



إدارة سلاسل الإمداد و التوريد

أ. بغداد عمري

الفهرس	
مفاهيم اساسية لإدارة سلاسل الإمداد و التوريد.	الفصل الأول
البناء الاستراتيجي للشراء	الفصل الثاني
المزيج الشرائي في المنظمات	الفصل الثالث
مدخل إلى نظام وإدارة المخازن	الفصل الرابع
تنظيم وحدة المخازن والتخزين	الفصل الخامس
تخطيط المخزون	الفصل السادس
رقابة وتقييم وظيفة الشراء	الفصل السابع

الفصل الاول

مفاهيم اساسية لإدارة سلاسل الإمداد و التوريد.

سلسلة التوريد: هي شبكة من الموردين والمنتجين والموزعين والعملاء تتدفق خلالها المواد الخام والمستلزمات والمنتجات والمعلومات والأموال بين الأطراف المكونة لها .

عناصر سلسلة التوريد:

1- **عنصر التوريد:** يبدأ مع بداية السلسلة وينتهي مع العمليات الداخلية بالشركة.

2- **عنصر الطلب:** يبدأ في السلسلة من النقطة التي يتم فيها تسليم مخرجات الشركة للعميل وتنتهي مع العميل النهائي في السلسلة.

اعضاء (هيكل) سلسلة التوريد:

- 1- الموردين :مصدر المواد الخام .
- 2- المصنعين : صانع المنتج .
- 3- الموزعين : تعبئة وتخزين المنتج .
- 4- تجار التجزئة: بيع إلى المستخدم النهائي .
- 5- العملاء : استخدام المنتج النهائي .

إدارة الإمداد:

هي عملية توفير الاحتياجات من السلع والمواد والمستلزمات ونقلها إلى الجهة المستفيدة في الوقت والمكان والكمية المناسبة

إدارة اللوجستيات: هي عملية توقع إحتياجات المستهلكين ورغباتهم، والقيام بالحصول على المواد والأفراد ورأس المال والتكنولوجيا والمعلومات اللازمة للوفاء بهذه الحاجات والرغبات مع ضرورة تعظيم الاستفادة من شبكة إنتاج المنتج أو الخدمة وشبكة توزيعها للوفاء بإحتياجات المستهلكين في الوقت المناسب وبالتكلفة الأقل .

الأنشطة الأساسية للوجستيات :

أنشطة النقل - أنشطة التخزين والمخازن - أنشطة التعبئة والتغليف
 أنشطة تداول المواد - أنشطة الرقابة على المخزون - أنشطة الوفاء بالطلب - أنشطة التنبؤ بالمخزون - جدولة وتخطيط الإنتاج- أنشطة التوريد
 -أنشطة خدمة المستهلكين - أنشطة تخطيط التسهيلات والمواقع - تداول المنتجات المرتجعة - أنشطة التخلص من المخلفات والفاقد

مفاهيم أساسية لإدارة ووظيفة الشراء

الشراء: نشاط إداري يمارس لتوفير الاحتياجات المطلوبة لإنتاج السلعة أو تقديم الخدمة التي وجدت من أجلها المنظمة.

وظيفة الشراء: مجموعة أنشطة تخطيطية وتنظيمية وتنفيذية ورقابية واتخاذ القرار المتعلق بتوفير كافة احتياجات المنظمة في الوقت المناسب والكمية المناسبة والجودة المناسبة ومن المصدر المناسب وبالسعر المناسب، وذلك بما يضمن تحقيق أهداف المنظمة بالشكل المطلوب..

إدارة الشراء: وحدة مسئولة عن تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة النشاط الشرائي بما يضمن توفير احتياجات وحدات المنظمة من المواد والمستلزمات السلعية بالكمية والجودة والتوقيت والسعر والمصدر المناسب لتمكين المنظمة من القيام بمهامها بالشكل الذي يحقق الأهداف العامة للمنظمة.

مدخل إلى إدارة الشراء

أهمية وظيفة الشراء

تعمل على توفير كافة احتياجات المنظمة من السلع والخدمات في الوقت والكمية والمواصفات والسعر المناسب.

عوامل نجاح وظيفة الشراء

1. التفهم الكامل للمهام الملقاة على عاتق هذه الوظيفة من الإدارة العليا والإدارات الأخرى والعمل يتم في ضوء مجموعة عوامل بيئة داخلية وخارجية.
2. معرفة أن الغرض من إدارة الشراء ليس تحقيق أهدافها فقط، وإنما تحقيق أهداف المنظمة ككل.
3. تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة النشاط الشرائي.
4. التعاون بين وحدة الشراء والوحدات الأخرى لتحقيق أهداف المنظمة.
5. جهاز إداري ذو سلطة كاملة للقيام بوظائفه المختلفة.

مصادر قرارات الشراء

1	مصدر التوريد المناسب	Right source
2	الكمية المناسبة	Right Quantity
3	الجودة المناسبة	Right Quantity
4	السعر المناسب	Right price
5	الوقت المناسب	Right time

أهداف وظيفة الشراء

- 1- بناء وتطوير خطط وسياسات وإجراءات تحقق أهداف الشراء والمنظمة ككل، وضمان استمرار عملياتها.
- 2- بناء شبكة معلومات فعالة تمكن من الحصول على المعلومات عن سوق التوريد وظروفه وتقلباته والتوقعات المستقبلية، وعلى أفضل ما لدى المزودين من أفكار وخبرات وسلع وخدمات ومزايا.
- 3- الاستثمار في المخزون بأقل ما يمكن، باستخدام الأساليب الحديثة في الشراء والتوريد كنظام J.I.T (الشراء للاستخدام الفوري)، ومنع التكرار والازدواج والتلف والهدر والإهمال.
- 4- المحافظة على المركز التنافسي في مواجهة المنظمات المماثلة من خلال إنجاز مهام الشراء بالشكل الذي يحقق الميزة التنافسية ويحافظ عليها.
- 5- تنمية علاقة جيدة بين وحدة الشراء ووحدات المنظمة بالتنسيق والتعاون الفعال.
- 6- صنع علاقة جيدة حسنة بمحيط المنظمة.
- 7- تحقيق المسؤولية الاجتماعية.

تأثير التغيرات البيئية على عمليات الشراء

- 1- الاستخدام المتزايد للتقنيات الحديثة في أنشطة الشراء
- 2- الاستخدام المتزايد لترميز المواد
- 3- الاهتمام المتزايد بالجودة لتحقيق الميزة التنافسية للمنظمة
- 4- استخدام المهارات التفاوضية العالية لإيجاد المزودين المناسبين في تلبية احتياجات المنظمة.
- 5- تغير الحاجات والرغبات والأذواق

تطور نشاط وعمليات الشراء

تقسيم العمل داخل
المنظمات وإيجاد إدارات
متخصصة

ظهور المشاريع
الصغيرة

الحاجة المتزايدة
للاتجاه نحو التخصص
والاستقلال الإداري

نمو وتوسع المنظمات
وظهر الميل للتخصص

اتساع بيئة الأعمال والتوجه للتخصص
والأنشطة الكبيرة والمتعددة،
والاحتياجات الضخمة وارتفاع تكاليفها

أولاً: المشاريع الفردية والصغيرة لا يوجد بها إدارة شراء وإنما يقوم مالك الشركة (المشروع) بعملية الشراء كونها منشأة صغيرة.

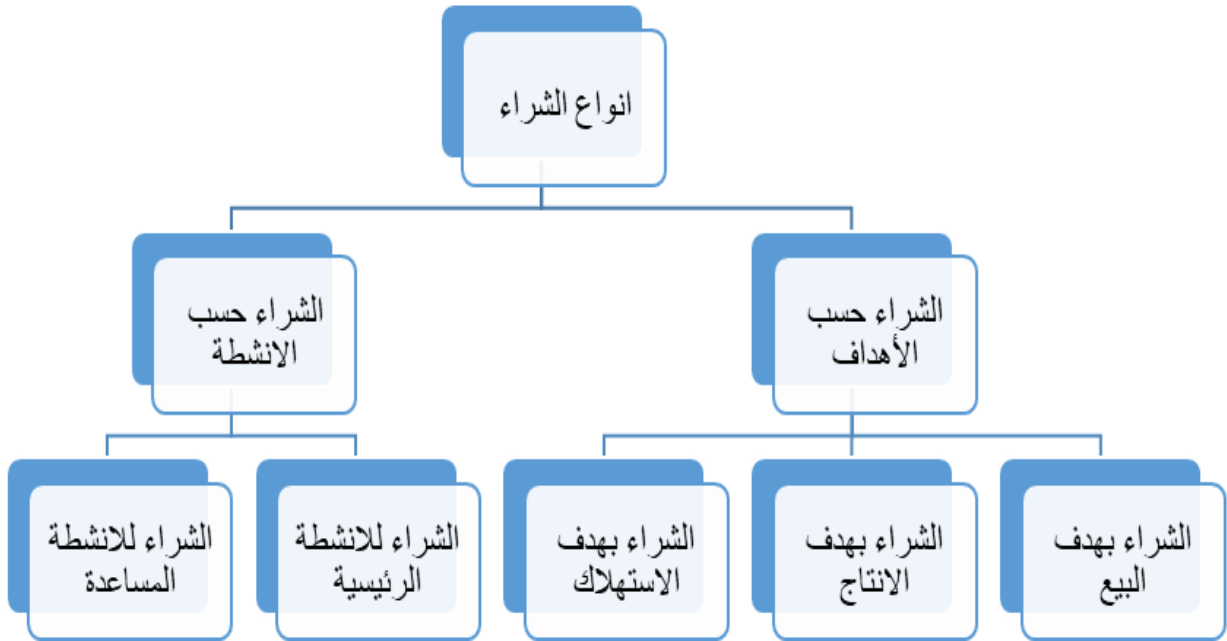
ثانياً: كبر المنظمات واتساع نشاطها والبدء بتقسيم العمل داخلها ووجود إدارات متخصصة مثل (الانتاج، المبيعات، ...) ويمارس نشاط الشراء مدراء هذه الإدارات ولا يوجد إدارة خاصة بالشراء.

ثالثاً: نمو وتوسع المنظمات ويوجد إدارة خاصة بالشراء.

رابعاً: الحاجة المتزايدة للاتجاه نحو التخصص والاستقلال الإداري: مثل زيادة كمية الشراء لذا يتم تخصيص إدارة مشتريات وتكون تحت إشراف إدارة الانتاج والمبيعات أو غيرها من الإدارات الأخرى.

خامساً: اتساع بيئة الأعمال والتوجه للتخصص والأنشطة الكبيرة والمتعددة، والاحتياجات الضخمة وارتفاع تكاليفها: فيتم تخصيص إدارة شراء كونها تقوم بشراء أدوات ضخمة ومرتفعة التكلفة ومن أجل عدم حدوث خسائر أو أخطاء يتم تخصيص إدارة شراء.

أنواع الشراء في منظمات الأعمال



مهارات الشراء

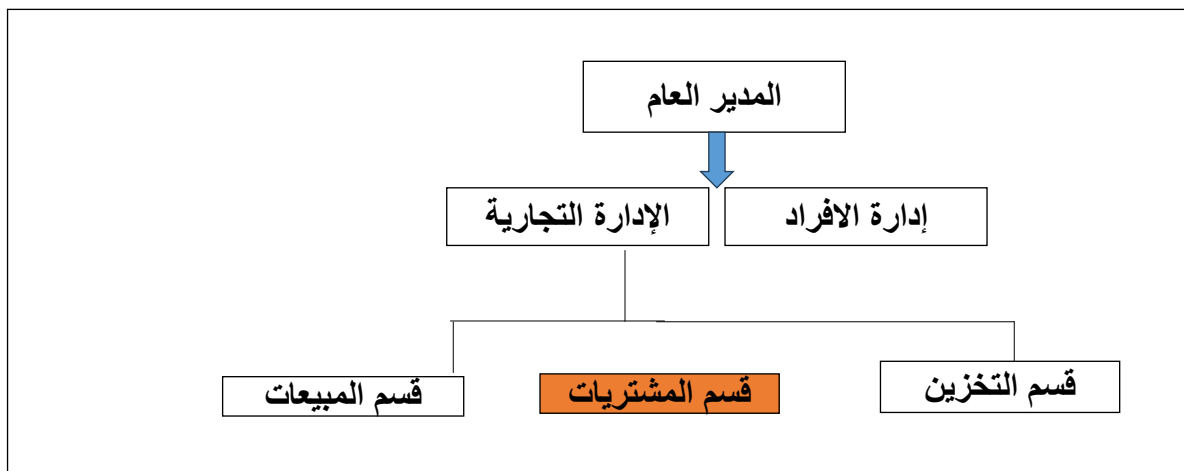
1. مهارة القدرة على إدراك احتياجات المنظمة
2. مهارة جمع المعلومات عن أسواق التوريد وظروفها والكميات والأسعار الحالية والمحتملة والجودة وغيرها من أجل تلبية احتياجات المنظمة بالشكل المطلوب.
3. مهارة التعرف على البدائل المتاحة وتقييمها وتحديد الأفضل للمنظمة.
4. مهارة فهم اسرار العلاقات مع المنظمات التي تزود المنظمة باحتياجاتها وتقويتها.
5. مهارات القدرة على اتخاذ قرارات شرائية مناسبة في الوقت المناسب وتقييمها ومراجعتها، وإجراء معاملات الشراء، والتحقق من تنفيذ عمليات الشراء بشكل صحيح.

تنظيم وحدة المشتريات

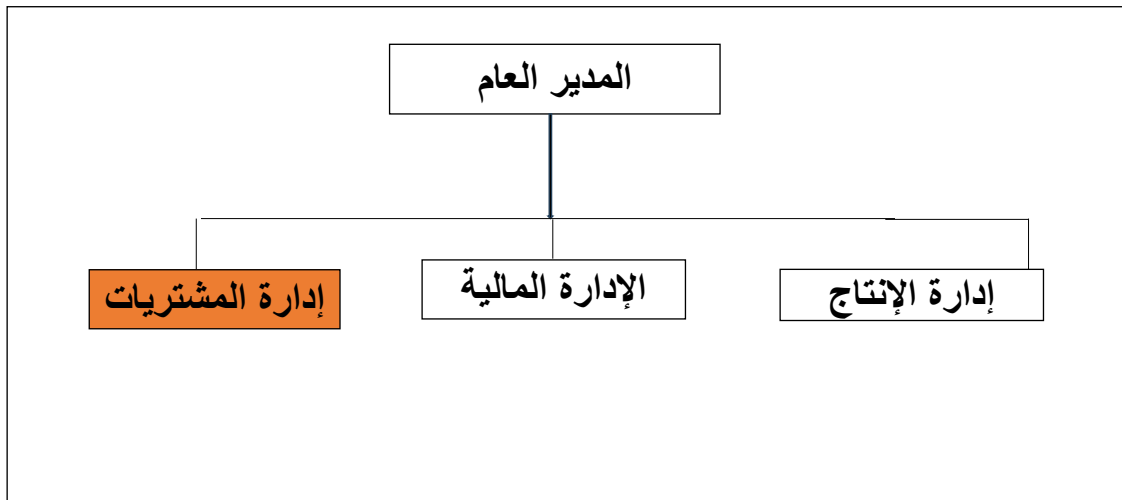
تحكم عملية تنظيم وحدة الشراء مجموعة عوامل ترتبط بأهداف المنظمة وأنشطتها ككل، والحاجة لإنجاز المهام الملقاة على عاتقها، وتتمثل أهداف تنظيمها بالآتي:

- 1- تحديد علاقة إدارة الشراء بالمستويات التنظيمية في المنظمة بما ينظم سير عملها.
- 2- تحديد خطوط السلطة والمسئولية بالمنظمة لمنع أي تضارب أو ازدواج.
- 3- تقسيم العمل إلى أقسام وشعب تقوم بمهام محددة.
- 4- تحديد المهام للعاملين ومواقعهم الوظيفية بالإدارة بشكل واضح ودقيق.
- 5- الاستخدام الأمثل لكافة الإمكانيات والموارد المتاحة لهذه الوحدة.

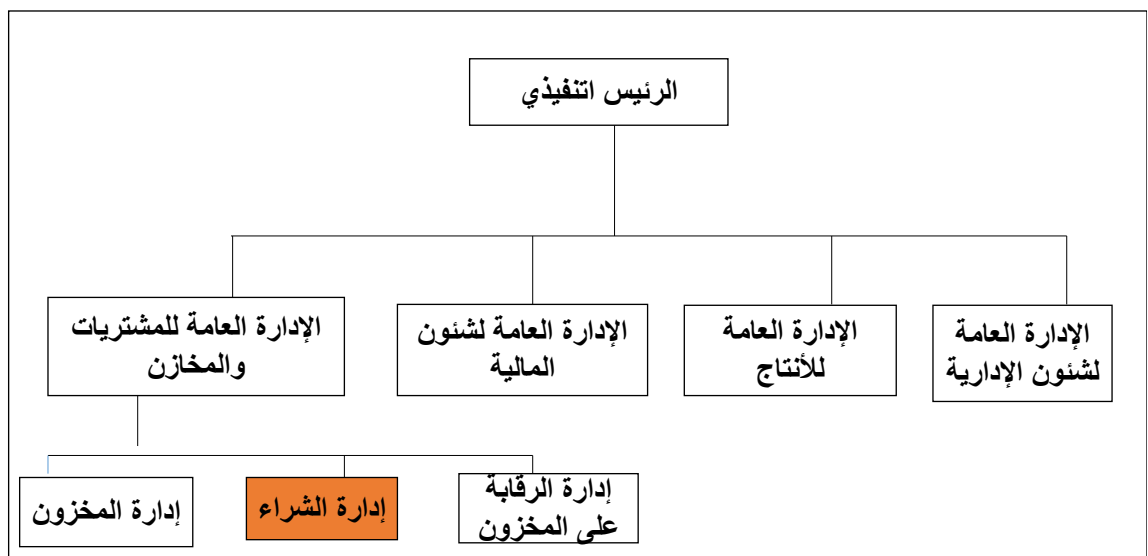
موقع إدارة المشتريات في الهيكل التنظيمي



موقع إدارة المشتريات في الهيكل التنظيمي

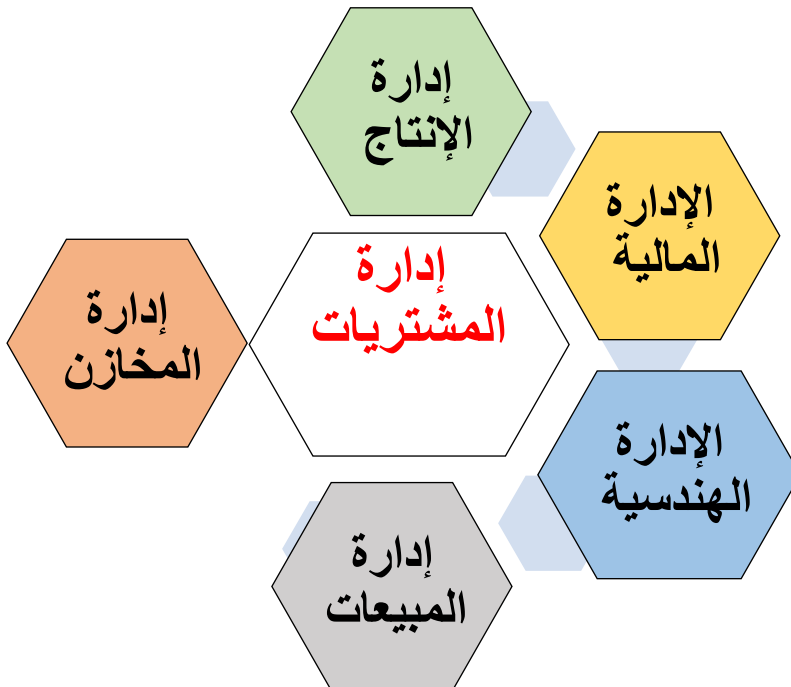


موقع إدارة المشتريات في الهيكل التنظيمي



* لجان المشتريات:

يتوقف اعتبار إدارة المشتريات أفضل من لجان الشراء، أو العكس على المعرفة والخبرة ونوع الاحتياجات، حيث تتطلب بعض أوامر الشراء توافر معرفة خبرة فنية دقيقة بالأصناف ومواصفاتها قد لا تتوفر إلا لجان تخصص لهذا الغرض .
اي هذا يعتمد على إدارة المشتريات وتشكيل لجان الشراء والتي لديها المعرفة والخبرة ونوع الاحتياجات والأصناف.



علاقة إدارة المشتريات بالإدارات الأخرى:

1. إدارة الإنتاج والتي تقوم بتصنيع المنتجات.
2. الإدارة المالية تقوم بتوفير الاموال
3. الإدارة الهندسية تقوم بتصميم شكل المنتجات
4. إدارة المبيعات تقوم ببيع المنتجات وتسليمها للعملاء
5. إدارة المخازن وتقوم بتخزين السلع ، وإبلاغ إدارة المشتريات بالمواد التي تحتاجها ، و إعادة الطلب ليتم توفير الصنف.

التنظيم الداخلي لإدارة المشتريات (الحجم النمو والتوسع نشاط إدارة الشراء كمية المواد كلفة الشراء ظروف السوق المهام المسندة من الإدارة العليا)

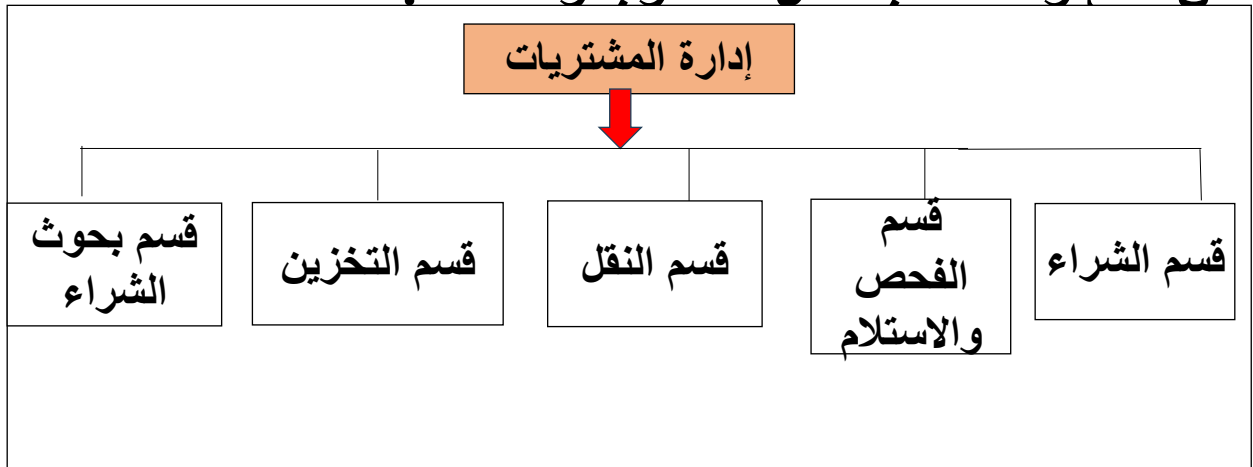
***منظمات صغيرة:** لا يوجد إدارة شراء وتكون تابعة لإدارة المبيعات كون انتاجها قليل ومحدود.

***منظمات كبيرة:** ويوجد إدارة خاصة بالشراء كون انتاجها كبير وتحتاج الى زيادة عدد العاملين وتقوم الادارة العليا بتفويض الصلاحيات لإدارة المشتريات حتى تستطيع القيام بمهامها ومسؤولياتها وهذا سينعكس على التنظيم الداخلي للمنظمة.

أسس التنظيم الداخلي لإدارة المشتريات:

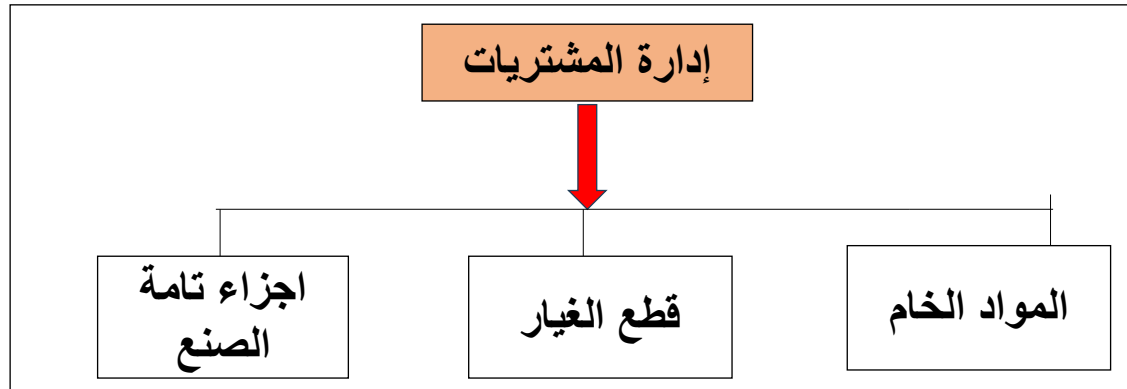
- (1) الأساس الوظيفي
- (2) الأساس السلعي
- (3) الأساس الجغرافي
- (4) أساس مصادر الشراء
- (5) الأساس المركب

الاساس الوظيفي: والذي يقوم على جمع الأنشطة المتشابهة في وحدة واحدة بمسمى إدارة او قسم او شعبة لتولي مهام محددة، وبالتالي تستفيد المنظمة من مزايا التخصص وتقسيم العمل في تلبية احتياجاتها من سلع وخدمات بالشكل المطلوب والمخطط.

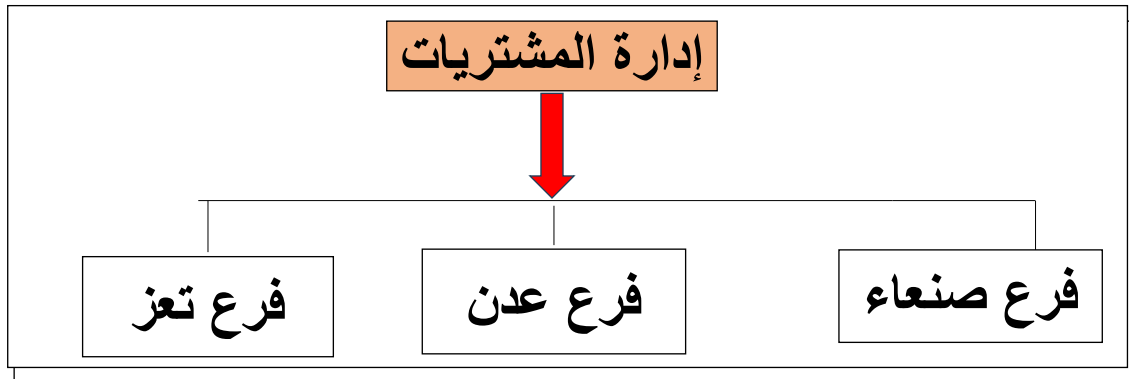


الاساس السلعي: ويتم التقسيم حسب الأصناف التي تشتريها

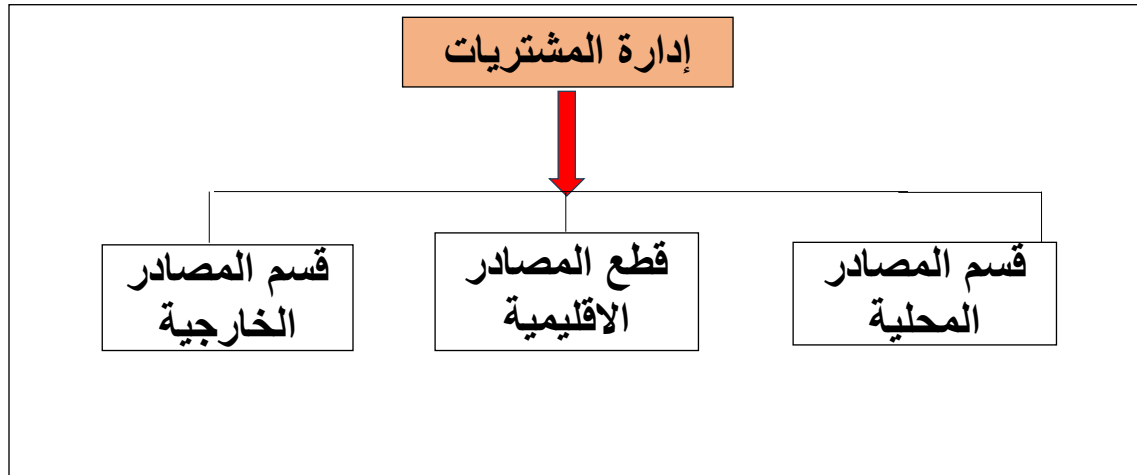
المنظمة من خلال وضع الأصناف المتشابهة في مجموعة واحدة تتولى كل مسؤولياتها مثل المواد الخام، قطع الغيار، أجزاء تامة الصنع، وهكذا، ويستخدم هذا التقسيم في حالة سهولة ترتيب الأصناف المشتراة في مجموعات متجانسة محدودة وان يتم الشراء بكميات كبيرة.



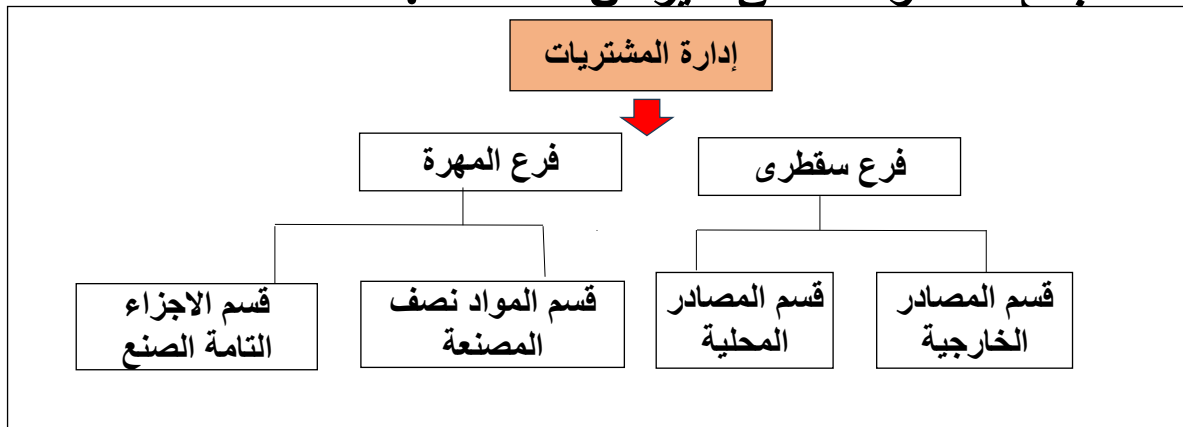
الأساس الجغرافي: ويتبع هذا الأساس حينما تكون المنظمة كبيرة الحجم وفروعها متعددة ومنتشرة، وهو ما يحقق مزايا التخصص لأن كل وحدة مسئولة عن النطاق الذي يخصها وتعلم تماما الاحتياجات والمواد المتاحة في الأسواق ومصادر لها القدرة على التعامل مع المشكلات التي قد تواجهها، ويتطلب الامر كذلك سرعة اتخاذ قرار الشراء في بعض الحالات.



أساس مصادر الشراء: وبناء على هذا الأساس يتم التقسيم وفقا لمصادر حصول المنظمة على احتياجاتها ، ومن مزايا هذا التقسيم ، سهولة التعامل مع المزودين وسهولة وضع أسس موحدة لتقييمهم، وإيجاد كادر إداري متخصص خاصة في حالة الشراء بالحجم الكبير ، وتسهيل تخطيط عمليات التسليم ، والاستفادة من مزايا الشراء من المصادر المحلية وتلك المتاحة من الخارجية منها.



الأسس المركب: والذي يقوم على الجمع بين نوعين أو أكثر من الأنواع السابقة كالجمع بين الأساس الجغرافي والأساس السلعي وعلى أساس المصادر ، ، حيث يتطلب طبيعة النشاط الشرائي للمنظمة ذلك الجمع كما هو سائد في كثير من المنظمات.



وظائف إدارة المشتريات

- التخطيط السليم والتدقيق لأنشطة الشراء المختلفة.
- القيام بالدراسات والأبحاث اللازمة لرفع مستوى الأداء والكفاءة والفعالية
- تنظيم العمل في الإدارة واتخاذ القرارات والشراء تبعاً للسياسة المقررة
- اكتشاف الإسراف في استهلاك المواد
- التأكد من اكتمال المعلومات
- تنظيم العلاقات مع الموردين
- تنظيم عملية نقل المشتريات
- استلام المواد المشتراة والمطابقة
- دراسة كيفية حصول المنافسين على حاجيتهم
- توثيق كافة البيانات والمعلومات، الاحتفاظ بالسجلات والمستندات

سلطات إدارة الشراء

- مراجعة مواصفات وخصائص احتياجات المنظمة
- تحديد الحجم الأمثل لطلبات الشراء
- الموافقة على شروط الشراء
- مراجعة وتوقيع وإبرام طلبات وعقود الشراء
- إصدار أوامر التوريد
- مراجعة الفواتير
- تقرير مصير المواد الموردة
- الجدولة الزمنية لعمليات الشراء
- المشاركة في تخطيط المخزون
- إدارة الموارد المالية المخصصة لعمليات الشراء

مركزية ولا مركزية الشراء

هو نمط إداري يتبع لتحقيق أقصى استفادة من عمليات شراء ما تحتاجه المنظمة من سلع وخدمات لإنجاز المهام الموكلة اليها .

ولكل نمط تعريفه ومزاياه وعيوبه

أولاً: مركزية الشراء:

هي نمط إداري يقوم على جمع صلاحيات عمليات الشراء في المنظمة بيد وحدة عادة تكون في المركز الرئيسي.

• *مزايا مركزية الشراء:

- 1- إمكانية الشراء الكبير.
- 2- جني فوائده من اكتساب ولاء المزودين وخصم الكمية والحصول على الخدمات الأخرى.
- 3- كفاءة وفعالية الرقابة على عمليات الشراء.
- 4- توحيد سياسة التعامل مع المزودين وتوفير مركز تفاوضي أفضل.
- 5- تجنب الازدواجية وتقليص الجهود وعدم التكرار والاقتصاد في نفقات المواد وإجراءات الشراء والنقل والحراسة وتقليل تكاليف الفحص والاستلام والمصروفات المخزنية.

• عيوب مركزية الشراء:

- 1- يصعب اتباعها في المنظمات الكبيرة وذات الفروع وتلك التي لها نشاط ضخم وواسع.
- 2- يحتاج هذا النمط لإجراءات طويلة وبطيئة مما لايساعد أحيانا على سرعة إنجاز الأعمال التي تتطلب السرعة والاستجابة لطلبات الوحدات الأخرى بالمنظمة.
- 3- لا تحفز مسؤولي الوحدات الإدارية ومدراء الفروع بالمنظمة للأبداع وبذل المزيد من الجهود، ولا تمنحهم الشعور بالثقة بقدراتهم وأهميتهم.
- 4- لا يوجد صف ثاني واسع من العاملين بالشراء ليحلوا بدلا عن الصف الأول من القائمين على اعمال الشراء مما يوجد فراغ كبير قد يدفع الى استقطاب آخرين من خارج المنظمة.

ثانياً: لا مركزية الشراء:

هي نمط من أنماط الإدارة تقوم على تفويض سلطة الشراء لوحدات وفروع المنظمة لشراء كل أو بعض احتياجاتها دون تدخل لأسباب وجيهة تراها الإدارة العليا.

• * مزايا لا مركزية الشراء:

- 1- سرعة إنجاز عمليات الشراء لتأمين الاحتياجات المطلوبة لوحدات المنظمة المختلفة وفي الوقت المطلوب.
- 2- مرونة تنفيذ عمليات الشراء بما يمكن من موائمة الطلبات مع متطلبات السوق التي تعمل الوحدة بالقرب منه.
- 3- تعطي الوحدة فرصة تحديد احتياجاتها بدقة.
- 4- ترتيب ظروف الشراء.
- 5- تولد ثقافة الثقة والإحسان بالأهمية لدى رؤساء الوحدات الإدارية والفروع.

* عيوب لا مركزية الشراء:

- 1- لا تمكن المنظمة من الشراء الكبير وجني فوائده ومزاياه، وتقلل من كفاءة وفاعلية الرقابة على عمليات الشراء، ولا تمكن من توحيد سياسة التعامل مع الموردين وتوفير مركز تفاوضي أفضل.
- 2- ضعف الاقتصادية نتيجة لحدوث الازدواجية وزيادة الجهود والتكرار وزيادة نفقات المواد المكتبية وإجراءات الشراء والنقل والحراسة وزيادة تكاليف الفحص والاستلام والمصروفات المخزنية والمتكررة، كما تبرز قلة إمكانية الحصول على الكفاءات والخبرات المطلوبة في كل الوحدات إذا كانت عملية الشراء تتطلب ذلك.

العوامل التي تحدد نظام الشراء المناسب

العامل	مركزية	لا مركزية
الحجم الكلي للمنظمة	صغير	كبير
الحجم الكلي للشراء	صغير	كبير
تشابه سلع خدمات المنظمة	متشابهة	غير متشابهة (لان كل فرع يشتري المناسب له)
فروع متحركة	متمركزة في مكان واحد	إنشاء المباني ومقاولات الطرق
التواجد في عدة مناطق	أقسام متمركزة في مناطق متقاربة جغرافياً	منظمة تتواجد أقسامها في عدة مناطق متباعدة جغرافياً
طبيعة عمل المنظمة وظروف الإنتاج والتوزيع	معقدة (لان السلطة بيد شخص فقط	سهلة (لان السلطة موفوضة لأكثر من شخص وحسب الفروع)
كلفة المواد والمستلزمات	عالية	منخفضة
الخبرات والكفاءات	صعوبة الحصول عليها	التوافر وسهولة الحصول عليها

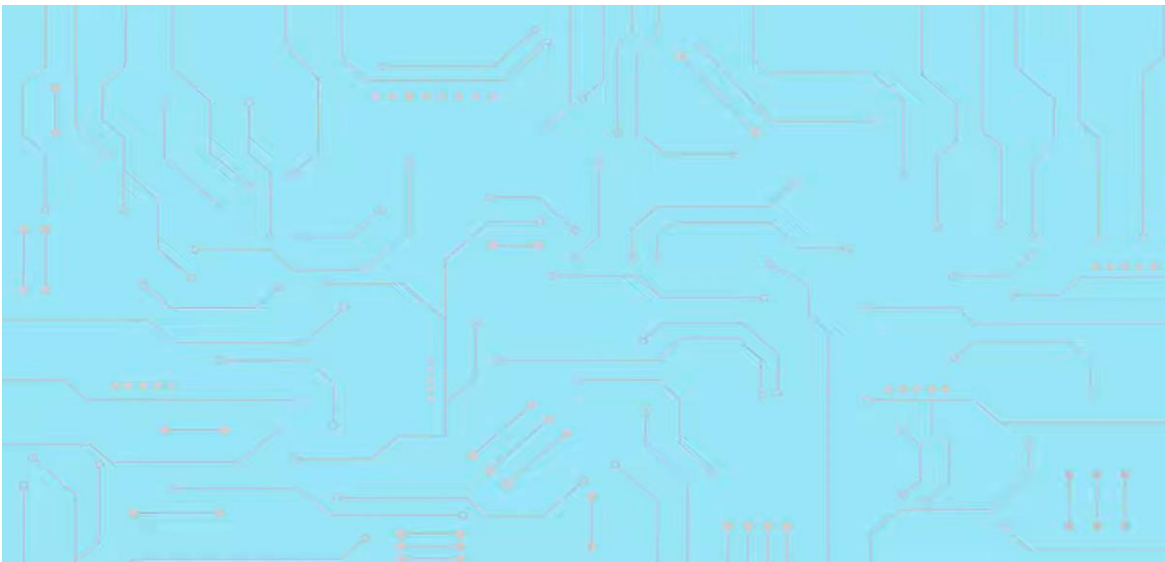
الشراء الإلكتروني:

- هو نشاط يسمح بتداول السلع والخدمات بين المنتجين والمستهلكين ،أو بين المنظمات من خلال استخدام نظام برنامج حاسوبي قائم على تقنية المعلومات والاتصالات.

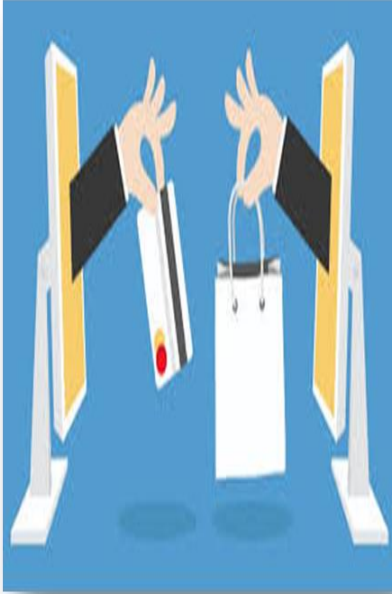
الشراء الإلكتروني:



الشراء الإلكتروني:



أهمية الشراء الإلكتروني/



1. يوفر أحدث المعلومات عن أسواق التزويد في أي وقت وعن حاجات المنظمة والأسواق التي تتوافر فيها.
2. الحصول على معلومات متكاملة عن العروض المتاحة والمواصفات والجودة والكميات وأوقات التسليم والأسعار واقتراحات المزودين.
3. الوصول إلى السلع والخدمات من المزودين المفضلين في أي مكان محلياً وخارجياً.
4. تحرير أوامر الشراء وانتظار الموافقة والحصول على فواتير الطلب والشراء إلكترونياً من خلال مواقع التسويق الإلكتروني.
5. إمكانية إبرام اتفاقيات مع البائعين يتم بموجبها شحن الاحتياجات آلياً إلى مخازن المنظمة عندما تصل الكميات إلى نقطة إعادة الطلب.
6. معرفة مسار الطلبات حتى وصولها للمنظمة.
7. تحقيق الشفافية
8. الدقة في البيانات

تنظيم الشراء الإلكتروني

1. إنشاء أوامر الشراء وانتظار الموافقة عليها باستخدام أجهزة الحاسوب، استلام البضائع والخدمات من خلال استخدام برمجيات نظام يستند على تقنية الشبكة العنكبوتية.
2. تحديد أسواق ومزودين جدد من خلال المصادر الإلكترونية (e-Sourcing) لفئة محددة من متطلبات الشراء باستخدام تقنية الشبكة العنكبوتية، مع إمكانية التوبيخ الإلكتروني – أي إعداد قوائم إلكترونية بالمنتجات والمزودين.
3. إرسال معلومات الشراء من خلال النشر الإلكتروني (e-Informing) إلى المزودين في الأسواق الداخلية والخارجية باستخدام تقنية الشبكة العنكبوتية.
4. إرسال الطلبات بواسطة الوسيط الإلكتروني (e-Tendering) للحصول على المعلومات والأسعار للمزودين وتلقي الردود منهم باستخدام تقنية الشبكة العنكبوتية.
- 5- شراء السلع والخدمات بواسطة المزادات العكسية الإلكترونية (e-Reverse Auctioning) عبر الشبكة العنكبوتية من عدد من المزودين سواء كانوا معروفين للمنظمة أو غير معروفين

متطلبات نظام الشراء الإلكتروني بالمنظمة

1. إدخال التقنية الضرورية من أجهزة حاسوب وشبكة اتصالات وتغيير طبيعة العمل بما يتناسب.
2. تحديد العلاقة بين نظام وآليات الشراء الإلكتروني، ونظم معلومات المنظمة الأخرى، بما في ذلك نظام الإدارة المالية لعمليات السداد عن طريق الأنترنت للمزودين (الفواتير الإلكترونية).
3. أن يكون لمختلف نظم المشتريين/البائعين القدرة الإلكترونية لتبادل المعلومات والمستندات الإلكترونية عبر مقاييس مشتركة، وقد أصبح مقياس XLM أساساً لمثل هذه المقاييس مما يمكن من ربطه في بيئة عمل مفتوحة بنظم أخرى للحصول على قابلية التشغيل المتبادل.
4. نظراً للطبيعة القانونية لأوامر الشراء والتزويد والسداد، يجب أن يتضمن النظام آليات للتعرف على المستخدم والتثبت من هويته (بطاقة شخصية جواز) بالتوقيع الإلكتروني ليغرز الأمان القانوني لعلاقة بالمزودين.
5. ترتيب العلاقة مع البنوك بشأن عمليات تحويل النقود.
6. **قياس الفوائد المتحققة** باستخدام مؤشرات أداء رئيسية محددة سلفاً.
7. السيطرة على النظام من خلال تغذية عكسية تتم فيها مراجعة وتقييم نتيجة العمليات التي إنجازها

أخلاقيات العاملين في مجال الشراء بالمنظمات

- 1- اعتبار مصلحة المنظمة هي الأولى في التعامل مع الآخرين وتجنب الإضرار بها وبسمعتها.
- 2- تنفيذ سياسات المنظمة والحصول على أقصى منفعة لما يصرف في مجال الشراء، واتخاذ القرارات الصحيحة وتنفيذها بشكل سليم ودقيق.
- 3- الالتزام بالأمانة والإخلاص والصدق وتجنب مظاهر الرشوة والغش والتدليس، وتقبل المقترحات والآراء التي تفيد في إنجاز المهام والاستفادة منها.
- 4- الثقة بالنفس مما يساعد على توفير احتياجات المنظمة وتجاوز العقبات والمشكلات والعمل على حلها، والاجتهاد بشكل مستمر بما يؤدي لزيادة المعرفة باحتياجات المنظمة والأنشطة والعمليات التي تقوم بها.
- 5- الوفاء بالالتزامات واحترام الآخرين وحقوقهم في ضوء تقاليد المهنة وممارسات العمل السليمة، وتجنب التصرفات الحادة عند التعامل مع الآخرين.
- 6- العمل بروح الفريق الواحد ومساعدة زملاء العمل.
- 7- اللطف والحياسة والهدوء والتعاون في المقابلات وغيرها مع ذوي العلاقة بالأنشطة الهادفة لتنمية وتطوير الشراء.

الفصل الثاني

البناء الاستراتيجي للشراء

البناء الاستراتيجي للشراء

أهمية البناء الاستراتيجي للنشاط الشرائي بالمنظمة:

يمثل البناء الاستراتيجي للشراء في المنظمة وسيلة هامة لإنجاز الأداء الشرائي والذي يسهم في تمكين المنظمة من توفير احتياجاتها وتحقيق أهدافها.

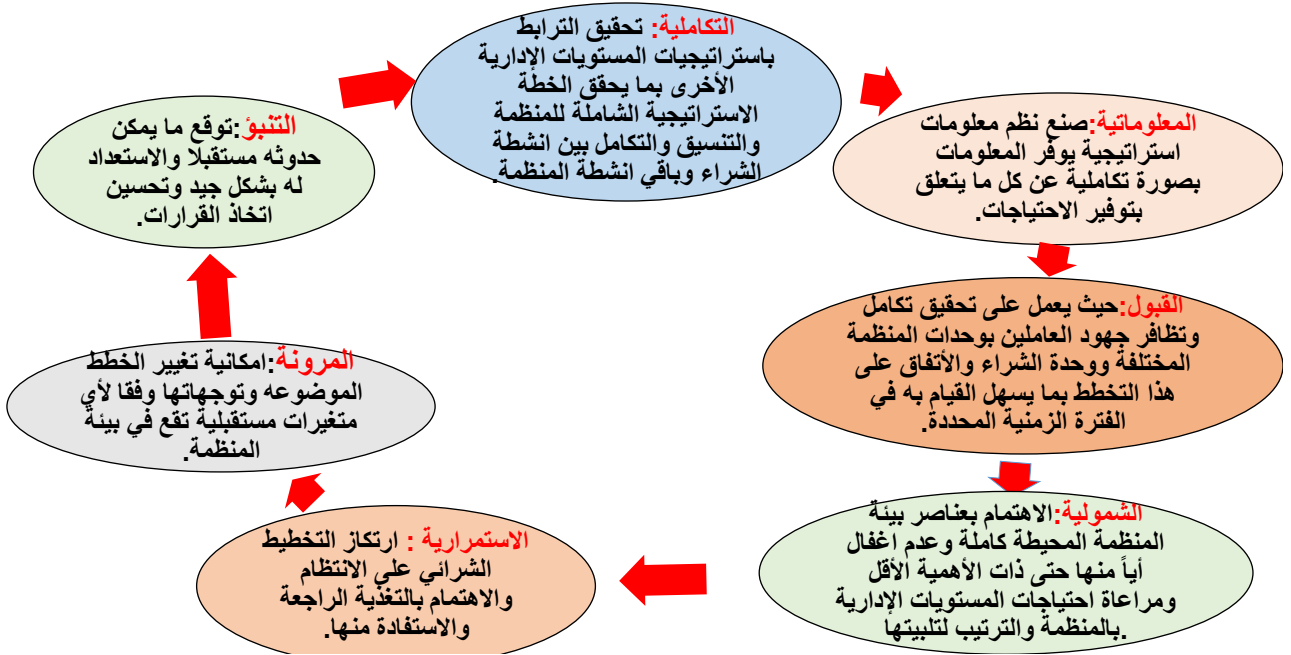
التخطيط الاستراتيجي للشراء

(أسلوب منهجي يهتم **بالمستقبل** ويركز على الأنشطة الشرائية بالمنظمة من خلال إدراك المُتغيّرات التي ترتبط بالبيئة الداخلية والخارجية للمنظمة وإمكانيّاتها الذاتية وتطلّعاتها المستقبلية، والنتائج والأهداف المراد تحقيقها خلال فترة زمنية قادمة مما يمكن من تحديد الاختيار الشرائي الاستراتيجي المناسب الذي يمكن إدارة الشراء من المشاركة الفاعلة في الأداء الشامل للمنظمة وفق متطلبات الجودة الشاملة).

أهمية التخطيط الاستراتيجي الشرائي:

- 1- عنصر من عناصر التخطيط الاستراتيجي المتكامل للمنظمة.
- 2- يعمل على تنظيم التعامل مع المستقبل بأسلوب مرّن مُنظّم لتوفير الاحتياجات بكفاءة وفاعلية، وبما يمكن من تلبية متطلبات البيئة الخارجية.
- 3- يساعد على بناء أو تغيير استراتيجيات شرائية أو ترجيح استراتيجية معينة كصنع صنف بدلاً من شرائه عند توقع ارتفاع أسعاره.
- 4- يسهم في كفاءة استخدام الموارد وتحسين قدرات عاملى الشراء.
- 5- يشجع المبادرة، والاستباقية، والتخلّص من العشوائية والحلول المؤقتة.
- 6- يساعد في الرقابة وتقييم الأداء.

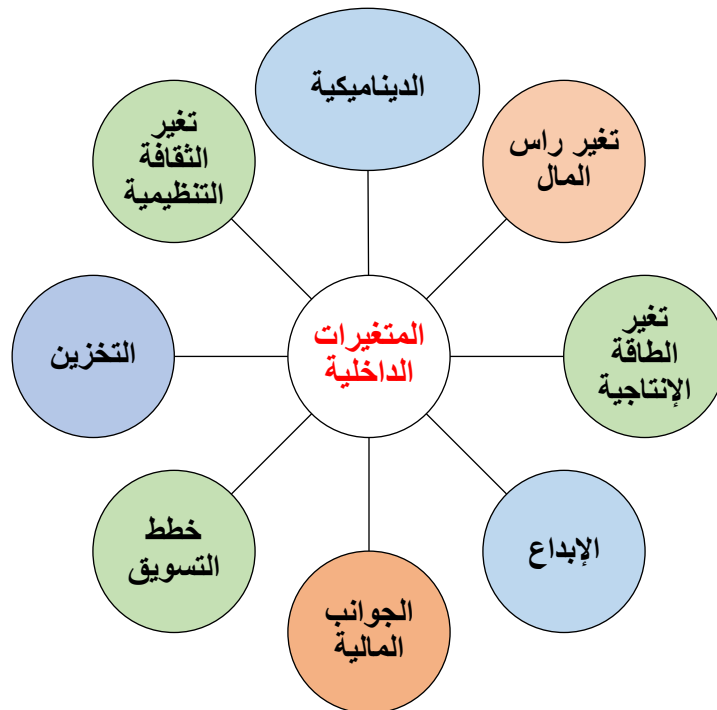
خصائص التخطيط الاستراتيجي للشراء



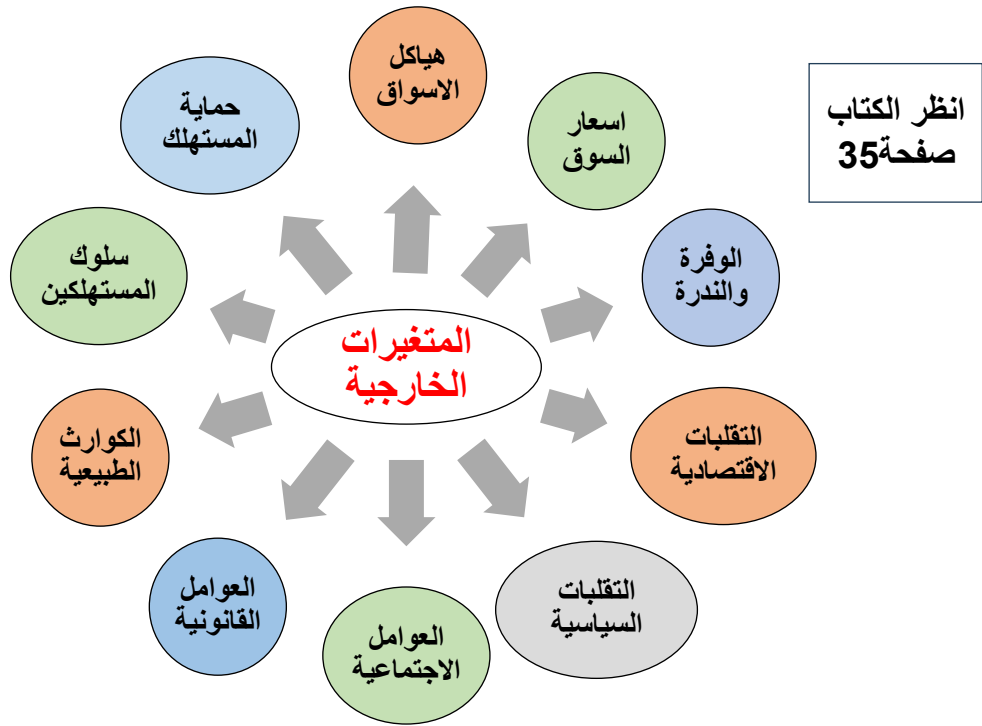
نجاح التخطيط الاستراتيجي الشرائي للمنظمة

1. تحليل بيئة المنظمة بحيث يتم مراعاة العوامل المؤثرة على هذا التخطيط، واختيار فريق عمل قادر على القيام بهذه المهمة، وتوفير الموارد المطلوبة.
2. تحديد الأهداف الأساسية والفرعية الخاصة بتوفير احتياجات المنظمة وضع خطة زمنية تفصيلية لضمان تحقيقها، وتوفير المعلومات اللازمة لهذه الأهداف وما يحيط بها من ظروف للإحاطة بها والتهيو لمواجهتها.
3. إيجاد علاقة تفاعلية بين واضعي هذا التخطيط، ومن ينفذه مما يسهل تنفيذه.
4. وجود معايير لقياس عمليات الإنجاز، ومدى توافقها مع الأهداف المرجوة.
5. صياغة الوثيقة النهائية لهذا التخطيط بشكل واضح ودقيق والالتزام بها.
6. الالتفات للمستقبل لتحقيق الأهداف الطويلة، وعدم الانشغال بالمشاكل اليومية.
7. التقييم المستمر، للتأكد من تحقق الأهداف منه، ومعرفة المستجديات ومتابعة المتغيرات والتطوير والتغيير وتصحيح الانحرافات.

المتغيرات الشرائية المؤثرة على التخطيط الاستراتيجي للمنظمة داخلية وخارجية



انظر الكتاب
صفحة 34



استراتيجيات الشراء

مفهوم استراتيجيات الشراء وتحديدها: هو أسلوب تحرك تتبعه المنظمة لتوفير ما تحتاجه للقيام بالأداء الذي يحقق أهدافها المخططة ككل وهي قواعد عامة لتخاذ قرارات الشراء.

أنواع الخطط الاستراتيجية للشراء

قصيرة الاجل هي خطة شراء سنوية ترتبط بخطة المنظمة التشغيلية.

متوسطة الاجل هي التي تغطي فتره من سنه الى ثلاث سنوات.

طويلة الاجل هي التي تغطي فتره تزيد عن ثلاث سنوات.

البيان	البديل الاستراتيجي
الشراء للتخزين	الشراء بكميات كبيرة
الحصول على الحد الأدنى من الكميات المطلوبة	الشراء حسب الحاجة
الشراء بهدف البيع speculative Buying	المضاربة
الشراء من المصادر المحلية أو الخارجية	المصدر
الشراء من مصدر واحد أو من مصادر متعددة	التنوع
الشراء من المنتج مباشرة أو من الوسطاء	مباشر
الشراء وقت الطلب	التوقيت
تقليل المخزون الاحتياطي إلى أدنى حد ممكن	التخزين
تقليل حجم الطلبات على أن تطلب يوميا أو بالساعة	الحجم
شراء عبوات نمطية	النمط
عدم التخزين أو تخزين كميات حسب الحاجة على خط الإنتاج	just in time (فقط في هذا الوقت)

تحديد الاستراتيجية الشرائية

أولاً: ظروف سوق المنظمة من حيث حجمه ومستوى المنافسة بين المزودين، والاعتبارات الاجتماعية والاقتصادية والقانونية والتكنولوجية والتغيرات المتوقعة في أسعار الأصناف ومستويات الدخل والتضخم.

ثانياً: ظروف مزودي الاحتياجات وذلك بتحديد نوع العلاقة معهم ودرجة الثقة فيهم ومستوى ادائهم وجودة مرونة التعامل معهم وتكنولوجيا الإنتاج لديهم وأسعارهم وقربهم أو بعدهم من المنظمة.

ثالثاً: ظروف المنظمة الداخلية مثل تسهيلات التخزين ومناولة المواد، التدفقات النقدية وسياسة الدفع، تصميم المنتجات، التسهيلات وتكنولوجيا الإنتاج.

الخصائص: أداة فعالة، الاستمرارية، نوعية، كمية، زمنية

الأهمية: التطورات والابتكارات، ديناميكية الأسواق، التغيرات في القوانين العمالية ومستويات الأجور والتضخم، التطورات المالية كتغيرات سعر الصرف، تعظيم الاستفادة من المعرفة

مجالات اهتمامها: احتياجات المنظمة، سوق المزودين، النظم والإجراءات لبناء نظام فعال للشراء

بحوث الشراء: هو نظام لتجميع وتصنيف وتحليل المعلومات ذات العلاقة بالعوامل المؤثرة في توفير متطلبات المنظمة الحالية والمستقبلية من سلع وخدمات، بما يسهم في تعظيم العائد النهائي لأموال المنظمة ومجهوداتها كما هو مخطط له

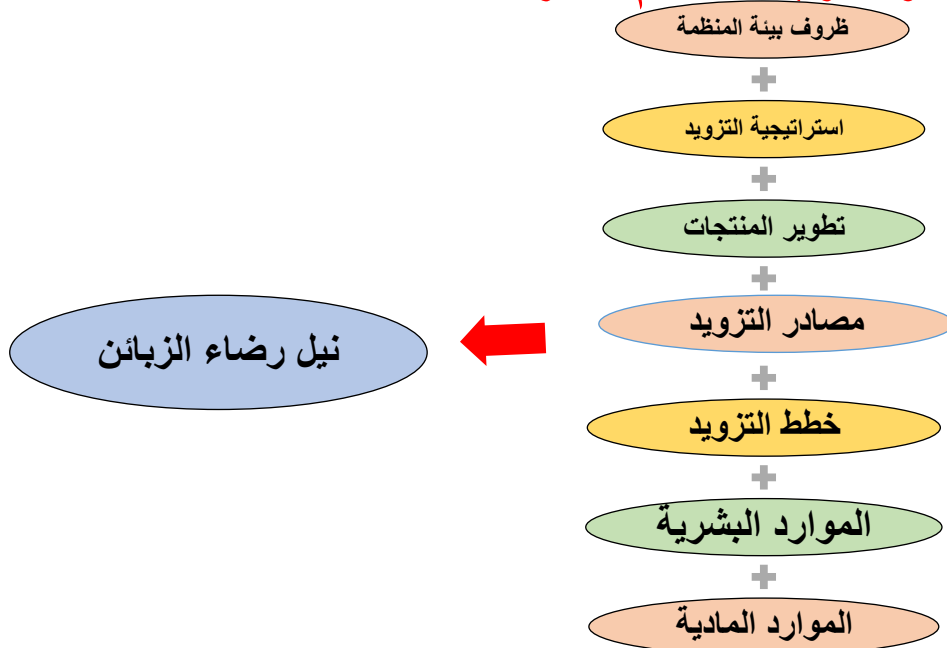
بحوث الشراء

التنظيم الاستراتيجي للشراء نظام الشراء وأهدافه

نظام الشراء / هو الهيكل التنظيمي وألية العمل التي تمكن من تحقيق أهداف وظيفة الشراء بالمنظمة بشكل عام.

ومن الضروري وجود نظام شراء متكامل يمكن المنظمة من توفير احتياجاتها وفق مزيج شرائي من جودة وكمية مناسبة ووقت وسعر مناسب ومن المصدر المناسب.

مدخلات ومخرجات نظام الشراء



أهداف نظام الشراء

- 1- توفير المعلومات عن احتياجات المنظمة لممارسة أنشطتها وعملياتها المختلفة.
- 2- توفير معلومات كاملة عن أسواق الأصناف التي تحصل منها المنظمة على احتياجاتها.
- 3- توفير معلومات عن بدائل للأصناف التي تستخدمها المنظمة. ربط وحدة المشتريات بالوحدات الأخرى بالمنظمة.
- 4- البيانات والمعلومات عن مشتريات المنظمة وتسجيلها وتبويبها وتخزينها.
- 5- تحقيق تدفق منتظم وسريع للاحتياجات خلال مراحل الإنتاج المختلفة.

إجراءات الشراء

هي الخطوات التفصيلية العلمية والعملية التي يجب اتباعها لإنجاز الاستراتيجيات والسياسات الخاصة بالنشاط الشرائي ويخول لإدارة المشتريات بالمنظمة سلطة القيام بهذه الإجراءات بهدف إنجاز عمليات الشراء بكفاءة وفاعلية بما يؤدي إلى تحقيق أهداف المنظمة ككل.



تنظيم إجراءات الشراء

أولاً: تحديد احتياجات المنظمة من المواد والمستلزمات السلعية:

تحرير طلب الشراء من قبل الجهة الطالبة اما المخازن او اي ادارة في المنظمه
استقبال الطلبات من قبل إدارة المشتريات وتحديد الحاجة للشراء ومراجعتها

الجهة الطالبة/				التاريخ/ تاريخ التسليم/
اسم الصنف	الكمية المطلوبة	الوحدة	الكمية المتوفرة حالياً	معدل الاستخدام
يعتمد				

ثانياً: توصيف الاحتياجات: هو ان تقوم ادارة الشراء بالتواصل مع المزودين المعتمدين والمحتملين واستيفاء كافة البيانات المتعلقة بالموصفات ومستوى الجودة المناسب والكمية المطلوبة والاسعار المناسبة.

ثالثاً: تحديد طريقة الشراء ومصدر الشراء و متابعة امر الشراء

تحريراً في: / /				
اسم المزود:				
عنوانه:				
بناءً على		بتاريخ / /		
يرجى توريد الأصناف التالية:				
مسلسل	اسم الصنف	الوحدة	الكمية	سعر الوحدة
				ريال فلس
				ريال فلس
				ريال فلس
الإجمالي فقط وقدره:				
شروط التوريد:				
موعد التسليم:				
موعد السداد:				
إذا لم يتم التوريد خلال فالمنظمة لها الحق في الشراء من الغير ويتحمل المزود كافة التكاليف المترتبة على التأخير				
إعداد	مراجعة	مدير الإدارة	يعتمد	

رابعاً: استلام المواد والفحص: ويتم اخذ عينات عشوائيه والتأكد من مطابقتها
ام لا وردها او المطالبه بالتعويض وغيره.

محضر فحص واستلام بضاعة رقم ()							
تحريراً في: / / رقم ()							
اسم المزود: عنوانه:							
م	رقم الصنف	اسم الصنف	الوحدة	الكمية المستلمة	نتيجة الفحص		
					الكمية المقبولة	الكمية المرفوضة	نسبة المعيب
							الإجمالي
بعد الفحص والمعاينة والاستلام نرى قبول / عدم قبول:							
استلمت الأصناف المقبولة أعلاه وأعد إذن إضافة رقم () بتاريخ / / وأضيف لعهدتي/ أمين المخزن ()							
أسباب عدم قبول الأصناف:							
1-							
2-							
عضو اللجنة عضو اللجنة				يعتمد/ رئيس اللجنة			
() ()				() ()			

خامساً: مراجعة الفواتير: يتم تحليل تقارير الاستلام في قسم الاستلام التابع للمنظمة ومراجعته امر الشراء وطلب الشراء ومطابقه الفواتير مع امر الشراء ومحضر الاستلام للتأكد من عدم مخالفتها مع امر الشراء وبعد ذلك يتم المصادقه عليها من ادارة المشتريات وثم ارسال الفواتير الى الإدارة الماليه للصرف.

سادساً: حفظ الوثائق الخاصة بالشحنة لدى إدارة

المشتريات: والقيد في السجلات الموجودة في الإدارة بحسب نظام المشتريات، وأهم السجلات الرئيسية الخاصة بوظيفة الشراء ما يأتي:

سجل أوامر التوريد.

سجل الأصناف.

سجل المزودين.

سجل العقود.

سجل المتابعة.

الشراء الخارجي: يتطلب الشراء من الأسواق الخارجية الى الاجراءات الاتيه:

1- الاعتمادات المستندية Documentary Credits

2- المستندات التي يتطلبها الاعتماد المستندي ما يأتي:

1-2 وثيقة الشحن: Bill Of Lading

2-2 وثيقة التأمين: Insurance Policy

3-2 تذكرة النقل الجوي: Air Way Bill

5-2 شهادة المنشأ: Certificate Of Origin

6-2 القائمة التجارية: Commercial Invoice، أو الفاتورة

7-2 المستندات الأخرى:

الشهادة الصحية: Certificate Of Health

رخصة الاستيراد: Import Licence

رخصة التصدير: Export Licence

شهادة الوزن: Certificate Of Weight

قائمة التعبئة: Racking List

شهادة شركات المراجعة: Certificate Of Surveillance

شهادة التحليل: Certificate Of Analysis

3-الأفراج الجمركي: وهو إجراء لتخليص السلع من المنافذ الجمركية بعد تنفيذ كافة الالتزامات القانونية كدفع الرسوم والضرائب..

القرارات الشرائية أنواع قرارات الشراء

1. قرار الشراء الروتيني: والذي يتم بصورة اعتيادية وبسرعة دون مفاضلة بين العلامات المتنافسة وبناء على خطة معروفة في وحدة الشراء وإنما تعتمد على الخبرة السابقة لدى المنظمة

2. قرارات معقدة: وذلك تكون عندما تواجه متخذي القرار مشكلة اختيار صنف لا تتوفر لديهم معلومات كافية عنه، أو لاهميته البالغة، أو ارتفاع سعره، أو شراؤه قد يكون غير موفق، أو مرتبط بخطر أو مشكلة يمكن أن تحدث.

3. قرار الشراء المتردد: إذا كان الفرق بين البدائل المتاحة ليس كبيراً مما يحتاج أمور مثل زيارة الموردين لتعرف على ما لديهم من تميز أو خدمات لاحقة.

أنواع قرارات الشراء

4. البحث عن الجديد: والمرتبطة برغبة المنظمة في التغيير أو التجديد والتطوير أو لوجود اختلاف كبير في الأسعار أو الخدمات الممنوحة وغيرها من العوامل التي تشجع على ذلك.

5. الوفاء والإخلاص: والذي يبرز كثيراً في المنظمات التجارية حيث يتم الحرص على شراء أصناف أو علامات معينة بغرض الاستجابة لرغبات واذواق العملاء والمستهلكين الذين لا يتقبلون أية أصناف أو علامات أخرى.

6. الشراء المتنوع: والذي من خلاله يتم تغيير الصنف أو العلامة بسبب وجود تفضيلات مختلفة من قبل عملاء المنظمة بما يؤدي إلى احترام رأى كل عميل ورغباته ودوقه.

مسئولية اتخاذ القرارات الشرائية

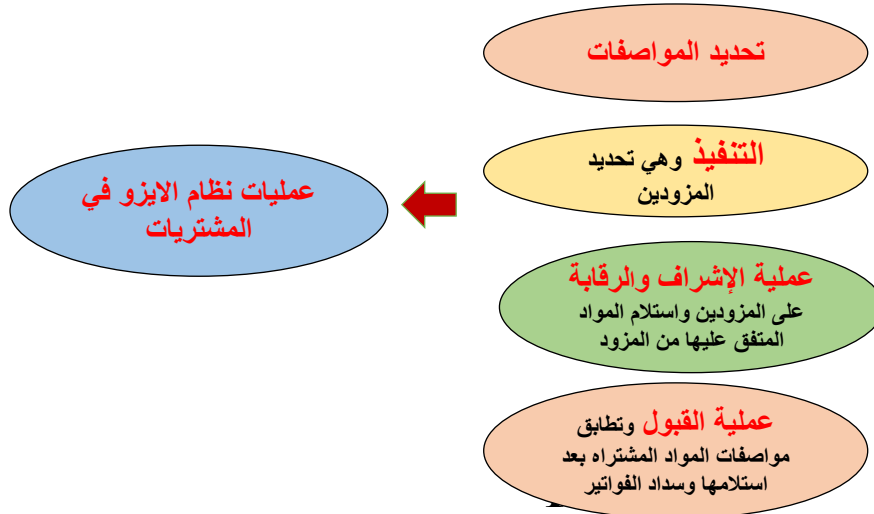
تختلف مسؤولية اتخاذ القرارات الشرائية في المنظمة حسب أهمية القرار وتكلفته المالية وأثره على الأنشطة الأخرى، وارتباطه بالأجل القصير أو الطويل، فقد يكون المسئول عن اتخاذ الإدارة العليا أو مدير الشراء أو مدير الوحدات المستخدمة للأصناف، أو أكثر من جهة. ومن العوامل المؤثرة في تحديد اتخاذ القرارات الشرائية **التعدد الفني للاحتياجات**، والمتعلق بطبيعة السلع وخصائصها إذ أنه كلما زاد تعقدها فنياً وتقنياً كلما زاد أهمية تدخل الإدارات المستخدمة لها في المشاركة في اتخاذ القرار. ومن العوامل المؤثرة التغيرات التكنولوجية والاقتصادية وارتفاع التكلفة المالية فهذا يستدعي إلى الإدارة المالية في اتخاذ القرار الشرائي.

المراحل الأساسية لعملية اتخاذ القرارات الشرائية

1. **توفير البيانات والمعلومات الشرائية المطلوبة:** ان نجاح عملية اتخاذ قرار الشراء تتأثر بالمعلومات التي تتوفر لمتخذ القرار ومهاراته وخبراته السابقة ومدى الثقة من مصادر هذه المعلومات وترجيحها واختيار البديل المناسب.
2. **الشعور بالحاجة:** من خلال الآلية المتبعة بالمنظمة، وهي الطلب من إدارة المخازن وفقاً لآلية إعادة الطلب للأصناف المعتادة، طلب الإدارة المختصة للأصناف الاستثنائية، طلب إدارة الشراء شراء بعض الأصناف نتيجة لتوقع حدوث احتمالات مثل ارتفاع الأسعار أو شح المعروض منها.
3. **التحديد الدقيق للاحتياجات:** بمراجعة الطلبات الواردة لوحدة الشراء وتحديد الاحتياجات وفقاً للمخصصات المالية ودواعي منع الازدواج والإسراف.
4. **تقييم البدائل:** بإجراء الدراسة أو المقارنة المتاحة وعادة ما يتم الموائمة بين ما متاح في السوق ومغريات البيع قبل إصدار قرار الشراء المناسب.
5. **اتخاذ القرار الشرائي:** من خلال الاختيار بين البدائل المتاحة والمفاضلة بين منافعها وتكلفتها.
6. **ما بعد الشراء:** استقبال البيانات المرتدة (التغذية العكسية) واسترجاع نتائج القرار، فعند شراء الصنف واستخدامه تتولد معلومات ومعتقدات لم تكون موجودة من قبل خاصة إذا كان الشراء يتم لأول مرة إذ يتم تقييم هذه العملية وما حققته من إشباع للمنافع المطلوبة وتأكيد الثقة في قرار الشراء المتخذ.

نظام الأيزو في المشتريات

(عملية تحديد المواصفات عملية التقييم، عملية الإشراف والرقابة ، القبول)



نظام الأيزو في المشتريات

(عملية تحديد المواصفات عملية التقييم، عملية الإشراف والرقابة ، القبول)

1- تحديد المواصفات: والتي تبدأ بتحديد الحاجة للشراء، وتنتهي بإعداد طلب الشراء والتي تتمثل باختيار وتجهيز المواصفات المطلوبة لاحتياجات العمليات الإنتاجية أو التسويقية أو كلاهما وتحرير طلب الشراء من قبل الجهة الطالبة وإرسالة لإدارة الشراء.

2- عملية التنفيذ: وهي تبدأ بتحديد الموردين المحتملين وتنتهي بإصدار أمر التوريد أو التعاقد مع المورد الذي تم اختياره للوفاء بالاحتياجات المطلوبة.

3- عملية الإشراف والرقابة، وتختص هذه العملية بإحكام إجراءات التعامل مع الموردين، والرقابة الكاملة على عملية التوريد واستلام المواد المتفق عليها من المورد.

4- عملية القبول: والتي تختص بالتأكد من تطابق مواصفات المواد المشتراة بعد استلامها من المورد وسداد الفواتير أو إرجاع المواد إذا كانت غير مطابقة .

تصنيف الموردين وفق نظام الأيزو:

1. الحاصلين على شهادة الأيزو، والذين تم الاعتماد عليهم لفترات زمنية طويلة، وتوجد لدى المنظمة بيانات عنهم تؤكد قدرتهم على التعامل الجيد والمنظم.

2. المتعاملين مع المنظمة لفترات طويلة وأوضحت خبرة التعامل معهم قدرتهم على تلبية الاحتياجات بالجودة والخدمة المطلوبة، ولا يشترط حصولهم على شهادة الأيزو.

3. الحاصلين على شهادة الأيزو ولكن لم يتاح للمنظمة التعامل معهم من قبل .

4. الموردون الذين تتعامل معهم المنظمة لأول مرة .

5. الموردون الوحيدين للاحتياجات، ولكنهم غير جيدين في التعامل مع المنظمة .

6. الموردون الذين لم تتعامل معهم المنظمة من قبل، ولا توجد بيانات عنهم.

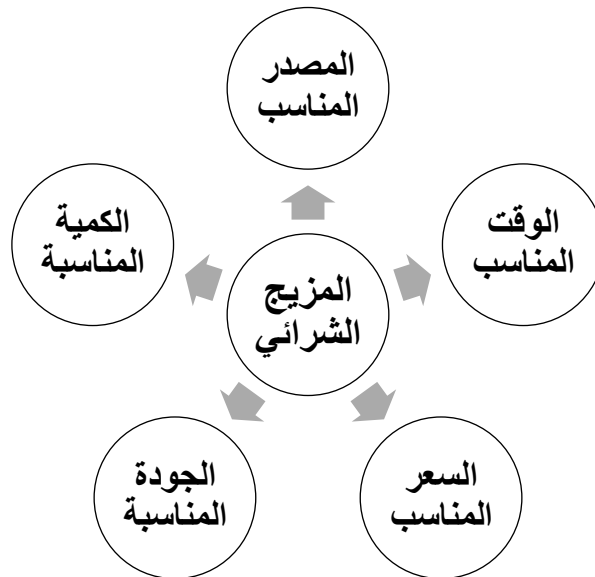
7. المتعاملين مع المنظمة من قبل ولم يثبت قدرتهم على التوريد بالمستوى المتفق عليه.

الفصل الثالث

المزيج الشرائي في المنظمات

أ. بغداد عمري

المزيج الشرائي في المنظمات



أهمية المزيج الشرائي:

- 1- يراعي كل متطلبات نجاح توفير احتياجات المنظمة كونها ترتبط ببعضها ولا يمكن النظر لأحدها بمعزل ودون الآخر.
- 2- يعمل على الموازنة بينها وفقاً لسياسة المنظمة وطبيعة الاحتياجات.
- 3- وضع أولويات يتم الشراء وفقاً لها بما يحقق توفيرها بأعلى كفاءة ممكنة.

الخطوات الأساسية لتحديد المزيج الشرائي:

- 1- التخطيط والتي تقوم فيها إدارة الشراء بالمنظمة بتحديد احتياجات المنظمة وأسعارها المحتملة ووقت توفيرها والجودة المناسبة والبدائل المتوفرة وذلك من الطلبات التي تصل إليها والخبرات السابقة وأبحاث السوق وغيرها من مصادر المعلومات.
- 2- الاختيار والتي تراجع فيها إدارة الشراء المواصفات والتصميمات المقدمة من إدارات المنظمة الأخرى وتقارنها بما يقدمه المزودين، وتحدد العناصر التي تسهم في نجاح المنظمة كالمبحث عن أسواق جديدة ومزودين من المزودين وعن أصناف بديلة.
- 3- التوفير بالتواصل مع المزودين الذين تم تأهيلهم من قبل إدارة الشراء لتوفير احتياجات المنظمة حسب المزيج الشرائي المعتمد ووفق خطط موضوعه بشكل سليم بما يؤدي إلى استمرار أنشطة وعمليات المنظمة.

أولاً: المصدر المناسب للشراء:

اختيار مصادر الشراء : هو اختيار مصدر شراء ملائم للمنظمة يتفق مع سياساتها البيعية والشرائية امر مهم للتمكن من الاستمرار والتطور والمنافسة ، وإذا فشل المزود في الوفاء بالتزاماته تجاه المنظمة سيرفع كلفة الاحتياجات واحتمال توقف بعض الأنشطة ، ومهما كلفت عملية الاختيار فهي استثمار جيد يحقق مكاسب للمنظمة أبرزها استمرار أنشطتها والحفاظ على المركز التنافسي وكسب رضا العملاء.

أسلوب اختيار المزودين: ويتم اختيار المصدر المناسب بعدة وسائل:

- 1- الخبرة السابقة وتكتسب من خلال التعامل مع المزودين.
- 2- تجميع معلومات اثناء المقابلات مع المزودين ومندوبيهم ومن كتالوجات ونشرات المزودين ومواقعهم على الشبكة العنكبوتية ، ومن الدليل التجاري والذي يظم المزودين وبيانات عنهم مثل منتجاتهم ومركزهم المالي ، ومن الصحف والمجلات .
- 3- يتم اختيار المزودين من خلال العطاءات التي يقدمها للمنظمة.

تقييم ومقارنة مزودي المنظمة باحتياجاتها وفق اعتبارات منها:

- 1- حجم منظمة المزود .
- 2- الموقع الجغرافي.
- 3- درجة التقدم التكنولوجي .
- 4- الضمانات والخدمات.
- 5- سرعة الاستجابة .
- 6- نظام الصيانة لدى المزود.
- 7- نظام التفتيش ومراقبة الجودة.
- 8- العلاقات العمالية (يجب ان العلاقة تكون جيدة مع المزود).
- 9- عقود الإذعان (عقود مكتوبة نمطية لا يمكن تعديلها).
- 10- نوع وحجم الشراء.
- 11- المعاملة بالمثل (عندما تشتري المنظمة من مزود ويشترط على المنظمة شروط ومبالغ) .
- 12- العوامل الشخصية (لا يتم اتخاذ قرار الشراء بشكل شخصي) .

مثال: يتم تقييم ومقارنة مزودي المنظمة ص باحتياجاتها وفق اعتبارات وقد توافرت لوحدة الشراء المعلومات الآتية عن هؤلاء المزودين:

ودرجات التقييم كما يلي:

ممتاز = 6 درجات جيد جدا = 5 درجات جيد = 4 مقبول = 3 سيئ = 1
والمطلوب ترتيب المزودين بموجب طريقة الاوزان.

العامل	الوزن النسبي	المزود ا	المزود ب	المزود ج	المزود د
حجم المنظمة	4	جيد جدا	مقبول	سيئ	ممتاز
الموقع الجغرافي	2	جيد	جيد	جيد	جيد جدا
التقدم التكنولوجي	2	ممتاز	جيد جدا	جيد جدا	سيئ
ضمانات وخدمات	3	جيد جدا	ممتاز	جيد	جيد جدا
سرعة الاستجابة	2	ممتاز	جيد جدا	مقبول	سيئ
نظام الصيانة	3	جيد جدا	جيد جدا	جيد جدا	ممتاز
نظام التفتيش	3	جيد جدا	مقبول	جيد جدا	ممتاز
العلاقات العمالية	2	ممتاز	ممتاز	ممتاز	جيد جدا
العوامل الشخصية	1	مقبول	جيد جدا	ممتاز	مقبول

مزود	التقييم	ترتيب
ا	$112 = 3 \times 1 + 6 \times 2 + 5 \times 3 + 5 \times 3 + 6 \times 2 + 5 \times 3 + 6 \times 2 + 4 \times 2 + 5 \times 4$	الاول
ب	$98 = 5 \times 1 + 6 \times 2 + 3 \times 3 + 5 \times 3 + 5 \times 2 + 6 \times 3 + 5 \times 2 + 4 \times 2 + 3 \times 4$	الثالث
ج	$89 = 6 \times 1 + 6 \times 2 + 5 \times 3 + 5 \times 3 + 3 \times 2 + 4 \times 3 + 5 \times 2 + 4 \times 2 + 1 \times 4$	الرابع
د	$101 = 3 \times 1 + 5 \times 2 + 6 \times 3 + 6 \times 3 + 1 \times 2 + 5 \times 3 + 1 \times 2 + 5 \times 2 + 6 \times 4$	الثاني

جدول رقم(4) مزايا الشراء من المصادر المختلفة

المصادر الخارجية	المصادر المحلية
زيادة عدد المصادر المحتملة للتزود باحتياجات المنظمة	الحصول على خدمة أحسن من المزودين بسبب إحاطتهم بحاجات المنظمة
الاعتماد على مصادر اعلى كفاءة وفاعلية	تخفيض تكاليف مصاريف النقل
الاستفادة من المنافسة للحصول على الأفضل	سرعة التسليم
تعدد وتنوع أصناف السلع المتاحة ودرجة التغيير فيها	سهولة التقييم عن طريق التفتيش على التسهيلات الموجودة لدى المزود
توافر فرص كبيرة لمعدل تغييرات الأسعار	تشجيع المنتجين المحليين وبما يؤدي إلى تحقيق تبادل المنتجات معهم
الاستفادة من المزايا والتسهيلات التي تتضمنها الاتفاقيات بين الدول	تفادي الإجراءات التي تقيد عملية الاستيراد والتصدير
تلبية الاحتياجات الكبيرة وذات المواصفات الخاصة والتي لم تستطيع المنظمة شرائها محلياً.	تلبية الاحتياجات الطارئة

جدول رقم(5) مزايا التعامل مع مصادر التزويد

مزايا التعامل مع مصادر متعددة	مزايا التعامل مع مصدر واحد
زيادة التأكد من وصول الاحتياجات المطلوبة وفق المزيج الشرائي بالمنظمة	الحصول على خصم الكمية.
تشجيع عمليات المنافسة بينهم لتقديم الأفضل.	التعامل مع صاحب الأعلى جودة.
الحرية في اختيار الأفضل من واقع التجربة والخبرة السابقة والموثوقية وسمعة المزود.	السهولة في تخطيط عمليات التسليم.
إمكانية إنشاء علاقة طويلة الأجل معهم.	تعميق العلاقات الشخصية بين الطرفين.

الرشاوى والعينات وهدايا المزودين

الرشوة: هي ثمن وجميل يمنح لشخص ما أو يوعد به ليقوم بعمل يتعارض مع المسؤولية الملقاة على عاتقه، وهي عمل غير مشروع وغير قانوني البتة.

الهدية: هي عرفان من البائع بالجميل ولتحسين علاقاته بالشاري، وكي لا تؤثر سلباً على قرار الشراء توضح سياسات لقبولها وقيمتها وأنواعها وما خالفها عد غير قانوني.

العينات: هي تقدم من المزود للمنظمة أو يتم طلبها، وتبرز أهميتها في السلع التي تتطلب مواصفات خاصة يستوجب الأمر التحقق منها قبل الاتفاق النهائي، وهنا يكون على المنظمة طلبها من المزودين الذين سيتم التعامل معهم، وقد يستدعي الأمر وضع حدود لطلب العينات، أودفع قيمتها عندما لا يكون هناك احتمال بالاتفاق مع المزود.

إلغاء امر الشراء

قد تعتمد المنظمة لإلغاء الشراء لأسباب منها:

- 1- تغير تصميم سلعتها وليس للمزود قدرة على الاستجابة لهذه التغيرات.
- 2- حدوث تراكم مفاجئ في المخزون نتيجة ضعف القدرة على تصريفها.
- 3- وقوع ظروف قهرية مثل الزلازل والحروب.

ونتيجة للإلغاء فقد يتطلب الأمر تقييم مصدر الشراء من واقع أسباب الإلغاء حتى لا يتكرر ما لا يخدم المنظمة، وتعويض المزود عما لحقه من خسائر أو جزء منها لضمان استمرار العلاقة الحسنة بينه وبين المنظمة أو مطالبته بالتعويض إذا كان سبب الإلغاء.

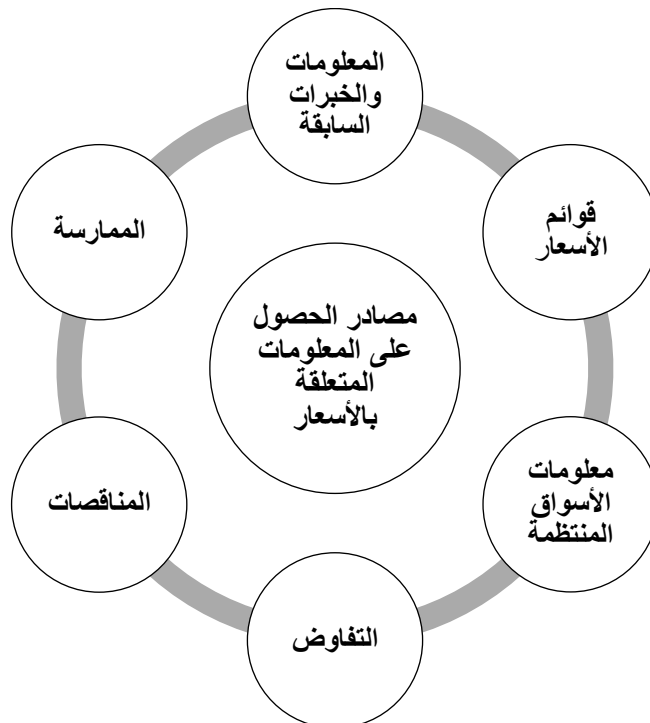
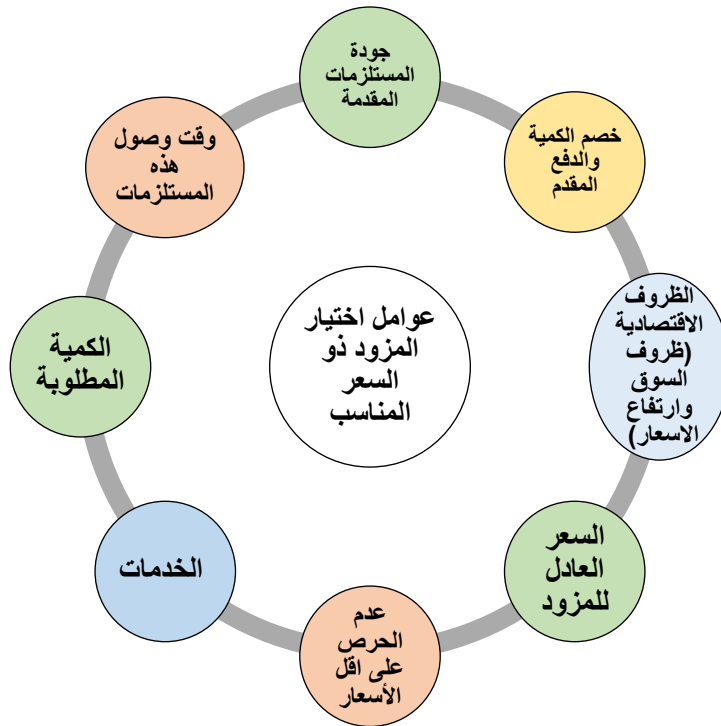
ثانياً: الشراء بالسعر المناسب

• **سعر المنتج :** هو مقياس لقيمة المنتج واحد عوامل المزيج الشرائي.

• **السعر المناسب :** هو المفاضلة بين أكثر من قيمة معروضة من أكثر من مزود لصنف معين لوصول إلى القيمة التي تحقق المنفعة المرجوة منه.

ثانياً: الشراء بالسعر المناسب

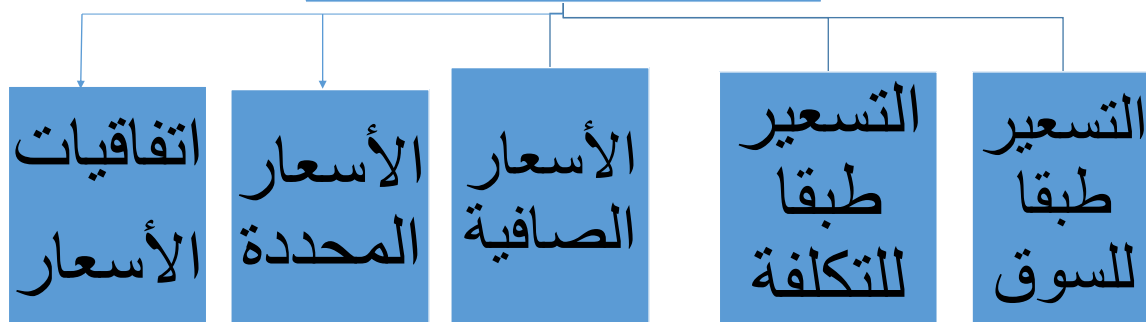
لا يقصد بكون السعر مناسباً أن يكون أقل الأسعار المعروضة، حيث أن السعر لا يكون مجرداً لوحده إذ أنه من الضروري ربطه باعتبارات أخرى وهي المزيج الشرائي المناسب، ويصبح السعر المناسب هو أقل الأسعار المعروضة للصنف عند تساوي العوامل الأخرى.



تحليل وتحديد الأسعار:

هي عملية تحليل الأسعار معرفة وتفسير العناصر الأساسية لغرض تحقيق المعقولة للمبلغ المقترح دفعه لصنف أو خدمة معينة.

الأسس المتبعة في تحديد الأسعار المناسبة



بعض الأسس المتبعة في تحديد الأسعار

دراسة سوق احتياجات المنظمة والتعرف على المؤشرات العامة لأسعار الأصناف ومقارنة أسعار المزودين والأسعار السابقة مع تلافي إثر تغير الكميات أو المواصفات أو شروط وظروف التسليم وغيرها على السعر الحالي، لمعرفة السعر الذي يمكن للمزودين قبوله.	التسعير طبقاً للسوق
وهذا يتطلب جهداً أكبر إذ على وحدة الشراء معرفة تكلفة إنتاج احتياجات المنظمة من قبل المزودين وهامش الربح المقبول لديهم.	طبقاً للتكلفة
استنزال الخدمات والإضافات على سعر الصنف التي قد تجعله مبالغ فيه كمصاريف الشحن والنقل والتأمين والتفريغ.	الأسعار الصافية
أسعار محددة من أجهزة حكومية أو بعض المنظمات أو بعض البائعين لتحقيق أهداف منها التحكم في الأسعار، وهنا يعد السعر المناسب.	الأسعار المحددة
تفاوض للوصول لسعر مناسب وعمل اتفاقيات بناء على عدد المزودين في السوق والموقف الاحتكاري أو التنافسي لهم وأسعارهم، وإمكانية الحصول على الصنف والمزايا والخدمات وطرق السداد، وطبيعة الطلب على المنتج وحجم المعروض منه، وكمية مشتريات المنظمة، والفترة التي تشمل الاتفاق، وحاجة المود للتعامل مع المنظمة في الأمد الطويل.	اتفاقيات الأسعار

ضمان انخفاض الاسعار

تمر الحياة الاقتصادية في العالم بفترات نمو وتضخم او ارتفاع وانخفاض نسبي لأسعار المنتجات، وهنا قد يكون مركز المشتري قويا لذا يلجأ المزودين لتقديم مزايا تشجعه على الشراء أو للإبقاء على حصته أو زيادتها ، ومن ذلك الحماية ضد الانخفاض المتوقع للأسعار وهذا يعد مشجعاً للمشتري بدلا من البحث عن مزودين آخرين.

ومن أهمية الحصول على ضمان الانخفاض المتوقع للأسعار التخفيف من قلق المنظمة من شراء اصناف بسعر قد ينخفض لاحقا مما يعرضها لخسائر نتيجة لهذا الانخفاض، وهو ما يدفع وحدة الشراء للاستفادة من هذا الضمان لتقليل الخسائر إلى أدنى حد عند انخفاض ،وهو ما يدفع وحدة الشراء للاستفادة من هذا الضمان لتقليل الخسائر إلى أدنى حد عند انخفاض الاسعار وبالتالي الحد من الأضرار على المنظمة.

ثالثا: الشراء في الوقت المناسب

هو ذلك الوقت الذي يتم فيه توريد احتياجات المنظمة، وبما يضمن استمرار الأنشطة الإنتاجية والبيعية دون تأخير أو أرباك.

العوامل الداخلية المؤثرة عند تحديد الوقت المناسب

- 1- خطط وسياسات تحديد مستويات المخزون وطرق الحصول عليه .
- 2- القرارات التنظيمية الخاصة بكل من التوسعات المستقبلية والاستبدال والإحلال وتغير وتعديل مواصفات المنتجات الحالية والتنويع والتشكيل والتبسيط والتنميط وغيرها.
- 3- طبيعة الاحتياجات (مواد خام -نصف مصنعة).
- 4- محددات الوقت.

المتغيرات الخارجية المؤثرة عند تحديد الوقت المناسب

درجة الثبات أو استقرار أسواق التوريد التي تتعامل معها المنظمة،
القرارات والقوانين الحكومية، مبادرات المزودين التسويقية.

طرق تدبير احتياجات المنظمة وفقا لعامل الوقت المناسب

1- الشراء المقدم: ويقصد به توفير ما تريده المنظمة من اصناف بكميات تزيد عن احتياجاتها وأكثر من الحد الأدنى ولكن دون تعدي حدود الرؤية المخطط للاحتياجات المستقبلية، وبما يؤمن استمرار أنشطة المنظمة بمعدلاتها العادية وبالتوقيت المعتاد للتسليم من المزودين ، وهناك أغراض رئيسية للشراء المقدم منها توفير قدر أكبر من الحماية ضد مخاطر تأخر التوريد والتسليم بسبب عجز طارئ في سوق التوريد، أو صعوبات في النقل، أو إخلاء المزود بالتزاماته ومواجهة حالات عدم استقرار أسواق التوريد.

2- الشراء للاستخدام الفوري (J.I.T): التوريد الفوري شراء المنظمة للأصناف عند الحاجة فقط ولا يتم شراؤها متى انعدمت الحاجة لها، حيث يتم الاستغناء عن المخزون دون تأثير على الأنشطة فبدلاً من المفاضلة ما بين مستويات المخزون تكون المفاضلة بين التنظيم الذي يحقق فعالية العمل والتخزين وكما كانت سلسلة التوريد تعمل بشكل أفضل قل المخزون المطلوب.

وتتمثل مزايا سياسة التوريد الفوري بالتقليل مساحة المخازن توفير الأصناف المطلوبة فقط، والاستفادة القصوى من الأماكن المتاحة وتجنب تكس المخزون وتحقيق كفاءة العمليات ونظم المعلومات وتشغيل أنشطة القيمة المضافة بشكل أكثر فعالية مع استبعاد أي أنشطة غير مرتبطة بالقيمة المضافة، وفعالية مراقبة المخزون وإحكام السيطرة عليه والتقليل من مخاطر الحرائق والتلف والإهمال والسرقات.

3- سياسة الشراء المختلط:

الشراء المخطط سياسة تهدف المنظمة منها الحصول على احتياجاتها من المواد والمستلزمات السلعية بأقل كلفة ممكنة من خلال المزج بين سياسات الشراء المقدم والشراء الفوري حتى يمكن تخفيض تكلفة المواد من خلال متوسط الكلفة.

وتقوم فلسفة هذه السياسة على شراء الاحتياجات وفق الحاجة والاستخدام أولاً بأول ما دامت الأسعار ثابتة أو تميل للانخفاض ولكن عند احتمال اتجاهها للارتفاع فيتم انتهاج أسلوب الشراء المقدم، وهكذا بما يحقق مصالح المنظمة وينجز أهدافها الكلية.

طرق تدبير احتياجات المنظمة وفقا لعامل الوقت المناسب

الشراء المقدم

الشراء للإستخدام الفوري

مثال، بافتراض أن معدل الاستخدام الشهري 60000 وحدة من الصنف (أ) وتخطط الشركة للشراء كل ثلاثة أشهر، والرصيد المخصص للشراء هو 22500000 ريال، وتبلغ تكلفة التخزين 24%، ويوضح الجدول التالي السعر المتوقع خلال العام القادم.

يناير	٢٦	فبراير	٢٦	مارس	٢٨	أبريل	٣٠	مايو	٣٠	يونيو	٣٢
يوليو	٣٢	أغسطس	٣٤	سبتمبر	٣٦	أكتوبر	٣٦	نوفمبر	٣٣	ديسمبر	٣٢

والمطلوب، تحديد هل سياسة الشراء المقدم أفضل ام سياسة الشراء الفوري؟

الشهر	السعر	الشراء الفوري		الشراء المقدم لثلاثة أشهر	
		كمية الشراء	تكلفة الشراء	كمية الشراء	تكلفة الشراء
يناير	26	60000	1560000	60000	1560000
فبراير	26	60000	1560000	120000	3120000
مارس	28	60000	1680000	---	---
أبريل	30	60000	1800000	60000	1800000
مايو	30	60000	1800000	120000	3600000
يونيو	32	60000	1920000	---	---
يوليو	32	60000	1920000	180000	5760000
أغسطس	34	60000	2040000	---	---
سبتمبر	36	60000	2160000	---	---
أكتوبر	36	60000	2160000	60000	2160000
نوفمبر	33	60000	1980000	60000	1980000
ديسمبر	32	60000	1920000	60000	1920000
أجمالي		720000	22500000	720000	21900000

تكلفة تخزين طريقة الشراء الفوري = $60000 \div 2 \times (26 \times 24\%) = 187200$ ريال
 تكلفة تخزين طريقة الشراء المقدم = $\{60000 \div 2 \times (26 \times 24\%)\} + \{60000 \div 2 \times (36 \times 24\%)\} = 216000 + 230400 + 259200 = 892800$ ريال

السياسة الشرائية	عدد الوحدات	التكلفة الشرائية	تكلفة التخزين	إجمالي التكلفة
الشراء الفوري	720000	22500000	187200	22,687,200
الشراء المقدم	720000	21900000	892800	22,792,800

الشراء بالجودة المناسبة Purchasing Quality

والجودة المناسبة هي ملائمة الصنف لأنشطة المنظمة وبما يحقق رضا الزبائن، والجودة المطلوبة أو أحسن جودة يسعى القائم بالشراء للحصول عليها تكون حسب المطلوب من النشاط أو السلعة المنتجة أو المبيعة.

تعرف المواصفة القياسية الدولية لمصطلحات الجودة رقم ISO 8402 في إصدار عام 1994 الجودة بانها (الدرجة التي تشبع فيها الحاجات والتوقعات الظاهرية والضمنية من خلال مجموعة الخواص والخصائص الكلية التي يحملها المنتج / الخدمة المحددة مسبقا وقابليته لتحقيق الاحتياجات والرضاء أو المطابقة للغرض) **ومفهوم الجودة من وجهة نظر وحدة الشراء** هي درجة ملائمة الصنف للقيام بالوظيفة الذي اشترى من أجلها.

أهمية تحديد درجة جودة المشتريات

• تبين مواصفات الاحتياجات بأمر التزويد من أجل تسهيل مهمة المزود ويتم فحص وتحليل الأصناف الموردة وعلى أساسها يتم التأكد ومطابقتها للمواصفات.

مواصفات جودة احتياجات المنظمة من الخدمات

- 1- سهولة الوصول إلى موقع الخدمة وإمكانية الحصول عليها في أي وقت وأية كمية.
- 2- الملاءمة، أي مدى مناسبة نوع وأنماط الخدمة لاحتياجات المنظمة وأنشطتها.
- 3- الاعتمادية، إمكانية تحويل المنظمة على مستوى جودة الخدمة.
- 4- الاستجابة، تلبية مقدم الخدمة لطلبات المنظمة بالسرعة وبالشكل المناسب.
- 5- الكفاءة، التكلفة المناسبة وتحقيق مردود عال للمنظمة.
- 6- الفاعلية، تحقيق المهام المطلوبة بالشكل المطلوب المخطط مسبقاً.
- 7- التطور، تواكب الزمن والتقنيات الحديثة والبرامج الجديدة.
- 8- الآمن، لا ينتج عنها أية أضرار للعاملين بالمنظمة وللآلات والمعدات.

العوامل المؤثرة في تحديد مستوى جودة احتياجات المنظمة (المواد والمستلزمات السلعية والخدمات):



العوامل المؤثرة في تحديد مستوى جودة احتياجات المنظمة (المواد والمستلزمات السلعية والخدمات):

- 1- **التكلفة** : أهم عامل في تحديد مستوى الجودة وذلك بمقارنة الكلفة والصلاحية، وعلى وحدة الشراء الحصول على الاحتياجات بمواصفات مناسبة، وبكلفة أقل كتعديل بعض المواصفات دون تأثير على جودتها وكفاءتها النهائية.
- 2- **التوافر** : طلب الاحتياجات بمواصفات يمكن توفيرها وفي حالة ما تكون أدنى فإن وحدة الشراء ستطلب من الجهة إعادة النظر في المواصفات.
- 3- **البدائل** : وجود أصناف بديلة لتلك المطلوبة من وحدات المنظمة بمواصفات أعلى أو سعر أقل، ما يجعل وحدة الشراء توصي بعدم الإصرار على هذه المواصفات طالما يمكن توفير نفس المواد بمواصفات أفضل أو سعر أقل.
- 4- **التنميط** : عند وجود أكثر من وحدة تستخدم مواد بنفس المواصفات فإن ذلك يتطلب توحيد المواصفات بما يعمل على تحديد جودة مناسبة بتكلفة معقولة.
- 5- **مقترحات المزودين** : قد يقدم المزودين اقتراحات بمواصفات معينة، أحياناً قد تطلب وحدة الشراء منهم موافقتها بمواصفات محدودة ولكنها غالية الثمن فيقوم هؤلاء بعرض مواد أخرى بمواصفات جيدة وبسعر أقل.
- 6- **تلبية رغبة الإدارة الهندسية والمبيعات** فيما يتعلق بالخصائص الطبيعية والكيميائية لمنتجات المنظمة، ورغبة إدارة الإنتاج بسهولة استخدام الأصناف أثناء التشغيل.

سلطة ومسئولية تحديد مستوى الجودة (الجانب الفني التجاري)

أفضل وسيلة لتحديد مستوى الجودة يمكن أن يتم كما يأتي:

- 1- تقوم الإدارة الهندسية أو من يقوم بمهامها في المنظمة بتصميم منتجات المنظمة وتحديد جودتها بحيث يتم تحديد الغرض الذي وجدت من أجله وصلاحياتها. تعمل إدارة الإنتاج على تحديد مواصفات الآلات والمعدات وسهولة استخدام الأصناف. تقوم إدارة الشراء بالتعاون وتقديم المعلومات التي تساعد على تصميم الجودة المناسبة.
- الاستفادة مما تحدده هيئة المواصفات والمقاييس، ومن الأبحاث والدراسات التي تعدها الجامعات ومراكز الدراسات والبحوث.
- معرفة رأي المستهلك النهائي End User بالغرض من منتجات المنظمة، والسعر المناسب.
- مراعاة الذوق العام للمجتمع الذي ستسوق فيه منتجات المنظمة.

طرق توصيف الجودة



طرق توصيف الجودة

- 1- **التوصيف بالعلامات التجارية**، وتعني العلامة شهرة المنتج.
- 2- **طريقة المواصفات القياسية**: حيث يتم تحديد المواصفات القياسية للمنتجات المختلفة من قبل أجهزة حكومية كهيئة المواصفات والمقاييس اليمنية أو إقليمية كهيئة المواصفات والمقاييس الخليجية أو جهات عالمية تحدد المواصفات القياسية كالمنظمة العالمية للقياس أو المعايير.
- 3- **التوصيف عن طريق الرتب (الدرجات)**: درجة أولى وثانية وثالثة أو طويل متوسط قصير.
- 4- **التوصيف بتحديد الخصائص**، ويتم وضع توصيف دقيق وكامل للأصناف المطلوبة بما يضمن وصولها للمزود بشكل محدد ودقيق.
- 5- **التوصيف عن طريق الأداء**، ويقوم هذا الأسلوب على معرفة مدى قدرة الأصناف التي سيتم شرائها بالوفاء بمتطلبات أنشطة المنظمة مثل شراء الآلات.
- 6- **التوصيف عن طريق العينات (النماذج)**: يتم التوصيف إما بعينة تقدمها المنظمة للمزود ليوفر الاحتياجات وفقاً لها، أو أن تطلب المنظمة عينات من المزود يم فحصها للتأكد من مواصفاتها ومطابقتها لاحتياجاتها.
- 7- **التوصيف بالرسوم الهندسية**، ويتم استخدام هذه الطريقة مقترنة بأحد الطرق الأخرى عند الرغبة في شراء معدات معينة بحجمها الكامل أو أجزاء منها حيث يتم التركيز على عناصر الأبعاد والقياسات والدود في تحديد الجودة.
- 8- **التوصيف المختلط**، باتباع أكثر من أسلوب مما سبق في تحديد مستوى الجودة.

الفحص وتوفير الجودة المناسبة Inspection Activities

مفهوم الفحص وأهميته: هي تلك الإجراءات المتعلقة بمراجعة الاحتياجات المشتراه للتأكد من مطابقتها للمواصفات المحددة أو المتفق عليها مع المزودين ، وذلك لأن **احتمال حدوث أخطاء في التوريد أمر يظل قائماً للأسباب التالية:**

- 1- **عدم فهم المزود للمواصفات المطلوبة بدقة أو سوء تفسيرها.**
- 2- **لا يوجد نظام سليم لمراقبة جودة الإنتاج لدى بعض المزودين من ان الأصناف المرسلة للمنظمة مطابقة للمواصفات.**
- 3- **حدوث أخطاء فنية عند تجهيز الآلات بالمواصفات المطلوبة.**
- 4- **تفاوت مستوى كفاءة العاملين أوقات العاملين أوقات التشغيل المختلفة بما يتحمل حدوث أخطاء في التصنيع لدى المزود.**

الإسراع في فحص المواد واختبارها

- ويتم سرعه الفحص من اجل تجنب اية نفقات إضافية عند تاخر عملية الفحص كنفقات النقل والتخزين وتوفير الأصناف للوحدات الطالبة لها بالمنظمة بالوقت المطلوب وكذا تلافي ما ينشأ من خلافات إذا كانت الأصناف مخالفة للمواصفات او الجودة والاستفادة من الخصم النقدي اذا تم السداد بسرعة إضافة الى تجنب استخدام اصناف تالفة او غير مطابقة للمواصفات قبل ان تستهلك مزيداً من التكاليف او تسبب بحدوث اضرار مادية للمعدات او صحة للعاملين.
- **سلطة الفحص Authority and place of Inspection: وهي سلطة** استشارية تعمل على مطابقة جودة الأصناف الواردة بالمطلوبة وتحديد الانحرافات وتقوم بقبولها أو رفضها إذا كانت مفوضة بذلك او توصي بذلك وتختلف جهة الفحص من منظمة لأخرى فقد تكون داخلية او خارجية .

مراحل عملية الاستلام والفحص

- وتشمل عملية الاستلام والفحص داخل المنظمة أو خارجها :
- 1- **مرحلة الاستلام المبدئي والفحص الظاهري:** ويتم من اجل التأكد مثلاً من العدد وعدم وجود أي تلف أو كسر ظاهري ليتم إخلاء مسؤولية الجهة الناقلة .
 - 2- **مرحلة الفحص الحقيقي:** ويتم التأكد من جودة الطلبات ومطابقة مواصفاتها للمواصفات المحددة بأمر الشراء ويتم فحص كل الأصناف في حالة الأصناف الهامة او يقتصر الفحص على عينة من الكمية عندما تزداد الكمية المشتراة ويصبح الفحص الكلي مكلفاً وغير ممكن.

طرق فحص الجودة

- 1- **الفحص الشامل:** حيث تراجع وحدات الصنف الواردة لفصل التالف منها أو غير مطابق للمواصفات، وقد يترتب على ذلك تحمل نفقات كبيرة ووقت طويل وممل لمن يقوم بالفحص وهذا الأسلوب تفرضه ظروف منها الأثر المباشر للأصناف على جودة منتجات المنظمة أو كفاءة تصنيعها ومدى تعريض المعدات للخطر أو صحة العاملين في حال عدة مطابقة المواد المشتراه أو بعضها للمواصفات المطلوبة وعندما تكون تكلفة المواد المشتراه عالية.
- 2- **الفحص الاحصائي لعينة من المشتريات** على أن يراعي العشوائية لإعطاء كل الوحدات الفرصة نفسها لتكون من مفردات العينة وان يتم اختيار عينة من كل طلبية عند تعدد الطلبيات.

نتيجة الفحص

- 1- يترتب على عملية الفحص مطابقة كل الوحدات للمواصفات وبالتالي استلامها للوحدة وإبلاغ المزود بذلك .
- 2- أو أن تكون غير مطابقة للمواصفات وحينها يتم اتخاذ إجراءات منها قبول المنظمة للوحدات السليمة ورد غير المطابقة منها للمواصفات ، أو قبول الطلبية إذا ظهرت فيها مشكلات أو جزء منها نظرا لندرة المواد أو الحاجة الملحة والسريعة لها ويتم مطالبة المزود بتعويض المنظمة عن اثر قبول بعض الوحدات التالفة التي يمكن للمنظمة تصحيح أو علاج العيوب الموجودة فيها.
- 3- الاجراء الثالث هو رد الطلبية للمزود بما فيها الوحدات السليمة إذا كان عدد الوحدات المعيبة كبيراً، ومعاقبة المزود وعدم التعامل معه أو توقع عليه الشروط الجزائية المتفق عليها .

تكاليف فحص الجودة

- تختلف التكلفة بحسب الطريقة المتبعة فقد تقرر منظمة ما :
- 1- ان يتم فحص الأصناف المشتراة من قبل جهة مختصة مقابل مبلغ معين ومن ثم رفض اية وحدة معيبة.
- 2- أو أن تفحص المنظمة في جهة مختصة لديها وتحمل التكاليف المترتبة على ذلك.

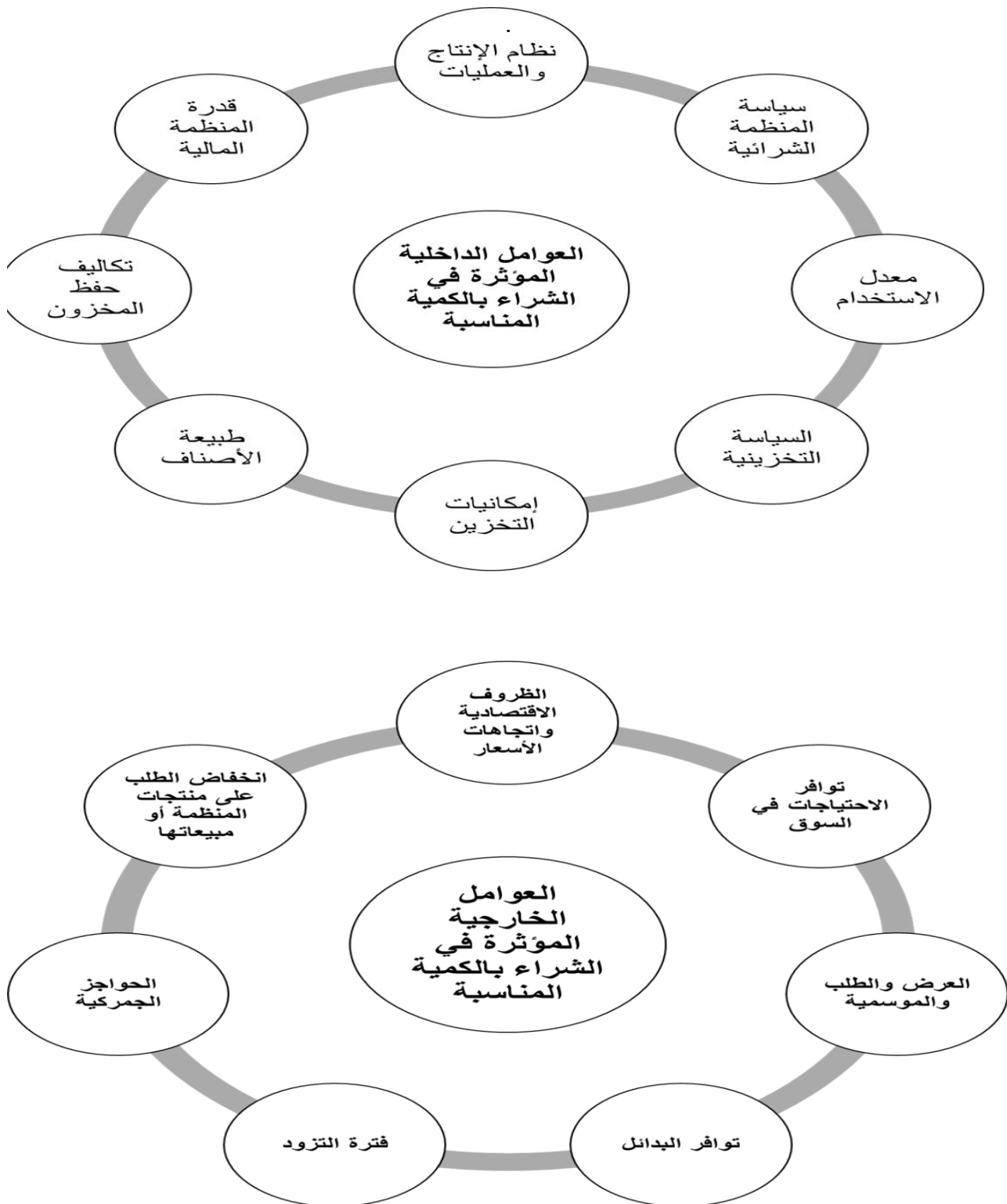
• مثال تشتري منظمة س 5000 وحدة شهريا من الصنف ص وتبلغ تكلفة فحص الوحدة 10 ريال فيما يكلف إصلاح الوحدة المعيبة 200 ريال وتبلغ نسبة الوحدات المعيبة 2%، كما تشتري 2000 وحدة من الصنف ع سعر الوحدة 400 ريال، وتكلفة فحص الوحدة 10 ريال ولا يمكن إصلاحها وتبلغ نسبة الوحدات المعيبة 3%، أما في حالة الفحص لدى جهة مختصة فإن التكلفة ستبلغ 50.000 ريال وستعاد الوحدات المعيبة للمنظمة المنتجة وتستبدل بغيرها، والمطلوب تحديد أي البديلين الأفضل للمنظمة؟

الفحص الخارجي	الفحص الداخلي				الصف
	أجمالي التكلفة	إصلاح أو تلف	فحص	عدد الوحدات المعيبة	
50000	70000	$=200 \times 100$ 20000	$=10 \times 5000$ 50000	$=\%2 \times 5000$ 100	س
50000	44000	$24000=400 \times 60$	$=10 \times 2000$ 20000	$60=\%3 \times 2000$	ع

النتيجة : في حالة الصف ص الفحص الخارجي هو الأفضل،
وفي حالة الصف ع الفحص الداخلي هو الأفضل.

خامسا: الشراء بالكمية المناسبة

لا يقصد بالكمية المناسبة إجمالي الكمية، ولكن تلك الكمية التي تقابل الكمية المحددة في جدول الإنتاج الموضوع أو المبيعات المخططة، أو الحد المطلوب تخزينه، ولا يعتبر مصدر الشراء مناسباً إن لم يتمكن من تزويد المنظمة بالكمية المطلوبة أثناء الفترة المتفق عليها للتزويد، وهناك عوامل مؤثرة في تحديد كمية الشراء المناسبة تتمثل بمجموعة عوامل داخلية وخارجية.



الكمية الاقتصادية للشراء

تحديد الحجم الاقتصادي لطلبية الشراء: هو التزود بكميات مناسبة مما تحتاجه المنظمة بأقل تكلفة ممكنة، وتدل هذه الكمية على الموازنة الأفضل بين تكلفة الشراء لفترة معينة وعدد مرات طلب الاحتياجات وتكلفة تخزينها، وفي هذا الشأن يتم استخدام أساليب عملية لتحديد هذه الكمية تتميز بالموضوعية، وتأخذ في اعتبارها تكاليف الشراء لكل طلبية أو أمر توريد بالإضافة إلى تكاليف التخزين في ذات الوقت.

تحديد نقطة إعادة الطلب Re-Order Point

نقطة إعادة الطلب = الحد الأدنى + (فترة الانتظار x معدل الاستهلاك)

الحد الأدنى للمخزون Minimum Stock فترة التجهيز Preparing
معدل الاستهلاك Average Of Expend الحد الأعلى للمخزون Period
Maximum Stock مستوى النفاذ Finishing Level

يرتبط تحديد نقطة إعادة الطلب بتحديد عوامل أخرى وهي ما يأتي:

- 1- **الحد الأدنى:** مخزون تحتفظ به المنظمة لحالات طارئة قد تحدث بسبب تأخر وصول المشتريات أو لتذبذب معدلات الاستهلاك وهو مخزن احتياطي أما في حالة عدم وجوده فإن الحد الأدنى يساوي صفر .
- 2- **فترة التجهيز:** فترة ممتدة بين طلب شراء احتياجات المنظمة إلى حين وصولها للمخازن، وتتوقف على عوامل منها تركيب أسواق التوريد، والموقع الجغرافي للمزود، طبيعة المخزون ومدى توافرها.. الخ
- 3- **معدل الاستهلاك:** مقدار استخدام الصنف في فترة زمنية، اسبوعية، شهرية، فإذا كانت سنوية يقسم مجموع الاستهلاك على 12 للحصول على معدل الاستهلاك الشهري، أو على 52 للاستهلاك الأسبوعي.
- 4- **الحد الأعلى للمخزون:** أقصى ما يمكن أن يصل اليه المخزون السلعي في وقت معين.
- 5- **مستوى النفاذ:** كمية المخزون فيه تساوي صفر هو امر غير طبيعي إذ لا تقبل المنظمة إن تعاني من عدم توفر صنف معين بعض الأوقات لما له من تأثير على أداءها الإنتاجي أو البيعي وسمعتها.

مثال

تحتاج شركة (صلاح) إلى 10400 كيلو غرام من مادة (الحديد) للعام القادم وقد خطط لشرائها في ضوء المعلومات الآتية:

الكمية الاقتصادية = 4000 كيلو غرام

فترة الانتظار = 4 أسابيع

والمطلوب تحديد مستويات المخزون في الحالات الآتية:

في حالة عدم وجود احتياطي

في حالة وجود احتياطي 1000 كيلو غرام

القوانين المستخدمة للحل:

الحد الأدنى = مقدار المخزون الاحتياطي

الحد الأعلى = الكمية الاقتصادية + الحد الأدنى

معدل الاستهلاك الأسبوعي = الاستهلاك السنوي ÷ عدد أسابيع السنة

نقطة إعادة الطلب = الحد الأدنى + (مدة التسليم x معدل الاستهلاك)

الحل :اولاً في حال عدم وجود احتياطي:

الحد الأدنى = صفر (وهو يساوي مستوى النفاد هنا)

$$\text{الحد الأعلى} = 4000 + 0 = 4000$$

$$\text{معدل الاستهلاك الأسبوعي} = 10400 \div 52 = 200$$

$$\text{نقطة إعادة الطلب} = 0 + (200 \times 4) = 800 \text{ كيلو غرام}$$

الحل :ثانياً في حال وجود احتياطي 1000:

$$\text{الحد الأدنى} = 1000$$

$$\text{الحد الأعلى} = 4000 + 1000 = 5000$$

$$\text{معدل الاستهلاك الأسبوعي} = 10400 \div 52 = 200$$

$$\text{نقطة إعادة الطلب} = 1000 + (200 \times 4) = 1800 \text{ كيلو غرام}$$

كمية الطلب الاقتصادية

افتراضات نموذج حجم الطلبية الاقتصادي

أن معدل تدفق المواد والمستلزمات السلعية مستقر وغير متغير.
لا يوجد تأخير في مواعيد التسليم.

الكمية الاقتصادية هي التي يتعادل عندها تكلفة الشراء مع تكلفة الاحتفاظ بالمخزون.

لا يوجد تغير في الأسعار والتكاليف خلال الفترة الزمنية المحسوبة.

لا توجد قيود مالية على الشراء والتخزين.

أن تكاليف وتكاليف التخزين محددة بدقة.

لا يوجد اختلاف بين مستويات التخزين وجداول الإنتاج.

أنه لا يوجد مخاطر للمخزون الزائد من الأصناف.

وبالتالي يمكن استخدام هذا النموذج في الأصناف التي يكون الطلب عليها مستمراً وغير متغير بشكل كبير والتغير في زمن التجهيز طفيفاً

مزايا استخدام معادلة الكمية الاقتصادية للطلب

تتميز بالموضوعية.

تأخذ في الاعتبار تكاليف الشراء لكل طلبية وتكاليف التخزين في الوقت نفسه.

الانتقادات الموجهة لنموذج حجم الطلبية الاقتصادي

لا تأخذ في الحسبان اتجاهات الأسعار مستقبلاً، وتغير السعر عندما يتم ربطه بكمية الشراء.

اختلاف طبيعة السلع التي يتم شرائها (موسمية الإنتاج)

وجود عوامل أخرى لها تأثير على الكمية الاقتصادية للشراء لا تأخذها المعادلة الرياضية في الحسبان مثل الجوانب المالية ومدى توافر مساحات تخزينية.

وجود نظم الإنتاج مثل الإنتاج حسب الطلب وكميات المبيعات التي قد تكون متغيرة.

إهمال الأخذ بخصم الكمية في الاعتبار.

افتراض أن فترة التوريد تساوي صفراً.

افتراض ثبات سعر شراء الوحدة.

طرق تحديد كمية الشراء الاقتصادية

مثال إذا كانت المنظمة (ص) تحتاج سنوياً إلى 1200 طن من مادة (أ) وكان سعر الطن الواحد 5 ريال، وتبلغ تكاليف الشراء 10 ريال عن كل عملية تزود وتكاليف التخزين 12% من متوسط قيمة الكمية، والمطلوب تقدير كمية الطلب الاقتصادية سنوات باستخدام طريقة الجداول الإحصائية والمعادلة الرياضية.

أولاً: إيجاد الكمية الاقتصادية بالطريقة الإحصائية:

عدد الكميات السنوية	كمية الشراء	قيمة الشراء	متوسط قيمة الشراء	تكاليف التخزين	تكاليف الشراء	مجموع تكاليف التخزين وأوامر الشراء
1	1200	6000	3000	360	10	370
2	600	3000	1500	180	20	200
3	400	2000	1000	120	30	150
4	300	1500	750	90	40	130
5	240	1200	600	72	50	122
6	200	1000	500	60	60	120
7	171	855	427.5	51.3	70	121.3
8	150	750	375	45	80	125

الرسم البياني طريقة المعادلة

الكمية الاقتصادية للطلب = $\frac{2 \times \text{كمية الاحتياجات} \times \text{مصاريف الشراء للأمر الواحد}}{\text{سعر الوحدة الواحدة} \times \text{تكلفة التخزين للوحدة}}$

ومن بيانات المثال السابق نستخرج كمية الطلب الاقتصادية بالطريقة الرياضية:

$$\begin{array}{rcl} \frac{10 \times 1200 \times 2}{0.12 \times 5} & = & \text{الكمية الاقتصادية للطلب} \\ \frac{24000}{0.6} & = & \text{الكمية الاقتصادية للطلب} \\ 200 & = & \end{array}$$

وباستخدام هذه البيانات فإنه يتم حساب الفترة الزمنية لإعادة الشراء (وقت دورة الشراء) على اعتبار أن عدد أيام السنة هو 365 يوم كما يأتي:

$$\begin{array}{rcl} \text{عدد أيام السنة} & 365 & \\ \text{الفترة الزمنية} & = \frac{365}{6} = 60.83 & \text{يوم} \\ \text{عدد الأوامر} & 6 & \end{array}$$

وهذا يعني أن الشراء يتم كل فترة طولها 60.83 يوم وهو يمثل وقت دورة الشراء. وبفرض أن السنة بها عطلات وإن عدد أيام العمل الفعلية حوالي 300 يوم عمل في السنة فإن لهذا تأثيره على فترة إعادة الشراء أو زمن دورة الشراء كالاتي:

$$\begin{array}{rcl} \text{عدد أيام السنة} & 300 & \\ \text{الفترة الزمنية} & = \frac{300}{6} = 50 & \text{يوم} \\ \text{عدد الأوامر} & 6 & \end{array}$$

أي أنه كل 50 يوم يتم إصدار أمر شراء جديد.

خصم الكمية وعلاقته بالكمية الاقتصادية

مثال: عرض على منظمة عدة عروض لخصم الكمية من أحد المزودين والتي تبلغ احتياجاتها السنوية 1200 وحدة، وسعر الوحدة 5 والكلفة السنوية للتخزين 12% وكلفة إصدار أمر الشراء 10 ريال ويظهر الجدول التالي معدلات الخصم.

العرض	عدد الوحدات التي يتم شرائها في المرة الواحدة	الخصم الممنوح	سعر الوحدة المشتراة
1	300-1	صفر	5 ريال
2	500-301	5%	4.75 ريال
3	501 فأكثر	10%	4.5 ريال

والمطلوب: تحديد أفضل عرض مقدم من المزود يجعل التكلفة أقل ما يمكن.

الكمية الاقتصادية للطلب = $2 \sqrt{\frac{\text{كمية الاحتياجات} \times \text{مصاريف الشراء للأمر الواحد}}{\text{سعر الوحدة الواحدة} \times \text{كلفة التخزين للوحدة}}}$

ومن بيانات المثال السابق نستخرج كمية الطلب الاقتصادية بالطريقة الرياضية للعروض الثلاثة:

$$\text{العرض الأول} = \frac{2 \sqrt{1200 \times 10}}{0.12 \times 5} = 200 \text{ وحدة}$$

$$\text{العرض الثاني} = \frac{2 \sqrt{1200 \times 10}}{0.12 \times 4.75} = 205 \text{ وحدة}$$

$$\text{العرض الثالث} = \frac{2 \sqrt{1200 \times 10}}{0.12 \times 4.5} = 211 \text{ وحدة}$$

وبالنظر إلى الكميات السابقة وفق العروض الثلاثة تدخل في نطاق العرض الأول ما بين 1-300 وحدة، وبالتالي لا تسمح بالحصول على أية خصومات كمية.

خصم الكمية وعلاقته بالكمية الاقتصادية

مثال: عرض على منظمة عدة عروض لخصم الكمية من أحد المزودين والتي تبلغ احتياجاتها السنوية 5000 وحدة، والكلفة السنوية للتخزين 25% وكلفة إصدار أمر الشراء 50 ريال ويظهر الجدول التالي معدلات الخصم.

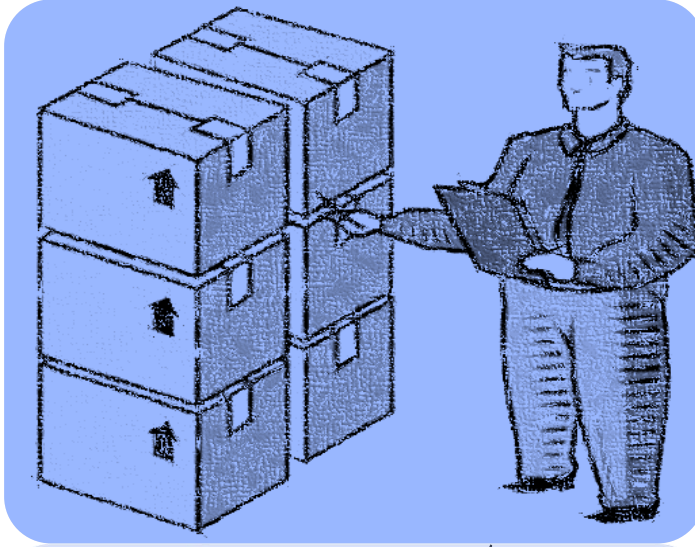
العرض	عدد الوحدات التي يتم شرائها في المرة الواحدة	الخصم الممنوح	سعر الوحدة المشتراة
1	1-500	صفر	5 ريال
2	501-1000	3%	4.85 ريال
3	1001 فأكثر	5%	4.75 ريال

والمطلوب: تحديد أفضل عرض مقدم من المزود يجعل التكلفة أقل ما يمكن.

الفصل الرابع

مدخل إلى نظام وإدارة المخازن

أ. بغداد عمري



مدخل إلى نظام وإدارة المخازن

سوف نتطرق في هذا الفصل للمواضيع الآتية:

مفاهيم أساسية لوظيفة وإدارة المخازن

أهمية نظام المخازن

مدخلات ومخرجات وأهداف نظام التخزين

نظام إدارة المخازن الإلكتروني

الحاجة إلى التخزين

سلطات ومسؤوليات إدارة المخازن

الإجراءات والمستندات المخزنية

مفاهيم أساسية لوظيفة وإدارة المخازن :

المخازن Warehousing، أماكن تخصصها المنظمة سواء كانت إنتاجية أو تسويقية مملوكة أو مستأجرة لتخزين احتياجاتها من المواد والمستلزمات السلعية بشكل منظم ومرتب بحيث تكون جاهزة للاستعمال حين الحاجة لها، والتي تتمثل في هياكل مسقوفة أو غير مسقوفة، حظائر، ساحات... الخ، تتلاءم ومتطلبات الحاجات المخزنة.

إدارة المخازن Warehousing Management، وحدة تنظيمية تهتم بالأماكن أو المباني والمستودعات والمساحات المعدة للاحتفاظ بالمواد والمستلزمات السلعية التي تحتاجها المنظمة، وذلك من حيث المواقع والمساحات وطرق ترتيب المواد داخلها، ووسائل المناولة المستخدمة في أعمال التسلم والحفظ والوقاية والصرف وما يرتبط بها من سجلات أو نماذج ومستندات وتقارير، والتي تهتم أيضاً بالقوى العاملة المناسبة كما ونوعاً للقيام بهذه الأعمال.

إدارة المخزون Inventory Management، الوحدة المسؤولة عن تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة الأصناف الواردة والمخزنة التي تستخدمها المنظمة في أنشطتها وعملياتها المختلفة، وبما يضمن تحقيق مجموعة أهداف تتبلور في ضمان الوفاء باحتياجات كافة الوحدات من المواد والمستلزمات السلعية بأكبر كفاءة ممكنة وعدم الإسراف، أو إساءة استخدام الأموال المستثمرة فيها، وكذلك استلام وتخزين المخلفات والتخلص منها.

التخزين، الاحتفاظ الذكي بالموجودات لفترة من الزمن والمحافظة عليها بحالتها الراهنة وحمايتها من الظروف الطبيعية التي تسبب بعض التغييرات غير المرغوب فيها، أو تعريضها لظروف معينة تحدث فيها تغييراً مطلوباً، إضافة إلى تحقيق بعض الأهداف الأساسية كالتوازن في توافر ما تحتاجها المنظمة بشكل مستمر، وحسب الحاجة إليها في الوقت المطلوب

أمين المخزن، المسئول الأول والأخير عن المخزن الذي تتواجد فيه احتياجات المنظمة من مواد ومستلزمات سلعية، والذي يقوم بمهام عدة تتعلق بصلاحية احتياجات المنظمة، والصرف، والمسئولية عن الكميات المخزنة، والإشراف على العاملين معه.

نظام المخازن

يتكون هذا النظام من مجموعة عناصر وأجزاء تتفاعل فيما بينها لأجل تخطيط وتنظيم وتوجيه ومراقبة واتخاذ القرارات المتعلقة بكافة الأنشطة والعمليات ذات العلاقة بوظائف المخازن المتعددة والتي تتم وفق إجراءات معتمدة تتفق وطبيعة تنظيم المنظمة بما يحقق كفاءة الأداء وتخفيض تكاليف العمل إلى أدنى حد ممكن.

تفاعل نظام المخازن مع البيئة المحيطة

البيئة الخارجية		البيئة الداخلية
المزودين		نظام الشراء
المستهلكين		وحدات المنظمة
المحددات الحكومية		نظم العمليات والانتاج
المحددات الطبيعية		نظام التسويق
حماية البيئة		المحددات المالية
العوامل الدولية		استراتيجيات التخزين
		التعامل مع الراكد والتالف
		مواقع ومساحات التخزين
		العاملين
		نظام المعلومات المخزنية
التغذية الراجعة		

مدخلات ومخرجات نظام المخازن

تتمثل مدخلات ومخرجات نظام المخازن بعوامل بيئية داخلية وخارجية، والتغذية الراجعة.

أولاً: عوامل البيئة الداخلية للمنظمة

مدخلات ومخرجات نظام المخازن

تتمثل مدخلات ومخرجات نظام المخازن بعوامل بيئية داخلية وخارجية، والتغذية الراجعة.

ثانياً: عوامل البيئة الخارجية للمنظمة

وهي عوامل ومتغيرات ذات علاقة بمزودي المنظمة والظروف السياسية والاقتصادية والطبيعية المؤثرة على قدرة المنظمة على توفير احتياجاتها.

ويتم التعامل الجيد والاستعداد لعوامل هذه البيئة من خلال التنبؤ بالتطورات التكنولوجية المتوقعة التي تؤثر على أسواق التزويد، والتنبؤ بالمنافسة بين المزودين وأثر دخول أو خروج البعض منهم من السوق، ويرتبط ذلك كله بأنشطة المنظمة، مما يستوجب الاهتمام بإيجاد علاقة تكاملية بين الإمكانيات المخزنية والاحتياجات المطلوبة.

ثالثاً: التغذية الراجعة:

والتي تتعلق باسترجاع المعلومات من الواقع وتحقيق الضبط الذاتي المطلوب لنظام المخازن بالمنظمة وأنشطته وعملياته المختلفة، وتحديد الانحرافات الإيجابية وكيفية الاستفادة منها والانحرافات السلبية والعمل على تصحيحها وتلافيها مستقبلاً، وكذلك إيجاد المزيد من التوازن بين المنظمة والبيئة المحيطة بها.

مخرجات نظام المخازن وأهدافه

تختلف مخرجات هذا النظام من منظمات لأخرى ويرجع ذلك الى حجم المنظمة وطبيعة نشاطها ومخازنها وأنواع وكميات الأصناف التي تخزنها.

ويمكن التعرف على مخرجات نظم المخازن من خلال الأهداف التي يسعى هذا النظام لتحقيقها وهي كالآتي:

- 1 يهدف إلى تحقيق فعالية التنسيق بين وحدة المخازن ووحدات المنظمة بما يمكن من تلبية احتياجاتها بالشكل المطلوب في الاوقات العادية وفي الحالات الطارئة ويحقق التميز للمنظمة والقدرة على المنافسة
- 2-تنسيق عمليات التخزين مع عمليات الإنتاج والبيع بما يضمن استمرار اداء المنظمة وما يحقق الكفاءة والفعالية الإنتاجية ووفاء المنظمة بما هو مطلوب منها تجاه عملائها.
- 3- تمكين المنظمة من توفير الطلبات عند زيادة الانتاج، وفي حالة الطلب المفاجئ على مبيعات المنظمة، وتوفير المواد التي تنصف بالوفرة المؤقتة او النادرة في فترات معينة، وتحقيق الميزة التنافسية للمنظمة من خلال الاحتفاظ الذكي بتلك الاحتياجات التي يتسابق عليها منافسي المنظمة في أسواق التزويد مثل ذات الجودة العالية أو الأصناف النادرة أو التي تزداد قيمتها من خلال التخزين.
- 4- ومن الأهداف المهمة لنظام المخازن التأثير الإيجابي على اقتصاديات وأرباح المنظمة من خلال تحقيق التوازن بين تكاليف الشراء والتخزين والحفظ والصرف وبما يخفض التكاليف الإجمالية لهذه الأنشطة.

نظام إدارة المخازن الإلكتروني

مميزات النظام الإلكتروني لإدارة المخازن:

أولاً: مزايا نظام المخازن الإلكتروني في الجانب التخطيطي.

ثانياً: مزايا نظام المخازن الإلكتروني في جانب التوجيه والتنفيذ.

ثالثاً: مزايا النظام الإلكتروني على الرقابة الآلية على المخازن والمخزون.

رابعاً: مزايا نظام المخازن الإلكتروني في إصدار التقارير.

خامساً: مزايا نظام المخازن الإلكتروني لدعم صنع واتخاذ القرار.

نظام إدارة المخازن الإلكتروني

أولاً: مزايا نظام المخازن الإلكتروني في الجانب التخطيطي:

يسهم هذا النظام في تخطيط العمل المخزني وإعداد الخطط والبرامج المستقبلية التي تكفل انتظام تزويد وحدات المنظمة بما تحتاجه من مواد ومستلزمات سلعية بالكمية والوقت المناسبين من خلال توفير معلومات غزيرة شاملة ومنظمة وكافية.

ثانياً: مزايا نظام المخازن الإلكتروني في جانب التوجيه والتنفيذ:

وفي هذا الجانب يمكن الاعتماد على حاسوب مركزي لقاعدة البيانات وحواسيب طرفية مرتبطة به عبر الشبكة تخدم أكثر من وحدة في أكثر من موقع في وحدات المنظمة المختلفة، وبناء قاعدة بيانات ذات سعة خزنية كبيرة أمانة ودقيقة بما يحقق الاستثمار الأمثل لنظم المعلومات المخزنية.

ومن مزايا نظام المخازن الإلكتروني في جانب التوجيه والتنفيذ الاتي:

- 1- وضع كافة الإجراءات التي تمكن من تسجيل العمليات المتعلقة بالمخازن والمخزون، وتوفير آلية إدخال الاحتياجات وتعريفها وتصنيفها وتفصيلها، وتسهيل عملية إدارة المخازن المختلفة والتعامل مع المواد الموجودة فيها باستجابة ومرونة عالية، واستحداث أكثر من مخزن في وحدات المنظمة مع إعطاء رقم خاص لكل منهم
- 2- استخدام كافة اللغات الحية مما يساعد على التعامل مع ذوي العلاقة المتعددين وفي أي مكان في العالم دون عوائق.
- 3- ومن مزايا في الجانب التنفيذي منح أمناء المخازن والمستخدمين صلاحيات محددة بحسب ما هو مفوض لهم وفق النظام المعتمد، من إدخال الأصناف المختلفة والتصحيح عليها، والبحث في ملف الإدخال وملف الأستاذ العام، والاعلاق الدوري (الترحيل)، وعرض التقارير وطباعتها.
- 4- يوفر إمكانية إدخال بيانات الوحدة القياسية للمواد والتعديل عليها، وبيانات أمناء المخازن مع إمكانية التعديل، وتعريف الوحدات والأقسام والشعب التابعة له مع إمكانية التفعيل عليها.
- 5- كما يعمل النظام الإلكتروني على توفير واجهات إدخال للمخازن وللمواد مع تفصيلها (كود الاستثمار، المخزن، التسلسل، التاريخ، المادة والوحدة القياسية لها، الكمية، السعر.... الخ)، وتوفير مجموعة استثمارات مخزنية في واجهة الإدخال مع إمكانية التعديل والحذف عليها وهي، استثمار المواد الجديدة، استثمار الاستلام المخزني، استثمار الصرف المخزني، استثمار التعديلات المخزنية، استثمار التعديل والحذف في ملف الأستاذ العام، استثمار الإرجاع المخزني، استثمارات التحويلات الداخلية والخارجية.
- 6- توفير خاصية عرض سعر المواد الموجودة في المخازن في التقارير الخاصة بالأرصدة والأسعار.
- 7- ومن مزايا النظام الإلكتروني في جانب التنفيذ الخزن الاحتياطي للبيانات والمعلومات المخزنية عن المواد والمستلزمات السلعية في مخازن المنظمة وإمكانية استرجاع النظام المخزني لها في أي وقت حسب احتياج الجهات ذات العلاقة.

ثالثاً: مزايا النظام الإلكتروني على الرقابة الآلية على المخازن والمخزون:

- 1- ضبط ومراقبة العمل المخزني والمخزون بفاعلية وكفاءة، سواء كان مخزون مواد خام او مواد نصف مصنعة أو تامة الصنع، او تلك المعادة من وحدات المنظمة.
- 2- من أهم عمليات الرقابة متابعة تاريخ صلاحية المواد والمستلزمات، حيث يعمل النظام الإلكتروني بصورة متكاملة مع نظامي المشتريات والتسويق في المنظمة.
- 3- تسجيل الحركات المخزنية المتعارف عليها التي تحدث في النظام لأغراض المتابعة والتدقيق، ومتابعة الرقم المسلسل المعتمد لكل صنف والمسجل من قبل وحدة المخازن بالمنظمة.
- 4- سحب تقرير الحركة المخزنية (البطاقة المخزنية) لكل مادة في أي وقت بسهولة وبحسب الحاجة، والترحيل المخزني لأرصدة المواد اسبوعياً وشهرياً وسنوياً وتدوير الأرصدة للعام القادم.

رابعاً: مزايا نظام المخازن الإلكتروني في إصدار التقارير:

- 1- يمكن النظام الإلكتروني المخزني في هذا الجانب الهام من عمل تقارير تغطي كافة النقاط المتعلقة بالمخزون، ومنها تقرير عن المواد الجديدة المدخلة والتعديلات المدخلة عليها إذا ما تم ذلك، وتقرير عن المواد المتحركة ارصدة واسعار، وتقرير عن الاستلام المخزني حسب الجهات، وتقرير المواد الملغية، وتقرير الحركات المخزنية، وتقرير المواد المعدلة في ملف الأستاذ العام، وتقرير الجرد المخزني ارصده وأسعار، وتقرير الحركات المتعلقة، وتقرير عن حركات المستخدمين داخل النظام، وتقرير المرتجعات المخزنية، وتقرير التحويلات المخزنية.
- 2- عرض التقارير للوحدات الأخرى مثل (التدقيق والحسابات المخزنية) بحسب الصلاحيات الممنوحة.

خامساً: مزايا نظام المخازن الإلكتروني لدعم صنع واتخاذ القرار:

- 1- من خلال المعلومات التي يوفرها هذا النظام والية عمله، فهو يساعد في اتخاذ القرارات النمطية التشغيلية مثل إعادة الطلب عند وصول المخزون إلى الحد المقرر لذلك، وتحديد المخزون... الخ، وفي اتخاذ قرارات غير نمطية مثل التوقف عن طلب صنف معين أو إعادة التوزيع نتيجة تراكم المخزون منه في أكثر من وحدة.
- 2- كذلك يمكن الإدارة من اتخاذ قرارات استراتيجية مثل تغيير المزودين أو مصادر التوريد، وكذلك في ظل حالة المخاطرة، مثل شراء أصناف جديدة بغرض استخدامها في الأنشطة مما يتطلب توفر كمية جيدة من المعلومات المتاحة لصانع القرار لمواجهة حالة عدم اليقين.

الحاجة إلى التخزين من مبررات التخزين الآتي:

- 1- صعوبة استخدام الاحتياجات بمجرد شرائها حتى في ظل الأنظمة المتطورة للتخزين والإنتاج مثل نظام J.I.T.
- 2- الحاجة لحفظ المواد والمستلزمات بطريقة سليمة مأمونة.
- 3- تأمين تدفق متوازن للمواد والمستلزمات السلعية.
- 4- الحاجة لزيادة قيمة المنتج ومنفعته أو تغيير شكله وطبيعته وجعله سلعة جديدة أو ذات قيمة أعلى مثل الأرز والصابون.
- 5- تحقيق وفر مالي كنتيجة لتخزين كميات كبيرة من الصنف عند توافره في السوق أو انخفاض سعرة وتجنب الاضرار لشرائه عند الندرة أو ارتفاع سعره وتجنب الاضرار لشرائه عند الندرة أو ارتفاع سعره، وتخفيض تكاليف أوامر الشراء والنقل والمناولة.
- 6- توفير احتياجات وحدات المنظمة من مستلزمات الصيانة والإصلاح وقطع الغيار لضمان استمرار عمل الآلات والمعدات.
- 7- تقليل التكاليف من خلال الشراء بكميات كبيرة، وتقليل تكاليف أوامر الشراء وتخفيض تكاليف النقل والمناولة.
- 8- حماية المنظمة من أخطاء التنبؤ أو عدم دقة السجلات أو الأخطاء التي تنتج عن ضعف التخطيط السليم.

سلطات ومسئوليات إدارة المخازن

أولاً: سلطات إدارة المخازن :

- 1- الحق في إصدار الأوامر والتعليمات التي تحكم وتوجه الأعمال المخزنية من استلام وحفظ وصرف.
- 2- المشاركة مع وحدة الشراء والوحدات الأخرى في تحديد احتياجات المنظمة للفترة المستقبلية.
- 3- رفض المواد والمستلزمات السلعية غير المطابقة للمواصفات، أو قبولها بعد إجراء التعديلات المطلوبة.
- 4- رسم خطط استلام وتصنيف وتنظيم وترتيب المواد والمستلزمات السلعية بما يسهل الوصول لعناصرها المختلفة.
- 5- وضع موازنات مالية لأنشطة وعمليات التخزين وتحديد احتياجات المخازن المادية والبشرية بما يمكن من إنجاز الأعمال المطلوبة المخططة.
- 6- القيام بالبحوث والدراسات التي تسهم في رفع كفاءة وفاعلية إدارة المخازن وأنشطتها

ثانياً: مسئوليات إدارة المخازن

- 1- استلام الأصناف الواردة من المزودين ومن وحدات المنظمة والمخازن الأخرى، وكذلك المرتجعات من وحدات المنظمة، وتصنيفها وتنظيمها وترتيبها تخزينها.
- 2- صرف الاحتياجات المخزنة لإدارات المنظمة ولعملاء المنظمة حسب البرامج المعدة سلفاً أو وفق الطلب أو الحاجات الطارئة.
- 3- المحافظة على المخزون وعن الأشياء المادية الموجودة بحيازة وحدة المخازن من أموال وآلات ومعدات ومستلزمات.
- 4 - المسئولية عن إنجاز الأعمال الإدارية المخزنية والتقييد في المستندات والسجلات والاحتفاظ بها
- 5- تحقيق وفورات مالية للمنظمة بتخفيض تكلفة الأموال المجمدة بتقليل التخزين الي حدود الحاجة، وتخفيض تكلفة التخزين بتخفيض إجراءات الصرف والاستلام، وعدم المبالغة في استخدام العاملين أو الآلات، وتخفيض احتمالات تلف المواد المخزنة، والمساهمة مع إدارة المشتريات في تخفيض تكاليف الشراء.
- 6- التنسيق بين نشاط التخزين ونشاط الشراء والأنشطة الأخرى من حيث تحديد حركة ومعدلات المخزون ومستويات المخزون وأنظمة مراقبة المخزون.
- 7- القيام بعمليات تفتيش وفحص المخازن والموا والمستلزمات السلعية ومتابعة المخزون القيام بعمليات الجرد المخزنية المستمرة والدورية والمفاجئة.

الإجراءات والمستندات المخزنية

أولاً: الإجراءات المخزنية

ثانياً: الوثائق المخزنية

الإجراءات والمستندات المخزنية

أولاً: الإجراءات المخزنية: هي خطوات تفصيلية روتينية تتبع أثناء ممارسة الأعمال وتنفيذها في أنشطة وعمليات المختلفة وذلك أثناء استلام الأصناف وفحصها وترتيبها وحفظها أو عند صرفها للجهات الطالبة.

وتتمثل هذه الاجراءات بالآتي:

- 1- إجراءات الاستلام:** هي خطوات معتادة تتعلق باستلام الوارد للمخزون من مصادر داخلية أو خارجية، وتتمثل باستلام الآلات والمعدات الرأسمالية ، واستلام الاصناف الواردة من مزودين خارجيين، واستلام منتجات المنظمة الواردة من إدارة الإنتاج، استلام المرتجع من الإدارات المختلفة، وكذا استلام الأصناف الواردة من المخازن الرئيسية أو الإقليمية أو الفرعية.
- 2- إجراءات الفحص:** هي خطوات معتادة تتعلق بفحص الأصناف الواردة الى المخازن وبالذات من المصادر الخارجية والتأكد من أنها فعلا هي المطلوبة وبحسب المواصفات والكميات المتفق عليها مع المزودين وتحديد غير المطابقة وأسباب ذلك وكيفية التعامل معها سواء بقبولها بسبب ظروف الحاجة أو إمكانية إصلاحها أو اعادتها الى المزود ومن يتحمل التكاليف المترتبة عليها ، وكذلك اجراء الفحص المناسب لتلك الأصناف الواردة من مصادر خارجية سواء كانت مواد تامة الصنع او مرتجعة وتقرير حالتها ليسهل التعامل معها بشكل جيد.

3- إجراءات الحفظ: هي خطوات معتادة متعلقة بترتيب وحفظ الأصناف الواردة من مصادر خارجية أو داخلية، ووضعها في أماكن مناسبة لها بمخازن المنظمة المختلفة بحيث تكون أمنة ويسهل الوصول إليها عند الحاجة أو تزداد جودتها أو قيمتها.

4- إجراءات الصرف: هي خطوات معتادة متعلقة بتسليم الأصناف لوحدات المنظمة أو لجهات خارجية، وهناك اعتبارات يجب مراعاتها عند القيام بالصرف وهي:

أ- التحقق من أن الصرف يتم من قبل الجهة المخولة بطلب الصرف في المنظمة، أي ان الأمر بصرف الأصناف المبينة في

الطلب موقع من قبل السلطة التي تملك هذا الحق فمثلا من الإدارة العليا أو مدير الإدارة الطالبية أو رئيس العمال.

ب- التحقق من أن الصرف يتم ضمن الاعتمادات المحددة من قبل الجهات المختصة، ويتم التأكد من ذلك من خلال مراجعة المطلوب صرفه للجهة الطالبية والاعتماد المقررة لها.

ج- التحقق من طبيعة الصنف المطلوب، ويتأكد أمين الوحدة المخزنية من صحة ذلك من خلال رقم أو رمز المادة المطلوبة الوارد في أذن الصرف.

5- مراعاة طريقة صرف المواد، وذلك بالصرف عند الطلب والذي يتم في أي وقت وبشكل مباشر للجهة الطالبية داخلية أو خارجية، أو الصرف حسب البرامج الزمنية.

6- مراعاة توقيت صرف المواد الموجودة بالمخازن، ويتم ذلك بالصرف حسب جداول الصرف الزمنية المعتمدة مسبقاً، أو الصرف بحسب المواعيد المناسبة لعملاء المنظمة.

7- الصرف من الأصناف الموجودة بالوحدة المخزنية للجهة الطالبية لها في المنظمة والتي تخطر أمين الوحدة المخزنية بكميات الأصناف المطلوب صرفها لها بأذن صرف محدد فيه كافة المعلومات (النوع، الكمية، الوحدة أو اسم العميل وأية معلومات أخرى كاللطف وطريقة الشحن والموعود الزمني .. الخ)، ويرسل أخطار إلى العميل بمجرد أن تكون هذه الأصناف جاهزة للتسليم.

الإجراءات والمستندات المخزنية

ثانياً: المستندات (الوثائق) المخزنية:

انظر الكتاب صفحة 106
و 107 و 108
اشكال نماذج المستندات
والوثائق

1- دفاتر وسجلات مخزنية منها (دفتر اليومية، دفاتر الأستاذ، سجل عهد المخزون، سجل العمليات وسجل توزيع العطاءات)

2- المستندات ومن أهمها (طلب الشراء، طلب صرف الأصناف، فاتورة الأصناف، محضر الفحص والاستلام، أذن استلام الصنف، بطاقة الصنف أو المخزن، أذن الترجيع، أذن تسلم الإنتاج، امر التسليم)

طلب صرف أصناف

التاريخ / الأَخ / أمين المخزن يرجى تزويدنا بالأصناف المبينة أدناه الجهة / رقم مسلسل ---					
مسلسل	عدد	الوحدة	البيان	رقم الصنف	ملاحظات
أمين الوحدة المخزنية /			توقيع بالاستلام		

الفصل الخامس

تنظيم وحدة المخازن والتخزين

اهمية تنظيم وحدة المخازن والتخزين

- 1- تنظيم وترتيب إدارة المخازن وأنشطة التخزين بالمنظمة وتحديد موقعها داخل المنظمة أمور مهمة تمكن من انجاز المهام الموكلة اليها.
- 2- تحقيق اهداف المنظمة من خلال تنظيم وحدة المخازن والتخزين وذلك عن طريق تحديد المهام التي تقوم بها وأنواع واشكال المخازن ومواقعها وأهدافها وطريقة عملها.
- 3- التحديد الواضح للعلاقة التنظيمية لهذه الوحدة بالوحدات الأخرى بالمنظمة.

موقع وحدة المخازن في التنظيم الداخلي للمنظمة

- حجم المنظمة كبير أو متوسط أو صغير.
- نشاط المنظمة هل يتصف بالاتساع أو المحدودية؟
- طبيعة المواد والمستلزمات السلعية تستدعي التخزين أم لا.
- العلاقة مع المزودين والقدرة على استخدام الأنظمة الحديثة في توفير احتياجات المنظمة.
- الإمكانات المادية للمنظمة.
- توقعات الإدارة العليا من نشاط التخزين.

موقع وحدة المخازن في التنظيم الداخلي للمنظمة

- يختلف موقع وحدة المخازن داخل الإطار التنظيمي من منظمة إلى أخرى:
- 1- قد تكون في بعض المنظمات **مستقلة** عن بقية الإدارات والمستوى التنظيمي لها نفس مستوى بقية الوحدات.
 - 2- **قد تدمج مع وحدة الشراء** ويطلق عليها إدارة المشتريات والمخازن، أو تدمج مع إدارة أخرى .
 - 3- يرجع وضع وحدة التخزين في التنظيم كوحدة مستقلة حسب **حجم المنظمة** (كبيرة-متوسطة-صغيرة) وكذلك **طبيعة النشاط والإمكانيات المالية للمنظمة**.
 - 4- يرجع ترتيب موقع ووضع وحدة المخازن لنشاط المنظمة حسب هل يتصف بالانساع أو المحدودة والتوجهات المستقبلية من حيث **التوسع والنمو**.
 - 5- هل طبيعة الاصناف التي يتم التعامل بها تستدعي تخزين عادي ام وفق شروط
 - 6- هيكل سوق التوريد والعلاقة بالمزودين الحاليين والمحتملين **والقدرة على استخدام الأنظمة الحديثة في العمل**.

التنظيم الداخلي لوحدة التخزين

يقصد بالتنظيم الداخلي لوحدة التخزين: هي تحديد وتجميع الأعمال (الوظائف) المتعلقة بالتخزين ثم تحديد المستويات والسلطات والمهام والعلاقات على مستوى الوحدة والعاملين.

ويتم القيام بهذا التنظيم بعد أن يتم تحديد هذه الوحدة أما على شكل شعبة أو قسم أو إدارة أو إدارة عامة، والمهام التي ستقوم بها والنمو والتطور المستقبلي وذلك حسب حاجة العمل وإمكانية المنظمة.

خطوات تنظيم نشاط وحدة المخازن

- 1- يتم تنظيم نشاط وحدة التخزين من خلال تحديد أهداف التخزين في المنظمة
- 2- تحديد تبعية هذه الوحدة اما للإدارة العليا او لمستوى اداري حسب احتياج العمل وظروفة.
- 3- ثم يتم إعداد قوائم بالأنشطة والوظائف المطلوبة داخل وحدة المخازن، وتجميع الأعمال المتشابهة في وحدات إدارية والحاقتها بالوظائف .
- 4- تحديد السلطات والمسئوليات .
- 5- توصيف الوظائف بشكل دقيق حتى لا يحدث تداخل فيما بينها او عدم وضوح في المهام التي سيتم القيام بها.
- 6- يتم رسم الخريطة النهائية لإدارة التخزين من حيث الموقع داخل الهيكل التنظيمي للمنظمة ومن حيث التقسيمات الداخلية.
- 7- ومن ثم اختيار وتعيين العناصر البشرية التي ستقوم بالعمل بحسب شروط التوصيف من حيث المؤهل والخبرة والقدرات الذهنية والبدنية.

إعداد قوائم بالأنشطة والوظائف

إعداد قوائم بالأنشطة والوظائف: وتنقسم إلى وظائف تخصصية ووظائف إدارية:
أولاً: الوظائف التخصصية، والخاصة بالاستلام والفحص والتخزين والصرف وتتمثل بالآتي:

- 1- الوظائف الأساسية وهي:
 - أ. استلام المواد والمستلزمات من مصادر داخلية او خارجية.
 - ب. الفحص ج. التخزين د. الصرف
- 2- وظائف اخرى، وهي وظائف ذات علاقة بالعمل الإداري والمرتبطة بأنشطة الاستلام والتخزين والصرف وهي:
 - أ. الاحتفاظ بالسجلات ب. المشاركة في تحديد مستويات المخزون.
 - ج. التأكد والفحص من المواد المستلمة من الموردين. د. التعاون مع مسئولي النقل الداخليين والخارجين ه. تقديم بعض الخدمات للعملاء و. المشاركة في عمليات الجرد المستمر والجرد الدوري والمفاجئ ي. المشاركة في تصنيف وتبويب وترميز المواد

إعداد قوائم بالأنشطة والوظائف

إعداد قوائم بالأنشطة والوظائف: وتنقسم إلى وظائف تخصصية ووظائف إدارية:
ثانياً: الوظائف الإدارية لوحدة المخازن، والتي تتمثل بالآتي:

1- التخطيط، تحديد الأهداف السياسات والإجراءات والقواعد والبرامج الخاصة باستثمار المخزون (تحديد الأهداف-تحديد الاوقات والمواعيد التي يجب توفير بها الاصناف)

2- التنظيم، بيان وظائف ومستويات وسلطات الوحدات التابعة لوحدة التخزين ومهام العاملين بها.

3- التوجيه، جعل عاملى المخازن يعملون معاً جماعة أو أفراد بكفاءة وفاعلية.
4- الرقابة، والتي تقوم بمقارنة الخطط المخزنية بما تم تنفيذه في العمل المخزني بالمنظمة وتحديد الانحرافات وأسبابها إن وجدت والعمل على تصحيح هذه الانحرافات وتلافي تكرارها.

تجميع الأعمال داخل وحدة المخازن

الأساس الوظيفي

الأساس السلعي

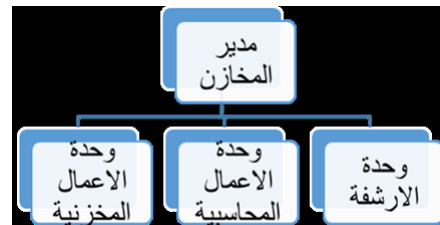
الأساس الجغرافي

الأساس المركب

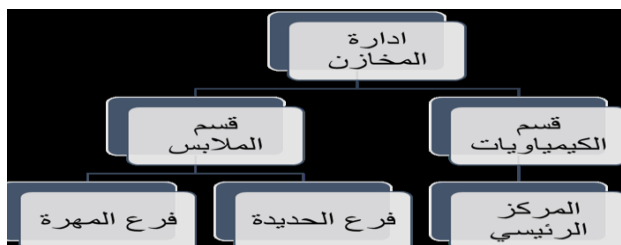
الأساس الجغرافي



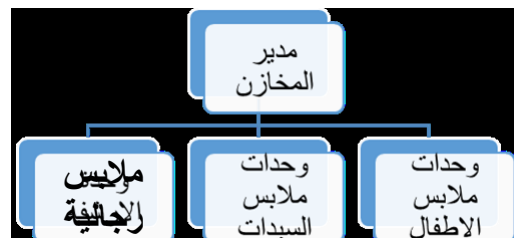
الأساس الوظيفي



الأساس المركب



الأساس السلعي



علاقة وحدة المخازن بالوحدات الأخرى بالمنظمة

علاقة وحدة المخازن بوحدة الإنتاج: توفير الاحتياجات الخاصة بالإنتاج
 علاقة وحدة المخازن بوحدة الشراء: رفع كل المعلومات عن الاصناف والتي تحتاج الى إعادة طلب
 علاقة وحدة المخازن بالوحدة الهندسية: تصميم شكل المنتجات والاصناف والآلات
 علاقة وحدة المخازن بوحدة الفحص والتسليم: تقوم ادارة المخازن باستلام المواد والاصناف وترتيبها وتنظيمها بالمخازن بعد استكمال فحصها ومطابقها من ادارة الفحص والتسليم.

علاقة وحدة المخازن بالوحدة المالية: توفير الاموال التي تحتاجها.
 علاقة وحدة المخازن بوحدة التسويق: توفير وتجهيز المنتجات والاصناف لإدارة التسويق

اختيار مواقع المخازن

أهمية اختيار مواقع المخازن

إن اختيار الموقع المناسب لمخازن المنظمة من الأمور المهمة لتحقيق امتيازات عدة منها:

- 1- تسهيل انسياب الاصناف والمنتجات من وإلى وحدات المنظمة المختلفة بالسرعة والدقة المطلوبة، بما يؤدي لتخفيض التكاليف، وتحقيق الفاعلية في تحقيق الأهداف المخططة وزيادة كفاءة الأداء وبما يضمن استمرار أنشطة المنظمة والإيفاء بمتطلبات عملاءها بما يحقق الرضاء لهم.
- أما سوء اختيار موقع المخازن وسوء تصميمها فسينشأ عنها مشكلات عدة منا صعوبة تزويد الوحدات المستخدمة للمواد بما تحتاجه وتذمر العملاء، وزيادة تكاليف النقل، والحاجة للتعديل المستمر للمواقع والتصاميم بما يتناسب مع احتياجات المنظمة وتوسعها الإنتاجي أو التسويقي.

أنواع المخازن

- 1- المخازن الرئيسية: هي التي تستلم المواد من الموردين او من ادارة الإنتاج.
- 2- المخازن الإقليمية: هي التي تكون وسيط بين المخازن الرئيسية والمخازن الفرعية والمخازن المستقلة.
- 3- المخازن الفرعية: هي التي تستلم الاحتياجات من المخازن الاقليمية وتسليمها لادارة الإنتاج والتسويق.
- 4- المخازن المستقلة: والتي تخدم عدة وحدات إنتاجية بسبب تشابه الأصناف او تتبع وحدة إنتاجية أو تسويقية بالمنظمة بسبب تفرد المواد التي تستخدمها.

تصميم مبنى المخزن

- 1- شكل وهيكل المباني: يرتبط بالشكل والحجم طابق او عدة طوابق ،اسقف او بدون اسقف.
- 2- مدى كفاية المساحة: على حسب احتياج المنظمة.
- 3- مواد البناء: تكون مضمونه وأمنه مثل خرسانة او حجر او خشب او معدن حسب احتياج المنظمة.
- 4- البعد عن المجاري ومصادر المياه وأماكن التلوث الخطيرة .
- 5- أرضية المخزن: قوية مستوية وناعمة تتلاءم مع أصناف التخزين مثل بلاط او حصي او عوازل حرارية
- 6- طبيعة المواد: مواد متخصصة لصنع المنتجات او مواد بناء مختلطة او مواد غذائية.
- 7- الإضاءة: يتم الاستفادة الطبيعية من الفتحات الزجاجية في السقوف والجوانب او عمل اضاءة صناعية
- 8- تمديدات الكهرباء والماء والهاتف
- 9- تدفئة أو تبريد المخازن (مكيفات)
- 10- متطلبات الوقاية: مثل استخدام الإطفاء التلقائي في اطفاء الحريق.
- 11- طبيعة التجهيز: مثل أنواع وعدد الابواب واماكنها، موقع الحراسة ،المظاهر الخارجية ،طلاع ،حدائق حمامات اماكن العبادة والراحة

أشكال المخازن

أولاً: مخازن مغلقة: وتتمثل بالاتي

* اما مخازن مغلقة فوق الارض اما ان تكون على شكل حجرات مباني من طابق واحد او عدة طوابق وغيرها.

• اوتحت الأرض مثل البدروم وغيره لتخزين الوقود والبنزين.

ثانياً: المخازن المكشوفة: مساحات من الارض مسورة بالأسلاك وغيرها بحسب اشكالها وانواعها وبحسب طبيعة المواد المخزنة والالات والمعدات ويجب المحافظة عليها من التلف والامطار والسرقة والحرائق.

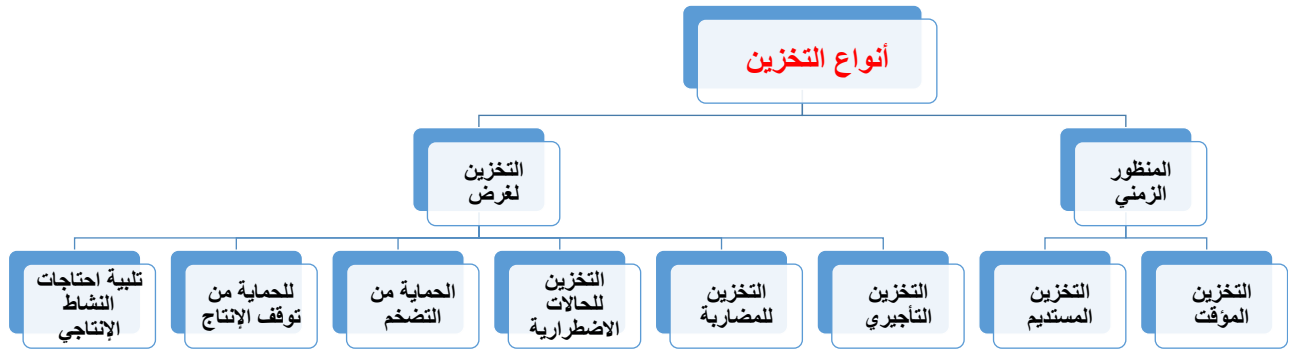
التنظيم الداخلي للمخزن

إن المقصود من **التخزين بصفة عامة** : هو حفظ ممتلكات المنظمة من الأصناف على اختلاف أنواعها بطريقة سليمة تتناسب مع خواصها وتداولها بحيث تكون صالحة وبعيدة عن المؤثرات المناخية التي تؤثر عليها وتغير من خواصها إلى مستوى أقل من الجودة.

تقسيم المساحة الكلية، تحديد موقع المخازن سهولة توزيع المواد، أسلوب العمل داخل المخزن **(يدوي أو آلي)**، خواص وطبيعة المواد ، المعدات والآلات المستخدمة في الكشف والرفع والنقل والمناولة المناسبة لكل صنف، النظافة والوسائل اللازمة لوقاية المواد المخزونة من خطر الحرائق وتأثير عوامل الطبيعية ومن القوارض والفئران والحشرات.

الترتيب الذكي للحراسة وأجهزة المراقبة والأمان.







العوامل التي يجب مراعاتها عند التخزين ما يأتي :

حجم ووزن الوحدة المتداولة .
 الكمية التي تطلب عادة من هذه الوحدة في المرة الواحدة
 ومدى تكرار الطلب.
 المكان الذي سيتم فيه تسليم هذه المواد سواء للمخزن أياً كان،
 أو المكان الذي تجرى فيه عملية الإنتاج أو التسويق.
 خواص المادة من ناحية كونها غازية أو سائلة أو قابلة للكسر
 أو الخدش أو قابلة للاشتعال أو الانفجار.
 الاحتياطات التي يجب أن تتخذ كتوفير الظروف الطبيعية
الملائمة لحماية هذه المواد من التلف وحمايتها من الأخطار.

معدات التخزين

تزود المخازن بمعدات مختلفة للقيام بمهام عدة منها حفظ وحمل ونقل أو احتواء المخزون لتسهيل انجاز الاعمال وتخفيف العبء على العاملين ، والتي يجب ان تتوفر فيها سهولة الحركة والوصول الى الصنف المطلوب، والسعة الكافية والصلابية والقوة والمتانة والأمان وتوفير وسائل وقاية محتويات المخازن والمخزون من التلف
ومن معدات التخزين في المخازن الآتى:

معدات التخزين

اولاً: الأرفف(خشب -المنيوم
 ثانياً: الأوعية المستعملة في التعبئة(كرتون-صناديق
 ثالثاً: التغليف(ورق-فلين..
 رابعاً: الصهاريج والخزانات لخرن المواد السائلة
 خامساً: أدوات النقل والرفع :وهي التي تستخدم داخل
 المخازن حسب حاجة العمل وطبيعة السلع

الفصل السادس

تخطيط المخزون

أ.بغداد عمري

تخطيط المخزون Planning Stock

تخطيط المخزون في المنظمات، يقصد به تلك العمليات المتعلقة بتحديد الأهداف والسياسات والإجراءات والقواعد والبرامج الخاصة بالاستثمار في المخزون في المنظمة في فترة قادمة.

أهمية تخطيط المخزون

- 1- مؤشر مهم للإدارة للتعرف على نوعية الأصناف التي يجب تأمينها من خلال خطط منظمة ومدروسة.
- 2- وسيلة فعالة لتخفيض رأس المال المستثمر في المخزون.
- 3- تجنب الخسائر التي قد تتكبدها المنظمة نتيجة لتقادم أو نفاد الأصناف.
- 4- القدرة على مواجهة الظروف الطارئة غير المتوقعة.
- 5- أداة مهمة لمنع الارتجالية (العشوائية) في عمليات شراء الأصناف.
- 6- وسيلة لتحقيق تعاون فعال بين وحدة التخزين ووحدات المنظمة.

الهدف من تخطيط المخزون

الإجابة عن الأسئلة الآتية:

ما هي المواد والمستلزمات السلعية والخدمات التي تحتاجها المنظمة؟
وهو سؤال يرتبط بنشاط المنظمة ووحداتها وعملياتها المختلفة الحالية وما تخطط له في المستقبل من نمو وتوسع وتطور ومواجهة الحالات الطارئة وغير المتوقعة.

متى يتم طلب احتياجات المنظمة المختلفة؟

يقصد به نقطة إعادة الطلب

ما هي الكمية المطلوبة من الاحتياجات؟

الكمية الاقتصادية التي تحتاجها المنظمة.

اعتبارات تخطيط المخزون

- 1- تحديد الأهداف المطلوب تحقيقها من وراء الاستثمار في هذا المخزون.
- 2- تقدير الاحتياجات المستقبلية من المواد والمستلزمات السلعية.
- 3- تحديد الأوقات أو المواعيد التي يجب أن يتوافر فيها كل صنف.
- 4- تحديد الاستثمار المالي (عمل موازنات) المطلوب لتوفير هذه الأصناف ومصادر تمويله.
- 5- تحديد كيفية تدبير أو توفير الأصناف المطلوبة، وما يرتبط بذلك من سياسات وإجراءات مختلفة.
- 6- تحديد سياسات وإجراءات وقواعد الاحتفاظ بالمخزون

أنواع خطط المخزون

- أولاً: تخطيط قصير الأجل: يغطي عام واحد فأقل
- ثانياً: تخطيط متوسط الأجل: يغطي خمس أعوام
- ثالثاً: تخطيط طويل الأجل: يغطي فترة خمسة أعوام فأكثر.

مراحل تخطيط المخزون

- 1- **التبيين**، تحديد الجهات المسؤولة عن تقدير الأصناف المطلوبة، ثم تحديد المعلومات اللازمة لتقدير الاحتياجات من هذه الأصناف.
- 2- **التنبؤ**، تقدير الكميات المطلوب تأمينها وقيمتها من الأصناف في ضوء الطلب المتوقع والإمكانات المتاحة وظروف السوق.
- 3- **الحيازة**، شراء الاحتياجات بعد تحديد مصدر الشراء والسعر والكمية والجودة والتوقيت المناسب.
- 4- **الاحتفاظ**، التخطيط المناسب للخرن، إعداد المساحات والفراغات وتوزيعها، وتدبير وسائل المناولة.
- 5- **التداول**، خروج المخزون من المخازن وتسليمها للجهات الطالبة.

النتائج المترتبة على اهمال تخطيط المخزون

- 1- زيادة معدلات العجز والفقد والسرقة نتيجة لضعف إحكام الرقابة المخزنية .
- 2- تعطيل راس المال المستثمر في المخزون نتيجة لتخزين كمية اكثر من اللازم من اي صنف.
- 3- توقف او تعطل الانتاج نتيجة لتخزين كميات اقل مما يجب
- 4- يؤدي الى خسائر ناتجة عن تقادم بعض الأصناف او عدم صلاحيتها نتيجة لتلفها او سوء تخزينها.

سياسات التخزين

وتنقسم سياسات التخزين الى الآتي:

اولاً: أسلوب التخزين (ثابت - متغير):

ثانياً: مركزية ولا مركزية التخزين

ثالثاً: سياسة امتلاك أو استئجار المخازن

رابعاً: سياسة تحديد حجم المخزون

خامساً: سياسات تخطيط المخزون: **وتحتوي على ثلاث سياسات:**

أ- سياسة الحجم الثابت للمخزون.

ب- سياسة الاحتفاظ بالمخزون لمواجهة التقلبات.

ج- سياسة مخزون الأمان.

سادساً: سياسات توصيف وتبويب وترميز المواد.

سياسات التخزين

وتنقسم سياسات التخزين الى الآتي:

اولاً: أسلوب التخزين (ثابت - متغير):

سياسة التخزين الثابت تقوم على أساس تحديد مكان لكل صنف سواء من

الاحتياجات أو من منتجات المنظمة في المخازن ، وتتميز هذه السياسة

بوصول سريع للصنف خاصة في المنظمات الضخمة والواسعة النشاط

ذات المخازن الكبيرة والأصناف المتعددة.

سياسة التخزين المتغير وفيها يتم تخزين الأصناف في أماكن متغيرة غير

ثابتة بهدف استغلال المساحات المتاحة، وذلك في حالة محدودية هذه

المساحات وكذلك محدودية الأصناف التي سيتم تخزينها.

ثانياً: مركزية ولا مركزية التخزين

مركزية التخزين هو تركز المخزون في مكان وتحت إشراف مدير ومن مزايا **مركزية التخزين**:

- 1- التعرف على مواقع الاصناف بسهولة واكتشاف اي حالات العجز والفقدان والاختلاس والاصناف الراكدة والفائض.
- 2- احكام الرقابة على مختلف أنشطة المخازن لان السياسات والإجراءات والتعليمات المتعلقة بالأداء والإنجاز
- 3- الاقتصاد في تكاليف استثمار المخزون بتقليل كميات مستوياته وتخفيض المبالغ المستثمرة في المباني والمساحات والمعدات وفي النقل.
- 4- تسهيل أداء المهام الخاصة بالعمليات والاستلام والفحص والترتيب والتصنيف والترميز وتقليل التكاليف المترتبة عليها نتيجة لتوحيد الجهود المتعلقة بهذه العمليات
- 5- الاستفادة القصوى من القوى العاملة وإمكانية الاستفادة من الخبرات والمهارات لقيام بالأعمال المخزنية بسهولة.

عيوب مركزية التخزين:

- 1- بط عمليات الصرف خاصة للفروع البعيدة وضعف القدرة على تلبية الطلبات السريعة.
- 2- ارتفاع الخسائر في حالة حدوث حرائق أو كوارث نتيجة لوجود المواد في مخزن واحد.
- 3- تعطيل أو توقف عمل بعض وحدات المنظمة عند حدوث مشكلة في المخزن حيث لا توجد بدائل أخرى.

لا مركزية التخزين هو عدم تركز المخازن في مكان واحد وتفوض الصلاحيات لأكثر من جهة للإشراف واتخاذ القرارات التخزينية .

ومن مزايا لا مركزية التخزين:

- 1- إنجاز الأعمال المخزنية والاستجابة بدقة لطلبات الوحدات ، وسرعة توفير احتياجاتها في حالة الطلبات السريعة خاصة عند المخازن الرئيسية عن هذه الوحدات.
- 2- تقليل النتائج المترتبة عن المخاطر كالكوارث التي تصيب مناطق معينة أو في حالة حدوث الحرائق.
- 3- الاستفادة من الإمكانيات والتسهيلات المتاحة في الوحدات للاستلام والمباني والمساحات والمناولة والنقل وغيرها.
- 4- سرعة اتخاذ المدير للقرارات وحل المشكلات كونه يعيش المشكلة ولذا فهو أقدر من الذي لا يعرف تفاصيلها.
- 5- تحقيق التوازن بين السلطات الممنوحة للعامل في المخازن والمسؤوليات الملقاة على عاتقهم.
- 6- رفع الروح المعنوية للمديرين والعاملين في لوحدات المخزنية لشعورهم بالمشاركة الايجابية.

عيوب لا مركزية التخزين:

- 1- الحاجة لاستثمارات كبيرة في البنية الأساسية وأنواع المخزون والأنظمة المخزنية.
- 2- صعوبات احكام الاشراف والرقابة بشكل دقيق على الأعمال نظرا لانتشار وحدات التخزين في أكثر من مكان واتخاذ القرار من أكثر من مصدر في المنظمة.
- 3- الحاجة الى تكاليف كبيرة ترتبط بالاجور مثل النقل وتكرارها في كل المراكز.
- 4- محدودية النظرة الجزئية للأنشطة والعمليات التخزينية وتحديد الاحتياجات ، حيث كل مركز يركز على قرار مصالح وحدته فقط ولا يهتم بالنظرة الشاملة لبقية وحدات المنظمة بشكل عام.

عوامل تحديد درجة مركزية ولا مركزية التخزين

العامل	بيان	مركزية	لا مركزية
حجم المنظمة	كلما زاد حجم المنظمة مقاسا بعدد العاملين زادت درجة تعقد عملية اتخاذ القرارات التخزينية التي تحتاج لوقت أطول للدراسة والتحليل مما يزيد العبء على كاهل المدراء في المستويات العليا.		✓
تداخل الأنشطة	زيادة درجة التداخل بين أنشطة التخزين في الوحدات.	✓	
مهارات العاملين	تمتع هؤلاء بمستوى عال من الكفاءة والمهارة.		✓
قرارات هامة	مثل قرارات التمويل عادة يحتفظ بها المستوى الأعلى.	✓	
قرارات غير هامة	قرار تخزيني عادي متكرر.		✓
توافر الإمكانيات	تتوافر أماكن كافية للتخزين في الوحدات والفروع.		✓
سياسة الشراء	سياسة مركزية الشراء وتكون تكاليف النقل إلى الفروع منخفضة.	✓	
ثبات واستقرار نسبي	معدلات التوريد والصرف ثابتة ومواصفات المواد والمستلزمات السلعية مستقرة في المنظمة والوحدات التابعة لها	✓	
الأهمية	الأصناف هامة ولا يتكرر طلبها كثير كالألات.	✓	

سياسة امتلاك أو استئجار المخازن

أوجه المقارنة	التملك	الاستئجار
الاستثمار	يتطلب استثمارات كبيرة	توجيه الاستثمار بأنشطة وتحقيق عوائد أعلى
امتلاك أصول مادية	الاستفادة من ارتفاع ثمنها مستقبلا	لا يمكن
الاستقرار	مخازن دائمة	مخازن مؤقتة
الصيانة	تحمل تكاليف الصيانة	لا تدفع تكاليف الصيانة
الضرائب	دفع الضرائب العقارية	لا تدفع ضرائب عقارية
الانتقال	صعوبة الانتقال	يمكن الانتقال في أي وقت
المواصفات	توافر مواصفات خاصة للتخزين	قد لا تتوافر
الإيجار		دفع الإيجار سواء تم الاستفادة من العقار أم لا
أضرار المعدات	لا أضرار	تلف بعضها عند التنقل
إدخال التغييرات	على حساب المنظمة	على حساب المالك

رابعاً: سياسة تحديد حجم المخزون

ويقصد بها تحديد حجم المخزون السنوي او الشهري او الأسبوعي.

خامساً: سياسات تخطيط المخزون: وتنقسم الى ثلاث سياسات:

أ. سياسة الحجم الثابت للمخزون: والتي تقوم على تخزين الأصناف التي تحتاجها المنظمة بأحجام ثابتة قد تقل عن احتياجاتها الفعلية، او تزيد عن هذا الحجم للحصول على خصم الكمية عند الشراء بكمية كبيرة ، والمحافظة على تكاليف الشحن والنقل عند حدها الأدنى، وتخفيض نفقات الأعمال المكتبية الخاصة بإصدار أوامر الشراء، ومراعاة طول فترة الإنتاج والحاجة إلى استخدام معدات تستدعي نفقات لإعدادها مما يتطلب تعزيز الأصناف في المخازن.

ب. سياسة الاحتفاظ بالمخزون لمواجهة التقلبات:

وتتبع هذه السياسة لمواجهة تقلبات غير متوقعة في طلبات وحدات المنظمة والعملاء إذ تحتفظ المخازن بمخزون من الأصناف لتزويدهم باحتياجاتهم المخططة ، وبمخزون احتياطي لمواجهة هذه التقلبات والتي تظهر في الأجل القصير، وتبرز أهمية الاحتفاظ بهذا المخزون لكي تتوفر للأنشطة الإنتاجية والتسويقية مرونة أكثر في مواجهة الطلبات وتنفيذ الأنشطة.

ج. سياسة مخزون الأمان:

وهو أسلوب يتبع لمواجهة التقلبات التي تتحكم في مستوى المخزون، ويقصد بها تحديد كميات اضافية يتم الاحتفاظ بها من بعض أو كل الأصناف ليس بهدف التشغيل وإنما لمواجهة ظروف غير عادية قد تواجه المنظمة ، ولمواجهة حالات منها زيادة الطلب أو معدلات الاستخدام عن المتوسط العام للأصناف ، وفترة انتظار وصول الطلبية الجديدة، ومعالجات مشاكل المخزون تفترض دائماً أن هذا المتغيرات في الواقع غير ثابتة ويصعب التنبؤ باتجاهاتها فمعظمها متقلب ويصعب تفسيره.

وعند حدوث التقلبات تتعرض المنظمة لمخاطر نفاد المخزون ما قد يترتب عليه صعوبات إنتاجية كتوقف بعض خطوط الإنتاج أو توقف انتاج أصناف معينة، او فقدان المنظمة بعضاً من مبيعاتها أو حتى أسواقها.

ولهذا السبب تظهر الحاجة للاحتفاظ بمخزون الأمان كهامش من خلاله تستطيع المنظمة مواصلة انشطتها في ظروف غير عادية لتلبية طلبات الوحدات والزبائن للحفاظ على سمعتها من جهة ، وتغادياً للعجز في الإنتاج من اخرى .

الكمية الاقتصادية للتخزين

كمية المواد والمستلزمات السلعية التي تكفي لاستمرار أنشطة وعمليات المنظمة دون تجميد للأموال، أو الكمية التي تكون عندها التكلفة المخزنية اقل ما يمكن أو الكمية التي تتعادل عندها تكاليف الحصول عليه مع تكاليف الاحتفاظ به، وهذه التكاليف هي:

تكاليف الاحتفاظ بالمخزون

تكلفة رأس المال المستثمر في المخزن.

التقادم، التلف، الضياع، السرقة.

تكلفة الخزن (المساحة، المعدات، القوى العاملة، التأمين).

مصارف أخرى (الماء الكهرباء الهاتف القرطاسية).

تكاليف الحصول على المخزون

الأساليب المستخدمة في تخطيط المخزون

يستخدم في التنبؤ وتخطيط مخزون المنظمة من

الاحتياجات المختلفة عدد من الأساليب الكمية والنوعية.

أولاً: الأساليب النوعية: تفيد في حالات عدم توافر بيانات كافية

ودقيقة، وحالات اتخاذ القرارات غير الروتينية، ومن أهم

الطرق، تقديرات رجال الإدارة ورجال البيع وبحوث السوق

وأسلوب دلفي وأسلوب المواقف المتشابه ودورة حياة المنتج.

ثانياً: الأساليب الكمية: فهي تلك التي تعتمد على البيانات

التاريخية للتنبؤ الدقيق بالاحتياجات من المواد والمستلزمات

والخدمات وتحديد الكمية المناسبة للتخزين.

الأساليب الكمية المستخدمة في تخطيط المخزون

هي أدوات تساعد إدارة المنظمة بصفة عامة وإدارة المخازن في تخطيط المخزون من الاحتياجات المختلفة من المواد والمستلزمات السلعية، وأهم النماذج المستخدمة في الأساليب الكمية ما يلي:

- 1- نموذج حجم الكمية الاقتصادية للطلب.
- 2- خصم الكمية ونموذج الكمية الاقتصادية.
- 3- معدل دوران المخزون.
- 4- مستويات المخزون.
- 5- التصنيف الثلاثي للمخزون.

مثال عن معدل دوران المخزون:

مثال 1: يبلغ متوسط الاستخدام السنوي للصف 1 (30000) وحدة، وكان رصيد مخزون هذا الصف أول السنة (800) وحدة، ورصيده آخر السنة (1200) وحدة ، فما معدل دوران هذا الصف 1؟

الحل:

معدل دوران الصف في فترة زمنية معينة =
متوسط أحجام الاستخدام من الصف في فترة زمنية معينة ÷
متوسط المخزون من الصف لنفس الفترة الزمنية.

$$\text{متوسط المخزون من الصف} = \frac{1200 + 800}{2} = 1000$$

$$\text{معدل دوران الصف} = \frac{30000}{1000} = 30$$

إذا معدل الصف مرتفع مما يؤدي إلى زيادة دوران رأس المال المستثمر في المخزون منه وعدم ركوده، وبالتالي انخفاض تكاليف تخزينه.

معدل دوران المخزون

مثال 2: متوسط الاستخدام السنوي من الصنف ص (4000) وحدة، وكان رصيد المخزون من هذا الصنف في أول السنة (100) وحدة، ورصيد المخزون من نفس الصنف في آخر السنة (200) وحدة، فما معدل دوران هذا الصنف؟ الحل:

معدل دوران الصنف في فترة زمنية معينة = متوسط أحجام الاستخدام من الصنف في فترة زمنية معينة) ÷ متوسط المخزون من الصنف لنفس الفترة الزمنية

مستويات المخزون (الحد الأقصى والحد الأدنى للمخزون)

الحد الأدنى كمية يجب تخزينها من كل صنف بشكل دائم لا يتم المساس بها إلا في الحالات الطارئة، ويتم إعادة النظر في هذا الحد حسب التغيرات.

والحد الأقصى للمخزون، كمية تخزن من كل صنف لا يتجاوز رصيدها حد معين، وعوامل تحديده هي (حجم المبيعات - نسبة خصم الكمية، ندرة الصنف في السوق).

وتتمثل مزايا أسلوب الحد الأدنى والأقصى للمخزون، بتوفير مخزون أمان يكفى لمواجهة الظروف الطارئة، كما يصبح الحد الأقصى للمخزون وتكلفته في حدود المعقول، ومن مزايا أسلوب **الحد الأدنى والأقصى للمخزون** انه يتميز بالسهولة النسبية في عمليات حساب هذه الكميات.

اما **سلبيةات أسلوب الحد الأدنى والأقصى للمخزون** فهو يغفل الأحوال الاقتصادية وظروف السوق خصوصاً في الحالات التي فيها تطبيق النظام بشكل آلي، ويحدد الحد الأقصى الكمية المشتراة ولا يسمح بتجاوزها مما قد يحرم المنظمة فرصة الحصول على خصم كمية أو تحسين شروط التفاوض، كما انه لا يناسب سياسة الإنتاج المتغير إذ انه يفيد أكثر فيما يتعلق بنظام الإنتاج المستمر.

التصنيف الثلاثي للمخزون

يتم تقسيم اصناف المخزون الى مجموعات على اساس اهمية وكمية وقيمة الصنف.

الشراء بالخبرة

تقوم بعض المنظمات في الواقع العملي بتحديد كمية الشراء عن طريق خبرة المسؤولين فيها فقط والاعتماد على الخبرة في الشراء قد يلاءم المنظمات الصغيرة بسبب ان احتياجاتها محدودة وضئيلة، وانخفاض مقدار التنوع في الأصناف المطلوبة، إضافة الى محدودية التأهيل العلمي لهؤلاء المسؤولين أو لعدم قناعتهم بجدوى الأساليب العلمية في هذا المجال نظراً للظروف البيئية المحيطة.

سادساً :سياسات توصيف وتبويب وترميز المواد

وتساعد هذه السياسة على تنظيم الأصناف والسرعة في الاستلام والترتيب والصرف وقبول المرتجعات.

سياسات توصيف وتبويب وترميز المواد

اولاً التوصيف : وهو سرد تفصيلي لخواص ومواصفات الصنف وذلك بإعطائه مواصفات دقيقة تشمل الاسم الفني والتجاري، وأوجه الاستخدام الرئيسية له، والأبعاد، والتحليل الكيميائي، والصفات الطبيعية والكيميائية المواد المصنوع منها، وغير ذلك مما يتطلبه هذا التوصيف.

أهداف توصيف الاصناف:

- 1- الحد من حالات التعرض للخطاء التي تقع في حالة عدم وجود توصيف واضح في تحديد الأصناف المطلوبة من قبل المزدودين.
- 2- مساعدة العاملين في المخازن من تحديد الأصناف المطلوبة بدقة ومن ثم توفير الكثير من الجهد والوقت والتكاليف في إنجاز العمل.
- 3- تمكين وحدات المنظمة من الحصول على احتياجاتها من المواد والسلع وفي الوقت المناسب وبسهولة ويسر.

طرق توصيف الأصناف بالمخازن

- 1- **التوصيف الكامل:** تحديد كل مواصفات الصنف بشكل شامل وواضح منعاً لأي لبس أو خطأ في تمييز صنف ما عن غيره وتستخدم هذه الطريقة في تمييز المكانن والآلات والمعدات كونها تقدم معلومات كاملة عنها.
- 2- **التوصيف المختصر،** استخدام وصف موجز وبعبارات مفهومة لتمييز صنف ما عن غيره بشكل واضح ودقيق وتستخدم هذه الطريقة عند تداول البضائع داخل المنظمة خاصة الصغيرة منها التي تتعامل بعدد محدود من الأصناف.
- 3- **التوصيف بالعلامات والأسماء التجارية،** تميز كل صنف في المخازن بما يميزه عن غيره من الأصناف الأخرى المشابهة.
- 4- **التوصيف بالعينات،** وتستخدم هذه الطريقة لمواجهة مشكلات وصعوبات تحديد بعض الأصناف المطلوبة، كما هو الحال في الأقمشة، الأحبار، الحبوب، الروائح، ولذا تطلب عينات من المزودين يتم فحصها لاختيار المناسب منها لحاجة المنظمة.
- 5- **التوصيف بالأداء،** وذلك للتمييز بين بعض الاحتياجات مثل الآلات والمعدات ووسائط النقل، حيث يتم تحديد الصنف المطلوب من خلال تحديد الهدف أو الغرض المطلوب منه تأديته.
- 6- **التوصيف بالرتب،** وتستخدم هذه الطريقة في تصنيف المواد التي تكون لها منتجات تختلف مواصفاتها وجودتها مثل القطن طويل التلة وقصير التيلة (درجة أولى -درجة ثانية)، والأرز وغيرها بحيث يعطي كل منهم رقم يميزه.
- 7- **التوصيف بالمواصفات القياسية،** وهي مواصفات رسمية تعدها جهات مختصة بالدولة ولذا قد تتمدها المنظمة في توصيف الأصناف في مخازنها كأسلوب عملي وغير مكلف.

إجراءات التوصيف

وتتم إجراءات توصيف أو تمييز الأصناف الموجودة بالمخازن بالآتي:

- أولاً: من خلال جهة مختصة أو تشكل لجنة فنية لهذا الغرض تقوم بتحديد الأصناف التي تحتاجها المنظمة في عملياتها المختلفة .
- ثانياً: ومن ثم اختيار تلك التي تتوفر فيها الجودة المناسبة والملائمة لأنشطة وعمليات المنظمة.
- ثالثاً: تحديد مواصفات الأصناف التي يتكرر استخدامها في سجل أو كشف خاص يكون مرجعاً لجميع الوحدات ذات العلاقة بهذه الأصناف في المنظمة.

نظام تبويب المواد والمستلزمات السلعية

وهو النظام الذي تعتمد المنظمة لفرز أو تقسيم، أو حصر أنواع مختلفة أو متشابهة أو متقاربة أو متكاملة من المواد والمستلزمات السلعية الموجودة في مخازنها في مجموعات رئيسية ثم تقسيمها إلى مجموعات ثانوية أو جزئية وفق معايير أو أسس منطقية قائمة على التشابه أو التقارب أو التكامل.

أهداف نظام التبويب

- 1- تحديد الأماكن الملائمة لхран الأصناف في مخازن المنظمة وتوفير الظروف الملائمة لها.
- 2- تسهيل عمليات الاستلام والفحص والتجهيز والجرد.
- 3- حماية الأصناف المختلفة من التلف أو الضياع أو السرقة أو الحريق.
- 4- تسهيل عمليات التخطيط والسيطرة والرقابة على المخزون السلعي.
- 5- زيادة معرفة وخبرة العاملين بالمنظمة بطبيعة وخصائص الأصناف السلعية المخزنة.

طرق تبويب المواد والمستلزمات السلعية

- 1- التبويب على أساس الوزن. 2- الحجم. 3- جهة الاستخدام (أصناف مشتركة، أصناف متخصصة).
- 4- على حسب طبيعة وخصائص هذه الأصناف. 5- التبويب حسب القيمة المالية لهذه الأصناف.

نظام ترميز المواد والمستلزمات السلعية

هو استخدام أرقام، حروف هجائية، علامات، صور، ألوان، بحيث تعبر هذه الرموز بصورة مباشرة وبوضوح تام عن كل مفردة من مفردات المواد والمستلزمات السلعية المخزنة في مخازن المنظمة وتسهل الوصول إليها في أي وقت بما يحقق الهدف من نشاط التخزين.

أهداف نظام الترميز

وتهدف الإدارة المختصة من عمل نظام الترميز لتحقيق سهولة التعرف على الأصناف المطلوبة بدقة بمجرد ذكر الرمز الخاص بها، والتمييز بين الأصناف المتشابهة، وسهولة إنجاز الأعمال في المخازن، ورفع كفاءة عمليات السيطرة والرقابة على المخزون، كما أنه يمكن من استخدام أجهزة الحاسوب، إضافة إلى تسهيل إجراء عمليات الجرد بوقت وبكلفة أقل .

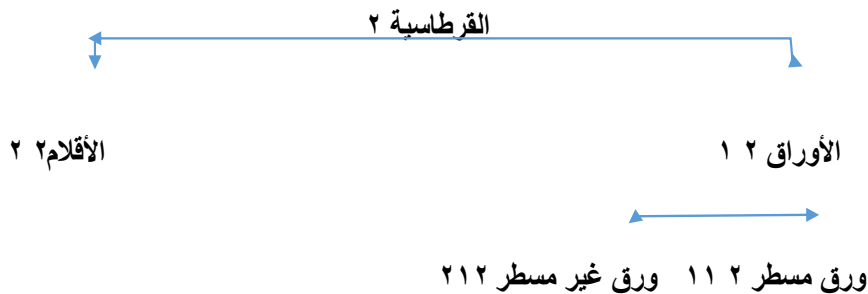
طرق استخدام نظام الترميز

- 1- **النظام الهجائي البسيط:** ويتم إعطاء كل صنف تستخدمه المنظمة حرف هجائي ا،ب،ج....الخ، ويتناسب هذا النظام مع المنظمات التي عندها أصناف محدودة.
- 2- **النظام الرقمي البسيط،** وبموجبه يتم إعطاء كل صنف رقم تسلسلي 1، 2، 3،...الخ، وهذا النظام يتناسب كذلك مع المنظمات ذات الأصناف المحدودة.
- 3- **نظام المجموعات الرقمية،** والذي يتكون من عدد ثبات من المراتب لكل المواد والمستلزمات بحيث يعطي لكل واحدة منها تسلسل معين تختص به، مثل ما يأتي:
(- من 1-100 للسلعة أ، ومن المجموعة تخصص لأجزاء السلعة مثل من 1-10 للفئة أ.)
(- من 101-200 للسلعة ب.)
- 4- **النظام المختلط الهجائي والرقمي:** وفي هذا النظام يخلط النظام الهجائي البسيط مع النظام الرقمي البسيط كأن يعطي للسلعة أ الرمز 1أ، والسلعة ب 2ب.
- 5- **نظام الألوان،** والذي يستخدم في حالات خاصة لتمييز بعض السلع والأجزاء التي لا يصلح لها الحروف والأرقام مثل بعض أجزاء السلع الإلكترونية مثل المكثفات والمقاومات، وهذا الأسلوب لا تستخدم كنظام رئيسي.
- 6- **نظام العلامات،** يعطى كل صنف من المخزون علامة أو إشارة معينة بما يسهل الوصول اليه.

قواعد الترميز الجيد

- 1- **الشمولية والمرونة** بحيث يغطي كافة الأصناف المخزنة وتلك التي يحتمل استخدامها في المستقبل.
- 2- **الخصوصية والاستمرارية،** تفرد صنف معين باستخدام الرمز، وأن يرمز له بوضوح، ولا يتم تغييره.
- 3- **العمومية،** استخدام الرمز بجميع أعمال المنظمة ومخازنها وفي جميع وحداتها.
- 4- **الكتابة،** والتي يجب أن تشمل بجانب الرموز مواصفات الصنف بدقة.
- 5- **السهولة،** للتمكن من الفهم والاستعمال والتطبيق والتوضيح.

- مثال على ترميز المواد**، منظمة تجارية تعمل في تسويق الأدوات المكتبية وقد وعت الأصناف التي تتعامل بها وأعطت القرطاسية الرقم 2 وتنقسم إلى نوعين هما الأوراق والأقلام والمطلوب:
- 1- تصنيف ما سبق إلى فئات.
 - 2- ترميز المجموعات بالاعتماد على الفئات السابقة.
 - 3- تحديد الجهات التي تستخدم هذا الترميز.
- الحل: الجهات التي تستخدم هذا الترميز في منظمة السعيد، إدارة المخازن، إدارة المشتريات، إدارة التسويق.



الفصل السابع

رقابة وتقييم وظيفة الشراء

أ.بغداد عمري

رقابة وتقييم وظيفة الشراء والتخزين

هي قياس النتائج المحققة من الأعمال المناطة بها ومقارنتها بالأهداف المحددة لها باستخدام معايير ومعدلات ونماذج معينة والحصول على بيانات ومعلومات تفيد في توجيه هذا الأداء نحو تحقيق الأهداف وإعداد خطط الشراء المستقبلية.

مراحل رقابة وتقييم وظيفة الشراء والتخزين

أولاً: تحديد أهداف الرقابة والتقييم ، وبمساعدة دقيقة تحديد هذه الأهداف على وضع معايير رقابية ملائمة تمكن من قياس النتائج الفعلية أو الاداء لما ينبغي ان يتم انجازه من العمل.

ثانياً: تحديد نطاق الرقابة والتقييم، وفق محددات وظروف العمل بالمنظمة وهي العناصر والمواقع والقوى العاملة وتشمل هذه العملية أنشطة ومهام وحدتي الشراء والتخزين بالمنظمة وتحديد مراكز المسؤولية، جهة الرقابة، داخلية وخارجية، أو فريق من داخل المنظمة وخارجها .

ثالثاً: المقارنة ومقابلة النتائج بالمعايير الموضوعية فإذا تطابقت تنتهي عملية الرقابة ، أما عند وجود فروق فيتم التعرف على حجمها وأسبابها فقد تكون ناتجة عن سوء التخطيط والإنتاج والإعداد أو عدم سلامة التنفيذ، أو لأسباب مالية أو تشغيلية أو تنظيمية يمكن السيطرة عليها، أو تعود إلى عوامل بيئية خارجة عن السيطرة.

رابعاً: التصحيح وذلك من خلال دراسة مزايا وعيوب بدائل علاج الانحرافات وإمكان تنفيذها واختيار أنسبها لمواجهة مشكلات ومعوقات التنفيذ، ويمكن إتباع أحد أو بعض الإجراءات التصحيحية.

خامساً: التغذية الراجعة والتي تساعد على التأكد من أن الحلول المطبقة تعالج المشاكل وتمنع حدوثها في المستقبل ، وتصحيح مسار الخطط وإعادة بناؤها على أساس عملي سليم.

جـرد المـخـزون

وهو **حصر المخزون الفعلي** من المواد والمستلزمات السلعية بالمخازن والتأكد منه كمّاً ونوعاً وتواجداً وتوقيتاً وجودة، وترصيد ذلك وفق النتائج الفعلية للجرد وتدقيق الرصيد الدفتری ومطابقته بالواقع الفعلي.

وتهدف عملية جرد الوحدات المخزنية بالمنظمة إلى الآتي:

- 1- التأكد من أن الرصيد الدفتری للأصناف الموجودة أثناء القيام بعملية الجرد مطابق للمخزون الفعلي.
- 2- معرفة مدى سلامة استلام وصرف الأصناف وعمليات الإرجاع وكذلك كمية المخزون الموجودة.
- 3- معرفة سير الأداء والوصول لنتائج يتم ضوئها تحسين العمل في مخازن المنظمة.
- 4- تقييم المخزون في حالة بيع أو تصفية المنظمة أو عند الاندماج مع منظمات أخرى.

أنواع الجرد

(الجرد الدوري الشامل، الجرد المستمر، الجرد المفاجئ، الجرد الآلي)

- 1- **الجرد الدوري الشامل**، ويتم نهاية الفترة المحاسبية أو نهاية السنة المالية عند اتباع نظام السيطرة الكمية على المخزون، ومن شروطه توقف عمليات الإدخال والصرف من المخازن، وشموله لكافة الأصناف وعمل الجرد.
- 2- **الجرد المستمر**، تسجيل فوري لعمليات الاستلام والصرف باستخدام أنظمة خاصة بذلك، ويتميز هذا الجرد بأنه يزيد الإدارة بفكرة مفصلة عن المخزون بالإبلاغ الفوري عن تغيرات كمية الأصناف في وحدات التخزين، وبأنه يسمح بتتبع مستويات مخزون كل صنف بشكل فوري مما يساعد على منع نفاده، ولا يحتاج لتعديل من المحاسبين إلا عند عدم تطابق الرصيد الدفتری والفعلي.
- 3- **الجرد المفاجئ**، ويتم دون علم مسبق من أمناء المخازن أو جهة إشراف المخازن بتوقيته، ولا في ما إذا كان شاملاً أو مقتصرًا على بنود معينة من المخزون للتأكد من كميتها، وهو مفيد للأصناف المرتفعة القيمة، مما يساعد على اكتشاف أية سرقات أو تلاعب داخل المخزن، والتأكد من وضع المخازن والتلفيات وصلاحيات الأصناف ومراجعة كمية مخزون الأصناف وإن الرصيد الفعلي مطابق الدفتری، والتأكد من تسجيل وارد ومنصرف الأصناف أولاً بأول.
- 4- **الجرد الآلي**، حصر الأصناف بمخازن المنظمة والتأكد منه كمّاً ونوعاً وتواجداً وتوقيتاً وجودة باستخدام أجهزة آلية، وترصيد المخزون وتدقيقه ومطابقته بالواقع الفعلي.

رقابة وتقييم المزودين

من الأمور المهمة في رقابة وتقييم الأنشطة والعمليات الشرائية تقييم مزودي المنظمة ومعرفة أدائهم وقدراتهم والتزامهم بالنسبة لما تتطلبه المنظمة منم بما يحقق المزيج الشرائي المعتم.

وهناك طريقتين لتقييم المزودين هما :

- 1- أسلوب التقييم على أساس التكلفة بحساب الرقم القياسي والتكلفة الحقيقية.
- 1- أسلوب النقاط المرجحة.

أولاً: أسلوب التقييم على أساس التكلفة بحساب الرقم القياسي والتكلفة الحقيقية.

تكاليف الشراء + تكاليف انخفاض الأداء

الرقم القياسي =

تكاليف الشراء

تكاليف الشراء + تكاليف انخفاض الأداء

التكلفة الحقيقية =

الكمية

أولاً: طريقة التقييم على أساس التكلفة

مثال، تشتري منظمة ا الصنف ع من المزودين هما س، ص وتقدر احتياجاتها بحوالي 1000 وحدة سعر شراء الوحدة من المزود (س) هي 5 ريال ومن المزود (ص) 6 ريال، وقد تم تقدير تكاليف انخفاض أداء المزودين على النحو الاتي:

عدد مرات حدوثه		تكلفة المرة الواحدة	الأداء المنخفض
المزود (ص)	المزود (س)		
4	10	40	التأخير في التسليم
3	8	200	المردودات
2	3	120	العجز في الكمية المطلوبة
1	5	150	طلبية غير مطابقة وتم استخدامها على حالتها

والمطلوب: تقييم أداء المزودين باستخدام طريقة التكلفة.

الحل

المزود (ص) 6000 = 6 X 1000	المزود (س) 5000 = 5X 1000	تكاليف الشراء
		تكاليف انخفاض الأداء
160 = 4 X 40	400 = 10 X 40	تأخير التسليم
600 = 3 X 200	1600 = 8 X 200	المردودات
240 = 2 X 120	360 = 3 X 120	العجز في الكمية
150 = 1 X 150	750 = 5 X 150	طلبية غير مطابقة
1150	3110	اجمالي تكاليف انخفاض الأداء

الرقم القياسي للتكلفة:

$$3110 + 5000$$

$$\text{الرقم القياسي لتكلفة المزود (س)} = \frac{3110 + 5000}{5000} = 1.62 \text{ ريال}$$

$$1150 + 6000$$

$$\text{الرقم القياسي لتكلفة المزود (ص)} = \frac{1150 + 6000}{6000} = 1.19 \text{ ريال}$$

التكلفة الحقيقية لكل مزود:

$$3110 + 5000$$

$$\text{التكلفة الحقيقية للمزود (س)} = \frac{3110 + 5000}{1000} = 8.11 \text{ ريال}$$

$$1150 + 6000$$

$$\text{التكلفة الحقيقية للمزود (ص)} = \frac{1150 + 6000}{1000} = 7.15 \text{ ريال}$$

النتائج	المورد (س)	المورد (ص)
سعر الشراء	5 ريال	6 ريال
الرقم القياسي	1.62 ريال	1.19 ريال
التكلفة الحقيقية	8.11 ريال	7.15 ريال

القرار: بحسب الجدول السابق يتضح انه يفضل التعامل مع المزود (ص) حيث أنه أفضل من المزود (س).