



المملكة العربية السعودية  
المؤسسة العامة للتدريب التقني والمهني  
الإدارة العامة لتصميم وتطوير المناهج



تخصص إدارة المستودعات

# إدارة الشراء والتخزين

٢٢٧ مدع

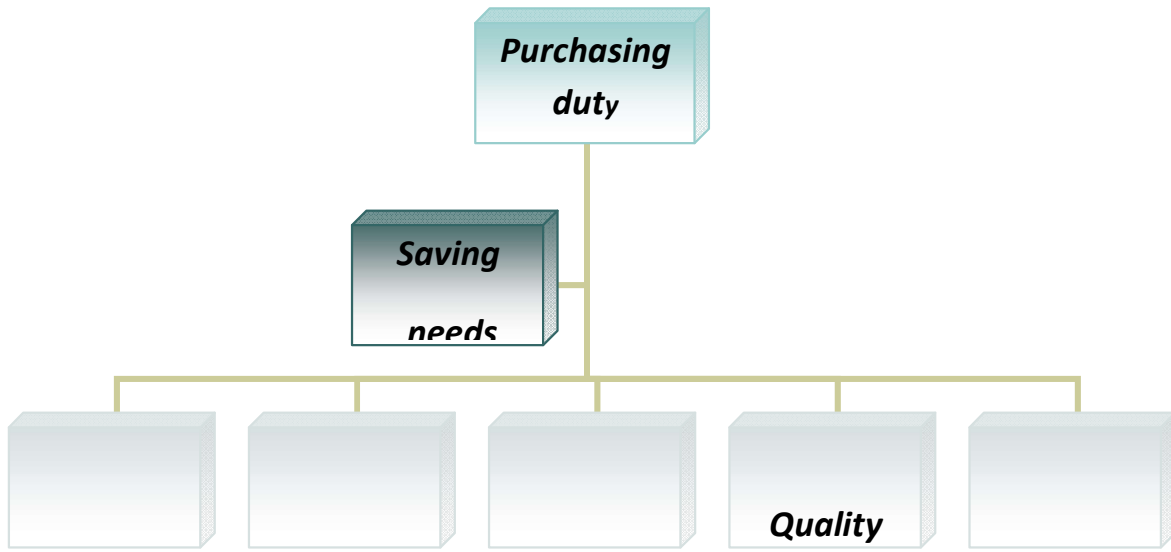
طبعة ١٤٢٩ هـ

إتقان مهارات تحدد الأصناف و طلبها بالطرق الصحيحة للشراء.

### **ما هي وظيفة الشراء: ( Purchasing Function )**

وظيفة الشراء هي : تلك الأنشطة التي تحصل المنشأة عن طريقها على مختلف احتياجاتها من المواد و المستلزمات و المهمات و الآلات و المعدات و الخامات و ذلك بالكمية و الجودة و السعر المناسب، و من مصدر الشراء المناسب بما يحقق استمرار عمليات الإنتاج و التشغيل، و بما يتفق و ظروف المنشأة ، و بما يحقق أهدافها بدرجة عالية من الكفاءة في الأداء.

The words purchasing and procurement are often used interchangeably to define the action of buying or obtaining goods and/or services by effort from a third party to make them available within an enterprise or organization to allow fulfillment of business objectives in a timely and cost efficient manner



### التبعية المناسبة لإدارة المشتريات:

يفضل أن تتبع إدارة المشتريات الإدارة العليا للمنشأة وذلك حتى تحصل على العناية والرعاية التي تتفق وأهميتها.

ويجب أن يكون لمدير المشتريات المكانة المناسبة بالهيكل التنظيمي بالمنشأة لتمكنه من مزاوله الأنشطة الشرائية بكفاءة بناء على قرارات وتوجيهات من إدارة مستقلة و متخصصة بهذا النشاط شأنها شأن باقي وظائف المنشأة ( الفندق )

و يجب اعتبار مدير المشتريات صانع قرارات ( Decision Maker ) ومشارك في ربحية المنشأة، و هو مدير تنفيذي يملك سلطة تنفيذية.

### موقع قسم المشتريات داخل الفندق :

يفضل أن تكون مكاتب المشتريات بجانب قسم الاستلام لمعالجة أية مشكلة طارئة يمكن أن تقع عند استلام الأصناف ، و كذلك لسهولة سريان العمل للارتباط الوثيق بين قسم المشتريات و قسم الاستلام.

### الأنشطة الرئيسية لإدارة المشتريات :

- ١- تخطيط أعمال الشراء.
- ٢- القيام ببحوث الشراء.
- ٣- إعداد السجلات و البيانات و المستندات اللازمة لعمليات الشراء.
- ٤- الاحتفاظ بسجلات الشراء وعروض الأسعار و بيانات التخزين و الموردين و المواصفات و الجودة.
- ٥- إجراءات الشراء و التعاقد.
- ٦- مراجعة طلبات الشراء.
- ٧- التسهيلات و متابعة أوامر التوريد.
- ٨- المتابعة و تقييم نشاط الشراء.

### أهم الاعتبارات الواجب مراعاتها عند القيام بالشراء :

- ✚ حجم المخازن و لاسيما الثلجات.
- ✚ قيمة المخزون أو بمعنى آخر معدل دوران البضاعة بالمخازن.
- ✚ سياسة الخصم عند الشراء بالجملة.



- احتمال تدهور صفات الجودة للخامات المخزنة وفسادها.
- تكلفة الأيدي العاملة و خبرتها.
- الأموال المستثمرة في صورة مخزون سلعي زائد لا عائد له.
- تكلفة التخزين.

### أهداف الشراء: ( Purchasing Aims )

- ١- ضمان استمرارية العمل.
- ٢- تخفيض الاستثمار في المخزون.
- ٣- تحدد مستويات الجودة للأصناف المشتراه و المحافظة عليها.
- ٤- الحصول على أحسن الأسعار.
- ٥- الحفاظ على الصورة التنافسية للمنشأة ( الفندق ) مع الغير.
- ٦- تطوير العلاقات الداخلية و الخارجية.

### وظائف و مسؤوليات إدارة المشتريات بالفندق:

- حفظ سجلات الشراء.
- حفظ سجلات الأسعار.
- حفظ المطويات و كتيبات التعليمات و نماذج التسجيل.
- دراسة السوق الشرائية.
- تحليل التكاليف.
- البحث عن مصادر شراء و موردين جدد.
- تطوير مصادر الشراء.
- البحث عن مواد و أصناف بديلة.
- مراجعة أوامر الشراء.
- سؤال الموردين عن عروض الأسعار.
- الاختيار الصحيح بين الموردين و العقود الشرائية و المقارنة بينهم لاختيار الأصلح.
- وضع جدول للشراء و الاستلام.
- مقابلة مندوبي الموردين.

- توقيع عقود الشراء نيابة عن إدارة الفندق.
- إصدار أوامر الشراء و متابعة تنفيذها و توريدها بالموعد المناسب.
- مراجعة عقود الشراء من الناحية القانونية قبل التوقيع.
- مراجعة الفواتير للأصناف الواردة.
- المراسلات الداخلية و الخارجية.
- تجهيز التقارير الدورية و رفعها للإدارة.

### إجراءات الشراء ( Purchasing Procedures ):

يقصد بإجراءات الشراء: الخطوات التفصيلية العملية التي يجب اتباعها لإنجاز السياسة العامة للشراء، و يخول لإدارة المشتريات سلطة القيام بهذه الإجراءات بهدف إنجاز عمليات الشراء. إذا تُعبر إجراءات الشراء عن طريقة القيام بالمهام و المسؤوليات الملقاة على عاتق إدارة المشتريات، و من ثم فهي وسيلتها في تحقيق هذه المهام. و الإجراءات كالتالي:

**أولاً: تحدد احتياجات و متطلبات مختلف الإدارات من المواد و المستلزمات و غيرها.**

**ثانياً: تحدد مدى توافر مستويات الجودة و الكميات المطلوبة.**

**ثالثاً: تحدد طريقة الشراء.**

**رابعاً: اختيار مصدر التوريد المناسب.**

**خامساً: إصدار أمر الشراء أو التوريد.**

**سادساً: متابعة التوريد و التسهيلات.**

**سابعاً: الاستلام و الفحص.**

**ثامناً: مراجعة الفواتير و الدفع للمورد.**

## تاسعاً : مردودات المشتريات.

### عاشراً : الاحتفاظ بسجلات و مستندات الشراء .

و فيما يلي شرح مبسط لكل خطوه من خطوات الشراء :

### أولاً : تحدد احتياجات و متطلبات مختلف الإدارات من المواد و المستلزمات و غيرها .

و يتم فيها تحرير طلب الشراء ( Purchase Request ) عن طريق القسم الطالب للأصناف و يرسل لإدارة المشتريات. و بالتالي تقوم إدارة المشتريات بالتأكد من أن الاحتياجات الموجودة في طلب الشراء أو قائمة المواد غير متوفرة بالمنشأة ( مخازن الفندق ) و لا يوجد بديل ضمن المخزون الحالي و من ثم التأكد من أن ميزانية الشراء ( Purchasing Budget ) تسمح بشراء هذه الاحتياجات.

و يتمثل هنا دور المراقب العام للمأكولات و المشروبات في الحد من المبالاة في طلب الشراء للحد من التخزين غير الضروري حيث عادة ما يسعى رئيس المطابخ لحفظ كمية كبيرة من الأصناف لضمان وجودها في أية لحظة ، فعلى المراقب تتعرف على متوسط استهلاك المطابخ من كل صنف و إمكانات توريدها مع الأخذ في الاعتبار المبيعات المتوقعة ثم يقوم عادة بتعديل الكميات المطلوبة مع إخطار رئيس المطابخ بهذا التعديل.

و يتكون طلب الشراء من أصل و ٣ نسخ الأصل للمشتريات و نسخة لقسم الاستلام و أخرى للقسم الطالب و الأخيرة للحسابات. و التالي شكل نموذج طلب شراء مبسط لأحد الفنادق:

From: .....

Date: .....

To:.....

P.R.No:.....

No الرقم	Item Name اسم الصنف	Description التصف	Quantity الكمية	Last Price آخر سعر شراء	Notices ملحوظات
1-					
2-					
3-					
4-					

Department: .....

Signature:.....

## ثانياً: تحدد مدى توافر مستويات الجودة والكميات المطلوبة.

تقوم إدارة المشتريات بدراسات دقيقة لاستيفاء كافة البيانات المطلوبة و بالمواصفات و مستويات الجودة، و الكمية المطلوبة و يحق لإدارة المشتريات مراجعة الجهة الطالبة في الكميات و تحدد المناسب و كذلك مراجعة مستويات الجودة و اختيار الأصلح وإعلام الجهة الطالبة بذلك.

و الخطوة التالية تقوم بمراسلة الموردين للتقدم بعروض أسعارهم ( Price offer ) و تحليل تلك العروض لتحديد الأنسب للشراء.

و النموذج التالي نموذج مبسط لطلب عرض سعر لشراء بعض الأصناف لأحد الفنادق (خمسة نجوم).

From:

To :

Date:

Tel No:

Fax No:

Subject: Price offer

Time to reply: Pls reply before.....

We seize that opportunity to thank you in advance for your kind care & cooperation.

Would you please send us your competitive price list for the following items:

No م	Item الصف	Quantity الكمية	Description التصف
1-			
2-			
3-			
4-			

Your speedy replay will be appreciated.

Notice:

your replay isn't meaning our acceptance of your offer till we check all offers.

Purchasing manager

Signature

Mr: .....

( النموذج التالي نموذج لمقارنة عروض الأسعار لتحديد الأنسب )

		Company Name		
		A	B	C
No	Item	Price 1	Price2	Price3

1				
2				
3				
4				

### ثالثاً: تحدد طريقة الشراء : ( Determine Purchasing Methods )

قبل الدخول في طرق الشراء يجب أن نعرف ما مصادر الشراء؟

➤ مصادر داخلية أي داخل البلد الذي يوجد به الفندق.

➤ مصادر وطنية أي داخل الدولة التي يوجد بها الفندق.

➤ مصادر دولية أي خارج الدولة التي يوجد بها الفندق.

تتولى إدارة المشتريات تحدد الطرق المناسبة للشراء من بين الطرق الآتية:

#### ١- الشراء بالممارسة : ( Practice Purchasing )

و هو الاتصال بالموردين أو زيارتهم. و مناقشتهم لعروض الأسعار المقدمة منهم بهدف خلق روح

المنافسة الشريفة بينهم ، و الوصول معهم لأفضل الأسعار.

#### الشراء بالممارسة :

#### تعريف الشراء بالممارسة :

عبارة عن مزاوله النشاط الشرائي والاتصال بالمتنافسين (الموردين) الذين يتعاملون في الأصناف التي

ترغب المنظمة الفندقية في تأمينها.

والصفة التي تميز الممارسة هي أن سعر أي مورد تنافسي يكون معلوماً للموردين المتنافسين الآخرين،

بحيث يمكن لأحدهم أن ينزل سعره عن الآخرين، ومن ثم تستفيد المنظمة الفندقية المشتريه.

## خطوات الشراء بالممارسة :

تشكل المنظمة الفندقية لجنة الممارسة، وتقوم بإتمام العمليات من خلال الخطوات التالية :

### ➤ الدعوة:

توجه الدعوة إلى الموردين، لتقديم عطاءاتهم وفق الشروط والمواصفات التي تحددها المنظمة، وذلك في المقرر الذي تحدده، ويجب حضور المورد أو من ينوب عنه أو يفوضه.

### ➤ النشاط الشرائي:

تتولى لجنة الممارسة مجتمعة إجراءات الموردين في عروضهم في جلسات علنية مفتوحة، وتقوم اللجنة بإثبات كافة المناقشات في محاضر الممارسة.

### ➤ البت:

بعد المناقشات السابقة تختار اللجنة المورد المناسب، ثم ترفع توصياتها بذلك إلى صاحب الصلاحية في المنظمة الفندقية، ما لم تكن اللجنة مفوضة بالتعاقد المباشر.

### ➤ التعاقد وتنفيذه:

بعد اعتماد وتوصيات لجنة الممارسة، يخطر المورد لإتمام تنفيذ العقد في المواعيد المقررة، حتى لا يتعرض لسحب التعاقد وفرض غرامات التأخير.

### ملحوظة هامة:

وإن احتاجت المنظمة الفندقية إلى أصناف محتكر صنعها أو استيرادها، أو لا توجد إلا عند قلة من الموردين، أو أصناف لا يمكن تحدد مواصفاتها بدقة، أو الأعمال الفنية المرغوب إجراؤها بتتعرف على فنيين أو أخصائيين معينين، وكان لدى المنظمة الفندقية وقت متاح نسبياً، فليس أمامها سوى الشراء بالممارسة.

## ٢- الشراء بالمناقصة: ( Bid Purchasing )



و هو طلب عطاءات من الموردين للمفاضلة بينها. و أنواعها كالتالي :

أ- المناقصات العامة

ب- المناقصات المحدودة

ت- المناقصات المحلية

### أسباب الشراء عن طريق المناقصات :

- ✚ القيمة المادية المرتفعة للأصناف المراد شرائها.
- ✚ الكمية الكبيرة.
- ✚ هناك متسع من الوقت للشراء.
- ✚ رغبة الموردين للبيع و التوريد عن طريق عقد مناقصات.
- ✚ وجود عدد كبير من الموردين المتنافسين.
- ✚ للحصول على أحسن سعر تنافسي للتوريد.

### تقوم المناقصة على مبدئين هامين وهما :

#### المبدأ أولاً. المساواة:

يقضي هذا المبدأ ، بأن تعامل المنظمة الفندقية المشتريه كافة الموردين بطريقة موحدة من حيث السماح لهم بالمعلومات المطلوبة ، وإعطائهم الأوقات والأزمنة التي تسمح لهم بدراسة موضوعات الشراء ، بدون تحيز لأي مورد منهم ، كما توفر لهم إمكانات البت والبحث في عروضهم ، وعدم استبعاد أي منها بدون إبداء الأسباب ، أو بقرارات تعسفية.

#### المبدأ الثاني:

بعد تحقيق المبدأ أولاً ، تود المنظمة الفندقية المشتريه ، أن تصل إلى أفضل العطاءات بالنسبة لها ، وبما يحقق لها المركز التنافسي المناسب. وعليه ، لابد من توفير المنافسة بين المتقدمين.

### خطوات المناقصة ( Bid Procedures ) :

#### ١- وضع المواصفات :

تشكل لجنة لوضع المواصفات التفصيلية للأصناف المطلوب شراؤها ، ويجب أن تراعي اللجنة عدم ذكر أوصاف تنطبق على علامة تجارية بعينها ، حتى تستطيع المنظمة المشتريه أن تحقق أقصى استفادة ممكنة من الأصناف المتاحة في السوق ، وتدون محاضر هذه اللجنة في سجل ، ثم تضعها فيما يسمى بكراسة الشروط والمواصفات والتي يتحصل عليها الموردون لإعداد عروضهم.

#### ٢- الإعلان :

يتم الإعلان عن المواصفات السابق إعدادها في وسائل النشر التي تختارها المنظمة الفندقية ، وبعدد من المرات المناسبة ، وإذا كانت المناقصة عامة وتنتشر في الخارج ، تستخدم وسائل أجنبية للنشر ، ويمكن الاستفادة من الملحقين التجاريين في الخارج في هذا الصدد.

#### ٣- فتح المظاريف :

تتلقى المنظمة الفندقية عطاءات الموردين سواء بالبريد أو باليد - وفق ما تحدده - وتشكل لجنة تلقي هذه المظاريف ، وتقوم بفتحها في الموعد المحدد بكراسة الشروط والمواصفات.

وتقوم هذه اللجنة بفحص العطاءات كمياً ، والتأكد من وجود التأمين ( Deposit ) الابتدائي الذي يوفر الجدية في التقدم للمناقصة.

#### إجراءات الشراء بالمناقصة :

- الإعلان عن المناقصة بإحدى وسائل الإعلان.

- استلام العروض المطروحة مع التأمين المبدئي.
  - تحدد لجنة فتح المظاريف.
  - طلب تجميع العينات المجانية و إرسالها للفحص عن طريق الجهة الطالبة و إدارة الجودة بالفندق.
  - مراجعة العروض و اختيار الأنسب.
  - تكوين لجنة لاتخاذ القرار ، و البت في العطاءات المقدمة.
  - مراسلة المورد الذي تم اختياره لدفع التأمين النهائي.
  - توقيع عقد التوريد و إرسال أوامر الشراء لبدء التنفيذ.
  - رد التأمين النهائي بعد بداية التوريد.
  - دفع قيمة التوريد حسب العقد بعد انتهاء التوريد.
- و يجب ملاحظة أنه في حالة ما إذا جاءت العروض كلها أو معظمها متشابهة فإنه قد يستشف من ذلك عادة وجود تواطؤ بين الموردين ، الأمر الذي يدعو إلى إعادة طرح المناقصة أو الدخول في مفاوضة مع أحد أو أكثر من مقدمي العطاءات.

### ٣- الشراء بالأمر المباشر: ( Purchasing By Direct Order )

إرسال أمر شراء كتابي للموردين مباشرة طبقاً لعقود مبرمة مسبقاً.

### ٤- الشراء الروتيني: ( Routine Purchasing )

و هو وفقاً لاتفاقيات و عقود الشراء طويلة الأجل.

### ٥- الشراء العاجل: ( Urgent Purchasing )

و هو طلب الشراء لحالات الاستخدام العاجل.

### ٦- الشراء للطلبات المتغيرة العاجلة:

و هو الشراء النقدي ، و الشراء بالهاتف أو الإنترنت أو الفاكس.

## ٧- الشراء الإجمالي : ( Bulk Purchasing )

و هو يخص سلاسل الفنادق ( Hotel Chain ) خاصة بأن تتحد مشتريات تلك السلسلة في الشراء و يكون هناك شراء مركزي ( Central Purchasing ) لفنادق السلسلة و يكون بكل فندق يتبع تلك السلسلة منسق مشتريات يرفع لإدارة المشتريات المركزية بالأصناف المطلوبة. ومن مميزات هذا النظام الحصول على أقل الأسعار نتيجة الشراء بكميات كبيرة.

## ٨- شراء للمضاربة : ( Speculative Purchasing )

وهي طريقة شراء بعض الأصناف لم يتم طلبها أو تم طلبها بكميات قليلة لكن وجد عرض سعر لشراء هذا الصنف أو صنف آخر و الحصول على خصم كبير للغاية و كانت هناك فترة صلاحية للصنف طويلة ، فيمكن لمدير المشتريات مخاطبة القسم الطالب للصنف أو القسم الذي يتعامل مع الصنف و اتخاذ قرار الشراء و الحصول على الخصم. و يمكن اعتبار الشراء بالمضاربة هو شراء بكميات تتعدى حدود الرؤية المستطاعة للاحتياجات المستقبلية و ذلك تأسيساً على احتمالات الحاجة إليها و توقع ارتفاع أسعارها مستقبلياً.

## ٩- الشراء مقدماً : ( Forward Purchasing )

و تعتمد تلك الطريقة على خبرة مدير المشتريات و رئيس الطهاة ( Executive chef ) في تحدد الأصناف التي يمكن شراؤها مقدماً. أسباب الشراء بتلك الطريقة:

- الحماية من خطر نقص الصنف بالسوق مستقبلياً.
- الصعوبات التي تواجه نقل الصنف.
- عدم ثبات السوق و خاصة من الناحية الاقتصادية.
- فوائد الخصومات على هذا الصنف في فترة معينة من الموسم.

➤ الجودة العالية للصنف في فترة معينة من الموسم.

### رابعاً: اختيار مصدر التوريد المناسب.

و يتم ذلك بعد عمل مسح ( Survey ) للحصول على عروض أسعار مختلفة و دراستها و فحصها بدقة لتحديد الأفضل و الأنسب و يعتمد ذلك أيضا على عدة بيانات منها الجودة و الكمية و الوقت الخاص بالتوريد و أية شروط أو تسهيلات أخرى تقدمها الشركة الموردة للأصناف المطلوبة.

و يجب أن نضع في الاعتبار ليس أحسن الموردين أقلهم سعرا للأصناف،، فإن الحصول على ارتباط بميعاد مناسب للتسليم كثيراً ما يكون من الأهمية بدرجة تفوق اعتبارات السعر عند المفاضلة بين الموردين و خاصة من أجل تجنب الخسائر التي تلحق بنشاط الإنتاج داخل المطبخ نتيجة لعدم توافر المواد الخام اللازمة للإنتاج.

### مصادر الموردين ( Sources of Suppliers ) :

إحدى وظائف قسم المشتريات الهامة هي البحث عن مصادر توريد جديدة لخلق جو من المنافسة بين الموردين الجدد و القدامى للحصول على أحسن الأسعار و من طرق البحث الآتي:

- مراجعة سجلات تعاملات التوريد السابقة.
- المطويات و الكتيبات الصادرة عن الموردين.
- إعلانات الجرائد.
- المعارض الخاصة.
- إصدارات غرفة التجارة الدورية عن أسماء و عناوين الموردين و مجال عملهم.
- مندوبو مبيعات الموردين الذين يزورون قسم المشتريات بالفندق.
- كتب دليل الموردين.
- دليل الهواتف الذي تصدره شركة الاتصالات.
- الجرائد و الصحف المتخصصة.
- حضور المؤتمرات المتخصصة.

- مديرو و موظفو المشتريات من الفنادق الأخرى.
- الخبرة السابقة في نفس المجال بفنادق أخرى.
- المستشارون التجاريون و خاصة في البلاد الأجنبية.

ومن طرق الحكم المنطقية على الموردين ما يقوم به مديرو المشتريات من زيارات خاصة لمصنع المورد أو شركته ( Purchasing Call ) و يمكن لمدير المشتريات أن يرسل مندوب المشتريات للقيام بتلك الزيارة لما لها من أهمية في الحكم على كفاءة المورد و يتم ذلك مع الموردين الجدد الذي سوف يتعامل معهم للمرة الأولى و يحاول مندوب المشتريات بعد العودة لمديره الرفع بتقرير يشمل النقاط التالية التي تعتمد على قوة الملاحظة و الدقة و الحنكة و النقاط هي :

- شكل الآلات و هل هي حديثة أم قديمة.
- النظافة و التنظيم.
- وسائل الأمان.
- الروح المعنوية للعاملين بالمصنع أو الشركة.
- خدمات المورد.
- الموقع الجغرافي.

### خامساً: إصدار أمر الشراء أو التوريد.

يعد أمر التوريد أو الشراء ( Purchase Order ) بمثابة عقد كتابي قانوني بين الفندق و المورد و هو يعد أيضاً أهم النماذج المستخدمة في عملية الشراء لما له من الصفة التعاقدية بين الفندق و المورد لأنه تفويض للمورد لتوريد الأصناف المطلوبة. كما أنه التزام من المنشأة بدفع قيمة الأصناف بعد التوريد.

**و غالباً ما يتم إصدار أمر الشراء من أصل و خمس صور حيث يتم:**

- ١- إرسال الأصل للمورد.
- ٢- صورة لجهاز مراقبة المخزون لإعلامها بإجراء الشراء.
- ٣- صورة للإدارة المالية للاستفادة منها عند الدفع و مطابقتها مع الفاتورة.

- ٤- صورة لقسم الاستلام و الفحص لمطابقة استلام الطلبة و لتجهيز مكان التسليم.  
٥- صورة لإدارة المشتريات للمتابعة.

و النموذج التالي نموذج يوضح أمر شراء لأحد الفنادق الكبرى.

## ***P.O (Purchase Order)***

From:

To:

Mr.:

Tel No:

Fax No:

We seize this opportunity to thank you in advance and appreciate your efforts to facilitate any difficulties faced our dealing.

Would you please supply us with the following items:

No	Item	Description	Quantity	Unit Price	Total
1-					
2-					
3-					
4-					
5-					
				Sub Total	

Transportation condition: A-on your account.

B-on our account.

C-Freight.

Payment condition: A-Cash.

B-Cheque.

C-Bank transfer.

E-Other.

Delivery Date: .....

Other Instructions: .....

Notice:

If the goods delay more than 3 days above the specified time. Sorry we obliged to buy it form another supplier & carry out the punishment condition.

Signatures:



Purchasing Manager

Financial Manager

General Manager

.....

.....

.....

### ومن أهم البيانات الواجب توفرها في أمر الشراء :

[ اسم و عنوان المورد و رقم هاتفية و فاكسه ، ورقم الأمر ، والأصناف المطلوبة ، والكميات ، ووحدة السعر ، والتوقيع ، وشروط و تعليمات النقل و الشحن ، والكود و الرمز الدال على الصنف ، وشروط الإستلام ، واسم الفندق و شعاره و رقم فاكسه و تليفونه ، وشروط الدفع ]

### سادساً : متابعة التوريد والتسهيلات :

و يقوم موظفو المشتريات بمتابعة الموردين بعد إرسال أمر الشراء حتى يتم استلام الطلبية في الموعد المحدد. و إذا حدث أي شيء يعيق حركة وصول الطلبية في الوقت المحدد يقوم الموظف المختص بالمتابعة بالرفع لمدير المشتريات لأخذ الإجراء المناسب حتى لا يؤثر ذلك على حركة الدوران و الإنتاج بالفندق.

### و توجد ثلاث طرق لمتابعة وصول الطلبية وهي :

- ١- المتابعة بواسطة الصنف .
- ٢- المتابعة بواسطة المورد.
- ٣- المتابعة بواسطة الأصناف المتناسقة والمتشابهة.

### ١- المتابعة بواسطة الصنف : ( Follow Up By Items )

و في تلك الطريقة يتم ترتيب الأصناف المطلوبة أبجدياً و تحدد تاريخ الاستلام لكل صنف و اسم المورد و رقم هاتفه و التاريخ الفعلي للاستلام و ذلك بجدول يقوم بإعداده مشرف المشتريات و يقوم بتوزيعه على منفذي المشتريات للمتابعة ، و بالتالي يرفع منفذ المشتريات بتقرير يومي بحركة الإستلام الفعلية و ما تم متابعته و ما يستجد أثناء المتابعة. و من فوائد تلك الطريقة الإلمام و الخبرة الكبيرة بعدد كبير من الأصناف و كذلك معرفة جيدة بعدد كبير من الموردين. و لكن من عيوبها عدم التخصص في أصناف بعينها و المجهود الزائد للمتابعة.

No	Item	Delivery Date	Supplier name	Tel No	Actual D.date	Notice
م	الصنف	تاريخ التسليم	اسم المورد	رقم الهاتف	تاريخ التسليم الفعلي	ملحوظات
1-						
2-						
3-						
4-						
5-						

( نموذج متابعة استلام الأصناف )

## ٢- المتابعة بواسطة المورد: ( Follow Up By Suppliers )

و في تلك الطريقة يتم ترتيب الموردين أبجدياً و ترتيب الأصناف أمام كل مورد أبجدياً و يتولى منفذ المشتريات متابعة تسليم الطلبية و الأصناف و الرفع للمشرف بتقرير يومي بما تم إنجازه. و خاصة إن وجدت مشكلة بتوقيت الإستلام و الطلبيات المتأخرة حتى يمكن له أخذ القرار السليم أو الرفع لمدير المشتريات قبل أن يحدث نقص حاد بالصنف بالمخازن. و من مميزات التخصصية في بعض الأصناف لعدد موردين محددين و لكن من العيوب صعوبة متابعة أصناف أو موردين لزميل آخر نظراً لعدم التعامل مع الأصناف أو الموردين الآخرين.

## ٣- المتابعة بواسطة الأصناف المتناسقة والمتشابهة: ( Follow Up By Similar Items )

و في تلك الطريقة يتم تجميع الأصناف المتناسقة و المتشابهة دون النظر إلى اسم المورد فيمكن أن تكون الأصناف المتشابهة من أكثر من مورد و مثال لذلك بأن يقوم أحد منفذي المشتريات متابعة طلبيات اللحوم و آخر خاص بالخضار و الفاكهة و آخر للأسماك و آخر للمشروبات ..... إلخ. و تحتاج تلك الطريقة المتخصصة لمهارة خاصة في التعامل مع نوعية الأصناف و من فوائد تلك الطريقة تتعرف على

المنفذين بأكبر عدد من الموردين و كذلك التخصصية في المتابعة و تكسب المنفذ خبرة أكبر و لكن من عيوبها أن المنفذ لا تكون له نفس الخبرة مع أصناف أخرى.

ملحوظة هامة يجب وضعها بالاعتبار و موقف سلبي من المورد ممكن حدوثه و بالتالي يمكن أن يؤثر على حركة سير العمل و الإنتاجية داخل المطبخ و بالتالي على الفندق بشكل عام و هو عدم توريد المورد للطلبية في الوقت المتفق عليه للتسليم أو تأخره أو رفضه للتسليم أو اعتذاره عن التوريد بعد إصدار أمر الشراء إليه ، فما هو الموقف المتبع داخل الفنادق من قبل إدارة المشتريات .

يجب على إدارة المشتريات أن تأخذ إجراءً صارماً تجاه ذلك الموقف من المورد لأنه يمكن أن يضع الفندق في موقف حرج أمام نزلائه عندما يطلب الضيف صنفاً من الطعام و لا يجده.

و رد الفعل السليم و القانوني الذي يمكن لإدارة المشتريات و بالتالي إدارة الفندق اتخاذه في هذه الحالة

### هو أحد هذه المواقف:

١- إذا كان ذلك الموقف لأول مرة تقوم بشراء الطلبية من مورد آخر و تحميله بفارق السعر إن وجد و توجيه خطاب رسمي بذلك مع إشعاره بإمكانية إنهاء التعاقد إذا حدث ذلك مستقبلياً . و يتم خصم فارق السعر من حسابه لدى الفندق من مبلغ التأمين الذي دفعه عند بدء التعاقد. علاوة على ٥% من قيمة الأصناف المشتراه كمصروفات إدارية.

٢- إذا تكرر ذلك الموقف تقوم بإنهاء التعاقد معه مع خصم ١٠% من قيمة الطلبية من حسابه نتيجة تأخره في التوريد و إشعاره بذلك كتابياً دون الحاجة للجوء للقضاء.

## سابعاً: الاستلام والفحص .

يقوم قسم الإستلام باستلام الطلبية و فحص الطلبية من حيث العدد و الوزن و الكمية بصفة عامة.  
أما بالنسبة للجودة فتكون من اختصاص القسم الطالب للأصناف.

### لجنة الاستلام: ( Receiving Committee )

تعتبر اللجنة مظهراً من مظاهر جماعية اتخاذ القرار، حيث يتوفر في اللجنة مجموعة من التخصصات و الإمكانيات التي تساعد على الوصول إلى القرار الصحيح و السليم. و لذلك يتم استلام الأصناف الفندقية من خلال لجنة متخصصة.

و في الغالب تتكون لجنة الإستلام من الآتي:

- أحد أفراد قسم المشتريات و في الغالب يكون مشرف المشتريات أو من يحدده مدير المشتريات.
- موظف الاستلام.
- الشخص الطالب للأصناف أو من ينوب عنه.
- أحد أفراد إدارة الجودة إن وجد هذا القسم داخل الفندق.
- أحد أفراد قسم التحكم التكلفة.
- أحد أفراد قسم الحسابات.
- أحد مشرفي الأمن.

و سوف نتحدث عن موضوع الإستلام و التخزين باستفاضة الوحدة القادمة .

## ثامناً :مراجعة الفواتير و الدفع للمورد : ( Revising Invoices & payment to Suppliers )

يجب أن تتم عملية مراجعة الفواتير و إصدار الشيك الخاص بالمورد بسرعة و بكفاءة و دقه و ذلك للإستفادة من قيمة الخصم إن وجد مع الطلبية و يتم تحدد موعد للدفع للتمتع بالخصم و كذلك للحفاظ على السمعة الحسنة و العلاقة الجيدة مع المورد و كنوع من المصداقية في التعامل .

وتتم عملية مراجعة الفواتير و التحقق من صحتها عن طريق المطابقة الثلاثية لكل من:

- صورة أمر الشراء الصادر من الفندق.
- وتقرير الاستلام و الفحص.
- الفواتير الواردة من المورد.

ومن ثم بمراجعة الأسعار مع قسم المشتريات طبقا للعقود المبرمة مع الموردين.

و بعد التأكد من ذلك تقوم إدارة الحسابات ( قسم المدفوعات ) بإصدار الشيك في الوقت المناسب و طبقا للعقود المبرمة مع الشركة المورد.

### من المسؤول عن مراجعة الفواتير؟؟

هناك آراء ترى أن المراجعة تكون تابعة لإدارة المشتريات و يرى البعض بأنها يجب أن تكون تابعة لإدارة الحسابات. فأياها أكثر كفاءة و صحة؟؟

من وجهة نظري الخاصة ووجهة نظر الكثير من رجال الفنادق أن تكون تبعية المراجعة تابعة لإدارة الحسابات و أرى في ذلك الدقة و الصحة للأسباب التالية:

- لأنها تعتبر من الاختصاصات الجوهرية لإدارة الحسابات .
- يعتبر ذلك نوع من المراقبة الأكثر دقة لأنه لا يعقل أن القسم الذي يضع قيمة الأسعار هو الذي يراجع على نفسه و كذلك منعاً للشبهة.
- تجنب تكرار العمل ( Double Work ) نظرا لأن قسم الحسابات يجب أن يراجع الفواتير لأنه القسم المختص بإصدار الشيكات و ليس قسم المشتريات.

أما رأى البعض بضرورة تبعية مراجعة الفواتير لقسم المشتريات فهم يستندون في ذلك إلى الأسباب التالية:

- لأن قسم المشتريات عنده الخلفية التامة عن أسعار كل مورد.
- يمكن للقسم معالجة أي خطأ بالفواتير بسرعة نظرا للعلاقة المباشرة مع المورد.
- تلك المراجعة تكون أسرع و بالتالي إصدار الشيكات يكون أسرع و بالتالي يكتسب الفندق السمعة الجيدة في الدفع.

### أنواع الخصومات التي يمكن الحصول عليها

قسم المشتريات يجب أن يبحث عن خصومات على الطلبات و يحاول جاهداً الحصول على أكبر قدر من الخصومات و تعتبر الخصومات التي يحصل عليها قسم المشتريات مقياساً لنجاح و كفاءة عمل هذا القسم.

#### ومن أنواع الخصومات:

##### أ- الخصم المادي: ( Money Discount )

و هو خصم مادي يعطيه المورد للفندق من إجمالي فواتير التوريد كحافز للفندق مقابل الدفع في وقت محدد يحدده المورد كأن يحصل الفندق على خصم مادي قيمته ٥% من قيمة فواتير المورد إذا تم الدفع و التحصيل قبل يوم ١٥ من الشهر القادم أو التالي للتوريد.

##### ب- الخصم التجاري: ( Commercial Discount )

و هو خصم تجاري على الطلبية بدون النظر للكمية و ذلك في حالة شراء الفندق أي صنف من مصدر التصنيع أو الإنتاج و في الغالب يحصل عليه بائعو القطاعي و منافذ التوزيع للمصنع المنتج لأي صنف و في الغالب يكون الدفع نقدا عند الشراء كشراء الفندق للألبان و الأجبان من الشركة المنتجة لذلك مباشرة.

##### ت- خصم الكمية: ( Quantity Discount )

و كمبدأ لذلك ( الخصم الأكبر تحصل عليه لشراء كميات أكبر ) و لكن هذا الخصم يرتبط ارتباطاً وثيقاً بالكمية التي عليها الخصم و سياسة التخزين و تواريخ الصلاحية ، و يجب دراسة تلك العوامل الثلاثة قبل قرار الشراء. و خاصة لتفادي تجميد كمية من صنف ما دون استهلاك كلي له ربما يؤدي لتلف تلك الصنف.

### تاسعاً : مردودات المشتريات. ( Purchasing Returns )

و في حالة رفض بعض المواد المشتراه ، يجب إخبار المورد ليرسل مواداً أخرى أو كميات أخرى بديلة. و لكن هنا تأتي حالة حرجة يجب دراستها جيداً قبل رفض الطلبية ككل لعدم موافقتها بالمواصفات و الجودة المطلوبة هل يمكن للمخزن الانتظار حتى تأتي الطلبية الجديدة مرة أخرى. و لا يجوز أن يكون رصيد الصنف بالمخازن صفراً ( Balance is nil ) و في هذه الحالة يجب أن تظهر مهارة و حنكة مدير المشتريات في التخلص من هذا المأزق و ماذا يمكن أن يفعل لتجنب أن يكون الرصيد صفراً.

و الحل يكون كالآتي : يقوم مدير المشتريات بإجراء اتصال بينه و بين رئيس الطهاة لتحديد الكمية التي تكفي لإيفاء المطبخ بإنتاجه خلال الفترة القادمة لحين استلام الصنف مرة أخرى ، و يقوم مدير المشتريات بالتالي بالتحرك لحل المأزق فأولاً يقوم بالاتصال مباشرة بمدير الشركة الموردة أو من ينوب عنه و يبدي استياءه التام لما حدث من توريد طلبية مخالفة للمواصفات و الجودة المطلوبة.

و المرحلة التالية يحاول قبول جزء من الطلبية توفياً باحتياج المطبخ خلال الفترة القادمة حتى يعاود المورد توريد الطلبية كاملة موافية للمواصفات و لكن يجب أن يفرض مدير المشتريات رأيه بأن يحاول المساومة في الحصول على جزء من الطلبية مجاناً أو بنصف القيمة المادية أو ما إلى ذلك و تظهر هناك مهارته في المساومة و التفاوض للحصول على أكبر خصم مادي، و كذلك تظهر هنا في هذا الموقف علاقة مدير المشتريات بالموردين و هل هي علاقة حميمة أم لا و يتضح ذلك في سرعة الوصول للحلول بسرعة.



## عاشراً: الاحتفاظ بسجلات ومستندات الشراء: ( Keeping Records & purchasing Documents )

تحتفظ إدارة المشتريات بالفندق بسجلات لكل المعاملات و الإجراءات السابقة ، و تتوقف مدة الحفظ لهذه السجلات و المستندات و طريقة الحفظ و النماذج المستخدمة على سياسة كل فندق. و يمكن الرجوع لتلك السجلات مستقبلياً عند أمر شراء من نفس الشركة .

### و هناك طريقتان للحفظ هما :

- أ- حفظ السجلات و المعاملات لكل عملية على حدة في ملف مستقل.
- ب- تصنيف المستندات كل في ملف خاص كالتالي:
  - طلبات الشراء.
  - أوامر الشراء.
  - عروض الأسعار.
  - قوائم الشراء.
  - الكتيبات و المطويات و المنشورات.
  - العقود.
  - تسجيل الموردين.
  - متابعة التسليم للمورد.
  - المراسلات الداخلية و الخارجية.
  - الفاكسات الخارجية و الداخلة.
  - التعاميم.
  - ملف النثرية النقدية. ( Petty Cash ) و هي مبالغ نقدية يستلمها قسم المشتريات كعهده للقسم لشراء مشتريات طارئة بسرعة نقداً.
  - بوالص الشحن للشحنات و الطلبات الخارجية من خارج الدولة.

- ملف عمل مقارنات عروض الأسعار. ( Price Offers Survey )

### مفهوم الكمية المناسبة للشراء : ( The Concept of Suitable Quantity for Purchasing )

هي كمية أو قيمة المواد التي يجب شراؤها في المرة الواحدة بحيث تصل تكاليف أوامر الشراء و تكاليف التخزين أدنى حد ، و في نفس الوقت توفى باحتياجات جهات الاستخدام.  
بذلك نجد أن الكمية الاقتصادية للشراء تأخذ في الحسبان ثلاثة عوامل أساسية هي:

- ❖ تكاليف التخزين.
- ❖ تكاليف التوريد.
- ❖ تلبية حاجات الاستخدام.

### وقت الشراء ( Purchasing Time )

قرار و توقيت الشراء من أصعب القرارات التي يجب أن تدرس جيداً و تظهر فيها مهارة و خبرة مدير المشتريات و خاصة لتحديد توقيت الشراء المناسب. و خاصة لبعض المشتريات التي يتم شراؤها مرة واحدة فقط على مدار العام.

فيقوم مدير المشتريات بدراسة السوق دراسة مستفيضة و يستطيع أن يحدد الوقت المناسب للشراء و يتقدم بالنصيحة و المشورة لرئيس الطهاة لطلب كمية كبيرة من صنف معين خلال فترة زمنية معينة و مثال لذلك شراء المأكولات البحرية و بعض الخضروات فبعض هذه الأصناف تكون بقممة النضج و الجودة في موسم معين من السنة لذا يكون هنا دور مدير المشتريات الناجح الواعي الخبير بالسوق بتقديم النصح و المشورة لرئيس الطهاة لتحديد متطلبات السنة ككل من هذه الأصناف إذا سمحت الميزانية و الصلاحية بذلك.

ويجب ملاحظة أن بعض المواد تتميز أسواقها بعدم الاستقرار و خاصة المأكولات البحرية فسعرها يختلف من شهر لآخر، فإن التوقيت المناسب للشراء يكون له أهمية قصوى في تأمين الاحتياجات و في الشراء بأسعار مناسبة، و بالتالي يجب متابعة، ومراقبة، وتحليل السوق و الظروف المؤثرة به.

و لكن قرار و توقيت شراء الأصناف الدورية و التي تُطلب باستمرار يكون أصعب نظرا لتأثر طلب الشراء و التوقيت و الكمية بعدة عوامل منها :

- الكمية الموجودة بالمخازن مقارنة بالكمية المطلوبة في طلب الشراء.
- الوقت الزمني بين طلب الشراء و رفع أمر الشراء للتنفيذ و استلام الطلبية.
- الحد الأدنى من الكمية المطلوبة من المورد.
- الأصناف الأخرى التي تطلب من نفس المورد لذا يجب طلب الأصناف مجمعة من المورد لتخفيض مصاريف النقل و الشحن .
- مدى توفر هذه الأصناف بالسوق.
- تذبذب الأسعار في السوق.
- الاهتزاز الاقتصادي داخل الدولة.

### تقييم مستوى أداء قسم المشتريات :

كيف لإدارة الفندق أن تقيم أداء قسم المشتريات على مدار العام . عموماً لتقييم أداء أي قسم يجب أن نتبع الخطوات التالية :

- (١) وضع مستويات للإنجاز و العمل.
  - (٢) جمع كافة المعلومات و الإحصاءات عن مستوى الأداء الفعلي.
  - (٣) مقارنة الأداء الفعلي بمستويات الأداء المفترضة.
  - (٤) تصحيح الأخطاء.
- و لذلك يمكن الحكم على الأداء الفعلي لإدارة المشتريات بتقييم الآتي:
- ١- ميزانية المشتريات و في الغالب يوجد نوعان من الميزانية لهذا القسم.

- ميزانية لتكلفة الشراء بتوزيع كافة المصاريف خلال العام على عدد أوامر الشراء الفعلية.
- ميزانية تشغيل القسم و هي مجموع المصاريف السنوية لإدارة القسم.

- ٢- مستويات الجودة وهي عدد أوامر الشراء المرفوض استلامها لقلة جودة الأصناف المطلوبة.
- ٣- مستويات الكمية و هي عدد أوامر الشراء التي بها خطأ بالكمية المطلوبة فعلاً.
- ٤- مستويات السعر و هي حجم الخصومات التي يستطيع القسم الحصول عليها مقارنة مع آخر سعر ( Last Price ) للشراء و حجم التوريد المادي عن العام الماضي.
- ٥- مستويات الاستلام و هي عدد أوامر الشراء التي تم استلامها بالفعل في موعد الاستلام المحدد في أمر الشراء
- ٦- مستويات المشتريات الطارئة و هي عدد أوامر الشراء الطارئة التي تم تنفيذها بالفعل و خلال الفترة المحددة.
- ٧- العلاقة مع الموردين و يظهر ذلك في حجم التبرعات و الهدايا العينية التي تقدمها الشركات مساهمة منها في حفلة العاملين السنوية.
- ٨- العلاقة مع الأقسام الأخرى داخل الفندق و عدم تقدم أي قسم بشكوى تأخر أصناف
- ٩- النسبة بين عدد الموردين و عدد موظفي المشتريات
- ١٠- نسبة الأخطاء لكل ( ١٠٠ ) أمر شراء.

### مبادئ الفعالية في عملية التفاوض ( Negotiation )

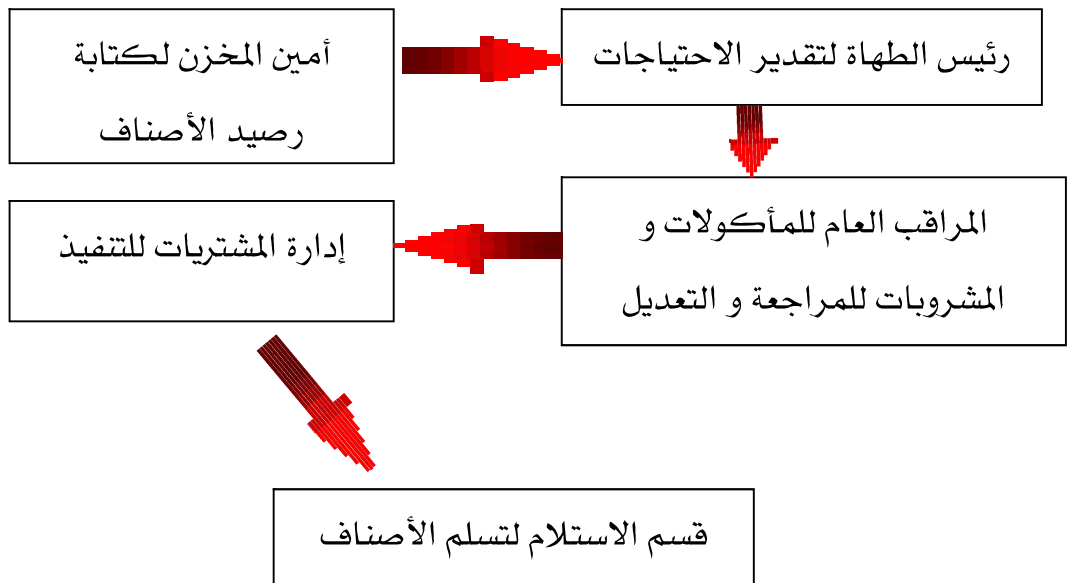
تعتمد فعالية و نجاح عملية التفاوض على مجموعة متنوعة من المبادئ العامة و الهامة يجب أن يلم بها المفاوض جيداً، و المقصود بالمفاوض هنا رجل المشتريات و ذلك للحصول على أحسن سعر ممكن في السوق.

**لذا يجب عليه دراسة النصائح التالية قبل خوضه عملية التفاوض :**

١. الاستعداد الدائم للتفاوض.
٢. لا تفاوض دون استعداد.
٣. التحلي بالثبات الدائم و هدوء الأعصاب.
٤. التقدير السليم لحجم الخصم و عدم الاستهانة به.
٥. تجنب التسرع في إصدار القرارات.
٦. إجادة فن الاستماع.
٧. الإيمان بصدق و عدالة الهدف التفاوضي.
٨. الحذر و الحرص.
٩. الاعتماد على الوثائق و الحقائق.
١٠. التفاوض من مركز القوة.
١١. إيمان المتفاوض بآرائه و اقتناعه بها.
١٢. تهيئة الطرف الآخر و إعداده نفسيا لتقبل الاقتناع بالرأي.
١٣. البشاشة و هدوء الأعصاب.
١٤. التجديد المستمر.
١٥. تجنب المبادرة بالاستفزاز و الكراهية.
١٦. المظهر اللائق للمفاوض.
١٧. الكشف عن حقائق الأمور.
١٨. انتهاء الفرص أثناء التفاوض.
١٩. القدرة على طرح الأسئلة و أيضا الإجابة عنها.
٢٠. يفضل أن تكون أرض التفاوض هي أرضك.



( نموذج للدورة المستندية لعملية الشراء )



( الشكل التالي يوضح نموذجاً لطلب صرف مواد من المخازن )

( Department Requisition )

( طلب صرف أصناف من المخزن )

رقم طلب (إذن) الصرف: ..... القسم : .....

م	رقم الصنف	تصف الصنف	وحدة القياس	الكمية المطلوبة	الكمية المصروفة	ملاحظات
١						
٢						
٣						
٤						
٥						

التاريخ: .....

القسم الطالب للأصناف      المستلم      المسلم      مدير المخازن  
الاسم : .....      الاسم : .....      الاسم : .....      الاسم : .....  
التوقيع: .....      التوقيع: .....      التوقيع: .....      التوقيع: .....

### أيهما نفضل التوريد من مورد واحد أو أكثر من مصدر توريد؟؟

تقترح القواعد الحكيمة التقليدية في الشراء ضرورة الاعتماد على أكثر من مورد في توفير الاحتياجات من المواد أو مستلزمات الإنتاج من الصنف الواحد، و التبرير هو زيادة الأمان في توفير هذه الاحتياجات و الاستفادة من المنافسة بين الموردين للحصول على أحسن الأسعار. و كذلك نحن لانضمن استمرار التوريد على الدوام من المورد الوحيد و تحت أي ظرف للمورد و عدم استطاعته للتوريد يكون لدينا البديل. و يفضل أن نوزع الطلبيات و أوامر الشراء بالتناوب على موردي نفس الأصناف حتى نضمن ولاءهم جميعاً للفندق.



## أيهما نفضل عقود توريد قصيرة أم طويلة الأجل؟؟

من وجهة النظر التقليدية يفضل أن تتم عقود الشراء أو التوريد لتغطي فترة قصيرة من الزمن، و تبرير ذلك أن طول فترة التعاقد تعني ربط المنشأة المشتريه بمورد واحد لفترة طويلة و من ثم حرمانها من الإستفاده من الفرص الأفضل إن وجدت خلال فترة التعاقد.

أما من وجهة نظر المورد فالتعاقد لفترة طويلة أفضل لأنه ينطوي على مخاطر أقل. و يفضل عقد عقود طويلة فقط مع الموردين الذين يوردون أصنافا نادرا ما ينخفض سعرها كالزيت و السكر و الدقيق أو مع شركات محتكرة لأصناف خاصة.

### أشكال التعاقد: ( Contracting Forms )

هناك أشكال مختلفة للعقود الممكن إبرامها – بعد اختيار أية طريقة من الطرق الشرائية السابقة – مع المنظمة الفندقية ونعرض لها فيما يلي:

#### ١. العقود المحددة الكمية:

تستخدم هذه العقود مع برنامج الأداء المستمرة، والمحددة بجداول تحدد الكميات اللازمة من المواد والخامات والأصناف وفقا لمواعيد زمنية محددة سلفاً.

وتستفيد المنظمة الفندقية المشتريه من هذه العقود حيث لا تعطل جزء من رأس مالها في مخزون، حيث تقوم بسداد ثمن ما يورد فقط طبقاً للبرنامج الزمني، مع ضمان التعاقد على كامل الكمية.

#### ٢. العقود المحددة المدة:

تقوم على تحديد المدة الزمنية للتعاقد، وليس على تحديد الكمية، وتستخدم هذه العقود إذا اتسمت برامج الأداء بالتغيير وعدم الثبات مما يؤدي إلى تغير الكميات من الاحتياجات. وعليه، فهي تضمن للمنظمة أنواعاً محددة بدون تحديد للكميات.

والجدير ذكره هنا أن لابد من تحديد حد أقصى للكمية وحد أدنى لها يتفق عليهما قبل بدء التوريد، بمعنى أن المنظمة الفندقية - مثلاً - ستحتاج حتى نهاية التوريد (٨٠٠) كجم كحد أقصى و(٥٠٠) كجم كحد أدنى من صنف (س).

### ٣. الكمية المستمرة:

تتميز هذه العقود بأنها عقود مزمنة لا تتضمن قيوداً كمية أو زمنية، وإنما يكتفى في هذه العقود بتقدير الاحتياجات اللازمة لمدة ثلاثة شهور مقدماً، وتحدد الكميات المطلوب توريدها في الشهر أولاً فقط، ثم تتاح الحرية للمورد في التوريد كيفما شاء في الشهرين الثاني والثالث.

### ٤. أنواع طلبات الشراء:

#### طلب شراء يومي ( قائمة السوق ) ( Market List )

يقوم الشف العمومي بتحرير طلب الشراء اليومي والذي يتضمن المواد الغذائية المطلوبة يومياً للأداء مثل الخضروات والفواكه واللحوم والدواجن والبيض والسمك وغيرها ويرسله إلى وحدة المشتريات وينسق الشف العمومي مع أمين مخزن الأغذية والمشروبات بما طلبه، وكل ذلك من خلال الدورة المستندية.

#### طلب شراء معتاد:

تعد وحدات المنظمة الفندقية طلبات شراء بما تحتاجه، وفقاً لخطة احتياجات المنظمة، ويعتمد من صاحب الصلاحية، ثم يرسل إلى وحدة المشتريات.

#### طلب شراء من المخازن:

يعد أمناء المخازن في المنظمة الفندقية طلبات شراء للأصناف التي وصلت إلى حد الطلب، حتى يتم تأمينها بالكمية الاقتصادية، ومن ثم تصل الأصناف إلى الحد الأعلى لها. وبعد ذلك ترسل هذه الطلبات إلى وحدة المشتريات.

## أسئلة الوحدة الأولى

السؤال أولاً: أجب ب ( صح ) أو ( خطأ ) على الفقرات التالية كل بما يناسبها ؟

- ( ١ ) ( ) قسم الاستلام يأخذ صورة من أمر الشراء لمطابقة استلام الطلبية و لتجهيز مكان التسليم.
- ( ٢ ) ( ) وظيفة الشراء هي الأنشطة التي تحصل المنشأة بطريقها على مختلف احتياجاتها من المواد.
- ( ٣ ) ( ) يفضل أن تتبع إدارة المشتريات الإدارة العليا للمنشأة و ذلك لأهميتها.
- ( ٤ ) ( ) لا يعد أمر التوريد أو الشراء بمثابة عقد كتابي قانوني بين الفندق و المورد.
- ( ٥ ) ( ) الشراء الروتيني هو الشراء وفقاً لاتفاقيات و عقود الشراء الطويلة الأجل.

السؤال الثاني: أكمل العبارات التالية بما يناسب؟

١- أنواع الشراء بالمناقصة:

أ- .....

ب- .....

ت- .....

٢- توجد ثلاث طرق لمتابعة وصول الطلبية و هي:

أ- .....

ب- .....

ت- .....

٣- ..... و هي مبالغ نقدية يستلمها قسم المشتريات كعهدة للقسم لشراء مشتريات طارئة بسرعة نقداً..

### السؤال الثالث: اختر الإجابة الصحيحة من بين الأقواس ؟

١. يفضل أن تكون مكاتب المشتريات بجانب (قسم الاستلام - الأغذية والمشروبات - الصيانة)
٢. يقصد ( بإجراءات الشراء - بإجراءات الفحص - بإجراءات التخزين ) الخطوات التفصيلية العملية التي يجب اتباعها لإنجاز السياسة العامة للشراء
٣. يتم تحرير طلب الشراء عن طريق ( القسم الطالب للأصناف - الشراء - المالية )

### السؤال الرابع: أجب عما يلي؟

- ١- عرف ما المقصود بالشراء بالممارسة؟
- ٢- ما أسباب الشراء عن طريق المناقصات؟
- ٣- اذكر ما أنواع الخصومات التي يمكن لإدارة الفندق الحصول عليها عند عملية الشراء؟

## إجابة أسئلة الوحدة الأولى

السؤال أولاً: أجب ب ( صح ) أو ( خطأ ) على الفقرات التالية كل بما يناسبها ؟

- (١) ( صح ) قسم الاستلام يأخذ صورة من أمر الشراء لمطابقة استلام الطلبية و لتجهيز مكان التسليم.
- (٢) ( صح ) وظيفة الشراء هي الأنشطة التي تحصل المنشأة بطريقها على مختلف احتياجاتها من المواد.
- (٣) ( صح ) يفضل أن تتبع إدارة المشتريات الإدارة العليا للمنشأة و ذلك لأهميتها.
- (٤) ( خطأ ) لا يعد أمر التوريد أو الشراء بمثابة عقد كتابي قانوني بين الفندق و المورد.
- (٥) ( صح ) الشراء الروتيني هو الشراء وفقاً لاتفاقيات و عقود الشراء الطويلة الأجل.

السؤال الثاني: أكمل العبارات التالية بما يناسب؟

- ١- أنواع الشراء بالمناقصة:
  - أ- المناقصات العامة
  - ب- المناقصات المحدودة
  - ت- المناقصات المحلية
- ٢- توجد ثلاث طرق لمتابعة وصول الطلبية و هي:
  - أ- المتابعة بواسطة الصنف .

ب- المتابعة بواسطة المورد.

ت- المتابعة بواسطة الأصناف المتناسقة والمتشابهة

٢- النثرية النقدية و هي مبالغ نقدية يستلمها قسم المشتريات كعهده للقسم لشراء مشتريات طارئة بسرعة نقداً..

### السؤال الثالث: اختر الإجابة الصحيحة من بين الأقواس ؟

١- يفضل أن تكون مكاتب المشتريات بجانب (قسم الاستلام - الأغذية و المشروبات - الصيانة )

٢- يقصد ( بإجراءات الشراء - بإجراءات الفحص - بإجراءات التخزين ) الخطوات التفصيلية

العملية التي يجب اتباعها لإنجاز السياسة العامة للشراء

٣- يتم تحرير طلب الشراء عن طريق ( القسم الطالب للأصناف - الشراء - المالية )

### السؤال الرابع: أجب عما يلي؟

١- المقصود بالشراء بالممارسة:

عبارة عن مزاوله النشاط الشرائي والاتصال بالمتنافسين (الموردين) الذين يتعاملون في الأصناف التي ترغب المنظمة الفندقية في تأمينها.

والصفة التي تميز الممارسة هي أن سعر أي مورد تنافسي يكون معلوماً للموردين المتنافسين الآخرين، بحيث يمكن لأحدهم أن ينزل سعره عن الآخرين، ومن ثم تستفيد المنظمة الفندقية المشتريه.

٢- أسباب الشراء عن طريق المناقصات :

➤ القيمة المادية المرتفعة للأصناف المراد شرائها.

➤ الكمية الكبيرة.

هناك متسع من الوقت للشراء.

رغبة الموردين للبيع و التوريد عن طريق عقد مناقصات.

وجود عدد كبير من الموردين المتنافسين.

للحصول على أحسن سعر تنافسي للتوريد.

٣- أنواع الخصومات التي يمكن لإدارة الفندق الحصول عليها عند عملية الشراء :

#### أ- الخصم المادي : ( Money Discount )

و هو خصم مادي يعطيه المورد للفندق من إجمالي فواتير التوريد كحافز للفندق مقابل الدفع في وقت محدد يحدده المورد كأن يحصل الفندق على خصم مادي قيمته ٥% من قيمة فواتير المورد إذا تم الدفع و التحصيل قبل يوم ١٥ من الشهر القادم أو التالي للتوريد.

#### ب- الخصم التجاري : ( Commercial Discount )

و هو خصم تجاري على الطلبية بدون النظر للكمية و ذلك في حالة شراء الفندق أي صنف من مصدر التصنيع أو الإنتاج و في الغالب يحصل عليه بائعو القطاعي و منافذ التوزيع للمصنع المنتج لأي صنف و في الغالب يكون الدفع نقدا عند الشراء كشراء الفندق للألبان و الأجبان من الشركة المنتجة لذلك مباشرة.

#### ت- خصم الكمية : ( Quantity Discount )

و كمبدأ لذلك ( الخصم الأكبر تحصل عليه لشراء كميات أكبر ) و لكن هذا الخصم يرتبط إرتباطاً وثيقاً بالكمية التي عليها الخصم و سياسة التخزين و تواريخ الصلاحية ، و يجب دراسة تلك العوامل الثلاثة قبل قرار الشراء. و خاصة لتفادي تجميد كمية من صنف ما دون استهلاك كلي .

## ملحوظات









# إدارة المخزون

## مفاهيم أساسية

**الجدارة:** القراءة المتأنية والقدرة على استيعاب الفروق بين المصطلحات المتقاربة.

#### **الأهداف:**

- ١ - تفهم معنى المخزون ودوافع الاحتفاظ به ومخاطر الاستثمار فيه.
- ٢ - إيضاح الفروق الأساسية بين إدارة المخزون وإدارة المخازن.
- ٣ - التعرف على طرق تصنيف المخزون.
- ٤ - الإلمام بمعايير كفاءة وفعالية الاستثمار في المخزون.
- ٥ - تفهم طبيعة واتجاه العلاقة بين عناصر التكاليف وحجم المخزون.

**متطلبات الجدارة:** القراءة التحليلية والمناقشة.

**مستوى الأداء المطلوب:** أن يحقق المتدرب نسبة إتقان لا تقل عن ٩٥٪.

**الوقت المتوقع للتدريب:** ٤ ساعات.

#### **الوسائل المساعدة:**

- ♦ أمثلة من أنواع المخزون.
- ♦ خرائط إيضاحية للعلاقة بين التكاليف وكمية المخزون.

## مقدمة

يمثل المخزون عنصرا أساسيا من عناصر الأصول في أي منشأة، ومن الطبيعي أن تختلف تلك النسبة من منشأة لأخرى، بل وفي المنشأة الواحدة من فترة لأخرى، وذلك وفقا لمجموعة من العوامل من أهمها طبيعة نشاط المنشأة، حجم العمليات، درجة الاستقرار في الطلب على منتجاتها، حجم الأموال المتاحة لديها للاستثمار في المخزون، التوقعات المستقبلية المرتبطة بالمواد التي تستخدمها المنشأة، درجة الاستقرار في الأسواق التي ترد منها أو توزع فيها تلك المواد.

وقرار الاستثمار في المخزون أحد القرارات التي تتطلب من إدارة المنشأة دراسة تحليلية شاملة نظرا لارتباط هذا القرار بغيره من القرارات والسياسات والأهداف الخاصة بالوظائف الرئيسة المختلفة في المنشأة، ومن ثم فإن كفاءة وفعالية الاستثمار في المخزون تؤثر وتتأثر بكفاءة وفعالية قرارات وسياسات تلك الوظائف وهو الأمر الذي يستدعي ضرورة تحقيق نوع من التنسيق والتكامل فيما بينها حتى يتم اتخاذ القرار السليم.

وعند الإقدام على اتخاذ قرار الاستثمار في المخزون كثيرا ما يجد متخذ القرار نفسه محاطا بعدة تساؤلات نوجز أهمها فيما يلي:

- ١- ما هي الأسباب أو المبررات التي تدفعنا إلى اتخاذ القرار بالاستثمار في المخزون؟
  - ٢- ما هي العناصر أو المكونات الرئيسة التي يجب أن يشملها قرار الاستثمار في المخزون؟ وما هي الأسس العلمية التي يمكن الاستناد إليها عند اتخاذ هذا القرار؟
  - ٣- في حالة اتخاذ قرار الاستثمار في المخزون، ما هي المعايير أو الأسس التي يمكن من خلالها التحقق من صحة أو سلامة القرار والنتائج المترتبة عليه؟
- وتتناول هذه الوحدة إيضاح بعض المفاهيم الأساسية حول معنى المخزون وأسباب الاحتفاظ به ومخاطر الاستثمار فيه وطرق تصنيفه ومعايير كفاءة الاستثمار فيه والتكاليف المرتبطة به.

## أولاً : معنى المخزون ودوافع الاحتفاظ به ومخاطر الاستثمار فيه :

### أ. معنى المخزون :

يعبر بعض الكتاب عن لفظ المخزون Inventory بقولهم إنه يشمل أي مورد غير مستغل تحتفظ به المنشأة للاستخدام مستقبلاً أو عند الحاجة Inventory is any idle resource held for future use وانطلاقاً من هذا المفهوم فإن المخزون كلفظ عام يشمل أيضاً جميع الموارد الأخرى مؤجلة الاستخدام لحين الحاجة إليها ، بما في ذلك الأرصدة المالية والبشرية والاحتياطات المختلفة من الآلات والمعدات ومصادر الطاقة وغيرها من الموارد.

وخلافاً للمعنى الحرفي للفظ المخزون فإن مناقشتنا لهذا الموضوع سوف تتم ضمن الإطار العام لمفهوم إدارة المواد Materials Management وعلى أساس أنها تمثل الجهاز المسئول عن تحديد وتوفير الاحتياجات من المواد وتخزينها والتصرف فيها والرقابة عليها بشكل يتفق مع الأهداف العامة للمنشأة. ومن ثم فإن لفظ المخزون ، كما يستخدم هنا إنما يقتصر فقط على المخزون السلعي ممثلاً في الأصناف الملموسة التي تحتويها المخازن والمستودعات وغيرها من أماكن الحفظ والتشوين الملحقه بالمنشآت الصناعية أو التجارية أو وحدات الخدمات.

### ب. دوافع الاحتفاظ بالمخزون :

على الرغم من تفاوت الأهمية النسبية لأسباب الاحتفاظ بالمخزون من منشأة لأخرى ومن صنف لآخر ، فإنه يمكننا إجمالها في ثلاث مجموعات رئيسية هي :

#### ١ - التأمين والحماية ضد المخاطر Protection Against Risk

وطبقاً لهذه المجموعة من الأسباب تظهر الحاجة إلى الاحتفاظ بالمخزون نتيجة رغبة المنشأة في الاحتياط للظروف غير المتوقعة أو تلك التي لم تؤخذ في الحسبان عند إعداد خططها الإنتاجية والتسويقية. ومن أهم الأسباب التي تدخل ضمن هذه المجموعة ما يلي :

١/١ - احتمالات زيادة حجم الطلب الفعلي من بعض الأصناف على حجم الطلب المتوقع عليها. وقد

تنشأ الزيادة في حجم الطلب الفعلي عن المتوقع نتيجة مجموعة من الأسباب ، من بينها عدم دقة الأسلوب المستخدم في التقدير ، التغير المفاجئ في اتجاهات المستهلكين نحو الصنف ، فاعلية الجهود التسويقية في جذب عملاء جدد أو فتح أسواق جديدة ، كما قد تحدث تلك الزيادة نتيجة تغيرات فجائية في أسعار أو مواصفات المنتجات البديلة وغيرها من الأسباب.

٢/١ - احتمالات طول فترة التوريد Lead- time عن المتوسطات المتوقعة لها مما يؤدي إلى تأخير وصول المواد المطلوبة عن المواعيد المحددة لها. وقد يحدث هذا التأخير نتيجة ظروف خارجة عن إرادة المنشأة. ومن أمثلة ذلك تعطل وسائل النقل فنياً أو إجرائياً، والإضرابات العمالية لدى الموردين، وبطء عمليات الإفراج الجمركي أو عمليات التفريغ في حالة الاستيراد، وتوقف بعض أو كل خطوط الإنتاج لدى المنشآت الموردة وغيرها من الأسباب التي تؤدي إلى عدم الوفاء بمواعيد التوريد المتفق عليها.

٣/١ - تغير الاحتياجات من المواد من فترة لأخرى نتيجة بعض المشكلات الفنية في التصنيع مثل الكسر والتلف أو نتيجة لعدم التساوي بين معدلات الإنتاج بين المراحل الإنتاجية المختلفة، وتظهر هذه الحالة بوضوح في المنشآت الصناعية عنها في المنشآت التجارية ووحدات الخدمات.

٤/١ - احتمالات تلقي المنشأة لطلبات طارئة أو أوامر مستعجلة من عملائها ورغبة المنشأة في تجنب ما قد يترتب على عدم الوفاء بتلك الطلبات في مواعيدها من آثار غير مرغوب فيها.

## ٢ - الاستقرار والاستمرار Stability and Continuity

وتظهر هذه المجموعة من الأسباب بوضوح أكثر في المنشآت الصناعية عنها في المنشآت التجارية والخدمية. وتتعلق تلك المجموعة من الأسباب برغبة المنشأة في استغلال الطاقات الإنتاجية المتاحة لديها بأكبر كفاءة ممكنة وتحقيق نوع من الثبات أو الاستقرار النسبي في عملياتها. ومن أهم الأسباب التي تشملها تلك المجموعة ما يلي:

١/٢ - المرونة في التخطيط وجدولة العمليات الإنتاجية من خلال توفير المواد اللازمة لمقابلة التوسعات المرتقبة وبالقدر المناسب.

٢/٢ - الموازنة بين معدلات الإنتاج بين المراحل الإنتاجية المختلفة، وذلك عن طريق الاحتفاظ بالكميات المناسبة من المواد تحت التشغيل.

٣/٢ - تحقيق الثبات أو الاستقرار النسبي في كل من حجم العمالة ومعدلات الإنتاج، وذلك من خلال الإنتاج بمعدلات ثابتة والاحتفاظ بالكميات الإضافية لحين الحاجة إليها.

٤/٢ - تحسين مستوى خدمة العملاء وكسب ثقتهم عن طريق السرعة في مواجهة التغيرات في طلباتهم دون تأخير أو ارتباك العمل بالمنشأة.



### ٣ - تحقيق وفورات اقتصادية Economic Benefits

وتتمثل تلك المجموعة من الأسباب في رغبة المنشأة في تحقيق بعض المنافع الاقتصادية، سواء في شكل أرباح أو في صورة تخفيض للتكاليف والأضرار المرتبطة بالمخزون. ومن أهم الأسباب التي تنتمي إلى هذه المجموعة ما يلي:

- ١/٣ - الاستفادة من خصم الكمية Quantity discount . فكثيرا ما يقوم بعض الموردين بتخفيض أسعار البيع في حالة قيام المشتري بشراء كميات كبيرة. وفي مثل هذه الحالة قد تجد المنشأة أنه من الأفضل الشراء بالكميات المطلوبة للاستفادة من الخصم لحين الحاجة إليها مستقبلا. ولا شك أن هذا القرار يتطلب الموازنة بين الوفورات الناتجة من الخصم والتكاليف التي ستحملها المنشأة مقابل الاحتفاظ بالكميات الزائدة.
- ٢/٣ - الاستفادة من تقلبات الأسعار، وغالبا ما يشار إلى هذا الدافع من دوافع التخزين باسم المضاربة Speculation ومضمونها قيام المنشأة بشراء كميات معينة من بعض المواد في أوقات انخفاض أسعارها وتخزينها بقصد إعادة بيعها مستقبلا توقعها لارتفاع أسعارها. ورغم أن بعض الدول تحظر التخزين بهدف المضاربة فإننا نلاحظ أن الكثير من المنشآت التجارية والصناعية تتبع هذا الأسلوب، وخاصة بالنسبة للحاصلات الزراعية وغيرها من المواد الموسمية أو تلك التي تتصف بالندرة النسبية.
- ٣/٣ - الاستفادة من الوفورات الناتجة من تحسن مستوى الجودة Quality improvement وفي هذه الحالة يعتبر التخزين جزءا من العملية الإنتاجية، حيث يؤدي إلى إكساب الأصناف المخزونة قيمة أو منفعة أكبر عما إذا بيعت فور إنتاجها. ومن أمثلة الأصناف التي يؤدي التخزين إلى تحسين مستوى جودتها الأجبان، العطور، الأخشاب، إطارات السيارات، ويعرف هذا النوع من المنافع باسم "منفعة مضمونية السلعة"

### ج. مخاطر الاستثمار في المخزون:

ومن أهم مخاطر الاستثمار في المخزون ما يلي:

- ١ - **التقادم** **Obsolescence**، ويقصد به عدم توافق مواصفات المواد المخزونة مع احتياجات راغبها سواء بسبب تغير الرغبات والاحتياجات أو نتيجة ظهور مواد بديلة تحظى بقبول أكبر من جانب العملاء أو وحدات الإنتاج. وفي هذه الحالة قد تتعرض المنشأة إلى تحمل خسائر توازي تكاليف الأصناف المتقدمة بالكامل أو جزء من هذه التكاليف إذا أمكن لها التصرف في تلك الأصناف بأسعار أقل من تكاليفها.
- ٢ - **التلف أو عدم الصلاحية** **Deterioration**، وغالبا ما يحدث التلف أو عدم صلاحية المواد المخزونة للاستعمال نتيجة الفشل في توفير متطلبات التخزين من تهوية وتدفئة وتبريد وغيرها، كما قد يحدث نتيجة طول فترة التخزين لبعض الأصناف أو اتباع أسلوب خاطئ في صرف تلك الأصناف كعدم مراعاة أوقات ورودها أو إنتاجها. وهنا أيضا قد تتحمل المنشأة تكاليف تلك الأصناف بالكامل أو جزء منها إذا أمكن إعادة تشغيلها.
- ٣ - **السرققة أو الفقد** **Pilferage / spoilage**، بالإضافة إلى الخسائر المالية الناتجة عن سرقة بعض الأصناف أو فقدان البعض الآخر، سواء أثناء عمليات النقل أو التخزين، فهناك من التكاليف ما قد تتحمله المنشأة في سبيل تعويض الأصناف المفقودة، وما قد يترتب عليها من نفاذ المخزون وفقدان ثقة العملاء.
- ٤ - **تغيرات الأسعار** **Price Changes**، سلاح ذو حدين، فإذا كان ارتفاع الأسعار يحقق للمنشأة بعض الوفورات من الاحتفاظ بالمخزون، فإن انخفاض هذه الأسعار سوف يلحق بالمنشأة بعض الخسائر.
- ٥ - **المخاطر المرتبطة بالاستثمار في المخزون بأقل أو أكثر من القدر المناسب**، وتدور تلك المخاطر في مجموعها حول عنصرين أساسيين هما مستوى الخدمة والتكاليف المرتبطة بالمخزون.

## ثانياً: الفرق بين إدارة المخزون وإدارة المخازن:

تختلف إدارة المخزون Inventory Management في مفهومها عن إدارة المخازن أو المستودعات في إدارة المخازن Warehousing Management تهتم أساساً بالأمكان أو المباني والمستودعات المخصصة للاحتفاظ بالأصناف المختلفة من المواد التي تتعامل فيها المنشأة، وذلك من حيث مواقع ومساحات تلك الأمكان وطرق ترتيب المواد داخلها ووسائل المناولة المستخدمة في تداولها، وتهتم بأعمال التسلم والحفظ أو الوقاية والصرف وما يرتبط بها من سجلات أو نماذج ومستندات، وأيضاً القوى العاملة المناسبة كما ونوعاً للقيام بهذه الأعمال. أما إدارة المخزون فتتركز بصفة أساسية على الأنشطة المرتبطة بتخطيط ومراقبة الأصناف المخزونة ذاتها، بما يكفل تحقيق مجموعة من الأهداف التي تتبلور في ضمان الوفاء باحتياجات المنشأة من المواد المختلفة بأكبر كفاءة ممكنة وعدم الإسراف أو إساءة استخدام الأموال المستثمرة في تلك المواد.

ويتضمن تخطيط المخزون تحديد الأهداف والسياسات والإجراءات والقواعد والبرامج الخاصة بالاستثمار في المخزون، ويشمل ذلك عدداً من الاعتبارات من أهمها ما يلي:

- ١- تحديد الأهداف المطلوب تحقيقها من وراء الاستثمار في المخزون.
- ٢- تقدير الاحتياجات المستقبلية من كل صنف من الأصناف المخزونة.
- ٣- تحديد الأوقات أو المواعيد التي يجب أن يتوافر فيها كل صنف.
- ٤- تحديد حجم الاستثمار الم إلى المطلوب لتوفير هذه الأصناف ومصادر تمويله.
- ٥- تحديد كيفية تدبير أو توفير الأصناف المطلوبة، وما يرتبط بذلك من سياسات وإجراءات مختلفة.

٦- تحديد السياسات والإجراءات والقواعد الخاصة بالاحتفاظ بالمخزون من حيث: أمكان الاحتفاظ بها ومواقعها ومساحاتها، وسائل النقل والمناولة، إجراءات الاستلام والحفظ والصرف، طرق التسعير، إجراءات الجرد، طرق ترتيب الأصناف داخل المخازن، كيفية التصرف في الأصناف الراكدة والتالفة أو المتقدمة، الأيدي العاملة اللازمة للقيام بالعمليات المخزنية من حيث العدد والمواصفات.

وأما مراقبة المخزون فتشمل جميع الأنشطة التي تتعلق بتصميم أو اختيار الطرق والأساليب اللازمة للتأكد من سلامة التصرفات والإجراءات الخاصة بتوفير الاحتياجات المطلوبة من المواد وتخزينها والمحافظة عليها حتى وقت الحاجة إليها، وبما يتضمن استمرار الوفاء باحتياجات الجهات الطالبة

بالكميات والمواصفات المطلوبة وفي المواعيد المحددة من ناحية، وحسن استخدام الأموال المستثمرة في هذه المواد من الناحية الأخرى.

### ثالثاً طرق تصنيف المخزون:

تختلف الأسس التي يمكن الاعتماد عليها في تصنيف أو تقسيم الأصناف المخزونة من منشأة لأخرى، وأحياناً في المنشأة الواحدة من وقت لآخر، تبعاً لطبيعة عمليات المنشأة ونوعية الأصناف التي تتعامل فيها، والغرض من الاحتفاظ بتلك الأصناف ومدى حركتها، ومتوسط رأس المال المستثمر في المخزون أو معدلات استخدامه، وأيضاً طبيعة الطلب على تلك الأصناف. ومن أهم طرق تصنيف المخزون ما يلي:

#### أ. التصنيف على أساس نوع المخزون Type of Inventory

يعد تقسيم المخزون على أساس نوعية المواد المخزونة من أكثر الطرق شيوعاً في الحياة العملية. وطبقاً لهذا الأسلوب غالباً ما يتم تقسيم المخزون إلى الأصناف التالية:

#### ١. المواد الخام Raw Materials

غالباً ما يقتصر وجود هذا النوع من المواد على المنشآت الصناعية، حيث يتم تحويلها من خلال بعض العمليات الصناعية إلى سلع أو أجزاء قابلة للاستهلاك المباشر أو للاستخدام في إجراء عمليات صناعية أخرى. وتمثل المواد الخام أحد المدخلات الأساسية لأي نظام إنتاجي، مع الأخذ في الاعتبار أن مفهوم المواد الخام مفهوم نسبي، فما يعتبر مادة خام من وجهة نظر منشأة معينة قد يعتبر سلعة تامة الصنع من وجهة نظر منشأة أخرى. ومن ثم فإن معيار التفرقة بين ما يعتبر مادة خام وما يمكن النظر إليه كمنتج نهائي إنما يتوقف على القائم بالاستخدام والغرض منه وعمليات التحويل التي تجرى على المادة.

## ٢. المواد تحت التشغيل In Process Inventory

يقتصر وجود هذا النوع من أنواع المخزون غالباً على المنشآت الصناعية. ويقصد بالمواد تحت التشغيل المواد التي أجريت عليها عملية أو أكثر من العمليات الصناعية، ولكنها لا تزال في حاجة إلى إجراء عمليات صناعية أخرى حتى تستكمل مقوماتها كمنتج نهائي أو كجزء من الأجزاء المكونة له. وتظهر أهمية هذا النوع من المخزون بوضوح لدى المنشآت التي تعتمد في إنتاجها على أسلوب خطوط التجميع Assembly Lines أو المراحل الإنتاجية Production processes ويرجع السبب الأساسي في وجود هذا النوع من المخزون إلى عدم التوازن بين المراحل الإنتاجية المختلفة نتيجة تفاوت الطاقات الإنتاجية أو سرعة الأداء فيما بين هذه المراحل.

## ٣. الأجزاء والمكونات Subassemblies & Components

رغم صعوبة التفرقة لفظياً بين الأجزاء والمكونات فإن هناك محاولة من جانبنا للتمييز فيما بينهما تتمثل في النظر إلى المكونات كمستوى أدنى أو أقل من الجزء، سواء من حيث الحجم أو القيمة أو مجال الاستخدام. بمعنى أنه يمكن النظر إلى المنتج النهائي كمتجمع لعدة أجزاء رئيسية، لكل جزء منها مكوناته. وفي معظم الأحوال يوجد المخزون من الأجزاء أو المكونات في جميع المنشآت. ففي المنشآت الصناعية قد يتم الاحتفاظ بمجموعات متكاملة من هذه الأجزاء أو المكونات بهدف استخدامها في جميع منتجاتها النهائية. وقد يتم شراء تلك الأجزاء أو المكونات من الموردين ويقتصر دور المنشأة الصناعية في هذه الحالة على تجميعها كما هي، وقد تقوم بعض المنشآت الأخرى بتصنيعها من المواد الخام. وفي المنشآت التجارية يتم شراء هذه الأجزاء أو المكونات بهدف إعادة بيعها مرة أخرى سواء للأفراد أو المنشآت. وفي منشآت الخدمات عادة ما يتم الاحتفاظ بالأجزاء والمكونات بهدف إجراء عمليات الإحلال والاستبدال، بالإضافة إلى عمليات الصيانة والإصلاح وتسهيل أداء ما تقدمه من خدمات.

## ٤. مواد الإصلاح والصيانة Maintenance, repair, and operating supplies (MRO)

يتضمن هذا النوع من المخزون أنواع العدد والأدوات اليدوية والميكانيكية المختلفة التي تحتاج إليها المنشأة لأجراء عمليات الإصلاح والصيانة والعمرات الدورية للآلات والمعدات المستخدمة في أعمال التصنيع ووسائل النقل ومناولة المواد، بالإضافة إلى أعمال الصيانة الخاصة بالأثاث والمباني وغيرها من الأصول التي تمتلكها المنشأة. وبالإضافة إلى مواد الإصلاح والصيانة فإن هذا النوع من المخزون يشمل ما يعرف بالمواد المساعدة أو مواد التشغيل. ومن أمثلة المواد المساعدة الوقود والزيوت والشحومات والأدوات الكتابية والمكتبية والمكاتب ودواليب حفظ المستندات، وغيرها من المواد التي لاغنى عنها في تسهيل قيام المنشأة بمهامها المختلفة.

## ٥ - مواد التعبئة والتغليف Packaging materials

والعبوة باللغة الدارجة عبارة عن وعاء لاحتواء السلعة أو كمية محددة منها والمحافظة عليها ووقايتها. أما الغلاف فهو الشكل الخارجي أو الصورة المرئية للسلعة، وعادة ما يستخدم الغلاف في تمييز السلعة وإيضاح البيانات الخاصة بها كافة.

تحتاج معظم الشركات التجارية والصناعية بلا شك إلى الاحتفاظ بمخزون من مواد التعبئة والتغليف لتسهيل عمليات نقل وتداول منتجاتها من ناحية، وترويج تلك المنتجات وتمييزها عن المنتجات المنافسة من الناحية الأخرى.

## ٦- المنتجات النهائية أو تامة الصنع Finished products

ويقصد بها السلع الجاهزة أو المعدة للبيع أو الاستخدام مباشرة للعملاء والمستهلكين سواء عن طريق المنشأة المنتجة أو من خلال مراكز التوزيع التي تتعامل معها. ومن الجدير بالذكر أن كلمة المنتج النهائي لفظ نسبي يختلف مفهومه من وجهة نظر المستهلك عنه من وجهة نظر المنتج، وأيضا فيما بين المنشآت المنتجة وبعضها البعض. وبمعنى أن ما يعتبر منتجا نهائيا من وجهة نظر منشأة معينة قد لا يعتبر سوى مادة خام أو مادة نصف مصنوعة من وجهة نظر منشأة أخرى.

## ٧. المخلفات والمواد غير الصالحة للاستعمال Salvage and scrap

كثيرا ما تخصص بعض المنشآت مخازن خاصة لاحتواء الفضلات الصناعية الزائدة والمواد التالفة أو المنتجات المعيبة وبواقي الإنتاج ومواد التعبئة والتغليف والآلات والمعدات والأثاث غير الصالح للاستعمال، وغيرها من الأصناف التي ترغب المنشأة في التخلص منها بالبيع كنفاية أو " كهنة ".

## ب . التصنيف على أساس الغرض من المخزون Purpose of Inventory

في تصنيف المخزون على أساس الغرض من الاحتفاظ به يمكننا التمييز بين نوعين هما :

### ١- المخزون التشغيلي Operating inventory

يتضح من التسمية أن هذا النوع من المخزون يشمل الأصناف الضرورية كافة لتشغيل النظام الإنتاجي والأصناف التي تتولد منه، وتلك التي تنتج عنه في ظل الظروف العادية للتشغيل، ويحتوي هذا النوع من المخزون على الأصناف كافة المشار إليها في تصنيف المخزون حسب النوع، غير أن الفكرة الأساسية هنا هي أن الكميات التي تحتفظ بها المنشأة من هذه الأصناف يتم تحديدها في ضوء المتوسطات العامة لكل من حجم الطلب وفترة التوريد، وأن الكميات المتاحة من هذا المخزون تتغير بمرور الزمن نتيجة عمليات السحب والإضافة التي تتم خلال كل دورة من دورات الشراء وهو الأمر الذي يدفع

بعض الكتاب إلى تسمية هذه النوع من المخزون باسم المخزون الدوري أو الحركي Periodical / Active inventory.

## ٢. مخزون الأمان Safety stock

يقصد به الكميات الإضافية التي تحتفظ بها المنشأة من بعض أو كل أصناف المخزون المشار إليها سابقا ليس بهدف التشغيل وإنما بهدف مواجهة الظروف غير العادية التي قد تواجه المنشأة. وكما هو واضح من التسمية فإن هذا النوع من المخزون يستخدم كوسيلة لتأمين المنشأة ضد حالات زيادة الطلب أو معدلات الاستخدام عن المتوسطات العامة أو طول فترة التوريد عما كان متوقعا من الناحية الأخرى. وبمقارنة مخزون الأمان بالمخزون التشغيلي يتضح أن الأول يتميز بالثبات النسبي في حين يتصف الثاني بالحركة والتغير المستمر، كما أن كمية مخزون الأمان عادة ما تمثل جزءاً محدوداً إذا ما قورنت بكمية المخزون التشغيلي.

## ج. التصنيف على أساس طبيعة الطلب Nature of Demand

يهتم تصنيف المخزون على أساس هذا المعيار بالتعرف على طبيعة الطلب على المواد المخزونة، ويمكننا في هذا المجال التمييز بين نوعين من الطلب هما الطلب المستقل والطلب التابع أو المشتق.

### ١. الطلب المستقل Independent demand

ويقصد به الطلب على صنف أو أكثر من أصناف المخزون بالشكل الح إلى لها من جانب بعض الأفراد أو المنشآت من خارج المنشأة التي تمتلك هذه الأصناف. وقد تشمل الأصناف ذات الطلب المستقل منتجات نهائية تطلب بهدف إعادة بيعها كما هي، مواد الإصلاح والصيانة وقطع الغيار، والأجزاء والمكونات التي تطلبها منشآت أخرى بهدف تجميعها مثل إجراء عمليات صناعية إضافية عليها. وبعبارة أخرى فإن الطلب المستقل هو الطلب على المنتجات النهائية للمنشآت الأخرى، وطالما أن الطلب المستقل يأتي من خارج المنشأة المنتجة، فإن كمية هذا الطلب لا تكون معروفة على وجه الدقة، ومن ثم فلا بد من تقدير توقعها بأسلوب أو أكثر من أساليب التوقع المتعارف عليها.

## ٢ . الطلب التابع ( المشتق ) Dependent demand

ويعرف أحيانا باسم الطلب المشتق فيقصد به الطلب على بعض الأصناف التي يرتبط استخدامها بأصناف أخرى. وبمعنى آخر فإن الطلب التابع يمثل الطلب على المواد والأجزاء والمكونات التي تستخدم في تصنيع منتجات أخرى تختلف في الشكل أو الهدف من الاستخدام أو هما معا.

وقد تجدر الإشارة إلى أن هناك بعض الأصناف التي يكون الطلب عليها مزدوجا أي تابعا ومستقلا في الوقت نفسه. ومثال ذلك أن تقوم بعض شركات إنتاج السيارات بالاحتفاظ بمخزون من الأجزاء أو المكونات المختلفة التي تصنع منها السيارة بهدفين: أولهما استخدام تلك الأجزاء أو المكونات في تصنيع السيارات (طلب تابع)، وثانيهما إعادة بيع تلك الأجزاء أو المكونات المختلفة كما هي، كقطع غيار للعملاء أو المستهلكين (طلب مستقل) وفي هذه الحالة تعامل الأصناف ذات الطلب المزدوج معاملة الأصناف ذات الطلب المستقل. وإذا ما حاولنا إيضاح الفروق الأساسية بين الأصناف ذات الطلب التابع والأصناف ذات الطلب المستقل فإنه يمكننا إيجاز أهم هذه الفروق فيما يلي:

١/٢ تستخدم الأصناف ذات الطلب المستقل في إشباع الطلب الذي يأتي من خارج المنشأة التي تمتلك المخزون، في حين تستخدم الأصناف ذات الطلب التابع في إشباع الطلب من داخل المنشأة ذاتها.

٢/٢ بالنظر إلى مكونات النظام الإنتاجي في المنشأة (مدخلات - تحول - مخرجات) يمكننا التمييز بين الطلب المستقل والطلب التابع على أساس أن الأصناف التي تطلب ضمن مرحلة المدخلات، وتلك التي تتوافر أو تطلب أثناء مرحلة التحول تعتبر من الأصناف ذات الطلب التابع، أما الأصناف التي تتوافر ضمن المخرجات فهي من الأصناف ذات الطلب المستقل.

١/٣ يتم تقدير الاحتياجات من الأصناف ذات الطلب المستقل باستخدام أسلوب أو أكثر من أساليب التوقع، ومن ثم فإن تلك التقديرات تكون عرضة للزيادة أو النقص حسب دقة الأسلوب المستخدم في التقدير. أما الاحتياجات من الأصناف ذات الطلب التابع فإنها تحسب مباشرة من أرقام الطلب على الأصناف التي ترتبط بها. وعلى سبيل المثال كم سيارة ننتجها هذا العام؟ الطلب هنا مستقل ويتم تقديره، فإذا انتهى الأمر إلى وضع خطة لإنتاج ألف سيارة فإن احتياجاتنا من الإطارات (طلب تابع) لم تعد في حاجة إلى التقدير بل تحسب مباشرة بواقع خمسة إطارات لكل سيارة، ويكون إجم إلى الاحتياجات من الإطارات خمسة آلاف إطار.



١/٤ إن الأساليب المستخدمة في تخطيط ومراقبة المخزون من الأصناف ذات الطلب المستقل تختلف عن الأساليب المناسبة للأصناف ذات الطلب التابع . فبينما يعتبر أسلوب تخطيط الاحتياجات من المواد (Materials Requirement Planning MRP) هو الأسلوب الأكثر ملاءمة للأصناف ذات الطلب التابع فإن الأساليب المناسبة لحالة الطلب المستقل تتنوع حسب درجة ثبات هذا الطلب. وسوف نناقش هذه الأساليب تفصيلا فيما بعد.

#### رابعا : معايير كفاءة وفعالية الاستثمار في المخزون :

من المتفق عليه أن اتخاذ قرار بتخصيص مبلغ من المال للاستثمار في المخزون أو توزيع هذا المبلغ على الأصناف المختلفة من المواد المخزونة ليس هدفا في حد ذاته، وإنما الهدف هو تحقيق النتائج المرجوة من هذا القرار. ومن ثم يتطلب الأمر الاستعانة بمجموعة من المعايير أو المؤشرات التي يستدل منها على درجة النجاح في تحقيق النتائج المستهدفة، ومن هنا كان عنوان هذه الفقرة " كفاءة وفعالية الاستثمار في المخزون "

**فالفعالية Effectiveness** تعني جودة أو درجة سلامة قرار الاستثمار في المخزون، من حيث استتاده إلى الأسس العلمية والتجارب السابقة والتوقعات المستقبلية لاحتياجات المنشأة من المخزون وحجم الاستثمارات المالية اللازمة وتوزيعات هذه الاستثمارات على الأصناف المختلفة من المواد.

أما **الكفاءة Efficiency** فتعني جودة الأداء أو حسن تنفيذ القرار، من حيث عناصر الكمية والوقت والتكلفة والمواصفات بما يضمن الوفاء بالاحتياجات، وفي الوقت نفسه عدم إساءة استخدام الأموال المخصصة للاستثمار في المخزون.

ومن أهم المعايير التي يمكن الاسترشاد بها في الحكم على مدى نجاح الاستثمار في المخزون ما يلي:

- ١- عدد مرات توقف الإنتاج أو تأخيره وتعطله نتيجة نقص المواد ومستلزمات الإنتاج أو نتيجة نقص قطع الغيار اللازمة لإصلاح وصيانة الآلات والمعدات المستخدمة في العملية الإنتاجية، ثم قيمة الخسائر والأضرار الناتجة عن التوقف أو التأخير.
- ٢- عدد المرات التي لجأت فيها المنشأة إلى تأجيل مواعيد الوفاء باحتياجات عملائها من المنتجات المختلفة أو جزء من هذه الاحتياجات.
- ٣- متوسط طول فترة الانتظار بين مواعيد التسليم المتفق عليها مع العملاء ومواعيد التسليم الفعلية إليهم إذا كان التباين في هذه المواعيد راجعا إلى نقص المخزون من صنف أو أكثر.

- ٤- عدد المرات التي لجأت فيها المنشأة إلى الشراء الطارئ أو الفوري لبعض المواد لمواجهة تغيرات جدول الإنتاج و بأسعار تزيد على أسعار شراء تلك المواد من قبل ، وأيضا قيمة الزيادة في التكاليف الناتجة عن هذا الشراء الطارئ.
- ٥- عدد العملاء الذين تركوا التعامل مع المنشأة إلى غيرها نتيجة فقد ثقتهم بالمنشأة من حيث عدم قدرتها على الوفاء باحتياجاتهم في مواعيدها وما يترتب على ذلك من تخفيض في الأرباح أو إضعاف المركز التنافسي للمنشأة.
- ٦- حجم الخسائر الناجمة عن ارتفاع أسعار بعض الأصناف التي تحتاجها المنشأة ولم تحتفظ بمخزون كاف منها.
- ٧- حجم الخسائر الناجمة عن انخفاض أسعار بعض الأصناف التي تحتاج إليها المنشأة ، وتحتفظ منها بكميات كبيرة تفوق احتياجاتها الفعلية.
- ٨- حجم الخسائر الناجمة عن المخزون الراكد ، والذي يحدث عادة نتيجة سوء تخطيط الاحتياجات من المواد. ومن أمثلة هذه الخسائر تكلفة الأموال المعطلة في الأصناف الراكدة وقيمة الأضرار التي تلحق بهذه الأصناف نتيجة التقادم أو التلف وغيرها.
- ومن الواضح أن المؤشرات السابقة تدور في مجموعها حول فكرة أساسية مؤداها أن تحقيق مستوى جيد من الخدمة سواء للمنشأة أو للعملاء يتطلب من متخذ قرار الاستثمار في المخزون مراعاة ثلاثة جوانب أساسية هي:
- ١- ضرورة توفير الاحتياجات من المواد بالمواصفات المطلوبة ، إذا أن الاحتفاظ بمواد ذات مواصفات أقل أو أعلى من المطلوب له أضراره. فإذا كانت أقل فإن ذلك قد يؤدي إلى فقدان بعض العملاء نتيجة عدم ملاءمة مستوى الجودة لاحتياجاتهم ، أو أن المنشأة قد تلجأ إلى تخفيض أسعار البيع عن الأسعار المحددة وذلك يفقدها جانبا من الأرباح المخططة أو المستهدفة. وبالمثل فإن الاحتفاظ بمواد ذات مواصفات أعلى قد يحقق النتائج السابقة نفسها ، حيث تزداد تكلفة الإنتاج ومن ثم أسعار البيع وبالتالي إلى احتمال فقدان بعض العملاء الذين لا يناسبهم ذلك.
- ٢- ضرورة توفير الاحتياجات من المواد بالكميات المناسبة إذ أن الاحتفاظ بكميات أقل من الحاجة يعني عدم تزويد العمليات الإنتاجية بمتطلباتها ومن ثم توقفها أو حدوث ما يعرف باسم نضاد المخزون Stockout وفقدان جانب من الأرباح كان من الممكن تحقيقه إذا توافرت الكميات المطلوبة. وبالمثل فإن الاحتفاظ بكميات أكبر من الحاجة يعني تعطيل أو تجميد جزء من رأس المال ، بالإضافة إلى الأضرار الأخرى من تلف وتقادم وخسائر انخفاض الأسعار.

٢. ضرورة توافر المخزون في الوقت المناسب وفي حقيقة الأمر فإن عنصر الوقت هو الوجه الآخر لعنصر الكمية، بمعنى أن توافر المواد قبل الحاجة إليها يعني كميات زائدة أو أكبر من الحاجة. كما توافرها في وقت لاحق يعني نقصها عن الحاجة، وللحالتين الأضرار نفسها المشار إليها في البند رقم ٢.

### خامسا: تكاليف المخزون Inventory Costs

يترتب على اتخاذ قرار بالاستثمار في المخزون تحمل المنشأة لبعض التكاليف، ومثله اتخاذ قرار بعدم الاستثمار في المخزون (رغم ندرة هذا القرار في الحياة العملية) يتطلب اتخاذ قرار الاستثمار في المخزون من عدمه ضرورة التعرف على طبيعة عناصر التكاليف المرتبطة بهذا القرار، وتحليل العلاقة فيما بينها وبين حجم المخزون وذلك بهدف تحقيق التوازن فيما بينها من ناحية والوصول بإجم إلى مكوناتها إلى أقل حد ممكن من الناحية الأخرى. وفيما يلي عرض موجز لأهم بنود التكاليف المؤثرة في اتخاذ قرار الاستثمار في المخزون.

## أ. تكاليف ذات علاقة طردية:

وتشمل هذه التكاليف جميع بنود الإنفاق التي ترتبط مع حجم المخزون بعلاقة مباشرة، أي تلك التي تزداد أو تنقص تبعاً لزيادة أو نقص حجم الاستثمار في المخزون وغالباً ما يستخدم اصطلاح تكلفة التخزين **Holding / Carrying cost** للتعبير عن بنود النفقات التي تدخل ضمن هذه المجموعة والتي من أهمها ما يلي:

١. **تكلفة رأس المال Cost of capital** : حيث أنه من المتوقع أن تقوم المنشأة بتحميل بعض النفقات في مقابل توفير رأس المال اللازم لتوفير احتياجاتها من المواد المختلفة. وقد تتخذ هذه النفقات صورة فوائد تدفع للبنوك أو غيرها من جهات الإقراض وحملة المستندات، كما قد تتخذ شكل عائد يصرف لحملة الأسهم. ومثل هذه النفقات يتم دفعها بغض النظر عن المجالات التي تستثمر فيها الأموال المقترضة. والمخزون بطبيعته أصل من الأصول التي لا تدر دخلاً مباشراً للمنشأة، وتزداد كمية الأموال المطلوبة والفوائد المستحقة عليها كلما تقرر زيادة الاستثمار في هذا الأصل. وعادة ما يستخدم مفهوم تكلفة الفرصة البديلة في قياس تكلفة الأموال المستثمرة في المخزون، وذلك عن طريق تحديد قيمة العائد الذي كان ممكناً تحقيقه إذا ما تم استثمار تلك الأموال في مجال آخر غير المخزون.

٢. **تكلفة أماكن ومستلزمات التخزين Cost of storage facilities** وتشمل هذه التكلفة النفقات كافة التي تتحملها المنشأة في سبيل توفير وتجهيز أماكن الاحتفاظ بالمخزون، بما يتفق مع متطلبات تخزين المواد التي تتعامل فيها المنشأة. ومن بين العناصر الأساسية لهذا النوع من التكلفة إيجارات المخازن، ونفقات التدفئة والتبريد، و نفقات الإضاءة والنظافة والصيانة والإصلاح والحراسة، و نفقات المناولة الداخلية، قيمة استهلاك أدوات ومعدات التخزين وغيرها من النفقات الضرورية للاحتفاظ بالمخزون ووقايته.

٣. **تكلفة الضرائب وأقساط التأمين Cost of taxes and insurance** تقوم الكثير من الدول بتحصيل ضرائب على الأموال المستثمرة في المخزون باعتباره أصلاً من أصول المنشأة، وتزداد قيمة تلك الضرائب بزيادة حجم الاستثمار في المخزون. وكذلك الحال بالنسبة لأقساط التأمين ضد السرقة والحريق وغيرها، حيث تزداد قيمة تلك الأقساط مع زيادة حجم الاستثمار في المخزون.

٤. **تكلفة التلف والتقدم Cost of deterioration / obsolescence** قد تتعرض بعض الأصناف للتلف بسرعة أكثر من غيرها، إما نتيجة لطبيعة الصنف نفسه، مثل الأغذية والمواد الكيماوية والدوائية وغيرها من الأصناف التي لا تحتمل التخزين إلا لفترة معينة تصبح بعدها غير صالحة للاستخدام، أو نتيجة عملية التخزين ذاتها، وما قد يصاحبها من تلف نتيجة العوامل الجوية مثل الرطوبة والصدأ

وغيرها. ويضاف إلى ذلك أن بعض الأصناف تتقادم مع مرور الوقت نتيجة ظهور موديلات أو أشكال حديثة أو بسبب تحول المستهلك إلى المنتجات البديلة. وقد يحدث التقادم نتيجة التعديلات المستمرة في تصميمات تلك الأصناف بهدف تحسين كفاءتها أو خفض تكاليف إنتاجها. وبدون شك فإن احتمالات تحمل المنشأة لبنود هذه التكاليف تزداد مع زيادة حجم الاستثمارات في الأصناف المخزونة.

### ب. تكاليف ذات علاقة عكسية

وتضم هذه المجموعة من التكاليف النفقات كافة التي تتجه إلى التناقص مع زيادة حجم الاستثمار في المخزون من الأصناف المختلفة. ومن أهم مكونات هذه المجموعة من التكاليف ما يلي:

١. **تكلفة الطلب / الإعداد Ordering / Setup cost** ويستخدم لفظ الإعداد والتجهيز في حالة إنتاج الصنف المطلوب داخل المنشأة ذاتها. أما لفظ تكلفة الطلب فيستخدم في حالة قيام المنشأة بشراء الصنف من جهة خارج المنشأة. وفي حالة الشراء من الغير تتحمل المنشأة العديد من النفقات في سبيل تجهيز أوامر الشراء، والإعلان عن المناقصات، وفحص وتقويم العطاءات، ونفقات التشغيل والمتابعة، ونفقات الفحص والتفريغ والتسلم. أما في حالة الإنتاج داخل المنشأة فتتمثل هذه التكلفة في نفقات إعداد وتجهيز الآلات والمعدات، وإصدار أوامر التشغيل، والفحص ومراقبة جودة الإنتاج والنقل إلى المخازن وغيرها من النفقات. ومصدر التخفيض في هذه التكلفة مع زيادة حجم الاستثمار في المخزون هو تناقص عدد أوامر التوريد أو التشغيل نتيجة زيادة كمية الطلب أو الإنتاج في الأمر الواحد.
٢. **تكلفة شراء / إنتاج الوحدة Production / purchasing cost** تنخفض تكلفة شراء أو إنتاج الوحدة مع زيادة حجم الاستثمار في المخزون وذلك نتيجة الشراء بكميات كبيرة والاستفادة بخصم الكمية أو الوفورات في تكاليف النقل. وفي حالة الإنتاج يتحقق الانخفاض في متوسط تكلفة إنتاج الوحدة نتيجة توزيع عناصر التكاليف الثابتة على عدد أكبر من الوحدات، وبالتالي إلى تناقص نصيب الوحدة من التكاليف الثابتة.

٣. **تكلفة المبيعات المفقودة Cost of Lost sales** لقد تبين لنا من قبل أن احتفاظ المنشأة بالقدر المناسب من أصناف المخزون يقلل من فرص تأخير تسليم العملاء لاحتياجاتهم من تلك الأصناف في المواعيد التي يرغبون فيها، وبالتالي إلى تستطيع المنشأة الاستفادة من جميع الفرص البيعية المتاحة. وعلى النقيض من ذلك إذا انخفض حجم المخزون عن القدر المناسب قد ينصرف العملاء إلى التعامل مع المنشآت المنافسة، كما قد تعجز المنشأة عن الوفاء باحتياجاتهم في الحالات الطارئة. وفي كلتا الحالتين فإن النتيجة واحدة وهي فقدان جانب من الأرباح كان من الممكن الاستفادة منه إذا ما

توافر المخزون بالقدر المناسب. وهذا هو ما يطلق عليه تكلفة المبيعات المفقودة (تكلفة فرصة) وعلاقتها عكسية مع حجم الاستثمار في المخزون.

### ج. الأضرار والمنافع Losses and Benefits

بالإضافة إلى التكاليف التي ترتبط مع حجم المخزون بعلاقة طردية أو عكسية توجد مجموعة أخرى من المتغيرات يصعب تحديد نوع العلاقة فيما بينها وبين حجم المخزون. وتنشأ تلك الصعوبة من الطبيعة المميزة لهذه المجموعة من المتغيرات إنها غير مؤكدة، بمعنى أن هناك احتمالاً لحدوثها أو عدم حدوثها. كما أن بعض بنود هذه المجموعة قد يتحول من تكاليف إلى وفورات والعكس صحيح، وذلك حسب طبيعة الظروف المحيطة بالمنشأة. وما يهمننا في هذا المجال هو أن هذه المتغيرات يجب دراستها وتحليلها جيداً عند اتخاذ قرار بتحديد حجم الاستثمار في المخزون. ومن أهم العناصر التي تشملها هذه المجموعة ما يلي:

١- **تغيرات الأسعار Price change** في معظم الأحيان تتغير أسعار الأصناف المختلفة من المواد نتيجة مجموعة من المتغيرات البيئية التي يصعب التحكم فيها من جانب المنشأة (الظروف السياسية الاقتصادية، الاجتماعية، والتقنية)، ومن المحتمل أن يترتب على تغيرات أسعار هذه المواد مواجهة المنشأة بإحدى حالتين: تتمثل الأولى في تحمل المنشأة بعض الخسائر إذا ما كانت أسعار الأصناف المخزونة تتجه إلى الانخفاض وفي هذه الحالة تكون العلاقة بين هذه الخسائر وحجم الاستثمار في المخزون علاقة طردية. أما الحالة الثانية فهي اتجاه الأسعار إلى الزيادة، وهنا سوف تحقق المنشأة بعض الوفورات من وراء الزيادة في الكميات المخزونة، وهذا بشرط أن تكون الزيادة في الأسعار أكبر من تكاليف تخزين تلك الكميات الإضافية. وهكذا يتضح أنه من الصعب تحديد أثر التغيرات السعرية على تكاليف المخزون، أو نوعية العلاقة بين هذه المتغيرات وحجم الاستثمار في المخزون. ومن ثم فإن قرار الاستثمار في المخزون في هذه الحالة يترك للتقدير الشخصي لمتخذ القرار في ضوء التوقعات المستقبلية لأسعار المواد التي تتعامل فيها المنشأة.

٢- **خصم الكمية Quantity discount** كثيراً ما تقوم المنشآت المنتجة أو المورد بالإعلان عن تخفيضات في الأسعار في حالة القيام بشراء كميات معينة من المواد كحد أدنى، وذلك بهدف تشجيع العملاء على شراء كميات كبيرة من هذه المواد. وهنا يجد متخذ القرار نفسه أمام خيارين: الأول هو الشراء بكميات كبيرة والاستفادة من الخصم. ولا شك أن القرار السليم في هذه الحالة يتطلب من متخذ القرار ضرورة الموازنة بين الوفورات الناتجة من الخصم والتكاليف الإضافية التي تتحملها المنشأة في سبيل تخزين الكميات المطلوبة للاستفادة بالخصم، وما نود التأكيد عليه في هذا المجال هو أن

خصم الكمية لا يمثل دائماً حافزاً على الشراء بكميات كبيرة من المواد، كما أن تفاوت نسب الخصم حسب الكميات المشتراة لا يعني دائماً أن نسبة الخصم الأعلى تحقق وفورات أكثر. وسوف نناقش هذا الموضوع تفصيلاً ضمن الأساليب الكمية في تخطيط ومراقبة الإنتاج والمخزون.

**أسئلة للمناقشة :**

- ١ - ما هو المعنى المقصود بلفظ المخزون؟ وما هي الأسباب التي تدفع المنشأة إلى الاحتفاظ به؟
- ٢ - رغم أن الاستثمار في المخزون قد يحقق بعض الوفورات الاقتصادية فإن الكثير من المنشآت تنظر إليه على أنه أصل كل الشر في المنشأة. ناقش ذلك موضحا وجهة نظرك في هذا الشأن؟
- ٣ - فرق بين المصطلحات التالية:
  - ( أ ) المواد الخام والمواد تحت التشغيل.
  - (ب) الأجزاء أو المكونات و مواد الإصلاح والصيانة.
  - (ج) المخزون التشغيلي ومخزون الأمان.
- ٤ - ناقش بإيجاز أهم الفروق الأساسية بين الطلب التابع والطلب المستقل موضحا أثر هذه الفروق على أساليب تخطيط ومراقبة المخزون في الحالتين.
- ٥ - ما هي أهم مؤشرات الحكم على كفاءة الاستثمار في المخزون في تحقيق مستوى مناسب من الخدمة.
- ٦ - استعرض بإيجاز أهم بنود التكاليف المؤثرة في اتخاذ قرار الاستثمار في المخزون موضحا طبيعة العلاقة بين هذه البنود وكمية المخزون.



## إجابات الأسئلة:

١ - يقصد بالمخزون بصفة عامة أي موارد محتجزة على سبيل الاحتياط لمواجهة أي ظروف غير متوقعة أو لحين توافر الطلب عليها، أما المخزون السلعي فيقصد به المواد الخام والمنتجات نصف المصنعة أو تامة الصنع التي يتم الاحتفاظ بكميات منها في المخازن لحين طلبها من العملاء أو من جهات الاستخدام داخل المنشأة.

وهناك ثلاث مجموعات رئيسية من أسباب الاحتفاظ بالمخزون وهي التأمين والحماية ضد المخاطر، الاستقرار والاستمرار وتحقيق وفورات اقتصادية (أنظر مكونات وتفصيل كل مجموعة).

٢ - في كثير من الأحيان يحقق الاستثمار في المخزون بعض الوفورات الاقتصادية، فالاحتفاظ بمخزون يعني الشراء أو الإنتاج بكميات أكبر من الحاجة وهذا بدوره يعني الاستفادة من اقتصاديات الحجم الكبير أو خصم الكمية نتيجة تحسين قوة التفاوض للمنشأة المشتري، كما يفيد التخزين في تحسين جودة بعض المواد والمنتجات ومن ثم زيادة أسعار بيعها، وأيضا يمكن التخزين من الاستفادة بفروق الأسعار في حالة اتجاه أسعار المواد المخزونة إلى الارتفاع.

ورغم هذه الوفورات فإن البعض ينظر إلى المخزون على أن حيث أن زيادته عن الحاجة تعني زيادة احتمالات التلف والتقادم وتعطيل جزء من رأس المال، كما أنه نقصه عن الحاجة يعني تعطيل العمليات الإنتاجية وفقدان بعض العملاء وضياع أرباح على المنشأة. ومن ثم فإن الأمر يقتضي الاحتفاظ بالقدر المناسب من المخزون في ضوء الموازنة بين فوائده ومضاره.

٣ - أ - المواد الخام والمواد تحت التشغيل: المواد الخام تمثل أحد مدخلات النظام الإنتاجي وهي المواد التي لم تجر عليها أي عمليات صناعية وتحتفظ بطبيعتها الشكلية وخواصها حسب مصادرها ومن أمثلتها خامات المعادن المختلفة والنفط الخام وأخشاب الأشجار وغيرها. أما المواد تحت التشغيل أو ما يطلق عليها أحيانا المواد نصف المصنعة فهي مواد أجريت عليها بعض العمليات الصناعية ولكنها لم تكتمل وما زالت تحت التشغيل.

ب - الأجزاء والمكونات ومواد الإصلاح والصيانة: المكونات عبارة عن العناصر أو المركبات التي يتكون منها الجزء أو المنتج فالجزء يضم مكوناً أو أكثر، والأجزاء غالباً ما تستخدم في تجميع المنتج النهائي بحيث يكون صالحاً للاستخدام، ومن ثم فالأجزاء تظهر في المنتج النهائي. أما مواد الإصلاح والصيانة فلا تظهر في المنتج النهائي وإنما تستخدم في تسيير العملية الإنتاجية مثل الوقود والزيوت والشحومات أو بهدف إجراء عمليات الإصلاح والصيانة الدورية أو العلاجية.

ج - المخزون التشغيلي ومخزون الأمان: المخزون التشغيلي يمثل الأصناف التي تحتفظ بها المنشأة لضمان استمرار العمل أو تحقيق التوازن بين مراحلها المختلفة ويأخذ هذا المخزون في معظم الأحيان شكل المواد الخام والمواد نصف المصنعة ومواد الصيانة والإصلاح. أما مخزون الأمان فهو عبارة عن كميات إضافية غير مخصصة للاستخدام العادي وإنما يتم الاحتفاظ بها كنوع من الاحتياط لأي ظروف غير متوقعة، ويأخذ مخزون الأمان جميع أشكال المخزون من المواد والمنتجات.

٤ - الطلب التابع والطلب المستقل: الطلب المستقل يمثل الطلب على أصناف أو مواد معينة للاستخدام بصورتها الحالية ودون إجراء أي تعديل عليها، وعادة يأتي هذا الطلب من العملاء خارج المنشأة. أما الطلب التابع أو المشتق فيمثل الطلب على المواد الخام والأجزاء والمكونات لاستخدامها في إنتاج سلع أخرى، وغالبا يأتي هذا الطلب من داخل المنشأة. وتختلف طرق تخطيط ومراقبة المخزون في الحالتين (انظر التفاصيل والأمثلة).

٥ - انظر مجموعة المعايير الخاصة بالكفاءة والفعالية وحاول التفكير في معايير أخرى.

٦ - أهم عناصر التكاليف المؤثرة في قرار الاستثمار في المخزون: تأخذ هذه التكاليف شكلين هما تكاليف تزيد مع زيادة كمية المخزون ويطلق عليها تكاليف التخزين، والمجموعة الثانية تكاليف تقل مع زيادة كمية المخزون (علاقة عكسية) ويطلق عليها تكاليف الطلب (انظر التفاصيل وحاول تبرير شكل العلاقة بين عناصر التكاليف وحجم المخزون).

# إدارة المخزون

جرد المخزون

جرد المخزون

٨

**الجدارة:** المقدرة على تنفيذ تعليمات وإجراءات الجرد وإعداد التقرير الخاص بنتائجه.

#### الأهداف:

- ١ - أن يتعرف المتدرب على مفهوم الجرد وأهدافه وأنواعه وتوقيتاته.
- ٢ - أن يتفهم المتدرب تعليمات وإجراءات الجرد وأهم المستندات المستخدمة فيه.
- ٣ - أن يلم المتدرب بكيفية التصرف في عجز الموجودات المخزنية أو زيادتها.
- ٤ - أن يتعرف المتدرب على كيفية إعداد تقرير بنتائج الجرد.

**مستوى الأداء:** أن يحقق المتدرب ما لا يقل عن ٨٠٪ من مستوى الأداء المطلوب.

**الوقت المتوقع للتدريب:** ٦ ساعات.

#### الوسائل المساعدة:

- ♦ نماذج من بطاقات الجرد واستمارة فروق الجرد واستمارة حصر العهد الشخصية.
- ♦ نموذج لتقرير جرد موجودات أحد المخازن.
- ♦ لائحة التخزين في المملكة.

## مقدمة

يعد الجرد من أهم الوسائل أو الأساليب المستخدمة في الرقابة على المخزون من حيث المكان والزمن والقيود في السجلات. فبالنسبة للمكان يفيد الجرد في التعرف على مدى وجود الصنف في المكان المخصص له أو في المخزن المفروض أن يوجد به، وبالنسبة للزمن فإن الجرد يفيد في التعرف على فترة وجود الصنف في المخازن، وما إذا كانت تلك الفترة قد تجاوزت الحدود المسموح بها لاعتباره راكدا أو تالفا، أو من أجل اتخاذ القرارات الخاصة ببيعه أو إعادة تصنيعه أو التوصية بسرعة استخدامه إذا كانت مدة تخزينه قد اقتربت من الحدود القصوى المسموح بها. أما بالنسبة للقيود في السجلات فإن الجرد يفيد أيضا في التعرف على ما إذا كان الصنف قد تم قيده في سجلات المخزون بناء على إخطار الوصول، دون أن يصل فعلا أو لمجرد التصديق على صرفه دون أن تتم عملية الصرف.

وفي هذه الوحدة نتناول مفهوم الجرد وأهدافه وطرقه وتوقيتاته وإجراءاته وأهم المستندات ذات الصلة به.

## مفهوم جرد المخزون : Inventory Count

يقصد بجرد المخزون مختلف الأنشطة التي تتعلق بحصر أو عد أو قياس الكميات الموجودة في المخازن أو المستودعات من أصناف المواد المختلفة، وتسجيل نتائج هذا الحصر أو القياس في السجلات والنماذج المخططة لذلك، من أجل تسهيل اتخاذ القرارات الإدارية فيما يتعلق بالنتائج التي تسفر عنها تلك العملية.

وتقع مهمة الجرد ضمن الاختصاصات الرئيسية للجهة أو الوظيفة المسؤولة عن مراقبة المخزون، حيث تتولى تلك الجهة أو الوظيفة تحديد إجراءات الجرد ومواعيد تنفيذه وأيضا تزويد الجهات المختصة بالمعلومات التي تفيد في اتخاذ القرارات اللازمة في ضوء النتائج التي تسفر عنها.

## أهداف الجرد:

يمكن إيجاز أهم أهداف جرد المخزون فيما يلي:

- ١- التأكد من مطابقة الأرصدة الفعلية للمخزون من الأصناف المختلفة مع الأرصدة الدفترية بهذه الأصناف، كما توضحها سجلات المخزون، ويرتبط بهذا الهدف اكتشاف حالات التلاعب في السجلات أو الغش والسرققة وغيرها من الانحرافات ومن ثم إمكانية اتخاذ الإجراءات اللازمة لمعالجتها.
- ٢- التأكد من سلامة السجلات والمستندات المستخدمة في تسجيل عمليات التسلم والصرف أو تداول الأصناف المخزونة بين المخازن الفرعية أو جهات الاستخدام المختلفة. ويرتبط بهذا الهدف ضرورة التحقق من صحة القيود المحاسبية والتعرف على الثغرات الموجودة بالمستندات والنماذج المستخدمة والعمل على تطويرها بما يتفق مع الإجراءات المتبعة في تداول الأصناف المخزونة.
- ٣- التعرف على مدى صيانة وحفظ الموجودات المخزنية ودرجة الدقة في اتباع التعليمات الخاصة بأمن وسلامة المخزن والعاملين به ومنشآته ومرافقه.
- ٤- تقديم الدليل المادي إلى المدققين والأجهزة الرقابية بوجود نظام يكفل التحقق من مطابقة موجودات المخازن من مواد ومهمات ومعدات مع البيانات الدفترية المثبتة بكشوف حركة المواد والمخازن.

ولكي يحقق جرد المخزون الأهداف المرجوة منه فإن هناك عددا من الاعتبارات التي يجب مراعاتها عند القيام بعملية الجرد. ومن أهم هذه الاعتبارات ما يلي:

- ١- حسن اختيار أعضاء اللجنة المشكلة للقيام بعملية الجرد، وذلك من حيث الاستقلال الوظيفي، الخبرة والمهارة اللازمة لأداء العمل، بالإضافة إلى ضرورة مراعاة بعض الجوانب المتعلقة بنمط الشخصية وسلوكيات كل عضو من أعضاء اللجنة.
- ٢- يشمل الجرد جميع الموجودات المخزنية سواء كانت مملوكة للمنشأة أو مستأجرة من الغير أو مودعة على سبيل الأمانة مع ضرورة إيضاح كل حالة من هذه الحالات أو غيرها في سجلات أو نماذج الجرد.
- ٣- من الضروري أن تتوقف جميع عمليات تداول المخزون أثناء الجرد، وذلك حرصاً على دقة التنفيذ وتجنباً لحدوث الارتباك في العمل خلال فترة الجرد.
- ٤- من المفضل أن يتم الجرد في توقيت مفاجئ تقرره الجهة المسئولة عن مراقبة المخزون، على أن يراعى في اختيار هذا التوقيت عدم تعطيل العمل في المنشأة. ولا شك أن الهدف من فجائية الجرد هو التغلب على بعض الأساليب التي يلجأ إليها بعض أمناء المخازن لتعويض النقص الموجود لديهم في بعض الأصناف وأيضاً في محاولة ضبط سجلاتهم بشكل أو بآخر إذا ما تم إخطارهم مقدماً بموعد إجراء الجرد.
- ٥- أن يتم إعداد قوائم الجرد بالشكل الذي يفيد في اتخاذ القرارات اللازمة لمعالجة ما قد يكشف عنه الجرد من أخطاء أو انحرافات والعمل على منع تكرارها مستقبلاً.

### أنواع الجرد وتوقيتاته:

يمكن تقسيم جرد المخزون إلى خمسة أنواع رئيسية وفقاً لمعيارين هما:

- ١- درجة مطابقة الأرصدة.
  - ٢- توقيت إجراء الجرد.
- بالنسبة لدرجة مطابقة الأرصدة، يمكننا التمييز بين نوعين من الجرد يعرف النوع الأول منهما باسم الجرد الدفترى، ويشار إلى النوع الثاني بالجرد الفعلي.

### أ. الجرد الدفترى:

ويقصد به مجموعة الإجراءات التي تتناول مراجعة أرصدة المخزون من واقع السجلات والمستندات الموجودة في قسم مراقبة المخزون مع مثيلاتها في سجلات المخازن أو المستودعات التابعة للمنشأة، وذلك بهدف التأكد من مطابقتها أو اكتشاف الانحرافات فيما بينها نتيجة الخطأ في القيد أو التسجيل أو الارتباك في الدورة المستندية وغيرها من الأسباب.

**ب. الجرد الفعلي :**

فيقصد به الحصر المباشر للمخزون من الأصناف المختلفة الموجودة بالمخازن في وقت محدد ، وقد يأتي الجرد الفعلي بعد الجرد الدفترى بمعنى أن القائم بالجرد يقوم بالاطلاع على الرصيد الدفترى لكل صنف من الأصناف المخزونة ، كما هو موضح ببطاقات هذه الأصناف أو السجلات الخاصة بتداولها ، ثم يلي ذلك عملية رصد أو حصر فعلي للكميات الموجودة بالأرفف وغيرها من أماكن تخزين هذه الأصناف. وقد تجدر الإشارة في هذا المجال إلى أن الجرد الدفترى لأرصدة المخزون لا يفني عن الجرد الفعلي لهذه الأرصدة ، ويرجع السبب في ذلك إلى أن الجرد الفعلي يفيد في تحقيق عدة أغراض كثيرا ما يفشل الجرد الدفترى في التعرف عليها. وبعبارة أخرى فإن هناك عددا من الأخطاء أو الانحرافات التي قد يتعرض لها المخزون ، ولا يمكن الكشف عنها إلا من خلال الجرد الفعلي. ومن أمثلة هذه الأخطاء ما يلي:

١. أخطاء القيد والتسجيل في سجلات المخازن ، وما قد يتبعها من أخطاء حسابية. فرغم أن مثل هذه الأخطاء يمكن تصحيحها محاسبيا وضبطها حسابيا في سجلات المخازن فإن الأمر قد لا يكون كذلك من الناحية الفعلية.

٢. أخطاء ناتجة عن عمليات العد والوزن أو القياس عند إتمام عمليات الصرف أو التسلم سواء كانت تلك الأخطاء موجبة (زيادة) أو سالبة (نقص).

٣. الأخطاء الناتجة عن عدم التمييز الدقيق للأصناف وصرف بعضها مكان البعض الآخر ، وهو الأمر الذي يترتب عليه زيادة ونقص الأرصدة الفعلية لبعض الأصناف عن أرصدها الدفترية.

٤. الأخطاء الناتجة عن تسلم أو صرف بعض الأصناف أو الكميات دون مستندات معتمدة من جهات الاختصاص أو دون قيد حركة تلك الأصناف في السجلات رغم توافر مستنداتها.

٥. الانحرافات بين الأرصدة الفعلية والأرصدة الدفترية نتيجة لطبيعة بعض الأصناف المخزونة من تعرضها للتلف أو الانكماش أو نقص الوزن بالإضافة إلى الانحرافات الأخرى التي تحدث نتيجة السرقة أو الضياع والحريق وغيرها.

أما بالنسبة لتقسيم الجرد حسب الوقت الذي يجري فيه ، فإنه يمكننا التمييز بين ثلاثة أنواع رئيسة هي الجرد الدوري والجرد المستمر والجرد المفاجئ.

**ج. الجرد الدوري :**

ويقصد به الحصر الشامل لجميع الأصناف الموجودة في المخازن في تاريخ معين وعادة ما يكون هذا التاريخ هو نهاية السنة المالية للمنشأة. وغالبا ما يستغرق هذا الجرد فترة تتراوح بين أسبوع أو أسبوعين تتوقف خلالها جميع عمليات الصرف والتسلم في المخازن وذلك ضمانا لدقة الجرد وعدم إرباك العمل.



ويناسب أسلوب الجرد الدوري المخازن الصغيرة ومتوسطة الحجم أو تلك التي تحتوي على عدد محدود من الأصناف، وذلك نتيجة ما يتطلبه القيام بهذا الجرد من وقت طويل نسبيا وما يستلزمه من جهود وخبرات في تقييم الأصناف المخزونة وتحليل أسباب الفروق بين الأرصدة الدفترية والفعلية إن وجدت.

#### د. الجرد المستمر:

ويتم هذا النوع من الجرد على مدار السنة طبقا لبرنامج زمني محدد للمجموعات المختلفة من الأصناف المخزونة، على أن يراعى الانتهاء من جرد جميع الأصناف مع قرب انتهاء السنة المالية للمنشأة. ويمتاز هذا الأسلوب في الجرد عن الجرد الدوري في أنه لا يتطلب إيقاف العمل بالمخازن أثناء الجرد، حيث يمكن اختيار أوقات الركود على الطلب من بعض الأصناف لجردها. وغالبا ما تكون هناك فسحة من الوقت أمام القائم بالجرد لمراجعة أرصدة المخزون أكثر من مرة إن اقتضى الأمر مما يزيد من احتمالات دقة النتائج والتعرف على أسباب الانحرافات.

#### هـ. الجرد المفاجئ:

وقد يعرف أحيانا باسم الجرد غير المعلن عنه، وغالبا ما يكون الهدف من هذا النوع من أنواع الجرد التفتيش أو الرقابة المباشرة على حركة الأصناف المخزونة، وقد يقوم به مدير المواد أو رجال الإدارة العليا على عينة من المواد يتم اختيارها عشوائيا من بين الأصناف الأكثر أهمية في المنشأة، أو تلك التي تكون أكثر عرضة للتلاعب وذلك بهدف التأكد من سلامة عمليات الصرف والتسلم والقيود في سجلات المخازن. ولا يوجد وقت محدد لإجراء هذا النوع من الجرد، بمعنى أنه قد يتم قبل أو أثناء أو بعد الجرد الشامل سواء كان دوريا أو مستمرا.

## الإجراءات التنظيمية للجرد:

يقصد بالإجراءات التنظيمية للجرد مجموعة القواعد والتعليمات أو الإرشادات وخطوات العمل التي تحتويها لوائح المنشأة لتنظيم عملية الجرد، وتحديد اختصاصات الوحدات التنظيمية المختلفة في إتمامها. ونظرا لأن تلك الإجراءات التنظيمية تختلف من دولة لأخرى، بل وفي الدولة الواحدة من منشأة لأخرى حسب نوعية الملكية ونوع النشاط والحجم وغيرها من المتغيرات، فإننا سنكتفي في هذا المجال بالإشارة إلى أهم العناصر المكونة لتلك الإجراءات التنظيمية، وذلك في أربع نقاط رئيسية، هي تعليمات الجرد، إجراءات الجرد، مستندات الجرد، نتائج الجرد. فيما يلي مناقشة موجزة لهذه النقاط.

### أ. تعليمات الجرد:

من المفترض أن تحتوي لوائح المنشأة على تعليمات مكتوبة لأعمال المخازن ورقابة المخزون، ومن ثم مجموعة التعليمات التفصيلية الخاصة بجرد المخزون والتحضير له. وبصفة عامة فإن تلك التعليمات تدور حول النقاط التالية:

١. تحديد الموعد أو الجدول الزمني لبدء أعمال الجرد والانتهاؤها منها.
٢. تحديد الأفراد أو الوظائف الذين يتولون عملية الجرد والشكل التنظيمي الذي يجمعهم سواء كان في شكل لجنة واحدة رئيسة أو عدد من اللجان الفرعية، وطريقة ترابط هذه اللجان وعلاقتها ببعضها البعض والمهام المطلوبة من كل منها وكيفية التنسيق فيما بينها.
٣. تحديد الدور المطلوب من كل إدارة أو قسم في المنشأة بالنسبة لعملية الجرد، سواء من حيث المساهمة الفعلية في إتمام الجرد، أو من حيث تزويد لجان الجرد بالبيانات التي تحتاج إليها أو المستندات التي يتطلبها إتمام العمل.
٤. إصدار التوجيهات أو الإرشادات المختلفة للقائمين بعملية الجرد، من حيث نوع الجرد المطلوب، وكيفية استخدام النماذج المعدة لإجراء الجرد والأسلوب الواجب اتباعه في تسعير الأصناف المخزنة، وكيفية القياس التقديري لبعض الأصناف خاصة ثقيلة الوزن، أو كبيرة الحجم أو المقدار، وغير ذلك من التعليمات التي تضمن تحقيق الجرد للأهداف المرجوة منه.
٥. التعليمات الخاصة بالتحضير لبدء عملية الجرد، وغالبا ما تشمل تلك التعليمات ما يلي:
  - ١/٥ التنبيه على قسم المشتريات والتسلم بإخطار الجهة المسؤولة عن الجرد بالبضائع التي في طريقها إلى المخازن، أو تلك التي تحت الفحص، أو التي لم ترد فواتيرها رغم وصولها وتسلمها، أو تلك التي وردت مستنداتها ولم تصل هي، وكذلك أصول ومتعلقات المنشأة كافة المسلمة لجهات خارج المنشأة على ذمة الإصلاح أو التأجير أو الاستبدال وما شابه

ذلك من الحالات. كما يطلب من إدارة المبيعات إعداد بيان بالبضائع التي استخرجت لها فواتير بيع ولكن لم يتم شحنها بعد ، أو تلك التي سلمت فعلا للعملاء دون فواتير.

٢/٥ إخطار قسم أو إدارة المخازن بإعداد وتجهيز مختلف الأصناف الجرد الفعلي وأيضا إعداد القوائم الخاصة بالأصناف الموجودة بالمخازن ، وليست ملكا للمنشأة ، سواء كانت تلك الأصناف مودعة على سبيل الأمانة أو الإيجار أو تحت الإصلاح أو على سبيل الإعارة. وبالمثل قوائم بالأصناف المملوكة للمنشأة وموجودة خارج المخازن ، مثل الأصناف الموجودة في مخازن متقلة أو الموجودة في مخازن الغير ، كما تشمل تلك التعليمات ضرورة تجهيز السجلات والمستندات المتعلقة بأعمال التسلم والصرف والأرصدة الفعلية من كل صنف مع بيان الكميات الفاسدة أو التالفة من كل منها إن وجدت.

٣/٥ يقوم قسم المحاسبة أو المراجعة بالإجراءات الخاصة بالتأكد من سلامة عمليات القيد والتسجيل والمعالجات المحاسبية لسجلات المخازن ، وتحديد الأسلوب الذي يستخدم في تسعير الأصناف المخزونة.

وبتوافر المعلومات السابقة أو إصدار التعليمات التي تحتويها تكون مهمة الجرد جاهزة لبدء التنفيذ ، من خلال مجموعة من الخطوات يتم عرضها في الفقرة التالية.

### ب- إجراءات الجرد :

يمكن تلخيص أهم الإجراءات المتعارف عليها في جرد المخزون من الأصناف المختلفة فيما يلي:

- ١- إيقاف عمليات الصرف والتسلم في المخازن اعتبارا من نهاية العمل السابق لليوم المحدد لبدء الجرد ، مع ملحوظة قيام أمناء المخازن بتسجيل عمليات الصرف والتسلم كافة من كل صنف في هذا اليوم في السجلات المخصصة لذلك من واقع المستندات المتاحة وألا يتم إجراء أي قيود في هذه السجلات بعد ذلك حتى يتم الانتهاء من الجرد.
- ٢- قيام أعضاء لجنة الجرد بالمرور على المخازن أو المستودعات وأماكن التخزين الأخرى حسب الأصناف أو الأماكن المخصصة لكل منهم ، كما يرد في تعليمات الجرد. ويقوم كل عضو بتسجيل كل ما يوجد بالمكان أو المساحة المخصصة له من مواد في القوائم أو بطاقات الجرد المعدة لذلك ، مع وضع علامة على المواد التي يتم جردها حتى لا يتكرر حصرها مرة أخرى.
- ٣- إدراج الأصناف التالية في قوائم منفصلة عن قوائم جرد الأصناف العادية:

١/٣ الأصناف الموجودة بأماكن التخزين وغير مملوكة للوحدة، سواء كانت مودعة على سبيل الأمانة أو على ذمة الإصلاح، أو كانت مستأجرة مع بيان حالتها في النماذج المخصصة لذلك.

٢/٣ الأصناف المملوكة للمنشأة وغير موجودة بالمخازن، كأن تكون معارة لأفراد من المنشأة أو لبعض الأقسام أو الإدارات وأيضا للوحدات المختلفة خارج المنشأة بموجب مستندات تؤيد ذلك.

٣/٣ الأصناف التالفة والمستعملة والكهنة وما شابه ذلك.

٤/٣ الأصناف التي سلمت إلى المخازن ولم ترد مستنداتها بعد، أو تلك التي توجد مستندات صرفها ولم تنقل بعد من المخازن إلى الجهات الخاصة بها.

٤. إثبات نتيجة الجرد لكل صنف في السجلات الخاصة به، وإيضاح الفروق بين الأرصدة الفعلية والأرصدة الدفترية لصنف، وتقييم تلك الفروق (إن وجدت) ماليا حسب طريقة التسعير الموضحة في تعليمات الجرد، وإثبات ذلك في السجلات.

٥. اعتماد نتائج الجرد من رئيس لجنة الجرد، وذلك بعد تبويبها حسب المجموعات أو الأصناف التي يشملها الجرد، وتحديد القوائم المالية لكل مجموعة من هذه المجموعات حسب الأرصدة الفعلية، وذلك لإظهارها ضمن بنود المركز الم إلى للمنشأة وتسوية الحسابات الخاصة بها من ناحية، ثم البحث والتحليل لأسباب الانحرافات أو الفروق بين السجلات المحاسبية وسجلات المخازن من الناحية الأخرى.

### ج. مستندات الجرد:

من الأمور الواجب الإشارة إليها بداية أن تصميم النماذج والمستندات بأنواعها واستخداماتها المختلفة يجب أن يتمشى مع احتياجات وظروف المنشأة، وهو الأمر الذي يعني أنه لا يوجد شكل ثابت للنماذج والمستندات المستخدمة في إجراء الجرد ولذلك سوف نكتفي في هذا المقام بالإشارة إلى أهم المستندات التي يتطلبها جرد المخزون من حيث طبيعة البيانات التي تحتوي عليها والغرض من استخدامها تاركين مهمة تصميم تلك المستندات أو النماذج لإدارة المنشأة .

١- **بطاقات الصنف Bin tag:** تحتوي هذه البطاقة على بيانات عن اسم الصنف، الرمز أو رقم الجزء، وصف الصنف، الموقع في المخازن، الكميات الواردة، تاريخ التسلم، الكميات الصادرة، تاريخ الإصدار، الرصيد المتبقي، ورقم الحساب الذي يجب أن يحمل به الصنف. و بجانب أعراض الجرد فإن بطاقة الصنف تفيد في الحالات التالية:

- ١/١ إظهار الكمية أو الرصيد المتبقي من الصنف في تاريخ محدد.
- ١/٢ المراجعة على سجلات المخازن، حيث يجب أن تتطابق الكميات الموضحة بالبطاقة مع الأرصدة المسجلة في دفتر أستاذ المخزون.
- ١/٣ تلافي أخطاء صرف أصناف غير مطلوبة، وذلك من خلال مطابقة رمز الصنف أو رقمه مع الرمز أو الرقم المدون على إذن الصرف من المخازن.
٢. إذن صرف مواد Stores issue: يجب ألا تخرج المواد من المخازن إلا بموجب مستند معتمد يطلق عليه اسم إذن الصرف، ويحتوي هذا المستند على عدة بيانات من أهمها: تاريخ ورقم الإذن، وصف المواد أو الأجزاء المطلوبة أو رموزها، رقم الحساب الذي سيحمل بالمواد، الكمية المطلوبة، تاريخ التسليم، اسم الجهة الطالبة، التوقيع أو اعتماد المستند من جهة الاختصاص.
٣. نموذج رد مواد إلى المخازن Stores credit form: عندما ترد مواد غير مستعملة إلى المخازن فإنها يجب أن تسجل في هذا النموذج، حيث يوضح به السبب الذي من أجله ستوضع هذه المواد في المخازن. ومن الجدير بالذكر أن المواد المرتجعة إذا وجدت بعد التفتيش عليها مطابقة للحالة التي كانت عليها عند إصدارها من المخازن فإن الحساب الذي سبق أن حمل بها يصبح دائماً بهذه المواد بالقيمة نفسها. كما يجب أن ترسل نسخة من هذا النموذج إلى الموظف المختص بسجلات المخازن لإثبات عملية الرد. أما إذا كانت المواد المرتجعة قد تعرضت للتلف ولم تعد بالحالة التي كانت عليها وقت الصرف فإنها ترجع إلى المخازن على أنها خردة وتسجل في نموذج آخر غير نموذج المواد المرتجعة غير المستعملة.
٤. سجل المخازن Stores record: ويطلق عليه أيضاً اسم أستاذ المخزون. ويحتوي هذا السجل على بيانات عن كل صنف من المواد المستخدمة في المنشأة من حيث الكميات المطلوبة والكميات الواردة والرصيد المتبقي والاحتياجات الإجمالية من كل صنف. كما يوضح سجل المخازن الكميات المطلوبة ولم يتم تسليمها بعد، والكميات المحتجزة لمقابلة أوامر الإنتاج ولكن لم تصرف بعد من المخازن، وأيضاً الكميات المتاحة للاستعمال مستقبلاً.
٥. قوائم وبطاقات الجرد Count Lists / cards: تستخدم بطاقات الجرد كخطوة تمهيدية لإعداد قوائم الجرد، حيث تعلق تلك البطاقات على كل صنف يتم جرده، ويوضع بوجه البطاقة البيانات الخاصة وكمياته عند الجرد، أما ظهر البطاقة فيوضح به حركة الصنف أثناء الجرد (إذا حدثت أي عملية تسلّم أو صرف). وبعد التأكد من أن جميع الأصناف قد جردت، وأدرجت حالتها وكميتها على البطاقة يتم نقل البيانات المدونة بهذه البطاقة إلى قوائم الجرد وعادة تحتوي

قوائم الجرد على البيانات التالية : رقم القائمة ، تاريخ الجرد ، مكان الجرد ومكان الصنف بالمخزن ، رمز الصنف أو رقمه ووصفه ، وحدة التداول أو القياس ، الكمية الموجودة بالمخازن وقت الجرد ، قيمة المخزون ، حالة الصنف (جديد - مستعمل - تالف) فرق رصيد سجل المخازن عن الرصيد الفعلي والقيمة المالية لهذا الفرق وملاحظات القائم بالجرد.

### د. نتائج الجرد:

قد تكشف نتائج الجرد الفعلي للمخزون عن أحد احتمالين هما العجز أو الزيادة في الرصيد الفعلي للمخزون عن الأرصدة الدفترية ، كما توضحها سجلات المخازن ، وهنا يكون التساؤل حول كيفية التصرف في العجز والزيادة. وبداية يمكننا القول إنه لا بد من وجود فروق نتيجة الجرد ، كلما قام به أفراد مختلفون أو كلما استخدمت أدوات ووسائل قياس مختلفة ، مثال ذلك استخدام عصا لقياس كمية الوقود أو الزيوت وغيرها من المواد الموجودة في براميل أو خزانات معينة أو في حفر تحت الأرض ، وتقدير كميات مواد البناء من رمل وخلافه بمجرد النظر و ذلك من الحالات التي قد يترتب عليها وجود فروق بين الأرصدة الفعلية والأرصدة الدفترية.

وبصفة عامة فإنه يفضل عدم تقرير وجود عجز أو زيادة في الجرد قبل الرجوع إلى أمناء المخازن وذلك لثلاثة أسباب رئيسة هي:

- ١- قد يخطئ القائم بالجرد في تمييز الأصناف ، ومن ثم يجب إعطاء أمين المخزن الفرصة لتصحيح ذلك لأنه أكثر الناس معرفة بالأصناف المخزونة.
  - ٢- قد يكون الصنف مخزوناً في أكثر من مكان أو جهة ، ولم يتناول الجرد الكميات الموجودة ببعض هذه الأماكن أو الجهات ، وهو الأمر الذي يمكن تداركه من سؤال أمين المخزن.
  - ٣- إن إظهار الفروق بين الأرصدة الفعلية والأرصدة الدفترية يعتبر بمثابة اتهام أو طعن في أمانة ونزاهة أمين المخزن. ومن ثم يجب إعطاؤه الفرصة لإبداء وجهة نظره قبل تقرير العجز أو الزيادة.
- في حالة الاتفاق بين القائم بالجرد وأمين المخزن على وجود فروق بين الأرصدة الفعلية والأرصدة الدفترية فإن الأمر يتوقف على طبيعة هذه الفروق وذلك على النحو التالي:
- بالنسبة للفروق البسيطة أو المحدودة فإن هذه الفروق قد تكون مقبولة نتيجة لطبيعة الصنف نفسه أو طريقة صرفه ، مثال ذلك حالات الانسكاب أو التسرب والتبخر أو الصرف بكميات صغيرة متكررة وغير دقيقة من كميات كبيرة من الصنف. ومثل هذه الأسباب وما يشابهها غالباً ما تكون كافية لتبرير وجود فروق بين الأرصدة الفعلية والدفترية للصنف.

- أما إذا كانت الفروق كبيرة فإن الأمر يستلزم دراسة هذه الفروق وتحليل أسبابها حسب كل حالة على حدة. ويمكن الاسترشاد بالإجراءات التالية في التعرف على مصادر هذه الفروق.
- ١- مراجعة سجلات مراقبة المخزون مع سجلات المخازن منذ تاريخ آخر جرد للتأكد من عدم وجود خطأ حسابي أو تكرار لقيود الصنف.
  - ٢- التأكد من عدم وجود خطأ في استخدام وحدات قياس أو صرف الكميات المختلفة من الصنف (كيلو ولتر مثلاً).
  - ٣- مراجعة المستندات المخزنية لحركات التداول الكبيرة من الصنف سواء كان تسليماً أو صرفاً، حيث قد يؤدي عدم تسجيل إحدى هذه الحركات إلى حدوث الفرق الملحوظ.
  - ٤- فحص المخزون المجاور للصنف الذي يوجد به الفرق للتأكد من عدم تداخل الأصناف مع بعضها البعض أثناء عمليات التسلم والصرف بسبب التشابه.
  - ٥- إذا لم تكشف الإجراءات السابقة عن أسباب الفروق الموجودة فإن الإجراء التالي يتمثل في مراجعة مستندات الصنف كافة منذ آخر جرد، مع مراجعة نتيجة آخر جرد للتأكد من عدم وجود فرق فيه، فربما كان الفرق في الجرد السابق بالزيادة مثلاً يوازي العجز في الجرد الحالي أو العكس.
  - ٦- الرجوع إلى جهات الاستخدام المختلفة بالمنشأة للتأكد من عدم حدوث تسلم أو صرف أو ارتجاع أو تحويل لكميات معينة من الصنف دون مستند معتمد وخاصة أن بعض تلك العمليات قد يتم في غير أوقات العمل الرسمي بسبب حالات الطوارئ.
  - ٧- الرجوع إلى أمين المخزن لإيضاح أسباب الفروق أو محاولة تبريرها.
  - ٨- إذا لم تفلح الإجراءات السابقة بالترتيبات نفسها الواردة به في الكشف عن أسباب الاختلاف بين الأرصدة الفعلية والدفترية، تتم مراجعة أعمال الجرد بواسطة لجنة أخرى أو مستوى أعلى من القائمين به.
  - ٩- في حالة الشك في حدوث سرقة أو اختلاس يتم التحفظ على السجلات والمستندات المستخدمة تمهيداً لاتخاذ الإجراءات القانونية في هذا الشأن.
  - ١٠- بعد التحقق من الفرق وتأكيد وجوده يتم ضبط سجلات المخزن بتسوية هذا الفرق محاسبياً واعتماد نتيجة التسوية من السلطات المختصة.

## تقارير الجرد:

تمثل تقارير الجرد المستندات الرسمية التي تقدم إلى المسؤولين بالمنشأة أو الأجهزة الرقابية بشأن النتائج الفعلية لجرد المخزون. وتأخذ تقارير الجرد شكلين هما:

### أ. التقارير الدورية للجرد المستمر:

وتعد هذه التقارير في نهاية كل فترة يتم فيها جرد الموجودات المخزنية سواء كان الجرد دورياً أو مفاجئاً. ويتكون كل تقرير من جزئين هما:

١ - الجزء الأول: ويتناول حجم نشاط الجرد وما ينتج عنه من تسويات، ومن أهم البيانات التي يشملها هذا الجزء ما يلي:

١/١ أرقام المواد أو الأصناف التي تم جردها.

٢/١ عدد الأصناف التي تم جردها.

٣/١ النسبة المئوية لإجم إلى الأصناف التي تم جردها حتى تاريخ التقرير.

٤/١ عدد التسويات التي تمت.

٢ - الجزء الثاني: يتناول بالشرح عمليات الجرد ذاتها، ومن أهم البيانات التي يحتويها هذا الجزء ما يلي:

١/٢ المواد أو الأصناف التي وجدت مخزونة بالخطأ أو بطريقة غير سليمة.

٢/٢ الأصناف التي تحتاج إلى متابعة ورقابة أكثر دقة.

٣/٢ الأخطاء التي ارتكبت في عمليات الاستلام والصرف والقيود المحاسبية.

٤/٢ مخالفات التعليمات الإدارية ونظم الأمن والسلامة ولوائح التخزين.

٥/٢ المقترحات والتوصيات اللازمة لمعالجة الأخطاء أو المشكلات القائمة.



**ب. التقرير السنوي للجرد:**

غالباً ما بعد هذا التقرير في نهاية السنة المالية للمنشأة، ويتضمن ملحوظات لجان الجرد فيما يتعلق

بالجوانب التالية:

- ١ - أخطاء في وصف أو تصنيف أو وحدة صرف أي صنف من المواد.
- ٢ - سوء حالة الأصناف أو قصور الإجراءات المتبعة لحفظها.
- ٣ - أية أخطاء في طرق التخزين مما يعطل عمليات الجرد.
- ٤ - عدم سلامة طرق أو وسائل التخزين أو المناولة وما يترتب عليها من تلف المواد أو تعرضها للحرق.
- ٥ - المواد والأصناف التي تحتاج إلى المزيد من الرقابة والمتابعة المستمرة.
- ٦ - الفروق الجسيمة التي اكتشفت أثناء الجرد.
- ٧ - مدى الالتزام بتنفيذ التعليمات والتعاميم الإدارية التي تصدر بخصوص المخازن.
- ٨ - أية توصيات لتلافي الأخطاء وتذليل العقبات بالمخازن.

**التصرف في المخلفات وما في حكمها:**

تنقسم المخلفات وما في حكمها إلى خمس مجموعات رئيسية هي:

- ١ - مخلفات قابلة للاستخدام، وهي التي يتقرر إصلاحها أو تحديثها وتطويرها بهدف إعادتها للمخازن، أو تلك التي يمكن استخدامها ثانية بحالتها التي هي عليها.
  - ٢ - الخردة، وهي التي تعتبر في حكم المستهلكة ولا يحتمل الاستفادة من إصلاحها أو تطويرها.
  - ٣ - عوادم التشغيل أو ما يعرف باسم مخلفات الإنتاج أو العوادم الصناعية، وتظهر بصفة خاصة في المنشآت الصناعية، ومن أمثلتها الخامات المعيبة والمنتجات غير المطابقة للمواصفات.
  - ٤ - المواد والأصناف الزائدة أو الفائضة، وتشمل المواد والأصناف التي زالت أسباب تخزينها أو تلك التي لا يحتمل استخدامها مستقبلاً.
  - ٥ - المواد والأصناف المتقادمة، وتشمل الأصناف التي ظهرت لها بدائل بمواصفات أفضل أو بتكلفة أقل، ولكنها مازالت صالحة للاستخدام.
- ويمر التصرف في المخلفات وما في حكمها بثلاث مراحل رئيسية هي:

**أ. تجميع البيانات:**

وفي هذه المرحلة يتم توفير البيانات المتعلقة بالمخلفات والمواد الزائدة عن الحاجة والمستغنى عنها وما في حكمها من مصادرها المختلفة. ومن أهم هذه المصادر كشوف الجرد السنوي والمذكرات والتقارير الدورية عن حركة المخزون والملاحظات الواردة من الأقسام الفنية، والتقديرات المستقبلية لوحدات العمل حول احتمالات استخدام بعض المواد أو الأصناف.

**ب. دراسة وتحليل البيانات:**

وفي هذه المرحلة يتم تقسيم قوائم المخلفات وما في حكمها في ضوء البيانات التي تم تجميعها إلى مخلفات ذات قيمة، والخردة، وعوادم التشغيل، وفائض مخازن، ومواد انتفى الغرض من استخدامها، ومواد غير محتمل استخدامها مستقبلا.

ويتم تشكيل لجنة (أو أكثر من لجنة) من الأقسام ذات الصلة لمراجعة قوائم المخلفات والبيانات المتوافرة بشأنها وإبداء الملاحظات الفنية المتعلقة ببعض المواد والمهمات والمعدات المدونة بالقوائم، والخروج من الجلسات المستمرة بتوصيات مبدئية حول كيفية التصرف فيها.

**ج. اتخاذ القرارات:**

١ - بالنسبة للمخلفات ذات القيمة والتي تحتاج إلى إصلاح ويقرر الفنيون إمكان إصلاحها سواء داخليا أو خارجيا تتخذ الإجراءات اللازمة لذلك وفق نظام الصيانة والإصلاح المطبق في المنشأة، ويُشار إلى ذلك في المستندات والبطاقات المخزنية سواء في الخروج (الصرف) أو الدخول (الاستلام).

٢ - يشترط لقبول المخلفات ذات القيمة بالمخازن أن تكون صالحة للاستعمال أو محددة الأغراض التي يمكن أن تستخدم فيها. ويتم تقييم المخلفات ذات القيمة على أساس نسبة صلاحيتها إلى مثيلاتها من الأصناف الجديدة. ويراعى عمل بطاقة خاصة لهذه الأصناف إذا أضيفت بالمخازن بقيمة منخفضة، أما إذا أضيفت بقيمة مثيلة للأصناف الجديدة فيتم قيدها في البطاقة الأصلية للصنف.

٣ - بالنسبة للمخلفات التي يقرر الفنيون إمكان استعمالها ثانية بحالتها التي هي عليها فيصدر بشأنها تعميم من الإدارة العليا بإعطاء الأولوية لصرفها وعدم رفضها من قبل الجهات التي تستخدمها إلا لأسباب جوهريّة.

٤ - في حالة تعذر إصلاح بعض المهمات والمعدات فمن الضروري فصل الأجزاء غير الحديدية لبيعها كخردة، أما إذا تعذر هذا الفصل فيجب أخذ ذلك في الحسبان عند اتخاذ قرار التصرف في هذه المعدات أو المهمات.

- ٥ - بالنسبة للخردة فيتم تجميعها من المخازن المختلفة ( في حالة وجود أكثر من مخزن) وتخصص مساحة مناسبة لتشوينها ، على أن يراعى إحداث نوع من التجانس في المواد المخردة عند تشوينها حتى يمكن معاينتها وتقييمها والتصرف فيها.
- ٦ - بالنسبة لعوادم أو مخلفات التشغيل يتم إخطار الأقسام المعنية بها لاحتمال استعمال بعضها أو إجراء تعديلات عليها ، فإن لم تصلح لذلك يتم تخزينها في أماكن مستقلة حتى يتم التصرف فيها ، وإن أمكن فرزها وتقسيمها إلى درجات فإن مثل هذا الإجراء يرفع من قيمتها ويسهل التصرف فيها وبيعها.
- ٧ - بالنسبة للمواد الزائدة عن الحاجة أو المستغنى عنها يتم تجميعها سنويا وتخزينها في مخزن مستقل أو في أماكن خاصة داخل المخازن لحين التصرف فيها ببيعها.
- وقد تقرر اللجنة الفنية إتلاف بعض هذه المواد ، وفي هذه الحالة يجب إعداد تقرير موضحا أسباب ومبررات هذا القرار ويعتمد من الإدارة العليا.
- وفي جميع الأحوال يجب متابعة أعمال اللجان والقرارات المتخذة حيال كل صفقة من المخلفات وما في حكمها من خلال سجل محاضر الجلسات والاجتماعات ، كما يجب الاحتفاظ بسجل للمتابعة وآخر للمبيعات أو الإتلاف وما شابه ذلك من قرارات.

**أسئلة للمناقشة :**

- ١- استعرض أهم الأهداف التي يسعى إليها جرد المخزون ، ثم وضع أهم الاعتبارات الواجب مراعاتها عند القيام بعملية الجرد.
- ٢- فرق بين الأنواع التالية من الجرد موضحا بإيجاز أهم الخصائص المميزة لكل منها :
  - ( أ ) الجرد الدفترى والجرد الفعلي.
  - (ب) الجرد الدوري والجرد المستمر.
- ٣- في حالة وجود فروق بين الأرصدة الفعلية والأرصدة الدفترية فإنه يفضل عدم تقرير ذلك بصفة نهائية قبل الرجوع إلى المسؤولين عن المخازن ، لماذا ؟
- ٤- ما هي الإجراءات التي تتصح باتباعها في التعرف على مصادر أو أسباب الفروق بين الأرصدة الفعلية والأرصدة الدفترية للمخزون.
- ٥- ما هي أنواع تقارير الجرد وما هو الهدف منها وما هي أهم البيانات التي تحتويها؟
- ٦- ما هي أهم أنواع المخلفات المخزنية ، وما هي خطوات التصرف فيها؟

## إجابات الأسئلة:

الاعتبارات الواجب مراعاتها عند الجرد	أهم أهداف الجرد:
♦ حسن اختيار أعضاء لجنة الجرد	♦ التأكد من مطابقة الأرصدة الفعلية للأرصدة الدفترية
♦ أن يشمل الجرد جميع موجودات المخازن.	♦ اكتشاف أي تلاعب أو تلف أو نقص في الموجودات المخزنية.
♦ وقف جميع عمليات تداول المخزون أثناء الجرد.	♦ التأكد من سلامة السجلات والمستندات.
♦ توافر عنصر المفاجأة في الجرد.	♦ التحقق من صحة القيود والمحاسبية.
♦ إعداد تقرير بنتائج الجرد.	♦ التعرف على مدى صيانة وحفظ الأصناف.
	♦ التعرف على مدى اتباع تعليمات الأمن والسلامة.
	♦ تقديم دليل مادي للمدققين والأجهزة الرقابية.

٢/أ الجرد الدفترية: يقصد به مراجعة أرصدة المخزون من الدفاتر والسجلات المحاسبية.

الجرد الفعلي: يقصد به العد أو الحصر أو القياس الفعلي للمواد والأصناف الموجودة في أماكن التخزين المختلفة.

٢/ب الجرد الدوري: يقصد به حصر الموجودات المخزنية في نهاية فترة زمنية محددة غالباً ما تكون نهاية السنة المالية، ويمكن اعتباره جرد سنوي أو نصف سنوي.

الجرد المستمر: يقصد به المراجعة المستمرة لموجودات المخازن على مدار السنة وفق جدول زمني محدد.

٣. في حالة وجود فروق بين الأرصدة الفعلية والأرصدة الدفترية فإنه يفضل عدم تقرير ذلك قبل الرجوع إلى المسئولين عن المخازن للأسباب التالية:

♦ قد يخطئ القائم بالجرد في تمييز الأصناف ♦ قد يكون الصنف مخزوناً في أكثر من مكان.

♦ إعطاء الفرصة لإيضاح أسباب الفروق

٤. إجراءات التعرف على أسباب الفروق بين الأرصدة الفعلية والأرصدة الدفترية.

♦ مراجعة السجلات المحاسبية للمخازن. ♦ التأكد من عدم وجود خطأ في وحدات القياس

♦ مراجعة مستندات الاستلام والصرف  
♦ التأكد من عدم تداخل الصنف مع أصناف أخرى.

♦ مراجعة المناقلة بين المخازن والمرتجعات.  
♦ سؤال المسؤولين عن المخازن عن الأسباب  
♦ الاستعانة بلجنة ثانية لإجراء الجرد

٥ - أنواع تقارير الجرد وبياناتها: الأنواع هي التقارير الدورية والتقارير السنوية وأهم البيانات تدور حول الأخطاء والمخالفات التي اكتشفت ومدى الالتزام بالتعليمات واللوائح والتوصيات ومقترحات العلاج (أنظر التفاصيل).

٦ - أنواع المخلفات المخزنية ومراحل التصرف فيها:

أنواع المخلفات تشمل: مخلفات قابلة للاستخدام، الخردة، عوادم التشغيل، المواد الفائضة، المواد المتقدمة.

مراحل التصرف: تجميع البيانات، دراسة وتحليل البيانات، اتخاذ القرارات (أنظر التفاصيل).

## إدارة المخزون

التقسيم الثلاثي للمخزون وطرق تقويمه

**الجدارة:** ♦ المقدرة على التعامل مع الأرقام وإجراء بعض العمليات الحسابية البسيطة واستخلاص النتائج منها.

♦ الإلمام بطرق تصنيف المخزون الواردة بالوحدة الأولى.

#### الأهداف:

- ♦ أن يتعرف المتدرب على أسلوب التقسيم الثلاثي كمدخل لاختيار الأسلوب المناسب في الرقابة على المخزون وتحديد أولوياتها ونطاقها.
- ♦ أن يتفهم المتدرب على الطرق المستخدمة في تقويم المخزون وانعكاساتها على قيمة المخزون كأصل من أصول المنشأة.

**مستوى الأداء:** أن يحقق المتدرب ما لا يقل عن ٩٠% من مستوى الأداء المطلوب.

**الوقت المتوقع للتدريب:** ٦ ساعات.

#### الوسائل المساعدة:

- ♦ آلة حاسبة.
- ♦ قرطاسية.



## مقدمة

يتطلب وضع نظام مناسب للرقابة على المخزون ضرورة تصنيف المواد المخزنة حسب حجم ونوع ونطاق الرقابة المطلوبة بها. ويمثل التقسيم الثلاثي للمخزون أحد المداخل التي يمكن استخدامها في إجراء هذا التصنيف على أساس كمية وقيمة الاستخدام السنوي من الأصناف المخزنة. وسوف يعرض البند أولاً لهذا الأسلوب.

وعلى الجانب الآخر تحتاج المنشأة إلى تحديد قيمة موجوداتها المخزنية من المواد والمهمات والمعدات وغيرها من الأصناف عند إعداد حساباتها الختامية، ويمكن لإدارة المنشأة أن تستخدم أكثر من طريقة في تحديد قيمة هذه الموجودات وذلك من بين الطرق البديلة المتاحة لهذا الغرض، وسوف يناقش البند ثانياً هذه الطرق.

وتختتم هذه الوحدة بتطبيقات عملية على البندين أولاً وثانياً.

## أولاً : التقسيم الثلاثي للمخزون ABC Analysis

يعتمد هذا الأسلوب في تصنيف المخزون على تقسيم المواد المخزونة إلى ثلاث فئات متدرجة في الأهمية ، بحيث تبدأ بالفئة الأكثر أهمية ويرمز لها بالرمز " أ " أو ( A ) ثم الفئة المهمة ويرمز لها بالرمز " ب " أو ( B ) ثم الفئة الأقل أهمية ويرمز لها بالرمز " ج " أو ( C ) .

### أ. أسس التقسيم الثلاثي للمخزون:

ومن الجدير بالذكر أن إجراء التقسيم الثلاثي للمخزون يمكن أن يتم على أساس متغير أو أكثر من المتغيرات التالية:

- ♦ متوسط كمية الاستخدام من كل صنف.
- ♦ متوسط تكلفة الوحدة من كل صنف.
- ♦ متوسط قيمة المخزون من كل صنف.
- ♦ الجمع بين أكثر من متغير من المتغيرات السابقة.

وبغض النظر عن المعيار المستخدم في إجراء التقسيم الثلاثي فإن فائدته الحقيقية في مراقبة المخزون تتلخص في أن الأصناف التي تشملها الفئة " أ " وهي الفئة الأكثر أهمية ، يجب أن تخضع لرقابة تفصيلية مستمرة ، وخاصة من حيث الكميات وفترات التوريد. أما الأصناف في الفئة " ب " فتخضع لرقابة أقل تفصيلاً وتتم على فترات دورية. وأخيراً فإن الأصناف الواقعة في الفئة " ج " وهي الأصناف الأقل أهمية تخضع لرقابة عامة أو شاملة وعلى فترات متباعدة.

### ب. متطلبات تخطيط ومراقبة المخزون من الفئات الثلاث:

تختلف درجة الاهتمام ونطاق مهام تخطيط ورقابة المخزون من فئة لأخرى من الفئات الثلاث التي يتم تقسيم المخزون إليها وذلك على النحو التالي:

١ - الفئة ( أ ) أو ( A ) وهي الفئة الأكثر أهمية ، وتمثل هذه الفئة في حدود ٢٠٪ من عدد الأصناف أو المواد المخزنة وتستوعب في حدود ٧٠٪ من قيمة الاستخدام السنوي ، (عدد محدود وقيمة عالية). ومن أهم خصائص تخطيط ورقابة المخزون من هذه الفئة ما يلي:

- ♦ مراعاة الدقة في دراسة ومتابعة العرض والطلب واتجاهات الأسعار ومصادر التوريد التي تتعامل في هذه الأصناف.
- ♦ دراسة إمكانية تصنيع كل أو بعض هذه الأصناف في ضوء تحليل التكاليف المرتبطة بذلك مقارنة بتكاليف توفيرها من السوق عن طريق الشراء.
- ♦ الدقة في تحديد الحدود الدنيا والقصوى ونقطة أو مستوى إعادة الطلب من هذه الأصناف ومراجعتها بعد كل عملية صرف أو سحب منها.

♦ إعطاء العناية الكافية لعمليات استلام وفحص الأصناف نظرا لارتفاع قيمتها.

♦ إخضاع الأصناف التي تنتمي لهذه الفئة لرقابة دورية وفي فترات متقاربة.

٢ - الفئة (ب) أو (B) وهي الفئة التي تقع في الوسط بين الفئة الهامة جدا (A) والفئة قليلة الأهمية (C)، وتمثل هذه الفئة في حدود ٣٠٪ من عدد الأصناف أو المواد المخزنة وتستوعب في حدود ٢٠٪ من قيمة الاستخدام السنوي.

وبالنسبة لهذه الفئة تمارس أنشطة تخطيط ورقابة المخزون المتبعة للفئة (A) ولكن على فترات متباعدة نسبيا إذا ما قورنت بالفئة الأولى (ربع أو نصف سنوية).

٣ - الفئة (ج) أو (C) وهي الفئة الأقل أهمية مقارنة بالفئتين السابقتين. وتمثل هذه الفئة في حدود ٥٠٪ من عدد الأصناف أو المواد المخزنة وتستوعب في حدود ١٠٪ من قيمة الاستخدام السنوي. وتخضع أصناف هذه الفئة لرقابة عامة وشاملة وعلى فترات متباعدة حيث غالبا ما يتم توفيرها بكميات أكبر من الاحتياجات النصف سنوية وربما السنوية.

### ج- كيفية إجراء التقسيم الثلاثي (مثال تطبيقي)؛

نظرا لأن جوهر التقسيم الثلاثي واحد حتى وإن اختلف المعيار المستخدم في إجراء هذا التقسيم، فإننا سوف نكتفي في هذا المقام بعرض مثال تطبيقي حول كيفية إجراء هذا التقسيم على أساس قيمة الاستخدام.

**مثال :** دعنا نفترض لغرض التبسيط أن منشأة ما تتعامل في عشرة أصناف من المواد تختلف معدلات

استخدامها السنوية كما هو مبين فيما يلي:

الصف	١	٢	٣	٤	٥	٦	٧	٨	٩	١٠
الكمية	٦	٨	١٢	١٤	١٥	١٠	٩	٥	٤	٩
تكلفة الوحدة	١٢,٥	١٢,٥	١,٥	٠,٥	٠,٦	١,٥	١,٥	١	٢	٠,٥

من البيانات السابقة يمكننا إيجاز خطوات إجراء التقسيم الثلاثي حسب قيمة الاستخدام فيما يلي:

( أ ) حساب قيمة الاستخدام السنوي من كل صنف، على أساس أن قيمة الاستخدام السنوي من الصنف

= كمية الاستخدام × تكلفة الوحدة وتظهر نتيجة هذه الخطوة في العمود رقم (٢) من الجدول

التالي.

(١) ترتيب الصنف	(٢) قيمة الاستخدام	(٣) النسبة المئوية	(٤) متجمع النسبة	(٥) متجمع نسبة الصنف
٦	١٥٠	٥٠,٠	٥٠,٠	١٠
١	٧٥	٢٥,٠	٧٥,٠	٢٠ %٧٥
٢	١٨	٦,٠	٨١,٠	٣٠
٧	١٢,٥	٤,٥	٨٥,٥	٤٠
٢	١٠	٣,٣	٨٨,٨	٥٠ %١٣,٨
٥	٩	٣,٠	٩١,٨	٦٠
٩	٨	٢,٧	٩٤,٥	٧٠
٤	٧	٢,٣	٩٦,٨	٨٠
٨	٥	١,٧	٩٨,٥	٩٠
١٠	٤,٥	١,٥	١٠٠	١٠٠ %١١,٢
مجموع	٣٠٠	١٠٠		١٠٠

(ب) ترتيب الأصناف المخزونة تنازليا حسب قيمة الاستخدام السنوي، وذلك بدءا بالصنف الأكبر قيمة

وانتهاء بالصنف الأقل قيمة من حيث استخدام. وتظهر نتيجة هذه الخطوة في العمود رقم ١، حيث

تم ترتيب الأصناف حسب أهميتها النسبية.

(ج) حساب النسبة المئوية لقيمة الاستخدام من كل صنف ، أي إجم إلى قيمة الاستخدام من جميع الأصناف، وتظهر نتيجة هذه الخطوة في العمود رقم ٣ من الجدول.

(د) حساب متجمع نسبة الاستخدام أمام كل صنف، وذلك بإضافة نسبة قيمة استخدام الصنف إلى مجموع نسب استخدام الأصناف التي تسبقه. وتتلخص النسب التجميعية لقيمة استخدام الأصناف المختلفة في العمود رقم ٤ من الجدول.

(هـ) حساب متجمع نسبة الصنف إلى مجموع الأصناف التي تتعامل فيها المنشأة. وهنا سوف نجد أن هذا المتجمع يزداد بمقدار ١٠٪ لكل صنف، حيث أن إجم إلى عدد الأصناف هو عشرة أصناف. وتظهر تلك النتيجة في العمود رقم ٥ من الجدول.

ومن البيانات السابقة يمكننا التوصل إلى أن ٢٠٪ من عدد الأصناف المخزونة (الصنف ٦ والصنف ١) تمثل ٧٥٪ من قيمة الاستخدام السنوي من المخزون، في حين أن ٨٠٪ من عدد الأصناف لا تمثل سوى ٢٥٪ من قيمة المخزون. وهكذا يمكننا التوصل إلى نتائج أخرى عديدة من بيانات الجدول السابق. فإذا ما كان هدفنا على سبيل المثال هو تقسيم الأصناف المخزونة إلى ثلاث فئات على أساس ٢٠٪، ٣٠٪، ٥٠٪ من عدد الأصناف المخزونة فإنه يمكننا تحديد قيمة الاستخدام المقابلة لهذه الفئات كالآتي:

٢٠٪ من عدد الأصناف = ٧٥٪ من قيمة الاستخدام.

٥٠٪ من عدد الأصناف = ٨٨.٨٪ من قيمة الاستخدام أي أن ٣٠٪ من

عدد الأصناف = ١٣.٨٪ من قيمة الاستخدام.

١٠٠٪ من عدد الأصناف = ١٠٠٪ من قيمة الاستخدام. أي أن ٥٠٪ من

عدد الأصناف = ١١.٢٪ فقط من قيمة الاستخدام

## ثانياً: تقويم المخزون Inventory Valuation

كثيراً ما تحتاج المنشأة إلى تحديد قيمة الموجودات المخزنية المتوافرة لديها في وقت معين. وغالباً ما تواجه الإدارة بهذه المشكلة عند إعداد حساباتها الختامية في نهاية السنة المالية، حيث تؤثر قيمة المخزون السلعي في تحديد قيمة أرباح المنشأة من ناحية وقيمة أصولها المتداولة من الناحية الأخرى. وتتلخص مشكلة تقييم المخزون في أن تكاليف توفير المواد ومستلزمات الإنتاج غالباً ما تتغير بين الزيادة والنقص خلال الفترة المحاسبية، ومن ثم يكون مطلوباً من إدارة المنشأة تحديد التكلفة التي تستخدم في تحديد قيمة المخزون السلعي في نهاية الفترة. ومما يزيد المشكلة تعقيداً أن إدارة المنشأة تجد نفسها مواجهة بعدة طرق أو أساليب متنوعة لتقييم المخزون، وعليها أن تختار من بين هذه الطرق البديلة رغم عدم وجود قواعد محددة للمساعدة في اختيار أفضلها، إذا أن لكل منها مميزات وعيوبه.

وقبل أن نتعرض بالمناقشة لأهم طرق تقييم المخزون والخصائص المميزة لكل منها ، يجدر بنا الإشارة إلى أنه يجب الفصل بين مصطلحين كثيرا ما يعتقد البعض أنه لا بد من التوافق فيما بينهما. يعرف المصطلح الأول باسم تدفق التكلفة **Cost flow** ويعبر عن الأسلوب المحاسبي المستخدم في توزيع تكلفة المخزون المتاح (أو المدة + المشتريات) على بنود المخزون المباع والمتبقي في نهاية المدة. أما المصطلح الثاني فهو التدفق المادي **Physical flow** لأصناف المخزون ذاته ، ويتعلق بحركة انسياب المخزون من حيث عمليات التسلم والصرف. ولا يشترط أن يكون هناك توافق بين هذين النوعين من التدفق. بمعنى أنه إذا تم تقييم المخزون على أساس مبدأ الوارد أخيرا يصرف أولا ، فليس ضروريا أن يتم اتباع المبدأ نفسه في صرف المواد للجهات الطالبة.

### ١. طرق تقييم المخزون Inventory Valuation Methods

من أكثر الطرق شيوعا في تقييم المخزون ما يلي:

- ١- التمييز المحدد.
- ٢- متوسط السعر (التكلفة).
- ٣- المتوسط المتحرك للسعر (التكلفة).
- ٤- الوارد أولا صادر أولا.
- ٥- سعر السوق أو التكلفة أيهما أقل.
- ٦- الوارد أخيرا صادر أولا.
- ٧- الوارد أخيرا صادر أولا (مجموعة سلعية).

### طريقة التمييز المحدد Specific Identification

تستخدم هذه الطريقة في تقييم المخزون السلعي من الأصناف التي يسهل تمييزها عن بعضها البعض ، سواء من حيث الشكل ، مصدر الشراء ، تاريخ الشراء أو أي علامات أخرى يمكن من خلالها التعرف على تكلفة شراء الصنف. وغالبا ما يقتصر استخدام هذه الطريقة على الشركات التي تتعامل في عدد محدود من الأصناف ذات القيمة العالية. وطبقا لهذه الطريقة يتم تقييم المخزون الموجود في فترة ما على أساس التكلفة الفعلية لشراء الوحدة من صنف. وعلى سبيل المثال إذا تبين أن رصيد المخزون المراد تقييمه يصل إلى ٥٠٠٠ وحدة أمكن تمييزها إلى ثلاث مجموعات الأولى تتكون من ٢٠٠٠ وحدة تم شراؤها مقابل ١٠٠ ريال للوحدة ، والثانية تضم ٢٥٠٠ وحدة تم شراؤها مقابل ٧٥ ريال للوحدة ، والثالثة وتشمل الوحدات المتبقية مقابل ١٢٥ ريال للوحدة ، فإن قيمة هذا المخزون تصل إلى  $(١٠٠ \times ٢٥٠٠) + (٧٥ \times ٢٥٠٠) = ٤٥٠.٠٠٠$  ريال.

ومن الواضح أن المشكلة الأساسية في استخدام هذه الطريقة هي صعوبة تحديد فئة سعر أو تكلفة الشراء التي تنتمي إليها الوحدات المخزونة، خاصة إذا لم يكن ممكنا التمييز بين الأصناف المخزونة، أو تزايد عدد هذه الأصناف بشكل يصبح من المستحيل معه عمليا تصنيفها إلى فئات حسب تكلفة الشراء.

### طريقة متوسط التكلفة المرجحة Weighted Average Cost

تعتمد هذه الطريقة في تقييم المخزون على حساب المتوسط المرجح Weighted Average لتكلفة الوحدة. ويتم الترجيح في هذه الحالة على أساس كميات المخزون من كل فئة من فئات التكلفة. بمعنى أن متوسط التكلفة لا يحسب على أساس المتوسط الحسابي البسيط بجمع التكاليف المختلفة والقسمة على عددها وإنما بترجيح كل تكلفة بالكميات التي تم توفيرها بها. وعلى سبيل المثال إذا كان المخزون من صنف معين يتكون من عدة كميات تم شراؤها بتكاليف مختلفة كما في المثال الآتي، فإن تقييم المخزون في آخر الفترة يحسب على أساس قسمة مجموع التكلفة المرجحة (مجموع الكمية × التكلفة) خلال الفترة على مجموع الوحدات التي تم توفيرها خلال تلك الفترة.

التاريخ	عدد الوحدات	تكلفة الوحدة	البيان
١/١	٣٠٠٠	٤,٠	رصيد أول المدة
٢/٢	٥٠٠٠	٤,٥	مشتريات
٣/١	٢٠٠٠	٥,٠	مشتريات
٥/٣٠	٣٠٠٠	٤,٧٥	مشتريات

فإذا تبين أن رصيد المخزون في آخر الفترة يصل إلى ٤٠٠٠ وحدة فإن هذه الكمية تقوم على أساس

أن المتوسط المرجح للتكلفة =

$$\text{مجموع التكلفة} = \frac{٥٨٧٥٠}{١٣٠٠٠} = ٤,٥٢ \text{ ريال،}$$

مجموع الوحدات

ومعنى هذا أن قيمة المخزون في نهاية المدة تصل إلى ١٨٠٨٠ ريال (٤٠٠٠ وحدة × ٤,٥٢ ريال).

### طريقة المتوسط المتحرك للسعر Moving average

يتطلب استخدام هذه الطريقة في تقييم المخزون حساب متوسط تكلفة الوحدة عقب كل عملية شراء أو توريد، ثم استخدام هذا المتوسط في تقييم جميع الكميات المنصرفة (الصادرة) قبل عملية التوريد التالية والتي قد يترتب عليها تغير متوسط تكلفة الوحدة. وتتميز هذه الطريقة بالسهولة والموضوعية في تحديد تكلفة المخزون سواء المباع أو المتبقي. ويوضح المثال التالى كيفية استخدام هذه الطريقة في تقويم المخزون.

### مثال<sup>(١)</sup>:

توافرت لديك البيانات التالية من سجلات المخزون في إحدى المنشآت، والمطلوب تحديد قيمة كل

من الكميات المنصرفة والكميات المتبقية من هذا الصنف.

التاريخ	الكميات الواردة	الكميات الصادرة	تكلفة الوحدة
١/١	١٠٠ (أول المدة)	—	١,٥٠
١/١٥	٣٠٠	—	١,٥٦
٢/٨	—	٨٠	—
٣/١٦	—	١٤٠	—
٦/١١	١٥٠	—	١,٦٠
٨/١٨	—	١٣٠	—
٩/٦	—	١١٠	—
١٠/١٥	١٥٠	—	١,٧٠
١٢/٢٩	—	١٤٠	—

(١) سوف تستخدم بيانات هذا المثال في تقييم المخزون بالطرق الأخرى المشار إليها سابقاً .



لتطبيق طريقة التقييم على أساس المتوسط المتحرك فإن الأمر يقتضي إعادة ترتيب البيانات وإجراء العمليات الحسابية في شكل جدول تفصيلي كما يلي. ومن هذا الجدول رقم (١) يتضح أن قيمة إجم إلى المخزون المتاح = ١١١٣ ريال، وأن قيمة الكميات المنصرفة = ٩٤٧,٩ ريال وأن قيمة رصيد آخر المدة = ١٦٥,١ ريال.

### طريقة الوارد أولاً صادر أولاً ( FIFO )

طبقاً لهذه الطريقة يتم توزيع تكلفة المخزون المتاح بين كل من المخزون المباع والمخزون المتبقي آخر الفترة على أساس التسلسل الزمني لوصول البضاعة إلى المخازن وبافتراض أن المنشأة تقوم بصرف المخزون السلعي وفقاً لتواريخ وصولها إلى المخازن الأولى فالأول وهكذا.

وفي ضوء بيانات المثال السابق تتحدد قيمة مخزون آخر المدة بالنظر إلى آخر كمية تم توريدها للمنشأة، فإذا كانت تلك الكمية تساوي أو تزيد على كمية مخزون آخر المدة فإن قيمة مخزون آخر المدة = رصيد المخزون آخر المدة × تكلفة الوحدة من آخر كمية تم توريدها

ومن ثم فإن قيمة مخزون آخر المدة في مثالنا الح إلى = ١٠٠ × ١,٧ = ١٧٠ ريال، ولكن قد يحدث أحيانا أن يزيد رصيد آخر المدة عن الكميات الواردة في آخر فترة، وهنا تحسب قيمة مخزون آخر المدة على أساس قيمة الكميات الواردة في آخر فترة، بالكامل مضافاً إليها قيمة الفرق بين رصيد المخزون آخر المدة وكمية التوريد في آخر فترة وعلى أساس تكلفة الوحدة في فترة التوريد السابقة أو الفترة التي تسبقها حسب حجم هذا الفرق. فإذا افترضنا أن كمية مخزون آخر المدة كانت ١٧٠ وحدة فإن قيمة هذا المخزون تساوي: (١٥٠ × ١,٧٠) + (٢٠ × ١,٦٠) = ٢٨٧ ريال.

### جدول رقم (١). تقييم المخزون على أساس المتوسط المتحرك

الرصيد			الصادر			الوارد			
القيمة	السعر	الكمية	القيمة	السعر	الكمية	القيمة	السعر	الكمية	التاريخ
١٥٠,٠٠٠	١,٥٠٠	١٠٠	-	-	-	١٥٠	١,٥٠	١٠٠	١/١
٦١٨,٠٠	١,٥٤٥	٤٠٠	-	-	-	٤٦٨	١,٥٦	٣٠٠	١/١٥
٤٩٤,٤٠٠	١,٥٤٥	٣٢٠	١٢٢,٦٠	١,٥٥٠	٨٠	-	-	-	٢/٨
٢٧٨,١٠٠	١,٥٤٥	١٨٠	٢١٦,٣٠	١,٥٥٠	١٤٠	-	-	-	٣/١٦
٥١٨,١٠٠	١,٥٧٠	٣٣٠	-	-	-	٢٤٠	١,٦٠	١٥٠	٦/١١
٣١٤,٠٠٠	١,٥٧٠	٢٠٠	٢٠٤,١٠	١,٥٧٠	١٣٠	-	-	-	٦/١٨
١٤١,٣٠٠	١,٥٧٠	٩٠	١٧٢,٧٠	١,٥٧٠	١١٠	-	-	-	٩/٦
٣٩٦,٢٤٠	١,٦٥١	٢٤٠	-	-	-	٢٥٥	١,٧٠	١٥٠	١٠/١٥
١٦٥,١٠٠	١,٦٥١	١٠٠	٢٣١,١٤	١,٦٥١	١٤٠	-	-	-	١٠/٢٩
		٩٤٧,٨٤				١١١٣			مجموع

وإذا افترضنا أن كمية المخزون آخر المدة كانت ٣٣٠ وحدة فإن قيمة المخزون آخر المدة تساوي:

$$٣١٨,٢ \text{ ريال} = (١,٥٦ \times ٢٠) + (١,٦٠ - ١٥٠) + (١,٧٠ \times ١٥٠)$$

### طريقة سعر السوق أو التكلفة أيهما أقل Lower of market Price or cost

تدور فلسفة هذا الأسلوب حول المبدأ المحاسبي المعروف باسم مبدأ الحيطة والحذر بهدف عدم إظهار ما تحققه المنشأة من أرباح بأكثر من الحقيقة. فإذا كان سعر السوق أقل من التكلفة يتم تقييم المخزون على أساس سعر السوق باعتباره السعر الفعلي أو الحقيقي وقت تقييم المخزون، وذلك بغض النظر عن التكلفة المرتفعة والتي قد تكون نتيجة أخطاء في سياسات الشراء أو التخزين. أما إذا كانت التكلفة أقل من سعر السوق فيتم تقييم المخزون على أساس التكلفة حتى تظهر الأرباح الحقيقية للمنشأة نتيجة عملياتها التجارية أو الصناعية ويستبعد أثر تغيرات الأسعار على الربحية.

### طريقة الوارد أخيرا صادر أولا Last in First Out ( LIFO)

تأخذ هذه الطريقة في تقييم المخزون اتجاها مخالفا لطريقة الوارد أولا يصرف أولا، حيث يتم تقييم المخزون المنصرف على أساس تكلفة أحدث طلبية تسلمتها المنشأة، أما المخزون المتبقي في نهاية الفترة فيتم تسعيره على أساس تكاليف الطلبات التي تم تسلمها من قبل في ضوء الكمية المتوافرة من هذا المخزون. ورغم أن التقييم على أساس الوارد أخيرا يصرف أولا يعكس التكلفة الحقيقية للمواد المنصرفة أو المباعه وقت استخدامها فإنه يعاب عليه عدم إظهار الأرباح الحقيقية للمنشأة في حالة تغير الأسعار هبوطا أو ارتفاعا.

وفي مثالنا السابق فإن رصيد المخزون آخر المدة يساوي رصيد مخزون أول المدة (١٠٠ وحدة)، ومن ثم فإن قيمة المخزون آخر المدة = (١,٥ × ١٠٠) = ١٥٠ ريال، كما أن قيمة الكميات المنصرفة أو المباعه تساوي الفرق بين قيمة إجم إلى المخزون وقيمة رصيد آخر المدة (١١١٣ - ١٥٠ = ٩٦٣ ريال). أما إذا كان رصيد آخر المدة أكبر من رصيد أول المدة، فإن قيمته تحسب على أساس استنفاد كمية أول المدة أو أول فترة توريد حسب سعر الوحدة منها، ثم استكمال رصيد آخر المدة من الكميات الواردة في الفترات التالية حسب أسعارها أيضا. ولإيضاح ذلك نفترض أن رصيد آخر المدة كان ١٥٠ وحدة فإن قيمة هذا الرصيد تساوي (١,٥ × ١٠٠) = (١,٥٦ × ٥٠) = ٢٢٨ ريال.

ولن نكتفي بمناقشة الطرق السابقة لتقييم المخزون فقط فمن الجدير بالذكر أن هناك عدة طرق أخرى يمكن استخدامها في إجراء هذا التقييم رغم ما قد يشوبها من عيوب، سواء من حيث القيمة التي يتم التوصل إليها أو من حيث إجراءاتها الحسابية أو من حيث الاعتراف بها محاسبيا، ومن بين هذه الطرق طريقة الأرقام القياسية، طريقة هامش الربح، طريقة عقود الشراء، والطريقة العرفية.

وثمة ملحوظة أخيرة في هذا المجال، وهي أنه لا توجد قواعد محددة للمساعدة في اختيار طريقة معينة من طرق التقييم دون غيرها من الطرق، والقاعدة العامة هي أنه يجب اختيار طريقة التقييم التي تمكن المنشأة من تحقيق أهدافها، وغالبا ما نجد أن المنشأة الواحدة تستخدم أكثر من طريقة في تقييم الأنواع المختلفة من المخزون السلعي لديها.

### أسئلة للمناقشة:

- ١ - ما معنى التقسيم الثلاثي للمخزون، وما هي الإجراءات التي توصى باتباعها لإجراء هذا التقسيم إذا ما تم على أساس قيمة الاستخدام السنوي من كل صنف؟
- ٢ - فيما يلي عينة من الأصناف التي تتعامل فيها إحدى الشركات. وقد تبين لك أن الشركة لا تملك من المهارات المتخصصة في رقابة المخزون ما يمكنها من إعطاء الوقت الكافي لمراقبة هذه الأصناف على قدم المساواة. والمطلوب.

( أ ) اقتراح أسلوب يمكن الشركة من تخفيض الوقت والجهد اللازمين لعملية الرقابة.

(ب) إذا كان الصنف رقم ١٥ من الأصناف الحرجة فماذا توصى بشأنه؟

الصنف	قيمة الاستخدام السنوي	الصنف	قيمة الاستخدام السنوي
١	١٥٠٠	١١	١٣٠٠٠
٢	١٢٠٠٠	١٢	٦٠٠
٣	٢٢٠٠	١٣	٤٢٠٠٠
٤	٥٠٠٠٠	١٤	٩٩٠٠
٥	٩٦٠٠	١٥	١٢٠٠
٦	٧٥٠	١٦	١٠٢٠٠
٧	٢٠٠٠	١٧	٤٠٠٠
٨	١١٠٠٠٠	١٨	٦١٠٠٠
٩	٨٠٠	١٩	٣٥٠٠
١٠	١٥٠٠٠	٢٠	٣٩٠٠

٣- فيما يلي بعض البيانات الخاصة بحركة المخزون في إحدى الشركات:

التاريخ	الوارد		الرصيد
	الكمية	تكلفة الوحدة	
١/٣	١٥٠٠	٣,٠	١٥٠٠
١/٦			٨٠٠
١/١٠	٩٠٠	٣,٥	١٧٠٠
١/١٢			٨٠٠
١/١٥	١٥٠٠	٣,٦	١٦٠٠
١/٢٠			٦٠٠
١/٢٣	١٠٠٠	٣,٤	١٦٠٠
١/٢٨	١٥٠٠	٣,٥	٣١٠٠
١/٢٩			٢٠٠٠
١/٣٠	٥٠٠	٣,٨	١٥٠٠

والمطلوب:

حدد قيمة مخزون آخر المدة على أساس الطرق التالية :

- ( أ ) الوارد أولا صادر أولا.  
( ب ) الوارد أخيرا صادر أولا.  
( ج ) متوسط التكلفة المرجحة.  
( د ) المتوسط المتحرك للتكلفة.

## إجابات الأسئلة:

١ - يقصد بالتقسيم الثلاثي للمخزون تصنيف المخزون إلى ثلاث فئات أ وهي الفئة الأكثر أهمية والفئة ب وهي متوسطة الأهمية والفئة ج وهي الفئة قليلة الأهمية. وحسب الأهمية تكون تفاصيل واستمرارية وشمولية الرقابة على المخزون.

أما الإجراءات الواجب اتباعها لإجراء هذا التقسيم فهي: حساب قيمة الاستخدام السنوي من كل صنف، ترتيب الأصناف تنازليا حسب قيمة الاستخدام، حساب النسبة المئوية لقيمة الاستخدام من كل صنف، حساب متجمع الاستخدام لكل صنف بعد الترتيب، حساب متجمع نسبة الصنف إلى مجموع الأصناف التي تتعامل فيها المنشأة، وأخيرا تحديد فئات المخزون حسب أهميتها.

٢ - ترتيب الأصناف هو: ٨ ، ١٨ ، ٤ ، ١٣ ، ١٠ ، ١١ ، ٢ ، ١٦ ، ١٤ ، ٥ ، ١٧ ، ٢٠ ، ١٩ ، ٣ ، ٧ ، ١ ، ١٢ ، ٦ ، ٩ ، ١٥ ،

وإجم إلى الاستخدام هو ٣٥٣١٥٠ ريال

احسب النسبة المئوية لاستخدام كل صنف إلى إجم إلى الاستخدام

احسب متجمع نسبة الصنف إلى إجم إلى عدد الأصناف.

حدد متجمع النسبة المئوية لـ ٢٠٪ ، ٣٠٪ ، ٥٠٪ من الأصناف

وسوف تجد أن هذه النسب هي على التو إلى ٧٤.٥٪ ، ١٩.٧٪ ، ٥.٨٪ وأن الأصناف في الفئة أ هي: ٨ ، ١٨ ، ٤ ، ١٣ ،

وفي الفئة ب هي: ١٠ ، ١١ ، ٢ ، ١٦ ، ١٤ ، ٥ ،

وباقى الأصناف في الفئة ج

وإذا كان الصنف رقم ١٨ من الأصناف الحرجة فإنه يحتاج إلى رقابة تفصيلية مستمرة (قم بإعداد الجدول المطلوب مثل الحل الموضح للمثال التطبيقي).

٣ - قيمة مخزون آخر المدة (١٥٠٠ وحدة)

أ = على أساس الوارد أولا صادر أولا =  $(٣,٨ \times ٥٠٠) + (٣,٥ \times ١٠٠٠) = ٥٤٠٠$  ريال.

ب = على أساس الوارد أخيرا صادر أولا =  $(٣ \times ١٥٠٠) = ٤٥٠٠$  ريال

ج - على أساس متوسط التكلفة المرجحة =  $(٣,٤٢ \times ١٥٠٠) = ٥١٣٠.٤$  ريال

د : على أساس المتوسط المتحرك: اتبع الإجراءات المشار إليها في الوحدة.