



رقم التسجيل: N° : D.SG/3C/04/16

الموضوع:

دور إدارة التمويين في تحسين الأداء الإنتاجي للمؤسسة الاقتصادية - دراسة مجموعة من المؤسسات الاقتصادية الجزائرية-

أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه الطور الثالث في علوم التسيير

تخصص: تسيير المؤسسات

الأستاذ المشرف:

أ. د. عبد الحميد برحومة

يوم: 2020/10/13

إعداد الطالب:

عثمان محادي

أعضاء لجنة المناقشة

رئيساً	جامعة محمد بوضياف-المسيلة	أستاذ محاضر -أ-	1. بعيطيش شعبان
مشرفاً ومقرراً	جامعة محمد بوضياف-المسيلة	أستاذ التعليم العالي	2. برحومة عبد الحميد
ممتحناً	جامعة محمد بوضياف-المسيلة	أستاذ محاضر -أ-	3. قروش عيسى
ممتحناً	جامعة محمد بوضياف-المسيلة	أستاذ محاضر -أ-	4. شنبي صورية
ممتحناً	جامعة تبسة	أستاذ محاضر -أ-	5. بوطرفة صورية
ممتحناً	جامعة الجلفة	أستاذ محاضر -أ-	6. هزرشي طارق

السنة الجامعية: (2019-2020)



رقم التسجيل: N° : D.SG/3C/04/16

الموضوع:

دور إدارة التمويين في تحسين الأداء الإنتاجي للمؤسسة الاقتصادية - دراسة مجموعة من المؤسسات الاقتصادية الجزائرية-

أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه الطور الثالث في علوم التسيير

تخصص: تسيير المؤسسات

الأستاذ المشرف:

أ. د. عبد الحميد برحومة

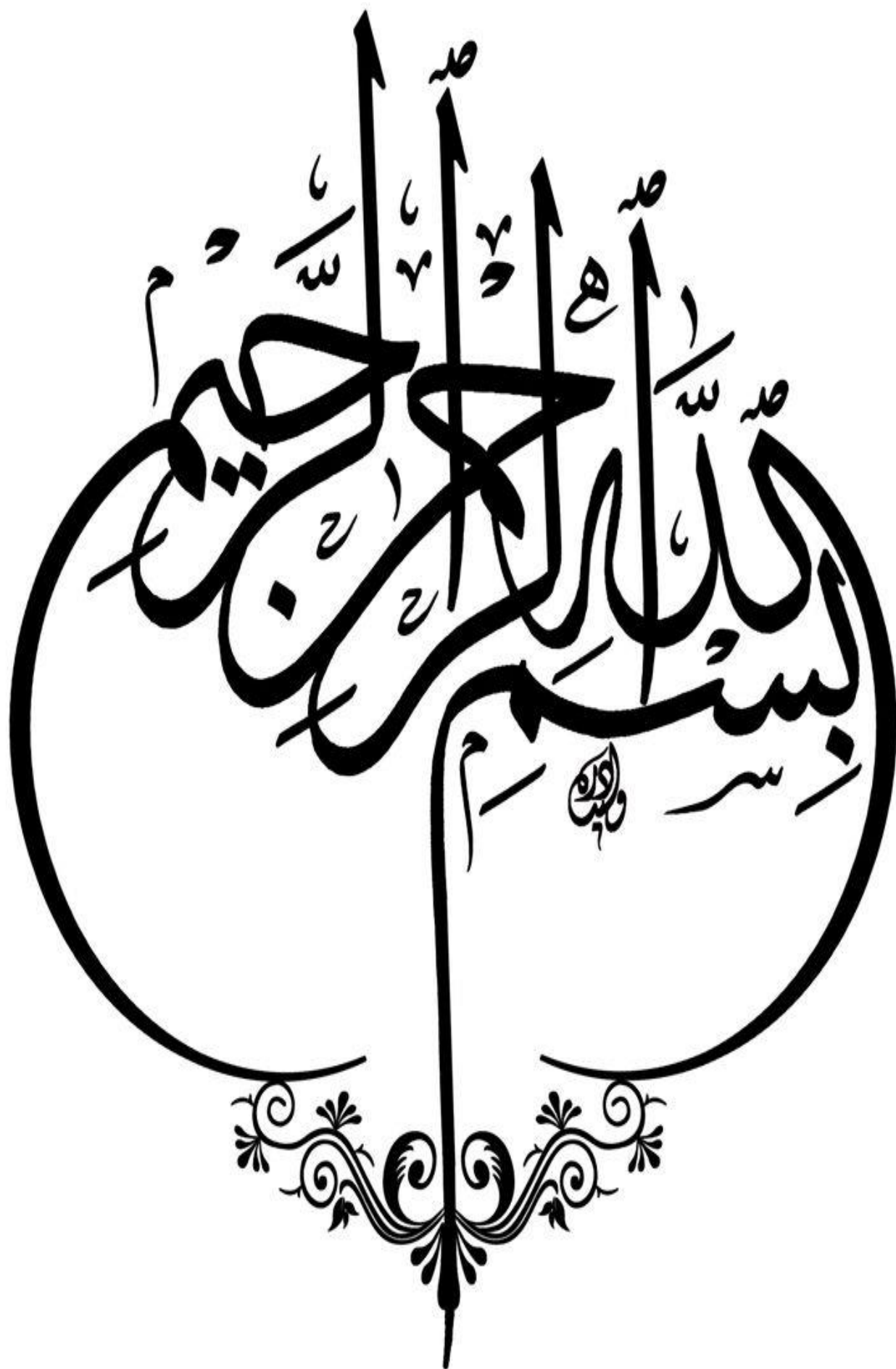
إعداد الطالب:

عثمان محادي

أعضاء لجنة المناقشة

رئيساً	جامعة محمد بوضياف-المسيلة	أستاذ محاضر -أ-	1. بعيطيش شعبان
مشرفاً ومقرراً	جامعة محمد بوضياف-المسيلة	أستاذ التعليم العالي	2. برحومة عبد الحميد
ممتحناً	جامعة محمد بوضياف-المسيلة	أستاذ محاضر -أ-	3. قروش عيسى
ممتحناً	جامعة محمد بوضياف-المسيلة	أستاذ محاضر -أ-	4. شنبي صورية
ممتحناً	جامعة تبسة	أستاذ محاضر -أ-	5. بوطرف صورية
ممتحناً	جامعة الجلفة	أستاذ محاضر -أ-	6. هزرشي طارق

السنة الجامعية: (2019-2020)



بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

﴿ أَمَّنْ يُجِيبُ الْمُضْطَرَّ إِذَا دَعَاهُ وَيَكْشِفُ السُّوءَ وَيَجْعَلُكُمْ خُلَفَاءَ الْأَرْضِ إِلَهٌ مَعَ اللَّهِ قَلِيلًا مَا تَذَكَّرُونَ ﴾ * أَمَّنْ يَهْدِيكُمْ فِي ظُلُمَاتِ الْبَرِّ وَالْبَحْرِ وَمَنْ يُرْسِلُ الرِّيَّاحَ بُشْرًا بَيْنَ يَدَيْ رَحْمَتِهِ إِلَهٌ مَعَ اللَّهِ تَعَالَى اللَّهُ عَمَّا يُشْرِكُونَ * أَمَّنْ يَبْدَأُ الْخَلْقَ ثُمَّ يُعِيدُهُ وَمَنْ يَرْزُقُكُمْ مِنَ السَّمَاءِ وَالْأَرْضِ إِلَهٌ مَعَ اللَّهِ قُلْ هَاتُوا بُرْهَانَكُمْ إِنْ كُنْتُمْ صَادِقِينَ ﴾ * قُلْ لَا يَعْلَمُ مَنْ فِي السَّمَاوَاتِ وَالْأَرْضِ الْغَيْبَ إِلَّا اللَّهُ وَمَا يَشْعُرُونَ أَيَّانَ يُبْعَثُونَ ﴾ * بَلِ ادَّارَكَ عِلْمُهُمْ فِي الْآخِرَةِ بَلْ هُمْ فِي شَكٍّ مِنْهَا بَلْ هُمْ مِنْهَا عَمُونَ ﴿﴾

سورة البقرة، الآية 32

صَدَقَ اللَّهُ الْعَظِيمُ

قال المزيني تلميذ الإمام الشافعي رحمهما الله: قرأت كتاب الرسالة على الإمام الشافعي ثمانين مرة فما من مرة إلا وكان يقف على خطأ، فقال الشافعي: "هيه ! أي حسبك أكفؤف - أباي الله أن يكون كتابه صحيح غير كتابه"

وإذ قال لقمان لابنه وهو يعظه يا بني إن كان بينك وبين العلم بحر من نار يحرقك وبحر من ماء يغرقك، فأنفذهما إلى العلم حتى تقتبسه وتعلمه، فإن تعلم العلم دليل الإنسان، ومغز الإنسان، ومنار الإيمان، ودعائم الأركان، ورضا الرحمن.

من وصايا لقمان الحكيم

إهداء

الحمد لله ومن يستحق الحمد إلا إياه نعمه 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:

إلى من ندر نفسه وحياته كي أخط أول وآخر حرفه، إلى من علمني النجاح والصبر على المتاعب من أجل تحقيق المكاسب - أبي - أطل الله في عمره.

إلى التي لا تنفي الأدلة وإن كثرت لتعداد حبها وفضلها، إلى نبع الحنان وبر الأمان وسر الوجود على الدوام وأغلى ما في الوجود - أمي - أدام الله عليا 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 الأصدقاء والزلاء وعاهم الله.

إلى كل من ساهم من قريب أو من بعيد في إنجاز هذا العمل.

محادي
عثمان

كلمة شكر

بسم الله الرحمن الرحيم

قال الله تعالى: ﴿ إِنَّا لَا نُضِيعُ أَجْرَ مَنْ أَحْسَنَ عَمَلًا ﴾

سورة الضحى، الآية 30.

الشكر والثناء لله على أن هدانا للاسلام وأرشدنا للعلم ووفقنا للخير وقدر لنا تجسيد هذا العمل من فكرة في العقول الى كلمات في السطور، والصلاة والسلام على أشرف الخلق وخاتم الرسل وعلى آله وصحبه أجمعين، وبعد:

لا يسعني وأنا أضع بحثي هذا إلا أن نتقدم بفائق الاحترام والتقدير والتبجيل لأستاذ الدكتور ﴿ محمد الحميد برحومة ﴾ مشكور لتفضله بالإشراف على انجاز هذا العمل، وعلى كل ما قدمه من توجيه وإرشاد ودعم وتضحية بوقته الثمين لإتمام هذه الأطروحة..
وأتقدم بعظيم الشكر والامتنان الى أعضاء لجنة التكوين بقسم علوم التسيير الذين بعد فضل الله سبحانه وتعالى كان لهم جل الفضل في اثناء المعلومات والتحفيز، كما لا أنسى شكر أعضاء لجنة المناقشة على تكريمهم بقبول مناقشة هذه الأطروحة والذين سيكون لهم دوراً كبيراً في تقييم وتثمين هذا العمل..

والشكر موصول الى "د. عزوز منير" والى كل أساتذة كلية العلوم الاقتصادية بجامعة المسيلة وموظفي المكتبة وموظفي المؤسسات المدروسة على تعاونهم، ولكل من ساهم في انجاز هذا العمل. وفي الأخير أسأل المولى عز وجل التوفيق والمزيد من النجاح.

فهرس المحتويات



فهرس المحتويات

I	البسمة
II	آيات من الذكر الحكيم
III	اهداء
IV	كلمة شكر
VI	فهرس المحتويات
X	قائمة الأشكال
XII	قائمة الجداول
XIV	قائمة الملاحق
XIV	قائمة المختصرات
أ	مقدمة
ب	تمهيد
ج	إشكالية الدراسة
د	فرضيات الدراسة
هـ	نموذج الدراسة
و	أهمية الدراسة
ز	أهداف الدراسة
ح	أسباب اختيار موضوع الدراسة
ط	المنهج المستخدم في الدراسة
ي	حدود الدراسة
ك	الدراسات السابقة
ل	هيكل الدراسة

صعوبات الدراسة	ن
الفصل الأول: التأطير النظري لإدارة التموين	15
تمهيد	16
المبحث الأول: مدخل مفاهيمي لإدارة التموين	17
المطلب الأول: مفاهيم ذات الصلة بالتموين	17
المطلب الثاني: مفهوم إدارة التموين وأهدافها	19
المطلب الثالث: تنظيم إدارة التموين وعلاقتها بالإدارات الأخرى	21
المطلب الرابع: التكاليف المرتبطة بإدارة التموين	28
المبحث الثاني: الإطار العام لوظيفة الشراء	32
المطلب الأول: مفهوم وظيفة الشراء، أهميتها، وأهدافها	32
المطلب الثاني: التنظيم الداخلي لوظيفة الشراء وخطواتها الأساسية	36
المطلب الثالث: المركزية واللامركزية في الشراء	40
المطلب الرابع: الأصول العلمية لوظيفة الشراء	44
المبحث الثالث: وظيفة التخزين والمناولة الداخلية	57
المطلب الأول: مفهوم المخزون، أهميته، وأنوعه	57
المطلب الثاني: عموميات حول وظيفة التخزين	60
المطلب الثالث: التنظيم الداخلي لوظيفة التخزين	64
المطلب الرابع: المناولة الداخلية للمواد	66
خلاصة الفصل	70
الفصل الثاني: الأبعاد النظرية للأداء الإنتاجي ومدخل تحسينه	71
تمهيد	72
المبحث الأول: الإطار النظري للأداء	73
المطلب الأول: مفهوم الأداء	73
المطلب الثاني: أنواع الأداء	75

78	المطلب الثالث: محددات الأداء.....
79	المطلب الرابع: العوامل المؤثرة في الأداء
82	المبحث الثاني: الإطار المفاهيمي للأداء الانتاجي
82	المطلب الأول: مفهوم الإنتاج وعوامله
85	المطلب الثاني: المرتكزات الأساسية للأداء الإنتاجي
92	المطلب الثالث: برامج تحسين الأداء الإنتاجي
104	المبحث الثالث: مداخل تحسين الأداء الإنتاجي
104	المطلب الأول: إدارة الجودة الشاملة
111	المطلب الثاني: منهج كايزن KAIZEN ومبادئه
116	المطلب الثالث: إعادة الهندسة
121	خلاصة الفصل
122	الفصل الثالث: قياس وتحسين الأداء الانتاجي في ظل إدارة التمويين
123	تمهيد
124	المبحث الأول: معايير تقييم النشاط الإنتاجي
124	المطلب الأول: كفاءة وفعالية النشاط الإنتاجي
128	المطلب الثاني: إنتاجية وجودة النشاط الإنتاجي
134	المطلب الثالث: تكاليف وربحية النشاط الإنتاجي
140	المطلب الرابع: نظام الوقت المحدد للإنتاج
145	المبحث الثاني: مؤشرات قياس النشاط الإنتاجي
145	المطلب الأول: مؤشرات الكفاءة والفعالية
149	المطلب الثاني: مؤشرات الإنتاجية والجودة
159	المطلب الثالث: مؤشرات التكاليف والربحية
168	المطلب الرابع: مؤشرات الأداء في نظام الوقت المحدد للإنتاج
171	المبحث الثالث: مساهمة إدارة التمويين في تحسين الأداء الإنتاجي

171.....	المطلب الأول: مدى تحسين إدارة التمويل للأداء الانتاجي.....
172.....	المطلب الثاني: العلاقة بين وظيفة الشراء والاداء الانتاجي.....
174.....	المطلب الثالث: تحسين الاداء الانتاجي من خلال التحكم في وظيفة التخزين.....
178.....	خلاصة الفصل.....

الفصل الرابع: مساهمة إدارة التمويل في تحسين الأداء الإنتاجي بمجموعة من

179.....	المؤسسات الاقتصادية الجزائرية.....
180.....	تمهيد.....
181.....	المبحث الأول: الإطار المنهجي للدراسة الميدانية.....
181.....	المطلب الأول: متغيرات ونموذج الدراسة الميدانية.....
183.....	المطلب الثاني: تقنيات البحث المعتمدة في الدراسة.....
185.....	المطلب الثالث: أساليب وبرامج معالجة وتحليل البيانات.....
189.....	المبحث الثاني: واقع إدارة التمويل والأداء الإنتاجي داخل المؤسسات محل الدراسة.....
189.....	المطلب الأول: تقديم المؤسسات محل الدراسة.....
203.....	المطلب الثاني: إدارة التمويل بالمؤسسات محل الدراسة.....
206.....	المطلب الثالث: الأداء الإنتاجي بالمؤسسات محل الدراسة.....
207... ..	المبحث الثالث: قياس دور إدارة التمويل في تحسين الأداء الإنتاجي بالمؤسسات محل الدراسة... ..
207.....	المطلب الأول: قياس دور إدارة التمويل في تحسين كفاءة وفعالية الأداء الإنتاجي.....
217.....	المطلب الثاني: قياس دور إدارة التمويل في تحسين جودة وإنتاجية الأداء الإنتاجي.....
226.....	المطلب الثالث: قياس دور إدارة التمويل في تخفيض تكلفة تحسين ربحية الأداء الإنتاجي.....
237.....	خلاصة الفصل.....
238.....	خاتمة.....
244.....	المراجع.....
263.....	الملاحق.....

قائمة الأشكال

الصفحة	الشكل	الرقم
هـ	النموذج الافتراضي للدراسة.	01
23	استقلالية إدارة التموين.	(1-1)
24	تبعية إدارة التموين لإدارة الإنتاج.	(2-1)
24	تبعية إدارة التموين للإدارة المالية.	(3-1)
26	الحدود المشتركة بين إدارة التموين وإدارة الإنتاج.	(4-1)
30	العلاقة بين تكلفة الاحتفاظ بالتخزين والكمية المشتراة.	(5-1)
33	أنشطة وظيفية الشراء.	(6-1)
37	شكل تنظيمي بسيط لوظيفة الشراء.	(7-1)
43	نموذج تنظيمي لنشاط الشراء يجمع بين المركزية واللامركزية في الشراء.	(8-1)
46	طرق توصيف الجودة المناسبة للشراء.	(9-1)
51	الكمية الاقتصادية للشراء حسب الطريقة البيانية.	(10-1)
62	الإجراءات الرئيسية للتخزين.	(11-1)
65	التنظيم الداخلي لوظيفة التخزين.	(12-1)
65	الهيكل التنظيمي لوظيفة التخزين.	(13-1)
86	نظام إدارة الإنتاج.	(1-2)
89	أساسيات التنمية المستدامة.	(2-2)
90	نموذج تحسين الأداء الإنتاجي.	(3-2)
93	دورة ديمنج	(4-2)
94	مثلث (ثلاثية) جوران	(5-2)
96	دورة الإنتاجية	(6-2)
97	تكامل الأنظمة على أساس الأنشطة في تحقيق الرشادة	(7-2)
99	مخطط استراتيجية التحسين ل Six Sigma	(8-2)

101	مراحل تنفيذ إعادة الهندسة	(9-2)
105	أبعاد مفهوم إدارة الجودة الشاملة	(10-2)
107	أهمية إدارة الجودة الشاملة	(11-2)
108	سلسلة ديمنج لتحقيق أهداف إدارة الجودة الشاملة	(12-2)
112	أساليب التحسين المستمر KAIZEN	(13-2)
113	مخطط KAIZEN	(14-2)
120	مراحل إعادة الهندسة	(15-2)
127	العلاقة بين الكفاءة والفعالية	(1-3)
127	مصنوفة الكفاءة والفعالية	(2-3)
135	العلاقة بين مصطلح التكلفة، الأصل، المصروف والخسارة	(3-3)
136	العلاقة الموجودة بين الأعباء المتغيرة	(4-3)
142	أهداف نظام الإنتاج في الوقت المحدد	(5-3)
152	مفهوم التسويق	(6-3)
157	النموذج التقليدي لتكلفة الجودة المثلى	(7-3)
158	النموذج الحديث لتكلفة الجودة المثلى	(8-3)
161	مراحل الحصول على التكلفة النهائية وفق طريقة التكاليف الكلية	(9-3)
162	مفهوم التكلفة الجزئية	(10-3)
171	ربط الأصول العلمية للشراء بمؤشرات الأداء الإنتاجي	(11-3)
182	نموذج الدراسة الميدانية	(1-4)
192	الهيكل التنظيمي لمؤسسة مطاحن الحظنة بالمسيلة	(2-4)
196	التنظيمي للمؤسسة الجزائرية للأنسجة الصناعية والتقنية (EPE-EATIT-SPA) مركب المسيلة	(3-4)
198	الهيكل التنظيمي لمؤسسة الحظنة حليب "Hodna Lait" بالمسيلة	(4-4)
200	الهيكل التنظيمي لمؤسسة IRRAGRIS	(5-4)
236	نتائج نموذج الدراسة الميدانية	(6-4)

قائمة الجداول

الصفحة	الجدول	الرقم
41	مزايا وعيوب المركزية في الشراء.	(1-1)
42	مزايا وعيوب اللامركزية في الشراء.	(2-1)
45	مسؤولية تحديد مستوى الجودة.	(3-1)
54	العوامل المؤثرة على الشراء في الوقت المناسب.	(4-1)
87	مؤشرات قياس الأداء الإنتاجي	(1-2)
91	متغيرات مداخل التحسين.	(2-2)
131	مفاهيم الجودة في نظر الرواد	(1-3)
133	أبعاد الجودة	(2-3)
137	تبويب التكاليف	(3-3)
156	شبكة AFCIO و AFNOR المعدلة	(4-3)
163	قائمة التكاليف وفقا لنظرية التكاليف المتغيرة	(5-3)
173	المعايير المستخدمة في فاعلية إدارة التموين لتحسين الأداء الإنتاجي	(6-3)
186	متغيرات الدراسة	(1-4)
188	أهم المقاييس الاحصائية المعتمدة	(2-4)
190	بطاقة تقنية للمؤسسات محل الدراسة	(3-4)
203	خصوصيات وظيفة الشراء بالمؤسسات محل الدراسة	(4-4)
208	معامل التفرطح (Skewness) والالتواء (Kurtosis) لمتغيرات النموذج الأول (الكفاءة)	(5-4)
208	مصنوفة الارتباط لمتغيرات النموذج الأول (الكفاءة)	(6-4)
210	يبين ملخص تحليل الانحدار + تحليل تباين الانحدار (الكفاءة)	(7-4)
211	نتيجة تحليل الانحدار النموذج الأول الكفاءة (Effi)	(8-4)
211	أثر إدارة التموين على كفاءة الأداء الإنتاجي	(9-4)

213	معامل التفرطح (Skewness) والالتواء (Kurtosis) للمتغير التابع (الفعالية)	(10-4)
213	مصفوفة الارتباط لمتغيرات النموذج الثاني (الفعالية)	(11-4)
215	يبين ملخص تحليل الانحدار + تحليل تباين الانحدار (الفعالية)	(12-4)
215	نتيجة تحليل الانحدار النموذج الأول الفعالية (Effe)	(13-4)
216	أثر ادارة التموين على فعالية الأداء الانتاجي	(14-4)
217	معامل التفرطح (Skewness) والالتواء (Kurtosis) للمتغير التابع (الجودة)	(15-4)
218	مصفوفة الارتباط لمتغيرات النموذج الثالث الجودة (Qual)	(16-4)
219	يبين ملخص تحليل الانحدار + تحليل تباين الانحدار (الجودة)	(17-4)
220	نتيجة تحليل الانحدار النموذج الثالث الجودة (Qual)	(18-4)
221	أثر ادارة التموين على جودة الأداء الانتاجي	(19-4)
222	معامل التفرطح (Skewness) والالتواء (Kurtosis) للمتغير التابع (الانتاجية)	(20-4)
222	مصفوفة الارتباط لمتغيرات النموذج الرابع (الانتاجية)	(21-4)
224	يبين ملخص تحليل الانحدار + تحليل تباين الانحدار (الانتاجية)	(22-4)
224	نتيجة تحليل الانحدار النموذج الرابع الانتاجية (PROD)	(23-4)
225	أثر ادارة التموين على انتاجية الأداء الانتاجي	(24-4)
227	معامل التفرطح (Skewness) والالتواء (Kurtosis) للمتغير التابع (التكلفة)	(25-4)
227	مصفوفة الارتباط لمتغيرات النموذج الخامس التكلفة (Cost)	(26-4)
229	يبين ملخص تحليل الانحدار + تحليل تباين الانحدار (التكلفة)	(27-4)
229	نتيجة تحليل الانحدار النموذج الخامس التكلفة (Cost)	(28-4)
230	أثر ادارة التموين على تخفيض تكاليف الأداء الانتاجي	(29-4)
231	معامل التفرطح (Skewness) والالتواء (Kurtosis) للمتغير التابع (الربحية)	(30-4)
232	مصفوفة الارتباط لمتغيرات النموذج السادس (الربحية)	(31-4)
233	يبين ملخص تحليل الانحدار + تحليل تباين الانحدار (الربحية)	(32-4)
234	نتيجة تحليل الانحدار النموذج السادس الربحية (Prof)	(33-4)
235	أثر ادارة التموين على ربحية الأداء الانتاجي	(34-4)

قائمة الملاحق

الصفحة	الملحق	الرقم
264	موافقات المؤسسات محل الدراسة	01
269	مؤشرات قياس دور إدارة التمويين و الاداء الانتاجي بالمؤسسات محل الدراسة	02
271	مخرجات برنامج spss	03

قائمة المتغيرات

الترجمة باللغة العربية	الشرح باللغة الأجنبية	الاختصار	الرقم
فعالية إدارة الشراء	Effectiveness of procurement management	Effe-purch	01
جودة المشتريات	Quality of purchases	Qual- purch	02
تكاليف التخزين	Storage cost	Stor- cos	03
الكفاءة	Efficiency	Effi	04
الفعالية	Effectiveness	Effe	05
الجودة	Quality	Qual	06
الإنتاجية	Productivity	Prod	07
التكلفة	Cost	Cost	08
الربحية	Profitability	Prof	09

مفتوحة



تمهيد:

كانت المنافسة العالمية خلال السنوات الماضية أقل بكثير مما هي عليه الآن بالنسبة لبيئة الأعمال، فالمعيار الأساسي آنذاك اعتمد على مبدأ الاستقرار، أما التحديات التي يشهدها العالم اليوم فهي مختلفة بشكل كبير، فالاقتصاد العالمي يعزز الفرص والمخاطر للجميع ضاغطاً على المؤسسات لإجراء التحسينات ليس من أجل المنافسة فحسب بل من أجل تأمين الاستمرارية لها أيضاً، كما أن التطورات الحديثة في بيئة الأعمال والتي تركز على قصر دورة حياة المنتج والإنتاج اللحظي والإنتاج السريع الاستجابة وتدنية التكاليف وزيادة الانتاجية والمنافسة العالمية دفعت بالمؤسسات الى الاهتمام بتحسين أدائها الإنتاجي، ولكي تبلغ المؤسسة هدفها ويكون لها القدرة الكافية لمواجهة المنافسة والتمتع بمركز تسويقي قوي لا بد من توفير احتياجاتها من المواد ومستلزمات الإنتاج بالمواصفات المقررة وفي المواعيد المناسبة وبأقل تكلفة ممكنة، ذلك لأن عدم توفير هذه الاحتياجات بهذه الشروط سيترتب عليه آثار سلبية بعيدة المدى على الإنتاج وهيكل التكاليف بالمؤسسة وبالتالي على ربحيتها، فأدى الاهتمام بتوفير هذه المستلزمات والاحتياجات الى ضرورة وجود ادارة خاصة تهتم بالتموين، وهذا بغية فصل وتحديد مهام كل ادارة من اجل دفع المؤسسة نحو التركيز على المنافسة وتحسين موقعها التنافسي.

تحتل إدارة التموين في المؤسسات الحديثة مكانة استراتيجية نتيجة لضخامة المسؤولية الملقاة على عاتقها وخطورة النتائج التي تترتب على أعمالها، فلها أهمية كبرى في تغذية المؤسسات واستمرار نشاطها الإنتاجي هذا ما إذا قامت المؤسسة باستخدام التموين استخداماً أمثلاً سواء بالنسبة لوظيفة الشراء أو وظيفة التخزين، لأن أهدافها ما هي إلا أهداف جزئية تعمل لتحقيق أهداف التموين، حيث يعتبر هذا الأخير كذلك هدفاً جزئياً لتحقيق أهداف المؤسسة بصفة عامة، ومن بين الأهداف التي تسعى المؤسسة لتحقيقها تعظيم الإنتاج والبيع وتخفيض التكاليف بصفة عامة وتكاليف النفاذ بصورة خاصة وتعظيم الربح، وهذا كله من أجل تحقيق مركز تنافسي في السوق وتحقيق أكبر قيمة للمؤسسة، في حين إذا لم يستخدم التموين استخداماً عقلانياً سيؤدي الى نتائج سلبية على المؤسسة وهي نتائج عكسية للأهداف السابقة بالإضافة الى تضخيم التكاليف، كما أن مفهوم التموين لا يقتصر على مجرد تدبير الاحتياجات اللازمة وفق الشروط المطلوبة بل يتسع هذا المفهوم ليتناول جانباً آخر لا يقل أهمية عن ذلك والمتمثل في عمليات التخزين لتلك المواد والمستلزمات وتدفعها في الأوقات المناسبة لمراكز الإنتاج، مما يسمح بتخفيض تكلفة الأموال المستثمرة في المخزون الى أقل حد ممكن دون التضحية بالشروط السابقة، فذلك أيضاً يؤثر على مستوى كفاءة التموين بشكل مباشر وهذا يؤثر بدوره على الكفاءة الإنتاجية للمؤسسة، كما أن الاحتفاظ بالمخزونات هي الأخرى ضرورة جداً لما توفره من مزايا أهمها تجنب الانقطاع في التموين لكون المخزون عنصر حيوي وهام تحتاجه كل

المؤسسات مهما كان نوع نشاطها، فقد أصبح من الضروري تولي عناية كبيرة لوظيفة التخزين نظراً الى الحاجة اليها دون اهمال الدور الذي يلعبه التسيير الفعال لوظيفة الشراء من خلال الحصول على الموارد والمستلزمات بالكميات والجودة المناسبة والوقت المناسب ومن أحسن مصادر التوريد الممكنة، لضمان المؤسسة استمرارية انتاجها وتغطية السوق بمنتجاتها والحصول على مركز تنافسي لائق بها.

فإدارة التمويل أصبحت نقطة مهمة ضمن استراتيجية المؤسسات تهدف الى تحقيق انسيابية العمل والتدفق المستمر بأقل التكاليف والتي يمكن للمؤسسات استخدامها لتحسين ورفع مستوى أدائها الإنتاجي، والذي يعتبر أساس المؤسسات الاقتصادية عامة والمؤسسات الصناعية خاصة والمعيار الذي يستعمل لقياس مدى تقدمها ودعم مركزها التنافسي، وذلك من خلال مؤشرات قياسه والتي تشمل: الكفاءة والفعالية، الجودة والإنتاجية، التكاليف والربحية، وكذا الوقت المحدد للإنتاج، مما يؤدي الى زيادة ربحية المؤسسات، وبالتالي ظهرت الحاجة الى الاهتمام أكثر فأكثر بتسيير الأداء الإنتاجي (تخطيطه، تنظيمه، تقييمه ومراقبته)، لهذا أصبح تقييم الاداء الانتاجي أحد المراحل الاساسية لوظيفة مراقبة الانتاج وتسييره، حيث ينحصر الأداء الإنتاجي على مدى كفاءة القيام بالعمليات الإنتاجية المختلفة في الوحدة الإنتاجية.

تسعى هذه الدراسة الى تحليل علاقة إدارة التمويل بتحسين الأداء الانتاجي في المؤسسات الاقتصادية.

1. إشكالية الدراسة

في ظل العديد من الضغوط الناتجة عن عولمة الأسواق وشدة المنافسة المحلية أصبح لزاماً على المؤسسات مواكبة بيئة عمل ديناميكية تتصف بالتعقيد في احتياجات وتطلعات العملاء، المتمثلة في الجودة العالية والتكلفة المنخفضة والتسليم الأسرع والتنوع في المنتجات، ولذلك تحتاج جميع المؤسسات الى ممارسة نشاط التمويل لتدبير احتياجاتها المختلفة كعنصر أساسي من عناصر المدخلات حتى يمكنها القيام بأعمالها وتحقيق أهدافها المرجوة، وبالتالي لجأت معظم المؤسسات الى البحث عن أساليب حديثة لدعم عوامل نجاحها ومساعدتها على البقاء والاستمرار، ومن هنا ظهرت العديد من الدراسات التي تدعم أهمية تحسين الأداء الإنتاجي من خلال دراسة مؤشرات قياسه في ظل إدارة التمويل، وعلى ضوء ما تقدم يمكن تحديد إشكالية الدراسة من خلال طرح التساؤل الرئيسي كالتالي:

ما دور إدارة التمويل في تحسين الأداء الإنتاجي بالمؤسسات الاقتصادية الجزائرية؟

وتنبثق عن الإشكالية الأساسية للدراسة مجموعة من الأسئلة الفرعية يمكن إجمالها فيما يلي:

أ. ما مدى مساهمة إدارة التمويل في تحسين كفاءة الأداء الإنتاجي بالمؤسسات الاقتصادية محل الدراسة؟

ب. ما دور إدارة التمويل في تحسين فعالية الأداء الإنتاجي بالمؤسسات الاقتصادية محل الدراسة؟



- ج. ما مدى مساهمة إدارة التمويل في تحسين جودة منتجات المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة؟
- د. ما دور إدارة التمويل في تحسين إنتاجية الأداء الإنتاجي بالمؤسسات الاقتصادية محل الدراسة؟
- هـ. ما مدى مساهمة إدارة التمويل في تخفيض تكاليف العمليات الإنتاجية بالمؤسسات الاقتصادية محل الدراسة؟
- و. ما دور إدارة التمويل في زيادة ربحية المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة؟

2. فرضيات الدراسة

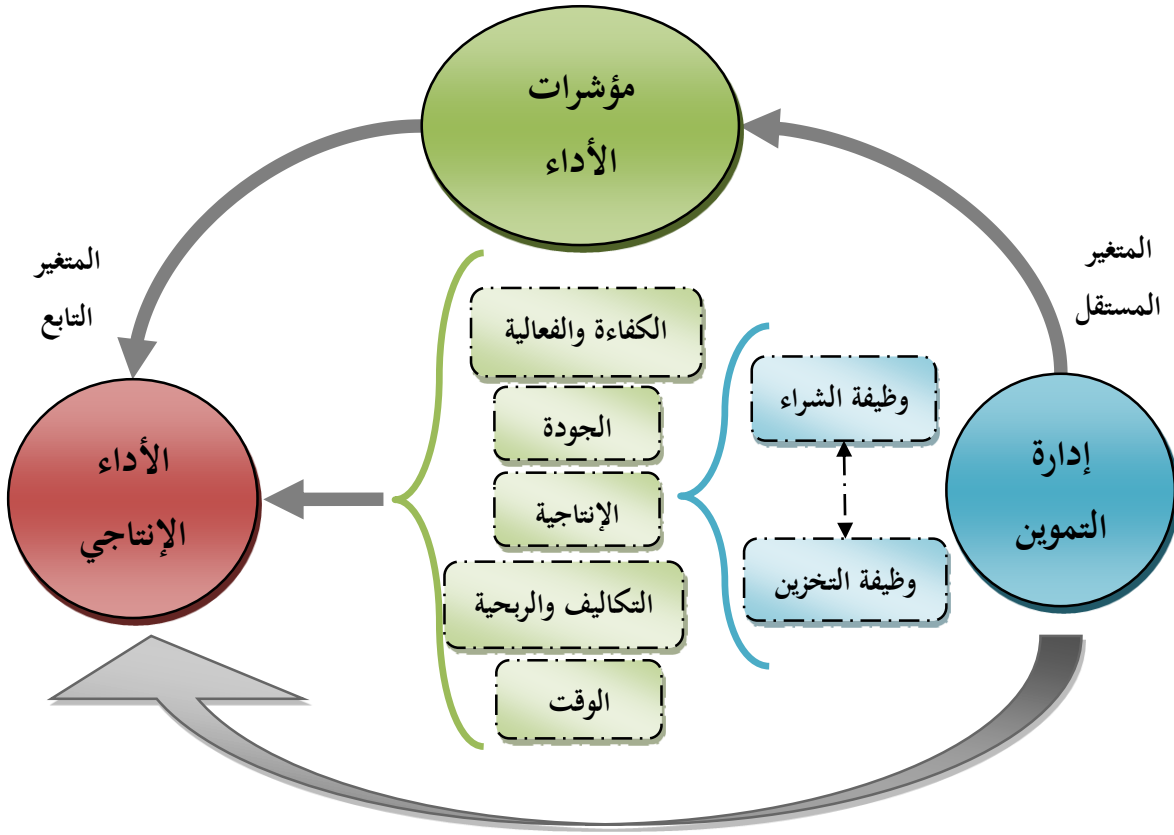
بغية الإجابة على إشكالية الدراسة المطروحة والتساؤلات الفرعية السابقة يمكن صياغة الفرضيات كالتالي:

- أ. يوجد على الأقل مؤشر لإدارة التمويل له دور في تحسين كفاءة الأداء الإنتاجي بالمؤسسات الاقتصادية محل الدراسة؛
- ب. يوجد على الأقل مؤشر لإدارة التمويل له دور في تحسين فعالية الأداء الإنتاجي بالمؤسسات الاقتصادية محل الدراسة؛
- ج. يوجد على الأقل مؤشر لإدارة التمويل يساهم في تحسين جودة منتجات المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة؛
- د. يوجد على الأقل مؤشر لإدارة التمويل له دور في تحسين إنتاجية الأداء الإنتاجي بالمؤسسات الاقتصادية محل الدراسة؛
- هـ. يوجد على الأقل مؤشر لإدارة التمويل يساهم في تخفيض تكاليف العمليات الإنتاجية بالمؤسسات الاقتصادية محل الدراسة؛
- و. يوجد على الأقل مؤشر لإدارة التمويل يساهم في زيادة ربحية المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة؛

3. نموذج الدراسة

من أجل توضيح العلاقات بين متغيرات الدراسة تم صياغة نموذج الدراسة الافتراضي في الشكل أدناه، وقد تم الاعتماد في بناء هذا النموذج على أساس افتراض وجود متغيرين، حيث يتمثل المتغير المستقل في إدارة التمويل بوظيفتيها الرئيسيتين الشراء والتخزين، أما المتغير التابع فيتمثل في الأداء الإنتاجي ومؤشرات قياسه (الجودة، الكفاءة والفعالية، الإنتاجية، التكاليف و الربحية)، وذلك وفقاً للشكل الموالي:

الشكل رقم 01: النموذج الافتراضي للدراسة



المصدر: من إعداد الطالب.

4. أهمية الدراسة

يعد موضوع الأداء الإنتاجي موضوعاً حيوياً يتعلق بالسمات الرئيسية التي تميز المؤسسة عن غيرها من المؤسسات لما يكتسبه من أهمية متزايدة، وبالتالي تكمن أهمية الدراسة في كونها دراسة تحليلية لمداخل تحسين الأداء الإنتاجي والبحث في مؤشرات قياسه من حيث الجودة والإنتاجية، الكفاءة والفعالية، التكاليف والربحية، والوقت، مع التركيز على إدارة التموين بوظيفتيها الشراء والتخزين كونها أكثر موضوعية وعملية لتحسين الأداء الإنتاجي، إضافة إلى تحديد العلاقة والتنسيق بين وظيفتي الشراء والتخزين لإدارة التموين ومؤشرات قياس الأداء الإنتاجي من أجل تحسين أداء المؤسسات الاقتصادية، وبالتالي تستمد هذه الدراسة أهميتها من خلال محاولة إيجاد توليفة مثلى للمرتكزات الأساسية لإدارة التموين والتي يمكن لها أن تساهم في تحسين الأداء الإنتاجي بالمؤسسات الاقتصادية الجزائرية.

5. أهداف الدراسة:

تهدف الدراسة بصفة أساسية الى إحداث التكامل والربط بين وظيفتي الشراء والتخزين لإدارة التموين ومؤشرات قياس الأداء الإنتاجي، مع بيان أثر العلاقة بينهما وانعكاساتها على تحسين الأداء الإنتاجي للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية وذلك من خلال:

- أ. الإحاطة بمفاهيم إدارة التموين والأداء الإنتاجي ومحاولة التعرف على واقعهم في المؤسسات محل الدراسة؛
- ب. تسليط الضوء على مؤشرات الأداء الإنتاجي والبحث عن سبل تحسينه؛
- ج. توضيح مدى وجود ارتباط بين وظيفتي الشراء والتخزين لإدارة التموين ومؤشرات قياس الأداء الإنتاجي ومدى امكانيتها في تحسين الأداء الإنتاجي بالمؤسسات الاقتصادية الجزائرية محل الدراسة ؛
- د. إبراز المساهمة الفعالة لإدارة التموين في تحسين الأداء الإنتاجي بالمؤسسات الاقتصادية الجزائرية محل الدراسة.

6. أسباب اختيار موضوع الدراسة:

لا يخلو أي موضوع دراسي من دوافع تثير رغبة الباحث، واختيارنا لموضوع الدراسة ينبع أساساً من قناعتنا باعتبار أن موضوع الأداء الإنتاجي يدخل ضمن أهم التوجهات الحديثة في علوم التسيير، وقد كانت هناك أسباب موضوعية وذاتية للخوض في هذا المجال من البحث.

حيث تمثلت الأسباب الموضوعية في حداثة الموضوع والقناعة التامة بالقيمة الحقيقية للأداء الإنتاجي في تمييز المؤسسات وكذا الرغبة في إثراء المكتبات الجامعية، أما الأسباب الذاتية فتمثلت في الرغبة الشخصية في الإثراء والإطلاع على هذا المجال الحيوي من مجالات المعرفة العلمية في الرؤية التصورية لهذا الموضوع، بالإضافة الى الرغبة في تقديم دراسة علمية من شأنها تقديم مساعدة للمؤسسات الاقتصادية وأيضاً تماشي الموضوع مع التخصص.

7. المنهج المستخدم في الدراسة

على ضوء الفرضيات سألنا الذكر سنقوم بمعالجة إشكالية الدراسة وفق ثلاث مناهج علمية هما: المنهج الوصفي من أجل تحديد المفاهيم الأساسية المرتبطة بكل من إدارة التموين والأداء الإنتاجي، والمنهج التحليلي لعرض مؤشرات قياس الأداء الإنتاجي ومدخله في الجانب النظري، كما تم الاستعانة بمنهج دراسة حالة مجموعة من المؤسسات في الجانب التطبيقي من أجل تناول جميع الجوانب المتعلقة بالموضوع ميدانيا وتحليل النتائج واختبار فرضيات الدراسة، وفي سبيل جمع المعلومات التي تسمح باختبار الفرضيات تعتمد الدراسة على مجموعة من الأدوات منها: الملاحظة، المقابلة ووثائق وسجلات المؤسسات محل الدراسة.

8. حدود الدراسة

أ. الإطار المكاني: يعتمد الموضوع في دراسته الميدانية على مجموعة من المؤسسات الاقتصادية الجزائرية المتواجدة بولاية المسيلة وبرج بوعريرج.

ب. الإطار الزمني: تمتد الفترة الزمنية للدراسة من 2010 الى 2018.

ج. الإطار الموضوعي: حاولت الدراسة الالمام بمختلف الجوانب والمفاهيم المتعلقة بإدارة التمويل ومدى مساهمتها في تحسين الأداء الإنتاجي في المؤسسات الجزائرية محل الدراسة.

9. الدراسات السابقة

يعتبر استطلاع الأبحاث والدراسات السابقة مرحلة مهمة يحقق من خلالها الطالب فوائد عديدة منها التعرف على الاسهامات السابقة فيما يتعلق بموضوع دراسته، والتعرف على أهم النتائج المتوصل اليها في تلك الدراسات، وفي إطار دراسة مدى مساهمة إدارة التمويل في تحسين الأداء الإنتاجي بالمؤسسات الصناعية تم تناول بعض الدراسات التي تطرقت لأحد جوانب هذا الموضوع أو كلاهما معاً يمكن توضيحها من خلال الجدول الموالي:

أ. الدراسات باللغة العربية		
موضوع ونوع الدراسة	استخدام بعض المؤشرات الإنتاجية لتقويم كفاءة الأداء في شركة صناعات الأصباغ الحديثة، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد 58، الجامعة المستنصرية، العراق	1- دراسة رجاء رشيد عبد الستار 2006
هدف الدراسة	هدفت الدراسة الى تقييم كفاءة الأداء الاقتصادي من خلال دراسة مؤشرات الإنتاجية والربح في شركة صناعات الأصباغ الحديثة، حيث اهتمت بجانب كفاءة استخدام المواد الأولية ومستلزمات الإنتاج والتي تراها من أهم أوجه المشكلة الاقتصادية لصعوبة الحصول عليها من زيادة الإنتاجية والربحية، وخلصت إلى ضرورة وجود سجلات توفر المعلومات الأساسية الخاصة نسبة التلف الفعلي للقيمة والكمية لكل شهر للوصول إلى الانحرافات في الوقت المناسب وعلاجها.	
أهم نتائج الدراسة	<ul style="list-style-type: none"> ✓ أن تقييم كفاءة الأداء يقاس من خلال استخدام معيار التلف؛ ✓ أن نسب التلف التي تم قياسها أقل بكثير من النسب المسموح بها، وهذا مؤشر جيد لتحسين الأداء؛ ✓ مستوى الأداء للشركة محل الدراسة يتحسن بالرغم من انخفاض نسبة الربح للسنة المدروسة. 	

<p>الجودة كمدخل لتحسين الأداء الإنتاجي للمؤسسات الصناعية الجزائرية، دراسة ميدانية بشركة الاسمنت عين التونة، مجلة الباحث، العدد الخامس، جامعة ورقلة، باتنة- الجزائر</p>	<p>موضوع ونوع الدراسة</p>	<p>2- دراسة الهام يحيوي 2007</p>
<p>هدفت الدراسة إلى التعرف على مساهمة الجودة في تحسين الأداء الإنتاجي بالمؤسسات الصناعية الجزائرية بصفة عامة، من خلال دراسة تطبيقية على شركة الاسمنت بعين التونة بولاية باتنة بصفة خاصة.</p>	<p>هدف الدراسة</p>	
<p>✓ تدهور مستوى الأداء الإنتاجي للمؤسسات الصناعية الجزائرية، لكن بالشركة محل الدراسة اتسم بالتطور الايجابي؛ ✓ تطور الاهتمام بالجودة في المؤسسات الصناعية الجزائرية؛ ✓ الآثار الايجابية لتطبيق الجودة على الأداء الإنتاجي لها.</p>	<p>أهم نتائج الدراسة</p>	
<p>نمذجة وتقييم أداء الطرق الإنتاجية الحديثة في المؤسسات الصناعية الجزائرية باستخدام شبكات بتري، مع دراسة تطبيقية على عينة، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في العلوم الاقتصادية، جامعة منتوري، قسنطينة- الجزائر</p>	<p>موضوع ونوع الدراسة</p>	<p>3- دراسة عفاف زهراوي 2009/2008</p>
<p>هدفت بالدرجة الأولى الى ابراز كيفية اعتماد التقنيات الكمية في تسيير الإنتاج، وإبراز مساهمة برمجيات الاعلام الآلي في مساعدة مهام المسير في بلوغ المثلوية، والتقليل من مشاكل تسيير الإنتاج.</p>	<p>هدف الدراسة</p>	
<p>✓ أن الاختلاف الواضح بين نتائج التقييم لمعيار التكاليف والنتائج الحقيقية يعود أساسا الى الطريقة المتبعة في حساب التكاليف؛ ✓ أن الاختلاف الكبير بين نتائج التقييم والنتائج الحقيقية يرجع أساسا الى النمذجة بواسطة شبكات بتري؛ ✓ أن زيادة نتائج التقييم عن النتائج الحقيقية بالنسبة لمعيار الجودة يعود بدرجة كبيرة الى المعيار في حد ذاته.</p>	<p>أهم نتائج الدراسة</p>	
<p>المساهمة في تخفيض تكاليف المؤسسة من خلال التحكم في وظيفة التموين، دراسة حالة: مؤسسة تصنيع وتوزيع الحليب - بجاية، مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة ماجستير في علوم التسيير تخصص: محاسبة، جامعة محمد خيضر، بسكرة- الجزائر</p>	<p>موضوع ونوع الدراسة</p>	<p>4- مهني بوزيش 2012/2011</p>
<p>هدفت الدراسة الى بيان كيفية التحكم في تكاليف التموين ومدى تأثيرها على التكاليف الإجمالية للمؤسسة، ومحاولة إيجاد أنسب الطرق لمعالجة التناقض بين هدف تخفيض تكاليف الشراء وهدف تخفيض تكاليف التخزين، بالإضافة الى معرفة مدى نجاح المؤسسة في تطبيق الأساليب العلمية للشراء والتخزين، وكذا محاولة توعية المؤسسات بأهمية تخفيض التكاليف باستعمال آلية التحكم في وظيفة التموين وتقديم اقتراحات لها في هذا المجال لتفادي النقائص</p>	<p>هدف الدراسة</p>	

<p>ومحاولة الاسهام ولو بشيء بسيط في تقدمها وتحسين مردوديتها وجعل وظيفة التمويل لديها كمنقطة قوة وتنافس.</p>	
<p>✓ أن أسلوب تخفيض التكاليف هو الأسهل مقارنة بالطرق الأخرى التي تؤدي الى زيادة ربحية المؤسسة على غرار زيادة المبيعات وزيادة الإنتاجية؛</p> <p>✓ تخفيض التكاليف لا يكون دائماً مؤشراً على رفع مستوى أداء المؤسسة إلا اذا قلت التكاليف في حدود المحافظة على التميز؛</p> <p>✓ يمكن تخفيض التكاليف من خلال تحليل عناصر التكلفة أو من خلال تحليل النشاطات، حيث أن تخفيض تكاليف نشاط التمويل يؤدي الى تخفيض تكلفة المواد التي تمثل نسبة هامة من تكلفة المنتج وبالتالي تخفيض التكاليف الكلية للمؤسسة؛</p> <p>✓ بالرغم من أن هناك تضارب بين وظيفتي الشراء والتخزين إلا أن التسيير العقلاني لهاتين الوظيفتين من شأنه أن يحول دون وقوع هذا التضارب ويقود الى التوفيق بين مصالحهما، مما يؤدي الى الرفع من كفاءة الأداء لوظيفة التمويل ككل، وبالتالي يمكن تخفيض تكاليف التمويل ومن ثم القدرة على تخفيض تكاليف المؤسسة ككل والتحكم في هامش الربح الى الحد الذي يخدم مصالحها في مواجهة المنافسين وظروف السوق؛</p> <p>✓ يعتبر نموذج ويلسن قاعدة نظرية تساعد على تصور وبناء النماذج الأخرى الأكثر واقعية واسترشاد المؤسسة به يساعدها على العمل على تخفيض مصاريف التمويل.</p>	<p>أهم نتائج الدراسة</p>
<p>تحسين مؤشرات أداء نظام الإنتاج لأقلمة المؤسسة الصناعية مع تحولات المحيط، دراسة حالة: مؤسسة صناعة الكوابل فرع جينرال كابل - بسكرة، رسالة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة دكتوراه علوم تخصص: علوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة- الجزائر</p>	<p>موضوع ونوع الدراسة</p>
<p>هدفت الدراسة الى تبيان وتفسير طريقة قياس أداء النظام الإنتاجي باعتماد المؤشرات غير المالية، وكذا تصميم مقارنة متكاملة بالاعتماد على مجموعة من الأنظمة الحديثة في قياس أداء تتلاءم ودراسة حالة مؤسسة ENICAB كقيمة مضافة لهذه الدراسة في ميدان أدبيات قياس الأداء.</p>	<p>هدف الدراسة</p>
<p>✓ غياب تطبيق الأساليب العلمية الحديثة في مجال التخزين وبدرجة أقل في مجال الشراء؛</p> <p>✓ إن عملية قياس أداء النظام الإنتاجي باعتماد أي نظام قياس مهما كانت المقاربة أو النظام المعتمد في القياس تعتبر غير كافية وحدها في ارساء وتدعيم عملية التحسين المستمر، إذالم يتم تبني نظام القياس من جميع نواحي النظام الانتاجي؛</p> <p>✓ ينبغي ادماج مقاييس أداء بسيطة تتعلق بأهم جوانب النظام الإنتاجي ميدانياً؛</p>	<p>أهم نتائج الدراسة</p>

<p>✓ إعادة النظر في نظام قياس الأداء المتبع من طرف المؤسسة، وذلك عن طريق التكامل بين القياس الداخلي والخارجي، والتكامل بين القياس الموضوعي والذاتي؛</p> <p>✓ إن النظام الإنتاجي للمؤسسة الجزائرية المدروسة وبالرغم من تحقيقه لنتائج مرضية إلا أنه لا يزال يعاني من مشكلة التبعية الخارجية فيما يخص المواد الأولية.</p>	<p>موضوع ونوع الدراسة</p>	<p>6- دراسة جبار ياسين 2014/2013</p>
<p>أدوات وطرق تحسين جودة المنتجات وأثرها في تخفيض تكاليف الإنتاج، دراسة حالة: مؤسسة سيجيكو لإنتاج العصائر والمصبرات -وحدة رمضان جمال بسكيكدة، رسالة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر3، الجزائر</p>	<p>هدف الدراسة</p>	
<p>هدفت الدراسة الى عرض الأسس العلمية والأساليب والطرق التي قدمت في جانب تحسين الجودة، ودراسة مدى الاهتمام الذي توليه إدارة المنشأة محل الدراسة كعينة للمؤسسات الصناعية الوطنية لموضوع الجودة بصفة عامة، بالإضافة الى أن الاهتمام بالجودة لا يساهم فقط في زيادة أرباح المؤسسة وتعزيز موقعها التنافسي وإنما يتعدى ذلك الى تحسين علاقات المؤسسة بمحيطها الداخلي والخارجي.</p>	<p>أهم نتائج الدراسة</p>	
<p>✓ المؤسسة محل الدراسة تفتقد لسياسة محددة للجودة؛</p> <p>✓ انعدام فرق تحسين الجودة التي تعمل على الوقاية من حدوث بعض المشاكل مثل التوقفات؛</p> <p>✓ يتم التوفيق بين تحقيق الجودة العالية والتكاليف المنخفضة عن طريق التحسين المستمر للجودة.</p>	<p>موضوع ونوع الدراسة</p>	
<p>أثر تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة على المؤشرات الكمية للأداء الإنتاجي بالمؤسسة الصناعية الحاصلة على شهادة الايزو 9001، مجلة الدراسات الاقتصادية والمالية، المجلد الأول، العدد السابع، جامعة الوادي، الجزائر،</p>	<p>هدف الدراسة</p>	<p>7- دراسة بوكري نعرورة، برحومة عبد الحميد</p>
<p>هدفت الدراسة الى معرفة مدى مساهمة تطبيق نظام إدارة الجودة على الأداء الإنتاجي للمؤسسة الصناعية خصوصاً ما تعلق بالمؤشرات الكمية منه.</p>	<p>أهم نتائج الدراسة</p>	
<p>✓ يساهم تطبيق نظام إدارة الجودة وفق المواصفات العالمية في تحسين إنتاجية العمال في المؤسسة محل الدراسة؛</p> <p>✓ إن تأهيل المؤسسات لتطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة والحصول على شهادة الإيزو يتم عبر مجموعة من المراحل؛</p> <p>✓ كما أن تطبيق النظام يساهم في تحسين المؤشرات الكمية للأداء الإنتاجي بالمؤسسة الصناعية.</p>		

<p>أثر فعالية إدارة سلسلة التوريد على أداء العمليات الإنتاجية في المؤسسات الصناعية، دراسة حالة: مجموعة من المؤسسات الجزائرية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه الطور الثالث في علوم التسيير تخصص: إدارة أعمال المؤسسات، جامعة محمد بوضياف، المسيلة- الجزائر</p>	<p>موضوع ونوع الدراسة</p>	<p>8-دراسة عزوز منير 2018/2017</p>
<p>هدفت الدراسة الى تشخيص وضعية المؤسسات الصناعية محل الدراسة فيما يتعلق بخصوصيات إدارة سلسلة توريدها ومدى فعاليتها وواقع أدائها الإنتاجي، وتتبع هذا الأخير وتفسير تغيراته للوقوف على وضعيته الحقيقية وأسبابها ومواطن قوته وضعفه، بالإضافة الى توضيح العلاقة بين إدارة سلسلة التوريد والعمليّة الإنتاجية في المؤسسات نظرياً وميدانياً بالتطبيق على المؤسسات الصناعية الجزائرية محل الدراسة.</p>	<p>هدف الدراسة</p>	
<p>✓ وجود اهتمام من طرف المؤسسات فيما يخص البحث في سبل تحسين أدائها وتطوير منظوماتها الإنتاجية من أجل تخفيض فترة وتكاليف الإنتاج بمنتجات ذات جودة عالية؛ ✓ إن سلسلة التوريد بالمؤسسات الصناعية الخاصة تتسم بالفعالية فضلاً عن تحقيقها لمستويات أداء إنتاجي إيجابي؛ ✓ في ظل ندرة بعض المواد الأولية محلياً وعدم وجود بعضها الآخر فإن العمليات الإنتاجية بالمؤسسات الصناعية الجزائرية محل الدراسة لا تتم إلا في ظل الاستعانة بمصادر تموين أجنبية؛ ✓ معاناة المؤسسات الصناعية محل الدراسة من مشاكل ندرة مصادر التموين وتأخر فتراته وارتفاع تكاليفه، بالنظر لطبيعة العلاقات قصيرة الأجل والاتفاقيات المبرمة مع الموردين ذات الأجل القصير، وهو ما يمنع هذه المؤسسات من الاستفادة من الوفرة في الحجم فضلاً عن ارتفاع تكاليف النقل والتأمين بالتزامن مع تسجيل انخفاض متواصل في قيمة الدينار الجزائري مقابل العملات الرئيسية.</p>	<p>أهم نتائج الدراسة</p>	
<p>ب. الدراسات باللغة الأجنبية</p>		
<p>Enterprise performance measurement, International Journal of Operations & Production Management, vol 18, No 9/10. http://dx.doi.org/10.1108/01443579810225577</p>	<p>موضوع ونوع الدراسة</p>	<p>1-Asbjørn Rolstadås 1008</p>
<p>هدفت الدراسة الى تحديد أهم مقاييس تقييم الاداء للمؤسسات الاقتصادية من خلال الاعتماد على النموذج الكلاسيكي Sink and Tuttle الذي يعتمد على 7 معايير لتقييم الأداء.</p>	<p>هدف الدراسة</p>	



<p>توصلت الدراسة الى أنه توجد عدة مستويات يمكن من خلالها تحليل الاداء بصفة جزئية والتي شملت الجانب المالي كالربحية والتكلفة، والعلاقات مع الاطراف الخارجية (الموردين)، والعلاقات الداخلية(بيئة العمل، المرونة).</p>	<p>أهم نتائج الدراسة</p>	
<p>Introducing Energy Performances in prodction Management: Towards Energy Efficient Manufacturing, Department of management, https://hal.inria.fr/hal-01055856</p>	<p>موضوع ونوع الدراسة</p>	<p>2- Alessandro Cannata, Marco Taisch 13/08/2014</p>
<p>حيث درس الباحثان دور الطاقة وكفاءة استغلالها في عملية التصنيع، وتم الوصول إلى أنه يجب على إدارة الإنتاج الأخذ بعين الاعتبار سياسات تخطيط الإنتاج وجدولة الإنتاج والتي من شأنها تحسين عمليات التصنيع.</p>	<p>هدف الدراسة</p>	
<p>✓ يجب الاهتمام بكفاءة الطاقة التي من شأنها تحسين الأداء الإنتاجي؛ ✓ ضرورة استخدام تقنيات لنمذجة لعمليات الإنتاج من أجل ضمان كفاءة الطاقات المستعملة؛ ✓ يجب ان يتحكم في تخطيط الانتاج من حيث كفاءة استخدام الطاقة.</p>	<p>أهم نتائج الدراسة</p>	
<p>Papers in purchasing and supply management: A capability-based perspective, A PHD thesis submitted to school of business and social sciences, Aarhs University, Denmark</p>	<p>موضوع ونوع الدراسة</p>	<p>3- Astrid Hanghoj, 2014</p>
<p>حاول الباحث من خلال بحثه دراسة دور إدارة الشراء كنشاط استراتيجي، من خلال توضيح القدرات التي يجب أن يتميز بها أصحاب قرار الشراء هذا من جهة، ومن جهة ثانية دراسة إدارة التوريد من خلال تحسين قدرات الشركات محل الدراسة في التعامل مع المخاطر التي قد تواجهها سلسلة التوريد في أداء تسليم من الموردين.</p>	<p>هدف الدراسة</p>	
<p>يمكن إدارة مخاطر سلسلة التوريد من خلال تحسين العلاقات من الأطراف الخارجية، جمع وتحليل المعلومات القائمة على السوق، حساسية السوق ومساهمتها على زيادة قدرة التفاوض؛ ضرورة تمتع مديري المشتريات بمستوى عال من الذكاء في عملية استباقية لجمع المعومات عن الأسواق.</p>	<p>أهم نتائج الدراسة</p>	
<p>Contribution à l'amélioration de la performance des équipements production basée sur les outils lean manufacturing et lean maintenance, Conf´erence Internationale: Conception et Production Intégrées, Dec</p>	<p>موضوع ونوع الدراسة</p>	<p>4- Cannata</p>

2015, Tanger-Maroc. https://hal.archives-ouvertes.fr/hal-01260786		
هدفت الدراسة الى اقتراح نهج جديد لتحسين أداء إدارة الإنتاج من خلال الاهتمام بجانب الصيانة والتصنيع الرشيق الذي يعتمد على تحديد مصادر النفايات، وإجراء التحسينات المقترحة على هاته النفايات وتطويرها.	هدف الدراسة	
✓ الصيانة التي تقوم بها المؤسسة محل الدراسة صيانة هزيلة وهي أحد مصادر النفايات. ✓ الصيانة الرديئة في المؤسسة محل الدراسة سببها أدوات التصنيع الرديئة. ✓ تساهم إدارة الإنتاج في تحسين الإنتاجية بالمؤسسة محل الدراسة وذلك من خلال تحقيق مستوى جيد من الأداء الخاص بالبحث عن النفايات.	أهم نتائج الدراسة	
ج. مميزات الدراسة عن الدراسات السابقة		
الدراسات السابقة تناولت عدة أبعاد جزئية لهذه الدراسة، حيث أن منها من درس علاقة جودة المدخلات (المشتریات) بربحية المؤسسات محل الدراسة حيث توصلت الى أنه توجد علاقات إيجابية، ومنها من درس تكاليف التمويل وأهمية التحكم فيه، وكذلك توجد دراسات قامت بتحديد طرق وأدوات تحسين جودة المنتجات وما لها من تأثير على التكاليف الكلية للإنتاج، بالإضافة الى دراسات قامت بدراسة العلاقة بين جانب تحسين الأداء الانتاجي وجانب الصيانة.		
تختلف هذه الدراسة عن الدراسات السابقة في أنها تبحث في سبل أخرى من أجل تحسين الأداء الإنتاجي وهو مساهمة إدارة التمويل في ذلك، حيث لم تقتصر فقط على مؤشر واحد لإدارة التمويل بل حاولت التعمق أكثر وتوضيح دور هذه الاخيرة من خلال عدة مؤشرات يمكنها بذلك من تحسين الأداء الإنتاجي من خلال عدة مؤشرات: الكفاءة، الفعالية، الجودة، الإنتاجية، التكلفة والربحية، هذا وتم القيام بدراسة مجموعة من المؤسسات الاقتصادية الجزائرية من أجل التوسع أكثر وأخذ صورة من الواقع. فبالرغم من وجود اختلاف مع الدراسات السابقة إلا أنها كانت بمثابة انطلاقة وإضافة لها في كونها ساهمت في تحديد الخلفية النظرية وتطبيقية لهذه الدراسة.		

10. هيكل الدراسة

من أجل التفصيل أكثر في الموضوع والإجابة على الإشكالية المخصصة للدراسة والإحاطة بتساؤلاتها الفرعية، واختبار الفروض المصاغة آنفاً، تم تجزئة الدراسة إلى أربعة فصول مقسمة على جانبين نظري وتطبيقي، وقد توخينا في هيكله البحث تنظيمًا متكاملًا كما هو مبين في المخطط التالي:



مقدمة

الفصل الأول: التأسيس النظري لإدارة التمويين

مدخل مفاهيمي لإدارة التمويين، الإطار العام لوظيفة الشراء، وظيفة التخزين والمناولة الداخلية.

الجانب

الأول:

الجزء

النظري

الفصل الثاني: الأبعاد النظرية للأداء الإنتاجي ومدخل تحسينه

الإطار النظري للأداء، الإطار المفاهيمي للأداء الإنتاجي، مدخل تحسين الأداء الإنتاجي.

الفصل الثالث: قياس وتحسين الأداء الإنتاجي في ظل إدارة التمويين

معايير تقييم الأداء الإنتاجي، مؤشرات قياس الأداء الإنتاجي، مساهمة إدارة التمويين في تحسين الأداء الإنتاجي.

الفصل الرابع: مساهمة إدارة التمويين في تحسين الأداء الإنتاجي بمجموعة

من المؤسسات الاقتصادية الجزائرية

الإطار المنهجي للدراسة الميدانية، طبيعة إدارة التمويين والأداء الإنتاجي داخل المؤسسات محل الدراسة، قياس دور إدارة التمويين في تحسين الأداء الإنتاجي بالمؤسسات محل الدراسة.

الجانب الثاني:

الجزء التطبيقي

خاتمة

11. صعوبات الدراسة

من بين الصعوبات التي اعترضتنا عند اختيارنا لموضوع الدراسة ما يلي:

- طبيعة الموضوع بحد ذاته الذي وجد فيه وجهات نظر مختلفة وعدم اتفاقها في الكثير من المفاهيم؛
- صعوبة جمع البيانات المتعلقة بمؤشرات قياس العلاقة بين المتغيرين نظراً لعدة اعتبارات منها سرية المعلومات وتحفظ بعض المؤسسات في الادلاء بكامل البيانات.



الفصل الأول:

التأطير النظري لإدارة

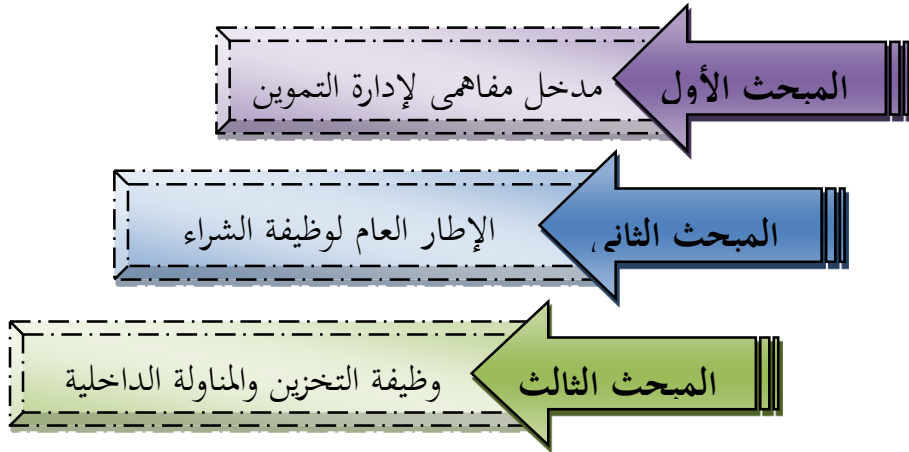
التمويل

تمهيد:

نظراً لاتساع النشاط الاقتصادي وما ترتب عنه من كبر حجم المؤسسات وتنوع المنتجات وزيادة حدة المنافسة فإنه يتعين على المؤسسة البحث عن أنجع الأساليب والآليات التي تمكنها من تحقيق أهدافها المختلفة، ومن أجل ضمان بقاء المؤسسة في السوق وتحسين مردوديتها وجب الاهتمام وبشكل كبير بمدى توفير ما تحتاج اليه من موارد ومستلزمات مختلفة لسير أنشطتها ووظائفها بصفة عادية دون توقف، مما أدى الى ظهور إدارة التمويين كإدارة من الإدارات الأساسية داخل المؤسسات، فهي الإدارة التي تربطها علاقة مباشرة بالعملية الإنتاجية، هذا ما يجعلها تمثل مكانة بارزة وهامة بالنسبة لنشاط المؤسسة عموماً وإدارة الإنتاج خصوصاً.

فمن المتطلبات الأساسية للعملية الإنتاجية توفير المواد وغيرها من الإمدادات التي تحتاجها العمليات الإنتاجية واستمرار توفرها حتى لا تتوقف العملية، ونظراً للتغير المستمر في ظروف الشراء أصبح التفكير ليس فقط في عملية الشراء بل تعدى أكثر من ذلك الى كيف يمكن استغلال وفرة المواد والمستلزمات في مدة زمنية معينة، والاحتفاظ بها لسد حاجيات العملية الإنتاجية لفترة لاحقة، أي ادراج عملية التخزين لتحقيق ذلك، وبالتالي فإدارة التمويين لا تقتصر على تدبير الحاجيات (المواد الأولية والمستلزمات) بل تتعدى ذلك لتشمل عملية المحافظة على الحاجيات والرقابة عليها.

ولإحاطة أكثر بمفاهيم إدارة التمويين تم تقسيم هذا الفصل الى ثلاث مباحث كالتالي:



المبحث الأول: مدخل مفاهيمي لإدارة التمويل

يشغل التمويل كإدارة حيزاً كبيراً وهاماً 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 تمويل مسبقة لمختلف المواد والمستلزمات التي تحتاجها المؤسسات، سواء في العملية الإنتاجية إذا كانت مؤسسات إنتاجية أو في العمليات التجارية إذا كانت مؤسسات تجارية، وكذلك المؤسسات الخدمية، فإدارة التمويل تعد مصدراً لخلق الثروة من خلال القيمة المضافة، وبالتالي سيتم التطرق في هذا المبحث الى مفهوم إدارة التمويل، والأبعاد الرئيسية لإدارة التمويل، وكذا علاقتها بالإدارات الأخرى.

المطلب الأول: مفاهيم ذات الصلة بالتمويل

قبل التطرق لمفهوم إدارة التمويل تجدر الإشارة الى أهم المفاهيم والمصطلحات التي لها علاقة بالتمويل، وعرض أهم الفروق بينها كالتالي:

1. التمويل والإمداد

تكون كل من إدارة التمويل والإمداد داخل المؤسسة، لكن الفرق بينهما يكمن في أن التمويل هو إدارة مسؤولة على توفير جميع احتياجات المؤسسة بشكل متكامل متضمناً احتياجاتها واستلامها وحفظها والرقابة عليها، بما يضمن استخدامها أفضل استخدام لتحقيق الأهداف الرئيسية للمؤسسة⁽¹⁾، والتمويل فُرن بالتغطية لحاجة متوقعة أو عجز محتمل، ويكون من داخل النظام وبطلب منه.⁽²⁾

أما مفهوم الإمداد يشير الى أسلوب إدارة تدفق السلع والخدمات التي يحتاج اليها المشروع ونظام المعلومات اللازم لتحقيق هذا التدفق، إضافة الى أنه مع الاتجاه المتزايد من قبل المؤسسات الاقتصادية نحو تخصيص تظهر الفجوة الزمنية والمكانية ما بين المواد والإنتاج من ناحية، وما بين الإنتاج والإستهلاك من ناحية أخرى، ومن خلال إدارة الإمداد يمكن التغلب على اختلافات الزمان والمكان وتوريد السلع وتوفير الخدمات بأسلوب فعال⁽³⁾، فنجد الإمداد يتم من خارج النظام، ولا يتوقف فقط عند توفير المواد وتخزينها وتوصيلها الى المواقع الإنتاجية بل يتعدى الى إيصال السلع المنتجة الى المستهلكين (المحيط الخارجي).

¹ - أحمد كودي، إدارة المواد والشراء (المفاهيم والأهداف)، على الموقع:

<http://Kenanaonline.com/users/ahmedkordy/posts/530406>, Consulté le: 15/08/2017.

² - علي كاسي، تسيير المخزون (مقاربات مختلفة)، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2013، ص 25.

³ - نبال فريد مصطفى، إدارة الإمداد، دار التعليم الجامعي للنشر، الاسكندرية- مصر، 2011، ص.ص 17-18.

وهناك من يصطلح على الإمداد بسلسلة التوريد (اللوجستيات)، حيث تعرف اللوجستيات بأنها مجموعة من الأنشطة الوظيفية التي تتكرر مرات كثيرة عبر القناة التي يتم من خلالها تحويل المواد الخام الى منتجات تامة الصنع، وذات قيمة مضافة في عيون المستهلكين، ولأن مصادر المواد الخام والمصانع ونقاط البيع لا توجد في نفس المكان، فإن اللوجستيات تتكرر مرات عديدة قبل أن يصل المنتج الى السوق.⁽¹⁾

2. التمويين والشراء

وظيفة الشراء هي جزء من إدارة التمويين، وهي مجموعة من الأنشطة التخطيطية الرقابية المتعلقة بالتعرف بجانب تدبير احتياجات المؤسسة من مواد ومستلزمات أساسيات خمس "5P's" كمية، جودة، سعر، وقت، ومصدر شراء مناسب، بشكل يضمن تدفق عمليات الإنتاج والتشغيل ومواجهة متطلبات جهات الإستخدام بالمؤسسة واستمرارها آخذين في عين الاعتبار الظروف والمتغيرات المؤثرة بما يحقق الأهداف بأعلى كفاءة وفعالية وأدنى تكلفة، في ظل المتغيرات البيئية (نظام العوامة).⁽²⁾

3. التمويين 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⁽³⁾، وهي تمثل كذلك جزء من إدارة التمويين التي تسهر على توفير المواد والاحتياجات من الموردين عن طريق الجزء الأول من إدارة التمويين وهي وظيفة الشراء، ثم نقل وتوصيل هذه المواد الى المخازن.

4. التمويين وإدارة المواد

تعرف إدارة المواد بأنها "الإدارة المسؤولة عن تدبير كافة احتياجات المؤسسة من تخطيط للاحتياجات وشرائها واستلامها وحفظها وتداولها والرقابة عليها، بما يحقق أفضل استخدام للمواد المتاحة، وبما يكفل تحقيق الأهداف العامة للمؤسسة"⁽⁴⁾، وبالتالي 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 التمويين، وعليه سيتم الاقتصار على مصطلح إدارة التمويين وهي تعني إدارة المواد.

¹ - 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 26.

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

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

⁴ - علاء فرج الطاهر، إدارة المواد والجودة الشاملة، دار الراية للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، المملكة الأردنية، 2010، ص 92.

المطلب الثاني: مفهوم إدارة التموين وأهدافها

أولاً: مفهوم إدارة التموين

استخدم مفهوم التموين ليشمل حركة المواد، أي الأنشطة من مصدر التوريد الى بداية الإنتاج مثل الشراء، التخزين، النقل، ومناولة المواد⁽¹⁾، 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، فالهم هو التحديد الجيد لمسؤوليات كل واحدة وتحقيق الانسجام اللازم بينهما.⁽²⁾

1. ويقصد 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".⁽³⁾

2. وتعرف إدارة التموين بأنها: "ضمان إمداد المؤسسة بالمواد وتدير احتياجات المشروع وفق سياسات محددة وواضحة لخدمة نشاطات المشروع وتحقيق الأهداف المرسومة"⁽⁴⁾، بالإضافة الى إمداد المؤسسة بالبضاعة والمواد الأولية والمنتجات الضرورية لها، وذلك بالتنوع والكمية والوقت المناسب وبأقل تكلفة⁽⁵⁾.

3. وتعرف أيضاً بأنها: "توظيف مختلف التقنيات والإجراءات المناسبة من أجل توفر المنتجات والخدمات والمعلومات، من الموردين الى المستخدم النهائي في المؤسسة مع ضمان قيمة مضافة".⁽⁶⁾

4. كما يقصد بأنها: "الطرق والأساليب والمبادئ التي تستخدم في عمليات إعداد الخطة والتنظيم والتنسيق والسيطرة ومراجعة تدفق (أو انسياب) المواد خلال عمليات المؤسسة".⁽⁷⁾

وكتعريف شامل يمكن 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 وبأقل تكلفة ممكنة، بالإضافة الى استلام المواد وتخزينها ومتابعتها بعد نقلها الى المخازن.

¹ - عبد الغفار حنفي، رسمية قرياقص، أساسيات إدارة المواد والإمداد، دار الجامعة الجديدة للنشر، الاسكندرية- مصر، 2003، ص 18.

² - علي كاسي، مرجع سابق، ص 30.

³ - محمد الصبري، إدارة المواد (الشراء والتخزين بين النظرية والتطبيق الكمي)، دار قنديل للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان- الأردن، 2010، ص 23.

⁴ - علاء فرج الطاهر، مرجع سابق، ص 92.

⁵ - L.Gauvault, A.Lauret, **Technique et Pratique de la Gestion des Stocks**, ED delmas et cie, Paris, 1985, P 38.

⁶ - Milan Pasula and Others, **Internal Audit of the Supply Chain Management in Function of Cost Reduction of the Company**, Journal of Engineering Management and Competitiveness (JEMC), Serbia, Vol.3, No 1, 2013, P 32.

⁷ - عبد الستار محمد العلي، الإدارة الحديثة للمخازن والمشتريات (إدارة سلسلة التوريد)، دار وائل للنشر، الطبعة الثانية، عمان- الأردن، 2006، ص 253.

ثانيا: أهداف إدارة التمويين

من خلال التعاريف السابقة يمكن استخلاص أهداف إدارة التمويين التي تسعى لتحقيقها:

1. ضمان إمداد المؤسسة بالمواد وتدير احتياجات المشروع؛
2. تلبية احتياجات الإنتاج، وضمان عدم توقف العملية الإنتاجية؛
3. العمل على تحقيق التوافق والانسجام بين الشراء والتخزين، بصفتهم المكونين الرئيسيين للتمويين؛
4. السعي لتحقيق حركة أفضل للمواد من مصدر الشراء الى بداية الإنتاج؛
5. تنسيق أفضل للتدفقات الداخلية والخارجية؛
6. تجنب الإختناقات والأعطال؛
7. تحقيق التدفق الأمثل للعمليات؛
8. تحقيق الربحية والقدرة التنافسية للمؤسسة؛
9. العمل على ارضاء العملاء؛
10. تخفيض التكاليف الإجمالية؛⁽¹⁾
11. تحقيق ما يسمى بـ 05 أصفر (Les Cinq Zéros)، والتي تتمثل في:⁽²⁾
 - أ. **صفر مخزون:** تقليل ما أمكن من المخزون يؤدي الى تخفيض التكاليف ووفرات في التكلفة الناتجة عن ذلك؛
 - ب. **صفر آجال:** أي تقليل الزمن المستغرق في دورة الطلب، مما يؤدي الى خدمة جيدة للعملاء؛
 - ج. **صفر أوراق:** عن طريق استخدام التكنولوجيا الحديثة مثل الفاكس، الانترنت، الحاسب الآلي... الخ، كل هذا يقلص من استخدام الأوراق ويزيد من سرعة الاستجابة؛
 - د. **صفر أخطاء:** عدم وجود أخطاء في المنتج يعني التخلص من المردودات، وبالتالي تحقيق خدمة جيدة للعملاء وتخفيض التكاليف؛
 - هـ. **صفر تعطل:** يجب أن تكون الصيانة قبل وقوع العطل وليس أثناءه وهذا ما يسمى بالصيانة الوقائية.

¹- M. Ahmed Hebbazi, **Evaluation du Contrôle Interne de la Logistique**, Cycle Supérieur Audit et Contrôle de Gestion 12^{ème} Promotion, P 15.

على الموقع: <http://fr.scribd.com/doc/3816621/audit-interne-logistique-12-promo?autodown=pdf>, Consulté: 15/10/2017.

²- <https://www.piloter.org/qualite/cinq-zero.htm>, Consulté le: 09/10/2017.

كما تنطوي إدارة التمويل على أهداف معينة تسعى المؤسسة بواسطتها الى بلوغ مردودية أكبر ونشاط مستمر ودائم على النحو التالي:⁽¹⁾

- **الجودة المناسبة:** وهي تلك النوعية التي يجب الحصول عليها بأقل تكلفة، كما أنها مرتبطة بملاءمة ومدى امكانية الحصول على مستوى معين من المواد المطلوب توفيرها؛
- **السعر المناسب:** وهو 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، امكانيات التخزين المتوفرة، تكاليف الطلب والتخزين وكذا الظروف المالية للمؤسسة؛
- **الوقت المناسب:** وهو الوقت الذي يتم فيه توريد المواد والمستلزمات، ويتناسب مع توقيت احتياجات الإدارة الطالبة، والذي يضمن عدم تعطيل الإنتاج؛
- **المصدر المناسب:** يتطلب الأمر ضرورة المعرفة التامة بخصائص ومواصفات المواد المطلوب الحصول عليها لتحديد المعيار المناسب الذي يمكن أن يساعد في الاختيار السليم للمورد.

المطلب الثالث: تنظيم إدارة التمويل وعلاقتها بالإدارات الأخرى

كان التمويل في وقت سابق أقل اهتماماً وتنظيماً من طرف الإدارة بالمؤسسة، وكانت الجهة التي تولى اليها مسؤولية التمويل في مستويات منخفضة من الهيكل التنظيمي للمؤسسة، ومع زيادة أهمية هذه الوظيفة لدى المسؤولين نظراً لما تمثله من وزن في مختلف جوانب النشاط، فقد ارتفعت الى مستويات أعلى في الهيكل التنظيمي للمؤسسة.

أولاً: تنظيم إدارة التمويل

تنظيم إدارة التمويل يلعب دوراً أساسياً في السير الحسن والمنضبط لعملية التمويل، وضمان سير العملية الإنتاجية في المؤسسة، ويتباين تنظيم إدارة التمويل سواء من ناحية موقعها في الهيكل التنظيمي الكلي للمؤسسة أو من ناحية تنظيمها الداخلي لمختلف الأنشطة أو المهام المكونة لها وفقاً للمحاور الأساسية التالية:⁽²⁾

أ) **حجم أعمال المؤسسة:** كلما كان حجم المؤسسة كبير كلما تطلب ذلك تقسيم النشاط الإداري والعكس صحيح، وأيضاً كلما زادت قيمة المبيعات المتوقعة كلما زادت الحاجة الى ترشيد عمليات الشراء، فمن الطبيعي أن

¹ - عبد الغفار حنفي، رسمية قرياقص، مرجع سابق، ص.ص 44-64.

² - عبد الغفار حنفي، رسمية قرياقص، مرجع سابق، ص 36.

- توجد إدارة مستقلة تقوم بهذه المهام في ظل المؤسسات كبيرة الحجم، أما إذا كانت صغيرة الحجم فتكون امكانياتها المالية محدودة ويكون من المناسب اسناد مهمة إدارة التمويين الى إحدى الإدارات الأخرى؛
- (ب) البيئة المحيطة بالمؤسسة ومدى توفر مستلزمات الإنتاج وطبيعة وظروف السوق: فكلما كانت الأسواق مستقرة والمواد متوفرة ساعد ذلك على تسهيل مهمة التمويين؛
- (ج) تنوع الأنشطة التي تؤديها إدارة التمويين: نتيجة لازدياد حدة المنافسة بين المنتجين في كل المجالات، تغيرت النظرة لإدارة التمويين وأصبحت تحتل مكانة هامة في الهيكل التنظيمي للمؤسسة من حيث الصلاحيات والمسؤوليات، حيث نلجأ الى مجموعة من الأسس التي يعتمد عليها في تنظيم إدارة التمويين وهي:⁽¹⁾
- **التنظيم على أساس الوظائف:** يعتبر من الطرق الكلاسيكية، ويتمثل في جعل المهام الأساسية للتمويين (التخطيط، التمويين الفعلي، التخزين) منفصلة وتقوم بها هيئات مختلفة، وبالتالي يفترض وجود ثلاث مجموعات، حيث تهتم المجموعة الأولى بتخطيط التمويين ويشمل البحث، دراسة الحاجات، التنبؤات، بينما تهتم المجموعة الثانية بالتمويين الفعلي ويتمثل في ارسال الطلبية، الشراء، المتابعة، في حين تهتم المجموعة الثالثة بالتخزين والاحتفاظ، أي تحضير المواد لاستهلاكها وتوزيعها على الورشات، لكن ما يعاب على هذه الطريقة أنها تفصل في المهام الأساسية للتمويين والتي هي في الحقيقة مترابطة ومتكاملة؛
 - **التنظيم على أساس المنتوجات:** يتمثل المبدأ الأساسي في أنه يسند كل سلسلة العمليات اللازمة لتمويين معين لهيئة التمويين كل منتج على حدا، وتكون هذه الطريقة قد حافظت على ارتباط المهام الأساسية للتمويين، لكن يلاحظ أن هذه الطريقة لا تصلح إلا في المؤسسات التي تنتج عدد كبير من المنتوجات.
 - **التنظيم على أساس مراحل الإنتاج:** يقوم على اسناد سلسلة عمليات تمويين كل مراحل الإنتاج منفصلة عن بعضها البعض لهيئة التمويين، ويتميز بالتقسيم في الزمان آخذاً بعين الاعتبار مراحل التمويين.
 - **التنظيم على أساس استهلاك الموارد:** يقوم على نفس المبدأ الذي يقوم عليه التنظيم السابق غير أن الفرق بينهما يكمن في أن هذا التنظيم يتميز بالتقسيم في الزمان آخذاً بعين الاعتبار مختلف مراحل الإنتاج، ففي هذه الحالة تقوم كل مجموعة بتزويد ورشات معينة لا بتزويد كل الورشات، ويمكن استعمال هذا التنظيم في المؤسسات الكبيرة.

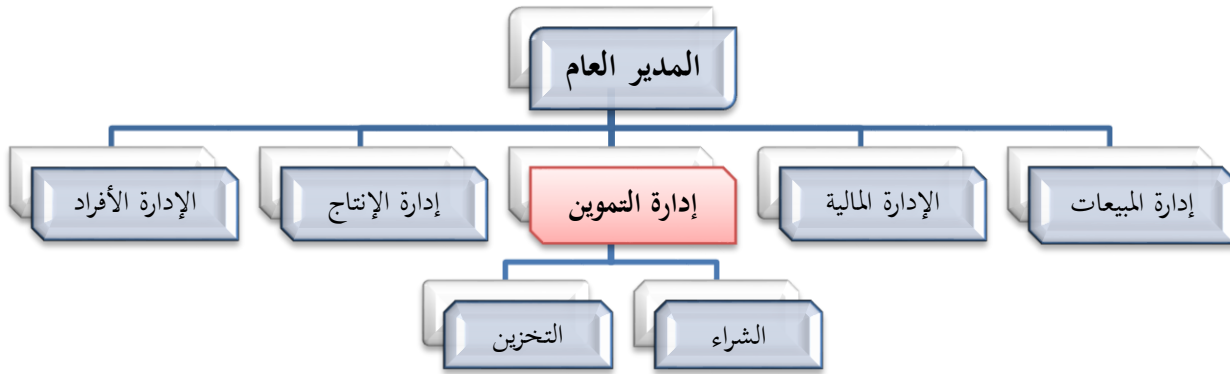
¹ - مهني بوريش، مساهمة في تخفيض تكاليف المؤسسة من خلال التحكم في وظيفة التمويين، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2012/2011، ص 64.

ثانياً: موقع إدارة التمويين في الهيكل التنظيمي

تجدر الإشارة الى أن تحديد المستوى الإداري الذي تشغله إدارة التمويين في الهيكل التنظيمي يتحدد بناءً على العوامل السالفة الذكر، إضافة الى التغييرات التي تطرأ على البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة⁽¹⁾، ومن ثم ليس هناك هيكل تنظيمي مثالي فالمثالية هنا نسبية تتوقف على ظروف كل نشاط وطبيعته⁽²⁾، وفيما يلي بعض الحالات التي تتناول توضيح موقع إدارة التمويين في الهيكل التنظيمي:⁽³⁾

أ) **استقلالية إدارة التمويين:** ويكون ذلك في المؤسسات كبيرة الحجم حيث ترتبط إدارة التمويين بالمدير العام مباشرة، بمعنى أنها تتساوى مع باقي الإدارات الأخرى نظراً لمدى أهمية أنشطتها، ويوضح الشكل التالي ذلك:

الشكل (1-1): استقلالية إدارة التمويين



المصدر: محمد الصيرفي، إدارة المواد (الشراء والتخزين بين النظرية والتطبيق الكمي)، دار قنديل للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان- الأردن، 2010، ص 42.

يتضح من الشكل رقم (1-1) مدى استقلالية إدارة التمويين عن باقي إدارات المؤسسة، وكما تم ذكره سابقاً فإن استقلالية إدارة التمويين يكون في المؤسسات الكبيرة، وهي إدارة تشرف على عدة وظائف وعمليات منها كما يوضحه الشكل البياني في الجزء السفلي الشراء والتخزين وهما وظيفتان متكاملتان، فإدارة التمويين تجمع بين الوظيفتين وتقوم بالتنسيق بينهما للقيام بالعمليات المنوطة تحت عاتقها حتى لا تتأثر إدارة أخرى مثل إدارة الإنتاج.

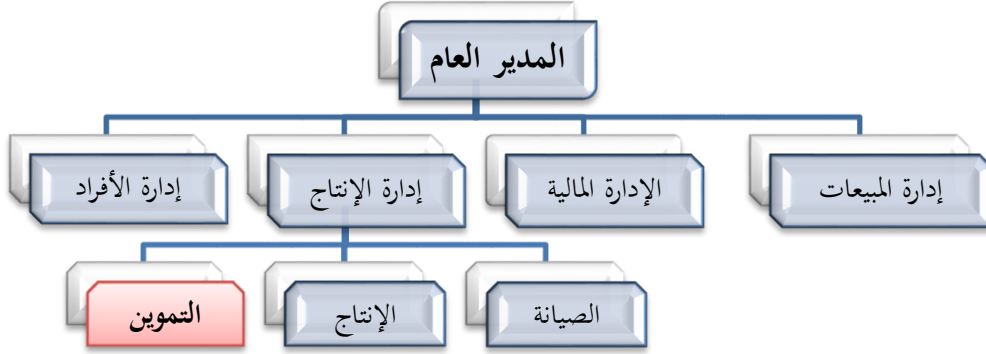
¹ - محمد الصيرفي، إدارة المواد (الشراء والتخزين بين النظرية والتطبيق الكمي)، مرجع سابق، ص 42.

² - عبد الغفار حنفي، رسمية قرياقص، مرجع نفسه، ص 36.

³ - محمد الصيرفي، إدارة المواد (الشراء والتخزين بين النظرية والتطبيق الكمي)، مرجع نفسه، ص 42.

ب) تبعية إدارة التمويل 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 (1-2): تبعية إدارة التمويل لإدارة الإنتاج

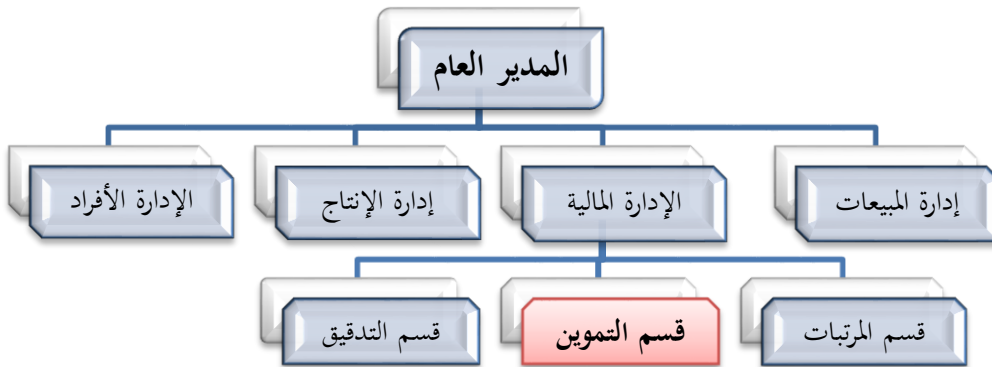


المصدر: محمد الصيرفي، إدارة المواد (الشراء والتخزين بين النظرية والتطبيق الكمي)، دار قنديل للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان- الأردن، 2010، ص 43.

من الشكل رقم (1-2) يتضح عدم استقلالية إدارة التمويل وتبعيةها 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.

ج) تبعية إدارة التمويل للإدارة المالية: ويكون في المؤسسات التي تولي اهتماماً متزايداً بالجوانب المالية، فتتبع إدارة التمويل الإدارة المالية حيث يقدم مدير التمويل التقارير للمدير المالي مباشرة، ويوضح الشكل ذلك:

الشكل (1-3): 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، ص 43.

يوضح الشكل رقم (1-3) تبعية إدارة التمويين 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.

ثالثاً: علاقة إدارة التمويين بالإدارات الأخرى

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

أ) علاقة إدارة التمويين بإدارة الإنتاج

تتحمل إدارة الإنتاج مسؤولية استلام المواد الأولية وتحويلها الى مواد مصنعة، فهي إذاً تهتم بتلك الأنشطة التي تؤثر بشكل مباشر في عمليات التصنيع وفي هدفها المتمثل في الإنتاج بأقل تكلفة⁽¹⁾، ومن أولويات مهام إدارة التمويين خدمة مصالح الإنتاج وذلك بتوفير احتياجاتها من مواد ومستلزمات، وهذا يتطلب التعاون المستمر بينهما من خلال تبادل المعلومات والبيانات⁽²⁾، حتى يتم التنسيق بين الإدارتين ومن ثم تحقيق كفاءتهما معاً، ويبرز بشكل واضح مدى أهمية نشاط التمويين بالنسبة لإدارة الإنتاج⁽³⁾، والعلاقة بينهما تكمن في ما يلي:⁽⁴⁾

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

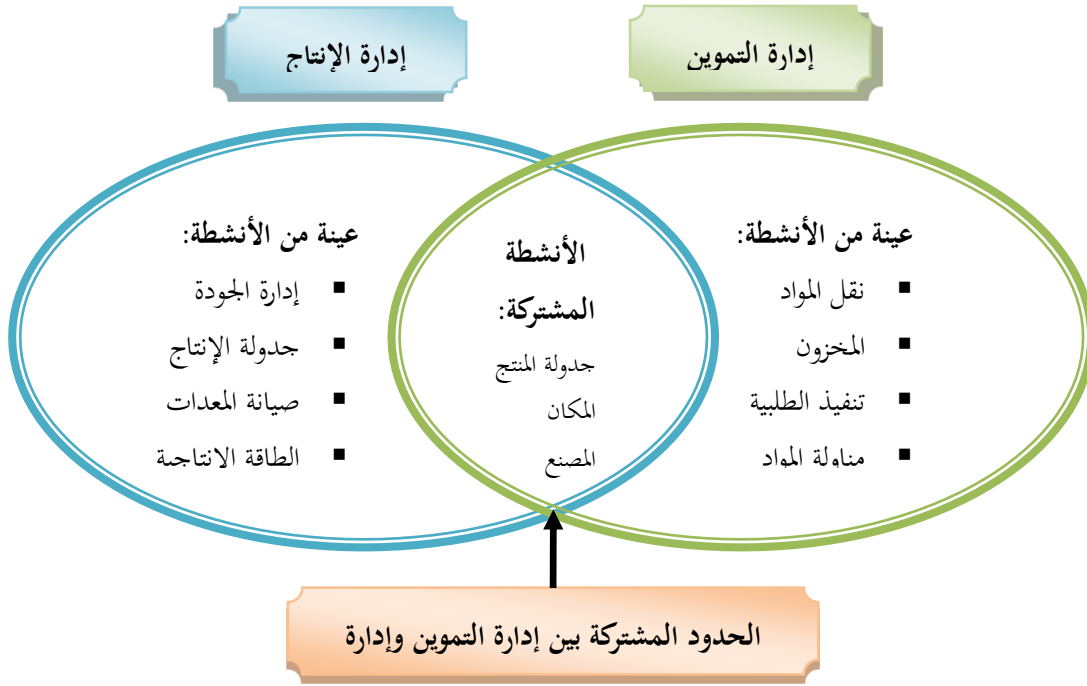
¹ - ثابت عبد الرحمن إدريس، مقدمة في إدارة الأعمال اللوجستية (الإمداد والتوزيع المادي)، الدار الجامعية، الاسكندرية- مصر، 2006، ص 36.

² - عبد الغفار حنفي، رسمية قرياقص، مرجع سابق، ص 31.

³ - تفييدة علي هلال، إدارة المواد والإمداد، مكتبة ومطبعة الإشعاع الفنية، الطبعة الأولى، الاسكندرية- مصر، 2002، ص.ص 23-24.

⁴ - محمود مصطفى أبو بكر، مدخل تطبيقي في إدارة التسويق في المنشأة المعاصرة، الدار الجامعية، الاسكندرية- مصر، 2004، ص.ص 26-27.

الشكل (1-4): الحدود المشتركة بين إدارة التمويين 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. (بتصرف)

من الشكل رقم (1-4) يتضح جلياً العلاقة المشتركة بين إدارتي التمويين والإنتاج، حيث تتحدد متطلبات إدارة التمويين انطلاقاً من متطلبات إدارة الإنتاج، فكمية المواد ونوعيتها ومواصفاتها التي تقوم إدارة التمويين بشرائها تكون بعد قيام إدارة الإنتاج بتقديم طلبيات بمواصفات معينة، وهنا يكون هناك تداخل وتشارك في الأنشطة بين الإدارتين.

ب) علاقة إدارة التمويين بإدارة التسويق

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

- تكلفة وسعر، توقيت وجودة المنتج؛
- توقيت وأماكن إتاحة المنتج للعميل؛

¹ - عبد الغفار حنفي، رسمية قرياقص، مرجع سابق، ص 32.

² - 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.

- كفاءة أساليب وأدوات التعبئة والتغليف وفق احتياجات ورغبات وأذواق العميل؛
- مستوى رضا العميل عن الخدمات التي تقدمها المؤسسة؛
- العلاقة مع مصادر التمويل (الموردين).

ج) علاقة إدارة التمويل بالإدارة المالية

تهدف الإدارة المالية الى تحديد القدر اللازم لتمويل العمليات التجارية، وبالتالي فإن أي نشاط في المؤسسة لا بد أن يتعامل مع الإدارة المالية وينسق أنشطته وفقاً لمواردها وخططها، ولتحقيق الأهداف التي تصبو اليها الإدارة المالية لا بد أن يتم ذلك في الوقت المناسب وبأقل تكلفة ممكنة⁽¹⁾، وهي أهداف إدارة التمويل وما بين أهمية وعمق العلاقة بين الإدارتين، لذلك يجب التنسيق الدائم بينهما حتى تكون إدارة التمويل على علم بالموارد المتاحة والتي يمكن تخصيصها للإنفاق على الأنشطة المختلفة لها، أما الإدارة المالية فيجب أن تصلها معلومات تامة عن أنشطة إدارة التمويل والنفقات المطلوبة لهذه الأنشطة، وبالتالي فإن إدارة التمويل يجب أن تمد الإدارة المالية بما يلي:⁽²⁾

- 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؛
- 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 مالياً.

د) علاقة إدارة التمويل بالجوانب التنظيمية وإدارة الأفراد

صحيح أن جانباً كبيراً من عمل إدارة التمويل 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 جداً 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 فنياً لمدير التمويل كونه يطلب منهم تنفيذ أعمال معينة، لكن من ناحية التعيين والنقل والمكافآت والسجلات يتبعون لإدارة الأفراد.⁽³⁾

¹ - عدنان هاشم السمرائي، الإدارة المالية (مدخل كمي)، دار زهران للنشر، عمان- الأردن، ب.س، ص 15.

² - تفيدة علي هلال، مرجع سابق، ص 34.

³ - أحمد راشد غددير، تكنولوجيا إدارة الشراء والتخزين، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان- الأردن، 2008، ص 61.

المطلب الرابع: التكاليف المرتبطة بإدارة التمويين

تتحمل المؤسسة تكاليف ترتبط بإدارة التمويين جراء بحثها عن مصادر التوريد لتلبية متطلباتها من المواد والمستلزمات، فهذه التكاليف هي في النهاية عملية موازنة بين التكاليف المتعلقة بكل من عملية الشراء والتخزين، وبالتالي تتكون تكاليف التمويين من شقين هامين هما:

أولاً: تكاليف الشراء

تشتمل تكاليف الشراء على مجموع التكاليف التي تنفقها الإدارات المختلفة في المؤسسة على الصفقات التي تعقدها مع الموردين، من وقت الشعور بالحاجة لكل صفقة إلى وقت وصولها والتأكد من مطابقتها للشروط المتعاقد على أساسها، وتتمثل عناصر هذه التكاليف في تكاليف إعداد وإصدار أمر الشراء والأعمال الكتابية والإدارية المرتبطة بهذا الأمر، ومن أمثلة هذه التكاليف نذكر ما يلي:⁽¹⁾

- جزء معين من الأجور والمرتببات المتعلقة بأنشطة الشراء والاستلام والفحص؛
- التكاليف المتعلقة بالمهمات الكتابية التي تستخدمها هذه الأنظمة؛
- التكاليف المتعلقة بالاستلام والفحص والمعدات التي يستخدمها العاملون بإدارة الشراء؛
- المصاريف المختلفة الأخرى والتي تتعلق غالباً بالاهتلاكات (معدات مكتب، المباني، وسائل النقل، الكهرباء، الصيانة... الخ).

هذا ويلاحظ أن هذه التكاليف غير مرتبطة بحجم المخزون بحد ذاته، ولكنها تتأثر أساساً بعدد أوامر الشراء التي يتم إصدارها خلال فترة معينة، وبالتالي يمكن استنتاج أنه كلما كانت الكمية المشتراة أكبر كانت تكاليف الشراء أقل (تناسب عكسياً) وكلما كانت عدد الطلبات أكبر كانت تكاليف الشراء أكبر (تناسب طردياً).

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:⁽²⁾

$$F = \frac{V}{C + S}$$

حيث: **F**: الفاعلية، مؤشر الأهمية.

V: قيمة المبيعات.

C: التكاليف الخاصة بالمشتريات.

¹ محمد الصيرفي، إدارة المواد (الشراء والتخزين بين النظرية والتطبيق الكمي)، مرجع سابق، ص 97-98.

² محمد الصيرفي، استراتيجيات الشراء، المكتب العربي للمعارف، الطبعة الأولى، القاهرة- مصر، 2009، ص 49-50.

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⁽¹⁾، 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، ويمكن تقسيمها إلى:

أ. **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 الاقتراض من المؤسسات المالية، أو في تجميد جزء من رأس مال المؤسسة لتمويل المخزونات.

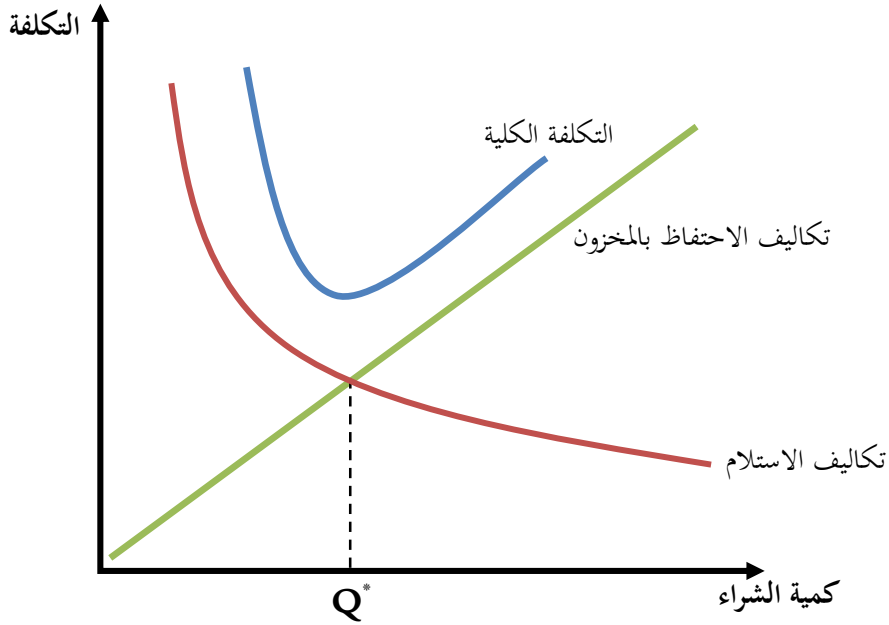
ب. **أعباء التخزين:** وتتكون من العناصر الأساسية التالية:

- تكاليف التشغيل للمخازن (أجور عمال المخازن، صيانة المخازن والتجهيزات والآلات، الطاقة، الإدارة)؛
- اهتلاك أو إيجار المخازن وآلات المناولة؛
- التأمينات؛
- تكاليف تدني قيمة المخزون (التلف، التبخر، التبذير، السرقة، التقادم....)؛
- تكاليف النقل ما بين المخازن؛
- تكاليف الإعلام الآلي ومحاسبة المواد.

إن تكلفة الاحتفاظ بالمخزون تتناسب طردياً مع الكمية المشتراة وعكسياً 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، ويمكن توضيح ذلك من خلال الشكل الموالي:

¹ هيثم الزغي وآخرون، إدارة المواد (مدخل حديث للشراء والتخزين)، دار الفكر للطباعة والنشر، الطبعة الأولى، عمان- الأردن، 2000، ص 181.

الشكل (1-5): العلاقة بين تكلفة الاحتفاظ بالمخزون والكمية المشتراة



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على: محمد الصيرفي، إدارة المواد (الشراء والتخزين بين النظرية والتطبيق الكمي)، دار قنيدل للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان- الأردن، 2010، ص 99.

من خلال ما تقدم نلاحظ أنه لتخفيض تكاليف التخزين لا بد من الشراء بكميات قليلة ومنه زيادة عدد أوامر الإصدار، فهناك اتجاه عكسياً 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 حتى 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.

(ب) **تكلفة نفاذ المخزون:** هي التكاليف التي تنشأ عن عدم توفر السلع والمواد في حالة الطلب عليها، ومن أمثلة هذه التكاليف تعطل الآلات أو استخدام مادة بديلة أعلى في التكلفة أو تكاليف إعداد الآلات لإنتاج منتج آخر أو التكاليف الناتجة من انخفاض المبيعات، وتقسم هذه التكلفة إلى تكلفة نفاذ داخلية أي تكلفة العجز الداخلي وهي 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 الخسائر التي تتحملها نتيجة لفقد الأرباح المنتظرة، ولكنها تشمل أيضا التعويضات التي تضطر إلى دفعها لعملائها نتيجة لتأخرها في تسليم المنتجات في التواريخ المتعاقد عليها، والواقع أن تكلفة نفاذ المخزون عادة ما تكون أكبر من مجرد خسارة المبيعات فهناك التكلفة المرتبطة بخسارة الاسم والشهرة.⁽¹⁾

إن تكلفة نفاذ المخزون تعتبر من الظواهر المكلفة للغاية ومن أكثر الكُلف تعقيداً وأصعبها تحديداً لاحتوائها على حالة عدم التأكد بخصوص أثر إجراءات عدم الرضا لدى الزبائن على حجم الطلب المستقبلي، لكن وعلى الرغم من صعوبة قياس مثل هذا النوع من التكاليف مباشرة، فإن أغلب المؤسسات تلجأ إلى طرق وأساليب معينة كقياس الخسائر الناجمة عن فقدان عدد من المستهلكين أو فقدان جزء من دخل المبيعات الناجم عن نفاذ المخزون، ويمكن تجنب أيضا تكلفة النفاذ اذا كان وقت التأخر قصيراً.

ج) تكلفة تراكم المخزون: وهنا ينبغي التفرقة بين نوعين من المخزون، نوع بطبيعته لا يمكن استخدامه بعد انقضاء مدة معينة على تخزينه وتحسب 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.⁽²⁾

د) تكلفة تقديم الطلبية: وتضم التكاليف السنوية للطلبات وتشمل جميع الأعباء التي تنفق من أجل إعداد وتنفيذ أوامر الشراء خلال السنة وتخص مختلف مصاريف الصادرات التي تخدم أمر التوريد، ويمكن حصرها فيما يلي:⁽³⁾

- مصاريف تحضير وإرسال 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.

¹ محمد محمود مصطفى، إدارة المخزون والمواد (مدخل كمي)، دار صفاء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان- الأردن، 2003، ص 17.

² محمد الصيرفي، إدارة المواد (الشراء والتخزين بين النظرية والتطبيق الكمي)، مرجع سابق، ص 110.

³ اليمين فائلة، إدارة المخزون باستخدام التقنيات الكمية الحديثة لتخفيض التكاليف، إيتراك للطبع والتوزيع، الطبعة الأولى، القاهرة- مصر، 2008، ص 46.

المبحث الثاني: الإطار العام لوظيفة الشراء

لقد ظهرت عوامل كثيرة أدت الى تركيز الضوء على وظيفة الشراء وإعطائها الأهمية التي تليق بها كإحدى وظائف المؤسسة الرئيسية، حيث أصبحت وظيفة هامة تحوي على أنشطة مهمة داخل المؤسسات الاقتصادية، وفي هذا الصدد سيتم الوقوف على أهم النقاط المتعلقة بوظيفة الشراء، من مفهوم وأهمية، وكذا التنظيم الداخلي والإجراءات الأساسية، بالإضافة الى الأصول العلمية لوظيفة الشراء.

المطلب الأول: مفهوم وظيفة الشراء، أهميتها، وأهدافها

أولاً: مفهوم وظيفة الشراء

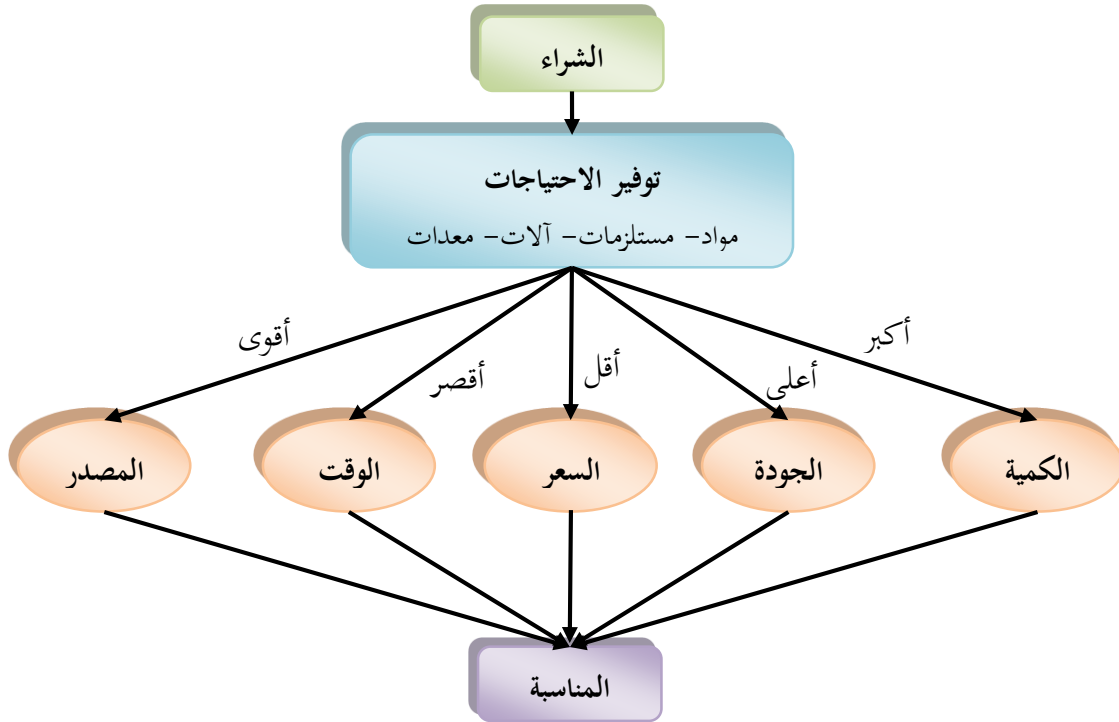
تشمل وظيفة الشراء مجموعة من الأنشطة التي من خلالها تحصل المؤسسة على المواد والمستلزمات بالكمية والجودة والسعر المناسب في الوقت المناسب ومن المصدر الملائم⁽¹⁾، بما يحقق استمرار العمليات الإنتاجية داخل المؤسسة، ويحقق أهدافها بأعلى درجة من الكفاءة⁽²⁾، وتحوي كل الأنشطة الخاصة بالمعاملات والتبادل مع الأطراف الداخلية والخارجية، التي تهدف الى تلبية الحاجة كما تطلبها الجهة المستخدمة وفقاً لإجراءات محددة⁽³⁾. ويمكن توضيح ذلك من خلال الشكل الموالي:

¹ – Robert M. Monczka and Others, **Purchasing Spplly Chain Management**, 04th Edition, Published by South Western Cengage Learning, Mason, USA, 2009, P 08.

² – ضرار العتيبي وآخرون، **المشروعات الصناعية (إدارة المواد)**، دار البيازوري للنشر والتوزيع، عمان- الأردن، 2009، ص 40.

³ – محمد الصيرفي، **الشراء الالكتروني**، دار الفكر الجامعي للنشر، الاسكندرية- مصر، 2008، ص 11.

الشكل (1-6): أنشطة وظيفة الشراء



المصدر: ضرار العتيبي وآخرون، المشروعات الصناعية (إدارة المواد)، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان- الأردن، 2009، ص41.

ويشير Michael Quayle الى أن وظيفة الشراء الفعالة هي التي تتضمن تدفق مختلف المستلزمات بأسعار اقتصادية وكميات مناسبة لتلبية الجداول الزمنية للإنتاج وبرامج المبيعات⁽¹⁾، ومن بين التعاريف التي تناولت وظيفة الشراء نذكر ما يلي:

- تعرف وظيفة الشراء على أنها: "الوظيفة المسؤولة عن تخطيط وتنظيم وإنجاز الأعمال والمهام والأنشطة التي تستهدف توفير جميع المواد سواء كانت هذه المواد مواد أولية أو مصنعة أو نصف مصنعة، أو آلات ومعدات وماكانت إنتاج ولوازم تشغيل وغيرها من المصادر المناسبة وبالكمية التي تغطي حاجات جميع الأقسام والإدارات التابعة للمؤسسة".⁽²⁾

¹ - Michael Quayle, **Purchasing and Supply Chain Management: Strategies and Realities**, Published by IRM Press (A Imprint of Idea Group), USA, 2006, P 34.

² - أحمد راشد غددير، إدارة الشراء والتخزين، دار زهران للنشر، عمان- الأردن، 1997، ص 08.

- ويقصد بها: "الوظيفة التي تقوم بعملية تخطيط وتنفيذ وتقييم ومراقبة واتخاذ القرارات الشرائية التشغيلية لتوجيه جميع أنشطة وظيفة الشراء نحو الفرص، بما يتفق مع قدرات المؤسسة لتحقيق أهدافها طويلة الأجل".⁽¹⁾
 - يمكن تعريفها أيضاً بأنها: "النشاط المسؤول عن توفير الاحتياجات أو المواد اللازمة لسير وانتظام عمليات المؤسسة من إنتاج وبيع مثل: (المواد الأولية، التجهيزات، المعدات، وسائل النقل، مستلزمات سلعية وخدمية، منتجات تامة... الخ)، وذلك بالكمية الاقتصادية والجودة المناسبة والسعر المناسب".⁽²⁾
- من خلال التعاريف السابقة يمكن القول أن وظيفة الشراء هي المسؤولة عن تخطيط وتنظيم وإنجاز المهام والأنشطة التي تستهدف توفير جميع المواد، بالكمية والنوعية التي تكفي لإشباع احتياجات كل الإدارات والأقسام التابعة للمؤسسة في الوقت المناسب والمكان المناسب، بالسعر المناسب ومن المصادر المناسبة.

ثانياً: أهمية وظيفة الشراء

لوظيفة الشراء أهمية كبيرة لأي مؤسسة باختلاف نشاطها سواء كانت صناعية أو خدمية، حيث أنها تعمل على ضمان استمرار وانتظام الإنتاج من خلال إمداده باحتياجاته، لهذا يتوقف نجاح أغلب المؤسسات الاقتصادية بدرجة كبيرة على مدى كفاءة وظيفة الشراء في توفير احتياجاتها من المواد والمستلزمات بالكمية التي تضمن استمرار العملية الإنتاجية، ومستوى الجودة الذي يتفق مع متطلبات الإنتاج، ومستوى الأسعار المناسب، وانتظام الوقت، وبالتالي يمكن ارجاع أهمية وظيفة الشراء لعدة عوامل منها:⁽³⁾

- الندرة النسبية لكثير من المواد بسبب زيادة الطلب عليها، الأمر الذي أدى الى زيادة اهتمام إدارة الإنتاج بضرورة توفير المواد لضمان عدم توقفه؛
- زيادة المنافسة بين المؤسسات الصناعية لتقليل نفقات الإنتاج والإهتمام المتزايد بعنصر التكلفة؛
- انفاق نسبة كبيرة من إيرادات المؤسسة على المواد الداخلة في العمليات الصناعية التي تصل في بعض الأحيان الى أكثر من 50% من اجمالي النفقات الكلية لبعض المشاريع؛
- إن الاستثمار في المواد والمهمات والآلات يعد استثماراً رئيسياً في أغلب المؤسسات الصناعية، لذا فإن الإدارة الناجحة تستطيع زيادة أرباحها من خلال التوزيع السليم للاستثمار وعدم تجميده في المخزون؛

¹ - Lars Bedey and others, **Purchasing Management**, Department of Technology Management and Economics, 2008, P 02.

على الموقع: <http://publications.lib.chalmers.se/records/fulltext/90488.pdf>, Consulté le: 26/01/2018.

² - محمود عبد الفتاح رضوان، الأساليب الحديثة لإدارة المشتريات، المجموعة العربية للتدريب والنشر، الطبعة الأولى، القاهرة - مصر، 2012، ص 12.

³ - محمد العدوان وآخرون، إدارة الشراء والتخزين (مدخل حديث لإدارة المواد)، دار صفا للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان - الأردن، 2010، ص 21.

— إن التطور في السياسات والنظم للوظائف المختلفة في المؤسسات أدى الى ضرورة الارتقاء بمستوى وظيفة الشراء للعمل بنفس المستوى الذي تعمل فيه الوظائف المختلفة كالمبيعات والإنتاج والهندسة.

ثالثاً: أهداف وظيفة الشراء

أي وظيفة في المؤسسة تقوم بمجموعة من الأنشطة من أجل تحقيق أهدافها، وعليه فإنه يمكن اجمال أهداف وظيفة الشراء فيما يلي:⁽¹⁾

أ) **الاستخدام الأمثل للموارد:** يعتبر الاستخدام الأمثل للموارد المالية المتاحة هدفاً أساسياً من أهداف وظيفة الشراء وسبباً من أسباب نجاح المؤسسة، إذ أن الشراء الملائم والمدروس اقتصادياً في الوقت المناسب والسعر المناسب والجودة المناسبة يمثل انفاقاً سليماً للموارد المالية، الى جانب كونه قلة في الانفاق فهو استخدام أمثل لتلك الموارد المالية المستثمرة، 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 ويبعد الاستثمار غير الاقتصادي في المخزون، ويقلل من تلف المواد أو تقادمها نتيجة التخزين، وتمثل مهمة الشراء الناجح مصدراً من مصادر القيمة المضافة التي هي الفرق بين المدخلات والمخرجات، إذ كلما قلت تكلفة المدخلات زادت حصيلة المبيعات، وذلك ما يحصل في المؤسسات التجارية؛

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، إضافة الى تطوير العلاقات المتينة مع الوظائف الداخلية للمؤسسة وذلك لزرع الثقة بينها وبين وظيفة الشراء، ثم قبول اقتراحاتها في عرض بدائل المواد والمواصفات إن تعذر الحصول عليها لارتفاع أسعارها أو ندرة وجود المواصفات المطلوبة؛

د) **تخفيض تكاليف الشراء:** وذلك عن طريق عن طريق تخفيض عدد أوامر الشراء، تخفيض تكاليف النقل والفحص والاستلام، تخفيض تكاليف التأمين على البضاعة.⁽²⁾

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

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

² - أحمد راشد غددير، تكنولوجيا إدارة الشراء والتخزين، مرجع سابق، ص 15.

المطلب الثاني: التنظيم الداخلي لوظيفة الشراء وخطواتها الأساسية

في هذا المطلب سيتم عرض التنظيم الداخلي لوظيفة الشراء وأهم الخطوات الأساسية لها.

أولاً: التنظيم الداخلي لوظيفة الشراء

لا يوجد خلاف لأن يكون هناك وظيفة شراء في المؤسسة تقوم بتوفير احتياجاتها من مستلزمات الإنتاج المختلفة، وقد أثبتت الدراسات أنه من الأفضل أن يكون لوظيفة الشراء هيكل تنظيمي ضمن إدارة متخصصة أوضحنا تسميتها سابقاً بإدارة التمويل، حيث نضمن لوظيفة الشراء الاستقلالية والتنسيق والتكامل مع وظيفة التخزين وتحت إشراف عام لإدارة التمويل، مما يسمح لها بتطبيق مبدأ التخصص في العمل، كما أن اسناد وظيفة الشراء لوحدة إدارية مستقلة في إطار إدارة التمويل يحقق العديد من الفوائد التي من أهمها: (1)

1. تخفيض تكاليف الشراء نتيجة زيادة مهارات العاملين الناتجة عن تطبيق مبدأ التخصص الوظيفي؛
 2. 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؛
 3. نتيجة التخصص سيؤدي ذلك الى وجود مجموعة من العاملين ذات كفاءة ومهارة في عمليات الشراء، لا يمكن للمؤسسة أن توفرها في حالة غياب وظيفة الشراء واستقلاليتها.
- ولابد 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.

ولكن بشكل عام ومن خلال استعراض أهمية وأهداف وظيفة الشراء يمكن القول أن هناك وظائف أساسية

تحتاجها، والتي على أساسها يمكن تحديد مكونات الهيكل التنظيمي الداخلي لها، وهي كالتالي: (2)

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

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

22.

² - سليمان خالد عبيدات، مصطفى نجيب شاويش، مرجع نفسه، ص 26.

ب) الوظيفة الفنية: وتشمل كثيراً من الأنشطة مثل: مراجعة الاحتياجات، وتحليل المواصفات، واختيار مصادر الشراء، ودراسة الأسعار والتكاليف، والخبرة في المفاوضات مع الموردين، وإصدار أوامر الشراء، وعمليات التأمين والاستلام والفحص.

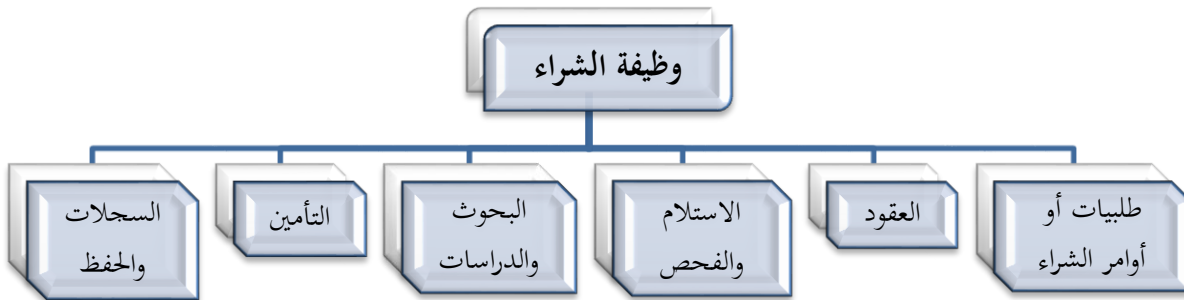
ج) وظيفة المتابعة: وهي متابعة أمر الشراء لحظة إصدار هذا الأمر حتى استلام البضاعة وفحصها، أي معرفة أين وصل حد المخزون من المواد والعمل على متابعة توريد المورد وعقود الشراء، وتقوم بها وظيفة الشراء بالإتفاق مع الموردين، وتعمل على متابعة عقود الشراء والمفاضلة بين العروض ثم إصدار أمر الشراء.⁽¹⁾

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

هـ) وظيفة الأرشفة: وهي الوظائف المتعلقة بالمراسلات وحفظ السجلات والكتالوجات، حيث أنها مراجع موثقة عن عقود الشراء والإتفاقات مع الموردين، ولذلك يتم الرجوع إليها عند الحاجة.

وفي ضوء هذه الوظائف يمكن أن نقترح هيكلًا تنظيمياً لوظيفة الشراء مع الملاحظة كما أوضحنا سابقاً أنه ليس بالهيكل النموذجي، لكنه يمثل إطاراً عاماً يمكن أن يهتدى به عند إعداد الهيكل التنظيمي الداخلي لوظيفة الشراء، كما يمكن تعديله بما يتماشى مع امكانيات كل مؤسسة، ويمكن توضيحه في الشكل التالي:⁽²⁾

الشكل (1-7): شكل تنظيمي بسيط لوظيفة الشراء



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

¹ - أحمد راشد غدير، إدارة الشراء والتخزين، مرجع سابق، ص.ص 44-45.

² - سليمان خالد عبيدات، مصطفى نجيب شاويش، مرجع سابق، ص 27.

ثانيا: الخطوات الأساسية لوظيفة الشراء

عرفنا أن المؤسسات تهدف من خلال وظيفة الشراء الى توفير احتياجاتها من المواد والمستلزمات بشكل يوفر الأفضل لها، ولكي تستطيع وظيفة الشراء تحقيق هدفها لابد أن تقوم بمجموعة من الاجراءات التي اختلف الباحثون في حصرها وتحديدها، الا أنه بشكل عام يمكن ذكر الخطوات التي اتفقوا عل مضامينها.(1)

أ) **تقدير الاحتياجات:** تقوم وظيفة الشراء بمعرفة وتحديد الاحتياجات وتقديرها بشكل سليم ومن ثم الاستعداد لتلبية تلك الاحتياجات من خلال عملية تنسيق عالية بينها وبين الوظائف الأخرى، ويتطلب من وظيفة الشراء معرفة امكانية تقسيم الاحتياجات الى ثلاث أنواع هي: سريعة، صغيرة الحجم، غير عادية.

ب) **تحديد الوصف الدقيق للمواد المشتراة:** لا يمكن لرجال الشراء أن يقوموا بعملية الشراء دون المعرفة الدقيقة والتفصيلية لمواصفات المواد المحددة، لذلك بعد تقدير الاحتياجات من المستلزمات من قبل وظيفة الشراء بالتنسيق مع الأقسام الأخرى لابد من انجاز عملية مهمة تتعلق بتحديد مستوى الجودة والنوعية المطلوبة. بالإضافة الى وجود عوامل تدخل في حزمة الشراء يمكن تصنيفها الى ثلاث فئات وهي: متطلبات الكمية، متطلبات السعر، متطلبات الوظيفة.(2)

ج) **اختيار الموردين:** تعتبر هذه العملية من العمليات المهمة في مجال اجراءات الشراء المرتبطة بكفاءة المصادر من حيث قدرة المورد على تزويد المؤسسة باحتياجاتها خلال الوقت المطلوب، حيث أن البيئة الخارجية للمؤسسة على اتساعها وشموليتها هي مكان الحصول على المواد والمستلزمات المطلوبة، لذلك فإن وظيفة الشراء أمامها مصادر مختلفة ومتنوعة يمكنها توفير المواد من أكثر من مورد، ولغرض اختيار المورد الملائم لابد من القيام بعملية المفاضلة بين الموردين المتاحين الذين يملكون القدرة والاستعداد للتجهيز.(3)

المورد الجيد هو ذلك الذي يمتلك التكنولوجيا في صنع المنتج بالجودة المناسبة، والذي يمتلك الطاقات الكافية لإنتاج الكميات المطلوبة، كما بمقدوره تشغيل العمليات بشكل كفء بدرجة كافية بهدف تحقيق الربح المناسب والاستمرار ببيع المنتج ذو الميزة التنافسية.(4)

¹ عبد العزيز بدر النداوي، الاتجاهات المعاصرة في إدارة المشتريات والمخازن، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الطبعة الأولى، عمان- الأردن، 2010، ص 75.

² عبد الستار محمد العلي، مرجع سابق، ص 174.

³ عبد العزيز بدر النداوي، مرجع نفسه، ص 78.

⁴ عبد الستار محمد العلي، مرجع سابق، ص 179.

د) إصدار أوامر الشراء: وفقاً لهذه الخطوة فإنه يتم إصدار أمر التوريد وارساله الى المورد الذي وقع عليه الاختيار، ليقوم بتجهيز المؤسسة بالمواد التي تم الاتفاق عليها من حيث الكمية والجودة والسعر والوقت، ويعتبر هذا الأمر في حالة قبوله من المورد ارتباطاً تعاقدياً ملزماً لكل من البائع والمشتري.⁽¹⁾

هـ) متابعة أوامر الشراء: تضاف مهمة لاحقة لوظيفة الشراء وهي متابعة طلب الشراء وذلك لضمان التسليم في موعده المحدد، وقد توكل مهمة المتابعة لقسم التخطيط ورقابة الإنتاج لكونه المستفيد من الشراء وله مصلحة في المتابعة، وتتفاوت المتابعة وفقاً لنوع المستلزمات وأهميتها ووفق الظروف التي تحيط بالمؤسسة.⁽²⁾

و) الاستلام والفحص: حيث يقوم قسم مستقل بإدارة التسليم باستلام المواد بمجرد وصولها من المورد ويتم مراجعة حافظة الشحن المرسله من المورد مع أمر التسليم، هذا ويلاحظ أنه عند الاستلام يتم التركيز على نوعية الأصناف وكمياتها وأسعارها والقيمة الإجمالية وعل مدى صحة وسلامة الفواتير.

وبعد عملية الاستلام يجري فحص المواد المورد على الطبيعة للتأكد من نوعياتها ومستوى جودتها، ويعد بذلك تقريراً يرسل الى الجهات المختصة بالمؤسسة.⁽³⁾

ز) تنظيم وحفظ السجلات و الفواتير: يعتبر هذا الإجراء من الإجراءات المهمة لغرض إنهاء أمر الشراء ويتضمن جانبين:⁽⁴⁾

أ. مراجعة الجانب المالي، وتقوم به الإدارة المالية من خلال مراجعة الفواتير الصادرة من المورد المتعلقة بالجوانب المالية والنفقات؛

ب. مراجعة الجانب الفني، وتقوم به وظيفة الشراء من خلال مراجعة الفواتير الصادرة من المورد مع قرار الاستلام النهائي، وتهدف عملية المراجعة الى:

- التأكد من مطابقة نوع المواد المستلمة؛
- التأكد من مطابقة الكميات للمواد المستلمة؛
- التأكد من الخصائص والمواصفات ومستوى الجودة للمواد المستلمة؛
- التأكد من سعر الوحدة الواحدة والأسعار الكلية للمواد المستلمة.

¹ - محمد الصيرفي، إدارة المواد (الشراء والتخزين بين النظرية والتطبيق الكمي)، مرجع سابق، ص 69.

² - مهدي حسن زوليف، إدارة الشراء والتخزين (في منظور كمي)، دار الرواد للنشر والتوزيع، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، 2004، ص 11.

³ - محمد الصيرفي، مرجع نفسه، ص 71.

⁴ - عبد العزيز بدر الداوي، مرجع سابق، ص 83.

وبعد اتمام عملية المراجعة النهائية للفواتير والتأكد من صحة عملية الاستلام ودفع المبالغ المطلوبة الى المورد يتم إبلاغ الجهة المختصة في وظيفة الشراء بغلق أمر الشراء بشكل نهائي.

المطلب الثالث: المركزية واللامركزية في الشراء

من المواضيع التي تثار في مجال التنظيم لأنشطة الشراء هي المركزية واللامركزية في الشراء، فالمركزية معناها تنفيذ كافة أعمال الشراء في إدارة واحدة، أما اللامركزية فتعني إيجاد إدارات مستقلة لكل وحدة تنظيمية مع إعطاء كل منها استقلالاً كاملاً في أداء عملية الشراء⁽¹⁾، ويمكن النظر إلى مركزية ولا مركزية الشراء من منظورين هما المنظور التنظيمي والمنظور الإداري كالتالي: (2)

● **المنظور التنظيمي:** هو هل توجد إدارة واحدة مركزية للمشتريات تشرف على أمور الشراء لكل إدارة ووحدات وأقسام المؤسسة، أم أن هناك وحدات فرعية شرائية لكل قسم أو لكل إدارة في المؤسسة وهي وحدات فرعية لا مركزية للمشتريات، أي إما تركيز عمليات الشراء في يد إدارة واحدة أو توزيع عمليات الشراء على أكثر من إدارة وهذا يأتي ضمن الهيكل التنظيمي للمؤسسة.

● **المنظور الإداري:** المقصود به سلطة اتخاذ القرارات ومن يتخذ القرارات المتعلقة بعملية الشراء، هل هو مدير المشتريات؟ هل هو رئيس مجلس الإدارة؟ أو أنه يمكن لكل إدارة أو جهة أو قسم ضمن وظيفة الشراء اتخاذ القرارات المتعلقة بعمليات الشراء، ويقصد بمركزية الشراء حصر سلطة اتخاذ القرارات بشأن عمليات الشراء بيد جهة واحدة فقط وهي وظيفة الشراء الموجودة في المؤسسة الأم، وهذه المؤسسة لها فروع وهذه الفروع سوف تأخذ الجهة المركزية المفوضة بعملية الشراء وهي وظيفة الشراء.

أولاً: المركزية في الشراء

يقصد بمركزية الشراء قيام دائرة المشتريات في المركز للمشروع بتوفير كافة المستلزمات السلعية والخدمية التي تحتاجها المعامل المختلفة التابعة للمشروع بغض النظر عن مواقعها أو حجم طلباتها، وتكون هذه الدائرة الواسطة الوحيدة بين المعامل التابعة والمجهزين ولا يسمح بالشراء إلا عن طريقها⁽³⁾، أي بمعنى تجميع كافة السلطات والمسؤوليات القائمة على

¹ - مهدي حسن زوليف، علي سليم العلاونة، مرجع سابق، ص 24.

² - محمد العدوان وآخرون، مرجع سابق، ص 39.

³ - أكرم احمد الطويل، محاسبة المواد، دار زهران للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان- الأردن، 2013، ص 25.

تلبية الاحتياجات والإمدادات لجميع وحدات المشروع بوحدة إدارية واحدة⁽¹⁾، ومن مزايا وعيوب المركزية في الشراء ما يلي:

الجدول (1-1): مزايا وعيوب المركزية في الشراء

عيوب المركزية في الشراء	مزايا المركزية في الشراء
<ul style="list-style-type: none"> ● صعوبة التعرف على الاحتياجات الفعلية للأقسام المختلفة؛ ● تركيز الشراء في وحدة واحدة قد يؤدي إلى البطء في إجراءات الشراء؛ ● عدم توفر الخبرات والكفاءات اللازمة ● القدرة على القيام بأعمال الشراء؛ ● لا تناسب مركزية الشراء المشاريع ذات الفروع المتعددة المنتشرة جغرافياً. 	<ul style="list-style-type: none"> ● تساعد على ممارسة الشراء الكبير والذي يسمح بالحصول على الخصم الكمي منه والنقدي، بسبب تجميع كافة الطلبات والشراء دفعة واحدة؛ ● توفر الرقابة الفاعلة ما دامت المواد تتواجد في كل مكان؛ ● توفر المركزية في الشراء سياسة موحدة اتجاه الموردين؛ ● التخلص من الازدواجية في الإجراءات المتكررة في كافة عمليات الشراء والإنفاق المتكرر والوقت المبذول؛ ● الحصول على الكفاءات المطلوبة بالسهولة الممكنة، إذ أن حصول عدد محدد من الكفاءات لمركز شراء واحد أكثر يسراً من الحصول على عدد كبير من الأفراد لمراكز شراء متعددة؛ ● الحصول على التسهيلات المناسبة في الدفع والاستلام والأسعار المناسبة نتيجة لممارسة الشراء الكبير؛ ● تخفيض أجور النقل وذلك بالاستفادة من مبدأ الحمولة الواحدة؛ ● زيادة تخصص وظيفة الشراء نظراً لتركيز الشراء ضمن وحدة واحدة؛ ● زيادة كفاءة الرقابة على نشاطي الشراء والتخزين؛ ● المفاوضة والمساومة على الأسعار بشكل أفضل مع الموردين بسبب الشراء بكميات كبيرة.

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

¹ - محمد الصيرفي، إدارة المواد (الشراء والتخزين بين النظرية والتطبيق الكمي)، مرجع سابق، ص 52.

ثانياً: اللامركزية في الشراء

تعني اللامركزية في الشراء تفويض السلطة الخاصة بعمليات الشراء إلى مجموعة من الأقسام والوحدات في المؤسسة، حيث تقوم كل وحدة بتوفير الاحتياجات الخاصة بها، ويتم استخدام اللامركزية بالأخص في المؤسسات ذات الفروع المتعددة والمتباعدة جغرافياً⁽¹⁾، ويمكن حصر مزايا وعيوب اللامركزية في النقاط التالية:

الجدول (1-2): مزايا وعيوب اللامركزية في الشراء

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

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

ثالثاً: الجمع بين المركزية واللامركزية في الشراء

إن التنظيم الإداري السليم يحقق التوازن والانسجام في تطبيق المركزية واللامركزية بما يناسب وظروف المؤسسة، وفي كثير من الحالات تلجأ المؤسسة إلى عملية الجمع بين المركزية واللامركزية في الشراء وفي هذه الحالة تتخذ الخطوات الآتية لضمان نجاح تطبيقها: (2)

1. إيجاد إدارة رئيسية تتولى رسم خطط وسياسات الشراء للمؤسسة وللأقسام الفرعية؛
2. تفويض صلاحيات الشراء للأقسام الفرعية على ضوء خطط وسياسات الشراء تحت إشراف الإدارة الرئيسية؛

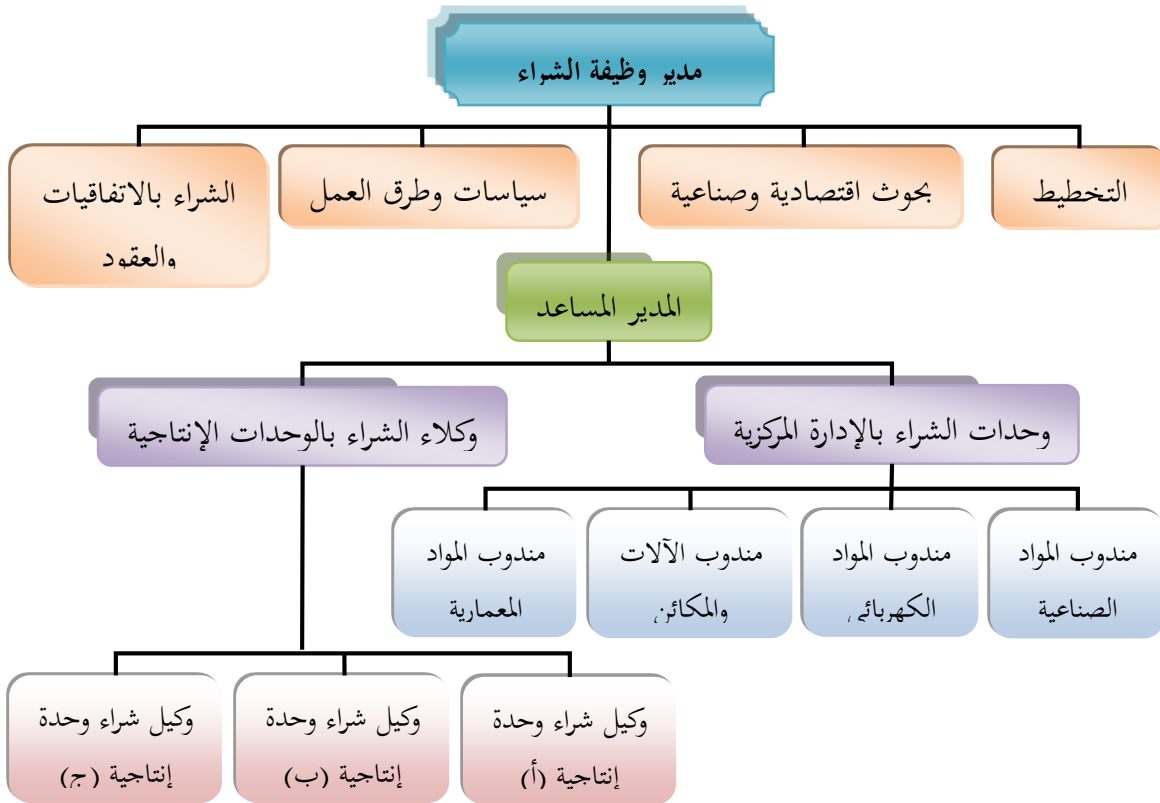
¹ - سليمان خالد عبيدات، مصطفى نجيب شاويش، مرجع سابق، ص 36.

² - هيثم الزغيبي وآخرون، مرجع سابق، ص 37.

3. تقدم الإدارة الرئيسية كافة المعلومات الضرورية لعمل الأقسام الفرعية كالمعلومات المتعلقة بالموردين والأسعار والمواد المتوفرة في الأسواق؛
4. تتولى الإدارة الرئيسية مسؤولية التنسيق بين الأقسام الفرعية لتجنب الازدواجية في الشراء؛
5. تساعد الإدارة الرئيسية على تنمية قدرات العاملين بوظيفة الشراء في الوحدات الفرعية، وكفاءتهم وتطويرها بما يكفل حصول هذه الوحدات على حاجاتها من المواد بأعلى جودة وبأقل الأسعار؛
6. تقوم الإدارة الرئيسية برفع تقارير وكشوفات الشراء إلى الإدارة العليا للإطلاع عليها والتأكد من مسيرتها لأهداف المؤسسة.

هذا ويلاحظ أن الغالبية العظمى من المؤسسات قد مزجت بين نظام المركزية واللامركزية في محاولة للجمع بين أهم المزايا التي تنفرد بها كل منهما واتخذت الصورة الشائعة شكلاً يتمثل في لا مركزية الشراء أساساً بمعرفة فروع المصنع مع مركزية الشراء لأجل التنسيق والرقابة وتدبير بعض الاحتياجات المشتركة.⁽¹⁾

الشكل (1-8): نموذج تنظيمي لنشاط الشراء يجمع بين المركزية واللامركزية في الشراء



المصدر: محمد الصيرفي، إدارة المواد (الشراء والتخزين بين النظرية والتطبيق الكمي)، دار قنديل للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان - الأردن، 2010، ص 54.

¹ - محمد الصيرفي، الشراء الإلكتروني، مرجع سابق، ص 49.

المطلب الرابع: الأصول العلمية لوظيفة الشراء

بعد الانتهاء من موضوع تنظيم وظيفة الشراء سيتم التطرق الى جوهرها، والذي يتمثل في الأسس العلمية لأنشطتها، وهي أربع: الشراء بالجودة والكمية والسعر والوقت المناسب، بالإضافة لاختيار مصدر الشراء المناسب.

أولاً: الشراء بالجودة المناسبة

أ) مفهوم الجودة المناسبة: الجودة توصف بعدة مواصفات مثل التميز بالمظهر الجيد، التعمير الطويل، المواصفات والخصائص الممتازة... الخ، أما المقصود بالجودة فهي مدى ملائمة الصنف أو المادة للقيام بالوظيفة التي اشترت من أجلها، فهي بهذا المعنى تتضمن ناحيتين أساسيتين هما: (1) الملائمة Suitability، التكلفة Cost.

فيمكن القول أن هناك من المواقف التي تضع الجودة في موقع الأهمية في الشراء، ورغم ذلك فإنها تشكل أهمية قصوى في كفاءة المؤسسة، إذ أن عدم توفر الجودة المناسبة لاستخدام معين تؤثر على كفاءة الإنتاج مما يضعف المركز المالي للمؤسسة (2)، كما يربط البعض تقرير الجودة بملاءمتها لمجال استخدامها وتكلفتها النهائية (3).

وبالتالي يقصد بأفضل جودة ذلك المستوى الذي يمكن الحصول عليه بأقل تكلفة ممكنة لإشباع الحاجة المطلوبة أو لمقابلة الغرض الذي اشترت من أجله المواد، وهذا المفهوم يتضمن عدة نقاط أبرزها: (4)

– الرضا التام للعميل (المؤسسة التي تشتري المواد)؛

– المطابقة مع المتطلبات؛

– درجة متوقعة من التناسق تناسب السوق بتكلفة منخفضة.

ب) مسؤولية تحديد الجودة: عادة ما تقع مسؤولية تحديد الجودة على عاتق الإدارة المستعملة للمواد وهي إدارة الإنتاج أو الإدارة الهندسية، أو تؤلف لجنة لهذا الغرض لتقرير مستوى الجودة المطلوبة، أما وظيفة الشراء فهي دائرة استشارية لا تحدد المواصفات بل تقدم اقتراحاً فقط إن لم تتوفر الجودة المطلوبة أو كون السعر عالياً، وبما أن طبيعة المواد هي التي تلعب دوراً في تحديد الجودة فسوف نقوم بتوضيح أثر نوع المواد في تحديد الجهة التي تقوم بعملية توصيف الجودة (5) من خلال الجدول التالي:

¹- أحمد راشد غدير، تكنولوجيا إدارة الشراء والتخزين، مرجع سابق، ص 131.

²- جلال محمد بكر، الإدارة العلمية للمشتريات والمخازن، مكتبة عين شمس، القاهرة- مصر، 1970، ص 34.

³- عمر وصفي عقيلي، قحطان بدر العبدلي، إدارة الشراء والتخزين، دار حنين للطباعة والنشر، عمان- الأردن، 1992، ص 179.

⁴- محمد سلطان حمو، أسس واستراتيجيات إدارة المنتج، دار الراية للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان- الأردن، 2015، ص 219.

⁵- مهدي حسن زوليف، علي سليم العالونة، مرجع سابق، ص 41.

الجدول (1-3): مسؤولية تحديد مستوى الجودة

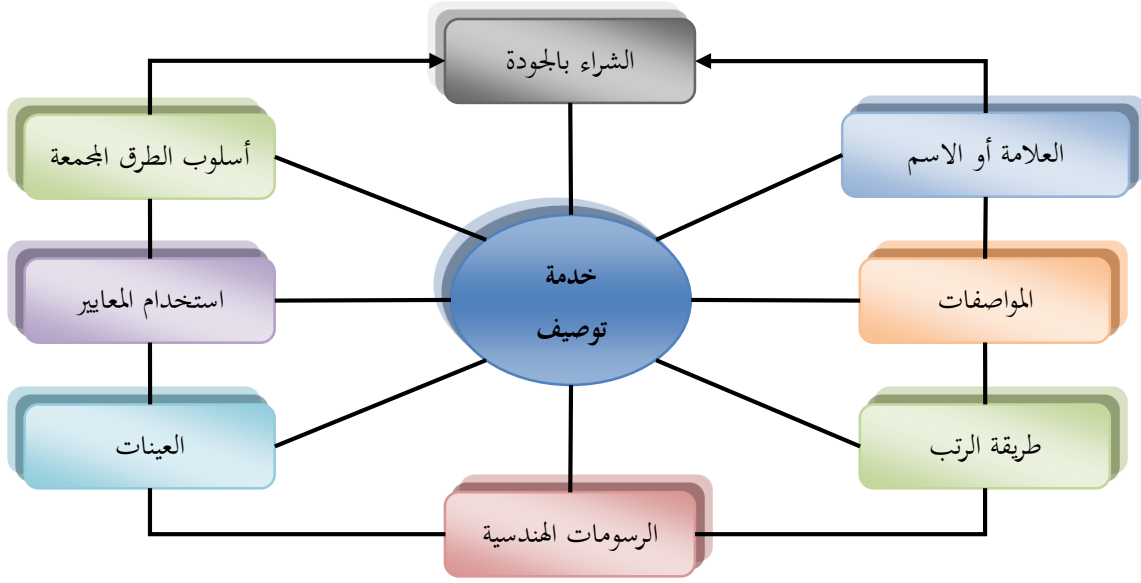
المسؤولية			الاحتياجات المطلوبة
الثالثة	الثانية	الأولى	
الإدارة الهندسية	إدارة التمويين	إدارة الإنتاج	شراء الخامات والمواد الأولية.
الإدارة الهندسية	إدارة الإنتاج	إدارة التمويين	شراء مهمات التشغيل ومستلزماته.
	مقاسمة بين إدارتي الإنتاج والتمويين	الإدارة الهندسية	شراء الأجهزة والمعدات.
إدارة الإنتاج	إدارة التمويين	الإدارة الهندسية	شراء الأجزاء المصنعة.
الإدارة الهندسية	إدارة الإنتاج	إدارة التمويين	شراء المواد التنوعه وقطع الغيار.
إدارة الإنتاج	الإدارة الهندسية	إدارة التمويين	شراء المواد النمطية.

المصدر: محمد الصيرفي، إدارة المواد (الشراء والتخزين بين النظرية والتطبيق الكمي)، دار فنديل للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان- الأردن، 2010، ص 135.

وبالتالي فإن إدارة الإنتاج تقول أنها المسؤولة عن تحديد الجودة لأنها هي الإدارة التي طلبت أصلاً المواد وبمواصفات معينة لتضمن الجودة المطلوبة، في حين أن الإدارة الهندسية هي أيضاً تدعي مسؤوليتها في تقرير مواصفات الجودة لأنها الجهة المسؤولة عن تقرير الجودة للسلعة النهائية، أما وظيفة الشراء هي الأخرى تطالب أن يكون تحديد مواصفات الجودة من ضمن مسؤولياتها طالما أن مسؤولياتها هو الشراء بأقل تكلفة.

ج) طرق توصيف الجودة: تحديد توصيف الجودة يحدد مسؤولية وظيفة الشراء عن وجود أي خطأ في المواصفات التي حددت من قبل إدارة الإنتاج و الإدارة الهندسية، ويوجد الكثير من الطرق الأكثر استخداماً وانتشاراً في توصيف الجودة يمكن توضيحها في الشكل التالي:

الشكل (1-9): طرق توصيف الجودة المناسبة للشراء



المصدر: محمود عبد الفتاح رضوان، الأساليب الحديثة لإدارة المشتريات، المجموعة العربية للتدريب والنشر، الطبعة الأولى، القاهرة- مصر، 2012، ص 26 (بتصرف).

- **العلامة أو الاسم التجاري:** تعتبر من أسهل طرق توصيف الجودة ولو أنها ليست متميزة دوماً⁽¹⁾، ويعني التوصيف بالعلامة التجارية الاعتماد على سمعة المنتجين أو شهرتهم وعلى درجة وثوق وظيفة الشراء من أن المورد سيلتزم بجودة بضاعته للحفاظ على سمعته⁽²⁾ هذا من جهة، ومن جهة أخرى فإن المشتري لا يتقدم بالطلب على أساس العلامة التجارية إلا إذا سبق له التعرف على جودتها، فيعيد الطلب عليها مفترضاً أنها لم تغير جودتها؛⁽³⁾
- **طريقة الرتب:** يقصد بالرتبة الدرجة أو المستوى الذي تنسب إليه السلعة، وتعكس درجة معينة من الجودة من حيث الخلو من العيوب والمكانة⁽⁴⁾، وتستخدم هذه الطريقة لشراء المواد بتحديد الرتبة المطلوبة، علماً أن هذه الرتب تكون محددة مسبقاً بمواصفات متعارف عليها ويفهمها كل من البائع و المشتري، والمواصفات العامة لهذه الرتب يتم تحديدها من قبل هيئات رسمية أو صناعية أو تجارية وتعد قياسية للمواد؛⁽⁵⁾

¹ - Stuart Hienritz, **Purchasing Principles and Application**, N.Y: Prentice- Hall 1991, P 133.

² - مهدي حسن زويلف، مرجع سابق، ص 28.

³ - صلاح الشنواني، الأصول العلمية للشراء والتخزين، مؤسسة شباب الجامعة للنشر، القاهرة - مصر، 2006، ص 96.

⁴ - محمد الصيرفي، إدارة المواد (الشراء والتخزين بين النظرية والتطبيق الكمي)، مرجع سابق، ص 137.

⁵ - هيثم الزغيبي وآخرون، مرجع سابق، ص 61.

- **التوصيف بالموصفات:** وهي مجموعة من الخصائص التي تميز العناصر، الأداء، والعمليات المختلفة، ويتم تحديدها من خلال مجموعة القوائم أو النماذج، وتأخذ هذه الطريقة أشكالاً مختلفة لتوصيف الجودة منها: (1)
 - المواصفات الطبيعية والكيميائية، التي من خلالها يتم تحديد محتويات ومركبات المواد المطلوب شرائها؛
 - مواصفات الأداء: ترتبط مواصفات الأداء بالجوانب المرتبطة بأداء أو استخدام العنصر المطلوب شراؤه، وتستخدم هذه الطريقة عادة في شراء الآلات والمعدات والأجهزة؛
 - مواصفات المواد وطرق الصنع: في هذه الحالة يعطى المشتري وبدقة توجيهاته عن المواد المطلوبة وكيفية استخدامها، وهنا يعتبر المشتري مسؤول مسؤولية كاملة عن المواصفات؛
 - **التوصيف بالعينات:** وهي من أسهل الطرق التي تستخدم للتعرف على جودة المواد المطلوبة، وهنا يقوم المشتري بطلب مجموعة من العينات للمواد المطلوبة من أكثر من مصدر توريد، وإخضاع هذه العينات للفحوص المختلفة للتأكد من ملاءمتها لأغراض الشراء؛ (2)
 - **التوصيف بالرسوم الهندسية:** تستخدم هذه الطريقة في الحالات التي تحتاج إلى توضيح دقيق للأشكال، الأبعاد، والعلامات، حيث تعتبر هذه الطريقة من أدق الطرق والتي تحتاج إلى عناية كبيرة في استخدامها؛
 - **أسلوب الطرق المجمع:** يوجد العديد من المواد والمستلزمات التي يصعب توصيف جودتها باستخدام طريقة واحدة، وفي هذه الحالة يستخدم طريقتين أو أكثر لضمان التحديد الدقيق لمستوى الجودة المطلوبة؛
 - **استخدام المعايير:** يعتبر استخدام المعايير أحد الطرق الهامة في توصيف الجودة، والتي تسمح بالتحديد الدقيق والشامل لجودة المواد وطرق التصنيع وأساليب الاختبار، وتستخدم في حالة الإنتاج الكبيرة. (3)
- (د) الرقابة على الجودة:** الهدف الأساسي للرقابة على الجودة هو أن يضمن المشتري قيام البائع بتوريد المواد بما يتفق مع الجودة المطلوبة، وغالباً ما يزيد اهتمام المشتري بعامل الرقابة على الجودة خاصة عند التعامل مع الموردين الجدد، ومن الأسباب الأخرى التي تقتضي القيام بعملية الرقابة على الجودة الكثير من طرائق الإنتاج وتصميمات السلع والمواد التي لا تستقر على حالة واحدة، ولذلك فمن المحتمل جداً أن يقوم المورد بتعديل خطط الإنتاج لديه أو مستويات الجودة التي يسير عليها سواء كان ذلك برغبته أو بسبب ظروف خارجية، وبالتالي تتأثر مستويات المواد

¹ - محمود عبد الفتاح رضوان، الأساليب الحديثة لإدارة المشتريات، مرجع سابق، ص 29.

² - هتم الزغي وآخرون، مرجع نفسه، ص 62.

³ - محمود عبد الفتاح رضوان، مرجع نفسه، ص 33.

والمستلزمات، وهذا يؤدي إلى التأثير على جودة المنتجات التي يستلمها المشتري، لهذا كله وجب على المشتري أن يهتم كثيراً بعامل الرقابة على الجودة من خلال التركيز على عمليتي فحص وتفتيش المواد عند الاستلام.⁽¹⁾

وتعتبر عملية الرقابة على الجودة مؤشراً لكفاءة وظيفية الشراء في الحصول على الجودة المقررة، كما تهدف إلى عزل الوحدات المقبولة على الوحدات المعيبة وتحديد درجة الانحراف ومقارنته بالانحرافات المسموح بها، والتأكد من أن تلك الانحرافات هي ضمن المسموح به، وتسمح بمتابعة المواد بعد تخزينها والسهر على بقائها بجودتها.⁽²⁾

ثانياً: الشراء بالكمية المناسبة

ما إن يتم تحديد مواصفات جودة المواد حتى تبرز مهمة لاحقة للشراء وهي تحديد كمية المواد المطلوب شراؤها، كما أن الجودة والكمية ضرورتان متلازمتان فالشراء فوق الاحتياجات معناه تجميد رأس المال وتعرض محتمل لتلف المواد وإمكانية تغير أسعارها، كما أن الشراء القليل دون الاحتياجات يؤدي إلى توقف الإنتاج، لذا لا بد من الموازنة الدقيقة بتحديد الكمية المناسبة في الوقت المعين لاستخدام محدد.

أ) **تحديد الكمية المناسبة للشراء:** الكمية المناسبة هي شراء كميات المواد أو مستلزمات الإنتاج تكفي لاستمرار عمليات الإنتاج دون الحاجة لتجميد الأموال على شكل مخزون، ويمكن أن نطلق على الكمية المناسبة اسم "الكمية الاقتصادية"⁽³⁾، وتستطيع وظيفة الشراء بطريقة مباشرة أو غير مباشرة أن تواجه هذه المشكلة وتساهم في زيادة أرباح المؤسسة عن طريق الإدارة الفعالة لأنشطة الشراء بالكميات المناسبة.⁽⁴⁾

ب) **العوامل المؤثرة في تحديد كمية المواد:** يتأثر تحديد الكمية المناسبة للشراء من كل صنف أو عنصر، أي كمية الطلب الواجب شراؤها بالعديد من العوامل يتم تصنيفها إلى:

• **العوامل الداخلية:** هي العوامل المرتبطة بالوضع الداخلي للمؤسسة والتي تؤثر في كمية الشراء كالتالي:

- **سياسة المؤسسة المعتمدة في الشراء:** يجب أن تأخذ المؤسسة سياسات الشراء بعين الاعتبار عند تحديد حجم الكميات المطلوبة، وفي هذا المجال لا بد من مراعاة ما يلي:⁽⁵⁾
 - التوقيت الذي يكفل للمؤسسة انتظام عملية الإنتاج؛
 - مستويات التخزين المطلوبة التي تكفل للمؤسسة عدم حدوث زيادة أو نقص في الخزين؛

¹ - هشم الزغيبي وآخرون، مرجع سابق، ص 63.

² - مهدي حسن زويلف، مرجع سابق، ص 32.

³ - أحمد راشد غددير، تكنولوجيا إدارة الشراء والتخزين، مرجع سابق، ص 149.

⁴ - نظيمة عبد الرحيم خالد، فوزي شعبان مذكور، مرجع سابق، ص 137.

⁵ - عبد العزيز بدر النداوي، مرجع سابق، ص 154.

- الإمكانات المالية للمؤسسة وعدم تجميد أموال كثيرة على شكل مخزون، حيث يمكن لوظيفة الشراء أن تصل إلى تحديد الكمية المناسبة وهو الحجم الاقتصادي للشراء، لكن لا يمكن شراؤها، وذلك بسبب ضعف القدرة المالية لها أو عدم توفر سيولة نقدية كافية.⁽¹⁾
- سياسة المؤسسة المعتمدة في التخزين: تحدد هذه السياسة حدود التخزين المثالية ومستويات التخزين لكل صنف من هذه المواد بتحديد الحد الأعلى والحد الأدنى لهذه الأصناف التي لا يمكن تجاوزها، ويتم تطبيق السياسة التخزينية دوماً وفقاً لخطط الإنتاج ومعدلات الاستخدام.⁽²⁾
- معدل استخدام الصنف وطبيعته: الصنف ذو المعدل المرتفع في الاستخدام يتيح لوظيفة الشراء شراء كميات كبيرة أكبر من الصنف ذو المعدل المنخفض⁽³⁾، ويؤثر فيه طبيعة أسلوب الإنتاج حيث إذا كان إنتاج مستمر يتطلب هذا الأسلوب أن العملية الإنتاجية لا تتوقف وهي تستعمل أصنافاً من المواد وبكميات كبيرة.⁽⁴⁾ كذلك طبيعة الصنف لها دور في تحديد الكمية المطلوبة، حيث إذا كانت قابليته حساسة وسريعة التلف أو أي خطر آخر فإنه في هذه الحالة يكون الميل للشراء بكميات أقل.
- العوامل الخارجية: بما أن المؤسسة تتواجد في بيئة تتصف بمجموعة من المواصفات المتغيرة فيجب عليها أخذها بعين الاعتبار، والتي لها دور في تحديد الكمية المشتراة بطريقة مباشرة أو غير مباشرة كما يلي:
 - هياكل السوق: والتي ترتبط بمجموعة من الجوانب الأساسية ومنها:⁽⁵⁾
 - عدد الموردين الحاليين والمرتقبين؛
 - قدرات وطاقات الموردين، والخدمات المضافة المقدمة من طرفهم؛
 - الوقت المستغرق في توفير الاحتياجات المطلوبة؛
 - المسافات وتكاليف النقل والشحن والتعبئة.
 - توفر الأصناف البديلة: إن نقص أو اختفاء بعض المواد من الأسواق يؤدي إلى الاتجاه الفوري للأصناف البديلة، لذا فإن توفر الأصناف البديلة في الأسواق يوفر للمؤسسة نوعاً من الأمان والاطمئنان بالشراء بكميات معتدلة

¹ - عمر العقيلي، قحطان بدر العبدلي، إدارة الشراء والتخزين، الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات، القاهرة- مصر، 2009، ص 142.

² - هشام الزغبي وآخرون، مرجع سابق، ص 65.

³ - عمر العقيلي وقحطان بدر العبدلي، مرجع نفسه، ص 142.

⁴ - برحومة عبد الحميد، شريف مراد، مقدمة في تسيير الإنتاج والعمليات، دار الهدى للطباعة والنشر، الطبعة الأولى، الجزائر، 2014، ص 05.

⁵ - محمود عبد الفتاح رضوان، الأساليب الحديثة لإدارة المشتريات، مرجع سابق، ص 43.

ومعقولة وبلا خوف من خطر توقف العمليات الإنتاجية، كما تكون وظيفة الشراء غير مضطرة للشراء بكميات كبيرة وبأسعار مرتفعة خوفاً من اختفاء المواد الأصلية من السوق.⁽¹⁾

– ارتفاع كلفة تنفيذ عملية الشراء: عندما تكون كلفة تنفيذ عملية الشراء مرتفعة من حيث اختيار المورد، والنقل والتفريغ، والفحص والاستلام... الخ، من المتوقع أن تسعى وظيفة الشراء إلى الشراء بكميات أكبر وبدفعة واحدة من أجل تخفيض هذه التكلفة.⁽²⁾ هنا يتضح أهمية الشراء بالكمية المناسبة، وتحديد هذه الكمية حتى تتجنب المؤسسة تكاليف ومخاطر مترتبة على المغالات أو التخفيض في الكمية.

ج) طرق حساب كمية الشراء المناسبة (الاقتصادية): يمكن تقدير كمية الشراء الاقتصادية بثلاث طرق هي:

أ. 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** (الطلبية) الواحد وتنفيذه.

ب. الطريقة الحسابية: يمكن استخدام المعادلات الرياضية للوصول الى تحديد الحجم الاقتصادي للطلبية من خلال المعادلة التالية:⁽³⁾

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

حيث: Q: حجم الكمية الاقتصادية.

D: كمية الاحتياج السنوي.

F: تكلفة أمر الشراء.

C: سعر الشراء.

R: تكلفة التخزين كنسبة مئوية.

ج. 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:

¹ – محمد العدوان وآخرون، مرجع سابق، ص 65.

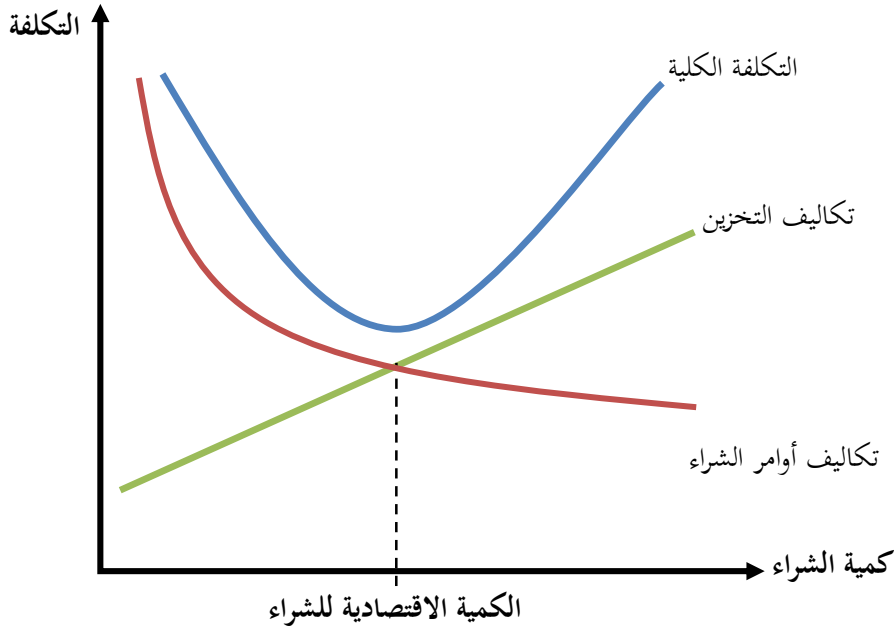
² – عمر العقيلي، قحطان بدر العبدلي، مرجع سابق، ص 141.

* تكلفة التخزين = قيمة متوسط المخزون * النسبة المحددة من قيمة متوسط المخزون.

** كلفة إعداد أمر الشراء = عدد مرات الشراء * تكاليف الطلبية الواحدة.

³ – أحمد راشد غدير، تكنولوجيا إدارة الشراء والتخزين، مرجع سابق، ص 159.

الشكل (10-1): الكمية الاقتصادية للشراء حسب الطريقة البيانية



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

ثالثا: الشراء بالسعر المناسب والوقت المناسب

أ) الشراء بالسعر المناسب

يعتبر السعر المناسب للشراء كعامل مهم وأساسي، لكن ليس بالضرورة أن يكون أقل الأسعار السائدة في الأسواق، بل هو ذلك المستوى الذي يعمل على تحقيق أهداف المؤسسة بكفاءة وفعالية وبانسجام واتفاق مع الكمية والجودة والوقت الملائم⁽¹⁾، والسعر المناسب هو الذي تستطيع المؤسسة دفعه مقابل الحصول على المنفعة المرجوة من هذا السعر المدفوع على المواد، بمعنى آخر أن تغطي التضحية النقدية للمشتري حاجته الاستعمالية ومتطلبات عملياته أو تزيد عنها، فالسعر المناسب يجب أن يتصف بصفتين أساسيتين هما:⁽²⁾

- الصفة الاقتصادية: أي التكلفة الأقل.
- الملائمة: أي الحصول على المنفعة المطلوبة التي تشبع حاجات ورغبات المشتري.

¹ - عبد العزيز بدر النداوي، مرجع سابق، ص 184.

² - محمود عبد الفتاح رضوان، الأساليب الحديثة لإدارة المشتريات، مرجع سابق، ص 57.

إذا يجب التوافق بين الصفتين من حيث:

– السعر المنخفض مقابل جودة منخفضة لا يعد سعراً مناسباً؛

– والسعر المنخفض مقابل خدمات غير جيدة؛

– والسعر الأقل لمادة ذات جودة مناسبة وبشروط توريد غير مناسبة لا يعد سعراً مناسباً.

ب) طرق الحصول على السعر المناسب: هناك العديد من الطرق التي يمكن الاعتماد عليها للحصول على

الأسعار، غير أن درجة الاعتماد على كل طريقة تختلف حسب نوع الصنف المراد شراؤه، ومن أهمها:

أ. استخدام قوائم الأسعار: وهي طريقة من الطرق الرئيسية التي يلجأ إليها المشترون عند شرائهم للسلع النمطية

أو القياسية⁽¹⁾، ويتم ذلك من خلال الاطلاع على القوائم التي يقوم الموردون بإصدارها أو من خلال قوائم

وسجلات الأسعار الموجودة في المؤسسة⁽²⁾، كما أن هذه الأسعار التي تظهر في القائمة هي تلك الأسعار التي

يرغب المورد في الحصول عليها، ويطلق عليها الأسعار المطلوبة.

ب. المناقصات: وهي من أحسن الطرق وأكثرها شيوعاً للتعرف على مصادر التوريد والأسعار وشروط الدفع

والتسليم، وتستخدم في حالة الشراء بكميات كبيرة وتتبع المواد ذات المواصفات الخاصة⁽³⁾، وعادة ما تعتمد على

نماذج خاصة تتضمن مواصفات محددة ترسل الموردون المحتملين لتقييم عطاءاتهم، وكذلك عادة ما يحدد وقت

معين لاستلام العروض وتسجيلها ودراستها.

ج. المفاوضات: يعتبر التفاوض طريقة فعالة للحصول على معلومات بشأن التكلفة وهيكل الأسعار لدى

الموردون المحتملين، خاصة عندما يدرك المسؤولون في وظيفة الشراء أن الأسعار المعلنة في القوائم أو المنشورة في

الكتيبات أو الواردة في عروض الأسعار التي تم الحصول عليها من المورد غير جذابة أو مرتفعة نسبياً، مع توفر

الرغبة المبدئية في التعامل مع هؤلاء الموردين، أو وجود معاملات سابقة إيجابية معهم، أو تمتعهم بسمعة طيبة في

مجال تصنيع العنصر موضع الشراء.⁽⁴⁾

¹ - صلاح الدين محمد عبد الباقي وعبد الغفار حنفي، إدارة المشتريات والمخازن (من الناحية العلمية والعملية)، الدار الجامعية للطبع والنشر، الإسكندرية- مصر، 2004، ص 114.

² - عبد العزيز بدر النداوي، مرجع نفسه، ص 189.

³ - هيثم الزغبى وآخرون، مرجع سابق، ص 71.

⁴ - جمال الدين محمد المرسي، ثابت عبد الرحمان إدريس، الإدارة الاستراتيجية للشراء والإمداد، الدار الجامعية، الإسكندرية - مصر، 2009، ص 253.

بعد التعرّيج على أهم الطرق لتحديد والحصول على الأسعار المناسبة، وجب توضيح أهم الخصومات والتي من شأنها أن تساعد في تحديد القرار الأنسب فيما يخص السعر، من بين هذه الخصومات نجد: (1)

- **الخصم التجاري:** ويمنح عادة للمشاريع تماشياً لطول تعاملها أو لاجتذاب المشتري الجديد، وبموجب الخصم التجاري تحدد المؤسسة سعراً لسلعتها، ثم تحدد نسبة الخصم دون النظر للكمية أو حجم الطلب؛
- **خصم الكمية:** وهي الحصول على خصم معين عند تجاوز الشراء بكمية معينة؛
- **الخصم النقدي:** ويسمى خصم تعجيل الدفع، ولا يسمح به إلا إذا تم التسديد خلال الفترة المتفق عليها للتمتع بهذا الخصم، فالحصول على هذا الخصم يعتبر تخفيضاً للسعر السابق المتفق عليه، لذا فإن أي تأخير في التسديد يعني زيادة في سعر السلعة بفقدان هذا الخصم.

ج) الشراء بالوقت المناسب:

ان المهمة الأساسية لوظيفة الشراء هي توفير احتياجات المؤسسة من المواد في الوقت المناسب حتى لا تتوقف العملية الإنتاجية، ونعني بالوقت المناسب هو أنسب وقت يجب أن تصل فيه السلعة أو المادة إلى مخازن المؤسسة، وتوقيت الشراء تربطه علاقة قوية بالكمية المطلوب شراؤها في وقت معين، في هذه النقطة يجب على وظيفة الشراء جدولة الشراء بأسلوب **Just In Time**، هذا الأسلوب هو فلسفة لأداء العمل والتي تعد بمثابة بديل للجوء إلى تخزين أرصدة هائلة وهو ما يمثل إهدار لرأس المال، ومن خصائص هذا الأسلوب نذكر ما يلي: (2)

- وجود علاقة وثيقة للغاية مع موردين محددتين، وجهات نقل مختارة محددة على الأخرى؛
- وجود معلومات يجري تداولها وتبادلها بين المشتري والموردين؛
- إلغاء عامل عدم اليقين أو التخمين قدر الإمكان في جميع أرجاء قناة الإمداد.

د) **العوامل المؤثرة على الشراء في الوقت المناسب:** يمكن توضيح العوامل التي تؤثر على قرار الشراء في الوقت المناسب من خلال الجدول التالي: (3)

1- مهدي حسن زويلف، إدارة الشراء والتخزين (في منظور كمي)، مرجع سابق، ص 75.
 2- رونالدو إتش بالو، ترجمة تركي ابراهيم سلطان واسامة احمد مسلم، مرجع سابق، ص 481.
 3- نظيمة عبد الرحيم خالد، فوزي شعبان مذكور، مرجع سابق، ص 238-239.

الجدول (1-4): العوامل المؤثرة على الشراء في الوقت المناسب

اعتبارات أخرى	العوامل السوقية	نوعية وطبيعة المواد المشتراة
✓ اعتبارات تتعلق بالمووردين: من حيث عددهم، إمكانياتهم، شروط التعامل معهم، العلاقات معهم.	✓ في حالة الطلب مرن: يتحدد بالوقت الذي يتحقق عنده أفضل الأسعار بأفضل الشروط الشرائية.	✓ الشراء المبكر لمواجهة الأغراض الموسمية.
✓ اعتبارات اقتصادية: من كساد ورواج ومدى توفر أو ندرة المواد.	✓ في حالة الطلب غير المرن: عدم حساسية الكميات للمتغيرات في الأسعار، في هذه الحالة لا يتحدد توقيت الشراء وفقاً لظروف العرض والطلب، حيث أن تخفيض السعر لا يترتب على الزيادة في كمية الشراء أو التغيير في توقيت الشراء بل وفقاً للحاجة الضرورية.	✓ تباين كميات ومواعيد الشراء في حالة تذبذب العمليات الإنتاجية والبيعية.
✓ اعتبارات تتعلق بنظام الإنتاج المتبع في المؤسسة: مستمر، متقطع، التكنولوجيا، طريقة الإنتاج... الخ.	✓ في حالة الأسواق المستقرة: يستطيع المشتري التحكم في تحديد الوقت المناسب للشراء في ضوء الدراسة الدقيقة لقوى العرض والطلب وأبعادها خاصة في الأجل القصير.	✓ الشراء بكميات كبيرة لا يتفق ومواعيد الاستخدام في حالة تباين معدلات البيع.
	✓ في حالة الأسواق الغير مستقرة: في حالة الأسواق غير المستقرة يجب على المشتري أن يراقب الأسواق ويحلل الظروف المؤثرة فيها. ⁽¹⁾	✓ توقيت الشراء وفقاً لظروف العرض والطلب في حالة الأصناف النمطية.
		✓ توقيت الشراء الذي يحقق أفضل شروط شرائية في حالة الأصناف الغير نمطية.

المصدر: نظيمة عبد الرحيم خالد، فوزي شعبان مذكور، إدارة المشتريات والمخازن، كلية التجارة، جامعة القاهرة- مصر،

2017، ص.ص 238-240. (بتصرف)

رابعاً: الشراء من المصدر المناسب

يعد التعرف على الموردين واختيارهم مسؤولية مهمة لوظيفة الشراء، وبالنسبة للعناصر الروتينية أو التي لم يسبق شراؤها من قبل يتم الاحتفاظ بقائمة الموردين الموافق عليهم، فإذا لم يسبق شراء عنصر من قبل أو لم يوجد مورد مقبول على الملف، يجب عمل بحث لتحديد الموردين المناسبين، وإذا كانت قيمة الأمر صغيرة أو لعناصر نمطية فيمكن أن تجد وظيفة الشراء المورد المناسب في دليلها أو الكتالوج.⁽²⁾

¹ - عمر العقيلي، فحطان بدر العبدلي، مرجع سابق، ص 216.

² - توبي أرنولد و ستيفن شامان، ترجمة سرور على إبراهيم سرور وعبد المرضي حامد عزام، مقدمة لإدارة المواد (إمدادات الأعمال وتخطيط العمليات والتوريد)، دار المريخ للنشر، المملكة العربية السعودية، 2010، ص 295.

أ) أهمية تحديد مصادر التوريد:

قد قيل أن مفتاح قرار الشراء يكمن في اختيار المورد الصحيح⁽¹⁾، ويعد اختيار مصدر الشراء المناسب تنويجاً لأسس وأصول الشراء الناجح، حيث لا يمكن فصل عملية اختيار المصدر الجيد عن موضوعات الجودة والكمية والسعر المناسب والخدمة الملائمة، والتي تشكل مجموعها منظومة ما يسمى بالأصول العلمية للشراء. وتتمثل أهمية اختيار مصدر التوريد المناسب في الاختيار السليم لمصدر التوريد كونه عاملاً من عوامل نجاح المؤسسة، وأن هذا النجاح يتعزز ويترسخ بصورة أفضل إذا تمكن المشتري من بناء علاقات طيبة ووثيقة مع مصادر التوريد المناسبة وتنمية وتطور هذه العلاقات في المستقبل، فتحدد مستوى الجودة والكمية اللازمة بالأسعار المناسبة وفي الأوقات الملائمة التي تضمن سير العمليات بكل دقة وانتظام لا يعني شيئاً للمؤسسة إذا لم يتم توريد المواد فعلاً إلى مخازنها، أي أن تنفيذ مختلف فعاليات الشراء دون تحديد مصدر التوريد المناسب والتزامه بتنفيذ ما تم الاتفاق عليه هو بعثرة للجهود وتشتيت للأهداف وضياع للوقت.⁽²⁾

ب) مراحل اختيار مصادر الشراء:

نظراً لأهمية اختيار المصدر المناسب من حيث قدرته على الوفاء بكل الالتزامات والشروط المتفق عليها، فإن تحقيق مثل هذا الأمر يتطلب إتباع مراحل وإجراءات معينة تؤدي في نهاية المطاف إلى ضمان توصيل وظيفة الشراء للاختيار السليم، ويذكر أغلب المختصين في مجال الشراء والتخزين بوجود أربع مراحل لاختيار المصدر هي:

● **مرحلة حصر الموردين:** وتتضمن تحديد جميع مصادر التوريد المحتملة سواء كانت محلية أو خارجية، لأن المطلوب في هذه المرحلة حصر كل منتجي أو موردي المواد المطلوبة بغض النظر عن مواقعهم وإمكانياتهم الفنية والمالية، وذلك بغية استبعاد المصادر غير القادرة أو التي يشك في كفاءتها على التوريد، وبالتالي يعد هذا الحصر اختياراً ثم يتم القيام بعملية الغريلة لاستبعاد من يجب استبعاده؛

● **مرحلة تحليل المعلومات:** بعد عملية حصر وغريلة الموردين المحتملين الذين يكون لديهم القدرات الكافية في تزويد المؤسسة بما تحتاج إليه من مواد ومستلزمات، تأتي المرحلة التالية وهي التعرف على مزايا كل مورد وتحليل إمكانياته للخروج بقائمة تضم المصادر المقبولة للتوريد⁽³⁾، وتقوم وظيفة الشراء باستخدام عدد من المؤشرات للمقارنة والتقييم والمفاضلة بين مختلف الموردين، وأهم هذه المؤشرات أو المعايير ما يلي:

— الموقع الجغرافي للموردين ومدى بعدهم أو قربهم من المؤسسة المشتري؛

¹ - غانم فنجان و محمد عبد حسين، إدارة المشتريات، دار اليازوري للطباعة، عمان-الاردن، 2008، ص 175.

² - محمود عبد الفتاح رضوان، الأساليب الحديثة لإدارة المشتريات، مرجع سابق، ص 68-70.

³ - Stuart Hienritz, Op-Cit, P 153.

- مستوى الجودة والسعر لدى كل مورد؛
 - طبيعة المواد المطلوب توريدها؛
 - حجم الطاقة الإنتاجية للموردين؛
 - الإمكانيات المالية والفنية للموردين؛
 - القدرة التقنية: ثمة قدرة رئيسية أخرى يمكن تقييمها هي تكنولوجيا المورد وقدرته التقنية، هل لديها المعدات اللازمة، والأدوات، والمواهب لتلبية الاحتياجات الخاصة بك؟⁽¹⁾
- **مرحلة الاختيار الفعلي وبدء التفاوض مع المورد:** ويتم في هذه المرحلة اختيار المورد المناسب وذلك على أساس معايير المقارنة التي أتينا على ذكرها في المرحلة الثانية، وبعد ذلك تبدأ الاتصالات مع المورد المختار وبدء المفاوضات معه لتنفيذ عملية التوريد بصورة مباشرة أو عن طريق التعاقد؛
 - **مرحلة تدعيم وتنمية العلاقات مع المورد المختار:** وظيفة الشراء الناجحة هي تلك التي تستطيع بناء علاقات جيدة مع المورد أساسها الثقة والتفاهم المتبادلين، لأن ذلك يحقق مرونة وسهولة الاتصال بين الطرفين، كما وأن المطلوب من وظيفة الشراء والتخزين ليس فقط إقامة علاقات جيدة وطيبة في الأجل القصير دائماً، أيضاً تنمية وترسيخ هذه العلاقات كي يستطيع كل طرف أن يسهم في تحقيق مصالح الطرف الآخر.
- ولن تنتهي مراحل اختيار المورد بالحصول على المورد المفضل بل يجب أن تلم وظيفة الشراء بجميع الحقائق عنه وعلى ضوء تجربتها تقرر الاستمرار معه، كما يجب عليها أن لا تغفل من أن تتطلع لما يفرزه السوق من موردين منافسين ليملأوا بالمراحل السالفة الذكر عند أي طلب لاحق.⁽²⁾

¹ - Fred Sollish and John Semanik, *The Purchasing and Supply Manager's Guide to the C.P.M. Exam*, Publisher Harbor Light Pres, San Francisco -London, 2010, P 46.

² - غانم فنجان، محمد عبد حسين، مرجع سابق، ص 178.

المبحث الثالث: وظيفة التخزين والمناولة الداخلية

تحتفظ كل مؤسسة بمخزون ما، فهو يمثل عنصراً أساسياً من عناصر أصول المؤسسة، ومن الطبيعي أن يكون هناك اختلاف في الأصل من مؤسسة إلى أخرى ومن مدة إلى أخرى، ويرجع هذا الاختلاف إلى عدة عوامل نذكر منها طبيعة نشاط المؤسسة، حجم عملياتها، حجم الأموال المتوفرة، وغيرها من العوامل. ولا بد التنويه أن التخزين نوعان: الأول يختص بالمواد المشتراة فقط أي التخزين قبل الإنتاج، والنوع الثاني وهو تخزين المنتجات نصف مصنعة أو الجاهزة⁽¹⁾، وفي هذا المبحث سيتم التركيز على النوع الأول أكثر من الثاني لأنه يتكامل مع وظيفة الشراء، هاتين الوظيفتين تجمعهما إدارة التموين.

المطلب الأول: مفهوم المخزون، أهميته، وأنواعه

المخزون عبارة عن مجموع البضائع المشتراة أو المصنعة من قبل المؤسسة⁽²⁾، والتي تعتبر كاحتياطي المنتجات في انتظار الاستهلاك⁽³⁾، ويشمل كمية متغيرة من المنتجات تزداد بالمدخلات (المشتريات أو كميات منتجة)، وتنخفض بالمرجات (مبيعات أو تحويل للورشات)⁽⁴⁾، ويعبر عن مجموع الأشياء التي هي قيد الاحتياط.

أولاً: مفهوم المخزون

1. يعرف المخزون بأنه: "من الأشياء التي لا يمكن الاستغناء عنها في معظم المؤسسات، فالمؤسسات الصناعية تحتفظ بمخزون للمواد الخام ومستلزمات الإنتاج، والمؤسسات الخدمية تحتاج لبعض المواد المستخدمة في هذه الخدمات"⁽⁵⁾.
2. كما يعرف بأنه: "مجموعة من العناصر الملموسة المملوكة للوحدة الاقتصادية والتي تكون في شكل بضاعة معدة للبيع خلال النشاط العادي للمؤسسة (بضاعة مشتراة أو مصنعة)، أو مواد ومنتجات تحت التشغيل أو مواد تستهلك مباشرة في العملية الصناعية"⁽⁶⁾.

¹ - عمر وصفي عقيلي وآخرون، إدارة المواد (الشراء والتخزين من منظور كمي)، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الثالثة، عمان - الأردن، 2008، ص 251.

² - Pierre ZERMATI, **Pratique de la gestion des stocks**, édition DUNOD, 1^{er} édition, Paris, 1990, P 07.

³ - Pierre ZERMATI et Fabrice MOCELLIN, **Pratique de la gestion des stocks**, Edition Dunod, 7^{ème} édition, Paris, 2005, P 05.

⁴ - A. Rambaux, **Gestion économique des stocks**, Edition Dunod, 6^{ème} édition, Paris, 2001, P 05.

⁵ - لحسن عبد الله باشيو، بحوث العمليات، دار اليازوري للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان - الأردن، 2011، ص 358.

⁶ - فراس الجميل عتوم وآخرون، إدارة المخزون وأثرها على الاحتفاظ بالزبائن في ظل المنافسة، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، الإصدار 33، العراق، 2012، ص 226.

3. ويعرف بأنه: "يتكون من كلمتين هامتين المنتجات والاستهلاكيات"، وبموجب هذا المصطلح يفهم ما يلي: (1)

- السلع: المنتجات التي تم شراؤها لإعادة بيعها؛
- المواد الخام: المنتجات التي تستخدم كأساس للتصنيع في المنتجات المصنعة؛
- المواد الاستهلاكية: المواد التي تدخل بشكل مباشر أو غير مباشر في التصنيع؛
- المنتجات النهائية: المنتجات النهائية قبل البيع؛
- مواد التعبئة والتغليف؛
- النفايات: والتي تأتي من التصنيع.

من التعريفات السابقة يمكن القول أن المخزون هو مجموعة من المواد المختلفة (سلع، مواد أولية، منتجات مصنعة أونصف مصنعة، مواد التغليف، مخلفات التصنيع... الخ)، التي تكون جزءاً أساسياً في نشاطات المؤسسة، باختلاف مجال نشاطها، يحتفظ به من أجل سد الاحتياجات المختلفة في فترات مختلفة.

ثانياً: أهمية المخزون

تحتفظ المؤسسة بالعديد من المواد والتي تساعد في استمرار العملية الإنتاجية دون توقف حسب البرامج المخططة، لهذا يكتسي المخزون أهمية كبيرة يتم توضيحها في النقاط التالية: (2)

1. يمثل المخزون نسبة مرتفعة من إجمالي حجم الأموال المستثمرة في المؤسسة قد تصل في المؤسسات الصناعية إلى ما يزيد عن 50%؛
2. نظراً للحجم الكبير الذي يمثله المخزون من إجمالي حجم الأموال المستثمرة، فإنه يؤثر على اقتصاديات المؤسسة، حيث تمثل تكلفة الاحتفاظ بالمخزون نسباً مرتفعة لا يمكن الاستهانة بها؛
3. تستطيع مختلف الإدارات بالمؤسسة القيام بأعمالها ورسم خططها عندما تتوفر سياسة تخزينية واضحة معدة على أسس علمية، حيث يعمل التخزين على تحقيق التناسق والتكامل بين مختلف إدارات المؤسسة؛
4. عندما تكون هناك سياسة واضحة للمخزون مبنية على أسس علمية فإن هذا من شأنه تخفيض حجم الاستثمارات في موجودات المخازن إلى الحد الذي يسمح باستمرار العملية الإنتاجية دون أن يكون هناك فائض في المخزون، وبالتالي تحقيق التوازن بين متطلبات العملية الإنتاجية وبين ما هو موجود في المخازن.

¹-Pierre ZERMATI, *Pratique de la gestion des stocks*, Op-cit, p 05-06.

²- حجاب عيسى، مدخل إلى نظم ضبط ومراقبة المخزون (نمذجة قرارات المخزون)، المكتب الجامعي الحديث، الجزائر، 2017، ص 51.

- بالإضافة إلى النقاط السابقة يمكن إرجاع أهمية الاحتفاظ بالمخزون إلى الأسباب التالية أيضاً:⁽¹⁾
- عدم اليقين من أهم أسباب الاحتفاظ بالمخزون، ومن أوجه عدم اليقين نجد عدم تسليم البضاعة، تسليم بضاعة خاطئة، أو فيها عطب، هذا من جانب الحفاظ على عدم توقف العملية الإنتاجية، وعدم اليقين في جانب الطلب من قبل العملاء، من الصعب التنبؤ بضمان التسليم ومستوى معين من الخدمة؛
 - يكون أحياناً سبب الاحتفاظ بالمخزون هو اقتصاديات الحجم، وهو الشراء بكميات كبيرة يكون أفضل من الشراء بكميات صغيرة بسبب الخصومات، بالإضافة إلى طلب وحدة واحدة في الوقت الذي يجب أن تسلم في مكان معين، هذا يتطلب المزيد من الحركة اللوجستية وبالتالي يرفع من التكاليف؛
 - تذبذب الأسعار قد يشكل سبباً للحفاظ على المخزون؛
 - التنسيق بين العرض والطلب: المؤسسات التي لها إنتاج موسمي عال مع طلب ثابت، تكون لديها مشكلة التنسيق بين العرض والطلب، فعندما يكون التنسيق بين العرض والطلب يكلف المؤسسة كثيراً يتم اللجوء إلى التخزين لتخفيض تكاليف التنسيق بين العرض والطلب.⁽²⁾

ثالثاً: أنواع المخزون

نعني بأنواع المخزون المواد التي يمكن أن يضمها المخزن والتي يمكن تصنيفها كما يلي:⁽³⁾

1. **المواد الأولية:** وهي تلك المواد المشتراة من الموردين بغرض استخدامها كمدخلات للعملية الإنتاجية⁽⁴⁾، والتي تخضع للتغيير في مكوناتها بواسطة العمليات الصناعية أثناء دمجها في السلع النهائية، وذلك بغض النظر عن المرحلة التي تتواجد فيها طالما أنها ما زالت داخل المؤسسة.
2. **المواد نصف مصنعة:** وهو ذلك المخزون الذي ينتج من طبيعة العملية الصناعية ويتمثل في الوحدات غير الكاملة والتي ما زالت في مرحلة التصنيع، وبالتالي فإنه يتكون من كافة الخامات والأجزاء التي يتم الاحتفاظ بها بين العمليات الصناعية.
3. **المنتجات تامة الصنع:** وهذا النوع من المخزون يعمل على تخفيض التوازن بين طلبات العملاء والطاقة الإنتاجية للمؤسسة، ويتكون من:

¹ - Guido Van Heck, **Inventory Management (Introducing a framework to assess operational performance)**, Master Thesis – Systems Engineering, Policy Analysis and Management, Delft University of Technology, Netherlands , 2009, P 21.

² - رونالدو إتش بالو، ترجمة تركي إبراهيم سلطان وأسامة أحمد مسلم، مرجع سابق، ص 275.

³ - محمد الصيرفي، إدارة المواد (الشراء والتخزين بين النظرية والتطبيق الكمي)، مرجع سابق، ص 345-346.

⁴ - عبد الستار محمد العلي، مرجع سابق، ص 19.

- الأجزاء المصنعة: وهي المنتجات النهائية الجاهزة للبيع والتوزيع والاستخدام؛
 - الأجزاء المشتراة: وهي أجزاء كاملة يحتفظ بها في المخزن إما لدجها أو لإعادة بيعها.⁽¹⁾
4. المهمات: وهي المواد التي لا تعتبر جزءاً من المنتج النهائي ولكنها تستخدم لدعم استمرار العملية الإنتاجية حيث أن عدم توفرها قد يتسبب في توقف عمليات الإنتاج (زيوت التشحيم، مركبات التنظيف والتلميع)
- المعدات وقطع الغيار، وتشمل الماكينات والناقلات والآلات وقطع الغيار.
 - مواد التغليف، كالورق ومواد الحزم والصناديق وغيرها.
 - العدد، وتشمل الأدوات اليدوية وأدوات التثبيت.

المطلب الثاني: عموميات حول 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 أيضاً تساهم في هذه الكفاءة بخلق الكفاءة المكانية والزمانية.

أولاً: مفهوم وظيفة التخزين، أهميتها، وأهدافها

أ) مفهوم وظيفة التخزين:

تشير الجمعية الأمريكية للإنتاج والمخزون (APIeS) الى أن وظيفة التخزين تمثل فرعاً 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⁽²⁾، ولوظيفة التخزين عدة تعاريف نذكر منها:

- تعرف وظيفة التخزين بأنها: "نشاط يتم بموجبه الاحتفاظ بالمواد والسلع الجاهزة وتحت التصنيع لفترة زمنية، والمحافظة عليها وتوفيرها حسب الحاجة إليها مع أقل استثمار ممكن وبأقل تكلفة ممكنة".⁽³⁾
- وظيفة التخزين هي: "الوظيفة التي تقوم بمجموعة من العمليات الجزئية وهي: الاستلام، الترتيب، الاحتفاظ والتسليم للمواد".⁽⁴⁾

¹ - سليمان خالد عبيدات، مصطفى نجيب شاويش، مرجع سابق، ص 150.

² - John W. Toomey, **Inventory Managemnet: Principles Concepts and Techniques**, Published by Springer Science+Business Media, New York, USA, 2000, P 01.

³ - عمر وصفي عقيلي وآخرون، مرجع سابق، ص 251.

⁴ - اليمين فاتلة، مرجع سابق، ص 40.

• وهي أيضا: "الوظيفة الموجودة في كل مؤسسة صناعية أو تجارية وتبدأ من لحظة دخول المواد الأولية إلى غاية وصولها إلى بضاعة نهائية".⁽¹⁾

• وهي ذلك النشاط المسؤول عن استلام المشتريات داخل المخازن وحفظها بعد تصنيفها وترتيبها وترميزها ليسهل إجراء الحركة عليها من إدخال وإخراج لمعرفة الرصيد الموجود ومراقبة المخزون دفترياً وعملياً.⁽²⁾ من خلال التعاريف السابقة نجد أن وظيفة التخزين هي التي تهم بعملية استلام المواد سواء كانت أولية أو منتجات نصف مصنعة أو 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.

(ب) 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.⁽³⁾

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 والتلف، وإخطار الجهات المسؤولة عن الفائض والأصناف 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.

(ج) أهداف وظيفة التخزين: تساهم وظيفة التخزين في تقديم مجموعة من الخدمات للمؤسسة بشكل عام وللإدارات المختلفة الموجودة في المؤسسة، وهي بمثابة أهداف وظيفة 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 إلى الأجزاء والمنتجات نصف مصنعة والمهمات وغيرها من متطلبات الإنتاج؛⁽⁴⁾

¹–Michel Morin, *Les Magasins de stockage(s'organiser pour réduire les couts)*, les éditions d'organisation, paris, 1987, P 17.

²– محمود عبد الفتاح رضوان، الإدارة المتميزة للمخازن والمشتريات، المجموعة العربية للتدريب والنشر، الطبعة الأولى، القاهرة- مصر، 2013، ص 17.

³– صلاح الشنواني، مرجع سابق، ص 261.

⁴– مهدي حسن زوليف، علي سليم العالونة، مرجع سابق، ص 188.

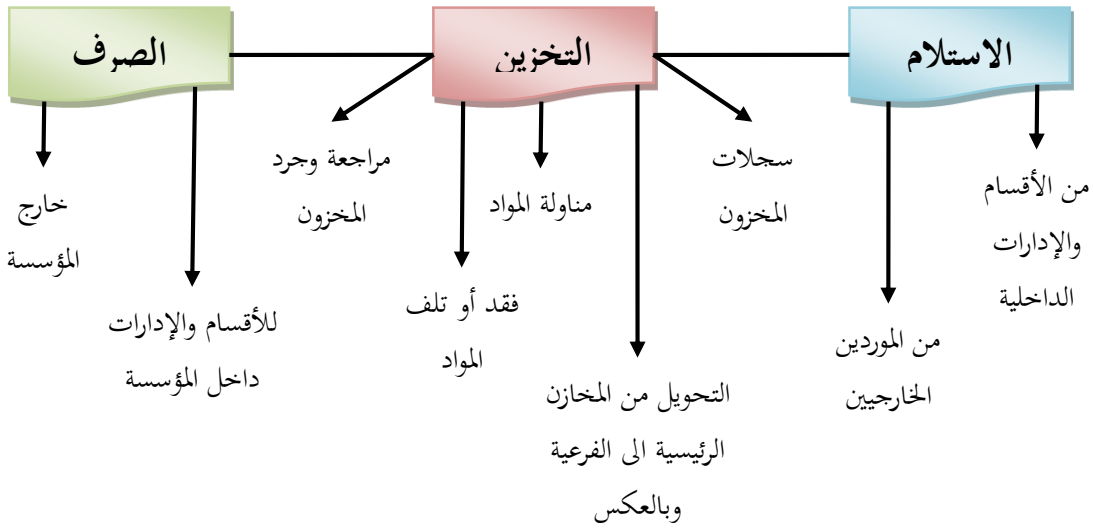
المساهمة في تحقيق العلاقات الجيدة بين أنشطة وظيفة الشراء والإنتاج والتسويق لتحقيق الهدف النهائي للمؤسسة، وذلك من خلال توفير البيانات والمعلومات الكافية للتنسيق بين البرامج والخطط المختلفة لهذه الوظائف وامكانية ونظم التخزين المتاحة؛⁽¹⁾

- وضع نظام دقيق للاستلام والحفظ وصرف المواد بشكل يحد من معدلات التلف والنقص والضياع؛
- وجود المخزون يتيح الفرصة للاستغلال الأمثل لطاقة المؤسسة؛
- ويساعد على امكانية الشراء بكميات كبيرة والتمتع بخصم الكمية.

ثانيا: الإجراءات الأساسية لوظيفة التخزين

يقصد بإجراءات التخزين تحديد الخطوات اللازمة للتعامل مع المخزون من لحظة استلامه ووصوله الى المؤسسة مروراً بعملية نقله وتداوله بين المخازن والإدارات وبالعكس، وكيفية التعامل مع التالف منه والانتهاء بعملية الصرف، ويوضح الشكل التالي الإجراءات الرئيسية لوظيفة التخزين:

الشكل (1-11): الإجراءات الرئيسية للتخزين



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

أ) الاستلام والفحص: هو قبول المواد والمستلزمات الداخلة للمخازن من جميع المصادر سواءً الداخلية أو الخارجية، وترتبط عملية الاستلام بالفحص لأن القبول النهائي لا يتم إلا بعد الفحص للاطمئنان على مستوى الجودة⁽²⁾.

¹ - عبد الغفار حنفي، رسمية قرياقص، مرجع سابق، ص 161.

² - محمد الصيرفي، إدارة المواد (الشراء والتخزين بين النظرية والتطبيق الكمي)، مرجع سابق، ص 387.

وتتم عملية الاستلام من خلال: (1)

- أ. استلام المواد المشتراة بشكل فعلي من خلال جرد محتويات المواد المستلمة ومطابقتها مع المستندات الخاصة بعملية الشراء (أوامر الشراء)؛
 - ب. مطابقة جودة المواد المستلمة مع الجودة المحددة في أوامر الشراء من خلال إجراء عمليات الفحص؛
 - ج. إدخال المواد المستلمة للمخازن ووضعها في المواقع المخصصة لها؛
 - د. إعداد تقرير الاستلام النهائي من حيث الكمية والوقت اللازم وغيرها من المعلومات المرتبطة بالمواد.
- وتجدر الإشارة الى أن إجراءات الاستلام للمواد من المورد تختلف عن إجراءات الاستلام للمواد الواردة من جهات أخرى مثل تحويل المواد من المخازن الفرعية الى المخازن المركزية، وإرجاع المواد من الإدارات المختلفة الى المخازن، وكذا استلام مخلفات العملية الإنتاجية.

(ب) التخزين:

- أ. مسك السجلات: تتباين سجلات المخازن وفق حجم المؤسسة وطبيعة المواد المخزنة، وغالباً ما تتضمن كميات المواد المخزنة، أرصدها ومستوياتها، لتسهيل عملية الجرد بأنوعه والاستدلال على أماكنها؛ (2)
- ب. مناولة المواد: وهي إعداد ورفع ووضع المواد لتسهيل عملية نقلها وتخزينها (3)، سيتم تناولها لاحقاً؛
- ج. الجرد: مجموع العمليات التي ترتبط بقياس الكميات الموجودة بشكل فعلي في المخازن في لحظة معينة ومقارنة النتائج والأرصدة مع الأرصدة الموجودة في السجلات الدفترية والقوائم، واتخاذ الإجراءات لمعالجة الخلل إن وجد، ويكون الجرد شاملاً أو مستمراً أو مفاجئاً. (4)

(ج) الصرف: لا يقتصر عمل وظيفة التخزين على استلام المواد فقط بل لابد من إجراء عمليات صرف المواد، وهذا الصرف يخضع للاعتبارات التالية: (5)

- أ. سلطة الصرف: وهنا يجب أن لا يتم الصرف إلا بعد تحديد السلطة المخولة بطلب المواد وصرفها؛
- ب. التحقق من الحاجة: عادة لا يتم الصرف إلا اذا تم وصول مستندات الصرف موضحة نوع المواد ومواصفاتها للتأكد من الأصناف والكميات المطلوبة؛

¹ - عبد العزيز بدر النداوي، مرجع سابق، ص 226.

² - سليمان خالد عبيدات، مصطفى نجيب شاويش، مرجع سابق، ص 176.

³ - عبد الغفار الحنفي، إدارة المشتريات والمخازن، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية- مصر، 2002، ص 203.

⁴ - محمود عبد الفتاح رضوان، الإدارة المتميزة للمخازن والمشتريات، مرجع سابق، ص 93-94.

⁵ - مهدي حسن زوليف، علي سليم العالونة، مرجع سابق، ص 224.

- ج. توقيت الصرف: يجب صرف المواد في الوقت المحدد وبأقصى سرعة ممكنة ضماناً لعدم توقف العملية الإنتاجية؛
- د. طرق الصرف من المخازن الى الإدارات الأخرى: ويتم حسب الحاجة، أو حسب جداول الإنتاج؛
- هـ. الصرف من المخازن الى خارج المؤسسة: يجرى عادة من مخازن البيع كمنتجات جاهزة الى الجهات الطالبة، وتكون إدارة المبيعات طرفاً فيه حيث تقوم بإخطار وظيفة التخزين بتجهيز الكميات المطلوبة وتسليمها.

المطلب الثالث: 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.

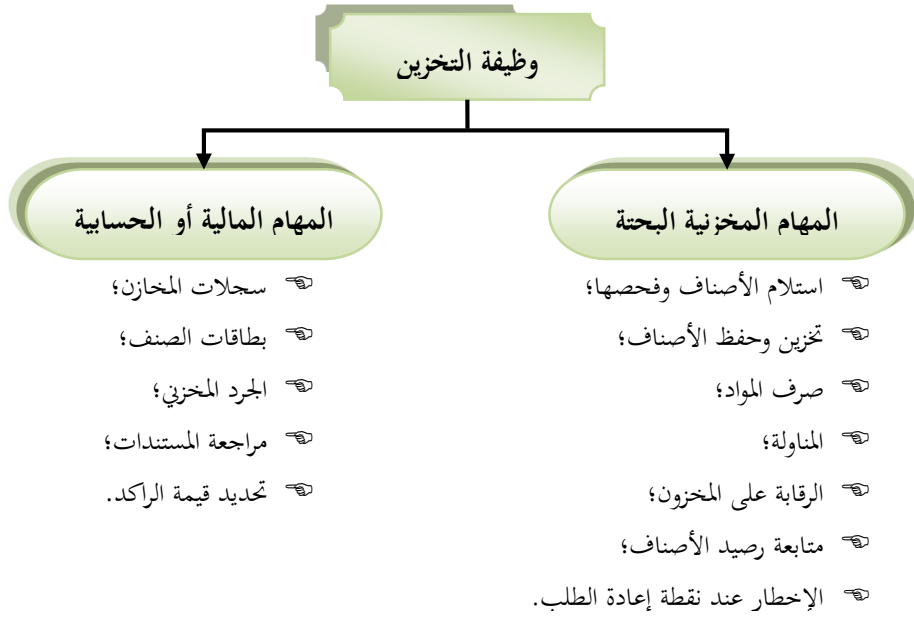
أولاً: التنظيم الداخلي لوظيفة التخزين

يختلف التنظيم الداخلي لوظيفة التخزين من مؤسسة لأخرى 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 البحتة، وبين القيام بالأعمال الخاصة بالعمليات الكتابية الحاسوبية، ومن ثم تقسم المهام المختلفة في المخازن الى: (1)

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.
- ويوضح الشكل الموالي أهم المهام التي تقوم بها وظيفة التخزين، حيث تقسم الى قسمين مهام تختص بالجانب المادي للمادة المخزنة وتمثل هذه المهام في استلام المواد وفحصها ونقلها الى 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.

الشكل (1-12): التنظيم الداخلي لوظيفة التخزين

¹ - عبد الغفار حنفي، سمية قرياقص، مرجع سابق، 181.

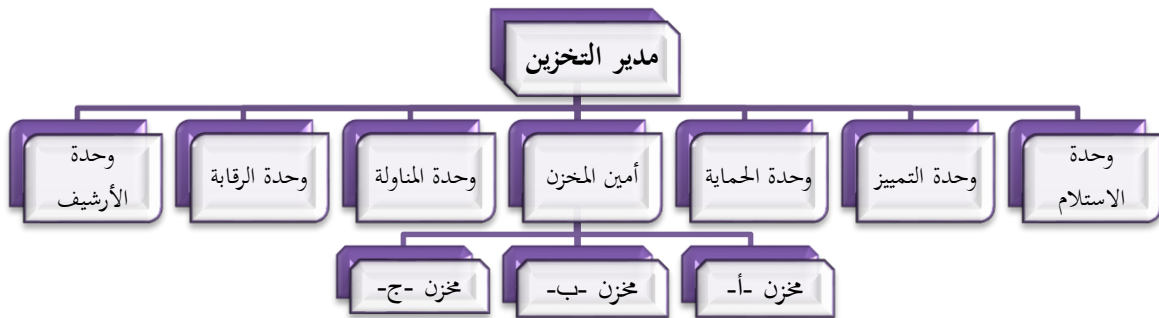


المصدر: عبد الغفار حنفي، رسمية قرياقص، أساسيات إدارة المواد والإمداد، دار الجامعة الجديدة للنشر، الاسكندرية، 2003، ص182.

ثانيا: الهيكل التنظيمي لوظيفة التخزين

إن الاتجاه السائد في العديد من المؤسسات أن وظيفة التخزين تتبع إدارة التمويل للارتباط الوثيق بين وظيفتي الشراء والتخزين، وبالتالي فإن الهيكل التنظيمي الداخلي لوظيفة التخزين يتكون في العادة من التقسيمات التالية، مع الإشارة إلى أن تسمية هذه التقسيمات تختلف من مؤسسة إلى أخرى:⁽¹⁾

الشكل (1-13): الهيكل التنظيمي لوظيفة التخزين



المصدر: عمر وصفي عقيلي وآخرون، إدارة المواد (الشراء والتخزين من منظور كمي)، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الثالثة، عمان- الأردن، 2008، ص275.

تحوي وظيفة التخزين عدة وحدات كما يوضحه الشكل رقم (1-13) ويمكن تلخيصها فيما يلي:

¹ - عمر وصفي عقيلي وآخرون، مرجع سابق، ص 174.

1. وحدة الاستلام: ومهمتها الاشتراك مع قسم الفحص في جهاز المشتريات لفحص الطلبات والتأكد 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 والأمن: ومهمتها وضع خطة لتنظيم تخزين 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 والسرقة، 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 بعمليات التخزين.
7. المخازن: المخزن هو المكان الذي تخزن فيه المواد والمستلزمات، ويختلف عدد المخازن من مؤسسة إلى أخرى وذلك حسب نوعية المستلزمات وتنوعها، والكميات التي تحتاجها المؤسسة.

المطلب الرابع: المناولة الداخلية للمواد

تعتبر عملية المناولة من الأنشطة الرئيسة 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

يتضمن اصطلاح مناولة المواد كل عمليات نقل وتحريك رفع ودفن وسحب وإنزال للمواد الأولية أو أجزاء أو منتجات تحت الصنع أو تامة الصنع، من مكان إلى آخر في نطاق المؤسسة، حيث نجد من التعاريف ما يلي:

1. 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".⁽¹⁾

¹ - محمد سامي عبد السلام، الاقتصاد الهندسي، على الموقع:

2. وهناك من يعرف مناولة المواد على أنها: "حركة المواد الأولية والأجزاء نصف مصنعة والمنتجات النهائية بصورة عمودية أو أفقية أو كلاهما معاً على شكل دفعات أو دفعة واحدة".⁽¹⁾
3. ويقصد بالمناولة: "ذلك النشاط الذي ينتج عنه تحميل المواد والبضائع على وسائل النقل أو تفريغها لغايات الاستلام والتسليم أو التخزين بأدوات وطرائق معينة".
وأول حركات المناولة تبدأ في مخازن المورد أو المصدر إذ يتم تحميل المواد بواسطة 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.⁽²⁾ 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".⁽³⁾
وتختلف المناولة من مؤسسة إلى أخرى حسب نوع المواد المشتراة أو المباعية وحسب احتياجات الإنتاج من المواد الخام وحسب طبيعة النشاط الذي تقوم به المؤسسة وحجم المخازن المتوفرة فيها، فالبعض يستخدم آليات خاصة والبعض يستخدم أدوات ووسائل يدوية، فالمناولة إذن هي الضمان لتدفق المواد بشكل مناسب للإنتاج، كما أن نظام المناولة الجيد يوفر وقتاً وجهداً ومالاً لأي مؤسسة.

ثانياً: أهمية وأهداف المناولة الداخلية

إذا كانت المناولة جيدة ومنتقنة فإن أهميتها تظهر من خلال ما يلي:⁽⁴⁾

1. يلعب التخطيط والتنظيم الجيد لعملية المناولة دوراً كبيراً في سهولة تدفق المواد إلى الإدارات والأقسام المختلفة بما يضمن استمرار العملية الإنتاجية؛
2. يلعب نظام المناولة السليم للمواد دوراً هاماً 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 ضماناً كبيراً لأمان المواد والبضائع وحمايتها من التلف والفساد ووصولها إلى أقسام الإنتاج بالمواصفات المطلوبة؛
6. تقليل حوادث العمل والإصابات.

¹ - محمود حضير كاظم، هايل يعقوب فاخوري، إدارة الإنتاج والعلميات، دار صفاء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان - الأردن، 2009، ص 153.

² - علاء فرج الطاهر، مرجع سابق، ص 103.

³ - حجاب عيسى، مرجع سابق، ص 85.

⁴ - علاء فرج الطاهر، مرجع نفسه، ص 104.

- وتهدف عملية المناولة الداخلية إلى تحقيق العديد من الأهداف نذكر منها:⁽¹⁾
1. خفض تكاليف وحدة المناولة المواد: عن طريق توزيع تكاليف المناولة على وحدات المنتج أو أجزائه؛
 2. تخفيض الوقت الخاص بدورة الصنع: حيث أن الإسراع في تحريك المادة ونقلها لمسافات أقصر يؤدي بالضرورة الى خفض وقت دورة الصنع، كما يؤدي الى انقاص 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 الى ارتفاع الروح المعنوية للعامل نتيجة لتوفر ظروف عمل أكثر أماناً، مما يعكس ايجابياً على إنتاجية العاملين؛
 5. تخفيض العادم والمنتجات المرفوضة: حيث تساهم المناولة في إعطاء مستوى جودة أعلى للسلع المنتجة وحماية تلك السلع من التلف أو الكسر؛
 6. توفير مقدرة تخزينية أعلى: وذلك نظراً لأن تنظيم عمليات تخزين وحركة المواد يؤدي الى الاستخدام الأكفأ لمساحات تخزينية؛
 7. رفع الكفاءة الإنتاجية عن طريق خفض تكلفة الصنع: فتشغيل الآلات والتركيبات والعمل بكفاءة إنتاجية أعلى عن طريق المناولة الأحسن يمكن من إنتاج كمية أكبر من السلع وبمستوى جودة أعلى نسبياً.

ثالثاً: 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 ثقيلة.⁽²⁾
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.⁽³⁾

¹ -N. Suresh, S. Anil Kumar, Operations management, New Age International (P) Ltd, New Delhi, 2009, p 66.

² - عبد العزيز بدر النداوي، مرجع سابق، ص 231.

³ - سليمان خالد عبيدات، مصطفى نجيب شاويش، مرجع سابق، ص 179.

ومن المبادئ العامة للمناولة الداخلية نذكر ما يلي:⁽¹⁾

أ) التخلص من الطرق المكلفة: ويتم ذلك من خلال:

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

ب) 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 مستمراً أو متقطعاً؛
- توفير التسهيلات الكافية للاستلام والشحن والتخزين.

ج) اختيار واستخدام آلات مناولة المواد: ويتم ذلك من خلال:

- تحليل الاحتياجات قبل شراء التركيبات الجديدة؛
- التأكد من أن التركيبات الموجودة تستخدم بفاعلية؛
- تدبير الأساليب البديلة التي تستخدم في الظروف الاضطرارية؛
- تجنب استخدام آلات أو نظم تحكم معقدة.

¹ - أكرم احمد الطويل، ادارة المواد، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان- الاردن، 2009، ص198.

خلاصة الفصل:

من خلال ما تم تقديمه في هذا الفصل تم تأكيد على كون إدارة التمويل الركيزة الأساسية التي تعتمد عليها المؤسسة للحصول على الامدادات من المواد والمستلزمات الضرورية التي يتطلبها نشاطها، فلا يمكن تصور أي نشاط اقتصادي في المؤسسة دون أن تكون هناك عمليات تمويل مسبقة، وهي تضم وظيفتين تقترن احدهما بالأخرى هما وظيفتي الشراء والتخزين، حيث تشكلان معاً دعائم أساسية في نجاح أو فشل المؤسسات الاقتصادية فإذا كانت وظيفة الشراء تعمل على توفير احتياجات المؤسسة بالجودة المناسبة وبالكمية المناسبة وبالسعر المناسب وفي الوقت المناسب ومن مصدر التوريد المناسب وضمن شروط الخدمة المناسبة التي تعتبر ضرورية لتحقيق الاستغلال الأمثل للموارد، فإن وظيفة التخزين تحافظ على هذه الموارد بما يمكن من استمرارية أعمال تلك المؤسسات في ظروف نقص تلك الموارد، وهما معاً تشكلان المنفذ الرئيسي الذي تعتمد عليه المؤسسات في مواجهة ظروف المنافسة في الوقت الحاضر، وقد تمثلت أهم النتائج المتوصل إليها من خلال التطرق لهذا الفصل أنه عندما يكون في المؤسسة تسيير أمثل وفعال لوظيفة الشراء من حيث الحصول على المواد والمستلزمات بالكميات المناسبة والجودة والسعر المناسبين وفي الوقت المحدد ومن أفضل المصادر، كلما ضمنت المؤسسة استمرارية العملية الإنتاجية وتغطية السوق بالمنتجات والحصول على مركز تنافسي جيد، كما أن التخزين ليس مجرد عملية استلام وتخزين وخروج السلع فقط، بل تمثل أرصدة المخزون استخداماً مهماً من استخدامات رأس المال في إدارة التمويل، والإدارة الجيدة لهذه الأرصدة تعني الحفاظ عليها في أقل مستوى ممكن بما يتماشى مع توازن التكاليف المباشرة وغير المباشرة التي تعزى إلى هذه المستويات والحفاظ على مستوى معقول من توافر المواد الأولية.

الفصل الثاني:

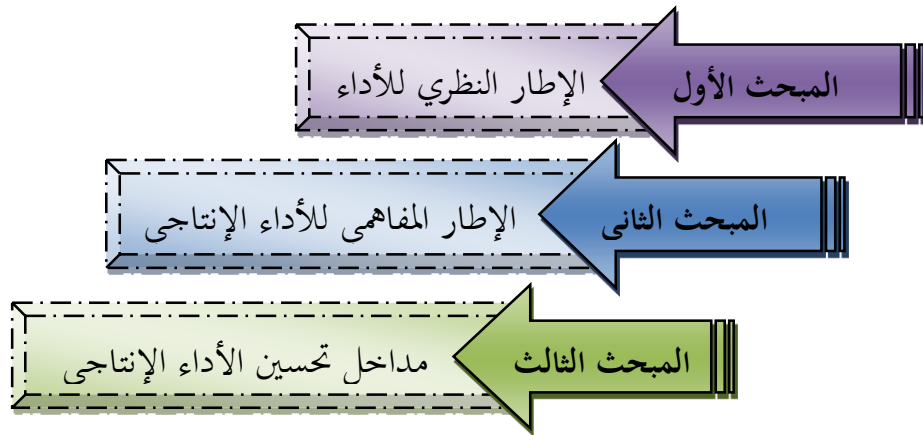
الأبعاد النظرية للأداء الإنتاجي

ومداخل تحسينه

تمهيد:

يخصى مفهوم الأداء بأهمية كبيرة في تسيير المؤسسات، لذا فقد لقي منذ ظهوره اهتماماً كبيراً من طرف الباحثين والمفكرين في مجال الإدارة والتسيير، غير أن التطور في تكنولوجيا المعلومات وفي ظل التغيرات البيئية المتسارعة والتنافس الشديد بين المؤسسات الاقتصادية، عمدت هذه الأخيرة على الاهتمام أكثر والتركيز على الأداء بصفة عامة والأداء الإنتاجي بصفة خاصة، وتحقيق مستويات عالية من خلال تقييمه والوقوف على النتائج المحققة والعمل على تحسينه وفق اتباع عدة سبل لذلك، فالأداء الإنتاجي يعد من المفاهيم التي أصبحت المؤسسات تعتمد عليها لمعرفة وضعيتها وتعزيز مكانتها، كما أن تحسين هذا الأخير أصبح أمراً ضرورياً لتحقيق ما تسعى إليه معظم المؤسسات لبناء مركز استراتيجي وتنافسي متميز يضمن لها البقاء والمنافسة.

وفي إطار هذا السياق سيتناول الفصل الأبعاد النظرية للأداء الإنتاجي ومدخل تحسينه، حيث ينقسم بدوره الى أربع مباحث من خلال التطرق الى:



المبحث الأول: الإطار النظري للأداء

يشغل موضوع الأداء في المؤسسات المعاصرة اهتمام الكثير من الباحثين سواء على المستوى الكلي أو المستوى الجزئي، وعلى الرغم من كثرة الدراسات التي تناولت الأداء إلا أنه لم يتم التوصل إلى مفهوم محدد له، حيث يرى البعض أن السبب يعود إلى اختلاف المعايير والمقاييس المستخدمة في دراسة الأداء وقياسه، مع أن هذا الاختلاف يعود لتنوع أهداف واتجاهات الباحثين في دراساتهم، وبالرغم من ذلك يبقى هذا الأخير يعاني من صعوبة التحديد، لذا سنسعى من خلال هذا المبحث معالجة مفهوم، وأنواع ومحددات الأداء.

المطلب الأول: مفهوم الأداء

يعد الأداء مفهوماً جوهرياً وهاماً بالنسبة للمؤسسات بشكل عام، ويكاد أن يكون الظاهرة الشمولية لجميع فروع وحقوق 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 اللفظة الإنجليزية *Performance* والتي تعني القيام بفعل يؤدي إلى بلوغ الأهداف⁽¹⁾، وتجدد الإشارة إلى أنه على الرغم من كثرة البحوث والدراسات التي تناولت هذا المفهوم، إلا أنه لم يتم التوصل حتى الآن إلى إجماع أو اتفاق حول مفهوم محدد للأداء، نظراً لاختلاف المقاييس والمعايير التي تستخدم في دراسته من جهة واختلاف أهداف واتجاهات الباحثين في دراساتهم من جهة أخرى⁽²⁾، 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⁽³⁾، 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.

¹ - Oxford Learner's Pocket Dictionary, Third Edition, Oxford Press, Oxford, 2003, P 18.

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

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

- كما يمكن تعريفه بأنه: البحث عن الكفاءة من خلال إنتاج أكبر ما يمكن، والبحث عن الفعالية من خلال القيام بأفضل عملية لتحقيق نمو دائم.⁽¹⁾
- تجدر الإشارة أن مفهوم الأداء يقترن بمصطلحين هاميين في التسيير وهما الكفاءة والفعالية، فالكفاءة تعني العلاقة بين الموارد المخصصة والنتائج المحققة، أما الفعالية فهي تتعلق بمستوى تحقيق الأهداف، لذلك تم اعتبار الأداء مفهوماً يعكس كل من الأهداف والموارد اللازمة لتحقيقها.⁽²⁾
- يعرف Peter Druker الأداء على أنه: قدرة المؤسسة على الاستمرارية والبقاء محققة التوازن بين رضا المساهمين والعمال⁽³⁾، يشير هذا التعريف الى هدف المؤسسة الأصل المتمثل في البقاء والاستمرارية من خلال المستويات المقبولة للأداء، المترجمة في شكل مردودية، وهو ما يساهم في توليد الثروة والقيمة.
- كما يعرف أيضا على أنه: قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها التنظيمية⁽⁴⁾، ويشير كل من B. Doriath et C. Goujet الى أن هذا التعريف يعتبر شاملا، وهو يتضمن ثلاثة معاني أساسية للأداء هي:⁽⁵⁾
 - أن الأداء عبارة عن نتيجة أو إنجاز، ذلك أنه في غالب الأحيان تتم مقارنة النتائج والانجازات مع الأهداف المحددة من خلال مجموعة من المؤشرات الكمية والنوعية.
 - يعبر الأداء عن فعل/نشاط، حيث يرتبط الأداء بمجموعة من الأفعال المتناسقة والمترابطة فيما بينها.
 - يعبر الأداء عن النجاح، حيث يعد الأداء مفهوماً إيجابياً غير موجود في حد ذاته وإنما يعكس تصور المؤسسة حول النجاح.

¹ - Alain Fernandez, **Les Nouveaux Tableaux de Bord des Décideurs**, 2^{ème} Editions, d'organisation, Paris, 2007, P41.

² - R.Brosquer, **Fondement de la Performance Humaine dans L'entreprise**, Editions d'organisation, Paris, 1989, P 01.

³ - Peter Druker, **L'avenir du Management Selon Druker**, Edition Village Mondial, Paris, 1999, P 73.

⁴ - Karim said, Martine Maadani, **Management et Pilotage de la Performance**, Hachette Education, 2009, P28.

⁵ - Brigitte Doriath et Christian Goujet, **Gestion Prévisionnelle et Mesure de la Performance**, Dunod, Paris, 2007, P172.

المطلب الثاني: أنواع الأداء

ان الاختلاف الموجود بين الباحثين حول نظرتهم الى مفهوم الأداء أدى الى تعدد تصنيفاته، حيث نجد أن كل باحث يصنف الأداء حسب معايير معينة وذلك حسب ما تهدف اليه دراسة كل واحد، وعموماً يمكن تصنيف الأداء حسب المعايير التالية:

أولاً: حسب معيار الشمولية: ويندرج ضمنه الأداء الكلي أو الشامل، والأداء الجزئي

1. **الأداء الكلي:** فوصفه David بمفهوم شمولي بأنه: "نتائج الأنشطة التي يتوقع أن تقابل الأهداف الموضوعية"⁽¹⁾، فالأداء هو دالة لكافة أنشطة المؤسسة وهو المرآة التي تعكس وضع المؤسسة من مختلف جوانبها، وتتحدد درجة مستواه بالعديد من العوامل المؤثرة فيه ومدى قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها، من منظور نظرية النظم فان مساهمة جميع الأنشطة والوظائف والموارد والعمليات في الوصول الى مستويات الأداء لا يمكن نسب انجازها الى أي عامل أو عنصر لوحده، من دون مساهمة وتفاعل جميع العناصر والعوامل، وفي اطار هذا النوع من الأداء يمكن الحديث عن مدى وكيفيات بلوغ المؤسسة لأهدافها الشاملة (البقاء والاستمرارية، النمو، التوازن، ...).⁽²⁾
2. **الأداء الجزئي:** أما الأداء الجزئي وفقاً للمقاربة التنظيمية التي جاءت كرد فعل للمقاربة التحليلية، هذه الأخيرة التي تعتمد على فصل المكونات عن بعضها البعض في التأثير والتحليل، اعتبرت أن كل ظاهرة بمثابة نظام، حيث أن النظام حسب Mélése "هو مجموعة العناصر المتداخلة والمتبادلة التأثير والموجهة نحو تحقيق الهدف"⁽³⁾، فالتسيير أو الإدارة يمكن اعتباره بمثابة نظام من خلال تفاعل مجموعة الأنظمة التحتية (الاستراتيجية، الهياكل، المكافآت، المهارات، الثقافة التنظيمية، ..) التي تهدف الى تحقيق الفعالية.

ثانياً: حسب معيار المصدر: ينقسم الأداء حسب هذا المعيار الى:⁽⁴⁾

1. **الأداء الداخلي:** والذي يرتبط بالمحيط الداخلي للمؤسسة بهدف تحديد نقاط القوة والضعف، ولتسهيل دراسته عادة ما يتم اعتماد المعيار الوظيفي للأداء في تحديده، على الرغم من التكامل والتعاقد بين مختلف أدائه الجزئية والتي تعتبر في مجملها كمحصلة للأداء الشامل ككل.

¹ - وائل محمد صبحي ادريس، طاهر محسن منصور الغالي، مرجع سابق، ص 39.

² - عادل بوجمان، تأهيل الموارد البشرية لتحسين أداء المؤسسة الاقتصادية، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة- الجزائر، 2015، ص 51.

³ - Pascal Laurent et Francoise Bouard, **Economie d'entreprise**, Tom 01, Les Editions d'organisation, Paris, 1997, P.P 31-32.

⁴ - عادل بوجمان، مرجع نفسه، ص 52.

2. الأداء الخارجي: يتعلق أساساً بالمحيط الخارجي وما تفرزه من فرص يمكن استغلالها وتهديدات يجب العمل على تفاديها أو التقليل من حدتها، من خلال الاعتماد على مجموعة من الأدوات والنماذج الاستراتيجية.

ثالثاً: حسب معيار الطبيعة: يندرج ضمن هذا المعيار التصنيفات التالية:⁽¹⁾

1. الأداء الاقتصادي: ما تجدر الإشارة إليه أننا نجد صعوبة في فصل العوامل المؤثرة في كل نوع بالنسبة لهذا التصنيف، وهذا لطبيعة التداخل فيما بينها ويمكن اسقاطه بتصنيفات المحيط بالنسبة للمؤسسة، ويتم قياس الأداء الاقتصادي باستخدام الربحية أو المردودية بأنواعها المختلفة.

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

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

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

رابعاً: حسب المعيار الوظيفي: يمكن اعتبار المؤسسة حسب هذا المعيار على أنها مجموعة من الأنشطة والوظائف المتداخلة فيما بينها لتحقيق هدف المؤسسة، ويمكن حصرها فيما يلي:

1. الأداء المالي: حيث ينظر إليه كمحصلة لجميع أنواع الأداء، ويتعلق بتحقيق الأهداف المالية الأساسية للمؤسسة وهي التوازن المالي، والمردودية المناسبة.

2. الأداء الإنتاجي: الذي يتعلق بتوليفة هامة من الجوانب الإنتاجية، والتحكم في الأداء الإنتاجي يكون من خلال التحكم في التكاليف، الجودة، أجال الانتاج والتسليم، المرونة الإنتاجية (القدرة على التكيف والسرعة في الاستجابة والتنوع)، والقدرة على الابداع⁽²⁾، الى جانب هذه الأهداف هناك من يضيف التنوع في المنتجات الى المرونة

¹ - عمرو حامد، تقييم الأداء المؤسسي في الوحدات الحكومية، ورقة عمل مقدمة ضمن ملتقى تقييم الأداء المؤسسي في الوحدات الحكومية، المنظمة العربية للتنمية الادارية، أعمال المؤتمرات، مصر، 2007، ص.ص 116-118.

² - Vincent Plauchu, **Mesure et Amélioration des Performances Industrielles**, Tome 2, Office des Publications Universitaires, Université pierre mendés, Grenoble-France, 2006, P 07.

الإنتاجية وهذا لتحقيق المهمة الأساسية لها، وهي القدرة على تصور وفهم وإدراك خصائص المنتج من أجل الوصول إلى الكفاءة والإنتاجية تماشياً مع أهداف المؤسسة إلى جانب تعظيم القيمة، والتي من خلالها يتم اعتبار الوظيفة الإنتاجية الوظيفة الجوهرية مقارنة بالوظائف الأخرى.⁽¹⁾

3. الأداء التمويني: ويرتبط بمجموعة من الأنشطة المتكاملة والمحتملة في الشراء والتخزين والإمداد وهذا لضمان استمرارية العملية الإنتاجية⁽²⁾، 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 تخفيض التكاليف الخاصة بالطلبات والتخزين.⁽³⁾

4. الأداء التسويقي: ويتمثل في مدى قدرة المؤسسة على إشباع حاجات ورغبات المستهلكين، وتحقيق الرضا والولاء بالنسبة لمنتجات المؤسسة، وتحسين صورة وسمعة المؤسسة، فيتجلى من خلال زيادة المبيعات والحصة السوقية للمؤسسة، وعمليات التحسين المستمر، جودة المنتجات، المحافظة على الزبائن، تحسين العلاقة مع الزبائن لكسب عملاء جدد.⁽⁴⁾

5. الأداء البشري: 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، والتي قسمها إلى موارد منظورة وأخرى غير منظورة، باعتبار أن المعرفة والمهارات أهم الموارد غير المنظورة (اللاملموسة) 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.⁽⁵⁾

خامساً: حسب مستويات التسيير: وينقسم إلى:⁽⁶⁾

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

¹ - أحمد عرفة، سمية شلي، إدارة العمليات والإنتاج بين أنظمة الجذب الحديثة في عصر العولمة، بدون درا النشر وسنة النشر، ص ص 52- 53.

² - Pascal Laurent et Francoise Bouard, **Op-Cit**, P.P 162-167.

³ - Vincent Plauchu, **Op-Cit**, P 68.

⁴ - وائل محمد صبحي ادريس، طاهر محسن منصور الغالي، مرجع سابق، ص 202.

⁵ - Birger Wernerfelt, **A Resource – Based View of the Firme Strategic**, Management Journal, Vols, 1984, P.P 171-180.

⁶ - Gilles Bressy et Christian Konkuyt, **Economie d'entreprise**, Edition Sirey, Paris, 1990, P 47.

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، وتتكامل فيه جميع مستويات الأداء من خلال تكامل المقاييس المحددة في جميع المستويات.

المطلب الثالث: محددات الأداء

- اختلف الباحثون في تحديد محددات الأداء، ومن بين المحددات التي اتفقوا عليها نسبياً نذكر ما يلي:⁽¹⁾
- 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 إمكانية 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.
- انطلاقاً مما سبق يمكن القول أن محددات الأداء الثلاثة لا يمكن أن تنفصل عن بعضها البعض، بل لابد من جمعها ومزجها كلها مع بعض، إذ تفاعلها فيما بينها يحقق الأداء الفعال، وعليه يمكن اجمال 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 فيه لابد أن يكون مدركاً أهمية العمل الذي يقوم به ومدى تأثيره في المؤسسة، وهذا لا يتم إلا اذا ساهمت هذه الأخيرة في خلق الدافعية في العامل، ومنه يتبين لنا تحقيق الأداء الفعال يتطلب وجود ثلاث عناصر أساسية لدى الفرد.

¹ - 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.ص 71-73.

المطلب الرابع: 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.⁽¹⁾

أولاً: العوامل الداخلية

وتتمثل في مختلف المتغيرات الناتجة عن تفاعل عناصر المؤسسة الداخلية والتي تؤثر على أدائها ويمكن للمسير أن يتحكم فيها ويحدث فيها تغيرات تسمح بزيادة آثارها الايجابية أو التقليل من آثارها السلبية، وتتميز هذه العوامل بكثرتها وتداخلها فيما بينها بالتالي صعوبة حصرها، لذلك تم تجميعها في مجموعتين رئيسيتين هما:

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

أ. هيكل القوى العاملة؛

ب. مستوى تأهيل الأفراد؛

ج. درجة التوافق بين مؤهلات العمال والمناصب التي يشغلونها؛

د. نظام الأجور والمكافآت؛

هـ. مدى ملاءمة مناخ العمل في المؤسسة.

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

أ. نوع التكنولوجيا المستخدمة في الوظائف الفعلية وفي معالجة المعلومات؛

ب. نسبة الاعتماد على الآلات بالمقارنة مع عدد العمال؛

ج. تصميم المؤسسة من حيث المخازن، الورشات، التجهيزات والآلات؛

د. نوعية المنتج وشكله؛

هـ. درجة التوافق بين منتجات المؤسسة ورغبات زبائنها؛

و. مستوى التناسب بين طاقتي التخزين والانتاج في المؤسسة؛

ز. مستويات الأسعار؛

ح. الموقع الجغرافي للمؤسسة.

¹ - عبد الملوك مزهودة، الأداء بين الكفاءة والفعالية، مجلة العلوم الانسانية، العدد الأول، جامعة محمد خيضر، بسكرة- الجزائر، 2001، ص 91.

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

إن درجة التنظيم وإحداث المتغيرات اللازمة وفقاً للمستجدات الجديدة في نظم وأساليب العمل والتوظيف ومنظومة الحوافز والتنمية والتدريب من شأنه أن يؤثر على الأداء، لذا يجب أن تكون لأي مؤسسة مرونة ديناميكية في أي تنظيم بشكل يجعله قابلاً للتغيير وفق المستجدات الراهنة.

ثانياً: 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 إلى: (1)

1. العوامل الاقتصادية: والتي من أهم العوامل نظراً لطبيعة المؤسسة الاقتصادية وكون المحيط الاقتصادي عموماً ما يمثل مصدر مختلف مواردها ومستقبل منتجاتها من جهة أخرى، وهي بدورها تنقسم حسب شموليتها إلى عوامل اقتصادية عامة (كالفلسفة الاقتصادية للدولة، معدلات نموها الاقتصادي، سياسات التجارة الخارجية، معدلات التضخم، أسعار الفائدة...)، وأخرى قطاعية (كوفرة المواد الأولية، الطاقة، درجة المنافسة، هيكل السوق، دورة حياته، مستوى الأجور في القطاع...).

2. العوامل الاجتماعية والثقافية: هذه العوامل تؤثر على أداء المؤسسات كونها تؤثر على حاجات الأفراد ودوافعهم، حيث يجب على المؤسسة التعرف على حاجات العاملين ودوافعهم، وأن تضع السياسات التي تساعد على إشباع هذه الحاجات وأن تؤثر على دوافع العمال، وأن تنمي دافع الابتكار والتجديد والإنجاز والتحصيل، كما تؤثر هذه العوامل أيضاً على أداء المؤسسات من حيث تأثيرها على المستهلك وعلى السلوك الإداري والتنظيمي، وحتى على الهيكل التنظيمي بالمؤسسة، وتتمثل 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، المنظومة القانونية، أحكام وقرارات المحاكم.

¹ 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، ص.ص 49-50.

4. العوامل التكنولوجية: أهمها المعارف العلمية، البحث العلمي والإبداعات والابتكارات التكنولوجية، تداول براءات الاختراع...، إذ تمثل هذه العوامل عنصراً هاماً ضمن متغيرات الدالة التي تربط المؤسسة بعوامل محيطها، ذلك لأن نوعية التكنولوجيا التي تستخدمها تساهم إلى حد بعيد في تخفيض أو تضخيم حجم التكاليف، تحديد كيفية معالجة المعلومات مما يساهم هذا في تدنية أو تعظيم مستويات الأداء، وعليه يجب على المؤسسة متابعة التطورات التكنولوجية والتنوُّبها، وتقييمها، وتحديد آثارها سواء بالنسبة للصناعة التي تنتمي إليها أو إلى الصناعات الأخرى التي يمكن أن تؤثر على مستقبلها، بل إن دورها لا ينحصر في المتابعة بل يتعدى إلى تشجيع بحوث التطوير والتنمية على المستوى الداخلي لها من أجل أن تكون سابقة إلى الإبداع وبالتالي التحسين الدائم لمختلف أنشطتها.

المبحث الثاني: الإطار المفاهيمي للأداء الإنتاجي

إن مصطلح الأداء الإنتاجي ليس حديث بل توجد عدة دراسات وأبحاث من الناحيتين النظرية والتطبيقية التي كانت تهدف إلى التدقيق في مفهومه، إلا أنه لا يوجد اتفاق عام حول تعريفه، وانطلاقاً من هذا المصطلح فهو يتكون من كلمتين هما الأداء والإنتاج، وبعد تناولنا للأداء في المبحث الأول سنحاول في هذا المبحث التطرق إلى الإنتاج وكيفية إدارته، ومن ثم نستنتج مفهوم الأداء الإنتاجي.

المطلب الأول: مفهوم الإنتاج وعوامله

أولاً: مفهوم الإنتاج

يحتل الإنتاج مكانة هامة في المؤسسات الصناعية إذ يعتبر عمودها الفقري لأنه المسؤول الأول عن مزج عوامل الإنتاج بطريقة اقتصادية نافعة⁽¹⁾، وفي آجال محددة للحصول على منتوجات ذات جودة مقصودة، ويعتبر من أهم وظائف المؤسسة مهما كان نوعها إنتاجية أو خدمية⁽²⁾، حيث أصبح لوظيفة الإنتاج دور استراتيجي تستجيب لعدة قيود أهمها: التكلفة، الجودة، والوقت، وذلك من أجل مواكبة التسيير الحديث للمؤسسات⁽³⁾، وبالتالي يمكن تعريف وظيفة الإنتاج أو الإنتاج على النحو التالي:

- حسب S. Anil Kumar فإن الإنتاج مجموعة من الخطوات المتسلسلة لتحويل المواد الأولية إلى شكل آخر من خلال عملية كيميائية أو ميكانيكية لخلق أو تحسين النفع المتوخى من المنتج إلى المستخدم⁽⁴⁾، وهو عملية خلق للمنتجات (سلع، خدمات) من خلال تحويل الموارد المتمثلة في رؤوس الأموال والتجهيزات، اليد العاملة، المواد الأولية ونصف مصنعة، والمعلومات، إلى مخرجات⁽⁵⁾.
- كما يمكن تعريف الإنتاج على أنه ذلك النشاط الذي يختص باستخدام الموارد الاقتصادية بطريقة عقلانية لخلق وتحقيق عدد من المنافع الاقتصادية المتمثلة في: المنفعة الشكلية (ذلك بتغيير جوهر المادة وتحويلها إلى مادة نفعية

¹ - فتيحة منيعي، إدارة النشاط الإنتاجي في المؤسسات الاقتصادية، مركز الكتاب الأكاديمي، الطبعة الأولى، الجزائر، 2016، ص 19.

² - عامر الحاج، دور تحليل الإنتاج وبحوث العمليات في تحسين الأداء الاقتصادي للمؤسسات، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية، جامعة العقيد الحاج لخضر، باتنة- الجزائر، 2003/2002، ص 05.

³ - عفاف زهراوي، نمذجة وتقييم أداء الطرق الإنتاجية الحديثة في المؤسسات الصناعية الجزائرية باستخدام شبكات بتري، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في العلوم الاقتصادية، جامعة منتوري، قسنطينة- الجزائر، 2009/2008، ص 04.

⁴ - S. Anil Kumar, N. Suresh, **Production and Operations Management –With skill development Caselests and Cases-**, 2nd Edition, New Age International Limited, New Delhi, India, 2008, P 03.

⁵ - نبيلة حدادو، الوظيفة الإنتاجية كمدخل للتميز التنافسي، أطروحة مقدمة ضمن متطلبات نيل درجة دكتوراه علوم، في علوم التسيير، جامعة الجزائر 03، الجزائر، 2015/2014، ص 03.

سواء سلعة أو خدمة)، والمنفعة المكانية (نقل السلع والخدمات من مكانها الى أماكن أكثر حاجة اليها وذلك عن طريق النقل الذي يعد طريقة اقتصادية فعالة)، والمنفعة الزمانية (ذلك عن طريق الادخار والتخزين واختيار الوقت المناسب الذي تزداد فيه الحاجة اليها)، والمنفعة الاجتماعية (هي محصلة المنافع السابقة، ويمكن تحقيقها بتكامل للنشاط الاقتصادي وذلك عن طريق تحقيق الأهداف والفعالية الإيجابية.⁽¹⁾

• أما وظيفة الإنتاج فهي عملية تحويل المواد الأولية أو المكونات لإنتاج منتج ذو قيمة في السوق والذي يمر بمراحل وطرق متعددة للإنتاج⁽²⁾، ومن التعاريف الشاملة لها أيضا اعتبارها الوظيفة المكلفة بتلبية الطلب الحقيقي التابع لأي وظيفة أخرى، وهذا بارتباط فعال لمختلف عوامل الإنتاج لتسمح بإنتاج منتج بالجودة العالية، بالمهلة المطلوبة وبأقل تكلفة ممكنة⁽³⁾.

نستنتج من كل ما سبق أن الإنتاج هو عملية نظامية وسلسلة من الأنشطة الديناميكية التي تضمن تحقيق الأهداف الإنتاجية (الإنتاج الأمثل: كمية، جودة، وبأدنى تكلفة وفي الوقت المناسب) من خلال الاستغلال الأمثل للموارد الإنتاجية⁽⁴⁾، وتتمثل عموماً استراتيجيات الإنتاج في ما يلي:⁽⁵⁾

أ. **تخفيض التكلفة:** تركز هذه الاستراتيجية على فكرة مفادها أن خفض تكلفة الإنتاج يمكن أن يؤدي الى المنافسة على أساس سعري، حيث يتم استخدام أسلوب تحليل القيمة لمعرفة سعر التكلفة (تحليل قيمة تكلفة الموارد الداخلة في إنتاج المنتج)، وذلك من أجل التحكم في تكاليف التوريد والتسويق للوصول الى المستهلك النهائي (الاندماج الخلفي والأمامي)

ب. **استراتيجية التمايز السعري:** تعمل المؤسسات وفق هذه الاستراتيجية على إنتاج منتجات تتميز بخاصية أو أكثر مقارنة بما تنتجه المنافسة، من أجل جذب الزبائن لاستهلاك منتجاتها.

ج. **استراتيجية جودة المنتج:** تسعى المؤسسات وفق هذه الاستراتيجية الى التحكم في جودة منتجاتها، حيث تسعى الى إنتاج منتجات ذات مواصفات عالية وفق معايير الجودة العالمية.

¹ - زهواني رضا، تحسين تخطيط الإنتاج في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مذكرة مقدمة لاستكمال شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة- الجزائر، 2007/2006، ص 25.

² - George Javel, **Organisation et Gestion de la Production, Cours avec exercices corrigés**, 4^{ème} Edition, Dunod, 2010, Paris, P 127.

³ - P. Charpentier, **Organisation et gestion de l'entreprise**, ed. Nathan, Paris, 1997, P 07.

⁴ - إلهام بجاوي، أثر تطبيق مدخل الجودة على الأداء الإنتاجي للمؤسسات الصناعية الجزائرية: دراسة ميدانية، مجلة العلوم الاقتصادية، العدد 02، جامعة المسيلة- الجزائر، 2009، ص 48.

⁵ - رفيق زراولة، محاضرات في إدارة الإنتاج والعمليات، جامعة 08 ماي 1945، قالة، 2016/2015، ص.ص 12-13.

د. استراتيجية استغلال الوقت: تسعى المؤسسات من خلال هذه الاستراتيجية الى استغلال الوقت بأعلى درجة ممكنة من الكفاءة، عن طريق التنفيذ الفعال للمهام الإنتاجية بأقل وقت ممكن مما يسمح للمؤسسة بتحقيق فوائد عديدة منها: تخفيض التكلفة الزمنية، مرونة الاستجابة لطلبات الزبائن، ابتكار منتجات جديدة في الوقت اللازم.

ثانياً: عوامل الإنتاج

يقصد بعوامل الإنتاج تلك العناصر أو الموارد التي يؤدي مزجها بطرق محددة الى تحقيق كمية معينة من الإنتاج، والتي تسمى بـ (Les 07 M's) وهي: اليد العاملة Mains D'oeuvre، الآلات Machines، طرق الإنتاج Méthodes، المهن Métiers، الوسائل المالية Moyens Financiaers، السوق Marché، الإدارة Management⁽¹⁾، وهذه العوامل تشكل جزءاً هاماً من النظام الإنتاجي (العملية الإنتاجية)، وهي في الأساس حسب Rogalski تتكون من ثلاث مجموعات أساسية:⁽²⁾

1. تجهيزات الإنتاج: هي عبارة عن مجموعة الوسائل المادية المستعملة من طرف المؤسسة لتسهيل انجاز المهام التي تساعد على عملية الإنتاج، وتشمل كل التسهيلات أو الاجهزة أو الوسائل المتحركة أو الثابتة التي من شأنها أن تساهم في إنتاج السلع والخدمات في إطار النظام الإنتاجي.
2. الأفراد: هم العمال الذين يعملون في إطار النظام الإنتاجي ويتقاضون أجراً على ذلك بهدف انجاز مهام هذا النظام، ويمكن تقسيمهم حسب طبيعة العلاقة بالنظام الإنتاجي الى أفراد متخصصين في الإنتاج المباشر (كعمال الآلات وورشات الإنتاج)، وعمال موجهين للإنتاج غير المباشر (كالإداريين والمحاسبين ومسؤولي تسيير المخزون).
3. المواد: من بين أهم العناصر في موارد النظام الإنتاجي هي المواد، وتشمل المواد الخام أو المواد نصف المصنعة، أو تامة الصنع التي يمكن أن تستعمل كمواد نصف مصنعة يحتاجها نظام الإنتاج من أجل إنتاج السلعة أو انجاز مهامه، هذه المواد يتم استعمالها بالمزج بين العوامل السابقة أثناء العملية الإنتاجية، تتفاعل الموارد الثلاث لإنتاج سلعة تامة الصنع.

¹ - رفيق زراولة، مرجع نفسه، ص 10.

² - نصر الدين بوريش، تحسين مؤشرات أداء نظام الإنتاج لأقلمة المؤسسة الصناعية مع تحولات المحيط، رسالة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة دكتوراه علوم تخصص علوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة- الجزائر، 2014/2013، ص 15.

المطلب الثاني: المرتكزات الأساسية للأداء الإنتاجي

أولاً: إدارة الإنتاج والأداء الإنتاجي

تقع مسؤوليات إدارة الإنتاج ضمن المهام الإدارية المعروفة: التخطيط، التنظيم، التوجيه والرقابة على العملية الانتاجية ونشاطاتها⁽¹⁾، فإدارة الإنتاج حسب Yves Crama هي الإدارة التي تهدف الى تصميم، تخطيط ومراقبة العمليات الانتاجية، حيث ترتبط نشاطات التصميم بتعريف خصائص النظام الإنتاجي (الطاقة، التكنولوجيا المستعملة...)، بينما يتعلق التخطيط بوصف طريقة عمل نظام الإنتاج في إطار سعيه لتلبية الطلب المعبر عنه وكذا التنسيق بين الطاقة المتوفرة والطلب، في حين تعني المراقبة تقييم مدى التوافق بين النتائج المتحصل عليها وتلك المخطط لها⁽²⁾، ويمكن تعريفها على أنها:

- عملية مزج وتحويل الموارد المختلفة في النظم الفرعية للإنتاج والعمليات في المؤسسة الى قيمة مضافة تمثل بمنتجات وخدمات بالطريقة التي تتلاءم مع سياسات المؤسسة⁽³⁾، وفقاً للمواصفات المحددة بالكميات والمواعيد المطلوبة وبأقل الكلف⁽⁴⁾.
 - وهي أيضاً مفهوم يتضمن نشاط الإنتاج وإدارة كل العمليات المرتبطة بها، وهي تستهدف اختيار المدخلات وضمان تدفق المواد والمستلزمات وعمليات الصيانة والنقل وضبط الجودة لحين اكمال انتاج السلعة والخدمة المطلوب تقديمها⁽⁵⁾.
- ومما سبق يمكن القول أن إدارة الإنتاج هي تلك الإدارة التي بموجبها يتم التأليف بين مختلف الموارد والأنشطة العملية اللازمة لإنتاج منتجات وخدمات وأفكار ذات قيمة بطريقة تمتاز بالكفاءة والفعالية في ظل القيود المفروضة، وتضمن استمرارية المؤسسة وكذا تحقيق أهدافها، أي أن إدارة الإنتاج تأخذ شكل نظام له مدخلات ومخرجات يمكن توضيحها من خلال الشكل الموالي⁽⁶⁾:

¹ - مجبل محمود أحمد فياض، عيسى يوسف قداد، إدارة الإنتاج والعمليات: مدخل نظمي، دار صفاء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2010، ص 19.

² - Yves Crama, **Eléments de la Gestion de Production**, Ecole D'administration des affaires, Université de liège, 2002/2003, P 01.

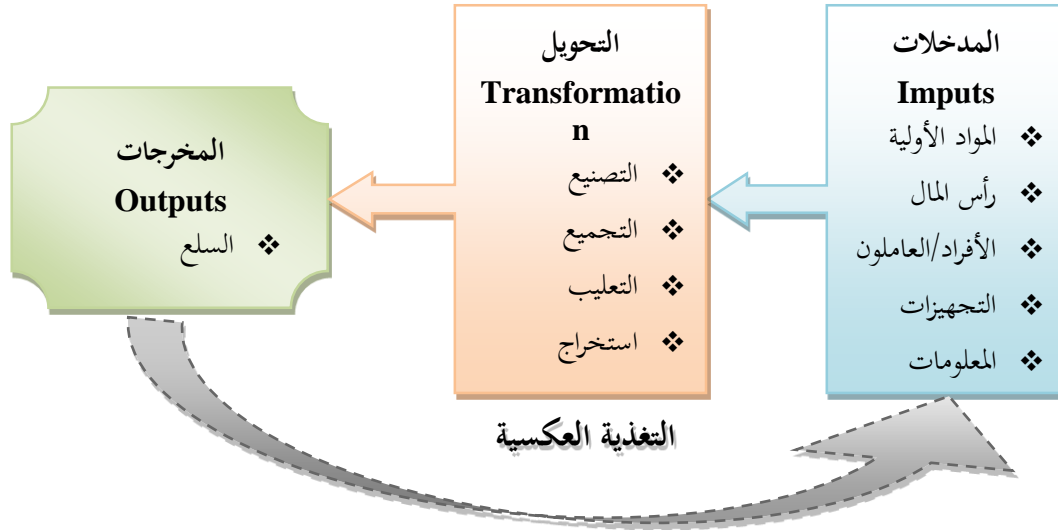
³ - S. Anil Kumar, **Production and Operations Management**, New Age International Publisher, Telangana, India, 2009, P 01.

⁴ - مريزق عدمان، تسيير الإنتاج والعمليات: مدخل نظري وتطبيقي، جسور للنشر والتوزيع، الجزائر، 2013، ص 13.

⁵ - علي فلاح الزغبي، عادل عبد الله العنزي، الأسس والأصول العلمية في إدارة الأعمال، دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان- الأردن، 2016، ص 175.

⁶ - عزوز منير، أثر فعالية إدارة سلسلة التوريد على أداء العمليات الإنتاجية في المؤسسات الصناعية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه الطور الثالث في علوم التسيير، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، الجزائر، 2018/2017، ص 64.

الشكل (2-1): نظام إدارة الإنتاج



المصدر: عزوز منير، أثر فعالية إدارة سلسلة التوريد على أداء العمليات الإنتاجية في المؤسسات الصناعية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه الطور الثالث في علوم التسيير، جامعة محمد بوضياف، المسيلة- الجزائر، 2018/2017، ص 64.

بعد تعريف كل من الأداء والإنتاج نستنتج أن الاداء الإنتاجي هو مدى كفاءة وفعالية وظيفة الإنتاج أي مدى بلوغها لأهدافها (زيادة الإنتاج كمية وجودة، تخفيض مدة وتكاليف الإنتاج)، من خلال الاستخدام الأمثل لمواردها الإنتاجية⁽¹⁾، فأداء وظيفة الإنتاج يتحقق عندما تحقق المؤسسة إنتاجية مرتفعة مقارنة بالمؤسسات الأخرى من خلال إنتاج منتجات بجودة عالية وتكاليف أقل تسمح لها بالمنافسة، بالإضافة إلى تخفيض التعطلات الناتجة عن توقف الآلات أو التأخر في الطلبات.

ويكون نظام الإنتاج فعالاً إذا كانت قيمة مخرجاته قريبة قدر الإمكان من الأهداف المخططة، فالفعالية تبحث عن مدى تحقيق الأهداف أي أنها تهتم بالنتائج، فهي تشير وتقيس مدى جودة المخرجات والنتائج، أما الكفاءة تشير وتقيس مدى جودة عملية تحويل المدخلات أو الموارد إلى مخرجات أو نتائج وفق معايير محددة هي التكلفة والوقت والجودة، فتقيس مدى تحقيق أداء عملية التحويل، أي يتم الحصول على الكفاءة من خلال زيادة الناتج بنفس الموارد المستعملة أو بنفس الناتج لكن بموارد أقل، أي أنها تهتم بالوسائل⁽²⁾.

¹ - إلهام بجاوي، الجودة كمدخل لتحسين الأداء الإنتاجي للمؤسسات الصناعية الجزائرية، مجلة الباحث، العدد 05، جامعة ورقلة- الجزائر، 2007، ص 46.
² - بويكر نعرو، برحومة عبد الحميد، أثر تطبيق نظام إدارة الجودة على المؤشرات الكمية للأداء الإنتاجي بالمؤسسة الصناعية الحاصلة على شهادة الايزو 9001، مجلة الدراسات الاقتصادية والمالية، العدد 07، المجلد الأول، جامعة الوادي- الجزائر، 2014، ص 170.

يسعى الأداء الإنتاجي الى تحقيق وتوفير كم ونوع المنتجات المستهدفة في الوقت المناسب وبالتكلفة المناسبة، ويمكن الحكم على كفاءة الأداء الإنتاجي من خلال المؤشرات التالية:

الجدول (2-1): مؤشرات قياس الأداء الإنتاجي

بنود التقييم	المؤشرات
المواد الخام	<ul style="list-style-type: none"> - نسبة قيمة المواد المرفوضة لعدم مطابقة المواصفات الى إجمالي المشتريات. - نسبة قيمة المواد المتأخرة في التسليم الى قيمة المشتريات خلال فترة معينة. - نسبة الإسراف في المواد الخام = كمية الإسراف في المواد الخام / كمية المواد الخام المنصرفة للإنتاج
جودة المنتجات	<ul style="list-style-type: none"> - نسبة المرفوض لعدم مطابقة المواصفات الى إجمالي الإنتاج. - نسبة الوقت المستخدم في التفتيش والفحص الى وقت الإنتاج. - نسبة تكاليف الفحص الى تكاليف الإنتاج.
الطاقة الإنتاجية	<ul style="list-style-type: none"> - نسبة الطاقة الفعلية المستخدمة الى الطاقة الكلية للمصنع. - نسبة الطاقة العاملة الى الطاقة الكلية للمصنع.
الكفاءة الإنتاجية	<ul style="list-style-type: none"> - معدل الإنتاج الى عدد ساعات العمل. - معدل الإنتاج النسبية لرأس المال المستثمر. - نسبة الطلبات التي تم تنفيذها في الوقت المحدد.
العمالة	<ul style="list-style-type: none"> - نسبة الوقت الضائع (عدد ساعات الوقت/عدد ساعات العمل المتاحة). - إنتاجية العامل المستهدفة (كمية الإنتاج المخطط/عدد ساعات العمل المخططة). - الإنتاجية الفعلية للعامل (كمية الإنتاج الفعلية/عدد ساعات العمل المدفوعة). - معدل دوران العمل (عدد العمال الذين تركوا العمل / متوسط عدد العاملين في نفس الفترة). - نسبة التغيب (عدد أيام التغيب لأسباب غير مشروعة/ عدد ساعات العمل المتاحة).
التكاليف	<ul style="list-style-type: none"> - نسبة تكاليف مناولة المواد الى إجمالي تكاليف الصنع. - نسبة تكاليف الصيانة الى التكلفة الكلية للوحدة المنتجة. - نسبة الأجور الى تكلفة الوحدة المنتجة.

المصدر: عريف عبد الرزاق، أهمية التحليل المالي في تقييم أداء المؤسسات، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير غير منشورة،

علوم التسيير، جامعة بسكرة، بسكرة- الجزائر، 2007/2008، ص 37.

يعتبر تحسين الأداء الإنتاجي سياسة عامة تنتهجها المؤسسات الحديثة، حيث يسود الاقتناع بضرورة التحسين المستمر لكافة العوامل التنظيمية المتبعة في المؤسسة التي تؤثر على الأداء الإنتاجي، بدءاً بالقيادات العليا وانتهاءً بالمستويات التنظيمية في كل مجالات النشاط.

كما أن تحسين الأداء الإنتاجي هو استخدام جميع الموارد المتاحة لتحسين المخرجات وإنتاجية العمليات، وتحقيق التكامل بين التكنولوجيا الصحيحة التي توظف رأس المال بالطريقة المثلى⁽¹⁾، ومن المبادئ الأساسية لتحسين الأداء الإنتاجي ما يلي:

- الوعي بتحقيق احتياجات وتوقعات الزبون (داخلي / خارجي)؛
- إزالة الحواجز والعوائق وتشجيع مشاركة جميع العاملين؛
- التركيز على النظم والعمليات؛
- القياس المستمر ومتابعة الأداء الإنتاجي.

ثانياً: دوافع تحسين الأداء الإنتاجي

يوجد العديد من العوامل التي تؤدي بالمؤسسات الى تحسين أدائها الإنتاجي، نذكر من أبرزها:

1. التحسين المستمر: من أهم العوامل التي تدع بالتحسين المستمر هي: (2)

أ. معدلات التغيير السريعة: تمثل مجموعة القوى الخارجية التي تؤثر على نشاط وقرارات المؤسسة وتؤثر بها، والبيئة الخارجية هي نقطة البداية والنهاية للمؤسسة، فمن حيث كونها نقطة البداية فهي المصدر الأساسي للحصول على الموارد، أما من حيث كونها نقطة النهاية فإن بيئة الأعمال هي المستهلك الأساسي لمنتجات وخدمات المؤسسة، فكلما تميزت البيئة بعدم التأكد لكثرة عدد المتغيرات وعدم استقرارها، تعمل المؤسسات على تحسين أدائها الإنتاجي لمواجهة ظروف الغموض البيئي من خلال الابتكار؛

ب. الحفاظ على المكانة: تعكس المكانة الموقع التنافسي للمؤسسة بين بقية المؤسسات الناشطة في نفس المجال، ويمكن لها أن تحقق ميزة تنافسية عندما تقوم بتطبيق الاستراتيجيات التي تخلق القيمة للمستهلك والتي لا يمكن للمنافسين الحاليين أو المرتقبين تطبيقها، فإن المؤسسة يمكن أن تملك ميزة تنافسية دائمة من خلال المزج الدقيق للموارد بطريقة فريدة تؤدي الى تحقيق الميزة التنافسية المنشودة؛

¹ - عبد الحكيم أحمد الخزامي، تكنولوجيا الأداء من التقييم الى التحسين: تحسين الأداء، مكتبة ابن سينا، الجزء الثالث، القاهرة- مصر، 1999، ص 11.

² - عادل زايد، التنظيم المتميز الطريق الى منظمة المستقبل، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة- مصر، 2003، ص 10.

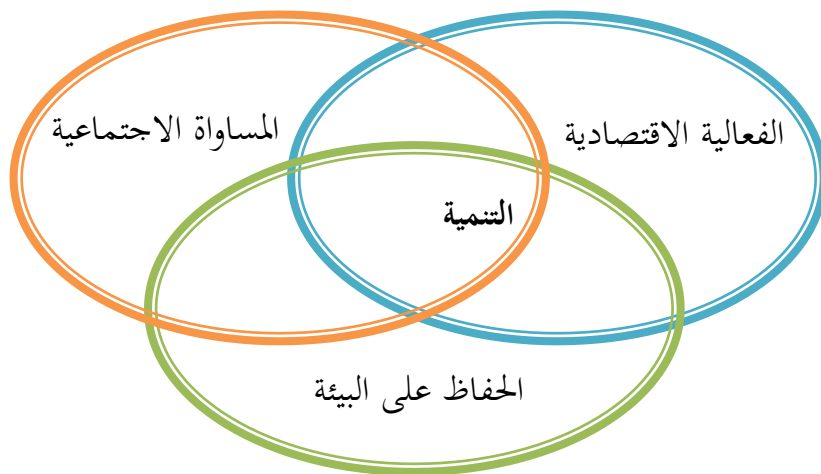
ج. الاهتمام بالجودة: إن التغيرات السريعة التي تخطط بنشاط المؤسسات واشتداد المنافسة، تحتم على هذه الأخيرة أن تجد لنفسها الأسلوب الذي يمكنها من دمج معارفها ومواردها المختلفة لتحقيق مستوى عال من الأداء، وذلك مع الحرص على التركيز على الجودة الشاملة، والتي تعبر عن الأساس الذي ينطلق منه استهداف ذلك المستوى من الأداء الإنتاجي؛

د. المنافسة: وهي تعبر عن حالة الصراع الموجود بين المؤسسات ومحاولة كل منها كسب الريادة في السوق، وذلك باعتماد عدة استراتيجيات تمكنها من تحقيق مستويات مرتفعة من الأداء، لذلك يجب على المؤسسة القيام بالتحديث المستمر لاستراتيجياتها وتتبع متغيرات البيئة الخارجية؛

2. المسؤولية الاجتماعية: وتعرف على أنها: "الادماج الاختياري من طرف المؤسسات، بالاهتمام بالمشاكل الاجتماعية والبيئية في أنشطتها، وعلاقتها مع الأطراف ذات المصلحة"⁽¹⁾

3. التنمية المستدامة: وهي تلك التنمية التي تستجيب للحاجات الحالية بدون استنزاف الثروات التي تساعد على التنمية للأجيال القادمة، فمفهوم التنمية المستدامة يرتبط بثلاث أبعاد كما يوضحه الشكل التالي:

الشكل (2-2): أساسيات التنمية المستدامة



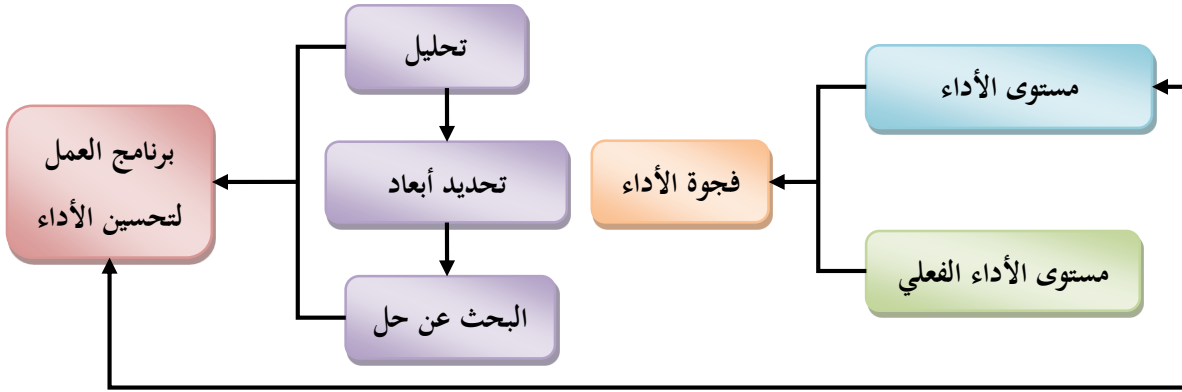
المصدر: مومن شرف الدين، دور الإدارة بالعمليات في تحسين الأداء للمؤسسة الاقتصادية، مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف - الجزائر، 2012/2011، ص 57.

¹ - مومن شرف الدين، دور الإدارة بالعمليات في تحسين الأداء للمؤسسة الاقتصادية، مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف - الجزائر، 2012/2011، ص 56.

ثالثاً: نموذج تحسين الأداء الإنتاجي

من أجل تحقيق التحسين في الأداء الإنتاجي تستخدم المؤسسة نموذج تحسين الأداء الذي يركز على مبدأ تحليل الفجوة أو انحراف الأداء الفعلي عن الأداء المستهدف، والبحث عن مصادر هذا الانحراف واقتراح الكيفية أو الوسائل التي يمكن أن تصحح هذا الانحراف⁽¹⁾، وفيما يلي شكل يوضح نموذج تحسين الأداء الإنتاجي:

الشكل (2-3): نموذج تحسين الأداء الإنتاجي



المصدر: علي السلمي، إدارة التميز: نماذج وتقنيات الإدارة في عصر المعرفة، مكتبة الإدارة الجديدة، القاهرة- مصر، 2002، ص 147.

رابعاً: أنماط تحسين الأداء الإنتاجي

هناك نمطين أساسيين متكاملين لتحسين الأداء الإنتاجي، هما التحسين التدريجي المستمر والتحسين الجذري المرتبط بإعادة التصميم، فالتحسين التدريجي المستمر يتعلق بتحديد طرق التطوير في الأعمال اليومية وتنفيذها بوضع فرق للتطوير تهتم بحل المشكلات اليومية التي تواجهها العمليات باستعمال أدوات إدارة الجودة الشاملة، أما التحسين الجذري فلا يكون تدريجياً بل بقفزة نوعية في مستوى الأداء وتلجأ المؤسسات الى هذه الطريقة إذا كان هناك فرق كبير بين الأداء الحالي والأداء المرغوب فيه، الذي يستلزم اشباع الزبون أو مواجهة المنافسة فتجرى على العمليات تعديلات جذرية في طريقة تسييرها.⁽²⁾

ويوضح الجدول التالي خصائص كل من التحسين المستمر والتحسين الجذري وفق عدة معايير:

¹ شريفي مسعودة، دولي سعاد، تحسين الأداء من خلال مدخل التعلم التنظيمي، الملتقى العلمي الدولي: أداء وفعالية المنظمة في ظل التنمية المستدامة، 11/10 نوفمبر 2009، جامعة المسيلة، الجزائر، ص 04.

² شطارة نبيلة، لبرش سارة، دور مراقبة التسيير في تحسين أداء المؤسسة، ملتقى وطني حول مراقبة التسيير كآلية لحوكمة المؤسسات وتفعيل الابداع، جامعة البليدة 02، 2017/05/24/23، الجزائر، ص 10.

الجدول (2-2): متغيرات مداخل التحسين

التحسين المستمر	التحسين الجذري	
جزئي	جذري	طبيعة التغيير
عملية موجودة	البدء من جديد	نقطة البداية
مرتفعة	منخفضة	تكرار التغيير
قصير	طويل	الوقت اللازم
من أسفل الى أعلى	من أعلى الى أسفل	المشاركة
ضيق (داخل الأقسام)	واسع (بين الأقسام)	مدى التغيير

المصدر: شطارة نبيلة، لبرش سارة، دور مراقبة التسيير في تحسين أداء المؤسسة، ملتقى وطني حول مراقبة التسيير كآلية لحكومة المؤسسات وتفعيل الإبداع جامعة البلدية 02، يومي 23 و24/05/2017، الجزائر، ص 10.

إن نمطية التحسين المستمر والتحسين الجذري يتشاركون في إشباع الزبون عن طريق تعديل عمليات المؤسسة، فالتحسين المستمر يقوم بأعمال تصحيحية على مستوى الاختلالات بصفة مستمرة عن طريق الفاعلين المباشرين في العمليات، أما التحسين الجذري فهو يركز أكثر على الاختلالات التي تحتاج إلى تصحيح كبير جداً وفق نظام قيادي، ويرتبط نوع التحسين بقيود هي:

- الصعوبة التقنية المتعلقة بالكفاءات والمؤهلات اللازمة من أجل الحصول على التحسين؛
 - حجم الموارد سواء المالية أو البشرية المعبئة من أجل تنفيذ التحسين؛
 - مستوى الالتزام المنتظر من طرف الإدارة العليا من أجل القيادة الفعالة لتحسين الأداء.
- من المهم توضيح أنه لا يوجد هناك تفضيل نمط على آخر فكل النمطين متكاملين يقدمان أداء مرتفع ودائم، فمن اللازم على كل مؤسسة أن تقوم بكل التحسينين بصفة مستمرة ودورية ومتتالية مع بعضها البعض.

المطلب الثالث: برامج تحسين الأداء الإنتاجي

تختلف كل مؤسسة عن غيرها في رحلة نضوجها حيث أن برامج تحسين الأداء الإنتاجي تطبق بشكل مستمر ولا تنتهي أبداً، وتختلف تسميات وتصنيفات برامج تحسين الأداء الإنتاجي ولكنها في النهاية تحمل نفس التطبيقات ومع اختلاف التقسيمات يمكن حصرها في: تحسين الجودة، تحسين الإنتاجية وخفض التكاليف، Six Sigma، إعادة الهندسة والمقارنة المرجعية.

أولاً: تحسين الجودة

من المبادئ الأساسية لنجاح الجودة هو مبدأ التحسين المستمر الذي يعطي للمؤسسة التفوق والتميز باستمرار على منافسيها، وعملية التحسين هي عملية شاملة بتطبيق عدة طرق وأدوات، وهي القلب النابض للجودة وتشمل كافة العمليات، والتحسين المستمر للجودة هو أن تأتي بالجديد والأحسن بشكل دائم⁽¹⁾، حيث هناك خمس مداخل مختلفة لتعريف تحسين الجودة وهي:⁽²⁾

— تخفيض الموارد المستخدمة؛

— تخفيض الأخطاء التي تكون ناتجة في أغلب الأحيان عن العمالة الرديئة؛

— تحقيق أو التفوق على توقعات المستهلكين؛

— جعل العمليات أكثر أمناً؛

— زيادة رضا القائمين بالعمليات.

ويتمثل الهدف الأساسي لتحسين الجودة في تحقيق الإتقان الكامل إلا أن هذا الإتقان صعب التحقيق لكن يجب العمل على الاقتراب منه، فالتحسين المستمر للجودة يؤدي الى تحسين الإنتاجية والتي بدورها تؤدي الى تخفيض التكاليف ومن ثم تقليل الأسعار وبالتالي زيادة الحصة السوقية، ويقوم التحسين المستمر للجودة على مجموعة من المبادئ الأساسية نوجزها في النقاط التالية:⁽³⁾

— ليس للتحسين نهاية، فهو مستمر طالما المؤسسة قائمة وهو من متطلبات وجودها؛

— التحسين عملية شاملة لأن الجودة لا تتجزأ فهي تشمل عناصر المدخلات، مراحل عمليات تحويل المدخلات الى المخرجات، كافة عمليات انتقال المنتجات الى العملاء؛

¹ - عمر وصفي عقيلي، مدخل الى المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان- الأردن، 2001، ص 130.

² - سونيا محمد البكري، إدارة الجودة الكلية، الدار الجامعية، الاسكندرية- مصر، 2003، ص 238-239.

³ - عمر وصفي عقيلي، مرجع سابق، ص 133-134.

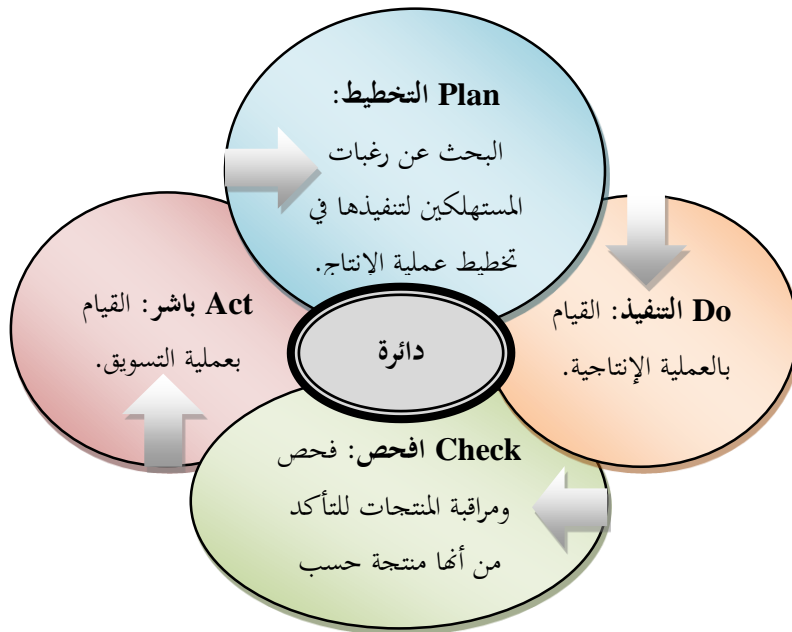
- الذي ينكسر لا نقوم بإصلاحه بل نستبدله بشيء جديد متطور، فالتحسين لا يعني الترميم؛
- لا يعني عدم وجود أخطاء عدم وجود حاجة للتحسين.

1. طرق تحسين الجودة

نظراً لأهمية التحسين المستمر للجودة بالنسبة للمؤسسات من جهة والعملاء من جهة أخرى، سعى العديد من العلماء والمفكرين لوضع طرق للتحسين المستمر، بحيث تختلف كل طريقة في تطبيقها وفي الأدوات التي تستعمل فيها، وسوف نتطرق لأهم الطرق.

أ. دورة ديمينج: يعود أصل تحسين الجودة الى الأمريكي W.E.Deming الذي يعتبر من أهم المؤسسين والمطورين للجودة، وهو من طور دائرة ديمينج لضمان الربط بين البضائع وحاجات المستهلكين بالتركيز على كافة الدوائر المتاحة، حيث تضمن دورة ديمينج التحسين المستمر وذلك ما يوضحه الشكل الموالي:

الشكل (2-4): دورة ديمينج

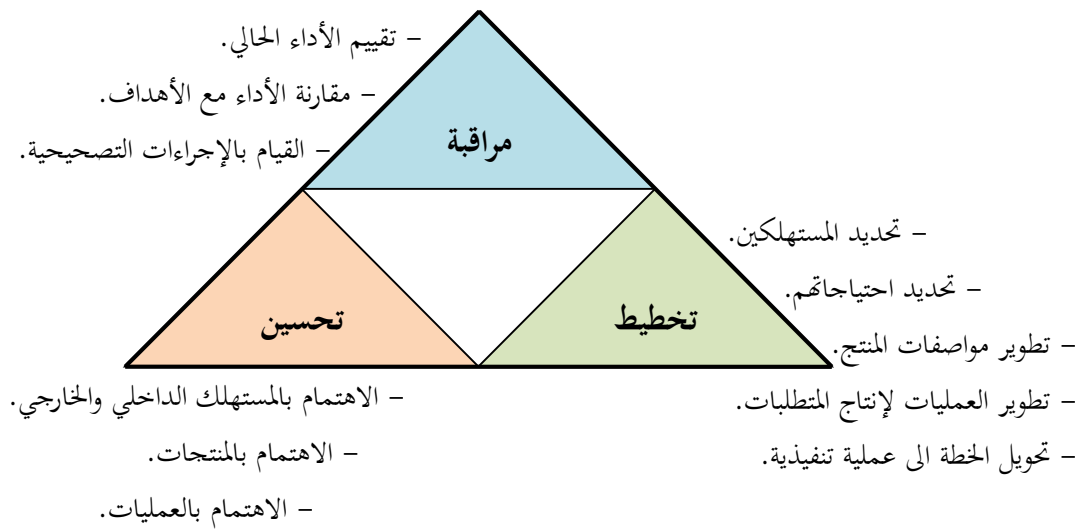


المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على محمود خيضر كاظم والشيخ روان منير، إدارة الجودة في المنظمات، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان- الأردن، 2010، ص 33.

- **Plan:** التخطيط بدءاً بدراسة العملية الحالية وجمع المعلومات عنها وتحديد المشكلة والبحث عن سبل التحسين وتصميم خطة للتحسين متضمنة معايير تقييم تنفيذ الخطة.
- **Do:** التنفيذ على الواقع وفق الخطة التي رسمتها بشكل متدرج أو على نطاق صغير.
- **Check:** افحص وارصد ووثق أي تغييرات ومدى فعالية التطبيق، وقيم وقوم الأداء لتحقيق أفضل النتائج، ودون الملاحظات للاستفادة منها في أخذ أي اجراءات تصحيحية.

- Act - باشر بتبني التغييرات التي أجريت إذا حققت النتائج المطلوبة، واتخاذ الإجراءات المناسبة لتنفيذ التغييرات وإدراجها في الخطط القادمة.
- ب. مثلث جوران: ساهم Joseph Juran بشكل كبير في تحسين الجودة، حيث ركز بشكل أساسي على الوقت الضائع والأخطاء أثناء العملية الإنتاجية، ومن أهم مساهماته مثلث جوران وهو عبارة عن طريقة للتحسين المستمر، وهي تضم ثلاث عمليات متكاملة: التخطيط، الرقابة، والتحسين، ويمكن توضيح هذا المثلث أو الثلاثية في الشكل التالي:

الشكل (2-5): مثلث (ثلاثية) جوران



المصدر: قاسم نايف علوان، إدارة الجودة الشاملة، دار الثقافة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان-الأردن، 2005، ص 87.

ثانياً: تحسين الإنتاجية وخفض التكاليف

1. تحسين الإنتاجية

يتكون نظام الإنتاجية من عناصر ثلاث المدخلات، المخرجات، والعمليات، وهذه العناصر تتأثر بعناصر أخرى هي الهدف والحدود والبيئة المحيطة وكذلك القرارات والتغذية العكسية التي تسهل الرقابة على نشاط النظام، وإدارة هذا النظام تمثل في العلاقة بين المدخلات والمخرجات⁽¹⁾، حيث تهدف عملية تحسين الإنتاجية إلى تحقيق مستوى أفضل لأداء المؤسسة، وتجدر الإشارة إلى عدة خصائص أساسية في عملية التحسين هي:⁽²⁾

¹ - فايز علي المطيري، البند التاسع: الإنتاجية ودورها في تحسين التنافسية وزيادة النمو، مؤتمر العمل العربي، الدورة الخامسة والأربعون، منظمة العمل العربية، القاهرة- مصر، 2018، ص 12.

² - شاكر تركي أمين، إدارة الإنتاج والعمليات، كلية الأعمال، جامعة الملك عبد العزيز، على الموقع:

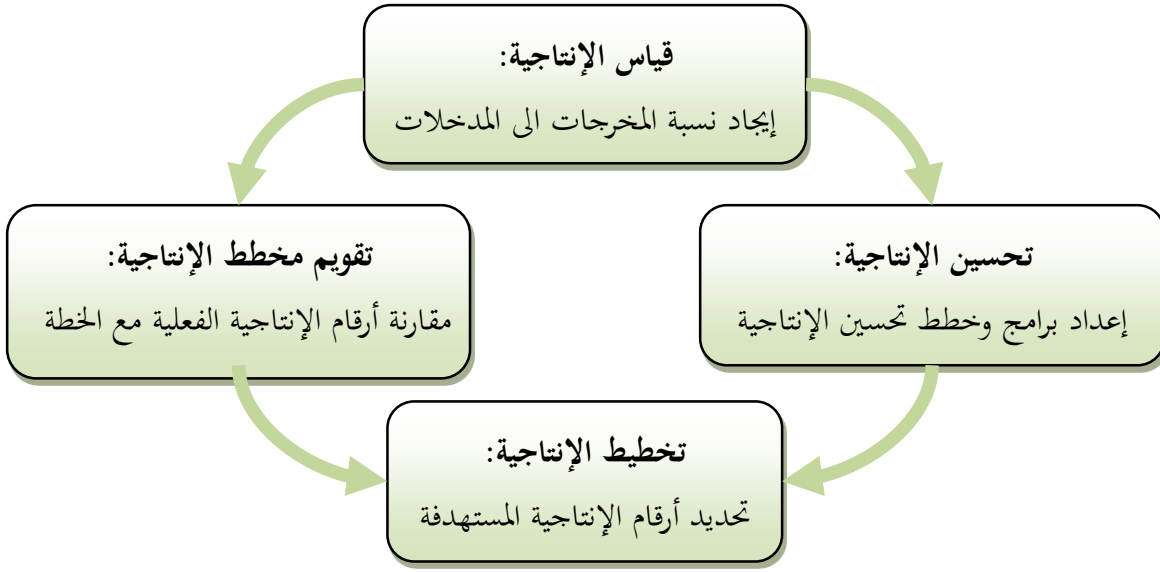
<https://slideplayer.com/slide/14506160/> consulté le: 25/07/2018.

- أ. عملية التحسين عملية دائمة ومستمرة فلا يعني ثبات الإنتاجية أو تحقيق الأهداف الموضوعية للإنتاجية التوقف عن التطوير والتحسين؛
- ب. عملية التحسين يجب ألا تكون مجرد طموحات أو نوايا، بل يجب أن تكون في شكل برامج محددة لها أهدافها وعناصرها الزمنية والمالية والبشرية؛
- ج. يجب أن تكون عملية تحسين الإنتاجية شاملة لكافة الأقسام والوحدات داخل المؤسسة وإشراك الأطراف الخارجية من عملاء وموردين وجهات حكومية في البرنامج؛
- د. إن وسائل وأساليب تحسين الإنتاجية لا نهائية فظاهرة التغير في الإنتاجية ظاهرة بالغة التعقيد وترجع إلى العديد من العوامل الفنية والبشرية التي يصعب حصرها.
- ويمكن تحسين الإنتاجية باتجاهات عدة يمكن تلخيصها في: (1)
- زيادة المخرجات مع ثبات المدخلات، أي استخدام كافة الأساليب التي تعمل على التحريك الأفضل للموارد ومنع حدوث الفاقد أو تقليله إلى أقل حد ممكن بما يعني الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة.
 - زيادة المخرجات مع انخفاض المدخلات (وهذه الحالة ممتازة).
 - زيادة المخرجات والمدخلات لكن بزيادة أكبر في المخرجات.
 - انخفاض المخرجات والمدخلات لكن انخفاض المدخلات أكبر.
 - ثبات المخرجات وانخفاض المدخلات، وتعني التخلص من عناصر المدخلات الزائدة والغير مستغلة والتي سوف لا يترتب على التخلص منها التأثير في كم المخرجات المحققة.
- حساب الإنتاجية بكل أنواعها الكلية والجزئية يعطي مؤشرات على التحسين في عمل المؤسسة أو وجود مشاكل لابد من معالجتها، وبالتالي فإن مساعي تحسين الإنتاجية في المؤسسات تشكل جانباً من عملية التحسين المستمر في أوجه عملها⁽²⁾، ويوضح الشكل التالي دورة الإنتاجية من قياس وتحسين وتقويم الإنتاجية والتحكم في التكاليف وما له من أثر على الإنتاجية:

¹ - فايز علي المطيري، مرجع نفسه، ص 13.

² - قدامة عيسى والطائي رعد عبد الله، إدارة الجودة الشاملة، دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان- الأردن، 2008، ص 215.

الشكل (2-6): دورة الانتاجية



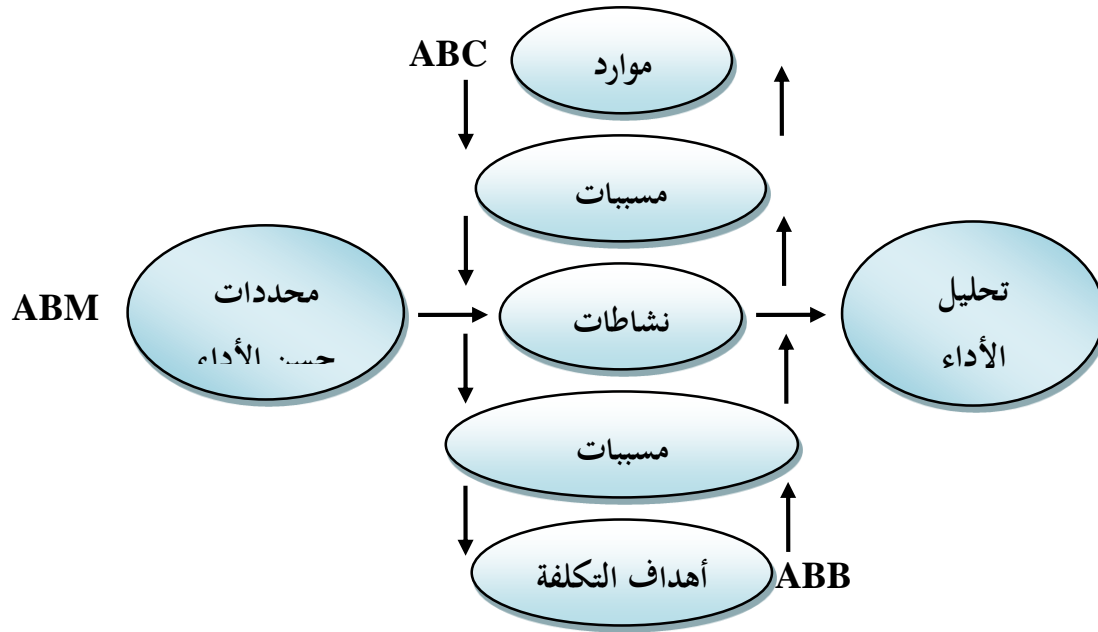
المصدر: قداة عيسى والطائي رعد عبد الله، إدارة الجودة الشاملة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان- الأردن، 2008، ص 216.

2. تخفيض التكاليف

يمكن للمؤسسة أن تخفض من تكاليفها من خلال رفع نسب استغلال طاقاتها الإنتاجية من خلال عمليات الصيانة، وكذا من خلال تخفيض تكاليف مختلف أنشطتها إذ يعد نظام التكاليف على أساس الأنشطة ذو دور بالغ الأهمية في تحقيق ذلك⁽¹⁾، ويسمح هذا الأخير بتحسين عوامل التسيير المتعلقة بتخفيض التكاليف، وتحديد التوجهات والاختيارات الاستراتيجية بشكل دقيق، وتوفير الأدوات أو الأساليب الجديدة الملائمة للتوقع والمحاكاة، وتوفير المعلومات المناسبة المتمثلة في التكاليف على أساس الأنشطة ABC، والموازنات على أساس الأنشطة ABB، فالأولى تسمح بتوجيه الأعباء غير المباشرة بشكل دقيق على أساس الأنشطة المستهلكة للموارد وفق معايير دقيقة ذات ارتباط مباشر، والثانية تعمل على تقييم حجم النشاطات الضرورية لإنجاز متطلبات الأهداف عن طريق محددات النشاطات والموارد، وبهذا تشكل تلك الأدوات نظاماً تسييرياً متكاملًا، يمكن توضيح هذا التصور وفق الشكل التالي:

¹ - نبيل مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، الدار الجامعية، 1996، ص 110.

الشكل (2-7): تكامل الأنظمة على أساس الأنشطة في تحقيق الرشادة



Source: Xavier Bouin, Francois- Xavier Simon, Tous Gestionnaires, Dunod, Paris, 2002, P 145.

تجدر الإشارة الى أن تحقيق هدف تخفيض التكاليف من خلال تكامل هذه الأنظمة (ABC, ABM ABB) تكمن في تغيير الطريقة التي تنفذ بها الأنشطة، ومن ثم إعادة تخصيص الموارد على الأنشطة المضيئة للقيمة على حساب تلك الأنشطة غير المضيئة وغير الضرورية التي يجب على المؤسسة أن تتخلص منها أو بالأحرى تقليصها.⁽¹⁾

ثالثاً: ستة سيجما

إن Six Sigma هي عبارة عن منهج إداري شامل هدفه تحسين العمليات الصناعية لزيادة الإنتاجية وتخفيض التكلفة، ولذلك اهتم الكثير من الباحثين والمؤسسات في الآونة الأخيرة بتطبيق Six Sigma لما لها من إنجازات عظيمة في تحقيق الربحية وتعظيم المقدرة التنافسية وزيادتها عن طريق تخفيض التكاليف.

1. مفهوم Six Sigma

برزت معالم Six Sigma في منتصف ثمانينات القرن الماضي في شركة Motorola، حيث جمعت بين المبادئ والأساليب الاحصائية، فعبارة Six Sigma هي رمز إحصائي يعني أن المساحة المحددة في مرحلة عمليات الإنتاج بستة انحراف معياري، هي بالذات المواصفات المحددة تماماً من طرف العميل وبدقة في اتقان هذه المواصفات لا تتعدى 3,4 خطأ في المليون لكل وحدة إنتاجية، وتعددت التعاريف التي تحاول إعطاء مفهوماً لتوضيح معالم هذا النموذج الإحصائي المتميز، ومن خلال هذا الجانب سوف نحاول استعراض بعض التعاريف:

¹ - Phippe Lorino, Contrôle de Gestion Stratégique, Dunod, Paris, 2001, P 115.

- Six Sigma هي طريقة أكثر فاعلية في حالة مشاكل الأعمال وتحسين الأداء.⁽¹⁾
- وتعرف بأنها: "مجموعة مجربة من أساليب الإدارة الحديثة والأدوات التحليلية وتقنيات مراقبة المشاريع وإعداد تقارير التي تجتمع لتشكيل انطلاقة تحسينات لحل المشاكل وتحسين الأداء، من أجل تخفيض التكاليف باستمرار، نمو الإيرادات، تحسين رضا الزبائن، تخفيض درجة التعقد، خفض دورة الوقت وتقليل الأخطاء والعيوب".⁽²⁾
- وبالتالي فإن Six Sigma تعتبر استراتيجية متبعة من قبل المؤسسات للتحسين المستمر لعملياتها الأساسية الخاصة بالإنتاج، وذلك بتقليل التكلفة عن طريق تخفيض نسبة الإنتاج المعيب لأقل ما يمكن من قبل المؤسسات، ويتألف جوهر Six Sigma من برتوكول في 6 خطوات لتحسين عمليات الإنتاج هي:⁽³⁾
 - التعرف على مواصفات البضائع التي يريدتها الزبائن؛
 - تصنيف هذه المواصفات بناء على أهميتها؛
 - تحديد ما إذا كانت هذه المواصفات مصنعة حسب القطعة أو العملية؛
 - تحديد الأعلى والأدنى من الرقابة على الأخطاء لكل واحدة من المواصفات المصنفة؛
 - تحديد مدى انحراف العمليات لكل واحدة من المواصفات؛
 - تغيير تصميم المنتج أو العملية الإنتاجية أو كليهما من أجل تحقيق Six Sigma.
- ومن الفوائد التي يمكن جنيها من تطبيق Six Sigma تتمثل فيما يلي:⁽⁴⁾
 - يضمن تطبيق Six Sigma المعرفة الدائمة والمستمرة بحاجات الزبائن ومتطلباته وما هي المتغيرات التي قد تطرأ على تلك الحاجات والرغبات؛
 - يضمن تطبيق Six Sigma تحسين مستوى الأداء بشكل عالي مما ينعكس ذلك على مستويات الأداء والتي يتم التعبير عنها بلغة الأرقام الربحية والتكلفة؛
 - يضمن تطبيق Six Sigma الحد من تكلفة الجودة الرديئة (عيوب الإنتاج) وما ينتج عنها من مشاكل؛
 - القدرة على التقليل من العمليات التي لا قيمة لها والتركيز على العمليات ذات الخصائص الحرجة في الجودة؛
 - تحسين مستوى تناغم الخدمات من خلال الإنتاج المنظم وتقليل انحرافات الإنتاج.

¹ - أحمد بن عيشاوي، طريقة Six Sigma كأداة لتحسين إدارة الجودة الشاملة (TQM)، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، العدد 05، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة- الجزائر، 2014، ص.ص 121-122.

² - اسماعيل ابراهيم القزاز وآخرون، Six Sigma وأساليب حديثة أخرى في إدارة الجودة الشاملة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان- الأردن، 2009، ص 16.

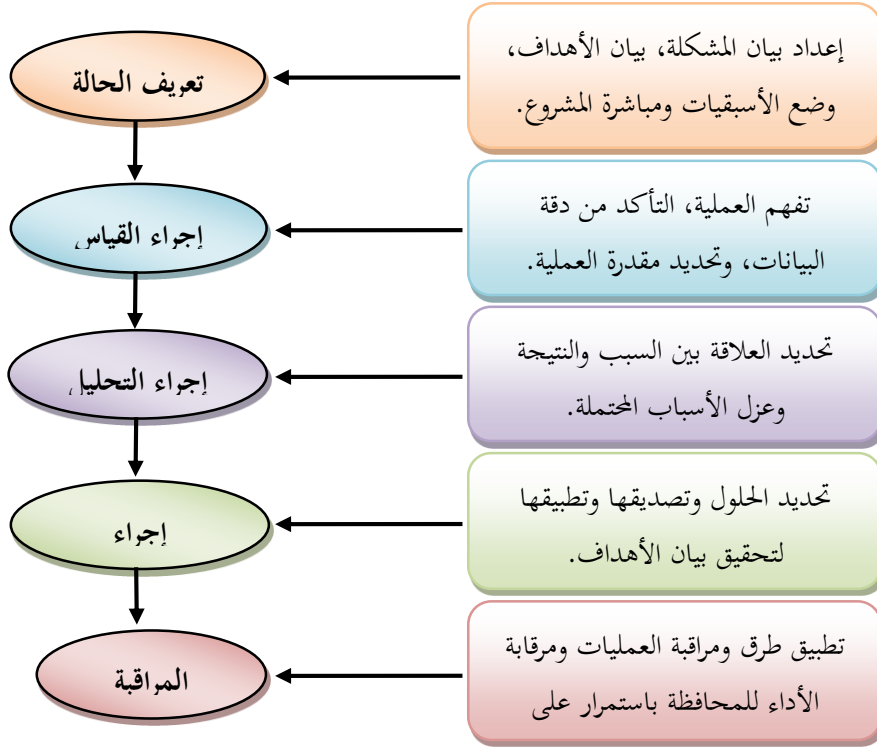
³ - محمود خيضر كاظم والشيخ روان منير، مرجع سابق، ص 42.

⁴ - Sujar balachandran & rammsamy, Six Sigma and level quality characteristics, Astudy on Indian software industries, aims international journal of management, Vol 2, No.1, 2008.

2. عمليات منهج Six Sigma

يتم تطبيق منهج Six Sigma من خلال مراحل مجتمعة، والتي تعرف بنموذج DIMAC وهي اختصار للكلمات الأساسية التالية: التحديد Define، القياس Measure، التحليل Analysis، التحسين Improve، الرقابة Control⁽¹⁾، ويوضح الشكل الموالي منهجية التحسين المستمر لـ DIMAC:

الشكل (2-8): مخطط استراتيجية التحسين لـ Six Sigma



المصدر: فادي حسن حسين، إمكانية تطبيق أسلوب 6 sigma ودوره في تخفيض التكاليف وتدعيم المقدرة التنافسية، قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في المحاسبة، جامعة الزرقاء، الأردن، 2014، ص 47.

● **تعريف المشكلة:** هي الخطوة الأولى في منهجية DIMAC، حيث يقوم قائد الفريق باختيار أعضاء الفريق وتحديد الهدف الرئيسي من التحسين والأهداف الأولية للمؤسسات، وبعد جمع البيانات الخاصة وتحويلها إلى بيانات كمية وتحليلها يتم تخفيض العيوب عن طريق حل المشكلات المسببة لها لذلك يعتبر التعريف بالمشكلة أمراً مهماً لنجاح تطبيق هذه المنهجية.

● **القياس:** تعتبر المرحلة الثانية من نموذج DIMAC، يتم فيها اختيار مقياس مناسب لتقييم النجاح في المؤسسات المحددة والمصممة، وهذه المرحلة تتطلب جمع البيانات لحل المشكلة وقياس ما حدث بشكل دقيق، حيث يتم تحويل

¹ - فادي حسن حسين، إمكانية تطبيق أسلوب 6 sigma ودوره في تخفيض التكاليف وتدعيم المقدرة التنافسية، قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في المحاسبة، جامعة الزرقاء، الأردن، 2014، ص 42-46.

المشكلة الى دالة لقياس العيوب وخلال هذه المرحلة يجب أن يكون لدى المؤسسة القدرة على قياس مخرجات العمليات.

- التحليل: الهدف من هذه المرحلة هو معرفة أسباب الأخطاء التي تم قياسها في مرحلة القياس وتحليلها، وذلك باستخدام الأدوات المناسبة وكذا معرفة طبيعة البيانات التي يتم التعامل معها وتحديد المستوى الحقيقي القائم للمؤسسة ومقارنته بالمستوى المرغوب فيه.
- التحسين: وتأتي هذه المرحلة بعد تحديد الأخطاء وتشخيصها ومعرفة أسبابها من أجل معالجتها وتحسين الأداء، ويتم خلالها التعرف على مجموعة الأنشطة التي تساهم في تحسين الأداء والارتقاء بمستوى المؤسسة وذلك من خلال استخدام أدوات علمية لإيجاد وتحديد الحلول الممكنة بعد تحديد المتغيرات الأساسية.
- الرقابة: يتم في هذه المرحلة متابعة العمليات والتأكد من عدم تكرار الأخطاء والتحقق من نجاح تنفيذ التحسينات والتطويرات في المرحلة السابقة، وأن هذه التحسينات سوف تستمر لفترة أطول، والهدف النهائي لهذه المرحلة هو تخفيض الاختلاف من خلال السيطرة على المدخلات ومراقبة المخرجات.

رابعاً: إعادة الهندسة والمقارنات المرجعية

1. إعادة الهندسة

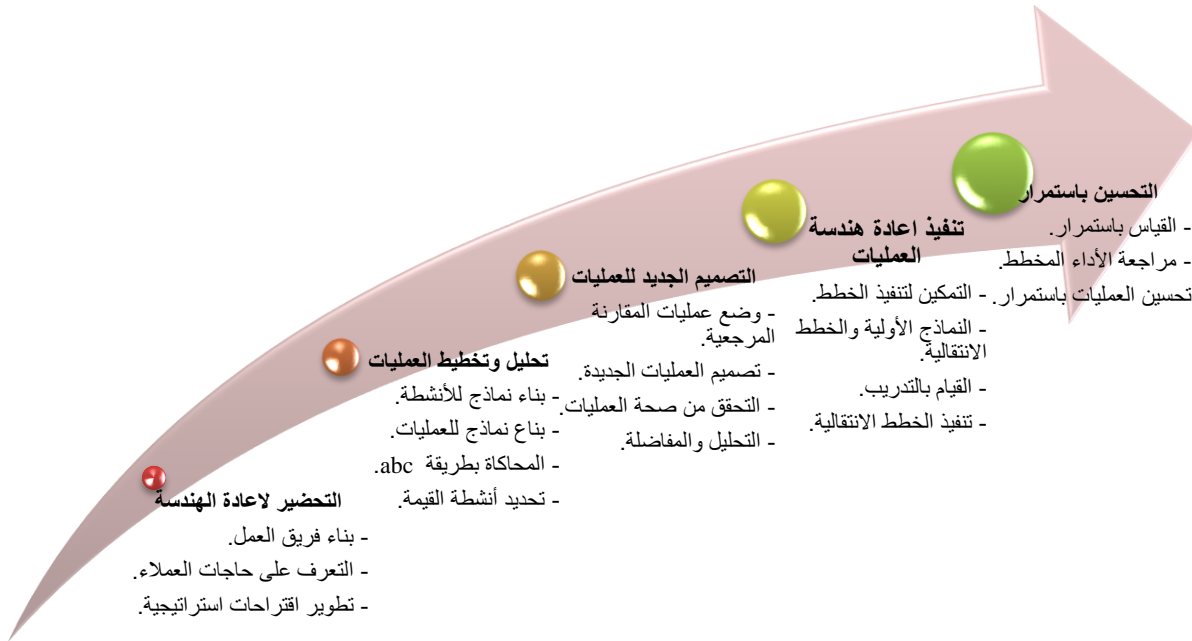
حضي مفهوم إعادة الهندسة بنجاح كبير بعد نشره سنة 1993 من قبل Michel Hammer & James Champy، نظراً للفوائد التي عادت على المؤسسات التي طبقتها في تلك المرحلة مثل: Ford Motor، Co، Wal-Mart، CIGNA، وإعادة الهندسة هي إعادة التفكير وإعادة تصميم جذرية لعمليات الأعمال لتحقيق تحسينات كبيرة في فترات قصيرة، تكون هذه التحسينات مميزة على مستوى التكاليف أو الجودة أو الخدمات أو السرعة⁽¹⁾.

وباعتبار أن إعادة الهندسة هي إعادة تصميم العمليات والإجراءات بشكل سريع وجذري⁽²⁾، فهي تسعى للوصول الى تحسينات حاسمة وسريعة في الأداء، على عكس إدارة الجودة الشاملة التي تسعى لتحسين الأداء بشكل تدريجي ومستمر، وللتطبيق الناجح لبرامج إعادة الهندسة في المؤسسة يجب المرور بالمراحل الموضحة في الشكل التالي:

¹- Whitman, Larry. & al, **Business Process Reengineering: a Consolidated Methodology**, the 4th Annual International Conference on Industrial Engineering Theory, Applications and Practice, San Antonio, Texas, USA, 17-20/11/1999, P 01.

²- ماهر أحمد ، تطوير المنظمات: الدليل العلمي لإعادة الهيكلة والتميز الإداري وإدارة التغيير، الدار الجامعية، الاسكندرية- مصر، 2007، ص 550.

الشكل (2-9): مراحل تنفيذ إعادة الهندسة



Source: Whitman, Larry. & al, **Business Process Reengineering: a Consolidated Methodology**, the 4th Annual International Conference on Industrial Engineering Theory, Applications and Practice, San Antonio, Texas, USA, 17-20/11/1999, P 03.

2. المقارنة المرجعية

يعد أسلوب المقارنة المرجعية من أهم التطبيقات المعاصرة التي بدأت تستخدمها المؤسسات بفعالية كأحد الأدوات لإجراء تحسين وتطوير في الأداء والوصول الى الريادة في مجال العمل، وتبرز أهمية ودور هذه العملية في تكاملها مع مبدأ التحسين المستمر لجعل المؤسسة ممتازة في مختلف أوجه عملها.

أ. مفهوم وأهداف المقارنة المرجعية:

يخضى مفهوم المقارنة المرجعية باهتمام العديد من الكتاب والباحثين كونه مصطلح حديث نسبياً، ولقد أسندت الى هذا المفهوم عدة تعاريف نورد أهمها: المقارنة المرجعية حسب Horngren & al هي عملية مستمرة ونظامية لقياس المنتجات والخدمات والعمليات مقابل المستويات الأفضل للأداء التي غالباً ما توجد في الوحدات المنافسة أو وحدات أخرى لديها عمليات مشابهة⁽¹⁾، ويعرفها Francis Lowell على أنها أسلوب للتعلم من نجاحات الآخرين في مجال تجري المحاولة للقيام بالتحسين فيه⁽²⁾، كما عرفت بأنها: "عملية منظمة لتقييم أداء المؤسسة أو أحد جوانب هذا الأداء

¹ - مجبل دواي اسماعيل، فاعلية المقارنة المرجعية في تقويم الأداء وإمكانية تطبيقها في الوحدات الاقتصادية العراقية غير الهادفة للربح، مجلة التقني، المجلد 21، العدد 06، العراق، 2008، ص 03.

² - قداداة عيسى والطائي رعد عبد الله، مرجع سابق، ص 217.

من خلال المقارنة بنموذج سواء في داخل أو خارج هذه المؤسسة للتعرف على أسباب الفجوة والعمل على معالجتها للوصول الى الأداء الأفضل.⁽¹⁾

وبالتالي يمكن القول أن المقارنة المرجعية هي أحد أدوات تقويم وتطوير وتحسين الأداء من خلال تحديد الفجوة في الأداء عن الوحدات أو الأقسام الأخرى، والعمل على تعزيز الجوانب الإيجابية التي تتميز بها المؤسسة وتحديد الجوانب السلبية للعمل على تجنبها وذلك لبلوغ أفضل التطبيقات في الأداء.

إن المؤسسات الرائدة والتي تبغي الثبات والاستمرار في عملها من جانب، وتحقيق التميز من جانب آخر، عليها أن تعمل دائماً وباستمرار على تحسين أدائها قياساً بأداء المنافسين، ولكون المقارنة المرجعية تعد الأسلوب الأوحده الذي يساعد المؤسسة على معرفة مستوى أدائها قياساً بأداء منافسيها، ولكونها أسلوباً للتحسين المستمر فاستخدامها يعطي للمؤسسة مزايا عديدة نذكر منها:⁽²⁾

- تساعد المؤسسة في التحديد الدقيق للفجوة بين أدائها وأداء المؤسسات الرائدة؛
- إن التركيز الخارجي لأسلوب المقارنة المرجعية يخلق مقاييس تنافسية خارجية تؤدي بالضرورة الى زيادة كفاية وفعالية مقاييس جودة الأداء الداخلية وتجعلها أكثر تنافسية؛
- إن التركيز الداخلي للمقارنة المرجعية يوجه كل جهود التحسين في المؤسسة نحو تقديم المنتجات بأسرع وقت وبأحسن جودة وأقل تكلفة، وهذه العوامل تمثل عوامل نجاح بالنسبة للمؤسسة؛
- يساعد استخدام المقارنة المرجعية المؤسسة في تخفيض التكاليف الناجمة عن سوء التقدير والرفع من الأرباح؛
- يساعد استخدام المقارنة المرجعية المؤسسة على سرعة تكيفها مع المستجدات الحاصلة في البيئة، وكذا سرعة تصحيح الأخطاء الحاصلة أي التغذية الراجعة؛
- الحصول على أفكار وطرق جديدة في الإنتاج والتسيير عن طريق الاحتكاك بالشريك المقارن معه، كما يمكن الاستفادة من التجارب الناجحة له وكذا التجارب الفاشلة والوقوف على أخطائه وتصحيحها.

¹ - صالح بلاسكة، نور الدين مزياني، مساهمة المقارنة المرجعية في قيادة وتقييم أداء المؤسسات، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، العدد 04، الجزائر، ديسمبر 2013، ص 57.

² - مجيل دواي اسماعيل، مرجع نفسه، ص 04.

ب. منهجية استخدام المقارنة المرجعية كأداة لتقييم وتحسين الأداء:⁽¹⁾

- **التخطيط:** قبل البدء في عملية المقارنة المرجعية تقوم المؤسسة بالتخطيط الجيد والتحديد الدقيق لأهداف العملية، وهذا بتحديد كم ونوع المعلومات اللازمة التي تحتاجها المؤسسة والجوانب التي يجب تحسينها، ويكون التخطيط من خلال تقدير الاحتياجات الحالية والمستقبلية من الموارد، بالإضافة الى تحديد مستويات الأداء المطلوبة ثم مقارنتها بالموقف الحالي للمؤسسة وتكون النتيجة وجود فجوة في الأداء التي تحاول المؤسسة سدها، كما يجب أن يبنى التخطيط على أساس المعرفة الجيدة للشريك الذي يتم إجراء المقارنة معه وكذا مراعاة الاختيار الجيد للشريك بما يتوافق واعتبارات المؤسسة، كل هذا يسهل من عملية المقارنة ويعطي نتائج إيجابية؛
- **تقييم الأداء:** تشتمل هذه الخطوة على مقارنة النتائج المتحصل عليها مع القيمة المتوقعة لكل معيار تم تحديده، والقصد من هذه الخطوة هو تحديد الانحرافات الحاصلة، ومن هنا يتجلى دور المقارنة المرجعية في تسهيل تحديد الفجوة بين الأداء الفعلي والأداء المخطط له؛
- **إتخاذ الإجراءات التصحيحية:** إن قياس وتقييم الأداء انطلاقاً من المعايير المقترحة في المرحلة السابقة يؤدي الى كشف اختلالات، وهذا يتطلب من المقيم أن يتخذ حلول وإجراءات تصحيحية، وذلك للحفاظ على مستوى جيد ومقبول من الأداء ومن هنا يظهر الدور الذي تقدمه المقارنة المرجعية وهو توفير القدر الكافي من المعلومات والذي يكون مصدرها الشريك الذي تم إجراء المقارنة معه، ويتطلب نجاح هذه المرحلة وجود نظام فعال من الاتصال من أجل ضمان ايصال المعلومات والإجراءات المقترحة الى أماكنها المحددة بأقل وقت.

¹ - صالح بلاسكة، نور الدين مزياي، مرجع سابق، ص 60.

المبحث الثالث: مداخل تحسين الأداء الإنتاجي

تتواجد المؤسسات الصناعية في محيط تنافسي ومتغير باستمرار، الأمر الذي يفرض عليها التحسين الدائم لأدائها خاصة الإنتاجي، حيث يتم اللجوء الى مداخل كفيلة بتحسين الأداء الإنتاجي للمؤسسة إما عندما يكون الأداء الإنتاجي المنجز أقل من المخطط أو وجود التوازن بينهما، وتماشياً مع تطورات المحيط تلجأ المؤسسة الى التحسين المستمر لأدائها لبلوغ الأفضل والتميز، تتمثل مداخل التحسين في: إدارة الجودة الشاملة، إعادة الهندسة، منهج KAIZEN.

المطلب الأول: إدارة الجودة الشاملة

أدت المنافسة الكبيرة بين المؤسسات الى ظهور العديد من المصطلحات المتعلقة بجودة المنتجات وعملية إدارتها، حيث شاع في أدبيات الإدارة المعاصرة مصطلح إدارة الجودة الشاملة والذي يعد من المفاهيم الإدارية الحديثة التي تقوم على مجموعة من المبادئ والأفكار، والتي يمكن لأي مؤسسة أن تتبناها من أجل الوصول الى تحقيق أفضل أداء ممكن.⁽¹⁾

أولاً: مفهوم إدارة الجودة الشاملة

يصعب تحديد مفهوم متفق عليه لإدارة الجودة الشاملة، حيث طرحت عدة تعاريف لكل منها رؤية خاصة تتمحور حولها، فعرفها المعهد الفدرالي الأمريكي للجودة على أنها "تأدية العمل الصحيح بشكل صحيح من أول مرة مع الاعتماد على تقييم العميل لمعرفة مدى التحسين في الأداء"⁽²⁾، وحسب Makijovaite فهي فلسفة إدارية حديثة يمكن من خلالها تحسين المؤسسة وتطويرها والوصول الى النجاح والامتياز، من خلال اشباع متطلبات المستفيدين وتحسين جودة المنتجات والخدمات والتقليل من التكلفة⁽³⁾، أما دليل إدارة الجودة الصادر عن وزارة الدفاع الأمريكي فقد عرف إدارة الجودة الشاملة على أنها "مجموعة من المبادئ الارشادية والفلسفية التي تمثل التحسين المستمر لأداء المؤسسة من خلال استخدام الأساليب الاحصائية والبشرية لتحسين الخدمات والمواد التي يتم توفيرها للمؤسسة وكل العمليات التي تتم في التنظيم والدرجة التي يتم فيها تلبية حاجات العميل في الوقت الحاضر والمستقبل"⁽⁴⁾، وعرفت كذلك بأنها خلق ثقافة مميزة في الأداء حيث يعمل المديرون والموظفون بشكل مستمر لتحقيق توقعات المستهلك وأداء

¹ - أمين بن سعيد، إدارة التكاليف من منظور إستراتيجي كمدخل لاتخاذ القرار في المؤسسات الاقتصادية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في العلوم التجارية، جامعة الجزائر 3، الجزائر، 2014/2015، ص 96.

² - الفحطاني سالم سعيد، إدارة الجودة الشاملة وامكانية تطبيقها في التعليم الحكومي، مجلة الإدارة العامة، العدد 78، عمان- الأردن، أبريل 1993، ص 17.

³ - Makijovaite, **Roma: Problems and Perceptions of T.Q.M, Implementation in lithuanian**, Conference proceeding, Prom T.Q.M for higher education institutions, 1999, P04.

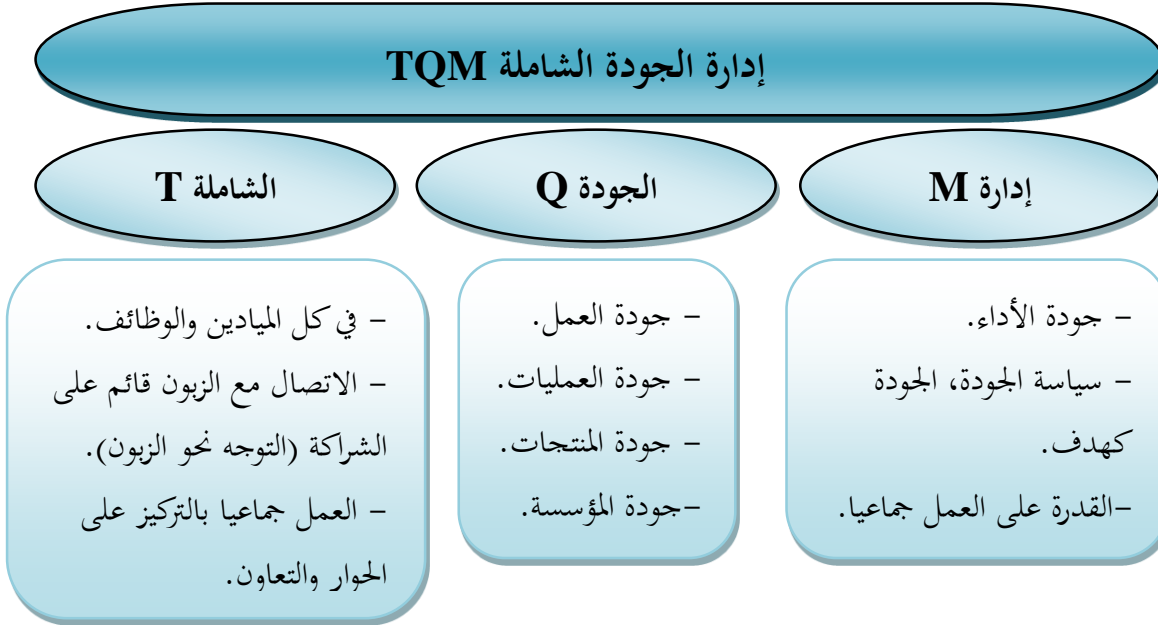
⁴ - Drummond, Helga, **The Quality Management – What Totle Quality Management**, Colorado, Libraries unlimited, 2004, P 19.

العمل الصحيح بالشكل الصحيح منذ البداية مع تحقيق الجودة وزيادة الإنتاجية بشكل أفضل وبفعالية عالية في وقت قصير. (1)

ومن خلال ما سبق نخلص الى أن إدارة الجودة الشاملة هي طريقة من طرق الإدارة الحديثة التي لا تهتم بمجرد ضمان جودة المنتج والخدمة، بل طريقة لتسيير الأفراد والعمليات لضمان الارضاء الكامل للعملاء في مختلف المراحل الداخلية⁽²⁾، أي أنها مفهوم إداري تكاملي موجه نحو التحسين المستمر في جودة المنتجات والخدمات بمشاركة كل المستويات والوظائف في المؤسسة، والتأكيد على التحسين المستمر لعمليات إنتاج السلع والخدمات ضمن تكلفة تنافسية معقولة ومن خلال تضافر جهود كل من الإدارة والموظفين للوصول للجودة المرجوة.

وبصفة عامة يمكن شرح الأبعاد الثلاثة المكونة لمصطلح إدارة الجودة الشاملة TQM في الشكل الموالي:

الشكل (2-10): أبعاد مفهوم إدارة الجودة الشاملة



المصدر: جبار ياسين، أدوات وطرق تحسين جودة المنتجات وأثرها في تخفيض تكاليف الإنتاج، رسالة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر 3، الجزائر، 2013/2014، ص 33.

¹ - الحريري، رافدة عمر، اتجاهات إدارية معاصرة، دار الفكر، الطبعة الأولى، الأردن، 2012، ص 267.

² - Nyomek, Lydia, **The Integration of Quality Management System in Constuctive Industry**, Thesis of master in science, Faculté of Civil Engineering, University of Technologi, Malyzia, 2009/2010, P 17.

ثانيا: أهمية وأهداف إدارة الجودة الشاملة

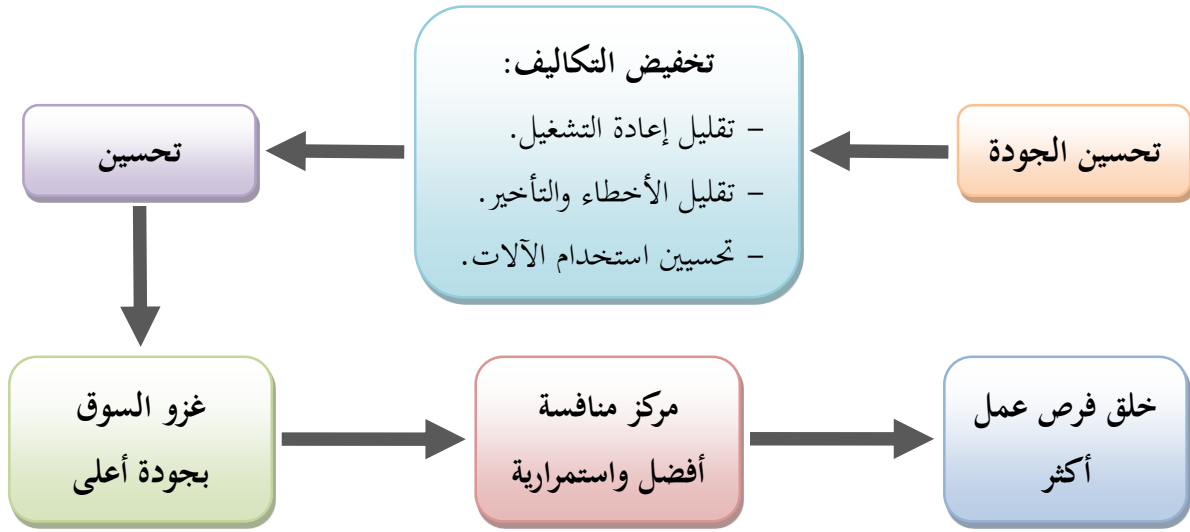
1. أهمية إدارة الجودة الشاملة:

تسعى إدارة الجودة الشاملة الى تحسين مستويات الجودة والنوعية بتحقيق العديد من المزايا والفوائد التي ترتقي بمستوى أداء المؤسسة، حيث تعتبر إدارة الجودة الشاملة قاطرة عظيمة للتغيير نحو الأفضل وتوضح أهميتها من حيث أن تبنيتها يؤدي الى تحقيق الآتي:⁽¹⁾

- التركيز على حاجات الزبائن والأسواق بما يمكنها من تلبية متطلبات الزبائن؛
 - تحقيق الأداء العالي للجودة في جميع المواقع الوظيفية وعدم اقتصرها على السلع والخدمات؛
 - القيام بسلسلة من الاجراءات الضرورية لانجاز جودة الأداء؛
 - الفحص المستمر لجميع العمليات واستبعاد الفعاليات الثانوية في إنتاج السلع وتقديم الخدمات؛
 - التحقق من حاجة المشاريع للتحسين وتطوير مقاييس الأداء؛
 - تطوير مدخل الفريق لحل المشاكل وتحسين العمليات؛
 - الفهم الكامل والتفصيلي للمنافسين والتطوير الفعال للاستراتيجية التنافسية لتطوير عمل المؤسسة؛
 - تطوير اجراءات الاتصال لانجاز العمل بصورة جيدة وممتازة؛
 - المراجعة المستمرة لسير العمليات لتطوير استراتيجية التحسين المستمر للأبد.
- وتتجسد أهمية إدارة الجودة الشاملة في كونها منهج شامل للتغيير أبعد من كونه نظاماً يتبع أساليب مدونة بشكل اجراءات وقرارات، ويمكن توضيح هذه الأهمية من خلال الشكل التالي:

¹ - محمد عبد الوهاب العراوي، إدارة الجودة الشاملة، دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع، الطبعة العربية، عمان- الأردن، 2005، ص 34- 35.

الشكل (2-11): أهمية إدارة الجودة الشاملة



المصدر: علي السلمي، السياسات الإدارية في عصر المعلومات، دار غريب للطباعة والنشر، القاهرة- مصر، ب.ت، ص 299.

من خلال الشكل تظهر أهمية إدارة الجودة الشاملة في تحسين الجودة التي تحقق من خلال تخفيض التكاليف المتمثلة في تقليل الأخطاء والتأخير وتحسين استخدام الآلات، مما ينعكس ذلك على الإنتاجية فتتحسن والتي بدورها تسمح للمؤسسة بغزو الأسواق منتجات ذات جودة أعلى وبسعر أقل، مما يكسبها مركز تنافسي أفضل.

2. أهداف إدارة الجودة الشاملة:

إن الهدف الرئيسي من تطبيق إدارة الجودة الشاملة هو تطوير جودة المنتجات والخدمات مع تخفيض التكاليف والتقليل من الوقت والجهد الضائع لتحسين الخدمة المقدمة للعملاء وكسب رضاهم، من خلال تلبية توقعاتهم حتى تجاوزها، ويمكن تحديد أهم أهداف إدارة الجودة الشاملة وفق الآتي: (1)

أ. تحقيق رضا العميل: تهتم إدارة الجودة الشاملة بالعميل وتلبية احتياجاته وبالتالي المحافظة عليه وجلب عملاء جدد. (2)

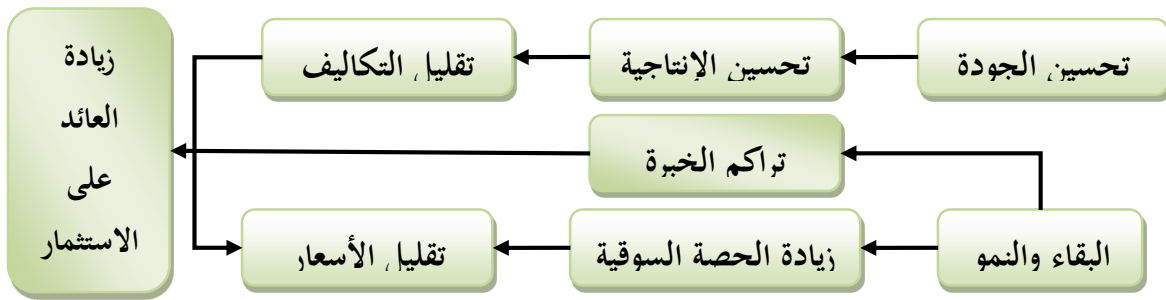
ب. تحقيق الربحية والقدرة التنافسية في السوق: إذ يعد التحسين في الجودة مؤشراً لزيادة المبيعات التي من شأنها زيادة الربحية وخلق الحصص السوقية الكبيرة والقدرة التنافسية العالمية، ويعتبر شعار إدارة الجودة الشاملة عمل الشيء الصحيح من أول مرة معياراً يجب تطبيقه في مختلف أنشطة ومجالات المؤسسة بهدف تخفيض التكلفة المقترنة بالعمليات التشغيلية وتحقيق المستوى الأمثل للفعالية والكفاءة المطلوبة.

¹ - محمود خيضر كاظم، إدارة الجودة الشاملة، دار المسيرة للنشر، الطبعة الأولى، عمان- الأردن، 2000، ص 83.

² - محمد حسين عبد العالي، الاتجاهات الحديثة في إدارة الجودة والمواصفات القياسية الأيزو، دار الفكر الجامعي، الاسكندرية- مصر، 2006، ص 60.

ج. زيادة الفعالية التنظيمية: نظراً لكون إدارة الجودة الشاملة تقوم على حقيقة رئيسية مفادها أن الجودة مسؤولية كافة الأفراد العاملين في المؤسسة، لذا فإنها تسعى للاهتمام بالعمل الجماعي وتشجيعه وتحقيق التحسين المستمر بالاتصالات وإشراك أكبر للعمال في معالجة وحل المشاكل الإنتاجية. وبالتالي فإن إدارة الجودة الشاملة تهدف الى تحسين الجودة من خلال تحسين العمليات وبالتالي زيادة الإنتاجية والتي تؤدي الى تقليل الأسعار ومن ثم زيادة الحصة السوقية للمؤسسة، ويمكن تجسيد عملية تحقيق أهداف إدارة الجودة الشاملة من خلال سلسلة ديمنج في الشكل الموالي:

الشكل (2-12): سلسلة ديمنج لتحقيق أهداف إدارة الجودة الشاملة



المصدر: قاسم نايف علوان، إدارة الجودة الشاملة: كمتطلبات الايزو 2000-9001، دار الثقافة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان- الأردن، 2005، ص 100.

ثالثاً: مبادئ إدارة الجودة الشاملة

تبلورت العديد من المبادئ الأساسية التي يتركز عليها مفهوم إدارة الجودة الشاملة وكانت هذه المبادئ خلاصة اسهامات العديد من الرواد الأوائل، حيث تعد ذات أهمية كبيرة في اطار التطبيق العملي في مختلف المؤسسات، إذ أن هذه المبادئ من شأنها أن تشير الى الحقائق الأساسية التي ينبغي أن يتركز عليها عند الشروع في استخدام هذا الأسلوب تطبيقاً في المؤسسة، ويمكن حصرها في المبادئ التالية:

1. **التزام الإدارة العليا:** ويتمثل التزام الإدارة العليا في تعزيز ثقافة الجودة وتوفير رؤية استراتيجية واضحة المعالم للمؤسسة وأهدافها وكذلك تعزيز وتطوير امكانيات العاملين لتحسين أدائهم.⁽¹⁾
2. **التركيز على العميل:** وذلك من خلال دراسة السوق وتحديد متطلباته واحتياجات العملاء ومن ثم تسخير جهود المؤسسة للتلبية وللإستجابة الى هذه الاحتياجات وقياس درجة رضا العملاء⁽²⁾، فتحسين صورة المؤسسة وجودة

¹ - موزايي سامية، مكانة تسيير الموارد البشرية ضمن معايير الايزو وإدارة الجودة الشاملة، مذكرة ماجستير إدارة أعمال، جامعة الجزائر، 2004/2003، غير منشورة، ص 55.

² - Segot Jaque, Assurer Le Passage à La Norme ISO 9001, Version 2000, Gasquet, Histophe, Edition Afivor, Paris, 2001, P 12.

منتجاتها يضمن تلبية حاجات ورغبات العميل، ما يمكن المؤسسة من الاحتفاظ بالعملاء الحاليين والحصول على عملاء جدد ويتيح لها تحسين الوضعية التنافسية وزيادة الحصة السوقية.⁽¹⁾

3. التركيز على العمليات والنتائج: تعتبر النتائج المعيبة مؤشراً لعدم الجودة في العمليات ذاتها ومن ثم يجب إيجاد حلول مستمرة للمشاكل التي تعترض سبيل تحسين نوعية المنتجات أو الخدمات⁽²⁾، وهذا يؤكد على ضرورة التركيز والاهتمام بدراسة وتحسين كافة العمليات داخل المؤسسة وليس المنتج فقط، ويرجع ذلك الى التأثير المباشر للعمليات على جودة المدخلات التي تشمل كافة الأنشطة والعمليات⁽³⁾، ولهذا فإن هذا المدخل يهتم تماماً بأسلوب العمل وكيفية الأداء واستمرارية وتطوير تحسين هذا الأداء وليس فقط بتنمية الأداء.⁽⁴⁾

4. الوقاية من الأخطاء قبل الوقوع فيها: يتطلب العمل بهذا المبدأ توفير معايير لقياس جودة المنتجات والخدمات المقدمة، والرقابة على عمليات التفتيش والاختبارات، وذلك أثناء اجراء العملية الإنتاجية قبل ظهورها للعملاء، وبذلك لا نحتاج الى معايير لقياس الإنتاجية بعد انتهاء الإنتاج للتعرف على الأخطاء.⁽⁵⁾

5. تعبئة خبرات القوى العاملة: إن القوى العاملة تشكل منجماً هائلاً مليئاً بالمعلومات والفرص التي يمكن باستخدامها تطوير العمل وزيادة الإنتاج وخفض التكاليف⁽⁶⁾، حيث تعتبر إدارة الجودة الشاملة أن العنصر البشري هو الوسيلة الأساسية والأولى لتحقيق الجودة والتميز، وهو يتولى عملية القيادة والتنفيذ في المؤسسات بشكل أحسن لذلك يجب أن نعامله كشريك أساسي وليس كأجير.⁽⁷⁾

6. اتخاذ القرارات المتركرة على الحقائق: تعتمد الجودة على اتخاذ القرارات استناداً الى الحقائق وتبني المفهوم العلمي لحل المشكلات من خلال فرص التحسين، ويتم التركيز على استخدام البيانات لتحليل العمليات وتحديد المشكلات وقياس الأداء⁽⁸⁾، فتوفر المعلومات الصحيحة الدقيقة وكذلك الأدوات العلمية والأساليب الاحصائية يؤدي الى اتخاذ قرارات صائبة مبنية على حقائق، وليس على تكهنات أو آراء شخصية وبالتالي يتم تحقيق التميز في الأداء.⁽⁹⁾

¹- Bellaiche Michel, **100 Question Pour Comprendre L'après Certification ISO 9001**, Anfor, France, 2004, P 46.

²- Joseph R. Jablanski, **Implementing Total Quality Management**, Pfeiffer & Company, USA, 1991, P 26.

³- حسين سلامة عبد العظيم، ضمان الجودة والاعتماد في التعليم، الدار الصولتية للنشر، الرياض- السعودية، 2005، ص 64.

⁴- عبد الرحمن توفيق، منهج الجودة الشاملة: إدارة الجودة الشاملة، مركز الخبرات المهنية للإدارة، الطبعة الثالثة، مصر، ص 18.

⁵- سونيا محمد البكري، تخطيط ومراقبة الإنتاج، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الاسكندرية- مصر، 2000، ص 375.

⁶-Joseph R. Jablanski, **Op-cit**, P 26.

⁷- عمر وصفي عقيلي، مرجع سابق، ص 52.

⁸- حسين سلامة عبد العظيم، مرجع سابق، ص 63.

⁹- جبار ياسين، أدوات وطرق تحسين جودة المنتجات وأثرها في تخفيض تكاليف الإنتاج، رسالة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر 3،

الجزائر، 2014/2013، ص 41.

7. التحسين المستمر: هو فلسفة تسعى الى تحسين كل العوامل المتعلقة بالعمليات والأنشطة التي تحول المدخلات الى مخرجات على أساس مستمر يطلق عليه التحسين المستمر، ويمكن تعريفه بأنه مجموعة الأفعال المؤداة داخل المؤسسة من أجل رفع الفعالية والمردودية للنشاطات قصد جلب منافع عديدة للمؤسسة.

8. التغذية العكسية: يعد هذا المبدأ مقياساً لحساسية تطبيق المبادئ السابقة وكذلك هو الضمان للارتقاء بمستوى الأداء، ويسمح أن تحقق النتائج المطلوبة منها وفي هذا المجال تلعب الاتصالات الدور الرئيسي لأي منتج، ومن ثم فإن النجاح في الحصول على التغذية العكسية والأمنية والتي تتحقق في الوقت الملائم تعتبر من العوامل الأساسية التي تسهم في زيادة فرص النجاح والإبداع⁽¹⁾.

رابعا: مراحل تطبيق إدارة الجودة الشاملة

يتم تطبيق إدارة الجودة الشاملة بمراحل متتابعة لكي تكون عملية التحول ناجحة وتحقق الأهداف المرجوة منها، ويمكن تحديد خمس مراحل أساسية ينبغي الأخذ بها وهي:⁽²⁾

1. مرحلة الإعداد: يشمل الهدف الأساسي من هذه المرحلة اعتبار الجودة الشاملة جزءاً من ثقافة المؤسسة والتركيز على الدعم التام من قبل الإدارة العليا للمؤسسة من خلال تعزيز الوعي بأهمية التطوير المستمر، وتعريف قيادات المؤسسة بالأسس الفكرية لإدارة الجودة الشاملة.

2. مرحلة التخطيط: ويتم فيها وضع الخطط التفصيلية للتنفيذ وتحديد الهيكل الدائم والموارد اللازمة لتطبيق النظام⁽³⁾، وتهدف الى إبراز الرغبة الصادقة لإدارة المؤسسة في تكريس كافة جهودها من أجل تحقيق الجودة الشاملة، والتزامها بنشر ودعم ثقافة الجودة الشاملة من خلال تعريف العاملين في المؤسسة بالجودة الشاملة وإقناعهم بمفاهيم التميز الإداري للجودة.⁽⁴⁾

3. مرحلة التقييم: وهو تشخيص الوضع الحالي للمؤسسة والتعرف على جوانب القوة ودعمها وجوانب الضعف لمعالجتها، ومراجعة ثقافة المؤسسة في ضوء متطلبات ثقافة الجودة الشاملة والعمل على تطوير هذه الثقافة في ضوء تلك المتطلبات الجديدة.

¹ - عبد الرحمن توفيق، مرجع سابق، ص 19.

² - قاسم نايف علوان الحياوي، إدارة الجودة في الخدمات: مفاهيم وعمليات وتطبيقات، دار الشروق للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان- الأردن، 2006، ص.ص 192-194.

³ - عبد المحسن توفيق، تخطيط ومراقبة جودة المنتجات، دار الشهاب للنشر والتوزيع، القاهرة- مصر، 1996، ص 55.

⁴ - أمين بن سعيد، مرجع سابق، ص 100.

4. مرحلة التنفيذ: تختص هذه المرحلة بالتطبيق الفعلي لإدارة الجودة الشاملة ومعالجة المشاكل وأوجه القصور التي أفرزتها المرحلة السابقة من خلال تحديد المسؤوليات وتعريف العاملين بدورهم في عملية التغيير.
5. مرحلة تبادل ونشر الخبرات: تستهدف هذه المرحلة التعرف على أفضل الممارسات وأفضل الأداءات من أجل استثمارها مرة أخرى في عمليات التطوير المستمر.

المطلب الثاني: منهج كايزن KAIZEN ومبادئه

منهج كايزن KAIZEN عبارة عن أسلوب ياباني لتحسين الأداء، والذي يتبنى مبدأ التحسين المستمر لكل شيء بالمؤسسة اعتماداً على استخدام الأساليب المنطقية في الإدارة، وتفعيل الاستخدام الأمثل للموارد المالية دون الحاجة إلى تخصيص استثمارات وموارد جديدة، ويعمل على خفض التكاليف ويقلل من الفاقد والمهدر في الموارد ويزيد من معدل الإنتاجية⁽¹⁾.

ولقد قام Massaki Imai في كتابه (التحسين المستمر في الأداء مفتاح نجاح الميزة التنافسية اليابانية سنة 1986) بتأسيس مفهوم KAIZEN ونشره حيث اعتبره مفهوماً ادارياً شاملاً كأساس للتحسين المستمر، وعبر عن فكرته في صورة مظلة تندرج تحتها العديد من الأساليب والطرق المتبعة للتحسين المستمر في الأداء، كما هو موضح في الشكل التالي:

¹ - <https://sst5.com/Article/1962/25/> (الكايزن)-الجودة-الياباني-ماهو-منهج-الجودة-الياباني-، Consulté le: 04/04/2018.

الشكل (2-13): أساليب التحسين المستمر KAIZEN



المصدر: محمد الصيرفي، إدارة الجودة الشاملة، مؤسسة حورس الدولية للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، مصر، 2006، ص 145.

ويشير Kurbran أن كلمة KAIZEN يابانية الأصل تتكون من مقطعين هما: KAI وتعني التغيير، وZEN تعني نحو الأحسن أو الأفضل، وترجم إجمالاً KAIZEN بالتحسين المستمر، ويتم تنفيذ تقنيات كايزن في Gemba وهي كلمة يابانية تعني موقع العمل أين تكون العمليات التي تعطي قيمة مضافة وترجم إجمالاً KAIZEN Gemba بالتحسين المستمر في مواقع العمل أو العمليات⁽¹⁾، وحسب Chase & al هو البحث عن إجراء تحسينات مستمرة في المكائن والمواد والعمل وطرق الإنتاج، من خلال تشجيع الاقتراحات والأفكار من قبل فرق العمل في المؤسسة⁽²⁾، أما Hilton فيعرفه بأنه: "عملية لتخفيض الكلف خلال عملية التصنيع في دورة حياة المنتج، من خلال تحسينات صغيرة ومستمرة يتم إجراؤها على العملية التصنيعية، بدلاً من التحسينات والتطويرات الجذرية الكبيرة التي يولدها التجديد والابتكارات والاستثمارات الضخمة"⁽³⁾.

ومما سبق يمكن القول بأن أسلوب KAIZEN هو مجموعة من الاجراءات التي تنصب على العمليات التصنيعية وعلى شكل خطوات تدريجية صغيرة ومستمرة من خلال التحسين المستمر، فكايزن يبدأ من فرضية أن كل عمل يمكن تحسينه، وكل عملية لابد وأنها تحتوي هدرًا، لذلك فلا بد من الاستمرار في التعديل والتخلص من هذا الهدر الذي ينتج قيمة مضافة للعملية، بهدف تخفيض التكلفة وتحسين النوعية.

¹ - <http://almerja.net/reading.php?idm=49765>, Consulté le: 04/04/2018.

² - Chase Richard & Jacobs Robert & Aquilano Nicholas, **Operation Management for Competitive**, 10th ed, MC Graw- Hill Companies, Ince, USA, 2004, P 280.

³ - Hilton & Ronald, **Management Accounting**, 6th ed, MC Graw- Hill, Irwin, 2005, P 221.

الشكل (2-14): مخطط KAIZEN



Source: <https://www.almrsal.com/post/520088>, Consulté le: 04/04/2018.

أولاً: مراحل تطبيق KAIZEN

لتحقيق التحسين بواسطة KAIZEN يتم تتبع الخطوات التالية:⁽¹⁾

1. **التخطيط:** ويتعلق الأمر بالأهداف المراد الوصول إليها والعمليات التي يجب تحسينها، كذلك بتعيين الأفراد المشاركون

في فريق التحسين المستمر، وهذا فقط لفترة من الزمن مع وضع القواعد الأساسية لسير عملية التحسين، فعملية التخطيط تشمل الإجابة عن كيفية تحقيق تحسينات ملموسة في وقت قصير تسمح بتغيير:

– الماضي (إلغاء التبذير والهدر في الموارد)؛

– الحاضر (تحسين العمليات)؛

– المستقبل (دمج عملية التحسين في سير المؤسسة).

2. **ما قبل KAIZEN:** وهو قيام فريق التحسين بالتحسين فيما يخص:

– شرح مبادئ كايزن كالأدوات الأساسية المستعملة؛

– توضيح العمليات التي ستدرس؛

– زيارة الأمكنة التي ستدرس من أجل معرفة الوضع الحالي.

3. **التحسين:** ويكون بـ:

– تقييم حجم الاستثمارات اللازمة وتعبئة الموارد؛

– وضع لوحات التحسين للأفراد التي فيها المشاكل والحلول للعمليات؛

– إزالة الأنشطة التي لا تولد قيمة، وتقليص عدد مراحل سير العمليات؛

¹ - <http://almerja.net/reading.php?idm=49765>, Op-Cit.

– وضع التنسيق بين الأقسام، وتنظيم الأدوات اللازمة لأدوات التحسين.

4. ما بعد KAIZEN: وهي المتابعة اللصيقة لأنشطة كايزن من طرف فريق داخلي صغير له وظيفة متابعة نتائج كايزن ومشاريع التحسين.

ثانيا: تقنيات أسلوب KAIZEN ومبادئه

تعد تقنيات أسلوب KAIZEN من الوسائل والطرائق العلمية التي تساعد على تطبيق مفهوم التحسين المستمر، حيث تحدد أهم المشاكل في المواقع التي تعاني منها المؤسسات، كما تعد التقنيات بمثابة الأسس التي تستند إليها إدارة المؤسسات الصناعية عند حدوث مشاكل في العمليات الإنتاجية والسبل الكفيلة لحلها، فضلا عن ذلك وكما ذكرنا سابقاً بأن أسلوب كايزن يهدف الى الاستخدام الأفضل للموارد أو المصادر المتاحة وتخفيض العيوب الى أدنى حد ممكن، وبناءً على آراء الكتاب والباحثين يمكن حصر التقنيات كالتالي: (1)

– مدخل استخدام أدوات الاستفهام السبعة The 5w, 2h Approach.

– قوائم الفحص؛

– حلقات الجودة؛

– خرائط المراقبة، وخرائط المتابعة؛

– المقابلة الشخصية؛

– مخططات التدفق، مخططات الانتشار، ومخطط السبب والنتيجة؛

– المقارنة المرجعية؛

– العصف الذهني؛

– المدرج التكراري؛

– استمارة استبيان كايزن؛

– طرائق الحماية ضد الفشل.

ومن بين أهم مبادئ KAIZEN كالتالي: (2)

1. مراجعة العمليات: إن الوحدة الأساسية لتحليل أسلوب كايزن هي مراجعة العمليات المعنية، ويتضمن هذا التحليل

على سبيل المثال مراجعة عمليات تجهيز المنتج أو الخدمة أو مراجعة عملية تصميم المنتج أو الخدمة.

¹ - برزين شيخ محمد، أسلوب كايزن وعلاقته بتخفيض التكاليف، مجلة دراسات محاسبية ومالية، المجلد 05، العدد 10، جامعة بغداد، 2009، ص 07-09.

² - برزين شيخ محمد، مرجع سابق، ص 03-04.

2. يأتي النجاح من أشخاص: إن برامج KAIZEN الناجحة تعتمد على معرفة الأشخاص ونظرتهم الى الأنظمة والإجراءات الداخلة في مقدرته على تحديد التحسينات ومهارات عالية المستوى ومشاركة العاملين واية مؤسسات ودعم تطبيق التحسينات جميعها عناصر مهمة في جلب النجاح.

3. الحاجة الدائمة للتغيير: يعتمد برنامج KAIZEN الناجح على حاجة الجميع المستمرة للتغيير وعدم قبول العمليات الحالية ولكن يجب تجنب رضا الذات، إن الشعور بالحاجة الى التحسن والسعي الى التحسينات وتطبيق التغييرات الناتجة هي أساس هذا الأسلوب، وأن برنامج التغيير الناجح يحتاج الى التركيز على العمليات وليس المخرجات.

ثالثا: المرتكزات الأساسية لمنهج كايزن

من بين اهم المرتكزات الاساسية لهذا المنهج نذكر ما يلي:

1. التخلص من الهدر في العمليات قدر الإمكان، مما يؤدي بالتالي الى تحسين زمن وتكلفة وجودة العملية؛
2. تحسين الجانب الاجتماعي بتغيير ثقافة العاملين والمؤسسة من خلال التعلم باعتبار أن التعلم جزء أساسي في فلسفة كايزن، وهذا بأن الفرد يتعلم كيف يحدد أهدافه ويصل إليها بنفسه؛
3. يساعد كايزن على خلق بيئة قيادية متفاعلة مع النتائج وترغب في صنع التغيير مهما كلف الأمر من جهد؛
4. تفتقد مؤسسات القطاع العام طعم العمل بروح الفريق وبالتالي فإن كايزن يساعد على جعل هذه الروح لدى جميع الأفراد؛
5. يقلل كايزن من المناوشات والاختلافات التي تكون بين الطبقات الإدارية، كما يساعد على تكوين أسس الإبداع داخل المؤسسة.

من هذا يتبين أن الخصائص الأساسية لكايزن، هو إدخال جميع الفاعلين في المؤسسة في عمليات التحسين التي تشمل: تحسين التدفقات، تحسين الجودة، تحسين الزمن، تحسين الإنتاجية، تحسين تسيير الموارد، تطوير المنتجات الجديدة.⁽¹⁾

¹ - <http://almerja.net/reading.php?idm=49765>, Op-Cit.

المطلب الثالث: إعادة الهندسة

إن التغيير هو الحقيقة الثابتة في بيئة الأعمال وفي عالمنا المعاصر وتعتبر إعادة الهندسة من بين أحدث الأساليب في إحداث التغيير، الذي يهدف الى تحسين الأداء وتطويره بما يمكن المؤسسة من مواكبة التطورات والتغيرات في بيئة الأعمال.

أولاً: مفهوم إعادة الهندسة

إعادة الهندسة (المندرة) وضعت من قبل كل من Michel Hammer & James Champy سنة 1993، وهي إحدى أنواع التغيير التنظيمي الجذرية الحديثة والتي يمكن أن تستخدمها كل أنواع المؤسسات من أجل إدخال تغيرات أساسية وجذرية جديدة على عمليات وأسابيل وطرق وإجراءات العمل لديها، ومن أشهر تعاريف إعادة الهندسة هو الذي أورده مؤسسها Michel Hammer & James Champy في كتابهما إعادة هندسة المؤسسات والذي ينص على النحو التالي: "إعادة الهندسة هي إعادة التفكير الأساسي وإعادة التصميم الجذري للعمليات الإدارية لتحقيق تحسينات جذرية جوهرية وفائقة في معايير الأداء الحاسمة مثل: الخدمة والجودة والسرعة والتكلفة"⁽¹⁾، وتعرف أيضاً بأنها: "إعادة التصميم السريع والجذري للعمليات الإدارية والإستراتيجية ذات القيمة وكذلك للنظم والسياسات والهياكل التنظيمية المساندة، بهدف تعظيم تدفقات العمل وزيادة الإنتاجية بصورة خارقة"⁽²⁾، وحسب اللوزي فهي ذلك الانتباه الحاد والحذر في الفجوة التنظيمية بين التنظيمات القائمة فيما يتعلق بمستويات الأداء والإنتاج، من خلال العمل على تطوير وتحديث أساليب العمل بشكل يساعد على إحداث طفرة في الأداء خلال فترة زمنية قصيرة.⁽³⁾

من خلال التعاريف السابقة لإعادة الهندسة نلاحظ أنها تشمل على عدة خصائص أساسية تجعلها مفهوماً شاملاً ينتقل من البعد الوظيفي الى بعد العمليات لتغييرها جذرياً، ويركز على روح المغامرة وعلى تكنولوجيا المعلومات، وبالتالي فهي منهج يقوم على التفكير الأساسي الإبداعي لعمليات وأنشطة المؤسسة، بهدف تحقيق تحسين جذري ومستمر للأداء وتخفيض التكاليف وجودة الإنتاج أو الخدمة والسرعة والابتكار وخدمة العميل.

¹ - Michel Hammer & James Champy, **Le Reengineering, Réinventer L'entreprise Pour une Amélioration Spectaculaire de ses Performances**, Dunod, Paris, 1993, P 14.

² - بوحنيفة قوي، إعادة هندسة الأداء الجامعي: مقارنة معاصرة، مجلة الباحث، العدد 05، جامعة ورقلة، الجزائر، 2007، ص 111.

³ - حازم عبد العزيز داود التنشة، انعكاسات إعادة الهندسة الإدارية (المندرة) على جوانب النجاح المؤسسي، رسالة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال بكلية الدراسات العليا والبحث العلمي، جامعة الخليل - فلسطين، 2009، ص 13.

- ويمكن القول أن مفهوم إعادة الهندسة يتركز على أربعة ركائز أساسية تتمثل فيما يلي: (1)
1. إعادة التفكير الأساسي **Fundamental Rethinking**: حيث تسأل المؤسسة مجموعة من الأسئلة لماذا نفعل هذا؟ ما الذي يجب القيام به؟ وكيف يمكن القيام به؟، فمدخل إعادة الهندسة يرفض كل الأساليب والممارسات التقليدية المتبعة في أداء العملية الحالية ويبحث عن أساليب جديدة ومبتكرة لأدائها.
 2. إعادة التصميم الجذري **Radical**: تعني أن التغيير يكون من الجذور لأساليب العمل وليس تغيرات سطحية أو تجميلات ظاهرية للوضع القائم، وإنما التحلي عن جميع الهياكل والإجراءات السابقة وابتكار أساليب جديدة ومستحدثة لأداء العمل، أي التجديد والابتكار وليس مجرد تحسين أساليب العمل الحالية. (2)
 3. تحسينات جوهرية (فائقة **Dramatic**): إعادة الهندسة لا ترتبط بالتحسينات الشكلية بل تهدف الى تحقيق تغييرات هائلة كلية جذرية في الأساليب ومستويات الأداء، واستبدال القديم بالجديد المبتكر. (3)
 4. العمليات **Processes**: وتعرف بأنها مجموعة الأنشطة التي تشمل واحداً أو أكثر من المدخلات لتقديم منتج ذو قيمة ويكون الهدف الأساسي لهذه العملية هو تسليم المنتج للعميل (4)، ويركز مدخل إعادة الهندسة على عمليات المؤسسة الجوهرية (ذات القيمة المضافة)، وذلك من خلال وضع تصميم جديد ومبتكر يمكن من خلاله تحقيق التحسينات الجذرية المطلوبة.

ثانياً: مبادئ إعادة الهندسة

- يتطلب تحقيق إعادة الهندسة وجود مجموعة من المبادئ التي لها علاقة بكيفية أداء العمل ومكان أدائه ودقته، وهذه المبادئ وضحتها كل من فيما يلي: (5)
1. ربط الأنشطة المتوازية ببعضها البعض بدلاً من دمج نتائجها النهائية.
 2. تحديد نقطة اتخاذ القرار في المكان حيث ينجز العمل ووضع أنظمة فعالة للمراقبة داخل العملية.
 3. الحصول على المعلومات المطلوبة مرة واحدة ومن مصادرها ذلك بهدف تفادي حدوث الأخطاء الداخلية عند تجميع وتحليل ونقل البيانات وللتخلص كذلك من البيانات الفائضة.
 4. تنفيذ العملية من قبل مستخدم مخرجاتها كلما أمكن ذلك.

¹ - أحمد السيد كردي، إعادة الهندسة، على الموقع:

<http://kenanaonline.com/users/ahmedkordy/posts>, Consulté le: 22/04/2018.

² - حازم عبد العزيز داود النشأة، مرجع سابق، ص 14.

³ - حازم عبد العزيز داود النشأة، مرجع نفسه، ص 14.

⁴ - Michel Hammer & James Champy, **Op-Cit**, P 42.

⁵ - Michel Hammer & James Champy, **Op-Cit**, P 17.

5. معرفة نقاط الضعف من الجذور.

6. إعادة النظر في جميع الأنشطة مهما صغر حجمها.

كما يرى Barrier أن من أهم المبادئ ما يلي: (1)

أ. التركيز على الزبائن، أين ينبغي أن يبدأ أي شيء تعمله المؤسسة من فكرة إضافة قيمة للزبائن من خلال منتجات أفضل وتكاليف أقل وسرعة أكبر وخدمة أعلى؛

ب. أن يتمحور التنظيم حول العملية، وهذا يعني النظر وراء جدران الخريطة التنظيمية الى العمل الذي يجري عبر الوحدات التنظيمية ويضيف قيمة؛

ج. البدء من نقطة الصفر وتقوم هذه الفكرة على البحث في ممارسات الشركة ليس فقط للنظر في امكانية تحسينها ولكن النظر فيما إذا كانت هناك ثمة ضرورة لوجود هذه الممارسات أم لا.

د. التعرف على عمليات القيمة المضافة والعمليات المساندة، وحشد البيانات والمعلومات والمبررات اللازمة لاتخاذ القرارات السليمة، بالاستخدام المناسب للأدوات للتأكد من دقة المعلومات وما سيتم إنجازه. (2)

كل هذه المبادئ يجب أن تسمح بـ: (3)

- تخفيض خطوات الإنتاج؛
- تخفيض عدد الموردين؛
- تخفيض عدد عمال الإنتاج؛
- تخفيض عدد طبقات التنظيم؛
- تنظيم العمليات وفقاً للعملاء أو خطوات الإنتاج؛
- الاستثمار في المعدات الأوتوماتيكية؛
- تحسين تدفق العمليات.

¹ - Michel Barrier, **Re-engineering Your Company**, Nation's Business, Vol 82, Issue 02, February, 1994, P.P 16-22.

² - بوحنية قوي، مرجع سابق، ص 112 - 113.

³ - مومن شرف الدين، مرجع سابق، ص 70.

ثالثاً: مراحل إعادة الهندسة

تمر إعادة الهندسة بمراحل أساسية تسمح للمؤسسة بالتخطيط والإعداد الجيد لإنجاح البرنامج وتختلف المراحل

حسب المفكرين، لكن على العموم هناك مجموعة متفق عليها بين مجمل الخبراء في المجال وهي: (1)

1. التشخيص وتحديد مجالات التطوير (تحديد متطلبات الزبون وأهداف العملية): إن نتيجة هذه المرحلة هي

تحديد مجالات التغيير والتحسين والتطوير، والتي تصبح الأهداف التي تبتغي المؤسسة تحقيقها من إعادة الهندسة، وذلك لتحقيق الهدف الكبير وهو تحسين أداء المؤسسة وزيادة فعاليتها.

2. التخطيط (إعداد خريطة العمليات الحالية): تبدأ هذه الخطة برسم خرائط توضيحية للعمليات التي تؤديها

المؤسسة وإعطاء مسميات محددة لهذه العمليات، ثم وضع لكل من هذه العمليات خرائط ولوحات تدفق تفصيلية توضح سير العملية، أي يجب فهم العمليات الحالية فهماً عميقاً متكاملًا حتى يتم تحديد الحلول الملائمة، أو بمعنى آخر تحديد الشكل الجديد للعمليات.

3. تحديد التعديلات اللازمة (التحليل الداخلي): وتعد أهم مرحلة رغم صعوبتها، وقد تستغرق وقتاً وجهداً كبيراً،

حيث تتجلى الأفكار الجديدة في تعديل العمليات الحالية في ما يلي:

- زيادة سرعة العمليات ورفع مستوى جودتها؛
- اختصار عدد الخطوات للعملية الواحدة واستبعاد التي لا تضيف قيمة للعملية؛
- إلغاء الخطوات المرتفعة في التكاليف؛
- تحقيق تكامل الخطوات والتدفق الطبيعي لانسياب العملية لزيادة كفاءة الأداء.

4. الاقتداء بال نماذج الناجحة: تهدف هذه المرحلة الى التعرف على أفضل التطبيقات في المؤسسات للاستفادة بما

حققت، وربما هذه المعايير أسفرت عن طرق جديدة أخرى، أي أن الاقتداء يساعد طريق الهندرة على التفكير الإبداعي.

5. إعادة تصميم العمليات: عند القيام بوضع تصميم للعملية الجديدة فمن الأفضل طرح أكثر من بديل، بعدها تتم

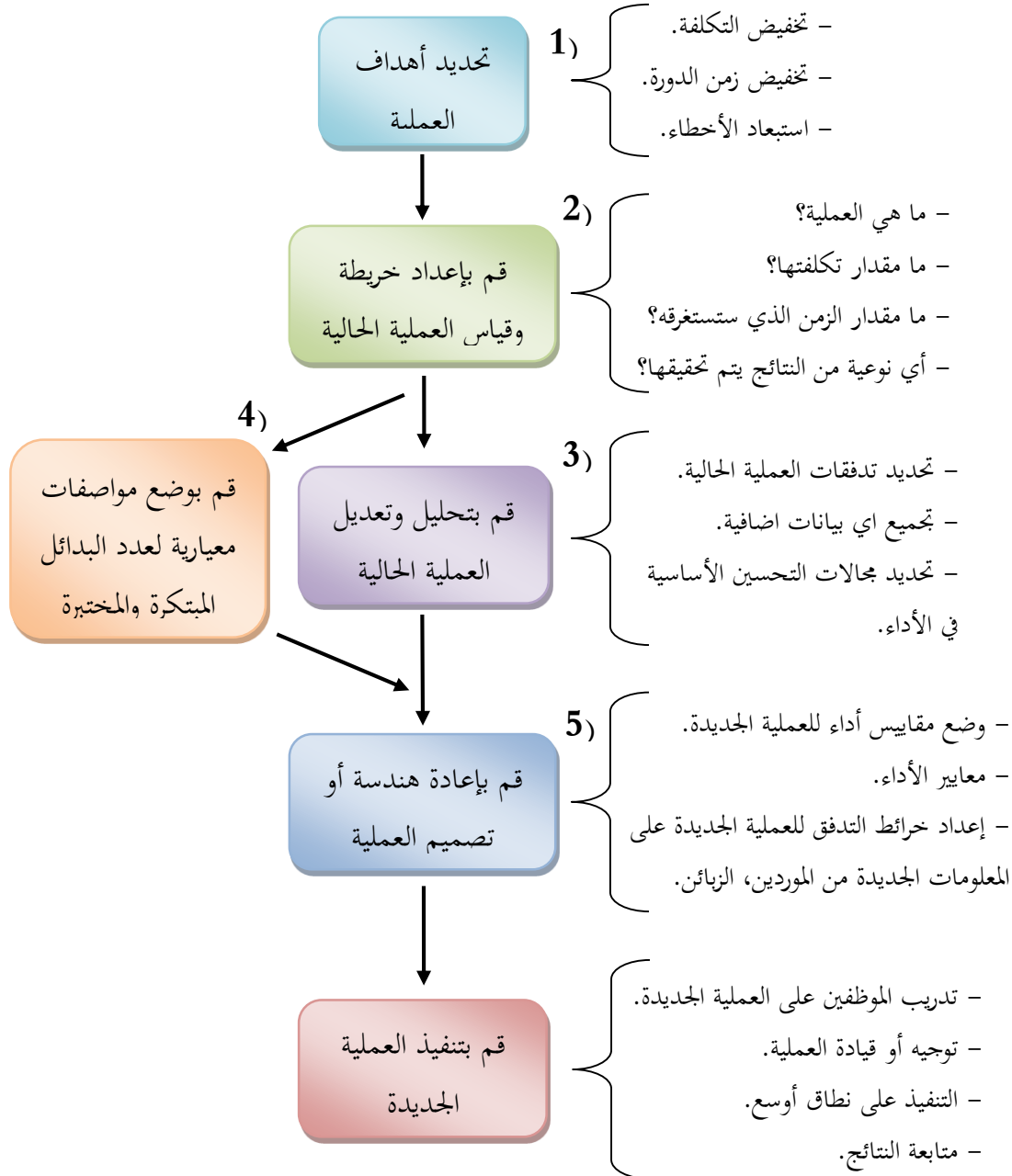
المفاضلة بين هذه البدائل واختيار أفضلها دقة وجودة وسرعة، باستخدام أحدث التكنولوجيا للوصول الى تصميم أفضل للعملية.

¹ - عادل هادي البغدادي، أثر إدارة المعرفة في إعادة هندسة عمليات منظمات الأعمال: دراسة تطبيقية في معمل إطارات بابل، كلية الإدارة والاقتصاد، العدد 21، المجلد الخامس، جامعة الكوفة، العراق، 2008، ص 128.

6. التطبيق والمتابعة: أي وضع الخطة الجديدة قيد التنفيذ، ولا بد من تدريب العاملين على العمليات الجديدة حتى يتم تنفيذها بالحد الأدنى من الأخطاء، ويتطلب الأمر متابعة مستمرة لقياس النتائج الأولية وتحديد درجة فاعليتها في تحقيق الأهداف المطلوبة.

ويمكن تلخيص تلك الخطوات في الشكل الموالي:

الشكل (2-15): مراحل إعادة الهندسة



المصدر: فرحات غول، دور إعادة الهندسة كأسلوب للتغيير التنظيمي في ظل أوضاع البيئة الراهنة، أبحاث الملتقى العلمي الدولي

بعنوان: الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة، دراسة حالة وتحليل تجارب وطنية ودولية، جامعة دالي ابراهيم، الجزائر،

خلاصة الفصل:

دراسة هذا الفصل مكنتنا من الاطلاع على مختلف جوانب الأداء الإنتاجي من مفاهيم ومركزاته الأساسية وبرامج تحسينه، حيث يعتبر أساس المؤسسات الاقتصادية عامة والصناعية خاصة، وهو المؤشر الذي يستعمل لقياس مدى تميز وتقدم المؤسسات، كما يتميز بكونه أحد أهم النشاطات الاقتصادية التي تقوم بها المؤسسات بسبب ما يحققه من قيم مضافة وما يحققه من مركز تنافسي، فالأداء الإنتاجي عبارة عن خطوات متكاملة انطلاقاً من ادخال المواد الأولية داخل ورشات التصنيع مروراً بمراحل التصنيع وصولاً الى الحالة النهائية للمنتج، حيث يمكن تحسين هذا الأخير بإتباع نمطين أساسيين متكاملين هما التحسين المستمر الذي يعتمد على تحديد طرق التطوير في الأعمال اليومية وتنفيذها ويكون التحسين تدريجياً، على عكس النمط الثاني وهو نمط التحسين الجذري الذي يكون بتحويل كلي وشامل على أساليب وطرق الأداء الإنتاجي.

وبعد التعرف على أنماط تحسين الأداء الإنتاجي تم تحديد أهم المداخل التي يمكن بها تحسينه، حيث خلصت الدراسة الى وجود ثلاث مداخل لتحسين الأداء الإنتاجي منها مدخل إدارة الجودة الشاملة ومنهج كايزن KAIZEN هذين المدخلين يتبعان نمط التحسين المستمر، على عكس المدخل الثالث مدخل اعادة الهندسة الذي يتبع نمط التحسين الجذري.

الفصل الثالث:

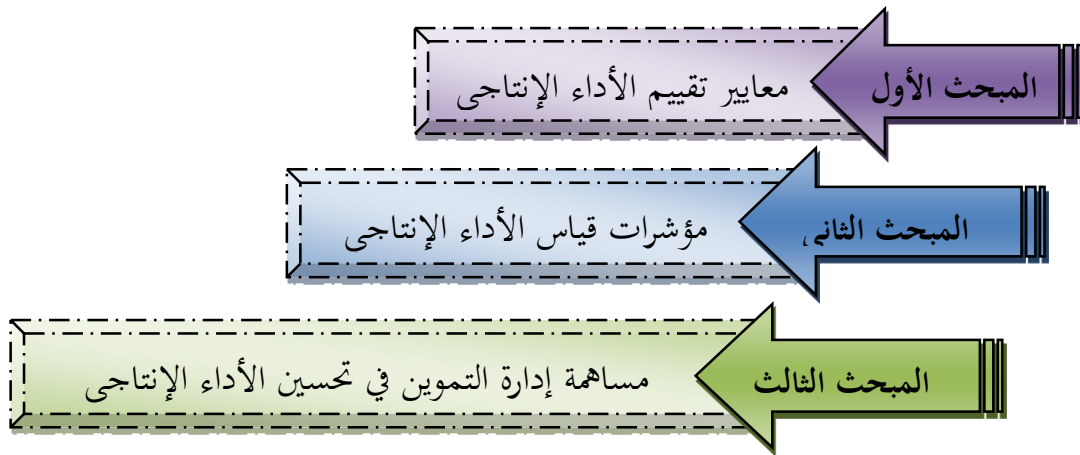
قياس وتحسين الأداء الإنتاجي في

ظل إدارة التمويين

تمهيد:

يتم تقييم الأداء الاقتصادي للمؤسسة من خلال مجموعة معايير تتغير مكوناتها على حسب التطورات التي تحدث داخل وخارج المؤسسة، ومن أهم المعايير التي تتحكم في تسيير النشاط الإنتاجي منذ الحصول على المواد الأولية الى غاية الوصول الى المنتج النهائي نجد الكفاءة والفعالية، الجودة والإنتاجية، التكلفة، والوقت، إذ أن وقت تنفيذ المهام ضروري للتقييم لأن إهماله قد يؤثر على مردودية المؤسسة، كما أن التكلفة والتي كانت ولا زالت تشغل بال المسيرين وتعتبر كمعيار ضروري للتقييم، بالإضافة الى الجودة على اعتبار أن المسؤولين غيروا اتجاهاتهم من زيادة كميات المنتجات الى تحسين النوعية والسيطرة على السوق، ولأجل هذا خصصنا الفصل لتوضيح كل معيار على حدى ودراسة مؤشرات قياسه.

كما يهدف هذا الفصل الى التعرف على مدى فعالية إدارة التمويل في تحسين الأداء الإنتاجي، ولتحقيق هذا الغرض سيتناول هذا الفصل المباحث التالية:



المبحث الأول: معايير تقييم النشاط الإنتاجي

يعتبر تقييم النشاط الإنتاجي منهجاً لتحديد كيف يمكن للمؤسسات الصناعية تحقيق أهدافها، ويجب أن يغطي كافة المستويات داخل المؤسسة مع التوجه للتحسين المستمر لأهدافها، حيث تستخدم المؤسسة للتعرف على مستوى أدائها الفعلي مجموعة من الطرق تظهر التطور الذي حققته في مسيرتها عبر مختلف مراحل العمليات الإنتاجية، وسوف نسلط الضوء على معايير تقييم النشاط الإنتاجي.

المطلب الأول: كفاءة وفعالية النشاط الإنتاجي

يعد مفهوم الكفاءة Efficiency والفعالية Effectiveness مفهوم جوهري في الأدبيات التسييرية لارتباطه ارتباطاً وثيقاً بنتائج وأهداف المؤسسة مقارنة بالموارد المستعملة، ومن ثم بأدائها الإنتاجي كمحصلة لمستويات النتائج المحققة، وبالتالي العلاقة بين الكفاءة والفعالية مهمة جداً، فرغم امكانية أن تكون المؤسسة ذات فعالية وليست كفاءة أو العكس لا بد من البحث عن وجود توافق بين هذين المفهومين.⁽¹⁾

أولاً: الكفاءة Efficiency

يتميز مصطلح الكفاءة شأنه شأن أغلب مصطلحات العلوم بعدم الاتفاق بين الباحثين حول تعريفه، فلا غرابة إن وقفنا على حالة التقاطع بين مصطلح الكفاءة وبعض المصطلحات الأخرى مثل الإنتاجية المردودية، والأمثلية⁽²⁾، حيث يعود مفهوم الكفاءة تاريخياً إلى الاقتصادي الإيطالي باريتو الذي طور صياغة هذا المفهوم، حيث أصبح يعرف "بأمثلية باريتو" وحسبه فإن أي تخصيص ممكن للموارد هو إما تخصيص كفاء أو غير كفاء، وأي تخصيص غير كفاء للموارد فهو يعبر عن اللا كفاءة⁽³⁾، واللا كفاءة تعني أن المؤسسات تنتج أقل من المستوى الممكن من المخرجات باستخدام موارد معينة، فهي تستخدم توليفة مكلفة من المدخلات لإنتاج مجموعة من المخرجات، وتعتبر الكفاءة كأسلوب عمل يرتبط بتقييم النشاط الإنتاجي عن مدى استخدام الموارد المتاحة واستغلالها الاستغلال الأمثل⁽⁴⁾.

وحسب Vincent Plauchet فإن الكفاءة هي: "القدرة على تحقيق وإنجاز الأهداف والعمليات المنتظرة بأقل الوسائل"، أي أن العملية الكفاءة هي عملية ذات تكلفة مناسبة⁽⁵⁾، أي أن الكفاءة ترتبط بتحقيق ما هو مطلوب بشرط تدنية التكاليف (استعمال مدخلات أقل).

¹ - عادل بوجمان، مرجع سابق، ص 48.

² - الشيخ الداوي، تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء، مجلة الباحث، جامعة قاصدي مرباح، العدد 07، ورقلة- الجزائر، 2010/2009، ص 220.

³ - حسين حساني، تقييم الأداء في مؤسسات التأمين الجزائرية، رسالة دكتوراه في علوم التسيير، جامعة الجزائر 3، الجزائر، 2011، ص 06.

⁴ - Brigitte Doriath & Christian Goujet, **Op-Cit**, P 173.

⁵ - Vincent Plauchu, **Op-Cit**, P 07.

تعرف الكفاءة بأنها قدرة مردودية المؤسسة، بمعنى أن الكفاءة تتعلق بالمخرجات مقارنة بالمدخلات، حيث ينبغي أن يكون هناك استغلال عقلاي ورشيد للقيام بعملية مزج عوامل الإنتاج بأقل تكلفة ممكنة⁽¹⁾، أي التركيز على الاستفادة القصوى من الموارد الإنتاجية المتاحة بأقل التكاليف للوصول إلى الأهداف المرجوة⁽²⁾، وبالتالي ينظر للكفاءة على أنها الحصول على ما هو كثير نظير ما هو أقل، أي ابقاء التكلفة في حدودها الدنيا والأرباح في حدودها القصوى⁽³⁾.

ومما سبق يمكن القول أن الكفاءة تمثل أحد المقاييس المستندة إلى دراسة المدخلات من حيث طريقة التخصيص مع تدنية التكاليف في ظل قيود الامكانيات المتاحة، وبالتالي يتمثل جوهر الكفاءة في تعظيم الناتج وتدنية التكاليف ويمكن تمثيل الكفاءة بمعادلة يحتوي أحد طرفيها على بلوغ أقصى ناتج بتكاليف محدودة، بينما يحتوي الطرف الآخر على بلوغ الحد المقرر من الناتج بأقل تكلفة، على هذا الأساس يمكن صياغتها كالتالي:

$$\text{الكفاءة} = \frac{\text{الناتج المنجز (المخرجات)}}{\text{الموارد المستخدمة (المدخلات)}}$$

ثانيا: الفعالية Effectiveness

لقد حظي مفهوم الفعالية باهتمام عدد كبير من الباحثين في علوم التسيير، حيث يعتبر كأداة من أدوات مراقبة التسيير ومركزاً لكل المقاربات التي تهتم بتقييم أداء المؤسسات بمختلف أشكالها، وي طرح التعريف الدقيق للفعالية عدة صعوبات غير أنه بشكل عام عادة ما يتم التعبير عن الفعالية بمدى قدرة أو عدم قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها المسطرة⁽⁴⁾.

وتصب وجهة نظر الكاتبين Walker & Ruibert في أن الفعالية ترتبط بالأهداف الاستراتيجية للمؤسسة ومن ثم فالفعالية حسبهما تتجسد في قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها الاستراتيجية⁽⁵⁾، وحسب Vincent Plauchet فإن الفعالية هي القدرة على تحقيق النشاط المرتقب والوصول إلى النتائج المرتقبة⁽⁶⁾، وتعرف أيضاً بأنها: "الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة في تحقيق الأهداف المحددة، أو هي تحقيق الأهداف المخططة"، إذ نستنتج من هذا التعريف أن الفعالية تختص بدرجة بلوغ النتائج⁽⁷⁾.

¹ - Jean- Emile Denis et Autres, **Orientation Marche et Performance**, www.Orient.fr, P 11.

² - عادل بوجمان، مرجع سابق، ص 48.

³ - الشيخ الداوي، مرجع سابق، ص 220.

⁴ - Brigitte Doriath & Christian Goujet, **Op-Cit**, P 172.

⁵ - Jean- Emile Denis et Autres, **Op-Cit**, P 11.

⁶ - Vincent Plauchu, **Op-Cit**, P 06.

⁷ - الداوي الشيخ، دراسة تحليلية لـ "الكفاءة في التسيير"، رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية، الجزائر، 1995، ص 95.

نستنتج مما سبق أن الفعالية هي مؤشر قياس ومعيار يعكس درجة تحقيق المؤسسة لأهدافها المسطرة، وهي في الوقت نفسه تتعلق بدرجة بلوغ النتائج، أي الفرق بين النتائج المحققة (ما تم تحقيقه من أهداف) والنتائج المتوقعة (الأهداف المسطرة)، حيث كلما كانت النتائج المحققة أقرب من النتائج المتوقعة كلما كانت المؤسسة أكثر فعالية والعكس صحيح، وبشكل مختصر يمكن تلخيص الفعالية في الصيغة التالية:

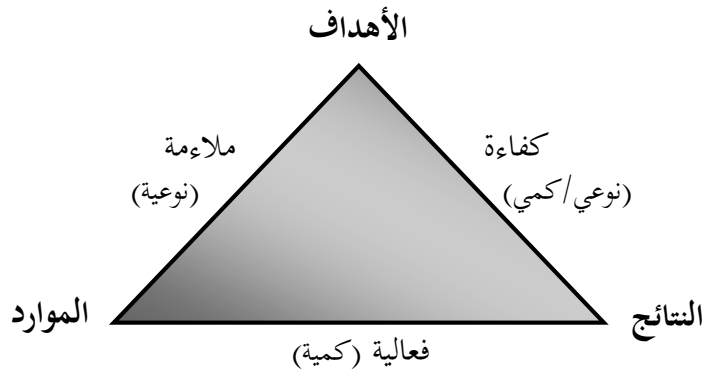
$$\text{الفعالية} = \frac{\text{النتائج المنجزة (الأهداف المحققة)}}{\text{الأهداف المسطرة (المستهدفة)}}$$

ثالثاً: العلاقة بين الكفاءة والفعالية

هناك ارتباط وثيق بين الكفاءة والفعالية ولكن لا يعني هذا أنهما مترادفان، حيث يقول M.Kalika أن الكفاءة تقاس بكمية الموارد المستخدمة للوصول إلى النتائج، في حين تقاس الفعالية بدرجة بلوغ الأهداف المحددة⁽¹⁾، انطلاقاً من الموارد المتاحة، فيظل مفهوم الكفاءة ملازم لمفهوم الفعالية أي أن عدم كفاءة المؤسسة يؤثر سلباً على فعاليتها فكما ارتفعت تكاليف تحقيق هدف معين قلت احتمالات قدرة المؤسسة على البقاء، وبناءً على ذلك فإذا نظرنا إلى الفعالية على أنها درجة نجاح المؤسسة في تحقيق الأهداف فإن الكفاءة تعتبر أحد المدخلات الهامة في تحقيق الفعالية، ويمكن القول أن الكفاءة ليست شرطاً كافياً للفعالية ولكنها مطلباً ضرورياً لها، ومن أجل توضيح أكثر للعلاقة بين هذه المفاهيم يمكننا الإشارة إلى نموذج Gilbert الذي هو عبارة عن مثلث يسمى بمثلث الأداء ويصف العلاقة بين كل من الكفاءة والفعالية، وذلك كما يوضحه الشكل الموالي:

¹ - Michael Kalika, **Structure D'entreprise**, Edition Economica, Paris, 1995, P 328.

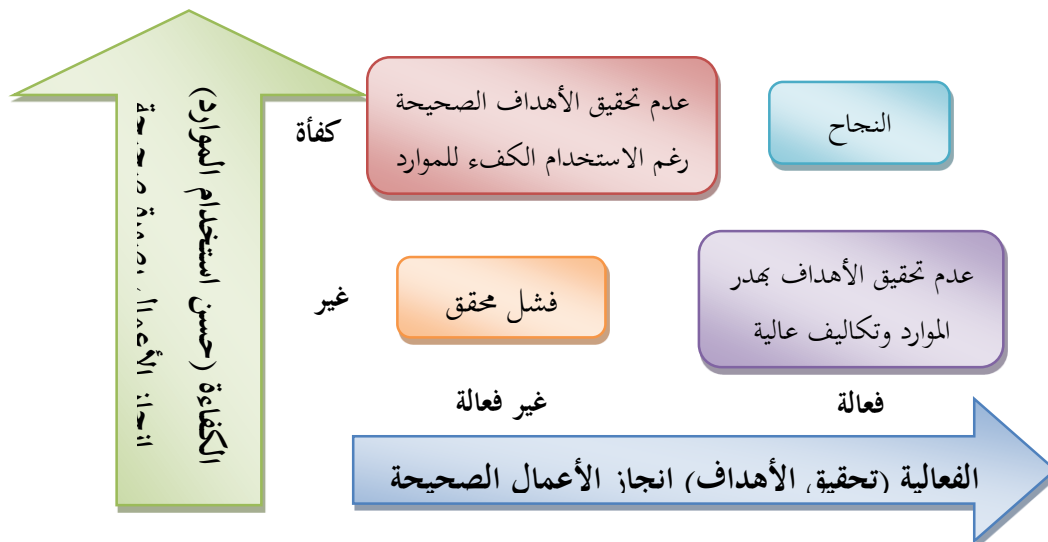
الشكل (3-1): العلاقة بين الكفاءة والفعالية



Source: Stéphane Jacquet, **Management de la Performance**, sur: https://creg.ac-versailles.fr/IMG/pdf/Management_de_la_performance_-_des_concepts_aux_outils.pdf, P04, Consulté Le: 13/06/2018.

يتضح مما سبق أن الفعالية تهتم بالنتائج بينما الكفاءة ترتبط بالطريقة المتبعة للوصول الى تحقيق هذه النتائج، وهذا ما يؤيده Drucker حين بين أن الفعالية هي إنجاز الأعمال الصحيحة، أما الكفاءة فهي إنجاز الأعمال بطريقة صحيحة، فالعلاقة التي تربط الكفاءة والفعالية هي علاقة ليست دائماً إيجابية بل من الممكن أن تكون سالبة في بعض الحالات، بمعنى ان تحقيق الفعالية لا يعني بالضرورة تحقيق الكفاءة والعكس صحيح، وبذلك تجد المؤسسة نفسها أمام إحدى الحالات⁽¹⁾ يمكن توضيحها من خلال الشكل الموالي:

الشكل (3-2): مصفوفة الكفاءة والفعالية



Source: L. John Thompson, **Strategic Management: Awareness and change**, 2nd Edition, Chapman and Hall, Pub, 1994, P 160.

¹ - عبد الحميد برحومة، قياس الفعالية والكفاءة في مجالات الإنتاج والتصنيع، بحث مقدم في الملتقى الدولي الأول حول التسيير الفعال في المؤسسة الاقتصادية، قسم العلوم التجارية، جامعة محمد بوضياف، المسيلة- الجزائر، 2005، ص 03.

1. مؤسسة كفؤة وفعالة: تتمتع المؤسسة في هذه الحالة بالكفاءة والفعالية معاً لأنها تمكنت من استخدام مواردها المتاحة بشكل جيد وانعكس ذلك على تحقيقها للأهداف في الوقت المناسب وبأقل تكلفة.
2. مؤسسة كفؤة وغير فعالة: أي يوجد رشد في استخدام الموارد المتاحة إلا أن المؤسسة لم تصل الى تحقيق الأهداف المسطرة، وبالتالي توجد كفاءة ولا وجود للفعالية.
3. مؤسسة غير كفؤة وفعالة: تمكنت المؤسسة في هذه الحالة من تحقيق أهدافها ولكن بتكاليف باهظة، وتعتبر المؤسسة في هذه الحالة فعالة إلا أنه عليها تحسين استخدامها لعوامل الإنتاج.
4. مؤسسة غير كفؤة وغير فعالة: تعتبر المؤسسة في هذه الحالة غير راشدة وغير فعالة اقتصادياً لأنها لم تحسن استخدام مواردها ولم تحقق الأهداف المسطرة بنجاح.

المطلب الثاني: إنتاجية وجودة النشاط الإنتاجي

تعد كل من الجودة والإنتاجية مؤشراً هاماً يستدل من خلاله على درجة التطور والتقدم الذي يحضى به الاقتصاد الوطني لأي بلد معين، كما يحضى موضوع الجودة والإنتاجية باهتمام كبير على مستوى كلا الدراستين النظرية والتطبيقية، وبالرغم من أهمية موضوع الإنتاجية إلا أن وضع اطاراً لمفهومها مازال أمراً صعباً، في حين تعتبر الجودة من المفاهيم المعاصرة في ميدان التسيير والتي تسعى العديد من المؤسسات لتبني واعتماد ركائزها ومبادئها وذلك لضمان الكفاءة والفعالية في التسيير.

أولاً: الإنتاجية

إن فكرة الإنتاجية يمكن تطبيقها في مختلف المؤسسات الاقتصادية، وبذلك تعد الإنتاجية الأساس لقياس أداء المؤسسات، حيث تمثل قيمة المخرجات المنتجة مقسومة على قيمة موارد المدخلات المستخدمة⁽¹⁾، فحسب Mark الإنتاجية هي كفاءة استخدام الموارد لتحقيق المخرجات، وهذا يتطلب الاستخدام الكفء للموارد وتحديد امكانية تحسين الإنتاجية، ويرى Mali الإنتاجية بأنها قياس مدى جودة تجميع الموارد في المؤسسات واستغلالها لتحقيق مجموعة من النتائج، وهي تسعى للوصول الى أعلى مستوى للأداء بأقل قدر من انفاق الموارد⁽²⁾.

وتعرف بأنها العلاقة بين الموارد المستخدمة في العملية الإنتاجية وبين الناتج من تلك العملية، ومن ثم فإن الإنتاجية = الناتج / الموارد، وبالتالي ترتفع الإنتاجية كلما ارتفعت نسبة الناتج الى الموارد المستخدمة، أي أن تحسين الإنتاجية

¹ - J. Lee Krajewski, P. Larry Ritzman, K. Manoj Malhotra, **Operation Management: Processes and Value Chains**, Prentice Hill of India Private Limited, New Delhi, 2007, P 13.

² - بوبكر نعرورة، برحومة عبد الحميد، مرجع سابق، ص 172.

يتحقق عن الحصول على أقصى ناتج ممكن من الموارد المستخدمة⁽¹⁾، وفي ضوء المفاهيم السابقة يمكن تحديد الإنتاجية وفقاً لمفهومها بما يلي:⁽²⁾

1. الإنتاجية الطبيعية بالوحدات: هو المعيار الذي يربط بين المخرجات والمدخلات كلاهما مقاس بالوحدات.
 2. الإنتاجية الإجمالية وهي معيار يمثل ربط قيمة الناتج الاجمالي مقسوماً على العوامل الإنتاجية.
 3. الإنتاجية الصافية: وتمثل القيمة المضافة مقسومة على عامل إنتاجي.
 4. الإنتاجية القياسية: وتمثل العلاقة بين المنتج والمستخدم.
 5. الإنتاجية المالية والبرمجية: ويمثل هذا المعيار المعرفة المتحققة بين المستخدمين (الكلف، المردود، الربح) كما في حالة حسابات نسبة الأرباح.
 6. الإنتاجية الاقتصادية: ويمثل هذا المعيار ربط الناتج بالمستخدم على أساس القيمة بالأسعار الثابتة.
 7. الإنتاجية الفنية: ويمثل عادة معيار كفاءة الأداء في العلاقة بين الإنتاج وحدة واحدة وما يدخل فيها من كمية المستخدم.
 8. الإنتاجية الاجتماعية: وتمثل المعايير التي تستند الى أسس واعتبارات اجتماعية.
- من خلال المفاهيم يمكن أن نستنتج بأن الإنتاجية بصفة عامة هي مؤشر يوضح قدرة عناصر الإنتاج المختلفة على تحقيق مستوى معين من المخرجات قياساً بالمدخلات التي تم استثمارها للغرض الإنتاجي، أي أنها المعيار الذي يمكن من خلاله قياس حسن استغلال المواد الإنتاجية، وفي ضوء ذلك يمكن تحديد وتقييم درجة الاستفادة من توجيه الموارد ووصولاً الى النتائج المستحقة، وهي عادة ما توضع كنسبة كما يلي:

$$\text{الإنتاجية} = \frac{\text{المخرجات}}{\text{المدخلات}}$$

وبما أن زيادة الإنتاجية هو الهدف الرئيسي للنشاط الإنتاجي فإنه من الضروري معرفة مكونات الإنتاجية والأهمية النسبية لكل عنصر لمعرفة كيفية التأثير فيه لتحسين الإنتاجية، وتشمل هذه العناصر كل من التجهيزات الرأسمالية، والمواد الأولية، واليد العاملة أحد أهم العناصر المكونة للإنتاجية، هذه العناصر تتأثر بجملة من العوامل والتي يدورها تؤثر مباشرة في مستوى الإنتاجية بالمؤسسة، ومن أهم هذه العوامل:⁽³⁾

1. نسبة رأس المال على العمل: وتمثل هذه النسبة مقياساً للتعرف فيما إذا تم استثمار مبلغ كاف في المصنع والآلات والأدوات وذلك لجعل استخدام ساعات العمل أكثر فاعلية؛

¹ - علي السلمي، الإدارة الإنتاجية، مكتبة الإدارة الجديدة، القاهرة- مصر، 1994، ص 20.

² - زهواني رضا، مرجع سابق، ص 28.

³ - أحمد يوسف دودين، إدارة التسويق المعاصر، الأكاديميون للنشر والتوزيع، عمان- الأردن، 2015، ص ص 24-25.

2. ندرة بعض المصادر كالطاقة والمياه والمعادن: والتي تؤدي الى خلق مشاكل الإنتاجية، فمثلا ارتفاع تكاليف الطاقة يؤثر على العلاقة بين الكلفة والحجم بشكل يجعل منها غير اقتصادية؛
3. التغييرات في قوة العمل: إن هذه التغييرات تتطلب تخصيص مبالغ كبيرة لتدريب وتعليم العاملين لكي يتمكنوا من التعامل مع المستجدات التكنولوجية في مجال العمل؛
4. الإبداع التكنولوجي: الاهتمام بالبحث والتطوير والتكنولوجيا يؤدي الى الإبداع وله تأثير أيضا على زيادة الإنتاجية كما ونوعاً؛
5. الأنظمة والقوانين أو التشريعات: تمثل الأنظمة والقوانين قيوداً وتؤثر على الإنتاجية؛
6. القوة التساومية للعمال: فزيادة الأجور دون زيادة الإنتاج لها تأثير واضح على الإنتاجية؛
7. العوامل الإدارية: من تخطيط أو تنظيم أو رقابة، فكلما كانت العوامل الإدارية جيدة فإنها حتماً ستؤدي الى زيادة الإنتاجية والعكس صحيح، إذا ضعف التخطيط والتنظيم مع سوء القرارات المتخذة سيؤدي الى نتائج عكسية تتمثل في انخفاض الإنتاجية؛
8. تحفيز العاملين: فللتحفيز أثر إيجابي من خلال تحسين الإنتاجية للمحفزين.

ثانياً: الجودة

يسعى أي مسير الى بلوغ المثالية أثناء تنفيذ مهامه، فالمسير على يعمل جاهداً على متابعة ومراقبة مراحل العملية الإنتاجية بداية من دخول المادة الأولية الى غاية خروج المنتج النهائي، لكن ما هو ملاحظ عموماً أن المسير يلجأ الى معايير تساعد في قيادة العملية الإنتاجية، والجودة معيار أساسي لتقييم النشاط الإنتاجي.

1. مفهوم الجودة:

بالرغم من الاهتمام المتزايد بموضوع الجودة إلا أن هناك اختلافات في تعريفها وفقاً لاختلاف وجهات النظر للكتابات في هذا الموضوع، حيث يمكن إبراز مجموعة من التعاريف لمجموعة من الرواد المعروفين في مجال الجودة في الجدول الموالي:

الجدول (3-1): مفاهيم الجودة في نظر روادها

المفهوم	موجهة نحو	تعريف الجودة	رواد الجودة
أي قدرة المؤسسة على تقديم أفضل أداء وأحسن الصفات فلما كان المنتج ملائماً للاستعمال بالنسبة للزبون كلما كان ذو جودة عالية.	المستهلك	مدى ملاءمة المنتج للاستخدام	Juran
أي تقديم مجموعة من المنتجات الأكيدة والفعالة للاستجابة لاحتياجات وخيارات الزبائن.	المستهلك	الملائمة للغرض	Deming
تجنب التأثيرات الجانبية التي يسببها المنتج للمجتمع بعد إرسالها للمستهلك، ويتضمن ذلك الخسائر الناتجة عن الفشل في تلبية خصائص الأداء.	المستهلك والمورد	تفادي الخسارة	Taguchi
التركيز على المتطلبات الواجب توفيرها في المنتج، ويركز بشكل كبير على عملية التصميم.	المورد	المطابقة للمواصفات	Crosby
التركيز على المستهلك، فكلما كان المنتج موافق لاحتياجات الزبون كان ذو جودة عالية.	المورد	درجة وفاء المنتج لاحتياجات المستهلك	Ishikawa
التركيز على الجوانب التسويقية والإنتاجية الضرورية للحكم على جودة المنتج.	المورد	رضا المستهلك عند أقل تكلفة	Figenbaum

المصدر: قاسم نايف علوان، إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات الإيزو 2000، 9001، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، 2005، ص 23. (بتصرف)

من التعريفات السابقة يمكن القول أن الجودة هي مجموعة من الخصائص والمميزات التي ينطوي عليها منتج ما، والتي تستجيب لاحتياجات المستهلك ورغباته، ويتم تحسين النشاط الإنتاجي للمؤسسات بالتركيز على عنصر الجودة من خلال:⁽¹⁾

- أ. صنع منتجات مطابقة للمواصفات العالمية.
- ب. رفع كفاءة العمليات الإنتاجية من خلال الاستخدام الأمثل للموارد الإنتاجية.
- ت. زيادة فعالية العمليات الإنتاجية من خلال بلوغ أهدافها الإنتاجية.
- ث. تلبية رغبات الزبائن لرفع حصتها السوقية وبالتالي تعزيز مكانتها التنافسية.

¹ - إلهام بجياوي، الجودة كمدخل لتحسين الأداء الإنتاجي للمؤسسات الصناعية الجزائرية، مرجع سابق، ص 48.

2. أهمية وأبعاد الجودة:

للجودة أهمية كبيرة سواء على مستوى المستهلكين أو مستوى المؤسسات على اختلاف أنشطتها، حيث أنها تمثل أحد أهم العوامل الأساسية التي تحدد حجم الطلب على منتجات المؤسسة، ويمكن تناول هذه الأهمية من عدة جوانب كما يلي: (1)

أ) **سمعة المؤسسة:** تستمد المؤسسة شهرتها من مستوى جودة منتجاتها، ومحاولة تقديم منتجات تلبي رغبات وحاجات عملاء المؤسسة، فإذا كانت منتجات المؤسسة ذات جودة منخفضة فيمكن تحسين هذه الجودة لكي تحقق المؤسسة الشهرة والسمعة الواسعة، والتالي إمكانية منافستها للمؤسسات المماثلة في الصناعة أو القطاع الذي تنتمي إليه المؤسسة؛

ب) **المسؤولية القانونية للجودة:** تزداد المسؤولية عن المنتجات باستمرار عدد المحاكم التي تتولى النظر والحكم في قضايا مؤسسات تقوم بتصميم منتجات أو تقديم خدمات غير جيدة في حالة الإنتاج والتوزيع؛

ج) **أهميتها للعمال:** إن تطبيق منظور الجودة في المؤسسة ينمي روح المسؤولية لدى الأفراد، وذلك من خلال تشجيعهم على اتخاذ القرار وتطوير كفاءاتهم الجماعية، فمنهج الجودة يعد بمثابة العامل المثالي لكل تغيير إيجابي في المؤسسة؛

د) **المنافسة العالمية:** تصبح للجودة أهمية متميزة، إذ تسعى كل مؤسسة لتحقيق هذه الجودة للوصول إلى تحقيق المنافسة العالمية، إذ أنه كلما انخفض مستوى الجودة في منتجات المؤسسة أدى إلى إلحاق الضرر بأرباحها، إضافة إلى أن هناك سبعة أبعاد يمكن للمؤسسة أن تختار من بينها ما يؤدي إلى تحسين قدرتها التنافسية في الأسواق العالمية والتي تتمثل في:

- وقت تسليم قصير. - التسليم في الميعاد.	الوقت	- مرونة المنتج. - مرونة الكمية.	المرو	- السعر المنخفض التكلفة. - تصميم عالي الجودة. - جودة المطابقة.	الجود			

هـ) **حماية المستهلك:** إن تطبيق الجودة في أنشطة المؤسسة ووضع مواصفات قياسية محددة المعالم يساهم بشكل واضح في حماية المستهلك من الغش التجاري ويعزز الثقة بين منتجات المؤسسة، في المقابل عندما يكون مستوى الجودة منخفض فإن ذلك يؤدي إلى إحجام المستهلك عن شراء منتجات المؤسسة، أي أن عدم رضا المستهلك

¹ بوبكر نعرو، دراسة إمكانية تبني إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الصناعية الجزائرية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في علوم التسيير، جامعة محمد بوضياف، المسيلة- الجزائر، 2014 / 2015، ص.ص 52-54.

هو فشل المنتج الذي يقوم بشرائه، بالإضافة الى أن انخفاض جودة المواصفات الموضوعية أدى الى ظهور جماعات حماية المستهلك من خلال ارشاده الى أفضل المنتجات الأكثر جودة وأماناً؛

(و) **التكاليف وحصة السوق:** إن تنفيذ الجودة المطلوبة في جميع عمليات ومراحل الإنتاج يساهم بصورة واضحة في إتاحة الفرصة لاكتشاف الأخطاء وتلاقيها من أجل التقليل من تحمل أعباء تكاليف إضافية، والوصول الى الاستفادة القصوى من زمن الآلات عن طريق تقليل زمن الأعطال في مرحلة الإنتاج، وبالتالي تخفيض التكلفة وزيادة ربح المؤسسة.

إن الجودة تعني أشياء كثيرة وتعبر عن وجهات نظر متباينة، لذلك فإنها تكون نسبية وليست مطلقة وغير ملموسة ولكنها حقيقة واضحة وقد تكون محددة المعالم ولكنها بدون نهاية، ولذلك فإن مجمل احتياجات ورغبات المستهلك ساهمت في تحديد معالم وأبعاد الجودة المطلوبة يمكن ذكرها في العناصر التالية:⁽¹⁾

الجدول (2-3): أبعاد الجودة

المفهوم	البعد
وهي احتمالية عمل المنتج دون فشل خلال فترة زمنية معينة وفق المواصفات المحددة في التصميم الأساسي للمنتج، وتعتبر المعولية البعد الأساسي للجودة الذي يركز عليه المستهلك وخاصة السلع المعمرة.	المعولية
ويمثل المواصفات التشغيلية للمنتج، إضافة الى المواصفات الأخرى التي يمكن قياسها وهي تختلف حسب الرغبات والاتجاهات الشخصية لكل فرد.	مستوى الأداء
وهي درجة القياس التي تعبر عن قياس تطابق مواصفات المنتج أو الخدمة مع المواصفات المحددة في التصميم الأساسي له، أو المطابقة مع المتطلبات المسموح بها حيث تعتبر الجودة عالية إذا ما تحقق 97% أو أكثر من أن المنتج ضمن الحدود المسموح به للفتاوت.	المطابقة
ويقصد بها المعايير التحسسية الذوقية للأفراد حول المنتجات المتمثلة بالمظهر الخارجي، وهي تشكل الأساس في جذب المستهلك نحو المنتج لا سيما السلع الكمالية وغيرها.	الجمالية
وهي سرعة توفر خدمات الصيانة والإصلاح اللازمة لإعادة المنتج الى العمل أو الاستخدام بعد عطله أو فشله، وتقاس سرعة الخدمة في توفير قطع الغيار وخدمات ما بعد البيع وكفاءتها ومتوسط زمن الصيانة أو الإصلاح.	القدرة على الخدمة

¹ - قاسم نايف علوان، مرجع سابق، ص 34.

العمر الافتراضي للمنتج	وهو عدد سنوات استخدام المنتج في الخدمة وفقاً للمواصفات التشغيلية قبل ضعف أدائه وفقدانه للخواص المطلوبة.
الخصائص الثانوية للمنتج	هي الخصائص غير الأساسية التي تضاف للمنتج حسب رغبة وطلب المستهلك.
قدرة التحسس بالجودة	وهي صورة المنتج المرسومة في تصور المستهلك والمتولدة من خلال سمعة المنتج والإعلان أو الاتجاهات السائدة عن المنتج في السوق.

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على قاسم نايف علوان، إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات الإيزو 2000، 9001، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان- الأردن، 2005، ص 34.

المطلب الثالث: تكاليف وربحية النشاط الإنتاجي

تعتبر التكاليف من العوامل التي كانت ومازالت محل اهتمام وانشغال المسيرين، فمراقبتها تتطلب مراعاة جانبين: تخفيض التكلفة سيزيد من أرباح المؤسسة، وزيادتها قد تخفض من الربح لكن التخفيض لا يجب أن يكون على حساب جودة المنتج مهما ارتفع السعر، دون شك فإن حجم المبيعات سيكون منخفضاً وبالتالي نقص في الأرباح، ولأجل هذا فالتكلفة عامل مسيطر على المسيرين الذين هم منشغلون في ادخال طرق علمية في حسابها.

أولاً: التكاليف

1) مفهوم التكاليف:

التكلفة في مفهومها العام هي تضحية مادية اختيارية بهدف الحصول على منفعة مادية في الحاضر والمستقبل⁽¹⁾ وهي تعبر عن المنفعة المستفاداة التي ترتبط بشكل مباشر بالخدمة أو السلعة ولها علاقة بالإيراد الذي يتحقق، والتكلفة تتكون من قسمين: الكمية والسعر، فمن خلال ضرب الكمية \times السعر نحصل على التكلفة.⁽²⁾

ويقصد بالتكلفة ذلك العبء المحمل لمنتج معين عند أي وظيفة من الوظائف التابعة للدورة الاستغلالية، وهو مفهوم عام وغير مخصص لجميع مراحل تسيير المنتج، ومركز فقط على جملة الأعباء المكونة لسعر التكلفة، وبهذا فالعناصر المكونة للتكاليف والتي تتحملها المؤسسة نجدها تتضمن أساساً زمن اليد العاملة، كمية المادة، سعر الخدمة، وهي عناصر تمثل النشاط الحقيقي المساعد للتسيير، حيث تسمح بوضع برنامج للتقليل من التكاليف وتساعد في اختيار

¹ - ناصر نور الدين ومحمد ديبان، في مبادئ محاسبة التكاليف، الدار الجامعية، الاسكندرية- مصر، 2002، ص 59.

² - اسماعيل يحيى الكريتي، محاسبة التكاليف بين النظرية والتطبيق، الطبعة الأولى، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان- الأردن، 2006، ص 22.

وترقية الاستثمارات⁽¹⁾، أما الاتجاه الحديث في تعريف التكلفة فإنه يتكلم عن التضحية بالموارد دون التطرق الى حصول المنفعة أو عدمها، فالتكلفة تتشكل من جمع كل الأعباء المتعلقة بصنع منتج معين (سلعة أو خدمة)، وهي عبارة عن مفهوم داخلي في المؤسسة⁽²⁾، ومع ذلك توجد بعض الاحتياطات الواجب القيام بها للحصول على نظام ذو فعالية عظمى تتمثل في:⁽³⁾

- أ. ضرورة وجود مستندات لجمع المعلومات التابعة لمختلف المسؤولين في كل المستويات.
- ب. ضرورة توافق مهلة وسرعة وصول المعلومات مع الزمن المخصص لأخذ القرارات.
- ت. ضرورة استخدام النتائج بوحدات نقدية ووحدة فيزيائية.

2) العلاقة بين مصطلح التكلفة، الأصل، المصروف والخسارة:

يمكننا المقارنة بين مصطلح التكلفة والمصروف من خلال أن المصروف يعتبر تضحية بموارد اقتصادية في الماضي والحاضر والمستقبل من أجل الحصول على منافع في الحاضر فقط، فإذا كانت التكلفة مستنفذة وتعود بفائدة في الفترة الحالية فقط فهي مصروف، وإلا ستعتبر أصلاً لديها، فالتكاليف غير المستنفذة التي تهدف الى إعطاء عائدات مستقبلية تصنف كأصول، فإن كانت التكلفة تضحية إختيارية أو إجبارية ولا يقابلها إيراد فهي تعتبر خسارة، ويوضح الشكل الموالي العلاقة بين المصطلحات:⁽⁴⁾

الشكل (3-3): العلاقة بين مصطلح التكلفة، الأصل، المصروف والخسارة



المصدر: صلاح عبد الله الرزاق، محاسبة التكاليف الفعلية، دار زهران للنشر، الأردن، 1999، ص 27.

¹ - P. Oger, *La Gestion par L'analyse des Coûts*, ed. Presses Universitaires, France, 2002, P 54.

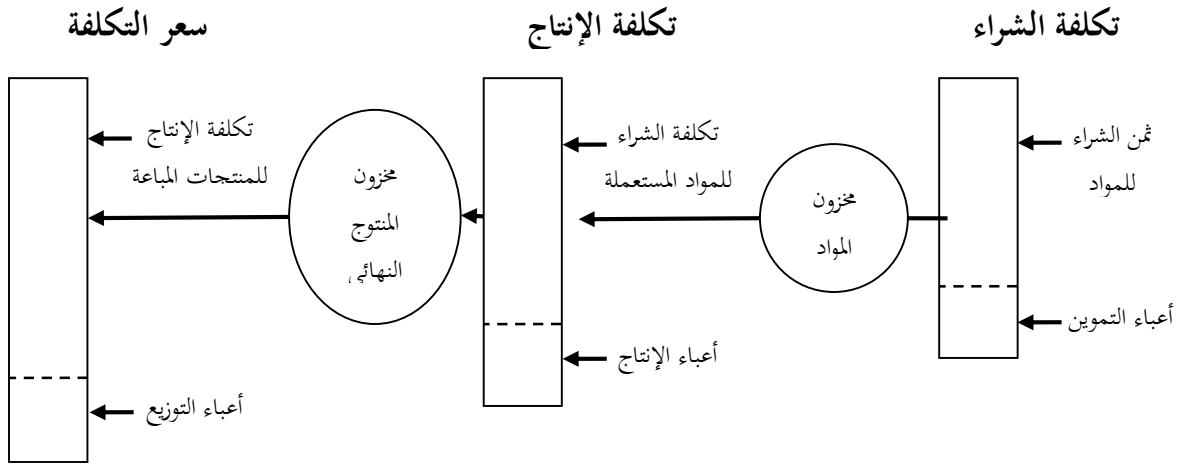
² - Gerard Melyon, *Comptabilité analytique*, 2^{ème} Ed, Bréal, France- Paris, 2001, P 14.

³ - عفاف زهراوي، مرجع سابق، ص 166.

⁴ - عبد المحي مرعي وآخرون، محاسبة التكاليف المتقدمة لأغراض التخطيط والرقابة، الدار الجامعية، الاسكندرية- مصر، 2002، ص.ص 08-09.

- وعند حساب التكاليف حسب مراحل تكوينها نميز في المؤسسة الإنتاجية التكاليف التالية:⁽¹⁾
- (أ) **تكلفة الشراء:** وهي تكلفة شراء المواد واللوازم وتتضمن: سعر الشراء تضاف له كل المصاريف الملحقة بالشراء كالتأمين، النقل، الجمركة، وهذا الى غاية دخول المشتريات لمخازن المؤسسة.
- (ب) **تكلفة الإنتاج:** تتضمن تكلفة شراء المواد المستعملة، مضافاً لها مصاريف الصنع الى غاية دخول المنتج حسب مراحل للمخازن.
- (ج) **تكاليف خارج الإنتاج:** تشمل تكاليف التوزيع، مضافاً لها تكاليف أخرى خارج الإنتاج أو ما يسمى بالمصاريف العامة وتشمل: الإدارة العامة، المصاريف المالية، مصاريف البحوث والتطوير العامة.
- (د) **سعر التكلفة:** يعد سعر تكلفة المنتج كل ما كلفه المنتج على حالته التي يوجد فيها في آخر مرحلة استغلال المؤسسة بما فيها التوزيع، وبالتالي أسعار التكلفة عبارة عن مجموع تكاليف لا تخص إلا المنتجات المباعة.
- وفي الشكل الموالي يمكن تلخيص ما سبق:

الشكل (3-4): العلاقة الموجودة بين الأعباء المعبرة



Source: C. Pérochon, *Comptabilité Analytique*, édition foucher, Paris, 1982, P 12.

3) تبويب التكاليف:

يقصد بتبويب التكاليف تجميع العناصر وفقاً لما لها من خصائص ولتحقيق أغراض معينة، بحيث تساعد في تحديد تكلفة السلع أو الخدمات ويستخدم كل منها في أهداف معينة⁽²⁾، وهي كذلك تجميع منهجي للعناصر المتشابهة وفقاً

¹ - Yves de Rongé, *Comptabilité de Gestion*, De Boeck Université, Bruxelles, 1998, P 36.

² - هاشم أحمد عطية، محمد محمود عبد ربه، دراسات في المحاسبة المتخصصة: النظام المحاسبي ونظام محاسبة التكاليف، الدار الجامعية، القاهرة- مصر، 2000، ص192.

لخصائصها المشتركة⁽¹⁾، ولهذا يمكن اعتبار عملية تبويب عناصر التكاليف على أنها عملية وضع مجموعات مختلفة تحتوي كل مجموعة على عناصر لها صفات مشتركة وهذا لتسهيل عملية القياس لخدمة أهداف المؤسسة، والجدول التالي يوضح أهم أنواع التكاليف:

الجدول (3-3): تبويب التكاليف

أنواع التكاليف	الصف
<ul style="list-style-type: none"> ● تكلفة المواد: وتتضمن تكلفة جميع المواد المستخدمة لتصنيع منتج أو أداء خدمة. ● تكلفة الأجور: وهو العنصر الثاني من عناصر التكاليف من حيث الأهمية النسبية، وهذا العنصر أساسي في تحويل المواد الخام الى منتج نهائي، ويتمثل في الأجور والرواتب، التعويضات، علاوات كفاءة الإنتاج. ● تكلفة المصروفات: هي باقي التكاليف التي تتحملها المؤسسة باستثناء عنصري المواد والأجور، وهي تتمثل بتكاليف العمليات الإنتاجية والآلات وخدمات الإدارة والتسويق. 	<p>التصنيف الطبيعي:</p> <p>يهدف الى حصر تكلفة كل عنصر من عناصر التكلفة للمؤسسة ككل.</p>
<ul style="list-style-type: none"> ● تكاليف الشراء: وهي مجموعة المصاريف المتعلقة بشراء مواد ومستلزمات الإنتاج، وتحسب كما يلي: تكلفة الشراء = ثمن الشراء + مصاريف الشراء. ● تكاليف الإنتاج: وهي تلك المتعلقة بتحويل المدخلات من مواد ومستلزمات بواسطة العمل الى منتجات معينة، وتحسب: تكلفة الإنتاج = تكلفة شراء المواد المستعملة + مصاريف الإنتاج. ● تكاليف التوزيع: وهي جميع المصاريف المتعلقة بتصريف المنتج النهائي وايصاله للمستهلك، وتشمل تكاليف تخزين المنتج النهائي، التكاليف المتعلقة بعملية البيع والتوزيع، وتكاليف خدمات ما بعد البيع. 	<p>التصنيف الوظيفي:</p> <p>بصفة عامة تقوم المؤسسات الصناعية بثلاث وظائف أساسية (الشراء، الإنتاج، والتوزيع) وفي بعض المؤسسات الحديثة يمكن أن نجد وظيفة رابعة هي البحث والتطوير، بحيث تتضمن كل مجموعة على ما يخصها من تكاليف المواد والأجور والخدمات الأخرى، وتوزيع هذه التكاليف حسب الوظائف الرئيسية في المؤسسة.</p>

¹ - محمد تيسير، عبد الحكيم الرجبي، المحاسبة الإدارية، دار وائل للنشر، عمان - الأردن، 2007، ص 25.

<ul style="list-style-type: none"> • تكاليف مباشرة: وهي التكاليف التي يمكن تتبعها وتخصيصها مباشرة لمنتج معين بشكل واضح ومباشر، حيث تتصف بوجود علاقة ارتباط واضحة بين عنصر التكلفة ووحدة المنتج. • تكاليف غير مباشرة: وهي التكاليف التي تنفق على خدمة المؤسسة بصفة عامة ولا يوجد ارتباط مباشر بينهما وبين المنتج ولا يمكن تحديد نصيب المنتج من هذه التكاليف بدقة. 	<p>التصنيف وفقا لعلاقتها بالمنتج:</p> <p>أي مدى وجود علاقة مباشرة أو غير مباشرة بين النشاط والتكلفة</p>
<ul style="list-style-type: none"> • تكاليف متغيرة: وهي التكاليف التي ترتبط طرديا مع حجم الانتاج، بحيث تزداد بازدياد حجم الانتاج والعكس. • تكاليف ثابتة: وهي التكاليف التي تبقى في مجموعها ثابتة بغض النظر عن التغير في حجم النشاط. • تكاليف مختلطة: وهي التكاليف التي تحمل صفات كل من التكاليف المتغيرة والثابتة في نفس الوقت، وتتميز بصعوبة فصلها عن بعضها البعض. 	<p>التصنيف وفقا لتغيرها بحجم الانتاج:</p> <p>يعتبر هذا الترميز من التصنيفات الهامة والشائعة في المؤسسات، يتم بموجبها التعرف على مدى تغير التكاليف مع تغير حجم الانتاج في المؤسسة</p>

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على:

- زعور نعيمة، أساليب ترشيح تكاليف الخدمات العامة (دراسة حالة: مؤسسة اتصالات الجزائر- وكالة بسكرة)، أطروحة دكتوراه تخصص علوم التسيير، جامعة بسكرة- الجزائر، 2015، ص.ص 28-30.
- محمد أبو ناصر، محاسبة التكاليف، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر، عمان- الاردن، 2010، ص 18.

ثانيا: الربحية

أ) مفهوم الربحية: وهي تمثل مؤشراً جيداً لتقييم أداء العمل وتعتبر إن كان العمل ناجح أم لا، كما تعتبر الربحية أقوى عامل تحفيزي لأي عمل تجاري أو صناعي⁽¹⁾، فالربحية تشير الى كفاءة وسيلة ما في تحقيق نتيجة معينة، فإذا نُسبت الربحية الى أصول المؤسسة فهي ربحية اقتصادية، أما إذا نسبت النتيجة الى رأس المال الخاص الممتلك فهي ربحية مالية، أما إذا نسبت الى رقم الأعمال فالربحية تجارية⁽²⁾.

¹ - Mustafa M Isma'eel & M Hatwan Rhima, **Production Capacity Utilization Variance and Its Role in the Operating Profitability of a Sample of Iraqi Industrial Corporations**, The Journal of Administration & Economics, N 42, Iraq, 2018, p23.

² - برحومة عبد الحميد وتيطراوي أمينة، تقييم أثر تكلفة الصيانة على ربحية المؤسسة الانتاجية، مجلة البشائر الاقتصادية، المجلد 5، العدد 2، أوت 2019، الجزائر، ص1020.

وتعتبر أيضاً عن العلاقة بين الأرباح التي تحققها المؤسسة والاستثمارات التي تساهم في تحقيق هذه الأرباح⁽¹⁾، وهناك من يعرفها على أنها صافي النتيجة التي تحققها المؤسسة من الدخل سنوياً نتيجة عملياتها الاعتيادية المتخصصة ويستثنى من ذلك الأرباح الناتجة عن العمليات الغير عادية⁽²⁾، فالربحية هدف أساسي لجميع المؤسسات، وأمر ضروري لبقائها واستمرارها، وغاية يتطلع إليها المستثمرون، ومؤشر يهتم به الدائنون عند تعاملهم مع المؤسسة، كما تعد أيضاً أداة هامة لقياس كفاءة الإدارة في استخدام الموارد الموجودة، ويعتبر تحقيق هدف الربح في المؤسسة عملية ذات خطوتين هما:⁽³⁾

- يجتهد المدير المالي في ترتيب مصادر الأموال بشكل يمكن ملاك المشروع من الحصول على الأموال المطلوبة بأقل ما يمكن من التكاليف والمخاطر؛
- يحاول المدير المالي استثمار الأموال التي يحصل عليها من الأصول بطريقة تمكن المؤسسة كلها وكوحدة من تحقيق عائد لا يقل في مستواه عما يستطيع ملاكها تحصيله من استثمار أموالهم في مشاريع أخرى تتعرض لنفس الدرجة من المخاطر.

ب) الفرق بين مفهوم الربح والربحية:

يمكن تعريفه الربح من ناحيتين، حيث يعرف الربح من الناحية الاقتصادية بأنه مقدار الفرق بين القيمة التاريخية والقيمة السوقية الحالية، ومن الناحية المحاسبية فهو الذي يعنى بمقدار الفرق بين الإيرادات والمصروفات السنوية، أما الربحية فهي تمثل العلاقة بين بسط ومقام، حيث يتمثل البسط في صافي الربح من العمليات التشغيلية في المؤسسة ويتمثل المقام بحاصل جمع الأصول المتداولة والثابتة أو حاصل الخصوم وحقوق الملكية في المؤسسة.⁽⁴⁾

ج) العوامل المؤثرة على الربح : يتأثر الربح بعدد من العوامل تؤدي إلى زيادته أو نقصانه، ويأتي في مقدمة هذه العوامل التكلفة والنتائج ورأس المال.⁽⁵⁾

¹ - محب خلة توفيق، اقتصاديات التمويل الإداري، الطبعة الأولى دار الفكر الجامعي، مصر، 2014، ص 103.

² - عمار رفعت أحمد قطب، طريقة التمويل وأثرها على الربحية، مجلة كلية التراث، العدد 10، العراق، 2011، ص 72.

³ - ماهر الخزاعي، محمد الحسين، إدارة السيولة والربحية، على الرابط:

<https://almerja.com/reading.php?idm=116228> consulté le: 20/05/2019.

⁴ - فيصل محمود الشواورة، مبادئ الإدارة المالية، الطبعة الأولى، دار الميسرة للنشر والتوزيع، عمان- الأردن، 2013، ص 49.

⁵ - ماهر الخزاعي ومحمد الحسين، المرجع نفسه.

- إن مقدار الربح يرتبط بشكل أساسي بمقدار النتائج والإيرادات الناجمة عن المبيعات أو النشاطات التجارية الأخرى التي تمارسها المؤسسة، فمع زيادة المبيعات مثلاً يمكن أن يزداد الربح كما أنه يمكن أن يتعرض للانخفاض مع تدني المبيعات؛
- كما تمارس التكاليف والمصاريف المختلفة أثراً مماثلاً على الربح، حيث أن قلة النفقات والمصاريف على اختلاف أنواعها تساعد على زيادة الربح، بينما ارتفاع المصروفات والنفقات تساهم في تخفيضات مقدار الأرباح؛
- إن لمقدار السيولة النقدية المتوفرة ورأس المال العامل والثابت أثراً على زيادة الأرباح أو نقصانها، فقد يؤدي توفر السيولة إلى إمكانية الاستفادة من فرص متاحة للاستثمار، وهذا يؤدي إلى زيادة الربح أو الحصول على آلات وأصول ثابتة متطورة؛
- من خلال رأس المال الثابت يمكن أن يزداد الإنتاج وتحسن نوعيته، وقد يكون لرأس المال العامل دوراً سلبياً على زيادة الربح.
- التطور التقني الذي توصلت إليه المؤسسة، حيث أن الآلات الحديثة التي تتوفر في الفترة الحالية تساهم كثيراً في زيادة الإنتاج وتخفيض التكلفة، وتساعد بالتالي على تحقيق عوائد مناسبة وأرباح مجدية.
- إن للأسلوب والطريقة التي تمارسها الإدارة أثراً كبيراً في تحقيق معدلات مرتفعة من الأرباح فبقدر ما تكون الإدارة جديّة ومعتمدة على تقديرات علمية سليمة لإيراداتها ونفقاتها وبقدر ما تستطيع تخفيض التكلفة الإدارية بقدر ما تتمكن من تحقيق أرباح جيدة، والعكس من ذلك فالنمط التقليدي للإدارة والذي لا يتوافق مع التطورات الكبيرة التي دخلت دنيا الأعمال، يساهم في تدني الأرباح الممكن تحقيقها.

المطلب الرابع: نظام الوقت المحدد للإنتاج

تدخل دراسة الوقت في العملية الإنتاجية ضمن إطار تحليل العمل في الإنتاج من أجل البحث عن تحسين العمليات الإنتاجية، من خلال البحث عن أمثل أسلوب للأداء الإنتاجي وتحديد الوقت اللازم لتنفيذ مختلف مهام العملية الإنتاجية، وتعتبر مشكلة الوقت من المشكلات الهامة التي تواجه المؤسسات حيث يعتمد المسير من أجل متابعته لخطوات عملياته الإنتاجية على المهلة المستغرقة في إنجاز أي صنف، كما يسعى إلى تحديد الوقت الأمثل الذي يساعده في بيع المنتجات بأقل تكلفة وبجودة مرتفعة من خلال ما يسمى بنظام الإنتاج في الوقت المحدد إذ أصبح الوقت مؤشراً هاماً لتقييم النشاط الإنتاجي.

أولاً: مفهوم نظام الوقت المحدد للإنتاج

يعتبر نظام الوقت المحدد للإنتاج فلسفة إدارية حديثة في مجال نظم الإنتاج والتي من شأنها تدنية التكاليف من خلال الاستخدام الأمثل للموارد، لإنتاج منتجات بالكميات المطلوبة خلال وقت إنتاج قصير بأقل تكلفة وبأعلى جودة ممكنة⁽¹⁾، حيث تأسس نظام الوقت المحدد للإنتاج JIT سنة 1945 من طرف شركة TOYOTA اليابانية، وهو نظام يتعلق مثلما يدل عليه اسمه بالإنتاج في الوقت المحدد، فهو النظام الذي يتم من خلاله إنتاج كمية محددة في الوقت المحدد وإذا ما تم الإنتاج في الوقت المحدد والوصول الى المنتج النهائي كما هو مطلوب من حيث السعر والجودة فإن ذلك يعني عدم وجود مواد خام، بضاعة تحت التشغيل، وإنتاج تام الصنع، ونصل بذلك الى المخزون الصفري الذي هو أحد أهم مبادئ نظام الوقت المحدد⁽²⁾، الذي يستمد فكرته من خلال التركيز على ازالة العمليات التي لا تضيف قيمة للمنتج أي تقليل هدر الموارد وتحسين جودة المنتج وكذا تحسين كفاءة العمليات الإنتاجية⁽³⁾، كما عرفه Adeyemi على أنه نظام يعمل كاستراتيجية شاملة تجمع العناصر التكتيكية الأساسية والتي تشمل على الوقت المحدد للشراء والوقت المحدد للإنتاج من أجل إزالة الهدر، والاستخدام الأمثل للموارد في كافة أنحاء سلسلة التوريد، وعرفه أمغار على أنه مدخل منظم لتحسين الإنتاجية الشاملة والقضاء على مصادر الهدر، ويهدف الى تحقيق الإنتاج بأقل تكلفة والتسليم بالكميات الضرورية من المنتجات النهائية بالنوعية المطلوبة في الوقت والمكان المحددين.

نستنتج مما سبق أن نظام الوقت المحدد للإنتاج يعتبر أسلوب شامل لتحسين الإنتاجية وتلافي الضياعات التي تحدث ابتداءً من المجهز وصولاً الى المستفيد لتحقيق هدف النوعية الجيدة وتوفير الأجزاء المطلوبة بالكميات المطلوبة وفي الوقت المطلوب وبالجودة المطلوبة.

ثانياً: أهداف نظام الوقت المحدد للإنتاج

إن الهدف من تطبيق نظام الوقت المحدد للإنتاج هو تحسين استغلال الموارد وتحقيق كفاءة أعلى من خلال تحسين الجودة ورفع الإنتاجية وخفض تكلفة المخزون ووقت دورة الإنتاج وهو ما يسمى بوقت الإعداد الصفري⁽⁴⁾ الذي يسعى الى تحقيق مجموعة من الأهداف يمكن تلخيصها في الشكل الموالي:

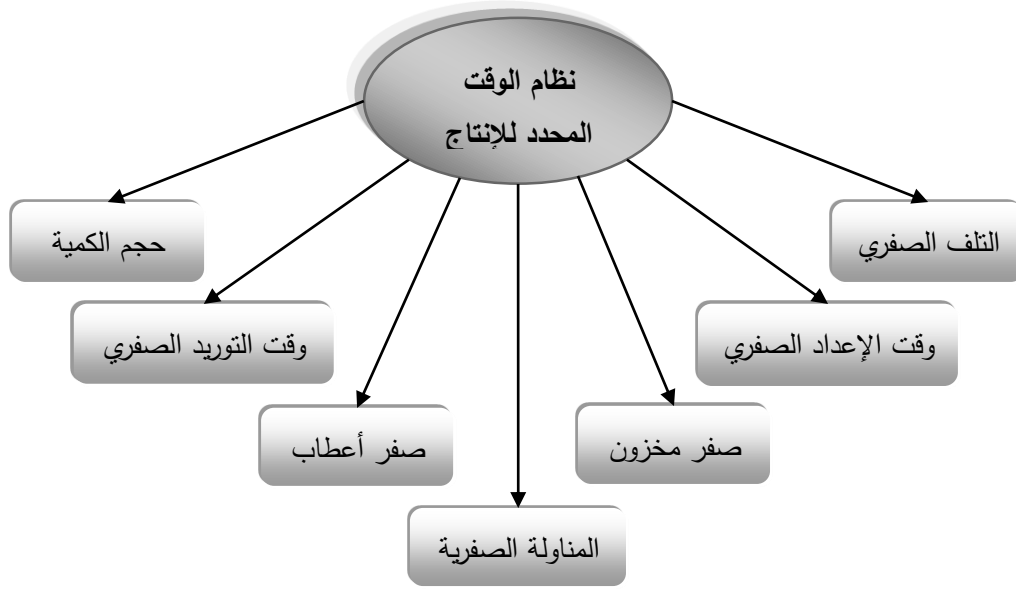
¹ - أحمد شمس الدين بوعرار، أهمية الإدارة الاستراتيجية للتكاليف في تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في العلوم التجارية، تخصص محاسبة، جامعة الجزائر 3، الجزائر، 2016، ص 162.

² - سناء نايف البعقوب، أثر تطبيق نظام الإنتاج في الوقت المحدد على تعظيم ربحية الشركات الصناعية، رسالة ماجستير غير منشورة في المحاسبة، كلية الأعمال جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا، عمان- الأردن، 2009، ص 16-17.

³ - Akbar Javadian Kootanaee, K. Nagenda Babu, Hamidreza Fooladi Talari, **Just-in-Time Manufacturing System: From Introduction to Implement**, International Journal of Economics, Business and Finance, Vol 01, No 02, Academic and Scientific Publishing, New York, 2013, P 09.

⁴ - زكية مقرري، إشكالية المفاضلة بين النظم الحديثة لإدارة الإنتاج عند التطبيق، العلوم الإدارية، المجلد 38، العدد 02، الجزائر، 2011، ص 548.

الشكل (3-5): أهداف نظام الإنتاج في الوقت المحدد



المصدر: سناء نايف يعقوب، أثر تطبيق نظام الإنتاج في الوقت المحدد على تعظيم ربحية الشركات الصناعية، رسالة ماجستير غير منشورة في المحاسبة، كلية الأعمال جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا، عمان- الأردن، 2009، ص 21.

يتضح من خلال الشكل أن نظام الإنتاج في الوقت المحدد يستمد أسسه الفلسفية من فكرة إزالة الهدر والعمل على الوصول بها إلى الصفر في سبع نقاط كالتالي: (1)

- 1) العمل على تفادي وجود عيوب بالمنتج والتي يمكن أن تحدث ضرراً على سمعته وعلى سمعة المؤسسة ككل، ويمكن تحقيق ذلك من خلال تكامل نظام الإنتاج المحدد مع فلسفة إدارة الجودة الشاملة؛
- 2) وقت الإعداد الصفري ويتعلق بتقليل وقت معايرة وإعداد الآلات إلى أقصى حد ممكن حتى تصبح جاهزة لاستقبال المراحل اللاحقة من العملية الإنتاجية، وضمان بذلك تدفق الإنتاج في الوقت المناسب دون تأخير؛
- 3) تخفيض المخزون بكل أنواعه إلى الحدود الدنيا ففي ظل نظام الإنتاج في الوقت المحدد يعتبر المخزون مسبباً لزيادة التكاليف من خلال ارتفاع تكاليف التخزين ويمكن الوصول للحدود الدنيا للمخزون من خلال استلام المواد الأولية اللازمة للإنتاج بالكميات اللازمة وفي الوقت المناسب مع إنتاج وتسليم المنتجات النهائية في الوقت المناسب كذلك؛
- 4) المناولة الصفيرية حيث يتم توصيل المواد إلى الأقسام الإنتاجية بأقل وقت ممكن مع العمل على إزالة كل الأنشطة والعمليات التي لا تضيف قيمة وتحسين الأنشطة التي تضيف قيمة، ويمكن الاستعانة بتحليل سلاسل القيمة؛

¹ - أحمد شمس الدين بوعمار، أهمية الإدارة الاستراتيجية للتكاليف في تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية، مرجع سابق، ص 166.

- 5) العمل على إزالة الأعطاب من خلال تبني برامج اصلاح وصيانة للتقليل منها والتي يمكن أن تؤثر في توقيت إنتاج المنتج في الوقت المحدد؛
- 6) وقت التوريد الصفري والذي يقتضي سرعة الاستجابة لتلبية طلبات الزبائن وتغيرات السوق من خلال تسليم المنتجات في الوقت المناسب؛
- 7) حجم الوجبة أو الكمية والتي يشترط فيها حجم الإنتاج يتناسب مع حجم الطلب، والحرص على عدم إنتاج كميات تفوق ذلك الطلب.

ثالثاً: المرتكزات الأساسية لنظام الوقت المحدد للإنتاج

- يتطلب نجاح تطبيق نظام الوقت المحدد للإنتاج توفر عدة مرتكزات والتي يشترط فيها أن تتكامل مع بعضها البعض لتحقيق أهداف هذا النظام، ويمكن ايجاز هذه العناصر في النقاط التالية:
- 1) **الاعتماد على عدد محدود من الموردين:** يجب أن تعتمد المؤسسة على عدد محدود من الموردين وأن تعمل على بناء علاقة وثيقة وراسخة معهم، وهذا ليتمكن الموردون من تأمين احتياجات المؤسسة المتكررة بالجودة المطلوبة وتوصيلها لخطوط الإنتاج في الوقت المحدد؛⁽¹⁾
 - 2) **تحسين ترتيب المصنع:** في نظام الوقت المحدد للإنتاج توضع كل الآلات اللازمة لإنتاج منتج معين معاً في مكان واحد وتكون النتيجة وجود عدة خطوط لتدفق الإنتاج والتي تتم فيها كل متطلبات الإنتاج، ويهدف هذا المنهج في ترتيب المصنع الى ايجاد مصنع صغير لكل منتج والذي يشار اليه عادة باسم مصنع داخل مصنع، وهذا ما يؤدي الى وفورات في تكاليف مناولة المواد وعدم الحاجة الى مخازن للإنتاج غير التام؛
 - 3) **عمال متعدّدو المهارات:** نظراً للترتيب الجديد للمصنع وفق متطلبات نظام الإنتاج في الوقت المحدد لا بد أن يمتلك العمال الخبرة اللازمة، وذلك لأن الخط الإنتاجي يتضمن آلات غير متجانسة تقوم بعمليات ووظائف مختلفة، فالعامل يجب أن يكون ملماً بالعمل على جميع آلات خلية التصنيع، والقيام بعمليات الاصلاح والصيانة وغير ذلك من أعمال الفحص والتفتيش اللازمة؛⁽²⁾

¹ - غسان فلاح المطارنة، سليمان حسين بشتاوي، أثر تطبيق نظام تكاليف الإنتاج في الوقت المحدد (JIT) على الأداء التشغيلي في الشركات الصناعية الأردنية، مجلة دراسات العلوم الإدارية، المجلد 34، العدد 02، الجامعة الأردنية، عمان- الأردن، 2007، ص 305.

² - طلال سليمان جريرة، نظام الإنتاج في الوقت المحدد Just-In-Time ومتطلبات تطبيقه في الشركات الصناعية المساهمة العامة في الأردن، مجلة دراسات العلوم الإدارية، المجلد 40، العدد 01، الجامعة الأردنية، عمان- الأردن، 2013، ص 90.

4) الرقابة على الجودة الشاملة: وتشمل عدم السماح بوجود أي عيوب أو عدم المطابقة للمواصفات في المواد والإنتاج قد يحمل المؤسسة خسائر في قيمة المؤسسة والزيون، وتبدأ رقابة الجودة الشاملة بالموردين أولاً إذ أن عقود التوريد يجب أن تتضمن تسليم المواد الخالية من العيوب وأن تكون عملية فحص الإنتاج مستمرة؛⁽¹⁾

5) الشراء والإنتاج وقت الحاجة وخفض إعداد الآلات وتكلفتها: هذا يعني أن يتم شراء المواد الأولية أو القيام بالإنتاج فقط عند حاجة أقسام العمل المستفيدة، ففي ظل هذا النظام تتحكم المحطة الأخيرة في العملية الإنتاجية في تدفق المواد الأولية والأجزاء فيما بين الأقسام أو المراحل التشغيلية، كما أن الطلب النهائي من الزبائن هو الذي يحدد احتياجات القسم الأخير ثم تتحدد الاحتياجات من الأقسام السابقة حتى تصل الى القسم الأول الذي يحدد حجم أوامر التوريد وطلبات الشراء من الموردين، وفيما يخص خفض وقت إعداد الآلات وتكلفتها فإن ذلك يتم من خلال إعادة تصميم الآلات وتطويرها ومما لا شك فيه أن خفض وقت الإعداد يعني بشكل مباشر خفض تكلفتها؛⁽²⁾

6) نظام البطاقات Kanban: تعني كلمة Kanban باليابانية الإشارة المرئية وقد نشأ هذا النظام في مؤسسة TOYOTA ويعتبر الأساس الفني لنظام الإنتاج في الوقت المحدد وهي عبارة عن بطاقات تستخدم كإشارة للحاجة الى مواد أو أجزاء أكثر لعمليات الإنتاج في المحطات اللاحقة، ويؤكد نظام البطاقات على تحسين عملية الإنتاج وتخفيض المخزون تحت الصنع بين محطات الإنتاج، ومحاولة ربط عمليات الإنتاج فيما بينها بشكل أوثق والتأكد من وصول المواد والأجزاء في الوقت والمكان المناسبين للمحافظة على مستويات مخزون منخفضة ومن ثم تعديل مستويات الإنتاج على مدار الوقت، وترتكز فكرة نظام Kanban على تنظيم تدفق المواد والمستلزمات الإنتاجية في المؤسسة من المورد ثم محطات العمل الإنتاجية حتى تصل الى المنتج النهائي، ويستخدم نظام Kanban نوعين رئيسيين من البطاقات هما:⁽³⁾

أ. بطاقة السحب: وتحدد هذه البطاقة كمية المواد أو التجميعات الفرعية التي يقوم بسحبها مركز عمل معين من مركز عمل سابق.

ب. بطاقة الإنتاج: وتحدد كمية الجزء المعين التي تنتج في مركز العمل بهدف احلالها محل الأجزاء التي تم سحبها.

¹ - قاسم محمد عبد الله البعاج، نجم عبد عليوي الكرعوي، التكامل بين (JIT- ABC) في تخفيض التكاليف للشركات الصناعية دراسة تطبيقية في الشركة العامة للصناعات النسيجية مصنع نسيج الديوانية، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد 39، بغداد- العراق، 2014، ص 371.

² - غسان فلاح المطارنة، سليمان حسين بشتاوي، مرجع سابق، ص 306.

³ - عبد الكريم محسن باقر، على موات سعد، تطبيق نظام البطاقين (Kanban) باستخدام المحاكاة دراسة تجريبية في الشركة العامة للصناعات الجلدية المعمل 7، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 02، العدد 01، الجامعة الأردنية، عمان- الأردن، 2006، ص 66.

المبحث الثاني: مؤشرات قياس النشاط الإنتاجي

"Gérer C'est Mesurer" وتعني أنه لا وجود لأي صورة أو شكل للإدارة بعيداً عن عملية القياس والبحث في أبعادها، والتفكير في معناها يدل على ضرورة قياس أي عنصر يراد التحكم فيه أو تحسينه أو إدارته، ويمكن الفهم من مضمونها أنه لا يمكن الحديث أبداً عن تحسين النشاط الإنتاجي دون معرفة كيفية قياسه. يعتبر نظام قياس النشاط الإنتاجي ضروري من أجل اكتشاف الأخطاء وتحقيق الرقابة على العمليات بغرض تحسينها، كما أنه يوفر المعلومات الضرورية لاتخاذ القرارات المحكمة حول ما تقوم به المؤسسة⁽¹⁾، كما أن النظام الفعال لقياس النشاط الإنتاجي يجب أن يتضمن مؤشرات أساسية، هي مقاييس تتولى دراسة نشاط المؤسسة ككل من وجهة نظر الزبائن بهدف توفير تغذية عكسية لمساعدة أعضاء المؤسسة على تحديد القصور وفرص التحسين، ومن ثم يجب أن يتضمن نظام قياس النشاط الإنتاجي كل من مقاييس الأداء المالية وغير المالية.⁽²⁾

المطلب الأول: مؤشرات كفاءة وفعالية النشاط الإنتاجي

تعتبر الكفاءة والفعالية مفهوماً جديداً في تحديد نجاح أو فشل أي مؤسسة وهذا نتيجة التطور الكبير الذي حدث في مفهوم المؤسسات وأيضاً المنافسة الشديدة التي تسودها من أجل البقاء والاستمرار، فقد سعى الباحثون والمهتمون بهذا الموضوع الى تحديد وضبط مؤشرات وقياس كل من الكفاءة والفعالية.

أولاً: مؤشرات الكفاءة

تقاس الكفاءة عموماً بنسبة بين النتائج المتحققة والوسائل المستخدمة وهو أبسط مقياس لها، واعتماداً على الصيغة العامة للكفاءة والمتمثلة في أن الكفاءة تساوي المدخلات على المخرجات، ويمكن أن تقاس الكفاءة بأحد المقاييس التالية:⁽³⁾

- زمن الإنجاز أو التشغيل؛
- الموارد المستنفذة لكل وحدة من الإنتاج؛
- القيمة المضافة لكل قدر معين من التكلفة لكل وحدة إنتاج؛

¹ - صالح بلاسكة، قابلية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن كأداة لتقييم الاستراتيجية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، رسالة ماجستير، تخصص إدارة استراتيجية، جامعة سطيف-الجزائر، 2012، ص 4.

² - عريوة محاد، دور بطاقة الأداء المتوازن في قياس وتقييم الأداء المستدام بالمؤسسات المتوسطة للصناعات الغذائية، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، مدرسة الدكتوراه: إدارة الأعمال والتنمية المستدامة، جامعة فرحات عباس، سطيف-الجزائر، 2011/2010، ص 18.

³ - بكوش لطيفة، مساهمة نظام التكاليف على أساس الأنشطة في تحسين الكفاءة التسييرية للمؤسسة، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير في إطار مدرسة الدكتوراه الاقتصاد التطبيقي وتسيير المنظمات، المركز الجامعي بالوادي، الجزائر، 2011/2010، ص 56.

- نسب الوقت المنتج الذي يضيف القيمة؛
- تكلفة النوعية الرديئة؛
- زمن الانتظار بين مراحل الإنجاز لكل وحدة.

وبصفة عامة فإن الفعالية يمكن حسابها بالعلاقة التالية:⁽¹⁾

$$\text{الكفاءة (نسبة)} = \frac{Rm}{Mr} = \text{المخرجات/المدخلات}$$

حيث: R_m : النتائج المحققة (الأهداف المحققة)، M_r : الموارد المستخدمة (الوسائل المستعملة).
هذه النسبة تقيس لنا الكفاءة المتحصل عليها.

كما يمكن أن تقاس الكفاءة وفقاً لما يلي:

$$\text{الكفاءة (نسبة)} = \frac{Rp}{Mp}$$

حيث: R_p : النتائج المنتبأ بها، M_p : الموارد المنتبأ استخدامها لتحقيق النتائج المنتبأ بها.

وهناك مقاييس أخرى لقياس الكفاءة من أهمها مقياس كفاءة الإنتاج والذي يتم حسابه بالاعتماد على مستوى

كل من الطاقة الفاعلة والطاقة التصميمية، باستخدام المؤشرين المواليين:⁽²⁾

1. كفاءة النظام: تمثل كفاءة النظام النسبة بين المخرجات الفعلية والطاقة الفاعلة، وتحسب بالعلاقة:

$$SE = \left(\frac{AO}{EC} \right) \times 100 \%$$

حيث أن: SE : كفاءة النظام، EC : الطاقة الفاعلة، AO : حجم الإنتاج الفعلي.

2. مستوى الاستخدام: وتعرف بأنها نسبة المخرجات الفعلية الى الطاقة التصميمية وهي تعطي صورة واضحة عن

مدى استغلال المؤسسة لإمكاناتها، وتحسب كالتالي:

$$U = \left(\frac{AO}{DC} \right) \times 100 \%$$

حيث أن: U : مستوى أو معدل الاستخدام، AO : حجم الإنتاج الفعلي، DC : الطاقة التصميمية.

¹ - الشيخ الداوي، مرجع سابق، ص 221.

² - عزوز منير، مرجع سابق، ص 122.

ثانيا: مؤشرات الفعالية

من الباحثين من ينظر الى قياس الفعالية من منطلقين داخلي وخارجي، فالفعالية ضمن البنية الداخلية تقيم على أساس درجة تحقيق المؤسسة لأهدافها والمتعلقة بحجم المبيعات، الحصة السوقية، الأرباح، أما ضمن البنية الخارجية فإنها تقاس على أساس قوتها التنافسية المستندة على درجة قبول منتجاتها وخدماتها، درجة استيعابها للتطور والإبداع التكنولوجي، مدى يقظتها للتقلبات الاقتصادية، وقدرتها على اتخاذ ردود أفعال اتجاهها.

يعتمد الحكم على فعالية المؤسسة على مجموعة من المؤشرات نذكر منها:⁽¹⁾

1) المؤشرات الداخلية: تعتبر المؤشرات الداخلية الخصائص التي تكون ضمن المحيط الداخلي للمؤسسة التي تستطيع التحكم بها وتوجيهها بالشكل الذي يوصلها الى تحقيق الأهداف التي تسعى للوصول اليها ومن بين هذه المؤشرات نذكر ما يلي:

أ. **تخطيط وتحديد الأهداف،** من خلال التعرف على مدى قدرة المؤسسة على تحديد الأهداف والتخطيط لمسارها مع تحديد مختلف الوسائل اللازمة لتحقيقها؛

ب. **المهارات الاجتماعية للمدير،** المجسدة في علاقاته مع المرؤوسين وقدرته على حل المشاكل التي تواجههم، اضافة الى تحفيزهم لدفعهم أكثر على العمل؛

ج. **المهارات العملية،** العالية والمتميزة التي يتمتع بها المدير وكذا العاملون؛

د. **التحكم في سير الأحداث داخل المؤسسة،** من خلال اعتماد الأساليب التي تمكن من تفعيل عملية التسيير كلالامركزية وتفويض السلطة مع محاولة السيطرة على سلوك الأفراد وتوجيههم؛

هـ. **المشاركة في اتخاذ القرارات،** التي تعتبر نوعاً من الحوافز التي تساهم في رفع الروح المعنوية لديهم وتعمل على تحقيق الرضا الوظيفي مما يزيد من ولائهم للمؤسسة؛

و. **إدارة الصراع،** حتى يتم التخفيف من حدوثه ومنع حدوثه مجدداً؛

ز. **الاصابات في العمل،** وضع برامج وقائية لتفادي وقوعها وكذا التدخل السريع لتقديم العلاج الفوري أثناء حدوثها؛

ح. **كفاءة استخدام الموارد المتاحة،** من أجل تخفيض التكاليف، فمن أهدافها الاستعمال العقلاني للموارد المستخدمة؛

ط. **الدافعية لدى العاملين والرضا الوظيفي،** فهما يشكلان حافزاً للعمل وتحسين أدائهم؛

ي. **تنمية وتأهيل المورد البشري،** فبتطوير القدرات والمهارات لدى الفرد العامل في المؤسسة تستطيع أن تحقق أهدافها.

¹ - بوخمخ عبد الفتاح، تحليل وتقييم الأداء في المنشأة الصناعية، رسالة دكتوراه، جامعة منتوري، قسنطينة- الجزائر، 2002، ص 160.

2) المؤشرات الخارجية: وتعتبر هذه المؤشرات الخصائص التي يتميز بها المحيط الذي تنشط فيه المؤسسة بمختلف

جوانبه والتي تعطي حكماً على مدى فعالية المؤسسة، ومن بين هذه المؤشرات ما يلي:

أ. السلع والخدمات، حيث يمكن الحكم على فعالية المؤسسة من خلال إنتاج ما تم التخطيط له ومراعاة مدى

تقبلها من طرف المستهلكين؛

ب. الجودة، إذ تعد من أهم المؤشرات حيث أصبح المستهلك في عصر السرعة وظهور منتجات جديدة باستمرار

يركز على الجودة بدل السعر، لذا كان لزاماً عليها التحسين المستمر في منتجاتها كي لا ييلعها السوق؛

ج. تحقيق الأرباح، حتى تستمر المؤسسة وتحافظ على مركزها في السوق تسعى دائماً الى تحقيق الربح كهدف

أساسي؛

د. القدرة على التكيف والتأقلم مع الظروف الداخلية والخارجية، وذلك من خلال الإحاطة بالمعلومات

اللازمة التي قد تطرأ من حين لآخر وتكون مستعدة لمواجهتها؛

هـ. التطور والنمو، عن طريق إدخال التكنولوجيا الحديثة واستعمال البرامج التدريبية للرفع من القدرات والمهارات

البشرية بشكل يتماشى مع التطور العلمي.

وتقاس الفعالية عادة باستخدام طريقتين هما: (1)

- الطريقة الأولى: تعتمد في القياس على عنصرين النتائج المحققة والنتائج المتوقعة، ومن ثم:

$$\frac{R_m}{R_p} = \text{الفعالية (نسبة)}$$

حيث: R_m : النتائج المحققة، R_p : النتائج المتوقعة، وهي تسمح بالحكم على درجة تحقيق الأهداف.

- الطريقة الثانية: تتبنى هذه الطريقة في القياس عاملي الإمكانيات المستخدمة، والإمكانيات المتوقعة لتحقيق النتائج

$$\frac{M_m}{M_p} = \text{الفعالية (نسبة)} \quad \text{المتوقعة، ومن ثم:}$$

حيث: M_m : الإمكانيات المستخدمة، M_p : الإمكانيات المتوقعة لتحقيق النتائج المتوقعة.

¹ - الشيخ الداوي، مرجع سابق، ص 220.

المطلب الثاني: مؤشرات الإنتاجية والجودة

تمكن إدارة الجودة من تحسين الإنتاجية من خلال زيادة عدد الوحدات المنتجة من الموارد المتاحة، كما أن تحسين الجودة يقلل من العيوب الأمر الذي يؤدي الى زيادة المخرجات الصالحة ويقلل من المدخلات، فضلا عن أن تحسين جودة المواد الأولية لها دور في زيادة الإنتاجية.

أولا: الإنتاجية

الإنتاجية مؤشر يعكس مدى كفاءة المؤسسة في استغلال الموارد الاقتصادية، فهي تمثل العلاقة بين الإنتاج وكمية الموارد المستخدمة في العملية الإنتاجية، ويمكن التعبير عن الإنتاجية بإحدى المقاييس التالية:

1) مؤشرات الإنتاجية الكلية: ويقصد بالقياس الكلي قياس الإنتاجية الكلية أو الإجمالية للمؤسسة في شكل نسبة واحدة أو عدة نسب، أي أنه يجب الاعتماد على الإجمالية عند حساب المخرجات والمدخلات⁽¹⁾، والتي يتم بموجبها قياس العلاقة بين كافة عناصر الإنتاج ومستلزماته المستخدمة في العمليات الإنتاجية، والإنتاج المحقق من العمليات التي يقوم بها مشروع المؤسسة، وفي هذا الصدد يمكن التمييز بين مدخلين:⁽²⁾

أ) المدخل الأول: الاستخدام المباشر لمفهوم الإنتاجية، حيث يتم تقسيم المدخلات الى مجموعات هي:

- مدخلات عنصر العمل، وترتبط بالموارد البشرية المستخدمة في إنتاج المخرجات خلال فترة زمنية محددة.
- مدخلات عنصر رأس المال، وترتبط بالأموال المستخدمة في شكل أصول ثابتة أو متداولة في تحقيق مخرجات الفترة.
- مدخلات عنصر المواد، وهي المواد الأولية الداخلة في العملية الإنتاجية التي تم استخدامها خلال الفترة.
- مدخلات عنصر الخدمات المساعدة، هي الخدمات التي ساهمت في اتمام العملية الإنتاجية، ويتضمن ذلك الطاقة والتخزين والنقل، بالإضافة الى بعض التكاليف غير المباشرة.

وبالتالي فإن: الإنتاجية الكلية = إجمالي المخرجات / (العمل + رأس المال + المواد + الخدمات)

ب) المدخل الثاني: قياس تفاعل عنصري العمل ورأس المال في خلق إضافة للمواد المستخدمة كما يلي:

إنتاجية تفاعل العناصر = (إجمالي المخرجات - المواد والخدمات) / (العمل + رأس المال)

وفي هذه الحالة تستبعد مستلزمات المواد والخدمات المستخدمة خلال الفترة من إجمالي المخرجات للتعبير عن مقدار الإضافة (المخرجات الصافية) التي حققتها باقي العناصر (المدخلات الأخرى)، وتجدر الإشارة الى أن المدخل

¹ - محمد توفيق ماضي، إدارة الإنتاج والعمليات (مدخل اتخاذ القرارات)، الدار الجامعية، القاهرة- مصر، دون سنة النشر، ص 62.

² - مقيم صبري، قيادة العمليات الإنتاجية بالمؤسسة الصناعية في إطار التنمية المستدامة، رسالة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعة باجي مختار، عنابة- الجزائر، 2011، ص ص 113- 114.

الأول هو الأكثر شيوعاً في قياس الإنتاجية نظراً لبساطته وسهولة مقارنته وتفسير القيم التي يتم التوصل إليها، أما المدخل الثاني فيعتمد على النظرة الاقتصادية للمؤسسة كما أنه لا يوضح إنتاجية المواد والطاقة.

وعلى الرغم من أن مؤشر الإنتاجية الكلية يعطي إطاراً أشمل للتغيرات الحاصلة في مستوى الإنتاجية إلا أن اشتراك عناصر كثيرة في تحديدها بعضها مستمر في الأداء وبعضها متقطع يجعلها صعبة التحديد والقياس، لذلك برزت الحاجة إلى استخدام مؤشر الإنتاجية الجزئية من قبل الباحثين في هذا المجال.⁽¹⁾

2) مؤشرات الإنتاجية الجزئية: وتعد مقياساً يعبر عن قدرة أحد عناصر الإنتاج على تكوين الإنتاج النهائي، وتعبّر عن العلاقة بين الإنتاج (المخرجات) وأحد عناصره (المدخلات)، وتحسب من خلال المعادلة التالية:⁽²⁾

$$\text{الإنتاجية الجزئية} = (\text{مجموع مخرجات الإنتاج} / \text{أحد عوامل الإنتاج})$$

وهكذا يمكن الحصول على إنتاجية أحد عوامل الإنتاج كما يلي:⁽³⁾

أ) **إنتاجية العمل:** يعتبر كمؤشر لقياس كفاءة العمل المبذول من قبل العاملين، ويحسب بالنسبة التالية:

$$\text{إنتاجية العمل} = (\text{الكمية المنتجة} / (\text{العمل أو عدد العاملين أو مجموع ساعات العمل أو الأجر}))$$

ما يلاحظ من خلال هذه المعادلة هو أن إنتاجية العمل تكون في أوجها عندما يزيد البسط عن المقام، فإذا كان العاملين مؤهلين وأصحاب معرفة في مجال تخصصهم فإن ذلك سيؤدي إلى الإنتاج بسرعة وبجودة عالية وبالكميات المطلوبة، وهكذا سيؤدي ذلك إلى زيادة إنتاجية العمل.

ب) **إنتاجية المواد:** وتعني نسبة المخرجات إلى المواد الأولية والتكميلية (نصف مصنعة) المستخدمة في العملية الإنتاجية، ويمكن كتابتها صيغتها كما يلي:

$$\text{إنتاجية المواد} = \text{الكمية المنتجة (المخرجات)} / \text{المواد الأولية}$$

إن للمواد الأولية دور كبير في تحسن الإنتاجية فاستعمال المؤسسة لمواد ذات جودة عالية يؤدي بالضرورة إلى إنتاج ذو نوعية جيدة، وارتفاع إنتاجية المواد الأولية دلالة على حسن استغلال المؤسسة لمواردها.

ج) **إنتاجية رأس المال:** يعبر مؤشر إنتاجية رأس المال عن مدى قدرة المؤسسة على توليد المخرجات بالاستناد إلى ما تم استثماره وارتفاع إنتاجية هذا المورد ما هو إلا انعكاس لمدى تحكم المؤسسة في توجيهه وتعظيم الاستفادة منه

¹ - نبيل إبراهيم محمود، تحليل المتغيرات الاقتصادية (الإنتاجية والكفاءات، التغير التقني، العمل ورأس المال)، دار البداية ناشرون وموزعون، الأردن- عمان، 2008، ص 33.

² - نبيل إبراهيم محمود الطائي، المرجع نفسه، ص 32.

³ - محمود خضير كاظم، مرجع سابق، ص 53.

من خلال تعظيم قيمة وكمية المخرجات بالاعتماد على نفس القيمة من رأس المال أو تخفيضه مع الحفاظ على نفس المخرجات. (منير)

$$\text{إنتاجية رأس المال} = \text{كمية الإنتاج} / \text{رأس المال المستثمر}$$

د) إنتاجية الطاقة: وتعني بالعلاقة بين قيمة الإنتاج (المخرجات) الى الطاقة المستهلكة في العملية الإنتاجية، ويمكن كتابة صيغتها كما يلي:

$$\text{إنتاجية الطاقة} = \text{المخرجات} / (\text{العمل} / \text{مجموع الطاقة المستهلكة})$$

هـ) إنتاجية الآلات: وتعني بالعلاقة بين قيمة الإنتاج أو كميته (المخرجات) الى عدد ساعات تشغيل الآلات والمعدات المستخدمة في العملية الإنتاجية، ويمكن كتابة صيغتها كما يلي: (1)

$$\text{إنتاجية الآلات} = \text{المخرجات} / \text{عدد ساعات تشغيل الآلات}$$

من خلال حساب إنتاجية الآلات يمكن تحديد مساهمة كل وحدة نقدية منفقة على الآلات في الإنتاج المحقق، وكلما ارتفعت هذه النسبة كان أفضل ودل على حسن استغلال المؤسسة لمعداتها الإنتاجية.

ثانياً: الجودة

إن ظهور المنظمة العالمية للمعايرة ISO جعل عملية التفكير في قياس الجودة جدية، وذلك بتقييمها ثم إبراز المردوديات التابعة لها والظروف التي تساعد في بلوغ العيب الصفرى، وهذا كله من أجل ربطها بالتكاليف وبالتالي قياسها. (2)

1) تقييم جودة المنتج:

لا شك أن للجودة تأثير كبير على رضا العملاء، إذ لا يؤدي تدهور الجودة بالتبعية الى خفض المبيعات ومن ثم تدني أداء المؤسسة، وعلى هذا فقياس الجودة سيكون مرتبطاً برغبات العميل، وذلك بإيجاد معالم موضوعة في سلم القيم:

أ. تحديد عدد معين من المعايير التي تتميز بالكفاية وتخص في جزء منها إبعاد الجودة.

ب. توفيق هذه المعايير مع السلم الرقمي الكمي (من 1 الى 5 أو من 1 الى 10).

ج. التقرير سواء بسبر الآراء أو بالحوار عند مستوى كل معيار.

د. موازنة كل معيار بمعامل يلائمه.

¹ - محمد توفيق ماضي، مرجع سابق، ص 63.

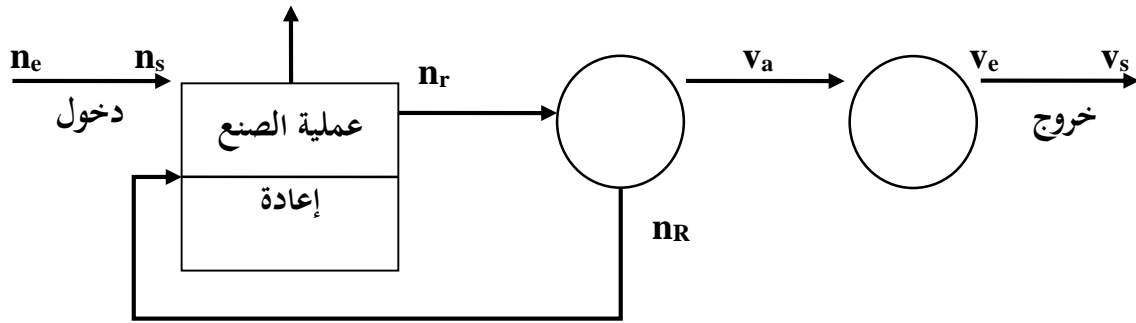
² - عفاف زهراوي، مرجع سابق، ص.ص 190 - 193.

وبهذا نصل إلى نقطة أو مجموعة نقاط تربطها علاقة تسمح بمتابعة تطورات الجودة، لكنها لن تمكننا من تعديل لا المعيار ولا حتى سلم التنقيط، لكن كثرة الآلات جعل المسيرين يلجؤون إلى تحديد المردودية دون التقييم.

(2) المردودية التقنية للجودة:

على اعتبار أن العملية الإنتاجية هي تحويل لقطع خام من مرحلة الدخول إلى قطع مصنعة، فتحديد المردودية يكون انطلاقاً من التمثيل التالي:

الشكل (3-6): مفهوم التسويق



المصدر: عفاف زهراوي، نمذجة وتقييم أداء الطرق الإنتاجية الحديثة في المؤسسات الصناعية الجزائرية باستخدام شبكات بتري، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في العلوم الاقتصادية، جامعة منتوري، قسنطينة، 2009/2008، ص.ص 190-193.

عند الدخول لدينا n_e قطعة، قيمتها الوحودية v_e ، والعملية المقيمة لكل وحدة هي v_a (قيمة مضافة). عند الخروج لدينا:

n_R : عدد القطع التي يمكن تعديلها أو معدل الإعادة، إذ $(T_R = n_R / n_e)$

n_T : عدد القطع التالفة حيث معدل التلف هو $(T_T = n_T / n_e)$

$n_e - n_T - n_R$: عدد القطع الجيدة لأول مرة أين معدل الخطأ هو $(T_d = (n_T / n_R) / n_e)$

$n_e - n_T$: القطع الجيدة نهائياً بعد الإعادة

يتضح من هذا الشكل أن القطع قد تكون:

- جيدة للمرة الأولى: $n_e - n_T - n_R$

- إعادة الصنع: n_R

- وضعت كنفاية: n_T

ونستنتج أن:

• المردودية التقنية الخام: تعادل نسبة القطع الجيدة الممثلة للمرة الأولى، حيث:

$$P_{TB} = \frac{n_e - n_r - n_R}{n_e} = 1 - t_r - t_R = 1 - t_d$$

• المردودية التقنية الصافية: تعادل نسبة القطع الجيدة نهائياً، حيث:

$$P_{TN} = \frac{n_e - n_r}{n_e} = 1 - t_r$$

(3) المردودية الاقتصادية:

الى جانب الخطأ التقني المتكرر وغير المكلف يوجد خطأ آخر اقتصادي ناتج عن حدوث تلف وتكراره دون شك مكلف، وبهذا فإن:

• قيمة المدخلات ترتفع الى: $n_e V_e$

• قيمة المخرجات تعادل: $n_s V_s = (n_e - n_r) (V_e + V_a)$

• الإنفاق داخل العملية يكون:

$n_e V_a$: من أجل نفس العملية

$n_R V_a$: من أجل إعادة متكررة تكلف نفس السعر الوحدوي

فالمردودية الاقتصادية تحدد كما يلي: $P = \frac{(n_e - n_r)(v_e - v_a) - n_e v_e}{(n_e - n_R)v_a}$

مع التبسيط نجد: $P = \frac{n_e - n_r [1 + v_e/v_a]}{n_e + n_R} = P_{TB} - P_r (v_e/v_a)$

ولأن المردودية الاقتصادية للعملية هي فمردودية السلسلة هي: $P = \frac{v_s - v_e}{\sum a_i} = \frac{\sum a_i P_i}{\sum a_i}$

V_s : قيمة المخرجات

V_e : قيمة المدخلات

a_i : القيمة المضافة للعملية n_i

(4) العيب الصفري:

ظهر العيب الصفري من طرف قروبسي من خلال تطبيقه للمفاهيم التالية:

الانحراف: عدم مطابقة المنتج مع ما هو مطلوب من العميل.

الخطأ: كل نتيجة محصلة قد تؤدي الى إعادة أو تعديل أو تلف.

وتكتب: العيب الصفري = الانحراف الصفري + الخطأ الصفري

علماً أن:

لا يوجد انحراف: المنتج مطابق للمواصفات

لا يوجد خطأ: عمل جيد للمرة الأولى

فالعيب الصفري يظهر بمجرد وجود إشارات بسيطة للتعديل دون إلزامية القيام بدراسات والنجاح يكون بعد تجاوز كل الصعوبات، والاختفاق ينجر عنه مراحل عديدة من التكوين.

5) تكاليف الجودة:

إن قياس الجودة لا يكون إلا بربط الجودة بالتكاليف لأنهما هدفان متكاملان ومتعارضان في آن واحد، ويصطلح عليها بتكاليف ضبط الجودة وهي مجموع التكاليف التي تتحملها المؤسسة في سبيل تحقيق الميوى المرغوب فيه للجودة⁽¹⁾، وببساطة يمكن تقرير أن تكاليف الجودة هي مقياس للتكلفة المرتبطة بتحقيق وعدم تحقيق جودة المنتج، ويتحمل بذلك كافة متطلبات المنتجات التي تحددها المؤسسة وعلى وجه الخصوص، ويمكن اعتبار تكاليف الجودة على أنها التكاليف الناتجة عن:⁽²⁾

- الاستثمار لمنع عدم التطابق مع المتطلبات؛
- تقييم مدى تطابق المنتج للمتطلبات؛
- الفشل في تحقيق المتطلبات.

وبهذا يمكن تصنيف الجودة الى ثلاثة عناصر وهي:

أ) **تكاليف الوقاية:** هي التكاليف المرتبطة بالتصميم وتنفيذ نظام الجودة، وتترتب على القيام بكافة الأنشطة المصممة لمنع وقوع الأخطاء وإنجاز الأعمال بصورة صحيحة من أول مرة وتشمل التكاليف التالية:⁽³⁾

- **تكاليف وضع المواصفات:** وتشمل تكاليف تحديد المتطلبات لتلبية رغبات الزبائن ووضوح المواصفات المعبرة عنها لكل من المدخلات، الموارد، العمليات، والمنتج النهائي؛
- **تكاليف تخطيط الجودة:** وتشمل تكاليف وضع الخطط المتعلقة بجودة تصميم المنتج والسيطرة على العملية الإنتاجية والفحص وغيرها من الخطط الخاصة بتحقيق أهداف الجودة؛
- **تكاليف ضمان الجودة:** وتشمل تكاليف التصميم وتشغيل نظام إدارة الجودة؛
- **تكاليف التدريب:** وتشمل تكاليف إعداد وتنفيذ برامج تدريب العمال والمشرفين؛
- **تكاليف متنوعة:** وتشمل تكاليف الاتصالات، الشحن، السفر، وغيرها من الأنشطة المرتبطة بالجودة التي تمارسها المواقع الإدارية ذات العلاقة في المؤسسة.

¹ - العيهار فلة، دور الجودة في تحقيق الميزة التنافسية، رسالة ماجستير غير منشورة في إدارة الأعمال، جامعة الجزائر، 2005، ص 25.

² - أحمد محروس محمد، محمد عماد فهمي، تكاليف الجودة: مدخل الى التطوير والتحسين المستمر، المكتب الاستشاري لنظم الجودة، 2000، ص 17.

³ - رعد عبد الله الطائي، عيسى قداة، إدارة الجودة الشاملة، دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2008، ص 39.

ب) تكاليف التقويم: يقصد بها تلك التكاليف المرتبطة بقياس وتقييم ومراجعة المنتج لضمان وتأكد مطابقتها لمواصفات الجودة ومتطلبات الأداء، ويشمل بذلك تفتيش واختيار الموارد، والقيام بتفتيشات واختيارات مرحلية ونهائية وغاية أجهزة القياس، وتشمل ما يلي: (1)

- فحص المواد الداخلية: فحص المواد والمعدات والآلات التي تعتبر من مدخلات عملية الإنتاج، وذلك بهدف التأكد من مطابقتها للمواصفات المطلوبة؛
- فحص العمليات: فحص العمليات أو الأنشطة الخاصة بتحويل مراحل العملية الى مخرجات، وتشمل هذه التكلفة فحص العمليات في كافة مراحل العملية الإنتاجية؛
- فحص المنتجات: فحص المنتجات بعد الانتهاء من عملية التصنيع وقبل القيام ببيعها الى العميل بهدف التأكد من مطابقتها للمواصفات.

ج) تكاليف الفشل: وتشمل كل تكاليف أخطاء الإنتاج الموجودة سواء في أجزاء المنتج تحت الصنع أو المنتج النهائي، فاستبعاد أجزاء المنتج التي يوجد فيها عيوب أو إعادة تصنيع منتج من جديد من أجل تحسين الجودة له تكلفة تتمثل في خسارة الوقت والمواد الأولية والآلات والتجهيزات (2)، وتشمل التكاليف التالية: (3)

- تكاليف الفشل الداخلي: ويقصد بها تلك الأخطاء التي يتم اكتشافها أثناء العمليات الإنتاجية مثل: عدم التركيب السليم للمعدات والآلات، استخدام طرق تشغيلية خاطئة، الإصلاح ومراجعة المواد.
- تكاليف الفشل الخارجي: وهي التكاليف التي تنشأ بعد استلام المستهلك للمنتج ذو الجودة المتدنية أو الرديئة والمتعلقة عموماً بخدمات ما بعد البيع وتشتمل على:
 - تكاليف اعتراض المستهلكين: وهي النفقات الموجهة على البحث والاستجابة المرضية لاعتراضات وشكاوي المستهلك الناجمة عن المنتجات ذات الجودة الرديئة؛
 - تكاليف إعادة المنتج: وهي تلك النفقات الموجهة لعمليات نقل ومناولة المنتج ذو الجودة المتدنية أو الرديئة والذي يتم ارجاعه من قبل المستهلك لغرض الاستبدال؛
 - تكاليف المساءلة القانونية: أو ما تسمى بتكاليف الحماية من فشل المنتج في أداء وظائفه، وهي تلك التكاليف المترتبة عن إصابة المستهلك بأضرار نتيجة رداءة جودة المنتج؛

1- أحمد محروس محمد، محمد عماد فهمي، مرجع سابق، ص 19.

2- عمر وصفي عقيلي، مرجع سابق، ص.ص 29-30.

3- سونيا محمد البكري، مرجع سابق، ص 21.

- تكاليف فقدان العميل: وهي التكاليف الناشئة عن عدم رضا المستهلك لجودة المنتج وعزفه عن شراء ذلك المنتج والتحول الى شراء منتج آخر أو الى شراء منتجات من مؤسسة أخرى.

بالإضافة الى أنه يمكن تقسيم التكاليف الى قسمين هما: تكاليف الجودة وتكاليف عدم الجودة، حيث أن:⁽¹⁾

$$\text{التكاليف التابعة للجودة} = \text{تكاليف الجودة} + \text{تكاليف عدم الجودة}$$

$$\text{تكاليف الجودة} = \text{تكاليف الوقاية} + \text{تكاليف التقويم}$$

$$\text{تكاليف عدم الجودة} = \text{تكاليف عدم الجودة الداخلية} + \text{تكاليف عدم الجودة الخارجية}$$

ويظهر ذلك واضحاً حسب الجدول الملخص لأعمال كل من الجمعية الفرنسية للمراقبة الصناعية للجودة

AFICIO والجمعية الفرنسية للتنميط AFNOR كما يلي:

الجدول (3-4): شبكة AFNOR و AFICIO المعدلة

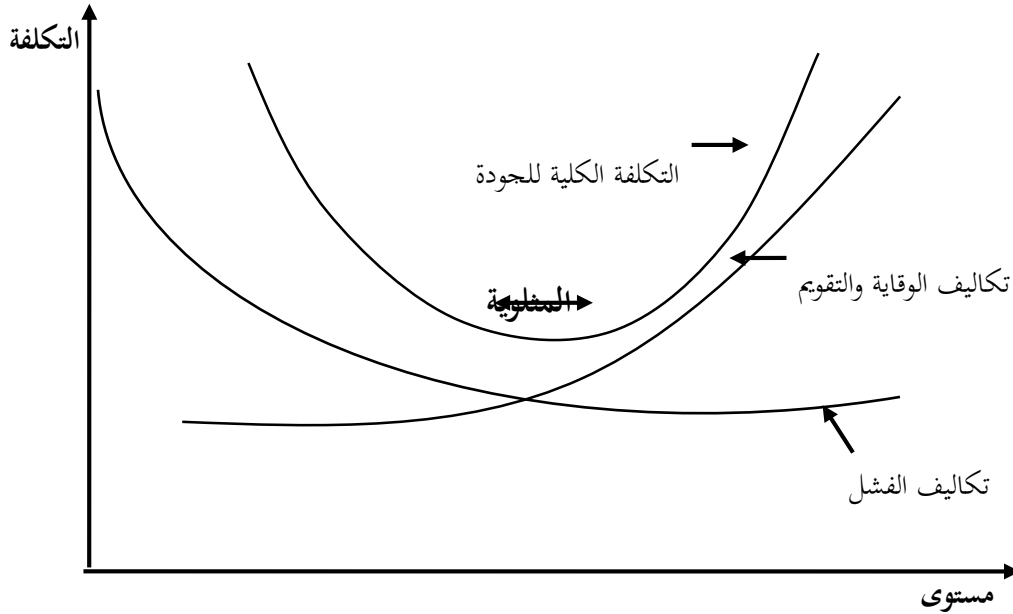
تكاليف الوقاية	تكاليف التقويم	تكاليف الفشل الداخلي	تكاليف الخلل بعد البيع
1. تسيير وظيفة الجودة: - الإدارة. - هندسة الجودة. - دراسة الجودة. - طرق التفتيش. - مراجعة الجودة.	1. تحديد الكمية الصناعية للمنتج. 2. استلام المنتجات المشتراة: - تحديد كمية المنتجات المشتراة. - تفتيش المواد والمدخلات. - تكلفة المواد المستهلكة. - تحليل ومعالجة المعطيات. 3. تفتيش الإنتاج: - تفتيش الإجراءات. - تفتيش انطلاق الإنتاج. تفتيش حارري ومخائي. - المصادقة من الإدارات الرسمية. 4. أدوات القياس.	1. التالف: - خلل في الصنع. - خلل في التصميم. خلل في الموردين. 2. التعديلات: - خلل في الصنع. - خلل في التصميم. خلل في الموردين. 3. تعديل الخطأ. 4. لجنة الرفض. 5. إعادة تفتيش المبيعات المعدلة. 6. إزالة المنتج.	1. احتياجات: - قسم بعد البيع. - منتج رفض وتم إرجاعه. - اختيار وتعديل المشتريات المرفوضة. - تعويض الضمان. - خطأ في دراسة التطبيق. - خطأ في التصميم. - مسؤولية مدنية وجزائية. 2. فقدان العملاء. 3. عقوبة ضريبية عن المهلة.

المصدر: بن عامر صافية، مساهمة نظم الإنتاج في الوقت المحدد (JIT) في تحسين أداء المؤسسات الصناعية دراسة مجموعة من المؤسسات، أطروحة دكتوراه الطور الثالث، تخصص إدارة أعمال المؤسسات، جامعة محمد بوضياف، المسيلة- الجزائر، 2020، ص 118.

¹ - بن عامر صافية، مساهمة نظم الإنتاج في الوقت المحدد (JIT) في تحسين أداء المؤسسات الصناعية دراسة مجموعة من المؤسسات، أطروحة دكتوراه الطور الثالث، تخصص إدارة أعمال المؤسسات، جامعة محمد بوضياف، المسيلة- الجزائر، 2020، ص 117-119.

مما سبق فتكاليف الوقاية والتقوم (تكاليف الجودة) في تزايد بصورة طردية مع تخفيض في المعيب (تكاليف عد الجودة)، الى أن أصبحت لا نهائية كلما اقتربنا من المعيب الصفري، ويظهر واضحاً أكثر في الشكل الموالي:

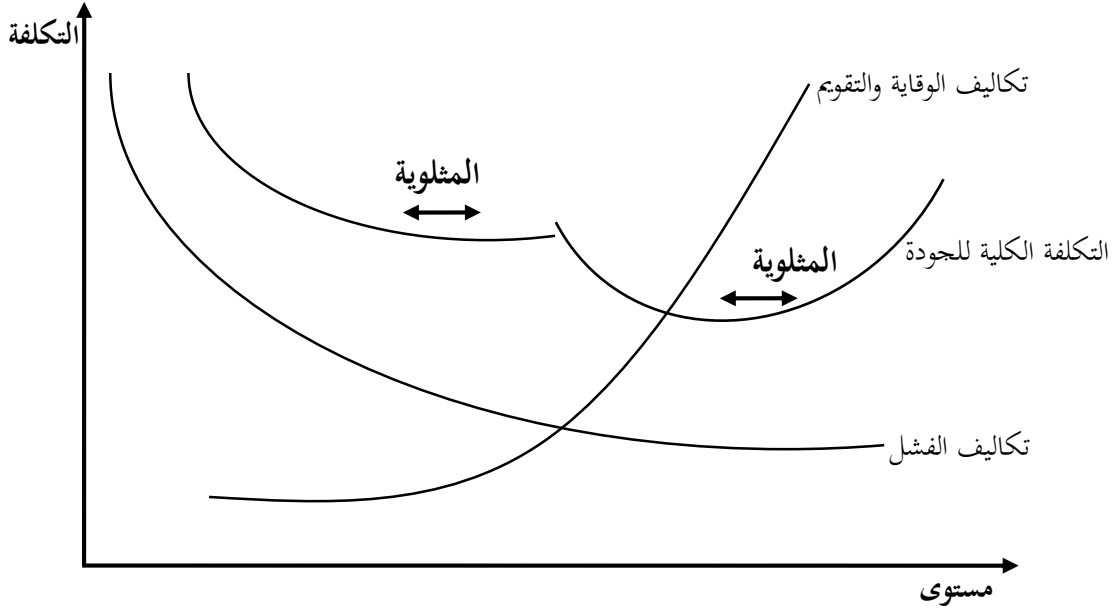
الشكل (3-7): النموذج التقليدي لتكلفة الجودة المثلي



المصدر: بن عامر صافية، مساهمة نظم الإنتاج في الوقت المحدد (JIT) في تحسين أداء المؤسسات الصناعية دراسة مجموعة من المؤسسات، أطروحة دكتوراه الطور الثالث، تخصص إدارة أعمال المؤسسات، جامعة محمد بوضياف، المسيلة- الجزائر، 2020، ص118.

لكن التقدم العلمي والتكنولوجي أدى الى تخفيض معدلات الفشل في المواد والمنتجات، إذ أن المعدات والماكينات الآلية أدت الى تخفيض الخطأ البشري أثناء الإنتاج، إضافة الى ذلك فأجهزة ومعدات الفحص والاختبار الآلي قد خفضت أيضاً من الخطأ عند التقييم، مما أدى الى إمكانية الوصول الى المعيب الصفري عند تكلفة محددة، ويظهر واضحاً أكثر في الشكل التالي:

الشكل (3-8): النموذج الحديث لتكلفة الجودة المثلى



المصدر: بن عامر صافية، مساهمة نظم الإنتاج في الوقت المحدد (JIT) في تحسين أداء المؤسسات الصناعية دراسة مجموعة من المؤسسات، أطروحة دكتوراه الطور الثالث، تخصص إدارة أعمال المؤسسات، جامعة محمد بوضياف، المسيلة- الجزائر، 2020، ص 119.

وبهذا يمكن تمثيل التكلفة المرتبطة للجودة من خلال الصيغة التالية:

$$CQNQ = CQ + CNQ$$

علماً أن:

CQNQ: تكاليف الجودة وعدم الجودة.

CQ: تكاليف الجودة.

CNQ: تكاليف عدم الجودة.

مما سبق يتضح لنا أن الجودة هي أحد أهم المعايير التي يعتمد عليها المسير من أجل تقييم أداء الطريقة التي يعتمد عليها في قيادته مختلف المراحل التي تمر بها القطع بين الورشات، وحتى يتحكم في هذا المعيار لا بد من ربطها بالتكاليف الناتجة عن كشف الأخطاء قبل وقوعها، وتكاليف مراجعة المنتج، وتقييم مدى مطابقته للمواصفات، ومحاولة التوفيق بينهما على أمل الوصول الى التكلفة المثلى.

المطلب الثالث: مؤشرات التكاليف والربحية

لقياس التكلفة او الربحية يتم الاعتماد على مجموعة من المؤشرات، لكل مؤشر مدلوله الاقتصادي ومبررات اختياره، وفي هذا المطلب سيتم التطرق الى كل من التكاليف والربحية وطرق قياسهما.

1. التكاليف:

يعتبر قياس التكلفة للمنتج من أهم المواضيع التي تواجه محاسبة التكاليف، وما يميز محاسبة التكاليف هو قدرتها على تطوير مجموعة من التقنيات تسمح بمعالجة التكاليف وتوفير معلومات تساعد الإدارة على التخطيط والرقابة وتقييم الأداء، فظهرت العديد من الطرق التقليدية والحديثة التي تقوم بذلك، وسنتطرق الى مختلف الطرق

أ) الطرق التقليدية لحساب التكلفة:

• **طريقة التكاليف الإجمالية:** تقوم هذه الطريقة على أساس تصنيف وتقييم التكاليف حسب علاقتها بوحدة المنتج الى مباشرة وغير مباشرة، وتسمى أيضا بطريقة الأقسام المتجانسة أو مراكز التحليل⁽¹⁾، ويجب الأخذ بعين الاعتبار جميع عناصر تكاليف النشاط الإنتاجي سواء كانت ثابتة أو متغيرة، مباشرة أو غير مباشرة، أي أن وحدة المنتج يجب أن تستوعب نصيبها من جميع عناصر تكاليف الوظيفة الإنتاجية بغض النظر عن مدى العلاقة التي تربط التكلفة بوحدة الإنتاج⁽²⁾، وتهدف هذه الطريقة الى البحث عن حساب بطريقة أكثر جدية مختلف التكاليف المهمة للمؤسسة بادخال جميع الاعباء القابلة للادماج، وهي موجهة على الخصوص للمؤسسات التي تطورت الى مستوى دفعها لخلق وظائف مخصصة تزود مصالحي أخرى بخدمتها خاصة منها المصالح المرتبطة مباشرة بالانتاج والمتواجدة في مراحل مختلفة لمسار التصنيع، كما تهدف هذه الطريقة للبحث عن صيغة للتقييم بدلا من المساعدة على التسيير، ومن هنا يمكن القول بأن التكلفة الكلية تمثل ضمنا شكل مراقبة لسلم القيم التي يحددها السوق من خلال نظام الاسعار وباستثناء بعض الحالات لا بد ان يكون السعر اكبر او يساوي التكلفة الكلية⁽³⁾، وتقوم هذه الطريقة على الأسس التالية:⁽⁴⁾

- تتحمل الوحدات المنتجة جميع التكاليف سواء كانت مباشرة أو غير مباشرة، وبالتالي تحمل بتكاليف الوظيفة الإنتاجية والإدارية والتسويقية والتمويلية؛

- يتم تصنيف عناصر التكاليف الى مباشرة وغير مباشرة؛

¹- Saada. T et autre, Comptabilité analytique et contrôle de gestion, 3^{ème} Ed, Vuibert, Belgique, 2005, P 16.

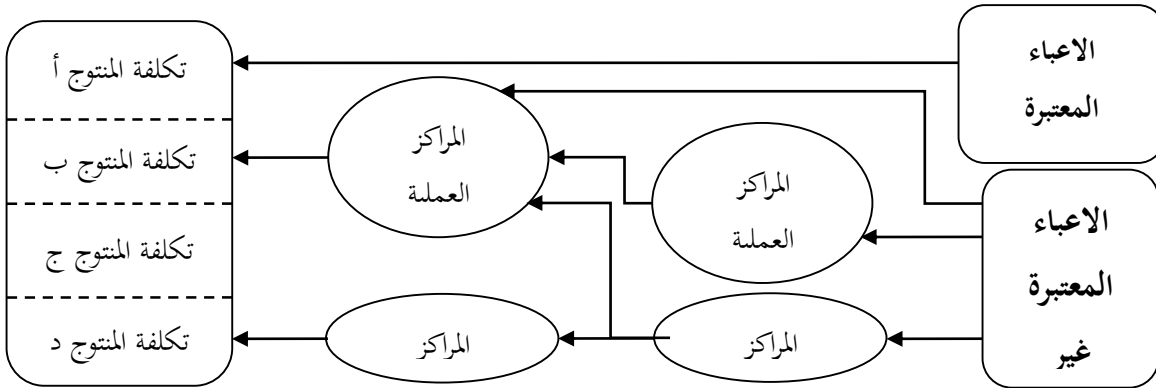
²- Melyon. Gerard, **Comptabilité analytique**, 3^{ème} Ed, Brédal édition, Paris, 2004, P 25.

³- بوعلام أحمد شمس الدين، أهمية الإدارة الاستراتيجية للتكاليف في تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في علوم التجارية، جامعة الجزائر 3، الجزائر، 2016، ص 73.

⁴- عبد الناصر ابراهيم نور، عليان الشريف، محاسبة التكاليف الصناعية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن، 2002، ص 234.

- ضرورة تحديد مخزون أول مدة وآخر مدة من الإنتاج التام والإنتاج الجاري على أساس التكلفة الكلية؛
 - تطبيق مبدأ مقابلة الإيرادات بالنفقات من خلال مقابلة التكاليف الكلية بالإيرادات الكلية للكميات المباعة، ويكون الفرق إما ربحاً عند زيادة الإيرادات عن التكاليف وإما خسارة في حالة العكس؛
 - في ظروف التشغيل العادية يفترض أن تتساوى التكاليف الكلية مع الإيرادات الكلية الناتجة عن بيع المنتجات، حيث لا يجب أن تقل الإيرادات عن التكاليف.
- ويتم إعداد طريقة التكاليف الكلية من خلال الخطوات التالية:
- **معالجة الأعباء المباشرة:** وهي أعباء خاصة بتكلفة واحدة، وبالتالي فهي تخصص مباشرة على التكلفة بدون حساب وسيط، مثل المواد الأولية المستهلكة لإنتاج منتج معين وأجور اليد العاملة المباشرة؛⁽¹⁾
 - **معالجة الأعباء غير المباشرة:** وهي الأعباء التي لا يمكن أن تكون محسوبة مباشرة في التكلفة لأنها تتعلق بمجموعة من المنتجات أو الأقسام أو تتعلق بمجموع نشاط المؤسسة الإجمالي؛⁽²⁾
 - **تحميل أعباء الأقسام الرئيسية على المنتجات:** وذلك من خلال تحميل عناصر التكاليف الواردة في الأقسام الرئيسية حسب نوعها (تكلفة الشراء، تكلفة الإنتاج، سعر التكلفة) لمختلف المنتجات، دون نسيان التكاليف المخصصة مباشرة على المنتج.⁽³⁾
- ويمكن اظهار مراحل طريقة التكاليف الكلية من خلال الشكل الموالي:

الشكل (3-9): مراحل الحصول على التكلفة النهائية وفق طريقة التكاليف الكلية



Source: Gervais. M, *Contrôle de Gestion, Economica*, 7^{eme}, France, 2000, P 60.

يوضح الشكل عملية الحصول على التكلفة النهائية وفق طريقة التكاليف الكلية، حيث تخصص الأعباء المباشرة مباشرة على المنتج بينما تخصص الأعباء غير المباشرة على ثلاث مراحل انطلاقاً من الأقسام الثانوية مروراً بالأقسام

¹- De Rongé. Y, *Comptabilité de gestion*, 2^{eme} Ed, de Boeck Université, Belgique, 2008, P 107.

²- Grandguillot. B, Grandguillot. F, *Comptabilité analytique*, 4^{eme} Ed, Gualino éditeur, France, 2001, P 41.

³- Raimbault. G, *Comptabilité analytique et gestion prévisionnelle*, Ed Chihab, Algérie, 1994, P 25.

الرئيسية وكذلك الأقسام الهيكلية وصولاً إلى المنتج، ويتم مقارنة التكاليف الإجمالية للإنتاج بقيمة الإنتاج حسب العلاقة التالية:

$$\frac{\text{التكاليف الإجمالية}}{\text{قيمة الإنتاج}} = \text{تكاليف الوحدة المنتجة}$$

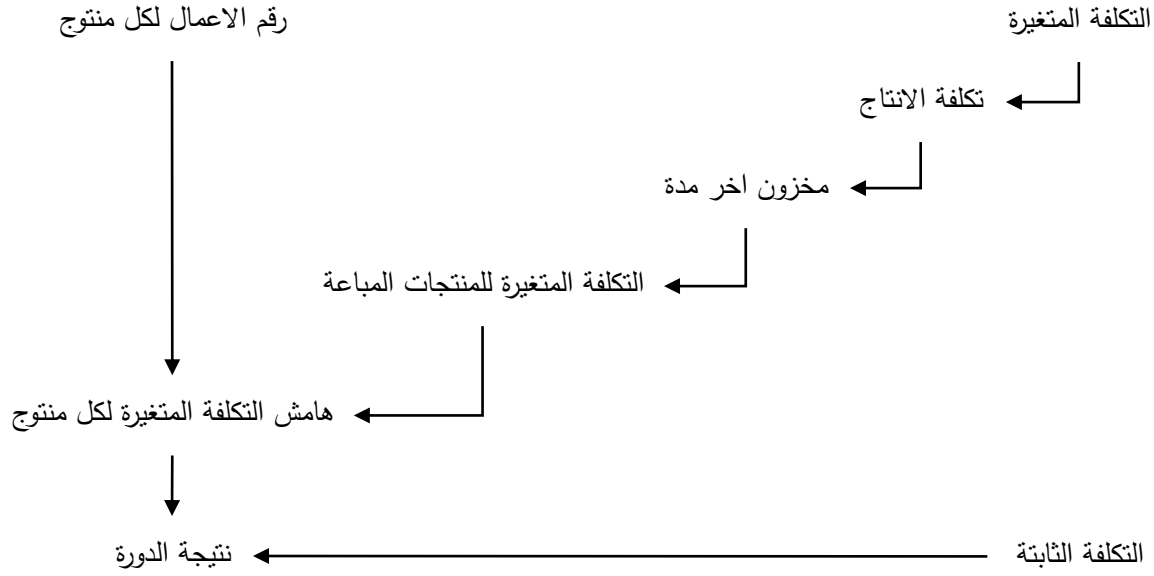
ويعني هذا المعيار استخراج متوسط تكاليف الوحدة النقدية الواحدة من المنتجات أي نسبة التكاليف الكلية من قيمة الإنتاج الذي ساهمت تلك التكاليف في إيجادها.

• طرق التكاليف الجزئية:

تعتمد التكاليف الجزئية على مبدأ الفصل بين التكاليف المتغيرة والتكاليف الثابتة أي هي تلك التكلفة التي على أساسها تحمل الوحدة المنتجة بالتكاليف المتغيرة فقط وتستبعد التكاليف الثابتة من تكلفة الإنتاج، وذلك على اعتبار أن التكاليف الثابتة هي تكاليف مشتركة وغير مرتبطة بالمنتج بذاته لأنها موجودة سواء تم الإنتاج أو لم يتم، وتطبق هذه التكلفة يسمح باستخراج هامش التكلفة المتغيرة لكل منتج وهامش التكلفة المتغيرة الإجمالي مما يسمح بحساب نقطة التعادل (عتبة المردودية) ومؤشرات مراقبة التسيير، أما التكاليف الثابتة فتتم معالجتها مع الهامش الإجمالي أي يتحدد صافي الربح بالفرق بين هامش الربح والتكاليف الثابتة، وهذا يعني أن صافي الربح المحقق من نشاط المؤسسة خلال دورة معينة وفق هذه الطريقة يتأثر فقط بحجم المبيعات مما يسهل دراسة أثر تغير مستوى المبيعات على النتيجة، والتكلفة الجزئية نوعان حسب تصنيف المصارف فمن زاوية مباشرة / غير مباشرة لدينا التكلفة المباشرة ومن زاوية ثابتة / متغيرة لدينا التكلفة المتغيرة⁽¹⁾، ويمكن تلخيص خطوات تطبيق هذه الطريقة في الشكل البياني التالي:

¹ - جبل علاء الدين، دراسة الأنظمة التقليدية في تحميل التكاليف غير المباشرة وآفاق التطور باستخدام نظام التكاليف حسب الأنشطة، مجلة بحوث جامعة حلب، 2003، ص 120.

الشكل (3-10): مفهوم التكلفة الجزئية



المصدر: سماش كمال، أثر التطور التكنولوجي على نظم التكاليف وقياس الأداء، رسالة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في العلوم المالية، جامعة باجي مختار، عنابة- الجزائر، 2012/2011، ص 60.

تقوم هذه الطرق على اساس تصنيف وتقسيم التكاليف حسب علاقتها بوحدة المنتج الى مباشرة وغير مباشرة، وحسب علاقتها بحجم الانتاج الى متغيرة وثابتة، وتشمل:

- **طريقة التحميل العقلاني للتكاليف الثابتة:** تقوم هذه الطريقة على تحميل النشاط (الإنتاج والمبيعات) بكافة عناصر التكاليف المتغيرة بالإضافة الى نصيبه أو جزء من عناصر التكاليف الثابتة على قدر استغلال الطاقة في المشروع، حيث يزداد هذا الجزء بزيادة نسبة الاستغلال وينخفض بانخفاضها وفي حالة الاستغلال الكامل للطاقة فإن الإنتاج يتحمل بكافة التكاليف الثابتة وعند وجود جزء من الطاقة غير مستغل فإنه يعتبر تكاليف زمنية تحمل الى نتيجة الدورة الاستغلالية⁽¹⁾، وتعتمد هذه الطريقة في معالجتها لحساب التكلفة على مبدأ التمييز بين الأعباء الثابتة والمتغيرة لتحديد المقدار المستغل من الأعباء الثابتة وتحميله على المنتجات، بالإضافة الى الأعباء المتغيرة وتهدف الى إلغاء تأثير تقلبات مستويات الإنتاج على تكلفة الوحدة عن طريق استخدام معامل التحميل العقلاني⁽²⁾، وتحسب التكاليف الثابتة وفق هذه الطريقة من خلال العلاقة التالية:⁽³⁾

$$\text{التكاليف الثابتة المحملة} = \text{التكاليف الثابتة الفعلية} \times \text{معامل التحميل العقلاني}$$

$$\text{معامل التحميل العقلاني} = \text{حجم النشاط الفعلي} / \text{حجم النشاط العادي}$$

¹ - سماش كمال، أثر التطور التكنولوجي على نظم التكاليف وقياس الأداء، رسالة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في العلوم المالية، جامعة باجي مختار، عنابة- الجزائر، 2012/2011، ص 62.

² - ناصر دادي عدون، مراقبة التسيير، المحاسبة التحليلية، دار المحمدية العامة، الجزء الأول، الجزائر، 1999، ص 166.

³ - ناصر دادي عدون، المرجع نفسه، ص 116.

- طريقة التكاليف المتغيرة: تعد هذه الطريقة أكثر ملائمة من الطريقة الإجمالية من حيث استعملاتها في التحليل والتسيير الاقتصادي للمؤسسة وإيجاد المؤشرات التي تستخدمها الإدارة في مجالات التخطيط والرقابة والتسيير بصفة عامة، وتقوم على مبدأ الفصل بين التكاليف الثابتة والمتغيرة، وتحمل فقط التكاليف المتغيرة في تكلفة المنتج أما التكاليف الثابتة فتحمل في نهاية الدورة عند حساب النتيجة الصافية⁽¹⁾، وتعتمد هذه الطريقة بشكل رئيسي في تحليلها للتكاليف على مفهوم نقطة التعادل والتي تعبر عن ذلك المستوى من النشاط الذي يتساوى عنده الإيرادات الكلية مع التكاليف الكلية (التكاليف الثابتة والمتغيرة) حيث لا يكون ربح أو خسارة أي ان صافي الربح عند هذا المستوى يساوي الصفر⁽²⁾، ويظهر سير هذه الطريقة وفق الجدول التالي:

الجدول (3-5): قائمة التكاليف وفقا لنظرية التكاليف المتغيرة

المبلغ الكلي	المبلغ الجزئي	البيان	
	xx	مواد مباشرة	
	xx	عمالة مباشرة	+
	xx	مصروفات مباشرة	+
xx		التكلفة الأولية المباشرة	=
	xx	مواد صناعية غير مباشرة متغيرة	+
	xx	أجور صناعية غير مباشرة متغيرة	+
	xx	مصروفات صناعية غير مباشرة متغيرة	+
	xx	التكلفة الإضافية المتغيرة	+
xx		إجمالي التكلفة الصناعية المتغيرة للإنتاج	=
	xx	تكلفة الوحدات تحت التشغيل اول مدة	+
	xx	تكلفة الوحدات تحت التشغيل اخر مدة	-
xx		التكلفة الصناعية المتغيرة للإنتاج التام	=
	xx	تكلفة إنتاج تام اول مدة	+
	xx	تكلفة إنتاج تام اخر مدة	-
xx		التكاليف الصناعية المتغيرة للإنتاج التام والمباع	=

المصدر: نواف فخر، خليل الدليمي، محاسبة التكاليف الصناعية، دار الثقافة الدار العلمية الدولية، الجزء 1، الأردن- عمان،

2002، ص 104.

¹ عبد الكريم بويقوب، المحاسبة التحليلية، ديوان المطبوعات الجامعية، الطبعة الثالثة، الجزائر، 2004، ص 179.

² عبد الرزاق الساکني، علي يوسف، الاتجاهات المعاصرة لتحليل العلاقة بين التكلفة والحجم والربح (نقطة التعادل)، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، العدد 30، بغداد- العراق، 2012، ص 343.

- طريقة التكاليف المباشرة: وفق هذه الطريقة يتم تحميل الوحدات المنتجة بنصيبها من التكاليف المباشرة فقط، حيث تستبعد التكاليف غير المباشرة باعتبار أن التكاليف المباشرة هي المنفقة على الوحدات المنتجة، كما تحمل بمصاريف البيع والتوزيع المباشرة⁽¹⁾، وتشير طريقة التكاليف المباشرة الى تحديد أداء المنتج بالانطلاق من الهامش على التكلفة المباشرة وتنفذ من خلال أربع مراحل:⁽²⁾
 - حساب رقم الأعمال الدورة؛
 - حساب وتحديد الأعباء في التكاليف المباشرة والتكاليف غير المباشرة التي تعتبر غير غامضة والتكاليف الأخرى، هذه التكاليف تضم الأعباء المتغيرة والأعباء الثابتة؛
 - حساب الهامش على التكلفة المباشرة من خلال العلاقة التالية:

$$\text{الهامش على التكاليف المباشرة} = \text{رقم الأعمال} - \text{التكاليف المباشرة}$$

- حساب النتيجة التحليلية من خلال العلاقة التالية:

$$\text{معدل الهامش على التكاليف المباشرة} = \frac{\text{رقم الأعمال}}{\text{التكاليف المباشرة}}$$

• طريقة التكاليف المعيارية:

وهي التي تقوم بتحديد التكاليف من حيث الكمية والقيمة مسبقاً، ثم استخراج الفروق الناجمة بينها وبين التكاليف الحقيقية ودراستها وتحليلها والوقوف على مسبباتها، من أجل تحديد المسؤوليات ورفع الأداء الاقتصادي للمؤسسة وتسمى أيضاً بطريقة التكاليف النموذجية، أي هي التكلفة التي يتم قياسها على أساس المعايير لحجم معين من الإنتاج لكل من المواد والأجور والمصاريف المستنفذة في إنتاجها على أساس معايير التكلفة المحددة مسبقاً⁽³⁾، وتسمح هذه الطريقة بمراقبة مختلف التكاليف وسعر التكلفة من خلال تحديد معايير لاستعمال وقياس مختلف عناصر التكاليف⁽⁴⁾، بالإضافة الى تسهيل عمليات المعالجة المحاسبية التحليلية للحصول على معلومات في الوقت المناسب واستعمالها لأغراض مراقبة التسيير واجراء المقارنات وملاحظة التطورات من أجل تقييم وتحسين الأداء وتحديد

¹ - عبد الناصر ابراهيم نور، عليان الشريف، مرجع سابق، ص 243.

² - Gerard Melyon, Op-Cit, P 172.

³ - منى سالم حسين، مرعي المعاضدي، التغيرات التي طرأت على دور أنظمة التكاليف المعيارية في بيئة التصنيع الحديثة المؤتمتة، مجلة تريكت للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 03، العدد 06، جامعة العراق، 2007، ص 125-126.

⁴ - ناصر دادي عدون، مرجع سابق، ص 161.

المسؤوليات، حتى تتمكن المؤسسة من ضبط الأمور في الوقت المناسب ومحاربة التبذير أو التسبب على مستوى ورشات الإنتاج والرفع من المعدلات الإنتاجية وضبط المعايير المتعلقة بها، وتهدف الى: (1)

- مراقبة نظام الإنتاج بالمؤسسة؛
- مراقبة إنتاجية البد العاملة؛
- تقدير تكاليف المشروعات؛
- انشاء معايير في عملية التصنيع؛
- مقارنة المعايير بالإنجازات لاستخراج الفروقات لتحليلها؛
- تحديد المسؤولين (داخل او خارج المؤسسة) عندما تكون الانحرافات كبيرة (مبدأ التسيير بالاستثناء)؛
- اتخاذ الاجراءات التصحيحية.

ب) الطرق الحديثة: من بين أهم الطرق الحديثة لقياس التكاليف نجد ما يلي:

- طريقة التكلفة على أساس الأنشطة: هذه الطريقة هي في حد ذاتها أسلوب يسعى الى نمذجة تشغيل المؤسسات أكثر منه نظام لحساب التكاليف، هذه النمذجة يمكن أن تستعمل أيضاً لبناء أدوات حساب سعر التكلفة، القيادة والتحكم في قياس الأداء للتنسيق، فضلاً عن استعمالها في الخيارات الاستراتيجية (2)، وتقوم نظم التكاليف على أساس الأنشطة بتخصيص التكاليف عن طريق مجموعة معينة ومنظمة من الاجراءات وهي:

- تحديد الأنشطة التي ينفذها المشروع؛

- تحديد تكلفة تنفيذ الأنشطة التطبيقية وعمليات المشروع؛

- تحديد ما تحتاجه المخرجات من كل نشاط؛

وترتكز التكاليف على أساس الأنشطة على التكاليف غير المباشرة لأن التكاليف المباشرة يسهل تتبعها وربطها بالمنتج، ويحتاج الأمر الى معرفة الأنشطة المتعلقة بالتصميم والتصنيع والتوزيع والحاسبة والإدارة، ويبني هذا الأسلوب على عدة مفاهيم منها: (3)

- النشاط: مجموعة المهام الأساسية والمتناسقة فيما بينها والتي تسعى لتحقيق هدف محدد مسبقاً.

- مسببات التكلفة: هو مقياس يعكس السبب الأساسي في تكوين عنصر التكلفة داخل كل نشاط.

¹ - عبد الكريم بوعقوب، مرجع سابق، ص 227.

² - عبد الحليم لعشاش، دور تسيير تكاليف سلسلة التوريد في زيادة تنافسية المؤسسة الاقتصادية- دراسة عينة من المؤسسات، أطروحة دكتوراه الطور الثالث، تخصص إدارة اعمال المؤسسات، جامعة محمد بوضياف، المسلية-الجزائر، 2016، ص 128.

³ - Michel. G, CONTROLE DE GESTION, 7^édition, Edition d'organisation, Paris, 2000, p 65.

- **العمليات:** هي مجموعة من الأنشطة المترابطة مع بعضها البعض بتدفقات من المعلومات المنتظمة لتعطي منتجاً (مادياً أو غير مادي).

● **طريقة التكلفة المستهدفة:** يعتبر أسلوب التكلفة المستهدفة من أساليب الإدارة الاستراتيجية للتكاليف التي تسعى المؤسسات من خلال تطبيقها الى تدنية التكاليف ما أمكن في المراحل المتقدمة من دورة حياة المنتج، وذلك بربط أسعار المنتجات التي تقدمها المؤسسة بمدى قدرة حصول الزبائن على منتجات المؤسسة بأسعار منخفضة من أسعار المنتجات التي تقدمها المؤسسات المنافسة في السوق دون المساس بجودة المنتج⁽¹⁾، وتتم عملية تدنية التكاليف من خلال هذه الطريقة بعدة مراحل يتم تقسيمها على النحو التالي:

- **دراسة السوق:** تتم عملية دراسة السوق للمنتج الجديد أو المطور بهدف التعرف على ظروف السوق الذي سوف يتم البيع فيه وظروف العرض والطلب، من أجل الوصول الى نوعية المنتج الذي يمكن الاستثمار فيه وتحديد خصائصه وأسعاره وتكلفته؛

- **تحديد سعر البيع المستهدف:** ويعرف بأنه ذلك السعر الذي تقدر به السلعة أو الخدمة الذي يرغب به الزبون ويكون قادراً على دفعه، ويمكن حسابه بالعلاقة التالية:⁽²⁾

$$\text{سعر البيع المستهدف} = \text{التكلفة المستهدفة} + \text{الربح المستهدف}$$

- **تحديد هامش الربح المستهدف:** بمجرد الحصول على سعر البيع المستهدف، تكون الخطوة الموالية حساب هامش الربح المستهدف للمنتج؛

- **تحديد التكلفة المستهدفة للمنتج:** يمكن حساب التكلفة المستهدفة عن طريق الفرق بين السعر المستهدف والربح المستهدف، كما يمكن الحصول عليها عن طريق الإضافة وهو تقدير التكلفة لكل جزء أو نشاط بدءاً من مستوى التكلفة الحالية مع الأخذ بعين الاعتبار التخفيضات المحتملة⁽³⁾؛

- **إعداد التصميم النهائي للمنتج:** يتم في هذه المرحلة ترجمة التكاليف المستهدفة الى معايير أداء للأنشطة ومعايير تكاليف لكل نشاط.

¹- أحمد شمس الدين بوعرار، مرجع سابق، ص 157.

²- نبراس محمد عباس، استعمال آلية منهج التكلفة المستهدفة في تسعير الخدمة المصرفية-دراسة تطبيقية، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد 114، الجامعة المستنصرية-العراق، 2018، ص 290.

³- غسان فلاح المطارنة، متطلبات ومعوقات تطبيق التكلفة المستهدفة في الشركات الصناعية الاردنية، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 24، العدد 02، جامعة دمشق-سوريا، 2008، ص 287.

2. الربحية:

يعتبر معيار الربحية من بين المؤشرات المالية الأكثر استخداماً، لكونه له ارتباط مباشر بمدى نجاح أو فشل المؤسسة في تحقيق الهدف الرئيسي للمؤسسة الاقتصادية المتعارف عليه في النظريات الاقتصادية⁽¹⁾، وهي تعرف بأنها ما تحققه المؤسسة من عوائد أم ما تتوقع أن يتحقق في نهاية كل فترة مالية بعد طرح التكاليف والمصاريف من الإيرادات المحققة⁽²⁾، فتتحقق هذه العوائد يكون انطلافاً من الموجودات التي تملكها المؤسسة (الأصول)، فكل الأموال المستثمرة في الأصول يجب أن يكون لها عائد عن طريق الاستخدام الأمثل لهذه الأصول، والصيغة التالية تعبر عن الربحية انطلافاً من الاستخدام الأمثل للأصول:

$$\frac{\text{الربح الصافي}}{\text{مجموع الأصول}} = \text{الربحية}$$

فكلما زاد الربح الصافي مقارنة مع مجموع الأصول دل ذلك الى تحسن مؤشر الربحية، إضافة الى هذا المؤشر للربحية مؤشرات متعددة نذكر أهمها:⁽³⁾

$$\text{نسبة تحقق إجمالي الأرباح المحققة} = 100 \times \frac{\text{إجمالي الربح المحقق}}{\text{إجمالي الربح المخطط}}$$

هذه النسبة تقيس مدى تحقق الهدف المسطر، وهي تدل على فعالية المؤسسة في تحقيق أهدافها.

$$\text{نسبة تطور إجمالي الأرباح} = 100 \times \frac{\text{إجمالي الأرباح المحققة السنة الحالية}}{\text{إجمالي الأرباح للسنة السابقة}}$$

حيث يقيس هذا المؤشر نسبة الزيادة الحاصلة في حجم الأرباح في سنة مقارنة مع السنة السابقة.

$$\text{معدل عائد رأس المال} = 100 \times \frac{\text{الأرباح الإجمالية (الصافية)}}{\text{رأس المال المستثمر}}$$

ويوضح هذا المؤشر معدل العائد او المردود الذي يحصل عليه المستثمر.

$$\frac{\text{الربح قبل الضريبة}}{\text{المبيعات (CA)}} = \text{هامش صافي العمليات}$$

توضح هذه النسبة ما تحققه المؤسسة من عائد عملياتها الإنتاجية.

¹ - المنظمة العربية للتنمية الإدارية، قياس وتقييم الاداء كمدخل لتحقيق جودة الأداء المؤسسي، 2009، ص 133.

² - عمار رفعت احمد قطب، طريقة التمويل واثراها على الربحية (بحث تطبيقي)، مجلة كلية التراث الجامعة، العراق، ص 28.

³ - مجيد الكرخي، تقويم الاداء في الوحدات الاقتصادية باستخدام النسب المالية، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان- الأردن، 2014، ص 105-108.

$$\text{تطور إجمالي الربح} = \frac{\text{الربح الفعلي للسنة الحالية} - \text{الربح الفعلي للسنة السابقة}}{\text{(الربح الفعلي للسنة السابقة)}}$$

تقيس هذه النسبة مدى تطور الأرباح مقارنة بما كانت عليه في السنة السابقة.

المطلب الرابع: مؤشرات الأداء في نظام الوقت المحدد للإنتاج

ان تسيير الوقت وتحديد أولوياته جعل الكثير من الباحثين يبذلون جهوداً كبيرة لتوضيح مفهوم الوقت المحدد للإنتاج كأحد معايير تقييم النشاط الإنتاجي، ومادامت الطريقة المتبعة في تسيير الإنتاج في نظام الوقت المحدد قد عرفت تغييراً جذرياً فإن مؤشرات الأداء لن تبقى تلك المؤشرات التقليدية لأنه إذا لم تتغير هذه المؤشرات سيؤدي ذلك الى ظهور أخطاء نذكر منها:⁽¹⁾

- مقارنة الكمية المنتجة بأهداف الإنتاج المحددة على أساس الطاقة الإنتاجية للورشة هو من المؤشرات التقليدية لقياس الأداء، ولكن في نظام الوقت المحدد لم يعد الاعتماد على هذا المؤشر ممكناً ما دامت الكميات تنتج حسب طلب المنصب البعدي لا غير؛
 - تغير مسار العمال في الورشة الذي لا تأخذه مصلحة الطرق بعين الاعتبار: ان تطبيق نظام الانتاج في الوقت المحدد في المؤسسة يستدعي اعادة تصميم المصنع وتصحيح المسار الخاص بالعملين بازالة كل الاعمال غير المفيدة للعملية الانتاجية وهذا الشيء لا يؤخذ بعين الاعتبار بالنسبة لمصلحة الطرق حتى تعيد حساب الاوقات الضرورية الفعلية للاساليب الانتاجية؛
 - ليس هناك اعادة نظر في الوقت اليومي المخصص لتغيير الادوات خاصة وان طريقة الانتاج في الوقت المحدد تستوجب العديد من تغييرات انواع المنتجات وبالتالي تتطلب العديد من اعداد الالات ولم يعد مؤشر تقييم مهم للورشة.
- ومن هنا استوجب الامر البحث عن مجموعة اخرى من مؤشرات الاداء التي يجب البحث عنها وعن مدى تحقيقها في حالة اتباع نظام الوقت المحدد وهي:
- **مقاييس السيطرة على الجودة:** وهي تبحث في مدى الانسجام مع رغبات المستهلكين وعدد الوحدات الثالفة وبشكل عام فهي تركز على عامل الجودة؛

¹ - مفيدة بجاوي، موفق عبد القادر، مؤشرات الأداء لنظام الإنتاج في المؤسسة الصناعية الجزائرية، المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات في 08-09 مارس 2005 بجامعة ورقلة، جامعة بسكرة، الجزائر، ص 92-93.

- مقاييس السيطرة على المواد: تركز هذه المقاييس على تخفيض حجم وكلفة المواد بأنواعها وتطبيق مبدأ التلف الصفري وتخفيض اوقات الانتظار؛
 - مقاييس السيطرة على المخزون: فهي تسعى لتحقيق مبدأ المخزون الصفري فيما يخص المواد الأولية والمنتجات المنتهية والمنتجات قيد التنفيذ اضافة الى معدل دوران المخزون وحجم وتكلفة المخزون بأنواعه؛
 - مقاييس أداء الآلات: تبين هذه المقاييس مدى استغلال الطاقة الانتاجية المتاحة وربطها بتوقف الآلات ومحاوله معرفة الاسباب وتجنبها؛
 - مقاييس أداء التسليم: تحاول المؤسسة ان يكون التسليم بالنوعية المطلوبة وبالسعر الملائم كما لا ننسى الوقت المطلوب ونجد مقاييس هذه المجموعة تبحث خاصة في هذه النقطة الاخيرة وتركز على قياس سرعة الاستجابة لطلبات الزبائن من خلال تخفيض اوقات العمليات؛
 - مجموع مقاييس الانتاجية: وهي تقيس العلاقة بين المدخلات والمخرجات ومدى الكفاءة في استخدام تلك المدخلات ونذكر على سبيل المثال انه من هذه المقاييس الانتاجية الكلية ونتاجية كل عامل.
- أولاً: تقدير الوقت في العملية الانتاجية:⁽¹⁾

1) الزمن الاعتيادي (NT): هو الوقت الذي يستغرقه العامل لإنتاج الوحدة الواحدة من المنتج، وهو وقت يختلف من عامل لآخر ومن ماكنة الى اخرى ومن طرف الى اخر.

2) الزمن الاساسي (BT): هو متوسط الوقت اللازم لإنتاج وحدة واحدة من المنتج ويتم حساب هذا الوقت بعد اخذ عينة مناسبة تتضمن عدة مشاهدات للعمال في مواقعهم المختلفة ومعالجة هذه المشاهدات احصائياً.

3) الزمن المعياري (ST): ويعرف على انه الوقت الذي يستغرقه عامل متوسط المهارة في اداء مهمة معينة وبسرعة معقولة دون ان يجهد نفسه في العمل ويتطلب تحديده تقسيم العملية الى مجموعة من المهام يمكن تحديد الزمن الخاص بها منفصلة، بمعنى انه يكون لكل مهمة بداية ونهاية محددتين.

عند البحث عن تحديد الزمن المعياري يجب الاخذ عين الاعتبار عاملين اساسيين هما: درجة مهارة العامل، الاجهاد والتأخيرات، وتمثل مراحل حساب الزمن المعياري فيما يلي:

أ. حساب الزمن الذي تستغرقه كل مهمة من مهام العملية الانتاجية (تكليف عامل متوسط المهارة بأداء المهمة لعدة مرات)

¹ - محمود أحمد فياض، عيسى يوسف قداد، إدارة الإنتاج والعمليات: مدخل نظمي، دار صفاء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان- الأردن، 2010، ص.ص 189-191.

ب. اختيار الرقم الامثل للزمن الخاص بالمهمة على اساس اننا اخذنا قراءات لعدة دورات (يمكن اخذ المتوسط الحسابي للقراءات).

ج. فحص العناصر الاجنبية والغير المتكررة في العمل لتقرير ما اذا كان بعضها غير ضروري للعمل فيجب استبعاده.

د. احتساب ازمة العناصر المتكررة في العمل، فاذا كان مثلا عنصر ما يتكرر مرتين خلال دورة واحدة فيجب ضرب الزمن في 2، اما اذا كان العنصر يتكرر مرة واحدة كل 3 دورات فيجب تقسيم الزمن على 3 حتى نتمكن من الحساب الدقيق للزمن المعياري للدورة الواحدة.

هـ. الترجيح بمعدل الاداء (ضرب الزمن الاساسي المتحصل عليه بمعدل الاداء)

و. جمع ازمة المهام المكونة لكل العملية (نحصل على الوقت الاساسي للعملية BT)

ز. اضافة زمن لتغطية التأخيرات الشخصية والاجهاد (من 3% الى 5% للتأخيرات الشخصية ومن 5% الى 10% بالنسبة للإجهاد)

4) الزمن الكلي المطلوب للإنتاج (RT): يمثل مقدار الوقت اللازم لإنتاج الحجم الكلي المطلوب من الانتاج (طاقة النظام المطلوبة) ويحسب وفق الصيغة التالية

$$RT = TP * ST$$

حيث: TP: حجم الانتاج الكلي المطلوب

ST: الزمن المعياري

5) الزمن الكلي المتاح: يمثل الوقت الكلي المتاح لماكينة واحدة من نفس النوع ولنفس الفترة الزمنية والتي يغطيها الطلب.

المبحث الثالث: مساهمة إدارة التمويين في تحسين الأداء الإنتاجي

تشكل عملية دراسة وتقييم إدارة التمويين إحدى أهم النقاط الأساسية داخل المؤسسة الاقتصادية، حيث يتم تقييم هذه الأخيرة من خلال دراسة التكاليف المرتبطة بالتمويين وتحديد المعايير العلمية التي من خلالها تقوم بتقييم كل من وظيفتي الشراء والتخزين، حتى تكون إدارة ناجحة ولها دور في تحقيق أهداف المؤسسة ككل، وبعد تطرقنا لإدارة التمويين في الفصل الأول من حيث الجانب المفاهيمي نأتي لمعرفة مدى مساهمة إدارة التمويين في تحسين الأداء الإنتاجي من خلال قياس أداء هذه الإدارة حسب التقسيم السابق من ناحيتي الشراء والتخزين.

المطلب الأول: مدى تحسين إدارة التمويين للأداء الإنتاجي

يتميز تحسين الأداء الإنتاجي بمعرفة أهم الإدارات التي لها صلة مباشرة به، ومن بين هذه الإدارات نجد إدارة التمويين، وهي المسؤولة عن توفير المواد والمستلزمات لتلبية احتياجات المؤسسة وسير العمليات الإنتاجية، فإنه يمكن تقييم هذه الإدارة باستخدام المعايير التي تمكن من تقييم أدائها، وربط هذه المعايير ودراسة علاقتها بمؤشرات الأداء الإنتاجي لمعرفة مواطن تحسين الأداء الإنتاجي عن طريق إدارة التمويين، والجدول التالي يبين بعض المعايير المستخدمة في تقييم فاعلية إدارة التمويين وربطها بمؤشرات الأداء الإنتاجي:

الجدول (3-6): المعايير المستخدمة في فاعلية إدارة التمويين لتحسين الأداء الإنتاجي

مؤشرات النشاط الإنتاجي	مجال القياس	مؤشرات إدارة التمويين	العوامل المحددة
الكفاءة والفاعلية	القيمة، الكمية	■ فاعلية إدارة الشراء	■ نظام النقل
الجودة	النوعية	■ جودة المشتريات ■ نسبة التلف الحاصل ■ الاعتمادية	الجهود المرتبطة بالرقابة النوعية
الإنتاجية	الكمية	■ الكمية الاقتصادية للشراء ■ متوسط المخزون	■ كفاءة قوة العمل ■ كفاءة الآلات المستخدمة
التكاليف والربحية	السعر	■ تكاليف الشراء ■ تكاليف التخزين	■ نتيجة الدورة
الوقت المحدد للإنتاج	التوقيت	■ مستوى خدمات المخزون ■ جدولة الإنتاج	■ مصداقية الموردين ■ فترة الصنع

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على:

–Asbjørn Rolstadås, **Enterprise performance measurement**, International Journal of Operations & Production Management, vol 18, No 9/10, 1998, p.p992-998.

بعد ترجمة معايير تقييم الأداء الإنتاجي الى مؤشرات اقتصادية لقياسه يأتي تقييم إدارة التمويل بهدف تقدير مساهمتها في تحسين الأداء الإنتاجي، حيث يتضح من الجدول أعلاه وجود عدة مؤشرات لتقييم إدارة التمويل، لكن يوجد بعض المؤشرات يصعب قياسها بشكل دقيق مثل مؤشر مستوى خدمات المخزون.

وبالتالي فمساهمة إدارة التمويل في تحسين الأداء الإنتاجي يمكن تلخيصها في النقاط التالية:

- زيادة فعالية الشراء عن طريق تخفيض تكاليف الشراء، من شأنه أن يحسن في كفاءة وفعالية الأداء الإنتاجي؛
- زيادة مستوى جودة المشتريات (مدخلات العملية الإنتاجية) يزيد من جودة المخرجات (جودة الأداء الإنتاجي)؛
- تحديد الكمية الاقتصادية المثلى للمشتريات له أثر على تحسين وزيادة الإنتاجية من خلال ضمان عدم توقف العمليات الإنتاجية؛
- سعي إدارة التمويل الى تخفيض نسبة الطلبات المتأخرة من أجل تفادي الانقطاعات في التمويل وعدم وصول الطلبات في وقتها هذا من شأنه أن يسبب توقف في العملية الإنتاجية؛
- تخفيض تكاليف الشراء والتخزين من شأنه أن يخفض تكاليف العملية الإنتاجية وزيادة الربحية؛
- التحسين في مستوى خدمات المخزون يؤدي الى تحقيق الإنتاج المطلوب في الوقت المحدد.

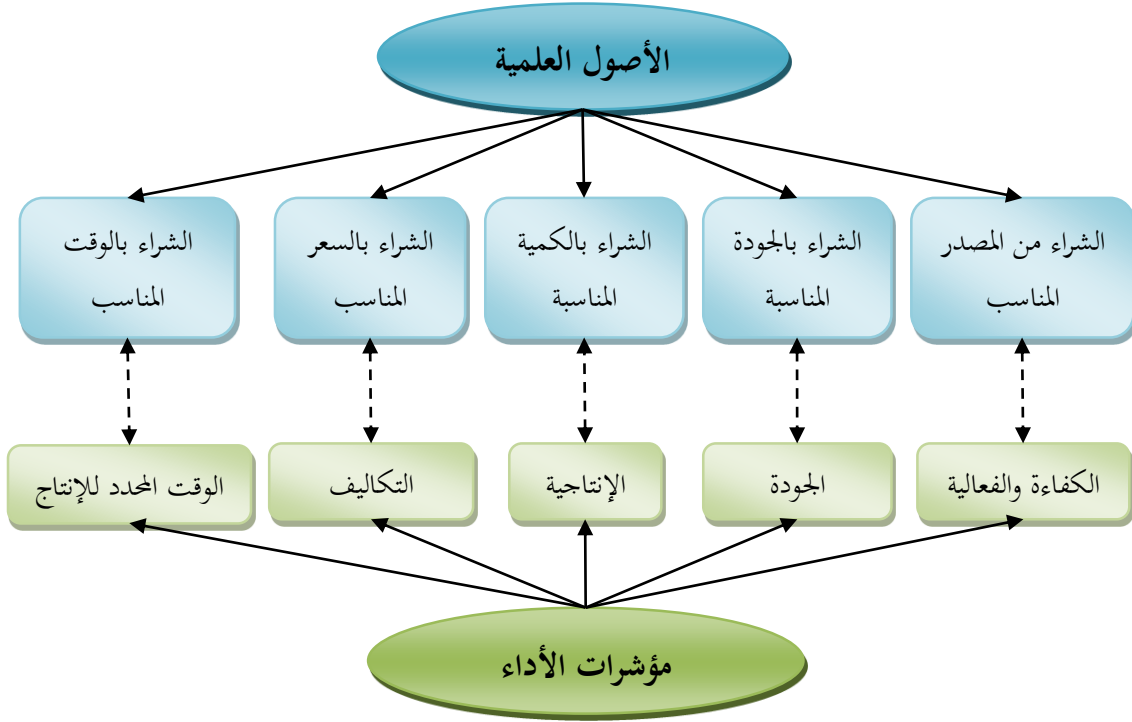
كما أن عدم تأمين إدارة التمويل المؤسسة بالمواد والمستلزمات المختلفة يؤدي الى عدم امكانية تنفيذ البرنامج الإنتاجي بكامل مؤشرات الكمية والنوعية، بل في كثير من الأحيان يؤدي الى تجميد عمل الآلات وانخفاض إنتاجية العمل، وتدلل جل الدراسات على أن أكبر نسبة من مسببات التوقف في المؤسسات ناجمة عن عدم توفر المواد، حيث يؤثر الخلل في عملية إدارة التمويل بشكل خاص في نشاط المؤسسة، لأن عدم التقيد بنظام متطلبات التمويل الأساسية يؤدي أيضاً الى عدم استخدام الطاقات الإنتاجية سواء كان هذه الاستخدام جزئياً أو كلياً.

المطلب الثاني: العلاقة بين وظيفة الشراء والأداء الإنتاجي

يتطلب استمرار العملية الإنتاجية في المؤسسات وانتظامها ضرورة تمولينها وإمدادها بالمواد والمستلزمات الضرورية عن طريق وظيفة الشراء التي تعد مخططاً لتوفير هذه المواد بهدف استمرار العملية الإنتاجية، وذلك من خلال تقديم تلك المواد بشكل كامل وفي الوقت الملائم، فمن الضروري أن يكون تمويل وتزويد المؤسسات رفيع النوعية ومتكاملاً وبشكل متزامن، لأن أي إخلال في تأمين هذه المتطلبات الأساسية يؤدي الى اضطرابات جدية في سير العملية الإنتاجية، وبالتالي عدم تحقيق الأداء الإنتاجي.

لقد أثبتت التجارب أن كمية ونوعية المواد ووقت استلامها لها تأثير كبير وواسع على مختلف أوجه أنشطة المؤسسات ذلك أن أي انحراف سيؤدي الى اضطراب في نشاط المؤسسة.

الشكل (3-11): ربط الأصول العلمية للشراء بمؤشرات الأداء الإنتاجي



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على: ضرار العتيبي وآخرون، المشروعات الصناعية (إدارة المواد)، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان- الأردن، 2009، ص41.

تتضمن وظيفة الشراء ضرورة القيام بأعمال بحوث الشراء وحسن اختيار المصدر والتفاوض معه بالشكل الذي يوفر المواد بالسعر وفي الوقت المناسب، بالكمية والجودة المناسبة، إذ أن الفشل في عمل هذه الوظيفة ينعكس أثره ولا شك على الأداء الإنتاجي، حيث تمثل المواد الأولية المشتراة بشكل عام محور العملية الإنتاجية لذلك فإن الاستعمال العقلاني لهذه المواد يؤدي الى ارتفاع الكفاءة الإنتاجية والحصول على أعلى جودة لمخرجات المؤسسة، كما أن استخدام معدلات أقل للمواد يخفض من تكاليفها الإنتاجية.

ومن خلال الشكل السابق تظهر أهمية وظيفة الشراء في اختيار المصدر المناسب لتحقيق كفاءة وفعالية الأداء الإنتاجي من خلال التركيز المستمر على تحسين العملية الإنتاجية وتقليل الأخطاء بالعمليات، كما أن الشراء بالجودة المناسبة والسعر المناسب من خلال قياس مؤشرات جودة الأداء الإنتاجي يؤدي الى تخفيض التكاليف وزيادة الربحية بسبب تقليل الأخطاء والتأخير، حيث أن السعر والتكلفة يرتبط كل منهما بالآخر بعلاقة وثيقة جداً فأغلب المؤسسات تهتم بالعمل على توفير المواد بأحسن الأسعار لأن ذلك يؤثر تأثيراً مباشراً على تكاليف الأداء الإنتاجي، مما ينعكس

ذلك على الإنتاجية من خلال الشراء بالكمية المناسبة فتتحسن وترتفع الإنتاجية والتي بدورها تسمح للمؤسسة بغزو الأسواق بمنتجات أفضل، إذ أن الحصول على المواد الأساسية للإنتاج بأقل التكاليف وبأعلى مستويات الجودة يكسب المؤسسة مركز تنافسي أقوى يمكنها من الحصول على أعلى عائد.

إضافة الى هذا تسعى وظيفة الشراء للتخلص من المصادر الأساسية المسببة لوجود إنتاج معيب، وذلك من خلال العمل على تطبيق برنامج الجودة في مجال الرقابة على المشتريات الأمر الذي يؤدي الى كفاءة عالية في تخفيض نسب الفاقد والتالف الى الصفر وزيادة جودة الأداء الإنتاجي.

المطلب الثالث: تحسين الأداء الإنتاجي من خلال التحكم في وظيفة التخزين

في هذا المطلب سيتم التطرق الى عملية تقييم أداء وظيفة التخزين وتوضيح أهم المؤشرات المستعملة في التقييم، ودراسة تأثير هذه الوظيفة بمؤشراتهما على الأداء الإنتاجي.

أولاً: مفهوم وأهمية تقييم أداء وظيفة التخزين

من الضروري لتحديد مدى إسهام أي نشاط في ربحية المؤسسة أن يتم قياس أدائه للتأكد من مدى مقابله للتوقعات المستهدفة، وتكون الصعوبة في قياس أداء هذا النشاط إلى ارتباطه بدرجة كبيرة مع إدارات أخرى، حيث يشير مفهوم تقييم أداء وظيفة التخزين إلى قياس ومناقشة النتائج التي يتم التوصل إليها في نهاية كل فترة مالية معينة، ومقارنتها مع ما هو مسطر من أهداف، وهذا باستعمال مؤشرات معينة، فنظام تقييم الأداء يساعد على:⁽¹⁾

1. التعرف على معدلات تطور الأداء الفعلي من فترة مالية لأخرى؛
2. التحقق من الأداء الفعلي ومقارنته مع الخطة الموضوعة مسبقاً؛
3. الكشف عن الانحرافات التي يتطلب الأمر تحليلها، والوقوف على أسبابها، وتحديد المسؤولين عنها، ووضع السبل لعلاجها؛
4. توجيه العاملين لأداء أعمالهم بصورة صحيحة؛
5. التأكد من وجود تنسيق بين مختلف أنشطة وظيفة التخزين؛
6. اتخاذ القرارات اللازمة لتصحيح الانحرافات الحاصلة، وهذا كلما تطلب الأمر.

1- عبد الوهاب مطر الدراوي، تقييم المشاريع ودراسات الجدوى الاقتصادي، جامعة بغداد، 1991، ص 56.

ثانياً: المعايير المستخدمة لتقييم الأداء في مجال التخزين

أي تقييم يجب أن يستند إلى وضع معايير يمكن من خلالها الحكم على مستوى الأداء الفعلي، منها ما يجب أن تكون على شكل تقييم فردي ومنها ما تكون على شكل تقييم جماعي، فعملية التقييم تعطي لنا مواطن الخلل واتخاذ الإجراءات اللازمة على كل فرد أو كل مجموعة على حدى، وكذلك تحديد المسؤوليات والسلطات وغيرها من الإجراءات، لذلك لا بد من تكامل هذه المعايير حتى تغطي على بعض النقص إن وجدت، ويتناول تقييم الأداء في أي مجال من المجالات أساساً العنصرين التاليين:⁽¹⁾

- كمية العمل خلال وحدة من الزمن.
- جودة العمل مرتبطة بكلفة محددة.

ومن أهم المعايير المستخدمة لتقييم الأداء في مجال التخزين نجد:

1. معيار ضمان تدفق العملية الإنتاجية: يقف التخزين خلف العملية الإنتاجية حيث يمدّها بالمدخلات في الوقت

والمكان المناسبين، وعلى قدر مستوى من الكفاءة التي يمارس بها النشاط، أي من أهم الدوافع التي تبرر التخزين هو ضمان إمداد العملية الإنتاجية باحتياجاتها، وضمان تدفق العملية الإنتاجية يعد من أهم أهداف التخزين وبهذا يمكن أن نستدل على كفاءة النشاط التخزيني من خلال عدة مؤشرات أهمها:⁽²⁾

- أ. عدد المرات التي توقف فيها الإنتاج بسبب نقص المواد والمشتريات المختلفة وطول مدة التوقف؛
- ب. عدد وزمن وكلفة الحالات التي لم تحمل فيها المكائن بمعدلات التحميل المخططة بسبب نقص المواد؛
- ج. عدد وكلفة الحالات التي استخدمت فيها مواد بديلة قد تكون مخالفة للمواصفات بسبب الاضطرابات في عملية صرف المواد من المخازن؛
- د. عدد وكلفة الحالات التي تم فيها استلام المواد والمستلزمات من المواقع غير المعتادة بسبب اضطراب عمليات التخزين.

2. معيار التكلفة: هذا المعيار لا يقل أهمية على المعيار الذي سبقه، حيث تكلمنا في حالة عدم ضمان تدفق

العملية الإنتاجية سوف يكلف المؤسسة تحمل تكاليف إضافية تتعلق بزيادة حجم المخزون (أي تجميد الأموال بدون استثمار)، ناهيك عن تبيعات أخطار المخزون الكبير من حريق وتلف وسرقة وغيرها هذا من ناحية، ومن

¹ - حسين الطيف السمرائي وآخرون، الأساليب الكمية في اتخاذ القرارات الإدارية، جامعة الإسراء، الأردن، 1997، ص 221.

² - عبد العزيز مصطفى، طلال محمد كداوي، تقييم المشاريع الاقتصادية (دراسة في تحليل الجدوى وكفاءة الأداء)، العراق، 1996، ص 297.

ناحية أخرى تكاليف تتعلق بالتوجه إلى الشراء من جديد من مصادر مختلفة وبضيق الوقت يجعل المؤسسة تدفع أكثر من أجل تفادي توقف العملية الإنتاجية.

3. معيار مراقبة دوران الأصناف في المخزون: يستخدم هذا المعيار كمؤشر لتقييم كفاءة نشاط المخازن (فكلما زاد معدل دوران المخزون كلما زادت سرعة دورة رأس المال وانخفضت المساحة المطلوبة للتخزين، وقلت فرص التصادم والتلف والحريق وغيرها)، ويتم حساب معدل الدوران كما يلي:⁽¹⁾

$$\text{معدل دوران المخزون من صنف معين} = \frac{\text{الكمية المستخدمة من هذا الصنف لمدة متوسط المخزون في تلك الفترة}}{\text{متوسط المخزون في تلك الفترة}}$$

$$\text{معدل دوران المخزون (تام الصنع)} = \frac{\text{المبيعات السنوية}}{\text{متوسط المخزون}}$$

$$\text{معدل دوران المخزون (مواد خام)} = \frac{\text{الاستهلاك السنوي من الخامات}}{\text{متوسط المخزون}}$$

$$\text{متوسط المخزون في تلك الفترة} = \frac{\text{مخزون أول مدة} + \text{مخزون آخر مدة}}{2}$$

4. معيار وقت المناولة الداخلية: يتناول هذا المعيار الوقت المصروف على أداء العملية بكاملها أو على أداء مرحلة من مراحلها أو على حركة واحدة من الحركات المختلفة، فكلما كانت نسبة استعمال العمل الأوتوماتيكي والميكانيكي كبيرة على حساب العمل اليدوي كلما قل وقت المناولة.

ثالثا: مساهمة وظيفة التخزين في تحسين النشاط الإنتاجي

لوظيفة التخزين دور كبير في تحسين النشاط الإنتاجي من خلال تحكم هذه الوظيفة في جودة المخزونات عن طريق زيادة الرقابة والمتابعة الدورية للمخزونات ووضع خطط وقائية لحماية المخزون من التلف، كل هذا من شأنه أن يحقق كفاءة في النشاط الإنتاجي هذا من جهة، ومن جهة أخرى الزيادة في الإنتاجية عن طريق ضمان تدفق العملية الإنتاجية وعدم توقفها بسبب انعدام المواد الأولية.

كذلك تسعى وظيفة التخزين إلى تحقيق مستويات مخزون أدنى عن طريق الرفع من معدلات دوران المخزون لأنه كلما كانت سرعة دورانه أكبر رافقتها زيادة في سرعة دورة رأس المال المستثمر في المخزون، وكذلك انخفاض في

¹ - يرفي رشيدة، دور التقنيات الكمية في تحسين كفاءة إدارة المخزون في المؤسسة الصناعية (دراسة حالة مجمع صيدال)، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة المدية، الجزائر، 2013/2014، ص 45.

المساحة المطلوبة للتخزين، ويتبع انخفاض المساحة التقليل من فرص تلف المخزون، فالتقليل من قيمة المخزون التالف والمساحة المستعملة للخزن من شأنه أن يقلل التكاليف الإجمالية ويزيد من ربحية المؤسسة.

ويمكن تلخيص أهم النقاط التي يمكن لوظيفة التخزين من خلالها تحسين النشاط الإنتاجي:

- تخفيض مستوى المخزون يؤدي الى التقليل من تكاليف العملية الإنتاجية.
- ضمان تدفق العملية الإنتاجية من شأنه أن يزيد من إنتاجية العملية الإنتاجية عن طريق ضمان عدم توقفها.
- زيادة الرقابة والمتابعة للمخزونات يزيد من جودة مخرجات العملية الإنتاجية.
- تخفيض تكلفة المخزون الى الحدود الدنيا الأمر الذي يؤدي الى تحقيق وفر في التكاليف.

خلاصة الفصل:

يلعب تقييم الأداء الإنتاجي دوراً هاماً في التعرف على مدى تحقق ما هو مسطر ومقارنته مع النتائج المحققة، من اجل تحديد الانحرافات و مسبباتها واتخاذ الاجراءات التصحيحية لذلك، حيث هذا التقييم يكون وفق معايير ومؤشرات يمكن من خلالها قياس الأداء الإنتاجي الفعلي، نتائج هذا القياس تمكننا من معرفة وضعية المؤسسة، فالمؤسسة ككيان متكامل بين عدة إدارات ترتبط وتؤثر بعضها على البعض، وتتكامل فيما بينها، من بين هذه الإدارات نجد إدارة التمويين، هذه الادارة التي تختص بعملية شراء المواد الأولية ومستلزمات العملية الإنتاجية وفقاً لمعايير محددة (السعر، الجودة، الوفرة، مصدر التمويين....) وتخزينها ومراقبتها من اجل توفيرها في الوقت المناسب لتفادي الانقطاعات في العملية الإنتاجية، كل هذا الدور الكبير الذي تقوم به هذه الادارة من شأنه أن يؤثر ويحسن من الأداء الإنتاجي للمؤسسات الاقتصادية، من خلال عدة مؤشرات منها: الكفاءة، الفعالية، الجودة، الانتاجية، التكلفة والربحية.

الفصل الرابع:

مساهمة إدارة التمويل في تحسين الأداء

الإنتاجي

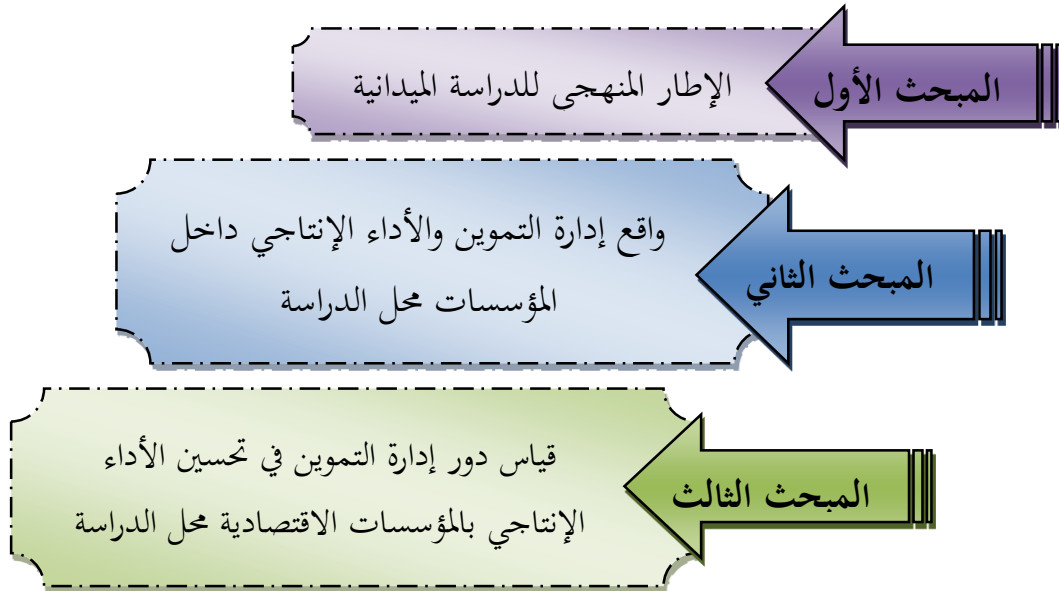
بمجموعة من المؤسسات الاقتصادية

الجزائرية

تمهيد:

بعد أن تم التطرق في الفصول السابقة الى الأسس النظرية لمفهوم إدارة التمويل بوظيفتها وما مدى مساهمتها في تحسين الأداء الإنتاجي، سنحاول من خلال هذا الفصل اسقاط الأسس السابقة على ميدان الدراسة المتمثل في مجموعة من المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، وكما أشرنا فيما سبق أن الوصول الى أعلى مستويات الأداء الإنتاجي لا يكون إلا من خلال تبني المؤسسات لمؤشرات قياسه ومتابعة النتائج وتحسينها، وبالتالي الهدف من هذه الدراسة هو تسليط الضوء على واقع إدارة التمويل بالمؤسسات محل الدراسة ودورها في تحسين الأداء الإنتاجي.

وعلى هذا الأساس تلخصت محاور هذا الفصل في النقاط التالية:



المبحث الأول: الإطار المنهجي للدراسة الميدانية

في هذا المبحث سيتم التطرق الى متغيرات الدراسة الميدانية ومختلف الأدوات والأساليب التي تم استخدامها في جمع البيانات، بالإضافة الى تحديد أهم الأساليب والبرامج الإحصائية التي تم استخدامها في معالجة بيانات الدراسة.

المطلب الأول: متغيرات ونموذج الدراسة الميدانية

انطلاقاً مما سبق قد تم تحديد المؤشرات التي تعكس كل من المتغيرين التابع والمستقل، حيث تمثل المتغير المستقل في إدارة التموين، أما المتغير التابع فتتمثل في الأداء الإنتاجي، أما من ناحية الدراسة الميدانية فقد لوحظ غياب البيانات لبعض المؤشرات (عدم توفر بيانات حولها في المؤسسات محل الدراسة)، ومن هذا المنطلق فقد تكون نموذج الدراسة الميداني من:

أ) المتغير المستقل (X): بناءً على الدراسة النظرية للمتغير المستقل (إدارة التموين)، تم تحديد 10 مؤشرات تستعمل لقياس أداء هذا المتغير، وبعد المسح الميداني والدراسة الاستطلاعية للمؤسسات محل الدراسة تم الحصول على بيانات حول ثلاث (03) مقاييس والتي تحسب وفق العلاقات التالية:

1. فعالية إدارة الشراء، تحسب بالعلاقة التالية: فعالية إدارة الشراء = $\frac{\text{الإيرادات}}{\text{تكاليف الشراء}}$
2. جودة المشتريات، تحسب بالعلاقة التالية: جودة المشتريات = $\frac{\text{المدخلات المعيبة}}{\text{المدخلات الكلية}}$
3. تكاليف التخزين، تحسب بالعلاقة التالية: تكاليف التخزين = $\frac{\text{تكاليف قسم التخزين}}{\text{التكاليف الكلية}}$

ب) المتغير التابع (Y): لقياس الأداء الإنتاجي تم الاعتماد على نموذج (Tuttle and Sink 1989)⁽¹⁾، بـ(6) مقاييس وهذا بناءً على ما توفر من معطيات حولها، وهي كالآتي:

1. مؤشر الكفاءة: يحسب بالعلاقة التالية: $\frac{\text{المدخلات الفعلية}}{\text{المدخلات المتوقعة}}$

2. مؤشر الفعالية: يحسب بالعلاقة التالية: $\frac{\text{الإنتاج الفعلي}}{\text{الإنتاج المتوقع}}$

* أنظر الفصل الثالث الصفحة 172.

1- Asbjørn Rolstadås, Op-Cit, p.p992-996.

3. مؤشر الجودة: يحسب بالعلاقة التالية: $\frac{\text{الإنتاج المعيب}}{\text{الإنتاج الكلي}}$

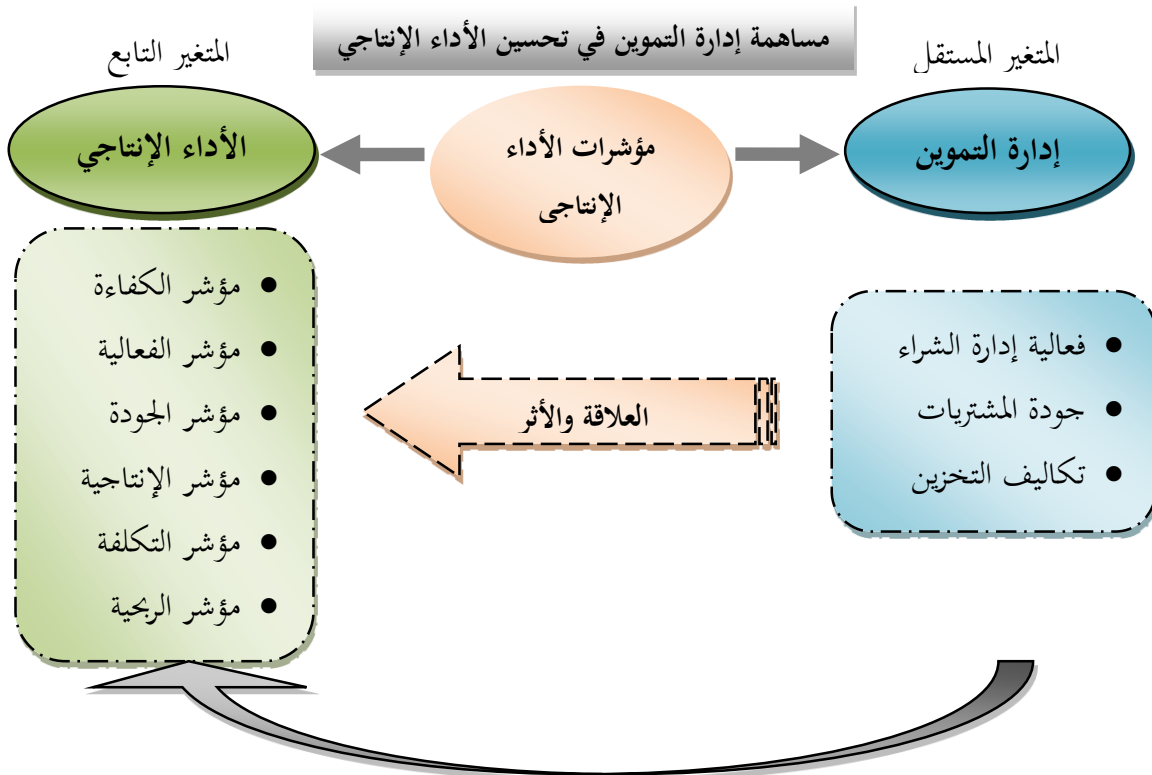
4. مؤشر الإنتاجية الكلية: يحسب بالعلاقة التالية: $\frac{\text{المخرجات}}{\text{المدخلات}}$

5. مؤشر الربحية: ويحسب بالعلاقة التالية: $\frac{\text{الأرباح}}{\text{مجموع الأصول}}$

6. مؤشر التكلفة: ويحسب بالعلاقة التالية: $\frac{\text{التكاليف الإجمالية}}{\text{الإيرادات}}$

بعد توضيح مؤشرات كل من المتغيرين (التابع والمستقل) وهذا تبعاً للبيانات المتحصل عليها ميدانياً، تم وضعها في نموذج الدراسة المبين في الشكل الموالي:

الشكل (4-1): نموذج الدراسة الميدانية



المصدر: من إعداد الطالب.

وعليه فإن فرضيات الدراسة كانت على النحو التالي:

- أ. الفرضية الأولى: "يوجد على الأقل مؤشر لإدارة التمويل له دور في تحسين كفاءة الأداء الإنتاجي بالمؤسسات الاقتصادية الجزائرية محل الدراسة".
- ب. الفرضية الثانية: "يوجد على الأقل مؤشر لإدارة التمويل له دور في تحسين فعالية الأداء الإنتاجي بالمؤسسات الاقتصادية الجزائرية محل الدراسة".
- ج. الفرضية الثالثة: "يوجد على الأقل مؤشر لإدارة التمويل يساهم في تحسين جودة منتجات المؤسسات الاقتصادية الجزائرية محل الدراسة".
- د. الفرضية الرابعة: "يوجد على الأقل مؤشر لإدارة التمويل له دور في تحسين إنتاجية الأداء الإنتاجي بالمؤسسات الاقتصادية الجزائرية محل الدراسة".
- هـ. الفرضية الخامسة: "يوجد على الأقل مؤشر لإدارة التمويل يساهم في تخفيض تكاليف العمليات الإنتاجية بالمؤسسات الاقتصادية الجزائرية محل الدراسة".
- و. الفرضية السادسة: "يوجد على الأقل مؤشر لإدارة التمويل له دور في زيادة ربحية المؤسسات الاقتصادية الجزائرية محل الدراسة".

المطلب الثاني: تقنيات البحث المعتمدة في الدراسة

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، وتماشياً مع طبيعة الموضوع تم الاعتماد على التقنيات التالية: المقابلة الشخصية، الملاحظة العلمية، والوثائق والسجلات الإدارية.

أولاً: المقابلة الشخصية

تعرف المقابلة بأنها: حديث بين القائم بها والمفحوص، يتم بواسطتها جمع المعلومات من خلال التفاعل المباشر مع الأفراد⁽¹⁾، أي تفاعل لفظي يتم بين شخصين في موقف المواجهة، حيث يحاول أحدهما وهو القائم بالمقابلة أن يستشير بعض المعلومات أو التغيرات لدى المبحوث أو التي تدور حول آرائه ومعتقداته.

¹ - سالم جاسم محمد العزاوي، البحث الكيفي في العلاقات العامة، مجلة الباحث الاعلامي، المجلد 9، العدد 38، جامعة بغداد، العراق، 2017، ص 103.

وقد يتم الاعتماد على هذه الأداة في جمع البيانات وذلك من خلال اجراء مقابلات شخصية مع مسؤولي وموظفي أقسام المؤسسات محل الدراسة، عن طريق طرح أسئلة حول إدارة التمويين بتفرعاتها، بالإضافة الى طرح تساؤلات حول الأداء الإنتاجي وذلك من أجل الحصول على اجابات تساعد في تفسير النتائج المتحصل عليها.

ثانيا: الملاحظة العلمية

تعرف الملاحظة بأنها: "الاهتمام أو الانتباه الى شيء أو حدث أو ظاهرة بشكل منظم عن طريق الحواس، حيث يجمع خبراتنا من خلال ما نشاهده أو نسمع عنه، والملاحظة العلمية تعني الانتباه للظواهر والحوادث بقصد تفسيرها واكتشاف أسبابها والوصول الى القوانين التي تحكمها".⁽¹⁾

تم الاعتماد على الملاحظة العلمية لما لها دور في ابراز أهم نشاطات إدارة التمويين في المؤسسات محل الدراسة، وعمليات نقل المواد الأولية من المخازن الى العملية الإنتاجية، وكذا الوقوف على أهم محطات العملية الإنتاجية (إنتاج، تعبئة، تغليف..).

فالمعاينة الميدانية للمؤسسات محل الدراسة تساعد في الحصول على معلومات تضاف الى البيانات الموجودة في السجلات والوثائق، وتفسر بعض البيانات.

ثالثا: الوثائق والسجلات

من أجل تدعيم الدراسة الميدانية تم الاستناد الى وثائق وسجلات المؤسسات محل الدراسة التي ساهمت في إثراء الموضوع من جهة، ودعم أقوال المسؤولين خلال المقابلة الشخصية من جهة أخرى، ومن أمثلتها جدول حسابات النتائج وجدول حركة المخزون، فواتير الشراء وغيرها من الوثائق، وهذا يرجع الى طبيعة متغيرات الدراسة التي تتسم بالطابع الكمي (نسب، كميات، قيم).

¹ - نوال مجدوب و خيرة مجدوب، مزايا طرق جمع البيانات المختلفة وعيوبها ومتى يتم استخدام كل منها، مجلة السراج في التربية وقضايا المجتمع، العدد1، جامعة الوادي-الجزائر، 2017، ص79.

المطلب الثالث: أساليب وبرامج معالجة وتحليل البيانات

أولاً: إدارة البيانات

الدراسة الميدانية ركزت على المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، حيث تم اختيار مجموعة من المؤسسات بناءً على الدراسة الاستطلاعية وتقيداً بالموضوع المعالج، هذا الأمر الذي ساعد في تحديد أربع مؤسسات التي أبدت موافقتها على قبول القيام بالدراسة الميدانية بما (الملحق رقم: 01)، بالإضافة إلى اختيار المؤسسات المتوسطة والكبيرة لاحتوائها على أقسام متخصصة تساعد في إيجاد البيانات المراد استعمالها في الدراسة (مثل استخدام المحاسبة التحليلية)، حيث كانت فترة الدراسة ممتدة من (2010 - 2018) وقد أخذت هذه البيانات شكل طولية "Panel Data"

1. بيانات البائل (Panel Data):

بعد تشخيص بيانات المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة، تبين أن البيانات التي مجوزتنا هي عبارة عن نسب تمثل المتغيرات المستقلة تمتد من سنة 2010 إلى سنة 2018، وهي مرتبة على شكل بيانات مقاطع طولية (Panal Data)، كما تبين أن جميع البيانات التي تخص متغيرات الدراسة الممتدة من 2010 إلى 2018 تتضمن المعلومات الكافية أي لا توجد قيم مفقودة، وبالتالي لم يتم حذف أي مشاهدة، ومن هذ المنطلق سنعمد على عينة حجمها 36 مشاهدة، كما سنستخدم البرنامج الاحصائي SPSS اصدار 26، لإجراء التحليل الاحصائي لهذه العينة.

2. مميزات بيانات البائل:

- تتمتع نماذج بيانات البائل أو ما يعرف بنماذج البيانات الطولية بالعديد من المزايا منها:⁽¹⁾
- التحكم في عدم تجانس التباين الخاص الذي قد يظهر في حالة البيانات المقطعية أو حالة البيانات الزمنية؛
- تعطي البيانات الطولية كفاءة أفضل وزيادة في درجات الحرية وكذلك أقل تعددية خطية بين المتغيرات، ومحتوى معلوماتي أكثر إذا ما تم استخدام البيانات المقطعية أو الزمنية؛
- البيانات الطولية مناسبة أكثر لدراسة حركة التغير مقارنة مع البيانات المقطعية.⁽²⁾

3. متغيرات الدراسة:

كما تم ذكره في المبحث الأول من هذا الفصل فإن متغيرات الدراسة تم تحديدها بناءً على ما توفر من بيانات، وعليه الجدول التالي يلخص متغيرات الدراسة:

¹ رتيعة محمد، استخدام نماذج البائل في تقدير دالة النمو الاقتصادي في الدول العربية، المجلة الجزائرية للاقتصاد والمالية، العدد 02، الجزائر، سبتمبر 2014، ص154.

² جوجارات، ترجمة هند عبد الغفار عودة وعفاف علي حسن الدش، الاقتصاد القياسي، دار المريخ للنشر، المملكة العربية السعودية، 2015، ص 825.

الجدول (1-4): متغيرات الدراسة

الترميز (الاختصار)	النسبة	متغيرات الدراسة	
Effe- purch	الإيرادات / تكاليف الشراء	فعالية إدارة الشراء	المتغير المستقل X
Qual-purch	المدخلات المعيبة / المدخلات الكلية	جودة المشتريات	
Stor- cos	تكاليف قسم التخزين / التكاليف الكلية	نسبة تكاليف التخزين	
Effi	المدخلات الفعلية / المدخلات المتوقعة	مؤشر الكفاءة	المتغير التابع Y
Effe	المخرجات الفعلية / المخرجات المتوقعة	مؤشر الفعالية	
Qual	الإنتاج المعيب / الإنتاج الكلي	مؤشر الجودة	
Prod	المخرجات / المدخلات	مؤشر الإنتاجية الكلية	
Prof	الأرباح / مجموع الأصول	مؤشر الربحية	
Cost	التكاليف / الإيرادات	مؤشر التكلفة	

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على ما تم تناوله في الفصول النظرية

ثانيا: الأساليب والبرامج الاحصائية:

1. نموذج الانحدار المجمع المعتمد في الدراسة:

بيانات الدراسة تحتوي على قيم عددية تعبر عن مؤشرات تقيس دور إدارة التموين في تحسين الأداء الإنتاجي لأربع (4) مؤسسات اقتصادية جزائرية محل الدراسة، أين أمكن الحصول على بيانات لتسع (9) سنوات أي 9 مشاهدات، بمعنى أن مجمل البيانات كان 36 مشاهدة تخص المتغير المستقل وبنفس عدد المشاهدات تخص المتغير التابع، وبالتالي هذه البيانات هي عبارة عن بيانات بانل مجمعة يمكن نمذجتها باستخدام: نموذج الانحدار المجمع "Pooled Data Regression".

ويعتبر نموذج الانحدار المجمع من أبسط نماذج البيانات الطولية والذي تكون فيه جميع معاملات الانحدار ثابتة لجميع الفترات، حيث يأخذ الشكل التالي:⁽¹⁾

$$y_{it} = \alpha + \sum_{j=1}^k \beta_j x_j(it) + \varepsilon_{it} \dots \dots, i = 1, 2 \dots, N \quad t = 1, 2, \dots, T$$

¹ - زكريا يحي الجمال، اختيار النموذج في نماذج البيانات الطولية الثابتة والعشوائية، المجلة العراقية للعلوم الاجتماعية، العدد 21، جامعة الموصل، العراق، 2012، ص 270-271.

حيث: (i): تمثل المؤسسة (عدد المؤسسات)

(t): تمثل الزمن

(α): الحد الثابت للمعادلة

(β_j): ميل خط الانحدار

($X_j(it)$): تمثل قيمة المتغير التفسيري (J) في المشاهدة (I) عند الفترة الزمنية (t)

(ε_{it}): قيمة الخطأ العشوائي في المشاهدة (I): عند الفترة (t)

(k): عدد المتغيرات المستقلة

(N): عدد المؤسسات

(T): سنوات الدراسة

على أن تكون كل من التوقع الرياضي لقيمة الخطأ العشوائي معدوم ($E[\varepsilon_{it}] = 0$)، وعدم وجود ارتباط

ذاتي مع ثبات التباين ($Var[\varepsilon_{it}] = \sigma^2$).

تستخدم طريقة المربعات الصغرى OLS في تحديد معاملات النموذج.

2. أهم المقاييس الاحصائية المعتمدة:

تم الاعتماد في هذه الدراسة على مقاييس اختبار صلاحية النموذج الخطي وبعض المقاييس الأخرى التي تقيس

قوة العلاقة بين المتغيرين، والجدول الموالي يلخص أهم المقاييس:

الجدول (4-2): أهم المقاييس الاحصائية المعتمدة

الاختبار	الهدف	اتخاذ القرار						
kurtosis	اختبار معلمية البيانات (البيانات تتبع التوزيع الطبيعي)	الاقتراب من القيمة (3)						
Skewness		الاقتراب من القيمة (0)						
The Central Limit Theorem		عدد المشاهدات (30) فما فوق						
Pearson Correlation Coefficient	الارتباط (قياس قوة العلاقة)	تقارن قيمته بين (1) و (-1) حيث: <table border="1" style="margin-left: 20px;"> <tr> <td>أقل من ± 0.3</td> <td>ضعيفة</td> </tr> <tr> <td>من ± 0.3 الى ± 0.7</td> <td>متوسطة</td> </tr> <tr> <td>أكبر من ± 0.7</td> <td>قوية</td> </tr> </table>	أقل من ± 0.3	ضعيفة	من ± 0.3 الى ± 0.7	متوسطة	أكبر من ± 0.7	قوية
أقل من ± 0.3	ضعيفة							
من ± 0.3 الى ± 0.7	متوسطة							
أكبر من ± 0.7	قوية							
$\overline{R^2}$ معامل التحديد المعدل (المصحح)	المقدرة التفسيرية يقيس جودة توفيق النموذج	غير محدد في العلوم الانسانية عامة وعلوم التسيير خاصة، ولكن كلما اقترب من الواحد صحيح كلما كان النموذج أفضل وأحسن						
Regression Coefficient	الانحدار	تغير المتغير التابع بتغير المتغير المستقل						

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على:

- عبد الرزاق محمد وأسامة بشير شكر حنون، استخدام نموذج الانحدار المتعدد وأسلوب الترافف الزمني للبيانات **PM10**، مجلة الانبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 10، العدد 22، جامعة الموصل، العراق، 2018، ص 305.
- Abdalla M & El Habil, **A Suggested Method of Detecting Multicollinearity in Multiple Regression Models**, Tanmiat Al-rafidain, Vol34 , Issue106 ,Iraque, 2012.
- آلاء عبد الستار وفاضل عباس الطائي، اختبار طريقة الاختبار الذاتي بين الاخطاء كمعالجة لباقي الفرضيات مع التطبيق، مجلة تكريت للعلوم الصرفة، المجلد 17، العدد 3، العراق، 2012، ص 218.
- محمد بلال الزغبى وعباس الطلافحة، النظام الاحصائي **Spss** - فهم وتحليل البيانات الاحصائية، الطبعة الثالثة، دار وائل للنشر، عمان- الاردن، 2012، ص 279.

- وللوصول الى النتائج والتحقق من وجود علاقة بين إدارة التموين والأداء الإنتاجي تم استخدام برامج لحسابها نذكر:
 - برنامج الحزمة الاحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) **Statistical Package for the Social** إصدار 26، وهذا قصد بناء النموذج والتأكد من صلاحيته والتحقق من وجود علاقة بين المتغيرين (التابع والمستقل).
 - برنامج "Microsoft Excel" بهدف اجراء الحسابات المتعلقة بقيم المؤشرات.

المبحث الثاني: واقع إدارة التموين والأداء الإنتاجي داخل المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة

إن الهدف الرئيسي من استهداف القطاع الاقتصادي كميدان للدراسة ليس تقييم كل مؤسسة على حدى أو دراسة مقارنة بين المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة، وإنما الهدف من ذلك هو تقديم نموذج للمؤسسات الناشطة في القطاع الاقتصادي، وبالتالي سيتم التطرق في هذا المبحث الى تقديم المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة الميدانية، بالإضافة الى تحديد سمات كل متغير (التابع والمستقل) الخاص بكل مؤسسة، وهذا من خلال ما تم ملاحظته ميدانياً بالاستناد الى السجلات والدفاتر والوثائق المتحصل عليها، وكذا المقابلات التي اجريت مع رؤساء الأقسام داخل المؤسسات.

المطلب الأول: تقديم المؤسسات محل الدراسة

لقد تم انتقاء أربع مؤسسات ناشطة في القطاع الاقتصادي بالجزائر ذات الطابع الإنتاجي وهي: المركب الصناعي التجاري مطاحن الحضنة، المؤسسة الجزائرية للأنسجة الصناعية والتقنية، مؤسسة حضنة حليب، مؤسسة مستال، وقد تم اختيار هذه المؤسسات كعينة للدراسة الميدانية وذلك راجع بالدرجة الأولى لتماشي طبيعة نشاطها وموضوع الدراسة.

أولاً: بطاقة تقنية للمؤسسات محل الدراسة

يعرض الجدول (3-4) خصائص المؤسسات محل الدراسة من حيث نوع وحجم المؤسسة، وكذلك طبيعة النشاط وعدد عمال كل مؤسسة، بالإضافة أهم منتجاتها والأهداف التي تريد تحقيقها مستقبلاً.

الجدول (3-4): بطاقة تقنية للمؤسسات محل الدراسة

المؤسسة	نوع وحجم المؤسسة	طبيعة النشاط	المنتجات	عدد العمال	الهدف
CIC	مؤسسة مساهمة متوسطة SPA	الصناعة الغذائية	الدقيق والسميد	223 عامل	<ul style="list-style-type: none"> تلبية الطلب المحلي من منتجات المؤسسة والمساهمة في التنمية المحلية التوسع في السوق وتعظيم الربحية
EATIT	مؤسسة مساهمة كبيرة SPA	الصناعة النسيجية	الأغطية والأقمشة والخيم	حوالي 550 عامل	<ul style="list-style-type: none"> إمداد المؤسسات العسكرية والمدنية بمختلف الأقمشة الصناعية (الخيم) السعي وراء تغطية متطلبات السوق الوطنية
H- Lait	ذات مسؤولية محدودة SARL كبيرة	الصناعة الغذائية	الحليب ومشتقاته	أكثر من 950 عامل	<ul style="list-style-type: none"> تحقيق رضا المستهلك وولائه الاهتمام بجودة المنتجات باعتباره مفتاح النجاح في ظل المنافسة
IRRAGRIS	مؤسسة مساهمة كبيرة SPA	التعدين	الأنايب وعتاد السقي الزراعي	265 عامل	<ul style="list-style-type: none"> الهدف الرئيسي للشركة هو وضع كافة أنظمة السقي المعروفة حاليا في متناول الجميع (الأنايب، الوصلات، المرشات، نظام السقي بالجاذبية، نظام السقي في البيوت البلاستيكية) تحسين وتطوير القطاع الفلاحي في ما يخص تقنيات الري توفير منتج ذو جودة عالمية لتغطية الاحتياجات المحلية ومواجهة الاستيراد

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على وثائق المؤسسات.

ثانيا: التعريف بالمؤسسات محل الدراسة

سيتم تقديم لمحة تعريفية لكل مؤسسة واستعراض أهم المعلومات حولها، بالإضافة إلى عرض الهياكل التنظيمية

للمؤسسات محل الدراسة على التوالي:

1. المركب الصناعي التجاري الحضنة بالمسيلة: COMPLEXE INDUSTRIEL ET COMMERCIAL

تأسس مجمع رياض سطيف بتاريخ 27 نوفمبر 1982، ذلك بموجب مرسوم تنفيذي رقم: 367/82، وابتداءً من 02 أبريل 1990 تحولت إلى شركة مساهمة، تسيطر الشركة القابضة العمومية للزراعية الغذائية على أكثر من

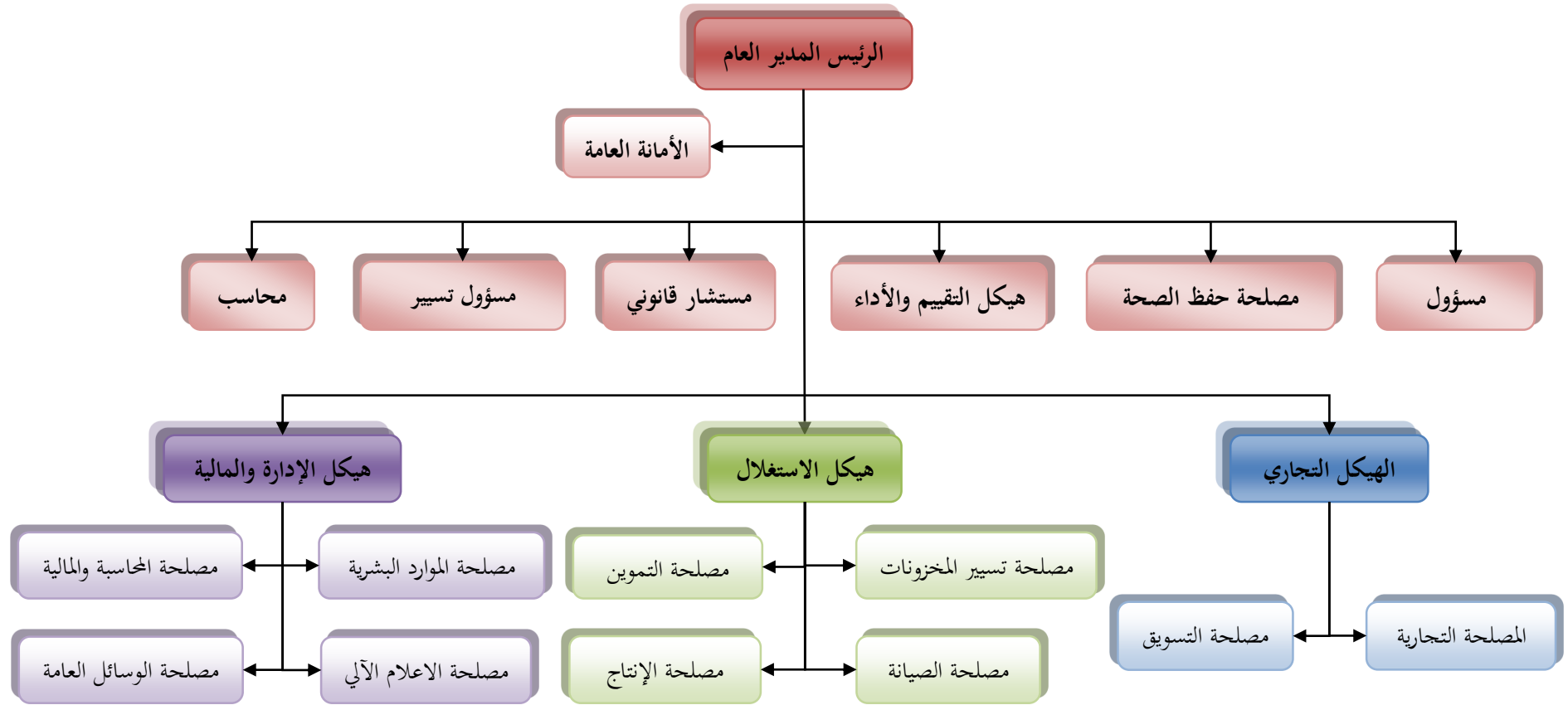
80% من تركيبة رأس مالها الاجتماعي، ويقوم الجمع بإنتاج وتسويق مختلف منتجات الصناعة الغذائية المستخلصة من القمح اللين والصلب (سميد، دقيق، عجائن...)، ويتشكل الجمع من عشر (10) مؤسسات تابعة، سبعة منها تعمل في مجال تحويل القمح الصلب واللين تنشط في ولايات: سطيف، المسيلة، برج بوعرييج، بجاية، بسكرة، الوادي، ورقلة، أما الثلاث المتبقية، فثلاث منها تضمنان الدعم اللوجستيكي (النقل البري، الانجاز والصيانة)، وتختص الثالثة في استصلاح الأراضي بالجنوب.

وتعد وحدة مطاحن الحضنة بالمسيلة إحدى الوحدات التابعة إقليمياً لمؤسسة الرياض بسطيف، والذي يتعلق نشاطها بإنتاج مختلف أنواع المنتجات الغذائية (السميد بأنواعه، الدقيق بأنواعه، العجائن)، تم تشغيل وحدة مطاحن الحضنة سنة 1981، وفي الثاني من شهر أكتوبر 1997 حولت وحدة الرياض بالمسيلة إلى شركة تابعة لرياض سطيف في شكل مساهمة "مطاحن الحضنة".

وفي سنة 2016 أجري تقسيم جديد في الهيكل التنظيمي للمؤسسة الأم، وأصبحت شركة مطاحن الحضنة بالمسيلة تابعة للشركة الفرعية حبوب قسنطينة تحت تسمية المركب الصناعي والتجاري الحضنة بالمسيلة برأس مال اجتماعي قدره 1.449.460.000 دج.

تقع مؤسسة مطاحن الحضنة على بعد 02 كلم من وسط المدينة على جهة الشرقية للطريق الوطني الرابط بين ولايتي برج بوعرييج والمسيلة، وتربع على مساحة قدرها 81929 م² منها 15583.6 م² مغطاة، أي ما يعادل 19.02% تتمثل في مباني الإدارة والمطاحن والمخازن وغيرها.

الشكل (4-2): الهيكل التنظيمي لمؤسسة مطاحن الحنونة بالمسيلة



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مصلحة المستخدمين

- يتكون الهيكل التنظيمي لمؤسسة مطاحن الحضنة بالمسيلة من الأجزاء التالية:
- الرئيس المدير العام: تستعين المديرية العامة بعدة مصالح تتمثل في: (الأمانة العامة، مسؤول المخبر، مصلحة حفظ الصحة والأمن، هيكل تقييم الأداء، مستشار قانوني، مسؤول تسيير النوعية، محاسب).
- مديرية التجارة: وتتفرع هذه المديرية الى مصلحتين هما المصلحة التجارية ومصلحة التسويق، فالأولى تقوم باستقبال الزبائن وتعريفهم بمنتجات المؤسسة والاتفاق معهم على الطلبات (الأسعار والكميات والأنواع) وتاريخ تسليمها، أما المصلحة الثانية فتهتم بعملية دراسة السوق وعملية الاشهار والترويج.
- مديرية الاستغلال: هذه المديرية تشرف على العملية الإنتاجية خصوصاً من ناحية الجودة ومراقبة كل حركة داخل المصنع من ناحية الوزن والنوعية، وتندرج ضمن هذه المديرية المصالح التالية: (مصلحة التموين، مصلحة الإنتاج مصلحة تسيير المخزونات، مصلحة الصيانة).
- مديرية الإدارة المالية: تعتبر من أهم المديريات، حيث تقوم بالتنسيق بين جميع المديريات الأخرى، ويقع على عاتقها الوسائل البشرية والمادية للسير الحسن للمؤسسة، وتسجيل كل العمليات المتعلقة بالنشاط التجاري والمالي، وتتفرع الى المصالح التالية: (مصلحة الموارد البشرية، مصلحة المالية والمحاسبة، مصلحة الوسائل العامة، مصلحة الاعلام الآلي).

2. المؤسسة الجزائرية للأنسجة الصناعية والتقنية (EPE-EATIT-SPA) بالمسيلة:

- تعود فكرة انشاء مركب المسيلة نتيجة استراتيجية متبعة من طرف الحكومة قصد انعاش الاقتصاد الوطني، حيث تم انشاء هذا المشروع بعقد مؤرخ في: 1975/11/13 وتبلغ مساحته الكلية حوالي 329800 م²، منها 65561 م² مغطاة، وقد بدأت الأشغال بتاريخ 1977/04/11 وانتهت سنة 1979، وفي تاريخ 1980/12/01 تم الدخول الفعلي في الإنتاج وقدر رأس مالها بـ 5000.000.000 دج، ومرت هذه المؤسسة بأربعة مراحل هي:
- المرحلة الأولى: سونيتاكس من 1979 إلى غاية 1985.
 - المرحلة الثانية: أنديتاكس من 1985 إلى غاية 1997.
 - المرحلة الثالثة: تيندال من 1998 إلى غاية 2011.
 - المرحلة الرابعة: أواتيت EATIT من 2012 إلى يومنا هذا.

يقع المركب في المنطقة الصناعية لولاية المسيلة في الجهة الجنوبية، يحدها شمالا المؤسسة الوطنية للبناء ومن الجهة الشرقية سوناطراك ومن الجهة الجنوبية المؤسسة الوطنية للحديد والاسمنت ومن الجهة الغربية الحي السكني 160 مسكن، أما نظام العمل بالمركب فهو مقسم كما يلي:

• قسم (الغزل، النسيج، التكملة):

– الفوج A من الساعة 5:00 صباحا الى 13:00 زوالا.

– الفوج B من الساعة 13:00 زوالا إلى 21:00 ليلا.

• قسم التفصيل والإدارة والصيانة: فنظام العمل من الساعة 8:00 صباحا الى غاية 16:00 مساء.

وتصنف المؤسسة على أنها من المؤسسات الكبيرة وهذا يرجع لعدد عمالها الذي تجاوز عتبة 250 عامل^(R)، فالعدد الاجمالي للعمال حسب احصائيات دائرة المستخدمين:

– العمال الدائمون (CID): 528 عامل.

– العمال المتعاقدون (CDD): 25 عامل.

– عمال عقود الدعم (CTA): 1 عامل.

عرف الهيكل التنظيمي للمؤسسة استحداث مديريات وفروع بعد المرحلة الثالثة (بعد سنة 2012) من المراحل التي مرت بها المؤسسة، وهو ما يظهره الشكل (4-2)، ويمكن توضيح أهم أجزاء الهيكل التنظيمي في النقاط التالية:

• الأقسام الإنتاجية: ويضم:

– قسم الغزل **Filature**: يشتغل بهذا القسم 92 عامل، ويحوي على 29376 مغزل.

– قسم النسيج **Tissage**: يشتغل بهذا القسم 109 عامل، يتم في هذا القسم نسج الأقمشة المختلفة بمختلف الخيوط التي يتم تصنيعها في قسم الغزل.

– قسم التكملة **Finissage**: يشتغل بهذا القسم 44 عامل، ويتم في هذا القسم تكملة ومعالجة القماش بالتلوين والصبغة حتى يكون في الشكل النهائي له.

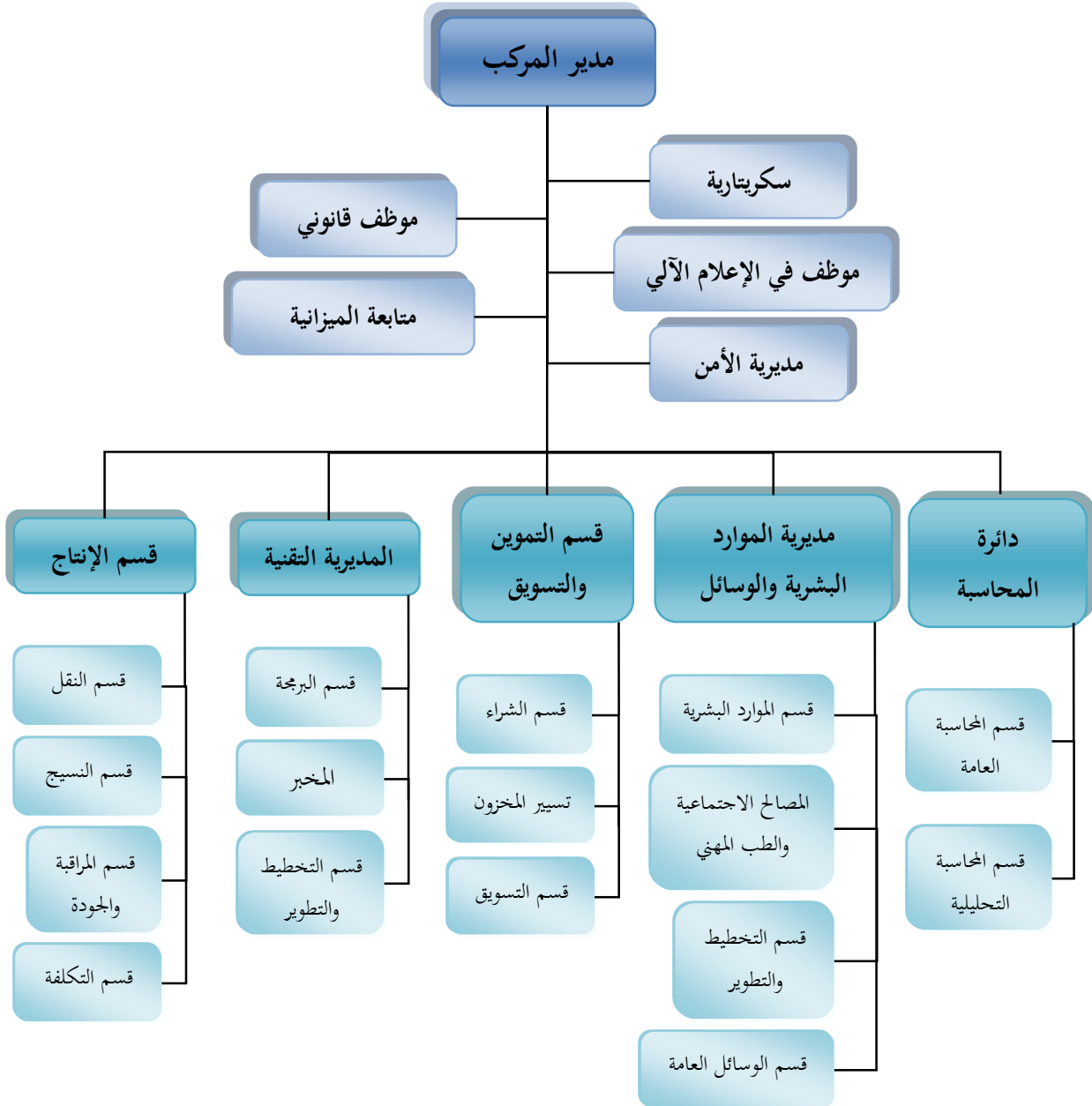
– قسم المراقبة والجودة **Control Qualité**: يختص هذا القسم بمراقبة نوعية جميع منتوجات الأقسام ويشتغل به 26 عامل.

^R تصنيف حجم المؤسسات بناء على عدد عمال لكل مؤسسة بالاستناد إلى: المواد 05، 08، 09، 10 من القانون رقم 17-02 المؤرخ في 11 ربيع الثاني 1438هـ الموافق لـ: 10 جانفي 2017م المتضمن القانون التوجيهي لتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، العدد 65، المؤرخة 12 ربيع الثاني 1438هـ الموافق لـ: 11 جانفي 2017م، ص 05-06.

- قسم التفصيل والخياطة **Confection**: يشتغل بهذا القسم 48 عامل، ويختص في صنع الخيم بجميع أنواعها والمضلات والأحواض المائية وأغطية الشاحنات....الخ.
- قسم الصيانة **Maintenance**: يشتغل بقسم الصيانة 61 عامل، ويختص هذا القسم في المراقبة والصيانة المستمرة للآلات من الناحية الميكانيكية والكهربائية.
- الأقسام الإدارية: ينطوي تحت هذا القسم المصالح الإدارية بالمؤسسة وهي:
 - مديرية الموارد البشرية **DRH**: يشتغل بهذه المديرية 19 عامل وهي تهتم بكل ما يتعلق بشؤون العمال من الناحية الإدارية كالتعيين والمواظبة على الحضور والغياب وتكوين العمال.
 - دائرة الوسائل العامة **MGX**: يشتغل بهذه الدائرة 26 عامل، حيث تسهر على نظافة محيط المركب ومستلزماته.
 - دائرة المحاسبة والمالية **D.F.C**: يشتغل بدائرة المحاسبة والمالية 8 عمال، وهي تهتم بمراقبة المركز المالي للمؤسسة والقيام بمراقبة الميزانيات.
- المديرية التقنية **D. Technique**: يشتغل بهذه المديرية 11 عامل، حيث تسهر على جلب المشاريع والصفقات والتخطيط لبرنامج العمل داخل المركب، ومتابعة العقود المبرمة مع الزبون.
- مديرية تسيير المخزونات والتمويين والتسويق: يشتغل بهذا القسم 38 عامل، حيث يختص هذا القسم بتخزين وشراء مستلزمات العملية الإنتاجية، وتسويق المنتجات الى الاسواق الوطنية وتصدير بعض الأنواع الى الأسواق الدولية.
- أما باقي الأقسام فتمثلت في مصلحة الأمن ومصلحة المنازعات القضائية.....الخ.

الشكل (3-4): الهيكل التنظيمي للمؤسسة الجزائرية للأنسجة الصناعية والتقنية (EPE-EATIT-SPA)

مركب المسيلة:



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مصلحة المستخدمين

3. مؤسسة حضنة حليب Hodna Lait:

حضنة حليب هي مؤسسة اقتصادية، كانت تسمى ملبنة الحضنة لاقتصرها على إنتاج الحليب فقط، وبعد تخصصها في إنتاج الحليب ومشتقاته أصبحت تسمى حضنة حليب "Hodna Lait"، تم انشاؤها من طرف أربع شركاء بتاريخ 1998/12/15 برأس مال اجتماعي قدره 6 000 000 دج، إلا أن تاريخ انطلاقتها الفعلي كان بـ 2000/05/15، حيث كانت الطاقة الإنتاجية تصل إلى 40000 لتر/اليوم باستخدام يد عاملة متمثلة في 38 عامل دائم.

شهدت المؤسسة عدة توسعات عبر عدة مراحل:

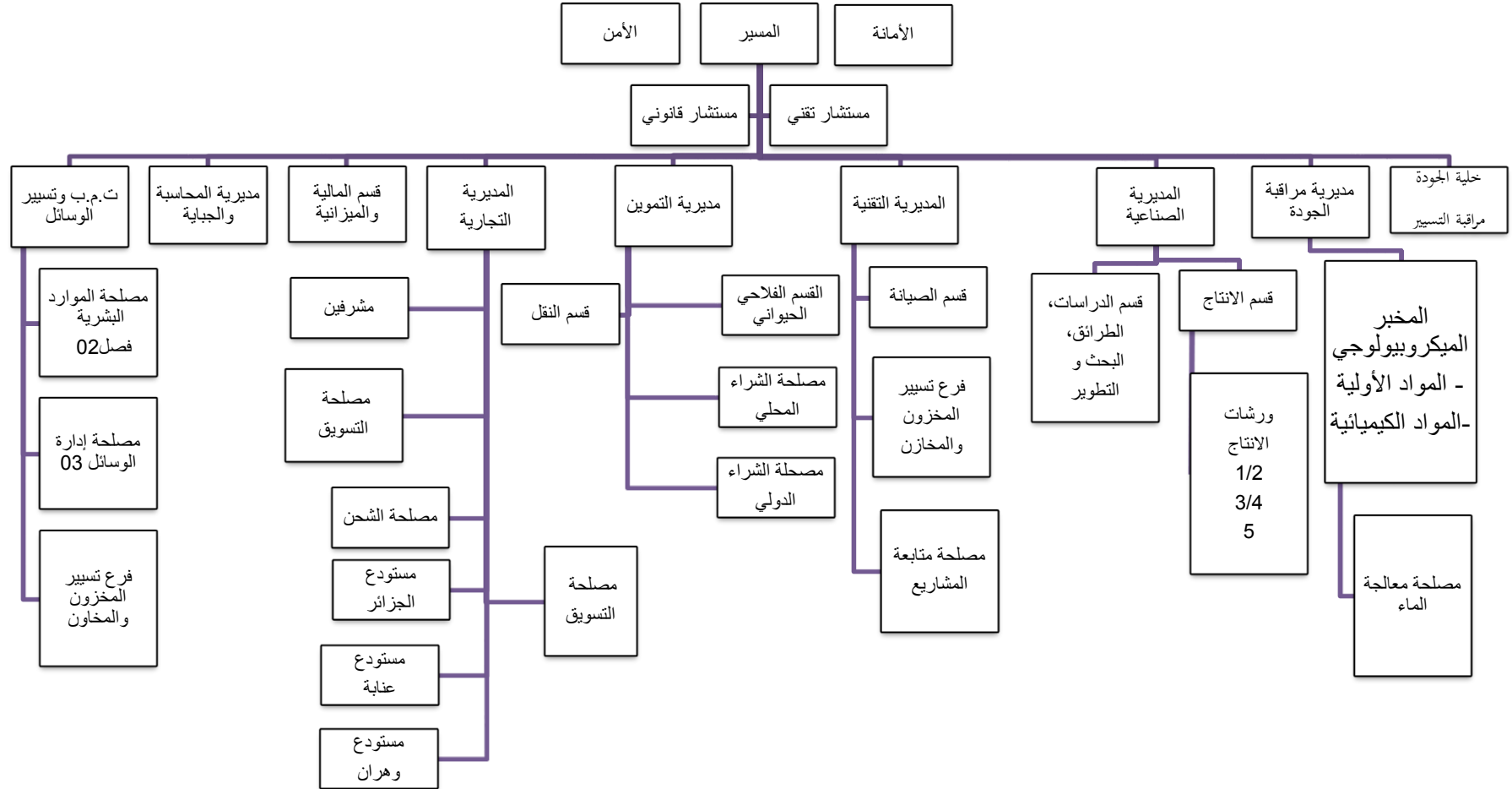
- التوسع الأول: كان خلال الفترة الممتدة من 2001/01/01 إلى 2003/12/31 باستثمار قدره 29 596 968.27 دج، مما أدى إلى زيادة الطاقة الإنتاجية إلى 140 000 لتر/اليوم وارتفع عدد العمال إلى 53 عامل دائم.
- التوسع الثاني: كان خلال الفترة الممتدة من 2004/01/01 إلى 2004/12/31، وينطبق هذا التوسع بإضافة الوحدة 02، هذا أدى إلى زيادة الطاقة الإنتاجية من 140 000 لتر/اليوم إلى 320 000 لتر/اليوم أي بزيادة 180 000 لتر/اليوم في الوحدة، مع زيادة العمال إلى 58 عامل دائم.
- التوسع الثالث: كان خلال الفترة الممتدة من 2005/01/01 إلى 2011/12/31، مما أدى إلى زيادة الطاقة الإنتاجية إلى 660 000 لتر/اليوم.
- التوسع الرابع: كان خلال الفترة الممتدة من 2012/01/01 إلى 2014/12/31 حيث بلغت الطاقة 920000 لتر/اليوم.

قدر رأس مال الاجتماعي لمؤسسة حضنة حليب سنة 2017 بـ 2100.000.000 دج.

تقع المؤسسة في الجهة الجنوبية الشرقية للمنطقة الصناعية لولاية المسيلة، يحدها من الجهة الجنوبية المؤسسة الوطنية لاتصالات الجزائر، وشرقاً الطريق الوطني رقم 45، وغرباً مؤسسة (ETS, Concrex Tiaiba)، وجنوباً الجزائرية للمياه (الحضيرة الرئيسية)، وشمالاً المخبر الصيدلاني، وتربع على مساحة قدرها 6 هكتارات.

عرف الهيكل التنظيمي لمؤسسة حضنة حليب عدة تعديلات مجارة مع كل المراحل التوسعية التي مرت بها المؤسسة، حيث يحدد مختلف خطوط السلطة والمسؤوليات داخلها، وكذا مواقع جميع الوظائف سواء كانت إدارية أو إنتاجية التي تربطها علاقات متعددة فيما بينها، ويتكون الهيكل التنظيمي لمؤسسة حضنة حليب من ست مديريات: المديرية الصناعية، المديرية التجارية، مديرية مراقبة الجودة، مديرية التمويل، المديرية التقنية، مديرية المحاسبة والجباية، وهذه المديریات ليست مستقلة عن بعضها البعض وهي مقسمة إلى أقسام، والشكل الموالي يوضح أكثر أهم المصالح الموجودة داخل المؤسسة.

الشكل (4-4): الهيكل التنظيمي لمؤسسة الحضنة حليب "Hodna Lait" بالمسيلة



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مصلحة المستخدمين

4. مؤسسة أنابيب وعتاد السقي الزراعي بالرش ببرج بوغريج:

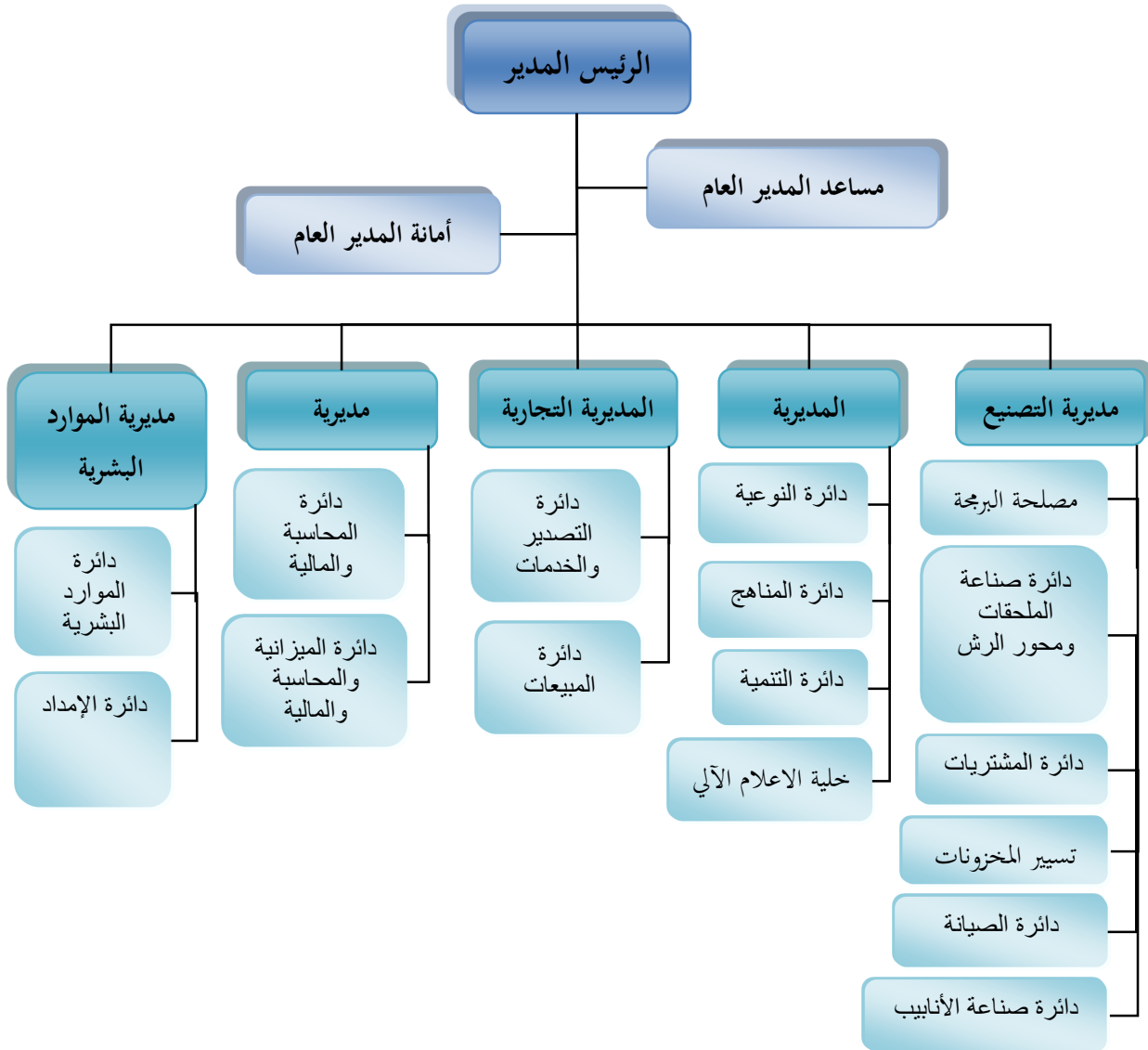
تعتبر شركة الأنابيب وعتاد السقي بالرش التابعة لمجمع أنابيب من أهم المنشآت الصناعية في الجزائر نظراً للدور الذي تلعبه في التنمية والتسيير، وهذا بغرض الدفع من شأن القطاع الصناعي للوصول إلى إستراتيجية مثلى ومواجهة اضطرابات المحيط المتعاقبة، فبعد إعادة هيكلة الشركة الأم للحديد والصلب التي كانت تابعة لوزارة 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 وعتاد السقي بالرش التي توجد بالمنطقة الصناعية لبرج بوغريج.

وبعد إعادة الهيكلة أصبح مجمع أنابيب يتكون من عدة فروع موزعة عبر التراب الوطني (الرغاية، وهران، غرداية، تبسة و برج بوغريج) 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 دراسات سيدام وانتهت الأشغال بها سنة 1989، حيث تم تجهيزها من طرف مؤسسة نمساوية (بوار) بدأت في الإنتاج سنة 1990، وتقع الشركة جنوب برج بوغريج بالمنطقة الصناعية، حيث تتربع على مساحة إجمالية تقدر بـ 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 (H8 - H12 & H13 - H16).

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 بـ 31 ألف هكتار سنوياً من منتجاتها التي تتمثل في أنابيب وملحقات السقي الزراعية، أما فيما يخص مناصب العمل فتشغل الشركة حالياً 265 عامل منهم 112 دائم و153 مؤقت، موزعين بين إطارات وعمال وأعاون تنفيذ.

يتكون الهيكل التنظيمي لمؤسسة أنابيب وعتاد السقي الزراعي بالرش المتواجدة بالمنطقة الصناعية بولاية برج بوغريج من المدير العام للمؤسسة و5 مديريات، كل مديرية تنطوي تحتها دوائر وورشات، وهو ما يوضح الشكل الموالي:

الشكل رقم (4-5): الهيكل التنظيمي لمؤسسة IRRAGRIS



المصدر: وثائق المؤسسة.

تنقسم المؤسسة إلى (05) مديريات مركزية:

- **مديرية التصنيع:** وتعتبر مديرية المصنع العمود الفقري للمؤسسة وهي مسؤولة عن العملية الإنتاجية، التمويل، صيانة، تجهيزات وتنقسم الى الدوائر التالية:
 - **مصلحة البرمجة:** وهي مسؤولة عن برمجة نوع المنتج وجميع ملحقاته مما يؤدي إلى احترام مواعيد التسليم المتفق عليها.

- 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 المصنع 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 الى مصلحة الكلفة والتدوير، مصلحة صناعة الأنابيب.
- المديرية التقنية: وهي مسؤولة عن تأمين النوعية، التخطيط الاستراتيجي وتطوير المنتجات والخدمات وتنقسم الى الدوائر التالية:
 - دائرة النوعي: ويتمثل عمل هذه الدائرة في المراقبة العملية للمنتجات والسهر على احترام المعايير والمقاييس العالمية للمنتجات والخدمات التي تقوم بها المؤسسة، وتقوم أيضاً بدراسة واستخدام جميع التطورات الإنتاجية والصناعية في السوق وتتفرع منها مصلحة مراقبة الجودة، مصلحة النتائج والشكاوي، خلية المخبر.
 - دائرة المناهج: وهي مسؤولة عن عمليات التجديد والتغيير وحتى الابداع في مجال الصناعات الميكانيكية والدراسات وتتفرع الى مكتب الدراسات والمناهج، المكتب التقني.
 - دائرة التنمية: وهي مكلفة بالدراسات التقنية ووضع البرامج 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: وتعتبر من أهم المديريات في المؤسسة حيث تشرف على عدة مسؤوليات كبيع المنتج وتحديد استراتيجيات التسويق وكذا عمليات التصدير والخدمات وتنقسم الى الدوائر التالية:
 - دائرة التصدير والخدمات: وتقوم بدراسة الطلبية المقدمة الى المؤسسة وخدمات ما بعد البيع وعملية التصدير وتتفرع منها مصلحة التقنيات الفلاحية.

- دائرة المبيعات: وهي التي تقوم بجميع عمليات البيع، استقبال العملاء وتقنيات التسويق وتتفرع منها مصلحة تقنيات التسويق.
- مديرية المحاسبة والمالية: تركز مهام هذه المديرية في تسيير ومراقبة جميع العمليات المحاسبية للمحافظة على أموال المؤسسة كما تقوم بمقارنة العمليات الإنتاجية مع البرامج المسطرة في الميزانية التقديرية وتظم كل من:
 - دائرة المحاسبة والمالية: تقوم بدراسة وتحليل كل القرارات التي تتخذها المؤسسة في اطار 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 للمؤسسة، كما تقوم كذلك بتحضير الميزانية الختامية والميزانية 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 التنظيم والتوجيه والرقابة على العمال وتظم الدوائر التالية:
 - دائرة الموارد البشرية والتنظيم: ويتم على مستواها دراسة جميع الجوانب المتعلقة بالعمال والتنظيم الداخلي للمؤسسة وكذلك فيما يخص الاتفاقيات الجماعية وتتفرع منها مصلحة الموارد البشرية والتنظيم، مصلحة التوظيف والتكوين.
 - دائرة الإدارة والإمداد: وهي المسؤولة عن توفير عتاد الإدارة مثل: التجهيزات المكتبية وكذلك مسؤولة عن إمداد جميع الإدارات بالوثائق الإدارية، وهي مسؤولة أيضا على توفير وسائل النقل وكل ما يخص المطعم وتتفرع منها مصلحة الإدارة والإمداد، خلية طلب العمل والشؤون الاجتماعية.

المطلب الثاني: إدارة التموين بالمؤسسات محل الدراسة

من خلال هذا المطلب يتم عرض أهم مميزات إدارة التموين بالمؤسسات محل الدراسة بفرعيها وظيفة الشراء ووظيفة التخزين والعلاقة بينهما.

أولاً: وظيفة الشراء

من أجل توضيح أهم خصوصيات وظيفة الشراء بالمؤسسات محل الدراسة نستعرض الجدول التالي الذي يوضح خصوصيات هذا الوظيفة:

الجدول (4-4): خصوصيات وظيفة الشراء بالمؤسسات محل الدراسة

المؤسسة	المواد الأولية المشتراة	إرسال الطلبات	معايير مراقبة المشتريات	مصادر التموين
CIC	<ul style="list-style-type: none"> قمح صلب قمح لين 	حسب ما تقدره إدارة التخزين (مستويات المخزون)	الوزن، الوثائق	محلي: الديوان الوطني للحبوب (oaic)
EATIT	<ul style="list-style-type: none"> قطن مواد التلوين 	حسب مستويات المخزون	الوزن، الطول، النوعية، الوثائق	أجنبي: مصر محلي: باتنة، الأغواط
H- Lait	<ul style="list-style-type: none"> غبرة الحليب حليب سائل 	دورية	السعر، الجودة، الوثائق	أجنبي: فرنسا، هولندا... محلي: مؤسسات مصغرة
IRRAGRIS	<ul style="list-style-type: none"> الحديد الزنك 	دورية	الوزن، الطول، النوعية، الوثائق	أجنبي: ألمانيا Primex Steel محلي: Alzinc بالجزوات، مصنع الحجار بعنابة

المصدر: إعداد الطالب بالاعتماد على بيانات قسم المشتريات لكل مؤسسة مدروسة.

تتولى وظيفة الشراء في المؤسسات محل الدراسة مهمة تأمين مختلف ما تحتاجه العملية الإنتاجية (مواد أولية، قطع غيار، معدات الصيانة، التجهيزات المكتبية... الخ)، والجدول (4-4) يوضح أهم المهام التي تقوم بها وظيفة الشراء انطلاقاً من تحديد مصادر التموين وإرسال الطلبات بناءً على عدة مؤشرات، وفحص هذه المواد المشتراة وفق معايير مراقبة معينة حسب كل مؤسسة.

فمؤسسة (CCI) مادتها الأولية تتمثل في القمح بنوعيه (الصلب واللين) حيث تقوم بشراء هذه المواد من مورد واحد وهو الديوان الوطني للحبوب (oaic) وهذا راجع لسياسة الدولة المدعومة لهذه المادة، حيث تعتمد وظيفة الشراء على مستويات المخزون التي تحددها وظيفة التخزين لإرسال الطلبات الى المورد، وبعد استلام هذه المواد تأتي مرحلة

المعاينة والتي تقوم على عدة معايير لمراقبة وفحص المشتريات مثل عملية الوزن التي تقوم بها عند إدخال المادة الأولية، وكذا مراقبة الوثائق والتأكد من صحتها، فبعد القيام بهذه المرحلة يتم توجيه المواد المشتراة الى مخازن المؤسسة. في حين تتمثل المادة الأولية لمؤسسة (EATIT) في القطن كمادة أساسية ومواد التلوين كمادة ثانوية، حيث يتم استيراد مادة القطن من دولة اجنبية تتمثل في دولة مصر ويكون الطلب بناءً على مستوى معين للمخزون، أما مواد التلوين فيتم شراؤها من موردين محليين (مدينة باتنة، الأغواط)، كما تعتمد إدارة الشراء في مراقبة التموينات على معيار الوزن والجودة والوثائق.

أما مؤسسة (H-Lait) فمادتها الأولية تتمثل في غبرة الحليب وهي تمثل نسبة 80 % من إجمالي المواد الأولية والتي يتم استيرادها من موردين بدول أجنبية مثل: فرنسا، هولندا، الدانمارك، سويسرا، والولايات المتحدة الأمريكية، أما المواد الأولية المتبقية والمتمثلة في الحليب السائل والذي يمثل نسبة 20 % فيتم شراؤه من موردين محليين ممثلين في مؤسسات مصغرة مختصة في هذا المجال، حيث تعتمد الإدارة المسؤولة على المشتريات في اختيار الموردين على أساس معياري الجودة والسعر، وفي حالة عدم تطابق المشتريات مع ما هو متفق عليه تقوم المؤسسة بإجراءات منها إلغاء الصفقة أو فتح المجال للمورد من أجل دفع تعويض أو استبدالها، هذا إن كان الحل ودياً أما إذا كان عكس ذلك فيتم اللجوء الى القضاء للفصل بين طرفي التعاقد.

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 بالجزائر، أما عن مادة الحديد فيتم شراؤها أيضاً من موردي أجنبي Prime Steel بألمانيا ومورد محلي مصنع الحجر بعنابة، وتقوم وظيفة الشراء بمراقبة تمويناتها بناءً على عدة معايير منها الوزن والسعر والجودة بالإضافة الى الوثائق، حيث تقوم هذه الوظيفة بعمليات الشراء دورياً حتى في حالة عدم وجود طلب للمادة الأولية كون أن المادة الأولية تتمتع بتغيرات في الأسعار واضطرابات في توفرها، ضف الى ذلك لا تحتاج الى شروط معينة للتخزين (سهولة التخزين).

بالإضافة الى ما تم ذكره من خصوصية وظيفة الشراء لكل مؤسسة إلا أنها تشترك في نقاط عدة منها:

- تقوم وظيفة الشراء بمراجعة مختلف مراحل الشراء السابقة (مطابقة الطلبات للمواصفات التي تم الاتفاق عليها مع المورد) بهدف تحديد أي انحراف وتصحيحه في دورة المشتريات القادمة.
- اعتماد المؤسسات محل الدراسة على مصادر تموين أجنبية باستثناء مؤسسة (CCI) وهذا يصاحبه تحمل تكاليف مالية أعلى ووجهود إضافية في سبيل الحصول على المواد الأولية، بالإضافة الى التأخيرات التي تحدث في استلام الطلبات بسبب عمليات النقل لمسافات بعيدة.

- لوحظ أيضا في أغلب المؤسسات محل الدراسة الاعتماد على المورد الأجنبي في عمليات التموين بنسب كبيرة مقارنة مع المورد المحلي، وهذا راجع الى عدم قدرة المورد المحلي على توفير بعض المواد الأولية مثل مادة غيرة الحليب بمؤسسة (H-Lait) التي يتم استيرادها من دول أجنبية.

ثانيا: وظيفة التخزين

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

- تعتمد كل من مؤسسة (CCI) و (H-Lait) و (EATIT) في تخزين المواد الأولية والمنتجات ومستلزمات الصيانة على مخازن داخلية مغطاة، وهذا راجع لطبيعة المواد الأولية ومنتجاتها والتي تشترط أن تحفظ في ظروف محددة، وتمثل هذه المخازن ما يقارب نسبة 40% من المساحة المغطاة لكل مؤسسة، كما تتوفر على مستودعات خارجية مثل مؤسسة (H-Lait) تملك ثلاث مستودعات لحفظ المواد والمنتجات (مستودع الجزائر، وهران، عنابة).

- تتوفر مؤسسة (IRRAGRIS) على مساحة كبيرة من مخازن غير مغطاة وهذا راجع الى طبيعة المواد الأولية (الحديد) والمنتجات (أنابيب الرش) التي لها القدرة على تحمل الظروف الطبيعية القاسية، لأنها صنعت خصيصاً لمقاومة هاته الظروف.

- تعتمد وظيفة التخزين للمؤسسات محل الدراسة في تقييم مخزونها على طريقة "First In First Out" (FIFO)، أي الذي يدخل الى المخازن أولا هو الذي يخرج أولا 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.

- تملك المؤسسات محل الدراسة مخازن متخصصة (مخازن للمواد الأولية، مخازن للمنتجات نصف المصنعة، مخازن للمنتجات تامة الصنع).

- تعتمد مؤسسة (H-Lait) على النظام الآلي لمتابعة حركات المخزون ومتابعة تاريخ الصلاحية.

- تعتمد وظيفة التخزين في المؤسسات محل الدراسة على نظام الرقابة القبليّة والرقابة الوقائية للمخزونات.

المطلب الثالث: الأداء الإنتاجي بالمؤسسات محل الدراسة

يتعلق الأداء الإنتاجي بالمؤسسات محل الدراسة بالمراحل التي تمر بها العملية الإنتاجية، حيث يكون التحكم فيه من خلال التحكم في التكاليف والجودة والمرونة الإنتاجية وآجال التسليم، كل هذه المؤشرات تعتمد على المؤسسات في تحقيق الأداء الإنتاجي المسطر له، وأهم ما يميز هذا الأخير بالمؤسسات محل الدراسة نوجزها في النقاط التالية:

- التخطيط الإنتاجي للمؤسسات الأربعة يكون سنوياً، حيث يتم تحديد الكمية المراد إنتاجها في السنة المقبلة ووضعها كهدف.
- يتميز النظام الإنتاجي بكل من مؤسسة (H-Lait) و (IRRAGRIS) بنظام الإنتاج المستمر، حيث يتم إنتاج منتجاتها وفقاً لما هو مخطط له دون مراعاة للكميات المطلوبة، وهذا يؤدي في بعض الأحيان إلى تلف المنتجات خاصة المنتجات الغذائية الملينة الحضنة (H-Lait) لحساسية المنتج وقصر مدة الصلاحية (الأجبان، ياوورت،....)، أما مؤسسة (EATIT) فنظام إنتاجها يتبع الإنتاج حسب الطلب ذلك أن مخرجاتها تختلف حسب طلبية الزبون، الأمر الذي يستلزم تكيفها حسب حاجاتهم ورغباتهم، وكذلك مؤسسة (CCI) فهي تتبع أسلوب الإنتاج حسب الطلب، حيث تعالج الطلبات حسب ترتيبها الزمني.
- يتم التنبؤ بالطلب لمنتجات المؤسسات محل الدراسة باستعمال أساليب كمية (سلاسل زمنية)، وأساليب نوعية (آراء الخبراء)، وهذا حسب خاصية كل مؤسسة وطبيعة زبائنها، فمثلاً مؤسسة مطاحن الحضنة (CCI) تعتمد على مجموعة من الخبراء للتنبؤ بالطلب وتحديد حجمه.
- تتميز منتجات كل من مؤسسة (CCI) و (H-Lait) و (IRRAGRIS) بالنمطية، كون أن ليس للزبون إمكانية تحديد مواصفات معينة فيما يخص تركيبة المنتج.
- تمر منتجات المؤسسات محل الدراسة بعدة مراحل (التنظيف، الطحن، التعبئة، التغليف، التحويل....) قبل أن تكون في صفتها النهائية.
- تواجه الإدارة القائمة على متابعة الأداء الإنتاجي بالمؤسسات محل الدراسة صعوبة في توفير متطلبات العملية الإنتاجية في وقتها، لذا تلجأ دائماً إلى تقديم طلبات للموردين لفترات تسبق طلبات العملية الإنتاجية وهذا لتجنب توقفها وأيضاً لإمكانية حدوث تأخرات في استقبال الطلبات كون أن أغلب مورديها أجنب.

المبحث الثالث: قياس دور إدارة التموين في تحسين الأداء الإنتاجي بالمؤسسات الاقتصادية الجزائرية محل الدراسة

سنقوم في هذا المبحث بدراسة إدارة التموين باستخدام ثلاثة مؤشرات: فعالية وظيفة الشراء، جودة المشتريات، تكاليف التخزين ودورها في تحسين مؤشرات الأداء الإنتاجي والمتمثلة في: الكفاءة، الفعالية، الجودة، الإنتاجية، التكلفة، الربحية بالمؤسسات الاقتصادية محل الدراسة، لمعرفة دور إدارة التموين في تحسين الأداء الإنتاجي بالمؤسسات الاقتصادية يتطلب منا هذا قياس العلاقة بين المتغيرات المستقلة (فعالية وظيفة الشراء، جودة المشتريات، تكاليف التخزين) والمتغيرات التابعة (الكفاءة، الفعالية، الجودة، الإنتاجية، التكلفة، الربحية)، بالاعتماد على أسلوب الإحصاء الاستدلالي، من خلال استخدام تقنية تحليل الانحدار المتعدد، هذه التقنية يمكن من خلالها تحديد أثر المتغيرات المستقلة على المتغيرات التابعة في كل نموذج، بإضافة إلى ذلك، سنعتمد على الأسلوب الوصفي لتحليل طبيعة بيانات الدراسة.

ولهذا تم تقسيم هذا المبحث إلى ثلاثة مطالب، كل مطلب يتناول قياس مؤشرين من مؤشرات الأداء الإنتاجي، بحيث تضمن المطلب الأول قياس دور إدارة التموين في تحسين كفاءة وفعالية الأداء الإنتاجي، أما بالنسبة للمطلب الثاني فقد خصص لقياس دور إدارة التموين في تحسين إنتاجية وجودة الأداء الإنتاجي، والمطلب الثالث فتناول قياس دور إدارة التموين في تحسين ربحية وتخفيض تكلفة العملية الإنتاجية، واختتم المبحث الثالث بنموذج يلخص النتائج المتحصل عليها في الدراسة الميدانية.

المطلب الأول: قياس دور إدارة التموين في تحسين كفاءة وفعالية الأداء الإنتاجي

في إطار هذا المطلب سنقوم بقياس العلاقة بين إدارة التموين وكفاءة وفعالية الأداء الإنتاجي على التوالي، من خلال بناء نموذجين للانحدار المتعدد الخطي، النموذج الأول يقيس العلاقة بين إدارة التموين وكفاءة الأداء الإنتاجي، أما النموذج الثاني فيقيس العلاقة بين إدارة التموين وفعالية الأداء الإنتاجي.

أولاً: قياس دور إدارة التموين في تحسين كفاءة الأداء الإنتاجي

لاختبار الفرضية الأولى القائلة أن "يوجد على الأقل مؤشر لإدارة التموين له أثر على كفاءة الأداء الإنتاجي بالمؤسسات الاقتصادية الجزائرية محل الدراسة"، تم بناء نموذج الانحدار الخطي المتعدد لقياس هذا الأثر.

1. التحليل الوصفي لبيانات الدراسة:

من أجل بناء النموذج الخطي واختبار صلاحيته يجب معرفة طبيعة البيانات ما إذا كانت تتبع التوزيع الطبيعي أم لا، وللتأكد من معلية البيانات اعتمدنا على نظرية النهاية المركزية والتي تنص على أنه إذا كانت مفردات العينة أكبر من 30 مفردة، فإن توزيع البيانات يؤول إلى التوزيع الطبيعي، وبالنظر إلى حجم مفردات عينة الدراسة التي تبلغ 36 مفردة فإن شرط نظرية النهاية المركزية لطبيعية البيانات محقق، وتدعيماً لهذا الاستنتاج تم اللجوء إلى تحليل كل من معامل التفرطح (Skewness) والالتواء (Kurtosis)، المبينة في الجدول رقم (4-5) الموالي:

الجدول رقم (4-5): معامل التفرطح (Skewness) والالتواء (Kurtosis) لمتغيرات النموذج الأول (الكفاءة)

المتغيرات	الكفاءة (Effi)	Effe-purch	Qual-purch	Stor-cos
Skewness	0.38	0.418	0.183	1.546
Kurtosis	2.773	2.471	2.205	6.492

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات Spss V.26.

ويلاحظ الجدول رقم (4-5) أعلاه أن كل من قيم Skewness للمتغيرات المفسرة تقترب من (0)، وقيم Kurtosis تقترب من (3) لمتغيرات النموذج الأول، وهذا ما يدل على أن متغيرات النموذج الأول تؤول إلى التوزيع الطبيعي، وبعد تحليل طبيعة توزيع البيانات، يتم تحليل مصفوفة الارتباط بين متغيرات النموذج الأول (الكفاءة)، والتحقق من عدم وجود مشكلة التعدد الخطي بين المتغيرات المستقلة الثلاثة (Qual-purch، Effe-purch، Stor-cos)، وتبين قوة الارتباط كل متغير مستقل مع المتغير التابع، والموضحة في الجدول رقم (4-6) الموالي:

الجدول رقم (4-6): مصفوفة الارتباط لمتغيرات النموذج الأول (الكفاءة)

المتغيرات	الكفاءة (Effi)	Effe-purch	Qual-purch	Stor-cos
الكفاءة (Effi)	1			
	Correlation			
	Sig			
Effe-purch	0.119	1		
	Correlation			
	Sig			
Qual-purch	-0.792	-0.293	1	
	Correlation			
	Sig			
Stor-cos	-0.155	-0.152	0.316	1
	Correlation			
	Sig			
	0.367	0.376	0.06	

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات Spss V.26.

نلاحظ من الجدول أعلاه يلاحظ أن معامل الارتباط بين المتغيرات المستقلة الثلاث (Qual-Effe-purch، Stor-cos، purch) ضعيفة، كما تشير قيمة معنوية معامل الارتباط للمتغيرات الثلاثة (0.083، 0.367، 0.06) أنها أكبر من 0.05 أي ($0.05 < \text{Sig}$) عند مستوى دلالة (0.05) وبدرجة دقة 95% غير دالة احصائيا، وهذا يدل على عدم وجود مشكلة تعدد الارتباط الخطي أو ما يعرف بمشكلة التداخل الخطي (Multicollinearity).

من خلال ما سبق بعد تحقق من عدم وجود علاقة ارتباطية بين المتغيرات المستقلة، واستيفاء شروط (فرضيات) الانحدار الخطي المتعدد التي نذكر من فرضياته البيانات تتبع التوزيع الطبيعي، يمكن القول أنه يمكن بناء نموذج الانحدار الخطي المتعدد.

كما تشير قيمة معامل الارتباط المعنوية للمتغير Qual-purch على قوة تأثيره على المتغير التابع الكفاءة (Effi)، مما قد يدل على وجود علاقة، لكن ليس بالضرورة عند دراسة معادلة الانحدار المتعدد للنموذج الأول (الكفاءة).

2. تحليل الانحدار الخطي:

لاختبار الفرضية الأولى للدراسة استخدمنا تحليل الانحدار الخطي المتعدد، على أساس أنه يمكننا من خلال هذه التقنية الإحصائية تحديد المتغيرات التي لها أثر على كفاءة الأداء الإنتاجي، وعليه تم صياغة الفرضيات الاحصائية على النحو التالي:

- **فرضية العدم (H_0):** لا يوجد أي مؤشر لإدارة التمويين له أثر ذو دلالة إحصائية على كفاءة الأداء الإنتاجي بالمؤسسات الاقتصادية الجزائرية محل الدراسة.

- **الفرضية البديلة (H_1):** يوجد على الأقل مؤشر لإدارة التمويين له أثر ذو دلالة إحصائية على كفاءة الأداء الإنتاجي بالمؤسسات الاقتصادية الجزائرية محل الدراسة.

في الواقع، قمنا بصياغة معادلة رياضية أولية يمكن من خلالها تقدير قيم المتغير التابع (كفاءة الأداء الإنتاجي) بالاعتماد على معاملات المتغيرات المستقلة غير المعيارية، سنتحقق من المعادلة أثناء تحليل المعطيات وهذا يسمح لنا بتحديد المتغيرات المستقلة التي تفسر المتغير التابع وكذا تنفيذ المتغيرات المستقلة التي لا تفسر المتغير التابع.

$$\text{كفاءة الأداء الإنتاجي} = \beta_0 + \beta_1 \text{ فعالية وظيفة الشراء} + \beta_2 \text{ جودة المشتريات} + \beta_3 \text{ تكاليف التخزين} +$$

يتضمن الجدول رقم (4-7) النموذج الأول تفسر تباين المتغير التابع (كفاءة الأداء الإنتاجي) بدلالة مؤشرات متغير إدارة التموين (Effe-purch، Qual-purch، Stor-cos)، بحيث نلاحظ أن النموذج الأول دال إحصائياً عند مستوى دلالة 5%، حسب مستوى المعنوية Sig لاختبار فيشر للمعنوية الكلية للنموذج الأول (sig F = 0.000 < 0.05)، هذا ما يعكس قدرة المتغيرات المستقلة في النموذج على التنبؤ بقيم المتغير التابع، كما يبينه الجدول رقم (4-7).

الجدول رقم (4-7): يبين ملخص تحليل الانحدار + تحليل تباين الانحدار (الكفاءة)

تحليل تباين الانحدار			ملخص تحليل الانحدار				النموذج 01
مستوى المعنوية Sig	F المحسوبة	الانحدار	قيمة الخطأ المعياري للتقدير	معامل التحديد المعدل \bar{R}^2	معامل التحديد R^2	الارتباط r	
0.000	19.83		0.183	0.617	0.65	0.806	
النموذج 01: (القيمة الثابتة)، فعالية وظيفة الشراء، جودة المشتريات، تكاليف التخزين.							

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات Spss V.26.

يشير النموذج الأول (01) إلى أن علاقة الارتباط بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع كفاءة الأداء الإنتاجي علاقة موجبة وطرديّة قوية جداً بقيمة 0.806، كما تم الاعتماد على معامل التحديد المعدل لأن طريقة حساب هذا الأخير تأخذ في الحسبان عدد المتغيرات الداخلة في تحليل تباين كفاءة الأداء الإنتاجي⁽⁴⁾ الذي تفسره المتغيرات المستقلة في النموذج الأول بحيث بلغ 0.617 مما يعني أن المتغيرات المستقلة تفسر ما نسبته 61.7% من التغيرات الحادثة في كفاءة الأداء الإنتاجي.

يعرض الجدول رقم (4-8) نتيجة تحليل الانحدار، يمكننا من خلال هذه النتائج تحديد معنوية (دلالة) المتغيرات المستقلة بالاستناد على اختبار (Sig,t-Student)، نلاحظ أن أغلب المتغيرات غير دالة إحصائياً عند مستوى P-Value < 0.05، ما عدا متغير Qual-purch.

¹ عبد الرزاق محمد وأسامة بشير شكر حنون، استخدام نموذج الانحدار المتعدد وأساليب الترافف الزمني للبيانات PM10، المجلد 10، العدد 22، جامعة الموصل، العراق، 2018، ص 305.

الجدول رقم (4-8): نتيجة تحليل الانحدار النموذج الأول الكفاءة (Effi)

النموذج 1	المعاملات المعيارية (β)	T	مستوى المعنوية (sig)
الثابت (constant)	1.645	6.34	0.000
Effe-purch	-0.14	-1.068	0.293
Qual-purch	-0.551	-7.513	0.000
Stor-cos	1.569	0.891	0.380

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات Spss V.26.

يتضح من نتائج النموذج الأول (01) المبينة في الجدول رقم (4-8) أن المتغير المستقل Qual-purch، يؤثر سلباً على كفاءة الأداء الإنتاجي، وبلغت قوة تأثير هذا المتغير على المتغير التابع بـ 0.551، بحيث يبين هذا المعامل حجم التغير في المتغير التابع إذا تغير المتغير المستقل بوحدة واحدة، أي أنه كلما تغيرت جودة المشتريات بوحدة واحدة سوف تنخفض كفاءة الأداء الإنتاجي بـ 0.551 وحدة. أما باقي المتغيرات (Effe-purch, Stor-cos) فهي غير دالة إحصائياً حسب مستوى المعنوية ($\text{sig } T > 0.05$).

بناءً على نتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد سنعرض في هذا الجزء معادلة تحليل الانحدار الخطي المتعدد للنموذج الأول (الكفاءة) كما يلي:

$$\text{Effi} = 1.645 - 0.14 \text{ Effe-purch} - 0.551 \text{ Qual-purch} + 1.569 \text{ Stor-cos} + \varepsilon$$

3. اختبار الفرضية الأولى والتفسير الاقتصادي لنتائج الاختبار

من خلال الجدول رقم (4-8) تم إستنتاج الجدول رقم (4-9) الذي يوضح المتغيرات المستقلة التي لها علاقة وتؤثر على المتغير التابع كفاءة الأداء الإنتاجي.

الجدول رقم (4-9): أثر إدارة التموين على كفاءة الأداء الإنتاجي

المتغيرات المستقلة			البيان	النموذج 01
Stor-cos	Qual-purch	Effe-purch		
0.380	0.000	0.293	احتمال الخطأ (sig)	
غير دال	دال	غير دال	القرار	
/	-	/	الأثر	

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات Spss V.26.

نتيجة لقراءة الجدول رقم (4-9) نلاحظ أن يوجد متغير واحد فقط Qual-purch يؤثر على المتغير التابع كفاءة الأداء الإنتاجي، وعلى هذا الأساس نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة القائلة أن "يوجد على الأقل مؤشر لإدارة التمويل له أثر ذو دلالة إحصائية على كفاءة الأداء الإنتاجي بالمؤسسات الاقتصادية الجزائرية محل الدراسة".

من معادلة الانحدار المتعدد للنموذج الأول يظهر أن في حالة انعدام دور لإدارة التمويل بمؤشرات الثلاث فإن المؤسسات الاقتصادية من شأنها تسجيل قيمة موجبة للكفاءة بـ (1.645) وهي قيمة دالة احصائيا وهي مقبولة من الناحية الاقتصادية، حيث يمكن أن تتأثر كفاءة الأداء الإنتاجي بمؤشرات أخرى لم يتم ادراجها في النموذج. كما بينت نتائج الدراسة الميدانية أن تأثير إدارة التمويل على كفاءة الأداء الإنتاجي يكون من خلال جودة المشتريات (جودة مدخلات العملية الإنتاجية)، فكلما زادت نسبة المشتريات المعيبة كلما أثر ذلك على كفاءة الأداء سلباً وهذا من خلال كل من قيمة المدخلات المقدرة والفعلية، حيث أن نسبة جودة المشتريات لها تأثير سلبي على كفاءة الأداء الإنتاجي بالمؤسسات محل الدراسة، فكلما زادت نسبة المشتريات المعيبة بوحدة واحدة أدى هذا الى تخفيض كفاءة الأداء الإنتاجي بـ 0.551 وحدة.

أما كل من فعالية وظيفة الشراء وتكاليف التخزين وفقاً لمعنويتيهما فإنهما لم يؤثرتا في كفاءة الأداء الإنتاجي.

ثانياً: قياس دور إدارة التمويل في تحسين فعالية الأداء الإنتاجي

لاختبار الفرضية الثانية القائلة أن: "يوجد على الأقل مؤشر لإدارة التمويل له أثر على فعالية الأداء الإنتاجي بالمؤسسات الاقتصادية الجزائرية محل الدراسة"، تم بناء نموذج الانحدار الخطي المتعدد لقياس هذا الأثر.

1. التحليل الوصفي لبيانات الدراسة:

بعد التأكد من معرفة طبيعية البيانات للمتغيرات المستقلة والتي تتبع التوزيع الطبيعي وهذا وفق الاختبارات المذكور في البداية المطلب الأول لهذا البحث، ومن أجل تدعيم هذا الاستنتاج تم اللجوء الى تحليل كل من معامل التفرطح (Skewness) والالتواء (Kurtosis) للمتغير التابع فقط، والجدول رقم (4-10) يوضح هذا التحليل.

الجدول رقم (4-10): معامل التفرطح (Skewness) والالتواء (Kurtosis) للمتغير التابع (الفعالية)

الفعالية (Effe)	المتغيرات
,134	Skewness
2,301	Kurtosis

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات Spss V.26.

ويلاحظ من الجدول رقم (4-10) أعلاه أن من قيمة Skewness للمتغير التابع تقترب من (0)، وقيمة Kurtosis تقترب من (3)، وهذا ما يدل على أن المتغير التابع للنموذج الثاني يؤول الى التوزيع الطبيعي. بعد تحليل طبيعة توزيع البيانات، يتم تحليل مصفوفة الارتباط بين متغيرات النموذج الثاني (الفعالية)، أما التحقق من عدم وجود مشكلة التعدد الخطي بين المتغيرات المستقلة الثلاثة (Qual-purch، Effe-purch، Stor-cos) فقد تم التأكد منها في اختبار الفرضية الأولى، وتبين قوة الارتباط كل متغير مستقل مع المتغير التابع، والموضحة في الجدول رقم (4-11) الموالي:

الجدول رقم (4-11): مصفوفة الارتباط لمتغيرات النموذج الثاني (الفعالية)

Stor-cos	Qual-purch	Effe-purch	الفعالية (Effe)	المتغيرات	
			1	Correlation	الفعالية (Effe)
				Sig	
		1	0.192	Correlation	Effe-purch
			0.261	Sig	
	1	-0.293	-0.844	Correlation	Qual-purch
		0.083	0.0000	Sig	
1	0.316	-0.152	-0.225	Correlation	Stor-cos
	0.06	0.376	0.188	Sig	

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات Spss V.26.

من الجدول أعلاه و من خلال ما سبق بعدما تم التحقق من عدم وجود علاقة ارتباطية بين المتغيرات المستقلة أو ما يعرف بمشكلة تعدد الارتباط الخطي (Multicollinearity)، واستيفاء شروط (فرضيات) الانحدار الخطي المتعدد التي نذكر من فرضياته البيانات تتبع التوزيع الطبيعي، يمكن القول أنه يمكن بناء نموذج الانحدار الخطي المتعدد.

كما تشير قيمة معامل الارتباط المعنوية للمتغير Qual-purch على قوة تأثيره على المتغير التابع الفعالية (Effe)، مما قد يدل على وجود علاقة، لكن ليس بالضرورة عند دراسة معادلة الانحدار المتعدد للنموذج الثاني (الفعالية).

2. تحليل الانحدار الخطي:

لاختبار الفرضية الثانية للدراسة استخدمنا تحليل الانحدار الخطي المتعدد، على أساس أنه يمكننا من خلال هذه التقنية الإحصائية تحديد المتغيرات التي لها أثر على فعالية الأداء الإنتاجي، وعليه تم صياغة الفرضيات الإحصائية على النحو التالي:

- **فرضية العدم (H₀):** لا يوجد أي مؤشر لإدارة التمويل له أثر ذو دلالة إحصائية على فعالية الأداء الإنتاجي بالمؤسسات الاقتصادية الجزائرية محل الدراسة.

- **الفرضية البديلة (H₁):** يوجد على الأقل مؤشر لإدارة التمويل له أثر ذو دلالة إحصائية على فعالية الأداء الإنتاجي بالمؤسسات الاقتصادية الجزائرية محل الدراسة.

في الواقع، قمنا بصياغة معادلة رياضية أولية يمكن من خلالها تقدير قيم المتغير التابع (فعالية الأداء الإنتاجي) بالاعتماد على معاملات المتغيرات المستقلة غير المعيارية، سنتحقق من المعادلة أثناء تحليل المعطيات وهذا يسمح لنا بتحديد المتغيرات المستقلة التي تفسر المتغير التابع وكذا تنفيذ المتغيرات المستقلة التي لا تفسر المتغير التابع.

$$\text{فعالية الأداء الإنتاجي} = \beta_0 + \beta_1 \text{ فعالية وظيفة الشراء} + \beta_2 \text{ جودة المشتريات} + \beta_3 \text{ تكاليف التخزين} +$$

ε

يتضمن الجدول رقم (4-12) النموذج الثاني تفسر تباين المتغير التابع (فعالية الأداء الإنتاجي) بدلالة مؤشرات متغير إدارة التمويل (Effe-purch، Qual-purch، Stor-cos)، بحيث نلاحظ أن النموذج الثاني دال إحصائياً عند مستوى دلالة 5%، حسب مستوى المعنوية Sig لاختبار فيشر للمعنوية الكلية للنموذج الثاني (sig F = 0.000 < 0.05)، هذا ما يعكس قدرة المتغيرات المستقلة في النموذج على التنبؤ بقيم المتغير التابع، وهذا ما يبينه الجدول رقم (4-12):

الجدول رقم (4-12): يبين ملخص تحليل الانحدار + تحليل تباين الانحدار (الفعالية)

تحليل تباين الانحدار		ملخص تحليل الانحدار				النموذج 02
مستوى المعنوية Sig	F المحسوبة	الانحدار	قيمة الخطأ المعياري للتقدير	معامل التحديد المعدل R^2	معامل التحديد R^2	
0.000	27.175		0.187	0.692	0.718	0.847
النموذج 02: (القيمة الثابتة)، فعالية وظيفة الشراء، جودة المشتريات، تكاليف التخزين.						

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات Spss V.26.

يشير النموذج الثاني (02) إلى أن علاقة الارتباط بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع فعالية الأداء الإنتاجي علاقة طردية قوية بقيمة 0.847، كما تم الاعتماد على معامل التحديد المعدل لنفس المبرر المذكور في النموذج الاول في تحليل تباين فعالية الأداء الإنتاجي الذي تفسره المتغيرات المستقلة في النموذج الثاني، بحيث بلغ 0.692 مما يعني أن المتغيرات المستقلة تفسر ما نسبته 69.2% من التغيرات الحادثة في كفاءة الأداء الإنتاجي.

يعرض الجدول رقم (4-13) نتيجة تحليل الانحدار، يمكننا من خلال هذه النتائج تحديد معنوية (دلالة) المتغيرات المستقلة بالاستناد على اختبار (Sig,t-Student)، نلاحظ أن أغلب المتغيرات غير دالة احصائياً عند مستوى: P- Value < 0.05، ماعدا متغير Qual-purch.

الجدول رقم (4-13): نتيجة تحليل الانحدار النموذج الأول الفعالية (Effe)

النموذج 02	المعاملات المعيارية (β)	T	مستوى المعنوية (sig)
الثابت (constant)	1.651	6.23	0.000
Effe-purch	-0.079	-0.588	0.561
Qual-purch	-0.639	-8.538	0.000
Stor-cos	0.784	0.436	0.666

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات Spss V.26.

يتضح من نتائج النموذج الثاني (02) المبينة في الجدول رقم (4-13) أن المتغير المستقل Qual-purch، يؤثر سلباً على فعالية الأداء الإنتاجي، وبلغت قوة تأثير هذا المتغير على المتغير التابع بـ 0.639، بحيث يبين هذا المعامل حجم التغير في المتغير التابع إذا تغير المتغير المستقل بوحدة واحدة، أي أنه كلما تغيرت جودة المشتريات بوحدة واحدة سوف تنخفض فعالية الأداء الإنتاجي بـ 0.639 وحدة. أما باقي المتغيرات (Effe-purch, Stor-cos) فهي غير دالة إحصائياً حسب مستوى المعنوية (sig T > 0.05).

بناءً على نتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد سنعرض في هذا الجزء معادلة تحليل الانحدار الخطي المتعدد للنموذج الأول (الكفاءة) كما يلي:

$$Effe = 1.651 - 0.079 Effe-purch - 0.639 Qual-purch + 0.784 Stor-cos + \varepsilon$$

3. اختبار الفرضية الثانية والتفسير الاقتصادي لنتائج الاختبار

من خلال الجدول رقم (4-13) تم إستنتاج الجدول رقم (4-14) الذي يوضح المتغيرات المستقلة التي لها علاقة وتؤثر على المتغير التابع فعالية الأداء الإنتاجي.

الجدول رقم (4-14): أثر إدارة التمويل على فعالية الأداء الإنتاجي

المتغيرات المستقلة			البيان	النموذج 02
Stor-cos	purch-Qual	purch-Effe		
0.666	0.000	0.561	احتمال الخطأ (sig)	
غير دال	دال	غير دال	القرار	
/	-	/	الأثر	

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات Spss V.26.

نتيجة لقراءة الجدول رقم (4-14) نلاحظ أن يوجد متغير واحد فقط Qual-purch يؤثر على المتغير التابع فعالية الأداء الإنتاجي، وعلى هذا الأساس نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة القائلة أن "يوجد على الأقل مؤشر لإدارة التمويل له أثر ذو دلالة إحصائية على فعالية الأداء الإنتاجي بالمؤسسات الاقتصادية الجزائرية محل الدراسة"، وهذا فيما يخص مؤشر جودة المشتريات (Qual-purch)، فمن معادلة الانحدار المتعدد للنموذج الثاني يظهر أن في حالة غياب دور لإدارة التمويل بمؤشراتها الثلاث فإن المؤسسات الاقتصادية من شأنها تسجيل قيمة موجبة للكفاءة بـ (1.651) وهي قيمة دالة احصائيا ومقبولة من الناحية الاقتصادية، وهنا يمكن أن نستنتج أنه يمكن أن تتأثر فعالية الأداء الإنتاجي بمؤشرات أخرى لم يتم ادراجها في النموذج.

كما بينت نتائج الدراسة الميدانية أن تأثير إدارة التمويل على فعالية الأداء الإنتاجي يكون من خلال جودة المشتريات (جودة مدخلات العملية الإنتاجية)، فكلما زادت نسبة المشتريات المعيبة كلما أثر ذلك على فعالية الأداء سلباً وهذا من خلال تأثيرها على قيمة الإنتاج الفعلي، كما أظهرت النتائج أن كلما زادت نسبة المشتريات المعيبة بوحدة واحدة أدى هذا الى تخفيض فعالية الأداء الإنتاجي بـ 0.639 وحدة.

أما كل من مؤشري فعالية وظيفية الشراء وتكاليف التخزين ووفقاً لمعنيتهما فإنهما لم يكن لهما تأثير في فعالية الأداء الإنتاجي.

المطلب الثاني: قياس دور إدارة التموين في تحسين جودة وإنتاجية الأداء الإنتاجي

في إطار هذا المطلب سنقوم بقياس العلاقة بين إدارة التموين وجودة وإنتاجية الأداء الإنتاجي على التوالي، من خلال بناء نموذجين للانحدار المتعدد الخطي، النموذج الثالث يقيس العلاقة بين إدارة التموين وجودة الأداء الإنتاجي، أما النموذج الرابع فيقيس العلاقة بين إدارة التموين وإنتاجية الأداء الإنتاجي.

أولاً: قياس دور إدارة التموين في تحسين جودة الأداء الإنتاجي

لاختبار الفرضية الثالثة القائلة أن "يوجد على الأقل مؤشر لإدارة التموين له أثر على جودة منتجات المؤسسات الاقتصادية الجزائرية محل الدراسة"، تم بناء نموذج الانحدار الخطي المتعدد لقياس هذا الأثر.

1. التحليل الوصفي لبيانات الدراسة:

من أجل بناء النموذج الخطي واختبار صلاحيته يجب معرفة طبيعة البيانات ما إذا كانت تتبع التوزيع الطبيعي أم لا، وللتأكد من معلمية البيانات اعتمدنا على نظريته النهائية المركزية والتي تنص على أنه إذا كانت مفردات العينة أكبر من 30 مفردة، فإن توزيع البيانات يؤول إلى التوزيع الطبيعي، وبالنظر إلى حجم مفردات عينة الدراسة التي تبلغ 36 مفردة فإن شرط نظرية النهائية المركزية لطبيعة البيانات محقق، وتدعيماً لهذا الاستنتاج تم اللجوء إلى تحليل كل من معامل التفرطح (Skewness) والالتواء (Kurtosis)، للمتغير التابع المبينة في الجدول رقم (4-5) الموالي:

الجدول رقم (4-15): معامل التفرطح (Skewness) والالتواء (Kurtosis) للمتغير التابع (الجودة)

المتغيرات	الجودة (Qual)
Skewness	0.785
Kurtosis	2.086

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات Spss V.26.

ويلاحظ من الجدول رقم (4-15) أعلاه أن من قيمة Skewness للمتغير التابع تقترب من (0)، وقيم Kurtosis تقترب من (3)، وهذا ما يدل على أن المتغير التابع للنموذج الثالث يؤول إلى التوزيع الطبيعي، أما باقي المتغيرات المستقلة فتم دراستها في النموذج الأول.

بعد تحليل طبيعة توزيع البيانات، يتم تحليل مصفوفة الارتباط بين متغيرات النموذج الثالث (الجودة)، أما التحقق من عدم وجود مشكلة التعدد الخطي بين المتغيرات المستقلة الثلاثة (Effe-purch ، Qual-purch ، Stor-cos) فقد تم التأكد منها في اختبار الفرضية الأولى (النموذج الأول)، وتبين قوة ارتباط كل متغير مستقل مع المتغير التابع، والموضحة في الجدول رقم (4-16) الموالي:

الجدول رقم (4-16): مصفوفة الارتباط لمتغيرات النموذج الثالث الجودة (Qual)

Stor-cos	Qual-purch	Effe-purch	الجودة (Qual)	المتغيرات	
			1	Correlation	الجودة (Qual)
				Sig	
		1	-0.312	Correlation	Effe-purch
			0.064	Sig	
	1	0.293-	0.770	Correlation	Qual-purch
		0830.	0.0000	Sig	
1	160.3	152-0.	0.452	Correlation	Stor-cos
	600.	3760.	0.006	Sig	

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات Spss V.26.

من الجدول أعلاه ومن خلال ما سبق بعدما تم التحقق من عدم وجود علاقة ارتباطية بين المتغيرات المستقلة أو ما يعرف بمشكلة تعدد الارتباط الخطي (Multicollinearity)، واستيفاء شروط (فرضيات) الانحدار الخطي المتعدد التي نذكر من فرضياته البيانات تتبع التوزيع الطبيعي، يمكن القول أنه يمكن بناء نموذج الانحدار الخطي المتعدد. كما تشير قيمة معامل الارتباط المعنوية للمتغيرين (Stor-cos ,Qual-purch) على قوة تأثيرها على المتغير الجودة (Qual)، مما قد يدل على وجود علاقة، لكن ليس بالضرورة عند دراسة معادلة الانحدار المتعدد للنموذج الثالث (الجودة).

2. تحليل الانحدار الخطي:

لاختبار الفرضية الثالثة للدراسة استخدمنا تحليل الانحدار الخطي المتعدد، على أساس أنه يمكننا من خلال هذه التقنية الإحصائية تحديد المتغيرات التي لها أثر على كفاءة الأداء الإنتاجي، وعليه تم صياغة الفرضيات الإحصائية على النحو التالي:

- فرضية العدم (H_0): لا يوجد أي مؤشر لإدارة التموين له أثر ذو دلالة إحصائية على جودة المنتجات بالمؤسسات الاقتصادية الجزائرية محل الدراسة.

- الفرضية البديلة (H_1): يوجد على الأقل مؤشر لإدارة التموين له أثر ذو دلالة إحصائية على جودة المنتجات بالمؤسسات الاقتصادية الجزائرية محل الدراسة.

تم القيام بصياغة معادلة رياضية أولية يمكن من خلالها تقدير قيم المتغير التابع (جودة الأداء الإنتاجي) بالاعتماد على معاملات المتغيرات المستقلة غير المعيارية، ستتحقق من المعادلة أثناء تحليل المعطيات وهذا يسمح لنا بتحديد المتغيرات المستقلة التي تفسر المتغير التابع وكذا تنفيذ المتغيرات المستقلة التي لا تفسر المتغير التابع.

$$\text{جودة الأداء الإنتاجي} = \beta_0 + \beta_1 \text{ فعالية وظيفة الشراء} + \beta_2 \text{ جودة المشتريات} + \beta_3 \text{ تكاليف التخزين} + \varepsilon$$

يتضمن الجدول رقم (4-17) النموذج الثالث تفسير تباين المتغير التابع جودة الأداء الإنتاجي (Qual) بدلالة مؤشرات متغير إدارة التموين (Effe-purch، Qual-purch، Stor-cos)، بحيث نلاحظ أن النموذج الثالث دال إحصائياً عند مستوى دلالة 5%، حسب مستوى المعنوية Sig لاختبار فيشر للمعنوية الكلية للنموذج الثالث (sig F = 0.000 < 0.05)، هذا ما يعكس قدرة المتغيرات المستقلة في النموذج على التنبؤ بقيم المتغير التابع.

الجدول رقم (4-17): يبين ملخص تحليل الانحدار + تحليل تباين الانحدار (الجودة)

تحليل تباين الانحدار			ملخص تحليل الانحدار				النموذج 03
مستوى المعنوية Sig	F المحسوبة	الانحدار	قيمة الخطأ المعياري للتقدير	معامل التحديد المعدل $\overline{R^2}$	معامل التحديد R^2	الارتباط r	
0.000	19.52		0.1273	0.614	0.647	0.804	
النموذج 03: (القيمة الثابتة)، فعالية وظيفة الشراء، جودة المشتريات، تكاليف التخزين.							

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات Spss V.26.

يشير النموذج الثالث (03) إلى أن علاقة الارتباط بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع جودة الأداء الإنتاجي علاقة طردية قوية بقيمة 0.804، كما تم الاعتماد على معامل التحديد المعدل لنفس المبرر المذكور في النموذج الأول في تحليل تباين كفاءة الأداء الإنتاجي الذي تفسره المتغيرات المستقلة في النموذج الثالث، بحيث بلغ 0.614 مما يعني أن المتغيرات المستقلة تفسر ما نسبته 61.4% من التغيرات الحادثة في جودة الأداء الإنتاجي.

يعرض الجدول رقم (4-18) نتيجة تحليل الانحدار، يمكننا من خلال هذه النتائج تحديد معنوية (دلالة) المتغيرات المستقلة بالاستناد على اختبار (Sig,t-Student)، نلاحظ أن أغلب المتغيرات دالة احصائياً عند مستوى:

$$P\text{-Value} < 0.05$$

الجدول رقم (4-18): نتيجة تحليل الانحدار النموذج الثالث الجودة (Qual)

النموذج 3	المعاملات المعيارية (β)	T	مستوى المعنوية (sig)
الثابت (constant)	0.827	4.588	0.000
Effe-purch	-0.066	-0.722	0.475
Qual-purch	0.3	5.88	0.000
Stor-cos	2.5	2.042	0.049

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات Spss V.26.

يتضح من نتائج النموذج الثالث (03) المبينة في الجدول رقم (4-18) أن المتغير المستقل Qual-purch، يؤثر إيجاباً على جودة الأداء الإنتاجي، وبلغت قوة تأثير هذا المتغير على المتغير التابع بـ 0.3، بحيث يبين هذا المعامل حجم التغير في المتغير التابع إذا تغير المتغير المستقل بوحدة واحدة، أي أنه كلما تغيرت جودة المشتريات بوحدة واحدة سوف تتغير جودة الأداء الإنتاجي بـ 0.3 وحدة، أيضاً بالنسبة للمتغير المستقل Stor-cos يؤثر إيجاباً على جودة الأداء الإنتاجي وبلغت قوة تأثيره على المتغير التابع بـ 2.5، حيث يبين هذا المعامل حجم التغير في المتغير التابع (Qual) إذا تغير المتغير المستقل بوحدة واحدة.

أما المتغير (Effe-purch) فهو غير دالة إحصائياً حسب مستوى المعنوية ($\text{sig } T > 0.05$).

بناءً على نتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد سنعرض في هذا الجزء معادلة تحليل الانحدار الخطي المتعدد للنموذج الثالث (الجودة) كما يلي:

$$\text{Qual} = 0.827 - 0.066 \text{ Effe-purch} + 0.3 \text{ Qual-purch} + 2.5 \text{ Stor-cos} + \varepsilon$$

3. اختبار الفرضية الثالثة والتفسير الاقتصادي لنتائج الاختبار

من خلال الجدول رقم (4-18) تم إستنتاج الجدول رقم (4-19) الذي يوضح المتغيرات المستقلة التي لها علاقة وتؤثر على المتغير التابع جودة الأداء الإنتاجي.

الجدول رقم (4-19): أثر إدارة التموين على جودة الأداء الإنتاجي

المتغيرات المستقلة			البيان	النموذج 01
Stor-cos	Qual-purch	Effe-purch		
0.049	0.000	0.475	احتمال الخطأ (sig)	
دال	دال	غير دال	القرار	
+	+	/	الأثر	

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات Spss V.26.

نتيجة لقراءة الجدول رقم (4-19) نلاحظ أنه يوجد متغيرين (Qual-purch و Stor-cos) يؤثران على المتغير التابع جودة الأداء الإنتاجي، وعلى هذا الأساس نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة القائلة أنه "يوجد على الأقل مؤشر لإدارة التموين له أثر ذو دلالة إحصائية على جودة منتجات المؤسسات الاقتصادية الجزائرية محل الدراسة". وهذا فيما يخص كل من مؤشر جودة المشتريات (Qual-purch) ومؤشر تكاليف التخزين (Stor-cos)، من خلال معنويتهما الإحصائية في النموذج الثالث (03) يتضح أنه يوجد تأثير على المتغير التابع (الجودة).

فمن معادلة الانحدار المتعدد للنموذج الثالث يظهر أن في حالة غياب دور لإدارة التموين بمؤشراتها الثلاث فإن المؤسسات الاقتصادية من شأنها تسجيل قيمة موجبة للجودة — (0.827) وهي قيمة دالة إحصائية ومقبولة من الناحية الاقتصادية.

جودة الأداء الإنتاجي وهذا من خلال تأثيرها على جودة مخرجات العملية الإنتاجية، فكلما قلت نسبة المدخلات المعيبة أدى ذلك إلى التقليل من المخرجات المعيبة، والعكس صحيح، كما أن لمؤشر تكاليف التخزين (Stor-cos) تأثير إيجابي على جودة الأداء الإنتاجي من خلال زيادة الاهتمام بجانب التخزين من خلال توفير كل متطلبات وشروط التخزين الجيد وهذا يقابله ارتفاع في تكاليف التخزين مرفوقا بزيادة جودة التخزين سواء لمخرجات العملية الإنتاجية (منتجات تامة الصنع) أو مواد أولية (المشتريات)، كما أظهرت النتائج أن كلما زادت نسبة جودة المشتريات بوحدة واحدة أدى هذا إلى زيادة جودة الأداء الإنتاجي بـ 0.3 وحدة، وكذلك أن كلما زادت تكاليف التخزين بوحدة واحدة فإن جودة الأداء الإنتاجي تزيد بـ 2.5 وحدة

أما مؤشر فعالية وظيفة الشراء وفقاً لمعنويته فإنه لم يكن له تأثير في جودة الأداء الإنتاجي.

من الجدول أعلاه ومن خلال ما سبق بعدما تم التحقق من عدم وجود علاقة ارتباطية بين المتغيرات المستقلة أو ما يعرف بمشكلة تعدد الارتباط الخطي (Multicolinearity)، واستيفاء شروط (فرضيات) الانحدار الخطي المتعدد التي نذكر من فرضياته البيانات تتبع التوزيع الطبيعي، يمكن القول أنه يمكن بناء نموذج الانحدار الخطي المتعدد. كما تشير قيمة معامل الارتباط المعنوية للمتغيرين (Effe-purch, Qual-purch) على قوة تأثيرهما على متغير الإنتاجية (PROD) مما قد يدل على وجود علاقة، لكن ليس بالضرورة عند دراسة معادلة الانحدار المتعدد للنموذج الرابع (الإنتاجية).

2. تحليل الانحدار الخطي:

لاختبار الفرضية الرابعة للدراسة استخدمنا تحليل الانحدار الخطي المتعدد، على أساس أنه يمكننا من خلال هذه التقنية الإحصائية تحديد المتغيرات التي لها أثر على إنتاجية الأداء الإنتاجي، وعليه تم صياغة الفرضيات الإحصائية على النحو التالي:

- **فرضية العدم (H_0):** لا يوجد أي مؤشر لإدارة التمويل له أثر ذو دلالة إحصائية على إنتاجية الأداء الإنتاجي بالمؤسسات الاقتصادية الجزائرية محل الدراسة.
 - **الفرضية البديلة (H_1):** يوجد على الأقل مؤشر لإدارة التمويل له أثر ذو دلالة إحصائية على إنتاجية الأداء الإنتاجي بالمؤسسات الاقتصادية الجزائرية محل الدراسة.
- تم بصياغة معادلة رياضية أولية يمكن من خلالها تقدير قيم المتغير التابع (إنتاجية الأداء الإنتاجي) بالاعتماد على معاملات المتغيرات المستقلة غير المعيارية، سنتحقق من المعادلة أثناء تحليل المعطيات وهذا يسمح لنا بتحديد المتغيرات المستقلة التي تفسر المتغير التابع وكذا تفنيد المتغيرات المستقلة التي لا تفسر المتغير التابع.

$$\text{إنتاجية الأداء الإنتاجي} = \beta_0 + \beta_1 \text{فعالية وظيفة الشراء} + \beta_2 \text{جودة المشتريات} + \beta_3 \text{تكاليف التخزين} +$$

ε

يتضمن الجدول رقم (4-22) النموذج الرابع تفسير تباين المتغير التابع (إنتاجية الأداء الإنتاجي) بدلالة مؤشرات متغير إدارة التمويل (Effe-purch، Qual-purch، Stor-cos)، بحيث نلاحظ أن النموذج الرابع دال إحصائياً عند مستوى دلالة 5%، حسب مستوى المعنوية Sig لاختبار فيشر للمعنوية الكلية للنموذج الثاني (sig (F = 0.000 < 0.05)، هذا ما يعكس قدرة المتغيرات المستقلة في النموذج على التنبؤ بقيم المتغير التابع، وهذا ما يبينه الجدول رقم (4-22):

الجدول رقم (4-22): يبين ملخص تحليل الانحدار + تحليل تباين الانحدار (الإنتاجية)

تحليل تباين الانحدار		ملخص تحليل الانحدار				النموذج 04
مستوى المعنوية Sig	F المحسوبة	الانحدار	قيمة الخطأ المعياري للتقدير	معامل التحديد المعدل R^2	معامل التحديد R^2	
0.000	19.177		0.147	0.609	0.643	0.802
النموذج 04: (القيمة الثابتة)، فعالية وظيفة الشراء، جودة المشتريات، تكاليف التخزين.						

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات Spss V.26.

يشير النموذج الرابع (04) إلى أن علاقة الارتباط بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع إنتاجية الأداء الإنتاجي علاقة موجبة وقوية بقيمة 0.802، كما تم الاعتماد على معامل التحديد المعدل لنفس المبرر المذكور في النموذج الاول في تحليل تباين إنتاجية الأداء الإنتاجي الذي تفسره المتغيرات المستقلة في النموذج الرابع، حيث بلغ 0.609 مما يعني أن المتغيرات المستقلة تفسر ما نسبته 60.9% من التغيرات الحادثة في إنتاجية الأداء الإنتاجي.

يعرض الجدول رقم (4-23) نتيجة تحليل الانحدار، يمكننا من خلال هذه النتائج تحديد معنوية (دلالة) المتغيرات المستقلة بالاستناد على اختبار (Sig,t-Student)، نلاحظ أن أغلب المتغيرات دالة احصائيا عند مستوى: $P\text{-Value} < 0.05$ ، ماعدا متغير Stor-cos

الجدول رقم (4-23): نتيجة تحليل الانحدار النموذج الرابع الإنتاجية (PROD)

النموذج 4	المعاملات المعيارية (β)	T	مستوى المعنوية (sig)
الثابت (constant)	1.012	4.854	0.000
Effe-purch	0.289	2.738	0.01
Qual-purch	-0.343	-5.828	0.000
Stor-cos	0.578	0.408	0.686

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات Spss V.26.

يتضح من نتائج النموذج الرابع (04) المبينة في الجدول رقم (4-23) أن المتغير المستقل Effe-purch يؤثر إيجابا على إنتاجية الأداء الإنتاجي، حيث بلغت قوة تأثيره 0.289 على المتغير التابع، وهي نسبة ضعيفة وتبين هذه النسبة مقدار التغير في المتغير التابع إذا تغير المتغير المستقل Effe-purch بوحدة واحدة.

أيضا بالنسبة للمتغير المستقل Qual-purch، يؤثر سلبياً على إنتاجية الأداء الإنتاجي، وبلغت قوة تأثير هذا المتغير على المتغير التابع بـ 0.343، حيث يبين هذا المعامل حجم التغير في المتغير التابع إذا تغير المتغير المستقل

بوحدرة واحدة، أي أنه كلما تغيرت جودة المشتريات بوحدرة واحدة سوف تنخفض إنتاجية الأداء الإنتاجي بـ 0.343 وحدة.

أما المتغير الثالث (Stor-cos) فهو غير دالة إحصائياً حسب مستوى المعنوية (sig T > 0.05).

بناءً على نتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد سنعرض في هذا الجزء معادلة تحليل الانحدار الخطي المتعدد للنموذج الرابع (الإنتاجية) كما يلي:

$$PROD = 1.012 + 0.289 \text{ Effe-purch} - 0.343 \text{ Qual-purch} + 0.578 \text{ Stor-cos} + \varepsilon$$

3. اختبار الفرضية الرابعة والتفسير الاقتصادي لنتائج الاختبار

من خلال الجدول السابق تم إستنتاج الجدول رقم (4-24) الذي يوضح المتغيرات المستقلة التي لها علاقة وتؤثر على المتغير التابع إنتاجية الأداء الإنتاجي.

الجدول رقم (4-24): أثر إدارة التموين على إنتاجية الأداء الإنتاجي

المتغيرات المستقلة			البيان	النموذج 04
Stor-cos	purch-Qual	Effe-purch		
0.686	0.000	0.01	احتمال الخطأ (sig)	
غير دال	دال	دال	القرار	
/	-	+	الأثر	

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات Spss V.26.

نتيجة لقراءة الجدول رقم (4-24) نلاحظ أن يوجد متغيرين Effe-purch و Qual-purch يؤثران على المتغير التابع إنتاجية الأداء الإنتاجي، وعلى هذا الأساس نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة القائلة أن "يوجد على الأقل مؤشر لإدارة التموين له أثر ذو دلالة إحصائية على إنتاجية الأداء الإنتاجي بالمؤسسات الاقتصادية الجزائرية محل الدراسة"، وهذا فيما يخص كل من مؤشر فعالية وظيفة الشراء (Effe-purch) ومؤشر جودة المشتريات (Qual-purch) من خلال معنوتهما الإحصائية في النموذج الرابع (04) يتضح أنه يوجد تأثير على المتغير التابع (الإنتاجية).

من معادلة الانحدار المتعدد للنموذج الرابع حيث يظهر أن المؤسسات الاقتصادية في حالة غياب دور لإدارة التموين بمؤشراتها الثلاث فإن ذلك من شأنه تسجيل قيمة موجبة للإنتاجية بـ (1.012) وهي قيمة دالة إحصائياً ومقبولة من الناحية الاقتصادية.

كما بينت نتائج الدراسة الميدانية أن كلما زادت فعالية وظيفة الشراء كلما أثر ذلك إيجاباً على إنتاجية الأداء الإنتاجي، حيث كلما كان التحكم أكثر في تكاليف الشراء وترشيدها (المدخلات) كلما زادت الإنتاجية من حيث القيمة، لكون أن الإنتاجية تقاس بالمخرجات مقارنة مع المدخلات.

كما أنه كلما زاد حجم المشتريات المعيبة كلما أثر ذلك سلباً على إنتاجية الأداء الإنتاجي، فكلما قلت نسبة المدخلات المعيبة أدى هذا إلى زيادة إنتاجية المدخلات، والعكس صحيح، كما أظهرت النتائج أن كلما زادت فعالية وظيفة الشراء بوحدة واحدة أدى هذا إلى زيادة جودة الأداء الإنتاجي بـ 0.289 وحدة، كذلك فيما يخص المؤشر الثاني فإنه كلما زادت نسبة المشتريات المعيبة بوحدة واحدة أدى هذا إلى تخفيض إنتاجية الأداء الإنتاجي بـ 0.343 وحدة. أما مؤشر تكاليف التخزين وفقاً لمعنوته فإنه لم يكن له تأثير في إنتاجية الأداء الإنتاجي.

المطلب الثالث: قياس دور إدارة التمويل في تخفيض تكلفة وتحسين ربحية الأداء الإنتاجي

في إطار هذا المطلب سنقوم بقياس العلاقة بين إدارة التمويل وتكلفة وربحية الأداء الإنتاجي على التوالي، من خلال بناء نموذجين للانحدار المتعدد الخطي، النموذج الخامس يقيس العلاقة بين إدارة التمويل وتكلفة الأداء الإنتاجي، أما النموذج السادس فيقيس العلاقة بين إدارة التمويل وربحية الأداء الإنتاجي.

أولاً: قياس دور إدارة التمويل في تخفيض تكاليف الأداء الإنتاجي

لاختبار الفرضية الخامسة القائلة "يوجد على الأقل مؤشر لإدارة التمويل له أثر على تخفيض تكاليف العمليات الإنتاجية بالمؤسسات الاقتصادية الجزائرية محل الدراسة"، تم بناء نموذج الانحدار الخطي المتعدد لقياس هذا الأثر.

1. التحليل الوصفي لبيانات الدراسة:

من أجل بناء النموذج الخطي واختبار صلاحيته يجب معرفة طبيعة البيانات ما إذا كانت تتبع التوزيع الطبيعي أم لا، وللتأكد من معلومية البيانات اعتمدنا على نظريته النهائية المركزية والتي تنص على أنه إذا كانت مفردات العينة أكبر من 30 مفردة، فإن توزيع البيانات يؤول إلى التوزيع الطبيعي، وبالنظر إلى حجم مفردات عينة الدراسة التي تبلغ 36 مفردة فإن شرط نظرية النهاية المركزية لطبيعة البيانات محقق، وتدعيماً لهذا الاستنتاج تم اللجوء إلى تحليل كل من معامل التفرطح (Skewness) والالتواء (Kurtosis)، للمتغير التابع المبينة في الجدول رقم (4-25) الموالي:

الجدول رقم (4-25): معامل التفرطح (Skewness) والالتواء (Kurtosis) للمتغير التابع (التكلفة)

المتغيرات	التكلفة (Cost)
Skewness	1.601
Kurtosis	3.555

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات Spss V.26.

ويلاحظ الجدول رقم (4-25) أعلاه أن قيمة Skewness للمتغير التابع تقترب من (0)، وقيم Kurtosis تقترب من (3)، وهذا ما يدل على أن المتغير التابع للنموذج الخامس يؤول الى التوزيع الطبيعي، أما باقي المتغيرات المستقلة فتم دراستها في النموذج الأول.

بعد تحليل طبيعة توزيع البيانات، يتم تحليل مصفوفة الارتباط بين متغيرات النموذج الخامس (التكلفة)، أما التحقق من عدم وجود مشكلة التعدد الخطي بين المتغيرات المستقلة الثلاثة (Effe-purch ، Qual-purch ، Stor-cos) فقد تم التأكد منها في اختبار الفرضية الأولى (النموذج الأول)، وتبين قوة ارتباط كل متغير مستقل مع المتغير التابع، والموضحة في الجدول رقم (4-26) الموالي:

الجدول رقم (4-26): مصفوفة الارتباط لمتغيرات النموذج الخامس التكلفة (Cost)

Stor-cos	Qual-purch	Effe-purch	التكلفة (Cost)	المتغيرات	
			1	Correlation	التكلفة (Cost)
				Sig	
		1	0.011	Correlation	Effe-purch
			0.947	Sig	
	1	-0.293	0.739	Correlation	Qual-purch
		0.083	0.0000	Sig	
1	0.316	-0.152	0.251	Correlation	Stor-cos
	0.06	0.376	0.139	Sig	

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات Spss V.26.

من الجدول أعلاه ومن خلال ما سبق بعدما تم التحقق من عدم وجود علاقة ارتباطية بين المتغيرات المستقلة أو ما يعرف بمشكلة تعدد الارتباط الخطي (Multicollinearity)، واستيفاء شروط (فرضيات) الانحدار الخطي المتعدد التي نذكر من فرضياته البيانات تتبع التوزيع الطبيعي، يمكن القول أنه يمكن بناء نموذج الانحدار الخطي المتعدد.

كما تشير قيمة معنوية معامل الارتباط للمتغير (Qual-purch) على قوة تأثيرها على المتغير التابع التكلفة (Cost)، مما قد يدل على وجود علاقة، لكن ليس بالضرورة عند دراسة معادلة الانحدار المتعدد للنموذج الخامس (التكلفة).

2. تحليل الانحدار الخطي:

لاختبار الفرضية الخامسة للدراسة استخدمنا تحليل الانحدار الخطي المتعدد، على أساس أنه يمكننا من خلال هذه التقنية الإحصائية تحديد المتغيرات التي لها أثر على تخفيض تكاليف الأداء الإنتاجي، وعليه تم صياغة الفرضيات الإحصائية على النحو التالي:

- **فرضية العدم (H₀):** لا يوجد أي مؤشر لإدارة التمويل له أثر ذو دلالة إحصائية على تخفيض تكاليف العمليات الإنتاجية بالمؤسسات الاقتصادية الجزائرية محل الدراسة.

- **الفرضية البديلة (H₁):** يوجد على الأقل مؤشر لإدارة التمويل له أثر ذو دلالة إحصائية على تكاليف العمليات الإنتاجية بالمؤسسات الاقتصادية الجزائرية محل الدراسة.

تم القيام بصياغة معادلة رياضية أولية يمكن من خلالها تقدير قيم المتغير التابع (تكاليف الأداء الإنتاجي) بالاعتماد على معاملات المتغيرات المستقلة غير المعيارية، سنتحقق من المعادلة أثناء تحليل المعطيات وهذا يسمح لنا بتحديد المتغيرات المستقلة التي تفسر المتغير التابع وكذا تنفيذ المتغيرات المستقلة التي لا تفسر المتغير التابع.

تكاليف العمليات الإنتاجية = $\beta_0 + \beta_1$ فعالية وظيفة الشراء + β_2 جودة المشتريات + β_3 تكاليف التخزين + ε

يتضمن الجدول رقم (4-27) النموذج الخامس تفسير تباين المتغير التابع تكلفة الأداء الإنتاجي (Cost) بدلالة مؤشرات متغير إدارة التمويل (Effe-purch، Qual-purch، Stor-cos)، بحيث نلاحظ أن النموذج الخامس دال إحصائياً عند مستوى دلالة 5%، حسب مستوى المعنوية Sig لاختبار فيشر للمعنوية الكلية للنموذج الثالث (sig F = 0.000 < 0.05)، هذا ما يعكس قدرة المتغيرات المستقلة في النموذج على التنبؤ بقيم المتغير التابع، كما يبينه الجدول رقم (4-27).

الجدول رقم (4-27): يبين ملخص تحليل الانحدار + تحليل تباين الانحدار (التكلفة)

تحليل تباين الانحدار			ملخص تحليل الانحدار				النموذج 05
مستوى المعنوية Sig	F المحسوبة	الانحدار	قيمة الخطأ المعياري للتقدير	معامل التحديد المعدل R^2	معامل التحديد R^2	الارتباط r	
0.000	16.326		0.293	0.568	0.605	0.778	
النموذج 05: (القيمة الثابتة)، فعالية وظيفة الشراء، جودة المشتريات، تكاليف التخزين.							

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات Spss V.26.

يشير النموذج الخامس (05) إلى أن علاقة الارتباط بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع تكلفة الأداء الإنتاجي علاقة موجبة وقوية بقيمة 0.778، كما تم الاعتماد على معامل التحديد المعدل لنفس المبرر المذكور في النموذج الأول في تحليل تباين تكلفة الأداء الإنتاجي الذي تفسره المتغيرات المستقلة في النموذج الخامس، بحيث بلغ 0.568 مما يعني أن المتغيرات المستقلة تفسر ما نسبته 56.8% من التغيرات الحادثة في تكاليف الأداء الإنتاجي.

يعرض الجدول رقم (4-28) نتيجة تحليل الانحدار، يمكننا من خلال هذه النتائج تحديد معنوية (دلالة) المتغيرات المستقلة بالاستناد على اختبار (Sig,t-Student)، نلاحظ أن أغلب المتغيرات دالة احصائياً عند مستوى: $P\text{-Value} < 0.05$ ، ماعدا متغير Stor-cos

الجدول رقم (4-28): نتيجة تحليل الانحدار النموذج الخامس التكلفة (Cost)

النموذج 5	المعاملات المعيارية (β)	T	مستوى المعنوية (sig)
الثابت (constant)	-0.098	-0.29	0.774
Effe-purch	-0.371	-2.164	0.038
Qual-purch	0.632	6.607	0.000
Stor-cos	0.71	0.309	0.759

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات Spss V.26.

يتضح من نتائج النموذج الخامس (05) المبينة في الجدول رقم (4-28) أن المتغير المستقل (Effe-purch) يؤثر ايجاباً على تكاليف الأداء الإنتاجي، حيث بلغت قوة تأثيره 0.371 على المتغير التابع التكلفة (Cost)، وهي نسبة ضعيفة، توضح هذه النسبة مقدار التغير في المتغير التابع (Cost) اذا تغير المتغير المستقل (Effe-purch) بوحدة واحدة.

أيضا بالنسبة للمتغير المستقل (Qual-purch)، يؤثر إيجابياً على تكاليف الأداء الإنتاجي، وبلغت قوة تأثير هذا المتغير على المتغير التابع بـ 0.632، بحيث يبين هذا المعامل حجم التغير في المتغير التابع إذا تغير المتغير المستقل بوحدة واحدة، أي أنه كلما تغيرت جودة المشتريات بوحدة واحدة سوف تتغير تكلفة الأداء الإنتاجي بـ 0.632 وحدة.

أما المتغير الثالث (Stor-cos) فهو غير دالة إحصائياً حسب مستوى المعنوية (sig T > 0.05).

بناءً على نتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد سنعرض في هذا الجزء معادلة تحليل الانحدار الخطي المتعدد للنموذج الخامس (التكلفة) كما يلي:

$$\text{Cost} = - 0.098 - 0.371 \text{Effe-purch} + 0.632 \text{Qual-purch} + 0.71 \text{Stor-cos} + \varepsilon$$

3. اختبار الفرضية الخامسة والتفسير الاقتصادي لنتائج الاختبار

من خلال الجدول السابق تم إستنتاج الجدول رقم (4-29) الذي يوضح المتغيرات المستقلة التي لها علاقة وتؤثر على المتغير التابع تكلفة الأداء الإنتاجي.

الجدول رقم (4-29): أثر إدارة التمويين على تخفيض تكاليف الأداء الإنتاجي

المتغيرات المستقلة			البيان	النموذج 01
Stor-cos	Qual-purch	Effe-purch		
0.759	0.000	0.038	احتمال الخطأ (sig)	
غير دال	دال	دال	القرار	
/	+	-	الأثر	

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات Spss V.26.

نتيجة لقراءة الجدول رقم (4-29) نلاحظ أن يوجد متغيرين (Qual-purch و Effe-purch) يؤثر على المتغير التابع تكاليف الأداء الإنتاجي، وعلى هذا الأساس نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة القائلة أنه "يوجد على الأقل مؤشر لإدارة التمويين له أثر ذو دلالة إحصائية على تخفيض تكاليف العمليات الإنتاجية بالمؤسسات الاقتصادية الجزائرية محل الدراسة". وهذا فيما يخص كل من مؤشر فعالية وظيفة الشراء (Effe-purch) ومؤشر جودة المشتريات (Qual-purch) من خلال معنوتهما الإحصائية في النموذج الخامس (05) يتضح أنه يوجد تأثير على المتغير التابع (التكلفة).

من معادلة الانحدار المتعدد للنموذج الخامس حيث يظهر أن المؤسسات الاقتصادية في حالة غياب دور لإدارة التمويل بمؤشرات الثلاث فإن ذلك من شأنه تسجيل قيمة سالبة للتكاليف بـ (0.098) وهي قيمة غير دالة احصائيا و غير مقبولة من الناحية الاقتصادية.

كما بينت نتائج الدراسة الميدانية أنه كلما زادت فعالية وظيفة الشراء كلما أدى ذلك الى تخفيض التكاليف، حيث أن فعالية وظيفة الشراء تقيس تكاليف الشراء مقارنة مع الإيرادات فكلما كانت فعاليتها أكبر (تكاليف الشراء أقل) كلما كانت التكاليف أقل.

وكما أنه كلما زاد حجم المشتريات المعيبة كلما أثر ذلك على تكاليف الأداء الإنتاجي، أي الزيادة في نسبة المدخلات المعيبة يؤدي زيادة تحمل المؤسسة لتكاليف اضافية أخرى، كما أظهرت النتائج أن كلما زادت فعالية وظيفة الشراء بوحدة واحدة أدى هذا الى تخفيض التكاليف بـ 0.371 وحدة، كذلك فيما يخص المؤشر الثاني (Qual-purch) فإنه كلما زادت نسبة المشتريات المعيبة بوحدة واحدة أدى هذا الى الزيادة في التكاليف بـ 0.632 وحدة. أما مؤشر تكاليف التخزين وفقاً لمعنوته فإنه لم يكن له تأثير في التكاليف.

ثانيا: قياس دور إدارة التمويل في تحسين ربحية الأداء الإنتاجي

لاختبار الفرضية السادسة القائلة أن: " يوجد على الأقل مؤشر لإدارة التمويل له أثر على زيادة ربحية المؤسسات محل الدراسة"، تم بناء نموذج الانحدار الخطي المتعدد لقياس هذا الأثر.

1. التحليل الوصفي لبيانات الدراسة

يلخص الجدول رقم (4-30) أدناه تحليل كل من معامل التفرطح (Skewness) والالتواء (Kurtosis) للمتغير التابع (Prof) من أجل تدعيم الاستنتاج المتوصل اليه من اختبارات التوزيع الطبيعي لنظرية النهاية المركزية.

الجدول رقم (4-30): معامل التفرطح (Skewness) والالتواء (Kurtosis) للمتغير التابع (الربحية)

المتغيرات	الربحية (Prof)
Skewness	0.542
Kurtosis	2.264

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات Spss V.26.

ويلاحظ الجدول رقم (4-30) أعلاه أن كل من قيمة Skewness للمتغير التابع تقترب من (0)، وقيمة Kurtosis تقترب من (3)، وهذا ما يدل على أن المتغير التابع للنموذج الثالث يؤول الى التوزيع الطبيعي.

بعد تحليل طبيعة توزيع البيانات، يتم تحليل مصفوفة الارتباط بين متغيرات النموذج السادس (الربحية)، وتبين قوة ارتباط كل متغير مستقل مع المتغير التابع، والموضحة في الجدول رقم (4-31) الموالي:

الجدول رقم (4-31): مصفوفة الارتباط لمتغيرات النموذج السادس (الربحية)

Stor-cos	Qual-purch	Effe-purch	الربحية (Prof)	المتغيرات	
			1	Correlation	الربحية (Prof)
				Sig	
		1	0.343	Correlation	Effe-purch
			0.04	Sig	
	1	-0.293	0.368	Correlation	Qual-purch
		0.083	0.027	Sig	
1	0.316	-0.152	-0.352	Correlation	Stor-cos
	0.06	0.376	0.035	Sig	

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات Spss V.26.

من الجدول أعلاه ومن خلال ما سبق بعدما تم التحقق من عدم وجود علاقة ارتباطية بين المتغيرات المستقلة أو ما يعرف بمشكلة تعدد الارتباط الخطي (Multicolinearity)، واستيفاء شروط (فرضيات) الانحدار الخطي المتعدد التي نذكر من فرضياته البيانات تتبع التوزيع الطبيعي، يمكن القول أنه يمكن بناء نموذج الانحدار الخطي المتعدد. كما تشير المعنوية لمعاملات الارتباط للمتغيرات (Effe-purch, Qual-purch, Stor-cos) على قوة تأثيرها على المتغير التابع الربحية (Prof) مما قد يدل على وجود علاقة مع جميع المتغيرات المستقلة، لكن ليس بالضرورة عند دراسة معادلة الانحدار المتعدد للنموذج السادس (الربحية).

2. تحليل الانحدار الخطي:

لاختبار الفرضية السادسة للدراسة استخدمنا تحليل الانحدار الخطي المتعدد، على أساس أنه يمكننا من خلال هذه التقنية الإحصائية تحديد المتغيرات التي لها أثر على ربحية الأداء الإنتاجي، وعليه تم صياغة الفرضيات الإحصائية على النحو التالي:

- فرضية العدم (H_0): لا يوجد أي مؤشر لإدارة التمويل له أثر ذو دلالة إحصائية على ربحية المؤسسات الاقتصادية الجزائرية محل الدراسة.

- الفرضية البديلة (H_1): يوجد على الأقل مؤشر لإدارة التمويل له أثر ذو دلالة إحصائية على ربحية المؤسسات الاقتصادية الجزائرية محل الدراسة.

تم صياغة معادلة رياضية أولية يمكن من خلالها تقدير قيم المتغير التابع (إنتاجية الأداء الإنتاجي) بالاعتماد على معاملات المتغيرات المستقلة، سيسمح لنا التحقق من المعادلة أثناء تحليل المعطيات بتحديد المتغيرات المستقلة التي تفسر المتغير التابع وكذا تفنيد المتغيرات المستقلة التي لا تفسر المتغير التابع.

$$\text{ربحية الأداء الإنتاجي} = \beta_0 + \beta_1 \text{ فعالية وظيفة الشراء} + \beta_2 \text{ جودة المشتريات} + \beta_3 \text{ تكاليف التخزين} + \varepsilon$$

يتضمن الجدول رقم (4-31) النموذج السادس تفسير تباين المتغير التابع (ربحية الأداء الإنتاجي) بدلالة مؤشرات متغير إدارة التمويل (Effe-purch، Qual-purch، Stor-cos)، بحيث نلاحظ أن النموذج السادس دال إحصائياً عند مستوى دلالة 5%، حسب مستوى المعنوية Sig لاختبار فيشر للمعنوية الكلية للنموذج الثاني ($\text{sig F} = 0.000 < 0.05$)، هذا ما يعكس قدرة المتغيرات المستقلة في النموذج على التنبؤ بقيم المتغير التابع، وهذا ما يبينه الجدول رقم (4-32):

الجدول رقم (4-32): يبين ملخص تحليل الانحدار + تحليل تباين الانحدار (الربحية)

تحليل تباين الانحدار			ملخص تحليل الانحدار				النموذج 06
مستوى Sig المعنوية	F المحسوبة	الانحدار	قيمة الخطأ المعياري للتقدير	معامل التحديد المعدل $\overline{R^2}$	معامل التحديد R^2	الارتباط r	
0.000	14.352			0.0283	0.534	0.574	0.757
النموذج 04: (القيمة الثابتة)، فعالية وظيفة الشراء، جودة المشتريات، تكاليف التخزين.							

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات Spss V.26.

يشير النموذج السادس (06) إلى أن علاقة الارتباط بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع ربحية الأداء الإنتاجي علاقة موجبة و قوية بقيمة 0.757، كما تم الاعتماد على معامل التحديد المعدل لنفس المبرر المذكور في النموذج الأول في تحليل تباين ربحية الأداء الإنتاجي الذي تفسره المتغيرات المستقلة في النموذج السادس، بحيث بلغ 0.534 مما يعني أن المتغيرات المستقلة تفسر ما نسبته 53.4% من التغيرات الحادثة في ربحية الأداء الإنتاجي، أما النسبة المتبقية فتعزى الى متغيرات أخرى لم تدرج في النموذج.

يعرض الجدول رقم (4-33) نتيجة تحليل الانحدار، يمكننا من خلال هذه النتائج تحديد معنوية (دلالة) المتغيرات المستقلة بالاستناد على اختبار (Sig,t-Student)، نلاحظ أن كل المتغيرات دالة احصائيا عند مستوى: $P\text{-Value} < 0.05$.

الجدول رقم (4-33): نتيجة تحليل الانحدار النموذج السادس الربحية (Prof)

النموذج 6	المعاملات المعيارية (β)	T	مستوى المعنوية (sig)
الثابت (constant)	-0.09	-2.240	0.032
Effe-purch	0.078	3.817	0.001
Qual-purch	0.059	5.225	0.000
Stor-cos	-1.095	-4.019	0.000

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات Spss V.26.

يتضح من نتائج النموذج السادس (06) المبينة في الجدول رقم (4-33) أن المتغير المستقل Effe-purch يؤثر ايجاباً على ربحية الأداء الإنتاجي، حيث بلغت قوة تأثيره 0.078 المتغير التابع، وهي نسبة ضعيفة وتبين هذه النسبة مقدار التغير في المتغير التابع اذا تغير المتغير المستقل Effe-purch بوحدة واحدة. أيضاً بالنسبة للمتغير المستقل Qual-purch، يؤثر ايجاباً على ربحية الأداء الإنتاجي، وبلغت قوة تأثير هذا المتغير على المتغير التابع بـ 0.059 بحيث يبين هذا المعامل حجم التغير في المتغير التابع إذا تغير المتغير المستقل بوحدة واحدة، أي أنه كلما تغيرت جودة المشتريات بوحدة واحدة سوف تتحسن ربحية الأداء الإنتاجي بـ 0.059 وحدة. أما بالنسبة للمتغير المستقل الثالث (Stor-cos) فيؤثر سلباً على ربحية الأداء الإنتاجي، وبلغت قوة تأثير هذا المتغير على المتغير التابع بـ 1.095، بحيث يبين هذا المعامل حجم التغير في المتغير التابع إذا تغير المتغير المستقل بوحدة واحدة، أي أنه كلما تغيرت تكاليف التخزين بوحدة واحدة سوف تنخفض الربحية بـ 1.095 وحدة. بناءً على نتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد سنعرض في هذا الجزء معادلة تحليل الانحدار الخطي المتعدد للنموذج السادس (الربحية) كما يلي:

$$\text{Prof} = -0.09 + 0.078 \text{ Effe-purch} + 0.059 \text{ Qual-purch} - 1.095 \text{ Stor-cos} + \varepsilon$$

3. اختبار الفرضية السادسة والتفسير الاقتصادي لنتائج الاختبار

من خلال الجدول السابق تم إستنتاج الجدول رقم (4-33) الذي يوضح المتغيرات المستقلة التي لها علاقة وتؤثر على المتغير التابع الربحية

الجدول رقم (4-34): أثر إدارة التمويل على ربحية الأداء الإنتاجي

المتغيرات المستقلة			البيان	النموذج 06
Stor-cos	Qual-purch	Effe-purch		
0.000	0.000	0.001	احتمال الخطأ (sig)	
دال	دال	دال	القرار	
-	+	+	الأثر	

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات Spss V.26.

نتيجة لقراءة الجدول رقم (4-33) نلاحظ أن جميع المتغيرات المستقلة (Qual-purch و purch-Effe و Stor-cos) تؤثر على المتغير التابع (الربحية)، وعلى هذا الأساس نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة القائلة أن "يوجد على الأقل مؤشر لإدارة التمويل له أثر ذو دلالة إحصائية على ربحية المؤسسات الاقتصادية الجزائرية محل الدراسة". وهذا فيما يخص كل مؤشرات إدارة التمويل فعالية وظيفية الشراء (purch-Effe و Qual-purch و Stor-cos) من خلال المعنوية الاحصائية في النموذج السادس (06) يتضح أنه يوجد تأثير على المتغير التابع (التكلفة).

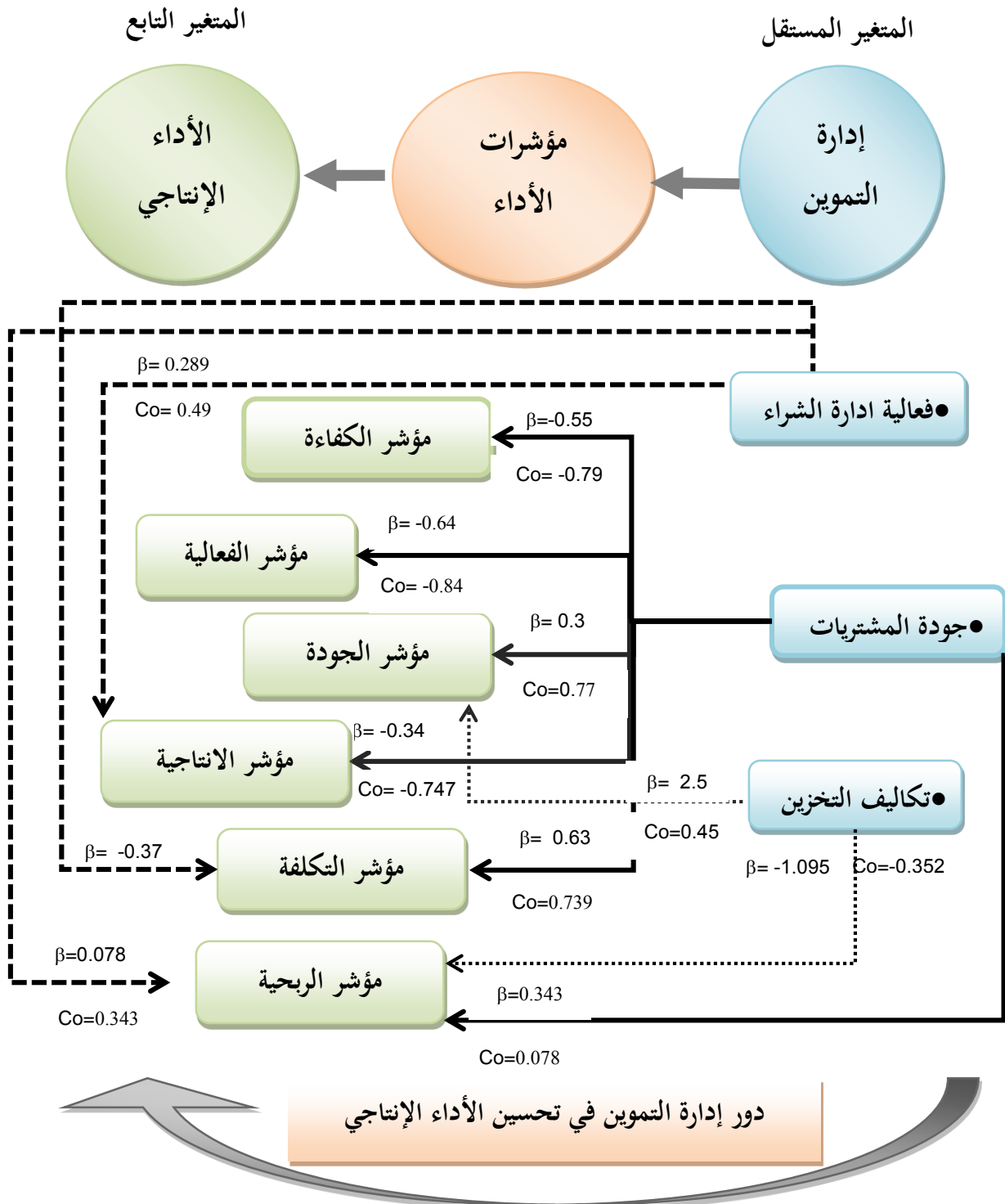
من معادلة الانحدار المتعدد للنموذج السادس يظهر أن المؤسسات الاقتصادية في حالة غياب دور لإدارة التمويل بمؤشراتها الثلاث فإن ذلك من شأنه تسجيل قيمة سالبة للربحية بـ (-0.09) وهي قيمة دالة احصائيا. كما بينت نتائج الدراسة الميدانية أنه كلما زادت فعالية وظيفية الشراء كلما أدى ذلك الى زيادة الربحية، حيث أن الزيادة في فعالية وظيفية الشراء يصحبه انخفاض في تكاليف الشراء وهذا الأخير يقابله زيادة في الربحية، كما أنه كلما زادت جودة المشتريات كلما أثر ذلك على زيادة الربحية، وكذلك بالنسبة للمؤشر الثالث (تكاليف التخزين) كما زادت نسبة تكاليف التخزين كلما أدى ذلك الى تخفيض الربحية.

أظهرت النتائج أن كلما زادت فعالية وظيفية الشراء بوحدة واحدة أدى هذا الى زيادة الربحية بـ 0.078 وحدة، كذلك فيما يخص المؤشر الثاني (جودة المشتريات) فإنه كلما زادت جودة المشتريات بوحدة واحدة أدى هذا الى الزيادة في الربحية بـ 0.059 وحدة.

أما مؤشر تكاليف التخزين فكلما تغير بوحدة واحدة انخفضت الربحية بـ 1.095 وحدة.

وكحوصلة لأهم النتائج المتوصل لها بخصوص دراسة العلاقة بين إدارة التمويل والأداء الإنتاجي بالمؤسسات محل الدراسة، تم جمعها في نموذج الدراسة الميداني في الشكل الشكل رقم (4-6).

الشكل رقم (4-6): نتائج نموذج الدراسة الميدانية



المصدر: من إعداد الطالب

Co:(correlation) /// β : معامل الانحدار

خلاصة الفصل:

تم دراسة العلاقة بين إدارة التموين ودورها في تحسين الأداء الإنتاجي بأربع مؤسسات اقتصادية جزائرية، حيث خلصت الدراسة الى أنه يوجد أثر لإدارة التموين من خلال مؤشراتهما في التحسين من الأداء الإنتاجي من حيث الكفاءة والفعالية والجودة والإنتاجية والربحية والتكلفة.

حيث أنه كلما كان لإدارة التموين كفاءة عالية في تقليل تكاليف المشتريات أدى ذلك الى التحسين في ربحية المؤسسات محل الدراسة، وكذلك فيما يخص جودة المشتريات فهي تؤثر على كفاءة وفعالية الأداء الإنتاجي وزيادة الإنتاجية، فكلما زادت نسبة المشتريات المعيبة أثر ذلك سلباً على مخرجات العملية الإنتاجية من حيث الجودة ومن حيث الكمية (الإنتاجية).

وأثبتت نتائج الدراسة أن التحكم في تكاليف التخزين من شأنه أن يؤثر على ربحية المؤسسة، كذلك أظهرت نتائج الدراسة أن الزيادة في تكاليف التخزين يساهم في زيادة جودة مخرجات العملية الإنتاجية ويمكن تفسير هذا أن زيادة تكاليف التخزين من أجل توفير شروط تخزين جيدة ومراقبة المدخلات من شأنه أن يحافظ على سلامتها ويقلل من وجود مواد أولية معيبة.

خاتمه



خاتمة :

جاءت هذه الدراسة للتركيز على إدارة التمويل والامام بكل الجوانب المتعلقة بها بغرض التحكم فيها وتوظيفها في تحسين الأداء الإنتاجي للمؤسسات، هذا الاهتمام كان نظير وزن هذه الإدارة داخل المؤسسات الاقتصادية، حيث أظهرت الدراسات السابقة أن ما نسبته 70% من تكاليف المؤسسة موجهة لجانب التمويل، هذا الأخير الذي له علاقة مباشرة مع العمليات الإنتاجية، فكلما كانت هذه المدخلات متوفرة وذات جودة أثر ذلك على مخرجات العملية الإنتاجية من حيث الجودة، كذلك بالنسبة لتحقيق ما تم التخطيط له من مدخلات من خلال توفير المواد الأولية ومستلزمات العملية الإنتاجية (تحسين كفاءة الأداء الإنتاجي)، وله علاقة أيضا بمخرجات العملية الإنتاجية حيث كل ما تم توفير المواد دون انقطاع أدى الى تحقيق المخرجات المخططة سواء بالكمية أو بالقيمة (تحسين فعالية الأداء الإنتاجي)، ناهيك عن الاستفادة من تخفيض تكاليف الشراء والتخزين وذلك من خلال زيادة فعالية إدارة التمويل (التحكم في تكاليف التمويل)، هذه الأخيرة لها دور في تخفيض تكاليف العملية الإنتاجية وزيادة ربحية المؤسسات الاقتصادية.

من خلال ما تم تناوله في الدراسة بفصولها النظرية والتطبيقية تم التوصل الى مجموعة من النتائج، وعلى ضوء هذه النتائج تم صياغة مجموعة من الاقتراحات التي من شأنها أن تساعد المؤسسات الاقتصادية في التحكم أكثر في إدارة التمويل واستغلالها في تحسين أدائها الإنتاجي وختمت بأفاق مستقبلية.

أولاً: نتائج الدراسة

1. نتائج الدراسة النظرية:

- أ. تقوم إدارة التمويل بمجموعة من العمليات والإجراءات التي تعمل على توفير المواد والخدمات اللازمة للمؤسسة، لاستمرار عملياتها الإنتاجية، وذلك بالكمية المطلوبة وبجودة مناسبة وفي الوقت المناسب وبأقل تكلفة ممكنة، بالإضافة الى استلام المواد وتخزينها ومتابعتها بعد نقلها الى المخازن.
- ب. إدارة التمويل ما هي الا تكامل بين وظيفتي الشراء والتخزين.
- ج. أنه عندما تقوم المؤسسة بتسيير أمثل وفعال لوظيفة الشراء من حيث الحصول على المواد والمستلزمات بالكميات المناسبة والجودة والسعر المناسبين وفي الوقت المحدد ومن أفضل المصادر، أدى ذلك الى ضمان استمرارية العملية الإنتاجية وتغطية السوق بالمنتجات والحصول على مركز تنافسي جيد.
- د. تعمل المؤسسات الاقتصادية على تخفيض حجم المخزون من المواد الأولية الى أدنى مستوى له ما يضمن لها عدم توقف العملية الإنتاجية وأيضا تخفيض استخدامات رأس المال في هذا الجانب.



- هـ. أنه يمكن تقييم دور إدارة التموين من خلال عدة مؤشرات تتعلق بتكلفة المشتريات وجودتها ووقت الحصول عليها وسعرها، إضافة الى تكاليف التخزين وحجم المخزون التالف.
- و. وجود مجموعة من المؤشرات للأداء الإنتاجي، يمكن من خلالها تقييمه والوقوف على وضع المؤسسة الحالي مقارنة بالوضع السابق لها.
- ز. يقوم النظام الإنتاجي بعملية تحويل المدخلات (المواد الأولية والمستلزمات) التي توفرها إدارة التموين الى مخرجات في شكل منتجات تامة الصنع.

2. نتائج الدراسة الميدانية: من بين النتائج التي توصل اليها الدراسة التطبيقية ما يلي:

- أ. أظهرت نتائج الدراسة الميدانية أن تأثير إدارة التموين على كفاءة الأداء الإنتاجي يكون من خلال جودة المشتريات (جودة مدخلات العملية الإنتاجية)، فكلما زادت نسبة المشتريات المعيبة كلما أثر ذلك على كفاءة الأداء سلباً وهذا من خلال قيمة المدخلات الفعلية.
- ب. يؤثر في فعالية الأداء الإنتاجي جودة المشتريات، وهذا ما أثبتته نتائج اختبار الفرضية الثانية، حيث أن كلما تغير جودة المشتريات بوحدة واحدة أدى ذلك الى انخفاض فعالية الأداء الإنتاجي بـ 0.639 وحدة، هذا التأثير يكون في قيمة الإنتاج الفعلي، لأن أي نقص في جودة المدخلات (المشتريات) سيؤثر في قيمة المخرجات الفعلية (الإنتاج الفعلي).
- ج. تساهم إدارة التموين في تحسين جودة الأداء الإنتاجي من جودة المدخلات (المشتريات) التي تؤثر ايجاباً على جودة مخرجات العملية الإنتاجية، وهذا ما أثبتته نتائج اختبار الفرضية الثالثة.
- د. لتكاليف التخزين تأثير ايجابي على جودة الأداء الإنتاجي، وذلك من خلال تحسين ظروف وأماكن التخزين وزيادة الرقابة على المخزونات (سواء المواد الأولية أو المنتجات) هذا التحسين يرافقه زيادة في تكاليف التخزين وتحسين في جودة المنتجات، وهو ما أثبتته نتائج اختبار الفرضية الثالثة، حيث أن كلما زادت تكاليف التخزين بوحدة واحدة أدى ذلك الى زيادة جودة المخرجات بـ 2.5 وحدة.
- هـ. أن كلما زادت فعالية وظيفة الشراء كلما أثر ذلك ايجاباً على إنتاجية الأداء الإنتاجي، حيث كلما كان التحكم أكثر في تكاليف الشراء وترشيدها (المدخلات) كلما زادت الإنتاجية من حيث القيمة، لكون أن الإنتاجية تقاس بالمخرجات مقارنة مع المدخلات.



- و. أن حجم المشتريات المعيبة له اثر سلبي على الإنتاجية، فكلما قلت نسبة المدخلات المعيبة أدى هذا الى زيادة إنتاجية المدخلات، والعكس صحيح، وهذا ما أثبتته نتائج اختبار الفرضية الرابعة، حيث أن كلما زادت نسبة المشتريات المعيبة بوحدة واحدة أدى ذلك الى تخفيض إنتاجية الأداء بـ 0.343 وحدة.
- ز. لمؤشر فعالية وظيفة الشراء دور في تخفيض تكاليف العملية الإنتاجية، وهذا ما أثبتته اختبار الفرضية الخامسة، حيث تبين أن ارتفاع فعالية وظيفة الشراء (يعني تكاليف الشراء أقل) أدى الى تخفيض التكاليف الكلية.
- ح. وجود أثر لزيادة في نسبة المشتريات المعيبة على تكاليف العمليات الإنتاجية، أي أن أي زيادة في نسبة المدخلات المعيبة سيؤدي الى زيادة تحمل المؤسسة لتكاليف إضافية، وهذا ما أظهرته نتائج الفرضية الخامسة، حيث كلما ارتفعت نسبة المشتريات المعيبة بوحدة واحدة أدى ذلك الى زيادة تكاليف العمليات الإنتاجية بـ 0.632 وحدة.
- ط. تتحسن ربحية المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة من خلال زيادة فعالية وظيفة الشراء (ترشيد مصاريف الشراء)، حيث أظهرت نتائج اختبار الفرضية السادسة أنه اذا زادت فعالية وظيفة الشراء (تخفيض تكاليف وظيفة الشراء) بوحدة واحدة سيؤثر ذلك إيجابياً على ربحية المؤسسة بـ 0.078 وحدة.
- ي. تتحسن ربحية المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة من خلال زيادة جودة المشتريات (المخفاض نسبة المشتريات المعيبة)، هذه الزيادة يتبعها التقليل من الخسائر (التكاليف) التي يمكن أن تتحملها المؤسسة جراء المشتريات المعيبة، التخفيض في التكاليف يصحبه الزيادة في الربحية.
- ك. تتحسن ربحية المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة من خلال التحكم في تكاليف التخزين وتخفيضها، وهذا من خلال نتيجة العلاقة العكسية بين المتغيرين.
- ل. يؤدي التكامل بين وظيفتي إدارة التموين الى تحسين الأداء الإنتاجي ويؤثر بشكل ايجابي على مدى سهولة القيام بالعملية الانتاجية.
- م. ارتباط المؤسسات محل الدراسة ارتباطاً شبه كلي بالخارج من خلال استيراد معظم المواد واللوازم الأولية ومواد التغليف والتعبئة، مما يؤدي الى تحملها مصاريف إضافية تتعلق بالنقل والتأمين والجمركة....
- ن. تشكل المواد واللوازم المستهلكة نسبة معتبرة من مجموع تكاليف المؤسسات محل الدراسة، لذلك يجب العمل على تخفيضها من خلال زيادة فعالية إدارة بالتموين.



ثانيا: الاقتراحات والتوصيات

- انطلاقاً من النتائج المتوصل اليها من خلال الدراسة الميدانية يمكن تقديم جملة من الاقتراحات والتوصيات كالتالي:
1. يجب التركيز على ضرورة اعطاء الأهمية الكبرى لإدارة التموين بالنسبة للمؤسسات محل الدراسة لما لها من علاقة وتأثير على باقي الإدارات.
 2. ضرورة استخدام تقنيات المحاسبة التحليلية (محاسبة التكاليف) من أجل الوقوف ومتابعة التكاليف متابعة دقيقة وحسابها وتحديد مصادرها وتخفيضها الى أدنى مستوياتها، وهذا من خلال تخصيص قسم خاص بها وتأهيل افراد يتقنون تقنياتها.
 3. يجب البحث عن حلول لسد العجز في التموين وانقطاعه عن طريق ابرام مثلا شركات وتحالفات مع المؤسسات الممونة والموردين وتفعيل المقاوله من الباطن، وجعلها كشريك استراتيجي، أو الاستحواذ عليها من أجل التقليل من الانقطاعات المتكررة في التموين.
 4. يجب استحداث طرق ونماذج علمية في تسيير الجانب التمويني، من خلال متابعة المشتريات والرقابة عليها وتسيير مخزونات المواد الأولية ومستلزمات العملية الإنتاجية، وذلك من أجل ضمان استمرارية العملية الإنتاجية.
 5. يجب تحقيق التكامل بين وظيفتي الشراء والتخزين من أجل تفادي تعارض بينهما وما له تأثير على الأداء الكلي للمؤسسة.
 6. ضرورة استحداث نظام معلومات جزئي خاص بالتموين، بحيث يعمل على تقديم معلومات حول الموردين والمشتريات وظروف التخزين وغيرها.
 7. ضرورة العمل على اعتماد الأساليب العلمية لوظيفة الشراء (السعر، المصدر، الكمية، الوقت، الجودة) من أجل اتخاذ قرار الشراء.



ثالثاً: آفاق الدراسة

انحصر موضوع الدراسة الحالية في دراسة مدى مساهمة إدارة التمويين في تحسين الأداء الإنتاجي وبالرغم من أن هذه الإشكالية عاجلت موضوعاً واسعاً ومتشعباً ضمن مجال إدارة المؤسسات المعاصرة (أو مراقبة التسيير)، باعتبارها حاولت الإحاطة بمفهومين أساسيين هما إدارة التمويين والأداء الإنتاجي إلا أن العلاقة بين هذه المفاهيم تحتاج الى 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 الصلة بالموضوع ومن ضمن هذه الدراسات:

1. أثر فعالية إدارة التمويين على إنتاجية المؤسسات الصناعية؛
2. مساهمة الأصول العلمية للشراء في تحسين جودة المنتجات؛
3. أثر استخدام النماذج الكمية لتسيير المخزون ودوره في تحسين الأداء الإنتاجي.
4. دور الموازنة التقديرية للتمويينيات في تحسين كفاءة وفعالية إدارة التمويين.

هذا وإن لكل عمل إنساني نقص، فإن أصبنا فمن الله وحده وإن أخطانا فمن
أنفسنا ومن الشيطان.

نسأل الله أن يعلمنا ما ينفعنا وأن ينفعنا بما علمنا، وآخر دعوانا الحمد لله رب
العالمين.

المراجع



المراجع باللغة العربية:

أولاً: الكتب

- 1) أحمد راشد غدير، ادارة الشراء والتخزين، دار زهران للنشر، عمان- الأردن، 1997.
- 2) أحمد راشد غدير، تكنولوجيا إدارة الشراء والتخزين، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان- الأردن، 2008.
- 3) أحمد محروس محمد، محمد عماد فهمي، تكاليف الجودة: مدخل الى التطوير والتحسين المستمر، المكتب الاستشاري لنظم الجودة، 2000.
- 4) أحمد يوسف دودين، إدارة التسويق المعاصر، الأكاديميون للنشر والتوزيع، عمان- الأردن، 2015.
- 5) اسماعيل ابراهيم القزاز وآخرون، Six Sigma وأساليب حديثة أخرى في إدارة الجودة الشاملة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان- الأردن، 2009.
- 6) اسماعيل يحيى التكريتي، محاسبة التكاليف بين النظرية والتطبيق، الطبعة الأولى، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، 2006.
- 7) أكرم احمد الطويل، ادارة المواد، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان-الاردن، 2009.
- 8) أكرم أحمد الطويل، محاسبة المواد، دار زهران للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان- الأردن، 2013.
- 9) برحومة عبد الحميد وشريف مراد، مقدمة في تسيير الإنتاج والعمليات، دار الهدى للطباعة والنشر، الطبعة الأولى، الجزائر، 2014.
- 10) تفييدة علي هلال، إدارة المواد والإمداد، مكتبة ومطبعة الإشعاع الفنية، الطبعة الأولى، الاسكندرية- مصر، 2002.
- 11) توني أرنولد و ستيفن شامبان، ترجمة سرور على إبراهيم سرور وعبد المرضي حامد عزام، مقدمة لإدارة المواد (إمدادات الأعمال وتخطيط العمليات والتوريد)، دار المريخ للنشر، المملكة العربية السعودية، 2010.
- 12) ثابت عبد الرحمن إدريس، مقدمة في إدارة الأعمال اللوجستية (الإمداد والتوزيع المادي)، الدار الجامعية، الاسكندرية- مصر، 2006.
- 13) جمال الدين محمد المرسي، ثابت عبد الرحمان إدريس، الإدارة الاستراتيجية للشراء والإمداد، الدار الجامعية، الإسكندرية- مصر، 2009.
- 14) جوجارات، ترجمة هند عبد الغفار عودة وعفاف علي حسن الدش، الاقتصاد القياسي، دار المريخ للنشر، المملكة العربية السعودية، 2015.
- 15) حجاب عيسى، مدخل إلى نظم ضبط ومراقبة المخزون (نمذجة قرارات المخزون)، المكتب الجامعي الحديث، الجزائر، 2017.
- 16) الحريري، رافدة عمر، اتجاهات إدارية معاصرة، دار الفكر، الطبعة الأولى، الأردن، 2012.

- 17) حسين سلامة عبد العظيم، ضمان الجودة والاعتماد في التعليم، الدار الصولتية للنشر، الرياض-السعودية، 2005.
- 18) حمزة محمود الزبيدي، التحليل المالي: تقييم الأداء والتنبؤ بالفشل، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، 2004.
- 19) رائد عبد الخالق عبد الله، خالد أحمد فرحان، إدارة المواد وسيطرة مخزنية، دار الأيام للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، 2015.
- 20) رعد عبد الله الطائي، عيسى قداد، إدارة الجودة الشاملة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2008.
- 21) رونالدو اتش بالو، ترجمة تركي ابراهيم سلطان وأسامة أحمد مسلم، إدارة اللوجستيات (تخطيط وتنظيم ورقابة سلسلة الإمداد)، دار المريخ للنشر، المملكة العربية السعودية، 2009.
- 22) سعيد محمد المصري، الإدارة الحديثة لوظيفة الشراء في المنشآت الإنتاجية (الصناعية والخدمية)، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، جامعة الاسكندرية- مصر، 1997.
- 23) سليمان خالد عبيدات، مصطفى نجيب شاويش، إدارة المواد الشراء والتخزين، دار الميسرة للنشر والتوزيع، الطبعة الخامسة، عمان-الأردن، 2016.
- 24) سونيا محمد البكري، إدارة الجودة الكلية، الدار الجامعية، الاسكندرية- مصر، 2003.
- 25) سونيا محمد البكري، تخطيط ومراقبة الإنتاج، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الاسكندرية- مصر، 2000.
- 26) صلاح الدين محمد عبد الباقي وعبد الغفار حنفي، إدارة المشتريات والمخازن (من الناحية العلمية والعملية)، الدار الجامعية للطبع والنشر، الإسكندرية- مصر، 2004.
- 27) صلاح الشنواني، الاصول العلمية للشراء والتخزين، مؤسسة شباب الجامعة للنشر، القاهرة- مصر، 2006.
- 28) صلاح عبد الله الرزاق، محاسبة التكاليف الفعلية، دار زهران للنشر، الأردن، 1999.
- 29) ضرار العتيبي وآخرون، المشروعات الصناعية (إدارة المواد)، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، 2009.
- 30) عادل زايد، التنظيم المتميز الطريق الى منظمة المستقبل، منشورات المنظمة العربية للتنمية الادارية، القاهرة- مصر، 2003.
- 31) عبد الحكم أحمد الخزامي، تكنولوجيا الأداء من التقييم الى التحسين: تحسين الأداء، الجزء الثالث، مكتبة ابن سينا، القاهرة- مصر، 1999.
- 32) عبد الحي مرعي وآخرون، محاسبة التكاليف المتقدمة لأغراض التخطيط والرقابة، الدار الجامعية، الاسكندرية- مصر، 2002.

- 33) عبد الرحمن توفيق، منهج الجودة الشاملة: إدارة الجودة الشاملة، مركز الخبرات المهنية للإدارة، الطبعة الثالثة، مصر.
- 34) عبد الستار محمد العلي، الإدارة الحديثة للمخازن والمشتريات (إدارة سلسلة التوريد)، دار وائل للنشر، الطبعة الثانية، عمان-الأردن، 2006.
- 35) عبد العزيز بدر الندوي، الاتجاهات المعاصرة في إدارة المشتريات والمخازن، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الطبعة الأولى، عمان-الأردن، 2010.
- 36) عبد العزيز مصطفى، طلال محمد كداوي، تقييم المشاريع الاقتصادية (دراسة في تحليل الجدوى وكفاءة الأداء)، العراق، 1996.
- 37) عبد الغفار الحنفي، إدارة المشتريات والمخازن، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية- مصر، 2002.
- 38) عبد الغفار حنفي، رسمية قرياقص، أساسيات إدارة المواد والإمداد، دار الجامعة الجديدة للنشر، الاسكندرية- مصر، 2003.
- 39) عبد الكريم أبو يعقوب، المحاسبة التحليلية، ديوان المطبوعات الجامعية، الطبعة الثالثة، الجزائر، 2004.
- 40) عبد المحسن توفيق، تخطيط ومراقبة جودة المنتجات، دار الشهاب للنشر والتوزيع، القاهرة- مصر، 1996.
- 41) عبد الناصر ابراهيم نور، عليان الشريف، محاسبة التكاليف الصناعية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن، 2002.
- 42) عبد الوهاب مطر الدهراوي، تقييم المشاريع ودراسات الجدوى الاقتصادي، جامعة بغداد، 1991.
- 43) عدنان هاشم السمراي، الإدارة المالية (مدخل كمي)، دار زهران للنشر، عمان- الأردن، د.ت.
- 44) علاء فرج الطاهر، إدارة المواد والجودة الشاملة، دار الراية للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، المملكة الأردنية، 2010.
- 45) علي السلمي، إدارة التميز: نماذج وتقنيات الإدارة في عصر المعرفة، مكتبة الادارة الجديدة، القاهرة- مصر، 2002.
- 46) علي السلمي، الإدارة الإنتاجية، مكتبة الإدارة الجديدة، القاهرة- مصر، 1994.
- 47) علي السلمي، السياسات الإدارية في عصر المعلومات، دار غريب للطباعة والنشر، القاهرة- مصر، د.ت.
- 48) علي فلاح الزغبى، عادل عبد الله العنزي، الأسس والأصول العلمية في إدارة الأعمال، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان- الأردن، 2016.
- 49) علي كاسي، تسيير المخزون (مقاربات مختلفة)، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2013.

- 50 عمر وصفي عقيلي وآخرون، إدارة المواد (الشراء والتخزين من منظور كمي)، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الثالثة، عمان- الأردن، 2008.
- 51 عمر وصفي عقيلي، قحطان بدر العبدلي، إدارة الشراء والتخزين، الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات، القاهرة- مصر، 2009.
- 52 عمر وصفي عقيلي، قحطان بدر العبدلي، إدارة الشراء والتخزين، دار حنين للطباعة والنشر، عمان- الأردن، 1992.
- 53 عمر وصفي عقيلي، مدخل الى المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان- الأردن، 2001.
- 54 غانم فنجان و محمد عبد حسين، إدارة المشتريات، دار اليازوري للطباعة، عمان-الاردن، 2008.
- 55 فتيحة منيعي، إدارة النشاط الإنتاجي في المؤسسات الاقتصادية، مركز الكتاب الاكاديمي، الطبعة الاولى، الجزائر، 2016.
- 56 فيصل محمود الشواورة، مبادئ الادارة المالية، الطبعة الأولى، دار الميسرة للنشر والتوزيع، عمان- الأردن، 2013.
- 57 قاسم نايف علوان الحياوي، إدارة الجودة الشاملة: ومتطلبات الايزو 2000، 9001، دار الثقافة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان- الأردن، 2005.
- 58 قاسم نايف علوان الحياوي، إدارة الجودة في الخدمات: مفاهيم وعمليات وتطبيقات، دار الشروق للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان- الأردن، 2006.
- 59 قداد عيسى والطائي رعد عبد الله، إدارة الجودة الشاملة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان- الأردن، 2008.
- 60 لحسن عبد الله باشيوة، بحوث العمليات، دار اليازوري للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان- الأردن، 2011.
- 61 ماهر أحمد ، تطوير المنظمات: الدليل العلمي لإعادة الهيكلة والتميز الإداري وإدارة التغيير، الدار الجامعية، الاسكندرية- مصر، 2007.
- 62 مجبل محمود أحمد فياض، عيسى يوسف قداد، إدارة الإنتاج والعمليات: مدخل نظمي، دار صفاء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2010.
- 63 مجيد الكرخي، تقويم الأداء في الوحدات الاقتصادية باستخدام النسب المالية، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان- الأردن، 2014.
- 64 محب خلة توفيق، اقتصاديات التمويل الاداري، الطبعة الأولى دار الفكر الجامعي، مصر، 2014.
- 65 محمد أبو ناصر، محاسبة التكاليف، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر، عمان- الاردن، 2010.

- 66) محمد الصيرفي، إدارة الجودة الشاملة، مؤسسة حورس الدولية للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، مصر، 2006.
- 67) محمد الصيرفي، إدارة المواد (الشراء والتخزين بين النظرية والتطبيق الكمي)، دار قنديل للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان- الأردن، 2010.
- 68) محمد الصيرفي، استراتيجيات الشراء، المكتب العربي للمعارف، الطبعة الأولى، القاهرة- مصر، 2009.
- 69) محمد الصيرفي، الشراء الإلكتروني، دار الفكر الجامعي للنشر، الاسكندرية- مصر، 2008.
- 70) محمد العدوان وآخرون، ادارة الشراء والتخزين (مدخل حديث لإدارة المواد)، دار صفا للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان- الأردن، 2010.
- 71) محمد بلال الزغبي وعباس الطلافحة، النظام الاحصائي Spss- فهم وتحليل البيانات الاحصائية، الطبعة الثالثة، دار وائل للنشر، عمان- الاردن، 2012.
- 72) محمد توفيق ماضي، إدارة الإنتاج والعمليات (مدخل اتخاذ القرارات)، الدار الجامعية ، القاهرة- مصر، دون سنة النشر.
- 73) محمد تيسير، عبد الحكيم الرجبي، المحاسبة الإدارية، دار وائل للنشر، عمان- الأردن، 2007.
- 74) محمد حسين عبد العالي، الاتجاهات الحديثة في إدارة الجودة والمواصفات القياسية الايزو، دار الفكر الجامعي، الاسكندرية- مصر، 2006.
- 75) محمد سلطان حمو، أسس واستراتيجيات إدارة المنتج، دار الراية للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان- الأردن، 2015.
- 76) محمد عبد الوهاب العزاوي، إدارة الجودة الشاملة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الطبعة العربية، عمان- الأردن، 2005.
- 77) محمد محمود مصطفى، إدارة المخزون والمواد (مدخل كمي)، دار صفاء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان- الأردن، 2003.
- 78) محمود أحمد فياض، عيسى يوسف قداد، إدارة الإنتاج والعمليات: مدخل نظمي، دار صفاء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان- الأردن، 2010.
- 79) محمود خضير كاظم، هايل يعقوب فاخوري، إدارة الإنتاج والعمليات، دار صفاء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان- الأردن، 2009.
- 80) محمود خيضر كاظم والشيخ روان منير، إدارة الجودة في المنظمات، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان- الأردن، 2010.
- 81) محمود خيضر كاظم، إدارة الجودة الشاملة، دار المسيرة للنشر، الطبعة الأولى، عمان الأردن، 2000.

- 82) محمود عبد الفتاح رضوان، الإدارة المتميزة للمخازن والمشتريات، المجموعة العربية للتدريب والنشر، الطبعة الأولى، القاهرة- مصر، 2013.
- 83) محمود عبد الفتاح رضوان، الأساليب الحديثة لإدارة المشتريات، المجموعة العربية للتدريب والنشر، الطبعة الأولى، القاهرة- مصر، 2012.
- 84) 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.
- 85) محمود مصطفى أبو بكر، مدخل تطبيقي في إدارة التسويق في المنشأة المعاصرة، الدار الجامعية، الاسكندرية- مصر، 2004.
- 86) مريزق عدمان، تسيير الإنتاج والعمليات: مدخل نظري وتطبيقي، جسور للنشر والتوزيع، الجزائر، 2013.
- 87) مهدي حسن زوليف، إدارة الشراء والتخزين (في منظور كمي)، دار الرواد للنشر والتوزيع، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، 2004.
- 88) مهدي حسن زوليف، علي سليم العلاونة، إدارة الشراء والتخزين (مدخل كمي)، دار أجنادين للنشر والتوزيع، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، 2007.
- 89) ناصر دادي عدون، مراقبة التسيير، المحاسبة التحليلية، دار المحمدية العامة، الجزء الأول، الجزائر، 1999.
- 90) ناصر نور الدين ومحمد ديبان، في مبادئ محاسبة التكاليف، الدار الجامعية، الاسكندرية- مصر، 2002.
- 91) نبيل ابراهيم محمود، تحليل المتغيرات الاقتصادية (الإنتاجية والكفاءات، التغيير التقني، العمل ورأس المال)، دار البداية ناشرون وموزعون، الأردن- عمان، 2008.
- 92) نبيل مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، الدار الجامعية، 1996.
- 93) نظيمة عبد الرحيم خالد، فوزي شعبان مذكور، إدارة المشتريات والمخازن، كلية التجارة، جامعة القاهرة- مصر، 2017.
- 94) نihal فريد مصطفى، إدارة الامداد، دار التعليم الجامعي للنشر، الاسكندرية- مصر، 2011.
- 95) نواف فخر، خليل الدليمي، محاسبة التكاليف الصناعية، دار الثقافة الدار العلمية الدولية، الجزء 1، الأردن- عمان، 2002.
- 96) هاشم أحمد عطية، محمد محمود عبد ربه، دراسات في المحاسبة المتخصصة: النظام المحاسبي ونظام محاسبة التكاليف، الدار الجامعية، القاهرة- مصر، 2000.
- 97) هيثم الزغبى وآخرون، إدارة المواد (مدخل حديث للشراء والتخزين)، دار الفكر للطباعة والنشر، الطبعة الأولى، عمان- الأردن، 2000.

- 98) وائل محمد صبحي ادريس، طاهر محمد منصور الغالي، أساسيات الأداء وبطاقة التقييم المتوازن، الجزء الأول، دار وائل للنشر، الطبعة الأولى، الأردن، 2009.
- 99) اليمين فاتلة، إدارة المخزون (باستخدام التقنيات الكمية الحديثة لتخفيض التكاليف)، ايتراك للطبع والتوزيع، الطبعة الأولى، القاهرة- مصر، 2008.

ثانيا: الرسائل والأطروحات

- 100) أحمد شمس الدين بوعرار، أهمية الإدارة الاستراتيجية للتكاليف في تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في العلوم التجارية، تخصص محاسبة، جامعة الجزائر 3، الجزائر، 2016.
- 101) أمين بن سعيد، إدارة التكاليف من منظور إستراتيجي كمدخل لاتخاذ القرار في المؤسسات الاقتصادية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في العلوم التجارية، جامعة الجزائر 3، الجزائر 2014/2015.
- 102) بكوش لطيفة، مساهمة نظام التكاليف على أساس الأنشطة في تحسين الكفاءة التسييرية للمؤسسة، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير في إطار مدرسة الدكتوراه الاقتصاد التطبيقي وتسيير المنظمات، المركز الجامعي بالوادي، الجزائر، 2010/2011.
- 103) بن عامر صافية، مساهمة نظم الإنتاج في الوقت المحدد (JIT) في تحسين أداء المؤسسات الصناعية دراسة مجموعة من المؤسسات، أطروحة دكتوراه الطور الثالث، تخصص إدارة أعمال المؤسسات، جامعة محمد بوضياف، المسيلة- الجزائر، 2020.
- 104) بوبكر نعرورة، دراسة إمكانية تبني إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الصناعية الجزائرية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في علوم التسيير، جامعة محمد بوضياف، المسيلة- الجزائر، 2014 / 2015.
- 105) بوخمحم عبد الفتاح، تحليل وتقييم الأداء في المنشأة الصناعية، رسالة دكتوراه، جامعة منتوري، قسنطينة- الجزائر، 2002.
- 106) بوعرار أحمد شمس الدين، أهمية الإدارة الاستراتيجية للتكاليف في تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في علوم التجارية، جامعة الجزائر 3، الجزائر، 2016.
- 107) جبار ياسين، أدوات وطرق تحسين جودة المنتجات وأثرها في تخفيض تكاليف الإنتاج، رسالة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر3، الجزائر، 2013/2014.
- 108) حازم عبد العزيز داود التنشة، انعكاسات إعادة الهندسة الإدارية (الهندرة) على جوانب النجاح المؤسسي، رسالة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال بكلية الدراسات العليا والبحث العلمي، جامعة الخليل- فلسطين، 2009.

- 109) حسين حساني، تقييم الأداء في مؤسسات التأمين الجزائرية، رسالة دكتوراه في علوم التسيير، جامعة الجزائر 3، الجزائر، 2011.
- 110) زعرور نعيمة، أساليب ترشيد تكاليف الخدمات العامة (دراسة حالة: مؤسسة اتصالات الجزائر- وكالة بسكرة)، أطروحة دكتوراه تخصص علوم التسيير، جامعة بسكرة- الجزائر، 2015.
- 111) زهواني رضا، تحسين تخطيط الإنتاج في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مذكرة مقدمة لاستكمال شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة- الجزائر، 2006/2007.
- 112) سماش كمال، أثر التطور التكنولوجي على نظم التكاليف وقياس الأداء، رسالة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في العلوم المالية، جامعة باجي مختار، عنابة- الجزائر، 2011/2012.
- 113) سناء نايف يعقوب، أثر تطبيق نظام الإنتاج في الوقت المحدد على تعظيم ربحية الشركات الصناعية، رسالة ماجستير غير منشورة في المحاسبة، كلية الأعمال جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا، عمان- الأردن، 2009.
- 114) سهام بن رحمون، بيئة العمل الداخلية وأثرها على الأداء الوظيفي، أطروحة دكتوراه علوم، قسم علم الاجتماع، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، جامعة بسكرة- الجزائر، 2014.
- 115) الشيخ الداوي، دراسة تحليلية لـ "الكفاءة في التسيير"، رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية، الجزائر، 1995.
- 116) صالح بلاسكة، قابلية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن كأداة لتقييم الاستراتيجية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، رسالة ماجستير، تخصص إدارة استراتيجية، جامعة سطيف- الجزائر، 2012.
- 117) عادل بوجمان، تأهيل الموارد البشرية لتحسين أداء المؤسسة الاقتصادية، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة- الجزائر، 2014/2015.
- 118) عامر الحاج، دور تحليل الإنتاج وبحوث العمليات في تحسين الأداء الاقتصادي للمؤسسات، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية، جامعة العقيد الحاج لخضر، باتنة- الجزائر، 2002/2003.
- 119) عبد الحليم لعشاش، دور تسيير تكاليف سلسلة التوريد في زيادة تنافسية المؤسسة الاقتصادية- دراسة عينة من المؤسسات، أطروحة دكتوراه الطور الثالث، تخصص إدارة اعمال المؤسسات، جامعة محمد بوضياف، المسلية- الجزائر، 2016.
- 120) عريف عبد الرزاق، أهمية التحليل المالي في تقييم أداء المؤسسات، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير غير منشورة، علوم التسيير، جامعة بسكرة، بسكرة- الجزائر، 2007/2008.

- 121) عريوة محاد، دور بطاقة الأداء المتوازن في قياس وتقييم الأداء المستدام بالمؤسسات المتوسطة للصناعات الغذائية، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، مدرسة الدكتوراه: إدارة الأعمال والتنمية المستدامة، جامعة فرحات عباس، سطيف- الجزائر، 2011/2010.
- 122) عزوز منير، أثر فعالية إدارة سلسلة التوريد على أداء العمليات الإنتاجية في المؤسسات الصناعية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه الطور الثالث في علوم التسيير، جامعة محمد بوضياف، المسيلة- الجزائر، 2018/2017.
- 123) عفاف زهراوي، نمذجة وتقييم أداء الطرق الإنتاجية الحديثة في المؤسسات الصناعية الجزائرية باستخدام شبكات بتري، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في العلوم الاقتصادية، جامعة منتوري، قسنطينة- الجزائر، 2009/2008.
- 124) العيهار فلة، دور الجودة في تحقيق الميزة التنافسية، رسالة ماجستير غير منشورة في إدارة الأعمال، جامعة الجزائر، 2005.
- 125) فادي حسن حسين، إمكانية تطبيق أسلوب 6 sigma ودوره في تخفيض التكاليف وتدعيم المقدرة التنافسية، قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في المحاسبة، جامعة الزرقاء، الأردن، 2014.
- 126) 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.
- 127) مقيح صبري، قيادة العمليات الإنتاجية بالمؤسسة الصناعية في إطار التنمية المستدامة، رسالة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعة باجي مختار، عنابة- الجزائر، 2011.
- 128) مهني بوريش، مساهمة غي تخفيض تكاليف المؤسسة من خلال التحكم في وظيفة التمويل، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2012/2011.
- 129) موزاوي سامية، مكانة تسيير الموارد البشرية ضمن معايير الايزو وإدارة الجودة الشاملة، مذكرة ماجستير إدارة أعمال، جامعة الجزائر، 2004/2003، غير منشورة.
- 130) مومن شرف الدين، دور الإدارة بالعمليات في تحسين الأداء للمؤسسة الاقتصادية، مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف- الجزائر، 2012/2011.
- 131) نبيلة حدادو، الوظيفة الإنتاجية كمدخل للتميز التنافسي، أطروحة مقدمة ضمن متطلبات نيل درجة دكتوراه علوم، في علوم التسيير، جامعة الجزائر 03، الجزائر، 2015/2014.

132) نصر الدين بوريش، تحسين مؤشرات أداء نظام الإنتاج لأقلمة المؤسسة الصناعية مع تحولات المحيط، رسالة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة دكتوراه علوم تخصص علوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة-الجزائر، 2014/2013.

133) يرقى رشيدة، دور التقنيات الكمية في تحسين كفاءة إدارة المخزون في المؤسسة الصناعية (دراسة حالة مجمع صيدال)، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة المدية، الجزائر، 2014/2013.

ثالثا: المجالات

134) أحمد بن عيشاوي، طريقة Six Sigma كأداة لتحسين إدارة الجودة الشاملة (TQM)، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، العدد 05، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة- الجزائر 2014.

135) ألاء عبد الستار وفاضل عباس الطائي، اختبار طريقة الاختبار الذاتي بين الاخطاء كمعالجة لباقي الفرضيات مع التطبيق، مجلة تكريت للعلوم الصرفة، المجلد 17، العدد 3، العراق، 2012.

136) إلهام يجاوي، أثر تطبيق مدخل الجودة على الأداء الإنتاجي للمؤسسات الصناعية الجزائرية، مجلة العلوم الاقتصادية، العدد 02، جامعة المسيلة- الجزائر، 2009.

137) إلهام يجاوي، الجودة كمدخل لتحسين الأداء الإنتاجي للمؤسسات الصناعية الجزائرية، مجلة الباحث، العدد 05، جامعة باتنة- الجزائر، 2007.

138) برحومة ع الحميد، تيطراوي أمنة، تقييم أثر تكلفة الصيانة على ربحية المؤسسة الانتاجية، مجلة البشائر الاقتصادية، المجلد 5، العدد 2، أوت 2019، الجزائر.

139) برزين شيخ محمد، أسلوب كايزن وعلاقته بتخفيض التكاليف، مجلة دراسات محاسبية ومالية، المجلد 05، العدد 10، جامعة بغداد، 2009.

140) بوبكر نعرورة، برحومة عبد الحميد، أثر تطبيق نظام إدارة الجودة على المؤشرات الكمية للأداء الإنتاجي بالمؤسسة الصناعية الحاصلة على شهادة الايزو 9001، مجلة الدراسات الاقتصادية والمالية، العدد 07، المجلد الأول، جامعة الوادي- الجزائر.

141) بوحيفة قوي، إعادة هندسة الأداء الجامعي: مقارنة معاصرة، مجلة الباحث، العدد 05، جامعة ورقلة، الجزائر، 2007.

- 142) جبل علاء الدين، دراسة الأنظمة التقليدية في تحميل التكاليف غير المباشرة وآفاق التطور باستخدام نظام التكاليف حسب الأنشطة، مجلة بحوث جامعة حلب، سوريا، 2003.
- 143) رتيعة محمد، استخدام نماذج البائل في تقدير دالة النمو الاقتصادي في الدول العربية، المجلة الجزائرية للاقتصاد والمالية، العدد 02، الجزائر، سبتمبر 2014.
- 144) زكريا يحي الجمال، اختيار النموذج في نماذج البيانات الطولية الثابتة والعشوائية، المجلة العراقية للعلوم الاجتماعية، العدد 21، جامعة الموصل، العراق، 2012.
- 145) زكية مقري، إشكالية المفاضلة بين النظم الحديثة لإدارة الإنتاج عند التطبيق، العلوم الإدارية، المجلد 38، العدد 02، الجزائر، 2011.
- 146) سالم جاسم محمد العزاوي، البحث الكيفي في العلاقات العامة، مجلة الباحث الاعلامي، المجلد 9، العدد 38، جامعة بغداد، العراق، 2017.
- 147) الشيخ الداوي، تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء، مجلة الباحث، جامعة قاصدي مرباح، العدد 07، ورقلة- الجزائر، 2010/2009.
- 148) صالح بلاسكة، نور الدين مزياي، مساهمة المقارنة المرجعية في قيادة وتقييم أداء المؤسسات، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، العدد 04، الجزائر، ديسمبر 2013.
- 149) طلال سليمان جريرة، نظام الإنتاج في الوقت المحدد **Just-In-Time** ومتطلبات تطبيقه في الشركات الصناعية المساهمة العامة في الأردن، مجلة دراسات العلوم الإدارية، المجلد 40، العدد 01، الجامعة الأردنية، عمان- الأردن، 2013.
- 150) عادل هادي البغدادي، أثر إدارة المعرفة في إعادة هندسة عمليات منظمات الأعمال: دراسة تطبيقية في معمل إطارات بابل، كلية الإدارة والاقتصاد، العدد 21، المجلد الخامس، جامعة الكوفة، العراق، 2008.
- 151) عبد الرزاق الساكني، علي يوسف، الاتجاهات المعاصرة لتحليل العلاقة بين التكلفة والحجم والربح (نقطة التعادل)، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، العدد 30، بغداد- العراق، 2012.
- 152) عبد الرزاق محمد وأسامة بشير شكر حنون، استخدام نموذج الانحدار المتعدد وأسلوب التراصف الزمني للبيانات **PM10**، المجلد 10، العدد 22، جامعة الموصل، العراق، 2018.
- 153) عبد الرزاق محمد وأسامة بشير شكر حنون، استخدام نموذج الانحدار المتعدد وأسلوب التراصف الزمني للبيانات **PM10**، مجلة الانبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 10، العدد 22، جامعة الموصل، العراق، 2018.

- 154) عبد الكريم محسن باقر، على موات سعد، تطبيق نظام البطاقات (Kanban) باستخدام المحاكاة دراسة تجريبية في الشركة العامة للصناعات الجلدية المعمل 7، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 02، العدد 01، الجامعة الأردنية، عمان- الأردن، 2006.
- 155) عبد المللك مزهودة، الأداء بين الكفاءة والفعالية، مجلة العلوم الانسانية، العدد الأول، جامعة محمد خيضر، بسكرة- الجزائر، 2001.
- 156) عمار رفعت احمد قطب، طريقة التمويل واثرها على الربحية(بحث تطبيقي)، مجلة كلية التراث الجامعة، العراق.
- 157) عمار رفعت أحمد قطب، طريقة التمويل واثرها على الربحية، مجلة كلية التراث، العدد 10، العراق، 2011.
- 158) غسان فلاح المطارزة، سليمان حسين بشتاوي، أثر تطبيق نظام تكاليف الإنتاج في الوقت المحدد (JIT) على الأداء التشغيلي في الشركات الصناعية الأردنية، مجلة دراسات العلوم الإدارية، المجلد 34، العدد 02، الجامعة الأردنية، عمان- الأردن، 2007.
- 159) غسان فلاح المطارزة، متطلبات ومعوقات تطبيق التكلفة المستهدفة في الشركات الصناعية الأردنية، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 24، العدد 02، جامعة دمشق- سوريا، 2008.
- 160) فراس الجميل عتوم وآخرون، إدارة المخزون واثرها على الاحتفاظ بالزبائن في ظل المنافسة، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، الاصدار 33، العراق، 2012.
- 161) قاسم محمد عبد الله البعاج، نجم عبد عليوي الكرعوي، التكامل بين (JIT- ABC) في تخفيض التكاليف للشركات الصناعية دراسة تطبيقية في الشركة العامة للصناعات النسيجية مصنع نسيج الدبوانية، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد 39، بغداد- العراق، 2014.
- 162) القحطاني سالم سعيد، إدارة الجودة الشاملة وامكانية تطبيقها في التعليم الحكومي، مجلة الإدارة العامة، العدد 78، عمان- الأردن، أبريل 1993.
- 163) مجبل دواي اسماعيل، فاعلية المقارنة المرجعية في تقويم الأداء وإمكانية تطبيقها في الوحدات الاقتصادية العراقية غير الهادفة للربح، مجلة التقني، المجلد 21، العدد 06، العراق، 2008.
- 164) منى سالم حسين، مرعي المعاضيدي، التغييرات التي طرأت على دور أنظمة التكاليف المعيارية في بيئة التصنيع الحديثة المؤتمتة، مجلة تريكت للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 03، العدد 06، جامعة العراق، 2007.

- 165) نبراس محمد عباس، استعمال آلية منهج التكلفة المستهدفة في تسعير الخدمة المصرفية-دراسة تطبيقية، مجلة الادارة والاقتصاد، العدد 114، الجامعة المستنصرية-العراق، 2018.
- 166) نوال مجدوب و خيرة مجدوب، مزايا طرق جمع البيانات المختلفة وعيوبها ومتى يتم استخدام كل منها، مجلة السراج في التربية وقضايا المجتمع، العدد1، جامعة الوادي-الجزائر، 2017.

رابعاً: التقارير والمنشورات

- 167) رفيق زراولة، محاضرات في إدارة الإنتاج والعمليات، جامعة 08 ماي 1945، قلمة، 2016/2015.
- 168) شريف مسعودة، دولي سعاد، تحسين الأداء من خلال مدخل التعلم التنظيمي، الملتقى العلمي الدولي، أداء وفعالية المنظمة في ظل التنمية المستدامة، 11/10 نوفمبر 2009، جامعة المسيلة، الجزائر.
- 169) شطارة نبيلة، لبرش سارة، دور مراقبة التسيير في تحسين أداء المؤسسة، ملتقى وطني حول مراقبة التسيير كآلية لحكومة المؤسسات وتفعيل الإبداع جامعة البليدة 02، 2017/05/24/23، الجزائر.
- 170) عبد الحميد برحومة، قياس الفعالية والكفاءة في مجالات الإنتاج والتصنيع، بحث مقدم في الملتقى الدولي الأول حول التسيير الفعال في المؤسسة الاقتصادية، قسم العلوم التجارية، جامعة محمد بوضياف، المسيلة- الجزائر، 2005.
- 171) عمرو حامد، تقييم الأداء المؤسسي في الوحدات الحكومية، ورقة عمل مقدمة ضمن ملتقى تقييم الأداء المؤسسي في الوحدات الحكومية، المنظمة العربية للتنمية الادارية، أعمال المؤتمرات، مصر 2007.
- 172) فايز علي المطيري، البند التاسع: الإنتاجية ودورها في تحسين التنافسية وزيادة النمو، مؤتمر العمل العربي، الدورة الخامسة والأربعون، منظمة العمل العربية، القاهرة- مصر، 2018.
- 173) فرحات غول، دور إعادة الهندسة كأسلوب للتغيير التنظيمي في ظل أوضاع البيئة الراهنة، أبحاث الملتقى العلمي الدولي، جامعة دالي ابراهيم، الجزائر، 2011.
- 174) مفيدة يجياوي، موفق عبد القادر، مؤشرات الأداء لنظام الإنتاج في المؤسسة الصناعية الجزائرية، المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات في 08-09 مارس 2005 بجامعة ورقلة، جامعة بسكرة، الجزائر.
- 175) المنظمة العربية للتنمية الإدارية، قياس وتقييم الاداء كمدخل لتحقيق جودة الأداء المؤسسي، 2009.

خامساً: المراجع باللغة الأجنبية

- 176) A. Rambaux, **Gestion économique des stocks**, Edition Dunod, 6ème édition, Paris, 2001.
- 177) Abdalla M & El Habil, **A Suggested Method of Detecting Multicollinearity in Multiple Regression Models**, Tanmiat Al-rafidain, Vol34 , Issue106 ,Iraque, 2012.
- 178) Akbar Javadian Kootanaee, K. Nagenda Babu, Hamidreza Fooladi Talari, **Just-in-Time Manufacturing System: From Introduction to Implement**, International Journal of Economics, Business and Finance, Vol 01, No 02, Academic and Scientific Publishing, New York, 2013.
- 179) Alain Fernandez, **Les Nouveaux Tableaux de Bord des Décideurs**, 2ème Editions, d'organisation, Paris, 2007.
- 180) Asbjørn Rolstadås, **Enterprise performance measurement**, International Journal of Operations & Production Management, vol 18, No 9/10, 1998.
- 181) Bellaiche Michel, **100 Question Pour Comprendre L'après Certification ISO 9001**, Anfor, France, 2004.
- 182) Birger Wernerfelt, **A Resource – Based View of the Firme Strategic**, Management Journal, Vols, 1984.
- 183) Brigitte Doriath et Christian Goujet, **Gestion Prévisionnelle et Mesure de la Performance**, Dunod, Paris, 2007.
- 184) C. Pérochon, **Comptabilité Analytique**, édition foucher, Paris, 1982.
- 185) Chase Richard & Jacobs Robert & Aquilano Nicholas, **Operation Management for Competitive**, 10th ed, MC Graw- Hill Companies, Ince, USA, 2004.
- 186) De Rongé. Y, **Comptabilité de gestion**, 2eme Ed, de Boeck Université, Belgique, 2008.
- 187) Drummond, Helga, **The Quality Management – What Totle Quality Management**, Colorado, Libraries unlimited, 2004.
- 188) Fred Sollish and John Semanik, **The Purchasing and Supply Manager's Guideto the C.P.M. Exam**, Publisher Harbor Light Pres, San Francisco - London,2010.
- 189) George Javel, **Organisation et Gestion de la Productin, Cours avec exercices corriges**, 4eme Edition, Dunod, 2010, Paris.
- 190) Gerard Melyon, **Comptabilité analytique**, 2eme Ed, Bréal, France- Paris, 2001.

- 191) Gerard Melyon, **Comptabilité analytique**, 3eme Ed, Brédal édition, Paris, 2004. Gervais. M, **Contrôle de Gestion, Economica**, 7eme, France, 2000.
- 192) Gilles Bressy et Christian Konkuyt, **Economie d'entreprise**, Edition Sirey, Paris, 1990.
- 193) Grandguillot. B, Grandguillot. F, **Comptabilité analytique**, 4eme Ed, Gualino éditeur, France, 2001.
- 194) Guido van Heck, **Inventory Management (Introducing a framework to assess operational performance)**, Master Thesis – Systems Engineering, Policy Analysis and Management, Delft University of Technology, Netherlands , 2009.
- 195) Hilton & Ronald, **Management Accounting**, 6th ed, MC Graw- Hill, Irwin, 2005.
- 196) J. Lee Krajewski, P. Larry Ritzman, K. Manoj Malhotra, **Operation Management: Processes and Value Chains**, Prentice Hill of India Private Limited, New Delhi, 2007.
- 197) John W. Toomey, **Inventory Management: Principles Concepts and Techniques**, Published by Springer Science+Business Media, New York, USA, 2000.
- 198) Joseph R. Jablanski, **Implementing Total Quality Management**, Pfeiffer & Company, USA, 1991.
- 199) Karim said, Martine Maadani, **Management et Pilotage de la Performance**, Hachette Education, 2009.
- 200) L. John Thompson, **Strategic Management: Awareness and change**, 2nd Edition, Chapman and Hall, Pub, 1994.
- 201) L. Gauvault, A. Lauret, **Technique et Pratique de la Gestion des Stocks**, ED delmas et cie, Paris, 1985.
- 202) Makijovaite, **Roma: Problems and Perceptions of T.Q.M, Implementation in lithuanian**, Conference proceeding, Prom T.Q.M for higher education institutions, 1999.
- 203) Michael Kalika, **Structure D'entreprise**, Edition Economica, Paris, 1995.
- 204) Michel Barrier, **Re-engineering Your Company, Nation's Business**, Vol 82, Issue 02, February, 1994.
- 205) Michel Hammer & James Champy, **Le Reengineering, Réinventer L'entreprise Pour une Amélioration Spectaculaire de ses Performances**, Dunod, Paris, 1993.
- 206) Michel Morin, **Les Magasins de stockage (s'organiser pour réduire les couts)**, les éditions d'organisation, paris, 1987.

- 207) Michel Quayle, **Purchasing and Supply Chain Management: Strategies and Realities**, Published by IRM Press (A Imprint of Idea Group), USA, 2006.
- 208) Michel. G, **CONTROLE DE GESTION**, 7^{édition}, Edition d'organisation, Paris, 2000.
- 209) Milan Pasula and Others, **Internal Audit of the Supply Chain Management in Function of Cost Reduction of the Company**, Journal of Engineering Management and Competitiveness (JEMC), Serbia, Vol.3, No 1, 2013.
- 210) Mustafa M Isma'eel & M Hatwan Rhima, **Production Capacity Utilization Variance and Its Role in the Operating Profitability of a Sample of Iraqi Industrial Corporations**, The Journal of Administration & Economics, N 42, Iraq, 2018.
- 211) N. Suresh, S. Anil Kumar, **Operations management**, New Age International (P) Ltd, New Delhi, 2009.
- 212) Nyomek, Lydia, **The Integration of Quality Management System in Constuctive Industry**, Thesis of master in science, Faculté of Civil Engineering, University of Technologi, Malyzia, 2009/2010.
- 213) **Oxford Learner's Pocket Dictionary**, Third Edition, Oxford Press, Oxford, 2003.
- 214) P. Charpentier, **Organisation et gestion de l'entreprise**, ed. Nathan, Paris, 1997.
- 215) P. Oger, **La Gestion par L'analyse des Couts**, ed. Presses Universitaires, France, 2002.
- 216) Pascal Laurent et Francoise Bouard: **Economie d'entreprise**, Tom 01, Les Editions d'organisation, Paris, 1997.
- 217) Peter Druker, **L'avenir du Management Selon Druker**, Edition Village Mondial, Paris, 1999.
- 218) Phippe Lorino, **Contrôle de Gestion Stratégique**, Dunod, Paris, 2001.
- 219) Pierre ZERMATI et Fabrice MOCELLIN, **Pratique de la gestion des stocks**, Edition Dunod, 7^{ème} édition, Paris, 2005.
- 220) Pierre ZERMATI, **Pratique de la gestion des stocks**, Edition Dunod, 1^{re} édition, Paris, 1990.
- 221) Raimbault. G, **Comptabilité analytique et gestion prévisionnelle**, Ed Chihab, Algérie, 1994.
- 222) Robert M. Monczka and Others, **Purchasing Spply Chain Management**, 04th Edition, Published by South Western Cengage Learning, Mason, USA, 2009.



- 223) S. Anil Kumar, N. Suresh, **Production and Operations Management –With skill development Caselests and Cases-**, 2end Edition, New Age International Limited, New Delhi, India, 2008.
- 224) S. Anil Kumar, **Production and Operations Management**, New Age International Publisher, Telangana, India, 2009.
- 225) Saada. T et autre, **Comptabilité analytique et contrôle de gestion**, 3eme Ed, Vuibert, Belgique, 2005.
- 226) Segot Jaque, **Assurer Le Passage à La Norme ISO 9001**, Version 2000, Gasquet, Histophe, Edition Afivor, Paris, 2001.
- 227) Stuart Hienritz, **Purchasing Principles and Application**, N.Y: Prentice- Hall 1991.
- 228) Sujar balachandran & rammsamy, **Six Sigma and level quality characteristics**, Astudy on Indian software .industries, aims international journal of management, Vol 2, No.1, 2008.
- 229) Vincent Plauchu, **Mesure et Amélioration des Performances Industrielles**, Tome 2, Office des Publications Universitaires, Université pierre mendés, Grenoble- France, 2006.
- 230) Whitman, Larry. & al, **Business Process Reengineering: a Consolidated Methodology**, the 4th Annual International Conference on Industrial Engineering Theory, Applications and Practice, San Antonio, Texas, USA, 17-20/11/1999.
- 231) Xavier Bouin, **Francois- Xavier Simon, Tous Gestionnaires**, Dunod, Paris, 2002.
- 232) Yves Crama, **Eléments de la Gestion de Production**, Ecole D'administration des affaires, Université de liège, 2002/2003.
- 233) Yves de Rongé, **Comptabilité de Gestion**, De Boeck Université, Bruxelles, 1998.

سادسا: المواقع الالكترونية

234) أحمد السيد كردي، إدارة المواد والشراء (المفاهيم والأهداف)، على الموقع:

<http://Kenanaonline.com/users/ahmedkordy/posts/530406>

235) أحمد السيد كردي، إعادة الهندسة، على الموقع:

<http://www.alzooa.com/articles/view.php?id=1214>

236) ياسر ابراهيم العبيد، مؤشرات الأداء، الزمالة الامريكية لجودة المنشآت الصحية، على الموقع:



www.Yaseralobaida/presentation/arabic/13.pps

237) محمد سامي عبد السلام، الاقتصاد الهندسي، على الموقع:

<http://almerja.com/reading.php?idm=49494>

238) شاكرا تركي أمين، إدارة الإنتاج والعمليات، كلية الأعمال، جامعة الملك عبد العزيز، على الموقع:

<https://slideplayer.com/slide/14506160/>

239) ماهر الخزاعي، محمد الحسين، إدارة السيولة والربحية، على الرابط:

<https://almerja.com/reading.php?idm=116228>

240) Jean- Emile Denis et Autres, **Orientation Marche et Performance**, www.Orient.fr.

241) Lars Bedey and others, **Purchasing Management**, Department of Technology Management and Economics, 2008.

على الموقع: <http://publications.lib.chalmers.se/records/fulltext/90488.pdf>

242) M. Ahmed Hebbazi, **Evaluation du Contrôle Interne de la Logistique**, Cycle Supérieur Audit et Contrôle de Gestion 12 éme Promotion.

على الموقع: <http://fr.scribd.com/doc/3816621/audit-interne-logistique-12-promo?autodownload=pdf>

243) Stéphane Jacquet, **Management de la Performance**, sur:

https://creg.acversailles.fr/IMG/pdf/Management_de_la_performance_des_concepts_aux_outils.pdf

244) <http://almerja.net/reading.php?idm=49765>

245) <https://www.almrsal.com/post/520088>

246) [https://sst5.com/Article/1962/25/ماهو-منهج-الجودة-الياباني-\(الكايزن\)](https://sst5.com/Article/1962/25/ماهو-منهج-الجودة-الياباني-(الكايزن))

247) <https://www.piloter.org/qualite/cinq-zero.htm>

الملاحق







الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
République Algérienne Démocratique et Populaire
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique

Université Mohamed Boudiaf M'sila
Faculté des Sciences Économiques,
Commerciales et des Sciences de Gestion
Département Sciences de Gestion



جامعة محمد بوضياف بالمسيلة
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير

الموضوع: مساعدة الطلبة لإجراء التبرصات الميدانية لربط الجامعة بالمحيط

في إطار ربط الصلة بين الجامعة و المحيط فإننا يشرفنا نحن رئيس قسم علوم التسيير أن نطلب من سيادتكم اتخاذ الإجراءات اللازمة لتمكين الطالب(ة) المذكور(ة) أدناه من إجراء تبرص ميداني بمؤسستكم وشكرا.

الطلبة

الطالب (ة): محمد عثمان تاريخ الايراد: 1989/06/17 ب: المسيلة
ابن: محمد وابن (ة):
رقم بطاقة التعريف الوطنية: 9014-69/17 الصادرة بتاريخ: عام 1989 عن: عام 1989
مسجل (ة) تحت رقم: D.SG/BC/04/16 السنة: الثانية
فرع: علوم التسيير خلال السنة الجامعية: 2017 / 2018

موضوع البحث

دور ادارة التموين في تحسين الاداء الانشائي بالمؤسسة الاقتصادية

اسم المؤسسة المقترحة للتبرص

مطاحن الحفصنة

اسم ولقب الأستاذ (ة) المشرف (ة)

أ.د. برحومة عبد الحميد

المسيلة:



رئيس القسم

الدكتور:
مير أحمد

الهيئة المستقبلية

214121
بوطيبيق سليمان



الأستاذ المشرف

أ.د. برحومة عبد الحميد



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
République Algérienne Démocratique et Populaire
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique

Université Mohamed boudiaf - M'SILA
Faculté des Sciences Économiques,
Commerciales et des Sciences de Gestion
Département Sciences de Gestion



جامعة محمد بوضياف بالمسيلة
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير

المسيلة في: / / 2019

الرقم: 2019

الموضوع: مساعدة الطلبة لإجراء التريضات الميدانية لربط الجامعة بالمحيط

في إطار ربط الصلة بين الجامعة و المحيط فإننا نشرفنا نحن رئيس قسم علوم التسيير أن نطلب من سيادتكم اتخاذ الإجراءات اللازمة لتمكين الطلبة (ة) المذكور (ة) بمؤسستكم وشكرا.

لطالسب (ة) محادي عثمان

موضوع البحث

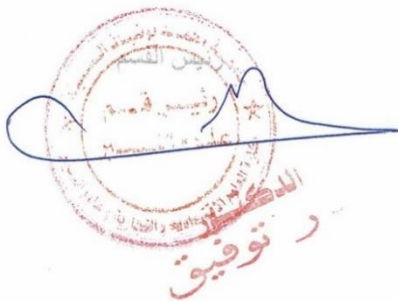
دور ادارة التّموين في تحسين الازاء الاتاجي بالمؤسسة الاقتصادية
دراسة مجموعة مؤسسات اقتصادية -

اسم المؤسسة المقترحة للتريض
المؤسسة الجزائرية للأبحاث الصناعية والتقنية - مركب المسيلة -

اسم ولقب الأستاذ (ة) المشرف (ة)

أ.د. برحومة عبد الحفيد

المسيلة: 12 نوفمبر 2019



الأستاذ المشرف
أ.د. برحومة عبد الحفيد



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
République Algérienne Démocratique et Populaire
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique

Université Mohamed boudiaf - M'SILA
Faculté des Sciences Économiques,
Commerciales et des Sciences de Gestion
Département Sciences de Gestion



جامعة محمد بوضياف بالمسيلة
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير

المسيلة في:/...../2018

الرقم:/2018

الموضوع: مساعدة الطلبة لإجراء التربصات الميدانية لربط الجامعة بالمحيط

في إطار ربط الصلة بين الجامعة و المحيط فإننا يشرفنا نحن رئيس قسم علوم التسيير أن نطلب من سيادتكم اتخاذ الإجراءات اللازمة لتمكين الطلبة (ة) المذكور (ة) بمؤسستكم وشكرا.

طالب (ة) هادي عثمان

موضوع البحث

دور إدارة التسيير في تحسين الأداء الإنتاجي
في المؤسسة الاقتصادية دراسة مجموعة من المؤسسات
اسم المؤسسة المقترحة للتربص

فضيلة حليب

اسم ولقب الأستاذ (ة) المشرف (ة)

أ.د. براهيمة عبد الحميد

المسيلة:



الدكتور
توفيق

الهيئة المستقبلة



الأستاذ المشرف

أ.د. براهيمة عبد الحميد



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
République Algérienne Démocratique et Populaire
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique

Université Mohamed boudiaf - M'SILA
Faculté des Sciences Économiques,
Commerciales et des Sciences de Gestion
Département Sciences de Gestion



جامعة محمد بوضياف بالمسيلة
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير

المسيلة في: / / 2019

الرقم: 2019

الموضوع: مساعدة الطلبة لإجراء التريضات الميدانية لربط الجامعة بالمحيط

في إطار ربط الصلة بين الجامعة و المحيط فإنه يشرفنا نحن رئيس قسم علوم التسيير أن نطلب من سيادتكم اتخاذ الإجراءات اللازمة لتمكين الطلبة (ة) المذكور (ة) بمؤسستكم وشكرا.

لطالب (ة) مهاري عثمان

موضوع البحث

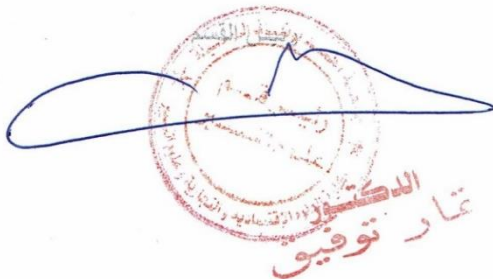
دور إدارة التمويين في تحسين الاداء الإنشائي
بالهؤسسة الاقتصادية - دراسة اجموحة عن المؤسسات
اسم المؤسسة المقترحة للتريض

وحدة الاساتيب وعماد السعي بالرشى - برج بوعزيز

اسم ولقب الاستاذ (ة) المشرف (ة)

أ.د. برحومة عبد الحميد

المسيلة: 12 نوفمبر 2019



الاستاذ المشرف
أ.د. برحومة عبد الحميد





المؤسسات	الأعوام	فعالية وظيفة الشراء		تكاليف التخزين	الكفاءة	الفعالية	الجودة	الانتاجية	التكلفة	الربحية
		X1	X2	X3	Y1	Y2	Y3	Y4	Y5	Y6
المطاحن CIC	2010	1,234460434	0,0045	0,08979602	0,78317762	0,937667783	0,12	1,234460436	0,96349155	-0,01988703
	2011	1,234045786	0,0052	0,106091738	1,39889748	1,294376463	0,13	1,098522266	0,946257977	0,043641866
	2012	1,23337836	0,0067	0,102725088	1,142284238	1,22682686	0,14	1,068998114	0,960219603	0,028847167
	2013	1,209399257	0,0011	0,100895276	1,167546942	1,237031375	0,09	1,074247679	0,941937322	0,047644372
	2014	1,245129497	0,0012	0,101538032	0,977439328	1,019728785	0,09	1,108490051	0,946604362	0,042308037
	2015	1,223135835	0,0044	0,11854934	1,38080974	1,433256125	0,12	1,113205123	0,940995828	0,054024627
	2016	1,230757026	0,0026	0,14356473	1,231455232	1,203619764	0,1	1,230757026	0,890399268	0,097033339
	2017	1,249598063	0,0039	0,119759327	1,258913309	0,841855521	0,11	1,249598063	0,902822403	0,087980961
	2018	1,254378648	0,0021	0,11708638	1,191620737	1,149691074	0,1	1,254378648	0,883121834	0,118419631
H- liat	2010	1,295835025	0,001554171	0,095482564	0,782363116	0,864529696	0,02	1,210517798	0,80233827	0,07818868
	2011	1,296641147	0,003127981	0,092452579	1,335387534	1,236841429	0,04	1,250097902	0,903183532	0,088016153
	2012	1,322280638	0,006993768	0,090805748	1,126938334	1,198076173	0,09	1,244069701	1,061240707	0,037908808
	2013	1,212109214	0,001747974	0,091384229	1,070472046	1,119513395	0,022	1,126411403	0,972803982	0,025176866
	2014	1,227661393	0,002584934	0,120061235	0,930893668	0,929258448	0,035	1,172755291	0,982630285	0,020902905
	2015	1,283537458	0,003436398	0,115573428	1,362389738	1,428096403	0,042	1,219451562	0,988952159	0,03232307
	2016	1,301848541	0,006493506	0,113965243	1,108251091	1,136698505	0,075	1,218987313	0,98910324	0,036101177
	2017	1,275059588	0,001758087	0,116763193	1,258283852	0,841847102	0,025	1,192521292	0,992533525	0,048207985
	2018	1,287810184	0,001787296	0,093394682	1,1229667	1,133085626	0,023	1,323698634	1,101712213	0,053510863
EATIT	2010	1,972563667	0,000269127	0,027837833	0,352648549	0,401254596	0,0225	0,842654115	2,549538558	-0,38523973
	2011	1,732822282	0,000353614	0,054066852	0,340756839	0,380289353	0,021	0,771094448	1,654423115	0,020617372
	2012	1,533180249	0,000240746	0,060618819	0,476273147	0,304302118	0,0254	0,708026597	1,667750238	-0,07213469
	2013	1,367711455	0,000192773	0,069751437	0,755273743	0,444274313	0,032	0,647124826	1,614258494	-0,13689423
	2014	1,472409383	0,000239886	0,077463182	0,464471604	0,495544735	0,026	0,744302882	1,402801018	-0,07398099
	2015	1,456145358	0,000599774	0,066428799	0,64472053	0,451312406	0,0253	0,648321608	1,596195797	-0,08587664
	2016	1,840595556	0,003404585	0,0560126	0,515446684	0,354164565	0,0213	0,68545166	1,464646599	-0,05074259
	2017	1,339867216	0,000204105	0,076876466	0,845662468	0,498557456	0,03	0,685546544	1,394964538	-0,06452291
	2018	1,42599189	0,000128548	0,085645824	0,645264566	0,42654666	0,0229	0,615854665	1,369000886	-0,06264429
IRRAGRIS	2010	1,341584888	0,00335975	0,053531144	0,885459549	0,492130594	0,0365	0,996015845	1,621334651	0,020205024
	2011	1,50739875	0,0038	0,060147353	1,431133948	1,365422018	0,0453	1,18781825	1,654423114	0,020617372
	2012	1,344303155	0,0035	0,066905686	0,793017737	0,956521739	0,0423	1,093936392	1,667750238	-0,07213469
	2013	1,224295191	0,0004	0,075898298	0,783942355	0,812382353	0,005	1,104662452	1,614258492	-0,13689423
	2014	1,356969766	0,0003	0,078799782	0,682099337	0,625153333	0,003	1,098616033	1,402801017	-0,07398099
	2015	1,33451528	0,0003	0,070417653	1,274506066	0,883386667	0,004	1,185306295	1,596195796	-0,08587664



الملحق

رقم 03



Descriptive Statistics

	N	Skewness		Kurtosis	
	Statistic	Statistic	Std. Error	Statistic	Std. Error
Effepurch	36	,418	,393	2,471	,768
Qualpurch	36	,183	,393	2,205	,768
Storcos	36	0,546	,393	6,492	,768
Effi	36	,380	,393	2,773	,768
Effe	36	,134	,393	2,301	,768
Qual	36	,785	,393	2,086	,768
Prod	36	,076	,393	2,419	,768
Cost	36	1,601	,393	3,555	,768
Prof	36	,542	,393	2,264	,768
Valid N (listwise)	36				

Correlations

		Effi	Effepurch	Qualpurch	Storcos
Effi	Pearson Correlation	1	,119	-,792**	-,155
	Sig. (2-tailed)		,488	,000	,367
	N	36	36	36	36
Effepurch	Pearson Correlation	,119	1	-,293	-,152
	Sig. (2-tailed)	,488		,083	,376
	N	36	36	36	36
Qualpurch	Pearson Correlation	-,792**	-,293	1	,316
	Sig. (2-tailed)	,000	,083		,060
	N	36	36	36	36
Storcos	Pearson Correlation	-,155	-,152	,316	1
	Sig. (2-tailed)	,367	,376	,060	
	N	36	36	36	36

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Correlations

		Effe	Effe-purch	Qualpurch	Stor-cos
Effe	Pearson Correlation	1	,192	-,844**	-,225
	Sig. (2-tailed)		,261	,000	,188
	N	36	36	36	36
Effepurch	Pearson Correlation	,192	1	-,293	-,152
	Sig. (2-tailed)	,261		,083	,376
	N	36	36	36	36
Qualpurch	Pearson Correlation	-,844**	-,293	1	,316
	Sig. (2-tailed)	,000	,083		,060
	N	36	36	36	36
Storcos	Pearson Correlation	-,225	-,152	,316	1
	Sig. (2-tailed)	,188	,376	,060	
	N	36	36	36	36

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Correlations

		Qual	Effepurch	Qualpurch	Storcos
Qual	Pearson Correlation	1	-,312	,770**	,452**
	Sig. (2-tailed)		,064	,000	,006
	N	36	36	36	36
Effepurch	Pearson Correlation	-,312	1	-,293	-,152
	Sig. (2-tailed)	,064		,083	,376
	N	36	36	36	36
Qualpurch	Pearson Correlation	,770**	-,293	1	,316
	Sig. (2-tailed)	,000	,083		,060
	N	36	36	36	36
Storcos	Pearson Correlation	,452**	-,152	,316	1
	Sig. (2-tailed)	,006	,376	,060	
	N	36	36	36	36

** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Correlations

		Prod	Effepurch	Qualpurch	Storcos
Prod	Pearson Correlation	1	,494**	-,747**	-,213
	Sig. (2-tailed)		,002	,000	,212
	N	36	36	36	36
Effepurch	Pearson Correlation	,494**	1	-,293	-,152
	Sig. (2-tailed)	,002		,083	,376
	N	36	36	36	36
Qualpurch	Pearson Correlation	-,747**	-,293	1	,316
	Sig. (2-tailed)	,000	,083		,060
	N	36	36	36	36
Storcos	Pearson Correlation	-,213	-,152	,316	1
	Sig. (2-tailed)	,212	,376	,060	
	N	36	36	36	36

Correlations

		Cost	Effepurch	Qualpurch	Storcos
Cost	Pearson Correlation	1	,011	,739**	,251
	Sig. (2-tailed)		,947	,000	,139
	N	36	36	36	36
Effepurch	Pearson Correlation	,011	1	-,293	-,152
	Sig. (2-tailed)	,947		,083	,376
	N	36	36	36	36
Qualpurch	Pearson Correlation	,739**	-,293	1	,316
	Sig. (2-tailed)	,000	,083		,060
	N	36	36	36	36
Storcos	Pearson Correlation	,251	-,152	,316	1
	Sig. (2-tailed)	,139	,376	,060	
	N	36	36	36	36

** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Correlations

		Prof	Effepurch	Qualpurch	Storcos
Prof	Pearson Correlation	1	,343*	,368*	-,352*
	Sig. (2-tailed)		,040	,027	,035
	N	36	36	36	36
Effepurch	Pearson Correlation	,343*	1	-,293	-,152
	Sig. (2-tailed)	,040		,083	,376
	N	36	36	36	36
Qualpurch	Pearson Correlation	,368*	-,293	1	,316
	Sig. (2-tailed)	,027	,083		,060
	N	36	36	36	36
Storcos	Pearson Correlation	-,352*	-,152	,316	1
	Sig. (2-tailed)	,035	,376	,060	
	N	36	36	36	36

Regression:

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	,806 ^a	,650	,617	,183195998	1,645

a. Predictors: (Constant), Storcos, Effepurch, Qualpurch

b. Dependent Variable: Effi

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	1,997	3	,666	19,833	,000 ^b
	Residual	1,074	32	,034		
	Total	3,071	35			

a. Dependent Variable: Effi

b. Predictors: (Constant), Storcos, Effepurch, Qualpurch

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients Beta	t	Sig.
		B	Std. Error			
1	(Constant)	1,645	,260		6,340	,000
	Effe-purch	-,140	,131	-,117	-1,068	,293
	Qual-purch	-,551	,073	-,858	-7,513	,000
	Stor-cos	1,569	1,762	,098	,891	,380

a. Dependent Variable: Effi

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
2	,847 ^a	,718	,692	,187089131

a. Predictors: (Constant), Storcos, Effepurch, Qualpurch

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
2	Regression	2,854	3	,951	27,175	,000 ^b
	Residual	1,120	32	,035		
	Total	3,974	35			

a. Dependent Variable: Effe

b. Predictors: (Constant), Storcos, Effepurch, Qualpurch

Coefficients^a



Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
2	(Constant)	1,651	,265		6,230	,000
	Effepurch	-,079	,134	-,058	-,588	,561
	Qualpurch	-,639	,075	-,875	-8,538	,000
	Storcos	,784	1,799	,043	,436	,666

a. Dependent Variable: Effe

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
3	,804 ^a	,647	,614	,127309491

a. Predictors: (Constant), Storcos, Effepurch, Qualpurch

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
3	Regression	,949	3	,316	19,523	,000 ^b
	Residual	,519	32	,016		
	Total	1,468	35			

a. Dependent Variable: Qual

b. Predictors: (Constant), Storcos, Effepurch, Qualpurch

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
3	(Constant)	,827	,180		4,588	,000
	Effepurch	-,066	,091	-,080	-,722	,475
	Qualpurch	,300	,051	,675	5,880	,000
	Storcos	2,500	1,224	,227	2,042	,049

a. Dependent Variable: Qual

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
4	,802 ^a	,643	,609	,147179910

a. Predictors: (Constant), Storcos, Effepurch, Qualpurch

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
4	Regression	1,246	3	,415	19,177	,000 ^b
	Residual	,693	32	,022		
	Total	1,939	35			

a. Dependent Variable: Prod

b. Predictors: (Constant), Storcos, Effepurch, Qualpurch

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
4	(Constant)	1,012	,209		4,854	,000
	Effepurch	,289	,106	,303	2,738	,010
	Qualpurch	-,343	,059	-,673	-5,828	,000
	Storcos	,578	1,416	,046	,408	,686

a. Dependent Variable: Prod

a. Dependent Variable: Cost

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
5	,778 ^a	,605	,568	,239100915

a. Predictors: (Constant), Storcos, Effepurch, Qualpurch
ANOVAa

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
5	Regression	2,800	3	,933	16,326	,000 ^b
	Residual	1,829	32	,057		
	Total	4,629	35			

a. Dependent Variable: Cost

b. Predictors: (Constant), Storcos, Effepurch, Qualpurch

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients Beta	t	Sig.
		B	Std. Error			
5	(Constant)	-,098	,339		-,290	,774
	Effepurch	-,371	,172	,252	-2,164	,038
	Qualpurch	,632	,096	,802	6,607	,000
	Storcos	,710	2,300	,036	,309	,759

a. Dependent Variable: Cost

a. Predictors: (Constant), Storcos, Effepurch, Qualpurch

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
6	,757 ^a	,574	,534	,028318974

ANOVAa

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
6	Regression	,035	3	,012	14,352	,000 ^b
	Residual	,026	32	,001		
	Total	,060	35			

a. Dependent Variable: Prof

b. Predictors: (Constant), Storcos, Effepurch, Qualpurch

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients Beta	t	Sig.
		B	Std. Error			
6	(Constant)	-,090	,040		-2,240	,032
	Effepurch	,078	,020	,462	3,817	,001
	Qualpurch	,059	,011	,659	5,225	,000
	Storcos	-1,095	,272	-,490	-4,019	,000

a. Dependent Variable: Prof

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

الملخص:

تهدف الدراسة الى ابراز الدور الذي تلعبه إدارة التموين بوظيفتيها الشراء والتخزين في تحسين الأداء الإنتاجي من خلال المؤشرات الستة لقياسه (الكفاءة والفعالية، الجودة والإنتاجية، التكاليف والربحية)، إضافة إلى التعرف على واقع إدارة التموين في المؤسسات الصناعية الجزائرية، ومدى مساهمة وظيفتي الشراء والتخزين في تحسين الأداء الإنتاجي لهذه المؤسسات.

لقد تم بناء نموذج انحدار تجميعي قائم على تحسين الأداء الإنتاجي في ظل إدارة التموين يساعد في تفسير العلاقات بين المتغيرات موضوع الدراسة وتحديد اتجاهات هذه العلاقات، وقد تم الاستعانة ببيانات مقطعية طولية "Panel Data" لأربع مؤسسات اقتصادية جزائرية خلال الفترة (2010 – 2018).

وقد توصلت الدراسة إلى أن لإدارة التموين بوظيفتيها الشراء والتخزين دور فعال في تحسين الأداء الإنتاجي بالمؤسسات الاقتصادية الأربعة محل الدراسة خلال فترة الدراسة.

الكلمات المفتاحية: إدارة التموين، الأداء الإنتاجي، وظيفة الشراء، وظيفة التخزين، مؤشرات الأداء الإنتاجي، المؤسسات الاقتصادية الجزائرية.

Abstract :

The study aims to highlight the role that the Supply Management plays with its both purchasing and storage functions in improving the production performance through its six indicators (efficiency and effectiveness, quality and productivity, costs and profitability), in addition, identifying the reality of the Supply Management in Algerian Industrial Companies, and the contribution of both purchasing and storage functions in improving their productive performance.

A Pooled Regression Model has been built to help explain the relationships between the variables of study and measure the trends of these relationships. Time series cross-section data "Panel Data" was used for four Algerian Companies during the period (2010 - 2018).

The study concluded that the Supply Management, with its purchasing and storage functions, had an effective role in improving the productive performance of these companies during the period of study.

Key words : Supply management, productive performance, purchasing function, storage function, productive performance indicators, Algerian economic companies.

Résumé :

L'étude vise à mettre en évidence le rôle joué par le management de l'approvisionnement avec ses fonctions d'achat et de stockage dans l'amélioration de performance productive à travers ses six indicateurs (efficience et efficacité, qualité et productivité, coûts et rentabilité), en plus d'identifier la réalité du management de l'approvisionnement dans les Entreprises Industrielles Algériennes, et la contribution des fonctions d'achat et de stockage à l'amélioration de leur performance productive.

Un modèle de régression groupé (PRM) a été construit pour aider à expliquer les relations entre les variables d'étude et mesurer les tendances de ces relations. Les données cross-section séries chronologiques «Panel Data» ont été utilisées pour quatre Entreprises Algériennes au cours de la période (2010-2018).

L'étude a conclu que le management de l'approvisionnement avec ses fonctions d'achat et de stockage, avait un rôle efficace dans l'amélioration des performances productives de ces entreprises pendant la période d'étude.

Mots clés : Management de l'approvisionnement, performance productive, fonction d'achat, fonction de stockage, indicateurs de performance productive, entreprises économiques Algériennes.