

دور فعالية إدارة الشراء في زيادة ربحية المؤسسة

دراسة حالة المركب الصناعي والتجاري الحصنة بالمسيلة خلال الفترة (2009-2018)

The Role of Effectiveness of Purchasing Management in Increasing the Profitability of the Enterprise

Case Study on the Industrial and Commercial Complex of Hodna(ICCH), M'isla During the Period (2009-2018)

ط/د محادي عثمان¹، أ.د. برحومة عبد الحميد² / Othman Mohadi / Abdelhamid Berrehouma¹مخبر الاستراتيجيات الاقتصادية في الجزائر - جامعة محمد بوضياف - المسيلة، othman.mohadi@univ-msila.dz²جامعة محمد بوضياف - المسيلة، abdelhamid.berrehouma@univ-msila.dz

تاريخ النشر: 2020/07/28

تاريخ القبول: 2020/06/20

الاستلام: 2020/02/22

ملخص: تعتبر زيادة ربحية المؤسسة وتحسينها أحد أهم أهداف أي مؤسسة اقتصادية، وتعتبر إدارة الشراء قسم مهم كونها المحور الأساسي في تزويد العملية الانتاجية بمتطلباتها واستمرارية النشاط الإنتاجي من خلال تفادي التوقفات بسبب نقص أو ندرة المادة الأولية. وجاءت الدراسة من اجل إبراز أهمية فعالية إدارة الشراء في تحقيق الهدف المنشود بالمركب الصناعي والتجاري الحصنة، وتوصلت إلى وجود علاقة بين فعالية إدارة الشراء وربحية المؤسسة الاقتصادية، حيث كلما كان التحكم في تكاليف الشراء (فعالية إدارة الشراء) أكثر كلما رافقه تحسن في ربحية المركب خلال فترة الدراسة 2009-2018.

كلمات مفتاحية: تكاليف الشراء، إدارة الشراء، فعالية إدارة الشراء، ربحية المؤسسة. **تصنيف JEL:** M11، D24.

Abstract: One of the most important goals of any economic enterprise is to increase and improve the profitability, and the purchasing department is considered as an important means in providing the production process with its requirements and ensures the continuity of production activity by avoiding interruptions due to the lack or scarcity of the raw material.

This study aims to highlight the importance of the effectiveness of the purchasing department in achieving the desired goal in the Industrial And Commercial Complex of Hodna. The research results that there was a relationship between the effectiveness of the purchase management and the profitability, where the more control over the purchasing costs (the effectiveness of the purchase management), the more accompanied by an improvement in the profitability of ICCH during the period of study: 2009-2018.

Keywords: Purchasing costs, purchasing management, efficient purchasing management, business profitability. **Jel Classification Codes:** M11, D24.

Résumé: L'un des objectifs les plus importants de toute entreprise économique est d'augmenter et d'améliorer la rentabilité, et le service des achats est considéré comme un service important, étant l'axe principal pour fournir au processus de production ses exigences et la continuité de l'activité de production en évitant les interruptions dues au manque ou à la rareté de la matière première.

L'étude est venue afin de mettre en évidence l'importance de l'efficacité du service des achats dans l'atteinte de l'objectif souhaité dans ICCH, et a atteint une relation entre l'efficacité de la gestion des achats et la rentabilité, où plus le contrôle sur les coûts d'achat (l'efficacité de la gestion des achats), le plus accompagné d'une amélioration de la rentabilité ICCH pendant Période d'études 2009-2018.

Mots-clés: Coûts d'achat, gestion des achats, efficacité de la gestion des achats, rentabilité de l'entreprise. **Codes de classification de Jel:** M11, D24.

1. مقدمة:

يتوقف نجاح المؤسسة الاقتصادية وتحقيق أهدافها (الربحية والتنموية) على ضمان سيرورة النشاط، وهذا يتوقف بدوره على مدى توافر ما يحتاجه هذا النشاط من موارد مادية مختلفة بالكمية والجودة والسعر والوقت المناسب ومن المصدر الملائم وبشروط توريد وإمداد مناسبة، كل هذه الأنشطة تقع على عاتق وظيفة الشراء، لهذا تعتبر إدارة الشراء من الوظائف التي لها وزن وتأثير كبيرين داخل المؤسسة، فمعظم نفقات المؤسسة تكون على المواد والإمداد بالمقارنة بعناصر الإنتاج الأخرى، ومعظم الدراسات تؤكد على أن نسبة الإنفاق على المواد والإمداد تشكل ما يقارب 60% بالمقارنة بإجمالي الإنفاق في المؤسسة، وجاءت هذه الدراسة للوقوف على أهمية إدارة الشراء داخل المؤسسات الاقتصادية ودورها في زيادة ربحيتها مع الإشارة إلى حالة المركب الصناعي والتجاري الحضنة من خلال الإجابة على الإشكالية التالية:

ما دور فعالية إدارة الشراء في زيادة ربحية المؤسسة؟

ينطوي تحت هذا التساؤل، التساؤلات الفرعية التالية:

- ما أهمية وظيفة الشراء في النشاط الكلي للمركب؟
- ما نسبة نفقات عمليات الشراء إلى النفقات الكلية للنشاط الكلي للمركب؟
- ما مدى مساهمة إدارة الشراء في الرفع من ربحية المركب خلال فترة الدراسة؟

1.1 فرضيات البحث:

- يولي المركب الصناعي والتجاري الحضنة أهمية كبيرة لوظيفة الشراء.
- تمثل تكاليف الشراء نسبة كبيرة من التكاليف الكلية لنشاط المركب.
- تساهم إدارة الشراء بالمركب في الرفع من ربحيته

2.1 أهداف البحث:

تهدف الدراسة إلى تحقيق الآتي:

- تبيان خصوصيات ومكانة إدارة الشراء في المؤسسات الاقتصادية الإنتاجية.
- عرض أهمية التسيير الجيد لإدارة الشراء، وما له انعكاس على ربحية المؤسسات الاقتصادية.

3.1 أهمية الدراسة: تكمن أهمية الدراسة في انه يتعرض لإدارة مهمة داخل المؤسسة الاقتصادية بغض النظر عن نشاطها، وأيضا تأكيد هذه الأهمية بدراسة ميدانية تعتمد على بيانات حقيقة للمؤسسة محل الدراسة من أجل تأكيد الدور الكبير الذي تلعبه هذه الإدارة في زيادة ربحية المؤسسات.

4.1 منهجية وأدوات البحث:

الجانب النظري: للوقوف على أهم المفاهيم والمصطلحات المتعلقة بمتغيري الدراسة (إدارة الشراء وربحية المؤسسة) بالإضافة تحليل العلاقة بينهما تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي.

الجانب الميداني: تم الاعتماد على منهج دراسة حالة واستخدام أساليب: الملاحظة، والاستعانة ببعض الوثائق المتحصل عليها لحساب وبناء مؤشرات قياس فعالية إدارة الشراء بالمركب محل الدراسة.

5.1 الدراسات السابقة:

في إطار تناول موضوع " دور مستوى فعالية إدارة الشراء في زيادة ربحية المؤسسة " نلمس وجود بعض الدراسات السابقة التي أشارت لأحد أو بعض مكونات وجوانب هذا الموضوع، نوردتها مرتبة وفقا لتسلسلها الزمني حسب الأحداث، كما يلي:

- الدراسة الاولى: حمة نجم الدين(2001)، فعالية وظيفة الشراء في المؤسسة العمومية الصناعية، رسالة ماجستير، علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، تناولت الدراسة إشكالية كيفية الوصول الى أعلى درجة أداء لوظيفة الشراء في المؤسسة العمومية الاقتصادية، حيث توصلت الى أن وظيفة الشراء داخل

المؤسسات الاقتصادية لها وزن كبير ويجب أن تعطى لها أهمية كبيرة، وحتى تكون أدار فعالة يجب أن تكون هناك إجراءات مثل إجراءات قياس الاداء وإجراءات تحفيزية وغيرها.

– الدراسة الثانية: مني بوريش (2012)، مساهمة في تخفيض تكاليف المؤسسة من خلال التحكم في وظيفة التمويل، رسالة ماجستير، علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر-بسكرة، الجزائر، عالجت الدراسة اشكالية تخفيض التكاليف من خلال التحكم في تكاليف الخاصة بالتمويل، خلصت الدراسة الى ان تكاليف وظيفة التمويل تمثل نسبة كبير من التكاليف الكلية وجب ذلك تحسيس المؤسسات الجزائرية (بحكم انها لم تعطي لها الاهمية اللازمة بعد) بأهمية تسيير تموياتها مما يساعد على توفير المواد الاولية ومستلزمات العملية الانتاجية بالكميات والنوعيات المناسبة وفي الوقت المناسب وبأقل التكاليف.

– الدراسة الثالثة: برحومة ع الحميد & تيطراوي أمنة (2019)، تقييم أثر تكلفة الصيانة على ربحية المؤسسة الانتاجية دراسة حالة مؤسسة، مجلة البشائر الاقتصادية، المجلد (5)، العدد (2)، بشار-الجزائر. عالجت الدراسة اشكالية اثر التكاليف المتعلقة بالصيانة واثرها على ربحية المؤسسة الانتاجية، هذه التكاليف المتمثلة في الاعطال والتوقفات التي قد تطال المعدات والآلات والتي بدورها تؤدي الى توقف العملية الانتاجية وهذا حتما سيؤثر على ربحية المؤسسة، حيث خلصت الدراسة الى أن مستوى ربحية المؤسسة محل الدراسة يتأثر ايجابا بمستوى التحسين في اداء الصيانة وهو ما يساعد على التحكم في تكاليف الصيانة.

2. إدارة الشراء وأهميتها داخل المؤسسات الاقتصادية:

الشراء هو مجموعة الأنشطة التي من خلالها تحصل المؤسسة على مختلف أنواع المواد والمستلزمات والمعدات، وذلك بالكمية والجودة والسر المناسب في الوقت المناسب ومن مصدر الشراء المناسب بما يحقق استمرار العمليات وبما يحقق وظروف المؤسسة ويحقق أهدافها بأعلى درجة من الكفاءة (العتي، 2009، صفحة 40).

1.2 مفهوم إدارة الشراء: ومن بين التعاريف التي تناولت إدارة الشراء نذكر ما يلي:

التعريف 1: " تشمل وظيفة الشراء مجموعة من الأنشطة التي من خلالها تحصل المؤسسة على المواد والمستلزمات بالكمية والجودة والسعر المناسب في الوقت المناسب ومن المصدر الملائم (Robert & Monczka and Others, 2009, p. 8).

التعريف 2: "يمكن تعريف وظيفة الشراء بأنها النشاط المسؤول عن توفير الاحتياجات أو الموارد اللازمة لسير وانتظام عمليات المنظمة من إنتاج وبيع مثل: المواد الأولية، التجهيزات، المعدات، وسائل النقل، مستلزمات سلعية وخدمية، منتجات تامة وغير ذلك من المواد، وذلك بالكمية الاقتصادية والجودة المناسبة والسعر المناسب" (عبد الفتاح رضوان، 2012، صفحة 12).

التعريف 3: " الإدارة الشرائية هي الادارة التي تقوم بعملية تخطيط وتنفيذ وتقييم ومراقبة واتخاذ القرارات الشرائية التشغيلية لتوجيه جميع أنشطة وظيفة الشراء نحو الفرص بما يتفق مع قدرات الشركة لتحقيق أهدافها طويلة الأجل (Lars Bedey and others, 2008, p. 8)

من خلال التعاريف السابقة يمكن استخلاص أن وظيفة الشراء هي:

- توفير جميع الاحتياجات المختلفة للمؤسسة؛
- البحث عن مصادر شراء مختلفة والمفاضلة بينها، وإقامة معاملات تبادل مع أطراف خارجية (موردين) وأطراف داخلية (الأنشطة الأخرى للمؤسسة)؛
- القيام بجميع مهام طلب واستلام المواد؛
- السهر على توفير متطلبات المؤسسة وفقا لمعايير محددة؛

- الاطلاع الدائم والمستمر على ما تتوفر عليه المؤسسة من مخزون ومحاولة تكييف عمليات الشراء مع متطلبات الأنشطة الأخرى ومع ما تتوفر عليه في المخازن.

2.2 أهمية إدارة الشراء داخل المؤسسة الاقتصادية:

لإدارة الشراء أهمية كبيرة داخل المؤسسات باختلاف نشاطها سواء كانت مؤسسات صناعية أو خدمية، حيث أنها تعمل على ضمان استمرار وانتظام الإنتاج من خلال إمداده باحتياجاته، لهذا يتوقف نجاح أغلب المؤسسات التجارية بدرجة كبيرة، على قدرتها في توفير ما تحتاج إليه من مواد سواء كانت أولية أو نصف مصنعة أو تامة الصنع أو آلات بالكمية الجودة والأسعار المناسبة والوقت المناسب، لذا يمكن إرجاع أهمية إدارة الشراء في الوقت الحالي لعدة عوامل منها (محمد العدوان وآخرون، 2010، صفحة 21):

- الندرة النسبية لكثير من المواد بسبب زيادة الطلب عليها، الأمر الذي أدى إلى زيادة اهتمام إدارة الإنتاج بضرورة توفير المواد لضمان عدم توقفه؛
- زيادة المنافسة بين المشروعات الصناعية لتقليل نفقات الإنتاج والاهتمام المتزايد بعنصر التكلفة؛
- إنفاق نسبة كبيرة من إيرادات المشروع على المواد الداخلة في العمليات الصناعية التي تصل في بعض الأحيان إلى أكثر من 50% من إجمالي النفقات الكلية لبعض المشاريع؛
- إن الاستثمار في المواد والمهمات والآلات يعد استثماراً رئيسياً في أغلب المشروعات الصناعية، لذا فإن الإدارة الناجحة تستطيع زيادة أرباحها من خلال التوزيع السليم للاستثمار وعدم تجميده في المخزون؛
- إن التطور في السياسات والنظم للوظائف المختلفة في المشاريع أدى إلى ضرورة الارتقاء بمستوى إدارة الشراء للعمل بنفس المستوى الذي تعمل فيه الإدارات المختلفة كالمبيعات والإنتاج والهندسة.

3. مستوى فعالية إدارة الشراء ودورها في زيادة الربحية:

1.3 تكاليف الشراء:

تشتمل تكاليف الشراء على مجموع التكاليف التي تنفقها الإدارات المختلفة في المؤسسة على الصفقات التي تعقدها مع الموردين من وقت الشعور بالحاجة لكل صفقة إلى وقت وصولها والتأكد من مطابقتها للشروط المتعاقد على أساسها (خارج ثمن الشراء). وتمثل هذه التكاليف في تكاليف إصدار الطلبات وما يترتب عليها من تكاليف، ومن أمثلة هذه التكاليف نذكر ما يلي (بوريش، 2001-2012، صفحة 75):

- رواتب الموظفين القائمين على عملية الشراء.
 - مصاريف التحضير والمتابعة وإصدار الطلبات.
 - مصاريف اللوازم الكتابية، وتكاليف الاتصالات (بريد، هاتف، فاكس).
 - مصاريف الاستلام للطلبات كالنقل، التأمين، الرسوم الجمركية..
 - المصاريف المختلفة الأخرى والتي تتعلق غالباً بالاهتلاكات (معدات مكتب، المباني، وسائل النقل، الكهرباء، الصيانة،....).
- يلاحظ من التكاليف على أنها غير مرتبطة بالكمية المشتراة ولكنها تتأثر بأوامر الشراء التي تم إصدارها (عدد الطلبات) خلال فترة زمنية معينة. مع ملاحظة أن تكاليف الشراء التي يجب أخذها بعين الاعتبار هي تكاليف كل طلبية متكررة (محمد الصيرفي، 2010، صفحة 98).
- ومنه يمكن استنتاج أنه كلما كانت الكمية المشتراة أكبر كانت تكاليف الشراء أقل تتناسب عكسياً، وكلما كانت عدد الطلبات أكبر كانت تكاليف الشراء أكبر تتناسب طردياً.

2.3. تخفيض تكاليف الشراء (كساب، 2003، صفحة 13):

- **سعر الشراء:** إن من أهداف الشراء هو شراء المدخلات بسعر مناسب ويمكن قسم الشراء الاختيار بين البدائل الممكنة لشراء المدخلات، حيث يختار البديل الذي يحقق جملة أهداف الشراء وخاصة السعر وخصم الكمية نتيجة الحجم. وهنا إذا كانت تكاليف الاحتفاظ بالمخزون ضعيفة ولا يوجد محدد على عملية الشراء كالطاقة التخزينية والطاقة المالية وإذا كان السعر منخفضا بالإضافة إلى إمكانية تحقيق خصم الكمية فمن الأحسن شراء كميات كبيرة خاصة إذا كان النمط الانتاجي مستمر ونمطي.
- **تكاليف النقل:** إذا تم الأخذ بالبديل الأول وهو الشراء بالكميات الكبيرة، وبما أن تكاليف النقل مرتبطة بتأجير وسائل الشحن والتفريغ أو اهتلاك هذه الوسائل واجور العاملين عليها، فإنه بزيادة حجم المشتريات يقل نصيب الوحدة الواحدة من تكاليف النقل.

3.3. **فعالية إدارة الشراء ودورها في زيادة الربحية:** من أجل قياس فعالية إدارة الشراء يتم الاستعانة بأحد المقاييس التي تستعمل في قياس أهمية وظيفة الشراء، ولكن الأكثر شيوعا تلك التي تعتمد على العناصر الرئيسية المحددة لفعالية الإدارة والتي يتم التعبير عنها باستخدام العلاقة التالية (الصيرفي، 2009، صفحة 49):

$$\text{مؤشر الأهمية} = \frac{ع}{س + م}$$

حيث:

ف: الفاعلية: مؤشر الأهمية.

ع: قيمة المبيعات.

م: التكاليف الخاصة بالمشتريات.

س: جميع التكاليف ما عدا تكاليف المشتريات.

هذا ويلاحظ أن ارتفاع تكاليف الشراء يعتبر مؤشرا لانخفاض مستوى فاعلية وظيفة الشراء حيث أن تكلفة المشتريات تمثل نسبة كبيرة من التكلفة الكلية للإنتاج، لذا فإن أي تخفيض في تلك التكاليف سوف يصاحبها بالضرورة ارتفاع في حجم الربحية، أي أن ارتفاع مؤشر الأهمية يعني انخفاض تكاليف المشتريات (الصيرفي، 2009، صفحة 50).

كما تقاس كفاءة إدارة المشتريات بقدرتها على الحصول على احتياجات المشروع بأقل سعر ممكن ويتحقق ذلك بزيادة الكميات المشتراة (نهال، 1997، صفحة 47).

وهنا يتضح الأهمية الكبيرة والوزن النسبي الذي تلعبه تكاليف نشاط الشراء مقارنة بتكاليف الإنتاج، لذلك فإن إتمام عملية الشراء بشكل سليم يعادل من حيث الأهمية سلامة عملية البيع أو الإنتاج، وأن تحسن الشراء أهم أحيانا من تحسن الإنتاج (Fayol, 1990, p. 6)، أي أنه لا يمكن لإدارة الإنتاج تحقيق برامجها وأهدافها دون تحقق عملية الشراء بالكفاءة المناسبة. فقد أصبح الشراء الجيد ضرورة لتحقيق الربح بحيث يؤدي إلى بتخفيض التكاليف الإجمالية للمشتريات من 5% إلى 10% (الشنواني، 2003، صفحة 20)، ويمكن لمس هذا الوفرة عندما تتحصل على أرقام المشتريات في المؤسسات الكبيرة، حيث تصل إلى مبالغ ضخمة الأمر الذي يؤدي إلى تخفيض هذه التكاليف.

فنجاح مؤسسة ما يأتي بالتثمين الأمثل لكل عنصر من عناصر النفقات، وفي المساهمة المثلثي لكل عنصر منها في عملية تكوين قيمة البيع (حمة، 2001، صفحة 11).

أما مؤشر هامش الربح (معدل الربحية الإجمالية) فيتم حسابه بقسم صافي النتيجة المالية على رقم الاعمال، وتمثل هذه النسبة العائد المتولد على المبيعات وتبين قدرة المؤسسة على تحقيق ربح للمبيعات (شنوف، 2008، صفحة 230)، وبحسب بالعلاقة التالية:

$$\text{مؤشر صافي الربح} = (\text{صافي النتيجة السنة المالية} / \text{رقم الاعمال}) \times 100\%$$

وهذا يعني أن هامش صافي الربح هو نسبة من قيمة رقم الأعمال التي يمكن أن تنخفض بها الأرباح دون أن تتعرض المؤسسة للخسائر (الهندي، 2003، صفحة 98).

4. الدراسة الميدانية:

1.4 تقديم ميدان الدراسة:

— لمحة عن المركب الصناعي والتجاري الحضنة بالمسيلة:

يقع المركب الصناعي التجاري الحضنة بالمسيلة التابع للشركة الفرعية حبوب قسنطينة، على بعد 02 كلم من وسط المدينة على جهة الجانب الشرقي على طريق الرابط بين ولايتي برج بوعرييج والمسيلة، بدأ بناؤه سنة 1980 حيث تم تشغيله لأول مرة سنة 1982. وقد عرف المركب التجاري الصناعي الحضنة بالمسيلة عدة تغييرات في اسمه التجاري حيث كان يطلق عليه وحدة انتاجية تابعة لرياض سطيف سابقا، ثم مؤسسة مطاحن الحضنة شركة ذات أسهم تابعة لمجمع رياض سطيف، حيث حولت وحدة الرياض بالمسيلة إلى شركة في شكل مساهمة مطاحن الحضنة وهذا في 02 أكتوبر 1997 على مساحة 30755م² منها 12555م² مغطاة.

أسست الشركة التابعة "مطاحن الحضنة في 1997.10.01 (مستخلص محضر مجلس الإدارة رقم 06، جلسة يوم 1997.09.07، تحولت إلى شركة تابعة، شركة مساهمة بتاريخ 1997.10.01 بمبلغ رأس المال الاجتماعي 60.000.000 دج ابتداء من 1997.10.01، تم رفعه في 1998.04.30 إلى 479.000.000 دج وفي 2007 بلغ 1.449.460.000 دج. سنة 2016 أجري تقسيم جديد في الهيكل التنظيمي للمؤسسة الأم، وأصبحت شركة مطاحن الحضنة بالمسيلة تابعة للشركة الفرعية حبوب قسنطينة.

— قدرات الشركة:

قدرة الطحن: 4.000 قنطار/يومية من القمح الصلب

1500 قنطار /يومية من القمح اللين.

قدرة الانتاج: 2.560 قنطار/يومية من السميد (سميد ممتاز ب: 64% نسبة الاستخلاص).

1110 قنطار/يومية من الدقيق (دقيق خبز ب: 74% نسبة استخلاص).

قدرة تخزين: 125.000 قنطار (قمح صلب 62.500 قنطار-قمح لين 62.500 قنطار).

طاقة الحمولة للمواد الأولية، حيث أن عدد الوحدات 19 وحدة والحمولة المقيدة 330 طن.

أما المنتجات بمختلف أنواعها حسب إحصائيات سنة 2009 فهي كالاتي: السميد 199.283 قنطار، الدقيق 209.629 قنطار

، بقايا الطحن 189.004 قنطار، العجائن الغذائية 531 قنطار.

رقم الأعمال المنجز خلال سنة 2018=2.961.232.701.33 ج

— وظيفة إدارة المشتريات بالمؤسسة (مصلحة التموين):

من بين مهامها ما يلي:

- شراء الحبوب و المواد الأولية التي تدخل في عملية الإنتاج.

- تزويد مختلف المصالح و المديرات بالتجهيزات الخاصة بالتنظيم و الإنتاج.

- البحث عن مصادر التموين، والتفاوض وعقد الصفقات وارسال الطلبات.

- وضع جدول زمني للشراء والتقديرات المتعلقة بميزانية المشتريات.

هذه المصلحة لها علاقة قوية مع مصلحة تسيير المخزون، حيث يتم اعداد طلبات الشراء بناء على ما تقدمه مصلحة التخزين.

والجدول التالي يوضح نشاط مصلحة الشراء خلال الفترة 2009-2018:

الجدول 1: مشتريات المؤسسة من المواد الأولية بين الفترتين 2009-2018.

السنوات	القمح الصلب (قنطار)	القمح اللين (قنطار)
2009	230541	274569
2009	230541	274569
2010	150249	287328
2011	462874	318718
2012	296967	366129
2013	376107	310654
2014	386469	358606
2015	589610	368741
2016	759511	382048
2017	787414	346741
2018	787720	340864

المصدر: وثائق المؤسسة، 2019/11/24.

يتبين من خلال الجدول اعلاه ان مشتريات المؤسسة فيما يتعلق بالمواد الأولية تتكون من مادتين هما مادة القمح الصلب ومادة القمح اللين، بحيث نلاحظ تقريبا استقرار فيما يخص كمية المشتريات من مادة القمح اللين بخلاف التبيان الحاصل في المادة الثانية (القمح الصلب) وهذا خلال الفترة 2009-2018.

هذا الاستقرار النسبي الموجود في كمية المشتريات يفرض السياسة العامة للدولة بحكم أن المادة الأولية مدعومة من طرف الدولة ويتم شراؤها من عند موردين محددين.

2.4 أهمية إدارة المشتريات داخل المؤسسة:

لإبراز أهمية إدارة الشراء داخل المؤسسة محل الدراسة نحلل تكاليف المشتريات مقارنة بباقي التكاليف والجدول التالي يوضح كل من قيمة المشتريات وقيمة التكاليف خارج تكاليف الشراء:

الجدول 2: مشتريات المؤسسة من المواد الأولية بين الفترتين 2009-2018

السنوات	التكاليف ما عدا تكاليف المشتريات. (دج)	تكاليف المشتريات (دج)
2009	20297806,91	1097181400,16
2010	21114280,75	813130034,29
2011	27418550,40	1412059288,75
2012	17837495,90	1271898532,81
2013	28825312,67	1295054886,21
2014	34051875,38	1410759309,15
2015	38490780,55	1906594822,87
2016	24632144,91	2328827296,85
2017	19275818,32	2345142003,21
2018	26686221,29	2360716726,53

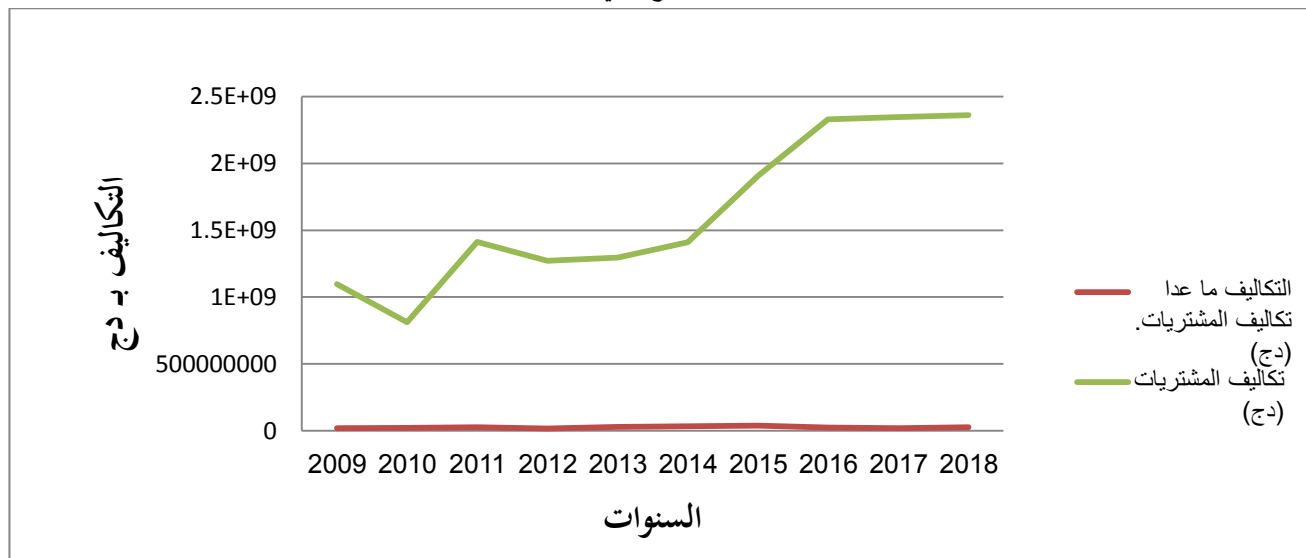
المصدر: وثائق المؤسسة، 2019/11/24.

من الجدول اعلاه نلاحظ مدى أهمية مشتريات المؤسسة وهذا بمقارنة القيمة المالية لتكاليف المشتريات مع باقي تكاليف المؤسسة، بحث نلاحظ أن تكاليف الشراء في زيادة مستمرة وصلت سنة 2018 الى حد 2.360.716.726 دج وهي قيمة كبيرة مقارنة مع باقي التكاليف لنفس السنة والتي قاربت 2668221 دج.

من خلال ما سبق تتجلى أهمية مشتريات المؤسسة نظرا لضخامة تكاليفها مقارنة مع باقي التكاليف، لهذا يجب اعطاء أهمية كبيرة لعمليات الشراء والبحث عن افضل الوسائل لإتقانها.

ويمكن ترجمة معطيات الجدول في المنحنى البياني التالي لتوضيح تطورات تكاليف المشتريات ومقارنتها مع باقي التكاليف:

الشكل 1: تطور تكاليف المشتريات ومقارنتها مع باقي التكاليف في الفترة 2009-2018



المصدر: من إعداد الباحثان بالاعتماد على M-Excel 2010

يلاحظ من المنحنى البياني أن تكاليف المشتريات كبيرة جدا مقارنة بباقي التكاليف، خاصة في السنتين الأخيرتين (2017-2018)، وهذا يعود إلى زيادة القدرة الانتاجية للمؤسسة وزيادة مبيعاتها السنوية.

كما يلاحظ أيضا عدم وجود ارتباط بين المنحنين، وهو عكس الحالة الطبيعية، حيث حسب ما هو متعارف عليه في ادبيات الادارة أن كل ما زاد نشاط معين (زيادة المشتريات) يتبعه زيادة في تكاليف مرافقة (تكاليف الانتاج مثالا)، ويرجع تفسير هذه الملاحظة الى سياسات اخرى تنتهجها المؤسسة في الاقسام الاخرى من اجل التخفيض من تكاليفها.

3.4. فعالية إدارة الشراء بالمؤسسة محل الدراسة:

لإبراز أهمية (فعالية) إدارة الشراء داخل المؤسسة محل الدراسة نستخدم العلاقة التالية:

$$\text{مؤشر الأهمية} = \frac{ع}{س+م} = ف$$

حيث:

ف: الفاعلية: مؤشر الأهمية.

ع: قيمة المبيعات.

م: التكاليف الخاصة بالمشتريات.

س: جميع التكاليف ما عدا تكاليف المشتريات.

والجدول الموالي يوضح تغيرات رقم الأعمال بتغير مؤشر الأهمية لإدارة الشراء

الجدول 3: مشتريات المؤسسة من المواد الأولية بين الفترتين 2009-2018

السنوات	التكاليف ما عدا تكاليف المشتريات. (دج)	تكاليف المشتريات (دج)	رقم الاعمال (دج)	مؤشر الاهمية
2009	20297806,91	1097181400,16	1256680350,46	1,124567
2010	21114280,75	813130034,29	1003776855,83	1,203217
2011	27418550,40	1412059288,75	1742545814,81	1,21054
2012	17837495,90	1271898532,81	1568732126,15	1,21632
2013	28825312,67	1295054886,21	1566238417,88	1,183067
2014	34051875,38	1410759309,15	1756578029,90	1,215784
2015	38490780,55	1906594822,87	02332024449,4	1,198932
2016	24632144,91	2328827296,85	2866220558,42	1,217875
2017	19275818,32	2345142003,21	2785402563,12	1,17805
2018	26686221,29	2360716726,53	2961232701,33	1,240357

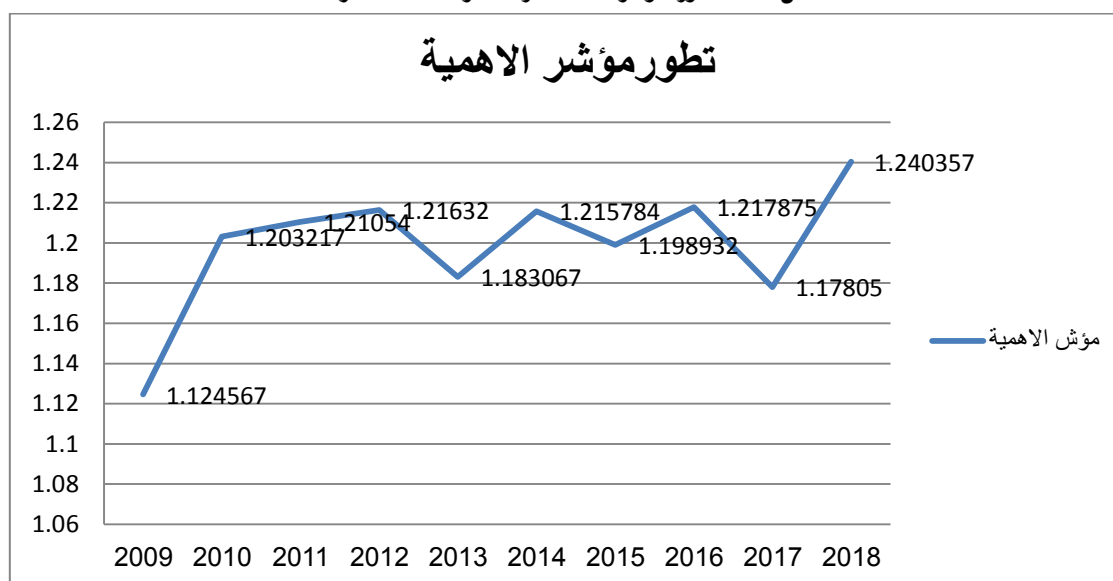
المصدر: وثائق المؤسسة، 2019/11/24.

يلاحظ من الجدول أعلاه أن ارتفاع تكاليف الشراء يصاحب زيادة في رقم الأعمال إلا في سنتي 2013 و 2017 فقد لوحظ زيادة في تكاليف الشراء ولم يلاحظ زيادة في رقم الأعمال، يستنتج أن هناك في زيادة في المبالغ المالية المستثمرة في الشراء لا تدر عوائد مالية.

أما بمقارنة مؤشر الاهمية (فعالية) إدارة الشراء مع رقم الأعمال فيلاحظ أنه كلما زاد مؤشر أهمية إدارة الشراء يرافقه ارتفاع في رقم الاعمال والعكس صحيح، أي ارتفاع مؤشر الاهمية يعني انخفاض تكاليف الشراء وهذا بدوره سوف يصاحبه بالضرورة ارتفاع في حجم ربحية المؤسسة. ومنه نستنتج أن لفعالية إدارة الشراء دور في زيادة ربحية المؤسسة.

ويمكن توضيح تطور مؤشر أهمية إدارة الشراء خلال الفترة 2009-2018 بالمنحنى البياني التالي:

الشكل 2: تطور مؤشر أهمية إدارة الشراء خلال الفترة 2009-2018



المصدر: من إعداد الباحثان بالاعتماد على برمجية M-Excel2010.

من الشكل رقم (2) نلاحظ أن مؤشر أهمية إدارة الشراء في سنة 2009 كان منخفضاً بلغت قيمته 1,124، ثم ارتفع المؤشر في سنة 2010 لمعدل أعلى، وبقي في تزايد في السنتين الموالتين، أما سنة 2013 فعرفت انخفاضا طفيف حيث قاربت قيمة مؤشر الأهمية (الفعالية) 1,183.

وبقيت قيمة مؤشر فعالية إدارة الشراء في تصاعد وتنازل بين سنتي 2014 و 2017، أما سنة 2018 فعرفت قيمة المؤشر ارتفاعاً حيث بلغت 1.24 وهي أعلى نسبة مقارنة بنسب السنوات السابقة.

هذه التغيرات في قيمة المؤشر تعود لعدة اعتبارات منها ما هو متعلق بقيمة تكلفة المشتريات ومنها ما هو متعلق بأرقام الأعمال، فلو تغيرت تكاليف الشراء ولم يصاحبها تغير في رقم الأعمال بنفس الوتير سيحدث انخفاضا أو زيادة في قيمة المؤشر.

4.4 دور فعالية إدارة الشراء في زيادة ربحية المؤسسة:

قياس الربحية يعبر عنها بالفارق بين الإيرادات والنفقات المرتبطة بالنشاطات المولدة لهته الإيرادات خلال فترة زمنية معينة (Gnanasooriyar, 2014, p. 358)، فهدف أي مؤسسة كيفية استغلال مواردها لتحقيق الاستخدام الأمثل لها لتوليد الإيرادات، لهذا يتم الاعتماد في الكثير من الأحيان على المقياس التالي لحساب ربحية المؤسسة (Marc & Jean-Franc, 2004, p. 120):

$$\text{الربحية} = \frac{\text{الربح الصافي}}{\text{اجمالي الاصول}}$$

أما فيما يخص الدراسة فتم الاعتماد على الربح الصافي (النتيجة الصافية) كمؤشر لربحية المؤسسة. ولتوضيح الدور الذي يساهم به مستوى فعالية إدارة الشراء على زيادة ربحية المؤسسة نستعرض الجدول رقم (4) الذي يوضح مؤشر فعالية إدارة الشراء وقيمة النتيجة الصافية للمؤسسة محل الدراسة بين الفترتين 2009-2018.

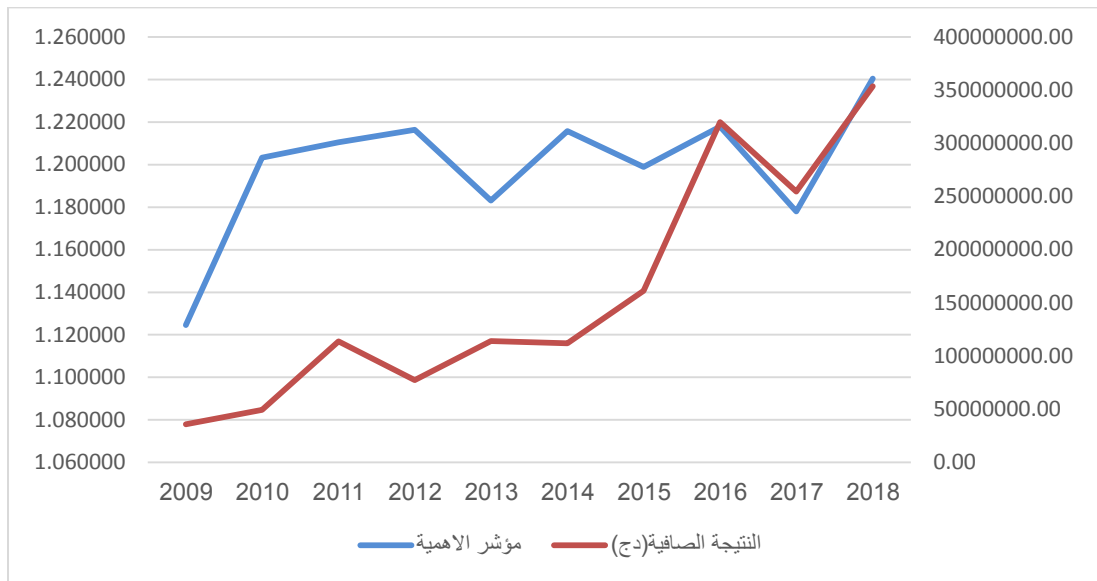
الجدول 4: تغيرات قيمة مؤشرة فعالية إدارة الشراء والنتيجة الصافية للمؤسسة خلال 2009-2018

السنوات	مؤشر الأهمية	النتيجة الصافية (دج)
2009	1,124567	35789085,72
2010	1,203217	49589253,07
2011	1,21054	113731954,42
2012	1,21632	77329412,63
2013	1,183067	114026511,20
2014	1,215784	112022925,11
2015	1,198932	161321002,93
2016	1,217875	320018795,62
2017	1,17805	254605230,47
2018	1,240357	353477806,88

المصدر: وثائق المؤسسة، 2019/11/24.

يلاحظ من الجدول أعلاه أن التغير في النتيجة الصافية يتبع التغير في مؤشر فعالية إدارة الشراء، إلا في سنة 2012 فحدث عكس ذلك حيث زاد مؤشر الفعالية وصاحبه انخفاض في النتيجة الصافية، وهذا يرجع زيادة تكاليف المؤسسة في تلك السنة خارج تكاليف الشراء، ولوحظ أيضا أن الانخفاض في المؤشر سنة 2015 لم يصاحبه انخفاض في النتيجة الصافية. مما سبق يتضح أن لفعالية إدارة الشراء دور في زيادة ربحية المؤسسة فيم يخص التحكم في تكاليف الشراء وتقليصها لأدنى مستوى لها، ولتوضيح العلاقة بين فعالية إدارة الشراء وربحية المؤسسة نعرض الشكل التالي:

الشكل 3: تطور النتيجة الصافية ومؤشر فعالية ادارة الشراء خلال الفترة 2009-2018



المصدر: من إعداد الباحثان بالاعتماد على برمجية M-Excel2010.

من الشكل أعلاه يلاحظ أن التغير في مؤشر فعالية الشراء يصاحبه التغير في النتيجة الصافية سواء بالزيادة أو النقصان، إلا في سنتي 2012 و 2015 حدث عكس ذلك وهذا كما قلنا سابقا يرجع السبب إلى زيادة تكاليف المؤسسة خارج تكاليف الشراء.

المنحنين يؤكدان العلاقة بين مؤشر فعالية ادارة الشراء وربحية المؤسسة وهي تحقق فرضية البحث الثالثة التي تقول بأن ادارة الشراء الفعالة تساهم في الزيادة من ربحية المؤسسة محل الدراسة.

5. خاتمة:

تشكل ادارة الشراء جزءاً مهماً داخل الهيكل التنظيمي لأي مؤسسة اقتصادية لما لها من علاقات مع الادارات الحرة على غرار ادارة التخزين وادارة الانتاج وغيرها من الإدارات، فالإدارة المسؤولة على توفير المدخلات المادية للعملية الإنتاجية (المواد الأولية)، بالإضافة إلى توفير بعض المستلزمات التي تدخل في العملية الإنتاجية (مواد تغليف، عتاد الصيانة)، فهي تلعب دوراً هاماً في نجاح المؤسسة واستمرارها أو فشلها، وهذا ما تم التوصل إليه من خلال الدراسة الميدانية لمؤسسة- المركب الصناعي والتجاري الحضنة بالمسيلة.

1.5 مناقشة الفرضيات:

- الفرضية الأولى: يولي المركب الصناعي والتجاري الحضنة أهمية كبيرة لوظيفة الشراء، تحققت هذه الفرضية حيث تبين أن المركب يولي أهمية كبيرة للوظيفة التي تهتم بمتابعة شراء مستلزمات العملية الإنتاجية من مواد أولية ومستلزمات أخرى، وهذا لكون أن العملية الإنتاجية متوقفة على نشاط هذه الأخيرة.
- الفرضية الثانية: تمثل تكاليف الشراء نسبة كبيرة من التكاليف الكلية لنشاط المركب، من خلال الدراسة التحليلية لتكاليف الشراء ومقارنتها مع التكاليف الكلية للمركب تبين أن نسبة كبيرة من التكاليف الكلية للمركب تتمثل في تكاليف الشراء وهي تفوق نسبة 60% وبهذا تكون الفرضية الثانية محققة.
- الفرضية الثالثة: تساهم إدارة الشراء بالمركب في الرفع من ربحيته، من خلال دراسة أهمية وفعالية ادارة الشراء و النتيجة الصافية للمؤسسة محل الدراسة والموضحة في الشكل (3) يتضح وجود علاقة بين المتغيرين حيث كلما زادت فعالية ادارة الشراء تبعه زيادة في النتيجة الصافية للمؤسسة، وبهذا تحققت الفرضية الثالثة.

2.5 نتائج الدراسة: خلصت الدراسة النظرية والتطبيقية توصلت الى عدة نتائج نذكرها في النقاط التالية:

- تقوم إدارة الشراء بالمركب بعدة عمليات من توفير مستلزمات العملية الانتاجية ودراسة عروض الموردين وتقديم الطلبات وفق أسس علمية مدروسة؛
- إدارة الشراء داخل المؤسسة محل الدراسة تتكون من قسمين: قسم متابعة التموين، وقسم دراسة السوق (عروض الموردين)؛
- لإدارة الشراء بالمركب أهمية كبيرة نظرا لحجم الأموال المستثمرة في الشراء، إذ تقارب الأموال الموجهة للشراء ما يقارب نسبة 70% من مجموع الأموال المستثمرة داخل المؤسسة؛
- عرفت تكاليف الشراء بالمركب خلال الفترة 2009-2018 زيادة كبيرة، وهذا يرجع إلى السياسة التوسعية للمؤسسة وزيادة الحصة السوقية؛
- تقاس فعالية إدارة الشراء بمؤشر الفعالية الذي يدرس قيمة تكاليف الشراء مقارنة مع رقم الاعمال.
- الادارة الفعالة للشراء تساهم في زيادة ربحية المركب.

6. قائمة المراجع:

- نجم الدين حمة. (2001). فعالية وظيفة الشراء في المؤسسة العمومية الصناعية. كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، الجزائر: جامعة الجزائر3.
- Fayol, e. (1990). Administration industrielle et généra. ENAG éditions.
- Gnanasooriyar, S. (2014). Profitability analysis of listed manufacturing companies in Sri Lanka: An empirical investigation. European Journal of Business and Management (6).
- Lars Bedey and others. (2008). Purchasing Management. Department of Technology Management and Economics. Department of Technology Management and Economics.
- Marc, J, & Jean-Franc, O. (2004). Performance Measurement and Management Control: Superior Organization Performance. Netherlands: Published by Elsevier Ltd.
- Robert, M., & Monczka and Others. (2009). , PurchasingSpplly Chain Management (Vol. 04th Edition). Mason, USA: Published by South Western Cengage Learning.
- شعيب شنوف. (2008) ، محاسبة المؤسسة طبقا للمعايير المحاسبية الدولية (الإصدار الجزء الاول). الجزائر: مكتبة الشركة الجزائرية.
- صلاح الشنواني. (2003). الاصول العلمية للشراء والتخزين. القاهرة، مصر: مؤسسة شباب الجامعة للنشر.
- ضرار العتيبي وآخرون. (2009). المشروعات الصناعية (إدارة المواد). عمان، الاردن: دار اليازوري للنشر والتوزيع.
- على كساب. (2003). مساهمة تسيير المخزون في تخفيض التكاليف. مجلة cahiers du CREAD (العدد 64).
- فريد مصطفى نهال . (1997). ، إدارة الإمداد ، جامعة الإسكندرية-مصر، 1997، ص48. جامعة الاسكندرية، مصر: مطبعة الإشعاع الفنية.
- محمد الصيرفي. (2009). استراتيجيات الشراء (المجلد الطبعة الأولى). القاهرة، مصر: المكتب العربي للمعارف.
- محمد الصيرفي. (2010). إدارة المواد (الشراء والتخزين بين النظرية والتطبيق) (المجلد الطبعة الاولى). عمان، الاردن: دار قنيدل للنشر والتوزيع.
- محمد العدوان وآخرون. (2010). إدارة الشراء والتخزين (مدخل حديث لإدارة المواد) (المجلد لطبعة الأولى). عمان، الاردن: دار صفا للنشر والتوزيع.
- محمود عبد الفتاح رضوان. (2012). الأساليب الحديثة لإدارة المشتريات (المجلد الطبعة الأولى). القاهرة، مصر: المجموعة العربية للتدريب والنشر.
- منير إبراهيم الهندي. (2003). الادارة المالية" مدخل تحليل معاصر" (المجلد الطبعة الخامسة). الاسكندرية، مصر: المكتب العربي الحديث.
- مني بوريش. (2001-2012). المساهمة في تخفيض تكاليف المؤسسة من خلال التحكم في وظيفة التموين. كلية العلوم الاقتصادية. الجزائر: جامعة المدية.