



وزارة التعليم العالي و البحث العلمي
جامعة الدكتور مولاي الطاهر - سعيدة
كلية العلوم الاقتصادية و التجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير



مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة الماستر أكاديمي
الميدان: علوم اقتصادية و تجارية وعلوم التسيير
الشعبة: علوم التسيير
التخصص: إدارة إنتاج وتمويل

بمعنوان:

أثر الكفاءة الإنتاجية في رفع القدرة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية

دراسة حالة مؤسسة الحليب ومشتقاته سعيدة

تحت إشراف الأستاذة:

حريق خديجة

من إعداد الطالبين:

حاكمي رضوان سعيد

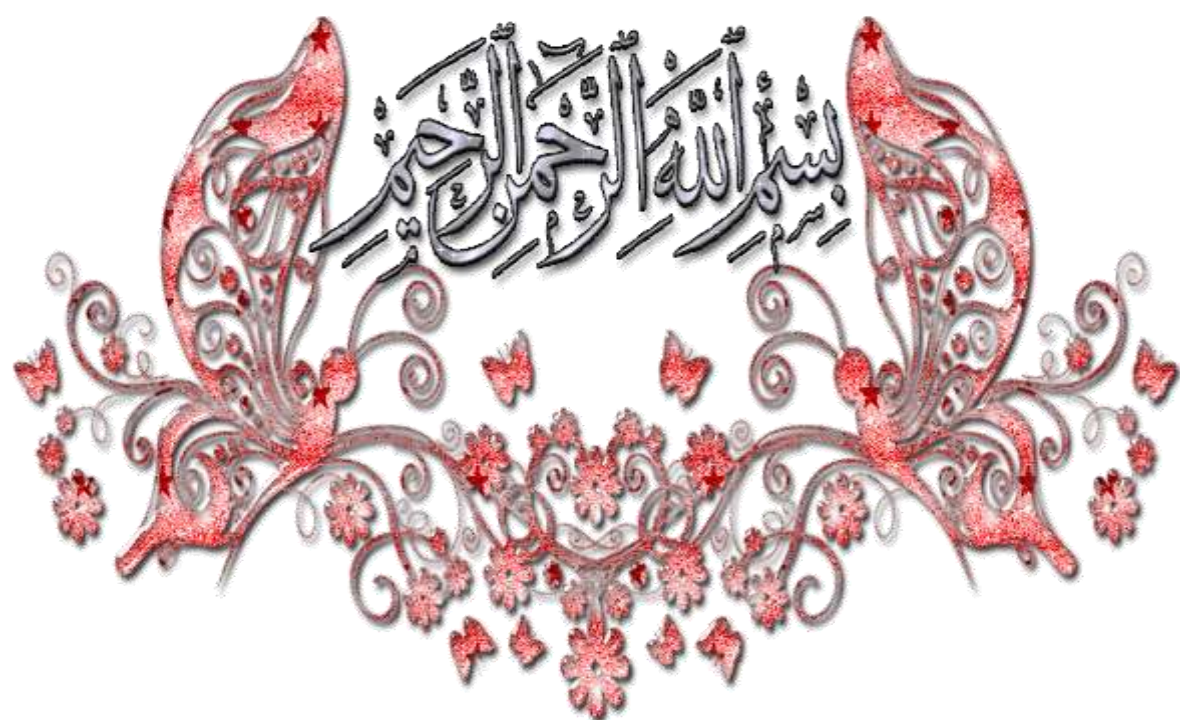
حداد محمد

نوقشت و أنجزت علنا بتاريخ:

أمام اللجنة المكونة من السادة:

الدكتور/	عبدلي لطيفة	/ الدرجة العلمية / رئيسا
الدكتور/	حريق خديجة	/ الدرجة العلمية / مشرفا
الدكتور/	صرصار فاطمة زهرة	/ الدرجة العلمية / مناقشا

السنة الجامعية: 2023/2022



الشكر والتقدير

الحمد لله حمدا يليق بجلال وجهه وعظيم سلطانه الذي أتم علينا نعمه وهدايا بنوره
ورعاونا بحرصه وأرشدنا إلى الطريق المستقيم وبعد الصلاة والسلام على سيدنا محمد عليه
أفضل الصلاة وأزكى وأطيبه السلام.

فإنني أتقدم بالشكر الجزيل والتقدير العميق إلى الدكتور الفاضل " بن حميد
محمد" الذي تقبل بصدر رحب والإشراف على عملي هذا وذلك على ما قام به من جهد
مشطور ومأجور عليه إن شاء الله تعالى إذ منحني من وقته ولم يبخل عليا بنصح أو إرشاد
وتوجيه مما كان له أثر في حياتي وفي مسيرة البحث
إلى كل أساتذتي عبر كل مراحل دراستي دون استثناء.

الإهداء

أهدي ثمرة جهدي

إلى منبع الحنان والحب أُمي

إلى من أنتسب إليه بكل فخرو اعتزاز أبي

أطال الله في أعمارهم إن شاء الله

إلى كل أفراد العائلة صغيرهم وكبيرهم

إلى الأستاذ " "

إهداء

إلى من تعلمت منه معنى الحياة والصمود والتحدي
إلى من تعب لأجلي وعلمني وكان بمثابة الضوء الذي يسر لي طريقي
تاج راسي أبي العزيز
إلى من رعتني بعطفها وغمرتني بحبها إلى من تأملت لتألمي
وفرحت لفرحي إلى من يعجز اللسان عن وصف فضائلها
نور عيني أُمي الغالية
إلى كل أفراد العائلة كبرهم وصغيرهم.

الفهرس

المقدمة..... أ

الفصل الأول: _ الاطار المفاهيمي للكفاءة الإنتاجية القدرة التنافسية

تمهيد:	1
المبحث الأول: ماهية الكفاءة الإنتاجية.....	2
المطلب الأول: مفهوم الكفاءة الانتاجية.....	2
المطلب الثالث: العوامل المؤثرة على كفاءة الإنتاج:.....	7
المبحث الثاني: ماهية القدرة التنافسية.....	14
المطلب الأول: مفهوم القدرة التنافسية.....	14
المطلب الثاني: أنواع وخصائص وأهمية القدرة التنافسية.....	17
المطلب الثالث: آليات وأسس تحسين تنافسية المؤسسة.....	20
المطلب الرابع: مؤشرات التنافسية.....	24
المبحث الثالث: الإنتاجية ودورها في تنمية تنافسية المؤسسة.....	28
المطلب الأول: دور الانتاجية في تنافسية المؤسسة.....	28
المطلب الثاني: الاستراتيجيات الإنتاجية التنافسية و سياسات دعم القدرات التنافسية.....	33
المطلب الثالث: سياسات الكفاءة الانتاجية دعم القدرات التنافسية.....	37

الفصل الثاني: الإطار التطبيقي

دراسة ميدانية بمؤسسة ملبنة الحليب ومشتقاته بسعيدة 2022.....	45
المطلب الاول : مجتمع و عينة الدراسة.....	46
المطلب الثاني :الاساليب الاحصائية و ثبات اداة الدراسة.....	46
نتائج الدراسة :	66
خاتمة:	69

قائمة الجداول

جدول 1محاور الاستبيان.....	49
جدول 2متغيرات	49
جدول 3محور استبيان.....	49
جدول 4توزيع فراد عينة حسب الجنس.....	50
جدول 5 حسب المؤهل.....	52
جدول 6 توزيع الافراد العينة حسب طبيعة المستجوب.....	54
جدول 7 توزيع لافراد العينة حسب سنوات الخبرة.....	55
جدول 8 حسب سلم لكارت الخماسي.....	57
جدول 9 يوضح تحليل العبارات الخاصة بمحور الكفاءة الانتاجية.....	58
جدول 10 يوضح تحليل اجابة المستجوبين لعبارات المحور الثاني.....	59
جدول 11 يوضح اتجاهات اجابات المستجوبين لمحور الكفاءة الانتاجية.....	60
جدول 12 يوضح اتجاهات اجابات المستجوبين لمحور القدرة التنافسية.....	61
جدول 13 يوضح نتائج العلاقة ما بين الموارد البشرية ودورها في تحسين الانتاجية.....	64

المقدمة

مقدمة:

إن الميزة التي يتميز بها العالم في يومنا هذا هو التغيير وهذا جراء التطورات والتحولات الكبيرة في جميع مجالات الحياة سواء كانت (اقتصادية أو سياسية اجتماعية أو تكنولوجيا) نتيجة للعولمة والتطور العلمي والتقني والمعرفة وشدة المنافسة وما أفرزته من التوجه نحو ما يسمى باقتصاد المعرفة وإعطاء أهمية للرأس المال الفكري وانتقال لرؤوس الأموال والمنتجات وانفتاح الأسواق التي أدت إلى اشتداد المنافسة بين المؤسسات ومواجهتها تحديات جديدة ذات تغيرات سريعة وذات مرونة عالية، حيث ولى في هذا العصر الاقتصاد المعتمد على الإنتاج الكمي لينتقل إلى الاقتصاد المعتمد على المعرفة والمعلومات والمهارات والكفاءات وهو ما فرض تحديات طالت كافة المنظمات مع اختلاف حجمها ودرجات تقدمها ونموها سواء كانت ذات طابع دولي أو مؤسسات وطنية صغيرة كانت متوسطة أو كبيرة. الأمر الذي يفرض على المؤسسات السعي الجاد لاكتساب مزايا تنافسية قصد التفوق على منافسيها، مع التأكيد على ضرورة اكتساب الأفضلية التنافسية الدائمة، لأنه حتى وإن تمكنت من تحقيق تميز تنافسي إلا أنها تبقى مهددة بفقدانه، خاصة مع اشتداد المنافسة.

من هذا المنطلق تتبلور فكرة البحث عن مصدر للميزة التنافسية، حيث تعد هذه الأخيرة من أهم المواضيع التي مازالت تلقى الاهتمام بالدراسة والتحليل من قبل الباحثين في مجال الإستراتيجية، ولقد ركزت الكثير من المقاربات على ربط تنافسية المؤسسة بمتغيرات البيئة الخارجية بصفة خاصة، إلا أن التحليل الاستراتيجي اتجه نحو تأكيد أهمية ودور الموارد الداخلية للمؤسسة في عملية امتلاك الميزة التنافسية المستدامة من خلال المقاربة المبنية على الموارد وهذا في ظل الانتقال إلى اقتصاد المعرفة وضمن هذا الإطار تبرز الأهمية الاستراتيجية للكفاءات باعتبارها بعدا جديدا فرضته المتغيرات الجديدة لمواجهة مختلف التحديات التي تعترض المؤسسة.

ومن أهم الاستراتيجيات التي تعتمد المؤسسة عليها في هذا الشأن هو الحفاظ على المورد البشري والعمل على تأهيله وتنمية قدراته ومهاراته الفكرية، وهذا من أجل تجديد وتغيير في أساليب وطرق العمل وذلك للرفع من قدراتها الإنتاجية وتفوقها ونجاحها على جميع الأصعد، وذلك بتحقيق الأهداف العامة لها، ويعتبر الاستثمار في رأس مال البشري من أهم الخطوات المهمة والمبدئية لنجاح أي مؤسسة وذلك من خلال تنمية وتطوير الكفاءات الموجودة بها وأيضاً لتحريك عجلة النمو والتقدم والقدرة على تحقيق ميزة تنافسية، فاهتمام المؤسسات بالأفراد والعمل على تطويرهم من شأنه أن يحقق كفاءات ومهارات عالية تؤثر بشكل ايجابي على إنتاجية المؤسسة وتحقيق أهدافها وهذا لضمان بقائها واستمرارها في السوق أو تحقيق تنافسية عن باقي المؤسسات وذلك بما تملكه من موارد بشرية ومادية.

فإذا كان نجاح المؤسسة وتفوقها ونمو الدول ورفقها قد ارتبطوا إلى وقت قريب بالإمكانيات المادية والثروات الطبيعية، فإن تجارب راهنة تتعلق بدول حققت قفزات عملاقة في مجالي التصنيع والتنمية الاقتصادية، وبمؤسسات اقتصادية تمكنت من تحقيق انجازات كبيرة وبلوغ مستويات ريادية عن طريق اعتمادها على موارد ذات طبيعة غير مادية غير ملموسة في مقدمتها الاعتماد على الكفاءات.

1- إشكالية الدراسة:

مما سبق يمكن طرح الإشكالية التالية:

ما هو تأثير الكفاءات في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة ؟

التساؤلات

يندرج تحت هذه الإشكالية مجموعة من الأسئلة التالية:

✓ ما هو أثر الكفاءات الفردية في تحقيق الميزة التنافسية ؟

✓ ما هو أثر الكفاءات الجماعية في تحقيق الميزة التنافسية ؟

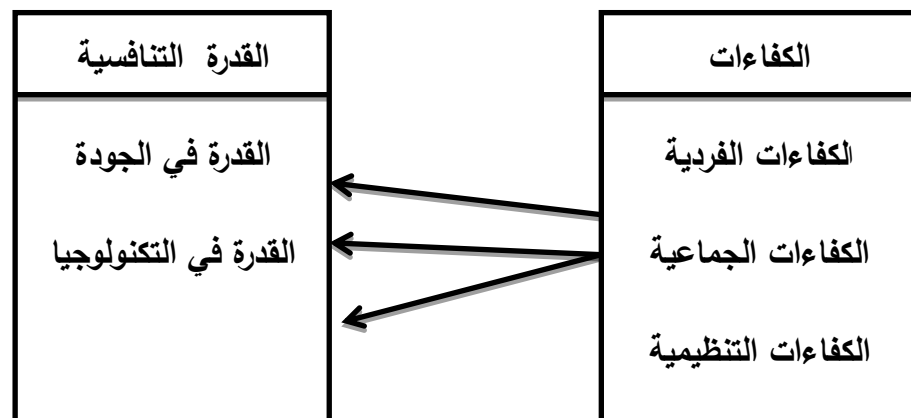
✓ ما هو أثر الكفاءات التنظيمية في تحقيق الميزة التنافسية ؟

الفرضيات:

للإجابة على إشكالية البحث تم صياغة الفرضية الرئيسية التالية:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للكفاءات في تحقيق القدرة تنافسية للمؤسسة محل الدراسة.

3- نموذج الدراسة



4-منهج الدراسة:

بغرض الإجابة على إشكالية الدراسة وأسئلتها، ولإلمام بأهم جوانبها اعتمدنا على المنهج الوصفي في جمع المعلومات المتعلقة بالظاهرة موضوع الدراسة في الجانب النظري، حيث استعنا في ذلك بمجموعة الدراسات والبحوث المتوفرة سواء كانت في شكل كتب مذكرات أو رسائل ماجستير أو مقالات منشورة في محلات، كما اعتمدنا في الجانب التطبيقي على منهج دراسة حالة والذي يعتمد على الاستبيان للحصول على معلومات تخص دراستنا.

5-حدود الدراسة:

-الحدود المكانية: عند إجراء هذه الدراسة قمنا باختيار

-الحدود الزمانية: تم إنجاز هذه الدراسة خلال سنة 2023.

الحدود الموضوعية: ركزت الدراسة على أثر الكفاءات في تحقيق الميزة التنافسية في مؤسسة اقتصادية .

6أسباب اختيار الموضوع:

ارتباط الموضوع بمجال تخصصي مع رغبتني في الاطلاع أكثر على هذا الموضوع والتعرف على المفاهيم المتعلقة به.

اختيار موضوع يتماشى والتحولات التي يشهدها العالم، في ظل الانتقال إلى اقتصاد المعرفة.

تساؤلي الدائم عن سبب فشل المؤسسات الجزائرية، وعدم قدرتها على ضمان مكانة لها في ظل المنافسة، رغم الإمكانيات المادية، والثروات الطبيعية التي تزخر بها.

ضعف اهتمام المؤسسات الجزائرية بالكفاءات، مع أولوية توفير الموارد المالية والتكنولوجية على حساب الاستثمار في الرأس المال البشري والفكري.

8 أهمية الدراسة:

تأتي أهمية الدراسة من أهمية المورد البشري في المؤسسة و يمكن إيجاد الأهمية في النقاط التالية:

الاتجاه الفكري الذي يدعوا إلى الاهتمام بالموارد البشرية والعمل على رفع كفاءاتها من اجل تحقيق التميز والقدرة على التنافس.

تكتسي الدراسة أهمية خاصة في مجال التعرف على العوامل المساعدة للمؤسسات على تحقيق أرباح، والبقاء في السوق بتحقيق الميزة التنافسية من خلال الكفاءات.

بسبب عدم إدراك المؤسسات لأهمية الموارد البشرية و الكفاءات في تحقيق الميزة التنافسية.

سبب إهمال المؤسسات في الدول النامية و منها الجزائر لكفاءاتها واعتبارها كموارد بشرية عادية وتركيزها على الموارد المادية الأخرى.

9 أهداف الدراسة:

حاولنا من خلال هذه الدراسة الوصول للأهداف التالية:

إبراز أهمية الكفاءات بالنسبة للمؤسسة، ومدى مساهمتها في تحقيق الميزة التنافسية.

تحسيس المؤسسات الجزائرية بضرورة الاستعداد للمنافسة العالمية، من خلال السعي لاكتساب الكفاءات الإستراتيجية التي تسمح لها بفرض وجودها في مجال الأعمال على الصعيد العالمي ومحاولة إبراز واقع الكفاءات في المؤسسات الجزائرية.

الكشف على أهمية الكفاءات والمهارات البشرية بالمؤسسات والدور الذي تلعبه في خلق ميزة تنافسية راسخة وغير قابلة للتقليد.

الوقوف على أهم المفاهيم المتعلقة بالميزة التنافسية، وإلقاء الضوء على العلاقة التي تربط الكفاءات البشرية بهذه العملية.

محاولة التأكد من دور الكفاءات كأحد أهم عوامل التفوق في الاقتصاد الجديد وهل هي مسؤولة عن الميزة التنافسية.

9-الدراسات السابقة:

أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية لمسغوني منى (2013) بعنوان تسيير الكفاءات والأداء التنافسي المتميز للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر (دراسة تطبيقية لواقع تسيير الكفاءات والأداء التنافسي المتميز في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر) هدفت هذه الدراسة إلى تحديد دور وفعالية تسيير الكفاءات وتنمية القدرات البشرية ومدى مساهمتها في تحقيق الأداء التنافسي المتميز للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة:

تحليل نماذج التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية التي تعتبر مدخل لتحقيق الموارد البشرية والكفاءات لأداء تنافسي متميز في ظل اقتصاد مبني على الكفاءات والمعرفة والجودة، أفرز وجود ثلاث نماذج حديثة رئيسية تجعل من الكفاءات مصدرا أساسيا للميزة التنافسية أولها نموذج تسيير المعارف والثانية نموذج تسيير الكفاءات، والثالث نموذج تسيير الجودة الشاملة.

يعتبر نموذج تسيير الكفاءات من أحدث المداخل الإستراتيجية لتثمين وتوظيف القدرات والمهارات والمعرفة الكامنة للموارد البشرية بما يمكن المؤسسة من اكتساب ميزة تنافسية وتحقيق الأداء التنافسي المتميز.

-أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية لسمليلي يحضية (2005) بعنوان "أثر التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية وتنمية الكفاءات على الميزة التنافسية" حيث تناولت هذه الدراسة تحليل الميزة التنافسية وفعالية التسيير والتشخيص الاستراتيجي، وتحليل أهم المقاربات النظرية التي حاولت تفسير مكان الميزة التنافسية وفعالية التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية كشرط يمكن تلك الكفاءات أن تكون مصدر التميز التنافسي للمؤسسة *cedez aux p* كمدخل للتسيير الاستراتيجي للموارد البشرية ونظام الجودة الشاملة.

ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة:

أن القدرة التنافسية تعتبر هدف استراتيجيا تسعى المؤسسة لتحقيقها في ظل فعالية التسيير الاستراتيجي.

أن الموارد الداخلية و الكفاءات تعتبر مصدر للميزة التنافسية و لها دور استراتيجي ضمن موارد المؤسسة.

دور أهمية الاستثمار في الرأس المال البشري في تحسين مهارات الأفراد و زيادة قدراتهم الإبداعية وتحسين الإنتاجية ومنها تحقيق القدرة التنافسية.

الفصل الأول:

الإطار المفاهيمي للكفاءة الإنتاجية والميزة التنافسية

تمهيد:

إن طرح مسألة الكفاءة بشكل عام يحتاج في بداية الأمر إلى ضبط المعنى اللغوي لهذه العبارة، فكلمة كفاءة يعبر عنها في كثير من الأحيان بألفاظ مختلفة تؤدي نفس المعنى، كما أن طرح مسألة الكفاءة في المؤسسات لا يمكن أن يتم بالكيفية التي تتم في المشاريع الخاصة نظرا لارتباط المؤسسة بالسياسة العامة للدولة.

وأمام ذلك يتوجب علينا الوقوف على المعاني المختلفة لمصطلح الكفاءة الإنتاجية، وكذا العوامل المؤثرة فيها وأنواعها وأساليب قياسها... كما يتوجب تحليل مختلف عناصرها و الطرق الممكنة لقياسها بالإضافة إلى ذلك يسلط هذا الفصل الضوء على بعض الصعوبات التي يمكن أن تواجه المؤسسة في قياس الكفاءة الإنتاجية.

المبحث الأول: ماهية الكفاءة الإنتاجية

يعتبر مصطلح الكفاءة الإنتاجية أحد المصطلحات العصرية التي بدأت تفرض نفسها بقوة في أدبيات علوم الإدارة و الموارد البشرية كمدخل حديث لإعادة الهيكلة و الإصلاح الإداري رغم اختلاف الناس في فهمه، وتحليل أبعاده، باختلاف رؤاهم من جهة وبمدى اطلاعهم على خفاياه ودقائقه من جهة أخرى، لا سيما أن ظاهرة الكفاءة الإنتاجية متعددة الجوانب تتحرك خيوطها في مجالات متعددة.

المطلب الأول: مفهوم الكفاءة الإنتاجية

ينصرف مفهوم الكفاءة الإنتاجية إلى الأبعاد الثلاثة للناتج الكمية، القيمة، الجودة، كما يمكن أن ينصرف تعريف الإنتاجية إلى العلاقة بين الناتج وبين الوقت المستغرق في تحقيقه، فكلما قل الوقت المستغرق لتحقيق ناتج معين كان ذلك مؤشرا على ارتفاع الإنتاجية.¹

الكفاءة الإنتاجية تغنى تحديد أفضل كمية من المستخدمات الإنتاجية التي يمكن الجمع بينها لإنتاج حجم معين من الإنتاج على أساس التكنولوجيا السائدة، وعلى أساس إشعار هذه المستخدمات، حيث يمكن تحديد التكلفة الكلية لكل مجموعة من هذه المستخدمات واختيار تلك التي تكون تكاليفها أقل.

* ¹ شوقي حسين عبد الله، إدارة وظيفة الإنتاج دار القاهرة، 1972، ص 39.

كما يعرف بعض الاقتصاديين الكفاءة الإنتاجية على أنها: " كمية ودرجة جودة إنتاجية الفرد في الساعة".

كما يذهب آخرون إلى أن الكفاءة الإنتاجية: " تتكون من جانبين أحدهما تنظيمي وهو حساب الكفاءة و الآخر تطبيقي يتعلق باستخدام نتائج القياس لأغراض التخطيط والمتابعة و التقييم".

كما تعرف على أنها : " الأداء السليم للعناصر المنتجة في أي منشأة، وهو الذي يتم في الوقت الملائم، بالتكلفة المناسبة، وهي المقاسة بوسائل القياس المباشرة وغير المباشرة، وابتاع أسلوب المقارنة المستمرة بين المستويات القياسية الموضوعة أبا كان نوعها والمستويات الفعلية التي يتم تحقيقها في ظل الظروف العادية للعمل¹.

وصف كوين R. Quinn حالة التباين لمصطلح الكفاءة الإنتاجية بالقول: "إن تغيير الإنتاجية أصبح يعني أشياء عديدة، فالأكاديميون ينظرون إليه على أنه النسبة بين المدخلات والمخرجات، وهم يقصدون بذلك الكفاءة، أما بالنسبة للإداريين فهم يقصدون بذلك للأداء الشامل".

¹ أحمد محمد المصري، الإدارة و المدير العصري مؤسسة شباب الجامعة الإسكندرية، بدون سنة نشر، ص 94.

أما "بيركيد وهنيقان " P. Hennigan et J. Burkhead " فيؤكد بأن الكفاءة الإنتاجية عرفت بعبارات متعددة مثل الكفاءة، الفاعلية، توفير التكاليف، قياس العمل فاعلية الإدارة معايير أو مستويات العمل...الخ.

ومن خلال إظهار المفاهيم المختلفة لمصطلح الكفاءة الإنتاجية نستنتج أن هناك اختلاف بين مصطلح الكفاءة الإنتاجية وباقي المصطلحات.

بالنسبة لمصطلح الإنتاج فيمثل الحصول على عوامل الإنتاج واستخدامها من خلال ممارسة أنشطة وعمليات مختلفة لأجل صناعة سلع معينة خلال فترة زمنية أو تقديم خدمة نافعة.¹ أما الكفاءة الإنتاجية فهي تعبر عن علاقة أو مقياس أو مؤشر، ولذلك يعتبر الإنتاج احد متغيري العلاقة الممثلة بمدلول الكفاءة الإنتاجية.

ويعبر عن الإنتاج بالمرجات وذلك باستخدام المدخلات، أما الكفاءة الإنتاجية فيعبر عنها بالعلاقة بين الموارد المستخدمة في العملية الإنتاجية وبين الناتج من تلك العملية. إن ارتفاع مستوى الكفاءة الإنتاجية لا يعني بالضرورة زيادة الإنتاج، وبالرغم من أن الزيادة الأولى قد تؤدي في بعض الأحيان في الزيادة الثانية لتحقيق أهداف اقتصادية واجتماعية معينة.

بالنسبة لمصطلح الكفاءة الفردية فيتمثل في القدرة على استخدام الدرايات والمعارف العلمية المكتسبة معا من اجل التحكم في وضعيات مهنية معينة وتحقيق الكفاءة الفردية.

¹ أحمد محمد المصري، الكفاءة الإنتاجية للمنشآت الصناعية، مؤسسة شباب الجامعة الإسكندرية، 2004 ص12

بل تتجسد في اثر التداؤب الذي يتحقق نتيجة انه مزج الكفاءات الفردية التي تتقاسم ثقافة مشتركة للمؤسسة، ومعرفة علمية تنظيمية جماعية.¹

والكفاءة لا تكتسب أي أهمية إذا لم تكن مكونا أساسيا للأداء إلى جانب محيط العمل إضافة إلى ذلك فهي من خصوصيات الفرد عندما يقوم بتحريك الموارد.

أما مصطلح الفعالية فعدة ما ينظر إليها من زاوية: النتائج التي يصل إليها المديرون، ومن ثم يوصف التسيير بأنه فعال إذا حقق الأهداف المسطرة.²

المطلب الثاني: أهمية الكفاءة الإنتاجية:

تعتبر الإنتاجية مهمة لأنها تعتبر أحد المؤشرات الأساسية التي، بالإضافة إلى أنها تعكس فعالية الإدارة العليا من حيث التنسيق والاختيار الجيد بين البدائل وسلامة الاتجاه ، يمكن أن تحدد أيضًا مدى فعالية الموارد المتاحة ودرجة استخدامها .وهذا ما يتطلب منا التأكيد على أهمية كفاءة الإنتاج ، وهو الهدف الأساسي للإدارة في المفاهيم الحديثة. تتعكس أهمية الإنتاجية في العديد من العناصر أهمها:

1- إن التخلف يرجع في جزء كبير منه إلى التأخر في استخدام الفن الإنتاجي الحديث والاستفادة من التقدم الفني، مما يؤدي إلى انخفاض الكفاءة الإنتاجية للعمل والمواد

الأولية وللآلات وغيرها.¹

¹ جلال إبراهيم العيد، إدارة الإنتاج والعمليات الدار الجامعية، الإسكندرية، ص22

² عبد الفتاح بوخمخم، شابونية كريمة، تسيير الكفاءة ودورها في بناء الميزة التنافسية، الملتقى الثالث حول تسيير المؤسسات المعرفة الركيزة الجديدة والتحدي التنافسي للمؤسسات والاقتصاديات والتسيير جامعة محمد خيضر

ولهذا السبب تأتي أهمية العمل على زيادة الكفاءة الإنتاجية لكونها عاملا رئيسيا لزيادة العمل.

2- تزداد أهمية الكفاءة الإنتاجية في مجتمعنا بالنظر إلى ندرة بعض العناصر الإنتاجية كالخبرات والكفاءات الإدارية والتنظيمات ورأس مال العامل، الأمر الذي يتم حسن استغلال تلك الموارد ومحاولة تعظيم العامة منها والشكل التالي يمثل العلاقة بين الإنتاجية والتطور الاقتصادي للدولة بصفة عامة .

3- تظهر أهمية الكفاءة الإنتاجية من خلال محاولة الإدارة التوفيق بين جميع الأطراف، حيث تواجه قوى ضاغطة في المطالبة المستمرة للعملاء بتخفيض أسعار السلع وتحسين جودتها، في نفس الوقت مطالبة العمال بتحسين الأجور وتخفيض ساعات العمل، وتحسين ظروفه بالإضافة إلى اهتمام أصحاب رأس المال بزيادة الأرباح، ولا يمكن العمل على إرضاء جميع هذه الأطراف إلا عن طريق الزيادة أو الرفع من الكفاءة الإنتاجية لأنه بهذه الوسيلة يمكن زيادة الإنتاج وخفض التكاليف مع زيادة اجر العامل وتخفيض أسعار السلع وتحسين جودتها.

¹ سعيد ياسر عامر وخالد يوسف الحلف، إدارة الأفراد، سلسلة التميز الإداري مركز وايد سير فيس للاستثمارات والتطوير، القاهرة، 1999، ص21.

4- إن تحسين الكفاءة الإنتاجية يعتبر إحدى الوسائل الهامة التي يمكن الاعتماد عليها في تحقيق التوازن بين الصادرات والواردات في الدول التي تواجه مشكلة العجز في الميزان التجاري.¹

5- مما يزيد من أهمية الكفاءة الإنتاجية مواد ارتباطها المباشر بالمستوى المعيشي للفرد والمجتمع، فارتفاعها يؤدي بالضرورة بالنفع على العمال والمؤسسة والمجتمع ككل.

6- كما تظهر أهمية الكفاءة الإنتاجية على مستوى المؤسسة من حيث أنها مؤشر على مدى الاستغلال الفعال للموارد المتوفرة، ووسيلة هامة لرسم سياسة الأجور وتخفيض التكاليف ومراقبة الإنتاج، وهي بذلك تعتبر ذات دلالة كبيرة في تسيير المؤسسة.

المطلب الثالث: العوامل المؤثرة على كفاءة الإنتاج :

لا تكاد توجد ظاهرة واحدة لا تؤثر على الإنتاجية ، لذلك أكد العديد من الباحثين والاقتصاديين أن الإنتاجية تتأثر بكل التغيرات في البيئة الخارجية والداخلية ، وكذلك بكل المتغيرات والعوامل الأخرى ذات الطبيعة الفنية وغير الفنية. في هذا المجال يمكن القول أنه لا يوجد تصنيف موحد للعوامل المؤثرة في الإنتاجية ، ولكل تصنيف أساسه ومبادئه ومنها بعض على النحو التالي

التصنيف حسب العناصر الأساسية لعملية الإنتاج .

¹ نادر احمد أو شيخة الكفاءة الإنتاجية ووسائل تحقيقها في المؤسسات العامة، المنظمة العربية للعلوم الإدارية الإسكندرية، بدون سنة . ص27-28

-التصنيف حسب طبيعة وخصائص كل عامل اجتماعي واقتصادي.

مصنفة حسب الموقع والجغرافيا ، داخلية وخارجية.

- التصنيف حسب الضوابط والعوامل الضابطة.

فرز حسب الوقت.

وكل نوع من التصنيفات السابقة يلقي التأكيد والمعرضة، لذلك سوف نتطرق بشكل تفصيلي

إلى العوامل المؤثرة على الإنتاجية على أساس الموقع الجغرافي، ثم نشير إلى أهم

التصنيفات الأخرى.¹

1-3 العوامل المؤثرة على الإنتاجية حسب الموقع الجغرافي:

يمكننا تمييز نوعين من العوامل المؤثرة على الإنتاجية هما:

1-1-3- العوامل الداخلية:

تتميز هذه العوامل بأنها تخص البيئة الداخلية للمؤسسة، لذلك فهي تبرز في أقسام المؤسسة

ومختلف فروعها كأنظمة الرقابة المستخدمة ونظام الحوافز والمكافآت. ويمكن تقسيم العوامل

الداخلية إلى ثلاث أنواع: 1

- عوامل مادية وتقنية.

- عوامل تنظيمية.

- عوامل بشرية.

¹ عبد الفتاح بوخمحم، شابونية كريمة، المرجع السابق، ص116

العوامل المادية والتقنية

ترتبط العوامل المادية والتقنية مباشرة بعنصر هام وفعال من العناصر المكونة للمدخلات العملية الإنتاجية إلا وهو رأس المال المستعمل في مختلف مراحل الإنتاج والمؤثر على مستوى الطاقة الإنتاجية للمؤسسة.

فمدخلات العملية الإنتاجية من مواد أولية وتجهيزات الإنتاج مثلا تؤثر مباشرة على مستوى الإنتاجية، حيث انه كلما كانت نوعية المواد الأولية المستعملة جيدة مع متطلبات الإنتاج كلما انعكس إيجابا على مستوى الإنتاجية كما أن توفر ومطابقة المؤسسة على آلات إنتاجية حديثة يؤدي إلى تحسين الطاقة الإنتاجية وبالتالي زيادة الإنتاجية.

العوامل التنظيمية

يعتبر العامل التنظيمي من العوامل الأساسية في العملية الإنتاجية، وهذا راجع إلى انه بالرغم من توفير جميع المدخلات بقى غير كافي ما لم يكون هناك تخطيط وتنظيم وتسيير العمليات تحويل المدخلات إلى مخرجات وذلك من اجل تحقيق الأهداف المسطرة، ويبرز الجانب التنظيمي في المؤسسة من خلال العديد من الإجراءات كتقسيم العمل والاعتماد على الطرق الحديثة، ودراسة تغيرات السوق واستغلال الطاقات الإنتاجية، وتحسين الجودة، وغيرها من الإجراءات المؤثرة على الإنتاجية.

كما على الإدارة توفير المناخ الملائم للعمال وذلك من اجل القيام بأعمالهم المطلوبة وتفعيل نظام الرقابة داخل المؤسسة من اجل تحديد الانحرافات واقتراح الحلول الممكنة.

ج- العوامل البشرية

إن العوامل السابقة ترتبط بالعنصر الثالث المكون للعملية الإنتاجية والذي يتمثل في العامل البشري، إذ أن نجاح العملية الإنتاجية يقوم بدرجة كبيرة على مهارات العمال وخبرتهم ورغبتهم في أداء عملهم.

لذلك لابد من الإدارة الاهتمام بالعامل البشري، لأنه يمثل قوة العمل المستخدمة في العملية الإنتاجية، والعنصر الفعال في تحقيق الأهداف المؤسسة.

وتبرز مظاهر الاهتمام بالعامل البشري من خلال:

- التدريب.
- الاتصال الجديد.
- تحسين ظروف العمل .
- تلبية حاجيات العمال.
- الترقية.
- تحقيق الاستقرار الوظيفي.¹
- تحسين عمل النقابة داخل المؤسسة.

¹ ناصر دادى عدون، اقتصاد المؤسسة دار المحمدية العامة، الجزائر، بدون سنة نشر، ط2، ص 324

2-1-3- العوامل الخارجية

تعتبر هذه العوامل من العوامل الخارجية عن إدارة المؤسسة، حيث انه لا يمكن للإدارة السيطرة عليها، لذلك تلجأ إلى التكيف معها، ومن أهم العوامل الخارجية ما يلي:

أهمية السوق:

نقصد ذلك الوضع الحال في السوق والتنبؤات المستقبلية مقارنة الحصة السوقية للمؤسسة مع مؤسسات مماثلة ومعرفة تطور الاقتصاد ككل، والقطاع الذي تعمل فيه المؤسسة، فإذا كان معدل نمو السوق الذي تعمل فيه المؤسسة متزايداً، فإن ذلك عامل محفز على زيادة الطاقة الإنتاجية وإنتاجية المؤسسة، وذلك باللجوء إلى أساليب عديدة منها: تحفيز العمال، زيادة ساعات العمل، توسيع الاستثمار شراء آلات حديثة... الخ.

كما تتأثر الإنتاجية بعوامل أخرى لها صلة بمعدل نمو السوق، كالأوضاع الأمنية والسياسية والجهات الاقتصادية للدولة، ودرجة المنافسة في السوق.

أ - القوانين الضريبية

على العموم تعتبر الضرائب من الوسائل الغير مساعدة في تطوير وتحسين إنتاجية المؤسسة، وذلك راجع إلى أن الزيادة في قيمة الضرائب أو ظهور أنواع جديدة من الضرائب يعرقل الزيادة في قيمة الاستثمار مما ينعكس سلباً على إنتاجية المؤسسة. ج سلوك ورغبات المستهلكين تقوم العديد من المؤسسات بدراسة سلوك ورغبات المستهلك وذلك من خلال

تحديد الأسباب التي تجعل المستهلك يختار هذا المنتج دون غيره فتحديد الأسباب تؤدي إلى زيادة الطلب على منتجات المؤسسة وبالتالي فإن إنتاجيتها سوف تزداد.

ب - العوامل الفسيولوجية

من العوامل الفسيولوجية المؤثرة على الإنتاجية تلك التي ترتبط بالصحة البدنية والجسمانية المتعلقة بالسلوك الوظيفي للأعضاء، وإن كان تأثيرها محدودا نسبيا إلا أنه لا يمكن إهمالها ومنها الإضاءة درجة الحرارة، التهوية... إلخ.¹

ج - العوامل الاجتماعية:

تؤثر العوامل الاجتماعية على الإنتاجية وذلك من خلال إشباع الحاجات، وخلق حالة الرضا الوظيفي، وتتمثل بعض هذه العوامل في النقابات، النمط القيادي، التنظيمي الرسمي وغير رسمي.²

أنواع الكفاءة الإنتاجية :

يمكن التمييز بين نوعين من الكفاءة الإنتاجية: كفاءة إنتاجية ذاتية وكفاءة إنتاجية فعلية.

1- الكفاءة الإنتاجية الذاتية: لكل مصنع أو وحدة إنتاجية إمكانيات وطاقات متميزة الطاقات خاصة بها تختلف عن طبيعة الوحدات الإنتاجية الأخرى، وهذه الإمكانيات و تفرض على

¹ ناصر دادي عدون، المرجع السابق، 325.

² Prokopenko Joseph, « Gerer La Productivité », manuel pratique, B.I.T Genève 1990, P

العناصر المنتجة تحقيق مستويات أداء معينة، قد تتغير تبعاً لتغير الظروف المحيطة بها، ولكنها تعطي في النهاية درجة كبيرة من المستوى الذاتي يختلف قليلاً عن المستوى القياسي. باستخدام الدراسة التحليلية لجميع العناصر المنتجة المستخدمة بالمؤسسة، يمكن تحديد أفضل أداء يمكن استخراجه من هذه العناصر في الوقت المحدد و بالتكلفة الملائمة وفي ضوء النتائج المستخرجة من هذه الدراسة تتحدد المستويات الذاتية التي يفترض بالعناصر المستخدمة تحقيقها.

وتتغير الكفاءة الإنتاجية الذاتية تبعاً لتغير نوع العناصر المنتجة المستخدمة، أو بتغير الظروف المحيطة والإمكانيات، ومن بين المتغيرات التي ترفع من مستويات الكفاءة الإنتاجية الذاتية نجد مواد أولية جديدة، إضافة الآلات متطورة، القيام بدورات تدريبية وعلى الإدارة الناجحة أن تسعى دائماً إلى رفع مستويات كفاءتها الإنتاجية الذاتية و القيام بالمقارنات الدورية بين هذه المستويات و المستويات القياسية بقصد الوصول إليها أو الاقتراب منها).

2-الكفاءة الإنتاجية الفعلية: يقصد بها النتائج اليومية للتشغيل و الأداء الفعلي لجميع العناصر المنتجة في المؤسسة عن طريق القيام بالقياس المستمر لهذه الأداء وما يستغرقه من وقت وما يكلفه من مال، فعن طريق استخدام مختلف وسائل القياس تتمكن المؤسسة من تجميع عدد كان من النتائج التي يحققها كل عنصر، وبالتالي تتمكن من تحديد الكفاءة الإنتاجية الفعلية السائدة في الصناعة المماثلة.¹

¹ أحمد محمد المصري، الكفاءة الإنتاجية للمنشآت الصناعية. مؤسسة شباب الجامعة الإسكندرية، 2004، ص 17.

إن الكفاءة الإنتاجية تنشق إلى صنفين، ذاتية وفعلية، فالأولى تتغير تبعا لتغير الظروف المحيطة بها وكذا لتغير نوع العناصر المنتجة المستخدمة.

لذلك يتوجب على إدارة المؤسسة أن تعمل على الرفع من مستوى كفاءتها الذاتية والقيام بمقارنات الدورية بين هذه المستويات والمستويات القياسية المراد الوصول إليها. أما الصنف الثاني فيختلف عن نظيره الأول، فهو يتعلق بالنتائج اليومية لأداء العمال اسطة عملية قياس مستمرة للأداء وما يستغرقه من وقت وما يكلفه من مال. فالمؤسسة هنا بحاجة لكلا الصنفين في تقييم مستوى أداء عمالها، فكل صنف مكمل للآخر.

المبحث الثاني: ماهية القدرة التنافسية

تعد القدرة التنافسية من أهم المحاور التي تحظى بأهمية كبيرة لإدارة أي مؤسسة تريد التميز والتفوق، حيث تعمل بكل جد لتدعيمها وتعزيزها من خلال توفير كل العوامل والظروف التي تساعد في تحقيق ذلك، وقبل التطرق إلى العوامل وآليات التفوق نتطرق في هذا المبحث إلى مفاهيم مرتبطة بالقدرة التنافسية، إضافة إلى ذلك توضيح أهم الخصائص والأهداف التي تريد المؤسسة تحقيقها من وراء تدعيم القدرة التنافسية.

المطلب الأول: مفهوم القدرة التنافسية

يشير مفهوم القدرة التنافسية الكثير من اهتمام الباحثين خاصة في مجال إدارة الأعمال والأعمال الصناعية نظرا لما له من أهمية كبيرة في تحقيق أهداف المؤسسة، فكان هناك

جدل حول ضبط المفهوم، فالقدرة التنافسية للمؤسسة غير القدرة التنافسية للقطاع وبدورها يختلفان عن القدرة التنافسية للدولة.

فبيئة الأعمال المعاصرة المليئة بالمتغيرات المتسارعة من اقتصادية، قانونية ثقافية وتكنولوجية، أفرزت جملة من الظواهر في مقدمتها العولمة التي حكمت على المؤسسات التموّج بالشكل الذي يميز كل مؤسسة عن أخرى، لهذا إنصبّت جهود المؤسسات على تنمية قدرات تنافسية تكون كفيلة بتحقيق تميزها المنشود.¹

تعددت التعاريف وتنوعت، فهناك من تطرق بصورة عامة وهناك من اقربها بخاصية مميزة لها، كما أن مجال القدرة التنافسية أثر كثيرا في مفهومها، ونستعرض في ما يأتي أهم التعاريف عرفت القدرة التنافسية بأنها القدرة النسبية للدولة أو المشروع على التميز من خلال تحقيق الكثير من الثروة ما يكسبها تفوقا على المنافسين في الأسواق العالمية.

لا يفرق هذا التعريف بين القدرة التنافسية للدولة والقدرة التنافسية للمشروع حيث يرجع سبب تفوق مؤسسة على أخرى في الأسواق العالمية إلى مدى خلق ثروة متزايدة ومتفاوتة بين مختلف المؤسسات المتنافسة.

وفي تعريف آخر، تعرف القدرة التنافسية بأنها قدرة المؤسسة على تصميم وتنفيذ الإستراتيجيات التي من خلالها تحقق مركز أفضل بين المنافسين، من خلال الاستغلال

¹ مصطفى أحمد حامد رضوان (2011) التنافسية كالية من آليات العولمة الاقتصادية ودورها في دعم جهود النمو والتنمية في العالم، الدار الجامعية الإسكندرية، مصر، ص 15.

الأفضل للإمكانيات المتاحة من إمكانيات مادية أو فنية أو تنظيمية إضافة إلى كل المعارف والكفاءات التي تتميز بها المؤسسة والتي تمكنها من تحقيق كل إستراتيجياتها التنافسية. يضيف هذا التعريف عنصر الإستراتيجية التي يراها الكاتب عنصر أساسي و مميز في تحقيق أهداف المؤسسة ويركز على المعارف والكفاءات لتحقيق ذلك، كما يبين ضرورة عقلنة الإمكانيات من خلال الاستغلال الأمثل لكل الموارد المتاحة، ما يؤدي إلى التميز وكسب مراكز تنافسية جيدة.¹

كما تناول أحد كتاب القدرة التنافسية من جانب الموارد البشرية حيث تتمثل في الاستثمار الأمثل للرأس المال البشري من خلال إستراتيجية هادفة وشاملة تتوافق مع إستراتيجية المؤسسة، حيث يصبح المورد البشري عنصرا إستراتيجي ومفصليا يدار بكل كفاءة وفعالية، لأن تميز المورد البشري هو تميز المؤسسة وانعكاس واضح لأدائها وبالتالي تحقيق تفوق واضح على المنافسين.²

كما نورد تعريف آخر ينص على أن القدرة التنافسية هي قدرة المؤسسة على تقديم منتجاتها في وقت مناسب بأسعار معقولة تناسب الزبائن من وراء تحملها مصاريف أقل تكون هذه المنتجات متميزة ذات جودة تمكنها من كسب رضا الزبون، مع وجوب الاهتمام الدائم

¹ أحمد سيد مصطفى (2003) التنافسية في القرن الحادي والعشرين مدخل إنتاجي الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، ص13

² - خالد الوافي أثر إستراتيجية المواهب في تدعيم القدرة التنافسية للمجمعات الصناعية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه الطور الثالث LMD في علوم التسيير جامعة بسكرة 2018 ، ص76.

بالبحث والتطوير والذي يعطي المؤسسة أكثر كفاءة ما يساعدها على تحقيق حصة سوقية أكبر، وبالتالي تحقيق أرباح أكبر من المنافسين وهذا يساعدها على الاستمرار والتطوير أكثر. يركز هذا التعريف على وجوب خدمة الزبون من خلال تقديم له منتجات ذات جودة عالية وبأسعار مدروسة، بفضل الاهتمام بوظيفة البحث والتطوير وبالتالي لطالما كان دافعها تحقيق طموحات الزبائن، ومنه يميل هذا التعريف أكثر إلى الجانب التسويقي و يمكن تعريف القدرة التنافسية بأنها عبارة عن إستراتيجية تنافسية مدروسة تتيح للمؤسسة القدرة على تقديم منتجات بجودة عالية وسعر مناسب تكون قادرة على تلبية طموحات الزبائن وكسب ثقتهم، وبالتالي تحقيق التفوق على المنافسين وهذا يساعدها على ديمومة الاستمرار والتطور).

المطلب الثاني: أنواع وخصائص وأهمية القدرة التنافسية.

أولاً: أنواع القدرة التنافسية.

هناك الكثير من الدراسات والأدبيات تميز بين أنواع من التنافسية هي:

1. تنافسية التكلفة أو السعر فالمؤسسة ذات التكاليف الأقل تتمكن من تصدير سلعها إلى

الأسواق الخارجية بصورة أفضل من المؤسسات الأخرى، ويدخل في تحديد هذه التنافسية

العديد من العوامل، أهمها الرقابة على

الأسعار التي من شأنها دعم التنافسية

2 التنافسية الغير سعرية نظراً لأن التنافسية تشمل عوامل أخرى غير التكلفة والأسعار، فإننا

نجد نوعين آخرين من التنافسية هما:

1. التنافسية النوعية وتشمل بالإضافة إلى النوعية والملائمة عنصر الإبداع والتفوق التكنولوجي، فالمؤسسة ذات المنتجات المبتكرة والنوعية الجيدة تتمكن من تصدير سلعتها حتى ولو كانت أعلى سعرا من سلع منافسيها.
3. التنافسية التقنية تعتمد التنافسية التقنية على الصناعات عالية التقنية ذات القيمة المضافة المرتفعة.
4. التنافسية الكامنة (المستدامة وتركز على العوامل التي تساهم في زيادة التنافسية على المدى الطويل، مثل الرأس المال البشري، الإبداع والابتكارية براءات الاختراع ... إلخ.
5. التنافسية الجارية وهي التنافسية التي تركز على التنافسية الحالية ومناخ الأعمال وعمليات الشراكة وإستراتيجياتها.

ثانيا: خصائص القدرة التنافسية.

- من خلال التعاريف السابق ذكرها نستنتج الخصائص الآتية:
- صعوبة الوصول إلى نفس النتائج من طرف المنافسين.
 - تحقيق النجاح المستمر للمؤسسات من خلال امتلاكها لمجموعة من الموارد النادرة القدرات، مكلفة في التقليد
 - ولا يمكن إسقاط نفس القدرات من مؤسسة لأخرى.
 - تكسب المؤسسة التفوق والريادة والتميز لفترة طويلة.

- الاستمرارية والتطور في مجالات أخرى، كما تمكنها من توسع رقعتها، وزيادة حصصها السوقية.

- يجب، الاعتماد على نفسها، لأن التفكير في التقليد قد يكلفها الكثير من الوقت والأموال.

- تحقق الثروة بطرق مخططة وفعالة تستمر لفترة طويلة.

تشارك فيها الكثير من الوظائف كالإنتاج التسويق الموارد البشرية... إلخ. التفرد عنصر أساسي في تحقيقها.

ثالثا أهمية القدرة التنافسية.

تتجسد أهمية القدرة التنافسية فيما يأتي:

-تعتبر سلاحا لمواجهة تحديات السوق والمنظمات المنافسة من خلال قيام المؤسسة بتنمية معرفتها التنافسية وقدرتها على تلبية احتياجات الزبائن في المستقبل.

تساعد في القضاء على إحدى أهم العقبات التي تواجه تحسين الكفاءة والإنتاجية.

تعمل على توفير البيئة التنافسية الملائمة لتحقيق كفاءة تخصيص الموارد واستخدامها وتشجيع الإبداع والإبتكار بما يؤدي إلى تحسين وتعزيز الإنتاجية.

تحديد مدى توافر عناصر النجاح الأساسية مقارنة بالمنافسين، وتتمثل في أن المؤسسة تبني

إستراتيجيتها اعتمادا على ميزة تنافسية طويلة الأجل ومستمرة لا تتوافر لدى المنافسين، كما

أنها تتجنب كل الإستراتيجيات التي يتطلب نجاحها، نقاط قوة غير متوافرة لدى المؤسسة.

تعتبر هدفا أساسيا وضروريا تسعى إليه جميع المؤسسات، التي تهدف إلى التفوق والتميز، وإن قدرة المؤسسة على إستغلال الموارد والإمكانات في تحديد موقع أفضل بين المنافسين، والسعي وراء كسب ثقة الزبائن، والتعرف على حاجاتهم ورغباتهم بطريقة يصعب على المؤسسات المنافسة تقليدها.

مرتبط أساسا بالأداء المحقق لكل من المؤسسة والعاملين فيها، ومن ثم لا يمكن تحقيق التفوق، التميز والريادة من دون أن ترتقي المؤسسة بأدائها بالشكل الذي تتفوق فيه على منافسها، ويضمن لها التفوق لمدة طويلة إذا عرفت كيف تحتفظ بعناصرها وقدراتها المميزة.¹

المطلب الثالث: آليات وأسس تحسين تنافسية المؤسسة.

هناك إحدى عشر نقطة تركز عليها القدرة التنافسية وهي:

التركيز على تكنولوجيا المعلومات: حيث تسمح بالانتقال السريع من إنتاج إلى إنتاج آخر، إذا دعت الضرورة إلى ذلك ومعنى ذلك التركيز على نظم تصنيع مرنة ومختلفة.

التركيز على نشاطات البحث والتطوير والإبداع: يهدف إلى الحصول على سبق تكنولوجي ليعطيها الريادة في تصميم وإنتاج منتجات جديدة بخصائص أفضل، وبالتالي تفادي تقادم منتجاتها عن طريق تقليص دورة حياتها وتخفيض تكاليف الإنتاج المنعكسة في تخفيض السعر.

¹ حياة قمري (2017) ، دور المعرفة في تعزيز القدرة التنافسية المستدامة للمؤسسة الاقتصادية رسالة دكتوراه، تخصص اقتصاد تطبيقي وإدارة المنظمات، جامعة باتنة 1 ، ص7.

التركيز على إدارة الجودة الشاملة: تعتبر الأساس الفكري للتميز، وهي تطوير شامل مستمر يشمل كافة نواحي الأداء سعياً لإشباع حاجات وتوقعات العميل، ويشمل نطاق الجودة الشاملة كافة المراحل، ويتوجه مدخل الجودة الشاملة للوفاء بأهداف عريضة مثل: تحسين الجودة الشاملة وخفض التكلفة وزيادة الحصة السوقية.

الاستفادة من تجارب الآخرين والمنافسين الأقوياء يدفع المنافسين الأقوياء والأكفاء المؤسسة إلى التطور، عن طريق بحثها المستمر عن مزايا تنافسية جديدة أو المحافظة على المزايا السابقة ومن خلال إكتساب مهارات أساسية جديدة وإبداع طرق تفكير أساسية.

الالتزام بالمواصفات الدولية للجودة ISO: إن التزام المؤسسة بالمواصفات الدولية للجودة يضمن لها الحصول على شهادات ISO ويحقق لها مجموعة من الخصائص هي:

الحصول على السمعة المشرفة في السوق.

المساعدة على ضبط عمليات الإنتاج والتحقق من جودتها.

إقتناع العملاء بأن السلعة ذات مستوى جودة عال.

التفوق على المنافسين الذين لم يحصلوا على الشهادة.

التطور التكنولوجي: لا يقصد بالتكنولوجيا فقط كمية الإنتاج والآلات الكبيرة التي تنتج كميات كبيرة وبسرعة ولكن تعني في الوقت الحاضر الوصول إلى أعلى مستوى بدءاً من الإنتاج إلى التغليف، والتعليب، التخزين والحفظ والنقل.

دراسة الأسواق الخارجية: تعتبر السوق المحلية سوقا محدودة، ولابد من البحث عن خيارات أكثر تطورا وتوازنا وأسواقا محدودة المخاطر، وهنا تبرز المسؤولية الحكومية عن طريق توفير كافة المعلومات عن اتجاهات الطلب ونوعية المخاطر التجارية وغير التجارية التي يمكن التعرض لها داخل هذه الأسواق.

تطوير نظم المعلومات من خلال إنتاج المعلومات وتداولها وتخزينها وتوثيقها وحسن توظيفها، إذ تعتبر نظم المعلومات في الوقت الحالي تقنية ذات تأثير كبير على طريقة عمل المؤسسات بصفة خاصة والإقتصاد بصفة عامة.¹

تكيف نظام التعليم مع احتياجات السوق بحيث تكون نظم التعليم متوافقة مع احتياجات سوق العمل وحسب الطلب المستقبلي على العمل والتوجهات التكنولوجية المستقبلية. تطوير كفاءات الأفراد: نقصد به مجموعة النشاطات التعليمية التي تؤدي إلى زيادة المردودية الحالية والمستقبلية للأفراد ورفع قدراتهم الخاصة بإنجاز المهام الموكلة إليهم، وذلك عن طريق تحسين معارفهم، مهاراتهم، استعداداتهم، واتجاهاتهم.

اليقظة التنافسية حيث تعرف بأنها النشاط الذي يمكننا من البقاء على علم بكل المستجدات في القطاع الذي نشغله، كما تعبر اليقظة عن مدى الحيطة والحذر الذي توليه المؤسسة

¹ بن العربي حمزة مساهمات المواصفات القياسية (ISO) في تحقيق وتنمية الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماجستير في علوم التسيير كلية العلوم الاقتصادية والتجارية علوم التسيير جامعة البويرة، 2015، ص165.

إتجاه عالمنا المتغير، وتساهم اليقظة التنافسية في بناء وتطوير القدرة التنافسية للمؤسسة عن طريق:

المعرفة المعمقة للأسواق والمنافسة، واكتساب موقع قوة لطرح سلعتها وخدماتها المبتكرة في السوق.

التسيير الجيد للوقت، وتقليص دورة حياة المنتج.

الحصول على مورد وافر من المعرفة والخبرات والتحسين المستمر في السلع والخدمات.

- ضمان الإستجابة الجيدة لحاجات العملاء المساهمة في نشاطات البحث والتطوير وعمليات اتخاذ القرار.

زيادة أثر التعاضد داخل المؤسسة، وحل المشاكل بطريقة سريعة.

عوامل التنافسية:¹

هناك ثلاث عوامل أساسية تحد درجة المنافسة و هي:

1- عدد المؤسسات التي تتحكم في المعروض من منتج معين, فكلما زاد عدد المؤسسات

كلما ازدادت شدة المنافسة بينهما و العكس بالعكس صحيح.

2- سهولة أو صعوبة دخول بعض المؤسسات إلى السوق, فكلما كان من السهل دخول

بعض المؤسسات الجديدة لإنتاج و تسويق منتج معين, كلما زادت شدة المنافسة, و

العكس صحيح.

¹ عبد السلام أبو قحف, التنافسية و تغير قواعد اللعبة, مكتبة و مطبعة الإشعاع, الإسكندرية, 1997, ص 26.

3- العلاقة بين حجم المنتجات التي يطلبها الأفراد في السوق و تلك الكمية التي تستطيع المؤسسات تقديمها و عرضها من هذه المنتجات, فكلما زاد المعروض من المنتجات عن المطلوب منها كلما زادت شدة المنافسة و العكس صحيح.

المطلب الرابع: مؤشرات التنافسية.

في الواقع العلمي للمؤسسات، نجد أن اغلبها لا يتساوى في التنافسية سواء من حيث العدد أو القدرة، وهذا التباين يدفع كل واحدة منها الى أن تستغل ميزتها التنافسية في الحصول على قطاعات سوقية، والتموقع فيها، ويحكم على تنافسية هذه المؤسسات من خلال تحليل مكوناتها، وتقييمها من خلال مؤشرات متعددة ومقارنتها بمنافسيها المباشرين، وعليه فتنافسية المؤسسات تقاس من خلال عدة مؤشرات أهمها:

- مؤشرات مالية: بحيث يتم الحكم على تنافسية المؤسسة من خلال مقارنة نسبها، وبعض مؤشرات المالية، مع تلك الخاصة بقطاع نشاطها مثل القدرة على التسديد ، الاستقلالية، المالية، المردودية...الخ.

- مؤشرات تجارية: حيث تتحدد مكانة المؤسسة في أسواقها بالنسبة لمنافسيها انطلاقا من عدة مؤشرات مثل: حصتها النسبية في السوق، ولاء الزبائن، الجودة، تكلفة البيع...الخ.

مؤشرات تقنية: ويقصد بها مستوى التكنولوجيا السائدة في المؤسسة: ودرجة التأهيل، التجديد والابتكار...الخ.

مؤشرات تنظيمية: وهي تلك القواعد المرتبطة بتقسيم العمل في المؤسسة، مركزية او لا مركزية القرارات، نظام المعلومات...الخ.

مؤشرات تسييرية: وترتبط بقيم المسرين وخبرتهم، وفلسفة التسيير وطرق القيادة، التفاوض، التعاون...الخ.

مؤشرات شاملة: وتشمل كل المؤشرات السابقة الذكر للحكم علي تنافسية المؤسسة فأحيانا يظهر عدم التوازن بين طاقات المؤسسة مما يتطلب علاجها، وأحيانا أخرى عند مستوي تطور المؤسسة، فما يتضح كجانب جيد للتنافسية قد يصبح ذو تأثير سلبي علي تنافسية المؤسسة.

هذا ويرى البعض الآخر أن للقطاع "فرع النشاط" مؤشرات هو الآخر تستخدم لقياس تنافسية شرط أن تتم المقارنة مع قطاع آخر مماثل له داخليا أو خارجيا، وتتمثل هذه المؤشرات في:⁽¹⁾

- ارتفاع معدل ربحية هذا القطاع (فرع النشاط) في السوق على المدى الطويل.
- ارتفاع معدل إنتاجية هذا القطاع بالنسبة للقطاعات المماثلة.
- انخفاض تكاليف هذا القطاع بالنسبة للقطاعات المنافسة الأخرى.
- زيادة صادرات هذا القطاع وبالتالي زيادة حصته في السوق الدولية، مقارنة بالقطاعات الأخرى المماثلة.

¹- سعيد يس عامر: الإدارة وتحديات التغيير، مكتب الإستشارة والتطوير الإداري، القاهرة، 2001، ص 366.

هذا وهناك من يحدد مؤشرات تنافسية الدولة وتتمثل في:

- مستوى الانفتاح الوطني علي التجارة العالمية الخارجية.

- حجم الاستثمار الاجنبي.

- نوعية البنية التحتية.

- دور الحكومة في النشاط الاقتصادي.

- تطور الاسواق المالية.

- المستوى التقني.

- مرونة سوق العمل.

- نوعية الادارة في قطاع الاعمال.

- نوعية المؤسسات القضائية والسياسية.

هذا ولقد لخص M.PORTER مؤشرات تنافسية الدولة -في اطار ما سماه بـ(الماسة

الوطنية) في اربع محددات يوضحها الشكل (III-7) الموالي:

وفيما يلي شرح لهذه المؤشرات:⁽¹⁾

1. **العوامل:** ويلخص M.E Porter هذه العوامل في:

أ. **الموارد البشرية:** والمتمثلة في اليد العاملة الماهرة والمهندسين، والمبرمجين، وشروط

عمل هذه اليد العاملة...، أي الثروة البشرية للدولة.

¹ - M.E.Porter : L'avantage concurrentiel des nations, OP.CIT, pp 82- 119

ب. **الموارد الفيزيائية:** المتمثلة في الوفرة والجودة، السيولة (حرية التصرف)، تكاليف الأرض، الخامات الأولية مثل: الماء، الطاقة، الظروف المناخية للدولة، بالإضافة إلى الموقع الجغرافي الاستراتيجي لهذه الدولة الذي يسمح لها بتخفيض تكاليف النقل، وتسهيل التبادل الثقافي والتجاري مع الخارج.

ج. **موارد المعارف (Ressource en Savoir) :** وتتمثل في المعارف والمهارات العلمية والتقنية، التي تتوفر عليها الدولة وتلعب الجامعات ومراكز البحث العلمية، دورا في نشرها لتوظيفها في المجالات الصناعية للمؤسسات.

د. **موارد رأس المال:** وتتمثل في حجم وتكلفة رؤوس الأموال السائدة التي تتوفر عليها الدولة، ومصادر الحصول على هذه الأموال.

هـ. **المنشآت:** وتتمثل في نوع وحجم وتكلفة وجودة المنشآت (البنية القاعدية) التي يستعان بها في المجال التنافسي مثل نظام النقل، الاتصال، الشبكات الرئيسية، نظام الصحة، المعاهد الثقافية.

2. **الطلب:** بالتركيز على ظروف وطبيعة وخصائص الطلب (حاجات الزبائن والمستهلكين) وحجمها ونوعها التي لابد أن يكون للدولة الاسبقية في إدراكها وتلبيتها بشكل أسرع، قبل تحول هؤلاء الزبائن والمستهلكين إلى السوق الخارجية.

3. **الصناعات المتصلة (ذات العلاقة) والداعمة:** ويقصد بها وجود الصناعات المعنية ذات العلاقة والداعمة في دولة ما، والتي تتمتع بسمات تنافسية دولية، حيث أن الاستثمار فيها يساعد الدولة على تحقيق مركز تنافسي عالمي.

4. **الإستراتيجية، الهيكل، المنافسة:** وتتمثل في الظروف التي تنشأ بها مؤسسات الدولة، وتنظم وتوجه خلالها خاصة المتعلقة منها بالمنافسة المحلية، بالإضافة إلى أهداف، واستراتيجيات، ونوعية تنظيم المؤسسات وهيكلها، إذ تعتبر كلها عوامل تساعد على تحسين المركز التنافسي للدولة محليا وخارجيا، بتحفيز المؤسسات إلى تحسين كفاءتها وجودتها، وعلى التجديد والابتكار، في صناعاتها، خاصة إذا كانت بنية السوق تتميز بطابع تنافسي.

المبحث الثالث: الإنتاجية ودورها في تنمية تنافسية المؤسسة

المطلب الأول: دور الانتاجية في تنافسية المؤسسة

نستطيع أن نلمس أهمية الإنتاجية على عدة مستويات الفرد والمنظمة والاقتصاد والمجتمع، فأما بالنسبة للفرد العامل، فإن إنتاجيته تعكس مدى مساهمته في العمل الذي يؤديه والمقدار الذي يعطيه من جهده وعلمه ومهارته إلى جانب عنايته ورغبته، في القيمة المضافة إلى المنتج النهائي، فإذا زادت إنتاجية الفرد فأن ذلك معناه زيادة مساهمته وأهمية الدور الذي يلعبه في وظيفته ومن ثم مجتمعه، وإذا انخفضت كان دليلا على قلة هذه المساهمة وانخفاض أدائه للدور المكلف به، ثم أن الفرد يجني ثمار إنتاجيته، فكلما زادت إنتاجيته ارتفع دخله، هذا بالإضافة إلى تقدير رؤسائه واحترامهم له والمزايا المعنوية الأخرى غير المباشرة التي يمكنه الحصول عليها، وإذا قلت إنتاجيته فإن ذلك يعنى تعرضه لخسارة أو نقص في الدخل، وربما يتعرض للعقاب، هذا إلى جانب الآثار النفسية الأخرى، كعدم رضا رؤسائه وزملائه عنه، وحرمانه من تقدير الآخرين.

1. **الإنتاجية:** قد كان ينظر إلى الإنتاجية قديماً على أنها إنتاجية العامل فقط، أي كمية الإنتاج التي يخرجها عامل معين في وحدة زمنية معينة، وقد كان ذلك نابعا من تأثير الاقتصاد الماركسي، من أن الإنجازات البشرية كلها مبنية على المجهود العضلي، ورغم أن العمل عنصر هام من عناصر الإنتاجية، إلا أنه العنصر الوحيد، فهناك الطاقة المحركة والمعدات الرأسمالية، والطرق والأساليب. وهذه العناصر تعزز عنصر العمل وتزيد كفاءته لذلك فإن مفهوم الإنتاجية يمتد ليشمل هذه العناصر ومن ثم يعرفها البعض بأنها التوازن الذي يمكن تحقيقه بين عوامل الإنتاج المختلفة، ذلك التوازن يعطي أكبر إنتاج أو مخرجات بأقل ما يمكن من مجهودات وتكاليف، إذن فالإنتاجية تعبر عن مدى النجاح في إنجاز مهام معينة، فهي الاختيار الأفضل والاستخدام الأمثل للمدخلات من أجل الحصول على مخرجات معينة .

2. القياسات المختلفة للإنتاجية وفيما يلي تعريف القياسات المختلفة للإنتاجية :

1.2. **إنتاجية العامل:** تقاس عادة بالإنتاج لكل عامل أو الناتج الإجمالي لكل عامل في الساعة ويؤدي النمو في إنتاجية العامل إلى زيادة كمية السلع والخدمات المتاحة للاستهلاك من دون حدوث زيادة معادلة في عدد ساعات العمل، ويعتبر هذا النمو مساوياً المتوسط إنتاج العامل، ولا من بد تسليط الضوء على ميزة حاسمة أن . الناتج يمكن قياسه بمقاييس مادية، أي بوحدات الإنتاج أو السعر، وتمثل إنتاجية العامل المؤشر الأكثر شيوعاً لمجمل الإنتاجية الوطنية، وأصبح من المألوف في الآونة الأخيرة مقارنة المستويات التي حصلت عليها أفراد البلدان أو المناطق بتلك التي سجلها إقتصاد الولايات المتحدة الأمريكية.

2.2. **إنتاجية الأرض:** وخصوصاً للمحاصيل الزراعية تعرف عادة بأنها عائد المحصول الزراعي لكل هكتار، وهو يقاس عادة بالأطنان لكل هكتار، وقد أصبحت إنتاجية الأرض مؤشراً معيارياً للكفاءة في القطاع الزراعي.¹

¹ عادل رمضان الزبيدي، إدارة الموارد البشرية، بحث مقدم لإدارة الأعمال، الأردن، 2004/2005، ص : 03

3.2 إنتاجية رأس المال : يقصد عموماً النسبة الإجمالية للنتائج إلى رأس المال وهي تقاس بالنتائج لكل وحدة من رأس المال لعيني المستخدم في عملية الإنتاج، الذي يقصد به عادة رأس المال من الخدمات أو المرافق وهكذا تكون إنتاجية رأس المال عكس نسبة رأس المال إلى الناتج.

4. مفهوم الفعالية: تعرف على النحو التالي²: " تحقيق الأداء المرغوب فيه أو هدف مخطط "، وعليه يمكن القول بأن المؤسسة يمكن أن تكون فعالة في تحقيق هدف معين، ولكن غير كفؤة في استخدام الموارد المتاحة لها. فالفعالية تقيس نسبة المخرجات المحققة إلى المخططة، أي نسبة الأهداف المحققة إلى نسبة الأهداف المخططة، ولكن مع ضرورة قياس الأهداف المخططة بدقة وبأمانة وفق أصول القياس العلمي (غير مبالغ فيها ولا منقوصة من الطموح).

كما تعرف الفعالية على أنها : " القدرة على تحقيق أهداف وتوليد مخرجات أو نتائج تشبع حاجات وتوقعات العملاء وغيرهم من المستفيدين مساهمين وعاملين وموردين أو دائنين أو منظمات حكومية) في ظل متغيرات بيئية محيطية¹.

من خلال ما سبق يتضح لنا جلياً بأن الفاعلية نسبية، لأن المؤسسة قد تتمكن من الوصول إلى الأهداف جزئياً أو كلياً أو لا تستطيع على الإطلاق، فالفاعلية بهذا تجسد علاقة نوعية بين المدخلات أو الموارد المستخدمة وبين المخرجات أو النتائج المحققة أي أنها تقاس بنسبة الإنجاز الفعلي أو المحقق إلى الإنجاز المخطط أو المرغوب، وذلك بغض النظر عن التكلفة. فهي بذلك الاختيار المناسب لمزيج المدخلات كما ونوعاً واستخدامه بالأسلوب الصحيح في أداء ما يجب أدائه في الوقت المناسب.

¹ تحليل الأداء الإقتصادي وتقييم النمو والإنتاجية في منظمة الإسكوا، العدد الخامس، اللجنة الإقتصادية والاجتماعية

لغربي آسيا، الأمم المتحدة، 2007، ص: 20.

فالإدارة في المؤسسة تعمل على تحقيق الأهداف وتنفيذ السياسات بكفاءة وفعالية، مما يحتم عليها أن تكون مرنة بما يحقق لها ذلك، مع العلم بأن قياس وتقييم نجاح الإدارة في تحقيق هذه الأهداف يتم من خلال تقييم الأداء وقياس نتائج النشاط، وهو ما بالإنتاجية، والتي تلعب فيه الإدارة دوراً أساسياً، ومنه نستنتج بأن الإنتاجية تتحقق عن طريق كفاءة العمالة وفعالية المديرين والتكنولوجيا المطبقة في الإنتاج ودرجة الأوتوماتيكية والميكنة والآلية، وتضمن التكنولوجيا المؤدية للإنتاجية العالية الأفكار الجديدة والاختراعات والأساليب الفنية والمواد وطرق العمل، وعليه تتزايد إنتاجية الفرد في الساعة بنسب مختلفة في الدول المتقدمة بحسب الاختراعات والإبداعات التي تتجزأها الشركات في هذه البلدان. كما يمكن أن نخلص إلى أن تحسين الإنتاجية في المؤسسات تعني زيادة الخدمات المقدمة للزبائن، وزيادة التدفقات النقدية وتحسين العائد على الأصول وربحية أكبر، ومنه توسعات في استثمار رأس المال و طاقة إنتاجية أكبر وتوفير فرص عمل جديدة....، وبعبارة أخرى فإن تحسين معدلات الإنتاجية أو الإنتاجية المرتفعة، من خلال المزج بين الفعالية والكفاءة، تؤدي إلى زيادة القدرة التنافسية للمؤسسة سواء محلياً أو عالمياً، وهو شرط أكثر من ضروري في ظل عولمة المنافسة، وهذا ما يعني بصفة مختصرة:¹

التوصل إلى النتائج المرغوبة (الفعالية)؛

الوصول إلى الهدف بأقل تكلفة وأحسن استغلال واستخدام للموارد (الكفاءة).

ويمكن القول بأن الفاعلية هي تحقيق الأداء المرغوب فيه أو الهدف المخطط، ومع هذا رغم تحقيق الهدف المخطط قد تغيب الفعالية في استخدام الموارد المتاحة، فالإنتاجية إذن هي الاستخدام الكفؤ والفعال لموارد المؤسسة كلها، فهي تقيس وتعبّر أكثر عن درجة كفاءة المؤسسة في استخدام مواردها (عمالة مواد رأس مال ...)، التي تم استخدامها في العملية الإنتاجية.

¹ عادل رمضان الزبيدي، المرجع السابق، ص 06

5- مساهمة بورتر في تفسير العلاقة إنتاجية

تنافسية : إعتد بورتر في سنة 1990 لتفسير أسباب قيام التجارة الخارجية على نموذج مفهوم الميزة التنافسية من خلال الانتقال من النظرة الساكنة إلى النظرة الديناميكية للقدرة التنافسية.

وقد أرجع بورتر أن المنشآت تكتسب المزايا التنافسية من خلال التحسين والتطوير الذي يتطلب استثماراً مستمراً ومتراكماً، فعنصر البحث والتطوير يعتبر عنصر هام في العملية الإنتاجية، من خلال الميزة التنافسية الديناميكية، وقد أرجع العوامل التي تحدد نجاح المؤسسات في اكتساب مزايا تنافسية إلى أربعة عوامل والتي أسماها محددات الميزة التنافسية، والتي قسمها إلى أربع مجموعات: ظروف عناصر الإنتاج، ظروف الطلب، وجود الصناعات المغذية إستراتيجية المنشأة وطبيعة المنافسة.

وفي واقع الأمر أنه بالرغم من أن بورتر لم يشرح صراحة في نموده إلى إدخال عنصر الإنتاجية كمحدد للتنافسية، إلا أنه إذا تأملنا أن المحدد الأول فانه يمكن استنباط الدور الذي تلعبه الإنتاجية في تعزيز التنافسية، فظروف عناصر الإنتاج هي العناصر اللازمة للعملية الإنتاجية (العمل، رأس المال الأرض، والبنية الأساسية تلعب هذه العناصر دوراً مهماً في تحقيق الميزة التنافسية للمنشآت، فقد إهتم بورتر بوجهة نظر الكلاسيكية الخاصة بالدور الذي تلعبه عناصر الإنتاج المتوافرة نسبياً لدى الدولة في تحقيق ميزتها، التنافسية، ولكن مع ملاحظة أن ثروات الدولة من عناصر الإنتاج تلعب دوراً جزئياً وليس كلياً في تحديد الميزة التنافسية للدولة، كذلك نلاحظ أن الثروات الطبيعية يجب أن تتسم بالديناميكية، بحيث يمكن خلقها وتطويرها وتخطيطها وعدم الاقتصار على كونها مورثة فقط. يرى بورتر أن تقسيم عناصر الإنتاج إلى عمل وأرض ورأس المال هو تقسيم واسع جداً لعناصر الإنتاج، ويفضل تقسيمها إلى عدد من المجموعات: الموارد البشرية، الموارد المالية الموارد المعرفية، والموارد الرأسمالية والبنية الأساسية.

المطلب الثاني: الاستراتيجيات الإنتاجية التنافسية و سياسات دعم القدرات التنافسية

أولاً- الإستراتيجيات الإنتاجية التنافسية

تتنوع الإستراتيجيات الإنتاجية التنافسية لتشمل منظومة متكاملة تؤدي إلى تكيف نظام

المؤسسة مع توقعات العملاء و تحديات المنافسة¹ Positioning Strategy

هذه الإستراتيجيات هي:

1- التنافس بالجودة

تعدّ الجودة سلاحاً تنافسياً فاعلاً وتمثل شرطاً جوهرياً لقبول المنتج بشكل عام سواء بالسوق المحلية أو بالأسواق الخارجية و هي شرط أساسي لزيادة القدرة التنافسية و التي تتحقق عندما ينجح المنتج في تصميم و تنفيذ و تقديم منتجات تشبع حاجات و توقعات العملاء و يحقق درجة الإشباع الكاملة المتوقعة من هذا المنتج، كما ترتبط جودة المنتج بإدراك العميل لمدى تلبية المنتج (سلعة أو خدمة) لهذه الحاجات و التوقعات. شريطة أن تشمل جودة المنتج مجموعة من السمات و الخصائص لمنتج أو خدمة حملت على عاتقها إشباع حاجة معينة. و هذا يشمل الحاجة الاقتصادية و إمكانية الاستفادة من المنتج و سهولة الصيانة و إمكانية الاعتماد عليه و التصميم و كل الخصائص الأخرى الضرورية.

¹ أحمد سيد مصطفى، تحديثات العولمة و التخطيط الإستراتيجي. رؤية مدير القرن الحادي و العشرين، الطبعة الثانية، القاهرة: مكتبة لأنجلو المصرية، 1999) ص 57.

2- التنافس بالتكاليف

ترتبط إستراتيجية خفض التكاليف لحدّ كبير بالسعر و قد اصطلح على تسميتها بإستراتيجية " القيادة في التكاليف"¹ أي بمعنى التفوّق في خفض التكاليف عن المنافسين، فالتنافس على أساس السعر يتطلّب وظيفة عمليات قادرة على الإنتاج بتكلفة منخفضة. و يشمل ذلك كل عناصر التكاليف بما فيها التكاليف الرأسمالية و تكاليف التشغيل. لذلك تميل المؤسسات التي تتنافس سعرياً لقبول أقل هامش من الربح، مع التركيز أساساً على خفض تكلفة الإنتاج التي تعتبر كسلاح تنافسي إستراتيجي. لذلك فإن الاجتهاد في خفض تكاليف الشراء و التخزين و العمالة

و كل عناصر التكاليف بشكل عام يعد مطلباً أساسياً لتعزيز القدرة التنافسية ، فالتكلفة المنخفضة تهئ فرص البيع بأسعار تنافسية و هو ما يتطلب تصميم معايير إنفاق عملية موضوعية لكل عنصر من عناصر التكلفة و تطويرها بما يتناسب و التغير في تكنولوجيا المعلومات و مستويات التكلفة لدى المنافسين .

3- تمييز المنتج

بمعنى تميّز منتجات و خدمات المؤسسة و اختلافها عمّا يقدّمه المنافسون و بمنظور إنتاجي فإنّ تمييز المنتج بأيّة سمات خاصة سواء في التصميم أو الجودة أو

Michael E. Porter, **Competitive Advantage: creating and Sustaining Superior Performance**, NY. THE Free Press, 1985, P 5.

التغليف أو سهولة الاستخدام أو الضمان أو الموقع القريب مما يجعل العميل يدرك السلعة أو الخدمة باعتبارها أكثر منافسة من تلك التي يقدمها المنافس أو المنافسون و هكذا تنتهيًا للمنتج قيمة مدركة سواء كانت حقيقية أو متخيّلة مقارنة بمنتج منافس بالمنتجات غير المميّزة، و تساعد هذه القيمة المدركة على توليد دافع الشراء لدى العميل. و قد يتصرّف التميّز إلى أكثر من تميّز المنتج ليشمل تميّز المؤسسة ذاتها عن المؤسسة أو المؤسسات المنافسة، سواء في السعر أو الترويج و الاتصالات بالعملاء أو في منافذ التوزيع، و غير ذلك، و يمكن أن يؤدّي تميّز منتج أو منتجات المؤسسة عن منتجات المنافسين إلى كسب سوق يصعب اختراقها من قبل المنافسين.

4- التركيز

و تعني هذه الإستراتيجية أن تختار المؤسسة تركيز أنشطتها في مجال معيّن من السوق أو شريحة محدّدة من العملاء أو قطاع محدّد من المنتجات و ذلك لكسب ميزة أو ميزات نسبيّة للمؤسسة على منافسيها كأن تتّجه شركة لصناعة الملابس الجاهزة للتركيز على إنتاج ملابس فاخرة و تسويقها لشريحة سوقيّة متميّزة اجتماعيا و ماديا. و تنقسم هذه الإستراتيجية إلى التركيز في التكاليف أو التركيز في التمييزو الاختلاف.

5- المرونة

و تعني مدى قدرة المؤسسة أو نظامها الإنتاجي على الاستجابة للتغيّرات في حجم الطلب على منتجاتها، فقد يتزايد حجم الطلب مما يستلزم زيادة موازية في حجم الطاقة الإنتاجية، أو

توافر قدر مناسب من المخزون لتلبية هذا الطلب. و قد ينخفض أو يتناقص حجم الطلب على منتج معين، مما يتطلب القدرة على تصميم و تقديم منتج بديل جذاب، و هذا يعني تغييراً مطلوباً في مزيج المنتجات. و يتطلب مرونة في تصميم هذا المنتج و الخدمات المصاحبة له. مثل مدى القدرة على توفير قطع الغيار و مدى سرعة و فاعلية تقديم قطعة أو قطع غيار أو إصلاحات. و من ثمّ القدرة على تلبية رغبات العملاء من حيث تنوع المنتجات المقدّمة، و كلّما حسنت استجابة المؤسسة للمتغيّرات في الطلب، زادت قدرتها التنافسية على غيرها.

6- التنافس بالوقت

تتنوع مجالات المنافسة بالوقت. فيتعلّق المجال الأول بمدى قدرة المؤسسة على سرعة تقديم الخدمة أو تسليم السلعة للعميل، و انضباط مواعيد التسليم. فتكتسب المؤسسة سمعة طيّبة من خلال التزامها بتوقيات التسليم المتفق عليها، هذه السمعة التي تعدّ سلاحاً تنافسياً قوياً ، و أمّا مجال المنافسة الثاني فيتعلّق بالمدة الزمنية التي تستغرقها المؤسسة لتقديم منتج جديد للسوق و المجال الثالث للمنافسة بالوقت فيتمثّل في معدّل سرعة التحسين أو التطوير في عمليات الإنتاج.

7 - الابتكار

يعدّ الابتكار إستراتيجية إنتاجية تنافسية و خاصة في مجال الإنتاج و العمليات، حيث ينصرف الابتكار إلى توليد أفكار جديدة لتطوير منتجات قائمة أو دمج منتجين مثل دمج

التلفزيون و الفيديو في جهاز واحد أو تعديل استخدامات المنتج الواحد مثل جعل الساعة أداة لقياس الوقت و النبض و ضغط الدم. فضلاً عن كونها بوصلة و نتيجة ...الخ. و قد نجح اليابانيون إلى حد كبير في مجال الابتكار في تقديم منتجات مبتكرة بجودة عالميّة مع تحديد مستوى سعري يتيح أرباحاً عالية كمكافأة أو عائد للابتكار. و عندما يزدحم السوق بالمنافسين الذين يبتاعونها و يحذون حذوها , تتحرك المؤسسة المنتجة إلى ابتكار جديد أو ابتكارات عالية و هكذا.

المطلب الثالث: سياسات الكفاءة الإنتاجية دعم القدرات التنافسية

إنّ بناء و تنمية قدرة تنافسية يعدّ مطلباً حتمياً للمؤسسات الاقتصادية و يتمّ ذلك عن طريق اختيار السياسات الأفضل و التي تتمي المستوى المعيشي و الاقتصادي والاجتماعي. لذلك سوف نتطرّق في هذا العنصر إلى أهداف سياسات دعم القدرات التنافسية و علاقتها بالسياسات الصناعية و الخصوصية و العولمة.

1- أهداف سياسات دعم المنافسة

تشير أدبيات الاقتصاد الحديثة إلى خبرة الدول في تحديد أهداف قوانين المنافسة تتلخص في بديلين : الأول يركّز على الكفاءة الاقتصادية كهدف رئيسي وحيد تقوم على أساسه كافة القوانين و الإجراءات الداعمة للمنافسة, و الثاني يركّز على أهداف متعدّدة لقوانين المنافسة, مثل تخفيض معدّلات البطالة, و التنمية الإقليمية, و التكامل الاقتصادي و غير ذلك من

الأهداف الأخرى , و قد رجحت كندا و الاتحاد الأوروبي و نيوزلندا و الولايات المتحدة كفاءة الكفاءة الاقتصادية¹ , و قد تتخذ الكفاءة أبعاداً عديدة منها:

* كفاءة تخصيص الموارد و تستوجب تسعير السلع النهائية بما يعكس تكلفة توفيرها أي أن السعر يجب أن يساوي التكلفة الحدية أو قريباً منها.

* كفاءة الحجم و تستوجب إمكان وضع حدود على عدد المؤسسات التي تدخل في قطاع ما , الصناعة مثلاً , بحيث لا تتخفض حجم المؤسسات دون الحجم الأمثل.

* الكفاءة التقنيّة و تستوجب اختيار فن الإنتاج الذي يحقق إنتاج السلع بأقل تكلفة.

* الكفاءة الحركيّة و تستوجب تنشيط الاختراع و التجديد في المؤسسات القائمة عن طريق الاهتمام بالبحوث و التطوير.

* الكفاءة السينية المرتكزة على التنظيم و التنافس (X- efficiency) و تستوجب توفير الظروف التنافسية خارج المؤسسة و التنظيمية داخلها, للضغط على الإدارة لبذل أقصى الجهود الممكنة لخفض التكاليف.

و مضمون كفاءة تخصيص الموارد هو أنّه ليس بالإمكان إعادة توزيع عوامل الإنتاج لزيادة المنتج أي الحصول على حجم أكبر. و كفاءة الإنتاج تستوجب تساوي نسب الإنتاج الحدي

¹ موريس جر جس, " آليات دعم القدرة التنافسية في القطاع الصناعي", مجلة التنمية و السياسات الاقتصادية, المجلد الثالث (العدد الأول: الكويت, ديسمبر 2000), ص 27.

لعوامل الإنتاج في جميع السلع المنتجة، و في السوق التنافسية يكون سعر السلعة مساوياً للتكلفة الحديثة لإنتاجها.

وكفاءة الحجم تفترض وجود حجم أمثل للمؤسسات يجب المحافظة عليه حتى لو أدى ذلك إلى تدخل الدولة ووضع قيود على المؤسسات في القطاع المعني، وهنا يمكن الإشارة إلى أن عدد المؤسسات في قطاع ما يعتمد على حجم السوق، ومع انفتاح منافذ للتصدير في الأسواق العالمية فإن حجم السوق يرتفع، أما الكفاءة التقنية فإنها تفترض أن عوامل الإنتاج بمواصفاتها معروفة ومتاحة لمن يرغب في اقتنائها، و هذه فرضية قد لا تتحقق عملياً لسبب أو لآخر، وبالنسبة للكفاءة الحركية فإنها تعتبر محدداً أساسياً في النمو الاقتصادي في المدى الطويل و قد يكون هدف السياسة التنافسية بشكل مبسط هو كيف تجعل الآلة الاقتصادية للبلاد ليس فقط تنتج أكثر و أرخص (تحسينات في الإنتاجية و رفع المواد بما فيها التقنية و التنظيم بالكم و النوع) و إنما تنتج أجود أيضاً (بالمطلق TQM وفقاً لأفضل معلومات السوق و تقنيات الإنتاج) و أكثر صلة مع الحاجات (العالمية و ليس المحلية فقط و في الزمن الملائم JIT) استناداً إلى معلومات حديثة عن السوق و مرونة كافية في الإنتاج و التخزين و الإدارة.

2- الخصوصية وعلاقتها بتعزيز القدرات التنافسية

يعدّ تحقيق الكفاءة الاقتصادية بصفة عامة و الكفاءة الإنتاجية بصفة خاصة أحد الأهداف الرئيسية التي تسعى إلى تحقيقها كافة برامج الخصوصية سواء في الدول المتقدمة أو النامية. و أصبحت الخصوصية تعدّ " أداة و وسيلة جيّدة لتحرير الأسواق و تشجيع المنافسة و من ثمّ تحقيق الكفاءة و تحسين مستوى المعيشة "¹ إنّ محاولة تخفيف هيمنة القطاع العام على الاقتصاد سواء من خلال الخصوصية أو من خلال رفع القيود البيروقراطية التي تقيد من حركة القطاع الخاص قد أثبتت من التجربة العملية أنّ لها مزايا كثيرة و يشير تقرير البنك الدولي للتنمية في هذا الشأن إلى أنّ تحويل الإعانات من الشركات الحكومية الخاسرة إلى التعليم الأساسي قد أدّى إلى زيادة الإنفاق على التعليم بمقدار 50% في المكسيك و 74% تنزانيا و 160% في تونس كما أنّ بيع ممتلكات القطاع العام قد تسبّب في تحسين مستويات الإنتاجية، و التوسّع في الاستثمار و إزالة الإختلالات السعرية الناتجة عن تدخّل الحكومة في تسعير الخدمات و السلع التي كانت تقوم بإنتاجها من قبل. و قد جاء في دراسة تفصيلية قام بها البنك الدولي للتنمية على 12 دولة شملت بلداناً نامية كالمكسيك و الشيلي و ماليزيا و بلداناً متقدمة كالمملكة المتّحدة. و في دراسة أخرى بيّنت أنّ تحرير الأسواق في خمسة أنشطة اقتصادية في الولايات المتّحدة أدّى إلى فوائد تقديرها

¹ د/ سعيد عبد العزيز على، " الخصخصة طريق الكفاءة الاقتصادية" مجلّة الدراسات و البحوث التجارية، (العدد الأول بيروت، أكتوبر 1998)، ص 233.

بحوالي 40 مليار دولار. كما أدّى في الأرجنتين إلى انخفاض رسوم الميناء بمقدار 80% بعد تحريرها في مدينة بيونس آيرس.

إنّ إدخال عنصر المنافسة و السماح بدخول شركات منافسة محلية كانت أو أجنبية، يعدّ أمراً مفروغاً منه في غالبية الأنشطة الحكومية، سواء في مجال البنوك و التمويل و الشركات التجارية و الإنتاجية الصناعية التي تمتلكها الدولة. و لكن هناك من يرى صعوبة خوصصة الاحتكارات الطبيعية كالكهرباء و الاتصالات و النقل.

و لكن أظهرت خبرة الدول في هذه الأنشطة بأنّه يمكن خوصصة بعض الأجزاء و البقاء على الأجزاء الأخرى التي تتعمّق فيها وفورات الحجم، فمثلاً يمكن السماح لشركات منافسة في إنتاج الكهرباء و لكن ليس في توصيلها، كذلك يمكن إدخال المنافسة في كافة خدمات الاتصالات باستثناء شبكة الاتصالات الأرضية التي يمكن للشركات المنافسة تأجير خدماتها تحت إشراف جهاز دعم المنافسة المقترح، و هكذا فإنّه حتى الاحتكارات الطبيعية يمكن خوصصتها من أجل تحقيق الكفاءة الاقتصادية و خدمة المستهلك.

3- العولمة و علاقتها بتفعيل المنافسة

إنّ العولمة ليست حدثاً طارئاً، و لكنّها عملية مستمرة متشابكة تزداد عمقاً و نشاطاً مع مرور الوقت، تؤدّي إلى تكامل و اندماج في أسواق السلع و الخدمات و أسواق رأس المال عبر الحدود السياسية الضيقة التي تفصل الدول عن بعضها البعض. و هذه العملية في حدّ ذاتها ظاهرة قديمة بدأت تنمو منذ أن توفّرت للشركات الصناعية الكبيرة القدرة على تجزئة سلسلة

العملية الإنتاجية الصناعية إلى حلقات يمكن توزيعها جغرافياً عبر عدد قليل من الدول، وذلك بغية استغلال المزايا النسبية المتباينة في تلك الدول. ومن هنا نشأت الشركات المتعددة الجنسية.

ومن العوامل الرئيسية التي تعجل من انتشار العولمة التقدم التقني، وخاصة في مجال الاتصالات ومعالجة البيانات والإحصاءات وتقليص عمر المنتجات الحديثة و انتشار الشفافية في المعاملات التجارية والتوسع في خدمات الانترنت و البريد الإلكتروني و التجارة الإلكترونية بين الشركات والاستثمار الإلكتروني وكذلك الخدمات المصرفية الإلكترونية، كل هذا أدى إلى تضيق فروقات الوقت، والمسافات وزيادة و توفر المعلومات اللازمة لاتخاذ القرار، واختيار أفضل المصادر للشراء

والبيع و تأسيس الشركات. أضف إلى ذلك أنّ هذه الفوائد أدّت في نفس الوقت إلى تحسين الإنتاجية (باتّخاذ القرارات المدروسة و بسرعة) و تخفيض التكلفة و زيادة الأرباح، و من المهمّ الإشارة إلى أنّ هذه التطوّرات قد أظهرت أهميّة عنصر العامل الماهر و الممارس لهذه التقنيات، بعد ظهور الإدارة تارة و عنصر رأس المال تارة أخرى بأنّها العناصر المسؤولة عن نمو و نجاح الشركات الصناعية سابقا.

و للعولمة مزايا كثيرة منها، تخفيف حدّة الدورات الإقتصادية إن لم يكن تجنّبها كليّة زيادة الإنتاجية وبالتالي الإستثمار والتوسع، و تثبيت أسعار الصرف و تقريب مستويات التنمية على النطاق الدولي.

والسؤال يطرح نفسه هنا، هو هل تكفي العولمة لدعم القدرات التنافسية؟ بطبيعة الحال ليس هناك من شك في أنّ العولمة من خلال إزالة القيود و الحواجز المفروضة على حركة رؤوس الأموال و السلع و الخدمات بين الدول بأنّها سوف تؤديّ إلى زيادة عنصر المنافسة و تحريكه، و لكن هذا لن يكفي حيث أنّ تلك الشركات قد تتكاتف مع بعض الشركات المحليّة لاحتكار السوق المحليّ أو على أقلّ تقدير، وضع العقبات أمام دخول شركات جديدة منافسة لها، و لهذا فإنّ دور قوانين المنافسة ما زال مطلوباً حتى تحت مظلة العولمة.

4- شروط عامة لنجاح سياسة دعم المنافسة

هناك عدد من الشروط الأساسية التي يجب توفرها لنجاح سياسات دعم القدرات التنافسية، و سوف نذكر فيما يلي أهم هذه الشروط.

أ- الإستقرار الاقتصادي وسهولة تعرّف القطاع الخاص على مستقبل مسيرة الاقتصاد و مسيرة الدولة، وتوفّر الرؤية الواضحة حول موقف الحكومة اتّجاه تفعيل دور المنافسة في أسواق المنتجات الصناعية.

ب- تواجد قوى تنافسية تدفع الشركات بشدّة اتّجاه التعاون مع الحكومة و قد يأتي ذلك في شكل منافسة محليّة أو منافسة من خلال الاستيراد أو التصدير للشركات المصدّرة. ج- تحفيز القطاع الخاص على الدخول في القطاع الصناعي، و كلّما ازداد عدد الشركات العاملة في السوق الواحد كلّما ازدادت حدّة المنافسة.

د- توفر الثقة المتبادلة بين الحكومة و المؤسسات الصناعية, الأمر الذي يحتاج إلى قنوات جديدة يمكن من خلالها تبادل الآراء, و مشاركة وجهات النظر و التوصل إلى رؤية متوافقة لما فيه مصلحة المجتمع.

هـ- تبني سياسات الانفتاح الاقتصادي و منع الاحتكار من أجل تحقيق الكفاءة الاقتصادية و تعظيم رفاه المستهلك و ذلك من خلال عملية التنافس و ليس المتنافسين.

و- حماية الإنتاج الوطني الذي يهدف إلى حماية المنتجين المحليين من تعرضهم لضرر بالغ نتيجة لتزايد استيراد سلع متشابهة أو منافسة لإنتاجهم.

الفصل الثاني

الإطار التطبيقي

دراسة ميدانية بمؤسسة ملينة الحليب ومشتقاته

بسعيدة 2022

المطلب الاول : مجتمع و عينة الدراسة

1-مجتمع الدراسة :

هو جميع الافراد و الاشخاص و الاشياء الموجودين في المؤسسة و يشكلون و يدخلون ضمن موضوع و اشكالية البحث اي لهم علاقة بمشكلة الدراسة التي يسعى الباحث الى ان يعمم نتائج الدراسة عليها

يتم اختيار مجتمع الدراسة من العمال المصنع الذين لهم خبرات و مؤهلات للحكم و اجابة على اسئلة الواردة في الاستبيان

2-عينة الدراسة :

كان حجم عينة الدراسة هو 30 وقمنا بتوزيع حوالي 30 استبيان شملت عمال و اداريين و اعتمدنا على طريقة التسليم و الاستلام المباشر لافراد العينة

المطلب الثاني :الاساليب الاحصائية و ثبات اداة الدراسة

بعد عملية الفرز و التنظيم اتضح وجود 30 استبيان لتمثل عينة الدراسة و الجدول التالي يبين الاحصائية الخاصة باستمارات الاستبيان

البيان		الاستبيان
		العدد
		النسبة المئوية
عددالاستمارات الموزعة و الصالحة		30
		100



دوات جمع المعلومات و الوسائل الاحصائية المستخدمة :

يتطلب اي البحث الاعتماد على مجموعة من الوسائل لجمع البيانات و وسائل الاحصائية لتحليلها و تتمثل الادوات المستخدمة في جمع المعلومات في هذه الدراسة

(1

دوات جمع المعلومات :

اعتمدنا في هذه الدراسة على جمع المعلومات في استمارة استبيان كاداة لاستقصاء و جمع اراء و اجابات افراد العينة من اجل ابراز وجهات نظرهم اعن كفاءة الانتاجية المستخدمة في رفع القدرة التنافسية

وهذه الاستمارة هي عبارة عن مجموعة من الاسئلة حول موضوع الدراسة و التي توجه الى افراد العينة

تضمن الاستبيان 23 سؤالاً كانت مقسمة الى 03 محاور حيث يشمل المحور المحور الاول البيانات الشخصية و الذي يحتوي على 05 اسئلة اما المحور الثاني يحتوي 8 اسئلة و المحور الثالث 10 اسئلة

الوسائل الاحصائية المستخدمة :

ا	✓	نسبة المئوية
م	✓	عامل الثبات فاكرونباخ
ا	✓	لتوزيعات التكرارية
ا	✓	لمتوسط الحسابي
ا	✓	لانحراف المعياري
م	✓	عامل الارتباط بيرسون



ختبار الاستبيان :

دف الاستبيان:

ت



كون الاسئلة موحدة لجميع افراد العينة

ت



صميم الاستبيان ووحدة الاسئلة يسهل عملية جمع المعلومات في مجاميع و تفسيرها و الوصول الى استنتاجات مناسبة

ي



سهل الاستبيان على الباحث جمع معلومات كثيرة جدا من عدة اشخاص و في وقت محدد

ا



لاستبيان لا يكلف ماديا من حيث تصميمه و جمع المعلومات مقارنة بالوسائل الاخرى التي تحتاج الى جهد كبير و اعباء مادية مضافة

ص

-

دق الاستبيان :

الصدق : ببساطة ان تقيس اسئلة الاستبيان او الاختبار ما وضعت لقياسه اي ان يقيس فعلا الوظيفة التي يفترض ان بقيسها .

ا

•

نواع صدق الاستبيان :

الصدق الاتساق الظاهري (الخارجي) لأداة الدراسة:

وللتحقق من صدق الظاهري للاستبيان يقوم الباحث بعرضه على مجموعة من المحكمين ملحق وذلك للإبداء رأيهم في وضوح عبارات الاستبيان ومدى مناسبته.

صدق الاتساق الداخلي:

يقصد بالصدق الاتساق الداخلي مدى اتساق كل عبارة من عبارات الاستبيان مع البعد الذي تنتمي اليه هذه العبارة وذلك من خلال حساب معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات ابعاد الاستبيان والدرجة الكلية للبعد نفسه.

• ثبات الاستبيان:

لثبات قياس الاستبيان قمنا بحساب معامل (alpha Cranach)

جدول رقم (1): المحاور الاستبيان

جدول 1محاور الاستبيان

المتغيرات	العبارات	معامل الفاكرونباخ
المحاور 1.2	18	0.991

المصدر: من اعداد الطلبة اعتمادا على الاستبيان spss

يتضح من الجدول ان معامل الفاكرونباخ هو 0,991 لجميع عبارات الاستبيان خاصة باثر الكفاءة الانتاجية في رفع القدرة التنافسية للمؤسسة و الذي يدل على ثبات اداة الدراسة لان معامل الفاكرونباخ كان قريب جدا من واحد و الذي يفسر الثبات العالي على مصداقية اداة الدراسة المستعملة

جدول رقم (2):المحور الاول

جدول 2متغيرات

المتغيرات	العبارات	معامل الفاكرونباخ
الكفاءة الانتاجية	08	0.997

المصدر: من اعداد الطلبة اعتماد على الاستبيان spss

يتضح من الجدول الثاني ان معامل الفاكرونباخ هو 0,997 لجميع عبارات المحور الاول كفاءة الانتاجية و هو قريب من الواحد و هذا ما يدل على مصداقية اداة الدراسة

جدول رقم 3 : المحور الثاني

جدول 3محور استبيان

المتغيرات	العبارات	معامل الفاكرونباخ
-----------	----------	-------------------

0.986	10	القدرة التنافسية
-------	----	------------------

المصدر: من اعداد الطلبة اعتماد على الاستبيان spss

يتضح من الجدول الثالث ان معامل الفا كرونباخ 0.986

لجميع عبارات المحور الثاني و هي جد مقبولة و هذا ما يعني ثبات اداة الدراسة لان معامل الفاكرونباخ جد قريب من الواحد و هذا ما يدل على وجود ثبات عالي وفي صدق اداة الدراسة.

• مواصفات العينة :

تتمثل البيانات الشخصية من الجنس ,العمر ,الوُهل ,طبيعة الوظيفة ,سنوات الخدمة

➤ الجنس:

الجدول رقم 5: توزيع افراد العينة حسب الجنس

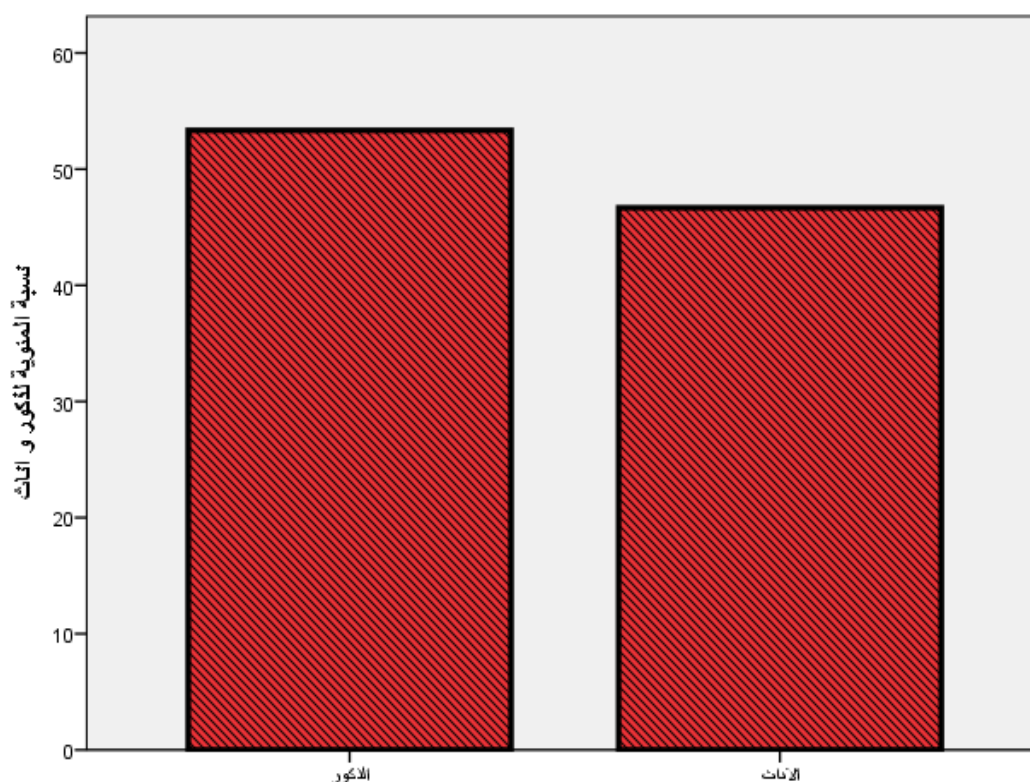
جدول 4:توزيع افراد عينة حسب الجنس

الجنس	التكرار	النسبة المئوية
ذكور	16	53.3
إناث	14	46.7
المجموع	30	100

المصدر: من إعداد الطلبة اعتماد على الاستبيان spss

من خلال الجدول رقم (5) نجد الفئة الذكور الغالبة بالنسبة 53,3 اما النسبة الباقية تمثل الإناث بنسبة 46,7%

الشكل رقم 1: اعمدة بيانية توضح توزيع الافراد من حيث الجنس



المصدر : من اعداد الطلبة باعتماد على نتائج SPSS

➤ العمر:

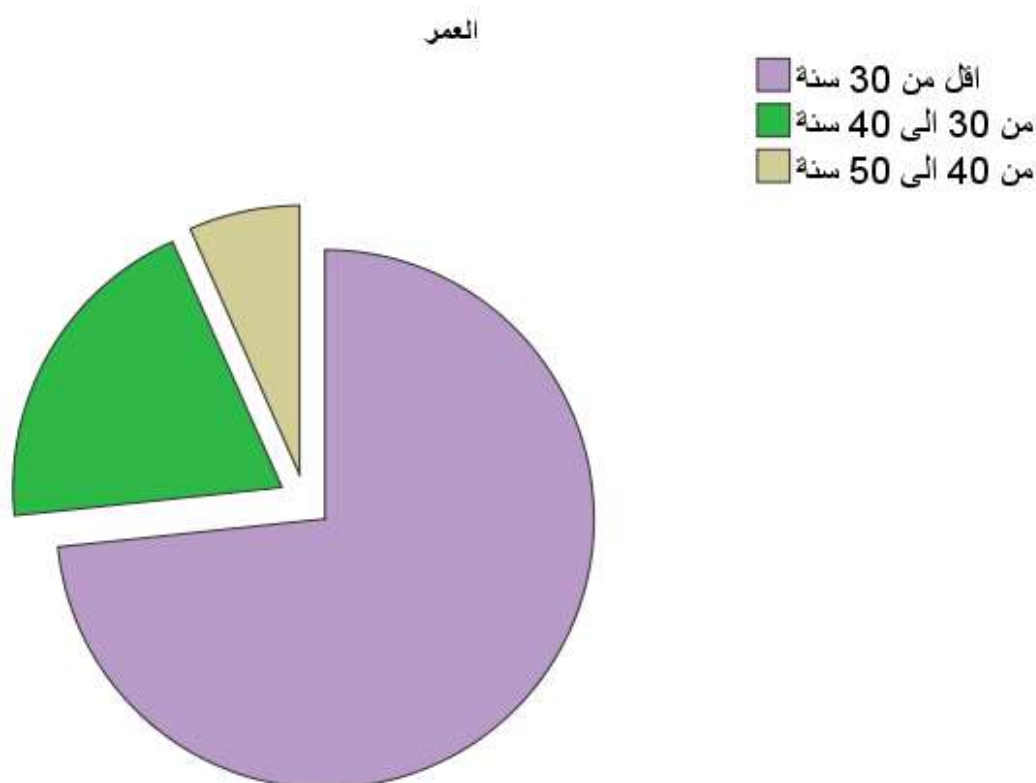
الجدول رقم 6: توزيع الافراد العينة حسب العمر

العمر	التكرار	النسبة المئوية
اقل من 30 سنة	22	73,33
من 30 الى 40 سنة	06	20
من 40 الى 50 سنة	02	6,66
أكثر من 50 سنة	00	00
مجموع	30	100%

المصدر: من اعداد الطالب باعتماد على نتائج spss

نلاحظ من خلال الجدول ان الفئة الغالبة هي اقل من 30 سنة بنسبة 73.33 و بعدها فئة ما بين 30 و 40 سنة بنسبة 20 بالمئة ثم فئة من 40 الى 50 سنة بنسبة ضئيلة 6,66 اما فئة اكث من 50 سنة فهي منعدمة.

الشكل رقم 2 : دائرة نسبية توضح توزيع افراد العينة حسب العمر



من اعداد الطلبة باعتماد على نتائج SPSS



لمؤهل:

الجدول رقم 7: توزيع الافراد العينة حسب المؤهل

حسب المؤهل 5 جدول

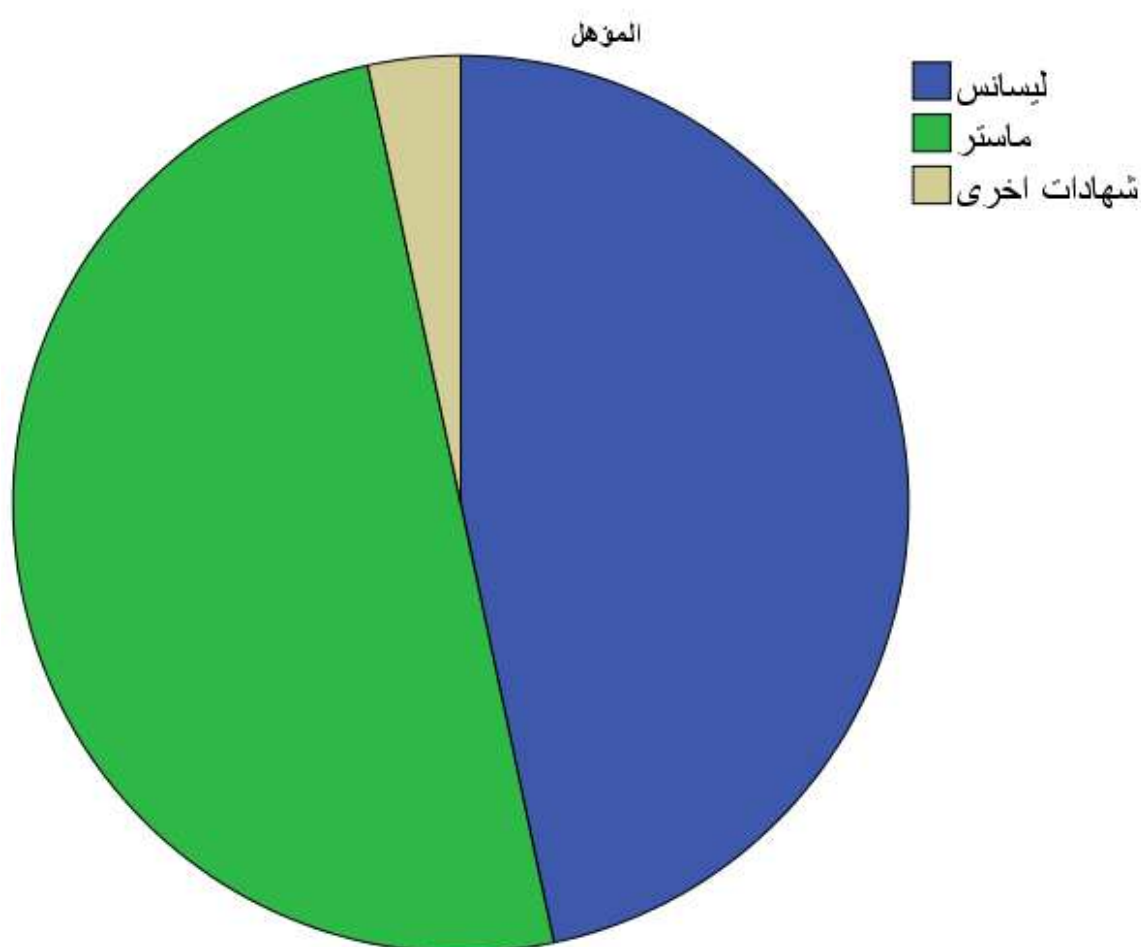
النسبة المئوية	التكرار	المستوى الدراسي
00	00	ثانوي

ليسانس	14	46,6
ماستر	15	50
اخرى	01	3,4
مجموع	30	100%

المصدر: من اعداد الطالب باعتماد على نتائج spss

من خلال الجدول 7 نلاحظ ان مستوى ماستر هي الفئة الغالبة بنسبة 50 و يليها مستوى ليسانس بنفس النسبة 46,6 و اخير مستوى آخر بنسبة 3,4 اما مستوى الثانوي فهو منعدم و هذا ما يدل على كفاءة العاملين و مستوى العالي لديهم

الشكل رقم 3 : دائرة بيانية توضح توزيع افراد العينة حسب المؤهل



المصدر: من اعداد الطالب باعتماد على نتائج spss

طبيعة الوظيفة:

الجدول رقم 8 : توزيع الافراد العينة حسب طبيعة المستجوب

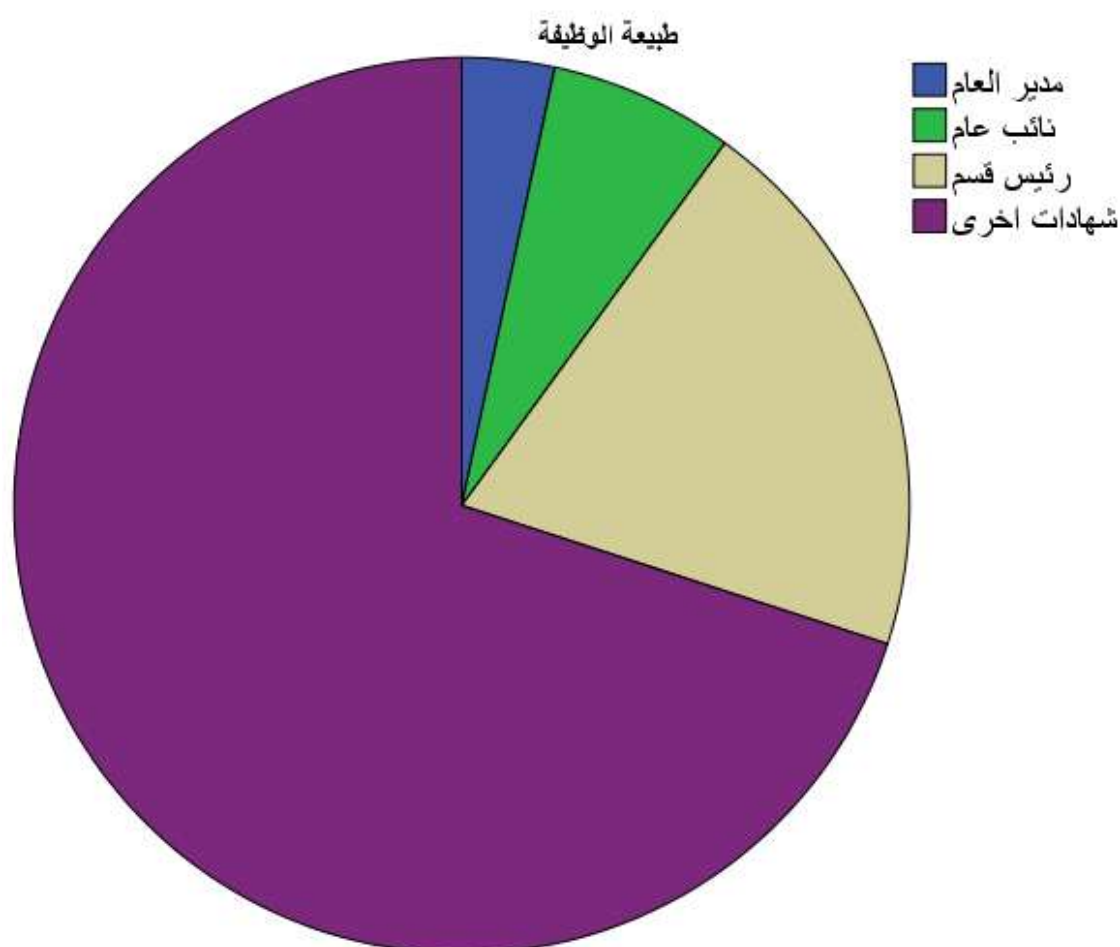
توزيع الافراد العينة حسب طبيعة المستجوب 6 جدول

طبيعة الوظيفة	التكرار	النسبة المئوية
المدير العام	01	3.3
نائب عام	02	6,7
رئيس قسم	06	20
اخرى	21	70
مجموع	30	100

المصدر: من اعداد الطالب باعتماد على نتائج spss

من خلال الجدول 8 نلاحظ ان اغلبية المستجوبين كانت لهم شهادات اخرى بنسبة 70 ثم تليها فئة رؤساء المصالح و اقسام بنسبة 20 ثم نائب العام بنسبة 6,7 و اخير مدير العام و كان واحد بطبيعة الحال تمثله نسبة 3.3

الشكل رقم 4 : دائرة نسببة توضح توزيع افراد العينة حسب طبيعة الوظيفة



المصدر: من اعداد الطالب باعتماد على نتائج spss

➤ سنوات الخ؟ £L

الجدول رقم 9: توزيع الافراد العينة حسب سنوات الخبرة

توزيع لافراد العينة حسب سنوات الخبرة7 جدول

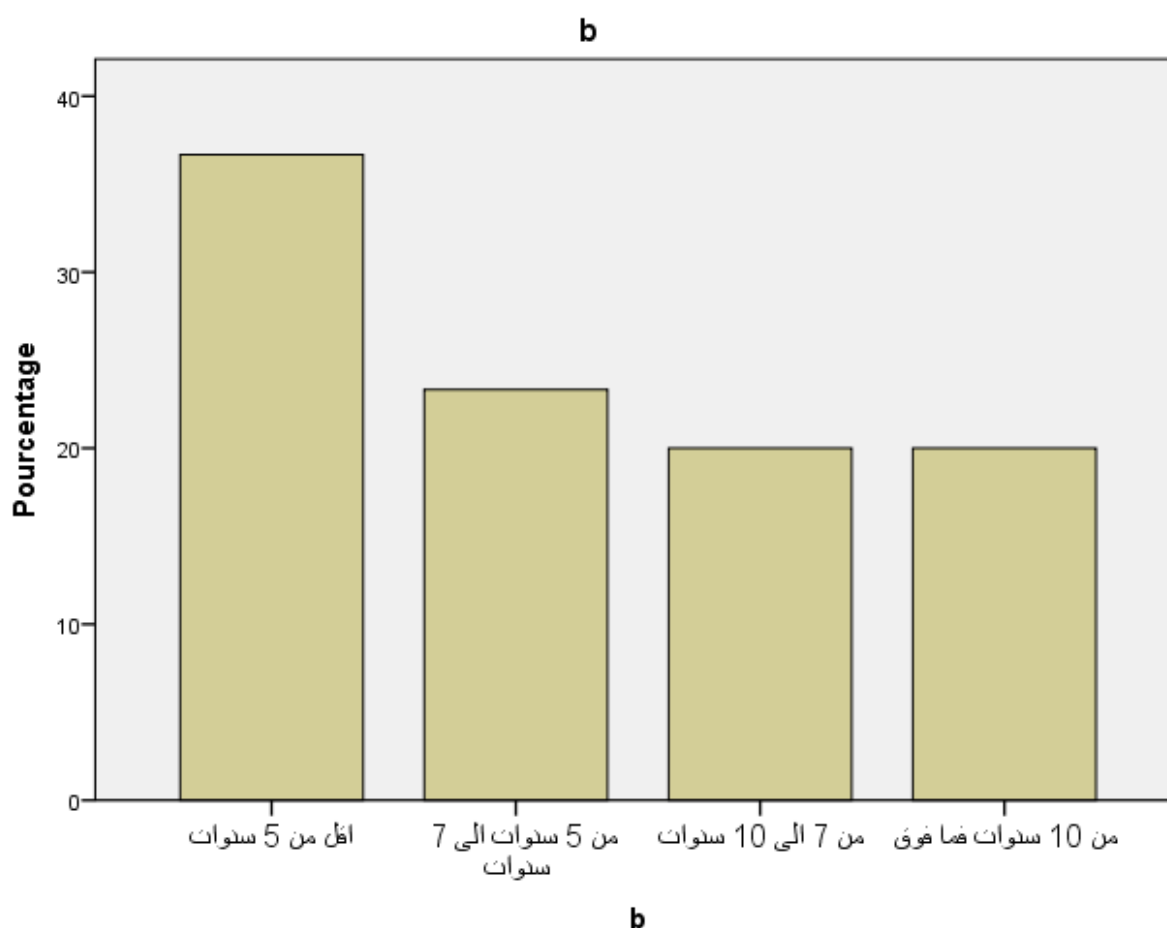
سنوات الخبرة	التكرار	النسبة المئوية
أقل من 5 سنوات	11	36,7
من 5 الى 7سنوات	7	23,3
من 7 الى 10 سنوات	6	20

20	6	من 10 سنوات فما فوق
100	30	المجموع

المصدر: من اعداد الطالب باعتماد على نتائج sps

من خلال الجدول 9 نلاحظ ان متغير سنوات الخدمة قد اظهر تفوق فئة اقل من 5 سنوات خبرة بنسبة 36,7 و تأتي بعدها فئة من 5 سنوات الى 7 سنوات خبرة بنسبة 23,3 ثن تليها فئة من 7 الى 10 سنوات و فئة من 10 سنوات فما فوق بنفس النسبة 20

الشكل رقم 4 : اعمدة بيانية توضح توزيع افراد العينة حسب سنوات الخدمة



المصدر: من اعداد الطالب باعتماد على نتائج spss

• الأساليب الإحصائية المستخدمة:

• عرض نتائج الدراسة:

بعد القيام بإعداد الاستبيان واختبار ثباته وصدقه ثم توزيعه، حيث سنقوم بمعالجة البيانات الموجودة فيه عن طريق تحليل الإجابات المستلمة من أفراد العينة بالاستعانة ببرنامج الحزمة الإحصائية الاجتماعية (spss) الذي يساعدنا على تحديد متوسط الحسابي وكذلك الانحراف المعياري لمختلف العبارات

• احتساب متوسطات الحسابية الخاصة بمقياس لكارت الخماسي:

بما ان المتغير الذي يعبر عن الخيارات (أوافق بشدة، أوافق، محايد، غير موافق، غير موافق بشدة)

مقياس ترتيبي، والأرقام التي تدخل البرنامج تعبر عن الاوزان وهي (أوافق بشدة =1، أوافق=2، محايد=3، غير موافق=4، غير موافق بشدة=5) فيمكننا احتساب المتوسطات الحسابية الخاصة بمقياس لكارت الخماسي عن طريق:

1. احتساب المدى أولاً وهو أكبر رقم في مقياس لكارت الخماسي ناقص أصغر رقم فتصبح النتيجة كالتالي: $4=1-5$

2. وبعد ذلك يتم حساب طول الفئة من خلال تقسيم المدى على عدد

الفئات (الخيارات) أي $0.80=4/5$ فتكون الفئة الأولى لقيم المتوسط الحسابي

هي: من 1 الى $0.8+1$ وهكذا بالنسبة الى بقية متوسطات الحسابية، فيكون

الجدول التالي الذي يبين تفسير قيم المتوسطات الحسابية

الجدول رقم (12) قيم متوسطات الحسابية الخاصة بمقياس لكارت الخماسي

جدول 8 حسب سلم لكارت الخماسي

المتوسط المرجح	المستوى
من 1 الى 1.80	أوافق بشدة

أوافق	من 1,81 الى 2,60
محايد	من 2.61 الى 3.40
غير موافق	من 3.41 الى 4.20
غير موافق بشدة	من 4.21 الى 5

المطلب الثالث: التحليل الاحصائي لبيانات الاستبيان واختبار صدق الفرضيات

 التحليل الاحصائي لبيانات الاستبيان

الجدول 10 : يوضح تحليل العبارات الخاصة بمحور الكفاءة الانتاجية

جدول 9 يوضح تحليل العبارات الخاصة بمحور الكفاءة الانتاجية

العبارات	اوافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
لديك القدرة على التعلم و التأقلم السريع	36.7	60	3.3	00	00
تمتلك المهارات الكافية لانجاز المهام المطلوبة في الوظيفة	30	56.7	6.7	6.7	00
تسعى المؤسسة لجذب الكفاءات المميزة	33.3	36.7	23.3	3.3	3.3
تتناسب قدرتك الفكرية و معرفية مع الاعمال الموكلة لك	23.3	50	20	6.7	00
تشجيع المؤسسة اسلوب العمل الجماعي لانتاج افكار جديدة	23.3	53.3	10	6.7	6.7
يوجد تعاون بين اعضاء الجماعة في حل المشاكل	20	43.3	23.3	6.7	6.7

3.3	13.3	23.3	33.3	26.7	توجد ثقافة مشتركة بين اعضاء المؤسسة
00	20	20	43.3	16.7	هل يمتلك العمال روح المساهمة في تنمية انتاجية المؤسسة

المصدر: من إعداد الطالب بناء على مخرجات SPSS، الطبعة 23

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن جل إجابات الموظفين المستجوبين كانت إجاباتهم بدرجة

أوافق بشدة وأوافق فيما يخص اهتمام مؤسستهم من حيث الكفاءة في الانتاجية

تحليل العبارات الخاصة بمحور القدرة التنافسية

جدول 11: يوضح تحليل إجابة المستجوبين لعبارات المحور الثاني

جدول 10 يوضح تحليل إجابة المستجوبين لعبارات المحور الثاني

العبارات	أوافق بشدة	أوافق	محايد	غير أوافق	غير موافق بشدة
تواجه المؤسسة عوائق و مشاكل في مجال المنافسة	23.3	36.7	23.3	16.7	00
تتعرف مؤسستكم من خلال بحوث التسويق على الاساليب التنافسية المستخدمة من قبل مؤسسات المنافسة	16.7	46.7	20	16.7	00
تعد الجودة بمثابة ميزة تنافسية في المؤسسة	30	43.3	13.3	10	3.3
لدى المؤسسة مواصفات واضحة تحدد على اساسها جودة المنتجات للتميز في المحيط التكنولوجي	30	40	16.7	13.3	00
تشكل تكنولوجيا التي تمتلكها المؤسسة ميزة تنافسية	23.3	46.7	13.3	10	6.7

00	16.7	23.3	50	10	الكفاءات البشرية في المؤسسة قادرة على على التحكم في التكنولوجيا
00	00	16.7	50	33.3	يوجد تبادل للمعرفة و الخبرات داخل المؤسسة
00	10	13.3	53.3	23.3	للمؤسسة القدرة على مواجهة اي ظرف طارئ
00	3.3	13.3	30	53.3	الرفع من مستوى الكفاءة يؤدي الى زيادة الانتاجية
00	00	13.3	50	36.7	يلعب التحفيز و الترقية دور هام في الرفع من الانتاجية المؤسسة

المصدر: من إعداد الطالب بناء على مخرجات SPSS

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن جل الموظفين المستجوبين كانت إجاباتهم بدرجة أوافق وأوافق بشدة و الحياد هذا ما يدل على توفر المؤسسة على القدرة التنافسية : اتجاهات إجابات أفراد العينة.

جدول 13 : يوضح اتجاهات إجابات المستجوبين لمحور الكفاءة الانتاجية

جدول 11 يوضح اتجاهات اجابات المستجوبين لمحور الكفاءة الانتاجية

العبارات	متوسط الحسابي	الانحراف المعياري	اتجاه العام
لديك القدرة على التعلم و التأقلم السريع	1.6667	0.54667	اوافق بشدة
تمتلك المهارات الكافية لانجاز المهام المطلوبة في الوظيفة	1.9000	0.80301	اوافق
تسعى المؤسسة لجذب الكفاءات المميزة	2.0667	1.01483	اوافق
تتناسب قدرتك الفكرية و معرفية مع الاعمال الموكلة لك	2.1000	0.84486	اوافق
تشجيع المؤسسة اسلوب العمل الجماعي لانتاج افكار	2.2000	1.09545	اوافق

جديدة			
يوجد تعاون بين اعضاء الجماعة في حل المشاكل	2.3333	1.12444	اوافق
توجد ثقافة مشتركة بين اعضاء المؤسسة	2.3667	1.09807	اوافق
هل يمتلك العمال روح المساهمة في تنمية انتاجية المؤسسة	2.4333	1.00630	اوافق
الدرجة الكلية للمحور	2.13	0.941	

المصدر: من إعداد الطالب بناء على مخرجات SPSS

لقد تحصل محور الاول في الشركة على متوسط حسابي قدره بـ 2.13 وبانحراف معياري قدر بـ 0.941

وحسب ما ورد في مقياس ليكارت الخماسي يتبين أن أفراد العينة أعطوا الموافقة على محتوى هذا المحور و هذا ما يدل على توافر المؤسسة للكفاءة الانتاجية مميزة

جدول (16): يوضح اتجاهات إجابات المستجوبين لمحور القدرة التنافسية

جدول 12 يوضح اتجاهات إجابات المستجوبين لمحور القدرة التنافسية

العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه العام
تواجه المؤسسة عوائق و مشاكل في مجال المنافسة	2.3333	1.02833	اوافق
نتعرف مؤسستكم من خلال بحوث التسويق على الاساليب التنافسية المستخدمة من قبل مؤسسات المنافسة	2.3667	0.96431	اوافق
تعد الجودة بمثابة ميزة تنافسية في المؤسسة	2.1333	1.07425	اوافق
لدى المؤسسة مواصفات واضحة تحدد على اساسها جودة المنتجات للتميز في المحيط التكنولوجي	2.1333	1.00801	اوافق

تتشكل تكنولوجيا التي تمتلكها المؤسسة ميزة تنافسية	2.3000	1.14921	وافق
الكفاءات البشرية في المؤسسة قادرة على على التحكم في التكنولوجيا	2.4667	0.89955	وافق
يوجد تبادل للمعرفة و الخبرات داخل المؤسسة	1.8333	0.69893	وافق
للمؤسسة القدرة على مواجهة اي ظرف طارئ	2.1000	0.88474	وافق
الرفع من مستوى الكفاءة يؤدي الى زيادة الانتاجية	1.6667	0.84418	وافق بشدة
يلعب التحفيز و الترقية دور هام في الرفع من الانتاجية المؤسسة	1.7667	0.67891	وافق بشدة
درجة المحور كلية	1,918	0,839	

المصدر: من إعداد الطالب بناء على مخرجات SPSS

لقد تحصل محور الثاني في الشركة على متوسط حسابي قدره ب 1,918 و بانحراف معياري قدر ب 0,839

وحسب ما ورد في مقياس ليكارت الخماسي يتبين أن أفراد العينة أعطوا الموافقة على محتوى هذا المحور و هذا ما يدل على احتواء المؤسسة على قدرة التنافسية

اختبار الفرضيات :

بعد ان قمنا بتحليل وعرض نتائج الدراسة سنقوم في هذا الجزء باختبار فرضيات الدراسة لمعرفة مدى وجود علاقة بين المتغيرات.

وقد استعملنا لهذا الغرض معامل الارتباط بارسون (Pearson) والذي يقيس مقدار قوة الارتباط بين متغيرات و علاقة ارتباط بين كفاءة الانتاجية و قدرة التنافسية

Corrélations

	البعد الكلي	القدرة التنافسية	الكفاءة الانتاجية
Corrélation de Pearson	,996**	,988**	1
Sig. (bilatérale)	,000	,000	
N	30	30	30
Corrélation de Pearson	,998**	1	,988**
Sig. (bilatérale)	,000	,000	
N	30	30	30
Corrélation de Pearson	1	,998**	,996**
Sig. (bilatérale)	,000	,000	
N	30	30	30

**. La corrélation est significative au niveau 0.01

حسب (bilatéral). الجدول

نلاحظ أن قيمة معامل الارتباط برسون 0.985 (98.5 %) الذي كان مستوى دلالاته 0 % (Sig=.000) أي أنها أقل من (0.01) وهذا يعني أنه دال من الناحية الإحصائية مما يدل على وجود علاقة بين الكفاءة الانتاجية و القدرة التنافسية ومنه نستنتج ان هنالك علاقة ارتباطية دالة إحصائيا بين المتغيرات، وهذا ما يدل على هناك اثر للكفاءة الانتاجية على القدرة التنافسية للمؤسسة حيث كلما ارتفعت الكفاءة الانتاجية للمؤسسة زادت قدرتها التنافسية.

جدول 15: يوضح نتائج العلاقة ما بين الموارد البشرية ودورها في تحسين الانتاجية

جدول 13 يوضح نتائج العلاقة ما بين الموارد البشرية ودورها في تحسين الانتاجية

المتغيرات	قيمة معامل الارتباط	مستوى الدلالة	اتجاه العلاقة عند مستوى الدلالة 0.01
الكفاءة الانتاجية	0,996	0.000	دالة إحصائية
القدرة التنافسية	0,998	0.000	دالة إحصائية

المصدر: من إعداد الطالب بناء على مخرجات SPSS، الطبعة 23.

الإجابة على الفرضية:

نلاحظ ان هناك علاقة ارتباطية ايجابية وذات دلالة إحصائية عالية عند مستوى الدلالة (0.00) بين الكفاءة الانتاجية و القدرة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية وهما مرتبطان ارتباط قوي وهذا يعني انه كلما كانت الكفاءة الانتاجية للمؤسسة عالية كلما زادت قدرتها التنافسية.

اختبار فرضية التأثير ذو دلالة احصائية لاثـر الكفاءة الانتاجية على القدرة التنافسية

الفرضية الصفرية H_0 :

لا توجد اثـر للكفاءة الانتاجية على القدرة التنافسية

الفرضية البديلة H_1 :

توجد اثـر للكفاءة الانتاجية على القدرة التنافسية

القدرة التنافسية	قيمة ف	درجة الحرية	الدلالة	معامل الانحدار
الكفاءة الانتاجية	16,157	29	0,000	0,972

يتضح من خلال الجدول و النتائج المبينة في الجدول ان قيمة "ف" 16,157 عند درجة الحرية 29 و مستوى المعنوية $\text{sig}=0.000$ و الذي هو دال احصائيا و بالتالي فاننا نقبل

الفرض البديل و الذي ينص على ان : تؤثر الكفاءة الانتاجية على القدرة التنافسية

يوضح نتائج الاختبار الانحدار المتعدد

الفرق في المتوسط	الانحراف المعياري	المتوسط المرجح	الدلالة الاحصائية P Sig.	درجة الحرية Ddl	قيمة ت T	الكفاءة الانتاجية
+ 0,33	0,799	3,33	0.029	29	2,295	
					قيمة ت الجدولية = 2,045	

بعد ان قمنا بحساب معامل الارتباط بين المتغير الكفاءة الانتاجية و هو مستقل و المتغير التابع القدرة التنافسية ثم اختبار مساهمة النموذج العلاقة باستخدام F ثم حساب النسبة التي يفسرها المتغير المستقل في تغير الحاصل في درجة المساهمة كمتغير تابع و ذلك باستخدام R^2 ثم التأكد من معنوية تاثير هذا المتغير المستقل على مساهمة في قدرة التنافسية للمؤسسة باستخدام F_{tes}

بالنظر الى الجدول 13 يتضح وجود علاقة ارتباط دالة احصائيا عند مستوى المعنوية $\text{sig}=0.000$ على وجود ارتباط حيث ان معامل الانحدار $R^2=0.976$ و و تفسر ان كفاءة الانتاجية لها تاثير

في القدرة التنافسية بنسبة 97.6 بالمئة تقريبا نسبة 2,4 بالمئة تفسرها عوامل اخرى .

نتائج الدراسة :

➤ لدى العمال روح المساهمة في تنمية الانتاجية و القدرة على التعلم و

التاقل السريع

➤ يمتلك العمال المهارات الكافية و القدرات الفكرية و المعرفية لانجاز

المهام الموكلة له

➤ تشجع المؤسسة العمل الجماعي لانتاج الافكار الجديدة

➤ يوجد تعاون و ثقافة مشتركة بين اعضاء الجماعة

➤ تشكل الجودة و تكنولوجيات لدى المؤسسة ميزة تنافسية

➤ قدرة الكفاءات البشرية على التحكم في تكنولوجيا المعتمدة في

المؤسسة

➤ دور هام للتحفيز و الترقية في رفع انتاجية المؤسسة

➤ اعتماد المؤسسة مواصفات واضحة تحدد على اساسها جودة المنتجات

➤ تبادل المعارف و خبرات بين العمال و قدرة المؤسسة على مواجهة اي ظرف طارئ.

الخاتمة

خاتمة:

أن تحقيق الكفاءة الإنتاجية يلعب دوراً حاسماً في تعزيز ميزة التنافسية للمؤسسات، بواسطة تحقيق الكفاءة الإنتاجية وهو الهدف الأسمى الذي تسعى المؤسسات اليوم إلى تحقيقه هو إيجاد الطرق التي من شأنها أن تخلق لها ميزة تنافسية، حيث أن التغيرات السريعة والمتلاحقة للمؤسسة طرح عليها العديد من التحديات، خصوصاً في ظل التحول إلى ما يعرف باقتصاد المعرفة الذي يقوم على تثمين الموارد غير الملموسة.

وبالتالي فعلى المؤسسات الجزائرية حتى تضمن الاستمرار والبقاء في ظل محيط عالي التنافسية والوصول إلى التميز، يجب عليها أن تعتمد إستراتيجية تنافسية واضحة المعالم محددة الأهداف، مما يتوجب عليها البحث عن المورد الذي يستطيع تحقيق الميزة التنافسية لها، وتعتبر الكفاءات البشرية أحد أهم الموارد الاستراتيجية والأساسية للمؤسسة.

ومنه فإن على المؤسسات الاقتصادية الجزائرية أن تعطي أهمية أكبر للعنصر البشري انطلاقاً من تثمين كفاءاتها من خلال فعالية الإستثمار في ترقية وتطوير الكفاءات وما يترتب عنه من تموقع استراتيجي يساهم بشكل مستمر في تحسين قدرات المؤسسة التنافسية، باعتبارها المورد الرئيسي القادر على توليف الموارد الأخرى في سبيل تحقيق تموقع استراتيجي وإندماج حقيقي في إقتصاد المعرفة، وتحقيق ميزة تنافسية يصعب على المنافسين تقليدها، لأنها ناتجة عن كفاءات إستراتيجية متجذرة في ثقافة المؤسسة.

التوصيات والاقتراحات

أن تستغل المؤسسة الكفاءات الفردية والجماعية في تحقيق مزاياها التنافسية.

المحافظة على الكفاءات التنظيمية والعمل على تطويرها أكثر.

إتاحة الفرصة للمشاركة في تسيير المؤسسة قد يؤدي إلى تلبية مجموعة من الحاجات متمثلة في إبراز المواهب والقدرات و الإمكانيات التي يتمتع بها الأفراد والتي يمكن للمؤسسة أن تستفيد منها.

الاهتمام بالكفاءات لا يقتصر في اعتبارها كمورد وكفى، بل يجب الاهتمام بما فهي مورد يجب الحفاظ عليها ومراعاتها خاصة وأن العقل المفكر والمبدع بحاجة إلى التدعيم والاهتمام والتشجيع والتغذية الفكرية.

المصادر والمراجع

- أحمد محمد المصري، الإدارة و المدير العصري مؤسسة شباب الجامعة الإسكندرية، بدون سنة نشر.

- أحمد محمد المصري، الكفاية الإنتاجية للمنشآت الصناعية، مؤسسة شباب الجامعة الإسكندرية، 2004

- د/ سعيد عبد العزيز على، " الخصخصة طريق الكفاءة الاقتصادية" مجلة الدراسات و البحوث التجارية، (العدد الأول بيروت، أكتوبر 1998.

- سعيد ياسر عامر وخالد يوسف الحلف، إدارة الأفراد، سلسلة التميز الإداري مركز وايد سير فيس للاستثمارات والتطوير، القاهرة، 1999.

- نادر احمد أو شيخة الكفاءة الإنتاجية ووسائل تحقيقها في المؤسسات العامة، المنظمة العربية للعلوم الإدارية الإسكندرية، بدون سنة .

- نادر احمد أو شيخة الكفاءة الإنتاجية ووسائل تحقيقها في المؤسسات العامة، المنظمة العربية للعلوم الإدارية الإسكندرية، بدون سنة .

- أحمد سيد مصطفى، تحديات العولمة و التخطيط الإستراتيجي. رؤية مدير القرن الحادي والعشرين، الطبعة الثانية، القاهرة: مكتبة لأنجلو المصرية، 1999) .

- جلال إبراهيم العيد، إدارة الإنتاج والعمليات الدار الجامعية، الإسكندرية.، ص22
- خالد الوافي أثر إستراتيجية المواهب في تدعيم القدرة التنافسية للمجمعات الصناعية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه الطور الثالث LMD في علوم التسيير جامعة بسكرة 2018.

- خالد الوافي أثر إستراتيجية المواهب في تدعيم القدرة التنافسية للمجمعات الصناعية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه الطور الثالث LMD في علوم التسيير جامعة بسكرة 2018.

- د/ سعيد عبد العزيز على, " الخصخصة طريق الكفاءة الاقتصادية" مجلّة الدراسات و البحوث التجارية, (العدد الأول بيروت, أكتوبر 1998.

- سعيد يس عامر: الإدارة وتحديات التغيير، مكتب الإستشارة والتطوير الإداري، القاهرة، 2001.

- سعيد يس عامر: الإدارة وتحديات التغيير، مكتب الإستشارة والتطوير الإداري، القاهرة، 2001.

- شوقي حسين عبد الله، إدارة وظيفة الإنتاج دار القاهرة، 1972.

- عبد الفتاح بوخمخم، شابونية كريمة، تسيير الكفاءة ودورها في بناء الميزة التنافسية الملتقى الثالث حول تسيير المؤسسات المعرفة الركيزة الجديدة والتحدي التنافسي للمؤسسات والاقتصاديات والتسيير جامعة محمد خيضر بسكرة 13/11/2005.

- عبد الفتاح بوخمخم، شابونية كريمة، تسيير الكفاءة ودورها في بناء الميزة التنافسية، الملتقى الثالث حول تسيير المؤسسات المعرفة الركيزة الجديدة والتحدي التنافسي للمؤسسات والاقتصاديات والتسيير جامعة محمد خيضر بسكرة 13/11/2005.

- مصطفى أحمد حامد رضوان (2011) التنافسية كالية من آليات العولمة الاقتصادية ودورها في دعم جهود النمو والتنمية في العالم، الدار الجامعية الإسكندرية، مصر.
- مورييس جر جس, " آليات دعم القدرة التنافسية في القطاع الصناعي", مجلّة التنمية و السياسات الاقتصادية, المجلّد الثالث (العدد الأول: الكويت, ديسمبر 2000).

- أحمد محمد المصري، الكفاية الإنتاجية للمنشآت الصناعية. مؤسسة شباب الجامعة الإسكندرية، 2004.

- حياة قمري (2017) ، دور المعرفة في تعزيز القدرة التنافسية المستدامة للمؤسسة الاقتصادية رسالة دكتوراه، تخصص اقتصاد تطبيقي وإدارة المنظمات، جامعة باتنة 1.

-أحمد سيد مصطفى (2003) التنافسية في القرن الحادي والعشرين مدخل إنتاجي الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر.

-أحمد سيد مصطفى (2003) التنافسية في القرن الحادي والعشرين مدخل إنتاجي الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر.

أحمد سيد مصطفى, تحدّيات العولمة و التخطيط الإستراتيجي. رؤية مدير القرن الحادي والعشرين, الطبعة الثانية, القاهرة: مكتبة لأنجلو المصرية, 1999.

-أحمد محمد المصري, الإدارة و المدير المصري مؤسسة شباب الجامعة الإسكندرية, بدون سنة نشر.

-أحمد محمد المصري, الكفاية الإنتاجية للمنشآت الصناعية. مؤسسة شباب الجامعة الإسكندرية, 2004.

-أحمد محمد المصري, الكفاية الإنتاجية للمنشآت الصناعية, مؤسسة شباب الجامعة الإسكندرية, 2004 .

-بن العربي حمزة مساهمات المواصفات القياسية (ISO) في تحقيق وتنمية الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية, مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماجستير في علوم التسيير كلية العلوم الاقتصادية والتجارية علوم التسيير جامعة البويرة, 2015.

-بن العربي حمزة مساهمات المواصفات القياسية (ISO) في تحقيق وتنمية الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية, مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماجستير في علوم التسيير كلية العلوم الاقتصادية والتجارية علوم التسيير جامعة البويرة, 2015.

تحليل الأداء الإقتصادي وتقييم النمو والإنتاجية في منظمة الإسكوا, العدد الخامس, اللجنة الإقتصادية والاجتماعية لغربي آسيا, الأمم المتحدة, 2007.

-تحليل الأداء الإقتصادي وتقييم النمو والإنتاجية في منظمة الإسكوا, العدد الخامس, اللجنة الإقتصادية والاجتماعية لغربي آسيا, الأمم المتحدة, 2007.

جلال إبراهيم العيد, إدارة الإنتاج والعمليات الدار الجامعية, الإسكندرية.

-حياة قمري (2017) , دور المعرفة في تعزيز القدرة التنافسية المستدامة للمؤسسة الاقتصادية رسالة دكتوراه, تخصص اقتصاد تطبيقي وإدارة المنظمات, جامعة باتنة 1.

-سعيد ياسر عامر وخالد يوسف الحلف, إدارة الأفراد, سلسلة التميز الإداري مركز وايد سير فيس للاستثمارات والتطوير, القاهرة, 1999.

-شوقي حسين عبد الله, إدارة وظيفة الإنتاج دار القاهرة, 1972.

-عادل رمضان الزيايدي, إدارة الموارد البشرية, بحث مقدم إدارة الأعمال, الأردن, 2004/2005.

عادل رمضان الزيايدي، إدارة الموارد البشرية، بحث مقدم إدارة الأعمال، الأردن، 2004/2005.

-عبد السلام أبو قحف، التنافسية و تغير قواعد اللعبة، مكتبة و مطبعة الإشعاع، الإسكندرية، 1997.

-عبد السلام أبو قحف، التنافسية و تغير قواعد اللعبة، مكتبة و مطبعة الإشعاع، الإسكندرية، 1997.

-مصطفى أحمد حامد رضوان (2011) التنافسية كالية من آليات العولمة الاقتصادية ودورها في دعم جهود النمو والتنمية في العالم، الدار الجامعية الإسكندرية، مصر.
-موريس جر جس، " آليات دعم القدرة التنافسية في القطاع الصناعي"، مجلة التنمية و السياسات الاقتصادية، المجلد الثالث (العدد الأول: الكويت، ديسمبر 2000).

-ناصر دادي عدون، اقتصاد المؤسسة دار المحمدية العامة، الجزائر، بدون سنة نشر، ط2.

-ناصر دادي عدون، اقتصاد المؤسسة دار المحمدية العامة، الجزائر، بدون سنة نشر، ط2.

avantage concurrentiel des nations, OP.CIT, pp '– M.E.Porter : L¹
82– 119

Productivité », manuel pratique, La Prokopenko Joseph, « Gerer
1990. B.I.T Genève

MichaelE. Porter, **Competitive Advantage: creating and**

Performance, NY. THE Free Press, 1985, **.Sustaining Superio**

الملخص

يعتبر نجاح و زيادة أي مؤسسة و تحقيق هدف البقاء داخل هيكل الصناعة و المنافسة بقوة مرهون بمدى قدرتها على رفع إختيار الإستراتيجية التنافسية المناسبة ، يجب أن تقوم المؤسسة دائما بمتابعة التطورات التي تحدث في بيئتها الداخلية والخارجية ، و تعتبر الكفاءة الإنتاجية من بين أهم مقومات البيئة الداخلية للمؤسسة من جهة تعتبر مؤشر لأداء المؤسسة و من مستوى القدرة التنافسية لديها ، و هذا يتطلب منها انتهاز الاستراتيجيات التنافسية المناسبة من أجل تحقيق غاياتها ، و من أجل ومحاولة تحليلها من أجل الحصول على مجموع الفرص والتحديات التي تحتويها البيئة التي تعمل فيها.ومن جهة أخرى تؤثر بشكل واضح في إمكانية إختيار أي استراتيجية .

كما يشهد سوق إنتاج الحليب ومشتقاته منافسة نوعية لم تكن موجودة في الفترات السابقة ، مما يحتم على مؤسسة الحليب ومشتقاته بسعيدة التعامل معها وفق الاستراتيجيات التنافسية الملائمة للبقاء والمنافسة في السوق ، وذلك عن طريق رفع كفاءتها الإنتاجية من خلال رفع مستوى الكفاءة البشرية من جهة ، و الكفاءة التقنية والتكنولوجيا من جهة أخرى التي تعتبر من أهم مصادر الكفاءة الإنتاجية .

الكلمات المفتاحية:

الكفاءة الإنتاجية ، القدرة التنافسية

Abstract

The success and increase of any institution and the achievement of the goal of staying within the structure of the industry and competing strongly depends on the extent of its ability to raise the choice of the appropriate competitive strategy, the institution must always follow up on the developments that occur in its internal and external environment, and production efficiency is among the most important components of the internal environment of the institution on the one hand is an indicator of the performance of the institution and the level of competitiveness it has, and this requires it to adopt appropriate competitive strategies in order to achieve Its goals, and in order to try to analyze it in order to obtain the sum of the opportunities and threats contained in the environment in which it operates, on the other hand clearly affects the possibility of choosing any strategy.

The market for the production of milk and its derivatives is also witnessing qualitative competition that did not exist in previous periods, which necessitates the Milk and its Dérivatives Corporation saida to deal with it according to the appropriate competitive strategies for survival and competition in the market, by raising its production efficiency by raising the level of human efficiency on the one hand, and technical efficiency and technology on the other hand, which is one of the most important sources of production efficiency.

Keywords:

Production efficiency, competitiveness

