



وزارة التعليم العالي و البحث العلمي
جامعة الدكتور مولاي الطاهر سعيدة



كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير

قسم علوم التسيير

تخصص إدارة الإنتاج و التمويل

أداء إدارة الشراء في المؤسسة الاقتصادية *دراسة حالة_ إتصالات الجزائر لولاية النعامة *

بإشراف الأستاذ:

الدكتور: بومعزة عبد القادر

إعداد الطالبين :

*قدوري بوسماحة

*مرزوقي محمد

نوقشت و أوجزت علنا بتاريخ.....

أمام اللجنة المكونة من السادة:

الدكتور/...../الدرجة العلمية/رئيسا

الدكتور/...../الدرجة العلمية/مشرفا

الدكتور/...../الدرجة العلمية/مناقشا

الدكتور/...../الدرجة العلمية/مناقشا

السنة الجامعية 2018/2019

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

ملخص :

تحاول هذه الدراسة من خلال إشكالياتها إلقاء الضوء على أداء إدارة الشراء المؤسسات الخدمية الاقتصادية فتناولت أدبياتها النظرية مفهومه ، محدثاته بالإضافة إلى العوامل المؤثرة فيه ، ومن ثم لمعرفة كيفية اتخاذ المؤسسة قرار الشراء و أسقطنا الدراسة النظرية على وظيفة الشراء مبرزين أهميتها ومكانتها في المنظمات، حيث تناولنا في الفصل النظري الأول مفاهيم حول وظيفة الشراء وكذا المحددات والعوامل المؤثرة على أداء إدارة الشراء والمراحل العامة التي تسلكها عملية الشراء، وأتبناه بالفصل النظري الثاني الذي يتناول وظائف وأهداف إدارة الشراء أما في الفصل الثالث قمنا بدراسة ميدانية ب " مؤسسة إتصالات الجزائر " وهي مؤسسة اقتصادية عمومية عاملة في مجال الاتصالات"، وقد كانت من أهم نتائج دراستنا معرفة إدارة الشراء لطبيعة المؤسسة حيث قمنا بمعرفة وظيفة الشراء بالمؤسسة و المحددات والعوامل المؤثرة فيها أداء إدارة الشراء وكذلك عوامل الشراء بها .

الكلمات المفتاحية :

إدارة الشراء ، وظيفة الشراء ، الشراء الفعال

Abstract :

This study attempts to shed light on the performance of the purchasing department and the economic service institutions. Its theoretical literature dealt with its concept, its determinants as well as the factors influencing it, and then to know how the institution took the purchasing decision and dropped the theoretical study on the purchase function. In the first theoretical chapter, concepts about the purchasing function as well as determinants and factors affecting the performance of purchasing management and the general stages of the procurement process, followed by the second theoretical chapter dealing with the functions and objectives of purchasing management. In the third chapter We conducted a field study on "Etisalat Algeria", a public economic institution operating in the field of telecommunications. "The most important results of our study were the knowledge of purchasing management of the nature of the institution.

دعاء

اللهم إنفني بما علمتني وعلمني ما ينفعني وزدني علما يارب لاتدعني أصاب
بالغرور، ولا أصاب باليأس إذا فشلت، بل ذكرني دائما بأن الفشل هو التجارب التي
تسبق النجاح، يارب علمني أن التسامح هو أكبر مراتب القوة وأن حب الإنتقام
هو من مظاهر الضعف، يارب إذا جردتني من نعمة المال أترك لي نعمة الأمل، وإذا
جردتني من نعمة الأمل أترك لي قوة الصبر لكي أتغلب على الفشل، وإذا جردتني
من نعمة الصحة أترك لي نعمة الإيمان، يارب إذا أسأت للناس أعطني شجاعة
الإعتذار، وإذا أساء إلي الناس أعطني شجاعة العفو، اللهم إذا نسيتك فلا تنساني.

تشكرات

سُبْحَانَكَ لَا عِلْمَ لَنَا إِلَّا مَا عَلَّمْتَنَا إِنَّكَ أَنْتَ الْعَلِيمُ الْحَكِيمُ

لك الحمد ربنا يا من مننت علينا بنعمة العلم ويسرت لنا سبله، ومن يعيننا على تحصيله، وعلمتنا ما لم نكن نعلم، ثم الصلاة والسلام على الحبيب المصطفى خير الأنام. من باب من لا يشكر الناس لا يشكر الله، نتقدم بخالص الشكر إلى من جعلهم الله لنا سنداً وعوناً:

بداية لا يسعنا إلا أن نتقدم بالشكر وعظيم الامتنان والتقدير للأستاذ " بومعزة عبد القادر" المشرف على هذه المذكرة وتفصله قبول الإشراف عليها، فقد لمسنا من الرعاية وحسن التوجيه وما قدمه لنا من علم غزير وخلق كريم سائلين المولى العلي القدير أن يجزيه عنا خير الجزاء وأن يبارك له في وقته وجهده. والشكر موصول لأعضاء لجنة الموقرين، بمناقشة هذه المذكرة وإثرائها بملاحظاتهم القيمة والتوجيهات السديدة.

كما نتوجه بخالص شكرنا وتقديرنا إلى كل من ساعد من قريب أو من بعيد على إنجاز هذا العمل، سائلين المولى (عز وجل) أن يجعله في

ميزان حسناتهم جميعاً.

والحمد لله رب العالمين

إهداء

يا من جرع الكأس فارغا ليسقيني قطرة حب إلى من كلت أنامله ليقدّم لنا لحظة سعادة
إلى من حصّد الأشواك عمن دربي ليمهد لي طريق العلم إلى القلب الكبير والذي العزيز
إلى من أرضعتني الحب و الحنان إلى رمز الحب و بلسم الشفاء إلى القلب الناصع بالبياض
والدتي الحبيبة

إلى القلوب الطاهرة و الرقيقة و النفوس البريئة إلى رياحين حياتي إخوتي
إلى من كانوا ملاذي و ملجئي و تذوقت معهم أجمل اللحظات أصدقائي
إلى من سأفتقدهم و أتمنى أن يفتقدوني إلى من جعلهم الله إخوتي في الله و أحببتهم في الله
طلاب كلية العلوم الإقتصادية عامة و قسم علوم التسيير بصفة خاصة
إلى أصدقائي في العمل و عمال مؤسسة إتصالات الجزائر لرحابة صدرهم و تعاونهم معي
في إعداد هذا البحث

إلى كل من ساندني في هذا العمل و لو بكلمة طيبة
إلى الأستاذ المشرف و اللجنة المناقشة و السلام عليكم و رحمة الله و بركاته

الفهرس

.....	مقدمة	2
2	الفصل الأول: مدخل لوظيفة الشراء:	3
3	المبحث الأول : أساسيات حول وظيفة الشراء	3
3	1_1:المطلب الأول : مفهوم و أهمية وظيفة الشراء	4
4	2_1 :المطلب الثاني : أهداف و مسؤوليات وظيفة الشراء:	8
8	3_1 :المطلب الثالث : تنظيم وظيفة الشراء و علاقتها بالوظائف الأخرى:	13
13	المبحث الثاني : التسيير العقلاني لعملية الشراء:	13
13	1_2 :المطلب الأول : إجراءات عملية الشراء:	16
16	2_2 :المطلب الثاني : سياسات الشراء	19
19	خلاصة الفصل	22
22	الفصل الثاني :دور و أهداف وظيفة الشراء	23
23	2_1 :المبحث الأول : الشراء بالجودة المناسبة	23
23	1_1_2 : المطلب الأول :مسؤولية تحديد الجودة ودور وظيفة الشراء	24
24	2_1_2 : المطلب الثاني : طرق توظيف الجودة و أهميتها	26
26	2_2 : المبحث الثاني : الشراء بأنسب الأسعار	26
26	1_2_2 :المطلب الأول : سياسة السعر	27
27	2_2_2 : المطلب الثاني: العوامل المؤثرة في السعر	29
29	3_2 : المبحث الثالث : الشراء بالكمية المناسبة	29
29	1_3_2 : المطلب الأول: الكمية والعوامل المحددة لها	31
31	المطلب الثاني :الشراء في الوقت المناسب	32
32	3_3_2 : المطلب الثالث : سياسة الشراء بالكميات الدنيا والشراء المتقدم :	

35	 خلاصة الفصل
38	 الفصل الثالث: الدراسة الميدانية
39	 المبحث الأول: نبذة شاملة عن مؤسسة إتصالات الجزائر
39	 المطلب الأول: تعريف بالمؤسسة إتصالات الجزائر
40	 المطلب الثاني: مهام وأهداف مؤسسة اتصالات الجزائر
41	 المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي لمؤسسة اتصالات الجزائر
47	 3-4 المطلب الرابع: فروع مجمع اتصالات الجزائر
48	 المبحث الثاني: الطريقة و الأدوات المستخدمة في الدراسة
48	 المطلب الأول: منهجية الدراسة الميدانية
49	 ت. المطلب الثاني: أدوات الدراسة
51	 المطلب الثالث: مجتمع و عينة الدراسة
51	 المطلب الرابع: مصادر وأساليب جمع البيانات والمعلومات
52	 المبحث الثالث : الأساليب الإحصائية المستخدمة و تحليل البيانات:
52	 المطلب الأول: الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة
52	 المطلب الثاني : تحليل عينة الدراسة وفق المتغيرات الشخصية وإستنباط النتائج
58	 3-المطلب الثالث: تحليل المتغيرات وفق اجابات العمال الاستبائية واستنباط النتائج
	Erreur ! Signet non défini. خلاصة الفصل
67	 خاتمة عامة
71	 قائمة المصادر و المراجع:

قائمة الجداول

الرقم	العنوان	الصفحة
01	خطوات عملية الشراء	03
02	درجات مقياس ليكرت الخماسي	52
03	المتوسط المرجح لمقياس ليكرت الخماسي	52
04	Aplha de cronbach الخاص بإستبيان العينة المستهدفة	54
05	توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس	54
06	توزيع أفراد العينة حسب متغير السن	55
07	جدول رقم 07: توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى التعليمي.	57
08	جدول رقم 08: توزيع أفراد العينة حسب متغير الخبرة.	58
09	تقييم عينة الدراسة لوجهة نظر العمال الشخصية اتجاه خصائص إجراءات الشراء الفعالة.	60
10	تقييم عينة الدراسة لوجهة نظر العمال الشخصية اتجاه محل ثقة المؤسسة بالنسبة للمتعاملين	61
11	تقييم عينة الدراسة لوجهة نظر العمال الشخصية اتجاه توفير المشتريات و تخفيض تكلفتها.	62
12	تقييم عينة الدراسة لوجهة نظر العمال الشخصية اتجاه عوامل الشراء الاساسية في المؤسسة.	65
13	تقييم عينة الدراسة لوجهة نظر العمال الشخصية اتجاه أهداف إدارة الشراء.	66

قائمة الأشكال

الرقم	العنوان	الصفحة
01	الشراء بمتوسط سعر الهبوط	18
02	الهيكل التنظيمي لمؤسسة إتصالات الجزائر (الإدارة العامة)	42
03	الهيكل التنظيمي لمؤسسة اتصالات الجزائر (المديرية الولائية النعامة)	43
04	تنظيم المديرية الفرعية التقنية لمؤسسة إتصالات الجزائر	44
05	تنظيم المديرية الفرعية التجارية لمؤسسة إتصالات الجزائر	45
06	التمثيل البياني لتوزيع العينة حسب متغير الجنس	55
07	التمثيل البياني لتوزيع العينة حسب متغير السن.	56
08	التمثيل البياني لتوزيع العينة حسب متغير المستوى التعليمي.	58
09	التمثيل البياني لتوزيع العينة حسب متغير الخبرة.	59

مقدمة

مقدمة

توطئة :

بغض النظر عن حجم المؤسسة و طبيعة نشاطها، فإننا لا يمكن تصور قيام أي نشاط إقتصادي في المؤسسة دون أن تكون هناك عمليات تمويل مسبقة لاختلاف المواد و مستلزمات الإنتاج الضرورية، بهدف تنفيذ برنامجها المخطط و إتمامه بالشكل السليم، وهذا يتطلب وضع سياسة تموينية محكمة من أجل ضمان تمويل الوحدات الإنتاجية بشكل منتظم و مستمر، لأن أي انقطاع أو تأخر في التمويل سيؤثر على العملية الإنتاجية و بالتالي على الحالة المالية للمؤسسة.

و يعرف الشراء هو المسؤول على تلبية احتياجات الإنتاج و في بعض المؤسسات يغطي نشاط الشراء و مسؤولية تسيير المخزونات للمواد الأولية و البضائع، و يمكن تجميعها في مصلحة مشتركة، المهم هو التصدير الجيد للمسؤوليات لكل واحدة و تحديد التناسق اللازم بينهما. تعتبر وظيفة الشراء: " وهي الوظيفة المسؤولة عن تخطيط و تنظيم إنجاز الأعمال والمهام و الأنشطة التي تستهدف توفير جميع المواد سواء كانت هذه المواد أولية أو مصنعة أو نصف مصنعة، أو آلات و معدات و ماكنات و إنتاج و لوازم تشغيل و غيرها من المصادر المناسبة وبالكمية التي تغطي حاجة جميع الأقسام و الإدارات التابعة للمنشأة، و بالتنوع المحددة و حسب المواصفات المطلوبة و بالسعر المناسب و في الوقت الملائم و المكان الملائم.

و بما يتفق مع السياسات العامة للمنشأة و بالتنسيق مع الإدارات الأخرى المعنية بذلك كالإنتاج والمالية و التصميم الهندسي و التسويق و غيرها، فالتخطيط و التنظيم و التوجيه و الرقابة هي أنشطة ووظائف كل إدارة في المنشأة، و هي كذلك من أنشطة إدارة الشراء و تزداد مكانة الشراء إذا ما علمنا أن أغلب مصادر التمويل خارجية وهذا يتطلب سيولة مالية كبيرة و هذا ما تعاني منه المؤسسة. لهذا يجب وضع خطة إستراتيجية قصيرة و متوسطة المدى في لفيات التمويل، هذا إذا علمنا أن حصة المشتريات تمثل نسبة كبيرة و مهمة من إجمالي التكاليف التي تتحملها المؤسسة.

إن الشراء يلعب دورا هاما و أساسيا في عمليات تمويل المؤسسة، و عنصراً مؤثراً في بقية وظائفها الأخرى وهذا بتوفيره كل ما تحتاجه وحداتها الإنتاجية من مواد و مستلزمات الإنتاج المختلفة و هذا بالكمية المناسبة و في الوقت المناسب و بالتنوع و السعر المناسبين، و بالتالي تحقيق الكفاية الملائمة لنشاط المؤسسة.

كما أن هذه المواد المشتريات تكون موجهة أخيراً للمخازن إلى حين استعمالها و من هنا تصل إلى معالم الإشكالية محل البحث:-

ما مدى مساهمة إدارة الشراء في زيادة فعالية أداء المؤسسة العمومية الاقتصادية.. ؟

وتنتج تحت هذه الإشكالية

إشكاليات فرعية:

ما مفهوم وظيفة الشراء ؟ و ما مدى أهميتها ؟

1- ما هي الوظائف التي تقع على كاهل هذه الإدارة ؟ وما هي أهداف هذه الأخيرة؟

3_ ما علاقة هذه الإدارة بالإدارات الأخرى و كيف يكون تنظيمها ؟

1) فرضيات البحث

_ الإدارة العامة للمشتريات هي الإدارة المنوط بها تنفيذ المهام التي يتم من خلالها توفير مستلزمات المختلفة للمؤسسة.

_ تتضمن إدارة الشراء في المؤسسة التخطيط ورسم السياسة واتخاذ القرارات والبحث والدراسة لإختيار المواد والسلع بالشكل المناسب.

_ من مهام إدارة الشراء متابعة أمر التوريد وفحص المشتريات للتأكد من مطابقتها للمواصفات ومن ابرز مهامها التنسيق بين إدارات المؤسسة كافة.

_ لإدارة الشراء أهمية بالغة في المؤسسة تتمثل في توفير كل ماتحتاجه المؤسسة من مستلزمات.

(2) " أن تحسن الشراء أهم أحيانا من أن تحسن الإنتاج .فإدارة الإنتاج لا يمكنها تحقيق برامجها و أهدافها دون أن تتحقق عملية الشراء بالكفاية المناسبة ، و كذلك الشأن بالنسبة لإدارة التسويق و الإدارة المالية.

3) مبررات اختيار الموضوع

أ-المبررات الموضوعية:

1) -أهمية الموضوع و خاصة في ظل التحولات الاقتصادية الحالية التي تتسم بفتح الاقتصاد الوطني و بتوسع رقعة المنافسة و إلغاء الاحتكارات التي كانت حاجزا نحو التطوع إلى الرفع من القدرات التسييرية للإطارات الوطنية.

2) -تبريرات مسيري المؤسسات في عدم بلوغ الأهداف وعدم تحقيق البرامج كثيرا ما كانت ترتبط بعدم قدرة الوظيفة على الاستجابة للحاجيات وهذا لأسباب خارجية وأخرى داخلية مرتبطة بفعالية الوظيفة بحد ذاتها.

3) -قلة الاهتمام من طرف الباحثين و المتخصصين في ميدان التسيير بهذه الوظيفة .

و يتجلى ذلك من خلال مقارنة ما تمّ إنجازه فيما يخص الكتب و الدراسات المتخصصة

و كذا المحاضرات والملتقيات التي تتناول وظائف التسويق و المالية و الإنتاج ، مع تلك التي تهتم بهذه الوظيفة

4- التحول الجاري نحو اقتصاد السوق ، و استعداد الجزائر للانضمام لمنظمة التجارة الدولية ، يفرض اكتساب المؤسسة الجزائرية لقوة تنافسية ، لا يمكن تحقيقها سوى بالتحكم الأمثل في تكاليف الإنتاج الذي لا يمكن الوصول إليه دون العمل بالقواعد العلمية في التسيير .

ب.المبررات الذاتية:

1) -اهتمام شخصي بقضايا التسيير ، بحكم أنني اخترت تخصص التسيير في مرحلة التدرج ثم بعد ذلك في مرحلة ما بعد التدرج (الماستر) .

2) اعتقاد شخصي ، نشأ لدي عبر كل مراحل الدراسة الجامعية و العملية ، بأن المؤسسة الجزائرية و بالأخص العمومية منها أمام تحد كبير و هو أن تكون أو لا تكون ، و ليس هناك من مخرج سوى باعتماد الطرق العلمية في التسيير .

03) الأهمية المتنامية التي تحظى بها إدارة الشراء في المؤسسات

ثالثا: أهمية الموضوع:

تكمن أهمية الموضوع في أنه يتعرض لوظيفة رئيسية في المؤسسة العمومية و خاصة الصناعية منها، و التي لم تحظ بالاهتمام من طرف المسيرين على المستوى العملي و من طرف الباحثين على المستوى النظري. إن الأهمية التي يمكن الوقوف عليها كذلك هي دخول مصطلح جديد و هو تسويق الشراء الذي يوازي التسويق الذي يتناول أسواق المصعب، فيهتم بأسواق المنبع التي تعتبر دراستها و فهمها من متطلبات وظيفة الشراء.

رابعا: أهداف الدراسة:

تهدف الدراسة إلى الوقوف على الأهمية الإستراتيجية لوظيفة الشراء وتحديد معايير فعاليتها، ثم من خلال تشخيص الوظيفة في المؤسسة الوطنية لإتصالات الجزائر ، نقف على مختلف الاختلالات التي تنجم عن عدم وجود سياسة واضحة للشراء أو عن عدم تناسق هذه السياسة إن وجدت مع السياسة العامة للمؤسسة ثم اقتراح الحلول أو الإجراءات التصحيحية التي نراها مناسبة و قادرة على الرفع من مستوى أداء الوظيفة.

خامسا: حدود الدراسة:

الحدود المكانية : هذه الدراسة تقوم باستقصاء آراء الموظفين إدارة الشراء في مؤسسة إتصالات الجزائر

الحدود الزمانية : تمثل الحدود الزمنية لهذه الدراسة في الفترة الممتدة من يوم 22 ماي 2019 الى 01 جوان 2019

سادسا : صعوبات البحث:

عدم وجود مراجع تتناول هذه الوظيفة و خاصة باللغة العربية ، حيث وجدنا أنفسنا أمام تحديات صعبة فيما يخص ترجمة بعض المصطلحات التقنية التي قد لا يقع عليها الإجماع و تتطلب دوما دعمها بالمصطلح اللاتيني حتى تؤدي معناها الكامل.

نقص المصادر والمراجع في مكتبة الجامعة

تحفظ مسؤول ادارة الشراء في المؤسسة اتصالات في بعض الاحيان في اعطاء المعلومات

سابعا: منهجية البحث:

المنهج المتبع والأدوات المستخدمة

استعملنا في هذا البحث المنهج الوصفي الذي نعتبره مناسباً لطبيعة موضوعنا حيث نعتمد عليه بشكل واضح وذلك من خلال وصف وتحليل ادارة الشراء في المؤسسة الاقتصادية اما بالنسبة للأدوات المستخدمة فقد استخدمنا في الجانب التطبيقي المقابلات الشخصية ووثائق المؤسسة بالإضافة إلى استمارة الاستبيان الذي تم توزيعه على موظفي المؤسسة واستخدام برنامج spss لغرض تحليل النتائج

الدراسات السابقة

مذكرة التخرج ماستر بعنوان قرار الشراء في المؤسسات الخدمية من إعداد الطالب بوعكة محمد كمال جامعة 2012_2013 ورقة قاصدي مرباح

من خلال دراستنا في هذه المذكرة توصلنا لنقاط أهمها

وظيفة الشراء تتمتع بأهمية بالغة ويلزمها المزيد من الاهتمام لكونها رئة المؤسسة ولها اثر في تنفيذ سياسات المؤسسة.

تختلف المكانة التنظيمية لإدارة الشراء حسب النشاط وحجم عمليات الشراء مقارنة بالتكاليف لإجمالية للمؤسسة

تتبع دوافع الشراء طبيعة المؤسسة التي تمارسها او تستحدثها.

يتأثر إدارة الشراء بالعوامل البيئية المحيطة بالمؤسسة وتتماشى مع هذه العوامل بالمجابهة أو المواجهة وإعداد

الخطط والوسائل اللازمة للتخفيف من حدتها ووطأتها على عملية اتخاذ قرار الشراء

- مذكرة التخرج لنيل شهادة الماستر بعنوان الشراء في الوقت المناسب للطالب عبد العزيز علي عيسى جامعة السابغ من أكتوبر كلية الاقتصاد-مصرانه

- تناول البحث بالدراسة والتحليل موضوع (الشراء في الوقت المناسب) وقد تناولت في هذا البحث

جوانب عديدة، تمثلت في مفهوم الشراء في الوقت المناسب، توقيت الشراء، حيث وجد أن الشراء اخذ

عامل التوقيت في الحساب له اثر كبير علي الأسس العلمية للشراء سواء فيما يخص الوقت

والجودة، أو الوقت والكمية، أو الوقت والسعر، أو الوقت ومصدر التوريد.

- وتناول البحث عناوين أخرى مثل الأغراض الرئيسية للشراء المقدم، أهداف الشراء المقدم، تقييم سياسة الشراء المقدم.... وغيرها.

- وأخيراً.. يمكن القول علي أن إدارة المشتريات يجب عليها أن تضع سياسة أساسية لتوجيه التوقيت المناسب لشراء هذه المواد

مذكرة التخرج بعنوان تشخيص الأمداد على مستوى المؤسسات الجزائرية

دراسة حالة :مصنع الاسمنت عين التوتة من اعداد الطالب جمال الدين يوخالفة جامعة الحاج لخضر

_باتنة_2010_2011

النتائج النظرية

:يبرر المفهوم المتكامل للإمداد تعقد نشاطاته وصعوبة التحكم فيها، وكذلك تدفق

المعلومات على طول سلسلة الإمداد، إضافة إلى أن إدارة الإمداد إنتاج تحتاج لكفاءات واعية بمهامها؛ و تشخيص الإمداد هو الوسيلة الأكثر تقدما التحليل الإمداد لعطلته النفقات وفق تحدد المنهج الأمثل لها وتحقيقا لكل أنواع الإختلالات و بعد بقاء وتخطيط الإستراتيجية أداة مهمة تساعد المؤسسة في تحقيق أهدافها من خلال تدارك الفرص والتي من شأنها تدعيم القدرة التنافسية للمؤسسة

نتائج التطبيقية

عدم وجود ثقافة الإمداد في الشركة؛ و غياب المفاهيم الصحيحة للإمداد و على كل المستويات، فنجدها مثلا تمثل كل الآلات والمواد والأشخاص المسخرين لإغراق المصنع بالمواد الأولية، كما نجدها تمثل التموين والتخزين فقط إلى غير ذلك؛ استخدام ضيق ومحدود للتكنولوجيا الحديثة مع ضعف الإمداد في الشركة وهذا راجع للحوازر التي تؤثر بضعف الاتصال و التنسيق.

الحوازر الوظيفية التي تشكل نقطة ضعف و عائقا أمام الكامل للشركة؛ و نقص مقدمي خدمات الإمداد وكذلك إنعدام أرضية الإمداد والتي تعمل بنقص.

تقسيمات البحث :

و لهذا قسمنا البحث إلى ثلاث فصول: فصل أول نتناول فيه وظيفة الشراء و فيه وصف كامل و شامل لهذه الوظيفة، أما الفصل الثاني نتناول فيه أهداف وظيفة الشراء من حيث السعر والجودة والكمية. أما الفصل الثالث دراسة تطبيقية حول أداء إدارة الشراء في مؤسسة إتصالات الجزائر لولاية النعامة.

الفصل الأول:

مدخل لوظيفة الشراء

مقدمة

المبحث الأول : أساسيات حول وظيفة الشراء.

المطلب الأول : مفهوم و أهمية وظيفة الشراء.

المطلب الثاني : أهداف و مسؤوليات وظيفة الشراء.

المطلب الثالث: تنظيم وظيفة الشراء و علاقتها بالوظائف الأخرى

المبحث الثاني : التسيير العقلاني لعملية الشراء.

المطلب الأول : إجراءات عملية الشراء.

المطلب الثاني : سياسات الشراء.

خلاصة الفصل

الفصل الأول: مدخل لوظيفة الشراء:

مقدمة الفصل:

إن إنتاج السلع أو تقديم خدمات يعتمد بشكل أساسي توافر الأدوات والمستلزمات اللازمة للعمل في أي مؤسسة سواء إنتاجية أو خدمية بغض النظر إذا كانت ربحية أو غير ربحية ولقد تطورت في الآونة الأخيرة وغيّرت إدارة المؤسسة نظرتها المحدودة لها حيث أصبحت وظيفة الشراء أكثر من مجرد القيام بعمليات الشراء روتينية، فتضمنت الوقت الحاضر عمليات تخطيط للشراء ورسم السياسات المتعلقة به واختيار مصادره وتنفيذ إجراءاته بهدف تخفيض تكلفة الشراء لأدنى حد ممكن وهذا كله يعكس مدى أهمية وظيفة الشراء في الوقت الحاضر.

المبحث الأول : أساسيات حول وظيفة الشراء:

1_1:المطلب الأول : مفهوم و أهمية وظيفة الشراء

¹تعرف وظيفة الشراء على أنها: "الوظيفة المسؤولة عن دورة المواد من الوقت الذي يطلب فيه صنف ما إلى الوقت الذي يتم فيه تسليمه إلى الجهة التي تستعمله" و يتضمن هذا التعريف مسؤولية اختيار مورد و التفاوض معه حول السعر، و التأكد من الجودة، وضمان التسليم، كما يمكن أن يتضمن أيضاً مسؤولية مباشرة أو غير مباشرة عن النقل و الاستلام والتفتيش و الرقابة على المخزون السلعي.

الجدول رقم(01): خطوات الشراء

الخطوات المبدئية	الشراء	الخطوات التالية
✓ طلب الشراء	✓ التفاوض	✓ المتابعة
✓ الجودة	✓ الشراء	✓ التسلم
✓ الكمية	✓ الدفع	✓ الفحص
✓ التسلم		✓ التخزين
✓ الموردون		✓ المخزون السلعي
✓ خط السير		✓ البحوث

1_1_2: أهمية وظيفة الشراء

تبرز أهمية الشراء من خلال ما يلي

- 1- تتميز بعض المواد بالندرة و حدة المنافسة بين المؤسسات لتأمين تدفقها وذلك لاستمرار عملية الإنتاج، و لذا أصبح الاهتمام بإدارة الشراء لضمان عدم توقف الإنتاج.
- 2- كما تبرز أهمية وظيفة الشراء من خلال حجم الإنفاق الكبير عند شراء المواد، حيث أن وظيفة الشراء و هي تمارس مسؤولياتها تضع نصب عينيها محاولة تخفيض النفقات حتى تستطيع المنافسة على أساس السعر و بالتالي تضمن المحافظة على حصتها السوقية و المحاولة على زيادتها إن أمكن، و يمكن أن يظهر تأثير تكاليف المواد المشتراة على المنافسة في الشركات التي تكون فيها نسبة تكاليف شراء المواد تتجاوز 50% من إجمالي النفقات.²

¹ مصطفى زهير: إدارة المشتريات والمخازن من الناحية العلمية: منشورات دار النهضة العربية ص 249_250

² حمد الغدير ، تكنولوجيا إدارة الشراء والتخزين ، دار زيراف للنشر والتوزيع ، عماف ، الأردن 2009

3- كما تكمن أهمية الشراء في الحد من مبالغة الإدارات المستخدمة للمواد سوءاً من حيث الكمية أو من حيث المواصفات، وهذا يزيد من النفقات، ولذا فإن وظيفة الشراء تستطيع أن تعيد النظر في مواصفات المواد المطلوبة و اقتراح المواصفات المناسبة و الأقل تكلفة، وكذلك إعادة النظر في الكميات المطلوبة التي قد تعاني الإدارات المستخدمة للمواد في تقديرها تحوطاً ما يستجد من الظروف، تحوطاً يحمل في طياته المغالات.¹

2_1:المطلب الثاني : أهداف و مسؤوليات وظيفة الشراء:

1_2_1: أهداف وظيفة الشراء:

و يمكن تلخيص أهم أهداف الشراء فيما يلي:

- استمرارية العمل: إن المحافظة على مستوى مناسب من كميات المشتريات و ضمان تدفق هذه المواد بالترتيب و التوقيت المناسب يضمن للمؤسسة انتظام العمل وعدم توقفه بما يساعد على استمرارية المؤسسة.
- تعزيز المركز التنافسي للمؤسسة: ويتم ذلك من خلال تحقيق عدة مزايا منها الحصول على مواد ذات جودة مناسبة لإنتاج سلع بجودة مناسبة أيضاً، و بيع هذه السلع بالسعر المناسب، و إنتاج كميات من السلع تغطي حاجة السوق من السلع بشكل مناسب، و حسن المعاملة مع الموردين والمسوقين...إلخ.
- الشراء بكميات مناسبة: بمعنى أن تكون متوافقة مع احتياجات المؤسسة بحيث لا تزيد هذه الكمية عن الحاجة مما يؤدي إلى تجميد الأموال ولا تقل عما هو مطلوب بحيث يؤدي إلى توقف العمل.
- اختيار مصادر التوريد و الشراء المناسبة: وذلك عن طريق المفاضلة من الموردين و اختيار أفضلهم من حيث الالتزام بمواعيد التوريد و الالتزام بمستوى الجودة وتقديم أفضل للأسعار.
- تحسين العلاقات مع الموردين: من خلال الوفاء بالالتزامات المطلوبة تجاههم مما يؤدي إلى ثقتهم وتعاونهم مع المؤسسة عند الحاجة.
- التنسيق مع الإدارات و الأقسام الأخرى داخل المؤسسة: كما سنبين ذلك في موضع لاحق.²

¹ <https://www.ust.edu/ust/images/open/library/mang/77/77.doc>

² غنيم احمد محمد، محمد أحمد غنيم: إدارة اللوجستيات، المنصورة، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى 2010، ص83.

2_2_1 : مسؤوليات وظيفة الشراء

و يمكن ذكر أهمها كما يلي:

- وضع وتطوير سياسات مناسبة للشراء: تستطيع المؤسسة من خلالها توفير احتياجاتها من المستلزمات بأسهل الطرق و أفضل الشروط.
- و عند التحدث عن السياسات الشرائية، فنكون بصدد التحدث عما يمكن إتباعه لتنفيذ عملية الشراء أو في سبيل تحقيق الهدف العام وهو توفير مستلزمات الإنتاج بأقل التكاليف، و من أمثلة هذه السياسات:
- سياسة الشراء بكميات قليلة، كبيرة، متوسطة.

- سياسة الشراء بحسب الحاجة.

- سياسة الشراء المقدم للتخزين، للمبادلة، للتصنيع...

- و السياسة المتعلقة بمصادر الشراء، و هل تعتمد الشراء على أساس الجودة أم على أساس السعر.

- مسؤولية القيام بالدراسات و البحوث التي تهدف إلى:

- 1- التنبؤ و جمع المعلومات عن الأسواق و الحالة السوقية و التنافسية.
- 2- جمع المعلومات المتعلقة بالمواد و مستلزمات العمل و الإنتاج المتوفرة في الأسواق و التي تحتاجها المؤسسة من أجل استمرار العمليات الإنتاجية.
- 3- دراسة اتجاهات أو مستويات الأسعار المتعلقة بالمواد و المستلزمات.
- 4- دراسة كميات المواد في الأسواق و مستويات الجودة و المواصفات المتعلقة بها.
- 5- دراسة البدائل و المستلزمات البديلة (ذات الكفاءة الفنية و الاقتصادية) التي يمكن أن تحل محل المواد الأخرى.

- مسؤولية مراجعة طلبات الشراء المقدمة من الوظائف الأخرى في المؤسسة، و فيما يلي يمكن بيان

كيفية ممارسة وظيفة الشراء لهذه الوظيفة:

- 1- إن طلب الشراء عبارة عن تقدير الحاجة و الكمية من المواد و السلع من الجهة الطالبة والعمل على توفير هذه المواد الأولية، ولذلك يجب التأكد من مطابقة طلب الشراء للسياسة الشرائية المتبعة من قبل المؤسسة.
- 2- إن المغالاة في الكمية معناها طلب كميات كبيرة تزيد عن حاجة الوحدة لتضمن لنفسها استمرارية العمل، ولذلك فإن وظيفة المشتريات يهملها أن تتأكد بأن الكمية المطلوبة هي الكمية التي تفي بمتطلبات الإنتاج لفترة زمنية معقولة.¹

¹ محمد أحمد غنيم: إدارة اللوجستيات، المنصورة، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى 2010

- 3- اكتشاف الإسراف في استهلاك المواد: إن وظيفة الشراء هي المصفاة التي ترد إليها الطلبات من جميع الوظائف و الأقسام التي تستخدم المواد المطلوبة، فإذا وجدت هذه الوظيفة أن مادة من المواد يتم طلبها بشكل كبير و سريع، و بكميات تزيد عن المعقول وعن الطلبات السابقة لهذه المادة و المسجلة في السجلات، علما أن كميات الطلب على هذه المادة تقريبا ثابتة و إنه لم يحدث أي تغيير على تركيب المادة فإن وظيفة المشتريات يمكن أن تكتشف أن هناك سوء استخدام لهذه المادة.¹
- 4- التأكد من صحة المواصفات و الحدّ من المغالاة في الجودة: هناك اتجاه عام كون كل مؤسسة تحاول قدر الإمكان الحصول على أفضل و أجود المخرجات، و بالتالي فإن عليها أن تحصل على أفضل المدخلات، فقد يحدث تدقيق كبير في مواصفات المادة بحيث يجعلها مادة نادرة يوفرها مورد واحد فقط أو عدد محدود من الموردين مما يؤدي إلى ارتفاع ثمن هذه المادة أو إلى صعوبة توفيرها.
- فإذا أمكن الاقتصاد على المواصفات الأساسية و إلغاء بعض التعقيدات في المواصفات، فيمكن أن تتوفر هذه المادة عند أكثر من مورد و الحصول عليها بسعر منخفض، وهذا لا يؤدي إلى ارتفاع تكاليف هذه المادة، بمعنى آخر يجب التأكد من أن مواصفات المواد المطلوبة تحقق الجودة المطلوبة من قبل المؤسسة، بحيث لا تكون بمستوى جودة منخفض مما يؤدي إلى إنتاج رديء الجودة أو لا بمستوى جودة مبالغ فيه فتؤدي إلى زيادة التكاليف الشراء.
- التأكد من اكتمال المعلومات و عدم وجود نقص فيها أو نقص في المواصفات الواردة في طلبات الشراء و الوصف غير الدقيق لبعض المستلزمات.

- الجدولة الزمنية للمشتريات:

- إن وظيفة الشراء هي المسؤولة عن جدولة المشتريات حيث تقوم بوضع جدول زمني لتوفير احتياجات المؤسسة من المستلزمات المختلفة و في المواعيد المطلوبة و المحددة.
- 1- فمن ناحية الأولويات: يمكن أن يأتي العديد من الطلبات إلى وظيفة الشراء من العديد الوظائف والأقسام، ولكن المخصصات المالية قد لا تكفي لتلبية حاجة الجميع الأقسام و

¹ Themido I, Arantes A, Fernandes C, Guedes AP. 2000. LOGISTIC COSTS CASE STUDY AND ABC APPROACH, J Oper Res Soc 51(10), 1148-1157.

بالتالي فعلى وظيفة الشراء صنع جدول أولويات يحدد حاجة كل إدارة أو كل قسم بشكل منظم كي يعطي كل إدارة أو قسم حقه و خلال المدة التي يستحقها.

2- من ناحية الزمن: فالجدولة الزمنية ترتبط بناحيتين هما: حاجة المنشأة و قدرتها على الاستيعاب¹؛ القدرة المالية للمؤسسة.²

- تحديد مستويات المخزون الثلاثة:

1- الحد الأعلى: وهو أكبر كمية ممكنة من مادة معينة يمكن أن تتوفر في المخازن في لحظة معينة، أو أنه أقصى ما يصل إليه المخزون من حيث الكمية في أي لحظة معينة، أو أنه أقصى ما يصل إليه المخزون من حيث الكمية في أي لحظة من الزمن.

2- نقطة إعادة الطلب: و هي الكمية التي عندها يتم إعادة طلب عدد معين من المواد التي تحتاجها الجهة الطالبة و تكون بالكمية الاقتصادية، ويفترض أن تكون هذه الكمية عند وصولها إلى نقطة إعادة الطلب إلى نقطة إعادة الطلب كافية لاستمرار الإنتاج لحين وصول الكمية الجديد دون الحاجة إلى استخدام مخزون الطوارئ فهي كمية تعتمد على الاستخدام اليومي و على الفترة التي تحتاج إليها حتى تصل إليها المواد الجديدة.

3- حدّ الأمان: وهو الحد الذي يجب عدم تجاوزه في حالة انخفاض المخزون، و إلا أصبح هناك خطر يهدد بتوقف العمل بالمؤسسة.

- إصدار أوامر لتوريد (الشراء): وهو عبارة عن نموذج مطبوع أو مكتوب يصدر عن وظيفة المشتريات في المؤسسة المشتريّة إلى المؤسسة الموردة يتضمن الموافقة أو القرار بشراء كمية معينة بسعر معين و في وقت معين.

- مراجعة و تدقيق عقود الشراء للتأكد من سلامتها القانونية.

- إقرار مصير المواد الموردة: حيث يتم إقرار القبول أو الرفض للبضاعة الموردة نتيجة عمليتي الاستلام و الفحص.

- تنظيم و حفظ السجلات للمواد المشتريات.

¹قدرة الاستيعاب: سعة المخازن. /.../ www.avoirplus.yolasite.com

²القدرة المالية: التطرق إلى نسبة الربح إلى مجموع الأصول و الموازنة بين لتدفقات النقدية الداخلة و الخارجة.

1_3 :المطلب الثالث : تنظيم وظيفة الشراء و علاقتها بالوظائف الأخرى:

1_3_1 :تنظيم وظيفة الشراء:

العوامل المحددة لتنظيم إدارة الشراء ما يلي:

من أهم العوامل المحددة لتنظيم إدارة الشراء ما يلي: 1

- حجم النشاط الذي تمارسه إدارة الشراء: إن حجم الوحدة التنظيمية و شكلها التنظيمي و مكانها في الهيكل التنظيمي يقرره حجم النشاط الذي تمارسه الوحدة التنظيمية، ولكن لا يمكن أن تقرر أثر حجم نشاط إدارة الشراء و تأثيره على شكل تنظيمها و مكانها بمعزل عن عوامل أخرى (اللاحق ذكرها).
- كلفة الشراء: تبرز أهمية إدارة الشراء لجسامة تكلفة الشراء و تشكيلها جزء كبيراً من تكلفة الإنتاج ولكن هذه التوجه قد يعطي انطباعاً أن تكلفة الحصول على المواد هي التي تقرر أهمية إدارة الشراء والحقيقة أن تحليل النفقات على هذا النمط يبعدنا عن التشخيص الحقيقي لأهمية إدارة الشراء. إذ أن هذه الطريقة ليست مطلقة، فقد يوفر عنصر العمل وفورات مضافة قد تفوق في مجموعها الوفورات الإضافية للشراء، و من هذا المنطلق فإن تحليل النفقات لابد أن يتم بصورة متكاملة لمعرفة الأهمية النسبية لتكلفة الشراء، و التأثير المتبادل و المباشر لهذه الكلفة على العناصر الأخرى و مها العمل.²
- طبيعة السوق: إن السوق الواسعة التي تسوده المنافسة الحادة،و التغير المتلاحق للظروف الاقتصادية و الاجتماعية يضع أعباء إضافية على كامل إدارة الشراء لا يمكن تأديتها إلا باستحداث إدارات متخصصة كإدارة الإحصاء و دراسة السوق و ملاحظة تلك التغيرات والوقوف في وجهها.
- طبيعة السلع: إن السلع التي تتضمن بالجودة العالية و المواصفات المتميزة و التركيب الفني من إدارة الشراء نوعين من التنظيم و العلاقات التنظيمية فهي أما تنشئ إدارة فنية أو تزود إطاراتها بفنيين للتعامل مع طبيعة تلك السلع، أما إذا كانت السلعة نمطية و ليست من الجودة العالية أو ذات جودة متميزة فهي لا تحتاج لذلك.
- التغير و التقادم: إن المؤسسة التي تواجه سلعها تغيرات الموضة أو التقادم أو التغيرات الفصلية يلزمها إيجاد تنظيم مرن يقابله السرعة في اتخاذ القرارات و التأقلم لمثل هذه الظروف، كما يلزمها التغيير المدروس في الاختصاصات و الواجبات.

¹ سليمان خالد عبيدات ومصطفى نجيب شوايش مرجع سبق ذكره،ص 18

² Zhao xiaofeng & tang qi. 2009. ANALYSIS OF CHINESE LOGISTICS COST REDUCTION, international journal of business and management, vol.4, No. 4 april, pp. 188-191

- القدرة المالية للمؤسسة: فالمؤسسة التي بها الملائمة المالية تستطيع الإنفاق على الأنشطة متعددة تتطلبها ظروف السوق أو التوسع أو التغير في ظروف الاقتصادية والاجتماعية.¹
- مركزية أو لا مركزية الشراء:

تعني مركزية الشراء تنفيذ كافة أعمال الشراء في إدارة واحدة، أما اللامركزية فتعني إيجاد إدارات مستقلة لكل وحدة تنظيمية مع إعطاء كل منها استقلالاً كاملاً في إعداد عملية الشراء

مزايا و سلبيات مركزية الشراء:

مزايا مركزية الشراء:

- 1- إن إناطة مهمة الشراء بوحدة إدارية تسمح بممارسة الشراء الكبير و تساعد على الحصول على الخصم الكمي و النقدي، و الحصول على الخدمات و تزويد من قوة المساهمة.
- 2- و نظراً لوجود المواد في مكان واحد لذا توفر المركزية رقابة فاعلة إلى جانب الاقتصاد في نفقات النقل و الحراسة وإجراءات الشراء و التفتيش و الاستلام و تمنع من الإزدواجية في الإجراءات لعدم تعدد مراكز الشراء.²
- 3- كما توفر المركزية في الشراء سياسة موحدة إزاء الموردين، حيث سيواجهون إدارة واحدة تتبع سياسة واحدة قد تتعذر على الإدارات المتعددة وذلك بسبب اختلاف الظروف المحلية التي تواجهها الفروع.³
- 4- كما يتم الحصول على الكفاءات المطلوبة بالسهولة الممكنة، إذ أن المركزية معناها الحاجة إلى عدد ضئيل من المتخصصين في عملية الشراء، أما في حالة تعدد مراكز الشراء فإننا سنحتاج إلى عدد كبير موزع على الفروع أو مراكز الشراء المتعددة.

¹ محمد أحمد غنيم: إدارة اللوجستيات، المنصورة، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى 2010.

² David J. Ketchen, Jr. , William Rebarick, G. Tomas M. Hult, David Meyer: **BEST VALUE SUPPLY CHAIN : A KEY COMPETITIVE WEAPON FORTHE 21st CENTURY**, Business Horizons, V 51, Issue 3, p.p.235-243.. p236.

³ Farahani Reza Zanjirani, Asgari Nasrin, Davarzani Hoda, 2009. **SUPPLY CHAIN AND LOGISTICS IN NATIONAL, INTERNATIONAL AND GOVERNMENTAL ENVIRONMENTS**, Springer Dordrecht Heidelberg London New York.

5- إن تعدد مراكز الشراء و في حالة ندرة المواد، تؤدي بالأسعار للارتفاع وذلك بسبب تعدد الطلبات و تباينها و اختلاف الظروف في كل موقع جغرافي، إلا أن ذلك لا يحدث في حالة مركزية الشراء لعدم وجود مواقف تنافسية ترافق تعدد الطلبات.

سلبيات المركزية في الشراء:¹

- 1- إن مركزية الشراء تضع عبئاً ثقيلاً على الإدارة المركزية، إلا أنه نظراً لما ستملكه من إدارة متكاملة للشراء يملك أفرادها القدرة على و الكفاءة، كما أنها تستطيع تنويع أنشطتها و إقامة الدراسات المطلوبة لأنشطة الشراء.
- 2- هناك صعوبة في الحصول على الكفاءات المطلوبة لمثل هذا التجمع في النشاطات و جسامة عملياتها، وهذا أمر مردود حيث أن الحصول على كفاءات لمركز شرائي هو أسهل من الحصول على عدد كبير من الكفاءات لوحدات شراء متعددة.²
- 3- إن المركزية في الشراء تفقد الإدارة التعرف على الظروف المحلية بالوحدات الإنتاجية أو ظروف السوق عند التباعد الجغرافي للفروع، و الردّ على ذلك يمكن علاجه في بقاء المركز الرئيسي مسئولاً عن وضع السياسات التي تحكم عملية الشراء، أما الشراء الفعلي فنقوم به الوحدات الإنتاجية المتباعدة و بذلك تحافظ على منافع المركزية مع اللامركزية إن تطلبت الظروف ذلك.

مزايا و سلبيات اللامركزية في الشراء:

مزايا اللامركزية في الشراء:

- 1- إن اللامركزية في الشراء أسلوب مفضل حينما تمتد المنظمة في رقعة جغرافية واسعة، تمتلك عدة فروع، فيستقل كل فرع في شراء حاجاته محلياً مما يوفر السرعة في التجهيز و عدم توقف الإنتاج.
- 2- كما أن اللامركزية في الشراء تسمح للفروع معرفة الأسواق المحلية من أسعار و شروط دفع الموردين محليين، حيث أن الفرع أكثر التصاقاً بالبيئة المحلية و أكثر معرفة لظروفها و ما هو متوفر لديها من مواد.³

¹ مصطفى زهير: إدارة المشتريات والمخازن من الناحية العلمية: منشورات دار النهضة العربية ص 249_250

² غنيم احمد محمد، محمد احمد غنيم: إدارة اللوجستيات، المنصورة، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى 2010، ص 83.

³ Voortman C. 2004. **GLOBAL LOGISTICS MANAGEMENT**, Juta Academic, Cape Town.

- 3- كما أن اللامركزية تخلق علاقات طيبة بين المحيط و المجتمع المحلي و إدارة الفروع و تزيد من تلاحمها و تخلق علاقات عامة تحتاجها مؤسسات اليوم.
- 4- كما توفر اللامركزية المرونة في التجهيز، فهي تستطيع شراء ما تحتاجه دون استثمار غير اقتصادي للموارد، و هي توازن بين ما تحتاجه و ما هو معروض من السلع في السوق، وقد يتذبذب الطلب على منتجاتها مما يؤدي إلى طلبها المزيد من المواد أو عدم حاجة إلى مواد إضافية و لذا فإن اللامركزية توفر لها مرونة في الإنتاج.
- سلبيات اللامركزية:**

- 1- إن صغر حجم مشتريات الفروع قد لا تسمح لها التمتع بمنافع الشراء الكبير من خصم أو شروط دفع.
- 2- كما أن تعدد إدارات يتطلب المزيد من الكوادر التي تحتاجها الفروع.
- 3- ناهيك عن الازدواجية في إجراءات الشراء و ما تكلفه من إنفاق إضافي.
- 4- كما أن اللامركزية و انفراد كل فرع في توفير مشترياته يؤدي إلى عدم استقرار الأسعار، وصعوبة وجود سياسة سعرية موحدة للمؤسسة، مادامت تكاليف شرائها مختلفة و من مصادر متباينة¹

1_3_2: علاقة وظيفة الشراء بالوظائف الأخرى في المؤسسة:

يعتبر الشراء وسيلة من الوسائل التي تسعى المؤسسة من خلالها إلى تحقيق أهدافها التي أنشأت من أجلها مما يستدعي تعاون الوظائف فيما بينهما و تنسيق أعمالها و هذا لجعل كل وظيفة تساهم في نشاط المؤسسة، و على ضوء هذا فإن الشراء تربطه علاقات تعاون و اتصال بين الوظائف المؤسسة ولاسيما: التخزين، الإنتاج، المالية، البيع...إلخ. باعتبارها ذات اتصال دوري مع الشراء.2

علاقة الشراء بوظيفة التخزين:

إن العلاقة بين الشراء و التخزين علاقة عضوية بحيث لا يمكن التعرض لإحدهما دون التعرض لأخرى، لأن وظيفة التخزين تتمثل في تخزين المواد و الأصناف التي تشتريها المؤسسة و بحيث الجزء الأكبر من نشاط و برنامج الشراء يتحدد طبقا للطلبات التي تأتي من المخزونات وهذا

¹ Chong Li: **An analytical method for cost analysis in multi-stage supply chains: A stochastic network model approach**, Applied Mathematical Modelling, Volume 38, Issues 11-12, 1 June 2014, Pages 2819-2836.

² مهمللي الوزناجي، التموين و أثره على الحالة المالية للمؤسسة، جامعة الجزائر، 96-97، ص

حسب تقديرات و نظام تسيير المخزونات و معرفة معدلات الاستعمال للأصناف و المواد و تحديد معدل دوران المخزن و تحديد الحدود العليا و الدنيا للمواد المختلفة يعد وسيلة للرقابة على المشتريات و أداة لتوجيه لأعمال الشراء يعد وسيلة للرقابة على المشتريات و أداة توجيه لأعمال الشراء بما توفره من معلومات مهمة عن وظيفة المخازن بدقة.

علاقة الشراء بوظيفة الإنتاج:

يرتبط الشراء مع الإنتاج في المؤسسات الصناعية ارتباطاً تاماً، لأن مهمته ترتكز على توفير المواد و مستلزمات الإنتاج لهذه الأخيرة لإتمام عملياتها الإنتاجية بشكل جيد، وهذا بتوفير كل المعلومات الخاصة بأنواع و مواصفات المواد و الكمية التي ينبغي توفيرها في الوقت المحدد.¹ كذلك لا بد أن تكون هناك توفيق تام بين توفير احتياجات المؤسسة في المواد و المستلزمات الأخرى وبرنامج الإنتاج المخطط، إذ لا يمكن لإدارة الإنتاج أن تقدر برنامجها الإنتاجي إلا بعد التأكد التام من إمكانية توفير المواد في الوقت المناسب

علاقة الشراء بالإدارة المالية:

تحاول الإدارة المالية تحقيق التوازن بين إيرادات المؤسسة و نفقاتها، و بما أن الشراء يمثل حصة كبيرة من تكاليف المؤسسة و يتطلب أموالاً كثيرة تحاول وظيفة الشراء أن تعرف الإمكانيات المالية التي تتمتع بها المؤسسة التي على ضوءها تتبنى سياستها الشرائية و هذا بمحاولة قدر الإمكان تخفيض تكاليف الشراء، و البحث عن مصدر التمويل المناسب و هذا يتطلب التعاون بين هذين الإدارتين لتحقيق الهدف العام للمؤسسة.

علاقة الشراء بإدارة المبيعات:

يوجد تعاون بين إدارة الشراء و المبيعات من خلال الصلة الموجودة بين الشراء و البيع فالشراء يحكم ارتباطه المباشر مع السوق و معرفة المنافسين يساعد المبيعات في طرق البيع و الترويج التي يتبعها المنافسون و على المبيعات أن تعلم الشراء بحالة الأسواق و اتجاهات أسعار المواد و نوعية و مواصفات المنتجات المطلوبة في السوق.

¹ Croxton, K. L, Garcia- Dastugue, S. J, Lambert, D. M., Rogers, D. S. 2001. **THE SUPPLY CHAIN MANAGEMENT PROCESSES**, The International Journal of Logistics Management, V. 12, No. 2, , 13-36.

المبحث الثاني : التسيير العقلاني لعملية الشراء:

1_2 :المطلب الأول : إجراءات عملية الشراء:

و نوردتها كما يلي: 1

الاعتراف بالحاجة:

إن جميع معلومات الشراء تبدأ بالاعتراف بالحاجة أي يجب توصيفه بدقة لكي تعرف جميع الجهات على الأصناف المراد شراؤها، وهذا يستدعي مراقبة و متابعة المخزونات بطريقة دائمة للتأكد من عدم وجود الأصناف المطلوبة في المخازن لتفادي التكرار في الشراء و يجب معرفة مسبقاً الطاقة المتاحة للتخزين لمعرفة الكمية التي يمكن استيعابها و معرفة آجال التسليم و شروطه...إلخ. و في بعض الأحيان تكون هناك حالة طلب مستعجلة وهذا راجع لنفاذ المخزونات لسوء تحديد مستوى المخزون الأمان أو خطأ في التقدير الاحتياجات.

بعد الإنتهاء من دراسة طلبات الشراء و تحديد الاحتياجات بالمواصفات المطلوبة تأتي مسؤولية اختيار مصدر الشراء المناسب الذي يمكن الحصول منه على الأصناف المرغوب فيها وهذا يتطلب بحث

اختيار مصادر الشراء:

واسع عن الموردين المحتمل التعامل معهم و جمع أكبر قدر ممكن من المعلومات المتعلقة بهم، تمهيداً لاختيار أفضلهم بعد القيام بتقسيمهم، فيقوم الشراء بإعداد قائمة للموردين المحتملين الذين يتوافر لديهم العنصر المطلوب شراؤه، إلى جانب بعض العناصر التي تهم المورد المختار مثل: المرونة اتجاه طلبات الزبائن، علاقته التجارية، قوته المالية، و استقراره و احترامه المطلق للعقود التجارية، شروط الدفع. عموماً فإن أحسن و أفضل مورد بالنسبة للمؤسسة هو الذي يوفر المادة المطلوبة بالتنوع المحددة و في الوقت المناسب و بسعر معقول و مقبول و يضع كل قدرته في البحث و التطوير لصالح المؤسسة.²

¹ مهملتي الوزناجي، مرجع سبق ذكره، ص 42.

² David J. Ketchen, Jr. , William Rebarick, G. Tomas M. Hult, David Meyer: **BEST VALUE SUPPLY CHAIN : A KEY COMPETITIVE WEAPON FORTHE 21st CENTURY**, Business Horizons, V 51, Issue 3, p.p.235-243.. p236.

إصدار أمر الشراء:

بعد القيام باختيار أفضل مصدر للشراء تأتي الخطوة الموالية و هي إصدار أمر الشراء الذي يعتبر أداة قانونية لها قيمتها لأنها عقد يرتبط المؤسسة و المورد، و يتضمن أمر الشراء المعلومات التالية: 1

- إسم و عنوان المؤسسة.
- رقم الطلبية.
- إسم و عنوان المورد.
- وصف كمي للأصناف و المواد المطلوبة.
- تاريخ الاستلام و شروط الدفع.

كل هذه المعلومات تعتبر مهمة لأنها تحدد الشروط العامة للشراء و يجب المحافظة عليها لكونها تتمثل مصدر للمعلومات الداخلية يمكن الرجوع إليها مستقبلا ووثيقة إثبات يمكن استعمالها في حالة وجود خلاف أو نزاع بين الطرفين متابعة أمر الشراء:²

لا تنتهي مهمة الشراء بإصدار أمر الشراء إلى المورد بل تمتد مسؤولية إلى متابعة طلبات الشراء السابقة إرسالها، لأنه من بين أهدافها هو التسليم في الوقت و المكان المناسبين، و لكي يتحقق ذلك فمن الضروري وضع إجراءات لمتابعة جميع طلبات الشراء المرسلة إلى الموردين. إن عملية المتابعة تتكون أساساً من التأكد من تنفيذ المورد لتعهدده بالتسليم في الوقت المناسب والمكان المناسبين،و بالتالي فهي تتضمن نوعان الاتصال المستمر و المنظم من اللحظة التي يتم فيها تنفيذ طلبات الشراء، و تظهر أهمية المتابعة في حالة حدوث بعض الظروف الطارئة التي تستدعي تنفيذ الطلبية، أي الحصول مبكراً بسرعة على تسليم المواد. الاستلام و الفحص:³

¹ مصطفى نجيب شوايش سليمان خالد عبيدات ، نفس المرجع السابق، ص 62.

² حمد الغدير ، تكنولوجيا إدارة الشراء والتخزين ، دار زيراف للنشر والتوزيع ، عماف ، الأردن 2009 ص 04.1 ، 2 U.C. Mathur , BUSINESS TO BUSINESS MARKETING, NEW AGE INTERNATIONAL, New Delhi, 2008

³ لزموذشحات ، قانون الخصوصية في الجزائر ، أطروحة دكتوراه ، جامعة منتوري ، قسنطينة 2007. ص 12

على المورد أن يقوم بتسليم الأصناف المتفق عليها في أمر الشراء، وفقاً لشروط المتفق عليها، مع مراعاة المواصفات و الآجال المحددة، حيث يقوم الشراء بإشراف على استلام الأصناف و إيداعها في مخازن المؤسسة و يعتبر نشاط الاستلام عمل كتابي بطبيعته و يتمثل في إعداد تقرير يصف أنواع وكميات المواد التي تتضمنها الشحنة المستلمة و بعدها تجري عمليتين ضروريتين.¹ مراقبة الكمية:

و هي مجموعة العمليات التي بواسطتها تبين طبيعة و كمية المواد، و حالتها و تاريخ استلامها و مطابقتها مع المواصفات المحددة و هذا بإجراء عملية العدّ لمختلف المواد للتأكد من الكمية المستعملة قد استكملت العدد.

مراقبة النوعية:

و هدفها هو مراقبة مطابقة الأصناف و المواد المستلمة مع عقد الشراء و من ثم مراقبة النوعية و هذا بإجراء اختبار على عينة معينة حسب خصائص محددة مسبقاً. فإذا كانت رقابة النوعية إيجابية يعد تقرير يصف أنواع و كميات المواد التي تضمنتها الرقابة و إعلام الجهات المعنية بسلامة و مطابقة المواد للمواصفات المحددة، أما في حالة وجود رقابة سلبية للمواد توجد حالتين:

- استرجاع المشتريات الفاسدة إلى المورد.
- إجراء عقوبات جزائية ضد المورد مع الاحتفاظ بالمواد الفاسدة و بشكل عام، توضع في متناول المصالح المعنية تقارير مراقبة النوعية الموجودة في وثيقة الإستلام.

مراجعة الفواتير و الاحتفاظ بالسجلات:

يتولى الشراء عملية مراجعة الفواتير، على أساس الاستلام الفواتير هو الدليل على أن المورد قد قام فعلاً لشحن المواد المتفق عليها، و هذه الخطوة تعتبر ضرورية لعملية المتابعة و لكون الاستلام و مراجعة الفواتير يمثل جزء من مسؤولية من قام بالشراء.

و في حالة وقوع أخطاء فإنه من واجب الشراء الاتصال بالمورد لغرض تصحيح الخطأ و إجراء التعديلات اللازمة، و هذا من أجل القيام بتسجيل كل العمليات اللازمة و مراقبة الإجراءات الداخلية

¹ Farahani Reza Zanjirani, Asgari Nasrin, Davarzani Hoda, 2009. **SUPPLY CHAIN AND LOGISTICS IN NATIONAL, INTERNATIONAL AND GOVERNMENTAL ENVIRONMENTS**, Springer Dordrecht Heidelberg London New York.

بالمؤسسة. و في الأخير يتم الاحتفاظ بالسجلات لجميع إجراءات الشراء، و السبب في ذلك أن الجزء الأكبر من صفقات الشراء في المؤسسة الإنتاجية يمثل طلبات متكررة، و من ثم تقوية ملف الموردين في عمليات شراء جديدة، و من ناحية أخرى فإن طلبات الشراء هي في الواقع مستندات و من ثم ينبغي الاحتفاظ بها إلى أن تنتهي الآثار القانونية المترتبة عليها.

2_2:المطلب الثاني : سياسات الشراء

يتوقف القرار بشأن الكميات الواجب شرائها من المواد على عاملين رئيسيين هما: أسعار الشراء و التواريخ التي يجب أن تتم فيها، فإذا تنبأت الإدارة بأن الأسعار سترتفع في المستقبل القريب فإنها تعتمد إلى شرائها بكميات كبيرة و تخزينها حتى تغطي حاجتها منها لفترات طويلة، و إذا تنبأت بأن الأسعار ستهبط فإنها لا تشتريها إلا بما يكفي حاجتها في المدى القريب، و يمكن سياسات الشراء إلى خمس أنواع التالية:¹

أ- **الشراء المؤقت:** ويقصد بها شراء المواد بكميات تكفي حاجة العملية التصنيعية في المدى القصير، أما بالنسبة للمواد التي لا تحتاج إليها المصانع في الوقت الحاضر، فيؤجل شراؤها إلى المستقبل، و تستخدم هذه السياسة الظروف الآتية:

- 1- أسعار المواد أعلى من المتوسط أو من الأسعار المتوقعة.²
 - 2- أسعار المواد في هبوط مستمر.
 - 3- عدم ثبات الأسعار و تذبذبها بعنف من يوم لآخر.
 - 4- عدم ثبات الكمية التي تتطلبها العملية التصنيعية من المادة المعينة.
- و الواقع أن الهدف الرئيسي من استخدام هذه السياسة هو تخفيض كمية المخزون إلى أدنى حد ممكن حتى لا تتعرض الشركة إلى الخسائر نتيجة لهبوط الأسعار، ولاشك أن هناك بعض المخاطر من تطبيق هذه السياسة فإذا ارتفعت الأسعار بدل هبوطها فإن تكاليف الإنتاج سترتفع

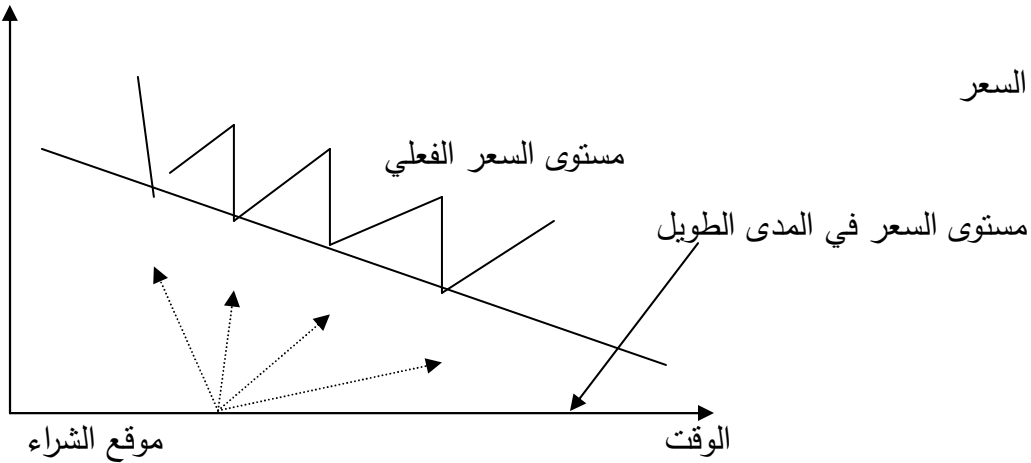
¹ David J. Ketchen, Jr. , William Rebarick, G. Tomas M. Hult, David Meyer: **BEST VALUE SUPPLY CHAIN : A KEY COMPETITIVE WEAPON FOR THE 21st CENTURY**, Business Horizons, V 51, Issue 3, p.p.235-243.. p236.

² Michael H. Hugos. 2006. **ESSENTIALS OF SUPPLY CHAIN MANAGEMENT**, United States of America, John Wiley & Sons, Inc, second edition, p05.

عن تكاليف الإنتاج بالشركات المنافسة، مما يدفع الشركة المعينة إلى البيع بأسعار مرتفعة فتفقد أسواقها أو البيع بأسعار التي يبيع بها المنافسون فتفقد جزءاً من أرباحها.¹

ب- **الشراء بمتوسط سعر الهبوط:** و يقصد بهذه السياسة شراء جزء من الكمية اللازمة من المواد للعملية التصنيعية كلما حدث إنخفاض شديد في الأسعار، وذلك إذا كان الاتجاه العام للأسعار في هبوط مستمر و الواقع أنه نادراً ما ترتفع أو تنخفض أسعار المواد فجأة بل عادة تأخذ اتجاهها ثابتاً سواء نحو الارتفاع أو نحو الهبوط ، و عملياً لا يأخذ هذا الارتفاع أو الانخفاض شكل خط مستقيم، بل يأخذ شكل من المنشار، و تساعد هذه السياسة الإدارة على تركيز مشترياته في الفترة التي تهبط فيها الأسعار إلى أدنى حدّ و بذلك تستطيع أن تحقق أفضل مستوى للأسعار في المدى الطويل و لمزيد من التوضيح نقدم الشكل البياني التالي

الشكل رقم 2: تمثيل بياني يمثل الشراء بمتوسط سعر الهبوط



ج- **الشراء مقدماً:** و يقصد بهذه السياسة شراء الكميات اللازمة من المواد لتغطية حاجتها خلال فترات طويلة في المستقبل، و طبيعي يتوقف الأمر على درجة دقة في التنبؤ بالأنواع والكميات المطلوبة، و تستخدم هذه السياسة إذا كانت أسعار المواد ثابتة إلى حدّ ما و بذلك يمكن الحصول على أرخص الأسعار لشرائها بكميات كبيرة، هذا بالرغم من عدم الحاجة إليها في المدى القريب، كما تستخدم إذا توقعت الإدارة ارتفاعاً في أسعار المواد.²

د- **الشراء لإعادة البيع:** يقصد بهذه السياسة شراء المواد الأولية بكميات أكبر من الحاجة الفعلية لتحقيق أكبر مقدار ممكن من الأرباح، فالهدف من هذه السياسة ليس فقط شراء المواد بقصد

¹ غنيم احمد محمد، محمد أحمد غنيم: إدارة اللوجستيات، المنصورة، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى 2010، ص83.

² صلاح الدين محمد عبد الباقي واخرون: إدارة المشتريات والمخازن من الناحية العلمية: منشورات الدار الجامعية ص 105

استخدامها في العملية التصنيعية، بل أيضا بقصد إعادة بيعها حين ترتفع أسعارها وبذلك تستطيع الإدارة تحقيق أرباح من عملية تصنيع جزء منها و من عملية إعادة بيع الجزء الباقي، و لعل أهم ضرر ينجم عن هذه السياسة ما يتعرض له المشتري من خسائر إذا لم تتغير الأسعار أو هبطت هبوطاً كبيراً. لهذا السبب تحتفظ الإدارة العليا لنفسها بحق اتخاذ قرار بشأن استخدام هذه السياسة.¹

و تتفق هذه السياسة مع ثلاث سياسات السابقة في أن استخدام كل منها يتوقف على حركة الأسعار في المستقبل، و لكنها تختلف عنهم من ناحية الغرض، فتهدف هذه السياسة إلى تحقيق الأرباح إذا كان هناك توقع بارتفاع الأسعار، و في حين تهدف السياسات الأخرى إلى منع حدوث خسائر بسبب ارتفاع الأسعار، لذلك تعتبر سياسات دفاعية ، و تستخدم كثير من الشركات الصناعية هذه السياسة من وقت لآخر خوفاً من أن تفاجأ بأزمة في مادة معينة، نتيجة لإضراب العمال لدى المورد، أو نتيجة لأزمة في المواد التي تستخدم في عملية تصنيعها، مما تؤدي إلى توقف خطوط الإنتاج فيها، و لكن إذا لم يحدث شيء من ذلك فإنها تتكلف كثيراً نتيجة لتخزين كميات كبيرة لفترات طويلة.²

هـ- الشراء التبادلي: يقصد بهذه السياسة الاتفاق بين الشركة المعنية و المورد على تبادل منتجاتهما، بمعنى أن تشتري الشركة حاجتها من المواد من المورد، و يشتري المورد حاجته من المنتجات من الشركة و هي سياسة معروفة بين الشركات التي تعمل في صناعة المواد الكيماوية، فتهدف الشركات من استخدام هذه السياسة إلى إجراء استقرار في عملياتها الصناعية و البيعية سواء كانت مشتريّة أو بائعة.³

و يعاب على هذه السياسة أن المشتري لن يكون له حرية اختيار المورد الذي يعطيه أفضل شروط البيع، لذلك يجب دراسة المزايا التي يمكن تحقيقها من هذا الاتفاق و المساوئ التي قد تتجم عنه، وبناءً على هذه الدراسة تقرر الإدارة ما إذا كان من الأفضل لها تطبيق أو عدم تطبيق هذه السياسة.⁴

¹ مصطفى زهير: إدارة المشتريات والمخازن من الناحية العلمية: منشورات دار النهضة العربية ص 249_250

² Cooper, Martha C., Douglas M. Lambert and Janus D. Pagh. 1997. **SUPPLY CHAIN MANAGEMENT: MORE THAN A NEW NAME FOR LOGISTICS**, The International Journal of Logistics Management, V. 8, No. 1, pp. 1-14, p10.

³ إدارة الشراء و التخزين مدخل حديث، تأليف د. مهدي حسن زويلف أستاذ إدارة الأعمال المشارك عضو جمعية الإداريين البريطانية، جامعة فيلادلفيا، الأردن

⁴ إدارة المواد الشراء والتخزين سليمان خالد عبيدات ومصطفى نجيب شاوش

خلاصة الفصل

مما سبق ذكره استنتجنا إن الشراء هو مجموعة من الإجراءات التي تسمح بوضع تحت تصرف المؤسسة كل المواد اللازمة لاستمرار عملياتها الإنتاجية وذلك في الوقت المناسب والكمية المناسبة بأقل تكلفة ممكنة ويصنف التمويل حسب طبيعة ونشاط المؤسسة إلى نوعين ..تمويل صناعي وتمويل تجاري ..وتكمن أهميته في كونه يحسن الوضعية المالية والاقتصادية للمؤسسة ويرفع من إنتاجية العمل...الخ

كما يهدف إلى تحقيق مجموعة من الأهداف كالبحث عن أنواع والبدائل الجديدة من المواد وغيرها ومحاولة تخفيض رأس المال المستثمر في المخزون .

تعتبر وظيفة التمويل من الوظائف الأساسية في المؤسسة التي لها علاقة مباشرة مع العملية الإنتاجية نظرا لما تقوم به من تنفيذ اللازم للبرنامج الإنتاجي وهذا ما يجعلها تحتال مكانة بارزة وهامة بالنسبة لنشاط المؤسسة عموما وإدارة الإنتاج والتسويق خصوصا

إنه هي تمثل عصب الحياة الاقتصادية التي تعتمد على مجموعة من الإجراءات والتقنيات والأساليب المتطورة والتخطيط المحكم ووضع السياسات العلمية للبرامج اللازمة للتنفيذ والتنظيم ثم متابعة ومراقبة هذه الوظيفة ضمانا لاستمرارية تدفق الموارد والسلع الواردة للمؤسسة إي تأمين وتدبير ومستلزمات الإنتاج ...المؤسسة ..وذلك بغرض تحقيق الهدف النهائي للمشروع الإنتاجي فان جميع الباحثين الاقتصاديين اتفقوا على إن التمويل لم يضحى بمفهوم واحد وحضي بعدة مفاهيم .

الفصل الثاني:

دور وأهداف وظيفة الشراء

مقدمة :

الفصل الثاني :دور و أهداف وظيفة الشراء

المبحث الأول : الشراء بالجودة المناسبة

المطلب الاول :مسؤولية تحديد الجودة ودور وظيفة الشراء

المطلب الثاني : طرق توظيف الجودة و أهميتها.

المبحث الثاني : الشراء بأنسب الأسعار.

المطلب الأول : سياسة السعر

المبحث الثاني : الشراء بأنسب الأسعار.

المطلب الأول : سياسة السعر .

المطلب الثاني: العوامل المؤثرة في السعر.

المبحث الثالث : الشراء بالكمية المناسبة.

المطلب الأول: الكمية والعوامل المحددة لها .

المطلب الثاني : الشراء في الوقت المناسب.

المطلب الثالث : سياسة الشراء بالكميات الدنيا والشراء المتقدم .

خلاصة الفصل

الفصل الثاني :دور و أهداف وظيفة الشراء

مقدمة:

توطئة:

فهذا النظام هو الأكثر عرضة للإختلالات ، لأنه يتضمن تناقضات داخلية كثيرة ، فهذه الأهداف يتم تسطيرها من طرف المسيرين ، و هؤلاء ، عادة ما يسعون إلى تحقيق عدة أهداف مرة واحدة ، ثم إنّ أهداف الوظيفة الواحدة قد تتعارض مع الأهداف والغايات الخاصة بالنظام الأشمل الذي يمثل المؤسسة.

وعليه فالإدارة الرشيدة هي التي تدرك ضرورة تبني اختيارات و البحث عن وسطية يتم تحقيقها عن طريق ترتيب هرمي للأهداف.

فمن خلال شروط تحقيق هذه الأهداف الجوهرية يمكن تقييم وظيفة الشراء و الحكم على فعاليتها و مستوى أدائها.

2_1: المبحث الأول : الشراء بالجودة المناسبة

2_1_1: المطلب الأول :مسؤولية تحديد الجودة ودور وظيفة الشراء

إن التعبير عن الحاجة لا يكون له معنى إذا لم يتم تحديد الصنف المطلوب و جودته ، وهذا ما يمكن مسئّل الشراء من طلب الأصناف من الموردين ثم استلامها على ضوء هذه الجودة المحددة في أمر الشراء(الطلبية).

والعناصر المحددة للجودة هي الخصائص المادية و الكيميائية و المقاييس المعيّنة التي تعبّر عن المتانة و الصلابة و غيرها لضمان النتائج المطلوبة و ضمان جودة السلعة التامة الصنع ، كما تسمح بتقادي التبذير في المواد ، أو اللجوء إلى إعادة تصميم التجهيز الآلي لكي يتفق مع المواد الجديدة ذات الخصائص الجديدة.

والجودة من وجهة النظر الخاصة بالمشتري هي القيمة الإستعمالية أو بتعبير آخر الجودة المناسبة¹ للحاجة أو للعملية، و قد تكون الجودة الأعلى أو المتوسطة أو المنخفضة طبقا لظروف استخداماتها.

فالشراء الجيد لا يعني دوما شراء المواد بجودة أحسن من الجودة التي يفرضها الاستخدام الحالي، إذ لا يمكن فصل الجودة عن أغراض استخداماتها، لهذا يستحسن استعمال مصطلح الجودة المناسبة.

إن تحديد الجودة المناسبة يكون بتحديد مواصفات يجب توفرها في الأصناف المشتريات ، لكن أمام تعدد هذه المواصفات في السلعة الواحدة ، يجب التوفيق بين هذه المواصفات و ترتيبها حسب الأولوية ، إذ يمكن للمستعمل الطالب للسلعة أن يهتم بالدرجة الأولى بمواصفات الصلابة ثم سهولة التركيب أو الإصلاح أو الصيانة و في حالات أخرى يهتم بمسألة الكفاية في التشغيل ثم عمر الأصل.²

2_1_2: المطلب الثاني : طرق توظيف الجودة و أهميتها

تعتبر طرق توصيف الجودة من البديهيات التي يجب على العاملين في إدارة الشراء الإلمام بها و إيلائها العناية الكاملة و الدراسة الوافية ، حتى يدخل المشتري سوق المنبع وهو محصّن بالمعلومات الكفيلة بأن تزيد من قوته التفاوضية ، و يمكن اختصار هذه الطرق في ما يلي:

¹ Farahani Reza Zanjirani, Asgari Nasrin, Davarzani Hoda, 2009. **SUPPLY CHAIN AND LOGISTICS IN NATIONAL, INTERNATIONAL AND GOVERNMENTAL ENVIRONMENTS**, Springer Dordrecht Heidelberg London New York

² مذكرة التخرج لنيل شهادة الماستر بعنوان الشراء في الوقت المناسب للطالب عبد العزيز علي عيسى جامعة السابع من أكتوبر كلية الاقتصاد-مصراته

✓ الموصفات التجارية للمشتريات

✓ الموصفات التصميمية

✓ موصفات الأداء.

1. الموصفات التجارية للمشتريات:

هذه الموصفات تحددها الحكومة و الهيئات الرسمية و هي موصفات قياسية تضع أو تحدد معايير نوعية المواد الإنتاجية المستعملة في إنتاج السلع ، و نوعية اليد العاملة في الإنتاج ، و القياسات الأساسية المهمة ، و التركيب الكيميائي ، و درجات الارتباب المسموح بها (Toléranc).

والموصفات التجارية هي التي تحدد المواد الإنتاجية الأولية و الكيميائية و لها تطبيقات واسعة على مختلف أنواع السلع ، بحيث يتأكد الصانع عند إنتاجه لهذه السلع من الإيفاء بمتطلبات الطلب الاستهلاكي على السلع النهائية بسبب تطبيقه للموصفات التجارية المحددة. و هذه الثقة تسمح له بالإنتاج بكمية كبيرة مما يعطيه فعالية مرتفعة و تكاليف منخفضة في الإنتاج. و نجد في الموصفات التجارية للمشتريات التوصيف بالعلامات التجارية و التي تقوم على الاعتماد على سمعة المنتج أو شهرة البائع و هناك ظروف تستدعي الاعتماد على العلامات التجارية لتوصيف الجودة المطلوبة¹ و هي:

إذا كانت العمليات الصناعية تتميز بالسرية أو إذا كانت المنتجات تحميها براءة اختراع.

عندما تصعب عملية تحديد الموصفات بدقة لصعوبة العمليات الصناعية و تعقدها بحيث يحتاج تحديد تلك الموصفات إلى كفايات و مهارات خاصة.

عندما تكون الكمية المشتراة صغيرة ، بحيث أن التوصيف الكامل لكل طلبية أو أمر شراء يعني زيادة في النفقات.²

عندما يتعذر لسبب أو لآخر القيام بالفحص الكامل عند تسليم المواد.

وبالرغم من توفر الظروف الموضوعية لاعتماد هذه الطريقة ، إلا أنه كثيرا ما توجه اعتراضات عليها .

كما تحد هذه الطريقة من فرص الاختيار أو فرصة التعامل مع أكثر من مورد، و هذا يعني تقييد المشتري و عدم تمكنه من الحصول على أسعار أقل أو الاستفادة من المنافسة بين الموردين أو المنتجين التي كثيرا ما كانت المحفز القوي لتحسين المنتجات و تطويرها عن طريق الاختراعات.³

¹ Zhao xiaofeng & tang qi. 2009. **ANALYSIS OF CHINESE LOGISTICS COST REDUCTION**, international journal of business and management, vol.4, No. 4 april, pp. 188-191

² David J. Ketchen, Jr. , William Rebarick, G. Tomas M. Hult, David Meyer: **BEST VALUE SUPPLY CHAIN : A KEY COMPETITIVE WEAPON FORTHE 21st CENTURY**, Business Horizons, V 51, Issue 3, p.p.235-243.. p236.

³Voortman C. 2004. **GLOBAL LOGISTICS MANAGEMENT**, Juta Academic, Cape Town.

ومن مميزات هذه الطريقة ، التوفر الدائم في السوق للسلع المطلوبة ، كما أنها تختصر من إجراءات الاستلام و فحص السلع الواردة ، و تسهل عملية إنجاز الصفقات و إتمام أوامر الشراء. ونظرا لوجود عدة علامات تجارية في السوق ، فإن مسؤولية اختيار العلامة التجارية المناسبة تقع على إدارة الشراء .

كما يمكن لإدارة المشتريات أن تطلب مسبقا من إدارة الإنتاج أو التسويق اقتراح عدد من العلامات التي يمكن شراؤها و ذلك على ضوء إمكانيات و ظروف السوق، وهذا لربح الوقت و تفادي اللجوء إلى طلب الموافقة في كل مرة.¹

2.المواصفات التصميمية للمشتريات:

تعتبر هذه الطريقة من أحسن الطرق المستعملة، و هي السائدة في أغلب المؤسسات الصناعية ، و من مزايا هذه الطريقة:

المواصفات الكاملة الدقيقة و المفصلة دليل على دراسة هذه المواد و قدرتها على سد الحاجات و مقابلة استخدامات معينة.²

تعتبر هذه المواصفات مستويات لقياس المواد و فحصها عند ورودها و بالتالي ربح الوقت و الجهد مع ضمان التسليم وفقا للمواصفات.

تمكن المشتري من تقديم طلباته إلى أكثر من مؤرد مع ضمان أن كل المواد المشتريات تتمتع بمستويات معينة هي نفسها المواصفات المحددة في أوامر الشراء.

تضمن هذه الطريقة قيام منافسة بين الموردين على نفس الأساس ، و هذا ما يسمح بعد ذلك بالاختيار بين الموردين دون الشك في أن هذا العطاء كان أغلى من ذلك نظرا للاختلاف في الجودة.³

تحديد المواصفات و طريقة الأداء المطلوبة يجعل المسؤولية كاملة على عاتق المؤرد عندما تخفق هذه المواد المشتريات في إعطاء النتائج المرجوة.

أما نقائص هذه الطريقة فيمكن تلخيصها في الآتي:

الكثير من الأصناف يصعب تحديد مواصفاتها تحديدا دقيقا ، خاصة بالنسبة للمؤسسات الصناعية الكبرى التي تنتج تشكيلات كبيرة من المنتجات و تستعمل عدد كبير من المواد و الأجزاء التي تختلف باختلاف التشكيلات التي تدخل في إنتاجها ، الشيء الذي يتطلب مجهودا ضخما و تنظيميا محكما لكل

¹ غنيم احمد محمد، محمد أحمد غنيم: إدارة اللوجستيات، المنصورة، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى 2010، ص83.

² <https://www.ust.edu/usty/images/open/library//mang/77/77.doc>

³ صلاح الدين محمد عبد الباقي وآخرون: إدارة المشتريات والمخازن من الناحية العلمية: منشورات الدار الجامعية

الوظائف بالاعتماد على الإعلام الآلي مع تطوير البرامج الإعلامية التي تسمح بالتحكم في الكم الهائل من المعلومات الخاصة بالمدخلات.¹

رغم تحقيق بعض الوفورات (في الأجل البعيد) من استخدام هذه الطريقة ، إلا أنها تتسبب في نفقات إضافية خاصة إذا كانت المواد المشتريات لا تطلب بكميات كبيرة. كما أن هذه الطريقة تتطلب نفقات إضافية لضرورة فحص و اختبار المواد للتأكد من احترام المواصفات من طرف المورد.

تنشأ عند الإهمال في التحديد الدقيق للمواصفات المطلوبة الكثير من المشاكل التي توقع إدارة المشتريات في الكثير من الأزمت (رفض المورد قبول المواد المرجعة ، عدم قبوله تحمل نفقات نقلها ، إمكانية توقف الإنتاج ، جودة السلع المنتجة غير مطابقة).²

3. مواصفات الأداء:

هذه المواصفات تتجنب سلبات المواصفات التصميمية بتحديد الأداء المطلوب للمشتريات من المواد الإنتاجية بالتفصيل فقط دون تحديد أسلوب تحقيق هذا الأداء. و بهذا يكون الموردون أحراراً في اختيار المواد التي يستعملونها في إنتاج المشتريات و المواد الإنتاجية و في عملية تصنيع هذه المشتريات. و إعطاء هذه الحرية للموردين يؤدي إلى انخفاض في التكاليف لأننا نسمح لهم باستعمال خبراتهم في إنتاج المشتريات أو المواد الإنتاجية المشتريات.

فالأهم بالنسبة للمشتري هو أن تكون السلعة قادرة على مقابلة استخدامات معينة ، و عن طريق اختبارات الأداء يستطيع المشتري أن يطمئن على جودتها³

2_2 : المبحث الثاني : الشراء بأنسب الأسعار

2_2_1 : المطلب الأول : سياسة السعر :

تقوم سياسة السعر السليمة على عنصرين :

الأول: السعر عامل مهم في تنفيذ عملية الشراء ، فالهدف دائماً هو الوصول إلى أكبر منفعة للمؤسسة التي تصرف الأموال من رصيدها . و بالتالي قبل كل شراء يجب تحليل و دراسة الأسعار المقدمة ثم

¹ Themido I, Arantes A, Fernandes C, Guedes AP. 2000. **LOGISTIC COSTS CASE STUDY AND ABC APPROACH**, J Oper Res Soc 51(10), 1148–1157.

² Michael H. Hugos. 2006. **ESSENTIALS OF SUPPLY CHAIN MANAGEMENT**, United States of America, John Wiley & Sons, Inc, second edition, p05.

³ إدارة المواد الشراء والتخزين | سليمان خالد عبيدات ومصطفى نجيب شاوش ص 45_46_47

البحث عن العروض الأخرى و التي تتميز بمزايا أخرى غير السعر المنخفض على أساس أن السعر وحده لا يعتبر محددا لقرار الشراء.

الثاني: السعر هو من القوى الهامة المؤثرة في الوصول إلى قرار الشراء النهائي ، و لأن الأسعار دائمة التقلب و التغيير ، فيجب أن تعطى الأهمية الخاصة إلى المسائل التي تتعلق بموضوع تحديد السعر.¹ والحصول على أحسن الأسعار للمواد ليس غاية في حد ذاته و لكنه وسيلة لها علاقة وطيدة بالعوامل الأخرى التي تسمح بالأداء الفعّال للعمليات و الذي يسمح بالحصول على الكثير من الوفورات.

فالحصول على أقل تكلفة للمواد المشتراة هو هدف وظيفة الشراء ، و السعر الذي يظهر في فاتورة الشراء يمثل جزءا من التكلفة فقط. فبعد المسافة ينجر عنه تكاليف إضافية مرتبطة بالنقل و الشحن ، والخصوم على الأسعار المحققة من جزاء الطلبات الكبيرة الحجم قد تتلاشى مع التكاليف الإضافية التي قد تتجم عن التخزين من وقت استلام السلعة حتى وقت طلبها في الأقسام المختلفة و عليه فإن السعر يأتي عقب تحديد درجة الجودة المطلوبة و كذلك المواصفات التي ذكرت في أمر الشراء.²

إن الحفاظ على مركز تنافسي قوي أمام المؤسسات الأخرى ، يرتبط بمدى قدرة المؤسسة على تخفيض النفقات الكلية ، و نفقة المواد المشتراة تمثل نسبة كبيرة منها، و منه يمكن تقدير مسؤولية وظيفة الشراء في الوصول إلى هذا المركز التنافسي. لذلك يجب على مسؤول الشراء أن يدفع ما يدفعه الآخرون أو أقل للحصول على نفس السلعة ، والسعر الذي يدفع في الشراء هو سعر السوق المتعارف عليه ، لذلك على مسؤول الشراء أن يكون ملما بكل الظروف المحيطة حتى يحصل على سعر السوق أو أقل منه .³

2_2_2 : المطلب الثاني: العوامل المؤثرة في السعر:

يمكن التطرق إلى 06 عوامل مؤثرة : الجودة- الكمية- الخدمة- المنافسة- تكلفة الإنتاج- أنواع المشتريات.

الجودة: ان تحديد المواصفات يعتبر الشرط الأول لتحديد السعر ، فطلب جودة عالية يتطلب ارتفاع في الأسعار، كما أن التحديد الناقص للمواصفات يسبب مشاكل في التفاوض و المساومة على السعر.

¹ David J. Ketchen, Jr. , William Rebarick, G. Tomas M. Hult, David Meyer: **BEST VALUE SUPPLY CHAIN : A KEY COMPETITIVE WEAPON FORTHE 21st CENTURY**, Business Horizons, V 51, Issue 3, p.p.235-243.. p236.

² مصطفى زهير، إدارة المشتريات والمخازن، منشورات دار النهضة العربية، بيروت.

³ صلاح الدين محمد عبد الباقي وآخرون ، إدارة المشتريات والمخازن من الناحية العلمية والعملية، منشورات الدار الجامعية، الإسكندرية.

الخدمة: من بين مظاهرها ، التسليم في المواعيد ، تقديم المساعدات الفنية عند الضرورة .و في كثير من الأحيان يستدعي الأمر التوضيح بالسعر من أجل خدمات أحسن ، لأن عدم تسليم السلعة وفق جداول الإنتاج قد يؤدي إلى توقف خط الإنتاج و بالتالي ارتفاع النفقات أكثر بكثير من الوفورات التي أمكن الحصول عليها من انخفاض السعر.¹

سعر المنافسة: يجب مقارنة الأسعار التي يدفعها المنافسون للوصول إلى أنسب الأسعار ، وعليه يجب دراسة أسباب اختلاف الأسعار ، كالجودة ، الخدمة ، الكمية ، النقل و الشحن ، و عدم القدرة على تقدير هذه العوامل يؤدي إلى الشراء بأسعار تفوق الأسعار التي يدفعها المنافسون. ولإجراء هذه المقارنة ، يجب الاعتماد على المعلومات الكافية والتي قد يحصل عليها عن طريق نظام المعلومات.²

تكلفة البائع: إن تكلفة البائع هي الحد الأدنى الذي يمكن أن يدفعه المشتري ، لهذا فمن متطلبات الوظيفة تقدير نفقات البائع ، و بالرغم من أن ذلك ليس في متناول المشتري نظرا للجوء البائعين إلى عدم القبول بذكر بنود النفقات الخاصة بمنتجاتهم ، إلا أن الدراسة الجدية لكل العروض قد تعطي فكرة و قد تسمح حتى باكتشاف الموردين الذين يعرضون أسعارا غير حقيقية ، ثم لا يستطيعون بعد ذلك الوفاء بالتزاماتهم.

الكميات: عموما تحقق المشتريات الكبيرة الحجم الكثير من الوفورات ، لكن هناك الكثير من الاعتبارات التي يجب دراستها قبل الحصول على تخفيضات السعر عن الكميات الكبيرة الحجم، منها تكلفة الاحتفاظ بهذه الكمية و مخاطرها (التقادم ، التلف...).

أنواع المشتريات: إن مستويات الأسعار تتغير حسب طبيعة السلع و المواد المشتريات. و يمكن تقسيم هذه الأصناف إلى أربعة وهي:³

أ- المواد الأساسية للعمليات الإنتاجية في المؤسسة:

ما يهم عند شراء المواد و المنتجات الأساسية وفرتها في الأسواق ، ثم في المخازن الخاصة بالمؤسسة ثم اتجاهات الأسعار في المستقبل ، و هذا ما يسمح بتشكيل المشتريات بالكمية التي تنفق مع اتجاهات هذه الأسعار ، فيمكن تأجيل الشراء إذا كان هناك اتجاهها تنازليا للأسعار ، و بالتالي فإن عنصر الزمن هنا يصبح ذو أهمية لتحديد السعر المناسب.

ب- المنتجات النمطية:

¹ Croxton, K. L, Garcia- Dastugue, S. J, Lambert, D. M., Rogers, D. S. 2001. **THE SUPPLY CHAIN MANAGEMENT PROCESSES**, The International Journal of Logistics Management, V. 12, No. 2, , 13-36.

² إدارة المشتريات و المخازن ،د.محمد سعيد عبد الفتاح، المكتب العربي الحديث ،الإسكندرية

³ مصطفى زهير: إدارة المشتريات والمخازن من الناحية العلمية: منشورات دار النهضة العربية

هذه السلع تكون أسعارها مستقرة و يمكن التعرف عليها من الكاتالوجات التي يعدها الموردون المنتجون مع تحديد نسب الخصم ، و هذا ما لا يستدعي المقارنة بينها، و يكفي حينها مراجعة السجلات و الملفات الخاصة بالموردين السابقين حتى يمكن اختيار المورد و إرسال طلب الشراء دون استقصاء أو مفاوضات.¹

ت-المنتجات ذات القيمة البسيطة:

نظرا لكون قيمة هذه المشتريات بسيطة وغير متكررة الشراء فإن الفروق التي يحصل عليها المشتري لا توازي المجهود أو الوقت الذي يبذله لدراسة و تحليل الأسعار.²

ث-المنتجات الخاصة :

وهي الأصناف الخاصة مثل التجهيزات الآلية و التي تشتري بعد إجراءات معينة، والتي لا يتكرر شراؤها و قلّ ما توجد قوائم للأسعار منشورة عنها ، و تتم عادة عن طريق المناقصات و من المفروض أن المناقصة ترسو دائما على أقل الأسعار.

2_3 : المبحث الثالث : الشراء بالكمية المناسبة

2_3_1 : المطلب الأول: الكمية والعوامل المحددة لها :

أ- الكمية :

إن نجاح وظيفة الشراء يتوقف على نجاحها في تحديد الكمية المناسبة للطلب ، و قد يتطلب الأمر اعتماد سياسة معينة ، و الاعتبارات التي يجب الاعتماد عليها عند اختيار هذه السياسة هي: مخطط الإنتاج : من خلال مخطط الإنتاج يمكن التحديد المسبق للاحتياجات الكمية و معدل الاستهلاك أو السحب من المخازن ، و نجاح الوظيفة هنا يقاس بمدى تلبيتها للحاجيات دون تجميد مبالغ كبيرة كسلع في المخازن.

الطلب عند الحاجة : هذه الطريقة تستعمل عندما تكون السلع جاهزة في السوق بالشكل الذي لا يؤخر استمرار العمليات الصناعية.³

المشتريات الخاصة: و يتعلق الأمر ببعض الأصناف من السلع التي لا يتكرر شراؤها مثل التجهيزات، بعض الأجزاء و المواد التي لا تدخل في المخازن و بعض الإمدادات الضرورية لمشروع خاص.¹

¹ www.al-edu.com/wp-content/uploads/2013/12/77.pdf

² إدارة الشراء و التخزين مدخل حديث، تأليف د.مهدي حسن زويلف أستاذ إدارة الأعمال المشارك عضو جمعية الإداريين البريطانية، جامعة فيلادلفيا، الأردن

³ صلاح الدين محمد عبد الباقي وآخرون :إدارة المشتريات والمخازن من الناحية العلمية :منشورات الدار الجامعية ص 105

ب-العوامل المحددة للكمية:

تقوم على عوامل نلخصها على مايلي :

* الإنتاج حسب الطلبات الخاصة:

عندما تتلقى إدارة المبيعات طلبيات محددة فإنها تخطر إدارة الإنتاج أو إدارة المشتريات بهذه الطلبية و تحصل إدارة المشتريات من إدارة الإنتاج أو من إدارة تصميم السلع على قائمة المواد المطلوبة التي تغطي هذه الطلبية ، و بعد مراجعة المخزون و الكميات المتوفرة في المخازن و الورشات الصناعية ، تتمكن إدارة المشتريات من احتساب الكميات الواجب شراؤها.²

* الإنتاج المستمر:

يمتاز هذا النوع من الإنتاج بأنه نمطي ، و يتم إنتاجه قبل الحصول على الطلبات الفعلية، و تعد قائمة المواد و الأجزاء المطلوبة بعد تصميم السلعة ، و تستطيع إدارة الشراء أن تراقب الكميات المطلوبة حسب برامج الإنتاج.

* شراء قطع الغيار:

تحتاج جميع المؤسسات الصناعية إلى قطع الغيار و الصيانة ، و ذلك بشكل منتظم ، و البعض منها لا يمكن شراؤه بكميات كبيرة بسبب صعوبة التخزين (أحجام ضخمة) و بالتالي يجب شراء هذه المواد بأقل الكميات الممكنة.

* الوقت الضروري لتسليم السلعة:

و هو الوقت منذ إرسال طلب سلعة حتى يتم استلام السلعة لدى المشتري.و هناك بعض السلع التي تحتاج بالإضافة إلى الوقت الضروري لشحنها ، إلى وقت لتحويل الأجزاء و المواد ، و هناك منها ما يحتاج إلى تحويل خطوط الإنتاج التي يسير عليها المورد ، و هذه الإجراءات لها تأثير كبير في تحديد إمكانية تسليم السلعة في الزمن المطلوب.

و جدول شراء السلع أو المواد يبدأ بالتعرف على وقت تسليم السلعة ، ففي أوقات الندرة و اشتداد الطلبات على الموردين ، و عندما يزيد الطلب كثيرا على إمكانيات العرض ، تطول عملية إتمام

¹ Michael H. Hugos. 2006. **ESSENTIALS OF SUPPLY CHAIN MANAGEMENT**, United States of America, John Wiley & Sons, Inc, second edition, p05.

² Zhao xiaofeng & tang qi. 2009. **ANALYSIS OF CHINESE LOGISTICS COST REDUCTION**, international journal of business and management, vol.4, No. 4 april, pp. 188-191.

الصفقات ، و بالعكس إذا كانت الأسواق ميسرة و المواد زائدة عن الحاجة ، نجد أن إتمام الصفقات يكون سريعا ¹.

* الاستعمالات التجارية و حجم التعبئة و شحنها:

هناك كميات لابد أن يتم الشراء على أساسها حتى تكون العملية اقتصادية ، و تختلف هذه الكمية باختلاف السلع و المواد المطلوبة والتسهيلات التي يقدمها الموردون ، فهناك موردون باستطاعتهم الإنتاج على نطاق واسع نظرا لكونهم مجهزين بآلات حديثة ، بينما نجد آخرين لا يستطيعون الإنتاج إلا في ظل الحجم الصغير و بطريقة اقتصادية ، و ثمة نفقات لا تتناسب مع اختلاف الكمية المنتجة سواء زادت الكمية أو نقصت نجد أن التكلفة ثابتة.²

* تكلفة و ظروف التخزين :

و من العوامل أيضا نجد تسهيلات التخزين الميسرة و تكلفة الاحتفاظ بهذه الكميات و التي تحدد حدا أقصى للكمية لا يجب أن نزيد عليه في وقت معين.

الظروف التجارية و الاتجاهات السوقية :

إن الظروف التجارية و الاتجاهات السوقية الخاصة بالمواد و السلع المشتريات تشكل عاملا مهما و أساسيا ، سواء بالنسبة لاختيار سياسة الشراء أو سياسة التخزين ، ففي الفترات التي تكون فيها الأسعار آخذة في الصعود فإن السياسة المتبعة هي زيادة المواد المشتريات ، كما أنه في فترات انخفاض الأسعار و اتجاهها النزولي يفضل الاتجاه العكسي و هو تخفيض كميات الشراء و ذلك للاستفادة من تخفيض الأسعار المتوقع مستقبلا.

المطلب الثاني : الشراء في الوقت المناسب

إن إتباع سياسة الشراء بالكميات التي تفي احتياجات الإنتاج فقط ، يطلق عليها سياسة الشراء بالكميات الدنيا. و الاتجاه العكسي لذلك هو سياسة الشراء بكميات تزيد كثيرا عن الاحتياجات الفعلية أو الاحتياجات العاجلة للمؤسسة و خاصة عندما تكون الأسعار مناسبة أو لغرض تحقيق وفورات واضحة عند زيادة الكميات المشتريات و خاصة إذا كان ثمة احتمال لارتفاع الأسعار بين وقت الشراء الفعلي و

¹ <https://bu.univ-ouargla.dz/.../master-bouaka-mohamedkamal.pdf>

² مذكرة التخرج لنيل شهادة الماستر بعنوان الشراء في الوقت المناسب للطالب عبد العزيز علي عيسى جامعة السابع من أكتوبر كلية الاقتصاد - مصراته

وقت الاستخدام الفعلي لتلك المواد و يطلق على هذه السياسة الأخيرة الشراء المقدم للتخزين و هذه السياسة تختلف عن سياسة الشراء للمضاربة.
إن يجب علينا أن نقيم الفروق بين هذه السياسات المختلفة لكي نستخلص منها السياسة الشرائية السليمة عندما نتجه إلى الشراء المقدم أو الشراء بالكميات الدنيا.

2_3_3 : المطلب الثالث : سياسة الشراء بالكميات الدنيا والشراء المتقدم :

تستخدم هذه السياسة في فترات الركود و الكساد أو عندما يزداد العرض ، هذه السياسة تحول إلى الموردين كل نفقات التخزين ، مع تخفيض الاستثمارات في الكميات المخزونة ، مع تقادي مخاطر التقادم و التلف و التقلبات السعرية.

لكن في ظل هذه السياسة يعرض الموردون سلهم بأسعار مرتفعة، بحيث تغطي النفقات و المخاطر التي يتحملونها و بالتالي فإن أي وفورات تنشأ من هذه السياسة هي في الواقع وفورات وهمية.
والميزة الوحيدة التي تبرر اللجوء إلى هذه السياسة هي احتمال انخفاض الأسعار في المستقبل بحيث لا يوجد مبرر للشراء بكميات كبيرة إذا أمكنه الانتظار و الحصول على وفورات . و هذا النوع من الشراء لا يمكن أن يكون نوعا من المضاربة.¹

إن الشراء للمضاربة يعتمد على توقع ارتفاع الأسعار في المستقبل و هذا ما تعكسه الاتجاهات السوقية في الأجل البعيد. و الشراء بالكميات الدنيا يهدف إلى الحصول على الوفورات للاستفادة من فروق الأسعار بالنسبة المقابلة أو تخفيض الاستثمار في الكميات المخزونة. و محاولة تجاوز هذه المشكلة باللجوء إلى موردين آخرين يؤدي إلى تضاعف قيمة السلع العادية.²

كما ليس بإمكان وكيل الشراء الحصول على خصم الكمية أو تخفيض نفقات النقل بسبب عدم استيفاء الحمولات، و هذا ما يؤدي إلى انخفاض الوفورات التي أمكن الوصول إليها من هذه السياسة.

إن هذه السياسة كذلك لا تمكن وكيل الشراء من دراسة الأسواق و دراسة العروض المقدمة أو التدقيق في فحص و اختبار المواد عند استلامها و ذلك لأن الحاجة إليها ملحة و سريعة ، و قد تكون هذه السياسة هي المناسبة و خاصة إذا كان الإنتاج يخضع للتغيرات في التصميم أو احتمال تطبيق طرق إنتاج جديدة.³

2 : الشراء المقدم.

¹ <https://bu.univ-ouargla.dz/.../master-bouaka-mohamedkamal.pdf>

² القدرة المالية: التطرق إلى نسبة الربح إلى مجموع الأصول و الموازنة بين لتدفقات النقدية الداخلة و الخارجة.

³ Themido I, Arantes A, Fernandes C, Guedes AP. 2000. LOGISTIC COSTS CASE STUDY AND ABC APPROACH, J Oper Res Soc 51(10), 1148-1157.

تعتبر سياسة الشراء المقدم سياسة سليمة في الظروف العادية ، و مهمة في الحصول على الوفورات ، و يمكن تلخيص هذه السياسة في النقاط التالية:

ضمان ضد توقف العمليات الإنتاجية:

و هو الهدف الأساسي لهذه السياسة ، و الطريقة العادية لتحديد حد الضمان هي احتساب الكميات من المواد اللازمة للعمل في ظل الطاقة الإنتاجية العادية ، مع احتساب الفترة اللازمة لتنفيذ الطلبية عند إرسال أمر الشراء حتى استلام البضاعة من مصادرها المعروفة و مقدرة في كل الظروف العادية للنقل.¹

بعد أخذ كل هذه الاعتبارات ، و يجب إضافة نسبة معينة لتغطية عنصر الأمان المطلوب ، و الرقم الذي نتحصل عليه يعتبر الحد الأدنى للكميات المخزونة الواجب توفره في أي وقت من الأوقات.

يجب تحديد وحدة الطلب النمطية بكل دقة ، و يجب أن تكون موضوعا للمراجعة المستمرة ، و تحديد هذه الوحدة النمطية يكون باعتبار المسائل التالية:²

-المساحة المطلوبة للتخزين.

-و المساحات المتاحة في المخازن .

-و المبالغ المطلوبة لسداد تلك الكميات .

-احتمالات التلف أثناء التخزين .

-نفقات النقل و المناولة.

-تنفيذ الطلبات و إرسال أوامر الشراء للموردين،

- خصم الكمية و اختلاف نسبته مع اختلاف الكميات المطلوبة.

-نفقات النقل و الشحن بالأوزان المختلفة و الأحجام المختلفة.³

إن بعض هذه الاعتبارات يتضارب مع البعض الآخر ، فمثلا حجم الطلبية الذي يسمح للمشتري الحصول على خصم الكمية قد يتطلب مبالغ ضخمة ، كما يتطلب حيزا كبيرا في المخازن ، والكميات الكبيرة المشحونة بطريقة اقتصادية (مبدأ الحمولة الكاملة) يتعارض مع خطر التلف و التقادم. إن الهدف النهائي من الشراء المقدم هو شراء الكميات المناسبة في الوقت المناسب ، و تعتمد قدرة و نجاح وكيل الشراء في اتخاذ القرارات السليمة اعتمادا على حصيلة من المعلومات السوقية .

¹ مصطفى زهير: إدارة المشتريات والمخازن من الناحية العلمية: منشورات دار النهضة العربية

² www.avoirplus.yolasite.com

³ James B. Ayers. 2001. **HAND BOOK OF SUPPLY CHAIN MANAGEMENT**, Printed in the United States of America,

و عليه ، فيجب أن يتابع العروض في السوق في جميع الأوقات حتى يستطيع أن يستفيد من بعض الظروف أو يستفيد من الشراء في وقت معين.

الشراء للمضاربة:

إن الشراء للمضاربة يقوم على أمل الحصول على الربح من التغيرات السعرية ، فهل من الأفيد أن تتبع المؤسسات سياسة الشراء للمضاربة ؟ و الجواب على هذا السؤال يكون بإجراء مقارنة بين تكلفة هذا الشراء و الوفورات التي يحصل عليها من مباشرة هذا النشاط ، و آثار هذه النتائج على مركز المؤسسة. إن شراء المواد و الإبقاء عليها فترة من الزمن في المخازن لحين ارتفاع الأسعار تتضمن بالتأكيد الكثير من النفقات و التي قد تغطي كل الوفورات أو الأرباح الناشئة من هذه العملية. و تتضمن هذه النفقات الفوائد على رأس المال المستثمر في هذه المواد، مخاطر التقادم، نفقات التخزين، مخاطر الحريق و السرقة، نفقات المناولة، الأرباح التي كان يمكن الحصول عليها لو استثمرت هذه الأموال في نواح أخرى.¹

¹ نفس المرجع السابق إدارة المواد الشراء والتخزين ا سليمان خالد عبيدات ومصطفى نجيب شاوش

خلاصة الفصل

الحقيقة التي يجب أن يهتم بها القارئون على الشراء هي أن هدف الشراء السليم هو ضمان الحصول على الجودة المناسبة بالسعر المناسب ، و من هنا يمكن أن نعتمد في تقييمنا على العلاقة - نوعية/سعر - و منحني تطورها $relation\ qualite/prix$ إن متابعة هذه المؤشرات بصفة دورية ، يؤدي إلى اكتشاف الانحرافات في وقتها وتحليلها وبالتالي يعطي للمؤسسة فرصة التصحيح و اتخاذ التدابير الملائمة في وقتها المناسب.

ولا يمكن شراء سلعة دون معرفة السعر السليم ، الذي يعبر عن قيمة السلعة المشتراة ، و قدرة المشتري على معرفة هذه القيمة قد يكون أول امتحان للفعالية .

كما أن أخذ السعر بقيمته المطلقة يخفي الكثير من المغالطات، فالعلاقة وطيدة بين السعر و الكمية و بين السعر و النوعية.

وهناك وسائل تمكن من معرفة الأسعار السليمة، منها ما هي سهلة الاستغلال، و منها ما يتطلب قدر من التقنية ، و الحساب و أحيانا حتى اللجوء إلى المساعدات الأجنبية. حسب طبيعة المواد المشتراة.

ففي الحالات البسيطة ، يكفي الإطلاع على المعطيات التاريخية المرتبطة بالعمليات السابقة ، مع الأخذ بالاعتبار الميول الملاحظة في

كما أن هناك العديد من الأسعار التي تظهر على الكتالوجات و الجداول و التسعيرات الموجهة من طرف المورد.

وعلى مسؤولي الشراء الاعتناء بالمنشورات الدورية التي تصدرها بعض المنظمات الإحصائية للتجارة الداخلية و الخارجية ، و هذا لمعرفة مؤشرات الأسعار الخاصة بكل السلع ، الغذائية و الصناعية الطاقوية و الخدمات، و كذا معرفة أسعار الجملة الخاصة بالمنتجات الصناعية و المواد الأولية.

الفصل الثالث:

الدراسة الميدانية

مقدمة

المبحث الأول: نبذة شاملة عن مؤسسة إتصالات الجزائر

المطلب الأول: تعريف بالمؤسسة إتصالات الجزائر

المطلب الثاني: مهام وأهداف مؤسسة اتصالات الجزائر

المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي لمؤسسة اتصالات الجزائر

المطلب الرابع: فروع مجمع اتصالات الجزائر

المبحث الثاني: الطريقة و الأدوات المستخدمة في الدراسة

المطلب الأول: منهجية الدراسة الميدانية

المطلب الثاني: أدوات الدراسة

المطلب الثالث: مجتمع و عينة الدراسة

المطلب الرابع: مصادر وأساليب جمع البيانات والمعلومات

المبحث الثالث: الأساليب الإحصائية المستخدمة و تحليل البيانات:

المطلب الأول: الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة

المطلب الثاني: تحليل عينة الدراسة وفق المتغيرات الشخصية وإستنباط النتائج

المطلب الثالث: تحليل المتغيرات وفق اجابات العمال الاستبائية واستنباط النتائج

خلاصة الفصل

الفصل الثالث: الدراسة الميدانية

مقدمة:

توطئة:

بعدما تطرقنا إلى إدارة الشراء في الفصلين النظريين الأول والثاني وحددنا كال من ماهيتها ودورها في المؤسسة

تمثل إدارة الشراء نشاطا جوهريا في مختلف المنشآت لدورها الرئيسي في توفير أصناف الكثيرة من المواد والمستلزمات والمهمات التي تتطلبها ظروف العمل والإنتاج وهي تحتل مكانة عالية في الخرائط التنظيمية في المشروعات الإنتاجية والخدمية على السواء.

ومع احتدام المنافسة بين المنشآت تزداد ضرورة ترشيد قرارات الشراء وتنمية أجهزة المشتريات بما يحقق اقتصادية الحصول على الاحتياجات بالكمية والجودة والسعر والوقت المناسبين , ومن مصدر الشراء المناسب كذلك أهدافها سوف نتطرق في الفصل الثالث إلى معرفة أداء إدارة الشراء في مؤسسة اتصالات الجزائر من اجل الإجابة عن الإشكالية العامة محل البحث منذ الاستقلال أسندت مهام سير قطاع البريد والمواصلات إلى الإدارة والتي أخذت على عاتقها تطوير وتنمية شبكة الاتصالات الهاتفية من أجل تلبية الطلبات المتزايدة على هذه الخدمات ومن أجل تحقيق الأهداف المسطرة من خلال المخططات التنموية المختلفة والمتعاقبة تم توزيع مراكز المسؤولية لهذه الإدارة على 03 مستويات (مركزية، جهوية وولائية)، بحيث تختص كل جهة بالمشاريع المكلفة بها.

هذا الاحتكار الشبه كلي الذي أوكل إدارة البريد والمواصلات الاعتناء بالجوانب التشريعية، التنظيمية وحتى التنفيذية، وفي خضم انجاز هذه الجوانب ظهرت عدة سلبيات على رأسها تدهور الخدمة العمومية إضافة إلى زيادة طلبات الجمهور على خدمات جديدة ليس بوسع الإدارة تلبيتها لضعف الاستثمار ونقص التحكم في التكنولوجيا الجديدة ما شجع ذلك على التجارب الناجحة التي مرت بها العديد من دول العالم في مجال تحرير سوق المواصلات وإعطاء فرصة أمام رأسمال خاص في هذا المجال. وعليه لجأت الجزائر إلى التفكير في هيكلة قطاع البريد والمواصلات كمرحلة أولى، ثم خوصصة شركة المواصلات والوصول في نهاية المطاف إلى تحرير سوق الخدمات ما نتج عنه صدور قانون رقم 03/2000 في 5 أوت 2000 والذي وافق على تمويله البنك الدولي للإنشاء والتعمير على مستوى وزارة البريد والمواصلات وهذا المشروع سجل هو الآخر نقائص وملاحظات على مستوى عمليات تحضير المشروع مروراً بجدد المباني والتجهيزات والمعدات وصولاً إلى الفصل بين البريد والمواصلات إذا أعيدت تسميتها تحت إسم إتصالات الجزائر.

المبحث الأول: نبذة شاملة عن مؤسسة إتصالات الجزائر

المطلب الأول: تعريف بالمؤسسة إتصالات الجزائر

إتصالات الجزائر تعتبر المتعامل التاريخي لقطاع الإتصالات في الجزائر وهي شركة ذات أسهم تابعة للدولة بنسبة 100% حيث كانت تابعة للتوظيف العمومي إلى حين صدور القرار رقم 5 في 2003/11/11 حيث أصبحت اتصالات الجزائر مؤسسة قائمة بذاتها وفي تاريخ 2005/09/14 أجريت تعديلات في هيكلية المؤسسات ومهامها بموجب مرسوم رقم 05/558 تحت 05/437. في نهاية السنة 2005 استقبل فرع شبكة الهاتف النقال موبيليس الذي أنشأ في 2002/12/31 عن الوكالة المركزية لاتصالات الجزائر ومن ثم أصبحت تنشط في سوق الهاتف الثابت والحلول الشبكية لتحويل المعطيات والصوت بالنسبة للشركات والخواص حيث تعد اتصالات الجزائر الرائد في هذا المجال بالجزائر.

وتعد إتصالات الجزائر مؤسسة ذات أسهم ملك للدولة بنسبة 100% وهي المتعامل التاريخي في سوق الحلول الشبكية وخدمات الاتصالات (الهاتف الثابت، اللاسلكي...) تم إنشاءها بموجب تطبيق بند 12 للقانون 03/2000 مؤرخ في 5 أوت 2000 المتعلق إعادة هيكلة قطاع البريد والاتصالات بموجب هذا القرار تم الفصل بين نشاطات البريد ونشاطات الاتصالات ومنه فإن مؤسسة اتصالات الجزائر هي وليدة هذا القانون وأصبحت مؤسسة ذات أسهم قائمة بذاتها تمارس أنشطتها بشكل رسمي ابتداء 01 جانفي 2003.

المطلب الثاني: مهام وأهداف مؤسسة اتصالات الجزائر

1.2-3 مهام مؤسسة اتصالات الجزائر:

أ- تسويق خدمات الاتصالات التي تمكن من نقل والتبادل الصوتي، والرسائل المكتوبة، والبيانات الرقمية، والإعلام السمعي البصري.

ب- تعمل على تطوير وتنمية، واستغلال الشبكات العمومية والخاصة للاتصالات.

ت- تعمل على وضع وتنمية واستغلال الاتصالات المحلية مع جميع المتعاملين في الشبكة.

2.2-3 أهداف شركة اتصالات الجزائر:

اتصالات الجزائر تعمل في عالم تكنولوجيا الإعلام والاتصال ذلك بأربع أهداف هي:

أ- زيادة في نسبة العرض بالنسبة للخدمات الهاتفية، وتسهيل الولوج لخدمات الاتصالات وذلك للوصول لعدد أكبر من المستعملين، وبالأخص المناطق الريفية.

ب- زيادة وتنمية في جودة الخدمات المعروضة، وسلسلة أو مجموعة التشكيلات المقدمة، وجعلها أكثر تنافسية في مجال خدمات الاتصالات.

ت- تطوير شبكة وطنية محلية للاتصالات، مرنة وموصولة بطرق الإعلام.

ث- المشاركة كممثل رئيسي في مجال فتح برنامج تطوير لمؤسسة الإعلام والاتصال في الجزائر. وتنحصر نشاطات المؤسسة حول:

✓ تمويل مصالح الاتصالات بما يسمح بنقل الصورة والصوت والرسائل المكتوبة والمعطيات الرقمية

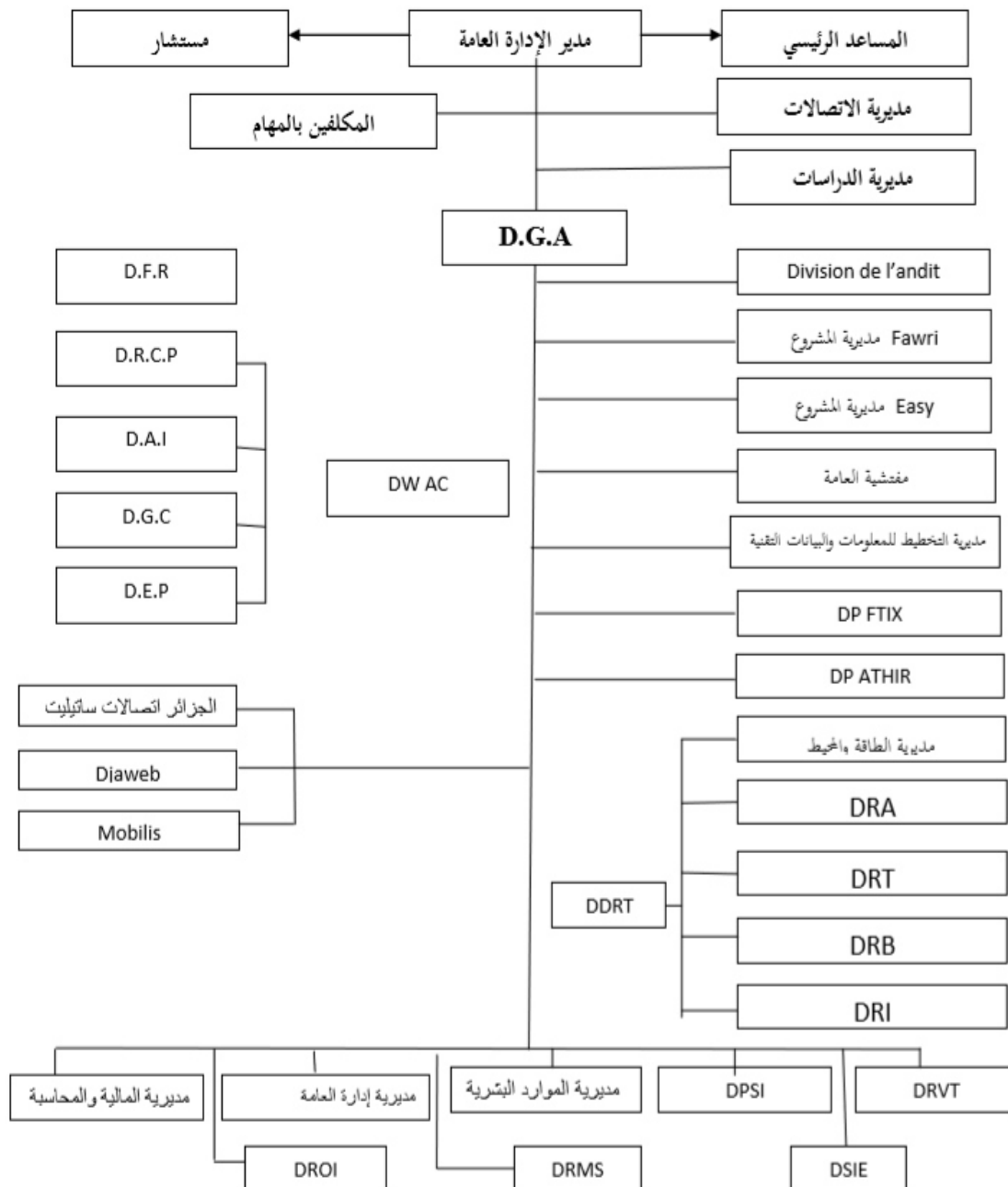
✓ تطوير واستمرار وتسيير شبكات الاتصالات العامة والخاصة.

✓ إنشاء واستثمار وتسيير الاتصالات الداخلية مع كل متعاملي شبكة الاتصالات.

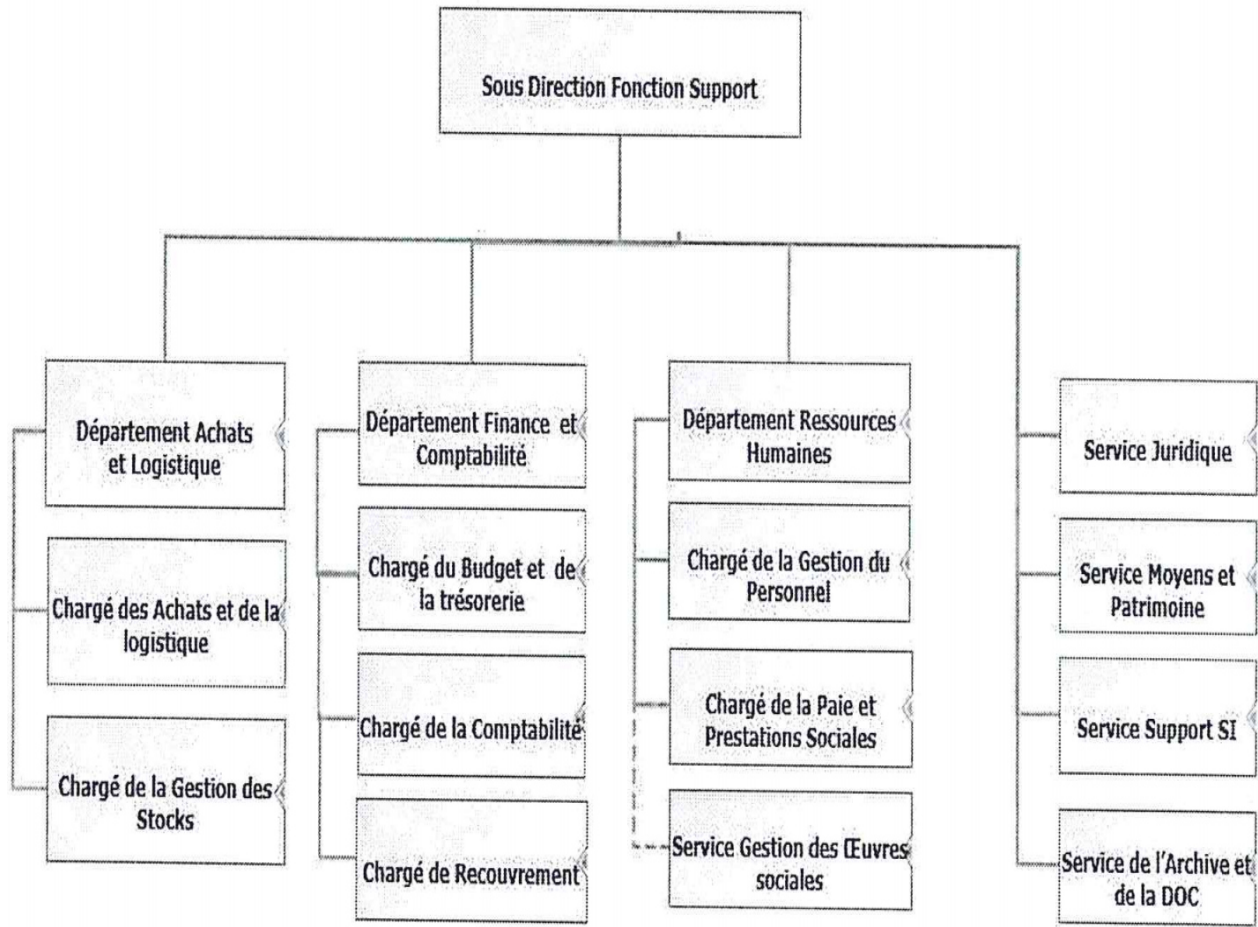
المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي لمؤسسة اتصالات الجزائر

3-1.3 الهيكل التنظيمي لمؤسسة اتصالات الجزائر (المديرية العامة).

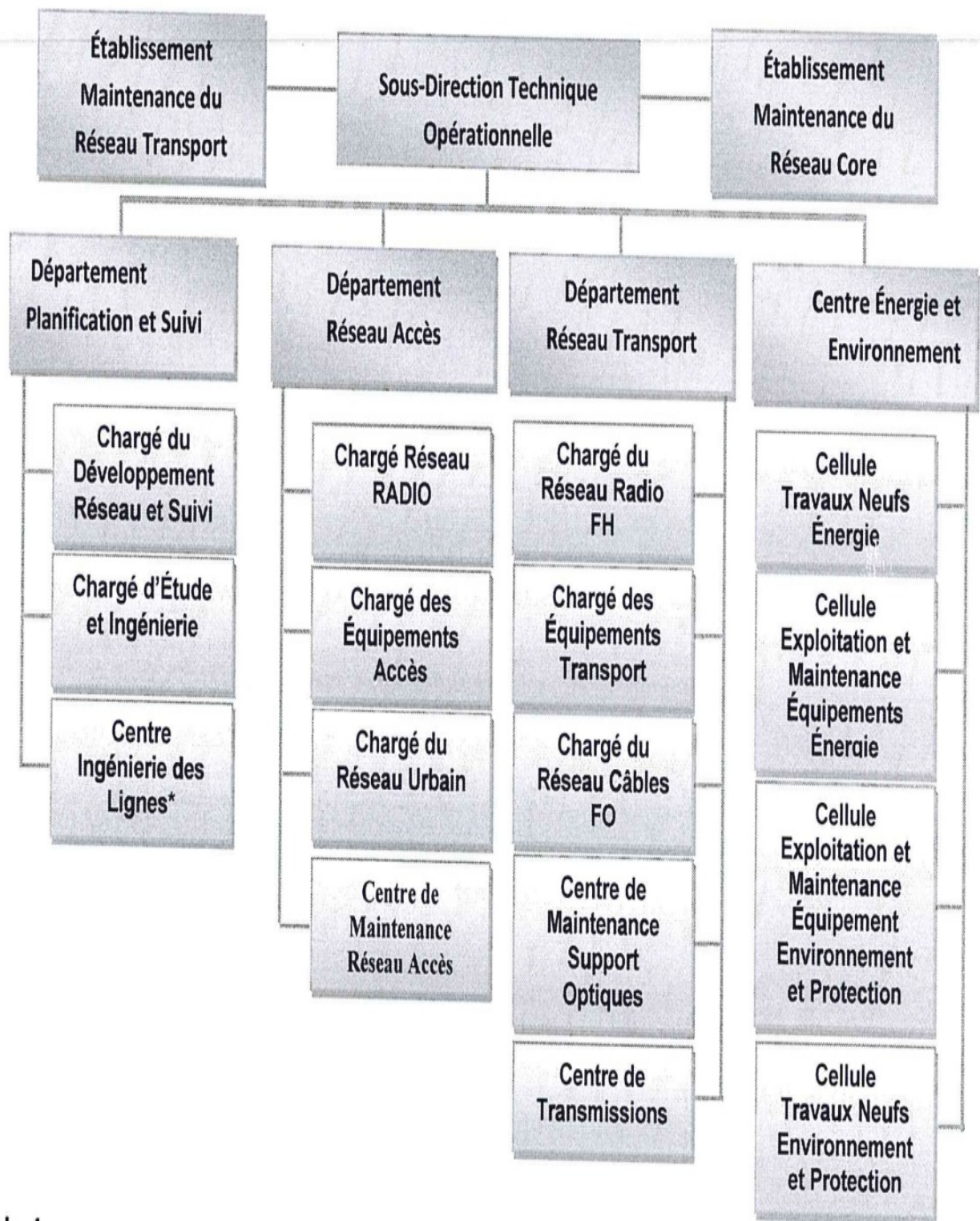
الهيكل التنظيمي المديرية العامة



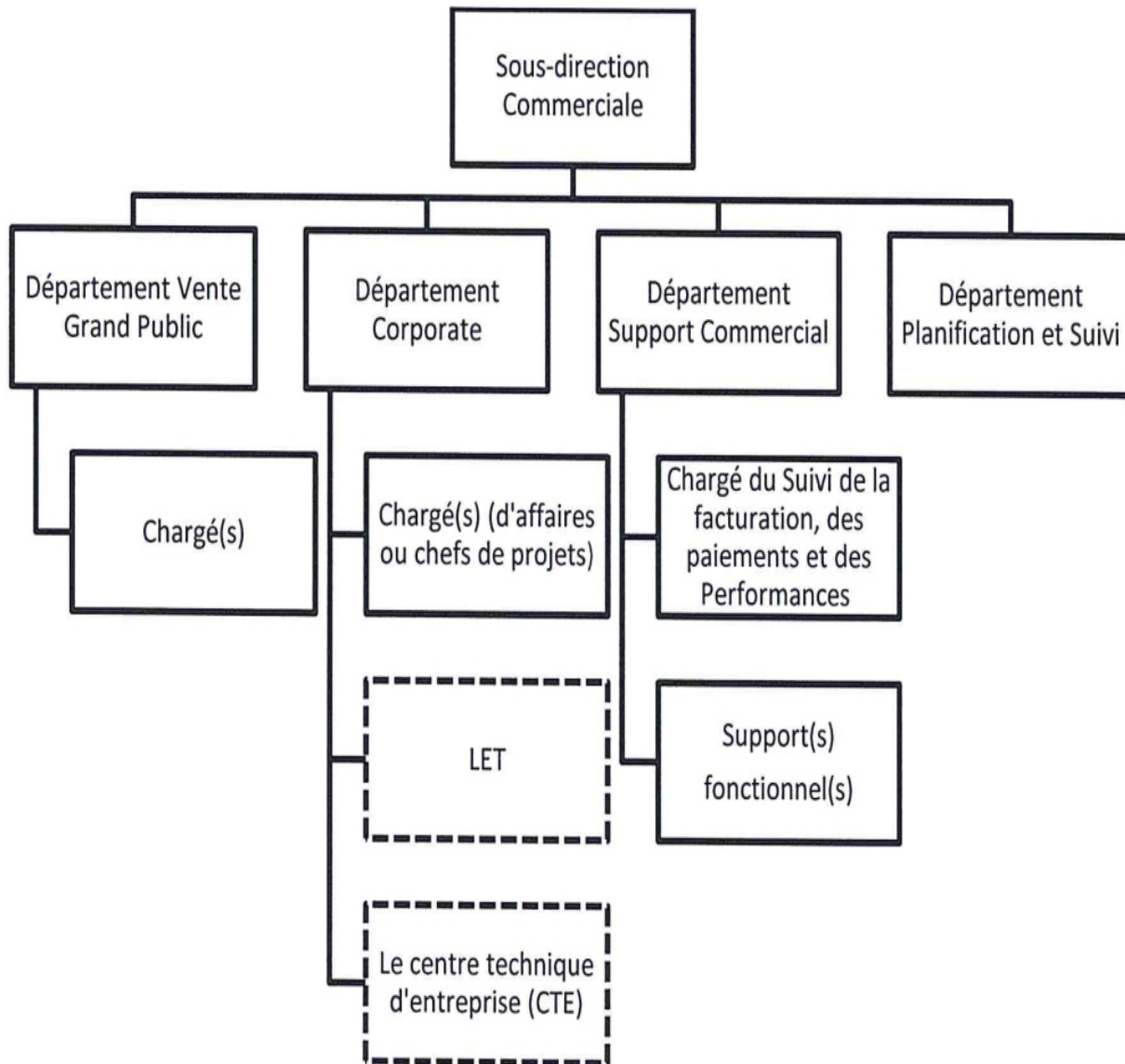
2.3-3 الهيكل التنظيمي لمؤسسة اتصالات الجزائر (المديرية الولائية النعامة)



شكل يوضح الهيكل التنظيمي لمؤسسة اتصالات الجزائر (المديرية الولائية النعامة)



الهيكل التنظيمي لمؤسسة اتصالات الجزائر (المديرية الولائية النعامة)



وسنتناول ذكر مختصر لمهام بعض المصالح:

الرئيس المدير العام (PDG):

هو رئيس مجلس الإدارة و يعد المسئول الأول عن الأعمال القائمة حيث يتولى مع مساعديه مهمة تحقيق الأهداف المرسومة من قبل المصالح المتخصصة ومن مهامه السهر على:

- الحفاظ على الحصص في السوق.

- تطوير ثقافة الشركة في سوق المنافسة.
- تطوير التسويق العملي.
- السهر على تطبيق البرامج الموافق عليها و التنسيق بين المصالح.
- مراقبة تسيير النشاطات المختلفة في المؤسسة من خلال التقارير التي تصل إليها من المصالح المختلفة.
- النظر في الاقتراحات المقدمة.
- المحافظة على السير الحسن والعادي في الشركة.

مدير التخطيط IDT (information des données Technique)

- وتتخصر مهامه فيما يلي:
- التغذية الإعلامية العامة.
 - تطبيق المهام الموكلة عند طلب رئيس المدير العام.
 - التنسيق بين المديريات عبر المعلوماتية.
 - الاطلاع على كل ما يخص الفواتير من تخليص أو عدم تخليص أو تعطلات أو ما شابه ذلك.

المفتشية العامة (INSPECTION GENERALE):

- وتكون تحت رقابة مباشرة للمدير وهي مكلفة بـ:
- مراقبة قاعدة الأعمال السنوية.
 - تنفيذ المهام المفاجئة للتفتيش بطلب من المدير العام شخصيا.
 - القيام بتحقيقات في حالة ظهور أي مشكلة في الشركة.
 - تنسيق ومتابعة و مراقبة مصالح المفتشيات الإقليمية.
 - تطبيق المخطط السنوي الجهوي بموافقة المدير العام.

مدير الطاقة والمحيط (DEE):

وهي مكلفة بكل ما يخص الطاقة المستعملة من طرف الشركة بالإضافة إلى دراسة المحيط العام لها.

مدير الموارد البشرية (DRH):

- وهي تعتبر العمود الفقري للشركة من مهامها:
- إعداد الدراسات وإنشاء و الإحصائيات و متابعة مؤشرات التسيير.
 - المشاركة في إعداد المخططات التنموية مع الأخذ بعين الاعتبار تسيير المال والكفاءات.
 - إنشاء مخططات و برامج التكوين و تنشيطها وفقا لوضعها العملي.

- تسيير أنظمة المكافآت و التحفيزات.

مدير المالية والمحاسبة (DFC): وهي مكلفة بـ:

- تقديم المساعدة للهياكل العملية.

- تنشيط السير المحاسبي و المالي للشركة.

- تسيير الميزانية و الجباية.

- إعداد و وضع القواعد و الإجراءات و السهر على تطبيقها.

مدير الإدارة العامة و الإمدادات (DGAL): وتقوم بـ:

- معالجة النصوص التنظيمية الأساسية لتنشيط أنظمة الشركة.

- المحافظة على هياكل الشركة و معالجة المسائل القضائية.

- تسيير وحماية الذمم المالية، و إعادة تسجيل عقود الملكية و إعادة الملفات العقارية.

- تهيئة و تسيير المراكز التابعة للشركة.

- تنشيط التسيير الإداري باستنتاج و معالجة الصفقات.

- التنظيم العام لاتصالات الجزائر مقسم حسب المبادئ العامة إلى مستويين:

✓ **المستوى الأول: المديرية العامة للمؤسسة:** وهي مقسمة إلى

* **خمس مديريات مركزية:** و المكونة من:

- مديرية تخطيط و تنظيم الإعلام.

- مديرية المالية.

- مديرية التسيير التقني لشبكات الاتصالات.

- مديرية الموارد البشرية.

- مديرية الإدارة العامة التشريعية.

* **فرعين مركزيين:**

- فرع التسويق و تسيير النوعية و الابتكار.

- فرع تطوير شبكات الاتصالات.

✓ **المستوى الثاني: الوحدات العملية للاتصالات:**

بعدد ثمانية وأربعون أي واحدة في كل ولاية وهي مكونة من:

- مركز عملي: مركز الاتصالات الهاتفية، وكالة تجارية للهاتف، ACTEL، CECL، خدمات أخرى و

فريق عمل.

3-4المطلب الرابع: فروع مجمع اتصالات الجزائر

تعتبر اتصالات الجزائر مجمع حقيقي من خلال فروعها التي أنشئت لتساير التطورات الحاصلة في مجال الاتصالات. فقد تم انشاء:

*فرع اتصالات الجزائر "موبيليس":

مختص في الهاتف الخليوي ، حيث تعتبر موبيليس أهم متعاملي النقل في الجزائر من خلال تغطيتها التي تعدت 98 بالمائة وكذا عدد زبائنها الذي تعدي 10 ملايين مشترك.

كما يضم مجمع اتصالات الجزائر فرع اساسي هام وهو اتصالات الجزائر للانترنت "جواب" مختص في تكنولوجيا الانترنت حيث أوكلت له مهمة تطوير وتوفير الانترنت ذو السرعة الفائقة. وللاشارة، فكل قطاعات النشاط الكبرى في البلاد (التعليم العالي، البحث التربوية الوطنية التكوين المهني الصحة، الإدارة، المحروقات، المالية...إلخ) مربوطة حاليا شبكات الانترنت Intranet بمقرات الربط بالانترنت عن طريق شبكة "جواب"

* اتصالات الجزائر الفضائية:

المختصة في تكنولوجيات الساتل والأقمار الصناعية.

الحسابات الكبرى:

هي أكبر الفواتير المحصلة مقابل الاستخدام الأكبر للخدمات المنتجة من طرف شركة اتصالات الجزائر وبذلك يتم تحقيق رقم حساب أكبر مقابل تلك الخدمات وتندرج مديرية الحسابات الكبرى تحت مديرية التسويق وتسييرا لنوعية.

إن عناصر الحسابات الكبرى تندرج تحت اسم (Liste top50) قائمة الزبائن الشهيرة الكبرى وهو عدد افتتاحي لمديرية الحسابات الكبرى لشركة اتصالات الجزائر

1-الوزارات:

-وزارة الداخلية	-وزارة الصحة
-وزارة الخارجية	-وزارة البيئة والمحيط
-وزارة العدل	-وزارة التجارة
-وزارة الدفاع	-وزارة السياحة
-وزارة المجاهدين	

2-المؤسسات العمومية:

-سونا طراك	-الخطوط الجوية الجزائرية
-سونا لغاز	-الشركة الوطنية لسكة الحديدية

- الشركة الوطنية لنقل الحضري

3-المؤسسات الامنية

-الأمن الوطني

-الجمارك

- الشرطة - الدرك الوطني

-الحماية المدنية

4-المؤسسات البنكية والمالية:

- البنك الوطني الجزائري BNA

- البنك المركزي BC

- القرض الشعبي الجزائري CPA

-البنك الخارجي الجزائري BEA

-بنك التنمية المحلية BDL

5- الصناديق المالية:

-الصندوق الوطني لتوفير والاحتياط CNEP

-شركة التأمينات SAA.CAAR.CNTR.CRMA.CAAT

يتم التسديد عن طريق ESPESET AU VERMENT

المبحث الثاني: الطريقة و الأدوات المستخدمة في الدراسة

المطلب الأول: منهجية الدراسة الميدانية

نظرا للأهمية العلمية لهذا الموضوع فكان لابد من إتباع منهجية سليمة للوصول للأهداف المتوخاة منه حيث قام الباحثين باستخدام المنهج الوصفي التحليلي الذي يعبر عن الظاهرة المدروسة كما هي على أرض الواقع و يستطيع الباحثين أن يتفاعل معها فيصفها ويحللها .سوف نتناول في هذا المبحث أهم الخطوات المنهجية المتبعة في الدراسة التطبيقية و أهم الأدوات المستخدمة في الحصول على المعلومات.

1.1 _ تخطيط وتصميم الدراسة

أ. طبيعة ونوعية الدراسة

إن إسقاط الجانب النظري لموضوع الدراسة على أرض الواقع من خلال دراسة وجهة نظر عينة الدراسة بمؤسسة اتصالات الجزائر حول مدى مساهمة إدارة الشراء في زيادة فعالية أداء المؤسسة يتطلب توفير إطار منهجي واضح يحدد الملامح والقواعد الأساسية التي تجري من خلالها الدراسة، وذلك من خلال اختيار الأداة المناسبة للدراسة التي تتلاءم مع أهداف البحث وتكون مناسبة للمبحوثين من جهة أخرى،

اعتمدنا على المنهج التحليلي و الإستنتاجي لتفسير نتائج هذه الإحصائيات المحصل عليها في ضوء الفرضيات الموضوعية سابقا.

ب . مجال وحدود الدراسة

- **المجال المكاني:** يتمثل المجال المكاني الذي تم اختياره للقيام بهذه الدراسة الميدانية في مؤسسة اتصالات الجزائر بولاية النعامة.
- **المجال الزمني:** إمتدت الفترة الزمانية لإجراء هذه الدراسة الميدانية المدة منذ الإنتهاء من الجانب النظري مروراً بالوقت ما بين وضع طلب الحصول على الإحصائيات لغاية الحصول عليها، أي جمع كافة المعلومات الأولية للإعتماد عليها في الدراسة الميدانية كل هذه الإجراءات إمتدت في مدة قدرت من

2019/05/22 إلى غاية 2019/06/01.

ت. المطلب الثاني: أدوات الدراسة

إن حسن اختيار أدوات جمع البيانات يلعب دورا كبيرا في توجيه مجريات ونتائج الدراسة ونظرا لطبيعة موضوعنا والمتعلق بمدى مساهمة إدارة الشراء في زيادة فعالية أداء المؤسسة فإن الأسلوب الأسهل والأداة المثلى لجمع هذه البيانات يتمثل أساسا في الإستبيان و الذي يمثل إحدى المقاييس الذاتية التي شاع استخدامها في الآونة الأخيرة.

• إستمارة المقابلة: (ملحق رقم 01)

تتضمن أسئلة مع المسئول عن الشراء تتحدث عن تقييم خدمات إدارة الشراء بالنسبة للمؤسسة بالإضافة أنواع الخدمات التي تقوم بها هذه الإدارة وكل مايتعلق بوظيفة إدارة الشراء بصفة عامة وأداء المسئول إدارة الشراء بصفة خاصة أسئلة مقابلة مع عمال إدارة الشراء تتضمن أسئلة حول أداء إدارة الشراء بصفة خاصة وأداء الإدارة بصفة عامة.

• إستمارة الاستبيان (ملحق رقم 02) :

و التي تعد المصدر الرئيسي لجمع البيانات و المعلومات و التي يمكن أن تحدد و تقيس عوامل ادارة الشراء الأكثر تأثير على زيادة فعالية اداء المؤسسة ، و قد اعتمد الباحثين في تحديد مقاييس متغيرات

الدراسة على ما تم عرضه في الجانب النظري من الدراسة فضلا عن الدراسة الأولية التي قام بها الباحثين لمجتمع الدراسة.

و قد تكونت من قسمين رئيسيين هما:

➤ **القسم الأول:** الخاص بالبيانات الشخصية للمبحوثين و هي: (الجنس، السن، المستوى التعليمي ، عدد سنوات العمل).

➤ **القسم الثاني:** الخاص بمحاور الاستبيان، و يتكون من خمس محاور تحتوي على (32) عبارة موزعة على الأبعاد التالية: (خصائص إجراءات الشراء الفعالة ، ثقة المؤسسة بالنسبة للمتعاملين ، بتوفير المشتريات ، العوامل الأساسية للشراء في المؤسسة ، أهداف إدارة الشراء في المؤسسة).

وقد استخدمنا مقياس "لبكرت الخماسي" لقياس استجابات المبحوثين لفقرات الإستبيان و المتوسط المرجح المتفق عليه و ذلك كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول رقم(02): درجات مقياس ليكرت الخماسي

الإستجابة	لا أوافق على الإطلاق	لا أوافق	محايد	أوافق لحد ما	أوافق بشدة
الدرجة	01	02	03	04	05

المصدر: من إعداد الطالبين الباحثين.

جدول رقم(03): المتوسط المرجح لمقياس ليكرت الخماسي

المتوسط	منخفضة جدا	منخفضة	متوسطة	عالية	عالية جدا
الدرجة	من 1 إلى 1.79	من 1.80 إلى 2.59	من 2.60 إلى 3.39	من 3.40 إلى 4.19	من 4.20 إلى 5

المصدر: من إعداد الطالبين الباحثين.

المطلب الثالث .مجتمع و عينة الدراسة

❖ مجتمع الدراسة:

من اجل استكمال مقتضيات المذكرة واختبار فرضيات البحث ومن ثم الإجابة على الإشكالية المطروحة فقد ارتأينا أن يكون مجتمع الدراسة هو عمال مؤسسة اتصالات الجزائر .

❖ عينة الدراسة:

قد اعتمدنا طريقة العينة العشوائية في اختيار عينة البحث و التي بلغ حجمها (40) عامل حيث تم توزيع الاستبيان عليهم عبر زيارة ميدانية مع شرح الهدف من الإستمارة و توضيح الأسئلة، و تمكنا من استرجاع جميع الاستبيانات و التي تم الإعتماد عليها في تحليل النتائج.

المطلب الرابع: مصادر وأساليب جمع البيانات والمعلومات

❖ مصادر جمع البيانات:

تم الحصول على البيانات المتعلقة بالدراسة من خلال مصدرين:

أ. المصادر الرئيسية : تم الحصول على البيانات من خلال أسئلة مقابلة و تصميم استبيان

وتوزيعه على عينة من مجتمع البحث و من تم تفرغها وتحليلها باستخدام برنامج SPSS

الإحصائي وباستخدام الأسلوب الإحصائي المناسب بهدف الوصول إلى دلالات ذات قيمة و

مؤشرات تدعم موضوع البحث .

ب . المصادر الثانوية :تم الحصول على المعطيات من خلال الرسائل الجامعية المتعلقة

بالموضوع قيد الدراسة سواء بشكل مباشر أو غير مباشر، والهدف من اللجوء للمصادر الثانوية

في هذا البحث هو التعرف على الأسس والطرق العلمية السليمة في كتابة الدراسات و الإحاطة

بالموضوع.

المبحث الثالث : الأساليب الإحصائية المستخدمة و تحليل البيانات:

المطلب الأول: الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة

بعد تصميم الإستبيان واختباره وتعديله يتم تعميمه على العينة المستهدفة من الدراسة، وبعد جمعه من المبحوثين يتم تحليله و هناك عدة برامج للتحليل الإحصائي، للوصول إلى دلالات ذات قيمة ومؤشرات تدعم الموضوع تم استخدام برنامج SPSS و هو اختصار لعبارة statistical package for the social sciences "الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية" ويسهل لنا البرنامج صنع القرار حيال موضوع الدراسة من خلال إدارته للبيانات وتحليله الإحصائي السريع للنتائج، وذلك باستخدام الأدوات الإحصائية التالية:

- ألفا كرونباخ لمعرفة صدق وثبات الاستمارة - (Alpha de Cronbach) .
- التكرارات و النسب المئوية.
- المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية.

المطلب الثاني : تحليل عينة الدراسة وفق المتغيرات الشخصية وإستنباط النتائج

1- الثبات : لقد تم استخدام معامل ألفا كرونباخ لجميع بنود الاستمارة و هذا للتأكد من ثبات الاستمارة , حيث قدر المعامل ب 0.684 كما هو موضح في الجدول التالي و هي قيمة تفوق المعدل المتعارف عليه و الذي يقدر ب 0.50 .

جدول رقم 04 : Alpha de cronbach الخاص بإستبيان العينة المستهدفة:

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
0,684	36

المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على نتائج المعالجة الإحصائية - مخرجات برنامج SPSS-

نتائج عينة الدراسة وفق المتغيرات الشخصية

2-1- توزيع أفراد عينة الدراسة وفقا لمتغير الجنس:

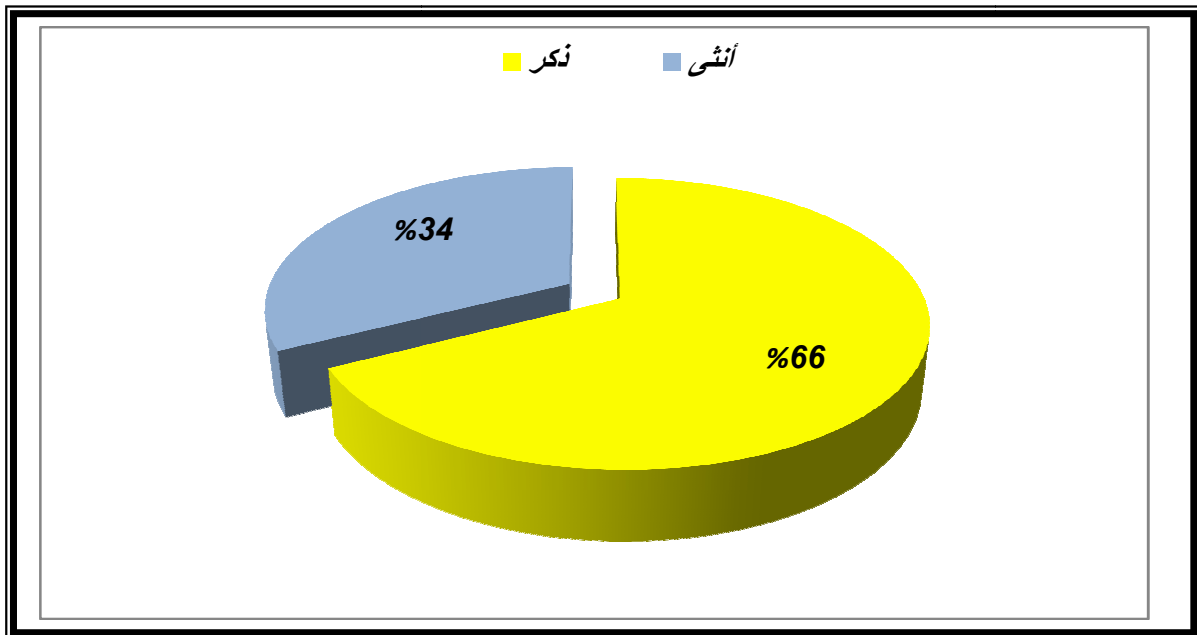
جدول رقم 05:.

التكرار النسبي (%)	التكرار المطلق	
66	27	ذكر
43	13	انثى
100	40	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على نتائج المعالجة الإحصائية - مخرجات برنامج SPSS-

تظهر نتائج الجدول توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس مايلي:

- أن العينة المدروسة منقسمة بنسب متفاوتة بين الجنسين " ذكور " و "إناث", بحيث أن نسبة العمال في المؤسسة « من الرجال " تشكل الأغلبية و ثلثي العينة المستهدفة بـ 66%, في حين أن نسبة العمال "من النساء " تمثل الثلث المتبقي بـ 34% من مجموع العينة المستهدفة.
- التفسير: من خلال التحليل نجد أن إدارة الشراء في المؤسسة تعتمد على عنصر الرجال أكثر من النساء في أداء مهامها من حيث طبيعة الوظيفة ومتطلباتها حيث تقدر بـ 27 عامل أي نسبة 66%



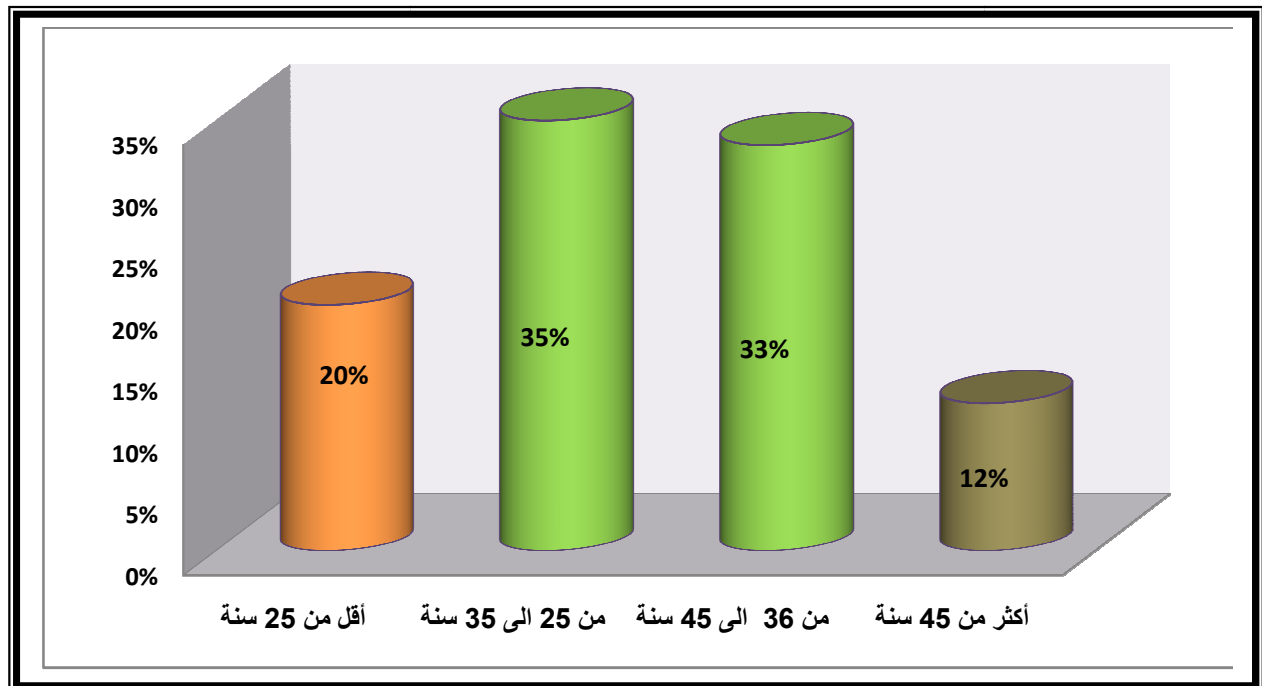
الشكل 01 : التمثيل البياني لتوزيع العينة حسب متغير الجنس.

2-2- توزيع أفراد عينة الدراسة وفقا لمتغير السن:

جدول رقم 06:.

التكرار النسبي (%)	التكرار المطلق	
20	08	أقل من 25 سنة
35	14	من 25 الى 35 سنة
33	13	من 36 الى 45 سنة
12	05	أكثر من 45 سنة
100	40	المجموع

- المصدر:** من إعداد الطالبين بالإعتماد على نتائج المعالجة الإحصائية - مخرجات برنامج SPSS -
- تظهر نتائج الجدول توزيع أفراد العينة حسب متغير السن ما يلي:
- أن أغلبية أفراد العينة المستهدفة تتراوح أعمارهم " بين 25 سنة و 35 سنة " بـ 35 % و بين " 36 إلى 45 سنة " بـ 33 % من مجموع أفراد العينة.
 - تليها نسبة معتبرة من العمال الذين تقل أعمارهم " عن 25 سنة " بـ 20 % من مجموع أفراد العينة , في حين كانت أقل نسبة تمثل العمال الذين تفوق أعمارهم " 45 سنة " بـ 12 % .
 - **التفسير**
 - من خلال التحليل نجد هناك ارتفاع في فئة عمرية من غيرها بحيث اعتمدت هذه المؤسسة على فئة من 25 إلى 35 سنة لمعيار الشباب والخبرة حيث تعتبر الدعامة الأساسية التي تستند عليهم لتعزيز أرباحهم واستقرار المؤسسة لأقصى درجة



الشكل رقم 07 : التمثيل البياني لتوزيع العينة حسب متغير السن.

2-3- توزيع أفراد عينة الدراسة وفقا لمتغير المستوى التعليمي:

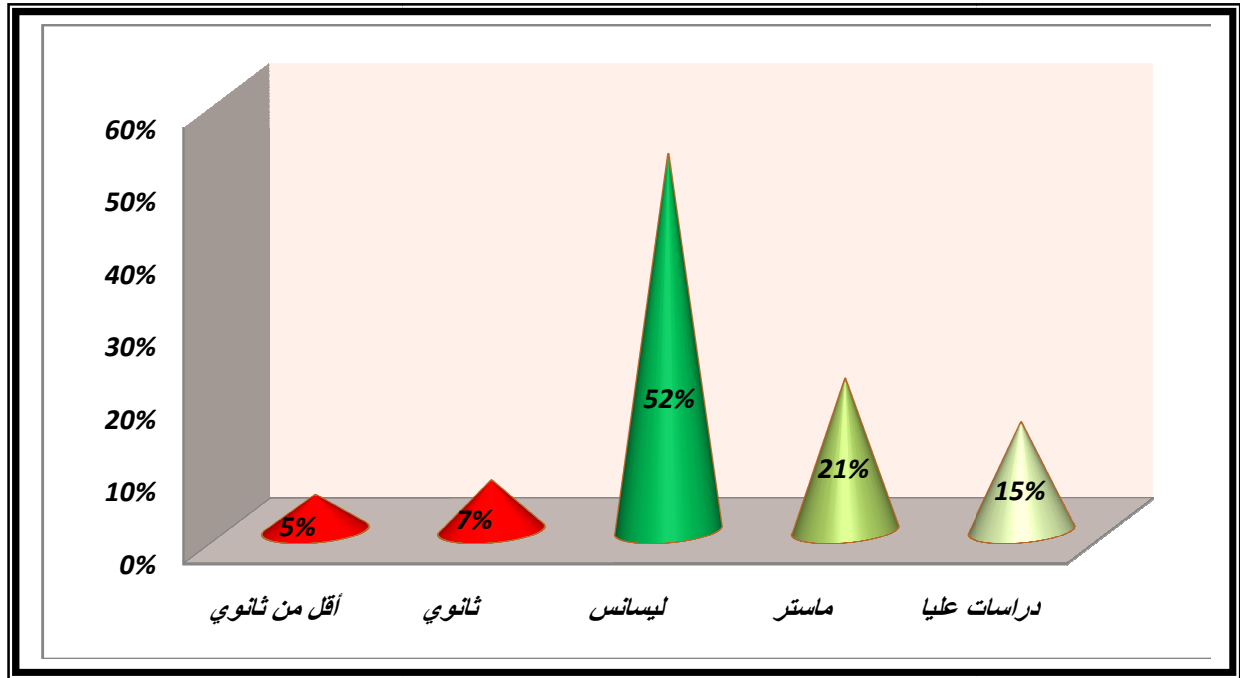
جدول رقم 06: توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى التعليمي.

التكرار النسبي (%)	التكرار المطلق	
05	20	أقل من ثانوي
07	30	ثانوي
52	21	ليسانس
21	80	ماستر
15	60	دراسات عليا
100	40	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على نتائج المعالجة الإحصائية - مخرجات برنامج SPSS -

تظهر نتائج الجدول توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى التعليمي ما يلي:

- أن أغلبية أفراد العينة المستهدفة بما يقارب الثلاثة أرباع بـ 88 % يملكون مستوى تعليمي جامعي , حيث أن 52%, 21% و 15% منهم يملكون شهادة" ليسانس و ماستر , دراسات عليا " على التوالي.
- يليها نسبة من العمال يملكون مستوى تعليمي " ثانوي و أقل من ثانوي" و هذا بـ 07% و 05% من مجموع أفراد العينة على التوالي.
- التفسير:
- من التحليل نجد أن أغلبية أفراد العينة المستهدفة بما يقارب الثلاثة أرباع بـ 88 % يملكون مستوى تعليمي جامعي , حيث أن 52%, 21% و 15% منهم يملكون شهادة" ليسانس, ماستر و دراسات عليا " على التوالي.
- يعتبر المستوى التعليمي من أهم المحركات الكفيلة بتقديم الدور الكافي لبلوغ النتائج الايجابية تضمن الواقع التنظيمي الفاعلية المنشودة ولا بد من توافر مستويات أعلى كل عامل لان العمل يغلب عليه الطابع الفكري والتجديد



الشكل 08 : التمثيل البياني لتوزيع العينة حسب متغير المستوى التعليمي.

2-4- توزيع أفراد عينة الدراسة وفقا لمتغير الخبرة:

جدول رقم 07: توزيع أفراد العينة حسب متغير الخبرة.

التكرار النسبي (%)	التكرار المطلق	
12	50	من سنة إلى 5 سنوات
63	25	من 6 سنوات إلى 10 سنوات
22	90	من 11 سنة إلى 15 سنة
03	10	أكثر من 15 سنة
100	40	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على نتائج المعالجة الإحصائية - مخرجات برنامج SPSS -

تظهر نتائج الجدول توزيع أفراد العينة حسب متغير الخبرة ما يلي :

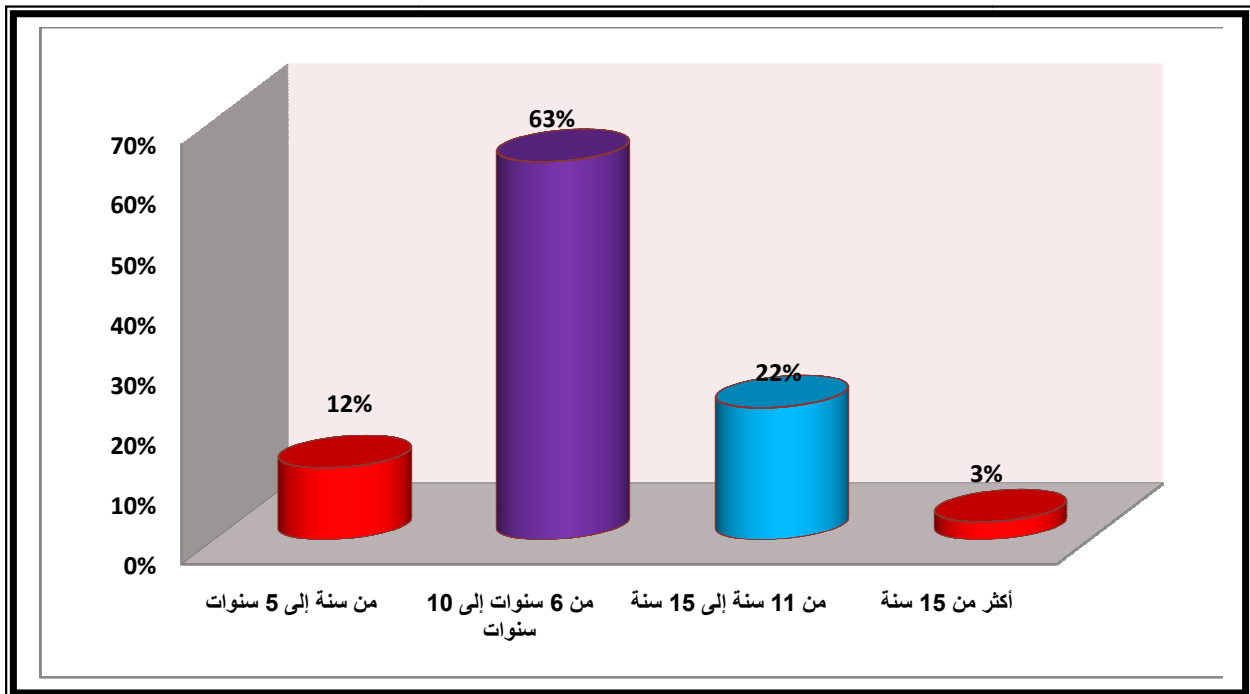
الشكل 09 : التمثيل البياني لتوزيع العينة حسب متغير الخبرة.

التحليل:

- أن أغلبية أفراد العينة المستهدفة بما يقارب الثلثين بـ 63 % يملكون خبره تتراوح بين "6 سنوات إلى 10 سنوات", تليها فئة العمال ممن تتراوح خبرتهم بين "11 سنة إلى 15 سنة" و "من سنة إلى 5 سنوات" بـ 22% و 12 % من مجموع أفراد العينة على التوالي, في الأخير فئة العمال الذين تفوق خبرتهم "15 سنة" بـ 3% فقط من مجموع أفراد العينة.

النتيجة:

- من خلال التحليل نستنتج أن أفراد العينة من 06سنوات إلى 10سنوات اكبر فئة يملكون الخبرة حيث متقدر بـ 63 بالمئة



الشكل 09 : التمثيل البياني لتوزيع العينة حسب متغير الخبرة.

3-المطلب الثالث: تحليل المتغيرات وفق اجابات العمال الاستبائية واستنباط النتائج

بعد تحليل الخصائص الديموغرافية للعينة ننتقل إلى تحليل بيانات الإجابات المقدمة من طرف الموظفين و ذلك بعد ترميز البيانات وإدخالها للحاسوب وتشغيلها في برنامج SPSS.

المحور الأول : وجهة نظركم الشخصية اتجاه خصائص إجراءات الشراء الفعالة.

لمعرفة كيف ينظر العمال في المؤسسه لخصائص إجراءات الشراء الفعالة تم اعتماد 6 عبارات موضحة كما يلي:

الجدول رقم 08 : تقييم عينة الدراسة لوجهة نظر العمال الشخصية اتجاه خصائص إجراءات الشراء الفعالة.

الرقم	العبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
1	وضوح الإجراءات وفهمها من قبل المستخدم لتجنب الخطأ	04,63	00,74	عالية جدا
2	تنفيذ الإجراءات بغض عن درجة التعقيد	03,55	01,43	عالية
3	تحديد المسؤولية في كل خطوة من خطوات الإجراء	03,68	01,11	عالية
4	المرونة في الإجراءات	04,27	00,87	عالية جدا
5	تخفيض كلفة الإجراءات	04,31	00,84	عالية جدا
6	الإجراء منسجم و متكامل ومتناسق مع الإجراءات الأخرى لتحقيق هدف الشراء	03,74	00,98	عالية
الدرجة الكلية	وجهة نظر العمال الشخصية اتجاه إجراءات الشراء الفعالة	04,03	00,97	عالية

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS

نلاحظ أن العبارات أخذت درجات موافقة عالية لأن متوسطها الحسابي محصور بين (3.40 إلى 4.19) والذي يعبر عن درجات الموافقة العالية حسب مقياس ليكرت الخماسي.

وبالتالي فإن العمال في المؤسسة يوافقون و بدرجة عالية على الأسئلة الموجهة لهم الخاصة بوجهة نظرهم اتجاه إجراءات الشراء الفعالة ، و ذلك بمتوسط حساب 04,03 و إنحراف معياري 00,97 و هو مقدار تشتت إجابات مفردات العينة على المتوسط الحسابي 04,03.

النتيجة

إذن تم التوصل بأن العمال يدعمون إجراءات الشراء الفعالة في المؤسسة بدرجة موافقة عالية خصوصا العبارات رقم 01 , 04 و 05 المتعلقة ب (وضوح الإجراءات وفهمها من قبل المستخدم لتجنب الخطأ, المرونة في الإجراءات و تخفيض كلفة الإجراءات) التي سجلت درجة العالية جدا.

المحور الثاني : وجهة نظركم الشخصية اتجاه محل ثقة المؤسسة بالنسبة للمتعاملين.

لمعرفة كيف ينظر العمال لمحل ثقة المؤسسة بالنسبة للمتعاملين ، تم اعتماد 5 عبارات موضحة كما يلي:

الجدول رقم 09: تقييم عينة الدراسة لوجهة نظر العمال الشخصية اتجاه محل ثقة المؤسسة بالنسبة للمتعاملين.

الرقم	العبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
1	عدم إفشاء أي معلومات سرية تتعلق بالعملاء.	04,61	00,73	عالية جدا
2	عدم المحافظة على العينات المرسلة من طرف الموردين.	03,24	01,04	متوسطة
3	تنبيه الموردين بالأخطاء الحسابية في بياناتهم.	04,58	00,71	عالية جدا
4	إستعمال اللباقة أثناء التعامل مع العملاء.	04,52	00,76	عالية جدا
5	صدق و الوضوح في التعامل و احترام الالتزامات اتجاه الزبائن.	04,16	00,82	عالية
الدرجة الكلية	وجهة نظر العمال اتجاه محل ثقة المؤسسة بالنسبة للمتعاملين	04,22	00,80	عالية جدا

المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS

نلاحظ أن العبارات أخذت درجات موافقة عالية جدا لأن متوسطها الحسابي محصور بين (4.20 إلى 5) والذي يعبر عن درجات الموافقة العالية جدا حسب مقياس ليكرت الخماسي.

وبالتالي فإن الموظفين في المؤسسة يوافقون على الأسئلة الموجهة لهم الخاصة بوجهة نظرهم اتجاه محل ثقة المؤسسة بالنسبة للمتعاملين و ذلك بمتوسط حساب 4,22 و إنحراف معياري 0,80 و هو مقدار تشتت إجابات مفردات العينة على المتوسط الحسابي 4,22.

النتيجة :

إذن تم التوصل بأن العمال يؤكدون أن للمتعاملين حاليا ثقة في المؤسسة و ذلك بدرجة موافقة عالية جدا خصوصا العبارات رقم 01، 03، و 04 المتعلقة بـ (عدم إفشاء أي معلومات سرية تتعلق بالعملاء، تنبيه الموردين بالأخطاء الحسابية في بياناتهم و إستعمال اللباقة أثناء التعامل مع العملاء).

المحور الثالث: وجهة نظركم الشخصية اتجاه توفير المشتريات و تخفيض تكلفتها.

لمعرفة كيف ينظر العمال في المؤسسة توفير المشتريات و تخفيض تكلفتها، تم اعتماد 14 عبارة منها 6 عبارات خاصة بتوفير المشتريات و 8 عبارات خاصة بتخفيض تكلفة المشتريات و التي يوضحها الجدول التالي:

الجدول رقم 10: تقييم عينة الدراسة لوجهة نظر العمال الشخصية اتجاه توفير المشتريات و تخفيض تكلفتها.

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
يتم توفير المشتريات بناءا:				
1	أن تكون قيمة الشراء المطلوبة متوافقة مع الحاجة.	04,43	00,73	عالية جدا
2	الشراء بكميات أكبر لا يؤدي إلى تجميد الأموال دون استثمار.	03,28	01,23	متوسطه
3	اختيار مصدر الشراء يعتمد على الموردين المتاحين لاختيار المورد المناسب.	04,12	00,79	عالية
4	يساعد مصدر الشراء المناسب باعتماده على مورد واحد على الشراء المباشر.	04,39	00,77	عالية جدا
5	عدم إقامة علاقات مع الموردين و التعامل في إطار العقد المنصوص به.	03,17	01,22	متوسطة
6	رفع كفاءة القائمين على وظيفة الشراء بناءا على التحفيز فقط.	03,65	01,02	عالية
وجهة نظر العمال الشخصية اتجاه توفير المشتريات				
يتم تخفيض تكلفة المشتريات بناءا:				
7	شراء مستلزمات المؤسسة يكون من طرف إدارة المشتريات.	04,78	00,68	عالية جدا

8	المسئول عن التخزين ليس له دخل في عملية الشراء.	04,72	00,71	عالية جدا
9	إدارة المشتريات إدارة مستقلة عن أقسام التخزين والإنتاج.	03,33	01,14	متوسطة
10	يمكن تجميع طلبات الشراء في طلبية واحدة.	04,66	00,73	عالية جدا
11	عدم مراعاة نفقات الفحص والاستلام دون التقليل منه.	03,48	01,12	عالية
12	تقليل نفقات الشحن والنقل.	03,59	01,08	عالية
13	عدم توحيد وتتميط إجراءات الشراء.	03,13	01,24	متوسطة
14	العمل بسجلات الشراء في المؤسسة دون مراعاة إمكانية جعلها ضمن سجل واحد أو اثنين لا أكثر.	03,21	01,19	متوسطة
وجهة نظر العمال الشخصية اتجاه تخفيض تكلفة المشتريات				
الدرجة الكلية	وجهة نظر العمال الشخصية اتجاه توفير و تخفيض تكلفة المشتريات	03,85	00,94	عالية

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS

نلاحظ أن العبارات الخاصة بوجهة نظر العمال الشخصية اتجاه توفير المشتريات أخذت درجات موافقة عالية لأن متوسطها الحسابي محصور بين (3.40 إلى 4.19) والذي يعبر عن درجات الموافقة العالية حسب مقياس ليكرت الخماسي.

وبالتالي فإن العمال في المؤسسة يوافقون و بدرجة عالية على الأسئلة الموجهة لهم و ذلك بمتوسط حساب 03,84 و انحراف معياري 00,95 و هو مقدار تشتت إجابات مفردات العينة على المتوسط الحسابي 03,84.

نتيجة:

إذن تم التوصل بأن العمال يدعمون نمط توفير المشتريات الحالي في المؤسسة بدرجة موافقة عالية خصوصا العبارتين رقم 01 و 04 المتعلقتين بـ (توافق قيمة الشراء المطلوبة مع الحاجة و مساعدته مصدر الشراء المناسب بالاعتماد على مورد واحد على الشراء المباشر) التي سجلت درجة عالية جدا. كما أننا نلاحظ أن العبارات الخاصة بوجهة نظر العمال الشخصية اتجاه تخفيض تكلفة المشتريات أخذت درجات موافقة عالية أيضا لأن متوسطها الحسابي محصور أيضا بين (3.40 إلى 4.19) والذي يعبر عن درجات الموافقة العالية حسب مقياس ليكرت الخماسي.

وبالتالي فإن العمال في المؤسسة يوافقون و بدرجة عالية على الأسئلة الموجهة لهم و ذلك بمتوسط حساب 03,86 و إنحراف معياري 00,93 و هو مقدار تشتت إجابات مفردات العينة على المتوسط الحسابي 03,86.

النتيجة:

إذن تم التوصل بأن العمال يدعمون إجراءات تخفيض تكلفة المشتريات الحالية في المؤسسة بدرجة موافقة عالية خصوصا العبارات رقم 07, 08 و 10 المتعلقة بـ (شراء مستلزمات المؤسسة يكون من طرف إدارة المشتريات , المسئول عن التخزين ليس له دخل في عملية الشراء و إمكانية تجميع طلبات الشراء في طلبية واحدة) التي سجلت درجة العالية جدا.

* في حين سجلنا درجة موافقة عالية لكل محور توفير و تخفيض تكلفة المشتريات بمتوسط حسابي 03,85 و إنحراف معياري 00,94 و هو مقدار تشتت إجابات مفردات العينة على المتوسط الحسابي 03,85.

التفسير:

وبالتالي فإن العمال في المؤسسة يوافقون و بدرجة عالية على الأسئلة الموجهة لهم المتعلقة بالمحور و المتعلق بتوفير و تخفيض تكلفة المشتريات.

المحور الرابع: وجهة نظركم الشخصية اتجاه العوامل الأساسية للشراء في المؤسسة.

لمعرفة كيف ينظر العمال لعوامل الشراء الأساسية في المؤسسة تم اعتماد 5 عبارات موضحة كما يلي:

الجدول رقم 11: تقييم عينة الدراسة لوجهة نظر العمال إتجاه عوامل الشراء الأساسية في المؤسسة.

الرقم	العبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
1	أن يكون تقديم الشراء بمراعاة السعر .	04,38	00,85	عالية جدا
2	أن يكون الشراء على أساس الجودة.	04,79	00,72	عالية جدا
3	أن يكون الشراء على أساس الكمية الاقتصادية.	04,28	00,91	عالية جدا

4	يعتمد توصيف الجودة على: شهرة البائع أو صفة المنتج أو الخدمة المقدمة	04,36	00,87	عالية جدا
5	توصيف الجودة بناءا: على نوعية الخدمة لا أكثر.	04,35	00,88	عالية جدا
الدرجة الكلية	وجهة نظر العمال إتجاه عوامل الشراء الأساسية في المؤسسة	04,43	00,81	عالية جدا

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS

تحليل النتائج:

نلاحظ أن العبارات الخاصة بوجهة نظر العمال الشخصية اتجاه عوامل الشراء الأساسية أخذت درجات موافقة عالية جدا لأن متوسطها الحسابي محصور بين (4.20 إلى 05) والذي يعبر عن درجات الموافقة العالية جدا حسب مقياس ليكرت الخماسي.

وبالتالي فإن العمال في المؤسسة يوافقون على كل الأسئلة الموجهة لهم الخاصة بوجهة نظرهم اتجاه عوامل الشراء الأساسية في المؤسسة و ذلك بمتوسط حساب 4,43 و إنحراف معياري 0,81 وهو مقدار تشتت إجابات مفردات العينة على المتوسط الحسابي 4,43 .

النتيجة: إذن تم التوصل بأن العمال يدعمون سياسة عوامل الشراء الأساسية الحالية في المؤسسة من سعر , جوده و كميته اقتصاديه بدرجة موافقة عالية جدا.

المحور الخامس: وجهة نظركم الشخصية إتجاه أهداف إدارة الشراء في المؤسسة.

لمعرفة كيف ينظر العمال في المؤسسة لأهداف إدارة الشراء تم اعتماد عبارتين و التي يوضحهما الجدول التالي:

الجدول رقم 12: تقييم عينة الدراسة لوجهة نظر العمال الشخصية اتجاه أهداف إدارة الشراء.

الرقم	العبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
1	ضمان استمرارية العمل من خلال توفير احتياجات المؤسسة.	04,85	00,32	عالية جدا
2	تقوية مركز تنافسي للمؤسسة بناء على مواصفات المنتج المطلوبة دون مراعاة احتياجات العمل.	04,81	00,36	عالية جدا
الدرجة الكلية	وجهة نظر العمال الشخصية اتجاه أهداف إدارة الشراء في المؤسسة	04,83	00,31	عالية جدا

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS

نلاحظ أن العبارتين أخذتا درجات موافقة عالية جدا لأن متوسطها الحسابي محصور بين (4.20 إلى 5) والذي يعبر عن درجات الموافقة العالية جدا حسب مقياس ليكرت. وبالتالي فإن العمال في المؤسسة يوافقون على الأسئلة الموجهة لهم والخاصة بوجهة نظرهم اتجاه أهداف إدارة الشراء في المؤسسة و ذلك بمتوسط حساب 04,83 و إنحراف معياري 00,31 و هو مقدار تشتت إجابات مفردات العينة على المتوسط الحسابي 04,83

النتيجة:

إن تم التوصل بأن العمال يدعمون نمط اتجاه أهداف إدارة الشراء الحالي في المؤسسة و بدرجة موافقة عالية جدا لكلتا العبارتين مقدمة الفصل.

خلاصة الفصل

بعد العرض النظري الذي قمنا به في الفصول السابقة قصد التعرف على جوانب البحث، من خلال عرض أهم المفاهيم التي تطرقنا إليها فيما سبق لقد تطرقنا في الجانب التطبيقي في محاولة تحقيق هدفنا هو إبراز مدى مطابقة موضوع بحثنا مع الواقع و ذلك من خلال قيامنا بالتربص في مؤسسة اتصالات الجزائر بولاية النعامة.

و يمثل هذا الفصل حلقة وصل بين ما تم طرحه نظريا في الفصل السابق و بين ما سوف نقوم به من دراسة عملية لمتغيرات البحث وحتى يتسنى لنا تسليط الضوء على ما تم التطرق إليه في الجانب النظري، قمنا بتقسيم هذا الفصل إلى جزئين أساسيين أولهما يتعلق بالأدوات و الوسائل المستخدمة في الدراسة و طريقة الحصول على الإحصائيات المتعلقة بعمال المؤسسة ، و ثانيا لقد تطرقنا أيضا بالمناقشة و التحليل لأهم النتائج المحصل عليها.

خاتمة

خاتمة عامة

إن المراحل المختلفة التي تعرضنا لها في بحثنا هذا مكنتنا من الوقوف على الأهمية الإستراتيجية لوظيفة الشراء ، من حيث مدى ما يمكن أن تقتصده عند استهلاك الموارد ، و من حيث ما يمكن أن تضيفه لمختلف الوظائف بحكم موضعها في سوق الموردين ، إذ بإمكانها أن تثري نظام المعلومات الخاص بالمؤسسة و تساهم بذلك و بشكل مفيد في تحديد الإستراتيجية العامة للمؤسسة.

إن هذه المكانة التي وقفنا عليها تلزم المسؤولين على المؤسسات أن يولوها الأهمية القصوى بإعطائها أولاً المكانة اللائقة بها على مستوى الهيكل التنظيمي للمؤسسة ، و أن توضع تحت تصرفها كل الموارد الضرورية التي تساعد على القيام بمهامها على أحسن وجه ، و أولى هذه الموارد هي الموارد البشرية ، إنها بحاجة إلى قدرات تسييرية و تقنية معترف بها ، و تحتاج إلى سياسة توظيف قادرة على تطعيمها بهذه القدرات و الكفاءات و ذلك بالرفع من شروط التحصيل العلمي الضروري لتقلد هذه الوظيفة ، كما تحتاج إلى سياسة تكوينية على المستوى الداخلي للمؤسسة عن طريق الدورات التكوينية و الندوات و الأيام الدراسية و المشاركة في مختلف التظاهرات الاقتصادية و التجارية ، و على المستوى الخارجي يمكن للمؤسسات أن تساهم في إيقاظ الوعي لدى مؤسسات التعليم الجامعي و التكوين المهني و حثها على إدخال مواد مرتبطة بوظيفة الشراء في مختلف البرامج التكوينية ، حتى تكون هناك مادة خام يمكن أن تثري سوق العمل .

إن وظيفة الشراء كما لاحظنا في مختلف مراحل البحث تعتمد على مختلف قواعد التسيير العلمي التي تتميز بها الوظائف الأخرى ، فليس هناك أداء جيد لوظيفة الشراء بدون وجود إستراتيجية شراء ، و لا يمكن أن تكون هناك قوة تنافسية في سوق الموردين بدون وجود دراسات مستقبلية و دراسات للسوق تعتمد على تقنيات التنبؤ و الحساب الاقتصادي ، و لا يمكن للوظيفة أن تقوم بكل هذه الدراسات بدون المراقبة المستمرة لجميع المتغيرات الداخلية و متغيرات المحيط ، هذه المتغيرات التي تتميز بالحركية المستمرة، لا يمكن مواجهتها و الاستغلال من الفرص التي تتيحها بدون قدرة على التأقلم معها و بدون وجود أدوات التشخيص التي تمكنها من رصد الإختلالات التي تنشأ و بدون قدرة على مشاركة كل الأطراف الفاعلين في تصور مختلف الحلول الممكنة ، و كما تستفيد الوظائف الأخرى من نظام المعلومات و الاتصالات ، وجدنا أن وظيفة الشراء هي بحاجة أكثر لمثل هذه الأنظمة بل أكثر

من ذلك لها القدرة الكافية لإثرائها بالشكل الذي يفيدها هي و يفيد الوظائف الأخرى. ترتبط إستراتيجية الشراء ارتباطا وثيقا بالإستراتيجية العامة للمؤسسة و بالسياسات الوظيفية الأخرى (التجارية ، الصناعية و المالية...الخ).

لهذا فمن الضروري العمل على تطابقها مع هذه السياسات مع الاهتمام بمتغيرات المحيط التي تؤثر بصفة مباشرة في أداءات الوظيفة (تنذب أسعار الصرف،القوانين المنظمة للتجارة الخارجية...) الشيء الذي يجعل من الأهمية بمكان الاهتمام بدراسات السوق الخاصة بالمواد المشتريات على غرار دراسات السوق التي تقوم بها الوظيفة التجارية .

و من هنا يصبح تحديد إستراتيجية واضحة للشراء من أولويات الوظيفة قبل انطلاقها في وضع الإجراءات و طرق الشراء بل حتى قبل تهيئة الوسائل المادية و البشرية التي على أساسها تتحقق عملية الشراء.

فالشراء الفعال هو الشراء الذي يضمن مصالح المؤسسة أمام المنافسين ، و لا يمكن النجاح إلا بدخول الأسواق التنافسية بدرجة عليا من الاحترافية ، و لا يمكن أن نتحدث عن الاحترافية في ميدان الأعمال دون الاستناد إلى التسيير الاستراتيجي.

أفاق البحث

يتسم موضوع أداء إدارة الشراء بالتوسع بالتطور التداخل وتعدد الفاعلين فيه مايفتح العديد من المواضيع لإجراء الدراسة حوله وقبل طي هذه الصفحات كان بودنا طرح بعض العناوين والنقاط التي قد تكون نقطة بداية أو فكرة لبحوث لاحقة نذكر منها :

- تحقيق الميزة التنافسية عن طرق المشتريات
- تأثير محددات الشراء على جودة المشتريات



قائمة المصادر و المراجع

قائمة المصادر و المراجع:

باللغة العربية:

- (1) غنيم احمد محمد، محمد أحمد غنيم: إدارة اللوجستيات، المنصورة، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى 2010.
- (2) عبد الرحمن إدريس، مقدمة في إدارة الأعمال اللوجيستية، الإمداد والتوزيع المادي، الإسكندرية، الدار الجامعية، 2006.
- (3) محمد أحمد غنيم: إدارة اللوجستيات، المنصورة، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى 2010.
- (4) إدارة المشتريات و المخازن ،د.محمد سعيد عبد الفتاح، المكتب العربي الحديث ،الإسكندرية
- (5) صلاح الدين محمد عبد الباقي وآخرون :إدارة المشتريات والمخازن من الناحية العلمية :منشورات الدار الجامعية .
- (6) مصطفى زهير :إدارة المشتريات والمخازن من الناحية العلمية: المنشورات دار النهضة العربية .
- (7) الداخيليليماف آد. سعيد ، أسس وأساليب الشراء الحديث الطبعة الثانية،
- (8) غنيم احمد محمد، محمد أحمد غنيم: إدارة اللوجستيات، المنصورة، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى 2010.
- (9) مؤيد الحسين الفضل ، حاكم لزنزلزمد ، إدارة المواد والمشتريات (منهج كمي) ، دار زدراف عمان الأردن 2008
- (10) عبد الرحمن إدريس، مقدمة في إدارة الاعمال اللوجيستية، الإمداد والتوزيع المادي، الإسكندرية، الدار الجامعية، 2006.
- (11) محمد أحمد غنيم: إدارة اللوجستيات، المنصورة، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى 2010.
- (12) القدرة المالية: التطرق إلى نسبة الربح إلى مجموع الأصول و الموازنة بين لتدفقات النقدية الداخلة و الخارجة.
- (13) محمد أحمد غنيم: إدارة اللوجستيات، المنصورة، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى 2010.

(14) مصطفى زهير: إدارة المشتريات والمخازن من الناحية العلمية: منشورات دار النهضة العربية

(15) إدارة الشراء و التخزين مدخل حديث، تأليف د.مهدي حسن زويلف أستاذ إدارة لأعمال المشارك عضو جمعية الإداريين البريطانية، جامعة فيلاديلفيا، الأردن

باللغة الأجنبية:

- 1) Michael H. Hugos. 2006. **ESSENTIALS OF SUPPLY CHAIN MANAGEMENT**, United States of America, John Wiley & Sons, Inc, second edition
- 2) Cooper, Martha C., Douglas M. Lambert and Janus D. Pagh. 1997. **SUPPLY CHAIN MANAGEMENT: MORE THAN A NEW NAME FOR LOGISTICS**, The International Journal of Logistique Management, V. 8, No. 1,
- 3) Croxton, K. L, Garcia– Distingue, S. J, Lambert, D. M., Rogers, D. S. 2001. **THE SUPPLY CHAIN MANAGEMENT PROCESSES**, The International Journal of Logis tics Management, V. 12, No
- 4) Croxton, K. L., Garcia– Dastugue, S. J, Lambert, D. M., Rogers, D. S: op.cit.
- 5) Chong Li: **An analytiques method for Coste analyses in multi–stage supply chains: A stochastique network model approach**, Applied Mathematical Modelling, Volume 38, Issues 11–12, 1 June 2014,
- 6) David J. Ketchen, Jr, William Rebarick, G. Tomas M. Hult, David Meyer: **BEST VALUE SUPPLY CHAIN : A KEY COMPETITIVE WEAPON FORTHE 21st CENTURY**, Business Horizons, V 51, Issue 3

- 7) arahani Reza Zanjirani, Asgari Nasrin, Davarzani Hoda, 2009. **SUPPLY CHAIN AND LOGISTICS IN NATIONAL, INTERNATIONAL AND GOVERNMENTAL ENVIRONMENTS**, Springer Dordrecht Heidelberg London New York.
- 8) Fredendall LD, Hill E.2001. **BASICS OF SUPPLY CHAIN MANAGEMEN T**. The St. Lucie Press, Boca Raton, Florida, USA.
- 9) Martin christopher 2005. **LOGISTICS AND SUPPLY CHAIN MANAGEMENT, creating value–adding networks**, pearson education, Geart Britain, third Édition.
- 10) Michael H. Hugos. 2006. **ESSENTIALS OF SUPPLY CHAIN MANAGEMENT**, United States of America, John Wiley & Sons, Inc, second edition.
- 11) Miguel Martinez Ramos, (2004), op.cit.
- 12) Themido I, Arantes A, Fernandes C, Guedes AP. 2000.**LOGISTIC COSTS CASE STUDY AND ABC APPROACH**, J Oper Res Soc 51(10), 1148–1157.
- 13) Voortman C. 2004. **GLOBAL LOGISTICS MANAGEMENT**, Juta Academic, Cape Town.
- 14) Yves pinor & Michel fender, .2008. **LOGISTIQUE, PRODUCTION, DISTRIBUTION** . soutien, 5eme édition, DUNOD, paris
- 15) Zhao xiaofeng & tang qi. 2009. **ANALYSIS OF CHINESE LOGISTICS COST REDUCTION**, international journal of business and management, vol.4, No. 4 april,

مذكرات:

1. مذكرة التخرج لنيل شهادة الماستر بعنوان الشراء في الوقت المناسب للطالب عبد العزيز علي عيسى جامعة السابغ من أكتوبر كلية الاقتصاد-مصرانه
2. 2لزمرد شحماط ، قانون الخصوصية في الجزائر ، أطروحة دكتوراه ، جامعة منتوري ، قسنطينة 2007

مواقع إلكترونية:

- <https://bu.univ-ouargla.dz/.../master-bouaka-mohamedkamal.pdf229/26-02-2019/16:35.>
- www.geek4arab.com/vb/showthread.php?4942-/03-03-2019/13:45
- www.avoirplus.yolasite.com/.../09-03-2019/16:00.
- e-biblio.univ-mosta.dz/bitstream/handle/123456789/19-03-2019/18:00.
- <https://www.ust.edu/usty/images/open/library//mang/77/77.doc/05-04-2019/10:00.>
- www.mouwazaf-dz.com ›25-04-2019/15:35.
- <https://www.bac35.com/t10170-topic/10-05-2019/09:38.>
- www.al-edu.com/wp-content/uploads/2013/12/77.pdf/29-05-2019/16:05.

الملحق 01: مقابلة

- أسئلة المقابلة:
- كيف تقيمون خدمتكم كإدارة الشراء على مستوى المؤسسة
- هل لديكم دراسات سابقة حول احتياجات أوزان الشراء
- ماهي أنواع المشتريات التي تقدمونها للمؤسسة
- هل تواجهون صعوبات مع الموردين
- ماهو موقع إدارة الشراء في الهيكل التنظيمي للمؤسسة
- ماهي الوظائف التي تقوم بها إدارة الشراء