

نظام الإنتاج في الوقت المحدد (JIT) ودوره في تخفيض التكلفة لدعم الميزة التنافسية دراسة ميدانية على شركات التصنيع الغذائي بولاية الخرطوم

عاطف عبدالرحمن ادم محمد، عبدالرحمن عادل خليل محمد، آدم عبدالرحمن آدم محمد

جامعة النيلين

مجلة كلية الدراسات العليا

الرقم الدولي الموحد: 1858-6228

المجلد: 17 ، 2022م

العدد: 12



كلية الدراسات العليا
جامعة النيلين

نظام الإنتاج في الوقت المحدد (JIT) ودوره في تخفيض التكلفة لدعم الميزة التنافسية

"دراسة ميدانية على شركات التصنيع الغذائي بولاية الخرطوم"

عاطف عبدالرحمن آدم محمد، عبدالرحمن عادل خليل محمد، آدم عبدالرحمن آدم محمد

كلية التجارة – جامعة النيلين - السودان

بريد الكتروني: atifabdow@gmail.com

المستخلص

تناولت الدراسة نظام الإنتاج في الوقت المحدد ودوره في تخفيض التكلفة ودعم الميزة التنافسية، لما له من أثر على زيادة الربحية وضمان المحافظة على المكانة السوقية للمؤسسة الأمر الذي يستدعي عمل نظام الإنتاج في الوقت المحدد بصورة مستمرة، كما عمدت لإثبات العلاقة الوثيقة بين الإنتاج في الوقت المحدد وتخفيض التكلفة من جانب ودعم الميزة التنافسية من جانب آخر. حيث تمثلت مشكلة البحث في الإجابة على التساؤل الرئيس القائل: هل يؤثر استخدام نظام الإنتاج في الوقت المحدد على تخفيض التكلفة ودعم الميزة التنافسية؟ وفي هذا السياق اختبرت الدراسة علاقة المتغير المستقل بالمتغيرات التابعة ومدى قوة الرابط بينها. وتكمن أهمية هذا البحث فيما يقدمه من إضافة علمية في مجال الإنتاج في الوقت المحدد، وتبيان أثره على تخفيض التكلفة والميزة التنافسية. اتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي وتوصلت إلى وجود علاقات ايجابية قوية بين المتغير المستقل بالمتغيرات التابعة. توصي الدراسة بضرورة تطبيق الإنتاج في الوقت المحدد ومراجعتة بصورة دورية للمحافظة على المكانة السوقية وتحقيق رضا المستهلك وضمان بقاء المنظمة الاقتصادية.

الكلمات المفتاحية: الإنتاج في الوقت المحدد، تخفيض التكلفة، الميزة التنافسية.

أولاً: الإطار المنهجي

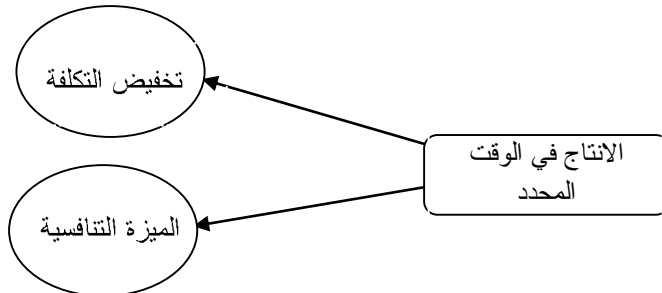
المقدمة:

شهد العالم تحولات كبيرة ومتسارعة في بيئة الأعمال الحديثة بسبب تداعيات العولمة الاقتصادية وتطور تكنولوجيا الإنتاج والمعلومات. لذلك يسعى الباحث إلى بيان أثر الإنتاج في الوقت المحدد على تخفيض التكلفة لدعم الميزة التنافسية لشركات التصنيع الغذائي بولاية الخرطوم. مشكلة البحث: تمثلت مشكلة هذا البحث في حدة المنافسة التي اتسمت بها سوق القرن الحادي والعشرين والحاجة إلى الاستجابة السريعة لطلبات العملاء وكسب رضاهم وضمان ولائهم للمؤسسة. حيث يعد نظام الإنتاج في الوقت المحدد أحد أهم الأنظمة التكاليفية الضامنة لذلك. تساؤلات البحث: يمكن تحقيق أغراض هذا البحث بالإجابة على التساؤلات التالية:

1. هل يؤثر نظام الإنتاج في الوقت المحدد على تخفيض التكلفة؟
 2. هل يؤثر نظام الإنتاج في الوقت المحدد على الميزة التنافسية؟
- متغيرات البحث: استناداً على عنوان البحث يمكن التمييز بين ثلاثة متغيرات هي:

1. المتغير المستقل: نظام الإنتاج في الوقت المحدد.

2. المتغيرات التابعة: أ. تخفيض التكلفة. ب. الميزة التنافسية.
- حيث يمكن تعريف هذه المتغيرات في الآتي:
1. الإنتاج في الوقت المحدد: هو سلسلة متكاملة من الأنشطة تقوم على أساس إنتاج الكميات المطلوبة في وقتها، وتخفيض المخزون إلى أدنى حد ممكن (د. نجوى السيسى، 2004، ص 63).
 2. تخفيض التكلفة: هو تخفيض مجالات الاسراف والضياع، والتخلص من الأنشطة التي لاتضيف قيمة (نبيه الجبر، 1997، ص 187).
 3. الميزة التنافسية: هي قدرة المنظمة على تقديم قيمة متفوقة للزبون (Evans, James, 1993: 83).
- نموذج متغيرات الدراسة:



فرضيات البحث: تقوم هذه الدراسة على الفرضيات التالية:

الفرضية الأولى: ان اسلوب الانتاج في الوقت المحدد يؤثر على تخفيض التكلفة.

الفرضية الثانية: ان اسلوب الانتاج في الوقت المحدد يؤثر على الميزة التنافسية.

أهمية البحث: تنبع أهمية هذه الدراسة من خلال ما تقدمه من إضافة علمية للدراسات التي تناولت الموضوع. إضافة إلى ما تقدمه من أهمية عملية لاحظها مديرو تلك الشركات التي تطبق نظام الانتاج في الوقت المحدد بصورة صحيحة، ممثلة في إزالة الانشطة غير الضرورية، والصيانة الوقائية، وتصفير المخزون من المواد الخام والمواد شبه التامة الصنع، وتوقع حجم مبيعات المؤسسة، وكسب رضا الزبائن من خلال الإيفاء بطلباتهم حسب الكمية والزمن والنوعية المطلوبة وبالتالي ضمان ولائهم، ومن ثم تحقيق المركز التنافسي المرغوب للمنظمة.

أهداف البحث: يهدف هذا البحث الى الوقوف على مدى مساهمة نظام الانتاج في الوقت المحدد في تخفيض التكلفة ودعم الميزة التنافسية حال تطبيقه بصورة صحيحة في شركات التصنيع الغذائي.

منهجية البحث: منهج وصفي تحليلي.

مصادر جمع البيانات: الكتب، الدوريات العلمية، الرسائل العلمية، المقابلات، واستمارة الاستبانة.

ثانياً: الدراسات السابقة

1. العفيري: تمثلت مشكلة الدراسة في وجود العديد من المعوقات الناتجة عن عدم الدقة في احتساب التكاليف والضعف في مستوى أداء الشركات الصناعية في ظل البيئة التنافسية الصناعية الحالية، هدفت الدراسة الى تقديم مدخل متكامل لإدارة التكاليف الإستراتيجية في ظل المنافسة لتدعيم القدرة التنافسية للشركات الصناعية إقليمياً ودولياً، استخدمت الدراسة المنهج التحليلي، توصلت الدراسة إلى أن الجودة أقوى العوامل لتحقيق المزايا التنافسية في ظل إستراتيجيات المنافسة، تمكن المدخل المتكامل من الجمع بين أدوات إدارة التكاليف وتحقيق جودة عالية والبحث عن الزبون، وضمان تخفيض التكلفة إضافة إلى تكامل بعض الاساليب الاخرى لإدارة التكلفة والتي تحدد سلسلة قيمة المنتجات التي ترضي العميل(العفيري، فؤاد، 2010، 1-27). يتضح أن هذه الدراسة تناولت مدخل إدارة التكاليف في ظل المنافسة في الشركات الصناعية، ويختلف عنها هذا البحث في أنه يتناول التحليل الاستراتيجي للتكاليف ودوره في تخفيض التكلفة لدعم الميزة التنافسية في شركات التصنيع الغذائي بولاية الخرطوم.

2. محمد: تمثلت مشكلة الدراسة في الحاجة إلى تحقيق الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة وتحقيق أهداف المشروعات الحديثة القائمة، إضافة إلى

أهمية ودور الأساليب الحديثة لمحاسبة التكاليف في تحديد تكاليف إنتاج السكر. هدفت الدراسة الى معرفة مدى تطبيق الأساليب الحديثة لمحاسبة التكاليف بمصنعي سكر غرب سنار وعسلاية وابراز دورها في تحديد تكاليف إنتاج السكر، والتعرف على أثر تطبيقها في الرقابة على التكاليف واتخاذ القرارات الإدارية. تكمن أهمية الدراسة في تناولها دور الاساليب الحديثة للمحاسبة الادارية في ضبط تكاليف الانتاج في قطاع انتاج السكر في المصانع عينة البحث، اعتمدت على منهج دراسة الحالة لمصنعي سكر غرب سنار وعسلاية. توصلت الدراسة الى أن تطبيق هذه الأساليب بالمصنعين يساعد في تحديد وقياس تكاليف إنتاج السكر بصورة عادلة ودقيقة، ويوفر معلومات ملائمة لاتخاذ القرارات (محمد البشير، 2011). يتضح للباحث أن هذه الدراسة تناولت الأساليب الحديثة لمحاسبة التكاليف ودورها في الرقابة على التكاليف واتخاذ القرارات الإدارية في قطاع صناعة السكر، ويختلف عنها هذا البحث في أنه يتناول التحليل الاستراتيجي للتكاليف ودوره في تخفيض التكلفة لدعم الميزة التنافسية في بعض شركات التصنيع الغذائي بولاية الخرطوم.

3. جريرة: تمثلت مشكلة الدراسة في مدى إدراك الشركات الصناعية المساهمة العامة في الأردن لمزايا تطبيق نظام الانتاج في الوقت المحدد(IIT). هدفت الدراسة إلى البحث في مفهوم نظام الإنتاج في الوقت المحدد وآليات ومتطلبات تطبيقه، والصعوبات التي تحد من تطبيقه. تكمن أهمية الدراسة في تسليط الضوء على نظام الإنتاج في الوقت المحدد، والذي يمهّد الطريق أمام الشركات الصناعية المساهمة العامة في الأردن للتميز والنفاذ إلى العالمية، اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وتكون مجتمع الدراسة الوظائف الإدارية في (24) شركة، حيث بلغ عدد الإستبانات المستردة (68) استبانة أي ما نسبته حوالي 71% من الاستبانات الموزعة، وهي عينة الدراسة. توصلت الدراسة إلى ان تطبيق (IIT) يتطلب تطوير العمليات الإنتاجية والنظم المحاسبية الادارية، وأن تطبيقه يسهم في تخفيض تكلفة المخزون. وقد أظهرت النتائج أن أهم المحددات التي تحد من تطبيقه صعوبة تحقيق التعاون بين الإدارة والموردين (جريرة، 2013، ص: 88-143). يتضح للباحث أن هذه الدراسة تناولت نظام الإنتاج في الوقت المحدد ومتطلبات تطبيقه في الشركات الصناعية المساهمة العامة في الأردن، ويختلف عنها هذا البحث في أنه يتناول التحليل الاستراتيجي للتكاليف ودوره في تخفيض التكلفة لدعم الميزة التنافسية في شركات التصنيع الغذائي بولاية الخرطوم .

ثالثاً: الانتاج في الوقت المحدد

أ. مفهوم الإنتاج في الوقت المحدد:

يعرف على أنه أحد نظم الإنتاج الحديثة التي تهدف إلى تطبيق الإنتاج دون مخزون بحيث يؤدي إلى تخفيض المخزون إلى أدنى حد ممكن (جمعة، 2001، 16). وعُرف بأنه أسلوب إداري يعتمد على المرونة في التصنيع والامركزية خدمات الإنتاج واستخدام الموردين كشركاء من الخارج (د. عصام الدين، 2013، 21). وعُرف بأنه الفلسفة الإدارية التي تسعى نحو استبعاد جميع صور الضياع من الأنشطة الانتاجية للمنشأة والمثلة في العلاقات البشرية، والتكنولوجيا وإدارة المواد والمخازن (يحيوي وآخرون، 2014، 180-181). وعُرف أيضاً بأنه فلسفة الإنتاج المعتمدة على استبعاد جميع صور الضياع، مع التحسين المستمر للإنتاجية، من خلال إنتاج ما يحتاجه السوق في وقته، وذلك بغرض إنتاج المنتجات المطلوبة للعملاء بشكل اقتصادي وسريع (عبدالعال، 2011، 43). وقد عُرف بأنه فلسفة عامة للإنتاج تقوم أساساً على أداء الشئ المطلوب في الوقت المحدد دون تقديم أو تأخير وما يتطلبه ذلك من حسن إدارة الموارد البشرية المتاحة (غني، 2000، 419).

ب. نشأة نظام الإنتاج في الوقت المحدد:

تعتبر شركة (TOYOTA) أول من تبني نظام الإنتاج في الوقت المحدد، وذلك في الخمسينات من القرن التاسع عشر، وقد حقق استخدامه نتائج ملحوظة في زيادة الطاقة الإنتاجية من خلال تقليل الفاقد، وقد حدد الفاقد بأنه كل ما زاد عن المبلغ الأدنى الضروري للإنتاج والمتمثل بالمعدات والمواد ووقت العمل (Nojiri W, 2008: 155-173). وجاءت فكرة تطبيق واستخدام نظام الإنتاج في الوقت المحدد، كأحد البدائل الاستراتيجية الحديثة في الإنتاج، لما له من نتائج جيدة على التكلفة والمنافسة، وذلك ضمن محدودية الموارد، من خلال إلغاء الأنشطة غير الضرورية التي تتخلل العمليات الإنتاجية، مما يؤدي إلى الاستخدام الأمثل لعناصر الإنتاج وتخفيض التكلفة وزيادة الإنتاجية وتحسين النوعية ورفع كفاءة الأداء (البشتاوي والمطارنة، 2005).

ج. أهمية نظام الإنتاج في الوقت المحدد: تظهر أهمية الإنتاج في الوقت المحدد في الآتي:

- تحسين الجودة والربحية، وتخفيض تكلفة الرقابة على الإنتاج لأدنى حد (شحاتة، 2005، 18)
- تشجيع قوى العمل على المشاركة في تخفيض أوقات إعداد الآلات والمعدات، وحل مشاكل الجودة، تحقيق أقل معدل نفاية وتالف في المواد (سليم، وآخرون، 1998، 93).
- تخفيض مستويات المخزون من المواد الخام، وتحت التشغيل، والمنتجات تامة الصنع، والقضاء على مشكلة المخزون بتصنيفاته الثلاثة (العشماوي، 2011، 392-393).

د. أهداف نظام الإنتاج في الوقت المحدد:

إن نظام الإنتاج في الوقت المحدد يحقق الأهداف والمزايا التالية (مكي، 2005، ص4):

- تخفيض المخزون بجميع أنواعه (المواد الخام والإنتاج تحت التشغيل والإنتاج التام)، مما يحقق وفركبير في تكاليف الحصول عليه وتخزينه ومناولته، ومخاطرة التأمين عليه، ورأس المال العامل فيه، بالإضافة إلى وفورات مكان التخزين (عطية، وعبدربه، 249).
- يعتبر تخفيض التكلفة هدف رئيس في تطبيق نظام (JIT)، وتعتبر كافة الأهداف الأخرى أهدافاً فرعية تساهم في تخفيض تكلفة المخزون وإلغاء الفاقد.
- وضع برامج صيانة وقائية للتقليل من الأعطال وتخفيض التكلفة (القطي، 2012، 171-187).
- تحقيق الجودة المثلى باستبعاد المعيب، وتقديم منتجات تدعم القدرة التنافسية (عبدالعال، 2011، 79-146)

رابعاً: تخفيض التكلفة

أ. مفهوم تخفيض التكاليف:

تعرف التكلفة بأنها أية تضحية بأشياء، ممتلكات، حقوق مادية، أو معنوية، يحتم أن تكون ذات قيم اقتصادية، في سبيل الحصول على منفعة حاضرة أو مستقبلية (مرعي، 1993، 5-6). وتُعرف بأنها تضحية مادية يمكن التعبير عنها بصورة نقدية أو ما يعادلها، والتي تتم بشكل اختياري من قبل المشروع في مقابل الحصول على سلعة أو خدمة لها منفعة اقتصادية (حسين، 2008، ص10).

إن تخفيض التكاليف يقصد به تخفيض في الرقم الاجمالي للنقود، وقد يتم هذا النوع بدون تخطيط أو جهود إدارية، مثل أن يكون سبب الانخفاض في التكاليف هو تخفيض كمية الانتاج وهذا ليس المقصود، بل المقصود هو تخفيض مجالات الاسراف والضياع والتخلص من الأنشطة التي لاتضيف قيمة (الجبر، 1997، 187). ولقد عُرف تخفيض التكاليف على أنه التخفيض الحقيقي والدائم في تكلفة الأنشطة التي يزاولها المشروع أو تكلفة الوحدة المنتجة فيه دون التأثير على جودة المنتج أو وظائفه (السباعي، 1996، 37). وعُرف أيضاً بأنه الحصول على منافع أكبر من نفس الموارد، أو الحصول على نفس المخرجات بمقدار أقل من المدخلات (ابوالعزم، 1996، 29).

ب. مبادئ تخفيض التكاليف:

حتى يتم القيام بعملية تخفيض التكاليف بنجاح وفعالية لابد من مراعاة المبادئ والأسس التالية (الجبر، 1997، 171-187):

- التركيز على العناصر التي تحتمل تخفيض اكبر وبأقل المجهودات مقارنة بالأخرى.
- يجب ألا يؤدي تخفيض التكاليف الى تخفيض في الجودة مما يؤثر على اجمالي الايرادات.

- iii. يجب ألا تكون تكلفة دراسة وتحليل التكاليف وتطبيق المقترحات أكبر من تخفيض التكاليف
- iv. ألا يؤدي تخفيض التكاليف الى اتخاذ قرارات استراتيجية خاطئة (كالاستغناء عن أصل قد تحتاجه المؤسسة).
- v. ألا يؤدي تخفيض التكاليف الى اضعاف الروح المعنوية للعاملين مما يؤثر على الانتاجية.

ج. عوامل تخفيض التكلفة:

وإذا ما ارادت المنظمة تحقيق تخفيض الحقيقي للتكاليف فعليها اتباع كل السبل التي تؤدي الى تحقيق ذلك مع الحفاظ على النوعية (البكري، 1998، 241). وهناك عدة شروط يجب مراعاتها لتخفيض التكاليف، ومنها (الطويل والحافظ، 2002، 16):

- i. تخفيض المخزون بأنواعه الى أدنى حد ممكن.
- ii. تحسين السيطرة النوعية وممارسة رقابة محكمة لتخفيض الوحدات المعيبة.
- iii. المحافظة على تصميم المنتج وتطويره باستمرار.
- iv. تطوير مهارات العاملين من خلال اشراكهم بدورات مستمرة.
- v. التنظيم الداخلي السليم لوسائل الانتاج لضمان التدفق الكفوء داخل المصنع.

خامساً: الميزة التنافسية

أ. مفهوم الميزة التنافسية:

تحاول منظمات الأعمال على اختلاف أنواعها، ان تبقى على قيد الحياة الى ابعد مدى ممكن والسبيل إلى ذلك هو امتلاكها الميزة التنافسية التي تُعدّ النهاية المرغوبة لها، ولهذا تسعى هذه المنظمات في ظروف المنافسة الشديدة إلى البحث عن كل ما يميزها عن المنافسين، واختيار البديل الذي يقودها نحو الميزة التنافسية (Ashlay H. 2008: 69). إن الميزة التنافسية تعني قدرة المنشأة على إظهار تفوق في الأداء مقارنة مع المنافسين، وكذلك القدرة على تحسين العمليات وتنوع المنتجات وتخفيض التكاليف، أي امتلاك قدرات ومهارات ومؤهلات أساسية يصعب على المنافسين امتلاكها (عبيدات، 2004، 1679 – 1703). وعرفت بأنها الموقع الفريد طويل الأمد الذي تطوره المنظمة من خلال أداء أنشطتها بشكل مميز وفعال واستغلال نقاط قوتها الداخلية باتجاه تقديم منافع قيمة فائقة لربائتها لا يستطيع منافسوها تقديمها (القطب، 2002، 44). وعرفت بأنها استغلال المنظمة لنقاط قوتها الداخلية في أدائها لأنشطتها، بحيث تخلق قيمة لا يستطيع المنافسون تحقيقها (Kotler, Philip, 2000: 557).

ويستنتج الباحث المفاهيم التالية للميزة التنافسية:

1. ان الميزة التنافسية تعني اشباع حاجات الزبون المستهدف بصورة تفوق المنافسين.

2. أنها الموقع الفريد الذي تطوره المنظمة لأداء أنشطتها بشكل مميز وفعال واستغلال نقاط قوتها الداخلية باتجاه تقديم منافع قيمة فائقة لربائتها.
 3. أنها استغلال المنظمة لنقاط قوتها الداخلية في أداء أنشطتها، بحيث تخلق قيمة لا يستطيع المنافسون تحقيقها.
- يمكن للباحث تحديد مفهوم الميزة التنافسية كما يأتي:
1. إنها الأسلوب الذي تنتهجه المنظمة والذي تعمل من خلاله على تحقيق التكامل بين ميزة وموارد المنظمة وإمكاناتها، وبما يحقق لها قيمة متفوقة للربائن وصولاً الى رضا الربائن.
 2. أنها الأسلوب المتبع من قبل المنظمة لأداء أنشطتها بكفاءة وفاعلية، وبما يضمن لها تحقيق الأرباح العالية والتكاليف المنخفضة مقارنة بالمنافسين.
- ب. أهمية الميزة التنافسية:

تحتل الميزة التنافسية بأهمية كبيرة في أدبيات الإدارة الإستراتيجية، إذ شهدت بيئة المنظمات تغيرات جوهرية على المستويات المحلية والإقليمية والعالمية نتيجة لتحرير التجارة العالمية، فضلاً عن تأثيرات العولمة، إذ غالباً ما تتدخل الدولة بأدوار فاعلة لتطوير الميزة التنافسية لمؤسساتها العاملة محلياً ودولياً (نديم، 2000، 51). ويؤكد البعض بان الإدارة الاستراتيجية تركز على المظاهر الاستراتيجية لإدارة التكلفة من خلال التركيز على حاجات العملاء والعلاقات مع الموردين كمطلب رئيس للموقف التنافسي (T. Berry and Others. 1997, 74- 79).

وقد حددت أهمية الميزة التنافسية من خلال الخصائص الآتية (السعيد، 2004، 58):

- i. انها تحدد بالاعتماد على حاجات ورغبات الزبون مما يسهم في نجاح الأعمال.
 - ii. انها توفر الانسجام الفريد بين موارد المنظمة والفرص في البيئة.
 - iii. انها تتصف بالديمومة والقوة وصعوبة تقليد المنافسين لها.
- ج. اثر نظام الانتاج في الوقت المحدد على تخفيض التكلفة ودعم الميزة التنافسية:
- هنالك ثلاثة محاور أساسية يتم من خلالها التعرف على مدى إمكانية مساهمة نظام الانتاج في الوقت المحدد في تخفيض التكلفة، وهي كالآتي (عبدالرشيد، 2000، 3):
- i. تدفقات تكاليف الانتاج.

سادساً: الدراسة الميدانية

أ. مجتمع وعينة الدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة من مجموعة العاملين بشركات التصنيع الغذائي بولاية الخرطوم، وقد اعتمد الباحث علي استمارة ورقية بوصفها استبيان ومصدراً موثقاً للحصول علي البيانات اللازمة لإجراء البحث وقد تم تصميمها بالشكل الذي يتناسب مع أهداف الورقة وفرضياتها، وقد تضمنت الإستبانة الأسئلة الخاصة بعينة الدراسة إضافة إلي الأسئلة الخاصة باختبار فرضيات الدراسة.

كما تمت صياغة الأسئلة في الإستمارة بحيث يتم تحويل الإجابة إلي قيم كمية علي مقياس لكرت ذي الخمس درجات يأخذ المدي من 1 إلى 5، ويمكن توضيح مستوى المقياس ودرجاته كالتالي:

مستوي المقياس	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
الدرجة	5	4	3	2	1
الوسط المرجح	4.2-5	3.4-4.2	2.6-3.4	1.8-2.6	1-1.8

- ii. تخفيض التكلفة والرقابة عليها في ظل نظام الانتاج في الوقت المحدد: توجد العلاقة بين تخفيض التكلفة والرقابة عليها، فالرقابة الجيدة تؤدي تخفيض التكلفة والعكس غير صحيح.
 - iii. التكلفة في ظل نظام الانتاج في الوقت المحدد ومحاسبتها خلال الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة، والوصول بالمخزون إلى حد الصفر.
- وإن المحاور الأساسية التي يمكن من خلالها الوقوف على مدى مساهمة نظام الإنتاج في الوقت المحدد في تخفيض التكاليف، هي (اليعقوب، 2009، 32-36):

- i. تدفقات تكاليف الإنتاج.
- ii. تخفيض التكاليف والرقابة عليها في ظل نظام الوقت المحدد.
- iii. التكلفة في ظل نظام الوقت المحدد ومحاسبتها.

وقام الباحث باختبار مدى إمكانية الاعتماد على البيانات التي تم الحصول عليها ومدى اتساق وثبات المقياس المستعمل في جمع البيانات وذلك باستعمال معامل ارتباط Gronbach Alpha الذي يبين مدى وجود ارتباط بين القياسات المعبرة عن إجابات أفراد العينة وقد كانت قيمة معامل ارتباط ألفا كرونباخ (86%) وهي قيمة يستدل من خلالها على إمكانية الاعتماد على إجابات أفراد العينة، إذ إن قيمة ألفا تكون مقبولة إذا كانت مساوية أو أكبر من (0.60) وبناءً علي القيمة يمكن الاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي حيث استخدم البرنامج الإحصائي للعلوم الاجتماعية SPSS باستخدام الأساليب الإحصائية التالية:

- i. التكرارات والنسب المئوية لوصف أفراد الدراسة وتحديد نسب إجابتهم علي العبارات.

جدول (1) النسب والتكرارات لمتغير نظام الإنتاج في الوقت المحدد

العبارات	لا أوافق بشدة	لا أوافق	محايد	أوافق	أوافق بشدة	المجموع
ان تطبيق (IIT) يساهم في متابعة الاخطاء وتصحيحها باقل تكلفة ممكنة.	1	3	25	50	41	120
	0.8%	2.5%	20.8%	41.7%	34.2%	100%
يسعى (IIT) الى ازالة النشاطات التي ترهق الشركة بتكاليف غير مباشرة ونفقات غير ضرورية.	0	5	32	60	23	120
	0.0%	4.2%	26.7%	50.0%	19.2%	100%
يهدف (IIT) الى تنوع كبير في المنتج دون الحاجة الى زيادة التكاليف المترتبة على عملية التنوع.	3	0	37	56	24	120
	2.5%	.0%	30.8%	46.7%	20.0%	100%
	0	2	34	62	22	120

0.0%	1.7%	28.3%	51.7%	18.3%	%100	ان تطبيق (IIT) في الشركة يساعد على اتخاذ الاجراءات الوقائية للإنتاج بتكلفة منخفضة.
1	9	35	41	34	120	ان تطبيق (IIT) يهدف الى جعل تكاليف الاحتفاظ بالمخزون تساوى صفراً (كمية المخزون = صفر).
0.8%	7.5%	29.2%	34.2%	28.3%	%100	يساعد تطبيق (IIT) على تخفيض تكاليف انتظار المنتج بين الخطوط الإنتاجية لقرنها من بعضها.
0	6	39	47	28	120	ان تطبيق (IIT) يزيد من كفاءة المراحل الإنتاجية، مما يؤدي الى تخفيض تكاليف الإنتاج.
3.3%	5.0%	25.0%	45.8%	20.8%	%100	يساعد (IIT) على تحديد حجم المبيعات المتوقعة للشركة وبالتالي زيادة حصتها السوقية.
1	6	32	50	31	120	يساهم (IIT) على ابتكار الاساليب والتقنيات والبرامج الحديثة لاختراق الاسواق الدولية من خلال جودة المنتجات.
0.8%	5.0%	26.7%	41.7%	25.8%	%100	يساهم (IIT) في تحسين المستوى التنافسي للمنتج في الاسواق المحلية والعالمية.
0	3	30	62	25	120	يساعد (IIT) في الشركة على الايفاء بالطلبية للزبائن حسب الكمية والزمن والنوعية المطلوبة.
0.0%	2.5%	25.0%	51.7%	20.8%	%100	ان تطبيق (IIT) يساهم في زيادة جودة الإنتاج وبالتالي تعزيز الميزة التنافسية للشركة.
2	4	27	62	25	120	المجموع
1.7%	3.3%	22.5%	51.7%	20.8%	%100	
0	4	35	47	34	120	
0.0%	3.3%	29.2%	39.2%	28.3%	%100	
1	6	29	59	25	120	
0.8%	5.0%	24.2%	49.2%	20.8%	%100	
%1	%3.7	%27.6	%44.3	%23.4	%100	

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية 2020م

الجدول (1) يوضح النسب والتكرارات لعبارات متغير نظام الإنتاج في الوقت المحدد خلاصة نتائج الجدول لمتغير نظام الإنتاج في الوقت المحدد هنالك موافقة على ماء جاء في عباراته.

جدول (2) الإحصاءات الوصفية لمتغير نظام الإنتاج في الوقت المحدد

العبارات	الوسط الحسابي	المنوال	الانحراف المعياري	النتيجة
ان تطبيق (IIT) يساهم في متابعة وتصحيح الاخطاء باقل تكلفة ممكنة.	4.06	4	0.853	الموافقة
يسعى (IIT) الى ازالة الأنشطة غير الضرورية التي ترهق الشركة بتكاليف ونفقات إضافية	3.84	4	0.778	الموافقة
يهدف (IIT) الى تنوع كبير في المنتج دون الحاجة الى زيادة التكاليف المترتبة على التنوع	3.82	4	0.840	الموافقة
ان تطبيق (IIT) في الشركة يساعد على اتخاذ الاجراءات الوقائية للإنتاج بتكلفة منخفضة	3.87	4	0.721	الموافقة
ان (IIT) يهدف الى جعل تكاليف الاحتفاظ بالمخزون تساوى صفراً.	3.82	4	0.961	الموافقة
يساعد تطبيق (IIT) على تخفيض تكاليف انتظار المنتج بين الخطوط الإنتاجية لتقاربها	3.81	4	0.853	الموافقة
ان تطبيق (IIT) يزيد من كفاءة المراحل الإنتاجية، مما يؤدي الى تخفيض تكاليف الإنتاج.	3.76	4	0.953	الموافقة
يساعد (IIT) على تحديد حجم المبيعات المتوقعة للشركة وبالتالي زيادة حصتها السوقية.	3.87	4	0.888	الموافقة
يساهم (IIT) في ابتكار التقنيات والبرامج المحكمة لاختراق الاسواق الدولية بجودة المنتجات	3.91	4	0.745	الموافقة
يساهم (IIT) في تحسين المستوى التنافسي للمنتج في الاسواق المنافسة.	3.87	4	0.840	الموافقة
يساعد (IIT) على الايفاء بتسليم الطلبات حسب الكمية والنوعية المطلوبة وفي الموعد المحدد	3.93	4	0.842	الموافقة
ان تطبيق (IIT) يساهم في زيادة جودة الإنتاج وتعزيز الميزة التنافسية.	3.84	4	0.840	الموافقة

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية 2020م

الجدول (2) يوضح الإحصاءات الوصفية لعبارات متغير نظام الإنتاج في الوقت المحدد حيث جاءت الأوساط الحسابية حول الرقم (4) تقريباً لكل العبارات والمنوال حول الرقم (4) أيضاً بانحرافات معيارية متجانسة بدرجة عالية ومن خلال قيم الأوساط الحسابية لعبارات المتغير وحسب المقياس جدول (3) النسب والتكرارات لمتغير تخفيض التكلفة

العبارات	لا أوافق بشدة	لا أوافق	محايد	أوافق	أوافق بشدة	المجموع
دراسة الروابط والعلاقات مع الموردين وتحليلها.	0	4	18	63	35	120
	0.0%	3.3%	15.0%	52.5%	29.2%	%100
التركيز على العملاء لتحديد مواصفات المنتج التي تعتبر مسببات حقيقية للتكلفة.	1	3	14	67	35	120
	0.8%	2.5%	11.7%	55.8%	29.2%	%100
تبني اتجاه لتخفيض التكلفة يبدأ من مرحلة تصميم المنتج.	0	3	22	52	43	120
	0.0%	2.5%	18.3%	43.3%	35.8%	%100
إدارة العلاقة بين القيمة المقدمة للعميل وتكلفة تحقيق هذه القيمة لزيادة القيمة وتخفيض التكلفة في ان واحد.	0	5	24	70	21	120
	0.0%	4.2%	20.0%	58.3%	17.5%	%100
قياس التكلفة بغرض تقييم نتائج الأعمال وتوفير مؤشرات تكاليفية لتقييم الأداء.	2	4	17	66	31	120
	1.7%	3.3%	14.2%	55.0%	25.8%	%100
الرقابة على عناصر التكاليف لضمان كفاءة استخدام الموارد.	0	2	19	48	51	120
	0.0%	1.7%	15.8%	40.0%	42.5%	%100
تحقيق رضا العملاء من خلال التخفيض المستمر للتكاليف.	2	12	34	48	24	120
	1.7%	10%	28.3%	40.0%	20.0%	%100
استخدام معلومات التكاليف في رسم وتدعيم الاستراتيجية التنافسية للشركة.	0	3	23	62	32	120
	0.0%	2.5%	19.2%	51.7%	26.7%	%100
تطبيق استراتيجية قيادة التكلفة يؤدي إلى التكاليف التنافسية.	1	6	26	64	23	120
	0.8%	5.0%	21.7%	53.3%	19.2%	%100
إجراء تخفيضات كبيرة في المخزون مقابل تطورات نوعية في المنتج، والحد إلى أقل مايمكن من المعيبات.	0	15	26	44	35	120
	0.0%	12.5%	21.7%	36.7%	29.2%	%100
الإعتماد بيانات تخفيض التكاليف يحقق ميزة تنافسية للشركة.	0	10	22	54	34	120
	0.0%	8.3%	18.3%	45.0%	28.3%	%100
المجموع	%0.4	%5	%18.6	%48.4	%27.6	%100

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية 2020م

الجدول (3) أعلاه يوضح النسب والتكرارات لعبارات متغير تخفيض التكلفة والذي جاءت النسب الكلية لعينة الدراسة على عباراته كما يلي: الموافقون بشدة (27.6%)، والموافقون (48.4%)، وهذا يعني أن 76% من

أفراد عينة الدراسة يوافقون على العبارات ونسبة عدم الموافقة بشدة (0.4%)، وعدم الموافقة (5%)، مع وجود نسبة (19%) للمحايدة، خلاصة نتائج الجدول لمتغير تخفيض التكلفة كل العبارات الايجاب.

جدول (4) الإحصاءات الوصفية لمتغير تخفيض التكلفة

العبارة	الوسط الحسابي	المنوال	الانحراف المعياري	النتيجة
دراسة الروابط والعلاقات مع الموردين وتحليلها.	4.08	4	0.758	الموافقة
التركيز على العملاء لتحديد مواصفات المنتج التي تعتبر مسببات حقيقة للتكلفة.	4.10	4	0.760	الموافقة
تبني اتجاه لتخفيض التكلفة يبدأ من مرحلة تصميم المنتج.	4.13	4	0.795	الموافقة
إدارة العلاقة بين القيمة المقدمة للعميل وتكلفة تحقيق هذه القيمة لزيادة القيمة وتخفيض التكلفة في ان واحد.	3.89	4	0.731	الموافقة
قياس التكلفة بغرض تقييم نتائج الأعمال وتوفير مؤشرات تكاليفية لتقييم الأداء.	4.00	4	0.830	الموافقة
الرقابة على عناصر التكاليف لضمان كفاءة استخدام الموارد	4.23	5	0.775	الموافقة بشدة
تحقيق رضا العملاء من خلال التخفيض المستمر للتكاليف.	3.67	4	0.964	الموافقة
استخدام معلومات التكاليف في رسم وتدعيم الاستراتيجية التنافسية للشركة.	4.03	4	0.750	الموافقة
تطبيق استراتيجية قيادة التكلفة يؤدي للوصول إلى التكاليف التنافسية	3.85	4	0.816	الموافقة
إجراء تخفيضات كبيرة في المخزون مقابل تطويرات نوعية في المنتج، والحد إلى أقل مايمكن من المعبيات.	3.83	4	0.993	الموافقة
الإعتماد على بيانات تخفيض التكاليف يحقق ميزة تنافسية للشركة.	3.93	4	0.896	الموافقة

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية 2020م

الجدول (4) يوضح الإحصاءات الوصفية لعبارة متغير تخفيض التكلفة حيث جاءت الأوساط الحسابية حول الرقمين (4 و5) تقريباً لكل العبارات والمنوال حول الرقمين (4 و5) أيضاً بانحرافات معيارية متجانسة ومن خلال قيم الأوساط الحسابية لعبارة المتغير وحسب المقياس الخماسي لكرت لأوزان الخيارات والذي تم توضيحه سابقاً الرقمين (4 و5) يعينان الموافقة أوالموافقة بشدة وهذا يؤكد أن آراء أفراد العينة لعبارة المتغير هي الموافقة بشقها والعمود المسعي النتيجة يوضح ذلك.

جدول (5) النسب والتكرارات لمتغير الميزة التنافسية

العبارة	لا أوافق بشدة	لا أوافق	محايد	أوافق	أوافق بشدة	المجموع
الكشف عن فرص تحسين الأداء لبناء القدرة التنافسية	1	2	17	49	51	120
	0.8%	1.7%	14.2%	40.8%	42.5%	%100
استخدام موجبات التكلفة في عملية فحص عناصر الانتاج لتحديد امكانية تخفيض التكاليف مع الحفاظ على مستوى الجودة	0	1	36	51	32	120
	%0.0	%0.8	%30.0	%42.5	%26.7	%100
يتم تحديد مواصفات المنتج وفقاً لرغبات العملاء.	1	9	32	57	21	120
	0.8%	7.5%	26.7%	47.5%	17.5%	%100
تطبيق استراتيجية مسح السوق لاكتساب رضا الزائين من خلال دراسة حاجاتهم ومقدراتهم المالية	3	8	26	58	25	120
	2.5%	6.7%	21.7%	48.3%	20.8%	%100
ان الصيانة الوقائية تعد احد الابعاد الاساسية لقياس الميزة التنافسية	2	2	30	61	25	120
	1.7%	1.7%	25.0%	50.8%	20.8%	%100
الملائمة المنطقية بين الطلب الحقيقي وتصميم المنتج، تؤدي الى خلق ميزة تنافسية للشركة.	0	4	38	60	18	120
	0.0%	3.3%	31.7%	50.0%	15.0%	%100
	0	4	28	62	26	120

0.0%	3.3%	23.3%	51.7%	21.7%	%100	تجزئة عمليات المنظمة الى مجموعة من الأنشطة الملائمة تساهم في تحديد المصادر الحالية والمحتملة لخلق الميزة التنافسية.
0	2	34	53	31	120	توجيه وتخصيص الموارد في تصميم وانتاج المنتجات بما يحقق افضل رضا للزبائن مما يعزز الميزة التنافسية.
0.0%	1.7%	28.3%	44.2%	25.8%	%100	تحليل البيئة الداخلية للمنظمة يؤدي إلى تحديد نقاط القوة والتكاليفية لإستغلالها بصورة تنافسية وتجنب نقاط الضعف.
2	1	27	56	34	120	الاعتماد على بيانات التكاليف لتخطيط الاسعار التنافسية.
1.7%	.8%	22.5%	46.7%	28.3%	%100	
1	2	19	62	36	120	
0.8%	1.7%	15.8%	51.7%	30.0%	%100	
%0.8	%2.9	%21.6	%48.9	%24.9	%100	المجموع

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية 2020م

بشدة 0.8%، ولا أوافق 2.9%، أي حوالي 3.7% هي نسبة آراء الذين لا يوافقون على ما جاء في العبارات والمحايدون نسبتهم (21.6%)، خلاصة نتائج الجدول لمتغير الميزة التنافسية، هنالك رأى إيجابى على العبارات الواردة في متغير (الميزة التنافسية).

الجدول (5) أعلاه يوضح النسب والتكرارات لعبارات متغير الميزة التنافسية والذي جاءت النسب الكلية لأجوبة أفراد عينة الدراسة على عباراته كما يلي: الموافقون بشدة 24.9%، والموافقون 48.9%، وهذا يعني أن 74.7% من أفراد عينة الدراسة موافقون على ما جاء في عبارات المتغير، وجاءت نسبة لا أوافق

جدول (6) الإحصاءات الوصفية لمتغير الميزة التنافسية

العبارة	الوسط الحسابي	المنوال	الانحراف المعياري	النتيجة
الكشف عن فرص تحسين الأداء لبناء القدرة التنافسية.	4.22	5	0.814	م. بشدة
فحص عناصر الانتاج لتحديد امكانية تخفيض التكاليف مع الحفاظ على مستوى الجودة.	3.95	4	0.776	الموافقة
يتم تحديد مواصفات المنتج وفقاً لرغبات العملاء.	3.73	4	0.867	الموافقة
تطبيق استراتيجية مسح السوق لكسب رضا الزبائن من خلال دراسة حاجاتهم ومقدراتهم المالية.	3.78	4	0.936	الموافقة
ان الصيانة الوقائية تعد احد الابعاد الاساسية لقياس الميزة التنافسية.	3.88	4	0.815	الموافقة
الملائمة المنطقية بين الطلب الحقيقي وتصميم المنتج، تؤدي الى خلق ميزة تنافسية.	3.77	4	0.742	الموافقة
تجزئة المنظمة الى مجموعة من الأنشطة الاستراتيجية تساهم في تحديد مصادر الميزة التنافسية.	3.92	4	0.762	الموافقة
توجيه وتخصيص الموارد في تصميم وانتاج المنتجات بما يحقق رضا الزبائن ويعزز الميزة التنافسية	3.94	4	0.781	الموافقة
تحليل البيئة الداخلية للمنظمة لتحديد نقاط القوة وإستغلالها بصورة تنافسية وتجنب نقاط الضعف.	3.99	4	0.835	الموافقة
الاعتماد على بيانات التكاليف لتخطيط الاسعار التنافسية.	4.08	4	0.773	الموافقة

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية 2020م

الجدول (6) يوضح الإحصاءات الوصفية لعبارات متغير الميزة التنافسية حيث جاءت الأوساط الحسابية حول الرقم (4) لأغلب العبارات، والمنوال في الرقم (4) لأغلب العبارات، وبانحرافات معيارية متجانسة بشدة ومن خلال قيم الأوساط الحسابية لعبارات المتغير وحسب المقياس الخماسي ليكرت لأوزان الخيارات والذي تم توضيحه سابقاً الرقم (4) يعني الموافقة وهذا ما يؤكد أن آراء أفراد العينة لعبارات (الميزة التنافسية) هي الموافقة والعمود المسحي النتيجة في الجدول يوضح ذلك.

اختبار الفرضيات:

الفرضية الأولى: هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين الإنتاج في الوقت المحدد وتخفيض التكلفة

جدول (7) العلاقة بين نظام الإنتاج في الوقت المحدد وتخفيض التكلفة

المقياس الإحصائي	القيمة	مستوى الدلالة	الدلالة
معامل ارتباط سيرمان (R)	0.492	0.000	دالة إحصائية
معامل التحديد (R ²)	0.242	0.000	
قيمة (F) المحسوبة	37.698	0.000	
قيمة معامل الانحدار (B)	0.385	0.000	دالة إحصائية
قيمة (T) المحسوبة	6.140	0.000	

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية، 2020م.

الجدول (7) يوضح العلاقة بين المتغير المستقل نظام الإنتاج في الوقت المحدد والمتغير التابع تخفيض التكلفة حيث بلغت قيمة معامل ارتباط سيرمان (0.492) وهذه النتيجة تُشير إلى وجود ارتباط طردي متوسط ومؤثر معنوياً، وقيمة معامل التحديد (R²) بلغت (0.24) وهي نسبة ما يفسره (نظام الإنتاج في الوقت المحدد) في (تخفيض التكلفة) ويلاحظ الباحث أن نموذج الانحدار المقدر معنوي حيث بلغت قيمة (F) المحسوبة (37.698) ومستوى الدلالة لها (0.000) هي دالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05)، كما تشير النتائج إلى ثبات معنوية معامل الانحدار (B) والبالغة (0.385) ومستوى الدلالة لها (0.000) وهي دالة إحصائية أيضاً عند مستوى معنوية (0.05)، وجاءت قيمة (T) المحسوبة (6.140) ومستوى الدلالة (0.000) هي دالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05)، ومن خلال النتائج أعلاه توصل الباحث إلى وجود دلالة معنوية بين نظام الإنتاج في الوقت المحدد وتخفيض التكلفة. أي كلما تحسنت ظروف تطبيق نظام الإنتاج في الوقت المحدد، أدى ذلك تخفيض التكلفة وهذا يثبت صحة الفرض القائل: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين نظام الإنتاج في الوقت المحدد وتخفيض التكلفة.

الفرضية الثانية: هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين الإنتاج في الوقت المحدد والميزة التنافسية

جدول (8) العلاقة بين نظام الإنتاج في الوقت المحدد والميزة التنافسية

المقياس الإحصائي	القيمة	مستوى الدلالة	الدلالة
معامل ارتباط سيرمان (R)	0.790	0.000	دالة إحصائية
معامل التحديد (R ²)	0.625	0.000	
قيمة (F) المحسوبة	196.469	0.000	
قيمة معامل الانحدار (B)	0.727	0.000	دالة إحصائية
قيمة (T) المحسوبة	14.017	0.000	

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية، 2020م.

الجدول (8) يوضح العلاقة بين المتغير المستقل نظام الإنتاج في الوقت المحدد والمتغير التابع الميزة التنافسية حيث بلغت قيمة معامل ارتباط سيرمان (0.79) وهذه النتيجة تُشير إلى وجود ارتباط طردي قوى ومؤثر معنوياً، وقيمة معامل التحديد (R²) بلغت (0.63) وهي نسبة مساهمة تأثير المتغير المستقل في المتغير التابع ونموذج الانحدار المقدر معنوي حيث بلغت قيمة (F) المحسوبة له (196.469) بمستوى دلالة (0.000) وهي دالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05)، كما توضح النتائج إلى ثبات معنوية معامل الانحدار (B) والبالغة (0.727) وبمستوى دلالة لها (0.000) وهي دالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05)، وجاءت قيمة (T) المحسوبة (14.017) وبمستوى دلالة (0.000) وهي دالة إحصائية أيضاً عند مستوى معنوية (0.05)، ومن خلال النتائج في الجدول أعلاه توصل الباحث إلى وجود دلالة معنوية بين نظام الإنتاج في الوقت المحدد والميزة التنافسية. أي نظام الإنتاج في الوقت المحدد له دور إيجابي على الميزة التنافسية وهذا يثبت الفرض القائل: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين نظام الإنتاج في الوقت المحدد والميزة التنافسية.

الجانب التطبيقي للمقابلات الشخصية

1. في سؤال عن ما أثر الإنتاج في الوقت المحدد في إزالة الأنشطة غير الضرورية المكلفة للشركة؟

رد قائلاً: أن نظام الإنتاج في الوقت المحدد يساهم إسهاماً كبيراً في تخفيض تكلفة الإنتاج بحذف جميع الأنشطة غير الضرورية وبالتالي حذفها تكاليف تلك الأنشطة من تكلفة الإنتاج مما يمكننا من انتاج منتجات بتكلفة منخفضة تضمن لنا بقاء عملائنا واستمرارها معنا. (المدير المالي؛ شركة مامون البربر للمواد الغذائية؛ 2020م)

2. في سؤال عن ما أثر الإنتاج في الوقت المحدد في إزالة الأنشطة غير الضرورية المكلفة للشركة؟

رد قائلاً: أن نظام الإنتاج في الوقت المحدد يساهم إسهاماً كبيراً في تخفيض تكلفة الإنتاج بحذف جميع الأنشطة غير الضرورية وبالتالي حذفها تكاليف تلك الأنشطة من تكلفة الإنتاج مما يمكننا من انتاج منتجات بتكلفة منخفضة تضمن لنا بقاء عملائنا واستمرارها معنا. (المدير المالي، الشركة العربية للزيوت، 2020م)

3. وفي سؤال ما هو دور الإنتاج في الوقت المحدد في مساعدة مؤسستكم لاتخاذ الإجراءات الوقائية للإنتاج بأقل تكلفة؟ اجاب قائلا: أن نظام الإنتاج في الوقت المحدد يقوم على أن لا تتدخل أي مرحلة من مراحل الإنتاج الا بطلب المرحلة التالية لها وبالتالي لا يكون هنالك منتج بالمخازن بل يكون الإنتاج حسب طلبات الزبائن وبالتالي توفير رأس المال وعدم تعطيله في مخزون غير مطلوب في منتجات تامة الصنع أو شبة تامة أو مواد خام . وعليه وجدنا أن استخدمنا لنظام الإنتاج في الوقت المحدد ساعد كثيرا في اتخاذ الإجراءات الوقائية لتخفيض تكاليف الإنتاج والإنتاج بأقل تكلفة . (المدير المالي؛ شركة دال للمواد الغذائية؛ 2020م)

4. أما عن دور الإنتاج في الوقت المحدد في إنتاج المنتجات بجودة تنافسية؟ اجاب قائلا: أن نظام الإنتاج اذ بالوقت المحدد نظام جذب لا يتم إنتاج منتج الا بعد طلبه من الشركة بالمواصفات التنافسية المحددة والمناسبة وبالتالي تكون مواصفات الجودة قد حددت مسبقا ويصبح علينا فقط انتاج المنتج طبقا لمواصفاته المحددة بتكلفته المناسبة (مدير الانتاج ، شركة فيتا ، 2020 م)

أن في سؤال ما هو دور الإنتاج في الوقت المحدد في تعزيز الميزة التنافسية من خلال المواءمة بين الإنتاج والطلب الحقيقي للمنتج؟ فأجاب قائلا: نعم لابد من المواءمة بين إنتاج المنتجات وحجم الطلب عليها وأن نظام الإنتاج في الوقت المحدد يقوم على هذا المفهوم اي. أن لا يتم إنتاج منتج الا بعد طلبه بواسطة الزبون وبالتالي تكون المواءمة المناسبة بين الطلب الحقيقي والإنتاج مع الالتزام بسرعة الاستجابة لطلبات العملاء . (المدير المالي والإداري ؛ شركة كريكاب؛ 2020م)

ومن خلال الاجابات السابقة للمبحوثين توصلنا الى نتائج داعمة لنتائج التحليل الاحصائي للدراسة وهي:

1. إن نظام الإنتاج في الوقت المحدد يساعد على تخفيض التكلفة من خلال استبعاد تكاليف الاحتفاظ بالمخزون وتعطيل رأس المال فيه.
2. إن الإنتاج في الوقت المحدد يساعد في اتخاذ الإجراءات والتدابير الوقائية لإنتاج المنتجات بأقل تكلفة ممكنة
3. إن نظام الإنتاج بالوقت المحدد يساهم في تعزيز الميزة التنافسية جودة المنتجات وسرعة تسليمها للزبون.
4. يمكن لنظام الإنتاج بالوقت المحدد تحقيق ميزة تنافسية الشركة من خلال المواءمة بين كمية الإنتاج والحجم الحقيقي للطلب عليها حتى نقلل من مخزون الانتاج لأقل حجم ممكن.

النتائج :

- i. نظام الإنتاج في الوقت المحدد يعمل على تخفيض التكلفة، كما يساعد على اتخاذ الاجراءات الوقائية للإنتاج بتكلفة منخفضة،

ويدعم الميزة التنافسية بمجموعة شركات التصنيع الغذائي بولاية الخرطوم.

- ii. كما ان اكتشاف فرص تحسين الأداء يساعد على بناء القدرة التنافسية لشركات التصنيع الغذائي بولاية الخرطوم.

التوصيات:

- i. ابتكار الاساليب والتقنيات والبرامج المحكمة لاختراق الاسواق الدولية من خلال جودة المنتجات.
- ii. ضرورة التركيز على العملاء لتحديد مواصفات المنتج التي تعتبر مسببات حقيقة للتكلفة.
- iii. الكشف عن فرص تحسين الأداء لبناء القدرة التنافسية.

سابعاً: المصادر والمراجع

1. ابراهيم السباعي (1996)، تشخيص مجالات خفض التكلفة – طرق التشخيص ووسائل التطبيق، (الرياض: الجمعية السعودية للمحاسبة، مجلة المحاسبة، العدد 9)، ص 37 .
2. البشتاوي والمطارنة (2005)، نظام تكاليف الانتاج الآني (JIT) في المنشآت الاردنية ودوره في اتخاذ القرارات الاستراتيجية)، ص ص: --
3. البكري، رياض حمزة، التخفيض الوهمي والتخفيض الحقيقي للتكاليف، (بغداد: جامعة بغداد، كلية الادارة والاقتصاد، مجلة العلوم الاقتصادية والادارية، المجلد 5، العدد 15، 1998)، ص : 241 .
4. السعيد، يعرب عدنان حسين، تحليل استراتيجيات مصفوفة قيمة الزبون كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية، (بغداد: جامعة بغداد، كلية الادارة والاقتصاد، رسالة ماجستير في ادارة الاعمال، غير منشورة)، ص 58
5. الطويل، اكرم احمد، والحافظ، علي عبدالستار (2002)، افر تصميم المنتج في الاسبقيات التنافسية، (بغداد: جامعة الموصل، كلية الحقوق، مجلة تنمية الرافدين، المجلد 24، العدد 69)، ص 16
6. القطب، معي الدين (2002)، الخيار الاستراتيجي وأثره في تحقيق الميزة التنافسية: دراسة تطبيقية في عينة من شركات التأمين الأردنية، (بغداد: الجامعة المستنصرية، كلية الإدارة والاقتصاد، رسالة دكتوراه فلسفة في إدارة الأعمال غير منشورة)، ص ص: 44.
7. حسام الدين حسين (2008)، محاسبة التكاليف في الفنادق والمنتجعات والقرى السياحية، (دمياط: مكتبة نانسى)، ص: 10.
8. جمعة، اسماعيل ابراهيم ومحرم (2001)، زينات محمد والخطيب، صبيح محمود، المحاسبة الإدارية ونماذج بحوث العمليات في اتخاذ القرارات، (الإسكندرية: الدار الجامعية)، ص 16
9. د. حسين عطا غنيم (2000)، دراسات في إدارة الإنتاج والعمليات، (انحرافات التكاليف- مؤتمر المحاسبة عن الأداء في مواجهة التحديات

- الأردن، (عمان: جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا، كلية الأعمال، رسالة ماجستير في المحاسبة، غير منشورة)، ص ص: 32-36 .
21. صباح فوزي صالح (2014)، الإدارة الإستراتيجية للتكلفة ودورها في اتخاذ القرارات في شركات قطاع الخدمات الفلسطينية في قطاع غزة، (غزة: الجامعة الإسلامية، كلية التجارة، رسالة ماجستير في المحاسبة غير منشورة)
22. طلال سليمان جبرية (2013)، نظام الإنتاج في الوقت المحدد ومتطلبات تطبيقه في الشركات الصناعية المساهمة العامة في الأردن، (عمان: الجامعة الأردنية، كلية العلوم الإدارية، مجلة دراسات العلوم الإدارية، المجلد 40، العدد 1)، ص ص: 88 – 143 .
23. عبدالحى مرعي (1993)، محاسبة التكاليف لأغراض التخطيط والرقابة، (القاهرة: مؤسسة شباب الجامعة)، 5- 6
24. عبيدات، سليمان خالد (2004)، مكونات البعد الإنتاجي والقدرة التنافسية- دراسة تطبيقية على الشركات الصناعية المساهمة العامة، (أربد: جامعة اليرموك، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، مجلة أبحاث اليرموك، المجلد 20، العدد 3)، ص ص: 1679 – 1703
25. فؤاد أحمد الغفيري (2010)، مدخل متكامل لإدارة التكاليف في ظل المنافسة في الشركات الصناعية، (الرياض: جامعة الملك سعود- كلية إدارة الأعمال، الندوة (12) لسبل تطوير المحاسبة في المملكة العربية السعودية، الفترة 18-19 مايو 2010)، ص ص: 1 – 27 .
26. فهد أبو العزم محمد (1996)، دور محلل النظم في خفض تكاليف النشاط التجاري، (الرياض: الجمعية السعودية للمحاسبة، مجلة المحاسبة، العدد 19)، ص 29 .
27. محمد البشير إبراهيم (2011)، الأساليب الحديثة لمحاسبة التكاليف ودورها في الرقابة على التكاليف والقرارات الإدارية بمصنعي سكر غرب سنار وعسلاية، (الخرطوم: جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، كلية الدراسات العليا، رسالة دكتوراة في التكاليف والمحاسبة الإدارية، غير منشورة)
28. منى (2005)، تأثير نظام الإنتاج في الوقت المحدد على تحليل انحرافات التكاليف، (القاهرة: جامعة عين شمس، كلية التجارة، الجمعية العربية للتكاليف والمحاسبة الإدارية، مايو 2005م)، ص 4.
29. نبيه بن عبد الرحمن الجبر (1997)، نحو منهج مقترح لتخفيض التكاليف في المنشآت الصناعية السعودية - دراسة ميدانية، (القاهرة: جامعة القاهرة، كلية التجارة، مجلة الدراسات المالية والتجارية، العدد 3)، ص ص: 171- 187.
30. نديم، زينب شكري محمود (2000)، أثر قرارات تصميم المنتج في تحقيق الميزة التنافسية، (بغداد: الجامعة المستنصرية، كلية الإدارة والاقتصاد، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، غير منشورة)، ص: 51
- المعاصرة، المعهد المصري للمحاسبين والمراجعين والجمعية العربية للتكاليف والمحاسبة الإدارية، القاهرة، 6-7 مايو 2000)، ص 419.
10. د. خالد القطي، مرفت مصري (2012)، تأثير تطوير تقارير المحاسبة الإدارية على تحسين أداء المنشآت في ضوء البيئة الصناعية الحديثة، (بغداد: جامعة الموصل، كلية الإدارة والاقتصاد، مجلة تنمية الرافدين، العدد 106، 2012م)، ص ص: 171- 187 .
11. د. شحاتة، أحمد محمد نور (2005)، مدخل معاصر في مبادئ محاسبة التكاليف لأغراض القياس والرقابة في بيئة التصنيع المعاصرة، (الإسكندرية: الدار الجامعية)، ص 18 .
12. د. عصام الدين مصطفى محمود (2013)، المحاسبة الإدارية المتقدمة للفكر الاستراتيجي، (الإسكندرية: الدار الجامعية للنشر)، ص 21.
13. د. علي سليم العلامة وآخرون (1998)، إدارة الإنتاج والعمليات، (الكرك: دار زايد للنشر)، ص 93.
14. د. مفيدة يحيوي، ود. الهام يحيوي، أ. عزيز سطحاوي (2014)، المفاهيم الحديثة لإدارة الإنتاج والعمليات، (عمان: دار اسامة للنشر والتوزيع)، ص ص: 180 – 181.
15. د. فاروق جمعة عبدالعال (2011)، المدخل المتكامل لتخفيض التكلفة ورقابة الجودة لزيادة السوق التنافسي في ظل تقنيات الإنتاج الحديثة، باستخدام مدخل التكلفة على أساس النشاط - دراسة تطبيقية، (القاهرة: جامعة بنها، كلية التجارة، مجلة الدراسات والبحوث التجارية، العدد 2)، ص ص: 79- 146 .
16. د. محمد عبدالفتاح العشماوي (2011)، محاسبة التكاليف المنظورين التقليدي والحديث، (عمان: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، ط 1)، ص ص: 392 – 393.
17. د. نجوى أحمد السيسى (2004)، أثر تطبيق فلسفة الوقت المحدد على تدعيم القدرة التنافسية في الوحدات الاقتصادية في ظل بيئة التصنيع الحديثة، (القاهرة: جامعة عين شمس، كلية التجارة، مجلة الدراسات المالية والتجارية، العدد 1)، ص 63 .
18. زينب أحمد عبدالعال محمد (2011)، تطوير نظم التكاليف في بيئة الإنتاج الحديثة- دراسة تطبيقية، (القاهرة: جامعة المنصورة، كلية التجارة، رسالة ماجستير في المحاسبة غير منشورة)، ص 43 .
19. سحر عبدالرشيد علي (2000)، تأثير نظام الإنتاج في الوقت المحدد على تحليل انحرافات التكاليف، (القاهرة: الجمعية العربية للتكاليف والمعهد المصري للمحاسبين والمراجعين، مؤتمر المحاسبة، في مواجهة التحديات المعاصرة، مايو 2000)، ص 3 .
20. سناء نايف اليعقوب (2009)، أثر تطبيق نظام الإنتاج في الوقت المحدد على تعظيم ربحية الشركات الصناعية المساهمة العامة في

- Ashlay H. pin nington. Rob mAck lin. Tom Campbell (2008), .31
Human Resource management: Ethics and Eemployment,
oxford university press, p: 69
- Evans, James, (1993), **Applied Production and Operations** .32
Management, 4th Ed, West Publishing Co, New York, p: 83)
- John A. Czepiel, (1992-01-30), **Competitive Marketing** .33
Strategy, The Prentice-Hall Series in Marketing 40.
- Kaneko J, Nojiri W (2008). **The logistics of Just-in-Time** .34
between parts suppliers and car assemblers in Japan. J.
Transp. Geogr., 1: 155-173.
- Kotler, Philip, (1966), **Marketing Management**, 5th edition, .35
Prentice-Hall, Ney Jersey, 2000: 557
- T. Berry and Others. (1997). **The Consequences of Inter - Firm** .36
Supply Chains for Management Accounting, British, 75(10),
P P: 74 - 79.