

التقييم المحاسبي لإدارة سلسلة التوريد وأثرها على الأداء المالي للشركة - دراسة حالة لإحدى الشركات الصناعية المقيدة بالسوق المصرية للأوراق المالية

د. أماني محمد المليجي

مدرس المحاسبة والمراجعة - قسم نظم معلومات إدارية -

المعهد العالي للسياحة والفنادق والحاسب الآلي - سيوف الاسكندرية

ملخص البحث:

استهدف البحث التعرف على أدوات المحاسبة الإدارية الإستراتيجية التي يمكن أن تدعم وتحسن الأداء المالي للشركات، ودراسة واختبار أثر تكامل أنشطة سلسلة التوريد (المورد - الشركة - العميل) على رفع كفاءة الاداء المالي للشركة وذلك من خلال دراسة حالة لإحدى الشركات الصناعية المصرية المقيدة بسوق الأوراق المالية. وفي ضوء ذلك اتبعت الدراسة عدة مناهج لتحقيق أهداف البحث تمثلت في: المنهج الاستنباطي الذي يعتمد على التفكير المنطقي، وقد اعتمد عليه البحث في تحديد طبيعة مشكلة البحث، المنهج التاريخي وقد اعتمد عليه البحث في تناول وتحليل الدراسات السابقة لتحديد أثر تكامل سلسلة التوريد على الأداء المالي للشركة، دراسة الحالة *Event Study* وتم الاعتماد عليها للتحقق من أثر تكامل سلسلة التوريد على الأداء المالي لإحدى الشركات الصناعية المصرية المقيدة بسوق الأوراق المالية. وقد توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج منها: يعزز مدخل إدارة سلسلة التوريد كأحد المداخل الحديثة للمحاسبة الاستراتيجية من الأداء المالي للشركة وذلك من خلال تكامل العمليات الداخلية للشركة وربطها مع العمليات الخارجية لموردي وعملاء الشركة والأعضاء الآخرين في السلسلة، يترتب على تطبيق هذا المدخل خفض التكلفة والارتقاء بالجودة وسرعة التسليم والمرونة وابتكار منتجات جديدة وزيادة الحصة السوقية بما يعزز من الأداء المالي للشركة ويرفع من قدرتها التنافسية، صعوبة التحديد الدقيق لأثر تطبيق هذا المدخل على الأداء المالي للشركة على المدى الطويل نظرا لقصر فترة التطبيق وارتفاع تكلفة التطبيق في السنوات

الأولى وكذلك تفشي فيروس كورونا، ضرورة الربط بين الأهداف الاستراتيجية طويلة الأجل للشركة والخطط التشغيلية قصيرة الأجل بها، ضرورة بناء علاقات من الثقة مع عملاء وموردي الشركة لتبادل المعلومات فيما بينهم، التأكيد على وجود أنظمة معلومات جيدة بالشركة لجمع البيانات المطلوبة والربط فيما بينها. وقد أوصت الدراسة بوجوب التوعية بمقومات تطبيق هذا المدخل داخل الشركات الصناعية لتعزيز الأداء المالي ودعم القدرة التنافسية للشركة، ضرورة الحفاظ على علاقات جيدة مع الموردين، تكوين علاقات قوية مع العملاء، الإهتمام بتدفق المعلومات داخليا وخارجيا وخلال سلسلة التوريد من خلال علاقة المنشأة بالموردين والعملاء بما يدعم احتياجات متخذي القرار، التطوير المستمر لنظم المعلومات بالشركة، إعادة إجراءات هذا البحث بعد مرور فترة أطول من تطبيق هذا المدخل للتحقق من أثر التطبيق على الأداء المالي للشركة على المدى الطويل.

الكلمات المفتاحية: سلسلة التوريد، الأداء المالي، الأداء التشغيلي، الأداء التنافسي.

Accounting Evaluation Of Supply Chain Management And Its Impact On The Financial Performance Of The Company - A Case Study Of One Of The Industrial Companies Listed In The Egyptian Stock Exchange

Abstract:

The Research Aimed To Study The Strategic Management Accounting Tools That Can Support And Improve The Financial Performance Of Companies, And To Study The Impact Of The Integration Of Supply Chain Activities (Supplier - Company - Customer) On Raising The Efficiency Of The Company's Financial Performance Through A Case Study To One Of The Egyptian Industrial Companies Listed In The Stock Market. The

Study Followed Several Approaches To Achieve The Aim Of The Research As: Deductive Method For Determining The Research Problem, The Historical Method For Analyzing Previous Studies, And Event Study To Determine The Impact Of Supply Chain Integration On The Financial Performance Of An Egyptian Industrial Company Listed In The Stock Market. The Study Found A Number Of Findings Including: The Supply Chain Management Approach Enhances The Company's Financial Performance, The Application Of This Approach Reducing The Cost, Improving Quality, Speed Of Delivery, Flexibility, Innovating New Products And Increasing The Market Share, The Difficulty Of Determining The Impact Of Applying This Approach On The Company's Long-Term Financial Performance Due To The Short Application Period, Linking Between The Company's Long-Term Strategic Goals And Its Short-Term Operational Plans, Building Relationships With Clients And The Company's Suppliers To Exchange Information Among Themselves, Existence Of Good Information Systems In The Company To Collect The Required Data. The Study Recommended That Applying This Approach Within Industrial Companies To Enhance The Financial Performance, Maintain Of Good Relationships With Suppliers, Form Strong Relationships With Customers, Flow Of Information Internally And Externally And Through The Supply Chain To Support The Needs Of Decision Makers, Continuous Development Of The Company's

Information Systems, Repeating This Research To Verify The Impact Of The Application On The Financial Performance In The Long Run.

Key Words: Supply Chain, Financial Performance, Operational Performance, Competitive Performance

١. مقدمة:

يتطلب خلق قيمة للشركة أداء مجموعة من الأنشطة لتقديم المنتجات أو الخدمات التي تلبي احتياجات العملاء. وكلما زادت قيمة تلك الأنشطة كلما أدى ذلك إلى تحسن الأداء المالي والمركز التنافسي للشركة. وقد ركزت الشركات خلال العقدين الأخيرين على ما يسمى بإدارة سلسلة التوريد (سلسلة الإمداد) والتي تهدف إلى تنظيم أنشطة الشركة الداخلية والخارجية لتكون أكثر استجابة لتلبية احتياجات العملاء، وتخفيض التكاليف التشغيلية ورفع الأداء المالي للشركة وتحقيق ميزة تنافسية لها. وتمثل سلسلة التوريد شبكة من المنظمات تبدأ من المورد وتنتهي بالعميل مع تواجد مجموعة من العمليات المتكاملة التي تقدم قيمة للعميل في شكل منتجات أو خدمات (Beheshti et al., 2014).

ويمكن تحقيق فوائد اقتصادية قصيرة الأجل وكذلك ميزات تنافسية طويلة الأجل من خلال الإدارة الكفء لسلسلة التوريد (Folinas et al., 2004)، حيث تتكامل الأنشطة الداخلية للشركة بشكل فعال خارجياً بعمليات الشركاء والموردين والعملاء المشاركين في ذات السلسلة (Bechtel and Jayaram, 1997; Lambert et al., 1998; Narasimhan, 1997). ويتطلب ذلك من المنظمات تشكيل شراكة مع أعضاء سلسلة التوريد واستخدام التكنولوجيا المتقدمة التي تيسر من عملية تبادل المعلومات بين أعضاء السلسلة، كتوفير معلومات عن العرض والطلب الفعليين وكذلك تدفقات المواد الخام عبر سلسلة التوريد، وبما يسمح بمواءمة أنشطة أعضاء سلسلة التوريد مع متطلبات الأسواق والعملاء. أي أن إدارة أنشطة سلسلة التوريد بكفاءة من شأنه رفع كفاءة الأداء المالي بالشركة وزيادة الربحية وخلق ميزة تنافسية.

٢. مشكلة البحث:

نظرا لما تواجهه بيئة الأعمال المصرية في العصر الحديث من حدة المنافسة والتغير المستمر في حاجات العملاء، فقد اضطرت الشركات الصناعية العاملة في تلك البيئة إلى البحث عن ميزة تنافسية تمكنها من الصمود في تلك الظروف البيئية المتغيرة. وقد ظهر حديثا أسلوب إدارة سلسلة التوريد (تكامل سلسلة التوريد) الذي يعتمد على إدارة العلاقات مع الموردين والوسطاء وكذلك العملاء والذي يهدف إلى رفع كفاءة الاداء المالي للشركة وزيادة ربحيتها وتحقيق ميزة تنافسية لها، وعلى هذا يمكن تلخيص مشكلة الدراسة في السؤال الرئيسي التالي:

هل يوجد اثر لتطبيق أسلوب إدارة سلسلة التوريد (المورد - الشركة - العميل) على رفع كفاءة الاداء المالي للشركات الصناعية العاملة في السوق المصري ؟

٣. أهداف البحث:

تهدف الدراسة الحالية إلى التعرف على أدوات المحاسبة الإدارية الإستراتيجية التي يمكن أن تدعم وتحسن الأداء المالي للشركات، ودراسة واختبار أثر تكامل أنشطة سلسلة التوريد (المورد - الشركة - العميل) على رفع كفاءة الاداء المالي للشركة وذلك من خلال دراسة حالة لإحدى الشركات الصناعية المصرية المقيدة بسوق الأوراق المالية.

٤. أهمية ودوافع البحث:

تكمن الأهمية الأكاديمية للبحث في محاولة التوصل لأسلوب يمكن الشركات الصناعية المصرية من مواجهة حدة المنافسة سواء المحلية أو العالمية ورفع كفاءتها المالية وتحقيق ميزة تنافسية لها، وحيث أن سلسلة التوريد تعد أحد عوامل المنافسة بين الشركات، فقد اهتم البحث بدراسة أثر إدارة وتكامل تلك السلسلة على رفع كفاءة الاداء المالي للشركة.

٥. حدود البحث:

يقصر البحث على دراسة أثر تكامل سلسلة التوريد على رفع كفاءة الاداء المالي لإحدى الشركات الصناعية المقيدة بسوق الأوراق المالية فقط دون غيرها من

الشركات، وكذلك اقتصر البحث على مؤشرات الأداء المالي فقط.

٦. خطة البحث:

انطلاقاً من مشكلة البحث وهدفه وأهميته يمكن تقسيم هذا البحث على النحو

التالي:

١/٦ سلسلة التوريد.

٢/٦ الأداء.

٣/٦ أثر تبني منهج إدارة سلسلة التوريد على رفع الأداء المالي للشركة وتحقيق الميزة التنافسية

٤/٦ منهجية البحث.

٥/٦ النتائج والتوصيات ومجالات البحث المقترحة.

١/٦ سلسلة التوريد:

تمر عملية تجهيز المنتج بعدة مراحل بدءاً من كونه مادة خام أولية إلى أن يصبح منتج نهائي تام الصنع قابل للاستهلاك من قبل العميل، أي أن هذه المراحل تبدأ بالمورد وتنتهي بالعميل ويطلق عليها سلسلة التوريد، ولكي تتمكن الشركة من تحقيق مزايا تنافسية ومنافع استراتيجية لابد أن تهتم بإدارة أنشطة تلك السلسلة أو ما يعرف بتكامل سلسلة القيمة. (Anca, 2019).

١/١/٦ مفهوم سلسلة التوريد:

يعد هذا المفهوم حديث نسبياً على الأدب المحاسبي وما زال في مرحلة التطور، ولهذا لا يوجد تعريف محدد مجمع عليه لإدارة سلسلة التوريد، حيث يتضمن هذا المفهوم مسارين منفصلين الأول يتعلق بالإمداد والشراء، والآخر يتعلق بالإدارة (Feldmann & Müller, 2003). وقد اتفقت دراسات كلا من (Stevenson, 2002; Lambert et al, 2005; wisner et al, 2012) على تعريف سلسلة التوريد على أنها مجموعة متكاملة من الأنشطة تبدأ بتدفق المواد الخام من المورد وتنتهي بتسليم المنتج التام إلى العميل. بينما عرفت دراسة كلا من (Chopra & Meindl, 2007) سلسلة التوريد بأنها آلية تدفق المعلومات والمنتجات

والأموال بشكل مستمر بين المراحل المختلفة، وتشمل جميع الأطراف المعنية بشكل مباشر أو غير مباشر من أجل الاستجابة لطلبات العملاء. وأوضحت دراسة (Bozarth & Handfield, 2008) أن إدارة سلسلة القيمة تعني إدارة الأنشطة والعلاقات من أجل تعظيم القيمة المضافة للعميل وتحقيق ميزة تنافسية للشركة. كما اعتبرت دراسة كلا من (Chen & Paulraj, 2004) سلسلة التوريد على أنها شبكة من المواد الخام والمعلومات وخدمات التشغيل والتي ترتبط بالتوريد والتبادل والطلب. وأوضحت دراسة (Bagchi & Larsen, 2002) أن المقصود بسلسلة التوريد مجموعة متكاملة من العمليات والإجراءات التي تساهم في دعم الشركات، ورفع كفاءة الممارسات التجارية التي تربط بين المشتري والبائع في السوق. كما يمكن تعريف إدارة سلسلة التوريد على أنها مجموعة من القرارات والأنشطة تتكامل بكفاءة - وتشمل كلا من الموردين، المنتجين، مسؤولي التخزين، شركات النقل، تجار التجزئة، العملاء - لتساهم في توفير المنتج المناسب بالكمية المناسبة والسعر المناسب ليصل إلى المكان الصحيح في الوقت المناسب بهدف تخفيض التكاليف وتحقيق ميزة تنافسية للشركة- (Simchi, 2014; Li, 2014; Qrunfleh & Tarafdar, 2013; et al, 2008). وLevi. ويقصد أيضا بسلسلة التوريد أنها مجموعة متكاملة من الأنشطة والممارسات، تبدأ بالحصول على المدخلات مرورا بالعمليات التشغيلية وتنتهي بتسليم المنتج للعميل من خلال القنوات التسويقية المختلفة. (حسين، ٢٠١٩)

من خلال التعريفات السابقة يمكن للباحثة أن تخلص إلى أن مفهوم إدارة سلسلة القيمة يعني تكامل مجموعة من الأنشطة والقرارات والممارسات لتشمل عمليات تدفق المواد الخام والمعلومات والأموال والمنتجات بين أطراف السلسلة، والتي تبدأ بالمورد مرورا بالعمليات الداخلية بالشركة انتهاءا بالعميل، وذلك بهدف رفع كفاءة الاداء المالي وتخفيض تكلفة الانتاج وتعظيم قيمة العميل وتحقيق ميزة تنافسية للشركة.

٢/١/٦ أهداف تبني منهج إدارة سلسلة التوريد:

يعتبر الارتقاء بالأداء المالي للشركة هدف رئيسي لإدارة وتكامل سلسلة التوريد (المورد - الشركة - العميل)، ويتحقق هذا الهدف من خلال تحقق هدفين فرعيين ألا وهما تعظيم قيمة الشركة وتحقيق الكفاءة التشغيلية بها، وتحقيق هذين الهدفين يجب أن تحرص الشركة على وضع أنظمة اتصال فعالة تسمح بتدفق المعلومات بين الشركة والعميل بما يمكنها من التعرف على حاجات العملاء والعوامل المؤثرة فيها، وكذلك وضع أنظمة لتنفيذ ومتابعة تلك الحاجات والطلبات لحين تسليمها في المكان والوقت المحدد، ووضع نظام لإدارة التدفقات العكسية يهتم بمردودات المبيعات وكيفية التعامل معها ومحاولة تدنيها إلى أدنى حد ممكن. كما يتم وضع نظام للرقابة على المخزون يسمح بالمواءمة بين طلبات العملاء والقدرة الإنتاجية للشركة، ونظام اتصال فعال مع المورد بهدف توفير الكمية المناسبة من المواد الخام لتلبية طلبات العملاء، وتوفير نظم إنتاجية تتسم بالمرونة للاستجابة لأية تقلبات في حاجات العملاء، كما يجب أن تحرص الشركة على التعامل مع الموردين والعملاء على أنهم شركاء في عملية تطوير المنتجات وليسوا مجرد مصدر لتوفير المواد الخام أو مستلم للمنتج النهائي، ويؤدي هذا التكامل في النهاية إلى تعظيم قيمة الشركة وتحقيق الكفاءة التشغيلية بما يؤدي إلى الارتقاء بأدائها المالي. (Kumar, et al. 2017)؛ (دهمان، ٢٠١٢)

٣/١/٦ المكونات الرئيسية لنظام إدارة سلسلة التوريد: (Soin, 2014)

- ✓ عملية النقل: وتشمل عملية تداول المواد داخل وخارج حدود المنشأة وتحديد خطوط السير وجداول الحركة.
- ✓ عملية التخطيط: وتشمل التنبؤ بحجم الطلب على المنتج والتخطيط المشترك للعمل بين الإدارات المختلفة داخل المنظمة.
- ✓ إدارة علاقات الموردين: وتشمل بناء علاقات شراكة استراتيجية طويلة الاجل مع الموردين بما يمكن المنظمة من تطوير المنتج والإستجابة للتكنولوجيا الحديثة والمرونة في الإستجابة لطلبات السوق وحاجات العملاء،

- وكذلك القدرة على حل المشكلات التي قد تواجه أحد الأطراف حتى لا يتأثر الطرف الآخر.
- ✓ عملية الشراء: وتشمل المشتريات المركزية والإتصال بالموردين وتقييمهم وتوفير الموارد الإستراتيجية اللازمة.
- ✓ إدارة المخزون: وتشمل تحديد المستوى الملائم من المخزون وإدارة هذا المخزون.
- ✓ طرق التصنيع: ويقصد بها انتاج المنتج بالكمية والجودة والتكلفة المناسبة.
- ✓ إدارة الطلبات: وتشمل عملية البيع للعملاء وطرق القبض.
- ✓ شبكة الاتصالات (الانترنت): ربط كافة أطراف السلسلة بشبكة اتصال واحدة وتفعيل التجارة الإلكترونية وكذلك الربط بين كافة الإدارات في كل المستويات داخل المنظمة.
- ✓ نظم المعلومات: إنشاء نظام معلومات يشمل كل ما يخص أطراف السلسلة من معلومات مع إمكانية الوصول لهذا النظام.
- ✓ إدارة علاقات العملاء: وتشمل إدارة معلومات العملاء والعمليات التي تخصهم والمتعاملين معهم من العاملين وتهدف الى إقامة علاقات شراكة إستراتيجية لتحسين رضا العميل وبالتالي زيادة المبيعات وتعزيز الربحية والحصة السوقية.
- ✓ مؤشرات تحسين الأداء: وتشمل وضع مؤشرات للرقابة والمتابعة بغرض التقييم والتحسين وإزالة العوائق للوصول إلى أداء أمثل لسلسلة التوريد.
- ٤/١/٦ مميزات وعوائق تبني منهج إدارة سلسلة التوريد:
- ١/٤/١/٦ مميزات تبني منهج إدارة سلسلة التوريد:
- يمكن للباحثة من خلال استقراء دراسات كل من (حسين، ٢٠١٩؛ Emmett& Crocker,2006; Golicic et al,2002) توضيح مجموعة من المميزات لتبني المنظمة منهج إدارة سلسلة التوريد وتتمثل في الآتي:

تحسين عمليات المنظمة وتحقيق الكفاءة التشغيلية وبالتالي زيادة القيمة السوقية للمنظمة، دعم العلاقة مع العملاء وتعظيم قيمة العميل، زيادة الحصة السوقية للمنظمة وتحقيق ميزة تنافسية، التسليم في الوقت المحدد، الإدارة الفعالة للمخزون، تخفيض تكلفة التوريد والنقل، تحسين كفاءة استثمار الموارد، تحقيق إقتصاديات الحجم الكبير، رفع مستوى الجودة، وتعظيم الربح الحدي للمنتجات وزيادة التدفقات النقدية للمنظمة.

٢/٤/١/٦ معوقات تبني منهج إدارة سلسلة التوريد:

أوضحت دراسات كل من (Sabir & Irfan ,2014; Kumar, et al. 2017) مجموعة من العوائق التي تقف حيال تبني منهج إدارة سلسلة التوريد بالمنظمة وتحد من مميزات تطبيقه وتمثلت تلك المعوقات في عدم توافر الثقة في شركاء السلسلة، تضارب المصالح والأهداف بين الأقسام المختلفة داخل الشركة، المخاوف المرتبطة بإمكانية تسريب أسرار تجارية للمنافسين مما يكلف الشركة فقدان الميزات التنافسية، السياسات الداخلية والفكر التنتظيمي السائد بالشركة والذي قد يحول دون تكوين شراكات ناجحة مع أطراف السلسلة، عدم توافر تكنولوجيا المعلومات ووسائل الاتصال الفعالة، عدم توافق النظام، عدم توافر المعرفة بالوظائف الأخرى، عدم وجود قيادة إدارية كفاء، ارتفاع تكلفة التكامل مع أطراف السلسلة.

٢/٦ الأداء:

١/٢/٦ مفهوم الأداء:

لقد حظي مفهوم الأداء باهتمام متزايد في العقود الأخيرة، حيث انتشر في جميع المجالات تقريبا. وحيث أن الأداء هو تصور ذاتي للواقع، فهذا ما يفسر تعدد مفاهيمه وأدوات قياسه. كما أن تعدد الدراسات على المستوى الدولي في مجال الأداء يرجع أيضًا إلى الأزمة المالية التي اجتاحت الاقتصاد العالمي مما أدى إلى استمرار الحاجة إلى التحسين في مجال أداء المنظمات. وعلى هذا فقد تناولت العديد من الدراسات مفهوم الأداء، حيث عرفت دراسة (Samsonowa,2012) الأداء بأنه " تحقيق أهداف المنظمة بنجاح مع استخدام أقل حد ممكن من الموارد في ذلك"، كما

عرفت دراسة (Iuliana & Maria, 2016) الأداء الكلي بأنه المحصلة النهائية لتحقيق معايير الأداء الاجتماعي والاقتصادي والمالي والبيئي.
٢/٢/٦ أبعاد الأداء:

أكدت دراسات كلا من (الحناوي والعبد، ٢٠٠٢ ؛ محمد وسالم، ٢٠٠٤ ؛ بوعافية، ٢٠١٧؛ خيال، ٢٠١٨) أنه توجد ثلاثة أبعاد للأداء تمكن المنشأة من البقاء في بيئة الأعمال بفاعلية، وهي على النحو التالي:

✓ **الأداء المالي: "Financial Performance"** يشير الأداء المالي إلى المفهوم الضيق لأداء المنشآت، حيث يركز على استخدام مؤشرات مالية لقياس الفاعلية في إنجاز الأهداف، ويهدف إلى تعظيم العائد وتخفيض المخاطر والكشف عن مدى تحقيق القدرة الإيرادية والقدرة الكسبية في المنظمة، حيث تعني الأولى القدرة على توليد الإيرادات من ممارسة النشاط، بينما تعني الثانية القدرة على تحقيق فائض من ممارسة النشاط (الحناوي والعبد ٢٠٠٢).

✓ **الأداء التشغيلي: "Operational Performance"** ويعطي الأداء التشغيلي مفهوماً أوسع للأداء، حيث يهتم بأداء العمليات التشغيلية، ويهدف إلى تعظيم الكفاءة الإنتاجية.

✓ **الأداء التنافسي: "Competitive Performance"** يعكس الأداء التنافسي رغبة المنشأة في النمو والبقاء في سوق المنافسة، وإذ يمثل كلا من الأداء المالي والتشغيلي المنظور الداخلي للأداء، فالأداء التنافسي يمثل المنظور الخارجي لهذا الأداء، ويهدف إلى النمو وبناء المركز التنافسي.

وسوف يقتصر البحث على دراسة أثر إدارة سلسلة التوريد على الأداء المالي فقط.

٣/٦ أثر تبني منهج إدارة سلسلة التوريد على رفع الأداء المالي للشركة وتحقيق الميزة التنافسية:

أوضحت دراسة (حسين، ٢٠١٩) الآثار المترتبة على تبني المنظمة لمنهج إدارة وتكامل سلسلة التوريد وذلك كما يلي:

- ١- بالنسبة للعملاء: يمثل الإتصال بالعميل أحد أهم الأعمال التي تحققها إدارة سلسلة التوريد، حيث تبدأ السلسلة وتنتهي بالعميل، ومن خلال التواصل مع العميل يتم التعرف على رغباته من حيث المواصفات والسعر ووقت التسليم، وتسعى المنظمة لتحقيق تلك الرغبات.
 - ٢- بالنسبة للتكلفة: تحقق سلسلة التوريد الكفاء تخفيض في تكلفة التوريد والنقل، كما تحقق اقتصاديات الحجم الكبير مما ينعكس على تخفيض تكلفة المنتج النهائي وبالتالي تخفيض سعر البيع.
 - ٣- بالنسبة للحصة السوقية: ينعكس التخفيض في سعر البيع النهائي على زيادة النصيب السوقى والمبيعات للمنظمة وزيادة التدفقات النقدية.
 - ٤- بالنسبة للقيمة السوقية: تؤدي سلسلة التوريد الى تعظيم القيمة السوقية للمنظمة من خلال، نمو المبيعات - تخفيض التكاليف - الإستخدام الأمثل للأصول الثابتة والموارد - كفاءة التشغيل - ارتفاع مستوى جودة المنتج النهائي.
 - ٥- بالنسبة للتكلفة الرأسمالية: في ظل هذا المنهج تصل التكلفة الرأسمالية إلى حدها الأدنى من خلال رفع الكفاءة التشغيلية للمصنع والادارة الفعالة للمخزون، حيث يتم الانتاج في حدود الطلب المتوقع، وإذا ما زاد الطلب الفعلي على المنتج عن الطلب المتوقع فيكون للسلسلة دور كبير في التواصل مع المورد بهدف الامداد بكميات أكبر من المواد الخام لتغطية الفجوة، كما يترتب على ذلك ايضا تخفيض تكلفة التخزين.
 - ٦- بالنسبة للوفورات الرأسمالية: تعمل السلسلة على زيادة رأس المال من خلال تحويل المخزون الى نقدية من خلال العلاقات المتميزة مع العملاء بما يمكن المنشأة من استخدام تلك النقدية فى أوجه إستثمارية جديدة من شأنها زيادة الأرباح والقيمة السوقية للمنشأة.
- أي أن التكامل مع موردي الشركة وعمالها جنباً إلى جنب مع الاستراتيجيات التنافسية للشركة سيؤدي إلى تحسين الأداء المالي لها (Zailani & Rajagopal, 2005)،

حيث يعتبر التكامل الداخلي لأنشطة وعمليات الشركة هو العامل الأساسي لخفض التكلفة في سلسلة التوريد بينما يؤدي التكامل مع الموردين إلى أداء تشغيلي أفضل (Lee, et al, 2007)، فتشارك المعلومات مع موردي الشركة يمكنها من تحسين خدمة العملاء وتحقيق الكفاءة التشغيلية وتطوير المنتج (Hugos, 2011)، وحيث أن العالم يشهد تغير سريع في متطلبات السوق فقد أصبح التكامل مع العملاء ومشاركتهم المعلومات هو السبيل الذي يمكن الشركة من تطوير منتجاتها والبحث عن فرص تسويقية أكبر والدخول في أسواق جديدة بالإضافة إلى تكوين شبكة أكبر من العملاء وذلك في محاولة لتعزيز ربحية الشركة. أي أن هذا التكامل الداخلي والخارجي سيؤدي إلى تخفيض التكاليف التشغيلية للشركة وتعزيز الربحية وبالتالي الارتقاء بالأداء المالي للشركة (Beheshti, et al, 2014).

٤/٦ منهجية البحث:

اعتمد البحث على مجموعة من مناهج البحث تحقق فيما بينها تأدرا منهجيا يمكن من تحقيق أهداف البحث هذه المناهج هي:
- المنهج الاستنباطي الذي يعتمد على التفكير المنطقي، وقد اعتمد عليه البحث في تحديد طبيعة مشكلة البحث.
- المنهج التاريخي وقد اعتمد عليه البحث في تناول وتحليل الدراسات السابقة لتحديد أثر تكامل سلسلة التوريد على الأداء المالي للشركة.
- دراسة الحالة *Event Study* وتم الاعتماد عليها للتحقق من أثر تكامل سلسلة التوريد على الأداء المالي لإحدى الشركات الصناعية المصرية المقيدة بسوق الأوراق المالية.

وتم استخدام منهج دراسة الحالة *Event Study* من خلال إختيار شركة (س) محل الدراسة والتي تعمل في مجال صناعة الاسمدة والصناعات الكيماوية داخل القطاع الصناعي المصري والمقيدة بسوق الأوراق المالية المصري والمطبقة لأدوات المحاسبة الإدارية الإستراتيجية، حيث قامت الباحثة بإختيار شركة أساسية مطبقة لمنهج إدارة سلسلة التوريد، وتم استخدام بيانات عن الشركة قبل تطبيق أسلوب إدارة

سلسلة التوريد لمدة عامين وبعد سنة التطبيق بعامين بهدف الوقوف على أثر التطبيق على الأداء المالي للشركة.

ويرجع سبب إختيار الباحثة للشركة محل الدراسة لكونها إحدى الشركات المطبقة لمنهج إدارة سلسلة التوريد وحاصلة على شهادة بذلك، كما أن الشركة محل الدراسة رائدة في مجالها ولها مكانة مرموقة في السوق المحلي والعالمي للأسمدة، وكذلك إمكانية وصول الباحثة للقوائم المالية للشركة من خلال موقع الشركة وموقع سوق البورصة المصرية (مباشر مصر).

كما يرجع سبب استخدام الباحثة لمنهج دراسة الحالة إلى حداثة أسلوب إدارة سلسلة التوريد في الفلسفات الإدارية المعاصرة وندرة إستخدامه في البحوث المحاسبية مما يستلزم الوقوف بعناية على أثر هذا الأسلوب على أداء الشركات عندما يتم تدعيمه من خلال أدوات المحاسبة الإدارية الإستراتيجية كما استندت الباحثة لدراسة (Trkman, 2010) والتي أوضحت أن منهج دراسة الحالة يتم إختياره في حالات الأسئلة المتعلقة بأحداث خاصة وتكون في شكل لماذا وكيف (Why, How)، ويخدم منهج دراسة الحالة الموضوعات البحثية الناشئة والجديدة والتي تحتاج لفهم وإكتشاف ووصف، وفي نفس السياق توضح دراسة (محمد، ٢٠١١) أن منهج دراسة الحالة يتميز بإمكانية توفير معلومات تفصيلية وشاملة بصورة تفوق المنهج المسحي، حيث تمكنت الباحثة من إجراء دراسة شاملة متكاملة ومتعمقة للحالة المطلوب بحثها. وأظهرت دراسة (Rosemann & De Bruin, 2005) أيضاً أن أبحاث المحاسبة الإدارية حديثاً تعتمد على منهج يسمى **Case Study – Based Research** بهدف زيادة صلاحية نتائج البحث (ويقوم هذا المنهج بزيادة عدد الطرق الكمية المكتملة *(Quantitative Methods Survey Methods)* داخل دراسة الحالة والتي تعتبر *(Qualitative Method)*).

١/٤/٦ نبذة عن الشركة محل الدراسة:

تعتبر الشركة محل الدراسة شركة مساهمة مصرية خاضعة لأحكام القانون رقم ١٥٩ لسنة ١٩٨١، وقد تأسست عام ١٩٧٦، وتم الترخيص بتأسيسها كشركة

مساهمة مصرية عام ١٩٨٠، وتقع الشركة على خليج ابوقير وتبعد ٢٠ كيلومترا شرق الاسكندرية. تعتبر الشركة رائدة في إنتاج وتسويق الأسمدة الأزوتية والمخلوطة والسائلة في جمهورية مصر العربية بل وفي قارة أفريقيا من حيث معدلات الإنتاج وتنوع المنتجات، فهي تنتج حوالي ٥٠% من اجمالي الاسمدة النيتروجينية المصرية، وقد حصلت الشركة على جائزة "أفضل ١٠٠ شركة أداء في الاقتصاد المصري لعام ٢٠٢٠"، وقد سبق للشركة الحصول على الميدالية الذهبية من الاتحاد العالمي للأسمدة في مجال التميز الصناعي لعام ٢٠٢٠ وذلك للعام التالي على التوالي، بالإضافة إلى جائزة الاتحاد العربي للأسمدة في مجال HSE. كما حصلت على العديد من شهادات التميز والجودة المعتمدة تمثلت في: نظام إدارة البيئة ISO14001 - نظام ادارة الجودة ISO 9001 - نظام ادارة السلامة والصحة المهنية OHSAS 18001 - شهادة REACH - نظام إدارة الجودة لأهلية معامل الإختبارات والمعايرة ISO /IEC 17025 - نظام ادارة الطاقة ISO 50001 - نظام ادارة تأمين سلسلة الامداد ISO 28000 - شهادة الحماية والاستدامة من الاتحاد العالمي للأسمدة، وقد تم تحويل كافة وثائق وبيانات ومعلومات نظام الإدارة المتكامل إلكترونيًا وذلك بالاستفادة من شبكة الحاسب الآلي في الشركة مما أدى لتوفير الوقت والجهد والتكاليف وتنفيذ أول نموذج عملي لنظام الجودة الشاملة بمفهوم العمليات المترابطة لتحقيق رضاء العملاء الداخليين والخارجيين.

٢/٤/٦ العلاقة مع العملاء:

تقوم الشركة بإجراء عمليات إتصال عبر قنوات إتصال سهلة وبسيطة وسريعة مع العملاء وتقديم الإستشارات لهم وحل المشاكل التي يواجهونها من منتجات الشركة وذلك كتعبير عن العناية بالعملاء وتكوين علاقات قوية معهم من خلال خدمة العملاء والمبيعات، وعلى الرغم من تخفيض وقت التصنيع *Short Lead Time* إلا أن مسؤوليات الشركة لا تنتهي بتسليم المنتجات للعملاء ولكن يتم تقديم تقنية دعم مستمر للعملاء *Ongoing Support* وذلك من خلال تقنية مجانية للنصح ومتابعة تطبيقات منتجات الشركة عند العملاء (ترسل الشركة مهندسين حول

العالم وفقاً لطلب العملاء للإشراف على ورقابة وفحص وبحث أي صعوبات تواجه تطبيقات العملاء وتعرض الشركة حلول في مواقع التطبيق لمواجهة أية مشاكل فنية لدى العملاء وتدريب العملاء أيضاً وللحكم على كيفية أداء منتجات الشركة) كل هذا جعل من الشركة محل الدراسة شركة مهتمة بعملائها حيث تقدم أفضل أداء ممكن لهم *Best Possible Performance*، كما أن الشركة تقوم بعمل دراسات فنية لجمع بيانات عن رضا العملاء بهدف إختبار رضا العملاء وقياس رأي العملاء للخدمة المقدمة لهم وذلك بصورة مستمرة مما يجعل الشركة حريصة بصفة مستمرة على تقديم الأفضل.

يتمثل شعار الشركة في التعامل مع العملاء في "الأقرب للعملاء *Closer To Customers*" ويتحقق ذلك من خلال السرعة والكفاءة والفعالية والبراعة *Versatility* والتي تعتبر نتيجة جهد متكامل ل (استشاريين - فنيين - تكنولوجيا - آلات وتجهيزات - فريق عمل)، وتسعى الشركة لتكوين علاقات طويلة الأجل مع العملاء والمستخدمين النهائيين مبنية على أساس الثقة والفهم المشترك والتبادلي وبغض النظر عن حجم العملاء أو موقعهم مما يمكن الشركة من تفهم متطلبات العملاء.

٣/٤/٦ الممارسات البيئية:

إن شعار الشركة محل الدراسة هو "كل يوم هو يوم آمن *Every Day is a Safe Day*" حيث أن الشركة ليست موجهة فقط للتميز في الإنتاج عالي الجودة بل أيضاً في الأمان البيئي وتعتبر الحماية البيئية رغبة وشعور بالشركة، كما أن فريق عمل الشركة يحمل في ذهنه مبادئ نظام الإدارة البيئية *Environment Management System* ونظام إدارة السلامة والصحة المهنية *Occupational Health And Safety Management System*، حيث قامت الشركة محل الدراسة بتطبيق نظام لإدارة الممارسات البيئية وفقاً لمعايير "أيزو ١٤٠٠٠"، وهي مجموعة من المواصفات القياسية العالمية للحفاظ على البيئة، حيث انتهجت الشركة سياسة جديدة ومتطورة تتعلق بالسلامة والحماية والإستدامة من خلال التزامها بإدارة

انشطتها بالطريقة التي ترتقي بالمستوى الصحي للعاملين بها وبما يدفع الضرر عن العاملين بالشركة ومقاوليها وزائريها.

٤/٤/٦ أدوات ومصادر جمع البيانات:

اعتمدت الباحثة في جمع البيانات المتعلقة بالدراسة على الأساليب التالية:

- **المقابلات الشخصية:** قامت الباحثة بإجراء المقابلات الشخصية مع أقسام الإدارة المالية وإدارة التصنيع وإدارة التطوير والجودة وإدارة مراقبة الجودة وإدارة نظم المعلومات بالشركة محل الدراسة وتمت المقابلات في مقر الشركة بعد الحصول على إذن وتصريح بالزيارة من جانب الإدارة المالية.
- **المصادر الثانوية:** قامت الباحثة بتجميع البيانات الثانوية التي تتطلبها الدراسة من خلال التقارير والقوائم المالية المنشورة على موقع الشركة وموقع سوق البورصة المصرية (مباشر مصر) والتي تعكس المركز المالي ونتيجة أعمال الشركة محل الدراسة والإيضاحات المتممة لها، من سنة ٢٠١٦ حتى سنة ٢٠٢٠، حيث حصلت الشركة على شهادة نظام إدارة تأمين سلسلة الامداد عام ٢٠١٨، ولذلك تم استخدام بيانات القوائم المالية لعامين قبل (٢٠١٦، ٢٠١٧) وعامين بعد (٢٠١٩، ٢٠٢٠).

ومن خلال المقابلة الشخصية مع العاملين في إدارة التطوير والجودة إتضح للباحثة أن الشركة طبقت سنة ٢٠٠٤ أربعة أدوات من أدوات المحاسبة الإدارية الإستراتيجية وهم: أداة الجودة الشاملة (TQM)، أسلوب المقارنة بالأفضل (BM)، وطبقت الشركة سنة ٢٠١٤ أداتين من أدوات المحاسبة الإدارية الإستراتيجية وهما: فلسفة التحسين المستمر (CI)، التصنيع المرن (Lean) وأن الشركة تطبق أداة نشر وظيفة الجودة مع أسلوب المقارنة بالأفضل كأسلوبين لتدعيم جودة المنتجات النهائية وكذلك تدعيم جودة العمليات بالشركة ويتحقق ذلك من خلال المقارنة بأفضل المعايير العالمية الموضوعية وتحديد فرص التحسين الممكنة لزيادة الجودة وكذلك تقوم الشركة بعمل قوائم إستيبان للتعرف على آراء العملاء ومتطلباتهم الجديدة وكل هذا يصب في تحسين الجودة للعمليات والمنتجات النهائية.

٥/٤/٦ تحديد مؤشرات الأداء المالية الملائمة للشركة محل الدراسة:

بعد تحديد الأهداف الاستراتيجية للشركة ينبغي ترجمتها إلى مجموعة متوازنة و مترابطة من مؤشرات الأداء المالية وتجدر الإشارة إلى أهمية التكامل بين المؤشرات المالية وغير المالية (التشغيلية والإنتاجية) فكلهما يكمل الآخر ويساعد على قياس جوانب معينة في المنشأة فالإنتاجية المتميزة تعني حسن استخدام الموارد مما ينعكس إيجاباً على مستويات الخفض في تكلفة المنتج وبالتالي التعزيز من القدرة التنافسية للمنشأة وتحسين الأداء المالي لها لذلك سوف تقوم الباحثة بتحديد مؤشرات الأداء الملائمة وفقاً لأهداف الشركة الاستراتيجية وفقاً لما أمكن الحصول عليه من بيانات.

بالنسبة للجانب المالي اعتمدت الباحثة على أسلوب النسب المالية فيما يخص قياس الأداء المالي للشركة محل الدراسة وذلك من خلال نسب الربحية (حيث تم استخدام صافي الربح التشغيلي لكي يعكس ربح العمليات التشغيلية) والتي تتكون من أربعة نسب وهي:

- معدل العائد التشغيلي على حقوق الملكية = صافي الربح التشغيلي ÷ حقوق الملكية
- معدل العائد التشغيلي على الأصول = صافي الربح التشغيلي ÷ متوسط الأصول
- معدل العائد التشغيلي على الإستثمارات = صافي الربح التشغيلي ÷ متوسط الإستثمارات
- معدل العائد التشغيلي على صافي المبيعات = صافي الربح التشغيلي ÷ صافي المبيعات

بالإضافة إلى ذلك استخدمت الباحثة نسبة الحماية الكافية للمشروع لقياس الجزء المتبقي من الأصول المتداولة بعد سداد الالتزامات الجارية والذي يمكن للمنشأة استخدامه في عملياتها التشغيلية ونسبة التغطية من التدفقات النقدية - وبالرغم من عدم انتشار استخدام تلك النسبة- إلا أن المؤشرات الأخرى المستخدمة في الجانب المالي تركز على الأرباح، إلا أن الشركة لم تقم بسداد التزاماتها من الأرباح ولكن من التدفقات النقدية المتاحة من الأنشطة التشغيلية. ومن ناحية أخرى فقد تحقق الشركة

معدلات عائد مرضية ولكن تعجز عن توليد معدل مناسب من التدفقات النقدية لسداد التزاماتها قصيرة الأجل، ويوضح ذلك أهمية استخدام هذه النسبة:

- نسبة الحماية الكافية للمشروع = رأس المال العامل ÷ الأصول المتداولة
- نسبة التغطية من التدفقات النقدية = التدفقات النقدية من الأنشطة التشغيلية ÷ الالتزامات المتداولة

بالإضافة إلى ذلك تم استخدام مؤشرات الرافعة المالية لقياس مدى اعتماد الإدارة على المصادر الخارجية في تمويل احتياجاتها وذلك من خلال:

- نسبة إجمالي الديون ÷ إجمالي الأصول
 - نسبة معدل الديون طويلة الأجل ÷ إجمالي الأصول
- وفي هذا السياق توضح دراسة (الدراوى وهلال، ٢٠١٥) أن أساس التحليل المالي الصحيح للنسب المالية هو تحليل مقارن بعدد من السنوات والتعرف على التطور التاريخي لهذه النسب.

٦/٤/٦ نتائج التحليل المالي للشركة محل الدراسة:

طبقت الشركة سنة ٢٠١٨ أسلوب من أساليب المحاسبة الإدارية الاستراتيجية وهو نظام ادارة سلسلة التوريد، وسوف تستخدم الباحثة البيانات المتاحة عن الشركة قبل تطبيق نظام ادارة سلسلة التوريد عام ٢٠١٨ بسنتين وبعد سنة التطبيق بسنتين بهدف الوقوف على أثر التطبيق على الأداء المالي للشركة Event Study. ومن خلال دراسة وتحليل الموقف المالي للشركة تم استخلاص أهم المؤشرات المالية التي تعكس قدرة المنشأة على تحقيق أهدافها ومن أجل دقة نتائج دراسة الحالة استخدمت الباحثة صافي الربح التشغيلي بدلاً من صافي الربح بعد الضريبة للتعرف على عائد العمليات التشغيلية.

✓ مؤشرات الربحية:

جدول رقم (1)

النسب والمعدلات الخاصة بمؤشرات الربحية بالفترة من ٢٠١٦ حتى ٢٠٢٠

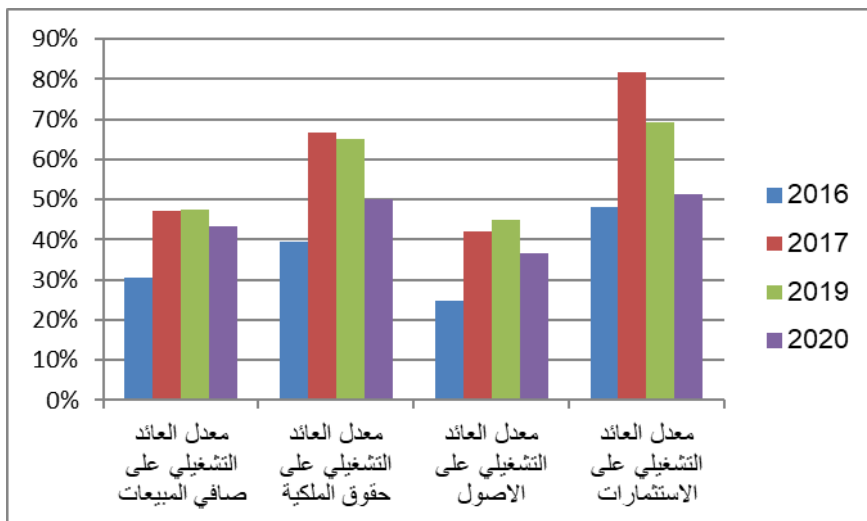
البيان	٢٠١٦	٢٠١٧	٢٠١٩	٢٠٢٠
نسبة مجمل الربح	٣٣%	٣٤%	٤٠%	٣٦%
نسبة تكلفة المبيعات	٦٧%	٦٦%	٦٠%	٦٤%
معدل العائد التشغيلي على صافي المبيعات	٣٠%	٤٧%	٤٧%	٤٣%
معدل العائد التشغيلي على حقوق الملكية	٤٠%	٦٧%	٦٥%	٥٠%
معدل العائد التشغيلي على الأصول	٢٥%	٤٢%	٤٥%	٣٧%
معدل العائد التشغيلي على الإستثمارات	٤٨%	٨٢%	٦٩%	٥١%

يتضح من الجدول السابق عدة حقائق أمكن للباحثة ايجازها على النحو التالي:

- هناك زيادة في نسبة مجمل الربح خلال السنتين ٢٠١٩ و ٢٠٢٠ ويرجع ذلك إلى انخفاض نسبة تكلفة المبيعات خلال نفس السنتين مقارنة بعامي ٢٠١٦ و ٢٠١٧، وتعتقد الباحثة أن سبب ذلك قد يرجع لزيادة المبيعات بسبب زيادة جودة منتجات الشركة وزيادة رضا العملاء، كما يتضح من الجدول السابق أنه بعد قيام الشركة محل الدراسة بتطبيق أسلوب من أساليب المحاسبة الإدارية الاستراتيجية وهو ادارة سلسلة التوريد في سنة ٢٠١٨ ارتفعت نسبة مجمل الربح عام ٢٠١٩ وانخفضت في عام ٢٠٢٠ وترجع الباحثة ذلك لعدة أسباب وهي: عدد سنوات هذه الفترة منخفض جداً وبالتالي يصعب وضع حكم وتصور كامل لمدى تأثير تطبيق هذا الأسلوب على الأداء المالي للشركة، يصعب الحكم على نجاح أو فشل تطبيق أدوات المحاسبة الإدارية الاستراتيجية في السنة أو السنوات الأولى للتطبيق حيث يحتاج الأمر لتوافر عدة سنوات وهنا توجد عدة دراسات (Yeshmin & Fowzia 2010; Alleyne & Marshall 2011) تؤكد على أن السنوات الأولى بعد تطبيق أدوات المحاسبة الإدارية الاستراتيجية قد لا تحقق المرجو منها بسبب ارتفاع تكاليف ونفقات تدريب العاملين وتكاليف تنفيذ وتطبيق الأداة في الشركة وأيضا تكاليف تعديل الخطط الاستراتيجية للشركة في ظل الأدوات الجديدة،

كما أن سنة ٢٠٢٠ تمثل سنة الجائحة حيث واجهت أسواق العالم بأسره جائحة فيروس كورونا المستجد (Covid 19) مما كان له بالغ الأثر السلبي ماليا واقتصاديا على العالم ككل بصفة عامة والشركة محل الدراسة بصفة خاصة، حيث انخفضت متوسطات أسعار التصدير بالسوق الخارجي مما أثر على مبيعات التصدير بالشركة، أيضا انخفاض أسعار البيع للسوق المحلي تبعاً لإنخفاض الأسعار العالمية وأثر ذلك على مبيعات السوق الحر. وكذلك الأعباء الإضافية التي تحملتها الشركة للإنفاق على مستلزمات النظافة والتطهير والأجهزة الطبية للحد من انتشار هذا الوباء

● بتحليل نسب الربحية والتمثلة في: معدل العائد التشغيلي على حقوق الملكية، معدل العائد التشغيلي على الأصول، معدل العائد التشغيلي على الإستثمار، معدل العائد التشغيلي على صافي المبيعات يلاحظ ارتفاعهم خلال السنتين ٢٠١٦ و٢٠١٧ ويرجع ذلك لزيادة المبيعات وزيادة صافي الربح التشغيلي، وبالنظر للسنتين ٢٠١٩ و٢٠٢٠ يتضح إنخفاض معدل العائد التشغيلي على صافي المبيعات ومعدل العائد التشغيلي على الأصول ومعدل العائد التشغيلي على حقوق الملكية ومعدل العائد التشغيلي على الإستثمارات. ويرجع ذلك لزيادة مصروفات التشغيل وإنخفاض صافي الربح التشغيلي، وترجع الباحثة ذلك - كما سبق ذكره - إلى ارتفاع تكاليف ونفقات تدريب العاملين وتكاليف تنفيذ وتطبيق الأداة الجديدة في الشركة وأيضا تكاليف تعديل الخطط الإستراتيجية للشركة في ظل الأدوات الجديدة وبالتالي يصعب الحكم على نجاح أو فشل تطبيق أدوات المحاسبة الإدارية الإستراتيجية في السنة أو السنوات الأولى للتطبيق حيث يحتاج الأمر لتوافر عدة سنوات، كما أدت الأعباء الإضافية التي تحملتها الشركة للإنفاق على مستلزمات النظافة والتطهير والأجهزة الطبية للحد من انتشار وباء كورونا المستجد إلى زيادة المصروفات التشغيلية بالشركة.



✓ مؤشرات السيولة:

جدول رقم (٢)

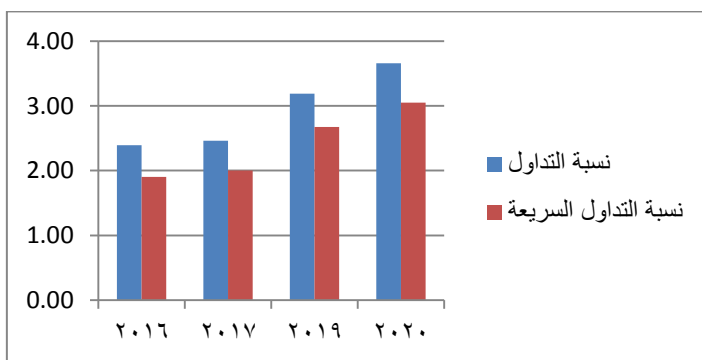
النسب والمعدلات الخاصة بمؤشرات السيولة بالفترة من ٢٠١٦ حتى ٢٠٢٠

البيان	٢٠١٦	٢٠١٧	٢٠١٩	٢٠٢٠
رأس المال العامل	٢٠٠٤٤٥٦٨٩٧	٣٠٦٦٧١٢٧٨٣	٥٢٠٧٠٨٢٢٢٩	٥٥٥٣٩٦٨٦٤٢
نسبة التداول	٢.٣٩ مرة	٢.٤٦ مرة	٣.١٩ مرة	٣.٦٦ مرة
نسبة السيولة السريعة	١.٩ مرة	٢ مرة	٢.٦٧ مرة	٣.٠٤ مرة
نسبة الحماية الكافية للمشروع	٥٨%	٥٩%	٦٩%	٧٣%
نسبة التغطية من التدفقات النقدية	٦٧%	٧٥%	١١٧%	١١٦%

يتضح من الجدول السابق عدة حقائق أمكن للباحثة إيجازها على النحو التالي:

- حققت الشركة رأس مال عامل بالموجب ومعدلات تداول جيدة خلال فترات المقارنة وبما ينعكس على الهيكل التمويلي للشركة.

- هناك ارتفاع في نسبة الحماية الكافية للمشروع خلال السنين ٢٠١٦ و٢٠١٧ وبالنظر للسنين ٢٠١٩ و٢٠٢٠ يتضح أن هناك ارتفاع في نسبة الحماية الكافية للمشروع ولكن بنسبة أكبر عنها في عامي ٢٠١٦ و٢٠١٧ ويعتبر ارتفاع نسبة الحماية الكافية للمشروع هو الأمر إيجابي لقدرة رأس المال العامل على تغطية مخاطر الصناعة والمتغيرات الاقتصادية، إلا أنه في حالة الشركة محل الدراسة تعتبر مخاطر الأعمال ضئيلة جداً باعتبارها إحدى الشركات الرائدة في قطاع الاسمدة، مما يمكنها من المساهمة بشكل فعال في دفع عجلة التنمية الاقتصادية بمصر وبلدان الشرق الأوسط وشمال أفريقيا، وكذلك الدول الأوروبية والآسيوية.
- هناك زيادة في نسبة التغطية من التدفقات النقدية خلال السنتين ٢٠١٦ و٢٠١٧ وبالنظر للسنين ٢٠١٩ و٢٠٢٠ اتضح ارتفاع نسبة التغطية من التدفقات النقدية بنسبة أكبر.



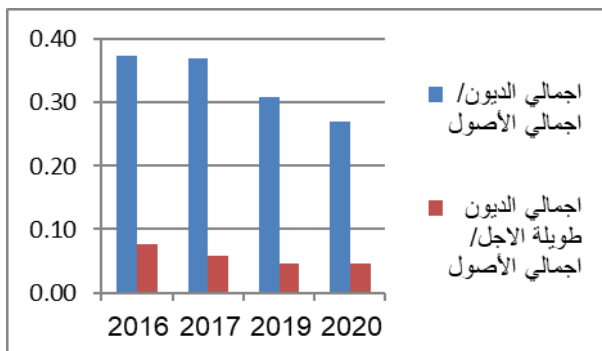
✓ مؤشرات الرافعة المالية:

جدول رقم (٣)

النسب والمعدلات الخاصة بمؤشرات الرافعة المالية بالفترة من ٢٠١٦ حتى ٢٠٢٠

٢٠٢٠	٢٠١٩	٢٠١٧	٢٠١٦	البيان
٢٧%	٣١%	٣٧%	٣٧%	إجمالي الديون / إجمالي الأصول
٥%	٥%	٦%	٨%	معدل الديون طويلة الأجل / إجمالي الأصول

هناك ارتفاع في معدل إجمالي الديون / إجمالي الأصول، معدل الديون طويلة الأجل / إجمالي الأصول خلال السنتين ٢٠١٦ و ٢٠١٧ وبالنظر ٢٠١٩ و ٢٠٢٠ اتضح انخفاض معدل إجمالي الديون / إجمالي الأصول وثبات معدل الديون طويلة الأجل / إجمالي الأصول بنفس النسبة مما يؤكد اعتماد الشركة على تمويل أصولها بصورة أكبر من مواردها الذاتية.



٥/٦ النتائج والتوصيات ومجالات البحث المقترحة:

١/٥/٦ نتائج البحث:

توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها:

- يعد مدخل إدارة سلسلة التوريد أحد المداخل الحديثة لتحسين الأداء المالي للشركة من خلال تكامل العمليات الداخلية للشركة وربطها مع العمليات الخارجية لموردي وعملاء الشركة والأعضاء الآخرين في السلسلة، وقد

اتضح هذا الأثر على المؤشرات المالية للشركة رغم ما تواجهه من تحديات فيروس كورونا.

- يترتب على تطبيق مدخل إدارة سلسلة التوريد وتبادل المعلومات مع العملاء والموردين نجاح الشركة في خفض التكلفة والارتقاء بالجودة وسرعة التسليم والمرونة وابتكار منتجات جديدة وزيادة الحصة السوقية بما يعزز من الأداء المالي للشركة ويرفع من قدرتها التنافسية.
- من الصعب التحديد الدقيق لأثر تطبيق هذا المدخل على الأداء المالي للشركة على المدى الطويل نظرا لقصر فترة التطبيق وارتفاع تكلفة التطبيق في السنوات الأولى وكذلك تفشي فيروس كورونا.
- لتحقيق أفضل نتائج ممكنة من تطبيق هذا المدخل يجب الربط بين الأهداف الاستراتيجية طويلة الأجل للشركة والخطط التشغيلية قصيرة الأجل بها.
- أحد الركائز الأساسية لنجاح هذا الأسلوب هو بناء علاقات من الثقة مع عملاء وموردي الشركة لتبادل المعلومات فيما بينهم.
- يجب وجود أنظمة معلومات جيدة بالشركة لجمع البيانات المطلوبة والربط فيما بينها.

٢/٥/٦ توصيات البحث:

على ضوء نتائج الدراسة فإن الباحثة توصي بمايلي:

- يجب التوعية بمقومات تطبيق مدخل إدارة سلسلة التوريد داخل الشركات الصناعية كأحد أدوات المحاسبة الإدارية الاستراتيجية التي تعزز من الأداء المالي وتدعم القدرة التنافسية للشركة.
- ضرورة الحفاظ على علاقات جيدة مع الموردين.
- تكوين علاقات قوية مع العملاء من خلال الاهتمام بخدمة ما بعد البيع وبناء قنوات اتصال سهلة وبسيطة وسريعة معهم لتلقي استفساراتهم وتقديم الإستشارات لهم وحل ما يواجههم من مشكلات.

- ضرورة الإهتمام بتدفق المعلومات داخليا وخارجيا وخلال سلسلة التوريد من خلال علاقة المنشأة بالموردين والعملاء بما يدعم احتياجات متخذي القرار.
- دراسة امكانية تطبيق أحدث البرامج المطبقة عالميا (SAP / Oracle) لنظم المعلومات لمجالات الأنشطة الرئيسية بالشركة (الانتاج - الصيانة - المشتريات والمخازن- المالية - الادارية - التسويق).
- إعادة إجراءات هذا البحث بعد مرور فترة أطول من تطبيق هذا المدخل للتحقق من أثر التطبيق على الأداء المالي للشركة على المدى الطويل.

٣/٥/٦ مجالات البحث المقترحة:

- أثر تكامل سلسلة التوريد على الأداء التنافسي للشركة.
- أثر نكامل سلسلة التوريد على الأداء المالي بالتطبيق على القطاع الخدمي.
- أثر تكنولوجيا المعلومات على إدارة سلسلة التوريد.
- إدارة سلسلة التوريد الخضراء ودورها في تعزيز الأداء المالي للمنظمات.
- الإدارة الفعالة لمخاطر سلسلة التوريد.
- إدارة سلسلة التوريد الرقمية.

قائمة المراجع

أولاً: المراجع العربية:

- الحناوي، صالح والعبد، ابراهيم. ٢٠٠٢. الادارة المالية مدخل القيمة واتخاذ القرارات، الدار الجامعية، الاسكندرية.
- الدهراوي، كمال الدين وهلال، عبد الله. ٢٠١٥. دراسات في المحاسبة المالية المتقدمة وفقا للمعايير المحاسبية. قسم المحاسبة - كلية التجارة - جامعة الاسكندرية.
- بوعافية، عادل. ٢٠١٧. **هيكل الصناعة وأثره على أداء المؤسسة الاقتصادية الجزائرية حالة: مؤسسة "موبيليس" للهاتف النقال خلال الفترة (٢٠٠١ - ٢٠٠٩)**، رسالة ماجستير في الاقتصاد الصناعي، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر - بسكرة.
- حسين، عمرو. ٢٠١٩. دور إدارة سلسلة التوريد في تحسين المركز التنافسي لمنظمات الأعمال، **المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، كلية التجارة - جامعة عين شمس، المجلد ٤٩، العدد الأول.**
- خيال، زينب. ٢٠١٨. دور البعد المالي كأحد ابعاد تقييم الاداء الاستراتيجي في دعم التميز الاداري، **المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، العدد الأول، الجزء الثاني.**
- دهمان، تركي. ٢٠١٢. **أثر إدارة سلسلة التوريد على أداء المنظمة (دراسة ميدانية في الشركات الصناعية المدرجة في سوق الكويت للأوراق المالية)**، رسالة ماجستير في الإدارة، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط.
- محمد، فيصل وسالم، عبد الرحمن. ٢٠٠٤. الأداء التنظيمي وأبعاد قياسه في الجامعات العربية: مقياس بطاقة الدرجة المتوازنة للأداء، **ملتقى موازنة البرامج والأداء في الجامعات العربية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، سوريا.**
- محمد، محمد إسماعيل السيد. ٢٠١١. **الإدارة البيئية للتكلفة كأداة من أدوات زيادة فعالية أداء المنظمات في ظل بيئة التصنيع المصرية: دراسة حالة.** رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة - جامعة الإسكندرية.

ثانياً: المراجع الأجنبية:

- Alleyne, Philmore & Marshall, Diana. 2011. An Exploratory Study Of Management Accounting Practices In Manufacturing Companies In Barbados, **International Journal Of Business And Social Science**, Vol. 2, No. 10.

- Anca, vicar. 2019. Logistics And Supply Chain Management: An Overview, *Studies In Business And Economics*, No. 14(2).
- Bagchi, T, Skjott-Larsen, P.,2002, Challenges of Integration in Supply Chain Networks: A European Case Study, *ACES Working Paper Series*, No1.
- Bechtel, C. and Jayaram, J.1997. Supply Chain Management: A Strategic Perspective, *The International Journal of Logistics Management*, Vol. 8, No. 1.
- Beheshti, H., et al. 2014. Supply Chain Integration And Firm Performance: An Empirical Study Of Swedish Manufacturing Firms, *Competitiveness Review*, Vol. 24, No. 1.
- Bozarth, C., Handfield, R.B. 2008. *Introduction to Operations and Supply Chain Management*. 2nd edition. Upper Saddle River: Pearson Prentice Hall.
- Chen, I. J, Paulraj, A. 2004. Towards a theory of supply chain management: the constructs and measurements, *Journal of Operations Management*, 22 (2).
- Chopra, S., Meindl, P. 2007. *Supply chain management: strategy, planning, and operation*. 3rd edition. Upper Saddle River: Pearson Prentice Hall.
- Emmett, S., Crocker, B. 2006. *The Relationship driven supply chain: creating a culture of collaboration throughout the chain*. Gower.
- Feldmann M, Müller, S. 2003. An Incentive Scheme For True Information Providing In Supply Chains, *The International Journal Of Management Science* (OMEGA), 31(2).
- Folinas, D. et al. 2004. E-Volution Of A Supply Chain: Cases And Best Practices, *Internet Research*, Vol. 14, No. 4.

- Golicic, Susan L. et al.2002. The Impact Of E-Commerce On Supply Chain Relationships, *International Journal Of Physical Distribution & Logistics Management*, Vol. 32, No. 10.
- Hugos, M. H. 2011. *Essentials Of Supply Chain Management*, 3rd Ed, John Wiley & Sons.
- Iuliana,I &Maria, C.2016. Organizational Performance – A Concept That Self-Seeks To Find Itself, *Annals of the Constantin Brâncuși*, University of Târgu Jiu, Economy Series, Iss. 4.
- Kumar, V. et al. 2017. The Impact of Supply Chain Integration on Performance: Evidence from the UK Food Sector, *Procedia Manufacturing*, Vol. 11.
- Lambert, D.M. et al. 1998. Supply Chain Management: Implementation Issues And Research Opportunities, *International Journal of Logistics Management*, Vol. 9, No. 2.
- Lee, C., et al. 2007. Relationship Between Supply Chain Performance And Degree Of Linkage Among Supplier, Internal Integration, And Customer. *Supply chain management: An International journal*, 12(6).
- Li, L. 2014. *Managing Supply Chain and Logistics: Competitive Strategy for a Sustainable Future*, World Scientific Publishing Company.
- Narasimhan, R. 1997. Strategic Supply Management: A Total Quality Management Imperative, *Advances in the Management of Organizational Quality*, Vol. 2.
- Qrunfleh, S., Tarafdar, M. 2013. Lean And Agile Supply Chain Strategies And Supply Chain Responsiveness: The Role Of Strategic

- Supplier Partnership And Postponement, *Supply Chain Management: An International Journal*, 18(6).
- Rosemann, M. & De Bruin, T. 2005. Application Of A Holistic Model For Determining Bpm Maturity. BP Trends.
 - Sabir, R & Irfan , M. 2014. Levels and Barriers to Supply Chain Integration: A conceptual model of Supply Chain Performance, *International Journal of Management Science And Business Administration*, Vol 1. No 1.
 - Samsonowa, T. 2012. *Industrial Research Performance Management Key Performance Indicators in the ICT Industry*. 2012th ed. Physica.
 - Simchi-Levi, et al. 2008. *Designing and managing the supply chain: concepts, strategies, and case studies*. 3rd edition. New York: Mc Graw Hill.
 - Soim, S. 2014. *Critical Success Factors in Supply Chain Management at High Technology Companies*, PHD, University of Southern Queensland, Australia.
 - Trkman, P. 2010. The Critical Success Factors Of Business Process Management. Engineering. *Computer Science*.
 - Wisner, J., et al. 2012. *Principles of Supply Chain Management: A Balanced Approach*. 3rd edition. Mason: South-Western Cengage Learning.
 - Yeshmin, Farjana & Rehana, Fowzia. 2010. Management Accounting Practices: Acomparative Analysis Of Manufacturing And Service Industries. *ASA University Review*. 4(1).
 - Zailani, S., & Rajagopal, P. 2005. Supply Chain Integration And Performance: US Versus East Asian Companies, *Supply Chain Management: An International Journal*, 10(5).