

الوحدة الأولى

ماهية وظيفة الإمداد والتخزين⁽¹⁾

مقدمة:

من جملة العوامل التي يتوقف عليها نجاح المنظمات في تحقيق أهدافها الربحية والتنموية مدى توافر ما تحتاج إليه من موارد مادية مختلفة بالكمية والجودة والسعر والوقت المناسب ومن المصادر الملائمة وبشروط توريد وإمداد مناسبة. إن تحقيق هذه المتطلبات والشروط في توفير الموارد والاحتياجات المادية والقيام بتخزينها تستوجب استخدام طرق وأساليب وأدوات جديدة أكثر حداثة لاتخاذ قرارات فعالة ورسم سياسات ووضع قواعد وإجراءات تتناسب مع أهمية هذه الوظيفة، خاصة بعد أن ظهرت بدائل عديدة.

(1) د. فوزية عيد أحمد مبروك، د. احمد عقاد جاويش، إدارة المواد، شركة ناس للطباعة، 2003

فما مفهوم وظيفة الإمداد والتخزين؟.

- 1- وما أهمية هذه الوظيفة أو الفعالية؟ وهل هناك من ضرورة لها في مختلف أنواع المنظمات؟
- 2- وإذا كان الأمر كذلك، فما هي الأهداف المتوخاة من الإمداد والتخزين؟
- 3- وما المهام الفرعية اللازم أداؤها لتحقيق هذه الأهداف؟
- 4- أخيراً ما الوضع التنظيمي المناسب لهذه الإدارة؟

مفهوم الإمداد والتخزين:

يمكن تعريف وظيفة الإمداد بأنها النشاط المسؤول 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 والموصفات 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.

إذا 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 غض 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 تم 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.

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 وبقية إدارات المنظمة.

5- تخفيض تكاليف التخزين فيما إذا تم توفير الاحتياجات المادية بالكميات المناسبة، أي عندما يتم إمداد المخازن بالحجوم 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.

6- 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 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.

7- 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).

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.

المهام الرئيسية لإدارة الإمداد والتخزين:

إن تحقيق أهداف الإدارة المسؤولة عن إمداد المنظمة بما تحتاجه من موارد مادية والتي أتينا 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.

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 مسؤولاً 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 متوسطة 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.

