

أثر البيئة الداخلية في اتخاذ القرارات المخزنية
دراسة تطبيقية في مجموعة من الشركات الحكومية

**The Effect of the Internal Enviroment in Making Storage
Decisions : An Applied Study in Group of Governmental
Companies**

قيس مزهر عباس
مدرس مساعد
المعهد التقني بعقوبة

**Kais Mizhir Abbas
Assistant Lecturer
Baquba Technical Institute**

عامر عبد الوهاب عيدان
مدرس
المعهد التقني بعقوبة

**Ammer Abdul Wahhab
Lecturer
Baquba Technical Institute**

((المقدمة))

تعد عملية اتخاذ القرار الإداري نشاطا " أساسيا " تمارسه الإدارة في المنظمات على أختلاف أنواعها وبالأخص المدراء في مختلف المستويات الإدارية .

أن المقصود باتخاذ القرار هو عملية اختيار أفضل بديل من بين البدائل المتاحة بعد دراسة النتائج المتوقعة من كل بديل واثرها في تحقيق أهداف المنظمة وهذا يعني بأن عملية اتخاذ القرار هي مستمرة وتعتمد أساسا " على مجموعة من العوامل منها المعلومات المتوفرة عن مشكلة القرار والظروف المحيطة به والنظم والتعليمات الإدارية وتحديد الحلول الممكنة (البدائل) التي تحققها هذه البدائل لاختيار أفضلها أن عملية اتخاذ القرارات المخزنية ليست بالبساطة التي تعتقدها فالمنظمات تواجه في الوقت الحاضر مشاكل عديدة ومتغيرات مختلفة منها اقتصادية واجتماعية وتكنولوجية وسياسية ومنها ظروف مستقبلية غير واضحة . بالإضافة الى متغيرات البيئة الداخلية المتمثلة بالموارد البشرية والموارد المادية والنظم والتعليمات . وعليه فمن الضروري أن يكون هنالك اهتمام كبير من قبل المنظمات والمدراء بهذه العملية كونها تمثل الطريق الذي يؤدي الى تحقيق اهداف المنظمة

((المبحث الاول)) منهجية البحث

مشكلة البحث: تتلخص مشكلة البحث من خلال طرح الاسئلة الاتية

- ١- هل هنالك منهجية في عملية اتخاذ القرارات المخزنية ؟
- ٢- هل يتم الاخذ بنظر الاعتبار البيئة الداخلية عند اتخاذ القرارات المخزنية ؟

أهمية البحث : تظهر أهمية البحث من خلال أهمية القرارات المخزنية المتخذة وارتباطها المباشر بالمواطنين والذي يظهر الحاجة الى اتخاذ قرارات سليمة تحقق أهداف الشركات وتلبي حاجات المواطنين .
من جانب اخر فإن تغير اذواق الناس وتعدد الشركات وظهور المنافسة بين المنتجين وأزدياد حاجات الناس ادى الى زيادة المتغيرات الداخلية المتمثلة بالموارد البشرية والموارد المادية والنظم والتعليمات وغيرها .

هدف البحث :- يهدف البحث الى تحقيق الاتي :-

- ١- التعرف على عوامل البيئة الداخلية المؤثرة في عملية اتخاذ القرارات المخزنية .
- ٢- تحديد المنهجية المتبعة في اتخاذ القرارات المخزنية .
- ٣- تحديد أثر البيئة الداخلية في عملية اتخاذ القرارات المخزنية .

عينة البحث : تم اختيار عينة من الشركات الكبيرة والتي تكون القرارات فيها استراتيجية مهمة ترتبط مباشرة بالمواطنين . وأختار الباحث (٤٠) شركة تمثل نسبتها ما يقارب ١٢% من بين الشركات وأعتبر مدراء مخازنها عينة للبحث .

فرضية البحث : يفترض الباحث الاتي
وجود أثر كبير للبيئة الداخلية (الموارد البشرية الموارد المادية الانظمة والتعليمات)
في اتخاذ القرارات المخزنية وبدرجة مختلفة .

الاساليب الاحصائية المستخدمة : لغرض الوصول الى نتائج البحث تم استخدام الاساليب الاحصائية الاتية .

- ١- النسب المئوية
- ٢- الارتباط
- ٣- اختبار F

(١)

((المبحث الثاني)) الجانب النظري

أن عملية اتخاذ القرار من الامور المهمة التي تمارسها الادارة وبالاخص المدراء كونهم المسؤولين عن هذه العملية ، ويعرف اتخاذ القرار الاداري Decision Making بأنه الاختيار الحذر والدقيق لاحد البدائل من بين اثنين او اكثر من مجموعات البدائل السلوكية (القريوتي ، زويلف ، ١٩٩٩ ، ٢١٦) ويعرف ايضا " بأنه أختيار أحسن البدائل المتاحة بعد دراسة النتائج المتوقعة من كل بديل وأثرها في تحقيق الاهداف المطلوبة (الشماع ، ١٩٨٠ ، ١٠٨) كما يعرف جاريت لويس أتخاذ القرار بأنه تقييم احتمالية حصول بعض الحوادث أو النتائج من ناحية وقيمة هذه الحوادث أو النتائج من ناحية أخرى (جاريت لويس ، ١٩٩٧ ، ١٠٢)

القرارات المخزنية Inventory Decision

وهي القرارات التي تتخذ من قبل ادارة المخازن والتي ترتبط مباشرة بالعمل المخزني كالقرارات المتعلقة بتحديد أصناف الخزين وكمياته وأماكن التخزين والمساحات المخزنية اللازمة للخرن والموارد البشرية العاملة بالمخازن بالإضافة الى الاجراءات والاعمال الخاصة بالعمل المخزني وكذلك تحديد الموارد المادية المستثمرة في المخزون

النظريات الاساسية لاتخاذ القرار

١- النظرية التقليدية Classical Theory

تؤكد هذه النظرية على ضرورة تحقيق المصلحة الاقتصادية للمنظمة وتفترض هذه النظرية توفر المعلومات الكاملة عن الموقف الذي يتطلب القرار وعن البدائل المتاحة ، وان متخذ القرار غالبا رشيد في اتخاذه للقرار .

٢- النظرية السلوكية Behavioral Theory

تهتم هذه النظرية بسلوك متخذ القرار فهو كفرد له احتياجات ورغبات وعادات مختلفة كما ويفترض عدم كفاية المعلومات عن المشكلة وعن البدائل وعن النتائج

٣- نظرية القرار غير الرشيد Irrational Theory

وتعتبر هذه النظرية ان متخذ القرار في الغالب غير رشيد وانه يتخذ القرار اعتمادا على المعلومات القليلة المتوفرة لديه وقد يختار اول بديل يواجهه في بعض الاحيان .

٤- النظرية الموقفية Contingency Theory

تؤكد هذه النظرية على وجود عوامل عديدة تؤثر على متخذ القرار وعلى الاسلوب المتبع فيه ومن هذه العوامل (أ) مشكلة القرار ودقة تحديدها ودرجة قرب المدير

منها واطلاعه عليها ووضوحها (ب)بيئة القرار والمناخ الذي يحيط بالقرار (ج) خصوصيات متخذ القرار كقدراته ومعرفته ودوافعه وسلوكياته .
فالموقف هنا مهم جدا والمدير الفعال في مجال عمله هو الذي يستطيع تحقيق توازن بين الموارد البشرية والانظمة والتعليمات والموارد المادية
(٢)

المراحل الاساسية في عملية اتخاذ القرار

- لكي تكون القرارات المتخذة سليمة فإنه يفضل أتباع المراحل الاتية(جين سميث ، ١٩٩٩ ، ٢٩)
- ١- تحديد الاهداف : فمن الضروري جدا" تحديد الغرض من عملية اتخاذ القرار والتفكير في النتائج أو الاهداف التي سوف يحققها .
 - ٢- جمع المعلومات: حيث يعتمد القرار على جمع المعلومات الكافية للخيارات الواجب اجراءها .
 - ٣- تحديد الحلول البديلة : ينبغي النظر الى كل الحلول او الخيارات الممكنة وتحديدتها بشكل واضح .
 - ٤- تقييم الخيارات: تشتمل هذه الخطوة تحديد مدى التوازن بين خيارات القرار مع اهداف القرار المحددة مسبقا . ومن الضروري جدا" قبل انتقاء الخيار الافضل القيام بتحليل عميق لكل الخيارات المتاحة وهذه العملية تكشف الفوائد لكل خيار بصورة واضحة للتمكن من الوصول الى المرحلة الاخيرة من عملية اتخاذ القرار (كارول أوكونو ، ١٩٩٧ ، ٨٥)

العوامل المؤثرة في فاعلية القرارات المتخذة

هنالك مجموعة من العوامل التي تؤثر في عملية اتخاذ القرار وتؤثر على المدراء أثناء اختيارهم البديل الافضل من بين البدائل المطروحة أمامه .
وتتمثل هذه العوامل (محمد رسلان ، جميلة جاد الله ، ٢٠٠٠ ، ٨٠) في الالتزام بالقوانين والانظمة وكذلك العوامل الانسانية من حيث الاتجاه الفكري والعاطفة والحزم وبعض أمور البيئة الاجتماعية من عادات وتقاليد وقيم وكذلك ضغوطات داخلية وخارجية .
كما وتؤثر شخصية المدير ومركزه الاجتماعي والمالي وحالته النفسية على القرار المتخذ وكذلك يؤثر المساعدون والمستشارون والمرووسين على عملية وفاعلية اتخاذ القرار

(٣)

((المبحث الثالث)) الجانب العملي

لكي يستطيع الباحث من تحديد عوامل البيئة الداخلية المؤثرة في اتخاذ القرارات المخزنية تم توزيع استمارات استبيان اولية على عدد من مدراء المخازن عشوائيا واطهرت نتائج جمع البيانات بأن العوامل المؤثرة في عملية اتخاذ القرارات المخزنية هي مجموعة عوامل البيئة الداخلية التالية :-

- ١- الموارد البشرية
- ٢- الموارد المادية
- ٣- النظم والتعليمات

ومن ثم توزيع استمارة استبيان اعتمادا" على المعلومات التي تم الحصول عليها من الاستمارة الاولى على مجموعة من مدراء المخازن (عينة البحث) لغرض التعرف على آرائهم حول الاسئلة المطروحة فيها وتحديد العلاقة بين عوامل البيئة الداخلية وعملية اتخاذ القرارات والجداول ادناه توضح اجابات المدراء

جدول رقم (١)

يمثل أجابة عينة مدراء المخازن على الاسئلة التي لها علاقة بالموارد البشرية

رقم السؤال	٥		٤		٣		٢		١
	اتفق بشدة	النسبة %	اتفق	النسبة %	لا اتفق	النسبة %	لا اتفق بشدة	النسبة %	
١	٦	%١٥	٨	%٢٠	١٤	%٣٥	١٢	%٣٠	-
٢	١١	%٢٧,٥	١١	%٢٧,٥	٨	%٢٠	٩	%٢٢,٥	١
٣	١٢	%٣٠	١٢	%٣٠	٧	%١٧,٥	٥	%١٢,٥	٤
٤	٢	%٥	٤	%١٠	١٤	%٣٥	١٦	%٤٠	٤
٥	١١	%٢٧,٥	١٠	%٢٥	٩	%٢٢,٥	٩	%٢٢,٥	١
المجموع	٤٢	%٢١	٤٥	%٢٢,٥	٥٢	%٢٦	٥١	%٢٥,٥	١٠

جدول رقم (٢)

يمثل أجابة عينة مدراء المخازن على الاسئلة التي لها علاقة بالموارد المادية

رقم السؤال	٥		٤		٣		٢		١
	اتفق بشدة	النسبة %	اتفق	النسبة %	لا اتفق	النسبة %	لا اتفق بشدة	النسبة %	
٦	١٠	%٢٥	١٢	%٣٠	١٠	%٢٥	٧	%١٧,٥	١
٧	١٢	%٣٠	٨	%٢٠	١٠	%٢٥	١٠	%٢٥	-
٨	١٠	%٢٥	١٠	%٢٥	١٢	%٣٠	٨	%٢٠	-
٩	١٠	%٢٥	١٠	%٢٥	١٢	%٣٠	٧	%١٧,٥	١

١٠	٦	%١٥	١٠	%٢٥	١٤	%٣٥	٨	%٢٠	٢	%٥
المجموع	٤٨	%٢٤	٥٠	%٢٥	٥٨	%٢٩	٤٠	%٢٠	٤	%٢

(٤)
جدول رقم (٣)

يمثل أجابة عينة مدراء المخازن على الاسئلة التي لها علاقة بالنظم والتعليمات

رقم السؤال	٥		٤		٣		٢		١	
	اتفق بشدة	النسبة %	اتفق	النسبة %	لا اتفق	النسبة %	لا اتفق بشدة	النسبة %	غير متأكد	النسبة %
١١	١٢	%٣٠	١٢	%٣٠	٧	%١٧,٥	٦	%١٥	٣	%٧,٥
١٢	١١	%٢٧,٥	١٢	%٣٠	٨	%٢٠	٧	%١٧,٥	٢	%٥
١٣	٨	%٢٠	٨	%٢٠	١٤	%٣٥	٨	%٢٠	٢	%٥
١٤	٨	%٢٠	١٠	%٢٥	١٤	%٣٥	٨	%٢٠	-	-
١٥	١٣	%٣٢,٥	٨	%٢٠	٨	%٢٠	١١	%٢٧,٥	-	-
المجموع	٥٢	%٢٦	٥٠	%٢٥	٥١	%٢٥,٥	٤٠	%٢٠	٧	%٣,٥

جدول رقم (٤)

يمثل اجابات عينة مدراء المخازن على الاسئلة التي لها علاقة باتخاذ القرار

ت	التكرار	النسبة %								
١	١٢	%٣٠	١٢	%٣٠	٨	%٢٠	٦	%١٥	٢	%٥
٢	٢	%٥	٤	%١٠	١٤	%٣٥	١٦	%٤٠	٤	%١٠
٣	١٢	%٣٠	١٠	%٢٥	٨	%٢٠	٩	%٢٢,٥	١	%٢,٥
٤	١٢	%٣٠	١٠	%٢٥	٦	%١٥	٨	%٢٠	٤	%١٠
٥	٦	%١٥	٨	%٢٠	١٤	%٣٥	١٠	%٢٥	٢	%٥
المجموع	٤٤	%٢٢	٤٤	%٢٢	٥٠	%٢٥	٤٩	%٢٤,٥	١٣	%٦,٥

جدول رقم (٥)

يوضح تحليل لمعنوية الارتباط للمتغير X_1

تحليل التباين للمتغير X_1 مع Y

ANOVA b

Model	Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig
1 Regression	207.753	١	٢٠٧,٧٥٣	١٩,٦٧٩	000a
Residual	242.807	٢٣	١٠,٥٥٧		
Total	450.560	٢٤			

a. Predictors : (constant) . بشرية .م

b0 Dependent Variable القرار

(٥)

جدول رقم (٦)

يوضح تحليل لمعنوية الارتباط للمتغير X2

تحليل التباين للمتغير X2 مع Y

ANOVA b

Model	Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig
1 Regression	18.561	١	18.561	18.783	0988
Residual	431.999	٢٣			331a
Total	450.560	٢٤			

a. Prdictors : (constant) . م. مادية

b0 Dependent Variable : القرار

جدول رقم (٧)

يوضح تحليل لمعنوية الارتباط للمتغير X3

تحليل التباين للمتغير X3 مع Y

ANOVA b

Model	Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig
1 Regression	85.099	١	85.099	15.890	5.356
Residual	365.461	٢٣			030a
Total	450.560	٢٤			

APredictors: (Constant) . نظم

b. Dependent Variable : القرار

جدول رقم (٨)

يوضح قيمة الارتباط بين متغيرات البيئة الداخلية البحث X1 . X2 . X3 مع المتغير (Y)

القرارات المخزنية

ت	المتغيرات	الارتباط	قيمة F
١	الموارد البشرية	0.679	١٩,٦٧
٢	الموارد المادية	٠,٢٠٣	٠,٩٩٨
٣	النظم والتعليمات	0.435	٥,٣٥٦

(٦)

((المبحث الرابع)) الاستنتاجات والتوصيات

الاستنتاجات

- من خلال البحث يستنتج الباحث الاتي
- (١) هناك علاقة معنوية قوية بين المتغير (X1) (الموارد البشرية) وبين Y (القرار) وهذا يعني ان هنالك تأثير كبير لنوعية وعدد الموارد البشرية العاملة في المخازن على القرارات المخزنية المتخذة .
 - (٢) ان تأثير الموارد المادية (X2) (ضعيف على القرارات المتخذة وخاصة القرارات التي ترتبط بالاجراءات المخزنية) كالاستلام والتبويب والترميز وغيرها.
 - (٣) وجود علاقة معنوية متوسطة بين المتغير (X3) (النظم والتعليمات) على القرارات المخزنية .
 - (٤) يختلف تأثير كل من المتغيرات الثلاثة (X3.X2.X1) على القرارات المخزنية المتخذة وعلى طبيعة القرار المتخذ.

التوصيات

من خلال البحث والنتائج التي تم التوصل اليها يوصي الباحث بالاتي :-

- (١) التركيز بالدرجة الاولى على الموارد البشرية في المخازن وذلك لأهمية الموارد البشرية في جميع أعمال المخازن من عمليات الفحص والاستلام لحين صرف المواد الى الجهات المستفيدة سواء داخل المنظمات أو خارجها .
- (٢) الاهتمام بالنظم والتعليمات والاعتماد عليها بدرجة مناسبة في عملية اتخاذ القرارات المخزنية وذلك بسبب التحديدات التي تفرضها هذه النظم والتعليمات على العمل المخزني .
- (٣) ان الاهتمام في الجانب المادي يعتمد على طبيعة القرارات المتخذة ويكون تأثيره في حالات معينة قد تكون استراتيجية مهمة وعلى المدى البعيد(كالتوسع في عمل المخازن وبناء مخازن جديدة وغيرها .
- (٤) ضرورة الاهتمام المتوازن بين المتغيرات الثلاثة وذلك حسب طبيعة ونوعية القرارات المتخذة .

المصادر

- ١ - جاريت لويس ، الاحصاء ، الدار العربية للعلوم ، مترجم ، ١٩٩٧
- ٢ - جيم سمث ، فن اتخاذ القرارات الصائبة ، مترجم ، الدار العربية للعلوم
١٩٩٩
- ٣ - الجيوسي ، محمد رسلان ، جاد الله ، جميلة ، الادارة علم وتطبيق
دار المسيرة عمان ، ٢٠٠٠
- ٤ - زويلف ، مهدي حسن ، اسلوب دراسة الحالة بين النظرية والتطبيق
عمان ، ١٩٨٣
- ٥ - الشماع ، خليل محمد ، مبادئ الادارة ، جامعة الموصل ، دار الكتب ١٩٨٠
- ٦ - الشماع ، خليل محمد ، مبادئ الادارة مع التركيز على ادارة الاعمال
جامعة الموصل ، ١٩٩٩
- ٧ - العلاق ، بشير عباس ، مبادئ التسويق ، جامعة التحدي ، ١٩٩٨
- ٨ - القريوتي ، محمد قاسم ، المفاهيم الحديثة في الادارة ، عمان
الطبعة الثالثة ، ١٩٩٩
- ٩ - كارول اوكونر ، القيادة الادارية الناجحة ، الدار العربية للعلوم ، مترجم ،
١٩٩٧

ثانياً :- المصادر الاجنبية

- 1- Mathis , Robertl , and Jacksom , John H- Personnel , Human ,
Resource , Management Fourthed , WestPublishing Co,New
York,1985

أستمارة استبيان

السيد المدير المحترم : ان الاستمارة التي بين يديك هي لاغراض البحث. راجين التفضل بأملاتها لطفا .

ملاحظة :- تكون الاجابة لكل فقرة بواحدة مما يلي :

أتفق بشدة . أتفق . غير متأكد . لا أتفق . لا أتفق بشدة

اولا:- الاسئلة التي ترتبط بالموارد البشرية

- ١- يتوفر لديك العدد الكافي من الموارد البشرية المتخصصة بالمخازن .
- ٢- العدد الموجود من الموارد البشرية ذات كفاءة عالية .
- ٣- معدل دوران العمل عال .
- ٤- بالامكان الحصول على الموارد البشرية المتخصصة بسهولة .
- ٥- يمكنك التصرف بالموارد البشرية المتاحة بحرية كبيرة .

ثانيا:- الاسئلة التي ترتبط بالموارد المادية .

- ١- رأسمال الشركة المستثمر بالمخزون كبير .
- ٢- الشركة تعتمد على رأس المال الخارجي بدرجة كبيرة .
- ٣- تمتلك حق التصرف كمدير بأموال الشركة وتحويل جزء منها للمخازن .
- ٤- تحقق الشركة أرباح عالية نتيجة اعمال المخازن .
- ٥- ليس هنالك جدوى من استثمار اموال الشركة كمخزون .

ثالثا:- الاسئلة التي لها علاقة بالنظم والتعليمات

- ١- توفير لديك أنظمة وتعليمات تخص عملك مباشرة .
- ٢- تستلم الاوامر من جهات عليا .
- ٣- تمتلك حق التصرف دون الرجوع الى الانظمة والتعليمات .
- ٤- يتوفر لديك نظام معلومات مخزنية كفوء .
- ٥- هنالك تغيير مستمر بالانظمة والتعليمات .

رابعا:- الاسئلة التي ترتبط بالقرار المخزني

- ١- يتأثر قرارك المخزني بالموارد البشرية المتاحة .
- ٢- للموارد المادية أثر كبير على قرارك المخزني .
- ٣- يتأثر قرارك المخزني بالانظمة والتعليمات بصورة كبيرة .
- ٤- ان التوازن بين المتغيرات اعلاه يحقق قرارات صحيحة ومناسبة .
- ٥- يؤثر الموقف بشكل كبير على القرارات المخزنية المتخذة .

شاكرين تعاونكم معنا