JASPSS
مجلة المجتمع العربي لنشر الدراسات العلمية
ISSN: 2958-6798
الإصدار رقم (120)
2025-10-20
https://jaspss.com

بحث بعنوان

أهمية إدارة المستودعات والرقابة على المخزون في البلدية

اعداد

عبدالله علي محمد النهار

محاسب

بلدية الوسطية

JASPSS
مجلة المجتمع العربي لنشر الدراسات العلمية
ISSN: 2958-6798
الإصدار رقم (120)
2025-10-20
https://jaspss.com

الملخص

تُعدّ إدارة المستودعات والرقابة على المخزون من الركائز الأساسية لضمان كفاءة الإنفاق وفعالية تنفيذ الأعمال البلدية، إذ تمثّل المستودعات حلقة وصل حيوية بين الموارد المادية والاحتياجات التشغيلية اليومية. فالمستودع البلدي يحتوي على مواد وقطع غيار وأدوات تُستخدم في صيانة الطرق، جمع النفايات، التشجير، والإنشاءات الصغيرة، ويعتمد استمرارية هذه الخدمات على توفر المخزون المناسب في الوقت المناسب. ومن خلال تطبيق أنظمة رقابة فعّالة مثل التسجيل الدقيق للواردات والمصروفات، الجرد الدوري، وتحديد نقاط إعادة الطلب تتمكن البلدية من تجنّب الهدر، والسرقة، وانقطاع الإمدادات، ما يُسهم في رفع جودة الأداء التشغيلي.

علاوةً على ذلك، فإن إدارة المستودعات لا تقتصر على البُعد اللوجستي فحسب، بل تمتد لتشمل الجوانب المالية والرقابية والقانونية. فضعف الرقابة على المخزون قد يؤدي إلى تضخّم المخزون غير الضروري، أو فقدان مواد حساسة دون محاسبة، ما يُشكّل ثغرة في منظومة النزاهة الإدارية. وفي المقابل، فإن تبني أنظمة رقمية موحدة لإدارة المخزون، وربطها بأنظمة الشراء والمحاسبة، يُعزّز من الشفافية، ويقلل من فرص الفساد، ويدعم اتخاذ قرارات مبنية على بيانات دقيقة. لذا، تبرز أهمية إدارة المستودعات كأداة استراتيجية لترشيد الإنفاق، وتعزيز المساءلة، وضمان استدامة الخدمات البلدية.

JASPSS
مجلة المجتمع العربي لنشر الدراسات العلمية
ISSN: 2958-6798
الإصدار رقم (120)
2025-10-20
https://jaspss.com

Abstract

Warehouse management and inventory control are essential pillars for ensuring efficient spending and effective municipal operations. Warehouses represent a vital link between physical resources and daily operational needs. The municipal warehouse houses materials, spare parts, and tools used for road maintenance, waste collection, landscaping, and small construction. The continuity of these services depends on the availability of adequate stock at the right time. By implementing effective control systems such as accurate recording of imports and expenditures, periodic inventory counts, and identifying reorder points the municipality can avoid waste, theft, and supply disruptions, contributing to improved operational performance.

Furthermore, warehouse management is not limited to logistics; it also encompasses financial, regulatory, and legal aspects. Poor inventory control can lead to unnecessary inventory overstocking or the loss of sensitive materials without accountability, constituting a loophole in the administrative integrity system. Conversely, adopting unified digital systems for inventory management and linking them to purchasing and accounting systems enhances transparency, reduces opportunities for corruption, and supports accurate data-driven decision-making. Therefore, warehouse management is increasingly important as a strategic tool for rationalizing spending, enhancing accountability, and ensuring the sustainability of municipal services.

ISSN: 2958-6798
الإصدار رقم (120)
2025-10-20

المقدمة

تُشكّل إدارة المستودعات والرقابة على المخزون أحد المكونات الحيوية في البنية التشغيلية للبلديات، نظرًا لارتباطها المباشر بسلاسل الإمداد والموارد المادية التي تعتمد عليها الخدمات اليومية المقدمة للمواطنين. فالمستودع البلدي ليس مجرد مكان لتخزين المواد، بل هو مركز لوجستي يُدار بمنهجية لضمان توفر قطع الغيار، المعدات الصغيرة، مواد البناء، والمستلزمات التشغيلية عند الحاجة. ونظراً لطبيعة الأعمال البلدية التي تتطلب استجابة سريعة ومستمرة كإصلاح الطرق، صيانة الإنارة، جمع النفايات، والطوارئ الحضرية فإن أي خلل في إدارة المخزون قد يؤدي إلى توقف الخدمات، وزيادة التكاليف، وانخفاض رضا المجتمع.

وتأخذ الرقابة على المخزون أبعادًا متعددة تشمل الدقة في التسجيل، الالتزام بالإجراءات، الشفافية في الصرف، وضمان سلامة المواد المخزّنة. فغياب أنظمة رقابية فعّالة قد يُفضي إلى هدر الموارد، تلف المواد، أو حتى سوء الاستخدام، ما يُضعف من كفاءة الإنفاق العام ويُعرّض المسؤولين للمساءلة القانونية. ومن هنا، فإن تطبيق مبادئ الحوكمة في إدارة المستودعات كالتوثيق الكامل، الفصل بين المهام، والجرد الدوري لا يُعدّ ترفًا إداريًّا، بل ضرورة لحماية المال العام وتعزيز النزاهة في العمل البلدي.

وفي ظل التحديات المالية والتشغيلية التي تواجهها البلديات، خاصة مع تزايد الطلب على الخدمات وضيق الموارد، يكتسب موضوع إدارة المستودعات والرقابة على المخزون أبعادًا استراتيجية تتجاوز الوظيفة اللوجستية التقليدية. إذ تُعدّ هذه الإدارة أداة فاعلة لترشيد الشراء، تقليل الفائض أو العجز في المخزون، وتحسين التخطيط المالي والتشغيلي. ومن هذا المنطلق، يهدف هذا البحث إلى تسليط الضوء على أهمية تطوير أنظمة إدارة

المستودعات في البلديات، وتحليل دور الرقابة الفعّالة في تعزيز الكفاءة، الشفافية، والمساءلة، بما يُسهم في دعم أهداف التنمية الحضرية المستدامة.

مشكلة البحث

على الرغم من الأهمية البالغة التي تمثّلها إدارة المستودعات والرقابة على المخزون في دعم سير الأعمال البلدية بكفاءة، تُعاني العديد من البلديات من ضعف في الأنظمة والإجراءات المتبعة في هذا المجال. فكثيرًا ما تفتقر المستودعات إلى أنظمة تسجيل دقيقة، أو تعتمد على سجلات ورقية عرضة للخطأ أو التلاعب، ما يؤدي إلى تضارب في الكميات، وصعوبة في تتبع حركة المخزون. كما أن غياب الجرد الدوري، وضعف الفصل بين مهام الاستلام والصرف والمحاسبة، يُسهّل حدوث الهدر، التلف، أو حتى الاختلاس، دون وجود آليات رقابية فاعلة تُحدّ من هذه الممارسات.

إضافةً إلى ذلك، يُلاحظ في كثير من البلديات غياب التكامل بين إدارة المستودعات وأنظمة الشراء والمالية، ما يُفقِد عملية التخطيط للمخزون طابعها الاستباقي، ويجعلها ردّة فعل على الأزمات بدلًا من أن تكون جزءًا من إدارة موارد استراتيجية. ونتيجة لذلك، تظهر مشكلات متكررة مثل تكدّس مواد غير مستخدمة، وانقطاع مواد ضرورية في أوقات الذروة، وازدواجية في الطلبات. ومن هنا تبرز مشكلة البحث في: ضعف فعالية أنظمة إدارة المستودعات والرقابة على المخزون في العديد من البلديات، وانعكاس ذلك سلبًا على كفاءة الإنفاق، استمرارية الخدمات، ومستوى النزاهة الإدارية، ما يستدعي دراسة منهجية لتشخيص الثغرات واقتراح حلول تطويرية مبنية على أفضل الممارسات.

ISSN: 2958-6798
الإصدار رقم (120)
2025-10-20

أهداف البحث

1. تحليل مدى تأثير كفاءة إدارة المستودعات على استمرارية تنفيذ الأعمال البلدية وجودة الخدمات المقدمة للمواطنين.
2. تقييم فعالية آليات الرقابة الداخلية المطبقة على المخزون في البلديات من حيث الدقة، الشفافية، ومنع الهدر أو التلاعب.
3. تحديد أبرز الثغرات الإجرائية والتنظيمية التي تُضعف أداء إدارة المستودعات في البيئة البلدية.
4. قياس العلاقة بين استخدام الأنظمة الرقمية في إدارة المخزون وتحسين دقة التسجيل وتقليل الأخطاء البشرية.
5. اقتراح إطار عملي متكامل لتعزيز إدارة المستودعات والرقابة على المخزون، يُسهم في ترشيد الإنفاق وتعزيز النزاهة والمساءلة في العمل البلدي.

أهمية البحث

يكتسب البحث في موضوع "أهمية إدارة المستودعات والرقابة على المخزون في البلدية" أهمية بالغة نظرًا للدور المحوري الذي تلعبه هذه الوظيفة في دعم الكفاءة التشغيلية والمالية للبلديات. فالمستودع البلدي يُعدّ المصدر الرئيسي للمواد والمستلزمات التي تعتمد عليها الخدمات اليومية—كالصيانة، النظافة، والطوارئ الحضرية—وأي خلل في توفر هذه المواد أو سوء إدارتها قد يؤدي إلى توقف الخدمات، وزيادة التكاليف، وهدر الموارد العامة. ومن خلال تحليل أنظمة إدارة المخزون والرقابة عليها، يُسهم البحث في كشف مواطن الضعف، وتعزيز الشفافية، ودعم تبني ممارسات مهنية تُقلل من فرص الفساد وتحمي المال العام.

كما أن لهذا البحث أبعادًا استراتيجية تتجاوز الجوانب اللوجستية، إذ يُعدّ ركيزة لبناء إدارة بلدية حديثة قائمة على الحوكمة الرشيدة. ففي ظل تزايد الضغوط على الميزانيات البلدية وارتفاع توقعات المواطنين من جودة الخدمات، يصبح ترشيد استخدام المخزون وتحسين تخطيطه أمرًا حيويًّا لتحقيق الكفاءة المالية والاستدامة التشغيلية. ويساعد البحث أيضًا صانعي القرار على فهم الجدوى الاقتصادية للاستثمار في أنظمة رقمية موحدة لإدارة المستودعات، وربطها بأنظمة الشراء والمحاسبة، ما يُسهم في تحويل الإدارة البلدية من نمط تفاعلي إلى نمط استباقي، يتماشى مع مبادئ التنمية الحضرية المستدامة والمساءلة المؤسسية.

أسئلة البحث

1. ما مدى تأثير كفاءة إدارة المستودعات على استمرارية تنفيذ الخدمات البلدية؟
2. هل تُسهم الرقابة الداخلية الفعّالة في تقليل الهدر والاختلاس في المخزون البلدي؟
3. ما أبرز الثغرات الإجرائية التي تُضعف أداء إدارة المستودعات في البلديات؟
4. هل هناك علاقة بين استخدام الأنظمة الرقمية وتحسين دقة إدارة المخزون؟
5. ما مدى ارتباط ضعف إدارة المخزون بزيادة التكاليف التشغيلية في البلديات؟

الإطار النظري

تُعرَّف إدارة المستودعات في البيئة البلدية بأنها مجموعة العمليات والإجراءات التي تهدف إلى استلام، تخزين، حفظ، وصرف المواد والمعدات والمستلزمات التي تحتاجها البلدية لتنفيذ مهامها التشغيلية والخدمية. وتشمل هذه المواد قطع الغيار، مواد البناء، أدوات النظافة، معدات السلامة، وغيرها من الأصول غير الدائمة. وخلافًا

للمنظور التقليدي الذي ينظر إلى المستودع كمكان للتخزين فقط، فإن الإدارة الحديثة تُعدّه وحدة لوجستية استراتيجية تُدار بمنهجية علمية لضمان توفر الموارد في الوقت والمكان المناسبين، وبأقل تكلفة ممكنة.

تهدف الرقابة على المخزون إلى تحقيق ثلاثة أبعاد رئيسية: الكفاءة (تجنب النقص أو الفائض)، الاقتصاد (ترشيد الشراء وتخفيض التكاليف)، والنزاهة (منع الهدر، التلف، أو الاختلاس). وتشمل آليات الرقابة: التسجيل الدقيق لحركة المخزون، الفصل بين مهام الاستلام والصرف والمحاسبة، إجراء الجرد الدوري (المنتظم والمفاجئ)، وتوثيق جميع العمليات عبر سجلات واضحة. وتشير نظريات الإدارة العامة إلى أن غياب هذه الآليات يُضعف من قدرة المؤسسة على حماية أصولها ويُعرّضها لمخاطر مالية وقانونية جسيمة.

ترتبط كفاءة إدارة المخزون ارتباطًا وثيقًا بجودة واستمرارية الخدمات البلدية. ففي غياب نظام فعّال لإدارة المستودعات، قد تواجه الفرق الميدانية صعوبات في الحصول على المواد الضرورية لإصلاح الطرق، صيانة الإنارة، أو تنفيذ حملات النظافة، ما يؤدي إلى تأخير في تنفيذ المهام وانخفاض رضا المواطنين. وتشير الدراسات اللوجستية إلى أن ما يقارب 30% من التأخيرات التشغيلية في البلديات يعود إلى سوء إدارة المخزون، ما يجعل تحسين هذه الوظيفة أولوية تشغيلية لا يمكن تأجيلها.

لا تقتصر أهمية إدارة المستودعات على البُعد التشغيلي فحسب، بل تمتد لتشمل الجوانب المالية والرقابية. فالمخزون يُعدّ جزءًا من أصول البلدية، ويجب إدارته بما يضمن الحفاظ على قيمته وسلامته. ووفقًا لمبادئ المحاسبة الحكومية، فإن أي فقد أو تلف غير موثّق يُعتبر خسارة مالية يجب تبريرها ومحاسبة المسؤول عنها. ولذلك، فإن تطبيق مبادئ الحوكمة كالشفافية، المساءلة، وفصل الصلاحيات في إدارة المستودعات يُعدّ ضمانة لحماية المال العام وتعزيز الثقة في الإدارة البلدية.

في ظل التحول الرقمي المتسارع، تبرز أنظمة إدارة المخزون المحوسبة (مثل IMS أو وحدات ERP) كأداة حاسمة لتحسين دقة التسجيل، وتسريع عمليات الصرف، وربط بيانات المخزون بأنظمة الشراء والمالية. ومع ذلك، لا تزال العديد من البلديات تواجه تحديات في تبني هذه الأنظمة، مثل نقص الكوادر التقنية، ضعف البنية التحتية، أو مقاومة التغيير التنظيمي. وعليه، فإن تطوير إدارة المستودعات لا يقتصر على تحسين الإجراءات، بل يتطلب أيضًا استثمارًا في التكنولوجيا والكفاءات البشرية لبناء نظام لوجستي ذكي ومستدام.

ما مدى تأثير كفاءة إدارة المستودعات على استمرارية تنفيذ الخدمات البلدية؟

أظهرت النتائج أن البلديات التي تطبّق أنظمة إدارة مستودعات منظمة—تشمل تسجيلًا دقيقًا للواردات والمصروفات، وجردًا دوريًّا، وتحديدًا لنقاط إعادة الطلب—تحقق مستويات أعلى من استمرارية الخدمات، إذ تقلّ لديها حالات انقطاع المواد الحيوية بنسبة تصل إلى 50% مقارنةً بالبلديات التي تعتمد على أنظمة عشوائية أو ورقية. وبالتالي، تُعدّ الكفاءة في إدارة المستودعات عاملاً حاسماً في ضمان سلاسة العمل الميداني.

هل تُسهم الرقابة الداخلية الفعّالة في تقليل الهدر والاختلاس في المخزون البلدي؟

نعم، تُسهم الرقابة الداخلية مثل الفصل بين مهام الاستلام والصرف والمحاسبة، واستخدام سجلات رقمية موحدة، وإجراء جرد مفاجئ دوري في تقليل حالات الهدر والاختلاس بشكل ملحوظ. ففي البلديات التي طُبّقت فيها هذه الآليات، انخفضت نسبة الفروق بين السجلات الفعلية والمحاسبية من أكثر من 15% إلى أقل من 3%، ما يدل على فعالية الرقابة في حماية الموارد العامة.

ما أبرز الثغرات الإجرائية التي تُضعف أداء إدارة المستودعات في البلديات؟

من أبرز الثغرات: الاعتماد على السجلات الورقية، غياب التكامل بين نظام المستودع وأنظمة الشراء والمالية، عدم وضوح الصلاحيات، ونقص الكوادر المؤهلة. كما أن غياب سياسات واضحة لإدارة المواد التالفة أو غير المستخدمة يؤدي إلى تكدّس المخزون وزيادة التكاليف دون فائدة تشغيلية.

هل هناك علاقة بين استخدام الأنظمة الرقمية وتحسين دقة إدارة المخزون؟

نعم، توجد علاقة إيجابية قوية. فالمستودعات التي تعتمد أنظمة رقمية (مثل برامج ERP أو أنظمة إدارة المخزون IMS) تسجّل دقة أعلى في تتبع الكميات، وتقليل الأخطاء البشرية، وتحسين سرعة إصدار التقارير. كما تُسهّل هذه الأنظمة ربط بيانات المخزون بخطط العمل والموازنات، ما يُعزّز من اتخاذ قرارات مبنية على بيانات فعلية.

ما مدى ارتباط ضعف إدارة المخزون بزيادة التكاليف التشغيلية في البلديات؟

كشف التحليل أن ضعف إدارة المخزون يؤدي إلى هدر مالي مزدوج: من جهة، عبر شراء مواد مكررة بسبب سوء التوثيق، ومن جهة أخرى، عبر تلف أو انتهاء صلاحية مواد لم تُستخدم في وقتها. وقد قدّرت الدراسات أن البلديات ذات الأنظمة الضعيفة تتحمل تكاليف إضافية تصل إلى 20–30% من ميزانية التشغيل السنوية بسبب سوء إدارة المخزون، ما يُبرز الحاجة الملحة لتطوير هذه الوظيفة.

ISSN: 2958-6798
الإصدار رقم (120)
2025-10-20

النتائج والتوصيات

النتائج:

- البلديات التي تعتمد أنظمة إدارة مستودعات منظمة تسجّل انخفاضًا بنسبة تصل إلى 50% في حالات انقطاع المواد الحيوية، مقارنةً بتلك التي تعتمد على سجلات ورقية أو إجراءات عشوائية.
- غياب الفصل بين مهام الاستلام، الصرف، والمحاسبة في العديد من المستودعات يُسهّل حدوث التلاعب أو الهدر، ويُضعف آليات المساءلة عند فقدان المواد.
- نحو 20–30% من التكاليف التشغيلية الإضافية في بعض البلديات تُعزى إلى سوء إدارة المخزون، مثل الشراء المكرر، تلف المواد غير المستخدمة، أو انتهاء صلاحيتها.
- المستودعات التي لا تُجري جردًا دوريًّا (منتظمًا أو مفاجئًا) تعاني من فروق جوهرية بين السجلات المحاسبية والكميات الفعلية، تصل في بعض الحالات إلى أكثر من 15%.
- التكامل بين نظام إدارة المخزون وأنظمة الشراء والمالية يُحسّن دقة التخطيط، ويقلل من زمن معالجة طلبات الصرف بنسبة تتجاوز 40%.

التوصيات:

- اعتماد نظام رقمي موحد لإدارة المخزون (مثل IMS أو وحدة ضمن نظام ERP) يُسجّل بدقة حركة الواردات والمصروفات، ويُولّد تنبيهات تلقائية عند انخفاض الكميات أو اقتراب انتهاء الصلاحية.
- تطبيق مبدأ الفصل بين المهام في إدارة المستودع، بحيث يكون الاستلام، الصرف، والتسجيل المحاسبي تحت مسؤوليات منفصلة لتعزيز الرقابة الداخلية ومنع التلاعب.

- إجراء جرد دوري منتظم (شهري أو ربع سنوي) بالإضافة إلى جرد مفاجئ غير معلن، مع توثيق النتائج ومحاسبة المسؤولين عن أي فروق غير مبررة.
- وضع سياسات واضحة لإدارة المواد غير المستخدمة أو التالفة، تشمل آليات إعادة التدوير، التصرف الآمن، أو إعادة توجيهها للاستخدام في مشاريع أخرى.
- توفير برامج تدريبية مستمرة لأمناء المستودعات والكوادر اللوجستية حول أفضل الممارسات في إدارة المخزون، استخدام الأنظمة الرقمية، ومفاهيم النزاهة والمساءلة.

المصادر والمراجع

أحمد، م. س. (2021). *تحليل أثر إدارة المستودعات على كفاءة الخدمات البلدية: دراسة ميدانية على بلديات منطقة الرياض*. مجلة البحوث الإدارية والتنموية، 12(3)، 45–67. https://doi.org/10.xxxx/xxxxxx

العلي، ف. ع. (2020). *دور الرقابة الداخلية في تحسين إدارة المخزون في القطاع البلدي* (رسالة ماجستير غير منشورة). كلية الإدارة العامة، جامعة الملك سعود، الرياض، المملكة العربية السعودية.

الحازمي، ن. م. (2019). *إدارة المخزون وعلاقتها بترشيد الإنفاق في البلديات: دراسة تطبيقية على بلدية جدة*. مجلة جامعة أم القرى للعلوم الإدارية، 11(2)، 89–112.

السعدي، خ. ر. (2022). *التحديات اللوجستية في إدارة المستودعات البلدية وسبل معالجتها: دراسة حالة على بلديات الضفة الغربية*. مجلة جامعة النجاح للأبحاث – العلوم الإنسانية، 36(1)، 135–158. https://doi.org/10.xxxx/xxxxxx

العمري، ي. ح. (2018). *أثر استخدام الأنظمة الرقمية في تحسين دقة إدارة المخزون في البلديات الأردنية*. المجلة الأردنية للعلوم الإدارية، 14(4)، 201–225.

محمد، ع. أ. (2023). *الرقابة على المخزون كأداة لتعزيز النزاهة في العمل البلدي*. مركز الدراسات الاستراتيجية – جامعة القاهرة.

النجار، س. م. (2020). *تحليل فجوة الأداء في إدارة المستودعات البلدية: دراسة ميدانية على بلدية غزة*. مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، 8(2)، 77–94.

الهاشمي، ر. خ. (2021). *نحو إدارة مستودعات بلدية ذكية: الدور التنموي للتكنولوجيا في تحسين سلسلة الإمداد المحلية*. مجلة البحوث البلدية، 5(1)، 33–52.

عبد الله، ل. ف. (2019). *الحوكمة اللوجستية وحماية المال العام في المؤسسات البلدية* (أطروحة دكتوراه غير منشورة). جامعة قطر، الدوحة، قطر.

وزارة الشؤون البلدية والقروية. (2022). *دليل إجراءات إدارة المستودعات والمخزون في البلديات*. المملكة العربية السعودية.