الاسبوع الثالث : التخطيط للمخزون

الفصل الثاني

المفهوم العلمي للتخطيط بصورة عامة

بالإمكان توضيح المفهوم العلمي للتخطيط بصورة عامة بأنه "عملية الاختيار من البدائل التي تحقق أهداف المشروع وسياسته والإجراءات والبرامج الموضوعة"[1]. في هذا التعريف يتضح لنا بأن التخطيط عبارة عن وضع الأهداف المطلوب من المشروع تحقيقها ورسم سياسة تنفيذها في ضوء الإمكانيات المتاحة له وفق برنامج زمني محدد.

على ضوء ما جاء أعلاه، يمكننا اعتبار تخطيط المخزون في المواد والأجهزة والمعدات الإنتاجية بأنه عملية رسم وإقرار الأنشطة أو الأعمال أو المسؤوليات الواجب تنفيذها فيما يتعلق بالمخزون وما تحتويه المخازن من المواد بكافة أنواعها لتحقيق هدف إدارة المواد والأجهزة في الكفاءة المخزنية.

وبالإمكان تحديد مفهوم الكفاءة المخزنية بما يلي: استخدام عناصر ومقومات المخزون والتخزين استخداماً أمثل، وتتطلب هذه السياسة اختيار افضل البدائل والخطط لإدارة المخازن وذلك لتحقيق هدف استخدام عناصر ومقومات المخزون بصورة أمثل. واختيار البديل الأمثل لا جدوى منه ما لم يتم ترجمته الى خطة أو سياسة معينة تتحدد بموجبها برامج العمل المخزني لتحكم المنفذين بتنفيذها. وعلى هذا الأساس أيضاً يمكن تعريف تخطيط المخزون بما يلي:

المفهوم العلمي لتخطيط المخزون :

بمعنى الإعداد المنظم لأنشطة المخازن ومخزونها لفترة زمنية معينة. فمفهوم تخطيط الخزين العلمي يتحدد إذن من خلال البرامج الزمنية الموضوعة لتحقيق أهداف النشاط المخزني الذي يسعى الى توفير وتهيئة كافة المستلزمات السلعية حسب احتياجات المنشأة التجارية او الإنتاجية بالوقت والمكان المطلوبين، وليس بالإمكان فصل عملية تخطيط المخزون عن التخطيط للفعاليات الأخرى (الإنتاج، المبيعات، المشتريات). ذلك أن أهداف خطة المخزون لا بد وأن تنسجم مع أهداف الخطط الإنتاجية او التجارية لتحقيق الأهداف للمؤسسة، وتعد خطط المخزون وفق الأسلوب المبين أدناه[1] .

دراسة الخطط : قبل البدء بوضع خطة للمخزون يجب القيام بدراسة الخطط المتعلقة بالمبيعات والإنتاج والمشتريات لغرض الحصول على المعلومات الضرورية التي تساعد على وضع خطة المخزون، وفي أدناه شرح لهذه الآلية:

أ- خطة المبيعات

على المؤسسة القيام بعملية التنبؤ بالمبيعات للتوصل الى حجم المبيعات المتوقعة وإجراء أبحاث السوق للتعرف على رغبات وأذواق المستهلكين عند وضع خطة المبيعات. بعد دراسة خطة المبيعات يجب الحصول على المعلومات التالية:

- كمية المبيعات المتوقعة لكل صنف من أصناف السلع والمواد المتوقع بيعها للفترة التخطيطية القادمة.
- التوقيت الزمني للمبيعات حسب حاجة السوق.
- منافذ التوزيع التي عن طريقها يتم تصريف المواد حسب مواقعها الجغرافية.
- موسمية الطلب على المواد والسلع.

---

[1] لؤي تبوني ورباب عبد القادر/ دليل السيطرة المخزنية، المركز القومي للاستشارات والتطوير الإداري، بغداد، 1978، ص1.

ب. خطة الانتاج

إذا كانت المؤسسة صناعية يجب دراسة الخطة الإنتاجية الموضوعة. من الضروري أن يؤخذ بنظر الاعتبار عند وضع خطة الإنتاج حجم المبيعات المتوقعة، ذلك لأن خطة الإنتاج لا بد وأن تستند إلى خطة المبيعات عند رسم البرامج والخطط الإنتاجية. بعد دراسة خطة الإنتاج يجب الحصول على المعلومات التالية:

- كمية أو حجم المواد الأولية اللازمة لعملية الإنتاج.
- كمية المواد نصف المصنعة والسلع الجاهزة التي يتوقع إنتاجها خلال الفترة التخطيطية القادمة.
- التوقيت الزمني للمراحل الإنتاجية المختلفة، أي وقت الحاجة الى المواد التي تدخل في الإنتاج.

ج- خطة الصيانة

هناك ارتباط وثيق بين الخطة الإنتاجية وخطة الصيانة من حيث أهمية التنسيق بين البرامج الموضوعة لكل منهما. فالمعلومات الواجب الحصول عليها من خطة الصيانة عند إعداد خطة المخزون كالآتي:

- معرفة التوقيت الزمني لبرامج الصيانة المعتمدة في خطة الصيانة.
- معرفة الكميات المطلوبة من الأدوات الاحتياطية ومواد الصيانة الأخرى وحسب برامج الصيانة المقررة.

د- خطة المشتريات

إن خطة المشتريات تستند أو ترتبط بخطة المبيعات والإنتاج في حالة المؤسسة الصناعية وعلى خطة المبيعات في حالة المؤسسة التجارية، بعد دراسة وتحليل خطة المشتريات تستنبط منها المعلومات التالية:

- كمية المواد الواجب شراؤها وتوفيرها خلال سنة الخطة.

المواعيد المتوقعة لشحن المواد من مصادر التجهيز (التوريد) المقترحة والمواعيد المتوقعة لوصولها إلى المؤسسة.

- كمية المواد الممكن توفيرها من الأسواق المحلية.
- مواصفات المواد المطلوب توفيرها.
- طرق الشحن والوسائل المقترحة لنقل المواد ومحطات وصولها وحسب مواقعها الجغرافية.

طبيعة المخزون

المخزون عبارة عن البضائع والمواد التي يمتلكها المشروع أو المؤسسة أو المنشأة بغرض إعادة بيعها أو لاستخدامها في صنع منتجات للبيع. والمخزون يعتبر من أهم أصول المشروع حيث يعتبر الجزء الأكبر من الأصول المتداولة. والأصل هو عبارة عن كل ما تمتلكه المنشاة أو المشروع وله قيمة نقدية وقد تكون هذه الأصول نقدية كالخزينة وجاري المصرف أو مقيمة بالنقود كالبضائع والأثاث والسيارة كما قد تكون مادية ملموسة كالأراضي والمباني والبضاعة والأثاث أو غير مادية كالمدينين والتأمينات لدى الآخرين وشهرة المحل...الخ.

وفي كل الحالات فإن للأصول قيمة اقتصادية وذلك لكونها تتضمن منافع خدمية يمكن استخدامها في المستقبل .

لذلك يحتاج المخزون إلى تخطيط ورقابة فعالة لكي نصل إلى الرصيد المطلوب من المخزون ويرجع فشل الكثير من المشروعات إلى سوء الرقابة على المخزون.

أهمية وفوائد تخطيط المخزون

يعلب تخطيط المخزن دوراً هاماً في مجال إدارة المواد والأجهزة والمعدات الإنتاجية لا سيما وإن هدفه الرئيسي هو توفير الوقت والجهد والمال في إدارة المواد. وتتضح أهمية تخطيط المخزون من الفوائد التالية المتوخاة منه والتي يمكن اختصارها بما يلي: [2]

1- يعتبر وسيلة لتخفيض استثمار رأس المال العامل لموجودات المخزن إلى أدنى ما يمكن دون التأثير على سياسة الإنتاج وتفادي احتمالات النفاد.

2- أداة لتحقيق وفورات في الجهد والوقت والتكاليف وتفادي خسائر النفاد والتقادم .

(1) افممكو، مصدر سابق، ص18.

(2) سعود خضر الكبيسي، مصدر سابق، ص26-27.

- أداة لمنع التصرفات الشخصية والأعمال الارتجالية في عمليات الشراء والتخزين لأنه يحدد ما يجب أن يختزن بصورة اقتصادية وما يجب عمله وفق الأصول العلمية ذات النتائج الايجابية.

4- يعتبر مؤشراً للتخطيط القادم أو المقبل حيث أن نتائج التخطيط ترشد المخطط الى البديل المفضل الذي يحقق الهدف في المستقبل .

5- يعتبر حلقة لسلسلة التخطيطات الخاصة بالإدارات الأخرى داخل الوحدة الإنتاجية.

6- يعتبر أداة أو وسيلة لرفع الروح المعنوية للمنفذين الذين سبق لهم المشاركة فيه.

7- يعتبر أحد أسس وضع الإطار العام لخطة التنمية الاقتصادية على المستوى القومي، ووسيلة لتطور الوحدة الإنتاجية في تحقيق التنمية الاقتصادية.

وهكذا فإن أهمية التخطيط لا تحدد فقط كمية المواد التي يجب تخزينها في المخازن بل تشمل الهيكل التنظيمي بأكمله. وفيما يتعلق بدور التخطيط في تجديد كمية المواد المخزونة حسب حاجة الإنتاج أو حسب كمية المبيعات المقدرة أو حسب حاجة الأقسام والإدارات المختلفة بالمؤسسة، فإن التخطيط السليم يساعد إدارة المخازن على تلافي ومنع الظواهر التالية:

أ- شراء كمية أكثر من اللازم يؤدي إلى تعطيل جزء من رأسمال المؤسسة حيث يكون رأس المال مجمداً في صورة مواد مخزنية معرضة للتلف أو البوار أو التقادم أو التلاعب أو عرضه للحريق أو السرقة، بالإضافة إلى تحمل المؤسسة مصاريف وتكاليف تخزين المواد والأجهزة التي تزيد عن حاجاتها سواء الحالية أو المستقبلية.

ب- شراء كمية أقل من اللازم يؤدي إلى توقف العمل أو تعطيل الإنتاج أو عدم تلبية طلبات العملاء أو فقدان سمعة المؤسسة وتحول قسم من العملاء إلى مؤسسة أخرى بخلاف تكرار الشراء أكثر من مرة وارتفاع الأسعار نتيجة لقلة حجم الطلبيات أو الطلبية الواحدة من المواد .

إهمال التخطيط له تأثيره السلبي على مستوى الخدمات المقدمة إلى القطاع الإنتاجي وذلك لأن التخطيط يهدف بالدرجة الأولى إلى تجنب الأعمال التي تعتمد على الصدفة والارتجال. وإهمال التخطيط في القطاع الإنتاجي له مساوئ كثيرة حيث لا تستطيع المؤسسة الإنتاجية أن تقوم بواجباتها كاملة في ترتيب أعمالها وتحديد الوقت اللازم للبدء والانتهاء من كل عملية ووضع وسائل متابعة ما تم تنفيذه من وقت لآخر ما لم تكن أعمالها تتبع برنامجاً مخططاً ومدروساً.

ولكي يمكن القيام بالتخطيط السليم يجب توفر الوسائل الآتية:

1- تحديد نطاق الزمن اللازم للتخطيط.

2- توفير الاحصائيات اللازمة والمعلومات والبيانات الدقيقة لموضوع التخطيط.

3- استخدام الخبرات القادرة على التحليل والاستنتاج والتنبؤ.

4- يجب أن تكون أهداف المؤسسة واضحة وهادفة.

5- يجب أن تكون علاقة إدارة المخازن مع الإدارات الأخرى واضحة ومتينة تتسم بالتعاون المثمر لتحقيق أهداف المؤسسة بأكملها.

6- يجب أن يتحلى المسؤولون بالمسؤولية والتفاني في القيام بأعمالهم بصورة جيدة خدمة للمصلحة العامة.