



كلية التجارة

قسم المحاسبة والمراجعة

# إستخدام سلسلة القيمة في تفعيل الأنشطة اللوجستية بغرض ترشيد الأداء المالي

"دراسة تجريبية"

رسالة مقدمة للحصول على درجة الماجستير في المحاسبة

مقدمة من الباحث

محمد رواش غنيمى إبراهيم

تحت إشراف

د/ أمجد حسن عبد الرحمن

أستاذ المحاسبة والمراجعة المساعد

كلية التجارة - جامعة عين شمس

أ.د / جمال سعد خطاب

أستاذ المحاسبة والمراجعة

كلية التجارة - جامعة عين شمس

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

قَالُوا سُبْحَانَكَ لَا عِلْمَ لَنَا إِلَّا مَا عَلَّمْتَنَا إِنَّكَ أَنْتَ الْعَلِيمُ  
الْحَكِيمُ

سورة البقرة (آية ٣٢)

## إهداء

إلى من نذرت عمرها في أداء رسالة .. صنعتها من أوراق الصبر .. وطرزتها في ظلام الدهر..  
رسالة تعلم العطاء كيف يكون العطاء .. وتعلم الوفاء كيف يكون الوفاء .. إليك **أمي** أهدي هذه الرسالة ..  
وشتان بين رسالة ورسالة .. جزاك الله خيراً .. وأمد في عمرك بالصالحات.

إلى من كلل العرق جبينه .. وشققت الأيام يديه .. إلى من علمني أن الأعمال الكبيرة لا تتم إلا  
بالصبر والعزيمة والإصرار .. إلى **والدي** أطال الله بقاءه، وألبسه ثوب الصحة والعافية، ومتعني ببره  
ورد جميله، أهديه ثمرة من ثمار غرسه.

بكل الحب .. إلى رفيقة دربي .. إلى **زوجتي** من سارت معي نحو الحلم خطوة بخطوة ..  
زرعناه معاً .. وحصدناه معاً .. وسنبقى معاً .. بإذن الله .

كل الشكر والتقدير الى رئيسي في العمل د/ جمال محمد عبد الكريم لما قدمه لي من مد يد العون  
وتحفيزه المستمر لحصولي على الماجستير.

## شكر وتقدير

الشكر لله أولاً على فضله وتوفيقه لي لإتمام هذه الرسالة.....

كما أتقدم بوافر الشكر وعظيم الإمتنان والتقدير الى :

الأستاذ الدكتور **جمال سعد خطاب** أستاذ المراجعة بكلية التجارة جامعة عين شمس، لتفضله بالإشراف على هذه الرسالة ولما بذله من وقت وجهد في توجيه ومتابعة الباحث وحرصه الدائم على تقديم الدعم والعون له طوال فترة إشرافه في مرحلة الماجستير...فلسيادته كل الشكر والإمتنان وجزاه الله تعالى عنى وعن جميع الباحثين خير الجزاء ومتعه الله بوافر الصحة والعافية وأطال الله عمره .

الدكتور **أمجد حسن عبد الرحمن** أستاذ مساعد بكلية التجارة جامعة عين شمس، لتفضله بالإشراف على الرسالة وما قدمه لى من مد يد العون وتقديم كل شئى فى البحث العلمى فى مرحلة الماجستير، وإستفدت كثيراً من علمه وأخلاقه الحميمة فلم أشعر يوماً بأنه مشرف من تواضعه.....فلسيادته كل الشكر والإمتنان وجزاه الله تعالى عنى وعن جميع الباحثين خير الجزاء ومتعه الله بوافر الصحة والعافية وأطال الله عمره والهمه الصواب والرشد فى عمله.

الأستاذ الدكتور **محمد عبد العزيز خليفة** – أستاذ المحاسبة والضرائب بكلية التجارة جامعة عين شمس لتفضله بالمشاركة فى لجنة المناقشة والحكم على هذه الرسالة، فللباحث الشرف أن يوضع إسم هذا العالم الجليل على رسالته، فلسيادته كل الشكر والإمتنان وجزاه الله تعالى عنى وعن جميع الباحثين خير الجزاء ومتعه الله بوافر الصحة والعافية.

الأستاذ الدكتور **يسرى أمين شيبه** – أستاذ المحاسبة والمراجعة بجامعة قناة السويس، لتفضله بالمشاركة فى لجنة المناقشة والحكم على هذه الرسالة، فللباحث الشرف أن يوضع إسم هذا العالم الجليل على رسالته، فلسيادته كل الشكر والإمتنان وجزاه الله تعالى عنى وعن جميع الباحثين خير الجزاء ومتعه الله بوافر الصحة والعافية وأطال الله عمره.



كلية التجارة

قسم المحاسبة والمراجعة

اسم الباحث: محمد رواش غنيمى ابراهيم

الدرجة العلمية: ماجستير

اسم الكلية: التجارة

الجامعة: عين شمس

## ملخص:

تهتم هذه الدراسة بصفة رئيسيه بتقديم إطار يدرس طبيعة العلاقة بين الأنشطة اللوجستية وترشيد الأداء المالي للشركات من خلال استخدام سلسلة القيمة.

وقدم الباحث من خلال الدراسة عرضاً تفصيلياً لأبعاد النموذج المقترح للدراسة، وحاولت هذه الدراسة توضيح أهمية استخدام نموذج سلسلة القيمة في تفعيل الأنشطة اللوجستية، وكذلك ترشيد الأداء المالي للشركات.

وقد تم إختيار عينة قوامها ١٢٠ مفردة (المحاسبين) من شركات القطاع العام للأدوية، وتم جمع البيانات الأولية للدراسة من خلال الإستقصاء حيث تم تصميم وإختبار قائمة الإستقصاء بشكل مباشر من حيث الغرض وتحتوى على أسئلة مغلقة النهاية ذات إجابات محددة مسبقاً. وقد تم توزيع هذه القائمة على المفردات المستهدفة، وأمكن تحليل البيانات التي تم جمعها عن طريق بعض أساليب تحليل المتغيرات المتعددة. كما تم إختبار فروض الدراسة من خلال بعض الإختبارات الإحصائية المناسبة.

وأظهرت نتائج الدراسة أن لنموذج سلسلة القيمة تأثيراً جوهرياً على تفعيل الأنشطة اللوجستية والتي تؤدي إلى ترشيد الأداء المالي للشركات.

وأخيراً وفقاً للنتائج التي تم التوصل إليها من الإطار النظري للدراسة وكذلك من واقع التحليل الإحصائي للبيانات، تم الخروج بالتوصيات الآتية:

**التوصيات المتعلقة بسلسلة القيمة،** ويتم من خلال إهتمام إدارة الشركة بالتحقق من تطبيق نموذج سلسلة القيمة بشكل مستمر، حيث أن الهدف الأساسي لتحليل سلسلة القيمة يتمثل في تحقيق الخفض المستمر في التكلفة من خلال إستبعاد الأنشطة غير المضيئة للقيمة وإسنادها لطرف ثالث يقدمها بتكلفة أقل وكفاءة عالية، وتعزيز دور الأنشطة المضيئة للقيمة، وأيضا ربط كافة الأنشطة الأساسية المضيئة للقيمة ببعضها من أجل الوصول إلى المنتج النهائي الذي يرضى العميل ويحقق للشركة الخفض المستهدف في التكلفة، وبذلك يمكن للشركة أن تحقق ميزة تنافسية هامة من أجل تحقيق إستراتيجية زيادة التكلفة.

### **التوصيات المتعلقة بالإستعانة بموردى الأنشطة اللوجستية Third-party logistics**

ويتم من خلال إهتمام إدارة الشركة والمسؤولين المخولين بالتحقق من مدى تحقيق المزايا التي يجب أن تعود على الشركة من الإستعانة بموردى الأنشطة اللوجستية، حيث أن تبني فكرة الإستعانة بموردى الأنشطة اللوجستية تجعل الشركة قادرة على ترشيد الأداء المالي من خلال تقاسم المخاطر، توفر الشركة الإستثمارات الرأسمالية في الأصول والمعدات المستخدمة في الأنشطة اللوجستية والتكاليف الناتجة عنها مثل الصيانة والتطوير، تخفيض حجم المخزون وصولاً إلى المخزون الصفري مما يزيد من رأس المال العامل، سرعة الإستجابة للعملاء وأخيراً تقديم الأنشطة اللوجستية بتكلفة أقل حيث تقوم بتجميع الطلبات من عدة شركات، وبالتالي يسهل عليها تقديم الخدمة اللوجستية بشكل أفضل وبتكلفة أقل.

## فهرس المحتويات

الموضوع	رقم الصفحة
الفصل الأول	
الإطار العام للبحث	
١/١ مقدمة البحث	١٠
٢/١ المصطلحات الرئيسية المرتبطة بالبحث	١١
٣/١ مشكلة البحث	١٢
٤/١ أهداف البحث	١٣
٥/١ أهمية البحث	١٣
٦/١ الدارسات السابقة	١٤
٧/١ فروض البحث	٢٠
٨/١ منهج البحث	٢١
٩/١ حدود البحث	٢١

الفصل الثاني	
دور الأنشطة اللوجستية في خفض التكاليف ودعم الموقف التنافسي للشركات	
المبحث الأول :- مفهوم الأنشطة اللوجستية ودورها في دعم الموقف التنافسي للشركات	
تمهيد	٢٣
١/١/٢ مفهوم الأنشطة اللوجستية	٢٣

٢٤	إتجاهات الأنشطة اللوجستية	٢/١/٢
٢٤	الفرق بين سلسلة الإمداد والأنشطة اللوجستية	٣/١/٢
٢٦	الإتجاهات المعاصرة للأنشطة اللوجستية	٤/١/٢
٢٦	تنفيذ اللوجستيات من خلال طرف ثالث <b>Third-party logistics</b>	١/٤/١/٢
٢٦	مبررات اللجوء إلى طرف ثالث لتقديم الخدمات اللوجستية	٢/٤/١/٢
٢٨	اللوجستيات العكسية	٣/٤/١/٢
٢٨	اللوجستيات الكونية	٤/٤/١/٢
٢٨	مزايا وعيوب اللوجستيات الكونية	١/٤/٤/١/٢
٢٩	الأنشطة اللوجستية ودعم الموقف التنافسي للشركات	٥/١/٢
	<b>المبحث الثاني :- تحليل التكلفة الأجمالية للأنشطة اللوجستية</b>	
٣٠	تمهيد	
٣٠	تكلفة النقل	١/٢/٢
٣١	أهمية نظام النقل الفعال	١/١/٢/٢
٣١	عناصر تكاليف نشاط النقل	٢/١/٢/٢
٣٢	تأثير خصائص المنتج على تكاليف النقل	٣/١/٢/٢
٣٣	النقل وخدمة العملاء	٤/١/٢/٢
٣٣	تكاليف الاحتفاظ بالمخزون	٢/٢/٢



٣٤	عناصر تكاليف الإحتفاظ بالمخزون	١/٢/٢/٢
٣٤	تكاليف المخازن والمستودعات	٣/٢/٢
٣٥	تكلفة خدمة العملاء	٤/٢/٢
٣٥	عناصر تكاليف خدمة العملاء	١/٤/٢/٢

### الفصل الثالث

#### سلسلة القيمة والإستعانة بمصادر خارجية للأنشطة اللوجستية

#### المبحث الاول :- مفهوم أسلوب تحليل سلسلة القيمة ودورها فى دعم الموقف التنافسى للشركات

٣٨	تمهيد	
٣٩	مفهوم سلسلة القيمة	١/١/٣
٣٩	نطاق تطبيق سلسلة القيمة	٢/١/٣
٣٩	سلسلة القيمة الداخلية	١/٢/١/٣
٣٩	سلسلة القيمة الخارجية	٢/٢/١/٣
٤١	العلاقة بين سلسلة القيمة والأنشطة اللوجستية	٣/١/٣
٤٢	أهداف تحليل سلسلة القيمة	٤/١/٣
٤٤	دور سلسلة القيمة فى خفض التكلفة	٥/١/٣
٤٤	دور سلسلة القيمة فى تحسين الربحية	٦/١/٣
٤٥	العلاقة بين الموردين ومن يتعامل معهم	١/٦/١/٣

٤٥	العلاقة بين العملاء ومن يتعامل معهم	٢/٦/١/٣
٤٥	العلاقات التشغيلية داخل سلسلة قيمة الشركة	٣/٦/١/٣
٤٥	العلاقة بين وحدات الأعمال الإستراتيجية داخل الشركة	٤/٦/١/٣
	<b>المبحث الثاني :- دور سلسلة القيمة في قرار الإستعانة بمصادر خارجية للأنشطة اللوجستية</b>	
٤٦	تمهيد	
٤٦	مفهوم المصادر الخارجية	١/٢/٣
٤٧	أسباب اللجوء إلى إستخدام أسلوب عمليات المصادر الخارجية	٢/٢/٣
٤٩	<b>Third-party logistics</b> الإستعانة بمصادر خارجية للأنشطة اللوجستية	٣/٢/٣
٥٠	أسباب الإعتماد على المصادر الخارجية للخدمات اللوجستية	١/٣/٢/٣
	<b>المبحث الثالث :- تكوين نموذج سلسلة القيمة للأنشطة اللوجستية بغرض تفعيلها</b>	
٥١	تمهيد	
٥٢	نموذج سلسلة القيمة للأنشطة اللوجستية	١/٣/٣
٥٥	مراحل تفعيل الأنشطة اللوجستية بإستخدام نموذج سلسلة القيمة	٢/٣/٣
٥٥	مرحلة القياس	١/٢/٣/٣
٥٦	مرحلة التقييم	٢/٢/٣/٣
٥٧	مرحلة التحليل والترشيد	٣/٢/٣/٣

	<p>الفصل الرابع</p> <p>دور الأنشطة اللوجستية المفعلة في تحسين الأداء المالي للشركات</p>	
	المبحث الاول :- مفهوم الأداء المالي في الشركات الصناعية	
٥٩	تمهيد	
٥٩	مفهوم الأداء المالي	١/١/٤
٦٠	قياس الأداء المالي – المفهوم	٢/١/٤
٦٠	المؤشرات المالية	١/٢/١/٤
٦٤	تقييم الأداء المالي – المفهوم	٣/١/٤
٦٥	أهمية تقييم الأداء	١/٣/١/٤
٦٥	إسلوب قياس الأداء وتقييمه	٢/٣/١/٤
	المبحث الثاني :- تأثير الأنشطة اللوجستية المفعلة على عناصر القوائم المالية	
٦٨	تأثير الأنشطة اللوجستية على معدل العائد على الإستثمار	١/٢/٤
٧٠	تأثير الأنشطة اللوجستية على عناصر المركز المالي	٢/٢/٤
٧١	النقدية والمدينون	١/٢/٢/٤
٧١	المخزون	٢/٢/٢/٤
٧١	الدين / حقوق المساهمين	٣/٢/٢/٤
٧٢	محركات القيمة لحقوق المساهمين وعلاقتها بالإدارة اللوجستية	٣/٢/٤
٧٣	سلبيات تخفيض حجم الإستثمار في الذمم والمخزون	٤/٢/٤
٧٣	تخفيض حجم الإستثمار في الذمم	١/٤/٢/٤
٧٤	تخفيض حجم الإستثمار في المخزون	٢/٤/٢/٤

	<p>الفصل الخامس</p> <p>الدراسة الميدانية وإختبارات الفروض</p>	
٧٦	المقدمة	١/٥
٧٦	الهدف من الدراسة	٢/٥
٧٦	مجتمع الدراسة	٣/٥
٧٦	عينة الدراسة	٤/٥
٧٧	أداة البحث	٥/٥
٧٧	الأساليب الإحصائية المستخدمة فى عينة البحث	٦/٥
٨٠	الأساليب الإحصائية المستخدمة فى إختبار الفروض	٧/٥
٩٣	الخلاصة	
	<p>الفصل السادس</p> <p>النتائج والتوصيات</p>	
٩٥	خلاصة النتائج	
٩٦	التوصيات	

## فهرس الأشكال

رقم الشكل	إسم الشكل	رقم الصفحة
١	الإتجاهات الثلاثة للأنشطة اللوجستية	٢٤
٢	التداخل بين مفهوم الأنشطة اللوجستية وسلاسل الإمداد	٢٥
٣	العلاقة بين المورد والعميل ومقدمي الخدمات اللوجستية	٢٦
٤	خفض زمن التوريد لتلبية طلبات العملاء	٢٩
٥	التحليل الشامل لسلسلة القيمة	٤٠
٦	نموذج سلسلة القيمة لبورتر	٤١
٧	أهداف تحليل سلسلة القيمة	٤٣
٨	أسباب اللجوء إلى إستخدام إسلوب المصادر الخارجية	٤٨
٩	نموذج سلسلة القيمة للأنشطة اللوجستية وفقا لنموذج عصافت عاشور	٥٤
١٠	تأثير إدارة الأنشطة اللوجستية على العائد على الإستثمار	٦٩
١١	تأثير إدارة الأنشطة اللوجستية بعناصر المركز المالى	٧٠

## فهرس الجداول

رقم الجدول	إسم الجدول	رقم الصفحة
١	ملخص لتبويب التكاليف الإجمالية للأنشطة اللوجستية	٣٦

٦١	النسب والمؤشرات المالية	٢
٧٨	حساب الصدق الداخلي	٣
٨١	التوزيع التكرارى النسبى لدرجة تأييد عبارات الفرض الفرعى الأول	٤
٨٢	نتائج إختبار "ت" T-Test للإستعانة بموردى الأنشطة اللوجستية	٥
٨٣	نتائج إختبار نوع ودرجة العلاقة بين إستخدام نموذج سلسلة القيمة و الإستعانة بموردى الأنشطة اللوجستية بإستخدام تحليل الإنحدار البسيط	٦
٨٤	التوزيع التكرارى النسبى لدرجة تأييد عبارات الفرض الفرعى الثانى	٧
٨٤	نتائج إختبار "ت" T-Test للتكاليف اللوجستية	٨
٨٥	نتائج إختبار نوع ودرجة العلاقة بين إستخدام نموذج سلسلة القيمة وترشيد التكاليف اللوجستية بإستخدام تحليل الإنحدار البسيط	٩
٨٦	التوزيع التكرارى النسبى لدرجة تأييد عبارات الفرض الفرعى الأول	١٠
٨٧	نتائج إختبار "ت" T-Test لمعدل العائد على الإستثمار	١١
٨٨	نتائج إختبار نوع ودرجة العلاقة بين الأنشطة اللوجستية المفعلة ومعدل العائد على الإستثمار بإستخدام تحليل الإنحدار البسيط	١٢
٨٩	التوزيع التكرارى النسبى لدرجة تأييد عبارات الفرض الفرعى الثانى	١٣
٨٩	نتائج إختبار "ت" T-Test لمعدل دوران المخزون	١٤
٩٠	نتائج إختبار نوع ودرجة العلاقة بين الأنشطة اللوجستية المفعلة ومعدل دوران المخزون بإستخدام تحليل الإنحدار البسيط	١٥
٩١	التوزيع التكرارى النسبى لدرجة تأييد عبارات الفرض الفرعى الثالث	١٦
٩٢	نتائج إختبار "ت" T-Test للقدرة التنافسية للشركات	١٧
٩٢	نتائج إختبار نوع ودرجة العلاقة بين الأنشطة اللوجستية المفعلة والقدرة التنافسية للشركات بإستخدام تحليل الإنحدار البسيط	١٨

# الفصل الأول

## الإطار العام للبحث