مجلة جامعة تشرين – سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية

اسم المقال: قياس تكلفة المنتجات وتقويم الأداء في الشركة العامة لصناعة المحركات الكهربائية باللاذقية
اسم الكاتب: د. نواف فخر، د. ماهر الأمين، لينا عقل ديوب
رابط ثابت: https://political-encyclopedia.org/index.php/library/3931
تاريخ الاسترداد: 2026/11/03 03:56 +03

الموسوعة السياسيّة هي مبادرة أكاديمية غير هادفة للربح، تساعد الباحثين والطلاب على الوصول واستخدام وبناء مجموعات أوسع من المحتوى العلمي العربي في مجال علم السياسة واستخدامها في الأرشيف الرقمي الموثوق به لإغناء المحتوى العربي على الإنترنت.
لمزيد من المعلومات حول الموسوعة السياسيّة – Encyclopedia Political، يرجى التواصل على info@political-encyclopedia.org

استخدامكم لأرشيف مكتبة الموسوعة السياسيّة – Encyclopedia Political يعني موافقتك على شروط وأحكام الاستخدام المتاحة على الموقع https://political-encyclopedia.org/terms-of-use

تم الحصول على هذا المقال من موقع مجلة جامعة تشرين – سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية – ورفده في مكتبة الموسوعة السياسيّة مستوفياً شروط حقوق الملكية الفكريّة ومتطلبات رخصة المشاع الإبداعي التي ينضوي المقال تحتها.

مجلة جامعة تشرين للدراسات والبحوث العلمية _ سلسلة العلوم الاقتصادية المجلد (25) العدد (6)2003
Tishreen University Journal for Studies and Scientific Research- Economic Science Series Vol (25) No (6) 2003

قياس تكلفة المنتجات وتقويم الأداء في الشركة العامة لصناعة المحركات الكهربائية باللاذقية

الدكتور نواف فخر*
الدكتور ماهر الأمين**
لينا عقل ديوب***

(قبل للنشر في 2003/8/22)

□ الملخّص □

يتناول البحث دراسة النظام المحاسبي المطبق في الشركة العامة لصناعة المحركات الكهربائية في اللاذقية، وكيف تتم المحاسبة والرقابة على بنود النفقات لدى الشركة، وأيضاً كيفية قياس تكلفة المنتجات التامة وغير التامة لديها، ثم قمنا بإجراء تحليل مالي للشركة للتعرف على المشاكل المالية التي تواجهها، من أجل التعرف على المشاكل العملية التي تواجه هذه الشركة في أداء عملها، وذلك بغية التوصل إلى التوصيات والمقترحات التي تمكنها من رفع مستوى أدائها وفي الوقت نفسه تحسين جودة منتجاتها لجذب اهتمام المستهلكين وزيادة إقبالهم على شراء منتجاتها وتحقيق الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة لها وتخفيض نسب الهدر لديها.

* أستاذ في قسم المحاسبة – كلية الاقتصاد – جامعة دمشق– دمشق– سورية.
**مدرس في قسم المحاسبة – كلية الاقتصاد – جامعة تشرين– اللاذقية– سورية.
***طالبة ماجستير في قسم المحاسبة – كلية الاقتصاد– جامعة تشرين– اللاذقية – سورية.

مجلة جامعة تشرين للدراسات والبحوث العلمية _ سلسلة العلوم الاقتصادية المجلد (25) العدد (6)2003
Tishreen University Journal for Studies and Scientific Research- Economic Science Series Vol (25) No (6) 2003

Measuring the Cost of Products and Assessing the Work of the General Company for Manufacturing of Electric Engines in Lattakia

Dr. Nowaf fakher*
Dr. Maher alameen**
Lina akel dayuob***

(Accepted 22/8/2003)

□ ABSTRACT □

This paper deals with the accountancy system applied in The General Company for the Production of Electric Machines in Lattakia, including how supervision of spending is conducted as well as how the costs of products are estimated. The study then conducts a financial analysis of the company in order to discover the problems and obstacles hindering its operation and attempt to provide suggestions that would, hopefully, help the company improve its performance and the quality of its products. The final aim of the study is to provide suggestions as to how the company can best exploit its resources and minimize misspending.

* **Ph. Dr in Accounting Department- College of Economy. University Of Damascus. Syria.**
****Lecturer at Department Of Accounting, College Of Economy, University Of Tishreen, Lattakia, Syria.**
*****Ma. Student in Accounting Department, College Of Economy University Of Tishreen, Lattakia, Syria.**

مقدمة:

لقد أدى التطور الهائل في النشاط الاقتصادي خلال الخمسين عاماً الأخيرة إلى نمو وكبر حجم الوحدات الاقتصادية، وتشابك العلاقات فيما بينها وبين الأطراف الخارجية، وصعوبة إدارتها، وكذلك ازدياد الحاجة إلى معلومات كثيرة عنها لخدمة أغراض مختلفة ومتباينة، مما ترتب عليه فرض مواكبة المحاسبة لهذا التطور واضطلاع مهنة المحاسبة بأعباء ومسؤوليات اكبر مما كان علية الحال في الماضي لتقف مع تطور الحاجة إلى البيانات وتزايد الطلب عليها، كنتيجة لتداخل أوجه النشاط الاقتصادي وتعددها وتعقدها (1.P 22) ويتناول علم المحاسبة إجراءات ومفاهيم تصحيح وسائل وأدوات تسجيل وتبويب وتحليل العمليات المالية في المشروع، وذلك بهدف تسهيل مهمة المحاسب في قياس نتائج أعمال المشروع، ومد الإدارة بالبيانات اللازمة لاتخاذ القرارات التخطيطية والتشغيلية ومتابعة تنفيذها.

ومن أهم هذه الأدوات: الموازنات التخطيطية– التكاليف المعيارية– تحليل العلاقة بين التكلفة والسعر وحجم الإنتاج– قوائم التدفقات المالية– محاسبة المسؤولية– تحليل الانحرافات– التحليل المالي– إعداد التقارير المختلفة– بحوث العمليات والحسابات القومية.

وبما أن القطاع العام الاقتصادي يعتبر من الركائز الأساسية في التخطيط القومي الشامل والتنمية الاقتصادية والاجتماعية لذلك تأكدت الحاجة إلى توحيد المصطلحات والمفاهيم والأسس والقواعد المحاسبية والحسابات والقوائم الختامية وإلى ربط حسابات المنشأة بالاقتصاد القومي في مجموعه، فالمشروع هو اللبنة الأساسية للعملية التخطيطية بمعناها الواسع أي لإعداد الخطة وتنفيذها ومتابعتها وتقييمها.

مشكلة البحث:

يمثل القطاع العام في سوريا القطاع الأساسي الذي يرتكز عليه الاقتصاد الوطني، ولقد شهد القطر العربي السوري تطوراً اقتصادياً كبيراً، تجلى ذلك في توسيع وتطوير الصناعة بشكل عام سواء التحويلية أو الاستراتيجية، وقد تعددت السلع والأصناف المنتجة، وتنوعت وتم توظيف مبالغ كبيرة في المشاريع الإنمائية والخدمية المتنوعة الصناعية والزراعية كل ذلك تطلب التنظيم العلمي للمحاسبة ومحاسبة التكاليف بشكل خاص لكي تلبي المتطلبات المتزايدة لأجهزة التخطيط والرقابة.

وقد اعتبر القطاع العام الصناعي، عبر الخطط التنموية الخمسية المتعاقبة قطاعاً رائداً لعملية التنمية الصناعية في القطر العربي السوري، الأمر الذي يتطلب بالتالي تقويم مستوى أدائه للتعرف على مدى قيامه بهذا الدور الهام في الاقتصاد السوري وتزداد أهمية عملية التقويم هذه، مع تنامي الحملة الفكرية التي يشنها أصحاب الدعوة إلى تصفية القطاع العام وخاصة الصناعي، وذلك مع رواج وانتشار ما اصطلح على تسميته بالخصخصة، والتي شاع تطبيقها في كثير من الدول النامية، استجابة للضغط الذي تمارسه بعض المنظمات الدولية بهذا الشأن. وقد استند أصحابها في دعوتهم هذه إلى العيوب العديدة التي تؤخذ على القطاع الصناعي وخاصة انخفاض معدلات عائد الاستثمار فيه، بل خسارته في كثير من الحالات.

إذا كانت تلك الحملة الفكرية لم تلق رواجاً بعد في سوريا، فإن التصدي لها من خلال حسن تشخيص المشكلات التي يعاني منها القطاع العام الصناعي، ووضع الحلول الناجحة لها، أصبح أكثر إلحاحاً قبل أن تتفاقم

وتستفحل تلك المشكلات، ويستعصي بالتالي على أصحاب القرار معالجتها وإيماناً منا بأن التخلص من المرض لا يتم بقتل المريض. هو ما حدا بنا في هذا الإطار إلى اختيار وحدة من وحدات القطاع العام الصناعي وهي الشركة العامة لصناعة، المحركات الكهربائية باللاذقية لدراسة الواقع المحاسبي في الشركة المذكورة ومعرفة التغيرات والنواقص الموجودة فيها والمشاكل التي تعاني منها وذلك بغرض تقديم المقترحات والتوصيات اللازمة التي تساهم في رفع كفاءة المعلومات والبيانات المحاسبية.

هدف البحث:

يهدف البحث إلى ما يلي:

1- تطوير الأداء المحاسبي داخل الشركة وتنظيمه تنظيماً علمياً وفنياً باعتباره الأساس الذي ترتكز عليه الإدارة في نجاح أعمالها وتنفيذ خططها، وذلك لأن المحاسبة تمد الإدارة بالبيانات والمعلومات التي تساعدها في التخطيط والرقابة وتقويم الأداء.

2- إرساء منهجية علمية لتطوير العمل المحاسبي داخل الشراكة بحيث يؤدي ذلك إلى تطوير المعلومات والبيانات المحاسبية بحيث تحقق منفعة لمتخذي القرارات (الإدارة).

3- الكشف عن نقاط الضعف وأماكن الخلل في النظام المحاسبي المطبق في الشركة موضوع البحث وتقديم الاقتراحات اللازمة لتصحيحها وبالتالي زيادة كفاءة المعلومات المحاسبية في عملية القياس والرقابة واتخاذ القرارات.

4- ترشيد الإنفاق وتقليل الهدر والمسموحات غير الطبيعية وتخفيض التكاليف ورفع كفاءة استخدام الموارد الإنتاجية وزيادة ريعية الشركة.

منهجية البحث:

سنعتمد في هذا البحث على منهج مركب يتضمن في أحد جوانبه، المنهج الوصفي التحليلي الذي يهتم بتحليل ما هو قائم فعلاً، وفي الجانب الأخر منهجاً قياسياً معيارياً لا يهتم بالأوضاع القائمة وشرحها وتفسيرها وإنما يهتم بتحديد ما يجب أن تكون عليه الأوضاع وبما يجب معه تقديم التوصيات المناسبة.

مهام البحث:

1- دراسة الخصائص الفنية لصناعة المحركات الكهربائية وتأثيرها على بناء النظام المحاسبي وتحديد طريقة تكلفة الإنتاج.

2- إلقاء الضوء على مقومات النظام المحاسبي المطبق في الشركة وتحديد نقاط الضعف والقوة فيه.

3- قياس التكلفة الفعلية للمنتجات التامة وغير التامة وآلية الرقابة على حركة الإنتاج غير التام.

4- تقييم نظام المراقبة المطبق في الشراكة وتحديد النواقص والتغيرات فيه.

5- تقييم الأداء المالي والتكاليف في الشركة.

6- تقديم الاقتراحات والتوصيات اللازمة التي تساهم في تطوير النظام المحاسبي ورفع كفاءة البيانات والمعلومات المحاسبية في ممارسة التخطيط والرقابة وتقييم الأداء.

فروض البحث:

1- النظام المحاسبي القائم في الشركة لا يتسم بالعلمية ولا يلبي متطلبات الإدارة الحديثة.
2- إن مخرجات النظام المحاسبي القائم غير ملائمة لأغراض التخطيط والرقابة وتقييم الأداء.
3- إن عمليات التخصيص والتحميل لعناصر التكاليف لا تتم بصورة ملائمة مما يشوه قياس تكلفة المنتجات.
4- إن البيئة الصناعية والتسويقية والإجراءات المحاسبية المطبقة لا تستجيب لمتطلبات إدارة الجودة الشاملة.
5- إن التحليل المالي للشركة غير متوازن وغير ملائم ولا بد من إعادة النظر فيه من اجل رفع كفاءة الأداء وتطويره.

أهمية الصناعة:

تحتل الصناعة مركزاً حيوياً في اقتصاديات المجتمعات المدنية، وتعد محركاً لا غنى عنه من محركات النمو، وهي أساسية بالنسبة للبلدان النامية إذ تستطيع بها أن توسع قاعدتها الإنمائية وتلبي احتياجاتها المتزايدة، ومن جهة أخرى، فإن الكثير من الاحتياجات البشرية الأساسية لا يمكن إشباعها إلا عن طريق السلع والخدمات التي توفرها الصناعة.

ويمكن بيان الدور الذي تضلع به الصناعة في عملية التنمية على النحو الآتي:

1- تحقق الصناعة زيادة كبيرة في الدخل القومي لأن زيادة الاستثمار في الصناعة يؤدي إلى ارتفاع مستوى إنتاجية العمل الاجتماعي، وارتفاع مستوى الإنتاجية يعني ارتفاع مستوى الدخل مما ينعكس بدوره على بقية أجزاء الاقتصاد القومي.
2- تؤدي عملية التصنيع إلى إحداث تغيير في البنيان الاجتماعي والثقافي للمجتمع، وإرساء قيم جديدة وتقاليد وعادات جديدة نتيجة الاختلاف الجوهري في طبيعة العمل الصناعي عن العمل الزراعي، ونتيجة لما يرافق عملية التصنيع من زيادة واتساع المناطق الحضرية.
3- إن الازدياد المستمر في الاستثمار في الصناعة يؤدي إلى زيادة طاقة هذا القطاع على استيعاب القوى العاملة الناجمة عن الزيادة السكانية، وفائض القوى العاملة الموجودة في القطاعات الأخرى.
4- إن التنمية الصناعية تؤدي إلى تنوع الاقتصاد القومي إذ يتغير التركيب السلعي للدخل القومي على أثر نمو وتدعيم حركة التصنيع وهذا يعني انخفاض لأهمية النسبة للمحصول الواحد كمكون للدخل القومي ومن ثم تقليل الآثار الضارة الناجمة عن تقلب أسعار المواد الأولية على الدخل القومي وتحقيق قدر كاف من الاكتفاء الذاتي.

وتبرز أهمية القطاع العام الصناعي في سوريا في دوره التنموي الاجتماعي السياسي والاقتصادي المطلوب لتحقيق التنمية الشاملة المنشودة.

يسيطر القطاع العام الصناعي في الوقت الحاضر على الصناعات الاستخراجية وإنتاج وتوزيع الكهرباء، ويشارك في الصناعات التحويلية في حدود نسبة 61% ويتمثل القطاع العام الصناعي في هذه الصناعات من خلال منشآت وشركات صناعات الغزل والنسيج، والصناعات الغذائية والصناعات الهندسية والكيماوية، والإسمنت والسكر، وقد بلغ الإنتاج المتحقق في القطاع العام الصناعي سنة 2000 مبلغ 273851 مليون ليرة سورية بالأسعار الجارية.

وفيما يلي جدول يبين الناتج المحلي الصافي بتكلفة عوامل الإنتاج حسب القطاعات المكونة له[(2)]:

الجدول رقم (1)

الناتج المحلي الصافي بتكلفة عوامل الإنتاج حسب القطاعات للأعوام من 1970 حتى 2000

(بالأسعار الجارية بملايين الليرات السورية)

السنوات / القطاعات	1970	1975	1980	1985	1990	1995	2000
الزراعة	1417	3763	60347	16673	73534	155254	217783
الصناعة والتعدين	1158	4141	11226	15239	59812	84664	273851
البناء والتشييد	181	921	3500	5239	9735	23524	27586
تجارة الجملة والمفرق	1155	3773	10816	17312	39854	79184	91912
النقل والمواصلات والتخزين	661	2227	3206	7357	23150	60199	104614
المال والتأمين والعقارات	652	1336	2844	3311	8193	24323	28882
خدمات المجتمع والخدمات الشخصية	108	257	884	2088	4757	10261	20201
الخدمات الحكومية	711	3083	8390	14134	25617	52018	74865
الهيئات التي لا تهدف إلى الربح	18	19	34	60	103	200	444
المجموع	6061	19514	51247	81413	244755	489627	840158

من خلال الجدول السابق يمكن معرفة نسبة مدى مساهمة قطاع الصناعة في الناتج المحلي الصافي بتكلفة عوامل الإنتاج للأعوام من 1970 حتى 2000 بالأسعار الجارية، وذلك من خلال جدول رقم (2).

جدول رقم (2) مساهمة القطاع الصناعي في الناتج المحلي الصناعي

بتكلفة عوامل الإنتاج للأعوام من 1970 حتى 2000 بالأسعار الجارية

السنوات	1970	1975	1980	1985	1990	1995	2000
القطاع الصناعي	%19	%21	%22	%19	%24	%17	%33

نلاحظ أن مساهمة قطاع الصناعة في الناتج المحلي الصافي بتكلفة عوامل الإنتاج قد أخذت اتجاهاً متزايداً من عام 1970 حتى عام 1980، ثم انخفضت في عام 1985 فبلغت 19% من الناتج المحلي الصافي ثم ارتفعت في عام 1990 فبلغت 24% من الناتج المحلي الصافي، لكنها عادت وانخفضت بشكل مفاجئ في عام 1995 ومن ثم أخذت ترتفع في عام 2000 فوصلت إلى معدل لم تصل إليه من قبل وهو 33% من الناتج المحلي

الصافي بتكلفة عوامل الإنتاج، ويمكن لنا من خلال ما سبق أن نرد أسباب إرتفاع مساهمة القطاع العام الصناعي في الناتج المحلي الإجمالي بتكلفة عوامل الإنتاج إلى ارتفاع إنتاجية هذا القطاع، أو إلى زيادة مخرجات هذا القطاع بالنسبة إلى مدخلاته، أو انخفاض مدخلاته بالنسبة إلى مخرجاته، أما الأسباب التي أدت إلى انخفاض نسبة مساهمة هذا القطاع في الناتج المحلي الصافي بتكلفة عوامل الإنتاج فتعود إلى ضعف استغلال الطاقة الإنتاجية المتاحة فيه، وإلى زيادة كتلة اليد العاملة فيه، وتدني الإنتاجية ونوعية الإنتاج... ...

مشاكل القطاع العام الصناعي:

يعانى القطاع العام الصناعي ومازال من مشاكل تنظيمية وإدارية ترتبط بالهيكل التنظيمي للقطاع الصناعي والأنظمة والقوانين النافذة. إضافة إلى غياب البحث العلمي الحقيقي الهادف إلى تطوير الإنتاج والمنتج وتقديم أفضل الطرق والأساليب لتنفيذ الخطة الإنتاجية، والمشكلات التي يواجهها القطاع العام الصناعي بشكل عام، متعددة ومتنوعة، ويمكن أن نوجز أهم المشاكل التي يعاني منها القطاع العام الصناعي بالتالي[(3)]:

1- عدم الاستفادة من الطاقات الإنتاجية المتاحة والممكنة لأسباب مالية وفنية وإدارية.
2- صعوبات كبيرة تتمثل في تدني رؤوس الأموال ونقص السيولة والعجوزات والخسائر المتلاحقة.
3- إن بعضاً من شركات القطاع العام الصناعي يعاني من عدم القدرة على تسويق إنتاجها بشكل جيد، ومن خلافات مستمرة مع المؤسسات التوزيعية.
4- ضعف فعاليات التصدير التي تعتبر مورداً جيداً للقطع الأجنبي.
5- تراكم مشكلات القوى العاملة وتدني الأجور ودوران اليد العاملة، وهروب اليد العاملة الفنية إلى جهة القطاع الخاص ذات الإنتاج المماثل لما يقدمه هذا القطاع من رواتب مجزية تعادل أضعاف ما يحصل عليه العامل في القطاع العام.
6- القرارات والقوانين والأنظمة والوصايا.....الخ.

لذلك يبدو من المهم الآن السؤال عن الآليات الناجعة التي تتيح لنا مستويات أدنى من الهدر، ولاسيما في قطاعنا العام الصناعي الذي تؤكد مصادره أنه من أكثر القطاعات المحلية عرضة للهدر والنفقات الزائدة والتكاليف الإضافية التي تؤثر في المحصلة على التكلفة النهائية للمنتج، وأسهمت إلى حد كبير في تراكم المخازين في أكثر من شركة من شركاته.

أهمية الشركة العامة لصناعة المحركات الكهربائية كواحدة من منشآت القطاع العام الصناعي:

انطلاقاً من المشاكل المتعددة التي يعاني منها قطاعنا العام الصناعي ومن ظروف التطور الصناعي وتحول العالم إلى سوق تجاري واحد يتم فيه تبادل منتجات مختلف الدول، ومن ازدياد حدة المنافسة بين المنتجين، ومن تقليل التكاليف إلى الحد الأدنى الممكن انطلاقاً من الصمود في وجه المنافسة وتقديم السلع بأقل قدر من النفقات.

رأينا أن نخص دراستنا هذه بإحدى منشآت القطاع العام الصناعي وهي الشركة العامة لصناعة المحركات الكهربائية باللاذقية، وذلك لأهمية هذه الصناعة ومدى حاجة سوقنا المحلية لها حيث أنها تقدم المواد التي تحتاجها بعض الصناعات المحلية فهي ترفد صناعة الغسالات العادية والأوتوماتيكية بالمواد التي تحتاجها في صناعتها (محركات للغسالات العادية– محركات ذات سرعتين للغسالات الأوتوماتيكية) فبدلاً من استيراد هذه المواد من الخارج يمكن اقتناؤها من السوق المحلية، وهي بذلك توفر القطع الأجنبي اللازم لهذه المبادلة.

وأيضاً من أجل التعرف على المشاكل العملية التي تواجه هذه الشركات في أداء عملها، والبحث عن الوسائل والأساليب التي تمكنها من رفع مستوى أدائها، وفي الوقت نفسه تحسين جودة منتجاتها لجذب اهتمام المستهلكين، وزيادة إقبالهم على شراء منتجاتها، وتحقيق الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة لها، وتخفيض نسب الهدر، وذلك عن طريق التصميم الجيد للمنتج، وفاعلية عمليات التصنيع والتخطيط الجيد للعمليات الإنتاجية، والتقيد بالصيانة الوقائية للأجهزة والمعدات، وكفاءة الأساليب المتبعة في التغليف والتخزين والمناولة وأساليب اختبار المواد الأولية وفق المواصفات المطلوبة، وتصميم نماذج الطلبات لشراء هذه المواد والاتفاق مع الموردين على الأسس التي يتم بموجبها قبول أو رفض هذه الموارد.

لمحة عن الشركة العامة لصناعة المحركات الكهربائية باللاذقية:

الموقع: مفرق حلب على بعد مسافة 7 كم من وسط مدينة اللاذقية تمتد على مساحة إجمالية قدرها 59000 م^2 منها 1000 م^2 مغطاة.

1- بوشر بإنشاء معمل المحركات الكهربائية اعتباراً من عام 1969 وكان تابعاً في حينه لمؤسسة تنفيذ المشاريع الصناعية التابعة لوزارة النفط والثروة المعدنية.
2- بتاريخ 1974/7/1 تم إتباع هذا المعمل إلى وزارة الصناعة بموجب المرسوم التشريعي رقم /1618/.
3- بتاريخ 1974/8/4 تم إحداث الشركة العامة لصناعة المحركات الكهربائية باللاذقية، وهي الشركة الوحيدة في القطر لإنتاج المحركات الكهربائية ومحولات الفلورسانت واتبعت للمؤسسة العامة للصناعات الهندسية.
4- يبلغ رأسمال الشركة 27100000 ل.س ولم يجر عليه أي تعديل حتى اليوم.

بلغ عدد عمال الشركة في نهاية عام 2002، 385 عامل وعاملة موزعين وفق مايلي:

1- الفئة الأولى: 33 عامل.
2- الفئة الثانية: 98 عامل.
3- الفئة الثالثة: 134 عامل.
4- الفئة الرابعة: 106 عامل.
5- الفئة الخامسة: 14عامل.

تخضع الشركة لأحكام المرسوم التنظيمي رقم 287 لعام 1978.

معامل الشركة:

تضم الشركة المعامل التالية:

1- معمل المحركات الكهربائية:

ينتج محركات أحادية الطور من استطاعة (1/4، 1/3، 1/2) حصان هذه المحركات معدة للاستعمال في الغسالات العادية، كما ينتج محركات للغسالات الصغيرة باستطاعة (1/6، 1/8) حصان، وتنتج الشركة محركات صناعية ثلاثية الطور من استطاعة (1/3) حصان حتى (2) حصان. تم منذ وقت قريب إنتاج محرك كهربائي ذو سرعتين يستخدم في الغسالات الأوتوماتيكية.

2- معمل المحولات الكهربائية:

ينتج هذا المعمل محولات لمبات الفلورسانت من الاستطاعات 20 واط- 40 واط- 65 واط تستخدم في أجهزة الإنارة من نوع فلورسانت، وتخطط الشركة لإنتاج محولات مصابيح الصوديوم المستخدمة لإنارة الشوارع.

3- معمل القوالب المعدنية:

الهدف من إقامة هذا المعمل هو تصنيع القوالب لتغطية جزء من احتياجات القطر بشكل عام، وجزء من احتياجات الشركة من القوالب بشكل خاص، ولإجراء عمليات الصيانة لها.

الطاقة الإنتاجية:

على أساس وردية واحدة /المحركات/:

1- 75000 محرك سنوياً في عام 1980.

2- 135000 محرك في عام 1996.

على أساس وردية واحدة /المحولات/:

1- 850000 محول في عام 1980.

2- 1000000 محول في عام 1996.

أقسام البحث:

يقسم البحث إلى ثلاث أقسام:

القسم الأول:

ويتناول الخصائص الفنية لصناعة المحركات الكهربائية وتأثيرها على بناء النظام المحاسبي:

حيث إن تحديد النظام التكاليفي الملائم لأي مشروع صناعي يتطلب دراسة شاملة وتحليلية عميقة تتناول طبيعة الصناعة والعمليات التكنولوجية للإنتاج، والتركيب الهندسي للمنتجات، والهيكل التنظيمي للمنشأة بالإضافة إلى السياسيات الإدارية، والظروف الاقتصادية والبيئية وغيرها، فمثلاً عندما يتوقف نوع الإنتاج في المشروع الصناعي على طلبات العملاء، وعلى المواصفات الخاصة التي يرغبها كل عميل على حدى، فإن نظام التكاليف المناسب والملائم لهذه الصناعة هو نظام تكاليف الأوامر (صناعة الأثاث- صناعة الإنشاءات المختلفة...)، وعندما يكون الإنتاج نمطياً، ومتسلسلاً وذو حجم كبير، وقابلاً للتخطيط، وحيث المادة الأولية تصنع ويحور شكلها وتنتقل من مركز تكلفة إلى آخر، وإن إنتاج كل قسم هو مادة أولية

للقسم الإنتاجي التالي، فإن نظام التكاليف الملائم هو نظام تكلفة المراحل (الصناعات الكيماوية للبترول. النسيج المطاط الصناعات الغذائية)، وفي الصناعات التجميعية حيث يتم تصنيع الآلات والمعدات والأجهزة وغيرها، فإنه يتم إنتاج الأجزاء أو القطع المنفردة في مراحل متخصصة وتكون هناك مرحلة أو أكثر تجميعية للوصول إلى المنتج النهائي فإن نظام التكاليف الملائم هو نظام تكاليف المراحل التجميعية (إنتاج الغسالات، الأفران.....) والنظام التكاليفي المطبق في الظروف الاقتصادية الساكنة هو نظام التكاليف التاريخية، بينما النظام الملائم في ظروف اقتصادية متغيرة هو نظام يجب أن يكون مقتبساً من نظام محاسبة القيمة الجارية.

وفي حال إتباع سياسات إدارية متطورة ترمي إلى تحقيق رقابة جارية وفعالة على استخدام عوامل الإنتاج والموارد الاقتصادية والمالية والرقابة على النتائج (نظام الإدارة بالأهداف)، ومن أجل تقليل الهدر والإسراف والحد من عوامل عدم الكفاية وترشيد الإنفاق وتخفيض التكاليف وزيادة الأرباح وتوفير المعلومات اللازمة للتخطيط والرقابة وتقويم الأداء ومحاسبة المسؤولية، فإن نظام التكاليف الملائم، والذي يمكن أن يكون مرافقاً للأنظمة المذكورة أعلاه هو نظام التكاليف المعيارية.

وبعد عرض تسلسل العمليات الإنتاجية في خط المحركات وخط الإنتاج المحولات وجدنا أن:

مراحل إنتاج كل من المحرك والمحول في الشركة هي مراحل ثابتة لا تتغير وإن الإنتاج في الشركة يخضع لبرنامج ثابت طوال العام، وهو مستمر ونمطي ولا يخضع لطلبات الزبائن، وبالتالي فإن النظام التكاليفي الخاص والملائم لهذه الصناعة هو نظام تكاليف المراحل الذي تقوم الشركة بتطبيقه في عملها، وبعد ذلك بينا أن الشركة (موضوع البحث) تقوم بتطبيق النظام المحاسبي الموحد الصادر بالمرسوم رقم 287 لعام 1978 ثم أوردنا مقومات النظام المحاسبي وهي:

1- المبادئ والقواعد المحاسبية المطبقة.
2- دليل الحسابات.
3- المستندات.
4- الدفاتر والسجلات.
5- مراكز التكاليف.
6- التقارير.

القسم الثاني:

وقد خصص لدراسة المحاسبة والرقابة على بنود النفقات في الشركة، حيث يبين خطوات شراء واستلام وتخزين وصرف المواد في الشركة، وأيضاً طريقة التسعير المتبعة لديها (طريقة متوسط التكلفة المرجح) وإجراءات الجرد المتبعة لديها (جرد مستمر لحسابات المواد، جرد دوري للبضاعة غير تامة الصنع والبضاعة تامة الصنع)، ووجدنا أن تصميم النظام الرقابي في الشركة يحقق ضبط داخلي يكفل اكتشاف الأخطاء وحماية الموجودات ومنها المواد في مراحل الشراء والاستلام والتخزين واستخدام المواد، ورقابة محاسبية جيدة. لكنه لا يحقق رقابة إدارية فعالة على كفاءة واستخدام الموارد الإنتاجية بسبب ضعف أو غياب مقومات الرقابة الإدارية من موازنات تخطيطية ومعايير أداء علمية يمكن على أساسها المقارنة بين التكاليف المعيارية للمواد المستخدمة والتكاليف الفعلية لها وتحديد حجم الانحراف وتحليله، ومعرفة أسبابه والمسببين له فيما يخص محاسبة المسؤولية وينسجم مع مبدأ المساءلة الإدارية. إن تطبيق النظام الرقابي على نحو ما هو وارد سابقاً يسمح باتخاذ الإجراءات المناسبة الهادفة إلى معالجة أسباب الخلل وتلافيه وترشيد استخدام الموارد وزيادة كفاءة الأداء.

تم انتقلنا إلى المحاسبة عن تكلفة العمل حيث يؤثر العمل الإنساني على كثير من النفقات في الوحدة الاقتصادية فلا تقتصر على الأجور والمكافآت والحوافز التي يتقاضاها العمال وإنما تتعدى ذلك إلى تكاليف القيام بالعمل فالإشراف والتدريب والرقابة والاتصالات والتأمينات والأمن الصناعي، والخدمات والإجراءات الكتابية المرتبطة بذلك، وبخلاف ما سبق يمتد تأثير هذا العنصر إلى كيفية اقتناء واستغلال الموارد والمستلزمات السلعية ومختلفة الآلات والمعدات ودرجة كفاءة الأداء ومستوى الإنتاجية في المصنع [(4)].

لذلك لا بد من تحقيق رقابة على الموارد البشرية وذلك بهدف الاستغلال العقلاني لوقت العمل، وزيادة الإنتاجية، والمساهمة في جعل السعر تنافسياً عن طريق تخفيض تكاليف المنتج، وهذا مطلب أساسي في ظروف العولمة أو تحرير التجارة العالمية والشراكة الأوربية.

وتعبر الرواتب والأجور عن تكلفة العمل الذي يقدمه الأفراد العاملين بالمشروع الاقتصادي على اختلاف مستوياتهم الفنية والإدارية، وفي مقابل الأجور التي يتحملها المشروع حقوقاً لهم [(5)].

وقد رأينا أنه لا يتم في الشركة العامة لصناعة المحركات الكهربائية استخدام أي نوع من أنواع تقارير الأداء التي تعتبر ضرورية لتحقيق الرقابة الإدارية والرقابة على التكلفة وذلك نتيجة لغياب معايير العمل التي يساعد استخدامها في إعداد الموازنة التقديرية للعمل كأساس للرقابة على تكلفة العمل أيضاً وجدنا أن الشركة تعاني من وجود عمالة زائدة لديها تسهم إلى حد كبير في زيادة عنصر تكلفة الأجور وبالتالي زيادة في سعر المنتج النهائي للشركة وهذا يؤدي إلى عدم مقدرة هذا المنتج على المنافسة في السوق نظراً لارتفاع تكاليفه.

بعد ذلك قمنا بدراسة المحاسبة عن التكاليف الصناعية غير المباشرة في الشركة فوجدنا أن الشركة تستخدم أساس واحد في توزيع التكاليف الصناعية غير المباشرة وهو عدد العمال الموجود في كل قسم أو مركز تكلفة، فتقوم شعبة سجلات التكاليف في الشركة بإعداد قائمة إجمالية لصالة المحركات وصالة المحولات وصالة إنتاج القوالب وتتضمن هذه القائمة كافة النفقات المصروفة داخل الشركة على المراكز الإنتاجية والخدمية.

ومن خلال القائمة نستطيع أن نحدد مقدار ما صرف على المراكز الخدمية في الشركة من أجور مباشرة ومستلزمات سلعية ومستلزمات خدمية على الشكل الآتي:

أجور مباشرة حـ/31 =	13761484 ل.س
مستلزمات سلعية حـ/32 =	3356059 ل.س
مستلزمات خدمية حـ/33 =	848151 ل.س
المجموع =	17965694

ويتم توزيع تكاليف المراكز الخدمية على الصلات الإنتاجية في الشركة بنسبة عدد العمال على الشكل الآتي:

عدد العاملين في صالات الإنتاج لعام 2002 = 224 عامل

نصيب العامل من تكاليف المراكز الخدمية = $\frac{17965694}{224}$ = 80203.991 ل.س

عدد العمال في صالة المحركات = 178 عامل

عدد العمال في صالة المحولات = 29 عامل

عدد العامل في الصالة القوالب = 17 عامل

وفيما يلي جدول يبين حصة كل من الصالات الإنتاجية في الشركة من تكاليف مراكز الخدمات الإنتاجية

توزيع تكاليف مراكز الخدمات الإنتاجية على صالات الإنتاج عن عام 2002

صالات الإنتاج / المراكز الخدمية	المحركات	المحولات	القوالب	المجموع
حـ/ 31	10935465	1781621	1044398	13761484
حـ/ 32	2666868	434489	254702	3356059
حـ/ 33	673976	109805	64370	848151
المجموع	14276310	2325915	1363468	17965694

وبعد ذلك يتم توزيع حصة كل صالة من المراكز الخدمية على المراكز الإنتاجية الموجودة فيها وفق الأساس السابق أي بنسبة عدد العمال المتواجدين في كل مركز تكلفة وفيما يلي ثلاثة جداول الأول يبين توزيع نصيب صالة المحركات من مراكز الخدمات الإنتاجية على المراكز الإنتاجية المتواجدة لديها والثاني يبين توزيع نصيب صالة القوالب على المراكز الإنتاجية لديها.

رقم السحاب	حصة صالة المحركات من المراكز الخدمية	رقم المركز/ عدد العمال							
		6/5101	26/5102	14/5103	6/5104	7/5105	66/5106	47/5107	6/5102
حـ/ 31	10935465	368612	1597315	860092	368612	430046	4054723	2887454	368611
حـ/ 32	2666868	89894	389543	209754	89894	104877	988839	704173	89894
حـ/ 33	673976	22718	98446	53009	22718	26505	249902	177966	27718
المجموع	14276309	481224	2085304	1122855	481224	561428	5293464	3769587	481224

توزيع حصة صالة المحولات من مراكز الخدمات على مراكز التكاليف الموجودة فيها

رقم الحساب	حصة صالة المحولات من مراكز الخدمات الإنتاجية	رقم مركز الإنتاج/ عدد العمال					
		7/5201	3/5202	2/5203	6/5204	7/5205	4/5206
حـ/ 31	1781621	430064	184308	122870	368611	430046	245740
حـ/ 32	434489	104877	44947	29965	98894	104877	59929
حـ/ 33	109805	26505	11359	1573	22718	26505	15145

المجموع	2325915	561428	240614	160408	481224	561428	320814

وفي مركز تصنيع القوالب تحمل حصة القوالب من المراكز الخدمية عليه مباشرة لأنه لا يوجد فيه سوى مركز إنتاجي واحد الشكل التالي:

رقم الحساب	مركز القوالب	6201
حـ/ 31		1044398
حـ/ 32		254702
حـ/ 33		64370
المجموع		1363469

وبعد ذلك قمنا بغرض كيفية حساب تكلفة الإنتاج التام وغير التام في الشركة فوجدنا أن الشركة وبغرض حساب تكلفة الإنتاج لديها تقوم أولاً بتجميع التكاليف الخاصة في كل مركز في القائمة الإجمالية لصالات الإنتاج لديها واعتماداً على هذه القائمة استطعنا أن نورد حساب تشغيل خاص بكل مركز تكلفة على حدة في صالة إنتاج المحركات على الشكل الآتي:

حساب التشغيل لمركز رقم 5101 عن السنة المنتهية في 2002/12/31

المبلغ الجزئي	البيان	رقم الحساب
	الإنتاج غير التام في 2002/12/31	
المجموع	من حـ/تكلفة الإنتاج (أو حساب المخزن)	

المبلغ الكلي	المبلغ الجزئي	البيان	رقم الحساب	المبلغ الكلي
–		الإنتاج غير التام		–
		في 2002/1/1		
		المصاريف الصناعية المباشرة		
3713680	808199	إلى حـ/الأجور		
	2406784	إلى حـ/مستلزمات سلعية		
	–	إلى حـ/مستلزمات خدمية		
	498697	إلى حـ/ مصروفات تحويلية جارية تخصصية		
481224		نصيب المركز 5101		
		من مراكز الخدمات (غير مباشرة)		
	368612	الأجور		
	89894	المستلزمات السلعية		
	22718	المستلزمات الخدمية		
				4194904
4194904		**المجموع**		4194904

وبعد ذلك تقوم بتوزيع التكاليف الخاصة بكل مركز تكلفة منتجات هذا المركز بحسب نسب الإنتاج فيه فمثلاً.

في المركز 5101 يتم تصنيع أغطية للمحرك 4/1 حصان و3/1 و8/1 حصان، وقد تم في نهاية عام 2002 تصنيع:

16250	غطاء للمحرك 3/1 حصان
56000	غطاء للمحرك 4/1 حصان
27600	غطاء للمحرك 8/1 حصان
75280	المجموع

فتكون نسب الإنتاج في هذا المركز على الشكل التالي:

$$\text{نسبة إنتاج محرك } 3/1 \text{ حصان} = \frac{16250}{75280} \times 100 = 21.9\ \%$$

$$\text{نسبة إنتاج المحرك } 4/1 \text{ حصان} = \frac{56000}{75280} \times 100 = 14.3\ \%$$

$$\text{نسبة إنتاج المحرك } 8/1 \text{ حصان} = \frac{2760}{75280} \times 100 = 3.7\ \%$$

وعلى أساس هذه النسب يتم توزيع جميع التكاليف الخاصة بهذا المركز على منتجاته.

القسم الثالث:

وخصص لدراسة الرقابة وتقييم الأداء المالي والتكاليف في الشركة:

إن تقويم الأداء يتمثل ببساطة في تلك العملية التي تهدف إلى قياس النشاط المؤدى في قسم من أقسام المنشأة والوقوف على حقيقة نتائجه، ومن ثم بيان ما إذا كان النشاط متفقاً في نتائجه مع الأهداف التي سعى لتحقيقها، وما إذا كان أسلوب أداء هذا النشاط ووسائل تحقيق نتائجه أفضل وأكفأ ما أمكن إتباعه لتحقيق تلك النتائج والأهداف.

الأسس العامة لتقييم الأداء:

هناك مجموعة من الأسس العامة الواجب تطبيقها عند تقييم الأداء تتجلى فيما يلي [6]:

1- تحديد أهداف الوحدة الاقتصادية.

2- تحديد الخطط التفصيلية لإنجاز العمل.

3- تحديد مراكز السلطة والمسؤولية.

4- تحديد معايير ومؤشرات الأداء.

ويتم بعد ذلك مقارنة النتائج الفعلية بمعايير الأداء المحددة بهدف الوقوف على الانحرافات وتفسير أسبابها واتخاذ الخطوات العلاجية اللازمة لتجنبها، وعلى ضوء تلك العملية يتم البحث عن البدائل المتاحة للحد من الانحرافات وتصحيحها.

أهمية تقييم الأداء:

تتجلى أهمية تقييم الأداء في النقاط التالية [7]:

1- توفير مقياس لنجاح المنشأة من خلال متابعة نشاطها بغية تحقيق أهدافها سوء أكانت كمية أو قيمية.

2- بيان مدى إسهام المنشأة في عملية التنمية الاقتصادية والاجتماعية عن طريق تحقيق أكبر قدر من الإنتاج بأقل الكلف والتخلص من عوامل التبذير والضياع في الموارد الاقتصادية.

3- إيجاد نوع من المنافسة بين الأقسام والإدارات والمنشآت المماثلة بالشكل الذي يدفعها لتحسين مستوى أدائها.

4- الكشف عن العناصر الكفؤة ووضعها في المواقع الأكثر إنتاجية والاستغناء عن العناصر غير المنتجة.

5- توفير المعلومات لمختلف المستويات الإدارية في المنشأة لأغراض التخطيط والرقابة واتخاذ القرارات فضلاً عن أهمية تلك المعلومات للجهات الخارجية.

6- إيجاد نظام عادل وفعال للمكافآت والحوافز في المنشأة يساهم في رفع إنتاجية العاملين وتحقيق الأهداف المحددة.

7- توفير أساس علمي لتحسين مستوى إدارة القطاع العام لجميع الموارد الاقتصادية مع خلق الظروف المناسبة لفرض مساءلة أكثر ملائمة.

النتائج:

من خلال دراسة وتحليل الوضع الإنتاجي والتنظيمي والتسويقي والمالي والمحاسبي في الشركة العامة لصناعة المحركات الكهربائية في اللاذقية نستخلص ما يلي:

1- ما زالت البيئة الصناعية في الشركة تقليدية ومتخلفة نظراً لاعتمادها على فن إنتاجي قديم نمطي غير متطور وإنتاجها منتجات نمطية لا تتمتع بالكفاءة المطلوبة ولا تلاقي طلباً مقبولاً من الأفراد والمؤسسات التي تتاجر بهذه الأصناف من المحركات والمحولات في بيئة تجارية سورية تأخذ بالانفتاح واستيراد سلع بديلة منافسة في الجودة والسعر مما أثر ذلك سلباً على سير العملية الإنتاجية ومعدلات استغلال الطاقة الإنتاجية، وأدى ذلك إلى تراكم المخزون وطول فترة التخزين بشكل كبير بالرغم من المعدلات الضعيفة لاستغلال الطاقة الإنتاجية مما نجم عنه ضعف شديد في السيولة في الشركة وتراكم الديون وغياب التوازن المالي وغياب الخطط الطموحة.

2- تنفذ الخطط الإنتاجية والتشغيلية في الشركة على أساس الظروف الفنية والإنتاجية النمطية والتنظيمية السائدة وغير الملائمة مع تجاهل كامل لمعطيات السوق ورغبات المستهلكين في سلع تتمتع بجودة عالية وأسعار مناسبة وخصائص فنية جيدة ومتنوعة، وبالتالي التركيز على سياسة التسويق وتوفير متطلباتها وبناء الخطط الإنتاجية والفنية والمالية على ذلك الأساس بهدف تشغيل الطاقات الإنتاجية المعطلة وتجديدها وتطويرها وزيادة إنتاجية العمل.

3- ضعف التنظيم العلمي للعمل وغياب معايير الأداء على أسس علمية وفنية من أجل الرقابة وتقويم الأداء ومحاسبة المسؤولية، بالإضافة إلى غياب برامج التدريب والتعلم والتطوير والبحوث العلمية من أجل رفع الكفاءة وتحسين الإنتاجية في إطار سياسة ربط الأجر والمكافآت الإنتاجية بالأداء.

4- تطبق الشركة النظام المحاسبي الموحد وبالرغم من أن النظام المحاسبي بحد ذاته لا يلبي المتطلبات الإدارية والاقتصادية المعاصرة فإن الشركة لا تطبق هذا النظام بصورة ملائمة وخاصة فيما يتعلق بإجراءات تخصيص وتحميل عناصر التكاليف غير المباشرة وتوزيع تكاليف المراكز الخدمية على أصناف المنتجات مما يؤدي إلى عدم دقة قياس التكاليف وبالتالي فإن مخرجات النظام المحاسبي القائم لا تصلح لأغراض التخطيط والرقابة وتقويم الأداء والتسعير.

5- يحقق النظام المحاسبي الموحد المطبق الرقابة المحاسبية والضبط المحاسبي من خلال المستندات والدورة المستندية من القيد المزدوج وخريطة الحسابات وموازين المراجعة وتوزيع الأعمال بين الموظفين في دائرة المحاسبة، وحماية الأصول الثابتة والمتداولة، لكن النظام لا يحقق الرقابة الإدارية على كل المستويات الإدارية وعلى كفاءة الأداء نظراً لغياب منظومة معايير الأداء والموازنات التخطيطية المرنة على أسس علمية تعتمد الدراسات الميدانية والعلمية بحيث تعكس ظروف وبيئة عمل الشركة وذلك في إطار الخريطة التنظيمية للشركة (خريطة مراكز المسؤولية) من أجل توفير آلية فعالة لنظام التغذية الراجعة وكشف الانحرافات وربطها بالمسؤولين عنها وتقويم الأداء ومحاسبة المسؤولية علماً أن الرقابة على الأداء في العصر الحالي – عصر المنافسة والمعلوماتية وتحرير التجارة – أصبحت رقابة شاملة على الأداء ليس فقط من خلال النظم المعيارية وإنما من خلال تحليل المنشأة إلى أنشطة والعمل على إلغاء الأنشطة والعمليات غير المنتجة أو التي لا تضيف قيمة مضافة والتركيز على النشاط التسويقي باعتباره المفتاح إلى كل إصلاح اقتصادي فالهدف من المنشأة ليس الإنتاج وإنما التسويق، ففي حال عدم المقدرة على التسويق وتلبية أذواق المستهلكين في تنويع السلع وجودتها وأسعارها وفي الوقت المناسب فإن المنشأة تفقد مبررها في الوجود وتصبح عبئاً على الاقتصاد الوطني.

التوصيات:

استناداً إلى ما تقدم وبغرض النهوض بالشركة وتحسين إنتاجيتها توصلنا إلى مجموعة من التوصيات هي:

1- تحسين الطرق المستخدمة في معالجة المصروفات الصناعية غير المباشرة والعمل على توفير الظروف الملائمة لتطبيق الأساليب الحديثة في معالجتها وفي مقدمتها طريقة تحديد التكلفة على أساس النشاط بما يضمن أسس منطقية لربط هذه التكاليف بالمنتجات.

2- تطوير وتحسين تكنولوجيا الإنتاج المستخدمة في الشركة بما يضمن توفير المناخ الملائم لتطبيق الفلسفات والطرق الحديثة للإنتاج ويسمح بتطبيق المفاهيم الحديثة لمراقبة الجودة وذلك من خلال:

أ- تبني مفهوم العيوب الصفرية الذي يعني أن المستوى الوحيد المقبول للجودة هو عدم وجود عيوب على الإطلاق (صفر عيوب وعدم وجدود فاقد وتالف خلال العملية الإنتاجية)، حسب هذا المفهوم تنتقل مسؤولية اكتشاف العناصر غير الجيدة في الإنتاج من مفتشي رقابة الجودة إلى الأفراد القائمين بأداء العمل، فالعامل الذي يعمل على آلة معينة مسؤول عن صيانة هذه الآلة بنفسه، وتشغيل الآلة تشغيلاً صحيحاً في حدود معدلات مقبولة، مع توقع أن يُخرج منتجات خالية من العيوب.

ب- جعل الهدف الأساسي لمراقبة الجودة مطابقة المنتج للتصميم والاستخدام معاً.

ج- تبني مفهوم الصيانة الوقائية وتدريب كافة العاملين على كيفية الاستخدام الأمثل للآلات وكيفية صيانتها والمحافظ عليها.

3- ضرورة القيام بعملية استبدال وتحديث وتطوير مدروسة وشاملة وفق برنامج زمني محدد للآلات والمعدات في الشركة بهدف رفع كفاءتها الفنية والتشغيلية، وتحسين الأداء وجودة المنتجات وإيقاف إنتاج الأصناف الراكدة والخاسرة (حيث أن الإنتاج للسوق وليس للتخزين) والتوجه نحو إنتاج الأصناف المطلوبة والمرغوبة في السوق، والقادرة على المنافسة بالسعر والجودة محلياً وخارجياً، وإن عملية الاستبدال الجزئية غير المدروسة لا تحقق الأهداف المنشودة ولا تساهم في رقع كفاءة الأداء واستغلال الطاقات الإنتاجية بشكل جيد، وبهذا الصدد نوصي بضرورة أن يرافق عملية تأهيل وتطوير الشركة المذكورة برامج التأهيل وتدريب اليد العاملة وبشكل مواز لتطوير وتحسين النظام المحاسبي القائم وإتباع السياسات المحاسبية والإدارية التي تضمن الحفاظ على الطاقة الإنتاجية وتوفير البيانات التي تساعد في التخطيط والرقابة وتقويم الأداء وزيادة الإنتاج وتحسين نوعيته وزيادة الأرباح بما يضمن استمرار وتطوير هذه الصناعة والارتقاء بها إلى مستويات رفيعة.

4- اعتماد سياسة في التسعير على أساس التكلفة المعيارية بغرض استبعاد كل التكاليف والخسائر الناتجة عن الهدر الزائد في الموارد والوقت وباقي عناصر التكلفة بما في ذلك تكلفة العمالة الزائدة وذلك بهدف طرح المنتجات بأسعار تنافسية في مواجهة السلع التي تنتج محلياً أو تلك التي ستدخل الأسواق المحلية بحكم الاتفاقات التجارية العربية والدولية.

5- توفير نظام مستندي والكتروني فعال للاتصال بين المستويات الإدارية المختلفة في الشركة من خلال إعداد تقارير الأداء المناسبة وتوصيلها في الوقت المناسب بهدف اتخاذ الإجراءات اللازمة دون تأخير مع ضرورة أن تكون هذه التقارير واضحة ومعبرة وتحتوي على المعلومات والبيانات الكافية لكي تقوم بدورها بكفاءة وتحقق الغرض من إعدادها.

6- التعرف على مطالب واحتياجات العملاء والعمل على تحقيقها من خلال إنشاء نظام معلومات متطور وحديث يتمكن من توفير المعلومات وتحليلها وتبادلها داخل الشركة بما يسمح باكتشاف احتياجات ورغبات العملاء الحاليين والمرتقبين للشركة وترجمتها إلى مستويات الجودة التي يطلبها هؤلاء العملاء، واستغلالها وإتباعها بالشكل الذي يمكنها من تحقيق التميز على منافسيها وزيادة ارتباط العملاء بها.

7- ضرورة أن تعمل الشركة على التخلص من المخازين المتراكمة لديها عن طريق القيام بعرض حسم كمية كبيرة أو أن تقوم ببيع المخزون من الإنتاج التام لديها بحيث يغطي تكلفته المتغيرة فقط.

8- تطور منظومة المعايير والمعدلات المعيارية بحيث تغطي أداء كافة مراكز المسؤولية وأصناف المنتجات وتكون شاملة لجميع بنود التكاليف.

9- استخدام خرائط معيارية توصيفية للعمليات التكنولوجية للإنتاج تتضمن معلومات فنية وبيانات كمية ونقدية تحليلية وتركيبية تكون أساساً لاحتساب المعايير وتشكيل بطاقات التكاليف المعيارية على الوحدات المنتجة.

10- ضرورة الاختبار الدوري للمعايير ومراجعتها وقياس شدتها والتأكد من واقعيتها للمستوى الفني والتنظيمي للشركة.

11- تطبيق مبدأ الموازنات التخطيطية المرنة لا الثابتة حتى يتم تحديد الفروق بين الأداء الفعلي والمخطط على أسس سليمة والمساهمة في تطبيق مبدأ محاسبة المسؤولية.

12- المساعدة على النطاق الوطني في ترشيد استهلاك الوقت بشكل عقلاني وتقليل الهدر وزيادة الإنتاج وتحديد الأسعار والأجور والمكافآت الإنتاجية على أساس علمي وتحسين نوعية المنتجات ومواصفاتها وزيادة الأرباح، وحماية الموارد الإنتاجية الخاصة والعامة وزيادة رفاهية المواطنين.

المراجع:

.....

1- Ralphs, Plimeni Frank, J. Fabossi Arthur, CH. Adebberg, 1991- Cost Accounting, International Concepts and Application for Managerial, Decision Making, Third Editions Mc Grow, Hill International.

2- المجموعة الإحصائية، 2002، المكتب المركزي للإحصاء.

3- نظام الدين – أحمد، 1993/5/4– واقع الصناعة السورية وآفاق تطورها، ندوة الثلاثاء الاقتصادية حول الصناعة السورية، الواقع والآفاق.

4- غطاس – برنس ميخائيل، 1991– الأصول العلمية والعملية للمحاسبة عن تكاليف الإنتاج، طبعة منقحة معدلة.

5- السامراني – عدنان هاشم، 1995– محاسبة التكاليف، الجامعة المفتوحة، طرابلس.

6- القلعاوي، غسان، 1998– رقابة الأداء، الطبعة الأولى، دار كنعان للدارسات والنشر.

7- هيئة الأمم المتحدة، 1977– فصل من تقرير بعنوان:
Handbook on Government Auditing in Developing countries