**تمهيد**

برزت الحاجة إلى وظيفة التموين وتطورت مفاهيمها بشكل ملحوظ خلال السنوات الأخيرة، حيث حظيت باهتمام الباحثين والمفكرين لما لها دور بارز في قيام المؤسسات الاقتصادية بممارسة مختلف وظائفها بشكل كفء وفعال، فنجاح المؤسسة الاقتصادية يعتمد في احد أهم جوانبه على مدى توفر المواد والمستلزمات المختلفة في الوقت والمكان والجودة والكمية والتكلفة المناسبة لغرض استخدامها في تحقيق الأهداف المطلوبة وهذا ما يمثل الهدف الرئيسي لوظيفة التموين من خلال قيامها بوظيفة الشراء والتخزين.

**أولا: وظيفة الشراء**

لقد قام العديد من الكتاب والباحثين في مجال الإدارة بتناول موضوع وظيفة الشراء، من خلال محاولة تحديد مفاهيم وتعاريف لها، وإبراز أهدافها وأهمتها، وكيفية إدارتها، وعلاقاتها مع الوظائف الأخرى.

1. **مفهوم وظيفة الشراء**

لقد عرفها احدهم بأنها الوظيفة المسؤولة عن توفير أو تدبير احتياجات المشروع من المواد المختلفة والتي هو بحاجتها وفق سياسات واضحة ومحددة بما يخدم النشاطات الأخرى في المشروع للوصول إلى الأهداف الموضوعة.[[1]](#endnote-2)

هي إحدى الوظائف الأساسية للمؤسسة تتضمن التخطيط ورسم السياسة واتخاذ القرارات والبحث والدراسة لاختيار المواد والسلع بالشكل المناسب من حيث الجودة والكمية والسعر والوقت والمصدر، كما أنها تقوم بمتابعة أمر التوريد وفحص المشتريات للتأكد من مطابقتها للشروط قبل تسلمها وكذلك تتولى التنسيق مع مختلف إدارات المنشأة.[[2]](#endnote-3)

وهي الوظيفة المسؤولة عن تخطيط وتنظيم إنجاز الأعمال والمهام والأنشطة التي تستهدف توفير جميع المواد سواء كانت هذه المواد أولية أو مصنعة أو نصف مصنعة أو آلات ومعدات وماكنات وإنتاج ولوازم تشغيل وغيرها من المصادر المناسبة، وبالكمية التي تغطي حاجة جميع الأقسام والإدارات التابعة للمنشأة، وبالنوعية المحددة وحسب المواصفات المطلوبة وبالسعر المناسب وفي الوقت الملائم والمكان الملائم، وبما يتفق مع السياسات العامة للمنشأة وبالتنسيق مع الإدارات الأخرى المعنية بذلك كالإنتاج والمالية والتصميم الهندسي والتسويق وغيرها، فالتخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة هي أنشطة ووظائف كل إدارة في المنشأة، وهي كذلك من أنشطة إدارة الشراء.[[3]](#endnote-4)

كما تقوم وظيفة الشراء بممارسة مجموعة من المهام والأنشطة التي تمكنها من تحقيق الأهداف التي وضعت من اجلها والمتمثلة في:[[4]](#endnote-5)

- توصيف الحاجات. - وضع برامج الشراء.

- الاتصال بالموردين. - إصدار أوامر التوريد.

- مراجعة الفواتير وتسوية المستحقات. - متابعة التوريد.

1. **أهمية وظيفة الشراء**

تعد وظيفة الشراء إحدى الوظائف الأساسية لمنشآت الأعمال فعن طريقها يتم توفير المواد والسلع والمكائن والأجهزة والمعدات كافة مما تحتاجه المنشأة، وبدونها ستكون عاجزة عن الاستمرار في العمل وتحقيق الأهداف بكفاءة وفعالية. وقد تصل احتياجات المنشأة إلى مئات الآلاف من أصناف السلع والمواد كما قد تشكل قيمتها نسبة كبيرة من مجمل التكاليف، وعندما تحاول إدارة المنشأة تخفيض تكاليفها فيجب أن تنظر بعين الاهتمام إلى تكاليف الشراء، والتقصير في وظيفة الشراء أو الإخلال بأحد أهدافها سيكون له تأثير واضح ومباشر على كفاءة أداء الوظائف الأخرى في المنشأة وبالتالي على أهدافها.

فمثلا إذا لم تشتر المواد والسلع اللازمة للعمليات الإنتاجية والتسويقية حسب النوعيات والكميات المناسبة وبشكل تتوافر فيه الكفاية. فان المنشأة ربما تعجز عن منافسة غيرها من المنشات التي تتوافر بكفاية في عملياتها الشرائية، كما قد يؤدي ذلك إلى مشاكل عديدة منها تضخم المواد والسلع المخزونة بما يزيد من رأس المال المستثمر في المخازن ومن فرص التقادم والتلف وعد انتظام العمليات الإنتاجية أو[[5]](#endnote-6) توقفها وعدم إجابة احتياجات الزبائن بما قد يجعلهم يتحولون إلى التعامل مع منشآت أخرى.

1. **وظيفة الشراء كنظام**

يمكن القول أن وظيفة الشراء عبارة عن نظام مفتوح يتكون أو يتشكل من العديد من الأجزاء أو الأنظمة الفرعية المتمثلة في الأقسام الموجودة بإدارة المواد، حيث أن هذه العناصر تتفاعل مع بعضها البعض من جهة ومع البيئة الخارجية من جهة أخرى بغية تحقيق أهداف وظيفة الشراء، هذه العناصر أو الأجزاء تتمثل في:[[6]](#endnote-7)

1. **المدخلات**: وهي تتكون من:

* **المدخلات الإنسانية:** وتشمل جميع العاملين في إدارة المواد والمنوط إليهم تخطيط جميع الأنشطة في إدارة المواد.
* **المدخلات المادية:** وتشمل جميع المكائن والمعدات والعدد والأدوات التي تستخدمها إدارة المواد في تنفيذ المهام المطلوبة منها.
* **المعلومات والبيانات:** وهي جميع ما تحصل عليه إدارة المواد من معلومات من الإدارة العليا والإدارات والأقسام الأخرى بالمشروع وكذا ما تحصل عليه من بيانات من الموردين وهذه المعلومات تساعد إدارة المواد في تخطيط بيانات وبرامج الشراء.

1. **العمليات**

وتتمثل في جميع الإجراءات والأعمال التي تقوم بها إدارة المواد منذ تسليمها المعلومات والبيانات التي تكشف عن احتياجات الأقسام والإدارات الأخرى بالمنظمة.

1. **المخرجات**

وتتمثل في إصدار أوامر الشراء إلى الموردين بهدف تمكين المنظمة من الحصول على السلع والمستلزمات الأخرى كما تشمل كافة المعلومات والبيانات التي تقدمها إدارة المواد إلى الإدارة العليا والإدارات والأقسام الأخرى بالمشروع التي توضح طبيعة السوق والتطورات الفنية.

1. **المعلومات المرتدة**

وهي المعلومات التي تمكن من متابعة جميع الأنشطة من خلال مقارنة النتائج المتحققة بالنتائج المتوقعة وبمعرفة الانحرافات وتحديد أسبابها واتخاذ الإجراءات الكفيلة بمنع حدوثها مستقبلا، والشكل التالي يسهم في إيضاح ما سبق ذكره.

**الشكل رقم (02): وظيفة الشراء كنظام مفتوح**

**المخرجات**

**العمليات**

**المدخلات**

- إصدار أوامر الشراء.

- مجموعة من المعلومات تقدم إلى الإدارة العليا وكافة الإدارات والأقسام بالمشروع.

- مدخلات إنسانية.

- مدخلات مادية.

- المعلومات والبيانات.

كافة الإجراءات الخاصة بعمليات الشراء منذ إصدار أمر الشراء حتى إتمام التوريد

**التغذية الراجعة**

**البيئة الخارجية**

**المصدر**: محمد الصيرفي، **وظائف منظمات الأعمال**، دار قنديل للنشر، عمان، 2010، ص 179. بتصرف

1. **التخطيط في وظيفة الشراء:**

تقوم وظيفة الشراء بتبني عملية التخطيط بغية تحقيق الهدف الرئيسي الذي تسعى هذه الوظيفة في تحقيقه والمتمثل في توفير المواد والمستلزمات الصحيحة بالكمية والنوعية والوقت والمكان والتكلفة ومصدر التوريد المناسب.

فوظيفة الشراء تقوم من خلال عملية التخطيط بالتنبؤ وبتقدير مختلف المواد والمستلزمات التي تحتاجها المؤسسة وأقسامها وإداراتها ووظائفها المختلفة مستقبلا، وذلك بناءا على رؤية وإستراتيجية المؤسسة المتبناة خلال فترة زمنية معينة، حيث ترتبط عملية التخطيط في هذه الوظيفة بعدة جوانب يمكن حصرها في:[[7]](#endnote-8)

1. **التخطيط بهدف الشراء بالجودة المناسبة**

حيث يقصد بالتكلفة المناسبة مدى ملائمة الصنف أو المادة للقيام بالوظيفة التي اشتريت من اجلها. وبذلك فان أهم بعدين في موضوع الجودة هما:

- الملاءمة أي قدرة السلعة على تحقيق الإشباع.

- التكلفة أي توازن مقدرة السلعة على الإشباع مع قدرة المستهلك على الدفع بالسعر المناسب.

كما أن سلطة تحديد الجودة مشتركة، حيث تشترك الإدارات المسؤولة عن الإنتاج والبحوث والمشتريات والمبيعات والأعمال الهندسية كل بقدر ما هو منوط إليه من أعمال.

1. **التخطيط بهدف الحصول على الكمية الاقتصادية للشراء:**

يقصد بالكمية الاقتصادية هنا تلك الكمية التي يكون إجمالي تكاليف الشراء مضافا إليها تكاليف التخزين عند حدها الأدنى.

* **العوامل المؤثرة على تحديد الكمية الاقتصادية:**

**- العوامل الداخلية:** وتشمل الأتي**:**

**-** سياسات التخزين وفلسفة الإدارة في ذلك.

- الموازنة التقديرية للشراء.

- طبيعة المواد (تكوينها الطبيعي، حجمها، وزنها، صلابتها ...)

- معدل استخدام الصنف، حيث كلما زاد عدد مرات استخدامها كلما كبر حجم طلبية شرائها.

- السياسات الشرائية لدى المنظمة.

- **العوامل الخارجية**: وتشمل الأتي:

- تكاليف تنفيذ عمليات الشراء.

- مدى توافر الأصناف البديلة.

- الفترة الزمنية اللازمة لتنفيذ عمليات الشراء.

- مدى استقرار الأسعار.

**ت- التخطيط بهدف الحصول على السعر المناسب:**

يقصد بالسعر المناسب ذلك السعر الذي تستطيع المنشأة المشترية دفعه بحيث تكون المنفعة المرجوة منه أفضل وأكثر من التكلفة.

إن السياسة السعرية السليمة تقوم على دعامتين هما:

- أن السعر يعتبر عاملا مهما في تنفيذ عملية الشراء المناسبة.

- أن السعر بحد ذاته يعتبر من العوامل الرئيسية المؤثرة في الوصول إلى القرار النهائي للشراء.

أما عن كيفية الحصول على المعلومات فإنها تأتي من عدة مصادر أهمها:

- مندوبي البيع.

- البيانات السوقية المنشورة.

- الكتالوجات.

- الأسعار السابقة.

- الاتصال المباشر مع الموردين.

- المناقصات.

- المفاوضات أو المساومات.

**ث- التخطيط بهدف الشراء في الوقت المناسب:**

الوقت المناسب هو الوقت الذي لا يكون قبل أو بعد اللحظة المثالية. أي الوقت الذي تفرضه ظروف الأسواق بحيث يتأثر هذا الوقت المناسب بالعوامل التالية:

- الإمكانيات المالية للمنظمة.

- الإمكانيات التخزينية.

- الإمكانيات الائتمانية.

- إمكانيات النقل لدى المنظمة.

- احتياجات المنظمة من السلعة حتى لا تتوقف العملية الإنتاجية.

**ج- التخطيط بهدف اختيار مصدر التوريد المناسب:**

يقصد بالمصدر المناسب للتوريد بأنه مجموعة الكيانات الطبيعية أو المعنوية المحتملة والراغبة في إقامة علاقات تجارية مستمرة أو مؤقتة تحقق نفعا مشتركا وتتمتع بالإمكانيات المناسبة والسمعة التجارية الطيبة.

أما عن مراحل اختيار مصدر التوريد فتتم عبر المراحل التالية:

**الشكل رقم (02): مراحل اختيار مصدر التوريد المناسب**

مسح عام للمصادر الموجودة

جمع معلومات عن تلك المصادر

التفاوض مع المصادر واختيار أكثرها ملائمة

التجربة والخبرة واتخاذ القرار بالاستمرار أم لا

المصدر: محفوظ جوده وآخرون، **منظمات الأعمال المفاهيم والوظائف**، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2008، ص 191.

1. **تنظيم وظيفة الشراء:[[8]](#endnote-9)**

من البداية تجدر الإشارة إلى أن تحديد المستوى الإداري الذي تشغله إدارة المواد في الهيكل التنظيمي يتحدد بناء على العوامل التالية:

- القيمة النقدية للمشتريات فكلما زادت المبالغ المخصصة للإنفاق على الشراء كلما اقترب موقع إدارة المواد من الدارة العليا.

- نوعية المواد المشتراة فهناك بعض المواد التي يكون لكفاءة الشراء قدرة على توفيرها بتكلفة اقل، وكلما زاد حجم الشراء من تلك المواد كلما اقتربت إدارة المواد من الإدارة العليا.

- نصيب المواد في تكلفة الإنتاج، فعندما يبلغ نصيب المواد المشتراة نسبة 40% فأكثر من تكلفة الإنتاج يشجع ذلك على وضع إدارة المواد بالقرب من الإدارة العليا.

هذا ويلاحظ انه يتعين على إدارة المنظمة أن تجري تعديلات وتغييرات على موقع إدارة المواد وذلك تبعا للتغيرات التي تطرأ على البيئة الداخلية والخارجية، وفيما يلي بعض الحالات التي تتناول توضيح موقع إدارة الشراء في الهيكل التنظيمي:

1. **استقلال إدارة الشراء:**

ويحدث ذلك في المنظمات كبيرة الحجم والتي يعتبر فيها نشاط المشتريات من الأنشطة المهمة وفي هذه المنشات ترتبط إدارة المواد بالمدير العام مباشرة ويظهر مدير الشراء ضمن أعضاء القيادة الإدارية بالمنظمة، ويوضح الشكل التالي ذلك:

**الشكل رقم (03): استقلالية إدارة الشراء**

**المدير العام**

**مدير الإنتاج**

**مدير** **الأفراد**

**مدير الشراء**

**مدير المبيعات**

**المصدر**: محمد الصيرفي، **وظائف منظمات الأعمال**، دار قنديل للنشر، عمان، 2010، ص 199.

1. **تبعية إدارة الشراء لإدارة الإنتاج**

ويحدث ذلك في المنظمات التي تعتبر الإنتاج هو العمود الفقري الذي تدور حوله كافة الأنشطة الأخرى، ويتزايد الميل نحو الأخذ بهذا الأسلوب كلما تزايد تأثير عمليات توفير المواد وقطع الغيار والمستلزمات السلعية الأخرى على كفاءة إدارة الإنتاج في انجاز المهام المطلوبة منها، ويوضح الشكل التالي ذلك:

**الشكل رقم (04): تبعية إدارة الشراء لإدارة الإنتاج**

**المدير العام**

**مدير الشؤون المالية**

**مدير** **الأفراد**

**مدير الإنتاج**

**مدير المبيعات**

**الشراء**

**الصيانة**

**الإنتاج**

**المصدر**: محمد الصيرفي، **وظائف منظمات الأعمال**، دار قنديل للنشر، عمان، 2010، ص 200.

1. **تبعية إدارة الشراء للإدارة المالية**

ويحدث ذلك في المنشات التي تهتم اهتماما متزايدا بالنواحي المالية، حيث يتبع مدير الشراء المدير المالي ويقدم التقارير له مباشرة، ويوضح الشكل التالي ذلك:

**الشكل رقم (05): تبعية إدارة الشراء للإدارة المالية**

**المدير العام**

**مدير الشؤون المالية**

**مدير الأفراد**

**مدير** **المبيعات**

**مدير الإنتاج**

**قسم التدقيق**

**قسم المرتبات و**

**قسم المواد**

**المصدر**: محمد الصيرفي، **وظائف منظمات الأعمال**، دار قنديل للنشر، عمان، 2010، ص 200.

1. **الرقابة في وظيفة الشراء**

يمكن القول بان عملية الرقابة عي عملية التأكد المستمر من سير العمليات وفق الخطة الموضوعة ليسهل إجراءات التعديل والتصحيح الفوري عند حدوث أي انحراف عن الخطة، وعليه فان الرقابة على المشتريات تتم من قبل إدارة الشراء في المقام الأول، حيث يتم مطابقة المواد مع المواصفات ويساعد إدارة الشراء الأقسام الفنية المتخصصة في المنظمة. والرقابة تتم وفق مراحل إلى أن تصل حالة المطابقة عند استلام البضائع والمواد. وهناك رقابة مالية أيضا على فواتير الشراء ويتم ذلك من قبل إدارة الشراء والدائرة المالية ومدقق الحسابات.[[9]](#endnote-10)

كما ان هناك العديد من المعايير التي يمكن من خلالها الوقوف على مدى قدرة وظيفة الشراء على تحقيق الاهداف التي وجدت من اجلها، نذكر منها:

- عدد مرات أوامر الشراء العاجلة (الشراء الطارئ).

- عدد مرات توقف العملية الإنتاجية نتيجة تأخر وصول الطلبية.

- نسبة العيوب في الطلبية المشتراة.

- فترة تأخر استلام الطلبية.

- أسعار شراء المنظمة بأسعار شراء المنافسين.

1. **علاقة وظيفة (إدارة) الشراء بالوظائف الأخرى:**

ترتبط وظيفة الشراء ارتبطا وثيقا بوظائف المؤسسة الأخرى، حيث أن هناك علاقة ترابط وتكامل تجمع بين وظيفة الشراء وكل من وظيفة التخزين والإنتاج والتسويق وغيرها من وظائف المؤسسة، وهذا ما يمكن توضيحه فيما يلي:[[10]](#endnote-11)

1. **علاقة إدارة الشراء بالإنتاج:**

تسعى إدارة الإنتاج دوما للحصول على أعلى جودة ممكنة من المواد في الوقت المناسب لضمان استمرارية الإنتاج ومن هنا تتحتم على إدارة الإنتاج التعاون والعمل على تبادل المعلومات بهدف تحقيق الانسجام والتوافق في العمل فتقوم إدارة الشراء بإبلاغ إدارة الإنتاج بمواعيد تسليم المواد الجديدة والمواد البديلة والآلات الحديثة، بينما تقدم إدارة إنتاج معلومات عن خططها وبرامجها الإنتاجية المستقبلية وحاجاتها المختلفة من المواد وتتعاون كلتا الإدارتين في وضع المواصفات الخاصة بالمواد المطلوبة للإنتاج.

1. **علاقة إدارة الشراء بالمبيعات**

إن الهدف الأساسي لإدارة المبيعات تسويق سلع ذات جودة عالية وبأسعار منخفضة، وتستطيع وظيفة الشراء خدمة هذا الهدف من خلال مساهمتها في تخفيض الكلفة النهائية للمنتج عن طريق تخفيض تكلفة المواد الداخلة في إنتاجه دون التأثير على الجودة، وتقدم إدارة الشراء للمبيعات معلومات تتعلق بأسعار المنافسين في الأسواق وأسعار المواد البديلة لوضع سياسات التسعير المناسبة، أما إدارة المبيعات فتخدم إدارة الشراء من خلال تزويدها بأرقام المبيعات المتوقعة لتتمكن من وضع خطط وسياسات الشراء المستقبلية...

1. **علاقة إدارة الشراء بالمالية**

تتولى الإدارة المالية وضع الميزانيات التقديرية المحددة لنشاط الشراء ولا يسمح بتجاوز هذه المخصصات إلا بموافقة الإدارة العليا والإدارة المالية، وتتعاون إدارة الشراء مع المالية في عملية تسريع تحويل الفواتير للقسم المالي للإستفادة من الخصم النقدي إن وجد، كما يظهر التعاون بين الإدارتين في حالة شراء التجهيزات الرأسمالية والآلات، فقد تقترح إدارة الشراء استئجار الآلات أو شراء الآلات المستعملة بدلا من الجديدة للتوفير على المنشأة.

1. **علاقة إدارة الشراء بالتصميم والهندسة**

إن إدارة التصميم والهندسة هي المسؤولة عن وضع تصاميم السلع التي ينتجها المشروع، وتتعاون إدارة التصميم مع الشراء في تحديد مواصفات كثير من المواد، كما تقدم النصح حول إعادة تصميم لبعض السلع بما يحقق تخفيض عنصر التكلفة على المنشأة، أما إدارة الشراء فتعهد إلى إدارة الهندسة بالعمل على تبسيط التصاميم المطلوبة التي قامت بوضعها لتسهيل عملية الحصول على المواد.

* **علاقة إدارة الشراء بالمخازن**:

إن المفهوم الحديث لإدارة المواد يعني أن ترتبط إدارة الشراء وإدارة المخزون ارتباطا كاملا وهذا يوضح مدى التكامل والتفاعل بين الإدارتين، ويتم التعاون بين الشراء والمخازن بما يأتي:

- تقدم إدارة الشراء للمخازن معلومات وافية ومفصلة حول خطط وبرامج الشراء المتوقعة.

- تقدم إدارة الشراء النصح والإرشاد فيما يتعلق بأساليب وأنظمة التخزين السليمة، طرق الرقابة على المخازن.

- تقدم إدارة الشراء معلومات حول طرق حماية المواد من التقادم والبوار والتلف.

- تقدم إدارة الشراء جداول مستمرة تبين مواعيد تسليم المواد إلى المخازن.

- تقدم إدارة المخازن معلومات عن المواد البطيئة الحركة والراكدة والمواد التي فقدت قيمتها

- يجري تنسيق مستمر بين الإدارتين لتخفيض حجم الاستثمار في المخزون.

- تتعاون إدارة الشراء مع المخازن في تحديد إجراءات وطرق فحص وتفتيش المواد.

**ثانيا: وظيفة التخزين**

تعتبر وظيفة التخزين الوظيفة الأساسية الثانية المشكلة لوظيفة التموين إضافة إلى وظيفة الشراء، حيث لا يمكن الفصل بينهما في العديد من الحالات، فلا يمكننا الحديث عن وظيفة الشراء بدون تخزين والعكس صحيح.

1. **مفهوم وظيفة (ادارة) التخزين:[[11]](#endnote-12)**

هو مجموعة من المهام التي تهدف إلى الاحتفاظ بالموجودات لفترة من الزمن والمحافظة عليها بحالتها أو إحداث تغييرات مطلوبة لحين استخدامها مع اقل استثمار ممكن وبأقل تكلفة ممكنة.

ومن هذا التعريف يتضح لنا:

- إن التخزين يعني الاحتفاظ بالمخزون لفترة زمنية معينة أي أن عملية التخزين ترتبط بعنصر الزمن.

- أن المحافظة على المواد بحالتها الراهنة يستوجب توفير ظروف معينة بحيث تحفظ هذه المواد من الفساد والتلف.

- أن التخزين قد يكون بغرض إحداث تغير في شكل المواد المخزونة أو مكوناتها.

- أن التخزين قد يتعلق بتوفير المواد وقت الحاجة لها ضمانا لتدفق المواد بحيث لا يحدث توقف في العملية الإنتاجية.

1. **أهمية وظيفة التخزين:[[12]](#endnote-13)**

قد تصل في العديد من الأحيان قيمة المخزون السلعى إلى نصف متوسط الاستثمارات في المؤسسات ومن هنا تظهر أهمية وظيفة التخزين كإحدى الوظائف الاقتصادية للمنظمة التي لا يمكن الاستغناء عنها لدورها الفعال في الحفاظ على استمرارية وبقاء المنظمة، ويمكن أن تتضح هذه الأهمية من خلال الجوانب التالية:

- التخزين يؤدي إلى خلق ما يعرف المنفعة الزمنية حيث يتم تخزين المواد والمستلزمات الإنتاجية لحين استخدامها في الإنتاج أو من فترة الإنتاج لفترة الاستخدام أو بمعنى أوضح من الوقت الذي يقل فيه الطلب على هذه المنتجات إلى الوقت الذي يزيد الطلب عليه.

- التخزين يؤدي إلى خلق منفعة مضمونية السلعة وذلك من طريق التأثير على طبيعة الموجودات المخزنية بغية التأثير على طبيعتها أو أشكالها، فخير مثال على ما يحدث في التبغ لذلك وظيفة التخزين وظيفة ضرورية لتامين الحصول على مواد وسلع لازمة للعمليات الإنتاجية بمواصفات معينة.

- التخزين يساعد المشتريات على القيام بمسؤولياتها على أكمل وجه فبدون التخزين لا نستطيع ضمان توفير احتياجات المشروع من مواد ومستلزمات في الوقت المناسب. كما يساعد وظيفة الشراء في الاحتفاظ بالسجلات الصحيحة للرقابة على المخزون الطبيعي، وتقديم نصائح فيما يتعلق بشراء الأجزاء والمواد والسلع للمحافظة على المستويات الصحيحة من المخزون، وذلك بناء على أسلوب تخزين يقوم على نظم المعلومات السليمة من دفتر به حركة كل صنف.

- التخزين ضروري لمواجهة المقتضيات الطبيعية للصناعة، فعلى الرغم من التقدم الكبير في وسائل النقل والمواصلات ووسائل الاتصال في عصرنا الحديث، مما أدى إلى السهولة الكبيرة لعملية تحميل السلع من مواطن إنتاجها إلى مواطن استهلاكها، إلا أن طبيعة الصناعة مازلت تستلزم ضرورة القيام بالتخزين كميات هائلة من السلع والمواد لمواجهة مقتضيات وظروف الإنتاج. [[13]](#footnote-2).

- التخزين ضروري في حالة المضاربة حيث يتم تخزين مواد ومستلزمات في أوقات انخفاض أسعارها حتى يمكن الاستفادة من فروق ارتفاعات الأسعار في المستقبل .

- التخزين ضروري لشيوع عدم التأكد نسبة المستقبل ما يدور سواءا فيما يتعلق بظروف الشراء وتوافر الاحتياجات أو مصادر التوريد أو النقل، إذ أن هذه الظروف متغيرة وفي ديناميكية مستمرة أو غير منتظمة الأمر الذي يصعب معه الوفاء بحاجة المنشاة في الوقت المناسب دون القيام بوظيفة التخزين.

- التخزين يساعد على تحقيق الكثير من الوفرات الاقتصادية للمشروع، وعادة ما يتحقق ذلك من خلال ضمان استمرارية نشاط المشروع وتقليل فرص التلف والتقادم وتخفيض رأس المال في المخزون والتقليل إلى ادني حد يمكن من الخسائر في المخزون السلعي وأخطار الجهات المسؤولة عن الفائض والأصناف المتأكدة حتى تعمل على التخلص منها وبيعها.

1. **أنشطة إدارة التخزين:**

تقوم وظيفة التخزين بممارسة مجموعة من المهام والأنشطة التي تسمح لها بتحقيق أهدافها، والتي يمكن حصرها فيما يلي:[[14]](#endnote-14)

**- الاستلام:** وهو قبول المواد أو البضاعةالداخلة إلى المخازن من مختلف المصادر الخارجية منها والداخلية وإدخالها في السجلات المخزنية، وإعداد مستندات الاستلام الأصولية التي تثبت فيها كمية المواد المستلمة ونوعيتها وتاريخ الاستلام واسم المجهز واسم المتسلم وتوقيعه. ولا يتم قبول واستلام المواد إلا بعد فحصها، وذلك للاطمئنان على مستوى الجودة، وتتم عملية الفحص عن طريق مطابقتها بالمواصفات المطلوبة، وعلام الجهات المعنية في المنشأة في حالة وجود أي نقص أو تلف أو مخالفات للمواصفات.

- **المحافظة على المخزونات**: تمارس إدارة التخزين مهمة المحافظة على المواد المخزونة لحين طلبها وتهيئة الظروف المناسبة للتخزين.

- **صرف المواد المخزونة**: يتم صرف المواد المخزونة وفقا لأوامر الصرف المعتمدة، بعد التأكد من صحة الطلب الوارد والجهة الطالبة، ويتم الصرف بموجب مستند صرف يدون فيه اسم الجهة الطالبة وكمية المواد المطلوبة ونوعها وتاريخ التجهيز.

- **حركة المواد الواردة والصادرة**: إعلام الجهات المعنية بحركة المواد الواردة والمجهزة ومعدل حركة المواد المخزونة، بهدف قيام الإدارة باتخاذ القرارات المناسبة بخصوص المواد سريعة الحركة أو البطيئة أو الراكدة.

- **مراقبة الخزين**: تمارس إدارة التخزين مهمة الرقابة للتعرف على الحدود العليا والدنيا للمواد المخزونة، والقيام بإعادة الطلب عند وصول مستوى الخزين إلى حدود معينة.

- **استغلال المساحات المخزنية**: تقوم إدارة التخزين بتركيب المخازن بشكل يساهم في استغلال المساحات المخزنية استغلالا امثلا، كما تقوم بترتيب الخزين داخل المخازن ترتيبا امثلا.

- **تحديد المعدات المخزنية**: تقوم إدارة التخزين بتحديد المعدات المخزنية اللازمة وكذلك معدات المناولة الداخلية الملائمة أو المناسبة لنوع المواد المخزونة.

- **تحديد حجم القوى العاملة في المخازن**: يقع على عاتق إدارة التخزين تحديد حجم القوى العاملة المطلوب تشغيلها في المخازن، وتحديد مواصفاتها والمؤهلات الواجب توفرها فيها.

1. **التخطيط في وظيفة التخزين:**
2. **مفهوم وأهمية تخطيط المخزونات:[[15]](#endnote-15)**

يقصد بالتخطيط النشاطات أو الأعمال الواجب تنفيذها في مجال إدارة المخازن لتحقيق أهداف الإدارة بكفاءة المخازنية كما يعتبر عملية الاختيار بين البدائل المتعددة واختيار الأمثل منها و كذلك التنبؤ والتوقع والتقدير وتحديد السبل لتوفير الكميات في الوقت المناسب.

* **أهمية وفوائد تخطيط التخزين:**
* وسيلة فعالة للاستخدام الأمثل لرأس المال وذلك من خلال تحديد الكمية المناسبة والحدود الدنيا والقصوى وحد الطلب.
* الاعتماد على التخطيط العلمي الذي يتطلب توفر المعلومات وتحليلها وتحديد البدائل واختيار الأمثل منها.
* التخطيط الجيد للمخزون يمنع توقف الإنتاج بتوفر احتياجاته وفق متطلبات جداول الإنتاج وخططه وتوفر المرونة في الحصول على المواد لمواكبة تقلبات الإنتاج نتيجة تقلب السوق.

1. **خطة التخزين:[[16]](#endnote-16)**

يقصد بخطة التخزين تلك القرارات المتعلقة بتحديد مستويات المخزون وهذه المستويات هي:

* **مستوى الحد الأعلى للمخزون:**

وهو يمثل أقصى رصيد يمكن السماح به للمخزون ويتألف من جزأين رئيسيين:

**- مخزون تشغيلي:** وهو يساوي الكمية الاقتصادية للشراء.

- **مخزون الأمان:** وهو الكميات الإضافية التي تحتفظ بها المنظمة لمواجهة الظروف غير العادية.

ويظهر الشكل التالي مستويات المخزون:

**الشكل رقم (06): مستويات المخزون**

**مستوى الحد الأعلى**

**الكميات**

**مستوى إعادة الطلب**

**مستوى الأمان**

**الزمن**

**المصدر: محمد الصيرفي، وظائف منظمات الأعمال**، دار قنديل للنشر، عمان، 2010، ص 235.

* **مستوى الحد الأدنى للمخزون:**

وهو ما يطلق عليه اسم مخزون الأمان وهو يمثل رصيد المخزون قبل لحظة استلام طلبية الشراء من قبل إدارة المخزون في حالة ما إذا كان معدل السحب منتظم ويختلف هذا الحد من صنف لأخر كما تتداخل عوامل كثيرة في تحديده منها:

**-** معدل السحب من الصنف خلال وحدة الزمن.

- الفترة الزمنية اللازمة لإعادة شراء الصنف.

- أهمية الصنف بالنسبة لاستمرار العمل.

- درجة عدم التأكد في عمليات الشراء.

* **مستوى إعادة الطلب:**

وهو رصيد المخزون الذي تطلب عنده إدارة المخازن من إدارة الشراء إصدار أمر الشراء لزيادة رصيد المخزون التشغيلي، ويتم تحديد مستوى إعادة الطلب بعد الأخذ بالحسبان ما يلي:

- طول الفترة الزمنية اللازمة للتوريد.

- مستوى الحد الأدنى للمخزون.

- معدل السحب ودرجة الثبات أو الاستقرار فيه.

1. **تنظيم وظيفة التخزين:**

ترتبط عملية تنظيم وظيفة التخزين ارتباطا مباشرا بالإدارة العليا للمؤسسة، فهي التي تقرر أن تضعها في الهيكل التنظيمي على شاكلة إدارة أو قسم أو شعبة، والقرار هنا يستند إلى الأهمية والكمية والفلسفة التي تؤمن بها المؤسسة.

ومهما يكن موقع وظيفة التخزين في الهيكل التنظيمي فانه لا يتجاوز أن يأخذ احد النماذج التالية:[[17]](#endnote-17)

1. الاستقلالية والتبعية المباشرة للمدير العام أو لرئيس مجلس الإدارة ويكون هذا في المشاريع الصغيرة والمتوسطة الحجم.
2. التبعية لإدارة الإنتاج بحيث يكون قسم تابع لمدير الإنتاج.
3. التبعية لإدارة المشتريات: وفي الأغلب فان الكثير من المنظمات تميل إلى هذا النموذج نظرا لتقارب وتكامل النشاطين والوظيفتين.
4. التبعية للإدارة المالية وذلك ضمانا للرقابة المالية على المخزون وبخاصة عندما يكون الاستثمار بهذا المجال.
5. **الرقابة في وظيفة التخزين:**

تعتبر الرقابة على المخزون عنصر هام ووظيفة في غاية الأهمية وذلك من خلال مراقبة المواد المخزنة عند استلامها كمدخلات أو عند إصدارها وصرفها، وكذلك بالإشراف على حمايتها والمحافظة عليها من التلف أو السرقة وكذا جردها، ومقارنة ما تم تسليمه وما تم إصداره وما هو باقي في المخزن استنادا لسجلات ودفاتر المحاسبة، وكذلك العمل على توفير الحد الأدنى من المواد المخزنة وتحديد نقطة إعادة الطلب حتى يتم تخفيض تكاليف التخزين إلى أدنى حد ممكن.[[18]](#endnote-18)

كما أن هناك مجموعة من المعايير التي يمكن الاسترشاد بها على مدى كفاءة وفعالية وظيفة التخزين على تحقيق أهدافها، ذكر من بين أهمها:

- نسبة النمو في تكاليف التخزين.

- عدد الوحدات التالفة في المخازن.

- فترة التأخر في تسليم طلبيات الإدارات والأقسام.

- معدل إصابات العمال في المخازن.

- عدد الوحدات المفقودة لكل صنف.

**التهميش:**

1. محفوظ جوده وآخرون، **منظمات الأعمال المفاهيم والوظائف**، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2008، ص 184. [↑](#endnote-ref-2)
2. رضا صاحب أبو حمد أل علي وسنان كاظم الموسوي، **الإدارة لمحات معاصرة**، الوراق للنشر والتوزيع، عمان، 2006، ص 73. [↑](#endnote-ref-3)
3. احمد راشد الغدير، **إدارة الشراء و التخزين**، دار زهران للنشر، عمان، 1997، ص 07. [↑](#endnote-ref-4)
4. محمد الصيرفي، **وظائف منظمات الأعمال**، دار قنديل للنشر، عمان، 2010، ص 175. [↑](#endnote-ref-5)
5. رضا صاحب أبو حمد أل علي وسنان كاظم الموسوي، **مرجع سابق**، ص 74. [↑](#endnote-ref-6)
6. محمد الصيرفي، **مرجع سابق**، ص 178. [↑](#endnote-ref-7)
7. محفوظ جوده وآخرون، **مرجع سابق**، ص 186-192. [↑](#endnote-ref-8)
8. محمد الصيرفي، **مرجع سابق**، ص ص 199-200. [↑](#endnote-ref-9)
9. محفوظ جوده وآخرون، **مرجع سابق**، ص 197. [↑](#endnote-ref-10)
10. محمد العدوان وعلي المشابقة وهيثم الزغبي، **إدارة الشراء والتخزين: مدخل حديث لإدارة المواد**، دار صفاء للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، 2005، ص ص 38-39. [↑](#endnote-ref-11)
11. محمد الصيرفي، **مرجع سابق**، ص 221. [↑](#endnote-ref-12)
12. صلاح الشنواني، **الأصول العلمية للشراء والتخزين**، مؤسسة شهاب الجامعية للنشر، 1999 ، ص261. [↑](#endnote-ref-13)
13. -صلاح الشنواني،الاصول العلمية للشراء و التخزين، مؤسسو شهاب الجامعية للنشر 1999 ،ص261. [↑](#footnote-ref-2)
14. رضا صاحب أبو حمد أل علي وسنان كاظم الموسوي، **مرجع سابق**، ص ص 79- 80. [↑](#endnote-ref-14)
15. مهدي حسن زولي وعلي سليم العلاونة، **إدارة الشراء والتخزين**، دار اجنادبة للنشر والتوزيع، عمان، 2008، ص252. [↑](#endnote-ref-15)
16. محمد الصيرفي، **مرجع سابق،** ص 234-237. [↑](#endnote-ref-16)
17. محفوظ جوده وآخرون، **مرجع سابق**، ص 205. [↑](#endnote-ref-17)
18. مهدي حسن زولين وعلي سليم العلاونة، **مرجع سابق**، ص 253. [↑](#endnote-ref-18)