

إمكانية تطبيق ادارة المواد في الشركات الصناعية في محافظة نينوى : دراسة استطلاعية

د. أكرم أحمد الطويل^(١)

المخلص

يتناول هذا البحث مفهوم إدارة المواد ويرى من خلال الرؤية النظرية والتطبيق العملي في صناعتنا اليوم يرى الباحث ان هناك فجوة على مستوى مفهوم وأهداف ومزايا إدارة المواد في شركاتنا الصناعية ممثلة بعدد من الشركات الصناعية في محافظة نينوى / العراق.

وبشكل عام يحاول البحث الاجابة على التساؤلات الآتية:

١. هل لدى إدارات الشركات المبحوثة معرفة بمفهوم إدارة المواد والأنشطة التي تدخل ضمن مسؤوليتها ؟

٢. هل هناك تصور واضح لدى ادارات الشركات المبحوثة عن أهداف ومزايا إدارة المواد ؟
وتوصل البحث الى مجموعة من الاستنتاجات أهمها وجود أنشطة ذات علاقة مباشرة بالمواد في الشركات المبحوثة فضلاً عن توفر اغلب أهداف ومزايا إدارة المواد لديها، ومن ثم فهي ملائمة للتطبيق على وفق وجهات نظر المبحوثين. واعتماداً على الاستنتاجات التي توصل اليها البحث فقد قدمت عدد من التوصيات .

Abstract

The present research tackles the concept of materials management. It supposes that there is a big gap concerning the concept and objectives and the advantages of materials management in industrial companies, represented in a number of the industrial companies in Ninaveh/ Iraq. In general , the research is an attempt to answer the following two questions:

1. Has the company's management, under study, the knowledge of the concept of materials management and the activities within its responsibilities?
2. Is there an obvious picture of the company's management, under study, about the objectives and characteristics of materials management?

(١) أستاذ مساعد، رئيس قسم الإدارة الصناعية، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل.

The research has considered a set of conclusions, one of its the most important, is the existence of the activities related directly with materials in the companies under study. In addition to the availability of the most objectives and advantages of materials management for such execution according to the respondent's opinions. Based on the conclusions drawn through the research, a number of recommendations has been put accordingly.

المقدمة

لأربعين عاماً مضت لم تحضى إدارة المواد بالشركات بعامة والشركات الصناعية بخاصة بالاهتمام الذي حظيت به الإدارات الأخرى كإدارة التسويق وإدارة الإنتاج والعمليات وغيرها . ولكن تغير الظروف الاقتصادية في العالم من جهة وندرة المواد من جهة ثانية وزيادة أسعارها خلال السنوات الأخيرة من جهة ثالثة دفعت بالإدارة العليا لتلك الشركات الى الاهتمام المتزايد بعناصر الإنتاج ومنها عنصر المواد والذي يعد عصب الحياة للشركات كافة، الأمر الذي يستلزم توفير احتياجات الشركات من المواد المختلفة واللازمة لعملياتها بشكل اقتصادي .

ان علاقات التعامل بالمواد يمكن ان تجسد في حلقة متكاملة من الأنشطة والتي تستدعي الضرورة ان تجمع تحت إدارة واحدة هي إدارة المواد لتحقيق العديد من الأهداف والمزايا للشركة والتي تساعدها في تنفيذ خططها الإنتاجية . ومن هنا فأن تطبيق المفاهيم الإدارية الحديثة نسبياً كمفهوم إدارة المواد في الشركات الصناعية العراقية سيكون مفيداً ، بل قد تكون الحاجة الى تطبيقه ملحة هذا اذا ما أرادت هذه الشركات تحسين خدمات الزبائن وتحقيق علاقات جيدة مع مصادر الشراء وتنميتها فضلاً عن تنمية العاملين في المجالات المتعلقة بالمواد وغيرها من الأهداف والمزايا التي يحققها تطبيق مفهوم إدارة المواد، ومن ثم تحقيق أهدافها في البقاء والنمو وزيادة قدرتها على المنافسة .

وقد تأطرت منهجية البحث على وفق المحاور الآتية:

مشكلة البحث

اخذ موضوع ادارة المواد يستحوذ على اهتمام العديد من الباحثين والمهتمين في هذا المجال في الدول المتقدمة والنامية على حد سواء وذلك لأهمية إدارة المواد في تحقيق وضع أفضل للشركات من خلال الأهداف والمزايا التي يحققها تطبيق مفهوم إدارة المواد.

ومن خلال الرؤية النظرية والتطبيق العملياتي في صناعتنا اليوم يرى الباحث ان هناك فجوة على مستوى مفهوم وأهداف ومزايا ادارة المواد في شركاتنا الصناعية ممثلة بعدد من الشركات الصناعية في محافظة نينوى .

وبشكل عام يمكن التعرف على مضامين المشكلة من خلال طرح الاتي :

1- هل لدى ادارات الشركات المبحوثة معرفة بمفهوم ادارة المواد والانشطة التي تدخل ضمن مسؤوليتها ؟

2- هل هناك تصور واضح لدى ادارات الشركات المبحوثة عن اهداف ومزايا ادارة المواد ؟

اهداف البحث

يهدف البحث الى الاتي :

1- تحديد مدى توفر انشطة ذات علاقة مباشرة بالمواد في الشركات المبحوثة .

2- تحديد مدى تأشير اهداف ومزايا ادارة المواد لدى المبحوثين .

فرضيات البحث

تماشياً مع المشكلة واهداف البحث فقد تم وضع الفرضيات الاتية :

1- توجد لدى الشركات المبحوثة انشطة لها علاقة مباشرة بالمواد وتدخل ضمن مسؤولية

ادارة المواد كأنشطة المشتريات والمخازن والسيطرة على المخزون والنقل والفحص .

2- هناك انطباع محدد عن اهداف ومزايا ادارة المواد في الشركات المبحوثة .

محتويات البحث

يتضمن البحث جانبين هما :

- الجانب النظري : ويتمثل بالاتي

أولاً : مفهوم ادارة المواد .

ثانياً : اهداف ومزايا ادارة المواد .

- الجانب الميداني : ويتمثل بالاتي

أولاً : نبذة مختصرة عن الشركات المبحوثة .

ثانياً : تشخيص وتحليل متغيرات البحث .

- الاستنتاجات والتوصيات.

الجانب النظري

أولاً. مفهوم إدارة المواد

شهد مجال العمل الصناعي والتجاري في العصر الحديث مولد مفهوم إدارة المواد والذي حظي بقبول متزايد من جانب المشتغلين بالعلوم الادارية ، فضلاً عن ان هناك سعياً دائماً يبذله المسؤولون في الشركات من اجل تطبيق هذا المفهوم عند اعادة تنظيم شركاتهم (الطويل والعبدلي، 1990، 13). وفي نهاية الخمسينات وأوائل الستينات من القرن العشرين وكمرحلة من مراحل تطور الفكر الاداري كان قد تبلور واحداً من المفاهيم الحديثة في الادارة وهو ما يعرف بادارة المواد (حموده، 1984، 8) .

ويرجع التطبيق العلمي لمفهوم ادارة المواد بشكل متكامل الى فترة قريبة نسبياً، ففي بداية الستينات من القرن العشرين طبق هذا المفهوم في نحو (3%) فقط من المصانع العاملة في الولايات المتحدة الامريكية (Ballot, 1971, 8). وان اسناد عملية تقدير الاحتياجات من المواد وشراؤها ونقلها وفحصها وتسلمها و تخزينها ثم اعادة توزيعها وتدقيقها من ادارة واحدة اتسع في الستينات حين اتجهت بعض الشركات العاملة في مجال الصناعات الكهربائية والالكترونية وصناعة الطائرات نحو تطبيق مفهوم ادارة المواد (Garret & Silver, 1973, 375). وقد ازداد عدد الشركات التي اخذت تطبيق هذا المفهوم ضمن هيكلها التنظيمية من (6%) في اواخر الستينات لتصل الى (40%) في بداية السبعينات ثم الى (50%) فأكثر في اواخر السبعينات من القرن العشرين (Baily & David, 1982, 21). ويرى (Wilhelm, 1976, 108) ان ما كتب حول مفهوم ادارة المواد قد طور خلال الفترة (1956-1976) . ويشير (Gopalakrishan & Sundaresan, 1982, 6) الى ان معظم الكتابات في ادارة المواد قد تركزت حول تطبيقات مدخل النظم وأظهرت جميعها ان اداء الوظائف الفرعية المرتبطة بإدارة المواد بشكل منفصل ومستقل كل على حدة بدون تنسيق فيما بينها سيؤدي الى ارتفاع تكلفتها وتحمل الشركة تكلفة اضافية لا مبرر لها . فإنفراد كل ادارة فرعية بعملياتها قد يؤدي بالنتيجة الى قرارات قد لا تحقق عائداً اقتصادياً مناسباً كسعي ادارة المشتريات في الحصول على اعلى معدل من خصم الكمية من الشراء بكميات كبيرة نسبياً بغض النظر عن الطاقة التخزينية للشركة مما يستلزم اجراء التنسيق والتكامل بين ادارتي المشتريات والمخازن ، وهذا يقال أيضاً عن العلاقات المتبادلة بين

الادارات الاخرى التي تدخل ضمن مسؤولية ادارة المواد كالسيطرة على المخزون والفحص وتسلم المواد وخرزنها .

وبصدد تسليط الضوء على مفهوم ادارة المواد ، يستعرض الباحث بعض التعاريف حسبما اوردها بعض الكتاب ومن ذلك :

يرى (Ballot, 1971,6) ان ادارة المواد هي "الادارة المتكاملة والمسؤولة عن التخطيط للحصول على المواد وشرائها وتخزينها والتصرف فيها والرقابة عليها بشكل يتحقق معه افضل استخدام للمواد المتاحة من تسهيلات وافراد وأموال لخدمة الزبائن ضمن الاطار المحدد في الاهداف العامة للشركة" .

وينظر (Colborn, 1974,33) لادارة المواد على انها "الطرق والمبادئ التي تستخدم في تخطيط وتنظيم وتنسيق ومراقبة وتقويم تدفق المواد من المورد الى المستخدم النهائي" .

ويشير (Lamer & Donld, 1978,20) الى ادارة المواد على انها "الادارة المتكاملة لتخطيط وشراء وحركة وتوزيع المواد من مراحلها الاولية كمواد خام حتى تصنيعها وتحويلها الى منتجات معدة للأستهلاك" .

وعرفها (Baily & David,1980, 13) على انها "الادارة التي تعنى بالحصول على المواد من مصادرها وتدفعها الى الشركة وتسلمها وخرزنها وتوزيعها الى مراكز الخدمة التي تحتاج اليها" .

ويرى (Datta, 1982,10) بأن ادارة المواد هي "الوسيلة الادارية التي تضطلع بمسؤولية التنسيق والاشراف وتنفيذ الواجبات المرافقة لعملية وضع المواد في العملية التنظيمية على شكل متكامل" .

وعرف (Busch,1988,26) ادارة المواد بأنها "الادارة التي تهتم بتوفير احتياجات الشركة من المواد والاشراف على تدفقها من مصادرها الى الشركة وعبر تشكيلاتها المختلفة والسيطرة عليها من خلال المطابقة بين حاجة الزبون للمواد واستلامه لها" .

ويرى (مصطفى، 1997، 22) ان ادارة المواد هي "الادارة التي تهتم بمجموعة الانشطة المرتبطة بتدفق المواد من الموردين وحتى وصولها الى مراكز الانتاج والخدمات التي تحتاجها" .

وأشار (Evans, 1997, 518-519) الى ان ادارة المواد تعمل على توفير احتياجات النظام الانتاجي من المواد اللازمة لعملياته المختلفة وتتضمن انشطة المشتريات واستلام المواد و خزنها واعادة توزيعها الى اجزاء النظام بما يضمن استمرارية عمله.

ويشير (العلي، 2001، 253) الى ان ادارة المواد هي " الطرق والاساليب والمبادئ التي تستخدم في عمليات اعداد الخطة والتنظيم والتنسيق والسيطرة ومراجعة تدفق او انسياب المواد خلال عمليات الشركة".

ويبين (Conleman, 2001, 24) ان ادارة المواد هي المسؤولة عن توفير احتياجات خطط الانتاج من المواد المختلفة من خلال انشطتها المتمثلة بالشراء والاستلام والتخزين والسيطرة على الخزين.

ويرى (الديوه جي وآخرون، 2002، 10) ان مفهوم ادارة المواد ينحصر في وجود قسم واحد مسؤول عن تدفق المواد من المجهز مروراً بالانتاج وصولاً الى الزبون . وهي مسألة جديدة حيث نجد ان العديد من الشركات قد أختارت هذا النوع من التنظيم ، وإذا أرادت الشركات تقليل الكلف الكلية واعطاء مستوى مناسباً من خدمة الزبون فعليها ان تسير في هذا الاتجاه .

واوضح (هلال، 2002، 15) ان ادارة المواد هي المسؤولة عن تدفق المواد والمستلزمات من بداية نقطة طلبها كمواد خام وحتى تصبح في صورتها النهائية سلع تامة الصنع.

وأشار (Wonsettler, 2002, 41-42) الى ان ادارة المواد هي المسؤولة عن توفير احتياجات الشركة من المواد اللازمة لعملياتها في الوقت المحدد.

ويرى (عقيلي وآخرون ، 2004 ، 5) بأن ادارة المواد هي المسؤولة عن توفير ما تحتاج اليه الشركة من مستلزمات العمل الانتاجي بالكمية والجودة المناسبة وبالسر والوقت المناسبين ايضاً ، ومن ثم تخزين هذه المستلزمات والمحافظة عليها من التقادم والتلف وتوفيرها للجهات ذات الحاجة في الشركة عند طلبها منها.

وبالتمعن في التعاريف والاراء السابقة يلحظ الباحث انها ركزت على دور ادارة المواد في توفير احتياجات الشركة من المواد والاشراف على تدفقها من مصادرها الى الشركة فضلاً عن انها تناولت وظائف عدد من الادارات كأدارة المشتريات والمخازن والسيطرة على المخزون

وفحص المواد وتسلمها و خزنها واعادة توزيعها وتدفعها الى اجزاء الشركة لتقديم الخدمة المطلوبة منها .

وبصدد الانشطة التي تندرج تحت مفهوم ادارة المواد يرى اغلب الكتاب ومنهم : (Westing,et.al,1976,19-20) و(Datta,1978,4-5) و(Varma,1981,7) و(Monks, 1985, 33) و(Busch, 1988,27) و(Conleman, 2001, 24) و(Wonsettler, 2002, 41-42) و(عقيلي وآخرون ، 2004 ، 5) ان هذه الانشطة تتمثل بالمشتريات ونقل المواد وفحصها وتسلمها و خزنها والسيطرة عليها واعادة توزيعها وتدفعها الى مختلف اجزاء الشركة التي تحتاج اليها لتسيير عملياتها المختلفة.

تأسيساً على ما سبق يمكن القول ان ادارة المواد هي الادارة التي تطبق الاسس والمبادئ العلمية المتعلقة بتخطيط وتنظيم وتنسيق ومراقبة تدفق المواد من مواقع انتاجها او خزنها الى مواقع استخدامها او استهلاكها وفق معايير الوقت والمكان والجودة المناسبة ، ومن خلال التنفيذ والمتابعة الكفاءة لوظائف الشراء والنقل والفحص والتسليم والخزن والسيطرة على المخزون وتوزيع المواد الى اجزاء الشركة حسب احتياجاتها والسيطرة على تدفقها اليها تحقيقاً لأعلى مستوى خدمة ممكن تقديمه لها . وبعبارة أخرى تعد ادارة المواد المسؤولة عن انجاز العمليات اللوجستية المتعلقة بالتجهيز المادي للمواد الى الشركة وتدفعها عبر اجزائها المختلفة حتى تصبح جاهزة للتوزيع المادي .

ثانياً-أهداف ومزايا ادارة المواد

ان ادارة المواد وكما اوضحنا تعني وجود ادارة مسؤولة عن ممارسة العمل الاداري على المواد بوظائفها المختلفة وهي : التخطيط والتنظيم والتنسيق والرقابة على تدفق المواد الى مراكز الخدمة التي تحتاجها .

ويرى (Varma, 1981,10-11) و(الديوه جي وآخرون ،2002، 10) ان تطبيق

مفهوم ادارة المواد يسهم في تحقيق اهداف عديدة اهمها :

- 1- المحافظة على استمرارية العمل في الشركة .
- 2- تعظيم استخدام موارد الشركة .
- 3- تقديم المستوى المطلوب لخدمة الزبون .
- 4- تحقيق علاقات جيدة مع مصادر الشراء .
- 5- تحقيق رقابة محكمة على المخزون .

ويشير (Zens, 1994, 7-13) الى ان ادارة المواد تهدف الى توفير مستلزمات الانتاج التي تحتاجها الشركة وفق ما يطلق عليه (Five right) أي توفير المستلزمات من المواد والاجزاء والسلع المختلفة في الوقت المناسب وبالجودة الملائمة وبالكمية المناسبة وبالسعر المناسب وبالمكان المناسب .

وأوضح (عقيلي وآخرون ، 2004 ، 5) بأن اهداف ادارة المواد هي :

- 1- توفير المواد والمستلزمات في الوقت المناسب وتخزينها تخزيناً سليماً من اجل ضمان استمرار العمل الانتاجي في الشركة ويجنبها خطر التوقف عن العمل .
 - 2- توفير المواد والمستلزمات بالجودة المناسبة يساعد الشركة في تقديم منتجات ذات جودة جيدة .
 - 3- توفير المواد والمستلزمات بالسعر المناسب يحقق وفورات مالية تساعد الشركة على تخفيض سعر البيع ومن ثم عرض منتجاتها بأسعار تنافسية في السوق .
- والذي يلاحظ من أهداف إدارة المواد أنها لا تخرج عن أهداف إدارة المشتريات وإدارة المخازن ولكن الجديد في هذه الأهداف انها متكاملة بعضها مع البعض الآخر ضمن مفهوم إدارة المواد بشكل عام وبما يتناسب وطبيعة الخدمة المطلوبة من الإدارات المختلفة في الشركة .

ان الشركات التي قامت بإدخال مفهوم إدارة المواد ضمن هيكلها التنظيمية قد حققت العديد من المزايا ومنها :

- 1-التنسيق والموازنة بين الاهداف الفرعية: تضم ادارة المواد وحدات لكل منها أهدافها التي تسعى للوصول اليها ، ولكن تلك الاهداف قد تتعارض مع بعضها ما يستلزم التوفيق بينها بالشكل الذي يحقق اهداف الشركة (زعت ، 1985 ، 41). ومدير إدارة المواد له اهميته في التنسيق بين الاهداف الفرعية للوحدات المرتبطة به والموازنة بينها من وجهة نظر المصلحة النهائية للشركة وجعلها كمجموعة واحدة تشترك في انجاز الاهداف المحددة لها (Gopalakrishan & Sundaresan, 1982,6). فمثلاً عندما تسعى ادارة المشتريات في الحصول على السعر المناسب تحاول شراء كميات كبيرة نسبياً للاستفادة من خصم الكمية فضلاً عن تخفيض تكلفة نقل المواد المشتراة ومن الطبيعي ان يؤدي ذلك الى زيادة حجم المخزون وخفض نسبة دورانه في حين يرى الباحث ان من مسؤوليات ادارة المخازن

زيادة نسبة دوران المخزون لتفادي تعطيل رأس المال وهنا يظهر التضارب بين تلك الاهداف ما يستلزم التنسيق والموازنة بينها من خلال مدير ادارة المواد .

2- تحديد مستويات مناسبة للمخزون: لنجاح عملية التخزين للمواد اللازمة لعمليات الشركة المختلفة يستلزم الامر تفادي مشكلتي نفاذ المخزون وتكديسه ، ذلك ان كلتا المشكلتين من شأنهما ان تؤثر تأثيراً سلبياً على مستويات المخزون (الديوه جي وآخرون، 2002، 301). ولتحديد مستويات مناسبة للمخزون يستلزم الامر استحداث وحدة للسيطرة على المخزون ترتبط بإدارة المواد وتعمل على التنسيق والتعاون بين أنشطة المشتريات والمخازن والانتاج في الشركة (Varma, 1981,10).

ان التنسيق والتعاون والتكامل بين وحدات ادارة المواد كالمشتريات والمخازن والسيطرة على المخزون من شأنه ان يوفر احتياجات عمليات الانتاج من المواد المختلفة فضلاً عن خفض مستويات المخزون (William & Curtis, 1974,63). وقد اثبتت بعض الدراسات ان الاخذ بمفهوم ادارة المواد وتطبيقه من قبل الشركات ادى الى تخفيض حجم المخزون لدى بعض الشركات بنسب تراوحت بين (20%-40%) فضلاً عن ارتفاع سرعة دورانه من (2.5) مرة الى (4) مرات لدى شركات أخرى (Harold, 1973,42).

3- خفض التكاليف التي تتحملها الشركة : من خلال التنسيق والتكامل بين وحدات ادارة المواد كالمشتريات والمخازن والسيطرة على المخزون يمكن تحديد الكمية الواجب توفيرها للشركة في ضوء احتياجها الفعلي للمواد سوف يسهم ذلك في تجاوز حالة توقف العمل بسبب نفاذ المخزون ، او تحمل تكاليف تخزين لا مبرر لها نتيجة تكديس المخزون وما ينجم عنه من تلف او تقادم او فائض في المخزون . كما يمكن خفض التكاليف التي تتحملها الشركة من خلال خفض كلفة نقل المواد وذلك باستخدام وسائل نقل المنتجات في نقل المواد الخام والاجزاء نصف المصنعة الى الشركة في رحلة العودة لذا لا يمكن اغفال دور ادارة المواد في خفض التكاليف الكلية للشركة ، فوجود ادارة كفوءة للمواد يساعد في خفض كلف المواد بمعدل (5٪) تقريباً ، وهذا يعني تحقيق وفر للشركة بمعدل (5٪) من الكلفة الكلية لاداء عملها (Varma, 1981,11).

4- استمرارية التوريد : ان ضمان استمرارية التوريد لمختلف المواد والاجزاء التي تحتاج اليها الشركة في عملياتها المختلفة هي من المزايا الهامة التي تتحقق نتيجة تطبيق الشركة مفهوم ادارة المواد حيث يوجد مسؤول واحد يعمل على التنسيق والتكامل بين وحدات

ادارة المواد ومن ثم توفير احتياجات الشركة من المواد والاجزاء المختلفة لتجنب أي توقف في عملياتها المختلفة . ويمكن تفهم دور ادارة المواد في استمرارية التوريد خاصة اذا ما نظرنا الى المشاكل التي تترتب على توقف الانتاج بسبب نقص المواد او الاجزاء اللازمة للتصنيع كأرتفاع تكاليف التشغيل نتيجة تحمل الشركة لعناصر التكاليف كالرواتب والاجور وعدم تحقيق اهداف التسويق وتهديد جداول وخطط التوزيع المادي (مصطفى، 1997، 95).

5- **تقليل عبء العمل الكتابي** : عندما تكون جميع الوظائف المتعلقة بالمواد تحت إدارة واحدة هي ادارة المواد فإن التنسيق وسهولة الاتصال بين وحداتها يسهم بتقليل العمل الكتابي والقضاء على الازدواجية في تكرار وتنظيم السجلات والملفات واستخدام المستندات المتعلقة بتدفق المواد او التعامل بها. ففي تجربة اجريت في احدى الشركات التي طبقت مفهوم ادارة المواد وجد انها قد وفرت حوال (35) ساعة عمل كتابي في الاسبوع فضلاً عن انها استطاعت التخلص من بعض الملفات الى جانب انخفاض معدل استهلاك بعض المواد الكتابية كالاوراق (الزبير، 1984، 187).

6- **الاستفادة من التسهيلات الاتوماتية (الالية)** : ان الاستفادة من التسهيلات الاتوماتية في مجال ادارة المواد من شأنه ان يسهم في انسياب العمل بأنتظام بين وحدات ادارة المواد ، فضلاً عن المساعدة في توفير الرقابة الفاعلة على عملياتها التشغيلية وتوفير المعلومات الكافية لادارة المواد لصنع قراراتها بكفاءة (Miclurkan, 1987,49-50). ونتيجة للتقدم التقني المستمر اتجهت معظم الشركات نحو تطبيق الاتوماتية في اعمالها المختلفة والمتعلقة بالمواد كالشراء والفحص والتسلم والتخزين واسهم ذلك في خفض تكلفة أداء تلك الاعمال، فضلاً عن توفير اكبر قدر ممكن من المعلومات اللازمة لصنع قرارات ادارة المواد في مجالات شراء احتياجات الشركة من المواد المختلفة ونقلها وفحصها وتسلمها و تخزينها وتوزيعها الى اجزاء الشركة التي تحتاج لها (Senider, 1987,40-47).

7- **تحسين مستوى خدمات الزبائن**: تتمكن الشركة التي تطبق مفهوم ادارة المواد في عملها من الايفاء بالتزاماتها اتجاه الزبائن بتقديمها السلع لهم بأسعار وجودة وفترة تسليم افضل مما هو عليه الحال في حالة عدم الاخذ بمفهوم ادارة المواد والسبب في ذلك يرجع الى سهولة الاتصال بين وحدات ادارة المواد كالمشتريات والمخازن والوحدات المسؤولة عن الانتاج كماً ونوعاً وتصحيح أي انحراف يحدث أولاً بأول . وقد اتضح من احدى الدراسات ان

الفترة الزمنية لتسليم السلع الى الزبائن انخفضت بنسبة (50٪) في بعض الحالات بفضل التنسيق والتعاون بين وحدات ادارة المواد (الزبير، 1984، 186) .

8- **تنمية العلاقات مع الموردين**: تسعى ادارة المواد الى تنمية العلاقات مع الموردين والحفاظ على هذه العلاقات. وتساعد هذه العلاقات على مواجهة جميع الظروف فقد تحتاج الشركة الى توريد كمية اضافية من المواد لمواجهة اية زيادة مفاجئة في الانتاج ويتوقف الامر في هذه الحالة على قدرة المورد على تعديل جداول التشغيل الخاصة به . ومن جهة اخرى قد تحتاج الشركة الى اعادة بعض المشتريات السابقة كنتيجة لتوقف مفاجئ في بعض خطوط الانتاج . وفي جميع هذه الحالات نجد من الضروري ان تضمن تعاون المورد واستجابته (مصطفى، 1997، 96).

ولتنمية العلاقات مع الموردين تستخدم وسائل عديدة منها : (الديوه جي وآخرون، 2002، 151-152)

1-8 **حسن استقبال مندوبي البيع والترحيب بهم .**

2-8 **الدقة والوضوح والشمول في جميع الاتصالات المرتبطة بالاحتياجات من الاصناف واستخدامها بالكميات المطلوبة واحتمالاتها المستقبلية .**

3-8 **الثقة المتبادلة في الاهداف التي يسعى الى تحقيقها كل من الطرفين .**

4-8 **المرونة في مناقشة الاختلافات ، والرغبة في تسوية التفاصيل الفرعية او تصنيفها ما دام ذلك يخدم الطرفين دون المساس بالجودة والخدمة.**

5-8 **سرعة الوفاء بالالتزامات تجاه المورد.**

9- **تنمية العاملين وتحسين روحهم المعنوية** : ان استحداث ادارة للمواد في الشركة يسهم في اتاحة فرصة للعاملين لديها للعمل في اكثر من مجال كالمشتريات والمخازن والسيطرة على المخزون مما يؤدي الى تنمية هؤلاء العاملين واكتسابهم خبرات اوسع . وهذا يعني ان تطبيق الشركة لمفهوم ادارة المواد سيوفر للعاملين فرص اكثر للنمو والترقية وتحسين أدائهم (Gopalakrishan & Sundaresan, 1982,8). ومن جهة اخرى فأن عمل الأفراد تحت ادارة واحدة كأدارة المواد والتي لها اهمية في عمل الشركة أسوةً بالإدارات الأخرى كأدارة التسويق وإدارة الانتاج يكون مبعثاً لشعورهم بأهميتهم في عمل الشركة مما ينعكس ذلك على رفع روحهم المعنوية وبالتالي زيادة رغبتهم في التعاون والعمل الجماعي لانجاز أهداف إدارة المواد .

الجانب الميداني

يهدف بيان امكانية تطبيق ادارة المواد ، لابد من دراسة وتحليل استجابة المبحوثين لمتغيرات الاستبانة. وقبل الدخول في تشخيص وتحليل المتغيرات المعتمدة في استمارة الاستبانة يرى الباحث ضرورة تقديم نبذة عن الشركات قيد البحث والافراد المبحوثين . ويشمل هذا الجانب الاتي :

أولاً : نبذة مختصرة عن الشركات المبحوثة

1- وصف الشركات المبحوثة : تم اختيار عدد من الشركات الصناعية في محافظة نينوى ميدانا لاجراء البحث وتمثل الشركات بالاتي :

- الشركة العامة للأسمنت الشمالية.
 - الشركة العامة للألبسة الجاهزة / معمل الالبسة الولادية في الموصل .
 - الشركة العامة للصناعات القطنية / معمل غزل نسيج الموصل .
 - الشركة العامة لمنتجات الالبان / مصنع البان الموصل .
 - شركة الدباغة الفنية / شركة مساهمة خاصة.
 - شركة نسيج جواريب النايلون / شركة مساهمة خاصة .
- ويرجع سبب اختيار هذه الشركات الى جملة من المسوغات اهمها الاتي (*) :
- كونها من اكبر الشركات الصناعية في محافظة نينوى وأطولها عمراً قياساً بالشركات الصناعية الاخرى .
 - تمتعها بخاصية الاستقرار النسبي الذي يسمح بأجراء هذا البحث ، فضلاً عن امتلاك كادرها الخبرة الخاصة في المجالات الخاصة بالمواد .
 - منتجات هذه الشركات تغطي اسواق محافظة نينوى ومحافظة أخرى كمحافظات دهوك وأربيل . والجدول (1) يقدم تعريفاً مبسطاً لشركات عينة البحث

(*) مقابلة مع مدراء الشركات المبحوثة للفترة 1-15/11/2003.

الجدول (1) تعريف مبسط للشركات قيد البحث (*)

ت	الشركة	نبذة مختصرة عن الشركة	منتجات الشركة
1	الشركة العامة للأسمنت الشمالية	تضم هذه الشركة ثلاثة معامل هي: معمل سمنت حمام العليل: تأسس عام 1956 وباشر بالانتاج عام 1963، معمل سمنت بادوش: تأسس عام 1965 وباشر بالانتاج عام 1977 و معمل سمنت سنجار : تأسس عام 1981 وباشر بالانتاج عام 1989 .	- السمنت العادي . - السمنت المقاوم . - اسمنت تحشية لأغراض السدود.
2	الشركة العامة للألبسة الجاهزة / معمل الالبسة الولادية في الموصل	تأسست عام 1988 وأرتبط بها في التاريخ نفسه معمل الالبسة الولادية في الموصل ومعمل الالبسة الرجالية في النجف ومعمل الالبسة النسائية في السليمانية وفي عام 1993 ارتبط بها معمل الدشاديش في عانة.	الملابس الولادية ، الملابس الرجالية ، الملابس النسائية.
3	الشركة العامة للصناعات القطنية/ معمل غزل ونسيج الموصل	تأسس هذا المعمل عام 1954 في محافظة نينوى . وقد بدأ بالانتاج عام 1957 وإلحق المعمل بالشركة العامة للصناعات القطنية عام 1988.	اقمشة قطنية ، اقمشة مطبوعة ، اقمشة مصبوغة ، إنتاج الغزول
4	الشركة العامة لمنتجات الالبان/ مصنع البان الموصل	تأسس المصنع عام 1973 وباشر بالانتاج عام 1976.	الحليب المعقم ، اللبن، الجبن، القشطة ، السدهن الحر.
5	شركة الدباغة الفنية/ شركة مساهمة خاصة	تاسست عام 1950 وتزاول الانشطة ذات العلاقة بالصناعة الجلدية .	دباغة الجلود
6	شركة نسيج جواريب النايلون/ شركة مساهمة خاصة	تأسست عام 1958 وتقوم بصناعة الجواريب .	الجواريب الرجالية ، النسائية والولادية.

* كراس تعريفية بالشركات والمعامل المبحوثة .

2- نبذة مختصرة عن الافراد المبحوثين : تم توزيع (66) استمارة أستبانة (*) على رؤساء مجالس الادارات واعضائها ومدراء المصانع ومدراء الاقسام والشعب في الشركات المبحوثة ، وقد استلمت (62) استمارة استبانة أي ان نسبة الاستجابة بلغت (93.9 %). وقد تم تصميم هذه الاستمارة ومتغيراتها بالاعتماد على دراسات وكتابات (Jeffery & Peter, 1979) و(Varma, 1981) و (الزير، 1984) و(Busch, 1988) و(الطويل، 1995) و (Conleman, 2001) (Wonsettler, 2002) و(عقيلي، 2004). ويشير الجدول (2) الى عدد الاستمارات الموزعة على المبحوثين ، في حين يشير الجدول (3) الى سنوات خدمة الافراد المبحوثين كونها تكتسب أهمية واضحة بوصفها مؤشراً يدل على تراكم الخبرة .

الجدول (2) توزيع استمارة الاستبانة على المبحوثين

ت	اسم الشركة	الاستمارات الموزعة	الاستمارات المستلمة	نسبة الاستجابة (%)
1	الشركة العامة للأسمنت الشمالية	15	14	93.3
2	الشركة العامة للألبسة الجاهزة /معمل الالبسة الولادية في الموصل	13	12	92.3
3	الشركة العامة للصناعات القطنية/معمل غزل ونسيج الموصل	12	11	91.7
4	الشركة العامة لمنتجات الالبان/معمل البان الموصل	9	9	100
5	شركة الدباغة الفنية	8	8	100
6	شركة نسيج جواريب النايلون	9	8	88.9
المجموع		66	62	93.9

الجدول (3) سنوات خدمة للافراد المبحوثين

20 فأكثر		20-16		15-11		10-6		5-1	
العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	%
13	21	17	27.4	18	29	10	16.1	4	6.5

* استمارة الاستبانة موضحة في الملحق (2)

ويتبين من الجدول (3) أن (93.5%) ممن تزيد خدمتهم في الشركة عن (5) سنوات ما يمكنهم من إعطاء تصور واضح عن المتغيرات المتعلقة بإدارة المواد على مستوى شركاتهم . ويشير الجدول (4) الى التحصيل الاكاديمي للمبحوثين ، ويتبين من الجدول ان (79.1%) منهم يحملون مؤهلاً جيداً يمكنهم من فهم مكونات هذه الاستبانة والتعامل معها بشكل صحيح .

الجدول (4) التحصيل الاكاديمي للأفراد المبحوثين

متوسطة		إعدادية		دبلوم		بكالوريوس		ماجستير ودكتوراه	
العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	%
2	3.2	11	17.7	9	14.5	36	58.1	4	6.5

ثانياً : تشخيص وتحليل متغيرات البحث

لاغراض تحديد مدى توفر انشطة ذات علاقة بإدارة المواد فضلاً عن اهداف ومزايا ادارة المواد في الشركات المبحوثة وبيان اتجاهات المدراء نحو هذا الموضوع ، تم تحليل استجابة الافراد المبحوثين من خلال احتساب التوزيع التكراري والتوزيع النسبي المئوي لاستجابة المبحوثين فضلاً عن احتساب الاوساط الحسابية لبيان واقع المتغيرات ذات العلاقة بإمكانية تطبيق مفهوم ادارة المواد .

من خلال الملحق (1) نلاحظ ان (96.8%) من المبحوثين يتفقون على ان ادارة الشركة تسهم في حل المشكلات المتعلقة بالمواد من خلال نظرتها الشاملة للتنظيم كوحدة متكاملة . ويتفق ذلك مع ما ذهب اليه (الطويل ،1995،7) ان الشركة تتكون من مجموعة من الانظمة الفرعية المتفاعلة والمرتبطة معاً ضمن اطار تحقيق اهداف الشركة وأحد هذه الانظمة هو نظام إدارة المواد الذي يعنى بتدفق المواد وأنسيابها من مصادرها الى الشركة وإعادة توزيعها داخل الشركة لتقديم الخدمة المطلوبة للمراكز التي تحتاجها لانجاز أعمالها بشكل صحيح . وقد بلغ الوسط الحسابي للمتغير (X_1) (4.71) .

ويرى جميع المبحوثين ان شركاتهم لديها أنشطة ذات علاقة مباشرة بالمواد كأنشطة المشتريات والمخازن والنقل والفحص والسيطرة على المخزون ويتفق ذلك مع ما ذهب إليه (Jeffrey & Peter, 1979, 145) ان هناك ضرورة لوجود أنشطة المشتريات والمخازن والسيطرة على المخزون والفحص في الشركة بهدف توفير احتياجات الأقسام والشعب

المختلفة في الشركة من المواد اللازمة لعملياتها التشغيلية . وقد بلغ الوسط الحسابي للمتغير (X_2) (4.84).

وأبدى (98.3%) من المبحوثين اتفاقهم على ان إدارة الشركة تؤكد باستمرار على تجهيز مراكز العمل بالشركة باحتياجاتها من المواد لضمان استمرارية العمل لديها. وقد بلغ الوسط الحسابي للمتغير (X_3) (4.79).

ويشير (92%) من المبحوثين الى ان شركاتهم تسعى الى تحسين خدمات الزبائن وهذا يتفق مع ما جاء به (الزبير، 1984، 186-187) على امكانية انخفاض الفترة الزمنية لتسليم المنتجات الى الزبائن ، وبالتالي يحسّن من الخدمة المقدمة لهم ، بفضل التعاون والتنسيق بين الجهات المعنية بأدارة المواد . وقد بلغ الوسط الحسابي للمتغير (X_4) (4.55).

ويرى (90.4%) من المبحوثين ان شركاتهم تعمل على تحقيق علاقات جيدة مع مصادر الشراء وتنميتها باستمرار وهذا يتفق مع ما جاء به (الديوه جي وآخرون ، 2002، 151-152) على ضرورة تنمية العلاقات مع الموردين لما له من تأثير على مستقبل عمل الشركة ذلك لان إدامة العلاقة وتنميتها مع الموردين يضمن للشركة استمرار حصولها على احتياجاتها من المواد اللازمة لعملياتها من جهة ويجنبها البحث من جديد عن مصادر اخرى وما يتبع ذلك من جهد ووقت وكلفة . وقد بلغ الوسط الحسابي للمتغير (X_5) (4.53).

ويتفق (80.7%) من المبحوثين على ان شركاتهم تسعى الى التوفيق بين الاهداف الفرعية للإدارات ذات العلاقة بالمواد كأدارات المشتريات والمخازن والنقل والفحص ، ويتفق ذلك مع ما جاء به (Gopalakrishan & Sundaresan, 1982, 6) على ضرورة الموازنة والتنسيق بين الاهداف الفرعية للإدارات ذات العلاقة بالمواد من وجهة نظر المصلحة النهائية للشركة وجعلها كمجموعة واحدة تشترك باتجاه اهداف محددة . وقد بلغ الوسط الحسابي للمتغير (X_6) (4.26) .

ويؤكد (85.5%) من المبحوثين على ان شركاتهم بإمكانها تحديد مستويات مناسبة للمخزون . وهذا يتفق مع ما جاء به (عقيلي وآخرون، 1997، 273) على ضرورة تعاون ادارتي المشتريات والمخازن في الشركة على تحديد مستويات مناسبة للمخزون لما له من أثر على عمل الشركة . وقد بلغ الوسط الحسابي للمتغير (X_7) (4.40) .

ويتفق (80.7%) من المبحوثين على ان شركاتهم تسعى الى خفض الكلف التي تتحملها نتيجة عمليات الشراء والنقل والفحص والخزن وكانت قيمة الوسط الحسابي للمتغير (X_8) (4.19) .

ويؤكد (75.9%) من المبحوثين على ان شركاتهم تعمل على تقليل عبء العمل الكتابي باستمرار . ويعتبر (زهير ، 1976 ، 19-50) ان احدى المزايا التي تحققها الشركات عند تطبيق مفهوم ادارة المواد هي تحقيق الوفرة المتأتي من تخفيض عبء العمل الكتابي او بتقليل استهلاك القرطاسية . وقد بلغ الوسط الحسابي للمتغير (X_9) (4.05) .

ويرى (79%) من المبحوثين ان شركاتهم تسعى الى الاستفادة من التسهيلات الاتوماتية في المجالات المتعلقة بالمواد باستمرار مثل استخدام الحاسوب في عمليات استلام المواد وادخالها الى المخازن وصرفها من المخازن وتحديد الرصيد المخزني من كل مادة . وهذا يتفق مع ما جاء به (Koprowski, 1987, 27-28) على ضرورة استخدام الامتة في جميع المجالات المتعلقة بالمواد كالشراء والفحص والخزن واعادة توزيع المواد الى المراكز التي تحتاج لها . وقد بلغ الوسط الحسابي للمتغير (X_{10}) (4.03) .

ويتفق (93.5%) من المبحوثين على ان شركاتهم تعمل على تنمية العاملين وتحسين روحهم المعنوية باستمرار . وقد بلغ الوسط الحسابي للمتغير (X_{11}) (4.59) ويعتبر (الزبير، 1984، 187-188) ان احدى مزايا تطبيق مفهوم ادارة المواد من قبل الشركات تتمثل بتنمية ورفع كفاءة العاملين في المجالات المتعلقة بالمواد وتحسين روحهم المعنوية .

ويرى (64.5%) من المبحوثين ان شركاتهم لها تصوراً جيداً عن مفهوم واهداف ومزايا ادارة المواد في حين يرى (30.7%) من المبحوثين العكس وكانت قيمة الوسط الحسابي للمتغير (X_{12}) (3.71) .

ويشير (85.5%) من المبحوثين الى ان شركاتهم تتمتع بقدرات اشرافية جيدة في المجالات المتعلقة بالمواد كالشراء والنقل والفحص والخزن ، وهذا يتفق مع ما جاء به (Jeffrey & Peter, 1979,144) على ضرورة وجود مشرفين جيدين في مجالات شراء احتياجات الشركة من المواد اللازمة لعملياتها ونقلها وفحصها وتسلمها وخرزنها . وقد بلغ الوسط الحسابي للمتغير (X_{13}) (4.42) .

ويؤكد (74.2%) من المبحوثين على ان شركاتهم بإمكانها توفير المتطلبات المادية والبشرية والفنية اللازمة لتطبيق مفهوم ادارة المواد ويعد ذلك من مقومات نجاح تطبيق مفهوم ادارة المواد في الشركة في حين يشير (25.8%) على غير ذلك . ونرى هنا ان عدم الاتفاق قد جاء لصعوبة توفير بعض المتطلبات المادية والفنية حالياً كالتقانة الحديثة مثل استخدام الروبوتات في نقل ومناولة المواد داخل المخازن. وقد بلغ الوسط الحسابي للمتغير (X_{14}) (4) .

تأسيساً على ما سبق ، ومن خلال استطلاع آراء المبحوثين في الشركات قيد البحث يرى الباحث وجود أنشطة ذات علاقة مباشرة بالمواد كإدارة المشتريات وإدارة المخازن وإدارة النقل والفحص في الشركات المبحوثة فضلاً عن ان اغلب الاهداف والمزايا التي يمكن ان تتحقق من تطبيق مفهوم ادارة المواد تتوفر في الشركات قيد البحث ، وبهذا تتحقق فرضيات البحث .

الاستنتاجات والتوصيات

الاستنتاجات

- توصل الباحث الى مجموعة من الاستنتاجات كالآتي :
- 1- غالبية الافراد المبحوثين لهم خبرة في مجال عمل شركاتهم مما يمكنهم من اعطاء تصور واضح عن امكانية تطبيق ادارة المواد على مستوى شركاتهم .
 - 2- اتضح من التحليل وجود أنشطة ذات علاقة مباشرة بالمواد في الشركات قيد البحث كأششطة المشتريات والمخازن والنقل والفحص والسيطرة على المخزون وتعد هذه الأنشطة الاساس لاقامة تنظيم ادارة المواد والاخذ به من قبل الشركات المبحوثة .
 - 3- ان اغلب الاهداف والمزايا التي يحققها تطبيق مفهوم ادارة المواد تتوفر في الشركات المبحوثة ومن ثم فهو ملائم للتطبيق على وفق وجهات نظر المشمولين بالاستبانة .
 - 4- ان اكثر من نصف الافراد المبحوثين لهم تصور جيد عن مفهوم واهداف ومزايا ادارة المواد مما يساعد في امكانية تطبيقه من قبل الشركات المبحوثة .
 - 5- اتضح من خلال التحليل عدم تمكن الشركات المبحوثة من توفير بعض المتطلبات المادية والفنية كالتقانة الحديثة في المجالات المتعلقة بالمواد .

التوصيات

في ضوء استنتاجات البحث نوصي بالآتي :

- 1- ضرورة قيام ادارات الشركات قيد البحث بأتماد مفهوم ادارة المواد بمواضيعه كالمشتريات والتخزين والسيطرة على المخزون وتطبيقه والنظر اليه على وفق اساس استراتيجي مستقبلي لما له من دور في تخفيض الكلف التي تتحملها الشركة فضلاً عن تنمية العاملين وتحسين روحهم المعنوية وتحقيق علاقات جيدة مع الموردين وتحسين خدمات الزبائن وغيرها من المزايا التي تتحقق عند تطبيق ادارة المواد .
- 2- ترصين جوانب القوة في الشركات قيد البحث فيما يتعلق بمفهوم واهداف ومزايا ادارة المواد والعمل على توفير جميع المتطلبات البشرية والمادية والفنية اللازمة لتطبيق ادارة المواد وبخاصة التقانة الحديثة في المجالات المتعلقة بالمواد .
- 3- ضرورة قيام ادارات الشركات قيد البحث بالاطلاع على عملية تطبيق ادارة المواد في الشركات التي اخذت بمفهوم ادارة المواد وتطبيقه ضمن هياكلها التنظيمية والاستفادة من خبرات تلك الشركات في مجال ادارة المواد .

- 4- تنظيم دورات تدريبية عن ادارة المواد سواء على المستوى الاكاديمي او على المستوى الصناعي وحضور جميع المدراء بالشركة والعاملين ذوي العلاقة بتطبيق ادارة المواد .
- 5- قيام ادارات الشركات المبحوثة بتعميق الوعي لدى العاملين بعامة والعاملين في المجالات ذات العلاقة بالمواد بخاصة حول مفهوم واهداف ومزايا ادارة المواد والانشطة التي تدخل ضمن مسؤوليتها بصورة مستمرة .
- 6- استحداث وحدة تنظيمية (مديرية او قسم او شعبة) خاصة بأدارة المواد ترتبط بالمدير العام للشركة او بمعاون المدير العام . وان الانشطة التي يمكن ان تنضوي تحت ادارة المواد هي المشتريات والنقل والفحص والاستلام والتخزين والسيطرة على المخزون ، وعلى مدير ادارة المواد التنسيق الكامل بينها من جهة وبين ادارة المواد والادارات الاخرى في الشركة من جهة ثانية من اجل تحقيق اهداف الشركة في البقاء والتكيف والنمو .

المصادر

أولاً : المصادر العربية

- 1-الديوه جي، أبي واكرم الطويل ، ودرمان صادق ، "ادارة المواد" ، الدار الجامعية للطباعة والنشر والترجمة / فرع الموصل ، 2002 .
- 2-الزبير ، محمود، " ادارة المواد وأهميتها" ، مجلة الادارة العامة، العدد (43) ، معهد الادارة العامة ، السعودية ، 1984 .
- 3-الطويل ، أكرم وقحطان العبدلي ، "أدارة المواد" ، دار الحكمة للطباعة والنشر ، الموصل، 1990 .
- 4-الطويل ، أكرم ، "ادارة المواد ومتطلبات تطويرها في المستشفيات: حالة دراسية عن مستشفى صدام العام في الموصل " ، أطروحة دكتوراه فلسفة في ادارة الاعمال ، جامعة الموصل ، كلية الادارة والاقتصاد ، غير منشورة ، 1995 .
- 5-العلي ، عبد الستار ، "الادارة الحديثة للمخازن والمشتريات : ادارة سلسلة التوريد" ، ط1 ، دار وائل للطباعة والنشر ، عمان ، الاردن ، 2001 .
- 6-حموده ، محمد عفيفي ، "ادارة المواد" ، ط7 ، مكتبة عين شمس ، القاهرة ، 1984 .
- 7-زعت ، محمد كمال ، "الادارة العلمية لوظيفتي الشراء والتخزين" ، فينكس لنشر وتسويق الكتب ، القاهرة ، 1985 .
- 8-زهير ، مصطفى ، "ادارة المشتريات والمخازن" ، دار النهضة العربية، بيروت ، 1976 .
- 9-عقيلي ، عمر ومنعم الموسوي ، وقحطان العبدلي ، "ادارة المواد : الشراء والتخزين من منظور كمي" ، ط1 ، دار اليازوري العلمية للنشر ، عمان ، 1997 .
- 10-عقيلي ، عمر ومنعم الموسوي ، وقحطان العبدلي ، "ادارة المواد : الشراء والتخزين من منظور كمي" ، ط2 ، دار وائل للنشر ، عمان ، 2004 .
- 11-مصطفى ، نهال فريد ، "ادارة الامداد" ، مكتبة ومطبعة الاشعاع الفنية ، القاهرة ، مصر ، 1997 .
- 12-هلال ، تفيده علي ، "ادارة المواد والامداد" ، ط1 ، مطبعة الاشعاع الفنية ، الاسكندرية ، مصر العربية ، 2002 .

ثانياً : المصادر الاجنبية

- 1- Ballot, R. B., "Materials Management : Aresults Approach", A.M.A , Inc, 1971 .
- 2-Baily.P & David. F., "Managing Materials in Idustry", 4th. Ed , Farborough, Gower Press, Tesk Field Limited, 1980 .
- 3-Baily, P. & David, F., "Materials Management Handbook", Gower pub, Co. Ltd., 1982 .
- 4-Busch, H. F., "Integrated Materials Management", International of physical Distribution and Materials Mgmt, Vol. 18, ISS.7, UK, 1988 .
- 5- Colborn, A. & Fand Litt, MAB Materia's , Adm, McGraw-Hill Co., UK, 1974 .
- 6-Coleman, D. J., "Raw material management",International paper Board Industry , 2001.
- 7-Datta, A. K., "Intergrated Materials Management: Afunctional Approach", S. Chand and Co. Ltd., New Delhi, 1978 .
- 8-Datta, A. K., "Materials Management", Kalyani Publishers, New Delhi, 1982 .
- 9-Evans, J. R., "Production / Operations Management : Quality , Performance and Value", West publishing Com. New York, 1997.
- 10-Garred, L. J. And Silver "Production Management Analysis", 2nd-ed, HarcourtBrace Jovanovich, Inc, New York, 1973 .
- 11-Gopalakrishan, P. & Sundaresan, "Management Integrated Approach", 4th. Ed, Prentice- Hall of India Printed Limited, NewDelhi, 1982 .
- 12-Harold, E. F., "Materials Management Asyn thesis and Current Views",Journal of purchasing, Vol.9, Feb. 1973 .
- 13-Jeffrey, G. M. & Peter, G., "Materials Managers : Who needs them?", Harvard Business Review, Vol. (57), No.(4), July-August 1979 .
- 14-Koprowski, T. L., "Computers in materiel Management: a Case study for the administrator", Hosp Materiel Manage Q, Aspen publisher, Inc, 1987.
- 15-Lamer, L. J. & Donald, W. D., "Purchasing and Management", 3rd. Ed, McGraw-Hill, 1977.
- 16-Miclurkan, M. P., "Integrated Information systems and the Role of Materiel Management in Controlling Health care Costs", Hosp Materiel Manage Q, Vol. (8), No.(3), Aspen Publishers, Inc, 1987 .

- 17-Monks, J. G., “Operation Management”, McGraw-Hill Book Co., New York, 1985 .
- 18-Senider, R. M. & Jobn, F. M., “Automayed Materiel Management Systems”, Hosp Materiel Manago Q, Asper Publishers , Inc, 1987.
- 19-Varma, M. M. , “Materials Management”, First. Ed, sultan Chand and Sons, New Delhi, 1981.
- 20-Westing, J. H., et al, “Purchchasing Management Materials in Motion”, 4th. Ed. , John wiley and Sons, Inc., New York, 1976.
- 21-William , B. L. & Curtis, P. M, “Corporate Simulation Models for aggregate Materials Management”, Production & Inventory management, Vol. (15), No.(1), U.S.A, 1974 .
- 22-Wilhelm, W. E., “Recent Progress in job shop materials management research”, Production and Inventory Management , Vol. (17), No.(4), U.S.A, 1976.
- 23-Wonsettler, J. W., “Supplier City Concept for Material Management and Support”, WWW. STEELTECHNOLOGY . ORG, 2002.
- 24-Zenz, C.J., “Purchasing and the Management of Materials”, seventh. Ed., john wiley & Sons, Inc, N. Y, 1994 .

الملحق (1) التوزيعات التكرارية والنسب المئوية والوساط الحسابية لمتغيرات استمارة الاستبانة

الوسط الحسابي	لا اتفق تماماً		لا اتفق		محايد		اتفق		اتفق تماماً		رقم المتغير	رقم السؤال في الاستبانة
	%	العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد		
4.71	-	-	3.2	2	-	-	19.4	12	77.4	48	X ₁	1
4.84	-	-	-	-	-	-	16.1	10	83.9	52	X ₂	2
4.79	-	-	-	-	1.7	1	17.8	11	80.5	50	X ₃	3
4.55	1.5	1	6.5	4	-	-	19.4	12	72.6	45	X ₄	4
4.53	1.5	1	4.8	3	3.2	2	19.4	12	71	44	X ₅	5
4.26	4.8	3	9.7	6	4.8	3	16.2	10	64.5	40	X ₆	6
4.40	3.2	2	8.1	5	3.2	2	19.4	12	66.1	41	X ₇	7
4.19	4.8	3	14.4	9	-	-	17.8	11	62.9	39	X ₈	8
4.05	3.2	2	14.4	9	6.5	4	19.4	12	56.5	35	X ₉	9
4.03	8	5	13.1	8	-	-	25.8	16	53.1	33	X ₁₀	10
4.59	-	-	6.5	4	-	-	20.9	13	72.6	45	X ₁₁	11
3.71	11.3	7	19.4	12	4.8	3	16.1	10	48.4	30	X ₁₂	12
4.42	3.2	2	8.1	5	3.2	2	17.8	11	67.7	42	X ₁₃	13
4	3.2	2	22.6	14	-	-	14.5	9	59.7	37	X ₁₄	14

الملحق (2)

انموذج استمارة الاستبانة

جامعة الموصل

كلية الادارة والاقتصاد

قسم الادارة الصناعية

م/ استمارة استبانة

تمثل هذه الاستمارة جزءاً من مشروع بحث بعنوان " نحو تطبيق إدارة المواد في الشركات الصناعية في محافظة نينوى " أرجو تفضلكم مشكورين باختيار الاجابة التي ترونها مناسبة لكل سؤال .

الباحث

د. اكرم احمد الطويل

اولاً : بيانات عامة

- 1- اسم الشركة:
2-تاريخ تأسيس الشركة :
3-منتجات الشركة :
4-نشاط الشركة :

ثانياً : بيانات تتعلق بالمجيب عل الاستمارة

- 1-التحصيل الدراسي :
2-مدة الخدمة في الشركة:
3-مدة الخدمة في المنصب الحالي :
4-العمر :

ثالثاً : امكانية تطبيق ادارة المواد الرجاء وضع علامة (صح) امام العبارة التي تعتقد بأنها اكثر ملائمة من وجهة نظركم

ت	المتغيرات	اتفق بشدة	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق بشدة
		5	4	3	2	1
1	تسهل ادارة شركتنا في حل المشكلات المتعلقة بالمواد من خلال نظرتها الشاملة للتنظيم كوحدة متكاملة .					
2	توجد في شركتنا أنشطة ذات علاقة مباشرة بالمواد كأنشطة المشتريات والمخازن والنقل والفحص والسيطرة على المخزون.					

					تؤكد ادارة شركتنا باستمرار على تجهيز مراكز العمل بالشركة بأحتياجاتها من المواد اللازمة لعملياتها المختلفة لضمان استمرارية العمل لديها	3
					تسعى شركتنا الى تحسين خدمات الزبائن باستمرار .	4
					تسعى شركتنا على تحقيق علاقات جيدة مع الموردين وتنميتها باستمرار .	5
					تسعى ادارة شركتنا الى التوفيق بين الاهداف الفرعية للأدارات ذات العلاقة بالمواد كأدارات المشتريات والمخازن والنقل والفحص.	6
					بأمكان شركتنا تحديد مستويات مناسبة للمخزون باستمرار	7
					تسعى شركتنا الى خفض التكاليف التي تتحملها نتيجة عمليات الشراء والنقل والفحص والخرن .	8
					تعمل شركتنا على تقليل عبء العمل الكتابي باستمرار.	9
					تسعى شركتنا الى الاستفادة من التسهيلات الاتوماتية (الالية) في المجالات المتعلقة بالمواد باستمرار	10
					تعمل شركتنا على تنمية العاملين وتحسين روحهم المعنوية باستمرار .	11
					لشركتنا تصور جيد عن مفهوم وأهداف ومزايا ادارة المواد.	12
					تتمتع شركتنا بقدرات اشرافية جيدة في المجالات المتعلقة بالمواد.	13
					بأمكان شركتنا توفير المتطلبات المادية والبشرية والفنية اللازمة لتطبيق مفهوم ادارة المواد.	14