

## أخطاء ادارة المخزون وانعكاساتها في إنتاجية المنظمة / دراسة ميدانية في عينة من مخازن مدينة دهوك

ميسر أحمد حسن

استاذ مساعد

كلية الادارة والاقتصاد - جامعة نوروز

### المستخلص

يعد المخزون Inventory عنصر مهم بالنسبة للمنظمات وخصوصا الصناعية منها، إذ تحاول المنظمات الاحتفاظ بأنواعه المختلفة منعا لتعثر او توقف الانتاج، وهذا لا يعني ان المخزون ليست له تلك الاهمية في المنظمات الاخرى كالتجارية منها ، فالدور الذي يلعبه المخزون في المنظمات الأخيرة لا يقل اهمية في ديمومتها واستمرارها في السوق وفي الحفاظ على عملائها . والمهم هنا كيفية ادارة المخزون بصورة صحيحة ومتوازنة ، كي نتجنب تعثر او توقف العمليات الانتاجية او الفشل في تلبية احتياجات العملاء . ويتطلب الوصول الى التوازن والادارة الصحيحة للمخزون العمل على ازالة وتجاوز معظم الاخطاء والمعوقات التي تؤثر في ادارة المخزون بصورة صحيحة وخاصة خلال العملية التخزينية وتحويلها الى نقاط ايجابية يمكن استثمارها في ادارة المخزون مستعينين بما توفره التكنولوجيا والبرمجيات الجاهزة المستخدمة في حقل ادارة المخزون ( عبد القادر، وعباس ، ١٩٩١: ١٦٧) . إن عدم توفر الادارة الحكيمة للمخزون قد تتسبب في التفاوض عن الأخطاء في العملية الإنتاجية وعدم دراسة تلك الأخطاء بجديّة للقضاء على جذورها وتتسبب في تأخر طلبات العملاء ، وعندما يكون هناك الكثير من المخزون فإن مشكلات الإنتاج لا تظهر على السطح لأنها تكون مجرد فوائد ولكنها لا تتسبب في تأخير طلبات العملاء . والعكس صحيح عندما يكون المخزون قليلا فإن أي مشكلة تلقى اهتماما كبيرا لأنها قد تتسبب في توقف الإنتاج. كذلك فإن العاملين يكون لديهم حرص أكبر عندما يعلمون أن المخزون محدودا.

الكلمات الدالة : ادارة المخزون ، أخطاء ادارة المخزون ، انتاجية المنظمة

### المقدمة

تعد هذه الدراسة محاولة لتحديد الأخطاء الحاصلة في ادارة المخزون وانعكاساتها السلبية في انتاجية المنظمة ، خصوصا في الوقت الحاضر بعد ظهور ما يعرف ب ( فلسفة التوجه التسويقي للمنظمة) وقيامها بتركيز نشاطاتها كافة في خدمة السوق ومن الأهمية ان يتم التركيز على العميل باعتباره منظمة الأعمال بأسرها؛ لأن المنظمات وأحد مفاصلها المهمة المخزون تعمل جميعها لخدمته ، وإدارة المخزون والتحكم به لابد من وجود توقع جيد لاحتياجات السوق في الفترة المقبلة ولابد من استخدام نماذج رياضية مناسبة لتحديد كمية التوريد ووقته. كذلك يستلزم الأمر وجود نظام للمعلومات لتابعة حركة المخزون وتحديد الاحتياجات. ومن الأمور المرتبطة ارتباطا شديدا بالتحكم في المخزون العلاقة مع الموردين واختيارهم وتقييمهم . على العكس من ذلك نجد المنظمات التي لم تعط ادارة المخزون الاهتمام الذي تستحقه تعاني من تدني مستويات الافراد العاملين في هذا الفصل المهم تظهر في صورة اخطاء مقصودة او غير مقصودة ولكنها تصب سلبا في انتاجية المنظمة . لذلك سعت المنظمات إلى اعتماد ممارسات جديدة لإدارة المخزون تهدف المساهمة في تحقيق أهداف المنظمة والعمل على رفع مستويات العاملين في ادارة المخزون وتطوير قدراتهم بالمستوى المرغوب ، فضلا عن استقطاب المعارف والمهارات والخبرات وتنمية قدراتهم وبناء روح التعاون الجماعي في حل مشكلات ادارة المخزون والعمل على استبدال النظرة الى المخازن بأنها مكانا للمتقاعسين او المهمشين في المنظمة . ويسهم هذا البحث تناوله لموضوع إدارة المخزون تأثيرها في انتاجية المنظمات والذي حضي باهتمام القليل من الباحثين ، والبحث تضمن خمسة محاور تناولت مفهوم ادارة المخزون وأهميتها وكذلك الأخطاء الشائعة في ادارة المخزون وتأثيرها في انتاجية المنظمة وكيفية تحسينها، وتطرق الجانب الميداني الى استخراج الازواط الحسابية والانحرافات المعيارية ومعاملات الانحدار والارتباط بين متغيرات البحث واختبار الفرضيات باستخدام ( SPSS V 10) وخلص البحث إلى مجموعة الاستنتاجات والمقترحات .

### ١. المحور الاول : منهجية البحث

١،١ مشكلة البحث : تعاني ادارة المخزون في المنظمات الحكومية والاهلية في مدينة دهوك من الاعتباطية والفوضى في عملياتها دون مراعاة الاساليب العلمية ، وهذا انعكس في صورة اخطاء في ادارة ذلك المخزون اشرت سلبا في انتاجية المنظمات المبحوثة وقدرتها على تلبية طلبات عملائها ويمكن تلخيص مشكلة البحث بالأسئلة الآتية :

١. هل يمتلك العاملون في ادارة المخزون الخبرة والكفاءة والاختصاص للعمل في هذا الحقل .
٢. هل يعمل منتسبي ادارة المخزون على تقليص اخطاء ادارة المخزون وانعكاساتها في انتاجية المنظمة .
٣. هل يقدر العاملون في هذا الحقل على الاستفادة من التقنيات الحديثة والبرمجيات الجاهزة في ادارة المخزون .
٤. هل يدرك هؤلاء حجم الخسائر التي تتحملها المنظمة والتي سببها الأخطاء في ادارة المخزون .

## ٢,١ أهمية البحث

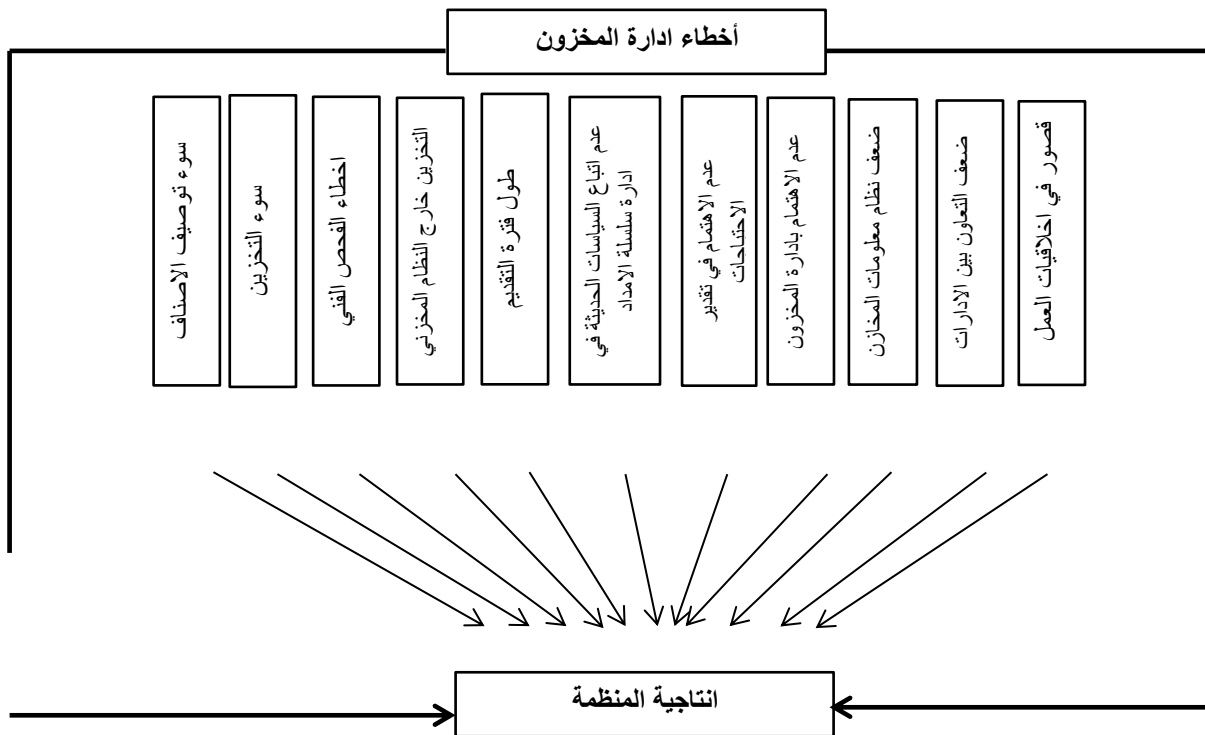
المخزون أحد العناصر المهمة التي تتألف منها الأصول المتداولة، لذلك فإن إدارة هذا المخزون لها دور هام في تحديد واختيار الطريقة الواجب تطبيقها للتعامل معه ، ويؤدي المخزون وظائف هامة تخدم عمليات الإنتاج والمبيعات في المنظمة، وتصب في عملية استمرار عمليات الإنتاج والبيع دون توقف ، والاستمرار في السوق من خلال ضمانها لحصتها السوقية، ولكن الواقع الحالي يلاحظ الكثير من الأخطاء التي تحدث في إدارة المخزون تنعكس سلبا في إنتاجية المنظمة لعل أهمها (التخزين في العراء ،عدم استخدام نظام الترميز الصحيح ، عدم الأثرات للعوامل الطبيعية ، ضعف الاهتمام بتوفير شروط السلامة والامان ، قلة التخصصات التخزينية العاملة في المخازن ، ضعف التوثيق المستندي للعمليات المخزنية) وغيرها الامر الذي يتطلب دراستها وتذليلها .

## ٣,١ اهداف البحث : تتمثل اهداف البحث في :

١. تشخيص الواقع الحالي لإدارة المخزون في مخازن مدينة دهوك وما تحتويه من اخطاء .
٢. تحديد ( اختبار ) انعكاسات اخطاء ادارة المخزون في إنتاجية المنظمة ، والعمل على الحد من هذه الأخطاء (تقليلها) على نحو ينعكس على إنتاجية المنظمة .
٣. يهدف البحث الى اختبار وتحديد علاقات الارتباط والتأثير بين أخطاء ادارة المخزون وإنتاجية المنظمات المبحوثة.
٤. حث العاملين في ادارة المخزون على تطوير قدراتهم والاستفادة من التقنيات الحديثة المستخدمة في مجال التخزين بهدف تقليل الاضرار في العمليات المخزنية .

## ٤,١ مخطط البحث الافتراضي :

تتطلب المعالجة المنهجية لمشكلة البحث تصميم مخطط افتراضي يشير إلى العلاقة بين أبعاد البحث الحالية اعتمادا على قياس كل بعد، واعتمد في هذا المخطط عناصر اخطاء ادارة المخزون بوصفها متغيرات مستقلة تؤثر سلبا في إنتاجية المنظمة بوصفه بعداً معتمداً ، وكما موضح في الشكل (١).



الشكل (١) : مخطط البحث الافتراضي

## ٥,١ فرضيات البحث

- تم اعتماد الفرضيات الاتية بهدف الاختيار الميداني والحصول على النتائج الميدانية وكالاتي :
- أ. فرضية الارتباط : توجد علاقة ارتباط معنوية بين اخطاء ادارة المخزون وانتاجية المنظمات المبحوثة .
- ب. فرضية التأثير يوجد تأثير معنوي لأخطاء ادارة المخزون في انتاجية المنظمات المبحوثة .

### ٦,١ أساليب جمع البيانات

وظف البحث في تغطية بياناته المطلوبة لتنفيذ الجانب النظري والميداني أساليب بحثية عديدة، واستعين في الجانب النظري بما تيسر من مرجعيات علمية عربية وأجنبية (كتب، ودراسات، ومقالات) ذات الصلة بموضوع البحث، وفي الجانب الميداني اعتمدت استمارة الاستبيان بوصفها أداة رئيسة في جمع البيانات، إذ روعي في صياغتها شمولها متغيرات البحث المعتمدة، لتخدم أهداف البحث وفرضياته استناداً إلى الجانب النظري والرجوع إلى الدراسات السابقة حتى أصبحت في صورتها النهائية، ويشيد الاتفاق مع العبارة (اتفق بشدة و اتفق) إلى توفر الصفة في الفقرة المقاسة، فيما يشير عدم الاتفاق مع العبارة (لا اتفق أو لا اتفق بشدة) إلى عدم توافر الصفة في الفقرة المقاسة، في حين يعبر الاتفاق الجزئي مع (اتفق لحد ما) إلى تعبير الفقرة المقاسة في حالة الصفة المعتدلة وكما موضح في الجدول (١).

جدول (١) : متغيرات استمارة الاستبانة

ت	المتغيرات الرئيسية	تسلسل متغيرات الاستبانة	عدد الأسئلة	المصدر
أولاً	الاطعاء الحاصلة في ادارة المخزون	X1---X12	١٢	(دياب، ٢٠٠٢) ( Russel & Taylor,2000) Reichheld, F. F,2003 ) ( السيد، 2000 ) (الزعبي والعدوان، ٢٠٠٠) ( الكردي ، ٢٠٠٧ )
ثانياً	انتاجية المنظمة بفقراتها	Y1—Y10	١٠	(الصوص ، ٢٠١٤) (المعهد العربي للتخطيط، ٢٠١٤) <a href="http://www.mne.gov.ps/MneModules/studies/Productivity">www.mne.gov.ps/MneModules/studies/Productivity</a>

### ٧,١ أساليب التحليل الإحصائي

تمت الاستعانة بمجموعة أساليب إحصائية من أجل اختبار فرضيات البحث منها معامل الارتباط البسيط والمتعدد والانحدار الخطي البسيط والمتدرج للإفادة منها في قياس العلاقة والتأثير بين المتغيرات المستقلة والمعتمدة وسهلت البرمجيات الجاهزة في إيجاد نتائج الأساليب أعلاه .

### ٨,١ مجتمع البحث وعينته

يتكون مجتمع البحث من المخازن الحكومية والاهلية العاملة في مدينة دهوك وتم اختيار عينة البحث من مخازن الشركة العامة للمواد الغذائية التابعة لوزارة التجارة كعينة لمخازن القطاع العام ومخازن مجمع كارفور ممثلة للقطاع الخاص وكلتا المخازن تمارس العمل المخزني وينصب معظم عملها على توفير المواد الغذائية بالدرجة الأولى وقد وزعت (٦٠) استمارة استبيان على العاملين في تلك المخازن اعيد منها (٤٨) استمارة صالحة وقد تم تفريغ بياناتها على البرمجة الحاسوبية باستخدام البرنامج الاحصائي SPSS V-10 وركزت اسئلة البحث على العاملين في ادارة المخزون وفي ضوء ذلك تم صياغة اسئلة الاستبانة وتحديد متغيراتها وكذلك اجراء الاختبارات لها من حيث الصدق والثبات واخضاعها الى مقياس كورن باخ ألفا والذي يجب ان لا تقل النسبة عن ٦٠٪ لكي يكون مقبولاً. وكانت النتيجة وكما موضح في الجدول (٢):

جدول (٢) : قيم معاملات الثبات كورن باخ ألفا لمتغيرات البحث

معامل الثبات	المجال	المتغير
٠,٨٩٦	الاطء الحاصلة في ادارة المخزون بفقراتها	X
٠,٨٦٨	انتاجية المنظمة بفقراتها	Y
٠,٩٣٢	المؤشر الكلي	

أظهرت نتائج التحليل  
بموجب (Spss)  
ارتفاع في نسب  
معاملات الثبات، مما

يبين وجود اتساق عالي بين فقرات المجال الواحد على حده وفقرات الأداة ككل. مما يجعلها مقبولة لأغراض البحث العلمي .

### المحور الثاني : ادارة المخزون - تأطير نظري

#### ٢,١ مفهوم المخزون والمخازن : (السيد 2000 : ٤)

المخزون : مجموعة من العناصر الملموسة المملوكة للمنظمة والتي تكون في شكل بضاعة معدة للبيع خلال نشاطها العادي او بضاعة مشتراه أو مصنعة ، المهم أنها جاهزة للبيع أو مواد ومنتجات تحت التشغيل ما زالت في مرحلة الإنتاج حتى تصبح معدة للبيع، او الإنتاج تحت التشغيل أو المواد الخام التي يفترض دخولها في صناعة المنتج (أو مواد تستهلك مباشرة في العملية الصناعية) قطع غيار الصيانة والوقود و العلف و السماد في المشاريع الزراعية.

المخازن : الأماكن أو المباني والمستودعات المخصصة للاحتفاظ بالأصناف المختلفة من المواد التي تتعامل فيها المنشأة، وذلك من حيث مواقع ومساحات تلك الأماكن وطرق ترتيب المواد داخلها ووسائل المناولة المستخدمة في تداولها، وأعمال التسلم والحفظ أو الوقاية والصرف وما يرتبط بها من سجلات أو نماذج ومستندات، وأيضا القوى العاملة المناسبة كما ونوعا للقيام بهذه الأعمال.

#### ٢,٢ اهمية ومواقع المخازن في المنظمات : (الزعبي والعدوان ، ٢٠٠٠ : ٢)

لا بد من معرفة اهمية المخازن وموقعها بالنسبة للمنظمات سواء كانت حكومية او شركات اهلية من حيث طبيعة عملها وما هي المهام التي تقوم بها تلك النواة لاستمرار العمل ، بالإضافة الى واجبات الرؤوسيين من خلال توفير الامكانيات لنجاح عمل المخازن بالشكل المطلوب . ان دقة ونوعية العمل في أي مخازن يدل على ان تلك المنظمة لديها امكانيات كافية لإدارة تلك المخازن. وزيادة عمل واتساع اعمال أي منظمة بكثرة مشاريعها التي تقوم بإنجازها يدل على وجود ايادي خفية تعمل مساندة للأقسام الباقية في المنظمة . ان ادارة المخزون حالها حال أي ادارة من الاقسام الفنية والادارية الاخرى الموجودة في المنظمة من حيث الاهمية والمسؤولية .

#### ٣,٢ مهام وواجبات ادارة المخازن : تقوم ادارة المخازن بالمهام التالية : (النون ، ٢٠٠٨ : 8 )

١. أستلام المواد من قبل العاملين بالمخازن بشكل دقيق ومباشر سواء كانت المشتريات ( المحلية او الخارجية).
٢. جرد المواد الواصلة والداخلة الى المخازن بشكل دقيق ( عد وحصر المواد الواصلة ).
٣. تخزين المواد في أماكنها بشكل مباشر واجراء فحص سريع على المواد بحيث يتم معرفه المواد التي تخزن في مناطق مفتوحة او مواد تخزن بمسقفات خاصة او في مخازن محكمة . اي معرفة قدره تحمل المادة للظروف المناخية وعدم تعريض تلك المواد للضرر من حالات الطقس المختلفة .
٤. أستلام المستندات الخاصة بالمواد من الجهاز او اقسام المشتريات وتدقيقها ( شهادة المنشأ - شهادة الفحص - فواتير الشحن - فواتير مصادر بيع تلك المواد ) .
٥. التبليغ عن حالات النقص او التلف في المواد الواصلة حتى اذا كانت لا تطابق مع الفواتير المرفقة بالشحنة الواصلة تقوم ادارة المخزون بالإبلاغ عنها ادارة المنظمة او الجهة ذات العلاقة بالمواد .
٦. اعداد مستندات أستلام بالمواد سواء كانت مواد من ضمن الموجودات الثابتة او مواد داخله في تنفيذ العمل . او مواد تصرف بشكل مباشر للعمل متابعة ارصدة المواد داخل المخازن الأرصدة الفعلية الموجودة في المخازن بحيث تقوم الاقسام بطلب مواد لتعزيز الأرصدة او تكون المواد كافيته لإتمام العمل المطلوب . وحسب رغبة الجهة التنفيذية في المنظمة.
٧. استخدام الدورة المستندية التي تتفق مع اعمال المنظمة للمنظمة.

٨. تبليغ الاقسام التي قامت بطلب المواد بوصول المواد وكمياتها وتسليم المواد حسب طلب الاقسام المعنية .
  ٩. اعداد مستندات صرف بالمواد الخارجة من المخازن سواء كانت للعمل او الى مشاريع اخرى.
  ١٠. اعداد جرد بين فترة واخرى لمعرفة المواد او الموجودات الثابتة . اي المواد التي يتم ارجاعها للمخازن بعد اكمال العمل . ومعرفة نسبه تضرر تلك المواد
  ١١. تعريف العاملين بالمخازن سواء موظفين او عمال بطبيعة عمل المخازن والتأكيد على حرصهم على المواد المطروحة في المخازن .
- <https://samehar.files.wordpress.com/2008/11/inventory>

## ٢، ٤ الفرق بين ادارة المخزون وادارة المخازن

تختلف ادارة المخزون Inventory Management في مفهومها عن ادارة المخازن أو المستودعات ، فإدارة المخازن Warehousing Management تهتم أساسا بالأماكن أو المباني والمستودعات المخصصة للاحتفاظ بالأصناف المختلفة من المواد التي تتعامل فيها المنظمة ، وذلك من حيث مواقع ومساحات تلك الأماكن وطرق ترتيب المواد داخلها ، ووسائل المناولة المستخدمة في تداولها ، و أعمال التسلم والحفظ ، أو الوقاية والصرف وما يرتبط بها من سجلات أو نماذج ومستندات، وأيضا القوى العاملة المناسبة كما ونوعا للقيام بهذه الأعمال.

<http://www.bayt.com/ar/specialties/q/120228> . أما إدارة المخزون فتركز بصفة أساسية على الأنشطة المرتبطة بتخطيط ومراقبة الأصناف المخزونة ذاتها ، بما يكفل تحقيق مجموعة من الأهداف التي تتبلور في ضمان الوفاء باحتياجات المنظمة من المواد المختلفة بأكبر كفاءة ممكنة وعدم الإسراف ، أو إساءة استخدام الأموال المستثمرة في تلك المواد . ويذهب آخرون ( <http://www.sajaya.com/inde> ) على اعتبار ادارة المخزون تهدف الى المساعدة واستعداد المنظمة الدائم لتوفير المواد والبضائع في المستويات المالية لها والعمل على تخزينها وضمان سلامتها وسهولة الوصول اليها مع توفير التكاليف المرافقة لهذه العمليات. وبهذا تكون ادارة المخزون قد حققت الفوائد التالية :

- تنظيم المستودعات وتسهيل الوصول للمواد المخزنة فيها وبيان محتويات الخانات المتواجدة فيها مع مراعاة تواريخ الاستلام وانتهاء الصلاحية والحزم المستلمة ، اضافة الى تحديد البيئة المناسبة والطرق المتبعة لتخزين كل مادة بداخلها.
- تنظيم عمليات تخزين المواد وتوفير البيانات حول كميات المخزون والكميات المتوفرة والمحجوزة والمطلوبة في الطريق، وبيان حركة المخزون من بيع وشراء خلال الفترات المالية.
- تخطيط المخزون ومراقبة كميات المواد المستمرة وبيان اعمارها ومدد تخزينها ومستوياتها للتأكد من عدم تجاوزها للحدود القصوى المقررة لها او بلوغها الحد الادنى المحدد لها او تقادمها داخل المستودعات وانتهاء صلاحيتها.
- تسوية ارصدة المواد وجرد المخازن اليا دون الحاجة للتوقف عن العمل وبيان الفروقات بين واقع المستودعات و ارصدة المخزون الدفترية وانشاء حركات التسوية اليا على مستوى مادة او مستودع.

## ٢، ٥ اسباب الاحتفاظ بالمخزون

- توجد العديد من الاسباب التي تدفع المنظمات الى الاحتفاظ بالمخزون منها : (العتوم وآخرون، ٢٠١٢ : ٢٢٤ ) :
١. مواجهة الطلب المحتمل على المنتجات معظم المؤسسات تحتفظ بكمية من المنتجات النهائية لمواجهة طلبات الزبائن .كذلك فإن بائعي الجملة والتجزئة يحتفظون بمخزون لمواجهة الطلبات المتوقعة من الزبائن.
  ٢. مواجهة الطلبات الفجائية أو الموسمية : قد يكون من الصعب أن تقوم المنظمة التي تنتج منتجات مرتبطة بموسم الصيف- مثلا -أن تقوم بتصنيعها في الصيف فقط . لذلك تلجأ هذه المنظمات إلى التصنيع طوال العام وبالتالي يكون هناك مخزوننا من المنتج في فصل الشتاء.
  ٣. لعدم تأثر المراحل الإنتاجية ببعضها : عندما يكون هناك مخزوننا كبير من المنتجات النصف مصنعة فإن أي مشكلة في المرحلة الإنتاجية السابقة لن تؤثر على المرحلة التالية لأن هناك مخزوننا يكفي لتشغيل المرحلة (Just In Time) التالية لفترة طويلة . ٤ . يلاحظ أن سياسة تقليل الفاقد تهتم جدا بتقليل هذا المخزون لزيادة اعتماد المراحل الإنتاجية على بعضها مما يحفز العاملين على حل مشاكل الإنتاج.
  ٥. الاستفادة من وفورات الحجم : عندما تشتري المنظمات كمية كبيرة من المواد الخام فقد تتمكن من الحصول على تخفيض في السعر.
  ٦. طبيعة العملية الإنتاجية : تستغرق العمليات الإنتاجية في المنظمات وقتا طويلا وعلى نحو يؤدي الى وجود مواد تحت التصنيع في المراحل الإنتاجية .

٧. طبيعة عمليات النقل : نظرا لان نقل المنتج النهائي من المورد إلى العميل يستغرق وقتا فإنه في هذا الوقت يكون من ضمن مخزون العميل أو المورد حسب اتفاقيات تسليم المنتج.

### المحور الثالث : الأخطاء الشائعة في إدارة المخزون واثرها في إنتاجية المنظمة

#### ١,٣ الأخطاء في إدارة المخزون

تتمثل اخطاء ادارة المخزون بالأخطاء الشائعة في العملية التخزينية والتي تحدث بقصد او بدونه والتي تؤدي إلى زيادة التكاليف مثل زيادة المخزون التالف أو الذي لا قيمة له أو زيادة تكلفة التخزين السنوية أو عدم توفر المواد والمكونات الضرورية مما يؤدي إلى تلكأ أو توقف الإنتاج وتترك انطبعا سيئا لدى العملاء( الكردي ، ٢٠٠٧ : 4 ) .

#### ١ . سوء توصيف الاصناف

يعد توصيف الاصناف مهما في ادارة المخزون ، اذ بدون وجود توصيف جيد قد يحدث شراء صنف بدل الصنف المطلوب ، وتحدث عدة اخطاء في عملية التوصيف لعل اهمها :

- أخطاء إملائية – أمر شائع جدا ويترتب عليها صعوبة بالغة وأخطاء عديدة عند البحث عن كمية مخزون مادة او صنف ما عن طريق نظام معلومات المخازن .
- توصيف مختصر جدا- مثل أن يكون التوصيف "مسمار" ما قطره، ما خامته...؟...
- لا يوجد توصيف أصلا أي أن خانة التوصيف فارغة.
- تكرار الصنف أي أن الصنف يتم توصيفه تحت أكثر من رقم كودي وهذا أمر يؤدي إلى شراء الاحتياجات من نفس الصنف مرتين ويؤدي إلى توقف الإنتاج بسبب عدم توفر الصنف مع أنه متوفر في المخزن تحت الرقم الكودي الآخر.
- دمج عدة اصناف كصنف واحد مثل أن يكون الصنف عبارة عن "ساعة وقطع غيار ساعة"- تظهر المشكلة عند الحاجة لاستخدام أحد هذه الاصناف مثل الساعة إذ يتم سحب الصنف بالكامل وبالتالي تظل قطع غيار الساعة موجودة ولكن خارج نظام المخزون مما يؤدي إلى الكثير من المشاكل مثل عدم معرفة مكانها عند الحاجة إليها وعدم معرفة توفرها أصلا.

#### ٢ . سوء التخزين

- ويقصد بها سوء إجراءات العملية التخزينية وسوء التخزين يتضمن : (دياب , ٢٠٠٢ : ١٣ )
- عدم تثبيت بطاقة الصنف بشكل جيد : تحدث هذه المشكلة في قطع الغيار ومستلزمات الإنتاج الصناعية ولكنها تقل في السلع التجارية بسبب أنها تكون مغلبة وعدم تثبيت البطاقة جيدا يتسبب في سقوط البطاقة يوما ما وإعادة وضعها على أي صنف آخر مما يتسبب في تحميل كمية مخزون صنف على صنف آخر.
- عدم مراعاة شروط تخزين الصنف مما يتسبب في تلفه بشكل يمنع استخدامه أو بيعه.
- التخزين بشكل يصعب معه القيام يجعل عملية الجرد بشكل صحيح ومنظم.

#### ٣ . أخطاء في الفحص الفني

التهاون في فحص الاصناف عند توريدها ينتج عنه مشاكل كثيرة عند الاستخدام مثل توقف الإنتاج أو شكاوى الزبائن .

#### ٤ . التخزين خارج النظام المخزني

يحدث كثيرا ما تجد بعض المواد ومستلزمات الإنتاج وقطع الغيار التي تم وضعها في ساحة مفتوحة أو تحت أي سلم أو بجوار أي حائط. هذه المواد قد تكون قد تم سحبها من المخزن لاستخدامها ثم لسبب ما لم يتم استخدامها ولم يهتم أي أحد بإعادتها للمخزن. يحدث كثيرا أن تترك المنظمة التي تقوم بتوريد المصانع وتركيبها بعض المواد والخامات الزائدة بعد انتهاء التركيبات فهذه المواد قد تترك بدون تخزين ولا توصيف. فضلا عن وجود مواد خارج النظام المخزني يتسبب في تخزينها بشكل غير سليم ويتسبب في وجود مخزون اكثر من اللازم لأن هذه الكميات لا تظهر في نظام معلومات المخازن. كذلك يتسبب في توقف الإنتاج أو فقدان البيع بالرغم من توفر المواد. <http://www.startimes.com/?t=12646131>

#### ٥. طول فترة التقديم (الزمن اللازم لتوفير الصنف)

هو الزمن من وقت طلب الصنف عن طريق الشخص المسؤول بالمنظمة مثل مشرف التشغيل أو مشرف المخزن أو مشرف الصيانة إلى حين استلام الصنف من مخازن المنظمة. إن طول زمن التقديم يؤدي إلى الكثير من الصعوبات. فعندما يكون زمن التقديم تسعة أشهر مثلا فإنه يجب علينا أن نطلب المواد قبل الحاجة إليها بتسعة أشهر وهذا أمر بالغ الصعوبة. ماذا لو كان زمن التقديم هو شهر واحد؟ إنه من اليسير أن نطلب المواد التي نحتاجها بعد شهر واحد. هناك صعوبة تقدير الاحتياجات ينتج عنها طلب مواد لا حاجة لها وعدم طلب مواد يظهر لها حاجة بعد عدة أشهر.

#### ٦. عدم اتباع السياسات الحديثة في إدارة سلسلة الإمداد

يمكن تلافي الكثير من المشاكل في إدارة المخزون عن طريق اتباع السياسات الحديثة في إدارة سلسلة الإمداد ، هذه السياسات تشمل عملية اختيار الموردين وتقييمهم دوريا Chain Management Supply مما يجعلنا نتعامل مع أفضل الموردين وليس مع أي مورد وهذا يضمن لنا جودة مرتفعة ومدة توريد مقبولة. الكثير من الشركات تتعامل مع الموردين على أساس المرة الواحدة أي أنها لا تحاول بناء علاقة طويلة الأجل وهذه سياسة لا تؤدي إلى الحصول على خدمات جيدة من الموردين (Russel & Taylor,2000,81).

#### ٧. الإهمال في تقدير الاحتياجات

يتم شراء الكثير من المواد يعتمد على تقدير الموظف المختص وخاصة المواد التي لا يتم استخدامها بصفة مستمرة. وبالتالي يجب أن يقوم الشخص المسؤول عن استخدام هذه المادة بتقدير الكمية التي سيتم استخدامها في الفترة المقبلة. كثيرا ما تتسم هذه العملية بالمبالغة المتعمدة وذلك لأنه عادة يكون من مصلحة هذا المسؤول توفر هذه المواد بكميات كبيرة لتغطية أي أخطاء في الإنتاج وخلافه. هذه المبالغة إن لم تواجه بمواقف حازمة من الإدارة فإنها تؤدي في النهاية إلى تفشي هذه الظاهرة وارتفاع المخزون. بالإضافة لذلك فإنها تؤدي إلى فقدان الثقة بين الإدارات التي توفر المخزون وتلك التي تطلب المخزون مما يستتبعه من تقاعس في تلبية طلبات الشراء والذي يؤدي إلى حلقة مستمرة من الفشل ( Reichheld, F. F,2003:71 ) .

#### ٨. عدم الاهتمام بإدارة المخزون وتوفير المواد

توفير المواد ومستلزمات الإنتاج والعناية بالمخزون وتقدير الاحتياجات قد تحتل مرتبة متأخرة في أولويات العمل مع أنها مسألة جوهرية جدا. وعدم الاهتمام بهذه الأمور ينتج عنه الكثير من الأخطاء الشائعة السابقة. هناك أسباب كثيرة لعدم الاهتمام هذا منها أن كثيرا من أمور إدارة المخزون هي من الأمور المهمة ولكنها غير عاجلة وبالتالي فإن المدير الذي يهتم بالأمور العاجلة فقط لا يقع موضوع المخزون وتوفير المواد في دائرة اهتماماته والجهل بأهمية الموضوع هو من أسباب الاستهانة به كذلك فالكثير من المديرين ينقصهم الفهم البسيط للنواحي المالية والمخزنية.

#### ٩. قصور في نظام معلومات المخازن: <https://www.youtube.com/watch?v=BtVkJGv79pc>

يعد اعتماد نظام معلومات للتحكم في المخزون من الأمور التي باتت يسيرة ومنتشرة. ولكن بعض هذه الأنظمة قد يكون بها بعض نقاط الضعف التي تعيق الإدارة الجيدة للمخزون وتتسبب في بعض الصعوبات. من أمثلة ذلك:

- عدم وجود بعض وسائل التصحيح أو التثبيت Validation والتي تمنع الكثير من الأخطاء في إدخال البيانات مثل التواريخ الخاطئة والأسعار الخاطئة والكميات الخاطئة .
- عدم وجود طرق ميسرة للبحث في هذه الأنظمة.
- عدم توفر الوسائل التي تقلل زمن التقديم Lead Time والتي تعتمد على العمليات الإلكترونية بدلا من الورقية .
- عدم توفر وسائل لاستخدام بعض النماذج لتقدير الاحتياجات مثل نموذج حجم الطلبية الاقتصادي اوعدم استخدام الهندسة الصناعية أو بحوث العمليات في أمور المخازن على الرغم من وجود الكثير من النماذج الرياضية التي تساعد على تقدير احتياجات المنظمة فإن الكثير من العاملين في هذا المجال لا يعرفونها وإن حدث وسمعوا بها فإنهم لا يطبقوها. بل هناك الكثير من النماذج التي تساعد المنظمات المبحوثة على ترتيب المخازن بما يوفر الوقت عند تداول المواد ويجعلها أيسر وهذه أيضا لا تستخدم. هناك العديد من نماذج التنبؤ Forecasting والتي تساعد على تقدير حجم المبيعات

في الفترة المقبلة وحجم المواد اللازمة والتي قد تستخدم لإعادة ترتيب المخازن وتقدير الحاجة لمعدات نقل أو تداول للوصول إلى سرعة محددة في تلبية الطلبات.

١٠. ضعف التعاون بين الإدارات : (سامح، ٢٠٠٨، إدارة المخزون موقع الإدارة والهندسة الصناعية )

يعد التعاون بين إدارة المخازن والمشتريات والإدارات الأخرى أمر أساسي لنجاح عملية الشراء وعملية إدارة المخزون. إذ ينعكس عدم التعاون بين الإدارات المختلفة في المنظمة إلى تعقد الأمور التي تخص إدارة المخزون .

### ١١. القصور في أخلاقيات العمل

تعد أخلاقيات العمل ركيزة مهمة في إدارة المخزون. إذ أن عدم التزام الأمانة في تلبية الاحتياجات أو المحافظة على المخزون أو تلبية طلبات الشراء يؤدي إلى العديد من المشاكل والخسائر للمنظمة . وبذلك فإن الاهتمام بالالتزام بأخلاقيات العمل هو أمر أساسي لإدارة المخزون وبالتالي فإن التعامل الحازم مع أي قصور أخلاقي هو أمر مطلوب . <https://samehar.files.wordpress.com/2008>

### ٢,٣ انتاجية المنظمة

#### ١,٢,٣ مفهوم واهمية الانتاجية

تتسابق المنظمات بهدف المحافظة على استمرارية معدلات نمو متزايدة في الإنتاجية بإدخال التحسينات المستمرة في الجوانب التكنولوجية والإدارية والبشرية، وتمكنت الدول المتقدمة عن هذا الطريق من تحقيق تقدم صناعي كبير ، ان استمرارية تحسين الإنتاجية يتطلب التطبع على الأساليب الصحيحة والكفاءة لأداء العمل في جميع نشاطات المجتمع، وهذا يعني ادخال تغييرات تريبوية واجتماعية وسلوكية في المجتمع (الصوص ٢٠١٤ : ٢) . [samirsous@hotmail.com](mailto:samirsous@hotmail.com) والانتاجية كمفهوم هي مقياس لقدرة المنظمة على إنتاج أكبر كمية ممكنة من مدخلات معينة. اوهي مقياس للكيفية التي تعمل بها المنظمة لتحويل المدخلات (عمل، مواد خام، ماكينات... الخ) إلى سلع وخدمات، وهذا ما يعبر عنه عادة بنسبة المدخلات إلى المخرجات. ويذهب آخرون (حمود وفاخوري ، ٢٠١١ : ٣٦٨) إلى اعتبار الإنتاجية تعني تحقيق أكبر نسبة من المخرجات من قيمة محددة من المدخلات ، ومهما اختلفت التعريفات فالإنتاجية هي نظام لدراسة العلاقة بين المخرجات والمدخلات ، فالإنتاجية تعني أيضا :- النسبة او العلاقة بين المخرجات (المنتج) وبين المدخلات (المستخدم) أي الموارد المستخدمة في الإنتاج وحسب (السلي ، ١٩٩٢ : ٧٩) فقد اختصر الانتاجية بأنها اداة يستخدمها المدير في القياس والمقارنة للتعرف على مستوى الاداء في منظمة بالنسبة لغيرها من المنظمات .

الإنتاجية ليست الكفاءة لوحدها كما انها ليست الفاعلية لوحدها وانما الاثنان معا أي ان الإنتاجية = الكفاءة + الفعالية = Productivity = Efficiency + Effectiveness .

الإنتاجية = نظام المخرجات (System Outputs) + نظام المدخلات (System Inputs)

الكفاءة

ويقصد

الإنتاجية،

بإنتاجية المواد أنها عملية الانتفاع من المواد بأكثر قدر ممكن وتقليل التلف إلى أدنى حد ممكن و يرى (أخوارشيدة، ٢٠٠٦ : ٧٩) في الكفاءة أداء الأعمال بطريقة صحيحة . To Do Things Right وتشير الكفاءة إلى العلاقة بين الموارد و النتائج ، في حين تعرف الفاعلية بأنها أداء الأعمال الصحيحة: To Do Right Things لذلك لا بد لنا من معرفة الأعمال الصحيحة وتحديدها وتعريفها لنتمكن من أدائها.

### ٢,٢,٣ اهمية الانتاجية ومستوياتها

تعد الإنتاجية مؤشرا هاما يستدل من خلاله على درجة التطور والتقدم الذي يحظى به الاقتصاد القومي لأي بلد، ويمكن القول أن أهمية الإنتاجية قد زادت وذلك بسبب ندرة الموارد، ومن الضروري الاهتمام برفع معدلات الإنتاجية وتحسين استغلال الموارد الأولية لأنها تساهم في زيادة أرباح المشاريع الاقتصادية وتزيد من دخل الأفراد. وتكمن أهمية الانتاجية في :-



١. الانتاجية تعمل على إنتاج كميات أكبر من الوحدات المنتجة بمجهود أقل وبموارد أقل، مما يجعل السلعة أكثر قدرة على منافسة مثيلاتها في السوق.
٢. تؤدي الإنتاجية إلى تخفيض اسعار بيع المنتجات، وانخفاض الاسعار يؤدي إلى زيادة الطلب وزيادة المبيعات، وبالتالي زيادة التدفق النقدي الداخلى وزيادة الارباح.
٣. يؤدي زيادة الإنتاجية في المدى القصير إلى التخلص من نسبة من العاملين، لكن نجاح المنشأة وتحقيقها للارباح سيعمل - في المدى المتوسط والطويل - على توسعها وجذب المزيد من العمال العاطلين عن العمل.
٤. تحقق الإنتاجية الاستخدام الأمثل للموارد النادرة ذات الاستعمالات المتعددة.
٥. تحسين مستوى المعيشة وتحقيق الرفاهية الاقتصادية والاجتماعية للسكان
٦. الإنتاجية هي المصدر الوحيد لزيادة الثروة القومية. فاستخدام المنتج للموارد يقلل الفاقد في الإنتاج، وبالتالي، يحافظ على الموارد النادرة من الضياع.

### ٣,٢,٣ تحسين الإنتاجية. [www.mne.gov.ps/MneModules/studies/Productivity](http://www.mne.gov.ps/MneModules/studies/Productivity)

الإنتاجية ليست مرادفة للإنتاج. الإنتاج يشير إلى مجموع المخرجات المنتجة لكل وحدة واحدة من المدخلات، بينما الإنتاجية هي مقياس للمخرجات الناتجة عن كمية معينة من المدخلات. وتحسين الإنتاجية: تعني تنفيذ خطط مراقبة العمليات الإنتاجية من أجل تحليل اسباب انحراف النتائج عن الخطط الموضوعة (Ways of Improving Productivity) من خلال فهم العلاقة بين المخرجات والمدخلات، يمكن زيادة الإنتاجية بعدة طرق:-

- بقاء المخرجات دون زيادة، مع تخفيض المدخلات
- زيادة المخرجات باستخدام نفس المدخلات
- زيادة المخرجات بنسبة أكبر من نسبة زيادة المدخلات
- الحصول على مستوى أقل من المخرجات، من كمية أقل بكثير من المدخلات
- زيادة المخرجات مع تخفيض المدخلات.

#### المحور الرابع : الجانب الميداني ( التطبيقي )

#### ٤,١ وصف وتشخيص متغيرات البحث (أخطاء ادارة المخزون ونتاجية المنظمة

#### ٤,٤,١ وصف وتشخيص اخطاء ادارة المخزون

تشير معطيات الجدول (٣) الى مؤشرات اخطاء ادارة المخزون المتمثلة (X1—X12) اذ يتضح من خلال (باستخدام مقياس ليكرت الثلاثي المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والرتبة لكل منها ، حيث يظهر الجدول المذكور أن المتوسط الحسابي لبعض فقرات هذا المتغير كانت أكبر من (٢) متوسط المقياس في حين ظهر البعض الآخر غير ذلك ، وتشير الأرقام إلى أن المؤشر X٧ والمتعلق ( بالإهمال في تقدير الاحتياجات واللجوء الى المبالغة وعدم الدقة في تقديرها ) قد حصل على اعلى نسبة في تقييم المستبانين ، فالوسط الحسابي لهذا المؤشر (2.83) وانحراف معياري (٠.98) وبحصول هذا المؤشر على الرتبة الاولى دليل على اهميتها بالنسبة للمستبانين وهو مؤشر على ان العاملين في المخازن لا يتوخون الدقة في تقدير الاحتياجات وهم ميالون في اغلب الاحيان الى تضخيم الاحتياجات دون النظر الى ان اجراء مثل هذا يؤدي الى تجميد جزء من رأس المال المنظمة او الى نفاذ التخصيصات المالية لها (اذا كانت المنظمة حكومية) في وقت مبكر. ثم يأتي بعده المؤشر (طول فترة التقديم X5) والمقصود بها المدة اللازمة لتلبية الطلب ، حيث جاء هذا المؤشر بالدرجة الثانية من حيث الاهمية لدى المستبانين بوسط حسابي ( 2.50) وانحراف معياري ( 0.70 ) والمؤشر هذا تشير الى اهمية الوقت في عملية تلبية طلبات الزبائن ، إن عدم الاهتمام بالوقت المستغرق في عملية التجهيز قد يؤدي الى ضياع فرصة ربح محتملة بالنسبة للزبون او تأخر في تنفيذ المهمة المطلوبة ( لدى المنظمة الحكومية) والوقت يعبر عنه بالكلفة من وجهة نظر المحاسبين وهي غير النظرة المتعارف عليها لدى العاملين في معظم المخازن والتي تتدخل فيها الجوانب الانسانية في بعض الاحيان . واحتل المؤشر X2 والمتعلق (بسوء التخزين المؤدي الى تلف المواد المخزنية والى صعوبة عملية الجرد) الرتبة الثالثة وكان المتوسط الحسابي لفقرات هذا المؤشر ( 2.42) وانحراف معياري ( 0.90 ) ولسوء التخزين اسباب عديدة ولكن لا يختلف اثنان على ان ذلك يسبب تلف وضياع المواد المخزنية فضلا عن صعوبة إجراء عمليات الجرد . وجاءت تسلسلات المؤشرين X3 وX10 بالمرتبة الرابعة والخامسة على التوالي والمتعلقان( بعدم استخدام نظريات اتخاذ القرار وبحوث العمليات و كذلك بوجود اخطاء عند الفحص الفني للمواد المخزنة عند ادخالها الى المخازن )من قبل العاملين في المخازن ، حيث ان عدم تطبيق الفقرتين السابقتين سينعكس سلبا على العملية التخزينية ويظهر ذلك جليا عند

عملية صرف تلك المواد ، فعملية الفحص الفني للمواد المراد تخزينها قبل دخولها الى المخازن امر مهم للتأكد صلاحيتها اولا ولتجنب اعتراضات الزبائن عند صرفها من المخازن ، فقد كانت الاوساط الحسابية لهاتين العبارتين (٢,٣٣) و(٢,٢٩) و(٠,٨٨) و(٠,٨٠) على التوالي. اما المؤشر X6 الذي ينص على (عدم اتباع السياسات الحديثة في التعامل مع الموردين) فقد حصل على الرتبة السادسة بمتوسط حسابي (2.25) وانحراف معياري (٠.95) وبالنتيجة هذه اقر المستبانين صحة ما ذهب اليه الاستبيان والقائل بعدم اتباع السياسات الحديثة في عملية اختيار او ترشيح الموردين. والمؤشرات التي تجاوزت متوسط المقياس بقليل (X4,X9,X11) والمتعلقة ب (التخزين خارج المخازن ، القصور في نظام معلومات المخازن ، والضعف في التعاون بين الادارات ) وهي كانت ضمن اهتمامات المستبانين اقرها بصحتها ودليل ذلك اوساطها الحسابية كانت (2.08 ، 2.16 ، 2.20) وانحرافات معيارية (٠,٩٠ ، ٠,٩٣ ، ٠,٨٠) . اما بقية المؤشرات وهي ( X8 ، X1 ، X12) والمتعلقة ب ( القصور في اخلاقيات العمل ، سوء توصيف المواد المخزنية ، وعدم الاهتمام بإدارة المخازن وتوفير المواد . فلم تتجاوز متوسط المقياس وبواقع (1.70 ، 1.75 ، 1.95) كوسط حسابي و( ٠.91 ، ٠.97 ، ٠.92) كانحراف معياري ، وهذا يعطينا دليل ان رأي المستبانين جاء خلاف للبحث . وظهر المؤشر العام لهذا المتغير ظهر (2.15) وانحراف معياري ( ٠.54) مما يدل على تجانس في إجابات أفراد العينة.

جدول (٣) : المقاييس الوصفية لاستجابات عينة البحث تجاه عناصر المتغير (إخطاء ادارة المخزون خلال العملية التخزينية )

الرقم	العبارات	الوسط الحسابي	انحراف معياري	الرتبة
X7	الاهمال في تقدير الاحتياجات او المبالغة في تقديرها في احيانا اخرى	2.83	0.98	1
X5	طول زمن التقديم ( زمن تجهيز المادة المخزنية للصرف)	2.50	.70٠	2
X2	سوء التخزين المؤدي الى تلف المواد المخزنية وصعوبة الجرد	2.42	.90٠	3
X10	عدم استخدام نظريات اتخاذ القرار وبحوث العمليات في ادارة المخازن	2.33	.88٠	4
X3	إخطاء في الفحص الفني للمواد المخزنية عند ادخالها الى المخازن	2.29	.80٠	5
X6	عدم اتباع السياسات الحديثة والصحيحة في التعامل مع الموردين	2.25	.95٠	6

7	.80٠	2.20	التخزين خارج النظام المخزني ( خارج المخازن )	X4
8	.93٠	2.16	قصور في نظام معلومات المخازن	X9
9	.90٠	2.08	ضعف التعاون مع الادارات الاخرى	X11
10	.97٠	1.95	القصور في اخلاقيات العمل (الامانة ،الحفاظة على المخزون الخ)	X12
11	.91٠	1.75	سوء توصيف المواد المخزنية	X1
12	.92٠	1.70	عدم الاهتمام بإدارة المخزون والعاملين فيها	X8
-	.54٠	2.15	المؤشر العام	

n=48

المصدر : من إعداد الباحث باستناد الى نتائج الحاسبة الإلكترونية

## ٤, ١, ٢ وصف متغير انتاجية المنظمة

تعكس معطيات الجدول (٤) عن الاوساط الحسابية والانحرافات المعيارية للمؤشرات المعبرة عن متغير الانتاجية المتمثلة (Y1—Y10) ، اذ يتضح ان الوسط الحسابي لهذه المؤشرات مجتمعة (٢,٥٢) وانحراف معياري (٠,٣٦) مما يشير الى إيلاء المنظمات المبحوثة للمؤشرات المعبرة عن الانتاجية . ولتحديد المؤشرات النوعية للإنتاجية يتضح حصول المؤشر Y3 . اعلى وسط حسابي بلغ (٢,٨٣) وانحراف معياري (٠,٤٦) والتي تدل على اتفاق الكثير من المنظمات المبحوثة على ان عدم توفر المواد والاصناف المخزنية يؤدي الى توقف الانتاج. في حين جاءت في المرتبة الثانية المؤشرين Y4 وY6 وبوسط حسابي (٢,٧٥) لكل منهما وانحراف معياري (٠,٥٩ و ٠,٥٨) على التوالي وفي ذلك اشارة الى وجود اتفاق لدى المبحوثين على وجود عدم (رضا الموردين واحتمال فقدانهم ، سوء التخزين يجعل عملية الجرد تتم بصعوبة ) في المرتبة الثانية والثالثة بمتوسطات حسابية بلغت (٢,٧٥) لكل منهما وانحرافات معيارية ( ٠,٥٩ ، ٠,٥٨ ) ، وهكذا تتسلسل الاوساط الحسابية حسب المراتب التي حصلت عليها ابتداء من المرتبة الرابعة وحتى المرتبة العاشرة الاخيرة والتي تنص على (عدم الاستفادة من المميزات التي تحققها التقنيات والبرمجيات الجاهزة لإدارة المخزون) بمتوسط حسابي متوسط بلغ (٢,٠٤) وبانحراف معياري (٠,٩٦) .

جدول (٤) : المقاييس الوصفية لاستجابات عينة البحث تجاه المتغير التابع Y (انتاجية المنظمة)

الرقم	العبارة	الوسط الحسابي	انحراف معياري	الرتبة
Y3	عدم توفر المواد والاصناف المخزنية يؤدي الى توقف الانتاج	2.83	0.46	١
Y4	عدم رضا الموردين واحتمال فقدانهم	2.75	0.59	٢
Y6	سوء التخزين يجعل عملية الجرد تتم بصعوبة	2.75	0.58	٣
Y7	تجميد رأس المال في صورة مواد واصناف بطيئة الجوكة	2.73	0.59	٤
Y1	زيادة التكاليف ناجم عن زيادة المخزون التالف	2.66	0.68	٥
Y2	زيادة تكلفة التخزين السنوية	2.62	0.62	٦

٧	0.69	2.54	فقدان الميزة التنافسية للمنظمة	Y5
٨	0.90	١2.2	عدم بناء علاقات جيدة مع الموردين يفقدنا الخدمات التي يقدمونها	Y8
٩	0.87	2.13	بعض المديرين ينقصهم الفهم الصحيح للنواحي المخزنية يدفعهم لعدم الاهتمام	Y9
١٠	0.96	2.04	عدم الاستفادة من التقنيات والبرمجيات الجاهزة لادارة المخزون	Y10
	<b>0.36</b>	<b>2.52</b>	المؤشر العام	

n=48

المصدر : من إعداد الباحث باستناد الى نتائج الحاسبة الإلكترونية

## ٢,٤ اختبار الفرضيات

١,٢,٤ **فرضية الارتباط** : تم إجراء اختبار الارتباط البسيط للتعرف على مدى وجود علاقة ارتباط بين اخطاء ادارة المخزون خلال العملية التخزينية باعتباره متغيراً مستقلاً وبين انتاجية المنظمة باعتباره متغيراً تابعاً ، حيث بينت نتائج التحليل والموضحة بالجدول (٥) ما يلي :  
١. وجود علاقة ارتباط معنوية بين اخطاء ادارة المخزون وانتاجية المنظمة ، حيث بلغ قيمة معامل الارتباط بينها (٠,٦١٣) عند مستوى معنوية (٠,٠١). وبذلك فإن هذه النتيجة تؤكد فرضية البحث الخاصة بوجود علاقة ارتباط معنوية بين المتغيرين الرئيسيين للبحث اعلاه وبحسب نتائج التحليل الإحصائي في الجدول (٥).

جدول (٥) : معامل الارتباط بين متغيرات البحث

	x	y
x Pearson Correlation	1	.613(**)
Sig. (2-tailed)		.000
N	48	48
y Pearson Correlation	.613(**)	1
Sig. (2-tailed)	.000	
N	48	48

\*\* Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

## ٢,٢,٤ فرضية التأثير

تم إجراء اختبار الانحدار البسيط للتعرف على مدى وجود علاقة تأثيرية لأخطاء ادارة المخزون خلال العملية التخزينية في انتاجية المنظمة ، حيث بينت نتائج التحليل وجود تأثير لتلك الاخطاء في انتاجية المنظمة ، اذ ان هذه الاخطاء مجتمعة وبدلالة معامل التحديد  $R^2$  يفسر ٣٦٪ من التباين (الاختلاف) في انتاجية وان النسبة المتبقية والبالغة ٦٤٪ تعود لأسباب اخرى لم يتطرق اليها مخطط البحث ، ويدل على معنوية  $R^2$  قيمة F المحسوبة والبالغة (٢٧,٧١٣) وهي اعلى من قيمتها الجدولية البالغة (٤,٠٤٣) عند درجتي حرية (١,٤٦) ومستوى معنوية (٠,٠١) . كما بلغت قيمة معامل الانحدار Beta (٠,٦١٣) والتي تفسر ان التغير في اخطاء ادارة المخزون لوحدة واحدة يعود الى تغير في انتاجية بما يعادل (٠,٦١٣) وتدعم معنوية معامل الانحدار قيمة t المحسوبة والبالغة (٥,٢٦٤) مقارنة مع الجدولية البالغة (١,٦٧٧) عند مستوى معنوية ١٪ ويستدل من المعطيات اعلاه ان انتاجية المنظمة تتأثر بأخطاء ادارة المخزون . ما سبق تقبل فرضية التأثير والتي تشير لوجود تأثير لاطءا الحاصلة في ادارة المخزون في انتاجية المنظمة وبحسب النتائج الميدانية التي توصل اليها البحث الحاضر (الجدول ٦) .

جدول (٦) : تأثير اخطاء ادارة المخزون في انتاجية المنظمة على المستوى الكلي

اطءا ادارة المخزون						م.مستقل م.م معتمد
d . f	t		Beta	F		
1.46	الجدولية	المحسوبة	0.613	الجدولية	المحسوبة	0.362
	1.677	5.264		4.043	27.713	

\*P ≤ 0.01

n=48

## المحور الخامس: الاستنتاجات والمقترحات

## الاستنتاجات

١. تبين من نتائج التحليل بأن متغير الاخطاء الحاصلة في العملية التخزينية بقراراته يمكنها إحداث التغيير السلبي في إنتاجية المنظمة ومرتبطة بها ارتباطاً معنوياً ودليل ذلك ان معامل الارتباط وصل الى ( ٠.613 ) ، بحيث يمكن القول بأنه مادام الاخطاء في العملية التخزينية باقية فإن إنتاجية المنظمة لا يتوقع لها النمو والتطور .
٢. اسفر التحليل الاحصائي ان المتغير المستقل بجميع عباراته يؤثر في المتغير التابع بمقدار (٠,٣٦٢) ، اما باقي النسبة فتعود الى عوامل لم يتم التطرق اليها وهي مجال لبحوث مستقبلية .
٣. اظهر البحث ان اغلب مؤشرات المتغير المستقل حظيت باهتمام المستبائين وجاءت متفقة مع آرائهم واتجاهاتهم و إجاباتهم متفقة مع ما جاء به البحث ، حيث تجاوزت اوساطها الحسابية متوسط المقياس .
٤. لم تتجاوز بعض مؤشرات المتغير المستقل وهي ( X12, X1, X8 ) متوسط المقياس وهذا يعني انها لم تحظى بموافقة المستبائين وهي ( القصور في اخلاقيات العمل ، وسوء توصيف الاصناف المخزنية ، وعدم الاهتمام بإدارة المخزون ) .
٥. اتضح وجود عمليات تخزين خارج المخازن دون الاخذ بنظر الاعتبار المخاطر التي تتعرض لها من العوامل الطبيعية التي قد تؤدي الى تلفها .
٦. اتضح وجود سوء وعدم ترتيب للمواد المخزنة ولم يلاحظ وجود تصنيف سليم للمواد المخزنة .
٧. عدم استخدام المخازن المبحوثة للتقنيات الحديثة والبرمجيات الجاهزة يفقدها الفوائد والمزايا التي تحققها تلك التقنيات .
٨. تتم اغلب عمليات الجرد في المنظمات الحكومية والاهلية تتم بصورة صورية ولا تتعدى نقل ارصدة المواد والاصناف المخزنية الموجودة في كشوفات الجرد الى اخرى جديدة ، وبذلك تفقد عملية الجرد اهدافها .
٩. عدم الاهتمام باستخدام الدورة المستندية المخزنية من ( سجلات ، بطاقات مخزنية ، مستندات مخزنية بأنواعها ) مما يؤدي الى صعوبة في تنفيذ عملية الجرد.
١٠. ضعف اهتمام الادارة العليا في المنظمات المبحوثة بإدارة المخزون في الوقت الذي يوجد قسم كبير من اصول المنظمة مستثمرة في المخزون .
١١. انظمة السلامة والامان في معظم مخازن المنظمات الحكومية المبحوثة وجدت عاطلة او غير مدامة رغم اهميتها .

## المقترحات

١. ضرورة اهتمام الادارة العليا بإدارة المخزون واعتبارها كمصدر قوة تنافسية في السوق والتي على اساسها قد تعتبر احد المزايا التنافسية للمنظمة.
٢. اختيار موظفي ذات كفاءات عالية ولديهم مؤهلات تخصصية في أعمال المخازن، وعدم جعل المخازن مكانا للمتقاعدسين والفائضين .
- استخدام التقنيات والبرامج الجاهزة في السيطرة على المخزون والاستفادة من المميزات التي تحققها.
٣. العمل على تقليل او اختصار فترة امر التقديم للحصول على رضا الزبائن وضمان ولائهم للمنظمة .
٤. الحد من عمليات تخزين خارج المخازن لما لها من مخاطر على المواد والاصناف المخزنة والتي تتعرض لها العوامل الطبيعية .
٥. تطبيق الاساليب العلمية الحديثة للتحكم في المخزون كحدود التخزين ( الحد الاعلى ، والحد الادنى ، وحد اعادة الطلب وفرز للمواد بطيئة الحركة والعمل على تقليلها .
٦. ضرورة اتباع الاساليب الحديثة في عملية تصنيف المواد والاصناف المخزنية ووضع بطاقات المخزنية للتعريف بها .
٧. ضرورة اجراء عمليات الجرد الحقيقية والفعلية وتشكيل لجان كفوءة للقيام بهذه العملية .
٨. توفير وسائل السلامة والامان للحفاظ على المخزون وإجراء عمليات التأمين على المخازن حفاظا على الموجودات المخزنية .
٩. القيام بإدخال العاملين في المخازن في دورات تطويرية خاصة بأعمال المخازن وتدريبهم على كيفية استخدام ادوات ومعدات المناولة التي تستخدم في المخازن .

## المصادر

## ١- المصادر الاجنبية :

1. Russel & Taylor III, 2000 "Operations Management", Prentice Hall, Third Edition, p.81.
2. Reichheld, F. F, " Loyalty-Based Management", Harvard Business Review, No. 71, 2003 (March – April), PP. 64-73

## ب- المصادر العربية

٣. العتوم ، وآخرون ، ٢٠١٢ ، إدارة المخزون وأثرها على الاحتفاظ بالزبائن في ظل المنافسة ، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة العدد الثالث و الثلاثون ، بغداد، العراق .
٤. دياب ، دريه ابراهيم محمد (٢٠٠٢ )، دور العنصر البشري وأهميته في إدارة المشتريات والمخازن ، الملتقى العربي الأول لإدارة المشتريات والمخازن(الواقع وآفاق التطوير)القاهرة – جمهورية مصر العربية.
٥. أخوارشيدة ، عالية بنت خلف ، المسألة والفاعلية في الإدارة التربوية ( عمان : دار مكتبة الحامد ، ٢٠٠٦ ) ص ٧٩ .
٦. حمود وفاخوري ، ٢٠١١ ، إدارة الإنتاج والعمليات ، ط. ١ ، عمان، الأردن : دار صفاء للنشر والتوزيع: ٣٦٨ .
٧. السلمي ، علي ، ١٩٩٨ ، ادارة الموارد البشرية ن دار غريب للنشر ، القاهرة : ٧٩ .
٨. عبد القادر، عبد الخالق مطلق وعباس ، هشام ، ١٩٩١ ، الحاسبة المخزنية ، مؤسسة التعليم التقني ، بغداد، العراق .
٩. السيد، إسماعيل ، ماضي ، محمد توفيق ( ٢٠٠٠ ) ، إدارة المواد والإمداد ،: الدار الجامعية ، جمهورية مصر العربية ،.
١٠. الزعبي ، هيثم ، العدوان ، محمد ( ٢٠٠٠ ) . إدارة المواد "مدخل حديث للمشتريات والتخزين" ، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن .
١١. الكردي ، سامح ، ٢٠٠٧ ، الادارة والهندسة الصناعية

## ت. مصادر الانترنت

- samirsous@hotmail.com13 .. <https://samehar.wordpress.com/2007/08/10/a10082007>
- [www.arab-api.org/images/publication/pdfs/.../56\\_develop\\_bridge6114](http://www.arab-api.org/images/publication/pdfs/.../56_develop_bridge6114).
- ١٥ <http://www.bayt.com/ar/specialties/q/1202281> .
- ١٦ <https://www.youtube.com/watch?v=BtVkJGv79pc> ١٧ [www.mne.gov.ps/MneModules/studies/Productivit](http://www.mne.gov.ps/MneModules/studies/Productivit)