

الفصل الثاني

اهمية تخطيط التخزين و اسباب الاحتفاظ به

1- مفهوم التخطيط العلمي للتخزين:

عرف التخطيط بتعاريف كثيرة منها على سبيل المثال "عملية الاختيار من بين البدائل التي تحقق أهداف المنشأة وسياساتها والإجراءات والبرامج الموضوعية"^(١). من هذا التعريف نجد أن التخطيط لا يوجد إلا بوجود بدائل لحالة معينة وعليه يعتبر وسيلة لاتخاذ القرارات مستقبلاً.

وكما عرف على أنه "عملية وضع الأهداف واعداد التنظيمات اللازمة لتحقيقها حيث توضع الأهداف بصورة خطط طويلة أو قصيرة الأجل بالنسبة للمنشأة ولكل قسم من أقسامها" (١).

وعلى هذا الأساس وبعد اعداد الخطة يصبح من الضروري ان تنظم عوامل الانتاج أو عوامل التخزين على النحو الذي يؤدي للوصول إلى الأهداف الموضوعه والمطلوب تحقيقها.

من هذه المفاهيم يمكن أن نعرف تخطيط التخزين على أنه التفكير العلمي بكافة نشاطات المخازن للوصول إلى بدائل لها واختيار أفضلها لتحقيق كفاءة العمليات المخزنية، وتحقيق هذه الكفاءة لا يتم في جانب واحد وإنما يشمل التخطيط لكافة الجوانب أو العناصر المرتبطة بنشاط إدارة المواد بعد تحويل هذه البدائل إلى خطط أو سياسات تحدد بموجبها برامج العمل المخزني للسير بموجبها من قبل المنفذين.

نلاحظ أنه مهما تعددت التعاريف فإن معظمها يدور حول معنى التخطيط والذي يعني وضع السياسات الهادفة للمستقبل ، كما نلاحظ أنه وسيلة ولا بد للوسيلة من غاية فتكون الوسيلة تحديد النشاطات الواجب تنفيذها وتصبح الغاية تحقيق الهدف. كما يعتبر تخطيط التخزين حلقة في سلسلة التخطيط العام المستخدم في المنشأة لوظائفها الأخرى كالإنتاج ، المبيعات والمشتريات وذلك للترابط بين التخزين والوظائف الرئيسية الأخرى.

إن تخطيط التخزين يخدم أغراض العملية الانتاجية من خلال العمل على توفير المواد الأولية بالتنوع والكمية المطلوبة والتي تساعد على سير خطط الإنتاج على ما هو مرسوم لها وكذلك يخدم تخطيط المبيعات من خلال توفير المنتجات الجاهزة والتي تعتمد عليها خطط المبيعات في تلبية احتياجات المستهلكين دون الانتظار، أما وضع الخطط للمشتريات فيعتمد أساساً على مستلزمات تخطيط التخزين لأن محتويات تخطيط التخزين وما تشمله الخطة هو تخطيط المشتريات لأنها الأساس في توفير احتياجات المنشأة آخذين بنظر الاعتبار ما يترتب

على هذه المواد والاحتفاظ بها في المخازن من تكاليف وما يترتب على عدم وجودها في المخازن من تكاليف وكيفية توفيرها بالجودة والكمية المطلوبة والوقت المناسب.

ولتحقيق وجود المواد بالنوعية والكمية المطلوبتين وكذلك في الوقت والمكان المناسبين يتم تخطيط الخزين ويكون هذا التخطيط سهلاً بالنسبة للنوعية والمكان وذلك لسهولة الإجراءات المتبعة بشأنها والظروف المؤثرة عليهما على العكس مما هو عليه في حالة الكمية والوقت حيث يتأثران بعوامل كثيرة ومتداخلة يصعب تحديدها بدقة لهذا يعتبران العمود الفقري لخطّة الخزين على فرض أن العاملين الآخرين قد تحققت لهما الأمثلة وما نقصده بالكمية والوقت هو كمية الخزين التي يحتفظ بها مقابل ما يسحب منها وما يضاف إليها ثم كمية الشراء ومتى تطلب ومتى تصل للمخزن وكل ما يتعلق بمستويات الخزين ارتفاعاً وانخفاضاً ودمج هذه العوامل جميعها في علاقة محددة لمواجهة الاحتياجات كمية وتوقيتاً وبأقل التكاليف وصولاً لتحقيق هدف الإدارة في تحقيق كفاءة العمليات المخزنية. وعند التخطيط للعمليات المخزنية هناك خطوات هامة يجب اتباعها وهي: ^(١).

1-1 تحديد الأهداف : وهي الخطوة الأولى عند التخطيط للعمليات المخزنية وتهدف إلى توضيح المفاهيم المختلفة للتخزين وتنظيمه ويمكن تقسيم الأهداف إلى نوعين: الأول أهداف عامة تتعلق بأعمال التخزين المختلفة ويراعى فيها تحقيق أقل كلفة ممكنة عند التخزين والحفاظ على الخزين ومنع تعرضه للتلف أو السرقة. والنوع الآخر من الأهداف هو الأهداف النوعية والتي تتعلق بتصميم المباني المخزنية واستغلال المساحات بشكل أفضل... الخ.

2-1 جمع البيانات : وتشمل البيانات جميع الحقائق الأساسية المتعلقة بتخطيط وتنظيم العمليات المخزنية مثل كميات الخزين، مواصفات كل مادة مطلوب تخزينها، الطاقة الاستيعابية للمخازن، أنواع معدات المناولة واقتصادياتها، حجم المبيعات أو الانتاج

لكل مادة يراد تخزينها . أي بعبارة أخرى جميع البيانات التي تعطي صورة واضحة عن الأهداف المحددة سابقاً.

1-3 تحليل البيانات: بعد الحصول على كافة البيانات اللازمة عن مواصفات المواد، وكمياتها وطاقات المخازن وقدرة تحمل المواد للتخزين... الخ تبدأ الخطوة الثالثة وهي تحليل هذه البيانات لغرض تحقيق أقل كلفة من أعمال التخزين مع الحفاظ على مستوى الخدمة المخزنية المطلوبة.

1-4 وضع الخطة: يجب أن تكون الخطة على قدر الإمكانات المتوفرة وتمتاز بالمرونة أي أن تكون قابلة للتوسع والتطور مستقبلاً، وهذه الخطوة مكتملة للخطوات السابقة ولا يجوز البدء بها دون تحقيق الخطوات السابقة لأنها ستكون ناقصة وغير دقيقة .

1-5 تنفيذ الخطة: وهي الخطوة التنفيذية لما سبق من الخطوات أي ما تم رسمه وتخطيطه يبدأ بتنفيذه ويجب أن تكون الأعمال التنفيذية وفق جدول زمني شأنها شأن أي نشاط مخزني آخر.

1-6 مرحلة المتابعة: على الرغم من أنها وضعت بالترتيب الأخير لكنها في الحقيقة تبدأ مع الخطوة الأولى لأن المتابعة لا تبدأ من حيث ينتهي التنفيذ وإنما مع التنفيذ لغرض اكتشاف الأخطاء في وقت مبكر وتصحيحها في الوقت المناسب وبكلفة أقل مما لو كان التصحيح بعد انتهاء التنفيذ لأنه قد يتطلب إلغاء مراحل من التنفيذ وخصوصاً إذا كانت الأخطاء في الخطوات الأولى ناهيك عن التكاليف الباهظة التي سيتحملها المشروع عن مثل هذه التصحيحات المتأخرة.

2- أهداف وفوائد تخطيط الخزين:

يهدف تخطيط الخزين بصورة عامة إلى تحقيق الأمثلية في الخزن والذي يعني الخزن بالكمية والوقت اللذين يحققان أهداف الإدارة، حيث عندهما تكون الموازنة بين العوامل التي تؤثر بزيادة الخزين والأخرى التي تؤثر بنقصانه وذلك لاستمرار العمليات الانتاجية

والاستهلاك بأدنى حد من التكاليف ، وهذا التوازن يكون بين التكاليف والخسائر الناجمة عن التوقف بسبب نفاد الخزين والتكاليف التي تنجم عن تكديس المواد بالمخازن .

ولا توجد خطة يمكن اعتمادها في جميع الحالات بل يتوقف نوع الخطة والأهداف المحددة فيها على ظروف المنشأة وطبيعتها حيث هي التي تحدد الطريق للوصول إلى الخزين الأمثل ولتحقيق هذا الهدف (أي وجود الخزين بصورة مستمرة) يمكن إجمال أهداف خطة الخزين بما يلي:

1- توفير المواد في المخازن بالكمية والنوعية المطلوبتين والوقت والمكان المناسبين على مدى الفترة التخطيطية لمساعد على تلبية احتياجات المنشأة بصورة مستمرة دون توقف في الإنتاج وكذلك يسهل عملية استلام المواد وفحصها وتخزينها في المخازن .

2- تحديد مستويات الخزين كالحدا الأعلى والحدا الأدنى ومستوى إعادة الطلب والكمية الاقتصادية للشراء لتكون دليلاً ومرشداً في مجال الرقابة .

3- تحقيق الانتفاع من المساحات المخزنية ومعدات التداول إلى أقصى حد مع احتمال تقليل الاستثمارات المخزنية دون التأثير على الحجم الأمثل للخزين .

4- تحديد البدائل سواء أكان للمواد أو للخطط وأساليب التعامل مع المواد عديمة الحركة ومخلفات الإنتاج لتحقيق الهدف السابق .

5- توفير احتياجات وسائل الإنتاج من مواد الصيانة وكذلك تحديد المواد والمعدات البديلة لها والتي تؤدي إلى رفع جودة الإنتاج .

6- مما تقدم نستطيع القول بأن الدافع الأساسي لتخطيط الخزين هو الاقتصاد بالتكاليف وحماية المنشأة ويمكن توضيح أهميته من خلال استعراض الفوائد التي يحققها:

1- يكون أحد الأسس التي تعتمد لوضع الإطار لخطط التنمية على مستوى الاقتصاد القومي لأن المنشأة جزء من الاقتصاد القومي ولأن التخطيط على مستوى

الاقتصاد يعتمد على التخطيط على مستوى القطاعات وهذا يعتمد على التخطيط على مستوى المنشآت وهكذا إلى أصغر وحدة في المنشأة كالقسم أو الشعبة.

ب- تحديد أفضل كمية للتخزين بواسطة التخطيط وبهذا يصبح أداة لمنع التصرفات الشخصية والارتمالية في عمليات التخزين والشراء لأنه يحدد ما يجب أن يخزن بصورة اقتصادية.

ج- يعتبر التخطيط الدليل والمرشد لأحسن البدائل في عمليات التخزين.

د- يساعد على تحقيق التوازن بين تكاليف الاستثمار والاحتفاظ بالخزين وكميته دون الوصول إلى حد النفاد مما يساعد على تحقيق وفورات بالمال والجهد.

هـ- يساعد على تخفيض استثمار رأس المال العامل في موجودات المخزن إلى أقل ما يمكن من خلال التخزين بصورة اقتصادية وهذا يساعد على تكملة الحلقات الأخرى من التخطيط والتي تتعلق بالوظائف الأخرى للمنشأة والاستفادة من رأس المال.

على الرغم من هذه الفوائد نرى بأن التخطيط يكون أحياناً مصدر ضرر للمنشأة إذا لم نأخذ بنظر الاعتبار العوامل التي تؤثر على الخطة أو التخطيط بصورة عامة والتي من بينها طبيعة الخزين، ظروف المنشأة، ظروف التوريد... وغيرها من العوامل التي تؤثر على تخطيط الخزين والتي ستتطرق لها لاحقاً، وعلى هذا الأساس يمكن للتخطيط أن يكون سلاحاً ذا حدين، إذا استخدم بالشكل الصحيح والعلمي حقق الهدف وإذا اسيء استخدامه أدى إلى الفشل.

3- أسباب الاحتفاظ بالمخزون

يمكن إيجاز أسباب الاحتفاظ بالمخزون بالآتي:

أ- عدم استطاعة المشروع من توفير الأموال لشراء احتياجاته في كل وقت وبكل ظرف لأن المشاريع دائماً تحاول تشغيل رؤوس أموالها واستثمارها في مجالات واسعة تدر لها الأرباح، أو أحياناً يتوقف بيع إنتاجها أو يتأخر العملاء عن تسديد ديونهم .. الخ (خصوصاً نحن الآن في عصر الائتمان) وبالتالي يتعذر على المشروع شراء احتياجاته في بعض الأوقات والظروف، وغالباً ما يضطر بعض المشاريع إلى الاقتراض عند الحاجة وبهذا الأسلوب يتحمل المشروع فوائد تضاف على كلفة إنتاجه وبالنتيجة ترتفع تكلفة المنتج النهائي، وقد تكون النتيجة سلبية أكثر مما لو تحمل المشروع تكاليف التخزين.

ب- هناك كثير من المواد تزداد قيمتها الاسمية أو منفعتها الإنتاجية بعد التخزين، فيحصل المشروع على فروقات مادية من جراء التخزين أو منافع تشغيلية وإنتاجية.

ج- هناك بعض المشاريع ذات المركز المالي تشتري المواد وتخزنها بقصد المضاربة أو الإضرار بالمشاريع المنافسة حيث تستغل الظروف لقدرتها المالية، فتشتري المواد وتخزنها عندما يزيد عرضها في الأسواق، ثم تستغل خزنها وعرضها في أوقات ندرتها في السوق وخاصة في النظام الرأسمالي.

د- هناك مواد موسمية قد لا تستطيع المشاريع الحصول عليها بغير تلك المواسم، فتضطر لشراء احتياجاتها وتخزينها لضمان استمرار العمل وعدم توقف الإنتاج أو تحصل عليها بمواسم وبأسعار منخفضة فتحقق الكفاءة الشرائية بأقل الأسعار وأنسب الأوقات.

هـ- هناك الكثير من المواد التي تتعرض أسعارها لتقلبات حادة كالتي تباع في الأسواق الحرة أو المحتكرة فتستعمل المشاريع الظروف الملائمة للشراء بالأسعار المنخفضة للحصول على فروقات مادية تزيد من أرباحها أو انخفاض تكلفة إنتاجها، وبالتالي تستطيع الوقوف على قدميها تجاه المشاريع المنافسة.

و- صعوبة التنبؤ الدقيق مقدماً بظروف الإنتاج والمواد التي تشتري لتطورها وبأحوال العرض والطلب نتيجة التطور الصناعي وقدره المشاريع على تطوير إنتاجها ومما جعله مستقراً على نمط معين وبمواصفات ثابتة سعياً لزيادة مبيعاتها. فالمشاريع المشتريّة تحتاط من عدم توفر احتياجاتها بالمواصفات الملائمة في كل الأوقات حيث الاعتماد الكلي على التنبؤ في العرض والطلب وتطور الإنتاج قد يعرض المشروع إلى الفشل.

ز- الظروف الاقتصادية والسياسية المتقلبة في العالم بل داخل القطر الواحد تجعل المشاريع تحتاط بالتخزين خوفاً من صعوبة الحصول على احتياجاتها عند الحاجة في بعض الدول المنتجة أو المشاريع المحتكرة كالحروب والإضرابات والانقلابات وقطع العلاقات والاحتكارات الدولية... إلخ.

ح- التطور الحاصل في علم التسويق وطرق الإغراء كتقديم الخدمات ومنح الخصومات والضمان ضد انخفاض الأسعار وتوفير الاحتياجات بالمواصفات المطلوبة.... إلخ تجعل المشاريع تستغل الظروف لشراء احتياجاتها للحصول على فروقات مادية تزيد على تكاليف التخزين وتغطي احتمالات التقادم والبوار وخصوصاً شراء الاحتياجات التي يسبب نفادها خسائر كبيرة.

ط- هناك الكثير من المشاريع التي تحتاج إلى مواد تنتجها بلدان بعيدة فتصبح فترة الانتظار طويلة فتجعلها تشتري وتخزن على الأقل ما يكفي لفترة انتظار توريد أخرى وضد احتمالات النفاذ التي تحدث نتيجة التأخير في التوريد.

ي- ظروف النقل وشركاته تجعل المشاريع تحتاط بخزين لمجابهة التغيير في مواعيد تسليم المواد كاختلاف إجراءات المرور والجمارك والعواصف والأمطار المؤثرة على سير وسائل النقل والمواصلات أو عدم توفر حمولة كاملة لها... إلخ. لهذه الأسباب وغيرها أصبح التخزين أمراً لا بد منه ولا يمكن الاستغناء عنه بأي حال من الأحوال. كذلك التخزين أصبح يتطلب إدارة علمية تدبير المواد بكفاءة لتحقيق هدف المشروع المرتبط بالتنمية الاقتصادية.

وعليه نلاحظ أن وظيفة التخزين أصبحت حيوية لدرجة أن كفاءة المشاريع أصبحت تعتمد اعتماداً متزايداً على وفرة المواد وسهولة الحصول عليها عند الحاجة، فالمواد المخزنية

التي يستخدمها القطاع الإنتاجي - من ناحية كلفتها - تعتبر أهم مورد في المواد اللازمة لمؤسسات هذا القطاع.

فلقد أثبتت الدراسات التي أجريت في القطاع النفطي مثلاً، أن المواد المكونة للمنتج النهائي، مثلاً بترين السيارات بأنواعه، قد تصل تكلفتها إلى أكثر من 60% من التكلفة الكلية لهذه المنتجات.

كما يعتبر "المخزون السلعي"، أهم بند من بنود الأصول المتداولة بالنسبة للمنظمات والمؤسسات الصناعية، وأكثرها خطورة على المركز المالي، وتأتي أهمية مشكلة المواد أساساً، من عمق الآثار المترتبة على القرارات المتعلقة بشراء المواد وتخزينها، فالمواد عنصر من عناصر رأس المال العامل، واستخدامها الاقتصادي يعني كفاءة استخدام الموارد المتاحة، كما أنها في الوقت ذاته أهم "مدخل" من مدخلات العملية الإنتاجية، ووجود "نظام فعال لإدارتها" في مراحل حياتها - من طلب، ف شراء، وفحص واستلام، فتخزين وصرف واستخدام - له تأثير بالغ على فاعلية وكفاءة نظام الإنتاج بوجه خاص، بل وعلى كفاءة المؤسسة الإنتاجية كلها بوجه عام.