

استخدام تحليل باريتو (20-80) كأداة للتحسين المستمر دراسة حالة الشركة الوطنية لتوزيع الكهرباء والغاز - فرع بشار

أ.حاجي كريمة

جامعة طاهري محمد - بشار

had_karima@yahoo.fr

أ.دولي سعاد

جامعة طاهري محمد - بشار

tn_hayet@yahoo.fr

الملخص:

تهدف هذه الدراسة إلى تسليط الضوء على أهمية الجودة الشاملة، وإمكانية استخدام أحد أدواتها والمتمثلة في طريقة باريتو في التحسين المستمر بالنسبة للمنظمات، وتتمحور الإشكالية حول إمكانية تفعيل طريقة 20-80 (باريتو) كأداة لتحسين الجودة في الشركة الوطنية لتوزيع الكهرباء والغاز، ومن أجل الإجابة على الإشكالية استخدمنا في الدراسة الميدانية أداة المقابلة وخلصنا إلى:

المصلحة الوحيدة التي تستعمل قاعدة باريتو هي مصلحة العلاقات التجارية وخاصة عمليات تحصيل المستحقات؛ تستعمل القاعدة من قبل عمال المصلحة بصفة عفوية وغير منهجية.

الكلمات المفتاحية: إدارة الجودة الشاملة، أدوات الجودة، طريقة 20-80 باريتو، الشركة الوطنية للكهرباء والغاز.

Abstract

The study aims to highlight the importance and necessity of total quality and the possibility of using one of these tools in the present case the method of 20-80Pareto, our problem revolves around the possibility of activating the Pareto method as a tool to improve the quality of the national company for distribution of electricity and gas, in order to answer to the problem we used in the field study interview tool and came to the conclusion:

-The only service that uses the Pareto base is the service of trade relations and special operations debts collection;

-This base is used by the service of workers in a spontaneous and non systematic.

Key words: total Quality management, quality tools, the method of -80 20Pareto, national company for distribution of electricity and gas.

مقدمة

في إطار التحولات الاقتصادية ومحاولة الجزائر الاندماج في الاقتصاد العالمي، عن طريق إتباع سياسة تساعد على تحقيق النمو، أخذت الشركة الوطنية للكهرباء و الغاز المبادرة في مجال تحرير قطاع الطاقة من خلال وضع مجموعة من الإجراءات للتكيف مع تلك التحولات القائمة على عالمية الجودة وعالمية المنافسة... الخ، و قد عملت ومازالت تعمل الشركة على توسيع شبكة توزيع ونقل الغاز والكهرباء عبر كامل التراب الوطني ليصل لكل بيت كون هذه الشركة الممول الوحيد على المستوى الوطني للكهرباء والغاز.

إن الوقوف على واقع التطبيقات العملية والإجراءات المتبعة لتنفيذ مختلف المهام في المنظمة أمر في غاية الأهمية قصد تثمين الإيجابيات وتدعيم نقاط القوة، وتشخيص مواطن الخلل والقصور بهدف توظيف الأفكار والحلول المناسبة لمعالجتها والتقليل من حدة أضرارها على نشاط المنظمة.

مما سبق ستناقش هذه الدراسة أهمية استخدام منحى باريتو في تحقيق الجودة، ومن خلال هذا البحث سيتم إسقاط أسلوب باريتو على حالة الشركة الوطنية للكهرباء و الغاز.

إن الهدف من وراء القيام بهذه الدراسة هو معرفة مدى تطبيق طريقة باريتو في العمليات الكائنة على مستوى الشركة ومدى استغلال هذه المنهجية في عملية التحصيل وتقليل نسب الديون .

بناء على ما سبق، تبرز معالم إشكالية البحث ضمن السؤال التالي:

ما إمكانية تفعيل طريقة باريتو كأداة لتحسين الجودة في الشركة الوطنية لتوزيع الكهرباء والغاز

بولاية بشار ؟

محاولة الإجابة على سؤال الإشكالية، وغيرها من الأسئلة التي قد تطرح في مثل هذه الدراسة، تقودنا

إلى وضع جملة من الفرضيات التي تتمثل في:

- الشركة الوطنية لتوزيع الكهرباء والغاز مهتمة بتطبيق أدوات الجودة في تسيير شؤونها؛

- قانون باريتو يساعد الشركة في تحصيل أموالها من الزبائن بطريقة سهلة و بسيطة؛

- تأمل الشركة في استغلال قاعدة 80/20 في جل نشاطات عملها.

يتضمن هذا البحث المراحل التي مرت بها الدراسة الميدانية، ابتداء من مرحلة جمع البيانات وصولا إلى مرحلة استخلاص النتائج والاستنتاجات، من خلال نفي أو إثبات الفرضيات لغرض الإجابة عن الإشكالية المطروحة وذلك في ثلاث محاور، الأول يبين الجودة من منظور باريتو والثاني يوضح الطريقة والأدوات المستخدمة في الدراسة، أما المحور الثالث يبين نتائج الدراسة المتوصل إليها.

المحور الأول: الجودة من منظور باريتو

يعد العالم الايطالي فالفريدو باريتو (Vilfredo Pareto) من بين علماء الاقتصاد المشهورين عاش في الفترة ما بين (1848-1923)، درس توزيع الثروة بين سكان المدينة التي كان يقطنها إذ مثلها بمخطط واضح الأبعاد والمعالم سمي على اسمه تخليداً له وتثميناً لمنجزاته العلمية، واستعمل هذا المخطط لأول مرة من طرف الأمريكي جوران في مجال ضبط الجودة، وكان الغرض من استخدامه معرفة أسباب الانحراف في العمليات الإنتاجية، ومن ثمة استخدم بشكل كبير في الدول الصناعية المتطورة و خصوصاً في اليابان في مجال مراقبة جودة المنتج، واستخدم بشكل أوسع في مختلف أنواع الصناعات لإحكام ضبط جودة الأداء أثناء تنفيذ المسالك التكنولوجية والمنتج الجاهز في مرحلة الفحص والتفتيش النهائي¹.

1- تعريف منحني باريتو

يدعى بالمنحنى أو المخطط وهو تمثيل بياني يوضح مشاكل العملية الإنتاجية مرتبة حسب تكرار حدوثها، ومن خلاله يمكن تحديد المشاكل الأكثر تأثيراً². يرى باريتو أن 80% من المشكلات التي تحدث في جو العمل هي مشكلات ثانوية وأن 20% من المشكلات هي التي يجب أن يعتد بها، ولهذا ينسب إليه مبدأ 80/20³.

يستطيع المدراء مواجهة 80% من المشاكل النوعية عن طريق التركيز على 20%، ويقوم مخطط باريتو على تجميع البيانات الإحصائية عند عدد مرات تكرار حدوث كل مشكلة والخسارة المترتبة على كل منها، والهدف من ذلك هو تحديد المشكلات الأكثر تكراراً في الحدوث والأكثر نسبياً في الخسارة، فالتكرار يوضح حالة اللانظام التي تعاني منها الفعاليات وينبغي أن لا ينظر إلى المشكلات بنظرة متساوية فقد يضع الوقت في حل بعض المشكلات التافهة التي لا تسفر عن تحسن حقيقي في الجودة⁴.

2- مراحل تشكيل منحني باريتو

يتم رسم مخطط باريتو في شكل أعمدة توضح فيها المعلومات بشكل تنازلي بدءاً من أكبر فئة نزولاً إلى أصغرها وتقوم فكرة هذا التحليل على فصل المشكلات القليلة المؤثرة عن تلك الكثيرة قليلة التأثير.

وينبغي مخطط باريتو وفقاً للخطوات الآتية:

■ التأكد من تصنيف المشاكل أو العيوب التي سيتم تحليلها، وينبغي جمع بيانات كمية باستخدام طرق مناسبة مثل قائمة الفحص⁵، ويجب ترتيب البيانات ترتيباً صحيحاً فإذا كانت المعطيات غير مرتبة فإننا لا نستطيع تشكيل هذا المنحنى ويجب مراجعة كشوف المراقبة بشكل يجعل المعلومات والبيانات سليمة الترتيب؛

- تبيان الفترة الزمنية المغطاة لأنه لا توجد فترة زمنية محددة مسبقاً، حيث تتبع طبيعة المشكلة المدروسة ومن الأنسب تحديد الفترة حسب سلم سهل التطبيق (أسبوع، 15 يوم، 30 يوم...)، وفي بعض الحالات يمكن أن تكون المدة (4 ساعات، يوم يومين...)، المهم من هذا كله هو اختيار سلم زمني متشابه بين كل المعلومات ذات العلاقة والتي تعبر عن أجزاء الظاهرة بشكل يجعل المقارنة أسهل فيما بينها؛
- تجميع تكرارات الظاهرة لكل نوع في الفترة الزمنية المختارة، ثم تحسيد هذه التكرارات بحجم العمود في البيان⁶؛

- رسم المحورين الأفقي والعمودي مع تدرج المحور العمودي من الطرفين بوحدات قياسية يمثل الطرف الأيمن النسبة المئوية التراكمية للمشكلات والطرف الأيسر عدد التكرارات أو عدد مرات ظهور المشكلة⁷؛
- على محور الفواصل يكتب أهم الأنواع تأثيراً الأول ثم الثاني وهكذا بحيث النوع الأكثر تكراراً يظهر على اليسار، وعندما تكون عدة أنواع لها تكرارات ضعيفة يمكن جمعها في مجموعة واحدة تسمى "أخرى" وتوضع في الطرف الأيمن في أصغر عمود؛
- رسم الأعمدة أين يكون ارتفاع كل منها يمثل عدد الأخطاء للنوع المختار، ويجب أخذ عرض متساوي لكل منها ويكون العمود ملصق مع مجاوره، أما مساحة العمود فتكون تابعة نسبياً لعدد التكرارات⁸، ويكون ترتيب الأعمدة ترتيباً تنازلياً⁹؛
- وضع نقاط أمام منتصف كل عمود ووصل هذه النقاط بعضها البعض لنحصل على خط بياني يوضح المجموع التراكمي أو التجميعي لتكرارات كل نوع؛
- وضع عنوان للمنحنى، مع تبيان مصدر المعلومات أو البيانات التي يتركز عليها تشكيل المنحنى وهي¹⁰:

- متى تم تجميع البيانات؟

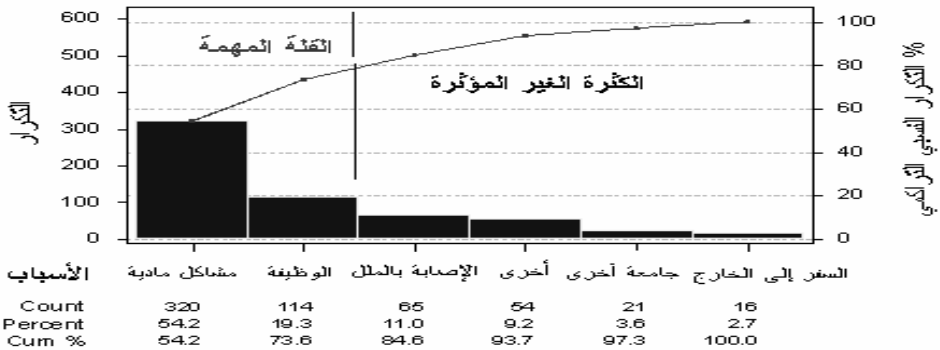
- في أي ظروف (طرق التفتيش، المفتش، قبل أو بعد التحسين،...الخ)؟

- عدد القطع الخاضعة للفحص أو التفتيش؛

- العدد النهائي للأخطاء أو القطع المعيبة.

الشكل التالي يوضح مثالاً عن مخطط باريتو :

الشكل (1) : مثال عن مخطط باريتو



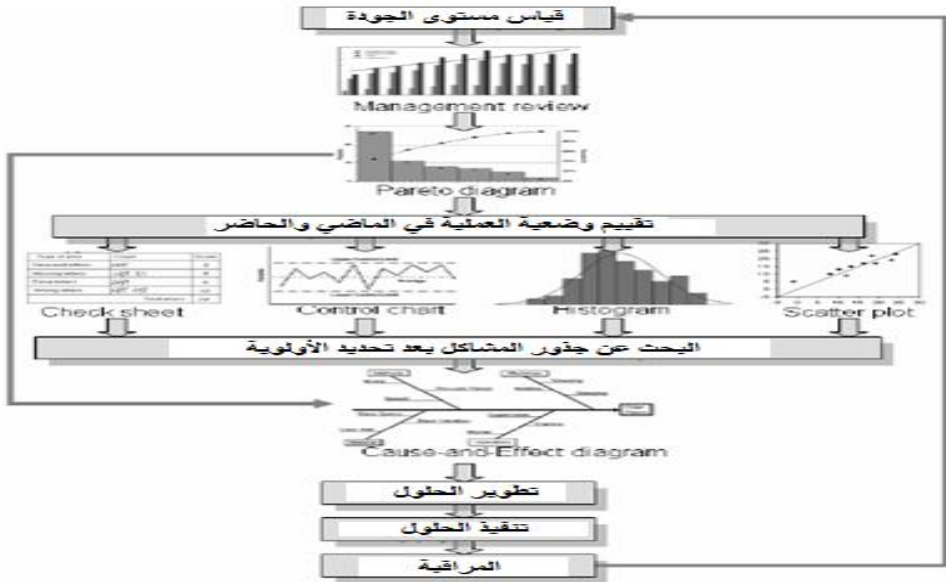
المصدر : محمد أحمد عيشوني، ضبط الجودة - التقنيات الأساسية و تطبيقاتها في المجالات الإنتاجية

والخدمية، دار الأحاب للنشر والتوزيع، السعودية، طبعة 2007/1428، ص 81.

إن تحليل باريتو يعتبر أداة مساعدة في يد الإدارة للتركيز على المشاكل التي تحتل أهمية نسبية كبيرة تمهيداً لحلها¹¹. كما أن هذه الأداة تتميز بكونها تقدم تحليلاً منطقياً للأمور وتحسن من إدارة المشاكل وبالتالي المساعدة على اتخاذ القرارات الصائبة¹².

تحليل باريتو هو أداة من بين مجموعة من الأدوات الإحصائية (السبع العظام) التي تؤدي دوراً مهماً إذا ما استخدمت بمجملها، فاستخدامها معاً يؤدي دوراً أكثر فاعلية وكفاءة.

الشكل (2) : نموذج تطبيق الأدوات السبع للجودة في المنظمات الإنتاجية والخدمية



المصدر : محمد أحمد عيشوني، الدليل العملي للتحسين المستمر للعمليات باستخدام الأدوات الأساسية السبع للجودة، مرجع سبق ذكره، ص 18.

تعد هذه الأدوات الركيزة الأساسية في الرقابة الإحصائية على الجودة ولكنها ليست الوحيدة فهناك أدوات أخرى حديثة ظهرت فيما بعد منها مخطط التقارب، مخطط العلاقات المتداخلة، مخطط الشجرة ومخطط المصفوفة... إلخ. كما ظهر مصطلح جديد عرف بستة سيجم (Six Sigma) إذ تعد هذه الأداة فرع من فروع إدارة الجودة الشاملة وهي تشكل طريقة مبدعة وإستراتيجية تستخدم جنباً إلى جنباً مع أدوات الجودة الشاملة، وذلك قصد رفع مستوى الجودة وتحسين عمليات الإنتاج¹³.

3- أهمية استخدام طريقة باريتو

لقد تبث تجريبياً أن استخدام طريقة باريتو تعتمد أسلوب تحديد الأولويات المراد علاجها حسب الأهمية من حيث الخسارة الناجمة عنها، وبذلك استخدام هذه الطريقة تساهم في تقليص التلف وتقليل التكاليف نسبة 60% إلى غاية 80% في الغالب، وفيما يلي نورد أهم مميزات استخدام طريقة باريتو والتي تتجلى في:

- تساعد بشكل فعال على توحيد جميع جهود المعنيين باتخاذ قرارات الإجراءات التصحيحية وتنفيذها بصيغة متماسكة¹⁴؛
 - تساعد على تنظيم البيانات وتمثيلها في هيئة مخطط وتسهل من عملية الكشف عن معظم مسببات المشكلة في تباين الموصفات¹⁵؛
 - تساعد الإدارة في التركيز على المشاكل التي تحتل أهمية نسبية كبيرة تمهيداً لحلها¹⁶؛
 - تساعد المنظمات في تقرير أين تخصص مواردها المحدودة أصلاً عن طريق تمييز القليل المهم من الكثير العادي¹⁷؛
 - تسهل على مستخدميها معرفة حجم المشكلة وتحديد نقطة الانطلاق لإعطاء الحلول وذلك من النقطة التي تعتبر أكثر انبعاثاً للمشكلة؛
 - تمكن من تحسين وتطوير عملية الاتصال داخل المنظمة، خصوصاً بين المديرين وأعضاء التنفيذ¹⁸.
- من خلال كل ما تطرقنا له في هذا المحور تبين أن انتشار استخدام هذه الطريقة بسرعة فائقة راجع إلى كونها سبباً رئيسياً في تقديم المساعدة الفعالة على خفض نسب العيوب في الإنتاج من خلال أحكام ضبط جودة المنتج أثناء تنفيذ العمليات الإنتاجية.

المحور الثاني: الطريقة و الأدوات

تعتبر الشركة الوطنية لتوزيع الكهرباء والغاز من بين المنظمات العمومية الإستراتيجية التي تريد التكيف مع مختلف التطورات الاقتصادية ومن خلال هذا البحث الذي قمنا بتقسيمه إلى مطلبين، يتناول المطلب الأول نبذة عن المنظمة محل الدراسة والمتمثلة في شركة توزيع الكهرباء والغاز. وفي المطلب الثاني تقرير حول كيفية إنجاز الدراسة بضبط عناصرها، أي تحديد حدود الدراسة، مجتمع وعينة الدراسة، أدوات جمع البيانات والإجراءات التي استخدمت للتحقق من صدقها وثباتها وأخيراً الأساليب الإحصائية المتبعة في تحليل البيانات.

أولاً: ماهية الشركة الوطنية لتوزيع الكهرباء والغاز¹⁹

مرت الشركة الوطنية لتوزيع الكهرباء والغاز بعدة مراحل منذ الاستقلال تم فيها تغيير الأهداف والوسائل بتغيير المحيط الذي كانت تعمل فيه، وبرزت ثلاثة مراحل أساسية ميزت مسار المنظمة وأثرت في طرق تسييرها بصفة مباشرة، هذه المراحل هي مرحلة ما بعد الاستقلال ومرحلة التسيير الاشتراكي التي شهدت تحولات كبرى على مستوى الاقتصاد الوطني لنصل إلى مرحلة التسعينات التي عرفت أهم التغيرات على مستوى المنظمة.

1- التعريف بالشركة

من بين الشركات العمومية الجزائرية الشركة الوطنية للكهرباء والغاز؛ يتمثل نشاطها في إنتاج ونقل الطاقة وتوزيعها، قانونها الأساسي الجديد يمكنها من التدخل في القطاعات الأخرى ذات الأهمية بالنسبة لها؛ ولاسيما في ميدان تسويق الكهرباء والغاز نحو الخارج.

2- مراحل تطور الشركة

الجدول التالي يبين لنا أهم المحطات التاريخية التي مرت بها الشركة الوطنية لتوزيع الكهرباء و الغاز:

جدول رقم 1: مراحل تطور الشركة

الفترة	البيان	خصائصها
/	بدايات الكهرباء في الجزائر	في بداية القرن العشرين، تشاركت ستة عشر (16) شركة الامتيازات الكهربائية في الجزائر : هذه الشركات هي LEBON (الشركة الوسطى للإضاءة عبر الغاز)، SAEF (الشركة الجزائرية للإضاءة والطاقة في الغرب)، شركة BOURBONNAIS للشرق ومصانع LEVY في قسنطينة،... إلخ. نتيجةً لتطبيق القرار الصادر في 1947/08/16 تحولت الشركات 16 ذات الامتياز إلى EGA وبالتالي احتفظت بـ 90 ٪ من العقارات الصناعية الكهربائية والغازية في الجزائر.
1962-1969	دعم التنمية الاقتصادية	انتهجت الشركة نفس المسارات الضخمة التي اتبعتها الدولة الجزائرية التي سعت منذ الاستقلال سنة 1962 إلى إعادة هيكلة

والاجتماعية في الجزائر	اقتصادها وتلبية الحاجات الاجتماعية للعديد من السكان.
1969	إنشاء شركة توزيع الكهرباء والغاز بموجب الأمر رقم 59-69 المؤرخ في 1969/07/28 الذي يتضمن حل منظمة كهرباء وغاز الجزائر الخاضعة للقانون الفرنسي لعام 1947 و إحداث الشركة الوطنية للكهرباء و الغاز "سونلغاز"، في سنة 1969 كانت سونلغاز بالفعل شركة كبيرة عدد عمالها 6000 عامل وتخدم 700000 زبون. منذ تأسيسها إلى جانب بيع الطاقة عمدت الشركة إلى تركيب وصيانة الأجهزة المنزلية التي تعمل بالكهرباء أو الغاز، كما توسع استعمال الكهرباء والغاز إلى القطاع الصناعي، الحرفي والخدمي.
1977	المخطط الوطني للكهربة منذ عام 1977 ركزت شركة سونلغاز عملها على إيصال الكهرباء إلى جميع أقطار الجزائر، وبالتالي ساهمت إلى حد كبير في تحديث الاقتصاد وتحسين الظروف المعيشية للمواطنين.
1983	إعادة الهيكلة الأولى (إنشاء شركات فرعية) تمت إعادة هيكلة سونلغاز لبيتم إنشاء خمس (05) شركات أشغال متخصصة بالإضافة إلى شركات تصنيع: - KAHIRIF لكهربية الريف - KAHRAKIB للبنية التحتية و التركيبات الكهربائية - KANAGHAZ لإنجاز شبكات الغاز - INERGA للهندسة المدنية - ETTERKIB للتجميع الصناعي بالإضافة إلى شركة لتصنيع العدادات و أجهزة القياس و التحكم. وبسبب هذه الشركات لدى سونلغاز حالياً البنية التحتية الكهربائية والغازية التي تستجيب لحاجات التنمية الاقتصادية والاجتماعية للجزائر.
1991	قانون في عام 1991، أضحت سونلغاز منظمة عمومية ذات طابع

صناعي و تجاري (EPIC) و المرسوم التنفيذي 95-280 المؤرخ في 1995/09/17 جاء ليؤكد على طبيعة سونلغاز كمنظمة ذات طابع صناعي و تجاري يشرف عليها وزير الطاقة و المناجم، ذات شخصية معنوية وتتمتع بالاستقلال المالي.	أساسي جديد لشركة توزيع الكهرباء و الغاز	
عقب صدور القانون رقم 02-01 المؤرخ في 2002/02/05 المتعلق بالكهرباء و توزيع الغاز بواسطة القنوات، أصبحت سونلغاز شركة ذات أسهم SPA. هذه الوضعية أعطت لسونلغاز الفرصة لتوسيع أنشطتها لتشمل مجالات أخرى ضمن قطاع الطاقة وأيضاً تسويق منتجاتها إلى الخارج. وكونها أصبحت شركة ذات أسهم، توجب على سونلغاز أن تمتلك محفظة للأسهم والقيم المنقولة وأصبحت لديها الفرصة لشراء حصص في شركات أخرى. هذا الأمر أدى إلى التغيرات التي طرأت على سونلغاز سنة 2004 حيث أصبحت مجمع صناعي.	التحول إلى شركة ذات أسهم SPA	2002
بجول سنة 2004 أصبحت سونلغاز شركة قابضة، كما تم تخصيص جزء من الشركات التابعة لها والمسؤولة عن أنشطتها الأساسية كشركات تابعة تنفذ هذه الأنشطة، وهي : - المنظمة الجزائرية لإنتاج الكهرباء SPE - المنظمة الجزائرية لتسيير شبكة نقل الكهرباء GRTE - المنظمة الجزائرية لتسيير شبكة نقل الغاز GRTG	مجمع سونلغاز "التوسع"	2004-2006
في عام 2006، تم إنشاء خمسة (05) شركات أخرى وهي : - الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء و الغاز الجزائر SDA - الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء و الغاز للوسط SDC - الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء و الغاز للشرق SDE - الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء و الغاز الغرب SDO	" "	2006

وفي العام نفسه أعيد ادماج شركات الأشغال الخمس بجمع سونلغاز		
التحدي الذي تخوضه سونلغاز خلال السنوات الأخيرة هو تقديم خدمة نوعية للزبائن، ولتحقيق الانتهاء من مشروع تحويلها إلى مجمع صناعي (الشركة الأم/الشركات الفرعية) أصبحت سونلغاز تتكون من 33 شركة تابعة و 06 شركات مباشرة. تميزت هذه المرحلة بسعي سونلغاز إلى بذل المزيد من الجهد وجمع الكثير من الأموال لتطوير و تعزيز البنية التحتية للكهرباء والغاز. كما تم صنع الألواح الشمسية بمصنع روية شرق الجزائر العاصمة بطاقة إنتاجية 120 ميغاوات في السنة ويشغل 500 عامل في جوان 2009	اكتمال إعادة الهيكلة	2009-2007
قوانين سونلغاز الذي اعتمدت سنة 2002 تم مراجعتها والموافقة عليها من قبل مجلس الوزراء في 2011/05/02 ووفقاً للقانون الأساسي المعدل تحتفظ سونلغاز بحفظة الأسهم المكونة لرأسمال حصة الشركات التابعة لها. تم انجاز المصنع الخاص بالألواح الشمسية بمدينة <u>روية شرق الجزائر العاصمة</u> لتزويد السوق الوطنية والى التصدير وقد بدأ انجاز هذا المصنع في فبراير 2011 وتم الانتهاء من الانجاز في بداية 2013 بكلفة (408 مليون دولار).	تعديل قوانين سونلغاز	2013-2011

المصدر: من إعداد الباحثات بالاعتماد على معطيات الشركة الوطنية للكهرباء والغاز

ثانياً:مراحل الدراسة الميدانية

إن الوكالة التجارية هي النواة الأساسية لإدارة الزبائن، ومن مهامها الأساسية تحصيل المستحقات والديون الناتجة عن استهلاك الطاقة بنوعيتها (الكهربائية و الغازية)، وبذا بطرق محددة ومدروسة رغم الفرق الكبير في طريقة تسيير الزبون حسب طبيعته الاستهلاكية من زبون الضغط المنخفض أو المتوسط أو العالي،

وكذا الفرق من ناحية حجم الدين و مبالغ الفواتير، إلا أن إجراءات و مراحل تحصيل هذه الديون لا تختلف كثيراً.

1- عملية التحصيل

التحصيل هو عملية جد مهمة تقوم بها مصلحة العلاقات التجارية، وتعني مجموعة من النشاطات المتناسقة و المطبقة بطريقة مناسبة و ملائمة للوصول إلى تحصيل كلي للمستحقات، هذا النسق يهدف إلى تحويل المستحقات المالية إلى سيولة بصفة سريعة وفعالة مع الاحتفاظ بوضعية جيدة للزبون.

كما يمكن لنا القول أن التحصيل يعتبر مثله مثل النشاط التجاري الذي يهدف إلى جمع العوائد و تحويل الخسائر إلى منافع.

من خلال ما سبق نستخلص أن مصطلح التحصيل مرتبط بالنشاطات ذات الصلة بتحصيل الديون العالقة و المتأخرة الدفع وبالنشاطات التي تسمح بتدارك أخطاء الدفع داخل المنظمة، و المصالح أو الأقسام التي تهتم بعملية التحصيل هي كل المصالح ذات العلاقة المباشرة أو غير المباشرة بالزبون.

2- عملية التحصيل حسب نوع كل زبون: وباختلاف أنواع الزبائن تختلف طرق التحصيل إلا أنها تتشابه في معظمها والتي يتم التطرق إليها بتعمق فيما يلي:

- زبائن الضغط المنخفض: تنص المادة 85 من المرسوم التنفيذي 95-10 على انه (يتم قطع التموين بالطاقة الكهربائية و/ أو الغازية دون إشعار مسبق بعد اجل 15 يوما من تقديم الفاتورة)، من خلال المادة إن عملية التحصيل تبدأ لهذا النوع من الزبائن بإرسال الفواتير إلى مقر سكنهم أو محلات نشاطاتهم، وهذا في حالة ما إذا كان زبون الضغط المنخفض عائلة أو خواص من ذوي الحرف أصحاب الورش الصغيرة الحجم، من بين هؤلاء الزبائن هناك من يقوم بالدفع المباشر وهناك من يماطل في الدفع مما يضطر المؤسسة إلى اتخاذ إجراءات ردية تتمثل في قطع الإمدادات بعد مدة 15 يوم ابتداءً من تاريخ إرسال الفاتورة دون إعلام مسبق للمعني، وفي هذه الحالة تلجأ الشركة إلى حل ودي قبل قطع الإمدادات حيث تقوم بإرسال اعدار للزبون مرفق بكشف للديون مبين فيه عدد الفواتير المستحقة و المبلغ الإجمالي و ذلك قصد منح فرصة للزبون لدفع الديون المالية التي على عاتقه، وفي حالة عدم الرضوخ بدفع الفواتير تضطر المؤسسة إلى

نزع العداد، و بعد هذه الإجراءات يلجأ الزبون إلى دفع الفاتورة مع غرامات التأخير إضافة إلى دفع مستحقات تركيب العداد.

في حالة تعدد الفواتير غير المسددة وتعاضم قيمتها تلجأ المؤسسة إلى إجراء تسهيلي تدفع بالزبون لتسديد ما عليه من فواتير عالقّة، وذلك بوضع رزنامة الدفع. أما إذا كان زبون الضغط المنخفض متمثل في إدارة عمومية، تسعى الشركة جاهدة إلى تحصيل ديونها من المعنية دون اللجوء إلى قطع الإمدادات سواء كهرباء أو غاز.

- زبائن الضغط المتوسط: تحصل المؤسسة فواتيرها الخاصة بهذا النوع من الزبائن من خلال بعث الفواتير، وبعد تجاوز مدة التسديد المدونة في الفاتورة والمتمثلة في ثلاثون يوم تقوم المؤسسة أو بشكل أدق قسم العلاقات التجارية بإرسال اعدادار للمعني مرفق بكشف للديون تمنح فيه فرصة ثمانية أيام ابتداء من تاريخ استلام موضوع الاعذار لدفع ديونه، كما تبعث نسخة للإعلام إلى المكلف بالشؤون القانونية و المنازعات، وفي حالة تماطل الزبون دون دفع المستحقات تلجأ الشركة إلى إرسال إشعار بقطع الإمداد الكهربائي و/أو الغازي للمعني وذلك بعد مدة ثمان وأربعين (48) ساعة بدءا من ساعة استلام الإشعار، وبعد انقضاء الفترة الممنوحة للدفع تضطر الشركة إلى إرسال الأمر بالقطع مع قطع الإمداد المباشر و الفوري، غير أن الشركة تفضل الحل الودي دائما لكسب الزبون و ذلك من خلال إرسال استدعاء للزبون تدعوه فيه التقرب من الشركة قصد المقابلة الشخصية ومحاولة فهم سبب عدم دفع الفواتير و ذلك قبل تحويل القضية للمحضر القضائي، إلا أنه و مهما يكن لا يطبق هذا الإجراء على بعض المؤسسات (المؤسسة العسكرية، مصالح الشرطة، الدرك الوطني، المستشفيات، مقر الولاية ومؤسسات الوظيف العمومي،...) و ذلك لأهمية هذه المؤسسات على المستوى الوطني وما لها من امتيازات.

- زبائن الضغط العالي: إن عملية التحصيل لزبائن الضغط العالي تنتهج طريقة تحصيل زبائن الضغط المتوسط نفسها، إلا انه و كما سبق لنا الذكر في أنواع الزبائن، و نظرا لافتقار المنطقة لهذا النوع من الزبائن، فالمؤسسة لا تقوم بعملية التحصيل بالنسبة لهذا النوع من الزبائن.

4-خطوات تحصيل المستحقات و الديون: قبل الخوض في كيفية تحصيل المستحقات و الديون يجب التفرقة بين كل منهما، إذ أن تحصيل المستحقات هي ما يكون للشركة من حقوق على عاتق الزبون ولم يتعدى الأجل المحدد مسبقا والمقدر بخمسة عشر (15) يوم، أي انه من يوم تسلمه الفاتورة في محل الاستهلاك يبدأ التزام الزبون في السريان حتى أجل قدره خمسة عشر (15) يوم، إن تهاون الزبون بعدم تسديد

مستحقات الشركة في الأجل المحدد مسبقا ، و بمرور 15 يوم يتحول هذا المستحق إلى دين في ذمة الزبون وهذا ما يعرف بتحصيل الديون،

5- معوقات التحصيل

إن الصعوبات المادية و البشرية التي تعاني منها الشركة في عملية التحصيل، من مماطلة الزبائن في الدفع، وصعوبة تحصيل الديون بنسبة كاملة من الزبائن المتخلفين عن دفع مستحقاتهم المالية، الأمر الذي اضطر الشركة إلى انتهاج طريقة أخرى للتحصيل و الرضا بنسبة 80% لتحصيل ديونها بدلا من النسبة الكاملة 100%، ألا وهي طريقة باريتو أو ما يعرف بقاعدة 80/20.

6- طريقة باريتو ما بين النظرية والتطبيق في شركة توزيع الكهرباء والغاز

تعد مصلحة التحصيل وسيط بين الشركة الدائنة والزبون المدين، حيث تعمل هذه المصلحة جاهدة على استرجاع الديون التي هي هدفها الأساسي، ويتم انتهاج هذه الطريقة في حالة القطع فقط، حيث يكون التحصيل وفقا لطريقة باريتو على مستوى المصلحة مع الزبائن المتقاعسين عن الدفع، وذلك باختيار الزبائن الذين لهم فواتير غير مسددة وذات قيم عالية و الذين يمثلون نسبة 20% من مجموع الزبائن المتخلفين عن الدفع، إذ أن هذه الفواتير تمكن المؤسسة من تحصيل ما نسبته 80% من الديون العالقة.

7- كيفية تطبيق قاعدة 80/20

إن تجسيد قاعدة 80/20 بالطريقة التقليدية لا يسفر عن نتائج دقيقة، مما اضطر الشركة إلى استعمال برمجية لتسهيل العملية و للخروج بنتائج دقيقة و ذلك وفقا لمبادئ القاعدة، حيث تقوم هذه البرمجية بـ:

7-1- استخراج كل الزبائن أصحاب الديون العالقة مع تبيان قيمة دين كل زبون، كما توضح قيمة إجمالي ديون الزبائن؛

7-2- ترتيب هؤلاء الزبائن من الأكبر إلى الأصغر حسب قيمة الدين؛

7-3- اختيار الزبائن ذوي المراتب الأولى الذين يمثلون نسبة 20% من مجموع الزبائن، والذين مجموع ديونهم تمثل نسبة 80% من نسبة الديون العالقة ليتم تحصيلها.

منهج الدراسة:

تم الاعتماد في هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي بأسلوب دراسة الحالة لمنظمة وحيدة على المستوى الوطني حول موضوع البحث، عن طريق المقابلة مع مسؤول مصلحة العلاقات التجارية، من خلال طرح الأسئلة والإجابة عنها، مما ساعدنا على اكتشاف مواقع الخلل واستخلاص أسبابه.

حدود الدراسة

ارتبط هذا البحث ببعدين رئيسيين هما:

الحدود المكانية: تمت هذه الدراسة في منظمة توزيع الكهرباء و الغاز فرع بشار، حيث تم إجراء مقابلات شخصية مع بعض إطارات المنظمة.

الحدود الزمنية: إلى زمن إنجاز هذه الدراسة يتحدد ما بين:

الفترة الأولى: من 2015/12/15 إلى 2016/01/15

الفترة الثانية: من 2016/02/07 إلى 2016/03/07

أداة الدراسة

تم الاعتماد في الدراسة الميدانية على المقابلة الشخصية وذلك بالتواصل مع إطارات المنظمة الذين أفدونا بالمعلومات المتوصل إليها، والمقدمة من طرف رئيس مصلحة العلاقات التجارية و مساعديه، حيث تم طرح مجموعة من الأسئلة والمتمثل عددها بعشرة أسئلة.

أسئلة المقابلة:

1. هل لديكم فكرة عن قاعدة باريتو 80/20؟
2. في أي مجال تستعمل المنظمة قاعدة باريتو 80/20؟
3. ماهي أنماط الزبائن لدى المنظمة؟
4. كيف يتم التحصيل؟
5. ماهي المصالح أو الأقسام المكلفة به؟
6. هل لكل زبون طريقته في التحصيل أم أن هناك طريقة واحدة يتم استخدامها مع كل أنواع الزبائن؟
7. ماهي خطوات التحصيل القانونية المعمول بها عموما دون الرجوع لنوع الزبون؟

8. ماهي معوقات التحصيل بإدخال قاعدة 80/20؟
9. كيف يتم التحصيل بإدخال قاعدة 80/20؟
10. هل بإدخال قاعدة 80/20 في التحصيل أدت إلى الجودة؟

المحور الثالث: النتائج و المناقشة

أولاً: نتائج الدراسة

ومن خلال الدراسة الميدانية للشركة الوطنية لتوزيع الكهرباء و الغاز استخلصنا النتائج التالية:

- عدم وجود وظيفة للجودة بالشركة، بل بالأحرى كانت موجودة وتم الاستغناء عنها؛
- بما أن شركة الكهرباء والغاز تدخل ضمن الأمن القومي فتوجد هناك مركزية في اتخاذ القرارات ؛
- عدم استغلال أدوات الجودة في التسيير و الاكتفاء باستخدام بيان باريتو في مصلحة العلاقات التجارية وعدم استغلال البيان في المصالح الأخرى؛
- طريقة باريتو لا تستعمل في جل وظائف الشركة، لاسيما الوظيفة التي تتضمن عملية التحصيل و التي لها علاقة مع الزبون بصفة مباشرة؛
- عمال و أعوان مصلحة العلاقات التجارية بالشركة ينتهجون قاعدة باريتو بشكل آلي دون معرفة معناها ومبادئها؛
- نقص الدورات التكوينية للعمال في مجال الجودة الشاملة؛
- عدم استخدام قاعدة 80/20 كما تلميه مبادئها بل استخدامها وفقا للظروف التي تخدم مصلحة الشركة؛
- تلجأ المنظمة لاستخدام طرق ودية لتحصيل مواردها أكثر من الطرق القانونية والتي أسفرت عن نتائج جيدة أكثر من المتابعة القضائية وهذا كسبا لرضا الزبون رغم تقاعسه أحيانا، وهذا ما أسفرت عنه حسب التجربة التي أجريت على مستوى وكالة بشار وسط بمديرية التوزيع بشار فقد حققت تحصيل جيد بدون اللجوء إلى الاعذار الرسمي مع التكاليف، حيث تقوم المديرية بإرسال اعذارات مع كشف الديون لكل زبون لديه فاتورتين وما فوق مع الفاتورة الجديدة التي يقدمها الملحق التجاري في كل فترة، حققت هذه التجربة نتائج ملموسة تصل إلى نسبة 70 % من قيمة الإعذارات المرسله ؛

- استخدام قاعدة 80/20 في نهاية المواسم الثلاثية أو خلال نهاية السنة المالية قصد تحصيل مواردها بشكل يغطي مصاريفها أما خلال الأيام العادية يتم استخدام عكس القاعدة أي 20/80 و ذلك باستخراج ما نسبته 80% من الزبائن الذين عليهم فواتير معلقة و لو بقيم ضئيلة لتحصيل ما نسبته 20% من الموارد المالية وذلك قصد تصفية الديون العالقة؛
- تسعى الشركة لتقديم الأحسن لزبائنهم و بجودة عالية حيث تعمل على راحتهم من خلال تخصيص شبك لدفع مستحققاتها من اقرب المكاتب البريدية لمقر سكنهم.

ثانيا: الاقتراحات

من خلال الزيارة الميدانية والاطلاع على نظم سير العمل في الشركة ارتأينا تقديم بعض الاقتراحات التي قد تساعد شركة توزيع الكهرباء و الغاز في تحصيل ديونها و منها :

1- **الدفع المسبق:** على الشركة العمل على وضع منظومة الكترونية و هي الدفع المسبق للفواتير ولا يكون ذلك إلا بوضع عدادات ذكية خاصة تشتغل وفق هذا النظام بحيث أن الزبون يقوم بشراء الكهرباء مسبقا وبالتالي يكون على دراية بما سيستهلكه؛

2- **الدفع الالكتروني:** عبارة عن خدمة سداد الفواتير و شحن تكون متاحة من خلال البنوك و شبكة واسعة من تجار التجزئة و تكون أيضا على مستوى مكاتب البريد وكذا موقع الانترنت، هذه العملية تمكن المعنيين من سداد فواتيرهم وإعادة شحنها، وهي وسيلة دفع آمنة و مريحة على مدار كل أيام الأسبوع؛

3- **عدم التركيز على أداة وحيدة على مستوى الشركة وإدخال أدوات حديثة و مساعدة للطريقة و للقضاء على عيوبها مثل طريقة ستة سيجما؛**

4- **قطع التمويل عن بعد:** هو نظام للتحكم و مراقبة الشبكة الكهربائية و/أو الغازية ، يقوم بالتنسيق بين الأنظمة الكهربائية و المعلوماتية و من مزايا هذا النظام الذكي أنه يسمح للتقنيين والعمال المكلفين من التحكم عن بعد، فبمجرد تخلف الزبون عن الدفع يقطع التمويل عنه تلقائيا ، وكذلك بمجرد دفع الاشتراك يحول تلقائيا من دون عناء اللجوء إلى الوكالة وتحمل عبئ الانتظار .

خلاصة

يعتبر استخدام مبدأ باريتو في مجال جودة الإنتاج كأحد الوسائل الفنية الفعالة في أنشطة تحسين الجودة حيث يساعد على التركيز على الحقائق الهامة المرتبطة بمشكلات الجودة وقد عبر عنه جوزيف جوران أحد أقطاب الجودة في العصر الحديث المهم القليل والتافه الكثير.

إن عملية تحصيل الديون على مستوى الشركة الوطنية للكهرباء والغاز غير المسددة هو سباق ضد الزمن، و تعد عملية التحصيل بالطرق السريعة مفتاح لتحقيق أكبر قدر ممكن من فرص النجاح، وعلى على ضوء الدراسة التي قمنا بها ومن خلال التجربة التي اكتسبناها من شركة التوزيع، يمكننا القول أن مشكل تحصيل الديون ليس متعلقاً بهذه الشركة و حسب و إنما هو مشكل تتخبط فيه جل الشركات التجارية بدرجات متفاوتة ، فكلما تحكمت الشركة في التكنولوجيا الحديثة و تقربت إلى زبائنها كلما استطاعت أن تحصل المزيد من ديونها و تتفادى حالات الإفلاس التي آلت إليه بعض الشركات.

الهوامش والمراجع:

- 1- إسماعيل إبراهيم الفزاز وآخرون؛ six sigma و أساليب حديثة أخرى في إدارة الجودة الشاملة؛ دار الميسرة للنشر والتوزيع ، عمان ، الطبعة الأولى 2009، ص 57 (بتصرف).
- 2- فريد كورتل وآمال كحيلة، الجودة وأنظمة الآيزو، دار كنوز المعرفة العلمية للنشر والتوزيع، عمان، بدون ذكر الطبعة، 2010 ص 157 (بتصرف).
- 3- إسماعيل إبراهيم الفزاز وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص 57. (بتصرف).
- 4- مهدي السامرائي، إدارة الجودة الشاملة في القطاعين الاتجاعي و الخدمي، دار جرير للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2007، ص 354. (بتصرف).
- 5- عواطف إبراهيم الحداد، إدارة الجودة الشاملة، دار الفكر ناشرون وموزعون، الأردن، الطبعة الأولى، 2009 ص 218.
- 6- فريد كورتل وآمال كحيلة، مرجع سبق ذكره، ص 158. (بتصرف).
- 7- عواطف إبراهيم الحداد، مرجع سبق ذكره، ص 218.
- 8- فريد كورتل وآمال كحيلة، مرجع سبق ذكره، ص 159.
- 9- عواطف إبراهيم الحداد، مرجع سبق ذكره، ص 219.
- 10- فريد كورتل وآمال كحيلة، مرجع سبق ذكره، ص 159.

- 11- محفوظ أحمد جودة، إدارة الجودة الشاملة مفاهيم وتطبيقات، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الثانية 2006، ص 264 (بتصرف).
- 12 - Disponible sur site : http://www.ehow.com/list_6831238_disadvantages- pareto-analysis.html, consulter le 05/03/2016.
- 13- خضير كاظم حمود وروان منير الشيخ، إدارة الجودة الشاملة في المنظمات المتميزة، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى 2010، ص 42 (بتصرف).
- 14- إسماعيل إبراهيم القزاز وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص 59.
- 15- عبد الستار العلي، تطبيقات في إدارة الجودة الشاملة، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الطبعة الأولى، 2008، ص 132 (بتصرف).
- 16- كريمة سلطان، طرق تحسين جودة المنتج الصناعي وأثرها على تخفيض التكاليف، مذكرة مكملة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسة، جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة، 2007، ص 77.
- 17- إياد عبد الله شعبان، إدارة الجودة الشاملة مدخل نظري وعملي نحو ترسيخ ثقافة الجودة و تطبيق معايير التميز، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى 2009، ص 71.
- 18- فريد كورتل وآمال كحيلة، مرجع سبق ذكره، ص 160/159 (بتصرف).
- 19 - وثائق الشركة الوطنية لتوزيع الكهرباء و الغاز؛ 2016.