

بسم الله الرحمن الرحيم

كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير

الجمعية العلمية نادي الدراسات الإقتصادية

هاتف/فاكس: 021 47 75 15

رقم الحساب البنكي: N° 16-287/60-200 badr bank

الموقع: www.clubnada.jeeran.com

البريد الإلكتروني: cee.nada@caramail.com

المقر: ملحقة الخروبة الطابق الأول

علم - عمل - إخلاص

I- مفهوم التسيير الإداري للمخزونات و علاقة إدارة المخازن بالإدارات الأخرى

سوف أقدم في هذا الفصل مفهوما للتسيير الإداري للمخزونات الذي هو موضوع البحث إضافة إلى توضيح علاقة إدارة المخازن بالإدارة الأخرى و ضرورة وجود هذه العلاقة لإنجاز المشروع.

I-1- مفهومه:¹

يعبر عن لتسيير الإداري للمخزونات بمجموعة من الإجراءات التي يجب أن يلتزم المشرفون على المخازن، و تبدأ إجراءات التخزين مند اللحظة التي يتم فيها استلام المواد حتى الوقت الذي تصرف فيه.

و تطبق إجراءات التخزين على المواد الواردة إلى المخازن و هي:

- مواد تستلم من الموردين الخارجيين.
- مواد تأتي من المخازن الفرعية إلى المخازن الرئيسية و المركزية.
- إرجاع بعض المواد من إدارة الإنتاج أو من الإدارة الأخرى.
- مخلفات الإنتاج و بواقي الصناعة.
- كما تطبق على المواد التي تصرف منه.

I-2- أهميته:

لا تظهر التسيير أهمية التسيير عند القيام بملاً الإجراءات الإدارية بل ما سوف تسمح به

هذه الإجراءات حيث:

- تسمح بمعرفة كميات المخزون من كل صنف في أي وقت و في حالة وصولها إلى الحد الأدنى، يتم طلب إعادة التموين من إدارة المشتريات.
- تكون حلقة اتصال بين المخزون الفعلي و بين حسابات المخازن [محاسبة الموارد].
- إعطاء تفسير للطلبات الضخمة التي استهلكت في الإنتاج.
- اعتماد عمليات الجرد على هذه الإجراءات.
- تقييم البضاعة في حالة البيع.²

I-3- علاقة إدارة المخازن بالإدارات الأخرى:³

¹ محمد سعيد عبد الفتاح، إدارة المشتريات و المخازن، المكتب العربي الحديث، كلية التجارة، جامعة الإسكندرية، 2000، ص 376 - 377.

² Pièrre zermati ; Pratique de la gestion des stocks, 6^{ème} édition, Dunod Paris. 2002.

³ محمد سعيد عبد الفتاح، مرجع سبق ذكره، ص 383 - 388.

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

أ- علاقتها بإدارة الإنتاج:

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

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

ب- علاقتها بإدارة التصميم:

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

ج - علاقتها بإدارة الصيانة:

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

د- علاقتها بإدارة المالية:

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

- تحديد تكلفة المواد.

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

هـ - علاقتها بإدارة المبيعات:

تقوم إدارة المخازن بقبول البضاعة الجاهزة و تخزينها و المحافظة عليها لحين أن تطلبها إدارة المبيعات عند تنفيذ بعض الصفقات. و حينئذ يتعين على المخازن أن تعد الوحدات و الكميات المطلوبة مع تغليفها و تعبئتها بالطريقة التي يطلبها العملاء ثم السرعة في صرف هذه الكميات حتى يتم تسليم هذه الشحنات في الموعد المحدد.

بينما تقوم إدارة المبيعات بتحديد حركة المبيعات القادمة أي تحديد الكميات التي ستطلبها من المنتجات الجاهزة لكي تعدها المخازن مقدما و لكي تكون معدة للشحن إلى العملاء في الوقت الذي تطلب فيه.

ملاحظة:

إن تواجد الإدارات (أي إدارة الإنتاج، التصميم، الصيانة، المالية، المبيعات...) يختلف باختلاف نوع المؤسسة و حجمها و نشاطها، فالهيكل التنظيمي ليس موحد لجميع المؤسسات.

خلاصة الفصل:

إن التسيير الإداري ذات أهمية لا يمكن الاستغناء عنها، و لا يوجد استقلالية الوظائف داخل المؤسسة بل هي تعمل في تكامل فيما بينها.

II- إجراءات التخزين وموقع المخازن:

أتناول في هذا الفصل إجراءات التخزين بشيء من التفصيل مع كيفية اختيار موقع المخازن.

II-1- إجراءات التخزين: تتمثل في:

أ- إجراءات الاستلام:

تقوم إدارة المخازن بإخطار جميع الموردين بساعات العمل الرسمية حتى لا تصل الشحنات في المواعيد غير المناسبة، و لتقدم التسهيلات للموردين عند استلام هذه الشحنات.

عندما ترسل إدارة المشتريات بعض أوامر الشراء إلى الموردين يجب أن تحبر مسؤول المخازن ده الطلبات بإرسال نسخ من أوامر الشراء حتى يتمكن من معرفة البضاعة المشتراة و وقت تسليمها حسب الاتفاق.

- أما المورد فعندما يجد أن البضاعة المطلوبة جاهزة للشحن فإنه يرسل إخطار إلى الشركة يتضمن توصيف البضاعة المرسله، الكمية، طريقة النقل و الشحن. ويفيد هذا الإخطار في إعداد المساحات الكافية لاستقبال هذه الكميات، و لا يستعمل في حالة الشحنات البسيطة و المتكررة.

- عند الاستلام الفعلي للبضاعة يقدم متعهد النقل قسيمة التعبئة، ثم يقوم عمال المخزن بالتأكد من الكمية بملاء قسيمة استلام المستودع (المخزن). ثم يقوم مقارنة القائمتين إضافة إلى مقارنتها مع أمر الشراء.

المخزن		استلام	قسيمة	الشاحن		تعبئة	قسيمة
الكمية	الوحدة	الكمية	وحدات التخزين	الكمية	الوحدة	الكمية	وحدات التخزين
100	صندوق	100	أ	100	صندوق	100	أ
40	"	40	ب	40	"	40	ب
50	"	50	ج	50	"	50	ج

إجراءات الاستلام ص 478

يستحسن أن تفحص البضاعة الواردة بمجرد ورودها إلى المخازن، و لكن يصعب في بعض الأحيان فحص هذه البضاعة وقت وصولها، و في حالة الشحنات الصغيرة الكمية المتكررة إذ لا يكفي عدد العمال اللازمين للاستلام و المراجعة و الفحص مباشرة أعمالهم بمجرد وصول هذه الشحنات، فيوقع مسؤول المخازن على الاستلام الفعلي للشحنة دون فحص.

عند اكتشاف وجود كميات أقل أو في حالات الكسر أو التلف لبعض الوحدات أثناء الطريق يجب إخطار الناقل و يثبت مسؤول المخازن ما حدث بالتفصيل في محضر الاستلام من تلف أو تحطيم أو كسر أو نقص وحدات.

قائمة الاستلام

قائمة إستلام

عمليات المخزن

متعهد النقل: المستلم: التاريخ:

فاتورة الشحن: المورد: رقم لوحة السيارة:

رقم السلعة	الوصف	الكمية		ملاحظات
		العدد المستلم	الإجمالي	

الشرح:

رقم قائمة تعبئة المورد: نتائج المطابقة:

قام بالمطابقة و التسوية: التاريخ:

كريد جنكنز، الدليل الشامل في إدارة المخازن الحديثة ترجمة سيف عبد العزيز سيف. فهرسة مكتب الملك فهد الوطنية أثناء

النشر. معهد الادارة العامة 1417 هـ. ص 477.

ب- إجراءات الشحن و التوريد و أهميتها:¹

إن الغرض من عملية الإنتاج و المخازن هو جعل المنتجات متاحة و متوفرة للعملاء، و الطريقة التي يتم بها تسليم السلع المنتجة و السهولة التي يستطيع المشتري تنزيل هذه السلع يمكن أن يكون لهما تأثير كبير على العلاقة بين المشتري و المورد في المستقبل.

خطوات الشحن:

¹ المرجع السابق، ص 480.

1. يقوم المشتري بإعداد طلب شراء ثم يحيله إلى مجموعة معالجة الطلبات في المخزن.
2. تقوم مجموعة موظفون معالجة الطلبات في المخزن بتدقيق لطلبية للتأكد من أ صحيحة و يمكن الوفاء أ و شحنها و يشمل التدقيق ما يلي:
 - مدى وجود عمال يمكن الاعتماد عليهم.
 - طريقة الدفع عند الاستلام (نقدا أو بشيك).
 - هل هناك تعليمات شحن أو تفرغ خاصة.
 - أي متعهد نقل سيتم اللجوء إليه؟.
 - هل البضاعة متاحة للشحن؟ وإذا لم تكن كذلك، فمتى ستكون متاحة؟
3. يتم إحالة الكشف الذي يتضمن أماكن المخزون و أوقات المناولة إلى من سيقوم بجدولة تجميع أصناف الطلبية و الشحن.
4. يتم تجميع أصناف الطلبية و الشحن و إعدادها في المكان المناسب عند رصيف التحميل.
5. يتم إعداد فاتورة الشحن ثم تحمل الطلبات أو الطلبات على وسيلة النقل و يقوم السائق بالتوقيع بالاستلام و المسؤولية الخاصة هذا الشحن.
6. يتم توزيع نسخ من قائمة التعبئة مع فاتورة الشحن إلى:
 - متعهد النقل والتحميل.
 - إلى إدارة المحاسبة.
 - إلى إدارة المبيعات من أجل سجلا م و إحصاءا م.
 - يتم وضعها في ملفات في المخزن من أجل سجلا م و إحصاءات الشحن الخاصة به.

ج- إجراءات الجرد:¹

- إن القيام بجرد المخزون الفعلي يعتبر أحد المصادر الرئيسية لمشاكل المخازن، كون أنه مكلف جدا، و يستغرق وقت طويل لإعدادة.
- هناك ما يسمى بالجرد المستمر: و هو تسجيل حالي لكل العمليات التجارية التي لها تأثير على المخزون بما في ذلك:
- الطلبات المفتوحة لموردي مخزون.

- الطلبات المفتوحة للمخزن بالنسبة لعملاء معينين.
 - البضاعة المستلمة.
 - البضاعة المتوفرة.
 - البضاعة التي تم شحنها، هذا فضلا عن العمليات التجارية المتنوعة مثل البضاعة التالفة و الخردة و المسترجعات إلى المخزون و غيرها...
- يمكن الاعتماد على البطاقة التالية للقيام بالجرد المستمر:

الكمية المتوفرة	الكمية المشحونة		الكمية المستلمة		متوفر التخطيط	كمية المتترم لـ			تحت الطلب		التاريخ	
	رقم المرجع	الكمية	رقم المرجع	الكمية		فاتورة الشحن	تاريخ الشحن	رقم المرجع اسم الشركة	الكمية	رقم طلب الشراء		الكمية
400											7/9	
400					1400					10716	1000	7/10
400					1300		7/18	/32673	100			7/15
								أجاكي				
300	32648	100			1300							7/18
1300					1300							7/21
1300			1716	1000	900		25/7	/6117	300			7/23
								يوجي بي				
1300					800		26/7	/47.18	100			7/23
								أكمي				
900	7116	400			800							7/25
800	81/74	100			800							7/26

مما أراه من خلال هذه البطاقة أنه لا يمكن استخدامها لجميع أصناف المخزون و إنما صنف على حدى.

نموذج الجرد الفعلى:

رقم المخزون	
العدد	
وحدة القياس	
التاريخ	
----->	
رقم المخزون	
العدّ	
وحدة القياس	
التاريخ	
المكان	
القيام بالعد.	

إذا لم يكن بالمخزن ترميز الأعمدة، فيجب استخدام استمارة الجزء العلوي منها يبقى مع المادة لتسجيل بيانات الجرد عند القيام به و ذلك لتسهيل:

- بيان ما تم و ما لم يتم جرده.
- القيام بإعادة العدّ.

أمل الجزء السفلي فعند جمعه يتم التدقيق و التأكد من وضع البطاقة على كل وحدة مخزون لبيان أنه تم تضمينها ثم تتم المطابقة مع سجلات الجرد و تدوينها في الدفاتر، و يجب تفسير كل البطاقات المتفرقة بالعدد.

د- الإجراءات الخاصة بالسرقة: 1

إن إمكانية الخسائر من جراء السرقة توجد في كل المخازن و من بين حالات السرقة مثلا نجد:

1. أن يتم استهلاك المخزون الصالح للأكل والشرب لصالح الأفراد داخل المبنى (المؤسسة).
 2. يتم نقل البضائع في سيارات الموظفين.
 3. مؤامرات بين موظفي الإدارات: المخزن- المشتريات- النقل- المحاسبة.
 4. بواسطة سائقي الشاحنات الذين يتحولون خارج مناطق التحميل و التفريغ المعزولة.
 5. التجار و الحرفيين الذين تتوفر لديهم إمكانية الوصول إلى المخزون بدون رقابة و ذلك تجاوز للمناطق المخصصة لهم.
 6. قيام موظفي التسويق و المبيعات و الإدارة الهندسية بأخذ عينات خاصة بعملهم دون القيام بالأعمال الورقية اللازمة أو الخاصة هذه العينات.
- إن أهم شيء يجب القيام به هو توعية و إدراك العمال بالأشياء الواجب فعلها، و بالعقوبات السارية و القابلة للتطبيق، كما يجب الإبلاغ و التعميم بالقول و الفعل أن السرقة، و كل ما يتعلق بها من عدم أمانة و غير ذلك لن يتم التهاون أو التسامح حيالها.

- حالة الحدوث الفعلي للسرقة: كل الموظفون الذين شاهدوا الحادثة مسئولون مباشرة عن الإبلاغ عن حالات فقد الموجودات بالاتصال بمدير المخزن فوراً. و يعتبر عدم الإبلاغ أن الشخص قد يكون شريكاً في الفعل.

فإذا كان فعل السرقة جارياً العمل فيه، يجب اتخاذ إجراء القبض على المخالفين، مع القيام بتقرير فقد الموجودات.

تاريخ إعداد التقرير	تقرير فقد الموجودات
تاريخ أو فترة حدوث الفقد	
التبليغ	

الشخص الذي أبلغ عن الفقد (هل بحرية)	من	تاريخ الإبلاغ الوقت: <input type="checkbox"/> صباحاً <input type="checkbox"/> مساءً
وصف ما حدث (كيف عرف الفقد الفعلي أو الشروع فيه)		
مكان حدوث السرقة	بيان الأصناف المتضمنة مع تقدير القيمة (إن أمكن ذلك)	
تاريخ وقت حدوث السرقة <input type="checkbox"/> صباحاً <input type="checkbox"/> مساءً	التقدير	وحدة دج
التحقيق		
الأشخاص الذين تم مقابلتهم و تواريخ ذلك		
الشهود:		
الظروف المحيطة بالحادثة: الأشخاص الآخرين في مكان قريب، الإضاءة الوصول إلى المنطقة، كيفية التخزين.		
كيف تم نقل الشيء	الطريقة	التاريخ: الوقت: صباحاً مساءً
المفقود		المحقق:
الإجراء الذي تم اتخاذه		
إذا تم القبض على الشخص ما هو الإجراء الذي تم اتخاذه؟		
ما هي الإجراءات التي تم اتخاذها لمنع تكرار حدوث الواقعة؟		
تقدير الخسائر غير مستردة دولار	ما هو الجزء الذي تم استرداده من الخسارة. التقدير ...دولار.
التاريخ		
نسختين:	الأصلية	إدارة الأمن
(1)	←	المراقب العام للحسابات
(2)	←	الاحتفاظ بالنسخة

ص 49.

II-2- موقع المخازن: ¹

يختار الموقع بصفة تخدم المشروع على الوجه المطلوب و بأقل تكلفة ممكنة. بمعنى تخزين المواد في المكان الذي يجعل المناولة و النقل الداخلي أقل ما يمكن أي بالقرب من مراكز الاستعمال. في حالة مصنع ينتج سلعة واحدة أو مجموعة متشابهة من السلع تكون مواقع مخازن المواد الأولية بالقرب من أول مرحلة في العملية الإنتاجية.

كما تكون مخازن المواد التامة الصنع بالقرب من مراكز الشحن و مخازن أدوات الإنتاج و إمدادات التشغيل في مركز متوسط داخل المصنع.

قد تلجأ تأسست في بعض المشروعات الكبيرة بإنشاء مخازن مركزية تخزن فيها المواد المختلفة بكميات كبيرة. ثم توزع من المخازن المركزية إلى المشروعات التابعة إما لنقط الاستعمال مباشرة أو إلى المخازن الفرعية و هذا شبيه بعمل تجار الجملة مع تجار التجزئة.

مزايا التخزين المركزي:

يكون اقتصاديا و عمليا إذا كانت المواد المخزنة عليلها طلب مشترك ن عدة أقسام أو فروع بحيث يمكن شراءها بكميات كبيرة لتحقيق اقتصاديات الحجم. التمكن بدرجة كبيرة حماية المخازن ضد أخطار السرقة مع قلة المصاريف الإدارية نتيجة قلة عدد الطلبات و التوفير في المساحة. و كذلك عدد الأفراد العاملين بالمخازن.

مساويء التخزين المركزي:

- الزيادة في مصاريف النقل.
- احتمال لجوء المخازن الفرعية إلى زيادة الكميات المخزنة فيها لتأمين نفسها مما يترتب عليه زيادة إجمالي المخزون السلعي بدلا من انخفاضه و بالتالي زيادة المساحة المخصصة للتخزين.
- زيادة مصاريف الاتصالات و المراسلات إذا لم تكن رقابة فعالة.