



استخدام تقنية التكلفة المستهدفة في تحديد مسار استراتيجية التصنيع المتسارع وتحسين إدارة التكاليف

Using target costing technology to determine the path of the Agile manufacturing strategy and improve cost management

أ. م. د نوافل حسين عبد الله (2)

ليث حسين كاظم (1)

lthhuss@gmail.com

كلية الادارة والاقتصاد / جامعة واسط

المستخلص

يرتكز البحث على فكرة أساسها أن التغيير في بيئة الأعمال وظهور الكثير من التحديات المتمثلة بتغير في متطلبات الزبائن ورغباتهم ، وانفتاح الأسواق ، ودخول تكنولوجيا المعلومات وظهور الوحدات الاقتصادية المقلدة مما يؤدي إلى زيادة في حدة المنافسة بين الوحدات الاقتصادية ، الأمر الذي يقود بالوحدات الاقتصادية إلى ضرورة البحث عن طرائق أساليب جديدة في التصنيع ، من أجل تلبية متطلبات السوق والمحافظة على الزبائن بواسطة إدخال متطلباتهم واحتياجاتهم في عملية التصميم والإنتاج ومن أجل تكوين منتج يلبي طموحاتهم ، ومن أجل نجاح الوحدات الاقتصادية والمحافظة على مركزها في السوق لا بد من تقديم منتجات تلبي احتياجات وتوقعات الزبائن وبكلف مناسبة.

الكلمات المفتاحية : استراتيجية التصنيع المتسارع ، والتكلفة المستهدفة ، ادارة التكلفة

Abstract

The research is based on the idea based on the fact that the change in the business environment and the emergence of many challenges represented by a change in the requirements and desires of customers, the openness of markets, the entry of information technology and the emergence of counterfeit economic units, which leads to an increase in the intensity of competition between economic units, which leads to economic units To the

need to search for new methods of manufacturing, in order to meet market requirements and preserve customers by introducing their requirements and needs into the design and production process in order to form a product that meets its ambitions, and for the success of economic units and maintaining their position in the market, it is necessary to provide Products that meet the needs and expectations of customers and at an appropriate cost

Keywords: Agile manufacturing strategy, target costing, cost management

المبحث الاول

المقدمة ومنهجية البحث

بسبب التطورات الحاصلة في بيئة الاعمال المعاصرة وظهور الكثير من المتغيرات المتمثلة بحدة المنافسة ، وانفتاح الاسواق وتعدددها ، ودخول تكنولوجيا المعلومات و الانتاج ،وقصر دورة حياة المنتجات وتعدددها ، وظهور الوحدات الاقتصادية المقلدة ، مما جعل الوحدات الاقتصادية الرائدة في سباق مستمر من اجل البقاء والنمو والاستمرار في بيئة الاعمال و المحافظة على حصتها السوقية ، مما دفع بالوحدات الاقتصادية الى مراجعة استراتيجيتها الحالية والبحث عن استراتيجيات تواكب التغيرات الحاصلة في بيئة الاعمال لديمومة مركزها التنافسي ، حيث يعد التصنيع المتسارع من الاستراتيجيات الحديثة في التصنيع والذي يستلزم تغير في هيكل الوحدة الاقتصادية واستراتيجياتها ويعزز اداء عملياتها ولقد زادت اهمية التصنيع المتسارع في القرن الواحد والعشرين وذلك بسبب قدرته إدارة التكلفة من خلال استخدام مجموعة من التقنيات التي تساهم بتخفيض اجمالي التكاليف بشكل اكبر مع كلف التصميم ،والقدرة التنافسية اضافة الى مساهمتها في تخفيض تكاليف المرتبطة بتحسين الجودة ومتطلبات الزبون ،ووقت التطوير ،حيث يعزى هذا الانخفاض في انواع تكاليف (التشغيلية ، والتطوير المتزامن) لكافة العمليات التشغيلية . تعد منهجية البحث الخطوة الاولى الى اعداد البحث العلمي ، وسيتم استعراض منهجية البحث وفق الأسلوب التالي :

اولا :مشكلة البحث

في ظل سعي الوحدات الاقتصادية الصناعية الى الريادة في السوق وضمان الموقع التنافسي الجيد فأنها تواجه العديد من التحديات ومن اهمها التغيرات المتسارعة في بيئة الاعمال المحيطة بها والتنوع في متطلبات الزبائن ورغباتهم وزيادة حدة المنافسة وظهور الوحدات الاقتصادية المقلدة في الاسواق مما يتطلب ضرورة تبني اساليب واستراتيجيات حديثة قادرة على التعامل مع هذه التغيرات ،حيث تتمثل مشكلة البحث ما نوع استراتيجية التصنيع الذي تمكن الوحدات الاقتصادية الصناعية من تلبية رغبات الزبائن المتوقعة وغير المتوقعة و تحسين ادارة التكاليف .

ثانيا :اهداف البحث

1- دراسة استراتيجية التصنيع المتسارع وتحليله ،وبيان المبادئ والمكونات الرئيسية التي يقوم عليها .

2- دراسة تقنية التكلفة المستهدفة وخطوات تطبيقها.

ثالثا : اهمية البحث

تأتي اهمية البحث من اهمية المشاكل التي تواجه الوحدات الاقتصادية حيث يسهم البحث في ايجاد السبل التي تساعد في حل هذه المشكلات وما هي السياسات والمنهجيات التي يجب ان تتبعها الوحدات الاقتصادية للوصول الى .

1- تقديم منتجات تلبي متطلبات الزبون وبشكل سريع.

3- ادارة التكلفة بالأسلوب الذي يضمن تحقيق الاهداف من خلال تبني اساليب ونظم تصنيع حديثة.

رابعا: فرضيات البحث

1 - ان استعمال تقنية التكلفة المستهدفة تساعد في تحديد مسار استراتيجية التصنيع المتسارع

2 - ان استعمال تقنية التكلفة المستهدفة في تحديد مسار استراتيجية التصنيع المتسارع تساعد في تحسين ادارة التكاليف

خامسا : عينة البحث

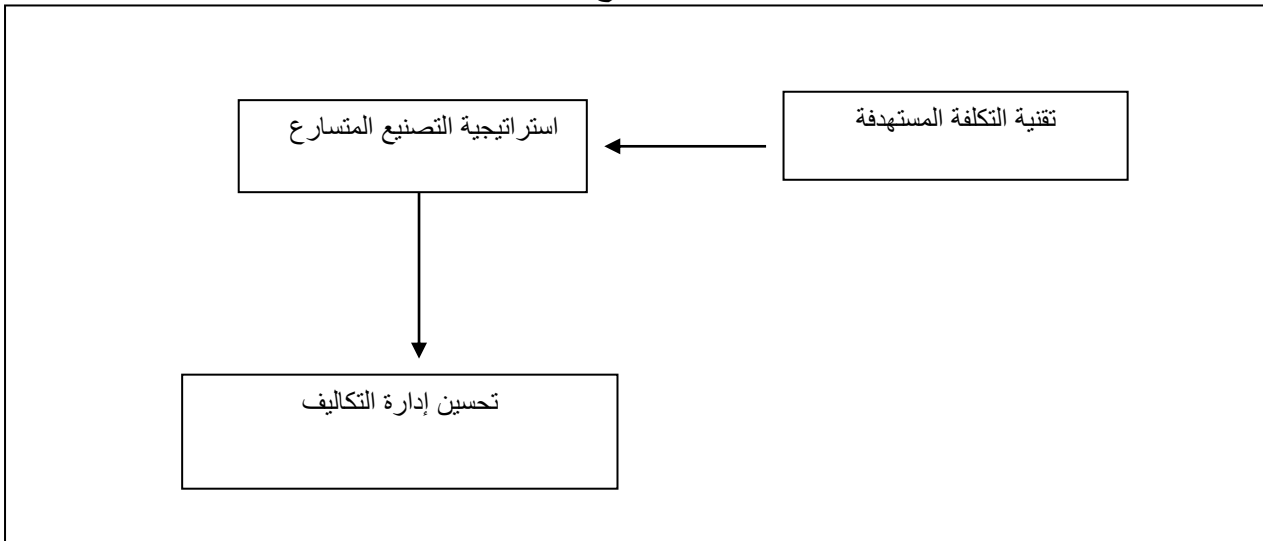
اختير مصنع نسيج وحياسة واسط عينة للبحث، وهو احد تشكيلات وزارة الصناعة، وقد تم اختيار معمل الحياكة عينة البحث، اذ يقوم هذا المعمل بصناعة (ملابس خارجية محاكاة، البسة قطنية داخلية محاكاة (فانيلا)، اقمشة محاكاة البييرية ، حياكة الجوارب) .

سادسا: أنموذج البحث

تَمَّ بِنَاءَ نموذجِ البَحْثِ بَعْدَهُ أَنْ تَمَّ تحْدِيدُ مُشْكَلَةِ البَحْثِ وَأَهْدَافِهِ وَأَهْمِيَّتِهِ وَكَمَا مَوْضَحٌ بِالشَّكْلِ (1)

الشكل (1)

أُنْمُوذَجُ البَحْثِ



المصدر : اعداد الباحث

المبحث الثاني

دراسة تحليل استراتيجية التصنيع المتسارع والتقنية الازمة لتنفيذها

في هذا المبحث سيتم مناقشة موضوع نشأة استراتيجية التصنيع المتسارع ومفهومها وتعريفها ، فضلا عن مناقشة التقنية اللازمة لتحديد مسار استراتيجية التصنيع المتسارع والمتمثلة بتقنية التكلفة المستهدفة ، لذا سيتم تقسيم المبحث الى الفقرات الاتية .

1-2 نشأة استراتيجية التصنيع المتسارع ومفهومها:

لمصطلح (Agile) عدة معاني في القواميس حيث اشار قاموس Xoford لمصطلح (Agile) بأنه القدرة على التحرك بسرعة وسهولة (Xoford,2000 :16) اما قاموس المورد اشار الى مصطلح (Agile) بأنه رشيق ، خفيف الحركة ، ذكي ، سريع الاستجابة عليه يتبين ان مصطلح (Agile) له ارتباط مباشرة بخفة الحركة ، وسرعة الاستجابة وهذه من المبادئ الأساسية للتصنيع المتسارع ، وهناك العديد من الكتاب والباحثين استخدموا كلمة الفعّال لمصطلح (Agile) ، ولكن تم ترجمة مصطلح (Agile) من قبل (المجمع العلمي لجمعية المترجمين العراقيين) على انه متسارع ، اذن (Agile Manufacturing) تعني التصنيع المتسارع. (الجعيفري ، 2021 : 27).

اولا :نشأة استراتيجية التصنيع المتسارع

ان اول ظهور لمفهوم التصنيع المتسارع كان في 1991 من خلال دراسة مقدمة من مؤسسة (Lacocca) في جامعة لاهاي (Lehigh) تم رعايتها من خلال برنامج مانتيك التابع للبحرية الامريكية ،حيث شملت هذه الدراسة (13) وحدة اقتصادية في الولايات المتحدة ، حيث كان هدف هذه الدراسة التي تحمل عنوان (المشروع الصناعي للقرن واحد وعشرون) هي البحث عن المميزات والخصائص التي يجب ان تتمتع بها الوحدات الاقتصادية التصنيعية لكي تكون ناجحة ومهيمنة على الاسواق الصناعية العالمية في حلول عام 2006 ، وخلال تلك المدة تم تطبيق المقترحات من قبل 113 وحدة اقتصادية امريكية ، حيث سعت هذه الدراسة لمساعدة الوحدات الاقتصادية التصنيعية الامريكية على استرداد مكانتها البارزة في صناعة السيارات والكترونيات من نظيراتها اليابانية حيث تمكنت الدراسة من الوصول الى عدة استنتاجات هي (Groover, 2001: 836-837):

- أ- ظهور بيئة تنافسية جديدة تشارك في تغيير النظم والوحدات التصنيعية .
- ب- الوحدات الاقتصادية التي تعتمد التصنيع المتسارع قادرة على الاستجابة بسرعة الى احتياجات ورغبات الزبائن مما يؤدي الى تحقيق الميزة التنافسية في البيئة الجديدة .
- ت- يتطلب التسارع ضرورة التكامل بين كل ،من تكنولوجيا الانتاج المرن ، قوة العمل التي تمتاز بالقدرة على اكتساب المعرفة ، الهياكل الإدارية التي تعزز التعاون الداخلي بين الوحدات الاقتصادية.
- ث- ادت الظروف المعيشية في الولايات المتحدة الى التحول نحو تحقيق التصنيع المتسارع .

ثانيا: مفهوم التسارع وتعريفها

بسبب التغيرات الحاصلة في البيئة الصناعية بصورة سريعة مما دفع بالوحدات الاقتصادية ان تتعامل وتتصرف مع هذه التغيرات بشكل سريع والاعتماد على نهج يبني على استراتيجية التسارع لتعزيز ودعم الاعمال التجارية ،الذي تزداد فيها

حدة المنافسة ، وبالتالي اصبح التسارع ضرورة وليس هدفا (Sheppard & Young,2006:2). وهناك ميزتان لتسارع اولها يمتاز بالاستجابة السريعة للتغيرات ويساعد اكثر في تجاوز التهديدات في اقصر وقت من خلال تجزئة الاسواق الكبيرة وتغير اساليب المنافسة ، ثانيها يحول التغيرات الى فرص وإيجاد الطرائق المناسبة للاستفادة منها بالوقت المناسب (Sharifi&Zheang,1999:11).

في عام 1994 نشر كتاب بعنوان "Agile Competitors and Virtual Organizations" يهتم هذا الكتاب في كيفية تطوير الصناعة الامريكية ،وتضمن هذا الكتاب عدة تعريف ومفاهيم مختلفة للتسارع ، و اشار العديد من الباحثين الى تنوع التعاريف المتعلقة بالتسارع التي سيتم عرضها بالجدول (1)

الجدول (1) تعريف التسارع

ت	اسم الباحث او الباحثة	تعريف التسارع
1	Yusuf,et.al,2012:2	التسارع بأنه نظام ذو كفاءة وموارد داخلية ويمتاز بالاستجابة السريعة لرغبات ومتطلبات الزبائن الديناميكية بشكل سريع وتتضمن الموارد الداخلية للوحدة الاقتصادية (الموارد البشرية تقانة المعلومات ، والاتصالات ، والتدريب والتعليم)
2	Swaford,etal, 2011,172	التسارع هو القدرة التي تمكن الوحدات الاقتصادية من التفاعل بشكل سريع مع الاسواق المتغيرة التي تمتاز بمنتجات وخدمات متنوعة ،و يؤثر التسارع في قدرة الوحدات الاقتصادية على انتاج وتقديم مجموعة من المنتجات الجديدة بشكل متسارع وبكثافة اقل.
3	Goldman et al., 1995	بأنه قابلية المشاريع على الاستجابة السريعة للتغيرات الديناميكية في بيئة الأعمال المتغيرة ، وغير المؤكدة
4	Lyytinen,2006:184	هو اجراء مجموعة من التعديلات والتغيرات بصورة مستمرة على اساس معلومات التغذية الراجعة، في بيئة تعاونية.
5	Bhasin,2013:41	هو الاعتراف بالتغيير كقاعدة من اجل تعزيز ودعم ردود الفعل لغرض انتاج وظائف اكثر قيمة .

اكتشاف، وتبني مجموعة من الاجراءات والعمليات المتنوعة ، و ابتكار وتطوير نظم المعلومات من اجل تعزيز قدرات الاستجابة .	Khan& Dalu,2015:52	6
--	--------------------	---

المصدر : اعداد الباحث

ثالثا : مفهوم استراتيجية التصنيع المتسارع

في عام 1991 ظهر مفهوم التصنيع المتسارع واخذ يزداد اهتمام الجهات والمؤسسات الأكاديمية بهذا المفهوم ومن امثلة الجهات والمؤسسات المهتمة بهذا المفهوم (معهد Lehigh) و(مبنى المشروع الصناعي المتسارع) و(جمعية التفوق الصناعي) و (معهد ابحاث التصنيع المتسارع للإلكترونيات في جامعة Rochester المتعددة التقنيات) و(مركز البحوث في الاوساط الاكاديمية) و(معهد Massachusster التكنولوجي لمركز التصنيع المرن والسريع) (Monplaisir et al,1991:138).

في الفترة السابقة كان المصنعون يعتمدون بصورة كبيرة على الابتكار من اجل انتاج منتجات جديدة ، وكانت صناعة الابتكار تعول في اغلب الاحيان على الوحدات المصنعة نفسها ، او بدعم من وحدات اخرى واستمر هذا الحال لفترة زمنية ليست بالقصيرة ،ولكن شدة المنافسة اليوم والتطور السريع الحاصل في السوق العالمية بات يفرض شرطا دائما يرتبط بتحديث نظم التصنيع ، حيث هذه النظم المحدثة تدعم الوحدات المصنعة بالاستمرار في الاسواق الحديثة ويعد نظام التصنيع المتسارع احد خيارات نظم التصنيع في(القرن الواحد والعشرين) ،ان مفهوم التصنيع المتسارع ،الذي قدمه معهد (معهد Lehigh) من خلال التقرير في 1991 و ما عقبه من تقارير ونشرات صدرت من كثير من المؤسسات والهيئات التي تم ذكرها سابقا ، قد فتح الباب للعديد من الباحثين والكتاب السعي للتعريف والتصنيع المتسارع ، حيث هناك من اشار الى التصنيع المتسارع على انه وحدة متسارعة ، او الافراد المتسارعين ، او المنتجات المتسارعة ، او البيئة المتسارعة ، وغيرها من التعابير (Sindhvani & Malhotra,2017:857) . وسيتم عرضها بالجدول (2)

جدول (2) تعريف التصنيع المتسارع

ت	اسم الباحث او الكاتب	تعريف التصنيع المتسارع
1	Cho&others 1996:325	القدرة على البقاء والازدهار ،في بيئة تمتاز بالتغير بصورة مستمرة ، وغير قابلة للتنبؤ ،من خلال التفاعل بسرعة ،و فاعلية مع الاسواق المتغيرة من الغاية من ذلك تقديم منتجات وخدمات تلبي حاجات ورغبات الزبائن.

<p>التصنيع المتسارع هو عقلية شاملة تركز على الهياكل التي تتميز بقابليتها على التكيف والتغير بشكل معتاد ولبوغ الى الكفاءات العالمية من اجل تحقيق اكبر قدر ممكن من الاستجابة السريعة للاحتياجات الزبون المتغيرة</p>	<p>Gunasekaran.2019:5155</p>	<p>2</p>
<p>بأنه استراتيجية تمكن الوحدات الاقتصادية من مواجهة متطلبات ورغبات الزبائن الديناميكية وتمكنها من امتلاك القدرة على التطلع للأسواق من اجل التميز في تقديم منتجات وخدمات متنوعة ذات جودة عالية إلى الزبائن وبوقت قصير.</p>	<p>Hockley , 2010 : 91</p>	<p>3</p>
<p>بأن التصنيع المتسارع هو أسلوب يتم تنفيذه في الوحدة الاقتصادية لكي تمتلك القدرة على الاستجابة السريعة لمتطلبات ورغبات الزبائن من خلال الأدوات والتدريب و الأنشطة والعمليات وتتم هذه بنفس التكلفة والجودة .</p>	<p>Kumar & Dev, 2015: 1</p>	<p>4</p>
<p>التصنيع المتسارع هو نظام تصنيع يمتلك قدرات غير اعتيادية مثل(التقنيات، والمعلومات ، والموارد البشرية) لتلبية متطلبات ورغبات المتغيرة بشكل سريع لزبائن في وقت قصير ومحدد وجعل خطوط الانتاج تمتع في المرونة في ما بينها.</p>	<p>saraji,2012: 19</p>	<p>5</p>
<p>ان التصنيع المتسارع هو استعمال أنظمة الاتصالات والبرمجيات ووحدات الانتاج من اجل دمج الموردين والموظفين والزبائن لكي تمكنهم من التواصل.</p>	<p>Dischler,2011:2</p>	<p>6</p>

المصدر : اعداد الباحث

رابعا : مبادئ استراتيجية التصنيع المتسارع

ان مبادئ التصنيع المتسارع (AM) تمتاز بتكاملها مع مبادئ التصنيع الرشيق (LM) ومن خلال هذه الميزة سوف تحقق لنا ثبات ومرونة العمليات الانتاجية ورضا الزبون وزيادة انفتاح الوحدات الاقتصادية على الموردين والزبائن والعاملين (Tatiana,2013:54) يمكن القول ان اغلب الباحثين والمؤلفين اتفقوا على اربعة مبادئ للتصنيع المتسارع وهي :

- أ- رضا الزبون : يبين (Tatiana,2013:3) تقوم الوحدات الاقتصادية التي تطبق التصنيع المتسارع بتلبية احتياجات الزبائن ورغباتهم وبكف تلائم القيمة المقدمة للزبون وان تقوم الوحدات الاقتصادية بتقديم حلول لمشاكل الزبائن ومن بينها التي تخص كلفة المنتج .
- ب- التعاون لتعزيز المنافسة : ذكر (koh,2010:159) المقصود بهذا المبدأ هو تعاون الوحدات الاقتصادية في ما بينها حيث يعد المبدأ استراتيجية تشغيلية يهدف الى اوصول المنتجات بصورة سريعة الى الاسواق وامتلاك الموارد والكفاءات المطلوبة من خلال التعاون بين الوحدات الاقتصادية او التعاون بين المنافسين المباشرين لتكوين مؤسسات افتراضية ويرى كل من (Mukunda, Abhijith and Dixit, Apratim N., 1996, 163-165) انه لا تستطيع أي وحدة اقتصادية من امتلاك جميع (المهارات المطلوبة ، المعرفة ، الموارد لمقابلة الاحتياجات السوقية) ومن اجل مواجهة هذه الاحتياجات يجب دمج القدرات الجوهرية لكثير من الوحدات الاقتصادية (ربما المنافسون) وهي استراتيجية يتم تبنيها من قبل الوحدات الاقتصادية وهذه تعرف بالوحدات الاقتصادية الافتراضية .
- ت- تأثير الأفراد والمعلومات: ظهر هذا المبدأ من خلال مجموعة من السمات التي تمتاز بها الوحدات الاقتصادية كالإبداع والمعرفة (مثل الخبرات ، معرفة المنتج) تكليف مستويات معينة في الوحدة الاقتصادية لتدريب وتطوير العاملين .
- ث- الملائمة للتغيير "التغيير الرئيسي وعدم التأكد: التحدي الذي يواجه الوحدة الاقتصادية هو البيئة المضطربة حيث على الوحدات الاقتصادية مواجهة التحدي عن طريق المرونة والرشاقة التي تلائم التغيرات ، وليس فقط استخدام معدات تمتاز بالمرونة ولكن يجب ان تمتلك هيكل تنظيمي مرن ، والوحدة الاقتصادية التي تمتاز بالمرونة عاملها يحصلون على صلاحية بشكل مباشر من خلال الزبائن ، حيث يعتبرون الخط الامامي لتنظيم التغيرات (Andreeve,2008 :76).

2-2 : تقنية التكلفة المستهدفة وعلاقتها بتحديد مسار استراتيجية التصنيع المتسارع

تقنية محاسبية تسعى الى تغلب على اوجه القصور في طرائق تقدير التكاليف التقليدية عن طريق خفض تكلفة المنتجات والخدمات وتقديمها باسعار اكثر تنافسية في السوق وضمان التحكم بالتكاليف من اجل تلبية رغبات الزبائن ومتطلباتهم وتحقيق المستوى المطلوب من الاشباع (Aladwan& others,2018:1) . وأشار اليها (Horngern,2009:461) هي تقدير كلفة المنتج على اساس مستوى الوحدة الواحدة بشكل دقيق التي تمكن الوحدة الاقتصادية من تحقيق الدخل التشغيلي المستهدف وذلك بالسعر المستهدف ، ويعرفها (Hilton) بانها احد ادوات ادارة التكلفة التي تهدف الى تخفيض التكاليف الاجمالية للإنتاج على مدار دورة حياة المنتج من خلال مساعدة القائمين بهندسة الإنتاج والتصميم ، وبحوث التسويق والمحاسبة (طالب ، 2019 : 53) ، ومما تقدم يتبين لدى الباحث ان الهدف من تنفيذ تقنية التكلفة المستهدفة هو تخفيض تكاليف الإنتاج من خلال استخدام مرحلتي التخطيط والتصميم والتي تسبق مرحلة حدوث التكلفة (مرحلة الإنتاج) فالتخطيط الجيد ووضع التصميم الجيد له اثر في ضبط الوقت اللازم للعملية الانتاجية وتقديم المعلومات المطلوبة التي تساهم في تحقيق الكفاءة الانتاجية من اجل مواجهة المنافسين وتقديم منتجات باسعار مقبولة ، حيث تدعم هذه التقنية

انشطة البحث والتطوير وذلك للوصول الى مستويات عالية من التقدم التكنولوجي و الاداري لتحقيق تصميم و انتاج منتج بكاف منخفضة .

أ- اهداف التكلفة المستهدفة (زعرب ، 2013 : 48)

(1) ادارة التكلفة لغرض التخفيض ، والمحافظة على الجودة

(2) تلبية متطلبات ورغبات الزبائن عن طريق تقديم منتجات جديدة ومتطورة بالوقت المناسب

(3) تحديد تكاليف المنتجات المستهدفة

ب- خطوات تطبيق التكلفة المستهدفة

1- تحديد سعر البيع المستهدف :

لتحديد سعر المنتجات الحالية او تعديله يتم بثلاثة خطوات وهي (الجعيفيري ، 2021 : 104)

أ) تعديل سعر البيع وفق الميزة اي يتم تحديد اسعار المنتجات على اساس اضافة قيمة الميزة له ، او على اساس حذف قيمة الميزة منه.

ب) تعديل سعر البيع وفق الخصائص المادية اي يحدد سعر البيع المنتجات على اساس اضافة قيمة الخصائص ، او حذف الخصائص له.

ت) تحديد سعر البيع على وفق اسعار المنافسين اي يحدد سعر البيع وفق اسعار المنتجات المتماثلة المتوفرة في السوق ويرى الباحث ان هذه الطريقة هي الانسب لتطبيقها في مصنع نسيج وحياسة واسط.

2- تحديد هامش الربح المستهدف: يحدد هامش الربح على اساس ان يكون كافيا لتعويض التكاليف ، ويمكن تحقيقه (اسامة ، 2019 : 21).

3- تحديد التكلفة المستهدفة : ويتم تحديد التكلفة المستهدفة من خلال المعادلة التالية : هامش الربح – سعر البيع المستهدف (شبلي ، 2008 : 11).

4- احتساب التكلفة الحالية : ويتم احتساب التكلفة الحالية من خلال احتساب (كلفة المواد الاولية ، وكلفة الاجور ، وكلفة الصناعية ، وكلفة التسويقية ، وكلفة الادارية) من اجل الحصول على الكلف الحالية.

5- تحديد التخفيض المستهدف : والتي يمكن تحديده من خلال المعادلة الاتية (الذهبي والغبان ، 2007 : 240):

التخفيض المستهدف = التكلفة الحالية – التكلفة المستهدفة

6- تحقيق التخفيض المستهدف :

ويتم تحقيق التخفيض المستهدف من خلال تقديم منتجات تلبي رغبات ومتطلبات الزبائن ضمن حدود التكلفة المستهدفة (بورغيف ، 2012 : 50)

حدد كل من (Ian Christianal,Hossam Isamaill,Jim Mooney) مسار لتنفيذ استراتيجية التصنيع المتسارع في بيئة الاعمال الحديثة ومن خلال هذا المسار يتم تحديد افضل امكانيات التغيير التي يمكن اتباعها من قبل الوحدة الاقتصادية بالاعتماد على امكانياتها وأهدافها وكذلك يمكن تحديد افضل التطبيقات الملائمة التي يمكن اختيارها اذ يتم تقديم مجموعة من الأدوات التي تتناسب مع إجراءات استراتيجية التصنيع المتسارع والتي توفر التوجيه اللازم للوحدة الاقتصادية وتحديد التطبيقات الملائمة وفق قدراتها والاهداف التي تسعى لتحقيقها ويستند المدخل المنهجي للتصنيع المتسارع على اربع مجموعات من الادوات او المؤشرات وكما يأتي

- 1- أداة استكشاف بيئة الاعمال (مؤشرات الاضطراب او التغيير)
 - 2- أداة تحديد قابلية التسارع الفعلية او الحلية للوحدة الاقتصادية (مؤشرات قابلية التسارع)
 - 3- أداة تقييم الأداء الفعلي او الحالي (مؤشرات أداء التسارع)
 - 4- أداة المقارنة المرجعية من اجل تحديد أفضل الممارسات (مؤشرات المقارنة المرجعية)
- ان تطبيق هذه الأدوات يعتمد على تحليل الفجوة بين أداء الوحدة الاقتصادية محل البحث مع أداء الوحدات الاقتصادية المتسارعة لغرض تحديد مسار استراتيجية التصنيع المتسارع ومن اجل تحليل الفجوة لابد من استخدام احد تقنيات إدارة التكلفة وهي تقنية الكلفة المستهدفة (Christian et al,2001 : 72) وَيَرَى أَلْبَاحُثُ ان تقنية التكلفة المستهدفة تلعب دور رئيسي في تحديد مسار استراتيجية التصنيع المتسارع ، ، وَهَذَا مَا يَبْرَهُنْ صِحَّةَ أَلْفَرْضِيَّةِ أَلْأُولَى لِلْبَحْثِ أَلَّتِي نَنْصُحُ عَلَى (ان استعمال تقنية التكلفة المستهدفة تساعد في تحديد مسار استراتيجية التصنيع المتسارع) وَلَكِنْ قَدْ يَكُونُ هَذَا إِفْتِرَاضًا نَظْرِيًّا مِنْ غَيْرِ أَلْمُمْكِنِ أَلَّتَكْهِنُ بِنَتَائِجِهِ دُونَ أَلْقِيَامِ بِأَلدِّرَاسَةِ أَلْمِيدَانِيَّةِ وَأَلَّتِي سَتَكُونُ مَحَوْرَ أَلنَّقَاشِ فِي أَلْمَبْحَثِ أَلثَّالِثِ

المبحث الثالث

تطبيق تقنية التكلفة المستهدفة في الوحدة الاقتصادية

(مصنع نسيج وحياسة واسط)

يقدم هذا المبحث شرحا تفصيلين عن الوحدة الاقتصادية محل البحث ، والمتمثلة بمصنع نسيج وحياسة واسط ، فضلا عن تقديم مقترح لتطبيق تقنية التكلفة المستهدفة في تحديد مسار استراتيجية التصنيع المتسارع وتحسين ادارة التكاليف في المصنع.

1-3: نبذة تعريفية عن الوحدة الاقتصادية محل البحث

تعتبر شركة واسط العامة للصناعات النسيجية من اهم الشركات في الشرق الاوسط في صناعة النسيج بسبب مساهمتها في النواحي الاقتصادية ، والاجتماعية في كافة المحافظة، تقع في قضاء الكوت مركز محافظة واسط على الجانب الايسر لنهر دجلة ، وعلى بعد 180 كم تقريبا جنوب شرق العاصمة بغداد ، وبمساحة تقدر حوالي ب(500000) متر مربع وتقدر مساحة الابنية المشغولة من قبل الاقسام الانتاجية ، و الاقسام الرئيسية الاخرى بحوالي (155633) متر مربع ، ويعتبر من المواقع القريبة من الاسواق المحلية الذي يمكن الشركة من تامين كافة متطلبات الزبائن ، فضلا عن وصول

الوقود والمواد وغيرها بالوقت المناسب ، تأسست الشركة بموجب اتفاقية تعاونية اقتصادية وفنية مع الاتحاد السوفيتي سابقا (روسيا) بتاريخ 16/3/1959م في القرن الماضي وقد صممت لانتاج اقمشة قطنية ،والبسة خارجية ،وداخلية محاكاة ، و جوارب ، و انتاج غزول قطنية مسرحية بإحجام ونوعيات مختلفة ،كي تغذي قسم النسيج ، وتم اكمال الاعمال الانشائية ، والنصب للمعدات عام 1970 وفي نهاية السبعينيات تم تنصيب نهائي لمكائن ومعدات تنتج اقمشة البازة القطنية ، وفي عام 1988 تم التعاقد على تحديث المكائن والمعدات كليا ،وبالفعل تم تنفيذ العقد المبرم وصلت مكائن النسيج وجزء من المعدات التي تخص قسم الغزل والنسيج الا ان الظروف السياسية لعام 1991 حالت دون وصول بعض المعدات المختصة بتحضير الغزل ، ومعدات التكملة ، والتوقف عن تطوير وتحديث المعدات المستخدمة في الخدمات الهندسية وفي نهاية عام 1987 تم دمج المنشآت القطنية بمنشأة الصناعات القطنية في بغداد لغاية 2001/7/1 م ،تم استحداث (شركة واسط العامة للصناعات النسيجية) وتتكون من مصنعين رئيسيين هما مصنع الغزل والنسيج وهو المسؤول عن انتاج اقمشة قطنية منسوجة مثل (البازة ، البوبلين، الخام) و انتاج غزول متنوعة ومختلفة النمر ، وبطاقة تصميمه تقدر ب(18) مليون متر من الاقمشة سنويا ، اما مصنع الحياكة مختص بإنتاج (الالبسة الخارجية والداخلية ، و الجوارب ، و الاقمشة الخارجية المحاكة) وبطاقة تصميمية تقدر ب(1.2) مليون قطعة سنويا من الالبسة الخارجية و (3,9) مليون سنويا من الالبسة الداخلية ، وتم اضافة خط انتاج جديد في عام 2002 لإنتاج القبة العسكرية (البيرية) . وفي عام 2009 تم نشاء مصنع لحلج القطن (ملحج القطن) ليكون ملحقا بمصنع الغزل بطاقة تصميمية تقدر ب(8) مليون طن سنويا من القطن المحلوج ، ويتكون من خط انتاج متكامل تم تنصيبه وتركيبه و تشغيله من قبل الفريق الصيني ، وهو مختص بفحص القطن و تصنيفه الى اربع درجات درجة ممتازة ،درجة اولى ،درجة ثانية ،درجة ثالثة ، والتي تمثل المواد الاولية(للملحج) الذي ينتج ثلاثة انواع من المنتجات وهي (قطن الشعر والذي يستعمل ضمن مصانع الشركة ، والبذور التي تستعمل في صناعة الزيوت او اعلاف الحيوانات ، المخلفات من المتساقط و الاتربة التي تباع الى الندافين)، وفي عام 2016 تم تغيير اسم الشركة الى مصنع نسيج وحياكة واسط وان يكون تابع الى (شركة العامة للصناعات النسيجية والجليدية) التابعة لوزارة الصناعة والمعادن.

3-2: استعمال تقنية التكلفة المستهدفة في تحديد مسار التصنيع المتسارع وتحسين ادارة التكاليف

اولا- تحديد اسعار البيع المستهدفة

من اجل تحديد اسعار البيع المستهدفة لمنتجات قسم الملابس الخارجية المحاكة لابد من الاطلاع على اسعار مصنع نسيج وحياكة واسط ومقارنتها مع اسعار المنتجات المماثلة التي تقدم الى الزبائن في السوق، ومن ثمة اخذ متوسط اسعار المنتجات للمنافسين وذلك بسبب وجود اكثر من منافس وكما موضح بالجدول (3) الاتي

الجدول (3) تحديد اسعار البيع المستهدفة

ت	قسم المنتج	اسعار بيع مصنع نسيج وحياكة واسط	اسعار بيع المنتجات المنافسة		حساب السعر المستهدف	
			التركي	الصيني	المجموع	سعر البيع المستهدف
1	بلوز رجالي	8300	5000	5800	10800	5400
2	بدي نسائي	9000	5800	4450	10250	5125

المصدر : اعداد الباحث

مجموع اسعار بيع المنتجات المنافسة

$$\frac{\text{سعر البيع المستهدف}}{2} = \text{سعر البيع المستهدف}$$

ثانيا- تحديد هامش الربح المستهدف

ويتم تحديد هامش الربح على اساس نسبة 10 % من سعر البيع المستهدف ويمكن احتسابها وفق المعادلة ادناه ،وكما موضحة بالجدول (4) :

$$\text{هامش الربح المستهدف} = \text{سعر البيع المستهدف} \times \text{نسبة هامش الربح}$$

جدول (4) تحديد هامش الربح المستهدف

ت	المنتجات	سعر البيع المستهدف	نسبة هامش الربح	هامش الربح
1	بلوز رجالي	5400	%10	540
2	بدي نسائي	5125	%10	513

المصدر : اعداد الباحث

ثالثا – تحديد التكلفة المستهدفة

يتم احتساب التكلفة المستهدفة وافق المعادلة ادناه وكما موضح بالجدول (5)

$$\text{التكلفة المستهدفة} = \text{سعر البيع المستهدف} - \text{هامش الربح المستهدف}$$

الجدول (5) تحديد التكلفة المستهدفة

ت	المنتجات	سعر البيع المستهدف	هامش الربح	التكلفة المستهدفة
1	بلوز رجالي	5400	540	4860
2	بدي نسائي	5125	513	4612

المصدر : اعداد الباحث

رابعاً- احتساب التكلفة الحالية لكل من منتج (البلوز الرجالي ، والبدي النسائي)

يتم الاعتماد على بيانات سجلات التكاليف في (قسم الشؤون المالية) في احتساب التكلفة الحالية لمنتج البلوز الرجالي ،
والبدي النسائي :

(1) احتساب كلفة المواد الاولية لمنتج البلوز الرجالي و البدي النسائي ، وكما موضح بالجدول (6) :

جدول (6) احتساب تكاليف المواد الاولية لعام (2018)

ت	اسم المنتج	نوع المادة	وزن المادة لكل وحدة /	سعر كغم	تكلفة المادة للوحدة	عدد الوحدات المنتجة	كلفة المواد
1	يلك رجالي	الاكرا بليك(23/2)	0 , 250	6972	1743	1103	1922529
2	سروال نسائي	الاكرا بليك(23/2)	0 , 127	6972	885	2556	2263195
3	جاكيت ولادي	الاكرا بليك(23/2)	0 , 350	6972	2440	2345	5722269
4	جاكيت نسائي	الاكرا بليك(23/2)	0 , 500	6972	3486	2077	7240422
5	بلوز رجالي	الاكرا بليك(23/2)	0 , 345	6972	2405	794	1909840
6	بدي نسائي	الاكرا بليك(23/2)	0 , 327	6972	2280	3325	7580481
		المجموع				12200	26638736

المصدر : اعداد الباحث بالاعتماد على بيانات المصنع

(2) احتساب الرواتب والاجور لكل من منتج بلوز الرجالي والبدي النسائي

احتساب الرواتب و الاجور لمنتج البلوز الرجالي والبدي النسائي من خلال اجمالي الرواتب لقسم الملابس الخارجية المحاكاة حيث يتم توزيع هذه الرواتب على المنتجات عن طريق تقسيمها حسب الاستفادة وذلك بالاعتماد على عدد الوحدات المنتجة وكما موضح بالجدول (7) .

جدول (7) عدد والوحدات المنتجة لكل منتج ونسب الاستفادة من الرواتب

ت	المنتجات	احتساب نسب الاستفادة من الرواتب	
		عدد الوحدات المنتجة	نسب الاستفادة
1	يلك رجالي	1103	%9
2	بلوز رجالي	794	%7
3	جاكيت ولادي	2345	%19
4	جاكيت نسائي	2077	%17
5	بدي نسائي	3325	%27
6	سروال نسائي	2556	%21
المجموع		12200	%100

المصدر : اعداد الباحث بالاعتماد على سجلات المصنع / شعبة التكاليف

كلفة الرواتب و الاجور لمنتج البلوز الرجالي = $1396588337 \times 7\% = 97761184$

كلفة الرواتب و الاجور لمنتج البدي النسائي = $1396588337 \times 27\% = 377078851$

(3) احتساب المصاريف الصناعية لكل من منتج البلوز الرجالي والبدي النسائي سيتم فصل كلفة المواد الاولية وبالغلة (26638736) اذ تعد كلفة المواد الاولية من ضمن حساب المستلزمات السلعية ، من اجل الوصول الى المصاريف الصناعية (67491930 - 26638736 = 40853194) ومن ثم بعد ذلك يتم تقسيمها حسب الاستفادة من عدد الوحدات المنتجة.

حصة منتج البلوز الرجالي من كلفة المصاريف الصناعية = $40853194 \times 7\% = 2859724$

حصة منتج البدي النسائي من كلفة المصاريف الصناعية = $40853194 \times 27\% = 11030362$

(4) احتساب التكلفة الاجمالية لكل من منتج البلوز الرجالي ، والبدي النسائي يتم احتساب التكلفة الاجمالية لكل من المنتجين من خلال جمع كل من (كلفة المواد الاولية ، والرواتب ، والمصاريف الصناعية ، والتكلفة التسويقية ، والتكلفة الادارية) وكما موضح

جدول (8)

الكلف الاجمالية لكل من المنتجين

ت	المنتجات	كلفة المواد الاولية	كلفة الرواتب	مصاريف صناعية	كلفة الصنع	تكاليف تسويقية		تكاليف الادارية		التكلفة الاجمالية
						التكاليف	%	التكاليف	%	
1	بلوز رجالي	1909840	97761184	2859724	102530748	4	4	2	2	108682593
2	بدي نسائي	7580481	377078851	11030362	395689694	4	4	2	2	419431076
المجموع		9490321	474840035	13890086	498220442					528113669
النسب		%2	%89	%3				%4	%2	%100

المصدر : اعداد الباحث

خامسا: تحديد التخفيض المستهدف لكل من منتج البلوز الرجالي والبيدي النسائي

يحدد التخفيض المستهدف (فجوة التكاليف) لكل من منتج البلوز الرجالي والبيدي النسائي من خلال اجراء مقارنة بين التكلفة الفعلية والتكلفة المستهدفة كما موضح بالجدول (9)

الجدول(9) تحليل مكونات التخفيض المستهدف لكل من منتج البلوز الرجالي والبيدي النسائي

ت	المنتجات	التكلفة الاجمالية	عدد الوحدات المنتجة	كافة الوحدة الحالية	كافة الوحدة المستهدفة	التخفيض المستهدف	مكونات التخفيض المستهدف لكل من المنتجين				
							المواد	الرواتب	م/صناعية	ت/تسويقية	ت/ادارية
							%2	%89	%3	%4	
1	بلوز رجالي	108682593	794	136880	4860	132020	2640	117498	3960	5281	2640
2	بيدي نسائي	419431076	3325	126145	4612	121533	2431	108164	3646	4861	2431
3	المجموع	528113669	4119	263025	9472	253553	5071	225662	7606	10142	5071

المصدر : اعداد الباحث

108682593

$$136880 = \frac{108682593}{794} = \text{كافة الوحدة الحالية لمنتج البلوز الرجالي}$$

$$126145 = \frac{419431076}{3325} = \text{كافة منتج البيدي النسائي}$$

$$132020 = 4860 - 136880 = \text{التخفيض المستهدف لمنتج البيدي النسائي}$$

$$121533 = 4612 - 126145$$

ومن خلال الجدول (9) يرى الباحث ان هناك فجوة كبيرة بين الكلفة الفعلية الحالية والكلفة المستهدفة مما يتطلب من الوحدة الاقتصادية ايجاد طرائق واساليب لازالة هذه الفجوة وتحقيق التخفيض المستهدف.

3-3- التعامل مع فجوة التكاليف وتحقيق التخفيض المستهدف بواسطة استراتيجية التصنيع المتسارع

من خلال هذه الخطوة سيتم تحديد مسار تطبيق استراتيجية التصنيع المتسارع اي تحديد افضل الامكانيات لتغيير التي من الممكن اتباعها من قبل مصنع نسيج وحياسة واسط ، وكذلك من الممكن تحديد افضل الاجراءات و الاساليب التي يمكن اتخاذها لتعامل مع فجوة التكاليف (مؤشر الاضطراب) والتي يتمثل برواتب الموظفين إذ تعد من اهم مكونات التخفيض وذلك لأنها تمثل اعلى كلفة (اكبر مؤشرات الاضطراب) ، فضلا على انها تكاليف ثابتة تدفع شهريا ، وليس لها علاقة بإنتاجية المصنع ، إذ تعد الفجوة بالتكاليف دليلا على ضعف امكانية المصنع الى عدة جوانب : الاول ضعفه في كيفية استغلال موارده ، والجانب الثاني ضعفه في كيفية التعامل مع المتغيرات التي تفرضا بيئة الاعمال ، لذا يرى الباحث ان على ادارة المصنع ان ترفع من امكانية المصنع عن طريق ايجاد طرائق و اساليب لإدارة التكاليف والتعامل مع فجوة التكاليف واحد هذه الطرائق و الاساليب هي استراتيجية التصنيع المتسارع التي تتمكن من خلاله الوحدة الاقتصادية تحقيق اهدافه في التخفيض المستهدف وتقليل الفجوة في تكاليف لتكون الوحدة الاقتصادية متسارعا من خلال تطوير العملية الإنتاجية وذلك عن طريق تحديث المكنان و الآلات ، ويمتلك المصنع القدرة على تحديث المكنان والآلات وذلك من خلال مخاطبة وزارة الصناعة من اجل التمويل المشاريع الجديدة ، ومن خلال المعاشية الميدانية داخل قسم الشؤون الهندسية تبين لدى الباحث تقادم المكنان و الآلات التي يفوق عمرها اكثر من 40 سنة كما موضحة بالجدول (10)

الجدول (10) بعض المكنان و الآلات المستخدمة بقسم الملابس الخارجية المحاكاة

ت	اسم الماكينة	العدد	المنشأ	سنة الصنع
1	ماكينة اوفرلوك 39500 p-p style	20	الماني	1982
2	ماكينة خياطة شريط w8103 f	6	ياباني	2001
3	ماكينة خياطة لاستيك D.V.K	1	ياباني	2000
4	ماكينة تطريز ggs	1	صيني	2000
5	ماكينة اوفر لوك UK1004	10	ياباني	1984
6	ماكينة قص الشريط as	11	ايطالي	2010
7	ماكينة محلية قص الشريط محلية	2	محلي	1982
8	ماكينة خياطة لاستيك Rx-p- md	2	ياباني	2011
9	ماكينة حياكة سطحية mc-634-e8	14	المانيا غربية	1989
10	ماكينة حياكة سطحية mc-634-e10	13	المانيا غربية	1989
11	ماكينة حياكة سطحية mc-634-e5	14	المانيا الغربية	1989

1988	المانيا الغربية	1	ماكينة حياكة سطحية تكميلية mc-110-e5	12
1988	المانيا الغربية	1	ماكينة حياكة سطحية تكميلية mc-110-e6	13
1988	المانيا الغربية	1	ماكينة حياكة سطحية تكميلية mc-110-e8	14
1988	المانيا الغربية	1	ماكينة تكملة الحياكة سطحية mc-110-e10	15
1984	البرتغال	1	ماكينة طباعة (تي شيرت)	16
1977	هولندا	1	ماكينة طباعة ورقية e-131 t	17

المصدر : اعداد الباحث بالاعتماد على سجلات المصنع

الجدول (10) يوضح ان العديد من الآلات والمكائن تقادمت وفقدت كفاءتها، إذ يعد هذا التقادم من المسببات الرئيسية لرفع التكاليف الصناعية لذا يقترح الباحث استبدال المكائن و الآلات القديمة بالآلات و مكائن جديدة ومتطورة ، بعد الاطلاع على عمل مكائن الحياكة ومن الاسئلة الموجهة الى مسؤولي اقسام الحياكة وفق تقديرات قسم الشؤون الهندسية وبمساعدة قسم الشؤون المالية توصل الباحث امكانية شراء 15 ماكينة حديثة من نوع (-As52 knitting Machine – 2s) بكلفة تقديرية (225000000) دينار، إذ تكون النتائج المترتبة على شراء المكائن كالآتي :

1- انخفاض نسبة احتياج العاملين الى 25% بسبب شراء المكائن الجديدة الذي بدورها تؤدي الى زيادة الطاقة الانتاجية مما تسبب انخفاض بتكاليف الثابتة(الرواتب)

$$\text{كلفة الرواتب الاجمالية لمنتج البلوز بعد شراء المكائن} = 97761184 \times 25\% = 24440296$$

$$\text{كلفة الوحدة لمنتج البلوز بعد شراء المكائن} = 24440296 \div 31248 = 782$$

$$\text{كلفة الرواتب الاجمالية لمنتج البدي النسائي} = 377078851 \times 25\% = 94269713$$

$$\text{كلفة الوحدة لمنتج البدي النسائي} = 94269713 \div 120528 = 782$$

2- تخفيض الكلف الصناعية للوحدة الواحدة بمقدار 75% كما موضح بالآتي

$$\text{حصة منتج البلوز الرجالي من كلفة المصاريف الصناعية} = 40853194 \times 7\% = 2859724$$

$$\text{كلفة الوحدة الواحدة من المصاريف الصناعية لبلوز الرجالي} = 2859724 \div 794 = 3602$$

$$\text{حصة منتج البلوز الرجالي من تخفيض المصاريف الصناعية} = 3602 \times 75\% = 901$$

$$\text{حصة منتج البدي النسائي من كلفة المصاريف الصناعية} = 40853194 \times 27\% = 11030362$$

$$\text{كلفة الوحدة الواحدة من المصاريف الصناعية لمنتج البدي النسائي} = 11030362 \div 3325 = 3317$$

$$\text{حصة منتج البدي النسائي من تخفيض المصاريف الصناعية} = 3317 - (3317 \times 75\%) = 829$$

3- ارتفاع كلف الاستثمار بالموجودات الثابتة مما سيؤدي الى زيادة الاقساط السنوية الاندثار كما موضح بالآتي.

كلفة المكيبة الوحدة 15000000

$$15000000 \times 15 = 225000000 \text{ دينار}$$

العمر الانتاجي للمكيبة 15 سنة

$$225000000 \div 15 = 15000000 \text{ دينار معدل الاندثار السنوي لهذه المكائن}$$

$$15000000 \div 31248 = 480 \text{ كلفة الاندثار الخاصة بالمكيبة للقطعة الواحدة من منتج البلوز}$$

$$15000000 \div 120528 = 124 \text{ كلفة الاندثار الخاصة بالمكيبة للقطعة الواحدة من منتج البدي النسائي}$$

وبذلك فان النتائج المستحصلة من المقترحات حول تطوير العملية الانتاجية هي :

تخفيض كلفة الوحدة الواحدة للمصاريف الصناعية المنتج البلوز الرجالي بمقدار = 901

زيادة اقساط الاندثار لمنتج البلوز الرجالي بمقدار = 480

تخفيض كلفة الوحدة الواحدة للمصاريف الصناعية المنتج البدي النسائي بمقدار = 829

زيادة اقساط الاندثار لمنتج البدي النسائي بمقدار = 124

وبذلك فان النتائج المتحصلة من تطوير المنتج والعملية الانتاجية:

كلفة الصنع للوحدة الواحدة = تكلفة المواد + تكلفة الرواتب + تكلفة المصاريف الصناعية (تكلفة الوحدة + اندثار)

$$4568 = 2405 + 782 + (901 + 480) = \text{كلفة الصنع للوحدة الواحدة لمنتج البلوز}$$

$$4015 = 2280 + 782 + (829 + 124) = \text{كلفة الصنع للوحدة الواحدة لمنتج البدي النسائي}$$

الكلفة المتوقعة = كلفة الصنع + (كلفة الصنع \times 4% تكاليف تسويقية) + (كلفة الصنع \times 2% تكاليف ادارية)

$$4841 = 91 + 182 + 4568 = \text{الكلفة المتوقعة لمنتج البلوز}$$

$$4256 = 80 + 161 + 4015 = \text{الكلفة المتوقعة لمنتج البدي النسائي}$$

يتم مقارنة الكلف المتوقعة مع الكلف المستهدفة كما موضح بالجدول (11)

جدول (11) مقارنة بين الكلفة المتوقعة والكلفة المستهدفة

ت	المنتج	الكلفة المتوقعة	الكلفة المستهدفة	الفارق
1	منتج البلوز الرجالي	4841	4860	19
2	البدي النسائي	4256	4612	356

المصدر : اعداد الباحث

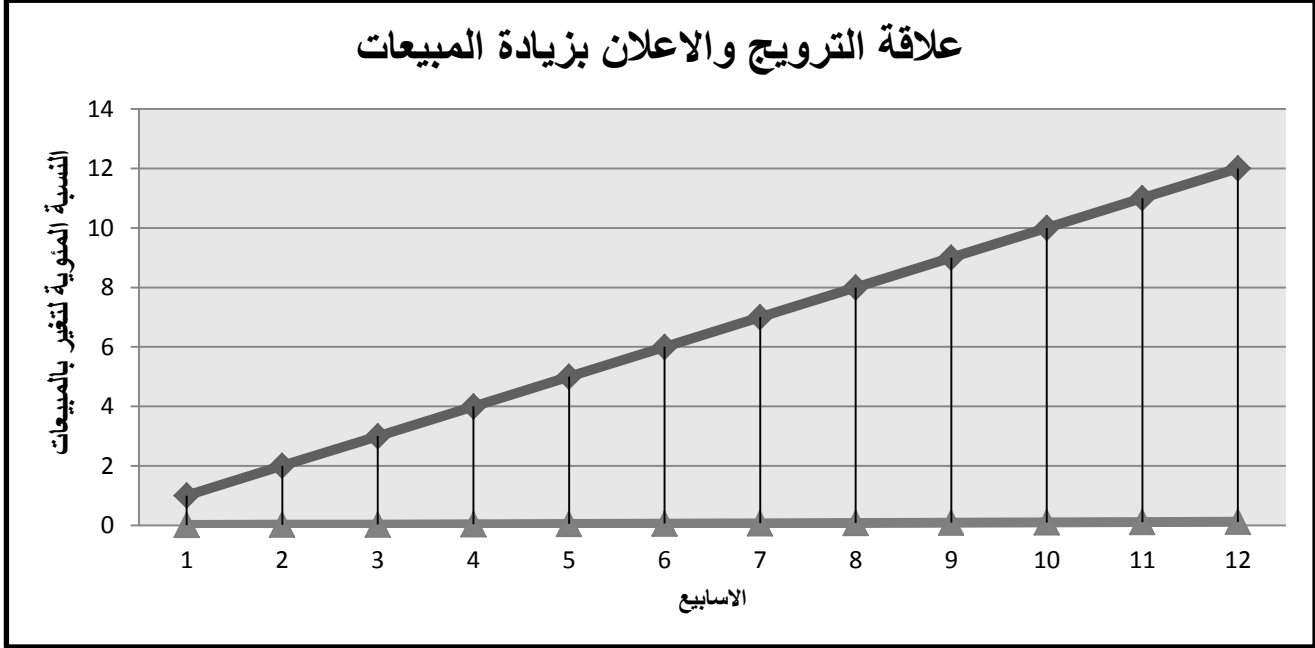
ومما تقدم فان تطبيق استراتيجية التصنيع المتسارع لا تضمن توفير منتجات تلبي رغبات الزبائن وتحقيق رضاهم فقط ، بل تؤدي الى تخفيض تكاليف المنتج وصولا الى تحقيق الكلفة المستهدفة وكما موضحة بالجدول المذكور انفا ، ويعود السبب في ذلك هو بالتركيز على تطوير المنتج والعمليات الانتاجية التي تساعد بتقديم منتجات قادرة على التنافس في الاسواق ، وتحقيق حصة سوقية جيدة فضلا عن تركيزها على الانشطة التي تضيف قيمة لزبائن من خلال تطوير المنتج والذي يستوجب تطوير العملية الانتاجية من خلال شراء الماكائن الحديثة، ويرى الباحث من الممكن توجيه الوفورات التي نتجت من التخفيض الموضحة بالجدول (12) الحاصل في عملية تطوير التصميم والعملية الانتاجية نحو أنشطة اخرى لا يركز عليها مصنع نسيج وحياسة واسط كمنشاط الترويج والاعلان اذ ان الكلفة الاجمالية الترويج و الاعلان للمصنع بلغت مقدرها 2800000 وهي كلف معدومة لذي يقترح الباحث هو زيادة كلفة الاعلان والترويج من خلال الوفورات التي تحققت من خلال تطوير التصميم وتطوير العملية الانتاجية وبحسب تقديرات شعبة التسويق فان الانفاق على الترويج و الاعلان يزيد من حصة المبيعات 1% في الاسبوع وكما موضح بالشكل (2).

الجدول (12) التخفيض في كلف منتج البلوز الرجالي والبدي النسائي

ت	المنتجات	التكاليف الحالية للوحدة			التكاليف المتوقعة للوحدة			التخفيض
		ت. رواتب	ت. ص	ت. كليه	ت. رواتب	ت. ص	ت. كلية	
1	البلوز الرجالي	123125	3602	126727	782	1381	2163	124564
2	البدي النسائي	113407	3317	116724	782	953	1735	114989
	المجموع	236532	6919	243451	1564	2334	3898	239553

المصدر: اعداد الباحث

الشكل (2) يوضح علاقة نشاط الترويج والاعلان بزيادة المبيعات



المصدر: أعداد الباحث

وفي ختام الجانب التطبيقي للبحث يتبين لدى الباحث ان هناك العديد من المزايا التنافسية التي يمكن لمصنع نسيج وحياسة واسط ان يكتسبها من خلال تطبيق النموذج المقترح (لإستراتيجية التصنيع المتسارع) كالزيادة في الطاقة الانتاجية وزيادة حجم المبيعات واستغلال الموارد الاولية للمصنع و ادارة الكلفة بالشكل الامثل ، وهذا يثبت الفرضية التي تنص (ان استعمال تقنية التكلفة المستهدفة في تحديد مسار استراتيجية التصنيع المتسارع تساعد في تحسين ادارة التكاليف).

المبحث الرابع

الاستنتاجات والتوصيات

اولا: الاستنتاجات

- 1- التصنيع المتسارع هو مكمل الى استراتيجيات التصنيع الاخرى ولكن بشكل متطور يمكن استخدامه بوصفه قوة دافعة لمواجهة التحديات في ضل بيئة تنافسية جديدة .
- 2- يمكن للوحدات الاقتصادية تطبيق استراتيجيات التصنيع المتسارع من خلال الاستراتيجيات التي تم تحديدها في البحث (التخطيط الاستراتيجي ، تصميم المنتج ، الامتة و تقانة المعلومات ، المشروع الافتراضي)
- 3- ان الوحدة الاقتصادية فقدت حصتها السوقية في السوق المحلية لصالح المنتجات الاجنبية بسبب عوامل المنافسة .
- 4- ان استعمال تقنية التكلفة المستهدفة في تطبيق استراتيجيات التصنيع المتسارع قد ساهم في تحقيق استراتيجيات تنافسية من خلال تخفيض التكاليف في بيئة تمتاز بحدة المنافسة ، وتزايد الضغوط على التكاليف .

5- أن تقنية التكلفة المستهدفة تقوم بعملية التخفيض التكاليف من خلال مراقبة العمليات الانتاجية والبحث عن نواحي الاسراف والانشطة التي لا تضيف قيمة تمهيدا للتخلص منها .

ثانيا : التوصيات

بناء على الاستنتاجات التي تم التوصل اليها في المبحث الاول من هذا الفصل يمكن وضع العديد من التوصيات التي يراها الباحث جديرة بالاهتمام وكالاتي :

1- اعتماد تقنية التكلفة المستهدفة والتقنيات المرافقة لها سوف يسهم في اعادة الحصة السوقية للوحدة الاقتصادية في السوق المحلية ويحسن الوضع التنافسي لها من خلال تقوية مركزها التنافسي وتخفيض التكاليف ومنتجاتها بنفس الوقت والمحافظة على الجودة المطلوبة لضمان تلبية رغبات ومتطلبات الزبائن.

2- يجب تخفيض التكاليف قبل حدوثها اثناء مرحلة التصميم لصعوبة التأثير على التكلفة بعد حدوثها خاصة كلما قصرت دورت حياة المنتج.

3- على الوحدة الاقتصادية محل البحث تثقيف وتحفيز العاملين على الاهتمام بمتطلبات التصنيع المتسارع وانشاء دورات تدريبية لهم.

4- البحث عن الطرائق و الاساليب التي من شأنها زيادة درجة رضاء الزبون ولائه للوحدة الاقتصادية محل البحث وكسب زبائن جدد.

المصادر

(1) المصادر العربية

- 1- أبو رغيغ، عباس منهل (2012) " استخدام تقنيتي التكلفة المستهدفة وهندسة القيمة كإطار متكامل في تخفيض تكاليف المنتجات اطروحة دكتوراه المعهد العالي للدراسات المحاسبية.
- 2-أسامة، بوعبد الله عمر بن جده (2019) استراتيجية التسعير باستخدام اسلوب التكلفة المستهدفة رسالة ماجستير في علوم التسيير كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير /قسم علوم التسيير / جامعة محمد بو ضياف المسيلة/ الجزائر.
- 3-الجعيفري ، خضر عباس (2021) " نموذج مقترح لإستراتيجية التصنيع المتسارع المستدامة وانعكاسه في ترشيد التكاليف وتحقيق المزايا التنافسية " اطروحة دكتوراه مقدمة الى كلية الادارة والاقتصاد / جامعة المستنصرية .
- 4-الذهبي ، جلييلة عيدان و الغبان ، ثائر صبري (2007)" استهداف السعر كأساس لتحقيق تقنية التكلفة المستهدفة للوحدة الاقتصادية العاملة في بيئة الاعمال الحديثة " مجلة العلوم الاقتصادية والادارية ، المجلد 13 ، العدد48 كلية الادارة والاقتصاد جامعة بغداد.
- 5-ز عرب ،حمده شحده محمود (2013) " مدخل متكامل لإدارة التكلفة الاستراتيجية لدعم القدرة التنافسية لشركات قطاع الخدمات " دراسة ميدانية مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية و الادارية المجلد 21 العدد 1
- 6-شبلبي، محمد منصور (2008) " ماهية التكاليف المستهدفة " بحث مقدم الى جامعة الازهر.

7- كبرو ، رغد يوسف 2007 التصنيع المتسارع (المتطلبات المرتكزات) دراسة حالة في معمل الاحذية الرجالية للشركة العامة للصناعات الجلدية مع نموذج اطروحة دكتوراة غير منشورة كلية الادارة والاقتصاد.

(2)المصادر الاجنبية

First : Books

1-Groover, Mikell P., (2001), “**Automation Production Systems and Computer Integrated Manufacturing**”, prentice Hall, Lehigh University.

2-Horngren, Charles T. ; Dater, Srikant M. & Rajan, Madhav V. (2009), "Cost Accounting : A Managerial Emphasis", 13th ed., Pearson Prentice-Hall, USA.

3-Oxford Word Power, English. English-Arabic, By:Oxford, Oxford University Press, 2000.

Second: Periodicals and Researches:

1- Aladwan.Mohammad, ALSinglawi. Omar, and Alhawatmeh. Omar,(2018)" The -1 Applicability Of Costing In Jordanian Hotels Industry", Academy of Accounting and Financial Studies Journal, Vol. 22, Issue 3,pp 1-13.

2-Andreeva, Natalia, 2008, Lean Production and Agile Manufacturing New Systems of doing Business in the 21St Century, International Participation, Technical University of Sofia, Vol. 17, No. 8, PP. 75-188.

3-Basu, S. L. ; Biswas, N. M. ; Naha, S. Y. & Sarkar, S. F. (2013), "A Study on Concurrent Engineering - Based Design and Product Development", Inter-national Journal of Recent Advances in Mechanical Engineering, Vol. 2, No. 1, pp: 15-20 .

4-Bhasin. Sanjay, (2013)." Analysis of whether Lean is viewed as an ideology by British organizations", Journal of Manufacturing Technology Management, Vol. 24 No. 4, pp 536-554 , this journal is available at www.emeraldinsight.com .

5-Cho. Hyunbo, Jung, Mooyoung, and Kim, Moonho,(1996)," Enabling technologies of agile manufacturing and its related activities in Korea ", Computers and Industrial Engineering, Vol. 30, No. 3, pp. 323-334

Goldman, S., Nagel, R., Preiss, K., (1995), “**Agile Competitors and Virtual Organisations**”, Van Nostrand Reinhold, New York.

6-Gunasekaran, A. Yusuf, Y, 2019, "Agile manufacturing: an evolution review of practices " international journal of production research, vol.57, no. 15-16 5154- 5174.

7-Khan, Javed G., and Dalu R. S., (2015), " Lean and Agile Manufacturing As Productivity Enhancement Techniques Comparative Study ", IOSR Journal Of Mechanical and Civil Engineering, Vol. 12, No. 1, pp 52 – 56.

8-Kumar, Dav, c. 2016, "Analysis on critical success factors for Agile manufacturing Evaluation in original Equipment manufacturing Industry-An approach, journal of mechanical engineering vol.29, no.5, India.

9-Lyytinen, Kalle., Rose, G.M. (2006) "Information System Development Agility as Organizational Learning", European Journal of Information Systems 15, 183–199 , Available online at : www.palgrave-journals.com.

10-Monplaisir, Leslie F. Riordan , Catherine ., Bengamin ,Colin O, (1999) "Comparison of Intelligent CSCW Architectures for The Evaluation OF Agile Manufacturing System Designs" Human Factors and Ergonomics in Manufacturing.

11-Sharp, J.M , Irani, Z, Desai, S.(1999)," Working towards agile manufacturing in the UK industry ", international journal of production economics Int. J. Production Economics, Vol. 62 , 155-169.

12-Sheppard & Young,2006,w. (2006)." Agility literature review classifications ,traing and testing" Journal of Sports Medicine and Physical Fitness, pp282-288.

14-Swafford, P.Ghosh,S.murthy,N., 2011,the antecedents of supply chain agility of a firm: scale development and model testing, journal of operations management, vol 24, no 2, 170-188.

15-Tatiana. U, Darja. N, 2013, integration of lean and Agile manufacturing based on principles from wikinomics, quality innovation pprosperity, vol 17. no 63 ce, Hall, ptv.

16-Yusuf, Y.Y. Sarhadi M., and Gunasekaran,A., (1999), " Agile manufacturing: the drivers, concepts and attributes,International Journal of Production Economics, vol. 62 , pp. 34-43.

Third: Thesis

1-Dischler, Verena, and Hug, Antoine, (2011), “**The Relevancy of Agile Manufacturing in Small and Medium Enterprises**”, Master Thesis, Linköping University, Department of Management and Engineering, Strategy and Management in International Organizations.

2-Ian Christianl, Hossam Ismail,Jim Mooney ,Snwden,Toward,Martin Zhang,David(2001)" agile manufacturing Transitional Strategies "Manufacturing Information System proceedings of fourth Interntional Conference

3-Koh, L. & Wang, L, (2010), **Enterprise Networks and Logistics for Agile Manufacturing**,Springer London Dordrecht Heidelberg New York.