

إجراءات جديدة لتحسين التسيير في المؤسسة الصناعية

1. داني الكبير أمعاشو (*)

1. دهماني بخراج (*)

مقدمة :

الوثائق الكلاسيكية لتقديم النتائج المالية الخاصة بالمؤسسة "الميزانية، تحليل الانحرافات، حساب النتائج..."، لا تعطي أي إشارة إلى ما يمكن المؤسسة من تحقيق نتائج إيجابية، أو إلى أسباب النتائج السلبية المحققة، بحيث إذا حاولت المؤسسة تحقيق أرباح إضافية بالتركيز على هذه الوثائق فإن النتائج يمكن أن تكون مخيبة.

ذلك لأن دور الوثائق المحاسبية منحصر في تقديم صورة على نتائج الأعمال التي تمت فعلا في السابق، ولا تعطي أي إشارة إلى الأسباب التي أدت إلى هذه النتائج. أي أن الأساليب المالية للقياس تظهر نتائج القرارات المتخذة في السابق ولا تعطي أي إشارة إلى القرارات التي يجب إتخاذها من أجل البقاء في المحيط التنافسي الحالي.

ولمواجهة حدة المنافسة حاول وما زال يحاول بعض المسيرين البحث عن أساليب جديدة تمكنهم من الحصول على المعلومات عن العوامل التي تساهم في نجاح وتطوير المؤسسة.

(*) أ. داني الكبير أمعاشو ود. بخراج أستاذان بمعهد العلوم الاقتصادية جامعة سيدي بلعباس الجزائر

هذه الأساليب التي هي عبارة عن أدوات قياس غير مالية تهدف إلى إظهار وتوضيح التطورات المحققة عن طريق تطبيق إجراءات عملية تضمن نجاح المؤسسة. بحيث يجب عليها أن تحاول معرفة الطريقة التي مكنتها من تحقيق أهدافها على أن تنظر إلى النتائج فقط.

1- نقائص النظام المحاسبي التقليدي :

من الأسباب التي دفعت المؤسسات إلى اللجوء لاستعمال الإجراءات غير المالية، النقائص الناتجة عن استعمال نظم رقابة التسيير المركزة على التكاليف المعيارية "Coûts standards" التي نذكر منها :

- 1- ملاحظة انحراف ما، لا يتطلب بالضرورة القيام بأعمال تصحيحية على مستوى الأعمال.
- 2- صعوبة تفسير أسباب الانحراف بالنسبة للتكلفة المعيارية.
- 3- صعوبة ربط انحراف معين بمشكل معين، باعتبار أن انحراف سلبي معين يمكن أن يكون له أسباب متعددة.
- 4- المسؤولون على الانتاج عادة ما يتخذون قرارات ليس لها علاقة بالأرقام المقدمة في التقرير الشهرية باعتبارها تقدم مجاميع لا تمكن من تحديد المسؤولين عن الانحرافات.
- 5- يتم حساب الانحرافات في نهاية كل فترة، إذا أضفنا الوقت اللازم لحسابها وهو ما لا يقل عن الأسبوع. هذا معناه أن تحديد الانحرافات يأتي في وقت متأخر جدا ولا يمكن من القيام بالتصحيحات والتعديلات في الوقت اللازم. لأنها عبارة عن معلومات قديمة لقرارات سابقة. (1)

(1) G. STORA - J. Montaigne : "La qualité totale dans l'entreprise", édition d'organisation, PARIS, 1986, p. : 52.

6- محاولة الاستفادة القصوى من انحراف إيجابي يمكن أن ينتج عنه آثار سلبية على مستوى التشغيل. كمحاولة مصلحة المشتريات للحصول على مواد رخيصة بهدف تخفيض تكلفة الصنع قد تؤدي إلى زيادة بسبب مشاكل الجودة نتيجة لزيادة نسبة المرفوضات والمعيّبات.

7- نظام التكاليف يتناقض مع فكرة التحسين المستمر.

2- تحديد عوامل النجاح الأساسية

حدة المنافسة تتطلب من المؤسسات الصناعية إعادة النظر في العوامل الأساسية المؤدية لنجاحها، وعوض عن التركيز على الاشارات الصادرة عن نظام الرقابة المتوفر، فإنه يجب عليها مراجعة إستراتيجيتها وإعادة تحديد العوامل الأساسية التي تمكنها من الفوز على منافسيها بالتركيز.

- سرعة الاستجابة لرغبات المستهلك

- الاتقان في عمليات الصنع

- السيطرة على السوق

- الجودة

- الفعالية

- مدة رد الفعل

- التقدم التكنولوجي (2)

وهي مجموعة عوامل لا يمكن اعتبار نظام التكاليف المعيارية فيها نظام فعال.

(2) Centre du commerce international, CNUCED/GATT

"Le contrôle totale de la qualité au niveau de l'entreprise", GENEVE, 1991, pp. : 3-4.

لأن سرعة الاستجابة لرغبات ومتطلبات المستهلك عامل يصعب تقديره مالياً، إلا في حالة الوقت اللازم للاستجابة للطلبات الواردة إلى المؤسسة. لأنه عامل أكثر شمولية يأخذ بعين الاعتبار التغيرات في أذواق المستهلكين التي يمكن الاستجابة لها بإدخال تعديلات على المنتج نفسه أو إنتاج منتجات جديدة.

عامل آخر من عوامل نجاح المؤسسة هو "الجودة" ونقصد بها الجودة بمعناها الواسع أي جودة المنتج وجودة الأعمال والنشاطات في مختلف وظائف المؤسسة من شراء المواد الأولية إلى خدمات ما بعد البيع، بحيث تعتبر المردودات الواردة والصادرة من الإجراءات القياسية غير المالية في الجودة.

ويمكن أن نضيف إلى الإجراءات غير المالية السابقة احترام مواعيد التسليم الذي يعتبر أحد عوامل تدعيم القدرة التنافسية للمؤسسة.

ونشير أنه يمكن تطبيق عدة إجراءات غير مالية لقياس فعالية النتائج المحققة لنفس العامل، فمثلاً يمكن قياس مستوى الجودة في المؤسسة بنسبة جودة المنتجات النهائية أو مردودات المبيعات أو نتائج خدمات ما بعد البيع.

3- الرقابة عن طريق الإجراءات غير المالية

بعد تحديد الإجراءات غير المالية المناسبة من قبل المسؤولين في المؤسسة. حيث تواجه إدارة المؤسسة في هذه المرحلة مشكلتين أساسيتين:

الأولى : تحديد التحسن المتوقع من جراء تطبيق الإجراءات غير المالية المختارة والأساليب الناجعة لتقدير النتائج كمياً لمقارنتها مع

النتائج السابقة والمتوقعة. ونشير أنه يجب الابتعاد كلياً عن تحديد نتائج مرجعية كأساس للمقارنة. (3)

الثانية : تحديد المسؤولين عن تطبيق هذه الإجراءات ومتابعة تنفيذها. فبعض المؤسسات في الدول الصناعية قامت بتكوين لجان على مستوى عال في التنظيم بالنسبة لكل إجراء لدراسة جدوى وكيفية تطبيقه. وتحديد التعديلات اللازمة في بنية المؤسسة لنجاح مثل هذه التطبيقات، والمسؤولين عنها في مختلف مستويات التنظيم الذين يجب أن يختاروا من الموظفين المتمتعون بالقدرة في التأشير على العمال والموظفين، لما قد تتلقاه التغيرات الجديدة من رفض من قبل العمال والموظفين. (4)

4- مراحل تطبيق الإجراءات غير المالية

حتى تتمكن من تحديد إجراءات موضوعية تتلاءم من طبيعة المؤسسة هناك مراحل أساسية لا بد من المرور عليها يمكن تحديدها فيما يلي :

- 1- تحديد نقائص الرقابة على التسيير المتبع.
- 2- تحديد عوامل النجاح الأساسية التي يمكن تطبيقها.
- 3- تحديد الإجراءات الفعالة والقابلة للتقييم.
- 4- تطبيق الإجراءات المحددة.
- 5- تقييم مدى فعالية الإجراءات المختارة والمطبقة.

(3) K. ISHIHARA, "Métriser la qualité", ed : Mare Nostrum, 1996. pp : 173-212.

(4) PIERRE R. TURCOTLE - J- LOUIS BERGERON, "Les cercles de qualité", les éditions Agences d'ARC Inc, Québec, 1984, pp. : 95-110.

- J.M. DOUCLAY, "Vers le zéro défaut dans l'entreprise", éditions DUNOD, PARIS, 1990, pp. : 47-49.

يقوم المسؤولون في المؤسسة كمرحلة أولى بتقييم نظام الرقابة على التسيير المتبع، وتحديد سلبياته وحدود استعماله والمشاكل التي تعاني منها المؤسسة، والتي عجز النظام الحالي عن حلها. وفي هذه الحالة لا يجب العمل على تطويره، بل البحث عن أساليب جديدة تمكنها من تحسين موقعها التنافسي غير تلك المتبعة. وهي عملية تتطلب وقت وجهد من إدارة المؤسسة.

بعد تحديد النقائص والإجراءات المناسبة لتحسينها، يجب تحديد وسائل القياس الكمية لها لأن أغلبها ليست مالية. فمثلا تحديد عامل الاختراع من بين العوامل الأساسية لتفوق المؤسسة يجعل من استراتيجيتها هذه المبنية على الاختراع عاجزة على إعطاء مؤشرات كمية تسمح بقياس نجاحها.

وتحديد الإجراءات غير المالية لنجاح المؤسسة يبقى مرهونا بأساليب تطبيقها ومتابعتها. لأنه كثيرا ما يتطلب تطبيقها القيام ببعض التعديلات التنظيمية وحتى في أساليب الإنتاج، من أجل وضع أرضية سليمة لنجاح تطبيقها. ثم بعد ذلك إيجاد أساليب موضوعية لتقديم النتائج المحصل عليها من جراء تطبيق هذه الإجراءات الجديدة.

(1)

(5) J. BENASSY - J.MEYER "qualité et contrôle de gestion" "la qualité dans l'entreprise", 30 spécialistes de la qualité vous parlent, les éditions d'organisations, PARIS 1985, pp. : 97-118.

5 مزايا وعيوب الإجراءات غير المالية

أ- المزايا :

من مزايا الإجراءات غير المالية النتائج الملموسة الممكن تحقيقها مقارنة بالتكاليف المعيارية التي يصعب فيها تحديد أسباب الانحرافات السلبية.

عكس ذلك بالنسبة للإجراءات غير المالية التي تسمح بالتدخل على مستوى الورشات. فمثلا بالنسبة للجودة عند ملاحظة زيادة في عدد العيوب المسموح بها أو المرفوضات، يمكن إتخاذ إجراءات تصحيحية بسرعة وفي وقت ملاحظة ذلك. نفس الشيء بالنسبة لسرعة الاستجابة للطلبات فإن نظام التكاليف المعيارية لا يسمح بتحديد الهفوات المرتكبة وقت حدوثها.

كذلك نظام الإجراءات غير المالية يتجاوب مع أنظمة الإنتاج الحديثة خاصة منها نظام الإنتاج في الوقت Le juste à temps واللامخزون Zéro stock.

أكثر من هذا فإن النتائج المحصل عليها من جراء تطبيق الإجراءات غير المالية لها أثر إيجاب ومباشر على نجاح إستراتيجية المؤسسة.

ب- العيوب :

أما عن عيوب الإجراءات غير المالية فإنه رغم اعتبارها أكثر أهمية من أساليب التسيير والرقابة التقليدية، إلا أن تطبيقها يواجه مشكلة التقدير المالي للتحسينات الناتجة عنها. أي تحديد العلاقة بين الأرباح المحققة والتحسينات الناتجة عن تطبيقها. ومن هذه الصعوبات التقدير المالي لنسبة تخفيض فترات الإنتاج أو إحترام مواعيد التسليم

الذي له أثره على إخلاص ووفاء العملاء الذي نعلم أن أي سلبيات فيه تؤدي إلى انخفاض نسبة المبيعات أو فقدان بعض العملاء.

كذلك تطبيق الإجراءات غير المالية يتطلب النظرة الشاملة والواسعة لمنع التداخل بين مختلف الإجراءات الممكن أن تقع فيه وظائف المؤسسة. فمثلا يمكن مراقبة إدارة الإنتاج على أساس المدخلات والمخرجات، وفي نفس الوقت مراقبة إدارة تأمين الجودة على أساس مردودات المبيعات. وفي نفس الوقت فإن الوجبات المرفوضة من قبل إدارة تأمين الجودة لعدم توفرها على مستوى الجودة المطلوب تقلل من مردودات المبيعات لكنها تخفض من العائدات وكمية المنتوجات بالنسبة لإدارة الإنتاج وهو ما يخلق نوع من سوء التفاهم بين الوظيفتين.

الخلاصة :

البحث عن إجراءات غير مالية وتطبيقها لتقوية مركز التنافسي أصبح ضرورة لا بد منها، نظرا لقدم أساليب التسيير التقليدية وعدم استجابتها للمعطيات الحديثة، وحتى عدم صلاحيتها لقياس الإجراءات غير المالية كمياً.

وتطبيق نظام خاص بالإجراءات غير المالية يجب أن يركز أساسا على النشاطات العملية التي تساهم في تطوير المؤسسة. رغم أن هذه الإجراءات لا تبعد نهائيا التصرفات المولدة للامبالاة وسوء القيام بالأعمال. لأن تطبيقها مزال في بدايته مما يتطلب الحذر واليقظة حتى بعد التأكد من صلاحيتها وفعاليتها.