



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة الشهيد الشيخ العربي التبسي - تبسة -  
كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير



قسم العلوم الاقتصادية

الرقم التسلسلي: ..... / 2026

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي ( ل م د )

الميدان: علوم اقتصادية والتسيير وعلوم تجارية

شعبة: علوم اقتصادية

التخصص: اقتصاد تسيير المؤسسات

المذكرة موسومة بـ:

دور تسيير المخزون في تحسين الأداء التشغيلي للمؤسسة

دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر تبسة

تحت إشراف الأستاذة:

- وئام ملاح

من إعداد الطالبة:

- مريم خمّام

أعضاء لجنة المناقشة المتكونة من الأساتذة:

الصفة	جامعة الانتساب	الرتبة العلمية	اسم ولقب الأستاذ
رئيساً	جامعة الشهيد الشيخ العربي التبسي - تبسة	أستاذ	خالد براهيم
مشرفاً ومقرراً	جامعة الشهيد الشيخ العربي التبسي - تبسة	أستاذ	وئام ملاح
مناقشاً	جامعة الشهيد الشيخ العربي التبسي - تبسة	أستاذ محاضر ب	نادية عز الدين

السنة الجامعية: 2025 - 2026

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

## شكركم وعين قات

الشكر الأول لله سبحانه وتعالى الذي أتاننا من العلم ما لم تكن نعلم ومنحنا

الصبر والعقل لإتمام هذا العمل .

اعترافا بالود وحفظا للجليل وتقديرا للامتنان أتقدم بخالص الشكر الى

الأستاذة المشرفة الفاضلة

## ” وثام ملاح ”

عن قبولها الاشراف على المذكرة وسخائها بإرشاداتها وتوجيهاتها وبنصائحها القيية

كما أتوجه بمجزيل الشكر و العرفان إلى الأساتذة أعضاء لجنة المناقشة على تفضلهم بقراءة

ومناقشة المذكرة .

أتوجه بعقيق الشكر إلى كل من ساعدني من قريب أو من بعيد غمي إعداد هذه المذكرة

## إهداء

ما سلكنا البدايات إلا بتيسير وما بلغنا النهايات إلا بتوفيق وما حققنا الغايات إلا بفضل  
فالحمد لله الذي وفقني لتثمين هذه الخطوة في مسيرتي الدراسية وبكل حب وامتنان أهدي  
ثمرة نجاحي إلى من قال فيهما الله تعالى:

﴿وَإِخْفِضْ لَهُمَا جَنَاحَ الذُّلِّ مِنَ الرَّحْمَةِ وَقُلْ رَبِّ ارْحَمْهُمَا كَمَا رَبَّيَانِي صَغِيرًا﴾

إلى من زين اسمي بأجمل الألقاب، السند الذي لا يميل والمنازة التي أضاءت عتمة الدروب، لقد  
كنت وما زلت مثلي الأعلى، وشكري لك لا تكفيه الكلمات، بل أرجوا أن يكون هذا الإنجاز أول الغيث  
في رد جميلك، أسأل الله أن يمد في عمرك ويريني في عينك فرحة أكبر من هذه يا فخري واعتزلي  
والذي حبيبي حفظ الله

إلى من جعل الجنة تحت قدميها، إلى القالب المعطاء، التي احتضني قلبها قبل يديها وسهل لي  
الشدائد بدعائها، الحضن الذي ألجأ إليه كلما أرهقني المسير، إلى الإنسانية العظيمة التي لا طالما  
تمنت أن تقر عينها لرؤيتي في يوم كهذا أسأل الله أن يحفظك لي، ويمنحك الصحة والعافية ويجزيك  
عني خير الجزاء

والدتي حفظها الله

كما لا يفوتي من أحمل اسمه بعد أبي حبا واعتزازا، أبي الثاني وقد زادني به فخرا وشرفا وعلوا أسأل  
الله أن يمد في عمره ويبارك في صحته ويحفظه لي من كل سوء، ويجزيه عنا خير الجزاء وأحسنه  
جدي الغالي

إلى ذلك القلب الذي كان حضوره سندا خفيا في كل خطوة إلى روح كان لها أثر طيب بين  
سطور هذه الرحلة

أنهي كلماتي ولا أنهي عرفاني ... فلکم العمر دعاء ولقلبي حب لا يزول.



## فهرس المحتويات

-	شكر وعرهان
-	إهداء
I	فهرس المحتويات
IV	فهرس الجداول
VI	فهرس الأشكال
XVI	فهرس الملاحق
أ-هـ	مقدمة
<b>الفصل الأول: الإطار النظري لتسيير المخزون والأداء التشغيلي</b>	
2	تمهيد:
3	المبحث الأول: المفاهيم الأساسية حول المخزون
3	المطلب الأول: ماهية المخزون
11	المطلب الثاني: نماذج تسيير المخزون
17	المطلب الثالث: طرق تقييم المخزون
22	المبحث الثاني: الأداء التشغيلي
22	المطلب الأول: مفهوم الأداء التشغيلي
26	المطلب الثاني: أهمية وأهداف الأداء التشغيلي
28	المطلب الثالث: أبعاد الأداء التشغيلي
31	المبحث الثالث: الدراسات السابقة
31	المطلب الأول: الدراسات المحلية
36	المطلب الثاني: الدراسات السابقة الأجنبية
42	المطلب الثالث: مصفوفة الفجوة
45	خلاصة الفصل:
<b>الفصل الثاني: دراسة حالة اتصالات الجزائر مديرية -تبسة-</b>	
47	تمهيد:
48	المبحث الأول: تقديم عام لمؤسسة اتصالات الجزائر
48	المطلب الأول: نبذة تاريخية عن نشأة المؤسسة
56	المطلب الثاني: فروع واستراتيجيات مجمع اتصالات الجزائر

60	المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي لمؤسسة اتصالات الجزائر (نموذج المديرية العملية)
63	المبحث الثاني: إجراءات الدراسة الميدانية
63	المطلب الأول: تقديم أداة الدراسة
72	المطلب الثاني: التحليل الوصفي لبيانات الاستبيان
84	المطلب الثالث: اختبار الفرضيات وتحليل النتائج
90	خاتمة
94	قائمة المصادر
94	والمراجع
100	قائمة الملاحق
118	ملخص



## فهرس الجداول

68	الجدول رقم (1): معامل ألف كرونباخ لثبات أداة الدراسة
69	الجدول رقم (2): الاتساق الداخلي بين تسيير المخزون والأداء التشغيلي
70	الجدول رقم (3): الاتساق الداخلي لأبعاد الأداء التشغيلي مع المحور الكلي
71	الجدول رقم (4): الاتساق الداخلي بين تسيير المخزون وأبعاد الأداء التشغيلي
72	الجدول رقم (5): توزيع أفراد العينة حسب الجنس
73	الجدول رقم (6): توزيع أفراد العينة حسب السن
73	الجدول رقم (7): توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي
74	الجدول رقم (8): توزيع أفراد العينة حسب أقدمية العمل بالمؤسسة
75	الجدول رقم (9): توزيع أفراد العينة حسب طبيعة الوظيفة
76	الجدول رقم (10): مخرجات استجابات أفراد عينة الدراسة لمحور تسيير المخزون
78	الجدول رقم (11): نتائج بعد التكلفة
79	الجدول رقم (12): نتائج بعد الوقت
80	الجدول رقم (13): نتائج بعد الجودة
82	الجدول رقم (14): نتائج بعد الاستجابة
83	الجدول رقم (15): نتائج محور الأداء التشغيلي
84	الجدول رقم (16): اختبار التوزيع الطبيعي باستخدام Kolmogorov-Smirnov
85	الجدول رقم (17): نتائج الانحدار الخطي البسيط لاختبار أثر تسيير المخزون على بعد التكلفة
86	الجدول رقم (18): نتائج الانحدار الخطي البسيط لاختبار أثر تسيير المخزون على بعد الوقت
87	الجدول رقم (19): نتائج الانحدار الخطي البسيط لاختبار أثر تسيير المخزون على بعد الجودة
88	الجدول رقم (20): نتائج الانحدار الخطي البسيط لاختبار أثر تسيير المخزون على بعد الاستجابة
89	الجدول رقم (21): نتائج الانحدار الخطي البسيط لاختبار أثر تسيير المخزون على الأداء التشغيلي



فهرس الأشكال

62	الشكل رقم (1): الهيكل التنظيمي لمؤسسة اتصالات الجزائر وحدة تبسة
64	الشكل رقم (2): التصور النظري للدراسة



101	الملحق رقم (01) : إنن بالقبول
102	الملحق رقم (02) : إتفاقية التربص
104	الملحق رقم (03) : الإستبيان
107	الملحق رقم (04) : مخرجات برنامج الـ SPSS



مقدمة

يشهد العالم المعاصر تحولات متسارعة في بيئة الأعمال نتيجة اشتداد المنافسة وتزايد متطلبات الجودة والسرعة في تقديم الخدمات، الأمر الذي فرض على المؤسسات، سواء كانت إنتاجية أو خدمية، البحث عن أساليب تسيير أكثر كفاءة ومرونة، ولم يعد تحقيق الأهداف التنظيمية مرتبطا فقط بتوفر الموارد، بل بكيفية إدارتها وتوظيفها بالشكل الذي يضمن الاستجابة الفعالة لمتغيرات السوق وتحسين الأداء العام للمؤسسة. وفي هذا السياق، برزت الحاجة إلى تطوير الممارسات الإدارية وتبني مقاربات حديثة تعزز من قدرة المؤسسات على التحكم في عملياتها الداخلية وتحقيق التوازن بين التكلفة والجودة.

وفي هذا الإطار شهد موضوع تسيير المخزون اهتماما متزايدا في مختلف الحقول العلمية، حيث تناولته الأدبيات في مجالات الإدارة، الاقتصاد، الهندسة الصناعية، وإدارة العمليات من زوايا متعددة تعكس أهميته الاستراتيجية داخل المؤسسات. فقد ركزت الدراسات الكلاسيكية على الجوانب الكمية المرتبطة بتحديد مستويات الطلب المثلى وتقليل التكاليف، في حين اتجهت الأبحاث الحديثة إلى إبراز دوره في تحقيق المرونة التنظيمية وتعزيز القدرة التنافسية.

وعليه، يُعد تسيير المخزون من الوظائف الإدارية الأساسية التي تهدف إلى تحقيق التوازن بين توفر المواد اللازمة للإنتاج أو البيع وبين تقليل التكاليف المرتبطة بالتخزين، إذ يشمل مجموعة من السياسات والإجراءات المتعلقة بتحديد مستويات الطلب، ومراقبة الكميات، وتوقيت إعادة التزويد، بما يضمن عدم حدوث فائض أو عجز في المخزون. وتكمن أهمية هذا المتغير في كونه يؤثر بشكل مباشر على كفاءة العمليات داخل المؤسسة، حيث أن سوء تسيير المخزون قد يؤدي إلى تعطيل الإنتاج أو ارتفاع التكاليف، وهو ما ينعكس في النهاية على مستوى الأداء التشغيلي للمؤسسة.

ومع ذلك، يظل الأداء التشغيلي مفهوما يثير الكثير من التساؤلات والجدل في الأدبيات الإدارية، نظرا لتعدد أبعاده وصعوبة قياسه بشكل دقيق وموحد بين مختلف المؤسسات. فبينما يُنظر إليه أحيانا من خلال مؤشرات الكفاءة والإنتاجية، يرى آخرون أنه يرتبط بمدى تحقيق الجودة والمرونة والاستجابة لمتطلبات السوق، مما يطرح إشكالية حول أيّ الأبعاد يُعد أكثر تعبيراً عن حقيقة الأداء. كما أن اختلاف السياقات التنظيمية والتكنولوجية يزيد من تعقيد فهم هذا المفهوم، حيث قد تحقق بعض المؤسسات نتائج إيجابية في جانب معين مقابل تراجع في جوانب أخرى. هذا التباين في الطروحات يثير الشك حول المحددات الحقيقية للأداء التشغيلي، ويدفع إلى البحث عن العوامل التي يمكن أن تؤثر فيه بشكل مباشر أو غير مباشر داخل بيئة المؤسسة.

وفي ظل التحولات الاقتصادية التي تشهدها المؤسسة الجزائرية، وسعيها نحو تحسين تنافسيتها والرفع من كفاءتها التشغيلية، تبرز إشكالية تسيير المخزون كأحد التحديات الرئيسية التي تواجهها، سواء من حيث نقص الوسائل الحديثة أو ضعف نظم المعلومات أو غياب التخطيط الدقيق. وهو ما يجعل العلاقة بين تسيير المخزون والأداء التشغيلي علاقة محورية تستحق الدراسة، حيث أن تحسين أساليب تسيير المخزون يمكن أن يسهم بشكل كبير في رفع كفاءة العمليات وتقليل التكاليف وتحقيق الأداء الأمثل. وتجسيدا لهذا

الطرح على أرض الواقع، جاءت هذه الدراسة في إطار دراسة حالة بمديرية اتصالات الجزائر - تبسة، باعتبارها من المؤسسات الخدمية التي تعتمد بشكل كبير على فعالية تسيير مواردها ومخزونها لضمان استمرارية خدماتها وتحسين أدائها التشغيلي.

### الإشكالية:

ومن خلال ماسبق، وسعياً للإحاطة بمختلف أبعاد الموضوع وفهم تفاعلاته داخل بيئة المؤسسة، يمكن للدراسة الراهنة أن تطرح التساؤل الرئيسي التالي: هل هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين تسيير المخزون والأداء التشغيلي داخل مديرية اتصالات الجزائر تبسة؟

### الأسئلة الفرعية:

1- هل هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين تسيير المخزون وعامل الوقت داخل مديرية اتصالات الجزائر - تبسة؟

2- هل هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين تسيير المخزون وتحقيق جودة الخدمات داخل مديرية اتصالات الجزائر تبسة؟

3- هل هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين تسيير المخزون وتحقيق تقليل التكاليف التشغيلية داخل مديرية اتصالات الجزائر تبسة؟

4- هل هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين تسيير المخزون وتحقيق الاستجابة الفعالة داخل مديرية اتصالات الجزائر تبسة؟

### الفرضية الرئيسية:

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتسيير المخزون على الأداء التشغيلي بمؤسسة اتصالات الجزائر تبسة عند مستوى دلالة 0.05.

### الفرضيات:

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتسيير المخزون على بعد التكلفة عند مستوى دلالة 0.05، على مستوى اتصالات الجزائر - تبسة.

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتسيير المخزون على بعد الوقت عند مستوى دلالة 0.05، على مستوى اتصالات الجزائر - تبسة.

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتسيير المخزون على بعد الجودة عند مستوى دلالة 0.05، على مستوى اتصالات الجزائر - تبسة.

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتسيير المخزون على بعد الاستجابة عند مستوى دلالة 0.05، على مستوى اتصالات الجزائر - تبسة.

## أهداف البحث:

تهدف هذه الدراسة إلى محاولة إبراز الدور الذي يؤديه تسيير المخزون في تحسين الأداء التشغيلي داخل المؤسسة، وذلك من خلال التعرف والكشف عما يلي:

1. محاولة معرفة علاقة تسيير المخزون بتحسين الكفاءة الإنتاجية داخل مديرية اتصالات الجزائر تبسة.
2. محاولة الكشف عن دور تسيير المخزون في تحقيق جودة أفضل للمنتجات والخدمات داخل مديرية اتصالات الجزائر تبسة.
3. محاولة معرفة علاقة تسيير المخزون بتحقيق التقليل من التكاليف التشغيلية داخل مديرية اتصالات الجزائر تبسة.
4. التطرق إلى تأثير تسيير المخزون على قوة الاستجابة داخل مديرية اتصالات الجزائر تبسة.

## أهمية الدراسة:

يكتسي موضوع تسيير المخزون ودوره في تحسين الأداء التشغيلي أهمية علمية معتبرة، كونه يندرج ضمن مجالات إدارة العمليات وسلاسل التوريد التي تعد من أبرز الحقول الحديثة في علوم التسيير. كما يساهم في إثراء الإطار النظري المتعلق بكيفية تأثير إدارة المخزون على فعالية المؤسسات، من خلال دراسة العلاقة بين القرارات الخاصة بالمخزون ومستوى الأداء التشغيلي. إضافة إلى ذلك، يتيح هذا الموضوع تطوير المفاهيم والنماذج العلمية المرتبطة بالمخزون مثل المخزون الأمثل، نقطة إعادة الطلب، وتوازن التكلفة بين التخزين ونفاد المخزون، مما يعزز الفهم الأكاديمي لكفاءة تسيير الموارد داخل المؤسسة.

بينما تتجلى الأهمية العملية لموضوع تسيير المخزون في كونه أداة أساسية لتحسين الأداء داخل المؤسسات بمختلف أنواعها، حيث يساهم في تقليل التكاليف التشغيلية الناتجة عن سوء التسيير مثل التخزين الزائد أو نقص المواد. كما يضمن استمرارية الإنتاج والخدمات دون انقطاع، مما ينعكس إيجاباً على رضا الزبائن وجودة الخدمة. ويساعد كذلك في تحسين عملية اتخاذ القرار من خلال توفير معلومات دقيقة حول حركة المخزون واحتياجات المؤسسة، إضافة إلى رفع كفاءة الأداء التشغيلي عبر ترشيد استخدام الموارد وتقليل الفاقد، مما يمنح المؤسسة قدرة أكبر على التكيف مع تقلبات السوق والطلب.

## أسباب اختيار الموضوع:

يمثل عرض الدوافع الذاتية والموضوعية لاختيار موضوع تسيير المخزون والأداء التشغيلي خطوة منهجية ضرورية لإبراز الاعتبارات العلمية والشخصية التي ساهمت في بلورة فكرة البحث وتوجيهه.

## الأسباب الموضوعية:

- تزايد الاهتمام بالممارسات الإدارية الحديثة لتحسين الكفاءة التشغيلية وترشيد استغلال الموارد في ظل التحولات الاقتصادية والتكنولوجية.

- التأثير المباشر لتسيير المخزون على استمرارية النشاط، جودة الخدمات، وتقليل التكاليف لضمان تحقيق الأداء الأمثل والفعالية التشغيلية.
- معالجة التحديات التي تواجه المؤسسات الخدمية الجزائرية كضعف التخطيط، وارتفاع تكاليف التخزين، وصعوبة التحكم في تدفق المواد.
- دراسة واقع الاتصالات الجزائر - تبسة كنموذج لفعالية تسيير المخزون التقني لضمان استمرارية الخدمات والتدخل السريع للأعطال التقنية.
- سد النقص في الدراسات التطبيقية التي تربط تسيير المخزون بالأداء التشغيلي في قطاع الخدمات والاتصالات داخل البيئة الجزائرية.

### الأسباب الذاتية:

- الاهتمام الشخصي بمجال التسيير الإداري، والدافع المهني كوني موظفة بمؤسسة اتصالات الجزائر.
- الرغبة في تعميق الفهم حول كيفية تأثير تسيير المخزون على الأداء داخل المؤسسات.
- الفضول العلمي للتعرف على الآليات التي تعتمدها المؤسسات في التحكم في المخزون وتحسين كفاءتها التشغيلية.
- الرغبة في اكتساب مهارات تحليلية حول كيفية اتخاذ القرار في مجال تسيير المخزون.
- الإحساس بأهمية الموضوع وإمكانية الاستفادة منه مستقبلا في المجال المهني أو البحثي.

### منهج الدراسة

تم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي في هذه الدراسة باعتباره المنهج الأنسب لطبيعة الموضوع وأهدافه، حيث يتيح هذا المنهج إمكانية وصف الظاهرة المدروسة وصفا دقيقا كما هي في الواقع، ثم تحليل العلاقات القائمة بين متغيراتها وتفسيرها بشكل علمي وموضوعي. كما يساعد على جمع البيانات الميدانية باستخدام أدوات مناسبة، مثل الاستبيان، ومعالجتها إحصائيا بهدف استخلاص النتائج وتفسيرها في ضوء الإطار النظري والدراسات السابقة. ويتميز هذا المنهج بقدرته على الربط بين الجانب النظري والجانب التطبيقي، مما يجعله مناسباً لدراسة الظواهر الإدارية والتنظيمية، وخاصة تلك المتعلقة بعلاقات الاتصال والأداء داخل المؤسسات.

### حدود الدراسة

#### الحدود الزمانية:

تم اعتماد العنوان نهائيا خلال الفصل الثاني من السنة الجامعية 2026/2025، بينما تم تنفيذ الجانب التطبيقي للدراسة الميدانية خلال الفترة الممتدة ما بين 15 فيفري إلى 01 مارس 2026، شملت هذه الفترة الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية، بدءا من تصميم وتوزيع 60 استمارة استبيان على أفراد العينة.

تضمنت هذه الحدود الزمنية أيضا عمليات جمع البيانات، واختبار ثبات وصدق أداة الدراسة، وصولا إلى التحليل الإحصائي ومعالجة المخرجات باستخدام برنامج (SPSS v27).

**الحدود المكانية:** تم إجراء الجانب التطبيقي لهذه الدراسة في مديرية اتصالات الجزائر - تبسة. استهدفت الدراسة العاملين في المصالح والأقسام التي لها علاقة مباشرة أو غير مباشرة بعمليات المخزون، والتموين، والمحاسبة، والإنتاج، والإدارة، والخدمات داخل المؤسسة.

### هيكل البحث:

محاولة للإحاطة بمختلف جوانب الدراسة الراهنة ومعالجة إشكالياتها بشكل متكامل، تم تقسيم هذا البحث

إلى فصلين، بحيث يتناول كل فصل جانبا محددًا يخدم البناء العام للدراسة، وقد جاءت على النحو الآتي:

- **الفصل الأول:** خصص للإطار المفاهيمي للدراسة، حيث عالج المفاهيم المرتبطة بتسيير المخزون، والأداء التشغيلي المعتمد، مع تقديم عرض تحليلي للدراسات السابقة ومصفوفة الفجوة.
- **الفصل الثاني:** تناول الدراسة الميدانية لمؤسسة اتصالات الجزائر - مديرية تبسة، حيث عالج المبحث الأول التقديم العام للمؤسسة محل الدراسة (نشأتها، مهامها، وهيكلها التنظيمي)، بينما خصص المبحث الثاني لعرض إجراءات الدراسة الميدانية والأدوات البحثية المستخدمة، وصولاً إلى تحليل النتائج واختبار الفرضيات المتعلقة بأثر تسيير المخزون على الأداء الزمني.



الفصل الأول:

الإطار النظري لتسيير المخزون

والأداء التشغيلي

**تمهيد:**

يعد تسيير المخزون أساس عملية استدامة الأنشطة الإنتاجية والتجارية داخل المؤسسات الاقتصادية، فهو لا يمثل مجرد تخزين للمواد، بل هو عملية استراتيجية تهدف إلى تحقيق التوازن بين تكاليف الاحتفاظ بالمخزون وضمان استمرارية العمليات، ومع تزايد حدة المنافسة، أصبح الأداء التشغيلي المعيار الحقيقي لقدرة المؤسسة على تحويل مواردها إلى قيمة مضافة تلبي تطلعات العملاء بكفاءة وجودة عالية.

كما تشهد بيئة الأعمال المعاصرة تحولات متسارعة وتنافسية شديدة، مما يحتم على المؤسسات الاقتصادية البحث المستمر عن آليات فعالة لضمان بقائها ونموها. وفي هذا السياق، لم يعد تسيير المخزون مجرد وظيفة تقليدية تقتصر على تكديس المواد وحفظها، بل ارتقى ليصبح وظيفة استراتيجية حيوية تلعب دوراً محورياً في ترشيد التكاليف وضمان استمرارية العملية الإنتاجية والتجارية.

من جهة أخرى، يعد الأداء التشغيلي المرآة الحقيقية التي تعكس مدى نجاح المؤسسة في استغلال مواردها وإمكانياتها المتاحة، فالكفاءة في إدارة العمليات اليومية، وسرعة الاستجابة لمتطلبات السوق، وتقديم منتجات وخدمات عالية الجودة بأقل تكلفة ممكنة، أصبحت من أهم الرهانات التي تسعى الإدارة الحديثة لكسبها، ومن هنا تبرز العلاقة الوثيقة بين الانضباط في تسيير المخزون والارتقاء بمستويات الأداء التشغيلي.

يهدف هذا الفصل من الدراسة إلى تسليط الضوء على المفاهيم الأساسية المرتبطة بالمخزون وطرق تسييره وتقييمه، وذلك من خلال تقسيم الفصل إلى ثلاثة مباحث رئيسية:

- المفاهيم الأساسية حول المخزون؛

- الأداء التشغيلي؛

- الدراسات السابقة.

## المبحث الأول: المفاهيم الأساسية حول المخزون

يعتبر المخزون من أهم الأصول المتداولة التي تمتلكها المؤسسة، حيث يشكل حلقة الوصل الحيوية بين وظيفة التموين ووظيفتي الإنتاج والتوزيع، ونظرا لتنوع طبيعة الأنشطة الاقتصادية، فإن إدارة هذا الأصل تتطلب إدراكا عميقا لماهيته، والقدرة على اختيار النماذج الرياضية والإدارية الأنسب لتسييره، فضلا عن اتباع طرق تقييم محاسبية دقيقة تعكس المركز المالي الحقيقي للمؤسسة، ويتضمن هذا المبحث ما يلي:

- ماهية المخزون؛

- نماذج تسيير المخزون؛

- طرق تقييم المخزون.

## المطلب الأول: ماهية المخزون

يعد المخزون أحد موارد المؤسسة الأساسية، إذ يتمثل في مجموع السلع والمواد التي تحتفظ بها من أجل دعم أنشطتها الإنتاجية أو التجارية وضمان تلبية الطلب الحالي والمستقبلي، وقد تعددت تعريفات المخزون باختلاف طبيعة نشاط المؤسسة، وفيما يلي سيتم توضيح مفهوم المخزون، وإبراز أهميته، ثم عرض أنواعه الرئيسية داخل المؤسسة.

### أولاً: مفهوم المخزون

حسب معجم (APICS) American Production and Inventory Control Society يعرف المخزون بأنه: «تلك الأرصدة التي تستخدم لدعم الإنتاج، مثل المواد الخام والمنتجات تحت التشغيل، ولدعم الأنشطة المساندة مثل مواد الصيانة والإصلاح ومستلزمات التشغيل، وأخيرا لخدمة العملاء في صورة منتجات تامة الصنع وقطع غيار»<sup>(1)</sup>، فالمخزون هو كل ما تحتفظ به المؤسسة من مواد أو منتجات، سواء كانت تستخدم في عملية الإنتاج أو في تسيير النشاط اليومي إضافة إلى تلبية طلبات الزبائن.

وبحسب مؤلف كتاب إدارة العمليات Lee J. Krajewski: «يتكون المخزون عندما يتجاوز استلام المواد أو الأجزاء أو المنتجات التامة الصنع كمية صرفها، ويستهلك عندما يتجاوز صرفها كمية استلامها»<sup>(2)</sup>.

(1) Purshottam, Bhimrao Ambedkar, **Study of Inventory management process and its Classification**, Universal Research Reports, Vol 11, N 04, 2024, p 403.

(2) Neesha, **Study of Inventory Management Methods and its importance**, Innovative Research Thoughts, Vol 09, n 03, 2023, P 153.

ويعرف المخزون على أنه: «مجموعة من السلع والخدمات الداخلة في الدورة الاستغلال لأي مؤسسة سواء التي تمثل إما مدخلاتها وبالتالي تحويلها من خلال مرورها بالمراحل الإنتاجية أو بيعها على حالها، وكذلك منتجاتها الموجهة لأسواقها المستهدفة».

ويعرف المخزون أيضا على أنه «العناصر التي تخزن في المستودعات من أجل تلبية الطلبات المتوقعة».<sup>(1)</sup>

كما يعرف المخزون على أنه: «السلع أو المنتجات في شكل مادي ملموس، أو في شكل غير ملموس مثل البرمجيات، التي يتعامل معها الفرد أو المؤسسة بغرض البيع، ويمكن أن يكون المخزون قديما أو جديدا، قابلا للاستخدام أو غير قابل، مواد خام أو منتجات غير مكتملة (قيد الإنتاج) أو سلع نهائية».<sup>(2)</sup>

ويعرف المخزون كذلك على أنه: «القيمة النقدية للأصول المادية التي تدخل بصورة مباشرة أو غير مباشرة في عملية التصنيع داخل النظام الإنتاجي، ويتم الاحتفاظ بها إما للاستخدام المستقبلي أو بقصد بيعها في السوق».<sup>(3)</sup>

من خلال هذه التعريفات يمكن القول أن المخزون هو مجموع السلع والمواد والخدمات التي تحتفظ بها المؤسسة ضمن دورتها الاستغلالية، سواء كانت مدخلات إنتاج (كالمواد الخام)، أو منتجات في طور الإنجاز، أو سلعا تامة الصنع موجهة للبيع. ويتكون المخزون عندما تفوق كميات الاستلام كميات الصرف، ويستهلك عندما يحدث العكس، كما يشمل المخزون مختلف العناصر المادية واللامادية التي تخزن بهدف تلبية الطلبات المتوقعة وضمان استمرارية النشاط، ويمثل في الوقت نفسه قيمة نقدية لأصول تستخدم مستقبلا في الإنتاج أو تعرض للبيع في السوق.

<sup>(1)</sup> Sabah Al-Fedaghi, Nourah Al-Huwais, **Conceptual Modeling of Inventory Management Processes as a Thinging Machine**, International Journal of Advanced Computer Science and Applications, Vol 9, N 11, November 2018, p 01.

<sup>(2)</sup> Jagdeep Singh, **Concepts Of Inventory And Related Technical Terminologies**, A Literature Review, International Journal For Research Trends And Innovation, Vol 07, N 08, 2022, P 1784.

<sup>(3)</sup> Shakirat Adepeju BABATUNDE and other, **Inventory Management And Firm Performance Nexus In Listed Manufacturing Companies**, Nigeria Journal of Management Studies, Unilag, Vol 27, N 03, 2025, P 318.

## ثانيا: أهمية المخزون

تتمثل أهمية المخزون فيما يلي: (1)

- إضافة المرونة في عملية الشراء مما يسمح للمخزون ممارسة سياسات شرائية اقتصادية لا يمكن تنفيذها عند الشراء لمواجهة الاحتياجات الآنية؛
- الضمان لمواجهة الطلب وتأمين ضد الأخطاء الحسابية وعقبات الأداء والتخطيط والتوقع في تقدير المواد وتوزيع السلع؛
- الحصول على أفضل كمية اقتصادية للطلبية بالإضافة إلى مواجهة التقلبات المفاجئة في الشراء أو الإنتاج أو التوزيع، مثل مخزون الأمان ومخزون التوقع؛
- ضمان ديمومة نشاط الإنتاج أي استمرارية تدفق الإنتاج والتصدي لانقطاعات التمويل؛
- التخفيض من عدد الطلبات يتيح المخزون الشراء بكميات معتبرة للاستفادة من مختلف الامتيازات دون الحاجة لزيادة عدد الطلبات.

## ثالثا: أنواع المخزون

تتسم بيئة الأعمال الصناعية والتجارية المعاصرة بتعقيد متزايد في تدفقاتها المادية، مما يجعل النظرة المحاسبية الكلاسيكية التي تعامل المخزون ككتلة فيزيائية متجانسة نظرة قاصرة ومحدودة للغاية. فالرصيد المخزني في حقيقته يمثل طيفا واسعا من الأصول والمدخلات التي تتباين بشكل جذري في طبيعتها الفيزيائية، أدوارها الوظيفية، ومراحل تواجدها ضمن سلسلة القيمة. إن التفكيك التحليلي لهذه الأنواع لا يُعد مجرد ترف أكاديمي أو تصنيف نظري جامد، بل هو ضرورة حتمية تمكن الإدارة العليا من تسليط الرقابة الدقيقة، وتوظيف السياسات اللوجستية المناسبة لكل فئة بما يخدم الأداء التشغيلي الكلي. (2) بناء على هذا الطرح، تتفرع التشكيلة المخزنية داخل المنظمات الاقتصادية إلى عدة أصناف محورية، تتفاعل وتتداخل فيما بينها لتشكيل عصب الدورة الاستغلالية، وتتمثل أبرز هذه الأنواع فيما يلي:

## 1- مخزون المواد الأولية (Raw Materials Inventory)

يشكل هذا النوع القاعدة المادية والركيزة الأساسية التي تنطلق منها كافة العمليات التحويلية داخل ورشات المصنع. وتُعرف المواد الأولية بأنها تلك المدخلات الخام أو المكونات الأساسية التي يتم اقتناؤها من

(1) محمد حسان محمد، إدارة سلسلة الإمداد والتوزيع، الطبعة 1، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2010، ص 232.

(2) هلال وآخرون درمحون، مرجع سبق ذكره، ص 268.

الموردين الخارجيين، وتخضع لسلسلة من التغيرات في خصائصها الكيميائية أو الفيزيائية من خلال دمجها وصهرها في مسارات الإنتاج لتشكيل السلع النهائية. (1)

تتجلى الأهمية الاستراتيجية لهذا الصنف في كونه المورد الأولي الذي يغذي الآلات ويضمن استمرارية دوران عجلة الإنتاج دون توقف. وغالبا ما تتطلب إدارة هذه المواد بناء شراكات قوية وطويلة الأمد مع الموردين لضمان تدفقها بالكميات والمواصفات الدقيقة، إذ أن أي تذبذب، تأخير، أو انقطاع في توريدها ينعكس فوراً على شكل اختناقات تشغيلية وتوقفات مكلفة لخطوط التجميع. علاوة على ذلك، يتم تخزين هذه المواد في مساحات مخصصة ومجهزة تضمن حمايتها من التلف، التقادم، أو التأثير بالعوامل المناخية قبل سحبها تدريجياً نحو مراكز التكلفة والتشغيل الفعلي (2)، ويمثل التحكم في تسعير وتكاليف هذه المواد الجبهة الأولى في معركة تخفيض تكلفة الإنتاج الإجمالية.

## 2- المخزون قيد التنفيذ أو تحت التشغيل (Work-In-Process Inventory – WIP)

يمثل هذا الصنف المرحلة الانتقالية والبرزخ التشغيلي بين المادة الخام والمنتج النهائي. ويتكون من كافة العناصر والأجزاء التي خضعت لجزء من العمليات الصناعية وغادرت مخازن المواد الأولية، بيد أنها لم تستكمل بعد مسارها التحويلي لتصبح جاهزة للاستهلاك أو البيع المستقل كمنتج نهائي. (3)

يُعد حجم وتضخم يُعد حجم وتضخم هذا المخزون مؤشراً فنياً ودقيقاً على كفاءة وانسيابية التخطيط الداخلي للمصنع؛ فالتراكم المفرط للمنتجات نصف المصنعة بين الآلات أو المحطات الإنتاجية يعكس غالباً وجود فجوات خطيرة في جدولة العمليات، أو تباينات في سرعات الإنجاز بين مختلف ورشات العمل، وهو ما يُعرف في إدارة العمليات بظاهرة الاختناق (Bottlenecks). وتعمل الفلسفات الإمدادية الحديثة، لا سيما نظام الإنتاج في الوقت المحدد (JIT)، على محاربة تضخم هذا النوع من المخزون بشراسة والسعي لتقليصه إلى حدوده الصفرية؛ نظراً لأنه يُجمد سيولة مالية ضخمة، ويطيل من فترات دورة التصنيع (Lead Time)، ويستهلك مساحات أرضية حيوية داخل صالات الإنتاج دون أن يضيف قيمة بيعية فورية للمؤسسة. (4)

(1) علي عبد الحميد، إدارة المشتريات والمخازن، دار النهضة، القاهرة، مصر، 1984، ص 104.

(2) عزوز منير، عبد الحميد برحومة، دور إدارة التخزين في تحسين إنتاجية المؤسسة الصناعية الجزائرية: دراسة حالة مؤسسة الرياض سطيف، فرع مطاحن الحضنة خلال الفترة (2010-2014)، مجلة الدراسات الاقتصادية والمالية، جامعة حمة لخضر بالوادي، المجلد 11، العدد 01، جوان 2018، ص 97، ص 97.

(3) علي عبد الحميد، المرجع السابق، ص 104.

(4) برحومة عبد الحميد، وبين عامر صافية، دور نظام الإنتاج في الوقت المحدد (JIT) في الحصول على المخزون الصفرية: دراسة ميدانية للمؤسسة الجزائرية (ALGAL+)، مجلة البحوث الاقتصادية المتقدمة، جامعة الشهيد حمة لخضر - الوادي، الجزائر، العدد 02، جوان 2017، ص 34.

### 3- مخزون المنتجات التامة الصنع (Finished Goods Inventory): يتوج هذا الصنف كافة

الجهود التصنيعية والتخطيطية للمنظمة، حيث يضم مجموعة السلع والبضائع التي استكملت كافة مراحل الإنتاج، التجميع، الفحص الفني، والتغليف، وباتت مهياً ومتاحة للتدفق الفوري نحو الأسواق الاستهلاكية أو منافذ التوزيع المعتمدة.<sup>(1)</sup>

يكتسي هذا المخزون حساسية مالية وتشغيلية مضاعفة كونه يمتص ويحمل في طياته كافة التكاليف التراكمية السابقة (بما فيها تكلفة المواد المباشرة، أجور العمال، والأعباء الصناعية غير المباشرة). تتبثق الضرورة التشغيلية للاحتفاظ به من حتمية الفصل الزمني والمكاني بين وتيرة الإنتاج الصناعي المنتظم ووتيرة الطلب الاستهلاكي المتذبذب. فهو يعمل كعازل استراتيجي (Buffer) يمتص صدمات الطلب الفجائي ويضمن استجابة فورية وموثوقة لاحتياجات العملاء، مما يحافظ على الحصة السوقية للمؤسسة ويحمي سمعتها التجارية من مخاطر فقدان المبيعات.<sup>(2)</sup> غير أن الإدارة تواجه هنا تحدياً معقداً يتمثل في ضرورة الموازنة العقلانية بين تكاليف التخزين الباهظة لهذه المنتجات النهائية ومخاطر تقادمها التكنولوجي، وبين تكاليف الفرصة البديلة المتمثلة في ضياع الزبائن والولاء التجاري.

### 4- المخزون من مواد الصيانة والإصلاح والتشغيل (MRO Inventory)

تتجاهل العديد من المقاربات الإدارية الكلاسيكية هذا الصنف الحيوي رغم دوره الحاسم والمحوري في دعم البنية التحتية للنظام الإنتاجي. يضم هذا المخزون تشكيلة واسعة ومعقدة من المعدات، قطع الغيار، الزيوت، مواد التنظيف والوقاية المهنية، واللوازم الإدارية التي لا تُدمج في التركيبة المادية للمنتج النهائي الموجه للبيع، ولكن العملية الإنتاجية تستحيل وتتهار دون توافرها المستمر.<sup>(3)</sup>

تُشكل قطع الغيار الاستراتيجية والآلات الاحتياطية صمام أمان هندسي يقي المصنع من التوقعات الفجائية الناتجة عن الأعطال الميكانيكية المفاجئة. وتبرز خطورة وأهمية هذا المخزون في كون غياب قطعة غيار زهيدة الثمن قد يؤدي إلى شلل تام لخط إنتاج كامل لساعات أو أيام، مما يكبد المؤسسة خسائر مالية وتشغيلية فادحة تفوق بألاف المرات القيمة المادية لتلك القطعة<sup>(4)</sup>، يتطلب تسيير هذا القطاع رقابة تنبؤية دقيقة تعتمد على التنسيق العميق مع إدارة الصيانة الوقائية وتحليل سجلات الأعمار الافتراضية للمعدات لتحديد فترات تجديد هذا الرصيد الحساس.

(1) عزوز منير، عبد الحميد برحومة، المرجع السابق، ص 97.

(2) علي عبد الحميد، المرجع السابق، ص 105.

(3) عزوز منير، عبد الحميد برحومة، المرجع السابق، ص 97.

(4) صبري مقيّم، تسيير المخزون في المؤسسة الاقتصادية، دار هومة للطباعة والنشر والتوزيع، الجزائر، 2002، ص 111.

### 5- المخزون الاستراتيجي ومخزون المضاربة: (Strategic and Speculative Inventory)

ينفصل هذا النوع المتميز عن الدوافع التشغيلية اليومية الروتينية ليرتبط برؤية استشرافية عميقة وتكتيكات دفاعية وهجومية تتبناها الإدارة العليا استجابة للمتغيرات البيئية الكبرى. يهدف التخزين الاستراتيجي إلى تحصين المنظمة ضد المخاطر الكلية طويلة الأجل، كانهيار سلاسل التوريد العالمية، الكوارث الطبيعية، أو الأزمات الجيوسياسية والاقتصادية التي قد تعصف باستقرار الأسواق.

وفي ذات السياق، يتقاطع معه ما يُعرف بـ "مخزون المضاربة" الذي يتشكل بقرار إرادي وتكتيكي مسبق لتخزين كميات هائلة من المواد تتجاوز الاحتياج الفعلي والآني للمصنع، وذلك استباقاً لارتفاع وشيك ومؤكد في أسعار الخامات في البورصات العالمية، أو لندرة موسمية متوقعة تهدد توافر المورد.<sup>(1)</sup> يتطلب اتخاذ قرارات تكوين هذا الرصيد كفاءة تحليلية عالية وقدرة فائقة على استقراء المؤشرات الاقتصادية وتقييم المخاطر، نظراً لأن الخطأ في التقدير الزمني أو السعري قد يورط المنظمة في تجميد سيولة مالية ضخمة وتحمل تكاليف احتفاظ وتلف مهولة لا تبررها العوائد أو الوفورات المحققة لاحقاً.

### 6- المخزون الاحتياطي أو مخزون الأمان: (Safety Stock Inventory)

يُمثل مخزون الأمان الدرع الواقي والوسادة اللوجستية الممتصة للصدمات في بيئة سلاسل الإمداد التي تتسم بالاضطراب والاحتمالية. يتم تأسيس هذا المخزون الإضافي حصراً لمواجهة حالات "عدم التأكد" وتذبذب المعطيات بين لحظة إصدار أمر الشراء للمورد ولحظة الاستلام الفعلي للمواد في المستودعات. يتم اللجوء لاستهلاك هذا المخزون الإضافي الطارئ في ثلاث حالات تشغيلية حرجة ومعقدة:<sup>(2)</sup>

- **الحالة الأولى:** تعثر المورد في الالتزام بآجال التسليم المتفق عليها (تأخر أو تذبذب فترة التوريد) في ظل استمرار الاستهلاك الداخلي للمصنع بمعدلاته الطبيعية والمتوسطة، حيث يغطي هذا المخزون الفجوة الزمنية لمنع تعطل الآلات.
- **الحالة الثانية:** تعرض المؤسسة لفجوة فجائية غير متوقعة في حجم الطلب على منتجاتها خلال فترة انتظار التوريد، مما يؤدي إلى تسارع وتيرة سحب المواد بمعدل يفوق المتوسط الطبيعي بكثير.

(1) علي عبد الحميد، المرجع السابق، ص 117.

(2) بن زغدة حبيبة، تسيير المخزون باستخدام نموذج كمية الطلب الاقتصادية دراسة حالة مدبغة جيجل، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، جامعة الجزائر 3، المجلد 02، العدد 4، 2025، ص 267.

• الحالة الثالثة (المركبة): تداخل واجتماع عاملي الخطر معا، حيث تتسم فترة التوريد بعدم الانضباط والموثوقية، ويتزامن ذلك في نفس الوقت مع تذبذب شديد في معدلات السحب والاستهلاك الفعلي.

في هذه البيئة المعقدة، يتحدد الحجم الدقيق لمخزون الأمان عبر خوارزميات رياضية ونماذج احتمالية متطورة تقيس درجات التشتت والانحراف المعياري للطلب والزمن معا، بغية الحفاظ على مستوى خدمة مرضي للعملاء ومنع حدوث كارثة "نفاد المخزون" التي تعصف بمرونة وموثوقية الأداء التشغيلي.<sup>(1)</sup>

### 7- المخزون الحركي أو المخزون الدوري: (Cycle Stock Inventory)

تنبثق مبررات ودوافع وجود هذا الرصيد المتدفق من القيود الاقتصادية والعملياتية لعمليات التوريد والإنتاج. ففي ظل استحالة أو الارتفاع المهول للتكلفة الإدارية واللوجستية في حال التوريد المستمر (وحدة بوحدة)، تضطر المنظمات لاقتناء المواد أو تصنيعها في شكل "دفعات" أو "طلبات مجتمعة" تفصل بينها فترات زمنية متباعدة.<sup>(2)</sup>

بمجرد دخول الدفعة الجديدة للمخازن، يرتفع الرصيد بشكل عمودي ليمثل القمة (الحد الأقصى)، ثم يبدأ هذا الرصيد في التناقص والانحدار التدريجي المنتظم استجابة لمعدلات السحب والاستهلاك اليومي لورشات العمل، حتى يلامس نقطة إعادة الطلب لتتطلق دورة توريد جديدة. إن الإدارة الفعالة لهذا المخزون الحركي تركز على إيجاد نقطة التعادل الرياضية (مثل الكمية الاقتصادية للطلب EOQ)، التي توازن ببراعة بين تكاليف إصدار هذه الدفعات المتكررة، وبين تكاليف الاحتفاظ بالكميات الكبيرة الناتجة عنها، مما يجعله القلب النابض للحركة التشغيلية الدورية والمؤشر الأساسي لكفاءة إدارة التكاليف المباشرة.<sup>(3)</sup>

إن هذا التوصيف الهيكلي والتفكيك التحليلي لفئات المخزون يبرهن بوضوح أن المقاربة الحديثة لإدارة العمليات لم تعد تقبل بالحلول الجاهزة أو النماذج الرقابية المعممة على كافة المخازن. فبينما تتطلب الأصناف سريعة الحركة (الدورية) رقابة حثيثة وتوريدا متواترا لضبط التكاليف، تستوجب أصناف الصيانة والأمان الاستراتيجي حسابات احتمالية وخططا للتدخل السريع لتفادي الشلل الإنتاجي. ويشكل التفاعل المتزامن والمنضبط بين كل هذه الأنواع السبعة الشبكة اللوجستية العصبية التي تحافظ على استقرار المنظمة وتحدد مسار كفاءتها التشغيلية ومرونتها التنافسية.

(1) عفاف زهراوي، المرجع السابق، ص 36.

(2) علي عبد الحميد، المرجع السابق، ص 117.

(3) محمودي أسماء، مكيد علي، ترشيد قرارات تسيير المخزون بالاعتماد على تقنيات الكمية حالة مؤسسة الوطنية للبلاستيك بالمدينة

للفترة 2023، مجلة البحوث والدراسات العلمية، المجلد 19، العدد 01، 2025، ص 286.

## رابعاً: دور الاقتصادي للمخزون في المؤسسة

يعد المخزون عنصراً اقتصادياً حيوياً داخل المؤسسة، حيث يساهم في ضمان استمرارية النشاط الإنتاجي وتلبية حاجات السوق في الوقت المناسب، كما يتمثل دور التخزين في المؤسسة فيما يلي: (1)

- يتيح تواجد المخزون الوقت الكافي لإتمام عمليات الشراء والنقل والاستلام والفرز والفحص والتسجيل، بما يضمن جاهزية المواد للتسليم للإنتاج بالمواصفات الصحيحة، ويؤدي إلى تفادي خسائر التوقف عن العمل؛

- يساعد المخزون على مواجهة التغيرات في الطلب وعدم انتظامه، ولتفادي نفاذ المخزون يجب الاحتفاظ بمستوى من مخزون الأمان، بما يضمن تلبية احتياجات العملية الإنتاجية وطلبات العملاء في أغلب الأحيان؛

- يوفر المخزون حماية ضد مخاطر زيادة مدة التوريد عن متوسطها، ويسهم في استقرار الطلب بمختلف أنواعه في حالات تأخر الموردين عن المواعيد المحددة؛

- يعد عاملاً أساسياً في التعامل مع الموسمية، حيث تتوفر بعض الاحتياجات في مواسم معينة (مثل المواد الزراعية) بينما تستخدم في الإنتاج طوال العام، كما أن بعض المنتجات ينتج موسمياً في حين يستمر الطلب عليها في السوق على مدار السنة، مما يستدعي الاحتفاظ بالمخزون لتغطية احتياجات السوق؛

- الاستفادة من خصم الكميات في بعض السلع التي تباع بسعر أقل عند شرائها بأحجام كبيرة، فقد يكون من الأفضل شراء المواد الأولية والأجزاء بكميات تفوق الطلب المتوقع، وتحمل عبء إضافي لتخزينها، فإذا كانت هذه الزيادة في تكاليف التخزين أقل من الوفرة الناتجة من خصم الكمية نتيجة الشراء بكميات كبيرة؛

- الاستفادة من التقلبات الموسمية في الأسعار، حيث يكون من المفيد شراء المواد الأولية خلال فترات انخفاض أسعارها وتخزينها إلى حين موسم استعمالها، وذلك إذا كان الفرق في السعر يفوق تكلفة الاحتفاظ بالمخزون حتى وقت استهلاكه؛

(1) قادي عبد القادر، الدور الاقتصادي للمخزون في المؤسسة الاقتصادية دراسة حالة مؤسسة NCA-ROUIBA، مجلة الابتكار والتسويق، العدد 04، 2017، ص 267-268.

- خفض أوقات التعطل في الإنتاج بسبب نقص المواد أو الأجزاء، فبالنسبة للسلع التي تتكون من عدد كبير من الأجزاء والتجميعات الفرعية، يصعب ضمان توفرها جميعا في الوقت نفسه عند الحاجة إليها في مرحلة التركيب النهائي، ومن ثم يهدف الاحتفاظ بمخزون من هذه الأجزاء والتجميعات إلى ضمان استمرار عمليات التجميع دون انقطاع.

يتضح من خلال ما سبق أن المخزون يمثل أحد أهم مكونات الأصول المتداولة في المؤسسة، كونه يشمل مختلف المواد والسلع الموجهة للإنتاج أو البيع. كما تتعدد أنواعه بين مواد أولية، ومنتجات نصف مصنعة، ومنتجات تامة الصنع، مما يعكس تنوع وظائفه داخل العملية الإنتاجية. ويساهم التسيير الجيد للمخزون في تقليل التكاليف المرتبطة بالتخزين والتلف، وتحسين مستوى الخدمة. وعليه، فإن فهم ماهية المخزون يعد خطوة أساسية لضبط آليات تسييره بكفاءة.

### المطلب الثاني: نماذج تسيير المخزون

تسعى المؤسسات الحديثة إلى اعتماد نماذج علمية فعالة في تسيير المخزون، بهدف تحقيق التوازن بين تكلفة التخزين وتكلفة الطلب. وتعد هذه النماذج أدوات تحليلية تساعد متخذي القرار على تحديد الكميات المثلى للطلب وأوقات التوريد المناسبة. كما تساهم في ترشيد استخدام الموارد وتقليل المخاطر المرتبطة بنفاذ المخزون أو تراكمه. وتختلف هذه النماذج باختلاف طبيعة النشاط وحجم المؤسسة، إلا أنها تشترك في هدف أساسي يتمثل في تحسين الأداء التشغيلي. ومن بين أهم هذه النماذج يوجد تحليل ABC ونماذج الكمية الاقتصادية للطلب، وتتمثل نماذج التسيير فيما يلي:

#### أولاً: نموذج وفق طريقة 80/20

«يقوم مبدأ باريتو في رقابة المخزون على توجيه الاهتمام إلى عدد محدود من الأصناف التي تتميز بارتفاع قيمتها، ولا يعني ذلك إهمال بقية الأصناف التي تشكل في الغالب نحو 80% من إجمالي عناصر المخزون، وإنما المقصود أن هذه الفئة لا تتطلب المستوى نفسه من الدقة والصرامة في الإجراءات الرقابية مقارنة بالأصناف ذات القيمة المرتفعة»<sup>(1)</sup>.

(1) بوقاقول الهادي، "استخدام الأساليب الكمية في ترشيد قرارات تسيير المخزون في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية"، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة منتوري قسنطينة، الجزائر، 2012، ص 88.

يصنف المخزون وفق هذه الطريقة كما يلي: (1)

- 80% من حجم المخزون لا تمثل سوى 20% من قيمته وتطبق سياسة الحد الأدنى.
- 20% من حجم المخزون المتبقي تمثل 80% من القيمة الكلية له.

### ثانياً: نموذج ABC

تحليل ABC هو أسلوب لإدارة وتصنيف المخزون يقوم على تقسيم العناصر إلى ثلاث فئات A و B و C، حيث تمثل الفئة A العناصر ذات القيمة الأعلى، بينما تمثل الفئة C العناصر ذات القيمة الأقل، يهدف هذا الأسلوب إلى تركيز جهود الإدارة على العناصر الحرجة ذات الأهمية الكبيرة عناصر A وتخفيف الانشغال بالعناصر ذات الأهمية الأقل عناصر C.

تستند تقنية الرقابة على المخزون باستخدام تحليل ABC إلى المبدأ القائل بأن جزءاً صغيراً من العناصر يمثل غالباً الجزء الأكبر من القيمة النقدية الإجمالية للمخزون المستخدم في عملية الإنتاج، بينما يشكل عدد كبير نسبياً من العناصر جزءاً صغيراً من القيمة النقدية للمخزون. يتم حساب القيمة النقدية لكل عنصر بضرب كمية المادة في سعر الوحدة الخاص بها. (2)

ويعتمد هذا الأسلوب إلى الافتراض بأن عدداً صغيراً من العناصر في المخزون قد يكون ذا قيمة نقدية كبيرة، بينما يشكل العدد الأكبر قيمة نقدية صغيرة. ويعرف تحليل ABC أيضاً باسم تحليل القيمة التناسبية للأجزاء (Proportional Parts Value Analysis) أو طريقة العرض والطلب أو تحليل باريتو. (3)

(1) فطوم حوحو، دريدي أحلام، دور استخدام نماذج تسيير المخزون في تحسين أداء المؤسسات الجزائرية، مجلة المنهل، المجلد 01، العدد 02، الجزائر، 2018.

(2) S.Kavitha, A.Kandeehan, N.Narmadha, **ABC Analysis, an Inventory Management Technique at a Manufacturing Company**, International Journal of Operations Management and Services, Vol 19, N 03, 2016, P 167 -168.

(3) S.Kavitha, A.Kandeehan, N.Narmadha, Op.cit, P 167 -168.

## 1- خطوات إجراء تحليل ABC:

يعتمد تحليل ABC على تصنيف المخزون وفقاً لأهميته النسبية وقيمه المالية، وتتمثل خطوات إجراء هذا التحليل على ما يلي: (1)

- إعداد قائمة بجميع الأصناف المراد الاحتفاظ بها في المخزون؛
- ترتيب الأصناف ترتيباً تنازلياً حسب قيمة الاستهلاك السنوي؛
- إعطاء أرقام تسلسلية للأصناف وفق هذا الترتيب.
- حساب النسبة المئوية لكل صنف من:
  - o إجمالي القيمة (قيمة الصنف ÷ إجمالي قيمة المواد)؛
  - o عدد الأصناف (عدد هذا الصنف ÷ العدد الكلي للأصناف).
- تحويل النسب البسيطة إلى نسب تراكمية لكل من عدد الأصناف وقيمة الاستهلاك.

## 2- تصنيف الأصناف حسب تحليل ABC:

يمكن توضيح هذه الأصناف كالتالي: (2)

- أصناف الفئة A تمثل حوالي 65% من إجمالي قيمة الاستهلاك، وتعد أكثر الأصناف أهمية؛
  - أصناف الفئة B تمثل نحو 20% من إجمالي قيمة الاستهلاك؛
  - أصناف الفئة C تمثل نحو 15% من إجمالي قيمة الاستهلاك.
- ويتم بعد ذلك تحديد نسبة عدد الأصناف في كل فئة A، B، C إلى إجمالي عدد الأصناف.

## 3- الأهمية المقارنة لفئات A و B و C:

وتكمن الأهمية المقارنة لفئات A و B و C، في: (3)

- فئة A رقابة صارمة، مخزون أمان منخفض، متابعة مستمرة للجدول الزمني، تسريع دائم للطلبات، تسجيل دقيق لحركة الاستلام والاستخدام.

(1) Numaira Showka, Khurshid Ali, Conceptual Framework Of Inventory Management: A Useful Guide Towards The Major Aspects Of The Subject, international Journal of Advanced Research (IJAR), Vol 08, N 09, 2026.

(2) مهدي مصطفى زويلف، إدارة الشراء والتخزين، الطبعة 2، دار الفكر للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص 145.

(3) سرور علي إبراهيم سرور، الرقابة على الجودة، الطبعة 1، المكتبة الأكاديمية، القاهرة، مصر، 1995، ص 49.

- فئة B رقابة معتدلة، مخزون أمان متوسط، بعض المتابعة للتغير في الاحتياجات.
- فئة C رقابة ضعيفة، مخزون أمان مرتفع، الشراء عند انخفاض المخزون، الحد الأدنى من السجلات والاوراق.

#### 4- مزايا تحليل ABC:

- يوفر تحليل ABC مجموعة من المزايا التي تساعد على تحسين فعالية تسيير المخزون، نذكر منها: (1)
- يضمن رقابة أقرب وأكثر صرامة على العناصر التي تمثل استثمارا كبيرا؛
- يتيح تحرير رأس المال العامل المحتجز، مما يتيح استثماره في قنوات أكثر ربحية؛
- يقلل من تكاليف الاحتفاظ بالمخزون؛
- يمكن من تخفيف الرقابة على عناصر الفئة C، مما يسمح بتكوين مخزون احتياطي كافٍ؛
- يساعد في الحفاظ على معدل دوران مخزون مرتفع.

#### ثالثا: نموذج كمية الطلب الاقتصادي EQQ

- يقصد بكمية الطلب الاقتصادية: «كمية المخزون التي يتم طلبها، والتي تجعل التكلفة الإجمالية للمخزون في أدنى قيمتها، وهي كمية يتم اشتقاقها رياضيا بناء على نموذج ويلسن» (2).
- ويقوم هذا النموذج على الافتراضات التالية: (3)
- كمية الطلبية (q) وهي الكمية المشتراة أو المنتجة، وهي كمية ثابتة ومتساوية؛
- معدل الطلب على المخزون (d) (معدل الاستخدام، معدل التسليم) هو معدل ثابت ومعروف ولا يتغير؛
- عدم وجود عجز في المخزون؛
- يتم توريد الطلبية (الحصول على الكمية المطلوبة) في دفعة واحدة وليس بالتدرج أي على شكل دفعات؛
- هناك فترة توريد ثابتة ومحددة (v) بالأيام؛
- يتم الطلب من جديد عندما يصل مستوى المخزون الحالي إلى نقطة محددة مسبقا تسمى نقطة إعادة الطلب (X).

(1) S.Kavitha, A.Kandeepan, N.Narmadha, ABC Analysis, an Inventory Management Technique at a Manufacturing Company, Op,cit, P 167 -168.

(2) محمودي أسماء، مكيد علي، مرجع سبق ذكره، ص 285.

(3) محمد الصيرفي، إدارة المشتريات والمبيعات والمخازن، د ط، مؤسسة لورد العالمية للشؤون الجامعية، الأردن، د ت، ص 68.

- سعر الوحدة المشتراة ثابت فهو لا يتغير بتغير عدد الوحدات المشتراة، يعني لا وجود لخصم كمية عند شراء الكميات الكبيرة.

### نموذج كمية الطلب الاقتصادي (القانون $q d v x$ ):

يتبين أن نماذج تسيير المخزون تمثل أدوات أساسية لترشيد القرارات داخل المؤسسة، حيث تساعد على التحكم في التكاليف وتحقيق الكفاءة التشغيلية، كما تساهم في تحسين عملية التخطيط وتفاذي الاختلالات بين العرض والطلب، وعليه فإن اعتماد هذه النماذج يعد ضرورة لضمان أداء فعال ومستدام، ويمكن حسابه بالطريقة التالية:<sup>(1)</sup>

( $x$ ): تحديد توقيت الطلب (نقطة إعادة الطلب).

يتم حسابها من خلال ضرب معدل الطلب اليومي أو معدل الاستهلاك المعروف للماد في فترة التوريد المقدره بالأيام، وهي المدة الزمنية الفاصلة بين إصدار أمر الشراء والاستلام الفعلي للمواد في المستودعات. والهدف من هذه العملية هو تحديد مستوى المخزون الذي يجب عنده إصدار أمر توريد جديد لضمان استمرارية النشاط ومنع تعطل الآلات أو نفاذ الكميات قبل وصول الشحنة الجديدة.

يستخدم هذا القانون لتحديد اللحظة الزمنية التي يجب فيها إصدار أمر توريد جديد:

$$x = d \times v$$

حيث أن:

- $x$  نقطة إعادة الطلب: هو مستوى المخزون الذي عنده يتم طلب كمية جديدة؛
- $d$  معدل الطلب: هو معدل الاستهلاك أو الطلب اليومي الثابت والمعروف؛
- $v$  فترة التوريد: هي الفترة الزمنية الفاصلة بين إصدار الطلب واستلامه مقدره بالأيام .

( $q$ ): تحديد حجم الطلب (الكمية الاقتصادية)

يتم تحديد هذه الكمية من خلال إيجاد حجم الطلبية (سواء كانت مشتراة أو منتجة) الذي يجعل التكلفة الإجمالية للمخزون عند أدنى قيمة ممكنة لها. تعتمد الفكرة كتابيا على الموازنة بين نوعين من التكاليف المتعارضة:

(1) صبري مقيح، مرجع سبق ذكره، ص 111.

تكاليف إصدار الطلبات: وهي التكاليف التي تتخفف كلما زاد حجم الكمية المطلوبة لأن عدد الطلبات السنوية سيقبل .

تكاليف الاحتفاظ بالمخزون: وهي التكاليف التي تزداد كلما زاد حجم الكمية المطلوبة لأنها تتطلب مساحات تخزين أكبر وسيولة مجمدة أكثر .

النقطة التي تحقق التوازن المثالي بين هذين النوعين من التكاليف هي التي تمثل "الكمية الاقتصادية للطلب"، ويفترض هذا النموذج أن معدل الاستهلاك ثابت ومعروف مسبقاً، وأن الكمية المطلوبة تصل في دفعة واحدة وليس بالتدريج، مع غياب العجز في المخزون وثبات سعر شراء الوحدة.

وفقاً لنموذج ويلسن المذكور في النص، يتم اشتقاق الكمية المثلى ( $q^*$ ) رياضياً لتحقيق أدنى تكلفة إجمالية للمخزون. الصيغة الرياضية العامة لهذا القانون هي:

$$q = \sqrt{\frac{2 \times D \times K}{H}}$$

بحيث أن:

- $q$  هي الكمية الاقتصادية للطلب التي تجعل التكاليف في أدنى مستوياتها؛
- $D$  إجمالي الطلب السنوي (المرتبط بمعدل الطلب  $d$ )؛
- $K$  تكلفة إصدار الطلبية الواحدة؛
- $H$  تكلفة الاحتفاظ بالوحدة الواحدة في المخزون لفترة معينة.

الافتراضات الأساسية لهذا القانون:

- تكون كمية الطلبية  $q$  ثابتة ومتساوية في كل مرة؛
- معدل الطلب  $d$  ثابت ومعروف ولا يتغير؛
- فترة التوريد  $v$  ثابتة ومحددة مسبقاً؛
- يتم استلام الطلبية في دفعة واحدة عند وصول المخزون إلى النقطة  $x$  .

## المطلب الثالث: طرق تقييم المخزون

يعد تقييم المخزون ركيزة أساسية في النظام المحاسبي للمؤسسات، حيث يعكس المركز المالي الحقيقي لها من خلال التحديد الدقيق والموضوعي لتكلفة المخزون. وتهدف هذه العملية المنهجية إلى ضمان التوزيع والفصل العادل للتكاليف بين الجزء المستهلك أو المباع خلال الدورة التشغيلية والأرصدة المتبقية كأصول في نهاية المدة. وعليه، فإن اختيار أسلوب التقييم المناسب يؤثر بشكل مباشر وحاسم على تحديد نتائج نشاط الفترة من أرباح أو خسائر، مما يضمن دقة ومصداقية القوائم المالية.

## أولاً: مفهوم طرق التقييم

يعد تقييم المخزون من العناصر الأساسية في النظام المحاسبي لأي مؤسسة، لما له من دور مهم في تحديد النتائج المالية بدقة وضمان مصداقية القوائم المالية، ويعرف تقييم المخزون بأنه: «المعالجة المحاسبية المنهجية التي تستند إلى أسس قياس دقيقة (كالتكلفة التاريخية أو القيمة الاستبدالية) بهدف التحديد الموضوعي لتكلفة المخزون عند اقتنائه أو إنتاجه، وتقييم التدفقات الخارجة (المنصرف) منه لغرض الاستعمال التشغيلي أو التجاري»<sup>(1)</sup>.

وتسمح هذه العملية بـ: «ضبط الأرصدة المتبقية في نهاية المدة بدقة متناهية، مما يضمن التوزيع والفصل العادل للتكاليف بين الجزء الذي تم استهلاكه أو بيعه خلال الدورة، وبين الجزء المتبقي كأصول، وهو ما ينعكس بشكل مباشر وحاسم على تحديد نتائج نشاط الفترة الحالية من أرباح أو خسائر، ويضفي شفافية ومصداقية عالية على المركز المالي للمؤسسة»<sup>(2)</sup>.

ويهدف تقييم المخزون إلى ما يلي:<sup>(3)</sup>

- التحديد الصحيح للدخل هو الهدف الأساسي لتقييم المخزون من خلال عملية مقابلة الإيرادات بالمصروفات خلال الفترة، وذلك من أجل تحديد نتيجة الأعمال من ربح أو خسارة خلال تلك الفترة، حيث أن القواعد المحاسبية تسجل الإيراد في وقت البيع مما يتطلب معه توزيع التكلفة بين فترات بيع

(1) علي بحري، إسهام تطبيق معيار المحاسبة الدولية للمنشآت العامة IPSAS12 في الحد من الفساد المرتبط بالمخزون، مجلة اقتصاديات الأعمال والتجارة، المجلد 10، العدد 01، جامعة محمد بوضياف المسيلة، الجزائر، 2025، ص 168.

(2) هلال درمحون وآخرون، التدقيق الداخلي لعنصر المخزون بين متطلبات المعايير الدولية وواقع التطبيق في المؤسسات الصناعية الجزائرية، مجلة الإدارة والتنمية للبحوث والدراسات، المجلد 08، العدد 01، دون هيئة مصدرة، الجزائر، 2019، ص 268.

(3) مختار فرج الحويج وآخرون، العوامل المؤثرة في اختيار طريقة تقييم المخزون السلعي وفق الوارد أولاً صادر أولاً دراسة ميدانية على الشركة الأهلية للإسمنت المساهمة، المجلة الإفريقية للدراسات المتقدمة في العلوم الإنسانية والاجتماعية، المجلد 04، العدد 01، 2025، ص 5.

المخزون لضمان سلامة ودقة عمليات المقابلة، لتحقيق هذا الهدف يتم تقييم المخزون السلعي على أساس أسعار الإدخال والهدف بشكل عام يتمثل في تجزئة المخزون المعد للبيع.

- تقديم بيانات ومعلومات لمستخدمي القوائم المالية وكذلك المستثمرين عن المخزون مما يساعدهم في إعداد تنبؤات بالتدفقات النقدية المستقبلية سواء كانت واردة أو خارجة وبالتالي فإن مخزون آخر المدة المتوفر حاليا يعني التدفق النقدي الداخل في حالة البيع وحجم المخزون يؤثر أيضا على مقدار المشتريات المطلوبة وبالتالي التدفق النقدي الخارج.

### ثانيا: أساليب تقييم المخزون

تكتسي المعالجة المحاسبية والتقييم المالي للمخزونات حساسية استراتيجية بالغة داخل المنظومة الاقتصادية، حيث تتجاوز العملية مجرد الرقابة الكمية والمادية لتنفذ إلى صميم تحديد المراكز المالية للمؤسسة وضبط نتائج دورتها التشغيلية. وتنبثق إشكالية التقييم من التذبذب المستمر والمتسارع في أسعار توريد المواد الأولية وتكاليف الإنتاج في الأسواق، مما يحتم على الإدارة التدخل لتبني سياسات تقييمية صارمة تضمن التوزيع الموضوعي والعاقل لتكلفة البضاعة المتاحة بين الجزء المستهلك في الإنتاج (أو المباع) والأرصدة المتبقية في المخازن كأصول<sup>(1)</sup>. ولتحقيق هذه الغاية التشغيلية والمالية، تعتمد المنظمات على حزمة من الأساليب المحاسبية والكمية التي تتوافق مع طبيعة نشاطها وهيكلها التكاليفي، والتي يمكن استعراض أهمها في المحاور الآتية:

تتبع طريقة الوارد أولا صادر أولا (FIFO - First In First Out) على عرش الأساليب الكلاسيكية، وتعتمد على افتراض تدفقي وتسلسلي دقيق يقضي بأن الكميات التي تقتنيها المؤسسة أو تنتجها في البداية هي التي تُوجه للاستهلاك أو البيع أولا. ووفقا لهذه المقاربة العملية، تُسعر المواد المنصرفة لورشات الإنتاج استنادا إلى أقدم الأسعار المسجلة في الدفاتر إلى حين نفاذ تلك الدفعة تماما، لتنتقل الإدارة بعدها إلى تسعير الكميات الموائية بالسعر الذي يليها زمنيا.<sup>(2)</sup> وتبرز القيمة التحليلية لهذا الأسلوب في كونه يجعل رصيد المخزون المتبقي في نهاية المدة مقيما بأحدث الأسعار، مما يعكس بصدق القيمة السوقية الجارية. غير أن تطبيقه في فترات التضخم قد يؤدي إلى تحميل تكلفة الإنتاج بأسعار قديمة متدنية، مما يضخم الأرباح دفتريا ويولد نتائج تشغيلية غير دقيقة.

(1) علي بحري، مرجع سبق ذكره، ص 168.

(2) أحمد عبد إسماعيل الصفار، ماجد عبد اللطيف التميمي، (كتاب بحوث العمليات تطبيقات على الحاسوب)، الطبعة 1، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص 435.

على النقيض الجذري والتشغيلي من ذلك، تبرز طريقة الوارد أخيراً صادر أولاً (LIFO – Last In First Out) كآلية تسعيرية تفترض أن أحدث التدفقات المادية الواردة للمخازن هي أول ما يتم استهلاكه. تهدف هذه التقنية أساساً إلى تحقيق مبدأ المقابلة الدقيقة بين الإيرادات والتكاليف الجارية، حيث يُحمّل النظام الإنتاجي بتكلفة المواد وفق أحدث أسعار الشراء السائدة.<sup>(1)</sup> ويحقق هذا الأسلوب فعالية قصوى في أوقات الارتفاع المستمر للأسعار، إذ يمتص الصدمات التضخمية ويقضي على ظهور الأرباح الصورية. ورغم هذه المزايا التحليلية، يواجه هذا الأسلوب انتقادات هيكلية تتعلق بتعديده المحاسبية، فضلاً عن كونه يترك أرصدة المخزون النهائي مقيمة بأسعار قديمة جداً.

ولتجاوز التشوهات السعرية التي تفرزها الطريقتان السابقتان، تلجأ معظم المؤسسات الصناعية إلى تبني طريقة التكلفة الوسطية المرجحة (CUMP) تنطلق هذه الفلسفة التقييمية من افتراض تجانس وتمائل وحدات الصنف الواحد، حيث يتم استخراج مؤشر سعري موحد عبر قسمة إجمالي التكاليف للمواد المتاحة على عدد وحداتها الإجمالية، مما يجعل تتبع التكلفة الفردية لكل وحدة أمراً غير ضروري.<sup>(2)</sup> تنفرد هذه الطريقة تشغيلياً إلى مسارين: إما حساب التكلفة الوسطية بعد كل عملية إدخال جديدة لتحديث الأسعار باستمرار، أو حسابها بشكل تراكمي في نهاية الدورة.<sup>(3)</sup> وتتميز هذه المقاربة بمنطقيتها الاقتصادية العالية، حيث تذيب الفروقات السعرية الحادة وتحمي تكلفة المخرجات من التذبذبات الطارئة، وهو ما يفسر الاعتماد المكثف عليها في البيئة الصناعية الجزائرية لضمان استقرار قياس النتيجة.<sup>(4)</sup>

(1) أحمد عبد إسماعيل الصغار، ماجد عبد اللطيف التميمي، المرجع السابق، ص 436.

(2) خليل عواد أبو حشيش، محاسبة التكاليف قياس وتحليل، الطبعة 3، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2013، ص 63.

(3) ناصر دادي عدون، اقتصاد المؤسسة، دار المحمدية العامة، الجزائر، الطبعة الثانية، 1998، ص 64.

(4) هلال وآخرون درمحوون، مرجع سبق ذكره، ص 276.

## ثالثاً: طرق تقييم المخزون

وتتمثل طرق تقييم المخزون فيما يلي:

## 1- طريقة متوسط التكلفة المرجحة

يتم تحديد في هذه الطريقة متوسط التكلفة المرجحة للمخزونات المتشابهة الموجودة في بداية الفترة، وتلك التي تم إنتاجها أو شراؤها خلال الفترة، وذلك باحتساب المتوسط للفترة أو لكل شحنة إضافية تم استلامها ويعتمد ذلك على ظروف المؤسسة.

و«تفترض هذه الطريقة في تسعير المواد المنصرفة أي أمر صرف للمواد يتم من كل المشتريات الموجودة في المخازن لحظة الصرف وبكميات تتناسب مع المشتريات»،<sup>(1)</sup> ويتم حساب متوسط التكلفة بقسمة إجمالي تكلفة البضاعة المتاحة للبيع على عدد الوحدات المتاحة للبيع خلال الفترة، ويسمى الناتج في هذه الحالة بالمتوسط المرجح لتكلفة الوحدة، والذي يستخدم في تحديد تكلفة مخزون آخر المدة وذلك على النحو التالي:<sup>(2)</sup>

متوسط التكلفة المرجح = تكلفة البضاعة المتاحة للبيع / عدد الوحدات المتاحة للبيع

## 2- طريقة الوارد أولاً يصرف أولاً FIFO

يتم حساب التكلفة للصنف المنصرف بناء على تكلفة أقدم صنف موجود بالمخازن، وبمقتضي ذلك إذا توافرت في المخزن أربع مجموعات من الصنف «أ» الواردة على فترات متتالية مثلاً مارس، ماي، جويلية، سبتمبر يتم أولاً الصرف من الكميات الواردة في شهر مارس، وبعد انتهائها يتم الصرف من الكميات الواردة في شهر ماي وهكذا، ثم يتم حساب التكلفة للأصناف الواردة على أساس تكلفة كميات مارس، وبعد انتهائها تحسب الكميات التالية المنصرفة على أساس تكلفة كميات ماي ثم جويلية وهكذا.<sup>(3)</sup>

## 3- طريقة الوارد الأخير يصرف أولاً LIFO

يعتمد على مبدأ تمشي الإيراد الحالي مع التكلفة الحالية، وبالتالي يتم حساب تكلفة الكميات المنصرفة في تاريخ معين على أساس آخر سعر للصنف أو تكلفة الكميات الواردة أخيراً، هذا بجانب أن يتم الصرف

(1) سليمان بلعور، عبد القادر قطيب، العوامل المؤثر في سياسة تقييم المخزون، مجلة رؤى اقتصادية، العدد 10، 2016، ص 348.

(2) وابل بن علي الوابل، أسس المحاسبة، الطبعة الثالثة، فهرسة مكتبة الملك فهد الوطنية، الرياض، 2001، ص 298.

(3) نظيمة عبد العظيم خالد، محمد كامل الكردي، إدارة المشتريات والمخازن، كلية التجارة، جامعة القاهرة، مصر، ص 347.

من الكميات الواردة أخيراً، ويترتب علي هذه الطريقة انخفاض قيمة العائد الصافي في حالة ارتفاع تكاليف الأصناف الواردة أخيراً، والعكس صحيح في حالة اتجاه سعر وتكلفة الصنف الوارد أخيراً إلي الانخفاض.<sup>(1)</sup>

من خلال ما سبق يمكن القول أن طرق تقييم المخزون من الأدوات المحاسبية الأساسية التي تؤثر بشكل مباشر على النتائج المالية للمؤسسة، حيث تختلف هذه الطرق، مثل FIFO و LIFO والمتوسط المرجح، في كيفية احتساب تكلفة المخزون المنصرف والمتبقي. ويؤدي اختيار الطريقة المناسبة إلى تحسين دقة التقارير المالية واتخاذ قرارات أكثر فعالية، لذلك يتوجب على المؤسسة اختيار الطريقة التي تتلاءم مع طبيعة نشاطها وظروفها الاقتصادية.

مجمّل القول أن المخزون هو أحد الأصول المتداولة الحيوية التي تشكل حلقة الوصل بين وظائف التموين والإنتاج والتوزيع، حيث يتمثل في مجموعة المواد والسلع التي تحتفظ بها المؤسسة لضمان استمرارية نشاطها الاستغلالي ومواجهة تقلبات الطلب، وتكمن أهميته في توفير المرونة اللازمة للعملية الإنتاجية والوقاية من مخاطر نفاذ الكميات، مع تعدد أنواعه لتشمل المواد الأولية، والمنتجات قيد التنفيذ، والسلع التامة. وتعتمد كفاءة تسييره على استخدام نماذج علمية دقيقة كتحليل (ABC) وكمية الطلب الاقتصادية (EOQ) لتحقيق التوازن المالي، كما تتعدد طرق تقييمه المحاسبية (كطريقة FIFO والتكلفة المرجحة) لضمان الدقة في تحديد تكلفة المبيعات وقيمة المخزون المتبقي في الميزانية، ويهدف هذا التسيير العقلاني في النهاية إلى تدنية تكاليف الاحتفاظ بالمخزون مع تعظيم مستوى الخدمة المقدمة للعملاء.

(1) نظيمة عبد العظيم خالد، محمد كامل الكردي، إدارة المشتريات والمخازن، مرجع سابق، ص 347.

## المبحث الثاني: الأداء التشغيلي

يمثل الأداء التشغيلي الترجمة الفعلية لمدى نجاح المؤسسة في إدارة عملياتها اليومية وتوظيف إمكانياتها المادية والبشرية. فهو لا يقتصر على قياس المخرجات فحسب، بل يمتد ليشمل كيفية تحقيق تلك المخرجات بأقل التكاليف وبأعلى مستويات الجودة وفي الوقت المحدد، وفي ظل التحولات الاقتصادية الراهنة، أصبح تحسين الأداء التشغيلي ضرورة حتمية لضمان البقاء والتميز التنافسي، وقد قسم هذا المبحث إلى ثلاثة مطالب:

- مفهوم الأداء التشغيلي؛

- أهمية وأهداف الأداء التشغيلي؛

- أبعاد الأداء التشغيلي.

## المطلب الأول: مفهوم الأداء التشغيلي

لا يمكن فهم الأداء التشغيلي بمعزل عن المفهوم العام للأداء كظاهرة تنظيمية شاملة، إذ يعتبر الأداء التشغيلي انعكاساً لكفاءة العمليات الداخلية للمنظمة. فقبل الخوض في تفاصيل العمليات والقدرات التشغيلية، لا بد من تأصيل مفهوم الأداء لغة واصطلاحاً، ثم الانتقال لتحديد المعنى الدقيق للأداء التشغيلي كما ورد في الأدبيات الإدارية، وإبراز الخصائص التي تميزه كأداة لقياس النجاح المؤسسي.

### أولاً: تعريف الأداء

تتعدد المقاربات التحليلية التي تصدت لضبط الماهية المفاهيمية للأداء، وذلك تبعاً لتعدد الزوايا التنظيمية والاقتصادية التي ينطلق منها الباحثون. غير أن التفكيك المعمق لهذه الأدبيات يكشف عن وجود إجماع أكاديمي حول كون الأداء يمثل المرآة العاكسة للصحة الشاملة للكيان الاقتصادي. ولإحاطة هذا المفهوم بدقة، نستعرض ونجرد سلسلة من التعريفات المحورية التي تتدرج من النظرة الغائية الكلاسيكية وصولاً إلى المقاربات العملياتية والنسقية المعقدة:

يتصدر المنظور الغائي (Teleological Perspective) أدبيات الإدارة، حيث يعرف الأداء بأنه: "قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها من خلال استخدام الموارد المتاحة بكفاءة وفعالية"<sup>(1)</sup>، يستبطن هذا التعريف هندسة إدارية دقيقة ترتكز على ركيزتين متالزمتين لا غنى لإحدهما عن الأخرى. الركيزة الأولى تتمثل في "الفعالية (Effectiveness)"، والتي تعبر عن مدى تطابق المخرجات المحققة مع الأهداف

(1) وصفي عبد الكريم الكساسبة، إدارة الإنتاج والعمليات، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الثالثة، 2010، ص 53.

المسطرة سلفاً، أي "القيام بالأشياء الصحيحة" التي تستجيب لتطلعات البيئة الخارجية. أما الركيزة الثانية فهي "الكفاءة" (Efficiency)، والتي تغوص في العمق التشغيلي للمؤسسة لتقيس مدى الرشد في استهلاك الموارد المادية والبشرية لتحقيق تلك الأهداف، أي "القيام بالأشياء بطريقة صحيحة" وتقلص الفواقد إلى مستوياتها الدنيا. إن تجريد الأداء من إحدى هاتين الركيزتين يؤدي حتماً إلى اختلال هيكله؛ فالمؤسسة قد تكون فعالة في تحقيق هدفها ولكن بتكلفة باهظة تستنزف سيولتها، أو قد تكون كفؤة في استغلال مواردها لإنتاج سلع لا يطلبها السوق.

وتتوسع الرؤية التحليلية لتشمل المنظور الاقتصادي القائم على هندسة القيمة، حيث يُعرّف الأداء من زاوية التكلفة والعائد بأنه: "الفرق بين القيمة المقدمة للسوق ومجموع القيم المستهلكة في مختلف الأنشطة (الوحدات ومراكز التكلفة)، أي أنه دالة ثنائية لتعظيم العائد وتدنية التكلفة"<sup>(1)</sup>، تكتسي هذه الصياغة المفاهيمية أهمية استراتيجية بالغة لكونها تنقل الأداء من طابعه التجريدي إلى مساحة القياس المادي الدقيق. فهي تقر بأن كل مركز تكلفة داخل المنظمة (كمخازن المواد الأولية، ورشات التحويل، أو أسطول التوزيع) يستهلك قيمة مالية حقيقية تتطلب تحكماً صارماً. ويتجلى الأداء الفعلي في قدرة الإدارة العليا على توسيع الفجوة الإيجابية بين ما يتم إنفاقه في هذه المراكز، وبين القيمة النهائية المضافة التي يدفع المستهلك ثمنها، مما يحول العمليات اللوجستية والإنتاجية من مجرد أنشطة روتينية إلى محفزات حقيقية لخلق الميزة التنافسية.

من جهة أخرى، وفي سياق تسليط الضوء على الطبيعة المطلقة والنهائيات الحتمية للمسارات التنظيمية، يُطرح تعريف آخر يرى بأن الأداء هو: "النتيجة النهائية والهدف السامي الموضوع من قبل المؤسسة، والمراد الوصول إليه من خلال استغلال كافة مواردها بالشكل الصحيح وعلى أكمل وجه"<sup>(2)</sup>. تبرز شحنة هذا التعريف في استخدامه لمصطلح "الهدف السامي"، والذي يحرر مفهوم الأداء من قيود التقييمات الجزئية أو المرحلية. وفقاً لهذه الرؤية، لا يقاس الأداء بنجاح قسم منفرد، بل يقاس بتضافر جهود كافة الأقسام وتخذيقها خلف الغاية الوجودية للمؤسسة. إن هذا التوجه يحتم إرساء ثقافة تنظيمية شاملة تعتبر كل قطرة جهد بشري أو تشغيل آلي خطوة حتمية نحو تحقيق هذا الهدف الأسمى، معتبرة أن أي انحراف عن الاستغلال الأمثل للموارد هو تعطيل مباشر لهذا المسار.

(1) فطوم حوحو، دريدي أحلام، مرجع سبق ذكره، ص 175.

(2) فطوم حوحو، دريدي أحلام، المرجع السابق، ص 176.

ولتعميق هذا الطرح وربطه بالديناميكية الداخلية للعمليات، تبرز المقاربة النسقية (Systemic Approach) التي تفكك المفهوم من منظور التزامن اللوجستي، حيث يُعرف الأداء التشغيلي بأنه: "تزامن وتوافق كافة الوحدات التصنيعية داخل المنظمة لضمان عملها بتناسق وتناغم تام لتحقيق أهداف العمل الجوهرية، وذلك عبر التقييم المستمر للكفاءة الفردية وتقليص تكلفة الوحدة المنتجة إلى أدنى حدودها الممكنة"<sup>(1)</sup>، يعالج هذا التعريف المعاصر إشكالية "الانعزال الوظيفي (Silos) "التي تعاني منها الكثير من الكيانات الصناعية، فالأداء هنا ليس محصلة لجهود فردية متفرقة، بل هو سيمفونية تنظيمية تتطلب تدفقا لحظيا وخاليا من العيوب للمعلومات والمواد بين مختلف الحلقات. إن التوافق المذكور في التعريف يحتم على قسم المشتريات توفير المواد بالسرعة التي تمنع تعطل قسم الإنتاج، ويفرض على هذا الأخير تحويلها بالجودة التي تضمن رضا قسم المبيعات. وبالتالي، يصبح الأداء مرادفا للقضاء المبرمج على كل أشكال الانتظار، التكس، أو التنافر بين الوحدات التشغيلية.

من خلال الاستقراء والتقاطع المعرفي لهذه المقاربات المتنوعة، يمكننا استخلاص حقيقة جوهرية مفادها أن الأداء في المؤسسة الاقتصادية لم يعد مفهوما أحادي البعد يقتصر على تعظيم المخرجات. بل هو مركب متكامل يتطلب موازنة هندسية بالغة الدقة بين استجابة سريعة لمتطلبات المحيط الخارجي (الفعالية)، ورقابة صارمة تمنع الهدر المادي والزمني في الداخل (الكفاءة والتناغم التشغيلي)، مما يعبد الطريق نحو نمو مستدام ومناعة حقيقية ضد تقلبات الأسواق.

### ثانيا: تعريف الأداء التشغيلي

يعد الأداء التشغيلي من المفاهيم الأساسية في دراسات إدارة العمليات وسلاسل الإمداد، حيث يشير إلى قدرة المؤسسة على إدارة عملياتها بكفاءة وفعالية بما يحقق رضا العملاء، فقد عرف Barbara B. Flynn وآخرون الأداء التشغيلي بأنه: «قدرة الشركة على تلبية احتياجات العملاء من خلال سرعة التسليم، وجودة المنتجات المرتفعة، وانخفاض التكاليف، إضافة إلى المرونة في الأنشطة التشغيلية»<sup>(2)</sup>.

ويشير الأداء التشغيلي إلى «مستوى الكفاءة والفعالية التي تتمكن من خلالها المنظمة من تحويل المدخلات إلى مخرجات، ويشمل عدة أبعاد مثل الإنتاجية، والجودة، وإدارة التكاليف، ورضا العملاء، ويعد الأداء التشغيلي مؤشرا مهما على قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها الاستراتيجية والمحافظة على ميزتها

<sup>(1)</sup> Panigrahi R. R., et al., **Inventory management and performance of firms**, (International Journal of Value Chain Management), Inderscience Enterprises Ltd, 2020, p 156.

<sup>(2)</sup> Steven Hadikusuma, Hotlan Siagian, **The Influence of IT Capability on Operational Performance Through Internal and External Integration: Evidence from Indonesia**, Organizations and Markets in Emerging Economies , vol 13, N 1, 2022, p 03.

التنافسية، كما يتأثر الأداء التشغيلي بعدة عوامل، من بينها ممارسات الإدارة الاستراتيجية، والتطورات التكنولوجية، والقدرات التنظيمية»<sup>(1)</sup>.

وعرف كل من Brimley و Mliler الأداء التشغيلي على أنه: «انعكاس لكيفية استخدام المؤسسة لمواردها المادية والبشرية وكيفية استغلالها بالصورة التي تجعلها قادرة على تحقيق أهدافها وانه يمكن تقويم الأداء التشغيلي للمؤسسات الخدمية باستخدام مجموعة من الأولويات التنافسية مثل الكلفة المنخفضة والسرعة في التسليم والمرونة»<sup>(2)</sup>.

وتتمثل خصائص مستوى الأداء التشغيلي حسب (Armstrong, 2006) فيما يلي:<sup>(3)</sup>

- قياس وتقييم الأداء عملية مستمرة تلازم الفرد طوال حياته الوظيفية؛
- تتطلب عملية القياس وجود شخص يلاحظ ويراقب الأداء بشكل مستمر ليكون القياس موضوعيا وسليما؛
- عملية القياس تتطلب وجود معايير للأداء ليتم مقارنة أداء الموظف بها والحكم على كفاءته؛
- القياس والتقييم لا يعني فقط الحكم في نهاية فترة معينة على ما يستحقه الفرد من تقدير يبني على أساسه بقاؤه في العمل، بل يعني أيضا تحديد نقاط الضعف للعمل على علاجها وتكون مهمة فريق بناء القدرات والرئيس المباشر بمثابة المعلم الذي يقوم بالاشتراك معا في إدارة الموارد البشرية باقتراح نوع التدريب والمساعدة التي يحتاجها الموظف؛
- قياس وتقييم الأداء يقوم على الرأي الشخصي للمقوم، وبالتالي هناك احتمال كبير للتحيز والمحسوبية إذا تم بمعرفة شخص من ادخل المراكز للزملاء أو المرؤوسين؛
- نتائج عملية القياس تساعد في اتخاذ القرارات المصيرية المتعلقة بالموظف مثل الترقية والمكافآت، والفصل وكذلك التدريب الذي يحتاجه، لذا يجب أن يكون التقييم موضوعيا؛

<sup>(1)</sup> Hattan Musayid M Aljahdali, Dhakir Abbas Ali, **The Impact of Strategic Management on Operational Performance: Investigating the Mediating Role of Organizational Culture in the Saudi Steel Manufacturing Sector**, International Journal of Business Society, Vol 8, N(12), 2024, p 02.

<sup>(2)</sup> بلواضح أحمد سيف الدين، أثر إدارة الامداد الداخلي على الأداء التشغيلي بالمؤسسة الصحية دراسة حالة المؤسسة العمومية الاستشفائية رزيق البشير بوسعادة، مجلة دراسات الاقتصادية، المجلد 18، العدد 03، 2020، ص 182.

<sup>(3)</sup> محمد أنس شمسي، ابهجيت غوش، إدارة الجودة الشاملة ودورها في تحسين الأداء التشغيلي في الإدارات التعليمية في المملكة العربية السعودية دراسة ميدانية لإدارات التعليم في المنطقة الشرقية، المجلة الدولية لنشر البحوث والدراسات، المجلد 03، العدد 37، 2022، ص 3.

- يخضع كافة الموظفين على مختلف المستويات الإدارية إلى عملية تقييم الأداء، والهدف من ذلك أن يشعر جميعهم بنزاهة وعدالة نظام القياس وليعرف أن الجميع محاسبون على أعمالهم وأن تقدمهم في السلم الوظيفي مرهون بتفوقهم في العمل.

مما سبق يتضح أن الأداء التشغيلي يعبر عن مدى كفاءة وفعالية المؤسسة في استغلال مواردها المختلفة لتحقيق أهدافها الإنتاجية والخدمية. كما يعكس قدرة المنظمة على تحويل المدخلات إلى مخرجات ذات قيمة مضافة بأقل تكلفة ممكنة وبجودة عالية. ويعد مؤشرا أساسيا لقياس نجاح العمليات الداخلية وتحقيق الانسجام بين مختلف الأنشطة، وعليه فإن تحسين الأداء التشغيلي يمثل مدخلا رئيسيا لتعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة.

### المطلب الثاني: أهمية وأهداف الأداء التشغيلي

يحظى الأداء التشغيلي باهتمام متزايد في أدبيات الإدارة الحديثة، نظرا لدوره المحوري في تحقيق الكفاءة والفعالية داخل المؤسسات، فهو يمثل الأداة التي من خلالها يتم تقييم مدى نجاح العمليات الداخلية في تحقيق الأهداف المسطرة، كما يساهم في توجيه القرارات الإدارية نحو تحسين استغلال الموارد وتعزيز النتائج المحققة.

#### أولاً: أهمية الأداء التشغيلي

تكتسي دراسة الأداء التشغيلي أهمية بالغة في أدبيات الإدارة المعاصرة، كونه يمثل الجسر الرابط بين الاستراتيجية الكلية للمؤسسة وتنفيذها الفعلي على أرض الواقع. فهو المقياس الحقيقي لمدى نجاح المنظمة في استغلال مواردها المادية والبشرية والمالية وتحويلها إلى مخرجات ذات قيمة مضافة، «وفي ظل بيئة الأعمال الحالية التي تتسم بالتغير السريع والمنافسة الشديدة، لم يعد الأداء التشغيلي مجرد أداة للرقابة الداخلية، بل أصبح ضرورة حتمية لضمان بقاء المؤسسة ونموها، حيث يسمح لها باكتشاف الفجوات ونقاط الضعف في عملياتها الداخلية وتصحيحها في الوقت المناسب، مما يعزز من قدرتها على التكيف مع الصدمات الاقتصادية والتحول التكنولوجية»<sup>(1)</sup>.

كما تتجلى أهمية الأداء التشغيلي في كونه الركيزة الأساسية لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة، «فمن خلال المتابعة الدقيقة لمؤشرات الأداء التشغيلي، تتمكن الإدارة من تحديد الأنشطة التي لا تضيف قيمة وتستنزف الموارد، ومن ثم العمل على التخلص منها أو تحسينها، وهذا التحسين المستمر ينعكس مباشرة على

(1) خضير كاظم حمود، إدارة الإنتاج والعمليات، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2005، ص 85.

تخفيض تكاليف الإنتاج والتشغيل، ورفع مستويات الإنتاجية، إلى جانب ذلك يلعب الأداء التشغيلي دوراً جوهرياً في بناء السمعة المؤسسية الجيدة، فالالتزام بتقديم منتجات أو خدمات خالية من العيوب وفي الأوقات المحددة، يؤدي إلى كسب ثقة العملاء وزيادة ولائهم، وهو ما يترجم في النهاية إلى زيادة الحصة السوقية وتحقيق الاستقرار المالي للمؤسسة»<sup>(1)</sup>.

انطلاقاً مما سبق يُفهم أن الأداء التشغيلي لا يقتصر على كونه أداة رقابية فقط، بل يعد وسيلة استراتيجية تساهم في تحسين تنافسية المؤسسة وضمان استمراريتها، كما يمكن الإدارة من الكشف المبكر عن الاختلالات ومعالجتها بفعالية، مما يعزز من كفاءة العمليات الداخلية، ويظهر كذلك دوره في تحسين جودة المنتجات والخدمات، الأمر الذي يؤدي إلى تعزيز ثقة العملاء. وبالتالي، فإن الأداء التشغيلي يمثل حجر الأساس لتحقيق النجاح المؤسسي المستدام.

### ثانياً: أهداف الأداء التشغيلي

تسعى المؤسسات من خلال التركيز على أدائها التشغيلي إلى تحقيق جملة من الأهداف الاستراتيجية والتشغيلية المتكاملة، «ويأتي في مقدمتها هدف تخفيض التكاليف، ويعتبر هذا الهدف من أقدم وأهم الأهداف التشغيلية، حيث تعمل المؤسسة على تدنية تكلفة الوحدة المنتجة أو الخدمة المقدمة إلى أدنى حد ممكن، وذلك من خلال القضاء على الإسراف، وتحسين طرق العمل، والاستغلال الأمثل للطاقة الإنتاجية المتاحة، دون أن يؤثر ذلك سلباً على جودة المخرجات، مما يسمح للمؤسسة بتقديم أسعار تنافسية في السوق وتعظيم هوامش أرباحها»<sup>(2)</sup>.

ويبرز هدف تحسين الجودة كأحد الأهداف المحورية للأداء التشغيلي، حيث لم تعد الجودة مجرد خيار بل شرطاً أساسياً لاختراق الأسواق والبقاء فيها، «ويهدف الأداء التشغيلي هنا إلى تقليل نسب التالف والمعيب في العمليات الإنتاجية، وضمان مطابقة المنتجات والخدمات للمواصفات والمعايير المحددة مسبقاً، وصولاً إلى تحقيق الجودة الشاملة التي تلبى توقعات العملاء أو تتجاوزها. ويترافق مع هذا الهدف، السعي نحو تحقيق هدف السرعة والاعتمادية في التسليم، والذي يتمثل في قدرة المؤسسة على تلبية طلبات العملاء في أقصر وقت ممكن، والالتزام التام بالمواعيد المتفق عليها، مما يقلل من فترات الانتظار ويعزز من موثوقية المؤسسة ومصداقيتها لدى المتعاملين معها»<sup>(3)</sup>.

(1) علي السلمي، إدارة الأداء المتميز، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2002، ص 43.

(2) عبد الكريم محسن، وصباح مجيد النجار، إدارة الإنتاج والعمليات، دار الذاكرة للنشر والتوزيع، بغداد، العراق، 2012، ص 154.

(3) راجية علي المليجي، إدارة العمليات والإنتاج مدخل استراتيجي وتطبيقي، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2014، ص 92.

بالإضافة إلى ما سبق، «يهدف الأداء التشغيلي الحديث إلى تحقيق المرونة والقدرة على الاستجابة السريعة للتغيرات، ويتجسد هذا الهدف في قدرة النظام التشغيلي للمؤسسة على التكيف السريع مع تقلبات حجم الطلب في السوق، أو التغير في تشكيلة المنتجات المطلوبة، أو حتى إدخال تعديلات سريعة على تصميم المنتجات الحالية. إن تحقيق هدف المرونة يسمح للمؤسسة باغتنام الفرص التسويقية المفاجئة ومواجهة التهديدات التنافسية بفعالية، مما يجعل النظام التشغيلي أداة طيعة وفعالة في يد الإدارة العليا لتحقيق الريادة والابتكار المستمر»<sup>(1)</sup>.

يتبين أن أهداف الأداء التشغيلي تتمحور أساساً حول تحقيق التوازن بين الكفاءة والجودة والمرونة داخل المؤسسة. فهو يسعى إلى تخفيض التكاليف دون التأثير على جودة المخرجات، مع ضمان تلبية حاجات العملاء في الوقت المناسب. كما يهدف إلى تحسين القدرة التنافسية من خلال السرعة في الاستجابة للتغيرات السوقية، وعليه فإن تحقيق هذه الأهداف مجتمعة يعزز من فعالية النظام التشغيلي ويدعم استدامة المؤسسة.

### المطلب الثالث: أبعاد الأداء التشغيلي

يرتكز الأداء التشغيلي على مجموعة من الأبعاد الأساسية التي تعكس مستوى كفاءة وفعالية العمليات داخل المؤسسة. وتستخدم هذه الأبعاد كمؤشرات لقياس مدى تحقيق الأهداف التشغيلية المختلفة. كما تساهم في تقييم جودة الأداء وتحديد مجالات التحسين المستمر، وتتمثل أبعاد الأداء التشغيلي فيما يلي:<sup>(2)</sup>

#### البعد الأول: التكلفة (Cost)

تركز التكلفة بشكل أساسي على التكاليف الداخلية والخارجية التي تساهم في التكلفة النهائية للشراء في سلسلة التوريد، وقد عرفها كل من Gadde و Hakansson (2001) على النحو التالي:

- تكاليف الشراء؛

- تكاليف مناولة البضائع؛

- تكاليف التخزين؛

- التكاليف المالية؛

<sup>(1)</sup> نجم عبود نجم، إدارة الجودة الشاملة في عصر المعرفة، دار اليازوري العلمية، عمان، الأردن، 2010، ص 215.

<sup>(2)</sup> Champion Crawford Mukayani and other, **A Study of the Relationship between Supply Chain Management (SCM) and Operational Performance of Retailers in Makonde District**, International Journal of Science and Research, International Journal of Science and Research,, Vol 06, N 06, 2017, p 2658.

- تكاليف التعامل مع الموردين؛
- التكاليف الإدارية؛
- تكاليف التطوير.

الهدف الأساسي من قياس التكلفة هو تحليل الموارد المصروفة لتقليل النفقات وزيادة الكفاءة التشغيلية ضمن سلسلة التوريد.

### البعد الثاني: الوقت (Time)

يقاس عنصر الوقت من خلال عدة مؤشرات فرعية للأداء، وفقا لما ذكره (Hill 2000)، مثل:

- معدل الاستجابة لتغيرات السوق؛
- التسليم في الوقت المحدد؛
- تسريع أوقات التسليم؛
- تكرار عمليات التسليم؛
- سرعة التسليم؛
- تزامن التسليم لضمان الاعتمادية.

### البعد الثالث: الجودة (Quality)

الجودة هي مدى مطابقة المنتج لتوقعات المستخدمين ويمكن أيضا اعتبارها مقياسا لعدد الخصائص المرغوبة في المنتج، بالنسبة للمنتجات غير الملموسة، تقاس الجودة من خلال جودة الخدمة، حيث تعرف جودة الخدمة بأنها الفرق المدرك بين توقعات العملاء وأداء الخدمة الفعلية.

ويمكن تعريف الجودة بأنها مقياس لمدى متانة المنتج أو الخدمة، موثوقيته، وظيفيته، تفوقه وتميزه العام، مما يؤدي إلى تجربة مستخدم إيجابية، فكلما ارتفعت الجودة، زادت رضا العملاء وولائهم، وحصصة الشركة في السوق، وإيراداتها<sup>(1)</sup>.

(1) ثابت عبد الرحمن إدريس، وجمال الدين مجد المرسي، الإدارة الاستراتيجية: مفاهيم ونماذج تطبيقية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2005، ص 164.

## البعد الرابع: الاستجابة (التسليم في الوقت المحدد ومرونة الخدمة)

يشير مفهوم الاستجابة إلى تحديين رئيسيين تواجههما المؤسسات: الالتزام بالتسليم في الوقت المحدد والمرونة، والشركة المستجيبة هي التي تقدم خدماتها أو منتجاتها بسرعة ومرونة، وقادرة على إعادة تكوين الموارد بسرعة لمواكبة تغير تفضيلات العملاء أو حالات الطوارئ، وتحاول المؤسسات تقليل الوقت بين تقديم الطلب واستلامه، ويعرف التسليم في الوقت المحدد بأنه القدرة على تلبية طلب العميل ضمن الإطار الزمني المنفق عليه، ولتحقيق ذلك تستخدم الشركات استراتيجيات مثل التنبؤ الدقيق بالطلب، التنسيق الفعال للعملية التشغيلية، تعديل تصميم المنشآت، وتحسين خوارزميات النقل. بالإضافة إلى التسليم في الوقت المحدد، تواجه المؤسسات تحدياً آخر وهو المرونة، وهي قدرة الشركة على إعادة تكوين وتخصيص الموارد بسرعة لمواكبة تقلبات الطلب في الحجم، تنوع المنتجات والجدول الزمنية للشركات المرنة تتفاعل بسرعة مع التغيرات في الوقت، التكلفة، وقيمة العميل بأقل خسائر ممكنة، مما يساعد على تحسين الأداء التشغيلي والحصول على ميزة تنافسية.<sup>(1)</sup>

نستخلص أن أبعاد الأداء التشغيلي، مثل التكلفة والجودة والمرونة والسرعة، تشكل إطاراً متكاملًا لتقييم أداء المؤسسة. حيث يساهم كل بعد في تحقيق جانب معين من الكفاءة التشغيلية، مما يساعد على تحسين النتائج الإجمالية، كما أن التوازن بين هذه الأبعاد يعد ضرورياً لتفادي التركيز على جانب واحد دون الآخر. وعليه، فإن اعتماد هذه الأبعاد بشكل متكامل يعزز من فعالية الأداء ويدعم تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة.

خلاصة القول أن الأداء التشغيلي يمثل المحرك الحقيقي لقدرة المؤسسة على تحويل مدخلاتها ومواردها المتاحة إلى قيمة مضافة تلبي تطلعات العملاء بكفاءة وجودة عالية، متجاوزا المفهوم الضيق للربحية المالية فهو يعكس مدى النجاح في إدارة العمليات اليومية من خلال مؤشرات أساسية تشمل الجودة، التكلفة، سرعة التسليم، والمرونة في الاستجابة لمتغيرات السوق المتسارعة. ويرتبط هذا الأداء ارتباطاً وثيقاً بفعالية تسيير المخزون؛ إذ يعد الانضباط التخزيني صمام أمان لخفض الهدر وتقليص أوقات الانتظار غير الضرورية في خطوط الإنتاج، وبذلك تسعى الإدارة الحديثة لتبني استراتيجيات تشغيلية متكاملة تضمن الاستخدام الأمثل للطاقة الإنتاجية مع الحفاظ على ميزة تنافسية مستدامة. كما يعد تحسين العمليات التشغيلية مدخلاً أساسياً لتعزيز الفعالية التنظيمية الكلية وتحقيق الأهداف الاستراتيجية الطويلة الأمد للمنظمة.

<sup>(1)</sup> Waribugo Sylva, **Dimensionality And Validity Of The Operational Performance Construct In The Aviation Industry: A Factor Analytic Approach**, Research Journal Of Business and Management, Vol 07, N 4, 2020, p 303.

### المبحث الثالث: الدراسات السابقة

تعد الدراسات السابقة من أهم الركائز التي يعتمد عليها الباحث في بناء إطاره النظري والمنهجي، حيث تمكنه من الاطلاع على الجهود العلمية السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة الحالية، كما تساهم في تحديد موقع البحث الحالي ضمن الأدبيات العلمية، وتساعد على إبراز الفجوات البحثية التي لم يتم التطرق إليها. إضافة إلى ذلك، تمنح الباحث تصورا واضحا حول المناهج والأدوات المستخدمة في الدراسات المشابهة، مما يعزز من دقة وموضوعية البحث. وقد قسم هذا المبحث إلى ثلاثة مطالب كالآتي:

المطلب الأول: الدراسات السابقة العربية المحلية؛

المطلب الثاني: الدراسات السابقة الأجنبية؛

المطلب الثالث: مصفوفة الفجوة.

### المطلب الأول: الدراسات المحلية

تحتل الدراسات المحلية مكانة جوهرية في تشريح واقع تسيير المخزون داخل البيئة الاقتصادية الجزائرية، حيث تعكس هذه الأبحاث التحديات العملية الدقيقة التي تواجهها المؤسسات الوطنية في سعيها لتحقيق الكفاءة. من خلال تفكيك هذه الدراسات، يبرز التوجه المتزايد نحو تبني النماذج الكمية والرياضية لترشيد القرارات وتقليص التكاليف، وهو ما يمثل نقلة نوعية من التسيير التقليدي العشوائي إلى التسيير الاستراتيجي الممنهج.

### أولا: دراسة الباحثة بن زغدة حبيبة (2025)

معنونة ب: «تسيير المخزون باستخدام نموذج كمية الطلب الاقتصادية دراسة حالة مديغة جيجل» والمنشورة في مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية.

1. إشكالية الدراسة: تتجسد المعضلة المحورية لهذا البحث في التساؤل الجوهرية التالي: هل يحقق تطبيق نموذج كمية الطلب الاقتصادية (نموذج ويلسون) الأمثلية الاقتصادية في تسيير مخزون مؤسسة مديغة جيجل خلال سنة 2023؟

2. أهداف الدراسة:

- صياغة إطار نظري متكامل يحيط بمفاهيم إدارة المخزون ويفكك الآليات الرياضية لنموذج كمية الطلب الاقتصادية (ويلسون)، بغية توفير أرضية معرفية صلبة للمسيرين؛

- تشخيص الواقع الميداني لسياسات التخزين المعتمدة في مدبغة جيجل، والكشف عن مكامن الهدر المالي والقصور التشغيلي الناتجة عن الأساليب الكلاسيكية.

تقديم بديل علمي كمي يساهم في مساعدة صانعي القرار بالمؤسسة على تحجيم التكاليف الكلية للمخزون، وتحديد الحجم الأمثل للطلبات الذي يضمن تلبية احتياجات التشغيل بأدنى تكلفة ممكنة.

3. منهج الدراسة:

- اعتمدت الباحثة على توليفة منهجية تتزاح بين المنهج الوصفي في شقه النظري لاستعراض الأدبيات وتأسيس المفاهيم، والمنهج التحليلي الكمي في الجانب التطبيقي. وقد تجلّى ذلك بوضوح من خلال إسقاط المعطيات الميدانية لمدبغة جيجل ضمن قوالب وصياغات رياضية صارمة تعكس متغيرات نموذج ويلسون، مما سمح بانتقال سلس من التنظير المجرد إلى التطبيق العملي القابل للقياس

4. الأدوات المستخدمة:

- شملت البرمجيات الإحصائية والكمية العصب الأساسي للجانب التطبيقي، حيث تم الاستعانة ببرنامج الطرق الكمية (QM for Windows) لمعالجة البيانات الضخمة المستقاة من الميزانية العامة للمؤسسة والقوائم المالية الخاصة بسنة 2023، وهو ما أضفى دقة متناهية على مخرجات النموذج الرياضي.

5. نتائج الدراسة:

- أفرزت المعالجة الكمية حتمية إصدار المؤسسة لأمر توريد جديد حصرا عندما يبلغ مستوى المخزون عتبة 15,969,700.64 وحدة، وهي نقطة إعادة الطلب المثلى التي تمنع نفاذ المخزون.

- كشفت المخرجات أن تبني نموذج كمية الطلب الاقتصادية أدى إلى تقليص التكاليف الإجمالية للتخزين بمقدار مالي ضخم بلغ 3,499,949.51 دينار جزائري خلال سنة 2023، وهي وفورات اقتصادية جوهرية تساهم بشكل مباشر في تعزيز المركز المالي لمدبغة جيجل ورفع قدرتها التنافسية في السوق.

ثانيا: دراسة محمودي أسماء ومكيد علي (2025)

الموسومة بـ «ترشيد قرارات تسيير المخزون بالاعتماد على تقنيات الكمية حالة مؤسسة الوطنية للبلاستيك بالمدينة للفترة 2023» والمنشورة في مجلة البحوث والدراسات العلمية، المجلد... العدد..

1. إشكالية الدراسة: يتلخص الإشكال المركزي لهذا البحث في التساؤل التالي: ما مدى تأثير استعمال التقنيات الكمية (بحوث العمليات) في تحسين مستوى إدارة التموين والتخزين وترشيد القرارات في ضوء النشاط الصناعي للمؤسسة الوطنية للبلاستيك بالمدينة؟

2. أهداف الدراسة:

- إبراز الدور المحوري الذي تؤديه النماذج الكمية كألية علمية حاسمة في تدنية تكاليف المخزون إلى أدنى مستوياتها الممكنة، وتجريد عملية اتخاذ القرار من طابعها الارتجالي؛
- بناء نموذج قياسي دقيق يتلاءم مع طبيعة المواد الأولية (كالبوليمرات) التي تستخدمها المؤسسة، بغية تحويل مراكز الهدر المالي إلى مراكز وفر وتنافسية؛
- تقييم أثر دمج البرمجيات الإحصائية المتقدمة في الرفع من كفاءة سلاسل الإمداد داخل القطاع الصناعي الجزائري.

3. منهج الدراسة:

ارتكز الباحثان على مقارنة منهجية مزدوجة تجمع بين المنهج الوصفي لتأصيل المفاهيم المتعلقة بنموذج ويلسون الكلاسيكي وتطوراتها، والمنهج التحليلي الاستقرائي الذي اعتمد على تحليل البيانات المالية الخاصة بسنة 2023 لاستنباط التكاليف الخفية واستخراج المؤشرات القياسية للنموذج.

4. الأدوات المستخدمة:

تميز هذا البحث بالاعتماد الكثيف على برمجيات دعم اتخاذ القرار، حيث تم توظيف برنامجي (QM for Windows) و (WinQSB) لبرمجة وحل المسائل المتعلقة بالمواد الحرجة في المؤسسة، مما أضاف موثوقية عالية على المخرجات.

5. نتائج الدراسة:

- أثبتت التحليلات الكمية أن تطبيق النموذج أدى إلى تحديد كمية الطلب الاقتصادية بدقة عند 225 طنا في كل طلبية، مع تحديد نقطة إعادة الطلب عند مستوى 178 طنا، وبواقع 13 طلبية خلال السنة؛
- حقق النموذج نتائج مالية مذهلة تمثلت في تخفيض التكاليف الكلية للتخزين للمادة (RADICALAIRE) بقيمة وفورات بلغت 15,859,760 دينار جزائري (تخفيض بنسبة تفوق 13.84%)، وهو ما يؤكد الأثر الفعال والمباشر للتقنيات الكمية في ترشيد نفقات الاستغلال.

## ثالثا: دراسة عيشوش شيما ياسمين وعريية هجيرة (2023)

تحت عنوان: «الأمثلية الاقتصادية في تسيير المخزون دراسة حالة الشركة الوطنية للمنتجات الكهروكيميائية ENPEC السوقر تيارت»، بجامعة ابن خلدون تيارت، الجزائر.

1. إشكالية الدراسة: تتمحور الإشكالية حول التساؤل الآتي: ما هي النماذج والأساليب الكمية المثلى التي تمكن الشركة الوطنية للمنتجات الكهروكيميائية ENPEC من تحقيق الأمثلية الاقتصادية في تسيير مخزونها بأقل التكاليف الممكنة؟

2. أهداف الدراسة:

- ضبط وتحديد مفهوم الأمثلية الاقتصادية في سياق إدارة سلاسل التوريد، واستكشاف أبعادها التشغيلية والمالية على مستوى المؤسسات الكهروكيميائية؛
- اختبار وتقييم فعالية مجموعة من النماذج الرياضية (التقريرية والاحتمالية) في معالجة التذبذبات التي تشهدها الشركة في معدلات الطلب وفترات التوريد؛
- بناء نظام دعم قرار يرتكز على المعطيات الكمية الدقيقة لتجاوز محدودية أساليب التسيير التقليدية التي تعتمد على الحدس والتخمين.

3. منهج الدراسة:

سلكت الباحثتان مسار المنهج الاستقرائي التحليلي، انطلاقا من الملاحظات الميدانية المفصلة لحركة المخازن في مؤسسة ENPEC، وصولا إلى استخلاص القواعد العامة وصياغة النماذج الرياضية التي تفسر وتضبط سلوك المخزون، مما يوفر رؤية شمولية دقيقة.

4. الأدوات المستخدمة:

- تم توظيف نماذج بحوث العمليات بشكل مكثف، لا سيما النماذج الاحتمالية التي تأخذ بعين الاعتبار عوامل الخطر وعدم التأكد في بيئة الأعمال، مع الاعتماد على سجلات حركة المواد وسجلات المحاسبة التحليلية الخاصة بالشركة.

5. نتائج الدراسة:

- كشفت التحليلات عن وجود غياب شبه تام لاستراتيجية تخزين واضحة ومبنية على أسس علمية داخل المؤسسة، مما أدى إلى تحملها لتكاليف إضافية غير مبررة تتعلق بالاحتفاظ وتكاليف النفاذ؛

- برهنت الدراسة على أن تطبيق نماذج الأمثلية الاقتصادية يضمن ليس فقط تدنية التكاليف، بل يوفر أيضا مرونة تشغيلية عالية تسمح للمؤسسة بامتصاص الصدمات الناتجة عن التغيرات المفاجئة في سلسلة التوريد الكهروكيميائية.

#### رابعاً: دراسة بلواضح أحمد سيف الدين (2020)

المعنونة بـ «أثر إدارة الامداد الداخلي على الأداء التشغيلي بالمؤسسة الصحية دراسة حالة المؤسسة العمومية الاستشفائية رزق البشير بوسعادة» والمنشورة في مجلة دراسات الاقتصادية، المجلد 6، العدد 1.

1. إشكالية الدراسة: تتجسد إشكالية البحث في تساؤل تشغيلي عميق: كيف يؤثر تطبيق ممارسات إدارة الإمداد الداخلي، وتحديدًا تسيير المخزونات الطبية والصيدلانية، على كفاءة وجودة الأداء التشغيلي في المؤسسة العمومية الاستشفائية رزق البشير بوسعادة؟ تنبثق هذه الإشكالية من الخصوصية المعقدة للمستشفيات حيث أن نفاذ المخزون قد يهدد حياة المرضى.

2. أهداف الدراسة:

- تشخيص وتقييم كفاءة النظم اللوجستية المعتمدة داخل الصيدلية المركزية للمستشفى ومختلف الأقسام العلاجية، وتحديد مكامن الخلل في تدفق الأدوية والمستلزمات الطبية.

- ربط العلاقة السببية بين جودة تسيير المخزون (تقليل التالف وتجنب النفاذ) وبين مؤشرات الأداء التشغيلي المتمثلة في سرعة الاستجابة للحالات الطارئة وتقليل التكاليف الاستشفائية.

3. منهج الدراسة:

اتبع الباحث المنهج الوصفي التحليلي المدمج مع دراسة حالة استكشافية، حيث قام بتوصيف العمليات اللوجستية المعقدة التي تربط بين الممونين والصيدلية والأجنحة الطبية، ثم تحليل هذه التدفقات إحصائياً للوقوف على أثرها الفعلي في تحسين مسارات الرعاية الصحية وتقليل أوقات الانتظار.

#### 4. الأدوات المستخدمة:

تم الاعتماد على أداة الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات من الكوادر الطبية وشبه الطبية والإدارية، إلى جانب المقابلات المفتوحة مع مسؤولي الصيدلية المركزية، وتحليل سجلات المنصرف والوارد باستخدام برمجيات التحليل الإحصائي لاختبار الفرضيات.

## 5. نتائج الدراسة:

- كشفت الدراسة أن الاستثمار في تطوير الممارسات الإمدادية الداخلية ينعكس إيجاباً وبشكل قوي على الأداء التشغيلي للمستشفى، من خلال القضاء على ظاهرة تراكم الأدوية المنتهية الصلاحية (التالف) وتقليل فترات انقطاع الأدوية الحيوية؛
- أكدت المخرجات أن غياب التنسيق اللوجستي الفعال بين الأقسام يؤدي إلى تضخم تكاليف الرعاية الصحية، وأوصت بحتمية تبني أنظمة تتبع إلكترونية لتحديث مستويات المخزون بشكل لحظي لضمان استجابة استشفائية آمنة وفعالة.

**المطلب الثاني: الدراسات السابقة الأجنبية**

تعد الدراسات الأجنبية رافداً أساسياً ومحركاً للتطور المعرفي في مجال بحوث العمليات وإدارة سلاسل الإمداد، إذ تمنحنا رؤية بانورامية عن كيفية تعاطي المؤسسات في البيئات الاقتصادية المتقدمة أو الناشئة مع معضلة تكاليف التخزين. وتتميز هذه الأبحاث باعتمادها على تقنيات استشرافية وأدوات تحليلية متطورة، مما يوفر أرضية خصبة للمقارنة والاستلهام.

**أولاً: دراسة Babatunde وآخرون (2025)**

الموسومة بـ: «Inventory Management and Firm Performance Nexus in Listed Manufacturing Companies» (Nigeria Journal of Management and the المنشورة في مجلة (Nigeria Journal of Management and Manufacturing Companies Studies).

1. إشكالية الدراسة: تتناول الدراسة تساؤلاً هيكلياً معمقاً: ما هي طبيعة وحجم الارتباط (الرابط) بين ممارسات إدارة المخزون المتبناة والمؤشرات الشاملة لأداء الشركات الصناعية المدرجة في البورصة؟ يعالج هذا التساؤل إشكالية التوازن الحرج بين تقليص رأس المال العامل المجمد في المخازن، وبين تلبية الطلب المتذبذب للأسواق التنافسية.

## 2. أهداف الدراسة:

- قياس الأثر الكمي المباشر لمعدلات دوران المخزون (Inventory Turnover) على العوائد المالية للمؤسسات الصناعية، وتحديد العائد على الأصول؛
- استكشاف كيف تساهم السياسات التخزينية المرنة في خلق ميزة تنافسية مستدامة، من خلال تحسين سلاسل الإمداد ضد صدمات العرض والطلب؛

– توفير أدلة تجريبية قاطعة لصانعي السياسات والمستثمرين حول أهمية الرقابة الصارمة على المخزون كأداة لتعزيز ثروة المساهمين.

3. منهج الدراسة:

اعتمدت الدراسة على تصميم بحثي كمي يركز على المنهج الاستقرائي التحليلي ( Inductive and Analytical)، حيث تم تجميع بيانات سلاسل زمنية (Panel Data) لعدة سنوات لشركات صناعية متعددة، بهدف نمذجة العلاقات السببية واستخراج استنتاجات معممة تتجاوز الحالات الفردية المعزولة.

4. الأدوات المستخدمة:

تم توظيف نماذج الانحدار المتعدد (Multiple Regression Models) ومعادلات الارتباط المعقدة باستخدام برمجيات متقدمة مثل (EViews أو SPSS)، بالإضافة إلى استخراج البيانات التاريخية من القوائم المالية السنوية المنشورة في الأسواق المالية لقياس كفاءة الأداء التشغيلي بدقة بالغة.

5. نتائج الدراسة:

– أثبتت التحليلات القياسية وجود علاقة طردية قوية وذات دلالة إحصائية بين الكفاءة في إدارة المخزون (ارتفاع معدل الدوران وتقليص فترة الاحتفاظ) وبين التحسن الملحوظ في الأداء المالي للمؤسسات؛

– خلصت الدراسة إلى أن الشركات التي تعتمد على تحليلات دورية ودقيقة لمستويات المخزون تمتلك مرونة تشغيلية أعلى، مما يمكنها من تجاوز الأزمات الاقتصادية وتقليل الفوائد المالية الناتجة عن التقادم أو تكاليف الفرصة البديلة.

ثانياً: دراسة Hadikusuma و (2022) Siagian

المعنونة بـ «The Influence of IT Capability on Operational Performance Through Internal and External Integration» والمنشورة في مجلة المنظمات والأسواق في الاقتصادات الناشئة، المجلد 13، العدد 1.

1. إشكالية الدراسة: تبرز إشكالية الدراسة من خلال التساؤل المعاصر: إلى أي مدى تساهم القدرات التكنولوجية والمعلوماتية (IT Capability) في تحسين الأداء التشغيلي الشامل للمؤسسة، وذلك من خلال دورها كوسيط محفز للتكامل الداخلي (بين الإدارات) والتكامل الخارجي (مع الموردين والعملاء)؟

## 2. أهداف الدراسة:

- قياس الأثر العميق لتبني التكنولوجيات الحديثة (مثل تخطيط موارد المؤسسة ERP ، وتقنيات تتبع المخزون RFID) في القضاء على الحواجز المعلوماتية التي تعيق مرونة سلسلة الإمداد؛
- تحليل الدور الوسيط للتكامل الخارجي في ضمان تبادل البيانات اللحظية للمخزون مع الموردين، مما يؤسس لتطبيق أنظمة الإنتاج في الوقت المحدد (JIT) وتقليل أوقات الاستجابة؛
- توفير إطار نظري وتطبيقي يثبت أن الاستثمار في البنية التحتية التكنولوجية ليس مجرد تكلفة، بل هو محرك أساسي لتعزيز الأداء التشغيلي واللوجستي.

## 3. منهج الدراسة:

سلكت الدراسة مسار المنهج الوصفي التفسيري (Explanatory Research)، حيث سعت لاختبار النماذج السببية المعقدة وفحص التأثيرات المباشرة وغير المباشرة للمتغير المستقل (القدرة التكنولوجية) على المتغير التابع (الأداء التشغيلي) من خلال المتغيرات الوسيطة.

## 4. الأدوات المستخدمة:

تم الاعتماد على تصميم استبانات رقمية متطورة وزعت على مديري سلاسل الإمداد ومسؤولي العمليات، وتمت المعالجة الإحصائية عبر نمذجة المعادلات البنائية (Structural Equation Modeling - SEM) باستخدام برمجيات مثل (SmartPLS أو AMOS) لتحليل المسارات المتعددة.

## 5. نتائج الدراسة:

- أظهرت النتائج أن امتلاك قدرات تكنولوجية متقدمة لا يؤدي بمفرده إلى تحسين الأداء التشغيلي بصورة مباشرة، بل يشترط نجاح ذلك بوجود تفعيل حقيقي للتكامل الداخلي (تنسيق فوري بين قسم الإنتاج، والمبيعات، والمخازن) والتكامل الخارجي (تزامن تدفق المعلومات مع الشركاء التجاريين)؛
- أكدت مخرجات البحث أن أنظمة تتبع المخزون اللحظية تساهم بشكل جذري في تقليص ظاهرة التأثير السوطي (Bullwhip Effect)، مما يسمح بتخفيض مستويات المخزون الاحتياطي وتقليل الفوائد، وبالتالي الارتقاء بمرونة وموثوقية الأداء التشغيلي للمؤسسة.

## ثالثا: دراسة Mukayani وآخرون (2017)

الموسومة بـ «A Study of the Relationship between Supply Chain Management and Operational Performance of Retailers in Makonde District» والمنشورة في المجلة الدولية للعلوم والبحوث، المجلد، العدد

1. إشكالية الدراسة: تتحدد إشكالية البحث في سياق قطاع التجزئة الحساس من خلال التساؤل: ما هو مسار وقوة العلاقة بين ممارسات إدارة سلسلة الإمداد (من مشاركة المعلومات، وعلاقات الموردين، إلى إدارة المخزون) وبين تحسين الأداء التشغيلي لتجار التجزئة في بيئة أعمال تتسم بالتذبذب السريع للطلب؟

2. أهداف الدراسة:

- تشريح وتقييم ممارسات سلسلة الإمداد المعمول بها في قطاع التجزئة، ومدى استجابتها للتغيرات الاستهلاكية المفاجئة دون اللجوء إلى تضخيم المخزونات؛
- استبيان الأثر الاستراتيجي لبناء شراكات طويلة الأمد مع الموردين في تخفيض التكاليف اللوجستية وتقليص فترات التسليم؛
- وضع دليل عملي لتجار التجزئة يوضح كيف يمكن للإدارة الفعالة للموردين والمخزون أن تترجم إلى أرباح صافية وولاء مستدام للعملاء.

3. منهج الدراسة:

تبنت الدراسة منهجا وصفيا ارتباطيا (Correlational Descriptive Design)، حيث يهدف هذا التوجه المنهجي إلى رصد الظاهرة في واقعها الفعلي، ثم استخراج وتفسير درجة التلازم والارتباط بين متغيرات إدارة السلسلة (كعامل مؤثر) ومؤشرات الكفاءة التشغيلية (كمتغير متأثر).

4. الأدوات المستخدمة:

شكل الاستبيان المهيكل أداة التجميع الرئيسية للبيانات من مديري منافذ التجزئة، وعولجت البيانات المجمعة عبر برمجيات التحليل الإحصائي (SPSS) لاستخراج معاملات الارتباط (Pearson) واختبارات التباين (ANOVA)، مما وفر قراءة دقيقة لاتجاهات السوق.

5. نتائج الدراسة:

- أفضت التحليلات إلى إثبات وجود ارتباط إيجابي وثيق بين جودة إدارة سلسلة الإمداد (خاصة التدبير العقلاني للمخزون ومشاركة المعلومات) وبين الارتقاء بالأداء التشغيلي للمتاجر، حيث تجلى ذلك في تقليص التكاليف وزيادة سرعة التلبية.
- شددت النتائج على أن تجار التجزئة الذين يطورون أواصر التعاون المشترك مع الموردين ويتبنون سياسات تجديد المخزون المدارة من قبل المورد (VMI)، يحققون معدلات دوران أسرع لبضائعهم، ويتفادون بشكل شبه كلي أزمات نقص المخزون أو تقادم السلع على الرفوف، مما يمنحهم تفوقا اقتصاديا واضحا.

رابعاً: دراسة Kavitha وآخرون (2016):

تحت عنوان: «ABC Analysis, an Inventory Management Technique at a Manufacturing Company» والمنشورة في المجلة الدولية لإدارة العمليات والخدمات، المجلد 3، العدد 1.

1. إشكالية الدراسة: والمنشورة في المجلة الدولية لإدارة العمليات والخدمات، المجلد، العدد 1. إشكالية الدراسة: تتأطر إشكالية هذا البحث حول تساؤل إجرائي بالغ الأهمية: كيف يمكن تقنية التحليل الثلاثي (ABC Analysis) المبنية على مبدأ باريتو (Pareto) أن ترشد وتوجه جهود الإدارة في الرقابة على المخزونات داخل بيئة التصنيع المعقدة التي تضم آلاف الأصناف المتباينة القيمة؟
2. أهداف الدراسة:

- تفكيك وتصنيف المخزون السلعي الهائل للشركة إلى ثلاث فئات استراتيجية (A ، B ، C) بناء على قيمة الاستهلاك السنوي، بغية تسليط الرقابة القصوى على العناصر ذات القيمة العالية (الفئة A)؛
- تحرير الموارد الإدارية والمالية المهدورة في مراقبة أصناف زهيدة القيمة (الفئة C)، وتوجيهها نحو الأنشطة التصنيعية ذات القيمة المضافة؛
- تقديم إطار عمل منهجي يوازن بين حجم الاستثمار في المخزون وبين مستوى الخدمة المقدمة للعملاء دون حدوث انقطاعات في الإنتاج.

## 3. منهج الدراسة:

تم انتهاج المنهج التجريبي التحليلي، حيث قام الباحثون بإجراء تدخل فعلي في نظام إدارة المخزون الخاص بالشركة، وجمعوا بيانات الاستهلاك المادي لآلاف القطع، ثم قاموا بتحليل هذه التوزيعات واستخراج المنحنيات التراكمية لتصنيف المواد بشكل هرمي وفق أهميتها الاقتصادية.

## 4. الأدوات المستخدمة:

استندت الدراسة إلى السجلات الداخلية للمستودعات وبرامج إدارة قواعد البيانات لحساب معدلات الاستهلاك السنوي لكل صنف وضربها في تكلفة الوحدة للحصول على القيمة الإجمالية، ثم رسم منحنى لورنز (Lorenz Curve) لتحديد نقاط التقاطع بين الفئات الثلاث.

## 5. نتائج الدراسة:

- أسفر تطبيق تقنية (ABC) عن اكتشاف أن نسبة ضئيلة جدا من الأصناف (حوالي 15% إلى 20%) تستحوذ على الجزء الأكبر من رأس المال المستثمر في المخزون (حوالي 80%)، مما وجه الإدارة نحو إخضاع هذه الفئة لسياسات طلب صارمة ودقيقة. (JIT) ؛
- أدت هذه السياسة التفاضلية في الرقابة إلى تخفيض تكاليف التخزين الإجمالية بشكل ملموس، وتقليل احتمالات تلف المواد باهظة الثمن، مع تبسيط إجراءات الرقابة على المواد من الفئة (C) من خلال الاعتماد على أنظمة طلب ذات فترات ثابتة، مما رفع من الكفاءة التشغيلية الكلية للشركة.

### المطلب الثالث: مصفوفة الفجوة

تمثل مراجعة الدراسات السابقة واستخراج مصفوفة الفجوة الأداة المنهجية لتموقع البحث الحالي وتبرير أصالته العلمية ضمن سياق التراكم المعرفي الأكاديمي، ويمكننا تفصيلها كما يلي:

أولاً: علاقة الدراسات المحلية بالدراسة الحالية

وجه المقارنة	الدراسات المحلية	الدراسة الحالية
طبيعة المتغيرات	ركزت غالبيتها على النماذج الكمية (ويلسون) كمتغير مستقل والتكاليف كمتغير تابع.	تسيير المخزون كمتغير مستقل، والأداء التشغيلي كمتغير تابع.
الهدف الرئيسي	تحقيق الأمثلية الاقتصادية وتقليص تكاليف التخزين المباشرة.	قياس أثر كفاءة التسيير على سرعة الاستجابة والمرونة والفاعلية التشغيلية.
نطاق التطبيق	قطاعات متنوعة (مدايع، صناعات بلاستيكية، مؤسسات استشفائية).	المؤسسات الاقتصادية الجزائرية (مع التركيز على الجانب الإداري والعملياتي).
الإضافة العلمية	إثبات نجاعة النماذج الرياضية في البيئة الجزائرية لتقليل الهدر المالي.	الربط بين الممارسات المخزنية والتميز التنظيمي وتحسين مؤشرات الأداء غير المالية.
أوجه التشابه	الإشتراك في البيئة المكانية (الجزائر) والاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي.	تبني المنهج الوصفي التحليلي والتركيز على واقع المؤسسة الجزائرية.
أوجه الاختلاف	الاعتماد الكبير على البرمجيات الكمية والبيانات المالية التاريخية (قوائم مالية).	الاعتماد على البيانات الميدانية الحية من خلال الاستبيان الموجه للكوادر البشرية.

- تحليل أوجه التشابه: تتقاطع الدراسة الحالية مع التوجه العام للدراسات المحلية في محاولة معالجة القصور الذي تعاني منه المؤسسات الوطنية في إدارة مواردها المادية، حيث تشترك جميعها في السعي نحو الانتقال من التسيير العشوائي إلى التسيير المنهجي، كما تعزز الدراسة الحالية ما ذهبت إليه الدراسات السابقة من ضرورة ملاءمة النماذج النظرية مع خصوصية البيئة الاقتصادية الجزائرية وتحدياتها اللوجستية، وهذا التشابه يمنح البحث الحالي شرعية علمية من خلال الاستناد إلى نتائج محلية أثبتت وجود فجوات في التنسيق وفي تبني الأساليب الحديثة.
- تحليل أوجه الاختلاف: تتفرد الدراسة الحالية عن نظيراتها المحلية بالتركيز على "الأداء التشغيلي" كمتغير شامل يتجاوز البعد المالي الضيق (تقليل التكاليف) إلى أبعاد أوسع مثل الجودة والوقت والمرونة

التنظيمية. وبينما اعتمدت الدراسات السابقة بشكل مكثف على المخرجات الرياضية لنموذج "ويلسون" وبرامج مثل (QM for Windows)، تتجه هذه الدراسة نحو استطلاع آراء الفاعلين ميدانيا عبر الاستبيان. هذا الاختلاف يسمح بفهم "السلوك الإداري" المرتبط بالمخزون وليس فقط النتائج الرقمية، مما يمنح رؤية أكثر عمقا للعوامل التنظيمية المؤثرة.

### ثانيا: علاقة الدراسات الأجنبية بالدراسة الحالية

وجه المقارنة	الدراسات الأجنبية	الدراسة الحالية
طبيعة المتغيرات	تكنولوجيا المعلومات، التكامل الداخلي، والقدرات الرقمية كعوامل وسيطة ومستقلة.	ممارسات تسيير المخزون الإدارية والعملياتية كمتغيرات مستقلة.
الهدف الرئيسي	استكشاف الميزة التنافسية المستدامة وأثر الرقمنة (RFID/ERP) على الأداء.	تقييم فاعلية السياسات المخزنية المتبعة في تحسين المسارات التشغيلية.
نطاق التطبيق	أسواق مالية (نيجيريا)، تجارة التجزئة، وقطاعات التصنيع في اقتصادات ناشئة.	البيئة الإدارية والتنظيمية للمؤسسات العاملة في السوق المحلي.
الإضافة العلمية	تقديم نماذج سببية معقدة تربط بين التكنولوجيا والمرونة وسلاسل الإمداد.	تأصيل دور الوظيفة المخزنية كرافعة للأداء في ظل التحول التدريجي للمؤسسة.
أوجه التشابه	التركيز على مؤشرات الأداء (المالية والتشغيلية) والاهتمام بسلاسل الإمداد.	التوافق في دراسة "الأداء" كمنظومة متكاملة تتأثر بجودة المدخلات اللوجستية.
أوجه الاختلاف	استخدام أدوات إحصائية متقدمة مثل (SEM) والتركيز على التكامل الخارجي.	التركيز على العمليات الداخلية المباشرة واستخدام التحليل الوصفي واختبار الفرضيات.

- تحليل أوجه التشابه: تتفق الدراسة الحالية مع الأدبيات الأجنبية في الإقرار بأن تسيير المخزون لم يعد مجرد وظيفة تقنية، بل هو قلب العملية الاستراتيجية التي تحدد قدرة المؤسسة على البقاء. كما تلتقي معها في تبني الرؤية الشمولية للأداء التي تربط بين كفاءة التدوير والقدرة على تلبية احتياجات العملاء بدقة. هذا التوافق يعزز من عالمية الطرح الذي تقدمه الدراسة الحالية، ويؤكد أن التحديات التي تواجهها المؤسسة الجزائرية تندرج ضمن سياق عالمي يسعى لرفع الكفاءة التشغيلية.

- تحليل أوجه الاختلاف: يكمن الاختلاف الجوهرى في درجة التعقيد التكنولوجي المبحوث؛ حيث تركز الدراسات الأجنبية على "القدرة التكنولوجية" وتكامل الأنظمة الرقمية (مثل JIT و VMI) التي تفترض

بيئة رقمية متكاملة. في المقابل، تركز الدراسة الحالية على الأساسيات التنظيمية والممارسات الفعلية المتاحة في الواقع المحلي الذي قد يفتقر لبعض تلك التقنيات المتقدمة. كما تختلف الأدوات المستخدمة، حيث تميل الدراسات الأجنبية لنمذجة المعادلات البنائية، بينما تركز الدراسة الحالية على تشخيص العلاقة المباشرة بين التسيير والأداء.

## خلاصة الفصل:

يمثل تسيير المخزون عملية رئيسية في استدامة الأنشطة الإنتاجية والتجارية داخل المؤسسات الاقتصادية، فهو عملية استراتيجية تهدف إلى تحقيق التوازن بين تكاليف الاحتفاظ بالمخزون وضمان استمرارية العمليات، وتتضمن هذه الدراسة استعراضاً شاملاً لماهية المخزون ودوره الاقتصادي في إضافة المرونة لعملية الشراء ومواجهة التغيرات وعدم الانتظام في الطلب، كما تم التطرق إلى أهم النماذج العلمية لتسييره مثل تحليل (ABC) ونموذج كمية الطلب الاقتصادي، بالإضافة إلى طرق تقييمه المحاسبية المختلفة كطريقة متوسط التكلفة المرجحة، طريقة الوارد أولاً يصرف أولاً (FIFO)، وطريقة الوارد الأخير يصرف أولاً (LIFO).

ومن جهة أخرى، تناولت الدراسة مفهوم الأداء التشغيلي باعتباره المعيار الحقيقي لقدرة المؤسسة على تحويل مواردها إلى قيمة مضافة تلبي تطلعات العملاء بكفاءة وجودة عالية، وقد تم تسليط الضوء على أهدافه المحورية المتمثلة في تخفيض التكاليف، تحسين الجودة، وتحقيق السرعة والاعتمادية في التسليم. وفي النهاية، تم تحديد الأبعاد الأساسية لقياس هذا الأداء والتي شملت التكلفة، الوقت، الجودة، والاستجابة، مما يؤسس لفهم العلاقة الجوهرية بين التسيير العقلاني للمخزون ودوره المباشر في تحسين هذه الأبعاد التشغيلية. ومن خلال استعراض الدراسات السابقة، المحلية والأجنبية، برزت أهمية العلاقة بين إدارة المخزون وتحسين الأداء التشغيلي، من خلال تأثيرها المباشر على جودة الخدمات، سرعة الاستجابة، وتقليل الهدر والتكاليف، وبالتالي فإن الإلمام بالمفاهيم الأساسية للمخزون والأداء التشغيلي يشكل قاعدة نظرية ضرورية لفهم أبعاد الدراسة ويضع الأسس اللازمة، للانتقال إلى الدراسة التطبيقية في الفصل الثاني.



## الفصل الثاني:

دراسة حالة اتصالات الجزائر مديرية تبسة -

**تمهيد:**

إن البحث الأكاديمي الرصين في ميدان علوم التسيير وإدارة الأعمال لا يكتمل بنيانه المنهجي ولا تتحقق غاياته العلمية إلا من خلال المزوجة الدقيقة بين التنظير الأكاديمي والتطبيق الميداني، فبناء الإطار النظري، على الرغم من أهميته البالغة في إرساء المفاهيم وتوضيح المتغيرات، يحتاج دائما إلى محك عملي لاختبار مدى صلابته وواقعيته، وقياس مدى قدرة النماذج الإدارية المدروسة على تفسير الواقع. في هذا السياق، يُعد الفصل التطبيقي بمثابة جسر الانتقال من ضفة المفاهيم المجردة إلى ضفة الواقع التنظيمي المعقد والمتشابك الذي تعيشه مؤسساتنا، ثم إن دراسة أي ظاهرة إدارية وتقييم أثر المتغيرات المختلفة، سواء تعلق الأمر بتكنولوجيا المعلومات والاتصال أو بتقييم الأداء والموارد البشرية، يستوجب تشخيصا دقيقا لبيئة العمل الفعلية ضمن مقاربة علمية.

وقد وقع اختيار هذه الدراسة الميدانية على واحدة من أهم المؤسسات الاقتصادية والخدماتية في الجزائر، وهي "مؤسسة اتصالات الجزائر مديرية تبسة"، ولم يكن هذا الاختيار عشوائيا، بل جاء لكون هذه المؤسسة تمثل قطبا حيويا يعكس بوضوح التحولات الاقتصادية والتكنولوجية الحديثة التي تشهدها بيئة الأعمال، مما يجعلها بيئة خصبة للدراسة والتحليل الإداري.

تم في هذا الفصل إسقاط المفاهيم البحثية على واقع هذه المؤسسة، بدءا من تقديم صورة شاملة ومفصلة عن محيطها الداخلي وتاريخها التنظيمي، وصولا إلى جمع البيانات الميدانية وتحليلها إحصائيا للتوصل إلى نتائج دقيقة وموضوعية تجيب على التساؤلات المطروحة في إشكالية البحث، وتؤكد أو تنفي فرضية الدراسة، وتم تقسيم الفصل إلى مبحثين رئيسيين:

- تقديم عام لمؤسسة اتصالات الجزائر؛

- إجراءات الدراسة الميدانية.

## المبحث الأول: تقديم عام لمؤسسة اتصالات الجزائر

في أدبيات الإدارة الاستراتيجية والنظرية التنظيمية المعاصرة، يُنظر إلى المؤسسة على أنها نظام مفتوح يتفاعل باستمرار مع بيئته الخارجية، يؤثر فيها ويتأثر بها، ومن هذا المنطلق تلعب المؤسسات الخدماتية الكبرى دورا استراتيجيا وحاسما في دفع عجلة التطور الاقتصادي والاجتماعي لأي بلد، وتعتبر بمثابة الشريان الذي يغذي باقي القطاعات الاقتصادية الأخرى. ومن منظور الباحث في علوم التسيير، لا يمكن الشروع في دراسة أداء مؤسسة ما، أو تقييم كفاءتها التنظيمية، دون أن يسبق ذلك فهم عميق ودقيق لهويتها، طبيعة نشاطها، ومسارها التطوري.

إن هذا المبحث مُخصص للقيام بتشخيص استراتيجي وصفي لمؤسسة "اتصالات الجزائر"، حيث سنقوم بإعطاء نظرة عامة ومفصلة عن هذا الكيان الاقتصادي العملاق. يسعى هذا التقديم إلى إبراز الجوانب الهيكلية والتنظيمية للمؤسسة، انطلاقا من فهم جذورها التاريخية والظروف التي أدت إلى نشأتها، مروراً بتحديد مهامها الأساسية والدور الذي تلعبه في النسيج الاقتصادي، وصولاً إلى استعراض شبكة فروعها واستراتيجياتها التي مكنتها من التمتع بكفاءة رئيسية ومهيمن في السوق الجزائرية. إن الإحاطة الشاملة بهذه الأبعاد تُعد خطوة منهجية ضرورية لتأطير الدراسة وتوفير الأرضية المعرفية الخصبة لفهم كيف تتفاعل المؤسسة مع متغيرات بحثنا بشكل دقيق.

## المطلب الأول: نبذة تاريخية عن نشأة المؤسسة

إن علوم الإدارة تُعلمنا أن التاريخ المؤسسي ليس مجرد سرد زمني جاف للأحداث والأرقام، بل هو أداة تحليلية بالغة الأهمية لفهم "الجيئات التنظيمية" والثقافة المؤسسية التي تحكم سلوك الكيان الاقتصادي وتوجه قراراته في الحاضر. إن دراسة نشأة المؤسسات، وخاصة تلك التي تنبثق من تحولات هيكلية كبرى في اقتصاديات الدول، تكشف لنا بوضوح حجم التحديات التي واجهتها وكيفية تفعيلها لاستراتيجيات التكيف مع معطيات المحيط المتغيرة.

بالنسبة لقطاع الاتصالات في الجزائر، فقد شهد تحولات مفصلية استجابة لمتطلبات العولمة، وثورة تكنولوجيا المعلومات، وتوجهات اقتصاد السوق، ولفهم المكانة الريادية التي تحتلها "اتصالات الجزائر" اليوم، وتفسير سلوكها التنظيمي الحالي، يتحتم علينا كطلبة وباحثين تتبع جذورها التاريخية بعناية فائقة، وتحليل الدوافع التكنولوجية والاقتصادية والتشريعية التي فرضت على صانع القرار في الجزائر إعادة هيكلة قطاع

البريد والمواصلات الكلاسيكي، وتأسيس كيانات اقتصادية جديدة تتسم بالمرونة، والفاعلية، والقدرة على المنافسة في بيئة شديدة التعقيد .

### أولاً: تأسيس اتصالات الجزائر

إن الحديث عن التأسيس الفعلي والنشأة المؤسسية لمجمع "اتصالات الجزائر" يقودنا حتماً إلى رصد التحولات العميقة وبرامج إعادة الهيكلة التي باشرتتها الدولة الجزائرية منذ أواخر التسعينيات، وتحديدًا منذ عام 1999، في قطاع البريد والمواصلات، لقد فرضت التحديات التكنولوجية العالمية المتسارعة، والنمو الهائل في الطلب على خدمات الاتصال، حتمية عصرنة القطاع وتكييفه مع مستجدات الاقتصاد العالمي المفتوح.

وقد تُوّجت هذه الجهود الإصلاحية الهيكلية بخطوة تشريعية استراتيجية بالغة الأهمية، تمثلت في صدور القانون رقم 03/2000 المؤرخ في 05 أوت 2000، والذي يُعد بمثابة حجر الأساس ونقطة التحول الجذرية في تاريخ إدارة الاتصالات الجزائرية، وجاء هذا القانون التاريخي ليُحدث قطيعة مع الماضي، ويُنهى حقبة طويلة من الاحتكار المطلق للدولة على نشاطات البريد والمواصلات، مؤسساً لمبدأ إداري وتنظيمي حديث وفعال يتمثل في "الفصل العضوي والوظيفي" بين نشاط التنظيم والضبط من جهة، ونشاط الاستغلال التجاري وتسيير الشبكات من جهة أخرى.

وتجسيدا لهذا المبدأ الاستراتيجي على أرض الواقع، تم إنشاء سلطة ضبط مستقلة ماليا وإداريا تسهر على تنظيم السوق، كما تم تقسيم المهام التشغيلية على متعاملين اقتصاديين رئيسيين: الأول خُصص للنشاطات البريدية والخدمات المالية وهو مؤسسة "بريد الجزائر"، في حين برز المتعامل الثاني ككيان مخصص حصريا لإدارة وتطوير قطاع الاتصالات، وهو مؤسسة "اتصالات الجزائر".

ومن الناحية الرسمية والقانونية، أقرّ المجلس الوطني لمساهمة الدولة (CNEP) في 01 مارس 2001 قرارا بإنشاء مؤسسة اتصالات الجزائر كمؤسسة عمومية اقتصادية تدير بمنطق تجاري بحت. وقد اتخذت الشركة الشكل القانوني كشركة ذات أسهم SPA، تعود ملكية أسهمها بالكامل وبنسبة 100% للدولة الجزائرية، ولضمان انطلاقة اقتصادية قوية تليق بحجم الاستثمارات التكنولوجية المطلوبة في البنية التحتية، تم تزويد هذه المؤسسة بغطاء مالي متين، حيث تم تسجيلها في مركز السجل التجاري بتاريخ 11 ماي 2002 تحت الرقم B02.18083 وقد بدأت برأس مال أولي قدره 50.000.000.000 دينار جزائري (خمسون مليار دينار جزائري)، والذي ارتفع وتكيف لاحقا وفق القيود المحاسبية للمؤسسة ليلعب 61.275.180.000 دينار جزائري، مما يعكس الرغبة الصارمة في توسيع قدراتها التمويلية والتنافسية.

وقد بدأت مؤسسة اتصالات الجزائر في مزاولتها نشاطها الاقتصادي والتجاري الفعلي، والدخول رسميا إلى سوق العمل في 01 جانفي 2003. وقد حملت هذه المؤسسة الفتية على عاتقها مسؤولية تاريخية كبرى تتمثل في تطوير، وتحديث، ورقمنة شبكة الاتصالات في الجزائر، والانتقال بها نهائيا من التسيير الإداري الحكومي البيروقراطي إلى التسيير الاقتصادي المرن والمستقل عن وصاية وزارة البريد.

وفي إطار سياسة الانفتاح التدريجي نحو اقتصاد السوق، شهد شهر جوان من عام 2003 بيع رخصة الإقامة واستغلال شبكة الهاتف النقال وشبكة الربط المحلي في المناطق الريفية والحضرية، ليتوسع هذا الانفتاح الاستراتيجي لاحقا ويشمل الدارات الدولية، مما أدى إلى جعل سوق الاتصالات في الجزائر سوقا مفتوحة تماما للمنافسة بحلول عام 2005، وذلك ضمن أطر تشريعية تحترم قواعد المنافسة الحرة ومبادئ الشفافية التامة.

اليوم، وبفضل مساهماتها التأسيسية الصلب ورؤيتها التوسعية، أضحت اتصالات الجزائر تمارس نشاطها عبر انتشار جغرافي واسع يغطي كافة التراب الوطني من خلال 48 وحدة عملية متكاملة. وهي تعمل جاهدة على تقديم تشكيلة متنوعة من الخدمات والمنتجات الاستراتيجية ذات الطابع الطبيعي والمعنوي، مسطرة أمامها جملة من الأهداف الحيوية المتمثلة أساسا في: تحقيق الفعالية التشغيلية، ضمان الجودة العالية في تقديم الخدمات للمواطنين والمؤسسات، وتحقيق المردودية الاقتصادية التي تضمن لها البقاء، والنمو، والتطور كعصب محوري ورائد لا غنى عنه في ميدان تكنولوجيا الاتصال الحديثة على المستوى الوطني.

### ثانيا: الإطار القانوني لمؤسسة اتصالات الجزائر

في أدبيات علوم التسيير والإدارة الاستراتيجية، لا يُنظر إلى الإطار القانوني لأي مؤسسة اقتصادية على أنه مجرد مجموعة من النصوص والتشريعات الجامدة، بل يُعتبر بمثابة "الحمض النووي التنظيمي" (Organizational DNA) الذي يحدد هوية المؤسسة، ونطاق صلاحياتها، وهامش المرونة المتاح لها في اتخاذ القرارات الاستراتيجية والتشغيلية. إن انتقال أي كيان من تسيير حكومي إداري بيروقراطي خاضع للوصاية المباشرة للوزارات، إلى كيان اقتصادي يعمل بمنطق تجاري وتنافسي، يستوجب بالضرورة إحداث قطيعة قانونية مع الماضي. هذا التحول القانوني هو الذي يمنح المؤسسة الاستقلالية المالية والإدارية التي تسمح لها بالاستجابة السريعة لتقلبات السوق، وتطوير ميزتها التنافسية، وإدارة مواردها البشرية والمالية بكفاءة عالية. وفي حالة "مؤسسة اتصالات الجزائر"، كان الغطاء القانوني هو نقطة الانطلاق الجوهرية التي مهدت

الطريق لتحرير قطاع الاتصالات في الجزائر، ونقله من بيئة الاحتكار المطلق إلى بيئة اقتصاد السوق والانفتاح التنافسي.

### 1. المخاض التشريعي وقانون 2000/03 (نقطة التحول الاستراتيجي):

لقد جاءت نشأة مؤسسة اتصالات الجزائر كاستجابة حتمية للتحويلات التكنولوجية العميقة التي شهدتها العالم، وكجزء من برنامج إصلاحي شامل ومكثف باشرته الدولة الجزائرية لهيكله قطاع الاتصالات وتحديثه بما يتوافق مع المعايير الدولية المعاصرة. لقد تبلور هذا المسار الإصلاحي تشريعيا من خلال صدور القانون التاريخي رقم 2000/03 المؤرخ في 05 أوت 2000.

من المنظور الإداري والتنظيمي، يُعد هذا القانون ثورة حقيقية في طريقة إدارة المرافق العامة في الجزائر؛ فقد نص بشكل صريح ومباشر على إنهاء احتكار الدولة المطلق على نشاطات البريد والمواصلات، وأسس لمبدأ "الفصل العضوي والوظيفي". هذا المبدأ الاستراتيجي أدى إلى تقسيم قطاع البريد والمواصلات الكلاسيكي إلى قسمين منفصلين ومستقلين تماما عن بعضهما البعض: الأول هو "بريد الجزائر" الذي كُلف بإدارة النشاطات والخدمات البريدية والمالية، والثاني هو مؤسسة "اتصالات الجزائر (Algérie Télécom)" التي أُسندت إليها مهام استغلال وتسيير وتطوير شبكات الاتصالات. إن هذا التقسيم القانوني يُترجم مبدأ "التخصص" في علوم التسيير، حيث يُسمح لكل كيان بالتركيز حصريا على كفاءته الجوهرية Core Competence، مما يعزز من جودة الخدمات ويرفع من معدلات الأداء والإنتاجية. بموجب هذا القانون، حملت مؤسسة اتصالات الجزائر على عاتقها مسؤولية وطنية كبرى تتمثل في تطوير شبكة الاتصالات وتحديثها باستقلالية تامة في التسيير عن الإدارة المركزية لوزارة البريد.

### 2. التأسيس المؤسسي والطبيعة القانونية (شركة ذات أسهم)

استكمالا للمسار التشريعي الذي رسمه قانون 2000/03، كان لزاما إيجاد الصيغة القانونية والمؤسسية التي ستعمل من خلالها اتصالات الجزائر في الميدان الاقتصادي. وبناء على ذلك، أصدر المجلس الوطني لمساهمة الدولة (CNEP) قرارا حاسما بتاريخ 01 مارس 2001، ينص رسميا على إنشاء هذه المؤسسة العمومية الاقتصادية تحت اسم "اتصالات الجزائر".

من الناحية القانونية البحتة، تم تأسيس اتصالات الجزائر في شكل "شركة ذات أسهم - SPA" (Société Par Actions) إن اختيار هذا الشكل القانوني التجاري بالذات يحمل دلالات تسييرية عميقة؛ فـشركة المساهمة تضمن وجود هياكل حوكمة حديثة (مثل مجلس الإدارة والجمعية العامة)، وتوفر مرونة

فائقة في الإدارة المالية، وتسمح للمؤسسة بالعمل وفقا لقواعد القانون التجاري بدلا من القانون الإداري العام. ورغم اتخاذها لهذا الطابع التجاري المرن، إلا أن المشرع حافظ على السيادة الوطنية في هذا القطاع الحساس، حيث تعتبر مؤسسة اتصالات الجزائر شركة مملوكة بالكامل للدولة الجزائرية، وتعود ملكية أسهمها بنسبة 100% للدولة. هذا التزاوج القانوني بين "الملكية العمومية المطلقة" و"آليات التسيير التجاري الخاص" أتاح للمؤسسة الدخول بقوة في سوق الخدمات السلكية واللاسلكية، مع الحفاظ على دورها التنموي والسيادي.

### 3. الغطاء المالي والتسجيل التجاري (متطلبات البنية التحتية)

في علم الإدارة المالية، يُعتبر رأس المال التأسيسي بمثابة شريان الحياة الذي يضمن قدرة المؤسسة على اقتناء التكنولوجيا، وبناء البنى التحتية، وتغطية النفقات الاستثمارية الرأسمالية الضخمة (CAPEX) ونظرا لطبيعة قطاع الاتصالات الذي يتطلب استثمارات هيكلية هائلة في الكابلات، والمقاسم، والألياف البصرية، فقد تم تزويد الكيان القانوني الجديد بغطاء مالي متين جدا يتناسب مع حجم المهام الموكلة إليه. تم تسجيل مؤسسة اتصالات الجزائر رسميا في مركز السجل التجاري بتاريخ 11 ماي 2002. وقد قُيدت تحت رقم السجل التجاري B02 18083، والذي يُشار إليه تنظيميا أيضا بالرقم (B02/0018083) لتجسيد الانطلاقة القوية، مُنحت المؤسسة في البداية رأس مال اجتماعي ضخم قُدر بـ 50.000.000.000 دينار جزائري (خمسون مليار دينار جزائري) ومع تطور متطلبات المؤسسة وإعادة تقييم أصولها والتزاماتها لضمان تغطية كافة المشاريع الاستراتيجية والتوسعية، تم تحديد وضبط رأس مال الشركة لاحقا ليبلغ 61.275.180.000 دينار جزائري. إن هذا التأسيس المالي الصلب لا يخدم فقط الجانب المحاسبي، بل هو رسالة ثقة تسييرية وقانونية لكافة المتعاملين والموردين المحليين والدوليين بقدرة المؤسسة على الوفاء بالتزاماتها الاستثمارية طويلة الأجل.

### 4. الانطلاقة التشغيلية والانتشار الهيكلي على المستوى الوطني

بعد استكمال كافة الجوانب التشريعية والمالية والتنظيمية، تحولت اتصالات الجزائر من مجرد كيان قانوني على الورق إلى فاعل اقتصادي حيوي في السوق. حيث بدأت المؤسسة في مزاولتها نشاطها الاقتصادي والتجاري الفعلي على أرض الواقع ابتداء من 01 جانفي 2003.

بفضل استقلاليتها القانونية والإدارية، تمكنت المؤسسة من بناء هيكل تنظيمي واسع الانتشار يغطي كافة أرجاء البلاد، حيث باتت تشمل وتدير 48 وحدة عملية موزعة بدقة على كامل التراب الوطني لضمان تقريب الإدارة من الزبون وتلبية احتياجاته. ومن خلال هذا الغطاء القانوني القوي، تقوم المؤسسة بتقديم

تشكيلة واسعة ومتنوعة من المنتجات والخدمات ذات الطابع الطبيعي المادي والمعنوي، والتي تهدف في مجملها إلى تمكين الأفراد والمؤسسات من الولوج إلى أحدث تكنولوجيات الاتصال ونقل البيانات، وبالتالي المساهمة بشكل فعال في دفع عجلة التنمية الشاملة للاقتصاد الوطني.

### ثالثا: خدمات مجمع اتصالات الجزائر

بصفتنا طلبة وباحثين في علوم التسيير، ندرك تماما أن بقاء أي مؤسسة اقتصادية ونموها في سوق شديدة التنافسية يعتمد بشكل جوهري على استراتيجية "تنوع محفظة المنتجات والخدمات (Product Portfolio Diversification) إن المؤسسات الخدمية الرائدة لا تكتفي بتقديم خدمة واحدة، بل تسعى جاهدة لمحاصرة احتياجات الزبون من خلال تقديم حزم متكاملة من الخدمات ذات القيمة المضافة. وعندما نضع "مجمع اتصالات الجزائر" تحت المجهر التسويقي والتسييري، نجد أنه تبنى سياسة هجومية ذكية لتقديم مجموعة واسعة من المنتجات الخدمية، سواء ذات الطابع الطبيعي المادي أو المعنوي، لتشمل قطاعات الهاتف الثابت، الهاتف النقال، والإنترنت، فضلا عن تقديم حلول مبتكرة للمؤسسات والأفراد. وسنقوم فيما يلي بتشريح هذه الخدمات وتصنيفها تحليليا:

#### 1. خدمات الهاتف الثابت (الأساس الكلاسيكي والخدمات ذات القيمة المضافة)

يُعد الهاتف الثابت النواة التاريخية لنشاط المؤسسة، حيث تعتمد اتصالات الجزائر على الشبكة الهاتفية المجمعة (RTC) التي تعتبر تقنية تسمح بالتحدث بين أكثر من متحدثين، وتزيد من قدرات التركيبات المكلفة بالأسلاك النحاسية في وقت واحد، ولتعظيم العوائد من هذه الشبكة الأساسية، لم تكن المؤسسة بتوفير حرارة الاتصال فقط، بل طرحت باقة من الخدمات المضافة لتسهيل حياة الزبائن ورفع مستوى ولاءهم، نذكر منها:

- **خدمة الدفع المسبق:** استراتيجية ممتازة تتيح للمشاركين إجراء المكالمات في أي وقت عبر رصيد استهلاكي باستخدام خطوط الهواتف العمومية.

- **إعلام بنداء في الانتظار:** خدمة تسييرية ذكية تمنع ضياع المكالمات المهمة، حيث تُعلم المشترك بوجود اتصال آخر عبر إشارة سمعية، مما يمنحه مرونة في تعليق المكالمات الأولى أو إنهاؤها لاستقبال المكالمات الجديدة.

- **النداء بدون ترقيم:** خدمة تحمل طابعا اجتماعيا وإنسانيا راقيا، حيث تسمح بالحصول على رقم ميرمج أوتوماتيكيا بمجرد رفع السماعة ومرور 5 ثوانٍ، وهي موجهة خصيصا للأطفال، الأشخاص المسنين، وذوي الاحتياجات الخاصة (كفاقي البصر).

- **المحاضرة الثلاثية: (Conference Call)** وهي أداة إدارية فعالة جدا لقطاع الأعمال، حيث تسمح بربط ثلاثة مشتركين في نفس الوقت، مما يسهل عقد الاجتماعات عن بُعد ويقلل من تكاليف تنقل الإطارات.
- **تحويل النداء والترقيم المختصر:** لضمان الفعالية والسرعة، يمكن للمشارك تحويل مكالماته الواردة إلى رقم آخر، أو استبدال الأرقام الطويلة بأرقام مختصرة (من 1 إلى 8 أو 10 أرقام) لتجنب أخطاء التشكيل وربح الوقت.
- **أدوات الرقابة المالية (الفاتورة المفصلة وإفقال الاستعمال الدولي):** من منظور التسيير المالي للأسرة أو المؤسسة، توفر اتصالات الجزائر خدمة "الإفقال برمز سري" لمنع المكالمات الدولية المكلفة، بالإضافة إلى خدمة "الفاتورة المفصلة" التي تمنح الزبون قائمة دقيقة بكافة اتصالاته، مما يساعد في التسيير العقلاني للمصاريف الهاتفية والتحكم في الميزانية.

## 2. خدمات الهاتف النقال فرع موبيليس Mobilis

بصفتها فاعلا لا يُستهان به في مجال تكنولوجيا الاتصال، أسست اتصالات الجزائر فرعها "موبيليس" المتخصص في الهاتف الخليوي، والذي يركز على بنية تحتية قاعدية ضخمة تتجاوز 4200 محطة بث لاسلكي BTS ومن الناحية التجارية، تملك موبيليس شبكة تسويقية متطورة تتجاوز 85 وكالة تجارية وأكثر من 35,000 نقطة بيع معتمدة، لتخدم قاعدة زبائن تتخطى حاجز 10 ملايين مشترك. وقد ابتكرت موبيليس عروضاً تسويقية متنوعة لتغطية كافة الشرائح السوقية، مثل (موبي كنترول، قوسطو، رسيمو، خدمات الجيل الثالث، والتعبئة الإلكترونية "أرسلني" ولعل من أبرز ابتكاراتها الاستراتيجية لغزو الأسواق الخارجية خدمة الاتصال المباشر الوافد (**Direct Inward Dialing - DID**) وهي خدمة تعتمد على أرقام افتراضية تم تفعيلها بالشراكة مع متعاملين أجنب، وتستهدف المغتربين في (أمريكا، كندا، وأوروبا) فمثلا، يمكن لجزائري مقيم في مونتريال بكندا الحصول على رقم هاتفي جزائري، مما يسمح لعائلته في الجزائر بالاتصال به بتسعيرة محلية مخفضة جدا (حوالي 4.50 دج للدقيقة)، حيث يتكفل المتعامل الأجنبي بتوفير التجهيزات لضمان نجاح العملية.

## 3. الهاتف الثابت اللاسلكي (WLL) وتكنولوجيا CDMA

في علوم العمليات، ندرك أن البنية التحتية السلكية قد تواجه عوائق جغرافية وتكاليف صيانة باهظة. كحل استراتيجي لتجاوز هذا التأخر في الكثافة الهاتفية، خاصة في المناطق الريفية، تبنت اتصالات الجزائر تكنولوجيا "الدائرة المحلية راديو (WLL) بتقنية EVDO CDMA 2000". تتميز هذه التقنية بمرونة عالية،

سرعة في الانتشار، وسهولة في الصيانة (خاصة في الشتاء) لأنها لا تعتمد على الخيوط والأعمدة، مما يضمن تدخلا سريعا لإصلاح الأعطاب، ويوفر جودة خدمات مضمونة ومكالمات مؤمنة. ومن خلال هذه التقنية، توفر المؤسسة خدمات الصوت، الفاكس، ونقل البيانات بسرعات تصل إلى 153.6 كيلوبايت/ثانية. وللتحكم في هذا الاستهلاك، توفر المؤسسة بطاقات تعبئة مثل بطاقة "أمال" (بفئات 50، 100، و 200 دج) التي تسمح للزبون بمراقبة رصيده بدقة

#### 4. خدمات الإنترنت ونقل البيانات (فرع جواب Djaweb):

إن البيانات هي نطف العصر الحديث، ولذلك أنشأت المؤسسة فرع "جواب" الذي أخذ على عاتقه تطوير المجتمع المعلوماتي في الجزائر من خلال تيسير الولوج إلى الإنترنت ذات التدفق العالي. يوفر هذا الفرع عروض "أنيس بلوس (Anis Plus) "المبنية على تكنولوجيا الجيل الجديد (NGN) ومن منطلق التجزئة السوقية (Market Segmentation)، قسمت المؤسسة عروضها لتلائم فئات محددة:

- **للخواص والمهنيين الأحرار:** عروض (Anis Home) و (Anis Elite) بتدفقات تتراوح بين 512 كيلوبايت/ثانية وتصل حتى 8 ميغابايت.
- **للمؤسسات والمحترفين:** عرض (Anis Pro) الذي يوفر سرعات إنترنت فائقة تتراوح من 1 ميغابايت إلى 20 ميغابايت، مما يعزز من كفاءة هذه المؤسسات.

#### 5. العروض المبتكرة واستراتيجية استرجاع الديون عرض سهلي SEHELLI

من أروع الأمثلة التي يمكن دراستها كطلبة تسيير في مجال "إدارة الديون" و"التسويق الاسترجاعي" هو عرض "سهلي". لقد عانت المؤسسة من مشكلة تراكم الديون وتزايد عدد الخطوط الأرضية المقطوعة وغير المستغلة. لمعالجة هذه المعضلة المزدوجة (ديون غير محصلة + فقدان الزبائن)، أطلقت المؤسسة هذا العرض الاستثنائي الموجه للزبائن الذين قُطعت خطوطهم لأكثر من 6 أشهر. تكمن عبقرية هذا العرض الإداري في أنه يوفر بدائل مرنة للتسديد بالتقسيط، ويمنح الزبون محفزات قوية تتمثل في:

- استعادة الخط تدريجيا (استقبال المكالمات كخطوة أولى).
- الحصول على بطاقة "أمال" مجانية بعد دفع القسط الأول.
- ربط الزبون باشتراك إنترنت عالي التدفق (ويفي) موازاة مع الدفع الجزئي. هذه الاستراتيجية حققت للمؤسسة أهدافا مالية وتجارية بالغة الأهمية تتمثل في: رفع رقم الأعمال، تقليص حظيرة الهواتف المعطلة، استرجاع الديون العالقة، وإبراز بُعد المواطنة والمسؤولية الاجتماعية للمؤسسة.

## 6. الاستثمارات الهيكلية والبنية القاعدية الكبرى

لضمان استدامة كل هذه الخدمات وجودتها، استثمر مجمع اتصالات الجزائر في بنى تحتية استراتيجية ذات بعد دولي ومحلي. فقد اعتمدت المؤسسة استراتيجية تقنية تتمثل في بناء شبكة اتصالات حديثة موزعة ومتسلسلة بتقنية (DWDM - IP/MPLS) لضمان ربط جيد ومضمون إلى جانب ذلك، استثمرت المؤسسة في الكابل البحري للألياف البصرية (SEA NE WE4) الذي يربط الجزائر بأوروبا، ومشاريع الهاتف الثابت اللاسلكي (CDMA-EVDO/WL)، وتوسعة شبكة الإنترنت الفضائية وعبر الأقمار الصناعية (WIMA-WIFI).

### المطلب الثاني: فروع واستراتيجيات مجمع اتصالات الجزائر

في أدبيات الإدارة الاستراتيجية (Strategic Management)، تلجأ المؤسسات الاقتصادية الكبرى التي تعمل في بيئات معقدة وسريعة التغير -مثل قطاع تكنولوجيا المعلومات والاتصالات- إلى تبني هيكل تنظيمي مرن يعتمد على ما يُعرف بـ "وحدات الأعمال الاستراتيجية (Strategic Business Units)" إن تقسيم المجمع إلى فروع مستقلة ليس مجرد إجراء إداري، بل هو خيار استراتيجي يهدف إلى توزيع المخاطر، وزيادة التخصص، وتسريع وتيرة اتخاذ القرار لمواكبة التطورات التكنولوجية الخاصة بكل سوق (سوق النقل، سوق الإنترنت، وسوق الاتصالات الفضائية) وسنحاول في هذا المطلب تسليط الضوء على هذه الفروع التشغيلية، متبوعة بتحليل شامل للخطط والاستراتيجيات الكلية التي تتبناها الإدارة العليا لضمان التفوق التنافسي للمجمع ككل.

### أولاً: فروع اتصالات الجزائر

من المنظور التسييري، يعكس إنشاء الفروع المتخصصة قدرة المؤسسة الأم على استيعاب تمايز الأسواق وتجزئتها (Market Segmentation) فإدارة شبكات الهاتف الثابت تتطلب موارد وكفاءات تختلف جذريا عن إدارة شبكات الهاتف الخليوي أو تدفق البيانات العالي. لذلك، عمدت الإدارة العليا لاتصالات الجزائر إلى هيكله نشاطها من خلال فروع اقتصادية تتمتع بالاستقلالية والمرونة، لتتمكن من تطوير منتجاتها بشكل يتلاءم مع متطلبات كل شريحة من الزبائن، ولتساير التطورات التكنولوجية الهائلة والسريعة الحاصلة في مجال الاتصالات العالمية.

**الفروع الاستراتيجية للمجمع:** لقد تجسدت سياسة التنوع الاستثماري لمجمع اتصالات الجزائر في

إنشاء ثلاثة فروع رئيسية وحيوية، يختص كل منها بمجال تكنولوجي محدد:

## 1. فرع اتصالات الجزائر "موبيليس - Mobilis) قطاع الهاتف الخليوي:

يُعتبر هذا الفرع بمثابة الذراع التجاري الضارب للمجمع في سوق الهاتف النقال السريع النمو، حيث يُعد أهم متعامل للهاتف الخليوي والنقال في السوق الجزائرية. من الناحية الاستثمارية والقاعدية، يركز فرع موبيليس على بنية تحتية قوية جدا تتجاوز 4200 محطة بث لاسلكي (BTS) ولضمان اختراق السوق بفعالية Market Penetration، قامت الإدارة بتطوير شبكة تجارية وتسويقية واسعة تتعدى 85 وكالة تجارية خاصة بموبيليس، مدعومة بأكثر من 35,000 نقطة بيع معتمدة موزعة في أنحاء الوطن. بفضل هذه الشبكة، تمكن الفرع من تجاوز عتبة 10 ملايين مشترك، محققا نسبة تغطية جغرافية وسكانية استثنائية بلغت 98% بحلول سنة 2010 [263، 401]. ولتعزيز تنافسياتها الدولية، ابتكرت موبيليس خدمة استراتيجية تُعرف بـ "الاتصال المباشر الوافد DID - Direct Inward Dialing - وهي خدمة أرقام افتراضية تسمح للجزائريين المغتربين في دول مثل كندا، أمريكا والبلدان الأوروبية، باقتناء رقم هاتفي جزائري، مما يتيح لعائلاتهم في الوطن الاتصال بهم بتسعيرة محلية مخفضة جدا (قُدرت بـ 4.50 دج للدقيقة)، وذلك بالشراكة الذكية مع متعاملين أجنب يتكفلون بوضع التجهيزات الضرورية هناك.

## 2. فرع اتصالات الجزائر للإنترنت "جواب - Djaweb) قطاع نقل البيانات:

في عصر اقتصاد المعرفة، أدرك المجمع أن السيطرة على تدفق البيانات هي مفتاح البقاء. لذلك، تأسس فرع "جواب" كفرع مختص حصريا في تكنولوجيا الإنترنت، حيث أُسندت إليه المهمة الاستراتيجية المتمثلة في تطوير وتوفير الإنترنت ذي السرعة الفائقة لخدمة مختلف فئات المجتمع. يعمل هذا الفرع كعصب رئيسي لربط قطاعات النشاط الكبرى في البلاد بشبكات الإنترنت، مثل التعليم العالي، البحث العلمي، التربية، التكوين المهني، الصحة، الإدارة، المحروقات، القطاع المالي، ومختلف الوزارات. من الناحية التسويقية، يعتمد الفرع على تجزئة العروض لتلائم مختلف الاحتياجات، فيقدم عروض "أنيس هوم" (Anis Home) و"أنيس إيليت (Anis Elite) " للخواص والمهنيين المستقلين بتدفقات تصل إلى 8 ميغابايت، وعروض "أنيس برو (Anis Pro) " للمؤسسات بتدفقات تصل إلى 20 ميغابايت اعتمادا على تقنيات (NGN) علاوة على ذلك، برهن هذا الفرع على كفاءة تسييرية عالية في معالجة الديون العالقة من خلال إطلاق عرض "سهلي Sehelli"، الذي يسمح للزبائن المقطوعة خطوطهم بجدولة ديونهم عبر أقساط مرنة، مع توفير خط تدريجي واشترك "ويفي" عالي التدفق، بهدف استرجاع الأموال المجمدة وتقليص حظيرة الهواتف المعطلة.

### 3. فرع اتصالات الجزائر الفضائية - قطاع الاتصال عبر الأقمار الصناعية:

يُعد هذا الفرع مكملاً حيويًا للمحفظة الاستثمارية للمجمع، وهو مختص حصرياً في تكنولوجيا الساتل والأقمار الصناعية. تكمن أهميته التسييرية في تقديم حلول بديلة للمؤسسات الاستراتيجية والزبائن المتواجدين في المناطق الجغرافية الوعرة التي لا تصلها الشبكات السلكية أو شبكات الهاتف النقال الكلاسيكية.

#### ثانياً: استراتيجيات اتصالات الجزائر

في علوم الإدارة الاستراتيجية، تُعرف "الاستراتيجية" بأنها الخطة الشاملة والمحكمة التي تحدد مسار المؤسسة وتوجه تخصيص مواردها لتحقيق الغايات طويلة الأجل وخلق ميزة تنافسية مستدامة (Sustainable Competitive Advantage). بالنسبة لمؤسسة مجمع اتصالات الجزائر، لا يمكن الاستمرار في سوق شديد الاحتدام بمجرد الاعتماد على ردود الأفعال العشوائية؛ بل يستوجب الأمر هندسة رؤية استراتيجية واضحة تتكامل فيها الأبعاد التقنية، التجارية، والتنظيمية. إن الاستراتيجية هنا هي البوصلة التي توجه استثمارات المؤسسة وتحدد كيفية تفاعلها مع الزبائن، الموردين، والمنافسين على حد سواء.

**المحاور الاستراتيجية للمجمع:** يعمل مجمع اتصالات الجزائر وفق مقاربة استراتيجية شمولية تهدف جميعها إلى تقديم خدمة أحسن وأجود للزبون. وترتكز هذه المقاربة على ثلاثة مستويات رئيسية متكاملة مدعومة ببرامج استثمارية ضخمة:

#### 1. الاستراتيجية على المستوى التقني (عصرنة البنية التحتية):

تدرك الإدارة أن التفوق في عالم الاتصالات يبدأ من قوة الشبكة وحدثتها. لذا، تتبنى المؤسسة استراتيجية تقنية هجومية تعتمد على الانتشار عبر شبكة اتصالات متسلسلة حديثة، تركز بشكل أساسي على أحدث التكنولوجيات العالمية المتمثلة في تقنيات (IP/MPLS) وتقنيات (DWDM) الهدف التسييري من تبني هذه التكنولوجيات المكلفة هو توفير شبكة أوسع، أكثر أماناً، ومهيمنة بشكل يضمن ربطاً فائق الجودة ومضموناً لكافة المتعاملين.

#### 2. الاستراتيجية على المستوى التجاري (تعظيم القيمة وتعديل التسعير):

من الناحية التسويقية، تسعى المؤسسة للتحويل من مجرد "مزود لخدمة الاتصال" إلى "مزود لحلول متكاملة". ولتحقيق ذلك، تعتمد استراتيجيتها التجارية على إطلاق منتجات وخدمات ذات قيمة مضافة عالية، إلى جانب إقامة شراكات استراتيجية (سواء على المستوى المحلي أو الدولي) للسيطرة على عدة قطاعات،

لاسيما قطاع الإنترنت. كما تعتمد تكتيكا تنافسيا ذكيا يتمثل في وضع سياسة تسعيرية تهدف إلى "إعادة توازن الأسعار" عبر العروض المتطورة مثل (VAIP) و(XDSL))، والعمل على تسويقها وتوزيعها بكفاءة عبر كافة نقاط شبكاتها التجارية المنتشرة في كافة ربوع الوطن.

### 3. الاستراتيجية على المستوى التنظيمي (الهندسة الإدارية الداخلية):

لأن التكنولوجيا المتطورة تحتاج إلى مورد بشري وتنظيم إداري فعال لاستغلالها، فقد أولت المؤسسة أهمية قصوى للبعد التنظيمي. تركز هذه الاستراتيجية على تحسين وتطوير وضعية الأجهزة المكلفة بخدمة الزبون، وإدارة فئة "الحسابات الكبرى Key Accounts، فضلا عن الاهتمام بالمناطق والأحياء السكنية. كما عملت الإدارة على وضع سياسة اتصال فاعلة (إعلام داخلي للموظفين وإعلام خارجي للجمهور) عبر قنوات متعددة ومدروسة. ولم تغفل عن إعداد وتصميم أدوات تسيير تقنية وتجارية حديثة للرفع من مستوى الرقابة وتحسين أداء التنظيم الداخلي.

### 4. المشاريع الاستثمارية الداعمة للاستراتيجيات: (CAPEX)

في علوم التسيير المالي، تترجم الاستراتيجيات دائما إلى نفقات استثمارية (Capital Expenditures) وفي إطار سعيها الحثيث لتحسين خدماتها وتجسيد استراتيجياتها التقنية والتجارية، قام مجمع اتصالات الجزائر بضخ أموال ضخمة في حزمة من الاستثمارات الهيكلية الكبرى، لعل من أبرزها

- مشروع إنجاز شبكة واسعة ومتعددة الخدمات تتميز بقدرات ربط هائلة لسلسلة IMMPLS التي توفر شبكات مزودة بعدة خدمات ومراقبة إجمالية.
- المشروع الاستراتيجي للكابل البحري للألياف البصرية (SEA NE WE4) الذي يضمن ربط الجزائر بقرارة أوروبا عبر وصلات عالية السعة والسرعة.
- مشروع نشر تقنية الهاتف الثابت دون خط عبر تكنولوجيا (CDMA-EVDO/WL) لتوسيع الكثافة الهاتفية في الأماكن التي يصعب ربطها سلكيا.
- مشاريع التوسعة المستمرة لشبكات اتصالات الجزائر الخاصة بالإنترنت لتغطية الطلب المتزايد.
- مشروع توسيع شبكة اتصالات الجزائر عبر الأقمار الصناعية لضمان تغطية جغرافية شاملة.
- مشاريع التقنيات اللاسلكية ذات النطاق العريض مثل مشاريع WIMA- WIFI

### المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي لمؤسسة اتصالات الجزائر (نموذج المديرية العملية)

الهيكل التنظيمي (Organizational Structure) هو الهيكل العظمي لأي مؤسسة، وهو الذي يوضح قنوات الاتصال، تسلسل السلطة، ونطاق الإشراف، بالإضافة إلى كيفية توزيع المهام بين الأقسام. ونظرا لاتساع حجم مجمع اتصالات الجزائر، فقد اتبع سياسة اللامركزية في التسيير (Decentralization) لتقريب الإدارة من المواطن. يتجلى ذلك من خلال الهياكل التنظيمية للوحدات والمديريات العملية (مثل وحدة تبسة أو وحدة ورقلة)، التي تعتبر المستوى الثالث بعد المديرية الإقليمية، حيث مُنحت سلطات واسعة في التسيير والإشراف للرفع من الكفاءة الإنتاجية والاستجابة السريعة لمشاكل الزبائن.

**الهيكل التنظيمي للمديرية العملية:** تنقسم المديرية العملية التابعة لمؤسسة اتصالات الجزائر إلى هياكل إدارية متكاملة تتكون أساسا من "خلايا" متخصصة و"دوائر" إدارية تضم تحتها مجموعة من المصالح والمكاتب.

أ. **الخلايا المتخصصة: (Staff/Support Cells)** تمثل الأجهزة الاستشارية والرقابية التابعة مباشرة لمدير المديرية العملية، وتشمل:

- **الخلية التفتيشية:** تسهر على تطبيق القوانين وفتح التحقيقات الميدانية (مثل التعدي على الكوابل وسرقتها)

- **خلية العلاقات الخارجية:** تهدف إلى تحسين وتلميع الصورة الذهنية للمؤسسة أمام الزبائن والمستثمرين، وتمثيل المؤسسة رسميا .

- **خلية الأمن الداخلي:** تعمل على توفير الوسائل اللازمة لحماية مقرات الإدارة، وتعيين فرق الحراسة لضمان أمن الممتلكات.

- **الخلية النوعية (الجودة):** تضطلع بمهام متابعة ومراقبة مخطط عمل المؤسسة، والتأكد من السعي السليم لتحقيق الأهداف المسطرة.

ب. **الدوائر الوظيفية: (Functional Departments)** وهي التقسيمات الأساسية التي تتولى تنفيذ المهام التسييرية والتشغيلية الكبرى، وتضم أربع دوائر رئيسية.

- **دائرة المالية والمحاسبة والشؤون القانونية:** تهتم بالجانب المالي وتسديد الفواتير والضرائب. وتضم "مصلحة المحاسبة" التي تسجل العمليات المحاسبية اليومية وتتابع مستحقات الزبائن، و"مصلحة الميزانية" لضبط النفقات وإعداد وضعية إقفال الحسابات. بالإضافة إلى "مصلحة

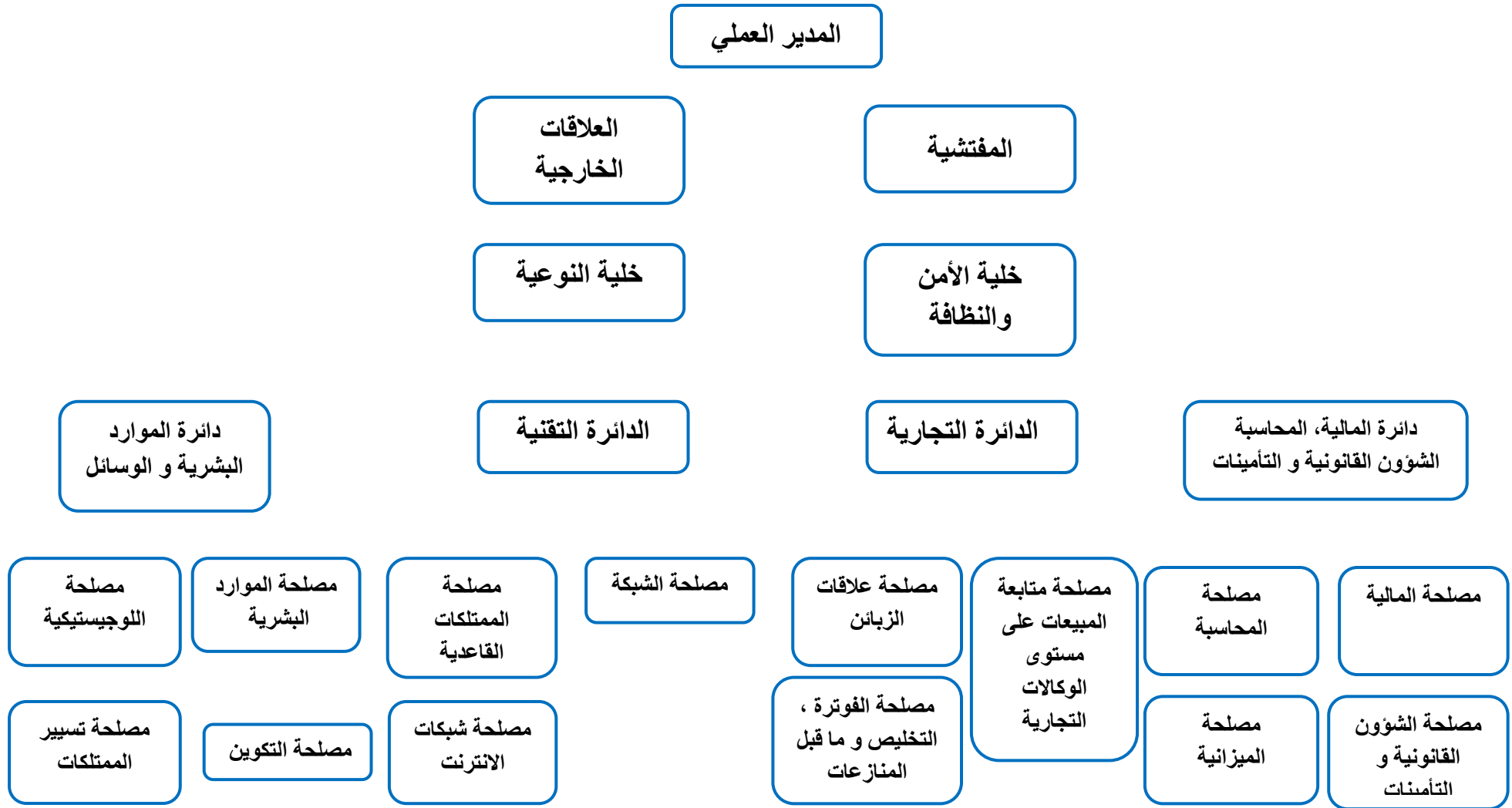
الشؤون القانونية والتأمينات" لحماية ممتلكات المؤسسة قانونيا ورفع الشكاوى لمصالح الأمن ضد التعديات .

• **دائرة الموارد البشرية والوسائل (اللوجستية):** من أهم الدوائر الإدارية، تتفرع إلى "مصلحة الموارد البشرية" التي تدير الحياة المهنية للعمال، التوظيف، الأجور، الترقية، وتكاليف التكوين. وتضم "مصلحة تسيير الممتلكات" المكلفة بإدارة وتسيير المخازن وإحصاء الممتلكات. كما تضم "المصلحة اللوجستية" (مكاتب النقل، البناء، والإمداد) لضمان توفير وتأمين كافة الاحتياجات المادية، التجهيزات، وأدوات العمل للمكاتب الإدارية والتقنية.

• **الدائرة التقنية:** هي العصب التشغيلي للمديرية، وتشمل "مصلحة الشبكة" المعنية بتركيب الخطوط ومراقبة الإنتاج، و"مصلحة الممتلكات القاعدية" التي تعد الدراسات والمخططات لصيانة وبناء المراكز الهاتفية وإدارة عمليات الإرسال والاستبدال، فضلا عن "مصلحة شبكات الإنترنت" المخصصة لمتابعة وصيانة تكنولوجيا تدفق البيانات.

• **الدائرة التجارية:** وتمثل واجهة المؤسسة أمام الجمهور. تتضمن "مصلحة علاقات الزبائن" لمعالجة الشكاوى والاستفسارات، و"مصلحة الفوترة وما قبل المنازعات" المكلفة بإعداد الفواتير ومتابعة الزبائن المدينين وتحويل ملفاتهم عند الضرورة للمنازعات، إضافة إلى "مصلحة متابعة المبيعات" التي تعد الإحصائيات الدورية (أسبوعية، شهرية، وسنوية) لتقييم الأداء التجاري للوكالات.

الشكل رقم (1): الهيكل التنظيمي لمؤسسة اتصالات الجزائر وحدة تبسة



### المبحث الثاني: إجراءات الدراسة الميدانية

بعد التطرق في الجانب النظري إلى المفاهيم المرتبطة بتسيير المخزون والأداء التشغيلي، سيتم في هذا المبحث عرض الإجراءات المنهجية المتبعة في الدراسة الميدانية، وذلك من خلال تقديم أداة الدراسة ومجتمعها وعينتها، ثم توضيح محتوى الاستبيان ومقياسه، إضافة إلى اختبار ثبات وصدق أداة الدراسة، قبل الانتقال إلى التحليل الوصفي لبيانات الاستبيان واختبار فرضيات الدراسة.

وقد تم الاعتماد على الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات، نظرا لملاءمته لطبيعة الموضوع، حيث يسمح بالحصول على آراء أفراد العينة حول واقع تسيير المخزون ودوره في تحسين الأداء التشغيلي داخل المؤسسة محل الدراسة.

- تقديم أداة الدراسة؛

- التحليل الوصفي لبيانات الاستبيان؛

-اختبار الفرضيات وتحليل النتائج.

### المطلب الأول: تقديم أداة الدراسة

يركز هذا المطلب على توضيح المنهجية المتبعة في إعداد أداة الدراسة الميدانية، والمتمثلة في الاستبيان المصمم لجمع بيانات دقيقة حول متغيرات البحث. كما يستعرض تحديد مجتمع الدراسة واختيار العينة الممثلة له، إضافة إلى تفصيل محاور الاستمارة ومقياس ليكرت الخماسي المستخدم في القياس. ويهدف ذلك إلى رسم إطار متكامل يضمن دقة جمع المعلومات وتهيئتها للتحليل اللاحق بما يخدم أهداف الدراسة وإشكالياتها.

#### أولاً: أداة الدراسة

اعتمدت الدراسة على الاستبيان باعتباره أداة مناسبة لجمع البيانات من أفراد العينة، وذلك بهدف التعرف على آرائهم واتجاهاتهم حول مدى مساهمة تسيير المخزون في تحسين الأداء التشغيلي بالمؤسسة. وقد تم إعداد الاستبيان بالاستناد إلى الإطار النظري للدراسة، إضافة إلى طبيعة الإشكالية والفرضيات المطروحة، حيث صيغت العبارات بطريقة واضحة ومباشرة حتى تكون مفهومة لدى أفراد العينة.

### 1- نموذج الدراسة

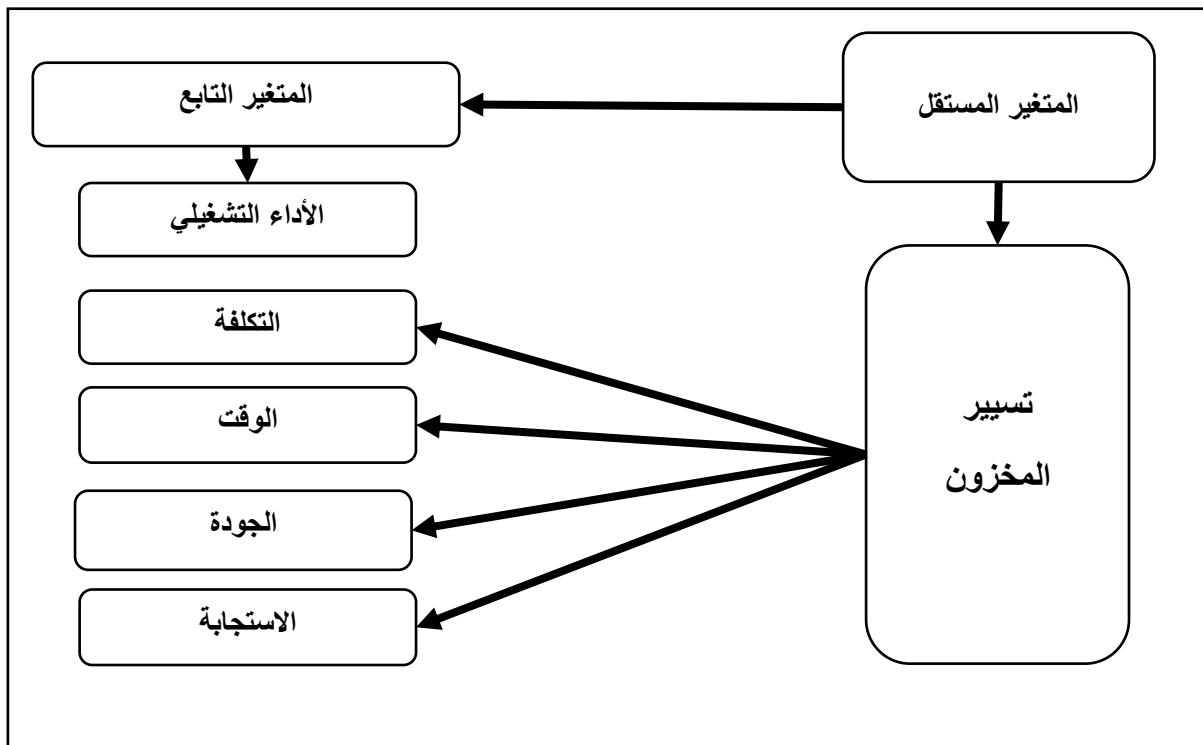
يقوم نموذج الدراسة أو التصور النظري للدراسة على وجود علاقة بين متغيرين رئيسيين، هما:

**المتغير المستقل:** تسيير المخزون، ويقصد به مختلف السياسات والإجراءات والأساليب التي تعتمدها المؤسسة في تخطيط وتنظيم ومراقبة المخزون، بما في ذلك تحديد الكميات المناسبة للطلب، تصنيف المخزون، تحديد وقت إعادة الطلب، الاحتفاظ بمخزون الأمان، الرقابة على المواد، استخدام البرامج المعلوماتية، تقييم المخزون، الجرد الدوري، واختيار الموردين.

**المتغير التابع:** الأداء التشغيلي، ويقصد به قدرة المؤسسة على تنفيذ عملياتها بكفاءة وفعالية، من خلال تقليل التكاليف، احترام الوقت، تحسين الجودة، والاستجابة السريعة للتغيرات وطلبات العملاء.

ويمكن تمثيل نموذج الدراسة كما يلي:

الشكل رقم (2): نموذج الدراسة



المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على محاور الاستبيان.

2- محتوى الاستمارة

يمكن عرض هيكل الاستبيان في الجدول الآتي:

المحور	مضمون المحور	أرقام العبارات	عدد العبارات	الهدف من المحور
المحور الأول	البيانات الشخصية والمهنية	1 - 5	5	التعرف على الخصائص العامة لأفراد عينة الدراسة من حيث الجنس، السن، المستوى التعليمي، الخبرة المهنية، وطبيعة الوظيفة.
المحور الثاني	تسيير المخزون	6 - 15	10	قياس واقع ممارسات تسيير المخزون داخل المؤسسة، من خلال معرفة مدى اعتمادها على أساليب علمية في الطلب، التصنيف، الرقابة، الجرد، تقييم المخزون، واختيار الموردين.
المحور الثالث	الأداء التشغيلي	16 - 35	20	قياس مستوى الأداء التشغيلي بالمؤسسة من خلال أربعة أبعاد أساسية، وهي: التكلفة، الوقت، الجودة، والاستجابة.
المجموع	الاستبيان ككل	1 - 35	35	جمع البيانات اللازمة لاختبار العلاقة بين تسيير المخزون وتحسين الأداء التشغيلي بالمؤسسة.

وبما أن المحور الثالث يتكون من عدة أبعاد، يمكن توضيحه أكثر في الجدول التالي:

المحور	البعد	أرقام العبارات	عدد العبارات	الهدف من البعد
الأداء التشغيلي	بعد التكلفة	16 - 20	5	معرفة مدى قدرة المؤسسة على تقليل تكاليف التخزين، المناولة، النقل، وتقليل رأس المال المجمد في المخزون.
الأداء التشغيلي	بعد الوقت	21 - 25	5	قياس مدى التزام المؤسسة بالوقت المحدد في تسليم الطلبات وتنفيذ العمليات وتوفير المواد اللازمة دون تأخير.
الأداء التشغيلي	بعد الجودة	26 - 30	5	قياس مدى اهتمام المؤسسة بجودة المنتجات أو الخدمات، وفحص المواد، وتقليل الأخطاء، وتلبية توقعات العملاء.

الأداء التشغيلي	بعد الاستجابة	31 - 35	5	معرفة قدرة المؤسسة على التكيف مع التغيرات المفاجئة في الطلب واحتياجات العملاء والظروف الطارئة.
المجموع	الأداء التشغيلي ككل	16 - 35	20	قياس الأداء التشغيلي العام للمؤسسة من خلال أبعاده الأربعة.

يتضح من خلال الجدولين أن الاستبيان قد تم تقسيمه إلى ثلاثة محاور رئيسية، حيث خصص المحور الأول لجمع البيانات الشخصية والمهنية الخاصة بأفراد العينة، وذلك بهدف التعرف على خصائصهم العامة، وهو ما يساعد على وصف عينة الدراسة وتحليل تركيبتها.

أما المحور الثاني فقد خصص لقياس المتغير المستقل، وهو تسيير المخزون، من خلال عشر عبارات تغطي أهم جوانب تسيير المخزون، مثل تحديد الكميات المناسبة للطلب، تصنيف المخزون، تحديد وقت إعادة الطلب، الاحتفاظ بمخزون الأمان، الرقابة على المواد، استخدام البرامج المعلوماتية، تقييم المخزون، الجرد الدوري، اختيار الموردين، وتقييم نظام تسيير المخزون.

في حين خصص المحور الثالث لقياس المتغير التابع، وهو الأداء التشغيلي، وقد تم تقسيمه إلى أربعة أبعاد أساسية هي: التكلفة، الوقت، الجودة، والاستجابة. ويعكس هذا التقسيم شمولية قياس الأداء التشغيلي، حيث لا يقتصر على جانب واحد فقط، بل يجمع بين الكفاءة في استخدام الموارد، احترام الآجال، تحسين الجودة، والقدرة على التكيف مع التغيرات.

وعليه، فإن هيكل الاستبيان يتناسب مع طبيعة موضوع الدراسة وإشكالياتها، لأنه يسمح بجمع بيانات كمية قابلة للتحليل الإحصائي حول العلاقة بين تسيير المخزون وتحسين الأداء التشغيلي بالمؤسسة محل الدراسة.

### 3- مجتمع وعينة الدراسة

يتمثل مجتمع الدراسة في العاملين بالمؤسسة محل الدراسة، خاصة الفئات التي لها علاقة مباشرة أو غير مباشرة بعمليات المخزون، التسيير، الإنتاج، التموين، المحاسبة، الإدارة، أو الخدمات.

أما عينة الدراسة فقد تكونت من مجموعة من العاملين بالمؤسسة، حيث تم توزيع 60 استمارة على أفراد العينة، وتم استرجاع 52 استمارة صالحة للدراسة والتحليل، وهو ما يمثل نسبة استرجاع مبينة في الجدول التالي:

النسبة الكلية المقبولة	الاستمارات المسترجعة	مجموع الاستمارات
86.66	52	60

من الجدول أعلاه يتبين لنا أن نسبة الاستمارات المقبولة قدرت بحوالي 88% وهي نسبة جد مقبولة، تمكننا من الاعتماد على مخرجات الاستمارات وعرضها وتحليلها في إطار الدراسة.

#### 4- مقياس الاستمارة

تم الاعتماد في هذه الدراسة على مقياس ليكرت الخماسي، باعتباره من أكثر المقاييس استخداما في الدراسات الاجتماعية والإدارية، وذلك لقياس درجة موافقة أفراد العينة على عبارات الاستبيان. وقد تم ترميز الإجابات كما يلي:<sup>(1)</sup>

الرمز الرقمي	درجة الموافقة
5	موافق بشدة
4	موافق
3	محايد
2	غير موافق
1	غير موافق بشدة

ولتحليل المتوسطات الحسابية، يمكن اعتماد المقياس التالي: طول الفئة = 0.8 وعليه يكون تفسير المتوسطات كما يلي:

المتوسط الحسابي	درجة الموافقة
من 1.00 إلى 1.80	غير موافق بشدة
من 1.81 إلى 2.60	غير موافق
من 2.61 إلى 3.40	محايد
من 3.41 إلى 4.20	موافق
من 4.21 إلى 5.00	موافق بشدة

ويتم الاعتماد على هذا المقياس في تفسير نتائج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية الخاصة بعبارات ومحاور الدراسة.

<sup>(1)</sup>Likert, R. (1932). A technique for the measurement of attitudes. Archives of Psychology, 22(140), 1-55.

ثانيا: اختبار ثبات وصدق الاستبيان

### 1. ثبات أداة الدراسة

من أجل التحقق من مدى ثبات أداة الدراسة والمتمثلة في الاستبيان، تم الاعتماد على معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha)، والذي يستخدم لقياس درجة الاتساق الداخلي بين فقرات كل محور من محاور الدراسة، ومدى تجانسها في قياس نفس الظاهرة والنتائج مبينة في الجدول التالي:

الجدول رقم (1): معامل ألف كرونباخ لثبات أداة الدراسة

المحاور	عدد العناصر	القيمة
المحور الأول	10	0.919
المحور الثاني	20	0.972
الاستبيان (دون البيانات الشخصية)	30	0.976

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS v27 "الملحق رقم 02"

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن قيم معامل ألفا كرونباخ جاءت مرتفعة لجميع محاور الاستبيان، حيث بلغت قيمة معامل الثبات للمحور الأول، المتعلق بتسيير المخزون، 0.919، وهي قيمة مرتفعة تدل على وجود درجة عالية من الاتساق الداخلي بين عبارات هذا المحور، كما بلغت قيمة معامل ألفا كرونباخ للمحور الثاني، المتعلق بالأداء التشغيلي، 0.972، وهي كذلك قيمة مرتفعة جدا، مما يدل على أن العبارات المعتمدة في قياس الأداء التشغيلي بأبعاده المختلفة تتمتع بدرجة عالية من الثبات والانسجام، أما بالنسبة للاستبيان ككل، دون احتساب البيانات الشخصية، فقد بلغت قيمة معامل ألفا كرونباخ 0.976، وهي قيمة مرتفعة جدا وتقترب من الواحد الصحيح، مما يدل على أن أداة الدراسة تتمتع بدرجة عالية جدا من الثبات، وأنها صالحة للاعتماد عليها في جمع البيانات وتحليلها إحصائيا.

إذا إن الاستبيان يتميز بثبات عالٍ، الأمر الذي يعزز موثوقية النتائج التي سيتم التوصل إليها من

خلال الدراسة الميدانية.

## 2. صدق أداة الدراسة

## أ- الصدق الظاهري:

بغية التأكد من الصدق الظاهري لأداة الدراسة والمتمثلة في الاستبيان، تم عرضها في صورتها الأولية على مجموعة من المحكمين المختصين في مجال المحاسبة، بالإضافة إلى بعض الأساتذة ذوي الخبرة في مجال البحث العلمي (أيضا الدكتورة المشرفة)، وذلك بهدف تقييم مدى وضوح العبارات، وسلامة صياغتها اللغوية، ومدى ملاءمتها لأهداف الدراسة ومحاورها، وبعد إجراء التعديلات المقترحة، تم اعتماد الاستبيان في صورته النهائية، حيث تبين أنه يتمتع بدرجة جيدة من الصدق الظاهري، من خلال وضوح فقراته وسهولة فهمها من طرف أفراد العينة، مما يجعله أداة مناسبة لجمع البيانات وتحقيق أهداف الدراسة.

## ب- الصدق البنائي أو الاتساق الداخلي للاستبيان

الاتساق الداخلي هو مدى ارتباط كل محور أو بعد بالدرجة الكلية التي ينتمي إليها، وذلك من أجل التأكد من أن مكونات الاستبيان تقيس المفهوم نفسه بدرجة مقبولة. وقد تم الاعتماد على معامل الارتباط بيرسون لاختبار الاتساق الداخلي بين محاور وأبعاد الدراسة.

الجدول رقم (2): الاتساق الداخلي بين تسيير المخزون والأداء التشغيلي

النتيجة	حجم العينة N	مستوى الدلالة Sig	معامل الارتباط بيرسون	المتغير المرتبط به	المتغير
دال إحصائيا	52	0.000	0.860**	الأداء التشغيلي	تسيير المخزون

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS v27 "الملحق رقم 02"

ملاحظة: \*\* تعني أن الارتباط دال إحصائيا عند مستوى دلالة 0.01.

يتبين أن معامل الارتباط بين محور تسيير المخزون ومحور الأداء التشغيلي بلغ 0.860، وهي قيمة موجبة وقوية، كما أن مستوى الدلالة بلغ 0.000، وهو أقل من مستوى الدلالة المعتمد 0.05، مما يدل على وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين المحورين، هذا يشير إلى وجود اتساق داخلي جيد بين متغيرات الدراسة، حيث إن تسيير المخزون يرتبط ارتباطا قويا بالأداء التشغيلي، وهو ما يؤكد ملاءمة بناء الاستبيان لطبيعة موضوع الدراسة.

الجدول رقم (3): الاتساق الداخلي لأبعاد الأداء التشغيلي مع المحور الكلي

أبعاد الأداء التشغيلي	المحور الكلي المرتبط به	معامل الارتباط بيرسون	مستوى الدلالة Sig	حجم العينة N	النتيجة
بعد التكلفة	الأداء التشغيلي	0.924**	0.000	52	دال إحصائيا
بعد الوقت	الأداء التشغيلي	0.976**	0.000	52	دال إحصائيا
بعد الجودة	الأداء التشغيلي	0.942**	0.000	52	دال إحصائيا
بعد الاستجابة	الأداء التشغيلي	0.967**	0.000	52	دال إحصائيا

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS v27 "الملحق رقم 02"

ملاحظة: \*\* تعني أن الارتباط دال إحصائيا عند مستوى دلالة 0.01.

يتضح من خلال الجدول أن جميع أبعاد الأداء التشغيلي ترتبط ارتباطا موجبا وقويا جدا بالمحور الكلي للأداء التشغيلي، حيث تراوحت معاملات الارتباط بين 0.924 و0.976، وهي قيم مرتفعة تدل على قوة الاتساق الداخلي بين الأبعاد والمحور الذي تنتمي إليه.

فقد جاء بعد الوقت في المرتبة الأولى من حيث قوة الارتباط بالمحور الكلي للأداء التشغيلي، بمعامل ارتباط قدره 0.976، يليه بعد الاستجابة بمعامل ارتباط قدره 0.967، ثم بعد الجودة بقيمة 0.942، وأخيرا بعد التكلفة بقيمة 0.924 كما أن جميع مستويات الدلالة بلغت 0.000، وهي أقل من مستوى الدلالة 0.05، مما يدل على أن هذه الارتباطات دالة إحصائيا، وهذا يعني أن أبعاد الأداء التشغيلي الأربعة تتمتع بدرجة عالية من الاتساق الداخلي، وأنها تقيس فعليا المفهوم العام للأداء التشغيلي.

وعليه يمكن القول إن محور الأداء التشغيلي يتميز بصدق بنائي جيد، لأن جميع أبعاده مرتبطة ارتباطا قويا ودالا إحصائيا بالمحور الكلي.

الجدول رقم (4): الاتساق الداخلي بين تسيير المخزون وأبعاد الأداء التشغيلي

النتيجة	حجم العينة N	مستوى الدلالة Sig	معامل الارتباط بيرسون	أبعاد الأداء التشغيلي	المتغير المستقل
دال إحصائيا	52	0.000	0.768**	بعد التكلفة	تسيير المخزون
دال إحصائيا	52	0.000	0.852**	بعد الوقت	تسيير المخزون
دال إحصائيا	52	0.000	0.848**	بعد الجودة	تسيير المخزون
دال إحصائيا	52	0.000	0.816**	بعد الاستجابة	تسيير المخزون

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS v27 "الملحق رقم 02"

ملاحظة: \*\* تعني أن الارتباط دال إحصائيا عند مستوى دلالة 0.01.

يبين الجدول أن معاملات الارتباط بين تسيير المخزون وأبعاد الأداء التشغيلي جاءت كلها موجبة وقوية، حيث بلغت قيمة الارتباط مع بعد التكلفة 0.768، ومع بعد الوقت 0.852، ومع بعد الجودة 0.848، ومع بعد الاستجابة 0.816. كما أن جميع قيم مستوى الدلالة بلغت 0.000، وهي أقل من 0.05، مما يدل على أن هذه العلاقات دالة إحصائيا. وهذا يؤكد وجود انسجام بين متغيرات الدراسة، ويدعم الصديق البنائي للاستبيان، حيث إن المتغير المستقل يرتبط بشكل منطقي وإحصائي بأبعاد المتغير التابع.

نتائج معاملات الارتباط بيرسون توضح أن الاستبيان يتمتع بدرجة عالية من الاتساق الداخلي، حيث جاءت جميع معاملات الارتباط موجبة وقوية ودالة إحصائيا عند مستوى دلالة 0.01. وهذا يدل على أن محاور وأبعاد الدراسة مترابطة فيما بينها بشكل منطقي، وأن أداة الدراسة صالحة لقياس العلاقة بين تسيير المخزون والأداء التشغيلي بالمؤسسة محل الدراسة، بالتالي يمكن الاعتماد على الاستبيان في التحليل الإحصائي واختبار فرضيات الدراسة.

## المطلب الثاني: التحليل الوصفي لبيانات الاستبيان

يتناول هذا المطلب عرض وتحليل البيانات الأولية التي تم جمعها من أفراد العينة، وذلك من خلال تسليط الضوء على خصائصهم الشخصية والمهنية المتنوعة. كما يتضمن دراسة وصفية لآراء المبحوثين حول واقع ممارسات تسيير المخزون ومستوى الأداء التشغيلي السائد في المؤسسة محل الدراسة. ويتم ذلك بالاعتماد على مخرجات التحليل الإحصائي لتفسير الاتجاهات العامة وتحديد مدى قوة حضور هذه المتغيرات ميدانياً.

## أولاً: تحليل متغيرات البيانات الشخصية

تتمثل هذه المتغيرات فيما يلي:

## 1- متغير جنس العينة المدروسة:

## الجدول رقم (5): توزيع أفراد العينة حسب الجنس

الجنس	التكرار	النسبة المئوية
أنثى	27	51.9%
ذكر	25	48.1%
المجموع	52	100%

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS v27 "الملحق رقم 02"

يتضح من خلال الجدول أن عدد الإناث في العينة بلغ 27 مفردة بنسبة 51.9% من إجمالي أفراد العينة، في حين بلغ عدد الذكور 25 مفردة بنسبة 48.1% وتشير هذه النتائج إلى وجود تقارب كبير بين نسبة الإناث والذكور داخل العينة المدروسة، مع تفوق طفيف لفئة الإناث. وهذا يدل على أن العينة تتميز بتوازن نسبي من حيث الجنس، مما يسمح بالحصول على آراء متنوعة من كلا الفئتين حول موضوع تسيير المخزون ودوره في تحسين الأداء التشغيلي بالمؤسسة.

كما أن هذا التقارب في التوزيع يعزز تمثيل العينة، لأن النتائج لا تعكس اتجاه فئة واحدة فقط، بل تجمع بين وجهات نظر الذكور والإناث داخل المؤسسة محل الدراسة.

## 2- توزيع أفراد العينة حسب السن

الجدول رقم (6): توزيع أفراد العينة حسب السن

النسبة المئوية	التكرار	السن
30.8%	16	أقل من 30 سنة
26.9%	14	من 30 إلى 40 سنة
42.3%	22	أكبر من 40 سنة
100%	52	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS v27 "الملحق رقم 02"

يتضح لنا من خلال الجدول أن الفئة العمرية أكبر من 40 سنة جاءت في المرتبة الأولى بتكرار قدره 22 مفردة ونسبة 42.3% من إجمالي أفراد العينة، تليها فئة أقل من 30 سنة بتكرار 16 مفردة ونسبة 30.8%، ثم فئة من 30 إلى 40 سنة بتكرار 14 مفردة ونسبة 26.9%. بالتالي تشير هذه النتائج إلى أن العينة يغلب عليها نسبيا الأفراد ذوو السن الأكبر من 40 سنة، وهو ما قد يعكس توفر خبرة مهنية ومعرفة عملية أكبر لدى جزء مهم من أفراد العينة. ويعد ذلك مناسباً لطبيعة موضوع الدراسة، لأن تسيير المخزون والأداء التشغيلي من المواضيع التي تتطلب معرفة بالممارسات العملية داخل المؤسسة.

إذا وجود فئات عمرية مختلفة داخل العينة يدل على تنوع آراء المبحوثين، حيث تجمع العينة بين فئة شابة وفئة متوسطة السن وفئة أكثر خبرة، مما يساعد على الحصول على تصور أشمل حول واقع تسيير المخزون ودوره في تحسين الأداء التشغيلي بالمؤسسة محل الدراسة.

## 3- توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي

الجدول رقم (7): توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي

النسبة المئوية	التكرار	المستوى التعليمي
15.4%	8	ثانوي
48.1%	25	جامعي
11.5%	6	دراسات عليا
25.0%	13	أخرى
100%	52	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS v27 "الملحق رقم 02"

فئة المستوى الجامعي جاءت في المرتبة الأولى بتكرار قدره 25 مفردة ونسبة 48.1% من إجمالي أفراد العينة، وهي تمثل ما يقارب نصف العينة المدروسة. تليها فئة أخرى بتكرار 13 مفردة ونسبة 25.0%، ثم فئة ثانوي بتكرار 8 مفردات ونسبة 15.4%، في حين جاءت فئة دراسات عليا في المرتبة الأخيرة بتكرار 6 مفردات ونسبة 11.5%. وهذه النتائج تدل على أن أغلب أفراد العينة يتمتعون بمستوى تعليمي مقبول، خاصة أن النسبة الأكبر من المبحوثين من ذوي المستوى الجامعي. وهذا يعد مؤشرا إيجابيا، لأن المستوى التعليمي يساعد أفراد العينة على فهم عبارات الاستبيان والإجابة عنها بموضوعية أكبر.

بالتالي وجود أفراد من مستويات تعليمية مختلفة يعكس تنوعا في تركيبة العينة، وهو ما يسمح بالحصول على آراء متعددة حول موضوع تسيير المخزون والأداء التشغيلي. ويمكن القول إن هذا التنوع التعليمي يخدم أهداف الدراسة، خاصة أن موضوع المخزون يرتبط بالجوانب الإدارية والتنظيمية والتقنية داخل المؤسسة.

#### 4- توزيع أفراد العينة حسب أقدمية العمل بالمؤسسة

الجدول رقم (8): توزيع أفراد العينة حسب أقدمية العمل بالمؤسسة

النسبة المئوية	التكرار	أقدمية العمل
44.2%	23	أقل من 5 سنوات
36.5%	19	من 5 إلى 10 سنوات
19.2%	10	أكثر من 10 سنوات
100%	52	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS v27 "الملحق رقم 02"

من خلال نتائج الجدول يتضح أن فئة الأفراد الذين نقل أقدميتهم عن 5 سنوات جاءت في المرتبة الأولى بتكرار قدره 23 مفردة ونسبة 44.2% من إجمالي أفراد العينة، تليها فئة الأفراد الذين تتراوح أقدميتهم بين 5 إلى 10 سنوات بتكرار 19 مفردة ونسبة 36.5%، في حين جاءت فئة الأفراد الذين لديهم أقدمية تفوق 10 سنوات في المرتبة الأخيرة بتكرار 10 مفردات ونسبة 19.2%. تشير هذه النتائج إلى أن أغلب أفراد العينة يتمتعون بأقدمية مهنية حديثة إلى متوسطة داخل المؤسسة، حيث تمثل فننا أقل من 5 سنوات ومن 5 إلى 10 سنوات نسبة 80.7% من إجمالي العينة. وهذا يدل على أن معظم المبحوثين لديهم احتكاك كافٍ ببيئة العمل يسمح لهم بتقييم واقع تسيير المخزون والأداء التشغيلي.

إذا الأفراد ذوي الأقدمية التي تتجاوز 10 سنوات يعزز قيمة البيانات، لأن هذه الفئة تمتلك خبرة أطول ومعرفة أعمق بتطور أساليب العمل داخل المؤسسة. وعليه، فإن توزيع العينة حسب الأقدمية يوفر مزيجا مناسباً بين وجهات نظر العاملين الجدد نسبياً وذوي الخبرة الطويلة.

#### 5- توزيع أفراد العينة حسب طبيعة الوظيفة

الجدول رقم (9): توزيع أفراد العينة حسب طبيعة الوظيفة

النسبة المئوية	التكرار	طبيعة الوظيفة
40.4%	21	تقني
42.3%	22	محاسب
17.3%	9	أخرى
100%	52	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS v27 "الملحق رقم 02"

النتائج في الجدول أعلاه تبين أنّ فئة المحاسبين جاءت في المرتبة الأولى بتكرار قدره 22 مفردة وبنسبة 42.3% من إجمالي أفراد العينة، تليها فئة التقنيين بتكرار 21 مفردة وبنسبة 40.4%، في حين جاءت فئة أخرى في المرتبة الأخيرة بتكرار 9 مفردات وبنسبة 17.3%، تدل هذه النتائج على أن العينة تتكون أساساً من فئتين مهنتين لهما علاقة مباشرة أو غير مباشرة بموضوع الدراسة، وهما فئة المحاسبين وفئة التقنيين. فالمحاسبون يرتبط عملهم عادة بمتابعة تكاليف المخزون وتقييمه وتسجيله محاسبياً، بينما يرتبط التقنيون بالجوانب العملية والتشغيلية المتعلقة باستخدام المواد وتوفرها وسير العمليات.

وهذا التوزيع يعد مناسباً لطبيعة الدراسة، لأن موضوع تسيير المخزون ودوره في تحسين الأداء التشغيلي يتطلب آراء فئات مهنية قادرة على تقييم الجانبين المالي والتشغيلي داخل المؤسسة. كما أن وجود فئة أخرى يضيف تنوعاً إلى العينة، ويسمح بالحصول على وجهات نظر إضافية من وظائف مختلفة داخل المؤسسة محل الدراسة.

## ثانيا تحليل محاور الدراسة

## 1- المحور الثاني: تسيير المخزون

جاءت نتائج محور تسيير المخزون كما يلي:

الجدول رقم (10): مخرجات استجابات أفراد عينة الدراسة لمحور تسيير المخزون

الترتيب	مستوى الموافقة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبرة	رقم العبرة
5	موافق بشدة	0.505	4.50	تعتمد المؤسسة على نماذج علمية لتحديد الكميات المناسبة للطلب.	1
2	موافق بشدة	0.502	4.56	يتم تصنيف المخزون إلى فئات حسب أهميته وقيمه.	2
2	موافق بشدة	0.502	4.56	توجد سياسة واضحة لتحديد وقت إعادة طلب المواد.	3
10	موافق بشدة	0.466	4.31	تحرص المؤسسة على الاحتفاظ بمخزون أمان لمواجهة الظروف الطارئة.	4
8	موافق بشدة	0.491	4.38	تخضع المواد ذات القيمة العالية لرقابة دقيقة ومستمرة.	5
7	موافق بشدة	0.503	4.46	تستخدم المؤسسة برامج معلوماتية لتسيير وتتبع المخزون.	6
4	موافق بشدة	0.505	4.52	يتم اعتماد طرق محاسبية واضحة لتقييم المخزون.	7
9	موافق بشدة	0.595	4.37	يتم إجراء جرد دوري للمخزون للتحقق من دقة البيانات.	8
1	موافق بشدة	0.595	4.63	تعتمد المؤسسة معايير واضحة لاختيار الموردين.	9
5	موافق بشدة	0.610	4.50	يتم تقييم نظام تسيير المخزون بشكل دوري لتحسينه.	10
—	موافق بشدة	0.534	4.48	تسيير المخزون	المحور ككل

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS v27 "الملحق رقم 02"

يتضح لنا من قيم الجدول أن المتوسط الحسابي العام لمحور تسيير المخزون بلغ 4.48، وهو يقع ضمن مجال موافق بشدة حسب مقياس ليكرت الخماسي، وهذا يدل على أن أفراد العينة يقرون بدرجة مرتفعة بوجود ممارسات فعالة لتسيير المخزون داخل المؤسسة محل الدراسة.

وقد جاءت العبارة رقم 9، والمتعلقة باعتماد المؤسسة معايير واضحة لاختيار الموردين، في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره 4.63، وهو ما يشير إلى أن المؤسسة تولي أهمية كبيرة لاختيار الموردين وفق معايير محددة، باعتبارهم عنصرا مؤثرا في توفر المواد واستمرارية النشاط.

كذلك جاءت العبارتان رقم 2 و 3 في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي قدره 4.56 لكل منهما، والمتعلقتان بتصنيف المخزون حسب أهميته وقيمه، ووجود سياسة واضحة لتحديد وقت إعادة الطلب، وهذا يعكس أن المؤسسة تعتمد على تنظيم واضح للمخزون، سواء من حيث التصنيف أو توقيت إعادة التموين.

كما أظهرت النتائج أن العبارة رقم 7، الخاصة باعتماد طرق محاسبية واضحة لتقييم المخزون، جاءت بمتوسط 4.52، مما يدل على اهتمام المؤسسة بالجانب المحاسبي والمالي للمخزون، وهو أمر مهم للتحكم في قيمته وتكاليفه.

أما أقل متوسط حسابي فقد سجلته العبارة رقم 4، المتعلقة بالاحتفاظ بمخزون أمان لمواجهة الظروف الطارئة، حيث بلغ متوسطها 4.31، ورغم أنها جاءت في المرتبة الأخيرة، إلا أنها ما تزال ضمن مستوى موافق بشدة، مما يعني أن أفراد العينة يؤكدون وجود هذه الممارسة، لكن بدرجة أقل مقارنة بباقي ممارسات تسيير المخزون.

عموما تعكس هذه النتائج أن المؤسسة محل الدراسة تطبق ممارسات تسيير المخزون بدرجة مرتفعة، سواء من حيث التخطيط، الرقابة، الجرد، التقييم، استخدام البرامج المعلوماتية، أو اختيار الموردين. وهذا يدل على أن نظام تسيير المخزون في المؤسسة يتميز بمستوى جيد من التنظيم والمتابعة، الأمر الذي يمكن أن يساهم في تحسين الأداء التشغيلي.

2- عرض نتائج المحور الثالث: الأداء التشغيلي

في هذا الجزء نعرض نتائج الإحصاء الوصفي لاستجابات الأفراد لأبعاد محور الأداء التشغيلي، والنتائج في الجداول التالية:

أولاً: بعد التكلفة

يمثل الجدول الموالي نتائج بعد التكلفة:

الجدول رقم (11): نتائج بعد التكلفة

الترتيب	مستوى الموافقة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبرة	رقم العبرة
3	موافق	0.715	4.19	تسعى المؤسسة إلى تقليل تكاليف تخزين المخزون بشكل مستمر.	1
4	موافق	0.832	4.12	تعمل المؤسسة على تخفيض تكاليف مناولة ونقل المواد.	2
5	موافق	0.802	3.94	تحرص المؤسسة على تقليل حجم المخزون غير الضروري.	3
1	موافق بشدة	0.771	4.38	تتجح المؤسسة في تقليل رأس المال المجمد في المخزون.	4
2	موافق بشدة	0.711	4.25	تعتمد المؤسسة أساليب فعالة لترشيد استهلاك الموارد.	5
—	موافق	0.776	4.18	بعد التكلفة	البعد ككل

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS v27 "الملحق رقم 02"

يتضح من خلال الجدول أن المتوسط الحسابي العام لبعد التكلفة بلغ 4.18، وهو يقع ضمن مستوى موافق، مما يدل على أن أفراد العينة يرون أن المؤسسة تبذل جهوداً واضحة في التحكم في التكاليف المرتبطة بالمخزون.

وقد جاءت العبرة رقم 4، المتعلقة بتقليل رأس المال المجمد في المخزون، في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره 4.38، وهو ما يدل على أن المؤسسة تسعى إلى عدم الاحتفاظ بكميات زائدة من المخزون بما يساهم في تحرير الموارد المالية.

أما العبارة رقم 3، المتعلقة بتقليل حجم المخزون غير الضروري، فقد جاءت في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي قدره 3.94، ورغم ذلك فهي تقع ضمن مستوى موافق، مما يعني أن المؤسسة تهتم بهذا الجانب، لكن بدرجة أقل مقارنة بباقي عناصر بعد التكلفة.

وعليه، يمكن القول إن المؤسسة تحقق مستوى جيدا في بعد التكلفة، خاصة من خلال تقليل رأس المال المجد وترشيد استهلاك الموارد.

#### ثانيا: بعد الوقت

يوضح الجدول الموالي نتائج بعد الوقت:

الجدول رقم (12): نتائج بعد الوقت

الترتيب	مستوى الموافقة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارة	رقم العبارة
1	موافق بشدة	0.605	4.58	تلتزم المؤسسة بتسليم الطلبات في الوقت المحدد.	1
4	موافق بشدة	0.595	4.37	تتوفر المواد اللازمة للعمل دون تأخير.	2
5	موافق بشدة	0.673	4.31	يتم تنفيذ العمليات الإنتاجية/الخدمية في الوقت المخطط له.	3
2	موافق بشدة	0.693	4.40	تستجيب المؤسسة بسرعة لطلبات العملاء.	4
2	موافق بشدة	0.693	4.40	تعمل المؤسسة على تقليل زمن انتظار العمليات.	5
—	موافق بشدة	<b>0.655</b>	<b>4.41</b>	بعد الوقت	البعد ككل

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS v27 "الملحق رقم 02"

يبين الجدول المتعلق ببعد الوقت في الأداء التشغيلي أن المتوسط الحسابي العام لبعد الوقت بلغ 4.41، وهو ضمن مستوى موافق بشدة، مما يدل على أن المؤسسة محل الدراسة تتمتع بمستوى مرتفع من الالتزام بالوقت في تنفيذ أنشطتها وعملياتها.

وقد جاءت العبارة رقم 1، المتعلقة بالتزام المؤسسة بتسليم الطلبات في الوقت المحدد، في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره 4.58، وهو ما يعكس اهتمام المؤسسة باحترام آجال التسليم، باعتبار ذلك عنصرا أساسيا في تحسين الأداء التشغيلي.

كما جاءت العبارتان رقم 4 و 5 في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي قدره 4.40 لكل منهما، مما يدل على أن المؤسسة تستجيب بسرعة لطلبات العملاء وتعمل على تقليل زمن انتظار العمليات.

أما العبارة رقم 3، المتعلقة بتنفيذ العمليات الإنتاجية أو الخدمية في الوقت المخطط له، فقد جاءت في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي قدره 4.31، لكنها لا تزال ضمن مستوى موافق بشدة.

يمكننا القول إن بعد الوقت يعد من الأبعاد القوية في الأداء التشغيلي للمؤسسة، حيث تظهر النتائج وجود قدرة جيدة على احترام الآجال وتوفير المواد وتقليل التأخير.

### ثالثا: بعد الجودة

يوضح الجدول الموالي بعد الجودة:

الجدول رقم (13): نتائج بعد الجودة

الترتيب	مستوى الموافقة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارة	رقم العبارة
4	موافق بشدة	0.667	4.29	تقدم المؤسسة منتجات/ خدمات مطابقة للمعايير المطلوبة.	1
3	موافق بشدة	0.585	4.33	تحرص المؤسسة على تقليل نسبة الأخطاء في الإنتاج أو الخدمة.	2
5	موافق	0.713	4.04	يتم فحص جودة المواد قبل استخدامها.	3
1	موافق بشدة	0.605	4.58	تعمل المؤسسة على تحسين جودة مخرجاتها بشكل مستمر.	4
2	موافق بشدة	0.595	4.37	تحرص المؤسسة على تلبية توقعات العملاء من حيث الجودة.	5
—	موافق بشدة	0.653	4.32	بعد الجودة	البعد ككل

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS v27 "الملحق رقم 02"

يتضح من خلال الجدول أن المتوسط الحسابي العام لبعده الجودة بلغ 4.32، وهو يقع ضمن مستوى موافق بشدة، مما يدل على أن أفراد العينة يقرون بأن المؤسسة تهتم بدرجة مرتفعة بجودة منتجاتها أو خدماتها.

وقد جاءت العبارة رقم 4، المتعلقة بتحسين جودة المخرجات بشكل مستمر، في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره 4.58، وهو ما يعكس وجود توجه واضح لدى المؤسسة نحو التحسين المستمر.

كما جاءت العبارة رقم 5، المتعلقة بتلبية توقعات العملاء من حيث الجودة، في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي قدره 4.37، مما يدل على أن المؤسسة لا تركز فقط على جودة العمليات الداخلية، بل تهتم كذلك برضا العملاء.

أما العبارة رقم 3، المتعلقة بفحص جودة المواد قبل استخدامها، فقد جاءت في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي قدره 4.04، وهي تقع ضمن مستوى موافق. وهذا يدل على أن المؤسسة تطبق عملية فحص المواد، غير أن هذا الجانب يمكن تعزيزه أكثر مقارنة بباقي عناصر الجودة.

تشير النتائج إلى أن بعد الجودة يحظى بمستوى مرتفع داخل المؤسسة، خاصة فيما يتعلق بتحسين المخرجات وتلبية توقعات العملاء.

رابعاً: بعد الاستجابة

يمثل الجدول التالي نتائج بعد الاستجابة:

الجدول رقم (14): نتائج بعد الاستجابة

الترتيب	مستوى الموافقة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبرة	رقم العبرة
4	موافق بشدة	0.673	4.31	تستطيع المؤسسة التكيف مع الزيادة المفاجئة في الطلب.	1
1	موافق بشدة	0.693	4.40	تستجيب المؤسسة بسرعة لتغير احتياجات العملاء.	2
1	موافق بشدة	0.693	4.40	تمتلك المؤسسة مرونة في تعديل حجم الإنتاج أو الخدمة.	3
5	موافق بشدة	0.667	4.29	يمكن للمؤسسة تغيير تشكيلة منتجاتها/خدماتها بسهولة.	4
3	موافق بشدة	0.585	4.33	تتعامل المؤسسة بفعالية مع الظروف الطارئة في العمل.	5
—	موافق بشدة	0.660	4.35	بعد الاستجابة	البعد ككل

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS v27 "الملحق رقم 02"

يتضح من خلال الجدول أن المتوسط الحسابي العام لبعدها الاستجابة بلغ 4.35، وهو يقع ضمن مستوى موافق بشدة، مما يدل على أن المؤسسة تتمتع بدرجة مرتفعة من القدرة على الاستجابة للتغيرات والظروف المختلفة.

وقد جاءت العبارتان رقم 2 و 3 في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره 4.40 لكل منهما، وهما تتعلقان بسرعة الاستجابة لتغير احتياجات العملاء ومرونة تعديل حجم الإنتاج أو الخدمة. وهذا يدل على أن المؤسسة تتمتع بقدر جيد من المرونة التشغيلية.

كما جاءت العبرة رقم 5، المتعلقة بالتعامل الفعال مع الظروف الطارئة في العمل، في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي قدره 4.33، مما يعكس قدرة المؤسسة على مواجهة المستجدات غير المتوقعة.

أما العبارة رقم 4، المتعلقة بإمكانية تغيير تشكيلة المنتجات أو الخدمات بسهولة، فقد جاءت في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي قدره 4.29، لكنها لا تزال ضمن مستوى موافق بشدة. إذا، بعد الاستجابة يعد من الأبعاد القوية في الأداء التشغيلي للمؤسسة، حيث تظهر النتائج قدرة المؤسسة على التكيف مع التغيرات والاستجابة لمتطلبات العملاء والظروف الطارئة.

- عرض وتحليل محور الأداء التشغيلي عامة

الجدول رقم (15): نتائج محور الأداء التشغيلي

الترتيب	مستوى الموافقة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	البعد
4	موافق	0.776	4.18	بعد التكلفة
1	موافق بشدة	0.655	4.41	بعد الوقت
3	موافق بشدة	0.653	4.32	بعد الجودة
2	موافق بشدة	0.660	4.35	بعد الاستجابة
—	موافق بشدة	0.692	4.31	محور الأداء التشغيلي ككل

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS v27 "الملحق رقم 02"

المتوسط الحسابي العام لمحور الأداء التشغيلي بلغ 4.31، وهو يقع ضمن مستوى موافق بشدة، مما يدل على أن أفراد العينة يقيمون الأداء التشغيلي للمؤسسة بدرجة مرتفعة، وقد جاء بعد الوقت في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره 4.41، مما يدل على أن المؤسسة تتميز بقدرتها على احترام الآجال وتوفير المواد وتنفيذ العمليات في الوقت المناسب. يليه بعد الاستجابة بمتوسط 4.35، ثم بعد الجودة بمتوسط 4.32، في حين جاء بعد التكلفة في المرتبة الأخيرة بمتوسط 4.18.

ورغم أن بعد التكلفة جاء في المرتبة الأخيرة، إلا أنه ما يزال ضمن مستوى موافق، وهو ما يدل على أن المؤسسة تحقق مستوى جيدا في التحكم في التكاليف، غير أن هذا الجانب قد يحتاج إلى تعزيز مقارنة بباقي أبعاد الأداء التشغيلي.

تؤكد النتائج أن المؤسسة تتمتع بمستوى مرتفع من الأداء التشغيلي، خاصة في جوانب الوقت، الاستجابة، والجودة، وهو ما يدعم فكرة أن تسيير المخزون الجيد يمكن أن يساهم في تحسين فعالية العمليات داخل المؤسسة.

## المطلب الثالث: اختبار الفرضيات وتحليل النتائج

في هذا المطلب سيتم التحقق من صحة الفرضيات المطروحة في الدراسة وتحليل النتائج المتوصل إليها، وذلك من خلال الاعتماد على مجموعة من الأساليب الإحصائية المناسبة التي تسمح باختبار مدى صحة العلاقات والتأثيرات بين متغيرات الدراسة.

## 1- اختبار التوزيع الطبيعي

يمثل الجدول التالي نتائج اختبار التوزيع الطبيعي باستخدام Kolmogorov-Smirnov:

الجدول رقم (16): اختبار التوزيع الطبيعي باستخدام Kolmogorov-Smirnov

المتغير	قيمة-Kolmogorov-Smirnov	درجة الحرية ddl	مستوى الدلالة Sig
المحور الثاني: تسيير المخزون	0.249	52	0.700
بعد التكلفة	0.165	52	0.061
بعد الوقت	0.171	52	0.051
بعد الجودة	0.155	52	0.053
بعد الاستجابة	0.211	52	0.081
المحور الثالث: الأداء التشغيلي	0.178	52	0.110

المصدر: من إعداد طالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS v27 "الملحق رقم 02"

إن قيم مستوى الدلالة Sig لاختبار Kolmogorov-Smirnov جاءت كلها أكبر من مستوى الدلالة المعتمد 0.05، حيث بلغت 0.700 بالنسبة لمحور تسيير المخزون، و 0.061 لبعد التكلفة، و 0.051 لبعد الوقت، و 0.053 لبعد الجودة، و 0.081 لبعد الاستجابة، و 0.110 لمحور الأداء التشغيلي ككل، وبما أن جميع قيم Sig أكبر من 0.05، فإننا نقبل فرضية أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي، ونستنتج أن متغيرات الدراسة موزعة توزيعاً طبيعياً، وعليه، يمكن الاعتماد على الاختبارات المعلمية في اختبار فرضيات الدراسة، مثل معامل الارتباط بيرسون والانحدار الخطي البسيط وكذلك إضافة تحليل التباين.

2- اختبار الفرضيات

2-1- الفرضيات الفرعية

اختبار الفرضية الفرعية الأولى

الفرضية الصفرية:  $H_0$  "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتسيير المخزون على بعد التكلفة عند مستوى دلالة 0.05".

الفرضية البديلة:  $H_1$  "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتسيير المخزون على بعد التكلفة عند مستوى دلالة 0.05".

الجدول رقم (17): نتائج الانحدار الخطي البسيط لاختبار أثر تسيير المخزون على بعد التكلفة

المتغير المستقل	المتغير التابع	R	R <sup>2</sup>	F	Sig	B	Beta	t	القرار الإحصائي
تسيير المخزون	بعد التكلفة	0.768	0.590	72.098	0.000	1.276	0.768	8.491	دال إحصائيا

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS v27 "الملحق رقم 02"

يتضح من خلال الجدول أن قيمة معامل الارتباط R بلغت 0.768، وهي قيمة موجبة وقوية، مما يدل على وجود علاقة طردية قوية بين تسيير المخزون وبعد التكلفة.

كما بلغت قيمة معامل التحديد  $R^2 = 0.590$ ، وهذا يعني أن تسيير المخزون يفسر ما نسبته 59% من التغيرات الحاصلة في بعد التكلفة، بينما ترجع النسبة المتبقية والمقدرة بـ 41% إلى عوامل أخرى لم تدخل في نموذج الدراسة، وتشير قيمة  $F = 72.098$  عند مستوى دلالة  $Sig = 0.000$  إلى أن نموذج الانحدار دال إحصائيا، لأن قيمة Sig أقل من مستوى الدلالة المعتمد 0.05. كما أن قيمة معامل الانحدار  $B = 1.276$  جاءت موجبة، مما يعني أن تحسن تسيير المخزون يؤدي إلى تحسن بعد التكلفة. وبلغت قيمة  $t = 8.491$  بمستوى دلالة 0.000، وهي كذلك دالة إحصائيا.

وعليه، وبما أن قيمة  $Sig = 0.000 < 0.05$ ، فإننا نرفض الفرضية الصفرية  $H_0$  ونقبل الفرضية البديلة  $H_1$ .

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتسيير المخزون على بعد التكلفة عند مستوى دلالة 0.05، أي أن تحسين ممارسات تسيير المخزون يساهم في تحسين التحكم في التكاليف داخل المؤسسة، بالاعتماد على

أساليب فعّالة ومنظمة في تسيير المخزون، من خلال التخطيط الجيد للكميات المطلوبة، والمتابعة المستمرة لحركة المخزون، فكل ذلك ينعكس إيجاباً على تخفيض التكاليف وتحسين الكفاءة التشغيلية.

### اختبار الفرضية الفرعية الثانية

الفرضية الصفرية:  $H_0$  "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتسيير المخزون على بعد الوقت عند مستوى دلالة 0.05".

الفرضية البديلة:  $H_1$  "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتسيير المخزون على بعد الوقت عند مستوى دلالة 0.05".

الجدول رقم (18): نتائج الانحدار الخطي البسيط لاختبار أثر تسيير المخزون على بعد الوقت

القرار الإحصائي	t	Beta	B	Sig	F	R <sup>2</sup>	R	المتغير التابع	المتغير المستقل
دال إحصائياً	11.512	0.852	1.179	0.000	132.535	0.726	0.852	بعد الوقت	تسيير المخزون

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS v27 الملحق رقم 02

من خلال الجدول يتبين أن قيمة معامل الارتباط R بلغت 0.852، وهي قيمة موجبة وقوية جداً، مما يدل على وجود علاقة طردية قوية بين تسيير المخزون وبعد الوقت.

كما بلغت قيمة معامل التحديد  $R^2 = 0.726$ ، وهذا يعني أن تسيير المخزون يفسر ما نسبته 72.6% من التغيرات الحاصلة في بعد الوقت، بينما ترجع النسبة المتبقية والمقدرة بـ 27.4% إلى عوامل أخرى لم تدخل في نموذج الدراسة، وتشير قيمة  $F = 132.535$  عند مستوى دلالة  $Sig = 0.000$  إلى أن نموذج الانحدار دال إحصائياً، لأن قيمة Sig أقل من مستوى الدلالة المعتمد 0.05. كما أن قيمة معامل الانحدار  $B = 1.179$  جاءت موجبة، مما يعني أن تحسن تسيير المخزون يؤدي إلى تحسن بعد الوقت. وبلغت قيمة  $t = 11.512$  بمستوى دلالة 0.000، وهي دالة إحصائياً.

وعليه، وبما أن قيمة  $Sig = 0.000 < 0.05$ ، فإننا نرفض الفرضية الصفرية  $H_0$  ونقبل الفرضية

البديلة  $H_1$ .

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتسيير المخزون على بعد الوقت عند مستوى دلالة 0.05، أي أن تحسين ممارسات تسيير المخزون يساهم في تحسين احترام الآجال، وتوفير المواد في الوقت المناسب، وتقليل التأخير وزمن انتظار العمليات داخل المؤسسة.

#### اختبار الفرضية الفرعية الثالثة

الفرضية الصفرية:  $H_0$  "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتسيير المخزون على بعد الجودة عند مستوى دلالة 0.05".

الفرضية البديلة:  $H_1$  "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتسيير المخزون على بعد الجودة عند مستوى دلالة 0.05".

#### الجدول رقم (19): نتائج الانحدار الخطي البسيط لاختبار أثر تسيير المخزون على بعد الجودة

المتغير المستقل	المتغير التابع	R	R <sup>2</sup>	F	Sig	B	Beta	t	القرار الإحصائي
تسيير المخزون	بعد الجودة	0.848	0.720	128.292	0.000	1.097	0.848	11.327	دال إحصائياً

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS v27 الملحق رقم 02

قيم الجدول تبين أن قيمة معامل الارتباط R بلغت 0.848، وهي قيمة موجبة وقوية جداً، مما يدل على وجود علاقة طردية قوية بين تسيير المخزون وبعد الجودة.

كما بلغت قيمة معامل التحديد  $R^2 = 0.720$ ، وهذا يعني أن تسيير المخزون يفسر ما نسبته 72% من التغيرات الحاصلة في بعد الجودة، بينما ترجع النسبة المتبقية والمقدرة بـ 28% إلى عوامل أخرى لم تدخل في نموذج الدراسة، وتشير قيمة  $F = 128.292$  عند مستوى دلالة  $Sig = 0.000$  إلى أن نموذج الانحدار دال إحصائياً، لأن قيمة Sig أقل من مستوى الدلالة المعتمد 0.05. كما أن قيمة معامل الانحدار  $B = 1.097$  جاءت موجبة، مما يعني أن تحسين تسيير المخزون يؤدي إلى تحسين بعد الجودة. وبلغت قيمة  $t = 11.327$  بمستوى دلالة 0.000، وهي دالة إحصائياً، وعليه، وبما أن قيمة  $Sig = 0.000 < 0.05$ ، فإننا نرفض الفرضية الصفرية  $H_0$  ونقبل الفرضية البديلة  $H_1$ .

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتسيير المخزون على بعد الجودة عند مستوى دلالة 0.05، أي أن تحسين ممارسات تسيير المخزون يساهم في تحسين جودة المنتجات أو الخدمات، من خلال توفير المواد المناسبة، فحصها قبل الاستخدام، تقليل الأخطاء، وتحسين مخرجات المؤسسة بشكل مستمر.

اختبار الفرضية الفرعية الرابعة

الفرضية الصفرية:  $H_0$  "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتسيير المخزون على بعد الاستجابة عند مستوى دلالة 0.05".

الفرضية البديلة:  $H_1$

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتسيير المخزون على بعد الاستجابة عند مستوى دلالة 0.05.

الجدول رقم (20): نتائج الانحدار الخطي البسيط لاختبار أثر تسيير المخزون على بعد الاستجابة

القرار الإحصائي	t	Beta	B	Sig	F	R <sup>2</sup>	R	المتغير التابع	المتغير المستقل
دال إحصائيا	9.999	0.816	1.149	0.000	99.975	0.667	0.816	بعد الاستجابة	تسيير المخزون

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS v27 الملحق رقم 02

قيمة معامل الارتباط R بلغت 0.816، وهي قيمة موجبة وقوية، مما يدل على وجود علاقة طردية قوية بين تسيير المخزون وبعد الاستجابة.

أيضا بلغت قيمة معامل التحديد  $R^2 = 0.667$ ، وهذا يعني أن تسيير المخزون يفسر ما نسبته 66.7% من التغيرات الحاصلة في بعد الاستجابة، بينما ترجع النسبة المتبقية والمقدرة بـ 33.3% إلى عوامل أخرى لم تدخل في نموذج الدراسة، وتشير قيمة  $F = 99.975$  عند مستوى دلالة  $Sig = 0.000$  إلى أن نموذج الانحدار دال إحصائيا، لأن قيمة Sig أقل من مستوى الدلالة المعتمد، كما أن قيمة معامل الانحدار  $B = 1.149$  جاءت موجبة، مما يعني أن تحسن تسيير المخزون يؤدي إلى تحسن بعد الاستجابة. وبلغت قيمة  $t = 9.999$  بمستوى دلالة 0.000، وهي دالة إحصائيا.

وعليه، وبما أن قيمة  $Sig = 0.000 < 0.05$ ، فإننا نرفض الفرضية الصفرية  $H_0$  ونقبل الفرضية

البديلة  $H_1$ .

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتسيير المخزون على بعد الاستجابة عند مستوى دلالة 0.05، أي أن تحسين ممارسات تسيير المخزون يساهم في تعزيز قدرة المؤسسة على الاستجابة السريعة لتغير احتياجات العملاء، والتكيف مع الزيادة المفاجئة في الطلب، والتعامل بفعالية مع الظروف الطارئة في العمل.

اختبار الفرضية الرئيسية

الفرضية الصفرية:  $H_0$  "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتسيير المخزون على الأداء التشغيلي بالمؤسسة عند مستوى دلالة 0.05".

الفرضية البديلة:  $H_1$  "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتسيير المخزون على الأداء التشغيلي بالمؤسسة عند مستوى دلالة 0.05".

الجدول رقم (21): نتائج الانحدار الخطي البسيط لاختبار أثر تسيير المخزون على الأداء التشغيلي

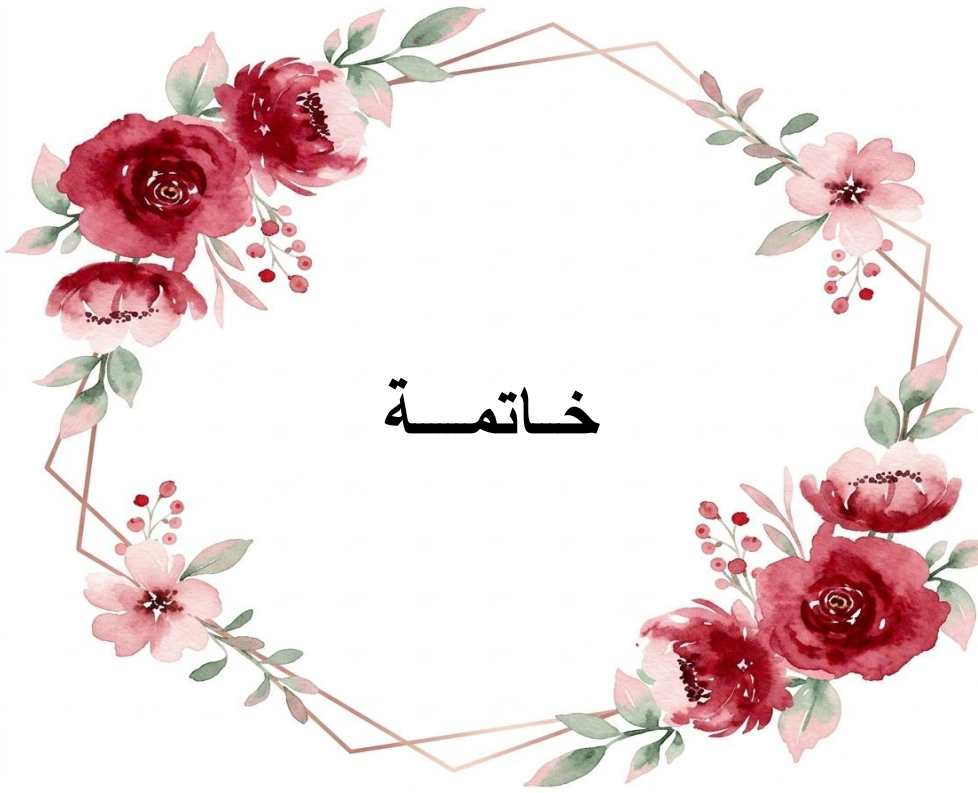
القرار الإحصائي	t	Beta	B	Sig	F	R <sup>2</sup>	R	المتغير التابع	المتغير المستقل
دال إحصائيا	11.943	0.860	1.175	0.000	142.636	0.740	0.860	الأداء التشغيلي	تسيير المخزون

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS v27 "الملحق رقم 02"

قيمة معامل الارتباط  $R$  بلغت 0.860، وهي قيمة موجبة وقوية جدا، مما يدل على وجود علاقة طردية قوية بين تسيير المخزون والأداء التشغيلي بالمؤسسة.

كذلك قيمة معامل التحديد هي  $R^2 = 0.740$ ، وهذا يعني أن تسيير المخزون يفسر ما نسبته 74% من التغيرات الحاصلة في الأداء التشغيلي، وهي نسبة تفسيرية مرتفعة. أما النسبة المتبقية والمقدرة بـ 26% فترجع إلى عوامل أخرى لم تدخل في نموذج الدراسة، وتشير قيمة  $F = 142.636$  عند مستوى دلالة Sig = 0.000 إلى أن نموذج الانحدار دال إحصائيا، لأن قيمة Sig أقل من مستوى الدلالة المفروض وهو أقل من 0.05.

قيمة معامل الانحدار  $B = 1.175$  بدورها جاءت موجبة، مما يعني أن تحسن تسيير المخزون يؤدي إلى تحسن الأداء التشغيلي بالمؤسسة. وبلغت قيمة  $t = 11.943$  بمستوى دلالة 0.000، وهي دالة إحصائيا، مما يؤكد معنوية أثر تسيير المخزون على الأداء التشغيلي.



تأسيساً على ما سبق طرحه ومناقشته في هذه الدراسة، والتي تمحورت حول تقييم أثر تسيير المخزون على الأداء التشغيلي، جرى الإحاطة بمختلف الجوانب العلمية والميدانية لهذا الموضوع؛ حيث تناول الفصل النظري بناء إطار مفاهيمي متكامل يفكك المتغير المستقل المتمثل في "تسيير المخزون"، مع إبراز أنواعه، وأساليب تقييمه، والنماذج الكمية المستخدمة في ضبطه وصولاً إلى تحقيق كفاءة اقتصادية مثلى، بالإضافة إلى ذلك تم تحليل المتغير التابع المتمثل في "الأداء التشغيلي" عبر استعراض أبعاده الدقيقة المتمثلة في: التكلفة، الوقت، الجودة، والاستجابة، مع تسليط الضوء على العلاقة الارتباطية الوثيقة بين نجاعة السياسات التخزينية وتحقيق التميز في هذه الأبعاد التشغيلية.

أما في الفصل التطبيقي، فقد تم إسقاط هذه المقاربات النظرية على البيئة الميدانية من خلال دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر (مديرية تبسة)، ولتحقيق غايات الدراسة، جرى الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، بالإضافة إلى تصميم وتوزيع استبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات الأولية من أفراد العينة المبحوثة، وقد خضعت هذه البيانات للمعالجة الإحصائية بالاعتماد على حزمة العلوم الاجتماعية (SPSS v27) واختبار التوزيع الطبيعي (Kolmogorov-Smirnov)، مما أتاح قياس الأثر الفعلي لممارسات تسيير المخزون في مؤشرات الأداء التشغيلي للمؤسسة محل الدراسة، واختبار مدى صحة الفرضيات التي بنيت عليها الدراسة.

### أولاً: اختبار الفرضيات ونتائج الدراسة الميدانية

بناءً على التحليل الإحصائي للدراسة، تم اختبار الفرضيات المسطرة وكانت النتائج على النحو الآتي:

#### 1. الفرضية الرئيسية:

يوجد تأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) لتسيير المخزون على الأداء التشغيلي الكلي لدى عينة من موظفي مؤسسة اتصالات الجزائر (مديرية تبسة)، عند مستوى دلالة ( $\alpha = 0.000$ )، وهذا ما يؤكد صحة الفرضية.

#### 2. الفرضيات الفرعية:

**الفرضية الفرعية الأولى:** يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) لتسيير المخزون على بُعد "التكلفة" لدى عينة من موظفي مؤسسة اتصالات الجزائر (مديرية تبسة)، عند مستوى دلالة ( $\alpha = 0.000$ )، وهذا ما يؤكد صحة الفرضية.

**الفرضية الفرعية الثانية:** يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) لتسيير المخزون على بُعد "الوقت" لدى عينة من موظفي مؤسسة اتصالات الجزائر (مديرية تبسة)، عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) وهذا ما يؤكد صحة الفرضية.

**الفرضية الفرعية الثالثة:** يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) لتسيير المخزون على بُعد "الجودة" لدى عينة من موظفي مؤسسة اتصالات الجزائر (مديرية تبسة)، عند مستوى دلالة ( $\alpha = 0.000$ ) وبقيمة تائية ( $t = 11.327$ ). وهذا ما يؤكد صحة الفرضية.

**الفرضية الفرعية الرابعة:** يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) لتسيير المخزون على بُعد "الاستجابة" لدى عينة من موظفي مؤسسة اتصالات الجزائر (مديرية تبسة)، عند مستوى دلالة ( $\alpha = 0.000$ ) وهذا ما يؤكد صحة الفرضية.

### ثانياً: نتائج الدراسة النظرية

من خلال المراجعة الشاملة للأدبيات، خلصت الدراسة النظرية إلى مجموعة من النتائج أهمها:

- لم يعد يُنظر إلى المخزون كعبء مالي فحسب، بل هو أداة استراتيجية حيوية؛ حيث أن الإدارة الفعالة للمخزون تسهم بشكل مباشر في تحسين جودة المخرجات، تقليل الأخطاء، وضمان التدفق المستمر للمواد دون انقطاع.
- يعتبر الأداء التشغيلي منظومة متكاملة لا تعتمد على تعظيم المخرجات فقط، بل تتطلب استجابة سريعة للعملاء وتقليصاً لزمان الانتظار والتأخير من خلال سياسات تخزينية محكمة.
- إن تطبيق النماذج العلمية لتحديد نقطة إعادة الطلب والحجم الأمثل للطبقة يمثل الركيزة الأساسية للوصول بالعمليات إلى نقطة التعادل بين تكاليف الاحتفاظ وتكاليف نفاذ المخزون.

### ثالثاً: نتائج الدراسة التطبيقية

أسفرت المعالجة الإحصائية لبيانات الاستبيان الموزع على عينة مؤسسة اتصالات الجزائر (مديرية تبسة) عن النتائج الميدانية التالية:

- **فيما يخص تسيير المخزون:** تولي المؤسسة أهمية بالغة الخيار الموردين وفق معايير محددة وواضحة (بمتوسط حسابي 4.63)، وتعتمد على نماذج علمية دقيقة لتحقيق الكميات المناسبة للطلب (بمتوسط 4.50). (كما تعتمد على تصنيف واضح للمخزون حسب أهميته وقيمه).

## خاتمة

- فيما يخص بُعد الوقت: أظهرت النتائج قدرة المؤسسة العالية على تلبية وتسليم الطلبات في الوقت المحدد (بمتوسط 4.58)، مع الاستجابة بسرعة لطلبات العملاء (بمتوسط 4.40)، مما يجعل بُعد الوقت من أقوى أبعاد الأداء التشغيلي في المؤسسة.
- فيما يخص بُعد الجودة: تحرص المؤسسة بشدة على تلبية توقعات العملاء من حيث الجودة (بمتوسط 4.37)، مما يعكس اهتمامها الخارجي. في حين أظهرت النتائج أن عملية فحص جودة المواد قبل استخدامها سجلت متوسطاً (4.04)، وهو رغم كونه إيجابياً، إلا أنه الجانب الذي يتطلب المزيد من التعزيز والمراجعة المستمرة.

### الآفاق المستقبلية

- بناءً على ما أفرزته نتائج الدراسة الميدانية والنظرية، نضع بين يدي الباحثين والممارسين مجموعة من التوجهات والآفاق المستقبلية:
- ضرورة تعزيز وتكثيف آليات الرقابة والفحص القبلي لجودة المواد الأولية الموردة قبل دمجها في العمليات التشغيلية، لتفادي أي اختناقات أو تراجع في الأداء.
  - توسيع نطاق الدراسة الحالية لتشمل مديريات أخرى تابعة لمجمع اتصالات الجزائر في ولايات مختلفة، بغية إجراء دراسات مقارنة تكشف عن الفروقات الجغرافية والإدارية في كفاءة تسيير المخزون.
  - إجراء أبحاث مستقبلية تبحث في أثر تبني أنظمة تكنولوجيا المعلومات الحديثة (مثل ERP) على تحقيق التكامل اللوجستي السريع بين أقسام المشتريات والمخازن والعمليات لتقليص فترات التوريد بشكل أكبر.



قائمة المصادر  
والمراجع

أولاً: الكتب (بالعربية)

1. أحمد عبد إسماعيل الصفار، ماجد عبد اللطيف التميمي، كتاب بحوث العمليات تطبيقات على الحاسوب، الطبعة 1، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008.
2. ثابت عبد الرحمن إدريس، وجمال الدين محمد المرسي، الإدارة الاستراتيجية: مفاهيم ونماذج تطبيقية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2005.
3. خضير كاظم حمود، إدارة الإنتاج والعمليات، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2005.
4. خليل عواد أبو حشيش، محاسبة التكاليف قياس وتحليل، الطبعة 3، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2013.
5. راجية علي المليجي، إدارة العمليات والإنتاج مدخل استراتيجي وتطبيقي، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2014.
6. سرور علي إبراهيم سرور، الرقابة على الجودة، الطبعة 1، المكتبة الأكاديمية، القاهرة، مصر، 1995.
7. صبري مقيح، تسيير المخزون في المؤسسة الاقتصادية، دار هومة للطباعة والنشر والتوزيع، الجزائر، 2002.
8. عبد الكريم محسن، وصباح مجيد النجار، إدارة الإنتاج والعمليات، دار الذاكرة للنشر والتوزيع، بغداد، العراق، 2012.
9. علي السلمي، إدارة الأداء المتميز، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2002.
10. علي عبد الحميد، إدارة المشتريات والمخازن، دار النهضة، القاهرة، مصر، 1984.
11. محمد الصيرفي، إدارة المشتريات والمبيعات والمخازن، د ط، مؤسسة لورد العالمية للشؤون الجامعية، الأردن، د ت.
12. محمد حسان محمد، إدارة سلسلة الإمداد والتوزيع، الطبعة 1، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2010.
13. مهدي مصطفى زويلف، إدارة الشراء والتخزين، الطبعة 2، دار الفكر للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008.
14. ناصر داداي عدون، اقتصاد المؤسسة، دار المحمدية العامة، الجزائر، الطبعة الثانية، 1998.
15. نجم عبود نجم، إدارة الجودة الشاملة في عصر المعرفة، دار اليازوري العلمية، عمان، الأردن، 2010.
16. نظيمة عبد العظيم خالد، محمد كامل الكردي، إدارة المشتريات والمخازن، كلية التجارة، جامعة القاهرة، مصر.

17. وابل بن علي الوابل، أسس المحاسبة، الطبعة الثالثة، فهرسة مكتبة الملك فهد الوطنية، الرياض، 2001.

18. وصفي عبد الكريم الكساسبة، إدارة الإنتاج والعمليات، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الثالثة، 2010.

ثانياً: المقالات الجامعية

1. بلواضح أحمد سيف الدين، أثر إدارة الامداد الداخلي على الأداء التشغيلي بالمؤسسة الصحية دراسة حالة المؤسسة العمومية الاستشفائية رزيق البشير بوسعادة، مجلة دراسات الاقتصادية، المجلد 18، العدد 03، 2020.

2. بن زعدة حبيبة، تسيير المخزون باستخدام نموذج كمية الطلب الاقتصادية دراسة حالة مذبغة جيجل، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، جامعة الجزائر 3، المجلد 02، العدد 4، 2025.

3. سليمان بلعور، عبد القادر قطيب، العوامل المؤثر في سياسة تقييم المخزون، مجلة رؤى اقتصادية، العدد 10، 2016.

4. عزوز منير، عبد الحميد برحومة، دور إدارة التخزين في تحسين إنتاجية المؤسسة الصناعية الجزائرية: دراسة حالة مؤسسة الرياض سطيف، فرع مطاحن الحضنة خلال الفترة (2010-2014)، مجلة الدراسات الاقتصادية والمالية، جامعة حمة لخضر بالوادي، المجلد 11، العدد 01، جوان 2018.

5. علي بحري، إسهام تطبيق معيار المحاسبة الدولية للمنشآت العامة IPSAS12 في الحد من الفساد المرتبط بالمخزون، مجلة اقتصاديات الاعمال والتجارة، المجلد 10، العدد 01، جامعة محمد بوضياف المسيلة، الجزائر، 2025.

6. فطوم حوحو، دريدي أحلام، دور استخدام نماذج تسيير المخزون في تحسين أداء المؤسسات الجزائرية، مجلة المنهل، المجلد 01، العدد 02، الجزائر، 2018.

7. قادري عبد القادر، الدور الاقتصادي للمخزون في المؤسسة الاقتصادية دراسة حالة مؤسسة NCA-ROUIBA، مجلة الابتكار والتسويق، العدد 04، 2017.

8. محمد أنس شمسي، ابهيجيت غوش، إدارة الجودة الشاملة ودورها في تحسين الأداء التشغيلي في الإدارات التعليمية في المملكة العربية السعودية دراسة ميدانية لإدارات التعليم في المنطقة الشرقية، المجلة الدولية لنشر البحوث والدراسات، المجلد 03، العدد 37، 2022.
9. محمودي أسماء، مكيد علي، ترشيد قرارات تسيير المخزون بالاعتماد على تقنيات الكمية حالة مؤسسة الوطنية للبلاستيك بالمدينة للفترة 2023، مجلة البحوث والدراسات العلمية، المجلد 19، العدد 01، 2025.
10. مختار فرج الحويج وآخرون، العوامل المؤثرة في اختيار طريقة تقييم المخزون السلعي وفق الوارد أولا صادر أولا دراسة ميدانية على الشركة الأهلية للإسمنت المساهمة، المجلة الإفريقية للدراسات المتقدمة في العلوم الإنسانية والاجتماعية، المجلد 04، العدد 01، 2025.
11. هلال درمحون وآخرون، التدقيق الداخلي لعنصر المخزون بين متطلبات المعايير الدولية وواقع التطبيق في المؤسسات الصناعية الجزائرية، مجلة الادارة والتنمية للبحوث والدراسات، المجلد 08، العدد 01، دون هيئة مصدرة، الجزائر، 2019.

ثالثا: الملتقيات العلمية

برحومة عبد الحميد، وبن عامر صافية، "دور نظام الإنتاج في الوقت المحدد (JIT) في الحصول على المخزون الصفري: دراسة ميدانية للمؤسسة الجزائرية (ALGAL+)"، مجلة البحوث الاقتصادية المتقدمة، جامعة الشهيد حمه لخضر - الوادي، الجزائر، العدد 02، جوان 2017، ص 34.

رابعا: الأطروحات

بوقلقول الهادي، "استخدام الأساليب الكمية في ترشيد قرارات تسيير المخزون في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية"، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة منتوري قسنطينة، الجزائر، 2012، ص 88.

رابعا: المراجع الأجنبية

1. Champion Crawford Mukayani and other, A Study of the Relationship between Supply Chain Management (SCM) and Operational Performance of Retailers in Makonde District, International Journal of Science and Research, International Journal of Science and Research,, Vol 06, N 06, 2017.
2. Hattan Musayid M Aljahdali, Dhakir Abbas Ali, The Impact of Strategic Management on Operational Performance: Investigating the Mediating

- Role of Organizational Culture in the Saudi Steel Manufacturing Sector**, International Journal of Business Society, Vol 8, N(12), 2024.
3. Jagdeep Singh, **Concepts Of Inventory And Related Technical Terminologies**, A Literature Review, International Journal For Research Trends And Innovation, Vol 07, N 08, 2022.
  4. Likert, R. (1932). **A technique for the measurement of attitudes. Archives of Psychology**, 22(140).
  5. Neesha, **Study of Inventory Management Methods and its importance, Innovative Research Thoughts**, Vol 09, n 03, 2023.
  6. Numaira Showka, Khurshid Ali, **Conceptual Framework Of Inventory Management: A Useful Guide Towards The Major Aspects Of The Subject**, international Journal of Advanced Research (IJAR), Vol 08, N 09, 2026.
  7. Panigrahi R. R., et al., **Inventory management and performance of firms**, (International Journal of Value Chain Management), Inderscience Enterprises Ltd, 2020.
  8. Purshottam, Bhimrao Ambedkar, **Study of Inventory management process and its Classification**, Universal Research Reports, Vol 11, N 04, 2024.
  9. S.Kavitha, A.Kandeepan, N.Narmadha, **ABC Analysis, an Inventory Management Technique at a Manufacturing Company**, International Journal of Operations Management and Services, Vol 19, N 03, 2016.
  10. Sabah Al-Fedaghi, Nourah Al-Huwais, **Conceptual Modeling of Inventory Management Processes as a Thing Machine**, International Journal of Advanced Computer Science and Applications, Vol 9, N 11, November 2018.
  11. Shakirat Adepeju BABATUNDE and other, **Inventory Management And Firm Performance Nexus In Listed Manufacturing Companies**, Nigeria Journal of Management Studies, Unilag, Vol 27, N 03, 2025.
  12. Steven Hadikusuma, Hotlan Siagian, **The Influence of IT Capability on Operational Performance Through Internal and External Integration:**

**Evidence from Indonesia, Organizations and Markets in Emerging Economies** , vol 13, N 1, 2022.

13. Waribugo Sylva, **Dimensionality And Validity Of The Operational Performance Construct In The Aviation Industry: A Factor Analytic Approach**, Research Jornal Of Businesse and Management, Vol 07, N 4, 2020.





الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة الشهيد العربي النسيبي - تبسة



كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير  
نباية عمادة الكلية مكلفة بالدراسات والمسائل المرتبطة بالطلبة  
مصلحة التعليم والتقييم

إذن بالقبول لمذكرة التخرج ماستر

أنا الممضي أسفله الاستاذ (ة) : وسام ملاح

المشرف على مذكرة التخرج: ماستر للجنة الجامعية: 2026/2025

عنوان المذكرة بالتفصيل	الاختصاص	فريق العمل
دور تسيير المخرن في تسيير اكداد التشغيلي للمؤسسة - دراسة حالة مؤسسة التجارة الجزائرية تبسة	إقتصاد وتسيير المؤسسات	1* - خماس مريم 2*

أو افق على تقديم المذكرة أو تقرير التريص وهذا بعد المراجعة الكاملة .

تاريخ الامضاء

2026/05/13

الامضاء

اللقب والاسم للاستاذ المشرف

الادارة





الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة الشهيد الشيخ العربي التبسي - تبسة



كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير  
إدارة عمادة الكلية مكافة بالدراسات والمسائل المرتبطة بالمطالبة  
مصلحة التعليم والتدريب

## اتفاقية التبرص

المادة الأولى: هذه الاتفاقية تصبغ علاقة جامعة الشهيد الشيخ العربي التبسي - تبسة - ممثلة من طرف عميد كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير.

مع المؤسسة: اتصالات الجزائر تبسة

مقرها: شارع هواري بومدين

متمثلة من طرف: حنا مكي سديمت الوظيفية: درست دامت تجاريا وليست به

هذه الاتفاقية تهدف إلى تنظيم تبرص تطبيقي للطلبة الآتية أسماؤهم:

1- ختام مريم

2- ماستر التخصص: اقتصاد وتسيير مؤسسات

عنوان الملكية: دور تسيير الميزون في تحسين الأداء التشغيلي للمؤسسة

الاستاذ (ة) المشرف (ة):

وتام صلاح

هذه الاتفاقية تهدف إلى تنظيم تبرص تطبيقي للطلبة الآتية أسماؤهم:

1- 2- 3- 4- 5-

لبعثات التخصص:

عنوان تقرير التبرص:

## قائمة الملاحق

الاستاذ (ة) المشرف(ة) :

وذلك طبقا للمرسوم رقم : 90-08 المؤرخ لي : 1988/05/03 القرار الوزاري المؤرخ في ماي 1989.

المادة الثانية: يهدف هذا الترخيص الى ضمان تطبيق الدراسات المعطاة في القسم والمطابقة للبرنامج والمخططات التعليمية في تخصص الطلبة المعينين .

المادة الثالثة: الترخيص التطبيقي يجري في مصلحة :

فصلية : التخصص  
الفترة من 02.02.2015 الى 03.03.2015

المادة الرابعة: برنامج الترخيص المعد من طرف الكلية يراقب عند تنفيذه من طرف جامعة تبسة والمؤسسة المعنية.

المادة الخامسة :

على إقرار ذلك تتكفل المؤسسة بالمعروف عون أو أكثر بمعاينة تنفيذ الترخيص التطبيقي هؤلاء الأشخاص مكفولون أيضا بالحصول على المساعدات الضرورية لتنفيذ الامتثال للبرنامج وكل غياب للتخريف ينبغي أن يكون على استمارة العسيرة الذاتية المسلمة من طرف الكلية.

المادة السادسة: خلال الترخيص التطبيقي والمعيد الثلاثين يوما تتبع الترخيص مجموعة الموثقين في وجهات المؤسسة في النظام الداخلي وعليه بحسب على المؤسسة أن توضع للطلبة عند وصولهم أماكن ترخيص مجموعة التدابير المتعلقة بالنظام الداخلي في مجال الأمن والنظافة وتبين لهم الاعطاء الممكنة.

المادة السابعة: في حالة الامتثال بهذه القواعد فالمؤسسة لها الحق في إنهاء ترخيص الطالب بعد إعلام القسم عن طريق رسالة مسجلة ومؤمنة الوصول.

المادة الثامنة: تأخذ المؤسسة كل التدابير لضمان الترخيص ضد مجموع مخاطر حوادث العمل وتسهر بالخصوص على تنفيذ كل تدابير النظافة والأمن المتعلقة بمكان العمل المعين لتنفيذ الترخيص.

المادة التاسعة: في حالة حدوث ما على الترخيص يمكن التوجيه بحسب على المؤسسة أن تلجأ الى العلاج الضروري كما يجب أن ترسل تقريرا مندسلا مباشرة الى القسم.

المادة العاشرة: تتحمل المؤسسة التكاليف المالية في حدود إمكانياتها وحسب مجمل الاتفاقية الموقعة بين الطرفين عند الترخيص ولا فإن الطلبة يتكفلون بأنفسهم من ناحية النقل - السكن - الطعام.

ادارة المؤسسة المستقبلة

ادارة القسم



الملحق رقم (03) : الإستبيان

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة الشهيد الشيخ العربي التبسي -تبسة-  
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير  
مذكرة ماستر تخصص: اقتصاد تسيير المؤسسات

## استبيان حول:

### تسيير المخزون ودوره في تحسين الأداء التشغيلي بالمؤسسة

عنوان الدراسة: تسيير المخزون ودوره في تحسين الأداء التشغيلي بالمؤسسة

في إطار إنجاز مذكرة ماستر، يشرفنا أن نضع بين أيديكم هذا الاستبيان الذي يهدف إلى دراسة دور تسيير المخزون في تحسين الأداء التشغيلي بالمؤسسة.

نرجو منكم الإجابة بكل موضوعية، علما أن المعلومات المقدمة ستُستعمل لأغراض علمية بحتة، مع ضمان السرية التامة.

#### البيانات الشخصية والمهنية

- 1- الجنس:  ذكر  أنثى
- 2- العمر: أقل من 30  30-40  أكثر من 40
- 3- المستوى التعليمي: ثانوي  جامعي  دراسات عليا  أخرى
- 4- الخبرة المهنية: أقل من 5 سنوات  5-10  أكثر من 10
- 5- طبيعة الوظيفة: إداري  تقني  محاسب  أخرى

المحور الثاني: تسيير المخزون

الرقم	العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
6	تعتمد المؤسسة على نماذج علمية لتحديد الكميات المناسبة للطلب.					
7	يتم تصنيف المخزون إلى فئات حسب أهميته وقيمه.					
8	توجد سياسة واضحة لتحديد وقت إعادة طلب المواد.					
9	تحرص المؤسسة على الاحتفاظ بمخزون أمان لمواجهة الظروف الطارئة.					
10	تخضع المواد ذات القيمة العالية لرقابة دقيقة ومستمرة.					
11	تستخدم المؤسسة برامج معلوماتية لتسيير وتتبع المخزون.					
12	يتم اعتماد طرق محاسبية واضحة لتقييم المخزون.					
13	يتم إجراء جرد دوري للمخزون للتحقق من دقة البيانات.					
14	تعتمد المؤسسة معايير واضحة لاختيار الموردين.					
15	يتم تقييم نظام تسيير المخزون بشكل دوري لتحسينه.					

المحور الثالث: الأداء التشغيلي

الرقم	العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
<b>أولاً: بعد التكلفة</b>						
17	تسعى المؤسسة إلى تقليل تكاليف تخزين المخزون بشكل مستمر.					
18	تعمل المؤسسة على تخفيض تكاليف مناولة ونقل المواد.					
19	تحرص المؤسسة على تقليل حجم المخزون غير الضروري.					
20	تتجح المؤسسة في تقليل رأس المال المجدد في المخزون.					
21	تعتمد المؤسسة أساليب فعالة لترشيد استهلاك الموارد.					
<b>ثانياً: بعد الوقت</b>						
23	تلتزم المؤسسة بتسليم الطلبات في الوقت المحدد.					
24	تتوفر المواد اللازمة للعمل دون تأخير.					
25	يتم تنفيذ العمليات الإنتاجية/الخدمية في الوقت المخطط له					
26	تستجيب المؤسسة بسرعة لطلبات العملاء					
27	تعمل المؤسسة على تقليل زمن انتظار العمليات					
<b>ثالثاً: بعد الجودة</b>						
28	تقدم المؤسسة منتجات/خدمات مطابقة للمعايير المطلوبة					
29	تحرص المؤسسة على تقليل نسبة الأخطاء في الإنتاج أو الخدمة					
30	يتم فحص جودة المواد قبل استخدامها					
31	تعمل المؤسسة على تحسين جودة مخرجاتها بشكل مستمر					
32	تحرص المؤسسة على تلبية توقعات العملاء من حيث الجودة					
<b>رابعاً: بعد الاستجابة</b>						
33	تستطيع المؤسسة التكيف مع الزيادة المفاجئة في الطلب.					
34	تستجيب المؤسسة بسرعة لتغير احتياجات العملاء.					
35	تمتلك المؤسسة مرونة في تعديل حجم الإنتاج أو الخدمة.					
36	يمكن للمؤسسة تغيير تشكيلة منتجاتها/خدماتها بسهولة.					
37	تتعامل المؤسسة بفعالية مع الظروف الطارئة في العمل.					

❖ معامل ألفا كرونباخ:

**Statistiques de fiabilité**

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
0,919	10

**Statistiques de fiabilité**

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
0,972	20

**Statistiques de fiabilité**

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
0,976	30

❖ التوزيع الطبيعي



**Tests de normalité**

	Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>			Shapiro-Wilk		
	Statistiques	ddl	Sig.	Statistiques	ddl	Sig.
المحور الثاني: تسيير المخزون	0,249	52	0,700	0,848	52	0,000
بعد التكلفة	0,165	52	0,061	0,908	52	0,001
بعد الوقت	0,171	52	0,051	0,876	52	0,000
بعد الجودة	0,155	52	0,053	0,868	52	0,000
بعد الاستجابة	0,211	52	0,081	0,868	52	0,000
المحور الثالث: الأداء التشغيلي	0,178	52	0,110	0,879	52	0,000

a. Correction de signification de Lilliefors



معاملات بيرسون

**Corrélations**

		المحور الثاني: تسيير المخزون	بعد التكلفة	بعد الوقت	بعد الجودة	بعد الاستجابة	المحور الثالث: الأداء التشغيلي
المحور الثاني: تسيير المخزون	Corrélacion de Pearson	1	0,768**	0,852**	0,848**	0,816**	0,860**

## قائمة الملاحق

	Sig. (bilatérale)		0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
	N	52	52	52	52	52	52
بعد التكلفة	Corrélacion de Pearson	0,768**	1	0,874**	0,788**	0,823**	0,924**
	Sig. (bilatérale)	0,000		0,000	0,000	0,000	0,000
	N	52	52	52	52	52	52
بعد الوقت	Corrélacion de Pearson	0,852**	0,874**	1	0,899**	0,949**	0,976**
	Sig. (bilatérale)	0,000	0,000		0,000	0,000	0,000
	N	52	52	52	52	52	52
بعد الجودة	Corrélacion de Pearson	0,848**	0,788**	0,899**	1	0,924**	0,942**
	Sig. (bilatérale)	0,000	0,000	0,000		0,000	0,000
	N	52	52	52	52	52	52
بعد الاستجابة	Corrélacion de Pearson	0,816**	0,823**	0,949**	0,924**	1	0,967**
	Sig. (bilatérale)	0,000	0,000	0,000	0,000		0,000
	N	52	52	52	52	52	52
المحور الثالث: الأداء التشغيلي	Corrélacion de Pearson	0,860**	0,924**	0,976**	0,942**	0,967**	1
	Sig. (bilatérale)	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	
	N	52	52	52	52	52	52

\*\* La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

الإحصاء الوصفي لعينة الدراسة:

### جنس العينة المدروسة

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide أنثى	27	51,9	51,9	51,9
ذكر	25	48,1	48,1	100,0
Total	52	100,0	100,0	

### سن العينة المدروسة

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide أقل من 30 سنة	16	30,8	30,8	30,8
من 30 إلى 40 سنة	14	26,9	26,9	57,7
أكبر من 40 سنة	22	42,3	42,3	100,0
Total	52	100,0	100,0	

## قائمة الملاحق

### المستوى التعليمي للعينة

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide ثانوي	8	15,4	15,4	15,4
جامعي	25	48,1	48,1	63,5
دراسات عليا	6	11,5	11,5	75,0
أخرى	13	25,0	25,0	100,0
Total	52	100,0	100,0	

### أقدمية العمل بالمؤسسة محل الدراسة

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide أقل من 5 سنوات	23	44,2	44,2	44,2
من 5 إلى 10 سنوات	19	36,5	36,5	80,8
أكثر من 10 سنة	10	19,2	19,2	100,0
Total	52	100,0	100,0	

### طبيعة الوظيفة لعينة الدراسة

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide تقني	21	40,4	40,4	40,4
محاسب	22	42,3	42,3	82,7
أخرى	9	17,3	17,3	100,0
Total	52	100,0	100,0	

### الإحصاء الوصفي لمحاور الدراسة: المحور الأول: تسيير المخزون

	غير موافق بشدة		غير موافق		محايد		موافق		موافق بشدة	
	Effectif	Nb. lignes (%)	Effectif	Nb. lignes (%)	Effectif	Nb. lignes (%)	Effectif	Nb. lignes (%)	Effectif	Nb. lignes (%)
تعتمد المؤسسة على نماذج علمية لتحديد الكميات المناسبة للطلب.	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	26	50,0%	26	50,0%
يتم تصنيف المخزون إلى فئات حسب أهميته وقيمه.	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	23	44,2%	29	55,8%
توجد سياسة واضحة لتحديد وقت إعادة طلب المواد.	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	23	44,2%	29	55,8%

## قائمة الملاحق

تحرص المؤسسة على الاحتفاظ بمخزون أمان لمواجهة الظروف الطارئة.	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	36	69,2%	16	30,8%
تخضع المواد ذات القيمة العالية لرقابة دقيقة ومستمرة.	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	32	61,5%	20	38,5%
تستخدم المؤسسة برامج معلوماتية لتسيير وتتبع المخزون.	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	28	53,8%	24	46,2%
يتم اعتماد طرق محاسبية واضحة لتقييم المخزون.	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	25	48,1%	27	51,9%
يتم إجراء جرد دوري للمخزون للتحقق من دقة البيانات.	0	0,0%	0	0,0%	3	5,8%	27	51,9%	22	42,3%
تعتمد المؤسسة معايير واضحة لاختيار الموردين.	0	0,0%	0	0,0%	3	5,8%	13	25,0%	36	69,2%
يتم تقييم نظام تسيير المخزون بشكل دوري لتحسينه.	0	0,0%	0	0,0%	3	5,8%	20	38,5%	29	55,8%

### المحور الثاني: الأداء التشغيلي.

	غير موافق بشدة		غير موافق		محايد		موافق		موافق بشدة	
	Nb. lignes	(%)	Nb. lignes	(%)	Nb. lignes	(%)	Nb. lignes	(%)	Nb. lignes	(%)
تسعى المؤسسة إلى تقليل تكاليف تخزين المخزون بشكل مستمر	0	0,0%	0	0,0%	9	17,3%	24	46,2%	19	36,5%
تعمل المؤسسة على تخفيض تكاليف مناولة ونقل المواد.	0	0,0%	3	5,8%	6	11,5%	25	48,1%	18	34,6%
تحرص المؤسسة على تقليل حجم المخزون غير الضروري.	0	0,0%	3	5,8%	9	17,3%	28	53,8%	12	23,1%
تنجح المؤسسة في تقليل رأس المال المجدد في المخزون.	0	0,0%	0	0,0%	9	17,3%	14	26,9%	29	55,8%
تعتمد المؤسسة أساليب فعالة لترشيد استهلاك الموارد.	0	0,0%	0	0,0%	8	15,4%	23	44,2%	21	40,4%
تلتزم المؤسسة بتسليم الطلبات في الوقت المحدد.	0	0,0%	0	0,0%	3	5,8%	16	30,8%	33	63,5%
تتوفر المواد اللازمة للعمل دون تأخير.	0	0,0%	0	0,0%	3	5,8%	27	51,9%	22	42,3%
يتم تنفيذ العمليات الإنتاجية/الخدمية في الوقت المخطط له.	0	0,0%	0	0,0%	6	11,5%	24	46,2%	22	42,3%
تستجيب المؤسسة بسرعة لطلبات العملاء.	0	0,0%	0	0,0%	6	11,5%	19	36,5%	27	51,9%
تعمل المؤسسة على تقليل زمن انتظار العمليات.	0	0,0%	0	0,0%	6	11,5%	19	36,5%	27	51,9%

## قائمة الملاحق

تقدم المؤسسة منتجات/خدمات مطابقة للمعايير المطلوبة	0	0,0%	0	0,0%	6	11,5%	25	48,1%	21	40,4%
تحرص المؤسسة على تقليل نسبة الأخطاء في الإنتاج أو الخدمة	0	0,0%	0	0,0%	3	5,8%	29	55,8%	20	38,5%
يتم فحص جودة المواد قبل استخدامها	0	0,0%	3	5,8%	3	5,8%	35	67,3%	11	21,2%
تعمل المؤسسة على تحسين جودة مخرجاتها بشكل مستمر	0	0,0%	0	0,0%	3	5,8%	16	30,8%	33	63,5%
تحرص المؤسسة على تلبية توقعات العملاء من حيث الجودة	0	0,0%	0	0,0%	3	5,8%	27	51,9%	22	42,3%
تستطيع المؤسسة التكيف مع الزيادة المفاجئة في الطلب	0	0,0%	0	0,0%	6	11,5%	24	46,2%	22	42,3%
تستجيب المؤسسة بسرعة لتغير احتياجات العملاء	0	0,0%	0	0,0%	6	11,5%	19	36,5%	27	51,9%
تمتلك المؤسسة مرونة في تعديل حجم الإنتاج أو الخدمة	0	0,0%	0	0,0%	6	11,5%	19	36,5%	27	51,9%
يمكن للمؤسسة تغيير تشكيلة منتجاتها/خدماتها بسهولة	0	0,0%	0	0,0%	6	11,5%	25	48,1%	21	40,4%
تتعامل المؤسسة بفعالية مع الظروف الطارئة في العمل	0	0,0%	0	0,0%	3	5,8%	29	55,8%	20	38,5%

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية :

### Statistiques descriptives

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
تعتمد المؤسسة على نماذج علمية لتحديد الكميات المناسبة للطلب	52	4	5	4,50	0,505
يتم تصنيف المخزون إلى فئات حسب أهميته وقيمه	52	4	5	4,56	0,502
توجد سياسة واضحة لتحديد وقت إعادة طلب المواد	52	4	5	4,56	0,502
تحرص المؤسسة على الاحتفاظ بمخزون أمان لمواجهة الظروف الطارئة	52	4	5	4,31	0,466
تخضع المواد ذات القيمة العالية لرقابة دقيقة ومستمرة	52	4	5	4,38	0,491
تستخدم المؤسسة برامج معلوماتية لتسيير وتتبع المخزون	52	4	5	4,46	0,503
يتم اعتماد طرق محاسبية واضحة لتقييم المخزون	52	4	5	4,52	0,505
يتم إجراء جرد دوري للمخزون للتحقق من دقة البيانات	52	3	5	4,37	0,595
تعتمد المؤسسة معايير واضحة لاختيار الموردين	52	3	5	4,63	0,595

## قائمة الملاحق

يتم تقييم نظام تسيير المخزون بشكل دوري لتحسينه.	52	3	5	4,50	0,610
<b>المحور الثاني: تسيير المخزون</b>	<b>52</b>	<b>3,80</b>	<b>5,00</b>	<b>4,4788</b>	<b>0,40309</b>
تسعى المؤسسة إلى تقليل تكاليف تخزين المخزون بشكل مستمر	52	3	5	4,19	0,715
تعمل المؤسسة على تخفيض تكاليف مناولة ونقل المواد.	52	2	5	4,12	0,832
تحرص المؤسسة على تقليل حجم المخزون غير الضروري.	52	2	5	3,94	0,802
تنجح المؤسسة في تقليل رأس المال المجدد في المخزون.	52	3	5	4,38	0,771
تعتمد المؤسسة أساليب فعالة لترشيد استهلاك الموارد.	52	3	5	4,25	0,711
<b>بعد التكلفة</b>	<b>52</b>	<b>2,60</b>	<b>5,00</b>	<b>4,1769</b>	<b>0,66939</b>
تلتزم المؤسسة بتسليم الطلبات في الوقت المحدد.	52	3	5	4,58	0,605
تتوفر المواد اللازمة للعمل دون تأخير.	52	3	5	4,37	0,595
يتم تنفيذ العمليات الانتاجية/الخدمية في الوقت المخطط له.	52	3	5	4,31	0,673
تستجيب المؤسسة بسرعة لطلبات العملاء.	52	3	5	4,40	0,693
تعمل المؤسسة على تقليل زمن انتظار العمليات.	52	3	5	4,40	0,693
<b>بعد الوقت</b>	<b>52</b>	<b>3,00</b>	<b>5,00</b>	<b>4,4115</b>	<b>0,55789</b>
تقدم المؤسسة منتجات/خدمات مطابقة للمعايير المطلوبة.	52	3	5	4,29	0,667
تحرص المؤسسة على تقليل نسبة الأخطاء في الإنتاج أو الخدمة.	52	3	5	4,33	0,585
يتم فحص جودة المواد قبل استخدامها.	52	2	5	4,04	0,713
تعمل المؤسسة على تحسين جودة مخرجاتها بشكل مستمر.	52	3	5	4,58	0,605
تحرص المؤسسة على تلبية توقعات العملاء من حيث الجودة.	52	3	5	4,37	0,595
<b>بعد الجودة</b>	<b>52</b>	<b>2,80</b>	<b>5,00</b>	<b>4,3192</b>	<b>0,52133</b>
تستطيع المؤسسة التكيف مع الزيادة المفاجئة في الطلب.	52	3	5	4,31	0,673
تستجيب المؤسسة بسرعة لتغير احتياجات العملاء.	52	3	5	4,40	0,693
تمتلك المؤسسة مرونة في تعديل حجم الإنتاج أو الخدمة.	52	3	5	4,40	0,693
يمكن للمؤسسة تغيير تشكيلة منتجاتها/خدماتها بسهولة.	52	3	5	4,29	0,667

## قائمة الملاحق

تتعامل المؤسسة بفعالية مع الظروف الطارئة في العمل.	52	3	5	4,33	0,585
بعد الاستجابة	52	3,00	5,00	4,3462	0,56723
المحور الثالث: الأداء التشغيلي	52	2,85	5,00	4,3135	0,55059
N valide (liste)	52				

اختبار الفرضيات

الفرضية الرئيسية

الفرضيات الفرعية  
أولية

### Variables introduites/éliminées<sup>a</sup>

Modèle	Variables introduites	Variables éliminées	Méthode
1	المحور الثاني: تسيير المخزون <sup>b</sup>		. Introduire

a. Variable dépendante : بعد التكلفة

b. Toutes les variables demandées ont été introduites.

### Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	0,768 <sup>a</sup>	0,590	0,582	0,43262

a. Prédicteurs : (Constante), المحور الثاني: تسيير المخزون

### ANOVA<sup>a</sup>

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	13,494	1	13,494	72,098	0,000 <sup>b</sup>
	de Student	9,358	50	0,187		
	Total	22,852	51			

a. Variable dépendante : بعد التكلفة

b. Prédicteurs : (Constante), المحور الثاني: تسيير المخزون

## قائمة الملاحق

### Coefficients<sup>a</sup>

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		B	Erreur standard			
1	(Constante)	-1,538	0,676		-2,277	0,027
	المحور الثاني: تسيير المخزون	1,276	0,150	0,768	8,491	0,000

a. Variable dépendante : بعد التكلفة

ثانية

### Variables introduites/éliminées<sup>a</sup>

Modèle	Variables introduites	Variables éliminées	Méthode
	1	المحور الثاني: تسيير المخزون <sup>b</sup>	

a. Variable dépendante : بعد الوقت

b. Toutes les variables demandées ont été introduites.

### Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	0,852 <sup>a</sup>	0,726	0,721	0,29489

a. Prédicteurs : (Constante), المحور الثاني: تسيير المخزون

### ANOVA<sup>a</sup>

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	11,525	1	11,525	132,535	0,000 <sup>b</sup>
	de Student	4,348	50	0,087		
	Total	15,873	51			

a. Variable dépendante : بعد الوقت

b. Prédicteurs : (Constante), المحور الثاني: تسيير المخزون

### Coefficients<sup>a</sup>

Modèle	Coefficients non standardisés	Coefficients standardisés	t	Sig.
--------	-------------------------------	---------------------------	---	------

## قائمة الملاحق

		B	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	-0,870	0,461		-1,890	0,065
	المحور الثاني: تسيير المخزون	1,179	0,102	0,852	11,512	0,000

a. Variable dépendante : بعد الوقت

## الثالثة

### Variables introduites/éliminées<sup>a</sup>

Modèle	Variables introduites	Variables éliminées	Méthode
1	المحور الثاني: تسيير المخزون <sup>b</sup>		. Introduire

a. Variable dépendante : بعد الجودة

b. Toutes les variables demandées ont été introduites.

### Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	0,848 <sup>a</sup>	0,720	0,714	0,27882

a. Prédicteurs : (Constante), المحور الثاني: تسيير المخزون

### ANOVA<sup>a</sup>

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	9,974	1	9,974	128,292	0,000 <sup>b</sup>
	de Student	3,887	50	0,078		
	Total	13,861	51			

a. Variable dépendante : بعد الجودة

b. Prédicteurs : (Constante), المحور الثاني: تسيير المخزون

### Coefficients<sup>a</sup>

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		B	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	-0,594	0,436		-1,365	0,178
	المحور الثاني: تسيير المخزون	1,097	0,097	0,848	11,327	0,000

a. Variable dépendante : بعد الجودة

**Variables introduites/éliminées<sup>a</sup>**

Modèle	Variables introduites	Variables éliminées	Méthode
1	المحور الثاني: تسيير المخزون <sup>b</sup>		. Introduire

a. Variable dépendante : بعد الاستجابة

b. Toutes les variables demandées ont été introduites.

**Récapitulatif des modèles**

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	0,816 <sup>a</sup>	0,667	0,660	0,33078

a. Prédicteurs : (Constante), المحور الثاني: تسيير المخزون

**ANOVA<sup>a</sup>**

Modèle	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.	
1	Régression	10,939	1	10,939	99,975	0,000 <sup>b</sup>
	de Student	5,471	50	0,109		
	Total	16,409	51			

a. Variable dépendante : بعد الاستجابة

b. Prédicteurs : (Constante), المحور الثاني: تسيير المخزون

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

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		B	Erreur standard			
1	(Constante)	-0,800	0,517		-1,548	0,128
	المحور الثاني: تسيير المخزون	1,149	0,115	0,816	9,999	0,000

a. Variable dépendante : بعد الاستجابة

**Variables introduites/éliminées<sup>a</sup>**

Modèle	Variables introduites	Variables éliminées	Méthode
1	المحور الثاني: تسيير المخزون <sup>b</sup>		. Introduire

a. Variable dépendante : المحور الثالث: الأداء التشغيلي

b. Toutes les variables demandées ont été introduites.

**Récapitulatif des modèles**

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	0,860 <sup>a</sup>	0,740	0,735	0,28330

a. Prédicteurs : (Constante), المحور الثاني: تسيير المخزون

**ANOVA<sup>a</sup>**

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	11,448	1	11,448	142,636	0,000 <sup>b</sup>
	de Student	4,013	50	0,080		
	Total	15,461	51			

a. Variable dépendante : المحور الثالث: الأداء التشغيلي

b. Prédicteurs : (Constante), المحور الثاني: تسيير المخزون

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

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés		Sig.
		B	Erreur standard	Bêta	t	
1	(Constante)	-0,951	0,443		-2,148	0,037
	المحور الثاني: تسيير المخزون	1,175	0,098	0,860	11,943	0,000

a. Variable dépendante : المحور الثالث: الأداء التشغيلي

## ملخص

تناولت هذه الدراسة الدور الجوهرى لتسيير المخزون فى الرفع من كفاءة الأداء التشغيلى بمؤسسة اتصالات الجزائر بتبسة، حيث ركزت على تتبع النماذج الكمية والمحاسبية لرقابة حركة السلع وضمان تدفقها. واعتمدت الباحثة على المنهج الوصفى التحليلى لتأصيل المفاهيم النظرية للمتغيرات، بجانب استخدام استبيان علمى وزع على عينة من الموظفين لجمع البيانات الميدانية وتحليلها إحصائياً.

أظهرت النتائج وجود أثر إيجابى ذو دلالة إحصائية لتسيير المخزون على الأداء التشغيلى بأبعاده الأربعة، حيث فسر النموذج ما نسبته 74% من التغيرات الإيجابية فى الأداء العام. وبيّنت الدراسة أن التنظيم الدقيق للمخازن يسهم بقوة فى تقليص الهدر الزمنى وتسريع الاستجابة لطلبات العملاء، فضلاً عن دور الرقابة الاستراتيجية فى خفض التكاليف المالية وتقادي تجميد رأس المال.

**الكلمات المفتاحية :** تسيير المخزون، الأداء التشغيلى، اتصالات الجزائر، الأبعاد التنافسية، خفض التكاليف، الكفاءة الزمنية.

## Abstract

The study examines the pivotal role of inventory management in enhancing operational performance at Algeria Telecom in Tebessa, focusing on tracking quantitative and accounting models for material control and flow. The researcher adopted a descriptive-analytical methodology to conceptualize the variables theoretically, alongside distributing a scientific questionnaire to an employee sample for empirical data collection and statistical analysis.

The results revealed a statistically significant positive impact of inventory management on operational performance across its four dimensions, with the model explaining 74% of the positive variance in overall performance. The study demonstrated that precise warehouse organization strongly contributes to reducing time waste and accelerating responsiveness to customer requests, besides the strategic control role in cutting financial costs and preventing capital freezing.

**Keywords:** Inventory Management, Operational Performance, Algeria Telecom, Competitive Dimensions, Cost Reduction, Time Efficiency.