

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة محمد بوضياف - المسيلة

ميدان العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم  
التسيير  
فرع علوم التسيير  
تخصص: إدارة الإنتاج والتمويل



كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم  
التسيير  
قسم علوم التسيير  
رقم:

## مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر أكاديمي

إعداد الطالب: العقون عبد الغني

تحت عنوان

تخطيط الإنتاج وأثره على الميزة التنافسية في مؤسسة كوك  
الحضنة ببرهوم ولاية المسيلة

لجنة المناقشة:

رئيسا	جامعة المسيلة	اسم ولقب الأستاذ: سليمان محمد
مشرفا و مقررا	جامعة المسيلة	اسم ولقب الأستاذ: ميمون الطاهر
مناقشا	جامعة المسيلة	اسم ولقب الأستاذ: بن البار موسى

السنة الجامعية: 2019/2018

## إهداء

أهدي علمي هذا إلى بلدي الجزائر

إلى كل شمعة احترقت من أجل العلم

إلى من يسألوني عليها أقول هي التي تقف حارساً في منامي، هي التي سهرت إذا ما السقم ابتلاني، هي التي تمسح  
الدمع إذا ما الحزن غزاني، هي التي تفرح إذا ما السرور حياني، هي بكل بساطة من كرمها الله في الذكر القرآني، إليك يا  
حاملة همي وأحزاني، اعذرني لأن هذه الأسطر لا تكفي لكي أشكرك

إليك أنت أُمِّي العزيزة

إلى من يدها التي لطلما داعبت رأسي باحسان، عينك اللتان أستقي منهما كل حب والأمان، كلماتك التي تشعرنني  
بالطأنينة والتي هي راسخة في عقلي على مر الأزمان، يا سعيداً أسعدني، بكل سرورا أتغلب به على دنيا الامتحان، أُمِّي  
إليك، أهدي ما أسميه جسد أعوام، أُمِّي اهديك كل حب، لأنك كنت لي الأحب والأخلاق، قدمت لي الناصح والمرشد

إليك أُمِّي العزيزة

إلى زوجتي العزيزة فتيحة وأبنائي، منصف، إسراء، سراج الدين

إلى إخوتي وأخواتي، ميلود، عبد الجبار توفيق، سيف الدين، هدى، فاطمة الزهراء، شهيناز

إلى كل الأحب والأصدقاء الذين كانوا نعم السند، شريك يوسف، لعجال عبد الناصر، بن عيش جلال، بدار سمير، حديد

الطيب، بن سعيد منير، ناقص ناصر، العقون حسام، العقون عبد الحق

إلى كل من جمعني بهم قسم واحد ومدرج واحد

إلى كل من وسعهم ذكرتي ولم تسعهم منكرتي

العقون عبد الغني

## شكر وعرفان

نجد المولى العلي القدير على توفيقه وعونه لنا في اتمام هذا العمل المتواضع  
وانه لشرف لي أن أتقدم بخالص الشكر والتقدير لأستاذي الفاضل ميمون الطاهر الذي  
تفضل بالإشراف على هذه المذكرة، وقدم لي يد العون والمساندة، ولم يبخل علي  
بوقته وجهده، فكان لإرشاداته الأثر الكبير في إنجاز هذا العمل.  
كما أتوجه بشكري الى الذين أفادوني بنصائحهم القيية والذين زودوني بالمادة العلمية.  
كما أتقدم بشكري لمؤسسة كوك الحضنة التي قدمت لي كل التسهيلات لإنجاز هذا  
العمل وإخراجه على هذه الحلة.

الفه رس

## فهرس المحتويات

الصفحة	المحتويات
I	إهداء
II	شكر و عرفان
أ	مقدمة عامة
<b>الفصل الأول: الإطار النظري لتخطيط الإنتاج و أثره على الميزة التنافسية</b>	
01	تمهيد
02	المبحث الأول: مفاهيم أساسية حول تخطيط الإنتاج
02	المطلب الأول: تعريف تخطيط الإنتاج
04	المطلب الثاني: أهمية وأهداف تخطيط الإنتاج
04	أولا: أهمية تخطيط الإنتاج
05	ثانيا : أهداف تخطيط الإنتاج
05	المطلب الثالث : أنواع ومراحل تخطيط الإنتاج
05	أولا : أنواع تخطيط الإنتاج
07	ثانيا : مراحل تخطيط الإنتاج
10	المطلب الرابع: أساليب تخطيط الإنتاج
10	أولا: أساليب تخطيط الإنتاج حسب قواعد الأسبقيات
11	ثانيا : أساليب تخطيط الإنتاج قصير المدى
12	ثالثا : أسلوب تقييم ومراجعة الأعمال
14	رابعا : أساليب تخطيط الإنتاج متوسط المدى
16	المبحث الثاني : الميزة التنافسية وأهم عناصرها
16	المطلب الأول: تعريف الميزة التنافسية
18	المطلب الثاني : الأنواع الرئيسية للميزة التنافسية
18	أولا : ميزة التكلفة الأقل
20	ثانيا : ميزة التمييز
22	المطلب الثالث : مصادر الميزة التنافسية
22	أولا: المصادر الداخلية
28	ثانيا :المصادر الخارجية
34	المبحث الثالث : تأثير تخطيط الإنتاج على الميزة التنافسية

34	المطلب الأول : تأثير تخطيط الإنتاج على التكلفة
35	المطلب الثاني : تأثير تخطيط الإنتاج على الجودة
37	خلاصة الفصل
<b>الفصل الثاني : دراسة ميدانية لمؤسسة كوك الحضنة</b>	
38	تمهيد
39	المبحث الأول : التعريف بمؤسسة كوك الحضنة
39	المطلب الأول: لمحة تاريخية عن مؤسسة كوك الحضنة
40	المطلب الثاني : الهيكل التنظيمي لمؤسسة كوك الحضنة
41	المبحث الثاني: تأثير تخطيط الإنتاج على تنمية الميزة التنافسية في المؤسسة
42	المطلب الأول: تخطيط الإنتاج في مؤسسة كوك الحضنة
43	المطلب الثاني: تأثير تخطيط الإنتاج على خفض التكاليف
44	أولا: اختبار تنافسية المؤسسة من خلال خفض التكاليف
45	ثانيا: نتائج الاختبار
45	المطلب الثالث: تأثير تخطيط الإنتاج على زيادة الجودة
46	أولا: اختبار تنافسية المؤسسة من خلال زيادة الجودة
47	ثانيا: نتائج الاختبار
48	خلاصة الفصل
/	قائمة المراجع
/	الملاحق

## فهرس الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
35	العوامل المؤثرة على تنافسية المؤسسة	01
42	الإنتاج المخطط والمحقق لمؤسسة كوك الحضنة	02
44	تكلفة الإنتاج لمؤسسة كوك الحضنة	03
46	المنتجات المعيبة لمؤسسة كوك الحضنة	04

## فهرس الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
33	مصادر الميزة التنافسية	01
40	الهيكل التنظيمي لمؤسسة كوك الحضنة	02

## فهرس الملاحق

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
39	نبذة تاريخية عن مؤسسة كوك الحضنة	01
40	الهيكل التنظيمي لمؤسسة كوك الحضنة	02
42	الإنتاج المخطط والمحقق لمؤسسة كوك الحضنة	03
44	تكلفة الإنتاج لمؤسسة كوك الحضنة	04
46	المنتجات المعيبة لمؤسسة كوك الحضنة	05

# مقدمة

## مقدمة

تشغل موضوعات تخطيط وإدارة الإنتاج حيزا مهما من اهتمامات المؤسسات في السنوات الأخيرة، خاصة بعد اشتداد المنافسة بين الدول الصناعية الكبرى، وظهور التكتلات الاقتصادية العملاقة والتطور التقني المتسارع؛ حيث لا يمكن لهذه المؤسسات أن تبقى بمعزل عن تأثيرها، الأمر الذي فرض عليها السعي لاكتساب مزايا تنافسية بأقل تكاليف، فقامت هذه المؤسسات بالاعتماد على مواردها المالية، المادية، البشرية والتنظيمية، قصد أخذ موقع تنافسي مناسب في السوق، يمكنها من التفوق ضمن القطاع الذي تنشط فيه.

في هذا الإطار، وظفت المؤسسات مواردها من خلال استعمالها لإدارة الجودة، والتي أضحت ضرورية لها، نظرا لتعدد وتنوع المنتجات؛ حيث أصبح بإمكان الزبون المفاضلة بين العديد من المنتجات المقدمة من طرف المؤسسات. وبما أن مستقبل المؤسسات مرهون بوجود زبائنهم، وللحفاظ عليهم كان لا بد من انتهاز مسعى الجودة في رفع التحدي، فهو يسمح بتحسين الطاقة الإنتاجية للمؤسسة لرفع حصتها السوقية، ويسمح أيضا بتخفيض تكاليف الإنتاج والصيانة.

وقد كان لنجاح المؤسسات اليابانية في سوق صناعة السيارات والصناعات الإلكترونية، النموذج المثالي لسعي المؤسسات للاهتمام بالجودة؛ حيث اتضح بأن الجودة العالية لا يعني بالضرورة السعر المرتفع، مما دفع بتلك المؤسسات إلى التوجه نحو الاعتماد على أساليب تخطيط الإنتاج، من أجل تخفيض تكاليف الإنتاج، وكذا تطوير سلاحها التنافسي، من خلال تحقيق الميزة التنافسية وضمان أعلى جودة لمنتجاتها.

### أولا: إشكالية البحث

بناء على ما تقدم، تظهر معالم إشكالية البحث في السؤال الآتي:

هل يؤثر تخطيط الإنتاج على تنمية الميزة التنافسية في مؤسسة كوك الحضنة ببرهوم ولاية المسيلة؟

سيتم الإجابة على هذه الإشكالية من خلال الإجابة على السؤالين الآتيين:

- هل يؤدي تخطيط الإنتاج إلى خفض التكلفة في المؤسسة الاقتصادية؟
- هل يؤدي تخطيط الإنتاج إلى ضمان الجودة منتجات المؤسسة الاقتصادية؟

### ثانيا: فرضيات البحث

للإجابة على إشكالية البحث سيتم صياغة الفرضيات الآتية:

- يؤدي تخطيط الإنتاج إلى خفض التكلفة في المؤسسة الاقتصادية؛

- يؤدي تخطيط الإنتاج إلى ضمان الجودة في المؤسسة الاقتصادية؛

### ثالثا: أهمية البحث

يكتسب هذا البحث أهميته من البيئة التي تنشط فيها المؤسسات الاقتصادية الجزائرية في ظل المنافسة الشديدة، ولكي تتمكن هذه المؤسسات من البقاء والنمو وجب عليها الحصول على ميزة أو مزايا تنافسية،

مقارنة بمنافسيها في نفس النشاط، وأن تعمل على تطوير هذا المزاي، من خلال التحكم في أساليب تخطيط الإنتاج، خفض التكاليف وجودة منتجاتها، حتى تحافظ على البقاء والاستمرارية.

#### رابعاً: أهداف البحث

يسعى هذا البحث إلى إبراز مدى تأثير تخطيط الإنتاج في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، من خلال خفض التكاليف وضمان الجودة.

#### خامساً: مبررات ودوافع اختيار الموضوع

من الدوافع الأساسية التي أدت بنا إلى اختيار هذا الموضوع ما يلي:

- شعورنا بقيمة وأهمية الموضوع، في ظل محيط تسوده المنافسة الشديدة؛
- بحكم التخصص، فالموضوع له صلة بإدارة الإنتاج والتموين؛
- قلة إهتمام المؤسسات الجزائرية بتخطيط وإدارة الإنتاج.

#### سادساً: حدود البحث

تتمثل في الحدود المكانية والزمانية، ونلخصها في الآتي:

- الحدود الزمانية: سنقوم بدراسة وتحليل الفترة الزمنية المقدره بست السنوات الأخيرة من عمر المؤسسة محل الدراسة من (2013-2018)؛

- الحدود المكانية: سيتم إسقاط الجانب النظري لهذا البحث على مؤسسة كوك الحضنة ببرهوم ولاية المسيلة.

- الحدود الموضوعية: هناك عدة عوامل تؤثر على الميزة التنافسية، إلا أننا في بحثنا هذا تطرقنا إلى أثرتين وهما تخفيض التكاليف و الجودة، كما قمنا بدراسة الموضوع على مستوى مؤسسة كوك الحضنة ببرهوم ولاية المسيلة.

#### سابعاً: منهج البحث وأدوات الدراسة

للإجابة على إشكالية البحث، وإثبات صحة الفرضيات من عدمها، سيتم استخدام المنهج الوصفي الملائم لمثل هذه البحوث، والاعتماد على الملاحظة كأداة للحصول على البيانات المناسبة الخاصة بالمؤسسة قيد البحث.

#### ثامناً: هيكل البحث

سيتم معالجة هذا البحث من خلال فصلين كالآتي:

- الفصل الأول: الإطار النظري لتخطيط الإنتاج وأثره على الميزة التنافسية؛

سننطلق في المبحث الأول إلى مفاهيم أساسية حول تخطيط الإنتاج، وفي المبحث الثاني، الميزة التنافسية و أهم عناصرها، أما المبحث الثالث سنتناول فيه تأثير تخطيط الإنتاج على الميزة التنافسية؛

- الفصل الثاني: سنقوم فيه بدراسة ميدانية على واقع مؤسسة كوك الحضنة ببرهوم ولاية المسيلة, وذلك من خلال التعريف بمؤسسة كوك الحضنة ببرهوم ولاية المسيلة، وهل أثر تخطيط الإنتاج على تنمية الميزة التنافسية في المؤسسة، من خلال خفض التكاليف و ضمان الجودة.

# الفصل الأول

## الإطار النظري

## تمهيد

يحظى تخطيط الإنتاج بأهمية بالغة في المؤسسة الاقتصادية، كما يعتبر أحد العوامل الأساسية فيها، بحيث لا ينتهي دوره في إنتاج المنتج فقط، بل يتعداه الى مرحلة ما بعد الإنتاج، ويتضمن تخطيط الإنتاج قسم ضمان الجودة ، التي تُعنى بالموظفين بزيادة القدرة التنافسية للمؤسسة، كما تمتاز المؤسسات التي قامت بتخطيط لإنتاجها، بزيادة القدرة الإنتاجية لها، وتسليم المنتج بالوقت المناسب، وحسب الخطة الزمنية، و بأقل تكلفة.

و سنتطرق في هذا الفصل النظري الى مختلف جوانب تخطيط وإدارة الإنتاج، وكذا إلى الميزة التنافسية، مفهومها، وأهم مصادرها، وكذا تأثير تخطيط الإنتاج على الميزة التنافسية من خلال خفض التكلفة، و زيادة جودة منتجات المؤسسة.

## المبحث الأول: مفاهيم أساسية حول تخطيط الإنتاج

إذا أرادت المؤسسات أن تحقق نموا وتطورا في مجال ما، إستوجب عليها تحقيق نوع من الارتباط بين مختلف العوامل، من خلال تقديم حجم من الإنتاج والخدمات، يوافق الطلب عليها، وكل ذلك يتطلب عملية تخطيط تجعل ذلك ممكنا، ولذا يعتبر التخطيط أمرا حيويا وضروريا بكافة المنشآت، وذلك نظرا لكون القيام بالأعمال المختلفة يتطلب وضع الأهداف والسياسات والإجراءات والبرامج، والخطط التي تحقق ذلك.

### المطلب الأول: تعريف تخطيط الإنتاج

يعتبر تخطيط الإنتاج ذا أهمية بالغة، في رسم مسار وسياسات المؤسسة، وعليه سنوضح المفاهيم المختلفة لرواد الفكر الاقتصادي.

#### تعريف تخطيط الإنتاج

يعرف تخطيط الإنتاج على أنه " تصميم واستخدام نظام إجرائي لإعداد الخطط، والتحكم في كل عناصر النشاط الإنتاجي"<sup>1</sup>؛

كما يقصد بتخطيط الإنتاج " تحديد القوة العاملة، والمواد والآلات، وأساليب ورأس المال المطلوب لتصنيع كمية معينة من منتج أو مجموعة منتجات، خلال فترة زمنية معينة في المستقبل"<sup>2</sup>؛

ويعرف أيضا " تخطيط وظيفي على مستوى دائرة أو قسم الإنتاج في المؤسسة، ويتضمن مجموعة الفعاليات والأساليب، التي ترمي الى إعداد وتنظيم عناصر الإنتاج، لغرض إنتاج سلعة معينة، خلال مدة زمنية محددة، وفقا للمواصفات، وبأقل كلفة ممكنة"<sup>3</sup>؛

ويعرف أيضا " إعداد خطة العمل، التي تحدد أهداف الإنتاج والعمال المطلوب تنفيذها، وحجم وكميات الواجب استخدامها، لتنفيذ هاته الأعمال، مع إعداد جدول زمني للتنفيذ بمراعاة أدنى استثمار ممكن"<sup>4</sup>.

ومن خلال التعاريف السابقة يمكن استنتاج ما يلي :

<sup>1</sup> - ابراهيم هميمي، "تخطيط وضبط الإنتاج، مطبعة الأمانة، مصر، 1975، ص 09.

<sup>2</sup> - عادل حسن، التنظيم الصناعي وإدارة الإنتاج ، دار النهضة العربية، بيروت، 1976، ص 512.

<sup>3</sup> - عفيف شريف عبد الله، محمد عطية إدارة العمليات الإنتاجية، دار الفكر، الأردن، 1995، ص 54.

<sup>4</sup> - ابراهيم هميمي، مرجع سابق، ص 09.

✓ تخطيط الإنتاج، هو تحديد مختلف الأجهزة المواد الضرورية، لتصنيع منتجات معينة لمواجهة المستقبل؛

✓ التخطيط الجيد للإنتاج، يتطلب مرونة بين إدارة المبيعات، والإنتاج والمشتريات والأفراد والتكاليف؛

✓ التخطيط الجيد للإنتاج، يعتبر من ضروريات المؤسسات الاقتصادية، وخصوصا الاقتصادية منها، للأسباب التالية:

- **محدودية الموارد:** إذا كانت الموارد متواجدة بشكل محدود، تقل الحاجة الى التخطيط، وهاته الحاجة نادرة في الحياة العملية، فإذا لم يطبق التخطيط العقلاني، فسيكون هناك في ندرة في الموارد وسوء استخدامها.

- **بيئة عدم التأكد:** المؤسسات الاقتصادية تعيش في بيئة ذات تحديات كبيرة، يمكن مواجهتها من خلال التخطيط.

- **تحديد مستوى أفضل للإنتاج:** وهذا لمواجهة التقلبات في الطلب من خلال عدة استراتيجيات منها:

- الإنتاج حسب الكمية المطلوبة، مع تغيير العمال حسب الحاجة؛
- الإنتاج حسب الكمية المطلوبة، مع الاعتماد على تشغيل عدد العمال الحالي وقتا إضافيا، في حالة زيادة الطلب، ومواجهة الوقت العاطل، في أوقات انخفاض الطلب، بالاعتماد على جهات خارجية لمواجهة الطلب الزائد؛
- الإنتاج بمستوى ثابت، مع تخزين عدد من الوحدات في حالة الطلب المنخفض، واستخدامها في حالة الطلب المرتفع.

### المطلب الثاني: أهمية وأهداف تخطيط الإنتاج

التخطيط كوظيفة يحتل مكانة هامة، ويرجع السبب إلى كون جميع الوظائف تعتمد على ما تنتهي إليه عملية التخطيط. ودون التخطيط تصبح القرارات الإدارية عشوائية، وقد تفقد المؤسسة فرصة تحقيق مستويات نجاح مهمة، نتيجة اعتمادها على سياسة اتخاذ القرار الآني للمشاكل التي تواجهها دون الاعتماد على التفكير المسبق في ما سيكون عليه وضع المؤسسة في المستقبل. وعلى اختلاف المستويات الإدارية

نجد أن مهمة التخطيط تستحوذ على نسبة 15 إلى 40% من إجمالي النشاط الإداري<sup>1</sup>. ومن هذا المنطلق تظهر الأهمية البالغة للتخطيط.

### أولا : أهمية تخطيط الإنتاج

إن المؤسسات الاقتصادية و الصناعية بحاجة الى التخطيط، نظرا لدوره الكبير في تخفيض ظروف عدم التأكد، وكذا الوصول الى الأهداف المرسومة كما حدد لها مسبقا في الخطة، وفي الوقت المناسب، وبتكاليف معقولة، ويمكننا إبراز أهمية التخطيط في النقاط التالية<sup>2</sup>:

- توفير قدرة أكبر للمؤسسة في التأقلم، من خلال التحديد المسبق لأفضل الأساليب وطرق العمل، في ضوء ما يحتمل حدوثه؛

- يهدف إلى ضمان عدم حدوث تناقض بين الوسائل والأهداف؛

- العمل على إيجاد ترابط منطقي بين القرارات مع بعضها البعض من جهة، ومع الأهداف العامة و التفصيلية من جهة أخرى، وهذا بدوره يؤدي الى تحديد خطوات العمل بشكل منطقي، و متسلسل، ومتكامل لجميع العاملين في المؤسسة؛

- يدعم التخطيط المركز التنافسي للمؤسسة، من خلال المرونة التي يوفرها فيما يتعلق بالتطوير، وتعديل أساليب العمل، وزيادة الإنتاج أو تخفيضه أو بالأحرى ما يوفره من وسائل لمواجهة تقلبات المحيط؛

- كذلك التخطيط الجيد يقلل الأخطاء، التي قد تنتج في خضم تفاعل الأنشطة على مختلف المستويات الإدارية في مؤسسة، لأنه أسلوب يقوم على التروي والموضوعية في صنع القرارات، لذلك فالتخطيط يعمل على رفع الكفاءة الإنتاجية وزيادة الإنتاج، عن طريق الاستغلال الأمثل للموارد والإمكانيات المتاحة، كما يساعد التخطيط على تحقيق مبدأ الرقابة في جميع مراحل التنفيذ، وبشكل يضمن تحقيق الغايات المطلوبة.

<sup>1</sup> - سعيد محمد المصري، التنظيم والإدارة ( مدخل معاصر لعمليات التخطيط و التنظيم والقيادة والرقابة)، الدار الجامعية، مصر، 1999، ص85.

<sup>2</sup> - عثمان محمد غنيم، التخطيط أسس و مبادئ عامة، الطبعة الأولى، دار الصفاء، عمان، 1999، ص- ص 35-36.

ومن أجل تسهيل عملية الرقابة، وكذا التركيز على أهداف المؤسسة، فإننا بحاجة ماسة إلى عملية التخطيط، والتي تكمن أهميتها في إبراز أهم عناصرها والمتمثلة في ما يلي<sup>1</sup>:

- ✓ التعقد المستمر في نظم الإنتاج والتوزيع؛
- ✓ الحاجة إلى التوقيت السليم، لنواحي النشاط المترابطة والمتداخلة؛
- ✓ ضرورة التوقع للتغيرات، والاستجابة المنظمة والايجابية لها؛
- ✓ الرغبة في تحقيق أفضل توليفة اقتصادية، للموارد المستخدمة وكذا المنتجات؛
- ✓ مواجهة حالة عدم التأكد، وكذلك مواجهة حالة التذبذب في الطلب على المنتجات.

#### ثانياً: أهداف تخطيط الإنتاج

الهدف هو التزام محدد، لتحقيق نتيجة يمكن قياسها في ظل إطار زمني معين، وتحديد الأهداف تعتبر السمة الأكثر أهمية لعملية التخطيط، وبدونها يصعب على المؤسسة القيام بعملية التخطيط، وبعد تحديد الأهداف بشكل جيد، هناك ضرورة لوضع سياسات، وهي تمثل الوسائل التي يتم من خلالها تحقيق هذه الأهداف.

وتتمثل أهداف تخطيط الإنتاج في ما يلي:

- تحقيق عائد كافي لرأس المال المستثمر، وهذا بالحصول على حصة معينة من السوق؛
  - تحديد أنواع السلع المطلوب إنتاجها، بأكبر كفاية إنتاجية للعملية الصناعية؛
  - تحديد كمية الإنتاج، لمواجهة الطلب المتوقع على السلعة؛
  - التعاون بين الإدارات، لتسهيل عملية التنبؤ بأحداث المستقبل؛
  - ضمان سير كل مرحلة من مراحل الإنتاج دون تعطل، ويقتضي ذلك تحديد طريقة الصنع المناسبة، مع مراعاة تحقيق التوازن بين عناصر الإنتاج، واستخدامها أحسن استخدام؛
  - العمل على توفير المستلزمات اللازمة، لتنفيذ الخطة المقررة.
- وحتى تتمكن المؤسسة الاقتصادية من تحقيق أهدافها، يجب عليها إتباع سياسة محكمة، تأخذ فيها اعتبارات حاجات السوق، ومقدار الطلب المتوقع على المنتج، وأن تخطط للعملية الإنتاجية، بما يتماشى و متطلبات السوق.

<sup>1</sup> شوقي حسين عبد الله، إدارة وظيفة الإنتاج، دار النهضة العربية، القاهرة، 1975، ص- ص 47-48.

فتخطيط الإنتاج يتم لمصلحة كل من المؤسسة والعمال والمستهلكين، فيحقق للمؤسسة أكبر ربح ممكن، ويحدد للعاملين سلطات ومسؤوليات واضحة، كما يحقق للمستهلكين رغباتهم من ناحية الكم والكيف.

### المطلب الثالث: أنواع ومراحل تخطيط الإنتاج

سننظر الى أنواع تخطيط الإنتاج الثلاثة حسب المدة الزمنية و أيضا الى مراحلها.

#### أولاً: أنواع تخطيط الإنتاج

هناك ثلاث أنواع رئيسية من تخطيط الإنتاج، على أساس المدة التخطيطية التي تغطيها الخطة وهي<sup>1</sup>:

**1. التخطيط الإنتاجي طويل المدى:** والذي يتضمن تحديد مستويات الإنتاج في فترات قادمة تزيد على العام، فقد يكون لمدة عامين أو ثلاثة أو أكثر، ويعرف التخطيط باسم تخطيط الطاقة، لأنه يتعلق بتحديد حجم الطاقة اللازمة واختيار مستوى معين لها، فتحديد مستويات الإنتاج يرتبط بمفهوم الطاقة الإنتاجية، وهي حجم أو عدد الوحدات التي يمكن إنتاجها، عبر فترة زمنية معينة.

**2. التخطيط الإنتاجي متوسط المدى:** وهو الذي يتعلق بتخطيط الإنتاج لمدة سنة، ويطلق عليه أيضا التخطيط الإجمالي، لأنه يتعامل مع أرقام إجمالية للمخرجات (إنتاج، عمالة، مخزون)، لكل فترة خلال العام، دون تخصيص لنوع معين من المنتجات والأقسام، فإذا كانت المؤسسة تنتج عدة سلع، فإن الرقم الشهري المقدر للإنتاج، سوف يعبر عن إجمالي الإنتاج من تلك المنتجات مجتمعة، ولهذا السبب يطلق عليها أحيانا الخطة الإجمالية.

وتكمن أهمية وأهداف التخطيط، إلى كونه يعمل على تحقيق إمكانية الرقابة على استخدام بدائل الإنتاج، التي تستعمل للوفاء بالطلب المتوقع، وتساهم في تحقيق درجة عالية من التنسيق بين الأقسام الإنتاجية، مما يؤدي الى الأداء الاقتصادي، كما أنه يهدف بالدرجة الأولى الى تحديد مستوى الإنتاج الممكن والأمثل لكل فترة، وتتمكن الإدارة من ذلك من خلال تحديد الإستراتيجية المثلى، التي تتبعها لتحقيق هذا الهدف، ونجاحها في إختيار الإستراتيجية المثلى، يضمن لها أن تكون خطة الإنتاج الإجمالية محققة لأهدافها، وذلك بكفاءة تسهم في الزيادة في الأرباح أو تدنية التكاليف للحد الأدنى الذي يحقق الوفاء بالطلب المتوقع، وتتبع الأهمية القصوى للتخطيط الإجمالي للإنتاج، في حالة ما إذا كان الطلب المتوقع

<sup>1</sup> - حنفي عبد الغفار، شريف علي ومحمد فريد الصحن، التنظيم والإدارة، الدار الجامعية، لبنان، 1989، ص406.

مقلبا من شهر لأخر، وبالتالي العمل على الوفاء بهذا الطلب المتقلب، من خلال وضع الإستراتيجية المثلى.

**3. التخطيط الإنتاجي قصير المدى:** يتناول هذا التخطيط، العمليات الإنتاجية الشبكية التي ستغطي فترة قادمة قصيرة، وفيه تحدد الاحتياجات من مستلزمات الإنتاج، وتخصيص الموارد المادية والبشرية، ويتم ذلك عن طريق "جدولة العمليات" وهي "عملية تخطيط الإنتاج قصيرة قد تكون أسابيع أو أيام ولعدة ساعات، وتتضمن تخصيص الموارد المتاحة للأوامر الإنتاجية، أو للأعمال، و الأنشطة اللازمة"<sup>1</sup>. وتعتمد عملية الجدولة على التقديرات السابقة التي تم الوصول إليها عن الطاقة، مستويات الإنتاج، العمالة، المخزون في التخطيط الطويل والمتوسط المدى، و يعني ذلك أن الجدولة هي آخر عمليات تخطيط الإنتاج، والتي تهدف إلى تحقيق الاستخدام الفعال للطاقة الإنتاجية، التي تم تحديدها سابقا، مع ضمان مستوى خدمة العملاء.

وتنشأ صعوبة عملية الجدولة، من أن بعض الأهداف الموجودة، قد تكون متعارضة مع بعضها البعض، والنتيجة النهائية لعملية الجدولة تكون على شكل خطة زمنية (جدول) للأنشطة، يوضح بها ما سوف يتم انجازه، وتاريخ البدء والانهاء، و الموارد المخصصة له، كما تتضمن القرارات الهامة في هذا الصدد وهما : معدلات التحميل وتتابع النشاط، ومتابعة الخطة، الى الوقوف الدائم على حالة التشغيل، بالإضافة الى متابعة التنفيذ حسب التحميل وتتابع الموضوع.

وتكمن أهمية الجدولة في التأثير على مستوى الكفاءة الإنتاجية للعمليات، فهي تحدد توقيت الأداء، ودرجة استغلال الموارد البشرية و المادية والمالية، فطول وقت الإنتاج محدد أو ثابت من الناتج، يؤدي لزيادة تكلفة إنتاجه مع ثبات قيمة الناتج، وهذا يعني انخفاض الكفاءة الإنتاجية، ويؤدي قصور أو ضعف فعالية الجدولة، لضعف استغلال الموارد المتاحة أو إهدارها، مما يؤدي لزيادة تكاليف الإنتاج، وتأخير مواعيد تقديم المنتجات للسوق، و غرامات التأخير، وعدم القدرة على الوفاء بطلبات العملاء القادمة في غضون مدة زمنية مناسبة للمؤسسة والعملاء، ولا شك أن ذلك يساهم في إضعاف القدرة التنافسية للمؤسسة.

**ثانيا : مراحل تخطيط الإنتاج**

<sup>1</sup> - فريد عبد الفتاح زين الدين، مدخل إدارة الجودة، جامعة الزقازيق، مصر، 1988، ص 63.

إن العملية التخطيطية، تتضمن عدة مراحل متداخلة ومتراصة، ومن المستحيل فصلها عن بعض، وسنقوم بشرح مفصل لهذه المراحل.

**1. تحليل وتقويم الظروف البيئية:** تبدأ عملية التخطيط من البيئة المحيطة، فقد عرفت حسب القاموس الاقتصادي الأمريكي "Webster"، أنها " مجموعة الظروف، والمؤثرات الخارجية التي تمس حياة و تطور المؤسسة"<sup>1</sup>، وعليه فإن إدارة المؤسسة عامة و تخطيطها خاصة، يفرض عليها كشف و معرفة عناصر محيطها، وتشخيصها، و التنبؤ بها، وتحديد أثرها على أدائها، وكذا تحديد القيود التي تفرضها، والفرص التي تتيحها، مما يقود في النهاية إلى تحقيق كفاءة وفعالية المؤسسة. ويتصف المحيط بعدة خصائص، يجب على المؤسسات أن تأخذها بالحسبان، عند دراستها لهذه البيئة، ومن ضمن هذه الخصائص ما يلي<sup>2</sup>:

- التعدد: تتسم بيئة الأعمال بتعدد و كثرة المتغيرات التي تؤثر على أداء المؤسسات، فالمتغيرات الاقتصادية، السياسية، الاجتماعية، الدولية، القانونية والتكنولوجية هي جزء فقط من المتغيرات التي تؤثر على دنيا الأعمال؛
- التعقد: بالإضافة إلى تعدد و كثرة المتغيرات التي تعمل في ظلها المؤسسات، فإن هذه المتغيرات معقدة في تأثيرها على عمل المؤسسة؛
- الإرتباط: يلاحظ أن هناك إرتباط قوي بين متغيرات بيئة المؤسسة، مما يزيد من درجة تعقد التحليل المطلوب، فالمتغيرات التي تحدث في عناصر البيئة الاقتصادية، قد تكون مرتبطة ببعض متغيرات البيئة الاجتماعية؛
- الإستمرارية: إن تأثير متغيرات البيئة الخارجية على المؤسسات يتسم بالاستمرارية، بهذا فإن المؤسسات تعمل في ظل بيئة ديناميكية، تتسم بالتغير المستمر في عناصرها، مما يستلزم أن تكون عملية تحليل البيئة عملية مستمرة، تأخذ في الإعتبار التغير المستمر في عناصرها؛
- تحديد الأهداف: إن تحديد أهداف المؤسسات تمثل مرحلة أساسية من مراحل العملية التخطيطية، إذ توضح إتجاه المؤسسة، وماذا يراد تحقيقه في مجال نشاطها، وكذلك القرارات الخاصة بإختيار هذه الأهداف تحدد بدرجة كبيرة المسار المستقبلي لها، ولكن الملاحظ أن العديد من المؤسسات تواجه

<sup>1</sup> - الداوي الشيخ، محيط و إستراتيجيات وهياكل المؤسسة، الجزء الأول، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1998، ص 02.

<sup>2</sup> - محمد الصالح الحناوي، فريد الصحن، الأعمال والمال، مركز التنمية الإدارية، مصر، ص 154.

صعوبات في تقرير و تحديد أهدافها، ومن ناحية أخرى نجد أنه متى تحقق المدير من أهمية وجود الأهداف، فإنه يبدأ في تحديدها بصورة واعية أو غير واعية، مقصودة أو غير مقصودة، ويبدو أن عملية وضع الأهداف تمر بالخطوات التالية<sup>1</sup>:

✓ ترتيب أهداف محددة حسب أهميتها؛

✓ وضع أهداف محددة؛

✓ وضع أهداف عامة في صورة مكتوبة؛

✓ وضع أهداف عامة في صورة غير مكتوبة.

و عملية تحديد الأهداف سواء العامة أو الفرعية، يعتبر بمثابة تحديد للنتائج أو الغايات التي يريد المسير الوصول إليه، من خلال تنفيذ الخطط، و بطبيعة الحال فإن الأهداف هي التي تحكم كل الخطط الرئيسية والفرعية للمؤسسة، ومما لا شك فيه أنه على قدر الدقة والوضوح والواقعية في تحديد الأهداف، تظهر أهميتها النسبية بقصد وضع أولويات لأهداف إدارة الإنتاج.

## 2. تحديد البدائل أو طرق العمل الممكنة: لا بد من حصر أهم الطرق المتاحة، للوصول الى

الأهداف تمهيدا لتقويمها واختيار أنسبها، وتتطلب العملية إيجاد المعايير ليتم التقويم، ومن ثم المفاضلة على أساسها، وتبقى هذه المعايير مهما اختلفت أشكالها، مرتبطة بمفهوم الكفاية الاقتصادية، ونشير بأنه لا توجد قاعدة ثابتة لوضع عدد من البدائل لكل حالة، فهي إذا من الوسائل التي تعمل على رفع الافتراضات الأساسية، إلى مستوى الوعي بها، وذلك من خلال اختبار سلامتها، ولكنه على الأقل يمنع من اعتباره قرارا خاطئا، كما أن البدائل وطرق العمل الممكنة، هي أدوات المخطط لتجنيده وتدريب الخيال والتصوير، فهي قلب "الطريقة العلمية"، وهي صفة من صفات العام المتميز، الذي يهتم دائما بالتوضيحات البديلة، دون النظر إلى مدى شيوع أو إنتشار الظاهرة محل النظر والبحث.

## 3. صياغة الخطط وتنفيذها وتعديلها: إن الخطوة الموائية من خطوات التخطيط، هي وضع

الخطط اللازمة لتحقيق أهداف المؤسسة في ضوء الفرص والمخاطر البيئية، و لكي تنجح العملية التخطيطية بالكامل فعلى الإدارة أن تضع مجموعة من الخطط للمستويات الإدارية المختلفة في المؤسسة، ومن أجل صياغة الخطط نجد أن هناك مجالات كثيرة لصنع القرارات الإدارية، لتسيير النظام وتحقيق أهدافه ومن أهم تلك القرارات ما يلي:

<sup>1</sup> - علي شريف، محمد سلطان، مبادئ الإدارة، مصر : الدار الجامعية، 1998، ص 142.

- قرارات خاصة بتحديد العناصر، مثل مواصفات المنتجات ومدى إمكانية إنتاجها، وأخرى متعلقة بتحديد المعلومات، والمواد اللازمة للوفاء بمتطلبات العملية الإنتاجية؛
- قرارات خاصة بتخطيط العمليات الإنتاجية، واختيار وتصميم النظم الفرعية التي تستخدم في عمليات الإنتاج، ومن أهم تلك القرارات التالي:
- القرارات المحددة للطاقة الإنتاجية في المؤسسة، على ضوء تخطيط احتياجات العمليات الإنتاجية من عناصر الإنتاج المختلف؛

- القرارات التي تحدد التنظيم الداخلي المناسب للمؤسسة؛
- القرارات الخاصة بتصميم نظم الرقابة على الجودة؛
- قرارات إنتاجية تترتب على نتائج تنفيذ العمليات الإنتاجية، والتي ينتج عنها تقييم لمستوى الإنجاز في نظام الإنتاج، بالنسبة لعناصر المخرجات من هذا النظام مثل:
- ✓ كمية الإنتاج التي تم تحقيقها؛
- ✓ مستوى جودة المنتجات؛
- ✓ تكلفة المنتجات؛
- ✓ مواعيد التنفيذ؛

#### المطلب الرابع: أساليب تخطيط الإنتاج

هناك العديد من الطرق والأساليب في عملية التخطيط التي تعتمد عليها المؤسسات، وهذه الأساليب منها ما هو تقليدي كلاسيكي، ومنها ما هو علمي والذي تعتمد فيه على الأساليب الحديثة، و سنتناول أكثر الأساليب شيوعا.

#### أولا: أساليب تخطيط الإنتاج حسب قواعد الأسبقيات

1. قواعد المعايير الفردية: تتضمن قواعد الأسبقيات<sup>1</sup>، الأسس التي يجري إتباعها في تحديد الترتيب الذي يتم بموجبه تنفيذ الطلبات والدفعات الإنتاجية، حيث تستنبط هذه الأسس في فروض أو حالات التشغيل، و في ظل الظروف كل حالة لطريقة الوصول للطلبات (ثابت، متغير)، ومساراتها وفقا لعدد من الأوامر، هذا ويعد استخدام نماذج المحاكاة في تحديد قواعد الأسبقيات للتنفيذ، من المداخل المهمة في حل المشكلة وتحقيق أفضل ترتيب، وهذه المعايير الفردية منها :

<sup>1</sup> - خضير كاظم محمود، هايل يعقوب فاخوري، إدارة الإنتاج والعمليات، الطبعة الأولى، دار الصفاء لنشر والتوزيع، عمان، 2001، ص 284.

- الترتيب، وفقا لمواعيد تجهيز العملاء؛
- الترتيب، وفقا للحد الأدنى للفترة المعطلة؛
- الترتيب، وفقا لأهمية وأولوية العميل؛
- الترتيب التصاعدي، وفقا لزمن التشغيل وبموجبها يتم وضع الطلبات التي تتطلب وقتا أقل أولا، ليلها الأكبر في زمن التشغيل؛
- الترتيب وفقا لأكبر وقت تشغيل؛
- ما يراد أولا ينفذ أولا؛
- الترتيب العشوائي؛ حيث لا تعتمد على قاعدة معينة.

## 2. قواعد المعايير المتعددة: وتقوم هذه القاعدة على عنصرين أساسيين هما<sup>1</sup>:

- التحميل وفقا للترتيب التصاعدي لأزمنة التشغيل، مع إعطاء الأسبقية للطلبات المتوقع حدوث اختناق في تنفيذها، بالإضافة الى الحاجة لفترة طويلة لإكتماله وتحقق هذه القاعدة أكبر تشغيل ممكن للآلات، مع بداية تنفيذ الجدول على جانب زيادة عدد الأوامر المنفذة في الفترة الواقعة؛
- قاعدة جانسون: يستهدف استخدام هذه القاعدة من أجل خفض الزمن الكلي، اللازم لإنجاز مجموعة من الطلبات على آلتين، مع خفض فترات العطل لكليهما، كما ويمكن التعميم عند استخدام ثلاث آلات أيضا، و تعالج هذه القاعدة مشكلة وجوب تنفيذ كل الطلبات الواردة، وبنفس الترتيب على آلتين أو ثلاث، وبموجب هذه القاعدة تتم ملاحظة أزمنة التشغيل اللازمة لكل طلبية، ولكل آلة على حدة، ليتم تخفيض الطلبية التي تحتاج للزمن الأقل على آلة الأولى.

## ثانيا: أساليب تخطيط الإنتاج قصير المدى

1. خريطة جانت: إن من الطرق التي تستخدم في تخطيط الإنتاج "خرائط جانت"، وبالرغم من أنها تعتبر من أقدم الطرق، إلا أنها مازالت تستخدم بشكل واسع في الصناعة، وقد قدمها هنري جانت، أحد رواد حركة الإدارة العلمية في سنة 1917، فهي تعتبر طريقة غير مكلفة، تستخدم بسهولة وكفاءة للأغراض التخطيطية، فتعطي فكرة واضحة عن العلاقة بين الأنشطة المختلفة في العملية التصنيعية، حتى

<sup>1</sup>- المرجع نفسه، ص 285.

أن أكثر خطط الإنتاج تعقيدا يمكن إظهارها بوضوح على هذه الخرائط، نظرا لكونها " أداة لتتبع الأداء، الذي يتم على كل أمر في الورشة"<sup>1</sup>.

كما تصور خطة العمل على أساس الوقت، فتظهر مدى التقدم في التنفيذ بالنسبة للخطة الموضوعة، بالإضافة إلى المشاكل التي حدثت فعلا والتي يمكن توقع حدوثها حتى يتسنى علاجها في الوقت المناسب. وبصفة عامة يمكن استخدام هذه الخرائط لأي نوع من أنواع الإنتاج، ولأي نشاط تتكون من العملية الإنتاجية، والواقع أن خرائط جانت كانت أثبتت أنها أداة ممتازة في تخطيط العمليات الصناعية، لكنها تعتبر مضللة إذا أدخلت تغييرات كبيرة في جداول الإنتاج، من فترة إلى أخرى، فكلما ارتفع مقدار التغييرات في جداول الإنتاج، كلما ارتفعت درجة الخطأ فيما تعطيه من نتائج.

**2. خرائط تحميل الإنتاج:** " إن الغرض من خرائط التحميل، توضيح كمية العمل بالنسبة لكل مصنع أو قسم صناعي، أو مجموعة من الأفراد أو الآلات، ويقاس العمل على أساس وحدات زمنية، ولذلك فإن ما يسجل فيها مقدار الوقت اللازم لتنفيذ العمل وليس عدد الوحدات المطلوب تصنيعها"<sup>2</sup>.

و تعتبر خرائط التحميل أداة قيم في جدول الإنتاج، فهي تبين مدى كفاءة القسم المعين في الانتهاء من تصنيع كمية معينة في تاريخ محدد، فبالنظر إلى الخريطة، يمكن معرفة ما إذا كانت الإمكانيات الموجودة كافية لانتهاء من الإنتاج في الوقت المحدد، أو غير كافي، و من الطبيعي يجب تعديل البيانات الموجودة بالخريطة، كلما أضيف عمل جديد.

**3. خرائط تسجيل الإنتاج:** فهي تعتبر أداة للتسجيل، فتبين الوقت الفعلي للتشغيل الخاص بكل نشاط، و ما الأعطال التي تحدث و أسبابها بالتفصيل، أي تبين ما إذا كان كل فرد قد نفذ أو لم ينفذ النشاط المطلوب منه، و ما أسباب تأخيره في التنفيذ، وبذلك تعطي للإدارة فكرة واضحة عن ماهية المشاكل التي تعترض العملية الإنتاجية، حتى يمكن علاجها في الوقت المناسب.

**4. خرائط التقدم في الإنتاج:** يبين النوع الثالث من خرائط جانت ماهية الأنشطة اللازمة لتحقيق هدف معين، فالغرض الرئيسي من خرائط التقدم في الإنتاج، وإظهار الوقت اللازم لكل نشاط، و ماهية العلاقة بين الأنشطة المختلفة في خط الإنتاج.

<sup>1</sup> - محمد توفيق ماضي، الأساليب الكمية في مجال إدارة الإنتاج والعمليات، المكتب العربي الحديث، مصر، 1992، ص 167.

<sup>2</sup> - عادل حسن، مرجع سابق، ص 391.

وبصفة عامة، يستخدم هذا النوع بنجاح في تخطيط الأنشطة التي تسبق العملية التشغيلية في أي برنامج تصنيع، وفي تخطيط حركة أوامر الإنتاج في المراحل المختلفة للعملية الإنتاجية.

### ثالثاً: أسلوب تقييم و مراجعة الأعمال (PERT)

أوضحنا فيما سبق أنه يمكن استخدام خريطة جانت في تخطيط العمليات الإنتاجية، ولكن بالرغم من شيوع استخدام هذا الأسلوب، إلا أن به بعض نواحي القصور، فالخريطة بسيطة جداً ولا تصلح للاستخدام في وصف العلاقات المتداخلة، والمتشابكة بين الأنشطة العديدة، ومن ثم ظهرت الحاجة إلى طريقة تسمح بوصف تتابع الأنشطة، وإيضاح درجة الاستفادة من الموارد في حالة المؤسسات المعقدة، وقد ظهر في هذا المجال ما يسمى بتحليل شبكات الأعمال، والتي ظهرت في نهاية الخمسينيات، ومن أهمها : أسلوب تقييم ومراجعة الأعمال والمعروف بيرت (PERT) ويقصد بها " حساب الزمن وتكلفة المشروع، وتحديد المدة المثلى التي يجب أن ينتهي فيها المشروع، وتكلفته الإجمالية، وي طرح بدائل للتنفيذ"<sup>1</sup>.  
و لهذه الطريقة فوائد عديدة للمسير تتمثل فيما يلي:

- تستخدم هذه الطريقة في أي مجال يتطلب بذل جهود معينة، من أجل تحقيق هدف معين في فترة زمنية مناسبة؛

- تساعد الإدارة على التخطيط التفصيلي، الذي يبين بشكل مضبوط ما المطلوب عمله، و ما هي المراحل، و الأوقات اللازمة لذلك؛

- تساعد الإدارة على رؤية المشاكل قبل وقوعها، وعلى صياغة خطط للطوارئ، من أجل مواجهتها؛

- يساعد مدير الإنتاج، على اتخاذ القرارات، وتوجيه اهتماماته إلى تلك الإجراءات، التي بواسطتها ستبين تغير الوقت اللازم لتنفيذ العمليات، وإعادة توزيع الموارد لضمان تنفيذ المؤسسة لأعمالها في الوقت المحدد سلفاً؛

- تمكن هذه الطريقة، من الحصول على المعلومات المتعلقة بدرجة عدم التأكد من تنفيذ مختلف العمليات، التي تشملها المؤسسة.

ومن أهم المصطلحات المستخدمة في تحليل شبكات الأعمال هي:

<sup>1</sup> - محمد أسعد عبد الوهاب البندانى، مقدمة في بحوث العمليات ، مطابع المعمورة، مصر، 1998، ص 264.

- الشبكة: وهي نموذج يصف كيفية تخطيط المشروع، متضمنا تحديد العلاقات المتداخلة بين أوجه النشاط المطلوب؛
- النشاط: يعبر عن عنصر من عناصر الشبكة المستهلك لوقت محدد له، بداية ونهاية محددة؛
- الحدث: ويمثل بداية و نهاية النشاط، أي أنه يحدث في نقطة معينة من الزمن، بدون استهلاك لأي وقت؛
- النشاط الحرج: هو النشاط الذي سوف يترتب على تأخيرته، تأخر في إتمام مشروع بأكمله؛
- المسار: هو سلسلة من الأنشطة المتتابعة بين نقطة البدء، ونقطة إتمام المشروع؛
- المسار الحرج: هي سلسلة مستمرة من الأنشطة الحرجة، التي تربط بين نقطة بدء ونقطة إتمام المشروع، وهو أطول المسارات على الشبكة، ويعطي أقل وقت لازم لإتمام المشروع.

#### رابعا : أساليب تخطيط الإنتاج المتوسط المدى

1. الطريقة البيانية: تعتبر هذه الطريقة من بين الطرق الأكثر شيوعا في تخطيط المتوسط المدى، وهي تعتمد على أسلوب التجربة و الخطأ، ومع هذا فهي ليست لإجراءات عشوائية، ولكن تعتمد على المنطق، الذي يكتنف تطبيقها في جميع مراحلها وعند مراجعتها، إلا أن هذه الطريقة لا تضمن الوصول إلى الحل المثالي، وهي تتطلب فقط عمليات حسابية بسيطة، وبشكل عام هناك خمس خطوات يمكن إتباعها في الطريقة البيانية هي:

- تحديد الطلب لكل فترة تخطيطية؛
  - تحديد حالة الطاقة الإنتاجية خلال الفترة المخطط لها؛
  - تعيين التكاليف المرتبطة بتنفيذ الخطة بصورة عامة؛
  - الأخذ بعين الاعتبار سياسة المؤسسة المطبقة، فيما يخص مستويات المخزون، وحجم العمالة؛
  - تطوير خطط بديلة وتحديد تكاليفها الإجمالية.
2. طرق البرمجة الرياضية: هنالك العديد من الطرق الرياضية التي تتم استعمالها في تخطيط الإنتاج، كنموذج يساعد صانع القرار في تحليل المشكلة التي يتعامل معها رياضيا، مستهدفا من ذلك الوصول على الحل المناسب للمشكلة، ومحاولة تطبيقها وأهمها<sup>1</sup>:

<sup>1</sup> - محمود خضير كاظم ، يعقوب هايل فاخوري، مرجع سابق، ص 285.

- البرمجة الخطية: لقد ظهر هذا الأسلوب على يد "GEORGE DANTZIG" في سنة 1947، و كان أول استخدام له في القوات الجوية الأمريكية، لتحديد أفضل برامج التدريب والصيانة والتجديد، وبعد ذلك بدأ هذا الأسلوب يستخدم أغراض اقتصادية وإدارية، إذ يعتبر من أكثر الأساليب الرياضية استخداما في مجال قرارات إدارة الأعمال، حيث يقود هذا الأسلوب إلى الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة لتحقيق أهداف منظمة.

- مسائل النقل: في عام 1956 قدم "E.H BOWMAN" طريقة أيسر لمعالجة تخطيط الإنتاج، باستخدام شكل معين من أشكال البرمجة الخطية، وهي طريقة النقل التي تستخدم في حل أنواع معينة من المشاكل، ومن بينها مشكلة نقل المنتجات من أماكن إنتاجها إلى مناطق توزيعها، كما تستخدم كذلك في الكثير من الحالات المشابهة.

- مسألة التعيين: يراد من مشاكل التعيين، توزيع عدد من الوظائف أو الأنشطة على عدد من الوحدات (قد تكون هذه الوحدات عمال أو آلات أو غير ذلك)، بحيث تكون التكلفة أقل ما يمكن، أو يكون العائد أكبر ما يمكن.

- برمجة الأهداف: برمجة الأهداف هي إحدى طرق التخطيط المتوسط المدى، تختلف هذه الطريقة عن البرمجة الخطية، في أنها تسمح باستخدام عدة أهداف معينة، كما تعتمد أيضا على قواعد الأسبقية في تحديدها للأهداف، بغية الوصول إلى الحل الأمثل.

- طريقة القاعدة الخطية للقرار: استعملت هذه الطريقة أول مرة في بداية الخمسينيات من القرن 20، من قبل مجموعة من الباحثين، وتهدف هذه الطريقة إلى تخفيض التكاليف إلى أدنى حد ممكن لكل من العمل الاعتيادي، وتكاليف تشغيل عمال جدد، أو تسريحهم، وتكاليف استعمال الوقت الإضافي، وكذا تكاليف المخزون، وذلك بالاعتماد على مجموعة من دوال التكاليف التقديرية، واستعمال بعض الطرق الحسابات الجبرية، لتتوصل في الأخير على معادلتين، تستخدم الأولى في إعداد خطة المخرجات لكل فترة زمنية مخططة، أما الثانية فتستخدم في التخطيط لقوة العاملة لتلك الفترة.

- التخطيط البعدي للإنتاج: استعملت هذه الطريقة لأول مرة من قبل الباحث (JOUES)، في أواخر الستينيات من القرن 20، وتستخدم هذه الطريقة أسلوب البحث من أجل تطوير قاعدتين للقرارات ذات الصلة بالمخرجات وحجم قوة العمل، لذا فهي تشبه الطريقة السابقة، كونها تستخدم دوال التكلفة التقديرية.

- نماذج المحاكاة: تم تطوير الكثير من نماذج المحاكاة، كما تمت الاستفادة من العديد من استخداماتها في مجالات التخطيط المتوسط المدى، وتكمن أهمية هذا النماذج في إمكانية تطويرها وتطبيقها باستعمال الحاسوب، حيث يتم اختيارها تحت شروط أو ظروف مختلفة، في المحاولة للوصول الى الحلول المقبولة، والأكثر عقلانية للمسائل التي تواجه المخطط، غير أن هذه الطريقة لا تضمن الحل الأمثل، كما هو الحال في البرمجة الخطية، كما أنه لا يعني أنها لا تستطيع الوصول الى الحل الأمثل دائماً.

## المبحث الثاني: الميزة التنافسية وأهم عناصرها

يستلزم على المؤسسة من أجل الوصول إلى التنافسية امتلاك بعض المزايا التي تساعد في التصدي لمختلف سلوكيات المنافسين، حيث أن امتلاك المؤسسة لاسم وعلامة تجارية مميزة سيساعدها في التفوق على منافسيها، غير أن ذلك قد لا يكون كافياً في ظل ما يشهده العالم من تحولات في مختلف المجالات.

### المطلب الأول: تعريف الميزة التنافسية

في ظل بيئة شديدة التنافس، تسعى المؤسسات الاقتصادية إلى كسب ميزة على غيرها من المؤسسات ذات نفس النشاط، وذلك من خلال إضافة قيمة للزبون وكذا الاستغلال الأمثل لمختلف مواردها.

كما جاء مفهوم الميزة التنافسية ليحل محل الميزة النسبية الذي كان سائداً بين الاقتصاديين الصناعيين ومتخصصي التجارة الدولية.

### أولاً: تعريف التنافسية

ركز الباحثون والكتاب في تعاريفهم على جانب معين من التوجه المطلوب في تحقيق الميزة التنافسية، كل حسب وجهة نظره، ومن بين التعاريف نجد:

- ميزة على المنافسين، تكتسب عن طريق تقديم قيمة أكبر للمستهلكين، إما من خلال أسعار أقل، أو عن طريق تقديم منافع أكبر، والتي تبرر الأسعار الأعلى<sup>1</sup>؛
- هي قدرة المؤسسة على جذب الزبائن، وبناء المكانة الذهنية لها كمؤسسة أو لمنتجاتها، وزيادة القيمة المدركة من قبلهم، وتحقيق رضاهم<sup>2</sup>؛
- هي قدرة المؤسسة على صياغة وتطبيق الاستراتيجيات، التي تجعلها في مركز أفضل بالنسبة للمؤسسات الأخرى العاملة في نفس النشاط<sup>3</sup>.

ويرجع ظهور مفهوم الميزة التنافسية إلى Chamberlin سنة 1939، لكن يمكن إرجاعه إلى Selznick سنة 1959، الذي ربط الميزة بالمقدرة، وبعد ذلك جاء التطور التالي للميزة حينما

<sup>1</sup> - فيليب كوتلر، جاري ارسترونج، أساسيات التسويق، ترجمة سرور علي سرور، دار المريخ، المملكة العربية السعودية، ص 966.

<sup>2</sup> - ثامر البكري، استراتيجيات التسويق، دار اليازوري، الأردن، 2008، ص 192.

<sup>3</sup> - مصطفى محمود أبو بكر، الموارد البشرية: مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية، مصر، 2008، ص 13.

وصف Hofe و Schendel الميزة التنافسية بأنها الموضع الفريد الذي تطوره المؤسسة مقابل منافسيها، عن طريق نمط نشر الموارد، وبعد ذلك جاء Day سنة 1984.

ويعتبر مايكل بورتر الأول من وضع نظرية الميزة التنافسية، فقد صمم لها نموذجاً لقياسه يستند على المتغيرات الجزئية للاقتصاد، معتبراً أن التنافس إنما يتم بين المؤسسات نفسها.

وعرف بورتر الميزة التنافسية للمؤسسة على أنها: "تنشأ أساساً من القيمة التي تستطيع مؤسسة ما أن تخلقها لزبائننا، بحيث يمكن أن تأخذ شكل أسعار أقل بالنسبة لأسعار المنافسين بمنافع متساوية، أو بتقديم منافع متفردة في المنتج، تعوض بشكل واسع الزيادة السعرية المفروضة"<sup>1</sup>.

وعرفها محسن أحمد الخضيرى بأنها: "إيجاد أوضاع تفوق مختلفة تملكها مؤسسة معينة، تتفق فيها في مجالات: الإنتاج، التسويق، التمويل، الموارد البشرية"<sup>2</sup>.

من خلال التعريف الأول، نرى أن بورتر ركز على القيمة التي تخلقها المؤسسة لعملائها في تعريفه للميزة التنافسية، والتي تأخذ صورتين إما في شكل أسعار أقل مقارنة مع المنافسين، لكن مع الحفاظ على نفس المنافع، أو في شكل منتج متميز. أما التعريف الثاني فقد حدد أربعة مجالات (أنشطة) للميزة التنافسية، وهي الإنتاج، التسويق، التمويل والموارد البشرية، وهي الكفيلة حسب رأيه في الحصول على ميزة تنافسية بالنسبة للمؤسسة.

وعلى ضوء التعريفين السابقين، يمكن تعريف الميزة التنافسية كما يلي: تتمثل الميزة التنافسية في الوضع المتفوق الذي تحصل عليه المؤسسة، هذا التفوق الذي يكون في شكل إضافة قيمة لدى المستهلك، والتي تأخذ شكل أسعار أقل مقارنة بأسعار المنافسين، أو في شكل منتج متميز، وذلك بهدف زيادة الحصة السوقية أو البقاء في السوق على الأقل.

مما سبق، يتضح بأن تحقيق المؤسسة لميزة تنافسية يتم في حالة إتباع المؤسسة لإستراتيجية تنافسية محققة للقيمة، ومن جانب آخر تكون هذه الميزة دائمة للمؤسسة إذا توفر معياران هما<sup>3</sup>:

- عدم تطبيق هذه الإستراتيجية من جانب أي من المنافسين، سواء الحاليين أو المحتملين؛
- عدم قدرة المؤسسات المنافسة الأخرى على تحقيق نفس مزايا تلك الإستراتيجية.

<sup>1</sup>- Michael Porter, L'avantage Concurrentiel - Comment Devancer Ses Concurrents Et Maintenir Son Avance-,Dunod , Paris 1999, p 08.

<sup>2</sup>- محسن أحمد الخضيرى، صناعة المزايا التنافسية، الطبعة الأولى، مجموعة النيل العربية، مصر، 2004، ص 33-34.

<sup>3</sup>- نبيل مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، مركز الإسكندرية للكتاب، مصر، 1998، ص 84.

وبما أن الهدف الأساسي من بحث المؤسسة عن ميزة تنافسية هو تحسين الوضعية التنافسية لها، فإن هناك ثلاثة شروط أساسية لتصل إلى ذلك الهدف وهي<sup>1</sup>:

- ✓ أن تكون حاسمة، أي تعطي الأسبقية والتفوق على المنافسين؛
- ✓ الاستمرارية، أي تكون مستمرة ومتواصلة نسبياً؛
- ✓ إمكانية الدفاع عنها؛ بمعنى عدم إمكانية تقليدها بسهولة من جانب المنافسين.

### المطلب الثاني: الأنواع الرئيسية للميزة التنافسية

تختلف الكتابات حول أنواع الميزة التنافسية، فيرى Koufteros بأن هناك خمس أنواع من الميزة التنافسية، ويحددها في<sup>2</sup>: السعر، الجودة، القيمة لدى الزبائن، ضمان التسليم، الإبداع. أما أغلب الكتابات في إدارة الأعمال فتصنف أنواع الميزة التنافسية إلى نوعين رئيسيين، وهما ميزة التكلفة الأقل، وميزة تمييز المنتج.

#### أولاً: ميزة التكلفة الأقل

وتعني قدرة المؤسسة على إنتاج منتج بأقل تكلفة مقارنة بالمنافسين، مما يؤدي في النهاية إلى تحقيق عوائد أكبر، فالحصول على نفس التكلفة الأقل ليس ممكناً في كل الظروف، وبالتالي ضرورة توفر مجموعة من الشروط.

#### 1- الشروط الواجب توفرها لتطبيق ميزة التكلفة الأقل: نوردتها فيما يلي<sup>3</sup>:

- وجود طلب مرن على السلعة، حيث يؤدي التخفيض في السعر إلى زيادة مشتريات المستهلكين للسلع؛
- نمطية السلع المقدمة؛
- عدم وجود طرق كثيرة لتمييز المنتج؛
- وجود طريقة واحدة لاستخدام السلعة لكل المشتريين؛
- محدودية تكاليف التبديل (تبديل منتج مؤسسة ما بمنتج مؤسسة أخرى)، أو عدم وجودها بالمرّة بالنسبة للمشتريين.

<sup>1</sup> - المرجع نفسه، ص 84.

<sup>2</sup> - Nabil Mzoughi, Nedra Bahri, "L'intelligent ou supply Chain management par les entreprises Tunisiennes : l'impact sur la fonction surlogistique", Sousse- Tunisie, 2-3 juin 2005 .

<sup>3</sup> - نبيل مرسي خليل، مرجع سابق، ص 116.

## 2- الحصول على ميزة التكلفة الأقل: للحصول على ميزة التكلفة الأقل فإنه يجب أن تتم مراقبة

عوامل تطور التكلفة، والتي تتمثل فيما يلي<sup>1</sup>:

- مراقبة الحجم: مراقبة حجم المنتجات التي تنتجها المؤسسة نتيجة التوسع فيها، وبالتالي التوسع في الأسواق، وكذلك الحصول على وسائل إنتاج جديدة، مما يؤدي إلى تخفيض التكاليف؛
- مراقبة التعلم: أي مراقبته وتحديد أهدافه، و يتم ذلك بمقارنة درجة التعلم بالمؤسسة مع المعايير المعمول بها في القطاع، إلا أنه لا ينبغي التركيز على تكاليف اليد العاملة فقط، بل ضرورة النظر إلى العاملين بالمؤسسة كمصدر للمعرفة والإبداع، وبالتالي فإن مراقبة التعلم تؤدي إلى تخفيض التكلفة؛
- مراقبة الإلحاق: والمقصود بالإلحاق هو تجميع (إلحاق) بعض الأنشطة المهمة والمنتجة للقيمة، والهدف من ذلك استغلال الإمكانيات المشتركة، أو تحويل معرفة كيفية العمل في تسيير نشاط منتج للقيمة، وبالتالي فإن مراقبة الإلحاق تؤدي إلى تخفيض التكاليف.

إضافة إلى العوامل الأربعة السابقة هناك عوامل أخرى نذكرها بإيجاز وهي:

- مراقبة الإجراءات؛
- مراقبة التكامل؛
- مراقبة استغلال الطاقات المتوفرة لدى المؤسسة؛
- مراقبة التوقع مثل: الموقع الجغرافي، القرب من الموردين، المستهلكين...؛
- مراقبة العوامل المؤسسية ( دور الدولة، قوانين وتشريعات... )؛
- مراقبة الرزنامة.

إن مراقبة عوامل التكلفة ضرورية، لكن يجب على المؤسسة التي تسعى للحصول على ميزة التكلفة الأقل إلى تفادي بعض الأخطاء. والتي تؤدي إلى فقدان هذه الميزة.

## 3- الأخطاء الواجب تفاديها: وتتمثل في ما يلي<sup>2</sup>:

- التركيز على تكلفة الأنشطة المتعلقة بالتصنيع، وإهمالها لتكاليف بعض الأنشطة الأخرى، مثل: البيع، الخدمات، التطور التكنولوجي، رغم أهميتها؛
- إهمال أنشطة التمويل؛
- إهمال الأنشطة الصغيرة أو غير المباشرة، مثل: الصيانة؛

<sup>1</sup> - Michael Porter, Op.cit, pp 128-136.

<sup>2</sup> - Michael Porter, Op.cit, pp 147-150 .

- النقص في استغلال الروابط، و خاصة تلك الموجودة مع الموردين وكذلك بين الأنشطة فيما بينها؛

- تخفيضات متناقضة في السعر؛
- التفكير في الهامش و إهمال البحث عن وسائل جديدة؛
- تهديد التميز، و ذلك إذا تم إلغاء المصادر التي تجعل المؤسسة فريدة في نظر المستهلك.

#### ثانيا : ميزة التمييز

نعني بها " قدرة المؤسسة على تقديم منتج مختلف عن المنتج أو المنتجات التي يقدمها المنافسون، من وجهة نظر المستهلك"<sup>1</sup>. إن القيمة المضافة للمنتج، يجب ان تؤثر على قرار المستهلك بشراء السلعة و يحقق له الرضا عنها.

إن الحصول على ميزة التمييز ليس ممكن في كل الظروف، و بالتالي ضرورة توفر مجموعة من الشروط.

#### 1- الشروط الواجب توفرها لتطبيق ميزة التمييز : نوردها في ما يلي<sup>2</sup>:

- عندما يقدر المستهلكون قيمة الاختلافات في المنتج (سلعة أو خدمة)، ودرجة تميزه عن غيره من المنتجات؛

- تعدد استخدامات المنتج، و توافقها مع حاجات المستهلك؛

- عدم وجود عدد كبير من المنافسين، يتبع نفس إستراتيجية التميز؛

#### 2- الحصول على ميزة التميز : للحصول على ميزة التميز، فإن ذلك يرجع إلى توفر مجموعة

من العوامل، وهي كما يلي<sup>3</sup>:

- الإجراءات التقديرية: يمكن أن نعتبر الإجراءات التقديرية عاملا رئيسيا على تمييز المنتجات، وتتمثل هذه الإجراءات، في اختيار الأنشطة التي يجب أن يعتمد عليها، وكذلك الكيفية التي تمارس بها، وقد يكون تمييز المنتج في عدة أشكال منها( خصائص وكفاءة المنتجات، الخدمات المقدمة، وجود وسائل الإنتاج...الخ).

<sup>1</sup>- عادل زايد، الأداء التنظيمي المتميز : الطريق إلى منظمة المستقبل، بحوث و دراسات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2003، ص 52 .

<sup>2</sup>- نبيل محمد مرسي، الإدارة الإستراتيجية تكوين و تنفيذ إستراتيجيات التنافس، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، 2003، ص 238 .

<sup>3</sup>- Michael Porter, Op.cit, pp 158- 161.

- الروابط: يمكن أن يأتي تمييز المنتج من خلال الروابط الموجودة بين الأنشطة، هذه الروابط التي تأخذ الأشكال التالية:
  - الروابط بين أنشطة المؤسسة: أي أن التنسيق بين الأنشطة المرتبطة فيما بينها، و ذلك من أجل تلبية حاجيات المستهلكين؛
  - الروابط مع الموردين: يمكن أن تتفرد المؤسسة بالمنتج المميز، نتيجة الروابط الموجودة بين المؤسسة و مورديها، حيث أنه بالإمكان تقليص مدة تطوير نموذج جديد، من خلال التنسيق بينهما، أو من خلال استغلال أفضل للأنشطة المشتركة بين المؤسسة وقنوات التوزيع، و من أمثلة هذه الروابط:
    - تكوين الموزعين؛
    - تمويل الاستثمارات في قنوات التوزيع والأنشطة التكميلية؛
    - الرزنامة: المقصود هنا أنه يمكن أن تأتي خاصية التمييز، نتيجة التاريخ الذي بدأت فيه المؤسسة ممارسة نشاطها، حيث نجد في الغالب أن المؤسسات التي كانت السابقة في الدخول إلى قطاع الصناعة تكون لها هذه الميزة.
  - و يجب الإشارة هنا إلى أن السبق في دخول بعض القطاعات، ليس دوما يحقق ميزة التمييز، حيث يكون فيها التأخر عن الدخول مفيدا، و هذا لكون إما التكنولوجيا المستخدمة سريعة التغيير، أو حديثة، أو لأسباب أخرى.
- الموقع: قد تكون ميزة التمييز للمؤسسة نتيجة موقعها، ذلك من خلال قربها من المستهلكين مثلا، حيث يمكنها تقديم المنتجات التي يحتاجها المستهلك و خدمات ما بعد البيع في أقر الآجال.
- التكامل: يؤدي التكامل إلى حصول المؤسسة على ميزة التمييز، حيث تتوجه المؤسسة نحو أنشطة جديدة منتجة للقيمة، هذا التكامل قد يكون خلفيا (من خلال قيام المؤسسة بإنتاج المواد الأولية بوسائلها الخاصة)، أو إماما.. (خلال قيام المؤسسة بعملية التوزيع بوسائلها الخاصة)، مما يجنبها اللجوء إلى الغير.
- إضافة إلى العوامل السابقة، هناك عوامل أخرى نوجزها في ما يلي :
- الإلحاق: حيث يمكن أن تنشأ خاصية التمييز لنشاط منتج القيمة، بمجرد أن يكون هذا النشاط مشترك لعدة وحدات، تابعة لنفس المؤسسة؛
- التعليم: حيث يؤدي التعليم الجيد إلى تمييز المنتج؛
- الحجم: إذ يمكن أن يؤدي الحجم الكبير لنشاط معين، إلى ممارسته بطريقة متميزة؛

- العوامل المؤسسية؛

إن العوامل السابقة الذكر، هي الكفيلة بحصول المؤسسة على ميزة التمييز، وتختلف أهمية هذه العوامل حسب قطاع النشاط الذي تنتمي إليه المؤسسة، كذلك يجب على المؤسسة التي تسعى وراء الحصول على ميزة التمييز، إلى تفادي بعض الأخطاء، والتي تؤدي مع مرور الوقت إلى فقدان هذه الميزة.

### 3- الأخطاء الواجب تفاديها: ومنها ما يلي<sup>1</sup>:

- التميز المفرط : أي يجب أن لا تتعدى جودة المنتج احتياجات الزبائن، لأن المؤسسة في هذه الحالة تكون هدفا سهلا، للمؤسسة التي تملك منتج وجودة مناسبة وسعر منخفض؛

- سعر إضافي مرتفع؛

- عدم معرفة تكلفة التمييز؛

- التركيز الشديد على المنتج؛ أي الاهتمام بالناحية الفيزيائية للمنتج فقط؛

من خلال ما تم طرحه حول الأنواع الرئيسية للميزة التنافسية للمؤسسة؛ يتبين لنا بأن الحصول على نوع من أنواع هذه الميزة، سواء كانت تكلفة أقل أو تمييز في المنتج، يتوقف على مدى توفر أو غياب مجموعة من الشروط والعوامل المساعدة، من أجل الوصول إلى تلك الميزة، كذلك ينبغي على المؤسسة تجنب الأخطاء المشار إليها التي قد تقع فيها، ويجب التذكير بأن للميزة التنافسية محددات، سواء كانت ميزة التكلفة الأقل أو ميزة التمييز.

### المطلب الثالث : مصادر الميزة التنافسية

يشير بعض الكتاب ومنهم Jean Jacques Lambi، إلى أن للميزة التنافسية مصدرين داخلي وخارجي كما سنقوم بشرحه في هذا الجزء.

#### أولاً: المصادر الداخلية

ويقصد بها الموارد كمصدر للميزة التنافسية، والذي يرجع إلى نظرية الموارد، والتي ترجع أصولها إلى الاقتصادي Penrose، الذي طرح سنة 1959 فكرة ربط أداء المؤسسة ونموها بالموارد التي

<sup>1</sup> - Michael Porter, Op.cit, pp 199-200.

تمتلكها المؤسسة، لما لها من خصائص إستراتيجية، ومما يجعلها تساهم في الأفضلية التنافسية لها<sup>1</sup>، إن لكل نظرية فرضيات، مرتكزات وشروط، كذلك أنها لا تخلو من الانتقادات.

### 1. فرضيات نظرية الموارد ومرتكزاتها

- الفرضيات: ترتكز على فرضيتين هما<sup>2</sup>:

- التباين النسبي للموارد: يفترض أصحاب هذه النظرية، أن المؤسسات التي تنشط في نفس الصناعة، تختلف في الموارد التي تمتلكها نسبيا؛

- الحركة النسبية للموارد: أي أن حركة الموارد بين المؤسسات غير مطلقة، وما يدعم استمرارية الميزة التنافسية، هو توفرها بشكل غير كاف في الصناعة<sup>3</sup>، وذلك لوجود عوامل تعمل على الحد من قدرتها على الحركة بشكل كامل، وكمثال فإنه يمكننا نقل التكنولوجيا من مؤسسة إلى أخرى، لكن براءات الاختراع قد تعيق سهولة هذه الحركة.

- مرتكزات تطبيقها : يرتكز تطبيقها على<sup>4</sup>:

- اعتبار المؤسسة محفظة من الموارد (تقنية، مالية، بشرية)؛

- لا يخرج ضعف موارد المؤسسة من السوق، كما كثرتها لا يضمن لها حصة القائد؛

- اختلاف المؤسسات لا يتوقف عند كفاءات اقتحام السوق فحسب، بل يتعدى إلى الأثر الذي تحصل عليه من كمية الموارد؛

- الاستغلال الجيد للموارد يرفع الفعالية، من جانب رقم الأعمال والمردودية، أكثر من جانب الاستثمارات وعدد الأفراد.

### 2. تصنيف موارد المؤسسة

- الموارد الملموسة : وتشمل مختلف الموارد المادية والمالية للمؤسسة

<sup>1</sup>- عبد المليك مزهودة، الفكر الإستراتيجي التسييري من SWot إلى نظرية الإستراتيجية، مجلة العلوم الإنسانية، العدد رقم 04، ماي 2003، جامعة محمد خيضر، بسكرة، ص 116 .

<sup>2</sup>- سملاي يحضيه، أثر التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية وتنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، أطروحة دكتوراه دولة في العلوم الاقتصادية (غير منشورة)، جامعة الجزائر، ص 116 .

<sup>3</sup> - J. Pierre Booto Ekioned, "Les Technologie De L'information La Gestion Des Connaissances Et L'avantage Concurrentiel Soutenu: Une Analyse Par La Théorie De Ressources". [On Line] [www.edefi.cnrs.fr/Management2004/Communication/Col.Booto.Ekioned-Complet.Pdf.Consulter](http://www.edefi.cnrs.fr/Management2004/Communication/Col.Booto.Ekioned-Complet.Pdf.Consulter) Le : 09/04/2006.

<sup>4</sup>- عبد المليك مزهودة، مرجع سابق، ص 116 .

- الموارد الأولية: وهي تتمثل في المدخلات التي تحتاجها المؤسسة، من أجل تحويلها في شكل مخرجات.

أي أن المؤسسة مطالبة بتوفير المواد الأولية، بالكمية المناسبة والجودة الجيدة، وكذلك في الوقت اللازم، كما يجب الاهتمام بتوفير الشروط اللازمة لتخزينها.

- معدات الإنتاج: وهي المعدات التي تعمل على تحويل المدخلات الى مخرجات، وتشمل الآلات والأجهزة المستخدمة في العملية الإنتاجية كافة، وتنقسم إلى<sup>1</sup>:

- الآلات المتخصصة: ويطلق عليها كذلك وحدات الاستخدامات الخاصة، وتظم الاستخدامات الخاصة لأداء وظيفة محددة.

- الآلات غير المتخصصة: ويطلق عليها وحدات الاستخدامات العامة، وهي تصمم لتأدية وظائف متعددة وعامة، ونجدها كذلك عند المنافسين داخل القطاع.

كما يمكننا القول بأن القرار المناسب لاختيار معدات الإنتاج، يؤدي الى رفع الكفاءة الإنتاجية وتميز المنتجات، سواء بتكلفة منخفضة أو بجودة عالية، مما يعني تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة.

- الموارد المالية: من أجل حصول المؤسسة على المواد الأولية ومعدات الإنتاج، فإن ذلك يتطلب منها توفير الموارد المالية اللازمة، لذلك هذه الأخيرة التي قد تكون عن طريق التمويل الذاتي من قبل المؤسسة، أو عن طريق التمويل الخارجي، الذي يأخذ أشكال متعددة، أو الاثنين معاً.

وبما أن كل أنشطة المؤسسة تحتاج إلى الموارد المالية، فإن المؤسسة مطالبة بتوفيرها في الوقت المناسب وبالجم المناسب، لأنه كلما كانت متوفرة لدى المؤسسة فإن ذلك يساعدها في الحصول على المواد الأولية المطلوبة، ومعدات الإنتاج اللازمة، مما يجعلها قادرة على الوفاء بالتزاماتها أمام عملائها، وبالتالي الحصول على الميزة التنافسية.

- الموارد غير الملموسة: وهي تشمل كل من الجودة، المعلومات، التكنولوجيا، طريقة العمل، المعرفة.

- الجودة و المعلومات : يمكن شرح كل منها فيما يلي

- الجودة : يعرفها Jambart " بأنها عبارة عن مجموعة من الخصائص والميزات الخاصة بمنتج أو خدمة، والتي تسمح له بإرضاء حاجات ظاهرة أو كامنة" بينما يرى المختصون فالإستراتيجية، الجودة

<sup>1</sup>-رضا صاحب أبو آل علي و سنان كاظم الموسوي، وظائف المنظمة المعاصرة (نظرية بانورامية عامة)، مؤسسة الورق للنشر، الأردن، 2001، ص 92 .

المثلى محددة بالزمن وتؤدي إلى الميزة التنافسية، مقارنة بالمنتجات الأخرى في السوق وتؤدي نفس الوظائف<sup>1</sup>.

وهناك نظرية حديثة للجودة، تتمثل في ما يعرف بالجودة الشاملة، وهي تخص جميع وظائف المؤسسة وليس فقط المنتج وتسييره.

وعليه فإن الجودة ليست مفهوم ثابتاً بل ديناميكياً، فهو في حركة مستمرة لخلق ميزة تنافسية عالية، من أجل الاستجابة لمتطلبات المستهلكين، والجانب الديناميكي للجودة يتمثل في ضمان ولاء الزبون، وليس فقط في إغراءه<sup>2</sup>.

- المعلومات: بما أن المؤسسة تنشط في وسط بيئة تنافسية، فإن المؤسسة مطالبة بمعرفة جميع المعلومات المرتبطة بنشاطها، سواء بشكل مباشر أو غير مباشر، وهذه المعلومات قد تأتي من مصدر داخلي، أي من داخل المؤسسة (الوثائق، السجلات.....)، كما يمكن أن تكون من صدر خارجي، أي من عند المنافسين، الموردين، العملاء..... إذ تعتبر المعرفة من أهم العوامل في حياة المؤسسات، وقد أصبح الحصول على المعلومات تشغيلها والاستفادة منها، هو السبب الجوهرى وراء نجاح المؤسسات<sup>3</sup>، بالتالي فالمؤسسة مطالبة باستغلال كل المعلومات ومعالجتها بالشكل الصحيح، الذي يمكنها من تحسين تنافسياتها والحصول على ميزة تنافسية.

- التكنولوجيا ومعرفة طريقة العمل: يمكن شرح كل منهما فيما يلي:

• التكنولوجيا تعتبر من الموارد غير الملموسة، التي يمكن أن تصنع الفرق بين المؤسسات، وبالتالي الحصول على ميزة تنافسية، حيث تصنف إلى ثلاث أصناف:

✓ التكنولوجيا الأساسية: وهي المتاحة في السوق لجميع مؤسسات القطاع، ولا يمكن لها أن تصنع فرق بين المتنافسين.

✓ التكنولوجيا المحورية: وهي التي تصنع الفرق، وبالتالي إمكانية الحصول على الميزة التنافسية.

✓ التكنولوجيا الناشئة: والتي هي في مرحلة الانطلاق، وتعمل المؤسسة على تحويلها إلى

تكنولوجيا محورية.

1 - علي رحال و إلهام يحيوي، الجودة و السوق، مجلة أفاق، العدد03، مارس 2001، جامعة باجي مختار، عنابة، ص- ص 43-44 .

2- علي رحال و إلهام يحيوي، مرجع سابق، ص 46.

3- سيد محمد جاد، إدارة و تنمية العقول البشرية عالية التميز دراسة ميدانية، المجلة العلمية للاقتصاد التجارة، العدد01، 1998، جامعة عين الشمس، القاهرة، ص 320 .

وبالتالي، قد تكون التكنولوجيا مصدرا للميزة التنافسية، وذلك من خلال الحصول على تكنولوجيا محورية، التي تساعد على تميز المؤسسة عن بقية المتنافسين.

• معرفة طريقة تأتي نتيجة التجربة المكتسبة، وهي تعبر عن الدرجة العالية من الممارسة والإتقان، مقارنة مع المنافسين في كل الوظائف، مما يؤهلها لسكب مزايا التنافسية<sup>1</sup>.

إن المؤسسة الهادفة إلى تحقيق ميزة تنافسية، لا تهتمها المعرفة بحد ذاتها، بل قدرة وإمكانية توظيفها، لتحقيق أداء جيد ومتميز، إذا المعرفة لم تعد أداة فقط في عملية بناء وتنمية القدرات الأساسية في المؤسسات، بل أصبحت عنصرا من العناصر المنافسة<sup>2</sup>.

وتقسم المعرفة حسب الدور الذي تؤديه في إيجاد مركز تنافس للمؤسسة التي تمتلكها كما يأتي<sup>3</sup>:

- المعرفة الجوهرية: وهي النوع الأدنى من المعرفة الذي يستخدم في إدامة العمليات الصناعية وتطبيقاتها المختلفة، مثل العمليات الصناعية وإجراءات وأساليب صناعة معينة.
- المعرفة المتقدمة: وهي ميزة معرفية إضافية، تتميز بها جهة مؤسسة على منافسيها، و يمنحها مركزا تنافسيا متفوقا.

- المعرفة الابتكارية: وهي المعرفة التي تمكن المؤسسة من قيادة قطاعها الصناعي، بما تتميز به من معرفة عن منافسيها داخل الصناعة، ومن أمثلة ذلك، ابتكار أساليب جديد في حساب التكاليف.
- الكفاءات: يدل مفهوم الكفاءة على المهارات العلمية التي يتولد عنها خلق القيمة، وهناك عدة تعاريف للكفاءات، منها تعريف المجموعة الفرنسية LE MEDEF، حيث ترى أن "الكفاءة المهنية هي تركيبة من المعارف و المهارات والخبرة و السلوكات، التي تمارس في إطار محدد، وتتم ملاحظاتها من خلال العمل الميداني، والذي يعطي لها صفة القبول، ومن ثم فإنه يرجع للمؤسسة تحديدها، تقويمها، قبولها، وتطويرها"<sup>4</sup>.

- تصنيف الكفاءة: تصنف الكفاءة الى نوعين هما<sup>5</sup>:

<sup>1</sup>-Loiller A . Tellier, Gestion de l'innovation: décider mettre en œuvre diffuser, Edition Management Sociét, Paris, 1999, p 189.

<sup>2</sup>- سملالي يحضيه، مرجع سابق، ص154.

<sup>3</sup>- نجم عبود نجم، القياسية والتنوع وتجلياتها في إدارة المعرفة، المؤتمر العلمي الأول "اقتصاديات الأعمال في ظل عالم متغير" جامعة العلوم التطبيقية الأهلية، عمان، 12-14 ماي 2003 .

<sup>4</sup>- Hocine Rahim , "Mangement De Savoir Et Stratégies D'innovation Dans Les PME Algérien ". Revue Economie Et Mangement, N03,Mars 2004, Université Abou Bakr Belkaid –Tlemcen , pp236-237.

<sup>5</sup>-جمال الدين محمد مرسى، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية المدخل لتحقيق ميزة تنافسية منظمة القرن 21، الدار الجامعية للنشر، مصر، 2003، ص23.

✓ الكفاءة الفردية: وهي تدل على المهارات العملية المقبولة ويتم إضفاء القبول في الوسط المهني، من خلال أساليب فنية كالتجارب المهنية؛  
✓ الكفاءة الجماعية: وهي مجموعة من المهارات الخارقة، والأصول الملموسة ذات الطابع الخاص، و تكنولوجيات فائقة المستوى، والتي تشكل في مجملها أساسا جيدا، وقاعدة لقدرات المؤسسة على التنافس.

لقد أوضحت الكفاءات هي التي تمثل الفيصل ما بين المؤسسات، مهما تنوعت مصادرها، فإن العنصر البشري يظل وراءها، وكما يشير العديد من الخبراء في مجال الإدارة، فإن وصول المؤسسة الى الميزة التنافسية يستند في المقام الأول على توفير نوعيات خاصة من الموارد البشرية، والتي تمتلك القدرة على تعظيم الاستفادة من هذه الموارد.

3. الشروط الواجب توفرها في الموارد: يرى كل من Schoemaker & Ait وهم من بين رواد نظرية الموارد، أنه وحتى يكون المورد مصدرا استراتيجيا لتحقيق الميزة التنافسية، لابد من توفرها على عدة شروط<sup>1</sup>:

- الندرة: أي إمكانية الحصول عليه لعدد محدود من المؤسسات فقط، حتى لا يمكن نقلها من قبل المنافسين؛

- القيمة: أي يسهم بطريقة معتبرة، في قيمة المنتج النهائي في نظر المستهلكين؛  
- التقليد: أي صعوبة تقليده، وهذا لمنع المنافسين من الحصول عليه، وهذا عندما لا تتضح العوامل التي تساهم في الأداء، وهذه الصعوبة نتيجة الأسباب التالية:

✓ تمتلك المؤسسة موردا متعلقا بظرف تاريخي نادر؛  
✓ العلاقة بين موارد المؤسسة والميزة التنافسية مبهمة الأسباب وغير مفهومة؛  
✓ الموارد التي سمحت للمؤسسة بتحقيق الميزة التنافسية، معقدة اجتماعيا، مثل سمعة المؤسسة.

- البدائل: حيث أنه للمحافظة على قيمته، لا يجب أن يكون له بديل، وذلك حتى لا ينقله المنافسون؛

<sup>1</sup>- زهية موساوي وخديجة خالدي، نظرية الموارد والتجديد في التحليل الاستراتيجي للمنظمات "الكفاءة كعامل لتحقيق الأداء المتميز"، الكتاب الجامع للمؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات و الحكومات، جامعة ورقلة، 08-09 مارس 2005، ص 173.

- مدة الحياة: هي حالة إهلاك مورد يمكن استبداله بمورد جديد، يسمح بتمديد حياة الكفاءة التي يساهم فيها، كذلك أن مدة حياة المورد ترتبط بعدة عوامل، كدورة حياة الإبداع التكنولوجي مثلا، لكن تظل الموارد والكفاءات ذات مدة الحياة غير المحدودة موجودة، وكلما ازداد استعمالها تزداد قيمتها؛
- الحيازة: فحسب Barney على المؤسسة تنظيم هيكلتها و إجراءاتها، للحصول على القوة الكامنة لمواردها، عند تحقيق الميزة التنافسية.

#### 4. محدودية نظرية الموارد

تعرضت هذه النظرية لانتقادات كثيرة رغم إسهامها في تطور الفكر الاستراتيجي ومن بين الانتقادات<sup>1</sup>:

- أن الفرضية القاعدية للنظرية هي اختلاف المؤسسات في الموارد، لكن لم تشرح أسبابه، الذي ينتج عنه تمايز في الأداء؛
- النظرية قائمة على مفاهيم ومصطلحات نظرية بحتة، ميدانية غامضة، مما يعني النقص في الميدان التجريبي؛
- إذا لم تستطع المؤسسة تمييز نفسها، فستهمش وتقصى من المجال التنافسي الحالي و المستقبلي.

#### ثانيا: المصادر الخارجية

تعتبر استراتيجيات التنافس التي جاء بها مايكل بورتر، مصدر من مصادر الميزة التنافسية للمؤسسة، وقبل التطرق إلى هذه الاستراتيجيات، ينبغي التوقف عند مفهوم استراتيجيات التنافس أولا ثم أشكالها.

#### 1. تعريف إستراتيجية التنافس

"هي مجموعة كاملة من التصرفات، التي تؤدي إلى تحقيق ميزة متواصلة على المنافسين"<sup>2</sup>، وتعتبر هذه الاستراتيجيات امتدادا لتحليل قوى المنافسة التي جاء بها بورتر، وذلك بغرض تحقيق أداء أفضل للمؤسسة مقارنة ببقية المنافسين في القطاع، ولقد اقترح بورتر ثلاث استراتيجيات عامة.

#### 2. أشكال إستراتيجية التنافس: هناك ثلاث استراتيجيات للتنافس و هي:

<sup>1</sup> - زهية موساوي و خديجة خالدي، مرجع سابق، ص 176.

<sup>2</sup> - نبيل محمد مرسي، مرجع سابق، ص 227.

- إستراتيجية خفض التكاليف: الهدف من هذه الإستراتيجية هو تخفيض التكلفة و البيع بسعر أقل من أسعار المنافسين، من خلال استخدام الموارد (الملموسة، غير الملموسة، الكفاءات) المتاحة و تخفيض التكلفة.

- مزاياها: تحقق هذه الإستراتيجية عدة مزايا جذابة للمؤسسة و هي<sup>1</sup>:

✓ فيما يتعلق بالمنافسين: فالمؤسسة المنتجة بتكلفة أقل، تكون في موقع أفضل من حيث المنافسة على أساس السعر؛

✓ فيما يتعلق بالمشتريين: المؤسسة المنتجة بأقل تكلفة، تتمتع بحصانة تجاه العملاء الأقوياء، حيث لا يمكنهم المساومة على تخفيض السعر؛

✓ الموردون: فالمؤسسة المنتجة بتكلفة أقل، يمكنها أن تكون في مأمن من الموردين الأقوياء، وخاصة أن قيادة التكلفة تتطلب عادة الاستحواذ على حصة كبيرة من السوق، و بالتالي شراء كميات كبيرة نسبيا، مما يعزز قوتها التفاوضية في مواجهة الموردين؛

✓ أما الداخلون: المؤسسة تحتل موقعا تنافسيا ممتازا يمكنها من تخفيض السعر، مما يجعلها تساهم في إرساء عوائد الدخل، طالما هي قادرة على الاحتفاظ بهذه الميزة؛

✓ المنتجات البديلة: إذا ما ظهرت منتجات بديلة في السوق، فإن المؤسسة تلجأ لاستخدام تخفيضات في السعر، كسلاح ضد هذه المنتجات، و التي قد تتمتع بأسعار جذابة.

- عيوبها: و كما أن هذه الإستراتيجية تنطوي على مزايا، فإنها أيضا تنطوي على عيوب، من أهمها<sup>2</sup>:

✓ قيام المنافسين بتقليد الإستراتيجية، مما قد يؤدي إلى انخفاض أرباح الصناعة ككل؛

✓ قد يتحول اهتمام الزبائن على عناصر أخرى بخلاف السعر؛

وينتج مما سبق، مدى أهمية ميزة التكلفة الأقل، التي توفر قدرا من الحماية للمؤسسة برغم عيوبها، و هو ما يفسر توجه العديد من المؤسسات نحو هذه الإستراتيجية.

- إستراتيجية التمييز: تميز المنتج عن طريق إضافة شيء ما تدركه الصناعة على أنه متميز، و

يمكن لصيغ التمييز أن تأخذ عدة أشكال، منها ما يلي<sup>3</sup>: التصميم (مثل شركة، رولزرويس للسيارات)،

<sup>1</sup>- نبيل محمد مرسي، مرجع سابق، ص 234-236.

<sup>2</sup>- نادية العارف، الإدارة الإستراتيجية، الطبعة الثانية، الدار الجامعية للنشر، الإبراهيمية، مصر، 2003، ص 110.

<sup>3</sup>- رضا صاحب أبو أحمد آل علي و سنان كاظم الموسوي، مرجع سابق، ص 469 .

الجودة (شركة مرسيدس للسيارات)، التعبئة أو التكنولوجيا (شركة ماكنتوش لصناعة مكونات الأجهزة الدقيقة)، خدمات الزبائن (شركة جنرال موتور)، شبكة الموزعين و الباعة (شركة كاتربيلر للمعدات التقليدية)، صورة نوع المنتج في أذهان المستهلك (كمشروبي الكوكاكولا و البيبسي كولا).

- مزاياها: تحقق هذه الإستراتيجية عدة مزايا جذابة للمؤسسة وهي<sup>1</sup>:

- ✓ المنافسون: إن التميز يحمي المؤسسة من منافسيها، لدرجة قد تصل إلى مبدأ الولاء للعلامة من قبل العملاء، وهي ما يشكل صمام أمان للمؤسسة تجاه المنافسين؛
- ✓ المشترون: يمكن أن تواجه المؤسسة مشكلات مع العملاء الأقوياء، نظرا لكون المنتج المتميز يقدم منتجا متميزا للزبون، وتستطيع المؤسسة فرض زيادات على الأسعار، وذلك كون العملاء لديهم الاستعداد لدفع أسعار استثنائية عالية؛
- ✓ الموردون: بما أن إستراتيجية المؤسسة تتجه نحو السعر الذي تفرضه أكثر مما تتجه نحو تكاليف الإنتاج، وبالتالي فإنه نادرا ما يشكل الموردون مشكلة للمؤسسة، فإن المنتج يتسامح تجاه الزيادات الطفيفة في أسعار مدخلاته؛
- ✓ الداخلون الجدد: يشكل كل من التمييز و الولاء للعلامة، عوائق للدخول في المؤسسات الأخرى الساعية للدخل في نفس القطاع، و بالتالي تجد المؤسسات الجديدة نفسها مضطرة لتطوير كفاءاتها المتميزة، لكسب القدرة على المنافسة، علما أن إنجاز ذلك يعتبر أمرا مكلفا للغاية؛
- ✓ أما المنتجات البديلة: يعتمد تهديدها على قدرة منتجات المنافسين في الوفاء باحتياجات العملاء، بنفس الدرجة التي تفي بها منتوجات المنتج المتميز، وفي قدرتها أيضا على إعاقة ولاء العملاء للعلامة.

- عيوبها: يمكن ذكر بعض عيوب هذه الإستراتيجية في النقاط التالية<sup>2</sup>:

- ✓ أن المستهلكين قد لا يعتبرون المنتج متميز بدرجة تبرر ارتفاع سعره، مما يجعلهم يميلون إلى المنتوجات ذات السعر الأقل؛

<sup>1</sup> - شارلز هيل وجاريت جونز، الإدارة الإستراتيجية مدخل متكامل (ترجمة رفاعي محمد رفاعي ومحمد سيد احمد عيد المتعال)، دار المريخ للنشر، الرياض، 2001، ص 317 .

<sup>2</sup> - نادية العارف، مرجع سابق، ص 111.

✓ سهولة قيام المنافسين بتقليد المنتج المتميز، خاصة إذا كان التميز ينبثق من التصميم أو السمات الطبيعية للمنتج، أما إذا كان مصدره معنوي (الجودة، الخدمة...) فإنه من الصعب تقليده، و بالتالي على المنتجين المتميزين، إيجاد مصادر تميز، يتعذر تقليدها في وقت قصير.

و لقد أدت التغييرات التي طرأت على تقنيات الإنتاج، إلى عدم وضوح الاختيارات بين قيادة التكلفة وإستراتيجية التمييز، ومع التطورات التقنية الحديثة، اكتشفت المؤسسات أنه من الأفضل الحصول على الأرباح، من خلال الاعتماد على الإستراتيجيتين معا.

في دراسة توصلت إليها الباحثة عابدة جعوة، في دراسة قامت بها على 34 مؤسسة تونسية في قطاع الغزل والنسيج، حيث أكدت النتائج على إمكانية تطبيق هذه الإستراتيجية، من خلال إيجاد التوليفة المثلى، بين السعر وجودة المنتج<sup>1</sup>، أما الطرق التي يمكن من خلالها تطبيق هذه الإستراتيجية، منها ما يلي<sup>2</sup>:

- إتباع إستراتيجية التمييز مع الاستفادة من اقتصاديات الحجم الكبير، وذلك بتنميط الكثير من المكونات المستخدمة في منتجاتها النهائية، مثل شركة كريسز، حيث طورت في التسعينات أكثر من عشرين طرازاً مختلفاً من السيارات، لشرائح مختلفة من سوق السيارات، وبرغم المظهر المختلف للعشرين نوعاً، إلا أن كل تلك الأنواع قد تم بناؤها على ثلاثة خطوط إنتاج مختلفة؛
- تخفيض تكليف الإنتاج والتسويق، إذا ما قامت المؤسسة بتحديد عدد المنتجات على خط الإنتاج، وذلك من خلال مجموعة من الخيارات، بدلا من إعطاء العملاء حرية واسعة في الخيارات، مثل صيانة السيارات، نجدهم يقومون بطرح ثلاث مجموعات من السيارات، اقتصادية، رفاهية، رياضية، وذلك كيف يتناسب العرض مع شرائح السوق الرئيسية؛
- فرض سعر استثنائي عالي لمنتجات المؤسسة، مقارنة بالسعر الخاص بقائد التكلفة، حيث أنهم يتمتعون بالتكلفة المنخفضة، مقارنة بالمنتج المتميز.

<sup>1</sup>- Aida Jaoua, "La double domination : Une nouvelle approche d'un avantage concurrentielle", *Revue internationale sur le travail et la société*, volume 03, N° 02, octobre 2005, p251.

<sup>2</sup>- شارلزهل و جاريت جونز، مرجع سابق، ص- ص 321-322 .

ومن خلال ما سبق، يمكن القول بأن الإستراتيجية ثنائية البعد (السعر، الجودة)، هي الأجدر بالتبني والأكثر تحقيقاً للربح، تحرك المؤسسات بسرعة الفوز بمزايا الإنتاج الجديد، وجني ثمار حسن إدارة الموارد و تقنيات التسويق.

- إستراتيجية التركيز: تعتبر الإستراتيجية الثالثة من إستراتيجيات التنافس، ويمكن التطرق إليها من خلال النقاط التالية :

- تعريفها: وهي الإستراتيجية التي من خلالها " تركز المؤسسة على قطاع محدد من المستهلكين من خلال تشكيلة محددة من المنتجات، وهذه الإستراتيجية بصفة عامة تناسب المؤسسات التي لا تستطيع أو لا ترغب في خدمة قطاع بكامله"<sup>1</sup>.

حيث تهدف المؤسسة من خلال تبني هذه الإستراتيجية، إلى بناء ميزة تنافسية، وذلك من خلال التركيز على سوق جغرافي محدد، أو على استخدامات معينة للمنتج، بغية إشباع حاجات خاصة، لمجموعة معينة من المستهلكين.

وتعتمد هذه الإستراتيجية على افتراض أساسي، وهو إمكانية قيام المؤسسة بخدمة سوق مستهدف، وضيق بشكل أكثر كفاءة وفعالية، لما هو عليه الحال عند قيامها بخدمة السوق ككل<sup>2</sup>.

- الشروط الواجب توفرها: تتحقق الميزة الناتجة عن إستراتيجية التركيز، إذا توفرت الشروط التالية<sup>3</sup>:

✓ عند وجود مجموعات مختلفة و متميزة من المشتريين، لهم حاجات مختلفة، أو يستخدمون المنتج بطريقة مختلفة؛

✓ عندما لا تسمح موارد المؤسسة، إلا بتغطية قطاع سوقي معين (محدد)؛

✓ تعاون قطاعات الصناعة بشكل كبير من حيث الحجم، معدل النمو والربحية؛

✓ عندما لا يحاول أي منافس آخر، التخصص في نفس القطاع السوقي المستهدف؛

أما كيفية الدخول في إستراتيجية التركيز، فهناك خطوتان هامتان<sup>4</sup>:

✓ اختيار وتحديد أي قطاع من القطاعات الصناعية يتم التنافس عليها؛

<sup>1</sup>- Chantal Bussenant- Martine pretet, Organisation et gestion de l'entreprise : structures-décision-stratégie, Tome 2, Vuibert, 1999,p 183.

<sup>2</sup>- Machael.Porter, op, cit, pp 27.

<sup>3</sup>- نبيل محمد مرسي, مرجع سابق, ص 240 .

<sup>4</sup>- نبيل محمد مرسي, مرجع سابق, ص 241 .

✓ تحديد كيفية بناء ميزة تنافسية، في القطاعات السوقية المستهدفة.

- مزاياها: تتيح هذه الإستراتيجية العديد من المزايا، نوجزها في ما يلي<sup>1</sup>:

✓ المنافسون: إن المؤسسة التي تتبنى إستراتيجية التركيز، تتمتع بالحماية من المنافسين، إلى

المدى الذي تستطيع من خلاله تقديم منتج أو خدمة، لا يستطيع منافسوها تقديمها؛

✓ المشترون: إن القدرة على تقديم منتجات متميزة، يمنح المؤسسة قوة ضغط على مشتريها،

نظرا لأنها تشتري وفق أحجام صغيرة، الأمر الذي يمنحهم وضعا أقوى على حساب

المشتريين، إلا أنه مادامت المؤسسة قادرة على تحميل الزيادة في الأسعار على العملاء

الذين لديهم ولاء للعلامة، و بذلك لا يمثل هذا العيب مشكلة كبيرة؛

✓ الداخلون الجدد: ينبغي عليهم التغلب على ولاء العملاء للمؤسسة، التي تنتهج إستراتيجية

التركيز، و ذلك على اعتبار أن هذا الولاء يشكل حاجزا للدخول؛

✓ المنتجات البديلة: بتطبيق المؤسسة لإستراتيجية التركيز، فإن العملاء ليسوا في حاجة إلى

هذه المنتجات، و ذلك كون ولاء العملاء للعلامة، يعمل على التخلص من تهديدها.

إضافة إلى المزايا السابقة يمكن إضافة المزايا التالية<sup>2</sup>:

✓ القدرة على التجديد والتطوير، تتيح للمؤسسة القدرة على الإبداع في المجالات التي

تتخصص فيها؛

✓ إكتساب المزايا التنافسية العالية، نتيجة زيادة الكفاءات في العمليات والمنتجات؛

- عيوبها: يمكن ذكر بعض عيوب هذه الإستراتيجية في النقاط التالية<sup>3</sup>:

✓ ارتفاع حجم التكاليف مقارنة مع قائد التكلفة، وهذا نظرا لصغر حجم الإنتاج؛

✓ إحتمال الإختفاء المفاجئ لشريحة العملاء المستهدفين من قبل المؤسسة، بسبب التغيرات

التقنية على مستوى أذواق المستهلكين؛

✓ إمكانية ظهور منافسين جدد، يعملون في نفس المجالات التي تركز عليها المؤسسة، و

يقدمون منتجات بجودة أفضل و أسعار أقل، مما قد يؤثر على قدرة المؤسسة في خدمة

عملائها؛

<sup>1</sup>- شارلز هل وجاريت جونز، مرجع سابق، ص 327 .

<sup>2</sup>- جمال الدين المرسي وآخرون، مرجع سابق، ص 307.

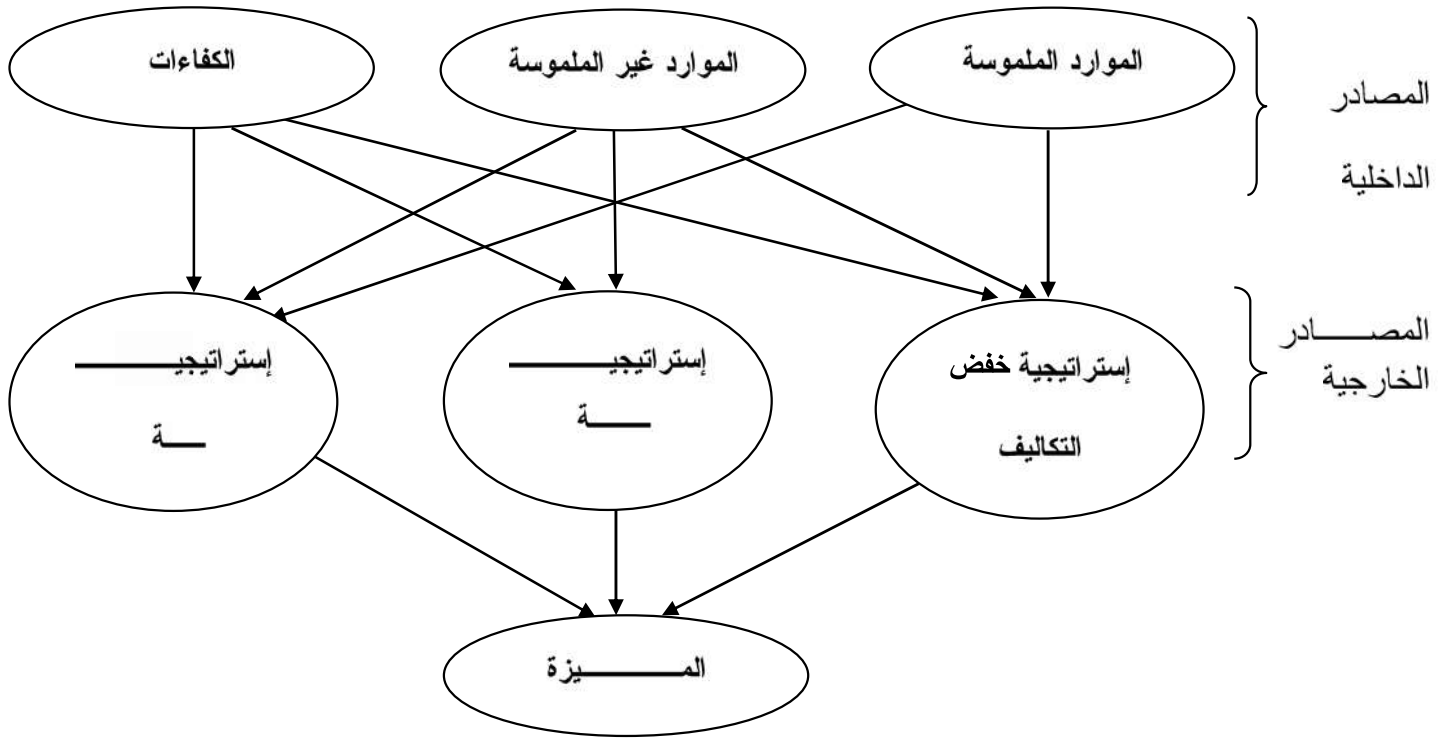
<sup>3</sup>- شارلز هل وجاريت جونز، مرجع سابق، ص 328.

✓ إمكانية زوال الحدود بين السوق المستهدف من قبل المؤسسة والصناعة ككل<sup>1</sup>.

من خلال ما سبق يتضح لنا بأن للميزة التنافسية للمؤسسة مصدرين: داخلي وخارجي، و كل منهما يساهم في تحقيقها، حيث يؤدي توفر المؤسسة على موارد معينة (مصادر داخلية)، تعمل على استغلالها وتجسيدها، في شكل أحد إستراتيجيات التنافس التي تتناسب معها (مصادر خارجية)، من أجل حصولها على ميزة تنافسية.

والشكل الآتي يوضح مصادر الميزة التنافسية للمؤسسة:

الشكل رقم (1): مصادر الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية



<sup>1</sup>- رضا صاحب أبو أحمد آل علي و سنان كاظم الموسوي، مرجع سابق، ص 473.

### المبحث الثالث: تأثير تخطيط الإنتاج على الميزة التنافسية

يؤدي تخطيط الإنتاج اليوم الدور الرئيس في تحسين تنافسية المؤسسة - على حد تعبير سكاينر، الذي يرى أن تنافسية المؤسسة تركز على مجموعة من عوامل التميز في مجال الإنتاج<sup>1</sup>، ذلك أن وظيفة الإنتاج تمثل بحق الوظيفة الأساسية لخلق القيمة وامتلاك الأفضليات التنافسية، خاصة بعد سلسلة التطورات التي مر بها البعد الإنتاجي للمؤسسات والتحويلات العميقة في المحيط. كل ذلك أفضى إلى دخول المؤسسات مرحلة الاقتصاد المبني على القيمة، وسبق التغيير الحاصل في المحيط خاصة فيما يتعلق بخدمة الزبائن، وتخطيط الإنتاج أحد الأوراق الراجعة في يد المؤسسة التي من خلالها سوف تكسب الرهان التنافسي.

ويجعل تخطيط الإنتاج المؤسسة تستجيب لمتطلبات السوق، وذلك بتقديم المنتج الذي يرغب فيه الزبون من حيث الأجل ومستوى الجودة المنتظرة، كل ذلك بأقل سعر<sup>2</sup>. وعليه ومن أجل ضمان مستوى معين من الفعالية والتنافسية، يجب على المؤسسة ليس فقط معالجة المشاكل الحاصلة، وإنما معرفة أسبابها والقضاء عليها، وإكساب المؤسسة ميزة أو مزايا تنافسية، سواء من حيث التكلفة أو من حيث الجودة. لذلك، من خلال هذا المبحث سنحاول تسليط الضوء على مدى تأثير تخطيط الإنتاج على الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، من خلال التأثير على التكلفة و كذا التأثير على الجودة.

### المطلب الأول: تأثير تخطيط الإنتاج على التكلفة

التكلفة هي أحد العوامل المهمة لضمان صحة المؤسسة، وأهميتها مرتبطة أساسا بحدة المنافسة، ففي قطاع شديد المنافسة سعر البيع يكون خارج تحكم المؤسسة، وليس أمام المؤسسة سوى تخفيض أسعارها، وعلى هذا ففقدرة المؤسسة على التحكم في تكاليف الإنتاج، يسمح لها بخلق هامش يمكنها من مواجهة الانخفاض في الأسعار، بل ويؤدي بها إلى اكتساب ميزة تنافسية<sup>3</sup>. كما أن أغلب المؤسسات الاقتصادية وفي سبيل تعزيز مركزها التنافسي تعمل على تخفيض تكاليفها أكبر قدر ممكن، وهذه التكاليف تنجم لعدة أسباب نذكر منها:

- الفائض في المخزون؛
- التكاليف المتعلقة بالإنتاج ( التعطلات، الوقت الضائع أثناء انتقال المنتج من مرحلة لأخرى، المنتجات المعيبة،....)؛
- التكاليف المتعلقة بالانقطاعات في الترميم؛
- الاختناقات على مستوى خطوط الإنتاج.

<sup>1</sup> - Yves Crama, Elément de gestion de la production, Ecole d'administration des affaires, Université de Liège, Belgique, 2003, p7.

<sup>2</sup> - Pierre Béranger, Les nouvelle règles de la production- vers l'excellence industrielle-, Dunod, Paris, 2000, p37.

<sup>3</sup> - Patrick Roger, Gestion de production, Edition Dalloz-Sirvey, Fance, 1999, p8.

كما بين Pierre Béranger أهم العوامل التي يعنى تخطيط الإنتاج بمعالجتها من أجل تخفيض التكاليف، و كذا زيادة الجودة في الجدول الآتي:

الجدول رقم 01 : العوامل المؤثرة على تنافسية المؤسسة

* المخزون المرتفع	* سوء اختيار المورد ( الأجل والنوعية )
* الأجل الطويل	* الأعطاب
* التأخرات	* مشاكل الجودة
* غياب المرونة، وسرعة الاستجابة	* الاختناقات وسوء التنظيم
* سوء تنظيم خطوط الإنتاج والمسار الطويل	* الأخطاء ، والقطع المفقودة
* مدة تغير الوسائل	* الهدر والضياع ( الأفراد، الوقت، المواد،

**Source:** Pierre Béranger, Op-cit, P37.

وعليه، فإن تخطيط الإنتاج يعمل على تحسين عمليات الإنتاج من خلال إعادة تنظيم خطوط الإنتاج، وتقليص المخزونات مع ضمان الحد الأدنى من المخزون، وتسعى المؤسسات اليوم إلى تنميط منتجاتها وأتمتة عملياتها الإنتاجية، فمثلا عند **Swatch** تم تخفيض عدد القطع الداخلية لساعاتها من 90 إلى 50 قطعة، من أجل تبسيط صناعتها، وكذلك قامت بأتمتة إنتاجها من أجل تخفيض التكاليف أكثر<sup>1</sup>.  
المطلب الثاني: تأثير تخطيط الإنتاج على الجودة

هي قدرة السلعة أو الخدمة على الوفاء باستمرار، بتوقعات الزبون أو الزيادة عنها...، وهي لا تتعلق بجانب واحد لسلعة أو خدمة ما، بل تشير إلى مجموعة من الأبعاد المختلفة للمنتج أو الخدمة<sup>2</sup>؛ أي أنها تتمثل في الخصائص التي تؤدي إلى إشباع حاجات الزبون. وإنتاج منتجات ذات جودة هي أحد الوسائل لمواجهة الطلب في سوق تنافسية، ويمكن النظر إلى جودة المنتج من خلال جانبيين؛ الجودة المرتبطة بتصميم المنتج، والجودة المرتبطة بالمنتج في حد ذاته، والتي تعرف بمدى تطابق هذا الأخير مع رغبات الزبون، بل وأكثر من ذلك على مسيري الإنتاج توقع ما يريده الزبون وتوفيره له قبل أن يطلبه<sup>3</sup>. وهنا تظهر أهمية تخطيط الإنتاج من خلال تنظيم العمليات الإنتاجية وخطوط الإنتاج بشكل يحقق الجودة المطلوبة من طرف الزبون، وكذلك في اختيار الموارد ذات الجودة والوسائل والتقنيات الكفيلة بضمان مواصفات جيدة للمنتج.

<sup>1</sup> - Frédéric Leroy, Les stratégies de l'entreprise, Dunod, Paris, 2001, p33.

<sup>2</sup> - نبيل محمد مرسي، إستراتيجية الإنتاج والعمليات - مدخل استراتيجي- دار الجامعة الجديدة، مصر، 2002، ص335.

<sup>3</sup> - مفيدة يحيوي، مطبوعة دروس تسيير الإنتاج موجهة لطلبة الماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2006، ص10.

كما يقوم المفهوم الحديث للإنتاج على أساس الجودة الشاملة، والتي تعد أحد الركائز التنافسية لدى المؤسسات اليوم، أمام تطور سلوك المستهلك واتجاهه نحو مفهوم الجودة، وعليه يعمل تخطيط الإنتاج على تعزيز تنافسية المؤسسة في مجال الجودة من خلال:

- إختيار وسائل الإنتاج الحديثة؛
- تصميم المنتجات؛
- إختيار الموردين الذين يتمتعون بجودة المواد؛
- استخراج المعيب من المنتجات قبل المرور إلى المرحلة المقبلة من الإنتاج؛
- تحديد نوعية الإطارات المختصة وتكوينها ورسكلتها، بما يضمن تحقيق نظام الجودة؛
- السعي للحصول على شهادة المطابقة لمعايير الجودة ISO.

وعليه، يعتبر تخطيط الإنتاج في هذا السياق أحد أهم عوامل النجاح (Facteur clé de réussite)، والذي من خلاله ستمكن المؤسسة من تحسين تنافسياتها في الأجلين المتوسط والطويل. أصبحت المؤسسات في الوقت الحالي مجبرة على بناء إستراتيجياتها التنافسية على أساس كل من الكفاءة والجودة التي يحددها الزبون، حيث تمثل الجودة التي يحددها الزبون القيمة الأفضل، التي يمكن أن تضعها المؤسسة في منتجاتها وخدماتها بالنسبة إلى أقسام وفئات السوق المختلفة<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> - روبرت. أبتس وديفيد. لي، الإدارة الإستراتيجية (بناء الميزة التنافسية)، ترجمة عبد الحكم الخزامي، دار الفجر للنشر والتوزيع، مصر، 2008، ص356.

## خلاصة الفصل:

من خلال الدراسة النظرية التي قمنا بها في هذا الفصل، والتي تناولنا فيها المفاهيم الأساسية حول تخطيط الإنتاج وكذا أهميته، أنواعه، مراحلها وأساليبه.

نتيجة لما تم ذكره سابقا في هذا الفصل، أصبح لوظيفة تخطيط الإنتاج أهمية كبرى داخل تنظيم المؤسسة، وهي وظيفة أساسية من وظائف الإدارة، وبالتحديد إدارة الإنتاج المشرفة على جميع العمليات الإنتاجية.

إن عوامل نجاح الصناعة أو الإنتاج اختصرت بما يسمى بالعوامل السبع: النقود، الآلات، المواد، الرجال، الأساليب والأسواق، وإيجاد الترابط والتنسيق بين هذه العوامل لا بد من إدخال عامل الإدارة، وهو العامل السابع الذي تتجسد فيه وظيفة التخطيط.

كما تطرقنا أيضا إلى الميزة التنافسية، مفهومها، مصادرها أنواعها وأهميتها، حيث يتوقف نجاح المؤسسات بدرجة عالية على تقديم منتجات وخدمات تنافسية مقارنة بمنافسيها. وتطرقنا أيضا إلى تأثير تخطيط الإنتاج على الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية، من خلال خفض وتقليل التكاليف، وكذا الاهتمام بجودة المنتجات، لمواجهة التحديات الداخلية والخارجية.

# الفصل الثاني الإطار التطبيقي

## تمهيد

تكلمة لما تم عرضه في الجانب النظري، وإعطاء الدراسة قيمة علمية أكبر جاء هذا الفصل، عبارة عن دراسة ميدانية لمؤسسة كوك الحضنة، المتخصصة في التسمين الصناعي للدواجن و التفريخ الصناعي للبيض، الواقعة ببلدية برهوم ولاية المسيلة، حيث سنحاول دراسة تخطيط الإنتاج بالمؤسسة المذكورة، وكذا أثر تخطيط الإنتاج في تنمية الميزة التنافسية بها، من خلال تخفيض التكاليف، وأيضا تحسين جودة منتجاتها.

### المبحث الأول : التعريف بالمؤسسة محل الدراسة

سنتناول في هذا المبحث التعريف بمؤسسة كوك الحضنة، نشأتها وتطورها، وكذا طبيعة الإنتاج بها، وأيضا أنواع وتسميات المنتجات التي تقدمها، وكذا الهيكل التنظيمي بها، وأهمية كل مصلحة بها.

#### المطلب الأول: لمحة تاريخية عن مؤسسة كوك الحضنة

تعد شركة كوك حضنة ذات الشخص الوحيد، الواقعة بقرية الهلالات مقابل الطريق الوطني رقم 40، محل رقم 04، ببلدية برهوم ولاية المسيلة، لصاحبها السيد رحمان كمال، التي تزاوّل نشاط التسمين الصناعي للدواجن والتفريخ الصناعي للبيض، و أيضا صناعة منتجات تغذية الأنعام، امتدادا لنشاط الوالد، أطل الله في عمره منذ تسعينات القرن الماضي، الذي كان مربيا للدواجن.

تم إنشاء الشركة في 2006/10/08، من طرف مسيرها السيد رحمان كمال، برأسمال يقدر بـ 50 000 000 دج<sup>1</sup>.

بدأ نشاط الشركة بطاقة عمالية لا تتجاوز 25 عاملا، من خلال إنشاء مزرعة لتربية الدجاج ببلدية برهوم، وكذا إنشاء مصنع لإنتاج الأعلاف، والذي كان مخصصا لتغذية الدواجن المرباة في المزرعة. وشهدت الشركة تطورا كبيرا عبر مراحل عدة، من خلال زيادة الهياكل الإنتاجية، لتصل القدرة الإنتاجية لمصنع الأعلاف إلى 18000 طن سنويا، الذي أصبح ينتج الأعلاف بمختلف أنواعها، 65 بالمائة من إنتاجه توجه لتلبية متطلبات الشركة، و 35 بالمائة من الإنتاج يتم تمويل الفلاحين داخل الولاية وحتى خارجها، في مختلف ربوع الوطن، ومضاعفة عدد المزارع بها، التي تحتوي على عديد المنشآت لتربية أمهات دجاج البيض، وأمهات دجاج اللحم، وأمهات الديك الرومي، وتم إنشاء 03 محاضن لتفقيس البيض، إحداها مخصصة لتفقيس بيض كتاكييت الدجاج البياض، والأخرى مخصصة لتفقيس كتاكييت دجاج اللحم، والأخيرة لتفقيس كتاكييت الديك الرومي.

وقد وصل عمال كوك الحضنة إلى 200 عامل، منهم 150 عامل دائم، و 50 عامل مؤقت.

#### المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي لمؤسسة كوك الحضنة

يتكون الهيكل التنظيمي لمؤسسة كوك الحضنة أساسا من مجموعة من المصالح التي يوضح مكوناتها الشكل الآتي:

<sup>1</sup> - نبذة عن مؤسسة كوك الحضنة، وثيقة مقدمة من المؤسسة.



من شكل الهيكل التنظيمي لمؤسسة كوك الحضنة، نلاحظ أن هرمها يتمثل في السيد المسير، باعتبار الشركة ذات الشخص الوحيد، ثم تأتي الأمانة العامة ومصحة المالية والمحاسبة، وينقسم الهيكل التنظيمي إلى ثلاثة فروع إنتاجية:

▪ الفرع الإنتاجي الأول للدجاج البياض: والذي بدوره يتفرع إلى أربعة مصالح:

- مصلحة المبيعات؛

- مصلحة الإنتاج؛

- مصلحة المستخدمين؛

- مصلحة التسويق ومراقبة الجودة؛

▪ الفرع الإنتاجي الثاني للدجاج اللحم والديك الرومي: والذي بدوره يتفرع إلى أربعة مصالح:

- مصلحة المبيعات؛

- مصلحة الإنتاج؛

- مصلحة المستخدمين؛

- مصلحة التسويق ومراقبة الجودة؛

▪ الفرع الإنتاجي الثالث للتغذية: والذي بدوره يتفرع إلى أربعة مصالح

- مصلحة المبيعات؛

- مصلحة الإنتاج؛

- مصلحة المستخدمين؛

- مصلحة التسويق ومراقبة الجودة؛

**المبحث الثاني: تأثير تخطيط الإنتاج على تنمية الميزة التنافسية في مؤسسة كوك الحضنة**

إن الدراسة الميدانية لتخطيط الإنتاج في مؤسسة كوك الحضنة ببرهوم ولاية المسيلة، جعلتنا نقف عن قرب لواقع التخطيط بها، والنتائج المحققة باعتبار هذه المؤسسة تمتلك أكثر من 13 سنة من الخبرة في مجال نشاطها، وما سنقف عليه من تحليل لواقع تخطيط الإنتاج في المؤسسة خلال السنوات من 2013 إلى 2018، يبين لنا غياب تخطيط الإنتاج كإستراتيجية لدى المؤسسة خلال الثلاث سنوات الأولى من 2013 إلى 2015، كما صرح به السيد شريك يوسف، رئيس مصلحة الإنتاج، كما نلمس نوعا من تخطيط الإنتاج خلال السنوات من 2016 إلى 2018، وهو ما أثر بشكل ملحوظ في تخفيض تكاليف الإنتاج وزيادة جودة المنتجات، وبالتالي تنمية الميزة التنافسية بالمؤسسة.

### المطلب الأول: تخطيط الإنتاج في مؤسسة كوك الحضنة

لقد لمسنا خلال دراستنا الميدانية لمؤسسة كوك الحضنة، أن المؤسسة تتمتع بموقع استراتيجي يجعلها قريبة نسبيا من مصادر المواد الأولية، وكذا كبر المجال التسويقي لمنتجاتها، كما وجدنا أن المؤسسة تضع إستراتيجية التوسع ضمن سياساتها المستقبلية، من خلال إنشاء هياكل ثانوية لإمكانية زيادة الإنتاج، أو إمكانية زيادة قدرتها التخزينية، كما أن للمؤسسة مصلحة خاصة تعنى بمراقبة جودة المواد الأولية وكذا منتجاتها النهائية، وهو ما يعكس اهتمام المؤسسة بتخطيط الإنتاج، والجدول الآتي يوضح الإنتاج المخطط والإنتاج المحقق لمؤسسة كوك الحضنة خلال السنوات الستة من 2013 إلى 2018:

#### الجدول رقم (02): الإنتاج المخطط والمحقق لمؤسسة كوك الحضنة

الوحدة: وحدة دجاج

السنة	اسم المنتج	الإنتاج المخطط	الإنتاج المحقق	الفرق	النسبة المئوية
2013	الدجاج اللحم	25000	10500	14500-	42 %
	الدجاج البياض	25000	8700	16300-	34.8 %
	الديك الرومي	25000	11400	13600-	45.6 %
2014	الدجاج اللحم	25000	9500	15500-	38 %
	الدجاج البياض	25000	9000	16000-	36 %
	الديك الرومي	25000	10800	14200-	43.2 %
2015	الدجاج اللحم	20000	8500	11500-	42.5 %
	الدجاج البياض	20000	7600	12400-	38 %
	الديك الرومي	20000	9100	10900-	45.5 %
2016	الدجاج اللحم	30000	20500	9500-	68.33 %
	الدجاج البياض	30000	19200	10800-	64 %
	الديك الرومي	30000	22100	7900-	73.66 %
2017	الدجاج اللحم	35000	28000	7000-	80 %
	الدجاج البياض	35000	26500	8500-	75.71 %
	الديك الرومي	35000	24000	11000-	68.57 %
2018	الدجاج اللحم	40000	38700	1300-	96.75 %
	الدجاج البياض	40000	36000	4000-	90 %
	الديك الرومي	40000	44200	4200+	110.5 %

المصدر: وثيقة مقدمة من طرف المؤسسة

نلاحظ من خلال الجدول أن هناك فوارق كبيرة بين ما هو مخطط له، وما تم انجازه فعلا خلال السنوات من 2013 إلى 2015، فنلاحظ أن الإنتاج المحقق للدجاج البياض بلغ سنة 2013 34.8 بالمائة، و 36 بالمائة سنة 2014 و 38 بالمائة سنة 2015، وهذا راجع إلى ضعف إهتمام مؤسسة كوك الحضنة بتخطيط الإنتاج خلال هذه الفترة، وفقا لتصريح السيد شريك يوسف، رئيس مصلحة الإنتاج بالمؤسسة، كما نلاحظ أن تلك الفروقات قلت بشكل ملحوظ خلال سنة 2016، 2017، 2018، حيث بلغت نسبة الإنتاج المحقق لمنتج الدجاج البياض سنة 2016 64 بالمائة، وارتفع إلى 75.71 بالمائة سنة 2017 ، وواصل الإنتاج المحقق الإرتفاع ليصل إلى حدود 90 بالمائة سنة 2018 ، و هو ما يعكس مدى اهتمام وكفاءة المؤسسة في التخطيط، وقدرتها على التحكم في مواردها، مما يكسبها سلوكا تنافسيا يؤهلها لمجابهة المنافسة الشديدة في بيئتها.

#### المطلب الثاني: تأثير تخطيط الإنتاج على خفض التكاليف في مؤسسة كوك الحضنة

بعدما تطرقنا إلى واقع تطبيق تخطيط الإنتاج في مؤسسة كوك الحضنة، سنتطرق الآن إلى تأثير تخطيط الإنتاج على خفض التكاليف، من خلال دراسة تكاليف المؤسسة للسنوات الستة الأخيرة، وملاحظة إذا ما تم فعلا تخفيض التكاليف بها، والجدول الآتي يبين تكاليف الإنتاج لمؤسسة كوك الحضنة للسنوات من 2013 إلى 2018:

الجدول رقم (03): تكلفة الإنتاج لمؤسسة كوك الحضنة

الوحدة: الدينار الجزائري

السنة	اسم المنتج	تكلفة الإنتاج
2013	الدجاج اللحم	1750
	الدجاج البياض	1680
	الديك الرومي	2250
2014	الدجاج اللحم	1800
	الدجاج البياض	1680
	الديك الرومي	2280
2015	الدجاج اللحم	1780
	الدجاج البياض	1730
	الديك الرومي	2290
2016	الدجاج اللحم	1500
	الدجاج البياض	1590
	الديك الرومي	2085
2017	الدجاج اللحم	1480
	الدجاج البياض	1560
	الديك الرومي	2045
2018	الدجاج اللحم	1450
	الدجاج البياض	1530
	الديك الرومي	2030

المصدر: وثيقة مقدمة من طرف المؤسسة.

أولاً: اختبار تنافسية المؤسسة من خلال خفض التكاليف

نلاحظ من خلال الجدول السابق، أن تكاليف الإنتاج في مؤسسة كوك الحضنة، كانت مرتفعة ومتقاربة في السنوات بين 2013 إلى 2015، وتباينت بين الزيادة والاستقرار، فمثلا كانت تكلفة إنتاج

منتج الديك الرومي سنة 2013 2250 دج، و إرتفعت سنة 2014 بـ 30 وحدة نقدية، وواصلت الإرتفاع لتصل الى 2290 دج سنة 2015، وهذا راجع حسب تصريح السيد شريك يوسف، إلى ضعف العمل بتخطيط الإنتاج بمؤسسة كوك الحضنة، خلال هذه السنوات، أما في السنوات بين 2016 إلى 2018 فنلاحظ إنخفاض ملحوظ في تكاليف الإنتاج، فمثلا إنخفضت تكلفة إنتاج منتج الديك الرومي سنة 2016 لتصبح 2085 دج، وواصلت الإنخفاض لتصل إلى 2045 دج سنة 2017، ووصلت تكلفة الإنتاج لحدودها الدنيا سنة 2018 بتكلفة 2030 دج، ويرجع هذا بنسبة كبيرة إلى زيادة الاعتماد على تخطيط الإنتاج بالمؤسسة، مما ساعد المؤسسة، على تعزيز تنافسيته.

### ثانيا: نتائج الإختبار

من خلال تحليل الوثائق توصلنا الى أن تخطيط الإنتاج يؤدي الى خفض التكاليف بمؤسسة كوك الحضنة ببرهوم ولاية المسيلة، وتخفيض التكاليف يساهم بدوره في تعزيز الميزة التنافسية بالمؤسسة محل الدراسة

### المطلب الثالث: تأثير تخطيط الإنتاج على زيادة الجودة في مؤسسة كوك الحضنة

من خلال دراستنا للهيكل التنظيمي لمؤسسة كوك الحضنة، لاحظنا أن للمؤسسة مصلحة تعنى بمراقبة جودة المواد الأولية، وكذا جودة منتجاتها النهائية، وهو ما يعطي صورة جيدة للمؤسسة، ومدى اهتمامها بالجودة كمعيار لتنافسيته، إلا أننا لاحظنا أنها في مصلحة واحدة مع مصلحة التسويق، وهو ما يؤثر سلبا على تداخل المصالح، ومن الجيد فصل المصلحتين، ومن خلال الجدول الآتي سوف نقوم بتحليل بيانات نسبة المنتجات المعيبة للمؤسسة من سنة 2013 إلى سنة 2018:

الجدول رقم (04): المنتجات المعيبة لمؤسسة كوك الحضنة

الوحدة: وحدة دجاج

السنة	إسم المنتج	كمية الإنتاج الكلية	المنتجات المعيبة	النسبة المئوية
2013	الدجاج اللحم	12810	2310	18,03 %
	الدجاج البياض	11136	2436	21,87 %
	الديك الرومي	14250	2850	20 %
2014	الدجاج اللحم	11780	2280	19,35 %
	الدجاج البياض	11610	2610	22,48 %
	الديك الرومي	13608	2808	20,63 %
2015	الدجاج اللحم	10455	1955	18,70 %
	الدجاج البياض	9652	2052	21,26 %
	الديك الرومي	11375	2275	20 %
2016	الدجاج اللحم	23985	3485	14,53 %
	الدجاج البياض	23040	3840	16,66 %
	الديك الرومي	26299	4199	15,96 %
2017	الدجاج اللحم	32200	4200	13,04 %
	الدجاج البياض	30740	4240	13,79 %
	الديك الرومي	27360	3360	12,28 %
2018	الدجاج اللحم	43344	4644	10,71 %
	الدجاج البياض	40320	4320	10,71 %
	الديك الرومي	49062	4862	9,91 %

المصدر: وثيقة مقدمة من المؤسسة.

أولاً: اختبار تنافسية المؤسسة من خلال زيادة الجودة

تعكس نسبة المنتجات المعيبة مدى تحكم المؤسسة في أساليب الإنتاج الحديثة، وأيضاً مدى اهتمامها بجودة منتجاتها، فمن خلال الجدول السابق، نلاحظ أن نسبة المنتجات المعيبة، تراوحت بين الزيادة و الاستقرار خلال السنوات بين 2013 و 2015، وهو ما أدى بدوره إلى زيادة تكاليف الإنتاج، والذي يؤثر بدوره في ثقة ورضا العملاء على المؤسسة، وهو ما يبينه تراجع الإنتاج في هذه السنوات، فمثلاً في سنة 2013 كانت نسبة المنتجات المعيبة إلى كمية الإنتاج الكلية لمنتج الدجاج اللحم 18,03 بالمائة، وفي

سنة 2014 زادت النسبة لتصل إلى 19,35 بالمائة و18,70 بالمائة سنة 2015، ونلاحظ أيضا انخفاض ملموس في نسبة المنتجات المعيبة بين سنوات 2016 إلى 2018، فمثلا في سنة 2016 كانت نسبة المنتجات المعيبة إلى كمية الإنتاج الكلية لمنتج الدجاج البياض 16,66 بالمائة، وفي سنة 2017 انخفضت النسبة لتصل إلى 13,79 بالمائة و10,71 بالمائة سنة 2018 ويرجع هذا بشكل كبير، إلى زيادة اهتمام المؤسسة بتخطيط الإنتاج خلال هذه السنوات، وكذا التركيز على إرضاء العملاء، من خلال طرح منتجات تنافسية، ذات جودة عالية قليلة المنتجات المعيبة.

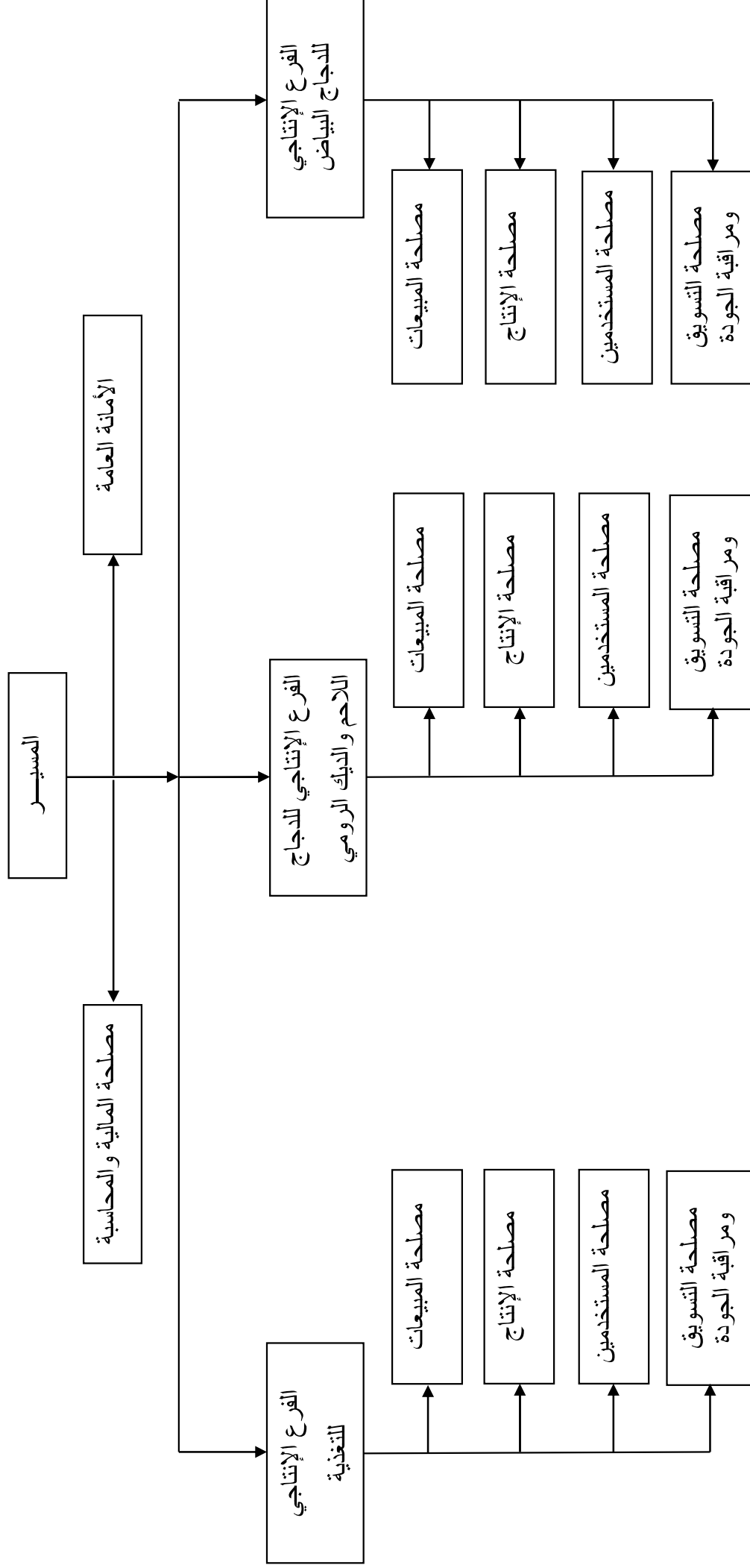
### ثانيا: نتائج الاختبار

من خلال تحليل الوثائق توصلنا إلى أن تخطيط الإنتاج يؤدي إلى زيادة الجودة بمؤسسة كوك الحضنة ببرهوم ولاية المسيلة، وزيادة الجودة تؤدي إلى تعزيز الميزة التنافسية بالمؤسسة محل الدراسة.

### خلاصة الفصل :

من خلال الدراسة الميدانية، التي قمنا بها بمؤسسة كوك الحضنة، والتي تناولنا فيها البطاقة التقنية لمؤسسة كوك الحضنة، من خلال لمحة عن المؤسسة المذكورة، وكذا هيكلها التنظيمي، وواقع تخطيط الإنتاج بها، كما تطرقنا من خلال الدراسة إلى تأثير تخطيط الإنتاج على خفض التكاليف، وزيادة الجودة. وكننتيجة للدراسة التي قمنا بها، خلال الست سنوات من 2013 إلى 2018 لاحظنا أن مؤسسة كوك الحضنة، لم تكن تستخدم تقنيات وأساليب تخطيط الإنتاج، في السنوات من 2013 إلى 2015، وهو ما يعكس ارتفاع تكاليف الإنتاج و نقص جودة المنتجات بها خلال هذه الفترة، من خلال ارتفاع نسبة منتجاتها المعيبة، أما في السنوات من 2016 إلى 2018 لاحظنا زيادة اهتمام مؤسسة كوك الحضنة بتخطيط الإنتاج، وهو ما أدى بالمؤسسة إلى تخفيض تكاليف الإنتاج، وتقليص نسبة المنتجات المعيبة، وزيادة جودة منتجاتها، مما أدى إلى زيادة الكمية المنتجة.

الشكل رقم 02 : الهيكل التنظيمي لمؤسسة كوك الحضنة



المصدر: وثيقة مقدمة من مؤسسة كوك الحضنة.

الخلاصة

## خاتمة

في ظل التغيرات الاقتصادية المتسارعة على المستويين الدولي والوطني، والتطور التكنولوجي الهائل، وزيادة حدة المنافسة، كان لزاما على المؤسسات الاقتصادية الجزائرية مواكبة هذه التطورات، من خلال مراجعة والاهتمام بمختلف الوظائف بها.

و باعتبار تخطيط الإنتاج من أهم وظائف المؤسسة الاقتصادية، كان لزاما على المؤسسة الاهتمام بها، حيث لم يصبح اهتمام المؤسسة بالجانب الكمي المرتفع فقط والمتمثل في الإنتاج، بل تعداه الى تحقيق الجودة، كخيار يعزز من مركزها السوقي وكذا قدرتها التنافسية.

و تعتبر الجودة من أهم عوامل تنافسية المؤسسة، من خلال تحديد الطلب على منتجاتها، مما يمكن المؤسسة من التربع على موقع جيد في السوق، فالجودة تمكن المؤسسة من اكتشاف الأخطاء وتجنبها، وتقليل الزمن العاطل للإنتاج، وبالتالي تخفيض التكاليف، الذي بدوره يعزز الحصة السوقية للمؤسسة ويحسن من مركزها التنافسي.

### 1. نتائج البحث:

خلصت هذه الدراسة الى النتائج التالية :

- يعد تخطيط الإنتاج من العوامل الأساسية المؤثرة في المؤسسة، من خلال مساهمته في خفض التكاليف بها (وهو ما يثبت صحة الفرضية الأولى).
- يساهم تخطيط الإنتاج في زيادة وضمان الجودة بالمؤسسة (وهو ما يثبت صحة الفرضية الثانية).

### 2. مقترحات الدراسة :

- بناء على النتائج السابقة يمكن أن نقدم الاقتراحات التالية لمؤسسة كوك الحضنة:
- الاهتمام أكثر بوظيفة تخطيط الإنتاج؛
- توفير نظام للمعلومات، باعتبار المعلومات مصدرا من المصادر الداخلية للميزة التنافسية، وكذا الاستثمار في زيادة رصيدها المعرفي، حيث تعتبر المعرفة من أهم مصادر الميزة التنافسية؛
- الاهتمام بزبائنها، والمعرفة الدائمة بحاجاتهم ورغباتهم والعمل على تلبيةها، وتقديم التسهيلات لهم؛

- الاهتمام بجودة منتجاتها والحرص على تميزها، والتي تعزز مركزها التنافسي في السوق؛
- فصل مصلحة مراقبة الجودة عن مصلحة التسويق، لتحقيق فاعليتها أكثر، وتجنب التداخل في الصلاحيات.

### 3. آفاق الدراسة:

بهدف توسيع نطاق هذه الدراسة وتعميقها نقترح بعض المواضيع التي يمكن أن تشكل دراسات مستقبلية:

- تخطيط الإنتاج في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة؛
- أثر تخطيط الإنتاج على تنافسية المؤسسة الخدمية؛
- دور تخطيط الإنتاج في تحسين الجودة.

# قائمة المراجع

## أولا : المراجع باللغة العربية

### 1- الكتب

- عادل حسن التنظيم الصناعي وإدارة الإنتاج, بيروت دار النهضة العربية 1976
- ابراهيم هميمي, "تخطيط وضبط الإنتاج " مصر, مطبعة الأمانة 1975
- عفيف شريف عبد الله, محمد عطية إدارة العمليات الإنتاجية, الأردن : دار الفكر, 1995
- عثمان محمد غنيم, التخطيط أسس و مبادئ عامة, الطبعة الأولى, عمان دار الصفاء, 1999
- شوقي حسين عبد الله, إدارة وظيفة الإنتاج, القاهرة : دار النهضة العربية, 1975
- حنفي عبد الفقار, شريف علي ومحمد فريد الصحن, التنظيم والإدارة, لبنان :الدار الجمعية, 1989
- فريد عبد الفتاح زين الدين, مدخل إدارة الجودة , جامعة الزقازيق, 1988
- الداوي الشيخ, محيط و إستراتيجيات و هياكل المؤسسة, الجزء الأول, الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية, 1998
- محمد الصالح الحناوي, فريد الصحن, الأعمال و المال, مصر : مركز التنمية الإدارية
- علي شريف, محمد سلطان, مبادئ الإدارة, مصر : الدار الجامعية, 1998
- خضير كاظم محمود, هائل يعقوب فاخوري, إدارة الإنتاج و العمليات, الطبعة الأولى, عمان, دار الصفاء لنشر و التوزيع, 2001
- محمد توفيق ماضي, الأساليب الكمية في مجال إدارة الإنتاج و العمليات, مصر: المكتب العربي الحديث, 1992
- محمد أسعد عبد الوهاب البنداني, مقدمة في بحوث العمليات, مصر : مطابع المعمورة, 1998
- ثامر البكري استراتيجيات التسويق, دار اليازوري, الاردن, 2008
- مصطفى محمود أبو بكر, الموارد البشرية : مدخل لتحقيق الميزة التنافسية, الدار الجامعية مصر 2008
- محسن احمد الخضير, صناعة المزايا التنافسية الطبعة الأولى مجموعة النيل العربية, مصر 2004
- نبيل مرسي خليل, الميزة التنافسية في مجال الأعمال, مركز الإسكندرية للكتاب, مصر, 1998

- عادل زايد، الأداء التنظيمي المتميز : الطريق إلى منظمة المستقبل، بحوث و دراسات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة 2003
  - نبيل محمد مرسي، الإدارة الإستراتيجية تكوين و تنفيذ إستراتيجيات التنافس، دار الجامعة الحديدة للنشر، الإسكندرية، 2003
  - رضا صاحب أبو آل علي و سنان كاظم الموسوي، وظائف المنظمة المعاصرة (نظرية بانورامية عامة)، مؤسسة الورق للنشر، الأردن، 2001
  - جمال الدين محمد مرسي، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية المدخل لتحقيق ميزة تنافسية منظمة القرن 21، الدار الجامعية للنشر، مصر 2003
  - نادية العارف، الإدارة الإستراتيجية، الطبعة الثانية، الدار الجامعية للنشر، الإبراهيمية، مصر 2003
  - فيليب كوتلر ، جاري ارمترودج، ترجم سرور علي سرور، أساسات التسويق، دار المزيح، المملكة العربية السعودية
  - شارلزهل و جاريت جونز، الإدارة الإستراتيجية مدخل متكامل (ترجمة رفاعي محمد رفاعي ومحمد سيد احمد عبد المتعال ) دار المريخ للنشر ، الرياض 2001،
  - جيمس ايفان "الجودة الشاملة"، ترجمة سرور علي ابراهيم سرور، دار المريخ ، المملكة العربية السعودية
  - يحيواي مفيدة، مطبوعة دروس تسيير الإنتاج موجهة لطلبة الماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2006
  - روبرت. أبتس وديفيد. لي، الإدارة الإستراتيجية (بناء الميزة التنافسية)، ترجمة عبد الحكم الخزامي، دار الفجر للنشر والتوزيع، مصر، 2008
  - نبيل محمد مرسي، إستراتيجية الإنتاج والعمليات - مدخل استراتيجي- دار الجامعة الجديدة، مصر، 2002
- 2- الرسائل العلمية**
- يحيواي مفيدة " تحسين إستعمال الطاقة الإنتاجية لزيادة فعالية المؤسسة الصناعية (رسالة ماجستير جامعة باتنة) الجزائر 1993
  - يحيواي مفيدة، مطبوعة دروس تسيير الإنتاج موجهة لطلبة الماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2006

- سملاي يحضيه, أثر التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية وتنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية أطروحة دكتوراه دولة في العلوم الاقتصادية, جامعة الجزائر
- موساوي زهية وخالدي خديجة, نظرية الموارد والتجديد في التحليل الاستراتيجي للمنظمات "الكفاءة كعامل لتحقيق الأداء المتميز", الكتاب الجامع للمؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات و الحكومات, جامعو ورقلة 08-09 مارس 2005

### 3- الملتقيات

- حسن علي الزعبي أثر نظم المعلومات الإستراتيجية في تحقيق التفوق التنافسي: دراسة تطبيقية في المصارف الأردنية المدرجة في بورصة عمان المؤتمر العلمي الأول اقتصاديات الأعمال في ظل عالم متغير , جامعة العلوم التطبيقية الأهلية عمان 12-14 ماي 2003 .
- عبد الملك مزهودة , " الفكر الإستراتيجي التسييري من swot إلى نظرية الإستراتيجية " مجلة العلوم الإنسانية ,جامعة محمد خيضر , بسكرة , العدد رقم 04 , ماي 2003
- علي رحال و إلهام يحيواوي, "الجودة و السوق",مجلة آفاق , جامعة باجي مختار , عنابة , العدد 03, مارس 2001
- سيد محمد جاد "إدارة و تنمية العقول البشرية عالية التميز دراسة ميدانية ", المجلة العلمية للاقتصاد و التجارة,جامعة عين الشمس, القاهرة,العدد01, 1998
- نجم عبود نجم , القياسية والتنوع وتجلياتها في إدارة المعرفة , المؤتمر العلمي الأول "اقتصاديات الأعمال في ظل عالم متغير"جامعة العلوم التطبيقية الأهلية ' عمان , 12-14 ماي 2003

ثانيا : المراجع باللغة الأجنبية

### 1- LIVRES

- Marcel Laflame , Le Management : Approche Systémique, Théorie Et Cas (3 Eme Ed : CANADA : Gaeton Morin 1981
- Irene fogitierini , organisation et gestion de l'entreprise ( 4 ed paris : aengde 1998
- Michael Porter, L'avantage Concurrentiel Comment Devancer Ses Concurrents Et Maintenir Son Avance ,Dunod , Paris 1999
- Loiller a . tellier gestion de l'innovation; decider mettre en oeuvre diffuser edition management societe .paris. 1999
- Chantal Bussenant- Martine pretet, Organisation et gestion de l'entreprise : structures-décision-stratégie,tom 2,vuibert, 1999

- Yves Crama, Elément de Gestion De La Production, Ecole d'administration des affaires, Université de Liège, Belgique, 2003, p7
- Pierre Béranger, les nouvelles règles de la production- vers l'excellence industrielle-, Dunod, 2000, p37
- Patrick Roger, gestion de production, édition D'Iloz-Sirvey, France, 1999, p8
- Frédéric Leroy, les stratégies de l'entreprise, Dunod, Paris, 2001, p33

## **2- SEMINAIRES ET ARTICLES**

- Nabil Mazoughi – Nedra Bahri, "L'intelligent ou supply Chain management par les entreprises tunisiennes : l'impact sur la fonction logistique", sous-séminaire Tunisie, 2-3 juin 2005
- J. Pierre Booto Ekioned, "Les Technologies De L'information La Gestion Des Connaissances Et L'avantage Concurrentiel Soutenu: Une Analyse Par La Théorie De Ressources". [On Line] [Www.idefi.cnrs.fr/Management2004/Communication/Col.Booto.Ekioned-Complet.Pdf](http://www.idefi.cnrs.fr/Management2004/Communication/Col.Booto.Ekioned-Complet.Pdf). Consulter Le : 09/04/2006
- Aida Jaoua, "La double domination : Une nouvelle approche d'un avantage concurrentielle", Revue internationale sur le travail et la société, volume 03, N° 02, octobre 2005
- Hocine Rahim, "Management De Savoir Et Stratégies D'innovation Dans Les PME Algérien ". Revue Economie Et Management , Université Abou Bakr Belkaid –Tlemcen N03, Mars 2004

## الملخص

مع تسارع التطور التقني، وزيادة حدة المنافسة على المؤسسات أصبح من الضروري على المؤسسات الاقتصادية اتخاذ الإجراءات والتدابير اللازمة لمواجهة ضغوطات المنافسة، وبما أن تخطيط الإنتاج ذا أهمية كبيرة على مستوى المؤسسة، فقد أصبح من الضروري إيلائه العناية اللازمة، وذلك من خلال إستخدام أحدث الأساليب العلمية في عملية التسيير من أجل تحقيق قدرة تنافسية تؤهل المؤسسة إلى التفوق والتميز، من خلال خفض التكاليف و ضمان جودة منتجاتها.

وتبين الدراسة الميدانية، بأن تخطيط الإنتاج يؤثر على الميزة التنافسية للمؤسسة، من خلال خفض التكاليف وزيادة الجودة.

وإنطلاقاً من هذا، إنتهجت مؤسسة كوك الحضنة، سياسة خفض التكاليف وزيادة الجودة، بهدف تنمية ميزتها التنافسية.

وعليه فإن البحث يتناول إشكالية تخطيط الإنتاج وأثره على الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية.

**الكلمات المفتاحية:** تخطيط الإنتاج، تخفيض التكاليف، الجودة، الميزة تنافسية.

## Summary:

With the acceleration of technical development and the intensification of competition for enterprises, it is necessary for economic institutions to take the necessary measures, and measures to face the pressures of competition, as the production planning is of great importance at the level of the institution, it has become the necessary care through the use of the latest scientific methods in the process of management in order to achieve a competitive ability to qualify the institution to excel, and excellence by reducing costs, and ensure the quality of its products.

The field study, shows that production planning affects the competitive advantage of the enterprise, by reducing costs and increasing quality.

As a result, the Coq Hodhna has embraced, a cost-cutting and increasing quality, policy aimed at developing its competitive advantage.

Therefore, the research deals with the problem of production planning, and its impact on the competitive advantage of the economic institution.

**Keywords:** Production Planning, Reduce costs, the quality, Competitive advantage.