

نعني بالسيطرة المخزنية الوسيلة التي يمكن بها تدبير كميات المواد المناسبة وفقاً للمواصفات المعنية في الوقت المناسب والمكان المناسب باقل كلفة ممكنه ومن هذا المفهوم يتضح ان السيطرة المخزنية ليست مجرد ملاحظة الخزين كما ونوعاً للتأكد من وجوده في المخازن بصورة صالحة بل ابعد من ذلك فالسيطرة عبارة عن عمليات متنوعة تستخدم فيها معادلات رياضية وطرق احصائية وادوات متعددة ولا شك ان اهمال العناية بالسيطرة المخزنية يترتب عليه عدم التحكم في العمليات الانتاجية للمشروع وعدم السيطرة على تكاليف الانتاج ويؤدي عدم الاهتمام بالسيطرة المخزنية الى نتائج سيئة كثيرة مترتبة على نقص كميات المواد المخزونة عن حاجة العمل او زيادتها بشكل غير طبيعي".

المجالات التي تشملها السيطرة المخزنية :

تشتمل السيطرة المخزنية على كافة انواع المواد المخزونة وكافة ما يتعلق باصناف السلع المستخدمه بالمشروع وتستخدم السيطرة المخزنية في المجالات التالية :

- 1- المواد التي تم التعاقد على شرائها من مناشيء داخلية او خارجية وبعبارة اخرى فالسيطرة هنا تشمل كافة المواد التي صدرت بها اوامر توريد من ادارة المشتريات .
- 2- المواد التي تم تسليمها الى المخازن فعلاً والتي دخلت في قوائم المخازن.
- 3- المواد التي تم صرفها من المخازن الى طالبيها بناء على اوامر صرف معتمده ولا يشترط بهذه المواد ان يكون ثمنها مدفوعاً مقدماً .
- 4- المواد الموجوده فعلاً في المخازن في متناول اليد .

د. جلال بكير ود. أحمد سرور أحمد، إدارة المشتريات والمخازن، القاهرة، مطبعة الاستقلال الكبرى،

ص 211.

- 5- المواد المحتجزه لعلميات معينة والمواد التي تم التعاقد على صرفها من المخازن ولم تصرف بعد ولكنها تنتظر اوامر من المشتري لنقلها من المخازن الى المكان الذي يرغبه المشتري .
- 6- المواد التي يسهل الحصول عليها بسهولة ويسر من الموردين عند الحاجة اليها والتي يعتبرها مسؤول المخزن موجودة فعلاً في المخازن.
- 7- كافة المواد التي تم استرجاعها الى المخازن او المواد التي تنتظر دورها لدخول المخازن وتشمل هذه المواد كل ما هو موجود بالجهاز ومراكز الفحص والاستلام..... الخ .

اهداف السيطرة المخزنية :

يمكن تلخيص اهداف السيطرة المخزنية في الاتي :

- 1- حساب الحجم الامثل لكمية المخزون ، عدد دفعات الشراء ، فترات التوريد ، شراء الاحتياجات ذات الاستهلاك المتغير ، معدل التخزين ومتوسط التخزين ، احتياطي الطوارئ ، رصيد الامان..... الخ
- 2- التاكيد من ان الانتاج لا يتاثر او يتغير او يتوقف نظرا لنقص في المواد او الاجهزة او قطع الغيار .
- 3- التاكيد من وجود كميات كافية من المواد المخزونه لمواجهة الطلب غير الطبيعي عليها مثل ازدياد الطلب على مادة ما فجاءة او حدوث حالات طارئة تستوجب مواد واجهزة ومعدات فورية وبكميات كافية لسد الحاجة لم يكن مخططا لها مسبقاً .
- 4- السيطرة على المخزون عن طريق الاحتفاظ بسجلات كافية ودقيقة تبين مكان كل مخزون وكيفية الحصول عليه بالسرعة اللازمة وباقل كلفة ممكنة .
- العوامل التي تؤثر على نشاط السيطرة المخزنية وتختلف حسب نوع البضاعة وباختلاف المنشآت في نظام الصناعة الواحدة .
- 1- طبيعة الصناعة نفسها (موسميتها أو موسمية الخامات المستخدمة بها)
- 2- المدة التي يستغرقها الانتاج حيث تؤثر مدة الانتاج على الطلب من المواد الاولية او المصنعية ذلك ان المواد الاولية المخزونه والسريعة الدوران تحتاج الى مراقبة وسيطرة ادق قياساً بمراقبة المواد الاولية بطيئة الدوران .

ويتميز التفرة هنا بين الأصناف التالية :

- 1 - الأصناف سريعة التلف والأصناف غير سريعة التلف والأصناف المحددة لانتهاء صلاحيتها أو تواريخ معينة والأصناف التي ليس هناك تاريخ محدد لانتهاء صلاحيتها .
- 2 - الأصناف التي تستدعي ترتيبات خاصة لحفظها ودرجات تبريد معينة والأصناف التي لا يمكن تخزينها إلا في أماكن مغلقة وتلك التي لا يمكن تخزينها إلا في أماكن مفتوحة .
- 3 - الأصناف ذات القيمة العادية والأصناف ذات القيمة المرتفعة وما يتبع ذلك من وسائل المحافظة والحفظ اللازم لتخزينها .
- 4 - الأصناف التي يخشى من قابليتها للاشتعال وما يستدعي ذلك من اتخاذ إجراءات وقائية وصيانة معينة .

أنواع السيطرة المخزنية

هناك أنواع عديدة تتم بموجبها السيطرة المخزنية وعملية السيطرة لا تقتصر على متابعة تنفيذ الخطط الموضوعية واكتشاف الانحرافات والسعي لتجنبها وتصحيحها فحسب بل إن السيطرة تؤدي إلى اكتشاف الحاجة لتطوير العمل ورفع كفاءة العاملين واستخدام أحدث الوسائل الممكنة لتحقيق أهداف المشروع ومن أهم أنواع السيطرة على التخزين والتي أصبح استخدامها واسع النطاق في كافة القطاعات ما يلي " :

1- الرقابة الزمنية او (السيطرة الزمنية)

إن الفترة الزمنية للسيطرة تعتمد على عوامل كثيرة ومتشعبة نذكر منها على سبيل المثال طبيعة وأهداف الإدارة طبيعة السلعة المخزونة سعر السلعة المخزونة خواصها الكيماوية

(1) المهندس عصمت حسين جعفر / الإدارة العلمية للمواد والمخازن والمشتريات، مصدر سابق، ص

والفيزيائية طبيعة الطلب على المادة أهميتها وهكذا فقد تقرر الإدارة العليا ممارسة السيطرة المخزنية مرة كل يوم أو عدة مرات يومياً في الحالات التي تكون فيها السلعة المخزونة معرضة للتلف السريع أو لان الطلب عليها متكرر وعال نسبياً أو قد تتم السيطرة أسبوعياً أو سنوياً أو أكثر من مرة في السنة والمدة الزمنية تتحدد حسب طبيعة المخزون والطلب عليه فليس من المعقول مثلاً أن تقوم إدارة المخازن بمراقبة مواد حيوية جداً كل سنه أو كل شهر إن الرقابة على مثل هذه المواد يجب أن تجري بصورة مستمرة ودورية ومنتظمة كأن تكون يومياً أو أسبوعياً أو مرتين في الأسبوع على الأقل .

إن السيطرة تعتمد كذلك على طبيعة الهيكل التنظيمي المتبع في المشروع فمثلاً يزيد تكرار السيطرة وتقل طول فتراتها كلما قامت بها المستويات الدنيا في الجهاز التنظيمي إلى حد أنها تصبح جزءاً من العمل اليومي أو الروتيني المستمر ضمن الأعمال الأخرى في هذه المستويات وفي بعض الحالات خصوصاً عندما يكون المخزون ذو أهمية كبيرة فإن الإدارة العليا تصبح هي المشرفة المباشرة على عمليات السيطرة المخزنية ولكن تكرار السيطرة يكون اقل وطول فترات السيطرة يكون اقصر لان الإدارة العليا أساساً غير مسؤولة عن متابعة الأمور التي هي أصلاً من اختصاص الإدارة التنفيذية الدنيا وذلك لان واجباتها تنحصر في التحليل والتخطيط والسيطرة في أعلى المستويات وعلى الأمد البعيد عادة بينما تقوم المستويات الدنيا بالتخطيط للمدى القريب .

2 - درجة التفصيل في السيطرة المخزنية

إن هذا العامل يتأثر هو الآخر بمؤثرات عديدة وهذه المؤثرات تقرر درجة التفصيل في السيطرة حيث إن درجة التفصيل في السيطرة لا تكون متساوية على كافة المواد المخزونة لان من المستحيل إجراء سيطرة تفصيلية على مجمل المواد خصوصاً إذا كان المخزون يحتفظ بأنواع وأصناف كثيرة من المواد ولو أخذنا على سبيل المثال دور الإدارة العليا في السيطرة نجد أن درجة التفصيل في السيطرة المخزنية تكون اقل بكثير من درجة التفصيل في السيطرة على مستوى الإدارة الوسطى أو الدنيا وكمثال لذلك رقابة مناولة المواد داخل المخزن فهي تتم على مستوى أمين المخزن أو مساعديه بالنسبة لمواد المناولة التي يخزنها أو يشحنها إلى درجة لمسها

وعدها بيديه أما بالنسبة للإدارة العليا فهي الجهة المسؤولة أصلاً عن التخطيط للمدى البعيد وواجباتها قد تقتصر على الإطلاع التفصيلي الدفترى للمواد وهنا لا بد من الإشارة إلى إن الإدارة العليا لا تستطيع الإطلاع على كافة التفاصيل بل تكتفي بسيطرة دفترية وتفصيلية وللأصناف الهامة جداً فقط ثم تقوم بمجرد السيطرة بالقيمة الإجمالية لمجموعات الأصناف الأخرى .

3 - درجة المباشرة في السيطرة المخزنية

إن الاتصال المباشر بالمواد نفسها والإجراءات اللازمة لإتمام دورتي المواد الإدارية والتنفيذية وتحقيق مقوماتها تختلف تبعاً للمستوى القائم بهذه السيطرة في الجهاز التنظيمي فعلى سبيل المثال يتولى أمين المخزن مهمة الإشراف المباشر على كافة المواد التي يقوم بخزنها أو تقوم إدارته بخزنها وتنظم بإشرافه المباشر كافة المستندات والسجلات المخزنية المستخدمة في قسمه أما على مستوى قسم المخزون فإن درجة إشراف أمين المخزن المباشرة تتضاءل نسبياً وتزيد سيطرته التي تتم بالسجلات والأعمال الكتابية لجميع أنواع المخزون لدى جميع أمناء المخازن إن أمين المخزن في هذه الحالة يصبح مسؤولاً مباشراً عن السجلات والوثائق المخزنية لكل صنف ولكل رقم من أرقام مقدار المخزون ومقدار الأصناف المتحركة في كل عملية صرف أو استلام .

أما السيطرة التي تمارسها الإدارة العليا أو حتى الإدارة الوسطى مدير المواد مثلاً فتكون أقل نسبياً من حيث التفصيل والتوقيت ولكن الإدارة العليا قد تمارس سيطرة تفصيلية على نوع من أنواع معينة من المخزون خصوصاً للأصناف الهامة جداً ودور الإدارة العليا في السيطرة قد يكون غير مباشر ولكنه فعال فقد تفرض الإدارة العليا عقوبات شديدة على أمناء المخازن أو مدراء المخازن في حالة فشلهم في القيام بواجبات السيطرة بصورة فاعلة وقد يكون اتصال الإدارة العليا مباشراً بأعمال المستويات الدنيا وذلك من خلال التفتيش والمرور على المخازن وعلى أقسام الشراء والشحن والصيانة ... الخ ، وفحص عينات من العمل والإجراءات والسجلات والمستندات ومشاهدة طرق التخزين والوقاية للأصناف والمنشآت والممرات ومعدات التخزين والنقل والاستماع إلى الشكاوي والاقتراحات ... الخ.

وظيفة السيطرة المخزنية ومسؤولياتها :

تختلف وظيفة السيطرة المخزنية ومسؤولياتها باختلاف المشروعات أو باختلاف نوع وطبيعة الأصناف المخزونة فقد تقوم إدارة المخازن بمسؤولية السيطرة على الخزين وقد يكون واجب السيطرة من اختصاص قسم مستقل يعرف باسم السيطرة المخزنية أو قد تقوم إدارة المشتريات بمسؤولية التأكد من أن المواد المخزونة بصورة جيدة وعمليات التخزين تتم بصورة مرضية وفي المنشآت الكبيرة تكون كمية العمل وحجمه كبيرين لدرجة انه توجد أقسام مستقلة للسيطرة المخزنية وعندما تكون حركة المواد الخام والأجزاء المصنعة والمنتجات تحت التشغيل جزءاً هاماً من كلفة الإنتاج فقد تتطلب الحاجة إلى وجود قسم مستقل تناط به مهام السيطرة المخزنية وقد تسند أنشطة السيطرة المخزنية إلى قسم مستقل في حالة كون المواد الأولية الموجودة في المخازن كبيرة جداً وذات أسعار تذبذبية تكون جزءاً كبيراً وهاماً من التكاليف الإجمالية للإنتاج وقد تشرف الإدارة العليا مباشرة على مثل هذه الأنشطة .

ويلاحظ أن سلطة الرقابة المخزنية قد تتداخل ضمن سلطات أكثر من إدارة الأمر الذي يتطلب التنسيق بين أنشطة الإدارات التي تتولى وظائف ومسؤوليات لها صلة بالرقابة أو السيطرة المخزنية بطريقة تسهل مهام القيام بالمسؤولية المتعلقة بالسيطرة المخزنية بكفاءة تامة كون الأصناف محدودة وغير متنوعة .

ومن أهم وظائف السيطرة المخزنية الأخرى ما يلي :

1- مواعيد معدلات الاستخدام: فكلما كان استخدام المواد المخزونة بصورة دورية ومستمرة وبانتظام كلما أمكن السيطرة على المخزون بسهولة حيث يمكن الانتباه إلى أي خلل يطرأ على دوران الخزين ومتابعة ذلك ومعرفة سبب الخلل أو الانحراف وتصحيحه وتجدر الإشارة إلى أن المواد سريعة الدوران تحتاج إلى سيطرة دقيقة للتأكد من سلامتها وجودتها كما أن مثل هذه المواد تحتاج إلى مكان خاص لحزنها ويكون عادة قريباً من مواقع الاستلام والتسليم في مبنى المخزن .

- 2- تكاليف التخزين : وتشمل مصاريف حفظ المخزون وكذا تكاليف المناولة فإذا تبين أن هناك مواد معينة تحتاج إلى مصاريف حفظ كبيرة فإن السيطرة المخزنية تعنى بتقليل الكمية الموجودة منها في المخازن بقدر الامكان .
- 3 - طبيعة حياة المخزون : تحتاج المواد المخزونة إلى سيطرة دقيقة خصوصاً تلك التي أشرفت حياتها على الانتهاء أو التي أوشكت صلاحيتها على الانتهاء في تواريخ قريبة والصرف منها قبل غيرها من المواد التي لا تنتهي صلاحيتها إلا في المستقبل البعيد وتحتاج المواد سريعة التلف أو البوار إلى سيطرة خاصة من قبل أمين المخزن أو مدير السيطرة المخزنية .

شروط السيطرة المخزنية

- لا بد من توفر شروط أساسية لتطبيق نظام سيطرة مخزنية كفاء وفاعل ومن أهم هذه الشروط ما يلي :
- 1- اختيار الأنظمة المناسبة لترميز المواد
 - 2- وضع قواعد خاصة لاختيار المواد (كتصنيفها حسب أهميتها الاستهلاكية مثلاً).
 - 3- تحديد طريقة سحب المواد (Lifo , Fifo) مع الأخذ بعين الاعتبار :
 - أ. طبيعة المادة
 - ب. حالة المادة عند الاستلام ومستوى نوعيتها .
 - 4 - تحديد مستويات التخزين التي تلائم نظام السيطرة المخزنية الذي تم اختياره (كالحدد الأدنى، الحد الأعلى، مستوى إعادة الطلب ... الخ)

المركز القومي للاستشارات والتطوير الإداري/ دليل السيطرة المخزنية، مصدر سابق، ص 8.

5- تحديد الإجراءات البديلة الواجب اتخاذها في حالات نفاذ خزين أي من المواد لثلا يكون هناك تأثير ملحوظ على سير العمل كما هو موضح أدناه في مخطط دورة السيطرة المخزنية .

بعد القيام بالخطوات الاولية السابق ذكرها يمكن عندئذ من :

- 1- قياس المستوى الحقيقي لكل مادة من المواد .
- 2- مقارنة المستوى الفعلي مع المستويات المخططة مسبقاً لأغراض السيطرة .
- 3- اتخاذ الإجراءات اللازمة لتصحيح الانحراف
- 4- القيام بعملية المتابعة عند الحاجة .