

# دور ممارسات إدارة الشراء في تحسين الأداء المؤسسي

## ” دراسة تطبيقية على شركات الأدوية في مصر ”

أ. د / جمال الدين محمد المرسي \* د / لمياء عبد الرحيم عبد الكريم سليمان \*

---

\* أ. د / جمال الدين محمد المرسي: أستاذ إدارة الأعمال والتسويق وعميد كلية التجارة - جامعة المنوفية الأسبق. له العديد من المؤلفات في إدارة الأعمال, والإدارة الإستراتيجية في المنظمات المعاصرة, وإدارة المنشآت التسويقية والمزيج التسويقي, وخدمة العملاء وفن البيع , والإدارة المالية, وإدارة الثقافة التنظيمية والتغيير, وقياس جودة الخدمة, وساهم أيضاً في إعداد المعايير الأكاديمية لكليات التجارة بالجامعات المصرية – الهيئة القومية لضمان الجودة والإعتماد.

E-mail: almoursi50@gmail.com

\* د / لمياء عبد الرحيم عبد الكريم سليمان: مدرس بقسم إدارة الأعمال - كلية التجارة – جامعة المنوفية

## ملخص البحث

يستهدف البحث التعرف علي دور ممارسات إدارة الشراء في تحسين الأداء المؤسسي بالتطبيق علي شركات الأدوية في مصر ، وتوصل البحث إلي مجموعة من النتائج تمثلت في وجود قصور واضح لدي مسئولو إدارة الشراء في تقييم أداء إدارة الشراء ، ووجد اختلاف بين ممارسات إدارة الشراء الممتازة و بين ممارسات إدارة الشراء الفعلية وبين مستوي الأداء المؤسسي في شركات الأدوية طبقاً لاختلاف نمط الملكية ( قطاع الأعمال العام - القطاع الخاص - الشركات متعددة الجنسية ) ، كذلك وجد اختلاف بين ممارسات إدارة الشراء الفعلية والممتازة ، وأخيراً تم التوصل إلي وجود علاقة طردية بين ممارسات إدارة الشراء الفعلية والأداء المؤسسي .

## Abstract

This research aims to identify the role of purchasing department practices in improving the organizational performance in the pharmaceutical companies in Egypt . The findings of the study were as follows : Purchasing managers lack the capability of pursuing an efficient performance evaluation of the purchasing department practices. There are significant differences among the views of purchasing managers about excellent purchasing department practices according to the differences in ownership style. There are significant differences among purchasing practices actually performed in pharmaceutical corporations according to the difference of ownership style There is a significant difference between actual purchasing practices and excellent purchasing practices in pharmaceutical corporations according to purchasing managers' perception as the results show negative variances for most of these dimensions. There are significant differences among the pharmaceutical corporations in terms of organizational performance according to the difference in ownership style. There is a significant positive relationship between actual purchasing practices and the overall organizational performance.

## ١- مقدمه :

يُعد الأداء المؤسسي اليوم حديث الساعة سواء كان ذلك في نطاق المنظمة أو على مستوى الدولة ككل فالتطور التقني ومحدودية الموارد وزيادة المنافسة جعل المنظمات تسعى إلى زيادة قدراتها على التكيف السريع مع المتغيرات المتلاحقة والمستجدات العالمية ومواجهة المنافسة الشديدة التي تتعرض لها في الأسواق المحلية والدولية ، ويتطلب ذلك من المنظمات أن تنظر للأمور نظرة كلية تهدف إلى تحقيق الأداء الكلي لها وضمان التنسيق المستمر مع مورديها وعملائها من أجل نجاحها في تحقيق أهدافها وتحقيق الاستخدام الكفاء والفعال لمواردها ( ديب ، ٢٠٠٤ ) .

كما أصبح واضحاً الآن مواجهة المنظمات ظروفًا تدفعها نحو التأكيد على الجوانب التي تضيف القيمة إلى أعمالها قدر الإمكان ، وربما كان أحد تلك النشاطات نشاط الشراء الذي يسهم في توفير مدخلات المنظمة والذي تقوم به إدارة الشراء في هذه المنظمات ( آل زويد ، ٢٠٠٨ ) .

هذا وقد أدركت المنظمات أهمية القيمة المضافة الناتجة عن عمليات الشراء ؛ فغيرت نظرتها للإدارة المسؤولة عن هذا النشاط ، واعتبرت نشاط الشراء نشاطاً داعماً للمنظمة ، وتم الاعتراف به كنشاط استراتيجي يساعدها في تحقيق أهدافها (Maina, 2015) .

ولأننا نعيش اليوم في عالم انهارت فيه الحواجز الفاصلة بين الدول باعتبارها ظاهرة اقتصادية تفتح أبواب المنافسة والتجارة العالمية ، وأصبحت التكنولوجيا من أبرز ملامح هذا العصر فهي تلعب دوراً حاسماً في صعود الأمم وهبوطها مما زاد من حدة المنافسة بين المنظمات فأصبح نجاح المنظمات يعتمد بشكل كبير على الجودة والسعر ، فلم يعد العميل يرضى بأي جودة وبأي سعر ، الأمر الذي جعل المنظمات سواء الإنتاجية أو الخدمية تركز على الجودة في منتجاتها ، وتسعى إلى التحسين المستمر لمواصفات منتجاتها تلبية لمتطلبات العملاء المتزايدة ( شمعة ، ٢٠٠٣ ) .

ونظراً للأهمية الكبيرة التي تلعبها الشركات الصناعية في تحقيق التنمية الاقتصادية للدولة وتحقيق أعلى معدلات للاستقرار الاقتصادي ، فقد تم تطبيق هذا البحث على الشركات الصناعية ، وبالتحديد شركات الأدوية حيث تعد هذه الصناعة من الصناعات الاستراتيجية المهمة فهي تمثل أحد الحقوق الرئيسة للإنسان كونها تتعلق بصحته .

واستناداً لكل ما سبق فإن الهدف العام الذي تسعى إليه هذه الدراسة هو تحسين الأداء المؤسسي لشركات الأدوية الخاضعة للدراسة من خلال ممارسات إدارة الشراء بجوانبها المختلفة .

## ٢- الإطار النظري والدراسات السابقة :

يتناول هذا الجزء من البحث المفاهيم المختلفة لمتغيرات البحث كما يتضمن عرض لعدد من الدراسات السابقة ذات الصلة المباشرة بهذه المتغيرات وذلك على النحو التالي :

### ١/٢ ممارسات إدارة للشراء :

قبل استعراض الممارسات المختلفة لإدارة الشراء ، تم القيام بمحاولة لوضع مفهوم لهذه الممارسات ، ونظراً لعدم وجود مفهوم واضح لها فتم استعراض مفهوم الممارسات بشكل عام ، والتي أمكن تعريفها بأنها " أداء متكرر أو ممارسة منهجية لوظائف وأنشطة معينة بهدف اكتساب المهارة والكفاءة في أدائها " ، كما تم تعريفها بأنها " العملية التي يتم من خلالها وضع المخطط موضع التنفيذ " ( [www.Dictionary . Reference . com](http://www.Dictionary . Reference . com) ) وفي نفس السياق عرفت الممارسات بأنها " التطبيق الفعلي أو استخدام فكرة ووضعها موضع التنفيذ " ( [www.Oxforddictionaries.com](http://www.Oxforddictionaries.com) ) ، مما سبق يمكن تطبيق هذه المفاهيم في مجال إدارة الشراء وتعريف ممارسات إدارة الشراء بأنها " التطبيق العملي للأنشطة المختلفة التي تقوم بها إدارة الشراء في المنظمة " .

وتتضمن ممارسات إدارة الشراء مجموعة من الأبعاد تتمثل في : الممارسات الاستراتيجية للشراء ودورة الشراء وقرار الشراء وتدريب العاملين داخل إدارة الشراء والتأثير في سلوك العاملين في إدارة الشراء والاتصالات الإدارية داخل إدارة الشراء وتقييم أداء إدارة الشراء ، وفيما يلي عرض مختصر لهذه الأبعاد :

### ١/١/٢ الممارسات الاستراتيجية للشراء :

تتضمن الممارسات الاستراتيجية للشراء وضع استراتيجية شاملة لإدارة الشراء والتي تُعرف بأنها " الخطة التي تنتهجها وتسير على هديها عملية الشراء في توفير احتياجات المنظمة من المواد المختلفة " ، وعلى ذلك فإن استراتيجية الشراء تعد مجموعة من القواعد العامة والتوجهات التي يتم على ضوئها اتخاذ قرارات الشراء داخل المنظمة ( الشعار ، ٢٠١١ ) ، ونجد أن معظم الأبحاث ركزت على الطبيعة الاستراتيجية لوظيفة الشراء وأهمية استراتيجية الشراء في تحقيق مزايا تنافسية للمنظمة وتحسين مستوى أدائها ، كما أن لها دوراً كبيراً في الانتقال بالمنظمات إلى مستوى أداء ممتاز . (Chen ,et al., 2004, Day and Lichtenstein , 2006 ,Thrurogachantar and Zailani , 2010 , Alafi , 2014) وتضم الممارسات الاستراتيجية للشراء التفاوض مع الموردين والذي يعرف بأنه " إحدى الوسائل المتاحة لحصول المشتري على السعر المناسب ، وتتم

مع عدد من الموردين بهدف التوصل إلى اتفاق مشترك مرضٍ بشأن تدبير احتياجات المنظمة " (عشماوي ، ٢٠٠٣) وعلي ذلك يعدّ التفاوض مع الموردين وسيلة رئيسة لحصول إدارة الشراء بالمنظمة على ما تريد من الموردين بشكل يضمن تحقيق مصالح الطرفين ، كذلك تضم الممارسات الاستراتيجية للشراء استراتيجيات العلاقات التعاونية مع الموردين فنجد أن هناك ميل من المنظمة المشتريّة في الاعتماد على عدد أقل من الموردين وتكوين علاقة معهم على المدى الطويل (Hofmann , et al., 2014) ، ويعدّ بناء علاقات تعاونية مع الموردين عنصراً مهماً في الممارسات الاستراتيجية للشراء ، حيث نجد أن المنظمات التي تتبنى منهج العلاقات التعاونية مع الموردين يجعلها تخلق أوضاعاً مريحة لكلا الجانبين حيث تمكنهما من الحصول على منافع متعددة منها الشراء في وقت مبكر والشراكة طويلة الأجل مع الموردين كما تسمح هذه العلاقة للمنظمة بتخفيض قاعدة الموردين بما يترتب عليه انخفاض وترشيد تكاليف تحليل الجودة والتحليل الفني للمواد المشتراة ، وتكون هذه العلاقة ذات فائدة للموردين من خلال قيام المنظمة بالعمل على تحسين أدائهم من خلال عمليات التدريب والتقييم المستمر لهم والأهم من ذلك المعلومات المرتدة التي يخلقها نظام الاتصال والتي تعيد كلاً من المنظمة والمورد في تحسين أدائه (Wanjiru , 2013).

### ٢/١/٢ دورة الشراء :

تقوم إدارة الشراء بمجموعة من الخطوات لتوفير احتياجات المنظمة من المواد والمهمات والتي تعرف بدورة الشراء (شراة ، آخرون ، ٢٠٠٠) وهي تمر بعدة مراحل تتمثل في : الشعور بالحاجة واعتماد طلب الشراء والتحقق من توافر الاعتمادات ودعوة الموردين للتقدم بعبءاتهم واختيار المورد وإصدار أمر الشراء وقبول التعاقد ومتابعة التوريد والاستلام والفحص و المراجعة وإنهاء الطلبية وأخيراً حفظ المستندات والسجلات ( إدريس ، ٢٠١٤ ، مخيمر ، ١٩٩٧ ، العقيلي ، آخرون ، ٢٠٠٣ ، رضوان ، ١٩٩٦ ، جاد ، ١٩٩٧) .

### ٣/١/٢ قرار الشراء :

يمثل قرار الشراء المعيار الأساس للحكم على كفاءة إدارة الشراء بالمنظمة ، ومن ثم لا بد من توفير المعلومات الدقيقة المتعلقة بالمواد المراد شراؤها في الوقت الملائم للعاملين في إدارة الشراء المساهمين في عملية اتخاذ قرارات الشراء ليمت أخذها في الاعتبار والتنبؤ بنتائجها قبل وضع قرار الشراء موضع التنفيذ ( الطعاني ، ٢٠٠٢) ، ويغطي قرار الشراء جوانب خمسة أساسية ، هي الجودة المناسبة والسعر المناسب والكمية المناسبة والشراء في الوقت المناسب ومصدر التوريد

المناسب ، وهذه الجوانب لا تتفصل بعضها عن الآخر ؛ ولا يتم اتخاذ قرار نهائي بشأن جانب من هذه الجوانب إلا بعد اتخاذ قرارات نهائية بشأن الجوانب الأخرى ( إبراهيم ، ٢٠٠٥ ) .

#### ٤/١/٢ تدريب العاملين في إدارة الشراء :

تتضح أهمية العنصر البشري في إدارة الشراء لما له من دور كبير في إتمام عملية الشراء ، ونجد أنه في سبيل ذلك يحتاج إلى أن يتمتع بمواصفات شخصية وعلمية وفنية ، ومن هنا يلعب التدريب دوراً هاماً في تحقيق ذلك من خلال إعداد برامج تدريبية متخصصة للعاملين في إدارة الشراء كي تمكنهم من أداء مهامهم بنجاح ( الخميسي وعفيفي ، ٢٠٠٦ ) .

#### ٥/١/٢ التأثير في سلوك العاملين في إدارة الشراء :

تهدف الإدارة إلى تحقيق النتائج والغايات التي قامت من أجلها المنظمة ، وتعد الموارد البشرية بما يصدر عنها من أنماط سلوكية مختلفة العنصر الحاكم لما يمكن أن تحققه المنظمة من غايات ، لذلك فإن الإدارة مطالبة بأن تخطط للتعامل مع سلوك العاملين بما يحقق لها السيطرة على توجهاته وضمان توافقه مع غايات المنظمة وأهدافها ( السلمي ، ٢٠٠٤ ) ، وتعد الحوافز أحد الوسائل المهمة في التأثير على سلوك العاملين في إدارة الشراء بما تلعبه من دور مهم في دفعهم لبذل مزيد من الجهد لما لها دور في الاحتفاظ بالعاملين الأكفاء ، فهي تعد من الآليات التي تستخدم في التعامل مع العاملين من أجل توجيه سلوكهم ، ويمكن تعريفها بأنها " مجموعة الوسائل والمغريات التي تستخدمها الإدارة لتحريك وإثارة وتوجيه سلوك العاملين في إدارة الشراء للاستفادة من قدراتهم بما يؤدي إلى تحسين أدائهم في العمل ، ويساعد في تحقيق أهداف المنظمة وتحقيق رغباتهم " ( عبد القادر ، ٢٠٠٧ ) .

#### ٦/١/٢ الاتصالات الإدارية داخل إدارة الشراء :

تعد الاتصالات الإدارية عصب الحياة داخل المنظمات ، فلا يمكن لأي منظمة أن تحقق أهدافها بلا عملية الاتصال ، والتي يمكن تعريفها بأنها " تدفق المعلومات والتعليمات والتوجيهات والأوامر والقرارات من جهة الإدارة إلى المرؤوسين وتلقي المعلومات منهم في صورة تقارير ومذكرات واقتراحات وشكاوي ، وذلك بقصد اتخاذ قرار معين أو تنفيذه " ( عبد المحسن ، ٢٠١٣ ) .

وتتعدد الوسائل المستخدمة في الاتصالات الإدارية ، حيث توجد أكثر من طريقة يمكن استخدامها لتسهيل عملية الاتصال ، من بين هذه الوسائل الاتصال الكتابي ، الاتصال الشفهي ( أبو النصر ، ٢٠١٢ ، عريقات ، ٢٠١١ ) ، وتعد التقارير أحد أهم وسائل الاتصال الكتابي في

إدارة الشراء بالمنظمة ، والتي لا غنى عنها في عملية الاتصال ، وتعرف بأنها "عرض تحليلي مبسط لحقائق واقعية مع التوصل لنتائج تقود إلى اقتراحات محددة " ( عبد الله ، ٢٠١٠ ) .

٧/١/٢ تقييم أداء إدارة الشراء :

تلعب إدارة الشراء دوراً هاماً داخل أي منظمة حيث تعد المسؤولة عن إنفاق ما يزيد على نصف حصيلة المبيعات ، فنجد أن هناك الكثير من الأموال التي تنفق على شراء المواد والمهمات والخامات والذي تقدر بأكثر نسبة من مجموع النفقات الأخرى للمنظمة ، حيث أوضحت إحدى الدراسات أن نفقة الشراء تمثل ٥٢,٣% من إجمالي نفقات المنظمة ( عبد الفتاح ، ١٩٨٤ ) ، مما لزم التركيز على تقييم أداء إدارة الشراء والتعرف على مدى كفاءتها في إنجاز الأعمال المطلوبة منها ، وقد اختلفت الدراسات في تحديد مقاييس لتقييم أداء إدارة الشراء فنجد أن بعض الدراسات حددت السعر النهائي للمواد المشتراة إلا أن هذا المقياس ليس هو المقياس الوحيد للتقييم وتم إضافة نقاط أخرى للتقييم مثل جودة المواد والسعر والوقت (Christopher,2012) ، وقد وضع الكثير من الكتاب والباحثين تعريفات كثيرة لتقييم أداء إدارة الشراء اتفقت جميعاً في أن هدف التقييم الأساس هو التخطيط للمستقبل بشكل صحيح وتصحيح مسار أداء هذه الإدارة ورفع كفاءتها ، وفي إطار ذلك يمكن تعريف تقييم أداء إدارة الشراء بأنه "عملية رصد وقياس النتائج الفعلية لأنشطة إدارة الشراء ومقارنتها بما يجب أن تكون عليه " ( إبراهيم ، ٢٠١٢ ) .

وتبين من خلال مراجعة الدراسات السابقة وجود علاقات تبادلية بين الأبعاد المختلفة لإدارة الشراء وفيما يلي عرض لبعض هذه الدراسات حيث استهدفت دراسة (Ubeda, et al., 2015) التوصل إلى أهم الممارسات التي تحسن أداء إدارة الشراء ، وتوصلت الدراسة إلى تحديد الممارسات الرئيسية التي يمكن للمنظمة من خلالها تحسين أداء إدارة الشراء بها ، والتي تمثلت في استراتيجية الشراء و تدريب العاملين بإدارة الشراء وتنظيم عمليات المنظمة وأنشطتها والعلاقة مع الموردين والاتصالات الإدارية ، كما وجد أن لهذه الممارسات دوراً مهماً في تحقيق أهداف المنظمة وتحسين أدائها ، وهناك الدراسة التي قام بها (Humphreys , et al., 2003) والتي استهدفت تحليل دور العلاقة مع الموردين ودورة في تحسين أداء المنظمة ، وتوصلت الدراسة إلى أن كل أبعاد العلاقة مع الموردين ترتبط بشكل إيجابي وقوي بأداء إدارة الشراء ، و من خلال نتائج تحليل الانحدار اتضح أن أكثر العوامل المؤثرة في أداء إدارة الشراء هي : التطوير المباشر لأداء الموردين وأهداف المورد الاستراتيجية ، وهناك دراسة قام بها (Lintukangas ,et al.,2010) واستهدفت تحليل علاقات الموردين التعاونية والدور الاستراتيجي الذي تقوم به إدارة الشراء في توفير احتياجات المنظمة في

أداء إدارة الشراء ، وقد توصلت الدراسة إلى أن العلاقات مع الموردين والدور الذي تلعبه إدارة الشراء في توفير احتياجات المنظمة يؤثر تأثيراً إيجابياً في أداء إدارة الشراء ، من ناحية أخرى استهدفت دراسة (Pressey,et al. , 2009) تحليل ممارسات الشراء في المنظمات المتوسطة والصغيرة ، واستخدام نظم تقييم الموردين للتعرف على قدراتهم في توفير احتياجات المنظمات وفق الأركان المختلفة لقرار الشراء (الجودة المناسبة والسعر المناسب والكمية المناسبة والوقت المناسب والمصدر المناسب) ، وقد توصلت الدراسة إلى أن ممارسات الشراء تختلف بدرجة كبيرة في المنظمات الصغيرة عن المتوسطة ، حيث اختلفت هذه المنظمات من حيث التركيز على استراتيجية الشراء وتقييم الموردين والتركيز على التكنولوجيا ، كما قامت دراسة (Wang ,et al., 2004) بالتحقق من وجود علاقة بين اختيار مصدر التوريد المناسب من بين الموردين وتحسين عملية اتخاذ قرار الشراء وتأثير ذلك على أداء إدارة الشراء ، وقد توصلت الدراسة إلى أن عملية صنع قرارات الشراء في إدارة الشراء ينبغي أن تسترشد بمقاييس أداء إدارة الشراء ، كما يجب أن تأخذ عملية اتخاذ قرار الشراء عند اختيار المصدر المناسب من بين الموردين العوامل الكمية والنوعية التي من بينها مدى تطابق خصائص المنتج مع المورد كما يجب تحديد كمية الطلب التي تحتاجها المنظمة ، وفي نفس السياق تناولت دراسة (Kaynak and Hartley, 2006) جانباً آخر من جوانب قرار الشراء ، حيث استهدفت الدراسة بحث العلاقة بين توفير احتياجات المنظمة في الوقت المناسب وتحسين عملية اتخاذ قرار الشراء ، وقد توصلت الدراسة إلى أن هناك ستة عوامل تتمثل في مدى التزام إدارة الشراء والإمداد وعلاقات العاملين بتلك الإدارة وتدريب العاملين في إدارة الشراء وإدارة جودة الموردين والنقل والكميات الموردة التي تؤثر على الشراء في الوقت المناسب ومن ثم تحسن من كفاءة قرار الشراء وتؤثر في أداء إدارته .

وقامت دراسة (Saranga and Moser, 2010) بتحليل الفجوة الموجودة في تقييم أداء إدارة الشراء والإمداد الناتجة من النقص في جمع المعلومات حول المقاييس اللازمة لتقييم أداء إدارة الشراء ، وقد توصلت الدراسة إلى ضرورة تطوير إطار شامل لقياس أداء إدارة الشراء لما له من أهمية في الارتقاء بأداء هذه الإدارة ، وذلك باستخدام بعض المعايير أهمها الأهداف التي تسعى إليها إدارة الشراء والوفورات التي تحققها .

وأخيراً قامت دراسة كل من (Pohl and Forstl , 2011) بتصميم نظام لقياس أداء وظيفة المشتريات يهدف إلى تحقيق الكفاءة الشرائية بشكل يؤدي إلى التأثير في تحسين أداء إدارة الشراء ، وتوصلت الدراسة إلى أن كفاءة المشتريات ومستوي التكامل الاستراتيجي من المحددات الرئيسية



للتأثير في أداء وظيفة الشراء ونجاح المنظمات بشكل عام ، كما أشارت النتائج إلى ضرورة وضع خطط لتوفير الاحتياجات والربط المباشر بين الأداء المالي ومقاييس الأداء غير المالي وذلك من أجل تنفيذ الأهداف الاستراتيجية الخاصة بتخفيض التكلفة ، كما يجب تحديد مستوى الكفاءة الاستراتيجية وتحويل هذه الكفاءة إلى أهداف قابلة للقياس .

## ٢/٢ الأداء المؤسسي :

علي الرغم من أن الأداء المؤسسي هو المرآة التي تعكس وضع المنظمة من مختلف جوانبها إلا انه هناك اختلافاً كبيراً حول مفهوم الأداء المؤسسي بين الكتاب والباحثين ، فلا يوجد إجماع على وضع مفهوم محدد للأداء المؤسسي حيث تباينت الآراء بشأنه ، ويرجع ذلك إلى اختلاف المؤشرات والمقاييس المستخدمة في تقييمه وتعدد المداخل في دراسته عبر مستوياته المختلفة إضافة إلى تنوع المكونات التي يشملها كالهيكلي التنظيمي والتكنولوجيا والموارد البشرية والأهداف التنظيمية وغيرها ( رباعية ، ٢٠١١ ) .

## ١/٢/٢ مفهوم الأداء المؤسسي :

اختلف الكتاب والباحثين حول وضع مفهوم للأداء المؤسسي ، من بين هذه المفاهيم تعريف المنظمة العربية للتنمية الإدارية للأداء المؤسسي بأنه " المنظومة المتكاملة لنتائج أعمال المنظمة في ضوء تفاعلها مع عناصر بيئتها الداخلية والخارجية "(مخيمر ، ٢٠٠٠ ، حمزوي ، ٢٠١٣) ، وأيضاً عرفه (Chin, et al.,2013) بأنه " المتغير الذي يستخدم لقياس مدى قدرة المنظمة علي تحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية حيث يعد مؤشراً لقياس كفاءة المنظمة في تحقيق أهدافها المتمثلة في التوجه بالسوق والأهداف المالية" ، وأخيراً عرفه (Richard , et al.,2009) من خلال الأداء المالي والتسويقي نظراً لأنهم من أكثر الأبعاد التي تؤثر بشكل كبير في بقاء المنظمات واستمرارها .

## ٢/٢/٢ مؤشرات تقييم الأداء المؤسسي :

اختلف الباحثون في تحديد مؤشرات موحدة لتقييم الأداء المؤسسي ؛ فقد تنوعت الدراسات السابقة في اعتمادها على المؤشرات التالية ( التعلم والنمو المؤسسي وكفاءة العمليات الداخلية والعائد على الاستثمار والقيمة المضافة والأهداف على مستوى وحدة العمل وعلى مستوى الوحدات ككل والربحية ورضا العملاء والصورة الذهنية للشركة لدى عملائها وإجراءات العمل والحصة السوقية والمبيعات وأسعار الأسهم وأداء الأفراد في وحداتهم التنظيمية وأداء الوحدات التنظيمية في الإطار

العام للمنظمة وأداء المنظمة في إطار البيئة الخارجية ) ، وقد اعتبرت معظم الدراسات الأداء المالي والأداء التسويقي مؤشرات رئيسة لتقييم الأداء المؤسسي .

ومن خلال مراجعة الدراسات السابقة تبين وجود علاقات تبادلية بين الأبعاد المختلفة لممارسات إدارة الشراء والأداء المؤسسي ، وفيما يلي عرض لبعض هذه الدراسات حيث سعت دراسة ( Chen , et al., 2004 ) إلى مناقشة افتراض أن وضع استراتيجية للشراء يولد ميزة تنافسية دائمة ، وذلك بتمكين الشركات من تطوير علاقات العمل مع عدد محدود من الموردين ، وتطوير علاقات مفتوحة مع شركاء سلسلة الإمداد ، وتطوير اتجاه لعلاقات استراتيجية طويلة المدى مع الموردين لتحقيق مكاسب متبادلة ، وقدمت النتائج دعماً قوياً للعلاقات بين الشراء الاستراتيجي وإدارة الإمداد ، واستجابة العملاء والأداء المالي للشركة المشتريّة ، كما قامت دراسة Day and Lichtenstein ( 2006 ) بتقديم نموذج نظري لفهم العلاقة بين الممارسات الاستراتيجية للشراء وأداء المنظمة ، وقد تم مناقشة الممارسات المتنوعة لإدارة الشراء ومدى مواءمتها مع التوجه الاستراتيجي للمنظمة ، وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة بين استراتيجية الشراء وأداء المنظمة ، وفي نفس الاتجاه استهدفت دراسة ( Thrulogachantar and Zailani , 2010 ) تحليل أهمية دور الممارسات الاستراتيجية للشراء في الأداء التصنيعي باعتبار أن وظيفة الشراء هي مكون رئيس في المنظمات الصناعية في المناطق الصناعية الكبرى في ماليزيا ، وقد أوضحت النتائج أن الممارسات الاستراتيجية للشراء لها تأثير إيجابي قوي على الأداء التصنيعي من حيث الجودة والتكلفة ودورة الوقت وتقديم خط إنتاج جديد وسرعة التوصيل والاعتمادية وأخيراً معدلات الاستجابة ، كما بحثت دراسة كل من ( Detoni and Nassimbeni, 2000 ) العلاقة بين استخدام استراتيجيات الشراء وكذلك الممارسات الخاصة بتطوير أداء الموردين والعلاقة معهم وتحسين أداء المصانع ، وتوصلت الدراسة إلى أن المصانع ذات الأداء الجيد لديها روابط متطورة للعلاقة مع الموردين ، وتضع أهمية أكبر لمساعدة الموردين وتدريبهم ، واستهدفت دراسة ( الشعار ، ٢٠١١ ) الكشف عن أثر ممارسات إدارة الشراء ( العلاقة مع الموردين والاتصالات وتبادل المعلومات والشراكة مع الموردين والقوة التفاوضية للمنظمة ومرونة التوريد ) في الأداء المالي ( العائد على الاستثمار والعائد على حقوق الملكية والعائد على المبيعات ) وذلك في المنظمات الصناعية والخدمية ، وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها : ممارسات إدارة الشراء لها تأثير واضح في الأداء المالي للمنظمات الصناعية وذلك لدورها في تحديد المصادر الاستراتيجية فيما يتعلق بمشتريات المواد ، كما تلعب دوراً رئيساً حيوياً في تحسين مستوى تبادل المعلومات بين

المنظمة ومورديها ، كما تسهم في إقامة علاقات بعيدة الأجل مع الموردين ، كما اهتمت دراسة (Alafi , 2014) بالتعرف على ممارسات إدارة الشراء المطبقة والتي من شأنها أن تحسن أداء عملية التصنيع ، وقد توصلت الدراسة إلى أن استراتيجية إدارة التكلفة الفعالة واستراتيجية العلاقات مع الموردين واستراتيجية التفاوض مع الموردين لها تأثير إيجابي كبير في مساعدة الشركات للوصول إلى الأداء الممتاز في التصنيع ، وأخيراً استهدفت دراسة ( Luzzini, et al., ) 2015 التحقق من تأثير العلاقات التعاونية مع الموردين وتمكين وظيفة الشراء بالشركة والتحقق من تأثير المصادر الاستراتيجية في أداء الشركات ، وتوصلت الدراسة إلى أن المصادر الاستراتيجية والعلاقات التعاونية مع الموردين لها تأثير إيجابي ملحوظ في أداء الشركات .

### ٣- الدراسة الاستطلاعية :

قامت الباحثة بدراسة استطلاعية استهدفت من خلالها الحصول علي بيانات استكشافية حول الواقع العملي لممارسات إدارة الشراء في شركات الأدوية وأهمية الدور الذي تلعبه في هذه الشركات ومدى إدراك المسؤولين في هذه الشركات لأهمية التطبيق العلمي لهذه الممارسات ، بالإضافة الي مساعدة الباحثة في تحديد وبلورة مشكلة وتساؤلات البحث والتوصل إلي صياغة دقيقة لفرضه، وقد اشتملت الدراسة الاستطلاعية علي دراسة مكتنية تم فيها جمع البيانات الثانوية المتعلقة بكل من ممارسات إدارة الشراء و الأداء المؤسسي بالإضافة إلي عدد من المقابلات المتعمقة مع عينة ميسرة مكونة من ٢٥ مفردة من مسؤولي إدارة الشراء ممثلين في مديري إدارة الشراء ونوابهم ورؤساء الأقسام وذلك في بعض شركات الأدوية الخاضعة للبحث ( شركات قطاع الأعمال العام - شركات القطاع الخاص ) .

### وقد انتهت الدراسة الاستطلاعية إلى مجموعة من النتائج أهمها :

- ليس هناك اهتمام كافٍ من جانب الشركات لوضع استراتيجية للشراء متنسقة مع استراتيجية الشركة .
- تقوم إدارة الشراء ببعض ممارسات إدارة الشراء بشكل عملي وتتمثل هذه الممارسات في دورة الشراء وقرار الشراء وتدريب العاملين في إدارة الشراء وتحفيزهم ، لكن بشكل غير مخطط .
- ضعف المخصصات المالية المعتمدة لتدبير احتياجات الشركة في شركات الأدوية التابعة لقطاع الأعمال العام ، كما يتوقف تلبية احتياجات الأقسام المختلفة في الشركة على توافر المخصصات المالية بالشكل الذي يؤثر على أداء الشركة .

- كثير من شركات الأدوية الخاضعة للبحث لا تمتلك نظام لتقييم أداء إدارة الشراء بها .
- البرامج التدريبية للعاملين في إدارة الشراء لا تتناول في معظمها مهارات ممارسة أنشطة الشراء ولكن تركز على جوانب أخرى مثل اللغة الإنجليزية والحاسب الآلي ، كما أن التدريب الفعلي يتم من خلال الممارسة العملية ويتم تقييم البرامج التدريبية بشكل روتيني .
- يتم قياس أداء العاملين في إدارة الشراء عن طريق التقارير الدورية السنوية التي يترتب عليها الترقية ، في حين أن الحوافز و المكافآت ثابتة وغير مرتبطة بالأداء .
- تقارير أداء الشراء يتم رفعها لرئيس القطاع بشكل سنوي ، ولا يوجد استثناء لذلك إلا في حالة وجود معوقات كبرى .
- لا يوجد اهتمام كافٍ من جانب إدارات هذه الشركات بتحسين الأداء الوظيفي لإداراتها المختلفة إلا بصورة ضمنية من خلال الالتزام بمؤشرات الأداء لهذه الشركات ، حيث إن الاهتمام يقتصر على مؤشرات الأداء الكلي دون الاهتمام بمؤشرات أداء الإدارات المختلفة ومنها إدارة الشراء موضوع البحث .
- تعتمد بعض الشركات على المؤشرات المالية فقط في تقييم الأداء المؤسسي مثل العائد على المبيعات والعائد على الأصول والعائد على حقوق الملكية ، بغض النظر عن الانتقاد الموجه لها والتمثل في استخلاصها من بيانات محاسبية تاريخية لا تعبر عن القيم الجارية .

#### ٤ - مشكلة البحث وتساؤلاته :

تمثل الشركات الصناعية أحد المقومات الرئيسة التي تعتمد عليها عملية التنمية الاقتصادية والاجتماعية ، حيث تعد هذه الشركات بكافة تصنيفاتها المسؤولة عن دفع عجلة النمو الاقتصادي والاجتماعي بما تملكه من أدوات لتقديم المنتجات المختلفة ، كما نجد أن قيام الشركات بهذا الدور إنما يستند على وظائف مهمة تقوم بها ، من أبرز هذه الوظائف وظيفة الشراء التي تلعب دوراً مهماً من خلال ممارساتها في تحسين الأداء لهذه الشركات .

وبناء على نتائج الدراسات السابقة ، ونتائج الدراسة الاستطلاعية قامت الباحثة باستعراض بعض النتائج الخاصة بشركات الأدوية الخاضعة للبحث بغرض تدعيم وجود مشكلة البحث من خلال مراجعة البيانات الخاصة بهذه الشركات وتمثلت في :

- الصناعات الدوائية في مصر مازالت تعتمد بشكل كبير على استيراد الخامات الدوائية حيث تستورد نحو ٧٥% من المواد الخام اللازمة لصناعة الدواء وتكلف نحو ٥٩٠ مليون جنيه تحتكر إنتاجها الشركات الأوروبية والأمريكية .
  - محدودية النطاق السوقي للصادرات المصرية من الأدوية ، حيث تنحصر أغلبها في بعض الدول العربية منها السعودية والعراق والإمارات والسودان والمغرب . ( النقيرة ، ٢٠١٧ )
  - انخفاض حجم الصادرات المصرية من الأدوية حيث بلغت في عام ٢٠١٥ حوالي ٣٣٩٥,٠٢ مليون دولار ، وزيادة حجم الواردات من الأدوية حتى يتم إشباع احتياجات السوق المحلي وهو يدل على انخفاض أداء الشركات المحلية وعدم قدرتها على إشباع احتياجات السوق المحلية ، حيث وصل حجم الواردات إلى ١٠٠١٦,٦٧ مليون دولار عن نفس السنة وهو ما يعني أن حجم الواردات من الأدوية يزيد على حجم الصادرات حتى يتم إشباع احتياجات السوق المحلي وهو ما يدل على انخفاض أداء الشركات المحلية وعدم قدرتها على إشباع احتياجات السوق المحلية . ( تقارير وزارة التجارة والصناعة ، ٢٠١٦ )
  - انخفاض صافي أرباح شركات الأدوية التابعة لقطاع الأعمال العام حيث بلغت ١٦٧٤٢٤ ألف جنيه في ٢٠١٥/٢٠١٦ مقارنة بصافي الأرباح في ٢٠١٤/٢٠١٥ والتي بلغت ١٨٨٦٣٩ ألف جنيه ، كما تراجع قيمة الاستثمارات المنفذة بهذه الشركات من ١٣١ مليون جنيه في عام ٢٠١٤ / ٢٠١٥ إلى ٧٦ مليون جنيه في عام ٢٠١٥ / ٢٠١٦ . ( تقارير الشركة القابضة للأدوية والكيمويات والمستلزمات الطبية ، ٢٠١٧ )
- تشير النتائج السابقة إلى انخفاض مؤشرات الأداء لشركات الأدوية الخاضعة للبحث مما يعكس ضعف الأداء المؤسسي لهذه الشركات ، كما تبين من خلال تحليل نتائج الدراسة الاستطلاعية أن كثير من شركات الأدوية الخاضعة للبحث لا تمتلك نظام لتقييم أداء إدارة الشراء بها ، كما أنه لا يتم توجيه البرامج التدريبية إلي تحسين مهارات الشراء لدى العاملين بهذه الإدارة ، أيضاً غياب دور نظم الاتصال الفعال داخل هذه الإدارة بما يعكس وجود قصور في ممارسات إدارة الشراء في شركات الأدوية الخاضعة للبحث ، وعلى ذلك يمكن القول إن مشكلة البحث تتمثل في وجود قصور في ممارسات إدارة الشراء ، الأمر الذي أدى إلى ضعف الأداء المؤسسي ( وفق مقاييس الأداء المالي والأداء التسويقي) وذلك في شركات الأدوية الخاضعة للبحث ، وعلى ذلك سيكون محور تركيز هذا البحث أوجه القصور في ممارسات إدارة الشراء وما يتبعها من أقسام ووحدات ذات صلة. بناء على ما سبق يمكن ترجمة مشكلة البحث في التساؤلات التالية :

- ١/٤ هل يمكن تحسين الأداء المؤسسي لشركات الأدوية الخاضعة للبحث من خلال الممارسات الفعلية لإدارة الشراء المتمثلة في الممارسات الاستراتيجية للشراء ودورة الشراء وقرار الشراء وتدريب العاملين والتأثير في سلوك العاملين والاتصالات الإدارية وتقييم أداء إدارة الشراء ؟
- ٢/٤ ما ممارسات إدارة الشراء الممتازة التي ينبغي أن تمارسها إدارة الشراء كما يدركها مسئولو إدارة الشراء في شركات الأدوية الخاضعة للبحث ؟ وهل تختلف هذه الممارسات باختلاف نمط الملكية في هذه الشركات ؟
- ٣/٤ ما الممارسات الفعلية التي تقوم بها إدارة الشراء لمزاولة رسالتها في شركات الأدوية الخاضعة للبحث ؟ وهل تختلف هذه الممارسات باختلاف نمط الملكية في هذه الشركات ؟
- ٤/٤ هل هناك فجوة بين ممارسات إدارة الشراء الفعلية المطبقة في شركات الأدوية الخاضعة للبحث وممارسات إدارة الشراء الممتازة كما يدركها مسئولو إدارة الشراء في هذه الشركات ؟
- ٥/٤ ما مستوى الأداء المؤسسي متمثلاً في كل من الأداء المالي والأداء التسويقي ؟ وهل يختلف مستوى الأداء المؤسسي في شركات الأدوية الخاضعة للبحث باختلاف نمط الملكية فيها؟

#### ٥- أهداف البحث :

- يتمثل هدف البحث الرئيس في تحسين الأداء المؤسسي بشركات الأدوية الخاضعة للبحث من خلال ممارسات إدارة الشراء وذلك لتحقيق التوافق بين هذه الممارسات والأهداف الاستراتيجية للشركات ، وكذلك تقوية الموائمة الوظيفية على مستوى هذه الشركات وذلك بما يمكن من الوصول إلى تحقيق الأهداف التي تسعى إليها .
- وفي هذا السياق يمكن تصور الأهداف الفرعية التي يسعى البحث إلى تحقيقها :
- ١/٥ تحليل العلاقة بين أبعاد ممارسات إدارة الشراء الفعلية بجوانبها المختلفة وأبعاد الأداء المؤسسي وذلك بشركات الأدوية الخاضعة للبحث .
- ٢/٥ تحديد أهم المتغيرات الخاصة بأبعاد ممارسات إدارة الشراء الفعلية والتي من خلال التركيز عليها يتم تحسين الأداء المؤسسي بشركات الأدوية الخاضعة للبحث .
- ٣/٥ الإلمام بمدى وجود تشابه أو اختلاف بين ممارسات إدارة الشراء الممتازة كما يدركها مسئولو الشراء في شركات الأدوية الخاضعة للبحث وذلك تبعاً لنمط الملكية في هذه الشركات .
- ٤/٥ التعرف على مدى وجود تشابه أو اختلاف بين ممارسات إدارة الشراء الفعلية التي تطبقها إدارة الشراء في شركات الأدوية الخاضعة للبحث وذلك تبعاً لنمط الملكية في هذه الشركات .

٥/٥ التوصل إلى درجة التطابق أو الفجوة بين ممارسات إدارة الشراء الفعلية المطبقة في شركات الأدوية الخاضعة للبحث وممارسات إدارة الشراء الممتازة كما يدركها مسئولو الشراء في هذه الشركات .

٦/٥ الإلمام بمدى وجود تشابه أو اختلاف في مستوى الأداء المؤسسي وفق مقاييس الأداء المالي والأداء التسويقي في شركات الأدوية الخاضعة للبحث تبعاً لنمط الملكية في هذه الشركات.

٧/٥ تقديم خطة تنفيذية لتحسين الأداء المؤسسي لشركات الأدوية من خلال ممارسات إدارة الشراء الفعلية .

## ٦- أهمية البحث :

يستمد هذا البحث أهميته من عدة اعتبارات تتمثل فيما يلي :

١/٦ تأتي أهمية البحث من الدور الذي تلعبه شركات الأدوية في خدمه الاقتصاد المصري ، إذ تمثل هذه الصناعات أهمية خاصة سواء بالنسبة للعاملين فيه أو بالنسبة للدولة ككل لما تقدمه من تنمية اقتصادية واجتماعية بالشكل الذي يؤدي إلى رفع معدلات النمو وتحقيق الاستقرار الاقتصادي للدولة ككل .

٢/٦ يتناول هذا البحث موضوع ممارسات إدارة الشراء متمثلة في الممارسات الاستراتيجية للشراء ودورة الشراء وقرار الشراء وتدريب العاملين بإدارة الشراء والتأثير في سلوك العاملين بإدارة الشراء والاتصالات الإدارية وتقييم أداء إدارة الشراء وهو من الموضوعات المهمة التي يجب توجيه اهتمام القائمين على إدارة الشراء بشركات الأدوية الخاضعة للبحث إلى أهميتها ودورها في تحسين أداء إدارة الشراء بشكل خاص وتحسين الأداء المؤسسي بشكل عام .

٣/٦ تعد قضية ضعف الأداء المؤسسي في شركات الأدوية الخاضعة للبحث قضية حرجية وخصوصاً في ظل الظروف الاقتصادية الحالية ومن ثم فإن العمل على تفعيل دور ممارسات إدارة الشراء سوف يسهم في تحسين أداء هذه الشركات .

٤/٦ من الناحية العملية يتوقع أن تفيد نتائج البحث في رفع مستوى الأداء المؤسسي لشركات الأدوية الخاضعة للبحث وذلك من خلال زيادة وعي المسؤولين بأهمية ممارسات إدارة الشراء في تحسين الأداء المؤسسي .

٥/٦ يستمد البحث أهميته من أهمية إدارة الشراء بشركات الأدوية حيث نجد أن نسبة الإنفاق على المواد والإمداد في هذه الصناعات كبيرة بالمقارنة بعناصر الإنتاج الأخرى ، فمن خلال تحليل

القوائم المالية لعدد من المنظمات العامة والخاصة اتضح أن المنفق على المواد والإمداد في هذه الصناعة يزيد على ٦٠% بالمقارنة بإجمالي المنفق في باقي الصناعات ( عبد الباقي ، حنفي ، ٢٠٠١ ) .

٦/٦ محاولة الإسهام في تقديم الاقتراحات التي قد تفسح المجال أمام القيادات في شركات الأدوية الخاضعة للبحث لتطوير وتحسين أداء إدارة الشراء وتحسين الأداء المؤسسي ككل.

#### ٧- فروض البحث :

يعتمد هذا البحث على الفروض الرئيسة التالية والتي تم تميمتها في صيغة العدم وذلك كما يلي :  
١/٧ لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الممارسات الفعلية لإدارة الشراء بجوانبها المختلفة والأداء المؤسسي متمثلاً في كلٍ من الأداء المالي ، والأداء التسويقي في شركات الأدوية الخاضعة للبحث ، بصورة إجمالية وبصورة مفردة .

٢/٧ لا يوجد اختلاف ذو دلالة إحصائية بين ممارسات إدارة الشراء الممتازة كما يدركها المسؤولون في إدارة الشراء في شركات الأدوية الخاضعة للبحث باختلاف نمط الملكية في هذه الشركات ، وذلك بصورة إجمالية وبصورة مفردة .

٣/٧ لا يوجد اختلاف ذو دلالة إحصائية بين ممارسات إدارة الشراء الفعلية التي تطبقها إدارة الشراء في شركات الأدوية الخاضعة للبحث باختلاف نمط الملكية في هذه الشركات ، وذلك بصورة إجمالية وبصورة مفردة.

٤/٧ لا يوجد اختلاف ذو دلالة إحصائية بين ممارسات إدارة الشراء الفعلية المطبقة وممارسات إدارة الشراء الممتازة كما يدركها مسئولو الشراء في شركات الأدوية الخاضعة للبحث وذلك بصورة إجمالية وبصورة مفردة .

٥/٧ لا يوجد اختلاف ذو دلالة إحصائية بين مستوى الأداء المؤسسي وفق مقاييس الأداء المالي والأداء التسويقي في شركات الأدوية الخاضعة للبحث باختلاف نمط الملكية في هذه الشركات ، وذلك بصورة إجمالية وبصورة مفردة .

#### ٨- منهجية البحث :

تشمل منهجية البحث أنواع البيانات ومصادرها ومجتمع البحث ومتغيرات الدراسة الميدانية والقياس وطريقة جمع البيانات الأولية وأساليب تحليل البيانات واختبار الفروض إحصائياً .

١/٨ أنواع البيانات ومصادرها :



يعتمد هذا البحث على نوعين من البيانات النوع الأول : البيانات الثانوية والذي تم الحصول عليه من خلال الكتب والدوريات والرسائل الجامعية العربية والأجنبية والمؤتمرات ، وكذلك النشرات التي تصدر من الجهاز المركزي للتعبة العامة والإحصاء والشركة القابضة للأدوية والكيماويات والمستلزمات الطبية ، أما النوع الثاني : البيانات الأولية ، والتي ترتبط بشكل أساسٍ بمشكلة البحث وأهدافه وفروضه ، واعتمدت الباحثة على أسلوب الاستقصاء في تجميع هذا النوع من البيانات .

#### ٢/٨ مجتمع البحث :

يتمثل مجتمع البحث في جميع مسؤولي إدارة الشراء ( أو الاحتياجات أو الإمداد ) ممثلين في رؤساء القطاعات ومديري إدارات الشراء ونوابهم ورؤساء الأقسام وذلك بالشركات التي تم اختيارها والمتمثلة في شركات الأدوية وهي عبارة عن ٦٦ شركة ( الجهاز المركزي للتعبة العامة والإحصاء ، ٢٠١٤ ) و تم حصرهم حصراً شاملاً .

#### ٣/٨ متغيرات البحث والقياس :

#### ١/٣/٨ ممارسات إدارة الشراء الممتازة والفعلية :

تم قياس ممارسات إدارة الشراء الممتازة والفعلية من خلال استخدام ( ٥٩ ) عبارة وذلك لمعرفة مدى موافقة المستقصي منهم على ممارسات إدارة الشراء الممتازة والتي ينبغي أن تقوم بها إدارة الشراء في شركات الأدوية الخاضعة للبحث ، واستخدم نفس العبارات ( نفس المحتوي ولكن مختلفة الصياغة ) للتعرف على مدى موافقة المستقصي منهم على التطبيق الفعلي لهذه الممارسات في شركات الأدوية الخاضعة للبحث وذلك علي مقياس ليكرت للموافقة / عدم الموافقة والذي يتراوح بين (١) عدم الموافقة المطلقة و (٥) الموافقة التامة .

#### ٢/٣/٨ الأداء المؤسسي :

تم قياس الأداء المؤسسي من خلال استخدام (١٤) عبارة ، وذلك لتقييم مستوي أداء الشركة الكلي إجمالاً والأداء المالي والتسويقي تفصيلاً مقارنةً بأكبر شركة منافسة لها في نفس الصناعة وبنفس نمط الملكية وذلك على مقياس على وزن مقياس ليكرت الخماسي ويتكون من خمس درجات حيث يشير الرقم (١) إلى "أقل بكثير" بينما يشير الرقم (٥) إلى "أكبر بكثير" .

#### ٤/٨ طريقة جمع البيانات :

تم تجميع البيانات بإستخدام قائمة الاستقصاء المصممة لهذا الغرض وذلك عن طريق المقابلة الشخصية لمسؤولي الشراء في الشركات الخاضعة للبحث واشتملت قائمة الاستقصاء علي خمسة أسئلة حيث يتعلق السؤال الأول : يتعلق بمدى موافقة مسؤولي إدارة الشراء على الجوانب المختلفة

لممارسات إدارة الشراء الممتازة التي ينبغي تطبيقها في شركات الأدوية الخاضعة للبحث ، كما يتعلق السؤال الثاني : يتعلق بمدى موافقة مسئولو إدارة الشراء على التطبيق الفعلي للجوانب المختلفة لممارسات إدارة الشراء الفعلية والتي يتم تطبيقها في شركات الخاضعة للبحث ويتناول السؤال الثالث : تقييم الأداء الكلي لشركات الأدوية الخاضعة للبحث ، كما يتناول السؤال الرابع تقييم أداء شركات الأدوية ، في بعض الجوانب المالية والتسويقية وأخيراً السؤال الخامس ويتعلق بمجموعة البيانات الوصفية لشركات الأدوية الخاضعة للبحث ، وقد تم جمع ١٧٦ استمارة ( ٣١ من شركات قطاع الأعمال العام ، ٨٠ من شركات القطاع الخاص ، ٦٥ من الشركات متعددة الجنسية ) حيث وصلت معدلات الاستجابة إلى ( ٨٦% ، ٩٥% ، ٧٣% ) على الترتيب .

#### ٥/٨ أساليب تحليل البيانات واختبار فروض البحث :

تم تحليل بيانات الدراسة الميدانية من خلال عدة أساليب تمثلت في (Aaker et. al., 2013) ، إدريس ، ٢٠١٦) أسلوب معامل الارتباط ألفا Alpha Correlation Coefficient و أسلوب تحليل العوامل (التحليل العاملي) Factor Analysis و المتوسطات الحسابية ، وأسلوب تحليل التباين One-way-ANOVA وأخيراً تم استخدام أسلوب تحليل الانحدار والارتباط المتعدد F-Test /Multiple Regression /Correlation Analysis ، كما تم استخدام اختبار ف T-test المصاحب لأسلوب تحليل التباين أحادي الاتجاه و اختبار ف F-Test واختبار ت T-test المصاحبان لأسلوب تحليل الانحدار والارتباط المتعدد ، وتم استخدام اختبار ت T-test للحكم على دلالة الفروق ومعنويتها بين متوسطي عينتين مرتبطتين .

#### ٩- الثبات والمصدقية في المقاييس المستخدمة في الدراسة الميدانية :

#### ١/٩ التحقق من مستوى الثبات / الاعتمادية في المقاييس :

للتأكد من تمتع المقاييس المستخدمة في الدراسة الحالية بدرجة عالية من الثقة والثبات تم استخدام أسلوب معامل الارتباط ألفا باعتباره أكثر أساليب تحليل الاعتمادية دلالة في تقييم درجة التناسق الداخلي بين محتويات أو بنود المقياس الخاضعة للاختبار ( ٥٩ عبارة لقياس ممارسات إدارة الشراء الممتازة تشكل في مجموعها تسعة أبعاد ) و ( ٥٩ عبارة لقياس ممارسات إدارة الشراء الفعلية تشكل في مجموعها تسعة أبعاد ) و ( ١٣ عبارة لقياس الأداء المؤسسي تشكل في مجموعها بعدين رئيسيين ) ووفقاً للمبادئ العامة لتنمية واختبار المقاييس في البحوث الاجتماعية يستبعد أي متغير من المتغيرات الخاضعة لاختبار معامل ألفا يحصل على معامل ارتباط إجمالي بينة وبين

المتغيرات الأخرى في نفس المقياس أقل من ٠,٣٠ ( إدريس ، ٢٠١٦ ) ، ويفحص معاملات الفا التي تم الحصول عليها لمقياس ممارسات إدارة الشراء الممتازة تبين أن (١٥ متغيراً) حصلوا على معاملات ارتباط أقل من ٠,٣ ، ومن ثم تقرر استبعادهم ، وبذلك أصبح هذا المقياس يضم ( ٤٤ متغيراً ) بدلا من ( ٥٩ متغيراً ) ، ويفحص معاملات الفا التي تم الحصول عليها لمقياس ممارسات إدارة الشراء الفعلية ، تبين أن (٦ متغيرات) حصلوا على معاملات ارتباط أقل من ٠,٣ ، ومن ثم تقرر استبعادهم ، وبذلك أصبح هذا المقياس يضم (٥٣ متغيراً ) بدلا من (٥٩ متغيراً) ، ويفحص معاملات الفا التي تم الحصول عليها لمقياس الأداء المؤسسي تبين أن (٤ متغيرات) حصلوا على معاملات ارتباط أقل من ٠,٣ ، ومن ثم تقرر استبعادهم ، وبذلك أصبح هذا المقياس يضم ( ٩ متغيرات ) بدلا من ( ١٣ متغير ) .

#### ٢/٩ التحقق من مصداقية المحتوى للمقاييس :

للتحقق من درجة المصداقية للمقاييس التي تم استخدامها في هذه الدراسة لقياس ممارسات إدارة الشراء الممتازة (٤٤ متغير) والفعلية ( ٥٣ متغير ) والأداء المؤسسي (٩ متغيرات) تم تطبيق أسلوب التحليل العاملي ، وقد ساعد هذا الأسلوب الاحصائي على استخراج الأبعاد الرئيسة من المتغيرات الأصلية التي يحتوي عليها المقاييس السابقة ومقارنة هذه العوامل المستخرجة بالمتغيرات الأصلية الخاصة بكل مقياس والتي سبق تتميتها في هذا البحث .

#### ١/٢/٩ بالنسبة لمقياس ممارسات إدارة الشراء الممتازة :

أمكن استخلاص تسعة عوامل من العبارات الأصلية هي :

**العامل الأول : تقييم أداء إدارة الشراء :** و يضم المتغيرات (من رقم ٣٩ إلى رقم ٤٤) ، وقد بلغت نسبة التباين التي يفسرها هذا العامل (١٠,٩٥%) من التباين الكلي للعبارات .

**العامل الثاني : الاتصالات الإدارية :** ويضم المتغيرات (من رقم ٣١ إلى رقم ٣٨) ، وقد بلغت نسبة التباين التي يفسرها هذا العامل (١٠,٣٤%) من التباين الكلي للعبارات .

**العامل الثالث : قرار الشراء :** ويضم المتغيرات (من رقم ١٩ إلى رقم ٢٣) ، وقد بلغت نسبة التباين التي يفسرها هذا العامل (٩,١٢%) من التباين الكلي للعبارات .

**العامل الرابع : دورة الشراء :** ويضم المتغيرات (من رقم ١٤ إلى رقم ١٨) ، وقد بلغت نسبة التباين التي يفسرها هذا العامل (٨,٩١%) من التباين الكلي للعبارات .

**العامل الخامس : تدريب العاملين :** و يضم المتغيرات (من رقم ٢٤ إلى رقم ٢٧) ، وقد بلغت نسبة التباين التي يفسرها هذا العامل (٧,٦٤%) من التباين الكلي للعبارات .

- العامل السادس : استراتيجية شاملة للشراء بالشركة :** و يضم المتغيرات ( من رقم ١ إلى رقم ٢ ) ، وقد بلغت نسبة التباين التي يفسرها هذا العامل (٧,٥٢%) من التباين الكلي للعبارات .
- العامل السابع : العلاقات مع الموردين :** و يضم المتغيرات (من رقم ٧ إلى رقم ١٣ ) ، وقد بلغت نسبة التباين التي يفسرها هذا العامل (٦,٢١%) من التباين الكلي للعبارات .
- العامل الثامن : التأثير في سلوك العاملين :** و يضم المتغيرات ( من رقم ٢٨ إلى رقم ٣٠ ) ، وقد بلغت نسبة التباين التي يفسرها هذا العامل (٥,٧٧%) من التباين الكلي للعبارات .
- العامل التاسع : التفاوض مع الموردين :** و يضم المتغيرات (من رقم ٣ إلى رقم ٦ ) ، وقد بلغت نسبة التباين التي يفسرها هذا العامل (٤,٧٦%) من التباين الكلي للعبارات .
- مما سبق يتضح أن :** نتائج التحليل العملي لمقياس ممارسات إدارة الشراء الممتازة قد أظهرت أن ٤٤ متغيراً يتمتع بالثقة والثبات أمكن تحميلها على تسعة عوامل بحيث تطابقت مع الأبعاد التسعة المفترضة لمقياس ممارسات إدارة الشراء الممتازة وهي (استراتيجية شاملة للشراء بالشركة والتفاوض مع الموردين والعلاقات مع الموردين ودورة الشراء وقرار الشراء و تدريب العاملين والتأثير في سلوك العاملين والاتصالات الإدارية وتقييم أداء إدارة الشراء) ، وقد اسهمت العوامل المستخرجة في تفسير حوالي ٧١,٢١% من التباين الكلي بين المتغيرات التي خضعت للتحليل .
- ٢/٢/٩ بالنسبة لمقياس ممارسات إدارة الشراء الفعلية :**
- أمكن استخلاص تسعة عوامل من العبارات الأصلية هي :
- العامل الأول : قرار الشراء :** يضم المتغيرات ( من رقم ٢٣ إلى رقم ٢٩ ) ، وقد بلغت نسبة التباين التي يفسرها هذا العامل (١٨,٧٣%) من التباين الكلي للعبارات .
- العامل الثاني : دورة الشراء :** يضم المتغيرات (من رقم ١٦ إلى رقم ٢٢ ) ، وقد بلغت نسبة التباين التي يفسرها هذا العامل (١٧,٣٤%) من التباين الكلي للعبارات .
- العامل الثالث : الاتصالات الإدارية :** يضم المتغيرات (من رقم ٤١ إلى رقم ٥٠) ، وقد بلغت نسبة التباين التي يفسرها هذا العامل (٨,٦٩%) من التباين الكلي للعبارات .
- العامل الرابع : العلاقات مع الموردين :** يضم المتغيرات (من رقم ٩ إلى رقم ١٥) ، وقد بلغت نسبة التباين التي يفسرها هذا العامل (٨,٥١%) من التباين الكلي للعبارات .
- العامل الخامس : التأثير في سلوك العاملين :** يضم المتغيرات (من رقم ٣٥ إلى رقم ٤٠) ، وقد بلغت نسبة التباين التي يفسرها هذا العامل (٦,٠٧%) من التباين الكلي للعبارات .

**العامل السادس : تدريب العاملين :** و يضم المتغيرات (من رقم ٣٠ إلي رقم ٣٤) ، وقد بلغت نسبة التباين التي يفسرها هذا العامل (٥,٩٠%) من التباين الكلي للعبارات .

**العامل السابع : التفاوض مع الموردين :** و يضم المتغيرات (من رقم ٥ إلي رقم ٨) ، وقد بلغت نسبة التباين التي يفسرها هذا العامل (٣,٢١%) من التباين الكلي للعبارات .

**العامل الثامن : استراتيجية شاملة للشراء بالشركة :** و يضم المتغيرات (من رقم ١ إلي رقم ٤) ، وقد بلغت نسبة التباين التي يفسرها هذا العامل (٢,٩٢%) من التباين الكلي للعبارات .

**العامل التاسع : تقييم أداء إدارة الشراء :** و يضم المتغيرات (من رقم ٥١ إلي رقم ٥٣) ، وقد بلغت نسبة التباين التي يفسرها هذا العامل (٢,٠٧%) من التباين الكلي للعبارات .

**مما سبق يتضح أن :** نتائج التحليل العاملي لمقياس ممارسات إدارة الشراء الفعلية قد أظهرت أن ٥٣ متغيراً يتمتع بالثقة والثبات أمكن تحميلها على سبعة عوامل بحيث تطابقت مع الأبعاد السبعة المفترضة لقياس ممارسات إدارة الشراء الفعلية وهي ( استراتيجية شاملة للشراء بالشركة و التفاوض مع الموردين والعلاقات مع الموردين و دورة الشراء و قرار الشراء و تدريب العاملين والتأثير في سلوك العاملين والاتصالات الإدارية وتقييم أداء إدارة الشراء ) ، وقد أسهمت العوامل المستخرجة في تفسير حوالي ٧٣,٤٦% من التباين الكلي بين المتغيرات التي خضعت للتحليل .

**٣/٢/٩ بالنسبة لمقياس الأداء المؤسسي :**

أمكن استخلاص عاملين رئيسيين من العبارات الأصلية هما :

**العامل الأول : الأداء التسويقي للشركات :** يضم المتغيرات (من رقم ٦ إلى رقم ١٠) ، وقد بلغت نسبة التباين التي يفسرها هذا العامل (٦,٥٧%) من التباين الكلي للعبارات .

**العامل الثاني : الأداء المالي للشركات :** يضم المتغيرات (من رقم ٢ إلى رقم ٥) ، وقد بلغت نسبة التباين التي يفسرها هذا العامل (٦,٠٧%) من التباين الكلي للعبارات .

**مما سبق يتضح أن :** نتائج التحليل العاملي لمقياس الأداء المؤسسي قد أظهرت أن ٩ متغيرات تتمتع بالثقة والثبات أمكن تحميلها على عاملين بحيث تتطابق مع الأبعاد المفترضة لقياس الأداء المؤسسي وهما ( الأداء المالي للشركات والأداء التسويقي للشركات ) ، وقد أسهمت العوامل المستخرجة في تفسير حوالي ٩٢,٦٤% من التباين الكلي بين المتغيرات التي خضعت للتحليل .

## ١٠ - مناقشة نتائج الدراسة الميدانية :

اتساقاً مع أسئلة واهداف وفروض البحث ، فإنه أمكن تلخيص نتائج الدراسة الميدانية في المحاور الرئيسة التالية :

- الإحصاء الوصفي لمتغيرات البحث .
- العلاقة بين ممارسات إدارة الشراء الفعلية و الأداء المؤسسي في الشركات الخاضعة للبحث .
- الاختلاف / التشابه بين ممارسات إدارة الشراء الممتازة كما يدركها مسئولو إدارة الشراء .
- الاختلاف / التشابه بين ممارسات إدارة الشراء الفعلية المطبقة في الشركات الخاضعة للبحث.
- الاختلاف / عدم الاختلاف بين ممارسات إدارة الشراء الفعلية المطبقة وممارسات إدارة الشراء الممتازة كما يدركها مسئولو الشراء في هذه الشركات .
- الاختلاف / التشابه بين مستوى الأداء المؤسسي المتمثل في الأداء المالي والأداء التسويقي .

### ١/١٠ الإحصاء الوصفي لمتغيرات البحث :

#### ١/١٠ إدراكات مسئولو الشراء لأبعاد ممارسات إدارة الشراء الممتازة :

يتضح من خلال نتائج الإحصاءات الوصفية أن الوسط الحسابي لمقياس ممارسات إدارة الشراء الممتازة بلغ (٤,٣٩٢) وذلك عند درجة ثقة قدرها ٩٥% ، مما يعني أن هناك إدراكاً واضحاً من جانب مسئولو إدارة الشراء في شركات الأدوية الخاضعة للبحث لممارسات إدارة الشراء الممتازة ، كما تبين ووفق إدراك مسئولو إدارة الشراء في هذه الشركات أنه في مقدمة الأبعاد التي تحظى بأهمية عالية كأحد أبعاد ممارسات إدارة الشراء الممتازة : التأثير في سلوك العاملين يليها تقييم أداء إدارة الشراء والاتصالات الإدارية وقرار الشراء ودورة الشراء و تدريب العاملين والممارسات الاستراتيجية للشراء .

#### ٢/١٠ إدراكات مسئولو الشراء لأبعاد ممارسات إدارة الشراء الفعلية :

يتضح من خلال نتائج الإحصاءات الوصفية أن الوسط الحسابي لمقياس ممارسات إدارة الشراء الفعلية بلغ (٤,٠٩٠) وذلك عند درجة ثقة قدرها ٩٥% مما يدل على أن هناك تطبيقاً فعلياً من جانب مسئولو إدارة الشراء في هذه الشركات لممارسات إدارة الشراء الفعلية ، كما تبين أن في مقدمة الأبعاد التي تحظى بأهمية عالية كأحد أبعاد ممارسات إدارة الشراء الفعلية : تدريب

العاملين يليها قرار الشراء ودورة الشراء و التأثير في سلوك العاملين الممارسات الاستراتيجية للشراء والاتصالات الإدارية و تقييم أداء إدارة الشراء .

وإستثناءً مما سبق فقد تم التوصل إلي أن هناك قصوراً واضحاً لدى المسؤولين في تقييم أداء إدارة الشراء كبعد رئيس لممارسات إدارة الشراء الفعلية ، حيث بلغ المتوسط الحسابي لاستجابات مسؤولي إدارة الشراء في شركات الأدوية الخاضعة للبحث (٣,٣٤٥) .

### ٣/١/١٠ إدراكات مسؤولي الشراء لأبعاد الأداء المؤسسي :

يتضح من خلال نتائج الإحصاءات الوصفية أن الوسط الحسابي لمقياس الأداء المؤسسي بلغ (٣,٦٤٨) ، وهذا يوضح أن هناك زيادة بسيطة عن معدلات الأداء السائدة في نفس الصناعة ، وهذا بدوره يعكس أن مستوى الأداء المؤسسي في شركات الأدوية الخاضعة للبحث متوسط فهو يزيد زيادة بسيطة على معدلات الأداء السائدة في الصناعة ولا يسير في الاتجاه الأفضل للأداء .

### ٢/١٠ العلاقة بين ممارسات إدارة الشراء الفعلية والأداء المؤسسي في شركات الأدوية الخاضعة

#### للبحث :

يتناول هذا الجزء نتائج تحليل البيانات التي تم جمعها ومراجعتها ومعالجتها إحصائياً على النحو الذي يساعد في التحقق من صحة / عدم صحة الفرض الأول للبحث الذي ينص على : " لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الممارسات الفعلية لإدارة الشراء بجوانبها السبعة ( كما سبق الإشارة إليها ) والأداء المؤسسي المتمثل في كل من الأداء المالي ، والأداء التسويقي وذلك في شركات الأدوية الخاضعة للبحث ، بصورة إجمالية وبصورة مفردة " .

ولتحقيق ذلك تم تطبيق أسلوب تحليل الارتباط والانحدار المتعدد بغرض تحديد نوع العلاقة وقوتها بين الممارسات الفعلية لإدارة الشراء كمتغيرات مستقلة ، وبين الأداء المؤسسي بصورة إجمالية كمتغير تابع ، وقد استخدمت الباحثة الانحدار المتعدد بطريقة Step Wise لتوضيح الأهمية النسبية للمتغيرات المستقلة من حيث التأثير على المتغير التابع ؛ وذلك نظراً لما تمثله هذه الطريقة كأداة قوية لتكوين دوال الانحدار وبيان علاقات التأثير بين المتغيرات التابعة والمستقلة حيث تتغلب على مشكلة الازدواج الخطي التي تتعلق بوجود علاقات تأثيرية بين المتغيرات المستقلة ، مع تقدير نموذج انحدار في شكل معادلة تنبؤية مما يتيح اكتشاف والتنبؤ بالتغيرات التي قد تطرأ على المتغير التابع نتيجة التغير في المتغيرات المستقلة .

ويتضح من نتائج الجدول رقم (١) صلاحية النموذج المستخدم في توضيح العلاقة التأثيرية لممارسات إدارة الشراء الفعلية في الأداء المؤسسي بصورة إجمالية ، حيث بلغت قيمة ف المحسوبة (٢٣٠,٧٨٨) بمستوي معنوية (٠,٠٠٠) مما يعني أن هذا النموذج بمغيراته المستقلة (الممارسات الاستراتيجية للشراء ، وقرار الشراء ، والاتصالات الإدارية ) صالح للتنبؤ بقيم المتغير التابع (الأداء المؤسسي بصورة إجمالية) عند مستوي دلالة إحصائية ٠,٠٠٠ .

أما فيما يتعلق بالقدرة التفسيرية لهذا النموذج والتي توضح نسبة التغير في المتغير التابع التي تسهرها المتغيرات المستقلة ، فتوضح النتائج أن معامل التحديد  $R^2$  في النموذج قد بلغ ٠,٩٠٦ وهذا يعني أن متغيرات ممارسات إدارة الشراء الفعلية (المتغيرات المستقلة ) تفسر مقداره ٩٠,٦% من التغير الحادث في الأداء المؤسسي بصورة إجمالية ( المتغير التابع ) وان نسبة ٩,٤% ترجع إلي متغيرات أخرى لم يشملها البحث أو ترجع لعامل الصدفة . وهو ما يوضحه الجدول التالي :

### جدول (١)

نوع وقوة العلاقة بين الممارسات الفعلية لإدارة الشراء والأداء المؤسسي في شركات الأدوية الخاضعة للبحث

مستوي الدلالة Sing	اختبار "ت" T-Test	معامل الإحذار B	Beta	أبعاد ممارسات إدارة الشراء الفعلية
٠,٠٠٠	١٠,٤٥٧	١,٠٤٨	٠,٧٧٩	الممارسات الاستراتيجية للشراء
٠,٨٣١	٠,٢١٤ -	٠,٠٠٨ -	٠,٠٠٨ -	دورة الشراء
٠,٠٠١	٣,٤١٥ -	٠,٢٠٦ -	٠,٢٠٤ -	قرار الشراء
٠,٦٥٤	٠,٤٥٠	٠,٠١٥	٠,٠١١	تدريب العاملين
٠,١٣٢	١,٥١٤	٠,٠٤٩	٠,٠٤٥	التأثير في سلوك العاملين
٠,٠٠٠	٨,٩٦٧	٠,٤٤٣	٠,٤٠٥	الاتصالات الإدارية
٠,١١٩	١,٥٦٦ -	٠,٠٥٤ -	٠,٠٥٢ -	تقييم أداء إدارة الشراء
- معامل الارتباط المتعدد MCC = ٠,٩٥٢ - معامل التحديد في النموذج $R^2$ = ٠,٩٠٦ - قيمة ف المحسوبة = ٢٣٠,٧٨٨ - مستوي الدلالة الإحصائية = ٠,٠٠٠				

ويتضح من التحليل السابق أيضاً وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوي دلالة إحصائية ٠,٠٠١ وفقاً لاختبار " ف " بين بعض ممارسات إدارة الشراء الفعلية ( الممارسات الاستراتيجية للشراء



، وقرار الشراء ، والاتصالات الإدارية ) والأداء المؤسسي بصورة إجمالية ، وهذه العلاقة علاقة طردية قوية نظراً لأن معامل الارتباط R في النموذج يساوي ٠,٩٥٢ .

### ■ الأهمية النسبية لممارسات إدارة الشراء الفعلية :

بناء على النتائج الواردة بالجدول رقم (١) يمكن استنتاج أنه من بين ٧ أبعاد تمثل ممارسات إدارة الشراء الفعلية هناك ٣ أبعاد يتمتع بعلاقة طردية ذات دلالة إحصائية بينها وبين الأداء المؤسسي بصورة إجمالية في شركات الأدوية الخاضعة للبحث وذلك وفقاً لاختبار " ت " عند مستوى دلالة إحصائية ٠,٠١ ، وتمثل هذه الأبعاد في الممارسات الاستراتيجية للشراء ، قرار الشراء ، الاتصالات الإدارية .

في ضوء ما تقدم فقد تقرر رفض فرض العدم وقبول الفرض البديل الذي ينص على أنه " لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين بعض أبعاد الممارسات الفعلية لإدارة الشراء متمثلة في الممارسات الاستراتيجية للشراء و دورة الشراء ، و قرار الشراء ، وتدريب العاملين ، والتأثير في سلوك العاملين ، والاتصالات الإدارية ، وتقييم أداء إدارة الشراء والأداء المؤسسي متمثلاً في كل من الأداء المالي ، والأداء التسويقي وذلك في شركات الأدوية الخاضعة للبحث بصورة إجمالية " حيث تبين وجود علاقة بين بعض أبعاد الممارسات الفعلية لإدارة الشراء متمثلة في الممارسات الاستراتيجية للشراء ، و قرار الشراء ، والاتصالات الإدارية و الأداء المؤسسي متمثلاً في كل من الأداء المالي ، والأداء التسويقي وذلك في شركات الأدوية الخاضعة للبحث بصورة إجمالية " ، وذلك بعد أن أظهر نموذج تحليل الانحدار المتعدد أن هناك علاقة جوهرية عند مستوى دلالة إحصائية ٠,٠١ ( وفقاً لاختبار " ف " ) بين هذه الأبعاد في شركات الأدوية الخاضعة للبحث وبين الأداء المؤسسي بصورة إجمالية ، كما تقرر قبول فرض العدم ل ٤ أبعاد الأخرى من ممارسات إدارة الشراء الفعلية والمتمثلة في دورة الشراء ، وتدريب العاملين ، والتأثير في سلوك العاملين ، و تقييم أداء إدارة الشراء والأداء المؤسسي متمثلاً في كل من الأداء المالي ، والأداء التسويقي وذلك في شركات الأدوية الخاضعة للبحث وذلك لأن قيم مستوى الدلالة المقابل لاختبار " ت " تتعدى ٠,٠١ .

### ١٠/٣ الاختلاف / التشابه بين ممارسات إدارة الشراء الممتازة كما يدركها مسؤولو إدارة الشراء :

يتناول هذا الجزء نتائج تحليل البيانات التي تم جمعها ومراجعتها ومعالجتها إحصائياً على النحو الذي يساعد في التحقق من صحة / عدم صحة الفرض الثاني للبحث والذي ينص على :

" لا يوجد اختلاف ذو دلالة إحصائية بين ممارسات إدارة الشراء الممتازة كما يدركها المسؤولون في إدارة الشراء في شركات الأدوية الخاضعة للبحث باختلاف نمط الملكية في هذه الشركات ، وذلك بصورة إجمالية وبصورة مفردة ."

ولتحقيق ذلك تم استخدام أسلوب الوصف الإحصائي باستخدام كل من الوسط الحسابي والانحراف المعياري ، بالإضافة إلى اختبار " ف " لثلاث عينات مستقلة ، وتم تطبيق تحليل التباين أحادي الاتجاه ، لتحديد مدى وجود اختلاف حقيقي في ممارسات إدارة الشراء الممتازة كما يدركها مسئولو الشراء في الشركات الخاضعة للبحث ، وذلك باختلاف نمط الملكية في هذه الشركات .

ومن خلال نتائج الجدول رقم (٢) تبين أنه بصفة عامة يوجد اختلافات ذات دلالة إحصائية بين ممارسات إدارة الشراء الممتازة إجمالاً في شركات الأدوية الخاضعة للبحث تبعاً لنمط الملكية ، حيث نجد أن قيمة اختبار " ف " المحسوبة (٤٣,٨٦٦) معنوية عند مستوى دلالة إحصائية ٥% ، وذلك لأن قيم مستوى الدلالة المقابل لقيم اختبار " ف " لم تتعد ( ٠,٠٥ ) .

ومن الناحية التفصيلية تؤكد نتائج الجدول التالي على وجود اختلافات ذات دلالة إحصائية بين ممارسات إدارة الشراء الممتازة في شركات الأدوية الخاضعة للبحث تبعاً لنمط الملكية وذلك في الأبعاد التالية ( الممارسات الاستراتيجية للشراء ودورة الشراء وقرار الشراء وتدريب العاملين ، التأثير في سلوك العاملين ) كل على حدة حيث إن قيم اختبار " ف " المحسوبة (١٢,٨٦٧ ، ٢٦,٠٢٥ ، ٥٩,٢٥٣ ، ١٢,٨٨٤ ، ٥,٥٢٩) معنوية عند مستوى دلالة إحصائية ٥% ، وذلك لأن قيم مستوى الدلالة المقابل لقيم اختبار " ف " لم تتعد ( ٠,٠٥ ) ، كما تظهر نتائج الجدول عدم وجود اختلافات ذات دلالة إحصائية بين ممارسات إدارة الشراء الممتازة في شركات الأدوية الخاضعة للبحث تبعاً لنمط الملكية وذلك في الأبعاد التالية ( الاتصالات الإدارية ، تقييم أداء إدارة الشراء ) كل على حدة ، حيث أن قيم اختبار " ف " المحسوبة (٠,١٤٢ ، ٠,٠٤٩) ليست معنوية عند مستوى دلالة إحصائية ٥% ، وذلك لأن قيم مستوى الدلالة المقابل لقيم اختبار " ف " تتعد ( ٠,٠٥ ) ، وذلك كما يوضحه نتائج الجدول التالي :

## جدول (٢)

الاختلاف/التشابه في ممارسات إدارة الشراء الممتازة في شركات الأدوية الخاضعة للبحث وفق نمط الملكية

مستوى الدلالة	قيمة " ف "	نمط الملكية						أبعاد ممارسات إدارة الشراء الممتازة
		الشركات متعددة الجنسية		القطاع الخاص		قطاع الأعمال العام		
		انحراف معياري	متوسط حسابي	انحراف معياري	متوسط حسابي	انحراف معياري	متوسط حسابي	
٠,٠٠٠	١٢,٨٦٧	٠,٣١٧	٤,٢٨	٠,٤٤٩	٤,٠٠	٠,٤٦١	٤,٣٦	الممارسات الاستراتيجية للشراء
٠,٠٠٠	٢٦,٠٢٥	٠,١٩٠	٤,٧٥	٠,٦١٣	٤,١٥	٠,٦٠٨	٤,٣٥	دورة الشراء
٠,٠٠٠	٥٩,٢٥٣	٠,٠٩٥	٤,٩٧	٠,٦١١	٤,١٢	٠,٥٣٣	٤,٣٤	قرار الشراء
٠,٠٠٠	١٢,٨٨٤	٠,٥٤٣	٤,٥٦	٠,٧١٤	٤,٠٨	٠,٤٤٦	٤,٥٣	تدريب العاملين
٠,٠٠٥	٥,٥٢٩	٠,٣١٥	٤,٧١	٠,٤٩٥	٤,٥٩	٠,٣٤١	٤,٨٧	التأثير في سلوك العاملين
٠,٨٦٨	٠,١٤٢	٠,١٩٤	٤,٥٣	٠,٤٦٧	٤,٥١	٠,٥٠٦	٤,٥٥	الاتصالات الإدارية
٠,٩٥٢	٠,٠٤٩	٠,٤١٢	٤,٦٠	٠,٤٦٥	٤,٦٣	٠,٤٦٩	٤,٦٢	تقييم أداء إدارة الشراء
٠,٠٠٠	٤٣,٨٦٦	٠,١٦١	٤,٥٥	٠,٢٣٢	٤,٢٣	٠,٢٥٤	٤,٤٨	إجمالي ممارسات إدارة الشراء الممتازة

مما سبق وفي ضوء نتائج التحليل الإحصائي السابق ونتائج اختبار " ف " فإنه يجب رفض الفرض العدم وقبول الفرض البديل المأخوذ بصورة إجمالية مما يعني أنه " يوجد اختلاف ذو دلالة إحصائية بين ممارسات إدارة الشراء الممتازة كما يدرکہا مسئولو الشراء في شركات الأدوية الخاضعة للبحث ، وذلك باختلاف نمط الملكية في هذه الشركات " .

أما من الناحية التفصيلية لكل بعد من أبعاد ممارسات إدارة الشراء الممتازة فإنه طبقاً لنتائج اختبار " ف " عند مستوى معنوية (٠,٠٥) فإنه يجب رفض الفرض العدم وقبول الفرض البديل بالنسبة لـ ٥ متغيرات مأخوذة بصورة فردية ، وذلك لوجود اختلاف جوهري بين ممارسات إدارة الشراء الممتازة في شركات الأدوية الخاضعة للبحث تبعاً لنمط الملكية ، وذلك فيما يتعلق بكل بعد من هذه الأبعاد كل علي حدة وهي : ( الممارسات الاستراتيجية للشراء ، دورة الشراء وقرار الشراء

وتدريب العاملين والتأثير في سلوك العاملين ) ، وقبول فرض العدم ورفض الفرض البديل بالنسبة  
لـ بعدين مأخوذين بصورة فردية وهما : (الاتصالات الإدارية و تقييم أداء إدارة الشراء) ، وذلك لعدم  
وجود اختلاف جوهري بين ممارسات إدارة الشراء الممتازة كما يدركها مسئولو الشراء في شركات  
الأدوية الخاضعة للبحث تبعاً لنمط الملكية ، وذلك فيما يتعلق بكل بعد من هذه الأبعاد .

#### ١٠/٤ : الاختلاف / التشابه بين ممارسات إدارة الشراء الفعلية المطبقة :

يتناول هذا الجزء نتائج تحليل البيانات التي تم جمعها ومراجعتها ومعالجتها إحصائياً على النحو  
الذي يساعد في التحقق من صحة / عدم صحة الفرض الثالث للبحث والذي ينص على :  
" لا يوجد اختلاف ذو دلالة إحصائية بين ممارسات إدارة الشراء الفعلية التي تطبقها إدارة الشراء في  
شركات الأدوية الخاضعة للبحث باختلاف نمط الملكية في هذه الشركات ، وذلك بصورة إجمالية  
وبصورة مفردة " .

ولتحقيق ذلك تم استخدام أسلوب الوصف الإحصائي باستخدام كل من الوسط الحسابي  
والانحراف المعياري ، بالإضافة إلى اختبار " ف " لثلاث عينات مستقلة ، وتم تطبيق تحليل التباين  
أحادي الاتجاه ، لتحديد مدى وجود اختلاف حقيقي في ممارسات إدارة الشراء الممتازة كما يدركها  
مسئولو الشراء في الشركات الخاضعة للبحث ، وذلك باختلاف نمط الملكية في هذه الشركات .

وبصفة عامة تبين من نتائج الجدول رقم (٣) وجود اختلافات ذات دلالة إحصائية بين  
ممارسات إدارة الشراء الفعلية إجمالاً في شركات الأدوية الخاضعة للبحث تبعاً لنمط الملكية ،  
حيث نجد أن قيمة اختبار " ف " المحسوبة (١٠,٨١٢) معنوية عند مستوى دلالة إحصائية ٥% ،  
وذلك لأن قيم مستوى الدلالة المقابل لقيم اختبار " ف " لم تتعد ( ٠,٠٥ ) .

ومن الناحية التفصيلية تؤكد نتائج الجدول وجود اختلافات ذات دلالة إحصائية بين ممارسات  
إدارة الشراء الفعلية المطبقة في شركات الأدوية الخاضعة للبحث وفق اختلاف نمط الملكية ،  
والمتمثلة في ( الممارسات الاستراتيجية للشراء و دورة الشراء و قرار الشراء و تدريب العاملين و  
تقييم أداء إدارة الشراء ) كل على حدة حيث إن قيم اختبار "ف" المحسوبة (٥,٤٨٩ ، ٨,٦٥١ ،  
٤,٨٣٤ ، ٢٨,٨٦٢ ، ٦,١٢٩) معنوية عند مستوى دلالة إحصائية ٥% ، وذلك لأن قيم مستوى  
الدلالة المقابل لقيم اختبار " ف " لم تتعد (٠,٠٥) ، كما تظهر نتائج الجدول عدم وجود اختلافات  
ذات دلالة إحصائية بين ممارسات إدارة الشراء الفعلية في شركات الأدوية الخاضعة للبحث تبعاً  
لنمط الملكية وذلك في الأبعاد التالية ( التأثير في سلوك العاملين ، الاتصالات الإدارية ) كل على  
حدة ، حيث نجد أن قيم اختبار "ف" المحسوبة (٢,٥٧٥ ، ٢,٥٠٣) ليست معنوية عند مستوى

دلالة إحصائية ٥% ، وذلك لأن قيم مستوى الدلالة المقابل لقيم اختبار " ف " تتعدى (٠,٠٥) ، وهو ما يوضحه الجدول التالي :

## جدول (٣)

الاختلاف/التشابه في ممارسات إدارة الشراء الفعلية في شركات الأدوية الخاضعة للبحث وفق نمط الملكية

مستوى الدلالة	قيمة " ف "	نمط الملكية						أبعاد ممارسات إدارة الشراء الفعلية
		الشركات متعددة الجنسية		القطاع الخاص		قطاع الأعمال العام		
		انحراف معياري	متوسط حسابي	انحراف معياري	متوسط حسابي	انحراف معياري	متوسط حسابي	
٠,٠٠٥	٥,٤٨٩	٠,٤٣٣	٤,٢٢	٠,٤٤٧	٣,٩٧	٠,٦٥١	٤,١٧	الممارسات الاستراتيجية للشراء
٠,٠٠٠	٨,٦٥١	٠,٥٦٦	٤,٣٨	٠,٦٦٢	٤,٠٥	٠,٥٥٢	٤,٥١	دورة الشراء
٠,٠٠٩	٤,٨٣٤	٠,٥٤٧	٤,٤٧	٠,٦١٤	٤,١٤	٠,٨٨١	٤,٢٨	قرار الشراء
٠,٠٠٠	٢٨,٨٦٢	٠,١٩٥	٤,٧٤	٠,٥٦٦	٤,٢٠	٠,٣٩٣	٤,٥٥	تدريب العاملين
٠,٠٧٩	٢,٥٧٥	٠,٦١٠	٤,١٩	٠,٥٨٣	٤,٠١	٠,٦٤٦	٤,٢٧	التأثير في سلوك العاملين
٠,٠٨٥	٢,٥٠٣	٠,٥٧٩	٤,١٨	٠,٥٨٩	٣,٩٦	٠,٦٩٢	٤,٠٨	الاتصالات الإدارية
٠,٠٠٣	٦,١٢٩	٠,٦٤٨	٣,٤٩	٠,٥٦٣	٣,١٦	٠,٧٤٥	٣,٥١	تقييم أداء إدارة الشراء
٠,٠٠٠	١٠,٨١٢	٠,٣٨٥	٤,٢٤	٠,٤١٢	٣,٩٣	٠,٥٣٦	٤,١٩	إجمالي ممارسات إدارة الشراء الفعلية

مما سبق وفي ضوء نتائج التحليل الإحصائي السابق ونتائج اختبار " ف " فإنه يجب رفض الفرض العدم وقبول الفرض البديل المأخوذ بصورة إجمالية وبصورة مفردة، مما يعني أنه " يوجد اختلاف ذي دلالة إحصائية بين ممارسات إدارة الشراء الفعلية المطبقة في شركات الأدوية الخاضعة للبحث وذلك باختلاف نمط الملكية في هذه الشركات " .

أما من الناحية التفصيلية لكل بعد من أبعاد ممارسات إدارة الشراء الفعلية فإنه طبقاً لنتائج اختبار " ف " عند مستوى معنوية ( ٠.٠٥ ) فإنه يجب رفض الفرض العدم وقبول الفرض البديل بالنسبة ل ٥ متغيرات مأخوذة بصورة فردية وذلك لوجود اختلاف جوهري بين ممارسات إدارة الشراء الفعلية في شركات الأدوية الخاضعة للبحث وفق نمط الملكية ، وذلك فيما يتعلق بكل بعد من هذه الأبعاد كل على حدة وهي : ( الممارسات الاستراتيجية للشراء و دورة الشراء و قرار الشراء و تدريب العاملين و تقييم أداء إدارة الشراء ) ، وقبول فرض العدم ورفض الفرض البديل بالنسبة ل ٥ بعدين هما : (التأثير في سلوك العاملين و الاتصالات الإدارية) ، وذلك لعدم وجود اختلاف جوهري بين ممارسات إدارة الشراء الفعلية المطبقة في شركات الأدوية الخاضعة للبحث وفق نمط الملكية فيما يتعلق بكل بُعد من هذه الأبعاد .

١٠/٥ الاختلاف / عدم الاختلاف بين ممارسات إدارة الشراء الفعلية المطبقة في شركات الأدوية الخاضعة للبحث وممارسات إدارة الشراء الممتازة كما يدركها مسئولو الشراء في هذه الشركات:

يتناول هذا الجزء نتائج تحليل البيانات التي تم جمعها ومراجعتها ومعالجتها إحصائياً على النحو الذي يساعد في التحقق من صحة / عدم صحة الفرض الرابع للبحث والذي ينص على : " لا يوجد اختلاف ذو دلالة إحصائية بين كل من ممارسات إدارة الشراء الفعلية المطبقة وممارسات إدارة الشراء الممتازة كما يدركها مسئولو الشراء في شركات الأدوية الخاضعة للبحث كل على حدة " . لذا يهتم اختبار هذا الفرض بالكشف عن درجة التطابق أو الفجوة بين ممارسات إدارة الشراء الفعلية المطبقة في شركات الأدوية الخاضعة للبحث وممارسات إدارة الشراء الممتازة كما يدركها مسئولو الشراء في هذه الشركات ، ولتحقيق ذلك تم استخدام اختبار " ت " والذي يستخدم للحكم على دلالة الفروق ومعنويتها Significance بين متوسطي عينتين مرتبطتين Correlated Data ، وقامت الباحثة باستخدامه في إيجاد الفجوة بين ممارسات إدارة الشراء الفعلية والممتازة .

ولتحديد الفجوة بين ممارسات إدارة الشراء الفعلية المطبقة وممارسات إدارة الشراء الممتازة في شركات الأدوية الخاضعة للبحث تم طرح المتوسطات الحسابية الخاصة بممارسات إدارة الشراء

الفعلية من قيم المتوسطات الحسابية الخاصة بممارسات إدارة الشراء الممتازة وذلك بالنسبة لكل مستنقص منه ( المسؤولين في إدارة الشراء ) ، ولكل متغير من متغيرات المقياس ( إدريس ، ١٩٩٦ ) ، وتم حساب الدلالات الخاصة باختبار "ت" والجدول التالي يوضح نتائج قياس الفجوة بين ممارسات إدارة الشراء الفعلية والممتازة في شركات الأدوية الخاضعة للبحث .

## جدول (٤)

الفجوة بين ممارسات إدارة الشراء الفعلية والممتازة في شركات الأدوية الخاضعة للبحث

مستوى الدلالة Sing	اختبار "ت" T-Test	الفجوة	قيمة المتوسط الحسابي		أبعاد / متغيرات المقياس
			ممارسات إدارة الشراء الممتازة	ممارسات إدارة الشراء الفعلية	
٠,٠٠٠	٨,٥٥٣-	(٠,٤٧)	٤,١٤	٤,٦١	استراتيجية الشراء معلنة لجميع الإدارات بالشركة .
٠,٠٠٠	٧,١١٨-	(٠,٤٠)	٤,١٠	٤,٥٠	التقييم الدوري لاستراتيجية الشراء لتعديلها لتناسب مع التغيرات التي قد تحدث داخل الشركة أو في أسواقها الخارجية.
٠,٠٠١	٣,٤٦٤	(٠,٢٧-)	٤,٣٦	٤,٠٩	التفاوض وسيلة للحصول على أفضل العروض من الموردين .
٠,٠٠٠	٦,٠٥٥	(٠,٥-)	٤,٤٠	٣,٩٠	التفاوض مع الموردين لتحقيق فوائد مشتركة من خلال الثقة والدعم المتبادل.
٠,١١٥	١,٥٨٣	(٠,١٨-)	٣,٨٨	٣,٧٠	جمع المعلومات الكافية عن الموردين لتحديد مجالات نقاط القوة والضعف والتي يمكن الاستفادة منها في التأثير عليهم في التفاوض .
٠,٠٠٢	٣,١٤٢	(٠,٢٨-)	٤,٠٨	٣,٨٠	معايير موضوعية لاختيار فريق التفاوض.

تابع جدول ( ٤ )

مستوى الدلالة Sing	اختبار "ت" T-Test	الفجوة	قيمة المتوسط الحسابي		أبعاد / متغيرات المقياس
			ممارسات إدارة الشراء الممتازة	ممارسات إدارة الشراء الفعلية	
٠,٠٠٠	٤,٢٩٥	(٠,٤ -)	٤,١٩	٣,٧٩	يحقق تعزيز علاقات استراتيجية طويلة الأجل مع بعض الموردين وتطويرها مكاسب متبادلة .
٠,٠٠٠	٧,٨٦٤	(٠,٧٢ -)	٤,١٥	٣,٤٣	التعامل مع الموردين كشركاء في تحقيق الأهداف الاستراتيجية لإدارة الشراء .
٠,٦٣٣	٠,٤٧٩	(٠,٠٤ -)	٤,١٨	٤,١٤	تمتية العلاقة بين إدارة الشراء بالشركة والموردين على أساس الثقة والالتزام .
٠,٠٢٦	٢,٢٤٩	(٠,١٧ -)	٤,١٧	٤,٠٠	مناقشة الموردين بصفة مستمرة في القضايا المتعلقة بأهداف الشراء من حيث الكمية والمواصفات والسعر والتوقيت .
٠,١١٣	١,٥٩٤	(٠,١١ -)	٤,١٦	٤,٠٥	تبادل المعلومات مع الموردين بشفافية ووضوح.
٠,٠٤٦	٢,٠٠٧	(٠,١٦ -)	٤,١٨	٤,٠٢	إشراك إدارة الشراء بالشركة الموردين في عملية تصميم المنتج وتطويره.
٠,٢٠٢	١,٢٨٢	(٠,١٠ -)	٤,٣٦	٤,٢٦	التقييم الدوري لإسهام الموردين في تحقيق أهداف الشركة .
٠,٤٠٦	٠,٨٨٣-	(٠,٠٦ -)	٤,٢٩	٤,٣٥	تحديد الحاجة للشراء من خلال تحرير طلبات الشراء بدقة .



تابع جدول (٤)

مستوى الدلالة Sing	اختبار "ت" T-Test	الفجوة	قيمة المتوسط الحسابي		أبعاد / متغيرات المقياس
			ممارسات إدارة الشراء المتمازة	ممارسات إدارة الشراء الفعلية	
٠,٦٠٣	٠,٥٢١ -	(٠,٠٤ -)	٤,٣١	٤,٣٥	مراجعة طلب الشراء للتحقق من وجود حاجة فعلية للكميات والمواصفات المطلوبة .
٠,٠٢٥	٢,٢٥٥	(٠,١٥ -)	٤,٣١	٤,١٦	إعداد كشوف تفصيلية ببيانات الموردين والاختيار بينهم وفق أسس معدة مسبقاً وإصدار أمر التوريد
٠,٠٠٠	٦,٠٩٣	(٠,٤٦ -)	٤,٤٩	٤,٠٣	استلام المواد المشتراة وفحصها للتأكد من أن ما تم طلبه في طلب الشراء هو ما تم توريده .
٠,٠٠١	٣,٥٤٣	(٠,٢٥ -)	٤,٥١	٤,٢٦	مراجعة الفواتير وتسجيلها في حسابات الموردين ثم تسليمها لإدارة المالية بالشركة.
٠,٠٠٠	٣,٩٩٨	(٠,٢٨ -)	٤,٤٨	٤,٢٠	توفير جميع احتياجات الأقسام من المواد المختلفة.
٠,٦٧١	٠,٤٢٥	(٠,٠٣ -)	٥,٣٨	٤,٣٥	تشارك إدارة الشراء بالشركة الأقسام المختلفة في تحديد معايير الجودة المناسبة.
٠,٠٠٠	٤,١١٧	(٠,٣٠ -)	٤,٥٠	٤,٢٠	توفير جميع احتياجات الأقسام المختلفة بالكمية المناسبة .
٠,٠٠٦	٢,٧٧٥	(٠,١٨ -)	٤,٥٢	٤,٣٤	توفير احتياجات الأقسام المختلفة في الوقت المناسب .
٠,٠٢١	٢,٣٢٩	(٠,١٧ -)	٤,٤٨	٤,٣١	توفير جميع الاحتياجات المطلوبة بالسعر المناسب.

تابع جدول ( ٤ )

مستوى الدلالة Sing	اختبار "ت" T-Test	الفجوة	قيمة المتوسط الحسابي		أبعاد / متغيرات المقياس
			ممارسات إدارة الشراء المتمازة	ممارسات إدارة الشراء الفعلية	
٠,١١٤	١,٥٨٨-	( ٠ , ١٢ - )	٤,٣١	٤,٤٣	تنفيذ برامج فنية وإدارية وسلوكية لجميع العاملين بإدارة الشراء بالشركة.
٠,١١٠	١,٦٠٧-	( ٠ , ١١ - )	٤,٣٦	٤,٤٧	التطوير المستمر لمهارات الشراء وإستخدام التقنيات الحديثة .
٠,٠٠١	٣,٤٠٦-	( ٠ , ٢١ - )	٤,٣٦	٤,٥٧	توفير جميع الإمكانات من وسائل وأدوات مناسبة تستلزمها عملية تدريب العاملين في إدارة الشراء .
٠,٠٠٠	٨,٤٧٣	( ٠ , ٥٤ - )	٤,٦٨	٤,١٤	تشجيع السلوك الإيجابي للعاملين (الأمانة والموضوعية ) .
٠,٠٠٠	٨,٥٥١	( ٠ , ٦٥ - )	٤,٦٦	٤,٠١	تقديم مزيج من الحوافز والمكافآت التشجيعية التي يمكن أن تزيد من دافعية العاملين .
٠,٠٠٠	٧,١٢٢	( ٠ , ٤٧ - )	٤,٧٠	٤,٢٣	تمنية روح الفريق لتشجيع العمل الجماعي في إدارة الشراء .
٠,٠٠٠	٩,٩٨٨	( ٠ , ٨٣ - )	٤,٧٤	٣,٩١	للاتصالات الإدارية دور مهم في تعريف العاملين بطبيعية وظائفهم ومسئولياتهم.
٠,٠٠٠	٩,٠١٤	( ٠ , ٦٥ - )	٤,٧٤	٤,٠٩	تطوير نظام الاتصالات لتحقيق تبادل للمعلومات المهمة ونشرها في الوقت المناسب .

تابع جدول (٤)

مستوى الدلالة Sing	اختبار "ت" T-Test	الفجوة	قيمة المتوسط الحسابي		أبعاد / متغيرات المقياس
			ممارسات إدارة الشراء المتمازة	ممارسات إدارة الشراء الفعلية	
٠,٠٠١	٣,٣٤٣	(٠,٢٥ -)	٤,٣٦	٤,١١	تبادل المعلومات بين إدارة الشراء وغيرها من الإدارات بالشركة يتم بشكل رسمي في صورة تقارير.
٠,٠٠٠	١١,٣٣٠	(٠,٩٥ -)	٤,٥٢	٣,٥٧	التقارير الإدارية إحدى وسائل الاتصال الفعالة لتوصيل المعلومات بين المستويات الإدارية المختلفة في إدارة الشراء
٠,٠٠٠	٨,٨٦٠	(٠,٦٢ -)	٤,٦٤	٤,٠٢	تقدم للإدارة العليا التقارير التي تساعدها في الرقابة على عمليات الشركة .
٠,٠٠٠	١٠,٩٤٤	(٠,٧٢ -)	٤,٥٥	٣,٨٣	تساعد التقارير المقدمة من إدارة الشراء للإدارة العليا في عملية التنسيق بين خطط إدارة الشراء والإدارات الأخرى .
٠,٠٠٠	٤,٥٣٢	(٠,٣٣ -)	٤,٣٨	٤,٠٥	إعداد التقارير الخاصة بأداء الموردين الحاليين ومدى إسهامهم في نجاح أداء إدارة الشراء .
٠,٠٣٤	٢,١٤٣-	(٠,١٧ -)	٤,٢٥	٤,٤٢	يجب أن يتم إعداد تقارير دورية عن حجم البضاعة المخزونة وقيمتها وعرضها على الإدارة العليا بالشركة.
٠,٠٠٠	١٨,٠٩٤	(١,٢٨ -)	٤,٦٢	٣,٣٧	تقييم أداء إدارة الشراء في ضوء الوفورات التي تحققت مقارنة بمشتريات السنوات السابقة .

تابع جدول ( ٤ )

مستوى الدلالة Sing	اختبار "ت" T-Test	الفجوة	قيمة المتوسط الحسابي		أبعاد / متغيرات المقياس
			ممارسات إدارة الشراء الممتازة	ممارسات إدارة الشراء الفعلية	
٠,٠٠٠	١٧,٢٢٢	( - ,١٤ )	٤,٦٥	٣,٥١	تقييم أداء إدارة الشراء في ضوء قدرتها على الاستفادة من التطورات التكنولوجية الحديثة .
٠,٠٠٠	١٣,٧٧٢	( - ,٣٢ )	٤,٥١	٣,١٩	يقيم أداء إدارة الشراء من خلال مدى وجود علاقات تعاون بينها وبين الإدارات الأخرى بالشركة .

يتضح من الجدول السابق أن هناك فروق سلبية لغالبية متغيرات المقياس تتراوح ما بين ( - ,٣٢ : - ٠,٠٣ ) ، وإستثناءً من ذلك تبين وجود فروق موجبة لمتغيرين وهما استراتيجية الشراء معلنة لجميع الإدارات بالشركة و التقييم الدوري لاستراتيجية الشراء لتعديلها بما يتناسب مع التغيرات التي قد تحدث داخل الشركة أو في أسواقها الخارجية ( ٠,٤٧ ، ٠,٤٠ ) .

ويتبين من نتائج الجدول السابق وجود اختلاف ذو دلالة إحصائية بين كل من ممارسات إدارة الشراء الفعلية المطبقة وممارسات إدارة الشراء الممتازة كما يدركها مسئولو الشراء في شركات الأدوية الخاضعة للبحث لغالبية متغيرات المقياس وذلك لأن قيم مستوى الدلالة المقابل لقيم اختبار " ت " لم تتعد ( ٠,٠٥ ) .

وإستثناءً من ذلك تبين عدم وجود اختلاف ذو دلالة إحصائية بين كل من ممارسات إدارة الشراء الفعلية المطبقة وممارسات إدارة الشراء الممتازة كما يدركها مسئولو الشراء في شركات الأدوية الخاضعة للبحث لبعض متغيرات المقياس وذلك لأن قيم مستوى الدلالة المقابل لقيم اختبار " ت " تتعدى ( ٠,٠٥ ) وتتمثل هذه المتغيرات في التالي :

- جمع المعلومات الكافية عن الموردين لتحديد مجالات نقاط القوة والضعف والتي يمكن الاستفادة منها في التأثير عليهم في التفاوض .
- تنمية العلاقة بين إدارة الشراء بالشركة والموردين على أساس الثقة والالتزام .
- تبادل المعلومات مع الموردين بشفافية ووضوح .

- التقييم الدوري لإسهام الموردين في تحقيق أهداف الشركة .
- تحديد الحاجة للشراء من خلال تحرير طلبات الشراء بدقة .
- مراجعة طلب الشراء للتحقق من وجود حاجة فعلية للكميات والمواصفات المطلوبة .
- تشارك إدارة الشراء بالشركة الأقسام المختلفة في تحديد معايير الجودة المناسبة .
- تنفيذ برامج فنية وإدارية وسلوكية لجميع العاملين بإدارة الشراء بالشركة .
- التطوير المستمر لمهارات الشراء واستخدام التقنيات الحديثة .

وفي ضوء نتائج التحليل الإحصائي السابق ونتائج اختبار " ت " يجب رفض الفرض العدم وقبول الفرض البديل ، بشكل جزئي مما يعني أنه " يوجد اختلاف ذو دلالة إحصائية بين ممارسات إدارة الشراء الفعلية المطبقة في شركات الأدوية وممارسات إدارة الشراء الممتازة كما يدركها مسئولو الشراء في هذه الشركات " .

#### ٦/١٠ الاختلاف / التشابه بين مستوى الأداء المؤسسي المتمثل في كلٍ من الأداء المالي والأداء التسويقي في شركات الأدوية الخاضعة للبحث :

يتناول هذا الجزء نتائج تحليل البيانات التي تم جمعها ومراجعتها ومعالجتها إحصائياً على النحو الذي يساعد في التحقق من صحة / عدم صحة الفرض الخامس للبحث والذي ينص على :  
 " لا يوجد اختلاف ذو دلالة إحصائية بين مستوى الأداء المؤسسي وفق مقاييس الأداء المالي والأداء التسويقي في شركات الأدوية الخاضعة للبحث باختلاف نمط الملكية في هذه الشركات ، وذلك بصورة إجمالية وبصورة مفردة " .  
 ولتحقيق ذلك تم استخدام أسلوب الوصف الإحصائي باستخدام كل من الوسط الحسابي والانحراف

المعياري ، بالإضافة إلى اختبار " ف " لثلاث عينات مستقلة ، وتم تطبيق تحليل التباين أحادي الاتجاه ، لتحديد مدى وجود اختلاف حقيقي بين مستوى الأداء المؤسسي المتمثل في كل من الأداء المالي والأداء التسويقي في الشركات الخاضعة للبحث ، وذلك باختلاف نمط الملكية في هذه الشركات ، وهو ما يوضحه الجدول التالي :

جدول (٥)

الاختلاف / التشابه بين مستوى الأداء المؤسسي في شركات الأدوية الخاضعة للبحث وفق نمط الملكية

مستوى الدلالة	قيمة " ف "	نمط الملكية						أبعاد الأداء المؤسسي
		الشركات متعددة الجنسية		القطاع الخاص		قطاع الأعمال العام		
		انحراف معياري	متوسط حسابي	انحراف معياري	متوسط حسابي	انحراف معياري	متوسط حسابي	
٠,٠١٨	٤,١٠٦	٠,٦٧٧	٣,٧٦	٠,٦٤٢	٣,٧١	٠,٧٩٤	٣,٤٥	الأداء المؤسسي ( الأداء المالي والأداء التسويقي)
٠,٠٠٣	٦,٠٤١	٠,٧٣١	٣,٥٧	٠,٦١٥	٣,٦٠	٠,٩٢٦	٣,٢٠	الأداء المالي
٠,١٦٢	١,٨٣٧	٠,٨٠١	٣,٩٤	٠,٧٩٤	٣,٨١	٠,٨٣٢	٣,٦٩	الأداء التسويقي
٠,٠٠٦	٥,٢٤١	٠,٦٥٦	٣,٧٩	٠,٥٩٢	٣,٧٩	٠,٧٧٩	٣,٤٧	إجمالي أبعاد تقييم الأداء المؤسسي

بصفة عامة يتضح من نتائج الجدول السابق وجود اختلافات ذات دلالة إحصائية بين مستوى الأداء المؤسسي بشكل إجمالي ، وذلك في شركات الأدوية الخاضعة للبحث وفق اختلاف نمط الملكية ، حيث إن قيم اختبار "ف" المحسوبة (٥,٢٤١) معنوية عند مستوى دلالة إحصائية ٥% ، وذلك لأن قيمة مستوى الدلالة المقابل لقيم اختبار " ف " لم تتعد (٠,٠٥) .

ومن الناحية التفصيلية تؤكد نتائج الجدول وجود اختلافات ذات دلالة إحصائية بين بعض أبعاد الأداء المؤسسي في شركات الأدوية الخاضعة للبحث وفق اختلاف نمط الملكية ، المتمثلة في ( الأداء المؤسسي المتمثل في الأداء المالي والتسويقي بشكل عام و الأداء المالي) كل على حدة حيث إن قيم اختبار "ف" المحسوبة (٤,١٠٦ ، ٦,٠٤١) معنوية عند مستوى دلالة إحصائية ٥% ، وذلك لأن قيم مستوى الدلالة المقابل لقيم اختبار " ف " لم تتعد (٠,٠٥) .

كما تظهر نتائج الجدول عدم وجود اختلافات ذات دلالة إحصائية بين بعد الأداء التسويقي كأحد أبعاد قياس الأداء المؤسسي ، حيث نجد أن قيم اختبار "ف" المحسوبة (١,٨٣٧) ليست معنوية عند مستوى دلالة إحصائية ٥% ، وذلك لأن قيمة مستوى الدلالة المقابل لقيم اختبار " ف " تتعدى (٠,٠٥) .

مما سبق وفي ضوء نتائج التحليل الإحصائي السابق ونتائج اختبار " ف " يجب رفض الفرض العدم وقبول الفرض البديل المأخوذ بصورة إجمالية ، مما يعني أنه " وجود اختلاف ذو دلالة إحصائية بين مستوى الأداء المؤسسي في شركات الأدوية الخاضعة للبحث وفق اختلاف نمط الملكية بصورة إجمالية " .

أما من الناحية التفصيلية لكل بعد من أبعاد الأداء المؤسسي فإنه طبقاً لنتائج اختبار " ف " عند مستوى معنوية ( ٠.٠٥ ) فإنه يجب رفض الفرض العدم وقبول الفرض البديل بالنسبة لـ بعدين مأخوذاً بصورة فردية هما ( الأداء المؤسسي المتمثل في الأداء المالي والتسويقي بشكل عام و الأداء المالي ) وذلك لوجود اختلاف جوهري بين مستوى الأداء المؤسسي في شركات الأدوية الخاضعة للبحث وفق اختلاف نمط الملكية وذلك فيما يتعلق بكل بعد من هذه الأبعاد كل على حدة ، وقبول فرض العدم ورفض الفرض البديل بالنسبة لـ بعد واحد وهو : ( الأداء التسويقي ) ، وذلك لعدم وجود اختلاف جوهري بين مستوى الأداء المؤسسي في شركات الأدوية الخاضعة للبحث وفق اختلاف نمط الملكية فيما يتعلق بكل بهذا البعد .

#### ١١ - توصيات البحث

في ضوء نتائج البحث أمكن التوصل إلي مجموعة من التوصيات التي يمكن أن تفيد في الواقع العملي حتي يتحقق الربط بين الجانب التطبيقي والجانب الأكاديمي ، والجدول التالي يوضح الخطة التنفيذية المقترحة لتحسين الأداء المؤسسي في شركات الأدوية الخاضعة للبحث :

##### جدول رقم (٦)

الخطة التنفيذية المقترحة لتحسين الأداء المؤسسي في شركات الأدوية الخاضعة للبحث

المسؤول عن التنفيذ	آليات التنفيذ	متطلبات التنفيذ	التوصية	مجال التوصية
<ul style="list-style-type: none"> <li>- رؤساء ونواب مجالس الإدارات .</li> <li>- مديري العموم .</li> <li>- مديري إدارات الشراء ونوابهم .</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- الاستعانة بخبراء في مجال إعداد الاستراتيجيات .</li> <li>- عقد حلقات نقاشية تضم أعضاء من الإدارة العليا ومسؤولين من إدارة الشراء للوصول إلي صياغة مناسبة لاستراتيجية الشراء تحقق أهداف إدارة الشراء والشركة.</li> <li>- تنفيذ برنامج دوري لتقييم لاستراتيجية الشراء وتعديلها وفقاً للتغيرات التي تحدث داخل الشركة وخارجها.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- صياغة استراتيجية إدارة الشراء في ضوء الاستراتيجية العامة للشركة .</li> <li>- وضع رسالة وأهداف الشركة في الاعتبار عند صياغة استراتيجية الشراء .</li> <li>- تقييم استراتيجية الشراء بشكل دوري وتعديلها بشكل يتناسب مع التغيرات المستجدة .</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>تطوير وتحديث استراتيجية الشراء .</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>الممارسات الاستراتيجية للشراء .</li> </ul>

دور ممارسات إدارة الشراء في تحسين الأداء المؤسسي "دراسة تطبيقية" أ.د جمال الدين محمد المرسي  
د. ثناء عبد الرحيم عبد الكريم سليمان  
على شركات الأدوية في مصر

مجال التوصية	التوصية	متطلبات التنفيذ	آليات التنفيذ	المسؤول عن التنفيذ
	التركيز على المفاوضات الفعالة.	<ul style="list-style-type: none"> <li>جمع المعلومات عن الموردين لتحديد مجالات القوة والضعف لديهم .</li> <li>الاختيار الجيد لفريق التفاوض .</li> <li>تدريب فريق التفاوض بشكل مستمر على المهارات التفاوضية.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>تنظيم دورات تدريبية وورش عمل محورها الرئيسي تنمية المهارات التفاوضية لفرق الشراء .</li> <li>عقد نماذج للمحاكاة لإكساب فرق التفاوض المهارات التفاوضية المختلفة.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>مديري إدارات الشراء ونوابهم.</li> <li>رؤساء الأقسام في إدارات الشراء .</li> <li>مسؤولي التدريب في إدارة الموارد البشرية.</li> </ul>
	تدعيم العلاقات مع الموردين .	<ul style="list-style-type: none"> <li>التعامل مع الموردين كشركاء في تحقيق أهداف الشركة .</li> <li>مناقشة الموردين بشكل دائم في كافة الأمور المتعلقة بأهداف الشراء من حيث الكمية والسعر والجودة والتوقيت .</li> <li>الاستفادة من خبرات الموردين ودراساتهم للسوق في عملية تصميم المنتج وتطويره .</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>تنظيم لقاءات واجتماعات دورية مع موردي الشركات محورها الأساسي تدعيم العلاقة معهم ومشاركتهم في تدبير احتياجات الشركة وفقاً لجوانب قرار الشراء</li> <li>عقد ندوات مستمرة مع المسؤولين في إدارة الشراء محورها الأساسي أهمية دور الموردين في تحقيق أهداف إدارة الشراء وأهداف الشركة ككل.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>مديري إدارات الشراء ونوابهم.</li> <li>رؤساء الأقسام في إدارات الشراء .</li> </ul>
دورة الشراء	تنفيذ إجراءات توفير احتياجات الشركة على أسس علمية ومهنية دقيقة مع ضرورة مراجعتها بشكل مستمر .	<ul style="list-style-type: none"> <li>مراجعة طلبات الشراء للتأكد من تحديد المواصفات المطلوبة بدقة ووجود حاجة فعلية للأصناف المطلوبة .</li> <li>التحقق من توافر الاعتماد المالي اللازم لشراء كافة الأصناف المطلوبة.</li> <li>استلام وفحص المواد المشتراة وتخزينها ومراجعة الفواتير وتسليمها للإدارة المالية بالشركة.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>تنظيم لقاءات دورية بين المسؤولين في إدارة الشراء والعاملين لتوضيح أهمية تسلسل مراحل دورة الشراء .</li> <li>تصميم قاعدة بيانات تضم موردين الشركة والموردين المحتملين</li> <li>تصميم نموذج لمساعدته إدارة الشراء في المتابعة الدورية والمستمرة لتنفيذ مراحل دورة الشراء .</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>رؤساء الأقسام في إدارات الشراء .</li> <li>العاملين في إدارة الشراء المختصين بإعداد طلبات الشراء ومتابعتها.</li> <li>مسؤولو المخازن .</li> </ul>



مسئول عن التنفيذ	آليات التنفيذ	متطلبات التنفيذ	التوصية	مجال التوصية
<ul style="list-style-type: none"> <li>- رؤساء الأقسام فسي إدارات الشراء .</li> <li>- العاملين في إدارة الشراء المختصين بحصر الموردين والاتفاق معهم .</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- تصميم قاعدة بيانات تضم موردين الشركة والموردين المحتملين .</li> <li>- تصميم نموذج يوضح فيه جميع جوانب قرار الشراء .</li> <li>- المتابعة المستمرة لنموذج قرار الشراء للتأكد من مدى استيفاء قرار الشراء لجوانبه الخمسة .</li> <li>- عقد لقاءات واجتماعات مستمرة للعاملين في إدارة الشراء لتوضيح الفوائد التي تعود على الشركة من إصدار قرار الشراء أخذاً في الاعتبار الجوانب الخمسة له.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- تحديد معايير الجودة التي تتلاءم مع احتياجات الشركة.</li> <li>- توفير الكمية المناسبة التي تحتاجها الشركة مع الأخذ في الاعتبار عدم الإسراف لتجنب تكاليف التخزين والتقادم والتلف.</li> <li>- التعرف على أسعار الأصناف المطلوبة السائدة في السوق وموائمتها مع السعر الذي يعرضه المورد لكي يتم التوصل إلي السعر المناسب .</li> <li>- دراسة طبيعة السوق من حيث استقراره من عدمه و سياسات الشراء داخل الشركة (الشراء وفقاً للاحتياجات الحالية / الشراء بناء على ظروف وأحوال الأسواق) حتى يمكن تحديد التوقيت المناسب للشراء .</li> <li>- إعداد كشوف تفصيلية ببيانات الموردين المحتملين مع الأخذ في الاعتبار الموقع الجغرافي وحجم الطاقة الإنتاجية الاحتياطية والتسهيلات الممنوحة.</li> </ul>	<p>مراعاة الجوانب الخمسة عند اتخاذ قرار الشراء (الجودة المناسبة والكمية المناسبة والسعر المناسب و الوقت المناسب والمصدر المناسب).</p>	قرار الشراء

دور ممارسات إدارة الشراء في تحسين الأداء المؤسسي " دراسة تطبيقية  
 أ. د جمال الدين محمد المرسي  
 د. لمياء عبد الرحيم عبد الكريم سليمان  
 على شركات الأدوية في مصر "

مسئول عن التنفيذ	آليات التنفيذ	متطلبات التنفيذ	التوصية	مجال التوصية
<ul style="list-style-type: none"> <li>- مديري إدارات الشراء ونوابهم.</li> <li>- رؤساء الأقسام في إدارات الشراء.</li> <li>- مسئولو التدريب في إدارة الموارد البشرية .</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- تخصيص جزء من الميزانية لتدريب العاملين في إدارة الشراء</li> <li>- عقد دورات تدريبية منظمة تستهدف جميع العاملين في إدارة الشراء.</li> <li>- عقد ورش عمل مع العاملين في إدارة الشراء للتعرف على احتياجاتهم التدريبية وأوجه القصور في أدائهم .</li> <li>- تصميم استمارة خاصة بتقييم البرامج التدريبية تكون وظيفتها الأساسية الكشف عن مدى الاستفادة من البرامج التدريبية .</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- وضع خطة لتدريب جميع العاملين في إدارة الشراء مع الاهتمام باختيار المدربين الأكفاء وقاعات تدريبية مجهزة والأساليب التدريبية المناسبة .</li> <li>- تحديد الاحتياجات التدريبية الفعلية للعاملين مع توجيه جانب من البرامج التدريبية إلى التركيز على المهارات التفاوضية والمهارات السلوكية كالأمانة والموضوعية .</li> <li>- ضرورة تقييم البرامج التدريبية مع مراعاة ربط نتيجة التقييم بهيكل للحوافز</li> </ul>	<p>ضرورة الاهتمام بتخطيط وتصميم وتقييم البرامج التدريبية الموجهة للعاملين في إدارات الشراء .</p>	<p>تدريب العاملين</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- رؤساء ونواب مجالس الإدارات .</li> <li>- مديري إدارات الشراء ونوابهم.</li> <li>- رؤساء الأقسام بإدارات الشراء .</li> <li>- المسئولين عن إعداد هيكمل المرتبات والحوافز بإدارة الموارد البشرية.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- تخصيص جزء من الميزانية لمكافحة وتحفيز العاملين الأكفاء في إدارة الشراء .</li> <li>- إعداد كشوف أو إعلانات يكتب فيها أسماء المتميزين من العاملين في إدارة الشراء</li> <li>- عقد ندوات وورش عمل يشارك فيها بعض من أعضاء الإدارة العليا والمسئولين في إدارة الشراء مع العاملين في إدارة الشراء للاستفادة من أفكارهم .</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- وضع هيكل مناسب للحوافز بأنواعها وربطها بمعايير موضوعية واضحة .</li> <li>- تشجيع الابتكار بغرض التطوير لدي العاملين في إدارة الشراء ، وأيضاً تشجيع العمل الجماعي</li> <li>- تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين في إدارة الشراء لضمان الأمانة والموضوعية في تعاملاتهم مع الموردين .</li> <li>- تشجيع العاملين في إدارة الشراء على المشاركة في إعداد ووضع الخطط والأهداف المستقبلية لإدارة الشراء وذلك لضمان دعمهم وتأييدهم لها .</li> </ul>	<p>التخطيط للتعامل مع سلوك العاملين بما يضمن تحقيق السيطرة على توجهاته وضمان توافقه مع غايات الشركة وأهدافها.</p>	<p>التأثير في سلوك العاملين .</p>

مسئول عن التنفيذ	آليات التنفيذ	متطلبات التنفيذ	التوصية	مجال التوصية
<ul style="list-style-type: none"> <li>- رؤساء مجالس إدارات / مديري العموم .</li> <li>- مديري الإدارات المختلفة بالشركات ( إدارة التسويق / المالية / الموارد البشرية )</li> <li>- مديري إدارات الشراء بالشركات .</li> <li>- مسئولو تكنولوجيا المعلومات في الشركات .</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- إعادة النظر في الآليات التنظيمية والإدارية التي تسهل عملية الاتصال بين إدارة الشراء والإدارة العليا .</li> <li>- تدريب العاملين في إدارة الشراء على استخدام الأساليب التكنولوجية الحديثة في تسهيل عملية الاتصال .</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- تصميم وتطوير قنوات للاتصال بين إدارة الشراء والإدارة العليا بالشركة .</li> <li>- تصميم وتطوير قنوات للاتصال بين إدارة الشراء والإدارات الأخرى بالشركة .</li> <li>- تصميم وتطوير قنوات للاتصال بين إدارة الشراء بالشركة والموردين الذين تتعامل معهم .</li> <li>- استخدام التكنولوجيا الحديثة في تطوير وسائل الاتصال داخل الشركة .</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>تصميم وتطوير قنوات للاتصال داخل الشركة وخارجها .</li> </ul>	الاتصالات الإدارية
<ul style="list-style-type: none"> <li>- مديري إدارات الشراء ونوابهم .</li> <li>- رؤساء الأقسام في إدارات الشراء</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- إقامة حلقات نقاشية تضم أعضاء من الإدارة العليا ومسئولي إدارة الشراء لوضع معايير موضوعية قابلة للتقييم للحكم على أداء إدارة الشراء من خلالها .</li> <li>- إعداد برنامج يوضح معايير تقييم أداء إدارة الشراء ومدى الالتزام بها .</li> <li>- عقد ندوات واجتماعات بشكل دوري مع جميع العاملين بإدارة الشراء للتعريف بأهمية هذا البرنامج وللتأكد من اقتناعهم بالمعايير التي سيتم تقييم أداء إدارة الشراء من خلالها وأيضاً الفائدة التي تعود عليهم وعلى إدارة الشراء من الالتزام بتنفيذه .</li> <li>- اعتبار مخرجات البرنامج مكون أساسي في جميع القرارات التي تتخذها إدارة الشراء والشركة ككل .</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- وضع أسس ومعايير موضوعية قابلة للتقييم (فعالية السعر وفورات التكلفة ومراقبة تدفق المواد) يمكن من خلالها الحكم على أداء إدارة الشراء .</li> <li>- ضرورة الأخذ في الاعتبار عند تقييم أداء إدارة الشراء القيمة المضافة لإدارة الشراء في تخفيض التكاليف ومدى كفاءة إدارة الشراء في تحقيق أهدافها ومدى استفادة إدارة الشراء من التطورات التكنولوجية الحديثة وعلاقات إدارة الشراء مع غيرها من إدارات الشركة .</li> <li>- ضرورة أن يحتوي نموذج التقييم على تقييم جوانب قرار الشراء الخمسة ( الجودة / السعر / الكمية / الوقت / المصدر ) .</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>تصميم نموذج لتقييم أداء إدارة الشراء .</li> </ul>	تقييم أداء إدارة الشراء

المسؤول عن التنفيذ	آليات التنفيذ	متطلبات التنفيذ	التوصية	مجال التوصية
<ul style="list-style-type: none"> <li>- المسؤولين في وزارة الصناعة .</li> <li>- رئيس مجلس إدارة الشركة القابضة للأدوية.</li> <li>- رؤساء مجالس إدارات / مديري العموم في شركات الأدوية.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- إقامة حلقات نقاشية تضم أعضاء من الإدارة العليا ومسؤولين من جميع الإدارات بالشركة بغرض محاولة وضع معايير موضوعية قابلة للتقييم يمكن الحكم على أداء الشركة من خلالها.</li> <li>- إعداد برنامج يوضح من خلاله معايير تقييم أداء الشركة ومدى التزام إدارة الشراء بها.</li> <li>- عقد ندوات واجتماعات بشكل دوري مع جميع العاملين للتعريف بأهمية البرنامج وللتأكد من إقتناعهم بالمعايير التي سيتم تقييم أداء الشركة من خلالها وأيضاً الفائدة التي تعود على الشركة من الالتزام بتنفيذه .</li> <li>- اعتبار مخرجات البرنامج مكون أساسى في جميع القرارات التي تتخذها إدارة الشركة .</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- وضع معايير واضحة قابلة للتقييم للأداء الكلى على مستوى صناعة الأدوية .</li> <li>- تقييم الأداء الكلى لشركات الأدوية ومقارنتها بالأداء الكلى المحدد في الصناعة لتحديد مدى مساهمة كل شركة من الشركات في تحقيق أهدافها وتحقيق الأهداف العامة للدولة ككل .</li> <li>- اكتشاف أوجه القصور في أداء كل شركة من شركات الأدوية وتحديد أسبابه وطرق علاجه.</li> </ul>	تحسين الأداء الكلى لشركات الأدوية .	الأداء المؤسسي

## ١٢ - البحوث المستقبلية المقترحة

أظهرت الدراسة الحالية عدداً من المجالات التي تستحق أن يوجه لها الاهتمام بالبحث والتحليل من جانب الباحثين والتي تتناول الكثير من القضايا المتعلقة بمجال إدارة الشراء والإمداد ومن أهم البحوث المستقبلية المقترحة :

- دور إدارة الشراء في تحقيق المزايا التنافسية للمنظمات .
- دور المعايير الأخلاقية والمهنية في تحسين أداء العاملين في إدارة الشراء .
- دور التفاوض الفعال في تحسين أداء إدارة الشراء .

- بحث متعمق لدور الممارسات الاستراتيجية للشراء في تحسين أداء المنظمة .
- دور وظيفة الشراء في تحقيق فعالية سلاسل الإمداد .
- دور التكامل مع الموردين في تحسين أداء إدارة الشراء .
- دور إدارة الشراء في تحقيق فعالية سلاسل الامداد .
- تقييم أداء إدارة الشراء والتوريد باستخدام منهج سلاسل القيمة .
- دور إدارة الشراء في التعامل مع أداء إدارة المخاطر في سلاسل التوريد .

### ١٣ - المراجع

#### ١/١٣ المراجع العربية

- إبراهيم ، محمد محمد ، (٢٠٠٥) ، " إدارة الاحتياجات : الشراء والتخزين أصول وأسس علمية " ، مكتبة عين شمس ، القاهرة .
- \_\_\_\_\_ ، (٢٠١٢) ، " إدارة الاحتياجات : الأسس والأصول العلمية " ، دار الحمد للطباعة .
- أبو النصر ، مدحت محمد ، (٢٠١٢) ، " مهارات الاتصال الفعال مع الآخرين " ، المجموعة العربية للتدريب والنشر .
- إدريس ، ثابت عبد الرحمن ، (٢٠١٤) ، " مقدمة في إدارة الأعمال اللوجستية " ، الدار الجامعية للطباعة والنشر والتوزيع ، الإسكندرية .
- آل زويد ، حسين يوسف ، (٢٠٠٨) ، " دور المؤثرات البيئية في الشراء الصناعي : دراسة حالة في مصنع أسفلت الموصل " ، رسالة دكتوراه غير منشورة ، جامعة سانت كلمنتس العالمية .
- السلمي ، على ، (٢٠٠٤) ، " إدارة السلوك التنظيمي " ، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع ، القاهرة .
- الشعار ، إسحق محمود ، (٢٠١١) ، " تقييم أثر ممارسات سلسلة التوريد واستراتيجيات الشراء على الأداء المالي للمنظمات الصناعية والخدمية في الأردن " ، رسالة دكتوراه غير منشورة ، جامعة عمان العربية ، كلية الأعمال .
- الطعاني ، خلف ، (٢٠٠٢) ، " وظيفة المشتريات الحكومية في الأردن بين الواقع وأفاق التغيير : دراسة تحليلية " ، الملتقى العربي الأول لإدارة المشتريات والمخازن ، القاهرة .
- العقيلي ، عمر ، العبدلي ، قحطان ، (٢٠٠٣) ، " إدارة الشراء والتخزين " ، منشورات جامعة القدس ، عمان .

- المرسي ، جمال الدين محمد ، إدريس ، ثابت عبد الرحمن ، ( ٢٠١٠ ) ، " الإدارة الاستراتيجية : مفاهيم ونماذج تطبيقية " ، دار نشر الثقافة ، الإسكندرية .
- النقيرة ، أحمد محمود محمد ، ( ٢٠١٧ ) ، " دور استخبارات الأعمال في دعم القرارات الاستراتيجية : دراسة تطبيقية على شركات الأدوية العاملة في مصر " ، رسالة دكتوراه غير منشورة ، كلية التجارة ، جامعة المنوفية .
- جاد ، رمضان عبد العظيم ، ( ١٩٩٧ ) ، " الأسس النظرية والأساليب الكمية للشراء الصناعي " ، غير موضح دار النشر .
- حمزوي ، محمد سيد ، ( ٢٠١٣ ) ، " قياس الأداء في المنظمات والمؤسسات المعاصرة " ، كلية التدريب ، قسم البرامج التدريبية .
- ديب ، صلاح محمد شيخ ، ( ٢٠٠٤ ) ، " استخدام نموذج برمجة الأهداف في إدارة سلسلة التوريد - دراسة تطبيقية علي قطاع الغزل والنسيج في مصر " ، رسالة دكتوراه غير منشورة ، كلية التجارة ، جامعة عين شمس .
- رضوان ، فاروق عبد الفتاح ، ( ١٩٩٦ ) ، " إدارة المشتريات الصناعية " ، غير موضح دار النشر .
- شرارة ، حسين ، سيف النصر ، زينب ، شكري ، عادل ، مازن ، ليلي ، ( ٢٠٠٠ ) ، " إدارة المواد " ، الرضا للطباعة والنشر .
- شمعة ، رانية عبد المنعم ، ( ٢٠٠٣ ) ، " إطار مقترح لإدارة سلسلة توريد المكونات الرئيسية لصناعة السيارات المصرية في ضوء تطبيق إدارة الجودة الكلية " ، رسالة دكتوراه غير منشورة ، كلية التجارة ، جامعة عين شمس .
- عبد الباقي ، صلاح الدين ، حنفي ، عبد الغفار ، ( ٢٠٠١ ) ، " إدارة المشتريات والمخازن من الناحية العلمية والعملية " ، الدار الجامعية للطبع والنشر والتوزيع ، الإسكندرية .
- عبد الفتاح ، محمد سعيد ، ( ١٩٨٤ ) ، " إدارة المشتريات والمخازن " ، المكتب العربي الحديث للطباعة والنشر ، الإسكندرية .
- عبد القادر ، باسم ، ( ٢٠٠٧ ) ، " تقييم أثر نظام الحوافز على مستوى أداء الموظفين في بلديات قطاع غزة الكبرى " ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية التجارة ، الجامعة الإسلامية ، غزة .
- عبد الله ، أحمد محمد ، ( ٢٠١٠ ) ، " الاتصالات الإدارية : الأسس والتطبيقات " ، المكتبة العربية للإدارة .

- عبد المحسن ، توفيق محمد ، (٢٠١٣) ، " السلوك التنظيمي " ، دار الفكر العربي للتوزيع .
- عريقات ، إسماعيل سلامة ، (٢٠١١) ، " واقع الاتصال الإداري في جامعة القدس من وجهة نظر العاملين " ، كلية العلوم الاقتصادية والإدارية ، جامعة القدس .
- عشاوي ، سعد الدين ، (٢٠٠٣) ، " الشراء والتخزين " ، دار الزهراء للنشر والتوزيع ، الرياض
- مخيمر ، عبد العزيز جميل ، (١٩٩٧) ، " إدارة المشتريات والمخزون والممارسات العملية : الأسس العلمية - النماذج الكمية - الحاسبات الآلية " ، مركز النشر العلمي والمطابع ، المملكة العربية السعودية .
- مخيمر ، عبد العزيز جميل ، (٢٠٠٠) ، " قياس الأداء المؤسسي للأجهزة الحكومية " ، *المجلة العربية للإدارة* ، المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، القاهرة .

## ٢ / ١٣ المراجع الأجنبية

- Aaker , A.D.,Kumar,V., Day,S.G., (2011), "**Marketing Research**", International Student Version , John Wiley & Sons , Asia , Ltd .
- Alafi, K.,(2014) , "The Effect of Purchasing Strategies on Manufacturing Performance: The Case of Qualifying Industrial Zones in Jordan", *Interdisciplinary Journal Of Contemporary Research In Business* ,Vol 6, No 2,pp.337-361.
- Chen, I.,Paulraj,A.,Lado,A., (2004) , " Strategic Purchasing , Supply Management , and Firm Performance", *Journal of Operations Management*, Vol. 22, PP. 505-523.
- Chin , C., Chiun , M., Ramayah, T., (2013) , " **Market Orientation and Organizational Performance : The Moderating Role of Service Quality** " , pp.1-14, Downloaded from sgo.sagepub.com on February 2 , 2014 .
- Christopher, M.,(2012), " **Evaluation of Strategies For Repeat Procurement** " ,Ph.D. , College of Management ,University of United States.
- Day, M. , Lichtenstein, S., (2006), "Strategic Supply Management : The Relationship between Supply Management Practices, Strategic Orientation and their Impact on Organisational Performance", *Journal of Purchasing & Supply Management*, Vol. 12, pp. 313-321.
- Detoni, A. , Nassimbeni, G., (2000), "Just In Time Purchasing : an Empirical Study of Operational Practices, Supplier Development and

- Performance", *The International Journal of Management Science* , Vol. 28, pp.631- 651.
- Hofmann,E.,Kotula,M.,Maucher,D.,Kreienbrink,O.,(2014), "**Performance Measurement and Incentive Systems in Purchasing**", Available through ([www.springer.com](http://www.springer.com)) .
  - Humphreys,P.,Wenlia,L.,Chan,L.,Kumaraswamy,M.,(2003),"Predicting Purchasing Performance : The Role of Supplier Development Programs", *Journal of Materials Processing Technology*, Vol. 138, pp. 243-249.
  - Kaynak, H. , Hartley, J., (2006)," Using Replication Research for Just-In-Time Purchasing Construct Development", *Journal of Operations Management*,Vol. 24, pp. 868-892.
  - Lintukangas,K.,Smirnova,M., Jumpponen,J., Kouchtch,S., Panfilii,V., Virolainen,V.,(2010)," The Status of Purchasing and Supply Management in Finland and Russia", *Journal of Purchasing & SupplyManagement*,Vol.16,pp.185194.
  - Luzzini ,D., Amann , M., Caniato , F., Essig , M., Ronchi , (2015) , "The Path of Innovation: Purchasing and Supplier Involvement into New Product Development" , *Journal of Industrial Marketing Management* , Vol.47, pp.109-120.
  - Maina , S., (2015) , The Value Added by the Purchasing Department to the Organization, *European Journal of Business and Management* , Vol.7, No.12, 2015 , pp.78 - 86.
  - Pohl, M., Forstl, K.,(2011), "Achieving Purchasing Competence Through Purchasing Performance Measurement Systemdesign : A Multiple-Case Study Analysis" , *Journal of Purchasing & Supply Management* , Vol.17, pp. 231-245.
  - Pressey, A. , Winklhofer ,H., Tzokas ,N., (2009)," Purchasing Practices in small- to medium-sized Enterprises: An Examination of Strategic Purchasing Adoption, Supplier Evaluation and Supplier Capabilities" , *Journal of Purchasing & Supply Management* , Vol. 15, pp. 214-226.
  - Richard , P., Devinney , T., Yip,G., Johnson, G., (2009) , "Measuring Organizational Performance : Towards Methodological Best Practice" , *Journal of Management*,Vol.35, pp.719-804.
  - Saranga, H. , Moser, R., (2010), "Performance Evaluation of Purchasing and Supply Management Using Value Chain DEA Approach" , *European Journal of Operational Research*, Vol. 207, pp.



197-205.

- Thruogachantar, P. , Zailani, S., (2010),"The Influence of Purchasing Strategies on Manufacturing Performance: An Empirical Study in Malaysia", *Journal of Manufacturing Technology Management* ,Vol. 22, No. 5, pp. 641-663.
- Wang, G., Huang, S., Dismukes,J., (2004), "Product-Driven Supply Chain Selection Using Integrated Multi-Criteria Decision Making Methodology", *International Journal of Production Economics*, Vol. 91, pp.1-15.
- Wanjiru,B.,(2013), "*The Role of Strategic Procurement on An Organization's Performance : A Case Study of Cooperative Bank Head Office*", Proceedings of 1st JKUAT-SHRD Research Conference , September2013,pp.495-504.

٣/١٣ تقارير ومواقع إنترنت

- تقارير وزارة التجارة والصناعة ، ٢٠١٦ .
- تقارير الشركة القابضة للأدوية والكيماويات والمستلزمات الطبية ، ٢٠١٧ .
- [www.efpia.eu](http://www.efpia.eu).