

جامعة أم البواقي

كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير

قسم علوم التسيير

سنة ثانية ماستر ادارة أعمال

المادة :ادارة اللوجستيك و الامداد

الأستاذة :عاتي لامية

Atilamia650@yahoo.fr

المحاضرة الرابعة: ادارة المشتريات،ادارة المخزون -المستودعات و ادارة العلاقة مع المورد

الأهداف المرجوة

- المام الطالب بالجانب العملي و الاستراتيجي لإدارة المشتريات
- توضيح خصوصية الشراء الدولي
- الوقوف على أهمية ادارة المخزون و المستودعات
- تبيان مبادئ ادارة العلاقة مع المورد

عناصر المحاضرة

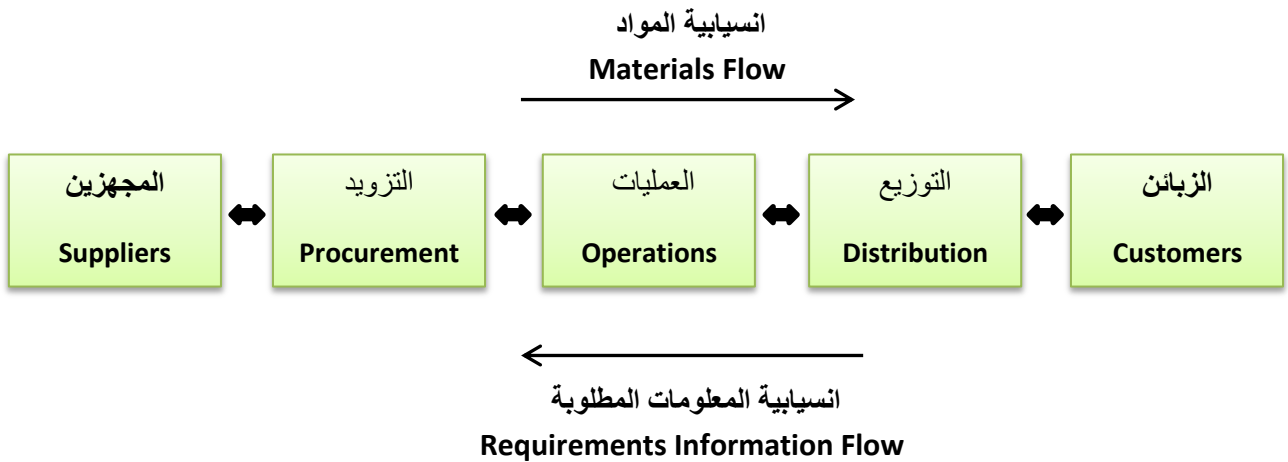
- ادارة المشتريات
- ادارة المخزون - المستودعات
- ادارة العلاقة مع المورد

1. ادارة المشتريات

أهمية و دور إدارة تدفق المواد :

- الإدارة التي تهتم بدوام استمرار تدفق المواد بكفاءة عالية سواء في عملية المخزون ، والمواد تامة الصنع من نقطة الأصل إلى نقطة الاستهلاك ، أو تدفق المواد عبر خط صناعتها حتى تتحول إلى منتج نهائي قابل للتخزين أو الشحن أو التسليم .
- إدارة المواد هي الجزء المتكامل في عملية اللوجستك والتي تشمل إدارة المواد الخام ، والوحدات التجميعية ، والأجزاء تامة الصنع ، ومواد التعبئة . والمخزون تحت التصنيع .
- هي الأساس في النجاح ودوام العملية الإنتاجية .
- العامل الرئيس في تنظيم وسائل الانتاج .
- رفع كفاءة العملية التصنيعية .
- تخفيض كلف الانتاج .
- مرونة التسعير كأداة تنافسية .

عملية إدارة التوريد



الشراء:

- يقصد بها عملية الشراء التي تعتبر من المسؤولية المباشرة لإدارة المشتريات ،
- وفي الواقع فإن كافة الدوائر والأقسام بالمنظمة تشارك في عمليات الشراء بصورة فاعلة ،
- كما وتمتلك إدارة المشتريات المسؤولية الرئيسية في تحديد المصادر المناسبة للتوريد ، وكذلك الأسعار التفاوضية بمساعدة الأقسام الأخرى .
- المشتريات والقدرة المكتسبة للربح :
 - تنفق المنظمات الصناعية كمعدل حوالي 50% من مبيعاتها في شراء المواد الخام والمكونات والأجزاء والمواد الاستهلاكية ، مما يجعل إدارة الشراء تلعب دورا كبيرا في زيادة الأرباح .
 - تلك الأرباح التي تزداد بزيادة المبيعات المرتبطة بانخفاض تكلفة الشراء .

- أهداف المشتريات :
 - 1- الحصول على السلع والخدمات بالكمية والجودة المطلوبة .
 - 2- الحصول على السلع والخدمات بالأسعار المناسبة .
 - 3- الحصول على أفضل خدمة ممكنة للتوريد من قبل المورد .
 - 4- تطوير وإدامة العلاقات مع الموردين ، والبحث عن الموردين الذي يتمتعون بالقدرات المناسبة .
- الوظائف الأساسية للمشتريات :
 - 1- إعداد مواصفات المشتريات (الكمية ، الجودة ، السعر ، والتوريد الصحيح) .
 - 2- اختيار المورد المناسب .
 - 3- صياغة عملية التفاوض وشروط الشراء .
 - 4- إصدار وإدارة أوامر الشراء .
- دورة المشتريات :
 - تحتوي دورة المشتريات على الخطوات التالية :
 - 1- استلام طلبات الشراء .
 - 2- اختيار الموردين .
 - 3- تحديد السعر المناسب .
 - 4- إطلاق أو إصدار أمر الشراء (العرض الرسمي للشراء ، والذي يعتبر بمثابة العقد الرسمي للتوريد عند قبوله من قبل المورد .
 - 5- المتابعة للتحقق من تلبية مواعيد الاستلام .
 - 6- استلام المواد وقبولها .
 - 7- المصادقة على قوائم الشحن لغرض تسديد القيمة .
- استلام وتحليل طلبات الشراء :
 - تحتوي طلبية الشراء على المعلومات التالية كحد أدنى :
 - 1- شخصية الجهة الطالبة للمواد مع المصادقة عليها والقيود المتعلقة بها .
 - 2- مواصفات المواد .
 - 3- الكمية ووحدة القياس .
 - 4- تاريخ التوريد المتوقع .
 - 5- أية معلومات ملحقة أخرى .
- اختيار الموردين :
 - من المسؤوليات الضرورية لإدارة المشتريات ،
 - فالمفردات الروتينية أو التي يجري طلبها لأول مرة يحتفظ بكشوفات الموردين المعتمدين لتأمينها .
 - وبالنسبة للمفردات التي لم يسبق وإن طلبت سابقا يجري البحث عن موردين جدد لتأمينها .
 - العروض المقدمة تعني الطلب المحرر الذي يحتوي على جميع المفردات المطلوبة ، والذي يتم إرساله إلى عدد كاف من الموردين لغرض تأمين تلك المفردات .

- المتابعة والتوريد :
 - من مسؤولية إدارة الشراء التي ينبغي عليها اتخاذ الإجراءات الضرورية عند الشعور بتذبذب الأسعار أو تغير موعد التوريد .
 - وقد تشمل هذه العملية متابعة النقل ، أو إيجاد المورد البديل ، أو التعاون مع المورد لحل هذه المشكلة ، أو إعادة جدولة العمليات .
- استلام وقبول المواد :
 - هنا يقوم قسم الاستلام بفحص المواد للتأكد من مواصفاتها وكمياتها المحددة بأمر الشراء .
 - فضلا عن التأكد من خلوها من الأضرار .
 - حيث تجري عملية الفحص بالاعتماد على نسخة أمر الشراء وقائمة الشحن المرفقة للشحنة والتي يرسلها عادة المورد ، ويكتب القسم بذلك تقرير الاستلام .
- المصادقة على قوائم الشحن لغاية تسديد الفاتورة :
 - من اختصاصات إدارة المشتريات .
 - بعد استلام قائمة الشحن من المورد تظهر ثلاثة أمور تتطلب المصادقة وهي :
 - 1- أمر الشراء .
 - 2- تقرير الاستلام .
 - 3- قائمة الشحن .
 - حيث يفترض تطابق المعلومات بين هذه الوثائق الثلاث لكي يتم الإعياز بتسديد الفاتورة .

تحديد المواصفات :

- المهمة الأولى ذات الأهمية الكبيرة لإدارة الشراء .
- الأمور التي ينبغي دراستها بغية التحديد الدقيق للمواصفات :
 - 1- متطلبات الكمية : التي تحدد وفقا لطلب السوق ، وهي العامل المؤثر في تصميم السلعة ، وتحديد مواصفاتها ، وطريقة تصنيعها بالتكلفة الأقل بغية تحقيق الاختيار الأفضل ، والميزة التنافسية من خلال اقتصاديات الحجم .
 - 2- متطلبات السعر : حيث أن القيمة الاقتصادية التي يضعها المشتري على المفردة يجب أن تتناسب مع القيمة الاستخدامية لها .
 - 3- المتطلبات الوظيفية : تتعلق بالاستخدام النهائي للمفردة ، وكذلك الأداء بالأداء المتوقع من المفردة (تمثل الأهمية الأكبر من بين الفئات الثلاث) ، كما وأن المواصفات الوظيفية هي الأكثر صعوبة في تحديدها ، ولضمان النجاح في ذلك لابد وأن تحقق المواصفات الوظيفية الرضا الكامل في الحاجات الحقيقية أو الهدف من المفردة
- المواصفات الوظيفية والجودة :
 - ترتبط المواصفات الوظيفية بصورة كبيرة مع الجودة .
 - فمن الممكن القول بأن المفردة تمتلك الجودة المحددة أو المطلوبة إذا ما لبت حاجات المستخدم .
- توجد أربع مراحل للوصول إلى مواصفات المستخدم وهي :
 - 1- تخطيط الجودة والمنتج : من قبل الإدارة العليا بالاستناد إلى متطلبات السوق .

- 2- تصميم الجودة والمنتج : على ضوء الدراسات السوقية بغية تحقيق النجاح .
- 3- الجودة والتصنيع .
- 4- الجودة والاستخدام .
- تقوم المواصفات الناجحة والنهائية للمنتج على الدراسة الموائمة لكل من الوظيفة والجودة والخدمة والسعر.
- طرق توصيف المواصفات الوظيفية :

1- التوصيف بواسطة العلامة التجارية : وهنا يعتمد المشتري على السمعة والمكانة التي يتمتع بها المورد ، والتي يرغب البائع في المحافظة عليها في السوق ، واستخدام العلامات التجارية في التوصيف لا يعني عدم استخدام الطرق الأخرى ، ويلجأ المشتري إلى هذه الطريقة في الحالات التالية :

- 1) كون المفردة تشمل على براءة اختراع ، أو أن العملية تمتاز بالسرية .
- 2) كون المورد يمتاز بخبرة لا يمتلكها المشتري .
- 3) كون الكميات المشتراة صغيرة .
- 4) امتلاك المورد أفضلية ابداعية لقسم معين من الزبائن أو المشتريين .

2- التوصيف بحسب المواصفة : تستخدم في واحد أو أكثر من الأمور التالية :

- 1) الخصائص الفيزيائية أو الكيميائية : مثل المنتجات النفطية والمواد الصيدلانية .
- 2) مواد وطرق التصنيع : مثل تصنيع الحديد بطريقة الكبس البارد أو الحار .
- 3) الأداء : وهنا يشترك المشتري مباشرة بتحديد متطلبات المنتج .

■ مصادر المواصفة :

- 1- مواصفات المشتري : وعادة ما تكون غالية التكلفة وباهظة الثمن .
- 2- المواصفات المعيارية : تمثل نتائج الدراسات والجهود المكثفة التي تبذلها عادة الحكومات ومراكز البحث والتطوير والمعايير الحكومية .
- 3- الرسومات الهندسية : التي تأتي بهدف الوصول إلى الشكل الدقيق والمضبوط للأجزاء والوحدات التجميعية ، مع مراعاة نسبة التفاوتات المسموحة .
- 4- الطرق الأخرى : مثل التوصيف بالعينات وغيرها .

اختيار الموردين :

- يعتبر اختيار المورد الصحيح الخطوة التالية لقرار المشتريات والتي تحتل أهمية بالغة .
- مصدر التوريد :
- 1- المصدر القاعدة : مصدر واحد فقط والذي يمكن أن يكون احتكاريا بسبب الإختراع أو الموقع .
- 2- المصدر المتعدد : استخدام أكثر من مورد واحد لتوريد المفردة بحكم المنافسة بين مصادر التوريد .
- 3- المصدر المنفرد/الواحد : أي عقد شراكة طويلة الأمد ما بين المشتري والمورد وهذا ما يدعو إليه نظام إدارة الجودة الشاملة .

■ عوامل اختيار الموردين :

- 1- المقدرة الفنية .
 - 2- القدرات التصنيعية .
 - 3- المعولية أو الاعتمادية .
 - 4- خدمات ما بعد البيع .
 - 5- موقع المورد .
 - 6- عوامل أخرى : مثل تسهيلات الدفع والتسليم .
- يتم الاختيار النهائي للمورد بالاعتماد على طرق مثل التحليل الكمي والقيمة النقدية ، والأوزان المرجحة .
 - تحديد الأسعار :

- يتم تحديد السعر على أساس السعر العادل .
- من الأسس الهامة لتحديد السعر العادل استخدام أسلوب تحليل الكلف للوصول إلى نقطة التعادل .

■ مصادر معلومات التوريد :

- لا بد من التركيز على عدة أمور متعلقة بمصادر معلومات التوريد وهي :

1- قدرة الموردين .

2- تقييم الموردين .

3- معدلات التوريد .

- من مصادر المعلومات حول الموردين :

1- الكتالوجات .

2- الأدلة التجارية .

3- الصفحات التجارية .

4- قواعد البيانات الإلكترونية .

اختيار السعر المناسب للشراء :

■ مفهوم السعر :

- (قيمة السلعة أو الخدمة التي تقاس بالوحدة النقدية المعيارية المستخدمة)

- قد اثبتت النظرية الاقتصادية بأن السعر المكافئ يشير إلى النقطة التي يتعادل بها

العرض والتوريد (نقطة التعادل ما بين الطلب والتوريد) .

■ اتفاقيات السعر :

- تعتبر عملية التفاوض من أجل الحصول على السعر المناسب من أهم وظائف إدارة

الشراء في البحث عن الموردين الكفؤين .

- من الأمور التي يجرى مناقشتها من قبل المورد عند التفاوض بغية عقد الصفقة :

1- الموقف في السوق .

2- طبيعة الطلب من المنتج (درجة المرونة)

3- مستوى السوق (سوق المشتري أم البائع)

4- أسعار المنافسين .

5- حاجة المورد إلى العرض .

- 6- القيمة الاقتصادية للمشتري في الأمد الطويل (ديمومة الطلب ، وتسهيلات الدفع)
- 7- موقع المنتج في دورة حياته .
- من الأمور التي يركز عليها المشتري عند دراسة الأسعار :
- 1- موقف المشتري في السوق ، خاصة عندما يكون المورد احتكاري .
- 2- مستوى المخاطرة المرافقة لعملية الشراء .
- 3- طريقة التسديد .
- 4- عدد الموردين في السوق .
- 5- أسعار المنافسين الآخرين .
- 6- العلاقة ما بين السع والقيمة بمفهوم الميزة التنافسية .
- 7- الفترة الزمنية التي يجري الاتفاق عليها بالسعر .
- 8- السعر المعقول نتيجة القيام بتحليل الأسعار .
- 9- الكميات الممكن شراؤها خلال مدة الاتفاقية .

■ تحليل السعر :

- عملية تجزئة سعر العطاء إلى عناصر أساسية لغرض تبرير المبلغ المدفوع أو المقترح .
- ويأتي هذا التحليل بهدف التأكد من أن السعر يغطي كلفة المنتج بالإضافة لكونه يحقق الربح الهامشي الذي يغطي المخاطرة المتعلقة بهذا العمل .
- الأمور التي تعتمد عليها عملية تحليل السعر :
- 1- خبرة المشتري في مجال التكلفة .
- 2- تقديرات الكلفة التي تهيأ عادة من قبل أقسام التكلفة لدى المشتري وتقديراتهم .
- 3- المعلومات والبيانات المقدمة من قبل المورد والتي يمكن أن تختلف من وقت لآخر

تصنيفات المواد المشتراة

- يمكن التمييز ما بين المنتجات الاستهلاكية والصناعية من خلال :
 - 1- المنتجات الاستهلاكية : تشتري من قبل الأفراد لتلبية احتياجات شخصية .
 - 2- المنتجات الصناعية : تشتري من قبل المنظمات لأغراض إنتاج مواد أخرى بهدف تحقيق الربح أو لأهداف أخرى .
 - 3- المنتجات الموجهة نحو إعادة البيع : تشتري من قبل المنظمات لغرض إعادة بيعها وتحقيق الربح .
- سيتم التركيز على النوعين الثاني والثالث بحكم تأثيرهما في الأعمال اللوجستية وسلاسل التوريد

أنواع المنتجات الصناعية :

- أولاً : الوحدات الرأسمالية الاستثمارية : هي تلك المفردات التي تعود إلى مجموعة الأصول الثابتة وتشمل : المعدات ، والأجهزة الصناعية والمكتبية ، بالإضافة إلى أدوات الإنتاج ومعدات النقل والأثاث .. الخ .

- أقسامها :
- 1- السلع الرأسمالية : تأخذ نمط الأصول الثابتة ، وتستخدم في الانتاج ، ومن أمثلتها المعدات المختلفة.
- 2- الأصول الرأسمالية : تستخدم في توليد العوائد ، مثل قدرات التوزيع والخدمات التي تمتلكها المنظمة لعدة سنوات .
- 3- النفقات الرأسمالية : موجهة نحو شراء الأصول الانتاجية الملموسة ، والتي ينتج عنها الخدمة ما بعد البيع .
- مزايا المعدات الرأسمالية :
- 1- باهظة الثمن .
- 2- تستخدم في الانتاج وليست جزء من المنتج النهائي .
- 3- تمويل بعيد الأمد.
- 4- تخضع إلى معايير ضريبية خاصة .
- 5- تقوم الحكومة عادة في المساعدة بتمويل وشراء مثل هذه المفردات .
- 6- تعتمد قرارات شراؤها على أسس المبيعات والمخرجات والعمالة .
- ثانيا : مواد الإنتاج :
- وتقسم إلى ثلاثة فئات وهي :
- 1- المواد الخام : وهي المواد الأولية التي تورد مباشرة من الحقول الزراعية والصناعية ، مثل الأخشاب ، والنفط ، والحليب ، والفواكه والخضار ، .. الموجهة إلى العمليات الانتاجية .
- 2- المواد نصف المصنعة والمواد تحت الصنع : وهي المفردات المنتجة التي أجريت عليها بعض العمليات الانتاجية ، والتي تصبح تامة الصنع فقط عند اكتمال العمليات الانتاجية اللاحقة عليها ، مثل الحديد ، والهيكل ، والأسلاك
- 3- الأجزاء والمكونات والوحدات المجمعة : وهي المفردات التامة الصنع (المخرجات) ، والتي تستخدم كمدخلات لمصانع أخرى ، وهي لا تفقد شكلها الأولي عند المعالجة ، مثل محركات المركبات ، والعجلات ... وغيرها

مع استمرار تدويل التجارة لم يعد يُنظر إلى الاستعانة بمصادر خارجية على أنها نشاط استثنائي في الشراء التجاري. في وقتنا الحاضر سيكون من الصعب العثور على منظمة لم تحصل على الأقل على نسبة من احتياجاتها من مصادر أجنبية. بالنسبة للعديد من المنظمات ، وليس فقط الشركات متعددة الجنسيات ، فإن الاستعانة بمصادر خارجية هي مصادر تقليدية

أسباب الشراء الدولي

تشمل أسباب قيام الشركات المصنعة بالاعتماد على الشراء الدولي في ما يلي :

-قد يضطر المشتري للسفر للخارج للحصول على ما يحتاجه. لا يتم إنتاج العديد من المواد الخام في المملكة المتحدة على الإطلاق: مثل الكاكاو والقهوة والكوبالت. تستورد المملكة المتحدة بشكل تقليدي المواد الخام والسلع المصنعة المصدرة. من ناحية أخرى ، تقوم بعض الدول بتصدير المواد الخام واستيراد السلع المصنعة التي لا تنتجها صناعات بلادهم.

-قد يفضل المشتري الشراء من مصدر أجنبي يقدم ميزات غير متوفرة على سلع من نفس النوع تم تصنيعها محليًا. يحدث الابتكار التكنولوجي في جميع أنحاء العالم.

2. ادارة المخزون و المستودعات

2.1 ادارة المخزون

مفهوم وظيفة المخزون :

- مفهوم إدارة المخزون : (الأساليب والمبادئ التي تستخدم في إعداد خطة المواد والتنسيق والسيطرة والمراجعة لتدفق أو حركة المواد خلال المنظمة)
- تعتبر السيطرة على المخزون وادامته من المسائل المشتركة والشائعة في جميع المؤسسات الاقتصادية
- المخزون : (هو عبارة عن مخزون السلع والأصول الذي يتم ادامته لأغراض مختلفة منها إعادة البيع ، والاستخدام في العمليات التجارية ، وقطع الغيار ، والمواد والأصول الضرورية لإدامة العمليات التشغيلية في المنظمة)
- سياسة المخزون : (جميع الأبعاد التي تمارسها إدارة المخزون والتوزيع)
- إدارة المخزون الشاملة تشمل على عدة أمور أهمها :
 - 1- تدفق المخزون وأنواعه (مواد أولية ، ونصف مصنعة ، وتامة الصنع)
 - 2- أنماط الطلب والتوريد .
 - 3- أهداف إدارة المخزون .
 - 4- الكلف ذات الصلة بالمخزون
- ومن ناحية أخرى يتوجب على إدارة المخزون تأسيس قواعد للقرارات التي تتخذها حول المفردات المخزونة ، وتشمل هذه القواعد على :
 - 1- تحديد المفردات المخزونة الأكثر أهمية .
 - 2- تحديد كيفية السيطرة على المفردات المخزونة .
 - 3- تحديد كمية الشراء في الدورة الواحدة .
 - 4- تحديد توقيت إطلاق أمر الشراء .

أنواع المخزون :

- 1- المواد التموينية : التي تستهلك من خلال وظائف المنظمة ، وليست جزءا من السلع الجاهزة ، مثل القرطاسية ومصابيح الإنارة .. .

2- المواد الأولية والخامات : بغرض استخدامها كمدخلات للعملية الانتاجية ، والتي يتم تحويلها إلى

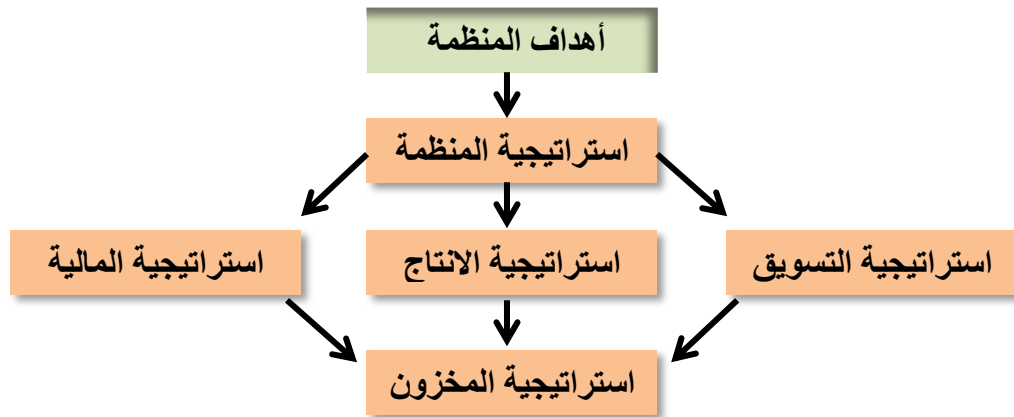
منتجات جاهزة ، مثل الأخشاب ، .. .

3- السلع الجاهزة : وهي المنتجات النهائية الجاهزة للبيع والتوزيع والخرن والاستخدام .

4- قطع الغيار والمواد الاحتياطية : وهي المواد التي تستخدم لأعمال الصيانة المختلفة .

استراتيجية المخزون :

- تعتبر استراتيجية المخزون أحد المحاور الرئيسية في المنظمة ، والتي لها علاقة مباشرة ومتبادلة مع الاستراتيجيات الوظيفية الأخرى في المنظمة .



استراتيجية المخزون

أهداف ووظائف المخزون :

- تصب أهداف ووظائف المخزون تجاه المواثمة بين :

✓ التوريد والطلب .

✓ طلب المستهلكين والمنتجات الجاهزة .

✓ المنتجات الجاهزة وتوفير مكوناتها وأجزاءها .

✓ متطلبات العمليات والمخرجات من العملية السابقة .

✓ الأجزاء والمواد اللازمة لبدء عمليات الإنتاج وتوريد المواد مع الموردين .

أدى تطور الأساليب الحديثة من البرمجيات في إدارة المواد مثل تخطيط المتطلبات المادية MRP والجدولة الآنية

JIT .. إلى تقليل مدة التوريد واختزال مستويات المخزون . وتصنف الموجودات المخزنية كما يلي :

○ يعتمد التصنيف على الحالة قيد الدراسة ، ففي المنظمات الصناعية يمكن تصنيف الموجودات على

النحو التالي :

1- المواد الأولية والخام .

2- الأجزاء نصف المجمع .

3- المنتجات النهائية .

4- المواد الاستهلاكية : مثل مواد التنظيف ، والشحون والزيوت ، والقرطاسية .

تصنيف المخزون

يمكن تصنيف المخزون وفقا لعدة معايير على النحو التالي :

Ω أولا : التصنيف من حيث الأهمية :

- 1- المفردات الحيوية : التي يؤدي فقدانها إلى توقف عمل الآلة بالكامل .
- 2- المفردات الاحتياطية : التي لا يؤدي نفاذها إلى توقف نظام التشغيل .
- 3- المفردات المساعدة : مثل المواد الاحتياطية ، وقطع الغيار ...

Ω ثانياً : التصنيف من حيث معدلات الطلب :

- 1- مفردات ذات معدلات طلب عالي .
- 2- مفردات ذات معدلات طلب منخفض .

Ω ثالثاً : التصنيف من حيث قيمة المخزون :

- 1- المجموعة A : مفردات باهظة الثمن ، وبأعداد قليلة - وتشكل من 60-70 % من مجموع القيمة الكلية للمخزون .
- 2- المجموعة B : مفردات متوسطة الثمن ، وبأعداد متوسطة ، وتشكل من 20-30 % من مجموع القيمة الكلية للمخزون .
- 3- المجموعة C : مفردات رخيصة الثمن ، وبأعداد كبيرة ، وتشكل من 10-20 % من مجموع القيمة الكلية للمخزون .

و يصنف المخزون أيضا الى:

- 1- مخزون الأمان : الذي يهدف إلى تغطية التذبذبات والانحرافات غير المتوقعة في التوريد والطلب ، واختلالات عملية التصنيع .
- 2- المخزون بالدفعات الكبيرة : حيث يجري شراء المفردات بكميات أكبر من الحاجة الآتية لها مما ينشأ عن ذلك تراكم المخزون ، وذلك بغرض الاستفادة من خصم الكمية ، وتقليل كلف الشحن والنقل، والأعمال الورقية وغيرها .
- 3- المخزون المنقول : وذلك إلى مواقع أخرى للمنظمة ، أو مراكز توزيع أخرى .
- 4- المخزون الواسع : خاصة لبعض المنتجات في سوق التجارة الدولية ، مثل الحبوب والمواد الطبيعية كالحديد والمعادن الثمينة التي تذبذب أسعارها في ضوء العرض والطلب العالميين ، فإذا توقع المشتري حدوث زيادة في الأسعار فإنه يلجأ إلى شراء المخزون الواسع عندما تكون الأسعار منخفضة .

■ تتمثل أبرز أهداف إدارة المخزون بما يلي :

- 1- تحقيق الخدمة العالمية للزبون (الداخلي والخارجي)
- 2- اختيار الكمية الاقتصادية للمخزون .
- 3- تقليل تكلفة الاحتفاظ بالمخزون .
- 4- الاستثمار الأمثل لرأس المال .
- 5- تجنب حالات التقادم .
- 6- تحقيق التكلفة الأقل للعمليات .

طرق تقييم المخزون :

طرق تدفق التكاليف :

- تعتمد طرق تدفق الموجودات على الأسلوب الذي بموجبه يتم الاتفاق أو السحب من أرصدة الموجودات في المستودعات .
- توجد أربعة أنواع من تدفق الموجودات وهي :

1- قاعدة ما يدخل أولا يخرج أولا :

- من أكثر الطرق بساطة في التطبيق وشيوعا في الاستخدام للأغراض المحاسبية الداخلية
- وبموجب هذه الطريقة يتم صرف المواد والمنتجات المخزونة التي وصلت إلى المستودع قبل غيرها لتلبية الطلبات ، تلك الوحدات التي يتم احتساب تكلفة تخزينها بموجب قوائم التكلفة السابقة في حساب الاستاذ العام .
- وتستخدم هذه الطريقة أيضا في الأنظمة الدورية للسيطرة على المخزون ، مما يجعل استخدامها يحقق بساطة في تسجيل القيود المخزنية.

2- قاعدة ما يدخل أخيرا يخرج أولا :

- تفترض هذه الطريقة بأن بيع السلع يتم بالأسعار الجارية .
- وبموجب هذه الطريقة يتم تقييم الوحدات بأخر سعر تم بموجبه شراء الكميات الأخير به
- كما وتهدف هذه الطريقة إلى تطابق العوائد الجارية مع الأسعار (أو الكلف) الجارية .

3- طريقة متوسط (معدل) التكلفة :

- تستخدم في محاولة للتطابق ما بين الرصيد الحقيقي في نهاية المدة وبين تكلفة السلع المباعة .
- وتهتم هذه الطريقة بتحديد متوسط التكلفة لكل مفردة مخزونة خلال الفترة الزمنية المحددة .
- وتستخدم عادة ثلاثة أنواع من متوسط الكلف هي :
 - ✓ المتوسط البسيط .
 - ✓ المتوسط الموزون .
 - ✓ المتوسط المتحرك .

4- طريقة التكلفة المحددة :

- تعتبر من أفضل الطرق في إبراز القيمة الحقيقية للمخزون في آخر المدة بالإضافة إلى كلف السلع المباعة .
- حيث تقوم على ترقيم الوحدات المخزونة كما هي في التخزين ، وتقرأ لكل وحدة التكلفة الحقيقية لها ، وهذا يؤدي إلى تساوي التكلفة والتدفق المادي (الفعلي) للمخزون .

السيطرة المحكمة على المخزون

- تساعد في ذلك العديد من العناصر أهمها :

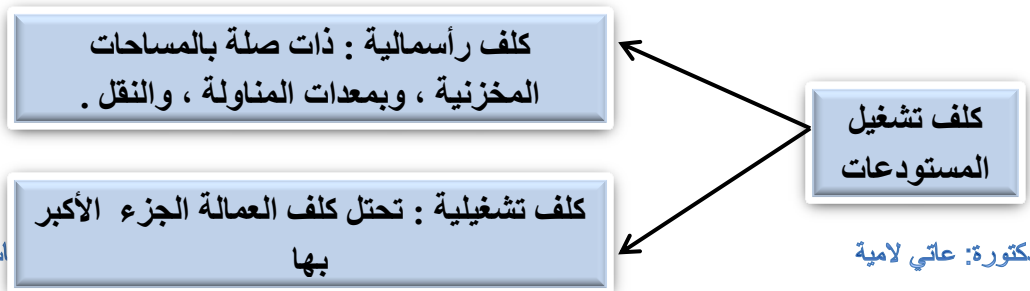
- 1- نظام الترميز الجيد للمخزون .
- 2- نظام مبسط لتوثيق الإجراءات : حيث توجد عادة أربع خطوات للعمليات المخزنية تتعلق بحركة المواد في المستودعات هي :
 - أ- تعريف وتحديد المفردة .
 - ب- التحقق من الكمية .
 - ج- تسجيل قيود العملية الإجرائية .
 - د- التنفيذ الفعلي للعملية الإجرائية : بمعنى إجراء عملية النقل .

- يتوجب الاحتفاظ بالمخزون بصورة سليمة في أماكن آمنة لا يسمح لغير الأشخاص المخولين بالدخول إليها .
 - كما يتوجب تخصيص العاملين من ذوي التدريب والخبرة الكافية في المستودعات وإجراءاتها .
- الدقة في تسجيل قيود المخزون :

- تعتمد الدقة في قيود المخزون على مقدار ودرجة الدقة المتوخاة في تسجيل هذه القيود ، والتي تعتبر الأساس لتحديد صافي المتطلبات للمفردة الواحدة .
- ولتحقيق الدقة في هذه العملية لا بد من توفر ثلاث مفردات من المعلومات الدقيقة وهي :
 - ✓ توصيف المفردة .
 - ✓ تحديد الكمية .
 - ✓ تحديد الموقع .
- تساعد قيود التخزين الدقيقة المنظمة على :
 - 1- التشغيل الكفؤ لنظام إدارة المواد .
 - 2- إدامة مستوى مقبول من الخدمة .
 - 3- التشغيل الفعال والكفاء .
 - 4- تحليل المخزون .
- تؤدي قيود التخزين غير الدقيقة إلى :
 - 1- فقدان المبيعات .
 - 2- حدوث حالات العجز بالمخزون مما يؤدي إلى تشويش الجدولة .
 - 3- حدوث المخزون الخطأ .
 - 4- انخفاض في مؤشرات الانتاجية .
 - 5- الأداء الضعيف وغير الكفاء في توريد المواد المطلوبة من المستهلكين .
 - 6- المتابعة الزائدة بسبب ردود فعل الزبائن .
- بعض الأمثلة التي تسبب حدوث الأخطاء في قيود المخزون :
 - السحب غير المخول للمواد المخزونة
 - ضعف جوانب التخزين الأمنية .
 - قلة التدريب للعاملين .
 - القيود الإجرائية غير الدقيقة .
 - ضعف نظام تسجيل القيود .
 - القصور في قدرات التدقيق .

2.2 إدارة المستودعات :

- يحتفظ بالمخزون في المستودعات على اختلاف أنواعها ، مما جعل كل من المخزون والمستودعات ذات صلة وثيقة ومتبادلة فيما بينها ، فهما متناظران من حيث الوظائف .
- أهداف إدارة المستودعات .
- تهدف المستودعات حالها بذلك حال كافة مكونات نظام التوريد إلى تقليل الكلف وتعظيم خدمة المستهلك .
- حيث أن تحقيق هذه الهدف يكون من خلال الآتي :
 - 1- تحقيق خدمة المستهلك بالسرعة المطلوبة .
 - 2- المحافظة على مسار الترميز للمفردات مما يسهل عملية الوصول إليها .
 - 3- تقليل الجهد العضلي والمادي والكلف ذات الصلة بنقل السلع والمواد إلى داخل وخارج المستودعات .
 - 4- تأمين قنوات الاتصال مع المستهلكين .



- فعاليات تشغيل المستودعات :
 - 1- استلام المنتجات والمواد .
 - 2- تحديد وتعريف المنتجات والمواد وترميزها .
 - 3- توزيع المنتجات والمواد .
 - 4- الاحتفاظ بالمخزون .
 - 5- سحب ونقل المنتجات والمواد .
 - 6- توزيع الشحنات .
 - 7- إدارة تشغيل نظام المعلومات .
- الأمور الواجب القيام بها من قبل إدارة المستودعات لغرض زيادة الانتاجية وتقليل التكاليف :
 - 1- تعظيم استخدام المساحات المخزنية .
 - 2- الاستخدام الكفؤ للعمالة والمعدات : ولهذا الغرض تحتاج إدارة المستودعات إلى :
 - ❖ اختيار المزيج الأنسب من العمالة والمعدات .
 - ❖ تأمين الوصول السهل إلى مواقع خزن كافة المفردات .
 - ❖ نقل ومناولة المفردات بصورة كفؤة
- العوامل المؤثرة على اختيار مواقع المستودعات :
 - 1- العوامل الطبيعية .
 - 2- الخصائص السكانية .
 - 3- الضرائب والتجارة .
 - 4- خدمات النقل .
 - 5- المستهلكون .
 - 6- وفرة المواد والطاقة .
 - 7- التدفق السلعي .

3. ادارة العلاقة مع المورد

غالبًا ما يتم تضمين المبادئ التي توجه علاقات الموردين في سياسة تنص على أن العلاقات بين البائع والمشتري ضرورية للنجاح الاقتصادي. بالإضافة إلى ذلك ، يجب أن تدعم العلاقات القائمة على الثقة والاحترام المتبادلين جهود الشراء. غالبًا ما تحدد هذه السياسة عددًا من المبادئ التي تدعم العلاقات الإيجابية ، بما في ذلك ما يلي:

- معاملة الموردين بإنصاف ونزاهة ؛
- دعم وتطوير الموردين الذين يعملون على تحسين الجودة والتسليم ؛
- التكلفة أو معايير الأداء الأخرى ؛

-تقديم الدفع الفوري للموردين ؛

-تشجيع الموردين على تقديم أفكار مبتكرة مع تقاسم المنافع المشتركة ؛

-تطوير قنوات اتصال مفتوحة.

-إبلاغ الموردين بالأسباب التي من أجلها لم يتلقوا عقد شراء ؛

-إرساء إجراءات عادلة لمنح عقود الشراء.

تأهيل واختيار الموردين

قد يحتاج المشترون إلى إرشادات بشأن معايير الأداء المستخدمة لتقييم مصادر التوريد المحتملة أو لتقييم مورد حالي لعنصر لم يتم توفيره تقليدياً من قبل الموردين. تريد الإدارة التأكد من أن اختيار المورد لا يحدث إلا بعد إجراء عملية الشراء لمراجعة شاملة لجميع المعايير. اختيار المورد ، تشمل المعايير ما يلي:

-تنافسية السعر / التكلفة.

-جودة المنتجات.

-أداء التسليم؛

-الوضع المالي.

-الكفاءة الفنية في الهندسة والتصنيع.

-إدارة الموردين الخاصة.

-القدرة الإدارية.

-القدرة على العمل مع العميل.

-إمكانية الابتكار.

قد تحدد هذه السياسة أيضاً موقف الإدارة بشأن الاستعانة بمصادر فردية ومتعددة أو استخدام عقود شراء طويلة الأجل. قد يعترف أيضاً باحتياجات الشراء للاعتماد على أفراد غير مشتريات لتقييم المعايير الفنية أو المالية أثناء عملية اختيار البائعين.