



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة الفرات الأوسط التقنية
المعهد التقني ديوانية
قسم الإدارة الصحية
المادة إدارة مخازن المستشفيات
المرحلة الثانية صباحي + مسائي



مدرس المادة
د. مؤمل حسين الحمداني

الأسبوع الأول / مفهوم واهمية المخازن ومفاهيم عامة

*- مفهوم المخازن :-

تعد إدارة المخازن من الأمور الهامة التي يجب تواجدها داخل الشركات والمؤسسات، ويهتم أصحاب الشركات بتأمين وتنظيمها، لذلك من المهم أن تقوم بمعرفة تعريف المخزون والمخازن وكيفية ترتيب الأصناف المختلفة بها.

*- أهمية المخازن :-

من أهم عناصر قيام الشركات الكبرى هي التحكم في المخزون، حيث أن المخزون يشكل ٨٠% من كل شركة المخزون أحد العناصر الرئيسية التي تحتاج إلى اهتمام فائق نظراً لما لذلك من أثر هام على تحديد تكلفة المنتجات، وتكلفة المبيعات، وبالتالي على قياس الدخل والمركز المالي.

من الظواهر التي تجدر الإشارة إليها هو اتجاه المؤسسات والشركات الناهضة نحو تجميع كافة الأنشطة التي تعمل في شؤون المواد ضمن إدارة واحدة تتولى مسؤولية توفير وتدبير المواد اللازمة لتنفيذ برامج العمل والإنتاج الموضوع في المشروع.

*- مفهوم واهمية ادارة التخزين

تعتبر وظيفة التخزين من الوظائف المهمة التي تمارسها المنشآت الصناعية والتجارية والخدمية على حد سواء، ولكن تحتل أهمية أكبر في المنشآت الصناعية لكونها تؤثر على العمليات الصناعية تأثيراً مباشراً من جانب، كما أن قيمة المخزون السلعي تشكل نسبة كبيرة ومهمة من تكاليف الاستثمار، ومن جانب آخر فإن وظيفة التخزين هي وظيفة تقدم خدماتها إلى جميع الوظائف الأخرى بالمؤسسة.

إن نشاط التخزين يبدأ من حيث ينتهي نشاط الشراء، حيث تعبر وظيفة التخزين عن " النشاط الذي يتولى المحافظة على الأصناف المخزونة (مواد خام وسلع تامة الصنع وأجزاء نصف مصنعة وقطع غير) بنفس الخصائص التي دخلت بها إلى المخازن وتأمين انسياب تلك الأصناف إلى الجهات الطالبة لها بحسب احتياجاتها ووقت وقوع الحاجة إليها، وذلك من خلال اعتماد السياسات والإجراءات المناسبة لتحقيق ذلك واعتماد التخطيط المناسب وتحقيق الرقابة الفعالة على المخزون. "

كما تعرف إدارة المخازن على أنها " الإدارة التي تتولى بذل الجهود للاحتفاظ بالأصناف، والعمل على بقاء تلك الأصناف على حالتها لحين طلبها لاستخدامها"

*- الفرق بين إدارة المخزون وإدارة المخازن:

تختلف إدارة المخزون Inventory Management في مفهومها عن إدارة المخازن أو المستودعات، فإدارة المخازن Warehousing Management تهتم أساساً بالأماكن 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 أعمال التسلم والحفظ، أو الوقاية والصرف وما يرتبط بها من سجلات أو نماذج ومستندات، وأيضاً القوى العاملة المناسبة كما ونوعاً للقيام بهذه الأعمال.

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 المنشأة من المواد المختلفة بأكبر كفاءة ممكنة وعدم الإسراف ، أو إساءة استخدام الأموال المستثمرة في تلك المواد.

*- التخزين في ظل الاقتصاد القومي

١- يكون احد الاسس التي تعتمد لوضع الاطار لخطط التنمية على مستوى الاقتصاد القومي لان المنظمة جزء من الاقتصاد القومي ولان التخطيط على مستوى الاقتصاد يعتمد على التخطيط على مستوى القطاعات وهذا يعتمد على التخطيط على مستوى المنشآت وصولا الى اصغر وحدة .

٢- التخطيط يساعد على تحديد افضل كمية للتخزين وبهذا يصبح اداة لمنع التصرفات الارتجالية في التخزين والشراء .

٣- يعتبر التخطيط الدليل والمرشد لأحسن البدائل في موضوع التخزين .

٤- يساعد على تحقيق التوازن بين تكاليف الاستثمار والاحتفاظ بالتخزين وكميته دون الوصول الى حد النفاد ما يساعد على تحقيق الوفورات المالية .

٥- يساعد على تخفيض راس المال العامل في موجودات المخزن الى اقل ما يمكن مما يساعد على الاستفادة من راس المال في امور اخرى .

وقد يكون التخطيط مصدر ضرر للمنظمة اذا لم يتم الاخذ بنظر الاعتبار العوامل التي تؤثر على الخطة مثل طبيعة الخزين وظروف المنظمة ، ظروف التوريد ، وعلى هذا الاساس قد يكون سلاح ذو حدين .

الأسبوع الثاني / وظائف إدارة المخازن

*- وظائف إدارة المخازن

مدير المخازن والمستودعات هو المسؤول عن عمليات الاستلام والتخزين والتوزيع في مخازن المؤسسة سواء كانت هذه المنتجات التي تنتجها المؤسسة أو التي تستخدمها المؤسسة مثل المواد الخام والمنتجات التي تستخدمها المؤسسة بشكل دوري وتحتاج الوظيفة إلى الإلمام بقواعد وإرشادات التخزين والقدرة على استغلال المساحات والمعرفة الجيدة بكيفية

من اهم وظائف ادارة المخازن هي كالتالي

- ١- الحفاظ على جرد دقيق ودوري للمواد المخزنية
- ٢- متابعة سجلات الايداع والسحب ليتم تعزيز المواد التي ستنفذ قريبا
- ٣- اتباع اجراءات السلامة من قبل فريق المخزن
- ٤- خزن المواد بطرق صحيحة تجنباً لتلفها
- ٥- المشاركة في التخطيط و إعداد البرامج التنفيذية لإدارة المخازن
- ٦- الإشراف على تنفيذ الخطط و البرامج التنفيذية الخاصة بإدارة المخازن
- ٧- مسئول عن تحرير طلبات الشراء لإدارة المشتريات
- ٨- مسئول عن تحرير السجلات المخزنية ومتابعة أعمال التخزين وتحرير أذون الصرف والإرتجاع والإضافة
- ٩- مساعدة مدير المخازن في إقتراح الميزانية المناسبة لإدارة المخازن

- ١٠- تدريب الأفراد العاملين بإدارة المخازن على أعمالهم و نقل خبرته إليهم بحيث يكونوا مؤهلين للحلول محله فى حالة فراغ المنصب
- ١١- إقتراح الإجراءات التحسينية و العلاجية و الوقائية التى من شأنها تحسين أداء العمل بإدارته
- ١٢- تنفيذ جميع المهام التى يطلبها مدير المخازن فى حدود العمل بإدارة المخازن
- ١٣- رفع تقرير أسبوعى إلى مدير المخازن لبيان ما تم إنجازه و ما تم تأجيله مع بيان السبب
- ١٤- جميع ما سبق ذكره يجب أن يتم طبقاً للإجراء الرسمى المعتمد لإدارة المخازن

*- موقع إدارة المخازن فى الهيكل التنظيمى

التنظيم الإدارى لإدارة المخازن التبعية الإدارية يتم تحديد التبعية الإدارية لإدارة المستودعات بحسب نظرة إدارة الشركة أو المصنع لهذه الإدارة و بحسب حجم الشركة سواء كانت كبيرة أو متوسطة... الخ.

ووفقاً لاختلاف طبيعة المهام فإن هناك أكثر من تنظيم إدارى يحدد تبعية إدارة المستودعات و من تلك التنظيمات أو النماذج ما يلى:

أولاً: التبعية المباشرة لمدير عام الشركة أو المؤسسة: فى هذا التنظيم تتبع إدارة المستودعات مباشرة للمدير العام.

ثانياً: التبعية الإدارية لإدارة الإنتاج: فى بعض المصانع أو الشركات تتبع إدارة المستودعات مدير إدارة الإنتاج وذلك لارتباط مهام إدارة المستودعات بشكل مباشر بالعملية الإنتاجية و هى إحدى الجهات التى تضمن استمرار العملية الإنتاجية.

ثالثاً: التبعية الإدارية لإدارة المشتريات: نظراً للارتباط الوثيق بين إدارة المشتريات وإدارة المستودعات؛ فإن عدداً من الشركات و المؤسسات تقوم بربط المخازن / المستودعات بإدارة المشتريات.

رابعاً: التبعية الإدارية لإدارة المواد: التوجه الحديث للإدارة هو ربط إدارتي المشتريات و المستودعات بإدارة واحدة هى إدارة المواد وذلك لتتولى هذه الإدارة التنسيق بين الإدارتين بما يضمن تأمين المواد و الأصناف للإدارات و وحدات الإنتاج بشكل سريع و مناسب و بأقل تكلفة و تتلخص المهام الخاصة بقسم المستودعات وفقاً لهذا التنظيم فيما يلى: • استلام الأصناف: و هى المهمة التى يتم من خلالها قبول المواد و الأصناف الواردة من جميع الموردين أو وحدات الإنتاج داخل الشركة أو المصنع.

• التخزين: و تتمثل عملية التخزين فيما يلى: - إدارة المخازن و الساحات التابعة لها.

- تشغيل و استخدام معدات النقل و المناولة.

- المحافظة على المخزون.

• صرف المواد: و تتمثل هذه المهمة فى صرف المواد المصنعة للعملاء أو تزويد الوحدات الإدارية داخل الشركة بالمواد و الأصناف التى تحتاج إليها للقيام بمهامها.

أسلوب المركزية و اللامركزية: مفهوم مركزية التخزين: يقصد بمركزية التخزين وجود مخزن مركزي واحد يقوم بتموين كافة الإدارات و الوحدات داخل الشركة أو المصنع باحتياجاتها من المواد و الأصناف.

مفهوم لامركزية التخزين: يقصد بلامركزية التخزين وجود أكثر من مخزن أو مستودع في مواقع مختلفة تابعة لجهات الاستخدام داخل الشركة أو المصنع.

ويؤثر على اختيار الشركة والمؤسسة لأحد الأسلوبين المركزية أو اللامركزية أو الجمع بينهما عدد من العوامل والاعتبارات يمكن تلخيصها فيما يلي:

١ - تنوع الأصناف المخزنة: عندما تتعدد الأصناف المخزنة بكميات ضخمة فإن وجود مخزن مركزي واحد يمكن من استيعابها بدرجة أكبر من وجود مستودعات صغيرة متعددة في ظل لامركزية التخزين.

٢ - مراقبة المخزون: عندما يتم استخدام الأسلوب المركزي في حفظ المواد؛ فإنه يمكن إحكام الرقابة على المستودع بشكل أكبر بكثير من استخدام أسلوب اللامركزية، حيث يمكن بسهولة اكتشاف المواد الراكدة والتالفة داخل المستودع.

٣ - مساحة المستودعات: تحتاج الكميات المخزنة الضخمة إلى مساحات أقل عند تخزينها في مستودع كبير واحد بدلاً من حفظها في أكثر من مستودع، فعلى سبيل المثال لن تتكرر المساحات المتخصصة للممرات، وقد يصعب على الشركة توفير مستودع كبير مما يجعلها تقوم بإنشاء أكثر من مستودع.

٤ - طرق ومعدات المناولة: يرتبط هذا العامل بوجود عدة مستودعات، حيث يتطلب ذلك توفير معدات مناولة بعدد المستودعات الموجودة مما يضاعف تكاليف التخزين لذلك قد يتطلب الأمر الاكتفاء بمستودع واحد لتخفيض التكاليف.

٥ - الفحص والاختيار: عند تعدد المستودعات فإن ذلك يتطلب وجود أكثر من جهة أو لجنة تتولى عمليات فحص واختبار المواد المستلمة، مما يساهم في رفع تكاليف الفحص والاختيار.

٦ - الترميز: يساهم وجود مستودع مركزي واحد على ضمان ترميز المواد المخزنة داخل المستودعات، كما يساهم في كشف المواد المتشابهة مما يسهل عمليات توحيد الأصناف المخزنة بينما في حالة تعدد المستودعات فإنه يصعب على إدارة المستودعات كشف الأصناف المتشابهة بسهولة.

٧ - تقليل رأس المال المستثمر في المخزون: بشكل عام فإن حفظ الأصناف والمواد في مستودع مركزي واحد سوف يقلل من رأس المال المستثمر في المخزون بدلاً من حفظ الصنف في أكثر من مستودع.

٨ - تكاليف النقل: عادة ما ترتفع تكاليف نقل المواد وشحنها في حالة وجود أكثر من مستودع.

٩ - الأمن والسلامة: بالرغم من التطور الكبير في مجال الأمن والسلامة ومعدات إطفاء الحريق على سبيل المثال، إلا أن تجميع المواد في المكان يجعلها عرضة لأية حادثة حريق قد تؤدي بجميع المواد المخزنة، مما يعني أن حفظ المواد في أكثر من مستودع قد يقلل من التكاليف أو المخاطر التي قد تنتج في حالة حدوث أية كارثة للمستودع المركزي.

مزايا المركزية

أ - تمكن من الاستفادة من خبرات المختصين في مجالات التخزين.

ب - تخفيض رأس المال المستثمر في المخزون.

ج - سهولة اكتشاف الأصناف الراكدة وبطيئة الحركة والتالفة.

- د - القدرة على فحص واختبار المواد بكفاءة.
- هـ - إمكانية ترميط المواد بسهولة.
- و - استخدام معدات وطرق المناولة الحديثة.
- ن - استغلال مساحة المستودع إلى أقصى حد ممكن.
- ي - تجميع المواد التالفة والراكدة والخردة في مكان محدد يمكن من التصرف فيها بسهولة.

مزايا اللامركزية.

- أ - سرعة تزويد الإدارات والوحدات باحتياجاتها من المواد المطلوبة.
- ب - إحكام الرقابة على المخزون في حالة حفظه في مستودعات صغيرة.
- ج - تقليل المخاطر في حالة حدوث حرائق أو كوارث.
- د - تقليل الإجراءات الإدارية في الحصول على المواد.



الأسبوع الثالث / علاقة إدارة المخازن بالإدارات الأخرى

*- علاقة إدارة المخازن بالإدارات الأخرى

إن وجود المخازن في حد ذاته هو لخدمة المشروع متضمنا خدمة الإدارات الأخرى و هذه تختلف حسب نوع النشاط و يمكن توضيحها في المؤسسة الصناعية.

أ- علاقتها بإدارة الإنتاج:

تقدم المخازن لإدارة الإنتاج المواد في الوقت المطلوب و بالكميات المطلوبة لمقابلة الجداول الزمنية الموضوعة و تكون على استعداد لتلقي السلع الجاهزة التامة الصنع في أي وقت من الأوقات، كما تكون مسؤولة عن استلام مخلفات الإنتاج أو بواقى الصناعة.

بالمقابل من واجب إدارة الإنتاج، الإعلام عن جميع التغييرات أو التعديلات في جداول الإنتاج وخاصة عندما يستدعي الأمر زيادة أو تخفيض الكميات المخزنة.

ب- علاقتها بإدارة التصميم:

يجب أن تتحقق إدارة التصميم قبل تغيير الإنتاج أو خصائص التصميم من المواد الأولية المتبقية في المخازن و التي كانت تناسب التصميم القديم و ذلك لكي نتجنب الخسائر الناشئة عن تعديل هذا التصميم فتؤجل تطبيق التصميم الجديد لحين استهلاك أغلب المخزون من المواد القديمة. و من ناحية أخرى تستشير المخازن إدارة التصميم قبل التخلص من مخلفات الإنتاج أو بواقي الصناعة لكي ترسم لنفسها سياسة محددة في هذا الصدد على ضوء الاتجاهات الجديدة في التصميم.

ج - علاقتها بإدارة الصيانة:

تحتفظ المخازن بمواد الصيانة و قطع الغيار اللازمة للتجهيزات الآلية، و تزود قسم الصيانة بها كلما طلب ذلك. و لتسهيل العملية يقوم قسم الصيانة بتحديد برنامج للصيانة الوقائية مقدما و الذي يلزم لصيانة كل مقومات المصنع إذ يحدد في هذا البرنامج الكميات المطلوبة من قطع الغيار و أدوات الصيانة.

د- علاقتها بإدارة المالية:

هناك تدفق معلومات يبين إدارة المخازن و المالية، و هذا لتقييد الحمائيات في الفواتير و كذلك لتسديد قيمة الفواتير.

-تحديد تكلفة المواد.

-و لغرض الرقابة على نسبة رأس المال المستثمر في المواد المخزنة ترسل إدارة المالية نشرات دورية أو قوائم مالية توضح تكلفة العمل في المخازن.

هـ - علاقتها بإدارة المبيعات:

تقوم إدارة المخازن بقبول البضاعة الجاهزة و تخزينها و المحافظة عليها لحين أن تطلبها إدارة المبيعات عند تنفيذ بعض الصفقات. و حينئذ يتعين على المخازن أن تعد الوحدات و الكميات المطلوبة مع تغليفها و تعبئتها بالطريقة التي يطلبها العملاء ثم السرعة في صرف هذه الكميات حتى يتم تسليم هذه الشحنات في الموعد المحدد. بينما تقوم إدارة المبيعات بتحديد حركة المبيعات القادمة أي تحديد الكميات التي ستطلبها من المنتجات الجاهزة لكي تعدها المخازن مقدما و لكي تكون معدة للشحن إلى العملاء في الوقت الذي تطلب فيه.

*- إدارة المخازن كأدارة مستقلة

يتم تحديد التبعية الإدارية لإدارة المخازن بحسب نظرة إدارة المنشأة لهذه الإدارة و حسب حجم المنشأة و طبيعيتها مهامها. وبالتالي فإن هناك أكثر من تنظيم إداري يحدد تبعية إدارة المخازن.

وفيما يأتي نورد بعضاً من تلك التنظيمات أو النماذج:

أ - التبعية المباشرة للمدير العام.

ب - التبعية الإدارية لإدارة الإنتاج: وذلك لارتباط مهام إدارة المخازن بشكل مباشر بالعملية الإنتاجية وهي إحدى الجهات التي تضمن استمرار العملية الإنتاجية.

ت - التبعية الإدارية لإدارة المشتريات: نظراً للارتباط الوثيق بين إدارة المشتريات وإدارة المستودعات فإن عدداً من الشركات والمؤسسات تقوم بربط المخازن بإدارة المشتريات.

ث - التبعية الإدارية لإدارة المواد: إن التوجه الحديث للإدارة هو ربط إدارتي المشتريات والمخازن بإدارة واحدة هي إدارة المواد وذلك لتتولى هذه الإدارة التنسيق بين الإدارتين بما يضمن تأمين المواد والأصناف للإدارات ووحدات الإنتاج بشكل سريع ومناسب وبأقل تكلفة.

الأسبوع الرابع / واجبات ومسؤوليات ووظائف إدارة المخازن

*- المسؤوليات و المهام الأساسية لإدارة المخازن

تختلف المسؤوليات و المهام المنوطة بوظيفة التخزين من منشأة لأخرى، لعدة أسباب من أهمها حجم المنشأة و طبيعة أعمالها و المستوي التقني الذي تطبقة. و نظام المعلومات المتاح لديه. و رغم اختلاف هذه المهام و المسؤوليات، فإننا سنقوم بتحديد المهام الأساسية لإدارة المخازن، و كيفية القيام بهذه المهام و تتمثل هذه المهام في:

- ١ - تصنيف المخزون و تكويده
 - ٢ - الاحتفاظ بالأصناف في المخازن و ترتيبها
 - ٣ - الاستلام و الفحص
 - ٤ - صرف المواد و المستلزمات المختلفة
 - ٥ - مراقبة المخزون (كميات ، و تكلفة)
 - ٦ - جرد المخزون
- و هناك مهام إضافية قد يتم إلحاقها بالمخازن، أو قد يتم تخصيص إدارة خاصة لها، وهي
- ٧ - التحويلات بين المخازن، و بين الفروع
 - ٨ - تكويد الأصناف المجمعاة الخاصة بعروض المبيعات

١ - تصنيف المخزون و تكويده

و تنطوي هذه المهمة على وضع نظام لتعريف و وصف الأصناف التي يتكون منها المخزون، و إعداد دليل أو فهرس لتمييزها و تحديد مواصفاتها أو خصائصها، وهو ما يطلق عليه "شجرة الأصناف"، و تشمل هذه العملية الآتي:

- تكويد الصنف يقصد بها إعطاء رقم أو رمز لكل صنف من أصناف المخزن يستدل به على الصنف و تسهل عملية تداوله بالمخزن
- تحديد حقول توصيف الأصناف، و حقول تبويبها.
- تحديد درجة تفصيل المواد حسب أنواع المواد المختلفة، فمثلا المواد الكيميائية قد تحتاج إلى تفعيل تاريخ الصلاحية معها وهكذا

٢ - ترتيب الأصناف داخل المخازن

و تتناول هذه المهمة وضع و ترتيب الأصناف الواردة للمخازن في الأماكن المناسبة لها، و بما يحقق الاستفادة القصوي من مساحات و أدوات و معدات التخزين. و في نفس الوقت لكي، يسهل الوصول لهذه الأصناف، فسيلتزم ذلك تحديد موقع تخزين الصنف مع تعريف الصنف.

و هنا يجدر الإشارة إلى نقطة هامة، و هي أنه في كثير من الأحيان، ما يقع خلط بين تصنيف الأصناف، و تعريف المخازن.

فمثلا عندما نشير إلى "مخزن الكيماويات"، فقد نعني بذلك:

١- أننا نعني، أرصدة (مجموعة الأصناف التي قمنا بتصنيفها بـ "كيماويات" في شجرة الأصناف) في "مخزن أ."

٢- أنه، بالفعل يوجد مخزن منفصل لأصناف الكيماويات

و الفرق بين الاثنان كبير. فتصنيف الأصناف، عملية تتم مرة واحدة مع تعريف الأصناف. أما تعريف مخزن جديد، فعملية متكررة تتم مع كل حركة دخول و خروج للصنف من و إلى المخزن، و يترتب عليها، جرد و مراقبة إضافية لهذا المخزن.

٣ - استلام و صرف المواد من المخزن

و سنتناول حركات استلام و صرف المواد من ٣ محاور

الاستلام و الفحص

و تتعلق هذه المهمة، باستقبال المواد و الأصناف الواردة للمخزن من الموردين، وفحصها و مطابقتها على أوامر التوريد الصادرة بشأنها

و تعتبر حركة استلام الأصناف جزء من دورة المشتريات، ولذا فإن إدارة المخازن تقوم بدورها في دورة المشتريات متمثلا في تنفيذ خطوة "إذن الاستلام"

تسليم الأصناف للجهات الطالبة من خارج المنشأة
و تعتبر حركة تسليم الأصناف جزء من دورة المبيعات، ولذا فإن إدارة المخازن تقوم بدورها في دورة المشتريات متمثلا في تنفيذ خطوة "إذن التسليم"

الصرف الداخلي للمواد والمستلزمات المختلفة

و تحتوي هذه المهمة على استلام و تصنيف طلبات صرف الأصناف المختلفة داخل المنشأة.

و الصرف الداخلي، عادة ما يندرج تحته

- حركات الصرف و الإضافة الخارجة عن حركات البيع و الشراء، مثل إعدام المخزون، و صرف هدايا، وما شابه
- الصرف لصالات الإنتاج المختلفة .

٤ - مراقبة المخزون (كميات ، و تكلفة)

و تشمل هذه المهمة جميع الأنشطة التي يستند منها على سلامة إجراءات العمل بالمخازن.

و من أهم مجالات الرقابة على المخزون:

- تحديد مستويات الحد الأدنى، ومخزون الأمان
- الأصناف تحت حد الطلب
- الأصناف الراكدة
- تكلفة المخزون

٥ - جرد المخزون

و ترتبط هذه المهمة بالتحقق من مطابقة الكميات الفعلية بالمخازن لأرصدها الدفترية، والكشف عن أي نقص بالنسبة للأصناف المخزنة، و هناك نوعان من الجرد

- جرد أول المدة
- الجرد الدوري للمخزون

٦ - التحويلات بين المخازن و بين الفروع

التحويل بين المخازن داخل نفس الفرع، يعتبر عمل داخلي، لإدارة المخازن. أما التحويل بين الفروع، فغالبا ما تدخل فيه إدارة المخازن مع إدارة التوريد و الإمداد، و متابعة البضاعة بالطريق

٧ - تكويد الأصناف المجموعة الخاصة بعروض المبيعات

الأصناف المجموعة هي أبسط الطرق، لدمج مجموعة أصناف مع بعض، ليتم عرضهم للبيع كوحدة واحدة، ويسعر محدد. و الصنف المجمع، و تقع مسؤولية إدارة المخزون، في تكويد الأصناف المجموعة هنا، و تفعيل أو إلغاء تفعيلها.

الأسبوع الخامس / المركزية واللامركزية

*- المركزية واللامركزية في التخزين

- مفهوم المركزية: تجميع الفعاليات المتعلقة بالتخزين في مكان واحد و تحت إشراف مدير المخازن.
- مزايا المركزية في التخزين:

١. تساعد المركزية على دقة وسهولة الرقابة والإشراف على العمل المخزني.
٢. سهولة عمليات و إجراءات صرف المخزون على الإدارات المستخدمة للمواد المخزنة.
٣. زيادة كفاءة عمليات حماية المخزون.
٤. سهولة الحصول على المعلومات والبيانات التي تتعلق بالمخزون.
٥. الوفرة في تكاليف الأرض والمباني.
٦. الوفرة في تكاليف حماية المخزون.
٧. الوفرة في تكاليف المناولة.
٨. الوفرة في تكاليف الأعمال الكتابية والمستندات والسجلات.
٩. الوفرة في التكاليف الإدارية.

• عيوب المركزية في التخزين:

١. بطء عمليات الصرف.
 ٢. زيادة احتمالات حدوث الحوادث.
 ٣. ارتفاع رقم الخسارة عند حدوث حادث مفاجيء.
 ٤. زيادة احتمال توقف العمل الإنتاجي عند حدوث حادث طارئ كالحريق مثلاً.
- مفهوم اللامركزية: وجود أكثر من مخزن كل منها يخصص لخدمة جهة معينة.
- مزايا اللامركزية في التخزين:

١. انخفاض تكلفة الحوادث عند حدوثها مثل (الحريق، التلف).
٢. تحقيق السرعة في إمداد الجهات المختلفة في المنظمة بالموجودات المخزنية.
٣. التمكن من إنجاز الأعمال المخزنية بدقة.
٤. نسبة الحوادث المخزنية أقل.

• عيوب اللامركزية في التخزين:

١. تتطلب حجماً كبيراً من الأموال المستثمرة في المخزون لكثرة تعدد المخازن.
٢. صعوبة الإشراف والرقابة على المخزون.
٣. ارتفاع التكاليف الإدارية.
٤. ارتفاع المبالغ المستمرة في المباني المخزنية.

الأسبوع السادس والسابع / التنظيم العلمي للمواد داخل المخازن

أولاً : إعداد وإنشاء دليل التصنيف والترقيم لأصناف المخزون السلعي:

وفي خلال هذه المرحلة فقد تم تحديد وتعريف نوعيات المخزون وتصنيفه وتوصيفه وربطه بأرقام تحدد معالمه وذلك بالتعاون بين الهيئة العامة للخدمات الحكومية ومركز المعلومات ودعم اتخاذ القرار برئاسة مجلس الوزراء والذي أسفر عن وضع دليل للتصنيف والترقيم لأصناف المخزون السلعي - الذي بنى على أساس طبيعة الاستخدام للأصناف - محققاً الأهداف التالية:

- ١- مساعدة الأجهزة الحكومية المختلفة في الوقوف على حجم ونوع وقيمة المخزون السلعي لديها والمساهمة في تخطيط سياسات الشراء الحكومي.
- ٢ - تجنب الوصول بالمخزون السلعي الى مستوى التخزين الحرج خاصة بالنسبة للمواد أو الأصناف الهامة والإستراتيجية.
- ٣ - المساهمة في إعادة تقدير الاحتياجات من المستلزمات السلعية " المقاييس السنوية " المعدة بمعرفة الجهات المختلفة ومراجعتها بمعرفة الهيئة تمهيداً لإخطار قطاع الموازنة بوزارة المالية بها وبذلك تأتي الاعتمادات المدرجة بصورة واقعية بعيداً عن المبالغة والإسراف.

٤ - سهولة التعرف على الأصناف الزائدة عن الحاجة أو الراكدة مما يساعد على سرعة التصرف فيها بإعادتها للاستخدام أو نقلها إلى جهات إدارية أخرى تكون في حاجة إليها أو بيعها وفقاً للقواعد المالية المعمول بها.

ثانياً - **تخطيط المخزون** : هو جزء من إدارة المخزون الأكبر. تتبنى المؤسسات هذه العملية لتحديد الكمية الدقيقة والتوقيت وفقاً لقدرتها الإنتاجية والمبيعات. يعد هذا جزءاً لا يتجزأ من استراتيجية إدارة سلسلة التوريد للمؤسسة جنباً إلى جنب مع إدارة المستودعات والمحاسبة وإدارة الطلبات وخدمة العملاء.

المخزون هو أحد أهم الأصول التجارية. تحتاج الشركات إلى العمل بشكل مستمر. ومع ذلك، فإن الاحتفاظ بالكثير من المخزون يضر بالتدفق النقدي الصحي للشركة. إنه يقيد نمو الأعمال حيث يتم تقييد مبلغ كبير في المخزون الزائد ولا يمكن استثماره في مجالات مهمة أخرى من العمل. في صناعة المطاعم، يؤدي المخزون الزائد مثل الأطعمة والمشروبات إلى الهدر والخسارة اللاحقة.

تتضمن عملية تخطيط المخزون التنبؤ بالطلب لتحديد كمية الطلب ومتى يتم الطلب. يساعد التنبؤ الناجح بالمخزون الشركات على تلبية الطلب وتقليل تكاليف الاحتفاظ في نفس الوقت. مع المخزون المناسب المتاح في الوقت المناسب مثل المخزون الزمني، يمكن للشركات تقليل تكاليف التخزين. يضمن تحسين المخزون في الأعمال وجود مستويات المخزون المناسبة لتلبية طلب العملاء.

تضمن الشركات تدفقاً نقدياً سلساً من خلال تخطيط المخزون وتحقيق الأرباح جنباً إلى جنب مع بناء سلاسل توريد فعالة. تظهر دراسات الحالة المختلفة أن تنفيذ برنامج إدارة المخزون في المنظمة، ويقلل من المهلة، ويبسط عملية تخطيط المخزون ومراقبة المخزون، ويبسط إدارة السلسلة بأكملها.

فيما يلي الأسباب الرئيسية لتخطيط المخزون-

- لمنع البيع الزائد وخلق تجربة سيئة للعملاء.
- للتحكم في تكاليف المخزون والحفاظ على دوران المخزون.
- لضمان التدفق النقدي السلس حيث أن المخزون الزائد يربط النقد ويعوق العمليات الأخرى.
- لتلبية الطلب وزيادة رضا العملاء.

ثالثاً - مفهوم التبويب

هو عملية (فرز ، تقسيم أو حصر) أنواع متشابهة أو متقاربة من مفردات كل مجموعة رئيسية أو فرعية وفق معايير أو أسس منطقية ملائمة قائمة على أساس التشابه أو التقارب أو التكامل .

فوائد تبويب المواد:

- ١- معرفة المواد الخطرة وعزلها واتخاذ الترتيبات التخزينية الخاصة بهذا النوع من المواد.
- ٢ - معرفة حركة المواد يساعد ذلك الإدارة على معرفة تواريخ وصول المواد للمخزن فتسهل عملية تقييم لمخزون كما يساعد التبويب على معرفة الموجود من المواد والتعرف عليه بسهولة.
- ٣- كما تسهل عملية التبويب تحديد مسؤوليات وواجبات القائمين على عملية التخزين ومتابعة منجزاتهم، إذ سيتخصص كل فرد في التعامل مع مجموعة من المواد، مما يسهل عملية رقابة الجهاز التنظيمي.
- ٤ - كما تسهل عملية التبويب عملية الجرد وحسابات المخازن بصورة عامة.
- ٥ - كما يساعد التبويب في سهولة التنظيم الداخلي للمخازن وتخصيص أماكن ملائمة لكل مجموعة من المواد.

*- العوامل الواجب أخذها بنظر الاعتبار عند التبويب

- ١- يجب ان يغطي التبويب جميع المواد الموجودة داخل المخازن.
- ٢- عند ترقيم المجموعات يجب أن يترك مجالاً لمواجهة اية اضافات جديدة.
- ٣- يفضل أن يتم توحيد عدد المراتب من الارقام أو الحروف فاذا استعملنا خمس مراتب مثلاً فيفضل أن يكون ترقيم جميع الاضافات بخمس مراتب وذلك بوضع أصفار الى اليسار عند الضرورة لاستكمال عدد المراتب.

طرائق تبويب المواد:

١. التبويب وفقاً لاستخدام المواد: يتم وفقاً لاستخدام المادة فنجد أن بعض المواد لا تُستخدم إلا من أقسام معينة وعليه يمكن تبويب هذا النوع حسب الأقسام. أما المواد التي تُستخدم في أكثر من قسم فيمكن تقسيمها حسب الوحدات الإنتاجية المستخدمة.
٢. التبويب وفقاً لدرجة التصنيع: إذ يتم تبويب المواد حسب هذه الطريقة وفقاً لدرجة تصنيعها وما وصلت إليه من مرحلة الصنع وعليه يتم تبويب المواد كمادة خام أو مادة أولية أو مادة نصف مصنعة أو سلع جاهزة.
٣. التبويب وفقاً لطبيعة المواد: ويهتم هذا التبويب بتوفير المكان الذي يلائم طبيعة المواد الموجودة كأن تكون مواد صلبة أم سائلة أم لزجة أو قابلة للتبخر... وهكذا.
٤. التبويب وفقاً لتكامل المجموعات: حيث تبويب السلعة الكهربائية المتكاملة معاً مثل أسلاك كهربائية، لمبات كهربائية، مولدات كهربائية، محولات كهربائية وهكذا إلى جانب تبويب المواد الإنشائية التي تتكامل معاً مثل الحديد والاسمنت وغيرها.
٥. التبويب وفقاً للعملاء: يتم تبويب بعض مجموعات المواد حسب نوع العميل إذا كان هناك أكثر من عميل، مثل تقسيم المواد على مواد صناعية للعملاء من الصناعيين وأخرى تجارية للعملاء من التجار وثالثة زراعية للعملاء من المزارعين.
٦. التبويب وفقاً للحجم: يتم تقسيم المواد حسب حجمها وذلك لتسهيل عملية توفير الظروف التخزينية المناسبة لكل حجم حيث يتم وضع المواد كبيرة الحجم كالآلات والتي تتطلب نوعاً خاصاً من المداخل لتسهيل مهمة تخزينها ومناولتها مع بعضها البعض.

٧. التبويب وفقاً لوزن المادة: يتم هنا ترتيب المواد ثقيلة الوزن مع بعضها البعض وذلك لتوفير الظروف التخزينية المناسبة، كتخزينها في الطابق الأرضي، وتوفير أرضية صلبة وما إلى ذلك.

٨. التبويب وفقاً للموسم: إن لكل موسم منتجاته الخاصة به، فإنه يتم تخصيص مخازن المنتجات وفقاً لموسمها، فهناك منتجات شتوية وأخرى صيفية وخاصة المنتجات الزراعية. من مميزات هذه الطريقة هو السيطرة على الأسعار كأن تخزن السلع الزراعية الشتوية لتستخدم في الصيف والعكس صحيح.

٩. التبويب وفقاً لحركة المواد: فهناك مواد سريعة الحركة، أي الطلب عليها كبيراً وأخرى بطيئة الحركة وبناءً عليه يتم تقسيم المواد حسب سرعة حركتها من أجل توفير الظروف التخزينية الملائمة.

*- الترميز :-

تهدف عملية تصنيف المخزون وترميزه إلى سهولة التعرف على المواد والمنتجات بأصنافها المختلفة للتعامل معها في الإدخال والإخراج وتحديد الرصيد. ويختلف نظام التصنيف والترميز في المخازن من منظمة لأخرى تبعاً لحجم المنظمة والمساحات التخزينية المتاحة فيها، وطبيعة المواد والمنتجات موضع التخزين (المخزون). وبصورة عامة يمكن تصنيف المخزون على النحو التالي:

١- المواد الأولية: وهي مجموعة المواد موضع العمل في المنظمة والتي تخضع لتغييرات جوهرية خلال العمليات، بهدف الحصول على منتجات نهائية.

٢- الأجزاء المصنعة: وهي الأشياء التي تدخل في العمليات التشغيلية للمنظمة دون إجراء أي تعديل عليها مثل الإطارات وأجهزة التكييف والمسجلات في مصنع السيارات.

٣- الأصول الرأسمالية: الآلات والمعدات والأجهزة والتي يتم الاحتفاظ بها في المخازن لحين إحلالها محل آلات ومعدات قديمة.

٤- الأدوات والقوالب وقطع الغيار: ويتم الاحتفاظ بهذه المواد لاستعمالها في بعض العمليات الإنتاجية والخدمية.

٥- مستلزمات التعبئة والتغليف: مثل العبوات الزجاجية والبلاستيكية والعلب الكرتونية والخشبية وورق اللف وما شابهها...

٦- الأثاث والأدوات المكتبية والقرطاسية: ويتم صرفها تدريجياً وفقاً لطلبات الجهات المستعملة.

٧- مستلزمات الطاقة: مثل الفحم والمحروقات والزيوت

٨- مخلفات الإنتاج والعوادم والبواقي: ويتم الاحتفاظ بها لحين التخلص منها بالبيع أو عن طريق إتلافها.

٩- المنتجات النهائية : وهي تلك المنتجات التي يتم استلامها بعد الانتهاء من العمليات الإنتاجية للاحتفاظ بها ثم إعادة صرفها بناء على طلب جهات التسويق والمبيعات.

وبعد تصنيف المواد تقوم إدارة المخازن بإعداد دليل للأصناف المخزنة يسمى بـ "دليل المخزون" يتضمن بيانات ومعلومات تفصيلية لكل صنف أو منتج. يستخدم دليل المخزون كقاعدة معلوماتية للقيام بعملية الترميز.

هناك أسلوبان أساسيان للترميز هما:

- ١- الترميز على أساس طبيعة المخزون.
- ٢- الترميز على أساس الاستخدام النهائي للمخزون.

الترميز على أساس طبيعة المخزون:

يقوم هذا الأسلوب على تجميع البنود المتشابهة في مجموعات مثل:

- مجموعة المواد الأولية والخامات.
- مجموعة الأجزاء المصنعة.
- مجموعة الأصول الإنتاجية.
- مجموعة المنتجات النهائية... الخ.

وتقسم كل مجموعة من تلك المجموعات الأساسية بدورها إلى مجموعات فرعية ليتم ترميزها. والرموز إما أن تكون أبجدية أو رقمية. ففي نظام الترميز الأبجدي تستخدم الحروف لوصف الصنف أو أي بند من بنود المخزون.

أما الترميز الرقمي فيقوم على أساس استخدام الأرقام من صفر إلى تسعة للإشارة إلى مختلف الأصناف. كما ويمكن استخدام الأرقام المركبة على النحو الذي يسمح باحتواء أي رقم من بنود المخزون

ونظراً لكبر حجم مثل هذه الأرقام تقوم المنظمات في ترميز موادها على أساس وضعها في مجموعات مؤلفة من رقمين أو ثلاثة أرقام بشكل يسمح بقراءتها بسرعة ويقلل بنفس الوقت من احتمال الوقوع في الخطأ

*- صرف المواد والمنتجات

يمثل المخزون من المواد والمنتجات النهائية جزءاً هاماً من رأس المال العامل في المنظمة، مما يتطلب من الإدارة المحافظة على هذا المخزون. ولهذا لا يمكن السماح بإخراج أو بصرف المخزون دون الالتزام بقواعد وتعليمات وإجراءات المنظمة الناظمة لسرف المواد والمنتجات. وتتضمن تلك القواعد والتعليمات والإجراءات الجوانب التالية:

١ - تحديد السلطة التي تملك حق صرف المواد من المخازن، وتحديد الترتيبات اللازمة للسرف.

٢ - قيام الجهات المعنية في المخازن (أمين أو رئيس المخزن مثلاً) بالتأكد مما تطلبه الإدارات والأقسام عن طريق طلبات أو أدونات صرف المواد لاحتياجاتها العقلية وصحة الأصناف والمواصفات والرموز المذكورة في طلباتها.

٣ - وضع الإجراءات والتعليمات اللازمة من أجل صرف المواد والمنتجات إلى طالبها وبالوقت المناسب.
اعداد دليل المواد

١ - تكوين لجنة خاصة لوضع الدليل

٢ - الاطلاع على النشرات والقوائم الخاصة بالمجهزين

٣- الاطلاع على جميع المخازن والتعرف على الإجراءات والأساليب المستخدمة في تداول المواد في جميع الأقسام

٤ - الاطلاع على نظم التبويب والترميز المستخدمة في المؤسسات المتشابهة

٥- الحصول على الموافقة المبدئية من الإدارة العليا

٦ - حل اللجنة المكلفة بوضع هذا الدليل ويوضع شخص مسؤول عنه لغرض متابعه التعديلات مع الأقسام

الأسبوع الثامن / المباني المخزنية

قد لا يعلم الكثير عن مفهوم ادارة المخازن والمستودعات، وان ارتباط مفهوم مخزن بالنسبة لهم هو ذلك المكان الذي يحتوى على العديد من الأصناف الذي لا نستخدمه الا عند الحاجة إليه فقط ، ولكن مثل هذا المنظور الضيق والنظرة الخاطئة لادارة المخازن والمستودعات هي بالحقيقة أقل ما يمكن معرفته عن إدارة المخازن والمستودعات، هي عالم كبير من العلوم الادارية التي سوف نتعرف عليها ولمعرفة كيف يتم إدارة المخازن داخل الشركات، ولكن لا بد ان نتفق في البداية أن " أساليب ونظم ادارة المخازن " قد تأثرت بشكل كبير بالنظم التكنولوجية الحديثة وبرامج ادارة المخازن والتي أحدثت نقلة نوعية في إدارة المخازن والمستودعات وحولتها من النظم التقليدية البطيئة وغير الدقيقة الى سرعة ودقة ادخال البيانات المخزنية بالإضافة إلى لحظة الحصول على التقارير، لا بد ان نتعرف اولا على ماذا يقصد بالمخزن.

*- ادارة المخازن والمستودعات

المخزن: هو المكان الذي يتم فيه التأكد من سلامة الأصناف ومطابقتها لما ورد في أمر الشراء / التوريد ثم إجراء عملية (استلام وصرف) الأصناف (المنتجات) الخاصة بالشركة سواء كانت بغرض الانتاج او الاتجار او التخزين وتختلف المخازن في اشكالها وطبيعتها حسب الغرض المخصص منها .

أنواع المخازن من حيث الملكية (مخازن مملوكة للشركة – مخازن مستأجرة)

من حيث الأصناف (نوعية المواد المخزنة) (مخازن مواد خام – مخازن مواد مصنعة – مخازن منتج تام) أيضا من حيث المركزية (مخزن رئيسي – مخزن اقليمي - مخزن فرعى).

من حيث الغرض منها (مخازن مهمات – مخازن قطع غيار – مخازن تعبئة وتغليف – مخازن وقود – مخازن سجلات مالية وادارية – مخازن أحبار وأوراق طباعة – مخازن أصول ... الخ)

بعد التعرف على المخزن، يجب ان نعرف ماذا يقصد بأدارة المخازن

ادارة المخازن :هى تلك الادارة المسؤولة المباني والمستودعات المخزنية وكذلك الحفاظ على المواد المخزنية من التلف وضمان سلامتها ومتابعة الأعمال داخل المخزن .

*- مهام ادارة المخازن والمستودعات

تتولى ادارة المخازن والمستودعات عدة مهام من اجل الوصول الى غايتها وهو الحفاظ على المواد المخزنية (داخل المخزن) وضمان سلامتها ولتحقيق ذلك فهي تقوم بما يلى :

- ١- التأكد من تقسيم المخزن وتهيئته بما يتناسب مع المواد المخزنية بداخله وكذلك ضرورة التأكد من تطبيق متطلبات الامن الصناعى (سلامة مصادر الكهرباء وعدم وجود أسلاك خطر - وجود أنظمة اطفاء حريق - وجود اجهزة كشف الدخان - وجود كاميرات مراقبة - ارتداء عمال المخازن زى السلامة الصناعية).
 - ٢- خلو المخزن من وجود رطوبة أو اشعة شمس مضره للمنتجات المخزنية - حشرات - وايضا ضرورة وجود تهوية ودرجة حرارة مناسبة جيدة تسمح بالحفاظ على المنتجات المخزنية .
 - ٣- التأكد من توافر المساحات والممرات المخزنية بما يسهل من عمل عمال المخازن .
 - ٤- التأكد من اتباع النظم الإدارية السليمة فى ادارة المخزون (تسجيل الوارد للمخازن فى اذون اضافة - تسجيل المنصرف من المخازن فى اذون صرف) التأكد من وجود أكثر من نسخة للاذون لتزويد الإدارة المالية بنسخة منها .
 - ٥- ضرورة تكويد الاصناف بوضع رقم مسلسل متشابهة للصنف (باركود) يسهل معرفة كافة خصائص هذا الصنف بالاضافة الى وضعة فى المكان المخصص له وتنظيم المخزن بما يسهل الوصول للمنتج من خلال الكود الخاص به .
 - ٦- تحديد مواقع المخازن بما يتناسب مع طبيعة النشاط فوجود مخازن المواد الخام بالقرب من خطوط الإنتاج ووجود مخازن المنتج النهائى بالقرب من الاسواق ، وجود مخازن السجلات المالية والادارية بالقرب من الادارة وهكذا .
 - ٧- متابعة حضور وانصراف عمال وموظفى المخازن وتدريبهم على مهام إدارة المخازن .
- هذا ما تقوم به ادارة المخازن من مهام وحتى يتحقق أهداف ادارة المخازن والمستودعات فهنا نجد الشق الآخر لإتمام العمل المخزني على أكمل وجه وتحقيق أهداف الشركة .

*- تعرف على: ماهو الفرق بين إدارة المخزون وادارة المخازن

*- ادارة المخازن ومراقبة المخزون

ويقصد به كافة الأعمال الخاصة بالإشراف على المخزون و مراجعة الارصدة المخزنية واذون الصرف واذون الاضافة والرصيد الفعلي للمخزون و مقارنته بالرصيد الدفتر (الجرد) للوصول الى العجز او الاضافة فى الاصناف، وكذلك تزويد الادارة العليا والادارات المختلفة للشركة بالتقارير التى تحتاجها .

*- مهام مراقبة المخزون

يعبر مهام مراقبة المخزون هو جزء من اعمال الادارة المالية للشركة وهو بالاساس ثمرة التعاون بين ادارة المخازن والادارة المالية، فلا يمكن لاياً من الادارتين العمل دون الأخرى فتقارير مراقبة المخزون هي نتيجة البيانات الواردة من ادارة المخازن ولعل أهم مهام مراقبة المخزون هي :

١- تسجيل ومراجعة أذن الصرف وأذن الاضافة ومطابقتها بطلبات الشراء / أوامر التوريد.

٢- القيام بأعمال الجرد ويقصد به مراجعته رصيد المخزن الفعلي ومطابقته مع الرصيد الدفترى.

٣- تحديد طريقة الجرد المتبعة والمناسبة لنشاط الشركة حيث ينقسم الجرد إلى نوعين

جرد دورى : يتم فيه الجرد مرة واحدة فى نهاية العام المالى ويستلزم لذلك ضرورة عمل توقف لنشاط الشركة وكذلك خطوط الإنتاج لضمان سلامة هذا النوع من الجرد.

الجرد المستمر: وهو جرد يتم بصفة مستمرة طول الفترة المالية ولا يستلزم لذلك توقف النشاط ويرجع اختيار نوع الجرد المناسب للشركة حسب طبيعة نشاط الشركة والسياسات المتبعة بها.

٤- تحديد حد اعادة الطلب (يقصد به أقل عدد وحدات يسمح بتوافرها فى المخزن من الصنف وعندما يكون رصيد الصنف اقل من هذا العدد لايد من اعادة الشراء فوراً حتى لا تتعطل عملية الانتاج) وتحديد الحد الاقصى للصنف (يقصد به اقصى عدد وحدات يسمح بتوافرها فى المخزن من الصنف وعند زيادة العدد عن هذا الحد يحدث ركود للصنف ويعتبر أموال غير مستثمرة تتسبب فى خسائر للشركة).

٥- تحديد طريقة تقييم المخزون المتبعة والتي يتم العمل بها داخل القوائم المالية فهناك عدة طرق لتقييم المخزون

وفى هذه الطريقة يتم تسعير الاصناف فى اذن الصرف FIFO

أ- طريقة الوارد الولا يصرف أولاً (طبقاً لسعر الصنف فى اول اذن اضافة جاء به) السعر الأقدم للصنف يحتسب اولاً) ويعاب على هذه الطريقة صعوبة تطبيقها فى الحياة العملية وبخاصة فى فترة التقلبات الاقتصادية.

وفى هذه الطريقة يتم تسعير الاصناف فى اذن LIFO

ب- طريقة الوارد أخيراً يصرف أولاً (الطرف طبقاً لآخر اذن اضافة جاء به) السعر الأحدث للصنف يحتسب أولاً) وتعتبر هذه الطريقة أكثر انتشاراً فى الحياة العملية.

ج- طريقة المتوسط المرجح: وفى هذه الطريقة يتم احتساب متوسط عام لسعر للأصناف تبعاً للتقلبات السعرية له وتعتبر هذه الطريقة هى أكثر الطرق عدالة ومناسبة فى إعداد القوائم المالية.

٦- تزويد إدارات الشركة المختلفة بالتقارير المخزنية عن أرصدة المخزون كتزويد إدارة الإنتاج برصيد مخزن المواد الخام مثلاً لتخطيط عملية الإنتاج - أو تزويد إدارة المشتريات برصيد المخزن من صنف معين حتى تقوم إدارة المشتريات بتحديد هل تشتري الصنف مرة أخرى أم تصرفه من المخزن وتزويد إدارة المبيعات برصيد صنف معين لتجهيزه الطلبية للعميل وهكذا.

بعد الحديث عن إدارة المخازن والمستودعات ومراقبة المخزون، يجب أن نذكر أن التكنولوجيا كان لها دور هام جداً في إحداث طفرة في أنظمة إدارة المخازن ونظام erp الحديث.

*- مميزات برنامج إدارة المخازن

إن وجود برنامج حسابات ومخازن داخل الشركة يعني أن الشركة تسير في الاتجاه الصحيح ، فعالمنا اليوم بما يحتويه من شركات عديدة وأنشطة متنوعة وبالتأكيد ملايين الأصناف المخزنية لا يمكن إدارتها ومراقبتها بالأنظمة التقليدية الورقية القديمة والتي لا تتناسب تماماً مع ما نراه من تكنولوجيا حديثة بحياتنا ، فتخيل معي شركة لها مقرها الرئيسي في أمريكا وفرع في مصر فكيف يمكن مراجعة رصيد المخزن وكيف تتم عملية تخطيط ومتابعة الإنتاج، الأمر في غاية الصعوبة وجود برنامج إدارة مخازن يجعل الشركة تعمل كمنظومة واحدة ويتيح للشركة ككل الحصول على التقارير المخزنية اللازمة لهم بكل سهولة وبشكل لحظي وحتى نتعرف على مميزات برنامج إدارة المخازن يمكننا ذكر بعض منها على النحو التالي :

١- سهولة عمل اذون اضافة و اذون صرف الكترونية لكافة منتجات الشركة مسلسلة بشكل ألي من النظام ، يمكن لإدارة مراقبة المخزون استعراضها بشكل لحظي بمجرد إدخالها من أمين المخزن بما يسهل من مهمة مراقبة المخزون ويساعد في عمل تقارير دقيقة عن رصيد المخزن.

٢- عمل كارت للصنف من برنامج إدارة المخازن و تحديد كافة خصائص الصنف (كود الصنف - وحدته - وصفة - الوحدات البديلة - الأصناف البديلة للصنف - مخزنه - سعره - الحساب الخاصة به في شجرة الحسابات ...)

٣- امكانية اضافة و صرف الأصناف المخزنية من خلال الماسح الضوئي وذلك من خلال وجود باركود (رقم مسلسل) على الصنف يمكن للماسح الضوئي قرأته و يقوم برنامج إدارة المخازن فوراً بتأثير الحركة على الصنف داخل المخزن سواء كانت بالاضافة او الصرف تماماً كما نرى في محلات الهايبر ماركت ومخازن الشركات المختلفة.

٤- ربط المخازن ببعضها البعض فيمكن لمخزن فرع القاهرة من استعراض الأصناف الموجود بمخازن فرع اسكندرية مثلاً فوراً وبشكل لحظي بل ويمكنه أيضاً معرفة الرصيد و عمل تحويل للأصناف المخزنية عند الحاجة لذلك.

٥- سرعة وسهولة عمل طلب صرف المواد لكافة الأقسام فأذن كانت شركة انشائية (مقاولات) والموقع يحتاج الى مواد بناء (اسمنت - رمل - حديد ...) ولا يوجد بمخزن الموقع فوراً يمكنه عمل طلب من برنامج إدارة المخازن و يقوم أمين المخزن بصرف الأصناف .

٦- الربط بين ادارة المخازن والادارة المالية فعند قيام امين المخازن بصرف او اضافة اصناف فوراً تتأثر الحسابات المالية لما لهذه الأصناف من تأثير فى حسابات كثيرة (حسابات تكلفة المبيعات - الموردين - المخزن - مردودات ومسموحات المشتريات -الخ)

٧- سهولة ودقة استعراض رصيد المخزن فبمجرد قيام مراقب المخزون باستعراض رصيد المخزن فوراً يظهر له الرصيد لاي مخزن وبأى تاريخ يرغب به، وبالتالي سهولة اجراء اعمال الجرد .

٨- سهولة ودقة تخطيط الإنتاج يمكن لإدارة الإنتاج استعراض رصيد مخزن المواد الخام بكل سهولة من خلال التقارير الصادرة من برنامج ادارة المخازن فيمكنها تحديد كمية الإنتاج المناسبة وكذلك طلبات الشراء خلال الفترة القادمة وتواريخ التوريد وخطط الإنتاج بما يقلل من فرص الهادر والخسائر ويقلل التكاليف لأدنى مستوى لها ومن ثم يعظم من ربحية الشركة.

٩- الربط بين ادارة المخازن والمشتريات في المفهوم الحديث للادارة ينظر لادارة المخازن والمشتريات على انها ادارة واحدة (ادارة المواد) وحتى تتم عملية الشراء بشكل صحيح لابد من الاستعانة بالتقارير عن ارصدة الأصناف الموجودة بالمخازن ولا يمكن احتساب رصيد المورد إلا بإذن استلام المواد للمخازن و كذلك لا يمكن اقبال أمر الشراء والتأكد من التوريد إلا من خلال توريد كافة البضاعة الواردة بأمر الشراء للمخازن وكل هذه التقارير يمكن الحصول عليها بكل سهولة ودقة من برنامج ادارة المخازن.

١٠- مساعدة الإدارة العليا في اتخاذ القرارات (وتوفير تقرير كمعدل دوران المخزون ، تقرير الاصناف الراكدة والأكثر دوران ، تقرير جرد المخزن - تقرير أسعار الأصناف المخزنية الخ) كل هذه من التقارير التي تساعد الإدارة العليا في اتخاذ ما يلزم من إجراءات بشأن الاحتفاظ بالمخزون من عدمه والاستثمار فى الاصناف الأكثر دوراناً و استيراد كميات منها وكذلك البحث عن أفضل الموردين اصناف الى غير ذلك من التقارير التي توفرها برامج ادارة المخازن بشكل لحظى ودقيق للغاية بما يساهم فى اتخاذ القرارات .

*- كيفية ادارة المخازن الحديثة

العالم لا يتوقف ابداً عن مواكبة التطور في المخازن هي عصب الإنتاج بل وعصب الشركة ككل ولذلك فإن الدول دائماً ما تقوم بتطوير أساليب ونظم ادارة المخازن ولعل أهم هذه الاساليب فى ادارة المخازن الحديثة هو (منهج الكايزن - وانظمة الايزو) والتي ساهمت بشكل كبير فى تطوير وتحسين أساليب ادارة المخازن الحديثة.

الكايزن : وهو مصطلح ياباني يعنى التحسن المستمر للشركة فى بيئة الأعمال ففي مفهوم الكايزن لا يوجد يوم يمر على الشركة دون عمل تحسينات حتى ولو كانت ضئيلة ، وتعتمد فلسفة الكايزن على التحسين المستمر لانظام إدارة الشركة (كادارة المخازن) بأقل التكاليف الممكنة ويقوم أسلوب إدارة المخازن الحديثة على عدة مبادئ وهي :

١- لا يمر يوم على الشركة بدون تحسينات فى كافة الاقسام وفروع الشركة.

٢- لا يوجد شيء لا يمكن تحسينه وتطويره فكل شيء قابل للتحسين والتطوير.

٣- بدل من أن تنتقد قدم مقترحات وبدائل لحل المشكلات .

٤- مبدأ الجودة قبل الربح وبناء ثقة العميل قبل الحصول على الأرباح.

وكذلك انظمة الايزو : التي تتبنى مبادئ الجودة المستمرة والتحسين فى بيئة الاعمال ويوجد لها منظمة تعطي شهادات للشركات التي تنفذ مبادئها فى الادارة وتلتزم بها

من هنا تجدر الاشارة الى ان التطور والتحسين المستمر فى ادارة المخازن هو امر هام لايد منه وكل الشركات الآن تبحث عن الافضل من أجل زيادة قدرتها التنافسية وحصولها على ثقة العميل بتقديم منتجات ذات جودة عالية وبأقل تكلفة ممكنة ولا يحدث ذلك إلا بإدارة مخازن ومستودعات وادارة مخزون على اعلى مستوى من الكفاءة والدقة والسرعة وتقرير فى غاية السرعة والدقة لكافة مستخدميها ولا يحدث ذلك إلا بتوافر برنامج إدارة مخازن ومراقبة مخزون مناسب للشركة يقدم لها كافة الحلول فى هذا الشأن.

*- قواعد وإجراءات السلامة المخزنية

أولاً : اشتراطات السلامة أثناء إنشاء المخازن

١- يجب إقامة كافة منشآت المخازن من مواد غير قابلة للاشتعال، وأن يكون للمخزن أكثر من مخرج واحد.

٢ - توفير فتحات الإضاءة والتهوية الطبيعية المناسبة مع تزويدها بسلك صلب مزدوج ضيق النسيج لمنع إلقاء أي أجسام غريبة داخل المخزن ويجب أن تكون هناك فتحات للتهوية بالأسقف وأيضاً فتحات تهوية سفلية أعلى مستوى الحاجز الأرضي لضمان التجديد الأمثل للهواء، ويجب عند استخدام الإضاءة والتهوية الصناعية أن تكون جميع التجهيزات من الأنواع المأمونة بحيث لا تكون سبباً في إحداث حريق أو انفجار داخل المخازن

٣ - يجب أن تكون جميع التوصيلات والتجهيزات الكهربائية داخل المخازن مركبة وفق الأصول والمواصفات الفنية التي تضمن سلامة المخازن من خطر الحريق ولا يسمح بأجراء أي تعديلات أو إضافات إلا تحت إشراف المسئولين عن الكهرباء.

٤ - يجب تزويد كل مخزن بسكينة خارجية لفصل التيار الكهربائي عند انتهاء الدوام أو في حالات الطوارئ.

٥ - يجب تجهيز المخازن بأجهزة ومعدات الإطفاء التي تتناسب مع المساحات المخصصة لها ونوعية المواد التي سيتم تخزينها بالمخازن ، ويراعى تجهيز مخازن المواد الكيماوية بنظام للإطفاء التلقائي نظراً لان لها درجة خطورة عالية.

ثانياً : اشتراطات السلامة أثناء التخزين

١ - يجب تصنيف المواد حسب طبيعتها وخصائصها وتنفيذ التعليمات المكتوبة على الطرود الخاصة بها ومراعاة تجانسها عند التخزين بحيث يتم تخزين كل نوع مميز من المواد على حده حتى يسهل التعرف على الوسائل المناسبة لمكافحة الحريق والتي تناسب نوعية المواد المخزونة.

٢ - يجب مراعاة الترتيب الجيد عند تخزين المواد وذلك بتحديد مواقع الرصات بعلامات واضحة على الأرضيات ويتم الالتزام بها بصفة مستمرة.

٣ - يجب ألا يبلغ ارتفاع الرصات مستوى الأسقف وأن يكون هناك مسافات لا تقل عن ثلاثة أقدام بين أعلى الرصات والسقف .

٤ - يجب أن يتم وضع المواد المخزنة على قوائم وارفف معدنية ولا يتم وضعها على الأرض مباشرة لحمايتها من التلف.

٥ - يجب التفتيش الدوري على التركيبات والتجهيزات الكهربائية للتأكد من سلامتها لمنع حدوث أي شرر كهربائي نتيجة خلل بالتركيبات الكهربائية الممتدة بالمخازن.

الأسبوع التاسع / المعدات المخزنية

*- المعدات المخزنية

تتنوع معدات التخزين تنوعا كبيرا نتيجة للتطور التقني حيث تم استحداث معدات جديدة ويمكن حصر اهم المعدات المستخدمة بالاتي :

اولا : معدات الحفظ : لكي يتم الاحتفاظ بالمواد المختلفة يستلزم وجود تشكيلة من المعدات تتلائم مع طبيعة المواد المخزونة ويجب ان تتصف بالبساطة والمرونة ولاحتياج لمساحات كبيرة ، ومن اهمها :

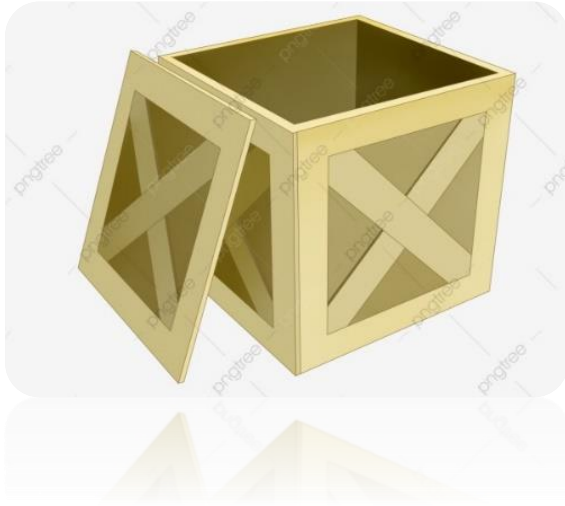
١- الارفف : تستخدم لوضع المواد والسلع المغلفة وغير المغلفة وهناك اشكال مختلفة تناسب وطبيعة المواد المخزونة وتكون اما الخشب او الحديد او الالمنيوم وتمتاز الاخشاب بعدم وجود حافات حادة تضر المواد عند خزنها وكذلك تكون سهلة التشكيل لكنها لا تستخدم في المخازن كبيرة الحجم ، اما الحديد فيمتاز بسهولة تصنيعه ووجود مقاطع نمطية في الاسواق وهي غير معرضة للاصابة بالتعفن والتآكل كما في الخشب ، اما الالمنيوم فيستعمل في المعارض لجمال شكلها وهي لا تتعرض للصدأ وتكون خفيفة الوزن .



٢- الاوعية : تعد من المعدات المخزنية وتتكون من :-

أ- الصناديق : تصنع من المعدن او الخشب او البلاستيك او الورق المقوى وتمتاز برخص ثمنها .

ب- المسطحات : عبارة عن الواح تصنع من المعدن او الخشب ومحاطة بحافات ويوجد منافذ في اسفلها يمكن ادخال شوكة الرافعة في داخلها .



ج- الاوعية المتداخلة : تتكون من مسطحات متداخلة بحيث يمكن اضافة او نزع اي مسطح بسهولة وكل طبقة يمكن تحميلها بالمواد بسهولة .

د- الصهاريج : تستخدم لحفظ المواد السائلة كالنفط ومشتقاته ويتم ضخها بالمضخات ويتم انشاؤها من المعدن او الاسمنت .



ثانيا : الموازين والمكاييل

توجد اشكال وانواع واحجام متعددة.. ومنها :

١- القبان الجسري : يتم نصبه تحت الارض ويكون سطحه فوق مستوى الارض ولوحة القراءة في غرفة مجاورة ويستخدم لقياس الاوزان الثقيلة كالسيارات وعربات السكك الحديدية مع حمولتها .

٢- الميزان ذو الكفتين : يتكون من كفتين متساويين .



٣- القبان ذو المنصة : يحتوي على منصة تبلغ مساحتها حوالي المتر مربع وتوضع فوقها المادة المراد وزنها ويؤشر الوزن على طبلة دائرية تشبه الساعة ويصلح لوزن القطع الثقيلة لدى عمليات الاستلام والتسليم وتبلغ طاقته حوالي طن واحد .

اما المكايل فتستخدم لوزن السائل حيث تحسب وحدات الحجم كالغالون وال لتر وتوجد منها ميكانيكية وكهربائية والإلكترونية

وتستخدم لقياس السوائل المستلمة والمصرفية .



* شروط السلامة أثناء التخزين

١- يجب تصنيف المواد حسب طبيعتها وخصائصها وتنفيذ التعليمات المكتوبة على الطرود الخاصة بها و مراعاة اتجاه نفسها عند التخزين بحيث يتم تخزين كل نوع مميز من المواد على حدة حتى يسهل التعرف على الوسائل المناسبة لمكافحة الحريق والتي تناسب نوعية المواد المخزون .

٢- يجب مراعاة الترتيب الجيد عند تخزين المواد وذلك بتحديد مواقع الرصات بعلامات واضحة على الأرضيات ويتم الالتزام بها بصفة مستمرة .

٣- أن لا يبلغ ارتفاع الرصات مستوى الأسقف وأن يكون هناك مسافات لا تقل عن ثلاثة أقدام بين أعلى الرصات والسقف .

٤- يجب ان يتم وضع المواد المخزنة على قوائم ارفع معدنية ولا يتم وضعها على الأرض مباشرة لحمايتها من التلف.

٥- يجب التفتيش الدوري على التركيبات والتجهيزات الكهربائية للتأكد من سلامتها لمنع حدوث أي شرر كهربائي نتيجة خلل في التركيبات الكهربائية الممتدة في المخازن .

٦- يجب أن يمنع التدخين نهائيا داخل المخازن مع التشديد في تنفيذ ذلك بكل حزم ويتم تعليق العلامات التحذيرية الدالة على ذلك بمكان ظاهر .

٧- يجب اتباع الأساس والقواعد العلمية في عمليات تسليم وتسلم المواد الواردة والمنصرفة لضمان فرض الرقابة عليها والحفاظ عليها دون فقد او ضياع .

الأسبوع العاشر والحادي عشر/ إدارة العمليات المخزنية

*- إدارة العمليات المخزنية

السجلات والمستندات المستخدمة في إدارة المخازن:

ويقصد بها الأوراق والنماذج والمستندات التي يقيد بها مضمون المخازن والتي تتمكن من خلالها إدارة المخازن من متابعة حركة المخزون والسيطرة عليه، فمن خلالها تتم معرفة الكميات الواردة ومقدار المصروف والمتبقي من المواد. وتختلف هذه السجلات والنماذج باختلاف المنظمات، وتباين أحجامها، وطبيعة عملها وسرعة دوران المخزون. وتوجد مجموعة من السجلات والمستندات والوثائق المستخدمة في إدارة المخازن منها:

١ - سجل السلع الواردة: يبين هذا السجل مقدار الكميات الواردة إلى المنظمة، ويتم تقييد جميع الشحنات الواردة يوميًا، وبيان وصولها وكمياتها واسم المجهز أو المصدر ورقم وتاريخ أمر الشراء.

٢ - تقرير لجنة الاستلام والفحص: يبين معلومات عن المواد مثل اسم المورد، والتاريخ ومواصفات المواد ومقدار التلف منها.

٣ - مستند الرفض: ينظم هذا المستند في حال رفض جميع المواد الواردة، أو جزء منها وإعادتها إلى المورد لمخالفتها للمواصفات.

٤ - مستند الصرف: يستعمل هذا المستند عندما تقوم إدارة المخازن بتجهيز المواد إلى الجهات والإدارات التي تطلبها، ويكون هذا المستند على عدة نسخ ترسل نسخة منه إلى قسم الحسابات ونسخة إلى قسم الرقابة المخزنية، وترسل نسخة إلى الجهة التي جهزت لها المواد وتحفظ النسخة الأخيرة لدى إدارة المخازن.

٥ - مستند الإرجاع: وهو مستند إرجاع أو إعادة مواد من الأقسام أو الإدارات أو من قبل العملاء إلى مخازن المنظمة لأي سبب كان.

٦ - إذن تحويل المواد: من خلاله يتم تحويل أي سلعة فائضة عن حاجة عملية إنتاجية إلى عملية أخرى، وكذلك في حالة تحويل مواد من مخزن إلى آخر داخل المنظمة.

٧ - تصريح خروج المواد: ويستخدم للسماح بخروج المواد أو البضائع من المخازن.

٨ - أمر الشراء: ويبين تاريخ الطلب ورقمه واسم وعنوان المورد أو البائع وطريقة الشحن ومواصفات وكمية المواد. ويساعد هذا المستند في عملية استلام وفحص المواد، إذ تتم مقارنة المواد الواردة بالمعلومات والمواصفات الموجودة فيه.

٩ - طلب الشراء: وهو النموذج الذي تطلب فيه إحدى الإدارات في المنظمة من الجهة المسؤولة عن الشراء، اتخاذ الخطوات اللازمة نحو شراء مواد أو إمدادات تشغيل. ويحتوي هذا الطلب معلومات خاصة بالنوع والجودة والكمية والتاريخ المطلوب توفير المواد فيه، والغرض الذي تستخدم فيه المواد، كما يظهر اسم الشخص الذي أصدره ورمز المادة وتاريخ طلب الشراء.

١٠ - تقرير الوحدات التالفة أو الناقصة: يُعد هذا التقرير في حال وصلت البضاعة تالفة أو ناقصة عن المتفق عليه أو لم تصل في الوقت المعقول، أي الفترة بين الشحن والاستلام.

١١- إخطار المورد: ويتم من قبل المورد ويتضمن معلومات عن اسم وعنوان المورد والشاحن، وتوصيف المواد والبضاعة المشحونة وعدد العبوات والعلامات المثبتة عليها. ويراعى أن تتم إرسال هذا الإخطار عند وروده مباشرة إلى إدارة المخازن، لتتخذ الإجراءات اللازمة باستقبال المواد.

المستند				المستند				المورد				التاريخ	مستلم
القيمة		سعر الوحدة		القيمة	سعر الوحدة		رقم إن المخزن	القيمة		سعر الوحدة			
ق	ج	ق	ج		ق	ج		ق	ج	ق	ج	ق	ج

شكل يوضح لنا العمليات الإدارية التي تحدث في المخزن والمستند المخزني من استلام المواد الى صرفها والرصيد المتبقي

*- شرح الدورة المستندية للمخازن

بعد إصدار أمر الشراء إلى المورد، وبدأ استلام المنتجات، تبدأ الدورة المستندية للمخازن، لأخذ القرار بقبول أو رفض الشحنة من الأساس، وتختلف هذه الدورة وترتيبها من نشاط لآخر، ولكن هناك بعض الأساسيات التي من الغالب تواجهها، مهما اختلفت طبيعة نشاطك:

*- فحص واستلام البضاعة المخزنية

ويكون الأمر قبل قبول الشحنة، بهدف استبعاد التالف وإعادة للمورد، وكذلك لإثبات استلام الكمية المقبولة والإقرار بوجودها.

*- تعريف الأصناف التي تمت الموافقة عليها وعلى وشك أخذ مكانها في المخازن لديك ويتم إنشاء كارت صنف لكل منتج من المنتجات، شاملة تفاصيل المنتج كاملة.

*- سند الإضافة للمنتجات الموافق عليه وهو مستند يوضح استلام المنتجات بشكل نهائي، ويعلن به المسئول عن المخزن مسؤليته عن المنتجات بداية من هذه اللحظة وإخلاء طرف المورد من مشاكل جودة المنتج الظاهرة بالفحص.

*- سند رد صنف إلى المورد

وبناءً عليه تعود للمورد المنتجات التالفة أو غير المطابقة للمواصفات.

*- سند الارتجاع من العميل وهنا عندما يرفض عميلك الاستلام، أو يكتشف عيوب بالمنتج، تصدر أنت مستند يثبت عودة المنتج لمخزنك.

*- إذن الصرف للعميل ويكون للعميل في حالة البيع المباشر أما في حالة كان المخزون مواد خام سيعاد إدخالها في دورة التصنيع لديك، يصدر إذن صرف للمستلم من موظفيك .

*- التحويل بين المخازن الفرعية في حالة امتلاكك أكثر من مخزن، يجب عليك إصدار وثيقة عند نقل البضاعة من مخزن لغيره، حتى لو كانت كل المخازن تحت ملكيتك.

*- حسابات مراقبة المخزون والجرد وهي وثائق تصدر دورياً بغرض التقييم والتأكد من سلامة المخزون.

*- الأعمال المخزنية

أ. الإستلام

- صورة من أمر الشراء الصادر إلى المورد وتوجد لدى أمين المخزن.
- أخطار الشحن الوارد من المورد وذلك قبل ورود البضاعة.
- أشعار الشحن من الشاحن (النقل البحرى- السكك الحديدية)
- بيان عن الشحنة من المورد (فى صناديق ، أقفاص ، بالات)
- مراجعة الكميات الواردة بغرض التأكد مما يلى
- الكمية مطابقة لما صدر به أمر الشراء.
- المواصفات: متفقة فى الوزن والكيل والشكل والعدد والقياس مع ما طلب.
- الوقت: أن الطلبية يتم استلامها فى الوقت المحدد.
- التالف أو الناقص: يعد تقرير بذلك.
- تسجيل الشحنات الواردة.
- عمل إذن استلام وتسجيل بيانات عن الصنف، كميته، أسم المورد، أسم الناقل، كمية التالف، شكل العبوة.
- تقرير عن التالف وذلك فى حالة وجوده ويتم إخطار المورد بأسرع ما يمكن.
- بطاقة عبوات الشحن: فى حالة وجود مرتجعات بثمن أو بدون ثمن.

ب. الفحص

- تتم بواسطة أمين المخزن: فى حالة الأصناف العادية.
- تتم بواسطة فنى من الشركة: فى حالة الأصناف الفنية وأدوات الصيانة.
- بواسطة إدارة الفحص: فى حالة الشركات ذات النوعيات المحددة.
- الفحص عند المورد: وذلك لفحص عمليات التصنيع عند المورد فى حالة الأدوية والكيماويات.
- رفض الشحنة: ويتم بواسطة الفاحص بعد عمل تقرير بذلك

ج. الصرف

- سلطة الترخيص بالصرف
- يتم الصرف بناء على إذن صرف موقع عليه من المرخص له بذلك ويجب أن تحدد مستويات للصرف فمثلاً لرئيس العمال ما قيمته ١٠٠٠ جنيه ولمدير الإنتاج ١٠٠٠ جنيه وهكذا.
- ويجب ان تكون التوقيعات على إذن الصرف معروفة لإمضاء المخازن وأحياناً يتم تحديد أصناف معينة للمستويات الإدارية الأعلى
- تحديد الاحتياجات من الأصناف
- عند عدم وجود الصنف يمكن تحديد البدائل للجهات الطالبة فإن كان ذلك غير ممكن يتم تحديد الاحتياجات وإرسالها إلى إدارة المشتريات لتوفيرها.
- طرق صرف الأصناف
- الصرف عند الطلب
- باليد
- بالبريد
- شفه
- الصرف طبقاً لجداول الإنتاج..
- الصرف الدورى.
- الصرف على سبيل العهدة.

- الصرف للاستبدال.
- الصرف على سبيل الاستعارة.
- الصرف للعاملين مقابل ثمن معين.
- صرف الأصناف المخصصة.
- صرف الأصناف الرأسمالية.
- د. إرسال البضاعة للخارج - خارج الشركة
 - المنتجات تامة الصنع.
 - الأصناف المطلوب إصلاحها.
 - الصرف المجاني للعملاء (كعينات).
 - الهدايا.
 - إخطار الشحن من المخزن (في حالة شحن البضاعة إلى العملاء).
 - تحميل التكاليف (إلى الجهة المرسله إليها البضاعة).
 - تنظيم عمليات الإرسال من المخازن وذلك في حالة معدة لذلك.
 - إجراءات الإرسال للخارج
 - تحديد توقيت الصرف.
 - تحديد وسيلة النقل.
 - تحديد أسلوب الشحن.
 - نظام مراجعة الكميات والفواتير

هـ - الارجاع

في بعض الأحيان المؤسسة التي تقوم بتثبيت الأجزاء والمعدات في موقع العميل يحتاج إلى معالجه إرجاع المنتج أو أصل العميل.

وتتضمن الامثله الشائعة لسبب بدء الإرجاع علي:

الجزء أو المعدات معيبة
العميل غير راضٍ
يلزم إجراء إصلاح ولن يكون الإصلاح قيد التشغيل في الموقع، ولكن في المرة السابقة في موفر الخدمة
أو في موقع الشركة المصنعة
كانت الاجهزه في موقع العميل كجزء من عقد الإيجار الذي ينتهي ولن يتم تجديده.

يعتمد Field Service ثلاثة من الخانات التي يتم إرجاعها:

إرجاع إلى المستودع
إرجاع إلى البائع
تغيير ملكية المعدات

وهناك ثلاث خطوات عند إصدار إرجاع:

إنشاء تفويضات إرجاع البضائع (RMAs) يتم البدء بكافة عائدات المنتجات باستخدام RMAs ويحدد RMA المنتجات التي سيتم إرجاعها، بالإضافة إلى المعلومات المهمة الأخرى، مثل التسعير. ويحدد أيضاً إجراء المعالجة، وهو نوع الإرجاع.

إنشاء إيصال: RMA لم يتم إكمال الإرجاع حتى يتم إنشاء إيصال. RMA يؤكد إيصال تفويض إرجاع المواد (RMA) استلام المنتج والكمية الصحيحين، فضلاً عن التاريخ والشخص الذي يعالج الإيصال. يتم تنفيذ تسويات الأصل للعميل والمخزون: يتم ذلك في الخلفية تلقائياً.

تتضمن الميزات الهامة الأخرى القدرة علي إصدار الاعتمادات إلى العملاء الذين يقومون ببدء الإرجاع، والقدرة على تعقب المرتجعات كجزء من محفوظات خدمه الأصل للعميل.

الأسبوع الثاني عشر / السجلات والبطاقات المخزنية

*- السجلات والبطاقات المخزنية

يقصد بها الأوراق و المستندات التي بها مضمون المخازن و التي تتمكن من خلالها إدارة المخازن من متابعة حركة المخزون، فمن خلالها تتم معرفة الكميات الواردة و مقدار المصروف و المتبقي من المواد هذه السجلات تختلف باختلاف المنشآت، و تباين أحجامها، و طبيعة عملها و سرعة دوران المخزون لديها

تهدف المنشأة من وراء استخدام السجلات و المستندات المخزنية إلى:

- معرفة كمية المواد للمخازن، تاريخ وصولها، و الجهة الواردة منها .
- معرفة كميات المواد التي تم تجهيزها من المخازن، و الجهة الطالبة لها .
- تبين السجلات الكميات المخزنة من كل صنف دون الحاجة إلى القيام بجردها .
- يمكن استخدامها كأداة تخطيط و رقابة للمخزون .
- تسهيل عملية الحصول على الأصناف المختلفة من خلال تأثير مواقع الخزن على مستندات الصرف .
- تمكن من حصر مقدار التلف أو السرقة أو الاختلاس من خلال معرفة مقدار النقص بمقارنة الرصيد الموجود فعلياً مع الأرصدة التي تبينها السجلات المخزنية.

جد مجموعة من السجلات و المستندات و الوثائق الأخرى المستخدمة في المخازن و من نماذجها ما يلي :-

- سجل السلع الواردة: **marchandises entrantes**
بين مقدار الكميات الواردة إلى المنشأة، إذ يتم تقييد جميع الشحنات الواردة يوميا، بيان وصولها و كمياتها و اسم المجهز أو المصدر ورقم أمر الشراء .

- تقرير لجنة الاستلام و الفحص: **Rapport du comité de réception**
ال وصول المواد و البضائع إلى المنشأة، يتولى قسم الفحص عملية فحص و تفتيش هذه المواد و ينظم هذا التقرير، إذ يبين معلومات عن المواد مثل اسم المورد، و التاريخ و مواصفات المواد و مقدار التلف منها .

- مستند الرفض: **document de rejet**
نظم هذا المستند في حال رفض جميع المواد الواردة، أو جزء منها و إعادتها إلى المورد لمخالفتها للمواصفات .

- مستند استلامي مخزني: **Document reçu mon magasin**
نوم بإعداد إدارة المخازن اعترافاً باستلام المواد بعد نتائج عملية الفحص .

- مستند الصرف: **Document d'échange**
تعمل هذا المستند عندما تقوم إدارة المخازن بتجهيز المواد إلى الجهات والإدارات التي تطلبها، و يكون هذا المستند على عدة نسخ ترسل نسخة منه إلى قسم الحسابات و نسخة إلى قسم الرقابة المخزنية، و ترسل نسخة إلى الجهة التي جهزت لها المواد و تحفظ النسخة الأخيرة لدى إدارة المخازن .

- مستند الإرجاع: **Document de retour**
و مستند إرجاع أو إعادة مواد من الأقسام أو الإدارات أو من قبل العملاء إلى مخازن المنشأة لأي سبب كان .

١ - إذن تحويل المواد: **Permission de convertir des matériaux**
سلع فائضة عن حاجة عملية إنتاجية إلى عملية أخرى، وكذلك في حالة تحويل مواد من مخزن إلى آخر داخل المنشأة.

- تصريح خروج مواد **Autorisation de sortie matérielle**
تخدم للسماح بخروج المواد أو البضائع من المخازن .

- سجل أستاذ المخازن: **Registre des magasins Professeur**
حتوي بيانات عن كل صنف من المواد المستخدمة في المنشأة، حيث تخصص صفحة أو أكثر لصنف معين لبيان كميات الواردة و المتبقية و المصروفة، و يساعد هذا في التخطيط المالي و الإنتاجي .

١ - أمر الشراء: demande d'achat

يبين تاريخ الطلب و رقمه و اسم و عنوان المورد أو البائع و طريقة الشحن ومواصفات و كمية المواد، و يساعد هذا المستند في عملية استلام و فحص المواد، إذ تتم مقارنة المواد الواردة بالمعلومات ومواصفات الموجودة فيه .

١ - طلب الشراء: Bon de commande

وهو النموذج الذي نطلب فيه إحدى الإدارات في المنشأة من الجهة المسؤولة عن الشراء، اتخاذ الخطوات اللازمة نحو شراء مواد أو إمدادات تشغيل و يحتوي هذا الطلب معلومات خاصة بالنوع و الجودة و الكمية و التاريخ المطلوب توفير المواد فيه و الغرض الذي تستخدم فيه المواد كما يظهر اسم الشخص الذي أصدره و رمز المادة و تاريخ طلب الشراء؛

١٢ - تقرير الوحدات التالفة أو الناقصة

endommagées ou manquantes Rapport des unités

و يعد هذا التقرير إذا وصلت البضاعة تالفة أو ناقصة عن المتفق عليه أو لم تصل في الوقت المعقول، أي الفترة بين الشحن و الاستلام .

١٣ - إخطار المورد: Notification du fournisseur

و يتم من قبل المورد و يتضمن معلومات عن اسم و عنوان المورد و الشاحن، و توصيف المواد و البضاعة المشحونة و عدد العبوات و العلامات المثبتة عليها، و يراعى أن تتم إرسال هذا الإخطار عند وروده مباشرة إلى إدارة المخازن، لتتخذ الإجراءات اللازمة باستقبال المواد.

١٤ - بطاقة الصنف: Carte de catégorie

و تحتوي معلومات عن المادة، اسمها، مواصفاتها، رقمها الرمزي، و الكمية الواردة و الصادرة، و قد يثبت عليها كمية الحد الأدنى و الأعلى، و مستوى إعادة الطلب .

وتفيد هذه البطاقة في سرعة معرفة الكميات المتبقية من المادة أو الطلبية تسهل الوصول إلى الأصناف و المواد المطلوبة، تساعد على ضبط كمية المخزون من الأصناف بمقارنتها مع سجلات المخازن و تؤدي إلى تحاشي الأخطاء التي قد يقع موظفو المخازن بإصدار أصناف غير الأصناف المطلوبة، مقارنة الرموز الموجودة على إذن الإصدار بالرمز الموجود عليها، و من عيوب استخدامها أنها لا تضمن دقة المعلومات المدونة بها من الرصيد الفعلي لإمكانية الخطأ أو النسيان.

١٥ - البطاقة المخزنية: Carte de magasin

تعد هذه البطاقة لكل صنف أو مادة موجودة في المخازن، إذ يتولى أمين المخزن ترحيل جميع مستندات المخزون إليها و لذا فهي تحتوي معلومات أشمل من بطاقة الصنف و من فوائدها:

تساهم في توفير المعلومات عن حركة الأصناف و المواد و الكميات المتبقية منها بعد كل عملية استلام؛ تسهيل عملية الرقابة على المواد و عملية الجرد؛ تبيين مستويات المخزن لضمان عدم انخفاضه عن الرصيد المطلوب و بالتالي تساعد على ضمان تدفق الإنتاج.

*- ما هو كارت الصنف والفرق بينه وبين كارت المخزون؟

النظام والدقة في إتمام المهام من أكثر الأسباب المؤدية للنجاح، على كافة المستويات. ويكون الأمر أكثر ضرورية للتنظيم إذا تعلق بإدارة وتداول كميات من البضائع والسلع التي هي مصدر ربح المؤسسة. ومن إحدى أهم وسائل تنظيم المخزون ما يُعرف بـ"كارت الصنف"، أو "بطاقة الصنف".

في هذا الموضوع سنتعرف على المقصود بـ" كارت الصنف "ومكوناته وكيفية عمله وأهميته في الرقابة وضبط حركة المخزون، كما سنوضح الفرق بينه وبين كارت المخزون وإذن الصنف. وفي نهاية الموضوع هناك نموذج كارت صنف يمكنكم تحميله والتعديل عليه مباشرةً.

*- ما هو كارت صنف المخازن؟

كارت الصنف هو إحدى أدوات ضبط حركة المخزون، وهو بمثابة بطاقة تعريفية لكل صنف في المخزون تُذكر من خلالها كافة البيانات ذات الصلة بالصنف.

ويُستخدم كارت الصنف كما سبق إيضاحه من أجل ضبط حركة المخزون والمراقبة على الكمية والقيمة، فمن خلال كروت الصنف يمكن معرفة الرصيد المخزني من الأصناف المتوافرة من حيث الكمية والقيمة.

*- ما هي مكونات كارت الصنف؟

يحتوي كارت الصنف على مجموعة من البيانات التي تُحقق الهدف منها، وهو ضبط حركة المخزون وتوفير معلومات دقيقة عن الكميات والقيم المتوافرة في المخزون من كل صنف، هذه البيانات هي:

١- اسم الصنف

عند كتابة اسم الصنف ينبغي أن يكون واضحًا ومطابقًا لمستندات الصرف والإضافة والفواتير تجنبًا لأي لبس.

٢- رقم الصنف ورمزه

يُضاف كذلك رقم الصنف والرمز الخاص به تأكيدًا له ولعدم تداخل الأصناف.

٣- الحد الأعلى للتخزين

يُوضح الحد الأعلى للتخزين الخاص بهذا الصنف، وهو الكمية القصوى التي يمكن للمخزون أن يتحملها للصنف.

٤- المخزون الاحتياطي

ينبغي لكل صنف أن يتوافر له مخزون احتياطي، وفي هذا البند يتم تحديد المخزون الاحتياطي لهذا الصنف.

٥ - مستوى إعادة الطلب

ويُطلق عليها كذلك "نقطة إعادة الطلب"، وهو الكمية التي إذا وصل إليها الصنف في المخزون تبدأ عملية طلب المزيد من الصنف؛ تجنبًا لنفاد المخزون من الصنف بسبب تأخر عمليات التوريد أو لأي سبب آخر.

٦ - الكميات الصادرة

ينبغي أن يُوَضَّح في كارت الصنف الكمية الصادرة ل طرحها من الكمية المتوافرة من الصنف في المخزون، في حال توافر كمية في المخزون.

٧ - الكميات الواردة

ينبغي أن يُوَضَّح في كارت الصنف الكمية الواردة لإضافتها إلى الكمية المتوافرة من الصنف في المخزون، في حال توافر كمية في المخزون.

٨ - الرصيد المتبقي

كذلك من أهم البيانات التي ينبغي أن يتم تضمينها في كارت الصنف الرصيد المتبقي منه، لتحديد مدى الحاجة إليه، واتخاذ القرارات ذات الصلة به.

٩ - القيمة

يتم تضمين قيمة كل عملية تتم على الصنف، سواءً أكانت صادرة أم واردة.

*- كيفية عمل كارت الصنف

كثير من المحاسبين يواجهون مشكلةً في معرفة كيفية عمل كارت الصنف، وذلك لأنها تتطلب ممارسة عملية وتجربة، إلا أننا سنقدم لك الإجابة الكافية حول كيفية عمل كارت الصنف، وسنوفر عليك عناء البحث والممارسة في الخطوات القليلة القادمة.

أ - يتم إعداد نسختين من كارت الصنف بإضافة البيانات التي تم شرحها أعلاه في مكونات كارت الصنف، تُسَلَّم النسخة الأولى لأمين المخزن ليتولى مهمة متابعة حركة الصنف، حيث يقوم بتسجيل كل عملية صرف أو إضافة تتم على المنتج.

ب - النسخة الثانية من كارت الصنف تُسَلَّم لجهة إدارية تتولى مهمة الضبط والرقابة على حركة مخازن المؤسسة، حيث تُرسل إليها نسخة من كل كارت صنف يتم إعداده تسهيلاً للوصول إلى أي كارت صنف دون الحاجة إلى الذهاب للمخزن والبحث عن موقعه بالتحديد. وتُعتبر هذه النسخة مهمة كذلك للتأكد من صحة البطاقة الأولى وتعويضها في حال فُقدت.

ج - بعد ملء كارت الصنف بنسخته ينبغي إجراء جرد للكمية الموجودة فعلياً، ومطابقتها مع الرصيد في البطاقتين. وفي حال حدوث أي حركة على الصنف من صرف أو إضافة تُسَجَّل في وقتها، وفي نهاية كل يوم تتم مراجعة الأصناف ومقارنتها بالكروت للتأكد من تطابق البيانات مع الكميات.

*- الفرق بين كارت الصنف وكارت المخزون وإذن الصرف.

- كارت الصنف سبق إيضاحه، وهو المستند الذي يتم من خلاله تتبع حركة كل صنف في المخزون من صرف وإضافة ومُرتجع كذلك.
- كارت المخزون أو بطاقة المخزون مصطلح يُستخدم جنبًا إلى جنب مع كارت الصنف، في حين يختلف إذن الصرف اختلافًا كبيرًا عنهما.
- إذن الصرف هو المستند الذي يتم إنشاؤه بعد اعتماد صرف كمية من صنف في المخزون، حيث يحتوي على بيانات الصنف من اسم وكمية والعميل المصروف له الصنف. وتُضاف عملية الصرف إلى كارت الصنف بموجب هذا الإذن.

*- كارت الصنف في برنامج دفتره

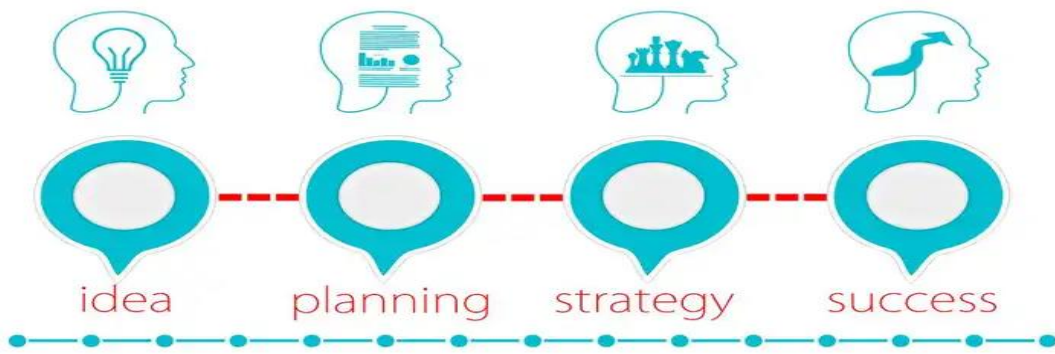
الأنظمة الحديثة لتخطيط موارد المؤسسة ERP Systems مثل دفتره تتميز بالعديد من السمات التي دعت أصحاب الأعمال والمؤسسات إلى الاستعانة بها والاستغناء عن الطرق التقليدية في إدارة المؤسسة ونظامها المالي والمحاسبي.

من هذه الميزات برنامج إدارة المخزون والمستودعات الذي يمكنك من تتبُّع المخزون آليًا وتوفير معلومات دقيقة عن حركته وتسجيل كافة عمليات الصرف والإضافة عن طريق لوحة التحكم في كل منتج على حدة. وبذلك لم تعد هناك حاجة في أنظمة إدارة الأعمال الحديثة مثل دفتره إلى كروت الصنف.

الأسبوع الثالث عشر والرابع عشر / تخطيط حجم المخزون

*- ما هو تخطيط المخزون

تخطيط المخزون هو جزء من إدارة المخزون الأكبر. تتبنى المؤسسات هذه العملية لتحديد الكمية الدقيقة والتوقيت وفقًا لقدرتها الإنتاجية والمبيعات. يعد هذا جزءًا لا يتجزأ من استراتيجية إدارة سلسلة التوريد للمؤسسة جنبًا إلى جنب مع إدارة المستودعات والمحاسبة وإدارة الطلبات وخدمة العملاء. تتضمن عملية تخطيط المخزون التنبؤ بالطلب لتحديد كمية الطلب ومتى يتم الطلب. يساعد التنبؤ الناجح بالمخزون الشركات على



تلبية الطلب وتقليل تكاليف الاحتفاظ في نفس الوقت. مع المخزون المناسب المتاح في الوقت المناسب مثل المخزون الزمني، يمكن للشركات تقليل تكاليف التخزين. يضمن تحسين المخزون في الأعمال وجود مستويات المخزون المناسبة لتلبية طلب العملاء.

*- أهمية تخطيط المخزون

يعد التخطيط الجيد للمخزون أمرًا مهمًا لأنه يساعد في الحفاظ على التوازن بين المخزون الزائد والمخزون. في حين أن الإفراط في تخزين المخزون يمكن أن يخلق عجزًا في الميزانية، فإن مستويات المخزون المنخفضة يمكن أن تعرض رضا العملاء للخطر بالإضافة إلى تكلفة المخزون، تضيف تكلفة الحمل أيضًا. نسبة الخسارة الهامشية شائعة في إدارة المخزون ولكن المبلغ الأكبر يمكن أن يضر بمستويات الربح. هذا هو السبب في أن تخطيط المخزون ضروري لإدارة المخزون. يساعد الشركات على تقليل الخسارة من خلال سوء إدارة المخزون. يعد تخطيط المخزون ضروريًا لتحسين معدلات رضا العملاء ومنع البيع الزائد وبالتالي الحفاظ على مستويات خدمة متسقة.

*- فوائد تخطيط المخزون:

١ - انه وسيلة فاعلة للاستخدام الامثل لراس المال، وذلك من خلال تحديد الكمية المناسبة والحجم الاقتصادي والحدود الدنيا والقصى وحد الطلب.

٢ - الابتعاد عن الارتجال والتخمين . واعتماد التخطيط العلمي المبني على المعلومات والدراسات وتحديد البدائل.

٣ - التخطيط الجيد للمخزون يمنع توقف الانتاج بتوفير احتياجاته وفق متطلبات جداول الانتاج والخطط

*- العوامل المؤثرة في تخطيط المخزون:

- أ- ان التخطيط في مجال المخزون كغيره من انواع التخطيط الاخرى يعتمد على التنبؤ وقد تخطأ التنبؤات.
- ب- عوامل سياسية: سواء كانت محلية او دولية فقوانين الدولة وتحديد الاستيراد والضرائب وحماية المنتج الوطني كلها قيود على التخطيط.
- ت- التغيير في ظروف الانتاج: أن التغيير في ظروف الانتاج من زيادة او نقص يجعل التخطيط عرضة لعدم التطبيق.

وعليه هناك عدة مراحل أساسية يمكن إتباعها للتخطيط الداخلي للمخزون.

تحديد الأهداف : فقد يكون الهدف العام لنشاط التخزين هو تحقيق هذا النشاط بأقل تكلفة ممكنة ، أما الأهداف الخاصة بالتخطيط المخزني الداخلي فتشمل إستغلال المساحة المتاحة بأقصى درجة ممكنة من الكفاءة ، تأمين كفاءة في مناولة الأصناف ، تحقيق درجة من درجات الاقتصاد في التخزين وذلك بالنسبة لتكاليف المساحة والمعدات والتلف والعمل وتأمين لمرونة الأزيمة لمواجهة التغيرات المحتملة في إحتياجات التخزين ومعداته .

جمع البيانات وتحليلها : وذلك بالتركيز على تحديد أبعاد المخزن وتفصيله نوعا وكمية ، وإحتياجاته من وسائل ، ويتم تحليل هذه البيانات في ضوء الهدف العام لنشاط التخزين بحيث يكون الإتجاه الضروري في التوازن الأمثل وتحقيق المستوى المنشود من الخدمة .

* وضع خطة وتنفيذها : على ضوء تحليل البيانات مع الملائمة بين الإحتياجات والتكاليف وكفاءة الخدمة يتم وضع مشروع التخطيط الداخلي للمخزن عن طريق رسومات أو النماذج المصغرة ، فإذا ما تم ذلك فإن الخطة تأخذ طريقها إلى تنفيذ ما يطابق المشروع المعتمد دون تهور.

* - مراحل التخطيط المخزني

*- توصيف المواد : في هذا المجال لابد من توصيف المادة التي سنطلبها ، وكذا التحفظات التي يجب أخذها بعين الإعتبار وهي :
أ - منع المغالاة في تحديد التوصيف ، بأن نحدد الجودة التي تحتاج إليها المؤسسة وليس من الضروري تحديد أعلى جودة
ب- دراسة البدائل عند توفر الجودة المطلوبة أو إرتفاع أسعارها .

*- اختيار المورد : بعد أن يتم تحديد كمية المواد التي تحتاجها المؤسسة وتوصيفها بالجودة المناسبة ، تأتي مرحلة إختيار المورد وهي :
أ - النظر إلى الخدمات التي يقدمها المورد إلى جانب السعر .
ب- التعرف على الجودة التي يقدمها المورد .

*-السعر المناسب : وفي هذه المرحلة - مرحلة الحصول على السعر المناسب - هناك مجموعة من الأمور لابد من التركيز عليها ونذكر منها :

أ -دراسة العلاقة بين السعر والتكلفة ، وأن لا ننظر للسعر المدون في الفاتورة بمعزل عن عوامل متعددة كتكاليف النقل
ب - الحصول على كافة المعلومات المتعلقة بالأسعار ومن مختلف المصادر .

* - الوقت المناسب :

أ- دراسة تقييم أنماط الشراء ، كالشراء للإستخدام الفوري أو الشراء المقدم .
ب - الحذر من تقلبات الأسعار وإختيار الوقت المناسب للشراء فعلى سبيل المثال : يجب إعتداد على الشراء الفوري عندما تميل الأسعار نحو الإنخفاض ، بينما نعتد إلى أسلوب الشراء المقدم عندما يتم التنبؤ بإرتفاع الأسعار .

*- مرحلة الإحتفاظ بالمخزون :

بعد أن حددنا إحتياجاتنا من المواد وبأشرنا بتوصيفها وإنتهت مرحلة البحث عن المورد المناسب والوقت المناسب ، والسعر المناسب ، وتم تحرير أمر الشراء ووصلت المواد وأصبحت بحوزة المؤسسة بعد الفحص ، تأتي مرحلة الإحتفاظ بالمخزون .

أ - بعد فحص المواد وقبولها ، لابد من ترتيبها وترميزها لتأخذ أماكنها في المخزن وذلك لسهولة الإستدلال بها .

ب - توفير الظروف التخزينية الملائمة والتي تتفق مع طبيعة المواد مثل توفير درجة حرارة معينة أو تهوية مناسبة

ج - حفظ المواد النادرة والغالية قرب مراكز المراقبة خوفا من السرقة .

د- المحافظة على المواد من التقادم

*- استخدام التحليل الجدولي

يساعد تحليل البيانات في إدارة المخزون وحركة المنتجات على فهم السلوك المستهلك وتسجيله في نظام المخزون وقاعدة البيانات. يمكن تحليل البيانات لتحديد الأصناف الأكثر مبيعاً والمخزون المتبقي وتحديد الكميات التي يجب إضافتها أو إزالتها من المخزون. ويمكن استخدام تحليل البيانات للكشف عن الاتجاهات في سوق المنتج ، وتطوير استراتيجيات إضافية لتعزيز المبيعات ، وتحسين تخطيط المخزون وإدارته بطريقة كفاء. ويساعد التحليل الدوري لمعلومات المخزون وحركة المنتجات في تحسين كفاءة الموردين والتحكم في تكاليف الإمدادات وضبط جدول التوريد.

تحليل المخزون inventory analysis

تحليل المخزون هو فحص المخزون لتحديد المبلغ الأمثل للاحتفاظ به في متناول اليد. تقليدياً ، تم ذلك عن طريق موازنة تكاليف طلب المخزون والاحتفاظ به) المعروفة باسم كمية الطلب الاقتصادي (EOQ) ان تحليل المخزون يشير إلى مجموعة من المقاييس المستخدمة لتحسين مستويات المخزون - تقليل نفاذ المخزون دون الإفراط في التخزين.

ومع ذلك ، يجب إجراء المزيد من تحليل المخزون لمراعاة العوامل الإضافية ، بما في ذلك ما يلي:

■ **الطلب في الوقت المناسب :-** قد يكون لدى الشركة نظام في الوقت المناسب ، وهو مصمم لتقليل كمية المخزون في متناول اليد. في هذه الحالة ، من المحتمل أن يكون الموردون بالقرب منك وقادرين على تسليم كميات صغيرة بتكرار كبير. إذا كان الأمر كذلك ، فقد لا يمثل مقدار المخزون الموجود في متناول اليد سوى بضع ساعات من الاستخدام.

■ **فلسفة الوفاء بالطلب :-** إذا أرادت الإدارة تقليل وقت الاستجابة للطلبات المقدمة من العملاء ، فقد يكون من الضروري تخزين كميات كبيرة من مخزون البضائع الجاهزة بالقرب من منطقة الشحن ، في كل تكوين ممكن للمنتج.

تقادم المخزون . إذا قامت الشركة بتصنيع سلع ذات صلة بالسوق فقط لفترة قصيرة من الزمن (مثل الإلكترونيات الاستهلاكية) ، فستحتاج إلى الحفاظ على رقابة صارمة على كمية المخزون الموجودة في متناول اليد.

■ **توافر النقد :-** إذا كان لدى الكيان القليل من النقد الفانض ، فلن يكون لديه الكثير للاستثمار في المخزون ، وبالتالي فهو مجبر على إبقاء مستويات المخزون أقل مما قد يكون الأمثل. قد يتضمن ذلك قبول شروط المخزون ، حيث يجب على العملاء الانتظار لفترات طويلة قبل تسليم البضائع إليهم.

باختصار ، يتضمن تحليل المخزون أكثر من استخدام عملية حسابية واحدة لتحديد مستويات المخزون. بدلاً من ذلك ، يجب فحص عدد من العوامل التي تتضمن إستراتيجية الشركة وأنظمة الإنتاج والتمويل ومتطلبات السوق للوصول إلى مستوى المخزون الأمثل.

إن محللو المخزون هم جزء من موظفي عمليات البيع بالتجزئة أو شركة التصنيع. إنهم يعملون مع إدارة المنظمة لمساعدتهم على اتخاذ قرارات جيدة بشأن مشتريات المخزون. لأن المخزون يرتبط ارتباطاً وثيقاً بنجاح الشركة ، يلعب محللو المخزون أدواراً مهمة في نجاح المؤسسة.

*- النسب المالية

لتحليل المخزون ، يستخدم المتخصصون الماليون عادةً النسب المالية المختلفة للحكم على ما إذا كانت الشركة لديها أي مشاكل في إنتاج مخزونها وبيعه على الفور. يمكن أن تشير النسب المالية أيضاً علامات حمراء محتملة

حول الاحتيال المحاسبي أو التقادم. ينظر المستثمرون والمحللون عادةً إلى نسب مخزون الشركة بمرور الوقت وإجراء مقارنات بين أفرانهم في نفس الصناعة.

ما هي أيام مبيعات المخزون – DSI Days Sales Of Inventory

تعتبر قيمة أيام مبيعات المخزون مقياس مالي لأداء الشركة التي تعطي المستثمرين الفكرة عن المدة التي تستغرقها الشركة لتحويل مخزوناتهما (بما في ذلك السلع التي هي في طور التنفيذ، إن وجدت) إلى مبيعات، وعموماً، يفضل عدد أيام المبيعات الأقل (الأقصر)، لكن من المهم أن نلاحظ أن متوسط أيام مبيعات المخزون يختلف من صناعة إلى أخرى.

*- كيفية حساب أيام مبيعات المخزون:

*- مفهوم أيام مبيعات المخزون

تعتبر أيام مبيعات المخزون جزء واحد من الدورة النقدية التي تمثل عملية تحويل المواد الأولية إلى نقد، وتعد أيام مبيعات المخزون أول مرحلة في تلك العملية، وتعتبر أيام البيع المستحقة وأيام الدفع المستحقة المرحلتين الأخرتين في العملية، حيث تقوم الأولى بقياس المدة التي تستغرقها الشركة لتلقي المدفوعات المستحقة القبض، بينما المرحلة الثانية تقيس المدة التي تستغرقها الشركة لتسديد حساباتها المستحقة الدفع.

كما تعد أيام مبيعات المخزون أحد مقاييس فعالية المخزون، عن طريق حساب عدد الأيام التي تحتفظ بها الشركة قبل البيع، كما تقيس نسبة الفعالية متوسط المدة الزمنية التي يتم فيها ربط أموال الشركة في المخزون، حيث يعطي الحساب المزيد من المنظورات لنسبة المخزون الإجمالية من خلال وضع هذا الرقم في محتوى يومي، بالإضافة إلى أنه يتم احتساب معادلة أيام المبيعات، أي ما يعادل متوسط أيام المخزون، على النحو التالي:

$$\text{أيام مبيعات المخزون} = (\text{المخزون} / \text{تكلفة المبيعات}) * 365 \text{ يوم}$$

غير أن هذا المقياس الذي يتخذ بمفرده يفتقر إلى السياق، إلا أن أيام مبيعات المخزون تختلف اختلاف كبير بين الصناعات اعتماداً على نوع المنتج و نموذج الأعمال التجارية وما إلى ذلك، لذلك، من المهم مقارنة القيمة مع الشركات المماثلة الأخرى ، نظراً لأن الشركات ليست كلها متشابهة ، فإن العتبات التي تحدد الحدود العليا والسفلى لكل فئة غير قابلة للتحديد.

على سبيل المثال، سوف تمتلك الشركات التي تبيع المنتجات القابلة للتلف أو سريعة الدوران مثل المواد الغذائية أقل أيام مبيعات مخزون عن الشركات التي تبيع منتجات غير قابلة للتلف أو بطيئة الدوران مثل السيارات أو الأثاث. وكمثال على تطبيق هذه المقاييس الهامة، واتخاذ وول مارت مخازن، وشركة (WMT) ، والتي في عام ٢٠١٤ ذكرت مبيعات سنوية تبلغ حوالي ٤٧٦ مليار دولار، وبلغت مخزونها في نهاية العام ٤٤,٩ مليار دولار، في حين بلغت كلفتها السنوية للمبيعات ٣٥٨,١ بليون دولار، وبالتالي، فإن دوران المخزون في وول مارت للسنة سيتم حسابه على هذا النحو:

$$358,1 \text{ مليار دولار} / 44,9 \text{ مليار دولار} = 8$$

وسوف تحسب أيام مبيعات المخزون لأسواق التجزئة العملاقة العالمية وفقاً لذلك، مشيراً إلى أن وول مارت تبيع كامل المخزون في غضون ٨ أيام سريعة:

$$365 = 8 * (1/8)$$

*- معدل دوران المخزون

يشير مصطلح دوران المخزون إلى عدد المرات التي تم بيع المخزون فيها أو التي يستخدم فيها على مدار فترة زمنية معينة مثل ربع السنة أو السنة، كما هو مقياساً حاسماً للشركات وخاصة تجار تجزئة السلع المادية كما أنه

يقيس كفاءة الشركة في الإدارة والمخزون وتوليد المبيعات، وكما هو الحال مع نسبة الدوران، يحسب دوران المخزون مقدار المخزون الذي تم بيعه في فترة زمنية معينة، وكما هو مفصل في مثال شركة وول مارت، يتم حساب معادلة دوران المخزون على النحو التالي:

تكلفة السلع المباعة / متوسط المخزون
أو
المبيعات/ المخزون

وبصفة عامة، كلما ارتفعت نسبة دوران المخزون، كلما كان أفضل للشركة، كما أنه يشير إلى جيل أكبر من المبيعات، وفي السياق نفسه، وسيؤدي المخزون الأصغر ونفس كمية المبيعات إلى ارتفاع دوران المخزون، وفي بعض الحالات، إذا كان الطلب على المنتج يفوق المخزون لديها، ستشهد الشركة خسارة في المبيعات على الرغم من ارتفاع نسبة الدوران، مما يؤكد أهمية وضع هذه الأرقام في سياقها بمقارنة مع منافسي الصناعة.

*- نقطة إعادة الطلب

*- نقطة إعادة الطلب

من بين الافتراضات التي قام عليها التحليل هي أن إصدار وتنفيذ طلبات الشراء يتم في نفس اللحظة التي يصل فيها رصيد المخزون إلى صفر دون أن تتعرض المؤسسة لمخاطر نفاذ المخزون، أي أن إجراءات أعداد طلبات الشراء وتنفيذها لا تستغرق وقتاً، وهذه الفرضية غير صحيحة . لذا فإن البدء في اتخاذ إجراءات الشراء عندما يصل المخزون السلعي إلى صفر يحتمل أن يعرض المؤسسة لمخاطر نفاذ المخزون، والتي قد تؤدي إلى توقف الإنتاج أو الفشل في تنفيذ عقود البيع، لذا يجب أن تصدر طلبات الشراء قبل وصول رصيد المخزون إلى صفر بوقت كاف . بعبارة أخرى، يجب أن يصدر أمر الشراء في الوقت الذي يصل فيه المخزون إلى مستوى معين يكفي لتلبية حاجة الإنتاج والمبيعات إلى أن يتم استلام البضاعة المطلوبة، ويطلق على هذا المستوى نقطة إعادة الطلب . والسؤال الذي يرد هنا يتعلق بكيفية تحديد مستوى المخزون الذي يمثل الضوء الأحمر الذي ينبه المؤسسة إلى ضرورة البدء في أعداد طلبات الشراء.

تحدد نقطة إعادة الطلب في ضوء الوقت الذي تحتاجه عملية الشراء بدءاً من إعداد الطلبية وحتى الاستلام الفعلي للبضاعة المطلوبة، وهذا ما توضحه المعادلة التالية:

نقطة إعادة الطلب = طول فترة إجراءات الشراء (بالأيام) x المعدل اليومي للوحدات المستعملة.

*- مخزون الأمان:

من الناحية النظرية، وبافتراض انتظام تدفق البضاعة من المؤسسة إليها، وبافتراض تزامن وقت خروج آخر وحدة من المخزون مع لحظة وصول الطلبية الجديدة، لا تكون هناك حاجة لمخزون الأمان، إلا أن التغير في الطلب والتأخر في استلام البضائع المطلوبة يجعل من هذه الفرضية فرضية غير واقعية.

ونتيجة للمخاطر التي قد تترتب على مثل هذا الوضع الدقيق، يتم الاحتفاظ بمخزون يسمى مخزون الأمان لمواجهة أية احتمالات قد تنتج عن عدم انتظام دخول البضاعة وخروجها من المؤسسة، حيث يحول هذا المخزون دون توق المؤسسة عن الإنتاج والتسليم لعملائها.

ويتقرر حجم مخزون الأمان عادة في ضوء التغير في الطلب وخبرة المؤسسة مع مصادر التوريد، وكفاءة هذه المصادر وانتظامها في إرسال ما تم التعاقد عليه؛ وفي ظل وجود هذا المخزون يتم تحديد نقطة إعادة الطلب بالمعادلة التالية:

نقطة إعادة الطلب = طول فترة إجراءات الشراء (بالأيام) x معدل الاستهلاك اليومي للبضاعة (وحدات) + مخزون الأمان

مضار الانحراف عن الحد الأمثل للمخزون:

- أ- إذا كان المخزون زائدا عن الحد الأمثل، فقد تواجه المؤسسة المخاطر التالية:
 - استعمال جزء من مصادر التمويل في أصل غير منتج.
 - تكبد تكاليف تخزين وتأمين أعلى.
 - احتمال تلف البضاعة وتقدمها بسبب طول فترة التخزين.
 - مخاطر التغيير في الطلب والأنواق.

ب- أما إذا كان المخزون أقل من الحد الأمثل، فقد تواجه المؤسسة المخاطر التالية:

- خطر توقف الإنتاج بسبب نقص المواد.
- زيادة تكاليف طلب البضاعة بسبب تكررها.
- فقدان ميزات الشراء بحجم اقتصادي مناسب.
- عدم القدرة على تلبية حاجات العملاء.

* الرقابة على المخزون: يجب أن يتضمن أي نظام فعال للرقابة على المخزون العناصر التالية:

- ١ - المحافظة على سلامة المخزون من خلال تخزينه في أماكن مناسبة ومغلقة وإغلاقا تاما وبمسؤولية أمين مستودع.
- ٢ - رقابة مزدوجة على شراء واستعمال البضاعة، بحيث يتم السحب والإيداع بتفويض من جهات مختلفة.
- ٣ - رقابة فعالة لمستوى المخزون وحركته.

* أنظمة الرقابة على البضاعة

١ - الحد الأدنى من المخزون: (MINIMUM STOCK LEVEL) ويعني أقل كمية من البضاعة المتوجب الاحتفاظ بها لضمان مواجهة متطلبات الإنتاج والمبيعات . ويمكن أن يضاف الى هذا المستوى من المخزون ما يسمى بمخزون الأمان (SAFETY STOCK) احتياطا لأي تغيير قد يطرأ على معدلات الإنتاج والبيع الساندة لمواجهة احتمالات أي تأخر في تسليم الموردين لطلبات المؤسسة.

٢ - الحد الأقصى من المخزون: (MAXIMUM STOCK LEVEL) وهو أقصى مستوى مخزون يمكن الاحتفاظ به داخل المؤسسة في أي وقت من الأوقات، وستؤدي أية زيادة في المخزون عن هذا المستوى الى تكاليف لا مبرر لتحملها.

٣ - مستوى إعادة الطلب: (RE- ORDER LEVEL) وهو المستوى الذي يتوجب على المؤسسة عند الوصول إليه المبادرة في إرسال طلبات جديدة للبضائع.

٤ - أساليب الرقابة البسيطة على البضاعة:

مستوى إعادة الطلب = الاستعمال الأقصى اليومي x مدة التسليم القصوى بالأيام.
مستوى الأدنى للمخزون = مستوى إعادة الطلب - معدل الاستعمال اليومي x معدل مدة التسليم بالأيام
المستوى الأقصى للمخزون = مستوى إعادة الطلب + كمية الطلبية - الحد الأدنى للاستعمال اليومي x الحد الأدنى للتسليم.

الأسبوع السادس عشر والسابع عشر / الرقابة على الخزين

*- الرقابة على الخزين

تعد الرقابة على المخزون من أهم الأمور التي تقوم بها الشركات والمؤسسات بهدف الحفاظ على رصيدها من السلع والمنتجات والحفاظ عليها من التلف أو السرقة أو غيرها من عمليات الغش التجاري.

* - الرقابة على المخزون

- يتم تعريف الرقابة على المخزون على إنه مجموعة الأنشطة التي يتم من خلالها متابعة العمليات المتعلقة بتخزين وحفظ البضائع والسلع وفق القوانين التي حددتها المؤسسة.
- يضمن الرقابة على المخزون حفظ البضائع وفق اشتراطات السلامة والأمن إضافة إلى التأكد من إجراءات الاستلام والصرف.
- تضمن الرقابة على المخزون استمرار عمليات الإنتاج وتوفير المواد الأولية بشكل مستمر يفي باحتياجات المؤسسة.
- تساعد عمليات الرقابة على المخزون في حفظ البضائع وتوفيرها للعملاء عند الطلب.

*- ما هو المخزون

- المخزون هو كافة السلع والمنتجات والبضائع التي تمتلكها الشركة والمؤسسة وتحتفظ بها في أماكن مخصصة بهدف إعادة بيعها خلال أوقات معينة بهدف الاستفادة منها لدعم الخطة الإنتاجية للمؤسسة.
- ويتم تصنيف المخزون من البضائع والسلع والمنتجات في الميزانية العمومية ضمن الأصول غير المتداولة والتي لم يتم بيعها ضمن الفترة المالية المحددة.

*- أنواع المخزون

ينقسم المخزون إلى ثلاثة أنواع هم:

- المواد الأولية :هي التي تحتفظ بها المنشآت الصناعية بكميات محددة وتعتمد عليها في إنتاج السلع والبضائع والمنتجات المصنعة.
- المواد النصف مصنعة :يتم الاعتماد عليها أيضاً في المصانع بهدف استخدامها للبيع بعد إجراء عدد من العمليات عليها لكي تتحول إلى سلع مصنعة ومفيدة.

- السلع والمنتجات :هي السلع التي تستخدمها المنشآت التجارية في عمليات البيع والشراء وتكون ذات تاريخ صلاحية محدد.

*- كيفية الرقابة على المخزون

يعد الجرد المخزني أحد أهم أساليب الرقابة على المخزون نظرًا لأنه يساعد في تحديد النواقص ويكشف عمليات السرقة من خلال مقارنة البيانات والإحصائيات المسجلة في دفاتر المخازن بالبيانات المسجلة في الدفاتر المحاسبية، وينقسم الجرد المخزني إلى ثلاثة أنواع:

- الجرد المستمر :يساعد الجرد المستمر في التقدير الصحيح لحجم المخزون من خلال طرح حجم المبيعات من حجم المشتريات ويضمن تسجيل كافة المشتريات في قائمة المخزون.
- الجرد الدوري :يحدث نهاية الفترة المحاسبية أي السنة المالية ويكون الهدف منه المراجعة والتقييم وهو يتم على جميع السلع والأفرع داخل المخزن وأثناء القيام به يمنع ادخال أية بضائع إلى المخزن أو إخراجها منه.
- الجرد المفاجئ :يحدث خلال أي وقت ويكون الهدف منه مراجعة الأداء داخل المخزن وتقييم أداء الموظفين وكشف عمليات السرقة.



*- أهداف الرقابة على المخزون

تهدف الرقابة على المخزون إلى:

- الجرد وتحديد قيمة المخزون وعناصره وأهم المواد والسلع التي يحتوي عليها.
- تحديد نقطة إعادة الطلب من خلال رصد أكثر السلع التي تحقق مبيعات ويكثر الطلب عليها.
- تحديد مستويات المخزون.

* طرق الرقابة على المخزون

يمكن الرقابة على المخزون من خلال إتباع الخطوات التالي:

- احكام المراقبة على المخزون من خلال تركيب نظام مراقبة قوي ودقيق وغير قابل للتهكير.
- أن تكون مفاتيح المخزن مع شخص واحد فقط ويجب أن يتم اختياره بعناية كما يجب أخذ الضمانات عليه.
- التعرف على التاريخ المهني للعاملين في المخزن ومراقبة أدائهم بشكل مستمر.
- تصنيف السلع بشكل دقيق وفق أحجامها وأنواعها ومدى صلاحيتها وتاريخ انتاجها.
- حفظ السلع الصغيرة الحجم في أماكن محكمة لتجنب ضياعها.
- توفير الأجواء المناسبة لحفظ المخزون من التلف.
- اصدار الفواتير على كافة السلع الصادرة من المخزون.
- التعاقد مع إحدى شركات التأمين التي تقوم بإجراءات الحماية لتفادي تعرض المخزن لأي محاولات للهجوم أو السرقة.

* أهمية الرقابة على المخزون

تكمن أهمية الرقابة على المخزون في تحقيق الكثير من المنافع منها:

- الاحتفاظ بالكمية المناسبة للمخزون السلي وتفادي الاستثمار في كميات كبيرة قد تسبب خسائر أو كميات قليلة قد تتسبب في تعطل حركة الإنتاج.
- رصد مدى الطلب على السلع والتعرف على أكثر السلع مبيعاً وأقلها مما يساعد في وضع آليات لتحسينها وزيادة الطلب عليها.
- التخلص من المخلفات وبواقي السلع والتي قد تسبب تكس وتحدث تلف في المخزون من السلع الأخر.
- المساعدة في جدولة الإنتاج بما يتفق مع حجم المبيعات والطلب على السلع.
- إعداد ووضع برامج البيع والإنتاج والتخزين.
- تساعد الرقابة على المخزون في تحديد نوعيات وكميات المواد اللازمة لإستمرار خطط الإنتاج.
- تساعد الرقابة على المخزون في احباط عمليات السرقة وكشفها ورصد أية مخالفات يقوم بارتكابها مسؤولي المخزن

*- قواعد الرقابة على المخازن

يستلزم حماية المخازن وتحقيق العائد من الجرد وضع رقابة شديدة عليها، ويحدث ذلك من خلال القيام بالخطوات التالية:

- الاستعانة بموظفين ذو سمعة طيبة وتاريخ مهني مشرف يؤهلهم للعمل في مثل هذه الوظيفة التي تتطلب الأمانة والملاحظة الدقيقة.
- حفظ مفاتيح المخازن في مكان آمن وعدم إعطائها إلى كافة العاملين فيه حيث يكفي إعطائها لشخص واحد فقط موثوق ويمكن أخذ الضمانات اللازمة عليه.
- تركيب نظام مراقبة دقيق داخل المخزن يساعد في كشف كافة الخبايا والمناطق داخل المخزن.
- عدم تسجيل أية صادرات من المخزن بدون فاتورة.
- في بعض الأحيان عندما يكون قيمة البضاعة في المخزن كبيرة يجب أن يتم التعاقد مع إحدى شركات التأمين التي تتولى الحماية.
- الرقابة على المهام الخاصة بالموظفين داخل المخزن ومراقبة حركة دخولهم وخروجهم.
- وضع السلع الصغيرة في أماكن معينة لحفظها وجمعها تجنباً لتلفها أو ضياعها.
- مراجعة كافة الفواتير والسندات الصادرة عن المخزن والحفاظ عليها في مكان سري لا يعلم أحد عنه.

*- معدل دوران المخزون

ما المقصود بدوران المخزون وما هي أهميته؟

لكي نجيب على السؤال الرئيسي هذا وهو كيفية حساب معدل دوران المخزون، دعنا أولاً نعرف المقصود بالمخزون ذاته ونلقى الضوء على أهميته بالنسبة لعملية الصناعة والإنتاج.

يُعرف المخزون بكونه كافة السلع والمواد الخام والبضائع التي تمتلكها الشركة في مخزونها، سواء كانت هذه السلع في مرحلتها الأولية في الإنتاج أو جاري العمل عليها أو دخلت مرحلة التصنيع أو تم خروجها بصورتها النهائية في شكل بضائع جاهزة للتداول والبيع.

أي بصورة أخرى المخزون هو انعكاس واقعي لكافة جهود المؤسسة أو الشركة في جميع مراحلها الإنتاجية والصناعية وكذلك جهودها في عمليات التعبئة والتخزين وكذلك التوصيل، بحيث يضم مواد خام أولية ومواد قيد الإنتاج وكذلك مواد أتمت مرحلة التصنيع ومواد جاهزة للشحن والتوزيع.

تكمن أهمية المخزون في كونه مقياس لحجم إنتاج الشركة وكذلك مستوى مبيعاتها، فكلما زاد حجم المواد الأولية والسلع المخزنة فيه، كلما كان هذا مؤشرًا على كبر حجم الإنتاج الذي تغطيه الشركة وحجم المتطلبات التي تقوم بإشباعها. والأمر ذاته بالنسبة للمبيعات لكن بطريقة عكسية، فكلما قل المخزون من المواد التي أتمت مرحلة التصنيع، كلما كان هذا مؤشر لزيادة الطلب على منتجات الشركة وارتفاع معدل البيع فيها.

لكل مخزون فترة زمنية معينة، هذه الفترة يتم فيها احتساب دخول المواد الخام في صورتها الأولية وخروجها في هيئة مواد أتمت مرحلة التصنيع بحيث تكون لهذه الفترة نقطتي بداية ونهاية، وخلال هذه الفترة يتم احتساب ما يعرف بمعدل دوران المخزون وهو المعدل الذي يشير إليه نجاح الشركة في بيع واستبدال والتخلص من منتجاتها الراكدة خلال فترة زمنية قصيرة.

يرتبط معدل الدوران بالسلع المخزنة بعلاقة عكسية، فكلما قلت السلع الموجودة في المخزن، كلما كان هذا مؤشرًا لنجاح عملية البيع والتوزيع، وكلما كثر المواد المخزنة وزاد معدل ركود المنتجات، كلما كان هذا مؤشرًا لحجم الخسائر التي تتكبدها المؤسسة وانخفاض معدل الطلب على منتجاتها.

لكي يتم الإجابة على سؤال كيفية حساب معدل دوران المخزون بدقة، يجب أولاً أن نعرف أن الإجابة عليه يتطلب الإحاطة بمجموعة من المفاهيم الأخرى، والتي يأتي في مقدمتها كل من متوسط فترة التخزين، وأيام مبيعات المخزون وكذلك معدل الدوران اليومي للمخزون كالآتي:

***- ما المقصود بمتوسط فترة التخزين وكيفية حسابه؟**

يقصد بمتوسط فترة التخزين الفترة الزمنية التي تقضيها البضاعة من اللحظة الأولى لدخولها المخزون إلى اللحظة التي يتم فيها توصيلها وشحنها إلى قسم المبيعات، ويتم احتسابها وفقاً لطريقتين، الأولى اعتماداً على التكلفة والثانية بتحديد سعر البيع كالآتي:

كيفية حساب متوسط فترة التخزين بالتكلفة؟

يتم احتساب متوسط فترة التخزين بالتكلفة عن طريق إتباع المعادلة الآتية:

رصيد مخزون أول الفترة الزمنية + رصيد مخزون آخر نفس الفترة الزمنية) / ٢

قد تكون الفترة الزمنية المعتمد عليها في هذه المعادلة قصيرة نسبية كشهر أو ٦٠ يوم، وقد تزيد ل ٣ شهور أو ٦ أو ٩ أو حتى سنة، طبقاً لطريقة تقييم المخزون والجرد في الشركة نفسها، ويتم الحصول على المعلومات المستخدمة اعتماداً على قائمة المركز المالي التابع للمؤسسة.

كيفية حساب متوسط فترة التخزين بسعر البيع؟

أما بالنسبة لطريقة حساب متوسط فترة التخزين طبقاً لسعر البيع، فهذا يتم اللجوء إلى المعادلة الآتية:

متوسط فترة التخزين بالتكلفة * مقلوب نسبة تكاليف المبيعات

الجزء الأول من المعادلة تم توضيحه في السطور السابقة، أما بالنسبة لكيفية تحديد نسبة تكاليف المبيعات، فيتم تحديدها طبقاً للمعادلة الآتية:

**مخزون أول الفترة الزمنية + (المشتريات - مردودات المشتريات) + مصروفات الشراء + مصروفات البيع) -
مخزون آخر الفترة الزمنية)**

أو

رصيد أول فترة زمنية + صافي المشتريات) -رصيد مخزون آخر مدة زمنية للبضائع

أو

(رصيد أول فترة زمنية للبضائع تامة الصنع + تكلفة البضائع المصنعة) - رصيد مخزون آخر فترة زمنية للبضائع تامة الصنع.

ويتم استخدام المعادلة الأخيرة في حالة الشركات الصناعية، أم المعادلات الأخرى فيتم استخدامها في الشركات التجارية بكثرة، ويرجع اختلاف المعادلات ظاهرياً إلى اختلاف الطرق التي يتم فيها جرد وتقييم المخزون، والذي تؤدي معطياته إلى اختلاف عملية حساب تكلفة المبيعات كذلك.

بالرجوع إلى النقطة الرئيسية وهي كيفية احتساب متوسط فترة التخزين بسعر البيع، سيتم تطبيق المعادلة الآتية كالآتي:

متوسط فترة التخزين بالتكلفة * مقلوب نسبة تكاليف المبيعات

أي

(رصيد مخزون أول الفترة الزمنية + رصيد مخزون آخر نفس الفترة الزمنية) / ٢

في

(رصيد أول فترة زمنية + صافي المشتريات) - رصيد مخزون آخر مدة زمنية للبضائع

هناك مفاهيم أخرى مرتبطة بعملية حساب معدل دوران المخزون والتي تأتي في مقدمتها كل من حساب أيام مبيعات المخزون وكذلك معدل الدوران اليومي له، وكلا المفهومين يتم تطبيقهم اعتماداً على المعادلات الآتية:

كيفية حساب أيام مبيعات المخزون؟

بعدما تعرفنا سويًا على طريق تحديد تكلفة البضائع المباعة وكذلك تحديد متوسط فترة التخزين، سيسهل عليك تحديد أيام مبيعات

يتم حساب أيام مبيعات المخزون طبقاً للمعادلة الآتية:

(متوسط المخزون ÷ تكلفة البضاعة المباعة) × ٣٦٥

أي

(رصيد مخزون أول الفترة الزمنية + رصيد مخزون آخر نفس الفترة الزمنية) / ٢

على

(مخزون أول الفترة الزمنية + (المشتريات - مردودات المشتريات) + مصروفات الشراء + مصروفات البيع) - مخزون آخر الفترة الزمنية)

في

٣٦٥

*- كيفية حساب معدل دوران المخزون اليومي؟

أما فيما يتعلق بكيفية حساب معدل دوران المخزون اليومي، فيتم تطبيق المعادلة التالية، وهي سهلة التطبيق أيضاً اعتماداً على معرفتك بمعطياتها كالاتي:

المخزون * ٣٦٥ / تكلفة المبيعات

*- كيفية حساب معدل دوران المخزون؟

في السطور السابقة اطلعنا بالتفصيل على كل من المفاهيم المتعلقة بعملية حساب دوران المخزون بداية من متوسط المخزون-سواء بالتكلفة أو بالبيع-كيفية تحديد نسبة تكاليف المبيعات وكذلك تحديد أيام البيع وكذلك معدل الدوران اليومي للبضائع، تبقى الآن الإجابة على السؤال الرئيسي للمقال وهو كيفية حساب معدل دوران المخزون بشكل عام.

بمعرفتك للمفاهيم السابقة سيبدو لك الآن القانون المستخدم في حساب معدل دوران المخزون سهلاً ولا يتطلب مشقة على الإطلاق، فالمعادلة عبارة عن طرفين فحسب هما: تكلفة البضاعة المباعة ومتوسط المخزون كالاتي:

معدل دوران المخزون = تكلفة البضاعة المباعة / متوسط المخزون.

وبمعرفتك لطريقة حساب كل من الطرفين، كل ما عليك فعله هو استبدال المصطلح بالقيمة العددية الخاصة به، وستتمكن من احتساب معدل الدوران بكل سهولة.

كلما كان معدل دوران المخزون مرتفعاً كلما كان هذا مؤشراً لنجاح المؤسسة أو الشركة في تلبية احتياجات عملائها والتسويق الفعال لمنتجاتها، وعادة ما يكون الحد الأدنى له هو ٤ مرات أو ٣ على الأقل خلال السنة الواحدة، وإذا ارتفع عن ٨ مرات كانت هذه دلالة على زيادة أرباح المؤسسة ونمو أنشطتها الإنتاجية والبيعية.

يدخل في عملية احتساب معدل دوران المخزون العديد من المعطيات الأخرى والتي لا يمكن إهمالها والاكتفاء بتطبيق المعادلات السابقة بطريقة صماء فحسب، لذلك إذا كنت تبحث عن احترافية في آلية تقييم وإدارة المخزون فلا غنى عنك عن زيارة كورس محاسبة وتقييم المخزون لأكاديمية إعمل بيزنس والذي سيساعدك بدوره على معرفة كل ما يتعلق بهذا المجال، بداية من التعريف بدورة التشغيل وأهميتها وصولاً لطريقة تسجيل المخزون في النظم المحاسبية المختلفة

*- مثال على معدل دوران المخزون

مثال على معدل دوران المخزون: لنفرض أن شركة لديها مخزون في بداية السنة ٣٠٠,٠٠٠ الف دولار ، وفي نهاية السنة ٢٥٠,٠٠٠ الف دولار ، وتكلفة البضاعة المباعة ٥٠٠,٠٠٠ الف دولار .

بتطبيق المعادلة، يتم أخذ متوسط المخزون كالتالي (٣٠٠,٠٠٠ + ٢٥٠,٠٠٠) / ٢ = ٢٧٥,٠٠٠

ثم يتم حساب معدل دوران المخزون = ٢٧٥,٠٠٠ / ٥٠٠,٠٠٠ = ١,٨

إذاً بناءً على المعلومات أعلاه نستنتج أن معدل دوران المخزون هو ١,٨ مرة خلال السنة وهي نسبة جيدة.

*- مثال لحساب معدل دوران المخزون

في السنة المالية المنتهية في كانون أول ٢٠١٨ ، سجلت شركة (س) مبيعات سنوية قدرها ٥٠٠,٣٤ مليون دولار ، ومخزون نهاية العام قدره ٤٣,٧٨ مليون دولار ، وتكلفة سنوية للسلع المباعة (أو تكلفة المبيعات) تبلغ ٣٧٣,٤٠ مليون دولار.

معدل دوران مخزون شركة (س) للعام يساوي:

$$٣٧٣,٤٠ \text{ مليون دولار} \div ٤٣,٧٨ \text{ مليون دولار} = ٨,٥٣ \text{ دولار}$$

عدد أيام خزنها يساوي:

$$٣٦٥ \times (١ \div ٨,٥٣) = ٤٢ \text{ يوماً}$$

يشير هذا إلى أن شركة (س) تبيع مخزونها بالكامل في غضون فترة ٤٢ يوماً ، وهو أمر ممتاز

الأسبوع الثامن عشر / مشاكل ومعوقات التخزين النوعي

*- المعوقات والمشاكل التي تواجه المشروعات الصغيرة:

إن نمو وتطور قطاع المشروعات الصغيرة والمتوسطة في كافة أنحاء العالم يواجه مجموعة من المشاكل، وهذه قد تكون مختلفة من منطقة لأخرى ومن قطاع لآخر ولكن هناك بعض المشاكل التي تعتبر مشاكل موحدة أو متعارف عليها تواجه المشروعات الصغيرة والمتوسطة في كافة أنحاء العالم. وتعتبر طبيعة المشاكل التي تتعرض لها المشروعات الصغيرة والمتوسطة متداخلة مع بعضها البعض. وبشكل عام يعتبر جزء من هذه المشاكل داخلي وهي المشاكل التي تحدث داخل المؤسسة أو بسبب صاحبها، في حين أنها تعتبر مشاكل خارجية إذا حدثت بفعل وتأثير عوامل خارجية أو البيئة المحيطة بهذه المنشآت. ومن خلال مراجعة الأدبيات والدراسات السابقة بهذا الخصوص، كان بالإمكان تلخيص أهم المشاكل التي تواجه المشروعات الصغيرة والمتوسطة وبشكل عام في كافة أنحاء العالم.

تعاني المشروعات الصغيرة من مشكلات متعددة، وإن بعض هذه المشكلات ناجمة عن المشكلات التي يعاني منها المجتمع الذي يحتضن هذه المشروعات سواء ما يتعلق بانخفاض الناتج المحلي الإجمالي، وضعف ميل الأفراد للادخار والاستثمار، وشح الموارد المحلية إضافة إلى مشكلات أخرى متفرقة.

ويمكن تصنيف المشكلات التي تؤثر في المشروعات الصغيرة ضمن مجموعتين ترتبط المجموعة الأولى بالأوضاع السياسية والاقتصادية والاجتماعية التي يمر بها المجتمع ولذلك يصعب تغييرها من قبل إدارة المشروع وهي مجموعة المشكلات الخارجية. أما الثانية فهي مشكلات داخلية وترتبط بالتوجهات العامة لسياسات المشروع ويمكن معالجتها من قبل إدارة المشروع. وسوف نسلط القليل من الضوء على بعض هذه المشكلات :-

١ - التمويل :وهي في مقدمة المشاكل التي تواجهها هذه المشروعات، إذ أن صغر حجم المشروع يجعل من الصعب حصوله على القروض المصرفية لأسباب عديدة منها ارتفاع درجة المخاطرة وعدم وجود ضمانات كافية لدى أصحاب تلك المشروعات، فضلاً عن انعدام الوعي المصرفي وعدم توفر السجلات المحاسبية التي توضح المركز المالي للمشروع والتنبؤ بمستقبله.

٢ - المواد الأولية :تأتي صعوبة الحصول على المواد الأولية بسبب اعتماد تلك المشروعات على المواد الأولية المستوردة فضلاً عن المحلية بسبب إنتاجها لسلع بديلة عن السلع المستوردة، وتتضح هذه المشكلة عند ارتفاع أسعار المستوردات فيصعب على هذه المشروعات الحصول على كميات كبيرة،

٣ - العمالة الماهرة :يعتبر العنصر البشري أحد أهم عناصر الإنتاج ولذلك فإن نقص العمالة الماهرة هو من أهم المعوقات التي تواجه المشروع الصغير، إذ لا يمكن تجاوزها بسهولة مع أن إدارتها من قبل أصحابها في أغلب الأحيان، ويعود سبب عدم وفرة العمالة الماهرة إلى تفضيل العاملين العمل في المشروعات الكبيرة والمشروعات الحكومية لوجود بعض الإمتيازات كالتقاعد والضمان الاجتماعي والصحي....

٤ - الكفاءات الإدارية والفنية :تعد الإدارة العلمية مفتاحاً لنجاح العمل، وتفتقر المشروعات الصغيرة للإدارة الصحيحة والخبرة في العديد من المجالات كالأعمال المحاسبية والتسويقية والتنظيمية والتخزينية.

٥ - التسويق :يعتمد حجم الإنتاج على سعة الأسواق المحلية وهناك عوامل معينة تتحكم في قدرة الأسواق على استيعاب كامل السلع مثل عدد السكان، ودخول الأفراد، والسلع المنافسة وهذه الأمور غالبة عن اهتمام المشروعات الصغيرة إضافة لعدم معرفتها بوسائل التسويق والترويج، واعتمادها على الوسطاء في تصريف منتجاتها.

٦ - الانتماء :تعاني المشروعات الصغيرة من عدم وجود جهة معينة تهتم بشؤونها وقد يكون سبب ذلك سعة انتشارها وتباعد أمكنتها وصعوبة جمعها تحت جهة معينة، وهذا يحرمها في الكثير من الأحيان من الحصول على الامتيازات والتسهيلات لا بل أن مزاحمة المشروعات الكبيرة لها يجعلها عرضة للمطاردة والإغلاق والترحيل.

٧ - الضرائب والرسوم :تتأثر المشروعات الصغيرة بالضرائب والرسوم أكثر مما تتأثر بها المشروعات الصغيرة بسبب شمول هذه الأخيرة بأنظمة الحوافز والإعفاءات والتسهيلات والدعم، وهذه الضرائب والرسوم هي في نهاية المطاف تكلفة فتزداد بالتالي التكاليف الكلية وهذا الشيء يؤثر على الأرباح.

٨ - ازدواجية الإجراءات :تعاني المشروعات الصغيرة من مشكلة تعدد الجهات التفتيشية والرقابية (الصحية، الاقتصادية، الضمان الاجتماعي، الدوائر الضريبية والجمركية، دائرة الجودة والمقاييس...) وبالنظر لتعدد الاجتهادات الشخصية، مما يعني خلق مشاكل تنظيمية مختلفة داخل تلك المشروعات.

٩ - انخفاض الإنتاج :هنالك أسباب عدة تؤثر في انخفاض إنتاجية المشروع الصغير منها سوء التخطيط الذي يؤدي إلى عدم تدفق المواد الأولية، وسوء تدبير مستلزمات الإنتاج الأخرى مثل قطع الغيار والطاقة الكهربائية وخدمات الإنارة والتبريد فضلاً عن قلة الخبرات الفنية وكثرة توقفات العمل وارتفاع معدل دوران العمل.

١٠ - تردي النوعية :بسبب استعمال الآلات القديمة في عمليات الإنتاج، وارتفاع أسعار المواد الأولية الجيدة فضلاً عن صعوبات الاستعانة بالكوادر الهندسية والعناصر الفنية المدربة وعدم وجود مراكز لفحص الجودة والسيطرة النوعية.

١١ - الحوادث والأمن الصناعي :بسبب الجهل بقواعد الأمن الصناعي ومستلزمات السلامة المهنية لدى العاملين وأرباب العمل أيضاً فضلاً عن العوامل النفسية والإجهاد الذي يصيب العامل إضافة إلى ظروف العمل القاسية.

١٢ - ارتفاع التكلفة :حيث تفتقر هذه المشروعات إلى أنظمة السيطرة على التكلفة، وهي تنظر إلى زيادة الأجور كسبب رئيسي للتكلفة المرتفعة وللأسعار العالية ولا تأخذ مستلزمات الإنتاج الأخرى بعين الاعتبار.

١٣ - عدم وجود نظام للمعلومات -فاتخاذ القرار يتم غالباً وفقاً لقناعات شخصية نظراً لعدم توفر المعلومات الصحيحة والدقيقة عن المشكلة التي يتخذ حيالها القرار علاوة على عدم استخدام الانترنت ووسائل الاتصال المتطورة .

*- عيوب المشروعات الصغيرة:

مقابل الأهمية الاقتصادية لهذه المشروعات فهناك العديد من العيوب التي يمكن أن توجه لها خصوصاً في الدول النامية.

١- إن هذه المشروعات وبسبب الإجراءات الضريبية المتشددة أو القيود المتعلقة بالسيطرة النوعية أو الصحية قد تنطوي تحت إطار القطاع غير المنظم والذي يعمل بعيداً عن القوانين، وقد يتخذ شكل الخارج عن القانون في أحيان كثيرة سواء المتعلقة بحقوق العمال أو قوانين السلامة المهنية أو قوانين حماية البيئة والرقابة الصحية والرقابة على الجودة، والواقع أن هذه الحالة هي نتيجة طبيعية لعدم الانسجام والتناغم بين المتطلبات العصرية لعملية الإنتاج والتصنيع وبين الإمكانيات المالية أو مشكلة التمويل التي تعيشها المشروعات الصغيرة.

٢ - عدم قدرة المشروعات الصغيرة على مواكبة التطورات التكنولوجية فهذه المشروعات وفي معظم الدول النامية نشأت لسد احتياجات السوق المحلية من السلع ذات النوعية الملائمة لمستويات المعيشة في هذه البلدان ولم تكن تلبية للعلاقات الأمامية والخلفية التي تخلقها المشروعات الكبيرة، فلا هي بصناعات صغيرة مغذية للصناعات الكبيرة، ولا هي بصناعات متلقية لفرص التصنيع التي تخلقها الصناعات الكبيرة.

الأسبوع التاسع عشر / مفهوم وأهمية إدارة المشتريات

*- ما هي إدارة المشتريات؟

هي الإدارة المسؤولة عن التخطيط المسبق لتوفير كافة مستلزمات المؤسسة التي تحتاج إليها، وإجراء الرقابة عليها؛ لتحقيق أهداف المؤسسة وأداء وظائفها على أكمل وجه. وبناءً على ذلك يمكن القول إن إدارة المشتريات تركز جهودها لإتمام عمليات الشراء بالكمية المطلوبة، والجودة المثالية، والسعر الأنسب، والوقت المحدد، ومصدر التوريد الأفضل.

*- أهمية إدارة المشتريات

تكتسب إدارة الشراء أهميتها من كونها عنصرًا رئيسياً لتحقيق أهداف المؤسسة، حيث تُعتبر حلقة ضرورية تعتمد عليها الأقسام الأخرى لممارسة أنشطتها، وضمان سير العملية التشغيلية داخل المؤسسة. كما تعمل إدارة المشتريات على توفير احتياجات المؤسسة بالسعر الأنسب ومن أفضل مصدر توريد، وفي هذه الحالة تكون وظيفة إدارة المشتريات قد تمت بنسبة كبيرة كما ينبغي.

كذلك تكتسب إدارة المشتريات أهميتها من دعم المؤسسة في تقديم خدمات وبيع متكاملة عن طريق البحث عن أنسب البدائل المتاحة في السوق. أضف إلى ما سبق أنه في أكثر المؤسسات تتراوح تكاليف المشتريات بين ٤٠ إلى ٦٠% من قيمة المبيعات، وهي نسبة كبيرة ينبغي أن يتم التعامل معها بالشكل الأمثل.

*- مسئوليات إدارة المشتريات

مسئوليات إدارة المشتريات التي تحملها عاتقها كثيرة ومتعددة، مما يعكس بشكل مباشر أهمية هذه الإدارة في المؤسسة، ويمكن تحديد أهم هذه المسؤوليات فيما يأتي:

التخطيط.

من مهام إدارة المشتريات التخطيط ووضع سياسة شراء محكمة وتطويرها لتناسب ظروف ومتطلبات المؤسسة، وتحدد ملامح هذه السياسة غالبًا بناءً على مجموعة من المعايير، كالكمية والحاجة والجودة والسعر ... إلخ.

إجراء البحوث.

لأن إدارة المشتريات هي عنصر التعامل المباشر مع سوق الأعمال، ينبغي أن تكون على وعي كامل بوضع السوق وتقلباته وهو ما يتطلب إجراء بحوث ودراسات بشكل مستمر. لذلك يعتبر من مسئوليات إدارة المشتريات جمع المعلومات ذات الصلة باحتياجات المؤسسة من مواد وخدمات، ودراسة اتجاهات أسعارها ومدى توافر كمياتها، وكذلك دراسة البدائل المناسبة.

مراجعة طلبات الشراء.

من مهام إدارة المشتريات كذلك مراجعة طلبات الشراء المقدمة من الإدارات المختلفة، وفي حال كان هناك تجاوز فيها يتم مراجعة الطلبات مع الإدارة لإعادة هيكلتها بما يحقق احتياجات الإدارة ولا يتعارض مع خطة المؤسسة.

الجدولة الزمنية للمشتريات.

تعمل إدارة المشتريات على تنظيم جدول زمني لتسليم المشتريات، بحيث تلبي احتياجات المؤسسة وإداراتها المختلفة، كما تراعي في ذلك الكفاءة التخزينية لدى المؤسسة، مع الأخذ في الاعتبار جدولة الدفعات المالية مقابل المواد الموردة.

تحديد مستوى المخزون.

تعيين مستويات المخزون من مسئوليات إدارة المشتريات التي تتم بالتعاون مع إدارة المخازن، حيث يتم تعيين مستويات المخزون بين الحد الأدنى للطلب، ونقطة إعادة الطلب، والحد الأقصى للمخزون.

إصدار أوامر الشراء والتوريد.

بعد الاتفاق مع المورد على استقدام مواد منه بكمية وسعر ومواصفات محددة، تقوم إدارة المشتريات بإصدار مستند أمر الشراء للمورد لكي يتم تزويد مخازن المؤسسة بهذه المواد، وتتابع معه عملية التسليم.

اعتماد عملية التسليم

تعمل إدارة المشتريات بالتعاون مع الشئون القانونية على التأكد من سلامة عقود الشراء والفواتير. كما تعتمد إدارة المشتريات المواد الموردة بعد فحصها من قبل المختصين والتأكد من موافقتها للمواصفات المطلوبة.

التخلص من المخزون الزائد

من مهام إدارة المشتريات كذلك تصريف الأصناف التي لم يعد لها حاجة وتسبب عبئاً على المخزون.

*- المشاكل التي تواجهها إدارة المشتريات

كغيرها من الإدارات تواجه إدارة المشتريات مجموعة من العقبات التي قد تؤثر بالسلب على أدائها وتنفيذ مهامها على أكمل وجه، من هذه العقبات:

ندرة الموردين

عدم توافر عدد مقبول من الموردين من أكثر المشكلات التي قد تواجه مسؤولي المشتريات، فالخيارات القليلة تجعل من عملية الاختيار أمراً صعباً بحيث لا تكون هناك رفاهية اختيار الأفضل.

توافر عدد كبير من الموردين

في حين تعتبر ندرة الموردين مشكلة، كذلك اكتظاظ السوق بالموردين وتفاوت عروض الأسعار المُقدَّمة أمر بالغ السوء بالنسبة لمسؤولي المشتريات، حيث يكون من الصعب عليهم تحديد الخيار الأنسب.

عدم المصداقية من قبل الموردين

من مشاكل إدارة المشتريات مخالفة الموردين لما تم الاتفاق عليه من موعد التسليم أو مواصفات الجودة، وهو أمر مزعج لمسؤولي المشتريات؛ لما يتسبب في تعطيل لسير العمل.

عدم امتلاك المعلومات الكافية المتعلقة بالمنتج

من مشاكل إدارة المشتريات كذلك عدم توافر معلومات كافية ومفصلة للمواد والأصناف المطلوبة؛ حيث يتسبب ذلك في عملية شراء غير ناجحة، ولا يكون بإمكان مسؤولي الشراء تقييم البدائل المقدمة من الموردين واختيار الأنسب للمؤسسة.

المتطلبات التعجيزية من الإدارة العليا

مع أن إدارة المشتريات مسنولة عن توفير أفضل البدائل المتاحة من حيث الجودة والسعر، إلا بعض الإدارات العليا تكون لها متطلبات تعجيزية من الصعب الوفاء بها، فلن يمكن بأي حال من الأحوال توفير أفضل جودة في السوق دون مقابل مناسب.

*- كيفية تطوير إدارة المشتريات

. الرقابة على الأداء

يبدأ تطوير إدارة المشتريات بالرقابة على كافة أنشطتها لتحديد نقاط القوة والضعف فيها، وقياس وتحليل النتائج التي تتوصل إليها مقارنة بما هو مطلوب منها، مما يؤدي في النهاية إلى تحقيق أهداف إدارة المشتريات.

هذه الرقابة تتم من خلال نظام تقييم أداء يُحدّد معايير بناءً على الأهداف المطلوبة من إدارة المشتريات، ويُساعد أيضاً على إجراء مقارنة بين ما تم تحقيقه وما هو موضوع من أهداف.

. الاستفادة من التجارب السابقة

كذلك يعتبر مقارنة الأداء الحالي بما سبق من أهم إجراءات تطوير إدارة المشتريات، حيث يمكن الاستفادة من التجارب السابقة وتسلية الضوء على الجوانب الإيجابية والسلبية، والبحث عن حلول للمشكلات المتكررة قبل حدوثها.

. تصحيح مسار الانحرافات

وبناءً على البحث والاستقصاء والمقارنة يتم تحديد الانحرافات وتفسيرها وتحديد المراكز المسنولة عن كل انحراف، ومن ثمّ يتم اتخاذ الإجراءات التصحيحية، ليس هذا فحسب بل ومتابعة تنفيذ هذه الإجراءات وتعديلها إذا تطلب الأمر.

. تطوير مهارات مسنولي المشتريات

أمر آخر بالغ الأهمية في تطوير إدارة المشتريات ألا وهو تطوير مهارات وإمكانيات مسنولي المشتريات، حيث ينبغي أن يتحلّى مسنول المشتريات بمجموعة من السمات، كالقدرة على اتخاذ القرار، وامتلاك مهارة المساومة، وفهم طبيعة المواد والأصناف المشتراة، والدراية بأحوال السوق وتقلباته.

الأسبوع العشرون/ اهداف إدارة المشتريات

*- أهداف إدارة المشتريات

تسعى إدارة المشتريات إلى تحقيق مجموعة من الأهداف الخاصة التي تلبى بدورها أهداف المؤسسة، سواءً أكانت ربحية أم غير ذلك، من هذه الأهداف:

. توفير احتياجات المؤسسة

من أهداف إدارة المشتريات توفير كل ما تحتاج إليه المؤسسة من مواد وخدمات لدعمها في تحقيق أهدافها وإتمام مهامها بالشكل الأمثل.

. تكلفة منخفضة وجودة عالية

من أهداف إدارة المشتريات كذلك إتمام أفضل صفقة شراء أو ما يعرف بالشراء الاقتصادي، من خلال مراعاة المزيج الثلاثي السعر والجودة والخدمة.

.دعم تنافسية المؤسسة

يتم دعم تنافسية المؤسسة من خلال توفير أفضل مواد يمكن أن تنافس بها المؤسسة في السوق لتحظى بحصة سوقية كبيرة.

.شبكة علاقات مع الموردين

بناء شبكة علاقات طيبة مع أفضل الموردين في السوق أمر مهم، حيث يعود بالنفع على المؤسسة من جوانب عديدة.

.التنسيق مع الإدارات الأخرى

يُسهم التنسيق المنظم مع الإدارات المختلفة في إتمام العمليات المشتركة بكفاءة عالية.

.إعداد كوادر مستقبلية

من أهداف إدارة المشتريات التي يتم إغفالها إعداد كوادر من المختصين بعملية الشراء في المؤسسة يمكن الاعتماد عليهم. وهو أحد أهم أهداف إدارة المشتريات التي تضمن استمرار العمل داخل المؤسسة بكفاءة عالية.

*- مراحل عملية الشراء في إدارة المشتريات

تتم عملية الشراء وفقاً لمجموعة من الإجراءات التي تساعد على التنظيم وتحقيق الأداء الأمثل لعملية الشراء. ومع أن هذه الإجراءات قد تختلف من مؤسسة إلى أخرى نتيجة لاختلاف السياسات المتبعة في المؤسسة، إلا أنه يمكن تلخيص أبرز هذه المراحل فيما يلي:

.استقبال طلبات الشراء ودراستها

الخطوة الأولى في عملية الشراء تتمثل في استقبال طلبات الشراء من إدارة المخازن أو من الإدارات الأخرى، ومن جانبها تعمل إدارة المشتريات على دراسة هذه الطلبات للتأكد من إمكانية توفير الاحتياجات كما هي في طلب الشراء.

تحديد المورد

يتطلب اختيار مصدر الشراء بحثًا دقيقًا لتحديد الأفضل من بين البدائل المتاحة، لذلك تعمل إدارة المشتريات على البحث عن أفضل الموردين، وتعمل على طلب أسعار من كلٍ منهم للاستقرار على الأنسب.

إصدار أمر الشراء

بعد تحديد المورد تُصدر إدارة المشتريات مستند أمر الشراء الذي يضم بيانات عملية الشراء، كاسم وعنوان كلٍ من المؤسسة والمورد، والصنف والكمية والمواصفات، وموعد ومكان التسليم، وشروط الشحن والدفع.

استلام الأصناف وفحصها

تتم هذه العملية كما أشرنا سابقًا بالتعاون بين إدارة المشتريات ومجموعة من المختصين من الإدارات المختلفة؛ وذلك لمعاينة البضائع المُتسلمة، والتأكد من سلامتها ومطابقتها للمواصفات المتفق عليها.

مراجعة المستندات والفواتير

تتأكد إدارة المشتريات من صحة مستندات وفواتير عملية الشراء. كما تتولى مسؤولية مراجعة السجلات ذات الصلة، كسجل أوامر التوريد، وسجل الأصناف، وسجل الموردين، وسجل العقود، وسجل المتابعة.

الأسبوع الحادي والعشرون / وظائف إدارة المشتريات وأهميتها

*- وظائف المشتريات :

تتألف المشتريات من عدة عناصر أساسية تعتمد درجة أهميتها بحسب كل شركة ومؤسسة وهي:

١- المواد: (Right material) فقبل أن تبدأ بأمر شراء لأي مادة لابد أن تعرف المادة التي تريد شراءها وبالمواصفات والمقاييس التي تحدها، ولا بد أيضا أن تحدد المعلومات والتفاصيل لكل مادة وترسلها مع ورقة الشراء للمورد حتى يوفر المادة المطلوبة وتجنب سوء الفهم والاختيار.

٢- السعر: (Right price) وهو من أهم العناصر لأي عملية شرائية تتم على مستوى الشركات الصغيرة والكبيرة والقطاع الحكومي والخاص، ولكن لا يعني أن يتم الشراء بأقل سعر على حساب جودة المواد، ولكن هو السعر المعقول الذي يتحقق معه جودة معقولة وسعر يناسب طبيعة عمل الإنتاج وسياسة الشركة.

٣- الجودة: (Right quality) وهو كما ذكرت سابقا الجودة مرتبطة بالسعر ومدى أهمية المواد الداخلة في الإنتاج وعمليات الشركة. مثال ذلك في شراء أدوية لمستشفى معين، هناك دوائين يعالجان نفس المرض، الأول يشفي من المرض في ثلاثة أيام وسعره دولار ونصف، والآخر في خمسة أيام وسعره دولار واحد، مع ثبوت المتغيرات الأخرى للدوائين، فإن المستشفى له الخيار والبحث في سياسته المالية وطبيعة المرضى ثم يقرر أي الدوائين يجب شراؤه.

٤- الكمية: (Right quantity) وهنا يتم الشراء بالكمية التي يطلبها قسم المخازن عن طريق عملية التوقعات المجدولة (Demand forecasting & scheduling) ، وقد تتغير كمية شراء المواد اذا وجدت خصومات للشراء بالجملة بحسب طريقة الموردين في توفير المواد وكميتها .

٥- الوقت: (Right time) وهو عامل رئيسي في عملية الشراء ويعتمد سرعة المورد على توفير المواد بالإضافة لإلمام الشركة وتمكنها من توفير مخزون المواد للإنتاج أثناء فترة الانتظار

٦ - المورد: (Source/Supplier) ويتم تقييم المورد لعدة مقاييس منها السعر، والتوصيل، ومدى قوة المورد والخبرة لديه في تصميم وتوريد المواد والعناصر الأولية، الطبيعة القانونية للمورد بما يتناسب مع قوانين الدولة، وغيرها.

٧- النقل: (Right transportation) وطبيعة النقل تؤثر من ناحية سرعة وصول المواد للشركة ومدى أمان وضمان عدم وقوع أية أضرار لهذه المواد. ويعتمد النقل إن كان (شاحنة، قطار، طائرة، سفن،..) ومن يتوجب عليه التوصيل (المشتري أم البائع).

٨- مكان التوصيل: (Right place of delivery) غالبا ما تكون الوجهة النهائية هي المخازن ويجب التأكد من أن الوجهة النهائية لهذه المواد هي المكان الصحيح والإلتكاف ذلك زيادة في مصاريف التفريغ والشحن، بالإضافة لضياع الوقت.

٩- العقود: (Right contracts) سلامة توقيع العقود تكمن في شمولية جميع العناصر السابقة بما يكفل تحقيق مطالب الشركة ومدى حاجتها لهذه المواد بالسعر والفترة المتفق عليها.

في النهاية طبيعة عمل مدير المشتريات بسيطة في المهام ولكن يكمن التحدي والجهد الأكبر في متابعة أوامر الشراء والتواصل مع الجهات والاقسام في المؤسسة ومع الموردين.

الأسبوع الثاني والعشرون / علاقة إدارة المشتريات بالإدارات الأخرى

*- علاقة إدارة المشتريات بالإدارات الأخرى

*- إدارة الإنتاج

تهدف إدارة الإنتاج كما تهدف إدارة المشتريات إلى تحقيق أقصى ربح ممكن للمشروعات عن طريق القيام بالمهام الموكلة اليهما بأعلى درجة من الكفاية، وإدارة الإنتاج تهدف إلى الحصول على أقصى ما يمكن من مواد بأعلى درجة من الجودة والقائمون بالشراء يريدون طلب الكميات المناسبة بالجودة المناسبة ويجب على الإدارتين تبادل الرأي والمعلومات في سبيل تحقيق التناسق والتفاهم في العلاقات بينهما، فيجب على إدارة الإنتاج احاطة إدارة المشتريات بخططها قبل تنفيذها بمدة كافية، وبذلك تعطي إدارة المشتريات الفرصة لكي تقوم بالتخطيط السليم، ومن ناحية أخرى يجب على إدارة المشتريات احاطة إدارة الإنتاج بالمواعيد المتوقعة للاستلام وخطورها بأي تاخير مفاجئ في التسليم حتى تعيد النظر في السياسات الموضوعية وكذلك يجب على إدارة المشتريات تزويد إدارة الإنتاج بالمعلومات عن المواد الجديدة وطرق الإنتاج الجديدة

*- الإدارة الهندسية

تعتبر الإدارة الهندسية مسنولة عن تصميم السلع التي ينتجها المشروع ووضع المواصفات لها وكذلك تحديد طرق الإنتاج التي قد يكون منها أصناف مختلفة ولكن لها نفس الصفات العامة فانه قد يتطلب الأمر وجود من يقرر أي الأصناف يجب شراؤها لكي يتحقق للمشروع أقصى وفورات ممكنة، ومن يفعل ذلك هي إدارة

المشتريات ويجب على الادارة الهندسية الا تكون دقيقة أكثر مما يجب في وضع مواصفات المواد المطلوبة التي قد يتعذر اجابتها علي ضوء عامل السعر وامكانيات السوق

*- إدارة المبيعات

يمكن ان تساعد إدارة المشتريات في نجاح إدارة المبيعات في القيام بمهمتها وذلك عن طريق شراء المواد المطلوبة بأقل تكلفة ممكنة مما يساعد على انزال السلع المنتجة في الاسواق بأسعار تنافسي، ومن ناحية أخرى يمكن لادارة المبيعات مساعدة إدارة المشتريات في تخطيط مشترياتها بتزويدها بالمعلومات عن الحصص البيعية والمبيعات المحتملة

*- إدارة الحسابات

قد تحتاج بعض عمليات الشراء الكبيرة إلى ضرورة العمل على توفير الأموال اللازمة لتنفيذها، فيمكن عن طريق تبادل المعلومات بين إدارة الحسابات وادارة المشتريات أن يستفيد المشروع بأنواع الخصم المعروضة من الموردين

*- إدارة المخازن

إذا كانت إدارة المخازن مستقلة وغير تابعة لإدارة المشتريات فإنه يجب أن تكون العلاقات بينهما قوية ومستمرة، ففي إدارة المخازن توجد السجلات التي تدون فيها بيانات هامة تحتاج إليها إدارة المشتريات في القيام بمسئولياتها، كما يجب على إدارة المشتريات أن تحيط إدارة المخازن علماً بالحد الأدنى للأصناف المختلفة وبالنقط التي إذا وصل إليها المخزون من الأصناف وجب إعادة الطلب عندها حتى تتمكن إدارة المخازن من المحافظة على المستويات الصحيحة من الكميات المخزونة

الأسبوع الثالث والعشرون / موقع إدارة المشتريات بالهيكل التنظيمي

*- التبعية والمستوى التنظيمي لوظيفة الشراء: -

يجري تحديد الموقع الذي تحتله وظيفة الشراء في الهيكل التنظيمي العام للمنظمة، بقرار من السلطة العليا فيها، وفي ضوء اعتبارات متعددة ومتنوعة تختلف من منظمة لأخرى حسب ظروفها وطبيعة العمل فيها مثل حجمها، ورقم أنتاجها وكمية مشترياتها، وتعدد وتنوع الأصناف التي تحتاج إليها.

وظيفة الشراء تابعة لإدارة الإنتاج:

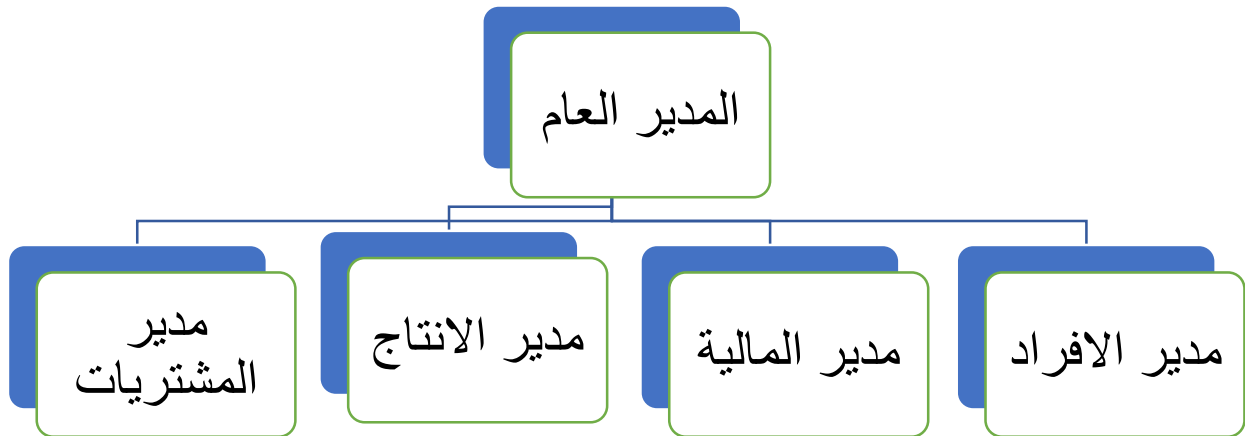
يظهر هذا الاتجاه في تحديد مكان وظيفة الشراء في البنيان التنظيمي للمنظمة الصناعية، وتبرير ذلك ان إدارة الإنتاج لكي تنفذ برامجها وخططها الإنتاجية كما هو مطلوب وفي مواعيد المحددة، يستلزم الأمر توفير احتياجات الإنتاج من المواد والمستلزمات في المواعيد المناسبة وبالمواصفات والكميات المطلوبة، مما يستدعي معه ضرورة تبعية الشراء لإدارة الإنتاج، وذلك من أجل خلق درجة عالية من التنسيق والتعاون فيما بين هذين النشاطين.... الخ.

وظيفة الشراء تابعة للإدارة المالية: -

يعتمد تبرير هذا الموقع وهذه التبعية على ان قيمة المشتريات تمثل بنداً هاماً من التكلفة الإجمالية للعمل داخل المنظمة في معظم المنظمات الصناعية، ولضرورة التنسيق وتوفير الأموال اللازمة للشراء والرقابة على عمليات الصرف المالية، ينصح ان تكون تبعية نشاط الشراء للنشاط المالي، والشكل الموجود ضمن الكتاب يوضح هذا الموقع او المكان التنظيمي.

استقلالية وظيفة الشراء :-

يعتمد تبرير الاستقلالية على ما يلي: ما دام نشاط المشتريات قد لاقى أهمية متزايدة في المنشآت والمشاريع الصناعية، نظراً للدور الهام والكبير الذي يمكن ان يلعبه في التأثير في ربحيتها، من الضروري اعتباره أذا نشاطاً رئيسياً لا يختلف عن الأنشطة الرئيسية الأخرى كالإنتاج، والأفراد، والتسويق .. الخ. الشكل التالي يوضح الموقع التنظيمي.

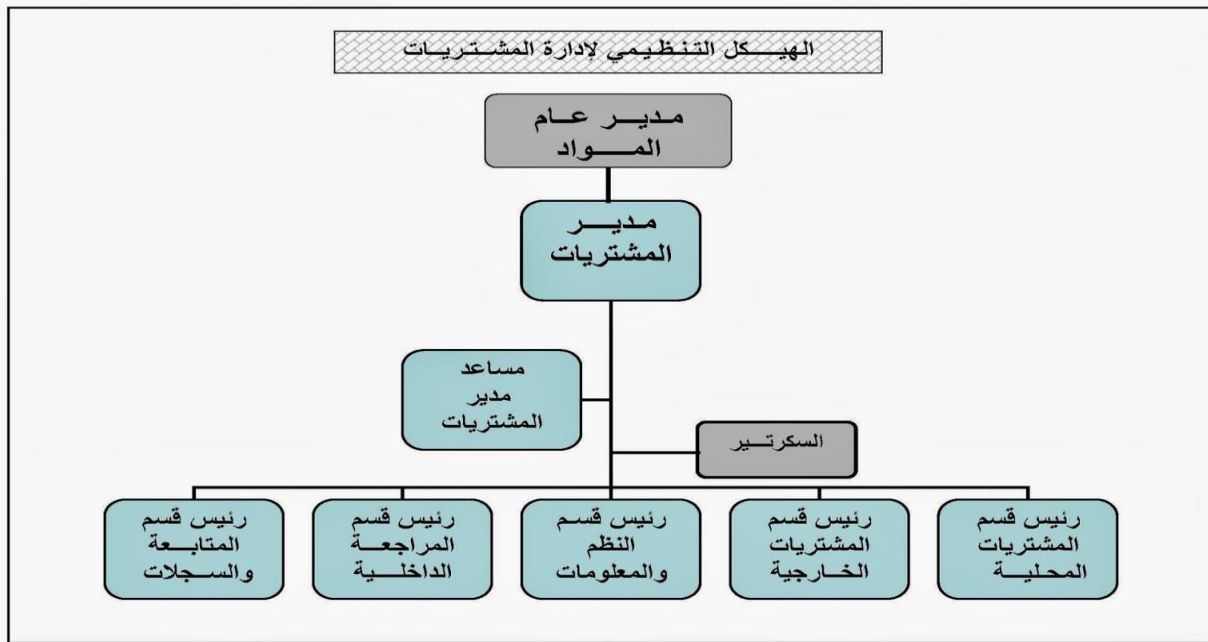


هيكل تنظيمي يوضح مكانة إدارة المشتريات في الهيكل التنظيمي

*- استقلالية وظيفة الشراء وفق المفهوم الحديث:

يشير هذا لمفهوم في تحديد مكان وظيفة الشراء في البنيان التنظيمي للمنظمة، الى نفس الاتجاه السابق الذي عرض في الفقرة السابقة مع إضافة واحدة هي، دمج نشاط الشراء مع نشاط التخزين في إدارة واحدة وتسميتها بإدارة المواد.

والغاية من ذلك هو ان وظيفة الشراء ووظيفة التخزين تكملان بعضهما بعضاً، وبالتالي ولضورات التنسيق بينهما، دمجاً في إدارة واحدة هي إدارة المواد، ليقوم بتنسيق عمليهما مدير واحد، مع ضمان الاستقلالية في العمل لكل منهما، حيث يتأس كل من وظيفة الشراء ووظيفة التخزين رئيسان يعملان تحت مظلة مدير المواد. والشكل التالي يوضح الهيكل التنظيمي



*- حجم وظيفة الشراء وشكلها التنظيمي :

ليس من خلاف على ان يكون هناك وظيفة شراء في المنظمة تقوم بتوفير احتياجاتها من مستلزمات الإنتاج المختلفة، لكن السؤال الذي يتبادر الى الذهن هو:

الحجم:- ان حجم جهاز الشراء (إدارة - قسم - مديرية - شعبة... الخ)، المناسب يخضع لاعتبار أساسي هو حجم المنظمة وأعمالها، ورقم مشترياتها ونسبة تكلفتها لتكلفة الإنتاج، إذ كلما كان الحجم وتكلفة ورقم المشتريات كبيراً، تطلب الأمر وجود جهاز شراء كبير يتناسب مع ذلك. والعكس صحيح، كلما كان الحجم والرقم صغيرين، والنسبة صغيرة، تطلب الأمر وجود جهاز صغير يتناسب مع ذلك

*- مسؤوليات وسلطات وظيفة الشراء :-

اولاً:- المسؤوليات

تختلف وتتوسع مسؤوليات وظيفة الشراء من منظمة لأخرى، وذلك تبعاً لنوعية النشاط الذي نقوم به، وحجم أعمالها ومشترياتها، ومدى اهتمام الإدارة العليا فيها بهذه الوظيفة، هذا الى جانب فيما إذا كانت عملية الشراء روتينية متكررة لا تتأثر بمتغيرات جديدة ومستمرة، ام العكس....الخ.

ثانياً:- السلطات

معروف تنظيمياً أن تحديد السلطات لأية وحدة إدارية في المنظمة، إنما يتوقف على اعتبارات متعددة لعل أهمها ما يلي:-

- أ- حجم المهام والمسؤوليات المسندة للوحدة الإدارية، تماثياً مع مبدأ تكافؤ السلطة مع المسؤولية.
- ب - درجة المركزية واللامركزية في الأداء والسلطة التي تنتهجها المنظمة بوجه عام.
- ج - ميل ورغبة الرؤساء في تفويض سلطتهم لمرووسيهم، والتي يحكمها أمور متعددة.
- د - الانتشار الجغرافي للمنظمة، وفيما إذا كان لها فروعاً في مناطق أخرى.

*- التنظيم الداخلي لوظيفة الشراء كوحدة إدارية:-

يمكن القول انه لا يوجد نموذج داخلي نموذجي لجهاز المشتريات يمكن أن يوافق ظروف جميع المنظمات، بسبب اختلاف هذه الظروف، وما دام لكل منظمة ظروفها الخاصة التي تستلزم الدراسة والبحث قبل أن يوضع لها التنظيم المناسب، وهذا يتطلب توضيح ما يلي:-

أ - يتم تحديد مكونات الهيكل التنظيمي لأية المنظمة، ولأي نشاط او وظيفة فيها، على ضوء الأهداف الموضوعه، التي توضح نوعية الوظائف التي يجب أحداثها، كي تعمل على تحقيق الأهداف المنشودة.

ب- هناك عوامل معينة تكون محل الدراسة في المنظمة قبل وضع التنظيم الداخلي لجهاز المشتريات، وهي تختلف من منظمة لأخرى، وحتى نفس المنظمة من وقت الى آخر، ومن ثم تؤثر في تصميم الجهاز وتنظيمه داخلياً، وهذه العوامل ما يلي:-

حجم المنظمة وطبيعة نشاطها.

حجم المشتريات.

تنوع أصناف المشتريات.

نوعية الأسواق.

الظروف الساندة في الأسواق.

الأسبوع الرابع والعشرون / التنظيم الداخلي لإدارة المشتريات

*- التنظيم الداخلي لإدارة المشتريات

يختلف التنظيم الداخلي لقسم المشتريات من منظمة إلى أخرى وفقاً لبعض العوامل أو الاعتبارات التالية، والتي تعرف بالعوامل المؤثرة أو المحددة للهيكل التنظيمي لقسم المشتريات.

إذا فالعوامل المؤثرة على التنظيم الداخلي لإدارة المشتريات هي كالتالي:

١ - حجم المنظمة وطبيعة نشاطها.

كلما كبرت المنظمة وزاد حجم نشاطها، سيؤدي ذلك إلى اتساع هيكلها التنظيمي بحيث يستوعب جميع المهام المتعددة التي تمارسها إدارات المنظمة.

لذلك، يختلف التنظيم الداخلي لنشاط الشراء من منظمة صغيرة الحجم إلى منظمة متوسطة الحجم إلى منظمة كبيرة الحجم.

٢ - الأعباء الموكلة إلى إدارة المشتريات.

تختلف المهام والمسؤوليات الموكلة إلى قسم المشتريات من منظمة إلى أخرى، لذلك سيتم توزيع الكفاءات على موظفي تلك الإدارة وفقاً لمسؤوليات معينة.

إذا تم تكليف قسم المشتريات بمهمة الإشراف على النقل، فيجب إسناد هذه المسؤولية إلى أحد موظفيها .

وبناء على ذلك، يمكن أن يكون الهيكل التنظيمي بسيطاً ومتناسباً مع هذه المهام والمسؤوليات أو يمكن أن يكون معقداً وواسعاً بحيث يغطي جميع الأنشطة أو الأعمال التي تقوم بها المنظمة.

٣ - عدد ونوع المواد أو العناصر التي تشتريها المنظمة.

إذا اشترت المنظمة أنواعاً متعددة من السلع بأعداد كبيرة، يتم تنظيم قسم المشتريات وفقاً لأنواع السلع من خلال إنشاء أقسام أو وحدات.

على سبيل المثال: قسم الأحذية، قسم الملابس، قسم الأجهزة المنزلية، قسم الإلكترونيات .. إلخ، إذا كانت العناصر المشتراة من قبل المنظمة كثيرة العدد والتنوع، ولكن إذا كانت العناصر قليلة ومحدودة، فستكون المنظمة حسب

نوع السلعة أو العنصر، وستكون منظمة بسيطة ومحدودة وتضم عدداً محدوداً من الأقسام.

بالإضافة إلى ذلك، قد تتدخل الدولة في تحديد نوع البضائع المراد شراؤها، وتحديد معايير الحصول على البضائع، وتحديد أسعارها ورتبها.

٤ - الأسواق التي يتعامل معها قسم المشتريات.

نعني بذلك، هل تتعامل المنظمة مع الأسواق الخارجية أو الأسواق المحلية وهل هذه الأسواق بعيدة أو قريبة من المنظمة، لأنه إذا كانت المنظمة لديها أسواق أجنبية أو محلية، فسيكون لها في الهيكل التنظيمي قسم الاستيراد والتصدير، قسم المشتريات الأجنبية أو المحلية، لذلك يمكن أن يكون الهيكل التنظيمي واسعاً وأعمق، أو يكون عكس ذلك.

٥ - وجود لائحة معينة تفرضها سلطة أعلى على المنظمة.

يجوز للدولة فرض لائحة معينة على بعض المنظمات، وقد يتم إنشاء شركة أدوية يعهد إليها بمهمة توفير جميع احتياجات المؤسسات الصحية من الأدوية والأجهزة الطبية، وبالتالي، يجب أن يعكس تنظيم إدارة المشتريات ذلك.

٦ - درجة التشابه بين العناصر المشتراة من قبل المنظمة.

إذا كان هناك تشابه في المواد أو العناصر التي اشترتها المنظمة، على سبيل المثال، مواد البناء أو الأخشاب.. الخ، على أساس أن درجة التشابه كبيرة، يجب تخصيص أحد الموظفين لغرض شراء تلك العناصر المتشابهة، والعكس صحيح، في حالة عدم وجود تشابه بين المواد أو العناصر المشتراة، فإن تشابه أو اختلاف العناصر المشتراة سيكون له تأثير على الهيكل التنظيمي لإدارة المشتريات، إما أنه سيكون واسعاً وأكثر عمقاً، أو سيكون عكس ذلك.

٧ - فلسفة وتوجهات الإدارة العليا.

إذا كانت الإدارة العليا لا تثق في مروسيها من حيث قدرتهم على اتخاذ القرارات وتحمل المسؤولية، فسيكون الهيكل التنظيمي محددًا ويتخذ الشكل الرأسي (المركزية)، ولكن إذا كانت الإدارة مقتنعة أو واثقة من أن مروسيها لديهم القدرة على اتخاذ القرارات وتحمل المسؤولية عن العمل الذي يقومون به وممارسة أعمالهم بشكل فعال، فسيكون الهيكل التنظيمي أفقياً وهناك تخصص في ممارسة الأعمال.

الأسبوع الخامس والعشرون/ إدارة المشتريات والمجهزين

*- إدارة المشتريات والمجهزين

نظام إدارة المشتريات والموردين
إدارة المشتريات فى أى شركة تحتاج الى نظام قوى يدير دورة العمل الخاصة بهم وايضا يحلل كافة البيانات لاعطائهم المعلومات والتقارير التى تساعدهم فى اتخاذ القرارات المهمة للشركة فى الحصول على احتياجاتها من الاصناف والخامات بأفضل سعر وبأسهل طريقة وتقييم الموردين.

بالتالى نظام بيزنس مانجر يساعد إدارة المشتريات فى تعريف كافة البيانات الخاصة بالاصناف الاساسية مثل الحد الادنى والحد الاقصى ونقطة اعادة الطلب وايضا بيانات التسعير ومكونات المنتجات التامة ومدة التوريد وسياسات الشركة فى الشراء وايضا دورة العمل الخاصة بالمشتريات موجودة بالنظام بدءا من مقترح الشراء الذى يقدمه البرنامج لإدارة المشتريات حتى يستطيعوا معرفة الاصناف المطلوب شرائها مرورا بطلب الشراء وامر التوريد ومتابعة استلام البضاعة فى المخازن حتى يتم اصدار فاتورة الشراء ومن بعدها ممكن عمل مرتجع او خصم مكتسب من المورد او تسويات لحساب المورد.

بالتالى يوفر النظام كافة التقارير المطلوبة لإدارة المشتريات والموردين والتى تسمح بمتابعة طلبات الشراء واوامر التوريد ومعرفة ماتم استلامه وما تم سداده من قسم الحسابات وما لم يتم استلامه او سداده بعد.

يوجد ربط كامل بين ادارة المشتريات وادارة المخازن وادارة الحسابات وباقى الادارات. هذا الجزء يوفر كافة التقارير المطلوبة لتقييم الموردين وحساباتهم.

من هم الموردون الرئيسيون؟

هى الشركات التى توفر المواد الخام أو السلع شبه المصنعة لشركة التصنيع ضمن السلسلة التى تتألف من المورد والشركة المصنعة والموزع وتاجر التجزئة والعملاء. حيث نلاحظ أنه فى سلسلة القيمة، يحتل المورد أعلى مستوياته. يتم الشراء من قبل الشركة المصنعة من الموردين.

من هم المجهزين؟

يعرف المجهزون بأنهم المؤسسات التى تجهز وتزود المنظمة الموارد اللازمة لإنتاج السلع والخدمات سواء كانت مواد اولية أو مواد غير تامة الصنع أم مثل الموارد البشرية ، الوقود، الطاقة، اجهزة الحاسوب.

كيف يتم اختيار الموردين؟

كيف تحدد أولويات معايير اختيار الموردين؟

التكلفة

الجودة والسلامة

الشحن والتوصيل
الخدمة
الاستدامة والمسئولية الاجتماعية
المخاطر

كيف يتم التعامل مع الموردين؟

كيف يتفاوض إدارة المشتريات مع الموردين بنجاح؟

إجراء بحث حول التكاليف الفعلية للمنتجات...
فهم المصطلحات الخاصة بالصناعة...
التفكير بعقلية المورد...
التركيز على المزايا...
التعامل مع عدة موردين...
التحدث مع عملاء...
إيجاد دافع يجعل المورد يعطي امتيازات من خلال الشراء...
تجهيز الدفعة المقدمة

من العناصر الرئيسية لتنظيم العلاقة مع الموردين؟

الالتزام بالتنفيذ في الوقت المحدد. الالتزام بتوفير معدات ومواد ذات جودة عالية. توفير الضمانات اللازمة للمعدات.
الالتزام بالقوانين المعمول بها والآداب والسلوكيات العامة المتفق عليها عرفاً ودينياً وقانونياً.

كيف يتم تقييم الموردين وتقييمهم؟

الأول: الجدارة اولا أنظر إلى الجدارة التي يتمتع بها المورد...
القدرة...
الالتزام بالتعهدات...
الرقابة...
النقدية...
التكلفة...
الثبات...
الثقافة.

كيف تكون علاقة المورد مع المنظمة؟

يجب أن تقوم على الصراحة والاحترام وإمكانية التفاهم مع مصادر الإنتاج.
تعزيز التعاون والتفاهم بين المنظمة والموردين من أجل الوصول لمصالح الطرفين، ويجب وجود ثقة ومودة
مصالح متبادلة.
ومن الضروري تفسير السياسة وتوضيحها للموردين والموظفين في إدارة المشتريات.

ما المقصود بتنمية علاقات طيبة مع الموردين؟

ان العلاقة الطيبة مع الموردين يسهم في نجاح الشركات او المؤسسات وذلك من خلال توفير السلع التي تورد للمؤسسات بالوقت والسعر المناسب وعند الحاجة لها.

ما هي بيئة المنظمة وانواعها؟

مفهوم بيئة المنظمة :وقد تنقسم بيئة المنظمة إلى ثلاثة من الأنواع وهي البيئة الداخلية والبيئة الخارجية وبيئة النشاط، حيث أن لكل بيئة من هذه البيئات الثلاثة عناصر خاصة بها وكل هذه العناصر يجب أن يكون تنظيم ومعرفة تامة بها لتشكل بيئة تنظيمية متكاملة للمنظمة.

من عوامل البيئة الخارجية للمنظمة؟

تشمل العوامل الدولية كل من التجمعات الاقتصادية، والعلاقات الدولية بين حكومات الدول المختلفة. وتؤثر هذه العلاقات على المنظمات حسب توجه هذه الدول نحو منع وإعطاء الحرية لحركة السلع منها واليها . وتتكون البيئة الخارجية الخاصة من عدد من العناصر مثل المنافسون ، المستهلكون، والموردون، والمنظمات التبادلية.

كيف تؤثر البيئة الخارجية على المنظمة؟

تمثل البيئة الخارجية طاقات وإمكانيات المنظمة المادية والمالية والحالية والمستقبلية وتضم عوامل عامه وخاصة والتي تؤثر في المنظمة وتتأثر بها ولذلك لابد من إجراء تغيرات في المنظمة فالتغيير أمراً حيوياً لإحداث التقدم والتطور وحيثما يتوقف عليه مستقبل المنظمة.

كيف يتم تحليل البيئة الداخلية؟

يُعتبر أول أسلوب من أساليب تحليل البيئة الداخلية للتعرف على نواحي القوة والضعف في المنظمة . يقوم على إعداد مجموعة من المصفوفات بغرض تحليل المنظمات ذات الأعمال المتعدد . هذه المصفوفات تمكن من إتخاذ قرارات تشخيصية لتوجيه موارد المنظمة تجاه قطاعات الأعمال (منتجات / خدمات) والتي تعود عليها بأفضل النتائج.

الأسبوع السادس والعشرون / المركزية واللامركزية

*- المركزية واللامركزية في الشراء

الفرق بين المركزية واللامركزية

المركزية و اللامركزية هما نوعان من الهياكل التي يمكن العصور عليها في التنظيم، و الحكومة، و الإدارة و حتى في الشراء. ويعني مركزية السلطة أن سلطة التخطيط واتخاذ القرارات هي حصراً في أيدي الإدارة العليا. فإنه يشير إلى تركيز جميع القوى و الصلاحيات على مستوى القمة.

ومن ناحية أخرى، تشير اللامركزية إلى قيام الإدارة العليا بنشر السلطات على إدارة المستوى الأوسط أو الأدنى. وهو تفويض السلطة على جميع مستويات الإدارة.

ويتوقف تحديد ما إذا كانت المنظمة مركزية أو لامركزية إلى حد كبير على موقع سلطة إتخاذ القرار و درجة سلطة صنع القرار في المستويات الدنيا. وهناك جدل لا ينتهي أبداً بين هذين المصطلحين لإثبات أي واحد منهم هو الأفضل

أسس المقارنة	المركزية	اللامركزية
المعنى	الاحتفاظ بالصلاحيات والسلطة فيما يتعلق بالتخطيط والقرارات، مع الإدارة العليا، يعرف باسم المركزية.	يعرف نشر السلطة والمسئولية والمساءلة على مختلف مستويات الإدارة باللامركزية
التضمين	التحفظ المنهجي والمتسق للسلطة.	التوزيع المنتظم للسلطة.
تدفق الإتصالات	رأسي	مفتوح و حر
صنع و اتخاذ القرار	بطيء	أسرع نسبياً
المزايا	التنسيق و القيادة السليمة.	تقاسم العبء و المسئولية
سلطة صنع و اتخاذ القرار	تقوم بها الإدارة العليا	عدة أشخاص لديهم القدرة على اتخاذ القرار.
الأسباب	عدم كفاية السيطرة و الرقابة على المنظمة	سيطرة و رقابة كبيرة على المنظمة
تناسب للاستخدام في	منظمة صغيرة الحجم	منظمة كبيرة الحجم

*- تعريف المركزية

و يعرف الشخص المحوري أو مجموعة الموظفين الإداريين للتخطيط و اتخاذ القرارات أو القيام بأنشطة المنظمة بالمركزية. و في هذا النوع من التنظيم، تكون جميع الحقوق والسلطات الهامة في أيدي الإدارة العليا. ففي أوقات سابقة، كانت سياسة المركزية هي الأكثر شيوعاً في كل منظمة للاحتفاظ بجميع الصلاحيات في الموقع المركزي. و لديهم السيطرة الكاملة على أنشطة الإدارة المتوسطة أو المنخفضة المستوى. و بصرف النظر عن القيادة الشخصية و التنسيق، فإن العمل أيضاً يمكن توزيعه بسهولة بين العمال. و لكن نظراً لتركيز السلطة و المسئولية، يتم تقليص دور الموظف التابع في المنظمة بسبب الصلاحيات المخولة للمكتب الرئيسي. و لذلك، فإن الموظفين المبتدئين يتبعون فقط أوامر كبار المديرين و يعملون وفقاً لذلك، لا يسمح لهم بالقيام بدور نشط في أغراض صنع القرار. و في بعض الأحيان يتم انشاء مزيج بسبب عبء العمل الزائد، مما يؤدي إلى قرارات متسارعة. كما أن البيروقراطية و الروتين هم أحد عيوب المركزية.

*- تعرف اللامركزية

و يعرف تكليف السلطات و المسئوليات بواسطة الإدارة العليا لمستوى الإدارة المتوسطة أو الدنيا باللامركزية. و هذا عكس المركزية للمركزية، حيث تفوض سلطات صنع القرار إلى مديري الإدارات أو الأقسام أو الوحدات أو المراكز على مستوى المنظمة. ويمكن أيضاً اعتبار اللامركزية إضافة إلى تفويض السلطة. في الوقت الحاضر، و نظراً لزيادة المنافسة، يتخذ المديرون قراراً بشأن تفويض السلطة للمرؤوسين. و بسبب ذلك يحصل مديريين المستوى الوظيفي على فرصة للأداء بشكل أفضل، فضلاً عن حرية العمل هناك. و علاوة على ذلك، فإنهم يتقاسمون مسئولية المديرين رفيعي المستوى، مما يؤدي إلى سرعة اتخاذ القرارات وتوفير الوقت. بل هو عملية فعالة جداً لتوسيع تنظيم الأعمال التجارية، مثل عمليات الاندماج والاستحواذ. بالرغم من أن اللامركزية تفتقر إلى القيادة والتنسيق، مما يؤدي إلى رقابة غير فعالة على المنظمة. ولكي تكون

عملية اللامركزية فعالة، يجب أن يكون هناك اتصال مفتوح وحر في المنظمة.

*- الاختلافات الرئيسية بين المركزية واللامركزية

النقاط الواردة أدناه جديرة بالملاحظة، بقدر ما يتعلق الأمر بالفرق بين المركزية واللامركزية:
١ - تعرف توحيد السلطات والصلاحيات، في أيدي الإدارة الرفيعة المستوى باسم "المركزية". و تعني اللامركزية تفريق ونشر السلطات والصلاحيات من المستوى الأعلى إلى إدارة المستوى الوظيفي.

٢- المركزية هي التركيز المنهجي والتمسك للسلطة في النقاط المركزية. وخلافا لذلك، فإن اللامركزية هي التفويض المنتظم للسلطة في المنظمة.

٣- المركزية هي الأفضل للمنظمات صغيرة الحجم، و لكن المنظمة كبيرة الحجم ينبغي أن تمارس اللامركزية.

٤- توجد الاتصالات الرسمية في المنظمة المركزية. وعلى النقيض من ذلك، ففي مجال اللامركزية، تمتد الاتصالات في جميع الاتجاهات.

٥ - في المركزية بسبب تركيز السلطات في يد شخص واحد فإن القرار يستغرق وقتا. والعكس من ذلك، فإن اللامركزية تثبت على نحو أفضل فيما يتعلق باتخاذ القرارات حيث أن القرارات تقترب كثيرا من الإجراءات.

٦- هناك قيادة كاملة والتنسيق في المركزية. وتشارك اللامركزية في عبء مديرين المستوى الأعلى.

٧ - عندما يكون لدى المنظمة سيطرة غير كافية على الإدارة، يتم تطبيق المركزية، بينما يتم تطبيق اللامركزية عندما يكون لدى المنظمة سيطرة كاملة على إدارتها.

الخلاصة

يعتبر الفرق بين المركزية و اللامركزية هو أحد المواضيع الساخنة في هذه الأيام. فبعض الأفراد يعتقدون أن المركزية أفضل بينما يؤيد البعض الآخر اللامركزية. و في العصور القديمة، اعتاد الناس على ادارة منظماتهم بطريقة مركزية، ولكن الآن تم تغيير السيناريو تماما بسبب ارتفاع المنافسة حيث يتطلب اتخاذ القرار السريع، وبالتالي اختار العديد من المنظمات اللامركزية.

و في الوقت الراهن، فإن معظم المنظمات مجهزة ببيكلتا السمتين، نظرًا لأن المركزية المطلقة أو اللامركزية غير محتملين. فالمركزية التامة في منظمة غير عملية لأنها تمثل أن كل قرار من المنظمة يتم اتخاذه من قبل القيادة العليا. ومن ناحية أخرى، فإن اللامركزية الكاملة هي مؤشر على عدم السيطرة على أنشطة المرووسين. لذلك، ينبغي الحفاظ على التوازن بينهما.

الأسبوع السابع والعشرون/ الخطوط الأساسية في الشراء

*-أفضل الممارسات والخطوط الأساسية للشراء

تعتبر خطة الشراء الناجحة ضرورية لأي منظمة ترغب في شراء السلع أو الخدمات بطريقة فعالة من حيث التكلفة وفعالة. ومع ذلك ، فإن تحقيق هذا النجاح يمكن أن يمثل تحديًا ، ويتطلب الالتزام بعدد من أفضل الممارسات.

١ - تطوير رؤية واضحة للمشتريات

قبل كل شيء ، تتطلب خطة الشراء الناجحة رؤية واضحة للمؤسسة. بدون هدف محدد جيدًا ، من الصعب تحديد المشتريات الضرورية وأيها غير ضرورية. علاوة على ذلك ، بدون رؤية واضحة ، من الصعب أيضًا تحديد قيمة المشتريات المحتملة وتقييم تكاليف وفوائد خيارات الشراء المختلفة بشكل صحيح.

٢ - ضمان النزاهة والشفافية في المشتريات

يجب أن تستند خطة الشراء الناجحة إلى مبادئ النزاهة والشفافية. تنص هذه المبادئ على أن جميع الأطراف المشاركة في المشتريات يجب أن يتصرف كل من المشتري والمورد بطريقة منفتحة وصادقة ، ويجب عليهم الكشف عن جميع المعلومات ذات الصلة فيما يتعلق بعملية الشراء. بالإضافة إلى ذلك ، يجب على جميع الأطراف الامتثال لجميع القوانين واللوائح المعمول بها ، ويجب تجنب أي صفقات أو عقود غير مصرح بها.

٣ - وضع مبادئ توجيهية واضحة لعمليات الشراء

يجب أن تتضمن خطة الشراء الناجحة مبادئ توجيهية واضحة لعملية الشراء. يجب أن تحدد هذه الإرشادات الخطوط العريضة للخطوات التي يجب اتباعها من قبل جميع الأطراف المشاركة في عملية الشراء ، بالإضافة إلى المتطلبات المحددة التي يجب على كل طرف الوفاء بها. علاوة على ذلك ، يجب تحديث هذه الإرشادات بانتظام لضمان بقائها حديثة ومتوافقة مع معايير الصناعة الحالية.

٤ - تطبيق أنظمة شاملة للرصد والتقييم

يجب أن تتضمن خطة الشراء الناجحة أنظمة مراقبة وتقييم شاملة. يجب أن تراقب هذه الأنظمة أداء الموردين والمشتريين طوال عملية الشراء ، ويجب أن تزود صانعي السياسات بتحديثات في الوقت المناسب عن حالة كل عملية شراء. بالإضافة إلى ذلك ، يجب أن تسمح هذه الأنظمة بتحديد أي مشاكل محتملة في وقت مبكر من العملية ، بحيث يمكن تصحيحها قبل أن تصبح مشكلات رئيسية.

٥ - تنفيذ استراتيجيات التسعير المناسبة

يجب أن تنفذ خطة الشراء الناجحة استراتيجيات التسعير المناسبة. يجب أن تضمن هذه الاستراتيجيات أن الأسعار عادلة ومعقولة ، مع مراعاة التكاليف المرتبطة بشراء السلع أو الخدمات. علاوة على ذلك ، يجب أن تسمح هذه الاستراتيجيات بالحصول على السلع أو الخدمات المرغوبة في الوقت المناسب بتكلفة معقولة.

أفضل الممارسات للتخطيط الناجح للمشتريات

- 1 تطوير رؤية واضحة للمشتريات
- 2 ضمان النزاهة والشفافية في المشتريات
- 3 وضع مبادئ توجيهية واضحة لعمليات الشراء
- 4 تطبيق أنظمة شاملة للرصد والتقييم
- 5 تنفيذ استراتيجيات التسعير المناسبة

الأسبوع الثامن والعشرون/تحديد حجم الكمية المطلوبة

*- تحديد الحجم الاقتصادي لطلبه الشراء

أن الشراء بالكمية المناسبة ليس مجرد التعاقد على شراء الكميات المطلوبة، فالكميات المحددة في طلبات الشراء المقدمة لقسم الشراء من قبل إدارات وأقسام المنظمة، لا تأخذ في اعتبارها الجوانب الاقتصادية، والنواحي الفنية المتعلقة بعملية الشراء، وما دامت وظيفة المشتريات تسعى الى انجاز أفضل شراء (وخاصة فيما يتعلق بناحية التكلفة) نجد من الطبيعي أن تشتري الاحتياجات المطلوبة أما بعقد أو بأكثر، بشكل يقلل من التكلفة الى أدنى حد ممكن، مراعية في ذلك عوامل متعددة سنأتي على شرحها لاحقاً.

وبشكل عام يمكن القول أن جهاز المشتريات وهو في صدد تحديد كمية الشراء المناسبة (الاقتصادية) يواجه باتجاهين أو بقطبين متنافرين هما :-

اولاً - وهو الميل الى طلب عدد كبير من الوحدات في طلبه الشراء الواحدة، حتى يمكن تخفيض تكاليف عملية الشراء الى اقل حد ممكن، وضمان استمرارية العمليات الصناعية الإنتاجية والنشاط العام لجميع إدارات وفروع المنظمة.

ثانياً- ويعبر عن الميل الى تقليل عدد الوحدات المراد شراؤها، حتى لا تتراكم كميات كبيرة منها في المخازن مما يزيد من تكلفة تخزينها.

*-الحجم الاقتصادي لطلبه الشراء

هو الكمية التي تفي باحتياجات العمل من المستلزمات، بحيث لا تزيد عن اللازم فيترتب على ذلك بعض الأعباء والتكاليف المادية، أو تقل عن اللازم فتعطل برامج العمل و الإنتاج وتصح المنظمة غير قادرة على الوفاء بالتزاماتها وبناءا عليه فالحجم الاقتصادي لطلبه الشراء هو الذي تكون عنده تكلفة الشراء وتكلفة المخزون اقل ما يمكن حيث زادت او نقصت كمية الشراء عندها أدى ذلك الى ارتفاع التكلفة ولا شك ان تحقيق التوازن بين هذين الاتجاهين الذين عبرنا عنهم بالكمية او الحجم الاقتصادي للشراء ليس بالأمر السهل بل من الأمور التي تتطلب خبرة كبيرة وإمام بظروف وطبيعة العمل في المنظمة وظروف السوق والأوضاع الاقتصادية العامة السائدة في البيئة المحيطة بها وإمكاناتها المالية.

*- العوامل المؤثرة في تحديد الحجم الاقتصادي للطلبية

والتي من الممكن أن تصنف الى نوعين عوامل خارجية، وعوامل داخلية :-

أولاً:- العوامل الخارجية :

وتشتمل على العوامل التالية:-

أ -مدى توفر الصنف المطلوب في السوق وسهولة أو صعوبة الحصول عليه.

ب - توقع تبدل الأسعار في المستقبل.

ج - ارتفاع تكلفة تنفيذ عملية الشراء.

د - توفر الأصناف البديلة.

هـ - الفترة اللازمة لإتمام عملية الشراء.

ثانياً:- العوامل الداخلية :

وتشتمل على العوامل التالية:-

أ - إمكانات المنظمة المالية.

ب - تكلفة التخزين.

ج - سياسة التخزين المتبعة في المنظمة.

د - معدل استخدام الصنف.

هـ - طبيعة الصنف.

و - توقع انخفاض المبيعات.

*- عناصر حساب الحجم الاقتصادي لطلبية الشراء:-

مما سبق شرحه يتضح لنا بأن تحديد الحجم الاقتصادي لطلبية الشراء يتكون من عنصرين أساسيين هما:-

أولاً:- تكلفة تنفيذ طلبية (أمر) الشراء.

وتتكون هذه التكلفة من البنود التالية:-

رواتب الموظفين، ومصاريف المطبوعات.

طلب العطاءات ومراجعاتها.

الإعلانات.

فحص العطاءات والبت فيها.

التعاقد مع المورد.

إصدار أمر التوريد.

التأمين على البضاعة.

نقل واستلام الأصناف استلاماً مبدئياً.

الاستلام والفحص النهائي للأصناف.

ثانياً:- تكلفة التخزين

وتشتمل على عناصر التكلفة التالية:-

تكاليف ارض المخازن المملوكة والمؤجرة.

تكاليف التلف والتقادم.

تكاليف التأمين والمناولة.

تكاليف معدات المناولة.

تكاليف الرقابة.

أجور ورواتب.

تكاليف أخرى كالإضاءة والتهوية... الخ.

فائدة رأس المال المستثمر في المخزون.

الأسبوع التاسع والعشرون/ اختيار مصادر الشراء

*- سياسات اختيار مصادر الشراء

يجب على ادارة المشتريات وهي بصدد اختيار المصدر المناسب للشراء ان تضع امامها عددا من الاسئلة والتي منها:

- هل يتم الشراء من المنتج مباشرة ام من الوسيط ؟
- هل يتم الشراء من مصادر محلية ام مصادر خارجية ؟
- هل يتم الشراء من مصدر واحد ام من مصادر متعددة؟
- هل يتم الحصول على احتياجات الشراء من خلال المبادلة ؟

وبالتالي يمكن تقسيم السياسات المختلفة التي تواجه ادارة المشتريات الى الانواع الاتية:

أولاً: الشراء من المنتج أو الوسيط

يؤدي الشراء المباشر من المنتج الى خفض كلفة الشراء نتيجة توفير نسبة العمولة التي يحصل عليها الوسيط من المشتري بالإضافة الى ذلك قد تتطلب طبيعة ومواصفات المواد المشتراة تعاوناً فنياً بين المشتري الصناعي والمنتج الا انه في بعض الاحيان قد يتعذر شراء المواد او مستلزمات الانتاج من المنتج مباشرة وسبب ذلك قد يكون البعد الجغرافي لمصادر الانتاج.

ان تفضيل الشراء من المنتج اكثر انتشارا في المنظمات الصناعية والسبب في ذلك يعود الى كون ما تشتريه المنظمة الصناعية من المنتج مباشرة قد يكون اكبر من مشتريات الوسيط من المنتج نفسه.

*- حالات الشراء من المنتج مباشرة

- ١ - الرغبة في الغاء العمولات التي يحصل عليها الوسيط وبذلك ينخفض سعر شراء المواد.
- ٢ - الحصول على خصم الكمية عند الرغبة في الشراء بكميات كبيرة.
- ٣ - الرغبة في الحصول على صنف معين بمواصفات تحدها المنظمة المشتريّة أو رغبة المشتري في مراقبة عمليات الصنع اثناء انتاج الصنف او يكون المنتج هو المصدر الوحيد القادر على انتاج هذا الصنف بالمواصفات الدقيقة كشراء المحطات الكهربائية.
- ٤ - الرغبة في الحصول على خدمات تقترن بعملية البيع كخدمات النصب والتشغيل.

*- اما الشراء من الوسيط فيكون في الحالات الاتية:-

- ١ - الرغبة في الوقوف على بدائل الصنف المراد شراؤه وانتقاء من بين الاصناف المختلفة.
- ٢ - شراء اصناف عديدة من الوسيط تتيج للمنظمة المشتريّة نقل مشترياتها على وسائل النقل بحمولات كاملة مما يؤدي الى وفر نفقات النقل.
- ٣ - بعض الوسطاء لديهم امكانيات افضل للاحتفاظ بمخزون من المواد اكبر بكثير مما يتمكن المنتج نفسه للاحتفاظ بها ومن ثم تكون قدرته اكبر على التجهيز.

ثانيا : الشراء من مصادر محلية او خارجية

يجب على المنظمة تحديد المصادر التي ستعتمد عليها محلية أم دولية في حال الشراء وتفضل المصادر المحلية في حالة تساوي كافة العوامل والاعتبارات بين المصدرين أو في حالة ما تكون مميزات الشراء من المصادر المحلية أكثر من عيوبها ويتطلب ذلك رسم سياسة متعلقة بتحديد مصادر الشراء وجمع المعلومات المتعلقة بالمصادر المحلية والدولية سواء ما يتعلق بالمنتجين أو الموردين أو الوكلاء أو تجار الجملة.

يفضل المشتري الشراء من المصادر المحلية على الشراء من المصادر الخارجية عند توافر المواد والسلع بالكميات المطلوبة والنوعية المناسبة والسعر المناسب وكذلك في حالة تساوي الخدمات التي يقدمها المورد المحلي مع المورد الخارجي وسبب هذا التفضيل يرجع الى ان المصادر المحلية تستطيع ان تقدم خدمات افضل من مصادر التوريد الخارجية البعيدة عن المشتري.

ان قرار الشراء من المصدر المحلي يعتمد على اسباب عدة منها:

- ١ - سرعة الموردين المحليين في تسليم الطلبات وذلك لقصر المسافة وقلة احتمال العطل في وسائل المواصلات قياسا بالموردين الخارجيين عن المنطقة.
- ٢ - التخفيض في نفقات الشحن والتأمين وبالتالي والتخفيض في كلفة الشراء للطليبة.
- ٣ - ان قرب المسافة من المورد والمنظمة المشتريية يؤدي الى ازدياد الثقة والعلاقة بينهما.
- ٤ - قد يتمتع الموردون المحليون بالصفات نفسها التي يتميز بها غيرهم من الموردين الخارجيين من ناحية المركز المالي او القدرة على الانتاج والوفاء بالالتزامات في مواعيدها.
- ٥ - وهناك اعتبار اقتصادي وذلك لتحقيق الفائدة للبلد وللاقتصاد الوطني في المحافظة على العملة الصعبة وخاصة عندما تكون ظروف الاقتصاد الوطني صعبة.

اما التعامل مع المصدر الخارجي فيتم في الحالات الاتية:

- ١ - رغبة المشتري في الحصول على مادة معينة بكمية معينة ومواصفات معينة لا يستطيع المورد المحلي تقديمها.
- ٢ - ان تكون الاسعار التي قدمها المصدر الخارجي اقل بكثير من اسعار المصدر المحلي.
- ٣ - نوعية الخدمات التي يقدمها المصدر الخارجي لا يستطيع تقديمها المصدر المحلي.
- ٤ - احتكار المصدر الخارجي انتاج او توزيع المادة والسلعة المراد شراؤها.

ثالثا : الشراء من مصدر واحد او من مصادر متعددة

تعتمد بعض المنظمات في توفير احتياجاتها من صنف واحد أو مجموعة من الأصناف على مصدر واحد وإتباع هذه السياسة قد يكون ممكناً في حالة ما تكون الكميات المطلوب شراؤها محدودة أو في حالة الاحتكار للصنف المراد شراؤه أو عند تميز المورد إلا أن خطورة الاعتماد على هذه السياسة تتضح عندما يفشل المورد في الوفاء بالتسليم في الموعد ، أما عند إتباع الشراء من مصادر متعددة فهناك منافسة بين الموردين وبالتالي الحصول على خدمات وأسعار وجودة أفضل لأن كل مورد يحاول أن يحصل على رضا العميل ليستولي على جزء اكبر من الصفقة وحتى تتلافى المنظمة خطورة الاعتماد على مصدر واحد تقوم بالتعامل مع أكثر من مصدر.

قد تستند ادارة المشتريات عند تقرير سياسة الشراء والتعامل مع مصدر واحد الى عوامل عديدة منها:

- ١ - الاقتصاد في تكاليف النقل.
- ٢ - الحصول على خصم الكمية الذي يمنحه المورد اما عن كل صفقة تصل الى حد معين او عن المشتريات خلال مدة معينة.
- ٣ - ازدياد ولاء المورد وتعاونه مع المنظمة عندما يعلم انه المورد الوحيد الذي تتعامل معه المنظمة.
- ٤ - تمتع مصدر الشراء بشهرة ممتازة في معاملاته وخدماته التي يقدمها لربائنه.
- ٥ - احتكار الاصناف بواسطة مورد واحد.

اما سياسة الشراء من مصادر متعددة فتعود الى الحالات الاتية:

- ١ - يقدم المورد احسن الاسعار واحسن الخدمات عندما يشعر بوجود منافسين له.
- ٢ - ضمان التوريد حسب الحاجة دون تأخير بحيث ان تعطيل التوريد من مورد معين يمكن تعويضه من مورد اخر.
- ٣ - التغلب على بعض مشكلات النقل والشحن لدى بعض الموردين.
- ٤ - تتميز هذه السياسة بالمرونة لانها تمكن المشتري من الاستفادة من الطاقات الفاضلة لدى عدد من الموردين.

رابعاً: المبادلة في الشراء

يعني اتباع هذه السياسة في الشراء هو تفضيل المنظمة شراء احتياجاتها من المواد والسلع وغيرها من الاصناف من مصادر الشراء او الموردين الذين يقومون بشراء احتياجاتهم منها وبذلك يعد مصدر الشراء او المورد زبوناً من زبائن المنظمة.

ان هذه السياسة معروفة بين المنظمات التي تعمل في صناعة المواد الكيماوية على سبيل المثال اذا كانت شركة بغداد للمواد الكيماوية تعد مصدراً دائماً لتوريد المواد الكيماوية لشركة الاصبغ الحديثة لاستخدامها في صناعة الطلاء وظهرت حاجة شركة بغداد الى كمية من مواد الطلاء لطلاء المصنع الخاص بها خلال كل ثلاث سنوات فان هذه الشركة يجب ان تحصل على احتياجاتها من شركة الاصبغ الحديثة بجودة مناسبة وبمستوى مقبول من الخدمة وبأسعار مناسبة.

ويؤخذ على هذه السياسة ان المشتري لن تكون له حرية اختيار المورد الذي يعطيه افضل شروط البيع بالإضافة الى استياء الموردين الذين ترفض عروضهم المعقولة بما قد يبدهم عن التعامل مع المنظمة مستقبلاً.

الأسبوع الثلاثون/ عوامل اختيار الموردين

ما هي معايير إختيار الموردين؟

المعيار الأول: السعر الأفضل

بعد التأكد من مطابقة العينات للمواصفات التي طلبتها، والتأكد من أن جميع الموردين في القائمة يقدمون نفس الجودة والمواصفات؛ ابدأ بمقارنة الأسعار المقدمة من كل مورد، واختر السعر الأقل من بين هذه العروض.

تستطيع استخدام السعر الأقل كاستراتيجية عند التفاوض مع الموردين الآخرين، فربما تحصل على سعر أفضل من الذي حصلت عليه حتى الآن. مثلاً أن تخبر المورد: لقد حصلت على نفس المواصفات بسعر أقل. ما السبب؟ فتضغط عليه ليخفض سعره أو على الأقل يشرح لك سبب هذا الانخفاض في السعر؛ الذي قد يكون سبباً لم تنتبه له يتعلق بشروط التعبئة و التغليف أو الشحن.

ولكن السعر ليس هو المعيار الرئيسي، فهناك عدة معايير إضافية مهمة يجب أن تضعها في عين الاعتبار قبل اختيار المورد الأفضل .



المعيار الثاني: خيارات الشحن الأفضل

قد يكون معيار الشحن أحد أهم معايير اختيار الموردين لدى البعض، فيبحثون عن الموردين الذين يقدمون خيارات الشحن الأفضل “الإنكوتيرمز”.

الخيارات التي يمكن أن يقدمها الموردون في عملية الشحن:

- تحمل نصف تكاليف الشحن.
- تحمل كامل مصاريف الشحن.
- تحمل تكاليف الشحن إلى الميناء.
- تحمل تكاليف التأمين على البضاعة.

وغيرها من العروض التي يمكن أن يقدمها، ويتم الاتفاق عليها ضمن العقد والتي قد تقلب الموازين وترجح كفة أحد الموردين على الآخر، فحتى لو كان سعر بيع أحدهم أقل من الآخر؛ فإن تحمله تكاليف الشحن أو شيئاً منها يمكن أن يجعله الخيار الأوفر لو حسبنا كل التكاليف.



المعيار الثالث: المعرفة بالسوق

من الممكن التعامل مع موردين لديهم خبرة في السوق المستهدف؛ نتيجة التعامل المسبق مع مستوردين من نفس بلدك، فمن شأن هذا الأمر أن يوفر عليك عناء البحث عن المعلومات التي قد تحتاجها مثل القوانين، واللوائح الجمركية، أو شروط التعبئة والتغليف.

تساعدك خبرة المورد في السوق على:

- معرفة الشهادات المطلوبة في بلدك.
- معرفة أكثر المنتجات مبيعاً في تلك السوق.
- معرفة قنوات بيع المنتجات.

لذلك فإن اختيار مورد خبير في السوق الذي تريد أن تستورد له، قد يساعدك في كثير من الأمور، وممكن أن يكون معياراً ضرورياً من معايير اختيار الموردين.



المعرفة بالسوق إحدى معايير اختيار الموردين.

المعيار الرابع: خدمة العملاء الممتازة

بالطبع أنت لا تريد التعامل مع مورد يجيب على سؤالك بعد عدة أيام، أو لا يقدم لك معلومات دقيقة! أو لا يهتم بوجود سلع معيبة في بضاعته، أو يماطل في عملية استبدال السلع المعيبة ولا يلتزم بشروط الضمان.

خاصةً وأن رفع دعوة على مورد في بلد أجنبي يعتبر أمراً مضيئاً يستغرق الكثير من الوقت والمال، وقد لا يجدي نفعاً لعدم إمكانية إثبات متى وأين وكيف تعرضت القطع للتلف، وأن تكلفة إعادة شحن البضائع إليه قد تتفوق على تكلفتها وهذا الوقت الضائع يعتبر خسارة للمال، لذا من المهم جداً التزام المورد بخدمات ما بعد البيع.

خدمة العملاء الجيدة هي إحدى أهم معايير اختيار الموردين؛ إذ تجد تفاعلاً من قبل المورد وترحبياً بكل تساؤلاتك، يمكنك استنباط تمتع المورد بخدمة ما بعد البيع قبل التعاقد معه من مجموعة من النقاط وهي:

- ترحيب جيد بك عند التواصل الأول.
- السرعة في الرد على تساؤلاتك.
- الإجابة الدقيقة عند الرد على الأسئلة.
- تقديم المساعدة في كل ما تريد معرفته عن السوق.

بالتالي ستشعر بالارتياح في التعامل مع المورد، وتستطيع إنشاء علاقة تجارية طويلة الأمد معه.



المعيار الخامس: شروط وطريقة الدفع

أولاً: طريقة الدفع

إن مرحلة الدفع مرحلة حساسة، نظراً لأنك ستقوم بدفع ميزانتيك وضح أموالك في سبيل المشروع.

من أجل إبعاد مخاطر الاحتيال عند تحويلك للأموال؛ أعط الأولوية للموردين الذين يمتلكون طرق دفع آمنة؛ مثل الدفع على موقع [Alibaba](#) أو [paypal](#)؛ حيث تستطيع استرداد أموالك في هاتين الطريقتين إذا حدثت مشكلة ما، وتجنب الموردين الذي يقومون بإقناعك بالدفع عبر طرق غير آمنة.

ثانياً: شروط الدفع

معيار آخر مهم من معايير اختيار الموردين؛ إذ يتوجب عليك إعطاء الأولوية للموردين الذين يقومون بوضع شروط أفضل وأكثر أماناً للدفع من ناحية العربون أو سداد باقي المبلغ.

مثلاً: لنفرض أنك لديك موردين اثنين "A" و "B"

المورد "A" حدد شروط الدفع: ٣٠% عربون - ٢٠% أثناء الإنتاج - ٥٠% بعد التأكد من البضاعة.

المورد "B" حدد شروط الدفع: ٤٠% عربون - ٣٠% أثناء الإنتاج - ٣٠% بعد التأكد من البضاعة.

فستعطي الأولوية للمورد "A" ، لأنه قدم عرضاً أفضل.

وابتعد عندما يصر المورد على دفع كامل المبلغ أو معظمه قبل الإنتاج فهذا ليس بمؤشر جيد أبداً.



05

شروط وطريقة الدفع

المعيار السادس: خدمات إضافية يقدمها المورد

يقوم بعض الموردين بتقديم خدمات إضافية لك، كنوع من الخدمات المكملة لخدمة الانتاج، و يمتازون عن غيرهم من الموردين في تقديم تلك الخدمات مثل:

١. إخراج الشهادات المطلوبة في بلدك.
٢. استرجاع المنتج الذي يحوي عيباً ما، أو استبداله.
٣. تقديم خدمة الصيانة للمنتجات التي تحتاج صيانة دورية.
٤. التدريب على المنتج إذا كان يحتاج ذلك.
٥. إرسال العينات بشكل مجاني، وغيرها من الخدمات المكملة.

بالتالي فإن هذه الخدمات لا بد وأن تؤخذ بعين الاعتبار؛ كمعيار هام أيضاً من معايير اختيار الموردين، ويجب إعطاؤهم الأولوية في التعامل.



ما هو أهم معيار من معايير اختيار الموردين وكيف تختار الأفضل؟

السؤال الذي يدور في ذهنك الآن هو: ما هي أهم تلك المعايير، وكيف أرتبها؟

في الحقيقة لا يوجد ترتيب موحد لتلك المعايير، فأولوية معايير اختيار الموردين تختلف من شخص لآخر حسب الإمكانيات والظروف المحيطة؛ فلو كانت ميزانيتك متواضعة من المؤكد أن عامل السعر سيلعب دوراً أكبر من عامل الخدمات الإضافية، أما لو كنت تبحث عن التميز بين المنافسين؛ فعامل الجودة سيتفوق على غيره حتى السعر.

لكن على العموم يجب النظر في جميع المعايير التي وضعناها، ويمكنك منح كل منها نسبة ما من كامل التقييم، فتمنح السعر مثلاً ٢٠% من علامة المقارنة الكلية بينما تمنح الخدمات الأخرى ٥% وهكذا. لتحسب في النهاية العلامة الكلية الممنوحة لكل مورد، وتختار على أساسها بأسلوب علمي سيساعدك على اختيار المورد الأفضل.

تستطيع إنشاء مثل هذه القائمة، وإعطاء المورد تقييماً من ٥ لكل معيار، ثم ترى ما هو المجموع الذي حصل عليه كل مورد.

الخلاصة

لا بد من النظر في جميع المعايير عند اختيارك للمورد الذي ستعامل معه؛ فلا يمكنك الاعتماد على معيار واحد فقط وإهمال البقية، فكل المعايير التي ذكرناها ترتبط ببعضها البعض، لتشكل صورة للمورد الأمثل الذي تستطيع بناء علاقة تجارية طويلة الأمد معه.