

دور التفكير الرشيق في تعزيز التفكير الاستراتيجي وتخفيض التكاليف

م . د محمد عبد الواحد فليح

الجامعة العراقية - كلية الإدارة والاقتصاد

م . م أشواق طالب كاظم

الجامعة المستنصرية - كلية الإدارة

تسعى الوحدات الاقتصادية من اجل البقاء والنمو ولاسيما في ظل المنافسة والتغير السريع في الأذواق لذا لابد لها من التطور او التغيير في نظم إنتاجها بما يلاءم التغيرات المعاصرة ولاسيما التفكير الرشيق و تعزيز التفكير الاستراتيجي اذ يقود الوحدات الاقتصادية الى وضع تنافسي أفضل خلال تحقيق الكفاءة في حسن استعمال الموارد للخروج بمنتجات تتوافر فيها القيمة وتخلو من الهدر حيث يتمثل التفكير الاستراتيجي بتوافر القدرات والمهارات الضرورية لمساعدة الأشخاص في ممارسة مهام الإدارة الإستراتيجية بحيث يمد صاحبه بالقدرة على فحص عناصر البيئة المختلفة والقيام بإجراء التنبؤات المستقبلية الدقيقة لذلك يهدف البحث عرض مفهوم التفكير الرشيق وخصائصه وفلسفته ومبادئه إضافة لبيان مفهوم التفكير الاستراتيجي وعناصره وخصائصه بينما ركزت مشكلة البحث على اعتماد الأساليب التقليدية التي تعد احد أهم المشكلات التي تواجه الوحدات الاقتصادية في ضوء الزيادة في تكاليف الإنتاج من خلال الهدر الحاصل في العمليات الإنتاجية وكذلك في كيفية التنبؤ بالمستقبل ومواجهة التحديات التي قد تحدث في ظل البيئة الديناميكية والمتغيرات المتسارعة التي تحصل بين الحين والآخر وقد توصل البحث إلى مجموعة من الاستنتاجات أهمها أن تحقيق النجاح في نشر أفكار الرشاقة ليست جديدة ولا فريدة من نوعها، ولكنها غالبا ما تحتاج إلى تحول عقلي كبير من أعلى القيادات الإدارية إلى أصغرها في الوحدات حيث إن بعض السلوكيات الرئيسة يتوجب استيعابها بشكل كامل وتوصل البحث إلى مجموعة من التوصيات أهمها ضرورة الالتزام بمواكبة التغيرات والتطورات العلمية والثقافية مما يتطلب تعيين موظفين متعددي المهارات والابتكارات للتميز في السوق والذي يبنى على استراتيجيات تدعم تدفق المعرفة.

Abstract

The economic units seek to survive and grow, especially in light of the competition and rapid change in tastes. Therefore, they must develop or change their production systems in order to suit contemporary changes, especially lean thinking, and enhance strategic thinking, leading economic units to a better competitive position. Resources to come out with value-saving and waste-free products where strategic thinking is the availability of the necessary capabilities and skills to assist people in the exercise of strategic management functions so as to provide the owner with the ability to examine various elements of the environment and to pay In addition, the research problem focused on the adoption of traditional methods, which is one of the most important problems facing the economic units in view of the increase in production costs through the waste of operations As well as how to predict the future and meet the challenges that may occur in the dynamic environment and rapid changes that occur from time to time The research has reached a number

of conclusions, the most important of which is to succeed in the dissemination of AVC However, most of the main behaviors need to be fully understood. The research has reached a number of recommendations, the most important of which is the need to adhere to the changes and developments in science and culture, which requires Employing multi-skilled and innovative employees of market excellence based on strategies that support knowledge flow

Keywords: - lean thinking, strategic thinking, cost reduction

المقدمة

تعددت أوجه المنافسة وظهرت تحديات كبيرة أهمها العولمة والتطورات التكنولوجية و التغيرات المتسارعة في الأذواق مع وجود محدودية للموارد مما فرض على الوحدات الاقتصادية البحث عن مزايا تنافسية جديدة تتمثل في خفض الكلف لتتلاءم مع متطلبات الزبائن المتغيرة إذ لم يعد كافياً العمل بالطرق الروتينية التقليدية لأن الاستمرار بها قد يؤدي إلى الفشل و من أجل ضمان البقاء والاستمرار ينبغي أن لا تقف عند حد الكفاءة وإنما أن يكون طموحها أبعد من ذلك بحيث يكون التفكير الرشيق والاستراتيجي هي السمات المميزة لأدائها. لاسيما بعد إن شهد العقد الأخير من القرن العشرين تطوراً وزيادة بالغة في مستلزمات الذكاء وإمكاناته، وبعد أن عاشت الوحدات الاقتصادية تحديات مستمرة وتهديدات فرضت عليها العمل بآليات جديدة، وتبني المداخل الإستراتيجية لاستباق الأزمات، والتهيؤ لمواجهتها قبل وقوعها، مما دفع في البحث عن أفضل الممارسات في عمليات الإنتاج لذا يركز التفكير الرشيق على زيادة القيمة المضافة للمنتجات للوصول لجهد وضياح قليل ، مما يؤدي سرعة الاستجابة على تقديم المنتج مع الحد الأدنى من الوقت بين اللحظة التي يطلب فيها المنتج والتسليم الفعلي بسعر مناسب من خلال تحديد ما يطلبه العملاء بينما يتمثل التفكير الاستراتيجي في توافر القدرات والمهارات الضرورية لقيام الفرد بالتصرفات الإستراتيجية وممارسة مهام الإدارة بحيث يمد صاحبه بالقدرة على فحص عناصر البيئة المختلفة والقيام بإجراء التنبؤات المستقبلية الدقيقة مع القدرة على كسب معظم المواقف التنافسية، فتحول نشاطها نشاط استباقي وليس علاجي، وكان التفكير الاستراتيجي من بين تلك المداخل حيث يسهم بقدر كبير في تنمية الأفكار الجديدة وتحليلها والاختيار من بينها وإتمام عمليات التحليل البيئي الخارجي والداخلي كما ويشير التفكير الاستراتيجي إلى القدرات الفكرية والمهارات غير التقليدية التي تعتمد على أسس المعرفة والتنمية والخبرة ومبادئها، وتكوين التصورات والرؤى ذات العلاقة بالمستقبل وسبل مواجهة الحاضر والتي غدت تتصف بالديناميكية الشديدة مما زاد من أهمية تحليلها ومتابعتها باستمرار السيطرة عليها أو التأثير فيها، وذلك لضمان النجاح والتفوق والبقاء

منهجية البحث

تعد منهجية البحث بمثابة خارطة طريق للباحث التي يتم في ضوءها تحديد المشكلة الرئيسية للبحث وكذلك أهداف البحث وأهميته وفرضيته التي سيتم اختبارها من قبل الباحث والتي سيتم إثباتها أو نفيها

٢-١ مشكلة البحث

يعد البقاء على الأساليب التقليدية أحد أهم المشكلات التي تواجه الوحدات الاقتصادية في ضوء الزيادة في تكاليف الإنتاج من خلال الهدر الحاصل في العمليات الإنتاجية وكذلك في التنبؤ بالمستقبل ومواجهة التحديات التي قد تحدث في ظل البيئة الديناميكية والمتغيرات المتسارعة التي تحصل بين الحين والآخر مما يصعب التنبؤ بها والتأمل بالمستقبل

٣-١ فرضية البحث

يستند البحث إلى فرضية رئيسة مفادها :-

استعمال التفكير الرشيق يسهم في تعزيز التفكير الاستراتيجي للوحدات الاقتصادية وتخفيض التكاليف

٤-١ هدف البحث

يهدف البحث إلى تحقيق ما يأتي:-

- أ- بيان مفهوم التفكير الرشيق وخصائصه وفلسفته ومبادئه
- ب- التعرف على مفهوم التفكير الاستراتيجي وعناصره وخصائصه
- ت- تطبيق دور التفكير الرشيق في كيفية تعزيز التفكير الاستراتيجي وتخفيض التكاليف في الشركة عينة البحث

٥-١ أهمية البحث

تتجلى أهمية البحث في التنبؤ بالمستقبل من خلال المفاهيم الحديثة التي تساعد الوحدات الاقتصادية في القضاء على الهدر من خلال حذف الأنشطة غير المضافة للقيمة بنحو استباقي من خلال التخطيط الاستراتيجي للوحدة والتقييم الجيد للمنتج وكذلك جدولة الإنتاج الصحيحة وتجهيز الخطط الإستراتيجية التي تعد الأساس في كيفية رسم سياسات الوحدة ووضع خطط تساعد في تخفيض التكاليف وتحقيق الإرباح مما يسهم في تحقيق الأهداف .

٦-١ حدود البحث

١-٦-١ الحدود المكانية

أختار الباحث الشركة العامة لصناعة النسيج والجلود / قسم الصناعات إحدى تشكيلات وزارة الصناعة والمعادن وذلك لوجود منتجات تمر بمراحل تصنيع متعددة مما يجعل الباحث قادر على متابعة العمليات الإنتاجية من بدايتها إلى تقديم منتج نهائي .

١-٦-٢ الحدود الزمنية

تم تحديد بيانات ومعلومات عام ٢٠١٥ لإمكانية الحصول المعلومات المتعلقة بالإنتاج والمبيعات بشكل كامل مما يسهل عملية تطبيق البحث

١-٧ مصادر جمع البيانات والمعلومات

يعتمد الباحث في الجانب النظري على المنهج الاستنباطي من خلال الكتب العربية والأجنبية والمقالات والبحوث والدوريات الأجنبية التي تتطرق إلى موضوع البحث وكذلك الاعتماد على الشبكة العنكبوتية لغرض الحصول على المعلومات الخاصة بموضوع البحث إما ما يتعلق بالجانب التطبيقي فسيعتمد الباحث على البيانات والمعلومات والتقارير التي يحصل عليها الباحث من الشركة عينة البحث

المبحث الثاني

ماهية التفكير الرشيق والتفكير الاستراتيجي

Concept of the lean thinking

١-٢ مفهوم التفكير الرشيق

قبل تناول مفهوم التفكير الرشيق لابد من توضيح مصطلح التفكير والرشاقة بالتفكير معناه لغة تردد الخاطر بالتأمل والتدبر بطلب المعاني وما يخطر بالقلب من معاني ويقال "لي في الأمر فكر" أي نظر وروية ويقال التفكير أي كثير التفكير (المنجد في اللغة، ١٩٧٣: ٥٩١) إما اصطلاحاً فالتفكير خاصية للإنسان ولا يكون الكائن البشري إنسان إلا بالتفكير إذ يفقه كل من ظواهر الحياة العقلية ويراد به النشاط العقلي سواء اعتبر هذا النشاط في حد ذاته وبصرف النظر عن بعده الموضوعي أو اعتبر من جهة كونه الوعي بكل ما يحدث فينا أو خارجاً عنا اعتبر ملكة ادراك وفهم وحكم على الأشياء وجميع هذه المعاني تخرج الانفعالات والعواطف والغرائز من مفهوم التفكير (حمل ، ٢٠٠٥: ٩) إما الرشاقة فعرفت بتعريفات عدة بأنها عملية القضاء على الهدر بهدف إنشاء قيمة مضافة (Joel, 2004:3) كما عرفت بأنها مجموعة من الأفعال يجب القيام بها بشكل صحيح وفق تتابع صحيح في الوقت الصحيح لإنشاء قيمة من أجل زبون معين (المكي، ٢٠٠٩: ٦) وعرفها (Cindy, 2011:3) نهج منتظم لتحديد وإزالة الهدر من خلال عمليات المستمرة من تدفق المنتج إلى طلب الزبون في السعي إلى الكمال وعرفت أيضاً بأنها الالتزام بتحقيق عملية خالية تماماً من الهدر والتي يثمر من خلالها التركيز على تلبية متطلبات الزبون (Hamilton, 2003:2)

الإنتاج في الوقت المحدد المنتج المناسب للزبون المناسب في الوقت المناسب	احترام العاملين اقتراحات للمشاكل التحسين المستمر	تحتوي على الجودة وضوح المشاكل تحليل السبب الجذري والدليل على الخطأ
معيّار العمل وإدارة العمليات 5S		

شكل (١) بيت الرشاقة

Source:- Blood Center of Wisconsin, Inc., Milwaukee, Wisconsin All Rights Reserved
, "Using the Lean Model for Performance Improvement " p 8

وبعد توضيح مفهومي التفكير والرشاقة سيتم تناول مفهوم التفكير الرشيق والذي أورده بعض الباحثين والكتاب بتعريفات عدة منها انه الفلسفة التي تقوم على الإنتاج الرشيق والتي تبنى على تدفق القيمة (Sarhan and Andrew, 2013:24) ويعرف أيضا بأنه المفهوم الذي يجسد مجموعة من المبادئ المتعلقة بعمليات التحسين في تقديم المنتجات بشكل منهجي من خلال القضاء على الهدر بكافة أشكاله مما يسهم في تحقيق أهداف الوحدة الاقتصادية (James, 2008:1) ويرى كل من (Peter and Andrew, 2010:2) بان مفهوم التفكير الرشيق يتركز بشكل أساسي على نهج الزبائن وحاجاتهم ومقدار القيمة التي يكونوا الزبائن مستثمرين لدفع ثمن مقابلها والتي تمثل القدرة المقدمة للعملاء في الوقت المناسب في السعر المناسب كما هو محدد في كل حالة على حدة من قبل الزبون وتعد القيمة هي نقطة الانطلاق الحاسمة للتفكير الرشيق ويمكن معرفتها من قبل المستهلك النهائي إما تيار القيمة فيمثل مجموعة من الأنشطة المطلوبة لتصميم نظام وتوفير منتج ويعرف التفكير الرشيق (Dava, 2002:74) بأنه عملية إزالة الهدر (أي شيء ليس ضروري) من عمليات الإنتاج وعرف أيضا بأنه عملية تحديد ما يرغب به الزبون من خلال عملية تقسيم الأنشطة إلى أنشطة مضيعة للقيمة وأنشطة غير مضيعة للقيمة وتسهم الأولى بشكل مباشر في إنشاء قيمة للمنتج إما الثانية فيجب إزالتها (Tom Joosten et . al , 2009:342) ويعمل التفكير الرشيق في ظل بيئة التصنيع الحديثة التي تعتمد نظام السحب على العكس من بيئة التصنيع التقليدية التي تستند إلى الإنتاج بكميات كبيرة ثم دفع المنتج من خلال سوق التجزئة في حالة عدم بيعه يتم دفع المنتجات غير المباعة الى بيع التخلص من خلال بعض العمليات اللوجستية (Jaffrey,2004: 4) ويعتمد نظام السحب على درجة عالية من الموثوقية في التخزين فضلا عن المخاطر الناجمة عن نظام الدفع كالتقادم وعيوب الجودة والأموال غير المستثمرة من خلال الإنتاج بكميات كبيرة على العكس فأن نظام



السحب يعتمد على الزبون ويتحكم بما ينتج وما يحتاج (Hamilton, 2003:9) وكما يعد التفكير الرشيق كنهج إداري يركز على الجوانب التشغيلية والتي تحقيق تحسينات عن طريق الحد من الاختلاف غير المرغوب فيها في العمليات خلال أنظمة التحسين المستمر (Verheyen, 2009:1)

٢-٢ التطور التاريخي للتفكير الرشيق

تعد سنوات إعادة الأعمار في أعقاب الحرب العالمية الثانية والصناعة اليابانية وشركة تويوتا بشكل خاص (David, 2004:1) وضع المختصين في الإدارة اليابانية والأمريكية خلال النصف الأخير من القرن الماضي إمام تحدياً في كيفية تطوير الصناعة وعلى سبيل المثال لا الحصر صناعة الطيران (بيونغ) وصناعة السيارات (تويوتا) ويشار إلى مفهوم الرشيق أحياناً بالتصنيع عالي الأداء حيث بدأت فكرة التفكير الرشيق من خلال الكتاب (آلة التي غيرت وجه العالم) من قبل جيمس وماك ودان جونز اللذين ركزا على القضاء المطلق على الهدر حيث يمنع الهدر تدفق القيمة المضافة إلى المنتجات النهائية حيث يعد الزبائن هم القضاء في تحديد القيمة من عدمه (Hamilton, 2003:1) وفي بداية عام ١٩٤٨ بدأت شركة تويوتا بالبحث عن طرائق لتحسين عمليات التصنيع مما ينبغي القيام بمجموعة أمور منها التركيز على مجموعة طرائق للحد من أنواع الهدر وكذلك طرائق جديدة لتعليم كيفية القيام بأشياء أفضل وكذلك إيجاد طرائق تساعد الوحدة الاقتصادية في تخفيض التكاليف ومن عام (١٩٧٠ - ١٩٨٠) كانت شركة تويوتا قادرة على اللحاق والتفوق على الشركات في الولايات المتحدة وفي عام (١٩٨٨) نشر جون (مهندس في شركة تويوتا) مقالاً في مجلة إدارية بعنوان (انتصار نظام التفكير الرشيق) التي استحدثت مصطلح الرشاقة والذي استخدم على نطاق واسع ومن ذلك الحين والفلسفة التي ميزت الرشاقة والأدوات والتقنيات التي نمت من حوله تم الترويج لها على نطاق واسع (Ross, 2008:2)

٢-٣ أنواع الهدر

اتفق الكتاب على مجموعة من أنواع الهدر كما يأتي :- (Hamilton, 2003:23)

١-٣-٢ الهدر الناتج عن الإفراط في الإنتاج

يتمثل في الزيادة عن احتياجات العملاء وكذلك التقادم والإضرار والعيوب التي لم يتم اكتشافها فإنه يتطلب معالجة إضافية ومساحة إضافية ورسوم فائدة وعمل إضافي.

٢-٣-٢ الهدر الناتج عن التأخير (وقت الانتظار)

يشمل وقت الانتظار للعاملين والآلات والصيانة بسبب أساليب العمل غير المتناسقة وأوقات التحول من عملية إلى عملية أخرى

٣-٣-٢ الهدر الناتج عن النقل



يتمثل بنقل المواد والأشخاص عبر مسافات طويلة وكذلك بسبب انعدام التنسيق بين العمليات وسوء التدبير وسوء التنظيم في مكان العمل ومواقع التخزين المتعددة

٢-٣-٤ الهدر الناتج عن العمليات

تتمثل في المعالجة غير الضرورية أو غير الفعالة مثل إزالة النتوءات التي تسببها الأدوات غير الجيدة وكذلك سوء الصيانة

٢-٣-٥ الهدر الناتج عن المخزون

تتمثل بالمناولة الإضافية والأوراق الإضافية والمساحة والكلفة الإضافية والتلف الذي يحصل في المواد الأولية وكذلك حجم المخزون الفائض وعدم استثمار الأموال .

٢-٣-٦ الهدر الناتج عن التلف في الإنتاج

وتتمثل في التلف في الوحدات المنتجة بشكل غير مطابق للمواصفات وكذلك الوحدات المرجعة من العملاء واستياء العملاء وتنتج هذه الوحدات لمجموعة أسباب منها عدم كفاية التدريب وعدم وجود إجراءات موحدة لعمليات الإنتاج

٢-٣-٧ الهدر الناتج عن التصميم غير الجيد

يتمثل بالتصميم الذي لا يلبي احتياجات ورغبات الزبائن من خلال ميزات إضافية لا داعي لها وتحدث بسبب عدم معرفة آراء الزبائن إنشاء التصميم وكذلك الإفراط في عمليات التصميم

٢-٤ مبادئ التفكير الرشيق

ينبغي على الوحدات الاقتصادية التي تطبق الرشاقة الخروج عن التفكير التقليدي وكما يأتي:-
(James, 2003:3)

١- تحديد القيمة بدقة من وجهة نظر المستهلك النهائي من حيث منتج معين تقدم بوقت وسعر معين كما وضع (Taiichiohno) واحد من المبدعين في نظام تويوتا ينبغي على كل تفكير صناعي يبدأ من إضافة قيمة للزبون

٢- تحديد تيار قيمة كامل كل خدمة والقضاء على الهدر من خلال الإجراءات المحددة اللازمة تحقيق خدمة معينة

٣- استمرار تدفق القيمة دون انقطاع من البداية إلى النهاية حتى لا يكون هناك أي انتظار أو توقف أو هدر بين خطوات العمليات

٤- تقديم ما يرغب به الزبون من خلال نظام السحب بالاعتماد على تيار القيمة حيث يتم القضاء على الهدر في التصميم الذي يمر عليه الزمن وكذلك المخزون

٥- متابعة الكمال من خلال وضع منهجية كاملة ومتواصلة للأسباب الجذرية إلى الوصول العيوب

٢-٥ فلسفة التفكير الرشيق

تكمن فلسفة الرشاقة في الأعمال من خلال زيادة سرعة الإنتاجية وتقليل ممارسات الهدر عن طريق موازنة تدفق العملية أي بمعنى الرشاقة ليست مجرد أداة لتحسين الأعمال التجارية. بل إنها فلسفة تحتاج إلى أن تكون مدعومة من أعلى فريق العمل إلى اصغر فرد فيه لتوليد المستويات المطلوبة من الفهم والتفكير وإن تأمين مثل هذا الالتزام الواسع أمر صعب، ويستغرق وقت وجهد ونتيجة لذلك، فإن العديد من الوحدات الاقتصادية ينتهي بها الأمر إلى إطلاق برامج الرشاقة دون بذل العناية الواجبة باعتبارها مجرد مبادرة سريعة لتحقيق الإصلاح ومعالجة المشاكل الأساسية في أداء الوحدات الاقتصادية فعند البدء بتنفيذ الرشاقة ينبغي عدم التخلص من العمليات والنظم والسلوكيات القائمة بشكل جيد وإنما استخدام نقاط القوة والقدرات الحالية كحجر الأساس، للمساعدة في تلبية احتياجات العملاء وتحقيق أهداف الأعمال الإستراتيجية، وإن تحقيق النجاح في نشر الأفكار وراء الرشاقة ليست جديدة ولا فريدة من نوعها، ولكنها غالبا ما تحتاج إلى تحول عقلي كبير من أعلى القيادات الإدارية إلى أصغرها في الوحدات و إن بعض السلوكيات الرئيسة ينبغي أن يتم استيعابها بشكل كامل لتصميم أكثر فعالية ولتحسين أداء العملية (Aitken, 2016: 2-3) ويمكن تلخيص عملية الوصول إلى التفكير الرشيق في الشكل رقم (٢) وعلى النحو التالي (Melton , 2005 :665) :

١. وثيقة أداء العملية الحالية - (كيف لنا إن نفعل ذلك الآن)
٢. تحديد القيمة ومن ثم القضاء على الضياعات .
٣. تحديد الآثار غير المرغوب فيها وتحديد القضية الأساسية من أجل العثور على المشكلة الحقيقية.
٤. حل المشكلة وإعادة تصميم العملية.
٥. اختبار وإثبات أن القيمة تتدفق الآن إلى الزبائن من هذه العملية.

الخطوة ١	مراقبة العمليات الحالية و البحث عن الهدر \ الأنشطة التي لا تضيف قيمة
جمع البيانات	وتتضمن العاملين الذين يديرون العمليات اليومية - إطلاق المعرفة
الخطوة ٢	استخدام فرق متعددة الوظائف بدأ من تشخيص القضايا من خلال تحليل البيانات
تحليل البيانات	الذي يوقف تدفق العملية و البحث عن العوامل غير المستقرة (يظهر الحوادث غير مرغوبة ولكنها جزء من العملية الجارية)

الخطوة ٣ اعتمادا على تحليل البيانات فالتغيير يمكن ان يصمم وهذا عادة يتضمن حذف الضياعات والبحث عن تصميم التغيير عوامل غير مستقرة وبذلك يمكن تحديد عملية جديدة ، وهذا التصميم يجب ان يشمل تغيير مستقر ويتضمن فريق متعدد الوظائف	
العملية الجديدة التي تضع في الموقع مع التدريب المناسب و القياسات .. الخ و لكن الفريق الذي ينفذ العملية يملك العملية يملك القابلية على المراقبة المستمرة للتغيير و يمكن	الخطوة ٤ صنع التغيير
مراقبة العملية الجديدة و تقييم الفوائد على أساس مستمر وعندها يستمر الفريق بإدارة العملية الجديدة لجمع و تحليل بيانات الأداء و التحسينات التدريجية . ويمكن إن	الخطوة ٥ قياس الفوائد

شكل (٢) يوضح عملية الوصول إلى التفكير الرشيق

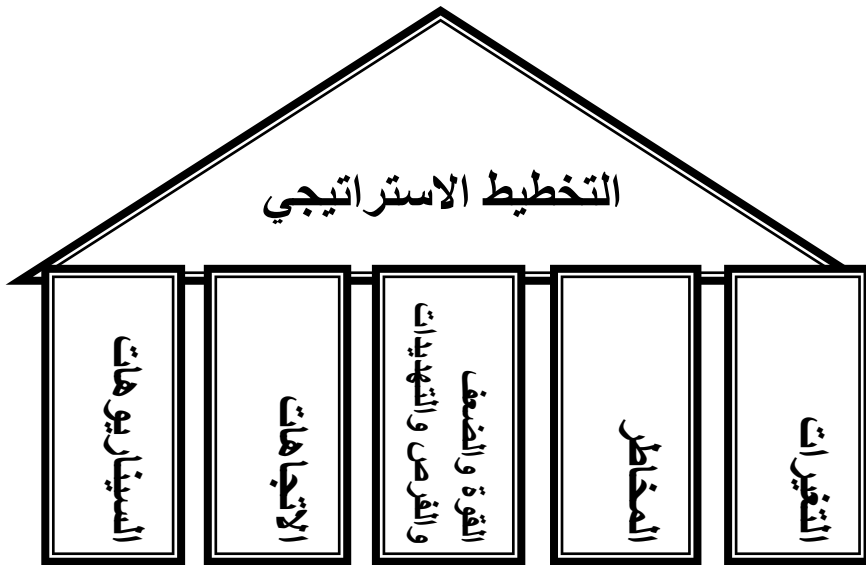
Source : MELTON ,T.,2005, THE BENEFITS OF LEAN MANUFACTURING What Lean Thinking has to Offer the Process Industries , Chemical Engineering Research and

حيث يركز التفكير الرشيق على زيادة القيمة المضافة للمنتجات والخدمات للوصول لجهد وضياع قليل مما يؤدي سرعة باستجابة العملاء(1 : Quesada & Buehlmann, 2011) ويتمثل الغرض الاساسي من التفكير الرشيق بتحديد القيمة والقدرة على تقديم المنتج أو الخدمة للعميل مع الحد الأدنى من الوقت بين الحظة التي يطلب فيها المنتج أو الخدمة والتسليم الفعلي بسعر مناسب من خلال تحديد ما يطلبه العملاء وتقسيم خطوات العملية في القيمة المضافة والتي تسهم بشكل مباشر في إنشاء منتج أو خدمة يريدها العميل. والأنشطة التي لا تضيف قيمة وبطبيعة الحال، تحتاج إلى إبعادها أو تجنبها. (Joosten& atel,2007:342)

٢-٦ مفهوم التفكير الاستراتيجي

يمثل التفكير الاستراتيجي المعرفة التي ينبغي إن تتوافر داخل أفراد أي تنظيم لتحديد الفرص والتهديدات وقضايا المستقبل والاستمرارية في البقاء ومعرفة كيفية التعامل معها بشكل دائم ومستمر والتفكير الاستراتيجي يقوم على مجموعة من الرؤى والمكاسب ثم الاتفاق عليها ويفيد بعضها البعض لهذا هو انتقال من خطط تعتمد على الوسائل إلى إطار منهجي يتجه نحو المستقبل وهو يتسم بالارتقاء حيث يتم من خلاله اختيار الطرائق وفقا لأهداف ترمي إلى تحقيق المنفعة المتبادلة ويوصف التفكير الاستراتيجي بأنه "ذلك الأسلوب الذي يتمكن من خلاله المسؤولون من توجيه المنظمة بداية

من العمليات الإدارية والأنشطة الإجرائية ومواجهة الطوارئ والأزمات من تكوين رؤية مختلفة للعوامل الداخلية المتغيرة والعوامل الخارجية القادرة على خدمة التغيير المطلوب في البيئة المحيطة "بما يضمن أفضل استخدام ممكن لإمكانيات التنظيم انطلاقاً من منظور جديد مركز بصورة أساسية على المستقبل مع عدم إهمال الماضي (العشي، ٢٠١٣: ١٧) بينما يرى (Amitabh) على أنه القدرة على توحيد مختلف الرؤى والطروحات الغامضة والمعقدة، مع الأخذ في الاعتبار الماضي والحاضر والمستقبل، وتقييم المعلومات والمخرجات من خلال وقائع علمية حيوية وإبداعية وعليه، فإطاره الإبداع والتميز والابتكار، ومداه يرتكز على أسس وقواعد مرتكزة على دقة التوقعات والتنبؤات والاحتمالات ، وإيجاد فرضيات وافتراضات متوافقة مع واقع الطرح إضافة لوجود طريقتان لفهم التفكير الاستراتيجي النهج السلوكية والنهج المعرفي يتمثل الأول على تغطية التفكير في المفهوم العام المتمثل بالقيادة وتأثير السلوك الاستراتيجي كونه وظيفة التحفيز بينما يتمثل النهج المعرفي في السلوك بوصفها وظيفة من التفكير لوجود أدلة على علاقة التفكير مع الوضع التنافسي (Amitabh, 2004: 7) وكما يعد التفكير الاستراتيجي وسيلة لحل المشاكل الاستراتيجية التي تجمع بين نهج عقلاني ومنقارب مع عمليات التفكير الخلاق والمبتكر ويذكر أن صناعة القرار مع وجود قدرات التفكير الاستراتيجي العالية سوف تظهر تنوعاً أكبر في التفكير المنظم وأوضح إن التفكير الاستراتيجي على المستوى الفردي يتمثل بالفهم الشامل للوحدة الاقتصادية وبيئتها ، الإبداع، ورؤية المستقبل (Kalali & al , 2015: 803)



التفكير الاستراتيجي

شكل (٣) بيت التفكير الاستراتيجي

Source :- Manu Amitabh, Arun Sahay ,2010 " How to Be a Strategic Thinker ,p 8

٢-٧ الأضرار الناجمة عن غياب التفكير الاستراتيجي

- ١- ضياع العديد من فرص إفادة مما متاح في الخارجية للوحدة الاقتصادية في حين تستطيع أخرى منافسة اقتناص هذه الفرص واستثمارها .
- ٢- مواجهة العديد من المشكلات والأزمات نتيجة عدم الإدراك المبكر للقيود والتهديدات التي تكمن في البيئة الخارجية للوحدة الاقتصادية وعدم الاستعداد والمقدرة على التعامل الفعال معها.
- ٣- إهدار جزء من الإمكانيات والموارد، وعدم الاستفادة منها نتيجة عدم إدراك المنظمة لما لديها من نقاط قوة وكيفية الانتفاع بها .
- ٤- ضعف العلاقة وغياب الربط بين رسالة المنظمة وأهدافها وما تضعه من سياسات وقواعد للعمل ووجود بعض السياسات واتخاذ بعض القرارات التي لا تخدم رسالة المنظمة وأهدافها.
- ٥- غياب أو عدم وضوح أسس ومعايير تقييم الأداء وقياس الكفاءة، ويرجع ذلك إلى ضعف تحويل الأهداف إلى نتائج موضوعية قابلة للقياس وترجمة ذلك إلى خطط وبرامج عمل
- ٦- ضعف مقدرة المنظمة على الإبداع والابتكار وتنفيذ اللوائح والإجراءات والقواعد، وتخوف الأفراد من تقديم أفكار غير تقليدية للتطوير والتحديث.
- ٧- مناخ تنظيمي فيه العديد من التوتر والقلق بين الأفراد وإحساس بعدم الأمان وضعف الانتماء للمنظمة، وحالات الصراع والنزاع بين المديرين والإدارات نتيجة غياب الرؤية الإستراتيجية التي تحقق التجانس بين إدراك الأفراد وتصوراتهم واتجاهاتهم وترتبط بين رغباتهم وطموحاتهم.
- ٨- تخبط المنظمة في قراراتها، ووجود فجوات واضحة بين وعودها والتزاماتها والمغالاة في أهدافها بصورة يصعب تحقيقها نتيجة عدم معرفة عناصر البيئة الداخلية والخارجية على حقيقتها وصياغة الأهداف ووضع خطط وبرامج العمل على افتراضات خاطئة.
- ٩- ضعف مهارات ومقدرة قيادات المنظمة من إيجاد البدائل الإستراتيجية المناسبة استجابة للتغيرات أو المفاجآت التي تحدث في بيئة المنظمة وتتطلب تعديل أو تغيير مسارات العمل في المنظمة.
- ١٠- ظهور مشاعر عدم الرضا من فئات مجتمع المنظمة، تجاه المنظمة وما يرتبط به أو عدم التأييد لها نتيجة إدراك فئات المجتمع واعتقادها بأن المنظمة تركز جهودها على تحقيق مصالحها دون مصالح الأطراف الأخرى في البيئة الخارجية

٢-٨ عناصر التفكير الاستراتيجي Elements of strategic thinking

يكلف المدراء في الوحدات الاقتصادية بصياغة الاستراتيجيات المتمثلة بفن التخطيط وتوجيه العمليات وفي الأدب الإداري والتنظيمي تشير الإستراتيجية إلى نموذج للأهداف والسياسات والعمليات التي ترتبط ببعضها البعض ككل وإذا ما وضعت بشكل صحيح، فإنها يمكن أن تكون أدوات فعالة لتخصيص وتوجيه الموارد استناداً إلى قدرات الوحدة وأوجه قصورها المحتملة فيها وعندما تم إدخال مفهوم الإستراتيجية في الأدب الإداري في ١٩٦٠، واعتنق القادة والمدراء التخطيط والتفكير الاستراتيجي كأدوات للحصول على ميزة تنافسية تم طرح التفكير الاستراتيجي كنهج حديث للتخطيط والإدارة الإستراتيجية. وذلك لأن النهج الكلاسيكي المتمثل بالتخطيط الاستراتيجي لم يكن قادراً على تلبية احتياجات الشركات الحديثة ويعد التفكير الاستراتيجي جزءاً من مدرسة وصف الفكر بدلاً من وصف الإجراءات والمنهجيات ومحاولات لوصف النهج التي يتعين اتخاذها ويمكن تمييز عناصر التفكير الاستراتيجي بالآتي :- (Dehgahi&etal,2015:153)

١- التفكير المنظم Systems perspective

يحتاج المفكر الاستراتيجي إلى أن يكون نموذجاً لنظام توليد القيمة وفهم كيفية توصيل المكونات وعلى الرغم من وجود مكونات منفصلة ومختلفة فإن الإستراتيجية هي نهج شامل ومتكامل.

٢- الرؤيا المستقبلية Future Vision

توجيه الموارد التنظيمية كالموظفين، والتقنيات، والطاقة، وغيرها نحو تحقيق الأهداف التنظيمية الإستراتيجية. هذا يمنع سوء التوجيه ويحرك الوحدة نحو أهدافها. حيث إن الأفكار الجديدة دائماً تكون موضع الترحيب في التفكير الاستراتيجي إذ يخلق عدداً من الخيارات الإستراتيجية مما يسهل تحقيقها وتحديد الفرص واستغلالها

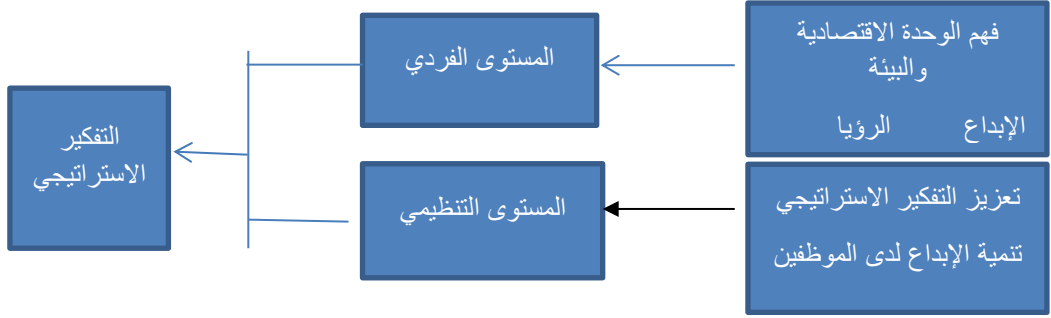
٣- التفكير في الوقت المناسب Thinking in time

يمكن للمفكرين الاستراتيجيين مراجعة وفهم العلاقة بين الماضي والحاضر والمستقبل فالماضي يرشد ما تحققه الوحدة في الوقت الحاضر وهكذا، يتم تشكيل المستقبل ويعتمد نجاحها على أنشطتها السابقة.

٤- الإبداع creativity

يكشف عن صلة فعالة بين التوليف الإبداعي والأدوات التحليلية تقوم بالتحقيق في التفكير الاستراتيجي على المستويين الفردي والتنظيمي ويجادل بأن إنشاء التفكير الاستراتيجي في هذين المستويين يخلق كفاءة أساسية للوحدات، التي تعد مصدراً للميزة التنافسية وكما يوضحها المخطط

الآتي



شكل (٤) أنموذج التفكير الاستراتيجي

Sours:- Ali Dehgahi, Ebrahim Salari Nahand&, Heidar Moghni, (2015) "Identifying Components Of Strategic Thinking And Their Role In Improving The Decision-Making Process For Managers, 2015 ,153

٢-٩ خصائص التفكير الاستراتيجي Characteristics of strategic thinking

ان استجابة الوحدة الاقتصادية للتغيرات الخارجية والانفتاح على التغيير تجعلها سباقة في الرؤيا المستقبلية ومستعدة لتخفيض حالة عدم التأكد ليس بصورة شاملة وإنما بإظهار نوع من التفكير المطلوب في عمليات تطوير الإستراتيجية التي تركز على الفترات طويلة الأمد لذا ينبغي أن يكون لدى المفكرين الاستراتيجيين مجموعة من الخصائص تتمثل بالاتي(Conway، ٢٠١٤: ٩)

- ١- تفكير تباعدي كونه يعتمد الإبداع والابتكار في البحث عن أفكار جديدة أو يكتشف تطبيقات مستحدثة لمعرفة سابقة لذلك يحتاج لقدرات التصور والإدراك لمعاني المفاهيم وعلاقاتها
- ٢- يعتمد الإدراك والاستبصار والحدس لاستحضار الصور البعيدة ورسم ملامح المستقبل قبل وقوعه لذا يعد تفكير تركيبى وبناءى
- ٣- اعتماد الرؤية الشمولية للعالم المحيط وربط الأجزاء في تحليل وفهم الظواهر
- ٤- يؤمن بقدرات الإنسان وطاقته العقلية على اختراق عالم المجهول والتنبؤ باحتمالات مما سيقع ويحث على وجوب توظيف المعرفة المتاحة وتوفير الأجواء المشجعة على المشاركة في صناعة المستقبل
- ٥- تفكير تنافسي يقر أنصاره بواقعية اقتناء الفرص قبل غيرهم ويؤمنون بان الغلبة لأصحاب الرؤية ممن يسبقون الآخرين في اكتشاف المعرفة الجديدة أو تطبيق الأفكار بصيغ مختلفة وأهمية المنافسة تتمثل في المخاطرة وإضافة قيمة مضافة
- ٦- يعد التفكير الاستراتيجي إصلاحى كونه يبدأ من المستقبل ليستمد منه صورة الحاضر وينطلق من الرؤية الخارجية ليتعامل من خلالها مع البيئة الداخلية لذلك يوصف بالاستباقي

٧- يتمثل بتعدد الرؤى والزوايا إذ يوظف التحليل التشخيصي لفهم الرؤية الشاملة والمتكاملة للوحدة الاقتصادية والتي تتشكل نتيجة حقيقة الأشياء بواقعية والذي يفسر مجموع الروى المستعملة في إن واحد لحل المشاكل

المبحث الثالث

تعزيز التفكير الاستراتيجي وتخفيض التكاليف بالاعتماد على التفكير الرشيق

يعد التفكير الرشيق أكثر من مجموعة أدوات وتقنيات بل يعد وسيلة أساسية للتفكير بالعملية التي تركز القضاء على الضياعات ، وان طرق التفكير الرشيق يمكن ان تشمل جميع العاملين مع إمكانية إحداث تغييرات في مواقف الأفراد الذين يشكلون الوحدات ووضح (Liker and Wu 2000) بأن الرشاقة فلسفة تصنيع تركز على توفير أعلى نوعيه للمنتج في الوقت المحدد وبأقل تكلفة ثم أضاف (Dennis 2007) إن أساس نظام الرشاقة الاستقرار والمعارية (Mehta at el, 2012 : 119) ويمكن الإنتاج الرشيق الوحدات الاقتصادية على الاستجابة بسرعة للتغيرات من خلال تعظيم مرونتها التي تتحقق من خلال تشجيع فرق العمل والإدارة التشاركية (Al, Jawazneh 11 : 2011) لذا يتوجب على الوحدات الاقتصادية أن تحدد إستراتيجية لتوجيه نموها أثناء تنفيذ الرشاقة لضمان مسار مستدام للتحسينات على مر السنين ووفقا لذلك فأن الوحدات التي تقلق بشأن المكاسب الفورية والأرباح السريعة والنمو التي تحققت من خلال تخفيض عدد العاملين لا يمكننا الاحتفاظ بها لفترة طويلة ويشددون على أنه ينبغي اعتبار الرشاقة وسيلة للمساعدة في إعادة تعريف أعمالها وليس كطريق قصير لتحقيق القدرة التنافسية

حيث إن استعمال أدوات الرشاقة الطريقة التي تحدث بها التغييرات في بيئة العمل وفي الوقت نفسه فإنها تستعمل كوسيلة لنشر المعلومات التي لم يتم تقاسمها قبل تنفيذ الممارسات الرشاقة ولتطبيق مبادئ التفكير الرشيق على المستويات الإستراتيجية ينبغي أن تسبقها الرغبة في التغيير والتي قد تفرضها قوى خارجية حيث إن بقاء الوحدة قد يعرضها للخطر أو إمكانية مكافأتها بالتغيير وقد تم مناقشة أهمية ربط تنفيذ الرشاقة لإستراتيجية بالوحدات الاقتصادية وسوقها والذي يتطلب تحليل دقيق للأوضاع الاقتصادية المختلفة، أي توافر تكاليف العمل البشري والمعدات لذلك يمكننا القول إن هناك علاقة وثيقة بين إستراتيجية عمل الوحدات وفلسفات الإنتاج التي تعتمد عليها (Jose,2007:80-81) حيث إن التركيز في إطار التفكير الرشيق يتمثل بإضافة القيمة مع تطبيق التحسينات على فعالية المعدات ومن ثم يضاف إلى النهج القائمة الحاجة إلى زيادة القدرة على العمليات والتصديق على الهدر لذلك نجد أن التمييز بين التفكير الرشيق على المستوى الاستراتيجي، والتفكير الاستراتيجي على المستوى التشغيلي أمر حاسم لفهم الرشاقة ككل من أجل تطبيق الأدوات والاستراتيجيات المناسبة لتوفير قيمة للعملاء (Hines & Rich,2015: 995) حيث يتمثل التفكير



الاستراتيجي بتوافر القدرات والمهارات الضرورية لمساعدة الأشخاص في ممارسة مهام الإدارة الإستراتيجية بحيث يمد صاحبه بالقدرة على فحص عناصر البيئة المختلفة والقيام بإجراء التنبؤات المستقبلية الدقيقة مع إمكانات صياغة الإستراتيجية واتخاذ القرارات المتكيفة مع ظروف المختلفة والقدرة على كسب معظم المواقف التنافسية بالإضافة إلى إدراك الأبعاد الحرجة والمحورية في الوحدة الاقتصادية والاستفادة من مواردها النادرة (Anvari&atel,2011:1589)

ويصعب تصور وجود تفكير استراتيجي ما لم تكن الإدارة العليا مهتمةً بهذا التوجه وتقدم الدعم المطلوب بشكل واضح وفعلي فالعملية الإستراتيجية تتعلق بالتوجه العام وتتعلق بتغييرات مهمة وجذرية. لذا فإن دعم والتزام القيادة متطلب سابق وضروري للنجاح (2 : 2015 Thangarajoo,) وتتمثل ممارسات المحاسبة الرشيفة وإدارة التكاليف الإستراتيجية في جهودها على خفض التكاليف عن طريق الحد من الضياعات وأية معلومات لدعم المبادئ التوجيهية التي تسعى لتحليل التكاليف وتتبعها إضافة لتحليل ورصد طرق الاستهلاك المختلفة من التعرف المباشر على الموارد الأكثر ارتباطاً بالمنتجات والخدمات كما ان الإدارة القائمة على الأنشطة ترتبط بالرؤية المركزة للمشاكل التي تحدث على مستوى العمليات فيما يتعلق بإنشاء القيمة للعملاء، والتي تحدث على مستوى القرار من الطبيعة الاقتصادية، المتعلقة بتحقيق أقصى عائد والغرض الرئيس في تزويد المسؤولين الإداريين بمعلومات عن تكلفة المنتج وتحليل الربحية وغيرها من القرارات (Collatto&atel,2015:2)

المبحث الرابع

احتساب تكاليف الإنتاج من واقع سجلات الشركة واحتسابها بالاعتماد على تطبيق التفكير الرشيق

٤-١ نبذة تعريفية عن الشركة عينة البحث

تتكون الشركة العامة للصناعات الجلدية سنة 1976 كحصيلة لدمج الشركة العامة للجلود التي تأسست سنة 1945 مع شركة باتا العامة التي تأسست سنة 1932 وهي واحدة من الشركات الصناعية التابعة إلى وزارة الصناعة والمعادن التي حولت إلى شركة عامة بموجب قانون الشركات الصادر برقم 22 لسنة 1997. إذ تتكون الشركة من عدة معامل متخصصة حسب نشاطها الإنتاجي موزعة في ثلاث مواقع وكما موقع بغداد - الكرادة خارج ويضم مجموعة من المنتجات وموقع بغداد - الزعفرانية - سعيدة ويضم مجموعة من المنتجات ومعمل الكوفة والذي يقوم بإنتاج منتجات متعددة وسوف يعتمد الباحث على الموقع الأول لإمكانية الحصول على المعلومات بشكل أفضل .

٢-٤ احتساب تكاليف المنتج من واقع السجلات الشركة عينة البحث

تتكون تكاليف المنتج من المواد المباشرة والأجور المباشرة اللتان يمكن تتبعهما بسهولة وبصورة اقتصادية لوحدة المنتج والتكاليف الصناعية غير المباشرة التي لا يمكن تتبعها بسهولة وبصورة اقتصادية والتكاليف التسويقية والإدارية وكما يأتي :-

١-٢-٤ المواد المباشرة

تمثل المواد المباشرة إحدى العناصر الأساسية التي يتكون منها المنتج وتمثل نسبة كبيرة من تكاليف المنتج إذ يتم استيراد المواد الخام من خارج البلد بسبب عدم الاعتماد على معامل الدباغة لأسباب عديدة مما يؤثر سلباً على حجم تكاليف المواد المباشرة الداخلة في صناعة الحذاء الرجالي والجدول الآتي يوضح كمية وقيمة المواد الداخلة في الإنتاج وكما يأتي:-

جدول (٥)

المواد المباشرة لصناعة زوج واحد من الأحذية

التفاصيل	وحدة القياس	الكمية	سعر الوحدة دينار	القيمة دينار
الوجه جلد طبيعي نيك	قدم	2,5	4000	10000
الوجه جلد طبيعي نيك غير للون للزينة	قدم	0,155	4000	620
بطانة الوجه كتان	دسم 2	900	0,175	158
بطانة صناعي	سم 2	800	0,29	232
كف تكسون 1,5 ملم	سم 2	225	0,366	82
كف تكسون 2 ملم	سم 2	625	0,515	322
اسطار كف صناعي	سم 2	525	0,275	144
فورت 1,4 ملم سيليلوزي	سم 2	350	0,933	327
بمبة 1,1 - 1,2 ملم حرارية	سم 2	300	0,38	114
خيط قياس 60/3 او 40/3 نايلون	م.ط	25	1,99	50

262	262	1	زوج	قيطان 90 سم
232	6,627	35	غم	صمغ PU
251	6,27	40	غم	صمغ نيوبرن
90	5,99	15	غم	صمغ لاتكس
61	4,056	15	ملل	نثر
160	10,695	15	ملل	سبيرتو
1300	1300	1	عدد	علبة متطورة
6000	6000	1	زوج	نعل 2131
36	6	6	غم	مسمار خشن
579	3,86	150	غم	مسمار ناعم
216	216	1	زوج	قمارة
227	227	1	زوج	ليبيل
21463				إجمالي تكاليف المواد المباشرة

المصدر : إعداد الباحث بالاعتماد على سجلات الشركة

٢-٢-٤ الأجور المباشرة تمثل الأجور المباشرة العنصر الثاني من عناصر التكاليف المباشرة والمتمثلة

بتكاليف أجور العاملين المباشرين على العملية الإنتاجية والذي يقتصر دورهم في كيفية تحويل المواد

الخام إلى منتجات نهائية والجدول الآتي يوضح ذلك :-

جدول (٦) الأجور المباشرة

البيان	عدد العاملين	متوسط اجر العامل	إجمالي الأجور المباشرة
معمل الأحذية الرجالي	56	750,000	42,000,000



عدد الوحدات المنتجة ⁽¹⁾		18,100
كلفة الوحدة الواحدة		2320 دينار

المصدر إعداد الباحث استناداً على سجلات الشركة

٢-٢-٤ التكاليف الصناعية غير المباشرة:- تشمل تكاليف المواد غير المباشرة والأجور غير المباشرة ومصروف الاندثار للمكانن والوقود والزيوت وصيانة وأجور الإشراف وغيرها من التكاليف الصناعية غير المباشرة ولأن الباحث اعتمد بيانات سنة سابقة فتم الاعتماد على التكاليف الصناعية غير المباشرة الفعلية لا المحملة والجدول الآتي يوضح التكاليف الصناعية غير المباشرة :-
جدول (6) التكاليف الصناعية غير المباشرة

التفاصيل	ت ص غ م إجمالية
بنود التكاليف الصناعية غير المباشرة المتغيرة	
مواد غير مباشرة	812000
أجور غير مباشرة	613000
أجور إشراف	1412500
أخرى	1,122,000
إجمالي ت ص غ م	3,959,500
بنود التكاليف الصناعية غير المباشرة الثابتة	
أجور إشراف	300000
أخرى	1420000
إجمالي ت ص غ م	1720000
إجمالي ت ص غ م	5,679,500

المصدر إعداد الباحث بالاستناد إلى سجلات الشركة



٤-٢-٤ التكاليف التسويقية الإدارية :- تحدد الشركة عينة البحث نسبة للتكاليف التسويقية تتراوح (14%-20%) من إجمالي تكاليف الصنع فأعتمد الباحث على الحد الأدنى (14%) إما التكاليف الإدارية فحددها الشركة بنسبة (7%) من إجمالي كلفة الصنع البالغة^(٧) (436,159,800) دينار وبهذا تكون التكاليف التسويقية (61,062,372) دينار إما التكاليف الإدارية (30,531,186) دينار

جدول (7) قائمة الدخل بموجب النظرية الإجمالية لمعمل الحذاء الرجالي المغلق بموجب سجلات الشركة

البيان	جزئي	جزئي	كلي
الإيرادات ⁽³⁾			440,250,000
مواد مباشرة	21,463×18100	388,480,300	
أجور مباشرة	2,320×18100	42,000,000	
كلفة أولية		430,480,300	
ت ص غ م		3,959,500	
ت ص غ م ث		1,720,000	
كلفة الصنع ⁽⁴⁾		436,159,800	
كلفة مخزون إنتاج تام أول المدة		154,772,846	
كلفة مخزون إنتاج تام آخر المدة		(237,232,776)	
كلفة البضاعة المباعة			353,699,870
مجمّل الربح			86,550,130
ت تسويقية وإدارية			(91,593,558)
صافي الدخل التشغيلي			(5,043,428)



			(خسارة)
--	--	--	---------

تم احتساب كلفة مخزون أول المدة كما يأتي :-

$$\text{كلفة مخزون إنتاج تام أول المدة} = 6420 \times ((16200/1720000) + (218,75 + 2320 + 21463)) = 154,772,846$$

$$\text{كلفة مخزون إنتاج تام آخر المدة} = 9845 \times ((18100/1720000) + (218,75 + 2320 + 21463)) = 237,232,776$$

٣-٤ تطبيق التفكير الرشيق في الشركة عينة البحث وبيان كيفية تعزيز التفكير الاستراتيجي وتخفيض التكاليف

يعد تطبيق المفاهيم الإدارية الحديثة ضرورة ملحة للوحدات الاقتصادية لغرض الاستمرار والنمو وتحقيق الأهداف ولكن ليس بالأمر السهل بسبب شدة المنافسة والتقلبات الاقتصادية المستمرة في بيئة الأعمال كل هذا وغيره يجعل الوحدات الاقتصادية أمام تحدي لمواكبة التطورات الحاصلة لذا فإن المفاهيم الإدارية الحديثة تحتاج مجموعة مستلزمات لغرض التطبيق فينبغي على الباحثين تسليط الضوء على هذه المفاهيم الحديثة وبيان إمكانية تطبيق هذه المفاهيم في البيئة المحلية

١-٣-٤ احتساب الطاقة المتاحة لمعمل الحذاء الرجالي المغلق خلال السنة

يحدد الوقت المتاح لمعمل الحذاء الرجالي المغلق من خلال تحديد ساعات العمل اليومية، والبالغة (7 ساعات) يومياً من (8 صباحاً - 3 مساءً)، وهذا يمثل الوقت الكلي ولاستخراج الوقت الفعلي نطرح التوقفات التي تتم خلال اليوم ومنها مطروحاً منها بعض (30 دقيقة) تناول وجبة الغداء والاستراحة وبهذا تكون ساعات العمل الفعلية يومياً (6,5) ساعة أي ما يعادل 330 دقيقة أما من حيث الوقت السنوي المتاح، فكما هو معروف فإن أيام السنة البسيطة (365) يوماً، مطروحاً منها أيام العطل من كل أسبوع، متمثلة بيومي (الجمعة والسبت) ومن تقسيم عدد أيام السنة على عدد أيام الأسبوع، وضرب الناتج في (2)، نحصل على عدد العطل الصحيح بالسنة $\{(365 \div 7) \times 2\}$ فستكون (104) يوم فضلاً عن أيام العطل والمناسبات الدينية والوطنية^(٥) والبالغة (16) يوم حيث يكون مجموع أيام العطل خلال السنة (120) يوم (104 + 16) حيث تمثل أيام الدوام الفعلية (245) يوماً (365 - 120) ومن ضرب عدد ساعات اليوم (6,5) ساعة في عدد الأيام (245) تكون الطاقة السنوية (1592,5) ساعة في السنة، ولتحويلها إلى الدقائق لان جميع العمليات التي تتم في المعمل إما بالثواني أو بالدقائق، فتكون الطاقة المتاحة (95,550) دقيقة في السنة .

٢-٣-٤ مراحل تصنيع المنتج (الحذاء الرجالي المغلق)

تمر صناعة الحذاء الرجالي المغلق بعدة مراحل وهي كالآتي :-

١. **مرحلة التصميم :** تدخل المواد الأولية (الجلد) شعبة الفصال والتصميم لرسم الحذاء إذا تحتاج هذه العملية (12) ثانية / وحدة حيث يتم قص الجلد حسب القياسات العالمية المتبعة ووضعه على القالب المطلوب تصميمه والتي تحتاج إلى (3) ثانية/ وحدة وحسب الفصال المطلوب مع الأخذ بنظر الاعتبار الكمية المطلوب إنتاجها.

٢. **مرحلة الخياطة :** وهي المرحلة الثانية من مراحل التصنيع حيث يدخل الجلد شعبة الخياطة بعدما تم قصه حسب القياس والتصميم ،فتتم خياطته والتي تستغرق (45) ثانية/ الوحدة وحفره بشكل محدد والذي يتطلب (15) ثانية / وحدة وإضافة أجزاء جمالية لتشكيل الغطاء الجلدي على حسب الموديل والتي تتطلب (5) ثانية/وحدة

٣. **مرحلة التجميع :** وهي المرحلة التي يتم من خلالها تجميع أجزاء الحذاء الكعب والذي يحتاج إلى (4) ثانية / وحدة وبساط الحذاء من الأسفل والذي يحتاج إلى (4) ثانية/وحدة وجسم الحذاء من الأعلى (4) ثانية /وحدة بواسطة آلات خاصة وتعرف بشعبة الجر .

٤. **مرحلة التفتيح والتلميع :** وهي المرحلة الأخيرة من المراحل الإنتاجية التي يتم فيها تنظيف المنتج من جميع الزوائد الناتجة عن العملية الإنتاجية والتي تحتاج إلى (5) ثانية/وحدة ومن ثم تلميع الحذاء وصبغه بعدة ألوان إذ تحتاج الوحدة إلى (8) ثانية.

جدول (٧) الوقت اللازم لإنتاج الوحدة

المرحلة الإنتاجية	الوقت اللازم (ثانية)	الوقت اللازم (دقيقة)
المرحلة الأولى	15 ثانية	0,25 دقيقة
المرحلة الثانية	65 ثانية	1,0833 دقيقة
المرحلة الثالثة	12 ثانية	0,2 دقيقة
المرحلة الرابعة	13 ثانية	0,217
المجموع	105 ثانية/ وحدة	1,75 دقيقة/ وحدة

إعداد الباحث بالاعتماد سجلات الشركة

مما تقدم ومن خلال توضيح الطاقة المتاحة لمعمل الحذاء الرجالي المغلق فأن الطاقة المتاحة (95,550) دقيقة وان الوحدة الواحدة تحتاج إلى (1,75) دقيقة وبهذا فأن الطاقة المتاحة تكفي لإنتاج (54600) وحدة (95,550 دقيقة ÷ 1,75 دقيقة) وبهذا يكون الإنتاج قد ارتفع إلى أكثر من ثلاثة إضعاف الإنتاج قبل تطبيق التفكير الرشيق لذا ينبغي على الوحدات الاقتصادية التي تروم تطبيق التفكير الرشيق إن تستند إلى مبادئ التفكير الرشيق وفي مقدمتها وكما تم عرضه في المبحث الثاني ينبغي تحديد القيمة بشكل دقيق من وجهة نظر المستهلك النهائي وهذا يتم من خلال دراسة السوق وتحديد مواصفات المنتج الذي يلبي رغبات الزبائن^(٦) والمواد الخام التي تستعمل في تصنيع المنتج عينة البحث وكذلك تحديد تيار قيمة يسهم في القضاء على الهدر بكافة أشكاله إذ سيتم الاقتصار على خمسة أنواع من الهدر التي تم عرضها سابقا فالهدر الناتج عن العمليات يعد احد العوامل التي تساعد في رفع كلفة الإنتاج إذ تحتاج عملية رفع النقاوات والزوائد التي تصاحب عملية الإنتاج إلى (5) ثانية / وحدة وهذه بدوره يمثل كلفة فبدلا من إن تحتاج الوحدة الواحدة إلى (1,75) ثانية / وحدة فأنها تحتاج إلى (1,70) ثانية / وحدة وهذا بدوره يساعد على زيادة الوحدات المنتجة إما الهدر الناتج عن المخزون فيمثل كلفة مرتفعة إذ نلاحظ حجم المخزون أول وآخر المدة انه مرتفع بشكل كبير وهذا لا يتماشى مع المفاهيم الإدارية الحديثة التي تستند إلى نظام السحب (Pull) إذ يقوم الزبون بسحب المنتج بدلا من إن يقوم المُنتج بإنتاج كميات كبيرة من خلال نظام الدفع (Push) وملئ المخازن بوحدة منتجات تسهم بارتفاع تكاليف الوحدات المنتجة تتمثل بالمناولة الإضافية والمساحة والكلفة الإضافية والتلف الذي يحصل في المواد الأولية وكذلك حجم المخزون الفائض وعدم استثمار الأموال إذ نلاحظ حجم المخزون أول المدة (6420) وحدة وحجم مخزون الإنتاج آخر المدة (9845) وحدة وهذا يمثل نسبة كبيرة قد تصل إلى (50%) من الوحدات المنتجة والتي يترتب عليها مجموعة تكاليف منها تكاليف العاملين بقسم المخازن وتكاليف الأثاث المستعمل وتكاليف المساحة المشغولة وكذلك الأموال غير المستثمرة وكذلك الزيادة في عدد العاملين إذ من خلال تتبع العمليات وتحديد الوقت اللازم للعملية تبين هناك فائض بعدد العاملين تقريبا (13) عامل فضلا عن بعض العمليات الإنتاجية غير المتعاقبة يعني ذلك إمكانية أن يقوم العامل بأجراء عملية والانتقال إلى عملية أخرى^(٧) إما الهدر الناتج عن التلف في الإنتاج فيمثل زيادة بتكاليف المنتج إذ تمثل (4%) اقل نسبة تم تحديدها من قبل العاملين في قسم الإنتاج والتي تمثل (724) وحدة (18100 × 4%) والتي تعد نسبة مرتفعة وكلفة كبيرة^(٨) ولكن لم تظهر في القوائم وإنما تحمل على تكاليف الإنتاج مما يؤدي تضخم كلفة الوحدة الواحدة من خلال قسمة إجمالي التكاليف على عدد الوحدات المنتجة السليمة وهذا بدوره يؤثر



سلبا على الإرباح المتحققة إما المبدأ الأخير من مبادئ التفكير الرشيق والمتمثل بالسعي للكمال والذي يتم في ضوء تطبيق المبادئ الأخرى للوصول إلى منهجية متكاملة تستطيع إن تحدد إستراتيجية للوصول إلى تحقيق الأهداف وهذا يتماشى مع خصائص التفكير الاستراتيجي وبالتحديد إن التفكير الاستراتيجي تفكير تنافسي يقر بواقعية اقتناء الفرص وبيان أهمية المنافسة التي تتمثل في المخاطرة وإضافة قيمة مضافة إما ما يتعلق بالسعر^(٩) فأن أكثر المنتجات منافسة للمنتج المحلي هو المنتج الصيني والذي يمتاز بأمرين حداثة قلبه وسعره المنخفض مقارنة بالمنتج المحلي إما المنتج المحلي فيمتاز بجودته وأدائه قائمة الدخل بعد تطبيق التفكير الرشيق وكما يأتي :-

جدول (8) قائمة الدخل بموجب النظرية الإجمالية لمعمل الحذاء الرجالي المغلق بالاعتماد على التفكير الرشيق

البيان	جزئي	جزئي	كلي
الإيرادات ⁽¹⁰⁾			1,201,200,000
مواد مباشرة	×54600 16343	892,327,800	
أجور مباشرة	590×54600	32,250,000	
كلفة أولية		924,577,800	
ت ص غ م		3,959,500	
ت ص غ م ث		1,720,000	
كلفة الصنع (كلفة البضاعة المباعة) ⁽¹¹⁾			(930,257,300)
مجمّل الربح			270,942,700
ت تسويقية وإدارية			(91,593,558)
صافي الدخل التشغيلي			179,349,142

مما تقدم يتضح من قائمة الدخل عدم وجود إنتاج تحت التشغيل أول وآخر المدة كما في قائمة الدخل بموجب سجلات الشركة وكذلك عدم وجود إنتاج تام أول وآخر المدة وهذا يتم في حال تطبيق المفاهيم الإدارية الحديثة التي تفترض وصول المخزون بكافة إشكاله إلى الصفر مع صعوبة هذا الأمر وأخيرا يرى الباحث إن عملية تطبيق المفاهيم الإدارية وبالتحديد التفكير الرشيق في بيئتنا المحلية على حالها تواجه عدد من المشاكل فينبغي قناعة الإدارة العليا وتبني هذه المفاهيم لغرض تطوير الصناعة بشكل كبير من خلال القضاء على الهدر بكافة الإشكال وخلق ميزات تنافسية تسهم في زيادة الحصة السوقية والاكتفاء الذاتي ودعم الموازنة العامة للدولة بدلا من اعتمادها على مصدر واحد للتمويل.

الاستنتاجات

- ١- أن تحقيق النجاح في نشر أفكار الرشاقة ليست جديدة ولا فريدة من نوعها، ولكنها غالبا ما تحتاج إلى تحول عقلي كبير من أعلى القيادات الإدارية إلى أصغرها في الوحدات حيث إن بعض السلوكيات الرئيسة يتوجب استيعابها بشكل كامل
- ٢- يعد التفكير الاستراتيجي وسيلة لحل المشاكل الإستراتيجية التي تجمع بين نهج عقلائي ومقارب مع عمليات التفكير الخلاق والمبتكر حيث أن صناعة القرار مع وجود قدرات التفكير سوف تظهر تنوعا أكبر في التفكير المنظم.
- ٣- ينظر للتفكير الاستراتيجي كونه تفكير تنافسي يقر بواقعية اقتناء الفرص قبل غيرهم ويؤمنون بأن الغلبة لأصحاب الرؤية ممن يسبقون الآخرين في اكتشاف المعرفة الجديدة أو تطبيق الأفكار بصيغ مختلفة .

- ٤- كلفة المواد المباشرة للوحدة بموجب سجلات الشركة (21463) دينار والأجور المباشرة للوحدة (2320) وبعد تطبيق التفكير الرشيق نلاحظ كلفة المواد المباشرة انخفضت إلى (16,343) دينار إما الأجور المباشرة فأصبحت (590,78) دينار
- ٥- ازدادت عدد الوحدات المنتجة بنسبة كبيرة حيث كانت (18100) وحدة وأصبحت (54600) وحدة بعد استغلال الطاقة المتاحة بشكل كامل

التوصيات

- ١- ينبغي التركيز في التفكير الرشيق كنهج إداري يركز على الجوانب التشغيلية التي تحقيق تحسينات عن طريق الحد من الاختلاف غير المرغوب فيه في العمليات خلال أنظمة التحسين المستمر لتصميم أكثر فعالية ولتحسين أداء العملية .

- ٢- ضرورة الالتزام بمواكبة التغيرات والتطورات العلمية والثقافية مما يتطلب تعيين موظفين متعددي المهارات والابتكارات للتميز في السوق والذي يبنى على استراتيجيات تدعم تدفق المعرفة .
- ٣- ينبغي استجابة الوحدات الاقتصادية للتغيرات الخارجية والانفتاح على التغيير مما يجعلها سباقاً في الرؤيا المستقبلية ومستعدة لتخفيض حالة عدم التأكد ليس بصورة شاملة وإنما بإظهار نوع من التفكير المطلوب في عمليات تطوير الإستراتيجية .

هوامش البحث

- (١) عدد الوحدات المنتجة ١٨١٠٠ وحدة
- (٢) تشمل كلفة الصنع تكاليف المواد المباشرة (٢١٤٦٣ × ١٨١٠٠) والأجور المباشرة (٥٦ × ٧٥٠٠٠) والتكاليف الصناعية غير المباشرة (٢٦٧٩٥٠٠) دينار
- (٣) سعر بيع الوحدة الواحدة ٣٠٠٠٠٠ دينار بالاعتماد على بيانات الشركة وعدد الوحدات المباعة = تام أول المدة + إنتاج خلال المدة - تام آخر المدة الوحدات المباعة = ٩٨٤٥ - ١٨١٠٠ + ٦٤٢٠ = ١٤٦٧٥ وحدة
- (٤) لا يوجد إنتاج تحت التشغيل أول وآخر المدة
- (٥) - نص قانون العطل الرسمية الذي اقره مجلس النواب العراقي وهو :-
- الجمعة والسبت عطلة من كل أسبوع
 - واحد محرم رأس السنة الهجرية
 - عشرة محرم يوم عاشوراء
 - (١٢) ربيع الأول المولد النبوي الشريف
 - الأول إلى الثالث من شوال (عيد الفطر المبارك)
 - العاشر إلى ثالث عشر من ذو الحجة (عيد الأضحى المبارك)
 - واحد كانون الثاني (رأس السنة الميلادية)
 - السادس من كانون الثاني (عيد الجيش العراقي)
 - واحد وعشرون آذار (عيد نيروز)
 - واحد أيار (عيد العمال العالمي)
 - الرابع عشر من تموز (إعلان تأسيس العراق)
 - الثالث عشر من تشرين الأول (يوم الاستقلال والعيد الوطني لجمهورية العراق)
- (٦) تم استطلاع لرأي عشرة منتجين في الأسواق المحلية وتم تحديد أهم الخطوات التي ينبغي على الشركة القيام بها لغرض تشجيع الزبائن على الإقبال على المنتج المحلي أولها استبدال القوالب العراقية بقوالب صينية لأنها تمتاز بمواكبة النماذج التي تلبي رغبة الزبون واستبدال المواد الخام

الأجنبية بمواد خام عراقية الأحذية والاعتماد على معامل الدباغة ، وعليه فأن ذلك يخفض من كلفة الحذاء المصنع لأن كلفة الجلد المستورد اكبر بكثير من الجلد المحلي وعليه تم تحديد عدد من المواد الخام المستعملة في عملية التصنيع واستبدالها بأخرى تؤدي الغرض نفسه ولكن بكلفة اقل وهي (الجلد الطبيعي للوجه و الوجه جلد طبيعي نيك غير للون للزينة و نعل ٢١٣١ و كف تكسون حيث كلفة هذه المواد حاليا ١٦,٩٤٢ دينار فأنها تكلف المنتج ما لا يزيد على ١١٥٠٠ دينار كنسبة مقارنة لما كان يستعمل قبل عام ٢٠٠٣ ولا تمثل هذه أسعار المواد ولكن نسبة ارتفاع من حيث كلفة الاستيراد مع كلفة المواد المستعملة محليا.

(٧) يكون عدد العاملين ٤٣ عامل (١٣-٥٦) وبهذا تكون الأجور المباشرة للوحدة (٥٩٠) دينار (٥٤٦٠٠ ÷ ٣٢,٢٥٠,٠٠٠) بافتراض كل ما ينتج يباع أي لا يوجد مخزون إنتاج تام أول وآخر المدة

(٨) كلفة الوحدات التالفة (٣١٣,٧٨+٢٣٢٠+٢١٤٦٣) $\times ٧٢٤$

(٩) من خلال الآراء بعض المنتجين بخصوص سعر البيع للمنتج عينة البحث تم تحديد سعر تنافسي لتشجيع الزبائن على اقتناء المنتج المحلي فت تحديد سعر ٢٢,٠٠٠ دينار (١٠) سعر بيع الوحدة الواحدة ٢٢,٠٠٠ دينار بالاعتماد على آراء المنتجين في القطاع الخاص وبافتراض كل ما ينتج يباع (١١) لا يوجد إنتاج تحت التشغيل أول وآخر المدة ولا يوجد إنتاج تام أول وآخر المدة