



## إدارة المواد



# إدارة المواد

## الفهرس

### الفصل الأول : وظيفة إدارة المشتريات

- وظيفة إدارة المشتريات
- تعريف عملية الشراء
- إدارة المشتريات
- أهداف إدارة المشتريات
- وظائف إدارة المشتريات
- دوافع الشراء و أنواع المشتريات

### الفصل الثاني

- التنظيم الإداري لإدارة المشتريات
- التنظيم في إدارة المشتريات
- سلطة إدارة المشتريات
- المواصفات للقوى العاملة التي تعمل داخل إدارة المشتريات
- علاقة وظيفة الشراء بوظائف المنظمة الأخرى
- علاقة وظيفة إدارة المشتريات بتصميم السلعة
- علاقة إدارة المشتريات بوظائف التخزين
- المركزية واللامركزية في عملية الشراء
- سياسات الشراء
- طرق الشراء في إدارة المشتريات

## الفصل الثالث : تحديد الحجم الاقتصادي لطلبية الشراء

- العوامل المؤثرة في تحديد الحجم الاقتصادي المستخدم في عملية الشراء
- عناصر احتساب الحجم الاقتصادي لطلبية الشراء
- الطرق الرئيسية لحساب الحجم الأمثل لطلبية الشراء

## الفصل الرابع : اختيار مصدر التوريد المناسب

- الدورة المستندية لاختيار الموارد العروض المقدمة
- تحديد السعر
- مصادر المعلومات عن الأسعار
- الخصومات
- إطلاق أمر الشراء
- المركز المالي للمورد
- حجم المورد
- عدد الموردين القائمين
- طبيعة الخدمات المقدمة للموردين
- عروض الأسعار المقدمة
- أمر الشراء من مورد واحد و أكثر من مورد
- أمر الشراء من الموزع
- الشراء الخارجي
- تخطيط احتياجات من المواد
- المتابعة و التسليم
- استلام و قبول السلع
- تقرير لجنة الاستلام و الفحص
- الشراء بالجودة المناسبة

## الفصل الخامس : المخزون

- مفهوم المخزون
- أنواع المخزون
- واجبات و مسؤوليات المخزون
- الأهداف الرئيسية لوظيفة التخزين

## الفصل السادس : تنظيم إدارة المخزون

- خصائص المنظمة
- طرق وإجراءات و استراتيجيات التخزين
- الإمكانيات المادية المتاحة للتخزين
- تكلفة الحصول على المخزون
- تنظيم إدارة المخزون
- علاقة إدارة المخزون بالإدارات الأخرى
- المركزية و اللامركزية في التخزين
- أنواع المخازن المركزية
- أهم واجبات العاملين في المخزون

## الفصل السابع : تخطيط المخزون

- مرحلة الإعداد للمخزون
- مرحلة الحصول على المخزون
- مرحلة الاحتفاظ بالمخزون
- مرحلة تداول المخزون
- نظام الترميز
- عملية استهلاك المخزون

- أهمية تخطيط المخزون
- خطوات تخطيط المخزون
- تحديد وسائل و أدوات المناولة و التخزين

## الفصل الثامن : الرقابة على المخزون

- مفهوم الرقابة على المخزون
- أهمية الرقابة
- أسباب الاحتفاظ بالمخزون
- مسؤولية الرقابة على المخزون
- تقدير الكمية الاقتصادية
- الأهداف الرئيسية لوظيفة التخزين

## إدارة المواد

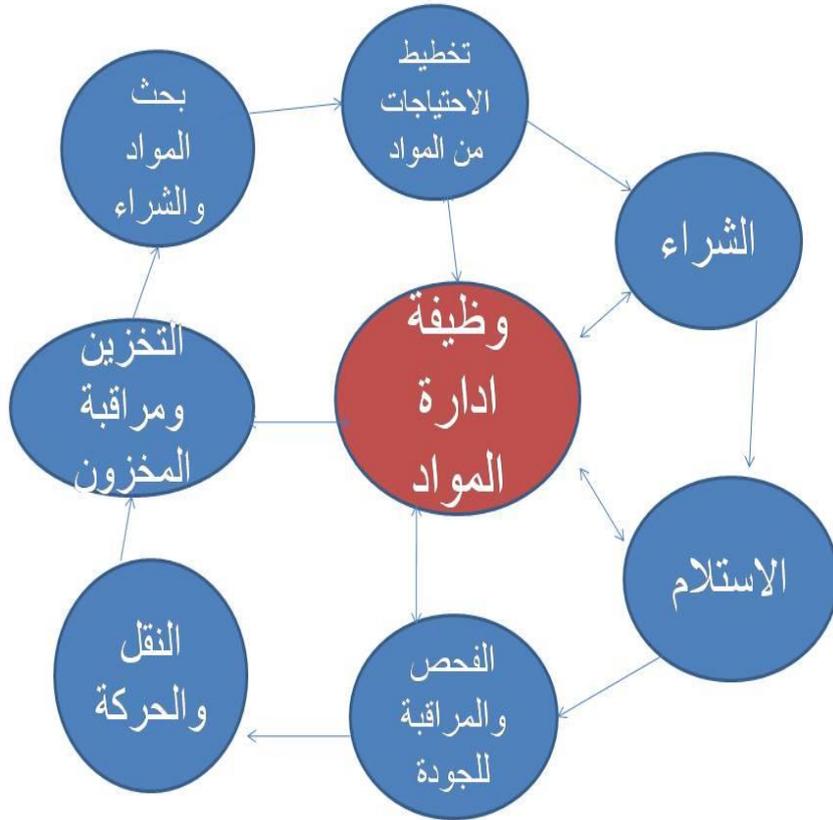


### الفصل الأول

#### وظيفة إدارة المشتريات

- وظيفة إدارة المشتريات
- تعريف عملية الشراء
- إدارة المشتريات
- أهداف إدارة المشتريات
- وظائف إدارة المشتريات
- دوافع الشراء و أنواع المشتريات

## إدارة المواد



## إدارة المواد

هي الإدارة أو الجهة المسؤولة عن التخطيط للحصول على احتياجات المنظمة من كل الأصناف وتخزينها والتصرف فيها والرقابة عليها بما يحقق أفضل استخدام للموارد المتاحة سواء مادية أو بشرية أو معلوماتية لخدمة عملائها ضمن الإطار المحدد للمنظمة أي تعني أنشطة تخطيط و تنظيم ومتابعة وتوجيه كافة الأنشطة المتعلقة بحركة تدفق المواد و المهام من مصدر التوريد حتى المنظمة و من المخازن إلى الوحدات الإنتاجية و الطالبة داخل المنظمة و منها إلى مخازن داخل المنظمة و تشمل أنشطة الشراء و التخزين و النقل و المناولة و تخطيط الاحتياجات و مراقبة المخزون و

الاستلام و المعلومات و التعبئة و إعادة التوزيع على الوحدات الإنتاجية و بالتالي

نشاط الشراء يمثل نشاطا رئيسيا لإدارة المواد

تتكون إدارة المواد من ثلاثة أجزاء أو أنشطة رئيسية :

- إدارة المشتريات
- إدارة المخزون
- مراقبة المخزون

## وظيفة إدارة المشتريات

تخطيط وتنظيم وتوفير احتياجات المؤسسة من كافة المشتريات بالكميات المناسبة

في الوقت المناسب بالسعر المناسب الجودة المناسبة من المصدر المناسب



عملية الشراء لاتقتصر على عمليات الإنتاج، نشاط الشراء يأخذ في اعتباره عناصر

البيئة الداخلية والبيئة الخارجية، عملية الشراء لابد أن تأخذ عناصر العملية الإدارية

كلها ، إدارة المشتريات تحتاج إلى جهاز إداري على أكفى مستوى ، عملية الشراء يجب

أن تبنى على أسس علمية سليمة

## تعريف عملية الشراء

مجموعة الأنشطة التي تتضمن التعرف على الاحتياجات من المواد و اختيار مصادر التوريد المناسبة و التفاوض للحصول على أنسب الأسعار و شروط التوريد و السداد المناسب لضمان التوريد في الوقت المناسب

تعرف وظيفة الشراء بأنها النشاط المسئول عن توفير المواد الصحيحة، في المكان الصحيح والوقت الصحيح، وبالكمية المناسبة والسعر الصحيح

وظيفة الشراء هي الوظيفة المسؤولة عن دورة المواد من الوقت الذي يتم فيه تسليمه إلى الجهة التي ستستعمله.

### أهمية وظيفة الشراء

- أن وظيفة الشراء مكملة للوظائف الأخرى للمنظمة
- في كثير من المنظمات الصناعية والإنتاجية الأصناف المشتراة تمثل نسبة كبيرة من قيمة المبيعات تتراوح من ٤٠% إلى ٦٠%
- وظيفة الشراء تساعد في تحقيق الربحية
- متابعة كل ما هو جديد بالنسبة لمواد الخام الجديدة التي ظهرت ومستلزمات الإنتاج والبدائل المختلفة الموجودة بالسوق.

### أهداف عملية الشراء

- شراء الأصناف المطلوبة و الخدمات المطلوبة عند أقل سعر ممكن
- تزويد المنشأة بتدفق مستمر من مستلزمات الإنتاج المختلفة

- الحفاظ على مستوى استثمار منخفض في المخزون و كذلك تخفيض الخسارة الناشئة عن المخزون أو عن الاستثمار في المخزون إلى أدنى حد ممكن
- الحفاظ على بعض المعايير الملائمة للعملية الإنتاجية
- البحث عن الموردين ذوي القدرات العالية
- العمل على تحسين المركز التنافسي للمنظمة
- إنجاز علاقات عمل منتجة مع الإدارات الأخرى في المنظمة و إنجاز الأهداف الشرائية

## إدارة المشتريات

### مفهوم إدارة المشتريات

هى الإدارة التى تمارس وظيفة الشراء من خلال الأنشطة التى تحصل المنشأة عن طريقها على مختلف احتياجاتها من المواد والمهمات والمستلزمات والآلات والمعدات والخامات بالكمية والجودة والسعر والوقت المناسبين ومن مصدر الشراء المناسب , بما يحقق استمرار عمليات الإنتاج والتشغيل ويتفق مع ظروف المنشأة ويحقق أهدافها بدرجة عالية من الكفاءة الاقتصادية فى الأداء.

ومع شدة المنافسة بين المنشآت تزداد ضرورة ترشيد قرارات الشراء وتنمية أجهزة المشتريات بما يحقق اقتصادية الحصول على الاحتياجات بالكمية والجودة والسعر والوقت المناسبين , ومن مصدر الشراء المناسب

تمارس إدارة المشتريات وظيفة او نشاط الشراء فى مختلف انواع المنشآت او المشروعات سواء كانت عامة أو خاصة أو مشتركة , كبيرة أو صغيرة , صناعية أو خدمية , هادفة للربح أو غير هادفة للربح

## أهداف إدارة المشتريات

- الاتفاق و التعاقد على الشراء في الحدود أو النظام الذي تسمح به الإدارة العليا
- العمل على الإختيار الأمثل لإجراءات وسياسات وأدوات وأفراد عملية الشراء والعمل على تطويرها بما يحقق نزاهة وكفاءة عملية الشراء
- تلبية طلبات و احتياجات الإدارات الأخرى
- مراجعة المواصفات الواردة في طلب الشراء
- اختيار أنسب الموردين من خلال عملية اختيار الموردين
- تحقيق مصالح استراتيجية متبادلة مع الموردين مع الحفاظ على تعدد المصادر لكل صنف.
- الحصول على أحسن الأسعار و تتبع عمليات التسليم في المواعيد المحددة
- إعداد سياسات مناسبة للشراء و تطويرها
- تعظيم الأرباح هو تقليل التكاليف باستخدام اقتصاديات الشراء المختلفة.
- جدولة المشتريات و تحديد مستوى المخزون
- إدارة حركة المخزون بالشكل الأمثل الذي يحول دون توقف عجلة الإنتاج أو دون تكس و تلف الأصناف المشتراه وإهدار استثمارات المجموعة وسيولتها النقدية.

## وظائف إدارة المشتريات

فهي وظيفة متكاملة ومسؤولة عن التخطيط المسبق لتوفير المواد الخام والمواد تحت الصنع والمواد تامة الصنع إضافة الى كل ما يدخل ويساهم فى عمليات الإنتاج كالمعدات والآلات وقطع الغيار من أجل ضمان استمرارية العمل فى المنشأة كالتالي:

- مراقبة طلبات الشراء و متابعة تحويلها إلى أوامر شراء
- تنفيذ عملية شراء المشتريات المساندة طبقا لطلبات الشراء المعتمدة و حسب المواصفات المعتمدة و حسب جدول التوريد
- مراقبة مندوبي المشتريات بطلب عروض الأسعار طبقا للمواصفات و الكميات، و تنفيذ عمليات التفاوض والشراء بطريقة فعالة من حيث السعر و الجودة و مواعيد التوريد و شروط الدفع و الخدمة و مباشرة التنفيذ في بعض الحالات
- الاشراف المباشر على أداء مندوبي المشتريات و تطويرهم و مساعدتهم و التعاون معهم في بعض أدوار الشراء
- مراقبة مندوبي المشتريات في متابعة التوريد مع الموردين و اتخاذ الاجراء المناسب في حالة تغير جداول التوريد و مراقبة الادخال للمواد المستلمة و متابعة اقفال أوامر الشراء المفتوحة و حل المشاكل المصاحبة لها مع الادارات الأخرى
- مراقبة مندوبي المشتريات في تنفيذ المهام المطلوبة في موعدها لتحقيق أهداف المشتريات

- مراقبة مندوبي المشتريات في تنفيذ اجراءات الشراء بدقة و التأكد من اكتمال المستندات المطلوبة لعملية الشراء و حفظها بطريقة ملائمة و توزيع نسخ منها للمعنيين من الادارات الأخرى
- الاشتراك في تحديث وضع الحد الأعلى و الأدنى وحد الطلب و فترة التوريد للأصناف في ضوء معدلات الاستهلاك
- المشاركة في تقييم الموردين و تطويرهم و حل مشاكل الموردين مع رئيسه المباشر
- الالتزام بسياسات الشركة في جميع التعاملات الداخلية و الخارجية لنطاق الشركة
- جمع المعلومات من السوق بخصوص المواد التي يتعامل معها و مناقشتها مع رئيسه
- المشاركة في البحث عن موردين جدد، أو بديل لمواد مستخدمة بالشركة
- القيام بأي أعمال أخرى في الاطار العام لوظيفته عند تكليفه
- اعداد التقارير الشهرية بخصوص حالة طلبات الشراء و أوامر الشراء

## دوافع الشراء و أنواع المشتريات

### - دوافع الشراء

يمكن تقسيم دوافع الشراء الى ثلاث مجموعات هي:

#### ١- الشراء بقصد الإنتاج:

حيث يتم شراء المواد الاولية ونصف المصنعة ومتطلبات العمليات الإنتاجية كافة لإستخدامها فى إنتاج سلع جديدة , ويظهر هذا الدافع فى المنشآت الصناعية بشكل خاص.

### ٢- الشراء بقصد إعادة البيع:

حيث يتم شراء مواد و سلع جاهزة او مصنعة لإعادة بيعها بهدف المضاربة والمنافسة وتحقيق الربح , ويظهر هذا الدافع فى المشاريع التجارية بشكل خاص.

### ٣ - الشراء بقصد الإستهلاك:

حيث يتم شراء المواد والسلع أو المعدات التى لا تدخل فى العمليات الإنتاجية بشكل مباشر وإنما تستخدم للمساعدة فى الإنتاج مثل مواد الصيانة والتنظيف وقطع الغيار وغيرها.

## أنواع المشتريات

### ١- الشراء المقدم

هو توافر المستلزمات في وقت يسبق ذلك الوقت الذي يمثل الحاجة الفعلية إلى هذه المستلزمات و يشير إلى شراء مستلزمات الإنتاج بكميات تزيد عن الحاجة الحالية الحالية وذلك في وقت مبكر عن وقت الاستخدام

### أسباب الشراء المقدم

- حماية الشركة لفترة زمنية معينة من الزيادة في أسعار هذه المستلزمات

- حماية الشركة ضد عدم توافر مثل هذه المستلزمات في السوق فترة من الزمن

### مساوىء الشراء المقدم

- تقلل من قدرة المنشأة التنافسية في السوق
- مخاطر شراء السلع بأسعار مرتفعة
- الزيادة في تكلفة الاحتفاظ بالمخزون

### ٢- الشراء وقت الحاجة

يتطلب إصدار العديد من أوامر الشراء بشكل متكرر عند الاحتياج و كذلك تسليم المنتجات بشكل متكرر و ذلك يتطلب التعامل مع مورد واحد فترة طويلة الأجل بدلا من استخدام مصادر متعددة للتوريد

### متطلبات تطبيق نظام الشراء وقت الحاجة

#### الموردين :

- عدد قليل من الموردين
- اختيار مورد قريب من الشركة
- تكرار الشراء من نفس المورد
- مساعدة الموردين على البقاء في وضع تنافس أفضل
- تقديم عطاءات سعرية تنافسية

#### الكميات

- التسليم المتكرر في صورة كميات صغيرة الحجم

• الاتفاقات التعاقدية طويلة الأجل

• التقليل أو عدم وجود عيوب في الكميات المستلمة

## الجودة

• مساعدة الموردين في مقابلتهم لمواصفات الجودة المطلوبة

• تشجيع الموردين على استخدام خرائط الجودة بدلا من الفحص بالعينات

## الشحن

• جدولة عملية الشحن للكميات إلى داخل الشركة

• توفير آليات للسيطرة على عمليات الشحن من الموردين إلى الشركة

## مزايا الشراء في وقت الحاجة

• تخفيض التكلفة مثل تكلفة الاحتفاظ بالمخزون و تكاليف النقل

• اكتشاق القطع المعيبة بسرعة حيث يتم التسليم بشكل متكرر و بكميات صغيرة

• استجابة الموردين بسرعة لحاجة المشتري وفقا لمتطلباته

## إدارة المواد



### الفصل الثاني

#### تنظيم وظيفة الشراء

- التنظيم الإداري لإدارة المشتريات
- التنظيم في إدارة المشتريات
- سلطة إدارة المشتريات
- المواصفات للقوى العاملة التي تعمل داخل إدارة المشتريات
- علاقة وظيفة الشراء بوظائف المنظمة الأخرى
- علاقة وظيفة إدارة المشتريات بتصميم السلعة
- علاقة إدارة المشتريات بوظائف التخزين
- المركزية واللامركزية في عملية الشراء
- سياسات الشراء
- طرق الشراء في إدارة المشتريات

## تنظيم وظيفة الشراء



إدارة المشتريات هي عبارة عن إدارة عملية الشراء وما يتعلق بها في مؤسسة ما. ونظرًا لأن شركات الإنتاج تشتري حاليًا ما يقرب من ٧٠٪ من إجمالي المبيعات الخاصة بها ولأن الشركات الخدمية تشتري ما يقرب من ٤٠٪ من إجمالي المبيعات الخاصة بها، تُعد إدارة المشتريات إحدى الإدارات الأكثر أهمية في المؤسسة وتحتاج لإدارة مُشددة

### التنظيم الإداري لإدارة المشتريات

يتعلق تنظيم إدارة المشتريات بشقين :

الأول : المستوى الإداري لإدارة المشتريات

الثاني : التنظيم الداخلي

و لأهمية وظيفة الشراء للمنظمة باعتبارها وظيفة أساسية و لها جوانب مالية و إدارية فهي

تتبع الإدارة العليا للأسباب التالية

○ تكلفة الشراء قد تصل إلى ٦٠٪ من تكلفة الإنتاج



- العوامل المؤثرة في التنظيم الداخلي أهمها
- المهام التي تسندها الإدارة العليا لجهاز المشتريات
- سياسات الإدارة العليا
- حجم المشتريات
- نمط التكنولوجيا السائد
- درجة تنوع عناصر الشراء
- ثورة المعلومات و الاتصال
- طبيعة البيئة الشرائية
- مدى توفر نظام معلومات يرتبط بشبكة الانترنت
- الإعداد و المهارات و الكفاءات الفنية و الإدارية المتوافرة من العاملين
- اختلاف التنظيم الداخلي باختلاف المنظمة

### في المشروعات الصغيرة

- يوجد رئيس قسم شراء يساعده عدد محدود من العاملين يتعامل في كل الأصناف

### في المشروعات المتوسطة

- يوجد مدير مشتريات له مساعد يتبعه عدد من الأخصائيين يختص بمجموعة شرائية معينة يزاوّل لها جميع الأنشطة الشرائية و يساعده عدد من الموظفين كالمراسلات و الأعمال الإدارية

## في المشروعات الكبيرة

- يتم تجميع الأنشطة الشرائية على أساس وظيفي في وحدات بكل وحدة عدد من الأفراد يزاولون مهامهم تحت إشراف رئيس الوحدة و الجميع تحت إشراف مدير المشتريات

## أسس إعداد التنظيم الداخلي

- إما على أساس وظيفي
- على أساس مصادر التوريد
- على أساس سلعي
- على أساس جغرافي
- على أساس مركب

## صلاحيات إدارة المشتريات

### الأنشطة الفنية

- أنشطة التعاقدات و إصدار أوامر التوريد
- نشاط بحوث الشراء و دراسة الأسواق و الأسعار و الموردين
- مزاولة الأنشطة المتعلقة بتسهيل الطلبات و توريدها و الاتصال مع الموردين
- وظيفة مراقبة المخزون
- الفحص العام و استلام الأصناف

- نشاط التخزين و أنشطة النقل
- أنشطة تحديد الاحتياجات و دراسة الأسعار و اختيار مصدر التوريد و وصف بنود الشراء

## الأنشطة الإدارية

- الأنشطة التخطيطية و تشمل
- تطوير خطط و برامج الشراء
- تحديد أهداف و استراتيجيات و برامج و موازنات الشراء
- يشمل تخطيط الأنشطة الشرائية و تطوي نظم المعلومات الشرائية
- تنظيم الأنشطة الشرائية
- تحديد المستوى الإداري لإدارة المشتريات
- تحديد التنظيم الداخلي لإدارة المشتريات
- تحديد سلطات و اختصاصات جهاز الشراء
- تحديد و تطوير طرق و إجراءات الشراء
- تحديد علاقة إدارة المشتريات بباقي وظائف المنظمة
- تحديد درجة المركزية و اللامركزية في الشراء

## الأنشطة الرقابية

- تدور حول تقييم و قياس و متابعة أداء إدارة المشتريات

## سلطة إدارة المشتريات

هي إدارة مستقلة متخصصة لها نفس المستوى الوظيفي للإدارات الوسطى مدير المشتريات صانع قرارات و مشاركا في ربحية المنظمة له سلطة تنفيذية في نفس المستوى التنفيذي للإدارات الأخرى

### مسئوليات إدارة المشتريات

- وضع سياسات مناسبة للشراء وتطويرها
- القيام بالدراسات والبحوث المختلفة
- مراجعة طلبات الشراء الواردة
- وضع جدول زمني لتوفير الاحتياجات
- تحديد مستويات المخزون مع إدارة المخزون
- إصدار أوامر التوريد او الشراء
- مراجعة وتدقق عقود الشراء مع الشؤون القانونية
- تنظيم السجلات

### المواصفات للقوى العاملة التي تعمل داخل إدارة المشتريات

- يختلف عدد العاملين في هذه الإدارة باختلاف عدة معايير مثل حجم و طبيعة نشاط المنظمة و درجة التنوع في عناصر الشراء ، درجة المركزية ، نوع المشاكل

○ لابد من توافر الكفاءات المطلوبة للعاملين مثل القدرة على الابتكار ، الاستقلالية ،  
التعلم ، المعرفة ، الخبرة في مجال الشراء

○ تستطيع إدارة المشتريات من زيادة قدرة العاملين لديها من خلال برامج التدريب و  
ظروف العمل المادية المناسبة ، الممارسة و التنمية الإدارية و تطبيق التوجهات  
الحديثة و نظم المعلومات و الاتصال و من خلال النمط القيادي التشاوري لمدير  
المشتريات و الاتصالات الفعالة و نظم التحفيز

### **علاقة وظيفة الشراء بوظائف المنظمة الأخرى**

○ العلاقة تعاونية تنسيقية تكاملية مستمرة حيث أن إدارة المشتريات تزود الإدارات  
الأخرى باحتياجاتها بالشروط المناسبة في شكل تدفق لبيانات و معلومات و أهداف و  
برامج و سياسات و ما يصاحبه من تغييرات

### **علاقة الشراء بإدارة الإنتاج**

ذات ارتباط تام في المنظمات الصناعية

### **علاقة الشراء بإدارة المبيعات**

ذات ارتباط مباشر مع المبيعات في المنظمات التجارية

### **علاقة الشراء بالإدارة المالية**

لتوفير الأموال اللازمة للشراء

## علاقة وظيفة إدارة المشتريات بتصميم السلعة

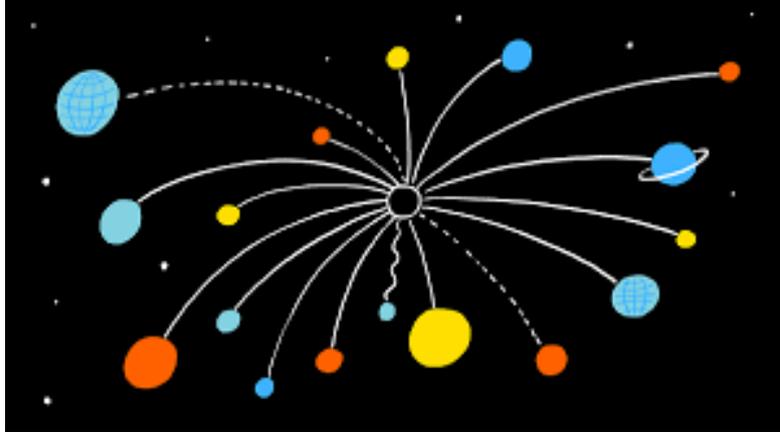
تعتبر الإدارة الهندسية مسئولة عن تصميم السلع التي ينتجها المشروع ووضع المواصفات لها وكذلك تحديد طرق الإنتاج التي قد يكون منها أصناف مختلفة ولكن لها نفس الصفات العامة فانه قد يتطلب الأمر وجود من يقرر أي الأصناف يجب شراؤها لكي يتحقق للمشروع أقصى وفورات ممكنة، ومن يفعل ذلك هي إدارة المشتريات ويجب على الإدارة الهندسية ان تكون دقيقة أكثر مما يجب ووضع مواصفات المواد المطلوبة التي قد يتعزز اجابتها علي ضوء عامل السعر وإمكانيات السوق

## علاقة إدارة المشتريات بوظائف التخزين

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 علما بالحد الأدنى للأصناف المختلفة وبالنقط التي إذا وصل إليها المخزون من الاصناف وجب اعادة الطلب عندها حتي تتمكن إدارة المخازن من المحافظة على المستويات الصحيحة من الكميات المخزونة إدارة المخازن

يعد العمل المخزني جزء" مهما" من أعمال الإدارة في المنظمات ولهذا العمل

## المركزية واللامركزية في عملية الشراء



مركزية الشراء : تعني أن هناك جهة واحد فقط تلبي احتياجات المنظمة  
لا مركزية الشراء : تعني أن هناك أكثر من جهة تلبي احتياجات المنظمة .

### مزايا مركزية الشراء

- الحصول على أفضل نسبة من الخصومات
- تحقيق رقابة فعالة لتوفير نفقات متعلقة بالنقل والحراسة والتأمين لمنع الازدواجية في الأنشطة

- تحقيق سياسات موحدة تجاه الموردين
- الحصول على الكفاءات المطلوبة

### سلبيات مركزية الشراء

- تلقي بمزيد من الأعباء على الإدارة المركزية
- صعوبة الحصول على الكفاءات المطلوبة في بعض الأحيان
- تفقد الإدارة التعرف على الظروف المحلية

## مزايا اللامركزية

- تعتبر الأفضل في ظل الانتشار الجغرافي
- تعطي الفرصة لمعرفة الأسعار في الأسواق المحلية من حيث الشروط والدفع
- تعطي الفرصة بتكوين علاقات جيدة بين الشركة بفروعها والمجتمع المحلي الذي يتواجد به الفرع
- توفر المرونة والحرية الأكبر في الحركة والعمل



## سياسات الشراء

يمثل وضع السياسات إحدى مراحل التخطيط الهامة ويقصد بالسياسة مجموعة المبادئ العامة التي توضع بمعرفة الإدارة العليا لتوجيه وضبط الأعمال الشرائية التي تتم في المستويات الإدارية الأخرى ، وهناك مجموعة من السياسات في مجال الشراء يمكن المفاضلة بينها وتحديد مميزات وعيوب كل بديل و هذه السياسات:

## أولاً : السياسة المتعلقة بتحديد كمية الشراء:

### أ - سياسة الشراء بكمية كبيرة ( الشراء للتخزين )

يقصد بهذه السياسة قيام المنظمة بشراء احتياجاتها من المواد بكميات كبيرة تغطي فترة زمنية طويلة نسبياً وتوفر تلك الاحتياجات من المستلزمات بالقدر الذي يزيد عن الحد الأدنى وتتبع هذه السياسة عادة في المنظمات الكبيرة التي تتوفر لديها قدرة مالية وتخزينية كافية

وتلجأ المنظمات إلى هذه السياسة عندما يكون العائد اكبر من التكلفة وفي حالة ندرة الصنف أو احتمال ارتفاع سعره في المستقبل وعند الشراء من مصادر خارجية ، وتتميز هذه السياسة بأنها تضمن استمرارية الإنتاج والوفاء بالالتزامات وتمكن من الحصول على خصم الكمية وتخفيض مصاريف الشحن والنقل وتكاليف الشراء ، وأما عيوبها فتتمثل في زيادة حجم الاستثمار في المخزون مما يؤدي إلى تعطيل رأس المال العامل وارتفاع تكاليف ومخاطر التخزين وزيادة مخاطر التقادم ، ويقتضي الأمر عند إتباع المنظمة مثل هذه السياسة أن تضع حداً أعلى وحداً أدنى لكل صنف من أصناف المخزون حتى تتمكن من القيام بعملية المراقبة والمتابعة لهذه الأصناف ثم تعزيز الرصيد المخزني لكل صنف عندما يتطلب الأمر ذلك.

### ب - سياسة الشراء بكميات محدودة ( حسب الحاجة )

يقصد بالشراء حسب الحاجة بأنه النشاط الذي يتم من خلاله توفير المستلزمات التي تكفل استمرار عمليات الإنتاج الجاري دون اتخاذ الاحتياطات التي تكفل مقابلة احتمالات التأخير وزيادة معدلات الاستخدام عن الأنماط العادية وتنتهج بعض

المنظمات هذه السياسة عندما تتوفر الأصناف في السوق بشكل كبير وفي حالة توقع الانخفاض في مستوى الأسعار في المستقبل أو في حالة عدم توفر السيولة النقدية بالقدر الكافي وتتميز هذه السياسة بأنها تجنب المنظمة مخاطر التخزين والتقاعد وتقلبات الأسعار واحتمال انخفاضها وعيوب هذه السياسة ارتفاع الأسعار في المستقبل ونفاذ المخزون.

### ثانياً : السياسة المتعلقة بالجودة:

تمثل الجودة مجموعة من الخصائص أو الصفات التي تحدها المنظمة والتي تميز الصنف المطلوب شراءه عن غيره من الأصناف المماثلة أو البديلة له وهذه المفهوم يختلف من منظمة إلى أخرى ونظراً لاختلاف مستويات الجودة وتعددتها ولما لها من تأثير على التكلفة أو العائد فإنه لا بد من تحديد واختيار إحدى أو بعض السياسات المتعلقة بالجودة والمطلوب إتباعها أثناء عملية الشراء والتي من أهمها:

○ سياسة اقتناء المستلزمات ذات الجودة العالية.

○ سياسة اقتناء المستلزمات ذات الجودة المتوسطة.

○ سياسة اقتناء المستلزمات ذات الجودة المنخفضة.

وتعتمد عملية تحديد واختيار إحدى أو بعض هذه السياسات على عدة عوامل منها : نوعية المستهلكين ، ودرجة جودة الأصناف ، وطبيعة السلع أو الأصناف ، وغيرها من العوامل التي تؤثر على اختيار سياسة الجودة.

## ثالثاً : السياسة المتعلقة بتحديد المصادر:

### أ - سياسة الشراء أم الصنع:

تحتاج المنظمات للكثير من المستلزمات المادية المختلفة اللازمة للعمل ويتم توفير هذه المستلزمات إما عن طريق الشراء أو عن طريق الصنع ، وهناك بعض المنظمات وخاصة الصناعية منها تفضل المصادر الداخلية وذلك من خلال إتباعها سياسة الصنع في توفير بعض المواد وخاصة الأساسية التي تستهلك منها كميات كبيرة وتتصف بالأهمية بالنسبة للعملية الإنتاجية وإتباع هذه السياسة يجنب المنظمة من تحكم الموردين بتوفيرها وتضمن لها الاستمرارية في توفير المواد وعدم توقف العمل الإنتاجي إلا أن هناك عدد من العوامل التي تلعب دوراً بارزاً في اختيار سياسة الشراء أم الصنع.

### ب - سياسة الشراء من المصادر المحلية أو الدولية:

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.

ج - سياسة الشراء من مصدر واحد أو عدة مصادر:

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 أكبر من الصفقة وحتى تتلافى المنظمة خطورة الاعتماد على مصدر واحد تقوم بالتعامل مع أكثر من مصدر.

د - سياسة الشراء من المنتج أو من الوسيط:

إن تفضيل إتباع سياسة الشراء المباشر من المنتج عن سياسة الشراء من الوسيط سواء أكان وكيلاً أو مورداً أم تاجر تجزئة يعتمد على نتائج المفاضلة بين مميزات وعيوب كل بديل من هذه السياسات وعلى ظروف المنظمة وطبيعة الشراء من حيث الحجم والنوع والإمكانات المتاحة والعائد من إتباع مثل هذه السياسة فكل منظمة تتبع السياسة التي تتناسب مع ظروفها وتكفل لها خفض تكاليف الشراء والتخزين وتمكنها من الوفاء بالتزاماتها بصفة مستمرة وبالمستوى المطلوب.

## طرق الشراء في إدارة المشتريات



تقوم إدارة المشتريات بتحديد الطريقة المناسبة للشراء و من بين هذه الطرق الطرق العامة للشراء :

### ١- المناقصة

تعريف المناقصة : دعوة للأفراد والمنظمات الراغبة في توريد الأصناف للشركة وفق الشروط المعلن عنها ويتم إعطائهم فرص متساوية ويعاملوا على قدر المساواة

**أقسام المناقصات**

عامة -خاصة

### تعريف المناقصة العامة :

هي مجموعة من الإجراءات تهدف إلى دعوة عامه للموردين للاشتراك في عملية المناقصة يجب أن يعلن عنها إعلانا عاما .

## المناقصة قد تكون

داخلية - خارجية - عامة داخلية وخارجية معا.

### إجراءات الشراء بالمناقصة العامة

تمر بعدة مراحل :

- تحديد المواصفات والشروط
- الإعلان عن المناقصة
- التأمينات
- تقييم العروض
- تحرير العقود وأوامر الشراء

### تقييم العروض

تحتوي على لجتين

#### ١- لجنة فتح المظاريف

تشكل هذه اللجنة بقرار من مجلس الإدارة أو الأشخاص الذين تتناسب

مواقعهم الوظيفية مع أهمية المناقصة ومن مهام هذه اللجنة مايلي :

- التأكد من مطابقة العروض المقدمة للشراء والمواصفات المالية أو الفنية المحددة في الإعلان
- تصحيح الأخطاء المادية المقدمة في العروض
- تفرغ بيانات العروض المستوفاة للشروط في القوائم

## ٢- لجنة البت في العروض

تشكل هذه اللجنة بقرار من مجلس الإدارة أو من يكون في لائحة المشتريات والمخازن بالمنظمة ومن مهام هذه اللجنة مايلي :

ترسيه المناقصة باختيار صاحب العرض الأقل سعرا ويجوز مفاوضته في

حالتين :

-في حالة ارتفاع أقل العروض سعرا عن مستوى أسعار السوق بشكل ظاهر وإذا لم يستجب يحق للجنة مفاوضة السعر الذي يليه .

-في حالة إذا كانت شروط العروض الأقل سعرا تختلف عن الجهة صاحبة المناقصة وإذا لم يقتنع يتم التفاوض مع الذي يليه.

٢- إلغاء المناقصة ويتم ذلك بقرار من صاحب الصلاحية بعد النشر عنها

وقبل البت فيها في هذه الحالات :

-حالة العرض الوحيد

- إذا كانت العروض المقدمة غير مناسبة من حيث الأسعار والشروط

والمواصفات

-إذا كانت نتيجة المناقصة سلبية أي لم يتقدم أحد

-إذا كانت قيمة العرض الأقل تزيد عن قيمة السوق

## القسم الثاني من أنواع المناقصات

### المناقصة المحدودة

دعوة لشركات وموردين بعينهم للتقدم على تلك المناقصة أو المنافسة بعد معرفة إمكانياتهم المالية والفنية .

تستخدم المناقصة المحدودة في الحالات التالية:

- إذا كانت قيمة العمليات صغيرة لانتجاوز قيمة محددة
- عند عملية شراء الأصناف يقتصر فيه الإتصال على عدد محدود من الموردين
- عمليات التشغيل في الورش المحلية تكون ذات مواصفات خاصة وعدم التعاون إلا مع الورش المعتمدة .

### ٢- الممارسة

هي عملية شراء قائمة على التفاوض للوصول إلى أفضل سعر .

تستخدم الممارسة في الحالات التالية

- إذا كانت المناقصة سلبية
- اقتران العرض الأقل سعرا بشروط غير مقبولة من وجهة نظر المنظمة
- الاستعجال
- المواد المحترق صنعها واستيرادها
- المواد التي لاتوجد إلا لدى مورد أو شخص واحد
- المواد التي لايمكن تحديدها إلا بمواصفات فنية معينة

### ٣- الأمر المباشر

تهدف الى اختيار مورد محدد والتفاوض معه وتستخدم في الحالات التالية:

- احتكار المورد
- سرعة توفير المواد المطلوبة
- السرية وانخفاض قيمة الصفقة

### الطرق الخاصة للشراء

الشراء الروتيني أو وفقا لاتفاقيات و عقود طويلة الأجل أو الشراء العاجل للاستخدام

العاجل

الشراء للطلبات المتغيرة العاجلة و التي تدور حول الشراء النقدي أو الشراء بالتليفون

أو أوامر الشراء الالكتروني

و يتوقف استخدام هذه الطرق على العوامل التالية

- كمية و قيمة الأصناف المطلوبة
- درجة إلحاح الحاجة
- درجة السرية
- عدد الموردين

## إدارة المواد



### الفصل الثالث

#### تحديد الحجم الاقتصادي لطلبية الشراء

- العوامل المؤثرة في تحديد الحجم الاقتصادي المستخدم في عملية الشراء
- عناصر احتساب الحجم الاقتصادي لطلبية الشراء
- الطرق الرئيسية لحساب الحجم الأمثل لطلبية الشراء

## تحديد الحجم الاقتصادي لطلبية الشراء

### في المجال الاقتصادي :

يشير هذا التعبير إلى كمية الطلب لعدد من السلع الذي يؤدي إلى أقل التكاليف. وتدل هذه الكمية على الموازنة الأفضل بين التكلفة السنوية لعدد مرات طلب البضائع وبين تكلفة تخزين هذه البضائع

### في مجال إدارة المواد وتخزينها (إدارة الأعمال) :

مصطلح يستخدم للإشارة إلى المقدار الأمثل للمخزون الذي يسهم في تقليص تكاليف المخزون الإجمالية إلى أدنى حد ممكن.

الحجم الاقتصادي لطلبية الشراء هي التي تؤدي تخفيض تكاليف الشراء إلى أقل حد ممكن بحيث تتساوى تكلفة الحصول عليها مع تكلفة التخزين

### تحديد الحجم الاقتصادي للطلبية

أي تحديد الكمية التي يجب شراؤها بحيث تؤدي إلى تقليل التكلفة إلى أدنى حد ممكن , و تتحقق أقل تكلفة للشراء عندما تتعادل نفقات الاحتفاظ بالمخزون و نفقات الحصول على الشراء

هي الكمية من المشتريات التي يكون حجم المتبقى

منها بعد الانتاج = صفر

هى الكمية التي تفي باحتياجات العمل والإنتاج من المستلزمات، بحيث لا تزيد عن اللازم، فيترتب على ذلك بعض الأعباء والتكاليف المادية، أو تقل عن اللازم فتعطل برامج الإنتاج، وتصبح الشركة غير قادرة على الوفاء بالتزاماتها.

### الحجم الاقتصادي للطلبية

هو الحجم الذي تكون فيه التكاليف الكلية للشراء و التخزين أقل ما يمكن هي الكمية التي تفي باحتياجات الاستخدام دون مغالاة أو تقصير و تحقق أقل تكلفة كلية ممكنة للشراء و التخزين للمنظمة و تجنبها المخاطر و تحقق لها الوفورات الاقتصادية

## العوامل المؤثرة في تحديد الحجم الاقتصادي المستخدم في عملية الشراء

### عوامل خارجية

كظروف العرض والطلب - إتجاهات الأسعار - توافر الأصناف البديلة

### عوامل داخلية

كسياسة المنشأة الشرائية - سياسة المنشأة التخزينية - معدل إستخدام المواد

المشتراه - وأخيرا قدرة المنشأة الشرائية

طبيعة أو نمط العمليات الصناعية الإنتاجية

تعتمد الكمية المطلوبة للشراء بصفة أساسية على نوع و طبيعة الإنتاج في حالة

الطلبات الخاصة فيتم إعداد قائمة بتفاصيل الخامات و الأجزاء بالكمية و

المواصفات التي تتفق و طبيعة الطلبات الخاصة في حالات الطلبية المستمرة

تقوم إدارة المشتريات بإعداد قائمة بالمواد و الأجزاء طبقا لخطة الإنتاج السنوي و لأرصدة المخزون المتاحة و يتم تحديد الكمية المناسبة وفقا لذلك لكل صنف طبيعة الأصناف و مواد الصيانة و مهمات التشغيل حيث أن بعض الأصناف يمكن استخدامه و تخزينه بصفة دورية و البعض الآخر لايمكن شراؤه بكميات كبيرة لأسباب تتعلق بإمكانية التخزين أو مخاطر التلف و التقادم

### **أساليب الشراء و طبيعة مصادر التوريد**

تؤثر أساليب الشراء في تحديد الكمية الواجب شراؤها و بالتالي في تحديد حجم الطلبية يتم شراء كميات كبيرة في حدود سياسة الشراء للتخزين و كميات محدودة في حالة الشراء العاجل

يؤثر نوع مصدر التوريد فالتعامل مع مصادر التوريد المحلي يترتب عليها شراء كميات أقل مقارنة بالشراء من مصادر خارجية وقت الشراء و معدلات الاستخدام

تؤثر التغيرات في فترات التوريد و في معدلات الاستخدام على كمية الشراء كلما زادت معدلات الاستخدام و زيادة طول فترة الشراء زادت أحجام أوامر التوريد و العكس صحيح

### **تكاليف التخزين**

تكلفة الشراء تتوقف على تكاليف عناصر التخزين

## تكاليف إجراءات الشراء

تتعلق التكاليف بكافة النفقات المصاحبة لكل مرحلة من مراحل إجراءات الشراء و الذي يؤثر على الكمية الواجب شراؤها في كل مرة

### عناصر احتساب الحجم الاقتصادي لطلبية الشراء



## تكاليف الشراء

تشمل تكاليف إعداد و إصدار أوامر التوريد و تشمل المرتبات و الأجور المرتبطة بأمر التوريد و الأعمال الإدارية و المكتبية المرتبطة بأمر التوريد و تكاليف الفحص و النقل و الاستلام و الاتصالات و هذه التكاليف ترتبط بعدد أوامر التوريد التي يتم إصدارها خلال الفترة و يلاحظ أن تكاليف الشراء تزداد بازدياد عدد مرات الشراء

## تكاليف المخزون

تمثل الاحتفاظ بالمخزون و تتضمن العناصر التالية  
تكلفة المخازن و تكاليف التأمين على المخزون و تكلفة الفائدة على رأس المال  
المستثمر في المخزون

## الطرق الرئيسية لحساب الحجم الأمثل لطلية الشراء

### 1- طريقة الدليل الرياضي ( الأسلوب الجدولي )

يتم الاعتماد على إعداد جدول للعديد من الاحتمالات الخاصة بتوزيع الاحتياجات على شهور السنة بمعنى الشراء كل شهر مرة أو مرة كل شهرين أو مرة كل ٣ شهور و هكذا في كل مرة يتم حساب تكلفة الشراء السنوية و تكلفة التخزين السنوية و

التكلفة الكلية للشراء و التخزين معا

يتم إعداد العديد من المحاولات على أن تحدد الكمية الاقتصادية عند تلك المحاولة التي تكون تكلفتها الشراء و التخزين متساويتين أو متقاربتين و أن تكون التكلفة الكلية للثنتين معا عند أدنى مستوى يمكن الوصول إليه

عدد الأوامر = عدد شهور السنة / فترة محاولة الشراء

تكلفة شراء كل أمر = عدد أوامر التوريد x تكلفة إصدار الأمر الواحد

حساب تكلفة المخزون

إجمالي قيمة الأمر = إجمالي الاحتياجات السنوية / عدد أوامر التوريد

متوسط المخزون = قيمة الأمر / ٢

تحديد تكلفة التخزين = متوسط المخزون x نسبة تكلفة التخزين

| الحالة | محاولات<br>الشراء | عدد<br>أوامر<br>الشراء | قيمة<br>الأمر | تكاليف<br>الشراء | تكاليف<br>التخزين | التكلفة<br>الكلية |
|--------|-------------------|------------------------|---------------|------------------|-------------------|-------------------|
| ١      | كل شهر            | ١٢                     |               |                  |                   |                   |
| ٢      | كل شهرين          | ٦                      |               |                  |                   |                   |
| ٣      | كل ٣ شهور         | ٤                      |               |                  |                   |                   |
| ٤      | كل ٤ شهور         | ٣                      |               |                  |                   |                   |
| ٥      | كل ٥ شهور         | ٢,٤                    |               |                  |                   |                   |
| ٦      | كل ٦ شهور         | ٢                      |               |                  |                   |                   |
| ٧      | كل ٧ شهور         | ١,٧                    |               |                  |                   |                   |
| ٨      | كل ٨ شهور         | ١,٥                    |               |                  |                   |                   |
| ٩      | كل ٩ شهور         | ١,٣                    |               |                  |                   |                   |
| ١٠     | كل ١٠ شهور        | ١                      |               |                  |                   |                   |

و من ثم تحديد الكمية الاقتصادية

### ٢- استخدام المعادلات الجبرية

حساب الكمية الاقتصادية باستخدام المعادلة التالية

$$\frac{2 \times \text{تكلفة إصدار أمر التوريد الواحد} \times \text{إجمالي الاحتياجات السنوية}}{\text{تكلفة التخزين السنوية للوحدة}} = \text{الكمية الاقتصادية}$$

مثال

المطلوب تحديد الكمية الاقتصادية للطلب و عدد أوامر الشراء المثالية للشركة

السعودية SMAC حسب البيانات التالية

معدل الإنتاج السنوي من صنف ما = ٢٠٠٠٠ وحدة

تكلفة إصدار أمر التوريد = ١٢ ريال

فترة الشراء شهر واحد

سعر الوحدة من المواد = ٤ ريال

نسبة تكاليف المخزون ٦٠٪

الحل

$$\frac{2 \times \text{تكلفة إصدار أمر التوريد الواحد} \times \text{إجمالي الاحتياجات السنوية}}{\text{تكلفة التخزين السنوية للوحدة}} = \text{الكمية الاقتصادية}$$

$$= 900 \text{ وحدة}$$

عدد أوامر الشراء المثالية = إجمالي الاحتياجات السنوية / الكمية الاقتصادية للأمر

$$= 30000 / 900 = 44,4 \text{ أمر}$$

### ٣- الطريقة البيانية

لتحديد الكمية الاقتصادية

- رسم منحنى تكلفة الشراء.
- رسم العلاقة بين تكلفة الاحتفاظ بالمخزون وحجم الدفعة.
- رسم منحنى التكلفة الكلية.
- تحديد الكمية الاقتصادية عند أدنى نقطة يصل لها منحنى التكلفة الكلية

## إدارة المواد



### الفصل الرابع

#### اختيار مصدر التوريد المناسب

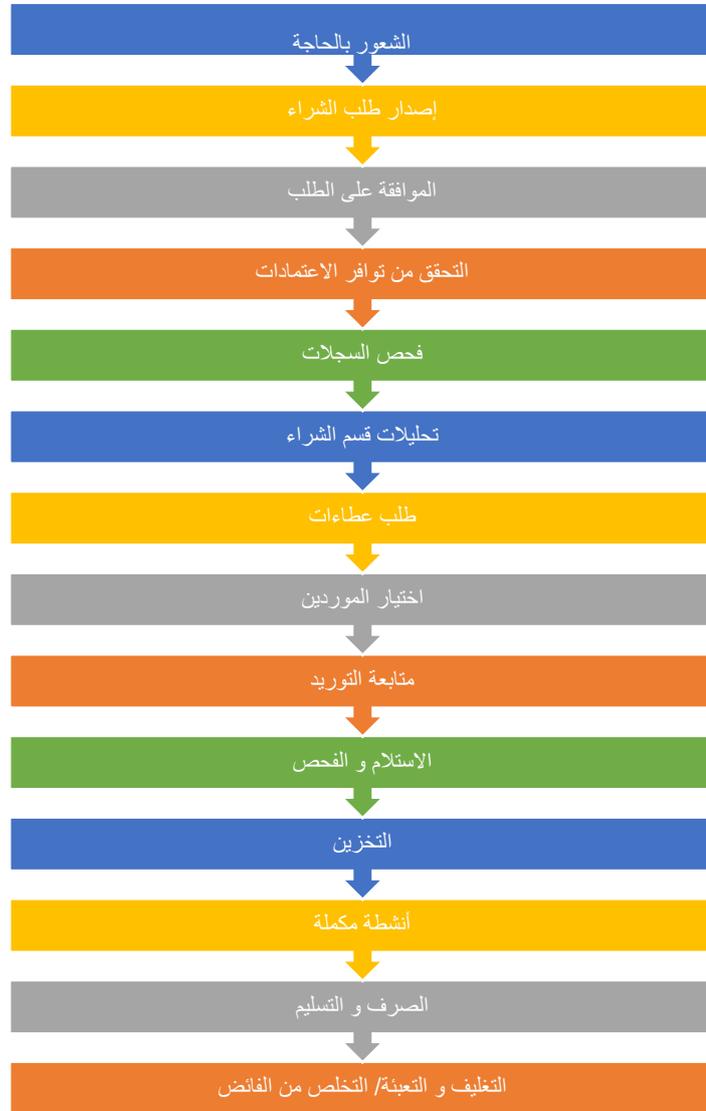
- الدورة المستندية لاختيار الموارد العروض المقدمة
- تحديد السعر
- مصادر المعلومات عن الأسعار
- الخصومات
- إطلاق أمر الشراء
- المركز المالي للمورد
- حجم المورد
- عدد الموردين القائمين
- طبيعة الخدمات المقدمة للموردين
- عروض الأسعار المقدمة
- أمر الشراء من مورد واحد و أكثر من مورد
- أمر الشراء من الموزع
- الشراء الخارجي
- تخطيط احتياجات من المواد
- المتابعة و التسليم
- استلام و قبول السلع
- تقرير لجنة الاستلام و الفحص
- الشراء بالجودة المناسبة

## إختيار مصدر التوريد المناسب

### الدورة المستندية لاختيار الموارد العروض المقدمة

#### دورة الشراء

هي مجموع من الأنشطة أو الإجراءات الإدارية المرتبطة بدورة المواد منذ الوقت الذي تظهر فيه الحاجة إليها إلى الوقت الذي يتم فيه تسلمها من الموردين و تخزينها و صرفها إلى جهات الاستخدام و التصرف في التالف أو الفائض



## إصدار طلب الشراء



تبدأ بإدراك الحاجة إلى توفير نوع أو أكثر من المواد التي تحتاج إليها المنظمة و تترجم هذه الاحتياجات إلى كميات و مواصفات و مواعيد في شكل نموذج يطلق عليه طلب الشراء و يصدر طلب الشراء من جهات الاستخدام أو من قسم مراقبة المخزون و يكون موجهاً إلى إدارة أو قسم المشتريات في المنظمة

يصدر طلب الشراء من جهات الاستخدام في حالة طلب صنف جديد أو بمواصفات خاصة لمواجهة احتياجات الجهة الطالبة أو الطلبات الخاصة من العملاء

أما قسم مراقبة المخزون فيقوم بإصدار طلب الشراء بالنسبة للأصناف المتكررة التي لها مستوى إعادة طلب محدد مقدماً

شكل و تصميم الطلب يختلف من منظمة لأخرى إلا إنه يجب أن يحتوى على :

- رقم الطلب

- اسم و رقم حساب الجهة الطالبة
- التاريخ
- اسم الصنف المطلوب و مواصفاته و الكمية المطلوبة منه
- موعد الحاجة إلى الصنف
- أي معلومات إضافية عن نوعية الاختبارات أو أساليب الفحص و توقيع المسئول عن الجهة الطالبة

### اعتماد طلب الشراء

بعد تحرير طلب الشراء يتم تحويله إلى المدير المسئول عن الجهة الطالبة حيث يقوم بمراجعة الطلب للتأكد من الكميات و المواصفات المطلوبة و ضرورة الحاجة إليها و تعديلها إذا لزم الأمر

### التحقق من توافر الاعتمادات

يتم تحويله من مدير القسم إلى الإدارة المالية حيث تتم مراجعته للتأكد كم أن الطلب لايتجاوز الحصة المقررة له و لا يتجاوز الميزانية المخصصة للجهة الطالبة  
ثم بعد التحقق يتم تحويل الطلب إلى إدارة المشتريات حيث يتم اتخاذ الإجراءات التالية :

- فحص الطلب و تحليل السجلات
- تقوم الإدارة بفحص الطلب و مراجعة البيانات الواردة به بهدف التأكد من أن هناك حاجة حقيقية إلى شراء الأصناف المطلوبة

- دعوة الموردين للتقدم بعطاءاتهم عن طريق عدة طرق المناقصات ، الأمر المباشر و يمكن الاختيار من بينها وفقا للطريقة المتبعة في الشراء و محدداتها و شروطها

### **اختيار الموردين و إصدار أمر التوريد**

بعد انتهاء المدة المحددة لتلقي عروض الموردين يتم تفريغ البيانات الخاصة بكل منهم في الكشوف المعدة لهذا الغرض ثم تتم عملية المقارنة فيما بينهم بهدف اختيار أفضلهم ثم

### **إصدار أمر التوريد**

يتطلب الأمر متابعة الموردين إلى أن يتم تسلم الأصناف المطلوبة عن طريق الاتصال المستمر بهم للتأكد من وفائهم بالالتزامات الموجودة في أمر التوريد و خاصتا فيما يتعلق بالكمية و الوقت و شروط التسليم

### **تسلم المواد**

يتم استقبال الأصناف المطلوبة من الموردين و تسلمها بشكل مؤقت إلى أن تتم إجراءات عمليات الفحص عليها و يتقرر قبولها نهائيا

### **الإجراءات التكميلية**

- تسلم و مراجعة الفواتير و قيدها في حسابات الموردين ثم تسليمها إلى الإدارة المالية لاتخاذ إجراءات صرف مستحقاتهم
- اتخاذ الإجراءات الخاصة بتسوية أوضاع المواد التالفة أو غير المطابقة للمواصفات
- تسوية الأمور الخاصة بغرامات التأخير و شروط التسليم و السداد

- إجراءات تسليم الأصناف التي تقرر قبولها بصفة نهائية إلى جهات الاستخدام أو مراكز التخزين في المنظمة

## **تحديد السعر**

هو تحديد السعر المناسب للشراء ، لا يقصد أن يكون السعر مناسباً أن يكون أقل الأسعار  
السعر المناسب هو أقل الأسعار المعروضة عند تساوي العوامل الأخرى

## **مصادر المعلومات عن الأسعار**

### **الأصناف التي لها أسواق عالمية**

يتم التعرف على المعلومات عن هذه الأسعار و اتجاهاتها سواء في النشرات المتخصصة أو  
المجلات الصادرة عن المنظمات الاقتصادية

### **الأصناف النمطية**

الوحدات المتشابهة ويتم التعرف عم طريق المورد نفسه أو المندوب أو أي وسيلة  
للتواصل مع المورد

### **الأصناف ذات المواصفات الخاصة**

يمكن الحصول على السعر المناسب عن طريق المناقصة أو المنافسة حيث يتقدم  
الموردون بعروضهم مع استخدام أسلوب المفاوضة معهم للاستقرار على السعر المناسب

## المفاوضة السعرية

اللقاء يجمع بين مشتري أو مورد أو من ينوب عنهم في سواء وجها لوجه أو عن طريق الإيميل أو أي وسيلة أخرى

يتحدد مركز قوة كل من البائع و المشتري في المفاوضة على عدد من العوامل أهمها:

- السلع البديلة في السوق و درجة توافرها و علم المشتري بها ، كلما زادت السلع البديلة كلما زادت قوة المشتري التفاوضية و العكس
- مدى قوة المنظمة على البقاء بدون شراء كلما كان لديها مخزون كلما كان موقفها أقوى
- أسواق المشترين و أسواق البائعين ، أسواق المشترين يكون العرض أكثر من الطلب ، أسواق البائعين حجم الطلب أكثر من العرض

أهم الاعتبارات الواجب مراعاتها عند إجراء المفاوضات السعرية

- الإعداد و التحضير
- اختيار المفاوضين

## الخصومات

أنواع الخصم الذي يقدمه الموردون

- خصم الكمية
- الخصم التجاري
- خصم تعجيل الدفع

## إطلاق أمر الشراء

خطوات تفصيلية يتبعها القائمون على جهاز المشتريات بشكل متكرر لانجاز مهمة شرائية معينة .

بمعنى التأكد أولاً من ضرورة الشراء قبل التفاوض مع الموردين ، والسبب في ذلك هو أنه يمكن في بعض الأحيان توفير بعض الاحتياجات أو تلبية هذه الطلبات بواسطة نقل المواد من قسم إلى آخر أو من إدارة إلى أخرى أو الاستفادة من الفائض من المخزون

### خطوات إطلاق الشراء

1. استقبال أو تلقي الطلبات وتحديد الاحتياجات
2. تحديد طريقة الشراء المناسبة
3. اختيار مصادر الشراء أو التوريد المناسبة
4. إصدار أوامر التوريد أو الشراء
5. متابعة أمر الشراء
6. الاستلام والفحص
7. مراجعة القوانين والاحتفاظ بالسجلات

### المركز المالي للموارد

كلما كان مركز المورد المالي قوي كلما كان احتمال توقف نشاط المورد قليل .

### قدرات المورد الإدارية

مدى التزامه بالتطوير والتحسين في عملية التشغيل ومحافظة على إقامة علاقة إيجابية مع القوى العاملة

### قدرات وكفاءة العاملين لدى المورد

الوقوف على مستوى تدريب ودافعية القوى العاملة لدى المورد والاستقرار بين الإدارة والعاملين

### إدارة الجودة الشاملة

التزامه بتطبيق والأمان والتدريب والابتكار والتطوير

### الالتزام بالقوانين البيئية

مدى التزام المورد بالقوانين المتعلقة بحماية البيئة وعدم التلوث .

### جدولة الإنتاج ونظم الرقابة

المعيار الذي يهتم فيه المورد بنظام التخطيط لمتطلبات مواد الخام المعتمدة على الحاسبات الآلية .

### كفاءة نظم المعلومات لدى الموردين

الاهتمام بمدى توافر نظم المعلومات ودرجة تكنولوجيا المعلومات

الشراكة في الأجل الطويل

المدى الذي يساهم فيه المورد بتنمية العلاقات مع المشتريين .

## مصدر التوريد

يعد اختيار مصادر التوريد المجال الرئيسي لقرار الحصول على المواد و هو أحد أهم مسؤوليات القائمين على بالشراء و يجب على إدارة المشتريات أن تكون قادره على تحديد مصادر التوريد الموثوق فيها و يضمن و يحافظ على فاعليتها و تعاونها

## عدد الموردين القائمين

حصر منتجي المواد المطلوبة بغض النظر عن مواقعهم أو إمكانياتهم، وذلك بهدف استبعاد المصادر غير القادرة أو التي ليس لديها الكفاءة المطلوب

## قرار اختيار المورد:

يقوم فن الشراء الجيد على تحديد المنطق وراء هذا القرار و يوجد عوامل كثيرة منها الجودة و التسليم و الأداء السابق و سياسات الضمان و السعر و الإمكانيات المادية و المرونة في الإجراءات و نظام الاتصال و السمعة و الإدارة و التنظيم و الرقابة و خدمة الإصلاح  
تدعيم العلاقة الجيدة مع الموردين

الرضا بين المنظمة و المورد له قيمة تجارية و يجب الحفاظ عليه ورعايته بكل الوسائل الممكنة و يجب أن يكون لدي لقائمين بالشراء قناعة تامة بذلك لتجنب العديد من الأخطاء

التي ممكن أن تكلف المنظمة كثيرا لأنه أحيانا توجد بعض الحالات الطارئة التي تستلزم توفر متطلبات في وقت محدد .

### مصادر المعلومات عن المورد:

- الكتالوجات
- المجلات التجارية
- الإعلان الصناعي
- الدليل التجاري
- مندوبين المبيعات
- ملفات البائع
- الزيارات الشخصية لمصانع الموردين
- الأفلام المصورة أو شرائط الفيديو عن مصانع الموردين
- العينات
- المعارض التجارية و الصناعية
- التوريد الالكتروني

### طبيعة الخدمات المقدمة للموردين

#### سياسات التعامل مع الموردين

تختلف حسب المتغيرات التالية

١- حجم الطلبية أو الطلبات المطلوب توفيرها من الأصناف المختلفة

٢- العلاقات الشخصية أو التجارية بين المورد و المنظمة المشترية

٣- القوانين و التشريعات الحكومية المنظمة لعمليات الشراء

٤- نوعية المواد المطلوبة و مدى وفرتها محليا

٥- الأولويات و المعايير التي تضعها المنظمة للمفاضلة بين المصادر البديلة

## أولا سياسة التعامل مع مورد واحد أو أكثر

### أمر الشراء من مورد واحد و أكثر من مورد

١- التعامل مع مصدر واحد

يعني قيام المنظمة بتوفير احتياجاتها من صنف معين أو من عدة أصناف من مصدر

واحد أو من عدة أصناف من مصدر واحد الأسباب هي

- تميز أحد الموردين عن غيره ممن يتعاملون في الأصناف المطلوبة من حيث الجودة أو الخدمة أو التكلفة
- الحصول على خصم الكمية .
- قد تكون الكمية المطلوبة قليلة بحيث لا تستحق أن تورد من عدة مصادر
- تخفيض تكاليف النقل .
- كسب ثقة المورد إذا اعتبرته المنشأة موردها الوحيد لهذا الصنف
- تبسيط الإجراءات الإدارية الخاصة بالاستلام والدفع .
- قد لا يكون هناك موردون آخرون بالمرة بسبب الظروف الاحتكارية التي يعمل فيها المورد الوحيد .

## التعامل مع أكثر من مورد

- التعامل مع عدة موردين يخلق بينهم روح المنافسة وهذا لصالح المنشأة
- مرونة أكبر في الشراء .
- قد يتعرض المورد الوحيد لظروف تعوقه عن التوريد مما يضر بالمنشأة .
- عند الحاجة الفجائية للصف لا بد لتوريد الصف بسرعة .

## ثانيا سياسة التعامل مع المنتج أو الموزع

### أمر الشراء من الموزع

إذا كان الصف المطلوب يحتاج من المنتج أو مندوبيه إلى خدمات بعد الشراء  
إذا كانت المواد المطلوبة تصنع بمواصفات خاصة تحددتها المنظمة المشتريه  
الكميات المطلوبة من المواد كبيرة إلى الحد الذي ينكم المنظمة من التعامل مباشرة مع  
المنتج

## ثالثا سياسة التعامل مع المصادر المحلية

الاتجاه العام هو تفضيل هذه المصادر عن غيرها بهدف حمايتها و تشجيعها على النمو و  
الاستمرار

## رابعا سياسة المبادلة أو المعاملة بالمثل

تعطي أولوية التعامل لمصادر التوريد التي تشتري منتجات المنظمة أي أن المورد يكون  
عميلا للمنظمة المشتريه في الوقت نفسه

## عوامل المفاضلة بين مصادر التوريد

- ١- كمية التوريد
- ٢- مستوى الجودة
- ٣- التكلفة
- ٤- الموقع الجغرافي
- ٥- الطاقة الإنتاجية
- ٦- العلاقات العمالية
- ٧- نظم مراقبة الجودة
- ٨- الإمكانيات المالية و الفنية
- ٩- الخدمة و الضمان

## مراحل اختيار مصادر التوريد

- ١- مرحلة القيام بحصر الموردين  
أي التعرف على جميع المصادر المحتملة التي تقدم المواد أو الأجزاء المطلوبة سواء كانت مصادر محلية أو مصادر خارجية
- ٢- مرحلة تقييم هذه المصادر  
مرحلة جمع بيانات عن كل من هذه المصادر وتحليلها ودراسة المزايا و المشاكل المترتبة على هذا التعامل

### ٣- مرحلة المفاوضات

٤- بعد أن يستقر الرأي على أحد المصادر التي تم اختيارها من المرحلة السابقة تجرى عملية الاتصال و المفاوضات مع هذا المصدر لاستكمال التعاقد معه لتوفير المواد المطلوبة

### ٥- تنمية العلاقات مع الموردين

قوة العلاقة و الثقة المتبادلة بين الأطراف المتعاقدة تعتمد على أسس التعامل و تتضمن البحث المستمر عن مصادر بديلة للشراء في حالة مواجهة الموردون الحاليين صعوبات في التعامل مع المشتري أو العكس

### عروض الأسعار المقدمة

تصدر المؤسسات طلبات عروض الأسعار عند الرغبة في الحصول على عروض تنافسية من العديد من الشركات للأصناف أو الخدمات التي يجب على المؤسسة شراؤها. في طلب عرض الأسعار، ستطلب من الموردين توفير الأسعار وأوقات التسليم لكميات الأصناف التي تحددها و أن تطلب من الموردين تحديد ما إذا كان هناك أي تكاليف عرضية، مثل تكاليف الشحن أو خصومات للأوامر الكبيرة أو الدفع المبكر لفاتورة المورد.

### تقييم مصادر التوريد

يوجد ثلاث عناصر رئيسية للتقييم و هي الجودة و السعر و الخدمة معبرا عنها بمواعيد التسليم و يتم تحديد وزن لكل من تلك العناصر يتناسب مع أهمية كل منها و يكون أفضل الموردين الذي يحصل على أعلى درجة أو مستوى من النقاط

## الشراء الخارجي

تحتاج المنظمات للكثير من المستلزمات المادية المختلفة اللازمة للعمل ويتم توفير هذه المستلزمات إما عن طريق الشراء الخارجي بدل من التصنيع داخليا

### تخطيط احتياجات من المواد

هدف هذا التخطيط أن يتم الشراء على أساس علمي، كما أن هدفه أيضاً الربط بين خطة الشراء والخطة الأخرى في المشروع لضمان الوصول إلى الهدف العام للمشروع كله .

الشراء في حد ذاته يتطلب تخطيطاً مسبقاً ، لتكون المواد الخام والأجزاء موجودة قبل البدء في الصنع ، وإلا فإن الصنع و خطة الإنتاج لن يمكن تنفيذها ، كما أن التفكير المسبق في الأصناف والكميات والأنواع التي سيتم شراؤها يسمح لإدارة المشتريات بتحقيق وفورات في الشراء نتيجة الشراء في الوقت الأمثل أو السعر الأمثل أو بالكمية المثلى ، ويساعد كذلك في التفكير في كيفية توفير الأموال اللازمة للشراء قبل الاحتياج إليها

تخطيط احتياجات المواد لعملية تصنيع أو إعداد شراء تالي إعادة تقييم تستند إلى مخزونات والطلبات والعروض الموجودة عند تغيير معاملات التخطيط (مثل تحديد الفترة الزمنية وقرارات التصنيع أو الشراء وتخطيط العطلات الرسمية).

يقوم تخطيط احتياجات المواد باحتساب الاحتياجات الإجمالية لأعلى مستوى لقائمة المواد استناداً إلى المخزون الموجود وأوامر المبيعات وأوامر الشراء وأوامر الإنتاج والتوقعات . كما يقوم باحتساب الاحتياجات الإجمالية عند أقل مستويات قوائم المواد عن طريق نقل

صافي الطلبات الأصل عبر بنية قائمة المواد. وقد يكون للمستويات التابعة متطلبات خاصة بها، استنادًا إلى أوامر المبيعات والتوقعات.

تتمثل نتائج تشغيل تخطيط متطلبات المواد في التقرير والتوصيات التي تستوفي إجمالي المتطلبات من خلال مراعاة مستويات المخزون الموجودة وأوامر الشراء وأوامر الإنتاج الموجودة.

### **المتابعة و التسليم**

يتطلب الأمر متابعة الموردين إلى أن يتم تسلم الأصناف المطلوبة عن طريق الاتصال المستمر بهم للتأكد من وفائهم بالالتزامات الموجودة في أمر التوريد و خاصتا فيما يتعلق بالكمية و الوقت و شروط التسليم

### **استلام و قبول السلع**

يتم استقبال الأصناف المطلوبة من الموردين و تسلمها بشكل مؤقت إلى أن تتم إجراءات عمليات الفحص عليها و يتقرر قبولها نهائيا

تنظيم محضر استلام بالمواد الواردة.

التأكد من مطابقة الكميات والمواصفات كما وردت في أمر التوريد والإرساليات الواردة من الجهات الأخرى في المنظمة. أي من الجهات الطالبة (إدارة الإنتاج وإدارة المبيعات بصورة أساسية).

إعلام الجهات المعنية مثل إدارة المشتريات وإدارة الحسابات - والمورد - والشاحن - بأي خلل مما تم الاتفاق عليه وتسجيل ذلك في محضر الاستلام.

تسجيل المواد المستلمة في سجلات وكشوف وبطاقات خاصة بالمخازن والاحتفاظ بها.  
كتابة تقرير عن الوحدات الناقصة أو التالفة وإرسال نسخة عن التقرير إلى كل من الشاحن  
والمورد وإدارة الحسابات.

### **تقرير لجنة الاستلام و الفحص**

يتم تشكيل لجنة لفحص واستلام المواد الموردة ويراعي في اختيار اعضاء اللجنة طبيعة  
المواد الموردة ، ويكون من بينهم أمين المخزن المختص ، فان كان فحص المواد يحتاج الى  
خبرة فنية ، يجب ان يكون من بين أعضائها المندوب الفني المختص  
وتكتب لجنة الفحص والاستلام تقرير بنتيجة عملها ، ويخطر المورد بنتيجة الفحص في حالة  
قبول المواد نهائيا ، كما يخطر بالمواد المرفوضة.

### **الأسس التي على أساسها يتم الشراء**

١-الجودة التي يطلبها المشتري والمواصفات التي تعبر عن هذه الجودة ،حيث أن  
المشتري يضطر إلى أن يدفع سعراً أعلى بسبب الزيادة في الجودة أو بسبب  
اشتراطات معينة .

٢-الخدمة ومن مظاهرها التسليم في المواعيد المناسبة وتقديم الخدمات الفنية  
حينما تحتاج المنظمة إليها .

٣-السعر الذي يدفعه المنافس ،حيث أنه يجب على وكيل الشراء أن يقارن الأسعار التي يدفعها المنافسون والتي تكون قريبة أيضاً من الأسعار التي يعرضها بقية الموردين

٤-تكلفة البائع ،حيث تمثل التكلفة التي يتحملها المنتج (البائع) الحد الأدنى للسعر الذي يستطيع المشتري الحصول عليه ،وتمثل السعر الذي يعرضه البائع للحصول على الربح ،وطالما أن الربح هو الذي يحصل عليه البائع بعد دفع كل المصاريف والنفقات فإنه من الضروري عند حساب السعر المناسب حساب هذه النفقات بدقة

٥-الكميات ،حيث تحقق المشتريات الكبيرة الحجم الكثير من الوفورات ،يوجد الكثير من الاعتبارات الواجب دراستها قبل الحصول على تخفيضات السعر عن الكميات الكبيرة الحجم ،مثل تكلفة الاحتفاظ بهذه الكميات فترات كبيرة ،ومخاطر الاحتفاظ بها مثل خطر التقادم و التكدس وكذلك الفائدة على رأس المال المستثمر في هذه الكميات المخزونة والتلف ،ونفقات المناولة والتوزيع .

### ١-الشراء بالسعر المناسب

مصادر الحصول على الأسعار :

١. مندوبي الموردين.

٢.سجلات إدارة المشتريات .

٣.قوائم الأسعار التي يرسلها الموردون .

٤.النشرات الصحفية عن أسعار المواد الخام

### الاعتبارات المؤثرة في الشراء بالسعر المناسب :

- يجب ربط السعر بعامل الجودة اللازم توافرها في المواد المشتراه فليس أقل الأسعار هي أنسبها إذا كانت الجودة تختلف

-أقل الأسعار ليس أنسبها

- يجب ربط السعر بمستوى الخدمات التي يقدمها المورد,وهي خدمات مابعد البيع للمورد وخدمات مابعد الشراء للعميل

### المتغيرات المؤثرة في الشراء بالوقت المناسب:

• متغيرات داخلية

• متغيرات خارجية

### المتغيرات الداخلية التي تؤثر في توقيت قرار الشراء

• السياسات المتبعة في تحديد مستويات المخزون و طرق استكماله

• سياسات الإنتاج

• القرارات الإدارية الخاصة بالتوسعات والاستبدال أو الإحلال

### المتغيرات الخارجية التي تؤثر في توقيت قرار الشراء

• درجة الثبات أو الاستقرار في ظروف الأسواق

- القرارات والقوانين الحكومية
- المبادرات التسويقية من الموردين

## ٢-ال شراء بالكمية المناسبة

من أهم الأهداف لوظيفتي الشراء والتخزين توفير احتياجات المنشأة من المواد والأجزاء بالكمية المناسبة وفي الوقت المناسب ،وذلك يتطلب الشراء بالكميات وفي الأوقات التي تضمن الوفاء بهذه الاحتياجات من ناحية ،وتضمن جعل تكاليف الشراء والتخزين أقل ما يمكن من ناحية أخرى .

ويعتمد الكثير من المسؤولين عند الشراء على خبرتهم في تقدير الكميات الواجب شراؤها من المواد والأجزاء لقدرتهم على الإلمام بظروف الشراء ،ولديهم من الدراية ما يمكنهم من التوفيق بين الاحتياجات المقدره وبين طريقة توفير تلك الاحتياجات ،وقد يكون هذا صحيحاً في عمليات الشراء الصغيرة حيث تقل عدد الأصناف المتعامل فيها وكذلك أحجام شرائها ،ولكن مع تعدد الأصناف وتنوعها وكثرة الكميات المطلوبة منها ،فإن الخبرة وحدها لا تصلح في تحديد الحجم الأمثل للكمية المشتراة .

**العوامل التي تؤثر في تحديد حجم الكمية المشتراة يمكن تقسيمها إلى نوعين :**

أولاً : عوامل خاصة بتكلفة الشراء والتخزين وجعلها أقل ما يمكن

ثانياً : عوامل أخرى يرجع أغلبها إلى الآتي :

سياسة الشراء الخاصة بالمنشأة :

الشراء والتوريد في أوقات مسبقة ومناسبة لبدء البرامج الإنتاجية

حيث تؤثر سياسة الشراء الخاصة بالمنشأة في تحديد الكمية المشتراة، وسياسة الشراء السليمة يجب أن تأخذ في اعتبارها إتمام إجراءات الشراء والتوريد في أوقات مسبقة ومناسبة لبدء البرامج الإنتاجية بحيث يبدأ الإنتاج في موعده دون تأخير أو توقف

### ٣- الشراء في الوقت المناسب

### ٤- الشراء بالجودة المناسبة

الجودة المناسبة هي العنصر الثاني التي يتمثل فيها قرار الشراء و هي من مهام إدارة المشتريات و ليس بالضرورة أن الجودة المناسبة هي الجودة الأعلى

### مفهوم الجودة

يستخدم للتعبير عن تميز السلعة أو علو درجتها أو رتبته أو حسن مواصفاتها من حيث الجوانب الفنية أو التشكيلية

الجودة المناسبة ترتبط بثلاثة عناصر:

- أن تكون ملائمة للغرض الذي تستخدم فيه
- درجة التأمين أو التوافر
- التكلفة

## مسئولية تحديد الجودة

لا يوجد اتفاق مابين الكتاب أو العلماء حول الوحدة التنظيمية المسئولة عن تحديد الجودة

الجودة لها جزئين مهمين

### الجانب الفني :

مجموعة الخصائص الفنية أو تركيب المواصفات الكيميائية والمعوقات المادية التي يجب توفرها في الأصناف المشتراة

المسئول عن الجانب الفني هي وحدة الجودة أو الجهة الطالبة أو المستخدمة

### الجانب التجاري :

الجانب المتعلق بالاعتبارات الإقتصادية مثل سعر الشراء أو التسليم أو الدفع

المسئول عن الجانب التجاري هو جهاز المشتريات

## طرق أو أساليب وصف الجودة

### ١-الأسماء أو العلامات التجارية :

إن الاستمرار في صناعة صنف معين بمستوى جودة معين غالباً ما يكون للصنف

أسماء أو علامة تجارية، وفي وجود هذا الاسم أو العلامة التجارية فإن القائم

بالشراء يكون في أمان إذا استغنى عن توصيف الجودة بشراء صنف له اسم أو

علامة تجارية محددة .

وهي أهم الوسائل التي يعتمد عليها المنتج في تمييز منتجاته عن المنتجات المنافسة له.

أهم الحالات التي تبرر استخدام العلامات التجارية

- عدم إلمام بعض الجهات بمواصفات المواد المطلوبة
- الصنف المميز بعلامة أو اسم تجاري قد أثبت تفوقه
- العامل النفسي.

الانتقادات التي وجهت إلى وصف الجودة عن طريق الاسم التجاري.

- تضيق فرص الاختيار المتاحة أمام إدارة المشتريات
- ارتفاع التكلفة

٢- المواصفات القياسية :

معظم دول العالم عندها أجهزة حكومية معنية بالجوانب والشئون التجارية والصناعية وماشابه ذلك بصنع العديد من المواصفات اللازمة لجميع ماتعتمد عليه الصناعة.

٣- المواصفات الخاصة :

هي تلك الطريقة التي تستخدم في بعض الأحيان عندما لا تفي بعض المواصفات القياسية بالمواصفات التي ترغبها الشركة

## مميزات الشراء بواسطة ذكر مواصفات الصنف

-وجود مواصفات كافية دليل على الفهم الكامل و التفكير في الملاءمة بين هذه المواصفات وتأدية الصنف للغرض المطلوب من أجله .

- معياراً لقياس مستوى جودة الكمية الواردة من الصنف على أساسه ،مما يقلل من التعطيل والتأخير في الإنتاج نتيجة عدم توفير أصناف صالحة .

- تقليل تكاليف التشغيل و التالف

-منافسة عادلة بين الموردين الذين يشتركون في تقديم عطاءات

### ٤- الرتب أو الدرجات:

تعتبر شكل من أشكال المواصفات القياسية المتعارف عليها ويفهمها كلا من المورد والمشتري.

### ٥- العينات أو النماذج:

هي تلك التي يقدمها المشتري إلى المورد وقد يقدمها المورد الى المشتري قد يتم توصيف مستوى الجودة على أساس عينة يقدمها المشتري ،وهذه أسهل طريقة بالنسبة للمشتري الذي لا يريد أن يدخل في متاهات تحديد المواصفات

،ولكن هذا كله لن يعفي إدارة المشتريات من اختبارات الفحص للتأكد من المطابقة بين الصنف المورد والعينة المقدمة .

لنجاح طريقة التوصيف هذه يجب أن تكون العينة بالكمية أو الحجم الكافي لسهولة المقارنة ،كما أنه يجب تحديد الحدود التي يتم دخولها القبول بالنسبة للعينة.

### ما هي الظروف التي تؤدي إلى الانحراف عن مستوى الجودة

-عدم وجود الصنف المطلوب ،أو عدم وجوده بمستوى الجودة المطلوب .

قد يكون موجوداً ،ولكن المورد لا يستطيع توريده إلا بعد فترة زمنية معينة

- إذا قدم أحد الموردين عرضاً عن صنف مخالف للصنف المطلوب ولكنه صالح لنفس الغرض وقد يكون فيه ميزات يفوق فيها الصنف القديم كما أن سعره أقل .

إن توفير مستوى جودة مقبول في الأصناف المشتراة ليس مسؤولية إدارة المشتريات وحدها ،بل إنها مسؤولية مشتركة لكل العاملين وكل الإدارات في المنشأة .

بالنسبة لإدارة المشتريات سواء كانت تضع المواصفات أم لا ،فإن مسؤولية القائم بالشراء لا تنتهي بإصدار أوامر التوريد ،لأن الصنف المشتري يجب أن يورد بالكمية المطلوبة وفي الوقت المطلوب ،ومستوى الجودة المطلوب ،ومن مسؤولية إدارة المشتريات أن مواصفات مستوى الجودة المطلوب هي جزء من كل اتفاق شراء يتم بين المنشأة وأحد مورديها .



## الفحص وتوفير الجودة المناسبة

المقصود بالفحص :

مراجعة الأصناف الواردة إلى المنشأة بهدف مدى مطابقتها للمواصفات المطلوبة والمحددة والخصائص المحددة سلفا والمتفق عليها في أمر التوريد لأنه من الممكن وجود اختلاف ما بين المواصفات المتفق عليها.

## أسباب احتمالات حدوث الأخطاء في التوريد

- حدوث أخطاء فنية في تجهيز الآلات عند المورد فيؤدي ذلك إلى وقوع أخطاء في عملية المواصفات
- عدم الفهم الكامل للمواصفات المطلوبة من جانب المورد أو من يمثله
- عدم وجود نظام سليم لمراقبة جودة الإنتاج لدى المورد

## اتمام عملية الفحص يفيد الجهة المشتريه في:

- تجنب استخدام الأصناف التالفة أو الغير مطابقة للمواصفات
- شعور المورد بأن منتجاته تخضع للفحص من قبل الجهة المشتريه يشكل له حافز على الالتزام بمعايير الجودة

## السلطة المسؤولة عن عملية الفحص

- ادارة الجودة أو قسم الجودة
- الجهة الطالبة هي التي تقوم بفحص الجودة

قد يكون الفحص داخل المنظمة وقد يكون خارجها

## مراحل عملية الاستلام والفحص

### ١- مرحلة الاستلام المبدئي والفحص الظاهري

هو التأكد من العدد والوزن وعدم وجود أي تلف أو كسر ظاهري

### ٢- مرحلة الفحص الحقيقي

هو التأكد من جودة المواصفات ومطابقتها لما تم الاتفاق عليه مع المورد

## أهم طرق الفحص

### ١- الفحص الشامل :

وهو التأكد ومراجعة أن جميع الوحدات الواردة من صنف معين إلى الشركة من المورد مطابقة للمواصفات أو غير مطابقة ومن عيوب الفحص الشامل مايلي :

- نفقات طويلة ووقت طويل
- بعض الأصناف قد لا يناسبها الفحص الشامل

### متى يتم الفحص

- أن يكون للمواد المشتراة أثر مباشر على جودة المنتجات النهائية
- إذا كانت سلامة العمال تتعرض للخطر أو الآلات للتلف بسبب عدم مطابقة

### المواصفات

- إذا كانت تكلفة الوحدة المشتراة مرتفعة .
- 

### ٢-الفحص الإحصائي :

وهو من خلال العينات ويجب ان يراعى

- يكون الاختيار بطريقة عشوائية وذلك بإعطاء جميع الوحدات الفرص نفسها
- في حالة تعدد الطلبيات يتم اختيار عدة عينات من كل طلبيه عينة.

الوحدة قد تكون مطابقة للمواصفات يتم قبولها وقد تكون غير مطابقة فتزد  
الطلبية للمورد

إذا كانت الوحدة المعنية عددها كبير ترد الطلبية بالكامل السليمة والمعيبة يتم  
مطالبة المورد بتعويض للمنظمة عما أصابها من أثار نتيجة بعض الوحدات التالفة  
أو معاقبته برد الأصناف وعدم التعامل معه وتوقيعه على شرط جزائي



### قياس وتقييم أداء الشراء :

١-الفاعلية السعرية :

تستخدم مقاييس الفاعلية السعرية لكي يتم تحديد :

-الأداء السعري الفعلي مقارنة بالأداء السعري المخطط .

-الأداء السعري الفعلي مقارنة بما هو موجود بالسوق .

-الأداء السعري الفعلي بين مختلف مجموعات الموردين ومواقعهم المختلفة .

المؤشرات الآتية :

تكلفة الوحدة الفعلية مطروحاً منها التكلفة المخططة .

نسبة التباين السعري ،وهو عبارة عن تكلفة الشراء الفعلية مقسومة على تكلفة

الشراء المخطط لها

التباين السعري الكامل وهو عبارة عن الفرق بين التكلفة الكلية الحقيقية والتكلفة

المخططة مضروباً في كمية المشتريات المقدرة سنوياً من الصنف .

٢-وفورات التكلفة :

تتضمن مقاييس وفورات التكلفة كل من الانخفاض في التكلفة وكذلك عناصر

التكلفة التي يمكن تفاديها ،ويحدث الانخفاض في التكلفة عندما تكون تكلفة شراء

وحدة جديدة أقل من تكلفة شراء وحدة مماثلة في الماضي ،أما تفادي التكلفة فهي

تحدث عندما يكون سعر شراء الوحدة الجديدة أقل من متوسط الأسعار المقدمة

للشركة .

٣) عبء العمل :

يتم تقسيم عبء العمل إلى ثلاث مجموعات :

- عبء العمل الوارد وهو مقياس لحجم الأعمال الجديدة التي ترد إلى إدارة المشتريات .

-عبء العمل الحالي وهو مقياس لحجم العمل الموجود داخل إدارة المشتريات والتي تقوم بتنفيذه حالياً

-عبء العمل المنجز وهو مقياس لحجم الأعمال التي تم إنجازها بواسطة إدارة المشتريات .

٤-الإدارة والرقابة :

العملية الإدارية والرقابية يتم إنجازها عادة من خلال ميزانية إدارية لوظيفة الشراء توضع بشكل سنوي ،ولوضع الميزانية الجديدة لإدارة المشتريات فإن أكثر الطرق شيوعاً في الاستخدام هو البدء بميزانية الشركة الحالية ثم محاولة تعديلها بالزيادة أو بالنقصان والذي يتوقف على حجم الأعمال المتوقعة وحجم عبء العمل المطلوب من إدارة المشتريات المتوقعة وكذلك الظروف الاقتصادية المتوقعة .

٥-الكفاءة :

مقاييس الكفاءة في إدارة المشتريات هي التي تربط بين مخرجات إدارة المشتريات ومدخلاتها .

٦.جودة المورد وجودة التسليم :

تتضمن مقاييس جودة المورد نسبة تلك الأصناف التي تم قبولها أو التي تم رفضها ،والتكلفة الكلية لشراء وحدة واحدة من مستلزمات الإنتاج من البائع ودرجة

تكرار وجود بعض الوحدات المعيبة، وشدة مقدار العيب الموجود في مستلزمات الإنتاج

أما مقاييس نسبة وفاء المورد بتسليم مستلزمات الإنتاج المطلوبة فعادة ما يتم قياسها من خلال نسبة الوقت الذي تم فيه تسليم المشتريات وفقاً للوقت الذي حددته إدارة المشتريات، أو نسبة تسليمه لمستلزمات الإنتاج مبكراً عن الوقت المحدد من قبل إدارة المشتريات، أو نسبة مستلزمات الإنتاج التي تم تسليمها متأخراً عن الوقت الذي حددته إدارة المشتريات وذلك في صورة وحدات أو في صورة قيمة .

## إدارة المواد



## الفصل الخامس المخزون

- مفهوم التخزين
- أنواع المخزون
- واجبات و مسؤوليات إدارة المخزون
- الأهداف الرئيسية لوظيفة التخزين

## المخزون



## مفهوم التخزين

### التخزين

الإحتفاظ بالأشياء لحين الحاجة لها أو هو بمعنى آخر عملية الإحتفاظ بالموجودات لفترة من الزمن والمحافظة عليها بحالتها أو تعريضها لظروف طبيعية تحدث فيها تغييراً مطلوباً وتوفير هذه الموجودات حسب الحاجة إليها في المرحلة المحددة

هو وضع المواد المراد الاحتفاظ بها لفترة من الزمن قبل توزيعها أو إخراجها للأسواق و لا بد ان يتوافر في التخزين الشروط الصحيحة و التي تحافظ على المواد و خاصة إذا كانت هذه المواد حساسة و قابلة للتلف لذلك لا بد من الاشراف على عملية التخزين و توافر الشروط المناسبة في المخازن التي توضع بها هذه المواد

## مفهوم المخزون



هو كمية من المواد تحتفظ بها المنظمة لفترة زمنية معينة في حالة سكون انتظارا لاستخدامها أو بيعها

يقصد بالمواد الخامات ، الأجزاء المشتراة و المصنعة و الآلات و قطع الغيار المخزنة و الأدوات و العدد و الإنتاج تحت التشغيل ، التجميعات الفرعية و المنتجات التامة و مواد التعبئة و التغليف و المهمات و الخردة و البواقي

يتكون المخزون نتيجة لاختلاف معدلات الطلب الفعلية لمخرجات عمليات لاحقة عن معدلات التوريد الفعلية لمدخلات عملية سابقة على طول مراحل الإنتاج و

البيع

## أنواع المخزون

- مواد خام و مستلزمات إنتاج
- مواد نصف مصنعة أو مواد تحت التشغيل
- منتجات مصنعة
- قطع غيار لعمليات الصيانة و الإصلاح للمعدات

تحديد أنواع المخزون وفقا للتوصيف السلوكي للمخزون خلال الزمن

**المخزون الاستراتيجي :**

يتحدد وفقا للخبرة الشخصية و يهدف إلى مواجهة المخاطر طويلة المدى

**مخزون الأمان :**

يهدف إلى مواجهة المخاطر قصيرة المدى المتعلقة بزيادة الطلب أو طول فترة

التوريد عن الحدود المتوسطة خلال فترة التوريد

**المخزون الحركي :**

يهدف إلى مواجهة السحب المستمر من رصيد المخزون

## واجبات و مسئوليات إدارة المخزون

### ١-التشغيل الاقتصادي:

تحقيق التوازن بين مستوى المخزون و تكلفة الاحتفاظ بالمخزون و بين مستوى الخدمة و تكلفة تعطل عمليات الإنتاج

### ٢-التوصيف:

تعريف ووصف الأصناف المخزنة

### ٣-الاستلام:

مراجعة المواد الواردة من مصادر التوريد الداخلية و الخارجية من حيث العدد و الوزن و الصنف

### ٤-الفحص:

التأكد من مطابقة المواد لمستويات الجودة السابق تحقيقها

### ٥-الصرف:

تعبئة و شحن و تسليم المواد للجهات الطالبة

### ٥-إعداد سجلات المخزون:

هي مستندات الاستلام و الصرف و الأرصدة المتاحة

### ٦-إعداد حسابات المخازن:

تسجيل حركة المخزون و قيمة الأرصدة

#### ٧-مراقبة المخزون:

أي تحقيق التوازن بين عمليات السحب و الإضافة حتى تفي الأرصدة المتاحة بمعدلات الاستخدام مع تحقيق التشغيل الاقتصادي

#### ٨-الجرد:

مراجعة الكمية للمواد المخزنة و التعرف على حالتها المادية

#### ٩-عمليات التخزين:

تشمل الإشراف على المخازن و المستودعات و تشغيل معدات المناولة و تجزين و تستيف الأصناف و المحافظة عليها.

### الأهداف الرئيسية لوظيفة التخزين

١-تحقيق التوازن

٢- تحقيق وفورات اقتصادية للمنظمة

بمعنى

- مواجهة الطلب المحتمل على منتجات المنظمة

معظم المؤسسات تحتفظ بكمية من المنتجات النهائية لمواجهة طلبات العملاء و

كذلك بائعي الجملة و التجزئة

-مواجهة الطلبات الفجائية أو الموسمية:

تقوم المنظمة بالتصنيع طول العام حتى و لو كانت السلعة موسمية و بالتالي

يكون هناك مخزون عند مواجهة طلبات فجائية

-ضمام عدم تأثر المراحل الإنتاجية ببعضها عندما يكون هناك مخزون كبير من

المنتجات النصف مصنعة فإن أي مشكلة في المرحلة السابقة لن يؤثر على

المرحلة التالية

-الاستفادة من وفورات الأحجام عند شراء كميات كبيرة من المواد الخام يكون هناك

تخفيض في السعر

-لمواجهة أمور متوقعة عندما تتوقع المنظمات احتمالية زيادة في أسعار المواد

الخام فإنها تفضل زيادة مخزونها من هذه المواد

-لطبيعة العملية الإنتاجية : العمليات الإنتاجية تستغرق وقت طويل

-لطبيعة عمليات النقل نظرا لأن نقل المنتج النهائي من المورد إلى العميل

يستغرق وقت حتى يتم التوريد فيتم الاحتفاظ بمخزون يكفي حتى تصل كمية أخرى

منه

-لأن عمليات الشراء تستغرق وقتا طويلا لكي يتم شراء مواد خام يتم الانتظار حتى

يتم التوريد و لذلك لابد من الاحتفاظ بمخزون لحين وصول كمية أخرى من المواد

## إدارة المواد



### الفصل السادس تنظيم إدارة المخزون

- خصائص المنظمة
- طرق وإجراءات و استراتيجيات الشراء
- الإمكانيات المادية المتاحة للتخزين
- تكلفة الحصول على المخزون
- تنظيم إدارة المخزون
- علاقة إدارة المخزون بالإدارات الأخرى
- المركزية و اللامركزية في التخزين
- أنواع المخازن المركزية
- أهم واجبات العاملين في المخزون

## تنظيم إدارة المخزون



## تنظيم إدارة المخزون

ادارة المخزون هي جزء من ادارة سلاسل الامداد ولذلك فإن في إدارة المخزون يتم التركيز بصفة اساسية على الانشطة المرتبطة بتخطيط ومراقبة الاصناف المخزنة ذاتها وذلك يكفل احتياجات المنشأة من المخزون من مواد معينة وعدم استهلاك الأموال في مخزون غير مرغوب فيه ولتحقيق إدارة المخزون الناجحة لابد من معرفة أهمية المخزون

## خصائص المنظمة

خصائص المنظمة إن المنظمة نظام متكامل هادف ومتفاعل من العلاقات المترابطة مع بعضها البعض تؤثر وتتأثر بالبيئة التي تعمل فيها وفي إطار مختلف متغيراتها الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والتكنولوجية

حسب تعريف المنظمة بأنها تجمع إنساني لمجموعة من الناس تربطهم علاقات رسمية لتحقيق الأهداف التي من أجلها أنشأت المنظمة وهناك عدة أنواع من المنظمات، منها التجارية والصناعية والتعليمية، وجميعها تمتلك خصائص تجمع بينهما، وتختلف خصائص المنظمات بحسب طبيعتها، لكن أهم الخصائص المشتركة بين المنظمات ما يلي:

- أهداف معينة تسعى المنظمات لتحقيقها.

- اجتماع الأفراد الذين يرتبطون بعلاقات إدارية محددة.

السمة الرسمية للعلاقات الرابطة بين الأفراد حسب هرم تنظيمي، وترتبط السلطة بالمسؤولية. وجود نطاق معين لتتم ممارسة أعمال المنظمة ضمنه.

تختلف المخازن وإدارتها حسب طبيعة كل منظمة و خصائصها صناعية ، تجارية ،زراعية ، خدمية و تختلف أهميتها حسب الاعتماد على المواد في نشاط المنظمة و كمية و قيمة

المواد المخزونة و المستوى التنظيمي لوظيفة التخزين و عدد العاملين بالمخازن و

مهارتهم

## طبيعة المخازن في المنظمات الخدمية

المخازن تكون إدارة لحفظ النشاط الخدمي ، معظم محتويات المخازن مواد استخدامية في شكل مواد قرطاسية و متعلقات مكتبية و مستلزمات حاسب و تتبع الإدارة المالية و يغلب على العاملين عدم التخصص الفني

## طبيعة المخازن في المنظمات الإنتاجية

المخازن إدارة رئيسية في المنظمة و المخزون حلقة أساسية في العملية الإنتاجية ، المخازن هي التي تصرف جميع المواد و المستلزمات لجميع إدارات المنظمة ، يغلب عليها طابع التخصص من حيث الأنشطة أو المواد و تشمل المخازن جميع أشكال المواد ، لها دورة مستندية و حسابات و كواد و وظيفية مستقلة و تحكمها تعليمات و لوائح .

## طرق وإجراءات و استراتيجيات الشراء



تسيير المخزون يعني العمل بطريقة تجعل من المخزن قادر على تلبية طلبيات العملاء أو المستعملين للمواد المخزنة وهذا في كل الأوقات، السير الجيد يعني أيضاً أن المخزون يلبي الاحتياجات في ظل ظروف اقتصادية

حجم المخزون من أي صنف ليس ثابتاً بل هو متغير، فعند وصول الطلبية يزداد حجم المخزون من الصنف، ثم يبدأ بالتناقص نتيجة السحب منه لمواجهة طلب الإنتاج (أو البيع). لذا فإن حجم المخزون يرتبط تماماً بسياسة الشراء ولذلك فإن المهم في عملية السيطرة على المخزون أن يتبلور عن سياسة المؤسسة نحو شراء الصنف ما يلي:

- توقيت شراء الصنف أو توقيت طلبه

- حجم الطلبية الواحدة.

**رسم سياسة الشراء :**

- متى تتم عملية الشراء، وكيف يمكن تحديد مواعيد طلب الكميات الجديدة؟ - كمية الشراء في كل مرة؟

أما العوامل التي تؤثر في عملية السيطرة على المخزون فهي:

- سرعة السحب من الصنف أو معدل بيعه

- طول فترة الإنتظار بين تاريخ الأمر بالطلبية الجديدة وتاريخ وصولها

- موسمة ظهور الصنف

- احتمالية تغير أسعار الصنف

-سرعة تلف الصنف.

## إجراءات التخزين هي:

١-استلام الشحنات الواردة :

تتولى القيام بهذا النشاط إحدى الوحدات التابعة لإدارة المشتريات أو تتم بمعرفة إدارة المخازن

٢-القيام بعمليات الفحص :

التأكد من المطابقة الحقيقية لمستويات الجودة و المواصفات السابق تحديدها بمعرفة جهات الاستخدام و مشاركة إدارة المشتريات

٣-إعداد تقرير الاستلام النهائي :

مسئولية قسم الاستلام الدقة التامة في تسلسل إجراءات الاستلام و الفحص بدقة

٤-تخزين الأصناف الواردة و تشمل استلام الأصناف الواردة بالمخازن بموجب إذن استلام أو إضافة

٥-مراجعة الكميات الواردة كميات بمعرفة أمين المخازن

٦-تسجيل الكميات الواردة في السجلات و الدفاتر و النماذج المخصصة لذلك

٧- إعداد بطاقات و كروت محددة لكل صنف

٨-تصنيف و ترتيب الأصناف الواردة

٩- تخزين و حفظ الأصناف الواردة في الأماكن المخصصة لتخزينها

١٠- إجراءات الصرف و تشمل إجراءات:

- أسلوب خدمة النفس بأن يسمح لجهة الاستخدام الحصول على احتياجاتها من أرفف المخازن بنفسها بمساعدة عامل أو أمين المخازن
- تلقي أمين المخازن لأذون الصرف المعتمدة من الجهة إلى جهات الاستخدام على فترات منتظمة
- يتولى أمين المخزن إعداد كميات الأصناف المطلوب صرفها
- تعديل رصيد الصنف حسب الكمية التي تم صرفها
- تحويل طلب الصرف إلى كاتب الحسابات أو الإدارة المالية

١١- المتابعة المستمرة للمخازن و تشمل الإجراءات:

- توافر مجموعات متكاملة من السجلات و الدفاتر و المستندات و المعلومات عن أبعاد عناصر المخزون
- الإلمام بمجموعة من الطرق الإحصائية و الوصفية المناسبة تشغل في ضوءها هذه المعلومات للوصول إلى نتائج الموقف الحالي للمخزون
- الاختيار من بين الطرق البديلة المتاحة للرقابة على المخزون الطريقة المناسبة في ضوء ما يتوافر لدي إدارة المخازن من وثائق و معلومات و مستندات بعضها يتعلق بالاستلام المبدئي و الآخر بالفحص و البعض بحركة الأصناف المخزونة و نتائج الجرد
- الاستعانة بالأجهزة الحديثة للوصول إلى نتائج الرقابة على موجودات المخازن بدقة و سهولة

تساهم استراتيجيات إدارة المخازن في توفير المعلومات المستهدفة عن المخزونات لكي تستفيد منها الإدارات الأخرى المرتبطة بالمخازن مثل ادارة المشتريات و التسويق و المبيعات و الموارد البشرية و الإدارة المالية و المحاسبية حيث تشترك كافة تلك الإدارات مع إدارة المخازن في العديد من الجوانب و المهمات و هو ما يوجب توافر المعلومات المناسبة حول المخازن و ما تحتويه من مخزونات بما يساهم كذلك في تحديد كمية الطلب الاقتصادية و العمل على تخفيض تكاليف التخزين بالإضافة لتوفير البيانات المطلوبة حول الأرصدة المخزنة و أسعار تلك المخزونات و اختيار الأسلوب المناسب للاستفادة من تلك المخزونات و تساعد استراتيجيات إدارة المخازن في متابعة المخزونات من الاستلام و السحب للتصنيع أو التوزيع و إجراء جرد دوري بصفة مستمرة بالإضافة للجرد السنوي لمتابعة المخزونات و حساب نسب الاستهلاك و التلف و مقارنة القيم الحقيقية للمخزونات مع القيم الدفترية و تحديد الفوارق و نسبتها و إعداد تقارير بكافة تلك البيانات لتسليمها إلى الإدارات المختصة.

كما تتضمن استراتيجيات إدارة المخازن فحص المخزونات و يتم ذلك من خلال القائم بالإدارة على المخزن أو بالاستعانة بالخبراء عند الحاجة لذلك و يتم عمل تقرير بنتائج الفحص للمخزونات و يحق لمدير المخزن اتخاذ القرار المناسب سواء بقبول المخزونات أو رفض استلام الشحنة حال عدم مطابقتها للمواصفات المتفق عليها و في حال قبول الشحنة يجب استخدام نظام الترميز أو التصنيف المباشر للمخزونات و الجرد بما يوفره من قاعدة بيانات متكاملة و حقيقية عن المخزونات تساعد المؤسسات على تحقيق الاستفادة من إدارة المخازن و اتخاذ القرارات المناسبة حول المخزونات.

## الإمكانات المادية المتاحة للتخزين

للمخزون دور بالغ الأهمية في المؤسسات نظرا لحجم الأموال المدفوعة فيه حيث أنه يمثل نسبة تتراوح بين ٢٨٪ و ٥٣٪ من مجموع الموجودات ( أموال المنظمة ) كما يعتبر المخزون ذو فائدة كبيرة في تسيير المنظمات لكون الهدف الرئيسي لها هو الربح .

إن زيادة المخزون عن الحد الضروري تتسبب في زيادة تكلفة حفظ المخزون وزيادة عدد أوامر التوريد يؤدي إلى زيادة في تكلفة الحصول على المخزون

ففي كلا الأحوال فهو يعتمد على الإمكانيات المادية للمؤسسة كلما زاد عدد و حجم البنود المخزنة كلما ازداد الحاجة لأنظمة معقدة للتخزين و إلى مساحات تخزينية كبيرة

## تكلفة الحصول على المخزون (توريد المخزون)

لابد من دراسة تكاليف المخزون بعناية و التعامل معه من حيث الكمية ووقت التوريد

## تكلفة الحصول على المخزون (التوريد)

عند إصدار أمر التوريد يوجد بعض التكاليف الخاصة بأمر التوريد غير قيمة المواد مثل تكاليف أجور الموظفين الذين يعملون لتحديد المواصفات و طرح مناقصة و دراستها و مراسلة الموردين و تكاليف النقل و التأمين و الفحص

## تكلفة حفظ المخزون

الأموال التي تشتري بها المنظمة المخزون هي أموال متجمدة أي غير مستثمرة و هو يقلل النقد المتاح بما يساوي قيمة المخزون

لكي يتم تخزين المواد فإن المنظمة تتكلف نتيجة للتخزين تشمل إيجار المخازن و تكلفة العمالة المشرفة على التخزين و تكلفة الإضاءة ووسائل النقل داخل المخازن و مصاريف الحصول على المخزون و الحفاظ على المخزون في حالة جيدة

## تكلفة هلاك المخزون أو تقادمه

المخزون قد يتلف من طول التخزين أو سوء التخزين و قد يصبح المخزون قديم و عديم القيمة و تسمى تكلفة المخاطرة و هي المواد و المنتجات المرتبطة بتغير سريع في الأسواق

## تكلفة نفاذ المخزون

عندما يطلب العميل منتج ما ولا تستطيع المنظمة تلبيةه بسبب نفاذ المخزون فإن المنظمة تخسر من الأرباح و قد يلجأ العميل للمنافسين

## تكلفة عدم كفاءة العملية الإنتاجية

توفر المخزون يتسبب في التغاضي عن الأخطاء في العملية الإنتاجية

## تنظيم إدارة المخزون

تقوم إدارة المخازن بواجبات وظيفية التخزين، وقد تكون إدارة المخازن إدارة مستقلة، كما قد تكون إدارة تابعة لإدارة المشتريات والمخازن بسبب الارتباط الشديد بين وظيفتي الشراء والتخزين، كما قد تتبع إدارة الإنتاج بسبب أن معظم المخزون يتم من أجل الإنتاج، وهذه التبعية تختلف من مشروع لآخر تبعاً لاختلاف وجهات النظر للقائمين على إدارته، وكذلك حسب نوعية النشاط الذي يقوم به المشروع وحجم التخزين ومسئوليته وارتباطه بالنشاط العام للمشروع .

### التنظيم الداخلي لإدارة المخزون

#### مبادئ التنظيم

يجب الإلمام بمبادئ و أصول و نظريات التنظيم الحديثة و الإدارة عند إعداد التنظيم

الداخلي لإدارة المخازن

يتعلق التنظيم الداخلي بتحديد الهيكل و الأقسام و الأنشطة و الاختصاصات و السلطات و

المسئوليات و العلاقات فيما بين أقسام إدارة المخازن

لا يوجد تنظيم داخلي نموذجي

**العوامل المؤثرة في إعداد التنظيم الداخلي للمخازن . أهمها :**

- طبيعة و حجم المنظمة

- طبيعة الاحتياجات

- طبيعة عمليات الإنتاج
- نمط التكنولوجيا السائد
- أثر الظروف البيئية و التسويقية
- نظام المعلومات المستخدمة
- نظم النقل و الرقابة و المناولة

**أهم الأقسام التي يمكن أن يشملها التنظيم الداخلي للمخازن**

- قسم الإجراءات
- قسم تميز و توصيف المخزون
- قسم التخزين
- قسم الصرف
- قسم الرقابة على المخزون
- قسم الحسابات و السجلات
- قسم الجرد

#### **صلاحيات إدارة المخازن**

- ١- نشاط الاستلام ( استلام - مراجعة - إثبات )
- ٢- أنشطة تمييز و تصنيف و توصيف المخزون
- ٣- نشاط الصرف (تجميع طلبات - مراجعة - صرف- سرعة)

٤-تحقيق الوفورات (تحديد مستويات التخزين -تطبيق نظم الرقابة الفعالة)

٥-أنشطة التخزين و توفير المساحات و المناولة

٦-الرقابة على المخزون

٧-حسابات المخزن

٨-سجلات المخازن نظم معلومات المخازن

٩-جرد المخازن

**علاقة إدارة المخزون بالإدارات الأخرى**

**التبعية لإدارة الإنتاج**

إذا كان إمداد عمليات الإنتاج بالمواد أساسا و تستخدم آلات و المعدات في المخازن

**التبعية لإدارة التسويق**

إذا كان إمداد السوق بالمنتجات أساسا و مخازن المنتجات التامة رئيسية و كبيرة

**التبعية لإدارة الشؤون المالية**

إذا كانت قيمة المواد قليلة

**التبعية لإدارة المواد و الإمداد**

نشاط الشراء كبير و متخصص و نشاط التخزين كبير و متخصص

## **علاقة إدارة المخزون بالإدارات الأخرى**

نظرًا لأهمية المخزون في مختلف المنشآت التجارية منها والصناعية والخدمية فإن إدارة

المخازن ترتبط بعلاقات متبادلة مع أغلب الإدارات والأنشطة في المنظمة

جميع الإدارات لاتشتري ما تحتاجه و إنما تقوم إدارة المشتريات بالشراء للمنظمة ككل

و تقوم إدارة المخازن و المخزون بالصرف للمنظمة ككل فعلاقتها بجميع الإدارات علاقة

عطاء فإدارة المخازن تتسلم المواد من خارج المنظمة و تسلمها للإدارات داخل المنظمة

### **علاقة إدارة المخازن بإدارة الإنتاج**

توفير المواد الخام و النصف مصنعة و قطع الغيار و المواد الاستخدامية و الآلات و

المعدات

### **علاقة إدارة المخازن بإدارة التسويق**

توفير المواد للاستخدامية و الأجهزة و الأدوات المكتبية

### **علاقة إدارة المخازن بإدارة المالية**

توفير المواد للاستخدامية و الأجهزة و الأدوات المكتبية

### **علاقة إدارة المخازن بإدارة الموارد البشرية**

توفير المواد للاستخدامية و الأجهزة و الأدوات المكتبية

### **علاقة إدارة المخازن بإدارة المواد**

توفير المواد الاستخدامية و المعدات و الأجهزة

## العوامل المؤثرة في تحديد موقع إدارة المخازن و المخزون في الهيكل التنظيمي

١- طبيعة نشاط المنظمة

٢- حجم المنظمة

٣- حجم و أهمية المخزون

٤- عدد العاملين في المخازن

المخازن هي التي تصرف جميع المواد و المستلزمات لجميع إدارات المنظمة و يغلب عليها الطالع التخصص من حيث الأنشطة أو المواد ، تشمل المخازن جميع أشكال المواد ، لها دورة مستندية و حسابات و كادر وظيفي مستقل و تعليمات و لوائح

## المركزية و اللامركزية في التخزين

المركزية في المخزون تعني : أن تكون جميع الأعمال المتعلقة بالتخزين تحت سلطة شخص واحد ، وهو مدير التخزين .

أما اللامركزية فتعني أن يكون لكل قسم من أقسام المنظمة مخزون خاص بها وتحت سلطتها، وعندما تريد أن تحدد المنظمة مركزية مخازنها من عدمها يجب أن تفاضل بين مزايا و عيوب كل منها ، :

مزايا مركزية التخزين مايلي :

تسهل المركزية مراقبة المخزون ودقة الإشراف عليها ، حماية أقوى وأجود للمخزون سهولة

الحصول على أي معلومة متعلقة بالمخزون ، وتوفر المركزية تكاليف المباني وتكاليف حماية أكثر من مخزون وتكاليف متعلقة بالإدارة وتكاليف النقل والإستلام كما وأنها توفر تكاليف السجلات والمستندات .

### **مزايا اللامركزية في التخزين**

عدم التأثير الكبير بالحالات الطارئة التي تحدث للمخزون نظراً لقلة المواد المخزنة ، السرعة في تلبية طلب الأقسام الأخرى للمواد ، بسبب قربها منها ، إنجاز أعمال التخزين بدقة أكبر ، عدم توقف سير العمل عند حدوث حالات طارئة بسبب تعدد مخازن المنظمة وإمكانية الإستيراد منها: .

### **عيوب المركزية في التخزين**

بطء إمداد الأقسام المحتاجة للمواد بسبب بُعدها جغرافياً ، ارتفاع احتمالية حدوث حالات طارئة وزيادة احتمالية الخسارة بسببها أو توقف عمليات الإنتاج .

### **عيوب اللامركزية في التخزين:**

تكلف مادياً بسبب كثرة مخازنها ، صعوبة المراقبة والإشراف على المخازن ، زيادة التكاليف الإدارية ، زيادة المصاريف على المباني المخزنية .

قد تحتار الشركة في الاختيار ما بين المركزية واللامركزية في التخزين بسبب رغبتها في مزايا الأفضل أن تجمع المنظمات ما بين المركزية واللامركزية ويكون ذلك على شكل أحد المخازن التالية:

- ١-المخزون المركزي : وتكون في جميع المشتريات والمستلزمات ولديه السلطة لإدارة جميع مخازن المنظمة الأخرى وتوجيهها .
- ٢-المخازن الفرعية : وتكون فيه المواد التي تحتاجها المنظمة بسبب بعدها جغرافياً .
- ٣-المخازن المساعدة : ويكون فيه جميع المستلزمات التي لايمكن تخزينها في المخزون المركزي بسبب اختلاف طبيعة تخزينها .
- ٤-مخازن المناولة : وتكون فيها المواد التي تحتاجها المنظمة التي تحتاجها بكثرة .
- ٥-المخازن الخاصة : وتكون خاصة بالمواد التي تحتاج طريقة تخزين مميزة .



## أنواع المخازن المركزية

### أولاً : مخزن المشروع التجاري :

تضم مخازن المشروع التجاري الأصناف التي تم شرائها لغرض بيعها، ولعل من أهم الأسباب التي تجعل المشروع التجاري يقوم بالتخزين أنه يحاول الشراء بكميات كبيرة للاستفادة من خصم الكمية، وكذلك عدم التأكد من توريد الأصناف المطلوبة في الوقت المطلوب، أو عدم التأكد من مدى الدقة في التنبؤ بالمبيعات المستقبلية والتي يتم على

أساسها الشراء ،وقد يلجأ المشروع التجاري إلى التخزين ، كذلك إذا توقع من أن السلعة ستقل في المستقبل مما يؤدي به إلى إمكانية بيعها بسعر مرتفع .

ثانياً : مخازن الحكومة : تعتبر الحكومة من أكبر المشترين لسلع كثيرة ،وتضم مخازنها أصنافاً عديدة ابتداءً من المواد الخام إلى المعدات والآلات والأدوات المكتبية .

### ثالثاً : مخازن المشروع الصناعي :

وقد يكون مخزن المشروع الصناعي مخزناً واحداً يضم كل الأصناف المخزونة ، كما قد يتكون من عدة مخازن مثل :

▪ مخزن الخامات ويضم المواد الأولية اللازمة لاستمرار الإنتاج ،والتي تكفل سرعة صرفها عند اللزوم

▪ مخزن الأجزاء التي يتم تخزينها لحين طلبها للتجميع أو البيع للمستهلك .

▪ مخزن المهمات اللازمة للإنتاج وفيه يتم تخزين ما يحتاج إليه إنتاج السلع تامة الصنع غير المواد الخام والأجزاء وذلك مثل الشحوم والزيوت اللازمة للآلات .

▪ مخزن الوقود وفيه يتم تخزين المواد اللازمة للوقود ،وهذه المواد تحتاج إلى عناية كبيرة في التخزين لأنها عرضة للاشتعال والانفجار ،مما يسبب خطر دائم للمشروع .

▪ مخزن العبوات من علب خشبية أو معدنية أو بلاستيكية أو أوعية زجاجية ،وتحرص

المنشأة على تخزين العبوات ،إذ أنه في صناعات كثيرة مثل صناعة الأدوية مثلاً

يتوقف بيع السلعة تامة الصنع على وجود هذه العبوات .

- مخزن المخلفات من جميع الأقسام لحين التصرف فيها .
- مخزن قطع الغيار ، ومخزن الأدوات المكتبية ، ومخزن السلع تامة الصنع .

#### رابعاً : مخزن الاستلام :

حيث قد تخصص المنشأة التجارية أو الصناعية مكاناً لاستلام الأصناف المشتراة الواردة بعيداً عن المخازن نفسها ، حتى لا تختلط الأصناف التي لم يتم قبولها بعد بالأصناف المخزونة .

#### خامساً : مخزن الجملة ومخزن الصرف :

قد تعتمد بعض المنشآت إلى تقسيم مساحة المخزن إلى قسمين ، مخزن للصرف ومخزن جملة يفصلهما حاجز ، ويكون مخزن الجملة هو المخزن الرئيسي الذي تخزن فيه جميع الأصناف ، أما مخزن الصرف فيتم تمويله من مخزن الجملة ، ويقتصر الصرف على مخزن الصرف ، بحيث توضع في مخزن الصرف كميات كافية للصرف لفترة زمنية معينة يراعى دائماً أن تكون قصيرة وذلك بالنسبة للأصناف التي تطلب باستمرار ، أما الأصناف التي لا تطلب باستمرار فيقتصر الصرف منها على مخزن الجملة .

#### تعريف وظيفة التخزين و المسمى الوظيفي

هي التي تهتم بتسلم وحفظ وصرف مراقبة الأصناف وإعداد وحفظ السجلات المتعلقة بها و يشترط توافر القدرات العالية و هي قدرات الأمانة و الذكاء و الحرص على ممتلكات المنظمة و الحفاظ عليها من خلال تطبيق الأصول العلمية الصحيحة لتخزين الأصناف

المختلفة التي تحتاج إلى اشتراطات تخزينية خاصة و يأخذ العمل في إدارة المواد  
المسميات التالية حسب مهامها :

### 1- مدير المخازن:

مختص بالشئون الإدارية، الهدف و الغرض من الوظيفة تخطيط وتنظيم كل الأمور  
المتعلقة بالمخازن (خامات ، منتج نهائي ، منتج تحت التشغيل ، والمساحات التخزينية)  
وتحديد الاحتياجات المطلوبة وتنظيم دخول وخروج المخزون طبقاً للإجراءات المعتمدة

### المسئوليات

- المشاركة فى إجتماعات الإدارة العليا و إبداء الرأى فى النتائج و القرارات
- المشاركة و الحضور الفعال فى الإجتماعات الدورية الخاصة بالإدارة
- المشاركة فى صياغة الأهداف و الخطط الرئيسية للمؤسسة
- مسئول عن التخطيط و البرامج التنفيذية الخاصة بالمخازن و التى تصب فى النهاية  
لتحقيق الأهداف الرئيسية للمؤسسة
- الإشراف على تخطيط وتنظيم وتوزيع العمل في المخازن ومتابعة تنفيذه.
- إعداد التقارير عن العمل وعن الموظفين وتقدير إنتاجيتهم وتحديد الاحتياجات التدريبية  
الملائمة لهم.
- المشاركة فى إعداد الإجراءات الخاصة بالمخازن مع ممثل الإدارة لنظام الجودة و مدير  
تخطيط توكيد الجودة

- مسئول عن متابعة أعمال التخزين وإصدار القرارات بكيفية التخزين بما يتوافق مع طبيعة المخزونات

- إقتراح الإجراءات التحسينية و العلاجية و الوقائية التى من شأنها تحسين وتبسيط أداء العمل

- إصدار القرارات المناسبة فى حدود سلطاته و التى قد تكون سبباً فى تحسين الأداء المخزني

- إقتراح الميزانية المناسبة لإدارة المخازن فى حدود إمكانيات المنظمة

- رفع تقرير أسبوعى إلى المدير الإدارى لبيان ما تم إنجازه و ما تم تأجيله مع بيان السبب

- مسئول عن حفظ جميع سجلات نماذج الجودة الخاصة بإجراء المخازن و جميع أعماله تخضع للمراجعة الداخلية

- مراجعة احتياجات الجهات والوحدات الإدارية الطالبة ومدى توفرها في المستودعات من عدمه.

-مسئول عن إصدار طلبات الشراء لإدارة المشتريات

- متابعة عمليات تأمين الأصناف لإدارات والأقسام الطالبة.

-الإشراف على عمليات استلام الأصناف والتأكد من مطابقتها للمواصفات المطلوبة.

-الرقابة على مستويات المخزون وضمان عدم زيادتها أو نقصانها عن الحدود المسموح بها.

-تنظيم عمليات الاستلام والتسليم والتعبئة والشحن وتهيئة وسائل النقل والمناولة

المناسبة.

-الإشراف على تسجيل وحفظ البطاقات والنماذج المستودعية وضبط حركة الأصناف.

-المشاركة في عمليات الجرد الكلي والجزئي والدوري.

-التنسيق مع مراقبة المخزون بشأن تسجيل الإحصاءات والبيانات اللازمة عن الأصناف

الراكدة والمكدسة ورفعها للرئيس المسؤول.

-المحافظة على أمن وسلامة المخازن وتوفير الإجراءات اللازمة لذلك، طبقاً للإجراء الرسمى

المعتمد لإدارة المخازن

### نطاق المسؤولية و الإشراف:

مدير المخازن مسئول عن كل ما يخص إدارته و عن سلامة نظام المخازن بالتضامن مع

الإدارة و مسئول عن جميع المستندات التى يعتمدها و القرارات التى يتخذها مسئولية

كاملة و يجب أن يصدر أوامر التحميل و أوامر تنفيذ العمل و هو مسئول و مشرف على كل

من:

١-منسقي المخازن

٢- عمال المخازن

السلطات و الصلاحيات:

لمدير المخازن الحق الكامل و السلطة المطلقة فى محاسبة و مراجعة أعمال و توقيع

الجزاءات الإدارية و إصدار أمر صرف المكافآت و الحوافز لكل من:

١ -منسقي المخازن

٢- عمال المخازن

مدير المخازن هو الجهة المسؤولة عن إصدار واعتماد طلبات الشراء

**مدير المخازن يجب أن يكون متقناً للمهارات التالية:**

- صياغة و تحديد الأهداف
- التخطيط الفعال
- إعداد البرامج التنفيذية للخطط المعتمدة
- إتخاذ القرارات بناءً على الحقائق
- التعامل الجيد مع برامج الحاسب الآلى و برامج قواعد البيانات
- التعامل مع الأجهزة المكتبية
- مهارات القيادة و الإدارة
- مهارات الإتصال و التواصل مع الآخرين
- مهارات التنسيق و توزيع المهام

٢-مشرف بالمخازن

يسمى منسقا في بعض المنظمات و هو الذي يكون مسئولا عن مخزن محدد المهام و محدد الأفراد و المواد و جهات الاستلام و الصرف و يسند إله جميع مهام الإشراف و الإدارة و تقويم العاملين

٣-أخصائي مخازن

هو الشخص المتخصص للعمل في المواد حيث يقوم بجميع الأعمال المخزنية كالاستلام و التسجيل للمواد في أماكنها و تشغيل معدات المناولة و جلب المواد من أماكن تخزينها و صرفها للجهات الطالبة

#### ٤- عمال المخازن

المسئولون عن نقل و ترتيب جميع المواد كل في موقعه و المواد المسئول عنها



### أهم واجبات العاملين في المخزون

- استلام الأصناف المشتراة وتخزينها بعناية
- توفير ظروف التخزين المناسبة
- صرف ما يطلب من الأصناف
- تسجيل البيانات اللازمة أولا بأول

### تصميم المخزن

- أولاً: العوامل المؤثرة على تصميم المخزن
- أ. نوعية التخزين وهل التخزين مؤقت أم مستديم.
  - ب. مواصفات وخصائص المواد المطلوب تخزينها.
  - ج. المساحات اللازمة لتخزين المواد سواء كانت مباني أم أرض فضاء.

د. معدات النقل والرفع والمناولة اللازمة.

هـ. طرق التخزين اللازمة لكل صنف أو مجموعة أصناف.

و. طرق الاستلام والصرف والتداول لكل مجموعة أصناف.

ز. مواقع المخازن

ثانياً: طبيعة المواد المراد تخزينها

أ. حجم ووزن الوحدة المتداولة من الصنف والكمية التي تطلب عادة ومعدل الطلب

ب. الحد الأقصى للمخزون من الصنف

ج. المساحة اللازمة للتخزين والمناولة

د. اشتراطات الوقاية والاحتياطات الخاصة بنوعية المواد كالحرارة أو التبريد أو

التهوية...

ثالثاً: الأهداف المرجوة فى تصميم المخزن

أ. تحقيق كفاية المخازن الكلية وأغراض التخزين.

ب. كفاية ارتفاعات الاسقف

ج. اختيار الأرضيات المناسبة لمعدات النقل والمناولة.

د. التوزيع السليم للمساحات ومراعاة قربها من أقسام الانتاج

هـ. مراعاة قوانين تنظيم المباني والوقاية ضد الحريق..

و. اختيار أنواع المنشآت المناسبة (مباني/ جمالونات معدنية) بما يحقق الأمن وتهيئة

ظروف مناسبة للعمل ولحفظ المواد.

ز. الاستغلال الأمثل للمساحات والفراغات مع ترك المساحات اللازمة لمرور معدات

النقل المستخدمة والأفراد

## ٩. التخطيط الداخلى للمخزن

العوامل الواجب مراعاتها عند التخطيط الداخلى للمخزن

أ. سهولة استقبال الأصناف الواردة.

ب. سهولة وضع الصنف الوارد فى البلوك المخصص لذلك.

ج. سهولة سحب الصنف من البلوك.

د. سهولة صرف الأصناف إلى الخارج.

هـ. الاستخدام الأمثل للأرضيات والمساحة.

و. الاستخدام الأمثل للفراغات العلوية.

ز. سهولة استخدام الممرات بجميع أنواعها للعمالة، ووسائل المناولة.

ح. سهولة مرور وسائل المناولة الداخلية.

ط. وقاية المواد من الرائد والتالف.

ى. منع حوادث العمل أثناء النقل أو المناولة.

ك. سهولة جرد المخزون

ل. استغلال أساليب التكويد والترميز المخزنى للأصناف.

م. سهولة أعمال مراقبة المخزن.

ن. سهولة استخدام وسائل المحافظة على المخزون من تهوية وإنارة وتكييف

وثلاجات.الخ.

س. سهولة اكتشاف حالات السرقة والضياع والعمل على منعها.

أ. أبعاد مساحات التخزين تكون مضاعفات أبعاد الصنف منعا للإسراف فى بواقى المساحات غير الصالحة للتخزين

ب. يجب أن تكون الأبعاد القصيرة للارفف على الممرات وذلك لزيادة نسبة مساحة التخزين الى الممرات

ج. الممر الرئيسي بطول المخزن كله اى (غالبا) من نقطة التسليم الى نقطة الصرف- بعرض ١,٥ - ٣ متر ما لم تفرض المعدات عرضا آخر.

د. تحتاج المخازن الكبرى الى ممرات صغرى موازية للممر الرئيسي وتتكرر على مسافات حوالي ستة امتار منه وبعرض ١-١,٥ متر

د. الممرات الفرعية العمودية على هذه الممرات للتوصيل الى الارفف والحوامل وللفصل بين الرصات المختلفة فيتوقف عرضها على كونها للأفراد فقط أو للمعدات. وفى هذه الممرات الفرعية يكتفى بالمرور للمعدات فى اتجاه واحد ويحسب عرضها على هذا الاساس ويراعى عموما أن تكون الممرات مستقيمة وصالحة دون أن تكون حادة عند المنحنيات والتقاطعات والاركان ويجب أن تخدم مساحات التفريغ الصرف والتحميل والانتظار.

هـ. يستحسن أن يكون مكتب أمين المخزن مجاورا لمكان الصرف ولا داعى لفصله فى غرفة منفصلة حتى يكون تحت نظره.

و. يجب توفر بنوك بجوار بنك الصرف للتفتيش والتجربة والوزن والفرز والاعداد... الخ  
ز. يجب توفر مساحات خالية للعبوات والمواد الواردة لأغراض التفريغ والاستلام والفرز والتفتيش والتخزين المؤقت لحين الرص والتنظيم.

ح. يراعى أن تكون الأصناف المخزونة جاهزة للصرف دون عوائق عند الطلب لنقلها الى أماكن الإنتاج مباشرة.

ط. ينبغي توفير سهولة مراقبة المخزون وحصره وعده بالنظر.

ى. يوضع فى الحسابان إمكانية التغيير فى المستقبل بأقل مجهود وتكاليف سواء كانت منشآت أو معدات قبل شراء معدات جديدة.

ك. مراعاة الاستفادة بالإمكانات المتاحة بالمخزن سواء كانت منشآت أو معدات قبل شراء معدات جديدة.

ل. مراعاة ترقيم الأرفف وعمل خريطة شاملة لكل مخزن تبين ممراته ومجموعات الرفوف ومساحات التخزين وأرقامها وبوضع مكان خال بجوار كل منها ويوضع به رقم الصنف بالقلم الرصاص ليتمكن تغييره بسهولة عند تغيير الصنف.

١٠. الأوعية المخزنية ومستلزماتها

أ. الأرفف والصناديق والأدراج والأوعية ومجموعاتها المختلفة الأشكال والأنواع.

ب. الهياكل المعدنية وحوامل المواسير والأسياخ والكمر

ج. السلالم للوصول الى الاصناف المرتفعة

د. الموازين والمقاييس

هـ. لوحات التحميل والحوامل التى يمكن نقلها برافع الشوكة من مكان لآخر.

و. الصهاريج والخزانات والبراميل المختلفة لتخزين السوائل ومنها ما هو بالغ

الضخامة لتخزين آلاف الأطنان

## إدارة المواد



### الفصل السابع

#### تخطيط المخزون

- مرحلة الإعداد للمخزون
- مرحلة الحصول على المخزون
- مرحلة الاحتفاظ بالمخزون
- مرحلة تداول المخزون
- نظام الترميز
- عملية استهلاك المخزون
- أهمية تخطيط المخزون
- خطوات تخطيط المخزون
- تحديد وسائل و أدوات المناولة و التخزين



يتضمن تخطيط المخزون تحديد الأهداف والسياسات والإجراءات والقواعد والبرامج الخاصة

بالاستثمار في المخزون، ويشمل ذلك عددا من الاعتبارات من أهمها ما يلي:

- تحديد الأهداف المطلوب تحقيقها من وراء الاستثمار في المخزون
- تقدير الاحتياجات المستقبلية من كل صنف من الأصناف المخزونة
- تحديد الأوقات أو المواعيد التي يجب أن يتوافر فيها كل صنف.
- تحديد حجم الاستثمار المالي المطلوب لتوفير هذه الأصناف ومصادر تمويله.
- تحديد كيفية تدبير أو توفير الأصناف المطلوبة، وما يرتبط بذلك من سياسات وإجراءات مختلفة.
- تحديد السياسات والإجراءات والقواعد الخاصة بالاحتفاظ بالمخزون

## مفهوم تخطيط المخزون

هو الأسلوب العلمي لتحديد احتياجات المخازن من الأصناف لتحقيق الأهداف التخزينية بكفاءة و فاعلية

التفكير العلمي بكافة نشاطات المخازن و مخزونها للوصول إلى بدائل لها و اختيار أفضلها لتحقيق الكفاءة المخزنية

يعتبر التخطيط للمخزون حلقة في سلسلة التخطيط العام بالمنشأة و ذلك للترابط بينها و بين الوظائف الرئيسية الأخرى كالإنتاج و المبيعات و المشتريات

## أنواع خطط المخزون

تخطيط طويل الأجل و هو يغطي فترة أكثر من خمس سنوات و يكون للأصناف مثل الآلات و المعدات و قطع الغيار

تخطيط متوسط الأجل و هو يغطي فترة أقل من خمس سنوات و يصلح للأصناف المستديمة

تخطيط قصر الأجل و هو التخطيط الذي يغطي سنة أو أكثر أصناف كالمستلزمات المكتبية

## عناصر خطة المخزون

تتكون خطة المخزون من العناصر التالية:

- الزمن
- الكمية
- القيمة
- وقت إعادة الطلب.

## أسس خطة تحديد الاحتياجات

- ١- تصنيف الاحتياجات.
- ٢- تحديد الجهات المسؤولة عن تقدير كميات الأصناف المطلوبة.
- ٣- تحديد البيانات اللازمة لتقدير الاحتياجات من الأصناف والمواد.
- ٥- تقدير كمية الأصناف المطلوب تأمينها وقيمتها

## مراحل تخطيط المخزون

### مرحلة الإعداد للمخزون

في هذه المرحلة يتم تحديد حجم المخزون المناسب لكل فئة من الفئات السلعية ولكل صنف على حدة، للتأكد من أن ذلك يتناسب مع حجم المساحة المخصصة للتخزين وكذلك الجوانب الاقتصادية للنشاط ويجب التحقق من ان سياسات التخزين وما ينتج عنها من سياسات الشراء ستجعل تكلفة التخزين عند أدنى حد ممكن مع توافق ذلك مع اقتصاديات السحب من المخازن والإرتباط بظروف السوق والإنتاج.

## مرحلة الحصول على المخزون

عندما تقترب وظيفة التخزين من التفاعل مع وظيفة الشراء حيث وجود ضوابط طلب المواد، وأهمية التعرف الفوري والصحيح على الأرصدة الفعلية للمخزون لأنه سيتم طلب المواد بناء على وصول رصيد المخزون من الصنف إلى مستوى معين.

في هذه المرحلة يتم استلام الأصناف طبقاً للضوابط الصحيحة المنظمة لعملية الإستلام سواء خصص مخزن مستقل للإستلام المبدئي أو لم يخصص وضوابط الإستلام هي : استلام الأصناف التي تم طلبها من طرف المؤسسة، بالكميات المطلوبة و في التوقيت المناسب وبالسعر المتفق عليه مسبقاً. ومن الأهمية في هذه المرحلة الدقة في إستلام الأصناف، مع استخدام وحدة القياس المناسبة والتي تحدد في ضوئها وحدة السحب.

## مرحلة الاحتفاظ بالمخزون

يتم التأكد في هذه المرحلة من توفير المكان المناسب وشروط الحفظ الخاصة بالسلعة وملائمة أساليب المناولة لهذه السلعة بمعنى أن تضع السلعة في المكان المناسب، فإذا كانت خفيفة تكون أقرب ما يمكن إلى نهاية المخزون، وأقرب إلى البوابة إذا كانت ثقيلة الوزن. وإذا كانت صغيرة الحجم ومرتفعة القيمة يفضل بل يلزم وضعها في خزائن حديدية أو دواليب مغلقة، يجب أيضاً أن تتناسب السلعة مع وسيلة النقل الخاصة. يجب مراعاة طبيعة السلعة في مرحلة حفظ المخزون من حيث المكان المناسب للتخزين وكفاية السلعة المخزنة وفي استخدام أساليب المناولة والسحب الخاص بها ومراعاة التوقيت المناسب

لسحبها. في هذه المرحلة يستطيع أمين المستودع ان يتعرف على طبيعة المادة التي يتعامل معها بحيث يمكنه أن يصحح الكثير من الإجراءات والأساليب التي يتبعها في حفظ المواد وتداولها وطلبها، ولا يشترط أن يكون أمين المستودع ملماً بالجوانب التقنية لكل المواد المخزنة لكن ينبغي عليه أن يكون ملماً بالمعلومات الضرورية لتخزين وتداول المواد.

## مرحلة تداول المخزون

يعني مدي إستقلال وحسن إدارة المخزون في المنشأة ويعني أيضاً تدوير المخزون وتحويله الي مبيعات بمعدل أكثر من مرة في السنة

معدل دوران المخزون = تكلفة المبيعات ÷ متوسط المخزون

وتشير هذه النسبة إلى عدد مرات تصريف المخزون لدى الشركة وكلما زادت هذه النسبة كلما كان ذلك في صالح الشركة حيث تستطيع الشركة ان تحقق أرباحاً كبيرة باستخدام هامش ربح أقل من الشركات المماثلة والتي لديها معدل دوران مخزون أقل ، وهي ميزة تنافسيه كبيرة يمكن الاستفادة منها.

لا شك ان ارتفاع معدل الدوران للمخزون شيئاً ايجابياً بحكم تحريك السيولة،

ولكن قد يرجع ارتفاع لمعدل المخزون لاسباب كثيره منها.

-نشاط البيع وهذا مؤشر جيد لادارة البيع

-انخفاض تكلفة البيع مع ثبات الاسعار او زيادتها.

-تخفيض هامش ربح المنتج مما يعطى ميزه تنافسيه للشركة او المنتج.

-عدم التحديد الجيد للكمية المطلوبه من المخزون او الحد الادنى الواجب الاحتفاظ به.

## نظام الترميز

يعتبر الترميز أمرا ضروريا لضمان فعالية و كفاءة أنشطة الشراء و التخزين و قد تكون يدوية

أو آلية و لابد أن يكون مرنا ولايعتمد على التكرار أو التشابه أو الغموض ويتم البدء

بتصنيف عناصر المخزون في مجموعات مختلفة تم القيام بعمليات الترميز ثم عرض ذلك

في ملف يطلق عليه دليل المخزون أو دليل إجراءات المخزن كما يلي:

تصنيف عناصر المخزون يتم تقسيم عناصر المخزون وفقا للعديد من المعايير و التصنيفات

### ترميز و تكويد عناصر المخزون

يقصد بالترميز إعطاء رمز دال على اسم الصنف و خصائصه بحيث يميز الصنف عن غيره

من الأصناف و يسهل العمليات الكتابية المتعلقة بوصفه و يبسط عمليات التسجيل

### فوائد عملية الترميز:

• إعطاء وصف مختصر للصنف يختصر وقت كتابته و يوفر عدد المستندات المطلوبة

لتسجيله و يسهل من عملية الحسابات و التسعير

• عدم إطلاق أكثر من اسم على نفس الصنف بما يجنب سوء الفهم أو التداخل أو

التكرار بل يسهل عمليات الجرد و الحفظ

- يساعد على سهولة تصنيف الأصناف و يسهل من عملية تحديد التكلفة و التخطيط السليم للمخزون و أماكن التخزين

## أنواع و طرق الترميز

- النظام الهجائي البسيط يتم استخدام الحروف الهجائية و يصلح هذا النظام في حالة الأصناف غير متعددة الجودة أو القياسات
- النظام الرقمي المتسلسل و فيه يتم استخدام الرموز الرقمية و يصلح لعدد كبير من المواد و يفضل استخدامه للمنتجات التامة و عناصر المستلزمات السلعية
- النظام المختلط البسيط يتم استخدام الحروف للدلالة على الباب الرئيسي أو الفرعي في تصنيف المواد
- النظام الالزامي :يعتمد هذا النظام على استخدام الرموز المحددة عن طريق منتجي أو موردي المواد أو تجهيزها و تستخدم المنظمة هذه الرموز ثم تستخدم لنفسها حروفا أو رموز تسبق الرموز المحددة من الموردين و تدل على التكويد ثم التبويب الخاص بالمنشأة
- النظام المزدوج و هو مفيد للمنظمات التي تعتمد على الاستيراد في توفير مستلزمات الإنتاج بالاعتماد على نظم التكويد العالمية فيكون لديها ترميز خاص بالمصدر ثم ترميز خاص بها
- نظام الألوان يستخدم في ترميز المواد المتشابهة

-النظام الرقمي المركب يستخدم الأرقام المسلسلة بجانب نظام أو أكثر مما سبق و يفضل باستخدام الحاسب الآلي و هو نظام مرن و الأكثر شيوعا

## عملية استهلاك المخزون

الإستهلاك:

بالنسبة للمخزون، هو الذي خرج من المخزن

## أهمية تخطيط المخزون

- وسيلة تخفيض رأس المال المستثمر في المخزون
- تجنب الخسائر التي قد تتحملها المنشأة نتيجة تقادم أو نفاذ الأصناف من المخازن
- القدرة على مواجهة المخازن للظروف الطارئة الغير متوقعة
- أداة لمنع العشوائية في عمليات الشراء للأصناف و المواد
- مؤشر مهم للإدارة للتعرف على نوعية الأصناف التي يجب تأمينها خلال الخطة

## خطوات تخطيط المخزون

١-تحديد الأهداف و تقسم إلى :

- أهداف عامة تتعلق بأعمال التخزين المختلفة و التي يراعى فيها تخفيض التكاليف و الحفاظ على المخزون
- أهداف خاصة تتعلق بتصميم المباني و استغلال المساحات المخزنية بشكل أفضل

٢-جمع البيانات و يتمثل في :

- كميات المخزون
- مواصفات كل مادة مطلوب تخزينها
- الطاقة الاستيعابية للمخازن
- أنواع معدات النقل و المناولة و معدات التخزين
- حجم المبيعات و الإنتاج لكل صنف
- مدى توفر الأيدي العاملة في مجال المخازن

٣-تحليل البيانات:

فرز البيانات و المعلومات التي تم جمعها و اختيار المناسب فقط لتحقيق أقل تكلفة ممكنة من أعمال المخزون مع الحفاظ على مستوى الخدمة المخزونية المقدمة

٤-وضع خطة : يجب أن تمتاز الخطة بالمرونة أي القابلية على التوسع و التطور

المستقبلي و أن تكون الخطة واقعية ضمن الإمكانيات المتاحة للمنظمة و تمتاز بالوضوح

## ٥-الرقابة على التنفيذ :

تعرف الرقابة بأنها مطابقة ما هو مخطط مع ما هو منفذ فعلا لأجل اكتشاف أية انحرافات تظهر خلال التنفيذ و معرفة مسبباتها و العمل على علاجها و تلافيتها أولا بأول

## التخطيط لمكان المخزون

تحديد الأماكن الملائمة للمخزون داخل المخزن لأن وضع المخزون بصورة منتظمة يؤدي إلى سلامة المخزون و سرعة مناولته و تسهيل أعمال الرقابة عليه

## العوامل المؤثرة على تخطيط مكان المخزون

١-كمية المواد المخزنة و خواصها المتمثلة في عدد الأصناف و سرعة دورانها و حجم المواد ووزنها

٢-المساحة المخزنية طولا و عرضا و ارتفاعا و تصميمها من حيث طابق واحد أو عدة طوابق و تقسيماتها الداخلية و تصميم بناءها بالنسبة للمنافذ و الأبواب و مدى تحمل الأرضية للأثقال و مدى استخدام وسائل المناولة الحديثة و الميكانيكية و اليدوية

٣-المعدات و الأدوات المعدة للتخزين و أدوات المناولة المستخدمة للنقل الداخلي كالرفوف و المناضد و الدواليب و العربات

٤-نظم التمييز المطبقة في المخازن كنظام التصنيف و الترميز من بين الأنظمة المختلفة

النظم المخزنية و الشرائية كمركزية التخزين و الشراء

## الطرق المعتمدة في تخزين المواد

١-تخزين المواد حسب تسلسل ترميزها في دليل المواد أو فهارس المخازن ،

أي أن تخزين المواد بشكل متسلسل من نقطة معينة و هي مركز الصرف حسب تسلسل

الرموز و تنتهي بأخر مادة و آخر تسلسل للرموز

ويلاحظ على هذه الطريقة صعوبة استغلال المساحات التي تكون خالية من صنف معين

لتخزين صنف آخر كما أنه من الصعب تخزين صنف جديد بجانب صنف مماثل أو متشابه

لم يحمل الرمز التسلسلي

٢-التخزين دون التقيد بكميات معينة أي توضع المواد في أي مكان خالي بالمخزن و يلاحظ

على هذه الطريقة أنها غير مستقرة حيث يجري تخزين المواد كيفما اتفق

و أن تخزين المواد وفق هذه الطريقة يعتمد على ذاكرة الفرد الذي يضع المادة في

المخزن مما قد يسبب صعوبة التعرف عليها من قبل غيره و غالبا ما يحدث نسيان مواد

على أساس أنها نفدت و شراء مواد في الوقت الذي توجد منها كميات كبيرة في المخزن

لذلك لايتبع هذه الطريقة إلا إذا كان المخزن مخصصا لأصناف قليلة محدودة العدد و

صعوبة مراقبة المخزون إذا كانت الأصناف كثيرة

## المبادئ الأساسية التي تحكم مكان المخزون داخل المخزن

• يحدد مكان المخزون و بما يتلائم مع طبيعة المواد

• يحدد مكان المخزون حسب علاقته بالصرف

- يحدد مكان المخزون بما يحقق سهولة المناولة و النقل الداخلي
- يحدد مكان المخزون بما يحقق سرعة التعرف على المواد و تمييزها
- يحدد مكان المخزون حسب توافر نظم لتمييز المواد و عمليات الرقابة
- يحدد مكان المخزون بما يحقق أقصى استفادة من المساحات المعدة للتخزين
- يحدد مكان المخزون حسب طاقة الأفراد في تحقيق سرعة التجهيز و الحفاظ على

### المخزون

و على هذا الأساس لايمكن تحديد طريقة عامة تصلح لجميع المخازن و لجميع أصناف المواد بل اختيار الطريقة الملائمة للمخزون وفقا للأصول العلمية



## جرد محتويات المخزن

الجرد هو التحديد الدقيق للكميات الموجودة في كل صنف على حدة داخل المخازن و يتم ذلك من خلال عمليات العد بمعنى الإحصاء للوحدات الموجودة من كل صنف أو بوزنها أو قياسها وفقا لطبيعة الصنف و ذلك بهدف مطابقة نتائج العدد الفعلي بالبيانات الواردة بالدفاتر و السجلات و التحقق من صحتها بجانب تحديد كل صنف للوصول إلى رصيد المخزون آخر المدة و الذي يتم تقديمه بسعر التكلفة أو السوق كعنصر رئيسي من عناصر الأصول المتداولة بميزانية المشروع



## تحديد وسائل و أدوات المناولة و التخزين

مناولة المواد والأصناف المخزنة تتم عملية المناولة أو النقل الداخلية

### بشكل يدوي

اليدوية كوسائل النقل التي تعمل بالسحب والدفع من خلال العمال داخل المستودع

### بشكل آلي

تتمثل بالروافع بأنواعها , منها الروافع الشوكية بمقاساتها المختلفة والروافع ذات الأذرعة والروافع الثابتة , ويجب أن تتخصص العمالة في استخدامها وأن يكون كل عامل

قادر باختلاف تخصصه قادر على استخدام وسائل المناولة اليدوية وأن يملك لمحة عن الوسائل الآلية وبخاصة الروافع البسيطة الصغيرة لسد الشواغر سواء كان الشاغر آني بما يتطلبه العمل أو يمتد لأيام

### أهم المعايير التي يمكن استخدامها للمفاضلة بين وسائل وأدوات المناولة

- طبيعة الأصناف المخزونة وخصائصها
- سعة وإتساع الممرات داخل المستودع
- خصائص المبنى
- السعر وشروط العمر الافتراضي

### الأدوات الكمية المستخدمة في تخطيط المخزون

#### اختيار موقع المخزون

قرار اختيار الموقع المناسب للمخزن يعتبر قرار هام لأن من الصعب نقل المخزن بعد إقامته خاصتنا المخازن المجهزة بتجهيزات و إنشآت خاصة و له تأثير أيضا على تدفق المنتجات إلى الأسواق في الوقت المناسب الذي لا يضيع عليها فرصة البيع المناسبة

#### سوء اختيار الموقع المناسب للمخزن يؤدي إلى:

- البطء في خدمة الوحدات و الأقسام الإنتاجية المخازن
- تزايد نسبة التالف و التعرض للمخاطر
- تعرض الأقسام الأخرى لمخاطر المخازن

- صعوبة وصول وسائل النقل الواردة للمخازن
- ضعف استفادة المخازن من المنافع العامة كالإضاءة و الكهرباء و المياه
- زيادة تكلفة التخزين نتيجة للزيادة في تكلفة الإنشاء

### أهم العوامل في اختيار الموقع المناسب للمخزن هي

١-ارتباط التخزين بمواقع العمل :

يستدعي قربها من بعضها بهدف تخفيض مسافة النقل إلى أدنى قدر ممكن ، تقليل عمليات المناولة إلى أقل قدر ممكن

٢-طبيعة المواد المخزونة :

بالنسبة للمواد السريعة الاشتعال و المواد المتفجرة التي ينبغي تخزينها في مواقع تمنع أخطار اشتعالها أو انفجارها

٣-النقل و ما يترتب عليه من تكاليف ووقت و غيرها :

المقصود بالنقل هو النقل الخارجي أي نقل المواد الأولية و الخامات من مصدرها إلى أماكن تخزينها و كذلك نقل المواد و المنتجات تامة الصنع من مخازنها إلى الأسواق و العملاء

٤-الأرض و قدرتها على التحمل :

قد تقتضي ظروف تخزين المواد اشتراطات في تخزينها خاصة بأرضيات المخزن بأن تكون لها قدرة تحمل معينة لكل قدر أو متر مربع و إهمال التعرف على قدرة الأرض لأوزان المواد قد يؤدي في بعض الأحيان إلى التسبب في تلف المواد المخزونة

٥-اعتبارات أمنية ينبغي اختيار موقع المخزن غير متعارض مع التشريعات السارية

٦-المنافع العامة تحتاج عديد من المخازن إلى المنافع العامة مثل المياه و الكهرباء و

الإضاءة

٧-التكلفة يجب إعداد تقديرات للتكاليف في كل موقع مقترح



### الفصل الثامن الرقابة على المخزون

- مفهوم الرقابة على المخزون
- أهمية الرقابة
- أسباب الاحتفاظ بالمخزون
- مسئولية الرقابة على المخزون
- تقدير الكمية الاقتصادية

## الرقابة على المخزون

### مفهوم الرقابة على المخزون



في جميع المستويات وعلى صعيد كل الأنشطة والأعمال في المنظمة ومن ضمنها نشاط التخزين الذي يعد من الأنشطة الرئيسية في المشروع إذ لا يمكن تسيير الأعمال المخزنية بشكل يضمن توفير المواد بصورة مستمرة ويمنع توقف الإنتاج وتجميد رأس المال وحدوث تلاعب في المخزون إلا إذا توفرت الرقابة الجيدة التي تعتمد على الأسس العلمية في متابعة وتقويم الأعمال المخزنية وتصحيح أي خطأ يحدث أثناء ممارسة هذه الأعمال أو تلافيه قبل حدوثه.

يمكن تعريف الرقابة على المخزون بأنها ذلك النشاط الذي يعني بمتابعة سير الأعمال المخزنية والتأكد من أن ما يتم أو تم في الواقع العملي مطابق لما اريد اتمامه ويهدف هذا النشاط بشكل عام إلى التأكد من سلامة وضع وتنفيذ الخطط والبرامج والسياسات

المتعلقة بالتخزين وسلامة إجراءات الإستلام والصرف وضمن إستمرارية تدفق المواد بما يلبي إحتياجات المشروع والتأكد من أن تكاليف التخزين عند أدنى حد لها وأن المخزون لا يتعرض للتلف أو السرقة أو التقادم وأن حفظ المواد تتم وفقاً للنظام المعد لذلك.

### مراقبة المخزون:

هو الاشراف على المخزون و تحديد الحد الادنى و الاقصى من المخزون وكذلك حد الطلب من السلع الموجودة فى المخزون لضمان عدم توقف حركة الانتاج بسبب انتهاء المخزون

### أهمية الرقابة

- عدم وصول أي مادة من المواد المخزنة إلى حالة النفاذ
- عدم تكديس كميات كبيرة من مخزون المواد و السلع
- أن لا تتكرر الطلبيات لكميات صغيرة و ذات تكاليف عالية
- محاولة جعل وصول الشحنات الجديدة في وقت نفاذ المخزون

تتبع أهمية الرقابة من كونها الإدارة الفعالة التي يمكن من خلالها متابعة أعمال الآخرين وضبطها وتقويمها ومعالجة الظواهر السلبية كالسرقة والإختلاس والإسراف في استخدام المواد ، وتصحيح الأخطاء التي قد يقع الإنسان العادي فيها أثناء العمل والمساعدة في تحقيق الأهداف من خلال ضبط الجهود وتحديد مسارها ومعالجة تخلف أشكال التسبب و الإنحرافات التي قد تعرقل وتثبط الهمم وتنشر التراخي بين العاملين ، وتوفير البدائل والأساليب الحديثة لحل المشاكل القائمة وتلافي المشاكل المتوقع حدوثها وضمن سلامة إتخاذ القرارات وتنفيذها بأفضل صورة ممكنة والتأكد من أنها محل إحترام الجميع هذا

بالإضافة إلى ما للرقابة من دور في إكتشاف الحاجة لتطوير العمل أو الأفراد أو الإمكانيات المتعلقة بالنشاط المخزني.

## أنواع الرقابة على المخزون

تتعدد وتختلف أنواع الرقابة على المخزون وفقاً لما تهدف إليه الرقابة فمثلاً تصنف الرقابة على أساس الزمن إلى رقابة قبلية أو وقائية ورقابة أثناء التنفيذ ورقابة بعد التنفيذ وعلى أساس المصدر إلى رقابة داخلية ورقابة خارجية وعلى أساس الأهداف إلى رقابة سلبية ورقابة إيجابية وعلى أساس مجال الرقابة إلى رقابة إدارية ورقابة مالية ورقابة فنية ولكن ما يهمنا هنا هو ما يسمى بالرقابة النوعية ، والرقابة الكمية ، ورقابة التكلفة ، والرقابة الزمانية

### ١-الرقابة النوعية :

يهدف هذا النوع من الرقابة إلى التأكد من أنواع ومواصفات الأصناف التي يتم إستلامها أو صرفها أو حفظها في المخازن ومدى مطابقتها للمواصفات التي يتم الإتفاق عليها والمحددة في العقود ومحاضر الفحص ، وعادة ما يتم ترميز الأصناف وتبسيطها وتنميطها بغرض ضبط النوع ومراقبته وتتم عملية رقابة النوع من خلال الفحص الفعلي والتأكد من عدم الخطأ أثناء الإستلام أو حدوث تلف أو إستبدال أو إختلاط أو خطأ أثناء الحفظ أو من وجود أصناف كاسدة أو راکدة أو منتهية الصلاحية أو لا تصلح للإنتاج أو منخفضة الجودة لا تصلح لإنتاج سلعة أو خدمة منافسة في السوق.

## ٢- الرقابة الكمية :

يشمل هذا النوع كل من الرقابة المباشرة على مقدار الوحدات المستلمة أو المخزنة من كل نوع وذلك من خلال إما عقد التوريد في حالة الإستلام أو بطاقة الصنف أو السجلات المخزنية في حالة الجرد والرقابة الدفترية الشاملة لمقادير الأصناف المخزنة والرقابة من خلال الجرد ، ورقابة الإدارة العليا دورياً أو حسب الظروف والتأكد من مقادير وقيم المخزون من الأصناف المختلفة ومدى مطابقتها لمستويات التخزين المحددة والأرصدة الدفترية مع ما هو متاح في الواقع العملي من الأصناف المختلفة وما تم توريده للمخازن أو صرفه منها ومن خلال هذا النوع من الرقابة يمكن إكتشاف أي ركود أو إختلاف أو نقص في عدد الوحدات سواء أثناء استلام المواد أو أثناء حفظها ثم معالجة ذلك وتلافي حدوثه في المستقبل.

## ٣- رقابة التكلفة :

يركز هذا النوع من الرقابة على التكلفة والعائد الخاص بكل صنف من المخزون حيث يهدف هذا النوع إلى ضبط عملية الإستثمار في المخزون وتخفيض تكاليف الشراء والمناولة والتأمين والنقل والإستلام والفحص والتألف والعدم والتكاليف الناتجة عن عدم توفر المواد وما ينجم عن ذلك من خسائر مادية ومعنوية للمنظمة ويتم ذلك من خلال التعرف على حجم الإستثمار والتكاليف المختلفة المتعلقة بالمواد المخزنة ومدى إتفاق التكاليف الفعلية مع ما حدد مسبقاً ومنع أي إنحراف يحدث في هذا المجال.

## ع-الرقابة الزمانية :

تحدد فترة لإعادة الشراء وزمن التخزين للصنف حتى لا يتلف بمضي المدة وزمن استخدام الأصناف ومواعيد الجرد وزمن إنجاز كل عنصر من عناصر العمل والذي يترجم على شكل برنامج زمني حيث تمثل هذه الفترات الأساس الذي يتم على ضوءه متابعة سير العمل في المخازن وتلافي تأخير الشراء وتقادم المواد أو إنتهاء صلاحيتها أو تجاوز الفترة المحددة لإستخدامها وبالتالي تجنب المنظمة المشاكل الناجمة عن ذلك.

## أسباب الاحتفاظ بالمخزون

أ. توفير احتياجات المنشأة من المواد والعدد والمعدات اللازمة للعمليات الإنتاجية والأجزاء نصف مصنعه فى حالة سليمة وبالجودة المناسبة لضمان عدم نفاذها وتحقيق استمرارية العملية الإنتاجية.

ب. تخزين المنتجات النهائية فى حالة سليمة وصالحة للاستخدام وبالكميات المطلوبة.

ج. توفير البيانات اللازمة:

للتنسيق بين برامج الإنتاج وبرامج الشراء وخطط التسويق وإمكانيات ونظم التخزين المتاحة.

لحساب تكلفة الخامات والمستلزمات وتحميلها على مراحل الانتاج.

د. العمل على تخفيض تكلفة التخزين وتقليل حجم رأس المال المستثمر فى الموجودات  
المخزنية إلى أقل حد ممكن مع مراعاة عدم انخفاض المخزون عن الحد المناسب لاحتياجات  
المنشأة.

هـ. ضمان عدم ضياع أو تلف أو سرقة الأصناف المختلفة من خلال وضع نظام دقيق  
للاستلام والاحتفاظ وصرف المواد المخزونة



## مسئولية الرقابة على المخزون

تعد رقابة المخزون من اهم الاقسام الموجودة فى المؤسسة وذلك لان المخزون يعد من  
اكبر و اهم موارد الشركة التى تحتاج الى رقابة دائمة وذلك حتى يتم تجنب السرقات و  
الاختلاس لاهم مورد للشركة.

الحصول على افضل سعر موجود للمواد الخام لتخفيض تكلفة المخزون و زيادة هامش  
الربح.

معرفة السبب الذى يؤدى الى زيادة التالف من المخزون و العمل على تقليل زيادة التالف من المخزون لتقليل نسبة التالف و الحفاظ على اكبر قدر من المخزون.

فاصبحت كل الادارات الموجودة فى كل المؤسسات عامة و الصناعية خاصة تهتم بمراقبة المخزون حيث اصبح يتم اختيار موظفين ادارة المخزون من قبل المديرين وذلك لاهمية هذه المناصب .

### مهام ادارة مراقبة المخزون

١-مسك بطاقة مراقبة الصنف المرادفة لبطاقة الصنف الموجودة بالمستودع

٢. حفظ مستندات قيود العهد

٣-اجراء المطابقات سواءا لأرصدة المستودعات أو عهد القطاعات بين فترة واخرى

٤. حصر ومتابعة الاصناف التي تقرر بيعها او اصلاحها او اتلافها

٥. تحديد مستويات التخزين للأصناف على النحو التالي

أ) الحد الادنى وهو المستوى الذي يبقى عنده رصيد الصنف ولايتم تجاوزه عند الصرف

ب) حد الطلب وهو المستوى من رصيد الصنف الذي الى وصل اليه يجب اعادة الطلب

لتعزيز رصيد الصنف حتى لا يصل الى الحد الادنى الذي لا يمكن تجاوزه عند الصرف

ت) الحد الاعلى وهو المستوى من رصيد الصنف الذي يجب ان لا يتجاوز حتى لا يكون

هناك اسراف وزيادة قيمة الصنف

- ٦-المشاركة مع الجهات الاخرى في تأمين ما تحتاجه القطاعات المختلفة والتأكد من حاجتها الفعلية للمطلوب وليس رصدها من نفس زائد عن حاجتها الفعلية
٧. تحليل الجرودات واستخلاص النتائج منها للتنبؤ باحتياجات القطاعات المستقبلية من الاعيان.
- ٨-تزويد الجهات ذات العلاقة بالبيانات والمعلومات المستودعية اللازمة في حال حدوث عجز او فقد او تلف او غير ذلك كتقدير الاحتياجات السنوية.
- ٩-الاشتراك مع لجان في تحديد المعدلات الخاصة بتمويل غرف الامداد والطواري والمواقع مع لجان أخرى حسب الحال.
- ١٠-فحص البيانات الخاصة بالراكد والمكدس من المخزون وابداء التوصيات بشأنها.
- ١١-تقرير ما يلزم بشأن تخزين الأصناف او صرفها مباشرة.
- ١٢-اجراء مطابقة شهرية للأرصدة الفعلية لبعض الأصناف في المستودعات مع ما يقابلها من أرصدة مسجلة في بطاقات مراقبة الصنف للتحقق في انتظام القيود.
- ١٣-الحد من عد الانصاف المتشابهة وفقا للمقاييس التي تضعها الهيئة العربية السعودية للمواصفات والمقاييس.
- ١٤-اعداد بيانات عن قيمة العجز والزيادة في ارصدة الأصناف من واقع استمارات وتقارير لجان الجرد او تقارير ديوان المراقبة العامة.
- ١٥-دراسة تقارير الجرد واستخراج ارصدة المخزون ووضع قيمة لها في نهاية كل سنه مالية.

## صفات مراقب المخزون الناجح

- ان يكون شخص مثابر
- القدرة على التعلم السريع.
- الحصول على شهادات ادارة الاعمال والموارد و ذلك لادارة المخازن بدقة.
- القدرة على اكتشاف المشاكل بسرعة و كذلك سرعة التصرف لحلها.
- الامانة حيث يجب ان يتمتع هذا الشخص بالامانة و يتم اجراء اختبارات للامانة فى الشركات و المؤسسات الضخمة للتأكد من امانة الشخص.
- القدرة على مراقبة المخزون لعدم التعرض لمشكلة انتهاء المخزون.

## مراقبة كلفة المخزون

كلفة المخزون واحدة من اهم المهام الخاصة بالشركات و التى تحتاج الى دراسات كبيرة للوصول الى افضل سعر للمواد الخام مع افضل جودة متوفرة من السلعة وكذلك البحث عن افضل وارخص طريقة يمكن بها شحن السلع.

## تقدير الكمية الاقتصادية

تحديد الكمية الاقتصادية للطلب

دفعة الشراء الاقتصادية هي الكمية التي يجب شراؤها من سلعة معينة بحيث تحقق أقل ممكنة بالمقارنة بأي كمية أخرى و عند تحديد حجم دفعة الشراء الاقتصادية يتم طرح

سؤالين هما

ما هو عدد الوحدات التي يجب شراؤها في الطلبية الواحدة ؟

متى يجب طلب هذه الكمية ؟

تجد الإدارة نفسها بين اتجاهين الأول يميل إلى طلب عدد كبير من الوحدات في كل طلبية بهدف التخفيض تكاليف عمليات الشراء إلى أدنى حد ممكن

الاتجاه الثاني :

يميل إلى التقليل من عدد الوحدات حتى لا تتراكم كميات كبيرة في المخازن بما يزيد و لقد اثبتت التجارب أن كلا الاتجاهين إذا ما اتبع أحدهما على حدة سوف كل منهما عن نتائج غير اقتصادية و لذلك فإن الحل الاقتصادي الأمثل بين الاتجاهين و يتأثر حجم دفعة الشراء بنوعين من التكاليف تكاليف أمر التوريد و تكاليف الاحتفاظ بالمخزون



**مستويات المخزون**

**أولا الحد الأدنى للمخزون**

يمثل المستوى الذي يجب أن لا يقل عنه المخزون و هو الحد اللازم للاحتفاظ به لمواجهة الطوارئ و السحب في الحالات المفاجئة و مواجهة الظروف غير المتوقعة كتعطيل وسائل

النقل الخاصة بالمورد أي هي الكمية الواجب الاحتفاظ بها لمواجهة الظروف بحيث لا تتوقف  
عجلات الإنتاج بسبب نفاذ الكميات

أهم الاعتبارات التي تؤخذ في الحسبان عند تحديد الحد الأدنى الاقتصادية

- معدل السحب اليومي من المخازن

- المستوى العادي لورود الطلبات للمخازن

- كمية المخزون التي تضمن عدم توقف خطوط الإنتاج بسبب نفاذ المخزون العادي

تقدير كمية مخزون الحد الأدنى تؤخذ في الاعتبار التكاليف و الخسائر المترتبة على نفاذ  
الكمية العادية للمخزون و من هذه الخسائر

- خسائر أرباح المبيعات التي يتم إنتاجها بسبب توقف عمليات التشغيل

- تحمل تكاليف الآلات و تعطل العمال بدون عمل

- اهتزاز سمعة المؤسسة في السوق نتيجة عدم وفائها بالتزاماتها

- تعويض بعض العملاء لعدم تسليم الكميات في المواعيد المتفق عليها

كما تؤخذ في الاعتبار أيضا عند تحديد كمية المخزون الحد الأدنى مختلف عناصر تكلفة

تخزين هذه الكمية المتمثلة فيما يلي

- تكاليف المساحة التخزينية

- تعطيل رأس المال المخزون

- تكاليف الأوعية و المعدات المخزنية
- احتمالات التقادم و الفساد و العادم

### ثانيا نقطة إعادة الطلب

يقصد بنقطة إعادة الطلب المستوى الذي إذا وصل إليه المخزون من الصنف تبدأ مباشرة إجراءات طلب كميات جديدة أي الكمية الاقتصادية للطلب و تتحدد نقطة إعادة الطلب بناء على عاملين

- معدل الاستخدام المحتمل
- الوقت اللازم لوصول البضاعة إلى المخزن و تسمى فترة الانتظار و يمكن حساب نقطة إعادة الطلب كما يلي:

= الحد الأدنى للمخزون + استخدام فترة الانتظار

استخدام فترة الانتظار = كمية الطلب خلال السنة x فترة الانتظار بالأيام  
-----  
عدد أيام العمل في السنة

### ثالثا الحد الأقصى للمخزون

يمثل المستوى الذي ينبغي أن لاتزيد عنه المخزون من أي صنف و الهدف من تحديد هذا المستوى هو منع الإسراف في الاستثمار لأموال المؤسسة في المخزون دون مبرر

## المراجع

- ١- د. فراس أنور الجغبير (٢٠١٨)، د. مؤيد عبد الرزاق الفواعير ، إدارة المواد ، دار وائل للنشر
- ٢- د. عبد الحميد عبد الفتاح المغربي ، ٢٠١٥ ، إدارة الشراء و المخازن ، دار راية المعرفة