



جمهورية السودان  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة شندي  
كلية الدراسات العليا والبحث العلمي



## أثر سياسات الشراء والتخزين على إنتاجية وربحية منظمات الأعمال

(دراسة حالة: شركة مصنع عطره للغلال و شركة مصنع أسمنت عطره  
وشركة الراجحي بربر)

دراسة مقدمة لنيل درجة دكتوراه الفلسفة في إدارة الأعمال

إشراف:

د. إيهاب عبد الله عباس

إعداد الدارس:

سيد مكاوي سيد مكاوي

1439 هـ - 2018 م

الاستهلال

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

## الآية

قَالَ تَعَالَى:

﴿ قَالَ تَزْرَعُونَ سَبْعَ سِنِينَ دَابًّا فَمَا حَصَدْتُمْ فَذَرُوهُ فِي سُنْبُلِهِ إِلَّا

قَلِيلًا مِّمَّا نَأْكُلُونَ ﴿٤٧﴾ ثُمَّ يَأْتِي مِنْ بَعْدِ ذَلِكَ سَبْعٌ شِدَادٌ يَأْكُلْنَ مَا قَدَّمْتُمْ

لَهُنَّ إِلَّا قَلِيلًا مِّمَّا تَحْصِنُونَ ﴿٤٨﴾ ثُمَّ يَأْتِي مِنْ بَعْدِ ذَلِكَ عَامٌ فِيهِ يُغَاثُ

النَّاسُ وَفِيهِ يَعْصِرُونَ ﴿٤٩﴾

صدق الله العظيم

قرآن كريم ، سورة يوسف الآيات (47-49)

## الإهداء

إلى نبع الحياة ونبضها وأمنها... أبي

إلى دفء الحياة وعطفها وحنانها... أمي

إلى حب الحياة وعطائها وأملها... أخواني وأختي

إلى سند الحياة وظلها وعزها... أصدقائي

إلى روح أخي وصديقي (حسان عبد المعبود)

إلى عصافير الجنة (بنت أخي ضحي)

نسأل الله لهما الرحمة والمغفرة وعلياء جنانه

إليكم جميعاً أهدي هذا العمل

عسى الله أن ينفعنا به، ويرزقنا أجره



## الشكر والتقدير

الحمد لله حمداً كثيراً يوافي النعم والشكر لله على ما أعطي وأنعم، قال تعالى ﴿لَئِنْ شَكَرْتُمْ لَأَزِيدَنَّكُمْ﴾ ولأن من لا يشكر الناس لا يشكر الله. والصلاة والسلام على أشرف خلق الله أجمعين سيدنا وحبينا محمد عليه أفضل الصلاة والسلام.

كما أتوجه بالشكر والتقدير للقائمين على هذا الصرح الشامخ - جامعة شندي رئاسة وإدارة وعاملين ،

لتهيئتهم لي ظروف إنجاز هذه الدراسة. كما اتقدم بالشكر إلى إدارة الدراسات العليا بجامعة شندي، لما قدموه لي من علم ومعرفة. وأتوجه بالشكر الجزيل إلى إدارة مكتبة الدراسات العليا بجامعة شندي، وإدارة مكتبة الدراسات العليا بجامعة امدرمان الإسلامية، وإدارة مكتبة الدراسات العليا بجامعة النيلين، وإدارة مكتبة كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية جامعة وادي النيل.

كما اتقدم بالشكر والتقدير لمدرء الشركات والمصانع بولاية نهر النيل محل الدراسة على تعاونهم الكبير لإنجاز جانب الدراسة الميدانية.

الشكر والتقدير إلى أستاذي الجليل د/ إيهاب عبد الله عباس المشرف على الرسالة لما قدمه لي من إرشاد وتوجيه خلال فترة الدراسة والذي ما بذل علي بوقته وعلمه وتوجيهاته وتوصياته ، حتى خرجت الى حيز النور بدرجة من الدقة والموضوعية.

كما أتقدم بأسمى آيات الشكر والتقدير للأساتذة الاجلاء الذين قاموا بتحكيم الاستبانة حتى خرجت في صورتها النهائية. وأخيراً الشكر والتقدير لكل من ساهم ومد يد العون لي حتى اكتملت هذه الدراسة.

الباحث

## المستخلص

تناولت الدراسة موضوع أثر سياسات الشراء والتخزين على إنتاجية وربحية منظمات الأعمال. حيث تمثلت مشكلة الدراسة في أن هناك قصور في تطبيق سياسات الشراء والتخزين بالصورة السليمة في المنشآت الصناعية مما يؤثر على إنتاجية وربحية هذه المنشآت، وكذلك يؤثر سلباً على عمل إدارة المشتريات والمخازن وعلى مستوى المنظمة ككل.

هدفت الدراسة إلى التعرف على أهم المفاهيم المرتبطة بوظيفتي الشراء والتخزين، ودراسة أثر إدارة المشتريات والمخازن على ربحية وإنتاجية منظمات الأعمال.

افتترضت الدراسة عدد من الفرضيات منها توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين سياسة الجودة المناسبة وزيادة الربحية، هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين سياسة السعر المناسب وزيادة الربحية، هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين الشراء في الوقت المناسب وزيادة الإنتاجية.

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي باعتباره المنهج المناسب لهذا البحث حيث أن المنهج الوصفي يصف الظاهرة وصفاً ولا يتدخل الباحث فيها. كما سيتم تحليل البيانات التي سوف يتم جمعها بواسطة برنامج التحليل الإحصائي (SPSS) وصولاً للأهداف المنشودة. كما يستخدم المنهج التاريخي الوثائقي لتوضيح وتوصيف الحقائق المبنية على الأحداث الماضي ومقارنتها بالحاضر.

توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أهمها:

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين سياسات الجودة المناسبة وزيادة الربحية. ولأنه عادة ما يتم ربط الجودة بتحقيق البيع وتحقيق الأرباح لأن المشتري يقوم دائماً بالبحث عن أعلى جودة.
- إدارة الشراء بالشركات محل الدراسة تتنبأ بالأسعار لتحقيق زيادة في الأرباح.

- تستخدم إدارة الشراء والتخزين بالشركات محل الدراسة سياسات الكمية المناسبة، وذلك لكي تساعد في زيادة الربحية.

- تعاني الشركات محل الدراسة عجز في المخزون وذلك بسبب التأخير في التسليم.  
أوصت الدراسة بالعديد من التوصيات أهمها:

- يجب على إدارة الشراء والتخزين في الشركات العمل على سياسة الجودة المناسبة وذلك لزيادة مبيعاتها وبالتالي زيادة الربحية.

- يجب على إدارة الشراء أن تحصل على المدخلات بأقل الأسعار وذلك لأنها تقلل من التكاليف وبالتالي تزيد من الربحية.

- لابد من دراسة وحل المشاكل الناتجة عن التخزين من قبل إدارة المخازن وذلك لتجنب الخسائر الناتجة عنها.

- يجب على إدارة الشراء والتخزين بالشركات الاهتمام بتوفير المواد بالكمية المناسبة وذلك لتفادي عملية العجز في المخزون.

## **Abstract**

The study dealt with the impact of purchasing and storage policies on the productivity and profitability of business organizations. The problem of the study was that there is a shortage in the application of the policies of procurement and storage properly in industrial establishments, which affects the productivity and profitability of these establishments. As well as negatively affect the work of the Department of Procurement and stores and at the level of the Organization as a whole.

The study aimed to identify the most important concepts related to purchasing and storage functions, study the impact of purchasing management and stores on the profitability and productivity of business organizations.

The study hypothesized a number of hypotheses, including a statistically significant relationship between the policy of the appropriate quality and the increase in profitability. There is a statistically significant relation between the policy of the right price and the increase in profitability. There is a statistically significant relationship between buying in time and increasing productivity.

The study is based on the analytical descriptive approach as the appropriate method for this research, since the descriptive approach describes the phenomenon and does not interfere with the researcher. Data collected by the will be analyzed to reach the desired targets. The historical documentary approach is used to clarify and characterize facts based on past events and compare them with the present.

The study reached a number of results, the most important of which are:

- There is a statistically significant relationship between appropriate quality policies and increased profitability. Because quality is usually associated with sales and profits because the buyer is always looking for the highest quality.

- Purchasing management of the companies under study predict prices to achieve an increase profits.

- The purchasing and storage department of the companies under study uses appropriate quantitative policies to help increase profitability.

- Companies under study suffer from a shortage in stock due to delay in delivery.

The study recommended several recommendations:

- Procurement and storage management in companies should work on the appropriate quality policy to increase their sales and thus increase profitability.

- Purchasing department must obtain inputs at the lowest prices because they reduce costs and thus increase profitability.

- The problems resulting from storage should be studied and solved by the Department of Warehouses in order to avoid the resulting losses.

- Procurement and storage management should pay attention to the provision of materials in the appropriate quantity in order to avoid inventory deficit.

قائمة الموضوعات

رقم الصفحة	المحتوى
أ	الآية
ب	الإهداء
ج	الشكر والتقدير
د	المستخلص
و	Abstract
ح	قائمة الموضوعات
ي	قائمة الجداول
م	قائمة الأشكال
س	قائمة الملاحق
<b>الفصل الأول: الإطار المنهجي للدراسة</b>	
2	أولاً: المقدمة
3	مشكلة الدراسة
4	أهمية الدراسة
5	أهداف الدراسة
5	فروض الدراسة
6	منهج الدراسة
6	مصادر جمع البيانات والمعلومات
6	حدود الدراسة
7	المصطلحات الإجرائية
8	هيكل الدراسة
8	ثانياً: الدراسات السابقة

رقم الصفحة	المحتوى
<b>الفصل الثاني: الإطار النظري للشراء والتخزين</b>	
29	تمهيد
30	المبحث الأول: مفهوم الشراء والتخزين
46	المبحث الثاني: سياسات الشراء والتخزين
67	المبحث الثالث: إجراءات وطرق وظيفتي الشراء والتخزين
<b>الفصل الثالث: الإطار المفاهيمي للإنتاجية والربحية</b>	
84	المبحث الأول: الإنتاجية والربحية
100	المبحث الثاني: علاقة الشراء والتخزين بالإنتاجية والربحية
112	المبحث الثالث: طرق قياس وتقدير الإنتاجية والربحية
<b>الفصل الرابع: الدراسة الميدانية</b>	
131	المبحث الأول: نبذة تعريفية عن الشركات محل الدراسة ونتائج المقابلات الشخصية
141	المبحث الثاني: منهجية الدراسة وإجراءاته
145	المبحث الثالث: عرض وتحليل البيانات
<b>الخاتمة</b>	
212	النتائج
214	التوصيات
215	مقترح الدراسات المستقبلية
216	قائمة المصادر والمراجع
228	الملاحق

## قائمة الجداول

رقم الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
145	التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة وفق متغير النوع	(1-3-4)
146	التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة وفق متغير العمر	(2-3-4)
147	التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة وفق متغير المسمى الوظيفي	(3-3-4)
148	التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة وفق متغير المؤهل العلمي	(4-3-4)
149	التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة وفق متغير التخصص العلمي	(5-3-4)
150	التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة وفق متغير سنوات الخبرة	(6-3-4)
151	التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارة الأولى	(7-3-4)
152	التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارة الثانية	(8-3-4)
153	التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارة الثالثة	(9-3-4)
154	التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارة الرابعة	(10-3-4)
155	التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارة الخامسة	(11-3-4)
156	التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارة السادسة	(12-3-4)
157	التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارة السابعة	(13-3-4)
158	التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارة الثامنة	(14-3-4)
159	التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارة التاسعة	(15-3-4)
160	التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارة العاشرة	(16-3-4)
161	التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارة الحادية عشر	(17-3-4)
162	التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارة الثانية عشر	(18-3-4)
163	التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارة الثالثة عشر	(19-3-4)
164	التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارة الرابعة عشرة	(20-3-4)
165	التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارة الخامسة عشرة	(21-3-4)
166	التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارة السادسة عشرة	(22-3-4)
167	التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارة السابعة عشرة	(23-3-4)



رقم الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
168	التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارة الثامنة عشرة	(24-3-4)
169	التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارة التاسعة عشرة	(25-3-4)
170	التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارة العشرون	(26-3-4)
171	التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارة الحادية والعشرون	(27-3-4)
172	التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارة الثانية والعشرون	(28-3-4)
173	التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارة الثالثة والعشرون	(29-3-4)
174	التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارة الرابعة والعشرون	(30-3-4)
175	التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارة الخامسة والعشرون	(31-3-4)
176	التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارة السادسة والعشرون	(32-3-4)
177	التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارة السابعة والعشرون	(33-3-4)
178	التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارة الثامنة والعشرون	(34-3-4)
179	التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارة التاسعة والعشرون	(35-3-4)
180	التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارة الثلاثون	(36-3-4)
181	التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارة الحادية والثلاثون	(37-3-4)
182	التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارة الثانية والثلاثون	(38-3-4)
183	التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارة الثالثة والثلاثون	(39-3-4)
184	التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارة الرابعة والثلاثون	(40-3-4)
185	الوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات أفراد عينة الدراسة عن عبارات الفرضية الأولى	(41-3-4)
187	التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة عن جميع عبارات الفرضية الأولى	(42-3-4)
188	نتائج مربع كاي لدلالة الفروق لإجابات عن عبارات الفرضية الأولى	(43-3-4)
189	الوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات أفراد عينة الدراسة عن عبارات الفرضية الثانية	(44-3-4)

رقم الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
191	التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة عن جميع عبارات الفرضية الثانية	(45-3-4)
192	نتائج مربع كاي لدلالة الفروق لإجابات عن عبارات الفرضية الثانية	(46-3-4)
193	الوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات أفراد عينة الدراسة عن عبارات الفرضية الثالثة	(47-3-4)
195	التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة عن جميع عبارات الفرضية الثالثة	(48-3-4)
196	نتائج مربع كاي لدلالة الفروق لإجابات عن عبارات الفرضية الثالثة	(49-3-4)
197	الوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات أفراد عينة الدراسة عن عبارات الفرضية الرابعة	(50-3-4)
199	التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة عن جميع عبارات الفرضية الرابعة	(51-3-4)
200	نتائج مربع كاي لدلالة الفروق لإجابات عن عبارات الفرضية الرابعة	(52-3-4)
201	الوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات أفراد عينة الدراسة عن عبارات الفرضية الخامسة	(53-3-4)
203	التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة عن جميع عبارات الفرضية الخامسة	(54-3-4)
204	نتائج مربع كاي لدلالة الفروق لإجابات عن عبارات الفرضية الخامسة	(54-3-4)
205	الوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات أفراد عينة الدراسة عن عبارات الفرضية السادسة	(55-3-4)
207	التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة عن جميع عبارات الفرضية السادسة	(56-3-4)
208	نتائج مربع كاي لدلالة الفروق لإجابات عن عبارات الفرضية السادسة	(57-3-4)
209	معامل الارتباط واختبار $\chi^2$ بين المحور الفرضية الأولى والثانية	(58-3-4)
209	معامل الارتباط واختبار $\chi^2$ بين الفرضية الثالثة والرابعة	(59-3-4)
210	معامل الارتباط واختبار $\chi^2$ بين الفرضية الخامسة والسادسة	(60-3-4)

## قائمة الأشكال

رقم الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
31	يوضح وظيفة الشراء	(1-1-2)
56	يوضح أهمية الشراء في الوقت المناسب	(2-2-2)
57	يوضح العوامل المؤثرة في تحديد الوقت المناسب للشراء	(3-2-2)
58	يوضح أساليب الشراء	(4-2-2)
63	يوضح عوامل اختيار الموقع الأمثل للمخزن	(5-2-2)
72	يوضح المناقصة العامة	(1-3-2)
73	يوضح المناقصة المحدودة	(2-3-2)
74	يوضح المناقصة المحلية	(3-3-2)
75	يوضح الممارسة	(4-3-2)
76	يوضح الأمر أو الاتفاق المباشر	(5-3-2)
108	يوضح تأثير سياسات الشراء على الربحية	(1-2-3)
109	يوضح تأثير سياسات الشراء على الربحية	(2-2-3)
127	يوضح قياس ربحية المنتج على أساس الأنشطة	(1-3-3)
145	الشكل البياني لأفراد عينة الدراسة وفق متغير النوع	(1-3-4)
146	الشكل البياني لأفراد عينة الدراسة وفق متغير العمر	(2-3-4)
147	الشكل البياني لأفراد عينة الدراسة وفق متغير المسمى الوظيفي	(3-3-4)
148	الشكل البياني لأفراد عينة الدراسة وفق متغير المؤهل العلمي	(4-3-4)
149	الشكل البياني لأفراد عينة الدراسة وفق متغير التخصص العلمي	(5-3-4)
150	الشكل البياني لأفراد عينة الدراسة وفق متغير سنوات الخبرة	(6-3-4)
151	الشكل البياني لإجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارة الأولى	(7-3-4)
152	الشكل البياني لإجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارة الثانية	(8-3-4)
153	الشكل البياني لإجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارة الثالثة	(9-3-4)
154	الشكل البياني لإجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارة الرابعة	(10-3-4)

رقم الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
155	الشكل البياني لإجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارة الخامسة	(11-3-4)
156	الشكل البياني لإجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارة السادسة	(12-3-4)
157	الشكل البياني لإجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارة السابعة	(13-3-4)
158	الشكل البياني لإجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارة الثامنة	(14-3-4)
159	الشكل البياني لإجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارة التاسعة	(15-3-4)
160	الشكل البياني لإجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارة العاشرة	(16-3-4)
161	الشكل البياني لإجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارة الحادية عشر	(17-3-4)
162	الشكل البياني لإجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارة الثانية عشر	(18-3-4)
163	الشكل البياني لإجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارة الثالثة عشر	(19-3-4)
164	الشكل البياني لإجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارة الرابعة عشرة	(20-3-4)
165	الشكل البياني لإجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارة الخامسة عشرة	(21-3-4)
166	الشكل البياني لإجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارة السادسة عشرة	(22-3-4)
167	الشكل البياني لإجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارة السابعة عشرة	(23-3-4)
168	الشكل البياني لإجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارة الثامنة عشرة	(24-3-4)
169	الشكل البياني لإجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارة التاسعة عشرة	(25-3-4)
170	الشكل البياني لإجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارة العشرين	(26-3-4)
171	الشكل البياني لإجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارة الحادية والعشرون	(27-3-4)
172	الشكل البياني لإجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارة الثانية والعشرون	(28-3-4)
173	الشكل البياني لإجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارة الثالثة والعشرون	(29-3-4)
174	الشكل البياني لإجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارة الرابعة والعشرون	(30-3-4)
175	الشكل البياني لإجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارة الخامسة والعشرون	(31-3-4)
176	الشكل البياني لإجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارة السادسة والعشرون	(32-3-4)
177	الشكل البياني لإجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارة السابعة والعشرون	(33-3-4)
178	الشكل البياني لإجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارة الثامنة والعشرون	(34-3-4)
179	الشكل البياني لإجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارة التاسعة والعشرون	(35-3-4)

رقم الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
180	الشكل البياني لإجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارة الثلاثون	(36-3-4)
181	الشكل البياني لإجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارة الحادية والثلاثون	(37-3-4)
182	الشكل البياني لإجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارة الثانية والثلاثون	(38-3-4)
183	الشكل البياني لإجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارة الثالثة والثلاثون	(39-3-4)
184	الشكل البياني لإجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارة الرابعة والثلاثون	(40-3-4)
187	الشكل البياني لإجابات أفراد عينة الدراسة عن جميع عبارات الفرضية الأولى	(41-3-4)
191	الشكل البياني لإجابات أفراد عينة الدراسة عن جميع عبارات الفرضية الثانية	(42-3-4)
195	الشكل البياني لإجابات أفراد عينة الدراسة عن جميع عبارات الفرضية الثالثة	(43-3-4)
199	الشكل البياني لإجابات أفراد عينة الدراسة عن جميع عبارات الفرضية الرابعة	(44-3-4)
203	الشكل البياني لإجابات أفراد عينة الدراسة عن جميع عبارات الفرضية الخامسة	(45-3-4)
207	الشكل البياني لإجابات أفراد عينة الدراسة عن جميع عبارات الفرضية السادسة	(46-3-4)

### قائمة الملاحق

رقم الصفحة	عنوان الملحق	رقم الملحق
228	قائمة بأسماء المحكمين	(1)
229	الاستبانة	(2)
237	أسئلة مقابلة شخصية	(3)
238	نماذج الشراء والتخزين	(4)
244	صور الشركات الخاصة بالدراسة	(5)

## الفصل الأول

### الإطار المنهجي للدراسة

- أولاً: المقدمة.

- ثانياً: الدراسات السابقة.

## الفصل الأول

### الإطار العام للدراسة

#### أولاً: المقدمة:

تعتبر وظيفة الشراء النشاط الجوهري في مختلف المشروعات لدورها الرئيسي في توفير مئات الأصناف من المواد والمهمات والمستلزمات التي تطلبها ظروف الإنتاج ولا تعتبر هذه الوظيفة مجموعة من الخطوات والإجراءات التنفيذية لإتمام طلب الشراء بل حظيت من التطور ما جعلها تحتل مكانة عالية في الخرائط التنظيمية في مشروعات الإنتاج والخدمات على السواء، ومن ثم فهناك ضرورة لترشيد قرارات الشراء وتنمية أجهزة المشتريات بما يحقق اقتصادية الحصول على الاحتياجات بالكمية والجودة والسعر والوقت ومن مصدر الشراء المناسب .

كما تقتضي طبيعة الصناعة في مختلف المشروعات سواء كانت عامة أو خاصة أو كبيرة أو صغيرة أو متنوعة الأنشطة، ضرورة القيام بتخزين كميات من الأجزاء والمواد والمهمات والأدوات والمشتريات وخلافه ولو لفترة وجيزة للغاية وذلك بهدف مواجهة مقتضيات وظروف الإنتاج المتغيرة والتي تتسم بالحركية والديناميكية وفقا لمتغيرات ومؤثرات البيئة الداخلية والخارجية للمشروع وبهذا فإننا لن نتوقع انتظام واستقرار في عمليات الشراء والتوريد والنقل بالكمية والنوعية وفي الوقت المناسب والذي يوافي جهات الاستخدام بحاجاتها لتحقيق برامجها المخططة وهو ما يعني بدوره صعوبة الالتزام بتلبية احتياجات ومتطلبات عمليات الإنتاج أو الأفراد أو العملاء وبالتالي التأثير على استمرار المشروع ونتائج أعماله وربحيته ونجاحه ولعل هذا ما يبرر ضرورة الاهتمام بوظيفتي الشراء والتخزين.

تواجه كافة المؤسسات وخاصة في البلدان النامية الكثير من المشكلات المهمة والمتعلقة بإدارة المخزون وآليات الشراء ويعود سبب أهميتها إلى أن الموجودات المخزنية تمثل حجماً متزايداً من الموارد المالية المستثمرة وغير المستثمرة وكذلك فإن لمستويات المخزون تأثير مباشر على أبعاد العمليات اليومية للمؤسسة وخاصة في ظل المنافسة وخصائص السوق المفتوحة وتقلبات الأسعار.

تأسيساً على ما تقدم حصلت تطورات هائلة في مجالات إدارة المخزون وفي طبيعة عمليات الشراء وإدارتها بفعل التغيرات المستمرة في البيئة الكلية للمؤسسات وخاصة تأثير في معطيات وتداعيات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وعليه تهتم إدارة المشتريات دائماً بعمل مسح شامل بحثاً عن فرص جديدة لتحسين أداء الشركة ومعرفة المخاطر التي ستوجهها. فداًماً تواجه الشركات متطلبات كثيرة معقدة خاصة في أعمالها الداخلية وفي بعض الأحيان تقوم شركات أخرى بتلبية هذه المتطلبات للشركة عن طريق تقديم بعض الخدمات لها ويطلق على هذه الشركات اسم (الشركات الموردة).  
مما تقدم سوف يتناول البحث اثر إدارة المشتريات والمخازن على ربحية وإنتاجية المنظمات.

### مشكلة الدراسة:

تكمن مشكلة البحث في أن هناك قصور في تطبيق سياسات الشراء والتخزين بالصورة السليمة في المنشآت الصناعية مما يؤثر على إنتاجية وربحية هذه المنشآت. كذلك يؤثر سلباً على عمل إدارة المشتريات والمخازن وعلي مستوى المنظمة ككل.

عليه يمكن صياغة سؤال المشكلة الرئيسي لهذه الدراسة في ما مدى تأثير سياسات الشراء والتخزين في تحقيق الزيادة في الإنتاجية والربحية في منظمات الأعمال؟

يمكن توضيح مشكلة هذه الدراسة بصورة أكثر دقة وموضوعية من خلال الأسئلة التالية:

1. هل تؤثر سياسة الجودة المناسبة في زيادة ربحية منظمات الأعمال؟



2. ما تأثير سياسة السعر المناسب في زيادة ربحية منظمات الأعمال؟
3. هل هنالك أثر للكمية المناسبة في زيادة إنتاجية منظمات الأعمال؟
4. هل هنالك أثر للتوقيت المناسب في زيادة إنتاجية منظمات الأعمال؟
5. هل هنالك أثر للمصدر المناسب زيادة إنتاجية منظمات الأعمال؟
6. ماهو أثر سياسات التخزين في زيادة الربحية والإنتاجية في منظمات الأعمال؟

### أهمية الدراسة:

تتبع أهمية الدراسة من خلال الاعتبارات التالية:

### أولاً: الأهمية العلمية وتتمثل في:

1. إثراء المكتبة العلمية بمزيد من الأبحاث في المجال الإداري بصفة عامة ومجال إدارة المشتريات والمخازن بصفة خاصة.

2. الخروج بنتائج وتوصيات تؤدي إلى ترقية الأداء في منظمات الأعمال الصناعية في السودان.

### ثانياً: الأهمية العملية وتتمثل في:

- 1- التغييرات التي يعيشها الاقتصاد السوداني والتحولات التي تتجه به إلى ضرورة العمل في إطار اقتصاد مفتوح وتجارة حرة.

- 2- توسع مجال المنافسة وتعدد أشكالها وتنوع أساليبها وأدواتها.

- 3- تشجيع المؤسسات التي تعمل في مجال الصناعات على ضرورة الاهتمام أكثر بإدارة المشتريات والمخازن.

- 4- تزويد المؤسسات الصناعية بنموذج لتطوير وتحسين أدائها من خلال توضيح الدور الفعال لإدارة المشتريات والمخازن لتحقيق مستوى عالي من الربحية والإنتاجية.

## أهداف الدراسة:

تهدف الدراسة لتحقيق الآتي:

- التعرف على أهم المفاهيم المرتبطة بوظيفتي الشراء والتخزين.
- التعرف على واقع عمل ومهام إدارة المشتريات والمخازن.
- دراسة أثر إدارة المشتريات والمخازن على ربحية وإنتاجية منظمات الأعمال.
- محاولة تشخيص أنشطة إدارة المشتريات والمخازن الخاصة بالمنظمات محل البحث، لمعرفة فيما إذا كان لها دور في تعزيز ربحية وإنتاجية المؤسسات الصناعية والمركز التنافسي لها.
- محاولة التعرف على أهم التحديات التي تواجه إدارة المشتريات والمخازن في المؤسسات الصناعية وخاصة المؤسسات محل البحث.
- التعرف على السياسات والاستراتيجيات التي تتبعها إدارة المشتريات والمخازن في مختلف أنشطتها في منظمات الأعمال.

## فروض الدراسة:

الفرضيات التي تبني عليها الدراسة تتمثل في الآتي:

1. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين سياسة الجودة المناسبة وزيادة الربحية.
2. هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين سياسة السعر المناسب وزيادة الربحية.
3. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الكمية المناسبة وزيادة الإنتاجية.
4. هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين الشراء في الوقت المناسب وزيادة الإنتاجية.
5. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المصدر المناسب وزيادة الإنتاجية.
6. هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين سياسات التخزين وزيادة الربحية والإنتاجية.

## منهج الدراسة:

يستخدم في هذا البحث المنهج الوصفي التحليلي باعتباره المنهج المناسب لهذا البحث حيث أن المنهج الوصفي يصف الظاهرة وصفاً ولا يتدخل الباحث فيها. كما سيتم تحليل البيانات التي سوف يتم جمعها بواسطة برنامج التحليل الإحصائي SPSS وصولاً للأهداف المنشودة. كما يستخدم المنهج التاريخي الوثائقي لتوضيح وتوصيف الحقائق المبنية على الأحداث الماضي ومقارنتها بالحاضر.

## مصادر جمع البيانات والمعلومات:

### 1. المصادر الأولية وتشمل :

مجتمع الدراسة والذي تم اخذ البيانات منه بوحدة أو أكثر من وسائل جمع البيانات (الاستبانة، المقابلات، الملاحظات).

### 2. المصادر الثانوية وتشمل:

الكتب، المراجع، التقارير، الأوراق العلمية المنشورة وغير المنشورة وكل ما هو ذو صلة بالموضوع، والموجود على شبكة المعلومات الدولية (الانترنت).

## حدود الدراسة:

### الحدود الزمانية:

تغطي الفترة من 2007-2017م.

### الحدود المكانية:

السودان، ولاية نهر النيل، المصانع العاملة في (الدامر، عطبرة، بربر)، مصنع عطبرة للغلال (المطاحن) ومصنع وشركة الراجحي بربر ومصنع اسمنت عطبرة.

## المصطلحات الإجرائية:

**الشراء:** عبارة عن مجموع المهام التي من خلالها يتم توفير مستلزمات العمليات الإنتاجية وكذلك احتياجات المؤسسة في مختلف الميادين.

**إدارة المشتريات:** هي القوة البشرية أو الجهة المسؤولة عن توفير كل الاحتياجات المادية المناسبة للمنظمة وذلك بالسعر والجودة والكمية المناسبة ومن الأسواق المناسبة.

**وظيفة الشراء:** هي مجموعة من الأنشطة تعنى هذه الأنشطة بتوفير الاحتياجات المادية للمنظمة بالكفاءة المطلوبة.

**المخزون:** هو أي كمية من عناصر الإنتاج يتم الاحتفاظ بها لاستخدامها مستقبلاً وتشمل المواد الخام والمنتج النهائي والمنتج تحت التصنيع ورأس المال غير المستخدم والعمالة والأدوات والأراضي والمباني وغيرها من عناصر الإنتاج.

**إدارة المخازن:** هي الإدارة المعنية بالحفاظ على المخزون وتخطيط وتنظيم وتنفيذ ورقابة إجراءات التخزين وصرف المخزون حسب الكميات والنوعيات المقررة للوحدات أو الأقسام أو الإدارات الطالبة والمستخدمة لمواد هذا المخزون.

**الربحية:** عبارة عن العلاقة بين الأرباح الذي تحققها المؤسسة والاستثمارات التي ساهمت في تحقيق هذه الأرباح، وتعتبر الربحية هدفاً للمؤسسة ومقياساً للحكم على كفايتها على مستوى الوحدة الكلية أو الوحدات الجزئية.

**الإنتاجية:** زيادة عدد الوحدات المنتجة في وحدة الزمن - الساعة، اليوم، الشهر، السنة سواء كانت هذه الوحدات سلعية أو خدمية.

## هيكل الدراسة:

تم تقسيم هذه الدراسة إلى فصول رئيسية يشتمل كل فصل على مجموعة من المباحث. تناول الفصل الأول الإطار العام للدراسة واشتمل على المقدمة، مشكلة الدراسة، أهداف الدراسة، أهمية الدراسة، فرضيات الدراسة، حدود الدراسة، الدراسات السابقة. أما الفصل الثاني تناول الإطار النظري للشراء والتخزين، المبحث الأول عرض مفهوم وأهمية وأهداف الشراء والتخزين، والمبحث الثاني تناول سياسات الشراء والتخزين، بينما استعرض المبحث الثالث إجراءات وطرق وظيفتي الشراء والتخزين أما الفصل الثالث تناول الإطار المفاهيمي للإنتاجية والربحية، المبحث الأول عرض مفهوم الإنتاجية وعلاقتها بالشراء والتخزين، واستعرض المبحث الثاني مفهوم الربحية وعلاقتها بالشراء والتخزين، كما تناول المبحث الثالث طرق قياس الإنتاجية والربحية. أما الفصل الرابع هو الدراسة التطبيقية ومجتمع الدراسة.

## ثانياً: الدراسات السابقة:

لقد سبقت هذه الدراسة عدة دراسات أولها صلة بموضوع البحث، وقد اختلفت هذه الدراسات فيما 2 بينها من حيث الفترات الزمنية وطرق ومنهجية البحث، ومن الدراسات والبحوث التي تمت في هذا المجال نذكر منها ما يلي:

## الدراسات العربية:

### 1. دراسة فواز عبد الجابر الثوابية(2000):<sup>(1)</sup>

تناول البحث أساليب التعامل مع العوامل البيئية المؤثرة على قرارات الشراء والتخزين ومردوداتها على أداء المؤسسات العامة والخاصة في الأردن للفترة بين 1986-1996م.

---

(1) فواز على عبد الجابر الثوابية، أساليب التعامل مع العوامل البيئية المؤثرة على قرارات الشراء والتخزين على أداء المؤسسات العامة والخاصة، بحث دكتوراه غير منشور، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، 2000م.

هدفت الدراسة إلى الآتي تحديد العلاقة ما بين أدوات الشراء والتخزين وأيضاً دراسة النظم والقواعد المعمول بها لتسيير أعمال الشراء وتحديد ملائمتها في زيادة فعالية وكفاءة الشراء.

وتكمن أهمية الدراسة في أنه يعالج موضوعاً على جانب كبير من الأهمية بل يعتقد الباحث أنها الدراسة الأولى من نوعها في الأردن وازدادت أهمية هذه الدراسة بصورة كبيرة بعد استخدام الإدارة بوظائفها المختلفة في كافة النشاطات.

تمثلت مشكلة البحث أن ما يبذل من جهود متعددة من أجل تطوير إدارة الشراء والتخزين في المؤسسات العامة والخاصة لم يصل بعد إلى المستوى المطلوب.

تم وضع فرضيات للبحث كالآتي:

أن عمليات الشراء والتخزين في المؤسسات العامة والخاصة تتم بطريقة روتينية وقواعد بيروقراطية تتعارض مع فكرة إنشاء المؤسسات العامة والخاصة كنمط تنظيمي منظم.

أن المؤسسات العامة والخاصة في الأردن تتعامل مع الفرص والمهددات والقيود البيئية بطريق تلقائية وبدون اكتراث.

وخلص البحث إلى مجموعة من التوصيات أهمها:

التدريب والتأهيل للعاملين في إدارات الشراء والتخزين.

تنظيم العمل وتبسيط الإجراءات الإدارية والابتعاد عن التقليد والروتين.

تنفق الدراسة والدراسة الحالية في إنهما تناولا موضوع الشراء والتخزين.

ومن أوجه الاختلاف أن الدراسة الحالية تناولت أثر سياسات الشراء والمخازن على إنتاجية

وربحية منظمات الأعمال بينما تناولت الدراسة أساليب التعامل مع العوامل البيئية المؤثرة على

قرارات الشراء والتخزين ومردوداتها على أداء المؤسسات العامة والخاصة.

## 2. دراسة هشام محمد مصباح (2000):<sup>(1)</sup>

تناولت الدراسة آثار تقييم المخزونات على قائمة حساب الدخل والميزانية العمومية حفاظاً على الأموال المستثمرة في هذه المخزونات، وحسن استخدام هذا المال المستثمر في شراء هذه المخزونات بغرض بيعها.

ولقد اعتمدت الدراسة عدة فروض منها:

1/ تقييم المخزونات وفقاً لسياسات التسهيل المختلفة يؤدي إلى تفسير قيمة بند المخزونات بقائمة حساب الدخل والميزانية العمومية.

2/ تقييم المخزونات وفقاً للتعين العام للاستثمار يعكس القيم الحقيقية لبند المخزونات بقائمة حساب الدخل والميزانية العمومية.

ومن النتائج التي توصلت إليها الدراسة أهمها:

1- يتم أحكام الرقابة على عناصر المخزون من خلال استخدام الأدوات والوسائل الحديثة والمعايير المحاسبية المختلفة التي تؤدي إلى رقابة المخزون.

2- على محاسب التكاليف تحديد تكاليف المخزونات، وفي نفس الوقت تحديد سياسة العرف التي يجب استخدامها.

ومن توصيات الدراسة ما يلي:

1. اعتماد خطة لإنشاء مخازن ومخزون استراتيجي من الحبوب ووضع السياسات التي تعمل على تحقيق الخطة لأهدافها.

2. إعطاء الأولوية في توفير التمويل لمراكز الغرب والجنوب لشدة حركة تلك المناطق وقلة إمكانياتها.

---

(1) هشام محمد مصباح، آثار تقييم المخزونات على القوائم المالية، رسالة ماجستير الخرطوم، جامعة السودان، 2000م.

تتفق الدراسة والدراسة الحالية في إنهما تناولا موضوع المخزون.

ومن أوجه الاختلاف أن الدراسة الحالية تناولت أثر سياسات الشراء والمخازن على إنتاجية

وربحية منظمات الأعمال بينما تناولت الدراسة تأثير المخزونات علي القوائم المالية.

### 3. دراسة عادل محمد علي(2000):<sup>(1)</sup>

تناولت هذه الدراسة التعرف على التخزين من حيث أنواعه والأوعية التخزينية المخصصة

لتخزين الغلال وتطورها.

وهدفت إلى تحليل المعلومات المتوفرة عن الإنتاج والتخزين والأوعية التخزينية بصورة علمية

والتعرف على أثر التخزين في تسويق الذرة في السودان.

ولقد افترض الباحث الفروض التالية:

1. السياسات التخزينية لا تؤدي إلى خلق نظام تسويقي.

2. نوعية الأوعية تؤدي لفقد كميات كبيرة من الذرة.

وتوصل الباحث إلى عدد من النتائج أهمها:

1- قطاع التخزين للذرة لم يحقق أهدافه نسبة لعدم اهتمام الدولة بالتخزين.

وتوصل الباحث إلى عدد من التوصيات أهمها:

1- الاهتمام بحجم ونوعية وسائل التخزين.

2- الاهتمام بحجم ونوعية الأوعية التخزينية.

تتفق الدراسة والدراسة الحالية في إنهما تناولا موضوع أثر المخزون.

---

(1)عادل محمد علي، أثر التخزين في تسويق الذرة في السودان، رسالة ماجستير الخرطوم، جامعة امدرمان الإسلامية، 2000م.



ومن أوجه الاختلاف أن الدراسة الحالية تناولت أثر سياسات الشراء والمخازن على إنتاجية وربحية منظمات الأعمال بينما تناولت الدراسة اثر التخزين ف تسويق الذرة ف السودان .والدراسة الحالية اقتصرت علي ولاية نهر النيل فقط.

#### 4. دراسة دار النعيم أبكر محمد (2000):<sup>(1)</sup>

تناولت هذه الدراسة إلي دراسة تنظيم المشتريات والمخازن بالقطاع الصناعي في السودان ومحاولة وضع الحلول المناسبة لها. ولقد افترضت الدراسة عدة فروض منها:

1- أن التنظيم الإداري يؤدي إلى تحديد المستويات الإدارية بإدارة المشتريات والمخازن في المصنع.

2- أن التنظيم الإداري يؤدي إلى تحديد العلاقات بين إدارة المشتريات والمخازن في المصنع.

ولقد تحصلت الدراسة على عدد من النتائج أهمها:

التنظيم الإداري السليم يؤدي إلى ترتيب الأصناف داخل المخزن وسلامة الرقابة على المخزون والجرد والمناولة.

ومن التوصيات التي أوصت بها الدراسة:

1. مراعاة تحديد المستويات الإدارية بين إدارة المشتريات والمخازن في المصنع.

2. العمل على تطوير العلاقات بين إدارة المشتريات والإدارات الأخرى في المصنع.

تتفق الدراسة والدراسة الحالية في إنهما تناولا موضوع المخازن

ومن أوجه الاختلاف أن الدراسة الحالية تناولت أثر سياسات الشراء والمخازن على إنتاجية

وربحية منظمات الأعمال بينما تناولت الدراسة تنظيم المنشآت والمخازن والقطاع الصناعي في السودان. والدراسة الحالية اقتصرت علي ولاية نهر النيل فقط.

---

(1) دار النعيم أبكر محمد، تنظيم المنشآت والمخازن والقطاع الصناعي في السودان بالتركيز على الخرطوم، رسالة دكتوراه، الخرطوم، جامعة أم درمان الإسلامية، 2000م.

## 5. دراسة حنان الشيخ إدريس (2002):<sup>(1)</sup>

تناولت هذه الدراسة دراسة أثر التخزين على الأمن الغذائي وإمكانية الاحتفاظ بمخزون استراتيجي لتحقيق الأمن الغذائي.

ولقد افترضت الدراسة عدة فروض منها:

1- إن من أسباب نقص الغذاء والمجاعات في بعض الأقطار النامية يعزى أحياناً كثيرة إلى عدم توفر وسائل التخزين الكافية ووسائل النقل السريعة.

2- انعدام التخزين السليم والإدارة التخزينية أدى إلى زيادة الفاقد وبالتالي مقدرة البلاد لتحقيق الاكتفاء الذاتي.

وتوصلت الدراسة إلى نتائج أهمها:

1. ليزال علم التخزين في السودان ينقصه الكثير وذلك للنقص الكبير في الخبرة الفنية والكوادر المعدة لذلك.

2. ضرورة تدخل الدولة بضرورة توفير الأوعية التخزينية الكافية التي تراعي في تأسيسها الأسس العلمية للتخزين.

تتفق الدراسة والدراسة الحالية في إنهما تناولوا موضوع التخزين

ومن أوجه الاختلاف أن الدراسة الحالية تناولت أثر سياسات الشراء والمخازن على الإنتاجية

والربحية في منظمات الأعمال بينما تناولت الدراسة اثر التخزين علي الأمن الغذائي وإمكانية

الاحتفاظ بمخزون استراتيجي لتحقيق الأمن الغذائي ودور البنك الزراعي .

---

(1) حنان الشيخ إدريس، التخزين وأثره على الأمن الغذائي ودور البنك الزراعي في هذا المضمار، رسالة دكتوراه، الخرطوم، جامعة أم درمان الإسلامية، 2002م.

## 6. دراسة مودة عوض أحمد الشيخ (2002):<sup>(1)</sup>

تناولت الدراسة العلاقة بين المركزية واللامركزية في المشتريات والمخازن والأداء والعلاقة بين أعداد الميزانيات التقديرية وأداء المشتريات والمخازن.

وقد افترضت الدراسة عدة فروض أهمها:

هنالك علاقة بين أعداد الميزانيات التقديرية والأداء.

توصل الباحث إلى عدد من النتائج أهمها:

1. هنالك علاقة بين أعداد الميزانيات التقديرية للمشتريات والأداء.

2. هنالك علاقة بين الحاسوب الآلي وأداء المشتريات والمخازن.

وتوصل إلى عدد من التوصيات أهمها:

1- إعطاء اهتمام أكبر للتنظيم الإداري حتى يكون ملائماً للظروف والبيئة المحيطة مما يؤثر على الأداء.

2- توفير نظام دقيق لجمع المعلومات من شأنه المساعدة في إعداد الخطط بطريقة تضاعف من فرص نجاحها.

تتفق الدراسة والدراسة الحالية في إنهما تناولا موضوع المشتريات والمخازن.

ومن أوجه الاختلاف أن الدراسة الحالية تناولت أثر سياسات الشراء والمخازن على الإنتاجية

والربحية في منظمات الأعمال بينما تناولت الدراسة العلاقة بين المركزية واللامركزية في

المشتريات والمخازن والأداء والعلاقة بين أعداد الميزانيات التقديرية وأداء المشتريات والمخازن.

---

(1) مودة عوض أحمد الشيخ، التنظيم الإداري للمشتريات وأثره على الإدارة بالهيئة القومية للإمدادات الطبية، رسالة ماجستير، الخرطوم، جامعة أم درمان الإسلامية، 2002م.

## 7. دراسة هشام عثمان البدرى (2003):<sup>(1)</sup>

تناولت هذه الدراسة التعرف على أثر وظيفتي الشراء والتخزين على الأداء العام للشركات بالتطبيق على الشركة السودانية للاتصالات المحدودة (سوداتل).

وقد افترضت الدراسة عدة فروض منها:

تتراوح نسبة الصرف على مشتريات سودا تل السنوية من السلع والمواد والمعدات ما بين (40-60) من إجمالي ميزانيتها السنوية.

ومن النتائج التي توصلت إليها:

أثر أداء المشتريات والمخازن إيجاباً على الأداء العام لسودا تل من خلال التأثير المباشر وغير المباشر على النواحي التسويقية والمهنية ورضاء العملاء.

تتفق الدراسة والدراسة الحالية في إنهما تناولا موضوع اثر سياسات واجراءات الشراء والتخزين . ومن أوجه الاختلاف أن الدراسة الحالية تناولت أثر سياسات الشراء والمخازن على الإنتاجية والربحية في منظمات الأعمال بينما تناولت الدراسة اثر الشراء والتخزين ولكن علي الاداء العام للشركات.

## 8. دراسة عبد الملك حسن إبراهيم (2004):<sup>(2)</sup>

تناولت الدراسة الأساليب الحديثة في الشراء في المؤسسات العامة والخاصة. دراسة مقارنة حالة الشراء في إدارة الشرطة وشركة سوداتل.

هدف الدراسة هو البحث العميق عن كيفية استخدام التقنية الحديثة في عمليات الشراء ومدى

فعالية تلك النظم في رفع كفاءة المهارة الشرائية لرجال إدارة الشراء لدى المنظمة أو المنشأة.

---

(1) هشام عثمان البدرى، أثر سياسات وإجراءات الشراء والتخزين على أداء الشركات، رسالة دكتوراه، الخرطوم، جامعة النيلين، 2003م.

(2) عبد الملك حسن إبراهيم، الأساليب الحديثة في الشراء في المؤسسات العامة والخاصة، بحث دكتوراه غير منشور، جامعة السودان، 2004م.

تتبع أهمية الدراسة في كونها تعطي جانباً هاماً أو مقدراً من المكتبة الجامعية وما يسمى الآن بالمكتبة الإلكترونية.

فتمثلت مشكلة الدراسة في اهتمام الإدارة لعملية التسويق أكثر من عملية الشراء.

تم وضع فرضيات للبحث كالآتي:

1. هناك علاقة موجبة بين استخدام الأساليب الحديثة في المؤسسات العامة وأثرها في تطوير الإدارة ورفع المهارة الشرائية.

2. هناك علاقة موجبة بين استخدام الأساليب التقنية الحديثة وتخفيض الأساليب البيروقراطية أثناء عملية الشراء وتأثيرها على عملية الإنتاج.

خلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها:

1- أن استخدام أساليب التقنية الحديثة في عمليات الشراء كاستخدام أساسي لازال مقتصرًا على بعض المؤسسات كما هو الحال في شركة سوداتل.

2- الإدارة العليا هي التي تتولى الإشراف على استخدام الأساليب الحديثة في عمليات الشراء.

كذلك خلصت الدراسة إلى عدد من التوصيات أهمها:

1- اهتمام الإدارة العليا بوظيفة الشراء وقطاع المشتريات بصفة عامة باعتبارها وظيفة أساسية لخدمة وتحقيق أهداف المؤسسة.

2- استخدام الأساليب الحديثة في عملية الشراء ضروري لمعالجة الروتين الحكومي وبط الإجراءات ولتقليل تكلفة الإنتاج وتوفير الوقت.

أوجه التشابه بين الدراسة والدراسة الحالية أن الدراسة السابقة تناولت موضوع الشراء.

ومن أوجه الاختلاف أن الدراسة الحالية تناولت أثر سياسات الشراء والتخزين على إنتاجية وربحية منظمات الأعمال. فيما تناولت الدراسة السابقة الأساليب الحديثة في الشراء في المؤسسات العامة والخاصة.

غطت الدراسة الحالية الفترة الزمنية من 2007-2016م بينما الدراسة السابقة غطت الفترة 2004م.

#### 9. دراسة الماحي محمد أحمد فضل الله (2004):<sup>(1)</sup>

تناولت هذه الدراسة أحداث التغيير الأفضل وكيفية اتخاذ الإجراءات والقرارات في العوامل التي تؤثر على صحة الإنسان.

وتسعى هذه الدراسة إلى عدد من الفروض أهمها:

1- ليس هنالك علاقة بين نظام شراء الأدوية كما ونوعاً وبين موجبات احتياجات المواطنين الدوائية.

2- هنالك علاقة ذات دلالة وأهمية نظام الإمداد الدوائي وبين جهاز الشراء والتخزين بالبلاد.

وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أهمها:

1. أن هنالك علاقة واضحة الدلالة والأهمية بين كمية ونوع الأدوية والاحتياجات الطبية المخزونة

وبين حجم وأنواع وأشكال المخازن بالوحدات الطبية والمستشفيات المختلفة.

2. هنالك خلل واضح في طرق الرقابة الدوائية المتبعة وعمليات الشراء والتخزين.

ومن توصيات الدراسة:

توفير الاحتياجات الحقيقية من الأدوية والمستلزمات الطبية بأقل تكلفة للمواطن.

تتفق الدراسة والدراسة الحالية في إنهما تناولوا موضوع اثر سياسات الشراء والتخزين .

---

(2) الماحي محمد أحمد فضل الله، سياسات شراء وتخزين الأدوية بالهيئة العامة للإمدادات الطبية، رسالة ماجستير، الخرطوم، جامعة أم درمان الإسلامية، 2004م.

ومن أوجه الاختلاف أن الدراسة الحالية تناولت أثر سياسات الشراء والمخازن على الإنتاجية والربحية في منظمات الأعمال بينما تناولت الدراسة اثر الشراء والتخزين الأدوية بالهيئة العامة للإمدادات الطبية.

#### 10. دراسة عبد الله حسن كرشي (2005):<sup>(1)</sup>

تناولت الدراسة الرقابة على المخازن الحكومية في الجمهورية اليمنية، وهدفت الدراسة إلى واقع أعمال المخزون وإجراءات الرقابة عليها. والتعرف على نقاط القوة والضعف وأوجه القصور. ومن فروض هذه الدراسة:

1. غياب عملية الإشراف الخارجي على المخازن ومعالجة مشاكلها.
2. عدم صلاحية التنظيم الموجود المتمثل بلائحة وعدم مراعاة للأسس العملية أو اللوائح.

ومن أهم النتائج:

1. غياب عملية الإشراف الخارجي على المخازن الحكومية.
2. تعدد جوانب القصور والاختلالات الموجودة في مختلف الرقابة على المخازن تتفق الدراسة والدراسة الحالية في إنهما تناولوا موضوع المخازن .

ومن أوجه الاختلاف أن الدراسة الحالية تناولت أثر سياسات الشراء والمخازن على الإنتاجية والربحية في منظمات الأعمال بينما تناولت الدراسة الرقابة علي المخازن الحكومية غ الجمهورية اليمنية. بينما تمت الدراسة الحالية في السودان.

---

(1) عبد الله حسن كرشي، الرقابة على المخازن الحكومية في الجمهورية اليمنية، رسالة دكتوراه ، الخرطوم، جامعة النيلين، 2005م

## 11. دراسة صلاح الدين مصطفى أحمد الشريف (2005):<sup>(1)</sup>

تناولت هذه الدراسة تسليط الضوء على عمليات الشراء وسياساتها واستجلاء الحقيقية حول أهمية التفاوض في عملية الشراء. وافترضت الدراسة عدة فروض:

أن إدخال التفاوض في العمليات الشرائية لهيئة الطيران المدني يؤدي إلى رفع الكفاءة الشرائية. وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أهمها:

لا توجد علاقة بين كفاءة الأداء في الشراء وغياب التفاوض الفعال. وتوصي الدراسة بالآتي:

اعتماد التفاوض كأحد الأساليب المكتملة للعملية الشرائية للهيئة. تتفق الدراسة والدراسة الحالية في إنهما تناولا موضوع الشراء . ومن أوجه الاختلاف أن الدراسة الحالية تناولت أثر سياسات الشراء والمخازن على الإنتاجية والربحية في منظمات الأعمال بينما تناولت الدراسة التفاوض الشرائي واستراتيجياته وأهمية التفاوض.

## 12. دراسة عبد المنعم أحمد مختار (2005):<sup>(2)</sup>

تناولت الدراسة أثر رقابة المخزون السلعي على نتائج أعمال المنشأة الصناعية. بالتطبيق على مصنع الهدهد للنسيج بولاية الخرطوم. هدفت الدراسة إلى دراسة أثر رقابة وتقويم المخزون السلعي على نتائج أعمال المنشآت الصناعية. وافترضت الدراسة عدة فروض أهمها:

---

(1) صلاح الدين أحمد الشريف، التفاوض الشرائي واستراتيجياته، رسالة دكتوراه ، الخرطوم، جامعة السودان، 2005م.  
(2) عبد المنعم أحمد مختار، اثر رقابة المخزون السلعي علي نتائج أعمال المنشآت الصناعية، رسالة ماجستير، الخرطوم، جامعة السودان، 2005م.



عدم الاهتمام بإدارة المخزون السلعي يؤدي إلى خسائر كبيرة.

ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة:

نفاذ المخزون قد يؤدي إلى تعطيل العملية الإنتاجية مما يقود إلى فقدان ثقة العملاء بالمنشأة.

ومن أهم التوصيات:

تكوين جهاز للرقابة على المخزون السلعي في المنشآت الصناعية يقوم بالرقابة على المخزون بالتنسيق

مع إدارة الرقابة الداخلية بالمنشأة.

تتفق الدراسة والدراسة الحالية في إنهما تناولا موضوع التخزين .

ومن أوجه الاختلاف أن الدراسة الحالية تناولت أثر سياسات الشراء والمخازن على الإنتاجية والربحية

في منظمات الأعمال بينما تناولت الدراسة اثر رقابة المخزون السلعي علي نتائج اعمال المنشآت

الصناعية.

### 13. دراسة عبد الناصر نمر وادي (2006):<sup>(1)</sup>

تناولت هذه الدراسة القياسي المحاسبي للمخزون السلعي وأثره علي نتيجة الأعمال في المنشآت

التجارية والصناعية.

وافترضت الدراسة عدة فروض أهمها:

هنالك أثر للعوامل الخاصة والمتعلقة بظروف الشركة على قرار اختيار طريقة تقييم المخزون السلعي.

ومن أهم نتائج الدراسة:

يعتبر المخزون السلعي من أهم عناصر القوائم المالية سواء في المنشآت التجارية أو الصناعية.

ومن أهم التوصيات:

---

(1) عبد الناصر نمر وادي، القياس المحاسبي للمخزون السلعي وأثره على نتيجة الأعمال في المنشأة التجارية

والصناعية، رسالة ماجستير، الخرطوم، جامعة أم درمان الإسلامية، 2006م.

ضرورة توفر التشريعات والإرشادات من قبل الجهات التشريعية والهيئات المهنية والعملية التي تساعد على الاختيار لأفضل البدائل لطرق قياس المخزون.

تتفق الدراسة والدراسة الحالية في إنهما تناولا موضوع التخزين.

ومن أوجه الاختلاف أن الدراسة الحالية تناولت أثر سياسات الشراء والمخازن على الإنتاجية والربحية في منظمات الأعمال بينما تناولت الدراسة القياس المحاسبي للمخزون السلعي واثره علي نتيجة

الاعمال في المنشأة التجارية والصناعية

#### 14 . دراسة خليفة قياد النابر (2006): (1)

تناولت الدراسة أثر التخزين على الإنتاج بمنظمات الأعمال بالتطبيق على شركة سكر كنانة المحدودة، وتناولت الدراسة عدى فروض أهمها:

هنالك علاقة بين التخزين والإنتاج بشركة سكر كنانة .

وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أهمها:

التخزين يقدم الخدمات المطلوبة لعمليات الإنتاج وفي الوقت المناسب.

وأهم التوصيات:

يجب عدم صرف المواد بكميات كبيرة دون الحاجة لاستخدامها.

تتفق الدراسة والدراسة الحالية في إنهما تناولا موضوع اثر التخزين علي الإنتاج بمنظمات الأعمال.

ومن أوجه الاختلاف أن الدراسة الحالية تناولت أثر سياسات الشراء والمخازن على الإنتاجية والربحية في منظمات الأعمال بينما تناولت الدراسة أثر التخزين علي الإنتاج في منظمات الأعمال بالتطبيق علي

سكر كنانة.

---

(1) خليفة قياد النابر، أثر التخزين على الإنتاج بمنظمات الأعمال بالتطبيق على شركة سكر كنانة، رسالة ماجستير، الخرطوم، أم درمان الإسلامية، 2006م.

15. دراسة محمد عبد العظيم على حسين (2007): (1)

تناولت هذه الدراسة أثر طرق تقويم المخزون السلعي علي نتائج أعمال المنشآت الصناعية من وجهة نظر مراجعي الحسابات.

وتناولت الدراسة عدة فروض أهمها:

تؤثر طرق تقويم المخزون السلعي علي تكلفة الإنتاج.

واهم التوصيات للدراسة:

ضرورة الاحتفاظ بالمخزون.

تتفق الدراسة والدراسة الحالية في إنهما تناولا موضوع التخزين.

ومن أوجه الاختلاف أن الدراسة الحالية تناولت أثر سياسات الشراء والمخازن على الإنتاجية والربحية

في منظمات الأعمال بينما تناولت الدراسة أثر طرق تقويم المخزون السلعي على نتائج أعمال المنشآت الصناعية من وجهة نظر مراجعي الحسابات.

16. دراسة خالد محمد سليمان (2014): (2)

تناولت الدراسة أثر الرقابة الإدارية على أداء المخازن بالتطبيق على شركة مطاحن سيقا

للغلال (2001-2013م).

هدف إلى دراسة واقع أعمال المخازن وإجراءات الرقابة عليها. وتحقيق مستويات سليمة من

الإنتاج والإمداد بالكميات الاقتصادية وتحقيق التوازن بين مختلف التكاليف التي تتطلبها عمليات التخزين.

---

(1) محمد عبد العظيم على حسين، أثر طرق تقويم المخزون السلعي على نتائج أعمال المنشآت الصناعية من وجهة نظر مراجعي الحسابات، رسالة ماجستير، الخرطوم، جامعة السودان، 2007م.

(2) خالد محمد سليمان، أثر الرقابة الإدارية على أداء المخازن، بحث ماجستير غير منشور، جامعة الزعيم الأزهري، 2014م.

تتبع أهمية الدراسة من كونها تتيح أهمية الرقابة من كونها الإدارة الفعالة التي يمكن من خلالها متابعة أعمال الآخرين وضبطها ومعالجة الظواهر السالبة كالسرقة والاختلاس.

فتمثلت مشكلة الدراسة في أن هناك عدد من أوجه القصور في واقع الرقابة الإدارية على أداء المخازن.

ثم وضع فرضيات الدراسة كآلاتي:

1- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الرقابة الإدارية وأداء المخازن.

2- تأثير الرقابة الإدارية على كفاءة العمليات المخازن.

خلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها:

1. ممارسة الإدارة الرقابية من خلال متابعة تنفيذ البرامج.

2. اهتمام الشركة محل الدراسة بتنظيم التخزين الحديث وعدم الاهتمام بتقنيات الحاسوب فما يتعلق بالتحفيز والرقابة على المخزون.

كذلك خلصت الدراسة إلى عدد من التوصيات أهمها:

1. يجب أن تدعم الرقابة الإدارية بالموارد البشرية والمادية فيما يؤدي دورها كاملاً.

2. دعم الأساليب الرقابية الحالية في الشركة بأدوات غير تقليدية كما هو شائع في الفكر الإداري

الحديث.

أوجه الشبه بين الدراسة والدراسة الحالية تناولت موضوع المخازن.

ومن أوجه الاختلاف أن الدراسة الحالية تناولت أثر سياسات الشراء والمخازن على إنتاجية وربحية

منظمات الأعمال فيما تناولت الدراسة أثر الرقابة الإدارية على أداء المخازن.

وغطت الدراسة الحالية 2007-2016م بينما الدراسات السابقة غطت الفترة من 2001-2013م.

1. دراسة (2006) MARTA DE CASTRO MEIRELES, LL.M<sup>(1)</sup>:

تناولت الدراسة لوائح المشتريات الخاصة بالبنك الدولي.

هدفت الدراسة تحليل ميكانيكية وتطبيقات سياسة المشتريات في البنك على المشاريع الممولة من البنك الدولي.

توصلت الدراسة إلى وجود اختلاف بين سياسة التوريدات والمشتريات في البنك الدولي وسياسة الدولة التي يقام بها مشاريع ممولة من البنك الدولي.

أوصت الدراسة بعدم تباطؤ عمليات التوريدات والمشتريات خاصة بالمول.

تتفق الدراسة والدراسة الحالية في أنهما تناولتا موضوع المشتريات.

ومن أوجه الاختلاف أن الدراسة الحالية تناولت أثر سياسيات الشراء والتخزين عن على إنتاجية وربحية منظمات الأعمال بولاية نهر النيل. بينما تناولت الدراسة لوائح المشتريات الخاصة بالبنك الدولي.

2. دراسة (2006) Blomberg<sup>(2)</sup>:

تناولت الدراسة تطوير استراتيجيات عمليات التوريدات.

هدفت الدراسة إلى اقتراح سياسة مشتريات للشركة واقتراح نماذج متعلقة بالمشتريات والتوريدات.

توصلت الدراسة إلى عدم وجود سياسات وإجراءات موحدة للتوريدات والمشتريات في الشركة وعدم وجود نماذج متعلقة بالمشتريات والتوريدات في الشركة.

---

(1) Marta De Castro MEIRELES, LL.M, The World Bank Procurement Regulations: A critical analysis of the enforcement mechanism and of the application of secondary policies in financed projects, PhD Thesis, University of Malaysia, 2006.

(2) Blomberg, Developing a strategic Procurement Process, PhD Thesis, University of Indian, 2006.

أوصت الدراسة بتطوير دليل إرشادي حديث وفق الأساليب الدولية في الشركة والمزج بين المركزية واللامركزية في التوريدات والمشتريات في الشركة.

تتفق الدراسة والدراسة الحالية في أنهما تناولتا موضوع المشتريات.

ومن أوجه الاختلاف أن الدراسة الحالية تناولت أثر سياسيات الشراء والتخزين عن على إنتاجية وربحية منظمات الأعمال بولاية نهر النيل. بينما تناولت الدراسة تطوير استراتيجيات عمليات التوريدات.

### 3. دراسة (2014) Lydiah Waringa Mwangi<sup>(1)</sup>:

تناولت الدراسة تأثير إدارة المخزون على ربحية الشركة وتشغيل التدفقات النقدية لمصانع كينيا المحدودة.

والغرض الرئيسي من إدارة المخزون هو في الأساس لمحاولة تحقيق التوازن بين الاقتصاد المتضارب من عدم الرغبة في عقد الكثير من المخزونات أو الأسهم. غير أن معظم المديرين يتجاهلون إمكانيات الادخار التي تنشأ عن الإدارة السليمة للمخزونات، ويحاولون معاملة المخزونات باعتبارها شر لا ضرورة له كأصول تتطلب إدارتها.

استخدمت الدراسة تصميم بحث وصفي وتم تحليل البيانات باستخدام المربعات الصغرى العادية في شكل معادلات الانحدار عن طريق الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية.

توصلت الدراسة إلى أن إدارة المخزون تؤثر بشكل كبير على ربحية الشركة.

أوصت الدراسة بأن إدارة مصانع يجب أن تعتمد ممارسات إدارة المخزون الفعالة.

---

(1) Lydiah Waringa Mwangi, The effect of inventory management on firm profitability and operating cash flows of Kenya breweries limited, beer distribution firms in Nairobi country, University of Nairobi (2014).

تتفق الدراسة والدراسة الحالية في أنها تتناول موضوع المخزون وربطها بزيادة الربحية. ومن أوجه الاختلاف أن الدراسة الحالية تناولت أثر سياسة الشراء والتخزين على إنتاجية وربحية منظمات الأعمال بولاية نهر النيل، بينما تناولت الدراسة تأثير إدارة المخزون على ربحية الشركة وتشغيل التدفقات النقدية لمصانع كينيا المحدودة.

#### 4. دراسة (2015) Cynthia Mito Mukopi<sup>(1)</sup>:

تناولت الدراسة آثار إدارة المخزون على أداء وظيفة المشتريات لشركات تصنيع السكر. هدفت الدراسة إلى أهمية نظام الجرد على أداء وظيفة الشراء لشركات تصنيع السكر وتأثير تكنولوجيا المعلومات في إدارة المخزون على أداء وظيفة الشراء لشركات تصنيع السكر.

استخدام تصميم البحث الوصفي، وتحديد دراسة مسحية في تنفيذ الدراسة.

توصلت الدراسة أن إدارة المخزون تؤثر على أداء وظيفة الشراء لشركات تصنيع السكر

أوصت الدراسة إلى الاهتمام بإدارة المخزون للمساعدة في الشراء.

تتفق الدراسة والدراسة الحالية في أنهما تناولتا موضوع المخزون والشراء.

ومن أوجه الاختلاف أن الدراسة الحالية تناولت أثر سياسيات الشراء والتخزين عن على إنتاجية

وربحية منظمات الأعمال بولاية نهر النيل. بينما تناولت الدراسة آثار إدارة المخزون على أداء وظيفة

المشتريات لشركات تصنيع السكر بكينيا.

---

(1) Cynthia Mito Mukopi, An Analysis of the Effects of Inventory Management on the Performance of the Procurement Function of Sugar Manufacturing Companies in the Western Kenya Sugar Belt, Master of Science in Procurement and Logistics, International Journal of Scientific and Research Publications, Volume 5, Issue 5, May 2015

## 5. دراسة Agu Okoro Agu (2016)<sup>(1)</sup>:

تناولت الدراسة مدى تأثير مراقبة المخزون على إنتاجية شركات التصنيع. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي والتحليلي. من خلال توزيع الاستبيان على عينة عشوائية . توصلت الدراسة إلى أن إدارة المخزون ضرورية في تشغيل أي عمل. وأوصت الدراسة بأن تقوم المنظمات بتدريب الموظفين في مجال إدارة مراقبة المخزون. تتفق الدراسة والدراسة الحالية في أنهما تناولتا موضوع المخازن وربطها بزيادة الإنتاج. ومن أوجه الاختلاف أن الدراسة الحالية تناولت أثر سياسيات الشراء والتخزين عن على إنتاجية وربحية منظمات الأعمال بولاية نهر النيل. بينما تناولت الدراسة مدى تأثير مراقبة المخزون على إنتاجية شركات التصنيع في نيجيريا.

### الخلاصة:

اتفقت الدراسة الحالية والدراسات السابقة علي تناولهم وظيفة الشراء ووظيفة التخزين والأثر الناجم عنهما . بينما اختلفت الدراسة الحالية من الدراسات السابقة في كونها سياسات الشراء والتخزين بالإنتاجية والأرباح في منظمات الأعمال وهذا ما يميزها. وخصت بها المصانع الموجودة بولاية نهر النيل بالسودان.

---

(1)Agu Okoro Agu, effect of inventory management on the organizational performance of the selected manufacturing firms, Nigeria, (2016).



## الفصل الثاني

### الإطار النظري للشراء والتخزين

- المبحث الأول: مفهوم وأهداف وأهمية الشراء والتخزين
- المبحث الثاني: سياسات الشراء والتخزين
- المبحث الثالث: إجراءات وطرق وظيفتي الشراء والتخزين

## الفصل الثاني

### الإطار النظري للشراء والتخزين

#### تمهيد:

يتناول هذا الفصل بالدراسة وبكثير من التفصيل والتحليل الشراء والتخزين، مفهوماً، وأهدافاً، وطرقاً، ووسائلاً، وأساليب. ولعله من الضروري القول بأن كافة المفاهيم عموماً ومع مرور الزمن تتغير مما يجعل الأهداف والطرق والوسائل والأساليب للوصول إلى هذه الأهداف تتغير أيضاً.

إن الشراء والتخزين في عالم اليوم لم يعد مجرد إجراءات لتوفير الاحتياجات وتخزينها فهذا المفهوم قد مضى عهده ومبادئه فقد أصبح الشراء والتخزين علماً له أصوله ومبادئه ونجاح المشروعات يعتمد إلى حد كبير على التفعيل المطلوب والضروري.

ومن أهم هذه الأهداف تضخم الربحية في خلال تقليل أو تخفيض التكاليف ولاشك أن التطور في وظيفة الشراء والتخزين قد لازمه استخدام الأساليب الكمية، وبحوث العمليات، والنماذج الرياضية، لإيجاد الحلول لكثير من المشاكل التي تعترض تحقيق التفعيل والفاعلية للشراء والتخزين.

أيضاً أن التطور في وظيفة الشراء والتخزين قد جعل من الشراء والتخزين نظاماً له مدخلاته ومخرجاته، وهو نظام استثماري تكاليفي خدمي. يؤثر على النفقات الكلية للمشروع. وهو نظام له خطته وسياساته واستراتيجياته التي ترتبط بأهدافه على هذا القطاع ولا ريب في ذلك.

## المبحث الأول

### مفهوم الشراء والتخزين

أولاً: مفهوم وظيفة الشراء:

1/ هي إدارة كافة الأنشطة اللازمة لتدفق المواد من مصادر التوريد حتى وصولها المخازن ثم مواقع الإنتاج حسب احتياجاتها واتخاذ القرارات المتعلقة بالجودة والكمية والتوقيت والمصدر والتكلفة في كل

خطوة وبما يتماشى مع ظروف المنشأة والظروف البيئية التي تعيشها.<sup>(1)</sup>

2/ وظيفة الشراء هي واحدة من أهم الوظائف المرتبطة بالربحية كعائد اقتصادي للمشروعات. وقد أظهرت التغيرات الجذرية التي عاصرتها الأسواق في السنوات القليلة الماضية أن الإنجاز الكفء والفعال لإدارة المشتريات أمر بالغ الحيوية للنجاح الكلي للمشروع.<sup>(2)</sup>

أن هذا المفهوم يعمل على ربط وظيفة الشراء بالربحية وبالنجاح الكلي للمشروع. وقد أشارت الأبحاث والدراسات إلى أنه في المتوسط تكون إدارة المشتريات مسئولة عن إنفاق أكثر من النصف من كل جنية تستعمله المنظمة في صورة دخل من المبيعات والموارد الأخرى... وهذه الحقيقة تشير إلى إن إمكانيات تحقق الربح من خلال وظيفة الشراء كبيرة. فكل جنية يتم توفيره في الشراء يمثل جنيهاً إضافة إلي الربح.<sup>(\*)</sup>

3/ أن وظيفة الشراء هي تلك الأنشطة التي تحصل المنشأة عن طريقها على مختلف احتياجاتها من المواد والمهمات والمستلزمات والآلات والمعدات والخامات وذلك بالكمية والجودة والسعر والوقت ومن

---

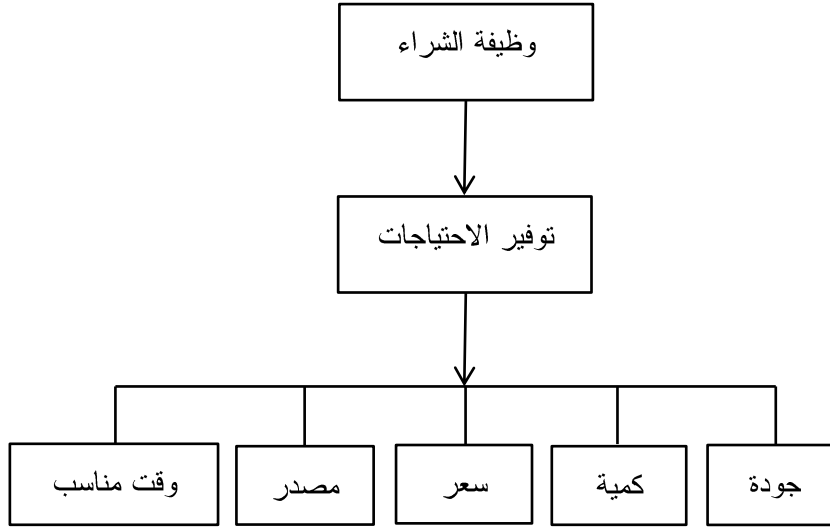
(1) محمد عبد العليم صابر، إدارة اللوجستيات (الإسكندرية: دار الفكر الجامعية، 2007م)، ص 123.

(2) حسين حمادي، إدارة المشتريات والمواد (مصر: كلية التجارة عين شمس، 1978م)، ص 11.

(\*) تفسير الباحث للمفهوم.

مصدر الشراء المناسب بها يحقق استمرار عمليات الإنتاج والتشغيل وبما يتفق وظروف المنشأة وبما يحقق أهدافها بدرجة عالية من الكفاءة والاقتصادية في الأداء.<sup>(1)</sup>

### الشكل (2-1-1) يوضح وظيفة الشراء



**المصدر:** نظيمة عبد العظيم خالد، إدارة المشتريات والمخازن، (القاهرة: كلية التجارة، 1993م)، ص 5.

4/ وظيفة الشراء تعنى توفير احتياجات المنظمة من المواد المختلفة بالكمية المناسبة ومن المورد المناسب.<sup>(2)</sup>

أن هذا التعريف يشير إلى أن وظيفة الشراء وظيفة اقتصادية وفنية وتجارية، وأنها ذات سياسات وأهداف ومبادئ تعمل كلها لتحقيق شراء بالكمية المناسبة والسعر المناسب ومن المورد المناسب.<sup>(\*)</sup>

6/ وظيفة الشراء هي الوظيفة المسؤولة عن تدبير احتياجات المشروع وتحقيق امتلاك المشروع لكل العناصر اللازمة لتحقيق أغراضه النهائية في إنتاج السلع والخدمات أو الأفكار، وتتكون هذه العناصر

(1) نظيمة عبد العظيم خالد، إدارة المشتريات والمخازن (القاهرة: كلية التجارة، 1993م)، ص 5.

(2) سليمان خالد عبيدات، مصطفى نجيب شوايش، إدارة الموارد، ط5، (الأردن: دار المسيرة للنشر، 2016م) ص13.

(\*) تفسير الباحث للمفهوم.

من المواد الأولية الخام أو المواد نصف المصنوعة وقطع الغيار والطاقة والآلات والمعدات وأدوات ومعدات التشغيل وأدوات ووسائل النقل وكذلك الخدمات اللازمة.<sup>(1)</sup>

7/ إن وظيفة الشراء هي الوظيفة المسؤولة عن توفير وتدبير احتياجات المشروع من المواد والتجهيزات المختلفة وفق سياسة محددة وواضحة بما يخدم نشاطات المشروع المختلفة للوصول إلى الأهداف المرسومة.<sup>(2)</sup>

8/ أن كلمة الشراء عبارة عن اصطلاح يستخدم عموماً في ميدان الصناعة والإدارة لينم عن المسؤولية الوظيفية والتصرف الخاص بتوفير المواد والمهمات للاستخدام في المنشأة أو الإنتاج أو التشغيل وهذا الاصطلاح لا يعتبر شاملاً حيث إن مسؤولية الشراء تتعدى الحدود الخاصة بتنفيذ عملية الشراء. فهي تتضمن التخطيط، ورسم السياسات واتخاذ القرارات، والبحث والدراسة لاختيار المواد ومصادر الشراء (كل ذلك قبل عمل أمر الشراء) ومتابعة أمر التوريد لضمان التسليم في المواعيد المناسبة، وكذلك فحص المشتريات من حيث الكمية والجودة للتأكد من صلاحيتها وموافقتها الشروط وذلك قبل استلامها كما أنها تتطلب التنسيق الكبير مع المخازن.<sup>(3)</sup>

9/ وظيفة الشراء تختص بتوفير أو تدبير احتياجات المنشأة من المواد والمهمات والمستلزمات المختلفة، وتمثل هذه الاحتياجات أصناف كثيرة من السلع والخدمات وتمثل بقيمة مالية كبيرة يجري إنفاقها سنوياً، وهي عنصر رئيسي من عناصر الإنتاج، ولذلك لابد من ضمان استمرار وتدفق هذه المواد بكفاءة وفعالية.<sup>(4)</sup>

---

(1) محمد كامل مصطفى الكردي، أساسيات الإدارة (مصر: جامعة القاهرة، 2001م)، ص 267.

(2) محمد العدوان وآخرون، إدارة الشراء والتخزين، ط2 (عمان: دار النشر والتوزيع، 2014م)، ص 22.

(3) علي عبد المجيد عبده، إدارة المشتريات والمخازن، ط4 (القاهرة: مطبعة قاصر جيز، 1965م)، ص 13.

(4) محمود خضر وآخرون، إدارة المشتريات والمخازن (عمان: دار الفكر، 1990م)، ص 7.

10/ هي كل الأنشطة الخاصة بالمعاملات أو التبادل مع الأطراف الداخلية والخارجية. أي أن وظيفة الشراء ليست مجرد طلب يصل إلى إدارة المشتريات من إحدى الإدارات في المشروع لشراء صنف معين فحسب ولكنها تتطوي على اتخاذ القرارات الخاصة بالشراء.<sup>(1)</sup>

11/ أن وظيفة الشراء تمت ممارستها منذ القدم، إلا أن التخصص في ممارسة هذه الوظيفة بدأ منذ زمن بعيد، حيث يعود تاريخ أو عملية شراء منظمة بصورة أصولية إلى (2500) سنة ق.م وقد كتبها البابليون على لوح من طين. إلا أن هذه الوظيفة قد زادت تعقيداً في العصر الحاضر، وأصبحت أكثر من مجرد عملية شراء لتشمل تخطيط المشتريات ورسم سياسات الشراء واختيار مصادر التوريد ومتابعة الشراء لضمان التسليم في الموعد المتفق عليه.<sup>(2)</sup>

12/ أن مفهوم الشراء انه يمثل المسؤولية المتعلقة باقتناء المواد بالكمية المطلوبة والنوعية الملائمة وبالوقت المناسب والمكان المناسب والسعر الملائم ومن المجهز المناسب وبالمكان المناسب للاستلام.<sup>(3)</sup>

13/ أن وظيفة الشراء هي الوظيفة المسؤولة عن دورة المواد من الوقت الذي يطلب فيه صنف ما إلى الوقت الذي يتم فيه تسليمه إلى الجهة التي تستعمله.<sup>(4)</sup>

14/ وظيفة الشراء هي الوظيفة المسؤولة عن تخطيط وتنظيم انجاز الأعمال والمهام التي تستهدف توفير جميع المواد سواء كانت هذه المواد أولية أو مصنعة أو نصف مصنعة أو آلات ومعدات وماكينات وإنتاج ولوازم تشغيل وغيرها من المصادر المناسبة وبالكمية التي تغطي حاجة جميع الإدارة

---

(1) محمد الصيرفي، الشراء الإلكتروني، (الإسكندرية: دار الفكر الجامعي، 2006م)، ص 11.

(2) غانم فنجا، إدارة المشتريات، ط1 (بغداد: 1987م)، ص 11.

(3) C.J.Zenz "purchasing and the management" seventh edition, john wileyrgsons, Inc., New yrk 1994.p.7.

(4) صلاح الشنواني، الأصول العلمية للشراء والتخزين (عمان : دار زهران للشراء، 1997م)، ص 7.

والأقسام التابعة للمنشأة، وبالنوعية المحددة وحسب المواصفات المطلوبة وبالسعر المناسب وفي الوقت الملائم والمكان الملائم.

وبما يتفق مع السياسات العامة للمنشأة وبالتنسيق مع الإدارات الأخرى المعنية بذلك كالإنتاج والمالية والتصميم الهندسي والتسويق وغيرها، فالتخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة هي أنشطة ووظائف كل إدارة في المنشأة وهي كذلك من أنشطة إدارة الشراء، وهي تتعلق بتوفير المواد الأولية وجميع ما تحتاجه الأقسام من حيث النوعية والوقت المناسب والمكان المناسب.<sup>(1)</sup>

### ثانياً: مفهوم وظيفة التخزين:

- 1/ إنها كم البضائع أو المواد التي تكون تحت الرقابة وتم الاحتفاظ بها بالمنشأة لفترة معينة انتظاراً لاستخدامها أو بيعها.<sup>(2)</sup>
- 2/ أن وظيفة التخزين تمثل جزءاً حيوياً في المشروعات على اختلاف أنواعها سواء الصناعية أو التجارية أو الزراعية أو المصالح الحكومية. وكذلك تعتمد الأهمية النسبية بوظيفة التخزين على طبيعة وحجم الصناعة وحسب حجم المشروع ونشاطه، لذلك يجب إن تحفظ المخازن في جميع الأموال كما تتفق مع الحاجات الخاصة التي يحددها المشروع.<sup>(3)</sup>
- 3/ هي عملية تخطيط وتنظيم عمليات استلام المواد والمحافظة على المخزون المناسب وإمداد جهات الاستخدام باحتياجاتها في الوقت المناسب ومراقبة كفاءة الأداء لخفض التكاليف إلى أدنى حد ممكن.<sup>(4)</sup>

---

(1) أحمد راشد الغدير، إدارة الشراء والتخزين (عمان: دار زهران للنشر، 1997م)، ص 7.

(2) أحمد عرفة، سمية شلبي، الإدارة المخزنية بين الجذب والدفع، مدخل نحو الفراغ، ط9 (القاهرة: دار النشر، 2000م)، ص 11.

(3) محمود خضر وآخرون، مرجع سابق، ص 135.

(4) إبراهيم سالم محمد غراب، محمود محمد عبد السلام، المشتريات كأداة لتموين المخازن وحسابات المخازن كأداة للرقابة على المستلزمات السلعية، (القاهرة: دار المعارف، 2008م)، ص 7.

ولذلك نجد إن وظيفة التخزين تعمل على خلق المنفعة الزمنية للسلعة بنقلها زمنياً (تخزينها) في وقت تتعدم أو تقل الحاجة إليها فيه إلى وقت تنشأ أو تزداد الحاجة إليها فيه.<sup>(1)</sup>

4/ وظيفة التخزين تعمل على مساعدة النشاط الإنتاجي في المشروع الصناعي حتى يتمكن المشروع من تقديم ما يفترض أن يقدمه من السلع والخدمات. ولا يمكن إن تتصور نجاح إدارة الإنتاج دون مساندة إدارة المخازن أو دون اهتمام الإدارة ذاتها بنشاط المخازن.<sup>(2)</sup>

5/ التخزين بمعناه اللفظي على أنه المحافظة على السلع بمختلف أنواعها، وإن وظيفة التخزين هي الاحتفاظ بالأشياء لحين الحاجة إليها.<sup>(3)</sup>

6/ لقد عرفت إدارة المخازن على أنها الإدارة التي تتولى بذل الجهود للاحتفاظ بالأصناف والعمل على بقاء تلك الأصناف على حالها لحين طلبها لاستخدامها.<sup>(4)</sup>

7/ التخزين هو الاحتفاظ بالمواد والسلع داخل المخزن لحين الحاجة إليها.<sup>(5)</sup>

8/ تبدأ مهمة التخزين في المنشأة بعد الانتهاء من عملية الشراء والإنتاج مباشرة حيث تستهل أعمالها باستلام المواد والسلع المشتراه أو المنتج والحفاظ عليها لحين طلبها.<sup>(6)</sup>

9/ هي تلك الوظيفة التي يناط إليها بمهمة الاحتفاظ بالمواد والمعدات وقطع الغيار.<sup>(7)</sup>

10/ وظيفة التخزين هي حفظ المواد لفترة زمنية محددة من فترة أو تاريخ تخزينها إلى حين استعمالها مع مراعاة مدة حياتها، وتحفظ ضمن شروط السلامة، وهو معدل للتدفق المادي.<sup>(8)</sup>

---

(1) المرجع السابق، ص342.

(2) محمد سمير عبد الفتاح، إدارة المشتريات والمخازن (الإسكندرية: الدار الجامعية للنشر، 1990م)، ص234.

(3) علي شريف، إدارة المشتريات والمخازن (الإسكندرية: إدارة الجامعات المصرية، 1979م)، ص67.

(4) محمد كمال علي زعتر، الإدارة العامة لوظيفتي الشراء والتخزين (القاهرة: دار الثقافة للطباعة والنشر، 1982م) ص67.

(5) عليش محمد ماهر، إدارة المخازن الحديثة (القاهرة: دار الجيل للطباعة، 1979م)، ص21.

(6) رائد عبد الخالق، خالد احمد فرحان، إدارة مواد وسيطرة مخزنيه، (عمان: دار الأيام لنشر والتوزيع، 2016م)، ص11.

(7) محمد الصيرفي، التخزين الالكتروني، (الإسكندرية: دار الفكر الجامعي، 2008م)، ص11.

(8) علي كساب، دروس تفسير المخزونات، جامعة الجزائر، 2001م.



11/ نستطيع أن نعرف وظيفة التخزين بأنها الوظيفة التي توكل إليها المهام التالية:

- استقبال المواد الخام والأجزاء والقطع والأدوات والأجهزة والأصناف الأخرى وإضافتها إلى عهدة المخازن.

- حفظ وتخزين الأصناف المختلفة والمحافظة عليها.

- تزويد الأقسام المستهلكة أو المستخدمة بالأصناف اللازمة.

- الكشف عن أي ركود أو تراكم في المخزون أو أي اختلاف أو استهلاك غير مادي وذلك من خلال أنظمة الرقابة على المخزون.

- ضمان الحفظ الجيد للمخزون بحيث تتم عمليات المناولة وصرف واستقبال المخزون بطريقة مناسبة.

- المساعدة في التحقق من أرصدة المخزون بحيث تحصل على المعلومات التي تدعم عملية اتخاذ قرار الشراء في الوقت المناسب.

### ثالثاً: مفهوم وظيفة الشراء والتخزين:

هنالك عدد من التعريفات والمفاهيم الحديثة التي تم دمج الشراء والتخزين في إدارة موحدة وسميت بإدارة المواد أو إدارة الإمدادات.

فكما أن للمشتريات علاقة بالمخازن فإن للمخازن علاقة بالمشتريات، وفي هذا الخصوص يمكن أن يقال أن هنالك تبادل معلومات وتنسيق ما بين الإدارتين.

وإذا رمزنا إلى الشراء بالرمز (س) حيث (س) متغير مستغل والى التخزين بالرمز (ص) حيث (ص)

متغير تابع، فإن هنالك علاقة من س ← ص وعكسية من ص ← س وهي علاقة طردية. أي أنه كلما

ازداد نشاط المشتريات ازداد أيضاً نشاط التخزين، فالزيادة في نشاط المشتريات يتبعها زيادة في نشاط التخزين، وكلما انخفض نشاط الشراء انخفض نشاط التخزين.<sup>(٥)</sup>

وبالرجوع إلى العلاقة بين الشراء والتخزين وهي أيضاً علاقة تكاملية تفاعلية نجد الآتي:<sup>(1)</sup>

1- تقدم إدارة الشراء للمخازن معلومات وافية ومفصلة حول وبرامج الشراء المتوقعة.

2- تقدم إدارة الشراء النصح والإرشاد فيما يتعلق بأساليب وأنظمة التخزين السليمة وطرق الرقابة على المخازن.

3- تقدم إدارة الشراء معلومات حول طرق حماية المواد من التآكل والتلف.

4- تقدم إدارة الشراء جداول مستمرة تبين مواعيد تسليم المواد إلى المخازن.

ومما سبق فهناك عدة تعاريف ومفاهيم جمعت بين وظيفتي الشراء والتخزين معاً. نتناول بعض منها:

1/ الشراء والتخزين هو لفظ يستخدم في مؤسسات الأعمال الصناعية والتجارية للتعبير عن الإطار

الموسع للأنشطة المرتبطة بتدفق المنتجات تامة الصنع في نهاية خط الإنتاج إلى المستهلك وهي تمثل

أحياناً بحركة المواد الخام من مصادر الشراء إلى بداية خط الإنتاج.<sup>(2)</sup>

2/ ظهر المفهوم الحديث للشراء والتخزين في ستينيات القرن الماضي تحديداً وهو يبحث في أنشطة

الحصول على المواد واستخدامها. ويهدف إلى زيادة التنسيق والانسجام بين وظيفتي الشراء والتخزين

والأنشطة والإعمال اللازمة لإدارة المواد وحتى يكتمل مفهوم إدارة المواد.<sup>(3)</sup>

---

(٥) تفسير الباحث.

(1) محمد العدوان وآخرون، مرجع سابق، ص39.

(2) Bowersox, D,t, Logistical Management, Macmillan publishing ,co, Inc, li.s.A,1996. D1

(3) سليمان خالد عبيدات، مصطفى نجيب شاويش، مرجع سابق، ص15.

3/ تعرف إدارة الشراء والتخزين (إدارة المواد) بأنها الإدارة المسؤولة عن تدبير كافة احتياجات المشروع ويتضمن ذلك تخطيط الاحتياجات وشروطها واستلامها وحفظها وتداولها والرقابة عليها بما يحقق أفضل استخدام للمواد المتاحة وبما يكفل تحقيق الأهداف العامة للمشروع.(1)

4/ الشراء والتخزين هو الطرق والمبادئ التي تستخدم في تخطيط وتنظيم وتنسيق ومراقبة وتقويم وتدفق المواد من المورد إلى المستخدم النهائي.(2)

5/ الشراء والتخزين هو الإدارة المتكاملة والمسؤولة عن التخطيط للحصول على المواد والمنتجات وتوفرها (شراءها) وتخزينها والتصرف فيها والرقابة عليها بشكل تتحقق معه أفضل استخدام للمواد المتاحة من تسهيلات وأفراد وأموال ولخدمة المستهدفين ضمن الإطار المحدد من الأهداف العامة للمنشأة.(3)

6/ الشراء والتخزين هو العلاج المنظم والمخطط للإشراف على مختلف الأنظمة الفرعية أو عناصر وظائف إدارة المواد الموزعة فيما بين تخطيط الإنتاج والشراء والتخزين والمناولة والشحن والتوزيع وكل الأنشطة الخاصة بتدفق الخامات إلى داخل المنشأة وتدفق الإنتاج التام إلى خارجها.(4)

إن جميع المفاهيم التي أوردناها تشير إلى ما يلي:

1/ أن للشراء أصول علمية وهي:

أ- الشراء بالسعر المناسب.

ب- الشراء بالكمية المناسبة.

ج- الشراء بالجودة المناسبة.

د- الشراء في الوقت المناسب.

(1) محمد العدوان وآخرون، مرجع سابق، ص20.

(2) Colbomn, A. F, and litt, M.A. B .matarids, AQM, me Grmaw. Hill Co, 1974, p.33 li. K.

(3) Bauot, op, Gt, p.6.

(4) Peekman, o.k, and these op. kit, p.24.

هـ- الشراء من المصدر المناسب.

2/ أن الشراء كوظيفة يرتبط بالتخزين وأنها متكاملان ولذلك فإنه يتم دمج الشراء والتخزين في إدارة

واحدة تسمى بإدارة المواد والإمدادات.(\*)

**أهداف وأهمية وظيفتي الشراء والتخزين:**

**أولاً: أهمية الشراء:**

1- تأمين احتياجات المنظمة من المواد المختلفة بضمان عدم توقف الإنتاج فيها.

2- حجم الإنفاق الكبير عند شراء المواد المختلفة يبرز أهمية وظيفة الشراء ولذلك فإن إدارة الشراء

تحاول أن تحصل على احتياجات المنظمة بأقل التكاليف الممكنة (مع الالتزام بالجودة المناسبة) كي

تستطيع منافسة المنظمات الأخرى عند تحديد سعر منتجاتها كي تحقق الميزة التنافسية وبالتالي تضمن

لها حصة مناسبة في السوق.

3- أن قيام إدارة الشراء بالعملية الشرائية بالكفاءة المناسبة يعكس إيجاباً على كفاءة إدارة الإنتاج إذ

يتوفر لإدارة الإنتاج المواد التي تحتاج إليها بالكمية المناسبة وبالجودة المناسبة وبالسعر المناسب.(1)

4- تتميز بعض المواد بالندرة وحدة المنافسة بين المشاريع لتأمين تدفقها وذلك لاستمرار عملية

الإنتاج. ولذا أصبح من الضرورة الاهتمام بإدارة الشراء لضمان عدم تدفق الإنتاج.

5- كما تكمن أهمية الشراء في الحد من مبالغة الإدارات المستخدمة للمواد سواء من حيث الكمية أم

المواصفات، وهذا يزيد من النفقات. لذا فإن إدارة الشراء تستطيع أن تعيد النظر في الكميات المطلوبة

التي قد تغالي الإدارات المستخدمة للمواد في تقديرها تحوطاً لما يستجد من الظروف، تحوطاً يحمل في

طياته المغالاة.(2)

---

(1) سليمان خالد عبيدات، مصطفى نجيب شاويش، مرجع سابق، ص18.

(2) محمد سعيد عبد الفتاح، إدارة المشتريات والمخازن، (عمان: دار المستقبل للنشر والتوزيع، 1984م)، ص8.

6- كما أن المنظمة تمثل نظاماً مفتوحاً، لذا فإن قدرة إدارة الشراء في أداء أعمالها يزيد من قدرة إدارة الإنتاج. لحصولها على المواد بالكمية المناسبة والمواصفات المطلوبة بعيدة عن العيب ولذا فإن كل

تحسين في أداء إدارة الشراء يزيد من كفاءة إدارة الإنتاج.<sup>(1)</sup>

7- نتناول أهمية الشراء في تحديد احتياجات المنظمة من المواد الأولية والأجزاء نصف المصنعة والمنتجات النهائية والأجزاء المتعلقة في تنشيط أدائها وهذا من شأنه أن يحقق للمنظمة إمكانية الاستمرار بالأنشطة المختلفة على وجه هادف.

8- تحقيق القيم المضافة من خلال السعي للشراء بأسعار تنافسية تتلاءم مع رغبات المستهلكين الحالية أو المرتقبة.

9- أن الشراء له دور أساسي في تحقيق الأرباح المستهدفة سيما وأن ما يقترن بأداء هذه الوظيفة غالباً ما يشكل 50-66% من التكاليف الكلية في أنشطة المنظمات.<sup>(2)</sup>

10- يشكل الاستثمار في الموارد المادية نسبة لا يستهان بها في حجم الاستثمار الإجمالي في المنظمة، لذا فإن أي قصور في هذه الوظيفة يؤدي إلى ارتفاع تكلفة الاستثمار وتعطيل جزء من رأس المال المستثمر.<sup>(3)</sup>

ويمكننا إجمالي أسباب تطور وزيادة أهمية وظيفة الشراء فيما يلي:<sup>(4)</sup>

1. كبر حجم المشروعات.
2. ظهور مبدأ التخصص الذي ظهر كنتيجة حتمية لكبر حجم المشروعات.
3. الزيادة في تخصص المواد واتساع نوعية المواد والأصناف المشتراه.

---

(1) مهدي حسن زوليف، إدارة الأفراد في منظور كمي، (عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع، 2001م)، ص8.

(2) خضر كاظم محمود، إدارة المواد، ط1، (عمان: دار الصفاء للنشر والتوزيع، 2001م)، ص18.

(3) محمد عدنان نجار، إدارة المشتريات والتخزين، (دمشق: 2004م)، ص232.

(4) بسام أبو خضر وآخرون، إدارة المشتريات والمخازن، ط1، (عمان: دار الفكر، 1987م)، ص12.

4. زيادة نسبة المشتريات من المواد التي تقوم الشركات الصناعية باستخدامها وخاصة في الصناعات التجميعية.

5. حالة بعض أنواع المواد إلى أفراد متخصصين لشرائها.

### ثانياً: أهمية التخزين:

1/ وما يوضح أهمية وظيفة التخزين ما ذكر في القرآن الكريم من قصة سيدنا يوسف عليه السلام في. سورة يوسف قال تعالى: (قَالَ تَزْرَعُونَ سَبْعَ سِنِينَ دَأْبًا فَمَا حَصَدْتُمْ فَذَرُوهُ فِي سُنْبُلِهِ إِلَّا قَلِيلًا مِمَّا تَأْكُلُونَ \* ثُمَّ يَأْتِي مِنْ بَعْدِ ذَلِكَ سَبْعٌ شِدَادٌ يَأْكُلْنَ مَا قَدَّمْتُمْ لَهُنَّ إِلَّا قَلِيلًا مِمَّا تَحْصِلُونَ \* ثُمَّ يَأْتِي مِنْ بَعْدِ ذَلِكَ عَامٌ فِيهِ يُعَاثُ النَّاسُ وَفِيهِ يَعْصِرُونَ) (1).

ويستنبط من الآيات الكريمة ضرورة تخزين الفائض من الموارد الاقتصادية في وقت معين لكي تستخدم في وقت آخر عند ظهور الحاجة إليها. (1)

2/ تحقق التوازن في تدفق ما يحتاج إليه المشروع من المواد الأولية، المهمات، الأجزاء، والعدد والتجهيزات لمقابلة حاجات العمليات الإنتاجية.

3/ استلام السلع والمنتجات الجاهزة من الورش الصناعية وتخزينها لحين طلبها ثم إعادة تصديرها.

4/ مواجهة الحالات الطارئة: من المعتاد عادة تخمين ظروف المستقبل وما يقترن به من متغيرات طارئة بدقة عالية واتخاذ الخطوات الكفيلة لمواجهته، ولذا فإن المنظمة حينما تقوم بالاحتفاظ بكميات معينة من المواد الأولية والأجزاء نصف المصنعة والمنتجات النهائية فإن ذلك من شأنه إن يمكنها لمواجهة الحالات الطارئة والتغلب عليها.

---

(1) نهال فريد مصطفى، جلال العبد، إدارة الإمداد (الإسكندرية: دار الجامعة الجديدة للنشر، 2002م)، ص201.

- 5/ الاستفادة من فروق الأسعار: أن قيام المنظمة بشراء المواد وتخزينها خصوصاً عند حصول انخفاض الأسعار واستخدامها في العمليات التشغيلية أو التسويقية في حالات ارتفاع الأسعار فإن ذلك من شأنه إن يحقق مبدأ الاستفادة من فروق الأسعار التي غالباً ما يشيع وجودها في مختلف الأسواق.
- 6/ يشكل المخزون نسبة مرتفعة من إجمالي حجم الأموال المستثمرة في المنشآت الصناعية.
- 7/ مؤثراً على اقتصاديات المشروع ونتائج الربحية.
- 8/ تحقيق التوازن بين تكلفة الشراء وبين تكلفة التخزين وتجنب مشكلة النفاذ وآثارها.
- 9/ ضرورة في الظروف الموسمية، وللصناعات بصفة عامة ولو لفترة زمنية وجيزة.<sup>(1)</sup>
- 10/ تقاس أهمية أي إدارة بأهمية الأهداف التي تقوم بها ومدى القدرة على تحقيق الأهداف التي وضعت لتقوم بها بكفاءة ومسئولية وأمانة ونجاح وكذلك مدى إنجاز الإدارة ومشاركتها في تحقيق الأهداف العامة للمنشأة التي تعمل فيها هذه الإدارة وإدارة أو وظيفة التخزين بقدر أهمية أهدافها التي تعمل من أجل تحقيقها تعتبر من الإدارات الهامة والفعالة في المنشآت.<sup>(2)</sup>

### ثالثاً: أهداف الشراء:

- 1/ تحديد الأهداف الرئيسية والفرعية الخاصة بالأجهزة الفرعية التابعة لها وصياغتها قدر الإمكان بأسلوب كمي وموضوعي.<sup>(3)</sup>
- 2/ استخدام أمثل للموارد: إذ يعتبر الاستخدام الأمثل للموارد المالية المتاحة هدفاً أساسياً من أهداف إدارة الشراء وسبباً من أسباب نجاح المنظمة، إذ أن الشراء الملائم والمدروس اقتصادياً وفي الوقت المناسب والسعر المناسب والجودة المناسبة يمثل إنفاقاً سليماً للموارد المالية. فهو إلى جانب كونه قلة

(1) نظيمة عبد العظيم خالد، مرجع سابق، ص 23

(2) محمد حيدر صادق محيلان، إدارة اللوازم (عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع، 2002م)، ص 24.

(3) حاكم محسن محمد، مؤيد الفضل، إدارة المواد والمشتريات، (عمان: دار زهران للنشر والتوزيع، 2008م)، ص 26.

في الإنفاق فهو استخداماً أمثل لتلك الموارد المالية المستثمرة. متجنبين تجميد لرأس مال المشروع  
المستثمر في مستلزمات الإنتاج والآلات والأدوات.(1)

3/ التخطيط الجيد لشراء المواد: أن التخطيط الجيد لشراء المواد، هو أحد أنظمة إدارة الشراء يساعد  
على تحديد المخزون الاقتصادي ويبعد الاستثمار غير الاقتصادي في المخزون ويقلل من تلف المواد أو  
تقادمها نتيجة التخزين.

4/ تقليل تكاليف الشراء: كما يوفر الشراء المدروس قلة في الإنفاق وإمكانية عرض أسعار تقل عن  
أسعار المنافسة و بذلك يضيف قوة تنافس للمشروع.(2)

5/ وتمثل مهمة الشراء الناجح مصدراً من مصادر القيمة المضافة التي هي الفرق بين المدخلات  
والمخرجات. إذ كلما قلت تكلفة المدخلات متمثلة في تكلفة الشراء زادت حصيلة المبيعات. وذلك ما  
يحدث جلياً في المشاريع التجارية.(3)

6/ المحافظة على تموين عمليات الإنتاج بما يلزمها من مواد ومهمات وآلات لضمان حسن برامج  
الإنتاج.

7/ تخفيض رأس المال المستثمر في المواد والمهمات والمشتريات عموماً، إلى أقل حد ممكن دون  
الأضرار ببرامج الإنتاج أو بمصالح المنشأة الاقتصادية.

8/ منع التكرار الذي يؤدي إلى تراكم الأصناف والإسراف والتقادم بالنسبة للمشتريات مهما كان  
نوعها.

9/ الحصول على أفضل الأسعار: وأفضل الأسعار ليست بالضرورة اقلها وبعبارة أخرى لا يجوز إن  
ننظر للأسعار نظرة محددة بل إن هنالك عناصر لا بد من أخذها بعين الاعتبار كالبعد الجغرافي وانتظام

---

(1) Michelf. Lender, pur chasing of materials management, Boston: Irwin 1981 . p 2.

(2) علي شريف، علي الشرقاوي، إدارة الشراء والتخزين (القاهرة: دار النهضة العربية، 1983م)، ص12.

(3) سليمان عبيدات وآخرون، إدارة الشراء والتخزين (عمان: دار الفرقان، 1989م)، ص29.



التجهيز والالتزام بمواعيده والخدمات التي يقدمها المورد، حيث تأخذ كل تلك الظروف بعين الاعتبار عند تفضيل الأسعار المعروضة<sup>(1)</sup>.

10/ ضمان وفرة المواد بالكمية المطلوبة وفي التوقيت المطلوب ضماناً لاستمرار تدفق الإنتاج بدون تضخم في المخزون.<sup>(2)</sup>

11/ تقديم أفكار ومواد ومنتجات ومصادر جديدة يترتب على استخدامها تحقق عدد من المزايا النسبية والتفضيلية والمنافع للمنشأة بما يزيد من ربحيتها وكفاءتها.

12/ تحقيق المتابعة والرقابة على سياسات وإجراءات الشراء بهدف تطويرها لتحقيق فاعلية الشراء بأقل وقت وجهد وتكلفة مع التخلص من التكرار والروتين.<sup>(3)</sup>

13/ إقامة علاقات طيبة مع الجهات الموردة.<sup>(4)</sup>

#### رابعاً: أهداف التخزين:

1/ التخزين لغرض زيادة الصلاحية، حيث تتطلب بعض المواد أو المنتجات تخزينها لزيادة صلاحيتها بأغراض الإنتاج أو التسويق<sup>(5)</sup>.

2/ ضمان تدفق المواد وذلك بالاحتفاظ بالأصناف المطلوبة لتحقيق استمرارية تدفق المواد ومواصلة الإنتاج. وبذلك يتم تغذية العملية الإنتاجية دون توقف.

---

(1) مهدي حسن زويلف، إدارة الشراء والتخزين مدخل حديث، ط2 (عمان: دار الفكر، 2006م) ص15.

(2) عاطف جابر طه، إدارة المشتريات والمخازن، (مصر: الدار الجامعية 2008)، ص 102.

(3) نظيمة عبد العظيم خالد، مرجع سابق، ص13.

(4) محمود المصري، إدارة النظم والعمليات الإنتاجية، (مركز بحوث العلوم الاقتصادية 1993م) ص58.

(5) حمد الغدير، إدارة الشراء والتخزين، ط2 (عمان: دار زهران للنشر، 2000م)، ص 22.

3/ الاستفادة من فروق الأسعار: إذا إن تخزين المواد بعد شرائها وقت انخفاض الأسعار واستخدامها عند ارتفاع الأسعار فيه توفير في التكاليف وهذا يعني زيادة المنفعة الزمانية من المواد. وذلك بتخزينها عند توفرها. أو انخفاض أسعارها للاستفادة منها مستقبلاً.

4/ استقبال وإصدار السلع الجاهزة حسب الطلب حيث يتم تسليمها من وحدات الإنتاج انتظاراً للتصدير وفقاً لطلبات العملاء.

5/ استلام وتخزين النفايات انتظاراً للتصرف بها.

6/ التقليل من تقادم السلع كلما أمكن ذلك وسرعة اكتشاف المواد الراكدة ومحاولة التصرف بها.<sup>(1)</sup>

7/ مواجهة الظروف المتغيرة والديناميكية المحيطة بالمنشأة وبالتالي يعتبر التخزين العمود الفقري للمشروع خاصة لمواجهة ظروف عدم التأكد.

8/ يعالج المخزون المشكلة الخاصة بعدم انتظام الإنتاج كما تظهر أهميته في حالة استمرارية الإنتاج.

9/ استلام المواد أو المهمات المشتراه والمحافظة عليها حتى تكون معدة لإمداد عمليات الإنتاج أو أجهزة الخدمة أو أية أجهزة أخرى بحاجتها عند الطلب.

10/ صرف الطلبات من الأصناف المختلفة طبقاً لأوامر الصرف المعتمدة من السلطات المختصة وطبقاً للإجراءات المحددة مع المحافظة على المواعيد.

11/ استلام السلع وتخزينها في ظروف تخزينية ملائمة.<sup>(2)</sup>

---

(1) مهدي حسن زويلف، مرجع سابق، ص146.

(2) محمد العدوانى وآخرون، مرجع سابق، ص40.

## المبحث الثاني

### سياسات الشراء والتخزين

سياسات الشراء:

أولاً: الشراء بالجودة المناسبة:

وردت بشأن الجودة الكثير من التعريفات نذكر منها:

- يقصد بالجودة المناسبة مدى ملائمة جودة المنتج للغرض الذي ستستعمل لأجله<sup>(1)</sup>.
- كما عرفت الجودة على أنها مجموعة العناصر المتوفرة في المادة والتي تتطلبها حاجة معينة<sup>(2)</sup>.
- الجودة هي أعلى جودة يتم الحصول عليها من المواد الخام متمثلة في خصائصها ومن هذه الخصائص الطاقة الإنتاجية، المتانة، الصلابة، الاستخدام الاقتصادي وعادة ما يرتبط مفهوم الجودة بالبيع لأن المشتري يقوم دائماً بالبحث عن أعلى حوجة وبأقل الأسعار من خلال مصادر التوريد المتاحة له.<sup>(3)</sup>
- يتناول مفهوم الجودة التركيز على السمات أو المواصفات المتغيرة والتميزة التي تتسم بها المادة أو المنتج بحيث إن هذه السمات غالباً ما تلتصق في سوق الاستعمال أو الاستهلاك فمثلاً يقال بأن السيارة المر سدس قوية والسيارة أفيات اقتصادية والسيارة الشفروليت مريحة وهكذا، حيث انه من الناحية الهندسية (الفنية) فإن للجودة تعني السمات أو الخصائص الفنية أو الأبعاد والمقاييس التي تتوافر في السلعة (أ) المادة المعنية.<sup>(4)</sup>

---

(1) صلاح الشنواني، مرجع سابق، ص 91.

(2) محمد سعيد عبد الفتاح، مرجع سابق، ص 61.

(3) محمد العدوان وآخرون، مرجع سابق، ص 58.

(4) خضير كاظم حمود، مرجع سابق، ص 48.

فقد تكون جودة عالية ضرورة لاستخدام معين، وقد تكون جودة متوسطة ملائمة لاستخدام آخر ولذا فإن التعبير المتضمن الجودة المناسبة أكثر دقة من الجودة العالية. فقد تكون الجودة المنخفضة هي الجودة المطلوبة لاستخدام معين مادامت تلك الجودة هي التي تفي بالحاجة. ومن البديهي أن ترتبط الجودة بالسعر. ولكن ليس من الضروري إن يقابل الجودة العالية سعر مرتفع. إذ أن السعر لأية سلعة تحدده سوق المنافسة غالباً، حيث يعرض كل مورد بضاعته وبالسعر الذي يرغب البيع به. فيرى المشتري أمامه العديد من المصادر والعروض والأسعار المتعددة فيختار الجودة المرتفعة بالسعر المعتدل.

وقد يبحث المشتري عن السعر المنخفض أو قد يفضل السعر المنخفض دون مراعاة الجودة بينما تكون الجودة المنخفضة ذات السعر المنخفض ما دامت تفي بمتطلبات استخدامها. وقد يهتم المشتري بالجودة دون السعر حينما تتميز الجودة بمواصفات معينة لا بد من الحصول عليها دون أي اعتبار آخر.

ولذا نستطيع القول أن هنالك من المواقف التي لا تصنع الجودة في موقع الأهمية في الشراء. ورغم كل ذلك فإن الجودة تشكل أهمية قوى في كفاءة المنظمة إذ أن عدم توفر الجودة المناسبة لاستخدام معين تؤثر على كفاءة الإنتاج مما يضعف المركز المالي للمنظمة.<sup>(1)</sup> ويربط البعض تقرير الجودة المناسبة بملائمة الجودة لمجال استخدامها وتكلفتها النهائية.<sup>(2)</sup>

### أساليب تحديد الجودة:

تعد أساليب تحديد الجودة من أهم الاعتبارات التي تستند عليها إدارة الشراء في اعتمادها في تحديد المستوى المناسب لجودة المواد أو السلع وينبغي مراعاة الدقة والوضوح في تحديد الخصائص أو

---

(1) جلال محمد بكير، الإدارة العلمية للمشتريات والمخازن، (القاهرة: مكتبة عين شمس، 1965م) ص 34.

(2) عمر وصفي عقيلي، قحطان بدر العبدلي، إدارة الشراء والتخزين، (عمان: دار حنين للطباعة والنشر، 1992م)

السمات للمواد المراد شراؤها ومكوناتها كما يجب أن يتم إخضاع تلك المواصفات أو السمات إلى سبل القياس المتعارف عليها في الأوساط الفنية والهندسية ويمكن إن يحقق التحديد الدقيق والواضح للمواصفات القياسية تحقق ما يلي:<sup>(1)</sup>

1/ تسهيل مهمة المورد في التعرف على النوعيات المطلوبة من المواد ومن ثم تقليل احتمالات الخطأ في التوريد.

2/ تسهيل مهمة إدارة الشراء في التعرف على مواصفات المواد المطلوبة واهم مصادر التعامل معها وذلك بالرجوع إلى تعاملته السابقة في المواد نفسها أو المواد المتشابهة.

3/ تسهيل مهمة التسليم والفحص عند دخول المواد المشتراه ومطابقة مواصفاتها مع المستويات المحددة من قبل المنظمة ويمكن إيجاز أهم الأساليب المتعارف عليه في وصف جودة المشتريات بما يلي:

- الاسم أو العلامة التجارية.
- المواصفات القياسية.
- المواصفات الخاصة.
- الرتب والدرجات.
- العينات.

#### الفحص:

يختلف الفحص باختلاف طريقة التوصيف فإذا كانت طريقة التوصيف بالعلامة التجارية فإن الفحص يكون بسيطاً. أما إذا كان التوصيف شاملاً فهذا يعينان طريقة الفحص سوف تكون الفحص الشامل 100%.<sup>(2)</sup>

---

(1) عبد العزيز جميل مضيمر، إدارة المشتريات والمخزون، (المملكة العربية السعودية: النشر العملي والمطابع، 1993م) ص 25.

(2) مصطفى زهير، إدارة المشتريات والمخازن، (القاهرة: مكتبة عين شمس، 1987)، ص 208.

## إجراءات الفحص:<sup>(1)</sup>

وتتضمن إجراءات الفحص عادة ما يلي:

- 1/ تحديد المواد الواردة والتي ستكون موضوعاً للفحص والتفتيش. وعادة يتم ذلك بعد استلام المواد، وقد سبق ذلك تأكد إدارة الشراء من الكمية إلي تضمنتها أوامر الشراء ومن ثم تولى إدارة الفحص والتفتيش إجراءات فحصها للتأكد من جودتها وفق ما اتفق عليه من المورد.
- 2/ إتمام عملية الفحص والتفتيش. إذ ما أن تسلم إدارة الفحص والتفتيش إشعاراً باستلام المواد فإنها تشرع في إجراء عملية الفحص والتي لا بد أن تتم بالسرعة اللازمة للأسباب التالية:

- تجنب نفقات الخزن والأرصفة.
- كما لا بد أن يتم الفحص بصورة سريعة تلافياً لتلفها.
- كما لا بد إن يتم الفحص سريعاً لكي يتم إعلام المورد بنتيجة الفحص.
- أن تحاط كل من دائرتي الإنتاج والهندسة بنتائج الفحص لكي تؤخذ الإجراءات السريعة.
- كما أن الإسراع في فحص المواد وبيان صلاحيتها يمكن المشتري من ملاحقة حقه في رفض البضاعة أو استبدالها.

## طريقة الفحص:

- أ/ الفرز وهو الفحص 100% وذلك لعزل كافة الوحدات المعيبة والفرز طريقة تتبع في حالة غلاء السلعة ودقتها والتي قد يوصي بصنعها. وقد يمتد استخدام طريقة الفرز حتى على السلع النمطية التي تنتجها الماكينات وعادة أن تكاليف هذا النوع من الفحص عالية وتستغرق وقتاً طويلاً.<sup>(2)</sup>
- ب/ العينات وهي طريقة تتبع عندما تكون السلعة رخيصة الثمن أو منخفضة الجودة، وهي طريقة تتصف بالصعوبة وتحتاج إلى الإلمام بنظرية الاحتمالات لتقرير العينة واختبارها وتقدير حجمها، ومعرفة مدى تمثيلها لبقية المواد.<sup>(3)</sup>

---

(1) مهدي حسن زويلف، مرجع سابق، ص 46.

(2) صلاح الشنواني، مرجع سابق، ص 106.

(3) Michiel R. Leenders , pur chasing and Material,s Management, Boston: Irwn 1989. P 155.

ج/ الرقابة الإحصائية للجودة: أن خريطة الرقابة هي احد الوسائل الرقابية الإحصائية على الجودة وتقوم بتسجيل جميع الانحرافات والوقوف عليها.(1)

**ثانياً: الشراء بالكمية المناسبة:**

إن الشراء بالكمية المناسبة يحقق للمنظمة الاقتصادية أبعاد هادفة في الموازنة ما بين الحاجة الحقيقية للمواد المراد توريدها وبين الضروريات التي تقتضيها عمليات الاستثمار الأمثل للموارد المتاحة، حيث إن الشراء أكبر من الحاجة الحقيقية للمنظمة يعني تجميد رؤوس الأموال المستثمرة في المخزون إضافة لتعرضه للتلف والتقادم فضلاً عن إن تجميد رؤوس الأموال يعني الهدر والضياع بالأموال المستثمرة وضياع العديد من الفرص الاستثمارية المتاحة سوقياً للمنظمة أما إذا كان الشراء أقل من الحاجة الحقيقية للمنظمة فإن هذا يعني عدم إمكانية الاستمرار بالعمليات الإنتاجية من ناحية وعدم قدرة المنظمة لتحقيق آفاق إشباعها لحاجات عملائها من المستهلكين الحاليين أو المرتقبين ولذا فإن الشراء بالكميات المناسبة ينطوي على صور فاعلة في تحقيق الموازنة بين المتطلبات الفعلية والاستثمارات المتحققة.(2)

**العوامل المؤثرة على تحديد كمية المواد الواجب توفرها:**

تتوقف كمية المواد التي يجب شرائها على العوامل التالية:

**1/ طريقة الإنتاج:**

فحينما يكون الإنتاج وفق توصيات خاصة وليس لأجل التخزين انتظاراً للشراء، تطلب إدارة الإنتاج المواد التي يحتاجها الطلب الخاص مع بيان جودة المواد المطلوبة وكميتها، فالكمية المطلوب هنا قد حددها الطلب الخاص.

---

(1) حفطي محمود سليمان، إدارة الإنتاج، (القاهرة: دار الجامعات، 1979م) ص239.

(2) خضير كاظم حمود، مرجع سابق، ص64.

- أما إذا كان الإنتاج لأجل السوق والسلع غير مميزة فإن إدارة الشراء تستلم من إدارة الإنتاج جدولاً يحدد كمية المواد التي تحتاجها خططها الإنتاجية والتي تلمي تقديرات قسم المبيعات. وعادة يتم التنبؤ بالكمية المطلوبة بدرجة متناهية من الدقة.
- وفي كلا الحالتين لا بد أن تؤخذ بعين الاعتبار الفترة الزمنية التي يتطلبها وصول المادة من المورد إلى المشتري، وذلك بتقدير الاحتياجات اليومية والمادة التي تستغرقها وصول الطلبة.
- إلى جانب ذلك فقد تلجى إدارة الشراء إلى تجزئة الشراء تحسباً لتغيير التصميم أو أساليب العمل تغيير أهداف المبيعات.(1)

## 2/ حركة الأسعار:

إذ قد يفضل مدير الشراء بكميات كبيرة عندما يكون هنالك احتمالاً في ارتفاع الأسعار مع ملاحظة تكاليف التخزين وطبيعة المادة ومدى تعرضها للتلف. كما يحبذ الشراء بكميات صغيرة إذ كان من المتوقع انخفاض الأسعار مستقبلاً، على أن يؤخذ بعين الاعتبار العمل على توفير المواد وعدم توقف الإنتاج.(2)

## 3/ القدرة المالية للمؤسسة وسياستها في الاستثمار:

أن حجم الأنشطة التي تمارسها المؤسسة يلعب دوراً في تحديد كمية الشراء. إذا أن كبر نشاط المؤسسة يساعد على الشراء الكثير. كما أن القدرة المالية للمؤسسة تسمح لها شراء كافة متطلباتها دفعة واحدة.(3).

---

(1) مصطفى زهير، مرجع سابق، ص 224.

(2) سليمان عبيدات وآخرون، مرجع سابق، ص 140.

(3) مصطفى زهير، مرجع سابق، ص 226.



#### 4/ العرض والطلب:

إن سياسة إدارة الشراء غالباً ما تتحكم بها مقتضيات العرض والطلب السائدة في الأسواق حيث أن الأحجام المطلوب شراؤها تعتمد على درجة وفرة أو ندرة السلع أو المواد في الأسواق وهكذا يلعب العرض والطلب دوراً أساسياً في مقتضيات الشراء.

#### 5/ الظروف الاستثنائية (الطارئة):

غالباً ما تتحكم التوقعات المحتملة والظروف الطارئة والإنشائية دوراً أساسياً في التحكم بكميات الشراء مثل حالات الحروب والفيضانات... الخ<sup>(1)</sup>.

#### ثالثاً: الشراء بالسعر المناسب:

#### مفهوم السعر المناسب:

- أن السعر الملائم هو ذلك السعر الذي يكون سعراً عادلاً او مناسباً أو ملائماً للدرجة التي تجعل كلا من المشتري والبائع يقبله.<sup>(2)</sup>
  - السعر الملائم أو المناسب هو السعر الذي يستطيع الشاري دفعه حتى تكون منفعته اكبر من الكلفة.<sup>(3)</sup>
  - إن السعر هو قيمة الشيء مقيماً بالنقود.<sup>(4)</sup>
- الاعتبارات التي تحدد السعر المناسب:

#### 1/ اعتبار التكلفة:

إن الهدف الأساسي لإدارة الشراء هو الحصول على السعر المناسب الذي يقلل من التكلفة. لذا فإن التكلفة تعتبر هدف المشتري. إلا أن تلك التكلفة المنخفضة لا يمثلها السعر المحدد في الفاتورة فقط.

(1) خضير كاظم حمود، مرجع سابق، ص 65 - 66.

(2) محمد كمال علي زعتير، مرجع سابق، ص 183.

(3) غانم فنجان، محمد عبد حسين، إدارة المشتريات، (بغداد: دار الحرية للطباعة، 1987م) ص 175.

(4) علي شريف، علي الشرقاوي، مرجع سابق، ص 167.

إذ إن زيادة التكاليف النقل، نتيجة لبعد المورد، ومخاطر الطريق الطويل إلى جانب بقاء المادة في المخازن وما يمكن إن يعرضها التخزين الطويل إلى إحداث تكاليف، إلى جانب احتمال انخفاض أسعارها مستقبلاً، كلها نفقات ضد اعتبار التكلفة كمؤشر وحيد على تحديد السعر عند المشتري.<sup>(1)</sup>

## 2/ الأسعار المقيدة:

إن الحجة التي تقف وراء هذا المدخل وهو تقييد الأسعار بدلاً عن تركها تفاعل مع ظروف وميكانيكية السوق والمتمثلة بقانون العرض والطلب. ومن الممارسات لهذا المدخل هو تحديد الدولة الأسعار بأقل من كلفتها، أو بتحديد ربح محدد. وقد لجأت بعض الحكومات إلى التدخل للمحافظة على الأسعار وتقيدها وذلك لمكافحة التضخم. ويعارض البعض هذا المدخل وذلك لأن تكاليف الإنتاج وخاصة عنصر العمل قد أخذ بالارتفاع مما دفع المؤسسات إلى رفع أسعار منتجاتها.<sup>(2)</sup>

## 3/ مرحلة العرض والطلب:

ويعني هذا المدخل أن قلة العرض من المادة وزيادة الطلب عليها يؤدي إلى ارتفاع سعرها، وان زيادة العرض وقلة الطلب يؤدي إلى انخفاض الأسعار.<sup>(3)</sup>

## 4/ المنافسة:

فقد تحدد المنشأة أسعار سلعتها وفقاً لظروف العرض والطلب، أو وفق مدخل التكاليف أو اعتبارات أخرى ستبقى هنالك فروق في الأسعار التي يعرضها الموردون مما يجعل تفاوت بين الأسعار وهنا يأتي دور إدارة الشراء، إن اختلاف أسعار الموردين مرده انخفاض تكاليفها نتيجة اعتدال

---

(1) مهدي حسن زويلف، مرجع سابق، ص75.

(2) مهدي حسن زويلف، مرجع سابق، ص 76.

(3) مهدي حسن زويلف، احمد القاطمين، الرقابة الإدارية مدخل كمي، (عمان: دار حنين للنشر والتوزيع، 1995م)

أجورها، أو الموقع الممتاز الذي تمتع به أو كفاءة طرقها الإنتاجية، وقد تخفض بعض المؤسسات أسعارها مخفية بعض العيوب منها انخفاض الجودة أو عدم تقديم الخدمات أو الضمانات. مما يجعل المشتري أكثر تحفظاً.<sup>(1)</sup>

## 5/ نقطة التعادل:

يمكن تعريف نقطة التعادل بأنها تلك النقطة التي يتقاطع فيها خط الإيراد الكلي مع خط إجمالي التكاليف والتي عندها لا يحقق المنظمة ربحاً ولا خسارة. ولذا فإن البيع عند حجم أقل من نقطة التعادل يعني خسارة المنظمة. أما البيع بأكثر من نقطة فإن المنظمة تحقق ربحاً وهكذا. وتعتبر نقطة التعادل من الأدوات الإدارية التي تستخدم من قبل إدارة الشراء في ترشيد القرارات الإدارية المتعلقة بتحديد الأسعار.

## 6/ الخصومات:

أن أحد الاعتبارات التي لا بد من ملاحظتها في تحديد السعر هو الخصومات والتي يمكن الحصول عليها والتي منها.

أ/ **الخصم النقدي:** ويعنى خصم تفعيل الدفع. وهو خصم يسمح به عند التسديد قبل موعد السداد ويحرم منه عند التسديد خلال المدة المتفق عليها.

ب/ **الخصم التجاري:** ومنح عادة هذا الخصم دون النظر لكمية المشتراه ولكن باختلاف منافذ التوزيع أو الأغراض التي سوف تستخدم فيها المادة سواء للتصدير أو الاستهلاك المحلي بإعادة بيعها لإعادة التصنيع أو الاستهلاك النهائي لها. أما استخدام هذا الخصم وفق منافذ التوزيع، قد يمنح نسبة خصم محدد للمستهلكين أو الوسطاء. تجار الجملة أو المفرد.

---

(1) مهدي حسن زويلف، مرجع سابق، ص 77.

ج/ خصم الكمية: ويناسب هذا النوع من الخصم مع حجم الكمية المشتراه أي حينما تزيد الطلبية عن حجم معين. ولذا نرى أن إدارة الشراء قد تجمع طلباتها بصفقة واحدة للاستفادة من هذا الخصم. على أن تأخذ بعين الاعتبار احتمال خفض الأسعار وكذلك تكاليف ومخاطر التخزين واستغلال غير اقتصادي للموارد.<sup>(1)</sup>

### مصادر الحصول على المعلومات السعرية:

1/ قوائم الأسعار: ويعتمد على هذه القوائم لمعرفة أسعار المواد المتكررة والنمطية، بحيث يرسل الموردون عادة قوائم الأسعار.

2/ الكتالوجات: ويعتمد رجل الشراء في الحصول على المعلومات السعرية على الكتالوجات التي يبيعها ويوزعها الموردون.

3/ رجال البيع: ونعني بذلك رجال بيع الموردين حيث يشكلون مصدراً من مصادر معلومات سعرية.

4/ أسعار السوق المعلنة: وهي أسعار يعلن عنها في الصحف التجارية ما يخص المواد الأولية لتكون أساساً للتفاوض.

5/ طريقة المفاوضات: وعادة تهتم إدارة الشراء بهذه الطريقة في حالة الاعتماد على براعة المفاوض ومدى معرفته بالسوق.

6/ المناقصات: وهي طريقة تتبع عند شراء المواد النمطية بالإضافة للمواد ذات المواصفات الخاصة.<sup>(2)</sup>

### رابعاً: الشراء بالوقت المناسب:

يعتبر الشراء في الوقت المناسب هدفاً أساسياً من أهداف إدارة المشتريات يؤثر بطريقة ايجابية أو سلبية على نتائج أعمال المنشأة من ربح أو خسارة ويؤثر على أنشطة الإدارات الأخرى لتأثيره حركة الإنتاج والبيع والتمويل والعاملين والعلاقة مع العملاء. وشهرة ومركز المنشأة.<sup>(3)</sup>

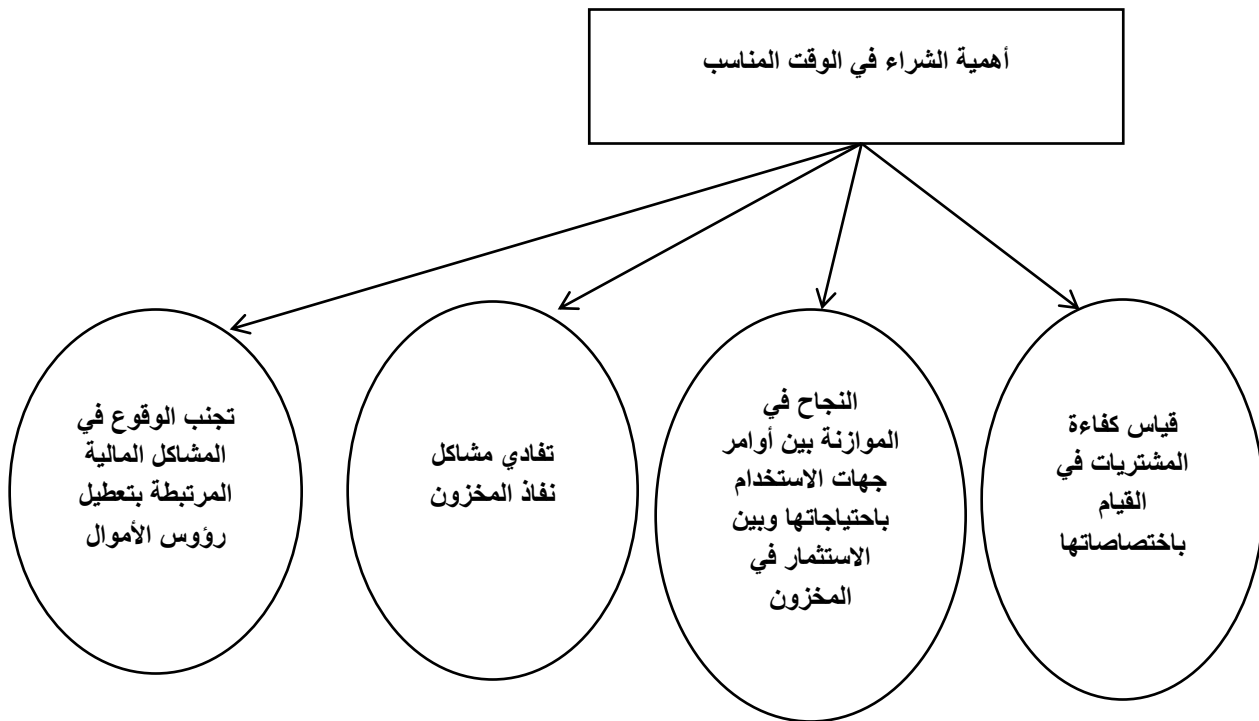
(1) عبد النافع حسون وآخرون، إدارة المشتريات، (العراق: مطبعة الموصل، 1981م)، ص 80.

(2) مهدي حسن زويلف، مرجع سابق، ص 81.

(3) نظيمة عبد العظيم خالد، مرجع سابق، ص 292.

إن المهمة الأساسية لإدارة الشراء هي توفير احتياجات المنشأة من المواد في الوقت المناسب والكمية المناسبة حتى لا يتوقف خط الإنتاج، بمعنى آخر، إن مهمة إدارة الشراء الأولى تتمثل في ضمان تدفق عناصر الإنتاج المختلفة حتى تتمكن المنشأة من الاستمرار في عملياتها الإنتاجية، لذلك لا بد لإدارة الشراء من الأخذ في عين الاعتبار في هذا المجال الفترة الزمنية الممتدة ما بين طلب الشراء ووصول المادة إلى مخازن المنشأة كما يجب أن يؤخذ في عين الاعتبار إن طبيعة المادة وسوقها يؤثران على تحديد الوقت المناسب للشراء. هذا مع العلم بأن التنبؤ بالسوق وظروفه واتجاهات الأسعار تعتمد على مدى توفير المعلومات بالنسبة لإدارة الشراء.<sup>(1)</sup>

### شكل رقم (2-2-2) يوضح أهمية الشراء في الوقت المناسب

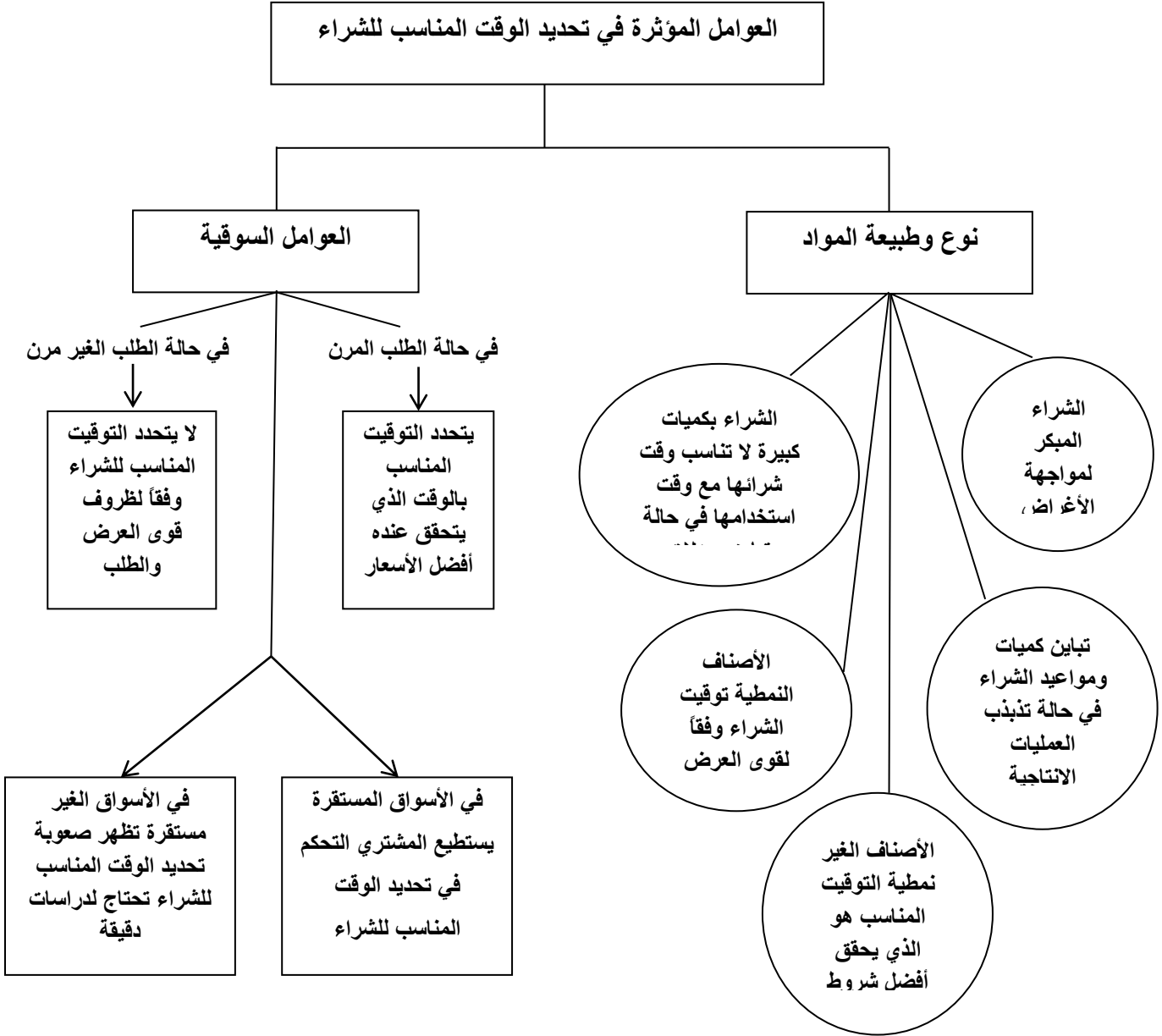


المصدر: نظيمة عبد العظيم خالد، إدارة المشتريات والمخازن، (القاهرة: كلية التجارة، 1993م)، ص 294.

(1) مهدي حسن زويلف، مرجع سابق، ص 84.

## العوامل المؤثرة في تحديد الوقت المناسب للشراء:

الشكل رقم (2-2-3) يوضح العوامل المؤثرة في تحديد الوقت المناسب للشراء



المصدر: نظيمة عبد العظيم خالد، إدارة المشتريات والمخازن، (القاهرة: كلية التجارة، 1993م)، ص (299).

## أساليب الشراء<sup>(1)</sup>:

- يقع على عاتق مدير المشتريات مسؤولية تحديد الوقت المناسب للشراء.

- تتعدد الأساليب التي يمكن الاعتماد عليها لتحديد توقيت شراء الأصناف:

1/ فقد يتحدد الشراء بناء على احتياجات ومتطلبات المنشأة أساساً خاصة إذا كانت الأسواق التي تتعامل

معها المنشأة تتسم بتغيرات سعرية تؤثر على استمرارها وعليه يتم بتحديد الوقت المناسب للشراء بناء على المتطلبات ووجه الاستخدام بالمنشأة.

2/ قد تتبع المنشأة توقيتاً مناسباً للشراء قائماً على دراسة ظروف السوق بجانب الأخذ في الاعتبار

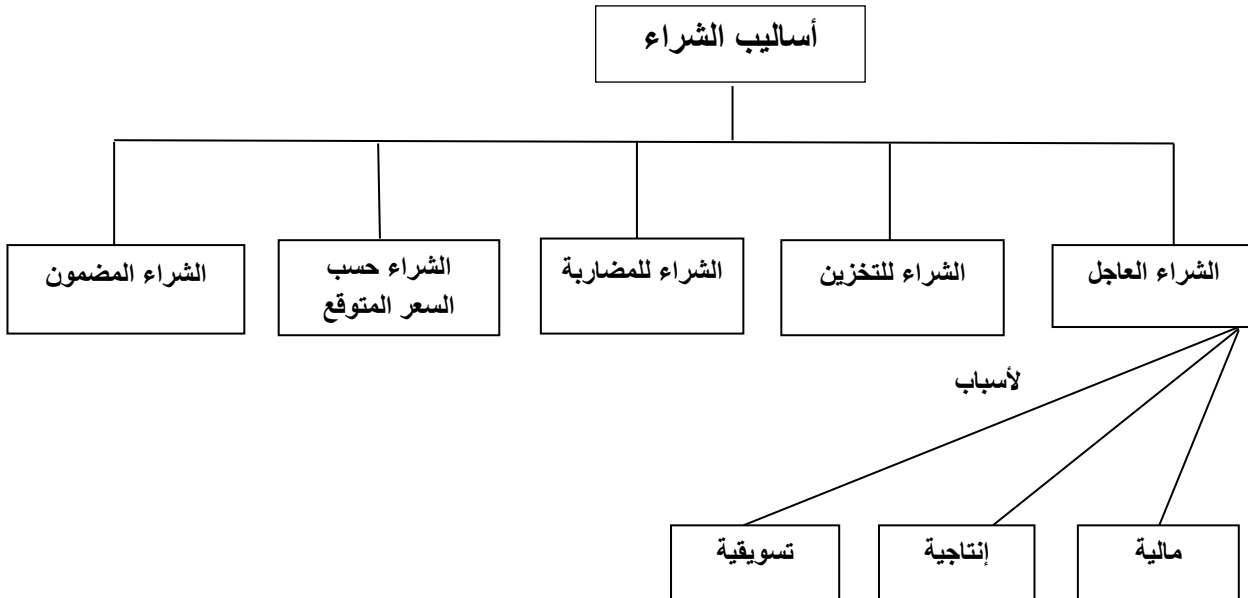
متطلبات الإنتاج وفقاً لذلك تقوم المنظمة بتوقيت الشراء للتخزين في المستقبل.

3/ قد يوقت الشراء لمواجهة الاحتياجات العاجلة.

4/ قد يتم الشراء للمضاربة والاستفادة من فروق الأسعار.

5/ قد يتم الشراء وفقاً للأسعار المتوقعة.

### شكل رقم (2-2-4) يوضح أساليب الشراء



المصدر: نظيمة عبد العظيم خالد، إدارة المشتريات والمخازن، (القاهرة: كلية التجارة، 1993م)، ص (300).

(1) نظيمة عبد العظيم خالد، مرج سابق، ص 300.

## خامساً: الشراء من المصدر المناسب:

لقد قيل أن مفتاح قرار الشراء يكمن في اختيار المورد. كما أن نجاح إدارة الشراء يتمثل في اختيارها للمورد الذي يوفر لها السعر المناسب والجودة المناسبة في الوقت المناسب كما أن السياسة الناجحة لإدارة الشراء هي التعرف على أكبر عدد من الوردين لاختيار أفضلهم.<sup>(1)</sup>

وتتسم العملية الشرائية الفعالة بإتمام وظيفة الشراء بمستوى الجودة والخدمة والسعر المناسب وفي مواعيد التسليم المقبولة ويتأتى ذلك باختيار إدارة المشتريات من بين الموردين المتقدمين بالمناقصات والمتنافسين في نفس الوقت ذلك المصدر المحقق للمعايير السابقة بأقل التكاليف وأفضل الشروط يعني ذلك إن عملية الشراء تطلب الإلمام لمعلومات شاملة بجانب الحكمة والخبرة السليمة في مجال الشراء، وبجانب الكفاءة الإدارية، وفي حالة توفير هذه الأمور تصبح المهمة سهلة فما على مسئول الشراء إلا المفاضلة بين عدد محدود من الموردين واختيار أقلهم سعراً.<sup>(2)</sup>

### مراحل اختيار مصادر التوريد:<sup>(3)</sup>

في مجال اختيار مصادر التوريد توجد مراحل أربع يمكن تلخيصها في الآتي:

أولاً: مرحلة القيام بالحصص والتي منها نتعرف على جميع المصادر المحتملة التي تقدم هذه المواد أو السلعة.

ثانياً: المرحلة الثانية هي مرحلة الاستفسار عن مزايا التعامل مع كل مصدر على حدة، وذلك بعد القيام بتحليل إمكانيات العمل.

ثالثاً: مرحلة المساومة والمفاوضة، وهي التي تقود إلى كتابة طلب البضاعة.

---

(1) غانم فنجان، محمد عبد حسن، مرجع سابق، ص175.

(2) نظيمة عبد العظيم خالد، مرجع سابق، ص 229.

(3) محمد سعيد عبد الفتاح، مرجع سابق، ص115.



رابعاً: استمرار العلاقات بين المورد وبين المشتري وخاصة إذا قامت على أسس قوية من التعاون والخدمة.

#### تكاليف الفشل في اختيار مصدر التوريد:<sup>(1)</sup>

إن أخطاء عملية الشراء مكلفة للغاية وسوف يترتب على الإخلال بأي جانب من الجوانب المناسبة للشراء نتائج غير مرضية نوضحها فيما يلي:

1. قيام المشتري بدفع أسعار عالية دون مبرر تؤثر على أرباح المنشأة ومركزها التنافسي.
2. إن الشراء بجودة غير مرضية أو التسليم في المواعيد الغير محددة يؤدي إلى زيادة التكاليف.
3. إذا فشل المورد في تسليم أصناف معينة وكانت هذه العناصر قد نفذت من مخازن الشركة (المشتري) فهذا يعني توقف الإنتاج بجانب المبيعات والأرباح.
4. إذا فشل المشتري في تحقيق هدف الخدمة المقدمة من المورد فهذا سيؤثر على التكاليف والمبيعات والأرباح في المستقبل.

#### مصادر المعلومات عن الموردين<sup>(2)</sup>:

1. الخبرة السابقة.
2. الكتالوجات.
3. مجلات الأعمال.
4. الإعلانات.
5. دليل التجار.
6. رجال البيع الممثلون للموردين.

---

(1) نظيمة عبد العظيم خالد، مرجع سابق، ص ص 229 - 230.

(2) محمد سعيد عبد الفتاح، مرجع سابق، ص 116.

7. زيارات شخصية لمصانع الموردين.

8. العينات.

### سياسات المخازن وتخطيطها:

يعد المخزن وتجهيزه وتصميمه أساس رئيس لدراسة نشاط المخازن، حيث لا يمكن إتمام نشاط التخزين بدون معرفة المخزن ودراسته لتحديد موقعه وكيفية اختياره ثم عمليات ترتيب المخزن وتحديد المساحة المخزنية الممكنة، وتقسيم المخزن إلى ممرات وبالوكات، وتحديد الأوعية المخزنية، وهو ما يقصد به التخطيط للمخازن.<sup>(1)</sup>

### أهمية تخطيط المخازن:

يمكن توضيح أهميه التخطيط للمخازن من خلال تحقيق مجموعة من الأهداف، أهمها<sup>(2)</sup>:

1. سهولة الاستلام والتخزين والصرف مع السرعة المناسبة .
2. سهولة الوصول إلى الأصناف والتعرف عليها بالسرعة المناسبة .
3. المحافظة على المواد المخزونة وحمايتها من المخاطر المحتملة المختلفة .
4. سرعة اكتشاف حالات التلف لبعض الأصناف والقضاء على أسبابها أو تقليل هزه الحالات إلى أدنى حد ممكن.

5. توفير الراحة الكافية للعاملين بالمخازن مع الحماية المناسبة .

6. الاستخدام الاقتصادي للمساحة التخزينية وتقليل تكاليف التخزين .

---

(1) حسن الحيوان وآخرون، إدارة المواد (شراء- نقل- تخزين)، (القاهرة: جامعة عين شمس، 2007م)، ص 313.  
(2) خبراء الشركة العربية المتحدة للتدريب والاستشارات الإدارية، الاتجاهات والأساليب الحديثة لإدارة المشتريات والمخازن باستخدام النظام اللوجستي، الشركة العربية للتدريب والاستشارات الإدارية، 2006م، ص ص 115-116.

## كيفية التخطيط للمخازن:

### اختيار موقع المخزن:

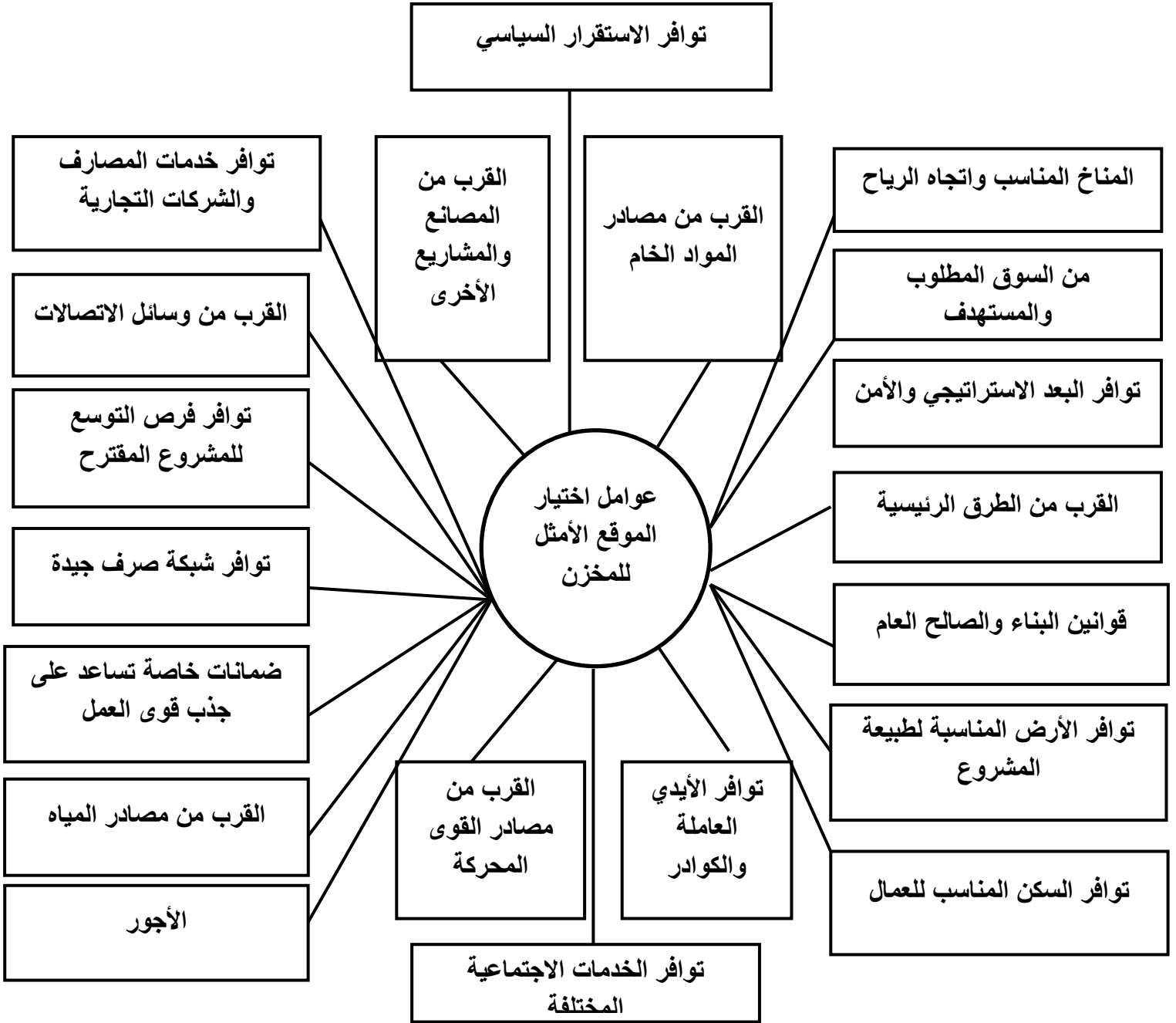
المخزن هو مرحلة في خط سير المواد داخل المنشأة لذا فإن القرار الخاص بتحديد اختيار موقع المخزن يعتبر من القرارات الإستراتيجية الهامة والذي يظل أثره لفترات طويلة فموقع المخزن ونظامه يمثل أهمية كبيرة في تسهيل عملية انسياب وتدفق المواد بالسرعة والدقة المطلوبة، وله آثار ملموسة في تكلفة مناولة المواد، وبالتالي في كفاءة أداء العمل المخزني، ويرتبط موقع المخزن بالتصميم العام للمنشأة- فالمخزن في هذا الصدد يعتبر وحدة من مجموعة الوحدات المتصلة بالعملية الإنتاجية، لذا يجب مراعاة ارتباط الموقع بخطوط مناولة المواد والمهمات بالمخزن. لكل ذلك فإنه قبل اتخاذ القرار النهائي بشأن اختيار موقع المخزن فإنه يجب العناية بإجراء دراسة كاملة عن الموقع المناسب للمخزن، ذلك لأن سوء اختيار موقع المخزن يمكن أن يؤدي إلى:

1. زيادة تكاليف النقل والمناولة، وتظهر المشكلة بشكل أوضح في مصانع إنتاج الطلبيات، حيث يحتاج الأمر إلى تخزين المواد بين مراحل الإنتاج المختلفة.
2. قد يكون سبباً في تعديلات متتالية لموقع المخزن، بسبب الحاجة الملحة إلى المساحة لتغطية التوسع بالنشاط الإنتاجي، الذي يتأثر به نشاط التخزين.

وبوجه عام يمكن القول أن القرار الخاص باختيار الموقع يتأثر بالعديد من العوامل كما يوضحها الشكل

التالي

شكل رقم (2-2-5) يوضح عوامل اختيار الموقع الأمثل للمخزن



المصدر: بشير العلاق، محمد عبد الفتاح الصيرفي، إدارة المخازن (عمان: دار المناهج للنشر

والتوزيع، 2004م) ص 85.

ومن ثم يمكن القول أن الموقع الأمثل هو: (ذلك الموقع الذي تنطبق عليه النسبة الكبرى من العوامل السابقة مع مراعاة أنه في حالة وجود بديلين أو أكثر للموقع المختار فإنه ينبغي أن تتم المقارنة على أساس عدد العوامل المتوافرة من كل من الموقعين).<sup>(1)</sup>

### التصميم الداخلي للمخزن:

يعتبر التصميم الداخلي للمخازن من الجوانب الهامة التي تلي عملية تحديد واختيار الموقع وهو من الجوانب الهامة في إدارة وتنظيم المخازن على اختلاف أنواعها، فالتصميم الجيد يساهم في رفع مستوى كفاءة الأداء المخزني<sup>(2)</sup>. ويقصد بالتصميم الداخلي للمخزن، تقسيم المساحات المتاحة في داخله بين الأنشطة المختلفة من استلام وحفظ وصرف ومناولة وأعمال إدارية وكتابية، وتوفير كل ما تحتاجه من أدوات وأجهزة، كما يتضمن أيضاً توزيع وترتيب مجموعات السلع في أماكن مختلفة بشكل سليم، بما يتفق مع إمكانية المخزن<sup>(3)</sup>.

### أهداف التصميم الداخلي للمخزن:

- 1- زيادة كفاءة الأداء المخزني بوجه عام.
- 2- تسهيل عمليات الاستلام والحفظ والصدق والرقابة الجيدة على المخزون<sup>(4)</sup>.
- 3- الحصول على الحد الأدنى من التسليف المخزنية مع المحافظة على مستوى الخدمات المحدد.
- 4- الاستقلال الأمثل للمساحة المخزنية<sup>(5)</sup>.

---

(1) بشير العلاق، محمد عبد الفتاح الصيرفي، إدارة المخازن، (عمان: دار المناهج للنشر والتوزيع، 2004م)، ص 85-86.

(2) المرجع السابق، ص 223.

(3) عمر وصفي عقيلي، وآخرون، مرجع سابق، ص 292.

(4) المرجع السابق، ص 292.

(5) كريد جنكيز، الدليل الشامل في إدارة المخازن الحديثة، ترجمة، سيف عبد العزيز (الرياض: معهد الإدارة العامة، 1417هـ)، ص 199.

يتضح من ذلك أن التصميم الجيد للمخزن له أثر هام في عملية التخزين وحركة المخزون بداخل المخزن. من حيث المناولة والنقل الداخلي، ولا يوجد نظام واحد يمكن أن يكون ملائماً إلى جميع الحالات أي يمكن تطبيقه في جميع المنشآت بل هناك العديد من الأنظمة الأساسية التي يمكن استخدامها في تصميم المخازن. وأن استخدام أي من هذه الأنظمة ومزيجاً منها يعتمد على نمط المواد والسلع المراد تخزينها، وأنظمة المناولة والتخزين اللازمة إضافة إلى حجم المخرجات والطلبات، ومن الأنظمة الأساسية المستخدمة في تصميم المخزن ما يلي<sup>(1)</sup>:

### 1- التجميع الوظيفي للمفردات:

يقصد بذلك تجميع المفردات المتشابهة من حيث وظيفتها، مثال: وضع جميع المفردات الثقيلة كالأجهزة والمعدات في نفس منطقة في المخزن، فعند طلب المفردات ذات العلاقة وظيفياً سوية، فإن هذا سهل عملية تنفيذ الطلبات، ومعرفة الموظف المسئول لجميع المفردات المخزنة.

### 2- تجميع المفردات السريعة الحركة:

تؤدي عملية ترتيب وتخزين المفردات السريعة الحركة بالقرب من مناطق الاستلام والشحن إلى تقليل العمل الموجه إلى مناولة هذه المفردات من وإلى المخزن. كذلك يمكن وضع المفردات البطيئة الحركة في منطقة أخرى أكثر ملائمة.

### 3- تجميع المفردات المتناظرة مادياً:

تتطلب المفردات المتناظرة مادياً مناطق وظروف خاصة لتخزينها إضافة إلى أنظمة مناولة متخصصة، فالمفردات الصغيرة المعبأة تتطلب رفوف وحاويات صغيرة لتخزينها، في حين أن المفردات الثقيلة تتطلب معدات مناولة وتسهيلات خاصة، أما المواد الغذائية تحتاج مساحات تخزين مجمدة.

---

(1) عبد الستار محمد العلي، مرجع سابق، ص 39.

#### 4- تخصيص موقع تخزين منفصلة لمخزون الأمان والمخزون الجاري:

يتم عادة وضع كميات صغيرة من المخزون الجاري في مواقع قريبة من مساحة الاستلام والشحن، وبالمقابل يجري وضع مخزون الأمان الذي يستخدم في تعزيز المخزون الجاري في مواقع أخرى، وتساعد هذه الأنظمة على استلام وتهيئة الطلبات في المنطقة المحددة وكذلك تأمين المخزون الجاري بكميات مرتبة في المنصات أو الحاويات.

وعند إعداد تصميم المخازن لابد أولاً من المعرفة الجيدة بخصائص المواد والسلع التي سيتم

تخزينها وكميات كل منها (1).

---

(1) عبد الستار محمد العلي ، مرجع سابق، ص 40.

## المبحث الثالث

### إجراءات وطرق وظيفتي الشراء والتخزين

#### 1. إجراءات الشراء:

يقصد بإجراءات الشراء:<sup>(1)</sup>

الخطوات التفصيلية العلمية التي يجب إتباعها لإنجاز السياسة العامة للشراء ويخول لإدارة المشتريات سلطة القيام بهذه الإجراءات بهدف انجاز عمليات الشراء.

إذن فإن إجراءات الشراء تعبر عن طريق القيام بالمهام والمسؤوليات الملقاة على عاتق إدارة المشتريات ومن ثم فهي وسيلتها في تحقيق هذه المهام.

#### إجراءات الشراء:

أولاً: الشعور بالحاجة (تقرير الحاجة):<sup>(2)</sup>

يبدأ تنفيذ دورة الشراء أو إجراءات الشراء بالتأكد من وجود حاجة لإدارة أو قسم معين داخل المنشأة، ويعتبر الشخص المسئول عن إدارة معينة مسئولاً عن تحديد الاحتياجات المطلوبة داخل هذه الإدارة بالكميات والنوعيات المطلوبة إضافة إلي تحديد الوقت المطلوب فيه توفير هذه الاحتياجات.

ويختلف تصميم طلب الشراء من منشأة لأخرى إلا أنه يجب أن يحتوي علي حد أدنى من البيانات التي تتمثل في: رقم الطلب، اسم ورقم حساب الجهة الطالبة، اسم الصنف المطلوب، المواصفات والكمية المطلوبة، مواعيد الحاجة إلي الصنف، أي معلومات إضافية، وأخيراً توقيع المسئول عن الجهة الطالبة.

---

(1) نظيمة عبد العظيم خالد، مرجع سابق، ص 89

(2) رسمية قريبا قص، عبد الغفار حنفي، مرجع سابق، ص 127.



## ثانياً: اعتماد طلب الشراء:<sup>(1)</sup>

بعد تحرير طلب الشراء يتم تحويله إلي المدير المسئول عن الجهة الطالبة لكي يقوم بمراجعة الطلب للتأكد من سلامته ووجود حاجة فعلية للكميات والمواصفات المطلوبة، وأحياناً يقوم المسئول بتعديل البيانات المسجلة بطلب الشراء في ضوء ما يتوفر لديه من معلومات حول معدلات الاستخدام في الماضي أو تعليمات الإدارة العليا بخصوص سياسات المنشأة أو اتجاهاتها المستقبلية.

## ثالثاً: التحقق من توافر الاعتمادات:<sup>(2)</sup>

بعد اعتماد طلب الشراء من رئيس القسم أو مدير الإدارة يتم تحويله إلي الإدارة المالية، لكي تتم مراجعته، وبعد التحقق والمراجعة يتم تحويل الطلب إلي قسم المشتريات والذي يبدأ في الظهور في الدورة مرة أخرى.

## رابعاً: مراجعة طلب الشراء:<sup>(3)</sup>

عند وصول طلب الشراء إلي إدارة أو قسم المشتريات يصبح من حق هذا القسم فحص الطلب او مراجعة البيانات الواردة فيه للتأكد من وجود حاجة فعلية حقيقية لشراء الأصناف المطلوبة.

## خامساً: الاتصال بإدارة المخازن للتحقق من مدي توافر الأشياء المطلوبة<sup>(4)</sup>

وهنا تقوم إدارة الشراء بالاتصال بإدارة المخازن أن وجدت إدارة للمخازن، وذلك بغرض التأكد من مدى توافر أو عدم توافر تلك الأشياء بالمخازن حتى يمكن بناء علي ذلك اتخاذ الترتيبات اللازمة.

---

(1) رسمية قريبا قص، عبد الغفار حنفي، مرجع سابق، ص 128.

(2) ثابت عبد الرحمن إدريس، مرجع سابق، ص 147.

(3) المرجع السابق، ص 147.

(4) أحمد عرفة، سمية شلبي، الإدارة الشرائية والفرع، ط9 (جامعة مدينة نيويورك) ص 144.

## سادساً: اختيار الموردين وإصدار أمر الشراء:<sup>(1)</sup>

يبدل مندوبو المشتريات مجهودات كبيرة في سبيل اختيار انسب الموردين، وتتخذ هذه المجهودات أبعاداً أكبر وأعمق بقدر أهمية الأصناف من ناحية التكاليف، أو من ناحية تأثيرها في الإنتاج، وكذلك في حالة ماذا تضمن الشراء أصنافاً جديدة ذات قيمة مرتفعة.

يمثل السعر أهمية خاصة في اختيار المورد، وتبدأ إجراءات الشراء في الشركات الصناعية عادة بدعوة كل الموردين لتقديم عروض أسعارهم للأصناف المطلوب شراؤها، وتتم هزة الدعوة إما شفاهة أو بمقتضي خطاب أو عن طريق نموذج طلب أسعار.

## سابعاً: متابعة أمر الشراء وإخطار الشحن:

يعد متابعة الطلب من المسئوليات الهامة لإدارة الشراء، فقد يتم كتابة الطلب وإرساله بالبريد ولكن قد لا يتم تسلمه من جانب المورد، ومن ثم كان لابد من متابعة الطلب حتى يتم التأكد من تسلمه من قبل المورد، ويتم استلام الطلبية في الوقت المرغوب فيه والمكان المطلوب، ولضمان تحقيق ذلك فانه من الضروري وضع خطوات محددة لمتابعة كل الطلبيات مع الموردين. وحيث إن إدارة الشراء تكون مسئولة عن تسليم المواد في الوقت المناسب وفي المكان المناسب، فإنه يجب إعطاءها سلطة كاملة حتى تتمكن من تحقيق ذلك، وان كان بعض المنشآت قد يفوض تلك السلطة لقسم تخطيط ومراقبة

---

(1) عاطف جابر طه عبد الرحيم، إدارة المشتريات والمخازن، مدخل أنظومة إدارة المواد (الإسكندرية: الدار الجامعية، 2008م) ص 58.

الإنتاج وقد لا يعتبر هذا ملائماً في كل الأحوال وذلك نظراً لأن المورد سوف يتعامل مع جهتين في تلك الحالة.(1)

تقوم إدارة الشراء بالمتابعة علي أساس مواعيد التوريد المحددة ، بترتيب اتصالاتها مع الموردين وذلك من خلال الاستعجلات والانزارات حتى يتم توريد البضاعة للمخازن.(2)

ثامناً: النقل:(3)

يعتبر النقل الوسيلة المادية في تحريك المواد من والي المنشأة فهو عنصر حيوي في النشاط الكلي للإمداد، إلا أنه يمثل مرحلة من مراحل دورة الشراء، فهو الأداة المادية لتحريك المواد من أماكن توريدها إلي المنشأة وإلي أماكن استخدامها في العملية الإنتاجية.

وتكمن أهمية النقل في خلق المنافع الزمانية والمكانية للمواد التي يتم نقلها إضافة إلي مدي تأثيره علي تكاليف مستلزمات الإنتاج والتي بدورها ستؤثر علي أسعار المنتجات وحجم السوق وقدرة المنشأة علي المنافسة وانعكاسات ذلك سلبا وإيجابا علي ربحية المنشأة.

#### تاسعاً: الاستلام والفحص:

عادة ما يتم استلام البضاعة الواردة استلام مبدئي بمخزن مؤقت يطلق عليه غالبا مخزن الوارد وهو المخزن المختص باستقبال جميع مشتريات المنشأة.(4)

---

(1) أحمد عرفة، سمية شلبي، مرجع سابق، ص 146.

(2) عبد الغفار حنفي، رسمية قريبا قص، مرجع سابق، ص 147.

(3) المرجع السابق، ص 134.

(4) المرجع السابق، ص 152.

وتتضمن عملية الاستلام كتابة محضر الاستلام الذي يصف البضاعة المستلمة من حيث الشكل والنوع والكمية وفحص هذه البضاعة وكتابة نتائج الفحص في محضر يثبت به اسم المورد ورقم الطلبية وغيرها من البيانات الضرورية<sup>(1)</sup>.

### عاشراً: المراجعة وإنهاء الطلبية:

تستكمل دورة الشراء مراحلها من خلال قيام قسم المشتريات بالعديد من الأعمال الإجرائية تستهدف المراجعة النهائية وإغلاق ملف الطلبية، ومن أهم هذه الإجراءات:<sup>(2)</sup>

- تسلم ومراجعة الفواتير وقيدتها في حسابات الموردين ثم تسليمها للإدارة المالية لاتخاذ إجراءات صرف استحقاقاتهم.
- اتخاذ الإجراءات الخاصة بتسوية أوضاع المواد التالفة أو غير المطابقة للمواصفات عن طريق استبدالها من الموردين أو خصم قيمتها إذ لم تكن المنشأة في حاجة إلى تعويضها.
- تسوية الأمور الخاصة بغرامات التأخير وشروط التسليم والسادد في حالة عدم الوفاء بها أو بجزء منها من جانب الموردين.
- اتخاذ إجراءات تسليم الأصناف التي تقرر قبولها بصفة نهائية إلى جهات الاستخدام أو مراكز التخزين في المنشأة.

### 2. طرق الشراء:<sup>(3)</sup>

#### 1/ المناقصة العامة:

هي مجموعة من الإجراءات المعلن عنها في ضوء اللائحة التنفيذية الخاصة بالمناقصات تهدف إلى الوصول إلى أكفاء الموردين المتقدمين بمناقصاتهم.

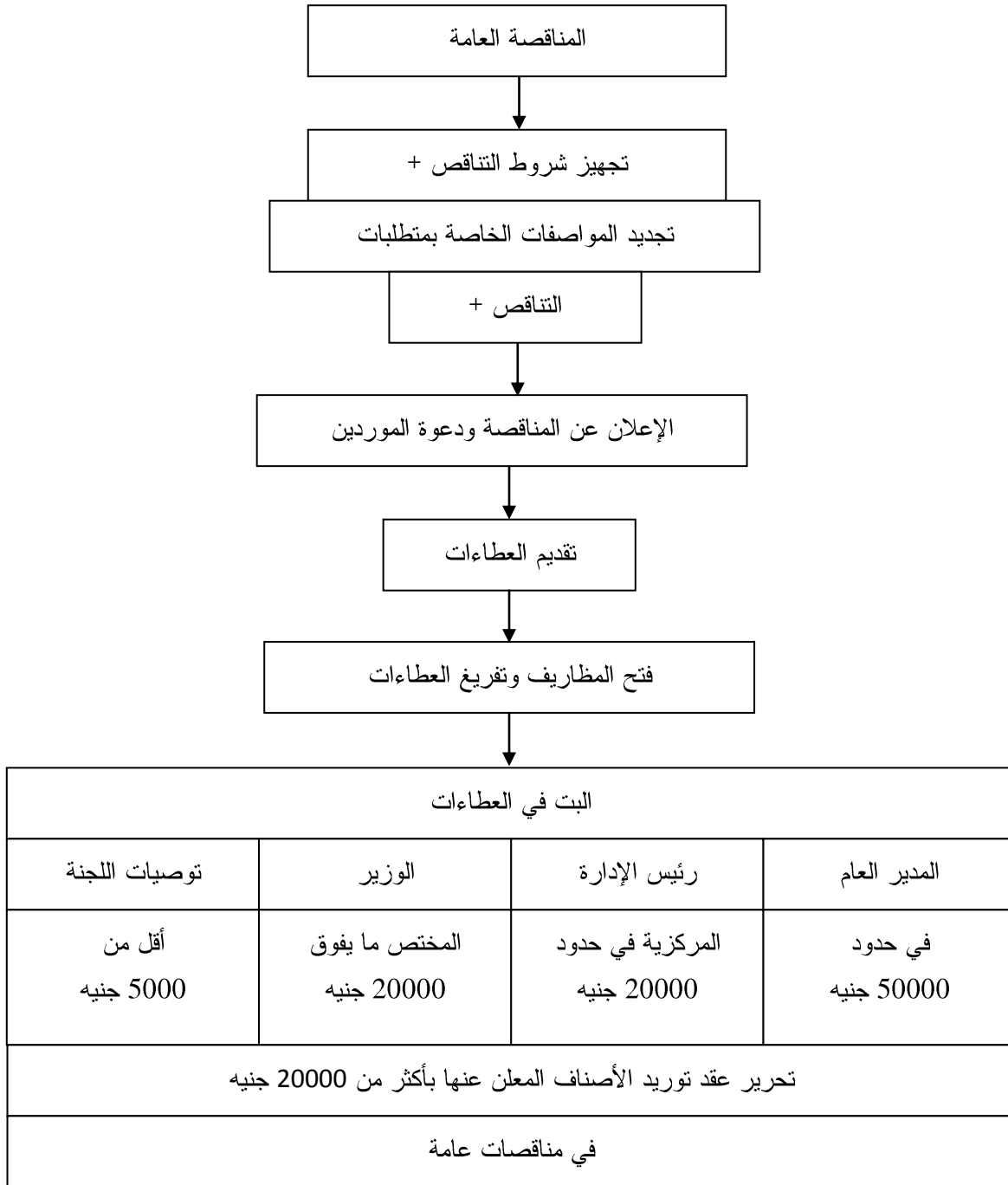
---

(1) محمد سعيد عبد الفتاح، مرجع سابق، ص 29.

(2) ثابت عبد الرحمن إدريس، مرجع سابق، ص 157.

(3) نظيمة عبد العظيم خالد، مرجع سابق، ص 111.

شكل رقم (2-3-1) يوضح المناقصة العامة

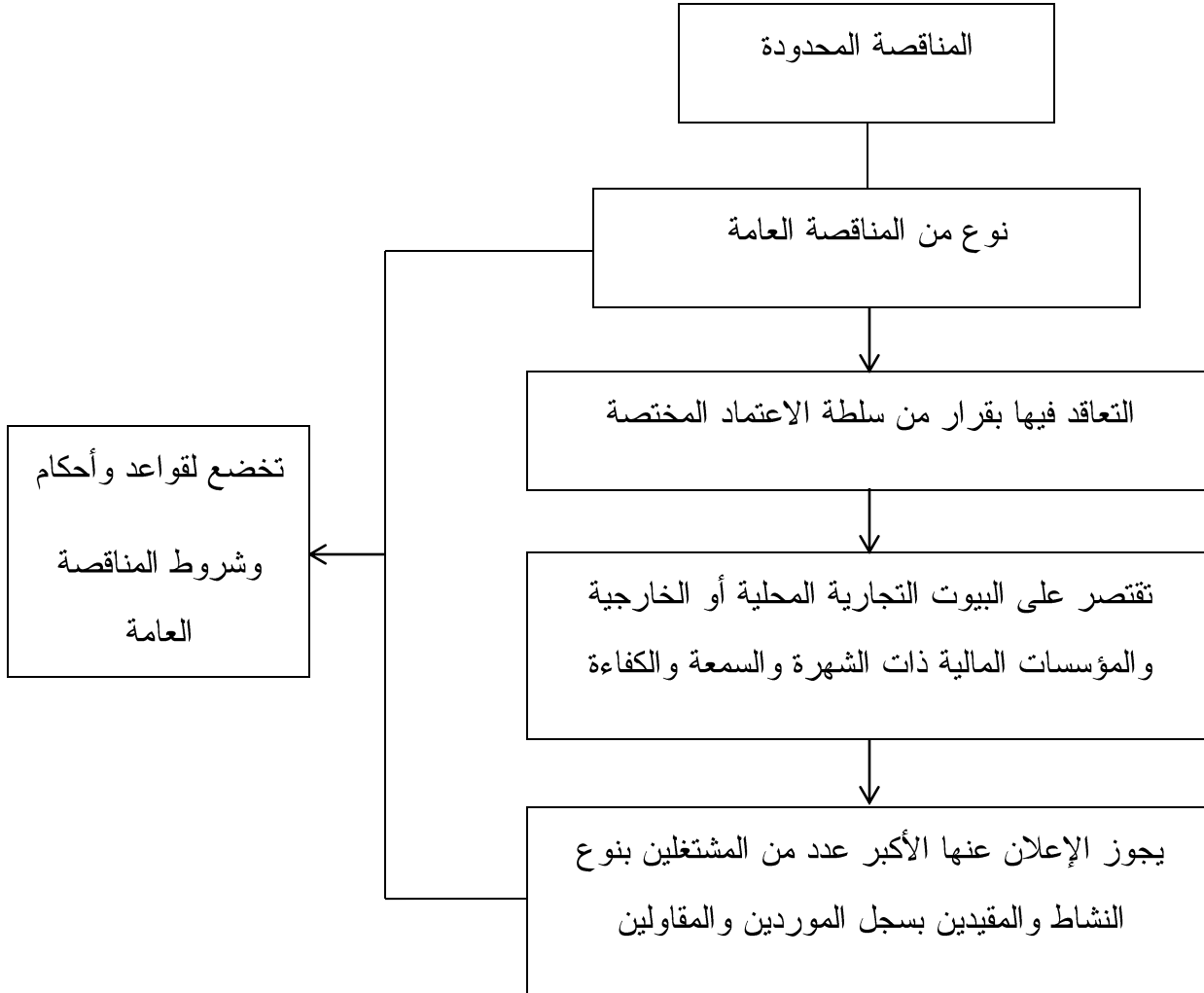


المصدر: نظيمة عبد العظيم خالد، إدارة المشتريات والمخازن، (القاهرة: كلية التجارة، 1993م)، ص 112.

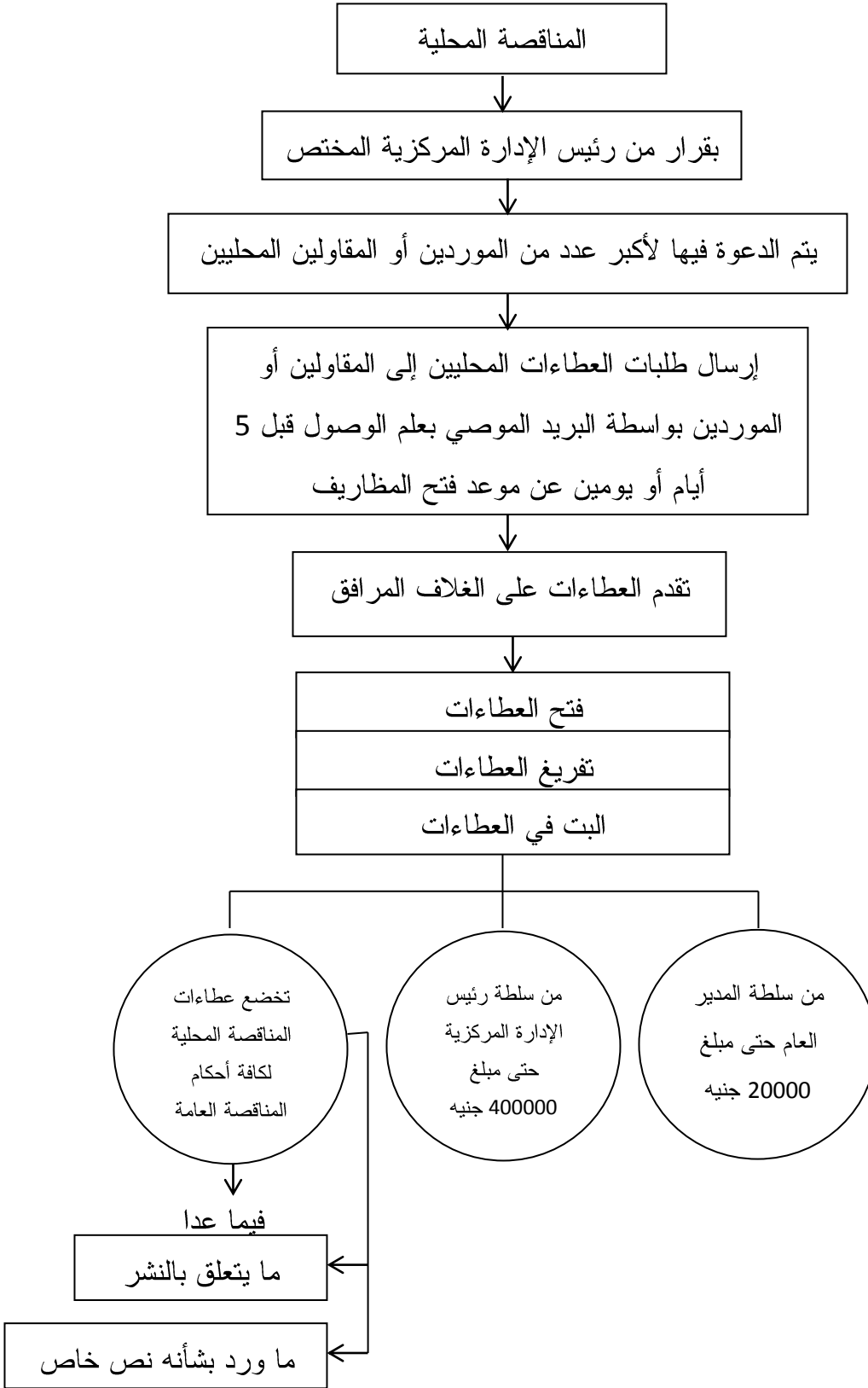
## 2/ المناقصة المحدودة:

هي نوع من المناقصات العامة ولكنها تقتصر على البنوك التجارية أو مؤسسات مالية تتمتع بالسمعة والكفاءة من كافة النواحي المالية والفنية والتي تكون مسجلة في سجل الموردين.

شكل رقم (2-3-2) يوضح المناقصة المحدودة

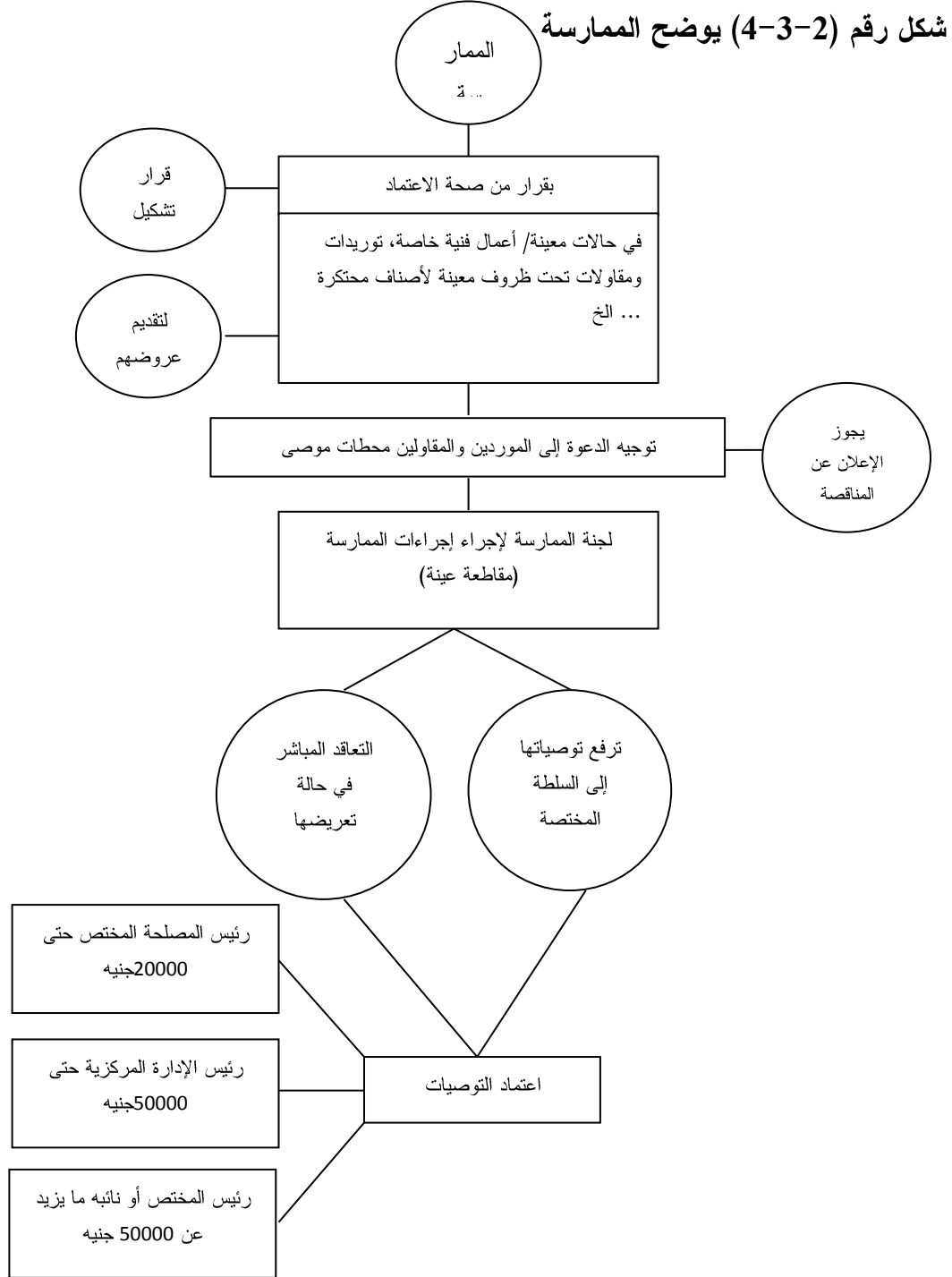


المصدر: نظيمة عبد العظيم خالد، إدارة المشتريات والمخازن، (القاهرة: كلية التجارة، 1993م)، ص 113.



#### 4/ الممارسة:

يقصد بالممارسة استدعاء ومناقشة الموردين للأسعار المقدمة منهم بهدف خلق روح المنافسة بينهم والوصول إلى أفضل الأسعار وتتبع طريقة الممارسة في الحالات التي يصعب تطبيق طريقة المناقصة فيها بسبب تعدد وطول إجراءاتها وذلك كما هو موضح في الشكل التالي:



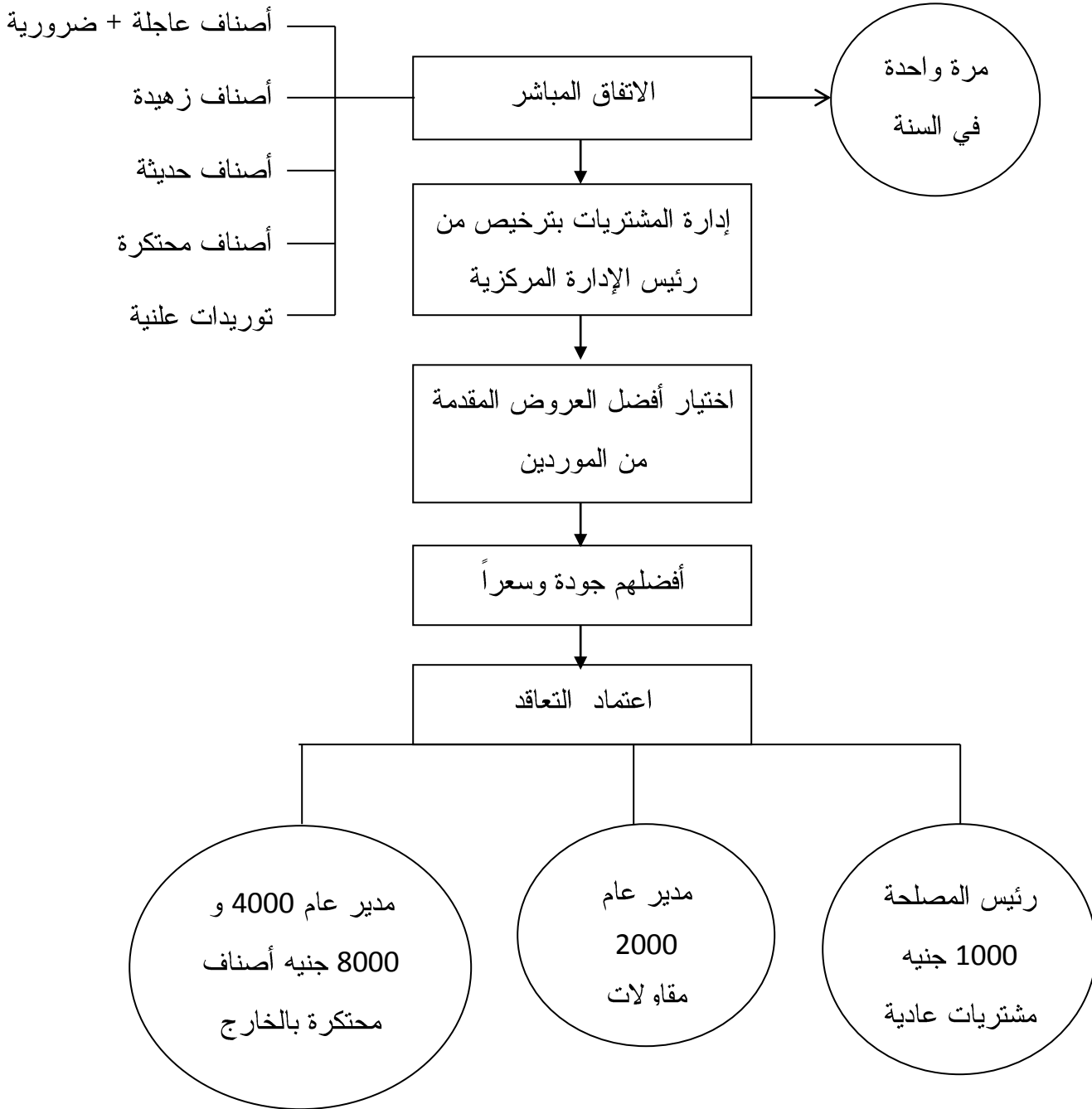
المصدر: نظيمة عبد العظيم خالد، إدارة المشتريات والمخازن، (القاهرة: كلية التجارة، 1993م)، ص 115.



## 5/ الأمر أو الاتفاق المباشر:

وفقاً لهذه الطريقة تقوم إدارة المشتريات بالاتصال ثم الشراء المباشر من المصدر الذي تختاره من بين مصادر التوريد المقدمة بعروضها والمتمثل في الأفضل سعراً أو شروطاً.

شكل رقم (2-3-5) يوضح الأمر أو الاتفاق المباشر



المصدر: نظيمة عبد العظيم خالد، إدارة المشتريات والمخازن، (القاهرة: كلية التجارة، 1993م)، ص 117.

## إجراءات التخزين:

يقصد بإجراءات التخزين<sup>(1)</sup>:

مجموعة الخطوات الرئيسية من استلام وتخزين وصرف المواد بهدف القيام بعمليات التخزين بفاعلية وتختلف هذه الخطوات من منشأة لأخرى وفي المنشأة الواحدة من وقت لآخر.

### أولاً: إجراءات الاستلام:

1/ استلام المواد من الموردين:<sup>(2)</sup>

أ/ عادة تخطر إدارة الشراء إدارة المخازن حال إرسال أي أمر بالشراء للموردين ويتضمن هذا الإخطار أنواع المواد المشتراه ووقت الاستلام لكي تتخذ إدارة المخازن الاستعدادات الخاصة بالاستلام.  
ب/ تسلم إدارة المخازن وبعد استلام المورد لأمر الشراء إخطاراً من المورد حالما يرى نفسه مستعداً لإرسال البضاعة.

ج/ وبعد شحن البضاعة من المورد وإخطار شركة الشحن لإدارة المخازن بوصول البضاعة فإن إدارة المخازن وقبل استلام البضاعة تقوم بمطابقة إخطار المورد مع إخطار الشحن.

د/ ومن ثم يتم الاستلام الفعلي للمادة للتأكد من إن الكمية المستلمة كاملة وان جودتها بعد الفحص مطابقة للجودة المطلوبة.

هـ/ كتابة محضر الاستلام والفحص. فإذا كانت البضاعة سليمة وغير ناقصة فإنها تدخل وتسجل في السجلات المحددة لها.

2/ إجراءات الاستلام عند تحويل المواد من المخازن الفرعية إلى المخازن المركزية:

---

(1) نظيمة عبد العظيم خالد، مرجع سابق، ص 89.

(2) جعفر عصمت حسن، الإدارة العلمية للمخزون والمشتريات، (القاهرة، مكتبة عين شمس، 1979م)، ص 30.

أن الإجراءات تختلف في هذه الحالة منها في الصناعة الواردة من الموردين. إذ لا تحتاج عملية الاستلام إلى مستندات متعددة سوى إذن التحويل.

3/ إجراءات الاستلام في حالة إرجاع الصناعة من إدارة الإنتاج أو أي إدارة أخرى:

يمكن إن تعاد البضاعة من الإنتاج لعيب فيها، أو إنها غير صالحة للاستعمال أو نتيجة التغير في برامج الإنتاج.

مثل هذه الحالات لابد من تنظيم (إخطار إرجاع البضاعة) تسير إلى رفض البضاعة، وعند وصول البضاعة إلى المخازن تقوم إدارة المخازن بالمراجعة والفحص السريع.

4/ إجراءات استلام مخلفات الإنتاج:

إن مخلفات الإنتاج ترسل إلى المخازن لتخصيص مكاناً خاصاً توضع به تمهيداً للتخلص منها. أو التصرف بها. بإعادة الاستخدام في مجالات أخرى أو بيعها.

ثانياً: إجراءات الصرف:

لا يقتصر عمل إدارة المخازن على الاستلام بل لابد من إجراء عمليات تصدير للمواد.<sup>(1)</sup>

وان هذا الصرف يخضع للاعتبارات التالية:

1/ سلطة صرف البضاعة:<sup>(2)</sup>

نظراً لجسامة بعض المواد المخزنية، فإن ذلك يتطلب وجود قواعد تحدد سلطة صرف البضاعة إذ أن لكل مركز من مراكز التنظيم الحق في طلب البضاعة بحدود سلطته. وقد يتطلب الصرف أحياناً موافقة الإدارة العليا.

---

(1) محمد عبد الله، محمد عثمان إسماعيل، إدارة المخازن، ص 81

(2) Leelamar And Dobler . materials management (n.y. megmaw. Hill Book. 1965) p10.

## 2/ تحقيق الحاجة: (1)

وعادة لا يتم الصرف إلا إذا تم وصول مستندات الصرف موضحة نوع البضاعة ومواصفاتها للتأكد والتحقق من الأصناف المطلوبة والكميات المطلوبة، ولكن في بعض الأحيان يصعب على مسئول المخازن التعرف على الاحتياجات بشكل دقيق نتيجة عدم استخدام الرموز أو الأرقام الدالة على نوع البضاعة المطلوبة أو استخدام الرموز على شكل خاطئ مما يضطر مسئول المخزن الرجوع للجهة الطالبة لذلك، أو عن طريق خبراته الذاتية التي كثير ما تساعد للتحقق من حاجة المادة المطلوبة.

## 3/ توقيت الصرف: (2)

وقد تحدد إدارة المخازن فترات الصرف صباحية أو مسائية أو تنظيم ساعات معينة للصرف. وقد تمنع الصرف في أحد أيام الأسبوع للمراجعة.

## 4/ طرق الصرف: (3)

تتم عملية الصرف من المخازن إلى الإدارات الأخرى كالآتي:

أ/ الصرف وفق جداول الإنتاج:

وتستخدم في هذه الطريقة في الحالات التي يكون فيها تخطيط الإنتاج ممكناً.

ب/ الصرف من المخازن إلى خارج المشروع:

ويجري هذا الصرف عادة من مخازن البيع كمنتجات جاهزة إلي الجهات الطالبة أو مناطق التوزيع.

ج/ بعض حالات الصرف الخاصة:

1. صرف قطع الغيار.

---

(1) جلال محمد بكير، أحمد سور، إدارة المشتريات والمخازن، (القاهرة: مكتبة عين شمس، 1976م)، ص145.

(2) مهدي حسن زويلف، مرجع سابق، 145.

(3) مرجع سابق، 175

2. صرف السلع على سبيل الإعارة.

3. صرف السلع الرأسمالية.

ثالثاً: مسك السجلات المخزنية:

1/ ضبط حركة المخزون:<sup>(1)</sup>

إن البضاعة تأتي للمخازن وتخرج منها في حركة مستمرة فبعد فحصها واستلامها ترسل البضاعة إلى المخازن لحين الحاجة إليها. وعند الحاجة يتم الصرف للمواد وفقاً لمستندات صرف خاصة. كما يجب على إدارة المخازن إن تحتفظ بسجلات مخزنيه تدون فيها حركة المواد.

إن الاحتفاظ بسجلات ضبط حركة المخزون له فوائد عدة منها:

أ/ التعرف على أرصدة كل صنف من أصناف المواد المخزنية دون إجراء الجرد الفعلي.

ب/ أنها وسيلة رقابية أو أداة للمقارنة.

ج/ تساعد على تسعير البضاعة المخزونة مهما اختلفت طرق التسعير.

د/ وسيلة لمعرفة الحدود الدنيا والقصى لحجم المخزون من البضاعة.

هـ/ تساعد على معرفة أماكن المخزون.

2/ بطاقة الصنف:<sup>(2)</sup>

وهي بطاقة تبنى عليها حركة المادة المخزونة، وتختلف المشاريع في تصميمها وقد تأخذ عادة

أشكالاً معينة تحتوي على بيانات تسهل عملية التعرف على المادة.

---

(1) مهدي حسن زويلف، مرجع سابق، ص176.

(2) مهدي حسن زويلف، إدارة الشراء والتخزين في منظور كمي، (عمان: جامعة مؤتة، 1993م) ص 127.

### 3/ بطاقة المخزون: (1)

هي عادة لا توضع مع المادة بل تحتفظ بها في سجلات خاصة خلافاً لبطاقة الصنف والتي تحتوي على معلومات مستفيضة قد تفوق معلومات بطاقة الصنف.

### طرق التخزين: (2)

توجد الكثير من الطرق التي تستخدم في تخزين المواد والأصناف المشتراه ونذكر منها:

#### 1/ وضع الأصناف على الأرض:

تستخدم هذه الطريقة في تخزين الخامات المعبأة داخل بالات أو جولات أو أكياس أو صناديق وذلك بان ترحل هذه المواد فوق بعضها البعض دون حاجة إلى استعمال أرفف وقد يوضع خشب أو إلى ذلك تحت هذه العبوات خوفاً من تلفها إذا كانت ملاسة للأرض.

#### 2/ استخدام الأرفف:

قد تستخدم في تخزين بعض الأصناف أرفف من الحديد الصلب تتحمل ثقل الصنف المخزون وتصب الأصناف المخزونة على الأرفف مع وضع كل صنف في المكان المخصص له والذي يحمل عادة بطاقة باسمه، ويقسم المخزن في هذه الحالة إلى صفوف رئيسية يحتوي كل صنف منها على عدد مناسب من الأرفف يقسمها رأسياً عدد من الفواصل.

#### 3/ التخزين في صناديق نمطية:

تستخدم صناديق تنميط خشبية أو معدنية ويحتوي كل منها على كمية محددة وزناً أو كياً أو عدداً من صنف معين وتوضع الصناديق على الأرفف في الأمكنة المخصصة لذلك الصنف ومن مزايا هذه الطريقة.

(1) مهدي حسن زويلف، مرجع سابق، ص 178.

(2) يسري خضر إسماعيل، إدارة المشتريات والمخازن، (القاهرة: دار النهضة العربية، 1985م)، ص 155.

1. سهولة وضع هذه الصناديق في المكان المخصص لها وسحبها منها.

2. سهولة جرد محتويات المخزن

3. توفير الجهد.

4. التوفير في المناولة والنقل الداخلي إذا أنها مجهزة.

5. تقليل المساحة اللازمة للتخزين وتوفير تكاليف التخزين.

#### **4/ التخزين في العراق:**

إذا كانت لا تتعرض للتلف.

## الفصل الثالث

### الإطار المفاهيمي للإنتاجية والربحية

- المبحث الأول: الإنتاجية والربحية
- المبحث الثاني: علاقة الشراء والتخزين بالإنتاجية والربحية
- المبحث الثالث: طرق قياس وتقدير الإنتاجية والربحية



## الفصل الثالث

### المبحث الأول

#### الإنتاجية والربحية

أولاً: مفهوم الإنتاجية:

1/ الإنتاجية هي قياس للناتج المحقق باستخدام عوامل أو مدخلات معينة، مثلاً عدد وحدات

التلفزيون التي قام بتجميعها فريق من العمال في الساعة.<sup>(1)</sup>

2/ تعرف الإنتاجية بأنها الكمية المنتجة من وحدة زمنية وأيضاً عرف في معناها الواسع فإن

الإنتاجية تشير إلى تملك أو استخدام القوة على الخلق.<sup>(2)</sup>

3/ الإنتاجية هي مقدار إنتاج العامل في الساعة مع مراعاة نوع الإنتاج.<sup>(3)</sup>

4/ تعرف الإنتاجية بأنها عبارة عن الخلق للسلع والخدمات ولكن تتم عبر عملية تخطيط

مسبقة مع وضع الرسومات والتصاميم المتبقية منها، كما تم تعريف الإنتاجية بأنها الاستخدام

الفعال للموارد وعادة ما يتم التعبير عنها في شكل نسبة المخرجات إلى المدخلات ويمكن

تمثيلها بالمعادلة التالية:

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

(1) شوقي حسين، إدارة وظيفة الإنتاج، (القاهرة: دار النهضة العربية، 1974م) ص 3.

(2) صلاح الشنواني، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، مدخل الأهداف، (الإسكندرية: مؤسسة شباب الجامعة، 1999م) ص420.

(3) شوقي حسين، مرجع سابق، ص3.

5/ يقصد بالإنتاجية ذلك المقياس الذي يستخدم لتحديد مستوى الإنجاز من المخرجات (منتجات خدمات) الذي تولد من استخدام موارد محددة في النظام الكلي للمنشآت وكثير ما يعبر عن الإنتاجية كناتج لنسبة المخرجات (المبيعات أو الإيرادات) (إلى المدخلات الموارد الإنسانية وغير الإنسانية) التي تستخدم في المنظمات إذا إن الإنتاجية يمكن التعبير عنها في المعادلة الآتية:<sup>(1)</sup>

$$\text{الإنتاجية} = \frac{\text{مخرجات الإنتاج}}{\text{المدخلات}} \div \frac{\text{المبيعات}}{\text{الإيرادات}}$$

6/ يقصد بالإنتاجية منظمات الأعمال بأنها القدرة على تحقيق الأهداف عن طريق تحويل المدخلات إلى المخرجات المطلوبة بأقل تكلفة.<sup>(2)</sup>

7/ تعرف الإنتاجية بأنها تعبير عن المقياس النسبي للعلاقة بين عناصر المدخلات والمخرجات.<sup>(3)</sup>

8/ تعرف الإنتاجية بأنها تحقق أهداف المنظمة وتحقق الرضاء والإشباع لرغبات والسعادة. في حين عرفها آخرون بأنها القدرة على إنشاء جيل صالح سوي علماً وسلوكاً.<sup>(4)</sup>

(1) علي السلمي إدارة الإنتاجية، (القاهرة: مكتبة غريب 1991م)، ص17.

(2) نبيل الحسن النجار، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، (القاهرة: الشركة العربية للنشر والتوزيع، 1992م)، ص36.

(3) عفيفي شريف عبد الله، عطية محمد عطية، إدارة العمليات الإنتاجية، (الأردن: دار الفكر للنشر والتوزيع، 1990م).

(4) عبد الله السهلاوي، خالد النويصر، الإنتاجية والعوامل المؤثرة فيها، مجلة الإدارة، العدد 201، 1996م، ص 409.

9/ تعرف الإنتاجية في مفهومها الاقتصادي بأنها نسبة الناتج من سلعة أو خدمة أو من السلع والخدمات إلى المستثمر من عامل أو أكثر من العوامل المتقدمة من الإنتاج.(1)

10/ ويمكن تعريف الإنتاجية كمؤثر اقتصادي يستخدم لقياس فعالية الإدارة في إدارة النشاط الإنتاجي ويعبر عنها بنسبة مئوية تشير إلى العلاقة ما بين الإنتاج (المخرجات) المتصل عن النشاط الإنتاجي وعناصر الإنتاج المستخدمة للحصول على ذلك (المخرجات) أو يستخدم في قياس ذلك ووحدات العمل أو وحدات رأس المال... الخ.

$$\text{ويأخذ مقياس الصفة التالية الإنتاجية} = \frac{\text{الإنتاج (المخرجات)}}{\text{الموارد المستخدمة}}$$

وزيادة الإنتاجية تعني تحسين استثمار عناصر الإنتاج.(2)

11/ أيضاً يتم تعريف الإنتاجية في معناها الواسع لا تعدو إن تكون نسبة أو علاقة بين المخرجات ومدخلات. أما العلاقة التي تجمع بين المخرجات واحد عناصر المدخلات فيدعوها بعض الاقتصاديون بالإنتاجية الجزئية وهي أهمها إنتاجية العمل أو ما يسمى بمعدل الإنتاج لكل عامل وإذا كانت الإنتاجية بمفهومها الواسع تعبر عن مقدار الكفاية في استغلال الموارد البشرية وغير البشرية المتاحة فإن إنتاجية العمل تعبر عن كفاية العمل المبذول من قبل.(3)

---

(1) سمير محمد عبد العزيز، الاقتصاد الإداري، (الإسكندرية: مطبعة الإشعاع، 1997م)، ص165.

(2) كاسر نصر المنصور، إدارة الإنتاج والعمليات، (عمان: دار حامد للنشر والتوزيع، 2000م)، ص29.

(3) وجيه عبد الرسول العلي، زيادة الإنتاجية من المسئول عنها وكيف نتحقق، مجلة الإدارة، العدد 4، 1983م، ص79.

12/ الإنتاجية هي العلاقة بين حجم السلع والخدمات المنتجة وبين عناصر الإنتاج المادية المستعملة في إنتاجها.(1)

13/ الإنتاجية هي طريقة لقياس فاعلية استخدام المصادر من قبل الأفراد والمكاتب والمنظمات والمجتمعات.(2)

14/ تعرف الإنتاجية بأنها تعني تحقيق الأهداف المحددة من قبل الإدارة وذلك بتنظيم نسبة الناتج المحقق في استخدام الموارد التامة خلال فترة زمنية محددة وترتبط الإنتاجية بما ينجزه العامل في فترة محددة وبمساعدة نظام الكمبيوتر يمكن انجاز قدرة كبيرة من العمل أكثر من استخدام نظام معلوماتية بدائية فمثلاً العامل الذي يستخدم له الطباعة التقليدية اقل انجازاً من العامل الذي يستخدم الكمبيوتر في الطباعة، فيما نجد عامل الزمن مهم في إنجاز المهام، ونظم الطباعة بالكمبيوتر تساعد في زيادة الإنتاجية.(3)

15/ أن الإنتاجية في المفهوم الاقتصادي الضيق تعني إنتاج السلع فقط، ولكن النظرة الاقتصادية الحديثة ترى أن الخدمات المواصلات مثلاً جزء من الإنتاج لأنها تعمل على نقل وتوزيع السلع الإنتاجية والاستهلاكية من مكان لآخر.(4)

---

(1) فتحي إبراهيم محمد، قراءات في الإدارة الإنتاجية الحديثة،( مصر: جامعة أسيوط، 1991م)، ص203.

(2) سليمان عبيدات، محمود سالم، إدارة العمليات الإنتاجية، الشركة العربية المتحدة للتسويق، 2013م، ص23.

(3) Nickerson , R, Business and information systems: new jersey . NP 2001, 23.

(4) حاكم حسن محمد، إدارة الإنتاج والعمليات، (عمان: دار زهران لنشر والتوزيع، 2006م)، ص37.

## ثانياً: أنواع الأنظمة الإنتاجية:

هنالك عدة تصنيفات للأنظمة الإنتاجية يمكن تقسيمها على الآتي:

1. حسب درجة النمطية.
2. حسب طبيعة العملية الإنتاجية.
3. حسب إنتاج السلع أو إنتاج الخدمات.

### 1/ حسب درجة النمطية:

تتراوح أنظمة الإنتاج بين أنظمة تنتج سلعاً متشابهة ونمطية إلى حد كبير وبين أنظمة إنتاجية تنتج سلعاً متباينة بحيث قد تختلف كل وحدة عن الأخرى والمقصود بالنمطية العالية هو أن كافة الوحدات المصنعة من صنف معين متشابهة وليس هناك فارق بين الوحدة والأخرى، مثل التلفزيون، والطابعات والكتب والحقائب، ومن الأمثلة على الخدمات النمطية غسيل السيارات، الخدمات الجوية، إما السلع غير متشابهة فهي تلك السلع التي تصنع بمواصفات خاصة حسب رغبة العميل (كالنظارات الطبية) ومن الأمثلة على خدمات غير النمطية خدمة التاكسي وبعض الخدمات الطبية والعلاجية المقدمة من جانب الأطباء وتمتاز أنظمة الإنتاج النمطية بأنها قد تؤدي إلى تخفيض تكلفة الإنتاج لأنها تستفيد من الأنظمة الإنتاجية وأساليب المتشابهة وتستفيد من التشابه في الموارد الداخلية في إنتاج السلع والخدمات وعلى العكس من ذلك الأنظمة الإنتاجية، حيث تحتاج إلى مهارات عالية جداً ويمتاز العمل بالبطيء ويحتاج إلى تأني مما يؤدي إلى ارتفاع تكلفة الإنتاج.<sup>(1)</sup>

---

(1) علي سليم العلوانة، إدارة الإنتاج والعمليات، (عمان: دار حامد للنشر والتوزيع 1998م)، ص ص 26 - 27.

يمكن التفرقة بين نوعين من الأنظمة الإنتاجية على حسب درجة النمطية هي: (1)

أ. الإنتاج النمطي.

ب. الإنتاج المتنوع.

أ/ الإنتاج النمطي:

ويعتبر لفظ الإنتاج النمطي عن توحيد مواصفات السلعة أو الخدمات طبقاً لمجموعة من المعايير فيما يتعلق بالمواصفات والتكوين والأداء وطريقة الصنع ونوعية الخدمات المستخدمة وغيرها من العناصر ومن أمثلة السلع النمطية السيارات، التلفزيون، الآلات الكاتبة.

ب/ الإنتاج المتنوع:

فيشير إلى المنتجات أو الخدمات التي يتم تقديمها بمواصفات محددة لتتناسب احتياجات فئة معينة ومن أمثلة الإنتاج المتنوع النظارات الطبية، الملابس المعدة وفقاً للطلب النمطي.

للإنتاج النمطي عدة مزايا أهمها:

1. إمكانية الاستفادة بدرجة أكبر من الآلات المتخصصة.

2. سهولة تدريب العمال والإشراف عليهم.

3. تحقيق وفورات الشراء والإنتاج.

---

(1) عبد الله عفيفي وعطية محمد، إدارة العمليات الإنتاجية، (الأردن: حقوق الطبع والنشر محفوظة للمؤلف، 1990م)، ص ص 14 - 15.

4. مكان تحسين أداء العمل.

5. سهولة الرقابة على الإنتاج.

للإنتاج المتنوع عدة مزايا:

أهم مزاياه صفة المرونة في استخدام المعدات ووسائل الإنتاج المتوفرة.

2/ حسب طبيعة العملية الإنتاجية:

إن درجة النمطية في السلع أو الخدمات المنتجة وحجم الإنتاج يؤثران على تنظيم العملية الإنتاجية حيث نجد إن هنالك أنظمة إنتاجية تقوم بإنتاج صنف محدد وبحجم كبير، وهناك أنظمة إنتاج المستمر لمحطات تكرير النفط وهناك أنظمة إنتاج تعتمد على إنتاج كميات صغيرة كالملابس والمفروشات وهناك أنظمة الإنتاج الكبير حيث يكون حجم الإنتاج ضخماً كصناعة السيارات والآلات الطابعة والأجهزة.<sup>(1)</sup>

شرح كامل لهذه الأنظمة بشكل واسع:

أ/ المشاريع:

المشاريع عبارة عن مجموعة من الأنظمة الموجهة نحو تحقيق هدف معين هذه النشاطات غير متكررة والتي منها يعتمد على بعضها البعض ومن الأمثلة على المشاريع عملية تطوير منتج أو سلعة جديدة وتركيب نظام الحاسوب في المخازن والنظام الإنتاجي أو بناء مستشفى جديد.

---

(1) علي سليم العلوانه، مرجع سابق، ص27.

وتتماز المشاريع بأنها ذات أوقات محددة بحيث أنها لا تشير إلى الأبد أو لوقت غير محدد فهي ذات نقاط نهاية محددة.

### ب/ الإنتاج حسب الدفعة:

ويعمى هذا النظام لدى البعض بورشة العمل حيث يتم حسب الدفعات وليس بالفردة أن تكون على دفعة متشابهة للدفعات الأخرى حيث تتباين المنتجات حسب المواصفات التي يطلبها العميل ومن الأمثلة على هذا النظام محلات تصليح الأجهزة الكهربائية أعمال الطباعة والخدمات الصحية

### ج/ نظام الإنتاج الكبير:

إن المنظمات التي تستخدم هذا النظام تقتصر عملياتها الإنتاجية على صنف محدد من الأصناف المحددة أو مجموعة بسيطة من الأصناف ولكن بحجم كبير من الصنف أو الأصناف المحددة ويميل الإنتاج هنا إلى النمطية العالية سواء في السلع أو الخدمات المنتجة أو في طريقة تصنيعها وتكرار العمل الإنتاجي بنفس الأسلوب وبنفس النمط وجميع أنظمة الإنتاج الآلية هي من هذا النظام وكذلك المؤسسات الإنتاجية التي تعتمد على الآلات المتخصصة.

ويتميز الإنتاج الكبير بأنه إنتاج مستديم ومستمر ومنتظم لنفس المنهج بكميات كبيرة على مدار السنة ويقوم المصنع من إنتاج منتج واحد وبعض منتجات محددة لها طبعة تكنولوجية واحدة ويشترط أن يتم إنتاج هذه المنتجات في آن واحد.<sup>(1)</sup>

---

(1) رفعت أنطوان، تخطط وإدارة الإنتاج، (القاهرة: دون نشر، 1980م)، ص26.



## د/ نظام الإنتاج المستمر:

يمتاز هذا النظام بالاستمرارية وبتشابه السلع أو الخدمات المنتجة من الأمثلة على ذلك طباعة الصحف اليومية، محطات تكرير النفط الخام.

### 3/ حسب إنتاج السلع أو إنتاج الخدمات:

أن الأنظمة الصناعية بأنها تنتج سلعاً مادية ملموسة كالأدوات الكهربائية والسيارات وغيرها فيما تنتج المؤسسات الخدمية أعمالاً معينة وخدمات ليست ذات طبيعة مادية ملموسة كالخدمة التي يقدمها الطبيب للمريض وخدمات المحامين وتشابه الأنظمة الصناعية والخدمية من حيث إنها ينتجان شيئاً معيناً ولكنهما يختلفان في كيفية إنتاج تلك الأشياء فكلاهما يتضمن قرارات تشغيلية وتصحيحية فالمؤسسة الصناعية عليها أن تقرر حجم المبنى الذي تحتاجه لكي تتمكن من تقديم خدماتها بكفاءة وكلاهما يجب إن يتخذ قراراً بالنسبة للموقع وقرارات متعلقة بالرقابة على العمليات وغيرها يمكن تلخيص أوجه الاختلاف بين الأنظمة الصناعية والخدمية فيما يلي:<sup>(1)</sup>

1. طبيعة المخرجات وكيفية استهلاكها.
2. تناسق المدخلات.
3. تناسق المخرجات.
4. كيفية قياس الإنتاجية.
5. محتويات العمل.

---

(1) علي سليم العلوانة، مرجع سابق، ص ص 28 - 30.

## أ/ طبيعة المخرجات وكيفية استهلاكها:

أن المستهلك على اتصال دائم بالخدمات أكثر من الصناعات لأن أداء الخدمة يتم في أماكن استهلاكها بينما نلاحظ إن هناك انفصال بين سكان الصناعة وسكان استهلاكها مما يعني وجود مدى واسع لاختيار أساليب العمل وتوزيع الأعمال وجدولتها وممارسة الرقابة على العملية الإنتاجية وتكون مؤسسات الخدمة بسبب التصاقها بالمستهلك أكثر تحديداً وكذلك المستهلك يكون أحياناً جزءاً من النظام مما يؤدي إلى عدم إمكانية الرقابة وكذلك فبإمكان المؤسسات الصناعية إنشاء المخازن بالسلع المصنعة مما يمكنها من مواجهة التذبذب في الطلب بينما لا تستطيع مؤسسات الخدمة القيام بذلك.

## ب/ تناسق المدخلات:

تمتاز مؤسسات الخدمة بأنها ذات مدخلات متباينة شكل كبير من الأنظمة صناعة السلعة فعلى سبيل المثال نجد الطبيب ينتظر حالة كل مريض مختلفة من حالة المرضى الآخرون بينما تستطيع الأنظمة الصناعية إذا أرادت استخدام مدخلات متناسقة وهذا ما يمكن من القول بأن متطلبات العمل والأنظمة الصناعية بشكل عام أكثر تناسقاً من الأنظمة الإنتاجية الخدمية.

## ج/ تناسق المخرجات:

أن الاستخدام الآلي والأنظمة الآلية تختلف من الأنظمة الصناعية قدرة فائقة على الإنتاج سلع قليلة التباين وهذا ما يزيد من مرونتها وكفاءتها بينما تنتج الأنظمة الخدمية خدمات متباين مما يؤدي بها إلى البطء وعدم المرونة.

## د/ قياس الإنتاجية:

تعتبر مسألة قياس الإنتاجية أكثر سهولة من الأنظمة الصناعية أكثر من الأنظمة الخدمية حيث تكون عملية قياس الإنتاجية في المؤسسات الصناعية مباشرة وأحياناً تكون مسألة قياس الإنتاجية في غاية الصعوبة إذا كان النظام الإنتاجي يعاني التذبذب في الطلب والاختلاف الكبير في متطلبات العملية الإنتاجية.

## هـ/ محتوى العمل:

سبب استهلاك الخدمات في أماكن إنتاجها وبسبب التباين في مدخلات الأنظمة الخدمية فإن الأنظمة تتطلب محتويات عمل أكثر من الأنظمة الصناعية وتحتاج الأنظمة الصناعية إلى رأس مال أكبر ويبقى هناك استثناءات وليست هذه قاعدة عامة ويمكن القول بأن الأنظمة الصناعية والخدمية تتم في المؤسسات الخدمية تبيع سلعاً مكملة تستخدمها كقيام صالون التجميل بيع أدوات التجميل وقيام المطعم ببيع الأطعمة الجاهزة.

## الربحية:

### أولاً: مفهوم الربحية:

1/ الربحية هي عبارة عن نسبة أو معدل يستخدم لقياس الأداء المالي للمؤسسة المستهدفة

للربح. (1)

---

(1) تشارلز هور نجرنق وآخرون، محاسبة التكاليف، مدخل إداري، (الرياض: دار المريخ للنشر، 2003م)، ص ص

2/ يشير مفهوم الربحية إلى العلاقة النسبية بين الأرباح المخططة أو الفعلية وعناصرها المخططة أو الفعلية على التوالي.<sup>(1)</sup>

3/ إن الربحية هي أداة لقياس القدرة على تحقيق الأرباح حيث إن أحد الأهداف الأساسية التي تسعى إليها المؤسسات هو تحقيق أكبر معدل للربحية (الربح)، والتي تعتبر حصة نهائية، لعدد من القرارات والأنشطة الاقتصادية المختلفة.

وقد جرت العادة في بيئة الأعمال باستخدام عدة مقاييس للربحية بسبب إن أي قياس محدد قد يتأثر إلى حد كبير بناحية معينة من نواحي النشاط أو أساسيات معينة. ولذلك يتعين قياس كل من أرباح التشغيل أو صافي الربح حتى يتمكن التمييز بين السياسات التشغيلية والمالية. فتلك النسب المرتبطة بالربح (نسب تحليل الربحية) تعطي إجابات عن مدى فعالية إدارة المؤسسة في توليد إرباح من المبيعات أو من الأموال المستثمرة.<sup>(2)</sup>

4/ تعرف الربحية بأنها عبارة عن (العائد) سواء كان هذا العائد للاستثمار أو الأصول أو لحقوق الملكية أو الأسهم لذلك تعرف الربحية في هذه الحالة بالعائد على الاستثمار أو العائد على الأصول أو العائد على حقوق الملكية أو العائد على الأسهم الخاصة بالمؤسسة.<sup>(3)</sup>

5/ تعرف الربحية بأنها المعيار المالي الذي يقيس مدى قدرة المؤسسة على التحقق من معدل الربح المستهدف في الخطة ويحدث ذلك من خلال القياس المحاسبي للأداء المالي ومن ثم

---

(1) أحمد محمد زامل، المحاسبة الإدارية: ج 2، (الرياض: معهد الإدارة العامة، 2001م)، ص 633.

(2) عبد الغفار حنفي، تقييم الأداء المالي ودراسات الجدوى، (الإسكندرية: دار الجامعية، 2005م)، ص 370-371.

(3) روبرت ميجر، وآخرون، المحاسبة أساس لقرارات الأعمال، (الرياض: دار المريخ للنشر، 2007م) ص 812-817.

إجراء المقارنة بين الربحية الفعلية والربحية المخططة للفترة، أو لعدة فترات ماضية أو بربحية المؤسسات المنافسة.<sup>(1)</sup>

### ثانياً: أهمية الربحية:

أن تحقيق النمو والزيادة في الربح هو الهدف الأساسي للاستثمار في المشروعات الصناعية أو بالأحرى كثير من الشركات الصناعية والخدمية ولعل ذلك لأن زيادة الأرباح يخدم طوائف متعددة ذات العلاقة بالمؤسسة منها الملاك والإدارة والعاملين والحكومة والمجتمع. لكن حتى نصل إلى المزيد من القناعة في شأن أهميتها فلا بأس من التعرض لبعض من أهم مساهمات العلماء على النحو الآتي:

إذ يرى أحد الكتاب إن الربحية (ويعني بها الربح) سواء القومية منها أو التجارية) فهي الهدف الأساسي للمشروعات الاستثمارية علماً بأن الربحية التجارية فهي تخص المشروعات المستهدفة للربح، بينما الربحية القومية فهي تخص المشروعات الغير مستهدفة للربح.<sup>(2)</sup>

وفضلاً عن ذلك فإن أهمية الربحية في كونه تحدد الهدف الأساس للشركة في الوجود، مع العلم بأن الهدف الأساسي لأية مؤسسة الأعمال هو العمل على زيادة الأرباح حاضراً ومستقبلاً.<sup>(3)</sup>

---

(1) عبد الغفار حنفي، مرجع سابق، ص 373.

(2) شوقي السيد فوده، مفهوم سلسلة القيمة كأداة لبناء إطار شامل بين نظرية القيود وتكاليف دورة حياة المنتج لتعظيم الأرباح في الشركات الصناعية، المجلة المصرية للدراسات التجارية، المجلد 27 العدد 3 سنة 2003م، ص 295.

(3) أحمد حسين، المحاسبة الإدارية المتقدمة، (مصر: الدار الجامعية، 2003م)، ص 209.

وذات المنحنى يذهب "جولدرات" (صاحب نظرية القيود) أن الهدف الرئيسي لوجود وبقاء المؤسسات الصناعية هو تحسين الربحية في الحاضر والمستقبل. أي بمعنى إمكانية تحسين الربحية (التشغيلية والإستراتيجية) من خلال زيادة الإنتاجية المربحة بعد إزالة القيود التي تحدها نحو زيادة المخزون وسوء الجودة والجدولة والضعف الإداري.<sup>(1)</sup>

وفضلاً عن ذلك فقد أكد العلماء أن زيادة الربحية لها أهمية كبرى حيث تشير إلى زيادة الإيراد. وأن أهمية الإيرادات (البعد الأول للربحية) تكمن في أنها تستخدم أولاً لتغطية التكاليف وما زاد يمثل الأرباح. حيث يوزع الجزء من هذه الأرباح للملاك الحاليين لجذب الملاك الجدد أي (المستثمرين الجدد) والباقي تستخدم في تمويل خطط المؤسسة وتوسعاتها المستقبلية.<sup>(2)</sup>

وفي هذا الشأن يؤكد (ميجر) أن الأرباح هي دماء الحياة (Lifeblood) بالنسبة لمؤسسة الأعمال فلا توجد مؤسسة تستطيع البقاء في دنيا الأعمال طويلاً ومن ثم تحقق أهدافها الأخرى إذا لم تكن قادرة على تحسين الربحية، ذلك لأن حدوث الخسائر باستمرار تؤدي إلى استنزاف الأصول وحقوق الملكية وتترك الشركة تحت رحمة الدائنين، وعند تقييم مستقبل المؤسسة فإن الاهتمام لم يصب على إجمالي الأرباح فحسب بل يتجاوز إلى الاهتمام بمعدل العائد على المبيعات وأن تحليل المبيعات والأرباح الخاصة بالخطوط الإنتاجية الرئيسية أمر له أهميته البالغة فقد تعتبر ربحية الخط مفيداً جداً عند تقييم الأداء المستقبلي للمؤسسة عادة تلحق المؤسسات الربحية قوائمها المالية ملاحق إضافية توضح مبيعات

---

(1) المرجع السابق، ص18.

(2) صلاح علي أحمد، علي خليفة خطاب، (بوش) في (ول ستريت) هل سينهار نظام الحاسبة المالية الأمريكي؟ مجلة المقتصد، العدد 26، 10/2003م، ص ص 51 - 53.

وأرباح خطوط المنتجات والمناطق الجغرافية حيث تساعد هذه الملاحق المحللين الماليين في التنبؤ بأثر التغييرات في طلب المستهلك لأنواع محددة من المنتجات الخاصة بالمؤسسة. لذلك فإن أهمية الربحية تكمن في كونها من أحد أهم المؤشرات المالية لقياس معدل النمو في المؤسسة من الفترات المختلفة، فإذا حدث نمو في الأنشطة الاقتصادية لمؤسسة ما فإن المبيعات والأرباح يجب إن تزيد وتعرف ذلك من خلال معدلات الربحية.<sup>(1)</sup>

بناء على أساس الفقرة السابقة فقد تأكد أن أهمية الربح يكفي أنه سبباً لبقاء المؤسسات في بيئة الأعمال. إذ إن المؤسسات التي فشلت في تحسين الربحية فقد خرجت من السوق أما لأنها عجزت عن إدارة محركات الربحية السابقة بكفاءة وفعالية لتحسين كل من الربحية التشغيلية والإستراتيجية أو لأنها تلاعبت في توزيعات الأرباح من خلال اهتمامها بالربحية قصيرة المدى لصالح بعض الأطراف بعيداً عن الأهداف العامة للشركة فأصبحت بالانهيار المالي كما حدث لشركة (انرون) و (وورلد كوم)، (زير وكس) الأمريكية.<sup>(2)</sup>

أن أهمية تحسين الربحية تحقق البقاء للشركة في دنيا الأعمال وتحقق المصلحة المشتركة للإدارة والملاك وسائر أصحاب المصلحة.

مثلاً: تنعكس تحسين الربحية للعاملين والملاك للراحة النفسية نسبة لنجاح الشركة في تحقيق أهدافها والحصول على توزيعات الأرباح من نصيبهم. أما لإدارة الشركة فتعود في مكافآت

---

(1) روبرت ميجر، مرجع سابق، ص ص 792-799.

(2) عبد الوهاب نصر علي، شحاتة السيد شحاتة، مراجعة الحسابات وحوكمة الشركات في بيئة الأعمال العربية والدولية المعاصرة، (الإسكندرية: الدار الجامعية، 2006م) ص ص 108-109

وحواجز وتمويل الخطط المستقبلية للمؤسسة فضلاً عن ذلك تستفيد الدولة في شكل الضرائب والاستقرار الوظيفي وتقليل البطالة والديون وسد عجز الموازنة... الخ.

أما أهمية الربحية من حيث العدم أي حينما تهبط مؤشرات الربحية إلى الاتجاه السلبي المعاكس للاتجاه المخطط فإن ذلك يعني قدوم الانهيار أو الفشل المالي للشركة وبالتالي التصفية، ما لم يتخذ الإجراءات التصحيحية لمسار الشركة بالسرعة الممكنة وتكون النتيجة لم تقف عند خروج الشركة من حلبة المنافسة فحسب بل سيمتد الأثر إلى جميع الأطراف ذات المصلحة بالشركة.



## المبحث الثاني

### علاقة الشراء والتخزين بالإنتاجية والربحية

أولاً: علاقة الشراء والمخازن بالإنتاجية:

#### 1/علاقة الشراء بالإنتاجية:

إن إدارة الشراء كانت إحدى الإدارات التي تلتحق في إدارة الإنتاج، وفي الحقيقة إن إدارة الإنتاج كانت هي التي تقوم بالشراء قبل تطوير الإنتاج واتساع السوق.

كما إن إدارة الشراء بعد تشكيلها، هي التي توفر المواد ومتطلبات الإنتاج. وهذا يتطلب وجود علاقة وطيدة للتعاون فيما يحقق استمرار عملية الإنتاج وتدفع المواد. وقد تنتشر المواد في السوق وتنفذ النوعية المطلوبة. أو ترتفع الأسعار، مما يجبر إدارة الشراء البحث عن البديل. ولذا فهي بدون علاقة قوية وثقة متبادلة لا يمكن إن تضمن قبول اقتراحاتها حول البديل الذي تقترحه لإدارة الإنتاج.

وقد يتحد هدف الإداريتين ولكنهما يختلفان في طريق التفكير. فإدارة الشراء ترمي إلى تحقيق أكبر عائد أو الحصول إلى أقل إنفاق عن طريق القيام بمهامها. بينما ترمي إدارة الإنتاج توفر المواد بأعلى درجة من الجودة. وهذا الاختلاف في النوايا لا يتلاشى إلا من خلال وجود ثقة متبادلة للوصول إلى طريق مشترك يؤدي إلى تحقق مصلحة المنظمة.<sup>(1)</sup>

تقوم إدارة الإنتاج والعمليات بتقديم كافة التفاصيل المتعلقة باحتياجاتها من المواد الأولية والأجزاء نصف المصنعة والتي ترتبط بخططها الإنتاجية المستقبلية، حيث إن إدارة

---

(1) صلاح الشنواني، مرجع سابق، ص 11.

الإنتاج والعمليات تقوم بترجمة خططها الإنتاجية إلى متطلبات مادية أو سلعية تحدد من خلالها كمية المواد وأنواعها وجودتها والأوقات التي ينبغي إن تورد خلالها وفقاً للخطط الإنتاجية الموضوعة، عندئذ تقوم إدارة الشراء بعد حصولها على التفاصيل المقترنة بالمتطلبات الموضوعة وبوقت كاف إذا ينبغي إن تتاح إمامها فرصة الاتصال بالمجهزين والموردين والمقارنة بين العروض المتاحة إمامها وعند ذلك تتم عمليات الشراء المطلوبة وفقاً للخطط المعدة لذلك.<sup>(1)</sup>

يمكن لإدارة المشتريات أن تقترح بعض الأصناف والمواد المناسبة التي تتفق مع المواصفات المحددة وخاصة إذا كانت أسعارها أرخص، وتستطيع إدارة الإنتاج في هذه الحالة تقييد المواصفات السابق طلبها على ضوء مقترحات إدارة المشتريات. وتكون إدارة المشتريات في مركز مناسب لتقديم هذه المقترحات نظراً لاتصالها بمصادر التوريد وبعض المنظمات التجارية.

ومن ناحية أخرى، هناك بعض مسؤوليات لإدارة المشتريات إذا إدارة الإنتاج، وهو تعريف إدارة الإنتاج بميعاد التسليم المتوقع للطلبات أو التأخير غير العادي في التسليم بحيث تتمكن إدارة الإنتاج من إعادة تخطيط وترتيب الجداول الصناعية دون أن يحدث توقف نهائي لها، تستفيد إدارة الإنتاج من الدفاتر والسجلات والقوائم التي تحتفظ بها إدارة المشتريات ويجب إن تقدمها وتجعلها في متناول أيدي رجال الإنتاج عندما يحتاجون إليها.<sup>(2)</sup>

---

(1) خضير كاظم حمود، مرجع سابق، ص 25.

(2) محمد سعيد عبد الفتاح، مرجع سابق، ص 50.

ومن البديهي إن تحيط إدارة الشراء إدارة الإنتاج بمواعيد التسليم ونتائج الفحص والتفتيش. وذلك لكي تتدبر إدارة الإنتاج أمر الحصول على ما تحتاجه من المواد إن تعثر وصول المواد المطلوبة، أو أصابها التلف وإلا توقف الإنتاج.

وقد تتعاون كلا الإدارتين في تحديد المواصفات، رغم إن القرار النهائي في تحديد المواصفات يرجع إلى إدارة الإنتاج.

كما لا بد أن تحيط إدارة الشراء إدارة الإنتاج بمدى توفر المواد واتجاهات الأسعار لئلا يتثنى لها النظر في البدائل عند ندرة المواد وارتفاع الأسعار.<sup>(1)</sup>

تهدف إدارة الإنتاج الى تحقيق أقصى ربح ممكن للمشروعات عن طريق القيام بالمهام الموكلة اليها بأعلى درجة من الكفاية وبرغم وحدة الهدف إلا أن طريقة التفكير تختلف فإدارة الإنتاج تسعى الى الحصول على اقصى ما يمكن من مواد بأعلى درجة من الجودة، والقائمون بالشراء يريدون طلب الكميات المناسبة بالجودة المناسبة، لذلك يجب على إدارة الإنتاج إحاطة إدارة المشتريات بخططها قبل تنفيذها بمدة كافية وبذلك تعطى إدارة المشتريات الفرصة لتقوم بالتخطيط السليم اللازم للحصول على الأصناف المطلوبة، ومن ناحية أخرى يجب على إدارة المشتريات إحاطة إدارة الانتاج بالمواعيد المتوقعة للأستلام وإخطارها بأى تأخير مفاجيء فى التسليم وفيما يتعلق بالمواصفات التى قد لا تكون متوافرة بالسوق.<sup>(\*)</sup>

---

(1) علي شريف، علي الشرقاوي، إدارة الشراء والتخزين، (القاهرة: دار النهضة العربية، 1983م)، ص 104.  
(\* تفسير الباحث).

## أ- دور إدارة الإنتاج:

يجب أن تبلغ إدارة المشتريات وبشكل مسبق عن (1):

- جميع الخطط والبرامج الإنتاجية التي تنوى تنفيذها مستقبلاً.
- أى تعديلات أو تغييرات يتم إدخالها على الخطط والبرامج الإنتاجية مستقبلاً.
- تقديم كشف بإحتياجاتها المستقبلية من الأصناف الجديدة (لإنتاج سلع جديدة) والقديمة قبل مدة كافية تسمح بمراجعة هذا الكشف بحيث لا تخرج من سياسة الشراء العامة.
- تحديد مواصفات شراء الصنف على إعتبار أنها هى الجهة المستخدمة له ومن ثم فهى أقدر من غيرها على القيام بهذا العمل.
- أى ملاحظات ترد على الموارد الموردة.

## ب- دور إدارة المشتريات (2):

- يتجلى دور إدارة المشتريات فى علاقتها مع إدارة الإنتاج من خلال:
- التزامها بالمواصفات المحددة من قبل إدارة الإنتاج وأن تكون حاجتها متوافرة بالكمية والجودة والوقت المطلوب.
  - التزامها بالجوانب الاقتصادية المرتبطة بكفاءة الشراء.
  - إعلامها بشكل مستمر عن موقف عمليات التوريد وأى تعديل يطرأ عليه سواء من حيث الكمية أو المواصفات أو التوقيت.

---

(1) محمود المصري، مرجع سابق، ص 33.

(2) محمود درويش وآخرون، إدارة المواد (شراء، نقل، تخزين)، (القاهرة: جامعة عين شمس، 2000)، ص 222.

- تزويدها بأحدث نشرات الموردين الخاصة بالأصناف التي تستخدمها فى العمليات المصنعة ومواصفاتها واستعمالاتها والمواد البديلة التى تفى بالغرض.

- إعلامها بالمواصفات التى قد لا تكون متوافرة فى الاسواق أو التى قد تختلف عن تلك الموجودة فى السوق مما ينتج عنه زيادة فى تكاليف الشراء .

- إرسال العينات والنماذج الواردة فى عروض الموردين للاستفادة منها عند وضع المواصفات الجديدة للسلع .

- الإبلاغ عن العقود التى يتم تنفيذها (وهذا يتضمن الكميات والنوعيات والاسعار.....).

- إبداء رأيها فيما يتعلق بالمواصفات التى قد لا تكون متوافرة بالأسواق أو التى قد تختلف عن تلك الموجودة بالاسواق.

## 2/ علاقة المخازن بالإنتاجية:

أن العلاقة بين إدارة الإنتاج والمخازن واضحة من خلال ما يلي:

ا/توفر إدارة المخازن السيل من المواد الأولية لاستمرار الإنتاج إلي جانب توفر الآلات والأدوات وقطع الغيار ومتطلبات الصيانة.

ب/ كما إن إدارة المخازن هي الملاذ الأخير لفضلات الإنتاج ومخلفاته والعامم والتالف.

ج/ كما تقوم إدارة الإنتاج باتصالاتها بإدارة المخازن للتعرف علي موجودتها من المواد ومدى التزام المورد في توريد المواد وحالتها ومقاديرها وجودتها. ومن المألوف إن تقوم إدارة المخازن بإعلام إدارة الإنتاج بأحوال التوريد من استلام ونتائج الفحص والتفتيش<sup>(1)</sup>.

تعتبر إدارة الإنتاج العمل الرئيسي أو المستديم مع المخازن ولذلك يجب إن تكون الخدمة التي تقدمها المخازن إلي الإنتاج- بصفة خاصة - مرضية في جميع الأحوال التي تؤكد لها العلاقات القوية بينهما. إن التعاون بين المخازن وإدارة الإنتاج ضرورة ليس فقط في إمداد المهام أو الأجزاء المخزونة فحسب ولكن من اجل الاحتفاظ بمستويات من المخزون تتفق مع جداول الإنتاج وحاجات العمليات الصناعية.

تقدم المخازن إلي إدارة الإنتاج. المواد، العدد، المهمات، وفي الوقت المطلوب وبالكميات المطلوبة لمقابلة الجداول الزمنية الموضوعه، تقديم المعلومات عن المشاكل. والصعوبات التي تصادفها المخازن في الوصول إلي الأصناف المطلوبة، إخطار الإدارات الطالبة بأي مواد بديلة أو المواد النادرة في وقت من الأوقات هذا من ناحية ومن ناحية أخرى تكون المخازن علي استعداد لتلقي السلع الجاهزة التامة الصنع في أي وقت من الأوقات وكذلك تكون مسئولة عن استلام مخلفات الإنتاج أو بواقى الصناعة، سرعة التخلص من هذه المخلفات أو حتى المواد المرفوضة لأي سبب من الأسباب وذلك لإعداد مساحات أخرى إضافية الكميات الجديدة سواء للمواد الأولية أو للمنتجات الجاهزة.

ترسل المخازن بين حين وآخر - علاوة علي المنتجات الجاهزة- المواد تحت التشغيل أو الفائض من المواد الأولية التي لم تستعمل بعد والآلات الفائضة عن الحاجة يجب إن تخطر

---

(1) مهدي حسن زوليف، مرجع سابق، ص 155.

إدارة الإنتاج والمخازن عن أي احتمال لتغير أو تعديل جداول الإنتاج وخاصة عندما يستدعي الأمر زيادة أو تخفيض الكميات المخزونة<sup>(1)</sup>.

التخزين تعتبر وظيفة ضرورية وهامة لمواجهة ظروف الإنتاج والاستخدام فقد تنشأ الحاجة إلى التخزين للسلع التي يكون الطلب عليها موسمي (أو غير منتظم) بينما يكون إنتاجها مستمراً.<sup>(2)</sup>

يجب أن يكون تنسيق بين هاتين الوظيفتين فيما يخص خطة الإنتاج و يجب أن تكون لديها علاقة مزدوجة أي منبع الاحتياجات لأن وظيفة الإنتاج من موارد ومستلزمات و هذا بالكميات المناسبة و في الوقت و هذا للوفاء ببرنامج الإنتاج، ووظيفة التخزين هي مصب المنتجات المصنعة من طرف وظيفة الإنتاج التي تقوم بتحديد الطاقة الإنتاجية على حدود الطاقة التخزينية .

التخزين تعتبر وظيفة ضرورية وهامة لمواجهة ظروف الإنتاج والاستخدام فقد تنشأ الحاجة إلى التخزين للسلع التي يكون الطلب عليها موسمي (أو غير منتظم) بينما يكون إنتاجها مستمراً.

ويجب أن تؤدي خدمات التخزين لوظيفة الإنتاج بطريقة مرضية من كل الأوجه إذ يعتبر التعاون الوثيق مع هذه الوظيفة ضروريا ليس فقط بتزويد المواد الأولية للخطوط الإنتاجية و لكن الإحتفاظ بمستوى المخزون يتفق مع السياسة المطبقة في الإنتاج.<sup>(3)</sup>

---

(1) محمد سعيد عبد الفتاح، مرجع سابق، ص 248.

(2) نظمية عبد العظيم خالد ، مرجع سابق، ص 223.

(3) عبد الغفار حنفي ، رسمية قرياقص، الاتجاهات الحديثة في إدارة الإمداد والمخزون، (الإسكندرية: الدار الجامعية،

2004)، ص 107.

ثانياً: علاقة الشراء والمخازن بالربحية:

### 1- علاقة الشراء بالربحية:

الشكل رقم (1-2-3) يظهر بوضوح مدى تأثير سياسات الشراء الفعالة على الربحية وبالإضافة إلى ذلك سوف نجد أن كفاءة ممارسة وظيفة الشراء يؤدي إلى رفع مستوى الخدمة المقدمة للمستهلك، وذلك من خلال ضمان البيع وتلبية طلبات العملاء هذا إلى جانب انخفاض حجم المبيعات المرتفعة لأن توافر اشتراطات الجودة في المواد المشتراه يضمن مستوى جودة المنتج النهائي.

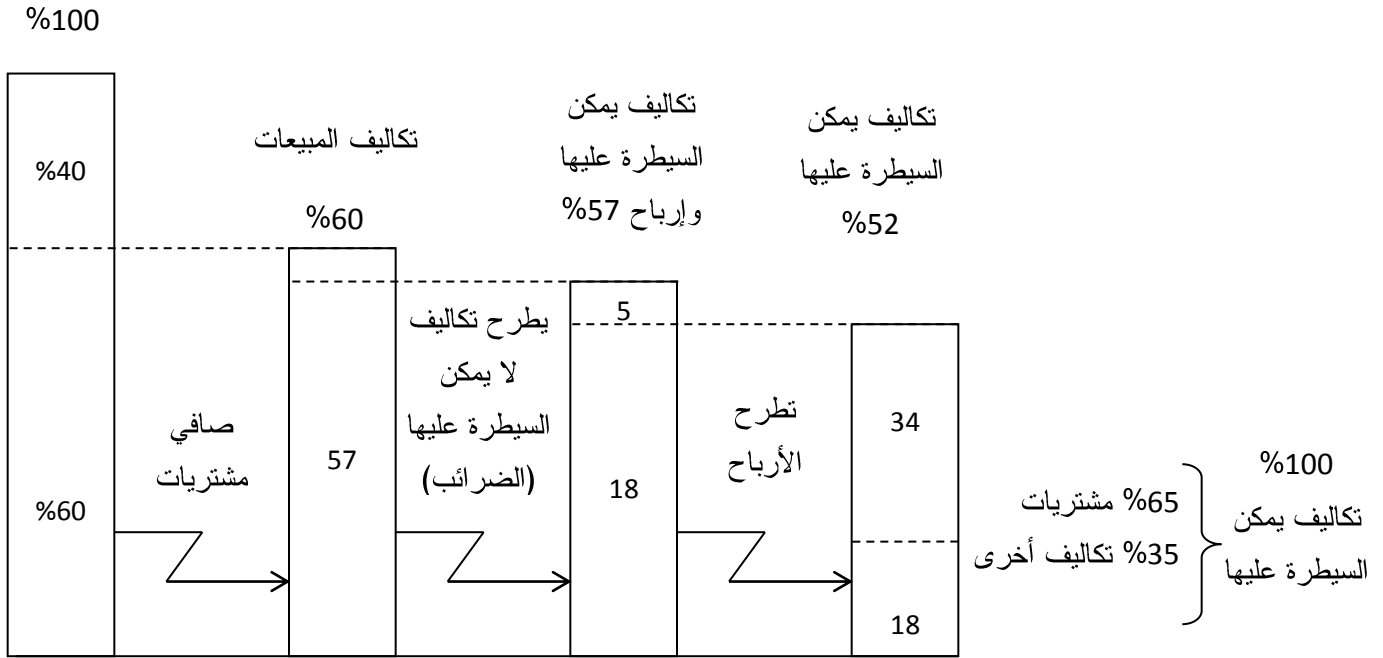
وفي ضوء قائمة الدخل الخاصة بإحدى الشركات والتي تظهر فيما يلي نستطيع إن نلاحظ مد تأثير الموفورات في الشراء على الأرباح.

### قائمة الدخل للشركة الصناعية المتحدة:

100000000	المبيعات
60000000	قيمة المشتريات
20000000	الأجور والرواتب
<u>15000000</u>	إهلاك
<u>5000000</u>	صافي الأرباح



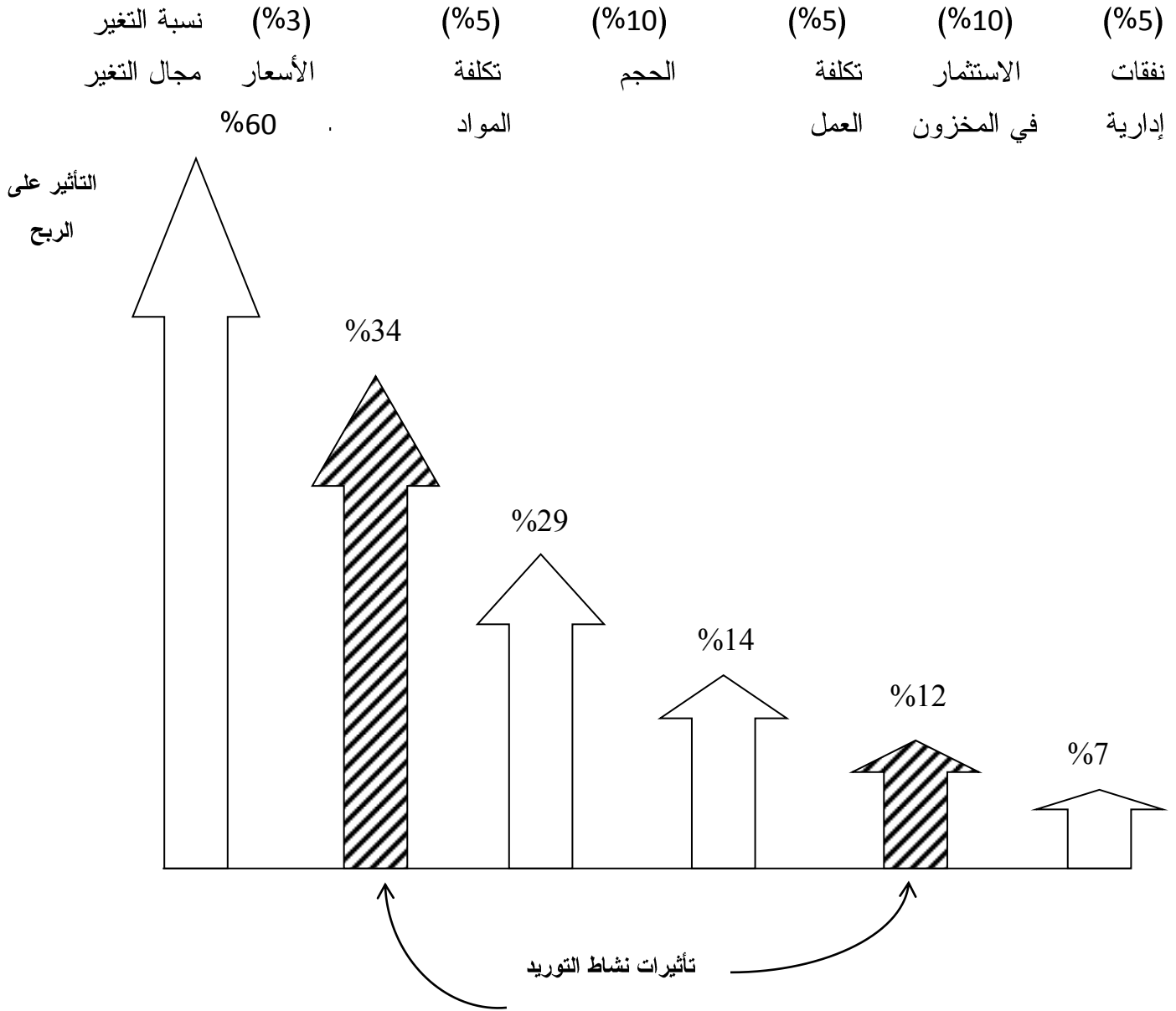
الشكل (1-2-3) يوضح تأثير سياسات الشراء على الربحية



المصدر: نهال فريد مصطفى، إدارة الإمداد (الإسكندرية: الإشعاع للطباعة والنشر والتوزيع،

1997)، ص 234.

الشكل (2-2-3) يوضح تأثير سياسات الشراء على الربحية



المصدر: نهال فريد مصطفى، إدارة الإمداد(الإسكندرية: الإشعاع للطباعة والنشر والتوزيع،

(1997)، ص 235.

فإذا كانت هذه الشركة ترغب في زيادة أرباحها سوف نجد إن الزيادة في الربح الناتجة عن رفع كفاءة إدارة المشتريات يمكن إن تتجاوز أي زيادة يمكن تحقيقها من خلال زيادة فعالية إدارات التسويق أو الإنتاج. والدليل على ما سبق هو أنه إذا كان الهدف هو زيادة الأرباح بمقدار 100%:

1. يجب أن يزيد حجم المبيعات بمقدار 100%
2. أو يزيد سعر البيع بمقدار 15%
3. أو تتخفف تكاليف الأجور والرواتب بمقدار 25%
4. أو تتخفف تكاليف الإهلاك بمقدار 33%
5. أو نخفف تكاليف الشراء بمقدار 8%

معنى ذلك أنه في مقابل 1% من تخفيض في تكلفة المواد هناك 12% زيادة في الأرباح.<sup>(1)</sup>

وظيفة الشراء هي واحد من الأنشطة التي تؤدها المنظمات جميعها لتحقيق أهدافها المتمثلة بانتاج السلع و الخدمات و تتفاوت أهمية ادارة الشراء بحسب طبيعة النشاط الذي تمارسه الشركة فقد اثبتت الدراسات ان نسبة تكلفية المشتريات الى التكاليف الكليه تتجاوز 53 بالمئه مع تطور الصناعة و التجارة و البناء ازداد الاعتماد على شراء منتجات بعضها البعض لتشكل شبكة معقدة من العلاقات الاقتصادية القائمة على التخصص و التكامل فلذلك تعتبر

---

(1) نهال فريد مصطفى، إدارة الإمداد، (الإسكندرية: الإشتاع للطباعة والنشر والتوزيع، 1997م)، ص ص 233 - 236.

ادارة المشتريات من الادارات الهامة في الهيكل التنظيمي لجميع الشركات التي تؤثر على ربحية الشركة بشكل فعال و لا يمكن الاستغناء عنها و او التهاون في هيكلتها .<sup>(1\*)</sup>

## 2- علاقة المخازن بالربحية:

إن وظيفة التخزين تعتبر مهمة نظرا لارتفاع قيمة الموجودات المخزنية حيث قد يصل (13) قيمة رأس المال المستثمر في المخزون 10% إلى 25% من الإنفاق الكلي في المشروع كما أن تكلفة التخزين تمثل في بعض الأحيان حوالي 20%، 80% من إجمالي تكلفة السلعة وعلى ذلك فإن أي محاولة تبذل لرفع مستوى كفاءة الأعمال المخزنية سوف يعود بالنفع الكبير على المشروع سواء في صورة انخفاض في تكاليف إنتاج منتجاته وبالتالي أسعار هذه السلع أو في صورة تخفيض تكاليف تمويل احتياجاته.<sup>(2)</sup>

علاقة وظيفة التخزين مع وظيفة الربحية هو أن وظيفة التخزين تقوم بتقديم كل المعلومات الخاصة بالموردين و الزبائن و كذا حالة المخزون ، حجمه و قيمته ، الكميات الداخلة والخارجية وهذا من اجل تقليل التكاليف و تحسين مستوى الخزينة و كذا إخبار إدارة المالية والمحاسبة على راس المال العامل و المستثمر في المخزن و الأمر الأساسي الذي تقوم به هذه الأخيرة و هو تسديد الفواتير الواردة إلى وظيفة التخزين.

---

(\* تفسير الباحث.

(2) نظمية عبد العظيم خالد، مرجع سابق، ص 224.

## المبحث الثالث

### طرق قياس الإنتاجية والربحية

أولاً: طرق قياس الإنتاجية:

هناك طرق وأساليب مختلفة لحساب إنتاجية العنصر البشري في المنظمة تتفق جميعها على أن المخرجات هي تتحقق من إنتاج خلال فترة القياس أما المدخلات فهي تمثل جهد العاملين خلال نفس الفترة وذلك باختلاف إن إنتاج العامل يتمشى مع الأهداف المحددة له ومن هذه الطرق ما يلي:

$$1/ \text{إنتاجية العمل} = \frac{\text{قيمة الإنتاج}}{\text{عدد العاملين}}$$

عدد العاملين

$$2/ \text{إنتاجية الجنيه في الأجور} = \frac{\text{قيمة الإنتاج}}{\text{إجمالي الأجور}}$$

إجمالي الأجور

$$3/ \text{إنتاجية ساعة العمل} = \frac{\text{قيمة الإنتاج}}{\text{عدد العاملين}}$$

عدد العاملين

هنالك اعتبارات واجب مراعاتها عند احتساب هذه المقاييس وهي ما يلي:

1. يجب توضيح طريقة حساب قيمة الإنتاج، فقد يحسب بالوحدات أو بسعر التكلفة أو البيع أو بأسعار ثابتة أو متغيرة، وكل أسلوب يخدم هدفاً معيناً في التحليل.

2. يجب أن نراعي عنصر جودة الإنتاج ومطابقته لرغبات المستهلك، فقياس إنتاجية العامل على أساس إنتاج معين أو غير مطابق للمواصفات أو مخزون لا يجد ما يطلبه يمثل نوع من التضليل.

3. يجب إن نراعي أن قياس الكفاية الإنتاجية لأي عنصر من عناصر المنظمة ليس هدفاً في حد ذاته ولكنه يستخدم كأداء للتحليل للتعرف على محددات الكفاية الإنتاجية.

وكما يمكن قياس الإنتاجية على مستوى عملية تشغيل واحد أو مستوى إدارة قسم إنتاجي معين أو مستوى شركة بأكملها وعند قياس الإنتاجية يمكن الاعتماد على أحد المدخلات في عملية الإنتاج (الإنتاجية الجزئية) أو على أكثر من المدخلات الإنتاجية متعددة العوامل أو الاعتماد على كل المدخلات (الإنتاجية الكلية) وهذا يعتبر بعض المقاييس المختلفة ويمكن إن يتم تلخيصها في الآتي<sup>(1)</sup>:

#### 1/ مقاييس الإنتاجية الجزئية:

قيمة الإنتاج ، قيمة الإنتاج ، قيمة الإنتاج ، قيمة الإنتاج  
العمالة الآلات رأس المال الطاقة

#### 2/ الإنتاجية متعددة العوامل:

المخرجات ، المخرجات  
العمالة + الآلات أعمال + رأس المال + الطاقة

#### 3/ مقاييس الإنتاجية الكلية:

(1) نبيل محمد مرسي، مرجع سابق، ص40.

كما قام بعض العلماء بتقسيم الإنتاجية إلى أربعة فروع منها تستخدم مقياساً معيناً لطرق إنتاجيتها نذكر منها الآتي: (1)

### 1/ الإنتاجية الكلية:

إذا نسبت المخرجات إلى كافة عناصر المدخلات التي استخدمت في إنتاج ذلك الحجم من المخرجات تسمى إنتاجية كلية وتقاس باستخدام المعادلة التالية:

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

العمل + المواد + رأس المال

### 2/ إنتاجية العمل:

إنتاجية العمل هي النسبة بين المخرجات إلى المدخلات من عنصر العمل فقط وتقاس من خلال المعادلة التالية:

$$\text{إنتاجية العمل} = \frac{\text{المخرجات}}$$

المدخلات من عنصر العمل

ويمكن قياس المدخلات من عنصر العمل من خلال عدد الساعات المبذولة لإنتاج ذلك الحجم من المخرجات أو عدد الأيام وإذا كان العمل أو تلك المخرجات فقد تم إنتاجها من خلال أكثر من عامل واحد فلا بد من ضرب عدد الساعات بعدد العاملين ويمكن قياس إنتاجية العمل من خلال تقسيم المخرجات على الأجور المدفوعة للعاملين وهنا تسمى إنتاجية الأجور

---

(1) علي سليم العلوانة، مرجع سابق، ص ص 23 - 24.

### 3/ إنتاجية المواد:

وهي عبارة عن النسبة بين المخرجات إلى المدخلات من عنصر رأس المال ويعني رأس المال هنا كافة المعدات والآلات المستخدمة في إنتاج تلك المخرجات ولا بد من الإشارة في هذا المجال بأنه لا بد من طرح مترام الاستهلاك لهذه المعدات والآلات أي أن إنتاجية رأس المال عبارة عن نسبة بين المخرجات وصافي المعدات والآلات.<sup>(1)</sup>

$$\text{إنتاجية رأس المال} = \frac{\text{المخرجات}}{\text{المدخلات من عنصر رأس المال}}$$

المدخلات من عنصر رأس المال

#### فوائد قياس الإنتاجية:

ينتج عن قياس الإنتاجية عدة فوائد نذكر منها الآتي:<sup>(2)</sup>

1. تستخدم تقديرات الإنتاجية للتنبؤ بالدخل القومي والمخرجات في بعض البيانات كتقدير الحجم الصحيح للعمالة والاحتياجات في العمالة.
2. تعتبر الإنتاجية عنصراً في تكلفة العمل ممكنة أن تستخدم في مقارنة القوى التنافسية لدولة مختلفة.
3. تعتبر الإنتاجية عائلاً في توزيع ناتج الصناعة ولها علاقة بالمساومة الجماعية.
4. تعتبر الإنتاجية دليل للنمو لأن الدول تقوم باستخدام أقل لإنتاج أكثر إنتاجية العمالة تعتبر مؤشر حساس لهذا النمو أن الارتفاع الإجمالي من إنتاجية العمالة على المستوى

---

(1) علي سليم، مرجع سابق، ص ص 23-24.

(2) سونيا محمد البكري، تخطيط ومراقبة الإنتاج، (الإسكندرية: الدار الجامعية، 2002م)، ص 312.



القومي يعني كميات أكبر من المنتجات والخدمات للعامل أكثر من قبل وبالتالي دخل للعمال عادة البلاد ذات الأجور الأعلى يكون إنتاجية العمال فيها أعلى.

5. تستخدم الإنتاجية أنها لقياس الكفاية وهي أيضاً وسيلة لتقسيم مدى استخدام المواد لأن مدى استخدام توقف المواد يعتمد على إنتاجيتهم في كل استخدام. الإنتاجية عامل هام يؤثر في الأسعار والأجور وبالرغم من غياب المعرفة الكاملة عن التفاعل بين هذه المتغيرات إلا انه يبدو هناك اتفاق على النقاط الرئيسية هي زيادة الأجور الحقيقية في كثير من الدول له علاقة وثيقة بالزيادة في إنتاجية العمالة في هذه الدول.

### يتميز قياس الإنتاجية بالخصائص الآتية:<sup>(1)</sup>

1. يتم قياس كل من إنتاجية المنظمة والوحدة فالمقاييس أن تكون إجمالي بمعنى أن الإنتاجية الكلية هي مجموع إنتاجية الأجزاء المكونة لها.
2. إن يكون المقياس واضحاً وغير معقد فالصيغ الأقل تعقيداً تكون مفهومة بطريقة احسن من قبل يستخدمها وتتطلب وقت أقل من جميع البيانات ويجب أن تكون الصيغة متمشية مع النظام المحاسبي لمنظمة كلما أمكن.
3. أن يكون المقياس صحيحاً وثابتاً بما يمكن أن يساعد في التقييم الواقعي.
4. عزل العوامل الخارجية والتي لا تستطيع المنظمة التحكم فيها عند قياس الأداء.
5. أن يكون المقياس ممكن بمعنى أن يكون مقترن بأهداف قابلة للتحقيق مما يمكن من إشارة الواقعية للأداء المنتج ودافعة للتحسين من الناحية المثالية لابد من حدوث موازنة بين الكمية مقابل الجودة وبين الوقت في مقابل التكلفة.

---

(1) سونيا محمد البكري، مرجع سابق، ص 243.

6. يجب إن يكون المقياس عملياً بمعنى أنه يمكن الحصول على البيانات اللازمة بدون مجهود إضافي وأن يساهم الأفراد الذين يتم قياس أدائهم في جميع البيانات وفي مراقبة الإنتاج.

### ثانياً: طرق قياس الربحية:

يستخدم الفكر المحاسبي عدة طرق لقياس ربحية المؤسسة حسب الأغراض المختلفة (الربح السنوي، الربح الاستراتيجي، ربحية المنتجات أو الأسهم أو الأقسام أو العملاء) لخدمة المؤسسة وعملائها، وفضلاً على ذلك يمكن تقسيم هذه الطرق إلى مجموعتين حيث تركز المجموعة الأولى تناول العلاقة بين الربحية وحجم المبيعات.

والثانية تتناول العلاقة بين الربحية والأموال المستثمرة وفيما يلي أتناول أهم الطرق اللازمة لقياس الربحية.

### الطريقة الأولى: معدل العائد على الاستثمار:

المفهوم: يعرف معدل العائد على الاستثمار من قبل عدة علماء وباحثين في مجال العلوم الإدارية يمكن عرض البعض منها كما يلي: ورد معادلة العائد على الاستثمار بأنه "عبارة عن الدخل مقسوماً على الاستثمار".<sup>(1)</sup>

وكذلك يعرف بأنه "العائد على الاستثمار" عبارة عن حاصل ضرب نسبة الهامش (Margin) الذي يحققه مركز الاستثمار المحدد في معدل الدوران (Turnover) على أصول هذا المركز.<sup>(2)</sup>

---

(1) أحمد حسين علي حسين، مرجع سابق، ص240.

(2) أحمد محمد زامل، مرجع سابق، ص641.

وفضلاً عن ذلك فقد ورد مفهوم العائد على الاستثمار (معدل العائد المحاسبي) أداة لقياس ربحية المشروع الاستثماري من وجهة النظر التقليدية المحاسبية من خلال العلاقة بين الاستثمار المطلوب والدخل بعد الضرائب المتوقع أن يحققه المشروع الاستثماري في المستقبل.<sup>(1)</sup>

يبدو نظرياً كأنما يوجد اختلاف بين تعاريف الثلاث السابقة لمفهوم العائد على الاستثمار كمقياس ربحية مراكز الاستثمار أو مشروعات جديدة، غير أنه عملياً لا يوجد اختلاف سوى الإجراءات، حيث يشير التعريف الأول الدخل بمعنى الربح فيشمل بذلك ربح التشغيل قبل الضرائب أو صافي الربح بعد الضرائب. بينما يحدد التعريف الثالث الدخل بمعنى صافي الربح بعد الضرائب، لعل ذلك لأغراض التخطيط الذي يجب أن يؤخذ الضرائب على الربح في الحسبان، بينما التعريف الثاني يمثل التعريف الحديث لمعدل العائد على الاستثمار الذي يشمل كل ربحية الإيرادات (نسبة الهامش التشغيلي) وربحية الاستثمار (معدل الدوران) ولعل هذا ما يشير إليه احد العلماء في مجال المحاسبة الإدارية بقوله: "العائد على الاستثمار غالباً ما يطلق عليه المعدل المحاسبي للعائد أو المعدل المحاسبي للعائد على أساس الاستحقاق" وتختلف الشركات في طريقة تعريفها لكل من بسط ومقام هذا العائد على الاستثمار، فعلى سبيل المثال فإننا نجد أن بعض المنشآت تستخدم دخل التشغيل بالنسبة للبسط، في حين يستخدم البعض الآخر صافي الدخل.<sup>(2)</sup>

---

(1) هورنجرن، مرجع سابق، ص 1370.

(2) المرجع السابق، ص 642.

## أهمية معدل العائد على الاستثمار:

إن العائد على الاستثمار يعد من أكثر الطرق لقياس الربحية شيوفاً وذلك لتضمين أساس الاستثمار في مقياس الأداء فهو جذاب من وجهة نظر المفاهيمية لكونه يمزج كل عناصر الربحية (الإيرادات، التكاليف، الاستثمار) الرئيسية التي سبقت تفصيلها في البند عناصر الربحية وكذلك تكمن أهميته في إمكانية استخدامه كمعيار لأداء على مستوى الداخل وخارج المؤسسة.<sup>(1)</sup>

كما يؤكد أحد الكتاب إن معدل العائد على الاستثمار يعد من أهم المؤشرات التي يمكن تحديده في عملية التحليل للقوائم المالية وللمؤسسة الاقتصادية وذلك لماله من أهمية في مجالات عديدة سواء من وجهة نظر المستثمرين والمقرضين ويمكن حسابه على أسس عديدة تختلف باختلاف توجهات المحللين الماليين في تقييم الربحية وفضلاً عن اختيار التغيرات التي يتم أخذها في الحسبان وما يلي أبرز النماذج (الطرق) لحساب ذلك المؤشر.<sup>(2)</sup>

### كيفية المحاسبة عن العائد على الاستثمار في قياس الربحية:

كانت المعادلة المستخدمة عند بدايات العائد على الاستثمار كمقياس لربحية

المؤسسات كالآتي:

$$\frac{\text{الدخل (الربح)}}{\text{الاستثمار}} = \text{أ/ العائد على الاستثمار}^{(3)}$$

الاستثمار

(1) هور نجرن وآخرون، مرجع سابق ص1370.

(2) عبد الغفار حنفي، مرجع سابق، ص 374.

(3) أحمد حسين علي حسين، مرجع سابق، ص240.

ب/ العائد على الاستثمار<sup>(1)</sup> =

صافي الأرباح التشغيلية

متوسط الأصول التشغيلية

ج/ العائد على الاستثمار (معدل العائد المحاسبي) = صافي الربح بعد الضرائب

الاستثمار الأساسي

فيما يلي شرح مبسط للعناصر المكونة للمعادلة:

- الدخل يقصد به الربح أي إرباح التشغيل.
- الاستثمار يقصد رأس المال العامل وكذلك إجمالي الأصول.
- صافي الأرباح التشغيلية نقصد بها أرباح التشغيل.
- في البند الثالث (ج) يلاحظ العائد على الاستثمار بمعنى معدل العائد المحاسبي، وكذلك متوسط صافي الربح بعد الضرائب بدلاً الدخل أو ربح التشغيل قبل الضرائب، ولعل ذلك لاستخدامات المختلفة لهذه المعادلة حيث تشير المعادلة الأولى (صافي الربح التشغيلي أو الدخل) لأغراض تقييم الأداء بينما المعادلة الأخرى في البند (ج) تستخدم لأغراض التخطيط للمشروعات الاستثمارية الجديدة.<sup>(2)</sup>
- أما متوسط أصول التشغيل فيشير إلى قيمة الأصول الثابتة إضافة للأصول المتداولة المستخدمة في العمليات (في البداية ونهاية السنة التشغيلية مقسومة على اثنين).<sup>(3)</sup>

---

(1) أحمد زامل، مرجع سابق، 644 .

(2) أحمد حسين علي حسين، مرجع سابق، 245.

(3) هور نجرن، مرجع سابق، ص1371.

معادلة العائد على الاستثمار المتطور (طريقة دوبون لتحليل الربحية):

يتم تحليل معادل العائد على الاستثمار المتطور إلى العناصر الآتية:

العائد على الاستثمار = هامش الربح × معدل دوران الاستثمار

- هامش الربح يمثل أرباح التشغيل / المبيعات (الإيرادات).

- معدل دوران الأصول (الاستثمار) مثل الإيرادات / الاستثمار

وعليه يمكن كتابة معدل العائد وفقاً لطريقة دوبون رياضياً كما يلي:

العائد على الاستثمار = ربح التشغيل × المبيعات

المبيعات إجمالي الأصول

وان المنطلق الفكري لهذه الطريقة أي طريقة دوبون لتحليل الربحية يقوم على الآتي:

يزيد العائد على الاستثمار (الأرباح) كلما:

1. زاد الإيراد.

2. انخفضت التكاليف.

3. انخفضت الاستثمارات (المخزون).

وذلك مع الاحتفاظ بالعاملين الآخرين ثابتين بالطبع. أما في الحالة النظرية (هامش الربح

مضروبة في معدل الدوران للأصول (الاستثمار) فإن التحسين في احد العنصرين دون تغيير

الآخر سيزيد من العائد على الاستثمار.

الطريقة الثانية: الدخل المتبقي (قياس ربحية المؤسسة (مركز الاستثمار) على أساس الدخل المتبقي):

مفهوم الدخل المتبقي: اتضحت من المناقشة السابقة، (طريقة العائد على الاستثمار) إن الهدف الأساسي لمراكز الاستثمار في المؤسسة هو تعظيم الربحية (معدل العائد على الاستثمار) للأداء في المركز المعين. بمعنى آخر زيادة ربحية الاستثمار الذي يتمكن هذا المركز من تحقيقه على الأصول المستثمرة (العاملة). وثمة مدخل آخر أي (طريقة أخرى) لقياس ربحية مراكز الاستثمار في المؤسسة يركز (تركز) على مفهوم الدخل المتبقي، وبمعنى الدخل المتبقي أي "الزيادة التي يستطيع مركز الاستثمار تحقيقها في صافي الربح التشغيلي عن حد أدنى لمعدل العائد على الأصول التشغيلية"<sup>(1)</sup>.

هذا يعني التركيز على تحسين ربحية التشغيل بعد الحد الأدنى للعائد على الاستثمار بدلاً عن التركيز على العائد على الاستثمار فقط.

كما تعرف طريقة الدخل المتبقي بأنها "الدخل مطروحاً منه عبء الفائدة المحسوبة على أساس الاستثمار"<sup>(2)</sup> وأن الفائدة المحسوبة في حساب الدخل المتبقي هي عبارة عن الفائدة أو المنافع أو الأرباح الضائعة نتيجة لاستخدام النقدية في الاستثمارات المختلفة.

### الطريقة الثالثة: معدل العائد على المبيعات: Return On Sale:

تفادياً للمشاكل المصاحبة لمقياس العائد على الاستثمار كأداة وحيدة لتقييم ربحية مراكز الاستثمار ظهر اتجاه حديث في الوقت الحاضر تنادي بعدم الاعتماد على مقياس وحيد

---

(1) هورنجرن وآخرون، مرجع سابق، ص 1372.

(2) المرجع السابق، ص 1373.

لقياس الأداء (ربحية) مراكز الاستثمار، لذلك يرى البعض ضرورة الفصل بين الرقابة على الأرباح والرقابة على الاستثمار في الأصول الثابتة. وبالتالي يمكن أن تتم الرقابة على الأصول الثابتة من خلال إجراءات تحليل الموازنة الرأسمالية وعملية مراجعة وتقييم المشروعات الاستثمارية بعد تنفيذها. أما لتقييم ربحية مراكز الاستثمار فيتم من خلال مقارنة الأرباح الفعلية والأرباح المخططة في الموازنة.

وفضلاً عن ذلك يزداد الاتجاه الآن نحو استخدام هذه الطريقة كمقياس رسمي لقياس الربحية للمبررات الآتية:

1. إمكانية حساب العائد على المبيعات لكل منتج على حدة وتزداد أهمية هذه النقطة للمؤسسات متنوعة المنتجات.
2. صعوبة تحديد العائد على الاستثمار لأحجام صغيرة من عدد كبير وتنوع من المنتجات.
3. تعتبر هذه الطريقة سهلة الفهم والاستخدام للعاملين والإدارة ويصلح استخدامه في مدخل التكلفة المستهدفة في تسعير المنتجات الذي راعي تكاليف الجودة وله منافع أخرى كثيرة.

هذا وتفيد هذه الطريقة كأساس لقياس ربحية المنتجات المتعددة والمتنوعة على مستوى المؤسسة أو الأقسام الفرعية وبالأخص للشركات التي تنخفض الاستثمارات في الأصول الثابتة بنسبة ملحوظة مقارنة بإجمالي الأصول نحو الشركات التجارية والخدمية (الاتصالات المعنية) وكذلك الشركات الإنتاجية التي تصف عملياتها بدرجة عالية من التقنية والتحكم الأوتوماتيكي في التشغيل باستخدام المحاسبات الالكترونية. ويلاحظ إن هذه الشركات تزداد



الإيرادات المحققة من المبيعات عن الأموال المستثمرة في الأصول الثابتة والمتداولة بعدد كبير من المرات (معدل الدوران) وبالتالي يتم قياس ربحية الأقسام بالتركيز على الإيرادات باستخدام الجزء الأول فقط من طريقة معادلة العائد على الاستثمار (السابق مناقشتها) وهو الجزء الخاص بنسبة الربح التشغيلي إلى المبيعات وعلى ذلك ستكون معادلة العائد على المبيعات تأخذ النمط الآتي:

$$\text{العائد على المبيعات} = \text{ربح التشغيل} \div \text{إيرادات التشغيل}$$

واضح أن هذه الطريقة لقياس الربحية هي من أهم الطرق المحاسبية لقياس ربحية التشغيل وهذا يعني بالطبع إن المصدر الأساسي للحصول على بياناتها هو قائمة الدخل (أي: حساب الأرباح والخسائر) وبالتالي فهي من البديهي قد اشتقت من المعادلة التالية:

$$\text{الإيرادات (المبيعات)} - \text{تكاليف التشغيل} = \text{الربح التشغيلي}.$$

أما الإيرادات فيتم تحديدها عن طريق ضرب سعر البيع للوحدة في عدد الوحدات المباعة من المنتج بينما تكاليف التشغيل فيتضمن المجموعتين من التكلفة هما (تكاليف التشغيل المتغيرة وتكاليف التشغيل الثابتة) بينما الربح التشغيل فهو يتضمن إجمالي إرباح التشغيل فقط دون الأرباح الأخرى نحو ربح الفوائد أو ربح الأسهم فلذلك حينما يتم إضافة إيرادات أخرى غير التشغيلية ومن ثم طرح تكاليف أخرى غير تكاليف التشغيل (نحو تكاليف التمويل والضرائب) ففي هذه الحالة نصل إلى مفهوم آخر من مفاهيم الربحية وهو صافي الربح.

فذلك توجد صورة أخرى لهذه المعادلة منها:

أ/ الإيرادات - تكاليف المتغيرة = هامش المساهمة (هامش ربح) - التكاليف الثابتة = ربح التشغيل.

ب/ الإيرادات - تكاليف التشغيل = مجمل الربح التشغيلي + (الإيرادات الأخرى - التكاليف الأخرى غير التشغيلية) = صافي الربح.

وبالتالي قد توجد في الفكر المحاسبي عدة صور لقياس ربحية المؤسسة على أساس

العائد على المبيعات منها ما يلي:

1/ نسبة مجمل الربح: وتشير إلى العلاقة بين مجمل الربح التشغيلي وصافي المبيعات وصافي المبيعات وهي المبيعات مطروحاً منها مردودات المبيعات.

هذا وتستخدم هذه الطريقة مع طرق ومقاييس أخرى كأسس لتقييم أداء المؤسسة نحو مقاييس الجودة والتكلفة والمرونة والابتكار والوقت تفادياً لمخاطر الاعتماد على مقياس وحيد. ذلك لأن المقياس الواحد لا يراعي الأهداف والاهتمامات المختلفة للمؤسسة مثلاً تتطلب قياس الأهداف التشغيلية والإستراتيجية غير المالية نحو تحقيق تكاليف الجودة وتحقيق إرضاء العملاء استخدام معايير غير مالية (نحو مقاييس رضي العملاء) بجانب المقاييس المالية.

## الطرق الحديثة لقياس ربحية المنتج:

### 1/ قياس ربحية المنتج على أساس الأنشطة:<sup>(1)</sup>

أن مدخل الأنشطة هي من الطرق الحديثة لتحسين قياس تكلفة المنتج عن طريق ربط تكاليف المنتج بالأنشطة المسببة لها، ولذلك فهي تمتاز عن المداخل القديمة بالدقة في تحديد تكلفة المنتج وترجيح كفة التكاليف المباشرة ضمن هياكل التكلفة بما يساعد في اتخاذ قرارات التسعير ورغبة المنتج بشكل أفضل.

فيما يلي الشكل رقم (3-3-1) نموذج لقياس ربحية المنتج على أساس النشاط لإحدى الشركات الصناعية:

---

(1) هورنجرن، مرجع سابق، 674.

شكل رقم (3-3-1): يوضح قياس ربحية المنتج على أساس الأنشطة:

البيانات	الإيراد لإجمالي والتكاليف	إدارة الوحدة وتكاليف الوحدة (أ)
إدارة المبيعات		
الإنتاج المباع		
الموارد المباشرة		
التكلفة الصناعية المباشرة		
تكلفة الآلة المباشر		
إضافية		
تكلفة الإنتاج المباع		
البحوث والتدريب		
تصميم المنتجات والعمليات		
تسويقية		
توزيع		
خدمة العميل		
التشغيل		
التشغيل		

المصدر: هورنجرن وآخرون، محاسبة التكاليف مدخل إداري (دار المريخ للنشر، الرياض،

2003م) ص 679.

## أهمية قياس ربحية المنتج على أساس الأنشطة:

يعكس طريقة قياس ربحية المنتج (الفترة الطويلة) باستخدام طريقة الأنشطة لقياس تكاليف المنتج.

1. تكمن أهمية قياس ربحية المنتج على أساس الأنشطة للفترة الطويلة المدى لكونها يساعد الإدارة باتخاذ قرارات ربحية المنتج وتسعير المنتج (طويلة الأجل) ذلك لان العملاء يفضلون شراء المنتجات بأسعار مستقرة لفترات طويلة من الزمن وبالتالي فهي وسيلة لإرضاء العميل بسبب أنه يخفض حاجة المشتري إلى مراقبة الأسعار للمنتجات المقدمة من الموردين المختلفين بشكل مستمر، كما تساعد الشركات على التخطيط بشكل أفضل وبناء علاقات طويلة مع الموردين.<sup>(1)</sup>

2. ولقد سبقت الإشارة إن مثل هذه العلاقات تتيح الفرصة لتحسين الربحية.

## 2/ قياس ربحية المنتج على أساس دورة الحياة:<sup>(2)</sup>

يقصد بدورة حياة المنتج بالفترة الزمنية من بداية البحوث والتطوير إلى انتهاء الدعم والمساندة للعملاء. بمعنى عمر المنتج على ضوء سلسلة القيمة التي تبدأ من فترة البحوث والتطوير والتصميم والتصنيع والتسويق والتوزيع ودعم العميل فضلاً عن الإستراتيجية وإدارة الأعمال التي تغطي كل هذه المراحل.

---

(1) هورنجرن، وآخرون، مرجع السابق، ص ص 695 - 700.

(2) المرجع السابق، ج1، ص 699 - 700.

وتختلف المنتجات من حيث دورة الحياة مثلا تمتد دورة حياة السيارة من خمسة سنة إلى عشرة سنة أو أكثر بينما لا تمتد فترة حياة بعض العقاقير الطبية من ثلاث إلى خمس سنوات أو أقل منها.

وعند إعداد موازنة دورة حياة المنتج فان الإدارة بحاجة إلى تقدير الإيرادات والتكاليف المرتبطة بكل منتج على مستوى دورة حياة المنتج وتحديد (تقدير) تكلفة دورة حياة المنتج يعني تجميع التكاليف الفعلية للمنتج من البداية إلى النهاية (من المهد إلى اللحد).

### أهمية قياس ربحية المنتج على أساس دورة حياة المنتج:

1. إن تقرير ربحية المنتج على أساس دورة حياته يعكس (جمع الإيرادات والتكاليف المرتبطة بالمنتج فضلاً عن الأرباح أو ربحية المنتج) بشكل واضح أكثر مما في النظم المحاسبية التقليدية التي تركز ربحية المنتج لفترة زمنية قصيرة مع التركيز على التكاليف الصناعية دون مراعاة لتكاليف المجالات الأخرى لسلسلة القيمة مما يخفي عن الإدارة معلومات مهمة لها دور فعال على تحسين ربحية المنتج مستقبلاً، مثلاً عدم الإلمام بتكاليف فشل الجودة التي تسببها أنشطة عدم المطابقة نتيجة لعدم لاهتمام بتكاليف الجودة عند البحوث والتطوير التي لا تعكسها النظم التقليدية.

2. تساعد هذه الطريقة إدارة المؤسسة بإعداد تقديرات عن الإيرادات والتكاليف بصورة أكثر دقة وبشكل مبكر بقدر الإمكان بالمقارنة بالنظم المحاسبية التقليدية المعتادة.

إن هذه الطريقة (دورة حياة المنتج) تحفز الإدارة على الاهتمام بالموازنات الطويلة المدى التي تابع عناصر الربحية بعيون العملاء وردود فعل المنافسين.

## الفصل الرابع

### الدراسة الميدانية

- المبحث الأول: نبذة تعريفية عن الشركات محل الدراسة ونتائج المقابلات الشخصية
- المبحث الثاني: منهجية الدراسة وإجراءاتها
- المبحث الثالث: عرض وتحليل البيانات

## الفصل الرابع الدراسة الميدانية المبحث الأول

### نبذة تعريفية عن الشركات محل الدراسة ونتائج المقابلات الشخصية

أولاً: نبذة عن الشركات محل الدراسة:

نبذة تعريفية عن شركة مصنع أسمنت عطبرة<sup>(1)</sup>:

شركة اسمنت عطبرة أعرق شركة أسمنت في السودان أنشئ أول خط لأسمنت عطبرة عام 1947م كقطاع خاص تحت مسمي (أسمنت بورتلاند عطبرة) وذلك بشركة مساهمة برؤوس أموال أغلبها أجنبية . وفي عام 1970م تم تأميم المصنع وسمي باسم مؤسسة ماسبيو للأسمنت وأضيف الي مؤسسات القطاع العام الصناعي ، ثم صدر قرار جمهوري عام 1983م بتحويل مؤسسة ماسبيو للأسمنت الي شركة خاصة (شركة ماسبيو للأسمنت) لتعمل تحت قانون الشركات لسنة 1925م ، وفي عام 1985م صدر قرار بتحويل اسم الشركة الي شركة أسمنت عطبرة المحدودة وفي أواخر العام 2002م تم البيع للشركة السودانية الأفريقية للتنمية والاستثمار ولذا تمت أولولة الشركة للشيخ سليمان الراجحي والذي قام بمعالجة الانبعاثات وزيادة إنتاجية المصنع وبناء مصنع جديد بطاقة إنتاجية 5700 طن في اليوم من الأسمنت وبعد أكبر الخطوط في السودان لإنتاج الأسمنت وبتكنولوجيا متقدمة .

#### موقع المصنع القديم :-

يقع علي بعد حوالي 2,5 كيلومتر جنوب كبري عطبرة وشرق نهر النيل حيث يقع المصنع بين طريق الأسفلت الذي يصل مدينتي الدامر وعطبرة وبين خط السكة حديد الذي يصل ولاية نهر النيل بالعاصمة قرب منطقة تسمي العكد.

---

(1) مكاتب إدارة شركة مصنع أسمنت عطبرة.



## موقع المصنع الجديد:

يقع الخط الرابع علي بعد 16 كيلومتر من نهر النيل بالضفة الغربية لمنطقة أم الطيور بمحلية سولا جوار محابر الشركة وذلك لقرب المادة الخام (الحجر الجيري والطفلة الصحراوية) .

## الشهادات والجوائز الممنوحة للشركة:

1/ حصلت الشركة علي جائزة أفضل مصنع لإنتاج الأسمنت في الشرق الأوسط عام 1984م وكانت من مجلة الصناعة والتجارة بمدريد (الجائزة العربية).

2/ الجائزة الثانية كانت الجائزة الماسية للجودة من المكسيك عام 1993م .

3/ جائزة النجم الذهبي العالمية من أسبانيا (مدريد) نظير الإنتاجية ذات الجودة العالمية 1994م

## الإنجازات التي حققتها الشركة:

إنشاء الخط الجديد بطاقة إنتاجية تبلغ 5700 طن في اليوم ، تم تأهيل مرسيات الأفران من تلوث البيئة المحيطة بالمصنع القديم .

## مكونات الإنتاج :

تتكون صناعة الأسمنت من الحجر الجيري والطينة النهرية والصحراوية والجبس

## مراحل الإنتاج :

1/ يتم التنقيب بمنطقة الحجر الجيري باستخدام مثاقيب خاصة الي أعماق مختلفة حسب الارتفاع

المطلوب ما بين ثلاثة أمتار الي أكثر من عشرين متر ثم تعبأ هذه الثقوب بالمواد المتفجرة لنسفها .

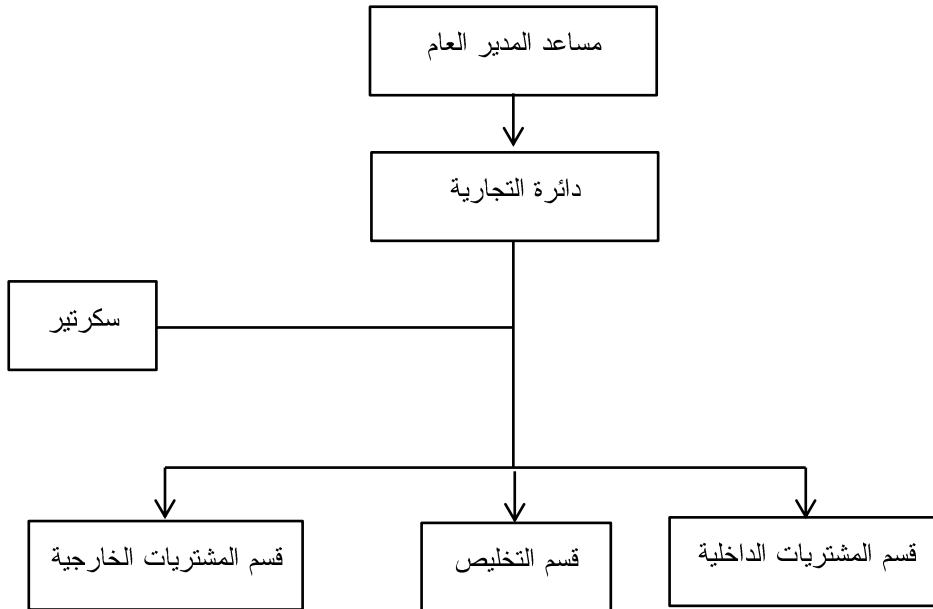
2/ بعد نسف الحجر الجيري بالمتفجرات يتم شحنة بواسطة الشاحنات لنقله للكسارة لتكسيره في أبعاد

تصل الي 1200 سم الي أبعاد لا تزيد عن 10 سم .

3/ يتم نقل الحجر الجيري بواسطة سيور الي طاحونة المواد الخام ويخلط مع الطينة النهرية والصحراوية بنسب معينة قابلة للتعديل وتطحن في طواحين المواد الخام العمودية يكون الناتج بودرة ناعمة تسمى (الرومكس) (وجبة خام) ويتم خلط هذه البودرة لضمان تجانسها وتخضع مراحل البودرة ابتداء من الطحن وحتى تغذية الأفران بها الي تحاليل مختلفة لتأكيد تجانس وتناسب النسب المطلوبة للتراكيب المختلفة فيها .

4/ إدخال البودرة (الوجبة الخام) الي الأفران حيث يتم حرقها لحصول علي مادة صلبة القوام ذات لون رمادي قاتم بعد تعرضها درجة حرارية تصل في أعلاها الي حدود 1400 درجة مئوية يسمى الناتج الكلنكر .

5/ بعد تبريد الكلنكر يضاف اليه مادة الجبص بنسبة معينة بحدود 5% حسب التحاليل الفيزيائية والكيميائية ثم تطحن الخلطة جيدا في طواحين الأسمنت ويسمي الناتج بالأسمنت لذي ينتج طبقا للمواصفات العالمية وتدفق النوعية بمعامل ضبط الجودة ثم يتم تعبئته وتسليمه للمستهلك عند أرصفة التعبئة المعدة لذلك، وتبلغ الطاقة الإنتاجية للخط الجديد حوالي 5700 طن في اليوم.



المصدر: إدارة مصنع أسمنت عطبرة.

نبذة تعريفية عن شركة مصانع مطاحن الغلال عطبرة<sup>(1)</sup>:

### النشأة والفكرة والموقع:

جاءت الفكرة بإنشاء شركة لطحن القمح بمدينة عطبرة سدا للنقص الحادث في سلعة الدقيق في تلكم الفترة 1987م ، وجاءت بمبادرة كريمة وزكية من رجل الأعمال طيب الذكر المغفور له بإذن الله سليم على احمد وهو المالك للأرض التي شيدت عليها الشركة بموقعها الحالي بمدينة عطبرة إحدى كبرى مدن ولاية نهر النيل وهي من الولايات الشمالية بالسودان وبالمنطقة الصناعية الجديدة المخططة بمنطقة الامتداد الشمالي بمدينة عطبرة فكانت الفكرة والموقع والنشأة.

### النشاط:

تقوم شركة مصانع طحن الغلال المحدودة - عطبرة بطحن القمح وإنتاج الدقيق ومخلفاته من ردة وكسر وهبو وريش وغيره وكل المخلفات ذات فائدة مع المنتفع منها وبها. وقد استجلبت لها الماكينات وهي احدث تقنيات القمح المتواصلة التطور من شركة بولر مياق بسويسرا وتم تركيب الهيكل الحديدي بواسطة شركة فرنسية وتم التركيب في أواخر عقد الثمانينات 1989م ليتم تشغيل المصنع في أغسطس من العام 1991م.

### المساهمون:

1/ شركة التنمية الإسلامية بنسبة 86%.

بقية المساهمون بنسبة 14% وهم:

2/ بنك فيصل الإسلامي .

3/ الشيخ عبد الباسط.

---

(1) مكاتب إدارة شركة مصانع مطاحن الغلال عطبرة.

4/ شركة أب احمد.

وكان مبتدأ رأس المال للشركة 25.000جنية (خمسة وعشرون ألف جنية سوداني بالعملة الحالية) .

### الهيكل الاداري التنظيمي:

ما إن كان تشغيل المصنع في أغسطس 1991 وافتتاحه بواسطة الشهيد المشير/الزبير محمد صالح النائب الأول لرئيس الجمهورية حتى بدا وضع لائحة العمل الإدارية التي تنظم حركة العمل وتهدى سبله بواسطة مختصين في هذا المجال من معهد تطوير الإدارة بالخرطوم .

### القسم المالي:

ويشمل - رئيس الحسابات. موظفو القسم . أمين الخزينة هذا بجانب مدير القسم المسؤول..

### القسم التجاري:

ويشمل- قسم مبيعات الدقيق. مبيعات الردة المخلفات. المخزن العمومي. مخزن الدقيق. مخزن خام القمح الوارد. عمال نظافة القمح .عمال الشحن والتفريغ . هذا بجانب مدير القسم المسؤول..

### قسم الإنتاج:

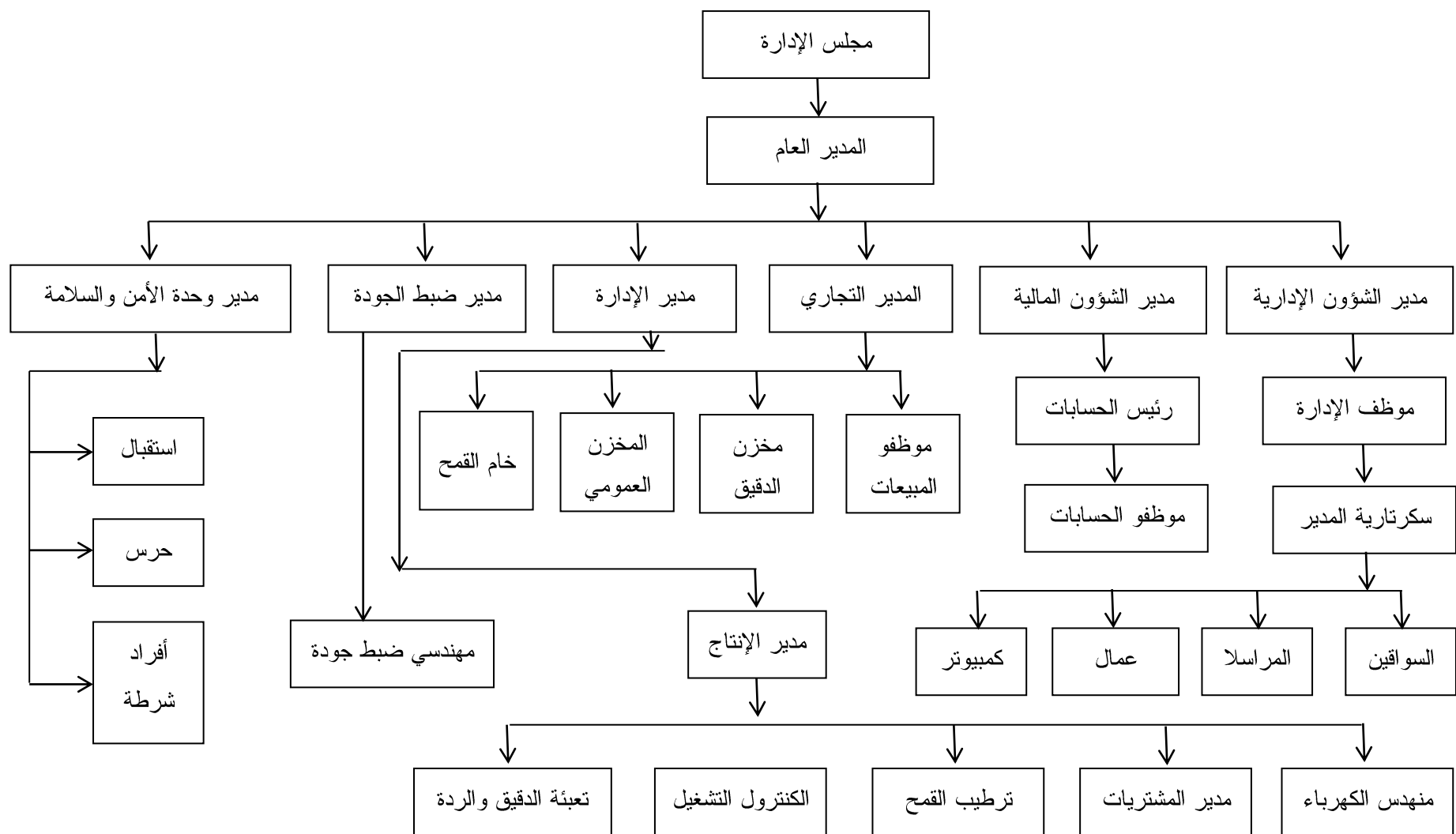
ويشمل - الطحانين . عمال الترطيب . الكنترول . الكهرباء . ورشة النجارة . عمال تعبئة الدقيق والردة . هذا بجانب كبير الطحانين و مدير القسم المسؤول.

### قسم الأمن والسلامة:

ويشمل- قسم الاستقبال. الخفراء (حرس البوابات). مرابطي الشرطة الشعبية وهم الحراسة المسلحة بالشركة هذا بجانب مدير القسم المسؤول..

### قسم ضبط الجودة:

هذا القسم تم إنشاؤه في العام 2005 ويوجد به أجهزه حديثة متكاملة للتعرف علي جودة مكونات القمح قبل الإنتاج وكذلك متابعة جودة المطحون من القمح بعد الإنتاج للتأكد من جودته ويشمل هذا القسم مهندسي ضبط الجودة وفني معمل بالإضافة إلي مدير القسم.



المصدر: مكاتب إدارة شركة مصانع مطاحن الغلال عطبرة.

## نبذة عن شركة مشروع ومصنع الراجحي (الكفاءة الزراعي - بربر)<sup>(1)</sup>:

يقع مشروع الكفاءة في مدينة بربر في ولاية نهر النيل في مساحة وقدرها 50000 فدان . بدأ العمل بالمشروع في البنى التحتية من شق الترعة وتركيب المحاور ومباني الادارة ومحطة النيل ومحطة البوستر في عام 2007م وانتهى العمل في 2009م وبدأت الزراعة في نوفمبر عام 2009م بمحصول القمح في عدد 56 محور بمساحة تقدر ب 2200 هكتار حيث ان المشروع يهدف الى زراعة محاصيل القمح والذرة الشامية والشعير والبول المصري والذرة الرفيعة وذلك من اجل سد الفجوة الغذائية في الوطن العربي.

### محطة النيل :

تقع محطة النيل على بعد 5 كيلومتر تقريبا من المشروع وهي كانت في السابق 12 مضخة عائمة بنظام الصنادل تدفق كل طلمية 1.1 متر مكعب / الثانية .

الدفعة 12 : متر .

التشغيل: 10 مضخات تعمل بالإضافة الى مضختين احتياطي بمجموع 11 متر مكعب / الثانية .

### اسباب التغيير:

1/ رفع سعة المحطة ( Up grade ) .

2/ تأثير الطلمبات العائمة بمنسوب النيل والفيضان .

3/ صعوبة صيانة الطلمبات العائمة .

4/ وجود خطورة في التشغيل للأفراد .

---

(1) مكاتب إدارة شركة مشروع ومصنع الراجحي.

### المحطة الجديدة:

- 1/ طلبات هندية من شركة كرلوسكار .
- 2/ التدفق 2 متر مكعب / الثانية .
- 3/ تم تركيب 6 مضخات (5 مضخات تعمل وواحدة احتياطي بمجموع 10 متر مكعب / الثانية) .

### محطة البوستر:

- 1/ تبعد 5.2 كلم من محطة النيل.
- 2/ تتكون من 6 طلبات .
- 3/ تدفق الطلبة 2.2 متر مكعب / الثانية .
- 4/ تعمل 5 طلبات وواحدة احتياطي بمجموع تقريبا يعادل تدفق النيل (10 متر مكعب / الثانية).
- 5/ الطلبات أصل الماني (الوايلر) بتجميع مصر (الوايلر - فريد).
- 6/ الطلبات مبسطة وسهلة التشغيل والصيانة.

### محطات المحاور:

- 1/ التباعد بين المحطات حوالى 2 كلم .
- 2/ كل محطة بها 5 مضخات 4 منها تعمل وواحدة احتياطي.
- 3/ تدفق المضخة الواحدة 3000 جالون / الدقيقة (680 متر مكعب / الساعة) .
- 4/ المحطة بها 8 اجهزة ري محوري.
- 5/ ضغط التشغيل المناسب في الطلبات حوالى PSI 45 .

ثانياً: نتائج المقابلات الشخصية:

تمت المقابلة الشخصية لعينة من مدراء الأقسام بالمصانع محل الدراسة وكانت إجاباتهم على بعض الأسئلة كالاتي:

**ما أهمية إدارة المخازن بالنسبة للمصنع؟**

تعتبر ادارة المخازن من الإدارات المهمة والإستراتيجية للمصنع وتعتبر العمود الفقري حيث يتم توفير المستهلكات والأدوات والمواد الخام والمواد الجاهزة وقطع الغيار ونجد إن المخازن لها دور كبير خاصة في المشاءات الصناعية لذلك وجب علي ادارة المصنع وضعها في مرتبة عالية.

**ما أهمية ادارة المشتريات للمصنع؟**

أهميتها تكمن في طلب مستلزمات الإنتاج سواء داخلياً أو خارجياً. وتتضمن ادارة المشتريات التخطيط ورسم السياسة واتخاذ القرارات والبحث والدراسة لاختيار المواد والسلع بالشكل المناسب وذلك من حيث الجودة والكمية والسعر والوقت والمصدر. كما إن من مهام الإدارة العامة للمشتريات متابعة أمر التوريد وفحص المشتريات للتأكد من مطابقتها للمواصفات ومن ابرز مهامها عملية التنسيق بين ادارة المصنع كافة. فلذلك تعتبر ادارة المشتريات من الإدارات الهامة في الهيكل التنظيمي لجميع الشركات التي تؤثر علي ربحية الشركة بشكل فعال ولا يمكن الاستغناء عنها أو التهاون في هيكلتها.

**هل تؤثر سياسات الشراء علي الإنتاجية؟**

نعم تؤثر ويظهر ذلك في حاله الأعطال أو الصيانة فكلما كانت سياسة الشراء فعالة ووقائية فإنها تجنب المصنع الكثير من الآثار السالبة.



### هل تؤثر سياسة التخزين علي الإنتاجية بالمصنع؟

تؤثر تأثير كبير ومن خلال الواقع لدينا في المصنع إن هنالك سياسة لحد الطلب من أي صنف من أصناف قطع الغيار أو المستهلكات وان أي عطل ومهما كان كبير فان سياسة المصنع التخزينية تجنبه الكثير من الضرر ويتم الإمداد سواء إن كان من قطع الغيار أو المستهلكات بشكل سلس.

### هل تؤثر سياسة الشراء علي الربحية بالمصنع؟

نعم تؤثر سياسات الشراء علي الربحية وخاصة في الوضع الحالي وتقلبات أسعار الصرف وفي الوضع الاقتصادي غير المستقر في التأخير أو الإدارة السلبي يؤدي إلا تكلف المصنع بمصروفات كبيرة وقد تكون مضاعفة.

### هل تؤثر سياسات التخزين علي الربحية بالمصنع؟

نعم تؤثر علي الربحية فنجد إن متابعة معدل دوران المخزون بالمصنع في الغالب يكون بنسبة جيدة وذلك لان التخزين أو المواد المخزنة بمختلف مسمياتها تؤثر علي المركز المالي للمصنع لأنها تضمن ضمن البنود التي يتم احتساب الزكاة عليها.

فكلما كانت سياسة التخزين سليمة فإنها تجنب المصنع الكثير من المشاكل وتؤدي إلي تقليل الصرف .

### هل هناك اهتمام بعملية الشراء والتخزين بالمصنع؟

نعم اهتمام كبير جدا ويتبين ذلك جليا في السياسات والمواصفات التي يهتم بها كل من رؤسا وموظفين سوء في المشتريات او قسم المخازن ويتم التحاقهم بالدورات التدريبية الحديثة.

## المبحث الثاني

### منهجية الدراسة وإجراءاتها

#### منهج الدراسة:

اعتمد الباحث في هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي لأنه الأنسب لموضوع الدراسة، بحيث يساعد في إلقاء الضوء على جوانب مشكلة الدراسة المختلفة عن طريق الوصف التحليلي المركز والفهم العميق للظروف الحاضرة وذلك بجمع البيانات المختلفة التي تفيد في توضيح أبعادها المختلفة.<sup>(1)</sup>

#### مجتمع وعينة الدراسة:

أشار عبد الرحمن عدس إلى أن المجتمع هو مجموعة من الأفراد والأشخاص المحددين تحديداً دقيقاً ويهم الباحث بدراستهم وتعيين نتائج البحث بالرجوع إليهم.<sup>(2)</sup>

يتكون مجتمع الدراسة من العاملين بمختلف مستوياتهم في مصنع عطريرة للغلال، ومصنع أسمنت عطريرة، وشركة الراجحي بربر بولاية نهر النيل والبالغ عددهم (410).

#### مبررات اختيار عينة الدراسة:

اختصرت الدراسة على مجموعة من المصانع بولاية نهر النيل العاملة في مجالات مختلفة وقد تم اختيار عينة عشوائية من العاملين في المصانع المذكورة أعلاه وذلك لانسجام مجتمع الدراسة.

---

(1) كمال محمد المغربي، أساليب البحث العلمي في العلوم الإنسانية والاجتماعية، ط1، (الأردن، الدار الدولية للنشر، 2002)، ص 95.

(2) عبد الرحمن عدس، ذوقات عبيدات، البحث العلمي - مفهومه وأدواته وأساليبه، ط3، (عمان، دار أسامة للنشر، 2005م)، ص 131.

## أدوات الدراسة:

استخدم الباحث الاستبانة كأداة لجمع البيانات الأولية من عيني الدراسة حيث تعتبر الاستبانة أداة مناسبة لجمع البيانات والمعلومات لاستجلاء الواقع حول إشكالية أساسية أو فرعية من إشكالات الدراسة.<sup>(1)</sup> كما يمكن صياغة مبررات اختيار أداة الاستبانة في هذه الدراسة في الآتي:

1. الاستبانة تمكن الباحث من جمع بيانات كثيرة في فترة زمنية قصيرة.

2. قلة تكلفتها وسهولة تطبيقاتها.

3. إعطاء الحرية للمبحوثين.

4. أثبتت الدراسات بأنها وسيلة يمكن الاعتماد عليها.

قام البحث بتصميم استبانة استناداً على فرضيات الدراسة حتى يتم إجراء العمليات الإحصائية التي تثبت أو تنفي صحة الفرضيات. وقد قسمت الاستبانة الموجهة لمصنع عطرة للجلال، ومصنع أسمنت عطرة، وشركة الراجحي بربر بولاية نهر النيل إلى قسمين:

(أ) القسم الأول: البيانات الأساسية.

(ب) القسم الثاني: أسئلة متعلقة بموضوع الدراسة تم توزيعها على ستة محاور حسب فرضيات الدراسة وهي:

1. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين سياسة الجودة المناسبة وزيادة الربحية.

2. هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين سياسة السعر المناسب وزيادة الربحية.

3. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الكمية المناسبة وزيادة الإنتاجية.

4. هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين الشراء في الوقت المناسب وزيادة الإنتاجية.

---

(1) عمار أبو حوش، محمود الزبياتي، أساليب البحث العلمي، ط1، (الأردن، مكتبة المنار، الزرقاء، 1993م)، ص 32.

5. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المصدر المناسب وزيادة الإنتاجية.

6. هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين سياسات التخزين وزيادة الإنتاجية والربحية.

على أن يحدد أفراد العينة استجاباتهم عن كل سؤال وفق مقياس ليكارت الخماسي المتدرج الذي يتكون من خمسة مستويات (أوافق بشدة، أوافق، محايد، لا أوافق، لا أوافق بشدة) وتمت المعالجة الإحصائية للبيانات ومتغيرات الدراسة بترميزها وإدخالها للحاسوب باستخدام البرنامج الإحصائي للعلوم الاجتماعية (SPSS) والأرقام التي تم ادخالها تعبر عن الأوزان وهي: (أوافق بشدة = 5، أوافق = 4، محايد = 3، لا أوافق = 2، ولا أوافق بشدة = 1) ثم تم تحديد طول الفئة في مقياس ليكارت من خلال حساب المدى بين درجات المقياس (4=5-1)، ومن ثم تقسيمة على أكبر قيمة في المقياس للحصول على طول الفئة أي (1 ≈ 5÷4)، ويصبح التوزيع كما موضح في الجدول التالي:

طول الفئة	العبرة	المستوى	الوزن النسبي (الوسط المرجح)
0 – 0.99	أوافق بشدة	عالي جداً	5
1.00 – 1.99	أوافق	عالي	4
2.00 – 2.99	محايد	وسط	3
3.00 – 3.99	لا أوافق	منخفض	2
4.00 – 4.99	لا أوافق بشدة	منخفض جداً	1

المصدر: من إعداد الباحث، 2017م.

#### صدق الأداة:

يعني التأكد من أنها سوف تقسم ما أعدت لقياسه، كما يقصد بالصدق شمول الاستبانة لكل العناصر التي يجب أن تدخل في التحليل من ناحية، ووضوح فقراتها ومفرداتها من ناحية أخرى، بحيث تكون مفهومة لكل من يستخدمها.<sup>(1)</sup>

(1) ذوقات عبيدات وآخرون، البحث العلمي - مفهومه وأدواته وأساليبه، (عمان، دار الفكر، 2005م)، ص 179.

تم اختبار صدق الأداة بالطرق التالية:

### الصدق الظاهري:

لقياس الصدق الداخلي للاستبانة وصلاحيه عباراتها من حيث الصياغة والوضوح ومناسبتها للفرضيات التي أدرجت تحتها وشمولها للجوانب المتعلقة بمتغيرات الدراسة قام الباحث بعرض الاستبانة على عدد من المحكمين من ذوي الخبرة والمتخصصين في إدارة الأعمال والإحصاء، ومن ثم تم مناقشتها من المشرف الرئيسي. وقد استجاب الباحث لآرائهم وملاحظاتهم وقام بإجراء ما يلزم من حذف وتعديلات في ضوء مقترحاتهم.

### ثبات الأداة:

ثبات أداة الدراسة يعني التأكد من أن الإجابة ستكون واحدة تقريباً لو تكرر تطبيقها على الأشخاص ذاتهم في أوقات مختلفة. (1) استخدم أكبر من مرة تحت ظروف مماثلة. ولغرض التحقق من ثبات الأداة استخدم الباحث معامل ألفا كرونباخ على عينة اختيارية والتي بلغ حجمها (50) مفردة، ومنها اتضح أن معامل ألفا كرونباخ يساوي (0.79) وهذا يدل على ثبات عبارات الاستبانة الموجهة لعينة الدراسة.

### الأساليب الإحصائية المستخدمة في التحليل:

لتحقيق أهداف الدراسة وفرضياتها استخدم الباحث الطرق والإجراءات الإحصائية التالية في عرض وتحليل البيانات:

1. التكرارات، النسب المئوية، الوزن النسبي والرسومات البيانية.
2. مقياس النزعة المركزية (الوسط الحسابي، الانحراف المعياري).
3. اختبار استقلالية الصفات (مربع كاي).

---

(1) حمد العساف، المدخل إلى البحث في العلوم السلوكية، ط1، (الرياض، مكتبة الكعبان، 1995م)، ص 430.

### المبحث الثالث

#### عرض وتحليل البيانات

أولاً: تحليل البيانات الأساسية لأفراد العينة:

1. النوع:

#### جدول رقم (1-3-4)

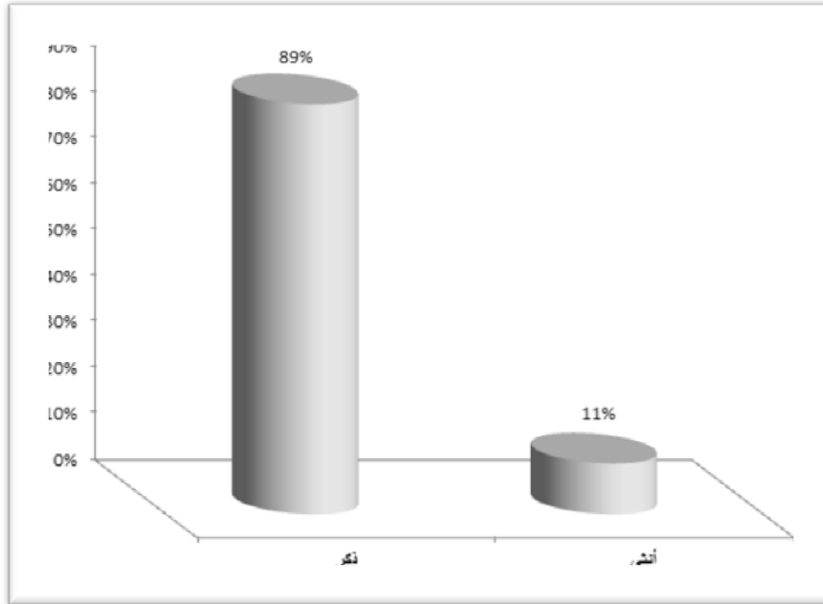
التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة وفق متغير النوع

النوع	التكرار	النسبة %
ذكر	178	89.0
أنثى	22	11.0
المجموع	200	100.0

المصدر: إعداد الباحث من واقع بيانات الدراسة الميدانية 2017م.

#### شكل رقم (1-3-4)

الشكل البياني لأفراد عينة الدراسة وفق متغير النوع



المصدر: إعداد الباحث من واقع بيانات الدراسة الميدانية 2017م.

يتضح من الجدول والشكل البياني رقم (1-3-4) أن نسبة الذكور بلغت (89%) والإناث بلغت (11%)، وهذا يدل على أن موظفي الشركات محل الدراسة من الذكور وذلك لطبيعة العمل في هذه المصانع من وريديات ودوام طويل.

## جدول رقم (4-3-2)

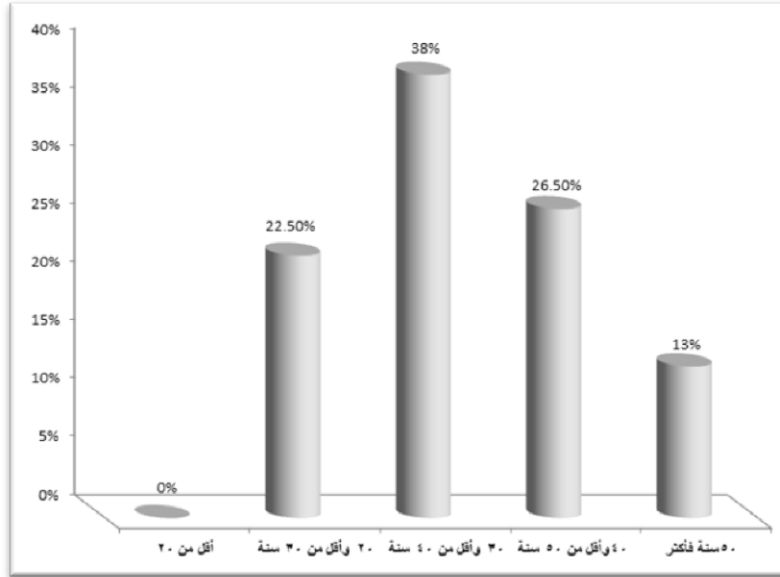
التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة وفق متغير العمر

النسبة %	التكرار	العمر
0	0	أقل من 20
22.5	45	20 وأقل من 30 سنة
38	76	30 وأقل من 40 سنة
26.5	53	40 وأقل من 50 سنة
13	26	50 سنة فأكثر
100.0	200	المجموع

المصدر: إعداد الباحث من واقع بيانات الدراسة الميدانية 2017م.

## شكل رقم (4-3-2)

الشكل البياني لأفراد عينة الدراسة وفق متغير العمر



المصدر: إعداد الباحث من واقع بيانات الدراسة الميدانية 2017م.

يتضح من الجدول والشكل البياني رقم (4-3-2) أن الفئة العمرية (30 وأقل من 40 سنة) بلغت نسبتها (38%)، الفئة العمرية (40 وأقل من 50 سنة) بلغت نسبتها (26.5%)، الفئة العمرية (20 وأقل من 30 سنة) بلغت نسبتها (22.5%)، الفئة العمرية (50 سنة فأكثر) بلغت نسبتها (13%) وأخيراً الفئة العمرية (أقل من 20 سنة) بلغت نسبتها (0%)، عليه يتضح لنا أن الشركات محل الدراسة تهتم أكثر بفئة الشباب في أعمالها.

### 3. المسمى الوظيفي:

#### جدول رقم (3-3-4)

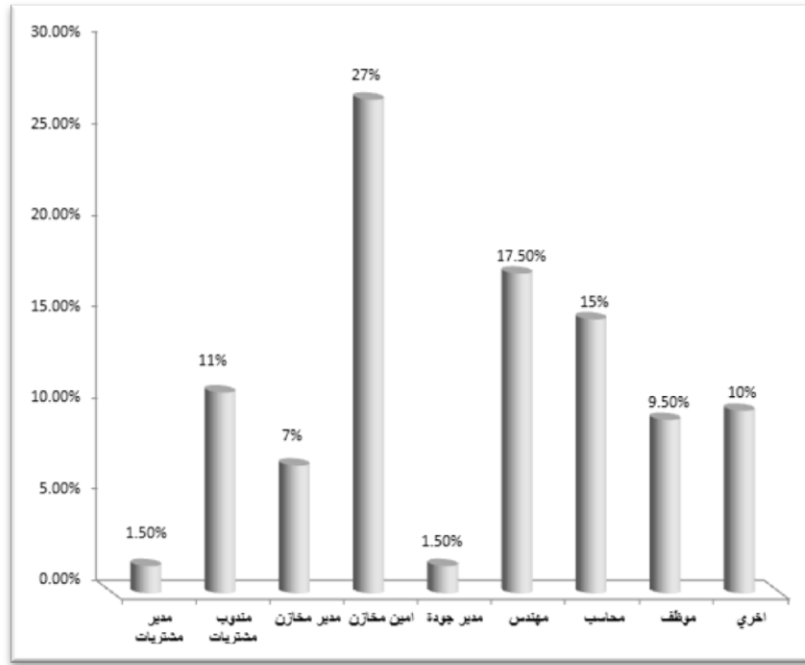
#### التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة وفق متغير المسمى الوظيفي

النسبة %	التكرار	المسمى الوظيفي	النسبة %	التكرار	المسمى الوظيفي
17.5	35	مهندس	1.5	3	مدير مشتريات
15	30	محاسب	11	22	مندوب مشتريات
9.5	19	موظف	7	14	مدير مخازن
10	20	اخرى	27	54	امين مخازن
100.0	200	المجموع	1.5	3	مدير جودة

المصدر: إعداد الباحث من واقع بيانات الدراسة الميدانية 2017م.

#### شكل رقم (3-3-4)

#### الشكل البياني لأفراد عينة الدراسة وفق متغير المسمى الوظيفي



المصدر: إعداد الباحث من واقع بيانات الدراسة الميدانية 2017م.

يتضح من الجدول والشكل البياني (3-3-4) أن أمناء المخازن بلغت نسبتهم (27%)، المهندسين بلغت نسبتهم (17.5%)، أما المحاسبين بلغت نسبتهم (15%)، أما مناديب المشتريات بلغت نسبتهم (11%)، كذلك أخرى بلغت نسبتهم (10%)، أما الموظفين بلغت نسبتهم (9.5%)، مدراء المخازن بلغت نسبتهم (7%)، وأخيراً مدراء الجودة والمشتريات بلغت نسبتهم (1.5%). وهذا يدل على أن لإدارة المشتريات والمخازن دور هام في الشركات محل الدراسة.



#### 4. المؤهل العلمي:

#### جدول رقم (4-3-4)

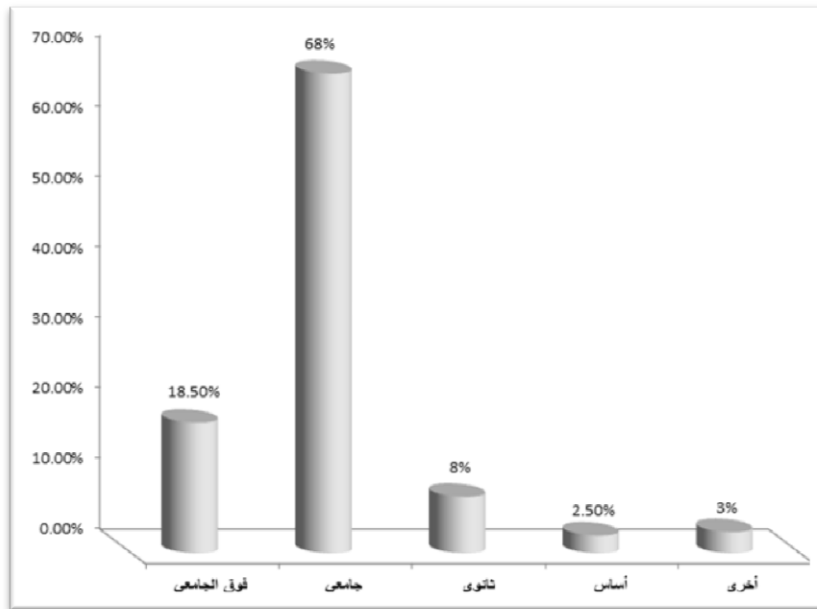
التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة وفق متغير المؤهل العلمي

النسبة %	التكرار	المؤهل العلمي
18.5	37	فوق الجامعي
68.0	136	جامعي
8.0	16	ثانوي
2.5	5	أساس
3.0	6	أخرى
100.0	200	المجموع

المصدر: إعداد الباحث من واقع بيانات الدراسة الميدانية 2017م.

#### شكل رقم (4-3-4)

الشكل البياني لأفراد عينة الدراسة وفق متغير المؤهل العلمي



المصدر: إعداد الباحث من واقع بيانات الدراسة الميدانية 2017م.

يتضح من الجدول والشكل البياني رقم (4-3-4) أن نسبة (68%) لديهم مؤهل علمي جامعي وأن نسبة (18.5%) فوق الجامعي، أن نسبة (8%) ثانوي، نسبة (2.5%) أساس وأخيراً نسبة (3%) أخرى، ذلك يدل على أن أغلب موظفي الشركات محل الدراسة جامعيين وفي سلم تعليمي جيد جداً مما يرقى من العملية التصنيعية.

## 5. التخصص العلمي:

### جدول رقم (4-3-5)

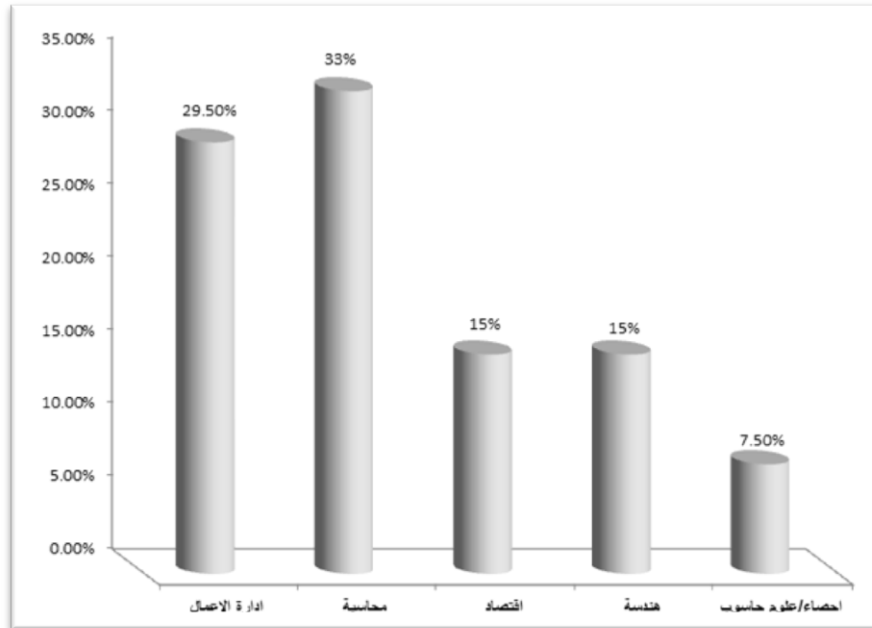
التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة وفق متغير التخصص العلمي

النسبة %	التكرار	التخصص العلمي
29.5	59	ادارة الاعمال
33.0	66	محاسبة
15.0	30	اقتصاد
15.0	30	هندسة
7.5	15	احصاء/علوم حاسوب
100.0	200	المجموع

المصدر: إعداد الباحث من واقع بيانات الدراسة الميدانية 2017م.

### شكل رقم (4-3-5)

الشكل البياني لأفراد عينة الدراسة وفق متغير التخصص العلمي



المصدر: إعداد الباحث من واقع بيانات الدراسة الميدانية 2017م.

يتضح من الجدول والشكل البياني رقم (4-3-5) أن نسبة المحاسبين بلغت (33%)، وإدارة الأعمال بلغت نسبتهم (29.5%)، اقتصاد بلغت نسبتهم (15%)، هندسة بلغت نسبتهم (15%) وإحصاء/ علوم حاسوب بلغت نسبتهم (7.5%). وهذا يدل على أن أغلب موظفي الشركات محل الدراسة تخصصهم العلمي محاسبة وإدارة الأعمال.

## 6. سنوات الخبرة:

### جدول رقم (4-3-6)

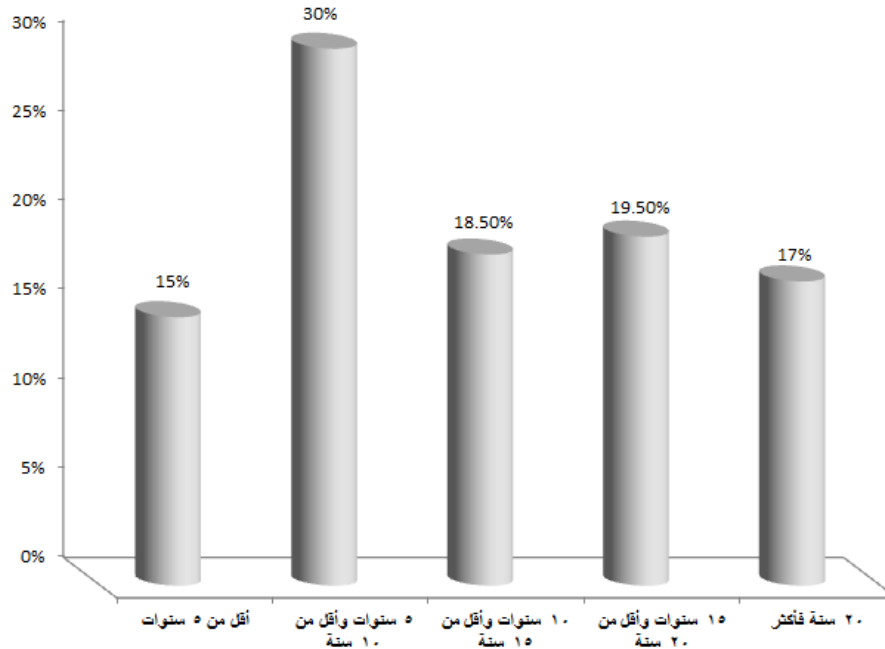
التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة وفق متغير سنوات الخبرة

النسبة %	التكرار	سنوات الخبرة
15.0	30	أقل من 5 سنوات
30.0	60	5-10
18.5	37	10-15
19.5	39	15-20
17.0	34	20 سنة فأكثر
100.0	200	المجموع

المصدر: إعداد الباحث من واقع بيانات الدراسة الميدانية 2017م.

### شكل رقم (4-3-6)

الشكل البياني لأفراد عينة الدراسة وفق متغير سنوات الخبرة



المصدر: إعداد الباحث من واقع بيانات الدراسة الميدانية 2017م.

يتضح من الجدول والشكل البياني رقم (4-3-6) أن الذين سنوات خبرتهم (5 سنوات وأقل من 10 سنة) بلغت نسبتهم (30%)، سنوات خبرتهم (15 سنوات وأقل من 20 سنة) بلغت نسبتهم (19.5%)، سنوات خبرتهم (10 سنوات وأقل من 15 سنة) بلغت نسبتهم (18.5%) والذين سنوات خبرتهم (أقل من 5 سنوات) بلغت نسبتهم (15%). وهذا يدل على أن الموظفين بالشركات محل الدراسة لديهم خبرة 5 سنوات وأقل من 10 سنة.

## تحليل عبارات الاستبانة:

العبرة الأولى: تتبع إدارة الشراء والتخزين سياسات الجودة المناسبة الواضحة

### جدول (7-3-4)

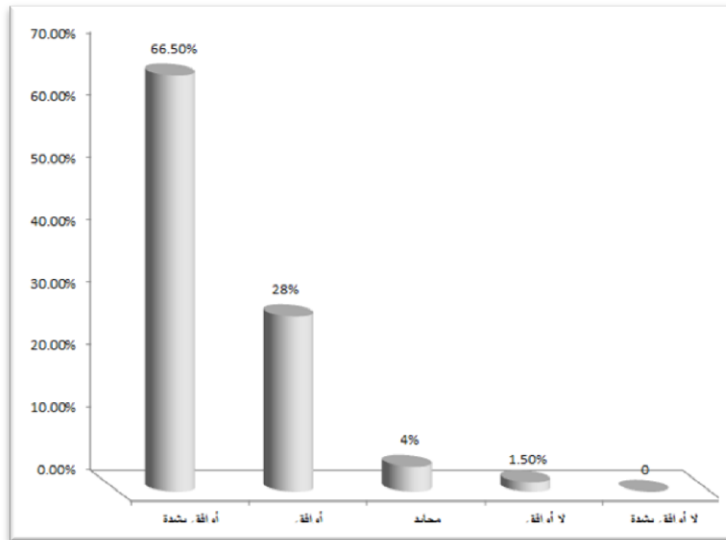
التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة عن العبرة الأولى

الرتبة	الوزن النسبي	النسبة %	التكرار	الخيارات	العبرة
1	4.6	66.5	133	أوافق بشدة	تتبع إدارة الشراء والتخزين سياسات الجودة المناسبة الواضحة
		28.0	56	أوافق	
		4.0	8	محايد	
		1.5	3	لا أوافق	
		0	0	لا أوافق بشدة	
		100	200	المجموع	

المصدر: إعداد الباحث من واقع بيانات الدراسة الميدانية 2017م.

### شكل رقم (7-3-4)

الشكل البياني لإجابات أفراد عينة الدراسة عن العبرة الأولى



المصدر: إعداد الباحث من واقع بيانات الدراسة الميدانية 2017م.

يتضح من الجدول والشكل رقم (7-3-4) أن نسبة (66.5%) وافقوا بشدة على أن تتبع إدارة الشراء والتخزين سياسات الجودة المناسبة الواضحة، وأن نسبة (28%) وافقوا، وأن نسبة (4%) محايد، وأن نسبة (1.5%) لا يوافقون، وأن (0%) لا يوافقون بشدة. جاءت هذه العبرة في المرتبة الأولى بوزن نسبي (4.6) وهذا يدل على أن لدى الشركات محل الدراسة سياسات واضحة ومتبعة حول الجودة المناسبة.

### جدول رقم (4-3-8)

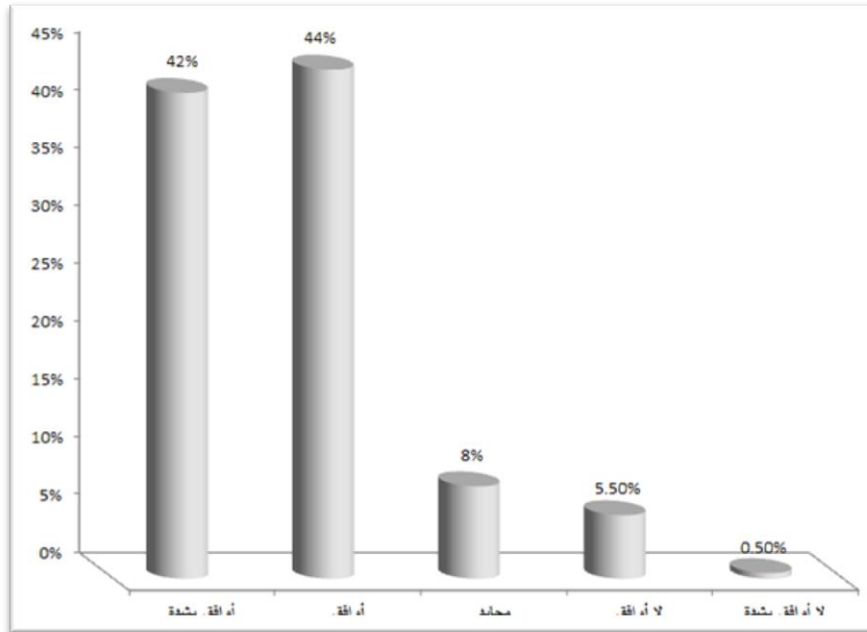
#### التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارة الثانية

الرتبة	الوزن النسبي	النسبة %	التكرار	الخيارات	العبارة
5	4.2	42.0	84	أوافق بشدة	تضع إدارة الشراء والتخزين خطة واضحة لمستوى الجودة المناسبة
		44.0	88	أوافق	
		8.0	16	محايد	
		5.5	11	لا أوافق	
		0.5	1	لا أوافق بشدة	
		100	200	المجموع	

المصدر: إعداد الباحث من واقع بيانات الدراسة الميدانية 2017م.

### شكل رقم (4-3-8)

#### الشكل البياني لإجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارة الثانية



المصدر: إعداد الباحث من واقع بيانات الدراسة الميدانية 2017م.

يتضح من الجدول والشكل رقم (4-3-8) أن نسبة (44%) وافقوا على أن تضع إدارة الشراء والتخزين خطة واضحة لمستوى الجودة المناسبة، وأن نسبة (42%) وافقوا بشدة، وأن نسبة (8%) محايد، وأن نسبة (5.5%) لا يوافقون، وأن (0.5%) لا يوافقون بشدة. جاءت هذه العبارة في المرتبة الخامسة بوزن نسبي (4.2) وهذا يدل على أن إدارات الشراء والتخزين تضع خطة واضحة لمستوى الجودة المناسبة ويساعدها على زيادة الإنتاجية والربحية وبالتالي يحقق لها الاستقرار والبقاء والنمو في الأسواق المحلية والعالمية.

#### جدول رقم (4-3-9)

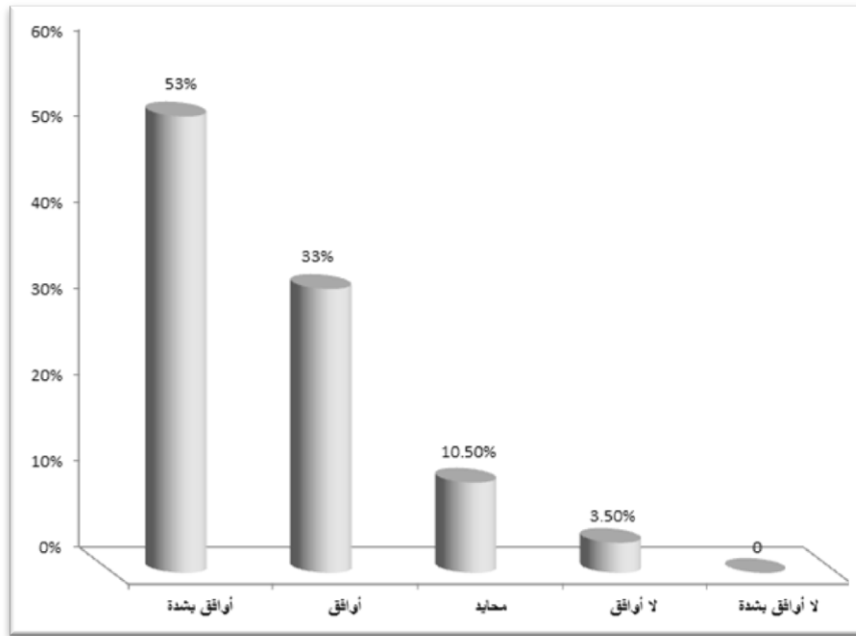
#### التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارة الثالثة

الرتبة	الوزن النسبي	النسبة %	التكرار	الخيارات	العبارة
2	4.4	53.0	106	أوافق بشدة	لدى إدارة الشراء والتخزين بالمصنع معايير محددة في عملية فحص المواد المشتراه
		33.0	66	أوافق	
		10.5	21	محايد	
		3.5	7	لا أوافق	
		0	0	لا أوافق بشدة	
		100	200	المجموع	

المصدر: إعداد الباحث من واقع بيانات الدراسة الميدانية 2017م.

#### شكل رقم (4-3-9)

#### الشكل البياني لإجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارة الثالثة



المصدر: إعداد الباحث من واقع بيانات الدراسة الميدانية 2017م.

يتضح من الجدول والشكل رقم (4-3-9) أن نسبة (53%) وافقوا بشدة على أن لدى إدارة الشراء والتخزين بالمصنع معايير محددة في عملية فحص المواد المشتراه، وأن نسبة (33%) وافقوا، وأن نسبة (10.5%) محايد، وأن نسبة (3.5%) لا يوافقون، وأن (0%) لا يوافقون بشدة. جاءت هذه العبارة في المرتبة الثانية بوزن نسبي (4.4) وهذا يدل على أن إدارات الشراء والتخزين لها معايير محددة في فحص المواد المشتراه وذلك يساعد الشركات محل الدراسة على زيادة الكفاءة الإنتاجية.

### جدول رقم (4-3-10)

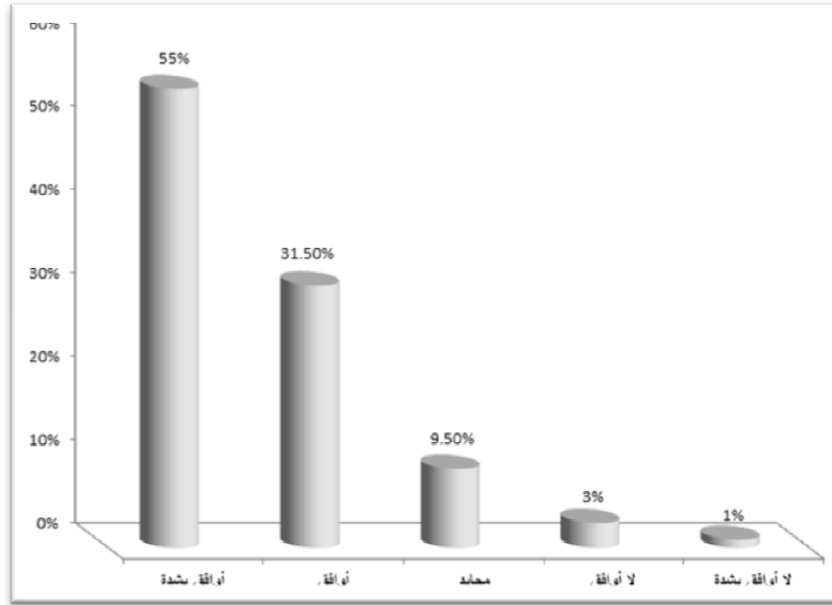
التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارة الرابعة

الرتبة	الوزن النسبي	النسبة %	التكرار	الخيارات	العبارة
2	4.4	55.0	110	أوافق بشدة	تطبيق إدارة الشراء والتخزين للجودة المناسبة يؤدي إلى زيادة الربحية
		31.5	63	أوافق	
		9.5	19	محايد	
		3.0	6	لا أوافق	
		1.0	2	لا أوافق بشدة	
		100	200	المجموع	

المصدر: إعداد الباحث من واقع بيانات الدراسة الميدانية 2017م.

### شكل رقم (4-3-10)

الشكل البياني لإجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارة الرابعة



المصدر: إعداد الباحث من واقع بيانات الدراسة الميدانية 2017م.

يتضح من الجدول والشكل رقم (4-3-10) أن نسبة (55%) وافقوا بشدة على أن تطبيق إدارة الشراء والتخزين للجودة المناسبة يؤدي إلى زيادة الربحية، وأن نسبة (31.5%) وافقوا ، وأن نسبة (9.5%) محايد، وأن نسبة (3%) لا يوافقون، وأن (1%) لا يوافقون بشدة. جاءت هذه العبارة في المرتبة الثانية بوزن نسبي (4.4) وهذا يدل على أن إدارات الشراء والتخزين تطبق الجودة المناسبة مما يزيد من الربحية.

### جدول رقم (4-3-11)

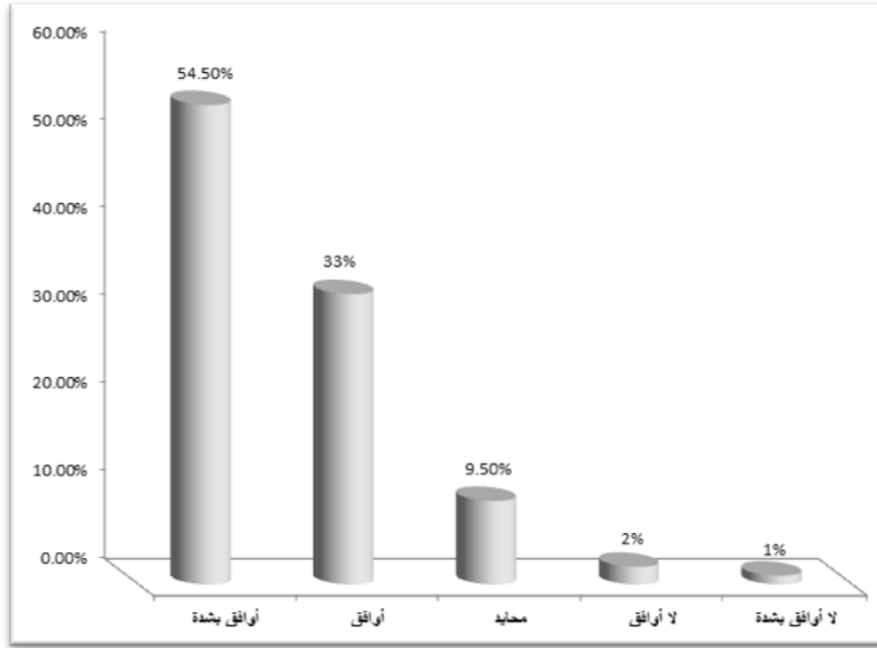
التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارة الخامسة

الرتبة	الوزن النسبي	النسبة %	التكرار	الخيارات	العبارة
2	4.4	54.5	109	أوافق بشدة	ترفض إدارة الشراء والتخزين الوحدات غير المطابقة للمواصفات
		33.0	66	أوافق	
		9.5	19	محايد	
		2.0	4	لا أوافق	
		1.0	2	لا أوافق بشدة	
		100	200	المجموع	

المصدر: إعداد الباحث من واقع بيانات الدراسة الميدانية 2017م.

### شكل رقم (4-3-11)

الشكل البياني لإجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارة الخامسة



المصدر: إعداد الباحث من واقع بيانات الدراسة الميدانية 2017م.

يتضح من الجدول والشكل والشكل رقم (4-3-11) أن نسبة (54.5%) وافقوا بشدة على أن تطبيق إدارة الشراء والتخزين للجودة المناسبة يؤدي إلى زيادة الربحية، وأن نسبة (33%) وافقوا، وأن نسبة (9.5%) محايد، وأن نسبة (3%) لا يوافقون، وأن (1%) لا يوافقون بشدة. جاءت هذه العبارة في المرتبة الثانية بوزن نسبي (4.4) وهذا يدل على أن إدارات الشراء والتخزين ترفض الوحدات غير المطابقة للمواصفات.



### جدول رقم (4-3-12)

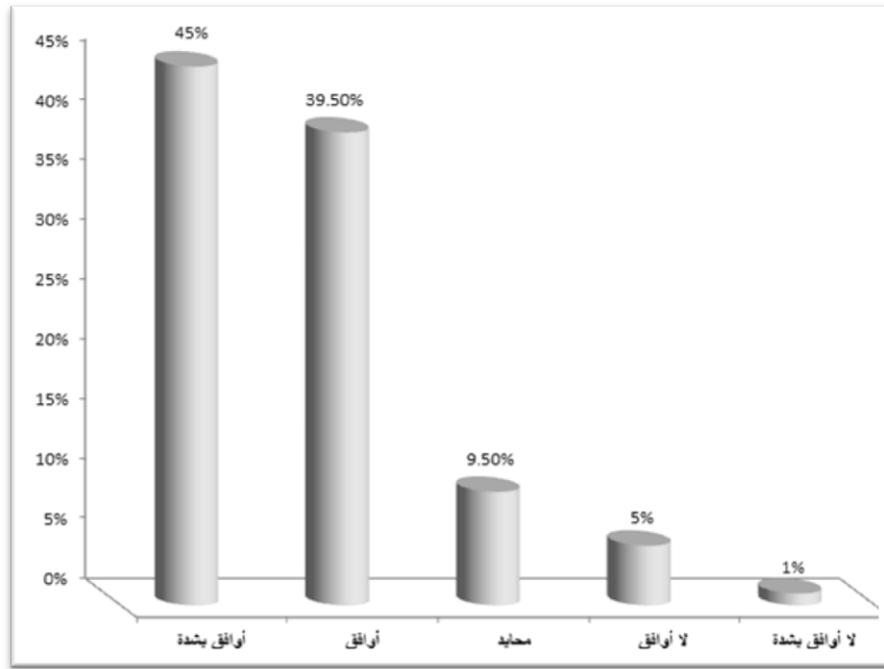
التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارة السادسة

الرتبة	الوزن النسبي	النسبة %	التكرار	الخيارات	العبارة
5	4.2	45.0	90	أوافق بشدة	تغير إدارة الشراء والتخزين في مواصفات ومستوى جودة المواد باستشارة الإدارة الطالبة للمواد
		39.5	79	أوافق	
		9.5	19	محايد	
		5.0	10	لا أوافق	
		1.0	2	لا أوافق بشدة	
		100	200	المجموع	

المصدر: إعداد الباحث من واقع بيانات الدراسة الميدانية 2017م.

### شكل رقم (4-3-12)

الشكل البياني لإجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارة السادسة



المصدر: إعداد الباحث من واقع بيانات الدراسة الميدانية 2017م.

يتضح من الجدول والشكل رقم (4-3-12) أن نسبة (45%) وافقوا بشدة على أن تغير إدارة الشراء والتخزين في مواصفات ومستوى جودة المواد باستشارة الإدارة الطالبة للمواد، وأن نسبة (39.5%) وافقوا، وأن نسبة (9.5%) محايد، وأن نسبة (5%) لا يوافقون، وأن (1%) لا يوافقون بشدة. جاءت هذه العبارة في المرتبة الخامسة بوزن نسبي (4.2) وهذا يدل على أن معظم إدارات الشراء والتخزين تغير من مواصفات ومستوى جودة المواد باستشارة الإدارة الطالبة للمواد.

### جدول رقم (4-3-13)

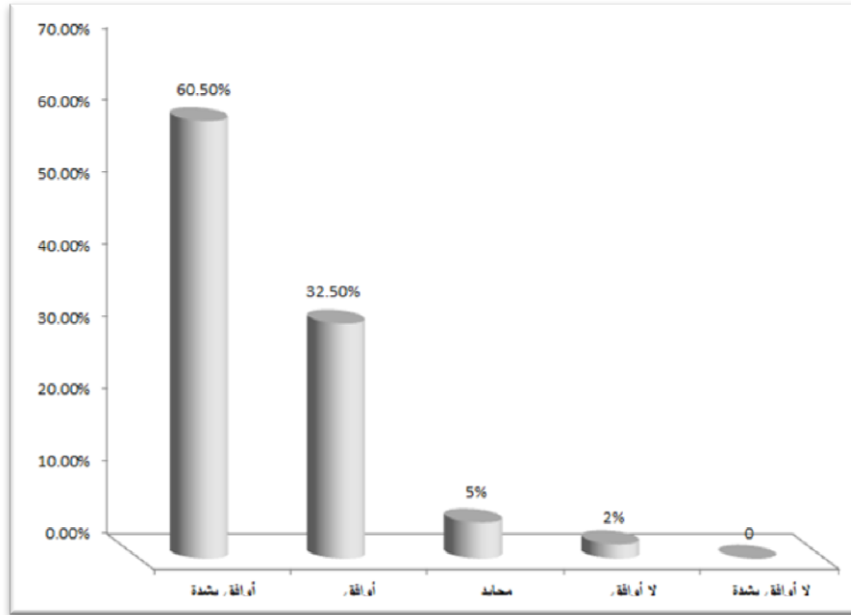
التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارة السابعة

الرتبة	الوزن النسبي	النسبة %	التكرار	الخيارات	العبارة
1	4.5	60.5	121	أوافق بشدة	إدارة الشراء والمخازن لديها سياسات سعرية تتفق مع أهداف الإدارة العليا
		32.5	65	أوافق	
		5.0	10	محايد	
		2.0	4	لا أوافق	
		0	0	لا أوافق بشدة	
		100	200	المجموع	

المصدر: إعداد الباحث من واقع بيانات الدراسة الميدانية 2017م.

### شكل رقم (4-3-13)

الشكل البياني لإجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارة السابعة



المصدر: إعداد الباحث من واقع بيانات الدراسة الميدانية 2017م.

يتضح من الجدول والشكل رقم (4-3-13) أن نسبة (60.5%) وافقوا بشدة على أن إدارة الشراء والمخازن لديها سياسات سعرية تتفق مع أهداف الإدارة العليا، وأن نسبة (32.5%) وافقوا، وأن نسبة (5%) محايد، وأن نسبة (2%) لا يوافقون، وأن (0%) لا يوافقون بشدة. جاءت هذه العبارة في المرتبة الأولى بوزن نسبي (4.5) وهذا يدل على أن إدارات الشراء والتخزين لديها سياسات سعرية تتفق مع أهداف الإدارة العليا.

### جدول رقم (4-3-14)

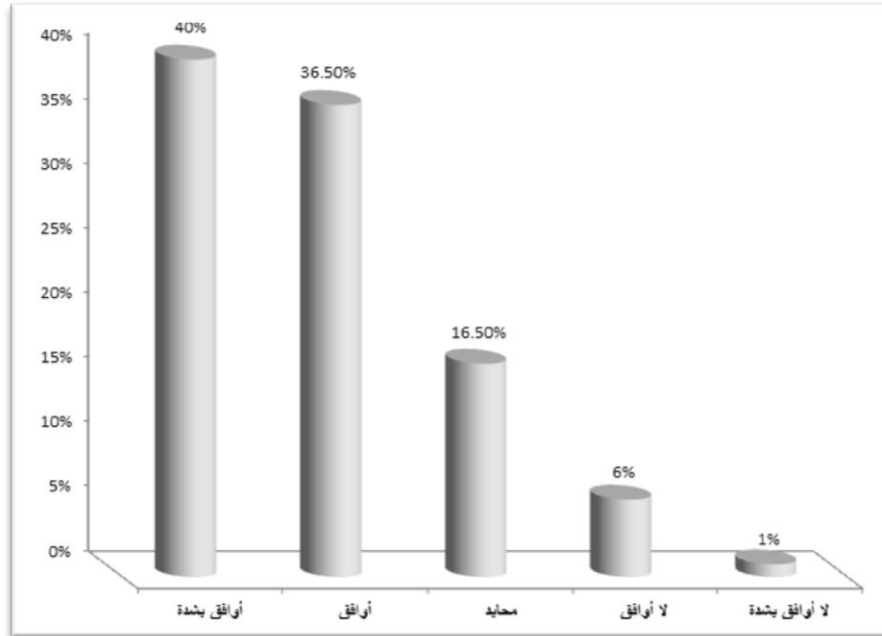
التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارة الثامنة

الرتبة	الوزن النسبي	النسبة %	التكرار	الخيارات	العبارة
6	4.1	40.0	80	أوافق بشدة	إدارة الشراء بالمصنع ناجحة في عملية التنبؤ بالأسعار
		36.5	73	أوافق	
		16.5	33	محايد	
		6.0	12	لا أوافق	
		1.0	2	لا أوافق بشدة	
		100	200	المجموع	

المصدر: إعداد الباحث من واقع بيانات الدراسة الميدانية 2017م.

### شكل رقم (4-3-14)

الشكل البياني لإجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارة الثامنة



المصدر: إعداد الباحث من واقع بيانات الدراسة الميدانية 2017م.

يتضح من الجدول والشكل رقم (4-3-14) أن نسبة (40%) وافقوا بشدة على أن إدارة الشراء بالمصنع ناجحة في عملية التنبؤ بالأسعار، وأن نسبة (36.5%) وافقوا، وأن نسبة (16.5%) محايد، وأن نسبة (6%) لا يوافقون، وأن (1%) لا يوافقون بشدة. جاءت هذه العبارة في المرتبة السادس بوزن نسبي (4.1) وهذا يدل على أن إدارات الشراء والتخزين بالشركات محل الدراسة ناجحة في عملية التنبؤ بالأسعار وبالتالي زيادة الربحية.

### جدول رقم (4-3-15)

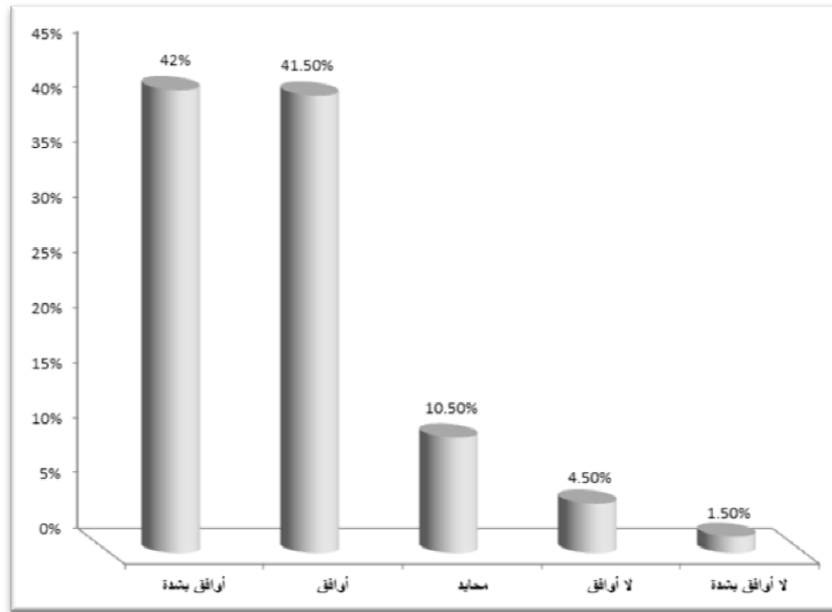
التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارة التاسعة

الرتبة	الوزن النسبي	النسبة %	التكرار	الخيارات	العبارة
5	4.2	42.0	84	أوافق بشدة	تقارن إدارة الشراء بين الأسعار التي تدفعها للحصول على احتياجاتها مع الأسعار السائدة في السوق
		41.5	83	أوافق	
		10.5	21	محايد	
		4.5	9	لا أوافق	
		1.5	3	لا أوافق بشدة	
		100	200	المجموع	

المصدر: إعداد الباحث من واقع بيانات الدراسة الميدانية 2017م.

### شكل رقم (4-3-15)

الشكل البياني لإجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارة التاسعة



المصدر: إعداد الباحث من واقع بيانات الدراسة الميدانية 2017م.

يتضح من الجدول والشكل رقم (4-3-15) أن نسبة (42%) وافقوا بشدة على أن تقارن إدارة الشراء بين الأسعار التي تدفعها للحصول على احتياجاتها مع الأسعار السائدة في السوق، وأن نسبة (41.5%) وافقوا، وأن نسبة (10.5%) محايد، وأن نسبة (4.5%) لا يوافقون، وأن (1.5%) لا يوافقون بشدة. جاءت هذه العبارة في المرتبة الخامسة بوزن نسبي (4.2) وهذا يدل على أن إدارات الشراء والتخزين بالشركات محل الدراسة تقارن بين الأسعار التي تدفعها للحصول على احتياجاتها مع الأسعار السائدة في السوق وذلك يعطيها أفضلية.

### جدول رقم (4-3-16)

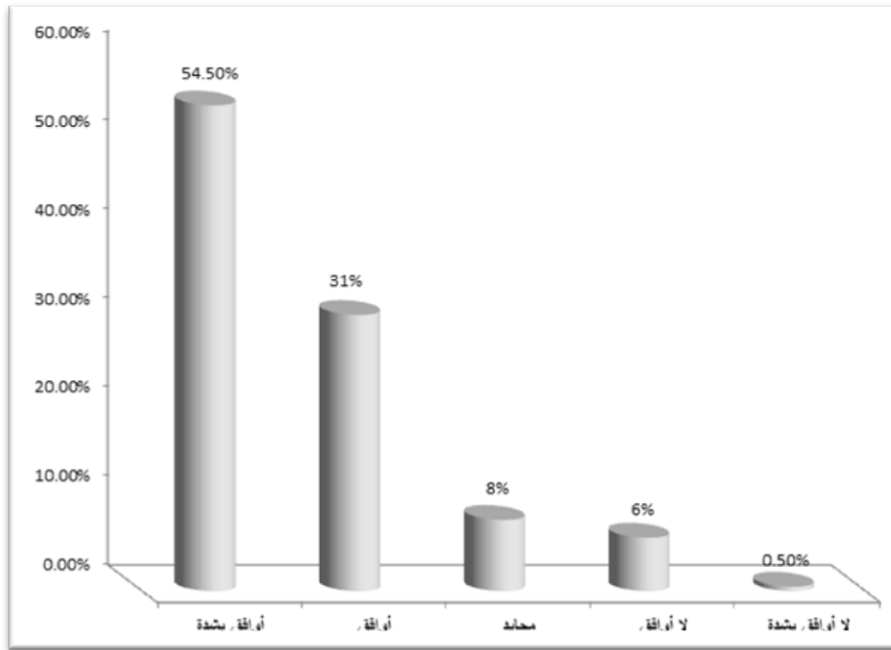
التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارة العاشرة

الرتبة	الوزن النسبي	النسبة %	التكرار	الخيارات	العبارة
2	4.3	54.5	109	أوافق بشدة	تسعى إدارة الشراء للحصول على خصومات لتوفير احتياجات المصنع بسعر أقل
		31.0	62	أوافق	
		8.0	16	محايد	
		6.0	12	لا أوافق	
		0.5	1	لا أوافق بشدة	
		100	200	المجموع	

المصدر: إعداد الباحث من واقع بيانات الدراسة الميدانية 2017م.

### شكل رقم (4-3-16)

الشكل البياني لإجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارة العاشرة



المصدر: إعداد الباحث من واقع بيانات الدراسة الميدانية 2017م.

يتضح من الجدول والشكل رقم (4-3-16) أن نسبة (54.5%) وافقوا بشدة على أن تسعى إدارة الشراء للحصول على خصومات لتوفير احتياجات المصنع بسعر أقل، وأن نسبة (31%) وافقوا، وأن نسبة (8%) محايد، وأن نسبة (6%) لا يوافقون، وأن (0.5%) لا يوافقون بشدة. جاءت هذه العبارة في المرتبة الثانية بوزن نسبي (4.3) وهذا يدل على أن إدارات الشراء والتخزين بالشركات محل الدراسة تسعى للحصول على خصومات لتوفير احتياجات المصنع بسعر أقل وبالتالي زيادة الأرباح.

### جدول رقم (4-3-17)

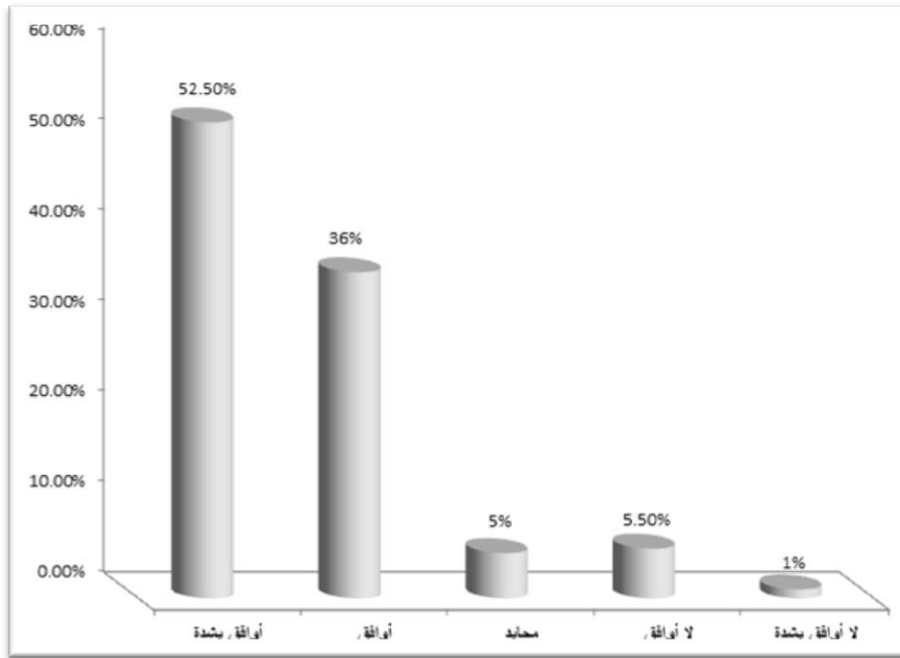
التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارة الحادية عشر

الرتبة	الوزن النسبي	النسبة %	التكرار	الخيارات	العبارة
2	4.3	52.5	105	أوافق بشدة	حصول إدارة الشراء على مدخلات الإنتاج بسعر مناسب مما يزيد من ربحية المصنع
		36.0	72	أوافق	
		5.0	10	محايد	
		5.5	11	لا أوافق	
		1.0	2	لا أوافق بشدة	
		100	200	المجموع	

المصدر: إعداد الباحث من واقع بيانات الدراسة الميدانية 2017م.

### شكل رقم (4-3-17)

الشكل البياني لإجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارة الحادية عشر



المصدر: إعداد الباحث من واقع بيانات الدراسة الميدانية 2017م.

يتضح من الجدول والشكل رقم (4-3-17) أن نسبة (52.5%) وافقوا بشدة على أن حصول إدارة الشراء على مدخلات الإنتاج بسعر مناسب مما يزيد من ربحية المصنع، وأن نسبة (36%) وافقوا، وأن نسبة (5%) محايد، وأن نسبة (5.5%) لا يوافقون، وأن (1%) لا يوافقون بشدة. جاءت هذه العبارة في المرتبة الثانية بوزن نسبي (4.3) وهذا يدل على أن إدارات الشراء والتخزين بالشركات محل الدراسة تحصل على مدخلات الإنتاج بسعر مناسب مما يزيد من ربحية المصنع.

### جدول رقم (4-3-18)

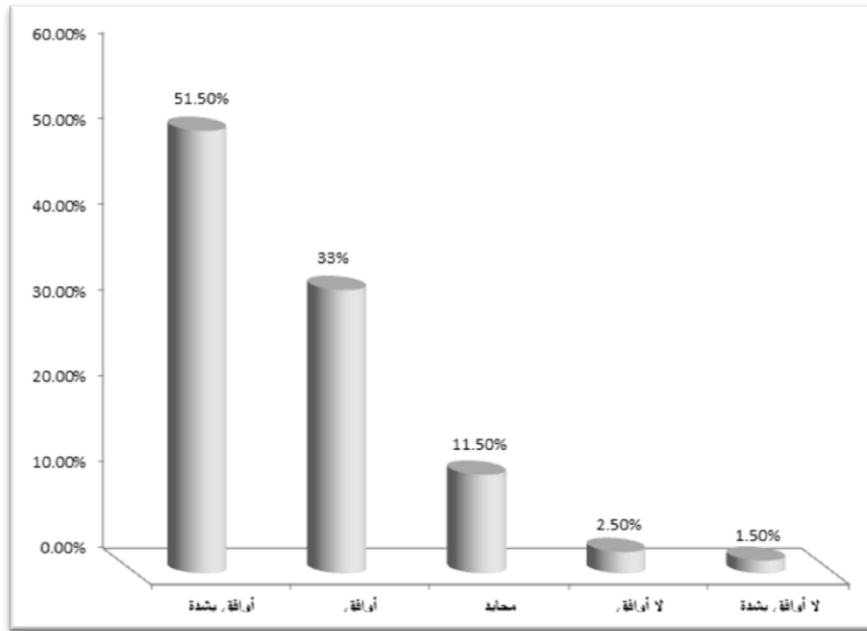
التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارة الثانية عشر

الرتبة	الوزن النسبي	النسبة %	التكرار	الخيارات	العبارة
2	4.3	51.5	103	أوافق بشدة	تحرص إدارة الشراء بالمصنع على متابعة تغيرات الأسعار التي تحدث بسبب العرض والطلب في السوق
		33.0	66	أوافق	
		11.5	23	محايد	
		2.5	5	لا أوافق	
		1.5	3	لا أوافق بشدة	
		100	200	المجموع	

المصدر: إعداد الباحث من واقع بيانات الدراسة الميدانية 2017م.

### شكل رقم (4-3-18)

الشكل البياني لإجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارة الثانية عشر



المصدر: إعداد الباحث من واقع بيانات الدراسة الميدانية 2017م.

يتضح من الجدول والشكل رقم (4-3-18) أن نسبة (51.5%) وافقوا بشدة على أن تحرص إدارة الشراء بالمصنع على متابعة تغيرات الأسعار التي تحدث بسبب العرض والطلب في السوق، وأن نسبة (33%) وافقوا، وأن نسبة (11.5%) محايد، وأن نسبة (2.5%) لا يوافقون، وأن (1.5%) لا يوافقون بشدة. جاءت هذه العبارة في المرتبة الثانية بوزن نسبي (4.3) وهذا يدل على أن إدارات الشراء والتخزين بالشركات محل الدراسة تحرص على متابعة تغيرات الأسعار التي تحدث بسبب العرض والطلب في السوق وذلك للاستفادة من الفرص التسويقية والشراء بأسعار قليلة وبالتالي تزيد الربحية.

### جدول رقم (4-3-19)

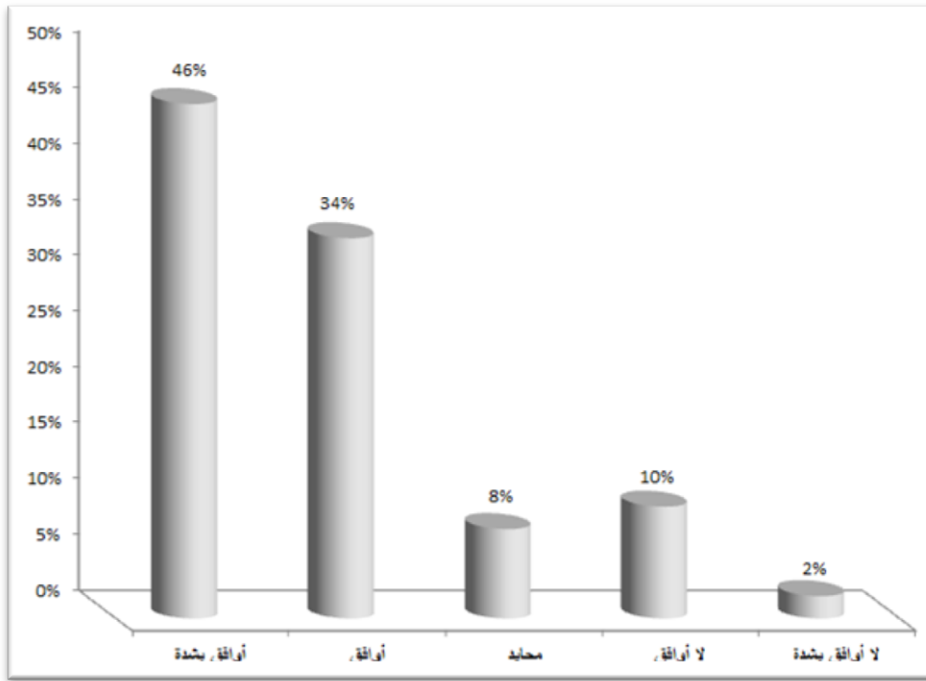
التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارة الثالثة عشر

الرتبة	الوزن النسبي	النسبة %	التكرار	الخيارات	العبارة
2	4.1	46.0	92	أوافق بشدة	تعمل إدارة الشراء والتخزين على استخدام سياسيات الكمية المناسبة
		34.0	68	أوافق	
		8.0	16	محايد	
		10.0	20	لا أوافق	
		2.0	4	لا أوافق بشدة	
		100	200	المجموع	

المصدر: إعداد الباحث من واقع بيانات الدراسة الميدانية 2017م.

### شكل رقم (4-3-19)

الشكل البياني لإجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارة الثالثة عشر



المصدر: إعداد الباحث من واقع بيانات الدراسة الميدانية 2017م.

يتضح من الجدول والشكل رقم (4-3-19) أن نسبة (46%) وافقوا بشدة على أن تعمل إدارة الشراء والتخزين على استخدام سياسيات الكمية المناسبة، وأن نسبة (34%) وافقوا، وأن نسبة (10%) لا يوافقون، وأن نسبة (8%) محايد، وأن (2%) لا يوافقون بشدة. جاءت هذه العبارة في المرتبة الثانية بوزن نسبي (4.1) وهذا يدل على أن إدارات الشراء والتخزين بالشركات محل الدراسة تعمل على استخدام سياسيات الكمية المناسبة وبالتالي زيادة الإنتاجية.



### جدول رقم (4-3-20)

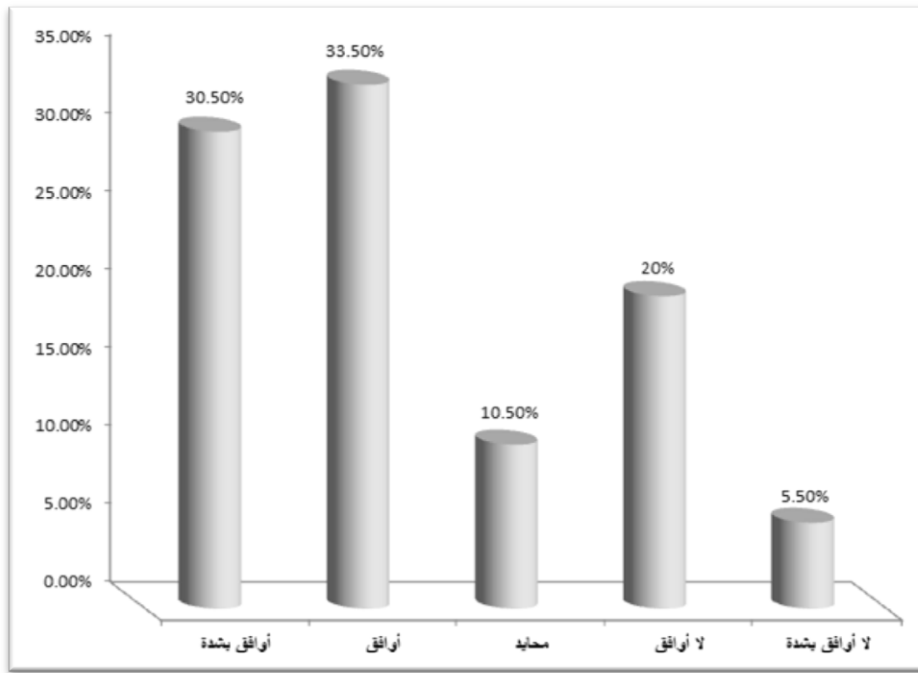
التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارة الرابعة عشرة

الرتبة	الوزن النسبي	النسبة %	التكرار	الخيارات	العبارة
5	3.6	30.5	61	أوافق بشدة	لدى المصنع زيادة في المخزون نتيجة للشراء بالكميات الكبيرة
		33.5	67	أوافق	
		10.5	21	محايد	
		20.0	40	لا أوافق	
		5.5	11	لا أوافق بشدة	
		100	200	المجموع	

المصدر: إعداد الباحث من واقع بيانات الدراسة الميدانية 2017م.

### شكل رقم (4-3-20)

الشكل البياني لإجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارة الرابعة عشرة



المصدر: إعداد الباحث من واقع بيانات الدراسة الميدانية 2017م.

يتضح من الجدول والشكل رقم (4-3-20) أن نسبة (33.5%) وافقوا على أن لدى المصنع زيادة في المخزون نتيجة للشراء بالكميات الكبيرة، وأن نسبة (30.5%) وافقوا بشدة، وأن نسبة (20%) لا يوافقون، وأن نسبة (10.5%) محايد، وأن (5.5%) لا يوافقون بشدة. جاءت هذه العبارة في المرتبة الخامسة بوزن نسبي (3.6) وهذا يدل على أن إدارات الشراء والتخزين بالشركات محل الدراسة لديها زيادة في المخزون نتيجة للشراء بكميات كبيرة.

### جدول رقم (4-3-21)

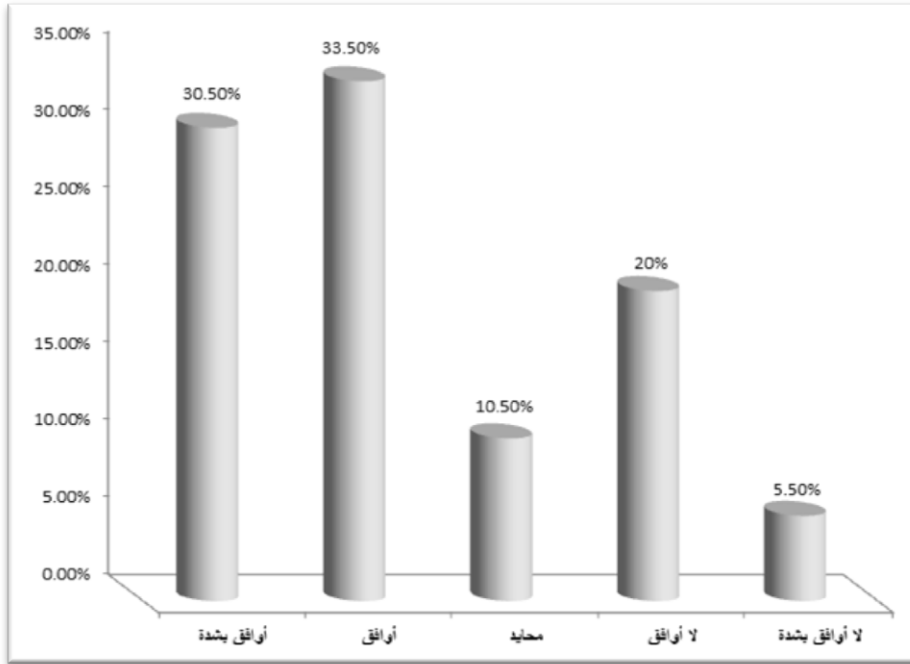
التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارة الخامسة عشرة

الرتبة	الوزن النسبي	النسبة %	التكرار	الخيارات	العبارة
5	3.6	30.5	61	أوافق بشدة	يعاني المصنع عجز في المخزون بسبب التأخير في التسليم
		33.5	67	أوافق	
		10.5	21	محايد	
		20.0	40	لا أوافق	
		5.5	11	لا أوافق بشدة	
		100	200	المجموع	

المصدر: إعداد الباحث من واقع بيانات الدراسة الميدانية 2017م.

### شكل رقم (4-3-21)

الشكل البياني لإجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارة الخامسة عشرة



المصدر: إعداد الباحث من واقع بيانات الدراسة الميدانية 2017م.

يتضح من الجدول والشكل رقم (4-3-21) أن نسبة (33.5%) وافقوا على أن يعاني المصنع عجز في المخزون بسبب التأخير في التسليم، وأن نسبة (30.5%) وافقوا بشدة، وأن نسبة (20%) لا يوافقون، وأن نسبة (10.5%) محايد، وأن (5.5%) لا يوافقون بشدة. جاءت هذه العبارة في المرتبة الخامسة بوزن نسبي (3.6) وهذا يدل على أن المصنع يعاني عجز في المخزون بسبب التأخير في التسليم.

### جدول رقم (4-3-22)

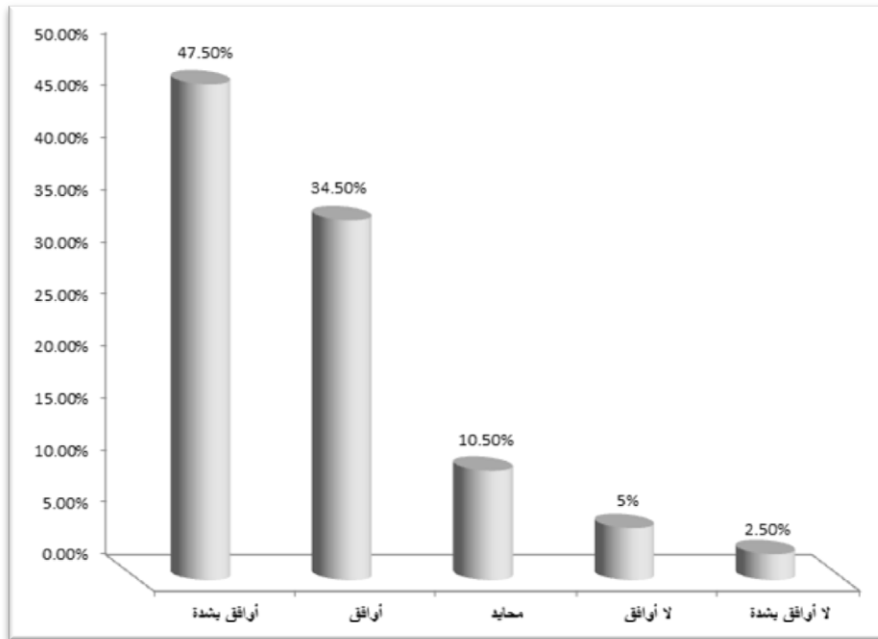
التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارة السادسة عشرة

الرتبة	الوزن النسبي	النسبة %	التكرار	الخيارات	العبارة
1	4.2	47.5	95	أوافق بشدة	تقوم إدارة الشراء بالموازنة بين الحاجة الحقيقية للمواد المراد توريدها وبين الضروريات التي تقتضيها عمليات الاستثمار الأمثل للموارد المتاحة
		34.5	69	أوافق	
		10.5	21	محايد	
		5.0	10	لا أوافق	
		2.5	5	لا أوافق بشدة	
		100	200	المجموع	

المصدر: إعداد الباحث من واقع بيانات الدراسة الميدانية 2017م.

### شكل رقم (4-3-22)

الشكل البياني لإجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارة السادسة عشرة



المصدر: إعداد الباحث من واقع بيانات الدراسة الميدانية 2017م.

يتضح من الجدول والشكل رقم (4-3-22) أن نسبة (47.5%) وافقوا بشدة على أن تقوم إدارة الشراء بالموازنة بين الحاجة الحقيقية للمواد المراد توريدها وبين الضروريات التي تقتضيها عمليات الاستثمار الأمثل للموارد المتاحة، وأن نسبة (34.5%) وافقوا، وأن نسبة (10.5%) محايد، وأن نسبة (5%) لا يوافقون، وأن (2.5%) لا يوافقون بشدة. جاءت هذه العبارة في المرتبة الأولى بوزن نسبي (4.2) وهذا يدل على أن إدارة الشراء تقوم بالموازنة بين الحاجة الحقيقية للمواد المراد توريدها وبين الضروريات التي تقتضيها عمليات الاستثمار الأمثل للموارد.

### جدول رقم (4-3-23)

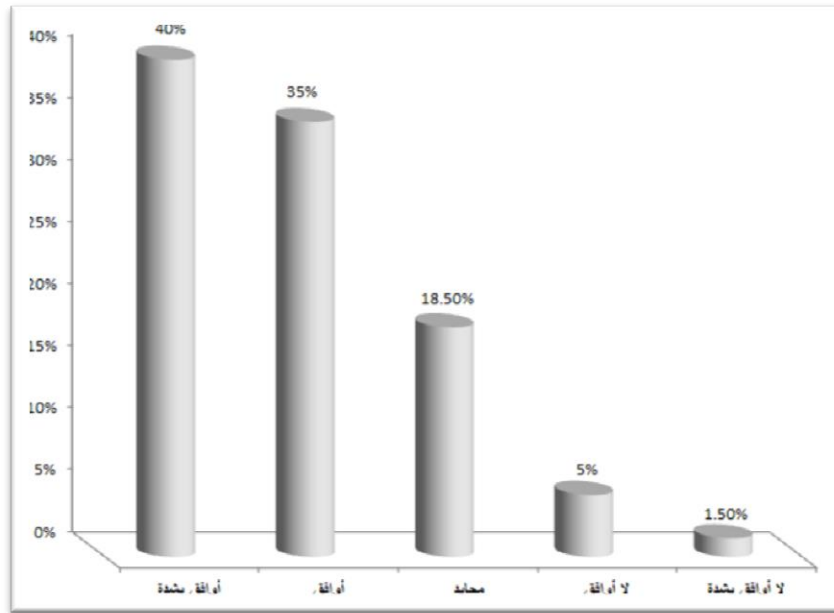
التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارة السابعة عشرة

الرتبة	الوزن النسبي	النسبة %	التكرار	الخيارات	العبارة
2	4.1	40.0	80	أوافق بشدة	توفير إدارة الشراء للوحدات بالكمية المناسبة يزيد الإنتاجية
		35.0	70	أوافق	
		18.5	37	محايد	
		5.0	10	لا أوافق	
		1.5	3	لا أوافق بشدة	
		100	200	المجموع	

المصدر: إعداد الباحث من واقع بيانات الدراسة الميدانية 2017م.

### شكل رقم (4-3-23)

الشكل البياني لإجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارة السابعة عشرة



المصدر: إعداد الباحث من واقع بيانات الدراسة الميدانية 2017م.

يتضح من الجدول والشكل رقم (4-3-23) أن نسبة (40%) وافقوا بشدة على أن توفير إدارة الشراء للوحدات بالكمية المناسبة يزيد الإنتاجية، وأن نسبة (35%) وافقوا، وأن نسبة (18.5%) محايد، وأن نسبة (5%) لا يوافقون، وأن (1.5%) لا يوافقون بشدة. جاءت هذه العبارة في المرتبة الثانية بوزن نسبي (4.1) وهذا يدل على أن إدارات الشراء بالشركات محل الدراسة توفر الوحدات بالكمية المناسبة بالتالي تزيد الإنتاجية.

جدول رقم (4-3-24)

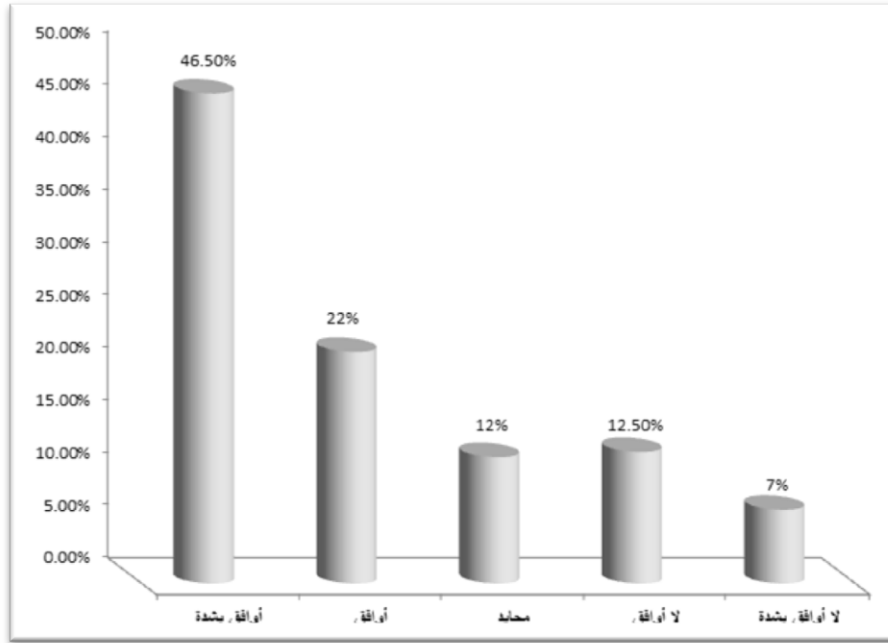
التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارة الثامنة عشرة

الرتبة	الوزن النسبي	النسبة %	التكرار	الخيارات	العبارة
4	3.9	46.5	93	أوافق بشدة	تتجمد رؤوس الأموال في المخزون بالمصنع بسبب الشراء بكميات أكبر من الحاجة
		22.0	44	أوافق	
		12.0	24	محايد	
		12.5	25	لا أوافق	
		7.0	14	لا أوافق بشدة	
		100	200	المجموع	

المصدر: إعداد الباحث من واقع بيانات الدراسة الميدانية 2017م.

شكل رقم (4-3-24)

الشكل البياني لإجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارة الثامنة عشرة



المصدر: إعداد الباحث من واقع بيانات الدراسة الميدانية 2017م.

يتضح من الجدول والشكل رقم (4-3-24) أن نسبة (46.5%) وافقوا بشدة على أن تتجمد رؤوس الأموال في المخزون بالمصنع بسبب الشراء بكميات أكبر من الحاجة، وأن نسبة (35%) وافقوا، وأن نسبة (12.5%) لا يوافقون، وأن نسبة (12%) محايد، وأن (7%) لا يوافقون بشدة. جاءت هذه العبارة في المرتبة الرابعة بوزن نسبي (3.9) وهذا يدل على أن إدارات الشراء بالشركات محل الدراسة تتجمد رؤوس الأموال في المخزون بالمصنع بسبب الشراء بكميات أكبر من الحاجة.

### جدول رقم (4-3-25)

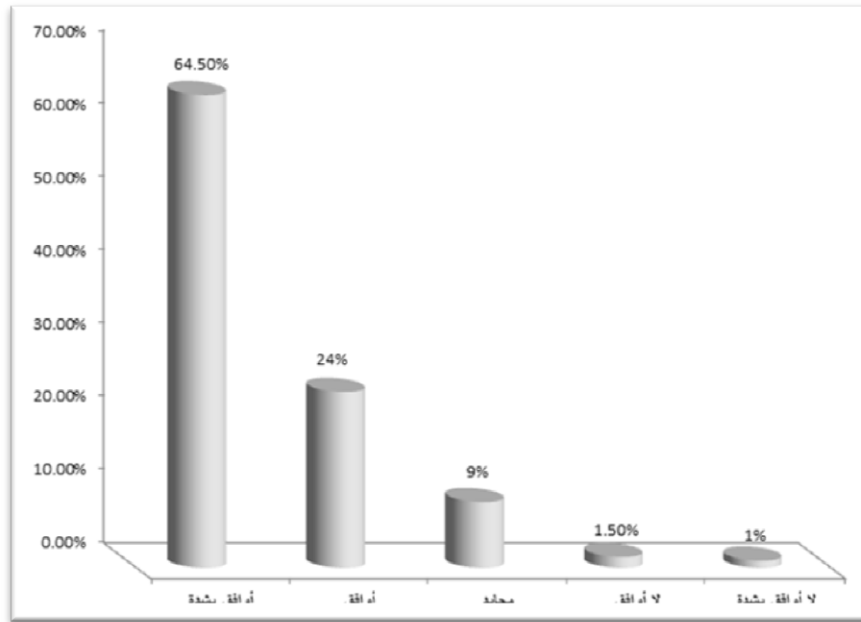
التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارة التاسعة عشرة

الرتبة	الوزن النسبي	النسبة %	التكرار	الخيارات	العبارة
1	4.5	64.5	129	أوافق بشدة	تقوم ادارة الشراء والتخزين بعمل جدولة سليمة للإنتاج بحيث تضمن انسياب المواد الخام في الوقت المحدد
		24.0	48	أوافق	
		9.0	18	محايد	
		1.5	3	لا أوافق	
		1.0	2	لا أوافق بشدة	
		100	200	المجموع	

المصدر: إعداد الباحث من واقع بيانات الدراسة الميدانية 2017م.

### شكل رقم (4-3-25)

الشكل البياني لإجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارة التاسعة عشرة



المصدر: إعداد الباحث من واقع بيانات الدراسة الميدانية 2017م.

يتضح من الجدول والشكل رقم (4-3-25) أن نسبة (64.5%) وافقوا بشدة على أن تقوم ادارة الشراء والتخزين بعمل جدولة سليمة للإنتاج بحيث تضمن انسياب المواد الخام في الوقت المحدد، وأن نسبة (24%) وافقوا، وأن نسبة (9.0%) محايد، وأن نسبة (1.5%) لا يوافقون، وأن (1%) لا يوافقون بشدة. جاءت هذه العبارة في المرتبة الأولى بوزن نسبي (4.5) وهذا يدل على أن إدارات الشراء بالشركات محل الدراسة تعمل جدولة سليمة للإنتاج بحيث تضمن انسياب المواد الخام في الوقت المحدد.

### جدول رقم (4-3-26)

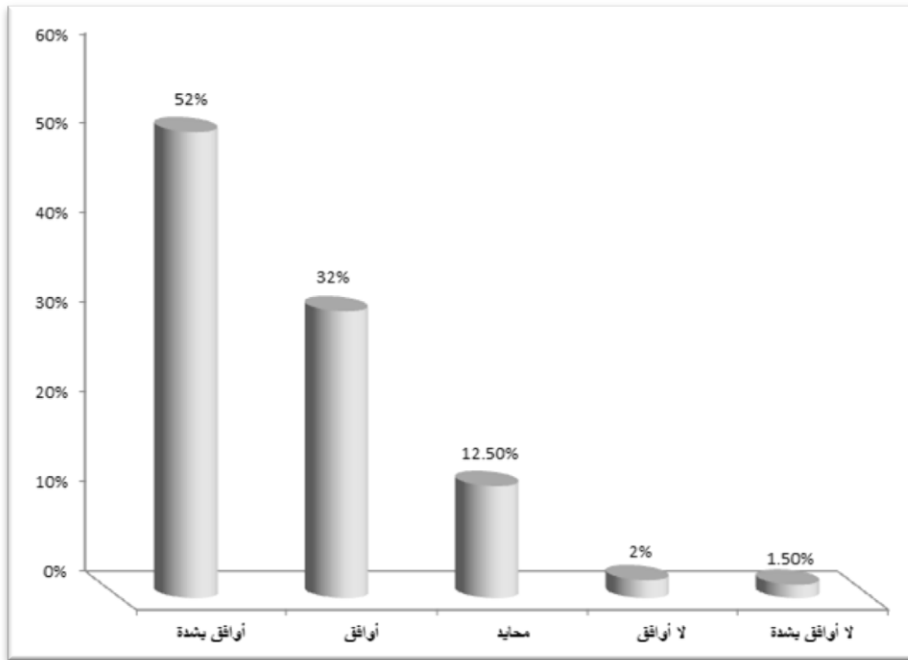
التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارة العشرين

الرتبة	الوزن النسبي	النسبة %	التكرار	الخيارات	العبارة
3	4.3	52.0	104	أوافق بشدة	يتفادى المصنع مشاكل نفاذ المخزون بالشراء في الوقت المناسب
		32.0	64	أوافق	
		12.5	25	محايد	
		2.0	4	لا أوافق	
		1.5	3	لا أوافق بشدة	
		100	200	المجموع	

المصدر: إعداد الباحث من واقع بيانات الدراسة الميدانية 2017م.

### شكل رقم (4-3-26)

الشكل البياني لإجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارة العشرين



المصدر: إعداد الباحث من واقع بيانات الدراسة الميدانية 2017م.

يتضح من الجدول والشكل رقم (4-3-26) أن نسبة (52.0%) وافقوا بشدة على أن يتفادى المصنع مشاكل نفاذ المخزون بالشراء في الوقت المناسب، وأن نسبة (32%) وافقوا، وأن نسبة (12.5%) محايد، وأن نسبة (2.0%) لا يوافقون، وأن (1.5%) لا يوافقون بشدة. جاءت هذه العبارة في المرتبة الثالثة بوزن نسبي (4.4) وهذا يدل على أن إدارات الشراء بالشركات محل الدراسة مشاكل نفاذ المخزون بالشراء في الوقت المناسب.

### جدول رقم (4-3-27)

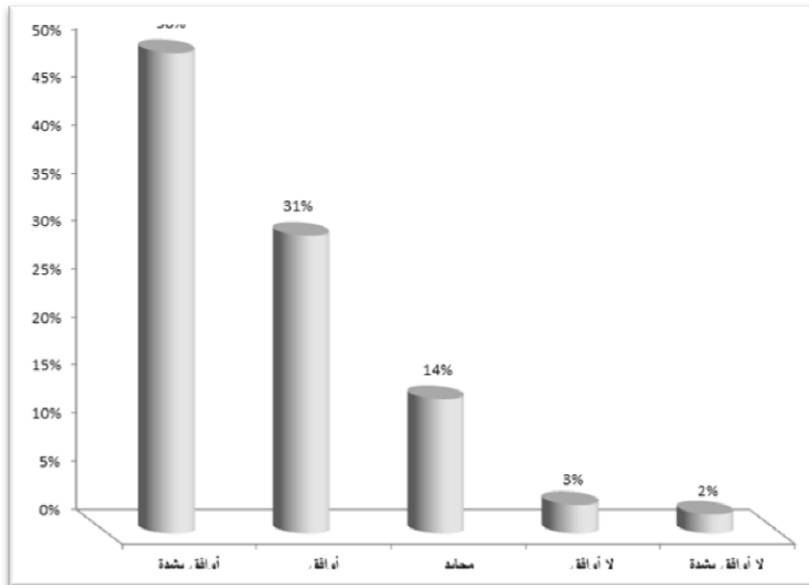
التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارة الحادية والعشرون

الرتبة	الوزن النسبي	النسبة %	التكرار	الخيارات	العبارة
5	4.2	50.0	100	أوافق بشدة	تخطر إدارة الشراء والتخزين الإدارات الطالبة بأي تأخير عن المواعيد المتفق عليها بالنسبة للأصناف المطلوبة
		31.0	62	أوافق	
		14.0	28	محايد	
		3.0	6	لا أوافق	
		2.0	4	لا أوافق بشدة	
		100	200	المجموع	

المصدر: إعداد الباحث من واقع بيانات الدراسة الميدانية 2017م.

### شكل (4-3-27)

الشكل البياني لإجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارة الحادية والعشرون



المصدر: إعداد الباحث من واقع بيانات الدراسة الميدانية 2017م.

يتضح من الجدول والشكل رقم (4-3-27) أن نسبة (50.0%) وافقوا بشدة على أن تخطر إدارة الشراء والتخزين الإدارات الطالبة بأي تأخير عن المواعيد المتفق عليها بالنسبة للأصناف المطلوبة، وأن نسبة (31%) وافقوا، وأن نسبة (14.0%) محايد، وأن نسبة (3.0%) لا يوافقون، وأن (2%) لا يوافقون بشدة. جاءت هذه العبارة في المرتبة الخامسة بوزن نسبي (4.4) وهذا يدل على أن إدارات الشراء بالشركات محل الدراسة تخطر الإدارات الطالبة للمواد باي تأخير يحدث عن المواعيد المتفق عليها.



### جدول رقم (4-3-28)

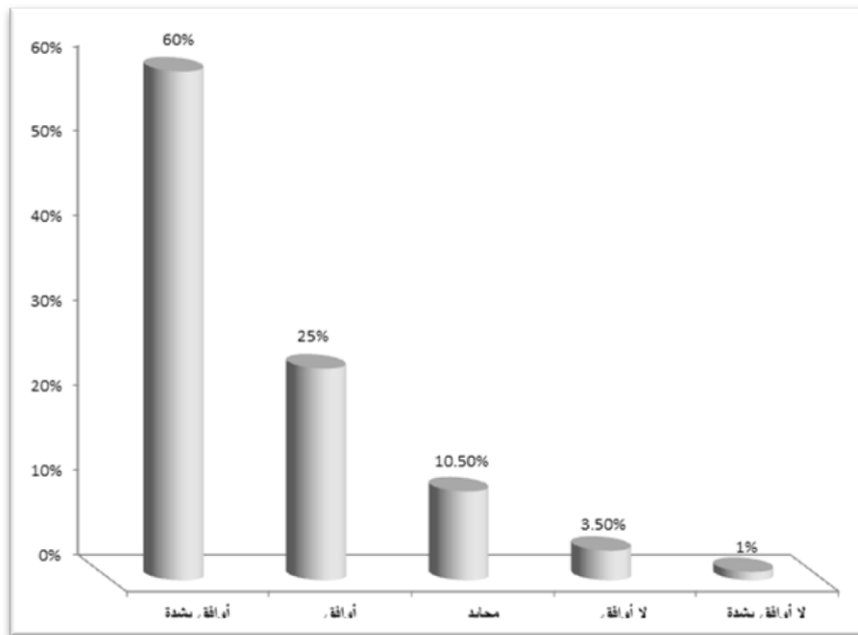
التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارة الثانية والعشرون

الرتبة	الوزن النسبي	النسبة %	التكرار	الخيارات	العبارة
2	4.4	60.0	120	أوافق بشدة	الشراء والتخزين في الوقت المناسب يجنب المصنع الوقوع في المشاكل المالية المرتبطة بتعطيل رؤوس الاموال
		25.0	50	أوافق	
		10.5	21	محايد	
		3.5	7	لا أوافق	
		1.0	2	لا أوافق بشدة	
		100	200	المجموع	

المصدر: إعداد الباحث من واقع بيانات الدراسة الميدانية 2017م.

### شكل (4-3-28)

الشكل البياني لإجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارة الثانية والعشرون



المصدر: إعداد الباحث من واقع بيانات الدراسة الميدانية 2017م.

يتضح من الجدول والشكل رقم (4-3-28) أن نسبة (60.0%) وافقوا بشدة على أن الشراء والتخزين في الوقت المناسب يجنب المصنع الوقوع في المشاكل المالية المرتبطة بتعطيل رؤوس الاموال، وأن نسبة (25%) وافقوا، وأن نسبة (10.5%) محايد، وأن نسبة (3.5%) لا يوافقون، وأن (1.0%) لا يوافقون بشدة. جاءت هذه العبارة في المرتبة الثانية بوزن نسبي (4.4) وهذا يدل على أن إدارات الشراء والتخزين بالشركات محل الدراسة تقوم بالشراء في الوقت المناسب وبذلك تجنب المصنع الوقوع في المشاكل المالية بتعطيل رؤوس الأموال.

جدول رقم (4-3-29)

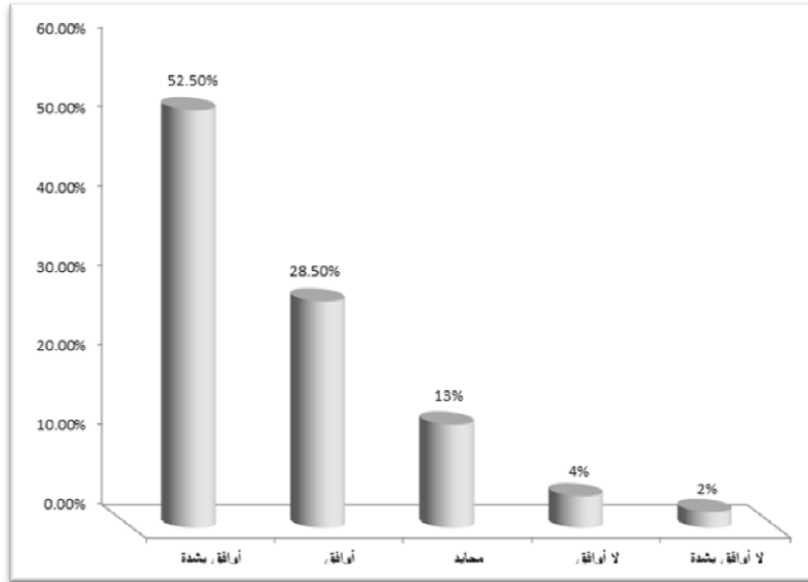
التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارة الثالثة والعشرون

الرتبة	الوزن النسبي	النسبة %	التكرار	الخيارات	العبارة
3	4.3	52.5	105	أوافق بشدة	إدارة الشراء والتخزين تأخذ في عين الاعتبار الفترة الزمنية الممتدة ما بين طلب الشراء ووصول المادة الي مخازن المصنع
		28.5	57	أوافق	
		13.0	26	محايد	
		4.0	8	لا أوافق	
		2.0	4	لا أوافق بشدة	
		100	200	المجموع	

المصدر: إعداد الباحث من واقع بيانات الدراسة الميدانية 2017م.

شكل رقم (4-3-29)

الشكل البياني لإجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارة الثالثة والعشرون



المصدر: إعداد الباحث من واقع بيانات الدراسة الميدانية 2017م.

يتضح من الجدول والشكل رقم (4-3-29) أن نسبة (52.5%) وافقوا بشدة على أن إدارة الشراء والتخزين تأخذ في عين الاعتبار الفترة الزمنية الممتدة ما بين طلب الشراء ووصول المادة الي مخازن المصنع، وأن نسبة (28.5%) وافقوا، وأن نسبة (13.0%) محايد، وأن نسبة (4.0%) لا يوافقون، وأن (2.0%) لا يوافقون بشدة. جاءت هذه العبارة في المرتبة الثالثة بوزن نسبي (4.3) وهذا يدل على أن إدارات الشراء بالشركات محل الدراسة تأخذ في عين الاعتبار الفترة الزمنية الممتدة ما بين طلب الشراء ووصول المادة الي مخازن المصنع وبالتالي تضمن عدم توقف الإنتاج.

جدول رقم (4-3-30)

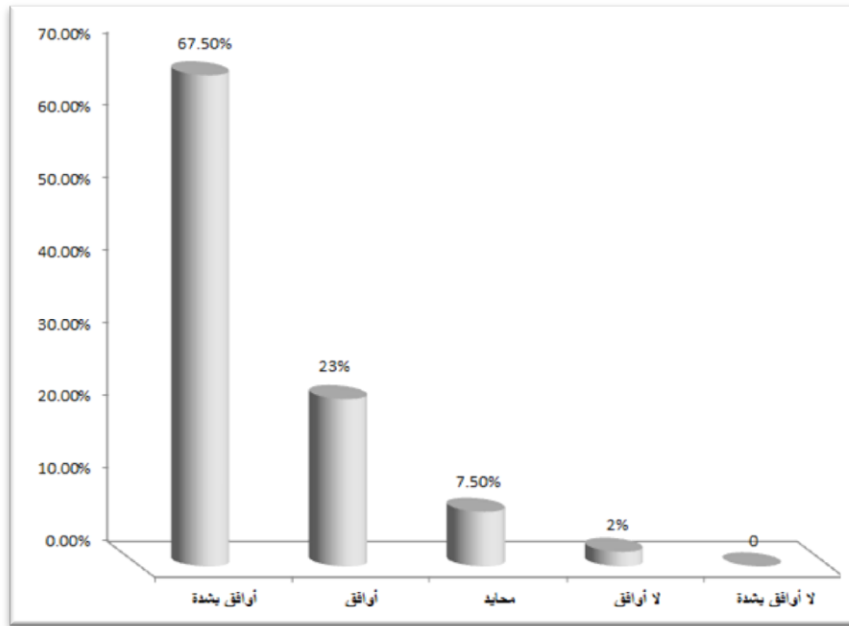
التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارة الرابعة والعشرون

الرتبة	الوزن النسبي	النسبة %	التكرار	الخيارات	العبارة
1	4.6	67.5	135	أوافق بشدة	تقوم إدارة الشراء بوضع بدائل لاختيار أفضل الموردين
		23.0	46	أوافق	
		7.5	15	محايد	
		2.0	4	لا أوافق	
		0	0	لا أوافق بشدة	
		100	200	المجموع	

المصدر: إعداد الباحث من واقع بيانات الدراسة الميدانية 2017م.

شكل رقم (4-3-30)

الشكل البياني لإجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارة الرابعة والعشرون



المصدر: إعداد الباحث من واقع بيانات الدراسة الميدانية 2017م.

يتضح من الجدول والشكل رقم (4-3-30) أن نسبة (67.5%) وافقوا بشدة على أن تقوم إدارة الشراء بوضع بدائل لاختيار أفضل الموردين، وأن نسبة (23.0%) وافقوا، وأن نسبة (7.5%) محايد، وأن نسبة (2.0%) لا يوافقون، وأن (0.0%) لا يوافقون بشدة. جاءت هذه العبارة في المرتبة الأولى بوزن نسبي (4.6) وهذا يدل على أن إدارات الشراء بالشركات محل الدراسة تضع بدائل لاختيار أفضل الموردين وبذلك تضمن زيادة في الإنتاجية.

### جدول رقم (4-3-31)

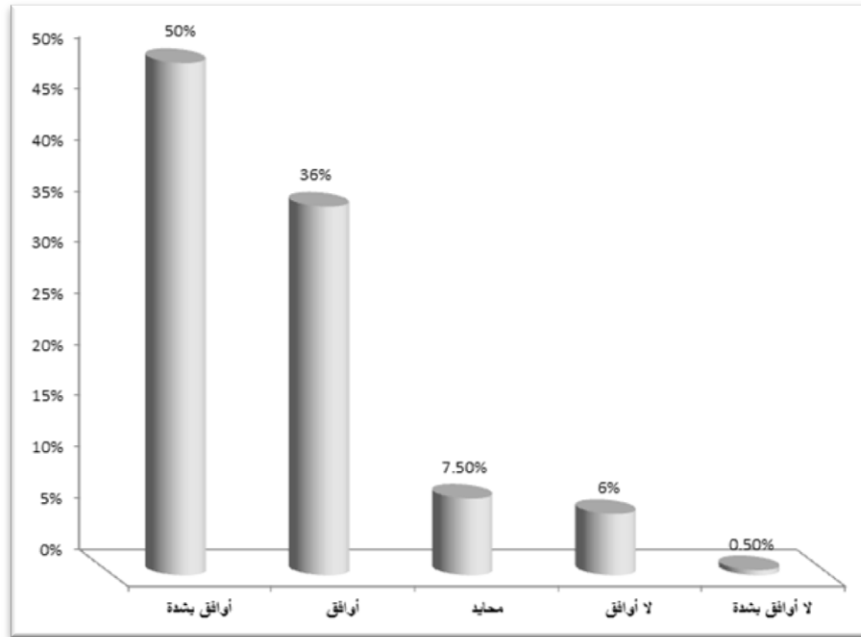
التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارة الخامسة والعشرون

الرتبة	الوزن النسبي	النسبة %	التكرار	الخيارات	العبارة
2	4.3	50.0	100	أوافق بشدة	تتعامل إدارة الشراء مع الموردين القادرين علي توفير خدمات فنية وإدارية للمصنع في وقت الحاجة إليها
		36.0	72	أوافق	
		7.5	15	محايد	
		6.0	12	لا أوافق	
		0.5	1	لا أوافق بشدة	
		100	200	المجموع	

المصدر: إعداد الباحث من واقع بيانات الدراسة الميدانية 2017م.

### شكل رقم (4-3-31)

الشكل البياني لإجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارة الخامسة والعشرون



المصدر: إعداد الباحث من واقع بيانات الدراسة الميدانية 2017م.

يتضح من الجدول والشكل رقم (4-3-31) أن نسبة (50.0%) وافقوا بشدة على تتعامل إدارة الشراء مع الموردين القادرين علي توفير خدمات فنية وإدارية للمصنع في وقت الحاجة إليها، وأن نسبة (36.0%) وافقوا، وأن نسبة (7.5%) محايد، وأن نسبة (6.0%) لا يوافقون، وأن (0.5%) لا يوافقون بشدة. جاءت هذه العبارة في المرتبة الثانية بوزن نسبي (4.3) وهذا يدل على أن إدارات الشراء بالشركات محل الدراسة تتعامل مع الموردين القادرين علي توفير خدمات فنية وإدارية للمصنع في وقت الحاجة إليها.

### جدول رقم (4-3-32)

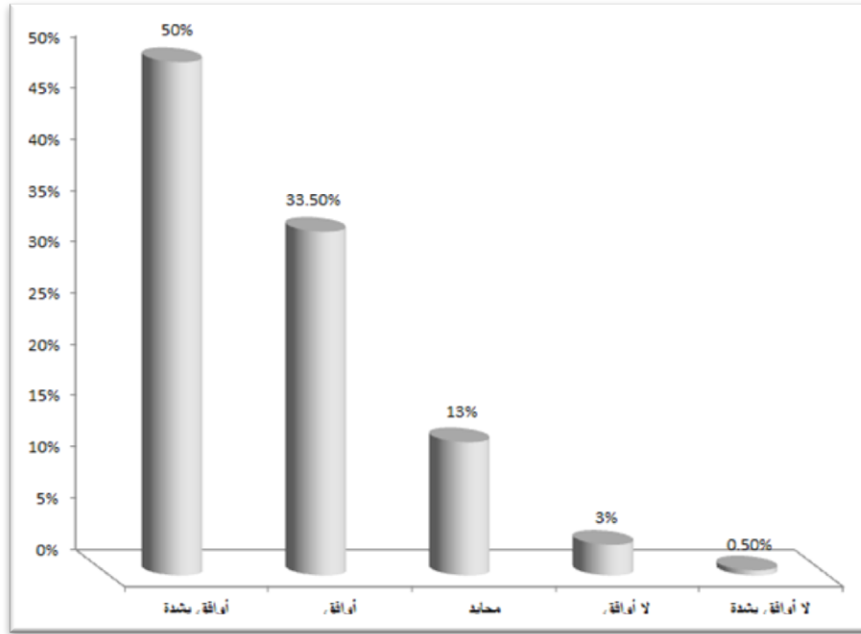
التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارة السادسة والعشرون

الرتبة	الوزن النسبي	النسبة %	التكرار	الخيارات	العبارة
2	4.3	50.0	100	أوافق بشدة	لدى ادارة الشراء مورد يتجاوب في توريد الاصناف الطارئة في حالة الضرورة
		33.5	67	أوافق	
		13.0	26	محايد	
		3.0	6	لا أوافق	
		0.5	1	لا أوافق بشدة	
		100	200	المجموع	

المصدر: إعداد الباحث من واقع بيانات الدراسة الميدانية 2017م.

### شكل رقم (4-3-32)

الشكل البياني لإجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارة السادسة والعشرون



المصدر: إعداد الباحث من واقع بيانات الدراسة الميدانية 2017م.

يتضح من الجدول والشكل رقم (4-3-32) أن نسبة (50.0%) وافقوا بشدة على أن لدى ادارة الشراء مورد يتجاوب في توريد الاصناف الطارئة في حالة الضرورة، وأن نسبة (33.5%) وافقوا، وأن نسبة (13.0%) محايد، وأن نسبة (3.0%) لا يوافقون، وأن (0.5%) لا يوافقون بشدة. جاءت هذه العبارة في المرتبة الثانية بوزن نسبي (4.3) وهذا يدل على أن إدارات الشراء بالشركات محل الدراسة لديها مورد يتجاوب في توريد الاصناف الطارئة في حالة الضرورة.

### جدول رقم (4-3-33)

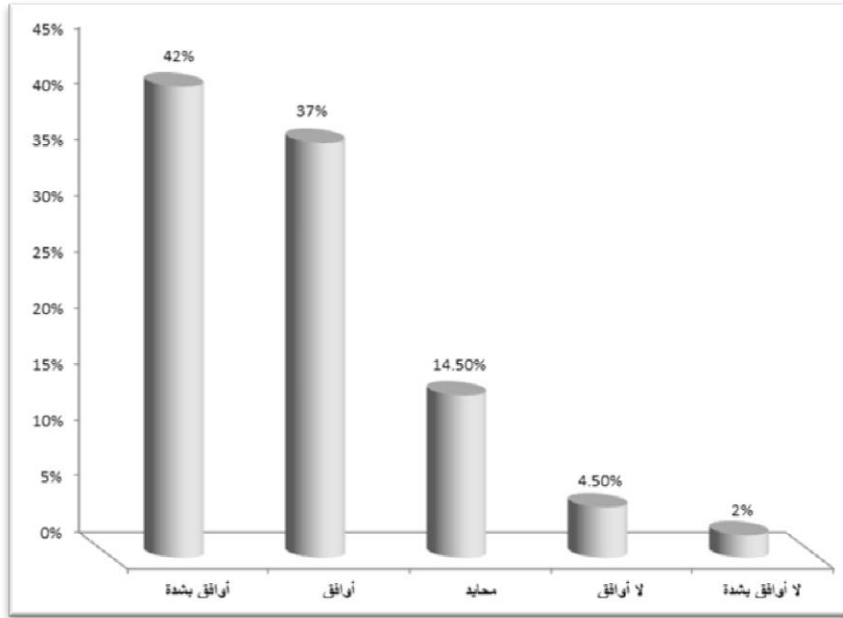
التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارة السابعة والعشرون

الرتبة	الوزن النسبي	النسبة %	التكرار	الخيارات	العبارة
5	4.1	42.0	84	أوافق بشدة	تتبع ادارة الشراء أساليب المساومة والمفاوضة الملائمة مع الموردين
		37.0	74	أوافق	
		14.5	29	محايد	
		4.5	9	لا أوافق	
		2.0	4	لا أوافق بشدة	
		100	200	المجموع	

المصدر: إعداد الباحث من واقع بيانات الدراسة الميدانية 2017م.

### شكل رقم (4-3-33)

الشكل البياني لإجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارة السابعة والعشرون



المصدر: إعداد الباحث من واقع بيانات الدراسة الميدانية 2017م.

يتضح من الجدول والشكل رقم (4-3-33) أن نسبة (42.0%) وافقوا بشدة على أن تتبع ادارة الشراء أساليب المساومة والمفاوضة الملائمة مع الموردين، وأن نسبة (37.0%) وافقوا، وأن نسبة (14.5%) محايد، وأن نسبة (4.5%) لا يوافقون، وأن (2.0%) لا يوافقون بشدة. جاءت هذه العبارة في المرتبة الخامسة بوزن نسبي (4.1) وهذا يدل على أن إدارات الشراء بالشركات محل الدراسة تتبع أساليب المساومة والمفاوضة الملائمة مع الموردين.

جدول رقم (4-3-34)

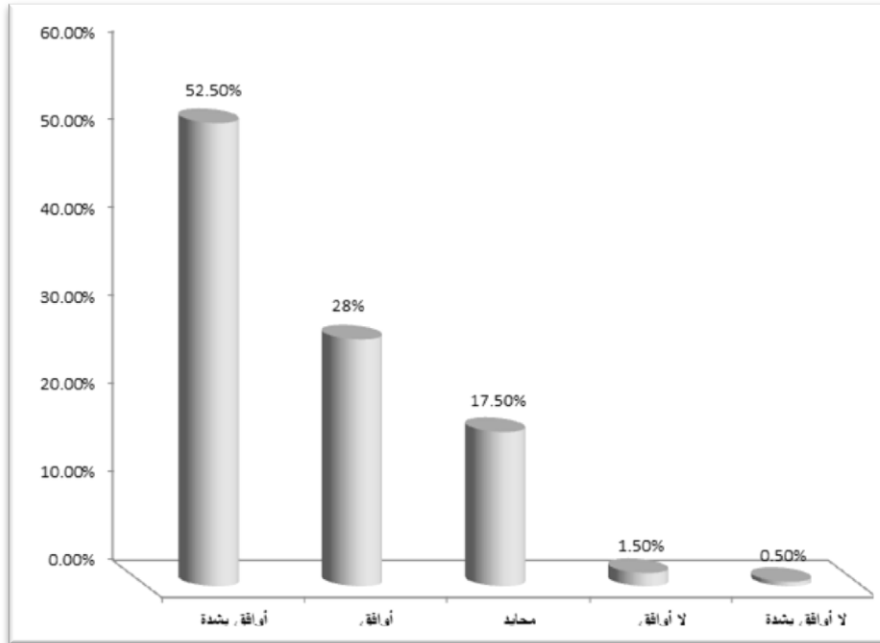
التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارة الثامنة والعشرون

الرتبة	الوزن النسبي	النسبة %	التكرار	الخيارات	العبارة
2	4.3	52.5	105	أوافق بشدة	تحرص إدارة الشراء علي التعامل مع المورد الذي يلتزم بتوريد الموارد بالموصفات المحددة له
		28.0	56	أوافق	
		17.5	35	محايد	
		1.5	3	لا أوافق	
		0.5	1	لا أوافق بشدة	
		100	200	المجموع	

المصدر: إعداد الباحث من واقع بيانات الدراسة الميدانية 2017م.

شكل رقم (4-3-34)

الشكل البياني لإجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارة الثامنة والعشرون



المصدر: إعداد الباحث من واقع بيانات الدراسة الميدانية 2017م.

يتضح من الجدول والشكل رقم (4-3-34) أن نسبة (52.5%) وافقوا بشدة على أن تحرص إدارة الشراء علي التعامل مع المورد الذي يلتزم بتوريد الموارد بالموصفات المحددة له، وأن نسبة (28.0%) وافقوا، وأن نسبة (17.5%) محايد، وأن نسبة (1.5%) لا يوافقون، وأن (0.5%) لا يوافقون بشدة. جاءت هذه العبارة في المرتبة الثانية بوزن نسبي (4.3) وهذا يدل على أن إدارات الشراء بالشركات محل الدراسة تحرص علي التعامل مع المورد الذي يلتزم بتوريد الموارد بالموصفات المحددة له.

### جدول رقم (4-3-35)

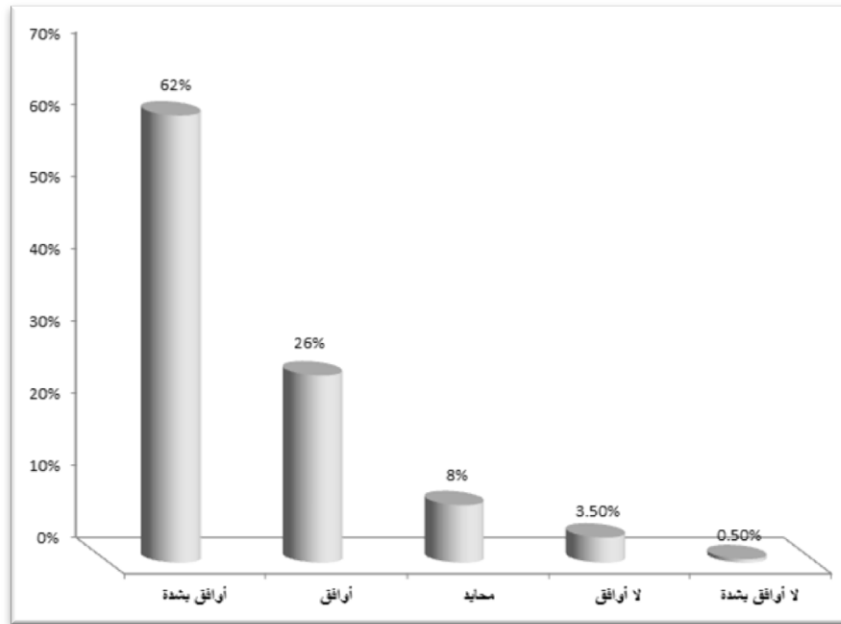
التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارة التاسعة والعشرون

الرتبة	الوزن النسبي	النسبة %	التكرار	الخيارات	العبارة
1	4.5	62.0	124	أوافق بشدة	تهتم إدارة المخازن بوضع سياسات عامة وتفصيلية لزيادة كفاءة العملية الإنتاجية
		26.0	52	أوافق	
		8.0	16	محايد	
		3.5	7	لا أوافق	
		.5	1	لا أوافق بشدة	
		100	200	المجموع	

المصدر: إعداد الباحث من واقع بيانات الدراسة الميدانية 2017م.

### شكل رقم (4-3-35)

الشكل البياني لإجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارة التاسعة والعشرون



المصدر: إعداد الباحث من واقع بيانات الدراسة الميدانية 2017م.

يتضح من الجدول والشكل رقم (4-3-35) أن نسبة (62.0%) وافقوا بشدة على أن تهتم إدارة المخازن بوضع سياسات عامة وتفصيلية لزيادة كفاءة العملية الإنتاجية، وأن نسبة (26.0%) وافقوا، وأن نسبة (8.0%) محايد، وأن نسبة (3.5%) لا يوافقون، وأن (0.5%) لا يوافقون بشدة. جاءت هذه العبارة في المرتبة الثانية بوزن نسبي (4.3) وهذا يدل على أن إدارات المخازن بالشركات محل الدراسة تضع سياسات عامة وتفصيلية لزيادة كفاءة العملية الإنتاجية.



### جدول رقم (4-3-36)

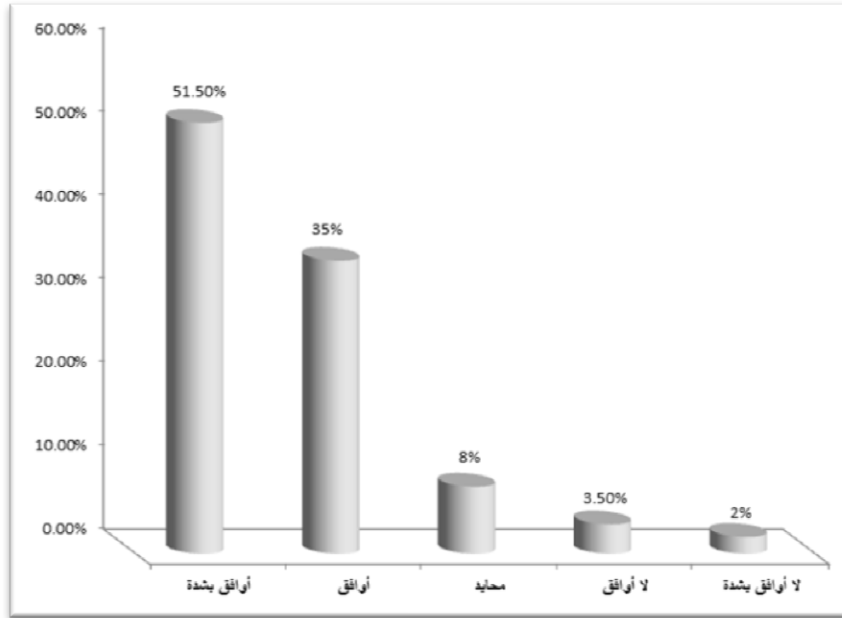
التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارة الثلاثون

الرتبة	الوزن النسبي	النسبة %	التكرار	الخيارات	العبارة
4	4.3	51.5	103	أوافق بشدة	تضع ادارة المخازن خطة واضحة لاختيار موقع المخازن وتصميمها الداخلي
		35.0	70	أوافق	
		8.0	16	محايد	
		3.5	7	لا أوافق	
		2.0	4	لا أوافق بشدة	
		100	200	المجموع	

المصدر: إعداد الباحث من واقع بيانات الدراسة الميدانية 2017م.

### شكل رقم (4-3-36)

الشكل البياني لإجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارة الثلاثون



المصدر: إعداد الباحث من واقع بيانات الدراسة الميدانية 2017م.

يتضح من الجدول والشكل رقم (4-3-36) أن نسبة (51.5%) وافقوا بشدة على أن تضع ادارة المخازن خطة واضحة لاختيار موقع المخازن وتصميمها الداخلي، وأن نسبة (35.0%) وافقوا، وأن نسبة (8.0%) محايد، وأن نسبة (3.5%) لا يوافقون، وأن (2%) لا يوافقون بشدة. جاءت هذه العبارة في المرتبة الرابعة بوزن نسبي (4.3) وهذا يدل على أن إدارات المخازن تضع خطة واضحة لاختيار موقع المخازن وتصميمها الداخلي.

### جدول رقم (4-3-37)

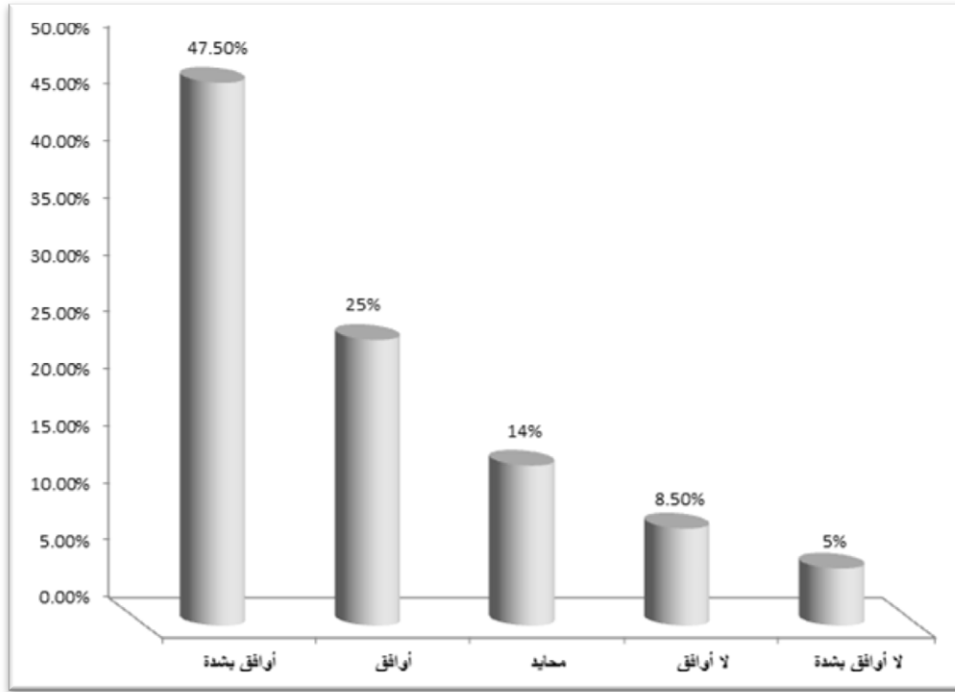
التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارة الحادية والثلاثون

الرتبة	الوزن النسبي	النسبة %	التكرار	الخيارات	العبارة
6	4.0	47.5	95	أوافق بشدة	يتكبد المصنع خسائر ناتجة عن سوء التخزين
		25.0	50	أوافق	
		14.0	28	محايد	
		8.5	17	لا أوافق	
		5.0	10	لا أوافق بشدة	
		100	200	المجموع	

المصدر: إعداد الباحث من واقع بيانات الدراسة الميدانية 2017م.

### شكل رقم (4-3-37)

الشكل البياني لإجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارة الحادية والثلاثون



المصدر: إعداد الباحث من واقع بيانات الدراسة الميدانية 2017م.

يتضح من الجدول والشكل رقم (4-3-37) أن نسبة (47.5%) وافقوا بشدة على أن يتكبد المصنع خسائر ناتجة عن سوء التخزين، وأن نسبة (25.0%) وافقوا، وأن نسبة (14.0%) محايد، وأن نسبة (8.5%) لا يوافقون، وأن (5%) لا يوافقون بشدة. جاءت هذه العبارة في المرتبة السادسة بوزن نسبي (4.0) وهذا يدل على أن المصنع يتكبد خسائر ناتجة عن سوء التخزين.

### جدول رقم (4-3-38)

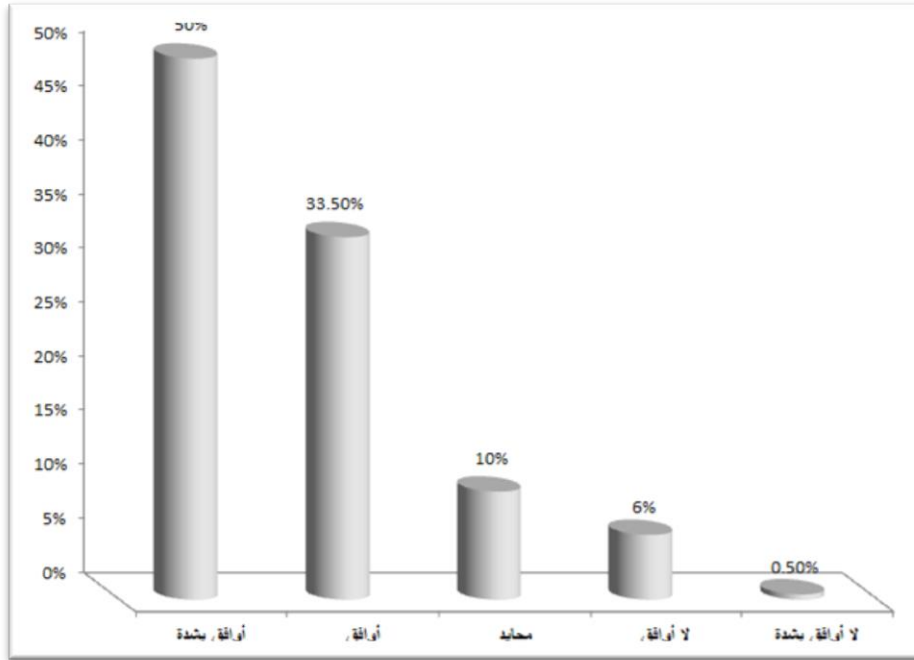
التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارة الثانية والثلاثون

الرتبة	الوزن النسبي	النسبة %	التكرار	الخيارات	العبارة
4	4.3	50.0	100	أوافق بشدة	تقوم إدارة المخازن بالتفتيش الدوري لاماكن التخزين
		33.5	67	أوافق	
		10.0	20	محايد	
		6.0	12	لا أوافق	
		0.5	1	لا أوافق بشدة	
		100	200	المجموع	

المصدر: إعداد الباحث من واقع بيانات الدراسة الميدانية 2017م.

### شكل رقم (4-3-38)

الشكل البياني لإجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارة الثانية والثلاثون



المصدر: إعداد الباحث من واقع بيانات الدراسة الميدانية 2017م.

يتضح من الجدول والشكل رقم (4-3-38) أن نسبة (50.0%) وافقوا بشدة على أن تقوم إدارة المخازن بالتفتيش الدوري لاماكن التخزين، وأن نسبة (33.5%) وافقوا، وأن نسبة (10.0%) محايد، وأن نسبة (6.0%) لا يوافقون، وأن (0.5%) لا يوافقون بشدة. جاءت هذه العبارة في المرتبة الرابعة بوزن نسبي (4.0) وهذا يدل على أن إدارة المخازن تقوم بالتفتيش الدوري لاماكن التخزين.

### جدول رقم (4-3-39)

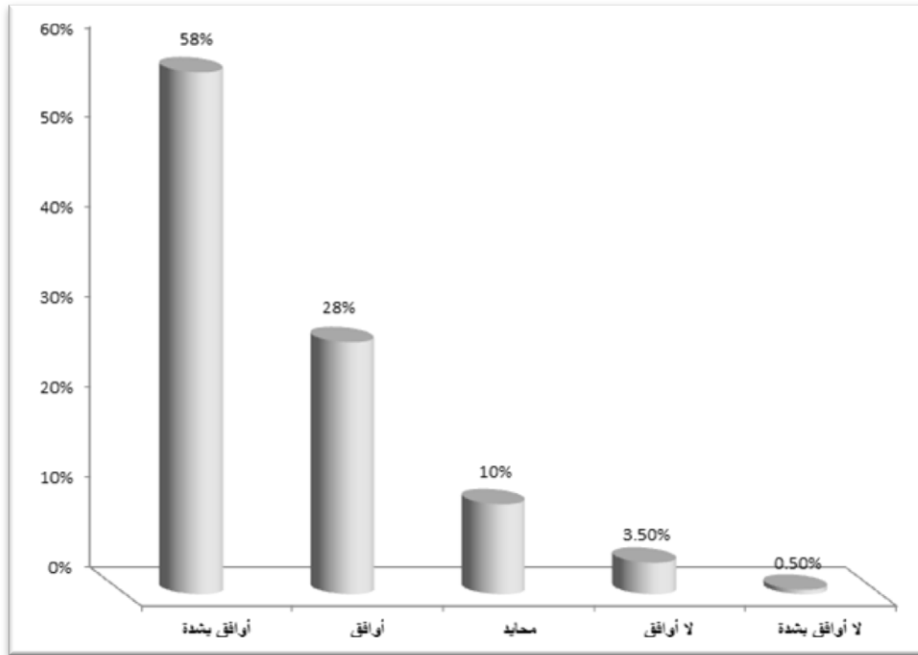
التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارة الثالثة والثلاثون

الرتبة	الوزن النسبي	النسبة %	التكرار	الخيارات	العبارة
2	4.4	58.0	116	أوافق بشدة	تقوم إدارة المخازن بالمقارنة بين الجرد الفعلي والرصيد الدفترى للمخزن
		28.0	56	أوافق	
		10.0	20	محايد	
		3.5	7	لا أوافق	
		0.5	1	لا أوافق بشدة	
		100	200	المجموع	

المصدر: إعداد الباحث من واقع بيانات الدراسة الميدانية 2017م.

### شكل رقم (4-3-39)

الشكل البياني لإجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارة الثالثة والثلاثون



المصدر: إعداد الباحث من واقع بيانات الدراسة الميدانية 2017م.

يتضح من الجدول والشكل رقم (4-3-39) أن نسبة (58.0%) وافقوا بشدة على أن تقوم إدارة المخازن بالمقارنة بين الجرد الفعلي والرصيد الدفترى للمخزن، وأن نسبة (28.0%) وافقوا، وأن نسبة (10.0%) محايد، وأن نسبة (3.5%) لا يوافقون، وأن (0.5%) لا يوافقون بشدة. جاءت هذه العبارة في المرتبة الثانية بوزن نسبي (4.4) وهذا يدل على أن إدارة المخازن تقارن بين الجرد الفعلي والرصيد الدفترى للمخزن مما يزيد إنتاجيتها وربحياتها.

جدول رقم (4-3-40)

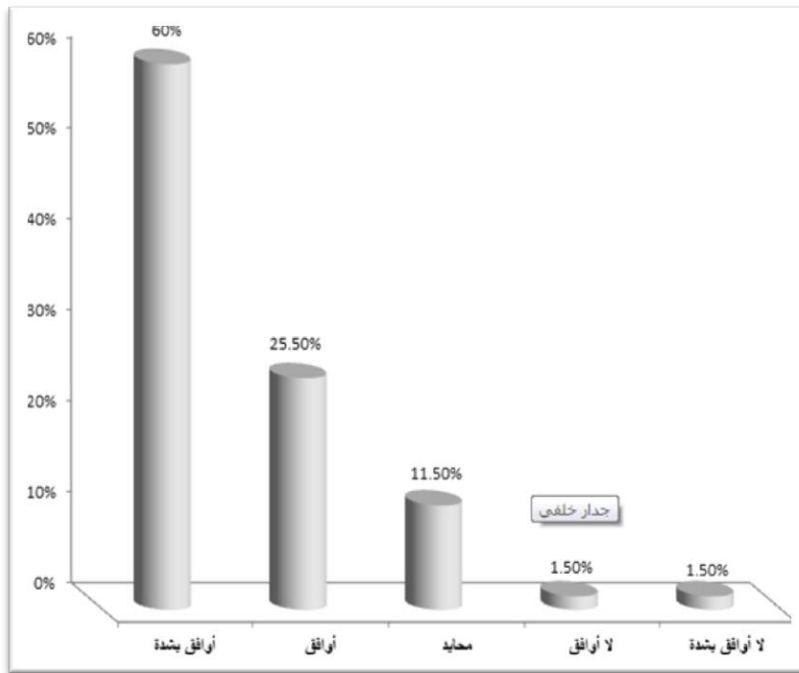
التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارة الرابعة والثلاثون

الرتبة	الوزن النسبي	النسبة %	التكرار	الخيارات	العبارة
2	4.4	60.0	120	أوافق بشدة	الاستخدام الاقتصادي للمساحة التخزينية بالمصنع يقلل تكاليف التخزين
		25.5	51	أوافق	
		11.5	23	محايد	
		1.5	3	لا أوافق	
		1.5	3	لا أوافق بشدة	
		100	200	المجموع	

المصدر: إعداد الباحث من واقع بيانات الدراسة الميدانية 2017م.

شكل رقم (4-3-40)

الشكل البياني لإجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارة الرابعة والثلاثون



المصدر: إعداد الباحث من واقع بيانات الدراسة الميدانية 2017م.

يتضح من الجدول والشكل رقم (4-3-40) أن نسبة (60.0%) وافقوا بشدة على أن الاستخدام الاقتصادي للمساحة التخزينية بالمصنع يقلل تكاليف التخزين، وأن نسبة (25.5%) وافقوا، وأن نسبة (11.5%) محايد، وأن نسبة (1.5%) لا يوافقون، وأن (1.5%) لا يوافقون بشدة. جاءت هذه العبارة في المرتبة الثانية بوزن نسبي (4.4) وهذا يدل على أن الاستخدام الاقتصادي للمساحة التخزينية بالمصنع يقلل تكاليف التخزين وبالتالي زيادة الربحية.

إثبات وعرض ومناقشة نتائج الفرضيات:

الفرضية الأولى: توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين سياسة الجودة المناسبة وزيادة الربحية.

#### جدول رقم (4-3-41)

الوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات أفراد عينة الدراسة عن عبارات الفرضية الأولى

الرقم	العبارات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
1	تتبع إدارة الشراء والتخزين سياسات الجودة المناسبة الواضحة	1.41	0.64	الموافقة بشدة
2	تضع إدارة الشراء والتخزين خطة واضحة لمستوى الجودة المناسبة	1.78	0.84	الموافقة بشدة
3	لدى إدارة الشراء والتخزين بالمصنع معايير محددة في عملية فحص المواد المشتراه	1.64	0.81	الموافقة بشدة
4	تطبيق إدارة الشراء والتخزين للجودة المناسبة يؤدي إلى زيادة الربحية	1.63	0.85	الموافقة بشدة
5	ترفض إدارة الشراء والتخزين الوحدات غير المطابقة للمواصفات	1.62	0.82	الموافقة بشدة
6	تغير إدارة الشراء والتخزين في مواصفات ومستوى جودة المواد باستشارة الإدارة الطالبة للمواد	1.78	0.89	الموافقة بشدة

المصدر: إعداد الباحث من واقع بيانات الدراسة الميدانية 2017م.

يتبين من الجدول رقم (4-3-41) ما يلي:

1. نجد أن قيمة الوسط الحسابي لإجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارة الأولى هي (1.41) بانحراف

معيارى يساوي (0.64)، وتعني أن غالبية أفراد العينة موافقون بشدة على أن إدارة الشراء والتخزين

تتبع سياسات الجودة المناسبة الواضحة.

2. نجد أن قيمة الوسط الحسابي لإجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارة الثانية هي (1.78) بانحراف معياري يساوي (0.81)، وتعني أن غالبية أفراد العينة موافقون بشدة على أن إدارة الشراء والتخزين تضع خطة واضحة لمستوى الجودة المناسبة.

3. نجد أن قيمة الوسط الحسابي لإجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارة الثالثة هي (1.64) بانحراف معياري يساوي (0.84)، وتعني أن غالبية أفراد العينة موافقون بشدة على أن لدى إدارة الشراء والتخزين بالمصنع لها معايير محددة في عملية فحص المواد المشتراه.

4. نجد أن قيمة الوسط الحسابي لإجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارة الرابعة هي (1.63) بانحراف معياري يساوي (0.85)، وتعني أن غالبية أفراد العينة موافقون بشدة على أن إدارة الشراء والتخزين تطبيق الجودة المناسبة مما يؤدي إلى زيادة الربحية.

5. نجد أن قيمة الوسط الحسابي لإجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارة الخامسة هي (1.62) بانحراف معياري يساوي (0.82)، وتعني أن غالبية أفراد العينة موافقون بشدة على أن ترفض إدارة الشراء والتخزين الوحدات غير المطابقة للمواصفات.

6. نجد أن قيمة الوسط الحسابي لإجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارة الخامسة هي (1.78) بانحراف معياري يساوي (0.89)، وتعني أن غالبية أفراد العينة موافقون بشدة على أن إدارة الشراء والتخزين تغير في مواصفات ومستوى جودة المواد باستشارة الإدارة الطالبة للمواد.

#### جدول رقم (4-3-42)

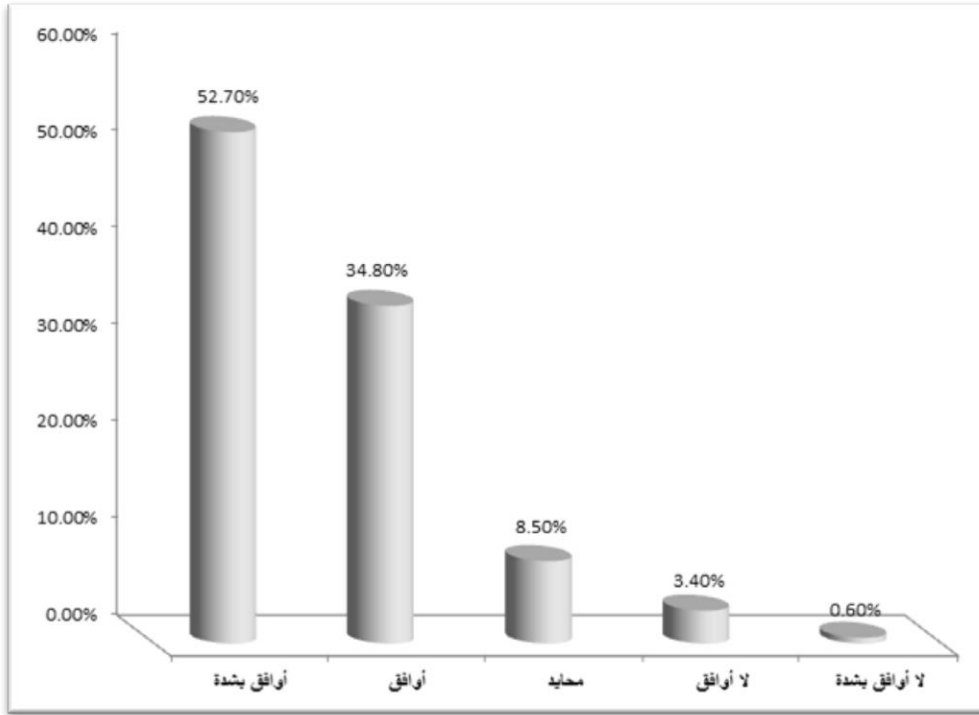
التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة عن جميع عبارات الفرضية الأولى

الخيارات	العدد	النسبة %
أوافق بشدة	632	52.7
أوافق	418	34.8
محايد	102	8.5
لا أوافق	41	3.4
لا أوافق بشدة	7	0.6
المجموع	1200	100

المصدر: إعداد الباحث من واقع بيانات الدراسة الميدانية 2017م.

#### شكل رقم (4-3-41)

الشكل البياني لإجابات أفراد عينة الدراسة عن جميع عبارات الفرضية الأولى



المصدر: إعداد الباحث من واقع بيانات الدراسة الميدانية 2017م.

يتضح من الجدول رقم (4-3-42) والشكل البياني رقم (4-3-41) أن الموافقين بشدة عن جميع عبارات الفرضية الأولى نسبتهم (52.7%)، والموافقين بنسبة (34.8%)، والمحايد بنسبة (8.5%)، والغير موافقين بنسبة (3.4%)، والغير موافقين بشدة (0.6%).



جدول رقم (4-3-43)

نتائج مربع كاي لدلالة الفروق لإجابات عن عبارات الفرضية الأولى

الرقم	العبارات	قيمة كاي تربيع	القيمة الاحتمالية
1	تتبع إدارة الشراء والتخزين سياسات الجودة المناسبة الواضحة	217.96	0.000
2	تضع إدارة الشراء والتخزين خطة واضحة لمستوى الجودة المناسبة	179.45	0.000
3	لدى إدارة الشراء والتخزين بالمصنع معايير محددة في عملية فحص المواد المشتراه	121.64	0.000
4	تطبيق إدارة الشراء والتخزين للجودة المناسبة يؤدي إلى زيادة الربحية	211.75	0.000
5	ترفض إدارة الشراء والتخزين الوحدات غير المطابقة للمواصفات	215.45	0.000
6	تغير إدارة الشراء والتخزين في مواصفات ومستوى جودة المواد باستشارة الإدارة الطالبة للمواد	170.15	0.000

المصدر: إعداد الباحث من واقع بيانات الدراسة الميدانية 2017م.

يتضح من الجدول رقم (4-3-43) أن القيمة الاحتمالية لاختبار مربع كاي لدلالة الفروق بين إجابات عينة الدراسة عن جميع عبارات الفرضية الأولى أقل من مستوى الدلالة (0.05) وهذا يعني أن الفروق بين أعداد الأفراد الموافقين والمحايدين وغير الموافقين ذات دلالة إحصائية عالية لصالح الموافقين على ما جاء بجميع عبارات الفرضية الأولى. وعليه بناءً على ما جاء من تحليل بأن الفرضية الأولى والتي نصت على أن (توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين سياسة الجودة المناسبة وزيادة الربحية)، أي كلما كانت هنالك جودة في المصنع حقق أرباح عالية جداً (قد تحققت).

الفرضية الثانية: هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين سياسة السعر المناسب لزيادة الربحية.

#### جدول رقم (4-3-44)

الوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات أفراد عينة الدراسة عن عبارات الفرضية الثانية

الرقم	العبارات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
1	إدارة الشراء والمخازن لديها سياسات سعرية تتفق مع أهداف الإدارة العليا	1.5	0.69	الموافقة بشدة
2	إدارة الشراء بالمصنع ناجحة في عملية التنبؤ بالأسعار	1.92	0.95	الموافقة بشدة
3	تقارن إدارة الشراء بين الأسعار التي تدفعها للحصول على احتياجاتها مع الأسعار السائدة في السوق	1.82	0.90	الموافقة بشدة
4	تسعى إدارة الشراء للحصول على خصومات لتوفير احتياجات المصنع بسعر أقل	1.67	0.89	الموافقة بشدة
5	حصول إدارة الشراء على مدخلات الإنتاج بسعر مناسب مما يزيد من ربحية المصنع	1.67	0.88	الموافقة بشدة
6	تحرص إدارة الشراء بالمصنع على متابعة تغيرات الأسعار التي تحدث بسبب العرض والطلب في السوق	1.69	0.88	الموافقة بشدة

المصدر: إعداد الباحث من واقع بيانات الدراسة الميدانية 2017م.

يتبين من الجدول رقم (4-3-44) ما يلي:

1. نجد أن قيمة الوسط الحسابي لإجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارة الأولى هي (1.5) بانحراف معياري يساوي (0.69)، وتعني أن غالبية أفراد العينة موافقون بشدة على أن إدارة الشراء والمخازن لديها سياسات سعرية تتفق مع أهداف الإدارة العليا.

2. نجد أن قيمة الوسط الحسابي لإجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارة الثانية هي (1.92) بانحراف معياري يساوي (0.95)، وتعني أن غالبية أفراد العينة موافقون بشدة على أن إدارة الشراء بالمصنع ناجحة في عملية التنبؤ بالأسعار.

3. نجد أن قيمة الوسط الحسابي لإجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارة الثالثة هي (1.82) بانحراف معياري يساوي (0.90)، وتعني أن غالبية أفراد العينة موافقون بشدة على أن إدارة الشراء تقارن بين الأسعار التي تدفعها للحصول على احتياجاتها مع الأسعار السائدة في السوق.

4. نجد أن قيمة الوسط الحسابي لإجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارة الرابعة هي (1.67) بانحراف معياري يساوي (0.89)، وتعني أن غالبية أفراد العينة موافقون بشدة على أن إدارة الشراء تسعى للحصول على خصومات لتوفير احتياجات المصنع بسعر أقل.

5. نجد أن قيمة الوسط الحسابي لإجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارة الخامسة هي (1.67) بانحراف معياري يساوي (0.88)، وتعني أن غالبية أفراد العينة موافقون بشدة على أن إدارة الشراء تحصل على مدخلات الإنتاج بسعر مناسب مما يزيد من ربحية المصنع.

6. نجد أن قيمة الوسط الحسابي لإجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارة الخامسة هي (1.69) بانحراف معياري يساوي (0.88)، وتعني أن غالبية أفراد العينة موافقون بشدة على أن إدارة الشراء تحرص بالمصنع على متابعة تغيرات الأسعار التي تحدث بسبب العرض والطلب في السوق.

#### جدول رقم (4-3-45)

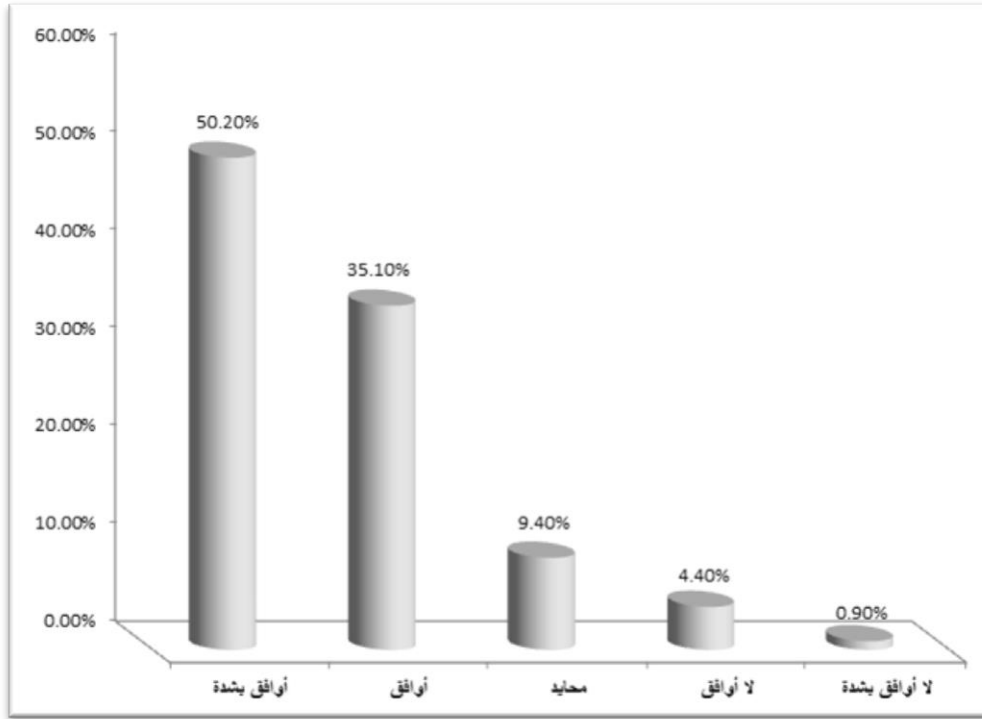
التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة عن جميع عبارات الفرضية الثانية

النسبة %	العدد	الخيارات
50.2	602	أوافق بشدة
35.1	421	أوافق
9.4	113	محايد
4.4	53	لا أوافق
0.9	11	لا أوافق بشدة
100	1200	المجموع

المصدر: إعداد الباحث من واقع بيانات الدراسة الميدانية 2017م.

#### شكل رقم (4-3-42)

الشكل البياني أفراد عينة الدراسة عن جميع عبارات الفرضية الثانية



المصدر: إعداد الباحث من واقع بيانات الدراسة الميدانية 2017م.

يتضح من الجدول رقم (4-3-45) والشكل البياني رقم (4-3-42) أن الموافقين بشدة عن جميع عبارات الفرضية الأولى نسبتهم (50.2%)، والموافقين بنسبة (35.1%)، والمحايد بنسبة (9.4%)، والغير موافقين بنسبة (4.4%)، والغير موافقين بشدة (0.9%).

جدول رقم (4-3-46)

نتائج مربع كاي لدلالة الفروق لإجابات عن عبارات الفرضية الثانية

الرقم	العبارات	قيمة كاي تربيع	القيمة الاحتمالية
1	إدارة الشراء والمخازن لديها سياسات سعرية تتفق مع أهداف الإدارة العليا	179.64	0.000
2	إدارة الشراء بالمصنع ناجحة في عملية التنبؤ بالأسعار	124.15	0.000
3	تقارن إدارة الشراء بين الأسعار التي تدفعها للحصول على احتياجاتها مع الأسعار السائدة في السوق	161.90	0.000
4	تسعى إدارة الشراء للحصول على خصومات لتوفير احتياجات المصنع بسعر أقل	203.15	0.000
5	حصول إدارة الشراء على مدخلات الإنتاج بسعر مناسب مما يزيد من ربحية المصنع	210.85	0.000
6	تحرص إدارة الشراء بالمصنع على متابعة تغيرات الأسعار التي تحدث بسبب العرض والطلب في السوق	188.20	0.000

المصدر: إعداد الباحث من واقع بيانات الدراسة الميدانية 2017م.

يتضح من الجدول رقم (4-3-46) أن القيمة الاحتمالية لاختبار مربع كاي لدلالة الفروق بين إجابات عينة الدراسة عن جميع عبارات الفرضية الثانية أقل من مستوى الدلالة (0.05) وهذا يعني أن الفروق بين أعداد الأفراد الموافقين والمحايدين وغير الموافقين ذات دلالة إحصائية عالية لصالح الموافقين على ما جاء بجميع عبارات الفرضية الثانية. وعليه بناءً على ما جاء من تحليل بأن الفرضية الثانية والتي نصت على أن (هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين سياسة السعر المناسب لزيادة الربحية)، أي أن للسعر أثر كبير في زيادة الربحية كلما كان سعر المصنع مناسب كانت لديه مبيعات عالية وبالتالي زيادة الربحية (قد تحققت).

الفرضية الثالثة: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الكمية المناسبة وزيادة الإنتاجية.

#### جدول رقم (4-3-47)

الوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات أفراد عينة الدراسة عن عبارات الفرضية الثالثة

الرقم	العبارات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافق
1	تعمل إدارة الشراء والتخزين على استخدام سياسيات الكمية المناسبة	1.88	1.05	الموافقة بشدة
2	لدى المصنع زيادة في المخزون نتيجة للشراء بالكميات الكبيرة	2.37	1.27	الموافقة بشدة
3	يعاني المصنع عجز في المخزون بسبب التأخير في التسليم	2.60	1.39	الموافقة بشدة
4	تقوم إدارة الشراء بالموازنة بين الحاجة الحقيقية للمواد المراد توريدها وبين الضروريات التي تفتضيها عمليات الاستثمار الأمثل للموارد المتاحة	1.81	0.99	الموافقة بشدة
5	توفير إدارة الشراء للوحدات بالكمية المناسبة يزيد الإنتاجية	1.93	0.95	الموافقة بشدة
6	تتجمد رؤوس الأموال في المخزون بالمصنع بسبب الشراء بكميات أكبر من الحاجة	2.12	1.31	الموافقة بشدة

المصدر: إعداد الباحث من واقع بيانات الدراسة الميدانية 2017م.

يتبين من الجدول رقم (4-3-47) ما يلي:

1. نجد أن قيمة الوسط الحسابي لإجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارة الأولى هي (1.88) بانحراف معياري يساوي (1.05)، وتعني أن غالبية أفراد العينة موافقون بشدة على أن إدارة الشراء والتخزين تعمل على استخدام سياسيات الكمية المناسبة.

2. نجد أن قيمة الوسط الحسابي لإجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارة الثانية هي (2.37) بانحراف معياري يساوي (1.27)، وتعني أن غالبية أفراد العينة موافقون بشدة على أن لدى المصنع زيادة في المخزون نتيجة للشراء بالكميات الكبيرة.

3. نجد أن قيمة الوسط الحسابي لإجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارة الثالثة هي (2.60) بانحراف معياري يساوي (1.39)، وتعني أن غالبية أفراد العينة موافقون بشدة على أن يعاني المصنع عجز في المخزون بسبب التأخير في التسليم.

4. نجد أن قيمة الوسط الحسابي لإجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارة الرابعة هي (1.81) بانحراف معياري يساوي (0.99)، وتعني أن غالبية أفراد العينة موافقون بشدة على أن إدارة الشراء تقوم بالموازنة بين الحاجة الحقيقية للمواد المراد توريدها وبين الضروريات التي تفتضيها عمليات الاستثمار الأمثل للموارد المتاحة.

5. نجد أن قيمة الوسط الحسابي لإجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارة الخامسة هي (1.93) بانحراف معياري يساوي (0.95)، وتعني أن غالبية أفراد العينة موافقون بشدة على أن توفير إدارة الشراء للوحدات بالكمية المناسبة يزيد الإنتاجية.

6. نجد أن قيمة الوسط الحسابي لإجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارة الخامسة هي (2.12) بانحراف معياري يساوي (1.31)، وتعني أن غالبية أفراد العينة موافقون بشدة على أن تتجمد رؤوس الأموال في المخزون بالمصنع بسبب الشراء بكميات أكبر من الحاجة.

#### جدول رقم (4-3-48)

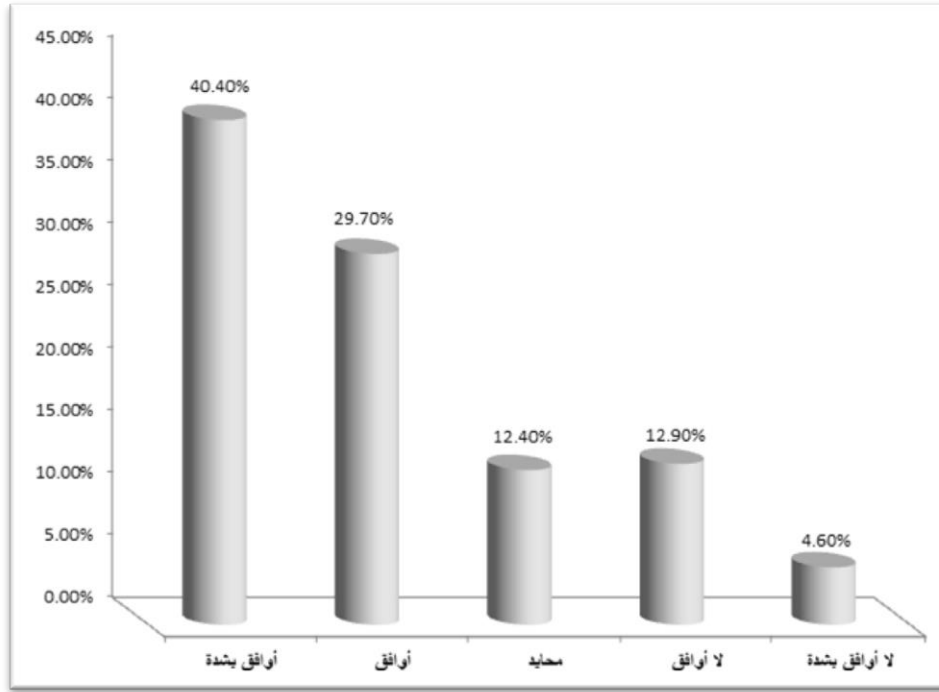
التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة عن جميع عبارات الفرضية الثالثة

الخيارات	العدد	النسبة %
أوافق بشدة	485	40.4
أوافق	356	29.7
محايد	149	12.4
لا أوافق	155	12.9
لا أوافق بشدة	55	4.6
المجموع	1200	100

المصدر: إعداد الباحث من واقع بيانات الدراسة الميدانية 2017م.

#### شكل رقم (4-3-43)

الشكل البياني لإجابات أفراد عينة الدراسة عن جميع عبارات الفرضية الثالثة



المصدر: إعداد الباحث من واقع بيانات الدراسة الميدانية 2017م.

يتضح من الجدول رقم (4-3-48) والشكل البياني رقم (4-3-43) أن الموافقين بشدة عن جميع عبارات الفرضية الأولى نسبتهم (40.4%)، والموافقين بنسبة (29.7%)، والمحايد بنسبة (12.4%)، والغير موافقين بنسبة (12.9%)، والغير موافقين بشدة (4.6%).



جدول رقم (4-3-49)

نتائج مربع كاي لدلالة الفروق لإجابات عن عبارات الفرضية الثالثة

الرقم	العبارات	قيمة كاي تربيع	القيمة الاحتمالية
1	تعمل إدارة الشراء والتخزين على استخدام سياسيات الكمية المناسبة	144.00	0.000
2	لدى المصنع زيادة في المخزون نتيجة للشراء بالكميات الكبيرة	59.30	0.000
3	يعاني المصنع عجز في المخزون بسبب التأخير في التسليم	31.60	0.000
4	تقوم إدارة الشراء بالموازنة بين الحاجة الحقيقية للمواد المراد توريدها وبين الضروريات التي تفتضيها عمليات الاستثمار الأمثل للموارد المتاحة	158.80	0.000
5	توفير إدارة الشراء للوحدات بالكمية المناسبة يزيد الإنتاجية	119.45	0.000
6	تتجمد رؤوس الأموال في المخزون بالمصنع بسبب الشراء بكميات أكبر من الحاجة	99.55	0.000

المصدر: إعداد الباحث من واقع بيانات الدراسة الميدانية 2017م.

يتضح من الجدول رقم (4-3-49) أن القيمة الاحتمالية لاختبار مربع كاي لدلالة الفروق بين إجابات عينة الدراسة عن جميع عبارات الفرضية الثالثة أقل من مستوى الدلالة (0.05) وهذا يعني أن الفروق بين أعداد الأفراد الموافقين والمحايدين وغير الموافقين ذات دلالة إحصائية عالية لصالح الموافقين على ما جاء بجميع عبارات الفرضية الثالثة. وعليه بناءً على ما جاء من تحليل بأن الفرضية الثالثة والتي نصت على أن (توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الكمية المناسبة وزيادة الإنتاجية)، هذا يدل على أن وجود الكميات بالصورة المناسبة يؤدي إلى زيادة الإنتاجية (قد تحققت).

الفرضية الرابعة: هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين الشراء في الوقت المناسب وزيادة الإنتاجية

#### جدول رقم (4-3-50)

الوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات أفراد عينة الدراسة عن عبارات الفرضية الرابعة

الرقم	العبارات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
1	تقوم ادارة الشراء والتخزين بعمل جدولة سليمة للإنتاج بحيث تضمن انسياب المواد الخام في الوقت المحدد	1.51	0.80	الموافقة بشدة
2	يتفادى المصنع مشاكل نفاذ المخزون بالشراء في الوقت المناسب	1.69	0.88	الموافقة بشدة
3	تخطر إدارة الشراء والتخزين الإدارات الطالبة بأي تأخير عن المواعيد المتفق عليها بالنسبة للأصناف المطلوبة	1.76	0.94	الموافقة بشدة
4	الشراء والتخزين في الوقت المناسب يجنب المصنع الوقوع في المشاكل المالية المرتبطة بتعطيل رؤوس الاموال	1.61	0.88	الموافقة بشدة
5	إدارة الشراء والتخزين تأخذ في عين الاعتبار الفترة الزمنية الممتدة ما بين طلب الشراء ووصول المادة الي مخازن المصنع	1.74	0.97	الموافقة بشدة

المصدر: إعداد الباحث من واقع بيانات الدراسة الميدانية 2017م.

يتبين من الجدول رقم (4-3-50) ما يلي:

1. نجد أن قيمة الوسط الحسابي لإجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارة الأولى هي (1.51) بانحراف معياري يساوي (0.80)، وتعني أن غالبية أفراد العينة موافقون بشدة على أن إدارة الشراء والتخزين تقوم بعمل جدولة سليمة للإنتاج بحيث تضمن انسياب المواد الخام في الوقت المحدد.

2. نجد أن قيمة الوسط الحسابي لإجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارة الثانية هي (1.69) بانحراف معياري يساوي (0.80)، وتعني أن غالبية أفراد العينة موافقون بشدة على أن يتفادى المصنع مشاكل نفاذ المخزون بالشراء في الوقت المناسب.

3. نجد أن قيمة الوسط الحسابي لإجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارة الثالثة هي (1.76) بانحراف معياري يساوي (0.94)، وتعني أن غالبية أفراد العينة موافقون بشدة على أن إدارة الشراء والتخزين تخطر الإدارات الطالبة بأي تأخير عن المواعيد المتفق عليها بالنسبة للأصناف المطلوبة.

4. نجد أن قيمة الوسط الحسابي لإجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارة الرابعة هي (1.61) بانحراف معياري يساوي (0.88)، وتعني أن غالبية أفراد العينة موافقون بشدة على أن الشراء والتخزين في الوقت المناسب يجنب المصنع الوقوع في المشاكل المالية المرتبطة بتعطيل رؤوس الاموال.

5. نجد أن قيمة الوسط الحسابي لإجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارة الخامسة هي (1.74) بانحراف معياري يساوي (0.97)، وتعني أن غالبية أفراد العينة موافقون بشدة على أن إدارة الشراء والتخزين تأخذ في عين الاعتبار الفترة الزمنية الممتدة ما بين طلب الشراء ووصول المادة الي مخازن المصنع.

#### جدول رقم (4-3-51)

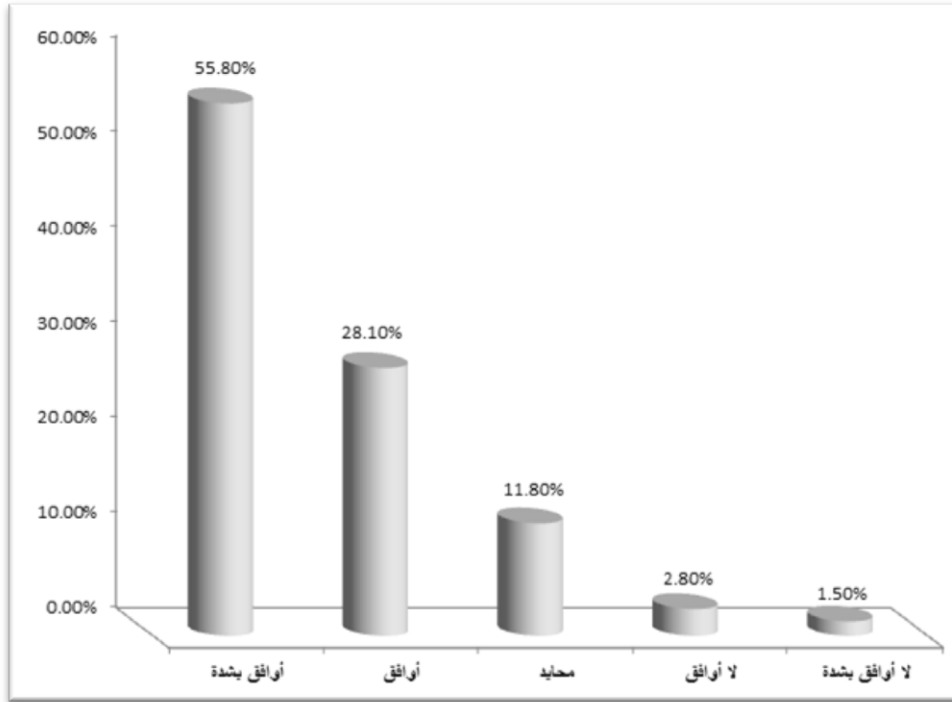
التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة عن جميع عبارات الفرضية الرابعة

الخيارات	العدد	النسبة %
أوافق بشدة	558	55.8
أوافق	281	28.1
محايد	118	11.8
لا أوافق	28	2.8
لا أوافق بشدة	15	1.5
المجموع	1000	100

المصدر: إعداد الباحث من واقع بيانات الدراسة الميدانية 2017م.

#### شكل رقم (4-3-44)

الشكل البياني لإجابات أفراد عينة الدراسة عن جميع عبارات الفرضية الرابعة



المصدر: إعداد الباحث من واقع بيانات الدراسة الميدانية 2017م.

يتضح من الجدول رقم (4-3-51) والشكل البياني رقم (4-3-44) أن الموافقين بشدة عن جميع عبارات الفرضية الأولى نسبتهم (55.8%)، والموافقين بنسبة (28.1%)، والمحايد بنسبة (11.8%)، والغير موافقين بنسبة (2.8%)، والغير موافقين بشدة (1.5%).

جدول رقم (4-3-52)

نتائج مربع كاي لدلالة الفروق لإجابات عن عبارات الفرضية الرابعة

الرقم	العبارات	قيمة كاي تربيع	القيمة الاحتمالية
1	تقوم ادارة الشراء والتخزين بعمل جدولة سليمة للإنتاج بحيث تضمن انسياب المواد الخام في الوقت المحدد	282.05	0.000
2	يتفادى المصنع مشاكل نفاذ المخزون بالشراء في الوقت المناسب	189.05	0.000
3	تخطر إدارة الشراء والتخزين الادارات الطالبة بأي تأخير عن المواعيد المتفق عليها بالنسبة للأصناف المطلوبة	167.00	0.000
4	الشراء والتخزين في الوقت المناسب يجنب المصنع الوقوع في المشاكل المالية المرتبطة بتعطيل رؤوس الاموال	234.85	0.000
5	إدارة الشراء والتخزين تأخذ في عين الاعتبار الفترة الزمنية الممتدة ما بين طلب الشراء ووصول المادة الي مخازن المصنع	175.75	0.000

المصدر: إعداد الباحث من واقع بيانات الدراسة الميدانية 2017م.

يتضح من الجدول رقم (4-3-52) أن القيمة الاحتمالية لاختبار مربع كاي لدلالة الفروق بين إجابات عينة الدراسة عن جميع عبارات الفرضية الرابعة أقل من مستوى الدلالة (0.05) وهذا يعني أن الفروق بين أعداد الأفراد الموافقين والمحايدين وغير الموافقين ذات دلالة إحصائية عالية لصالح الموافقين على ما جاء بجميع عبارات الفرضية الرابعة. وعليه بناءً على ما جاء من تحليل بأن الفرضية الرابعة والتي نصت على أن (هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين الشراء في الوقت المناسب وزيادة الإنتاجية)، هذا يدل على أن الشراء في الوقت المحدد يؤدي إلى زيادة الإنتاجية (قد تحققت).

الفرضية الخامسة: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المصدر المناسب وزيادة الإنتاجية.

جدول رقم (4-3-53)

الوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات أفراد عينة الدراسة عن عبارات الفرضية الخامسة

الرقم	العبارات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
1	تقوم إدارة الشراء بوضع بدائل لاختيار أفضل الموردين	1.44	0.72	الموافقة بشدة
2	تتعامل إدارة الشراء مع الموردين القادرين علي توفير خدمات فنية وإدارية للمصنع في وقت الحاجة إليها	1.71	0.88	الموافقة بشدة
3	لدى ادارة الشراء مورد يتجاوب في توريد الاصناف الطارئة في حالة الضرورة	1.70	0.84	الموافقة بشدة
4	تتبع ادارة الشراء أساليب المساومة والمفاوضة الملائمة مع الموردين	1.88	0.97	الموافقة بشدة
5	تحرص إدارة الشراء علي التعامل مع المورد الذي يلتزم بتوريد الموارد بالموصفات المحددة له	1.69	0.85	الموافقة بشدة

المصدر: إعداد الباحث من واقع بيانات الدراسة الميدانية 2017م.

يتبين من الجدول رقم (4-3-53) ما يلي:

1. نجد أن قيمة الوسط الحسابي لإجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارة الأولى هي (1.44) بانحراف معياري يساوي (0.72)، وتعني أن غالبية أفراد العينة موافقون بشدة على أن تقوم إدارة الشراء بوضع بدائل لاختيار أفضل الموردين.

2. نجد أن قيمة الوسط الحسابي لإجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارة الثانية هي (1.71) بانحراف معياري يساوي (0.88)، وتعني أن غالبية أفراد العينة موافقون بشدة على أن تتعامل إدارة الشراء مع الموردين القادرين علي توفير خدمات فنية وإدارية للمصنع في وقت الحاجة إليها.

3. نجد أن قيمة الوسط الحسابي لإجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارة الثالثة هي (1.70) بانحراف معياري يساوي (0.84)، وتعني أن غالبية أفراد العينة موافقون بشدة على أن لدى إدارة الشراء مورد يتجاوب في توريد الاصناف الطارئة في حالة الضرورة.

4. نجد أن قيمة الوسط الحسابي لإجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارة الرابعة هي (1.88) بانحراف معياري يساوي (0.97)، وتعني أن غالبية أفراد العينة موافقون بشدة على أن تتبع ادارة الشراء أساليب المساومة والمفاوضة الملائمة مع الموردين.

5. نجد أن قيمة الوسط الحسابي لإجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارة الخامسة هي (1.69) بانحراف معياري يساوي (0.85)، وتعني أن غالبية أفراد العينة موافقون بشدة على أن تحرص إدارة الشراء علي التعامل مع المورد الذي يلتزم بتوريد الموارد بالمواصفات المحددة له.

#### جدول رقم (4-3-54)

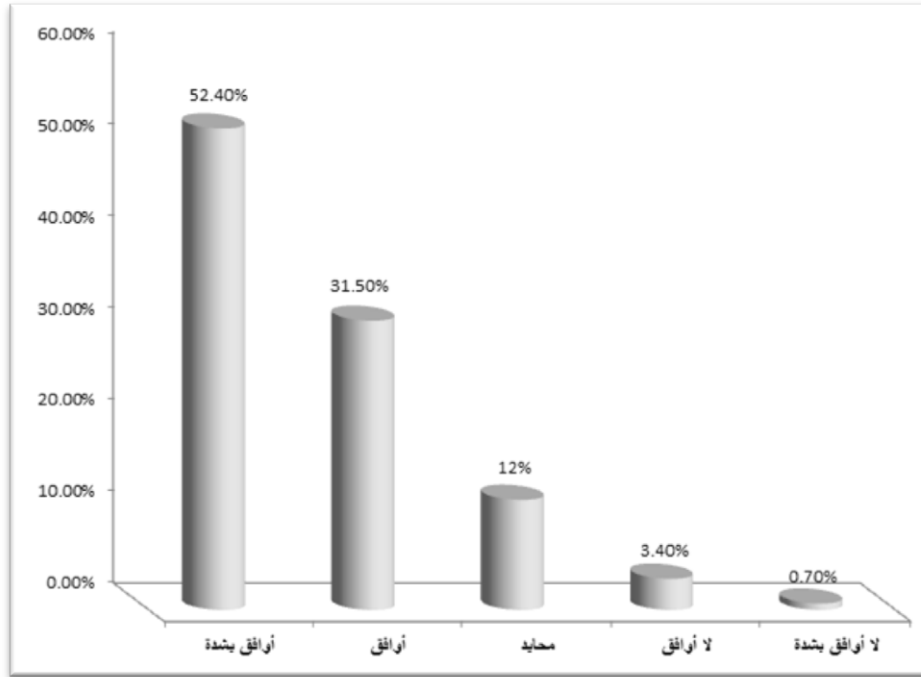
التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة عن جميع عبارات الفرضية الخامسة

الخيارات	العدد	النسبة %
أوافق بشدة	524	52.4
أوافق	315	31.5
محايد	120	12.0
لا أوافق	34	3.4
لا أوافق بشدة	7	0.7
المجموع	1000	100

المصدر: إعداد الباحث من واقع بيانات الدراسة الميدانية 2017م.

#### شكل رقم (4-3-45)

الشكل البياني لإجابات أفراد عينة الدراسة عن جميع عبارات الفرضية الخامسة



المصدر: إعداد الباحث من واقع بيانات الدراسة الميدانية 2017م.

يتضح من الجدول رقم (4-3-54) والشكل البياني رقم (4-3-45) أن الموافقين بشدة عن جميع عبارات الفرضية الأولى نسبتهم (52.4%)، والموافقين بنسبة (31.5%)، والمحايد بنسبة (12.0%)، والغير موافقين بنسبة (3.4%)، والغير موافقين بشدة (0.7%).



جدول رقم (4-3-54)

نتائج مربع كاي لدلالة الفروق لإجابات عن عبارات الفرضية الخامسة

الرقم	العبارات	قيمة كاي تربيع	القيمة الاحتمالية
1	تقوم إدارة الشراء بوضع بدائل لاختيار أفضل الموردين	211.64	0.000
2	تتعامل إدارة الشراء مع الموردين القادرين علي توفير خدمات فنية وإدارية للمصنع في وقت الحاجة إليها	188.85	0.000
3	لدى ادارة الشراء مورد يتجاوب في توريد الاصناف الطارئة في حالة الضرورة	180.05	0.000
4	تتبع ادارة الشراء أساليب المساومة والمفاوضة الملائمة مع الموردين	136.75	0.000
5	تحرص إدارة الشراء علي التعامل مع المورد الذي يلتزم بتوريد الموارد بالموصفات المحددة له	184.90	0.000

المصدر: إعداد الباحث من واقع بيانات الدراسة الميدانية 2017م.

يتضح من الجدول رقم (4-3-54) أن القيمة الاحتمالية لاختبار مربع كاي لدلالة الفروق بين إجابات عينة الدراسة عن جميع عبارات الفرضية الخامسة أقل من مستوى الدلالة (0.05) وهذا يعني أن الفروق بين أعداد الأفراد الموافقين والمحايدين وغير الموافقين ذات دلالة إحصائية عالية لصالح الموافقين على ما جاء بجميع عبارات الفرضية الخامسة. وعليه بناءً على ما جاء من تحليل بأن الفرضية الخامسة والتي نصت على أن (توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المصدر المناسب وزيادة الإنتاجية)، هذا يدل على أن الشراء من المصدر المناسب يؤدي إلى زيادة الإنتاجية (قد تحققت).

الفرضية السادسة: هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين سياسات التخزين وزيادة الإنتاجية والربحية.

جدول رقم (4-3-55)

الوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات أفراد عينة الدراسة عن عبارات الفرضية السادسة

الرقم	العبارات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
1	تهتم إدارة المخازن بوضع سياسات عامة وتفصيلية لزيادة كفاءة العملية الإنتاجية	1.55	0.83	الموافقة بشدة
2	تضع إدارة المخازن خطة واضحة لاختيار موقع المخازن وتصميمها الداخلي	1.69	0.91	الموافقة بشدة
3	يتكبد المصنع خسائر ناتجة عن سوء التخزين	1.99	1.19	الموافقة بشدة
4	تتبع إدارة المخازن طرق علمية لعملية تخزين الأصناف	1.83	1.01	الموافقة بشدة
5	تقوم إدارة المخازن بالتفتيش الدوري لاماكن التخزين	1.74	0.90	الموافقة بشدة
6	تقوم إدارة المخازن بالمقارنة بين الجرد الفعلي والرصيد الدفترى للمخزن	1.61	0.84	الموافقة بشدة
7	الاستخدام الاقتصادي للمساحة التخزينية بالمصنع يقلل تكاليف التخزين	1.59	0.86	الموافقة بشدة

المصدر: إعداد الباحث من واقع بيانات الدراسة الميدانية 2017م.

يتبين من الجدول رقم (4-3-55) ما يلي:

1. نجد أن قيمة الوسط الحسابي لإجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارة الأولى هي (1.55) بانحراف معياري يساوي (0.83)، وتعني أن غالبية أفراد العينة موافقون بشدة على أن تهتم إدارة المخازن بوضع سياسات عامة وتفصيلية لزيادة كفاءة العملية الإنتاجية.

2. نجد أن قيمة الوسط الحسابي لإجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارة الثانية هي (1.69) بانحراف معياري يساوي (0.91)، وتعني أن غالبية أفراد العينة موافقون بشدة على أن تضع إدارة المخازن خطة واضحة لاختيار موقع المخازن وتصميمها الداخلي.

3. نجد أن قيمة الوسط الحسابي لإجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارة الثالثة هي (1.99) بانحراف معياري يساوي (1.19)، وتعني أن غالبية أفراد العينة موافقون بشدة على أن يتكبد المصنع خسائر ناتجة عن سوء التخزين.

4. نجد أن قيمة الوسط الحسابي لإجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارة الرابعة هي (1.83) بانحراف معياري يساوي (1.01)، وتعني أن غالبية أفراد العينة موافقون بشدة على أن تتبع إدارة المخازن طرق علمية لعملية تخزين الأصناف.

5. نجد أن قيمة الوسط الحسابي لإجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارة الخامسة هي (1.74) بانحراف معياري يساوي (0.90)، وتعني أن غالبية أفراد العينة موافقون بشدة على أن تقوم إدارة المخازن بالتفتيش الدوري لاماكن التخزين.

6. نجد أن قيمة الوسط الحسابي لإجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارة الخامسة هي (1.61) بانحراف معياري يساوي (0.84)، وتعني أن غالبية أفراد العينة موافقون بشدة على أن إدارة المخازن تقوم بالمقارنة بين الجرد الفعلي والرصيد الدفترى للمخزن.

7. نجد أن قيمة الوسط الحسابي لإجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارة الخامسة هي (1.59) بانحراف معياري يساوي (0.86)، وتعني أن غالبية أفراد العينة موافقون بشدة على أن الاستخدام الاقتصادي للمساحة التخزينية بالمصنع يقلل تكاليف التخزين.

#### جدول رقم (4-3-56)

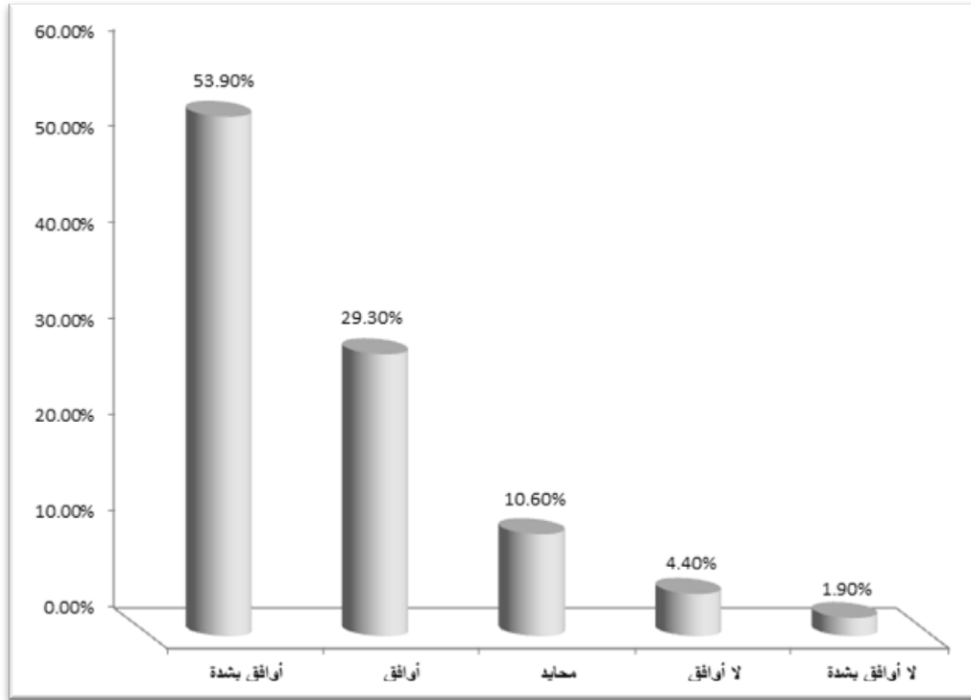
التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة عن جميع عبارات الفرضية السادسة

الخيارات	العدد	النسبة %
أوافق بشدة	754	53.9
أوافق	410	29.3
محايد	148	10.6
لا أوافق	62	4.4
لا أوافق بشدة	26	1.9
المجموع	1400	100

المصدر: إعداد الباحث من واقع بيانات الدراسة الميدانية 2017م.

#### شكل رقم (4-3-46)

الشكل البياني لإجابات أفراد عينة الدراسة عن جميع عبارات الفرضية السادسة



المصدر: إعداد الباحث من واقع بيانات الدراسة الميدانية 2017م.

يتضح من الجدول رقم (4-3-56) والشكل البياني رقم (4-3-46) أن الموافقين بشدة عن جميع عبارات الفرضية الأولى نسبتهم (53.9%)، والموافقين بنسبة (29.3%)، والمحايد بنسبة (10.6%)، والغير موافقين بنسبة (4.4%)، والغير موافقين بشدة (1.9%).

جدول رقم (4-3-57)

نتائج مربع كاي لدلالة الفروق لإجابات عن عبارات الفرضية السادسة

الرقم	العبارات	قيمة كاي تربيع	القيمة الاحتمالية
1	تهتم إدارة المخازن بوضع سياسات عامة وتفصيلية لزيادة كفاءة العملية الإنتاجية	259.50	0.000
2	تضع إدارة المخازن خطة واضحة لاختيار موقع المخازن وتصميمها الداخلي	195.75	0.000
3	ينكبد المصنع خسائر ناتجة عن سوء التخزين	117.45	0.000
4	تتبع إدارة المخازن طرق علمية لعملية تخزين الأصناف	151.35	0.000
5	تقوم إدارة المخازن بالتفتيش الدوري لاماكن التخزين	175.85	0.000
6	تقوم إدارة المخازن بالمقارنة بين الجرد الفعلي والرصيد الدفترى للمخزن	226.05	0.000
7	الاستخدام الاقتصادي للمساحة التخزينية بالمصنع يقلل تكاليف التخزين	238.70	0.000

المصدر: إعداد الباحث من واقع بيانات الدراسة الميدانية 2017م.

يتضح من الجدول رقم (4-3-57) أن القيمة الاحتمالية لاختبار مربع كاي لدلالة الفروق بين إجابات عينة الدراسة عن جميع عبارات الفرضية السادسة أقل من مستوى الدلالة (0.05) وهذا يعني أن الفروق بين أعداد الأفراد الموافقين والمحايدين وغير الموافقين ذات دلالة إحصائية عالية لصالح الموافقين على ما جاء بجميع عبارات الفرضية السادسة. وعليه بناءً على ما جاء من تحليل بأن الفرضية السادسة والتي نصت على أن (هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين سياسات التخزين وزيادة الإنتاجية والربحية)، هذا يدل على أن استخدام سياسات التخزين المختلفة يؤدي إلى زيادة الإنتاجية والربحية (قد تحققت).

جدول (4-3-58)

معامل الارتباط واختبار  $\chi^2$  بين المحور الفرضية الأولى والثانية

مستوى المعنوية	معامل ارتباط بيرسون	اختبار $\chi^2$	
0.000	0.55	93.300	الفرضية الأولى
		138.100	الفرضية الثانية

المصدر: إعداد الباحث من واقع بيانات الدراسة الميدانية 2017م.

من الجدول والذي يوضح اختبار  $\chi^2$  ومعامل ارتباط بيرسون عند مستوى معنوية 0.05 نجد أن هنالك ارتباط قوي جداً بين المحور الثالث والرابع حيث بلغت قيمته (0.55) وكذلك مستوى المعنوية لاختبار  $\chi^2$  ومعامل ارتباط بيرسون أقل من 0.05 وهي (Sig = 0.000) وهذا يدل رفض فرض العدم وقبول الفرض البديل أي توجد علاقة قوية بين الفرضية الأولى (توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين سياسة الجودة المناسبة وزيادة الربحية) والفرضية الثانية (هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين سياسة السعر المناسب وزيادة الربحية).

جدول (4-3-59)

معامل الارتباط واختبار  $\chi^2$  بين الفرضية الثالثة والرابعة

مستوى المعنوية	معامل ارتباط بيرسون	اختبار $\chi^2$	
0.000	0.39	119.000	الفرضية الثالثة
		232.180	الفرضية الرابعة

المصدر: إعداد الباحث من واقع بيانات الدراسة الميدانية 2017م.

من الجدول والذي يوضح اختبار  $\chi^2$  ومعامل ارتباط بيرسون عند مستوى معنوية 0.05 نجد أن هنالك ارتباط قوي جداً بين المحور الثالث والرابع حيث بلغت قيمته (0.55) وكذلك مستوى المعنوية لاختبار  $\chi^2$  ومعامل ارتباط بيرسون أقل من 0.05 وهي (Sig = 0.000) وهذا يدل رفض فرض العدم وقبول الفرض البديل أي توجد علاقة قوية بين الفرضية الثالثة (توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين سياسة الجودة المناسبة وزيادة الربحية) والفرضية الرابعة (هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين سياسة السعر المناسب وزيادة الربحية).

#### جدول رقم (4-3-60)

معامل الارتباط واختبار  $\chi^2$  بين الفرضية الخامسة والسادسة

مستوى المعنوية	معامل ارتباط بيرسون	اختبار $\chi^2$	
0.000	0.53	204.740	الفرضية الخامسة
		197.440	الفرضية السادسة

المصدر: إعداد الباحث من واقع بيانات الدراسة الميدانية 2017م.

من الجدول والذي يوضح اختبار  $\chi^2$  ومعامل ارتباط بيرسون عند مستوى معنوية 0.05 نجد أن هنالك ارتباط قوي بين المحور الثالث والرابع حيث بلغت قيمته (0.53) وكذلك مستوى المعنوية لاختبار  $\chi^2$  ومعامل ارتباط بيرسون أقل من 0.05 وهي (Sig = 0.000) وهذا يدل رفض فرض العدم وقبول الفرض البديل أي توجد علاقة قوية بين الفرضية الخامسة (توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين سياسة الجودة المناسبة وزيادة الربحية) والفرضية السادسة (هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين سياسة السعر المناسب وزيادة الربحية).

## الخاتمة

- النتائج

- التوصيات

- مقترح الدراسات المستقبلية



## الخاتمة

### نتائج وتوصيات الدراسة:

تناولت الدراسة موضوع أثر سياسات الشراء والتخزين على إنتاجية وربحية منظمات الأعمال ويتضمن هذا الجزء من الدراسة النتائج والتوصيات التي توصلت إليها الدراسة في ضوء أهدافها وعباراتها وفرضياتها المطروحة كما يقدم الباحث الدراسات المستقبلية المقترحة، فيما يلي عرض لهذه النتائج والتوصيات.

### أولاً: النتائج:

من خلال الإطار النظري والإطار العملي تم التوصل إلى النتائج الآتية:

1. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين سياسات الجودة المناسبة وزيادة الربحية. ولأنه عادة يتم ربط الجودة بتحقيق البيع وتحقيق الأرباح لأن المشتري يقوم دائماً بالبحث عن أعلى جودة.
2. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين سياسات السعر المناسب وزيادة الربحية. لأن الشراء بالسعر المناسب يؤدي إلى تقليل التكلفة وبالتالي يزيد من الربحية.
3. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين سياسات الكمية المناسبة وزيادة الإنتاجية. لأن الشراء بالكميات المناسبة يحقق للشركة أبعاد هادفة في الموازنة ما بين الحاجة الحقيقية للمواد المراد توريدها وبين الضروريات التي تقتضيها علميات الاستثمار الأمثل للموارد المتاحة. وبالتالي الاستمرار في الإنتاج وزيادة الإنتاجية.
4. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين سياسات الشراء في الوقت المناسب وزيادة الإنتاجية. لأنه يعتبر هدف أساسي لإدارة المشتريات والمخازن وذلك لأنه يؤثر بطريقة سلبية أو إيجابية على الإنتاج.

5. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المصدر المناسب وزيادة الإنتاجية. وذلك لأن اختيار المصدر المناسب هو مفتاح قرار الشراء.

6. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين سياسات التخزين وزيادة الإنتاجية والربحية. لأن التخزين له دور فعال في العملية الإنتاجية، لأن التخزين يقوم بضمان تدفق المواد وبالتالي الاستمرار في العملية الإنتاجية وزيادتها، ولأن التخزين له دور فعال في الاستفادة من فروق الأسعار بتخزينها والاستفادة منها لاحقاً وبذلك تزيد ربحية الشركات.

7. تتم عملية فحص المواد المشتراه في المصانع وفق معايير محددة تحدد إدارة الشراء والتخزين.

8. إدارة الشراء بالشركات محل الدراسة تتنبأ بالأسعار لتحقيق زيادة في الأرباح.

9. تعاني الشركات محل الدراسة عجز في المخزون وذلك بسبب التأخير في التسليم.

10. تقوم الشركات بشراء كميات أكبر من الحاجة مما تؤدي إلى تجميد رؤوس الأموال في المخزون.

11. تتبع إدارة الشراء بالشركات محل الدراسة أسلوب المساومة والمفاوضة مع الموردين لتخفيض الأسعار والشراء بكميات أكبر لزيادة الإنتاجية.

12. تعمل إدارة المخازن بالشركات محل الدراسة بالاهتمام بوضع سياسات عامة وتفصيلية للمخازن وذلك لزيادة كفاءة العملية الإنتاجية.

13. هنالك خسائر تتكبدها الشركات محل الدراسة ناتجة عن سوء التخزين.

14. عدد الذكور العاملين بالشركات محل الدراسة أكثر من ضعف عدد الإناث، كذلك الموظفين بالشركات محل الدراسة تتراوح أعمارهم ما بين 30-40 سنة، وتعتمد الشركات محل الدراسة على أمناء المخازن والمهندسين، أما الجامعيين بالشركات أكبر من أصحاب المؤهلات الأخرى، بالنسبة

المتخصصين في المحاسبة عددهم أكبر من أصحاب المؤهلات الأخرى، كذلك الشركات محل الدراسة تنقصها الخبرات والعاملين ذوي الخبرات الطويلة.

### ثانياً: التوصيات:

من خلال تحليل بيانات الاستبانة والتوصل إلى النتائج التي تحقق أهداف البحث توصي الدراسة بالعديد من التوصيات منها:

1. يجب على إدارة الشراء والتخزين في الشركات العمل على سياسة الجودة المناسبة وذلك لزيادة مبيعاتها وبالتالي زيادة الربحية.

2. على إدارة الشراء والمخازن بالشركات الاهتمام بـ سياسة السعر المناسب وذلك لتأثيرها على التكاليف ويؤثر في الربحية.

3. ضرورة الاهتمام من قبل إدارة الشراء والمخازن بالشركات بالشراء بالكمية المناسبة وذلك لضمان عدم توقف الإنتاج وزيادة كميته والإنتاجية.

4. لابد لإدارة الشراء والتخزين بالشركات الاهتمام أكثر بالشراء في الوقت المناسب وذلك لتجنب الشركات التوقف عن العمل.

5. يجب على إدارة الشراء والتخزين بالشركات التعرف على أكبر عدد من مصادر التوريد لاختيار أفضلها.

6. على إدارة الشراء والتخزين بالشركات الاهتمام أكثر بعملية التخزين، لأن التخزين يعتبر العمود الفقري للشركات وذلك لأنه يقوم بمواجهة الظروف المتغيرة والديناميكية المحيطة بالشركات.

7. ضرورة وضع معايير عند فحص المواد المشتراه لتحقيق الجودة المناسبة للشراء.

8. يجب على إدارة الشراء والتخزين بالشركات التنبؤ بالأسعار وذلك لتحقيق سياسة السعر المناسب وبالتالي زيادة الأرباح.

9. يجب على إدارة الشراء والتخزين بالشركات الاهتمام بتوفير المواد بالكمية المناسبة وذلك لتفادي عملية العجز في المخزون.

10. على إدارة الشراء والتخزين بالشركات، الشراء بكميات مناسبة لكي تجنب إدارة الشركات تجميد رؤوس الأموال في المخزون.

11. لابد من دراسة وحل المشاكل الناتجة عن التخزين من قبل إدارة المخازن وذلك لتجنب الخسائر الناتجة عنها.

12. يجب تعيين موظفين ذوي خبرات عالية لتبادل الخبرات والمعارف، على الشركات الاهتمام ببقية الدرجات الوظيفية وذلك لترقية الأداء، على الشركات دعم العاملين وتحفيزهم للحصول على المؤهلات العلمية، على الشركات الاهتمام بال تخصصات الأخرى كإدارة الأعمال والهندسة وذلك لتحقيق أعلى مستويات الجودة الشاملة.

### ثالثاً: مقترح الدراسات المستقبلية:

يمكن عرض بعض الأفكار التي توحى بإمكان إجراء دراسة ذات صلة بهذه الدراسة في المستقبل التي يمكن أن تفيد الدارسين في مجال الإدارة والتنمية كما يلي:

1. إمكانية تطبيق شبكة الإنترنت في إدارة الشراء.

2. الأساليب الحديثة في التخزين.

3. تقييم سياسات الشراء في منظمات الأعمال.

4. أثر كفاءة وفاعلية وظيفة الشراء والتخزين على أداء المنظمات.

5. نظام المناقصات الإلكترونية وأثرها على الموردين.

## قائمة المصادر والمراجع

المصادر:

القرآن الكريم.

أولاً: المراجع باللغة العربية:

1. الكتب:

- 1) إبراهيم سالم محمد غراب، محمود محمد عبد السلام، المشتريات كأداة لتموين المخازن وحسابات المخازن كأداة للرقابة على المستلزمات السلعية، (القاهرة: دار المعارف، 2008م).
- 2) أحمد حسين، المحاسبة الإدارية المتقدمة، (مصر: الدار الجامعية، 2003م).
- 3) أحمد راشد العزيز، إدارة الشراء والتخزين (عمان، دار زهران للنشر، 1997م).
- 4) أحمد عرفة، سمية شلبي، الإدارة الشرائية والفراغ، ط9 (جامعة مدينة نيويورك).
- 5) أحمد عرفة، سمية شلبي، الإدارة المخزنية بين الجذب والدفع، مدخل نحو الفراغ، ط9 (القاهرة: دار النشر، 2000م).
- 6) أحمد محمد زامل، المحاسبة الإدارية: ج2، (الرياض: معهد الإدارة العامة، 2001م).
- 7) إسماعيل عبد الحميد، إدارة عمليات المواد، ط2 (القاهرة، وحدة الطبع، 1992م).
- 8) بسام أبو خضر وآخرون، إدارة المشتريات والمخازن، ط1، عمان، دار الفكر، 1987م.
- 9) بشير العلاق، محمد عبد الفتاح الصيرفي، إدارة المخازن، (عمان: دار المناهج للنشر والتوزيع، 2004م).
- 10) تشارلز هور نجرنق وآخرون، محاسبة التكاليف، مدخل إداري، (الرياض: دار المريخ للنشر، 2003م).

- 11) ثابت عبد الرحمن إدريس، إدارة الأعمال اللوجستية، الإمداد والتوزيع المادي (الإسكندرية: الدار الجامعية، 2006).
- 12) جعفر عصمت حسن، الإدارة العلمية للمخزون والمشتريات، (القاهرة، مكتبة عين شمس، 1979م).
- 13) جلال محمد بكير، أحمد سور، إدارة المشتريات والمخازن، (القاهرة: مكتبة عين شمس، 1976م).
- 14) جلال محمد بكير، الإدارة العلمية للمشتريات والمخازن، (القاهرة: مكتبة عين شمس، 1965م).
- 15) حاكم حسن محمد، إدارة الإنتاج والعمليات، (عمان، دار زهران لنشر والتوزيع، 2006م).
- 16) حاكم محسن محمد، مؤيد الفضل، إدارة المواد والمشتريات، (عمان: دار زهران للنشر والتوزيع، 2008م).
- 17) حسن الحيوان وآخرون، إدارة المواد (شراء- نقل- تخزين)، (القاهرة: جامعة عين شمس، 2007م).
- 18) حسين حمادي، إدارة المشتريات والمواد (مصر، كلية التجارة عين شمس، 1978م).
- 19) حفطي محمود سليمان، إدارة الإنتاج، (القاهرة: دار الجامعات، 1979م).
- 20) حمد العساف، المدخل إلى البحث في العلوم السلوكية، ط1، (الرياض، مكتبة الكعبيان، 1995م).
- 21) حمد الغدير، إدارة الشراء والتخزين، ط2 (عمان: دار زهران للنشر، 2000م).

- (22) خبراء الشركة العربية المتحدة للتدريب والاستشارات الإدارية، الاتجاهات والأساليب الحديثة لإدارة المشتريات والمخازن باستخدام النظام اللوجستي، الشركة العربية للتدريب والاستشارات الإدارية، 2006م.
- (23) خضر كاظم محمود، إدارة المواد، ط1، عمان: دار الصفاء للنشر والتوزيع، 2001م.
- (24) ذوقات عبيدات وآخرون، البحث العلمي- مفهومه وأدواته وأساليبه، (عمان، دار الفكر، 2005م).
- (25) رائد عبد الخالق، خالد احمد فرحان، إدارة مواد وسيطرة مخزنيه، (عمان، دار الأيام لنشر والتوزيع، 2016م).
- (26) رسمية قريا قص، عبد الغفار حنفي، الاتجاهات الحديثة في إدارة الإمداد والمخزون (الإسكندرية: الدار الجامعية، 2004م).
- (27) رفعت أنطوان، تخطط وإدارة الإنتاج، (القاهرة، دون نشر، 1980م).
- (28) روبرت ميجر، وآخرون، المحاسبة أساس لقرارات الأعمال، (الرياض: دار المريخ للنشر، 2007م).
- (29) سليمان خالد عبيدات، مصطفى نجيب شاويش، إدارة الموارد، ط5، (الأردن، دار المسيرة للنشر، 2016م).
- (30) سليمان عبيدات وآخرون، إدارة الشراء والتخزين (عمان، دار الفرقان، 1989م).
- (31) سليمان عبيدات، محمود سالم، إدارة العمليات الإنتاجية، الشركة العربية المتحدة للتسويق، 2013م.
- (32) سمير محمد عبد العزيز، الاقتصاد الإداري، (الإسكندرية: مطبعة الإشعاع، 1997م).

- 33) سونيا محمد البكري، تخطيط ومراقبة الإنتاج، (الإسكندرية: الدار الجامعية، 2002م).
- 34) شوقي حسين، إدارة وظيفة الإنتاج، (القاهرة: دار النهضة العربية، 1974م).
- 35) صلاح الشنواني، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، مدخل الأهداف، (الإسكندرية: مؤسسة شباب الجامعية، 1999م).
- 36) صلاح الشنواني، الأصول العلمية للشراء والتخزين (دار زهران للشراء، 1997م).
- 37) عاطف جابر طه عبد الرحيم، إدارة المشتريات والمخازن، مدخل أنظمة إدارة المواد (الإسكندرية: الدار الجامعية، 2008م).
- 38) عاطف جابر طه، إدارة المشتريات والمخازن، (مصر: الدار الجامعية 2008).
- 39) عبد الرحمن عدس، ذوقات عبيدات، البحث العلمي - مفهومه وأدواته وأساليبه، ط3، (عمان، دار أسامة للنشر، 2005م).
- 40) عبد العزيز جميل مضمير، إدارة المشتريات والمخزون، (المملكة العربية السعودية: النشر العملي والمطابع، 1993م).
- 41) عبد الغفار حنفي، تقييم الأداء المالي ودراسات الجدوى، (الإسكندرية: الدار الجامعية، 2005م).
- 42) عبد الله عفيفي وعطية محمد، إدارة العمليات الإنتاجية، (الأردن: حقوق الطبع والنشر محفوظة للمؤلف، 1990م).
- 43) عبد النافع حسون وآخرون، إدارة المشتريات، (العراق: مطبعة الموصل، 1981م).
- 44) عبد الوهاب نصر علي، شحاتة السيد شحاتة، مراجعة الحسابات وحوكمة الشركات في بيئة الأعمال العربية والدولية المعاصرة، (الإسكندرية: الدار الجامعية، 2006م).



- 45) عفيفي شريف عبد الله، عطية محمد عطية، إدارة العمليات الإنتاجية، (الأردن، دار الفكر للنشر والتوزيع، 1990م).
- 46) علي السلمي إدارة الإنتاجية، (القاهرة، مكتبة غريب 1991م).
- 47) علي سليم العلاونة، إدارة الإنتاج والعمليات، (عمان، دار حامد للنشر والتوزيع 1998م).
- 48) علي شريف، إدارة المشتريات والمخازن (الإسكندرية، إدارة الجامعات المصرية، 1979م).
- 49) علي شريف، علي الشرقاوي، إدارة الشراء والتخزين (القاهرة: دار النهضة العربية، 1983م).
- 50) علي شريف، علي الشرقاوي، إدارة الشراء والتخزين، القاهرة، دار النهضة العربية، 1983م.
- 51) علي عبد المجيد عبده، إدارة المشتريات والمخازن، ط4 (القاهرة، مطبعة قاصر جيز، 1965م).
- 52) علي كساب، دروس تفسير المخزونات، جامعة الجزائر.
- 53) عليش محمد ماهر، إدارة المخازن الحديثة (القاهرة، دار الجيل للطباعة، 1979م).
- 54) عمار أبو حوش، محمود الزبياتي، أساليب البحث العلمي، ط1، (الأردن، مكتبة المنار، الزرقاء، 1993م).
- 55) عمر وصفي عقيلي، قحطان بدر العبدلي، إدارة الشراء والتخزين، (عمان: دار حنين للطباعة والنشر، 1992م).
- 56) غانم فنجاقي، إدارة المشتريات، ط1 (بغداد، 1987م).
- 57) غانم فنجان، محمد عبد حسين، إدارة المشتريات، (بغداد: دار الحرية للطباعة، 1987م).
- 58) فتحي إبراهيم محمد، قراءات في الإدارة الإنتاجية الحديثة، (مصر، جامعة أسيوط، 1991م).
- 59) كاسر نصر المنصور، إدارة الإنتاج والعمليات، (عمان، دار حامد للنشر والتوزيع، 2000م).

- 60) كريد جنكيز، الدليل الشامل في إدارة المخازن الحديثة، ترجمة، سيف عبد العزيز (الرياض: معهد الإدارة العامة، 1417هـ).
- 61) كمال محمد المغربي، أساليب البحث العلمي في العلوم الإنسانية والاجتماعية، ط1، (الأردن، الدار الدولية للنشر، 2002).
- 62) محمد الصيرفي، التخزين الإلكتروني، الإسكندرية، دار الفكر الجامعي، 2008م.
- 63) محمد الصيرفي، الشراء الإلكتروني، (الإسكندرية: دار الفكر الجامعي، 2006م).
- 64) محمد العدوان وآخرون، إدارة الشراء والتخزين، ط2 (عمان، دار النشر والتوزيع، 2014م).
- 65) محمد حيدر صادق محيلان، إدارة اللوازم (عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع، 2002م).
- 66) محمد درويش وآخرون، إدارة المواد (شراء نقل- تخزين) (القاهرة: جامعة عين شمس، 2000م).
- 67) محمد سعيد عبد الفتاح، إدارة المشتريات والمخازن، عمان: دار المستقبل للنشر والتوزيع، 1984م.
- 68) محمد سمير عبد الفتاح، إدارة المشتريات والمخازن (الإسكندرية، الدار الجامعية للنشر، 1990م).
- 69) محمد عبد العليم صابر، إدارة اللوجستيات (الإسكندرية: دار الفكر الجامعية، 2007م).
- 70) محمد عبد الله، محمد عثمان إسماعيل، إدارة المخازن.
- 71) محمد عدنان نجار، إدارة المشتريات والتخزين، دمشق، 2004م.
- 72) محمد كامل مصطفى الكردي، أساسيات الإدارة (جامعة القاهرة، 2001م).
- 73) محمد كمال علي زعتر، الإدارة العامة لوظيفة الشراء والتخزين (القاهرة، دار الثقافة للطباعة والنشر، 1982م).
- 74) محمود المصري، إدارة النظم والعمليات الإنتاجية، (مركز بحوث العلوم الاقتصادية 1993م).
- 75) محمود خضر وآخرون، إدارة المشتريات والمخازن (عمان، دار الفكر، 1990م).
- 76) مصطفى زهير، إدارة المشتريات والمخازن، (القاهرة: مكتبة عين شمس، 1987).

77) منى محمد إبراهيم البطل، إدارة المخازن المبادئ والأسس، (القاهرة: دار النشر، 1997م).

78) مهدي حسن زوليف، إدارة الأفراد في منظور كمي، عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع، 2001م.

79) مهدي حسن زوليف، احمد القاظمين، الرقابة الإدارية مدخل كمي، (عمان: دار حنين للنشر والتوزيع، 1995م).

80) مهدي حسن زوليف، إدارة الشراء والتخزين في منظور كمي، (عمان: جامعة مؤتة، 1993م).

81) مهدي حسن زوليف، إدارة الشراء والتخزين مدخل حديث، ط2 (عمان: دار الفكر، 2006م).

82) نبيل الحسن النجار، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، (القاهرة، الشركة العربية للنشر والتوزيع، 1992م).

83) نظيمة عبد العظيم خالد، إدارة المشتريات والمخازن (القاهرة: كلية التجارة، 1993م).

84) نهال فريد مصطفى، إدارة الإمداد، (الإسكندرية: الإشعاع للطباعة والنشر والتوزيع، 1997م).

85) نهال فريد مصطفى، جلال العبد، إدارة الإمداد (الإسكندرية: دار الجامعة الجديدة للنشر، 2002م).

86) يسري خضر إسماعيل، إدارة المشتريات والمخازن، (القاهرة: دار النهضة العربية، 1985م).

## 2. الدوريات والمجلات:

87) شوقي السيد فودة، مفهوم سلسلة القيمة كأداة لبناء إطار شامل بين نظرية القيود وتكاليف

دورة حياة المنتج لتعظيم الأرباح في الشركات الصناعية، المجلة المصرية للدراسات التجارية،

المجلد 27 العدد 3 سنة 2003م.

88) صلاح علي أحمد، علي خليفة خطاب، (بوش) في (أول ستريت) هل سينهار نظام الحاسبة

المالية الأمريكي؟ مجلة المقتصد، العدد 26، 10/2003م.

89) عبد الله السهلاوي، خالد النويصر، الإنتاجية والعوامل المؤثرة فيها، مجلة الإدارة، العدد 201، 1996م.

90) وجيه عبد الرسول العلي، زيادة الإنتاجية من المسئول عنها وكيف نتحقق، مجلة الإدارة، العدد 4، 1983م.

### 3. الرسائل الجامعية:

91) حنان الشيخ إدريس، التخزين وأثره على الأمن الغذائي ودور البنك الزراعي في هذا المضار، رسالة دكتوراه، الخرطوم، جامعة أم درمان الإسلامية، 2002م.

92) خالد محمد سليمان، أثر الرقابة الإدارية على أداء المخازن، بحث ماجستير غير منشور، جامعة الزعيم الأزهرى، 2014م.

93) خليفة قياد الناير، أثر التخزين على الإنتاج بمنظمات الأعمال بالتطبيق على شركة سكر كنانة، رسالة ماجستير، الخرطوم، أم درمان الإسلامية، 2006م.

94) دار النعيم أبكر محمد، تنظيم المنشآت والمخازن والقطاع الصناعي في السودان بالتركيز على الخرطوم، رسالة دكتوراه، الخرطوم، جامعة أم درمان الإسلامية، 2000م.

95) صلاح الدين مصطفى حسن الشريف، التفاوض الشرائي واستراتيجياته، رسالة دكتوراه، الخرطوم، جامعة السودان، 2005م.

96) عادل محمد علي، أثر التخزين في تسويق الذرة في السودان، رسالة ماجستير الخرطوم، جامعة امدرمان الإسلامية ، 2000م.

97) عبد الله حسن كرشي، الرقابة على المخازن الحكومية في الجمهورية اليمنية، رسالة دكتوراه، الخرطوم، جامعة النيلين، 2005م

- 98) عبد الملك حسن إبراهيم، الأساليب الحديثة في الشراء في المؤسسات العامة والخاصة، بحث دكتوراه غير منشور، جامعة السودان، 2004م.
- 99) عبد المنعم أحمد الشريف، التفاوض الشرائي واستراتيجياته، رسالة ماجستير، الخرطوم، جامعة السودان، 2005م.
- 100) عبد الناصر نمر وادي، القياس المحاسبي للمخزون السلعي وأثره على نتيجة الأعمال في المنشأة التجارية والصناعية، رسالة ماجستير، الخرطوم، جامعة أم درمان الإسلامية، 2006م.
- 101) فواز على عبد الجابر الثوابية، أساليب التعامل مع العوامل البيئية المؤثرة على قرارات الشراء والتخزين على أداء المؤسسات العامة والخاصة، بحث دكتوراه غير منشور، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، 2000م.
- 102) الماحي محمد أحمد فضل الله، سياسات شراء وتخزين الأدوية بالهيئة العامة للإمدادات الطبية، رسالة ماجستير، الخرطوم، جامعة أم درمان الإسلامية، 2004م.
- 103) محمد عبد العظيم على حسين، أثر طرق تقويم المخزون السلعي على نتائج أعمال المنشآت الصناعية من وجهة نظر مراجعي الحسابات، رسالة ماجستير، الخرطوم، جامعة السودان، 2007م.
- 104) مودة عوض أحمد الشيخ، التنظيم الإداري للمشتريات وأثره على الإدارة بالهيئة القومية للإمدادات الطبية، رسالة ماجستير، الخرطوم، جامعة أم درمان الإسلامية، 2002م.
- 105) هشام عثمان البدري، أثر سياسات وإجراءات الشراء والتخزين على أداء الشركات، رسالة دكتوراه، الخرطوم، جامعة النيلين، 2003م.

106) هشام محمد مصباح، آثار تقييم المخزونات على القوائم المالية، رسالة ماجستير الخرطوم،  
جامعة السودان، 2000م.

107) Agu Okoro Agu, effect of inventory management on the organizational performance of the selected manufacturing firms, Nigeria, (2016).

108) Blomberg, Developing a strategic Procurement Process, PhD Thesis, University of Indian, 2006.

109) Cynthia Mito Mukopi, An Analysis of the Effects of Inventory Management on the Performance of the Procurement Function of Sugar Manufacturing Companies in the Western Kenya Sugar Belt, Master of Science in Procurement and Logistics, International Journal of Scientific and Research Publications, Volume 5, Issue 5, May 2015

110) Lydiah Waringa Mwangi, The effect of inventory management on firm profitability and operating cash flows of Kenya breweries limited, beer distribution firms in Nairobi country, University of Nairobi (2014).

111) Marta De Castro MEIRELES, LL.M, The World Bank Procurement Regulations: A critical analysis of the enforcement mechanism and of the application of secondary policies in financed projects, PhD Thesis, University of Malaysia, 2006.

ثانياً: المراجع باللغة الإنجليزية:

112) Bowersox, D,t, Logistical Management, Macmillan publishing ,co, Inc, li.s.A,1996. D1

113) C.J.Zenz "purchasing and the management" seventh edition, john wileyrgsons, Inc., New York 1994.

114) Colbomn, A. F, and litt, M.A. B .mat rids, AQM, me Grmaw. Hill Co, 1974.

- 115) Leelamar And Doblle . materabs management (n.y. megmaw. Hill Book. 1965)
- 116) Michelf. Lender, put chasing of materials management, boston: Irwin 1981.
- 117) Michiel R. Leenders , pur chasing and Material,s Manahement, Boston: Irwn 1989.
- 118) Nickerson , R, Business and information systems: new jersey . NP 2001.

الملاحق



## ملحق رقم (1)

### قائمة بأسماء المحكمين

م	الاسم	الدرجة العلمية	الجامعة
1	أ. د. محمد حسن حافظ	بروفسير	جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا
2	أ.د.محمد الفاتح محمود بشير المغربي	بروفسير	جامعة القران الكريم كلية الاقتصاد
3	د. عبد العال عبد الودود محمد حمزة	أستاذ مشارك	جامعة الزعيم الأزهرى كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية
4	د. عثمان الطيب الفكي	استاذ مشارك	جامعة شندي كلية الاقتصاد والتجارة وإدارة الأعمال
5	د. أحمد علي أحمد فقيري	أستاذ مشارك	جامعة وادي النيل كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية
6	د. يوسف عوض الكريم	استاذ مساعد	جامعة وادي النيل كلية الاقتصاد والعلوم الادارية

ملحق رقم (2)



بسم الله الرحمن الرحيم



جامعة سندي

كلية الدراسات العليا والبحث العلمي

السيد / .....

المحترم

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

### الموضوع: استبانة

يسر الباحث أن يضع بين أيديكم هذه الاستبانة بهدف الحصول على آرائكم ومقترحاتكم في ما تتضمنه من عبارات، لاستيفاء البيانات المتعلقة بالجانب الميداني للدراسة بهدف الحصول على درجة دكتوراه في إدارة الأعمال بعنوان / **أثر سياسات الشراء والتخزين على إنتاجية وربحية منظمات الأعمال دراسة حالة شركة مصانع عطبرة للغلال وشركة مصنع أسمنت عطبرة وشركة الراجحي بربور** / لذا يرجو الباحث التكرم بإبداء آرائكم على التساؤلات الواردة بأعلى قدر من الاهتمام والموضوعية والتي ستؤدي بلا شك إلى تحقيق أهداف الدراسة، ونؤكد لكم بأن جميع البيانات التي سيتم الحصول عليها من قبلكم ستعامل بسرية تامة ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط.

وتفضلوا بقبول فائق الشكر والاحترام

الباحث: سيد مكاوي سيد مكاوي

الهاتف: 0912179789

Email:syed10785@gmail.com

2017م

أولاً: البيانات الشخصية: ضع علامة (✓) في العبارة التي تناسبك:

1. النوع :

ذكر ( ) أنثى ( )

2. العمر:

أقل من 20 سنة ( ) 20 وأقل من 30 سنة ( )  
30 وأقل من 40 ( ) 40 وأقل من 50 ( )  
50 سنة فأكثر ( )

3. المسمى الوظيفي:

مدير مشتريات ( ) مندوب مشتريات ( )  
مدير مخازن ( ) أمين مخازن ( )  
مدير جودة ( ) أخرى (حدد)..... ( )

4. المؤهل العلمي:

فوق الجامعي ( ) جامعي ( )  
ثانوي ( ) أساس/ متوسط ( )  
أخرى(حدد)..... ( )

5. التخصص العلمي:

إدارة الأعمال ( ) محاسبة ( )  
اقتصاد ( ) هندسة ( )  
إحصاء/ علوم حاسوب ( )

6. سنوات الخبرة:

أقل من 5 سنوات ( ) 5 سنوات وأقل من 10 سنة ( )  
10 سنة وأقل من 15 سنة ( ) 15 سنوات وأقل من 20 سنة ( )  
20 سنة فأكثر ( )

ثانياً: عبارات الاستبانة:

الفرضية الأولى: توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين سياسة الجودة المناسبة وزيادة الربحية.

الرقم	العبارات	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
1	تتبع إدارة الشراء والتخزين سياسات الجودة المناسبة الواضحة					
2	تضع إدارة الشراء والتخزين خطة واضحة لمستوى الجودة المناسبة					
3	لدى إدارة الشراء والتخزين بالمصنع معايير محددة في عملية فحص المواد المشتراه					
4	تطبيق إدارة الشراء والتخزين للجودة المناسبة يؤدي إلى زيادة الربحية					
5	ترفض إدارة الشراء والتخزين الوحدات غير المطابقة للمواصفات					
6	تغير إدارة الشراء والتخزين في مواصفات ومستوى جودة المواد باستشارة الإدارة الطالبة للمواد					

الفرضية الثانية: هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين سياسة السعر المناسب لزيادة الربحية.

الرقم	العبارات	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
1	إدارة الشراء والمخازن لديها سياسات سعرية تتفق مع أهداف الإدارة العليا					
2	إدارة الشراء بالمصنع ناجحة في عملية التنبؤ بالأسعار					
3	تقارن إدارة الشراء بين الأسعار التي تدفعها للحصول على احتياجاتها مع الأسعار السائدة في السوق					
4	تسعى إدارة الشراء للحصول على خصومات لتوفير احتياجات المصنع بسعر أقل					
5	حصول إدارة الشراء على مدخلات الإنتاج بسعر مناسب مما يزيد من ربحية المصنع					
6	تحرص إدارة الشراء بالمصنع على متابعة تغيرات الأسعار التي تحدث بسبب العرض والطلب في السوق					

الفرضية الثالثة: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الكمية المناسبة وزيادة الإنتاجية.

الرقم	العبارات	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
1	تعمل إدارة الشراء والتخزين على استخدام سياسيات الكمية المناسبة					
2	لدى المصنع زيادة في المخزون نتيجة للشراء بالكميات الكبيرة					
3	يعاني المصنع عجز في المخزون بسبب التأخير في التسليم					
4	تقوم إدارة الشراء بالموازنة بين الحاجة الحقيقية للمواد المراد توريدها وبين الضروريات التي تفتضيها عمليات الاستثمار الأمثل للموارد المتاحة					
5	توفير إدارة الشراء للوحدات بالكمية المناسبة يزيد الإنتاجية					
6	تتجمد رؤوس الأموال في المخزون بالمصنع بسبب الشراء بكميات أكبر من الحاجة					

الفرضية الرابعة: هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين الشراء في الوقت المناسب وزيادة الإنتاجية

الرقم	العبارات	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
1	تقوم ادارة الشراء والتخزين بعمل جدولة سليمة للإنتاج بحيث تضمن انسياب المواد الخام في الوقت المحدد					
2	يتفادى المصنع مشاكل نفاذ المخزون بالشراء في الوقت المناسب					
3	تخطر إدارة الشراء والتخزين الادارات الطالبة بأي تأخير عن المواعيد المتفق عليها بالنسبة للأصناف المطلوبة					
4	الشراء والتخزين في الوقت المناسب يجنب المصنع الوقوع في المشاكل المالية المرتبطة بتعطيل رؤوس الاموال					
5	إدارة الشراء والتخزين تأخذ في عين الاعتبار الفترة الزمنية الممتدة ما بين طلب الشراء ووصول المادة الي مخازن المصنع					

الفرضية الخامسة: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المصدر المناسب وزيادة الإنتاجية.

الرقم	العبارات	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
1	تقوم إدارة الشراء بوضع بدائل لاختيار أفضل الموردين					
2	تتعامل إدارة الشراء مع الموردين القادرين علي توفير خدمات فنية وإدارية للمصنع في وقت الحاجة إليها					
3	لدى ادارة الشراء مورد يتجاوب في توريد الاصناف الطارئة في حالة الضرورة					
4	تتبع ادارة الشراء أساليب المساومة والمفاوضة الملائمة مع الموردين					
5	تحرص إدارة الشراء علي التعامل مع المورد الذي يلتزم بتوريد الموارد بالمواصفات المحددة له					



الفرضية السادسة: هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين سياسات التخزين وزيادة الإنتاجية والربحية.

الرقم	العبارات	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
1	تهتم إدارة المخازن بوضع سياسات عامة وتفصيلية لزيادة كفاءة العملية الإنتاجية					
2	تضع إدارة المخازن خطة واضحة لاختيار موقع المخازن وتصميمها الداخلي					
3	ينكبد المصنع خسائر ناتجة عن سوء التخزين					
4	تقوم إدارة المخازن بالتفتيش الدوري لاماكن التخزين					
5	تقوم إدارة المخازن بالمقارنة بين الجرد الفعلي والرصيد الدفترى للمخزن					
6	الاستخدام الاقتصادي للمساحة التخزينية بالمصنع يقلل تكاليف التخزين					

### ملحق رقم (3)

بسم الله الرحمن الرحيم

#### اسئلة مقابلة شخصية

السيد /..... المحترم

السلام عليكم ورحمة الله تعالى وبركاته

بين يدك اسئلة خاصة بدراسة أثر سياسات الشراء والتخزين على إنتاجية وربحية منظمات الأعمال (دراسة حالة: شركة مصنع عطبرة للغلال وشركة مصنع أسمنت عطبرة وشركة الراجحي بربو)، نظراً لما تتمتعون به من خبرة ودراية أرجو التكرم بالإجابة على الأسئلة وإبداء رأيكم حيال أثر سياسات الشراء والتخزين على الإنتاجية والربحية في مؤسستكم العامرة.

#### الأسئلة:

1. ما أهمية إدارة المخازن بالنسبة للمصنع؟
2. ما هي أهمية إدارة المشتريات بالنسبة للمصنع ؟
3. هل تؤثر سياسات الشراء على الإنتاجية بالمصنع؟
4. هل تؤثر سياسات التخزين على الإنتاجية بالمصنع؟
5. هل تؤثر سياسات الشراء على الربحية بالمصنع؟
6. هل تؤثر سياسات التخزين على الربحية بالمصنع؟
7. هل هنالك اهتمام بعملية الشراء والتخزين بالمصنع؟

وتفضلوا بقبول فائق الشكر والاحترام

الباحث: سيد مكاوي سيد مكاوي

الهاتف: 0912179789

Email:syed10785@gmail.com

## ملحق رقم (4)

### نماذج الشراء والتخزين

### نموذج طلب أسعار

الشركة: .....

(عنوان المقر)

إدارة المشتريات

التاريخ: ..... طلب إشعار رقم: .....

إلى: ..... (لا يعتبر هذا النموذج أمر توريد)

نرجو موافاتنا بأسعاركم عن الأصناف المبينة أدناه، تسليم ..... وذلك على الصورة

المرفقة، وفي موعد غايته .....

الكمية	الوحدة	الصنف والمواصفات	سعر الوحدة	الإجمالي

التوقيع: .....

رئيس المشتريات: .....

يمكن الشحن في موعد غايته ..... من وصول أمر التوريد من .....

عن طريق ..... غرب ..... عرض أسعار رقم ..... الشروط .....

اسم المورد: .....

العنوان: .....

التوقيع: ..... التاريخ: .....

المصدر: عاطف جابر طه عبد الرحيم، إدارة المشتريات والمخازن، مدخل أنظمة إدارة المواد،  
(الإسكندرية: الدار الجامعية، 2008م)، ص 60.

## نموذج لأمر الشراء أو التوريد

رقم طلب الشراء: .....

أمر الشراء/ توريد / / بتاريخ

رقم ..... بتاريخ / / رقم الممارسة/ المناقصة .....

بتاريخ / /

رقم كشف تفريغ العطاءات.....

بتاريخ / /

السيد/ السادة: .....

يرجى تزويدنا بالمواد الموضحة أدناه تسليم ..... شراء في موعد أقصاه .....

وذلك بموجب أسعاركم والشروط المدرجة في طلب العطاءات رقم ..... بتاريخ / /

وموافقتنا بقائمتكم من أصل وثلاثة نسخ موضحاً عليها رقم أمر الشراء حتى يتسنى لنا دفع القيم لكم.

مسلسل	رقم الصنف	وصف المادة	الوحدة	الكمية	سعر الوحدة	القيمة	ملاحظات

الموظف المختص .....

مدير المشتريات.....

التوقيع ..... التوقيع .....

التاريخ / /

المصدر: ثابت عبد الرحمن إدريس، إدارة الأعمال اللوجستية، الإمداد والتوزيع المادي، (الإسكندرية:

الدار الجامعية، 2006م)، ص 154.

صورة أمر توريد لخدمة تقرير الاستلام

		توقيع المستلم
	10	
	9	
	8	
	7	
	6	
	5	
	4	
	3	
	2	
	1	
		رقم بوليصة
		متعهد النقل
		رقم حافظة
		تاريخ الاستلام
		رقم الإرسالية

المصدر: عاطف جابر طه عبد الرحيم، إدارة المشتريات والمخازن مدخل أنظمة إدارة المواد،

(الإسكندرية: الدار الجامعية، 2008م)، ص 70.

## نموذج بيان الإرسالية

رقم البيان: .....

التاريخ: .....

إلى إدارة المخازن

برفقة هذا البيان نرسل لكم المواد المبينة أدناه آملين الاستلام والإفادة عن أي فروقات وجدت.

فاتورة المورد		الإجمالي	سعر الوحدة	الكمية	الوحدة	الوصف بإيجاز	المخازن		
الرقم	التاريخ						قائمة	البند	الرقم

ملاحظات عامة: .....

.....

الإقرار بالاستلام

توقيع المستلم

وحدة الاستلام والشحن

التوقيع

التاريخ

المصدر: محمد الصيرفي، الشراء الإلكتروني (الإسكندرية: دار الفكر الجامعي، 2006م)، ص 72.

## بطاقة الصنف

	الحد الأقصى					رقم المادة
	الحد الطلب					اسم المادة
	الحد الأدنى					
اسم المورد أو المستخدم	الرصيد	الصادرة	الواردة	المستند	التاريخ	
شركة التوريد المتحدة	1000			م2320	2001/1/1	
قسم الإنتاج	500	500	500	ق200	1/15	

**المصدر:** مهدي حسن زويلف، إدارة الشراء والتخزين في منظور كمي، (عمان: جامعة مؤتة، 1993م) ص 177.

## بطاقة المخزون

حدود الصنف			الحد الأقصى			الحد الطلب			الحد الأدنى			رقم الصنف/ رمزه	اسم الصنف	مكان الصنف
الرصيد			الصادرة			الواردة			المستند	التاريخ				
القيمة	السعر	الكمية	القيمة	السعر	الكمية	القيمة	السعر	الكمية						

**المصدر:** مهدي حسن زويلف، إدارة الشراء والتخزين في منظور كمي، (عمان: جامعة مؤتة، 1993م) ص 178.



#### ملحق رقم (4)

صور الشركات الخاصة بالدراسة

شركة مصانع طحن الغلال عطبرة



## شركة مصنع أسمنت عطبرة



شركة الراجحي برب

