

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد بوضياف - المسيلة

ميدان: علوم اقتصادية وتجارية وعلوم التسيير

فرع: علوم التسيير

تخصص: إدارة الإنتاج والتمويل



كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

رقم: .....

## مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر أكاديمي

إعداد الطالب(ة):

عقون منية

تحت عنوان

أثر تكاليف التمويل على الأداء المالي للمؤسسة  
دراسة حالة عينة من المؤسسات الاقتصادية بولاية المسيلة.

### لجنة المناقشة:

حطي شاكر السراج

قروش عيسى

بوعاينة حسان

جامعة محمد بوضياف- المسيلة

جامعة محمد بوضياف- المسيلة

جامعة محمد بوضياف- المسيلة

رئيسا

مشرفا و مقررا

مناقشا

السنة الجامعية: 2019/2018



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد بوضياف - المسيلة

ميدان: علوم اقتصادية وتجارية وعلوم التسيير

فرع: علوم التسيير

تخصص: إدارة الإنتاج والتمويل



كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

رقم: .....

## مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر أكاديمي

إعداد الطالب(ة):

عقون منية

تحت عنوان

أثر تكاليف التمويل على الأداء المالي للمؤسسة  
دراسة حالة عينة من المؤسسات الاقتصادية بولاية المسيلة.

### لجنة المناقشة:

حطي شاكر السراج

قروش عيسى

بوعاينة حسان

جامعة محمد بوضياف- المسيلة

جامعة محمد بوضياف- المسيلة

جامعة محمد بوضياف- المسيلة

رئيسا

مشرفا و مقررا

مناقشا

السنة الجامعية: 2019/2018

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ  
الْحَمْدُ لِلَّهِ الَّذِي  
خَلَقَ السَّمَوَاتِ وَالْأَرْضَ  
وَالَّذِي يُضَوِّبُ الْمَوْتَاطِ  
وَالَّذِي يُضَوِّبُ الْمَوْتَاطِ  
وَالَّذِي يُضَوِّبُ الْمَوْتَاطِ

## الإهداء

ما كنت لأصل ولا لأحيا إلا بعون الله

إلى من هي أندى من قطرات الندى وأصفى من ماء الدجى إلى المثل العالى إلى من  
تفرح لفرحتي وتحزن لحزني إلى أُمي الغالية

إلى من كان الأعز بشموحه ومن أفتخر بنطق اسمه بعد اسمي... طاب في ثنايا الروح

و الفؤاد مقامه..... إلى من يضئ دوما سماء القلوب ومن أغناني عن كل النجوم... بدري

أنت.....

يا...أبي

إلى من شاركوني الرحم الواحد وسكنوا معي الفؤاد وألبسوني يوما حذاءا فارتفعت به بأخلاقهم  
لألمس شموخهم المتواضع... أنتم الأيادي التي اخط بهم كرم العطاء صفحات السنون إخوتي وأخواتي.

إلى قرّة العين وزينة الحياة الدنيا...أية...شيماء...رؤى.

إلى الزوج الكريم

إلى الأصدقاء و الزملاء و الأحباب

مونية



# فهرس المحتويات

| الصفحة   | الموضوع   |
|--|---|
| I  | إهداء   |
| II   | شكر وتقدير  |
| IV   | فهرس المحتويات  |
| V  | فهرس الجداول و الأشكال                                  |
| أ- ث   | مقدمة   |
| <b>الفصل الأول: مدخل نظري حول التموين و الأداء المالي</b>                            |   |
| 2  | تمهيد   |
| 3  | المبحث الأول: مدخل لوظيفة التموين                       |
| 3  | ● المطلب الأول: ماهية التموين                           |
| 5  | ● المطلب الثاني: وظائف التموين                          |
| 9  | ● المطلب الثالث: تدقيق دورة التموين                     |
| 11   | المبحث الثاني: مفاهيم أساسية حول الأداء المالي بالمؤسسة |
| 11   | ● المطلب الأول: الأداء بالمؤسسة الاقتصادية              |
| 15   | ● المطلب الثاني: الأداء المالي ومؤشرات قياسه            |
| 17   | ● المطلب الثالث: معايير ومؤشرات تقييم الاداء المالي     |
| 21   | المبحث الثالث: تكاليف التموين و مداخل التحكم بها        |
| 21   | ● المطلب الأول: مفاهيم حول التكاليف                     |
| 23   | ● المطلب الثاني: آليات التحكم في تكاليف وظيفة التموين   |
| 31   | ● خلاصة الفصل الأول                                     |
| <b>الفصل الثاني: الدراسة التطبيقية لأثر تكاليف التموين على الأداء المالي للمؤسسة</b> |   |
| 33   | تمهيد   |
| 34   | المبحث الأول: منهجية وأدوات الدراسة الميدانية           |
| 34   | ● المطلب الأول: منهجية وأدوات الدراسة الميدانية         |
| 38   | ● المطلب الثاني: اختبار ثبات وصلاحية للمقياس            |
| 43   | المبحث الثاني: اختبار الفروض المرتبطة بنموذج الدراسة    |
| 43   | ● المطلب الأول: اختبار الفرضية العامة وصلاحية النموذج   |
| 45   | ● المطلب الثاني: اختبار الفرضيات الرئيسية               |
| 49   | خلاصة الفصل الثاني                                      |
| 51   | الخاتمة   |
| 55   | قائمة المراجع   |
| -  | الملاحق   |

فهرس الجداول

و الأشكال

قائمة الجداول

| رقم الصفحة | العنوان  | رقم الجدول |
|------------|--|------------|
| 34         | عينة الدراسة الأولية   | 01         |
| 35         | خصائص أفراد عينة الدراسة   | 02         |
| 37         | عبارات قياس المتغيرات المستقلة   | 03         |
| 38         | عبارات قياس المتغير التابع   | 04         |
| 38         | معدلات الثبات لمحاول الدراسة   | 05         |
| 39         | اختبار التوزيع الطبيعي   | 06         |
| 40         | إتجاهات اجابات أفراد العينة على بعد الشراء بالسعر المناسب                          | 07         |
| 40         | إتجاهات اجابات أفراد العينة على بعد الشراء بالكمية المناسبة                        | 08         |
| 41         | إتجاهات اجابات أفراد العينة على بعد الشراء بالجودة المناسبة                        | 09         |
| 41         | إتجاهات اجابات أفراد العينة على بعد الشراء من المصدر المناسب                       | 10         |
| 42         | إتجاهات اجابات أفراد العينة على بعد الشراء في الوقت المناسب                        | 11         |
| 42         | إتجاهات اجابات أفراد العينة على بعد التخزين  | 12         |
| 43         | إتجاهات اجابات أفراد العينة على بعد الأداء المالي                                  | 13         |
| 44         | نتائج تحليل الانحدار المتعدد بين بعدي التموين ( شراء و تخزين معا ) و الأداء المالي | 14         |
| 45         | نتائج تحليل الانحدار المتعدد بين أبعاد الشراء و الأداء المالي                      | 15         |
| 46         | نتائج تحليل الانحدار البسيط بين أبعاد الشراء منفردة و الأداء المالي.               | 16         |
| 47         | نتائج تحليل الانحدار المتعدد بين بعد التخزين منفردا و الأداء المالي                | 17         |

قائمة الأشكال

| رقم الصفحة | عنوان الشكل           | رقم الشكل |
|------------|-----------------------|-----------|
| ث          | نموذج الدراسة الأولي  | 01        |
| 48         | نموذج الدراسة النهائي | 02        |

مقدمة عامة

## مقدمة:

يرتبط قيام كل مؤسسة بأي نشاط انتاجي بوجود عمليات تموين بمختلف المواد و مستلزمات الإنتاج الضرورية بهدف تنفيذ برامجها المخططة وإتمامها بالشكل السليم، وهو ما يستدعي تبني سياسة تموينية محكمة و واضحة لضمان تموين الوحدات الإنتاجية بشكل منتظم و مستمر باحتياجاتها من مختلف المستلزمات ، ذلك أن أي انقطاع أو تأخر في التموين ستكون آثاره سلبية على العملية الإنتاجية و بالتالي على الحالة المالية للمؤسسة.

و لتتمكن المؤسسة من معرفة قدرتها على بلوغ أهدافها المسطرة ، ومدى تحقيقها بالوسائل المعقولة فإنها بحاجة إلى تقييم أدائها ومتابعة تطوراتها و تغيراته عبر الزمن ، ذلك ان التقييم الجيد للأداء يمثل الوسيلة المثلى لتحديد مواطن القوة والضعف في مخرجات المؤسسة من خلال الوقوف على المستويات المحققة ومقارنتها بما هو مخطط له ، ومن ثم ضبط نوع وحجم وأسباب الانحرافات واتخاذ على ضوء ذلك الاجراءات التصحيحية التي تساهم في معالجة العيوب و القصور في حالة وجودها ، و تعزيز جوانب القوة بما يسمح للمؤسسة باستغلالها وتعظيم المنفعة من خلالها.

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

## أولاً- إشكالية البحث:

انطلاقاً من أهمية الأداء المالي للمؤسسة ، و اعتباراً لأهمية تكاليف التموين التي تستحوذ في الغالب على النصيب الأكبر من إجمالي تكاليف الانتاج في المؤسسات تبرز اشكالية الدراسة التي تبحث في تحليل العلاقة بين قدرة المؤسسة في التحكم في تكاليف التموين و الاداء المالي لها، وعلى هذا الأساس فقد تم صياغتها على النحو التالي:

## إلى أي مدى تؤثر تكاليف التموين في الأداء المالي للمؤسسات محل الدراسة ؟

وينتج عن هذا التساؤل عدة تساؤلات فرعية نذكرها فيما يلي:

1. ما المقصود بالتموين و ماهي طرق التحكم في تكاليفه ؟

2. هل هناك علاقة بين التحكم في تكاليف الشراء والأداء المالي ؟

3. هل هناك علاقة بين التحكم في تكاليف التخزين و الأداء المالي ؟

ثانياً- فرضيات البحث: تماشياً مع الاشكالية المطروحة و الأسئلة الفرعية الملحقة بها، تم صياغة فرضيات الدراسة على النحو التالي:

الفرضية العامة للدراسة: تم صياغتها على النحو التالي:

" توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التحكم في تكاليف التموين والأداء المالي للمؤسسة "

الفرضية الرئيسية الأولى: توجد علاقة ارتباط دالة احصائياً بين التحكم في تكاليف الشراء والأداء المالي .

تنقسم بدورها الى خمسة فرضيات فرعية كما يلي :

الفرضية الفرعية الاولى: توجد علاقة ارتباط دالة احصائياً بين التحكم في السعر المناسب والأداء المالي

الفرضية الفرعية الثانية: توجد علاقة ارتباط دالة احصائياً بين التحكم في الكمية المناسبة والأداء المالي

الفرضية الفرعية الثالثة: توجد علاقة ارتباط دالة احصائياً بين التحكم في الجودة المناسبة والأداء المالي

الفرضية الفرعية الرابعة: توجد علاقة ارتباط دالة احصائياً بين التحكم في الوقت المناسب و الأداء المالي

**الفرضية الفرعية الخامسة:** توجد علاقة ارتباط دالة احصائيا بين التحكم في المورد المناسب و الأداء المالي

**الفرضية الرئيسية الثانية:** توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين التحكم في تكاليف التخزين و الأداء المالي

**ثالثا-أسباب اختيار الدراسة:**

يعود اختيارنا لهذا الموضوع لمجموعة من الأسباب، منها ما هو موضوعي يرتبط بالجانب البحثي و الاكاديمي، ومنها ما هو ذاتي يرتبط بميولاتي و اهتماماتي البحثية، وتشمل هذه الأسباب في مجملها في النقاط التالية:

#### أسباب موضوعية:

- قلة البحوث العلمية التي تناولت هذا الموضوع؛
- إمكانية الحصول على المراجع و المصادر المتعلقة بإجراء هذا البحث؛
- ارتباط الموضوع بمجال التخصص الذي ندرسه؛

#### أسباب ذاتية:

- الميول الشخصية لهذا المجال؛
- المساهمة في إثراء المكتبة الوطنية والعربية بالبحوث الجديدة؛

#### رابعا-أهمية الدراسة:

تكمن أهمية الدراسة في إثراء المعرفة العلمية والعملية في هذا الموضوع تسليط الضوء على الأساليب العلمية للشراء والتخزين ومدى تأثير تطبيقها على التكاليف الإجمالية التي تتحملها المؤسسة، إضافة إلى كون تكاليف التموين تمثل نسبة هامة ضمن هيكل التكلفة الاجمالي للمؤسسات، مما يستوجب الاهتمام بها و إدارتها بأسلوب علمي يسمح بتخفيض معدلاتها، لما لها من أثر على مختلف المؤشرات المالية كالربحية و القيمة المضافة و السيولة و غيرها من المؤشرات التي تنعكس مباشرة على مستويات الاداء الكلي للمؤسسة بصفة عامة و الاداء المالي بصفة خاصة.

#### خامسا-أهداف الدراسة :

تكمن أهداف الدراسة فيما يلي :

- إبراز أهمية وظيفة التموين و التكاليف المرتبطة بها و بيان مدى تأثيرها على الأداء المالي للمؤسسات محل الدراسة .
- التعرف على مختلف أساليب و تقنيات التحكم في تكاليف التموين ومدى تأثيرها على التكاليف الإجمالية للمؤسسة.
- إبراز واقع سير دورة الشراء والخزين، وكيفية الرقابة عليها في المؤسسات محل الدراسة .
- معرفة درجة تحكم المؤسسات محل الدراسة في استخدام الأساليب العلمية للشراء و التخزين.

#### سادسا-منهج البحث و أدوات البحث:

من أجل معالجة الإشكالية الدراسة و اختبار فرضياتها، تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، والذي تبرز أهميته في وصف وظيفة التموين و بيان أهمية أبعاده، بالإضافة إلى تحليل مختلف النتائج المتحصل إليها في البحث، أما الجانب التطبيقي فقد اعتمدنا على منهج دراسة الحالة ، من خلال دراسة مجموعة من المؤسسات المحلية.

بالنسبة لأدوات البحث ومصادر البيانات، فقد تم الاعتماد في الجانب النظري على المسح المكتبي بتناول المراجع باللغة العربية والأجنبية من كتب، رسائل ماجستير، أطروحات دكتوراه، دراسات لعدة باحثين مستمدة من الانترنت وغيره، و بالنسبة للجانب التطبيقي فقد تم الاعتماد على الاستبيان كأداة رئيسية لجمع المعلومات، بالإضافة الى مجموعة من الادوات و القياسات الاحصائية التي ساعدت في تحليل العلاقة بين متغيرات الدراسة

## سابعاً-الدراسات السابقة:

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

1. دراسة مهني بوريش ، من جامعة محمد خيضر بيسكرة، تحت عنوان " مساهمة في تخفيض تكاليف المؤسسة من خلال التحكم في وظيفة التمويل"، وهي رسالة ماجستير قدمت سنة 2012 ، خصصها لتبيان وظيفة التمويل والإمام بكل جوانبها، من أجل التحكم فيها، وتخفيض التكاليف المتعلقة بها، لاسيما أنها تضم معظم تكاليف الإنتاج، وقد خلص صاحبها إلى أن أسلوب تخفيض التكاليف هو الأسهل من أجل تعظيم ربحية المؤسسة مقارنة بالطرق الأخرى، كالرفع من الإنتاج والمبيعات، وقد أشار أيضا إلى أن تخفيض التكاليف لا يجب أن يكون على حساب جودة المنتجات وقيمتها، كما خلص إلى أنه يمكن تخفيض التكاليف من خلال تحليل عناصر التكلفة( تكلفة المواد، اليد العاملة)... أو من خلال تحليل الأنشطة، واستبعاد التي لا تزيد في قيمة المنتج.

2. دراسة عادل عشي، من جامعة محمد خيضر بيسكرة، تحت عنوان " الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية: قياس وتقييم" وهي رسالة ماجستير، دفعة (2000-2002)، وقد تناولت الدراسة دور المعايير والمؤشرات في تقييم الأداء المالي للمؤسسة، وأشار صاحب الدراسة لنظرة الموظفين إليه في قدرة المؤسسة على ضمان استمرارية العمل وفي جو ملائم، ونظرة الدولة إليه في قدرة المؤسسة على تحقيق نتائج مالية جيدة وهذا لرفع حصيلة الضرائب والمساهمة في زيادة الدخل القومي، ونظرة المسيرين إلى الأداء في الكفاءة والفعالية، وتمثل نظرة المؤسسة إليه في القدرة على تحقيق أفضل النتائج بأدنى التكاليف. وقد خلصت إلى أن الأداء في المؤسسة الاقتصادية يتأثر بمجموعة من العوامل والمتغيرات، كما خلص إلى أن عملية تقييم أداء المؤسسة الاقتصادية في تقييم أنشطتها في ضوء ما توصلت إليه من نتائج في بداية فترة من الزمن، وتهدف هذه العملية للتحقق من بلوغ الأهداف المخططة والمحددة مقدما من جهة، وقياس كفاءة الوحدة في استخدام الموارد البشرية والمادية المتاحة من جهة أخرى.

## ثامنا-صعوبات البحث:

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

- ضيق المجال الزمني للدراسة و الذي لا يسمح بالتوسع في كل جوانب الموضوع.
- صعوبة اجراء الدراسة التطبيقية بالنظر الى قلة تجارب المؤسسات و شح المعلومات المقدمة.
- نقص الدراسات المتخصصة حول الموضوع عموما و في المؤسسات الجزائرية خصوصا.

## تاسعا-هيكل الدراسة:

للإجابة على الإشكالية المطروحة والإمام بكل جوانب الموضوع تم إتباع منهجية تعتمد على تقسيم موضوع الدراسة إلى فصلين، الفصل الأول منها للجزء النظري والفصل الأخير للجزء التطبيقي.

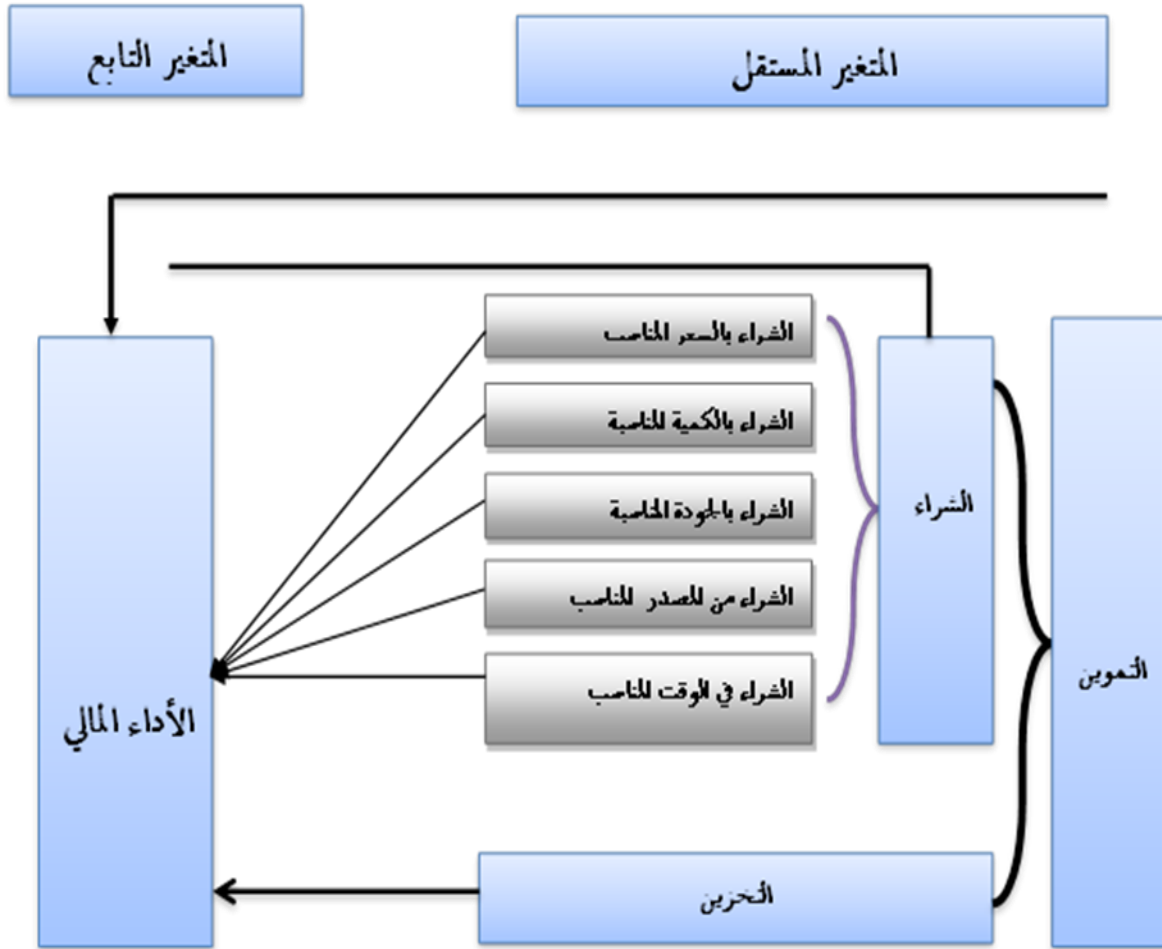
حيث سنتناول في الفصل الأول عموميات حول تكاليف التمويل و الأداء المالي، والذي تم تقسيمه إلى ثلاث مباحث، حيث تطرقنا في المبحث الأول إلى المفاهيم العامة حول وظيفة التمويل، أما المبحث الثاني فسنستغرق فيه للمفاهيم الأساسية حول الأداء المالي، أما المبحث الثالث فسيتم تخصيصه لكيفية التحكم في تخفيض تكاليف التمويل .

أما الفصل الثاني فقد خصص للدراسة الميدانية، من خلال اسقاط كل المفاهيم النظرية التي تم تناولها في القسم الأول من البحث واختبارها في مجموعة من المؤسسات الاقتصادية بولاية المسيلة ، كما تضمن الفصل أيضا تعريفات وافية بأدوات الدراسة ومنهجها بجانب الاختبار الاحصائي لفرضيات البحث الرئيسية و الفرعية و تفسير نتائجها انطلاقا مما تم تناوله في الجانب النظري و من واقع المؤسسات المدروسة في حد ذاتها.

عاشرا- نموذج الدراسة:

على ضوء اشكالية الدراسة و فرضياتها الرئيسية و الفرعية ، تم بناء النموذج الاولي للدراسة على النحو التالي:

شكل رقم ( ) : النموذج الأولي للدراسة



المصدر: من اعداد الطالبة

## الفصل الأول:

مدخل نظري حول التموين و الاداء المالي

## تمهيد:

تدرك المؤسسات أن بقائها واستمرارها في وقتنا الراهن، يعتمد بدرجة كبيرة على تحقيقها لمستويات مقبولة من الأداء وهو الأمر الذي لا يتاح لها إلا من خلال عقلنة أسعارها وتحسين جودة منتوجاتها، إلى جانب الاهتمام بتكاليف الإنتاج وترشيدها وهو الأمر الذي يمر حتما عبر التحكم في تكاليف المدخلات والتي يمثل التموين أحد بنودها.

باعتبار التموين عملية مركبة تجمع بين وظيفتي الشراء والتخزين معا، فإن التحكم في تكاليفه لا يتحقق إلا من خلال التحكم في كل وظيفة على حدى، و تسييرها وفقا لمجموعة من القواعد العلمية والتنظيمية التي تضمن الوصول إلى تحقيق نوع من التوازن بين تدنية التكاليف من جهة والمحافظة على ديمومة الإنتاج واستمراره من جهة أخرى وفقا لشروط السعر والجودة التي تتلاءم ورغبات ومتطلبات العملاء، مما ينعكس في النهاية على تحسين مستويات الأداء بصفة عامة والمالي منه بصفة خاصة.

وفي هذا الفصل سوف نتطرق لبعض الجوانب المتعلقة بوظيفة التموين والأداء المالي للمؤسسة، كما سنتطرق لتكاليف التموين وكيفية التحكم بها، وذلك من خلال تقسيمه الى ثلاث مباحث، حيث يتناول المبحث الأول مدخل لوظيفة التموين، أما المبحث الثاني فيتناول المفاهيم الأساسية حول الأداء المالي بالمؤسسة، أما المبحث الثالث فيتطرق لتكاليف التموين وكيفية التحكم فيها.

## المبحث الأول: مدخل لوظيفة التموين

نتيجة للتطورات في النظم الإنتاجية للمؤسسات, من تغير في هيكل الإنتاج إضافة للمفاهيم الجديدة والتي تم إدراجها مثل الرقابة الشاملة على الجودة (Total quality control)، ونظام المخزون الصفري (zero inventory)، وكذا نظام التوقيت الحيني (jit) . وحتى تحقق المؤسسة القدرة الكافية لمواجهة منافسيها إضافة إلى الحفاظ على مركزها في السوق, كان لا بد لها من توفير احتياجاتها من المواد ومستلزمات الإنتاج بمواصفات محددة ومواعيد مضبوطة وتكلفة أقل, ونقصد هنا تحديد تكلفة المواد الأولية التي تمثل تكلفتها نسبة عالية من تكاليف الإنتاج، لذا فإن أي رفع في مستوى الأداء لوظيفة التموين أو توفير في قيمة تكلفة المواد, سيكون له أثر جلي على إجمالية التكاليف, هذا ما يساعد على زيادة الوضع التنافسي للمؤسسة داخل السوق بزيادة مبيعاتها وبالتالي زيادة الأرباح.

## المطلب الأول: ماهية التموين

تعد وظيفة التموين نظاما جزئيا من بين الأنظمة الجزئية الوظيفية بالمؤسسة وله مكانة مهمة في ترتيب التسلسل بين الوظائف التقنية الأخرى من تموين، إنتاج، تسويق. وهي تعمل على تحقيق أهدافها الجزئية. وفي نفس الوقت تعمل كباقي الوظائف بالمؤسسة على تحقيق أهداف المؤسسة وتعد وظيفة التموين المسؤولة على تلبية حاجات المؤسسة العينية (المادية والمعنوية).<sup>1</sup>

## الفرع الأول: تعريف التموين وأنواعه وأهميته

في هذا الفرع سنحاول أن نتعرف على مفهوم وظيفة التموين والعناصر الأساسية المكونة لها، ثم نتطرق إلى المهام الأساسية لإدارة التموين، وبعدها سنذكر أهداف وظيفة التموين.

## أولا: تعريف التموين :

هناك عدة تعاريف للتموين تختلف باختلاف وجهات النظر الدارسين له:

يعرف التموين على أنه مجموعة مهام وعمليات، يعني العمل على توفير مختلف عناصر المخزون المحصل عليها من خارج المؤسسة بكميات وتكاليف ونوعيات مناسبة طبقا لبرامج وخطط المؤسسة.<sup>2</sup>

كما يمكن تعريف وظيفة التموين كما يلي: وظيفة التموين هي المسؤولة عن تلبية احتياجات عملية الإنتاج، إذ تغطي نشاط الشراء وتسيير المخزونات للبضائع والمواد الأولية في بعض المؤسسات ويمكن جمعها في مصلحة واحدة والمهم هو التحديد الجيد لمسؤوليات كل نشاط منهما وتحقيق التوافق اللازم بينهما، وتوجد عدة تعاريف أخرى نذكر منها ما يلي:<sup>3</sup>

1. يهدف التموين إلى تقديم المنتج ليستطيع القيام بخدمة معينة داخل المؤسسة بكميات وآجال محددة وبجودة عالية وبأقل تكاليف؛

2. كما تتمثل وظيفة التموين في تسيير التدفقات المادية والغير المادية والمالية؛

3. إن التموين داخل المؤسسات الصناعية عبارة عن عملية تهدف إلى الحصول على منتجات سواء كانت خدمات أو سلع لضمان السير الحسن للعملية الإنتاجية.

## ثانيا: المهام الأساسية لإدارة التموين:

المهام الأساسية لإدارة التموين يمكن تحديدها في النقاط التالية<sup>4</sup>:

1. تزويد المؤسسة بالكميات اللازمة وبجودة عالية وفي الوقت المناسب وبأقل تكلفة لتلبية احتياجات العملية الإنتاجية بالمؤسسة؛

<sup>1</sup> علي كساب، تسيير المخزون مقاربات مختلفة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2006، ص 29.

<sup>2</sup> دادي عدون ناصر، اقتصاد المؤسسة، دار الحمدي، ط1، الجزائر، 1998، ص 313

<sup>3</sup> عبد النور مدب، خالد طاهري، دراسة تقييمية للوضع المالي والاقتصادية للمؤسسة، مذكرة مهندس دولة في التخطيط، المعهد الوطني للتخطيط والإحصاء، الجزائر 2005،

ص 8.

<sup>4</sup> عبد النور مدب، نفس المرجع، ص ص 98-99.

2. تزويد مصالح ووظائف المؤسسة المختلفة بكل المعلومات اللازمة والمتعلقة بالمنتجات المتواجدة بالسوق؛
3. معرفة السوق ودراساتها لإيجاد طريقة مثلى للتموين بمختلف السلع والخدمات الأكثر جودة وأقل تكلفة؛
4. إدارة المخازن .

كما حدد المنتدى العالمي لدورة التموين بعض المهام الأساسية نذكر منها <sup>1</sup> :

- إدارة العلاقات مع الموردين؛
- إدارة العلاقات مع المستهلكين؛
- إدارة الطلب؛
- توفير الخدمات للمستهلكين؛
- العمل بوفاء لصالح المؤسسة؛
- العمل على تطوير منتجات المؤسسة وكذا تسويقها.

مما سبق ذكره يمكننا القول بأن الأنشطة الرئيسية لوظيفة التموين تتمثل أساسا في نشاط الشراء ونشاط تسيير المخزونات وما يدور حولهما من أنشطة أخرى متعلقة بهم سيتم التطرق إليهم بالتفصيل في المطالب اللاحقة .

### ثالثا: أهداف وظيفة التموين:

إن وظيفة التموين كباقي الوظائف الأخرى بالمؤسسة لها أهداف معينة تعمل على تحقيق أهداف المؤسسة بأعلى كفاءة وفعالية، هذه الأهداف مرتبطة أساسا بسياسة واستراتيجية التموين.

من بين أهداف وظيفة التموين ما يلي <sup>2</sup> :

1. ضمان التدفق إلى المؤسسة بكل ما تحتاج إليه من مختلف المدخلات وكذلك بالكمية المطلوبة والجودة والسعر المناسبين ومن مصدر تموين ملائم وبأقل تكلفة؛
2. البحث عن البدائل الجديدة وأنواع مختلفة من الأساليب الفنية والمواد التي يمكن أن تستخدمها المؤسسة؛
3. توفير مختلف الاحتياجات وبأقل التكاليف؛
4. تساعد وتحافظ على تحقيق التوازن في تدفق المدخلات والمخرجات؛
5. تامين المدخلات ومعالجة العجز عن طريق مخزون الأمان للمحافظة على استمرارية الإنتاجية ؛
6. تحقيق شروط السلامة لعملية التخزين للحفاظ على سلامة المدخلات ؛
7. تحديد سرعة دوران المدخلات وتحديد أهميتها من حيث سرعة الدوران ومن حيث التكلفة؛
8. دراسة المخزون من المدخلات ودراسة البدائل الممكنة وتحديد أحسنها وتحديد درجة الإحلال بين البدائل؛
9. تفادي تكلفة النفاذ وتكلفة النفور وتكلفة الفرصة البديلة .

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

وفي مجال أنشطة التموين يمكن قياس مستوى الأداء في ضوء ثلاثة معايير.

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

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

<sup>1</sup> <https://fisher.osu.edu/centers-partnerships/gscf>

<sup>2</sup> علي كساب، مرجع سابق، ص 32-34.

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

### الفرع الثاني: مكانة التموين بالمؤسسة

لقد كانت وظيفة التموين في السابق أقل اهتماما من طرف الإدارة بالمؤسسة وأقل تنظيما، إذا كانت الجهة التي توكل إليها مسؤولية التموين توجد في مستويات منخفضة من الهيكل التنظيمي للمؤسسة نظرا لأهميتها في مختلف جوانب النشاط، فقد رفعت لمستويات أعلى في الهرم الإداري، قد تصل أحيانا لنيابة المديرية المالية أو نيابة المديرية التقنية أو الإنتاجية، وقد تصل أحيانا لنيابة مديرية التموين<sup>1</sup>.

نتيجة لزيادة حدة المنافسة بين المنتجين في جميع المجالات، فقد تغيرت النظرة لوظيفة التموين من اعتبارها نشاطا مساعدا إلى نشاط مستقل كباقي الوظائف الأخرى للمؤسسة، تجدر الإشارة هنا إلى أن كل وظائف المؤسسة تسعى لتعظيم نشاطاتها، غير أن وظيفة التموين تحدد كهدف لها أمثلية مجموع الأهداف الجزئية لمختلف وظائف المؤسسة<sup>2</sup>.

مما سبق تتجلى أهمية وجود إدارة التموين بالمؤسسة، إلا أن ذلك يعد شيئا نسبيا باعتبار المكانة التي تحتلها في الهيكل التنظيمي للمؤسسة والتي تتوقف على العوامل التالية<sup>3</sup>:

- 1. حجم المؤسسة:** يمكن أن تحظى وظيفة التموين بإدارة خاصة ومستقلة بها في مؤسسة كبيرة، بينما في مؤسسة صغيرة قد تكون تابعة إلى إحدى الوظائف الأخرى بالمؤسسة.
- 2. نوع النشاط الممارس:** يمكن ربط وظيفة التموين بوظيفة ثانية مثل وظيفة الإنتاج في حالة مؤسسة صناعية أو إنتاجية، بينما قد يفضل ربطها بالوظيفة التجارية في حالة مؤسسة توزيع.
- 3. طبيعة مركبات المادة المنتجة والمباعة:** بافتراض أن المواد الداخلة في الإنتاج قد تتعرض لتغيرات مستمرة في الأسعار مما يعطي الأولوية لإدراج مهمة شراء هذه المواد ضمن مسؤوليات الإدارة العامة.

### المطلب الثاني: وظائف التموين

إذا تكلمنا على التموين، فهذه وظيفة من وظائف المؤسسة من المدخل الوظيفي، وهي نظام جزئي من مجموعة الأنظمة الجزئية بالمؤسسة ومفتوحة على باقي الأنظمة الجزئية، وبدورها تنقسم إلى نظامين جزئيين مفتوحين على بعضهما البعض هما الشراء والتخزين، وستتناولهما في هذا المطلب بشيء من التفصيل.

### الفرع الأول: وظيفة الشراء

تحتل عملية الشراء مكانة هامة في كل من ميدان الإنتاج والتوزيع، حيث تعتبر من العمليات الأساسية في المؤسسة، والتنسيق الكامل لها يؤدي حتما إلى نجاح مختلف عمليات الإنتاج وتسهيل عملية البيع.

### أولا: مفهوم وظيفة الشراء :

تعرض الكثير من الكتاب لتعريف وظيفة الشراء، ومن أكثر التعريفات قبولا ذلك الذي يشير إلى كونها الوظيفة المسؤولة عن إمداد المشروع بالمواد والآلات وغيرها من المستلزمات التي يتطلبها سير العمل بالمنظمة وذلك بالكمية والجودة المناسبة وفي الوقت المناسب ومن مصدر الشراء المناسب، وذلك في حدود الإطار الأخلاقي المحيط بممارسة هذه الوظيفة<sup>4</sup>. كما يعرفها البعض الآخر بأنها: مجموعة من الأنشطة التي تتضمن التعرف على الاحتياجات من المواد واختيار مصادر التوريد المناسبة

<sup>1</sup> دادي عدون ناصر، مرجع سابق، ص 313-314.

<sup>2</sup> مهني بوريش، مساهمة في تحقيق تكاليف المؤسسة من خلال التحكم في وظيفة التموين، مذكرة ماجستير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، ص 64.

<sup>3</sup> كريمة مقداد، مكانة وظيفة التموين في إطار الديناميكية الجديدة لتسيير المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، (2001-2002)، ص 32.

<sup>4</sup> محمد إبراهيم، نعيم حافظ أبو جمعة، إدارة توفير الاحتياجات، دار النهضة العربية، 1988، القاهرة، ص 18.

والتفاوض على الاحتياجات من المواد واختيار مصادر التوريد المناسبة والتفاوض للحصول على أنسب الأسعار و المتابعة لضمان التوريد في الوقت المناسب<sup>1</sup>.

و تتضمن وظيفة الشراء بوجه عام القيام بالأنشطة التالية<sup>2</sup>:

- التنسيق مع الإدارات و الأقسام المستخدمة لتحديد الاحتياجات الشرائية؛
- المناقشات والتفاوض مع مندوبي البيع للشركات الموردة؛
- تحديد الموردين المحتملين؛
- القيام بالدراسات السوقية للمواد الهامة؛
- التفاوض مع الموردين؛
- تحليل عروض الموردين؛
- اختيار الموردين؛
- إصدار أوامر الشراء؛
- إدارة العقود والتصدي لمشكلات التوريد؛
- الاحتفاظ بالعديد من سجلات عمليات الشراء.

وفي هذا الصدد هناك ضرورة لتفرقة بين مفهوم وظيفة الشراء وبعض المفاهيم الأخرى كوظيفة التوريد والإمداد وكذا إدارة المواد.

**1. وظيفة التوريد (Procurement) :** يتضمن مفهوم التوريد مجموعة أوسع من الأنشطة من تلك التي يتضمنها مفهوم وظيفة

الشراء، وعليه فانه يعكس وزنا أكبر في التأثير على أداء المنظمة وقدرتها على تحقيق أهدافها، وعليه فان عملية التوريد تشمل الأنشطة التالية إضافة إلى أنشطة الشراء:

- المشاركة في تنمية الاحتياجات من الموارد والخامات وتحديد مواصفاتها؛
- إعداد دراسات المواد وإدارة الأنشطة لتحليل القيمة؛
- إعداد الدراسات التفصيلية لأسواق المواد؛
- إدارة جودة، مصادر التوريد؛
- شراء خدمات النقل الداخلي؛
- إدارة أنشطة استرداد الاستثمار مثل بيع الفائض والتصرف في الأصناف الرائدة والبواقي من الإنتاج والخردة<sup>3</sup>.

**2. إدارة الإمداد: Supply Management:** الإمداد العيني تزامن حركة المدخلات والمخرجات في إنتاج المنتجات وتسليمها

إلى الزبائن، ومنه فإدارة الإمداد تقوم بتأمين تدفقات المواد إلى العمليات الإنتاجية وإيصال المنتجات النهائية إلى الزبون النهائي<sup>4</sup>. وتتسم أنشطة إدارة الإمداد بخصيتين رئيسيتين هما:

-التعامل مع أنشطة ذات تأثير أكبر على نجاح المنظمة؛

-الترباط والتكامل مع أنشطة المنظمة الرئيسية الأخرى.

ويمثل مفهوم إدارة الإمداد في الوقت الحالي أحدث المفاهيم في تطور وظيفة الشراء.

<sup>1</sup> سمير علام، إدارة الموارد وتحديات المنافسة العالمية، مطبعة الولاء، شبين الكوم، 1997، ص23.

<sup>2</sup> ثابت عبد الرحمان إدريس، جمال الدين محمد المرسى، إدارة الشراء والإمداد، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2005، ص58.

<sup>3</sup> ثابت عبد الرحمان إدريس، مرجع سابق، ص59.

<sup>4</sup> أكرم محمد الطويل، قاسم أحمد الغزاوي، عمليات سلسلة التوريد و أنشطة سلسلة القيمة، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، ص58.

3. إدارة المواد: **Materials Management**: تعرف بأنها الإدارة التي تقوم بعملية تصنيف الوظائف المساندة لإكمال تدفق المشتريات وبالرقابة على الإنتاج وكذلك الرقابة على مختلف الأنشطة أثناء سير العمليات المختلفة كالشحن والتخزين والاستخدام والتوزيع، فهي بذلك أوسع من إدارة المشتريات حيث لا تحتوي على الأنشطة التي ترتبط بعملية الشراء للمواد فقط بل هي تشكل الإطار العام أو الكيان الذي يحتوي أكثر من فعالية أو نشاط<sup>1</sup>.

ثانيا: أهمية وظيفة الشراء:

تبرز أهمية وظيفة الشراء من خلال ما يلي<sup>2</sup> :

1. تتميز بعض المواد بالندرة و وحدة المنافسة بين المؤسسات لتأمين تدفقها وذلك لاستمرار عملية الإنتاج ولذا زاد الاهتمام بإدارة الشراء لضمان عدم توقف الإنتاج.
2. وبما أن المؤسسة نظام مفتوح، فقدره وظيفة الشراء في إدارة أعمالها يزيد من قدرة الانتهاج لخصومها على المواد بالكمية المناسبة والمواصفات المطلوبة لذا فكل تحسين في الأداء لوظيفة الشراء يزيد من كفاءة وظيفة الإنتاج.
3. كما تبرز أهمية وظيفة الشراء من خلال حجم الإنفاق الكبير عن شراء المواد حيث وظيفة الشراء وهي تمارس مسؤولياتها تضع نصب عينها محاولة تخفيض النفقات حتى تستطيع المنافسة على أساس السعر وبالتالي تضمن المحافظة على حصتها في التسويقية، و يمكن أن يظهر تأثير تكاليف المواد المشتراة على المنافسة في الشركات التي تكون نسبة تكاليف شراء المواد تتجاوز 50 بالمائة من إجمالي النفقات الكلية، إضافة إلى أن الشراء بكميات كبيرة يمكن وظيفة الشراء من الاستفادة من خصم الكمية، وعليه فالمؤسسة قد تحسن وضعها التنافسي بالسوق من خلال تخفيض أسعار المواد الأولية.
4. كما تكمن أهمية الشراء في الحد مبالغة الإدارات المستخدمة للمواد سواء من حيث الكمية أو من حيث المواصفات وهذا يزيد من النفقات ولذا فان وظيفة الشراء تستطيع أن تعيد النظر في مواصفات المواد المطلوبة واقتراح المواصفات المناسبة والأقل تكلفة.

ثالثا: أهداف وظيفة الشراء:

تسعى المنظمة من خلال وظيفة الشراء للوصول إلى مجموعة من الأهداف التي تحقق أفضل النتائج ويمكن النظر إليها من جانبين هما:

1. أهداف وظيفة الشراء بشكل عام: يمكن تحديدها من خلال توفير احتياجات المنظمة من المواد والأجهزة والعدد المرتبطة بالعملية الإنتاجية وفقا إلى:
  - الكمية المناسبة؛
  - الجودة المناسبة؛
  - الوقت المناسب؛
  - السعر المناسب؛
  - مصدر التوريد المناسب.
2. أهداف وظيفة الشراء بشكل تفصيلي: يمكن تحديد هذه الأهداف مع ما يتلاءم وعمل وطبيعة المنظمة والتطورات والمتغيرات الموجودة في بيئتها الداخلية والخارجية كما يلي<sup>3</sup>:
  - دعم متطلبات وعمليات التشغيل والإنتاج في المنظمة من خلال استمرار تدفق المواد والمستلزمات المادية؛

<sup>1</sup> عبد العزيز بدر النداوي، إدارة المشتريات والمخازن، دار المسيرة للنشر، الطبعة الأولى، 2010، ص ص 38-39.

<sup>2</sup> مهدي حسن دويلف، علي السليم العلاونة، إدارة الشراء والتخزين- مدخل كمي، دار الفكر، ط1، 1988، ص13.

<sup>3</sup> عبد العزيز النداوي، مرجع سابق، ص 74.

- المحافظة على المستوى المطلوب من الجودة؛
- تفادي حدوث الازدواجية و التلف في المواد المشتراة؛
- اختيار الموردين الجيدين واستمرار التعامل معهم من خلال تحقيق علاقات ايجابية؛
- خلق علاقات تبادل جيدة مع جميع الإدارات الأخرى في المنظمة؛
- المحافظة على المكانة التنافسية للمنظمة؛
- إيجاد مواد بشرية تمتلك مهارات وقدرات في مجال نشاط الشراء؛
- إدارة عمليات الشراء بشكل كفؤ وفعال؛
- تطوير استراتيجيات الشراء الشاملة والمتكاملة التي تدعم استراتيجية المنظمة.

### الفرع الثاني: وظيفة التخزين

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

#### أولاً: مفهوم وأهمية التخزين وإدارة المخازن:

1. تعريف المخزون: لقد وردت عدة تعاريف مرتبطة بالمخزون من بينها التعريف الذي قدمته الجمعية الأمريكية للرقابة على المخزون والانتاج والتي تعرفه بأنه: " كل الاموال المستثمرة في وحدات من المواد الخام، الاجزاء، السلع الوسيطة، الوحدات تحت التشغيل والمنتجات النهائية الموجهة للبيع"<sup>1</sup>.

يعرف المخزون بأنه كمية المواد والسلع التي تحتفظ بها المؤسسة بشكل عاطل نسبياً في انتظار استخدامها او بيعها، أي أن المخزون عملية خمود مؤقتة بين نشاطين هما العرض والطلب<sup>2</sup>.

2. تعريف إدارة المخازن: أما إدارة المخازن فقد عرفت على أنها "هي الإدارة المسؤولة عن تحديد وتوفير احتياجات المنظمة وتخزينها والرقابة عليها بما ينسجم مع أهداف المنظمة"<sup>3</sup>.

#### 3. أهمية التخزين: و تكمن أهمية التخزين فيما يلي:

- قد يصل المخزون السلعي إلى نصف متوسط الاستثمار في المؤسسات، ومن هنا تصبح أهمية التخزين والإشراف والرقابة على المخازن واضحة في كثير من المؤسسات خاصة الصناعية منها؛
- كذلك تصنيف علاقة هذه العملية بالعمليات الإنتاجية والتي يجب العمل على استمرارها وبدون زيادة غير ضرورية في الاستثمارات في المخزون السلعي؛
- تعمل وظيفة التخزين على ملاحظة الأصناف، البطيئة حتى تعمل على جعل معدل الدوران في الحدود المناسبة؛
- كما تعمل كمساعد لوظيفة الشراء في الاحتفاظ بسجلات صحيحة للرقابة على المخزون السلعي؛
- تقديم النصائح فيما يتعلق بشراء الأجزاء والمواد والسلع للمحافظة على المستويات الصحيحة من المخزون؛
- تعمل وظيفة التخزين على ملاحظة الأصناف البطيئة حيث تعمل على جعل معدل الدوران في الحدود المناسبة.

<sup>1</sup> جيمس بلاكورد، تعريب موسى عيسى يوسف، البضاعة الراكضة في الشركات التجارية (أسبابها وطرق التخلص منها)، دار زهران للنشر، الأردن، 2008، ص 10 .

<sup>2</sup> نجم عبود نجم، مدخل إلى إدارة العمليات، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص 264.

<sup>3</sup> عبد العزيز بدر النداوي، مرجع سابق، ص 210.

## ثانيا: مفهوم وظيفة التخزين:

1. تعريف وظيفة التخزين: تعرف على أنها: "تخطيط وتنظيم عمليات استلام المواد والمحافظة عليها في ظروف تخزينية مناسبة وتلبية احتياجات الإدارات المختلفة في الوقت المناسب."<sup>1</sup>  
وعرفت على أنها: "الوظيفة المسؤولة عن الاحتفاظ بكل أنواع المخزون وتوفير ظروف ملائمة لعملية التخزين، كما لها الوظيفة التي توكل لها المهام التالية<sup>2</sup>:

- استقبال المواد الخام والقطع والأدوات والأجهزة والأصناف الأخرى وإضافتها إلى عهدة المخازن؛
- خفض وتخزين الأصناف المختلفة والمحافظة عليها؛
- تزويد الأقسام المستهلكة أو المستخدمة بالأصناف اللازمة؛
- تدنية التقادم الفني للأصناف، وحفظ فائض الإنتاج بطريقة مناسبة لحين التصرف فيها؛
- الكشف عن أي ركود أو تراكم في المخزون أو اختلاف أو استهلاك غير عادي ومن خلال أنظمة الرقابة على المخزون.

## المطلب الثالث: تدقيق دورة التموين

أن المؤسسات الاقتصادية تقتني ما تحتاجه من مواد ووسائل وخدمات من محيطها الخارجي، وللحصول على جودة أعلى وسعر اقل، يتوجب عليها المفاضلة بين عدة بدائل، ولا يمكنها ذلك إلا من خلال وضع إجراءات صارمة ومضبوطة، ومتابعتها حتى تتمكن من تحقيق أهدافها المتمثلة في تحقيق التكاليف وزيادة أرباحها.

## الفرع الأول: دورة المشتريات و تدقيقها

في هذا الفرع سنعرف بدورة المشتريات وكذا تدقيق دورة المشتريات ثم سنتناول أهداف مراجعة دورة المشتريات .

## أولاً: مفهوم دورة المشتريات:

إن وظيفة المشتريات تعني توفير المواد التي تحتاجها المنشأة من اجل استعمالها أو معالجتها أو المتاجرة بها، بالكمية المحددة وبنوعية جيدة وبأقل تكلفة.

ولأهمية عملية الشراء للمنشأة يستحسن من ناحية الضبط الداخلي أن تخصص لها إدارة مستقلة تكلف بدراسة طلبات الشراء من الأقسام المختلفة والاتصال بالجهزين والحصول على أفضل العروض وأكثرها تطابقاً مع المواصفات المطلوبة وأنسبها أسعاراً في الوقت المناسب.<sup>3</sup>

## ثانيا: تدقيق دورة المشتريات:

يقوم المدقق بإجراء الاختبارات الضرورية المتعلقة بهذه الدورة، اعتماداً على دراسة وفهم نظام الرقابة الداخلية، فيتحقق من العمليات والأرصدة، من أجل الوصول لنتائج حول القوائم المالية فيقوم بتحديد الأهداف ثم تصميم الاختبارات ثم تنفيذ هذه الاختبارات .

## ثالثاً: أهداف مراجعة دورة المشتريات:

تنقسم أهداف مراجعة دورة المشتريات إلى أهداف مرتبطة بالعمليات، وأخرى مرتبطة بالأرصدة :

### 1. الأهداف المرتبطة بالعمليات : وتتمثل في <sup>4</sup> :

- الوجود : يتم فعلاً تسجيل العمليات المتعلقة بالمشتريات من البضائع والخدمات التي تم استلامها.

<sup>1</sup> هيثم الزعبي وآخرون، إدارة المواد، مدخل حديث الشراء والتخزين، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2000، ص 40.

<sup>2</sup> عبد الغفار حنفي ورمسية زكريا قصي، إدارة الحديثة في إدارة الإمداد والمخزون، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2004، ص 147.

<sup>3</sup> أسامة هادي حمودي، تقوم نظام الرقابة الداخلية على المشتريات باستخدام معاينة الصفات، مجلة الإدارة الاقتصادية، العدد 97، العراق، 2013، ص 301.

<sup>4</sup> حسين يوسف القاضي، حسن احمد دحدوح، مراجعة الحسابات المتقدمة، الإطار النظري والإجراءات العملية، الجزء 2، الطبعة الأولى، دار الثقافة للنشر والتوزيع، 2009، ص

- **الاكتمال** : العمليات المالية للمشتريات الفعلية تم تسجيلها، وكذلك المدفوعات النقدية.
- **الدقة** : العمليات المالية للمشتريات تم تسجيلها بدقة.
- **التبويب** : العمليات المالية للمشتريات تم تبويبها بشكل مناسب.
- **التوقيت** : العمليات المالية للمشتريات تم تسجيلها في التواريخ الصحيحة.
- **الترحيل والتلخيص** : تم إدراج العمليات المالية للمشتريات على نحو ملائم في الملفات الرئيسة للدائنين والمخزون، وتم تلخيصها بشكل ملائم.

## 2. الأهداف المرتبطة بالأرصدة:

- **الوجود** : وهي التأكد من أن الأرصدة المسجلة موجودة فعلا وأنها ليست وهمية.
- **الاكتمال** : هي التأكد أن الأرصدة الموجودة مسجلة في دفتر اليومية.
- **الدقة** : هي التأكد من أن الأرصدة المسجلة قد سجلت بالمبالغ الصحيحة وفي الحسابات الصحيحة.
- **التبويب**: تم تبويب أرصدة الدائنين في كشف الدائنين على نحو ملائم.

## الفرع الثاني: دورة المخزونات وتدقيقها:

ان المخزون يشكل تجميد لرأس المال المستثمر مما يؤثر وينعكس على قدرة المنظمة في استثمار أموالها تلك في مجالات أخرى تحقق الربح للمنظمة.

مما تقدم نرى أن المخزون يشكل أهمية كبيرة للمنظمة ومن جانب آخر يشكل خطر على المنظمة لذلك يتطلب وجود إدارة كفؤة وقادرة على إدارة المخزون وإدارة المخازن بالشكل الذي يحقق التوازن بين الجانب الإيجابي والجانب السلبي لوظيفة التخزين للمنظمة وهذا ما سيتم تناوله في هذا الفرع.

## أولاً: مفهوم دورة المخزون:

يمثل المخزون السلعي عادة أهم المفردات التي تظهر في الميزانية العمومية كما أنه من أهم المفردات التي تظهر في قائمة الدخل ويؤدي عدم تحديد قيمة المخزون بدقة إلي التأثير في كل من الميزانية العمومية والحسابات الختامية إذ أن زيادة المخزون أو نقصه يؤدي إلي زيادة الربح المحاسبي أو نقصه الذي يظهر في الحسابات الختامية، وينطوي بند المخزون على بضاعة تامة الصنع، والبضاعة تحت التشغيل، والمواد الأولية اللازمة للتصنيع<sup>1</sup> إن دورة المخزون هو وضع في متناول المؤسسة كمية من المواد التي هي في حاجة إليها في ظل الشروط الاقتصادية، حيث أن التكاليف الناتجة عن عملية التموين لا تقتصر فقط في تكلفة شراء المواد والبضائع، بل تشمل أيضا تكلفة الاحتفاظ بالمخزونات وتكلفة النفاذ، لذلك دأب المدققون على مراجعة الدورة والاهتمام بها.

## ثانياً: تدقيق دورة التخزين:

تتميز هذه الدورة بالتدفق الكبير للمواد من وإلى المخازن، وفي جميع الاتجاهات، فكل المصالح تقريبا لها علاقة بقسم المخزونات، لذلك وجب أن تكون هناك نظم رقابة كافية تنظم هذه العملية .

وفيما يلي نعرض بعض الإجراءات الرقابية للمخزونات :

## ثالثاً: الإجراءات الرقابية للمخزون:

تشتمل على الأمور المتعلقة بالمخزون، وفيما يلي بعض الإجراءات الرقابية الخاصة بها<sup>2</sup> :

- أن المواد الموجودة في المستودعات في عهدة أمين خاص؛
- توفر الحماية للمخزون السلعي مع الأخذ في الاعتبار قيمته وسهولة سرقة ؛

<sup>1</sup>: Yousef Mahmoud Jarbou, **Auditing Between theory And Application**, First Edition, Gaza, Palestine, 2009, P 86

<sup>2</sup> جمال الطرايرة، منهاج محاسب دولي عربي قانوني معتمد (الوثيقة الثالثة تدقيق)، إصدار الجمع الدولي العربي للمحاسبين القانونيين، 2013، ص86.

- أن يقوم أمين المستودع بإعلام قسم الحسابات بالإدخالات والإجراءات. بموجب تقارير استلام و صرف؛
- أن تصرف المواد بالمخازن بناء على أوامر صرف كتابية؛
- أن يقوم بالجرد الفعلي موظفون مستقلون عن أمناء المستودعات والذين يعهدتهم السجلات؛
- أن يشتمل نظام المستودعات على تجهيز تقارير دورية تقدم للجهات المسؤولة.

### المبحث الثاني: مفاهيم أساسية حول الأداء بالمؤسسة

إن الكثير من المنظمات تسعى إلى التميز في أداها بكفاءة و فعالية و بما يحقق لها أهدافها الإستراتيجية خاصة في ظل المنافسة الشديدة التي تواجهها في الأسواق، كما يعتبر الأداء القاسم المشترك لكل الجهود المبذولة من طرف الإدارة و العاملين داخل المؤسسة ، كما أن البحوث و الدراسات في مجال المنظمة و الإدارة تهدف لإيجاد النماذج والآليات و النظريات الإدارية القادرة عند التطبيق أن تجعل من الأداء حالة تميز المنظمات وهي تنافس بعضها البعض.

وسيتم التطرق في هذا المبحث إلى مفهوم الأداء بصفة عامة من خلال تقديم عدة تعاريف كما سيتم عرض أنواعه و العوامل المؤثرة فيه. كل هذا يكون في المطلب الأول أما المطلب الثاني فهو عبارة عن مدخل للأداء المالي من خلال تعريفه و بيان أهميته، أما المطلب الثالث فهو عبارة تعريف لمعايير ومؤشرات تقييم الأداء المالي .

#### المطلب الأول: الأداء بالمؤسسة الاقتصادية

سنتناول في هذا المطلب مفهوم الأداء بصفة عامة من خلال تقديم عدة تعاريف له وكذا ذكر أهم أنواعه وأهم العوامل المؤثرة فيه .

#### الفرع الأول: مفهوم الأداء:

على الرغم من كثرة البحوث والدراسات التي تتناول الأداء إلا أن المجال لازال واسعاً لمزيد من البحث والدراسة لغرض تأطير هذا المفهوم الواسع. خاصة وأنه لم يعد مفهوم بسيط بقياسات محددة يتفق عليه الجميع،<sup>1</sup> لذا فإن إيجاد تعريف دقيق لمصطلح الأداء يعد من الأهداف التي يصعب تحقيقها وقبل التطرق إلى مختلف التعاريف التي تناولته نشير إلى أن معنى الأداء بالنسبة لرجل الاقتصاد يختلف عنه بالنسبة للمسير.

إضافة إلى أن الاختلاف موجود داخل المؤسسة. كما نجد أن الخلاف حول مفهوم الأداء قد يرجع لاختلاف المعايير والمقاييس التي تعتمد في دراسة الأداء وقياسه.

#### أولاً: تعريف الأداء:

إن أصل كلمة أداء ينحدر من اللغة اللاتينية أين توجد كلمة *perf male* التي تعني إعطاء وذلك بأسلوب كلي وبعدها اشتقت اللغة الإنجليزية منها لفظة *performance* وأعطتها معناها، بمعنى تأدية عمل أو إنجاز نشاط وتنفيذ مهمة أو بمعنى القياس بعمل يساعد على الوصول إلى الأهداف المسطرة.<sup>2</sup>

من بين أهم التعاريف المقدمة للأداء حسب بعض الباحثين الاقتصاديين نجد:<sup>3</sup>

1. تعريف الأداء حسب (Eccles): يمثل انعكاس لقدرة المؤسسة وقابليتها لتحقيق أهدافها ويتفق معه كل من (Robins) إذ يعبران عنه بأنه قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها طويلة الأمد.
2. تعريف الأداء حسب (Richad Swanson): في إطار المنشأة أو التنظيم على أنه المخرجات ذات القيمة التي ينتجها النظام في شكل سلع وخدمات.

<sup>1</sup> وائل محمد صبحي إدريس، طاهر محسن منصور الغالي، أساسيات الإدارة و بطاقة التقييم المتوازن، دار وائل للنشر والتوزيع، ص36.

<sup>2</sup> علي عبد الله، اثر البيئة على أداء المؤسسات العمومية الاقتصادية، أطروحة دكتوراه، جامعة الجزائر، 1999، ص5.

<sup>3</sup> عادل عشي، الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية، مذكرة ماجستير، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية التسير، بسكرة، (2000-2002) ص 14.

كما قد يعرف الأداء على أنه: كل ما يساهم في تحسين الثنائية (قيمة، تكلفة) أي خلق القيمة المضافة<sup>1</sup>.

3. تعريف (Alain Fernandey): يرى انه يمثل البحث عن تعظيم العلاقة بين الموارد والنتائج وفقا لأهداف محددة تعكس توجه المؤسسة<sup>2</sup>.

4. تعريف الأداء حسب (M.Y Lebos): القدرة على الذهاب أين نريد أن نذهب، بمعنى أن الأداء هو القدرة على التوجه نحو المستقبل، ويمكن القول أيضا انه إذا استطاعت المنشأة تحقيق الأداء فمعناه أنها قد حققت الأهداف التي قامت بتسطيرها<sup>3</sup>.

من خلال هذا التعريف نجد أن الأداء يتمثل في عنصرين هاميين هما الإنتاجية والفعالية التي تعني درجة بلوغ الهدف أي انه يوجد عنصرين للمقارنة هما أهداف مسطرة وأهداف منجزة. أما الإنتاجية فتتمثل في العلاقة بين الوسائل المستخدمة والأهداف المحققة فعلا.

والملاحظ في هذا التعريف وجود خلط في المعاني. لأن تعريف الإنتاجية في الأصل هو تعريف الكفاءة فالإنتاجية هي العلاقة بين الإنتاج وعناصر الإنتاج المستخدمة في تحقيقه وبالتالي فهي ليست العلاقة بين الموارد المستخدمة والنتائج المحققة، بل هي مؤشر ومقياس لقياس أداء الوظيفة الإنتاجية.

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

مما سبق ذكره وجب التعريف لبعض المصطلحات التي لها صلة وطيدة لمفهوم الأداء. من أهم هذه المصطلحات:

1. الكفاءة: **efficiency**: تمثل كفاءة المنظمة معيار الرشد في استخدام الموارد بشقيها الملموسة وغير الملموسة، حيث أن المنظمة الهادفة للنمو والتطور لا بد وأن تؤمن إمكانية استمرار تدفق مواردها لكي تعمل بشكل فاعل ومستمر<sup>4</sup>. يمكن التعبير رياضيا عن الكفاءة من خلال اعتبارها تمثل نسبة المدخلات الى المخرجات ويعبر عنها بالعلاقة التالية:

الكفاءة = المخرجات / المدخلات<sup>5</sup>.

2. الفعالية: هي بصورة عامة تركز على الوصول إلى الأهداف وبالتالي فهي ترتبط بالأداء والقدرة على اختيار البديل الأفضل من بين البدائل المتاحة الموصلة إلى تحقيق الأهداف، إذن الفعالية تركز على النهاية أو نقطة الوصول<sup>6</sup>. ويعبر عنها حسابيا باعتبار أنها تمثل نسبة المخرجات الفعلية إلى المخرجات المحققة: "الفعالية = المخرجات الفعلية/المخرجات المتوقعة"<sup>7</sup>.

3. الإنتاجية: تعرف الإنتاجية بأنها نسبة من المخرجات والمدخلات، أي أن إنتاجية أي عنصر من عناصر العملية الإنتاجية يمكن قياسه عن طريق هذه النسبة إذا أمكن معرفة كل المخرجات وكل المدخلات التي اشتركت في إخراج هذه المخرجات<sup>8</sup>.

ويعبر عنها بالعلاقة التالية: "الإنتاجية الكلية = مجموع المخرجات / مجموع المدخلات"

أما الإنتاجية الجزئية فتعرف بأنها العلاقة بين المخرجات وعنصر واحد من عناصر الإنتاج<sup>9</sup> ويعبر عنها كالتالي:

<sup>1</sup> عبد الرزاق عريف، أهمية التحليل المالي في تقييم أداء المؤسسات الاقتصادية، رسالة ماجستير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2008 ص 30.

<sup>2</sup> قروش عيسى، دور تكنولوجيا المعلومات في تحسين أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، رسالة دكتوراه، جامعة المسيلة، 2016-2017، ص

<sup>3</sup> Lamia berrah , **lindicateur de performance** , Cépaduès, France, 2002, p21.

<sup>4</sup> طاهر محسن منصور الغالي، وائل محمد صبحي إدريس، سلسلة إدارة الأداء الاستراتيجي، دار وائل للنشر، ط1، 2009، ص46.

<sup>5</sup> عيسى قروش، مرجع سبق ذكره، ص142.

<sup>6</sup> علي كساب، مرجع سبق ذكره، ص32.

<sup>7</sup> الداوي الشيخ، تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء، مجلة الباحث، العدد 7، ورقلة، الجزائر، 2009/2010، ص 118.

<sup>8</sup> بوعريوة الربيع، تأثير التعريب على إنتاجية المؤسسة، مذكرة ماجستير علوم التسيير، فرع تسيير المنظمات، جامعة محمد بوقرة، بومرداس، 2006/2007، ص 71.

<sup>9</sup> خيضر كاظم جمود، هائل يعقوب، إدارة الإنتاج والعمليات، دار صفاء للنشر، 2001، ص 40.

### الإنتاجية الجزئية = مجموع المخرجات / أحد مدخلات العملية الإنتاجية

4. **التنافسية:** الحديث عن التنافسية يأخذنا إلى اتجاهين مختلفين, فالاتجاه الأول ينظر إليها على أنها موضوع يقتصر على الدول فقط, وبذلك فهي تشكل امتدادا وتطورا لفكرة الميزة النسبية في التجارة الدولية "لدافيد ريكاردو DAVID.RICARDO " أما الاتجاه الثاني والذي يتزعمه كلا من "مايكل بورتر وكوكمان فيرى أصحابه أن محلها المؤسسات, والتي تتنافس فيما بينها وليست الدول ووفق هذا الأخير تعرف التنافسية على مستوى المؤسسات على أنها القدرة على إنتاج السلع والخدمات بالتنوع الجيدة والسعر المناسب وفي الوقت المناسب وهذا يعني تلبية حاجات المستهلكين بشكل أكثر كفاءة في المؤسسات الأخرى.<sup>1</sup>

### الفرع الثاني: أنواع الأداء

تختلف وتتوسع مجالات الأداء في المنظمات باختلاف أعمالها وطبيعة نشاطاتها, فتسعى المنظمات الناجحة إلى بلورة منطلقات لأدائها للوصول إلى إطار عمل متكامل يعكس مستوى أدائها بشكل شامل يمكن اعتماد بعض معايير التقييم لتحديد أنواع الأداء :

#### أولا: حسب المعيار الوظيفي:

ويقسم الأداء في هذه الحالة حسب الوظائف المسندة للمؤسسة ويمكن حصرها في الوظائف التالية:<sup>2</sup>

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

- **إرضاء العملاء:** ويمكن قياسه من خلال عدد شكاوى العملاء أو مقدار إيرادات المبيعات.

- **الحصة التسويقية:** مؤشر مستعمل بكثرة لتحديد الوضعية التنافسية لمنتج أو لعلامة أو للمؤسسة ويحسب كالتالي :

#### حصة السوق = مبيعات منتج أو علامة / المبيعات الإجمالية

2. **أداء وظيفة التموين:** يتمثل أدائها في القدرة على تحقيق درجة عالية من الاستقلالية عن الموردين والحصول على المواد بجودة عالية وفي الآجال المحددة وبشروط دفع مرضية والحصول على آجال تسديد الموردين تفوق الآجال الممنوحة للعملاء وتحقيق استغلال جيد لاماكن التخزين

3. **أداء الوظيفة المالية :** يتمثل هذا الأداء في قدرة المؤسسة على بلوغ أهدافها المالية بأقل التكاليف الممكنة, فالأداء المالي يتجسد في قدرتها على تحقيق التوازن المالي وتوفير السيولة اللازمة وتخفيض التكاليف لتحقيق معدل مرد ودية جيد.

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

5. **أداء وظيفة الأفراد:** يتجلى أداء وظيفة الأفراد من خلال مجموعة من المؤشرات والمعايير يمكن ذكر منها المجموعة التالية :

- عائد الأفراد.

- عدد الحوادث والإجراءات التأديبية التي كلما قل عددها دل ذلك على الأداء الجيد.

- التغيبية : ويقصد بها فقدان المواظبة على العمل الذي يشترط الحضور إلى مكان العمل.

<sup>1</sup> كمال رزيق، فارس مسدور، تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية الجزائرية، الملتقى الوطني حول المؤسسة الاقتصادية الجزائرية وتحديات المناخ الجديد، جامعة ورقلة، 2003.

<sup>2</sup> محمد إبراهيم، الإدارة المالية، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007، ص 150 .

- علاقات أرباب العمل والنقابات : ويمكن تفسير هذا المعيار بعدد الإضرابات الحاصلة داخل المؤسسة، وانعدام الإضراب يعكس الجو الملائم الذي توفره المؤسسة لمستخدميها.
- 6. **أداء وظيفة البحث و التطوير:** يمكن دراسة أداء وظيفة لبحث والتطوير بدراسة المؤثرات التالية<sup>1</sup> :
  - الجو الملائم للاختراع والابتكار والتجديد؛
  - نسبة وسرعة تحويل الابتكارات إلى المؤسسة؛
  - تنوع وقدرة المؤسسة على إرسال منتجات جديدة.
- 7. **أداء وظيفة العلاقات العامة:** بالنسبة للمساهمين يتحقق الأداء عندما يحصلوا على عائد مرتفع للأسهم واستقرار في الأرباح، أما الموظفين فالأداء هو توفير جو عمل ملائم ومعنويات مرتفعة، أما الموردين فالأداء هو احترام المؤسسة أجال التسديد والاستمرار في التعامل، أما من جانب العملاء فهو الحصول على مدة طويلة لتسديد ما عليهم وعلى منتجات في الآجال والجودة المناسبة.

#### ثانيا: حسب معيار المصدر:

يمكن تقسيمه إلى نوعين داخلي وخارجي

1. **الأداء الداخلي(الذاتي):** ويسمى أيضا بأداء الوحدة وينتج أساسا من التوليفة التالية<sup>2</sup>.
  - **الأداء البشري:** وهو أداء أفراد المؤسسة الذين يمكن اعتبارهم مورد استراتيجي قادرا على صنع القيمة وتحقيق الأفضلية التنافسية من خلال تسيير مهاراتهم؛
  - **الأداء التقني:** ويتمثل في قدرة المؤسسة على استعمال استثماراتها بشكل فعال؛
  - **الأداء المالي:** ويمكن في فعالية تعبئة واستخدام الوسائل المالية المتاحة.
2. **الأداء الخارجي:** وهو الأداء الناتج عن التغيرات التي تحدث في المحيط الخارجي للمؤسسة، وهذا النوع يظهر بصفة عامة في النتائج الجيدة التي تتحصل عليها المؤسسة كارتفاع رقم أعمالها نتيجة لارتفاع أسعار البيع أو خروج احد المنافسين، ارتفاع القيمة المضافة مقارنة بالسنة الماضية نتيجة لانخفاض أسعار المواد واللوازم والخدمات، فكل هذه التغيرات تنعكس على الأداء بالسلب أو الإيجاب<sup>3</sup>.

#### ثالثا: حسب معيار الطبيعة:

وفقا لهذا المعيار يمكن تصنيف الأداء إلى:

1. **الأداء الاقتصادي:** يعتبر الأداء الاقتصادي المهمة الأساسية التي تسعى المؤسسة الاقتصادية لبلوغها وتتمثل في الفوائد الاقتصادية التي تجنيها المؤسسة من وراء تعظيم نواتجها (الإنتاج، الربح، القيمة المضافة، رقم الأعمال) وتدنية استخدام مواردها (رأس المال، العمل، المواد الأولية).
2. **الأداء الاجتماعي:** إن تحقيق هذه الأهداف يجب أن يتزامن مع تحقيق الأهداف الأخرى وخاصة الاقتصادية منها، فالاجتماع مشروط بالاقتصاد، وفي بعض الحالات لا يتحقق الأداء الاقتصادي إلا بتحقيق الأداء الاجتماعي.
3. **الأداء التكنولوجي:** يكون للمؤسسة أداء تكنولوجي عندما تحدد أهدافا تكنولوجية أثناء عملية التخطيط كالسيطرة على مجال تكنولوجي معين وفي أغلب الأحيان تكون الأهداف التكنولوجية التي ترسمها المؤسسة أهدافا استراتيجية نظرا لأهمية التكنولوجيا.

<sup>1</sup> السعيد عبد الرزاق بن حسين، اقتصاد وتسيير المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2002 ، ص 14 .

<sup>2</sup> Bernard Mortory ,control de gestion social, librairie, wuibert, paris, 1999, p 236.

<sup>3</sup>Bernard Mortory, op, cit, p 336.

4. الأداء السياسي: وفي بلوغ المؤسسة أهدافها السياسية ويمكن للمؤسسة أن تتحصل على مزايا من خلال تحقيق هذه الأهداف التي تعتبر كوسائل لتحقيق أهدافها الأخرى مثل: تمويل الحملات الانتخابية من اجل إيصال أشخاص معينين إلى الحكم أو مناصب سامية لاستغلالهم فيما بعد لصالح المؤسسة .

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

1. الأداء الكلي: ومثال الأهداف الرئيسية الربحية التي لا يمكن لقسم أو وظيفة لوحدها تحقيق ذلك بل تتطلب تضافر جميع المصالح أو الوظائف، فمصلحة المالية يجب أن توفر الأموال الضرورية بأقل التكاليف وأقل المخاطر ومصلحة الإنتاج يجب أن تقدم منتوجات بأقل التكاليف وأحسن جودة، ومصلحة الأفراد يجب أن تحقق أفضل مردود، والمصلحة التجارية يجب عليها تسويق أقصى ما يمكن تسويقه وتوفير المواد لعملية التصنيع بأقل تكلفة وأحسن جودة.

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

### الفرع الثالث: العوامل المؤثرة في الأداء

يمكن تقسيم هذه العوامل إلى عوامل اقتصادية، عوامل اجتماعية، عوامل تكنولوجية وعوامل سياسية قانونية<sup>1</sup>:

#### أولا: العوامل الاقتصادية:

تشمل النظام الاقتصادي الذي تتواجد فيه المؤسسة، تغيرات الطرف الاقتصادي كالأزمات وتدهور الأسعار، ارتفاع الطلب الخارجي وغيرها ، كلها عوامل قد تنعكس سلبا أو ايجابا على المؤسسة.

#### ثانيا: عوامل اجتماعية:

تتمثل في العناصر الخارجية المرتبطة بتغيرات سلوك المستهلكين، بالعلاقات بين مختلف مجموعات المجتمع وبالتأثير الذي تمارسه تلك العناصر على المؤسسات. من التعريف يتبين أن العوامل الاجتماعية شديدة الصلة بالعامل البشري، ومن هذه العوامل: النمو الديمغرافي، فئات العمر، الأقسام الاجتماعي، ودراسة العوامل الاجتماعية تقدم معلومات مفيدة للوظيفة التجارية داخل المؤسسة كإرسال منتج جديد واستهداف حصة من السوق.

#### ثالثا: عوامل تكنولوجية:

تتمثل في التغيرات والتطورات التي تحدثها التكنولوجيا كإيجاد طرق جديدة لتحويل الموارد إلى سلع وخدمات، اختراع آلات جديدة من شأنها تخفيض تكاليف الإنتاج أو وقت الصناعة دور المسير اتجاه هذه العوامل هو اليقظة وتشجيع الإبداع والتجديد داخل المؤسسة

#### رابعا: عوامل سياسية وقانونية:

هي عناصر خارجية لا يمكن التحكم فيها، تتمثل عموما في الاستقرار السياسي والأمني للدولة، نظام الحكم، العلاقات مع العالم الخارجي، القوانين، القرارات... وكل العوامل السابقة الذكر قد تشكل فرصا تستفيد منها المؤسسة لتحسين أدائها الإجمالي أو مخاطر تفرض على المؤسسة التأقلم للتخفيف من حدتها.

### المطلب الثاني: الأداء المالي ومؤشرات قياسه

لقد حاولنا في هذا المطلب أن نبدأ بتعريف الأداء المالي من خلال ذكر مجموعة من التعاريف، ومن ثم تطرقنا إلى أهمية الأداء المالي، والعوامل المؤثرة على الأداء المالي.

<sup>1</sup> عبد الملك مزهودة، مرجع ذكره، ص93 .

## الفرع الأول: تعريف الأداء المالي

يمثل الأداء المالي المفهوم الضيق لأداء الشركات حيث يركز على استخدام مؤشرات مالية لقياس مدى إنجاز الأهداف، ويعبر الأداء المالي عن أداء الشركات حيث أنه الداعم الأساسي للأعمال المختلفة التي تمارسها الشركة، ويساهم في إتاحة الموارد المالية وتزويد الشركة بفرص استثمارية في ميادين الأداء المختلفة والتي تساعد على تلبية احتياجات أصحاب المصالح وتحقيق أهدافهم<sup>1</sup>. ومما سبق فإن الأداء المالي<sup>2</sup>:

**التعريف الأول:** أداة تحفيز لاتخاذ القرارات الاستثمارية وتوجيهها تجاه الشركات الناجحة في تعمل على تحفيز المستثمرين للتوجه إلى الشركة أو الأسهم التي تشير معاييرها المالية على التقدم والنجاح عن غيرها.

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

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

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

**التعريف الخامس:** تعبر الشركات عن أدائها المالي بعبارات تمثل رؤية موضوعية لمستوى الأداء من خلال صيغ ملموسة ذات قيم عددية وكمية بدلا من استخدام عبارات تدل على حقائق عامة ليتسنى لها تحديد مستوى الأداء بدقة وفعالية<sup>3</sup>.

## الفرع الثاني: أهمية الأداء المالي

أهمية الأداء المالي تنبع بشكل عام في انه يهدف إلى تقويم أداء الشركات من عدة زوايا وبطريقة تحدم مستخدمى البيانات من لهم مصالح مالية في الشركة لتحديد جوانب القوة والضعف في الشركة والاستفادة من البيانات التي يوفرها الأداء المالي لترشيد قدرات المالية للمستخدمين<sup>4</sup>. كما تنبع أهمية الأداء المالي بشكل خاص في عملية متابعة أعمال الشركات وتفحص سلوكها ومراقبة أوضاعها وتقييم مستويات أدائها وفعاليتها وتوجيه الأداء نحو الاتجاه الصحيح والمطلوب من تحديد المعوقات و بيان أسبابها واقتراح إجراءات التصحيحية وترشيد الاستخدامات العامة للشركات واستثماراتها وفقا للأهداف العامة للشركة والمساهمة في اتخاذ القرارات السليمة للحفاظ على الاستمرارية والبقاء والمنافسة حيث أن الأداء المالي يمكن أن يحقق للمستثمرين الأهداف التالية<sup>5</sup>:

1. يمكن للمستثمر متابعة ومعرفة نشاط الشركة وطبيعته وكما يساعد على متابعة الظروف الاقتصادية والمالية المحيطة وتقدير مدى تأثير أدوات الأداء المالي من ربحية وسيولة ونشاط ومديونية توزيعات على سعر السهم.
2. يساعد المستثمر في إجراء عملية التحليل والمقارنة وتفسير البيانات المالية وفهم التفاعل بين البيانات المالية لاتخاذ القرار الملائم لأوضاع الشركات .

ويمكن حصر أهمية الأداء المالي في انه يلقي الضوء على الجوانب الآتية :

- تقييم ربحية الشركة؛

<sup>1</sup> طاهر منصور، حسين شحادة، إستراتيجية التنوع والأداء المالي، دراسة ميدانية في منشأة عراقية، دراسات العلوم الإدارية، المجلد 30، العدد 2، 2003، ص 296.

<sup>2</sup> السعيد فرحات جمعة، الأداء المالي لمنظمات الأعمال، الطبعة الأولى، دار المريح للنشر، الرياض، 2002، ص 37.

<sup>3</sup> محمد محمود الخطيب، الأداء المالي وأثره على عوائد أسهم الشركات المساهمة، الطبعة الأولى، دار الحامد للنشر، 2009، ص 46.

<sup>4</sup> موسى نوفل، تقييم أداء الشركات المساهمة العامة في الأردن باستخدام معدل العائد للفترة (1991-2000)، رسالة ماجستير، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة البيت، العراق، 2002، ص 20.

<sup>5</sup> دونا لد ووترز، 101 طريقة لتطوير أداء الشركات، الطبعة الأولى، دار الفاروق للنشر والتوزيع، مصر، 2002، ص 17.

- تقييم سيولة الشركة؛
- تقييم تطور نشاط الشركة؛
- تقييم مديونية الشركة؛
- تقييم تطور توزيعات الشركة؛
- تقييم تطور حجم الشركة.

### الفرع الثالث: العوامل المؤثرة على الأداء المالي

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

### المطلب الثالث: معايير ومؤشرات تقييم الأداء المالي

قبل التطرق إلى معايير ومؤشرات تقييم الأداء المالي وجدنا ضرورة تقديم تعريف لكل من مؤشرات الأداء وتقييم الأداء. **تعريف مؤشرات الأداء:** يعرف مؤشرات الأداء بأنه قياس يستند معايير كمية او نوعية يوفر فرصة التحقق من التغيرات التي تحدث في مختلف جوانب نشاط المنظمة بما هو مخطط له فيها<sup>1</sup>

**تعريف تقييم الأداء:** يعرف على انه نظام يستخدم لقياس الأداء الوظيفي للعاملين حيث يتم تحديد مدى كفاءة أداء العاملين وأعمالهم من خلال مقارنة الأداء الفعلي بالمقاييس والمعايير المحددة مسبقا، وبذلك لتحديد الانحرافات عن الأهداف السابق تحديدها ويعرف بأنه الطريقة المنظمة لتقييم معياري لأداء العاملين ويعرف أنه عملية نقاش وحوار تساهم في حل العديد من مشاكل الموظفين<sup>2</sup>.

### الفرع الأول: التوازن المالي

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

#### أولا: رأس المال العام:

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

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

$$\text{رأس المال العامل} = \text{الأصول المتداولة} - \text{الديون القصيرة الأجل}$$

<sup>1</sup> مجيد الكرخي، مؤشرات الأداء الرئيسية، الطبعة الأولى، دار المناهج للنشر والتوزيع، 2015، ص48.

<sup>2</sup> مصطفى يوسف، إدارة الأداء، الطبعة الأولى، دار النشر والتوزيع، 2016، ص ص 99-100.

(المخزونات + قيم محققة + قيم جاهزة) - الديون القصيرة الأجل =

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

ثانيا: احتياجات رأس المال العامل:

يرتبط الاحتياج من رأس المال العامل ارتباطا شديدا بدورة الاستغلال، لذا يصعب إدراك مفهومه إلا باستعراض هذه الأخيرة، تتمثل دورة الاستغلال في الفترة الزمنية التي تنحصر بين لحظة عملية شراء المواد الضرورية لسير النشاط ولحظة تحصيل المؤسسة نقدا مالها من حقوق على عملائها وأثناء هذه الفترة تقوم المؤسسة بمجموعة من الأنشطة هي: التخزين، الإنتاج، البيع، الفترة الزمنية المنحصرة بين لحظة الشراء ولحظة التحصيل النقدي تمثل احتياج التمويل أو احتياج الاستغلال الذي قد يطول أو يقصر

وهذا حسب طبيعة نشاط المؤسسة<sup>1</sup>.

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

ارم ع (BER) = ارم ع للاستغلال (BFRE) + ارم ع خارج الاستغلال (BFRHE).

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

- سرعة دوران المخزون؛
- مصاريف المخزون؛
- مصاريف القيم القابلة للتحقيق؛
- تحليل مكونات المخزون .

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

الفرع الثاني: السيولة واليسر المالي

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

أولا: تعريف السيولة:

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

- توافر الأموال بالقدر الكافي عند الحاجة إليها؛
  - القدرة على توفير الأموال بكلفة معقولة لمواجهة الالتزامات عند استحقاقها؛
  - القدرة على تحويل بعض الموجودات إلى نقد جاهز خلال فترة قصيرة دون خسارة مهمة.
- وتلعب السيولة دورا مهما في مواجهة وإبعاد خطر العسر المالي عنها، فهذا يفرض عليها التحكم في السيولة وفي حالة

1 حنفي عبد الغفار، الإدارة المالية، المكتب العربي الحديث، الإسكندرية، 1989، ص ص 120-121.

عجزها عن تحقيق ذلك يؤدي بما ذلك إلى الإعسار المالي ويعرف هذا الأخير بعدم قدرة المؤسسة على مواجهة التزاماتها المستحقة والطويلة في مواعيدها.

### ثانيا: مؤشرات السيولة:

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

1. **نسبة السيولة العامة:** وتسمى أيضا بنسبة التداول وتعتبر من أقدم النسب وأكثرها انتشارا واستخداما وتستخدم كمؤشر أولي وأساسي لمعرفة قدرة المؤسسة على مواجهة التزاماتها القصيرة الأجل من أصولها المتداولة، حيث تعتبر هذه النسبة أفضل مؤشر لمعرفة مدى تغطية الأصول المتداولة بموجودات يتوقع أن يتم تحويلها إلى نقد في موعد يتزامن وموعد سداد المطالب المتداولة وتحسب بالعلاقة التالية: **نسبة السيولة العامة = الأصول المتداولة/الخصوم**

2. **نسبة الخزينة النسبية:** ما يؤخذ على نسبة السيولة العامة أنها نفترض أن المخزون من الأصول المتداولة الذي يسهل تحويله إلى نقدية في وقت قصير وهذا الافتراض قد لا يكون محققا دائما فالمخزونات تحتاج في بعض الحالات لفترة زمنية حتى يمكن بيعها وهناك احتمال بيعها بخسارة، بل قد لا تتمكن المؤسسة من بيعها على الإطلاق لذا من المناسب استبعاد المخزون من بسط نسبة السيولة العامة للوصول إلى نسبة جديدة هي نسبة السيولة النسبية التي تعتبر مؤشرا لقدرة المؤسسة على الوفاء بالتزاماتها القصيرة الأجل من الأصول سريع التحويل إلى نقدية .

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

(القيم المحققة + القيم الجاهزة) / الخصوم المتداولة

هذه النسبة تعتبر أكثر تحفظا لقياس السيولة من نسبة السيولة العامة، لاقتصارها على الأصول الأكثر سيولة ويرى المحللون أن المعدل المقبول لهذه النسبة هو الواحد والحد الأدنى هو 0.75.

3. **نسبة الخزينة الفورية:** تهتم هذه النسبة بالأصول أكثر سيولة وتوضح هذه النسبة مقدار النقد المتاح لدى المؤسسة في وقت معين لمواجهة الالتزامات القصيرة الأجل، فتقيس السيولة دون أن تأخذ بعين الاعتبار القيم المحققة والمخزونات<sup>1</sup>.

نسبة الخزينة الفورية = القيم الجاهزة / الديون القصيرة الأجل

### الفرع الثالث: مردودية المؤسسة

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

### أولا: تعريف المردودية:

تعرف بأنها قدرة المؤسسة على تحقيق الأرباح نتيجة لاستخدام رأسمالها في نشاطها الاستغلالي فإذا أردنا حسابها فالعلاقة المعبرة عنها هي: **النتائج المحققة/الوسائل المستعملة.**

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

<sup>1</sup> سليمان أبو صبحا، الادارة المالية، الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات، مصر، 2009، ص 250 .

ثانيا: مؤشرات قياس المردودية :

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

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

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

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

- **المردودية الاقتصادية الإجمالية:** هي العلاقة بين الفائض الإجمالي للاستغلال وأصول المؤسسة.

المردودية الاقتصادية الإجمالية = الفائض الإجمالي للاستغلال / الأصول

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

- **المردودية الاقتصادية الصافية:** المردودية الاقتصادية الصافية هي العلاقة بين نتيجة الاستغلال وأصول المؤسسة، وتحسب بالعلاقة التالية: **المردودية الاقتصادية الصافية = نتيجة الاستغلال / الأصول**

في هذه الحالة هي النتيجة الجارية مضافا إليها المصاريف المالية أو النتيجة الصافية مضافا إليها المصاريف المالية.

يعني هذا المؤشر قدرة الدينار الواحد المستثمر في المؤسسة على تحقيق الربح ويلاحظ على هذه العلاقة البساطة والاختصار، لكن في الأصل هي أكثر من ذلك لأن العلاقة السابقة لا تبرز العوامل الرئيسية التي تشارك في تحديد مردودية المؤسسة وانطلاقا من العلاقة السابقة نستطيع القول أن المردودية الاقتصادية تتركز على عاملين أساسيين هما: هامش الربح (الربحية) ومعدل دوران الأصول<sup>3</sup>.

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

**المردودية المالية = النتيجة/ الأموال الخاصة.**

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

<sup>1</sup> منير صالح هندي، الإدارة المالية : مدخل تحليلي معاصر. المكتب العربي الحديث، ط2 ، الإسكندرية 1991. ص 60.

<sup>2</sup> مفلح محمد عقل، مقدمة في الإدارة المالية والتحليل المالي، دار المستقبل للنشر والتوزيع، الطبعة الثانية، عمان، 2000، ص 384.

<sup>3</sup> جميل أحمد توفيق، أساسيات الإدارة المالية، دار الفضة العربية، بيروت، السنة غير مذكورة، ص 64.

والحكم على مدى كفاية هذه النسبة يتم بالمقارنة مع مؤسسات نفس القطاع أو المقارنة مع أسعار الفائدة والمستوى العالي لهذه النسبة دليل على كفاءة المؤسسة إلا أنه في بعض الحالات لا يعتبر كذلك، لأن النسبة العالية الناتجة عن مستوى عال من الديون مستوى منخفض من الأموال الخاصة يصحبها مستوى عال من الخطورة .  
إن المردودية الاقتصادية والمردودية المالية مؤشرين غير متساويين في القيمة إلا في حالات خاصة، ويعود السبب في عدم التساوي إلى وجود أثر الرفع المالي، هذا الأخير يتمثل في الفرق بين المردودية المالية والمردودية الاقتصادية، ويسمح أثر الرفع المالي بمعرفة الأثر الإيجابي أو السلبي لديون المؤسسة على مردوديتها المالية.

### المبحث الثالث: تكاليف التمويل و مداخل التحكم بها

تواجه المؤسسات في عصرنا الحالي منافسات شديدة و من مصادر محلية و أجنبية محورها تقديم منتجات بأسعار تنافسية نتيجة لتحكمها في تخفيض سعر التكلفة لمنتجاتها، لذلك أصبح من الضروري للمؤسسات أن تعتمد الدقة في تحديد تكلفة منتجاتها وتخفيضها لأدنى حد ممكن ، وذلك من خلال استعمال كل الوسائل المتاحة.

#### المطلب الأول: مفاهيم حول التكاليف

يرى بعض المختصين أنه لا يمكن التكلم عن مصطلح التكلفة دون التطرق إلى أنواعها في هذا المطلب سنقوم بتعريف كل من التكلفة وسعر التكلفة، كما سنقوم بذكر بعض أنواع التكاليف

#### الفرع الأول: مفهوم التكلفة وسعر التكلفة

يرى بعض المختصين أنه لا يمكن التكلم عن مصطلح التكلفة دون التطرق إلى أنواعها :

#### أولاً: تعريف التكلفة:

عرفها المعهد الأمريكي للمحاسبة "قيمة التضحية لضمان المنفعة، أو المبلغ الذي يقاس بالنقد المدفوع مقابل الحصول على سلعة أو خدمة"<sup>1</sup> كما عرفت بأنها تضحية مادية اختيارية بهدف الحصول على منفعة مادية في الحاضر أو المستقبل أو بمعنى آخر هي استنفاد المواد الاقتصادية المتاحة اختيارياً بهدف الحصول على موارد اقتصادية أخرى في الحاضر أو المستقبل<sup>2</sup>

#### ثانياً: تعريف سعر الكلفة:

يمكن تعريفها بأنها: "مجموعة التكاليف التي يتكلفتها منتج معين أو خدمة مقدمة إبتداءاً من انطلاق عملية إعدادها من مرحلة وصولها إلى المرحلة النهائية، كما تعرف على أنها: "تكلفة إنتاج المنتوجات المباعة، مضافاً إليها مصاريف التوزيع فهي إذن تعبر عن انتهاء عملية الإنتاج والبيع للمنتج النهائي حيث يضم كل المصاريف من شراء المواد الأولية إلى حين إعداد المنتوج وبيعه."<sup>3</sup>

يعبر سعر التكلفة عن انتهاء عملية الإنتاج والبيع للمنتوج حيث يضع كل المصروفات من شراء المواد الأولية والمواد الضرورية الأخرى إلى حين إعداد المنتوج وبيعه ومكونات سعر التكلفة لدى المؤسسة الصناعية يضم ما يلي<sup>4</sup>:

- تكلفة شراء المواد واللوازم المستعملة؛

- تكلفة الإنتاج للوحدات المباعة؛

- مصاريف التوزيع للوحدات المباعة.

ويمكن عرضها كما يلي :

<sup>1</sup> عاطف الأخرس، محاسبة التكاليف الصناعية، دار البركة للنشر والتوزيع، عمان، 2001، ص 25 .

<sup>2</sup> السيد عبد المقصور محمد ديبان، ناصر نور الدين عبد اللطيف، مبادئ محاسبة التكاليف، كلية التجارة، الإسكندرية (2002.2003)، ص 59.

<sup>3</sup> محمد سعيد أوكيل، تقنيات المحاسبة التحليلية، الجزء الأول، دار الاتفاق، ص ص 9-10.

<sup>4</sup> رحال علي، سعر التكلفة والمحاسبة التحليلية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1999، ص 4 .

تكلفة الشراء = ثمن الشراء + مصاريف الشراء (المباشرة + غير المباشرة)

تكلفة الإنتاج = ثمن الشراء + مصاريف الإنتاج (م + غ م)

سعر التكلفة = ثمن الإنتاج + مصاريف التوزيع (م + غ م)

الفرع الثاني : أنواع التكاليف :

توجد عدة معايير وأسس لتصنيف التكاليف، ومن بين أهم المعايير نجد :

ثالثا: تصنيف التكاليف

1. حسب الوظائف: تقوم المؤسسة عموما بثلاث وظائف وهي:

الشراء، الإنتاج، التوزيع، وفي بعض المؤسسات قد نجد وظيفة رابعة وهي وظيفة البحث والتطوير.

- تكاليف الشراء: وهي مجموعة المصاريف المتعلقة بشراء مواد ولوازم الإنتاج وتحسب كما يلي :

تكلفة الشراء = ثمن الشراء + مصاريف الشراء

- تكاليف الإنتاج: وتتضمن تكاليف الشراء واليد العاملة ومختلف النفقات بهيكل التصنيع وتحسب كما يلي :

( تكاليف الإنتاج = تكاليف الشراء + مصاريف الإنتاج)

- تكاليف التوزيع: وهي مجموع المصاريف المتعلقة بتصريف المنتج النهائي وإيصاله إلى المستهلك ويمكن تقسيمها إلى

ثلاث مجموعات هي: تكاليف تخزين المنتج، التكاليف المتعلقة بعملية البيع والتوزيع كمصاريف دراسة السوق،

الإشهار، الترقية وأخيرا تكاليف خدمات ما بعد البيع .

2. تصنيف التكاليف حسب علاقتها بالمنتج : يتم تصنيف التكاليف حسب هذا المعيار الى :

- التكاليف المباشرة: هي التكاليف التي ترتبط ارتباطا وثيقا بوحدة الإنتاج وتمثل في عنصر التكاليف التي يسهل

تحديدها وتخصيصها لوحدة إنتاج معينة حيث أنها عناصر تكاليف مباشرة صرفت خصيصا لإنتاج سلعة معينة بذاتها.

- التكاليف غير المباشرة: وهي تلك النفقات التي تنفق من أجل خدمة المؤسسة كوحدة واحد ولا يوجد بينها وبين المنتج

النهائي ارتباطا مباشرا.

3. تصنيف التكاليف حسب علاقتها بحجم النشاط (الإنتاج أو البيع).

- التكاليف المتغيرة : وهي النفقات يكون سلوكها متغيرا طرديا بنفس التغير في حجم الإنتاج مع بقاء جميع العوامل

الأخرى ثابتة في تلك الفترة مثل أسعار المواد الخام معدلات الأجور والأسلوب الفني للإنتاج وعليه فإن التكاليف المتغيرة

تزداد بزيادة حجم الإنتاج وتنقص بنقص حجم الإنتاج.

- التكاليف الثابتة: هي عناصر التكاليف التي لا تتأثر في مجموعها بتغير حجم النشاط ضمن المدى الملائم. بمعنى أنه إذا زاد

حجم النشاط أو نقص أو توقف تماما لفترة من الوقت فإن عناصر التكاليف الثابت ستبقى كما هي.

4. تصنيف التكاليف حسب عامل الزمن.

- التكاليف التاريخية (الفعلية): هي التكاليف التي تمت فعلا في سبيل إنتاج السلع أو الخدمات وتعتبر هذه التكاليف عن

وقائع حدثت فعلا لها وما يعزها من مستندات وإثباتات ولا مجال فيها للتنبؤ فيها أو التقدير الشخصي.

- التكاليف النمطية (المعيارية): هي تكلفة مستقبلية يتم تقديرها مقدما لتمثل الهدف الواجب التوصل إليه في ظل مستوى

الأداء الجيد في فترة مقبلة، تستخدم التكاليف المعيارية من قبل الإدارة كأداة للرقابة ورفع الكفاءة الإنتاجية واتخاذ

الإرادات الإدارية المختلفة ، حيث يمكن مقارنة التكاليف الفعلية مع المعيارية من أجل معرفة انحرافات ووضع الإجراءات التصحيحية اللازمة<sup>1</sup>.

5. عناصر التكاليف على أساس وظيفة عنصر التكاليف في المؤسسة تصنيف: تصنف التكاليف إلى:

- التكاليف الإنتاجية: هي مجموعة النفقات من مواد وعمل وخدمات صناعية تنفق على السلعة أو الخدمة خلال مرحلة الإنتاج.
- التكاليف التسويقية: وهي مجموعة النفقات المتعلقة بعملية البيع والتوزيع وتشمل عمليات تخزين المواد تامة الصنع والإعلان والترويج والبيع والنقل والتوزيع ومن أمثلة هذه التكاليف مواد التغليف .
- التكاليف الإدارية: هي مجموعة النفقات المتعلقة بإدارة المنشأة مثل المواد المستهلكة من جميع إدارات المنشأة باستثناء إدارتي التسويق والإنتاج، والتأمين على مباني الإدارة.

6. تصنيف عناصر التكاليف على أساس علاقتها بالفترة المحاسبية : وتنقسم إلى:

- التكاليف الايرادية: وهي مجموعة النفقات التي تخص السنة المالية وغالبا ما تكون سببا في تحقيق الإيرادات بصورة مباشرة أو غير مباشرة مثل الرواتب والأجور، أثمان المياه والكهرباء والغاز.
- التكاليف الرأسمالية: وهي مجموعة النفقات التي تستفيد منها المؤسسة لأكثر من سنة مالية كالأثاث والأراضي والمعدات.

7. تصنيف التكاليف من وجهة نظر الرقابة<sup>2</sup>:

- تكاليف خاضعة للرقابة: وهي التكاليف التي يمكن للمستوي الإداري أن يراقبها وله القدرة على التأثير فيها فمثلا تعتبر كمية المواد المستخدمة في الإنتاج وحجم العمالة في مصنع معين قابلة للرقابة من مدير المؤسسة.
- تكاليف غير خاضعة للرقابة: وهي التكاليف التي لا يمكن لمستوى إداري معين أن يؤثر فيها وتشمل أيضا التكاليف التي من الصعب التحكم فيها من قبل الإدارة خلال فترة زمنية محددة لأن المؤسسة تكون قد تعاقدت عليها مثل عقد توريد مواد خام لمدة معينة وكان من شروط العقد الالتزام وعدم جواز الإلغاء لذا فمن الصعب على المنشأة التحكم في السعر مثلا خلال فترة العقد .

8. تصنيف التكاليف لأغراض اتخاذ القرارات الإدارية<sup>3</sup>: تقسم إلى:

- التكلفة الملائمة: هي التكلفة المرتبطة بقرار معين فإذا لم يتم اتخاذ هذا القرار أصبحت هذه التكلفة لاغية.
- تكلفة الفرصة البديلة: هي قيمة المزايا أو العوائد التي يضحى بها بسبب رفض أحد البدائل واختيار بديل آخر.
- التكلفة التفاضلية: هي الفرق بين مجموع التكاليف بين بديلين عند اختيار أحدهما.
- التكلفة المستغرقة: وهي التكاليف التي تستغرق في استثمار الأصول مثل الأصول الثابتة الملموسة وغير الملموسة لا يمكن استرداد هذه الأصول إلا باستعمال الأصل خلال عمره الإنتاجي حيث يتم احتساب اهتلاك أو إطفاء لهذه الأصول.

المطلب الثاني : أليات التحكم في تكاليف وظيفة التموين.

لكي تستطيع المؤسسة المنافسة في السوق لابد لها أن تولي أهمية بالغة لتخفيض التكاليف لأنه يعد من أهم الاستراتيجيات الفعالة وفي هذا المطلب سوف نتطرق الى مفهوم تخفيض التكاليف و عملية التحكم في وظيفة الشراء لتخفيض التكاليف وكذلك عملية التحكم في وظيفة التخزين لتخفيض التكاليف.

<sup>1</sup> محمد أحمد خليل، فاروق عبد العال، التكاليف في المجال الإداري، دار الجامعات المصرية، الإسكندرية، 1982، ص 31.

<sup>2</sup> السيد عبد المقصود واخرون، مرجع سابق، ص86.

<sup>3</sup> محمد سامي راضي، مبادئ محاسبة التكاليف، الدار الجامعية رمل، الإسكندرية، 2003، ص8 .

## الفرع الأول: مفهوم تخفيض التكاليف

إن تخفيض التكاليف بالمؤسسة يقلص نسبة التكلفة من المستوى الذي هي عليه الى مستوى أقل منه.

## أولاً: تعريف تخفيض التكاليف:

إن تخفيض التكاليف بالمعنى المطلق هو تخفيض في الرقم الإجمالي للنقود، وهذا النوع قد يتم بدون تخطيط أو جهود إدارية مثل أن يكون سبب الانخفاض هو التخفيض في كمية الإنتاج وبهذا تكون النتيجة الفعلية هي ارتفاع التكلفة وليس انخفاضها، وهذا ليس هو المقصود وإنما المقصود هو تخفيض مجالات الإسراف والضياع الحتمي والتخلص من تلك الأنشطة التي لا تضيف قيمة<sup>1</sup>.

## ثانياً: الرقابة على التكاليف:

تعرف الرقابة على التكاليف على أنها: "مجموعة الأنشطة التي تمارسها المستويات الإدارية في وحدة اقتصادية معينة للتأكد من توافق الأداء المحقق مع الأداء المخطط طبقاً للمعايير الموضوعية لهذا الغرض"<sup>2</sup>. وعرفت على أنها "الاستخدام الأمثل للوسائل الإدارية الذي يهدف إلى المحافظة على مستوى التكلفة المطلوب لإنجاز نشاط محدد سواء كان هذا النشاط إنتاجي، خدمي أو تجاري ضمن الحدود المخططة لغرض تحديد ومعالجة أي مسببات للزيادة في التكاليف".

## ثالثاً: أهمية تخفيض التكاليف :

تخفيض التكاليف يعد من الأمور المهمة، التي تعمل المؤسسة على تجسيدها ويمكن إبراز أهميتها في كونها تحقق الأغراض التالية:

- الاستخدام الأمثل لما هو متوفر من إمكانيات متاحة للمؤسسة وبالشكل الذي يحقق وفورات مالية مناسبة؛
- المساهمة في تحقيق الرقابة على المؤسسة الاقتصادية؛
- الوصول إلى المستوى الذي يعزز المركز التنافسي للمؤسسة الاقتصادية؛
- إيجاد أفضل السبل للاستثمار الأمثل للطاقات الإنتاجية المتاحة للمؤسسة.

## الفرع الثاني: آليات التحكم في تكاليف وظيفة الشراء

إن الأصول العلمية للشراء تتمثل في تلك الأسس العلمية لأنشطة وظيفة الشراء، بحيث أن قرار توفير احتياجات المؤسسة من المواد والمستلزمات المختلفة يغطي مجموعة أركان أساسية هي أن إتمام عملية الشراء بشكل سليم يعادل من حيث الأهمية سلامة عملية البيع أو الإنتاج، وأن تحسن الشراء أهم أحياناً من تحسن الإنتاج<sup>3</sup>، أي أنه لا يمكن لإدارة الإنتاج تحقيق برامجها وأهدافها دون أن تحقق عملية الشراء بالكفاءة المناسبة وكذلك الشأن بالنسبة لإدارة التسويق. فقد أصبح الشراء الجيد ضرورة لتحقيق الربح بحيث يؤدي إلى تخفيض التكاليف الإجمالية من 5% إلى 10% مما ينعكس إيجاباً على الاداء المالي للمؤسسة.

## أولاً: التزام الشراء بالجودة الصحيحة:

## 1. مفهوم الشراء بالجودة الصحيحة:

يتباين مفهوم الشراء بالجودة الصحيحة إذ تعددت الآراء حول هذا المفهوم والذي استحوذ على اهتمام العديد من الكتاب لما له من اثر في تحسين واقع وعمل الشركات عامة، والصناعية بصفة خاصة.

إذا كانت الجودة بشكل عام تعني ملائمة الصنف للقيام بالوظيفة التي اشترى من اجلها فإنها في لغة المشتريات تعني عادة الجودة والامتياز، وهما مرتبطان بعنصرين أساسيين وهما الملائمة والكلفة، وفي الاتجاه نفسه فإن الجودة الصحيحة هي مدى

<sup>1</sup> نبيه بن عبد الرحمان الجبر، نحو منهج مقترح لتخفيض التكاليف في المنشآت الصناعية السعودية -دراسة ميدانية، مجلة الدراسات المالية والتجارية-العموم الإدارية، كلية التجارة بني سويف، جامعة القاهرة، العدد3، سبتمبر 1997، ص187.

<sup>2</sup> احمد حلمي جمعة وآخرون، محاسبة التكاليف المتقدمة، دار الصفا للنشر والتوزيع، عمان، 1999، ص62.

<sup>3</sup> صلاح الشنواني، الأصول العلمية للشراء والتخزين، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 1993، ص20.

ملائمة جودة المنتج للغرض الذي ستستعمل لأجله، فقد تكون الجودة العالية ضرورية لاستخدام معين، وقد تكون جودة متوسطة ملائمة لاستخدام معين، ولذا فإن التعبير المتضمن الجودة الصحيحة أكثر دقة من الجودة العالية<sup>1</sup>.

أما الشراء بالجودة الصحيحة هو فلسفة فكرية وتطبيقات ميدانية لها من قبل إدارة الشركة على النحو الذي يضمن لها توفير الاحتياجات الصحيحة من المواد تحقيقاً لأهدافها، كما يقصد بالشراء بالجودة الصحيحة أنه توافق المواد المشتراة مع إمكانيات وقدرات المؤسسة وخصائص الإنتاج الذي تعتمده في مسار عملها والأهداف الموضوعية من قبل إدارتها، كما يرى البعض الآخر من الكتاب أن الجودة بالشراء هي الحصول على أفضل مستوى من المادة بأقل كلفة، وهي ترتبط دائماً بموازنة الشركة لأن هناك اعتبارات فنية تدخل بها واعتبارات اقتصادية متعلقة بالكلفة الخاصة بالتصميم والإنتاج<sup>2</sup>.

## 2. أهمية الشراء بالجودة الصحيحة:

تأخذ الجودة دوراً هاماً عند دراسة العلاقات التي تكون بين الزبائن والشركات ويمكن أن تتطلب عدد من الأبعاد مثل: الثقة، الالتزام، ورضا الزبون، وكلها تؤثر بشكل إيجابي في السلوك الشرائي للزبائن<sup>3</sup>، من جهة أخرى تبرز أهمية الشراء بالجودة المناسبة باعتبارها أصبحت في الوقت الحاضر إحدى أهم مبادئ الإدارة، على عكس ما كان سائداً في الماضي أين يعتقد بأن نجاح المؤسسة يعني تصنيع منتجات وتقديم خدمات بشكل أسرع وأرخص، ثم السعي لتسويقها، وتقديم خدمات للزبائن بعد بيع المنتجات من أجل تصليح العيوب الظاهرة فيها، وهو الأمر الذي أصبح غير متاح في ظل المنافسة القوية وتعدد البدائل أمام الزبائن، وفي نفس الاتجاه فإن جودة المنتجات تعد ذات أهمية استراتيجية للمؤسسة والبلد التي تمثلها، فجودة المنتجات وأسعارها وعرضها بشكل متاح للجميع عوامل تحدد الطلب، وبالتالي زيادة المبيعات وتوسيع قاعدة العملاء ما يعني في النهاية زيادة الأرباح وتخفيض في معدل تكاليف الإنتاج الكلية.

## ثانياً: الشراء بالسعر الصحيح

1. مفهوم السعر الصحيح: تسعى المؤسسات باستمرار للحصول على المواد التي تحتاجها بكلفة مناسبة باعتبار أن التحكم في كلفة الشراء هي أحد العناصر الأساسية لإدارة الشراء في أداء مهمتها وأساس نجاحها.

أما بالنسبة لمفهوم السعر الصحيح فيقصد به أقل سعر ممكن أن تشتري به المؤسسة، أو أقل كلفة يمكن أن تتحملها في النهاية ويضمن معه تزويدها باحتياجاتها من المواد والتوريدات المختلفة وبالكميات المطلوبة وفي المواعيد وبالمواصفات المقررة دون تعرض عملياتها الصناعية والتجارية للتوقف، وبالقدر الذي يضمن لها تحقيق الربح الصحيح، وكذلك يكفل للبائع ربحاً مناسباً من أجل استمرار العلاقة الطيبة بين الزبون ومصدر التوريد.

كما أن السعر الصحيح يعني أقل الأسعار الممكنة أو المتاحة دون أن يؤثر ذلك على مواصفات المواد الموردة أو معايير أدائها المتوقعة، وبما يضمن كذلك إمكانية تلبية حاجات الجهات الطالبة بالكميات المطلوبة وفي الوقت المحدد.

وهو أيضاً السعر العادل أو المناسب أو الملائم للدرجة التي تجعل كل من الزبون والبائع يقبله، ولا شك أن مندوب الشراء لا ينظر إلى انخفاض السعر دون النظر لجودة المادة ومدى ملاءمتها لاستخداماتها، وبهذا لا يكون بالضرورة أقل الأسعار فقد يستطيع المورد عرض أقل الأسعار ولكن على حساب العناصر الأخرى كالجودة والوقت الصحيح.

2. أهمية الشراء بالسعر الصحيح: تهتم إدارة الشراء في كافة المؤسسات بالعمل على توفير المواد بأحسن الأسعار باعتبارها ذات علاقة مباشرة بالتكاليف التي ستؤثر في نهاية الأمر على ربحية المؤسسة، كما أن الكلفة الصحيحة للشراء هي من العوامل المدعمة للمركز المالي للمؤسسة عبر إعطائها فرصة أفضل لتقديم منتجاتها بأسعار تناسب القدرات الشرائية للزبائن، ومن ثم

1 سليمان خالد عبيدات، مصطفى نجيب شاويس، إدارة المواد الشراء والتخزين، ط 05، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2016، ص 43.

2 أحمد أكرم الطويل، صلاح الدين شبل، الشراء وفقاً ل Seven Rights و الاداء الاستراتيجي، دار اليازوري، عمان الاردن، 2018، ص 28.

3 نفس المرجع، ص 30.

تحقيق أرباح أكثر ، و دعم أكبر على المنافسة والبقاء والنمو في عالم الأعمال ، كما أن السعر يعد بمثابة المصدر الذي تحقق المؤسسة من خلاله العوائد والأرباح .

### ثالثا: التزام الشراء بالوقت الصحيح

1. مفهوم الشراء في الوقت الصحيح: يمثل مفهوم الشراء في الوقت الصحيح احد المفاهيم التي ازداد الاهتمام بها في السنوات الأخيرة حيث أصبح هذا المفهوم محور اهتمام الكثير من المؤسسات بالنظر لدوره المؤثر في مجالات الإنتاج والشراء. وبخصوص مفهوم الشراء في الوقت الصحيح فقد تباينت الآراء حوله، فمنهم من يراه فلسفة قائمة على التخزين من خلال تأمين المواد في الوقت والمكان الصحيحين وبالكمية الصحيحة للإنتاج، و منهم من يراه مرتبطا بمداول الإنتاج أي يجب أن تصل المواد أو المنتجات إلى مخازن المؤسسة وتكون جاهزة للاستخدام أو الاستعمال بما يضمن عدم تعطل الإنتاج أو تأخيره<sup>1</sup>.
2. أهمية الشراء في الوقت المناسب: تبرز أهمية الشراء في الوقت المناسب من خلال الموازنة بين استمرارية الإنتاج و التحكم في تكاليف الشراء و التخزين ، كما ان الشراء في الوقت الصحيح يجنب المؤسسة اللجوء للشراء بأسعار مرتفعة في جودة غير مناسبة وبالتالي زيادة التكلفة و تذبذب مستوى الجودة مما يؤثر بدوره على سمعتها و التنافسي.
3. العوامل المؤثرة في الشراء بالوقت الصحيح: وهناك عوامل مؤثرة في الشراء بالوقت الصحيح وهي<sup>2</sup>:

- القدرة المالية: ويقصد بها توفر إمكانيات مادية للشركة تمكنها من شراء المواد بكميات كبيرة خاصة حالات انخفاض الأسعار وهذا يعطيها ميزة تفضيلية عن باقي الشركات الأخرى المنافسة لها، في حين قد يفوت عدم توفر هذه المخصصات على الشركة فرصة تخفيض كلفة السلعة النهائية واضطرار الشركة للشراء في أوقات تكون فيها الأسعار مرتفعة وبالتالي ارتفاع سعر المنتج النهائي.
- القدرة الائتمانية: إن توفر عناصر الائتمان للشركة كالقروض طويلة الأمد تزيد من قدرة الشركة على توفير احتياجاتها من المواد في الأوقات الصحيحة.
- القدرة التخزينية: وهي توافر الإمكانيات التخزينية، مباني ومستودعات ومساحات تخزينية ومعدات تخزين، وهذه جميعها تزيد من قدرة الشركة على التعامل مع الكميات المشتراة.

### رابعا: التزام الشراء من المورد الصحيح

1. مفهوم المورد الصحيح: يقصد بالمورد الصحيح ذلك المورد الذي يمتلك التقنية في صنع المنتج بالجودة الصحيحة والذي يمتلك الطاقات الكافية لإنتاج الكميات المطلوبة و تشغيل العمليات بشكل كفاء ، بهدف تحقيق الربح الصحيح والاستمرار ببيع المنتج كما يقصد به ذلك المصدر القادر على توفير احتياجات الزبون وفق الجودة الصحيحة والكمية الصحيحة والسعر الصحيح والتوقيت الصحيح مع وجود فرصة لتقديم الإرشادات والمساعدة الفنية لمن يطلبها منه ، و هو كذلك القادر على تحقيق أهداف إدارة المشتريات ويقدم أفضل عروض مقارنة بمنافسيه في السوق وفي نفس الوقت يستطيع تحقيق إرباح تمكنه من الاستمرار في تقديم المواد أو المنتجات للجهة المشتري<sup>3</sup>.
2. أهمية اختيار المورد الصحيح: يرتبط نجاح وظيفة المشتريات بقدرتها على اختيار المصدر الصحيح و المناسب للتوريد و في بناء علاقات قوية و دائمة معه ، تعود بالنفع عليه و على المؤسسة معا ، ولاشك أن الاختيار غير السليم سيؤثر كثيرا في الجهود التي تبذلها في عملية توفير احتياجات المؤسسة سواء من حيث الوقت او التكلفة، كما أنه بالمقابل ينتج عن وجود

1 ثامر البكري، إدارة التسويق، ط 4 ، إثراء للنشر و التوزيع، عمان الأردن ، 2011 ، ص 438.

2 علي فلاح الزعبي، زكريا أحمد عزام، إدارة الأعمال اللوجستية ، دار المسيرة للنشر والتوزيع ، عمان ، 2012، ص73

3 أحمد آكرم الطويل، صلاح الدين شبل، مرجع سابق ، ص ص 44-45.

علاقة مبنية على أساس الثقة المتبادلة بين المؤسسة و مورديها . يمكنها من الحصول على العديد من المزايا المالية كالتخفيضات و الحسومات و أجال الو طرق الدفع و السداد ، و غير المالية التي قد تصل إلى حدود مشاركة المورد في تقديم المشورات و المساعدات الفنية سواء عند تصميم المنتج أو في مجال الإنتاج و التطوير أو حتى في مجال تسويق المنتج، أو حتى في مجال التنبؤ بالعمليات تحديد احتياجات المؤسسة .

**3. العوامل المؤثرة في اختيار المورد:** يرتبط اختيار المورد بمجموعة من العوامل تشمل سمعته في السوق و قدرته على الوفاء بالتزاماته و الأصناف المتوفرة لديه و غيرها من المعلومات الأخرى التي نبينها في النقاط التالية<sup>1</sup>:

- موقع الجغرافي للمورد
- التطور الفني و التكنولوجي للمورد
- التسهيلات المتاحة و المقدمة من المورد
- كفاءة خدمة الصيانة ( خدمات ما بعد البيع)
- امكانيات الانتاج الاحتياطية للمورد
- درجة السمعة و الشهرة التي يتمتع بها المورد
- كفاءة نظام مراقبة الجودة و الفحص
- التخصص في الانتاج
- المركز المالي للمورد
- مستوى كفاءة العاملين
- العلاقات مع المورد
- تبادل المعلومات

#### خامسا: التزام الشراء بالكمية الصحيحة

**1. مفهوم الكمية الصحيحة:** إن الكمية الصحيحة هي الكمية التي عندها اقل تكلفة. وكذلك هي الكمية ذات العلاقة المباشرة بالشراء في الشركة سواء للاستهلاك أو أجزاء التصنيع، و تزويد الشركة بالمادة أو المنتج بصورة مستمرة و بكلفة منخفضة، و في أكثر الشركات فان قرار الشراء ذا علاقة وثيقة بالكمية المشتراة، و إن الكمية الصحيحة هي الكمية التي يجب على إدارة الشراء طلبها من المورد في كل مرة يتم فيها إصدار أمر جديد للمورد بحيث تكون التكاليف الكلية أقل ما يمكن<sup>2</sup>.

**2. العوامل المؤثرة في تحديد الكمية الصحيحة:** و تتمثل في:

- السيولة النقدية المتوفرة لشراء المواد: يرتبط توفر السيولة بالقدرة على التسديد ، فهند توفرها يمكن للمؤسسة الشراء بالكميات المستهدفة و في حال العكس قد لا تتمكن المؤسسة من الحصول على ما تحتاجه خاصة في ظل غياب اتفاقيات مسبقة مع الموردين.
- المكان و المساحة المتوفرة حاليا: يجب ان يتناسب حجم كمية الطلب مع القدرات التخزينية للمؤسسة .
- كلفة الخزن: بمعنى يجب أن كمية الطلب مع التكاليف المرتبطة بتخزينها و مدى قدرة المؤسسة على تحملها.
- مجازفة الخسارة: التي تنجم عن هبوط الأسعار، أو تلف المواد التخزينية بسبب الظروف المناخية أي طبيعة المادة و ظروف الخزن، أو انعدام الاستفادة من المواد لأسباب تبديل الإنتاج و تغيير التصميم و غيرها.

1 مجموعة خبراء ، الاتجاهات و الأساليب الحديثة لإدارة المشتريات، الشركة العربية المتحدة للتدريب و الاستشارة ، مصر 2006 ، ص 37.

2 أحمد آكرم الطويل، صلاح الدين شبل، مرجع سابق، ص ص 44-45.

- التغيرات في فترة الانتظار: إن احتمال حدوث تغير في فترة الانتظار بسبب تأخر الشحن أو زيادة الوقت المستغرق للإجراءات والمراسلات ، يستوجب أخذه بعين الاعتبار عند تحديد كمية الطلب المثلى لمعالجة الاحتياجات.
- التذبذب بمعدلات الاستهلاك للمواد: إن توقع حدوث تذبذبات في معدلات الاستهلاك عن الفترات السابقة يعد من العوامل المهمة التي يجب مراعاتها عند تحديد كمية الطلب المثلى.

### الفرع الثالث: آليات التحكم في تكاليف وظيفة التخزين

إن أهمية إدارة المخزون تبدو واضحة ومعروفة من خلال قدرتها على الاحتفاظ بالحجم الأمثل من المخزون، فزيادة حجم المخزون عن الحجم الأمثل سيعني تجميد أموالا إضافية في المخزون إضافة إلى ارتفاع تكاليف المخزون، أما انخفاض حجم المخزون عن الحجم الأمثل فإنه سيعني احتمالات تعطل الإنتاج وعدم تلبية طلبات الزبائن، وفي كلتا الحالتين فإن ذلك سيلحق ضررا قد يكون بالغاً بالمنظمة ومركزها المالي خاصة.

### أولاً: التحكم في تكاليف المخزون من خلال الكمية الاقتصادية للطلب:

إن دور المخزون هو وضع في متناول المؤسسة الكمية التي هي في حاجة إليها في ظل الشروط الاقتصادية، حيث أن التكاليف الناتجة عن عملية التمويل لا تقتصر فقط في تكلفة شراء المواد والبضائع، بل تشمل أيضاً تكلفة الاحتفاظ بالمخزونات وتكلفة النفاذ ومن أجل الوصول إلى تسيير عقلي للمخزونات يجب تدنية وتخفيض هذه التكاليف.

#### 1. تعريف نموذج كمية الطلب الاقتصادية "EOQ":

وهو ما يعرف بنموذج Wilson نسبة إلى العالم الآن Wilson الذي قام سنة 1928 باقتراح نموذج رياضي للوصول إلى الكمية الاقتصادية المثلى وإلى تحقق التوازن بين تكلفة إعادة الطلبية وتكاليف التخزين.

#### 2. فرضيات نموذج ويلسون: نموذج Wilson

إن إعداد نموذج رياضي يتضمن عموماً فرضيات بسيطة ويستخدم هذا النموذج ضمن الشروط التالية:

- الاستخدام والطلب والمبيعات الثابتة.
- الفترة الزمنية بين طلب البضاعة واستلمها (فترة الانتظار) ثابتة ومعروفة؛
- لا تمثل الفراغات المخصصة للمخزون ووسائل الشحن والتفريغ قيوداً هيكلية؛
- تكاليف إصدار الطلب وتكاليف التخزين مستقلة عن أهمية الطلب؛
- السعر معروف وثابت ومستقل عن الكمية المطلوبة؛
- عدم وجود تكلفة النفاذ؛
- مخزون الأمان معدوم.

3. تحديد دالة التكلفة: نموذج ويلسون البسيط هو عبارة عن دالة حقيقية لمتغير حقيقي واحد، ويتشكل من مجموع تكاليف الاحتفاظ بالمخزون وتكاليف إعادة الطلبية خلال فترة زمنية معينة أي أن:

$$\text{التكاليف الكلية} = \text{تكلفة الاحتفاظ بالمخزون} + \text{كمية إعادة الطلبية} + \text{سعر الشراء}$$

إذا كان حجم الطلبية كبيراً فإن تكاليف الاحتفاظ بالمخزون تكون مرتفعة جداً وتكون تكاليف إعداد الطلبية منخفضة نظراً لكون الفترة الزمنية بين طلبية وأخرى أي أوامر الشراء قليلة، ونحصل على القيمة الدنيا للتكاليف الإجمالية عند تقاطع تكاليف إعداد الطلبية وتكاليف الاحتفاظ بالمخزون .

#### ثانياً: التحكم في تكاليف المخزون من خلال التحكم في الطلبيات :

من المسلم به أنه قبل وصول المخزون إلى حد الأمان يجب أن يتحدد هذا المخزون بشراء كمية جديدة تصل إلى الحد الأقصى ولكن عملياً لا تتم عملية التوريد في الحال بل لابد من مرور فترة زمنية بين إصدار أمر الشراء ووصول المواد فعلياً إلى

المخازن لتكون جاهزة الاستخدام، وعليه فإنه يتطلب عند تعيين مستويات المخزون أن تؤخذ فترة التوريد بالحسبان، لذا فإن من اللازم تحديد كمية أكبر للمخزون يتم عندها إصدار أمر الشراء لتوفير المواد بكميات جديدة وهي ما تسمى بنقطة إعادة الطلب ويتوقف حجم مخزون إعادة الطلب على عدة عوامل منها<sup>1</sup> :

- معدل الاستخدام اليومي أو معدل الاستهلاك اليومي: وهو كمية الاستهلاك من مادة معينة خلال فترة زمنية معينة.
- طول فترة التوريد أي فترة الانتظار التي تبدأ من بداية إظهار الاحتياج الواجب طلبه، إلى أن تصل المواد إلى الاستعمال الأخير سواء بالاستهلاك أو البيع، حيث معرفة فترة الانتظار مفيدة في تفادي الزيادة في الاستهلاكات والتأخر في استلام الطلبات.

- درجة الاستقرار في معدل الاستخدام وفترة التوريد.

- درجة المخاطرة التي تقبل بها الإدارة.

وتحدد نقطة إعادة الطلب وفقاً لما يلي:

**نقطة إعادة الطلب = الحد الأدنى للمخزون ( مخزون الأمان ) + احتياجات فترة الانتظار.**

**احتياجات فترة الانتظار = معدل الاستهلاك اليومي × فترة الانتظار (اليومي، الأسبوعي، الشهري).**

المخزون الأدنى: يبين تاريخ الطلب وتاريخ التموين أو الاستلام هناك فترة من الوقت وهي فترة الانتظار. ومعرفة يمكن

تحديد الوقت المناسب لإرسال الطلبية وتدعى كمية المخزون المقابلة للاستهلاك خلال فترة الانتظار بالمخزون الأدنى.

وعليه تكون: **نقطة إعادة الطلب = الحد الأدنى للمخزون + ( معدل الاستهلاك × فترة الانتظار )**

وتعني هنا نقطة إعادة الطلب مقدار الكمية من صنف معين التي تتطلب حين يصل المخزون إليها الشروع بتنظيم طلب

جديد للصنف كي تضمن وصولها قبل أن يصل المخزون إلى حد الأمان، وعندما تكون كمية المخزون الأدنى ثابتة إذا كانت

فترة الانتظار ثابتة وسرعة الاستهلاك عادية فإن: **نقطة إعادة الطلب = كمية الاستهلاك لوحدة من الزمن × فترة الانتظار**

كما أن الحد الأقصى المسموح الاحتفاظ به من مخزون مادة أو صنف على أن يرتفع المخزون عن هذا الحد ليس في

صالح المنشأة إذا يجب معالجته بتغيير كميات الشراء المطلوبة.

**الحد الأعلى للمخزون = الحد الأدنى للمخزون ( حد الأمان ) + الكمية التي يتم طلبها من الصنف.**

**ثالثاً: التحكم في تكاليف المخزون إدارياً:**

1. خدمات إدارة المخازن: تقدم إدارة المخازن مجموعة من الخدمات للمنشأة بشكل عام وللإدارات الأخرى ومن أهمها<sup>2</sup> :

التوازن في تدفق المواد الأولية والأجزاء، والمعدات والمهمات الضرورية للوفاء بالاحتياجات التشغيلية.

- **التزويد بالمستلزمات الأخرى:** كالصيانة وقطع الغيار واللوازم الصناعية للمحافظة على الطاقة الإنتاجية، ولضمان استمرار العمليات الإنتاجية؛

- **استقبال وإصدار السلع الجاهزة:** من المصنع أو من الخارج حسب الطلب، وهي عملية تتعلق بالسلع الجاهزة سواء كانت من المواد الأولية التي يتم تجميعها وتحويلها إلى سلع نهائية جاهزة تامة الصنع تستقبلها من المصنع وتخزينها. أو كانت سلع مشتتة من الخارج فتقوم بتخزينها ثم صرفها مرة أخرى أي إعادة بيعها بربح أو إرسالها إلى المعارض وبيعها لمخالات البيع؛

- **استلام وتخزين مخلفات الإنتاج و بواقي الصناعة:** وتخزينها لحين التخلص منها، وذلك بالاشتراك مع إدارة الشراء حيث أن التخلص من مخلفات الإنتاج وبواقي الصناعة يتم إما من خلال استقبالها وتخزينها ووضعها في أماكن تضم عدم تأثيرها

<sup>1</sup> هيثم الزغي، محمد العدوان، مرجع سابق، ص 232 .

<sup>2</sup> حمد راشد الغدير، إدارة الشراء و التخزين، دار زهران للنشر، عمان، الأردن، 1997، ص 255.

على المخزون الجديد والسليم ثم استخدامها لغايات أخرى، وهي من مسؤوليات وخدمات إدارة المخازن. أو العمل على بيعها كخردة لمخلات متخصصة بشراء مخلفات الإنتاج وبقاقي الصناعة وبذلك تتخلص المنشأة منها.

**2. الرقابة على المخزون:** يتصل مفهوم الرقابة على المخزون كوظيفة إدارية، بالتخطيط للمخزون، لأنهما يسعيان إلى تحقيق نفس الهدف تقريباً فكلاهما يهدف إلى تنظيم حركة المخزون والمحافظة عليه وضبط تدفق المواد من وإلى المخازن بالكمية المناسبة، والوقت المناسب دون نقص أو تأخير، ويقصد بالرقابة على المخزون: الوقوف على مدى تطبيق الخطط الموضوعية، والتحقق من الإجراءات المتبعة لمراحل دخول المواد وخروجها من المخازن، والتأكد من أن الإجراءات الفعلية هي الإجراءات المخطط لها، واكتشاف القصور ومعرفة الأخطاء والانحرافات والتجاوزات المرتكبة أثناء الإنجاز، ومن ثم العمل على تحديد أسبابها ووضع الحلول لتفاديها مستقبلاً. وتتم عملية الرقابة على المخزون من خلال عمليات الفحص والتفتيش والمتابعة المستمرة، وجمع المعلومات لقياس وتدقيق جميع العمليات التخزينية بأوقات مختلفة، للتأكد من وجود الكميات المطلوبة حسب الخطط الموضوعية، والتدقيق على استلام وصرف المواد إلى المخازن، والتأكد من صلاحيتها، ومن سلامة إجراءات الفحص والتفتيش عليها<sup>1</sup>.

وترمي عملية الرقابة على المخزون لتحقيق مجموعة من الاهداف منها :

- ضمان توفير الكميات المناسبة من المواد المطلوبة حسب الخطط الموضوعية وتفادي النقص فيها وخاصة المواد سريعة الحركة؛
- ضبط حركة المخزون، وتنظيم حركة دوران المواد وتجديدها لتفادي الإزدواجية في خزن المواد؛
- التأكد من سلامة المواد المخزنة، ومن تطبيق إجراءات السلامة عليها؛
- تخفيض تكاليف ونفقات ومصاريف التخزين إلى أقل ما يمكن؛
- تخفيض قيمة الاستثمار في المواد بطيئة الحركة لتخفيض قيمة الاستثمار في المخزون إلى أقل ما يمكن؛
- ضبط استلام وتسليم المواد في المواعيد المحددة لمنع تأخير العمليات الإنتاجية؛
- جدولة وفحص المواد للتأكد من أنها مطابقة للمواصفات والكميات والتقليل من خسائر التلف والسرقة.

<sup>1</sup> هيثم الزعبي و آخرون، مرجع سبق ذكره، ص 221.

## خلاصة الفصل الأول:

تؤدي وظيفة التموين بما تتضمنه من شراء و تخزين دورا بالغ الاهمية على مستوى المؤسسة، فهي تعكس بصورة واقعية علاقتها مع محيطها الخارجي من خلال تعاملها مع الموردين و العملاء، و مع بيئتها الداخلية من خلال التكامل بين ادارة الانتاج و باقي الإدارات في المؤسسة.

كما أن التحكم في وظيفة التموين يتطلب التنسيق بين وظيفتين متكاملتين، هما وظيفتا الشراء والتخزين، فالأولى تضمن تتولى مهمة توفير احتياجات المؤسسة من مواد و سلع و تجهيزات بالكمية والجودة والسعر المناسبين وفي الوقت المناسب ومن المورد المناسب، أما الثانية فتتهدم بالمحافظة على هذه المواد ضمن شروط التكلفة و السلامة المناسبة ، مما يؤدي في النهاية لاستمرار العملية الانتاجية وانتظامها من ناحية الجودة و الكمية و التكاليف.

## الفصل الثاني:

الدراسة التطبيقية لأثر تكاليف التمويل على  
الأداء المالي

## تمهيد

بعد تطرقنا في الفصل السابق إلى الإطار النظري لمتغيرات الدراسة، والتي شملت كلا من التمويل و الاداء المالي، يأتي هذا الفصل لاختبار ما تم تناوله نظريا على عينة شملت أربعة مؤسسات مختلفة بولاية المسلة. في اطار ذلك فقد تضمن هذا الفصل تقديمًا للإجراءات المنهجية المتبعة ، و مختلف الأدوات الإحصائية المستخدمة، بالإضافة إلى تقديم أداة الدراسة و اختبار صدقها ثباتها، وانتهاء باختبار الفرضيات الرئيسية والفرعية و من ثم استخلاص النتائج .

**المبحث الأول : منهجية وأدوات الدراسة الميدانية**

يتناول هذا المبحث إجراءات الدراسة الميدانية وتحديد المنهج المتبع ووصف لمجتمع وعينة الدراسة، كما يتناول توضيحا لأدوات الدراسة والخطوات التي تم اتخاذها للتحقق من صدقها وثباتها لتحقيق أهداف الدراسة بجانب عرض لمختلف الأساليب الإحصائية التي تم الاستعانة بها في معالجة وتحليل البيانات.

**المطلب الأول: منهجية وأدوات الدراسة الميدانية.**

يتناول المطلب تقديم معلومات حول المنهجية المتبعة في إعداد الدراسة الميدانية وبيان مجتمع وعينة الدراسة ومختلف الأدوات الإحصائية بالإضافة الى تقديم متغيرات الدراسة .

**الفرع الأول: منهج، مجتمع وعينة الدراسة:**

**أولاً: منهج الدراسة :** من أجل تحقيق أهداف الدراسة، تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، والذي يعرف بأنه أسلوب في البحث يتناول أحداث وظواهر وممارسات موجودة متاحة للدراسة والقياس كما هي دون تدخل الباحث في مجرياتها.

**ثانياً: مجتمع وعينة الدراسة**

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

**2- عينة الدراسة :**

في إطار دراستنا هذه، تم اعتماد أسلوب العينة العشوائية البسيطة، حيث تمت المرحلة الأولى بتوزيع 32 استمارة على 04 مؤسسات ناشطة في اقليم ولاية المسيلة، ويظهر الجدول الموالي إجمالي المؤسسات التي شملتها الدراسة في مرحلتها الأولى وكذا عدد الاستمارات المرسله والمسترجعة.

**جدول رقم ( 01): عينة الدراسة الأولية**

| الصالحه | الاستمارات المسترجعة | الاستمارات المرسله |                               |
|---------|----------------------|--------------------|-------------------------------|
| 14      | 14                   | 15                 | مؤسسة الأقمشة الصناعية        |
| 03      | 03                   | 03                 | سوفاك للبلاط                  |
| 01      | 01                   | 01                 | مؤسسة ماما لايف               |
| 10      | 12                   | 13                 | سوناطراك (وحدة الضخ بالمسيلة) |
| 28      | 30                   | 32                 | المجموع                       |

المصدر: من إعداد الطالبة.

يظهر من خلال الجدول أن عينة الدراسة شملت في مرحلتها الأولى 04 مؤسسات بالمسيلة و هو ما مكن من توزيع 32 استمارة، في حين بلغ عدد الاستمارات المستردة 30 منها 28 استمارة صالحة للتحليل.

**3- خصائص أفراد عينة الدراسة:**

يمكن توضيح خصائص مفردات عينة الدراسة من خلال الجدول الموالي:

جدول رقم (02): خصائص أفراد عينة الدراسة .

| الرقم | المتغير          | الفئات                | العدد | النسبة % |
|-------|------------------|-----------------------|-------|----------|
| 2     | السن             | أقل من 20 سنة         | 0     | 0.00     |
|       |                  | من 20 الى 40 سنة      | 19    | 67.86%   |
|       |                  | أكثر من 40 سنة        | 09    | 32.14%   |
|       |                  | المجموع               | 28    | 100%     |
| 3     | المستوى التعليمي | متوسط أو أقل          | 0     | 0.00     |
|       |                  | ثانوي                 | 07    | 16.7%    |
|       |                  | جامعي                 | 21    | 83.3%    |
|       |                  | المجموع               | 28    | 100%     |
|       | الوظيفة المشغولة | رؤساء المصالح         | 11    | 39.29%   |
|       |                  | الأعوان التقنيين      | 08    | 28.57%   |
|       |                  | الأعوان الإداريين     | 09    | 32.14%   |
|       |                  | المجموع               | 28    | 100%     |
|       | الخبرة المهنية   | أقل من سنتين          | 04    | 14.29%   |
|       |                  | من سنتين الى 05 سنوات | 13    | 46.42%   |
|       |                  | أكثر من 05 سنوات      | 11    | 39.29%   |
|       |                  | المجموع               | 28    | 100%     |

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS.V 22.

يلاحظ من خلال الجدول ما يلي:

بالنسبة لمتغير السن فقد توزعت عينة الدراسة على فئتين، الأولى تضم 19 فردا من ذوي السن المحصور بين ( 20 إلى 40 سنة)، أما الثانية فتتضمن الأفراد الذين تفوق أعمارهم 40 سنة، وهي نتائج تؤكد اعتماد المؤسسات المدروسة على عنصر الشباب بالنظر لما يميز هذه الفئة من حيوية وقدرة على التسيير وتحمل المسؤوليات.

بالنسبة لتوزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي، نلاحظ أن (83.30%) من أفراد العينة لهم مستوى جامعي حيث بلغ عددهم (21)، وجاءت فئة مستوى الثانوي في المرتبة الثانية حيث بلغ عدد الأفراد ضمن هذه الفئة (07) وبنسبة مئوية بلغت (16.7%)، أما فئة المستوى المتوسط وهي الأقل فقد كانت مساوية للصفر، و تساعد هذه النتائج على الحصول على معلومات دقيقة من المستجوبين كون غالبيتهم يملكون مستويات مقبولة من المعارف.

بالنسبة لمتغير الوظيفة المشغولة فقد كانت الحصة الأعلى لرؤساء المصالح بتعداد 11 وهو ما يعادل نسبة 39.29% تليها فئتي الأعوان الإداريين والتقنيين بنسبة 32.14% و 28.57% على الترتيب، والملاحظ أن هذه النسب تتوافق بشكل كبير مع أهداف الدراسة باعتبارهم يمتلكون بالنظر لطبيعة عملهم معلومات وافية تمكنهم من الاجابة على الفقرات الواردة في الاستبيان.

بالنسبة لمتغير الخبرة المهنية فقد شملت الدراسة ثلاثة فئات مختلفة، تتقدمها فئة ذوي الخبرة المهنية التي تتراوح بين سنتين الى 5 سنوات بنسبة 46.42%، تليها فئة ذوي الخبرة التي تفوق الخمسة سنوات بنسبة 46.42%، و أخيرا فئة ذوي الأقدمية التي تقل عن السنتين بنسبة 14.29%، حيث تشير هذه النسب الى توفر عنصر الخبرة المهنية لدى مفردات عينة الدراسة مما يؤهلهم على الاجابة بدقة أكثر على فقرات الاستبيان.

### الفرع الثاني : أدوات البحث.

**أولاً: أدوات جمع البيانات:** في إطار دراستنا الحالية وتماماً مع أهدافها وفرضياتها، تم الاعتماد على الاستبيان بشكل رئيسي كوسيلة لجمع البيانات بالإضافة إلى الملاحظة، وعلى هذا الأساس تم تصميم استمارة استبيان من ثلاثة أقسام حاولنا من خلالها تغطية كل محاور الدراسة، عبر تضمينها لمجموعة من الأسئلة و الفقرات التي تم الاعتماد في الإجابة عليها على سلم ليكرت الخماسي (غير موافق تماماً، غير موافق، محايد، موافق، موافق تماماً)، وإجمالاً يمكن تفصيل محتوى كل جزء من الاستمارة في الآتي:

✓ **القسم الأول:** تضمن معلومات عامة حول الأفراد الذين شملتهم الدراسة من حيث السن، المستوى التعليمي، الوظيفة المشغولة، وسنوات الخبرة في المؤسسة.

✓ **القسم الثاني:** تضمن مجموعة من الأسئلة التي تعبر ممارسات المؤسسة في مجال التحكم في تكاليف التوريد سواء من منظور الشراء أو التخزين

✓ **القسم الثالث:** تضمن مجموعة من الفقرات التي تعكس طبيعة الأداء المالي في المؤسسات محل الدراسة.

**ثانياً: أدوات التحليل الإحصائي:** تماشياً مع فرضيات الدراسة، اعتمدنا في المعالجة الإحصائية الرزمة الإحصائية (SPSS v.22)، الى جانب مجموعة من الأدوات الإحصائية والتي منها:

✓ مقاييس الإحصاء الوصفي، وذلك لوصف خصائص عينة الدراسة، اعتماداً على التكرارات والنسب المئوية ومعرفة الأهمية النسبية باستخدام المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية.

✓ تحليل الانحدار المتعدد، وذلك لاختبار ثبات صلاحية النموذج، ولقياس أثر المتغيرات المستقلة مجتمعة على المتغير التابع.

✓ تحليل الانحدار البسيط لقياس أثر المتغيرات المستقلة منفردة على المتغير التابع.

✓ اختبار معامل الارتباط بيرسون لمعرفة درجة الارتباط بين مختلف متغيرات الدراسة.

✓ اختبار T-Test لقياس معنوية معاملات نموذج الانحدار.

✓ اختبار F لاختبار صلاحية النموذج والفرضيات الرئيسية.

✓ اختبار كرونباخ الفا Chronbach's Alpha لاختبار ثبات المقياس.

✓ اختبار طبيعية البيانات (Kolmogorov-Smirnov).

### الفرع الثالث: متغيرات الدراسة

**أولاً: المتغيرات المستقلة:** تضمنت الدراسة متغيرين مستقلين يمثلان البعدين الرئيسيين للتحكم في تكاليف التمويل، الأول يمثل الشراء وهو بدوره ينقسم إلى خمسة أبعاد فرعية ( الشراء بالسعر المناسب، الجودة المناسبة، الكمية المناسبة، المصدر المناسب والسعر المناسب)، أما البعد الثاني فتمثل في تكاليف التخزين، وقد جاءت العبارات التي تقيس كل بعد على النحو التالي:

جدول رقم (03): عبارات قياس المتغيرات المستقلة

| المتغير         | المجال | العبارات   |
|-----------------|--------|--|
| السعر المناسب   | 4 - 1  | تحصل المؤسسة دائما على فضل العروض في مجال السعر                                  |
|                 |        | تطلع المؤسسة باستمرار تغيرات أسعار المواد الاولية في الاسواق                     |
|                 |        | عادة ما يتم المفاضلة بين الموردين على أساس الأسعار المقترحة                      |
|                 |        | تتناسب أسعار المواد الاولية المقترحة من المورد مع مستوى جودتها                   |
| الكمية المناسبة | 9-5    | تقوم المؤسسة بتحديد كمية احتياجاتها من المواد باستمرار                           |
|                 |        | نادرا ما يتوقف نشاط المؤسسة بسبب غياب المواد الاولية                             |
|                 |        | تتناسب الكميات المشتراة مع قدرات التخزين في المؤسسة                              |
|                 |        | تحتفظ المؤسسة بمستويات مقبولة من مخزون الأمان                                    |
|                 |        | يتم تحديد كمية المشتريات من المواد الاولية وفقا لأسس علمية                       |
| الجودة المناسبة | 13-10  | تحصل باستمرار على المواد الاولية وفقا للمواصفات المطلوبة                         |
|                 |        | يتم فحص المواد الاولية قبل ادخالها للمخازن                                       |
|                 |        | تحافظ المؤسسة باستمرار على مستوى جودة منتجاتها                                   |
|                 |        | لا تعاني المؤسسة من مشكلة المنتجات التالفة والمعيبة                              |
| المصدر المناسب  | 18-14  | تستطيع المؤسسة القيام بتنسيق الأنشطة مع المورد الرئيسي بتكلفة أقل من المنافسين . |
|                 |        | تتسم معاملات المورد بالمرونة في استجابته لطلبات المؤسسة                          |
|                 |        | تقوم شركتي بمتابعة إتمام الصفقات مع الشركة الموردة بكفاءة أفضل من المنافسين .    |
|                 |        | تغطي المؤسسة بعلاقات طيبة مع مورديها   |
|                 |        | تسعى المؤسسة باستمرار للبحث عن أفضل الموردين .                                   |
| الوقت المناسب   | 22-19  | غالبا ما نحصل على احتياجاتنا في الوقت المناسب                                    |
|                 |        | يتوافق وصول المواد الاولية للمؤسسة مع وجود مكان مخصص لتخزينها                    |
|                 |        | نعتبر احوال التوريد من العناصر الهامة في اختيار المورد                           |
|                 |        | نادرا ما يتوقف نشاط المؤسسة نتيجة للتأخر في التمويل بالمواد الولية.              |
| التخزين         | 26-23  | تراقب المؤسسة باستمرار حركة المخزون ومستوياته                                    |
|                 |        | تتوفر المؤسسة على الشروط الضرورية لتخزين المواد الاولية والمنتجات                |
|                 |        | لدى المؤسسة القدرة على حساب وتقدير تكاليف المخزون                                |
|                 |        | تعتمد المؤسسة على أحدث الطرق في ادارة مخزونها                                    |

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على الاستبيان.

ثانيا: المتغير التابع : يمثل الجدول التالي العبارات المستخدمة لقياس المتغير التابع

جدول رقم (04): عبارات قياس المتغير التابع

| المتغير              | المجال  | العبارات                                       |
|----------------------|---------|--|
| مؤشرات الأداء المالي | 32 - 27 | زيادة في معدل ربحية المؤسسة                    |
|                      |         | تحسن في القيمة المضافة في المؤسسة              |
|                      |         | زيادة رقم أعمال المؤسسة                        |
|                      |         | تحسن في معدل العائد على الاستثمار              |
|                      |         | انخفاض قيمة التكاليف الكلية للمؤسسة            |
|                      |         | تحقق المؤسسة مستويات مقبولة من السيولة النقدية |

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على الاستبيان.

المطلب الثاني: اختبار ثبات وصلاحيته للقياس:

يهدف هذا الجزء الى التأكد من صحة المقياس المستخدم في قياس متغيرات الدراسة، من حيث درجة الثبات والصدق. إلى جانب اختبار طبيعية البيانات من أجل التحديد الدقيق للاختبارات التي يجب استخدامها في التحليل الاحصائي.

الفرع الأول: اختبار الصدق والثبات (اختبار كرونباخ الفا Chronbach's Alpha).

أولاً: اختبار الثبات: نعني بالثبات الاستقرار بمعنى أنه لو كررت عمليات القياس للفرد الواحد لأظهرت النتائج شيئاً من الاستقرار بصرف النظر عن التغير الزمني للاستقصاء، ويقصد باختبار ثبات المقياس درجة الاتساق بين مقياس الشيء المراد قياسه، تم استخدام اختبار كرونباخ ألفا للتحقق من ثبات أداة القياس وكانت النتائج كما هي في الجدول الموالي:

جدول رقم (05): معدلات الثبات لمجاور الدراسة

| المتغير         | الابعاد           | عدد العبارات | معامل الفا كرونباخ |
|-----------------|-------------------|--------------|--------------------|
| المتغير المستقل | ✓ الشراء          | 22           | 0.888              |
|                 | ○ السعر المناسب   | 04           | 0.866              |
|                 | ○ الكمية المناسبة | 05           | 0.815              |
|                 | ○ الجودة المناسبة | 04           | 0.796              |
|                 | ○ المصدر المناسب  | 05           | 0.865              |
|                 | ○ التوقيت المناسب | 04           | 0.849              |
| المتغير التابع  | ✓ التخزين         | 04           | 0.833              |
|                 | الأداء المالي     | 06           | 0.751              |

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS.V 22

ويلاحظ من الجدول أعلاه أن قيم معامل كرونباخ ألفا لمتغيرات الدراسة كلها أكبر من (0.6) وهو الحد الأدنى المقبول وكانت كل الابعاد متقاربة من حيث درجة الثبات.

ثانيا: **صدق الأداة** : تم اختبار صدق أداة القياس بالاعتماد على توزيع الاستبيان على المحكمين الذين أبدوا آراءهم حول مدى وضوح عبارات الاستبانة ومدى مناسبتها، حيث تم الأخذ بعين الاعتبار للملاحظات المشتركة الى غاية الوصول الى الشكل النهائي للاستبانة و التي تضم 32 فقرة.

ثالثا: **اختبار طبيعية البيانات**: تم استخدام اختبار كولجروف -سمرنوف (One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test) لمعرفة هل البيانات تتبع التوزيع الطبيعي أم لا، وقد كانت النتائج مثلما هي موضحة في الجدول الموالي:

جدول رقم(06): اختبار التوزيع الطبيعي

| المتغير         | الابعاد           | قيمة Z | sig   |
|-----------------|-------------------|--------|-------|
| المتغير المستقل | ✓ الشراء          | 0.223  | 0.261 |
|                 | ○ السعر المناسب   | 0.279  | 0.00  |
|                 | ○ الكمية المناسبة | 0.250  | 0.00  |
|                 | ○ الجودة المناسبة | 0.144  | 0.144 |
|                 | ○ المصدر المناسب  | 0.297  | 0.00  |
|                 | ○ التوقيت المناسب | 0.267  | 0.00  |
|                 | ✓ التخزين         | 0.231  | 0.001 |
| المتغير التابع  | الأداء المالي     | 0.159  | 0.069 |

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS.V 22.

يوضح الجدول السابق نتائج الاختبار حيث أن قيمة مستوى الدلالة بالنسبة للمتغير التابع أكبر من (0.05)، وهذا يدل على أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي وبالتالي يمكن استخدام الاختبارات المعلمية في تحليل البيانات وتفسيرها.

#### الفرع الثاني : عرض وتحليل فقرات الاستبيان:

يتم ذلك من خلال جداول تكرارية تحتوي على القيم والنسبة المئوية لبدائل كل فقرة، وكذلك المتوسط الحسابي والوزن النسبي وقيمة T ومستوى الدلالة لكل فقرة، ولتحليل عبارات محاور الاستبيان تم الاستعانة بمعادلة فروند -Freund- لتحديد متوسط الوزن النسبي، للتمييز بين عبارات كل محور من محاور أداة الدراسة كما يلي:

- متوسط أكبر من 4.00 (80%) فأعلى يشير إلى أهمية عالية جدا؛
- متوسط من 3.25 (65%) إلى 3.99 (80%) يشير إلى أهمية عالية؛
- متوسط من 2.50 (50%) إلى 3.24 (65%) يشير إلى أهمية متوسطة؛
- متوسط من 1.75 (35%) إلى 2.49 (50%) يشير إلى أهمية منخفضة؛
- متوسط أقل من 1.75 (35%) يشير إلى أهمية منخفضة جدا.

وتكون الفقرة ايجابية بمعنى أن أفراد العينة يوافقون على محتواها إذا كانت قيمة T المحسوبة أكبر من قيمة T الجدولية (أو مستوى المعنوية أقل من 0.05، والوزن النسبي أكبر من 65%)، وتكون الفقرة سلبية بمعنى أن أفراد العينة لا يوافقون على

محتواها إذا كانت قيمة T المحسوبة أصغر من قيمة T الجدولية (أو مستوى المعنوية اقل من 0.05، والوزن النسبي أقل من 65%).

أولا - تحليل عبارات المتغير المستقل:

جدول رقم(07) : اتجاهات اجابات أفراد العينة على بعد الشراء بالسعر المناسب

| الترتيب | الأهمية   | الأهمية النسبية | اتجاه الاجابة | الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي | العبارات  |
|---------|-----------|-----------------|---------------|-------------------|-----------------|---|
| 1       | عالية جدا | 0.83            | موافق         | 0.777             | 4.15            | تحصل المؤسسة دائما على أفضل العروض في مجال السعر              |
| 3       | عالية     | 0.766           | موافق         | 0.785             | 3.83            | تطلع المؤسسة باستمرار تغيرات اسعار المواد الاولية في الاسواق  |
| 4       | عالية     | 0.736           | موافق         | 1.033             | 3.68            | عادة ما يتم المفاضلة بين الموردين على اساس الاسعار المقترحة   |
| 2       | عالية جدا | 0.81            | موافق         | 1.080             | 4.05            | تناسب اسعار المواد الاولية المقترحة من المورد مع مستوى جودتها |
|         | عالية     | 0.748           | موافق         | 0.882             | 3.9275          | الشراء بالسعر المناسب   |

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS 22

يظهر من خلال الجدول أن قيمة المتوسط الحسابي لمحور الشراء بالسعر المناسب هي (3.9275)، و بانحراف معياري قدره (0.882)، مما يدل على أن الاجابات الكلية لعبارات المحور كانت بدرجة موافق، أي موافقة حيث تعتبر العبارة الأولى " تحصل المؤسسة دائما على أفضل العروض في مجال السعر " هي الأهم وذلك بمتوسطة حسابي قدره (4.15)، ما يعني أن المؤسسات المدروسة تسعى دائما للحصول على أفضل العروض في مجال السعر.

جدول رقم(08) : اتجاهات اجابات أفراد العينة على بعد الشراء بالكمية المناسبة

| الترتيب | الأهمية   | الأهمية النسبية | اتجاه الاجابة | الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي | العبارات   |
|---------|-----------|-----------------|---------------|-------------------|-----------------|--|
| 4       | عالية     | 0.724           | موافق         | 1.015             | 3.62            | تقوم المؤسسة بتحديد كمية احتياجاتها من المواد باستمرار     |
| 2       | عالية     | 0.792           | موافق         | 1.127             | 3.96            | نادرا ما يتوقف نشاط المؤسسة بسبب غياب المواد الاولية       |
| 1       | عالية جدا | 0.81            | موافق         | 1.032             | 4.05            | تناسب الكميات المشتراة مع قدرات التخزين في المؤسسة         |
| 3       | عالية     | 0.762           | موافق         | 0.877             | 3.81            | تحتفظ المؤسسة بمستويات مقبولة من مخزون الامان              |
| 5       | متوسطة    | 0.556           | محايد         | 1.066             | 2.78            | يتم تحديد كمية المشتريات من المواد الاولية وفقا لأسس علمية |
|         | عالية     | 0.7288          | موافق         | 0.541             | 3.644           | الشراء بالكمية المناسبة                                    |

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS 22

يتضح من خلال الجدول أن قيمة المتوسط الحسابي لمحور الشراء بالكمية المناسبة هي (3.644)، و بانحراف معياري قدره (0.541)، مما يدل على أن الاجابات الكلية لعبارات المحور كانت بدرجة موافق، حيث تعتبر العبارة الثالثة " تناسب الكميات

المشترت مع قدرات التخزين في المؤسسة " هي الاهم وذلك بمتوسطة حساي قدره (4.05)، ما يعني أن المؤسسات المدروسة تسعى دائما للحصول على كمية المواد وفقا لقدراته التخزينية مما يدل على التحكم في كمية المشتريات .

**جدول رقم (09) : اتجاهات اجابات أفراد العينة على بعد الشراء بالجودة المناسبة**

| الترتيب | الأهمية النسبية | الأهمية النسبية | اتجاه الاجابة | الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي | العبارات   |
|---------|-----------------|-----------------|---------------|-------------------|-----------------|--|
| 1       | عالية جدا       | 0.914           | موافق تماما   | 0.643             | 4.57            | نحصل باستمرار على المواد الاولية وفقا للمواصفات المطلوبة |
| 3       | عالية           | 0.786           | موافق         | 0.941             | 3.93            | يتم فحص المواد الاولية قبل ادخالها للمخازن               |
| 2       | عالية جدا       | 0.87            | موافق         | 0.891             | 4.35            | تحافظ المؤسسة باستمرار على مستوى جودة منتجاتها           |
| 4       | عالية           | 0.772           | موافق         | 0.877             | 3.86            | لا تعاني المؤسسة من مشكلة المنتجات التالفة والمعيبة      |
|         | عالية           | 0.7288          | موافق         | 0.992             | 4.177<br>5      | الشراء بالجودة المناسبة                                  |

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS 22

يتضح من خلال الجدول أن قيمة المتوسط الحسابي لمحور الشراء بالسعر بالجودة المناسبة هي (4.1775)، و بانحراف معياري قدره (0.992)، مما يدل على أن الاجابات الكلية لعبارات المحور كانت بدرجة موافق، حيث تعتبر العبارة الأولى " نحصل باستمرار على المواد الاولية وفقا للمواصفات المطلوبة " هي الأهم وذلك بمتوسطة حساي قدره (4.57)، ما يعني أن المؤسسات المدروسة تسعى دائما للشراء وفقا لمستويات الجودة المطلوبة.

**جدول رقم(10) : اتجاهات اجابات أفراد العينة على بعد الشراء من المصدر المناسب**

| الترتيب | الأهمية النسبية | الأهمية النسبية | اتجاه الاجابة | الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي | العبارات   |
|---------|-----------------|-----------------|---------------|-------------------|-----------------|--|
| 4       | عالية جدا       | 0.712           | موافق تماما   | 1.088             | 3.56            | تستطيع المؤسسة القيام بتنسيق الأنشطة مع المورد الرئيسي بتكلفة أقل من المنافسين . |
| 3       | عالية           | 0.776           | موافق         | 0.856             | 3.88            | تتسم معاملات المورد بالمرونة في استجابته لطلبات المؤسسة                          |
| 2       | عالية جدا       | 0.82            | موافق         | 0.930             | 4.10            | تقوم شركتي بمتابعة إتمام الصفقات مع الشركة الموردة بكفاءة أفضل من المنافسين .    |
| 5       | متوسطة          | 0.636           | موافق         | 0.542             | 3.18            | تحظى المؤسسة بعلاقات طيبة مع مورديها   |
| 1       | عالية جدا       | 0.846           | موافق تماما   | 1.056             | 4.23            | تسعى المؤسسة باستمرار للبحث عن أفضل الموردين .                                   |
|         | عالية           | 0.7288          | موافق         | 0.992             | 4.1775          | الشراء من المصدر المناسب   |

المصدر: م.. خلال الجدول أن قيمة المتوسط الحسابي لمحور الشراء من المصدر المناسب هي (4.1775)، و بانحراف معياري قدره (0.992)، مما يدل على أن الاجابات الكلية لعبارات المحور كانت بدرجة موافق، حيث تعتبر العبارة الأولى " تسعى المؤسسة

باستمرار للبحث عن أفضل الموردين " هي الأهم وذلك بمتوسطة حسابي قدره (4.23)، ما يعني أن المؤسسات المدروسة تسعى لتدارك أهمية التعاقد مع المورد المناسب ولذلك فهي في حالة بحث دائم عن أفضلهم .

**جدول رقم (11) : اتجاهات اجابات أفراد العينة على بعد الشراء في الوقت المناسب**

| الترتيب | الأهمية   | الأهمية النسبية | اتجاه الاجابة | الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي | العبارات  |
|---------|-----------|-----------------|---------------|-------------------|-----------------|---|
| 2       | عالية جدا | 0.82            | موافق         | 0.928             | 4.10            | غالبا ما نحصل على احتياجاتنا في الوقت المناسب                       |
| 5       | عالية     | 0.756           | موافق         | 1.186             | 3.78            | يتوافق وصول المواد الاولية للمؤسسة مع وجود مكان مخصص لتخزينها       |
| 1       | عالية جدا | 0.862           | موافق تماما   | 0.752             | 4.31            | نعتبر آجال التوريد من العناصر الهامة في اختيار المورد               |
| 4       | عالية     | 0.744           | موافق         | 1.040             | 3.72            | نادرا ما يتوقف نشاط المؤسسة نتيجة للتأخر في التمويل بالمواد الأولية |
| 3       | عالية جدا | 0.802           | موافق تماما   | 0.852             | 4.01            | غالبا ما نحصل على احتياجاتنا في الوقت المناسب                       |
|         | عالية     | 0.796           | موافق         | 0.603             | 3.984           | الشراء في الوقت المناسب   |

**المصدر:** من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS 22

يتضح من خلال الجدول أن قيمة المتوسط الحسابي لمحور الشراء في الوقت المناسب هي (3.984)، وبانحراف معياري قدره (0.603)، مما يدل على أن الاجابات الكلية لعبارات المحور كانت بدرجة موافق، حيث تعتبر العبارة الثالثة " نعتبر آجال التوريد من العناصر الهامة في اختيار المورد " هي الأهم وذلك بمتوسطة حسابي قدره (4.23)، ما يعني أن المؤسسات المدروسة تدرك أهمية عنصر الزمن في قرار الشراء بالنظر لما قد يترتب عليه من تكاليف اضافة نتيجة التأخير في استلام المشتريات .

**جدول رقم (12) : اتجاهات اجابات أفراد العينة على بعد التخزين**

| الترتيب | الأهمية | الأهمية النسبية | اتجاه الاجابة | الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي | العبارات   |
|---------|---------|-----------------|---------------|-------------------|-----------------|--|
| 1       | عالية   | 0.772           | موافق         | 1.077             | 3.86            | تراقب المؤسسة باستمرار حركة المخزون ومستوياته                      |
| 3       | عالية   | 0.734           | موافق         | 0.997             | 3.67            | تتوفر المؤسسة على الشروط الضرورية لتخزين المواد الاولية و المنتجات |
| 2       | عالية   | 0.764           | موافق         | 1.027             | 3.82            | لدى المؤسسة القدرة على حساب وتقدير تكاليف المخزون                  |
| 4       | متوسطة  | 0.664           | محايد         | 0.852             | 3.32            | تعتمد المؤسسة على احدث الطرق في ادارة مخزونها                      |
|         | عالية   | 0.732           | موافق         | 0.992             | 3.66            | التخزين  |

**المصدر:** من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS 22

يتضح من خلال الجدول أن قيمة المتوسط الحسابي لمحور التخزين هي (3.66)، وبانحراف معياري قدره (0.992)، مما يدل على أن الاجابات الكلية لعبارات المحور كانت بدرجة موافق، حيث تعتبر العبارة الثالثة " تراقب المؤسسة باستمرار حركة

المخزون ومستوياته " هي الأهم وذلك بمتوسطة حسابي قدره (3.86)، ما يعني أن المؤسسات المدروسة تدرك أهمية المخزون وبالتالي فهي تمارس عليه رقابة مستمرة في حركته ومستوياته.

ثانيا - تحليل عبارات المتغير التابع : يظهر الجدول الموالي اتجاهات إجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات المتغير التابع والمتمثل في الأداء المالي .

جدول رقم (13) : اتجاهات اجابات أفراد العينة على بعد الأداء المالي

| الترتيب | الأهمية   | الأهمية النسبية | اتجاه الاجابة | الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي | العبارات                            |
|---------|-----------|-----------------|---------------|-------------------|-----------------|-------------------------------------|
| 3       | عالية     | 0.74            | موافق         | 0,381             | 3,70            | زيادة في معدل ربحية المؤسسة         |
| 4       | عالية     | 0.748           | موافق         | 0.534             | 3,74            | تحسن في القيمة المضافة في المؤسسة   |
| 2       | عالية     | 0.776           | موافق         | 0,952             | 3.88            | زيادة رقم أعمال المؤسسة             |
| 5       | متوسطة    | 0.738           | موافق         | 0,381             | 3,69            | تحسن في معدل العائد على الاستثمار   |
| 1       | عالية جدا | 0.82            | موافق         | 0,671             | 4,10            | انخفاض قيمة التكاليف الكلية للمؤسسة |
| 6       | متوسطة    | 0.584           | محايد         | 0,689             | 2.93            | مستويات مقبولة من السيولة النقدية   |
|         | عالية     | 0.734           | موافق         | 0.702             | 3.671           | الاداء المالي                       |

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS 22

يتضح من خلال الجدول أن قيمة المتوسط الحسابي لمحور الأداء المالي هي (3.671)، وانحراف معياري قدره (0.702)، مما يدل على أن الاجابات الكلية لعبارات المحور كانت بدرجة موافق، حيث تعتبر العبارة الخامسة " انخفاض قيمة التكاليف الكلية للمؤسسة " هي الأهم وذلك بمتوسطة حسابي قدره (4.10)، ما يعني أن المؤسسات المدروسة تدرك أهمية تخفيض التكاليف الكلية للمؤسسة باعتباره العامل الاساسي في تحقيق أداء مالي مقبول ، كما أن التكاليف الكلية تعتبر عنصر مؤثر على باقي مؤشرات الأداء المالي في المؤسسة.

### المبحث الثاني: اختبار الفروض المرتبطة بنموذج الدراسة

يتناول هذا المبحث المعالجة الاحصائية لفرضيات الدراسة، انطلاقا من توظيف مجموعة من القواعد الاحصائية كتحليل الانحدار المتعدد والبسيط باستخدام البرنامج الاحصائي SPSS 22، الى جانب تفسير النتائج واستخلاص النموذج النهائي للدراسة.

المطلب الأول: اختبار الفرضية العامة وصلاحيه النموذج:

الفرع الأول: اجراءات وقواعد الاختبار .

تم الاعتماد في اختبار الفرضية العامة على الانحدار المتعدد لحساب قيمة F-Statistics، والذي يهدف إلى معرفة مدى معنوية العلاقة بين المتغيرات المستقلة  $X_1, X_2, \dots, X_n$  والمتغير التابع Y، ويتم ذلك استنادا إلى نوعين من الفروض:

فرضية العدم  $H_0$ : وتنص على عدم وجود أية علاقة معنوية بين كل المتغيرات المستقلة  $X_1, X_2, \dots, X_n$  والمتغير التابع ، أي:

$$H_0: \beta_1 = \beta_2 = \beta_3 = \dots \beta_k = 0$$

الفرضية البديلة  $H_1$ : و تنص على وجود علاقة معنوية بين متغير واحد على الأقل من المتغيرات المستقلة والمتغير التابع أي :

$$H_1: \beta_1, \beta_2, \beta_3, \dots, \beta_k \neq 0$$

من المنظور الإحصائي يكون قبول أو رفض الفرضية على نتيجة المقارنة بين قيمة F المحسوبة وقيمتها الجدولية وذلك عند مستوى المعنوية المعتمد ( $\alpha = 0.05$ )، وعلى هذا الأساس تقبل الفرضية البديلة  $H_1$  وترفض فرضية العدم  $H_0$  إذا كانت قيمة F المحسوبة أكبر من قيمتها الجدولية، كما يمكن كذلك في ظل استخدام برنامج SPSS الاعتماد على القيمة الاحتمالية (sig) الموافقة للقيمة المحسوبة للاختبار الإحصائي، حيث تقبل الفرضية البديلة  $H_1$  وترفض فرضية العدم إذا كانت قيمة (sig) أقل من مستوى المعنوية ( $\alpha = 0.05$ ) والعكس صحيح.

الفرع الثاني: نتائج اختبار الفرضية العامة للدراسة

تنص الفرضية العامة للدراسة على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين تكاليف التمويل والأداء المالي في المؤسسات المدروسة عند مستوى معنوية 0.05، ومن خلال الاستعانة بتحليل الانحدار المتعدد، قمنا باختبارها لتحديد معنوية وقوة العلاقة بين بعدي التمويل (الشراء والتخزين) كمتغيرين مستقلين، والمتغير التابع المتمثل في الأداء المالي، وقد كانت النتائج مثلما هي مبينة في الشكل الموالي:

جدول رقم (14): نتائج تحليل الانحدار المتعدد بين بعدي التمويل (شراء و تخزين معا) و الأداء المالي.

ملخص النموذج

| Modèle | R     | R-deux | R-deux ajusté | خطا التقدير |
|--------|-------|--------|---------------|-------------|
| 1      | 0.900 | 0.810  | 0.795         | 0.22407     |

تحليل التباين

| Modèle | مجموع المربعات | درجات الحرية | متوسط المربعات | قيمة F المحسوبة | Sig.   |                   |
|--------|----------------|--------------|----------------|-----------------|--------|-------------------|
| 1      | Régression     | 5.352        | 2              | 2.676           | 53.299 | .000 <sup>b</sup> |
|        | Résidu         | 1.255        | 25             | 0.05            |        |                   |
|        | Total          | 6.607        | 27             |                 |        |                   |

المعاملات

| Modèle | Coefficients non standardisés |                | Coefficients standardisés | t     | Sig.  |       |
|--------|-------------------------------|----------------|---------------------------|-------|-------|-------|
|        | A                             | Écart standard | Bêta                      |       |       |       |
| 1      | (الثابت)                      | 0.529          | 0.341                     | 1.552 | 0.133 |       |
|        | الشراء                        | 0.517          | 0.131                     | 0.500 | 3.947 | 0.001 |
|        | التخزين                       | 0.359          | 0.097                     | 0.468 | 3.696 | 0.001 |

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS 22

تظهر نتائج تحليل الانحدار المتعدد أن قيمة (F) المحسوبة (53.299) دالة إحصائياً عند مستوى معنوية أقل من (0.05)، كما تدل قيمة وإشارة معامل الارتباط ( $R=0.900$ ) على وجود علاقة ارتباط قوية جدا بين التحكم في تكاليف التمويل ببعديها ( الشراء و التخزين ) والأداء المالي في المؤسسات المدروسة، بالإضافة إلى ذلك تشير قيمة معامل التحديد ( $R^2 = 0.810$ ) إلى أن التحكم في تكاليف التمويل قد فسر ما قيمته (81%) من التباين في الأداء.

انطلاقاً من ذلك يمكن الحكم بصلاحيّة النموذج المعتمد وقبول الفرضية البديلة التي تنص على وجود علاقة دالة إحصائياً بين التحكم في تكاليف التمويل والأداء في المؤسسات محل الدراسة وذلك عند مستوى معنوية ( $\alpha = 0.05$ ).

كما نلاحظ كذلك أن نتيجة اختبار معنوية معاملات الانحدار، والتي تبينها قيمة (T) كانت معنوية لكلا المتغيرين المستقلين وذلك عند مستوى (0,05)، حيث كانت العلاقة بين التحكم في تكاليف الشراء والأداء دالة إحصائية بقيمة (T=3.947) ومستوى دلالة (sig = 0.001) وهو أقل المستوى المعتمد في الدراسة، وبلغت قيمة (Beta=0.500) ما يعني أن تغيراً بمقدار وحدة واحدة في بعد الشراء ينجم عنه تغير في الأداء بمقدار (50 %)، من جهة أخرى كانت العلاقة بين التحكم في تكاليف التخزين والأداء دالة إحصائياً، بقيمة (T= 3.696) ومستوى دلالة (sig = 0.001) وهو أقل من المستوى المعتمد في الدراسة وبلغت قيمة (Beta=0.468) ما يعني أن تغيراً بمقدار وحدة واحدة في بعد التخزين ينجم عنه تغير في الأداء المالي بمقدار (48.6%).

#### المطلب الثاني: اختبار الفرضيات الرئيسية

##### الفرع الأول: اختبار الفرضية الرئيسية الأولى وفرضياتها الفرعية:

يهدف اختبار هذه الفرضية الى معرفة أثر الشراء بأبعاده المختلفة منفرداً على الأداء المالي للمؤسسات محل الدراسة ولذلك الغرض تم استخدام تحليل الانحدار المتعدد، وقد كانت النتائج مبينة في الشكل الموالي:

أولاً: اختبار الفرضية الرئيسية الأولى: يهدف اختبار هذه الفرضية الى معرفة أثر الشراء بأبعاده المختلفة منفرداً على الأداء المالي للمؤسسات محل الدراسة، ولذلك الغرض تم استخدام تحليل الانحدار المتعدد، وقد كانت النتائج مبينة في الشكل الموالي:

جدول رقم (15): نتائج تحليل الانحدار المتعدد بين أبعاد الشراء و الأداء المالي.

| ملخص النموذج |       |        |               |             |
|--------------|-------|--------|---------------|-------------|
| Modèle       | R     | R-deux | R-deux ajusté | خطا التقدير |
| 1            | 0.840 | 0.706  | 0.695         | 0.27324     |

تحليل التباين

| Modèle     | مجموع المربعات | درجات الحرية | متوسط المربعات | قيمة F المحسوبة | Sig.              |
|------------|----------------|--------------|----------------|-----------------|-------------------|
| Régression | 4.666          | 1            | 4.666          | 62.496          | .000 <sup>b</sup> |
| 1 Résidu   | 1.941          | 26           | 0.075          |                 |                   |
| Total      | 6.607          | 27           |                |                 |                   |

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS 22

تظهر نتائج تحليل الانحدار المتعدد أن قيمة (F) المحسوبة (62.496) دالة إحصائياً عند مستوى معنوية أقل من (0.05)، كما تدل قيمة وإشارة معامل الارتباط ( $R=0.840$ ) على وجود علاقة ارتباط قوية نسبياً بين التحكم في تكاليف الشراء بأبعادها المختلفة والأداء المالي في المؤسسات المدروسة، بالإضافة إلى ذلك تشير قيمة معامل التحديد ( $R^2 = 0.706$ ) إلى أن التحكم في تكاليف الشراء منفرداً قد فسر ما قيمته (70.6%) من التباين في الأداء المالي.

ثانياً: اختبار الفرضيات الفرعية للفرضية الرئيسية الأولى

لغرض معرفة أثر كل بعد من أبعاد الشراء منفرداً على الأداء المالي للمؤسسات محل الدراسة، تمت صياغة الفرضيات التالية  $H_1$ : توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التحكم في تكاليف الشراء والأداء المالي في المؤسسات المدروسة عند مستوى معنوية (0.05).

تنقسم بدورها إلى خمسة فرضيات فرعية على النحو التالي:

$H_{11}$ : توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الشراء بالسعر المناسب و أداء من المنظور المالي في المؤسسات محل الدراسة عند مستوى معنوية (0.05).

$H_{12}$ : توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الشراء بالكمية المناسبة والأداء من المنظور المالي في المؤسسات محل الدراسة عند مستوى معنوية (0.05).

$H_{13}$ : توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الشراء بالجودة المناسبة والأداء من المنظور المالي في المؤسسات محل الدراسة عند مستوى معنوية (0.05).

$H_{14}$ : توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الشراء من المصدر المناسب والأداء من المنظور المالي في المؤسسات محل الدراسة عند مستوى معنوية (0.05).

$H_{15}$ : توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الشراء في التوقيت المناسب والأداء من المنظور المالي في المؤسسات محل الدراسة عند مستوى معنوية (0.05).

من خلال تطبيق أسلوب الانحدار البسيط، تم التوصل الى النتائج التي نلخصها في الجدول التالي:

جدول رقم (16): نتائج تحليل الانحدار البسيط بين أبعاد الشراء منفردة و الأداء المالي.

| المتغير  | معامل الارتباط R | معامل التحديد $R^2$ | معامل الانحدار | الانحراف | قيمة T | sig   |
|--|------------------|---------------------|----------------|----------|--------|-------|
| السعر  | 0.408            | 0.166               | 0.408          | 0.098    | 2.276  | 0.031 |
| القرار : توجد علاقة اثر ذات دلالة إحصائية بين الشراء بالسعر المناسب و الاداء المالي    |                  |                     |                |          |        |       |
| الكمية   | 0.813            | 0.662               | 0.813          | 0.086    | 7.129  | 0.000 |
| القرار : توجد علاقة اثر ذات دلالة إحصائية بين الشراء بالكمية المناسبة و الاداء المالي  |                  |                     |                |          |        |       |
| الجودة   | 0.523            | 0.273               | 0.523          | 0.093    | 3.126  | 0.004 |
| القرار : توجد علاقة اثر ذات دلالة إحصائية بين الشراء بالجودة المناسبة و الاداء المالي  |                  |                     |                |          |        |       |
| المصدر   | 0.816            | 0.666               | 0.816          | 0.113    | 7.207  | 0.000 |
| القرار : توجد علاقة اثر ذات دلالة إحصائية بين الشراء من المصدر المناسب و الاداء المالي |                  |                     |                |          |        |       |
| التوقيت  | 0.513            | 0.263               | 0.513          | 0.212    | 3.044  | 0.005 |
| القرار : توجد علاقة اثر ذات دلالة إحصائية بين الشراء في الوقت المناسب و الاداء المالي  |                  |                     |                |          |        |       |

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS 22

من خلال الجدول يظهر أن كل أبعاد الشراء كانت معنوية وذات أثر تتراوح قوته استنادا الى قيمة معامل الارتباط بين المتوسط والقوي، حيث كان بعد الشراء بالسعر المناسب أكثر الأبعاد تأثيرا. بمعامل ارتباط ( $R=0.783$ )، يليه بعد الشراء بالكمية المناسبة في المرتبة الثانية. بمعامل ارتباط قيمته ( $R=0.603$ )، ثم يأتي ثالثا بعد الشراء من المصدر المناسب. بمعامل ارتباط بلغت قيمته ( $R=0.587$ ) و أخيرا بعدي بعد الشراء بالجودة المناسبة و الشراء من المصدر المناسب. بمعدل ارتباط بلغت قيمته ( $R=0.522$ ) و ( $R=0.488$ ) على الترتيب.

الفرع الثاني: اختبار الفرضية الرئيسية الثانية .

يهدف هذا الاختبار الى تحديد أثر التحكم في تكاليف التخزين منفردة على الأداء المالي للمؤسسات المدروسة، لذا فقد تم صياغة الفرضية على النحو التالي:

$H_2$ : توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التحكم في تكاليف التمويل منفردة و الأداء المالي في المؤسسات المدروسة عند مستوى معنوية 0.05.

باستخدام أسلوب تحليل الانحدار البسيط تم التوصل إلى النتائج التالية:

جدول رقم (17): نتائج تحليل الانحدار البسيط بين بعد التخزين منفردا و الأداء المالي.

| ملخص النموذج |                    |        |               |                                 |                           |                |      |      |                     |
|--------------|--------------------|--------|---------------|---------------------------------|---------------------------|----------------|------|------|---------------------|
| Modèle       | R                  | R-deux | R-deux ajusté | Erreur standard de l'estimation | Modifier les statistiques |                |      |      |                     |
|              |                    |        |               |                                 | Variation de R-deux       | Variation de F | ddl1 | ddl2 | Sig. Variation de F |
| 1            | <sup>a</sup> 0.832 | 0.692  | 0.680         | 0.27993                         | 0.692                     | 58.316         | 1    | 26   | 0.000               |

a. Prédicteurs : (Constante), التخزين

**Coefficients<sup>a</sup>**

| Modèle        | Coefficients non standardisés |                | Coefficients standardisés | t     | Sig.  |
|---------------|-------------------------------|----------------|---------------------------|-------|-------|
|               | B                             | Ecart standard | Bêta                      |       |       |
| 1 (Constante) | 1.401                         | 0.324          |                           | 4.320 | 0.000 |
| التخزين       | 0.637                         | 0.083          | 0.832                     | 7.636 | 0.000 |

a. Variable dépendante : الأداء-المالي

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS 22

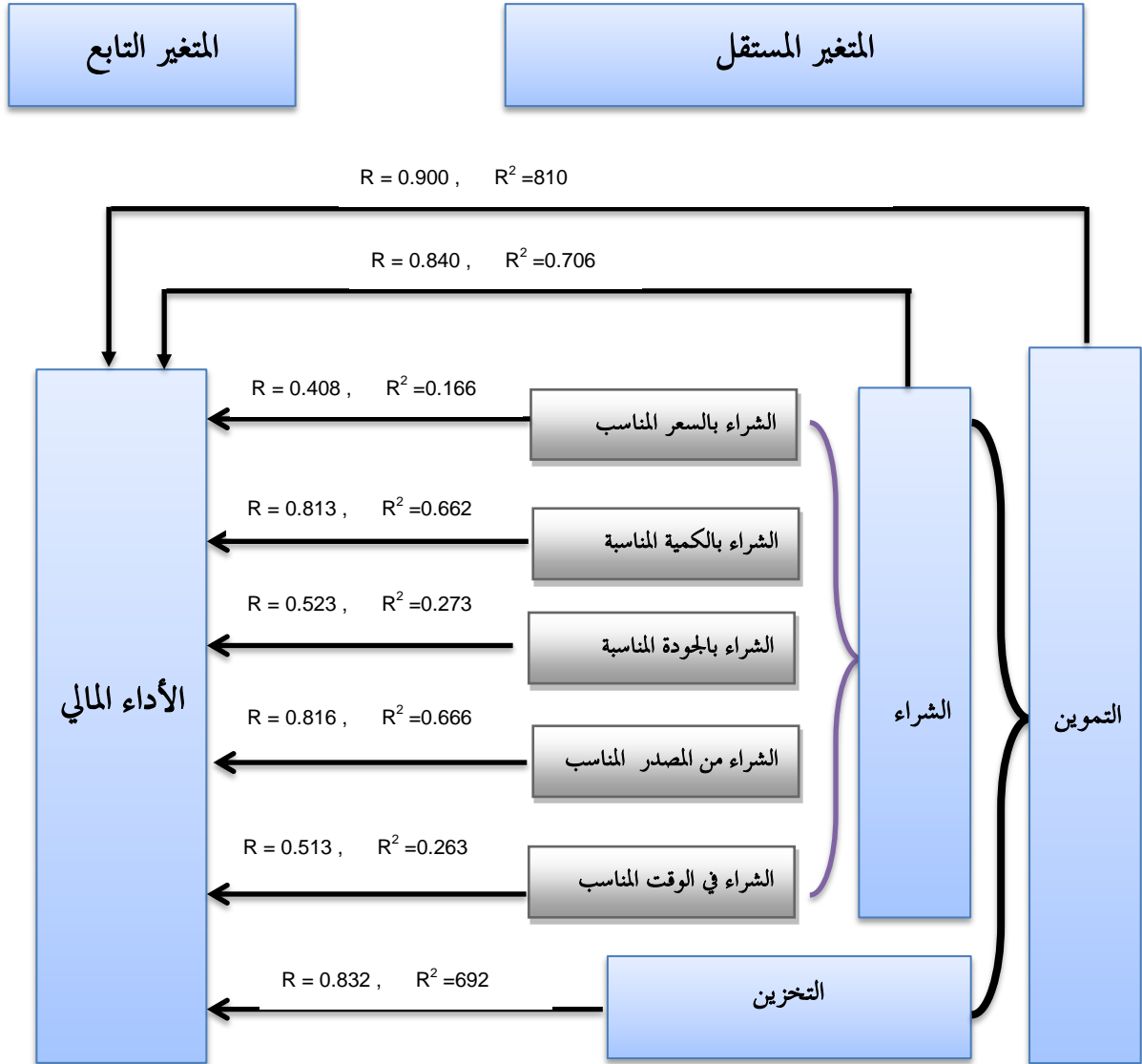
من خلال الشكل واستنادا الى قيمة و معنوية الاحصائية ( F ) يكون القرار بقبول الفرضي البديلة أي وجود علاقة ارتباط بين التحكم في تكاليف التخزين. بمفرده و الاداء المالي للمؤسسات محل الدراسة، كما يلاحظ من خلال الشكل و استنادا

لقيمة وإشارة معامل الارتباط الذي بلغت نسبته ( $R=0.832$ ) الى ان العلاقة طردية و قوية جدا بين التحكم في تكاليف التخزين منفردة و الاداء المالي للمؤسسات محل الدراسة.

الفرع الثالث: نموذج الدراسة النهائي.

انطلاقا نت نتائج التحليل الاحصائي لفرضيات الدراسة الرئيسية و الفرعية يمكن تقديم الشكل الموالي الذي يظهر ملخصا لنتيجة اختبار كل فرضية على حدى .

شكل رقم (02): نموذج الدراسة



المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج التحليل الاحصائي.

يمثل الشكل اعلاه ملخص نتائج الدراسة الاحصائية حول أثر التحكم في تكاليف التمويل ببعديه الرئيسيين المتمثلين في الشراء والتخزين، على الاداء المالي للمؤسسات محل الدراسة، حيث وجدناها دالة احصائيا عند مستوى الثقة المعتمد في الدراسة (0.05). كما يظهر من خلال الشكل و استنادا لقيمة معامل الارتباط ان بعد الشراء كان اكثر ت أثيرا من بعد التخزين على الاداء المالي للمؤسسات محل الدراسة، كما كان بعد اختيار مصدر التوريد المناسب أكثر أبعاد الشراء تأثيرا على الاداء المالي .

## خلاصة الفصل الثاني:

انطلاقاً من أهمية الأداء المالي في المؤسسة الاقتصادية، وفي ظل نتائج العديد من الدراسات النظرية التي تؤكد التأثير الكبير لتكاليف الامداد على مختلف المؤشرات المالية، حاولنا من خلال هذا الفصل استكشاف طبيعة العلاقة بين التحكم في تكاليف التمويل ببعديه المتمثلين في الشراء والتخزين والاداء المالي، وذلك انطلاقاً من دراسة ميدانية في مجموعة من المؤسسات الاقتصادية بولاية المسيلة.

وقد توصلنا من خلال تحليل ومعالجة إجابات مفردات عينة الدراسة إلى تأكيد وجود علاقة ارتباط قوية ودالة احصائية بين التحكم في تكاليف التمويل بصفة عامة والأداء المالي للمؤسسات المدروسة، كما توصلنا كذلك لوجود علاقة ارتباط قوية ودالة احصائية بين كل من التحكم في تكاليف الشراء والتخزين مستقلين والأداء المالي للمؤسسات محل الدراسة.

الخاتمة

تواجه المؤسسات في وقتنا الحالي منافسة شديدة في ظل انفتاح الاسواق والتطور التكنولوجي المتسارع، وهي تسعى للتغلب على منافسيها من خلال تقديم منتجات تنافسية ذات جودة وأسعار مقبولة ، تحافظ من خلالها على عملائها و تكتسب عبرها أسواقا و عملاء جدد، وهو الامر الذي لا يتسنى تحقيقه إلا من خلال التحكم في تكاليف مدخلاتها و التي تشكل تكاليف التمويل البند الاكبر فيها .

يقتضي التحكم في تكاليف التمويل تبني سياسة رشيدة و قائمة على أسس علمية، لإدارة مختلف جوانب و أبعاد الشراء فالسعر و الكمية والجودة و توقيت و مصدر التمويل ، بالإضافة الى مختلف عناصر تكلفة المخزون ، كلها أبعاد تؤثر إن حسن استغلالها، إيجابيا على تكاليف الانتاج و حجمه وجودته، مما يساعد في النهاية على تحسين مستويات الارباح و باقي عناصر ومؤشرات الاداء المالي للمؤسسة عموما.

وقد تضمنت دراستنا بالإضافة الى التاصيل النظري حول أهمية التحكم في تكاليف التمويل و علاقتها بالأداء المالي محاولة لتقديم قياسات كمية تبرز طبيعة هذا الاثر، و ذلك عبر دراسة ميدانية في أربعة مؤسسات ناشطة بإقليم ولاية المسيلة شملت مؤسسة الأقمشة الصناعية ومؤسسة سوكافك للبلاط ووحدة الضخ التابعة لشركة سوناتراك بالمسيلة، و مؤسسة ماما لايف ، وهي كلها مؤسسات تتعامل مع اصناف متعددة من المواد شراء و تخزينا.

كما توصلنا من خلال هذه الدراسة الى مجموعة من النتائج منها ما يرتبط بالجانب النظري ومنها ما يتعلق بالجانب التطبيقي منها :

#### النتائج المرتبطة بالجانب النظري :

- ✓ تعبر وظيفة التمويل ذات اهمية بالغة خاصة بالنسبة للمؤسسات الانتاجية باعتبارها مسؤولة عن ديمومة العملية الانتاجية في المؤسسة من خلال ضمان تدفق المواد و تخزينها.
- ✓ تشمل وظيفة التمويل وظيفتين فرعيتين هما الشراء و التخزين.
- ✓ تمثل الكمية، السعر، الجود، المصدر و توقيت التوريد مزيجا متجانسا يساعد حسن استغلاله و ترشيده في التحكم في تكاليف الشراء.
- ✓ يتطلب التحكم في تكاليف التخزين استخدام أساليب و نماذج احصائية، و استغلال برامج معلوماتية بالإضافة الى مجموعة من الممارسات و القواعد الإدارية.
- ✓ يشكل الأداء أحد المفاهيم الأكثر ديناميكية في مكوناته ومؤشراته، كما أن تحسينه و الارتقاء بمستوياته يمثل هدفا مشتركا لكل المؤسسات على اختلاف أنشطتها وأحجامها.
- ✓ يعتبر الأداء المالي أكثر جوانب الاداء اهمية بالنسبة للمؤسسة و حتى للمتعاملين معها، باعتباره يقدم مؤشرات كمية تعكس حقيقة نشاط المؤسسة و تغيراته عبر الزمن.

النتائج المرتبطة بالجانب التطبيقي :

✓ أثبتت نتائج تحليل الانحدار المتعدد صحة الفرضية العامة للدراسة والتي تنص على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين التحكم في تكاليف التمويل و الأداء المالي في المؤسسات محل الدراسة وذلك عند مستوى معنوية (0.05)، حيث كانت قيمة (F) المحسوبة مساوية (53.299). بمستوى معنوية (sig = 0.00) والذي كان أقل من المستوى المعتمد في الدراسة (0.05).

- بينت قيمة معامل الارتباط ( $R=0.900$ ) وجود علاقة قوية جدا بين التحكم في تكاليف التمويل الأداء المالي في المؤسسات المدروسة، كما أشارت قيمة معامل التحديد ( $R^2$ ) إلى أن التحكم فيها يفسر ما قيمته (81%) من التحسن في الأداء المالي .

- أظهرت النتائج أن التحكم في تكاليف الشراء كان أكثر تأثيرا في الأداء المالي مقارنة بالتحكم في تكاليف التخزين ، حيث أن تغيرا بوحدة واحدة في الأول يسهم في تحسين الأداء بـ (50%) ، مقابل نسبة تحسن تقدر ب (46.8%) للثاني.

أثبتت نتائج التحليل الإحصائي صحة الفرضية الرئيسية الأولى و التي تنص على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين التحكم في تكاليف الشراء و الاداء المالي في المؤسسات المدروسة عند مستوى معنوية (0.05)، وذلك استنادا لقيمة (F) المحسوبة والتي كانت قيمتها مساوية ل (62.496) ومستوى المعنوية المقابل لها (sig = 0.00) والذي كان أقل من المستوى المعتمد في الدراسة (0.05).

✓ أظهرت النتائج صحة كل الفرضيات الفرعية للفرضية الرئيسية الأولى ، و ذلك استنادا الى قيمة T و مستوى المعنوية المقابل لها.

- أظهرت النتائج و حدود علاقة ارتباط متوسطة القوة و دالة احصائيا بين الشراء بالسعر المناسب و الأداء المالي في المؤسسات محل الدراسة عند مستوى معنوية (0.05)، حيث كانت قيمة ( $R=0.408$ )

- أظهرت النتائج و حدود علاقة ارتباط قوية جدا و دالة احصائيا بين الشراء بالكمية المناسبة و الأداء من المالي في المؤسسات محل الدراسة عند مستوى معنوية (0.05)، حيث كانت قيمة ( $R= 0.813$ )

- أظهرت النتائج و حدود علاقة ارتباط قوية نسبيا و دالة احصائيا بين الشراء بالجودة المناسبة و الأداء المالي في المؤسسات محل الدراسة عند مستوى معنوية (0.05)، حيث كانت قيمة ( $R=0.523$ )

- أظهرت النتائج و حدود علاقة ارتباط قوية جدا و دالة احصائيا بين الشراء من المصدر المناسب و الأداء المالي في المؤسسات محل الدراسة عند مستوى معنوية (0.05)، حيث كانت قيمة ( $R=0.816$ )

- أظهرت النتائج و حدود علاقة ارتباط قوية و دالة احصائيا بين الشراء من المصدر المناسب و الأداء المالي في المؤسسات محل الدراسة عند مستوى معنوية (0.05)، حيث كانت قيمة ( $R=0.513$ )

✓ أظهرت النتائج صحة الفرضة الرئيسية الثانية و التي تنص على وجود علاقة دالة احصائيا بين التحكم في تكاليف التخزين و الاداء المالي ، حيث كانت قيمة ( $R=0.832$ ).

**الاقتراحات :** انطلاقا من النتائج التي تم التوصل اليها و بالإضافة الى ما تم دراسته في الجانبين النظري و التطبيقي، نقوم بتقديم جملة من التوصيات:

- اعطاء أهمية أكبر للأساليب والطرق العلمية في معالجة القرارات المتعلقة بوظيفة التموين بشقيها الشراء والتخزين من أجل رفع الأداء المالي للمؤسسة لتحسين مردودها المالي.
- ضرورة الاهتمام اكثر بالجانب العلمي و التقني للعمال عن طريق زيادة الدورات التكوينية والتدريبية فيما يتعلق بوظيفتي الشراء والتخزين نظرا لأهميتهما البالغة وارتباطهما المباشر بالعملية الانتاجية من أجل تخفيض التكاليف الاجمالية من خلال التحكم الجيد والمدروس في تكاليف الشراء وتكاليف التخزين.
- اعادة النظر في التنظيم الداخلي للمؤسسة عن طريق اعادة ترتيب هيكلها التنظيمي بزيادة أو انقاص بعض المصالح أو عن طرق زياد أو ازالة بعض المخازن من أجل السيطرة أكثر على تكاليف الشراء والتخزين.
- ضرورة امتلاك المؤسسة لنظام معلومات مطور يتماشى مع ما هو موجود في الاسواق من تكنولوجيا حتى لا تفقد عملائها ومورديها، بالإضافة الى سهولة وسرعة حصولها على المعلومات اللازمة.

#### أفاق الدراسة:

استكمالا للبحث في الموضوع و التوسع اكثر في جوانبه نقترح بعض العناوين التي تشكل اشكاليات بحث مستقبلية

البحث .

- دراسة محاسبية لأثر تكاليف التموين على أداء المؤسسة الاقتصادية.
- استخدام الموازنات التقديرية للتحكم في تكاليف التموين.
- محددات المفاضلة بين مصادر التوريد في المؤسسات الاقتصادية.

# قائمة المراجع

I- المراجع باللغة العربية

أولاً: الكتب

1. أحمد حلمي جمعة وآخرون، محاسبة التكاليف المتقدمة، دار الصفا للنشر و التوزيع، عمان 1999.
2. أحمد أكرم الطويل، صلاح الدين شبل، الشراء وفقاً ل Seven Rights والأداء الاستراتيجي، دار اليازوري، عمان الأردن، 2018 .
3. أحمد أكرم الطويل، قاسم احمد العزاوي، عمليات سلسلة التوريد وأنشطة سلسلة القيمة، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 2016.
4. أسامة هادي حمودي، تقويم نظام الرقابة الداخلية على المشتريات باستخدام معايير الصفات، مجلة الإدارة الاقتصادية، العدد 97، العراق، 2013.
5. السعيد عبد الرزاق بن حسين، اقتصاد وتسيير المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2002.
6. السعيد فرحات جمعة، الأداء المالي لمنظمات الأعمال، الطبعة الأولى، دار المريخ للنشر، الرياض، 2002.
7. السيد عبد المقصور محمد ديبان و ناصر نور الدين عبد اللطيف، مبادئ محاسبة التكاليف، كلية التجارة، الإسكندرية، (2002-2003).
8. الكرخي مجيد، مؤشرات الأداء الرئيسية، دار المناهج للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2015.
9. ثابت عبد الرحمان إدريس، جمال الدين محمد المرسى، إدارة الشراء و الإمداد، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2005.
10. ثامر البكري، إدارة التسويق، الطبعة الرابعة، دار إثراء للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2011.
11. جيمس بلاكورد، تعريب موسى عيسى يوسف، البضاعة الراكضة في الشركات التجارية (أسبابها وطرق التخلص منها)، دار زهران للنشر، الأردن، 2008.
12. جميل أحمد توفيق، أساسيات الإدارة المالية، دار الفضة العربية، بيروت، السنة غير مذكورة.
13. حسين يوسف القاضي، حسن احمد دحدوح، مراجعة الحسابات المتقدمة الإطار النظري و الإجراءات العملية ، دار الثقافة للنشر و التوزيع، 2009 .
14. حمد راشد الغدير، إدارة الشراء و التخزين، دار زهران للنشر، عمان، الأردن، 1997.
15. حنفي عبد الغفار، الإدارة المالية، المكتب العربي الحديث، الاسكندرية، مصر، 1989.
16. خضير كاظم، محمود هايل، يعقوب فاخوري، إدارة الإنتاج و العمليات، دار صنعاء للنشر، عمان، الأردن، 2001.
17. دادي عدون ناصر، اقتصاد المؤسسة، دار المحمدية، ط1، الجزائر، 1998.
18. دونالد ووترز، 101 طريقة لتطوير أداء الشركات، دار الفاروق للنشر و التوزيع، مصر، 2002.
19. رحال علي، سعر التكلفة و المحاسبة التحليلية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، الطبعة، 1999.
20. صلاح الشنواني، الأصول العلمية للشراء و التخزين، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 1993.
21. سليمان أبوصبحا، الإدارة المالية، الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات، مصر، 2009 .
22. سليمان خالد عبيدات، مصطفى نجيب شاويس، إدارة المواد الشراء و التخزين، ط 05، دار المسيرة للنشر و التوزيع، عمان، الأردن ، 2016.

23. سمير علام، إدارة الموارد وتحديات المنافسة العالمية، مطبعة الولا، شبين الكوم، 1997.
24. سعيد أوكيل، تقنيات العامة، الجزء الأول، دار الافاق الجزائرية للنشر، الجزائر، .
25. عاطف الأخرس، محاسبة التكاليف الصناعية، دار البركة للنشر والتوزيع، عمان، 2001.
26. عبد العزيز بدر النداوي، إدارة المشتريات والمخازن، دار المسيرة للنشر، 2010.
27. عبد الغفار حنفي، رمسية زكريا قصي، إدارة الحديثة في إدارة الإمداد والمخزون، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2004.
28. علي فلاح الزعبي، زكريا أحمد عزام، إدارة الاعمال اللوجيستية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2012.
29. علي كساب، تسيير المخزون مقاربات مختلفة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2006.
30. مجموعة خبراء، الاتجاهات والأساليب الحديثة لإدارة المشتريات، الشركة العربية المتحدة للتدريب والاستشارة، مصر، 2006.
31. محمد أحمد خليل، فاروق عبد العال، التكاليف في مجال الإداري، دار الجامعات المصرية، الإسكندرية، 1982.
32. محمد إبراهيم، الإدارة المالية، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007.
33. محمد إبراهيم، نعيم حافظ أبو جمعة، إدارة توفير الاحتياجات، دار النهضة العربية، القاهرة، 1988.
34. محمد سامي راضي، مبادئ محاسبة التكاليف، الدار الجامعية رمل، الإسكندرية، مصر، 2003 .
35. محمد محمود الخطيب، الأداء المالي وأثره على عوائد أسهم الشركات المساهمة، دار الحامد للنشر، 2009.
36. مصطفى يوسف، إدارة الأداء، الطبعة الاولى، دار النشر والتوزيع، 2016.
37. مفلح محمد عقل، مقدمة في الإدارة المالية والتحليل المال، دار المستقبل للنشر والتوزيع، الطبعة الثانية، عمان، 2000.
38. منير صالح هندي، الإدارة المالية : مدخل تحليلي معاصر .المكتب العربي الحديث، ط2 ، الإسكندرية 1991 .
39. مهدي حسن دويلف، علي السليم العلاونة، إدارة الشراء والتخزين،(مدخل كمي)، دار الفكر، 1988.
40. نجم عبود نجم، مدخل إلى إدارة العمليات، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008.
41. هيثم الزغبي ومحمد العدوان، إدارة المواد مدخل حديث الشراء والتخزين، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2000.
42. وائل محمد صبحي إدريس، طاهر محمد منصور الغالي، أساسيات الاداء و بطاقة التقييم المتوازن، دار وائل للنشر، عمان، الاردن، 2009.
43. وائل محمد صبحي إدريس، طاهر محمد منصور الغالي، سلسلة إدارة و الأداء الاستراتيجي، دار وائل للنشر، عمان، الاردن، 2009.
- ثانيا: الملتقيات و الندوات العلمية:
1. كمال رزيق، فارس مسدور، تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية الجزائرية، الملتقى الوطني حول المؤسسة الاقتصادية الجزائرية وتحديات المناخ الجديد، جامعة ورقلة، 22 أفريل 2003.
- ثالثا: أطروحات و رسائل علمية:
2. علي عبد الله، اثر البيئة على أداء المؤسسات العمومية الاقتصادية، أطروحة دكتوراه، جامعة الجزائر، 1999.

3. عيسى قروش، دور تكنولوجيا المعلومات في تحسين أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، أطروحة دكتوراه، جامعة محمد بوضياف المسيلة، 2017.
  4. عادل عشي، الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية، مذكرة ماجستير، كلية الحقوق و العلوم الاقتصادية و التسيير، جامعة بسكرة، (2000-2002).
  5. عبد الرزاق عريف، أهمية التحليل المالي في تقييم أداء المؤسسات الاقتصادية، رسالة ماجستير، جامعة بسكرة، 2008.
  6. بوغريوة الربيع، تأثير التجريب على إنتاجية المؤسسة، مذكرة ماجستير علوم التسيير، فرع تسيير المنظمات، جامعة أحمد بوقره، بومرداس، (2006-2007).
  7. كريمة مقداد، مكانة وظيفة التموين في إطار الديناميكية الجديدة لتسيير المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، (2001-2002).
  8. موسى نوفل، تقييم أداء الشركات المساهمة العامة في الأردن باستخدام معدل العائد للفترة، 1991-2000، رسالة ماجستير، كلية الاقتصاد و العلوم الإدارية، جامعة البيت، العراق، 2002.
  9. مهني بوريش، مساهمة في تحقيق تكاليف المؤسسة من خلال التحكم في وظيفة التموين، رسالة ماجستير، جامعة محمد خيضر، (2011-2012).
  10. عبد النور مدب، خالد طاهري، دراسة تقييمية للوضع المالي و الاقتصادية للمؤسسة، مذكرة مهندس دولة في التخطيط، المعهد الوطني للتخطيط و الإحصاء، الجزائر، 2005.
- رابعا: المجالات و الدوريات:
11. الداوي الشيخ، تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء، مجلة الباحث عدد 7 ورقة الجزائر 2009/2010.
  12. نبيه بن عبد الرحمان الجبر، نحو منهج مقترح لتخفيض التكاليف في المنشآت الصناعية السعودية -دراسة ميدانية، مجلة الدراسات المالية و التجارية-العموم الإدارية، كلية التجارة بني سويف، جامعة القاهرة، العدد3 ، سبتمبر، 1997.
  13. طاهر منصور، حسين شحدة، استراتيجية التنوع والأداء المالي، دراسة ميدانية في منشأة عراقية، دراسات العلوم الإدارية، المجلد30، العدد2، 2003.
  14. جمال الطرايرة، منهاج محاسب دولي عربي قانوني معتمد(الوثيقة الثالثة تدقيق)، إصدار الجمع الدولي العربي للمحاسبين القانونيين ، 2013 .
- خامسا: المواقع الالكترونية:
15. [https://fisher.osu.edu/centers\\_partnerships/gsc](https://fisher.osu.edu/centers_partnerships/gsc)

المراجع باللغات الاجنبية:

**Les ouvrages :**

**Livres :**

1. Yousef Mahmoud Jarbou, **Auditing Between theory And Application**, First Edition, Gaza, Palestine, 2009.
2. Lamia berrah, **lindicateur de performance** , Edition Cépaduès, France, 2002.
3. Bernard Mortory, **control de gestion social** , wuibert, paris 1999.

الملاحق

جامعة محمد بوضياف-المسيلة  
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير  
قسم علوم التسيير



## استبيان

في إطار التحضير لمذكرة تخرج تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر أكاديمي في علوم التسيير تخصص إدارة الانتاج والتموين، و التي تحمل عنوان " أثر تكاليف التموين على الاداء المالي للمؤسسة"، ولأهمية رأيكم حول موضوع الدراسة يرجى من سيادتكم التكرم بالإجابة على الأسئلة المرفقة بموضوعية ودقة ، علما أنه سيتم التعامل مع هذه البيانات بسرية تامة ولأغراض البحث العلمي فقط.

أولا : البيانات الشخصية:

|   |                  |
|---|------------------|
| <input type="checkbox"/> أقل من 20 سنة    | السن             |
| <input type="checkbox"/> من 21 إلى 40 سنة |                  |
| <input type="checkbox"/> أكثر من 40 سنة   |                  |
| <input type="checkbox"/> متوسط أو أقل     | المستوى التعليمي |
| <input type="checkbox"/> ثانوي            |                  |
| <input type="checkbox"/> جامعي            |                  |
| حدد : .....                               | الوظيفة المشغولة |
| حدد : .....                               | الخبرة المهنية   |

ثانيا : عناصر التحكم في تكاليف التمويل

| الرقم   | العبارة  | غير موافق بشدة | غير موافق | محايد | موافق | موافق بشدة |
|---|--|----------------|-----------|-------|-------|------------|
| <b>البعد الأول: الشراء بالسعر المناسب</b>     |  |                |           |       |       |            |
| 01  | تحصل المؤسسة دائما على فضل العروض في مجال السعر                                  |                |           |       |       |            |
| 02  | تطلع المؤسسة باستمرار تغيرات اسعار المواد الاولية في الاسواق                     |                |           |       |       |            |
| 03  | عادة ما يتم المفاضلة بين الموردين على اساس الاسعار المقترحة                      |                |           |       |       |            |
| 04  | تناسب اسعار المواد الاولية المقترحة من المورد مع مستوى جودتها                    |                |           |       |       |            |
| <b>البعد الثاني: الشراء بالكمية المناسبة</b>  |  |                |           |       |       |            |
| 05  | تقوم المؤسسة بتحديد كمية احتياجاتها من المواد باستمرار                           |                |           |       |       |            |
| 06  | نادرا ما يتوقف نشاط المؤسسة بسبب غياب المواد الاولية                             |                |           |       |       |            |
| 07  | تناسب الكميات المشتراة مع قدرات التخزين في المؤسسة                               |                |           |       |       |            |
| 08  | تحتفظ المؤسسة بمستويات مقبولة من مخزون الامان                                    |                |           |       |       |            |
| 09  | يتم تحديد كمية المشتريات من المواد الاولية وفقا لأسس علمية                       |                |           |       |       |            |
| <b>البعد الثالث: الشراء بالجودة المناسبة</b>  |  |                |           |       |       |            |
| 10  | نحصل باستمرار على المواد الاولية وفقا للمواصفات المطلوبة                         |                |           |       |       |            |
| 11  | يتم فحص المواد الاولية قبل ادخالها للمخازن                                       |                |           |       |       |            |
| 12  | تحافظ المؤسسة باستمرار على مستوى جودة منتجاتها                                   |                |           |       |       |            |
| 13  | لا تعاني المؤسسة من مشكلة المنتجات التالفة و المعيبة                             |                |           |       |       |            |
| <b>البعد الرابع: الشراء من المصدر المناسب</b> |  |                |           |       |       |            |
| 14  | تستطيع المؤسسة القيام بتنسيق الأنشطة مع المورد الرئيسي بتكلفة أقل من المنافسين . |                |           |       |       |            |
| 15  | تتسم معاملات المورد بالمرونة في استجابته لطلبات المؤسسة                          |                |           |       |       |            |
| 16  | تقوم شركتي .بمتابعة إتمام الصفقات مع الشركة الموردة بكفاءة أفضل من المنافسين .   |                |           |       |       |            |
| 17  | تحظى المؤسسة بعلاقات طيبة مع مورديها   |                |           |       |       |            |
| 18  | تسعى المؤسسة باستمرار للبحث عن أفضل الموردين .                                   |                |           |       |       |            |
| <b>البعد الخامس: الشراء في الوقت المناسب</b>  |  |                |           |       |       |            |
| 19  | غالبا ما نحصل على احتياجاتنا في الوقت المناسب                                    |                |           |       |       |            |
| 20  | يتوافق وصول المواد الاولية للمؤسسة مع وجود مكان مخصص لتخزينها                    |                |           |       |       |            |
| 21  | نعتبر اجال التوريد من العناصر الهامة في اختيار المورد                            |                |           |       |       |            |
| 22  | نادرا ما يتوقف نشاط المؤسسة نتيجة للتأخر في التمويل بالمواد الوالية              |                |           |       |       |            |

| البعد السادس: تكاليف التخزين |  |  |  |  |    |  |
|------------------------------|--|--|--|--|----|--|
|                              |  |  |  |  | 23 | تراقب المؤسسة باستمرار حركة المخزون و مستوياته                     |
|                              |  |  |  |  | 24 | تتوفر المؤسسة على الشروط الضرورية لتخزين المواد الاولية و المنتجات |
|                              |  |  |  |  | 25 | لدى المؤسسة القدرة على حساب و تقدير تكاليف المخزون                 |
|                              |  |  |  |  | 26 | تعتمد المؤسسة على احدث الطرق في ادارة مخزونها                      |

ثالثا - الاداء المالي: تعتقد حسب رأيك ان التحكم في تكاليف التمويل يمكن المؤسسة من تحقيق الابعاد التالية:

| الرقم | العبارة                             | غير موافق بشدة | غير موافق | محايد | موافق | موافق بشدة |
|-------|-------------------------------------|----------------|-----------|-------|-------|------------|
| 27    | زيادة في معدل ربحية المؤسسة         |                |           |       |       |            |
| 28    | تحسن في القيمة المضافة في المؤسسة   |                |           |       |       |            |
| 29    | زيادة رقم أعمال المؤسسة             |                |           |       |       |            |
| 30    | تحسن في معدل العائد على الاستثمار   |                |           |       |       |            |
| 31    | انخفاض قيمة التكاليف الكلية للمؤسسة |                |           |       |       |            |
| 32    | مستويات مقبولة من السيولة النقدية   |                |           |       |       |            |

## قائمة المحكمين

| الاسم و اللقب | الرتبة      | الجامعة |
|---------------|-------------|---------|
| زاوش رضا      | أستاذ محاضر | المسيلة |
| بعيطيش شعبان  | أستاذ محاضر | المسيلة |
| بوعايدة حسان  | أستاذ محاضر | المسيلة |

## ملخص:

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر التحكم في تكاليف التموين ببعديه الرئيسيين الشراء و التخزين مجتمعين و منفردين على الاداء المالي للمؤسسة الاقتصادية ، عبر دراسة ميدانية في أربعة مؤسسات مختلفة تنشط في إقليم ولاية المسيلة.

مكن التحليل الإحصائي لـ 28 استمارة بحث باستخدام برمجية التحليل الإحصائي ( SPSS ) من التحقق من صحة الفرضية العامة للدراسة التي تقول بوجود علاقة ارتباط دالة إحصائية بين التحكم في تكاليف التموين والاداء المالي للمؤسسات محل الدراسة.

أظهرت نتائج التحليل الإحصائي أن بعد الشراء كان أكثر تأثيرا في الاداء المالي مقارنة ببعده التموين ، كما بينت أيضا أن التحكم في اختيار مصدر التوريد المناسب كان أثر أبعاد الشراء تأثيرا في الأداء المالي للمؤسسات محل الدراسة.

**الكلمات المفتاحية:** التموين، الشراء ، التخزين، الاداء المالي.

### **Abstract:**

The study aimed to identify the impact of controlling the cost of procurement, with the two main factors, purchasing and storing together and separately, on the financial performance through a study in four different companies active in the province of M'sila.

Statistical analysis of 28 research forms using statistical analysis using (SPSS) enabled validation of the general hypothesis of the study Which means that there is a statistically significant correlation between the control of the procurement costs and the financial performance of the companies under study.

The results of the statistical analysis showed that the purchasing, it was more effective in the financial performance compared to the storing dimension. It also showed that THE appropriate supply source was more effective in the financial performance compared to the other dimensions of purchasing in the companies under study.