

## الباب السابع

---

### بحوث ودراسات

١ - مشروع تنمية وتأهيل الكوادر السعودية

٢ - حتى نبنى اقتصادا صناعيا

٣ - قياس تكلفة الوحدة الإنتاجية



# فكرة مشروع تنمية وتأهيل الكوادر السعودية:

## تمهيد:

مر مجتمعنا خلال رحلته الحياتية داخل الكيان الكبير بتغيرات كثيرة وعاش فترات كبيرة من الرقي والانتعاش ومر بحالات من التراجع والركود الاقتصادي، مثل سائر المجتمعات الأخرى وقد حصل ذلك في دورات اقتصادية واجتماعية متباعدة أو متلاحقة وارتبطت بها مجموعة من التغيرات الاقتصادية والاجتماعية والتي عادة تعقب تلك الدورات وتتفاعل معها سلبا وإيجابا خلال فترات زمنية محدودة أو ممتدة ولكن الأمور تعود من جديد للثبات والاستقرار بعد أن يتشكل الوضع في إطار صورته الجديدة وقد تتكرر تلك الدورات وبالتالي يتكرر معها التغير صعودا وهبوطا، ثم جاءت الطفرة المالية والاقتصادية الكبرى فأحدثت بالمجتمع تغيرا جذريا اجتماعيا واقتصاديا فطغت على سطح المجتمع فئات وطبقات جديدة وتراجعت أخرى وتوارت فئات وطبقات ثانية كانت سائدة، فما حدث كان بمثابة هزة كبيرة وخلخلة عظيمة للمجتمع بكل فئاته وطبقاته وأنماطه الاقتصادية والمالية والأسرية... إلخ.

ثم حدثت الهزة الكبرى وأعنى بها حرب الخليج الثانية وما أحدثته من آثار اقتصادية واجتماعية مدمرة على الوطن وعلى منطقة الخليج بصفة خاصة، وما ترتب على تلك الحرب من خراب ودمار، وما خلفته من أعباء والتزامات مادية باهظة أرهقت ميزانية الدولة وحملتها أعباء جسيمة لازال الوطن يعاني من آثارها المخربة والمدمرة.

وقد شارك المواطن وللمرة الأولى في تحمل جزء من تلك الخسائر والتزامات، كما أن بنود الإنفاق الحكومي والتي كانت مخصصة للمشاريع العامة قد تأثرت بصورة حادة فتقلصت مشاريع كثيرة وألغيت أخرى وتأخر تنفيذ البعض الآخر لنقص الموارد.

فأصبحت الدولة والتي نمت وتطورت خلال فترة زمنية وجيزة تعاني الكثير من الصعوبات المادية والاقتصادية وشاركها معاناة المجتمع بكل هيئاته وقطاعاته وأفراده، والذي زاد وتضاعف عدده وتعداده. وبالاحتمية تزايدت أعداد المتعلمين والمتعلمات منه وينسب كبيرة فالجامعات والمعاهد تخرج المئات والآلاف من أبنائها سنويا وبصورة وبشكل يفوق احتياجات الدولة والقطاع الخاص من العمالة.

وأصبح سوق العمل يفرز فائضا كبيرا يزيد كثيرا عن الحاجة نتيجة الظروف الحالية، وأصبحنا أمام معادلة صعبة فالعرض أكبر من الطلب وأصبح الجميع يواجه مشكلة متفاقمة ويتطلب الأمر تضافر الجهود ومساهمة الجميع فى حل تلك المعضلة والمعادلة الصعبة والخروج من نفق «البحث عن وظيفة» لخريجى الجامعات أو «البحث عن جامعة أو معهد» لخريجى الثانوية العامة. إذا ما هو الحل الأمثل للخروج من ذلك النفق والدخول إلى عالم أرحب ومسار أوسع يشمل الجميع ويضم الكل ويجنب شبابنا ويعدده عن الهزات والإحباط والانحراف وبالتالي الدخول فى نفق آخر مهلك ومظلم.

### المشكلة: المعادلة الصعبة:

إذا المشكلة أو المعادلة كما حددناها ورسمنا حدودها تنحصر فى شقين:

أ - «البحث عن وظيفة» لخريجى الجامعات والمعاهد.

ب - «البحث عن جامعة ومعهد» لخريجى الثانوية العامة.

فالمشكلة الأولى ناتجة عن ارتفاع أعداد الخريجين والخريجات من الجامعات السعودية والأخرى وبمعدل يفوق المعروض من الأعمال والوظائف فى سوق العمل بقطاعيه، وبالتالي بقاء تلك الأعداد الكبيرة والضخمة بدون عمل وفى حالة انتظار وترقب.

والمشكلة الثانية وأصحابها خريجو الثانوية العامة والذين نسب معدلاتهم تقل عن ٨٦٪ فهم ضحايا النظام التعليمى بمراحله المختلفة، وضحايا الجامعات والتي تقل قدراتها الاستيعابية والتعليمية عن مواجهة تزايد أعداد خريجى الثانوية وتكون النتيجة بقاء الأغلبية منهم فى منازلهم بدون علم أو خبرة أو عمل وهؤلاء على المدى المتوسط والطويل بمثابة قنبلة موقوتة.

## الحل:

ويتلخص الحل فى تصورى فى تكوين وتأسيس هيئة أو مؤسسة تتولى الإشراف على تطوير وتنمية قدرات وإمكانات الشباب «ذكور وإناث» وتأهيل الكوادر السمودية بالأساليب العلمية والمهنية والإدارية المتطورة والمتقدمة والخروج بهم ومعهم من نفق «البحث عن وظيفة» و«البحث عن جامعة ومعهد».

## وسائل تحقيق الحل:

- ١ - تأسيس واستحداث مؤسسة أو هيئة مركزية هدفها تنمية وتطوير قدرات الكوادر السمودية وتأهيلهم لشغل الأعمال والوظائف بالقطاعين.
- ٢ - تتولى المؤسسة أو الهيئة إنشاء واستحداث مراكز التدريب والإعداد المهني والإدارى فى مختلف المدن.
- ٣ - الإشراف على مراكز التدريب بالمناطق والمدن.
- ٤ - وضع البرامج التدريبية والتأهيلية لكل مركز تدريب وذلك حسب حاجة المنطقة والمدينة.
- ٥ - توثيق ارتباط المؤسسة ومراكزها التدريبية بجميع مصادر العمل الحكومى والخاص لتحديد الاحتياج والقدرات والخبرات المطلوبة لشاغلى تلك الأعمال والوظائف.
- ٦ - توثيق ارتباط المؤسسة ومراكزها التدريبية بالمعاهد والجامعات (وزارة التربية والتعليم) ومراكز المعلومات والمكتبات ومراكز التدريب الخاصة والغرف التجارية.
- ٧ - تجميع المعلومات والإحصاءات عن جميع الوظائف المتاحة حاضرا ومستقبلا فى القطاعين.
- ٨ - الاتصال المستمر والتعاون مع الوزارات ذات الاختصاص مثل وزارة العمل ووزارة الخدمة المدنية وديوان الخدمة العامة.... إلخ.

٩ - ضرورة ربط المتدربين بالمراكز التدريبية الموجودة في مدنهم أو المدن القريبة من مدنهم وعدم السماح للمتدربين بالالتحاق بمراكز المدن الكبرى إلا إذا دعت الحاجة والضرورة القصوى لذلك.

## **علاقة مؤسسة تنمية وتأهيل الكوادر السعودية بغيرها من المؤسسات:**

لا يمكن لنا ونحن نستعرض أهداف ومقاصد مشروع ما أطلقنا عليه مؤسسة تنمية وتأهيل الكوادر السعودية أن نغفل الدور الهام الذي قامت وتقوم به وزارة العمل من خلال مؤسسة التدريب والتعليم المهني والمدارس والمعاهد والكليات التقنية التابعة لها. بل إنني أطالب وزارة العمل وأحثها على زيادة اهتمامها بهذه المؤسسة الرائدة ودعم قدراتها وإمكانياتها والتي تعينها وتساعدنا على التوسع والانتشار وفتح المزيد من المعاهد والمدارس المهنية والصناعية والتجارية والكليات التقنية، بحيث تتوفر خدماتها في كل مدينة من مدن المملكة.

وفي إطار ربط التعاون الوثيق والمستمر بين المؤسستين فلا بد أن تتاح الفرص كاملة لخريجي الكليات التقنية والمعاهد المهنية والمدارس الصناعية والتجارية، حق الاستفادة والانتفاع والالتحاق بدورات وبرامج مؤسسة التنمية وتأهيل الكوادر السعودية بزملائهم خريجي الجامعات وخريجي الثانوية العامة.

## **الإطار التنظيمي والإداري والمالي للمؤسسة:**

نقترح أن يتم تأسيس وإنشاء مؤسسة تنمية وتطوير وتأهيل الكوادر السعودية بمشاركة القطاع الخاص ومساهمته الفعلية في تكوين وتأسيس هذه المؤسسة من حيث الإدارة والتنظيم والتمويل والمشاركة في رأس المال وتحديد نسب التمويل حسب رؤى الجهات المعنية بالدولة وأن كنت أفضل أن تكون المساهمة مناصفة.

ونقترح أن يتولى الإدارة والإشراف على أعمال المؤسسة مجلس إدارة مكون من سبعة أعضاء ويتم اختيارهم مناصفة بين القطاعين شريطة أن يتم اختيار رئيس مجلس الإدارة أو العضو المتدرب للمؤسسة من قبل الدولة.

يتولى ويقوم مجلس الإدارة برسم وتحديد السياسات العامة للمؤسسة ووسائل تحقيق أهداف المؤسسة وخلق الكوادر السعودية المؤهلة.

### **رأس مال المؤسسة:**

يتم تحديد وتخصيص نسب رأس المال بين القطاعين مناصفة إلا إذا رأت الجهات المعنية بالأمر تحديد نسب أخرى وعلى ضوء ذلك يتم وضع الأسس والمعايير الواجب اتباعها، وهي كالتالي:

#### **١ - رأس المال التأسيسي:**

وأعنى به رأس المال المخصص للإنشاء والتأسيس وشراء المعدات والأجهزة الرأسمالية. وتكوين وتأسيس المؤسسة وفروعها ومراكز التدريب التابعة لها والمتطلبات الرأسمالية من مختبرات لغات وأجهزة حاسب آلي ووسائل تدريب وتوضيح إلخ.

#### **٢ - رأس المال التشغيلي:**

والمعنى به رأس المال العامل والذي بواسطته يتم الصرف منه على جميع أوجه النشاط والعمل وذلك من خلال ميزانية سنوية تحدد جميع بنود الصرف التشغيلي، رواتب الموظفين، والمدربين، إيجارات، مكافآت، إلخ..

### **مؤسسات القطاع الخاص المساهمة والمشاركة في تمويل رأس مال:**

إذا تم الاتفاق بين الجهات المعنية وبين القطاع الخاص على تحديد نسب المشاركة في التمويل فأننى اقترح أن تكون الجهات والمؤسسات المدونة أدناه لها حق المشاركة والمساهمة في هذه المؤسسة:

١ - شركة أرامكو السعودية.

٢ - الخطوط الجوية السعودية.

٣ - البنوك السعودية.

٤ - شركات استيراد السيارات والمعدات الثقيلة.

٥ - المؤسسات الصناعية والتجارية والتي تزيد نسبة الموظفين والعاملين بها عن ٢٠٠ موظف وعامل.

### برنامج خريجي الجامعات المقترح:

- ١ - دراسة اللغة الإنجليزية (إجادة تامة).
- ٢ - دراسة برامج كمبيوتر (دراسة مكثفة).
- ٣ - تنمية القدرات الإدارية والقيادية للمتدربين (الإدارة بالأهداف).
- ٤ - تدريب عملي على أداء وظيفي أو مهني، تدريب عملي بمواقع العمل (قطاع عام وخاص).
- ٥ - إضافة أي بنود تدريبية يحتاج إليها المجتمع الصناعي والإداري بقطاعه.
- ٦ - فترة التدريب من سنتين إلى ثلاثة سنوات.
- ٧ - المكافأة الشهرية تتراوح بين ١٢٠٠ إلى ١٥٠٠ ريال.

### برنامج خريجي الثانويحة المقترح:

- ١ - دراسة اللغة الإنجليزية (مع التركيز على المحادثة).
- ٢ - دراسة برامج الكمبيوتر (دراسة مكثفة).
- ٣ - دراسة برامج السكرتارية والأرشيف.
- ٤ - دراسة النظم الإدارية المتوسطة.
- ٥ - دراسة مهام بعض الوظائف الإدارية المتوسطة التي قد يحتاج إليها القطاعين بالمدينة.
- ٦ - تدريب عملي على الأداء الوظيفي والمهني للقطاعين.
- ٧ - التدريب على بعض البرامج التدريبية المهنية حسب الرغبة أو المتطلب الوظيفي.
- ٨ - أي بنود تدريبية تمثل ضرورة للمجتمع الصناعي والإداري.
- ٩ - فترة التدريب سنتين إلى ثلاثة سنوات.
- ١٠ - المكافأة الشهرية من ٧٥٠ إلى ١٠٠٠ ريال.

# حتى نبني اقتصاداً صناعياً: من أين نبدأ؟

تعيش المجتمعات العربية، والمجتمع السعودي أحد عناصرها وركائزها المهمة، في مرحلة ما يسمى بمفترق الطرق، وذلك بعد انهيار الاتحاد السوفيتي وتفكيكه إلى دويلات، وبالتالي تهميش دوره الذي كان في السابق يتقاسم مع أمريكا إدارة العالم. فالولايات المتحدة الأمريكية خطفت كل الأدوار وانفردت على المسرح العالمي بأداء الدور الأول وأصبحت القطب الأوحده. الأمر الذي صعب وعقد دور المجتمعات العربية مجتمعة أو منفردة لتأخذ مكانها ومكانتها اللائقة في الإطار الجديد إطار القطب الأوحده والعمولة والجات وتوابعها.

ولللخروج من هذا المأزق والتفوق لابد من العمل وبسرعة وجدية لإيجاد تجمع اقتصادي وكتلة صناعية عربية قادرة وفق مفهوم جديد واستراتيجية موحدة، تُحدد بموجبه دور كل دولة في إطار قدراتها وفي حدود إمكانياتها الاقتصادية وخبراتها التصنيعية والمهارة والتقنية المتوفرة والمتاحة للكوادر الفنية العاملة.. فالتكامل الاقتصادي والصناعي يتم على ضوء القدرات الحقيقية والإمكانيات المتوفرة لكل عضو في المجموعة، ومن ثم تلافى التكرار والازدواجية، وبهذا يمكن خلق وإيجاد مجموعة اقتصادية صناعية قادرة على تلبية الاحتياجات الحقيقية للمجتمع العربي ككل، وبالتالي مواجهة العمولة ونظام التجارة العالمي الجديد ككتلة موحدة قوية ومتمكنة على المواجهة والتعامل مع جميع المتغيرات.

## مراحل النمو الاقتصادي

ولبلورة الصورة لابد من دراسة مراحل النمو الاقتصادي بعمق وتعمق والتي حددها بعض علماء الاقتصاد بخمس مراحل:-

١ - مرحلة المجتمع التقليدي: وفي هذه المرحلة يعتمد المجتمع على الأرض وما تنتجه اعتماداً كبيراً وكلياً، والوظائف الإنتاجية في المجتمع التقليدي محددة ومنكمشة والأسرة والقبيلة لها دور كبير في التنظيم الاجتماعي.

- ٢ - مرحلة المجتمع الذي تحققت له شروط الانطلاق: وفي هذه المرحلة يتهيأ المجتمع للانطلاق مستفيدا من ثمرات العلم والتقدم والتكنولوجيا.
- ٣ - مرحلة المجتمع المنطلق: وفي هذه المرحلة تتوسع الصناعات الجديدة وينشط ويزداد إنتاج البضائع والسلع المختلفة وتنمو المدن وتزداد دخول الأفراد وترتفع أرباح الاستثمار.
- ٤ - المجتمع السائر نحو النضج: ويظهر فيها الاقتصاد الوطنى مقدرته على تجاوز الصناعات الأصلية، والتي حركت مرحلة الانطلاق والنمو.
- ٥ - المرحلة الخامسة: وهي مرحلة ارتفاع الاستهلاك الشعبى واتجاه الاقتصاد ورجال الأعمال إلى إنتاج البضائع والخدمات الاستهلاكية.
- هذا وقد وضع علماء الاقتصاد أيضا مقاييس.

### ما هي شروط التحول الاجتماعى؟

للتطور ومعايير التقدم شروطا للانطلاق والتحول من مجتمع لآخر ومن مرحلة إلى أخرى. ويهمننا فى هذا المجال دراسة وبحث شروط الانطلاق والتحول من المجتمع التقليدى إلى مجتمع تحققت له شروط الانطلاق، وتنحصر فى المعايير والشروط الآتية:

- أ - زيادة نسبة الاستثمار من ٥٪ إلى ١٠٪ من الدخل الوطنى.
- ب - إنشاء ووجود أكثر من قطاع اقتصادى صناعى سريع النمو.
- ج - وجود إطار سياسى واجتماعى منظم ومستقر يعمل على دفع الاقتصاد الوطنى ويعطى للانطلاق صفة الاستمرار والثبات، وإذا حاولنا تطبيق مراحل النمو على حالة مجتمعنا «المجتمع السعودى» فأقول إننا قد ابتعدنا قليلا عن المرحلة الأولى - مرحلة المجتمع التقليدى القبلى - وإن كانت ذبول وبقايا تلك المرحلة لاتزال فى بعض المناطق والجهات. أما إذا حاولنا تطبيق مقاييس التطور وشروط الانطلاق على وضعنا وحالتنا الاقتصادية والاجتماعية الراهنة، فأقول إننا بدأنا نسير ونخطو خطواتنا الوائقة نحو مرحلة النمو الثانية أى

مرحلة المجتمع الذي تحققت له شروط الانطلاق والتي تعنى التحول من المجتمع الزراعى التقليدى القبلى إلى مجتمع آخر يعتمد فى تكوين دخله الوطنى على مصادر مختلفة وقطاعات اقتصادية متعددة مثل قطاع التجارة - الزراعة - الخدمات العامة - الصناعة - والمرحلة الجديدة تحتاج إلى تضافر وتعاون كافة القطاعات الاقتصادية حتى يمكن اجتيازها بسهولة والتحول والانتقال منها إلى المرحلة التالية - مرحلة المجتمع المنطلق.

### القطاع الأهم :

ولكن ما هو القطاع الاقتصادى ذو الأثر الكبير والفاعلية العظمى إذا وضعنا كافة القطاعات الاقتصادية تحت المجره واستخدمنا الإحصائيات والأرقام القياسية العالمية التى توضح أهمية كل قطاع على حدة؟ بالنسبة لهذه المجتمعات ولدخلها الوطنى يتضح لنا أن القطاع الصناعى يسهم بالجانب الأكبر وهو صاحب النصيب الأوفر فى الزيادات المحققة للدخل الوطنى وبالتالي الدخل الفردى، ومن هنا نأتى أهمية الصناعة والتصنيع فى تحقيق الانتقال من مرحلة إلى مرحلة أخرى بجدارة، فالتصنيع هو المصدر الأساسى للتقدم والرقى، بل هو الركيزة الحقيقية لقياس قوة ومثانة الاقتصاد الوطنى، وهو دليل الرفاهية لجموع أفراد الشعب وطبقاته المختلفة، ومقياس لمستوى المعيشة ومدى ارتفاعها أو انخفاضها.

ونحن الآن نتطلع إلى مرحلة جديدة وإلى اقتصاد قوى متين، الصناعة ركيزته الأولى، والقطاعات الأخرى دعائم مساعدة معاونة، ولكى تكون انطلاقتنا قوية وسليمة وذات أساس لا بد أن نأخذ فى الاعتبار العوامل الرئيسية الآتية ونضعها ضمن مخططنا العام الذى يفترض فيه أنه يحتوى على الهدف الأساسى لتحويلنا وانطلاقنا ضمن الخطة الموضوعة من قبل المخططين لتنفيذه وفقا للصورة المرسومة، وللحصول على أفضل النتائج، وبالشكل الأمثل وفى الوقت والزمن المحدد، التى تساعدنا على اجتياز هذه المرحلة بسهولة ويسر ومن ثم تحولنا وانتقالنا إلى المراحل اللاحقة.

## متطلبات بناء اقتصاد صناعى

١ - دراسة الاحتياجات والمتطلبات الاستهلاكية للسوق والمجتمع وتقسيمها إلى احتياجات ومتطلبات أولية ضرورية مستمرة الاستهلاك ثابتة، واحتياجات طارئة وقتية، فنقصر اهتمامنا ونوجه جهودنا نحو الاحتياجات الضرورية الأولية وبصفة خاصة بالهام منها.

٢ - دراسة ومعرفة المواد الخام الأولية الموجودة والمتوفرة فى بلادنا والاهتمام بمدى وإمكانية استخراج هذه المواد بطريقة اقتصادية وبتكاليف زهيدة والبعث والاجتناب عن المواد والتي تكون تكاليف استخراجها وتمويلها مرتفعة وعالية لأنها ستكون عبئا على كاهل الاقتصاد الوطنى.

٣ - الإمكانيات المادية: وهى عصب الحياة وعصب هيكل الصناعة التحويلية وتنقسم إلى ثلاثة أنواع:

أ - رؤوس أموال ومدخرات داخلية وطنية: وهى مجموع المدخرات الفردية والعائلية ويمكن تجميع هذه المدخرات واستثمارها عن طريقين:

١ - المدخرات الاختيارية وتجمع عن طريق البنوك وصناديق التوفير ومشتآت رؤوس الأموال المعتمدة من قبل الدولة، وتزداد هذه المدخرات كلما زاد وانتشر الوعى الادخارى الاختيارى.

٢ - المدخرات الإجبارية وتجمع عن طريق فرض الضرائب غير المباشرة على السلع الاستهلاكية وتستخدم الطريقة الثانية فى حالة نقص الوعى الادخارى الاختيارى، ويكون الالتجاء إليها ضروريا فى هذه الحالة لتجميع المدخرات واستثمارها.

ب - رؤوس الأموال والاستثمارات الأجنبية الخاصة: ويمكن جذبها واستجلابها بوضع القوانين والشروط الاستثمارية السهلة التى تحقق النمو الاقتصادى.

ج - المعونات والقروض الأجنبية الخارجية: وتقوم الدولة بعقدتها والاتفاق عليها واختيار الشروط والنسيهلات الإئتمانية المناسبة والملائمة، ويشترط

استخدام هذه المعونات والقروض في مجالات واستخدامات استثمارية إنتاجية وليست استهلاكية حتى يمكن سدّاد القروض عن طريق منتجات هذه الاستثمارات وأرباحها.

٤ - الإمكانيات البشرية: متوفرة ولكنها بحاجة إلى صقل وتدريب فني وصناعي لتأهيل الكوادر العاملة بالمهارات والقدرات الفنية والتقنية المتطورة لتساعدها على القيام بأداء الأعمال والأشغال الصناعية بدقة ومهارة وإتقان، وفي هذا الإطار يترتب وضع خطة عامة لتطوير المناهج الدراسية بالمدارس والمعاهد والكليات الفنية والتقنية لتواكب العصر واحتياجاته، مع الإكثار من البعثات الدراسية للدول المتقدمة والمتطورة في المجالات الصناعية وفق خطة مدروسة.

٥ - اختيار الآلات الصناعية: والمفاضلة لا بد أن تتم بين عدة بدائل مختلفة، ويجب أن نوازن بين الأيدي العاملة وأجورها وكمية إنتاجيتها وتكاليف الإنتاج، وبين إنتاجية وتكاليف الآلات النصف آلية وبين تكاليف إنتاج الآلات الكاملة الآلية، وبعد أن تتم عملية ومرحلة الموازنة والاختيار تبقى مرحلة لاحقة لهذه المرحلة السابقة، وأقصد بها اختيار الدولة المنتجة أو المصدرة لهذه الآلات المختارة، والاختيار والمفاضلة عادة تتم على ضوء تقارب الظروف الاقتصادية والعلمية والتي تلائم وتنسجم مع ظروفنا، مع عدم إغفال الجودة العالية والتقنية المتطورة للآلات المختارة، مع التأكيد على وجود وتوفر قطع الغيار بصورة دائمة ومستمرة.

٦ - وحتى نضمن استمرار التقدم والتطور الضروري للصناعة المحلية وازدهارها يجب تقديم الضمانات اللازمة والكافية لها مثل إعفاء الآلات المستوردة وقطع الغيار والموارد الخام والوقود والمستلزمات الضرورية للمصانع من الرسوم الجمركية، بالإضافة إلى وضع الضوابط الواقية لحماية المنتجات الصناعية الوطنية من المزاحمة الأجنبية.

٧ - لا بد أن تقوم وزارة التجارة والصناعة بأبحاث ودراسات متعددة الجوانب تتعلق بالمواد الخام وأماكن توفرها ووجودها ومدى قربها أو بعدها من مناطق

التصنيع ومنافذ التسويق والتوزيع، لأن مثل هذه الدراسات والأبحاث تنفيذ وتساعد رؤوس الأموال والمستثمرين على حسن اختيار موقع ومكان ومواطن مصانهم وهل تكون بجانب المواد الخام أم بالقرب منها أم بجانب وقرب مناطق التسويق والتوزيع أم فى منطقة وسط بينهما حسب قيمة التكاليف لكل منها.

٨ - رجال الأعمال والإدارة: هم العامل والإدارة المحركة والمخططة والراسمة لكل السياسات الإدارية المختلفة، ونجاح المشروع الصناعى والتجارى يعتمد على قدرتهم وكفائتهم وخبرتهم ودراساتهم ومدى إلمامهم بمركز المشروع المالى والتسويقى وقدرته وإمكانياته على المنافسة والبقاء، وكذلك إلمامهم بمراكز المشروعات الأخرى المنافسة لمعرفة قدرتها وطاقاتها وإمكاناتها، وعلى هذا الأساس العلمى الموضوعى وعلى أساس الإلمام والخبرة تصدر الأوامر والسياسات الإدارية فىكون النجاح والتوفيق دائماً حليفها أو العكس.

٩ - بمدى التوفيق والنجاح فى اختيار المناطق الصناعية (موقع المصنع) والمنافذ التوزيعية يكون لنجاح المشروع وتقدمه وتفوقه، كما أن من الضرورى أن يأتى الاختيار للمنافذ التوزيعية ملائماً ومناسباً ومتوافقاً من حيث التكاليف والقدرة التوزيعية حسب نوعية السلعة ونوعية المشتري.

١٠ - أما العامل والعنصر الأخير فى نجاح المشروعات الصناعية الجديدة فهو نشر الوعى الاستهلاكى بين المواطنين وحشهم ودفعمهم لتشجيعهم المنتجات والمصنوعات الوطنية وتفضيلها على المنتجات الأجنبية المماثلة، وأن يتم ذلك عن طريق الوسائل الإعلامية والدعائية المختلفة وبشكل دائم ومستمر ومتكرر، حتى يحدث الأثر الإيجابى والنتيجة المطلوبة.

هذه هى مجموعة من الوسائل المساعدة التى إذا درست بعناية وطبقت بفهم ونفذت بدقة وحذق فإننا بلا شك سنبنى مجتمعاً صناعياً قوياً، الأمر الذى يؤهلنا لاجتياز جميع المراحل والانطلاق لتكوين المجموعة العربية الاقتصادية الصناعية فى صورتها المتكاملة التى تجسد الحلم والأمل.

# قياس تكلفة الوحدة الإنتاجية فى شركات الطيران

يعتبر التطبيق العملى لنظرية محاسبة التكاليف أهم العناصر الأساسية والرئيسية لتحديد التكلفة النهائية للوحدة الإنتاجية فى معظم المشاريع الاقتصادية والتجارية. ولما كان مُنتج شركات الطيران هو وعد بنقل الأفراد أو البضائع على متن طائراتها بين مطارين يتم التعاقد بشأنه بإصدار التذاكر أو بوالص الشحن، ومن ثم فإن إنتاج شركة الطيران غير قابل للتخزين أو إعادة البيع. ووحدة الإنتاج فى شركات الطيران هى وحدة الوزن مضروبة فى وحدة المسافة وهكذا يكون إنتاج رحلة معينة نظريا هو الحمولة المتاحة للطائرة المستخدمة (طن) مضروبا فى المسافة (كيلو متر) التى تقطعها تلك الرحلة، ويكون مجموع إنتاج عمليات الشركة فى فترة معينة هو محصلة إنتاج مجموع الرحلات المنفذة خلالها.

والوحدة الإنتاجية التى تسوقها شركات الطيران ما هى إلا خدمة ، والخدمة لا يمكن تخزينها كوحدة الإنتاج الصناعى والزراعى وبيعها فى الوقت المناسب وبالسعر المناسب. وهكذا فإن مردود الخطط التسويقية والوسائل التى تضعها إدارة التسويق لتصرف المنتج كبيع المقاعد. والحمولة المتاحة لنقل البضائع على رحلات الخطوط المنتظمة هو المقياس فى نجاح الخطط التسويقية. وتبين مؤشرات نسب الحمولة للفترة موضوع هذه الخطط مقدار نجاح السياسات المتبعة ومقدار الحاجة إلى تغييرها. وتوضع خطط التسويق لتستهدف نسب امتلاء معينة غالباً ما تقل عن السبعين فى المائة بالنسبة للركاب من مجموع الحمولة المعروضة، ولا تعتبر النسبة الباقية عملياً فقداً وإنما هى ضرورة الحفاظ على تجاوب مرن تجاه الطلب.

إن مهمة قياس الكلفة الإنتاجية لوحدة الخدمة وتحديدتها بأكبر قدر من الدقة عملية متشابكة ومتراطة ومتلازمة تحتاج إلى الكثير من المعلومات الفنية والحسابية والإدارية وتحليلها وتصنيفها، وذلك باتباع الأسس العلمية لتحديد أنواع الإنفاق

والمصرف وتحميلها بالشكل الصحيح، وذلك أما بتطبيق مبدأ التكلفة المباشرة/ غير المباشرة أو مبدأ التكلفة المتغيرة/ الثابتة لعناصر التكاليف غير المباشرة.  
وقد وضع الدكتور عبد العزيز حجازى أستاذ محاسبة التكاليف اللامع قائمتين لتحديد تكلفة وحدة الإنتاج تمثلان كلا المبدأين كما يبين فى النموذجين التاليين:

قائمة تكلفة فعلية لوحدة منتج نهائى على أساس مباشر/ غير مباشر		
		<b>عناصر التكلفة المباشرة</b>
	x	مواد مباشرة
	x	أجور مباشرة
	x	مصروفات صناعية مباشرة
xx		التكلفة الأولية
		<b>عناصر التكلفة غير المباشرة</b>
	x	مصروفات صناعية غير مباشرة
xx		تكلفة الإنتاج
	x	مصروفات البيع
xx		تكلفة البيع
	x	مصروفات إدارية وعمومية
xxx		التكلفة الإجمالية

قائمة تكلفة فعلية (المنتج) على أساس المتغير والثابت			
			عناصر التكلفة المتغيرة
		×	تكلفة المواد المباشرة
		×	تكلفة العمل المباشر
تكلفة الإنتاج المتغيرة	××		تكلفة الخدمات الصناعية المباشرة
		×	تكلفة الخدمات البيعية المتغيرة
		×	مواد
تكلفة البيع المتغيرة	××		عمل
		×	خدمات
		×	عناصر التكاليف الثابتة
التكلفة الإجمالية	×××		التكاليف الصناعية الثابتة
		×	التكاليف البيعية الثابتة
		×	التكاليف الإدارية الثابتة

وقد بين الدكتور حجازى فى هذين النموذجين أهم أهداف النظرية التاريخية لقياس التكاليف الفعلية الإجمالية لوحدة منتج نهائى، والتي يعتمد على مدى علاقة المنصرف بالمنتج النهائى وهل هى علاقة مباشرة كالمواد المستخدمة والأجور والمصروفات الصناعية، أو غير مباشرة كمصروفات التسويق والبيع والمصروفات الإدارية والعمومية. ولقد أظهرت النظرية التاريخية قصوراً فى تحميل المنتج النهائى بشكل صحيح، ومن ثم أصبح ضرورياً أن يعاد التفكير فى تعديل مراحل القياس

باتباع مبدأ المتغير والثابت الذى يعطى تحديدًا أدق لعمليات التحميل وعلاقة المنصرف بالمتج.

### مرحلة التخصيص والتحميل

من الواضح أن مبدأ المتغير والثابت جاء ليتعامل مع عناصر التكاليف غير المباشرة ليصنفها بين متغير وثابت، وبالتالي يمكن تحميل وحدة الإنتاج النهائية بنصيبها من التكاليف غير المباشرة والمتغيرة. وتبقى التكاليف غير المباشرة الثابتة والتي يصعب تحميلها بشكل صحيح وسليم للوحدة المنتجة، ونرى أنه يمكن تحميلها باستخدام أحد المعايير التالية:

- أ - نسبة قيمة الطائرة إلى إجمالي قيمة وحدات الأسطول الجوى.
- ب - نسبة ساعات الطيران المحققة لكل رحلة أو طائرة إلى مجموع الساعات المحققة لكل الرحلات أو طائرات الأسطول.
- ج - نسبة عدد مقاعد الطائرة الثابتة إلى مجموع المقاعد على طائرات الأسطول الجوى.
- د - نسبة الحمولة الثابتة على الطائرة إلى إجمالي الحمولة الثابتة على طائرات الأسطول الجوى.

### إدارات التكاليف فى شركات الطيران:

تتطور المهام الملقاة على عاتق هذه الإدارة المهمة مع تطور صناعة النقل الجوى ذاتها ومع ما تتبناه الشركات من نظم وأساليب محاسبية حديثة لجسارة هذه التطورات السريعة فى هذه الصناعة. وتعرض هنا لبعض المهام التى تتولى هذه الإدارة تحقيقها وهى كالتالى:

- ١ - إمساك سجلات حسابية لكل طائرة من طائرات أسطول الشركات يتم قيد جميع العمليات المالية المتعلقة بالطائرة مثل تكاليف تمويل ثمن الطائرة وقيمة الاستهلاك السنوى والمصروفات والنفقات المتعلقة بعمليات تشغيلها وصيانتها.

٢ - تحليل جميع النفقات والمصروفات التي يتم انفاقها بموجب مستندات الصرف وغيرها من المستندات المالية ومن ثم تحميلها إلى مراكز التكلفة المختلفة حسب طبيعة المنصرف، وتقوم جميع إدارات الشركة بامداد إدارة التكاليف بالبيانات المالية التالية:

أ - أجور ورواتب الطيارين ومساعديهم ومهندسي الطائرات والمضيفين والمضيفات وكل من له علاقة مباشرة بكل رحلة طيران تقوم بها إحدى طائرات الأسطول، وكذلك أى أجور إضافية أو ساعات طيران إضافية لأطقم الطائرة.

ب - الأجور والرواتب المنصرفة عن ساعات العمل الإضافية للعاملين فى مرافق الصيانة من مهندسين ومشرفى الصيانة والفنيين والعمل وكذلك قوائم العمل المنفذ لكل طائرة على حدة مثل ساعات العمل المستغرقة وقطع الغيار المستخدمة وكذلك أجور العاملين فى تنفيذ الأعمال على الطائرة.

ج - جميع المصروفات ذات العلاقة بإدارة العمليات الجوية وإدارة أطقم الضيافة مع تحديد علاقتها بكل طائرة وبكل رحلة.

د - قيمة إصلاح وعمره المحركات أو أى إصلاحات فى جسم الطائرة والتي لا يمكن إصلاحها أو عمرتها فى مرافق الصيانة بالشركة، وترسل عادة إلى شركات متخصصة أو إلى الشركة الصانعة. وكذلك قيمة أقساط التأمين فى ما يخص عمليات الصيانة والعمره مع بيانات توضح الفترة الزمنية التى يشملها ضمان الشركة الصانعة لتلك الأجزاء.

هـ - بيان كميات الوقود المزودة لكل رحلة ومقدار المستهلك منه والقيمة المدفوعة.

و - بيانات بالمنصرف من جميع المواد من إدارة المستودعات لعمليات الصيانة والعمرات بالنسبة لكل طائرة على حدة.

ز - بيانات مالية بقيمة الرسوم والقيمة الإيجارية في المطارات التي تهبط فيها طائرات الشركة سواء كانت مطارات داخلية أو خارجية وطريقة حسابها سواء بالوقت أو نوع الطائرة وحجمها أو غير ذلك من الأسس المطبقة.

ح - القيمة الإيجارية لجميع مباني الشركة وفروعها في الداخل والخارج أو تحديد قيمة إيجارية للمباني المملوكة للشركة.

ط - قيمة المشتريات التي تتم عن طريق الشراء المباشر والمناقصات والممارسات مع ضرورة إعداد البيانات التفصيلية عنها بحيث يتم تحديد المعدات المعمرة منها والمواد الاستهلاكية.

ك - قيمة بنود الصرف الإدارية والمعتمدة للصرف منها على جميع الإدارات والفروع الداخلية والخارجية.

ل - المنصرف من رواتب وأجور وساعات عمل إضافية للعاملين في الأقسام الإدارية بالشركة، وكذلك جميع المصروفات للإدارة العليا مثل مكافآت رئيس وأعضاء مجلس إدارة الشركة والمستشارين والمكاتب الاستشارية.

٣ - ضرورة تحديد دور كل إدارة أو قسم أو دائرة في عمليات التشغيل بالشركة وعلاقتها بعمليات الشركة مثل إدارة العمليات الجوية وإدارة الشؤون الفنية وإدارة المشتريات والمخازن وغيرها، ثم تأتي إدارة التسويق والمبيعات وفروعها وإدارتها، ثم تأتي الأقسام الإدارية مثل شئون العاملين والشؤون المالية والتدريب والتنمية والتطوير والتخطيط والممتلكات والمراجعة والشؤون الإدارية وغيرها.

٤ - تقوم إدارة العمليات الجوية بتزويد إدارة التكاليف بعدد ساعات الطيران المحققة، وكذلك المقررة لكل طائرة من طائرات الأسطول وكذلك بحالات التوقف عن الطيران وأسبابه ونتائجه المالية.

٥ - تزويد إدارة التكاليف بالإيرادات المحققة لكل طائرة على حدة وعن كل رحلة لها.

أوضحنا في هذا العرض الموجز متطلبات إدارة التكاليف من البيانات المحاسبية والمستندية كما عرضنا عدة وسائل لقياس تكلفة وحدة الإنتاج في شركات الطيران والتي هي نهاية المطاف لعمل هذه الإدارة، وهي بداية لعمل شاق من جانب إدارة الشركة، حيث يتم عقد المقارنات مع ما حققته شركات الطيران الأخرى، ومن ثم إلقاء الضوء على نواحي القصور والقوة في عمليات الشركة وإدارتها لأصولها المملوكة والعاملين. وعلى ضوء ذلك تتم معالجة القصور وتعزيز نقاط القوة ورسم السياسات العامة والخطط المستقبلية لتنفيذها، وبالتالي وضع الشركة في المسار الصحيح.

إن نجاح شركة الطيران من عدمه يعتمد على القدرة على تحقيق أفضل مستويات بتكلفة الوحدة الإنتاجية والتي على أساسها تضع الشركة أسعار خدماتها من نقل الركاب والشحن، ومن ثم زيادة معدلات تشغيل الطائرات على رحلاتها وتحقيق عائد مرضى للمالكين، وكذلك القدرة على الصمود في وجه المنافسة الحادة التي تتسم بها صناعة النقل الجوي.