

العنوان:	التكاليف كدعامة لخدمة اهداف التخطيط في ظل معركة المواجهة
المصدر:	مجلة المال والتجارة
الناشر:	نادي التجارة
المؤلف الرئيسي:	موسى، أحمد محمد
المجلد/العدد:	مج 5, ع 48
محكمة:	لا
التاريخ الميلادي:	1973
الشهر:	ابريل
الصفحات:	18 - 20
رقم MD:	90867
نوع المحتوى:	بحوث ومقالات
قواعد المعلومات:	EcoLink
مواضيع:	الكفاية الانتاجية ، تكاليف الانتاج، التخطيط الاداري، التنمية الادارية، التكنولوجيا، التنمية الاقتصادية ، اتخاذ القرارات ، الانفاق العام، ترشيد الاستهلاك، محاسبة التكاليف، مصر
رابط:	http://search.mandumah.com/Record/90867

٣ - ان الحساب على النتائج والاطفاء السيئة المترتبة على عدم التفكير المسبق عادة ما يكون متأخرا وهينا - ومن البديهي ان تأجيل عملية المحاسبة أو ضعفها أو عدم ورودها على الاطلاق يجعل الحافر على التفكير والدراسة المسبقة ضعيف للغاية .

ويرجع البعض ذلك القصور في اكمال العملية التخطيطية الى تردد البعض في توجيه جهوده لاجراء الدراسات المتعمقة بسبب تخلف نظم الحوافر او تخلف التطبيق لانظمة الحوافر المتحررة . كذلك تقادم نظم جمع المعلومات وتشغيل البيانات .

فمن المعلوم ان المعلومات الدقيقة والكاملة التي تتدفق على المستويات الادارية خلال خطوط اتصال افقية ورأسية واضحة هي العمود الفقري لاي تنظيم والاساس الذي تبنى عليه تلك المستويات الادارية قراراتها - لذلك يجب ان يتيسر للوحدات الاقتصادية معلومات ادق واعمق حتى يمكنها ان تزاوّل نشاطها في موقف مستنير - حيث انه لكي تقدم الادارة حولا عملية للمشاكل التي تجابهها يجب عليها ان تعرف الاسباب والمسببات والاعراض المتعلقة بكل مشكلة على حدة .

واذا لم تتوفر للوحدة الاقتصادية المعلومات المتعلقة بالموضوع أو المشكلة بالقدر المناسب وفي الوقت المناسب فانها ستضطر الى اتخاذ قرارات بناء على اقتراحات عشوائية غير مدروسة ومن المعروف ان الفروض العشوائية تؤدي الى نتائج بالغة الخطورة بالنسبة للوحدة الاقتصادية ان الحد الفاصل بين القرار السليم والقرار الخاطيء هو وجود أو عدم وجود الحقائق الضرورية .

ان تزايد وارتفاع حجم المعرفة البشرية واتصالها بالحياة اليومية وعمليات الانتاج قد تزايد الان عن أي وقت مضى حتى يقال ان هناك انفجار في المعلومات وهذا يتطلب ضرورة تغير نظرنا الى العملية التخطيطية والبعد عن اعتبارها عملية موسمية تتم في شهر أو شهرين في

التكاليف كدعامة لخدمة أهداف التخطيط

في

ظل معركة المواجهة

بقلم دكتور: أحمد محمد موسى

(بالمعهد القومي للتنمية الادارية)

مما لا شك فيه ان التخطيط العلمي سواء على مستوى المشروع أو على صعيد المستوى القومي يؤدي الى حسن تعبئة الموارد وسلامة توجيهها لخدمة اقتصاديات المعركة - خصوصا في مرحلة المواجهة مع العدو .

وفي الواقع ان وظيفة التخطيط العلمي - على مستوى أوجه النشاط المختلفة للمشروع - انتاجية أو تسويقية أو مالية .. الخ - لم تكتمل لها الصورة العلمية بعد سواء في مرحلة الدراسة الاقتصادية التحضيرية أو تلك التي تتم أثناء حياة المشروع .

حيث من السهل أن تجرى تعديلا على الانظمة الادارية ولكن من الصعب ان تغير من تفكير المسؤولين الاداريين عن الانظمة الادارية .

٢ - السهولة النسبية في معالجة المشاكل التي تنشأ من عدم التفكير في المستقبل - حيث نجد ان المشروعات تلجأ الى المؤسسة أو الدولة طالبة حمايتها في حالة حصول أي نوع من الاختناق المالي - لان البديل لذلك هو التوقف والفشل - وهو أمر غير مقبول حتى ولو كان راجعا الى تخلف أسلوب الادارة .

ويرجع تأخر المشروعات في الاهتمام بوظيفة التخطيط العلمي الى عدة أسباب نوجزها في الاتي :

١ - ان التخطيط عملية فكرية متقدمة وعلمية ، وعليه نجد ان هدم أسلوب التفكير التقليدي المبني على التواكل ليحل محله أسلوب مبني على العلم واستقرار المستقبل في ضوء نتائج الماضي - ليس بالسهولة التي يمكن تصورها بل هو أمر في غاية الصعوبة لانه يتطلب من القيادات الادارية ان تهدم معتقداتها وطريقة تفكيرها التي توارثتها على مر الزمن واستبدالها بطرق أخرى

السنة ثم ينتهي كل شيء حتى بداية الموسم الجديد . ان عملية التخطيط هي بالضرورة عملية مستمرة وديناميكية تتطلب اتصالا مستمرا ومنتظما بين الوحدة الاقتصادية والمؤسسة النوعية التابعة والوزارة ووزارة الخزانة والتخطيط حتى يمكن مواجهة المواقف المتغيرة وإزالة الاختناقات أولا بأول وتصحيح الانحرافات في الوقت المناسب ، وبهذا تكتسب العملية التخطيطية صفة الجدية .

ومن الطبيعي أن التكاليف بما لها من قدرات وطاقات كامنة يمكن لها أن تساعد في التخطيط والتنسيق والرقابة وترشيد القرارات الإدارية عن طريق دأبها المتواصل على جمع وتحليل وتبويب وتصنيف البيانات وتوصيلها خلال خطوط اتصال أفقية ورأسية واضحة ، فهي تساعد في التخطيط العلمي على ضوء ما يتوفر من بيانات وخبرات ماضية تفيد في رسم اتجاهات المستقبل .

ولا شك أن ترشيد الإنفاق يتطلب ضرورة تعضيد الإدارة العليا لكل مشروع للدراسات العلمية والاقتصادية لكل انفاق أو مصروف ، وذلك عن طريق أحداث نوع من التزاوج بين المستويات الإدارية والأخصائيين حتى لا يحدث نوع من الانفصام بين الفكر الإداري الذي يتخذ القرار على أساسه وبين الأجهزة الفنية التي تضع القرار موضع التنفيذ وفي هذا حماية لكل قرار من العقوبة فضلا عن أنه يوفر له نوع من التحصين الإداري ضد الإسراف والتبذير .

وبذلك يتحقق نوع من الرقابة المانعة على التكاليف عند المنبع واثناء التنفيذ ثم أخيرا نوع من الرقابة المصححة .

ان الإدارة على مستوى المشروع مطالبة اليوم أكثر من أي وقت مضى بان تبذل قصارى جهدها في نشر الوعي التكاليفي الخاص بضغط التكاليف عن طريق رفع الكفاية حتى يمكن توفير أكبر حجم من الموارد لمقابلة متطلبات الإنتاج في معركة المواجهة .

ان دور ادارة المشروع في معركة الإنتاج لا يخرج عن دور قائد الجيش في المعركة الحربية الذي يتلخص دوره في أن يضع نصب عينيه باستمرار حقيقة الموقف المادى والمعنوى لجيشه وان يكشف من واقع بيانات غامضة ومتناقضة حقيقة موقف وخطط العدو وباستخدام هذه البيانات المؤكدة يصل الى قرار يضعه موضع التنفيذ دون تردد أو تضييع للوقت على ان يتحوط لكل تطوير غير متوقع باعداد وتوجيه وتركيز قواته وموارده بما يسمح باستخدامها الى اقصى حد في الساعات الحاسمة . فأساسياتحدد دور القائد في التفكير والتدبير قبل اتخاذ أى قرار فالفكرة تولد وتتطور وتتلور أولا حتى يمكن تحويلها الى قرار ولا ينتهى دور القائد أو المدير عند هذا الحد بل يجب أيضا أن يشترك في وضع القرار موضع التنفيذ عن طريق توجيه قواته والإشراف عليها ومراقبتها . وتعد تلك المشاركة عاملا ايجابيا وضروريا لضمان وحدة العمل ومتابعته وتكامل الجهود وتصحيح الاخطاء أو اخيرافان على القائد (جهاز الإدارة) تقييم النتائج وتوزيع المكافآت والجزاءات على القائمين بالتنفيذ تبعاً لاستحقاقهم أو تقصيرهم ، وبهذا تضمن وجود نوع من الإدارة الواعية القادرة على تحريك كافة عوامل الإنتاج مرتكزة على أساس الحساب العلمي في تقديرها للاهداف المطلوبة من الوحدة الاقتصادية في ضوء الظروف المحيطة بها .

ليس هذا فقط بل هناك واجبا أساسيا على الإدارة العليا يتلخص في ضرورة العمل على تكوين فريق متكامل داخل المشروع أو الوحدة الاقتصادية حيث لا بد وان يتوافر للرئيس القدرة على أن يجعل نفسه متاحا لمؤسسه وان تتوافر في نطاق المشروع القدرة على تكوين فريق متكامل يطوى مجتمع المشروع بأكمله مع المحافظة الصادقة على روح الفريق .

وإذا كان المشروع الا مجموعة أنشطة وتخصصات مترابطة متداخلة متكاملة فان من الوسائل الفعالة

لخلق روح الفريق المتعاون ، تبادل البيانات والمعلومات تبادلا واسعا حرا بحيث تتوافر للإدارات والاقسام فرصة استشارة بعضها بعضا بشأن مشاكلها تبعاً لتغيرات المواقف على المستوى الأفقى والمستوى الرأسى دون التقييد بالاوضاع والحواسر الرسمية ، حيث ان من أهم النظريات في السلوك الانسانى هي ان - الافراد يتجاوبون مع البيئة التى يعيشون فيها وفقا لمفهومهم او لتفسيرهم لما تعنيه هذه البيئة بالنسبة لهم . فاذا تراءى لهم ان بيئتهم تتصف بصوت المشاعر نحوهم فانهم يقبلون عليها بدلا من الابتعاد عنها أو الانطواء على أنفسهم . وبعبارة ادق فان أى مجموعة من الافراد فى المجتمع تبذل من الجهد فى دورها الاجتماعى بقدر ما تتصور ان المجتمع ككل يعلق من اهمية على نتائج هذا الجهد .

ان هناك واجبا اساسيا على محاسب التكاليف يجب أن يظطلع في مجتمعنا الاشتراكى الذى يركز على الكفاية والعدل ، فعليه أن يؤمن بعمله كعميلة ومبدأ وان يعلم جيدا ان ليس السبيل الى النجاح هو ان ينشد السلامة ولا يتحرك الا بتعليمات مسبقة وان يتجنب التصرف كلما امكن ذلك - بل ان النجاح يكمن فى تطوير المفاهيم التكاليفية على مستوى الوحدة الاقتصادية التى يوجد بها بحيث تصبح ثقافة عامة يطلب الاستزادة منها الجميع ، خلال خطوط اتصال واضحة ، وفى ظل مناخ يسوده روح الفريق .

ان محاسب التكاليف فى الواقع يقوم الان بدور المؤرخ والصحفى والمنتبىء بالمستقبل . فكمؤرخ يستلزم الامر ان يكون شديد التدقيق فى البيانات ويتميز بالحياد والنزاهة وكصحفى يستلزم ان يعى أولا بأول الحوادث ويجمع البيانات الحقيقية عنها - وكمنتبىء يقتضى الامر ان يربط المعلومات الماضية مستخدما خبرته العملية فى ذلك بغرض التنبؤ بالمستقبل . كما أنه صاحب دعوة - حيث ان واجبه ان ينادى برسالة الايمان بالتكاليف بحيث تصبح

التكاليف ليس مجرد شعار ترفع رايته المستويات الادارية المختلفة ولا نعم يتردد دون وعي ، بل لا بد ان يبشر برسالة التكاليف كافة المستويات من فنية وادارية .

لقد ان الاوان لكى يدرك رجال التكاليف ورجال الادارة العليا ان العيب لا يمكن فى النظم القائمة بقدر ما يحيط بالافراد ومدى تجاوبهم مع البيئة العلمية التى يعيشون فيها ومدى ايمانهم بالعمل الذى يضطلعون به ، ومدى مساءلتهم لانفسهم اولا قبل مساءلتهم للغير .

ان التعرف على الاصول العلمية لا يكفى لخلق الكوادر الادارية الواعية - اذ من الضرورى ان يصاحبها ممارسة لتطبيق تلك الاصول بقصد اختيار ما يصلح منها والتعرف على مشاكل التنفيذ .

فهناك واجب اساسى على محاسب التكاليف يتمثل فى ضرورة اقتناعه بعمله حيث كلما اقتنع الانسان بشئ، كلما تفانى فى تحقيق ما يصبو اليه .

انه لا فائدة ترجى من وضع انظمة تكاليفية سليمة او دورات مستندية محكمة او لوائح او تعليمات لتنفيذ نظام رقابة داخلية اذا لم يوجد التنظيم البشرى القادر المؤمن بعملية التطور الادارى . كذلك نجد ضرورة توفر الاحساس بالمشكلة والرغبة الاكيدة فى الاصلاح والارادة فى التحسن حيث ان توفر ارادة التغيير واحساس افراد الوحدة الاقتصادية بالمشاكل هو شرط من شروط النجاح .

ويجب ان تستلهم الادارة العليا فى حلها للمشاكل الادارية روح العقل وتبعد عن العاطفة - حتى تتسم نظرتها العلاجية لاي مشكلة بالواقعية حتى يتحقق الامل فى تنفيذها .

ولا شك ان التكاليف باعتبارها احد العلوم الاجتماعية ، فاننا نجد ان اى مشكلة تثيرها يعتبر الانسان جزء من هذه المشكلة بعكس علوم الطب - حيث نجد ان عمليات التشخيص - نظرا للتطور العلمى

الحديث لم يعد فيها مجالا كبيرا للقياس .

ان فاعلية نظام التكاليف لخدمة معركة الانتاج - سواء على مستوى الوحدة الاقتصادية او المؤسسة النوعية تتطلب ان يتوافق تماما مع الظروف البيئية الهئية لنجاحه .

ان الاسس والمبادئ والنظريات الخاصة بالتكاليف والمحاسبة تقبل التعميم من حيث الابعاد والاسس والمطلبات ، ولا يوجد اختلاف كبير فى ابعادها سواء فى المجتمع الرأسمالى او الاشتراكى او الشيوعى ، او بين مجتمع متقدم وآخر متخلف ، ولكن هذا التعميم لا محل له عند التطبيق وفقا للاحوال البيئية السائدة التى يشكل وجودها اطارا يحدد معالم واشكال وطرائق التطبيق - حيث نجد ان اختلاف الاحوال البيئية فى وحدة عن الاخرى يستلزم تطبيقا مختلفا لاسس وقواعد نظام المحاسبة عن التكاليف .

ان هذا التطبيق المختلف اسهل من تغيير الاحوال البيئية وخاصة فى الاجل القصير - وبالتالي فانه اكثر فاعلية نظرا لان العوامل البيئية تتمثل متغيرات مستقلة فى حين ان تطبيقات عناصر العملية الادارية لا تخرج عن انها متغيرات تابعة .

ان ممارسة العملية الادارية من ناحية تصميم نظم محاسبة او تكاليف او وضع تنظيم ادارى لخدمة معركة الانتاج يتطلب من الادارة ان تلتزم فى قراراتها « بقانون الموقف » الذى يتطلب منها ان تكون لديها القدرة على دراسة الموقف بابعاده الحقيقية ثم تفسيره تفسيراً صحيحاً فى ضوء مقتضيات الحال ثم التحرك فى الاتجاه الذى تمليه مسارات هذا الموقف .

لقد اصبحت عملية اتخاذ القرارات الادارية التى تركز على المحاسبة الادارية فرعا من فروع الرياضيات الحديثة - حيث ليس من المتصور ان يجرى حديثا فى بلادنا عن الادارة او التكاليف دون ان تكون لفته هى الرياضيات - ولا ان تجرى دراسات

عن الادارة او المحاسبة او التكاليف دون ان يكون دعامتها بحوث العمليات والاقتصاد الرياضى وتحليل المنظومات والامثلية ونظرية المعلومات والحاسبات الالكترونية - ان ذلك لم يعد رفاهية اكااديمية بل هو ضرورة حتمية - يعنى القصور عن الوفاء بها - تخلفا لا سبيل لانكاره او للتهرب من تبعات حدوثه - بل ان خطورة ذلك تتضاعف عدة مرات فى المجتمعات النامية القليلة الموارد ، والتى لا تملك حق انتمتع برفاهية التجربة والخطأ والذى ما لا طاقة لها بتحمل نتائجها

ان محاسب التكاليف ماهو الا فى خدمة المشروع حكمه فى ذلك حكم المستويات الادارية المختلفة .

ان الواجب يقتضى ان يهتم كل مشروع بالتنظيم البشرى القائم على اجهزة التكاليف يعطيه التعضيد ، ويترك له المجال للتنمية الادارية عن طريق الممارسة التطبيقية والاكتساب الاكاديمى لكل جديد ، ومستحدث فى علم التكاليف بما يفيد واقعا الذى نعيش فيه وبذلك يمكن ان نستفيد من قدرات « التكاليف » الكامنة فى القضاء على الاسراف او الضياع ورفع الكفاية الانتاجية ، ولخدمة معركة الانتاج التى تساعد على تدعيم الصرح الاقتصادى لجمهوريتنا العربية .

ان الامر يستلزم من محاسب التكاليف ضرورة التعرف على مايجب ان يكون وما يمكن ان يكون حيث ان عدم التميز بينهما يدفع معظمنا الى الوقوف موقف الواعظ من كثير من المشاكل وتلك سمة اساسية من سمات مجتمعنا ، حيث يجب ان تكون نظرة محاسب التكاليف لاي مشكلة تقابله نظرة تجريبية - تقوم على التعرف على العوارض والاتفاق عليها - حتى يمكن بعد ذلك تشخيص اسبابها .