

## الفصل التاسع: إدارة المخزون

### أهمية المخزون

- ✓ يمثل المخزون البند صاحب أكبر وزن نسبي بين بنود الأصول المتداولة في معظم الشركات.
- ✓ يجب أن يُجرد ويُقيم المخزون في نهاية كل فترة مالية بغرض تحديد ربح أو خسارة الشركة.
- ✓ تمسك الشركة سجل يومي لتسجيل التغيرات في المخزون وذلك لرقابة دقيقة ومستمرة على هذا البند الهام.
- ✓ سجل قيد حركة المخزون يُفيد في نهاية السنة المالية عند إعداد القوائم المالية ويُفيد في اكتشاف مشكلات إدارة المخزون ومن أشهرها ظاهرة المخزون الراكد.
- ✓ ومن المعروف أن ممارسة الشركة لأنشطتها تؤدي إلى تدفق المخزون من وإلى الشركة، وتتصف هذه التدفقات بعدم التزام وعدم التأكد.
- ✓ يشير عدم التزام إلى دخول المخزون إلى الشركة في صورة مشتريات من المواد أو البضائع قبل أن تقوم الشركة باستخدامها أو بيعها وبالتالي خروجها من الشركة نتيجة لذلك. وعدم التأكد فينتج عن كون المشتريات المتوقعة والمبيعات المتوقعة أمور غير مؤكدة. لهذين السببين وجد أن التشغيل الجيد يتطلب استثمارًا مناسبًا في المخزون. فالاستثمار في المخزون يُمكن الشركة من الوفاء بمتطلبات التشغيل والوفاء بطلبات العملاء.

### مفهوم المخزون

- ✓ المخزون يختلف حسب طبيعة نشاط الشركة (صناعية، تجارية، خدمية)
- ✓ المخزون هو المواد أو البضائع التي تحصل عليها الشركة بهدف دعم الإنتاج أو العمليات مثل المواد الخام، والأجزاء المصنعة، والإنتاج تحت التشغيل، أو بغرض دعم أنشطة الشركة مثل مواد الإصلاح والصيانة والوقود والزيوت، أو للوفاء باحتياجات عملاء الشركة من المنتجات أو الخدمات التي تقدمها الشركة لهم مثل مخزون المنتجات تامة الصنع أو البضائع أو قطع الغيار.

### دوافع الاحتفاظ بالمخزون

#### يرجع الاحتفاظ بالمخزون لثلاثة دوافع رئيسية هي:

1. يُقصد بدافع المعاملات احتفاظ الشركات بقدر من بنود المخزون المختلفة لمواجهة احتياجات الشركة الداخلية لأغراض الإنتاج وعمليات التشغيل وذلك بالطبع في الشركات الصناعية وللوفاء باحتياجات عملاء الشركة في حالة الشركات التجارية أو الخدمية. وتختلف حاجة الشركات للمخزون بدافع المعاملات من شركة لأخرى ومن فترة لأخرى داخل نفس الشركة نتيجة تأثره بنشاط الشركة والذي يتأثر بدوره بالعوامل الموسمية وبمراحل الدورة الاقتصادية إلى غير ذلك من المتغيرات المتعلقة ببيئة الشركة الداخلية أو الخارجية.
2. يُقصد بدافع الاحتياط احتفاظ الشركات بقدر من المخزون لمواجهة الأحداث الطارئة أو غير المتوقعة. ويرجع السبب الرئيسي للاحتفاظ بذلك الجزء من المخزون في حالة عدم التأكد التي تحيط الكثير من قرارات الشركة وبصفة خاصة تلك القرارات المتعلقة بعمليات الشراء والإنتاج والبيع وما يترتب عليها من قرارات متعلقة بالمخزون وسياساته، والمقدار الذي يُحتجز لهذا الغرض يُطلق عليه مخزون الأمان أو الحد الأدنى من المخزون، ويحمي الحد الأدنى من المخزون الشركة من مخاطر نفاد المخزون.
3. يُقصد بدافع المضاربة احتفاظ الشركات بقدر من المخزون للاستفادة من فرص التغيرات المتوقعة حدوثها في أسعار المخزون. فقد تقرر إدارة الشركة الاستفادة من تقلبات أسعار المواد الخام، أو الاستفادة من الخصومات النقدية المقدمة من موردي الشركة في أوقات محددة.

### ظاهرة المخزون الراكد

- لسجلات حركة المخزون دورًا هامًا في اكتشاف ظاهرة المخزون الراكد، والمخزون الراكد هو كل مادة أو بضاعة مخزونة لا يتم تحريكها من المخازن لمدة تتجاوز السنة المالية أو دورة التشغيل أيهما أطول. وتعكس هذه الظاهرة ضعف كفاءة وفعالية إدارة الشركة في مجال المخزون، وتنتج تلك الظاهرة عن العديد من الأسباب ومنها:
- التقدير غير الدقيق لاحتياجات الشركة.
  - التقدير غير الدقيق لحجم الطلب على منتجات الشركة.
  - عدم دقة دراسات السوق وأذواق المستهلكين.

- عدم دقة تنبؤات الشركة بالتغيرات التقنية في مجال المواد المستخدمة.
- ضعف كفاءة نظم استلام وفحص مشتريات الشركة.
- انخفاض مستوى جودة المشتريات.
- عدم فعالية معايير التعامل مع الموردين.
- ضعف كفاءة نظم مراقبة جودة الإنتاج والعمليات.
- انخفاض مستوى جودة المنتجات.

#### ✚ مزايا الاحتفاظ بالمستوى المناسب من المخزون

- ينبغي على إدارة الشركة الاحتفاظ بمستوى مناسب من المخزون والذي يحقق بدوره مزايا متعددة منها:
- تفادي مخاطر نفاد المخزون وما يترتب عليها من نتائج مثل فقد المبيعات أو توقف عمليات الإنتاج وتعطل أنشطة الشركة.
- الاستفادة من خصم الكمية.
- تخفيض تكاليف التخزين.
- تخفيض تكاليف طلب المخزون.
- تحسين معدل العائد على الاستثمار في المخزون.

#### ✚ الآثار السلبية لنقص المخزون

- تحمل مخاطر نفاد المخزون وما ينتج عنها من تحمل المزيد من تكاليف التشغيل أو فقدان جزء من إيرادات الشركة وأرباحها.
- التأثير السلبي على سمعة الشركة ومكانتها المستقبلية وهو ما يؤثر على أرباحها وأرباحها في المستقبل.
- ارتفاع تكاليف الشراء نتيجة الشراء بكميات صغيرة وعدم الاستفادة من خصومات الكمية التي قد يقدمها الموردون.
- ارتفاع تكلفة طلب المخزون نتيجة الشراء بكميات صغيرة.
- ارتفاع تكاليف النقل والفحص والاستلام نتيجة الشراء بكميات صغيرة.

#### ✚ الآثار السلبية لزيادة المخزون

- تحمل مخاطر انخفاض القيمة السوقية للمخزون.
- تحمل مخاطر تلف المخزون.
- تحمل مخاطر تغير أذواق المستهلكين وبالتالي ركود المخزون.
- تحمل مخاطر تقادم المخزون.
- تحمل المزيد من التكاليف نتيجة زيادة حجم الأموال المستثمرة في المخزون، وتحمل تكاليف تخزين مرتفعة نتيجة الحاجة لمساحة تخزينية أكبر وعمالة أكثر، وزيادة تكلفة التأمين على المخزون.
- تحمل المزيد من مخاطر السيولة نتيجة تأثير المخزون على سيولة الأصول المتداولة، فمن المعروف أن المخزون أقل بنود الأصول المتداولة سيولة نظرًا لكونه يحتاج لفترة طويلة حتى يتحول إلى نقدية.

#### ✚ نماذج إدارة المخزون

هناك العديد من النماذج الشهيرة التي تُستخدم في التخطيط للمخزون وإدارته ومن تلك النماذج:

1. نموذج Baumol في تقدير الكمية الاقتصادية للمخزون.
  2. نموذج تقدير الكمية الاقتصادية في ظل خصم الكمية.
  3. نموذج تقدير الحد الأدنى من المخزون.
- وفيما يلي نعرض لهذه النماذج من حيث المفهوم والافتراضات وآليات تطبيق كل نموذج.

#### أولاً: نموذج Baumol

طور ويليام بومول William Baumol أستاذ الاقتصاد الأميركي بجامعة نيويورك نموذج لإدارة المخزون، وذلك بغرض مساعدة الشركات في تحديد الرصيد الأمثل للمخزون وتدنية تكلفة الاحتفاظ بالمخزون. ولقد قام ذلك النموذج على

#### الافتراضات التالية:

- تستطيع الشركة تقدير احتياجاتها من المخزون بدقة.

- تقوم الشركة بشراء المخزون بكميات محددة وبشكل منتظم.
- تستهلك الشركة المخزون بانتظام على مدار الفترة الزمنية.
- متوسط تكلفة الاحتفاظ بالوحدة من المخزون محدد ولا يتغير على مدار الوقت.
- ثبات تكلفة الطلب، بمعنى أن الشركة تتحمل نفس تكلفة الطلب في كل مرة تقوم فيها بطلب بضاعة.
- تتكون تكاليف إدارة المخزون بالشركة من تكلفة التخزين وتكلفة طلب المخزون.

### ✚ فلسفة نموذج Baumol

- ✓ يقوم نموذج بومول على فلسفة أن كمية المخزون المثلى هي تلك الكمية التي تتساوى عندها تكلفة التخزين مع تكلفة الطلب.
- ✓ والتكلفة الإجمالية لإدارة المخزون هي ناتج جمع تكاليف تخزين المخزون وتكاليف طلب المخزون.
- ✓ تكلفة التخزين تتحمل الشركة العديد من التكاليف في سبيل الاحتفاظ بالمخزون وتشمل تكلفة التخزين تكلفة رأس المال المستثمر في المخزون، وتكلفة تدبير مساحة مناسبة بظروف مناسبة لتخزين المواد المخزونة، وتكلفة التأمين على المخزون، وتكلفة تأمين المخزن وتكلفة الموارد البشرية العاملة بالمخزن، وتكلفة تقادم المخزون، وتكلفة العجز في المواد المخزونة.
- ✓ تكلفة طلب المخزون مع استهلاك الشركة للمواد المخزونة يتناقص رصيد المخزون وعند الوصول لنقطة معينة تصدر إدارة الشركة أمر بطلب كمية جديدة وتتحمل الشركة تكاليف إعادة الطلب والتي يُطلق عليها أيضاً تكاليف إصدار أوامر التوريد وهي عبارة عن كافة التكاليف التي تتحملها الشركة في حالة تكرار طلب التوريد من موردي الشركة أو في حالة طلب التصنيع الداخلي، وتشمل تلك التكلفة تكلفة الإعداد للطلب، وتكلفة الاتصالات، وتكلفة النقل وتكلفة الفحص والاستلام والتكاليف الإدارية الأخرى.

### ثانياً: نموذج تقدير الكمية الاقتصادية في ظل خصم الكمية

- ✓ في حالة عرض الموردون خصم كمية بغرض تشجيع الشركة على شراء كميات أكبر، فإن ذلك الخصم سوف يؤثر على نموذج بومول.
- ✓ نسبة الخصم سوف تؤثر على تكلفة الشراء حيث تنخفض تكلفة الشراء حسب شرائح الخصم الممنوحة من العملاء.
- ✓ في تلك الحالة لابد من أخذ تكلفة الشراء في الاعتبار مع تكلفة التخزين وتكلفة طلب المخزون ويتم حساب إجمالي التكلفة واختيار كمية الشراء التي تخفض تلك التكلفة لأدنى مستوياتها.

### ثالثاً: نموذج تقدير الحد الأدنى من المخزون

- ✓ الحد الأدنى من المخزون هو ذلك المقدار من المخزون الواجب أن تحتفظ به الشركة لمواجهة أي ظروف طارئة أو غير متوقعة.
- ✓ للحد الأدنى من المخزون أهمية كبرى خاصة في ظل بيئة أعمال مليئة بالتغيرات سواء كانت على المستوى الخارجي للشركة أو حتى على المستوى الداخلي للشركة. ولقد سبق الإشارة إلى أن الحد الأدنى يُعد بمثابة رصيد المخزون الذي يُحتجز بدافع الاحتياط.
- ✓ يحمي الحد الأدنى للمخزون الشركة من الكثير من المخاطر وأهمها مخاطر نفاد المخزون.
- ✓ ونظراً للأهمية غير التقليدية للحد الأدنى من المخزون فقد نال اهتمام العديد من الباحثين والممارسين خاصة أن الاحتفاظ بهذا الحد الأدنى له تكلفته وأن عدم الاحتفاظ به له مخاطره. ولقد دفعت تلك التكاليف والمخاطر الباحثين والممارسين إلى تحديد الحد الأدنى من المخزون بناءً على أسس علمية.