دار المنظومة
DAR ALMANDUMAH
الرواد في قواعد المعلومات العربية

العنوان:	محاسبة إدارية : مدخلا مقترحاً للتكامل بين نظام الإنتاج بدون فاقد وبطاقة التقييم المتوازن للأداء
المصدر:	مجلة المحاسبة
الناشر:	الجمعية السعودية للمحاسبة
المؤلف الرئيسي:	عبدالمولى، ناصر خليفة
المجلد/العدد:	س21, ع61
محكمة:	لا
التاريخ الميلادي:	2018
الصفحات:	15 - 16
رقم MD:	878115
نوع المحتوى:	بحوث ومقالات
قواعد المعلومات:	EcoLink
مواضيع:	المحاسبة، المحاسبة الإدارية، نظام الإنتاج بدون فاقد، بطاقة التقييم المتوازن للأداء
رابط:	https://search.mandumah.com/Record/878115

© 2018 دار المنظومة. جميع الحقوق محفوظة.
هذه المادة متاحة بناء على الإتفاق الموقع مع أصحاب حقوق النشر، علما أن جميع حقوق النشر محفوظة. يمكنك تحميل أو طباعة هذه المادة للاستخدام الشخصي فقط، ويمنع النسخ أو التحويل أو النشر عبر أي وسيلة (مثل مواقع الانترنت أو البريد الالكتروني) دون تصريح خطي من أصحاب حقوق النشر أو دار المنظومة.

محاسبة إدارية :

مدخلا مقترحا للتكامل بين نظام الإنتاج بدون فاقد وبطاقة التقييم المتوازن للأداء

أ.د/ ناصر خليفة عبد المولي – أستاذ المحاسبة والمراجعة كلية الاقتصاد والإدارة – جامعة القصيم

تتناول هذه المقالة مدخلاً مقترحاً للتكامل بين نظام الإنتاج بدون فاقد Lean Production وبطاقة التقييم المتوازن للأداء Balance Score Card باعتبارها أحد أدوات المحاسبة الاستراتيجية التي تركز علي الإدارة الاستراتيجية للتكلفة ،

حيث تلعب مقاييس الأداء المالية المتعارف عليها دوراً هاماً في مجال قياس وتقييم الأداء إلا أنها تعتبر غير كافية بمفردها في هذا المجال ، ويعود السبب في ذلك إلي أن المقاييس المالية تعتمد علي البيانات التاريخية الناتجة عن قياس الأحداث الماضية ، وتسعي إلي تعظيم الأهداف المالية فقط ، كما أنها تركز فقط علي نتائج الأداء في الأجل القصير وتتجاهل العوامل التي تؤدي إلي تحسين الأداء وتحقيق النمو في الأجل الطويل. ومن ناحية أخري فقد ارتبط التغيير في بيئة الأعمال الحديثة بتغييرات مماثلة في ترتيب أولويات الأهداف التي تسعي منشآت الأعمال إلي تحقيقها ، فقد أصبح من أهم الأهداف الاستراتيجية التي تسعي المنشآت إلي تحقيقها إرضاء العملاء وتحمل المسئوليات تجاه المجتمع الذي تعمل فيه ، ويتم الوفاء بهذه الأهداف عن طريق تحسين الجودة ، وتخفيض التكلفة ، وسرعة الاستجابة لحاجات العملاء ، وتنوع المنتجات ، وتحسين خدمات ما بعد البيع ، وتحسين الأداء البيئي . ولاشك أن تقييم مستوي الأداء المرتبط بهذه الأهداف جميعهاً يتطلب تطويراً مماثلاً في مقاييس قياس وتقييم الأداء .

وحتى يمكن مواجهة هذا التغيير في بيئة الأعمال الحديثة فإن الأمر يتطلب ضرورة تدعيم مقاييس الأداء المالية بمجموعة أخرى من المقاييس غير المالية مثل : مقاييس الجودة ومقاييس رضا العملاء ، و مقاييس البحوث والتطوير ومقاييس كفاءة العمليات التشغيلية ، ومقاييس أداء التسليم ، ومقاييس تخفيض المخزون وغيرها من المقاييس الهامة لقياس وتقييم الأداء التي تتناسب مع الأهداف الاستراتيجية الحديثة للمنشآت والتي تركز علي العوامل والأحداث التي تسبب الأداء وتحقق النتائج في الأجل الطويل . وقد حفلت الدوريات والكتب المحاسبية في السنوات الأخيرة بالعديد من المحاولات والجهود نحو بناء أساليب متكاملة لقياس الأداء الاستراتيجي يعتمد علي مقاييس الأداء المالية وغير المالية ، ويعد أسلوب القياس المتوازن للأداء الذي اقترحه (Kaplan and Norton) عام 1992 أحد أهم هذه الأساليب والذي يشمل مجموعة من المقاييس التي تعطي إدارة المنشأة معلومات

ناصر خليفة عبد المولي
أستاذ المحاسبة والمراجعة كلية الاقتصاد والإدارة – جامعة القصيم
nasermawla@yahoo.com

شاملة عن وضع المنشأة ككل من خلال المقاييس المالية التي تعطي نتائج أفعال وقرارات تم اتخاذها بالفعل ، بالإضافة إلي مقاييس غير مالية تركز علي رضاء العملاء ، والعمليات الداخلية ، والابتكارات ، والتحسين المستمر ، ومن ناحية أخري فإن هذا الأسلوب يعتمد علي ترجمة رسالة ورؤية واستراتيجية المنشأة إلي مجموعة من مقاييس الأداء التي تحقق هذه الاستراتيجية.

وفي مجال التصنيع المرن Flexible Manufacturing Systems أو ما يعرف بالنظم المرنة استخدمت الحاسبات الآلية علي نطاق واسع خلال دورة حياة المنتجات ، سواء في مرحلة التصميم(CAD Computer – Aided design) أو في مرحلة تخطيط العمليات(ACPP Process Planning Computer – Aided أو في مجال هندسة الإنتاج (CAE Computer - Aided Engineering)، كما تم استخدام الحاسبات أيضا في مرحلة التخطيط للاحتياجات من المواد الخام(Planning Material Requirements MRP)، وفي مرحلة التنفيذ استخدمت أيضا أساليب التحكم الرقمي (NC Numerical Control) ، كما تم استخدامها أيضا في رقابة التصنيع للحد من العيوب من خلال الرقابة الإحصائية للعمليات (SPC Statistical Process Control) وإدارة القيود التي قد تكون مفروضة علي الموارد Constraint Management ، وظهر أخيرا نظام يعرف بنظام الإنتاج بدون فاقد Lean Production وهو نظام بدأ تطبيقه في شركة تويوتا اليابانية ولذلك يسمي أحيانا بنظام إنتاج تويوتا ، وأدي تطبيقه إلى نتائج باهرة لجميع الشركات الأمريكية والأوروبية التي اعترفت بأن هذا النظام قد أدي إلى تفوق الشركات اليابانية ، وما زالت شركة تويوتا هي

محاسبة إدارية :

مدخلا مقترحا للتكامل بين نظام الإنتاج بدون فاقد وبطاقة التقييم المتوازن للأداء

أ. د/ ناصر خليفة عبد المولي – أستاذ المحاسبة والمراجعة كلية الاقتصاد والإدارة – جامعة القصيم

النموذج الأفضل لإدارة العمليات الإنتاجية في العالم ، ومازال نجاحها يتوالى.

ويتطلب هذا النظام الإنتاجي الجديد تطوراً مماثلاً في الفكر الإداري بصفة عامة في العديد من المجالات من أهمها : إرضاء العملاء ،والتركيز علي الجودة ، وضبط الوقت لتخفيض المخزون ،والتحسين والابتكار وتحليل سلسلة القيمة ، والاهتمام بالإمكانيات الداخلية (المتاحة للمنشأة) والخارجية (المتاحة للمنافسين) ، وكان من الضروري تطوير أساليب ونظم إدارة التكلفة للاستفادة من هذا النظام الجديد وذلك لأن سعر بيع المنتج أصبح يحدد في ظل ظروف خارجة عن سيطرة المنشأة التي يجب عليها أن تنافس من خلال تخفيض التكلفة والاستعانة بأساليب إدارة التكلفة الاستراتيجية لتحقيق هذا الهدف ، حيث تعد بطاقة التقييم المتوازن للأداء أحد تلك الأساليب، الأمر الذي يدعو إلي ضرورة إيجاد نوع من التكامل بين أبعاد تلك البطاقة ومؤشرات الأداء في ظل نظام الإنتاج بدون فاقد.

ويركز نظام الإنتاج بدون فاقد علي الحصول علي الشيء الصحيح بالجودة الصحيحة والمكان الصحيح والعمل علي تحسين الإنتاجية والقضاء علي كل أشكال الفقد ، فالإنتاج بدون فاقد Lean Production هو ذلك المصطلح الذي يعبر عن طبيعة نظام يركز علي التخلص من الفاقد في كل شيء بما يؤدي إلي إنتاج منتج متميز غير محمل بأي فاقد ، وهذا يؤدي بدوره إلي تحقيق الجودة المطلوبة ، وبأقل تكلفة . وقد أثبتت بعض الدراسات أن هناك علاقة ارتباط قوية بين نظام الانتاج بدون فاقد وقدرة المنشآت علي تحقيق الميزة التنافسية ، من خلال المقومات التي يرتكز عليها وهي الصيانة المنتجة الشاملة ، و تنظيم بيئة العمل من خلال تطبيق ما يسمي بالسلوكيات الخمسة Five S.s والتي تجعل موقع العمل فعالا وهي :

- الفرز Sort: بمعني تحديد العناصر اللازمة لإنجاز العمل وفرزها للاحتفاظ بها فقط .
- الاستقامة Straighten أي تنظيم موقع العمل بحيث يوفر أقصر الطرق للوصول إلي العناصر اللازمة للعمل بسرعة وسهولة .
- الحفاظ علي نظافة موقع العمل أو Sweep وتجهيزه وعمل صيانة للمعدات دوريا.
- التنميط Standardize بمعني استخدام تعليمات وإجراءات نمطية للعمل كله.
- الانضباط الذاتي Self – discipline بمعني أن يكون كل عامل منضبط ذاتيا ولا يعمل على ازدحام موقع العمل، والمرونة في الإعداد والتجهيز، والذي سينعكس فيما بعد على تخفيض التكلفة من خلال الإدارة الجيدة لها.

ويتطلب نظام الإنتاج بدون فاقد إعادة النظر في نظم التكاليف التقليدية بحيث تتوافر أساليب جديدة لتحديد وقياس وعرض معلومات التكاليف، وأن تؤخذ عوامل المنافسة في الحسبان وأن لا تكون التكلفة هي المحدد الوحيد لسعر بيع المنتج وإنما أسعار السوق والمنافسين التي قد تجبر الإدارة علي تبني فلسفة جديدة للتكاليف المستهدفة وهي من أهم أدوات إدارة التكلفة أو الإدارة الاستراتيجية للتكلفة. ولذلك يمكن أن نجد العلاقة الواضحة بين نظام الإنتاج بدون فاقد والإدارة الاستراتيجية للتكلفة حيث توصف إدارة التكلفة بأنها الإدارة التي تعمل من منظور فكري وسلوكي متطور بقصد تقديم منتج بمواصفات وجودة تشبع رغبات العملاء وبتكاليف منخفضة، ويتحقق ذلك اعتمادا على أدوات وأساليب فنية متطورة يوفرها هذا النظام الجديد للإنتاج الانسيابي أو الانتاج بدون فاقد باعتباره من نظم التصنيع المرنة Systems Flexible Manufacturing.

ومن ناحية أخري فإن قياس الأداء علي نحو متكامل عن طريق ترجمة رؤية واستراتيجية المنشأة إلي أهداف يمكن أن يتحقق من خلال استخدام بطاقة التقييم المتوازن للأداء، وهو ما سوف نتناوله في المقالة القادمة بإذن الله تعالى.