

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 لنيل شهادة الماستر الأكاديمي
اعداد الطالبة: مرزوقي إلهام
تحت عنوان

دور وأهمية تخطيط الإنتاج في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة
الاقتصادية

- دراسة ميدانية بمؤسسة عطابي للبلاط - برهوم المسيلة

لجنة المناقشة:

الاسم واللقب	الرتبة العلمية	الجامعة	الصفة
فراحتية العيد	أ. محاضر أ.	جامعة المسيلة	رئيسا
شريف مراد	أستاذ التعليم العالي	جامعة المسيلة	مشرفا ومقررا
بركاتي الحسين	أ. محاضر أ.	جامعة المسيلة	مناقشا

السنة الدراسية: 2021/2020

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

شُكْرٌ وَتَقْدِيرٌ

الحمد لله الذي وفقنا لإتمام هذا العمل المتواضع راجين منه عز جلاله أن يرحم أمواتنا وان يحفظ
أحبائنا، وينير دربنا

كل الشكر والتقدير للأستاذي على قبوله الاشراف على هذه المذكرة، وتقديمه النصائح والتوجيهات
طيلة فترة التحضير... الدكتور شريف مراد.

كما اتقدم بالشكر الجزيل لمؤسسة عطابي، التي قدمت لي كل التسهيلات من أجل اتمام هذا
العمل

ويشرفنا كذلك التقدم بالشكر لأعضاء لجنة المناقشة.

كما لا يفوتني ان أتقدم بالشكر لكل من ساعدني في اتمام مذكرتي من قريب أو بعيد ولو بكلمة
طيبة



إهداء

اهدي عملي هذا الى صاحب القلب الطيب، سندي وفخري في هذه الحياة، الى من انار لي الطريق وعلمني ان الحياة مبادئ.... الى سر الوجود ابي الحبيب حفظه الله واطال في عمره. الى من وضع المولى سبحانه وتعالى الجنة تحت قدميها، منبع العطاء والحنان أُمي الغالية.

الي وحيدتي وبهجة البيت اختي العزيزة ابتسام، واخوتي عصام، حسام

الي كل صديقاتي الذين هم في ذاكرتي ولم تسعهم مذكرتي

الي الذين أحببتهم وأحبوني

أهدي لهم هذا العمل المتواضع

مرزوقي الهام

فهرس



المحتويات



المحتويات

الصفحة	المحتوى
	شكر وعرفان
	الإهداء
	فهرس المحتويات
	قائمة الجداول
	قائمة الأشكال
	ملخص الدراسة
أ-ب	مقدمة
	الفصل الأول: الإطار النظري لتخطيط الانتاج ودوره في تحقيق الميزة التنافسية
	تمهيد
06	المبحث الأول: المفاهيم الاساسية المتعلقة بتخطيط الانتاج والميزة التنافسية
06	المطلب الأول: ماهية تخطيط الانتاج (تعريف-انواع-اهمية)
11	المطلب الثاني: أساليب تخطيط الإنتاج
16	المطلب الثالث: ماهية الميزة التنافسية (تعريف-أنواع-ابعاد-اهمية)
21	المبحث الثاني: دور تخطيط الانتاج في تحقيق الميزة التنافسية
21	المطلب الأول: دور تخطيط الانتاج في تحقيق قل تكلفة
23	المطلب الثاني: دور تخطيط الانتاج في تحقيق أحسن جودة للمنتج

24	المطلب الثالث: دور تخطيط الانتاج في تحقيق الابداع والابتكار
	ملخص الفصل
	الفصل الثاني: الإطار التطبيقي لتخطيط الانتاج ودوره في تحقيق الميزة التنافسية
28	تمهيد
28	المبحث الاول: التقديم العام للمؤسسة
28	المطلب الاول: التعريف بالمؤسسة وتشكيل منتجاتها
30	المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي للمؤسسة
33	المبحث الثاني: الدراسة الميدانية
33	المطلب الاول: منهجية الدراسة والخطوات المتبعة
36	المطلب الثاني: تحليل وتفسير الاستبيان
	خاتمة

فهرس الجداول

الصفحة	مضمونه
23	جدول(1): يوضح أبعاد الميزة التنافسية
35	جدول(2): مستوى درجات الاستبيان
36	جدول(3): معامل ألفا كرونباخ لمحور تخطيط الإنتاج
37	جدول (4): العلاقة الارتباطية لمحور الميزة التنافسية وأبعاده الفرعية
37	الجدول رقم (05): العلاقة الارتباطية لبعء ميزة التكلفة مع الدرجة الكلية
38	جدول رقم (06) حساب معامل الارتباط بين عبارات بعد ميزة الجودة مع الدرجة الكلية للبعء الذي ينتمي إليه
39	جدول رقم (07) يوضح معامل ارتباط عبارات بعد ميزة المرونة مع الدرجة الكلية للبعء الذي تنتمي إليه.
39	الجدول رقم (08) يوضح حساب معامل الارتباط عبارات بعد الابداع مع الدرجة الكلية للبعء الذي تنتمي إليه.
40	جدول رقم (09) يوضح معامل ألفا كرونباخ لمحور الميزة التنافسية
41	الجدول رقم (10) يوضح توزيع أفراد عينات الدراسة حسب متغير المركز الوظيفي
41	جدول رقم (11) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المؤهل
42	الجدول رقم (12) يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الخبرة
43	جدول رقم (13) يوضح التحقق من شرط التوزيع الطبيعي بالنسبة للمتغيرين محل الدراسة
44	الجدول رقم (14) يوضح الانحدار بين تخطيط الإنتاج وتحسين تكلفة الإنتاج

46	الجدول رقم (15) يوضح مستوى تخطيط الانتاج
49	جدول رقم (16) يوضح مستوى الميزة التنافسية
55	جدول رقم (17) يوضح الانحدار بين تخطيط الإنتاج وتحسين تكلفة الانتاج
57	الجدول رقم(18): يوضح الانحدار بين تخطيط الإنتاج وميزة الجودة
59	الجدول رقم (19): يوضح الانحدار بين تخطيط الإنتاج وميزة المرونة
61	الجدول رقم (20): يوضح الانحدار بين تخطيط الإنتاج وتحسين ميزة الإبداع
63	الجدول رقم (21): يوضح الانحدار بين تخطيط الإنتاج وتحسين الميزة التنافسية

فهرس الأشكال

الصفحة	مضمونه
09	شكل رقم(01) يوضح الإطار العام لعملية تخطيط الإنتاج
22	شكل رقم (02) أنواع الميزة التنافسية
29	الشكل رقم (03): تشكيلة البلاط ذو طبقتين
30	الشكل رقم (04): تشكيلة البلاط ذو طبقة واحدة
31	الشكل رقم (05): الهيكل التنظيمي لمؤسسة SOFAC للبلاط
42	الشكل رقم (06): يوضح توزيع نسب أفراد عينة الدراسة حسب متغير المركز الوظيفي
43	الشكل رقم (07): يوضح توزيع نسب أفراد عينة الدراسة حسب متغير المؤهل
44	الشكل رقم(08): يوضح توزيع نسب أفراد عينة الدراسة حسب متغير الخبرة
45	الشكل رقم(09): المتغير الأول للتوزيع الطبيعي لمتغير تخطيط الإنتاج
45	الشكل رقم(10): المتغير الثاني للتوزيع الطبيعي لمتغير الميزة التنافسية

مخلص الدراسة

تهدف هذه الدراسة الى معرفة دور تخطيط الانتاج في تحقيق الميزة التنافسية، وذلك من خلال القيام بدراسة ميدانية، بمؤسسة عطابي للبلاط "sofac" ببرهوم، وقد اعتمدنا على المنهج الوصفي التحليلي حيث شملت الدراسة عينة بلغ عددها 30 عامل، تم تجميع إجاباتهم على الاستبيان الذي كان هو الأداة التي استخدمت في جمع البيانات، وبعد معالجتها، توصلنا إلى مجموعة من النتائج نذكر منها:

- يساهم تخطيط الإنتاج في التأثير على الميزة التنافسية للمؤسسة من خلال، تخفيض التكاليف وزيادة الجودة، وكذا الابداع والابتكار.

- تتطلع المؤسسة لانتهاج سياسة تخفيض التكاليف وزيادة الجودة، بهدف تحقيق الميزة التنافسية.

الكلمات المفتاحية:

تخطيط الإنتاج، الميزة التنافسية، تخفيض التكاليف، الجودة، الابداع.

Summary:

This study aims to find out the role of production planning in achieving competitive advantage, through a field study at Attabi Tile Foundation in Berhoum, and we used the descriptive analytical method where the study included a sample of thirty (30) employees, their answers were compiled to the questionnaire which was the tool used to collect data, and after processing we found some results including:

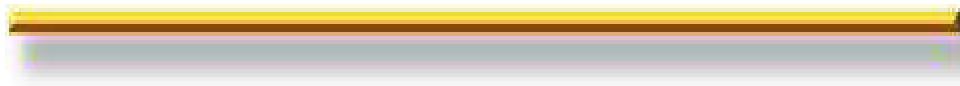
1-Production planning affects the competitive advantage of the organization by reducing costs, increasing quality, creativity and innovation.

2-The Foundation looks forward to pursuing a policy of reducing costs and increasing quality in order to achieve competitive advantage.

Keywords :

production planning, competitive advantage, cost reduction, quality, creativity.

مقدمة



مقدمة:

يشهد العالم تحولات وتطورات اقتصادية عديدة، الأمر الذي يؤدي بالمؤسسات الى مواكبة هذا التطور، من أجل كسب مكانتها في السوق وكذا الاستمرارية.

يعتبر تخطيط الانتاج من المواضيع المهمة التي أثارت اهتمام الباحثين في مجال ادارة الانتاج والعمليات، فهي الركيزة الاساسية لهذا المجال، اذ عن طريقها تستطيع المؤسسة تحديد أنواع المنتجات المطلوب انتاجها مع تحديد كمياتها.

تعتمد المؤسسات الناجحة على اساليب تخطيط الإنتاج، من أجل تخفيض تكاليف الإنتاج، وذلك لتحقيق الميزة التنافسية وضمان الجودة الملائمة للمنتجات.

1. الإشكالية:

انطلاقا من الدور الذي يؤديه تخطيط الانتاج جاءت هذه الدراسة لتسلط الضوء على واقع تخطيط الانتاج في تحقيق الميزة التنافسية في احدى المؤسسات بولاية المسيلة، والمتمثلة في مؤسسة عطابي للبلاط فمن خلالها سنحاول معالجة موضوعنا وتطبيق الدراسة الميدانية

مما سبق يمكننا طرح الاشكالية التالية:

ما هو دور تخطيط الانتاج في تحقيق الميزة التنافسية بمؤسسة عطابي للبلاطة؟

وبغية الوصول الى فهم واضح تم طرح الأسئلة الفرعية التالية:

1- ما واقع تخطيط الانتاج في المؤسسة محل الدراسة؟

2- ما مدى مساهمة تخطيط الانتاج في تحقيق الميزة التنافسية لمؤسسة عطابي للبلاط؟

3- هل يؤدي تخطيط الانتاج الى تخفيض تكاليف الانتاج؟

4- هل يؤدي تخطيط الانتاج الى تحقيق الجودة والابداع؟

فرضيات الدراسة:

أولاً: الفرضية العامة

يوجد تأثير دال احصائياً لتخطيط الانتاج في تحقيق الميزة التنافسية بمؤسسة عطابي للبلاط.

ثانياً: الفرضيات الرئيسية:

1- يوجد تأثير دال احصائياً لتخطيط الانتاج على تحسين تكلفة الانتاج بمؤسسة عطابي للبلاط.

2- يوجد تأثير دال احصائياً لتخطيط الانتاج على تحسين ميزة الجودة بمؤسسة عطابي للبلاط.

3- يوجد تأثير دال احصائياً لتخطيط الانتاج على تحسين ميزة المرونة بمؤسسة عطابي للبلاط.

4- يوجد تأثير دال احصائياً لتخطيط الانتاج على تحسين ميزة الابداع بمؤسسة عطابي للبلاط.

ثالثاً: أسباب اختيار الموضوع:

- علاقة الموضوع بتخصص إدارة الانتاج والتموين.

- أهمية الموضوع بالنسبة للمؤسسات الاقتصادية.

- محاولة تطبيق ما تلقينته من قبل اساتذة التخصص "ادارة الانتاج والتموين".

- الميول الشخصي لمواضيع الإنتاج.

رابعاً: أهمية الموضوع:

تكمن الأهمية في:

تعد من بين الدراسات التي تبين دور تخطيط الانتاج في تحقيق الميزة التنافسية.

تزايد الاهتمام بوظيفة تخطيط الانتاج وابرار أهميتها في تحسين الأداء الانتاجي.

معرفة مدى تطبيق الميزة التنافسية في المؤسسات وعلاقتها بتخطيط الإنتاج.

تمثل اضافة علمية الى هذا المجال

خامسا: أهداف الدراسة:

يكمن الهدف الرئيسي لهذه الدراسة في البحث عن تخطيط الانتاج في تحقيق الميزة التنافسية لمؤسسة عطابي ببرهوم، وهذا نظرا للدور الذي يلعبه تخطيط الانتاج في مثل هذا النوع من المؤسسات.

سادسا: الدراسات السابقة

من اجل الالمام بالموضوع، تم الاطلاع على مجموعة من الدراسات والتي لها علاقة بالموضوع نذكر منها:

دراسة "طالب محمد"، بعنوان "تخفيض تكاليف الانتاج كمدخل للميزة التنافسية"، مع دراسة حالة "مؤسسة"، مذكرة ماستر، جامعة المسيلة, 2002-2003.

دراسة "احمد عبادو"، بعنوان "دراسة فعالية تخطيط الانتاج اعتمادا على اسلوب البرمجة الخطية"، مع دراسة حالة "وحدة مطاحن الواحات بتقوت" مذكرة ماجيستر، جامعة ورقلة, 2002-2003.

دراسة "ناصر بوراس" بعنوان " دور نظام المعلومات التسويقية في تعزيز الميزة التنافسية " مع دراسة حالة "مطاحن الاوراس وحدة اريس باتنة، مذكرة ماستر، جامعة بسكرة, 2014-2015.

سابعاً: حدود الدراسة:

تم اعداد هذا البحث في إطار الحدود التالية:

الإطار الزمني للدراسة: من مارس إلى ماي 2021

الإطار المكاني للدراسة: مؤسسة عطاوي للبلاط ببرهوم، ولاية مسيلة.

ثامناً: منهج البحث وادوات الدراسة

تم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي الذي يعتمد على جمع المعلومات وتحليلها وتفسيرها للوصول الى النتائج وتحليلها وتفسيرها للوصول الى النتائج، أما الأداة المستخدمة للدراسة فتتمثل في الاستبانة، إضافة الى مجموعة من الأساليب الإحصائية المساعدة لتحليل البيانات الخاصة بالمؤسسة قيد البحث

تاسعاً: هيكل البحث

من اجل الاحاطة بالموضوع واختبار مدى صحة الفرضيات، والوصول إلى النتائج النهائية، تم تقسيم البحث إلى فصلين كآآتي:

الفصل الأول:

يتناول الإطار النظري للدراسة، بحيث يتم التطرق في المبحث الأول إلى الإطار النظري لتخطيط الانتاج والميزة التنافسية، والمبحث الثاني تمحور حول دور تخطيط الانتاج في تحقيق الميزة التنافسية.

الفصل الثاني:

سنقوم فيه بدراسة ميدانية بمؤسسة عطاوي للبلاط ببرهوم ولاية المسيلة، وذلك من خلال التعريف بالمؤسسة وطريقة عملها، والادوات المستخدمة في الدراسة، واستخلاص النتائج ومعرفة دور تخطيط الإنتاج في تحقيق الميزة التنافسية.

الفصل الأول: الإطار النظري لتخطيط الانتاج ودوره في تحقيق
الميزة التنافسية



تمهيد

ساهمت التطورات التنظيمية والتقنية المستعملة في تغيير ظروف الانتاج ومستلزماته، وذلك من خلال تطوير وسائل الانتاج وتعقد عملياته، واتساع دائرته يشمل أنواعا مختلفة للإيفاء بالمتطلبات العصرية لقاعدة عريضة من جمهور المستهلكين إزاء واقع كهذا أصبحت عملية تخطيط الانتاج تحظى بأهمية بالغة في المؤسسات الاقتصادية، كونها أحد العوامل الأساسية فيها، بحيث لا ينتهي دورها في انتاج المنتج فقط، وانما يتجاوزه الى مرحلة ما بعد الإنتاج، وتتضمن عملية تخطيط الانتاج قسم ضمان الجودة، الذي يعنى بالموظفين بزيادة القدرة الانتاجية لها.

وسنتطرق في هذا الفصل النظري الى المفاهيم الاساسية لكل من تخطيط الانتاج والميزة التنافسية وكذا دور تخطيط الانتاج في تحقيق الميزة التنافسية من خلال تحقيق أقل تكلفة، جودة المنتج، وكذا عمليتي الابداع والابتكار.

المبحث الأول: المفاهيم الأساسية المتعلقة بتخطيط الإنتاج والميزة التنافسية

المطلب الأول: ماهية تخطيط الإنتاج (تعريف -أنواع-أهمية)

تعتبر وظيفة التخطيط الوظيفية الأولى للإدارة والتي تعتمد عليها الوظائف الإدارية الأخرى كونها ذات أهمية بالغة في رسم مسار وسياسات المؤسسات، وعليه سنوضح المفاهيم المختلفة لرواد الفكر الاقتصادي.

1-تعريف تخطيط الإنتاج

يمكن تعريف تخطيط الإنتاج على أنه " تلك الوظيفة التي تتولى مسؤولية تحديد أهداف الإنتاج وتطوير المنتجات والتعرف على المبيعات لتقدير كميات الإنتاج واعداد خطة العمل في المصنع بما يحقق أقصى كفاية إنتاجية ممكنة من عناصر الإنتاج، وتخفيض المستثمر في المخزون إلى أقل حد ممكن، ووضع الجداول الزمنية لتنفيذ الإنتاج بالكميات المطلوبة وفي المواعيد المحددة للتسليم وبالمواصفات المطلوبة".¹

ونعرفها بأنها من " أبرز وظائف إدارة الإنتاج والعمليات، فوظيفة تخطيط تعنى بتحديد الأهداف النهائية وكذلك الأهداف الجزئية التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها ثم تحديد الإمكانيات والموارد وخطة العمل

¹ - مخوخ رزيقة، محاولة تخطيط الإنتاج باستخدام تنبؤات السلاسل الزمنية ونماذج بحوث العمليات، جامعة محمد بوضياف المسيلة، العدد 1، 2018، ص252.

اللازمة وأخيرا، تحديد الفترة الزمنية اللازمة لتتابع العمليات وانتهاء الاعمال وبالتالي بلوغ الأهداف المحددة"¹

- وتعرف أيضا " احدى الوظائف الأساسية لإدارة العمليات فهي العملية التي تحتاجها كل منشأة لغرض أداء عملياتها بشكل كفى لذلك فإن خطة الإنتاج عبارة عن تحديد مستويات الإنتاج التشغيلية على مدى زمني يمتد من بضعة أشهر إلى سنوات".²

كما يقصد بتخطيط الإنتاج على أنه العملية التي يتم من خلالها" تحديد كيفية استخدام المصادر المتوفرة أفضل استخدام وبذلك الشكل الذي يمكن المنشأة من مواجهة الطلب المتوقع".³

من خلال التعاريف السابقة يمكننا القول بأن:

- تخطيط الإنتاج هو وظيفة مسؤولة عن توجيه وتنسيق استخدام الموارد المادية والبشرية المتاحة للمؤسسة من أجل تحقيق أهدافها الإنتاجية.

- تخطيط الإنتاج هو تلك العملية التي تمكننا من تحديد مستويات الإنتاج وكذا المواد والمستلزمات اللازمة لكل فترة من الفترات المحددة.

- تخطيط الإنتاج هو الوظيفة المسؤولة على خطط العمل داخل المصانع، وتحديد أهداف الإنتاج ومختلف الأعمال المطلوب تنفيذها وفق جدول زمني محدد.

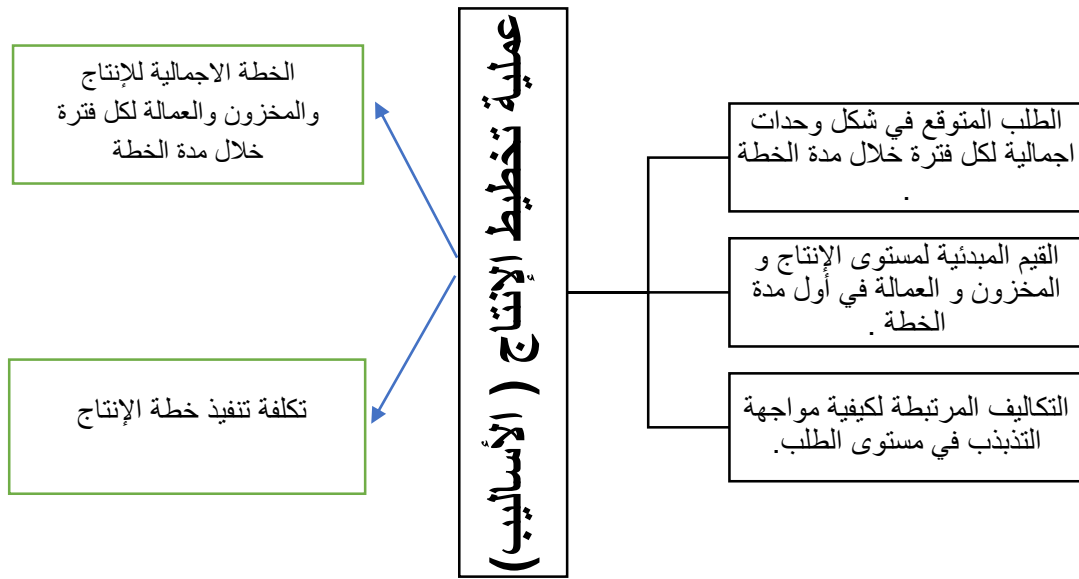
¹-محمد أبوويوي الحسين، تخطيط الإنتاج ومراقبة، ط 2، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، 2004، ص49.

²- عسان قاسم داود اللامي، أميرة شكر ولي البياني، إدارة الإنتاج والعمليات (مرتكزات معرفية وكمية، دار اليازوري العلمية، عمان-الأردن، 2008، ص307).

³- سليمان خالد عبيدات، مقدمة في إدارة الإنتاج والعمليات، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2008، ص27).

- تخطيط الإنتاج عبارة عن نظام، يتكون من مدخلات، ومخرجات،
أساليب تخطيط.

الشكل رقم 01: الإطار العام لعملية تخطيط الإنتاج



المصدر: محمد صالح الضاوي وماضي محمد توفيق بحوث العمليات
في تخطيط ومراقبة الإنتاج الدار الجامعية الإسكندرية، مصر، 2001،
ص232.

2-أنواع تخطيط الإنتاج:

يمكن التمييز بين ثلاثة أنواع أساسية من تخطيط الإنتاج على أساس
المدة التخطيطية وفقا للبعد الزمني وهي كالاتي:

2-1-الخطة الإنتاجية طويلة المدى: long term

توضح هذه الخطة لتحديد مستوى الإنتاج في المستقبل ولمدة تزيد عن
السنة الواحدة وقد تصل إلى خمس سنوات أو حتى أكثر وغالبا ما

توضع هذه الخطة لتحقيق أهداف طويلة الأجل وتحدد خطوطا عامة للنشاط الإنتاجي والعمليات في المنظمة.¹

الطاقة الإنتاجية تفي القدرة الإنتاجية المطلوبة لإنتاج طلبات العملاء² والمقصود بالطاقة الإنتاجية القصوى هي الطاقة المؤكدة التي يمكن الوصول إليها بعد التشغيل.³

2-2- الخطة الإنتاجية متوسطة الأجل: intermediate-term

وهي الخطة التي يتم اعدادها لفترة قادمة (سنة واحدة) وبشكل إجمالي، مع انها في الواقع تضم خططا تفصيلية لكل شهر من أشهر السنة، ولما كانت هذه الخطة تشير الى تخطيط إجمالي للإنتاج في العام فإنه يشار إليها في بعض الكتب بتسميات عديدة مثل جدولة الإنتاج aggregate scheduling أو التخطيط الإجمالي للإنتاج aggregate planning

إن خطة الإنتاج متوسطة لأجل ان تتضمن وضع تقديرات إجمالية لمستويات الإنتاج والعمالة والمخزون لكل فترة خلال العام دون تخصيص لنوع معين من الأقسام والمنتجات.

ويكون الهدف الأساسي هو الوصول إلى الموائمة والتوفيق بين حجم الطاقة وبالتالي حجم الإنتاج وبين حجم الطلب خلال فترات الخطة.⁴

2-3- الخطة الإنتاجية قصيرة الأجل:

¹ - محمد أبدي حسين، مرجع سابق، ص 50.

² - سامع عبد المطلب، علاء محمد سيد قنديل، تخطيط ومراقبة الإنتاج في المؤسسات الصناعية والخدمية، الطبعة الأولى، دار الفكر، عمان الأردن، ص 83.

³ - رضا زهواني، تحسين تخطيط الإنتاج في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، رسالة ماجستير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة.

⁴ - محمد أبدي حسين، مرجع سابق، ص 51.

وهذه الخطة تشير إلى تحديد تحصيلي للأنشطة الإنتاجية في فترات تقل عن الشهر الواحد ويطلق عليه جدول الإنتاج وتتم مراحل الجدولة بثلاث مراحل هي:

- ✓ **مرحلة التحميل:** أي عملية تخصص الأوامر على الآلات أو الافراد بشكل يؤدي إلى تقليل تكاليف التشغيل إلى أقل حد ممكن.
- ✓ **مرحلة التتابع:** تتعلق بتحديد تتابع معين لتشغيل الأوامر الإنتاجية، على الوحدات الإنتاجية وتطلق عليها توالي العمليات.
- ✓ **مرحلة المتابعة:** أي متابعة تنفيذ حالة التشغيل لتلك الأوامر في ضوء التحميل والتتابع الموضوع طبقاً للجدول والخطوات.

3- أهمية التخطيط

التخطيط قدرة كبيرة على التحكم في الأحداث المستقبلية، وذلك لاعتماده على التنبؤ من خلال استقراء التغيرات قبل حدوثها والاستعداد لها في الوقت المناسب وتتمثل أهمية تخطيط الإنتاج في:

- 1- تحديد نوع العمل المطلوب إنجازه وذلك عن طريق تحديد مواصفات المنتج، خصائصه ومتطلبات الأداء.
- 2- تحديد الكيفية التي بموجبها انجاز العمل.
- 3- تحديد مكان انجاز العمل وذلك من خلال تحديد أسلوب تتابع العمليات الإنتاجية ورسم خط سيرها ومواقع العمل.
- 4- تحديد وقت إنجاز العمل.

5- تحديد مسؤولية انجاز العمل، وذلك عن طريق وضع هيكل تنظيمي مفصل لوحدة الإنتاج وأقسامها مع توضيح العلاقات الرأسالية والأفقية بينها ومسؤولية وسلطة كل منهما.¹
كما تكمن أهمية تخطيط الإنتاج في:

1- الاستغلال الكامل للمواد المتاحة، من أجل تحقيق أقصى ربح ممكن

2- تخصيص معدلات الإنتاج المعيب وزيادة جودة المنتج.

3- تخصيص الوقت اللازم للقيام بالأنشطة، لأن الأداء سوف يقتصر على العمل الضروري إضافة إلى تحديد الوقت اللازم لتنفيذ كل عملية.

4- تخطيط الاحتياجات من الطاقة الإنتاجية المطلوبة مما يتيح الفرص لإنتاج الأصناف المطلوبة في المواعيد المحددة بالكميات المتعاقد عليها، والوفاء بالتزامات الشركة اتجاه العملاء.²

المطلب 2: أساليب تخطيط الإنتاج

- تختلف أساليب أو طرق تخطيط الإنتاج التي تعتمد عليها المؤسسات، وفقا لمستويات عديدة فمنها ما هو تقليدي كلاسيكي، ومنها ما هو علمي، وسنتطرق إلى أكثر الأساليب شيوعا.

1-أساليب التخطيط حسب قواعد الأسبقيات:

1-1-قواعد المعايير الفردية: تتضمن قواعد الأسبقيات الأسس المتبعة في تحديد الترتيب بحيث يتم استتباط هذه الأسس في حالات التشغيل،

¹ - أحمد توفيق ماضي، إدارة الإنتاج والعمليات الإسكندرية، مصر، الدار الجامعية للنشر والتوزيع 1999 ص 321.

² - سامح عبد المطلب عامر، علاء محمد سيد قنديل ص82.

ومن أجل تحقيق أفضل ترتيب يتم استخدام نماذج المحاكاة في تحديد قواعد الأسبقيات، تتلخص هذه المعايير في:¹

- الترتيب العشوائي، بحيث لا يتم الاعتماد على قاعدة معينة.
- الترتيب وفقا لأكبر وقت تشغيل.
- الترتيب وفقا لأهمية وألوية العميل.
- الترتيب لمواعيد تجهيز العملاء.
- الترتيب للحد الأدنى للفترة المعطلة.
- ما يراد أولا ينفذ أولا.

1-2- قواعد المعايير المتعددة:

تتكون من عنصرين هما:

قاعدة جانسون: تعالج هذه القاعدة مشكلة وجوب تنفيذ كل الطلبات الواردة وبنفس الترتيب، فهي تستخدم من أجل ملاحظة أزمنة التشغيل لكل طلبية، ولكل آلة يتم تخفيض الطلبية التي تحتاج إلى الزمن الأقل.

التحميل وفق الترتيب التصاعدي لأزمنة التشغيل، مع إعطاء الأسبقية للطلبات المتوقع حدوث اختناق عند تنفيذها.²

2- أساليب التخطيط متوسط الأجل:

¹ - خضير كاظم محمود، هابل يعقوبي فاخوري، إدارة الإنتاج والعمليات، الطبعة الأولى، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2001 ص 284.

² - المرجع نفسه ص 285.

يهدف هذا النوع إلى ترجمة السياسات والأهداف العامة إلى برامج عمل وتحديد الإمكانيات اللازمة لتحقيقها، وتختلف الأساليب وفقاً لمستويات الطلب إلى:¹

2-1- طرق تقويم على أسس وجود علاقة خطية بين التكاليف: مثل

طريقة التجربة والخطأ باستخدام الجدول والدرجة الخطية

2-2- طرق التخطيط في حالة كون علاقة التكاليف الغير خطية: عند

عدم ملائمة الطرق السابقة يتم استخدام طرق أخرى تلائم عدم الخطية من بينها طريقة قاعدة القرار الخطي وطريقة الاجتهاد المنظم.

وتقسم هذه الطرق إلى مجموعتين:

1- الطريقة البيانية²: تعتبر من بين الطرق الأكثر شيوعاً في التخطيط

المتوسط الأجل، فهي تعتمد على أسلوب التجربة والخطأ، لكنها لا

تضمن للوصول إلى الحل الأمثل، بشكل عام هناك خمس خطوات

متتبعة هي:

- تحديد الطلب لكل فترة تخطيطية.
- تحديد حالة الطاقة الإنتاجية خلال الفترة المخطط لها.
- تعيين التكاليف المرتبطة بتنفيذ الخطة
- الأخذ بعين الاعتبار سياسة المؤسسة المطبقة في مستويات المخزون وحجم العمالة.
- تطوير خطط بديلة.

¹ شريف مراد ، بلبلو حدة، تخطيط الإنتاج وأثره على فاعلية الأداء والإنتاج في المؤسسة الاقتصادية مجلة البحوث الاقتصادية والمالية مجلد 5، العدد 2، ص 208-409

² محمد صالح الحناوي وماضي محمد توفيق، بحوث التمنيات في تخطيط ومراقبة الإنتاج، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2001، ص 207.

2- طرق البرمجة الرياضية:

ظهرت في العشرين سنة الأخيرة، هدفها الوصول إلى الحل المناسب للمشكلة أهمها:¹

✓ البرمجة الخطية: ظهرت سنة 1947 وتعتبر من أكثر الأساليب الرياضية

استخداما في مجال قرارات إدارة الاعمال، حيث يقود هذا الأسلوب إلى الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة لتحقيق الأهداف المنظمة.

✓ مسائل النقل: وهي طريقة النقل التي تستخدم في حل أنواع معينة من

المشاكل ومن بينها مشكلة نقل المنتجات من أماكن انتاجها إلى مناطق توزيعها كما تستخدم كذلك في الكثير من الحالات المشابهة.

3- مسألة التعيين: يراد من مشاكل التعيين، توزيع عدد من

الوظائف 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

4- برمجة الأهداف: 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.

5- طريقة القاعدة الخطية للقرار: تهدف هذه الطريقة إلى

تخفيض التكاليف إلى أدنى حد ممكن لكل من العمل الاعتيادي، وتكاليف تشغيل عمال جدد، أو تسريحهم، وتكاليف استعمال وقت إضافي، وكذا تكاليف المخزون، وذلك بالاعتماد على مجموعة

¹ - خضير كاظم محمود، هابل يعقوب فاخوري، إدارة الإنتاج والعمليات، الطبعة الأولى، عمان، دار الصفاء للنشر والتوزيع، 2001، ص285.

من دوال التكاليف التقديرية واستعمال بعض طرق الحسابات الجبرية، لتتوصل في الأخير على معادلتين نستعمل الأولى في إعداد خطة المخرجات لكل فترة زمنية مخططة، أما المعادلة الثانية تستعمل في التخطيط للقوى العاملة لطلبك الفترة.

6-التخطيط البعدي للإنتاج: استعملت هذه الطريقة من طرف الباحث (JONES) وتستخدم هذه الطريقة أسلوب البحث من أجل تطوير قاعدتين للقرار ذات الصلة بالمخرجات وحجم قوة العمل.

7-نماذج المحاكاة: تمت الاستفادة من العديد من استخداماتها في مجالات التخطيط المتوسط المدى، وتكمن أهمية هذه النماذج في إمكانية تطويرها وتطبيقها باستعمال الحاسوب، حيث يتم من اختياره تحت ظروف مختلف، في المحاولة للوصول إلى الحلول المقبولة والأكثر عقلانية للمسائل التي تواجه المخطط، غير أن هذه الطريقة لا تضمن الحل الأمثل كما هو الحال في البرمجة الخطية.¹

3-أسلوب التخطيط القصير الأجل:

يتمثل برسم السياسات الاقتصادية بما يحقق روح الأهداف العامة، ويهدف هذا النوع من أساليب التخطيط إلى معالجة الأزمات الطارئة التي قد تستمر لمدة قصيرة والتغلب عليها وغالبا ما يستخدم هذا النوع من التخطيط عند إقامة مشروع بقصد حل مشكلة قائمة بذاتها وكما قصرت المدة الزمنية للخطة كلما كان في إمكان الإدارة التحكم فيها و

¹ - خضير كاظم محمد، مرجع سبق ذكره ص 285-286.

تنفيذها بدقة، وذلك لسهولة وضع التصور والشكل الكلي للمستقبل القريب والتنبؤية.¹

- ويستخدم هذا النوع من التخطيط جملة من الخرائط لعل أبرزها:

خريطة جانت: قدمها هنري جانت سنة 1917، وبالرغم من أنها تعتبر من أقدم الطرق لكنها مازالت تستخدم بشكل واسع في الصناعة، لأنها طريقة غير مكلفة، تستخدم بسهولة وكفاءة للأغراض التخطيطية، فتعطي فكرة واضحة عن العلاقة بين الأنشطة المختلفة في العملية التصنيعية، وبصفة عامة يمكن استخدام هذه الخرائط لأي نوع من أنواع الإنتاج، ولأي نشاط تتكون من العملية الإنتاجية.²

خرائط تحميل الإنتاج: إن الغرض من خرائط التحميل، هو توضيح كمية العمل بالنسبة لكل مصنع أو قسم صناعي، أو مجموعة من الأفراد والآلات، ويقاس العمل على أساس وحدات زمنية.³

خرائط تسجيل الإنتاج: تعتبر أداة التسجيل، في الوقت الفعلي للتشغيل الخاص لكل نشاط وما الأعطال التي تحدث وأسبابها أيضا، أي أنها تعطي لإدارة فكرة واضحة عن المشاكل التي تعترض لها العملية الإنتاجية، حتى يمكن علاجها في الوقت المناسب

المطلب الثالث: ماهية الميزة التنافسية (تعريف-أنواع-أبعاد - أهمية):

¹ - زيد منيري عبودي، إدارة المؤسسات العامة وأسس تطبيق الوظائف الإدارية عليها، دار الشروق للنشر والتوزيع، ص106.

² - محمد توفيق ماضي، الأساليب الكمية في مجال إدارة الإنتاج والعمليات، المكتب العربي الحديث، مصر، 1992، ص167.

³ - عادل حسن، التنظيم الصناعي وإدارة الإنتاج، دار النهضة العربية، بيروت 1976، ص391.

تعرف بيئة الأعمال في الوقت الراهن شدة منافسة وكثرة المنافسين في ظل اقتصاد السوق الذي من بين خصائصه إزالة القيود الجمركية ورفع حماية الدولة للمؤسسات، وبالتالي فإن المؤسسة الاقتصادية تجد نفسها مضطرة لمواجهة هذه المنافسة، مما يحتم عليها العمل على البقاء في السوق، ولعل ما يساعدها على ذلك حصولها على ميزة تنافسية يمكنها من مواجهة المنافسين وجذب العملاء والعمل على الحفاظ عليها واستمرارها.

1-تعريف الميزة التنافسية:

ليس هناك تعريف ثابت ومحدد للميزة التنافسية وهذا راجع لاختلاف رؤى علماء الاقتصاد عن تلك الخاصة بعلماء إدارة الأعمال.

- هذا الاختلاف يرجع إلى الوحدة التي ينظر إلى ميزتها التنافسية، حيث يهتم الاقتصاديون عادة بالعوامل التي تحدد الميزة التنافسية للاقتصاد الوطني ككل أما رجال إدارة الأعمال فاهتمامهم ينصب على تنافسية المؤسسة.¹

ويعتبر مايكل بورتر أول من وضع نظرية الميزة التنافسية، فقد صمم لها نمودجا لقياسها يستند على متغيرات الجزئية للاقتصاد، معتبرا أن التنافس إنما يتم بين المؤسسات نفسها.

ولقد عرف بورتر الميزة التنافسية على أنها " تنشأ أساسا من مؤسسة ما أن تخلقها لزيائنها بحيث يمكن أن تأخذ بشكل أسعار أقل بالنسبة

¹- رجم نصيب وأمال عياري، الاستراتيجيات الحديثة للتغيير كمدخل لتعزيز القدرة التنافسية للمؤسسات الجزائرية " الكتاب الجامع للملتقى الدولي حول تنافسية المؤسسات الاقتصادية، وتحولات المحيط، جامعة محمد خيضر بسكرة، أيام 29-30 أكتوبر، 2002، ص13.

لأسعار المنافسين بمنافع مساوية أو بتقديم منافع متفردة في المنتج تعوض بشكل واسع الزيادة السعرية المفروضة".¹

وتعرف أيضا على أنها المؤهلات التي تسعى المؤسسات لتطويرها من أجل ترجيح دقة الميزان لصالحها ومواجهة منافسيها".²

وتعرف كذلك بأنها "رؤية استراتيجية تتحقق عن طريق تسخير المؤسسة لكافة مواردها ومصادر التميز لديها واستغلالها بكفاءة، وبدراسة دقيقة لكل التغيرات الحاصلة في محيطها التنافسي سعيا لتحقيق مركز تنافسي يسمح لها بتطوير قدراتها، وضمان استمراريتها وبقائها".³

- ويعرفها محسن أحمد الخضيرى بأنها " إيجاد أوضاع تفوق مختلفة ومصنوعة تملكها مؤسسة معينة فيها في مجالات: إنتاج تسويق، تمويل كموارد بشرية"⁴.

- ويعرف على السلمي بأنها " المهارة أو التقنية أو المورد المتميز الذي يتيح للمؤسسة إنتاج قيم ومنافع للزبائن تزيد عما يقدمه لهم المنافسون، ويكدها واختلافها عن هؤلاء المنافسين من وجهة نظر الزبائن الذين

¹ - mchel porter, l'avantage concurrentiel comment devancer ses concurrents maintenir son avance, dunod, paris 1999, p08.

² - philips Monillot, strategie del'entreprise edition Galino ,paris2007, p27

³ - بلحسين ليندة، دور إدارة التغيير في تحسين الميزة التنافسية للمديرية العملية للاتصالات الجزائر بالمسيلة، أطروحة ماجستير، قسم علوم التسيير، جامعة مسيلة، الجزائر، 2012-2013، ص12.

⁴ - محسن أحمد الخضيرى، صناعة المزايا التنافسية، الطبعة الأولى، مجموعة النيل العربية، مصر، 2004، ص33.

يتقبلون هذا الاختلاف والتمييز، حيث يحقق لهم المزيد من المنافع والقيم التي تتفوق على ما يقدمه لهم المنافسون الآخرون"¹.

من خلال ما سبق يتضح لنا بأن الميزة التنافسية هي عبارة عن قدرة المؤسسة على إنتاج منتجات أو تقديم خدمات بطريقة مختلفة عن المنافقين الآخرين، وبأسعار أقل مقارنة بمنافسيها وذلك للحفاظ على نفس المنافع.

✓ وتهدف المؤسسة لتحسين وضعيتها التنافسية وذلك إذا توفرت 3 شروط وهي:

✓ أن تكون حاسمة: أي تعطي الأسبقية والتفوق على المنافسين.

✓ الاستمرارية: أن تكون مستمرة ومتواصلة نسبياً.

✓ إمكانية الدفاع عنها: يعني عدم إمكانية تقليدها بسهولة من طرف المنافسين.

ثانياً: أنواع الميزة التنافسية:

هناك عدة أنواع للميزة التنافسية تعتمد على المؤسسة في المنافسة ضد المؤسسات الأخرى ضمن القطاع الذي تعمل فيه وتتقسم إلى:

2-1- ميزة التكلفة الأقل:

¹ -حميدة زاوي، مقال حول البقطة كآلية لاستدامة الميزة التنافسية للمؤسسة، جامعة محمد بوضياف المسيلة ص03.

تلعب التكلفة دورا هاما كسلاح تنافسي، فيمكن للمؤسسة تحقيق ميزة تنافسية بتقديم خدمات سلع تكاليف أقل مقارنة بالمنافسين، وللحفاظ على ميزة التكلفة الأقل وضمان استمرارها يجب توفر العوامل التالية:¹

-اقتصاديات الحجم:

تمثل أكبر عائق الدخول أو الحركة داخل الأسواق.

-اللاحاق:

اللاحاق مع وحدات من نفس المؤسسة يرغم المنافس إلى التنوع لشل هذا التميز.

-الروابط:

بمعنى تنسيق العلاقات الكامنة بين مؤسسة الموردين وقنوات التوزيع المستقلة.

-الملكية الحصرية للتعليم:

من الصعب التعلم والمنافسون من الممكن أن يصادفوا صعوبة أكبر للحاق بالمؤسسة إذ ما تمكنت هذه الأخيرة من الحفاظ على الملكية الحصرية للتعليم.

2-2-ميزة التميز:

يمكن للمؤسسة تحقيق التميز من خلال عرض سلعة أو خدمة لا يستطيع المنافسون بسهولة تقليدها أو عمل نسخة منها.

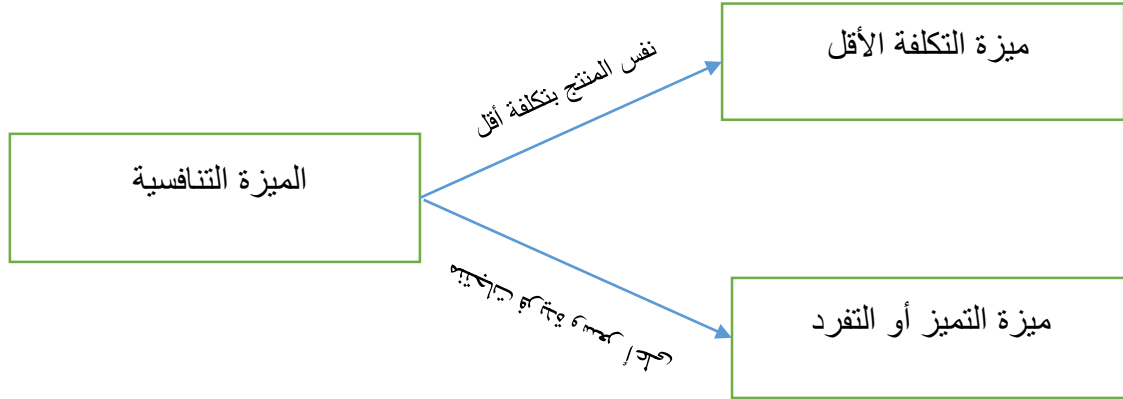
¹-عبد السلام طيب، تطبيق معايير الجودة الشاملة على إدارة المشروع لتحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة، دراسة حالة مؤسسة (EIM)، أطروحة دكتوراه، قسم علوم التسيير، جامعة المسيلة، الجزائر 2017-2018، ص122.

- وهناك عدة مصادر للوصول إلى التميز من أهمها الموارد المالية والموارد البشرية والإمكانيات التنظيمية¹.
- ولحيازة ميزة التميز يجب الاستناد لبعض العوامل وهي كآآي: ²
- ✓ الإجراءات التقديرية الخاصة بالنشاطات المرغوب ممارستها، كإجراءات خدمات ما بعد البيع.
 - ✓ مركز المؤسسة وكذا المواقع التي تحتلها وحداتها الإنتاجية.
 - ✓ التعلم وأثار نشره التي تتجلى في تطوير الأداء إلى الأفضل بفضل المعرفة التي يملكها كافة أفراد المؤسسة.
 - ✓ حجم النشاط والذي يتناسب إيجابا أو سلبا مع عنصر التمييز والتفرد الخاص بالمؤسسة.
 - ✓ الرزنامة بحيث المؤسسة تكتسب ميزة التميز كونها السبابة في مجال نشاطها على منافسيها في حين تحقق مؤسسة أخرى بسبب انطلاقها متأخرة مما يسمح لها باستخدام التكنولوجيا الأكثر تطورا.
- إدراج وإدماج أنشطة جديدة منتجة للقيمة مما يساهم في التنسيق بين هذه الأنشطة لزيادة تميز المؤسسة.

الشكل رقم (02) أنواع الميزة التنافسية

¹-مصطفى محمود أبو بكر، الموارد البشرية، مدخل بتحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2008، ص 14،15

²- عبد الكريم هاجر مسعودة، التحالفات الاستراتيجية ودورها في دعم الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية، أطروحة دكتوراه، قسم علوم تسيير، جامعة مسيلة، الجزائر، 2016-2017، ص 139-140.



المصدر: نبيل مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال مركز الإسكندرية، مصر، 1998، ص 17.

ثالثاً: أبعاد الميزة التنافسية

تركز المؤسسات الحديثة على احتياجات ورغبات الزبائن، وتحويل هذه الاحتياجات إلى الأسواق المستهدفة وما يسمى بأبعاد تنافسية، وتركز المؤسسات على هذه الأبعاد وذلك بتوفير الاحتياجات اللازمة سواء كانت إنتاجية أو خدمية، من أجل تلبية الطلب في الأسواق ويمكن أن تساعد هذه الأبعاد في تعزيز الميزة التنافسية في المؤسسات التي تحرص على توفير احتياجات الزبون ورغباته¹

¹ - عز الدين علي سويسي، نعمة عباس الخفاجي، الميزة التنافسية وفق منظور استراتيجيات التفسير التنظيمي دار الأيام للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2015 ص 71.

الفصل الأول: الإطار النظري لتخطيط الانتاج ودوره في تحقيق الميزة

التنافسية

- صنف الباحثين هذه الأبعاد إلى عدة مجموعات موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم 01: أبعاد الميزة التنافسية

الأبعاد	الباحثون
الجودة، التسليم، التكلفة، المرونة والابداع	Evas 1993
التكلفة، الجودة، المرونة، الاعتمادية	Certo peter 1995
الجودة، الاسناد، السمعة، السعر، التصميم	Mintezberg, quinn1996
التكلفة، الجودة، المرونة، الوقت	Krajewski, ritzmen1996
التكلفة، التميز، النمو، التحالفات، الابداع	Best 1997
التصميم، الجودة، المرونة، سهولة الاستعمال، الجمالية الابداع	Slact et al1998
التكلفة، التميز، المرونة، الوقت والتكنولوجيا	Macmillan tampo 2000

المصدر: بذراع أمنية دور أخلاقيات الاعمال في تعزيز تنافسية مؤسسات الصناعية مذكرة دكتوراه جامعة ميلانة 2019-2020 ص

ويمكننا تلخيص أهم الأبعاد شيوعا على النحو الآتي:

التوعية والجودة التنافسية:

تمثل مجموعة خصائص المنتج وتمتاز المؤسسة التي تتخذ من الجودة أسبقية تنافسية بإصرارها على تقديم مستوى متميز من الجودة أعلى مما يتوقعه الزبائن بشكل أفضل من المستوى الذي يقدمه المنافسين حسب إدراك الزبائن

المرونة التنافسية:

وتعني القدرة على الاستجابة للتغيرات الإنتاجية ومزيج المنتج للتلائم مع الحالات الفريدة للزبون، والاستجابة لحاجات الزبائن المتغيرة، ونتيجة للكثير من العوامل (التغير السريع في أذواق الزبائن وسهولة الاتصال) وانعكاساتها على رغبات الزبائن وزيادة النتائج حسب طلب الزبون.

السرعة التنافسية:

تتمثل في:

-وقت التسليم السريع: الوقت الفاصل بين وقت طلب الزبون ووقت تلبية ذلك الطلب

-التسليم في الوقت المحدد: من عناصر الملائمة في التسويق

سرعة التطوير للمنتج: للفترة من بداية ولادة الفكرة وحتى تحقيق التصميم النهائي والإنتاج.

الابداع والابتكار التنافسي: يمكن تحقيق الابداع والابتكار من خلال خلق الفرص الجديدة في البيئة الخارجية ومراقبة أنشطة المنافسين وسرعة الاستجابة، ويتضمن الابداع قيام المنظمة بإنتاج منتج جديد أو تقديم خدمات أو استخدام طرق جديدة للعمليات وطريق الإدارة.

التميز التنافسي:

تشتمل على عاملين هما:

قدرة التميز على المنافسين من خلال الجودة السعر، وقت التسليم، خدمة ما بعد البيع، والتميز في جذب المستهلكين من خلال تلبية حاجات ورغبات المستهلكين بشكل دائم¹.

رابعا: أهمية الميزة التنافسية:

للميزة التنافسية أهمية بالغة في حياة المؤسسات بغض النظر عن طبيعة ونوع النشاط الذي تزاوله فمن خلالها يمكن للمنظمة البقاء والنمو والاستمرار في بيئة شديدة المنافسة وتظهر هذه الأهمية من خلال:²

- 1- الحصول على حصة سوقية أفضل وأكبر قياسا بالمنافسين.
 - 2- إعطاء المؤسسة تفوقا نوعيا وكميا، وأفضلية على المنافسين، وبالتالي فهي تحقق نتائج أداء عالية.
 - 3- المساهمة في التأثير الإيجابي للمتعاملين في المؤسسة.
 - 4- إن كون الميزة التنافسية تتسم بالاستمرارية والتجدد فإن هذا الأمر يتيح للمؤسسة متابعة التطور والتقدم على المدى البعيد.
- وكذلك تتجسد أهميتها في:

1- كسب ولاء الزبون: بحيث أن التركيز على خدمة الزبائن بالجوانب التي تتفوق وتتميز على غيرها من المؤسسات يدي إلى تحسين صورتها من وجهة نظر الزبائن وجعلهم أكثر ولاء لهم

¹ غالب محمد البستجي، أثر كفاءة النظم والمعلومات التسويقية في اكتساب الميزة التنافسية للشركات الصناعية الأردنية، جامعة محمد خيضر بسكرة، العدد التاسع، جوان، 2011، ص 11، 12.

- 2- تسهيل تلبية حاجات الزبون¹: تسهل الميزة التنافسية خدمة وتلبية حاجات الزبائن بحيث تتفرغ المؤسسة لخدمة حاجات ورغبات زبائنها، وهذا يؤدي إلى المساهمة في زيادة رفاهية الأفراد.
- 3- تعزيز ودعم علاقة المؤسسة بزبائنها: فتفوق المؤسسة يجعلها أكثر قدرة على التعامل مع الزبائن.
- 4- زيادة ربيعة المؤسسة ورفع فعاليتها في تحقيق أهدافها: بحيث أن الميزة التنافسية تؤدي إلى تحقيق أرباح تفوق تكلفة الموارد المستخدمة.
- 5- الحفاظ على حصة سوقية والمساعدة على مواجهة التهديدات: تفيد الميزة التنافسية المؤسسة في الحفاظ على حصتها السوقية، فاكتمابها يكسبها أولا ولاء الزبائن ويساهم كذلك في جلب زبائن جدد للمؤسسة².

¹-رزقنة يحيوي، الابداع كمدخل لاكتساب ميزة تنافسية مستدامة في منظمات الأعمال، دراسة حالة مؤسسة ملينة الحضنة بالمسيلة أطروحة دكتوراه، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة ميله، الجزائر، 2012-2013. ص 49.

² -بوزراع أمينة دور أخلاقيات الأعمال في تعزيز الميزة التنافسية بالمؤسسات الصناعية، دراسة حالة مجموعة من المؤسسات الصناعية الكهرومنزلية بالجزائر- أطروحة دكتوراه قسم علوم التسيير كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة المسيلة، الجزائر، 2019-2020، ص 84.

المبحث الثاني: دور تخطيط الانتاج في تحقيق الميزة التنافسية

لتخطيط الانتاج اهمية كبرى في تحسين تنافسية المؤسسة، فسكاينر يرى أن تنافسية المؤسسة ترتكز على مجموعة من عوامل التميز في مجال الانتاج¹، فوظيفة الانتاج تعتبر الوظيفة الأساسية لامتلاك أفضلية تنافسية.

ومن أجل ضمان مستوى جيد للتنافسية يجب على المؤسسة معرفة المشاكل الحاصلة، أسبابها وكذا معالجتها وعليه يجب على المؤسسة اكتساب مزايا تنافسية من حيث التكلفة، الجودة والابداع

وفي هذا المبحث سنسلط الضوء على دور تخطيط الانتاج في تحقيق أقل تكلفة، أحسن جودة، الابداع والابتكار.

المطلب الأول: دور تخطيط الانتاج في تحقيق أقل تكلفة

التكلفة هي أحد العوامل المهمة لضمان صحة المؤسسة، وأهميتها مرتبطة بحدة المنافسة. تتأثر التكلفة بجملة من العوامل منها الاقتصادية، ومن أهم هذه العوامل التي تؤثر في عنصر التكلفة هي الأسعار وحجم الانتاج.

ف نجد أن المؤسسة الأكثر تنافسية هي التي يكون بمقدورها عرض منتجات بتكلفة أقل، بحيث أنه عند تماثل أسعار المنتجات مع أسعار المنافسين، تحصل المؤسسة هوامش أكبر تستثمرها لتعزيز وضعيتها التنافسية واستمرار ازدياد التكلفة.

¹ Yves crama ,élément de gestion de la production,école d'administration des affaire,université de liège,blegique,2003,pè.

وقد بين pierre Béranger أهم العوامل المؤثرة في تخفيض التكاليف وهي كالاتي:

- 1-المخزون المرتفع
- 2-الاختناقات سوء التنظيم
- 3-التأخرات
- 4-سوء التنظيم خطوط الإنتاج والمسار الطويل.
- 5-غياب المرونة
- 6-مدة تغير الوسائل
- 7-سرعة الاستجابة
- 8-الأخطاء والقطع المفقودة
- 9-الأعطاب
- 10-مشاكل الجودة

sourcer :pierre péranger,op-cit,p37

يمكننا القول عن مؤسسة أنها تتمتع بمركز استراتيجي للتكاليف إذا اتصفت بما يلي:¹

مركز نسبي في ضوء ما تسفر عنه تكاليف المنافسين، وليس كمركز مطلق.

مركز ديناميكي لا يتخذ وضع السكون، بل يسعى الى الاستجابة للتغيرات التي تحدث في تكاليف المنافسين، وكذا تدعيم الفجوة الايجابية في التكلفة بينه وبين المنافسين، أي أن هذا المركز يخضع للتقييم بشكل دوري.

ويمكننا كذلك تصنيف المؤسسات التي تملك مركز استراتيجي إلى نوعين:²

¹عصافت سيد أحمد عاشور، المركز الاستراتيجي للتكاليف والاطار الفكري لسلاسل القيمة، مجلة الفكر المحاسبي، العدد الأول، 1998،

جامعة عين شمس بمصر، ص24 .

² مرجع سابق، ص25.

-مؤسسات ذات مركز استراتيجي يؤهلها للقيادة التكاليفية.

-مؤسسات ذات مركز استراتيجي لا يؤهل للقيادة التكاليفية.

فالقيادة التكاليفية تعني تحقيق الانتاج بأقل التكاليف قياسا على تكاليف المنافسين، وبجودة أعلى أو مماثلة على الأقل لجودة منتجات المنافسين.¹

المطلب الثاني: دور تخطيط الانتاج في تحقيق أحسن جودة للمنتج

يعتبر تخطيط الانتاج مرحلة مهمة من مراحل الاهتمام بجودة المنتجات بكل ما تتصف به من خصائص ومزايا لجعلها في أفضل مستوى.

تسعى الجودة الى تلبية حاجيات وإشباع رغبات الزبائن بأقل تكلفة وجهد، فهي فلسفة جديدة تعمل على تحفيز القدرات وقابلية أفراد المؤسسة لتحقيق التحسن المستمر لجودة المنتج، كما أنها تعمل على زيادة القدرة التنافسية للمؤسسات وزيادة كفاءتها في ارضاء الزبائن والتميز على المنافسين، وكذا زيادة انتاجية كل عناصر المؤسسة، ورفع مستوى الأداء من خلال التخطيط الجيد.²

وتخطيط الانتاج يكون من أجل التحسين، وذلك عن تنمية الجهود الدائمة نحو تحسين الجودة، ونعرف ضبط الجودة على أنها "مجموعة العمليات الخاصة بالتفتيش على الانتاج في جميع مراحلها وتسجيل بيانات عنه، ثم تحليل هذه البيانات بقصد تحديد الاختلاف عن المواصفات الموضوعية وبالتالي استبعاد الوحدات المعيبة والتفكير في أسبابها لوضع برنامج لمعالجتها.³

¹ عاطف عبد المجيد عبد الرحمن مدخل نظم ادارة التكلفة لتدعيم التميز بالأسعار في ظل البيئة التنافسية الحديثة، مجلة البحوث التجارية المعاصرة، جامعة جنوب الوادي، المجلد الخامس عشر، العدد الأول، 2001، ص26-27.

² بخلوة باديس، أثر تطبيق مبادئ ادارة الجودة الشاملة على جودة المنتجات النفطية، دراسة ميدانية في مؤسسة سوناطراك -قسم التكرير، مذكرة دكتوراه، ولاية ورقلة، 2015/2016، ص12.

³ يوسفات علي، استراتيجية ادارة الانتاج والعمليات، دراسة حالة الشركة الجزائرية للبناءات الحديدية، مذكرة ماجستير، جامعة أبو بكر بلقايد- تلمسان، 2005/2006، ص133.

وتكمن أهمية تخطيط الانتاج في اختبار موارد ذات جودة ووسائل تضمن الجودة المطلوبة، وكذا تنظيم خطوط الانتاج بشكل يحقق الجودة المطلوبة من طرف الزبائن.

كما يعمل تخطيط الانتاج على تعزيز تنافسية المؤسسة في الجودة من خلال:

-اختيار وسائل الانتاج الحديثة.

-تصميم المنتجات.

- اختيار الموردين الذين يتمتعون بجودة المواد

-استخراج المعيب من المنتجات قبل المرور الى المرحلة المقبلة من الانتاج.

- السعي للحصول على شهادة المطابقة لمعايير الجودة.

-تحديد نوعية الاطارات المختصة وتكوينها ورسكلتها بما يضمن تحقيق الجودة.

وأصبحت المؤسسات مجبرة على بناء استراتيجيتها التنافسية على أساس الكفاءة والجودة التي يحددها الزبون، بحيث تمثل الجودة المحددة من قبل الزبون القيمة الأفضل والتي تمكن المؤسسة من وضعها في منتجاتها وخدماتها.

المطلب الثالث: دور تخطيط خرائط الانتاج في تحقيق الابداع والابتكار

-يعتبر الابداع في المؤسسات المعاصرة أمرا ضروريا لا غنى عنه، فإذا أرادت المؤسسة البقاء والنمو عليها أن تجعل منه أسلوب عملها وممارستها اليومية، وقد اتفق الباحثون على وجود ثلاث مستويات للإبداع كالتالي:¹

*الإبداع على مستوى الفرد.

*الإبداع على مستوى الجماعة.

¹خراز الأخضر، دور الابداع في اكتساب المؤسسة ميزة تنافسية، دراسة حالة مركب حمام ربي(سعيدة) نموذجا، مذكرة ماجستير، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، 2011، ص 43.

*الابداع على مستوى المؤسسة.

إن المنافسة الشديدة في مجال الإبداع، وما أدت اليه من تسارع في ادخال منتجات وخدمات جديدة واختفاء المنتجات والخدمات القديمة، وظهور أسواق جديدة مع اضمحلال أسواق أخرى، أصبحت سمات بارزة ومهمة في زيادة كفاءة وفعالية الابداع في المؤسسة.

إن التفاعل داخل المؤسسة يقلل من الاحتكاك بين العاملين والقادة، ويحدد فرصا جديدة للإبداع، كما أنه يقلل من التكلفة.¹

كما أننا نجد أن المؤسسات المبدعة تتميز بالإنتاجية، من خلال مشاركة العاملين في تقديم مقترحاتهم وبدائل العمل، ونجد كذلك أن الابداع يساهم في الميل نحو التخطيط والفعل والتجربة المستمرة.

وعليه يمكننا القول أن تخطيط الانتاج يساهم في تحقيق الابداع والابتكار للمؤسسة

¹خراز الأخضر، مرجع سبق ذكره، ص55

خلاصة

من خلال هذا الفصل تم التطرق الى المفاهيم الاساسية لتخطيط الإنتاج، أنواعه، أهميته وأساليبه، كما تطرقنا إلى مفهوم الميزة التنافسية أنواعها أبعادها، أهميتها.

وتطرقنا أيضا إلى دور تخطيط الإنتاج في تحقيق الميزة التنافسية من خلال تخفيض التكلفة، وتحقيق الجودة وكذا تحقيق الابداع والابتكار

ومن خلال الدراسة النظرية تم التوصل إلى:

- تباين اراء الباحثين في وضع تعريف محدد لتخطيط الإنتاج، وذلك بسبب اختلاف المنطلقات الفكرية.

- الأهمية الكبرى لتخطيط الانتاج داخل تنظيم المؤسسة.

- الاهتمام بالأساليب الكمية في اتخاذ قرارات تخطيط الإنتاج، يزيد من فعالية التخطيط ويمكنه من الوصول إلى الأهداف المخطط لها.

- الميزة التنافسية ودورها الفعال في تطور المؤسسة واستمراريتها.

- نجاح المؤسسة يتوقف على تقديم منتجات تنافسية مقارنة بمنافسيها.

الفصل الثاني: الإطار التطبيقي لتخطيط الانتاج ودوره في تحقيق
الميزة التنافسية لمؤسسة عطايا لصناعة البلاط



تمهيد:

بعد التطرق في الفصل الاول الى دور واهمية تخطيط الانتاج ودوره في تحقيق الميزة التنافسية، سنحاول من خلال هذا الفصل إسقاط ما سبق على ميدان الدراسة، وسيتم ذلك من خلال دراسة حالة المؤسسة المتمثلة في مؤسسة عطابي للبلاط الواقعة ببرهوم ولاية المسيلة، وتأكيد النتائج المتوصل اليها من خلال استبيان يوزع على العاملين وتحليله وتفسير نتائجه

وقد تم تقسيم الفصل الى مبحثين:

المبحث الاول: التقديم العام للمؤسسة

المبحث الثاني: الدراسة الميدانية

المبحث الاول: التقديم العام للمؤسسة

تمهيد

نظرا لأهمية القطاع الانتاجي في الجزائر، الذي يعد أحد الدعائم الاساسية والقطاعات الاستراتيجية للتنمية الاقتصادية، وقع اختيارنا على احدى المؤسسات من أجل اسقاط دراستنا عليها، وهي مؤسسة عطابي لإنتاج البلاط ببلدية برهوم، ولاية المسيلة.

المطلب الأول: التعريف بالمؤسسة وتشكيل منتجاتها

تم اختيارنا لمؤسسة SOFAC لصناعة البلاط وذلك لكون المؤسسة تنتمي الى القطاع الخاص وتتمتع باستقلالية في اتخاذ قراراتها وكذا لكون المصنع حديث، وينتج منتجات محددة ولأهمية المجال الذي ينشط فيه.

1-بطاقة فنية للمؤسسة

مؤسسة عطابي لإنتاج البلاط "sofac"، هي مؤسسة ذات مسؤولية وحيدة، تنشط وفق أحكام القانون التجاري، بدأت النشاط فعلا في فيفري 2007، حيث تقع المؤسسة في طريق العطل ببلدية برهوم ولاية المسيلة، على مساحة اجمالية تقدر ب: 300.000.000 هكتار.

رقم السجل التجاري: 08b0563011

الرقم الجبائي: 000828129005248

رقم التعريف الاحصائي: 000828120005070

الانتاج اليومي: 2000 متر مربع يوميا.

عدد العمال: 135 منصب عمل مباشر

2-تشكيلة المنتجات للمؤسسات

1-2-بلاط ذو طبقتين: يكون أكبر حجما وأكثر انتاجا من طرف المؤسسة.

الشكل رقم (03): يوضح تشكيلة البلاط ذو طبقتين



من اعداد الطالبة بالاعتماد على معطيات المؤسسة.

2-2-بلاط ذو طبقة واحدة:

يكون أقل حجما، وأقل استهلاكاً.

الشكل رقم (04) يوضح تشكيلة البلاط ذو الطبقة الواحدة



من اعداد الطالبة بالاعتماد على معطيات المؤسسة.

المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي للمؤسسة

يركز الهيكل التنظيمي لمؤسسة SOFAC على مجموعة من الوظائف تتفاعل فيما بينها لأجل تحقيق أهداف المؤسسة، والشكل رقم (3) يوضح لنا هذا الهيكل.

نلاحظ ان الهيكل التنظيمي للمؤسسة SOFAC يضم ما يلي:

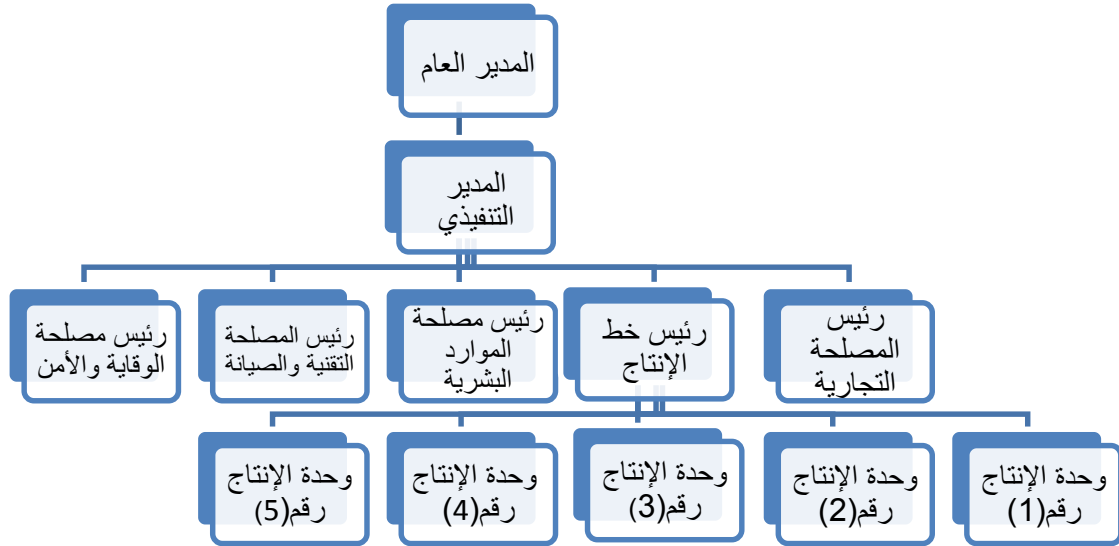
1-المديرية العامة: تتكون من المدير العام والأمانة العامة ونائب المدير المكلف بتسيير الأعمال.

1-1-الإدارة: تمثل مهام الإدارة في:

- تحقيق برامج الإنتاج المسطرة من طرف المؤسسة.
- تحقيق تسويق الإنتاج في إطار سياسات وإجراءات مسطرة من طرف المؤسسة.
- ضمان السير الحسن للمؤسسة.

- تحقيق السير العام للأعمال والأشخاص والأعمال طبقاً للأنظمة والقوانين.
- تطبيق حق المسؤول على العمال في المؤسسة.

الشكل رقم (05): الهيكل التنظيمي لمؤسسة SOFAC للبلاط



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على معطيات الإدارة.

1-2-2- مصالحة المحاسبة:

تتمثل مهمتها في متابعة العمليات المحاسبية، وتسجيلها يوماً بعد يوم، كما تقوم بتحليل النتائج المحصل عليها خلال السنة، ودراسة الفروقات، وتحديد أسباب وقوع الانحرافات، وتحرير الفواتير.

2- المصالح العامة والوظيفية

1-2-1- مصلحة الموارد البشرية: تعبر عن كل العمال من خلال:

- توظيف العمال حسب طلبات هياكل المؤسسة.
- معالجة الشؤون القانونية للعمال وتنسيق أعمال الوسائل العامة.
- التنسيق مع الوحدات التابعة للعمل والشؤون الإدارية.

2-2-2- مصلحة الأمن والوقاية: هذه المصلحة تعمل من أجل الأمن أو التسيير الحسن

داخل المؤسسة، وتقوم بـ:

- تنشيط وتسيير البرنامج العام للأمن والوقاية من الأخطار التي تهدد المؤسسة.
- تسيير الوسائل لمكافحة الحرائق أو أي خطر ما.
- تنظيم الحراسة والسهر على أمن الممتلكات والأجهزة وعمال الوحدات.

2-3-2- المصلحة التقنية والصيانة: تتمثل مهامها في:

- المحافظة على الحالة الجيدة لوسائل الإنتاج.
- القيام ببرنامج الصيانة الوقائية والسهر على تطبيقها.
- السهر على التوفير الدائم لقطع الغيار.

2-4-2- المصلحة التجارية: تتمثل في:

أ- مصلحة البيع: والتي تهتم بما يلي:

- الاستماع إلى الزبون.
- تطوير عمليات البيع للحفاظ على الزبائن القدامى والحصول على زبائن جدد.
- تفقد عمليات البيع وطلبات الزبائن والتكفل بتوفيرها.
- دراسة السوق وإدارة المخزون.
- الإمداد والتكفل بالنقل حسب الاتفاق.

ب- مصلحة المشتريات وتسيير المواد الأولية:

- وهي المسؤولة عن إمداد المصالح الأخرى بالتجهيزات المكتبية اللازمة، شاحنات النقل، والمواد الأولية..... الخ
- التنسيق مع الممول لتنظيم الطلبات، ومتابعتها في مركز العبور.
- معالجة الطلبات اتجاه البنك، كالإمضاء على الموافقة.
- فرز ملفات الشراء وتنظيمها.

ج-مصلحة التسويق: تعمل هذه المصلحة على:

- دراسة وجذب كل ما يتعلق بمعلومات السوق.
- القيام بحملات الإشهار والتعريف بالمؤسسة. SOFAC تم اختيارنا لمؤسسة

المبحث الثاني: الدراسة الميدانية

من خلال هذا المبحث سنقوم بعرض المنهجية المتبعة في هذه الدراسة، والأساليب الاحصائية المعالجة للبيانات المستعملة، اضافة الى تفريغ وتحليل بيانات الاستبيان الموجه الى أفراد العينة.

المطلب الأول: منهجية الدراسة والخطوات المتبعة

1-منهج الدراسة:

منهج البحث هو "مجموعة القواعد والإجراءات والأساليب التي تجعل العقل يصل إلى معرفة حقيقة جميع الأشياء التي يستطيع الوصول إليها بدون أن يبذل مجهودات غير نافعة"¹ فالهدف من هذا هو الكشف عن الحقيقة العلمية واستجابة لموضوع الدراسة وقد ارتأينا استخدام المنهج الوصفي لأنه يقوم على اساس تحديد خصائص الظاهرة وأبعادها في إطار معين ويقوم بتحليلها استنادا للبيانات المجمعة حولها ثم محاولة الوصول اسبابها والعوامل التي تتحكم فيها.

2-حدود الدراسة:

-الحدود البشرية: تتمثل في عينة من العاملين في مؤسسة عطابي للبلاط sofac.

¹ مروان عبد الحميد ابراهيم، أسس البحث العلمي لاعداد الرسائل الجامعية، الرواق للنشر، الطبعة الاولى، عمان، الاردن، 2000، ص60.

-**الحدود المكانية:** تركزت على مؤسسة عطابي للبلاط sofac، الواقعة ببلدية برهوم، ولاية المسيلة.

-**الحدود الزمانية:** تمت هذه الدراسة الميدانية من خلال تصميم الاستبيان وتوزيعه وجمع البيانات وتحليلها، في شهر ماي للسنة الجامعية 2020\2021.

3- عينة الدراسة

تتكون عينة الدراسة من عمال مؤسسة عطابي للبلاط، وقد قمنا بتوزيع 30 استمارة على العمال وهي جاهزة للتحليل.

4- تقنيات جمع وتحليل أدوات الدراسة:

الاستبيان:

هو "مجموعة من الاسئلة والاستفسارات المتنوعة، والمرتبطة بعضها ببعض الاخر بشكل يحقق الهدف أو الأهداف التي يسعى اليها الباحث بضوء موضوعه، والمشكلة التي اختارها لبحثه"¹.

تم تقسيم الاستبيان الى محورين يتضمن القسم الأول البيانات الشخصية (المؤهل العلمي، المركز الوظيفي، عدد سنوات الخبرة) أما القسم الثاني يتضمن محورين، المحور الأول تخطيط الإنتاج، المحور الثاني يضم الميزة التنافسية، مقسمة الى أربعة أبعاد كالتالي: ميزة التكلفة، ميزة الجودة، ميزة المرونة، ميزة الإبداع.

5- الأساليب الاحصائية المعالجة للبيانات المستعملة في الدراسة

¹محمد سرحان علي الحمودي، مناهج البحث العلمي، دار الكتب، الطبعة الثالثة، صنعاء اليمن، 2019، ص 126.

1- التكرارات والنسب المئوية.

2- المتوسط الحسابي والانحراف المعياري.

3- المتوسط النظري: تم تحديده بالدرجة (3)

4- اختبار t-test لعينة واحدة:

للحكم على معنوية مستوى تخطيط الانتاج والميزة التنافسية. كما تم تحديد مستويات الاستبيان كما يلي:

- المدى لتحديد طول الفئة = (أعلى درجة- أدنى درجة) / عدد البدائل، وهذا لتحديد مستوياتهم في درجة مستوى تخطيط الانتاج والميزة التنافسية. ويتحدد طول الفئة باستخدام المدى حيث: $(1-5) / 5 = 0.8$ حيث نحصل على مجالات كما يلي:

الجدول رقم (02): يمثل تحديد مستوى درجات الاستبيان

درجة الموافقة	مجال المتوسط الحسابي
درجة ضعيف جدا	[1,80-1]
درجة ضعيف	[2,60-1,80]
درجة متوسطة	[3,40-2,60]
درجة عالية	[4,20-3,40]
درجة عالية جدا	[5-4,20]

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات spss

5- معامل الارتباط بيرسون: لحساب صدق الاتساق الداخلي

6- معامل الفا كرونباخ: لحساب الثبات.

7- اختباري كولموغروف سميرنوف (Kolmogorov-Smirnov) للتأكد من طبيعة توزيع البيانات.

8- معادلة الانحدار البسيط.

المطلب الثاني: تحليل وتفسير الاستبيان

-الصدق والثبات المحور الأول تخطيط الانتاج:

-الصدق: عن طريق الاتساق الداخلي: تم حساب صدق المحور عن حساب الاتساق الداخلي عن طريق حساب ارتباط كل عبارة بالدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه. وفيما يلي حساب معامل ارتباط عبارات محور تخطيط الانتاج مع الدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي اليه:

الجدول رقم (03) يوضح العلاقة الارتباطية بين عبارات محور تخطيط الانتاج والدرجة الكلية للبعد					
رقم العبارة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة	رقم العبارة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
1	0,609**	0,01	10	0,528**	0,01
2	0,617**	0,01	11	0,667**	0,01
3	0,516**	0,01	12	0,583**	0,01
4	0,433*	0,05	13	0,530**	0,01
5	0,733**	0,01	14	0,664**	0,01
6	0,685**	0,01	15	0,684**	0,01
7	0,480**	0,01	16	0,473**	0,01
8	0,422*	0,05	17	0,533**	0,01
9	0,588**	0,01	** دال عند مستوى الدلالة 0,01. * دال عند مستوى الدلالة 0,05.		

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات spss

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن معاملات الارتباط لفقرات محور تخطيط الانتاج مع الدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه جاءت دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (0,01) حيث تراوحت معاملاتها بين (0,733***) في العبارة رقم (05) و (0,473**) في العبارة رقم (16)، ما عدى العبارتين (04 و 08) جاءتا دالتين عند مستوى الدلالة (0,05) حيث بلغ معاملي ارتباطهما مع الدرجة الكلية للمحور على التوالي (0,433*/0,422*) وهذا ما

يؤكد مدى التجانس والاتساق الداخلي للمحور الأول كمؤشر لصدق التكوين في قياس تخطيط الانتاج.

-الثبات:

-طريقة ألفا كرونباخ:

الجدول رقم (04): يوضح معامل ألفا كرونباخ لمحور تخطيط الانتاج

عدد العبارات	معامل ألفا كرونباخ	محور تخطيط الإنتاج
17	0,861	الدرجة الكلية للمحور الأول (تخطيط الانتاج)

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات spss

يتضح من الجدول أعلاه أن قيمة معامل ألفا كرونباخ لمحور تخطيط الانتاج ككل بلغت (0,86) وهذا بمثابة مؤشر دال على ثبات المحور، وهذا يعني أن المحور الأول يتمتع بمعامل ثبات قوي.

2-الصدق والثبات المحور الثاني الميزة التنافسية:

-الصدق:

1-طريقة الاتساق الداخلي: تم حساب صدق المحور بطريقتين هما:

- حساب الاتساق الداخلي عن طريق حساب ارتباط كل بعد بالدرجة الكلية للمحور

- عن طريق حساب ارتباط كل عبارة بالدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي إليه.

1- الطريقة الأولى حساب ارتباط كل بعد بالدرجة الكلية لمحور (تطبيق متطلبات الرقابة الجبائية)

الجدول رقم (05) يوضع العلاقة الارتباطية بين الدرجة الكلية لمحور الميزة التنافسية وأبعاده الفرعية.

مستوى الدلالة	معامل الارتباط	أبعاد محور الميزة التنافسية
0,01	0,750**	ميزة التكلفة
0,01	0,761**	ميزة الجودة
0,01	0,642**	ميزة المرونة
0,01	0,845**	ميزة الابداع

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات spss

تشير البيانات الموضحة في الجدول أعلاه إلى أن جميع قيم معاملات الارتباط لأبعاد محور (الميزة التنافسية) كلها دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0,01$)، حيث بلغت جميعها على التوالي: ($0,750^{**}/0,761^{**}/0,642^{**}/0,845^{**}$) وهذا ما يؤكد مدى التجانس وقوة الاتساق الداخلي للمحور كمؤشر لصدق التكوين في قياس الميزة التنافسية

2- حساب معامل ارتباط عبارات كل بعد مع الدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي اليه :

1-2- حساب معامل ارتباط عبارات بعد ميزة التكلفة مع الدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي اليه:

الجدول رقم (06) يوضع العلاقة الارتباطية بين عبارات بعد ميزة التكلفة والدرجة الكلية للبعد.		
رقم العبارة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
18	0,628**	0,01
19	0,681**	0,01

0,01	0,850**	20
0,01	0,881**	21
0,01	0,628**	22
** دال عند مستوى الدلالة 0,01. * دال عند مستوى الدلالة 0,05.		

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات spss

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن معاملات الارتباط لفقرات بعد ميزة التكلفة مع الدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي إليه جاءت دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (0,01) حيث تراوحت معاملاتها على التوالي () و (0,628**) و (0,681**) و (0,850**) و (0,881**) و (0,628**) وهذا ما يؤكد مدى التجانس والاتساق الداخلي للبعد الأول كمؤشر لصدق التكوين في قياس ميزة التكلفة.

2-2- حساب معامل ارتباط عبارات بعد ميزة الجودة مع الدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي اليه:

الجدول رقم (07) يوضع العلاقة الارتباطية بين عبارات بعد ميزة الجودة والدرجة الكلية للبعد.		
رقم العبارة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
23	0,792**	0,01
24	0,864**	0,01
25	0,826**	0,01
26	0,683**	0,01
27	0,632**	0,01
** دال عند مستوى الدلالة 0,01. * دال عند مستوى الدلالة 0,05.		

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات spss

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن معاملات الارتباط لفقرات بعد ميزة الجودة مع الدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي إليه جاءت دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (0,01) حيث تراوحت معاملاتها على التوالي (0,792**) و (0,864**) و (0,826**) و (0,683**) و (0,632**)

و (**0,632) وهذا ما يؤكد مدى التجانس والاتساق الداخلي للبعد الثاني كمؤشر لصدق التكوين في قياس ميزة الجودة.

2-3- حساب معامل ارتباط عبارات بعد ميزة المرونة مع الدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي اليه:

الجدول رقم (08) يوضح العلاقة الارتباطية بين عبارات بعد ميزة المرونة والدرجة الكلية للبعد.		
رقم العبارة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
28	0,649**	0,01
29	0,771**	0,01
30	0,561**	0,01
31	0,678**	0,01
32	0,596**	0,01
** دال عند مستوى الدلالة 0,01. * دال عند مستوى الدلالة 0,05.		

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات spss

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن معاملات الارتباط لفقرات بعد ميزة المرونة مع الدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي إليه جاءت دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (0,01) حيث تراوحت معاملاتها على التوالي (**0,649) و (**0,771) و (**0,561) و (**0,678) و (**0,596) وهذا ما يؤكد مدى التجانس والاتساق الداخلي للبعد الثالث كمؤشر لصدق التكوين في قياس ميزة المرونة.

2-4- حساب معامل ارتباط عبارات بعد ميزة الابداع مع الدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي اليه:

الجدول رقم (09) يوضح العلاقة الارتباطية بين عبارات بعد ميزة الابداع والدرجة الكلية للبعد.		
رقم العبارة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
33	0,716**	0,01

0,01	0,745**	34
0,01	0,787**	35
0,01	0,697**	36
0,01	0,602**	37
* دال عند مستوى الدلالة 0,05.		** دال عند مستوى الدلالة 0,01.

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات spss

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن معاملات الارتباط لفقرات بعد ميزة الابداع مع الدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي إليه جاءت دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (0,01) حيث تراوحت معاملاتها على التوالي (0,716**) و (0,745**) و (0,787**) و (0,697**) و (0,602**) وهذا ما يؤكد مدى التجانس والاتساق الداخلي للبعد الرابع كمؤشر لصدق التكوين في قياس ميزة الابداع.

-الثبات

-طريقة ألفا كرونباخ

الجدول رقم (10): يوضح معامل ألفا كرونباخ لمحور الميزة التنافسية

عدد العبارات	معامل ألفا كرونباخ	أبعاد محور الميزة التنافسية
5	0,771	ميزة التكلفة
5	0,772	ميزة الجودة
5	0,665	ميزة المرونة
5	0,756	ميزة الابداع
20	0,865	الدرجة الكلية للمحور الثاني (الميزة التنافسية)

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات spss

يتضح من الجدول أعلاه أن جميع معاملات ألفا كرونباخ لأبعاد محور الميزة التنافسية جاءت مرتفعة حيث تراوحت على التوالي (0,77/ 0,77/ 0,66/ 0,75) وللمحور ككل (0,86) وهذا بمثابة مؤشر دال على ثبات المحور، وهذا يعني أن المحور الثاني الميزة التنافسية يتمتع بمعامل ثبات قوي.

الدراسة الأساسية:

البيانات الشخصية

1-المركز الوظيفي:

الجدول رقم (11) يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المركز الوظيفي

النسبة المئوية	التكرارات	المركز الوظيفي
33,3%	10	إطار
36,7%	11	رئيس مصلحة
30,0%	9	منفذ اداري
100%	30	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات spss

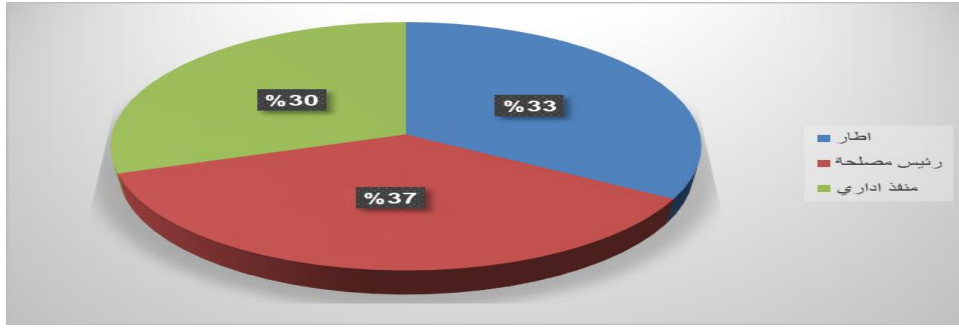
من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى تكرارات أفراد عينة الدراسة والبالغ حجمهم إجمالاً

(30) فرداً، نلاحظ أن (10) افراد لديهم رتبة مهنية (إطار) بنسبة بلغت 33,3 %، أما من

لديهم رتبة مهنية (رئيس مصلحة) فقد بلغ عددهم (11) فرد بنسبة قدرت بـ 36,7 %، أما

من لديهم رتبة مهنية (منفذ اداري) فقد بلغ عددهم (09) فرد بنسبة قدرت بـ 30 %، وهذا ما

يوضحه الشكل التالي:



الشكل رقم (06) يوضح توزيع نسب أفراد عينة الدراسة حسب متغير المركز الوظيفي

المؤهل :

الجدول رقم (12) يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المؤهل

المؤهل	التكرارات	النسبة المئوية
ثانوي	11	36,7
جامعي	19	63,3
المجموع	20	%100

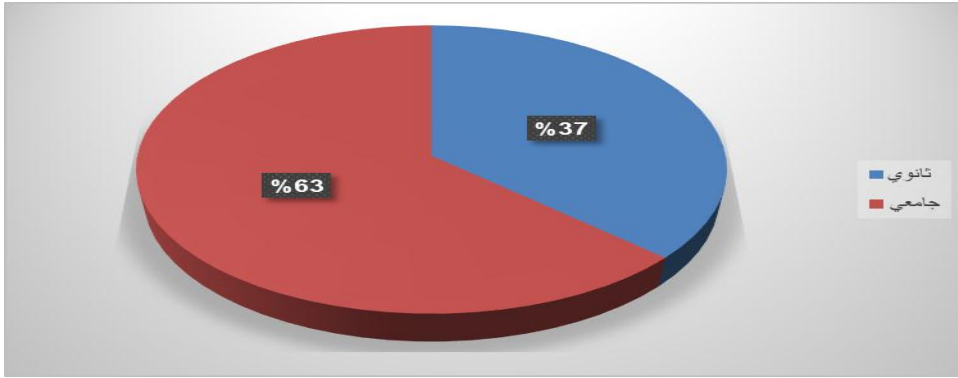
المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات spss

من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى تكرارات أفراد عينة الدراسة والبالغ حجمهم إجمالاً

(20) فرداً، نلاحظ أن (11) فرد لديهم مؤهل (ثانوي) بنسبة بلغت 36,7 %، أما من لديهم

مؤهل (جامعي) فقد بلغ عددهم (19) فرد بنسبة قدرت بـ 63,3 %، وهذا ما يوضحه الشكل

التالي:



الشكل رقم (07) يوضح توزيع نسب أفراد عينة الدراسة حسب متغير المؤهل

3-الخبرة :

الجدول رقم (13) يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الخبرة

النسبة المئوية	التكرارات	الخبرة
%40	12	خمس سنوات فأقل
%30	9	من 05 الى 10 سنوات
%30	9	أكثر من 10 سنوات
%100	20	المجموع

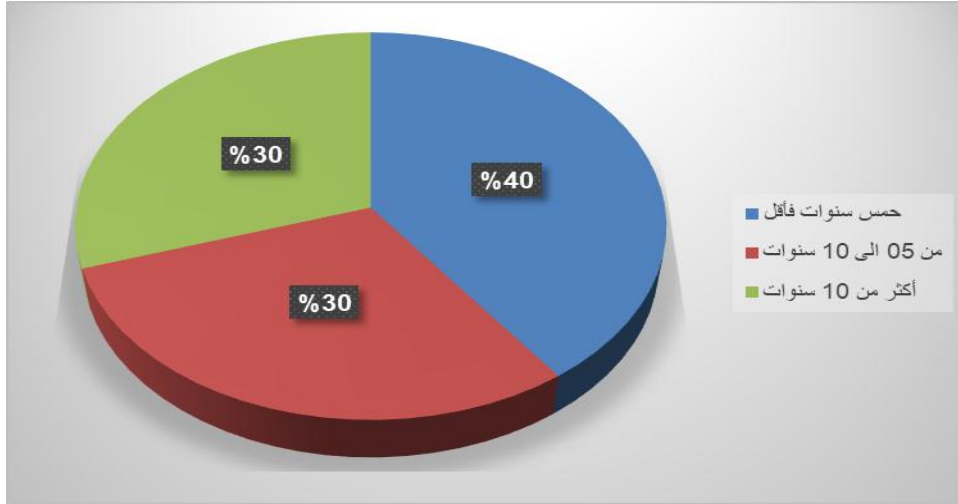
المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات spss

من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى تكرارات أفراد عينة الدراسة والبالغ حجمهم إجمالاً

(20) فرداً، نلاحظ أن (12) فرد لديهم خبرة (5 سنوات فأقل) بنسبة بلغت 40 %، أما من

تتراوح خبرتهم من (من 5-10 سنوات) فقد بلغ عددهم (09) فرد بنسبة قدرت بـ 30%، أما

من تتراوح خبرتهم من (أكثر من 10 سنوات) فقد بلغ عددهم (09) فرد بنسبة قدرت بـ 30%، وهذا ما يوضحه الشكل التالي:



الشكل رقم (08) يوضح توزيع نسب أفراد عينة الدراسة حسب متغير الخبرة

-الاعتدالية:

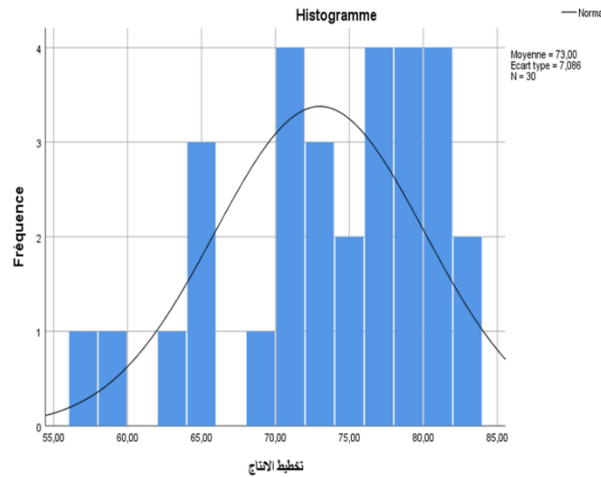
قبل البدء في مرحلة معالجة الفرضيات باستخدام الأساليب الاحصائية المختلفة والملائمة وجب أولاً التحقق من شرط التوزيع الطبيعي بالنسبة للمتغيرات محل الدراسة الحالية والمتمثلة في المتغيرات التالية (متغير تخطيط الانتاج -متغير الميزة التنافسية)، والجدول التالي يوضح ذلك:

جدول رقم (14) يوضح التحقق من شرط التوزيع الطبيعي بالنسبة للمتغيرين محل الدراسة

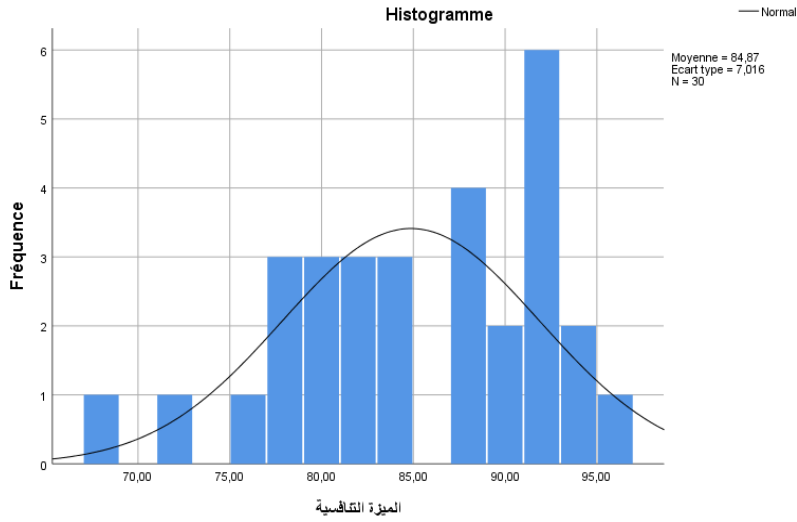
القرار	Shapiro-Wilk			Kolmogorov-Smirnov ^a			المتغيرين
	مستوى الدلالة	درجة الحرية	الاحصاءات	مستوى الدلالة	درجة الحرية	الاحصاءات	
غير دال	0,058	30	0,933	0,200*	30	0,131	تخطيط الانتاج
غير دال	0,223	30	0,954	0,144	30	0,139	الميزة التنافسية

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات spss

من خلال المعطيات المبينة بالجدول أعلاه نلاحظ وبناء على قيم اختبار كولموغوروف سميرنوف، أن كل القيم بالنسبة للمتغيرين محل الدراسة وهما متغير تخطيط الانتاج -متغير الميزة التنافسية، جاءت غير دالة عند مستوى الدلالة ألفا ($\alpha=0.05$)، أي أن المتغيرين يتوزعا توزيعا طبيعيا وبالتالي فإن كل الأساليب الإحصائية التي ستستخدم في معالجة مختلف فرضيات الدراسة الحالية هي أساليب بارامترية. كما هو موضح في الشكلين التاليين:



شكل رقم (09) المتغير الأول للتوزيع الطبيعي لمتغير تخطيط الانتاج.



شكل رقم (10) المتغير الثاني للتوزيع الطبيعي لمتغير الميزة التنافسية.

- عرض نتائج الدراسة:

1- عرض نتائج المحور الأول (النتائج المتعلقة بالمتغير المستقل):

وللتعرف على مستوى تخطيط الانتاج تم استخدام اختبار (T.test) لعينة واحدة للمقارنة بين المتوسط الحسابي لأفراد العينة في العبارات والدرجة الكلية للمحور الأول مع المتوسط النظري للعبارات والمحور ككل كما هو مبين في الجدول التالي:

ملاحظة المتوسط النظري (03)

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات spss

الفصل الثاني الإطار التطبيقي لتخطيط الانتاج ودوره في تحقيق الميزة التنافسية لمؤسسة عطابي لصناعة البلاط

من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية من

الجدول رقم (15) يوضح "مستوى تخطيط الإنتاج

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الفرق بين المتوسطات	T	مستوى الدلالة	القرار	المستوى	الترتيب
1	تعتمد المؤسسة على تخطيط الانتاج في تحديد الأهداف الانتاجية	4,2333	0,93526	1,23333	7,223	0,000	دال عند 0,01	مرتفع جدا	12
2	تعتمد المؤسسة على تخطيط الانتاج في وضع خطط الانتاج والعمليات	4,3000	0,74971	1,30000	9,497	0,000	دال عند 0,01	مرتفع جدا	8
3	يتضمن وضع خطط الانتاج والعمليات تحديد مستويات وأحجام الانتاج والعمالة والمخزون	4,3667	0,55605	1,36667	13,462	0,000	دال عند 0,01	مرتفع جدا	7
4	يساعد تخطيط الانتاج على وضع معايير لتقييم عملية التنفيذ والاداء الانتاجي للمؤسسة	3,9333	0,94443	0,93333	5,413	0,000	دال عند 0,01	مرتفع جدا	17
5	-يهدف تخطيط الانتاج إلى تحديد نوع و مواصفات السلع و الخدمات المطلوبة إنتاجها؛	4,4667	0,57135	1,46667	14,060	0,000	دال عند 0,01	مرتفع جدا	4
6	- تساهم عملية تخطيط الانتاج في تحديد كميات الإنتاج الموجهة للطلب المتوقع على منتجات المؤسسة	4,4000	0,67466	1,40000	11,366	0,000	دال عند 0,01	مرتفع جدا	6
7	- يساعد تخطيط الانتاج على ضمان حسن سير العمل من خلال كل مرحلة من مراحل الإنتاج دون حدوث أية أعطاب	4,7000	0,46609	1,70000	19,977	0,000	دال عند 0,01	مرتفع جدا	1
8	- يسعى تخطيط الانتاج إلى توفير كافة الإمكانيات اللازمة لإنجاز الحطط المقررة بالمؤسسة؛	4,3000	0,87691	1,30000	8,120	0,000	دال عند 0,01	مرتفع جدا	9
9	- تساعد عملية تخطيط الانتاج المؤسسة من التحقق من إنتاج الكميات المطلوبة في الأزيمة المحددة سلفا	4,5667	0,72793	1,56667	11,788	0,000	دال عند 0,01	مرتفع جدا	2
10	- من خلال تخطيط الانتاج يمكن للمؤسسة متابعة تنفيذ العمليات و التأكد من مطابقة الإنتاج للمواصفات المحددة سلفا	4,5000	0,82001	1,50000	10,019	0,000	دال عند 0,01	مرتفع جدا	3
11	تسعى الشركة إلى تفادي الإنتاج المعيب و الهدر في المواد الأولية.	4,2333	0,81720	1,23333	8,266	0,000	دال عند 0,01	مرتفع جدا	11
12	- يساعد تخطيط الانتاج المؤسسة من وضع المؤسسة لبرنامج صيانة يهدف الى الحفاظ على سلامة الآلات و المعدات من الاعطال وتفاديا لتكاليف الصيانة العلاجية وبالتالي تخفيض تكاليف الأعطاب.	4,0000	0,74278	1,00000	7,374	0,000	دال عند 0,01	مرتفع	15
13	يساعد تخطيط الانتاج المؤسسة من الالتزام بتسليم الطيليات في موعدها وبالتالي تجنب تكاليف التأخير.	3,9667	0,80872	0,96667	6,547	0,000	دال عند 0,01	مرتفع	16
14	يساعد تخطيط الانتاج على تحديد مسؤولية إنجاز العمل وبالتالي التنظيم والسرعة في العمل	4,4667	0,57135	1,46667	14,060	0,000	دال عند 0,01	مرتفع جدا	4
15	يساعد تخطيط الانتاج على تحديد التكاليف	4,1667	0,74664	1,16667	8,558	0,000	دال عند 0,01	مرتفع	13
16	- تحديد التكاليف من شأنه أن يساعد المؤسسة في اختيار أفضل الاستراتيجيات التنافسية (أقل تكلفة)	4,3000	0,91539	1,30000	7,779	0,000	دال عند 0,01	مرتفع جدا	10
17	يساعد تخطيط الانتاج المؤسسة على خلق منتجات جديدة مبتكرة تلي رغبات زبانتها	4,1000	0,54772	1,10000	11,000	0,000	دال عند 0,01	مرتفع	14
	تخطيط الانتاج	4,2941	0,41680	1,29412	17,006	0,000	دال عند 0,01	مرتفع جدا	

جهة وكذا الفرق بين المتوسطات النظرية والحسابية وقيم اختبار الدلالة الاحصائية "ت" للعينة الواحدة أمكننا تحديد مستوى تخطيط الانتاج في كل عبارة من عبارات المحور الأول، نلاحظ

أن أغلبية العبارات في تشعباتها عن طريق المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية كانت مرتفعة جدا حيث جاءت تنتمي إلى المجال [4.2 - 5]، حيث جاءت جميعها دالة احصائيا عند مستوى الدلالة (0,01) حيث تراوحت متوسطاتها الحسابية بين [4,70 في العبارة رقم (07)-4,23 في العبارة رقم (01)].

ما عدا العبارات رقم (04-12-13-15-17) والتي جاءت تنتمي إلى المجال المرتفع [4.2-3.4] حيث جاءت موجبة ودالة احصائيا عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.01$) وتراوحت متوسطاتها الحسابية بين [4,16 في العبارة رقم (15) - و (3,93) في العبارة رقم (4)]. وبالتالي يمكن القول بأن أغلبية عبارات المحور الأول جاءت مرتفعة جدا.

وللتعرف على مستوى تخطيط الإنتاج ككل تم معالجة البيانات التي تم الحصول عليها من تطبيق الاستبيان على العينة المؤلفة من (30) وبعد استخراج المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للمحور لمحور تخطيط الانتاج ومقارنته بالمتوسط النظري للمحور حيث تبين أن متوسط درجات افراد العينة في المحور الأول بلغ (4,2941) درجة وبانحراف معياري قدره (0,41680) درجة، وعند اجراء المقارنة بين المتوسط الحسابي المتحقق (المحسوب) والمتوسط (النظري) البالغ (3) درجة حيث تبين أن الفرق بين المتوسطين بلغ (1,29412) درجة، [و باستخدام الاختبار التائي لعينة واحدة وسيلة إحصائية في المعالجة، تبين أن الفرق دال احصائيا بين كلا الوسيطين المحسوب والنظري لصالح المحسوب، وما يؤكد ذلك هو قيمة (ف) التي بلغت (17,006) وهي دالة احصائيا عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.01$). كما أن المتوسط الحسابي المحسوب ينتمي الى المجال المرتفع جدا [4,2-5]. ونسبة التأكد من هذه النتيجة هو 99 % مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 5%. هذا يعني أن تخطيط مرتفعة جدا من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة.

2- عرض نتائج المحور الثاني:

-النتائج المتعلقة بالمتغير التابع (الميزة التنافسية):

وللتعرف على مستوى الميزة التنافسية تم استخدام اختبار (T.test) لعينة واحدة للمقارنة بين المتوسط الحسابي لأفراد العينة في العبارات والدرجة الكلية للمحور الثاني وأبعاده الفرعية مع المتوسط النظري للعبارات والمحور ككل وللأبعاد الفرعية كما هو مبين في الجدول التالي:

ملاحظة المتوسط النظري (03)

الفصل الثاني الإطار التطبيقي لتخطيط الانتاج ودوره في تحقيق الميزة التنافسية لمؤسسة عطابي لصناعة

البلاط

الجدول رقم (16) يوضح "مستوى الميزة التنافسية"								
الترتيب	المستوى	القرار	مستوى الدلالة	T	الفرق بين المتوسطات	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات
4	مرتفع جدا	دال عند 0,01	0,000	11,894	1,26667	0,58329	4,2667	1 تمتم المؤسسة بمجال البحث والتطوير بغرض تخفيض التكاليف
2	مرتفع جدا	دال عند 0,01	0,000	13,047	1,50000	0,62972	4,5000	2 تتميز التكاليف الوحودية للمؤسسة بالانخفاض مما يكسبها في سعر تنافسي
1	مرتفع جدا	دال عند 0,01	0,000	16,551	1,53333	0,50742	4,5333	3 اعتماد المؤسسة على تخطيط الانتاج جعلها تستعمل طرق إبداعية جديدة للسيطرة على مختلف التكاليف
3	مرتفع جدا	دال عند 0,01	0,000	11,050	1,33333	0,66089	4,3333	4 تتبنى المؤسسة نظاما محاسبيا دقيقا على عناصر التكلفة
5	مرتفع جدا	دال عند 0,01	0,000	8,635	1,20000	0,76112	4,2000	5 المؤسسة تتبنى مبدأ الاستخدام الأمثل لمواردها بهدف تخفيض تكلفتها الانتاجية من خلال ما يوصل اليها من عملية تخطيط الانتاج (التنبؤ)
مرتفع جدا		دال عند 0,01	0,000	16,339	1,36667	0,45813	4,3667	البعد الأول: ميزة التكلفة
2	مرتفع	دال عند 0,01	0,000	13,857	1,16667	0,46113	4,1667	6 تتبنى المؤسسة معايير ضمان الجودة في جميع الانشطة
4	مرتفع	دال عند 0,01	0,000	7,918	0,96667	0,66868	3,9667	7 تستخدم المؤسسة استراتيجية وسياسات واضحة للجودة بناءا على ما هو مطلوب في السوق
5	مرتفع	دال عند 0,01	0,000	7,393	0,93333	0,69149	3,9333	8 تعاون المؤسسة مع مكاتب دراسات متخصصة في الجودة أو مؤسسات أخرى لتحسين قدراتها في مجال جودة المنتجات
1	مرتفع جدا	دال عند 0,01	0,000	10,933	1,30000	0,65126	4,3000	9 تسعى الشركة إلى مراجعة وتدقيق وتقييم خطط الجودة باستمرار بناءا على عمليات تخطي الانتاج السابقة لعملية الإنتاج
3	مرتفع	دال عند 0,01	0,000	6,158	1,13333	1,00801	4,1333	10 تهدف الشركة الى تحقيق التحسين المستمر لجودة منتجاتها
مرتفع		دال عند 0,01	0,000	11,602	1,10000	0,51928	4,1000	البعد الثاني: ميزة الجودة
3	مرتفع جدا	دال عند 0,01	0,000	11,050	1,33333	0,66089	4,3333	11 تتمتع المؤسسة بالقدرة على الاستجابة السريعة للتغيرات في تصاميم المنتجات والعمليات
2	مرتفع جدا	دال عند 0,01	0,000	9,786	1,36667	0,76489	4,3667	12 تتسم المؤسسة بالاستجابة السريعة للتغيرات في مجال عملها
5	مرتفع	دال عند 0,01	0,000	12,234	1,13333	0,50742	4,1333	13 تتسم المؤسسة بسرعة الاستجابة في تبنى تكنولوجيا المعلومات الحديثة
1	مرتفع جدا	دال عند 0,01	0,000	14,060	1,46667	0,57135	4,4667	14 تحرص المؤسسة على تكوين وتدريب عمالها للقيام بوظائف متنوعة
4	مرتفع جدا	دال عند 0,01	0,000	13,310	1,30000	0,53498	4,3000	15 تتميز الآلات والمعدات التي تستخدمها المؤسسة بأنها ذات أغراض متعددة وجيدة
مرتفع جدا		دال عند 0,01	0,000	17,982	1,32000	0,40206	4,3200	البعد الثالث: ميزة المرونة
3	مرتفع جدا	دال عند 0,01	0,000	10,033	1,26667	0,69149	4,2667	16 لدى المؤسسة برنامج لمشروعات الإبداع

5	مرتفع	دال عند 0,01	0,000	7,047	0,83333	0,64772	3,8333	تشجع المؤسسة العاملين على المبادرات للتميز على المؤسسات الأخرى	17
2	مرتفع جدا	دال عند 0,01	0,000	8,963	1,30000	0,79438	4,3000	تميز المؤسسة بطرق وأساليب جديدة للتعامل مع الزبائن وورغياتهم	18
4	مرتفع	دال عند 0,01	0,000	9,104	1,10000	0,66176	4,1000	تخصص المؤسسة جانب من الموارد لتشجيع الابتكارات	19
1	مرتفع جدا	دال عند 0,01	0,000	13,814	1,43333	0,56832	4,4333	تستطيع المؤسسة من خلال الإبداع أن تقلل من زمن الحصول على المنتجات النهائية	20
	مرتفع	دال عند 0,01	0,000	13,508	1,18667	0,48119	4,1867	البعد الرابع: ميزة الإبداع	
	مرتفع جدا	دال عند 0,01	0,000	19,413	1,24333	0,35080	4,2433	الميزة التنافسية	

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات spss

من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية من جهة وكذا الفرق بين المتوسطات النظرية والحسابية وقيم إختبار الدلالة الاحصائية "ت" للعينة الواحدة أمكننا تحديد مستوى تخطيط الانتاج في كل عبارة من عبارات المحور الثاني. حيث نلاحظ أن أغلبية العبارات في تشبعاتها عن طريق المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية كانت مرتفعة جدا حيث جاءت تنتمي إلى المجال [4.2 - 5]، حيث جاءت جميعها دالة احصائيا عند مستوى الدلالة (0,01).

فبالنسبة لعبارات البعد الأول (البعد الأول: ميزة التكلفة) نلاحظ أن أغلبية العبارات في تشبعاتها عن طريق المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية كانت مرتفعة جدا حيث جاءت تنتمي إلى المجال [4.2 - 5]، حيث جاءت جميعها دالة احصائيا عند مستوى الدلالة (0,01). حيث تراوحت متوسطاتها الحسابية بين [4,53 في العبارة رقم (03) - و4,20 في العبارة رقم (5)]. وبالتالي يمكن القول بأن جميع عبارات البعد الأول جاءت مرتفعة جدا. وللتعرف على مستوى تكلفة الإنتاج ككل تم معالجة البيانات التي تم الحصول عليها من تطبيق الاستبيان على العينة المؤلفة من (30) وبعد استخراج المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لبعد تكلفة الإنتاج ومقارنته بالمتوسط النظري للبعد حيث تبين أن متوسط درجات افراد العينة في البعد الأول بلغ (4,3667) درجة وبانحراف معياري قدره (0,45813) درجة،

وعند اجراء المقارنة بين المتوسط الحسابي المتوقع (المحسوب) والمتوسط (النظري) البالغ (3) درجة حيث تبين أن الفرق بين المتوسطين بلغ (1,36667) درجة، [و باستخدام الاختبار التائي لعينة واحدة وسيلة إحصائية في المعالجة، تبين أن الفرق دال احصائيا بين كلا الوسطين المحسوب والنظري لصالح المحسوب، وما يؤكد ذلك هو قيمة (ف) التي بلغت (16,339) وهي دالة احصائيا عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.01$). كما أن المتوسط الحسابي المحسوب ينتمي الى المجال المرتفع جدا [2,4-5]. ونسبة التأكد من هذه النتيجة هو 99 % مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 5%. هذا يعني أن مستوى تحسن تكلفة الانتاج مرتفعة جدا من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة.

2- أما بالنسبة لعبارات البعد الثاني (ميزة الجودة) نلاحظ أن العبارات في تشبعاتها عن طريق المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية جاءت أغلبيتها تنتمي الى المستوى المرتفع [4,2-3,4] المرتفع وهي (6-7-8-10) وجاءت جميعها دالة احصائيا عند مستوى الدلالة (0,01). ما عدى العبارة رقم (9) جاءت تنتمي الى المجال المرتفع جدا [2,4-5] ودالة احصائيا عند مستوى الدلالة (0,01). وللتعرف على مستوى ميزة الجودة ككل تم معالجة البيانات التي تم الحصول عليها من تطبيق الاستبيان على العينة المؤلفة من (30) وبعد استخراج المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لبعد ميزة الجودة ومقارنته بالمتوسط النظري للبعد حيث تبين أن متوسط درجات افراد العينة في البعد الثاني بلغ (4,10) درجة وبانحراف معياري قدره (0,51928) درجة، وعند اجراء المقارنة بين المتوسط الحسابي المتوقع (المحسوب) والمتوسط (النظري) البالغ (3) درجة حيث تبين أن الفرق بين المتوسطين بلغ (1,10) درجة، [و باستخدام الاختبار التائي لعينة واحدة وسيلة إحصائية في المعالجة، تبين أن الفرق دال احصائيا بين كلا الوسطين المحسوب والنظري لصالح المحسوب، وما يؤكد ذلك هو قيمة (ف) التي بلغت (11,602) وهي دالة احصائيا عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.01$). كما أن المتوسط الحسابي المحسوب ينتمي الى المجال المرتفع [4,2-3,4].

ونسبة التأكد من هذه النتيجة هو 99 % مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 5%. هذا يعني أن مستوى ميزة الجودة مرتفعة من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة.

3- أما بالنسبة لعبارات البعد الثالث (ميزة المرونة) نلاحظ أن العبارات في تشبعاتها عن طريق المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية جاءت أغلبيتها تنتمي الى المرتفع جدا [5-4,2] وهي (11-12-14-15) وجاءت جميعها دالة احصائيا عند مستوى الدلالة (0,01). ما عدى العبارة رقم (13) جاءت تنتمي الى المجال المستوى المرتفع [4,2-3,4] ودالة احصائيا عند مستوى الدلالة (0,01).

وللتعرف على مستوى ميزة المرونة ككل تم معالجة البيانات التي تم الحصول عليها من تطبيق الاستبيان على العينة المؤلفة من (30) وبعد استخراج المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لبعد ميزة المرونة ومقارنته بالمتوسط النظري للبعد حيث تبين أن متوسط درجات افراد العينة في البعد الثالث بلغ (4,32) درجة وبانحراف معياري قدره (0,4020) درجة، وعند اجراء المقارنة بين المتوسط الحسابي المتحقق (المحسوب) والمتوسط (النظري) البالغ (3) درجة حيث تبين أن الفرق بين المتوسطين بلغ (1,32) درجة، [و باستخدام الاختبار التائي لعينة واحدة وسيلة إحصائية في المعالجة، تبين أن الفرق دال احصائيا بين كلا الوسطين المحسوب والنظري لصالح المحسوب، وما يؤكد ذلك هو قيمة (ف) التي بلغت (17,982) وهي دالة احصائيا عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.01$). كما أن المتوسط الحسابي المحسوب ينتمي الى المجال المرتفع جدا [5-4,2]. ونسبة التأكد من هذه النتيجة هو 99 % مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 5%. هذا يعني أن مستوى ميزة المرونة مرتفعة جدا من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة.

4- أما بالنسبة لعبارات البعد الرابع (ميزة الابداع) نلاحظ أن العبارات في تشبعاتها عن طريق المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية تراوحت بين المستوى المرتفع والمرتفع جدا وجاءت جميعها دالة احصائيا عند مستوى الدلالة (0,01). وبالنسبة للعبارات التي تنتمي

الى المجال المرتفع جدا [2,4-5] وهي العبارات (16-18-20). في حين جاءت العبارتين (17-19) تنتميان الى المجال المرتفع [4,2-3,4]. وللتعرف على مستوى ميزة الابداع ككل تم معالجة البيانات التي تم الحصول عليها من تطبيق الاستبيان على العينة المؤلفة من (30) وبعد استخراج المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لبعد ميزة الابداع ومقارنته بالمتوسط النظري للبعد حيث تبين أن متوسط درجات افراد العينة في البعد الرابع بلغ (4,18) درجة وبانحراف معياري قدره (0,48) درجة، وعند اجراء المقارنة بين المتوسط الحسابي المتحقق (المحسوب) والمتوسط (النظري) البالغ (3) درجة حيث تبين أن الفرق بين المتوسطين بلغ (1,18) درجة، [و باستخدام الاختبار التائي لعينة واحدة وسيلة إحصائية في المعالجة، تبين أن الفرق دال احصائيا بين كلا الوسطين المحسوب والنظري لصالح المحسوب، وما يؤكد ذلك هو قيمة (ف) التي بلغت (13,508) وهي دالة احصائيا عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.01$). كما أن المتوسط الحسابي المحسوب ينتمي الى المجال المرتفع [4,2-3,4]. ونسبة التأكد من هذه النتيجة هو 99 % مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 5%. هذا يعني أن مستوى ميزة الابداع مرتفعة من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة.

وللتعرف على مستوى الميزة التنافسية ككل تم معالجة البيانات التي تم الحصول عليها من تطبيق الاستبيان على العينة المؤلفة من (30) وبعد استخراج المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للمحور الثاني ومقارنته بالمتوسط النظري للحدود. حيث تبين أن متوسط درجات افراد العينة في المحور الثاني (الميزة التنافسية) بلغ (4,24) درجة وبانحراف معياري قدره (0,35) درجة، وعند اجراء المقارنة بين المتوسط الحسابي المتحقق (المحسوب) والمتوسط (النظري) البالغ (3) درجة حيث تبين أن الفرق بين المتوسطين بلغ (1,24333) درجة، [و باستخدام الاختبار التائي لعينة واحدة وسيلة إحصائية في المعالجة، تبين أن الفرق دال احصائيا بين كلا الوسطين المحسوب والنظري لصالح المحسوب، وما يؤكد ذلك هو قيمة (ف) التي بلغت (19,413) وهي دالة احصائيا عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.01$). كما

أن المتوسط الحسابي المحسوب ينتمي الى المجال المرتفع جدا [2,4-5]. ونسبة التأكد من هذه النتيجة هو 99 % مع احتمال الوقع في الخطأ بنسبة 5%. هذا يعني أن مستوى الميزة التنافسية مرتفعة جدا من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة.

- عرض نتائج فرضيات الدراسة:

الفرضية الفرعية الأولى:

نصت الفرضية الجزئية الأولى:

يوجد تأثير دال احصائيا لتخطيط الإنتاج على تحسين تكلفة الإنتاج بمؤسسة عطابي للبلاط -سوفاك- ولاختبار هذه الفرضية تم استخدام معادلة الانحدار البسيط وبعد المعالجة الاحصائية توصلنا إلى النتيجة التالية:

الجدول رقم (14) يوضح الانحدار بين تخطيط الإنتاج وتحسين تكلفة الإنتاج				
الدلالة	حجم الأثر	مستوى الدلالة	R	الانحدار بين تخطيط الإنتاج وتحسين تكلفة الإنتاج
دال عند 0.05	0,132	دال عند 0.05	0,363*	

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات spss

من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى قيمة معامل الارتباط بين تخطيط الإنتاج و تحسين تكلفة الإنتاج والتي بلغت (0,363*) هي قيمة منخفضة وموجبة، أي أن العلاقة طردية، بمعنى أن كلما زاد مستوى تخطيط الإنتاج ارتفع معه مستوى تحسين تكلفة الإنتاج ، حجم التأثير بالنسبة للمتغير المستقل (تخطيط الإنتاج) على المتغير التابع تحسين تكلفة الإنتاج نلاحظ أنه بلغ 0,132 أي 13.2% هذا يعني أن كل زيادة في نسبة تخطيط الإنتاج يلزمها زيادة في نسبة تحسين تكلفة الإنتاج ب 13.2% وبالتالي فإن تخطيط الإنتاج يؤثر بنسبة 13.2% في تحسين تكلفة الإنتاج ، كما أن النتيجة جاءت دالة عند مستوى الدلالة ألفا (α=0.05)، أي أنه تم رفض الفرضية الصفرية، وبالتالي نتوصل إلى قبول فرضية البحث القائلة بـ: " يوجد تأثير دال احصائيا لتخطيط الإنتاج على تحسين تكلفة

الانتاج بمؤسسة عطابي للبلاط -سوفاك"، ونسبة التأكد من هذه النتيجة هو 95% مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 5%.

الفرضية الفرعية الثانية:

نصت الفرضية الجزئية الثانية: " يوجد تأثير دال احصائيا لتخطيط الإنتاج على تحسين ميزة الجودة بمؤسسة عطابي للبلاط -سوفاك"-ولاختبار هذه الفرضية تم استخدام معادلة الانحدار البسيط وبعد المعالجة الاحصائية توصلنا إلى النتيجة التالية:

الجدول رقم (15). يوضح الانحدار بين تخطيط الإنتاج وميزة الجودة				
الدالة	حجم الأثر	مستوى الدلالة	R	الانحدار بين تخطيط الإنتاج وميزة الجودة
دال عند 0.05	0,211	دال عند 0.05	0,459*	

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات spss

من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى قيمة معامل الارتباط بين تخطيط الإنتاج و تحسين ميزة الجودة والتي بلغت ($0,459^*$) هي قيمة متوسطة وموجبة، أي أن العلاقة طردية، بمعنى أن كلما زاد مستوى تخطيط الانتاج ارتفع معه مستوى تحسن ميزة الجودة ، حجم التأثير بالنسبة للمتغير المستقل (تخطيط الانتاج) على المتغير التابع ميزة الجودة نلاحظ أنه بلغ 0,211 أي 21.1% هذا يعني أن كل زيادة في نسبة تخطيط الانتاج يلازمها زيادة في نسبة الجودة ب 21.1% وبالتالي فإن تخطيط الانتاج يؤثر بنسبة 21.1% في تحسين الجودة ، كما أن النتيجة جاءت دالة عند مستوى الدلالة ألفا ($\alpha=0.05$)، أي أنه تم رفض الفرضية الصفرية، وبالتالي نتوصل إلى قبول فرضية البحث القائلة ب: " يوجد تأثير دال احصائيا لتخطيط الانتاج على ميزة الجودة "، ونسبة التأكد من هذه النتيجة هو 95% مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 5

-الفرضية الفرعية الثالثة:

نصت الفرضية الجزئية الثانية:

"يوجد تأثير دال احصائيا لتخطيط الإنتاج على تحسين ميزة المرونة بمؤسسة عطابي للبلاط -سوفاك-" ولاختبار هذه الفرضية تم استخدام معادلة الانحدار البسيط وبعد المعالجة الاحصائية توصلنا إلى النتيجة التالية:

الجدول رقم (16) يوضح الانحدار بين تخطيط الإنتاج وميزة المرونة				
الانحدار بين الانحدار بين تخطيط الإنتاج وميزة المرونة	R	مستوى الدلالة	حجم الأثر	الدلالة
	0,511**	دال عند 0.01	0,261	دال عند 0.01

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات spss

من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى قيمة معامل الارتباط بين تخطيط الإنتاج و ميزة المرونة والتي بلغت (0,511**) هي قيمة مرتفعة وموجبة، أي أن العلاقة طردية، بمعنى أن كلما زاد مستوى تخطيط الإنتاج ارتفع معه مستوى ميزة المرونة ، حجم التأثير بالنسبة للمتغير المستقل (تخطيط الإنتاج) على المتغير التابع ميزة المرونة نلاحظ أنه بلغ 0,261 أي 26.1% هذا يعني أن كل زيادة في نسبة تخطيط الإنتاج يلازمها زيادة في نسبة ميزة المرونة ب 26.1% وبالتالي فإن تخطيط الإنتاج يؤثر بنسبة 26.1% في ميزة المرونة ، كما أن النتيجة جاءت دالة عند مستوى الدلالة ألفا ($\alpha=0.01$)، أي أنه تم رفض الفرضية الصفرية، وبالتالي نتوصل إلى قبول فرضية البحث القائلة ب: " يوجد تأثير دال احصائيا لتخطيط الإنتاج على تحسين ميزة المرونة بمؤسسة عطابي للبلاط -سوفاك- "، ونسبة التأكد من هذه النتيجة هو 99% مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 1%.

-الفرضية الفرعية الرابعة:

نصت الفرضية الجزئية الرابعة:

-يوجد تأثير دال احصائيا لتخطيط الإنتاج على تحسين ميزة الابداع بمؤسسة عطابي للبلاط
-سوفاك-ولاختبار هذه الفرضية تم استخدام معادلة الانحدار البسيط وبعد المعالجة الاحصائية توصلنا إلى النتيجة التالية:

الجدول رقم (17) يوضح الانحدار بين تخطيط الإنتاج وتحسين ميزة الابداع				
الانحدار بين تخطيط الإنتاج وتحسين ميزة الابداع	R	مستوى الدلالة	حجم الأثر	الدلالة
	0,742**	دال عند 0.01	0,551	دال عند 0.01

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات spss

من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى قيمة معامل الارتباط بين تخطيط الإنتاج و تحسين ميزة الابداع والتي بلغت ($0,742^{**}$) هي قيمة مرتفعة وموجبة، أي أن العلاقة طردية، بمعنى أن كلما زاد مستوى تخطيط الإنتاج ارتفع معه مستوى ميزة الابداع ، حجم التأثير بالنسبة للمتغير المستقل (تخطيط الإنتاج) على المتغير التابع ميزة الابداع نلاحظ أنه بلغ 0,551 أي 55.1% هذا يعني أن كل زيادة في نسبة تخطيط الإنتاج يلازمها زيادة في نسبة ميزة الابداع ب 55.1% وبالتالي فإن تخطيط الإنتاج يؤثر بنسبة 55.1% في تحسين ميزة الابداع ، كما أن النتيجة جاءت دالة عند مستوى الدلالة ألفا ($\alpha=0.01$)، أي أنه تم رفض الفرضية الصفرية، وبالتالي نتوصل إلى قبول فرضية البحث القائلة ب: " يوجد تأثير دال احصائيا لتخطيط الإنتاج على تحسين ميزة الابداع بمؤسسة عطابي للبلاط

-سوفاك"، ونسبة التأكد من هذه النتيجة هو 99% مع إحتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 1%.

الفرضية العامة:

- نصت الفرضية الجزئية العامة:

"يوجد تأثير دال احصائيا تخطيط الانتاج على الميزة التنافسية بمؤسسة عطابي للبلاط - سوفاك". ولاختبار هذه الفرضية تم استخدام معادلة الانحدار البسيط وبعد المعالجة الاحصائية توصلنا إلى النتيجة التالية:

الجدول رقم (18) يوضح الانحدار بين تخطيط الانتاج وتحسين الميزة التنافسية				
الدلالة	حجم الأثر	مستوى الدلالة	R	الانحدار بين تخطيط الانتاج وتحسين الميزة التنافسية
دال عند 0.01	0,475	دال عند 0.01	0,689**	

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات spss

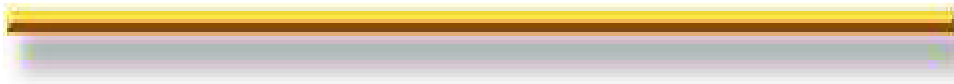
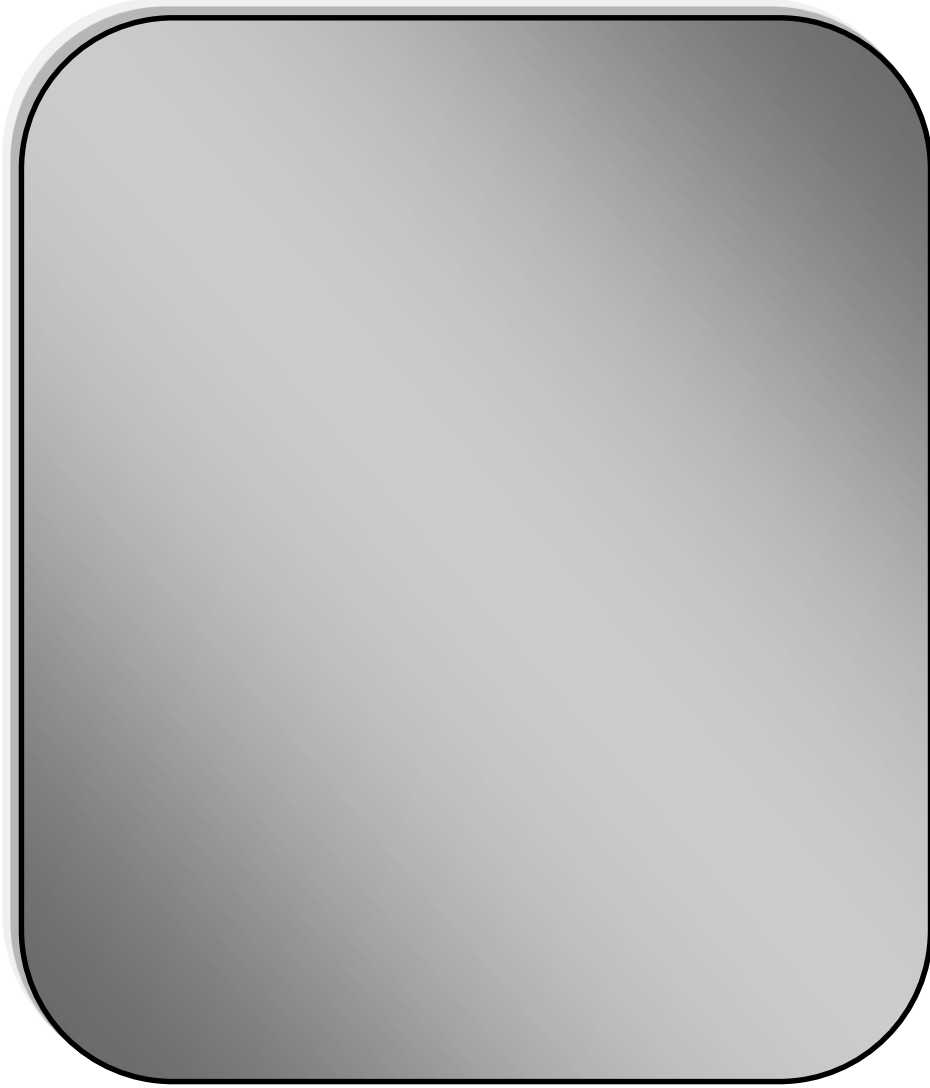
من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى قيمة معامل الارتباط بين تخطيط الإنتاج وتحسين الميزة التنافسية والتي بلغت (0,689**) هي قيمة مرتفعة وموجبة، أي أن العلاقة طردية، بمعنى أن كلما زاد مستوى تخطيط الإنتاج ارتفع معه مستوى الميزة التنافسية، حجم التأثير بالنسبة للمتغير المستقل (تخطيط الإنتاج) على المتغير التابع الميزة التنافسية نلاحظ أنه بلغ 0,475 أي 47.5% هذا يعني أن كل زيادة في نسبة تخطيط الإنتاج يلازمها زيادة في نسبة الميزة التنافسية بـ 47.5% وبالتالي فإن تخطيط الإنتاج يؤثر بنسبة 47.5% في الميزة التنافسية، كما أن النتيجة جاءت دالة عند مستوى الدلالة ألفا ($\alpha=0.01$)، أي أنه تم رفض الفرضية الصفرية، وبالتالي نتوصل إلى قبول فرضية البحث القائلة بـ: " يوجد تأثير دال

احصائيا تخطيط الإنتاج على الميزة التنافسية"، ونسبة التأكد من هذه النتيجة هو 99% مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 1%.

خلاصة

حاولنا من خلال هذا الفصل الإجابة على الإشكالية المتمثلة في دور تخطيط الإنتاج في تحقيق الميزة التنافسية بمؤسسة عطابي للبلاط وكذلك بالاعتماد على الدراسة الميدانية للمؤسسة، وكذا عرض النتائج وتحليلها ومناقشتها.

خاتمة



خاتمة:

في ظل التغييرات الاقتصادية والتطورات التكنولوجية التي تمس مختلف الجوانب، ومن أجل البقاء والنمو، تلتزم المؤسسات الاقتصادية بمواكبات هذه التطورات من خلال الاهتمام بوظائفها المختلفة.

تعتبر وظيفة تخطيط الانتاج من أهم الوظائف في المؤسسة، نظرا لمساهمتها في تخفيض التكاليف وتحقيق أقصى ربح، وكذا تحديد أفضل مستوى للإنتاج.

ان التحكم بالتكاليف يعني تحقيق ميزة تنافسية، وذلك بالبحث عن أنجح الأساليب، قصد المحافظة على هذه الميزة وتطويرها.

وتعتبر الجودة من أهم العوامل المؤثرة على تنافسية المؤسسة، فهي تعمل على تخفيض تكاليف الإنتاج، والذي بدوره يعمل على تحسين مركزها التنافسي في السوق.

نتائج الدراسة:

من خلال هذه الدراسة توصلنا الى:

وجود تأثير دال احصائيا لتخطيط الانتاج على الميزة التنافسية للمؤسسة.

- صحة الفرضية الأولى، فتخطيط الانتاج يساهم في تحسين تكاليف الانتاج.

- صحة الفرضية الثانية، فتخطيط الانتاج يساهم في تحسين وضمان ميزة الجودة للمؤسسة، وهذا بهدف ارضاء الزبون .

- صحة الفرضية الثالثة، فتخطيط الانتاج يساهم في تحسين ميزة المرونة للمؤسسة.

- صحة الفرضية الرابعة، فتخطيط الانتاج يساهم في تحسين ميزة الابداع للمؤسسة.

توصيات الدراسة:

من خلال النتائج السابقة يمكننا تقديم بعض التوصيات للمؤسسة كالتالي:

باعتبار وظيفة تخطيط الانتاج من الوظائف المهمة، يجب على المؤسسة الاهتمام بها وتوفير كل الدعائم اللازمة لتطبيقها.

ضرورة الاعتماد على الاساليب الرياضية والكمية من طرف المشرفين على التخطيط والانتاج في المؤسسة.

ضرورة الاستثمار في مجال البحث والتطوير من أجل النهوض بمجالات المؤسسة المختلفة. اعطاء الزبائن أولوية واهتمام خاص، والعمل على تلبية حاجياتهم وكذا تقديم كل التسهيلات لهم.

تعتبر المعرفة من أهم مصادر الميزة التنافسية، لذا يجب الاستثمار في زيادة رصيدها المعرفي.

افاق الدراسة:

بهدف التعمق والتوسع في هذه الدراسة، نقترح بعض المواضيع لتكون دراسات مستقبلية:

تخطيط الانتاج وعلاقته بوظائف المؤسسة.

أثر تخطيط الانتاج في تحسين الجودة.

تخطيط الانتاج وأهميته في تحسين الأداء الإنتاجي.

أثر تكاليف الجودة في زيادة الانتاجية للمؤسسة.

قائمة المصادر والمراجع



1-الكتب

- 1-محمد ابيوي الحسين، تخطيط الانتاج ومراقبته، الطبعة الثانية، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، 2020.
- 2-غسان قاسم داود اللامي، أميرة شكر ولي البيان، بإدارة الانتاج والعمليات، مرتكزات معرفية وكمية، دار اليازوري العلمية، عمان، الأردن، 2008.
- 3-سليمان خالد عبيدات، مقدمة في ادارة الانتاج والعمليات، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2008.
- 4-سامح عبد المطلب، علاء محمد سيد قنديل، تخطيط ومراقبة الانتاج في المؤسسات الصناعية والخدمية، الطبعة الأولى، دار الفكر، عمان، الاردن , 2010.
- 5-أحمد توفيق ماضي، ادارة الانتاج والعمليات، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر، 1999.
- 6-خضير كاظم محمود، هايل يعقوب فاخوري، ادارة النتاج والعمليات، الطبعة الأولى، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2001.
- 7-محمد صالح الحناوي، ماضي محمد توفيق، بحوث العمليات في تخطيط ومراقبة الإنتاج، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2001.
- 8-زيد منير عبودي، ادارة المؤسسات العامة وأسس تطبيق الوظائف الادارية عليها، دار الشروق للنشر والتوزيع، الاردن.

قائمة المصادر والمراجع:

- 9- محمد توفيق ماضي، الأساليب الكمية في مجال ادارة الانتاج والعمليات، المكتب العربي الحديث، مصر، 1992.
- 10- عادل حسن، التنظيم الصناعي وادرة الإنتاج، دار النهضة العربية، بيروت، 1976.
- 11- محسن احمد الخضيرى، صناعة المزايا التنافسية، الطبعة الأولى، مجموعة النيل العربية، مصر، 2004.
- 12- مصطفى محمود أبو بكر، الموارد البشرية، مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2008.
- 13- مروان عبد الحميد إبراهيم، أسس البحث العلمي لإعداد الرسائل الجامعية، الرواق للنشر، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2000.
- 14- محمد سرحات علي الحمودي، مناهج البحث العلمي، دار الكتب، الطبعة الثالثة، صنعاء، اليمن، 2019.
- 15- نبيل مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، مركز الاسكندرية، مصر، 1998.
- 16- عز الدين علي سويسي، نعمة عباس الخفاجي، الميزة التنافسية وفق منظور استراتيجيات التغيير التنظيمي، دار الأيام للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2015.

2-المذكرات

- 17-رضا الزهواني، تحسين تخطيط الانتاج في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة (رسالة ماجستير جامعة قاصدي مرباح ورقلة).
- 18-بلحسين ليندة، دور ادارة التغيير في تحسين الميزة التنافسية للمديرية العملية لاتصالات الجزائر بالمسيلة، (اطروحة ماجستير، قسم علوم التسيير، جامعة المسيلة، الجزائر، 2013/2012).
- 19-عبد السلام طيب، تطبيق معايير الجودة الشاملة على ادارة المشروع لتحقيق الميزة التنافسية لمؤسسة eim، أطروحة دكتوراه، قسم علوم التسيير، جامعة المسيلة، الجزائر، 2018/2017.
- 20-عبد الكريم، هاجر مسعودة، التحالفات الاستراتيجية ودورها في دعم الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية، أطروحة دكتوراه، قسم علوم التسيير، جامعة مسيلة، الجزائر، 2017/2016.
- 21-بوخلوة باديس، أثر تطبيق مبادئ ادارة الجودة الشاملة على جودة المنتجات النفطية، دراسة ميدانية في مؤسسة سوناطراك-قسم التكرير، مذكرة دكتوراه، ولاية ورقلة، 2016/2015.
- 22-يوسفات علي، استراتيجية ادارة الانتاج والعمليات، دراسة حالة الشركة الجزائرية للبناءات الحديدية، مذكرة ماجستير، جامعة أبو بكر بلقايد، تلمسان، 2006/2005.
- 23-خزار الأخضر، دور الابداع في اكتساب ميزة تنافسية، دراسة حالة مركب حمام ربي، مذكرة ماجستير، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، 2011.

قائمة المصادر والمراجع:

24-رزيقة يحيوي، الابداع كمدخل الاكتساب ميزة تنافسية مستدامة في منظمات الأعمال-دراسة حالة مؤسسة ملبنة الحضنة بالمسيلة، اطروحة دكتوراه، قسم علوم التسيير جامعة مسيلة، الجزائر، 2012/2013.

25-بوزراع أمنية، دور أخلاقيات الأعمال في تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسات الصناعية، أطروحة دكتوراه، قسم علوم التسيير، جامعة المسيلة-الجزائر، 2019/2020.

3-مداخلات

26-رجم نصيب وأمال عياري، الاستراتيجيات الحديثة للتغيير كمدخل لتعزيز القدرة التنافسية للمؤسسات الجزائرية، "الكتاب الجامع للملتقى الدولي حول تنافسية المؤسسات الاقتصادية وتحولات المحيط"، جامعة محمد خيضر، بسكرة، أيام 29-30 أكتوبر، 2002

4-المجلات والمقالات

27-مخوخ رزيقة، محاولة تخطيط الانتاج باستخدام تنبؤات السلاسل الزمنية ونماذج بحوث العمليات، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، العدد الأول، 2018.

28-شريف مراد، بلبول حدة، تخطيط الانتاج وأثره على فعالية الأداء والانتاج في المؤسسة الاقتصادية، مجلة البحوث الاقتصادية والمالية، مجلد 5، العدد 2، جامعة المسيلة، 2018.

29-حميدة زاوي، مقال حول اليقظة كآلية لاستدامة الميزة التنافسية للمؤسسة، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2017.

قائمة المصادر والمراجع:

30-غالب محمد البستنجي، أثر كفاءة نظم المعلومات التسويقية في اكتساب الميزة التنافسية في الشركات الصناعية الأردنية، جامعة محمد خيضر بسكرة، العدد التاسع، جوان 2011.

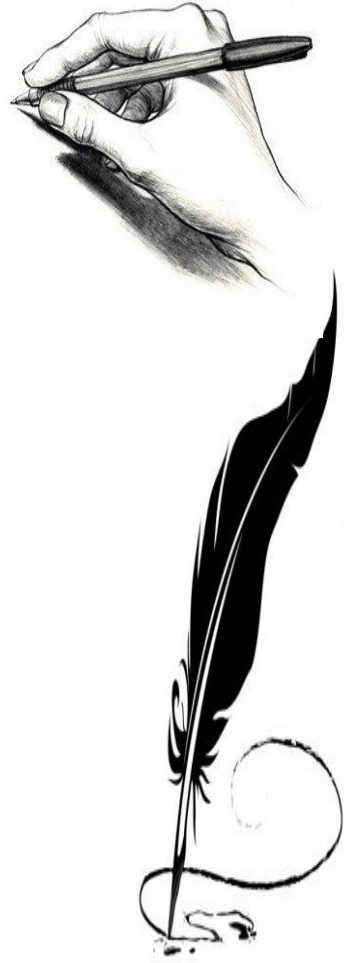
ثانيا: المراجع باللغة الانجليزية

31-Yves crama، élément de gestion de la production، école d'administration drs affaire، université de liège، Belgique, 2003.

32-Michel porter, l'avantage concurrentiel devancer, ses concurrents et maintenir son avance, d'undo, paris, 1999.

33-Pierre Béranger, op.cit. .

الملاحق



جامعة محمد بوضياف بالمسيلة
كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير
تخصص إدارة الإنتاج والتمويل

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

سيدي، سيدي: في إطار تحضير مذكرة ماستر تخصص إدارة الإنتاج والتمويل بجامعة محمد بوضياف بالمسيلة، وبهدف اجراء دراسة بعنوان " دور تخطيط الانتاج في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية دراسة حالة مؤسسة عطابي لانتاج البلاط، ونظرا لدرائتكم وخبرتكم في مجال عملكم نضع بين أيديكم هذه الاستمارة الخاصة بالاستبيان ونرجو منكم التكرم بملئها وإبداء رأيكم السديد فيما شملته من فقرات دون استثناء، بوضع علامة (X) أمام الفقرات المناسبة.

مع العلم بأن إجاباتكم ستعالج بسرية تامة، ولخدمة أغراض البحث العلمي.

القسم الأول: الخصائص الديموغرافية

1- المركز الوظيفي:

إطار بالمؤسسة رئيس مصلحة عون منفذ (إداري)

2- المؤهل العلمي:

ثانوي جامعي

3- عدد سنوات الخبرة:

أكثر من 10 سنوات من 5 إلى 10 سنوات خمس سنوات فأقل

القسم الثاني: معلومات خاصة بالدراسة

المحور الأول: تخطيط الانتاج						
الرقم	العبارات	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
1.	تعتمد المؤسسة على تخطيط الانتاج في تحديد الأهداف الانتاجية					
2.	تعتمد المؤسسة على تخطيط الانتاج في وضع خطط الانتاج والعمليات					
3.	يتضمن وضع خطط الانتاج والعمليات تحديد مستويات وأحجام الانتاج والعمالة والمخزون					
4.	يساعد تخطيط الانتاج على وضع معايير لتقييم عملية التنفيذ والاداء الانتاجي للمؤسسة					
5.	- يهدف تخطيط الانتاج إلى تحديد نوع و مواصفات السلع و الخدمات المطلوبة إنتاجها؛					
6.	- تساهم عملية تخطيط الانتاج في تحديد كميات الإنتاج الموجهة للطلب المتوقع على منتجات المؤسسة					
7.	- يساعد تخطيط الانتاج على ضمان حسن سير العمل من خلال كل مرحلة من مراحل الإنتاج دون حدوث أية أعطاب					
8.	- يسعى تخطيط الانتاج إلى توفير كافة الإمكانيات اللازمة لإنجاز الخطط المقررة بالمؤسسة؛					
9.	- تساعد عملية تخطيط الانتاج المؤسسة من التحقق من إنتاج الكميات المطلوبة في الأزمنة المحددة سلفا					
10.	- من خلال تخطيط الانتاج يمكن للمؤسسة متابعة تنفيذ العمليات والتأكد من مطابقة الإنتاج للمواصفات المحددة سلفا					

الملاحق :

					11. تسعى الشركة إلى تفادي الإنتاج المعيب والمهدر في المواد الأولية.
					12. - يساعد تخطيط الانتاج المؤسسة من وضع المؤسسة لبرنامج صيانة يهدف الى الحفاظ على سلامة الالات والمعدات من الاعطال وتفاديا لتكاليف الصيانة العلاجية وبالتالي تخفيض تكاليف الأعطاب.
					13. يساعد تخطيط الانتاج المؤسسة من الالتزام بتسليم الطلبات في موعدها وبالتالي تجنب تكاليف التأخير.
					14. يساعد تخطيط الانتاج على تحديد مسؤولية انجاز العمل وبالتالي التنظيم والسرعة في العمل
					15. يساعد تخطيط الانتاج على تحديد التكاليف
					16. - تحديد التكاليف من شأنه أن يساعد المؤسسة في اختيار أفضل الاستراتيجيات التنافسية (أقل تكلفة)
					17. - يساعد تخطيط الانتاج المؤسسة على خلق منتجات جديدة مبتكرة تلي رغبات زبائنها

المحور الثاني: الميزة التنافسية

العبارات					غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	
البعد الأول: ميزة التكلفة										
										18. تهتم المؤسسة بمجال البحث والتطوير بغرض تخفيض التكاليف
										19. تتميز التكاليف الوحيدة للمؤسسة بالانخفاض مما يكسبها في سعر تنافسي
										20. اعتماد المؤسسة على تخطيط الانتاج جعلها تستعمل طرق إبداعية جديدة للسيطرة على مختلف التكاليف
										21. تبني المؤسسة نظاما محاسبيا دقيقا على عناصر التكلفة
										22. المؤسسة تبني مبدأ الاستخدام الأمثل لمواردها بهدف تخفيض تكلفتها الانتاجية من خلال ما يوصل اليها من عملية تخطيط الانتاج (التنبؤ)

البعد الثاني: ميزة الجودة

					23. تتبنى المؤسسة معايير ضمان الجودة في جميع الأنشطة
					24. تستخدم المؤسسة استراتيجية وسياسات واضحة للجودة بناء على ما هو مطلوب في السوق
					25. تتعاون المؤسسة مع مكاتب دراسات متخصصة في الجودة أو مؤسسات أخرى لتحسين قدراتها في مجال جودة المنتجات
					26. تسعى الشركة إلى مراجعة وتدقيق وتقييم خطط الجودة باستمرار بناء على عمليات تخطيط الإنتاج السابقة لعملية الإنتاج
					27. تهدف الشركة إلى تحقيق التحسين المستمر لجودة منتجاتها

البعد الثالث: ميزة المرونة

					28. تتمتع المؤسسة بالقدرة على الاستجابة السريعة للتغيرات في تصاميم المنتجات والعمليات
					29. تتسم المؤسسة بالاستجابة السريعة للتطورات في مجال عملها
					30. تتسم المؤسسة بسرعة الاستجابة في تبني تكنولوجيا المعلومات الحديثة
					31. تحرص المؤسسة على تكوين وتدريب عمالها للقيام بوظائف متنوعة
					32. تتميز الآلات والمعدات التي تستخدمها المؤسسة بأنها ذات أغراض متعددة وجيدة

البعد الرابع: ميزة الابداع

					33. لدى المؤسسة برنامج لمشروعات الإبداع
					34. تشجع المؤسسة العاملين على المبادرات للتميز على المؤسسات الأخرى
					35. تتميز المؤسسة بطرق وأساليب جديدة للتعامل مع الزبائن ورغباتهم
					36. تخصص المؤسسة جانب من الموارد لتشجيع الابتكارات

الملاحق:

					37. تستطيع المؤسسة من خلال الإبداع أن تقلل من زمن الحصول على المنتجات النهائية
--	--	--	--	--	--

شكرا جزيلاً على

الطالبة: الهام مرزوقي

Université Mohamed Boudiaf a M'sila

Faculté des Sciences Économiques, Commerciales et
des Sciences de Gestion

Département : Science de gestion

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي



امعة محمد بوضياف بالمسيلة
ية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

نعم: علوم التسيير

تصريح شرفي

بالالتزام بمعايير الأمانة والنزاهة العلمية في إعداد مذكرة الماستر

أنا الممضي أسقله:

الطالب (ة): مرزوقي إلهام المولود(ة) بتاريخ: 1996/06/14 ب: المسيلة
الحامل لبطاقة التعريف الوطنية (أو ر.س.): رقم: 200338008 الصادرة بتاريخ: 2016/04/24 عن: بلدية بروهوم
المسجل بالسنة الثانية ماستر شعبية: تسيير تخصص: إدارة الإنتاج وتموين خلال السنة الجامعية: 2021/2020
والمعد لمذكرة الماستر التي تحمل عنوان:

دور وأهمية تخطيط الإنتاج في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة الصناعية

أصرح بشرفي أنني إلتمت بمراعاة معايير الأمانة والنزاهة العلمية المطلوبة في إنجاز مذكرة الماستر المذكور أعلاه.

حرر بتاريخ: 2021/06/19

التوقيع والبصمة