

الفصل الثاني

المراقبة الإدارية للمخزونات والمشتريات

برنامج مراقبة المخزون

محتويات البرنامج :

الوحدات التدريبية للبرنامج

رقم الوحدة التدريبية	اسم الوحدة التدريبية	إجمالي ساعات الوحدة التدريبية
الأولى	مفهوم إدارة المستودعات	010
الثانية	التنظيم الإداري لإدارة المستودعات	010
الثالثة	مفهوم مراقبة المخزون وأهميتها	006
الرابعة	الإجراءات المستودعية	010
الخامسة	تخطيط المخزون	014
السادسة	متابعة حركة الأصناف	014
السابعة	جرد المستودعات	004
الثامنة	أمن وسلامة المستودعات	006
التاسعة	استخدامات الحاسب الآلي في مجال مراقبة المخزون	004
العاشرة	تقرير مراقبة المخزون	006
عدد الساعات الأسبوعية للبرنامج		014
إجمالي الساعات المخصصة للبرنامج		084
مدة البرنامج ستة أسابيع بواقع أربع عشرة ساعة أسبوعياً		

الهدف العام للبرنامج: القدرة على القيام بمهام مراقبة المخزون بكفاءة وفاعلية.
الأهداف التفصيلية للبرنامج: ▪ معرفة مفهوم إدارة المستودعات وأهميتها بكفاءة. ▪ معرفة تنظيم الإداري لإدارة المستودعات. ▪ التعرف على مراقبة المخزون وتحديد المهام المناطة بها بكفاءة. ▪ القدرة على التخطيط للمخزون وتحديد مستوياته بكفاءة. ▪ القدرة على مراقبة حركة الأصناف بكفاءة عالية. ▪ القدرة على المشاركة في عمليات الجرد بكفاءة. ▪ التعرف على استخدامات الحاسب الآلي في مجال مراقبة المخزون. ▪ التعرف على وسائل أمن وسلامة المستودعات. ▪ القدرة على كتابة تقارير مراقبة المخزون بكفاءة.
الوظائف التي يعد لها البرنامج: يستهدف البرنامج إعداد المتدربين لشغل وظائف مراقبة المخزون.
شروط القبول في البرنامج: أن يكون المتقدم حاصلاً على شهادة الثانوية العامة.

مفهوم وأهمية إدارة المستودعات

الهدف السلوكي للوحدة:

معرفة مفهوم إدارة المستودعات وأهميتها بكفاءة.

موضوعات الوحدة التدريبية:

- مفهوم إدارة المستودعات.
- أهمية وظيفة التخزين.

- الأهداف الرئيسية لوظيفة التخزين.
- الشروط اللازمة لتحقيق أهداف المستودعات.
- الآثار السلبية المترتبة على عدم الاهتمام بالمخازن.
- أنواع المخازن.
- أصناف وأنواع المواد المخزنة.

الحقيبة التدريبية : مراقبة المخزون

اسم الوحدة التدريبية: مفهوم وأهمية المستودعات	رقمها: الأولى
هدف الوحدة السلوكي	معرفة مفهوم إدارة المستودعات وأهميتها بكفاءة.

رقم الجلسة	زمن الجلسة	النشاط التدريبي	إجراءات التنفيذ	الوسائل المساعدة
الأولى	100 دقيقة	محاضرة نقاش	يستعرض المدرب: • مفهوم إدارة المستودعات. • أهمية وظيفة التخزين. • الأهداف الرئيسية لوظيفة التخزين. يسأل المدرب سؤالاً حول أهمية وظيفة التخزين ويدون مشاركات المتدربين على السبورة	شرائح شفافة السبورة
الثانية	100 دقيقة	محاضرة	يستعرض المدرب: • الشروط اللازمة لتحقيق أهداف المستودعات. • الآثار السلبية لعدم الاهتمام بالمخزون.	شرائح شفافة

رقم الجلسة	زمن الجلسة	النشاط التدريبي	إجراءات التنفيذ	الوسائل المساعدة
		نقاش	يقوم المدرب بتوزيع المتدربين إلى مجموعات صغيرة لمناقشة مسؤوليات واختصاصات وظيفة التخزين.	السيورة
الثالثة	100 دقيقة	محاضرة	يسأل المدرب المتدربين عن أنواع المخازن وتدوّن إجاباتهم على السيورة.	شرائح شفافة
		نقاش	يستعرض المدرب مع المتدربين أصناف وأنواع المواد المخزنة.	السيورة
الرابعة	100 دقيقة	تمارين عملية	يقوم المدرب بتوزيع التمارين العملية (1 - 2) لحلها ومن ثم يقوم باستعراض الحلول الصحيحة مع المتدربين.	

مفهوم إدارة المستودعات:

تعد وظيفة التخزين من أقدم الوظائف التي مارسها الإنسان منذ أقدم العصور، فقد مارسها سيدنا يوسف عليه السلام عندما ولاه عزيز مصر خزائن الأرض، وقد تنامت أهمية التخزين عبر العصور نتيجة الحاجة إلى تخزين المواد التي يتم إنتاجها سواء كانت زراعية أو صناعية لحين القيام ببيعها أو توزيعها على المستفيدين منها.

فالتخزين هو الوظيفة التي يتم من خلالها حفظ المواد والسلع، منذ تصنيعها أو شرائها وحتى يتم صرفها أو طلبها من قبل الجهات التي تحتاجها

لسد احتياج أو غرض محدد. فمثلا يتم تخزين المواد المكتبية في شركة ما أو جهاز حكومي لسد احتياجات موظفيها من الأقلام أو الأوراق أو الأثاث المكتبي، وفي وزارة الصحة مثلا يتم تخزين الأدوية لحين طلبها من قبل المستشفيات أو مراكز الرعاية الأولية التابعة لها لسد احتياجات المواطنين من دواء معين ... الخ. وفي المصانع يتم تخزين المواد الأولية أو المواد الخام وشبه المصنعة حتى يتم صرفها لوحداث الإنتاج للقيام بتصنيعها، وفي المرحلة الثانية يتم تخزين المواد المصنعة حتى يتم صرفها لتلبية احتياجات عملاء المصنع من تلك المواد.

كما تعرف وظيفة التخزين أيضا بأنها تخطيط وتنظيم عمليات استلام المواد والمستلزمات والمحافظة عليها وإمداد الجهات الطالبة باحتياجاتها في الوقت المناسب.

أما إدارة المخازن أو المستودعات فهي الإدارة المعنية بالاحتفاظ بالمخزون والمحافظة عليه، وتخطيط وتنظيم وتنفيذ ورقابة إجراءات التخزين، وصرف المخزون حسب الكميات والنوعيات المقررة للإدارات والأقسام الطالبة والمستخدمة لمواد المخزون.

ويتضح من التعريف السابق أن إدارة المستودعات تؤدي مهمتين رئيسيتين هما:

- **الاحتفاظ بالمواد:** وهي عملية تخزين المواد ذاتها بحيث يتم تخزينها وترتيبها في المستودعات من حين دخولها للمستودع إلى حين صرفها للجهات الطالبة.
- **المحافظة على المواد:** وهي عملية المحافظة على المواد المخزنة من التلف وضمان سلامتها وبقيائها صالحة للاستخدام من حين دخولها للمستودع إلى حين صرفها للجهات الطالبة.

أهمية وظيفة التخزين:

تعد وظيفة التخزين من أهم الوظائف المساندة في المؤسسات والشركات ، فإضافة لكونها تقوم بتخطيط وتنظيم عمليات تخزين المواد والمحافظة عليها وإمداد العملاء أو الإدارات الرئيسية داخل الشركة باحتياجاتها في الوقت المناسب وبما يضمن استمرار عملها بكفاءة ودون انقطاع. وتتلخص أهمية وظيفة التخزين فيما يلي:

1- الأهمية العملية والاقتصادية.

2- الأهمية التخطيطية والتنظيمية.

3- الأهمية التنفيذية.

الأهمية العملية والاقتصادية:

لا يمكن لأي مؤسسة أو شركة أن تعمل بدون وجود إدارة للمستودعات أو المخازن وبشكل يتناسب والأنشطة التي تقوم بها، فالمواد الداخلة في أعمال أي إدارة سوف يتم تخزينها في المخازن إلى حين طلبها من الإدارة المحتاجة لذلك؛ وللمحافظة على سير أعمال المؤسسة وبيع سلعها ومنتجاتها فمن الضروري وجود إدارة تهتم بذلك، وبالنسبة للأهمية الاقتصادية فإن التخزين وفقا للكمية الاقتصادية يحافظ على المواد ويقلل من الأموال المستثمرة في المخزون.

الأهمية التخطيطية والتنظيمية:

من المهم أن تكون هناك جهة مسئولة عن تخطيط المخزون وتحديد مستوياته العليا والدنيا حسب إمكانيات الشركة أو المؤسسة. كما أن الأهمية التنظيمية لها تتركز في ضرورة وجود إدارة مسئولة مسؤولية كاملة عن أعمال تخزين المواد وصرفها بالتنسيق مع جميع الإدارات والأقسام داخل الشركة.

الأهمية التنفيذية:

لضمان استمرار الإدارات والأقسام داخل الشركة والمؤسسة في مهامها بكفاءة فمن الضروري تأمين متطلبات تلك الإدارات من المواد والأصناف، فإدارة الإنتاج لا يمكنها أن تقوم بعمليات التصنيع ما لم تتوفر المواد اللازمة في الوقت المناسب وبالكميات المناسبة وهكذا بالنسبة لبقية الإدارات.

الأهداف الرئيسية لوظيفة التخزين:

- 1- استلام المواد والمنتجات المطلوب تخزينها بدقة وبما يضمن سلامتها.
- 2- ضمان تدفق المواد والمنتجات المخزنة للجهات المستفيدة في الوقت المناسب.
- 3- المحافظة على المخزون من التلف والضياع والفقد.
- 4- تقليل تكاليف التخزين إلى أقصى حد ممكن.
- 5- استخدام المساحات المتاحة في المستودعات بما يضمن انسيابية تداول المواد المخزنة بكفاءة.
- 6- مساعدة إدارة المشتريات في تحديد الكميات المناسبة للشراء من المواد والأصناف.

لشروط اللازمة لتحقيق أهداف إدارة المستودعات:

- 1- الاحتفاظ بأقل مستوى من المخزون؛ وذلك لتقليل تكاليف التخزين ورأس المال المستثمر في المخزون.
- 2- تمييز المخزون عن طريق تعريف الأصناف ووضع التصنيف والترميز المناسب لكل منها.

- 3- فحص المواد المستلمة قبل إدخالها للمستودعات بما يضمن سلامة المواد المخزنة من حيث الكمية والجودة وصلاحياتها للاستخدام.
 - 4- وضع الأصناف المخزنة في الأماكن المخصصة لها بما يضمن سهولة الحصول عليها وسلامة تخزينها.
 - 5- القيام بإجراءات الصرف للجهات الطالبة وفقا للضوابط المناسبة بما ذلك تعبئة وتغليف ونقل المواد المطلوب صرفها بشكل سليم ودقيق.
 - 6- تسجيل حركة المواد المخزنة المستلمة والمصروفة وتحديد أرصدة المخازن والقيمة المالية لها.
 - 7- مراقبة المخزون للتأكد من الاحتفاظ بالكميات المناسبة من المواد لمواجهة الاحتياجات بشكل دوري وتقليل تكاليف التخزين إلى أقصى حد ممكن.
 - 8- الاحتفاظ بسجلات التخزين المتعلقة بعمليات صرف المواد واستلامها وأرصدها.
 - 9- تطبيق إجراءات الأمن والسلامة في المستودعات.
 - 10- رفع التقارير الدورية عن حالة المستودعات وما تم إنجازه من أعمال للإدارة المسؤولة.
- الآثار السلبية المترتبة على عدم الاهتمام بالمخازن:**
إن عدم الاهتمام بإدارة المخازن وتوفير الوسائل التي تمكنها من ممارسة مهامها بشكل مناسب يمكن أن تنتج عنه المشكلات التالية:
- 1- **تلف المخزون:** مما يكلف الشركة أو المؤسسة مبالغ كبيرة كان يمكن استثمارها في تنفيذ أو تأمين أصناف أخرى.
 - 2- **توقف الإنتاج:** كنتيجة لانتهاء المخزون أو عدم تأمين الأصناف في الوقت المناسب.

3- **زيادة المواد الراكدة:** إن عدم وجود دراسات مستمرة لقياس مستويات المخزون وأنواع المواد المخزنة يؤدي إلى زيادة الأصناف والمواد الراكدة.

إن جميع المشكلات التي تم ذكرها سابقا ناتجة عن عدم اهتمام الإدارة بالمخازن، وقد يؤدي ظهور أي منها إلى تكليف الشركة أو المؤسسة مبالغ مالية كبيرة كان يمكن تلافيها فيما لو تم الاهتمام بإدارة المخازن.

أنواع المخازن:

يمكن تحديد أنواع المستودعات من عدة جوانب من أهمها:

(1) مخازن حسب الملكية وتشمل:

- مخازن مملوكة لنفس الشركة.
- مخازن مستأجرة سواء من الدولة أو القطاع الخاص تدار من قبلهما.

(2) مخازن أو مستودعات حسب الموقع:

- مخازن قريبة من السوق.
- مخازن قريبة من المورد.
- مخازن في الشركة أو المؤسسة.

(3) مخازن حسب الاستمرار في العمل ومدة الاستخدام ومنها:

- مخازن دائمة تستخدم على مدار العام.
- مخازن مؤقتة تستخدم لسد احتياج معين في فصل أو ظروف معينة.

(4) مخازن حسب نوع المواد المخزنة:

- مخازن العدد وقطع الغيار.
- مخازن الوقود.
- مخازن السلع الجاهزة (تامة الصنع).

- مخازن المخلفات الصناعية.
- مخازن المواد الأولية.
- مخازن المواد المتفرقة أو اللوازم.
- مخازن مواد التغليف والتعبئة.

5) مخازن/ مستودعات حسب وظائف أو أهداف الشركة المالكة:

- المستودعات المبردة.
- مستودعات التخزين في درجات حرارة متحكم فيها.
- المستودعات الجمركية.
- مستودعات السجلات.

ونشير إلى أن كل نوع من الأنواع السابقة للمستودعات له خصائص ووظائف معينة، كما أن بعض الشركات والمؤسسات قد يكون لديها أكثر من نوع من أنواع المستودعات حسب المهام والأعمال التي تقوم بها، كما يمكن أن يكون هناك أكثر من نوع من هذه المستودعات في مكان واحد حسب كبر حجم المساحات المخصصة للمستودعات، وكذلك طبيعة المواد المخزنة، وفيما يلي سنستعرض بعضاً من أنواع المستودعات المذكورة آنفاً.

المستودعات المبردة:

عادة ما يستخدم هذا النوع من المخازن في المشاريع التي تقوم على تخزين المواد الغذائية التي تحتاج إلى درجات تخزين منخفضة للغاية، وعادة ما تكون درجة حرارة هذه المستودعات تتراوح بين (درجة الحرارة صفر وخمس درجات تحت الصفر).

وهي مجهزة بثلاجات أو حافظات تعمل على سرعة تجميد المواد أو الأطعمة الواردة أو جعلها تصل ببطء إلى درجة التخزين المناسبة. علماً

بأن العديد من الأطعمة تحتاج إلى درجات حرارة تخزين مختلفة حسب طبيعتها ومكوناتها.

مستودعات التخزين في درجات حرارة متحكم فيها:

يعتبر هذا النوع من أنواع المستودعات التي يمكن التحكم في درجة حرارتها من أهم أنواع المستودعات التي يتم فيها حفظ الأدوية والمستلزمات الطبية وبعض المواد الغذائية حيث تتراوح درجة حرارتها بين (خمس وخمس عشرة درجة مئوية) حيث يوفر هذا النوع من المستودعات ميزة تحقيق بيئة مناسبة للحفظ من حيث التحكم في درجة الرطوبة ودرجة الحرارة؛ مما يضمن بقاء المواد المخزنة سليمة وصالحة للاستعمال إلى حين انتهاء مدة صلاحيتها.

المستودعات الجمركية (للبضائع المحتجرة لاستيفاء دفع رسومها الجمركية):

عادة ما يستخدم هذا النوع من المستودعات في الموانئ والمطارات التي يتم فيها حفظ البضائع المستوردة إلى حين دفع الرسوم الجمركية المتعلقة عليها ومن ثم السماح للشركة المستوردة بإدخال هذه المواد للدولة، وهذه المستودعات لا تختلف عن المستودعات الأخرى، إلا أن اسمها مرتبط بالموقع وبالجهة المسؤولة عنها كمصلحة الجمارك.

مستودعات السجلات:

يستخدم هذا النوع من المستودعات عادة لحفظ السجلات والوثائق الخاصة بالجهاز أو الشركة سواء كانت عامة أو خاصة، عادةً ويطلق عليها مستودعات الحفظ، إلا أن ظهور تقنيات المسح الضوئي والحفظ الإلكتروني للوثائق واستخدام العديد من البرامج الآلية جعل كثيراً من المؤسسات تستغني عن هذا النوع من المستودعات بالتوجه التام لتكنولوجيا الحفظ الضوئي.

وبشكل عام فإن وجود هذا النوع من المستودعات ضروري للشركات المالية كالبنوك والمؤسسات المالية الكبيرة، التي لا تستطيع الاستغناء عن الوثائق المحفوظة وخصوصاً ما يتعلق منها بالأعمال إلا بعد مرور عشر سنوات من تاريخ حفظها، لذلك فإن الكثير من الشركات تحرص على أن تكون هذه المستودعات مجهزة بوسائل الأمن والسلامة بدرجة عالية.

أصناف وأنواع المواد المخزنة:

يتضمن المخزون المواد والبضائع والسلع تامة الصنع التي تحتفظ بها الشركة أو المصنع في المخازن والساحات، وتختلف أنواع المخزون باختلاف الصناعة أو الشركة والمهام التي تقوم بها، فليس من الضروري وجود جميع الأصناف في شركة واحدة أو مصنع واحد ومن تلك الأنواع ما يلي:

- 1- المواد الخام: وهي المواد التي تصبح جزءاً أو صنفاً تام الصنع، مثل الحديد والزجاج والأخشاب.
- 2- المحركات والمولدات وقد تكون مشتراه أو مصنعة.
- 3- السلع تامة الصنع ويتم الاحتفاظ بها حتى يتم بيعها أو استخدامها.
- 4- مخلفات عمليات التصنيع، مثل زوائد الحديد أو الجلد أو السلع المعطوبة والآلات المتقادمة.
- 5- مواد التغليف، وتشمل جميع المواد التي تستخدم في تغليف وحزم السلع.
- 6- قطع الغيار.
- 7- التجهيزات الخاصة بالوزن والقياس والنقل.
- 8- مواد متنوعة، مثل الأدوات المكتبية والقرطاسين وأدوات التنظيف ... الخ.

الوحدة التدريبية الثانية

التنظيم الإداري لإدارة المستودعات.

الهدف السلوكي للوحدة:

معرفة التنظيم الإداري لإدارة المستودعات بكفاءة.

موضوعات الوحدة التدريبية:

- التنظيم الإداري لإدارة المستودعات.
- أسلوب المركزية واللامركزية.
- علاقة إدارة المستودعات بالإدارات الأخرى.
- العاملون في مجال إدارة المستودعات.

الحقيبة التدريبية: مراقبة المخزون

اسم الوحدة التدريبية: التنظيم الإداري لإدارة المستودعات	رقمها: الثانية
هدف الوحدة السلوكي	معرفة التنظيم الإداري لإدارة المستودعات بكفاءة.

رقم الجلسة	زمن الجلسة	النشاط التدريبي	إجراءات التنفيذ	الوسائل المساعدة
الأولى	100 دقيقة	محاضرة	يستعرض المدرب ما يلي: • التنظيم الإداري لإدارة المستودعات. • المهام المتعلقة بإدارة المستودعات.	شرائح شفافة
		نقاش	يناقش المدرب مع المتدربين التنظيم الإداري المناسب لإدارة المستودعات.	السيبورة الضوئية

رقم الجلسة	زمن الجلسة	النشاط التدريبي	إجراءات التنفيذ	الوسائل المساعدة
١٠٠	دقيقة	محاضرة	يستعرض المدرب: • أسلوب المركزية واللامركزية. • علاقة إدارة المستودعات مع الإدارات الأخرى.	شرائح شفافة السيبورة الضوئية
١٠١	دقيقة	محاضرة تمارين عملية	يستعرض المدرب: • مهام العاملين في مجال إدارة المستودعات. • يقوم المدرب بتوزيع التمارين (4 - 5) على المتدربين ويقوم باستعراض حلولها معهم.	شرائح شفافة

التنظيم الإداري لإدارة المستودعات:

يتم تحديد التبعية الإدارية لإدارة المستودعات بحسب نظرة إدارة الشركة أو المصنع لهذه الإدارة، وحسب حجم الشركة سواء كانت كبيرة أو متوسطة... الخ. ووفقا لاختلاف طبيعة المهام، وهناك أكثر من تنظيم إداري يحدد تبعية إدارة المستودعات ومن تلك التنظيمات أو النماذج ما يلي:
أولاً: التبعية المباشرة لمدير عام الشركة أو المؤسسة:

في هذا التنظيم تتبع إدارة المستودعات مباشرة للمدير العام والهيكل التنظيمي التالي يوضح هذه التبعية.

ثانياً: التبعية الإدارية لإدارة الإنتاج:

في بعض المصانع أو الشركات تتبع إدارة المستودعات مدير إدارة الإنتاج؛ وذلك لارتباط مهام إدارة المستودعات بشكل مباشر بالعملية الإنتاجية، وهي إحدى الجهات التي تضمن استمرار عملية الإنتاج ويوضح ذلك الهيكل التنظيمي التالي:

ثالثاً: التبعية الإدارية لإدارة المشتريات:

نظراً للارتباط الوثيق بين إدارة المشتريات وإدارة المستودعات؛ فإن عدداً من الشركات والمؤسسات تقوم بربط المخازن / المستودعات بإدارة المشتريات، والهيكل التنظيمي التالي يوضح ذلك:

رابعاً: التبعية الإدارية لإدارة المواد:

يأخذ التوجه الحديث للإدارة بربط إدارتي المشتريات والمستودعات بإدارة واحدة هي إدارة المواد؛ وذلك لتتولى هذه الإدارة التنسيق بين الإدارتين بما يضمن تأمين المواد والأصناف للإدارات ووحدات الإنتاج بشكل سريع ومناسب وبأقل تكلفة ويوضح ذلك الهيكل التنظيمي التالي:

تتلخص المهام الخاصة بقسم المستودعات وفقاً لهذا التنظيم فيما يلي:

- استلام الأصناف: وهي المهمة التي يتم من خلالها قبول المواد والأصناف الواردة من جميع الموردين أو وحدات الإنتاج داخل الشركة أو المصنع.

• التخزين: وتتمثل عملية التخزين فيما يلي:

- إدارة المخازن والساحات التابعة لها.
- تشغيل واستخدام معدات النقل والمناولة.
- المحافظة على المخزون.

- **صرف المواد:** وتتمثل هذه المهمة في صرف المواد المصنعة للعملاء أو تزويد الوحدات الإدارية داخل الشركة بالمواد والأصناف التي تحتاج إليها للقيام بمهامها.

أسلوب المركزية واللامركزية:

مفهوم مركزية التخزين:

يقصد بمركزية التخزين وجود مخزن مركزي واحد يقوم بتموين كافة الإدارات والوحدات داخل الشركة أو المصنع باحتياجاتها من المواد والأصناف.

مفهوم لامركزية التخزين:

يقصد باللامركزية التخزين وجود أكثر من مخزن أو مستودع في مواقع مختلفة تابعة لجهات الاستخدام داخل الشركة أو المصنع. ويؤثر على اختيار الشركة والمؤسسة لأحد الأسلوبين المركزية أو اللامركزية أو الجمع بينهما عدد من العوامل والاعتبارات يمكن تلخيصها فيما يلي:

- 1- **تنوع الأصناف المخزنة:** عندما تتعدد الأصناف المخزنة بكميات ضخمة فإن وجود مخزن مركزي واحد يمكن من استيعابها بدرجة أكبر من وجود مستودعات صغيرة متعددة في ظل لا مركزية التخزين.
- 2- **مراقبة المخزون:** عندما يتم استخدام الأسلوب المركزي في حفظ المواد؛ فإنه يمكن إحكام الرقابة على المستودع بشكل أكبر بكثير من استخدام أسلوب اللامركزية، حيث يمكن اكتشاف المواد الراكدة والتالفة داخل المستودع بسهولة.

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

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

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

6- **التنميط:** يساهم وجود مستودع مركزي واحد في ضمان تنميط المواد المخزنة داخل المستودعات، كما يساهم في كشف المواد المتشابهة مما يسهل عمليات توحيد الأصناف المخزنة، بينما يصعب على إدارة المستودعات كشف الأصناف المتشابهة بسهولة في حالة تعدد المستودعات.

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

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

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

مزايا مركزية ولا مركزية التخزين :

يوضح الجدول التالي مزايا مركزية التخزين ولا مركزيته:

مزايا اللامركزية	مزايا المركزية
1- سرعة تزويد الإدارات والوحدات باحتياجاتها من المواد المطلوبة.	1- تمكن من الاستفادة من خبرات المختصين في مجالات التخزين.
2- إحكام الرقابة على المخزون في حالة حفظه في مستودعات صغيرة.	2- تخفيض رأس المال المستثمر في المخزون.
3- تقليل المخاطر في حالة حدوث حرائق أو كوارث.	3- سهولة اكتشاف الأصناف الراكدة وبطيئة الحركة والتالفة.
4- تقليل الإجراءات الإدارية في الحصول على المواد.	4- القدرة على فحص واختبار المواد بكفاءة.
	5- إمكانية تميط المواد بسهولة.
	6- استخدام معدات وطرق المناولة الحديثة.
	7- استغلال مساحة المستودع إلى أقصى حد ممكن.
	8- تجميع المواد التالفة والراكدة والخردة في مكان محدد مما يمكن من التصرف بها بسهولة.

علاقة إدارة المستودعات بالإدارات الأخرى:

كي تتمكن إدارة المستودعات من ممارسة مهامها ومسؤولياتها بكفاءة؛ فإنه يجب أن تكون علاقات إدارة المستودعات مع الإدارات داخل الشركة أو المؤسسة وفقا لما يلي:

إدارة الإنتاج	إدارة المستودعات
• التنسيق مع إدارة المستودعات حول أية تغيرات قد تحدث في برامج إدارة الإنتاج. • إرسال المواد المنتجة لإدارة المستودعات لحفظها. • إرسال مخلفات عمليات التصنيع / الإنتاج لإدارة المستودعات	• تزويد إدارة الإنتاج باحتياجاتها من المواد وقطع الغيار اللازمة لإتمام عملية الإنتاج. • تزويد إدارة الإنتاج بمعلومات وافية عن مستويات المخزون وأية تغيرات قد تحدث. • استلام الوحدات المنتجة لحين إتمام عمليات بيعها.
إدارة المبيعات	إدارة المستودعات
• تقديم معلومات عن معدلات البيع والمواد التي يجب تهيئتها لعمليات الصرف. • تزويد المستودعات بالتعليمات الخاصة بحفظ قطع الغيار والكميات المناسبة للتخزين.	• استلام البضائع المنتجة وتهيئتها لعمليات البيع. • حفظ قطع الغيار الخاصة في خدمة أهداف البيع.
إدارة مراقبة المخزون	إدارة المستودعات
• تحديد الأصناف المرفوضة والمقبولة. • تحديد مستويات التخزين والكميات	• توفير التسهيلات اللازمة لعمليات التفقيش والفحص. • إبلاغ مراقبة المخزون بالأصناف

الجديدة التي يتم استلامها لنشارك في عمليات الفحص. تقديم المعلومات اللازمة لمراقبة المخزون عن المواد المخزنة وحركتها.	المناسبة للتخزين. القيام بعمليات جرد المستودعات ومطابقة سجلات المخزون.
إدارة المستودعات	إدارة الخدمات والصيانة
تخزين المواد وقطع الغيار والمعدات الخاصة بالخدمات والصيانة	- توفير المعلومات الخاصة ببرامج الصيانة. - توفير المعلومات والتقارير الخاصة بقطع الغيار والمواد الخاصة بالإدارة.
إدارة المستودعات	إدارة الحركة
- توفير المعلومات والتقارير الخاصة عن شحنات نقل البضائع. - توفير المعدات اللازمة لعمليات الشحن وتفريغ المواد والبضائع المخزنة أو المستلمة.	- توفير الشاحنات الخاصة بالنقل. - تنظيم عمليات نقل الشحنات والمواد.
إدارة المستودعات	إدارة التمويل
- تقديم التقارير الخاصة بتفاصيل القيود الدفترية وكميات المواد المخزنة. - توفير المعلومات الخاصة بتكلفة المواد ورأس المال المستثمر في المخزون.	- تقديم التقارير الدورية عن رأس المال المستثمر في المخزون. - دعم برامج التخلص من المخزون الراكد والمخزون التالف.

العاملون في مجال المستودعات:

تختلف مسميات العاملين في إدارة المستودعات بحسب حجم المستودعات التي تملكها الشركة أو المؤسسة وأهمية المواد المخزنة وطبيعة

عمل المنظمة، وفيما يلي أسماء ووصف وظائف العاملين في مجال إدارة المستودعات.

رئيس قسم المستودعات:

تحدد الواجبات والمسؤوليات التي يقوم رئيس قسم المستودعات

بما يلي:

- الإشراف على تخطيط وتنظيم وتوزيع العمل في القسم ومتابعة تنفيذه.
- إعداد المقترحات والأنظمة التي تهدف إلى تبسيط العمل والوصول إلى نتائج أفضل.
- إعداد التقارير عن العمل وعن الموظفين وتقدير إنتاجيتهم وتحديد الاحتياجات التدريبية الملائمة لهم.
- مراجعة احتياجات الجهات والوحدات الإدارية الطالبة ومدى توفرها في المستودعات من عدمه.
- متابعة عمليات تأمين الأصناف للإدارات والأقسام الطالبة.
- الإشراف على عمليات استلام الأصناف والتأكد من مطابقتها للمواصفات المطلوبة.
- الرقابة على مستويات المخزون وضمان عدم زيادتها أو نقصها عن الحدود المسموح بها.
- تنظيم عمليات الاستلام والتسليم والتعبئة والشحن وتهيئة وسائل النقل والمناولة المناسبة.
- الإشراف على تسجيل وحفظ البطاقات والنماذج المستودعية وضبط حركة الأصناف.
- المشاركة في عمليات الجرد الكلي والجزئي والدوري.

- الإشراف على العاملين والتأكد من قيامهم بالمهام المناطة بهم بكفاءة وفاعلية.
 - التنسيق مع مراقبة المخزون بشأن تسجيل الإحصاءات والبيانات اللازمة عن الأصناف الراكدة والمكدسة ورفعها للرئيس المسئول.
 - المحافظة على أمن وسلامة المستودعات وتوفير الإجراءات اللازمة لذلك.
 - أية مهام أخرى يكلف بها في مجال عمله.
- أمين المستودع:**
- تتلخص الواجبات والمسؤوليات التي يقوم بها أمين المستودع فيما يلي:
- استلام وفحص وتخزين المواد التي ترد للمستودعات.
 - صرف طلبات الصرف الواردة من الجهات الطالبة بعد التأكد من استيفائها للشروط النظامية للصرف.
 - المحافظة على الأصناف من الضياع والتلف والحريق.
 - إعداد تقارير وبيانات دورية عن حركة الأصناف ومستويات التخزين في المستودعات.
 - مسك بطاقة الأصناف للمواد المتوفرة في المستودعات.
 - المشاركة في لجان فحص الأصناف.
 - تجهيز المواد والأجهزة وقطع الغيار للجهات الطالبة مع ضمان وصولها في الوقت المناسب.
 - أية مهام أخرى يكلف بها في مجال عمله.

كاتب بطاقات الصنف:

يتبع كاتب بطاقات الصنف لرئيس المستودع ويقوم بالواجبات

والمسؤوليات التالية:

- قيد حركة الأصناف في بطاقات الصنف.
 - حفظ المستندات الخاصة بالمستودعات في الملفات الخاصة بها.
 - إبلاغ إدارة المستودعات بوصول الصنف لحد الطلب.
 - أية مهام أخرى يكلف بها في مجال عمله.
- مأمور استلام أصناف:

وتتلخص المهام والواجبات التي يقوم بها مأمور استلام

الأصناف بما يلي:

- الاستلام المؤقت للأصناف الموردة في ساحة الاستلام المخصصة لذلك.
- تعبئة النماذج الخاصة بالاستلام المؤقت للأصناف.
- تسليم الأصناف المقبولة لأمين المستودع.
- المشاركة في لجنة فحص الأصناف المستلمة.
- أية مهام أخرى قد يكلف بها في مجال عمله.

تمرين رقم (3)

أجب عن الأسئلة التالية بوضع علامة (√) أمام العبارة الصحيحة وعلامة (X) أمام العبارة الخاطئة:

م	العبارة	الإجابة	
		صح	خطأ
1.	نظرا لأهمية إدارة المستودعات فإنها تتبع إداريا المدير العام في جميع الشركات والمؤسسات التجارية.		
2.	عمليات استلام الأصناف ليست من مهام إدارة المستودعات.		
3.	لا تقوم إدارات المستودعات بالإشراف على معدات النقل والمناولة وتقوم بذلك إدارة الحركة.		
4.	يقصد بمركزية التخزين وجود مخزن مركزي واحد يخدم إدارات الشركة.		
5.	من الاعتبارات التي تؤثر على اختيار أحد أسلوبي المركزية أو اللامركزية مساحة المستودعات.		
6.	من مزايا مركزية التخزين: سهولة اكتشاف الأصناف الراكدة.		
7.	من مزايا لامركزية التخزين: تخفيض رأس المال المستثمر في المخزون.		
8.	تؤدي المركزية في عمليات التخزين إلى تقليل مخاطر الحريق.		
9.	لا توجد لإدارة المستودعات أية علاقات إدارية مع الإدارات الأخرى.		
10.	من واجبات أمين المستودع: المحافظة على الأصناف من الضياع والتلف.		

تمرين رقم (4)

تدريب فردي يخصص له (200 دقيقة) ويطلب المدرب من المتدربين بعد الانتهاء من الحل استعراض إجاباتهم ومناقشتها داخل قاعة التدريب.

تحدث باختصار عما يلي:

- التبعية الإدارية لإدارة المستودعات.
- أسلوب المركزية واللامركزية.
- مهام وواجبات كل من أمين المستودع وكاتب بطاقات الصنف.
- علاقة إدارة المستودعات بالإدارات الأخرى.

الوحدة التدريبية الثالثة

مفهوم مراقبة المخزون وأهميتها:

الهدف السلوكي للوحدة:

التعرف على مفهوم مراقبة المخزون بكفاءة.

موضوعات الوحدة التدريبية:

- مفهوم مراقبة المخزون.
- مهام مراقبة المخزون.
- التنظيم الإداري لمراقبة المخزون.
- العاملون في مجال مراقبة المخزون.
- النماذج المستخدمة في مراقبة المخزون.

الحقيبة التدريبية: مراقبة المخزون

اسم الوحدة التدريبية: مفهوم مراقبة المخزون وأهميتها		رقمها: الثالثة		
هدف الوحدة السلوكي		التعرف على مفهوم مراقبة المخزون وأهميتها.		
رقم الجلسة	زمن الجلسة	النشاط التدريبي	إجراءات التنفيذ	الوسائل المساعدة
الأولى	100 دقيقة	محاضرة	يستعرض المدرب الموضوعات التالية: • مفهوم مراقبة المخزون. • أهداف مراقبة المخزون. • مهام مراقبة المخزون.	السيورة الضوئية
		نقاش	يطرح المدرب سؤالاً على المتدربين حول المهام الخاصة بمراقبة المخزون ومناقشتها معهم.	
الثانية	100 دقيقة	نقاش	يطرح المدرب سؤالاً على المتدربين حول التنظيم الإداري لمراقبة المخزون وأهدافه.	السيورة الضوئية
		محاضرة	يستعرض المدرب بعد ذلك الموضوعات التالية: • التبعية الإدارية لمراقبة المخزون. • مهام العاملين في مراقبة المخزون.	
الثالثة	50 دقيقة	نقاش	يناقش المدرب مع المتدربين النماذج المستخدمة في مراقبة المخزون والهدف من استخدامها.	السيورة الضوئية

مفهوم مراقبة المخزون:

الرقابة هي قياس وتصحيح الأداء للتأكد من تحقيق الأهداف المقررة للشركة أو المنشأة تهدف إلى التأكد أن ما يتم تحقيقه هو المخطط له أصلاً، كما تهدف إلى تنفيذ الخطط الموضوعية ومراقبة تنفيذها.

وبشكل عام فإن مراقبة المخزون هي عملية تصميم الطرق والوسائل التي تكفل التحقق من أن عمليات صرف وتأمين المواد تتم وفقاً لخطة موضوعية لتحقيق أهداف المنشأة والاستفادة من مواردها إلى أقصى حد ممكن.

أهداف مراقبة المخزون:

- استمرارية تدفق المواد لتغذية خطوط الإنتاج وتزويد الإدارات والأقسام باحتياجاتها بما يضمن استمرارية العملية الإنتاجية.
- مراعاة أن يكون الاستثمار في المخزون وتكلفة المواد عند أدنى حد ممكن، شريطة عدم التأثير على استمرار عمليات الإنتاج أو تنفيذ المهام المتعلقة بالإدارات.

مهام مراقبة المخزون:

تتلخص مهام إدارة / قسم مراقبة المخزون في المهام التالية:

- 1- تحديد مستويات التخزين لكل صنف، ومستويات التخزين هي الحد الأدنى والحد الأعلى وحد الطلب.
- 2- تحديد الكمية الاقتصادية للشراء، وهي الكمية التي يتم طلبها عندما يصل رصيد المخزون لحد الطلب.
- 3- إخطار إدارة المشتريات بإعادة شراء الصنف عند وصول رصيده لحد الطلب.

- 4- معرفة أرصدة المستودعات من الأصناف وقيمها الإجمالية مع إعداد البيانات والتقارير اللازمة عن المخزون.
 - 5- مراقبة حركة الأصناف بتحديد الأصناف سريعة الحركة أو بطيئة الحركة أو الراكدة.
 - 6- القيام بأعمال الجرد ومطابقة الأرصدة الدفترية والأرصدة الفعلية من الأصناف المتوفرة في المستودعات.
 - 7- تحديد مشكلات المخزون وأسباب حدوثها من حيث الأصناف المكدسة أو المفقودة أو التالفة.
 - 8- مسك البطاقات والنماذج المستودعية الخاصة بمراقبة المخزون وحفظها.
 - 9- الحد من الأصناف المتشابهة في المستودعات.
 - 10- تزويد الإدارات ذات العلاقة بالبيانات والتقارير المستودعية اللازمة عن المخزون.
 - 11- الاشتراك في لجان الجرد.
 - 12- حفظ الوثائق الخاصة بالعهد سواء عهد الموظفين أو الإدارات والأقسام.
 - 13- حصر ومتابعة الأصناف التي يتقرر بيعها أو إصلاحها أو إتلافها.
- التنظيم الإداري لمراقبة المخزون:**
- يتأثر التنظيم الإداري الداخلي لمراقبة المخزون ببعض العوامل من أهمها:
- ماهية الأنشطة والمهام التي تقوم بها مراقبة المخزون، فكلما زادت المهام التي تقوم بتأديتها تطلب ذلك تعدد الأقسام والوحدات الإدارية المرتبطة بها لتنفيذ تلك المهام.

- يساهم حجم العمل في تحديد التنظيم الإداري الخاص بمراقبة المخزون، فكلما قل حجم العمل كان التنظيم الإداري لمراقبة المخزون محدوداً وبالعكس، فكلما زاد حجم العمل تطلب ذلك عدداً أكبر من العاملين والوحدات الإدارية لتحقيق كفاءة عمليات الرقابة.
- الامتداد الجغرافي الذي تغطيه الخدمات المستودعية.
- كمية الأصناف المخزنة.

التبعية الإدارية لمراقبة المخزون:

تعتبر مسؤولية مراقبة المخزون من أهم المسؤوليات التضامنية بين العديد من الإدارات داخل المنشأة أو الشركة كإدارة المشتريات وإدارة المستودعات والإنتاج والمالية، ومن الناحية التنظيمية فإن مراقبة المخزون تتبع إدارياً لإدارة الشؤون المالية أو إدارة المشتريات، حيث إنها الجهة الوحيدة التي تقوم بتغذية المستودعات بالأصناف والمواد، إلا أن مراقبة المخزون تتبع إدارياً في الكثير من الشركات والمنشآت التجارية لإدارة الشؤون المالية.

العاملون في مجال مراقبة المخزون:

أولاً: مدير قسم / وحدة مراقبة المخزون:

يتولى الإشراف على أعمال القسم وضمان تحقيق مراقبة المخزون للمهام والمسؤوليات المناطة بها.

ثانياً: أخصائي مراقبة مخزون:

يقوم بإعداد الدراسات الخاصة بتحديد الكميات الاقتصادية للشراء وتحديد مستويات المخزون وإعداد التقارير الخاصة بحركة الأصناف وحالة المواد والأصناف المخزنة إضافة لما يكلف به من مهام في مجال مراقبة المخزون.

ثالثاً: مراقب مخزون:

يتولى مسك بطاقة الصنف وإثبات قيود استلام الأصناف وصرفها وإرجاعها واستخراج أرصدة المخزون ومراجعة القيود وحفظ المستندات بطريقة منظمة، إضافة لما يكلف به من مهام في مجال مراقبة المخزون.

رابعاً: مراقب عهد:

يتولى مسك بطاقات العهد سواء كانت عهد الموظفين أو عهد الإدارات والأقسام وإثبات القيود الخاصة بها كما يقوم بمتابعة العهد وما يطرأ عليها من تعديل.

النماذج المستخدمة في مراقبة المخزون:

تستخدم النماذج التالية في الرقابة على المخزون وهي:

- نموذج مراقبة الصنف.
- نموذج حصر العهد.
- نموذج الجرد.
- نموذج حصر الاحتياجات الشاملة

الوحدة التدريبية الرابعة:

إجراءات وأمنه التخزين:

الهدف السلوكي للوحدة:

القدرة على القيام بإجراءات التخزين بكفاءة وفاعلية.

موضوعات الوحدة التدريبية:

- إجراءات الاستلام
- إجراءات الصرف
- إجراءات إرجاع المواد
- النماذج المستودعية
- تصنيف وترميز المواد

الحقيبة التدريبية : مراقبة المخازن

اسم الوحدة التدريبية: إجراءات وأنظمة التخزين		رقمها: الرابعة		
هدف الوحدة السلوكي		القدرة على القيام بإجراءات التخزين بكفاءة وفاعلية.		
رقم الجلسة	زمن الجلسة	النشاط التدريبي	إجراءات التنفيذ	الوسائل المساعدة
الأولى	100 دقيقة	محاضرة نقاش	يستعرض المدرب خلال الجلسة: • إجراءات الاستلام. • إجراءات الصرف. • إجراءات الإرجاع. يطرح المدرب سؤالاً حول الإجراءات وعلاقتها بمراقبة المخزون.	شرائح شفافة السيبورة
الثانية	100 دقيقة	محاضرة حالة تدريبية	يستعرض المدرب النماذج المستودعية المستخدمة. يقوم المتدربون بحل الحالة التدريبية رقم (1)	شرائح شفافة
الثالثة	100 دقيقة	محاضرة نقاش	يستعرض المدرب خلال الجلسة الموضوعات التالية: • تصنيف المواد. • ترميز المواد. يناقش المدرب مع المتدربين أهمية تصنيف وترميز المواد.	شرائح شفافة السيبورة
الرابعة	100 دقيقة	تمارين عملية	يقوم المدرب بتوزيع التمرين العملي رقم (5) على المتدربين يحله بالاشتراك معهم.	

إجراءات الاستلام:

تمر عملية استلام الأصناف داخل المستودعات بمرحلتين هامتين هما:

• الاستلام المؤقت للأصناف.

• الاستلام النهائي للأصناف.

الاستلام المؤقت للأصناف:

تتم عملية الاستلام المؤقت للأصناف وفقا لما يلي:

1- المعاينة الأولية أو المبدئية للأصناف المستلمة.

2- فتح الطرود الواردة ووضع محتوياتها في صناديق أو حاويات خاصة.

3- جرد محتويات الشحنة ومطابقتها وقيدتها في مذكرة الاستلام المؤقت للأصناف.

4- فحص المواد أو الأصناف المستلمة وتحديد صلاحيتها للاستخدام ومطابقتها للمواصفات.

الاستلام النهائي للأصناف:

في حالة سلامة الأصناف المستلمة ومطابقتها للمواصفات المطلوبة يتم ما يلي:

1- تحرير مذكرة الاستلام النهائي للأصناف.

2- إدخال الأصناف المستلمة للمستودعات وتخزينها حسب الأماكن المخصصة لها.

3- قيد الأصناف المستلمة في بطاقة الصنف الخاصة بالمستودع.

إجراءات الصرف:

تتم إجراءات صرف المواد من المستودعات وفقا لطلبات معتمدة،

وتصدر تلك الطلبات لتلبية احتياجات الوحدات الإدارية أو وحدات الإنتاج

في الشركة أو المصنع وفقا لما يلي:

صلاحيات صرف الأصناف / المواد:

لا يتم صرف المواد من المستودعات إلا بعد تحديد السلطة أو الجهة المخولة باعتماد أوامر الصرف وفقا لما يلي:

- 1) تحديد الموظفين الذين لهم حق توقيع مستندات الصرف.
 - 2) تحديد الإجراءات اللازمة لصرف المواد.
 - 3) تحديد الأصناف المستديمة والأصناف المنتهية.
- علما بأن عمليات الصرف تتم بعد التأكد من الاحتياج الفعلي للإدارة الطالبية للأصناف أو المواد المطلوبة.
- عمليات الصرف من المستودعات:
- هناك نوعان رئيسيان لعمليات الصرف هما:

- 1- صرف الأصناف للوحدات الإدارية الداخلية.
 - 2- صرف الأصناف لعملاء الشركة أو المصنع.
- ويتم صرف الأصناف لتلك الجهات وفقا لما يلي:
- 1- تقوم الإدارة الطالبية بتعبئة نموذج طلب صرف مواد تحدد فيه الكميات المطلوبة والغرض من الصرف.
 - 2- يقوم أمين المستودع بتحضير المواد المطلوبة للتسليم.
 - 3- إعداد نموذج استلام مواد مصروفة.
 - 4- خصم الكميات المطلوبة من بطاقة الصنف.
 - 5- تسليم المواد / الأصناف للجهة الطالبية.
- إجراءات إرجاع الأصناف :**

في بعض الحالات يتم إرجاع الأصناف من الإدارات والوحدات المختلفة إلى المستودعات لانتفاء حاجتها لتلك الأصناف وفي هذه الحالة يتم ما يلي:

1- تقوم الإدارة الراغبة في إرجاع المواد أو الأصناف بتعبئة محضر إرجاع أصناف تحدد فيه أسباب إرجاع الأصناف.

2- عند إرجاع المواد للمستودعات يتم فحصها وتحديد الأصناف التي انتهت صلاحيتها والأصناف التي يمكن إعادة استخدامها أو إصلاحها.

3- عند التأكد من صلاحية المواد المرجعة للاستخدام يتم تعبئة مذكرة استلام أصناف ترجيع.

4- يتم إضافة الأصناف المرجعة لبطاقة الصنف.

النماذج المستودعة:

من أهم النماذج المستخدمة في مجال المستودعات النماذج التالية:

- محضر استلام أصناف وفحص مؤقت.
- مذكرة استلام.
- مستند صرف أصناف.
- بطاقة صنف.
- مستند

حالة تدريبية رقم (1)

باعتبارك تعمل أميناً لأحد مستودعات شركة الصقر الطائر للتجارة

والمقاولات، وفي يوم الاثنين الموافق 1424/3/15 هـ وصلت مجموعة من المواد تحتوي على الأصناف التالية:

اسم الصنف ووصفه	الكمية	السعر الفرادي	السعر الإجمالي
ملفات علاقية لحفظ الأوراق	100	2	200
آلات حاسبة ماركة كاسيو	20	100	2000
مكيفات شباك ماركة يورك	50	1100	5500
أقلام حبر لون أزرق	50 (دزينة)	10	500
أسرة نوم مفردة حديد	10	150	1500
مولد كهربائي (10000 شمعة)	1	12000	12000
خرامة كهربائية صغيرة	20	110	2200

ما هي الإجراءات النظامية التي ستقوم بها لإنهاء إجراءات استلامها وتخزينها، باستخدام النماذج المستودعية اللازمة.

تصنيف وترميز المواد

أولاً: تصنيف المواد:

يعرف تصنيف المواد بأنه جمع المواد والأصناف المتشابهة مع بعضها البعض.

ويتم عادة حصر وتقسيم الأصناف المخزنة إلى مجموعات رئيسية متجانسة حسب طبيعتها وأغراض استخدامها ويوضح المثال التالي كيفية تصنيف المواد:

- المستلزمات المكتبية.
- مستلزمات وأدوات النظافة.
- الأجهزة الكهربائية والإلكترونية.
- الأثاث.
- مستلزمات التدريب.
- الخ.....

وتقسم كل مجموعة رئيسية إلى عدة مجموعات فرعية متجانسة كما يلي:
المستلزمات المكتبية:

- أقلام.
- برايات.
- ملفات.
- دبسات.
- مسودات.
- الخ....

مثال آخر:

مستلزمات وأدوات النظافة:

- مكانس.
- صابون.
- مبيدات حشرية.
- مناديل.
- الخ....

ثانياً: ترميز المواد:

يعرف ترميز المواد بأنه وضع رموز أو أرقام لتسهيل تحديد نوع الصنف ومكان تخزينه.

وهنا تجب مراعاة أن استخدام الأرقام في عمليات ترميز الأصناف من أفضل طرق الترميز، حيث أنها تعد أكثر مرونة وقدرة على احتواء أعداد لا نهائية من الأصناف بعكس الحروف الهجائية الرقمية المزدوجة.

وباستخدام نفس التصنيف سنقوم بإيراد المثال التالي لعملية ترميز المواد باستخدام الطريقة الرقمية المركبة:

حيث نقوم بإعطاء كل مجموعة رقماً خاصاً يميزها عن بقية المجموعات الرئيسية:

الخطوة الأولى:

الرقم	اسم المجموعة
01	المستلزمات المكتبية
02	مستلزمات وأدوات النظافة
03	الأجهزة الكهربائية والإلكترونية
04	الأثاث
05	مستلزمات التدريب

الخطوة الثانية:

الخطوة الثالثة:

في هذه الخطوة يتم إدراج كل صنف من الأصناف تحت المجموعة ويوضع لها الرموز المناسبة:

تخطيط المخزون:

الهدف السلوكي للوحدة:

القدرة على التخطيط للمخزون وتحديد مستوياته بكفاءة.

موضوعات الوحدة التدريبية:

- أسس تخطيط المخزون.
- متابعة خطط المخزون.
- تحديد مستويات المخزون.

الحقية التدريبية: مراقبة المخزون أسس تخطيط المخزون: مفهوم تخطيط المخزون:

نعني بتخطيط المخزون الأسلوب العلمي لتحديد احتياجات المستودعات من الأصناف والمواد وفقاً لخطة مدروسة تحقق الأهداف المستودعية بكفاءة وفعالية.

أهمية تخطيط المخزون:

تتركز أهمية التخطيط لمراقبة المخزون في أنه يساهم في تحقيق الفوائد التالية:

- 1- وسيلة تخفيض رأس المال المستثمر في المخزون.
- 2- تجنب الخسائر التي قد تتحملها المنشأة نتيجة لتقادم أو نفاذ الأصناف من المستودعات.

3- القدرة على مواجهة المستودعات للظروف الطارئة غير المتوقعة.

4- أداة مهمة لمنع الارتجالية (العشوائية) في عمليات شراء الأصناف.

5- مؤشر مهم للإدارة للتعرف على نوعية الأصناف التي يجب تأمينها من خلال الخطة.

أنواع خطط المخزون:

أولاً: تخطيط طويل الأجل:

وهو غالباً ما يغطي فترة أكثر من خمس سنوات، ويكون للأصناف الرأسمالية كالكمائن والمعدات وقطع الغيار الهامة.

ثانياً: تخطيط قصيرة الأجل:

وهو يغطي فترة أقل من خمس سنوات ويصلح للأصناف المستديمة كالمركبات والأثاث.

ثالثاً: تخطيط قصير الأجل:

وهو التخطيط الذي يغطي سنة واحدة أو أكثر من الأصناف التي تتعامل بها الشركة أو المنشأة كالمستلزمات المكتبية.

عناصر خطة المخزون:

تتكون خطة المخزون من العناصر التالية:

- الزمن.
- الكمية.
- القيمة.
- وقت إعادة الطلب.
- مصادر الشراء.

أسس خطة تحديد الاحتياجات:

1- تصنيف الاحتياجات.

2- تحديد الجهات المسؤولة عن تقدير كميات الأصناف المطلوبة.

3- تحديد البيانات اللازمة لتقدير الاحتياجات من الأصناف والمواد.

4- تقدير كمية الأصناف المطلوب تأمينها وقيمتها.

معادلات حساب الكميات المطلوبة وقيمتها:

يتم استخدام المعادلات التالية لتحديد الكميات:

الرصيد المتوقع بقاؤه = رصيد المادة في المستودع + الكمية المؤمنة -
الكمية المتوقع صرفها خلال العام.

الكمية المطلوبة = جملة الاحتياجات - الرصيد المتوقع بقاؤه في المستودعات.

المبالغ المقترحة لتأمين الأصناف = الكمية المطلوبة × سعر الوحدة.

نموذج تحديد الاحتياجات

شركة (أ) نموذج حصر الاحتياجات لإدارة المبيعات لعام 2005م

م	رقم الصنف	اسم الصنف	الوحدة	الكمية المقترحة	الكمية المعدلة	ملاحظات

متابعة خطة المخزون

مفهوم متابعة خطة المخزون:

يقصد بمتابعة خطة المخزون: التأكد من أن خطة المخزون يتم تنفيذها وفقاً لما هو مخطط لها مع محاولة تعديل الخطة في الوقت المناسب.

النماذج المستخدمة في متابعة خطة المخزون:

لضمان تنفيذ خطة المخزون يتم استخدام النماذج التالية:

- نموذج مقارنة الكميات المخطط استلامها والمستلمة فعلياً.
- نموذج مقارنة الأصناف المخطط صرفها والمصروفة فعلياً.

تحديد مستويات المخزون:

مستويات المخزون:

وهي المستويات التي توضح حالة الأصناف داخل المستودعات.

وتتكون مستويات المخزون مما يلي:

- الحد الأدنى: وهو المستوى الذي يجب أن يبقى المخزون من الصنف ثابتاً عنده في المستودعات.

- **حد الطلب:** وهو المستوى المخزون من الصنف الذي يجب إعادة طلب الصنف عنده لتموين المستودع قبل انخفاض المخزون منه إلى مستوى الحد الأدنى.

- **الحد الأعلى:** وهو مستوى المخزون من الصنف الذي يعتبر تجاوزه إسرافاً في التخزين.

ويمكن توضيح مستويات أو حدود التخزين من خلال الشكل التالي:

المعادلات المستخدمة لتحديد مستويات التخزين:

فترة الانتظار =

معدل الاستهلاك اليومي من الصنف × فترة الانتظار (فترة الشراء)

كمية الطلب (هي الكمية الاقتصادية للشراء).

الحد الأدنى للمخزون =

معدل الاستهلاك اليومي للصنف × عدد الأيام المرغوب الاحتفاظ فيها بالمخزون.

نقطة إعادة الطلب =

الحد الأدنى للمخزون + (معدل الاستهلاك اليومي للصنف × فترة الانتظار).

الحد الأقصى للمخزون من صنف معين =

الحد الأدنى للمخزون + كمية الطلب.

تمرين عملي رقم (9)

تستخدم إدارة الإنتاج في شركة (ج) كبريتات البوتاسيوم ضمن

مخزونها ويستعمل شهرياً بمقدار 250 وحدة وزنها 100 غرام وتتراوح

فترة الشراء بين شهر إلى ثلاثة أشهر وكمية الشراء (الطلب) المناسبة 2000

وحدة.

المطلوب:

- تحديد مستويات تخزين هذا الصنف.

الزمن المحدد للتطبيق: (خمس وعشرون دقيقة).

حركة المخزون:

الهدف السلوكي للوحدة:

القدرة على متابعة حركة الأصناف المخزنة بكفاءة وفاعلية.

موضوعات الوحدة التدريبية:

- متابعة حركة المخزون.

- تسجيل العهد.

- معالجة مشكلات المخزون.

الحقيبة التدريبية: مراقبة المخزون.

متابعة حركة الأصناف:

مفهوم حركة الأصناف:

هو التغيير الذي يطرأ على رصيد الصنف خلال فترة زمنية محددة

ومعرفة ما إذا كان هذا الصنف سريعاً أو بطيء الحركة أو راكداً.

معالجة مشكلات المخزون:

تتركز أهم مشكلات المخزون فيما يلي:

1- تلف المواد المخزنة.

2- فقد بعض الأصناف المخزنة.

3- وجود أصناف راكدة الحركة.

4- تكدس بعض أصناف المخزون.

أهم الأسباب التي تؤدي لظهور مشكلات التخزين:

- 1- عدم الاهتمام بالبيئة الداخلية للمستودعات.
- 2- عدم إحكام إغلاق المستودعات بشكل جيد.
- 3- عدم توفر وسائل الأمن والسلامة في المستودعات.
- 4- المبالغة في كميات الشراء.
- 5- شراء أصناف بديلة بكميات كبيرة.
- 6- عدم الدقة في تسجيل بيانات الأصناف المخزنة والمصروفة.
- 7- عدم القدرة على رقابة حركة الأصناف بكفاءة وفاعلية.
- 8- تغيير نشاطات بعض الإدارات.
- 9- عدم التخلص من الأصناف غير المستخدمة بشكل سريع بالبيع أو الإهداء.

باعتبارك تعمل في قسم مراقبة المخزون وقمت بالتفتيش على مستودعات الشركة التي تعمل فيها، فقد لاحظت وجود عدد من الأصناف الراكدة والتالفة والمفقودة؛ الأمر الذي جعلك تتحرى عن أسباب ذلك من أمين المستودعات وقد اتضح كل ما يلي:

- أن بعض الإدارات مخولة بتأمين احتياجاتها مباشرة بدون تنسيق مع إدارة المشتريات.
- إن المستودع غير مرتب بل كانت هناك بعض الأصناف على شكل أكوام كبيرة يصعب التعرف على ما في داخلها.
- إن درجة حرارة المستودع ونسبة الرطوبة أيضاً كانتا عاليتين.
- تم تأمين كميات كبيرة من بعض الأجهزة ثم ظهرت موديلات جديدة أكثر كفاءة فتم تأمين كميات جديدة منها.

- وجود أصناف انتهت تواريخ صلاحيتها.
 - إن أمين المستودع لا يفرق في الصرف بين الدفعات المختلفة.
 - وجود أصناف لها أكثر من اسم وبالتالي أكثر من بطاقة صنف.
 - إن معدلات النقل والمناولة ووسائل الأمن والسلامة غير كافية.
 - إن أوعية التخزين المستخدمة غير كافية وغير مناسبة.
- المطلوب:

- تحديد أسباب ركود وتلف المخزون.
 - كيف يمكن الحد من ركود وتلف وفقد المخزون.
- الزمن المخصص للتطبيق: (خمسون دقيقة).

جرد المستودعات

الهدف السلوكي للوحدة:

القدرة على المشاركة في عمليات الجرد بكفاءة وفاعلية.

موضوعات الوحدة التدريبية:

- ماهية الجرد.
- أهمية الجرد.
- أنواع الجرد.
- إجراءات الجرد.

الحقيبة التدريبية: مراقبة المخزون

اسم الوحدة التدريبية: جرد المستودعات		رقمها: السابعة		
هدف الوحدة السلوكي		القدرة على المشاركة في عمليات جرد المستودعات بكفاءة وفاعلية.		
رقم الجلسة	زمن الجلسة	النشاط التدريبي	إجراءات التنفيذ	الوسائل المساعدة
100	دقيقة	محاضرة	يقوم المدرب خلال الجلسة بمناقشة المتدربين حول ماهية الجرد وأهميته ثم يقوم باستعراض ما يلي: • أهمية الجرد. • أنواع الجرد. • إجراءات الجرد.	شرائح شفافة
100	دقيقة	تمرين عملي	يقوم المدرب بتوزيع التمرين العملي رقم (16) على المتدربين، ومن ثم مناقشة الحل الصحيح معهم بشكل مفصل.	

ماهية الجرد:

يقصد بعملية الجرد للمخازن هو مراجعة الكميات المخزنة من الأصناف المختلفة وتتم بطريقة منتظمة أو على فترات.

كما يعرف الجرد على أنه حصر الموجودات من محزونات وعهد حصرا فعليا بالعدد أو الوزن أو القياس ومن مطابقتها مع أرصدة البطاقات أو السجلات وتسجيل أي عجز أو زيادة.

ما تشمله عمليات الجرد:

تشمل عمليات جرد المستودعات والمخازن النقاط التالية:

- التأكد من صحة السجلات المتوفرة في المستودعات.
- مقارنة الموجود الفعلي من الأصناف المخزنة في المستودعات مع الأرصدة المقيمة في السجلات.

أهمية الجرد:

تتلخص أهمية القيام بعمليات الجرد في النقاط التالية:

- 1- التأكد من سلامة العهد واتخاذ الإجراءات اللازمة في حالة اكتشاف فروقات في الأصناف سواء بالعجز أو الزيادة.
- 2- منع العبث بالأصناف الخاصة بالشركة بالسرقة أو التلاعب.
- 3- اكتشاف الأصناف الراكدة أو المكدسة أو التالفة.
- 4- حصر قيم موجودات الشركة لإثباتها في الحساب الختامي للتعبير بدقة عن الموقف المالي للشركة.
- 5- تحديد نقاط القوة والضعف في نظام وإجراءات الرقابة على المخزون.

أنواع الجرد:

الجرد الكلي:

وهو الذي يتم بجرد جميع الأصناف دفعة واحدة كل عام.

الجرد الكلي المستمر:

وهو جرد جميع الأصناف في المخازن بصفة مستمرة على

مدار العام.

الجرد الجزئي:

وهو الذي يتم بجرد بعض أصناف المخزون والعهد المستديمة بطريقة فجائية وفي مواعيد غير محددة.

متطلبات تنفيذ عملية الجرد:

يتطلب تنفيذ عملية الجرد عدداً من الاستعدادات الرئيسية من أهمها:

(1) ضرورة تحديد تاريخ بداية الجرد ونهايته.

(2) تشكيل لجنة للقيام بعملية الجرد.

(3) إيقاف عمليات الاستلام والصرف من المستودعات.

(4) تحديد كيفية معالجة الفروقات بين الأصناف.

إجراءات جرد المستودعات :

لضمان تنفيذ عمليات جرد المستودعات بكفاءة فإن على لجنة الجرد

إتباع الإجراءات التالية:

(1) قفل أرصدة الأصناف التي سيتم جردها في بطاقة الصنف.

(2) في حالة إتباع الجرد الكلي تقوم لجنة الجرد بإغلاق أبواب المستودعات.

(3) القيام بجرد الأصناف صنفا صنفا دفعة واحدة.

(4) إثبات الموجود الفعلي لكل صنف في الحقل المخصص لذلك في بطاقة الجرد.

(5) إثبات الأرصدة القيدية من واقع بطاقات الصنف.

(6) تتم إعادة الجرد مرة أخرى في حالة وجود فروقتا في رصيد أي صنف.

7) تقوم لجنة الجرد بدراسة أسباب وجود الفروقات في المخزون سواء كانت نتيجة لأي من الأسباب التالية:

- العوامل الطبيعية.
- السرقة أو التلف المتعمد.
- أخطاء الوزن أو العد.
- أخطاء التسجيل.
- الصرف بدون التسجيل في بطاقة الصنف.
- أخطاء في عملية الجرد.

إعداد تقرير نهائي بنتائج الجرد متضمنا التوصيات التي تراها لجنة الجرد لحل مشكلات المخزون.
أمن وسلامة المستودعات
الهدف السلوكي للوحدة:

تهدف هذه الوحدة إلى التعرف على وسائل أمن وسلامة المستودعات بكفاءة.

موضوعات الوحدة التدريبية:

- مفهوم الأمن والسلامة.
- مسببات وقوع الحوادث في المستودعات.
- طرق الوقاية.
- تقويم برامج الأمن والسلامة.

الحقيبة التدريبية: مراقبة المخزون:

اسم الوحدة التدريبية: أمن وسلامة المستودعات		رقمها: الثامنة		
هدف الوحدة السلوكي		التعرف على وسائل أمن وسلامة المستودعات.		
رقم الجلسة	زمن الجلسة	النشاط التدريبي	إجراءات التنفيذ	الوسائل المساعدة
الجلسة الأولى	100 دقيقة	محاضرة نقاش	يقوم المدرب خلال الجلسة بمناقشة مفهوم الأمن والسلامة مع المتدربين ومن ثم استعراض ما يلي: • مسببات وقوع الحوادث في المستودعات. • طرق الوقاية من الحوادث.	شرائح شفافة فلم تدريبي
الجلسة الثانية	100 دقيقة	محاضرة ونقاش	يقوم المدرب باستعراض ومناقشة أساليب تقويم برامج الأمن والسلامة مع المتدربين.	شرائح شفافة
الجلسة الثالثة	100 دقيقة	حالة تدريبية	يقوم المدرب بتوزيع المتدربين إلى مجموعات صغيرة لحل الحالة التدريبية رقم (2)، ثم تقوم كل مجموعة باستعراض الحل على حده.	

هوام الأمن والسلامة:

ينصب اهتمام إدارة الشركة أو المؤسسة على توفير الأمن والسلامة

في المستودعات بالتركيز على ثلاثة عناصر أساسية هي:

1- الأصناف والمواد المخزنة.

2- مباني وتجهيزات المستودعات.

3- العاملون في المستودعات.

مفهوم الأمن:

يعرف الأمن بأنه توفير الثقة والسكينة والطمأنينة تجاه الأصناف والتجهيزات المتوفرة في المستودعات.

مفهوم السلامة:

تعرف السلامة بأنها السعي لمعرفة المخاطر المحتملة، سواء كانت صناعية أو طبيعية واتخاذ الإجراءات المناسبة لمنع وقوعها والحد من آثارها؛ وذلك لحماية الإنسان وممتلكاته الخاصة والعامة.

مسببات الحوادث في المستودعات

تتركز أهم أسباب وقوع الحوادث في المستودعات في الأسباب التالية:

- 1) عدم مراعاة قواعد السلامة في تصميم وبناء المستودع.
- 2) عدم التنظيم الداخلي للأصناف بشكل مناسب.
- 3) سوء التمديدات الكهربائية داخل المستودع.
- 4) التهوية غير المناسبة للمستودع.
- 5) عدم توفير أوعية مناسبة للتخزين.
- 6) عدم استخدام وسائل النقل والمناولة المناسبة.
- 7) عدم توفير معدات إطفاء الحريق المناسبة.
- 8) عدم تنظيف المستودع بشكل دوري.
- 9) عدم حرص العاملين عند نقل الأصناف والمواد داخل المستودع.
- 10) عدم صيانة معدات النقل وأوعية التخزين دورياً.
- 11) طرق الوقاية.

تتلخص أهم الإجراءات التي يجب التركيز عليها لحماية المستودعات ووقايتها فيما يلي:

1- **وقاية الأصناف المخزنة:** قد تتعرض الأصناف المخزنة إلى عدة عوامل قد تتسبب في تلفها؛ لذلك يجب أن يعمل برنامج الأمن والسلامة داخل المستودعات على وقايتها من العوامل التالية:

أ- وقاية الأصناف من الظروف الجوية كالأمطار والرطوبة وحرارة الشمس.

ب- وقاية الأصناف من الأتربة.

ت- وقاية الأصناف من الحريق.

ث- وقاية الأصناف من الحشرات والفئران.

2- **وقاية المخازن من الحريق:** وتتركز حماية المخازن من الحرائق في إتباع التعليمات التالية:

❖ أن تكون مباني المستودعات من مواد غير قابلة للاشتعال.

❖ منع التدخين داخل المستودعات.

❖ عزل المواد القابلة للاشتعال.

❖ توفير أجهزة الإنذار السريع.

❖ توفير طفايات الحريق داخل المستودعات مع ضرورة الكشف عليها بشكل مستمر.

❖ تدريب العاملين على أساليب مكافحة الحريق والإسعافات الأولية.

3- **وقاية المخازن من السرقة:** لوقاية المخازن من السرقة يجب مراعاة ما يلي:

❖ عدم السماح بدخول المستودعات لغير العاملين فيها.

❖ توفير مستودعات آمنة بأقل عدد من الأبواب لا تسهل السرقة منها.

❖ توفير حراسة كافية على مباني المستودعات.

❖ إجراء الجرد المفاجئ باستمرار.

❖ التحفظ على الأصناف الثمينة في أماكن خاصة آمنة.

4- وقاية العاملين من الحوادث والإصابات:

❖ إنشاء حواجز على طول الممرات.

❖ الاستخدام الأمثل للمعدات المتحركة.

❖ تغطية المساحات الزلة.

❖ استخدام الملابس الواقية.

❖ وضع لافتات وملصقات لإرشاد العاملين.

❖ إتباع إرشادات الدفاع المدني.

تقويم برامج الأمن والسلامة:

بعد قيام الشركة أو المؤسسة بتوفير أنظمة الأمن والسلامة داخل

مستودعاتها فإن عليها أن تقوم - وبشكل مستمر - بتقويم مدى فاعلية تلك

الأنظمة باستخدام المقاييس الكمية التالية:

أولاً: معدل تكرار الإصابة:

يتم احتساب معدل تكرار الإصابات التي قد يتعرض لها العاملون داخل

المستودع خلال فترة محددة باستخدام المعادلة التالية:

عدد الإصابات

معدل تكرار الإصابة = ----- x 1000 ساعة

عدد ساعات العمل الفعلية للعاملين.

مثال:

حالة تدريبية رقم (2)

أظهرت سجلات الإصابات في مستودعات شركة ما في المنطقة الشرقية أن عدد الإصابات خلال عام 1423هـ (80) إصابة، وكانت أيام الغياب المترتبة على تلك الإصابات (500) يوم عمل وكان عدد الساعات الفعلية للعمل (40000) ساعة عمل.

المطلوب:

تقييم برنامج الأمن والسلامة المستخدم في الشركة باستخدام المعايير الكمية المناسبة.

استخدامات الحاسب الآلي في مجال مراقبة المخزون.

الهدف السلوكي للوحدة:

التعرف على استخدامات الحاسب الآلي في مجال مراقبة المخزون.

موضوعات الوحدة التدريبية:

- أهمية استخدام الحاسب الآلي في مجال مراقبة المخزون.
- استخدامات الحاسب الآلي في مجال مراقبة المخزون.

الحقيبة التدريبية: مراقبة المخزون

اسم الوحدة التدريبية: استخدامات الحاسب الآلي في مجال مراقبة المخزون.	رقمها: التاسعة
هدف الوحدة السلوكي	التعرف على استخدامات الحاسب الآلي في مجال مراقبة المخزون.

رقم الجلسة	زمن الجلسة	النشاط التدريبي	إجراءات التنفيذ	الوسائل المساعدة
الجلسة الأولى	100 دقيقة	نقاش محاضرة	يقوم المدرب خلال الجلسة بمناقشة المتدربين حول أهمية الحاسب الآلي، ثم يقوم باستعراض استخدامات الحاسب الآلي في مجال مراقبة المخزون.	شرائح شفافة
الجلسة الثانية	100 دقيقة	زيارة ميدانية	يقوم المتدربون بزيارة لإحدى الشركات التي تستخدم الحاسب الآلي في مجال مراقبة المخزون.	
الجلسة الثالثة	50 دقيقة	تقرير	يقوم المتدربون بكتابة تقرير عن الزيارة الميدانية مع التركيز على فوائد استخدامات الحاسب الآلي في مجال الرقابة على المستودعات.	

أهمية استخدام الحاسب الآلي في مجال مراقبة المخزون:

أصبح استخدام الحاسب الآلي في المجالات الإدارية المختلفة بشكل عام والمستودعات بشكل خاص يمثل أهمية خاصة لدى العديد من الشركات والمؤسسات وذلك للأسباب التالية:

- (1) تخفيض الأعمال الكتابية اللازمة في عمليات الاستلام والصرف.
- (2) تخفيض تكاليف التخزين.

- (3) إحكام الرقابة على الأصناف المخزنة.
- (4) سرعة تزويد الإدارة بتقارير شاملة الأصناف المخزنة.
- استخدامات الحاسب الآلي في مجال المستودعات:
وتتركز أهم استخدامات الحاسب الآلي في مجال المستودعات فيما يلي:
 - (1) تقدير معدلات الاستخدام للأصناف.
 - (2) قياس الاختلافات بين معدلات الاستخدام المتوقعة والفعلية.
 - (3) احتساب معدلات التخزين (الحد الأعلى للمخزون والحد الأدنى وحد الطلب).
 - (4) سهولة الحصول على معلومات مباشرة عن الأصناف المخزنة.
 - (5) سهولة الاطلاع على معلومات عن قيمة الأصناف المخزنة أو رأس المال المستثمر في المخزون.
 - (6) تسهيل عمليات جرد المستودعات.

وظيفة الإمداد والتخزين

المبحث الأول: ماهية وظيفة الإمداد والتخزين:

المطلب الأول: مفهوم الإمداد والتخزين:

يمكن تعريف وظيفة الإمداد بأنها النشاط المسئول عن توفير الاحتياجات أو الموارد المادية اللازمة لسير وانتظام عمليات المنظمة من إنتاج وبيع، مثل: المواد الأولية، التجهيزات، المعدات، وسائل النقل، مستلزمات سلعية وخدمية، منتجات تامة وغير ذلك من المواد، وذلك بالكمية الاقتصادية والجودة المناسبة والسعر المناسب وشروط الإمداد والتوريد

الملائمة ومن المصادر الأفضل. وينطوي هذا التعريف ضمناً على كل العمليات الفرعية المتعلقة بشحن ونقل واستلام وفحص المواد للتأكد من أنها مطابقة لما هدف مسبقاً من حيث الأنواع والأصناف والكميات والمواصفات. ووظيفة الإمداد هي أكثر من مجرد عملية تتم لمرة واحدة أو عدة مرات محدودة، بل تتضمن كوظيفة مستمرة التخطيط لعمليات الإمداد (وخاصة عمليات الشراء من الأسواق) وتنظيم إدارة أو قسم الإمداد وتحديد إجراءات وسياسات الإمداد، إضافة إلى إجراء الأبحاث اللازمة لتحديد الخصائص والمواصفات المرغوب بها قبل القيام بأية عملية توريد وتلك المتعلقة باختيار مصادر التوريد المناسبة وكيفية التفاوض معها وشروط الشحن والنقل والتأمين على البضاعة وإجراءات المعاينة والفحص اللازمة للاستلام.

إذاً يشير هذا أن وظيفة الإمداد يجب أن تؤدي النشاطات التالية :

1- توفير الاحتياجات من المواد اللازمة للعمليات الإنتاجية والبضائع اللازمة للبيع.

2- التوفير وفقاً للجودة المناسبة والكمية الاقتصادية وهي الكمية التي تضمن تحقيق مبدأ كفاءة الإمداد.

3- عدم غرض النظر عن الأسعار والمصادر البيعية المناسبة.

4- معالجة مسائل النقل والتأمين والاستلام والتخزين.

وكما نوهنا سابقاً، فإن وظيفة الإمداد تمارس في مختلف أنواع المنظمات سواء كانت عامة أو خاصة أو مشتركة، كبيرة أو صغيرة، إنتاجية أو خدمية، هادفة للربح أو غير ربحية.

وعادة ما ترمي المنظمات (وخاصة منظمات الأعمال منها) من جراء ممارسة وظيفة الإمداد إلى تحقيق أمر أو أكثر من الأمور الثلاثة التالية:

1. لإنتاج السلع المادية، حيث يكون الإمداد بالمواد والخامات والآلات والمعدات والسلع نصف المصنعة وسواها....
2. للمضاربة، أي شراء المواد والمنتجات لإعادة بيعها وتحقيق الأرباح.
3. للاستهلاك الوسيط، أي توفير المواد التي لا تدخل بشكل مباشر، في العمليات الإنتاجية، ولكنها تستخدم كمستلزمات مساعدة أو وسيطة في العمليات الإنتاجية، مثل مواد الصيانة والتعبئة والتغليف ومستلزمات الطاقة والمحروقات.

وتمثل وظيفة التخزين نشاطاً حيوياً وفي كل المنظمات لأنها تعمل على تقديم خدماتها للوحدات والأنشطة الأخرى في المنظمة لتتمكن هذه الوحدات من إنتاج وبيع منتجاتها من السلع والخدمات، وعلى هذا الأساس تقوم الإدارة (أو القسم) المسؤولة عن وظيفة التخزين باستلام المواد من الجهة التي قامت بتوفيرها وهي إدارة المشتريات أو إدارة الإمداد واستلام المنتجات التامة من الإدارات الإنتاجية أو المشتريّة (فيما إذا كانت منتجات جاهزة للبيع) ومن ثم ترتيبها في الأماكن المناسبة في المخازن بعد تصنيفها وترميزها وتسجيلها في السجلات والكشوف والبطاقات التي تستخدمها المخازن وحفظها من العطب والفساد والسرقة والحريق وأية مخاطر أخرى لقوم بتسليمها للجهات التي تطلبها فيما بعد. كما وتمتد وظيفة التخزين لتشمل أيضاً استلام وتخزين مخلفات العمليات الإنتاجية والعوادم ومردودات المبيعات.

المطلب الثاني: أهمية وظيفة الإمداد والتخزين:

تتمثل أهمية وظيفة الإمداد والتخزين من خلال تأثيرها في نجاح أو إخفاق عمليات المنظمة وتحقيق أهدافها بأقل ما يمكن من الجهد والتكلفة.

وبوجه عام يمكن تلخيص أهمية وظيفة الإمداد والتخزين فيما يلي:

1. يشكل الإنفاق على الموارد المادية الجزء الأكبر من المصاريف التشغيلية للمنظمة. وتكون هذا الأهمية كبيرة جداً في المنظمات الإنتاجية إذ قد يصل مستوى الإنفاق على الموارد المادية أكثر من 50% من التكلفة الإجمالية.

2. تحقيق استمرارية وانتظام عمليات المنظمة دون أي خلل أو توقف في أنشطة الإنتاج والبيع.

3. يشكل الاستثمار في الموارد المادية وتخزينها نسبة لا يستهان بها في حجم الاستثمار الإجمالي في المنظمة، لذا فإن أي قصور في أداء هذه الوظيفة (الإمداد والتخزين) سيؤدي إلى ارتفاع تكلفة الاستثمار وتعطيل جزء من رأس المال المستثمر.

4. إن عدم ممارسة المبادئ والأصول العلمية للإمداد والتخزين وخاصة من حيث الجودة والكمية والأسعار وشروط التوريد والإمداد سيؤثر سلباً على كفاءة وفعالية الإدارات أو الأقسام الأخرى في المنظمة، وذلك لوجود الترابط والتكامل بين إدارة الإمداد والتخزين وباقي الإدارات المنظمة:

1- تخفيض تكاليف التخزين فيما إذا تم توفير الاحتياجات المادية بالكميات المناسبة، أي عندما يتم إمداد المخازن بالحوم الاقتصادية من المواد والمنتجات. إن مراعاة مثل هذا الاعتبار

يفرض على إدارة الإمداد والتخزين عدم تكديس أو تجميد كميات كبيرة من المواد في المخازن، لأن لحجم المخزون تأثير كبير في اقتصاديات المنظمة.

2- هناك بعض المواد يكون العرض منها في الأسواق موسمياً بينما يكون الطلب عليها من قبل عمليات البيع أو الإنتاج في المنظمة بصورة دائمة وعلى مدار أيام

3- السنة فالطلب على مواد البناء مثلاً يزداد في فصل الصيف وفصل الربيع ويقل في الشتاء والخريف، كما أن الطلب على مادة الديزل (المازوت) يزداد كثيراً في فصل الشتاء ويكثر الطلب على ملابس وألعاب الأطفال في مواسم الأعياد، ووظيفة التخزين هي التي تقوم بتوفير مثل هذه المواد والمنتجات لمقابلة طلبات الزبائن الكبيرة في أوقات معينة.

الاستفادة من خصم الكمية والمضاربة في الأسعار، فقد تلجأ بعض الشركات إلى بيع منتجاتها بأسعار أقل من الشركات الأخرى بسبب حصول الشركات الأولى على خصم نسبة معينة من السعر عندما تلجأ هذه الشركات إلى شراء كميات كبيرة منها لإمدادها بالمواد لفترة زمنية طويلة، أو لإعادة بيعها وتحقيق أرباح مغرية (المضاربة).

المطلب الثالث: أهداف وظيفة الإمداد والتخزين:

ومن أهم هذه الأهداف:

1) توفير الاحتياجات المادية بالكمية والمواصفات والسعر والوقت والمصدر المناسب لكي تستطيع المنظمة الوفاء بالتزاماتها تجاه عملائها وتمكينها من زيادة قدرتها التنافسية في السوق.

- (2) إمداد الإدارات والأقسام الأخرى في المنظمة نفسها بما يلزمها من مواد وتجهيزات ومعدات وآلات بأقل ما يمكن من التكاليف.
- (3) تخفيض حجم الاستثمارات في المخزون والحد من تراكم الأصناف الراكدة وبطيئة الحركة وتجنب الهدر والإسراف وتقليل العادم والتالف لمختلف أنواع وأصناف المواد.
- (4) إقامة علاقات طيبة مع الجهات الموردة.
- (5) زيادة القدرة التنافسية للمنظمة عن طريق إمدادها بصورة دائمة لاحتياجاتها من المواد والمنتجات.
- (6) تحقيق التوازن بين الاحتياجات التشغيلية لعمليات المنظمة وبين معدلات تدفق عناصر تلك الاحتياجات.
- (7) مراعاة مستويات المخزون الثلاثة: الحد الأدنى، الحد الأقصى، نقطة إعادة الطلب، والمحافظة عليه من التلف والتقادم والمخاطر الأخرى

المبحث الثاني:

المهام والوضع وعلاقة وظيفة الإمداد والتخزين

المطلب الأول: المهام الرئيسية لإدارة الإمداد والتخزين:

- إن تحقيق أهداف الإدارة المسؤولة عن إمداد المنظمة بما تحتاجه من موارد مادية والتي آتينا على ذكر بعضها في الفقرة السابقة يتطلب من هذه الإدارة ممارسة المهام أو الوظائف الفرعية التالية:
- (1) القيام بالدراسات اللازمة عن أسواق التوريد وسياسات وإجراءات الشراء والتخزين.
 - (2) القيام بالجدولة الزمنية للإمدادات.

3) إصدار أوامر التوريد بعد المشاركة في تحديد مواصفات وخصائص المنتجات والمواد الأخرى، ومراجعة وتدقيق هذه الأوامر من حيث مدى سلامتها الفنية والقانونية.

4) فحص ومعاينة المواد الواردة والتي تم طلبها في أمر التوريد أو أمر الشراء ليتم على أساس هذا الفحص قبول أو رفض الإمدادات الموردة في عقود الشراء سواء من حيث الكمية أو النوعية ومن ثم استلامها في حال قبولها أو إعادتها للمورد في حال رفضها أو إعادة النظر والاتفاق مجدداً مع المورد على ألا يلحق المنظمة أية أضرار.

5) التصرف في العوادم والمخلفات والمواد الراكدة في المخازن أو بطيئة الحركة على النحو الذي لا تشكل فيه هذه العوادم والمخلفات عبئاً على المنظمة.

6) تنظيم وحفظ السجلات والوثائق اللازمة للتوريد والإمداد والتخزين، وتنظيم سجلات خاصة بالموردين.....

المطلب الثاني: الوضع التنظيمي لإدارة الإمداد والتخزين:

نظراً لأهمية وظيفتي الإمداد والتخزين باعتبارهما من الأنشطة الرئيسية في المنظمات وخاصة في منظمات الأعمال حيث تمثل تكلفة الإمداد فيها أحياناً أكثر من 50% من إجمالي تكلفة الإنتاج، ونظراً لأثر هاتين الوظيفتين (وقد تكونان وظيفة واحدة) في استمرار وانتظام عمليات التشغيل والإنتاج، فإن الأمر يتطلب أن يكون هناك وحدة إدارية خاصة بالإمداد والمخازن أو قد يقتضي الأمر في بعض الأحيان (وخاصة في المنظمات

كبيرة الحجم) أن يكون هناك وحدتان إداريتان أحدهما للإمداد (أو للشراء) والثانية للحفظ والتخزين كأجزاء أساسية في التقسيم الإداري للمنظمة. والتنظيم الجيد هو ذلك التنظيم الذي يأخذ في الحسبان التنسيق والتكامل بين التقسيمات الأساسية والفرعية.

فجميع المنظمات يجب أن تدار عن طريق التنسيق والتكامل بين مختلف الوحدات الإدارية وخاصة تلك الوحدات المعنية بالإنتاج والتسويق والتمويل والإفراد، والإمداد والتخزين، والبحوث والتطوير.

وفي كافة الأحوال التنظيمية يترأس وظيفة الإمداد والتخزين مدير يدعى بمدير الإمداد والتخزين أو قد يكون التنظيم على مستوى قسم وليس على مستوى إدارة. ويكون مدير الإمداد والتخزين مسئولاً تجاه المدير العام أو نائبه أو قد يكون تبعيته لمدير الإنتاج، أو المدير المالي، وذلك طبقاً للظروف والإمكانات التي تتواجد فيها المنظمة. ففي المشروعات صغيرة الحجم يقوم بمهام الإمداد والتخزين عدد محدود من الأفراد (إن لم يكن المالك فقط) أما في المنظمات متوسط الحجم يمكن أن يكون التنظيم الداخلي لوحدة الإمداد والتخزين مشتملاً على عدد محدود من الوحدات الإدارية. تضم كل وحدة عدداً محدوداً من الأفراد الأخصائيين من عمليات الإمداد والتخزين. وفي المنظمات كبيرة الحجم فيتم عادة تقسيم إدارة الإمداد والتخزين، إلى عدد من الأقسام، ويعمل في كل قسم عدد من الأفراد المتخصصين. فقد يكون هناك قسماً لتحديد كمية ومواصفات المواد والمنتجات وآخر لإصدار ومتابعة أوامر التوريد، وقسم للفحص والمعاينة، وقسم للرقابة على الجودة وهكذا..

وإذا ما أخذنا بالاعتبار أن نجاح المنظمة لن يتحقق دون أن يكون هناك تكامل وتنسيق بين مختلف وظائف أو فعاليات المنظمة، لأدركنا ضرورة أن تكون وظيفة الإمداد والتخزين والإدارة التي تشرف عليها على نفس المستوى الذي تحتله وظائف الإنتاج، والتسويق، والمالية والأفراد بحيث تكون العوامل التي تحكم الإدارات المشرفة على هذه الوظائف الأخيرة هي نفسها العوامل التي تحكم وظيفة الإمداد والتخزين.

المطلب الثالث: علاقة إدارة الإمداد والتخزين بالإدارات الأخرى.

ترتبط وظيفة التخزين ارتباطا وثيقا بالوظائف الأخرى للمؤسسة، والتي تتمثل في المشتريات ، التسويق، التمويل وغيرها وسنوضح ذلك:

*** علاقة وظيفة التخزين بوظيفة المشتريات:**

التخزين يساعد المشتريات على القيام بمسؤولياتها على أكمل وجه بدون التخزين لا تستطيع المشتريات ضمان توفير احتياجات المشروع من المواد والمهمات والمستلزمات الآلية .

*** علاقة وظيفة التخزين بوظيفة الإنتاج:**

التخزين تعتبر وظيفة ضرورية وهامة لمواجهة ظروف الإنتاج والاستخدام فقد تنشأ الحاجة إلى التخزين للسلع التي يكون الطلب عليها موسمي (أو غير منتظم) بينما يكون إنتاجها مستمرا.

*** علاقة وظيفة التخزين بوظيفة الإدارة المالية:**

إن وظيفة التخزين تعتبر مهمة نظرا لارتفاع قيمة الموجودات المخزنية حيث قد يصل (13) قيمة رأس المال المستثمر في المخزون 10% إلى 25% من الإنفاق الكلي في المشروع كما أن تكلفة التخزين تمثل في

بعض الأحيان حوالي 20% ، 80% من إجمالي تكلفة السلعة وعلى ذلك فإن أي محاولة تبذل لرفع مستوى كفاءة الأعمال المخزنية سوف يعود بالنفع الكبير على المشروع سواء في صورة انخفاض في تكاليف إنتاج منتجاته وبالتالي أسعار هذه السلع أو في صورة تخفيض تكاليف تمويل احتياجاته.

يتوقف نجاح المنظمات في تحقيق أهدافها بالكفاءة والفعالية على ممارسة فعاليتها الوظيفية ومنها وظيفة الإمداد والتخزين التي تعمل على توفير الاحتياجات المادية للمنظمة بالكمية والجودة والسعر والوقت المناسب وبالشروط الملائمة والمحافظة عليها صالحة لحين استخدامها.

تهدف وظيفة الإمداد والتخزين إلى زيادة القدرة التنافسية للمنظمة وتحقيق المواءمة الداخلية والخارجية لها وذلك عن طريق تخفيض كميات المخزون منها والموازنة بين الاحتياجات التشغيلية وبين معدلات تدفق تلك الاحتياجات، هذا إضافة إلى تحقيق انتظام عمليات المنظمة وتخفيض حجم الاستثمار في المخزون.

من الأهمية بمكان بالنسبة لهذه الوظيفة مراعاة مستويات المخزون الثلاثة: الحد الأدنى، الحد الأقصى، مستوى إعادة الطلب.

يتوقف الوضع التنظيمي لإدارة الإمداد والتخزين على عدة عوامل منها حجم المنظمة وطبيعة عملها، والأدوار التي تؤديها هذه الإدارة، ومستوى التبانة وكثافة العمل فيها وظروف أسواق التوريد من حيث العرض والطلب. والتنظيم الجيد هو ذلك التنظيم الذي يأخذ بالحسبان اعتبارات التنسيق والتكامل بين التقسيمات الأساسية والفرعية على مستوى المنظمة وعلى مستوى الإدارة المعنية بالإمداد والتخزين.