

دور الإنتاجية في تنمية تنافسية المؤسسات الاقتصادية

The role of productivity in developing the competitiveness of economic institutions

مهاوات لعبيدي

جامعة الوادي

Labidimehaouat-39000@yahoo.fr

لبزة هشام

جامعة الوادي

Hichamlebza@gmail.com

ضيف الله محمد الهادي

جامعة الوادي

difmh2008@hotmail.fr

ملخص:

في ظل التحولات العميقة في ميدان الاقتصاد والتجارة على الصعيد العالمي، التي أفرزت منافسة عالمية شرسة، أصبح من خلالها نجاح المؤسسات مرهونا بوجود إدارة ناجحة قادرة على بلوغ وزيادة الفاعلية والكفاءة أو بعبارة أخرى تحسين الإنتاجية. فالمؤسسة من خلال تأدية نشاطاتها وسعيها لتحقيق أهدافها المسطرة وتنفيذ سياساتها المختلفة بكفاءة وفعالية، فإنها تقيس مدى توصلها إلى ذلك من خلال تقييم الأداء وقياس نتائج النشاط، والمتمثل في إيجاد مقياسا للعلاقة بين كل من مخرجات المؤسسة (إجمالي الإنتاج المحقق) ومدخلاتها (عمالة، مواد، رأس مال، خدمات، معلومات) في فترة زمنية معينة، وهو ما يصطلح على تسميته بالإنتاجية، وكل هذا مرتبط بعملية تحويل المدخلات إلى مخرجات عن طريق التدريب وطرق الإنتاج المثالية، التي تدفع المؤسسة إلى تحسين إنتاجية وكفاءة منظومات الإنتاج وترتفع معدلات الجودة والتفوق الفني عن طريق الحوافز وتشجيع العاملين، ولهذا سوف نتطرق إلى بعض النقاط الأساسية حول الإنتاجية وكيفية مساهمتها في رفع تنافسية المؤسسات.

رموز JEL: D24، M14، L20، L14، F23.

الكلمات المفتاحية: الإنتاجية، التنافسية، الكفاءة، الفعالية.

Abstract:

In the face of profound changes in the field of economy and trade at the global level, which resulted in fierce global competition, through which the success of institutions depends on the existence of successful management able to achieve and increase efficiency and efficiency, in other words, improve productivity. In order to achieve its objectives and to implement its various policies efficiently and effectively, the institution measures the extent to which it achieves this by evaluating the performance and measuring the results of the activity. This is to find a measure of the relationship between each of the outputs of the establishment, Capital, services, information) in a certain period of time, which is called productivity. This is related to the process of converting inputs into outputs through training and optimal production methods, which drives the organization to improve the productivity and efficiency of the production systems, Through incentives and the encouragement of employees, so we will touch on some key points about productivity and how to contribute to raising the competitiveness of enterprises.

(JEL) Classification : D24، F23، L14، L20، M14.

Keywords: Productivity, competitiveness, efficiency، effectiveness.

تمهيد:

لقد أصبح الحديث عن الإنتاجية بدل الإنتاج، الشغل الشاغل للعديد من مسئولي المؤسسات التي ترغب في كسب مكانة في السوق العالمي، من خلال الاستعمال الأمثل لمواردها أي تحقيق أكبر مخرجات بأقل مدخلات أو تعظيم المخرجات باستعمال نفس الحجم من المدخلات، وهو ما تتوصل إليه المؤسسة من خلال تخفيض التكاليف والتحكم في استعمال المواد الأولية والعمال والآلات. وهذا ما أكده بورتر في كتابه الشهير المزايا التنافسية بورتر أن نوعية وإنتاجية عناصر الإنتاج وليس وفرتها هي المحدد الرئيسي للميزة التنافسية، وأوضح أيضا أن سياسة الانفتاح التجاري المنتهجة في البلدان بواسطة استحواذ البلد من حصص معتبرة من الصادرات العامة يكون له تأثير ملموس على مستويات المعيشة، إذا كانت الصادرات متولدة من صناعات ذات مستويات مرتفعة من الإنتاجية. وبناء على الطرح السابق يمكن صياغة الإشكالية الرئيسية التالية :

ما هو دور الإنتاجية في تنمية التنافسية وتحسين أداء المؤسسات الاقتصادية؟

أولا : مفهوم التنافسية و مؤشراتهما:

لقد اهتم الكثير من الباحثين بخصوص العلاقة بين التنافسية والأداء حيث يبين معظمهم أن الحصول على الميزة التنافسية يرتبط بالدرجة الأولى بالأداء الفعال، فمنهم من أكد أن الجمع بين ميزة تدنية التكاليف وميزة التميز تؤدي إلى أعلى أداء في القطاع، كما هناك دراسات أخرى قد بينت أنه يمكن الجمع بين إستراتيجية السيطرة على التكلفة وإستراتيجية التميز، لأن المؤسسة تبحث دائما لسنوات عدة على إحداها كون أنهما تركز جهودها على تدعيم وتقوية إحدهما، وبالتالي فقد استنتج معظم الباحثين أن الإستراتيجيات الناجحة هي التي تسمح للمؤسسة من خلق ميزات تنافسية عديدة رغم تطبيق إحدى الإستراتيجيات التنافسية.

1. مفهوم التنافسية: التنافسية مفهوم لم يتفق على تعريف محدد و يختلف الكتاب حول مضمونه حيث يرى البعض أن التنافسية فكرة عريضة تضم الإنتاجية الكلية ومستويات المعيشة والنمو الاقتصادي، في حين يرى آخرون أن التنافسية لها مفهوم ضيقا يركز على تنافسية السعر والتجارة. ويختلف مفهوم التنافسية باختلاف محل الحديث فيما إذا كان عن شركة أو قطاع أو دولة، ويمكن ملاحظة ذلك من خلال النقاط التالية :

1.1. تنافسية المشروع (الشركة): حسب التعريف البريطاني¹، "هي القدرة على إنتاج السلع والخدمات بالتنوع الجيدة و السعر المناسب وفي الوقت المناسب وهذا يعني تلبية حاجات المستهلكين بشكل أكثر كفاءة من المنشآت الأخرى"، وتعرف أيضا التنافسية على صعيد المنشأة بأنها " تعني القدرة على تزويد المستهلك بمنتجات وخدمات بشكل أكثر كفاءة وفعالية من المنافسين الآخرين في السوق الدولية مما يعني نجاحا مستمرا لهذه الشركة على الصعيد العالمي في ظل غياب الدعم والحماية من قبل الحكومة، ويتم ذلك من خلال رفع إنتاجية عوامل الإنتاج الموظفة في العملية الإنتاجية (العمل ورأس المال و التكنولوجيا)".

و يمكن قياس تنافسية الشركة من خلال عدة مؤشرات أهمها:

1.1.1. الربحية ومعدلات نموها: إستراتيجية الشركة واتجاهها لتلبية الطلب في السوق الخارجي من خلال التصدير وبالتالي قدرة الشركة على تحقيق حصة أكبر من السوق الإقليمي و العالمي.

2.1.1. التنافسية على مستوى القطاع : فهي تعني قدرة شركات قطاع صناعي معين في دولة ما على تحقيق نجاح مستمر في الأسواق الدولية دون الاعتماد على الدعم والحماية الحكومية. ومن أهم مؤشرات الربحية الكلية للقطاع وميزانه التجاري ومحصلة الاستثمار الأجنبي المباشر إضافة إلى مقاييس متعلقة بالكلفة و الجودة.

3.1.1. التنافسية على المستوى الحكومي (الدولة): تعني قدرة البلد على تحقيق معدل مرتفع ومستمر لمستوى دخل أفرادها، وبتعريف آخر تعني الحاذية التي يتمتع بها البلد لاستقطاب عوامل الإنتاج المتنقلة بما يوفره من عبء ضريبي منخفض، ومن أهم مؤشرات نمو الدخل الفردي الحقيقي والنتائج التجارية للبلد (تطور تركيبة الصادرات، الحصة من السوق الدولية، الميزان التجاري) **2. مؤشرات التنافسية:** تعد هيئات عديدة تقارير عن التنافسية وفقا لمؤشرات تختارها وهذه الهيئات هي²:

1.2. تصنيف المعهد الدولي لتنمية الإدارة (IMD): مقره بسويسرا يقدم تصنيفا سنويا يركز على 8 عوامل وهي: هياكل وأداء الاقتصاد الوطني، الصلات مع الخارج، الحكومة، المالية، البيئة التحتية، الإدارة، العلم والتكنولوجيا، البشر (الموارد البشرية). ولكل من هذه العوامل عناصر يبلغ مجموعها 45 عنصرا لكل منها مؤشرات بلغ تعدادها سنة 2000 بـ 290 مؤشراً.

2.2. تصنيف المنتدى الاقتصادي العالمي WEF (سويسرا): يقدم مؤشرا يحتوي على 8 عوامل و 184 متغيرا.

3.2. تصنيف البنك الدولي: يعتمد على 64 متغيرا في 5 عوامل وهي:

➤ الإنجاز الإجمالي (الناتج القومي الإجمالي للفرد، معدل النمو السنوي المتوسط)؛

➤ الديناميكية الكلية و ديناميكية السوق (النمو والاستثمار، الإنتاجية، حجم التجارة الإجمالي، تنافسية التصدير)؛

➤ الديناميكية المالية؛

➤ البنية التحتية ومناخ الاستثمار (شبكة المعلومات والاتصالات، البنية التحتية المادية، الاستقرار السياسي والاجتماعي)؛

➤ رأس المال البشري والفكري.

4.2. تصنيف حسب مؤشر الحرية الاقتصادية: مؤشر طوره معهد HERITAGE بالولايات المتحدة الأمريكية وقد إعتد لدراسة درجة الحرية على عشرة عوامل وكل عامل يتكون من مجموعة من المتغيرات (مجموع المتغيرات 50) وهذه العوامل هي: حرية التجارة، العبء الضريبي للحكومة، تدخل الحكومة في الاقتصاد، السياسة النقدية، تدفقات رأس المال والاستثمار الأجنبي، الجهاز المصرفي، الأجر والأسعار، حقوق الملكية، الأنظمة، السوق السوداء.

وحسب تصنيف هذا المؤشر فإن الجزائر تحتل المرتبة 108، بينما دولة البحرين تحتل المرتبة 4، تونس تحتل المرتبة 74، مصر تحتل المرتبة 110³.

3. مصادر الميزة التنافسية: إن الخصائص والصفات التي تتميز بها المؤسسة عن منافسيها ذات طبيعة متغيرة ونسبية، وتتمس الأنشطة التي تقوم بها، كالمنتوج، والخدمات بأنواعها (الأساسية والمكملة)، وكيفية الإنتاج، والتنظيم، والأنشطة التسويقية،... إلخ. وإن هذا التفوق النسبي الناتج عن عدة عوامل أو مصادر مختلفة. وقد نجد عدة مؤلفين قاموا بتحديد مصادرها، فنهـم Jean Jacques Lambin الذي أعتبرها إما أن تكون داخلية أو خارجية.

إن الميزة التنافسية الخارجية هي التي تعتمد على الصفات المميزة للمنتوج وتمثل قيمة لدى المشتري، سواء بتخفيض تكاليف الإستعمال، أو برفع كفاءة الإستعمال. أما الميزة التنافسية الداخلية تعتمد على تفوق المؤسسة في التحكم في تكاليف التصنيع، والإدارة، أو تسيير المنتوج الذي يعطي للمنتج قيمة وذلك من خلال سعر التكلفة المنخفض عن المنافسين⁴.

يتضح من خلال ذلك، على المؤسسة الجزائرية أن تحقق ميزة تنافسية تمكنها من السيطرة على السوق الوطنية ولماذا السوق الدولية، وذلك من خلال إنتاج منتوجات ذات جودة ونوعية عالية تؤهلها بأن تكون مقبولة من طرف المستهلكين. ومما لاشك فيه، إن الميزة التنافسية لأي منتوج جديد في وضع تنافسي، يتحدد على أساس تميزه وتكلفته مقارنة مع المنتجات المنافسة له.

إن Porter يعتبر من المؤلفين الأكثر شيوعا الذين قاموا بتحديد مصادر الميزة التنافسية، وحصروها في التكلفة والتميز، إلى جانب المعايير الكلاسيكية مثل: الوفورات الإقتصادية، زيادة من إنتاجية عوامل الإنتاج، تخفيض التكاليف، إن معيار التميز نجده في بعض المراجع مرادف لجودة المنتوج، والتي على أساسه يتم التفضيل بين المنتجات المطروحة في السوق. فالشكل رقم (1) يوضح مصادر الميزات التنافسية.

ويتضح من الشكل (1)، إن تحقيق ميزة تنافسية أكبر من المنافسين، يتطلب من المؤسسة المبدعة أو المنتجة لأي منتوج جديد (سلعة أو خدمة)، أن تراعي حاجيات المستهلك أو المستعمل في عملية الإنتاج، وهذا بأخذ بآرائه في جميع مراحله أو البعض منها. وإن نتيجة ذلك، يساهم بدرجة أكبر في قبوله للمنتوج الجديد، مع إعطاء ولائه إليه. وزيادة على ذلك، فإن أسعار مكونات المنتوج، هي الأخرى لها تأثير على جودته وتنويعه. أما تدنية التكاليف، هي الأخرى تتأثر بأسعار المواد الأولية، والتحكم في التكنولوجيا المستخدمة، والكفاءات والمهارات.

4. طرق البحث عن مصادر الميزة التنافسية: توجد عدة طرق في البحث عن مصادر الميزة التنافسية، ومنها ثلاثة طرق عملية وبسيطة، تكون بمثابة أسلوب للبحث عنها، وهي⁵:

➤ تحليل مصادر الميزة التنافسية؛

➤ تحليل السلسلة العمودية (للتصور - الإنتاج - التوزيع)؛

➤ تحليل مكونات التمييز ومكونات التكاليف.

1.4. تحليل مصادر الميزة التنافسية: إن تحليل مصادر الميزة التنافسية، يتوقف على تحديد العناصر الأساسية المشكلة لعرض المؤسسة، حيث أنها هي المحددة لقيمة المنتوج لدى المشتري. إن هذه الأخيرة تأخذ عدة أشكال منها، الجودة، السعر، الخدمات بعد عملية البيع، السرعة في معالجة الطلبات، الملاءمة... إلخ. إن معرفة تصورات المشتري تجاه قيمة المنتوج، يتم عن طريق القيام بدراسات (إقتصادية، نفسية، إجتماعية) لمعرفة سلوكيات المشتري. قد يمكن للمؤسسة أن تقوم بمعرفة ذلك السلوك دون اللجوء إليهم، وذلك عن طريق مجموعة من الخبراء داخل المؤسسة يحلون محلهم، ويطلب منهم إعطائهم تصوراتهم للقيمة المنتظرة من قبل المشتريين المحتملين للمنتوج الجديد. إنه في كلا الحالتين، يطلب منهم الإجابة على السؤال المتعلق بخصائص القيمة المنتظرة من إستعمال المنتوج الجديد، مع ترتيبها حسب الأولوية. ونتيجة ذلك، سنحصل على سلم للخصائص حسب أهميتها، ومنه نستطيع إستشراف سلوكيات المستعملين المنتظرين، والتي على ضوءها يتم إعداد المنتوج الجديد.

إن الملاحظة الأساسية التي يجب أن نشير إليها، أن قيمة الشيء تختلف من شخص إلى آخر، نظرا لتباين الحاجات من جهة، وحاجته إليها من جهة أخرى. ونظرا لذلك، فنجد قيمتها تأخذ عدة أشكال حسب مستعملها.

2.4. تحليل سلسلة الأفقية للقيمة: إن الميزة التنافسية تنجم عن مجموعة من الأنشطة تقوم بها المؤسسة، كالتخزين، والإنتاج، والتسويق، والتوزيع، وتدعيم منتجاتها، حيث كل نشاط تقوم به، سيسهم في تحسين وضعيتها من حيث التكاليف وخلق قاعدة تمييزية. يتضح من ذلك، أن قيمة المنتج الجديد مثلا، هي المبلغ الذي يستطيع الزبون دفعه للحصول عليه لتلبية حاجاته. وإنما تتحدد من خلال مجموعة من الأنشطة، تتفاعل فيما بينها، تسمى بسلسلة القيمة. إن هذه الأخيرة، عرفها Porter على النحو التالي: "إن فكرة سلسلة القيمة، هي أشمل من نظام القيمة، حيث ألما ترمي إلى توضيح الجيد للميكانيزمات الأساسية الخاصة بتحضير الإستراتيجية، إلا أن تطرح بعض المشاكل في حالة تطبيقها".

إن سلسلة القيمة تعتبر أداة للتحليل الإستراتيجي، حيث تستطيع المؤسسات من خلالها تحقيق ما يلي:

➤ التجزئة الإستراتيجية لأنشطة المؤسسة؛

➤ تحديد وتوضيح مكونات التكاليف؛

➤ تحديد المصادر الممكنة للتمييز.

من خلال ما تقدم، حول مفهوم القيمة، وسلسلة القيمة، إن السؤال الذي يطرح نفسه بإلحاح، هو: ما هي الأنشطة المولدة للقيمة؟. إن كل نشاط تقوم به المؤسسة، يساهم بخلق القيمة ولكن بدرجات متفاوتة. إنطلاقا من التصنيف الخاص بالخدمات والفرق بينها وبين السلع المادية، يمكن أن نقول هناك أنشطة أساسية والأخرى ثانوية. "أما Porter، فيعتبر الأنشطة الخالقة للقيمة، تتمثل في أنشطة رئيسية، وأنشطة مدعمة".

1.2.4. الأنشطة الرئيسية: تتمثل في الأنشطة التي تكون لها علاقة مباشرة بخلق المنتج الجديد، إنطلاقا من المراحل الأولى لسيروية عملية الإبداع حتى المراحل النهائية. قد قام Porter بتصنيفها إلى خمسة أنشطة هي:

➤ الإمداد الداخلي: تتمثل في أنشطة الإستقبال، والمناولة، والتخزين ومراقبته... إلخ؛

➤ الإنتاج: تتعلق بالأنشطة المرتبطة بعملية تحويل المدخلات إلى مخرجات، وما يرافقها من أنشطة مثل صيانة الأجهزة، ومراقبة النوعية... إلخ؛

➤ الإمداد الخارجي: يخص الأنشطة التي تتكلف بالتجميع المخرجات، التخزين، المناولة، النقل... إلخ؛

➤ التسويق والبيع: يتمثل في الأنشطة التسويقية المادية والغير مادية (إختيار القنوات التوزيعية، والإشهار، والقوة البيعية، والعلاقات العامة، وترقية المبيعات، وتحديد السعر؛

➤ الخدمات الضرورية التي يتطلبها المنتج الجديد من تركيب، وصيانة، وتكوين، وإرشادات، وغيرها كثير التي تدعم وتقوى قيمته لدى مستعمليه الحاليين والمرفقين.

2.2.4. الأنشطة المدعمة: إن أهميتها تكمن في مساندة الأنشطة الرئيسية، حيث بدونها لا تستطيع الأنشطة الرئيسية من القيام بمهامها كما ينبغي. إن هذه الأنشطة حسب Porter تتمثل في التموين، التطور التكنولوجي، وتسيير الموارد البشرية، والبنية القاعدية للمؤسسة.

إن الملاحظة التي بإمكاننا أن نشير إليها في هذا المقام، قد تكون بعض الأنشطة الثانوية أساسية لدى بعض المؤسسات دون الأخرى. وعلى العموم، إن كل من الأنشطة الرئيسية والمدعمة هي مصدر للقيمة. إن تحديد طبيعة الأنشطة ونوعيتها بدقة ضمن سيروية السلسلة، هي التي توضع لنا درجة التفاعل فيما بينها، وتأثيرها على مكونات الميزة التنافسية. إن هذه الأخيرة، تتحقق من خلال تفاعل

الأنشطة الرئيسية فيما بينها من جهة، ومع الأنشطة الثانوية من جهة أخرى." إن تسيير الروابط تعتبر عملية جد معقدة على مستوى التنظيم أكثر من تسيير الأنشطة الخالقة للقيمة، حيث التمكن من التنبؤ وتسيير الروابط بإمكانه من توليد أو الحصول على ميزة تنافسية دائمة." .

وزيادة على تلك الروابط الداخلية لسلسلة القيمة، توجد روابط خارجية تربطها بمكونات محيطها الخارجي، مما تدعم وتولد ميزة تنافسية.

5. تحليل مكونات التمييز والتكاليف: قد قام Tugrul Atamer et Roland Calori بتحديد مصدرين لكل من التكلفة والتمييز، حيث الشكل رقم (2) يوضح مصادر خلق القيمة.

ويتضح من خلال الشكل رقم (2)، أن الميزة التنافسية تتولد من خلال تفاعل عدة محددات، حيث كل واحد منها يساهم في إعطاء للمؤسسة قيمة تجعلها تميز عن منافسيها المباشرين، وإن التطور التكنولوجي يعتبر أحد القوى الأساسية في تشكيل المحيط التنافسي، حيث يمكن أن يؤدي إلى:

- يمكن أن يكون معجل أو معطل لنمو الطلب وذلك بإحداث ظواهر إحصائية، أو يسمح بتجديد المنتجات؛
- بإمكانه أن يخلق أو يدمج عدة قطاعات وذلك بعرض عدة بدائل من خلال إحداث وظائف جديدة، أو يجمع عدة وظائف في نفس المنتج؛
- باستطاعته تغيير هيكل وديناميكية التكاليف بخلق مصادر جديدة للميزة التنافسية؛
- يمكن أن يغير حواجز الدخول.

إن إكتساب المعرفة التكنولوجية والتحكم فيها عن منافسيها، قد يمكنها من تحقيق ميزة تنافسية أكبر. ويتضح من خلال ذلك، أن هناك علاقة معقدة بين التطور التكنولوجي وتنافسية المؤسسة. " إن Morone يؤكد أن التكنولوجية هي مصدر من مصادر الميزة التنافسية للمؤسسة حتى وإن كان القطاع الصناعي في مرحلة الإشباع، الأمر الذي يتطلب منها بذل جهود مضاعفة لإكتساب التكنولوجية التي تجعلها في وضعية التحكم من جهة وإعادة تشييب القطاع من جهة أخرى. أما Igor Ansoff فتختلف وجهة نظره عن سابقتها، حيث يرى أن القطاعات الصناعية التي تتميز بالتكنولوجية العالية، تعتمد على توالد المنتجات الجديدة التي تكون قريبة فيما بينها في الإطلاق، الأمر الذي لا يسمح من الإستغلال الأمثل للتدفقات المالية الناتجة عن كل منتج. وتبعاً لذلك على المؤسسات أن تتوقف أن تكون منقاداً عن طريق التكنولوجية والبحث والتطوير. "

وهناك عدة دراسات أظهرت أن التطور التكنولوجي ليس هو له قيمة في حد ذاته، بل يعتبر وسيلة لتحقيق تلك الميزات المشار إليها سابقاً، إذا أحسنت المؤسسات كيفية الإستغلال.

إن المعرفة التسويقية هي الأخرى لا تقل أهمية عن المعرفة التكنولوجية، حيث تتمثل في إمتلاك المؤسسة المؤهلات الضرورية لإعداد إستراتيجية تسويقية فعالة مثل: تطوير المنتجات الجديدة، وتنوع في الخدمات، وقيام بحملات ترويجية، ومعرفة حاجات ورغبات المستهلكين، وقيام بالدراسة السوقية... إلخ، وإن تدنية التكاليف ورفع من الإنتاجية يتم من خلال تظافر عدة عوامل منها مثلاً: كفاءة العمال، التحكم في التقنية، المواد الأولية، التجربة، الوفورات الاقتصادية، الأجور والتحفيزات، المناخ الملائم... إلخ.

وتبعاً لذلك، فهذا يتحدد على أساس القدرات التي تمتلكها. إن هذه الأخيرة تأخذ عدة أشكال، وإن معرفة قدرات المؤسسة يتم من خلال القيام بالتشخيص التنظيمي الذي يحدد لنا فعالية الأنشطة التي تقوم بها، في حين التشخيص الإستراتيجي يبين لنا النجاعة

الحققة. كما أنه لاشك أن لكل مؤسسة تقوم بجملة من الأنشطة المتنوعة من خلال الإستعمال العقلاني للإمكانات المختلفة التي تمتلكها بغية تحقيق الأهداف المرجوة ضمن محيط بيئي يتميز بالديناميكية وعدم التأكد. إن القدرات التي تمتلكها المؤسسة، هي في حد ذاتها تعتبر مصادر الميزة التنافسية. إذا عملية التشخيص لقدرات المؤسسة المتنوعة منها، الإنتاجية والتكنولوجية والإبداعية، والتنظيمية، والمالية... إلخ، إن قدرة المؤسسة لا تكمن في إنتاج منتجات بكيفية فعالة وفق المقاييس الدولية فحسب، وإنما في تحقيق ميزة تنافسية أكبر تمس جميع الأنشطة التي تقوم بها المؤسسة، وهذا لا يتأتى إلا بالمعرفة التكنولوجية والتسويقية والتسييرية.

ثانياً: أهمية التكلفة في تنمية تنافسية المؤسسة

رغم التطورات التي يعرفها عالم الأعمال والاقتصاديات في عصر العولمة، وظهور مؤشرات جديدة تدل على قدرة المؤسسة على التنافس، إلا أن التكلفة تبقى أحد أهم هذه المؤشرات أو المزايا التنافسية، فالمؤسسات التي تصنع منتجاتها بأقل تكلفة مقارنة بمنافسيها (تكاليف التصور، الانتاج، التوزيع، الاستثمار، خدمات ما بعد البيع والإدارة...)، فيمكن القول بطريقة أخرى بأن المؤسسة تحصل على ميزة بالتكاليف في حالة توصلها إلى تأدية نشاطاتها المنشئة للقيمة بتكلفة إجمالية أقل من تكلفة المنافسين، وبعبارة أخرى فهي تلك المؤسسات التي عرفت كيف تستعمل مختلف عوامل التكلفة بفعالية طبعاً مع تساوي تكلفة هذه العوامل، وبهذا يكون للمؤسسة القدرة على بيع كميات أكبر وبالأخص في ظل تمتع منتجات المؤسسة بالجودة العالية.

بناء على ما سبق فإن التكلفة الأقل مقارنة بالمنافسين تشجعها وتخفّزها عدة عوامل، أهمها⁶:

➤ توليد سيولة أعلى من المنافسين؛

➤ الاستثمار أكثر وبالتالي النمو بأكثر سرعة؛

➤ أحسن مقاومة في حالة الانكماش؛

➤ الاستمرار في تحسين ميزة التكلفة.

كل هذا مرتبط كذلك بمدى إنتاجية العامل واستخدام ما يسمى بمنحنى الخبرة، وقد يتطلب الأمر من المؤسسة التي تريد التنافس بالاعتماد على التكلفة في ظل هذه المتغيرات، أن لا تركز فقط على تدنية تكاليف الصنع فقط وتهمّل النشاطات الأخرى (تجارية، خدمات، هياكل...)، وعلى هذا الأساس تعتبر سلسلة القيمة وسيلة رئيسية لتحليل التكلفة، ولهذا سنحاول تناول بعض العناصر المرتبطة مباشرة بميزة التكلفة.

1. سلسلة القيمة والميزة بالتكاليف: إن نقطة الانطلاق لتحليل التكاليف يتمثل في تحديد سلسلة القيمة للمؤسسة وتخصيص تكاليف التشغيل والأصول الثابتة لمختلف النشاطات المنشئة للقيمة ومتابعة سلوك تكاليفها ونموها، ومقارنة ذلك مع المنافسين، وفي هذا الصدد ومن أجل التحليل الجيد للتكاليف فلا بد من إتباع الخطوات التالية⁷:

➤ عزل التكاليف التي تمثل تكاليف سيرها أو أصولها جزءاً هاماً أو تنمو بسرعة وبالتالي بإمكانها تغيير هيكل التكاليف؛

➤ تجميع النشاطات التي تكاليفها أو أصولها لا تمثل إلا جزءاً صغيراً أو ثابتاً من الكل؛

➤ عزل النشاطات التي تختلف فيها عوامل تطور التكاليف؛

➤ تجميع النشاطات التي تخضع لعوامل متماثلة لتطور التكاليف.

إن التفكيك الأولي لسلسلة القيمة إلى نشاطات بسيطة، وذلك سواء تعلق الأمر بالنشاطات الرئيسية أو النشاطات الثانوية، سوف تسمح للمؤسسة بمعرفة الاختلافات المعتمدة في سلوك التكاليف، ومنه العمل على معرفة النشاطات ذات

التكاليف المعقولة والمتميزة والنشاطات ذات التكاليف الكبيرة والتي يمكن تدنيها إلى حدود أقل حتى ترداد القدرة التنافسية للمؤسسة في السوق العالمي. وحتى في حالة اكتساب المؤسسة لميزة التكلفة المنخفضة مقارنة بالمنافسين، فالأهم من ذلك هو استمرارية هذه الميزة حتى تصبح لها قيمة إستراتيجية وخاصة في ظل قبول الزبون لهذه القيمة الممنوحة له من قبل المؤسسة.

في هذا السياق تسعى المؤسسة الوصول إلى كفاءة خصوصية لسلسلة القيمة في حالة اختلاف سلسلة القيمة للمؤسسة عن سلسلة القيمة للمنافسين، ولكن في حالة تشابه النشاطات المنشئة للقيمة فإن ما يجب الاهتمام به ومتابعته من قبل المؤسسة هي عوامل تطور التكاليف بالنسبة لمختلف النشاطات. ويرى PORTER بأن المؤسسة بإمكانها حيازة ميزة التكاليف من خلال وسيلتين أساسيتين هما⁸:

- مراقبة عوامل تطور التكاليف وخاصة ذات الوزن الثقيل والكبير في التكلفة الكلية؛
- إعادة نموذج سلسلة القيمة، باللجوء إلى انتهاج طريقة أخرى أكثر كفاءة للتصميم، الانتاج، التوزيع والتسويق... الخ.
- نستنتج بأن المؤسسة تبذل قصارى جهودها من أجل البحث عن الفرص التي تسمح لها بتدنية التكاليف المرتبطة بكل نشاط، وهي ثقافة وسلوك في التسيير لدى الكثير من المؤسسات العالمية، وهذا شريطة عدم التأثير على تمييز المؤسسة ومنتجاتها، وبالأخص بالنسبة للنشاطات المساهمة في التمييز، ونجد أن بعض المؤسسات تعتمد إلى التضحية بجزء أو كل التمييز في مصلحة تحسين وتخفيض التكاليف، لهذا لا بد على المؤسسة التي تسعى إلى التنافس بالاعتماد على التكاليف، العمل على تشخيص العوامل المحركة للتكاليف في مختلف النشاطات المنشئة للقيمة، والسعي إلى التحكم فيها بصورة أحسن من المنافسين، حتى تتمكن من الاحتفاظ بميزتها التنافسية، خاصة بالنسبة لنشاطات ذات التكاليف المرتفعة والتي تجد فيها المؤسسة أكبر الفرص لتحسين تنافسيتها بتخفيض التكاليف المرتبطة بها، ولقد أحصى PORTER عشرة عوامل أساسية لتطور التكاليف يجب على المؤسسة مراقبتها بدقة وتمثل أساسا فيما يلي⁹:
- مراقبة اقتصاديات السلم (الوصول إلى السلم الملائم، اتخاذ الإجراءات لتدعيم اقتصاديات السلم في النشاطات الحساسة للسلم، استغلال اقتصاديات السلم حيث المؤسسة تتمتع بوضعية مفضلة، إعطاء الامتياز للنشاطات المنشئة للقيمة مدارة من خلال سلم تفضيلي للمؤسسة)؛
- مراقبة منحى الخبرة في كل الجوانب (تسيير منحى الخبرة، الحفاظ على الملكية الخصوصية للخبرة، التعلم على المنافسين).
- مراقبة آثار استعمال القدرات (تسوية حجم النشاطات أثناء التقلبات)؛
- مراقبة الارتباطات (استغلال الارتباطات بين التكاليف داخل سلسلة القيمة أو النشاطات المنشئة للقيمة، العمل بالتعاون مع الموردين والموزعين، من أجل استغلال الارتباطات العمودية)؛
- مراقبة الارتباطات البينية داخل سلسلة القيمة (توحيد النشاطات المهمة، تحويل المعرفة في التسيير للنشاطات المتشابهة)؛
- مراقبة الاندماج (اللجوء إلى فحص دوري لإمكانيات الاندماج وتحطيم الاندماج)؛
- مراقبة الرونظمة (استغلال المزايا المخصصة للسباق أو بالنسبة للمؤسسة التي تنتظر قبل الاندفاع، تنظيم رنظمة المشتريات بدلالة دورة الأعمال)؛
- مراقبة المقاييس القابلة للمباحثة والمناقشة (تغيير الإجراءات عديمة الجدوى والتي لا تساهم في التمييز، الاستثمار في التكنولوجيات التي تسمح بتوجيه عوامل تطور التكلفة في الاتجاه المفضل للمؤسسة، اجتذاب الفخر؛

➤ مراقبة تموطن الأجهزة وغيرها (تعظيم التموطن)؛

➤ مراقبة العوامل المؤسسية (القوانين الحكومية، النقابات..).

أما بالنسبة لنمذجة سلسلة القيمة والتي تصل إليها المؤسسة بانتهاج سلسلة قيمة مختلفة كلية عن المنافسين، والتي تصل إليها المؤسسة من خلال المصادر التالية¹⁰:

➤ عملية إنتاج مختلفة؛

➤ اختلافات في المكننة؛

➤ دائرة جديدة للتوزيع؛

➤ مادة أولية جديدة؛

➤ دعائم إشهارية جديدة؛

➤ تحويل التموطن الخاص بالتجهيزات مقارنة بالمردين والزبائن؛

➤ اختلافات هامة في التكامل العمودي نحو الأمام أو نحو الخلف؛

➤ المبيعات المباشرة عوض المبيعات غير المباشرة.

من خلال هذه التعديلات الجذرية لسلسلة القيمة سوف تصبح المؤسسة أكثر كفاءة، كما تفرض مقياسا جديدا للتكلفة في القطاع الذي تنشط فيه، سواء بأداء أحسن لمختلف النشاطات أو باستغلال الارتباطات استغلالا دقيقا، خاصة إذا علمنا بأن التكاليف لا تنخفض آليا أو عشوائيا، ولكن بفعل مجهودات معتبرة ويقظة دائمة وقدرة المؤسسة على التغيير في الوقت المناسب حفاظا على استمرارية الميزة بالتكاليف، فتصل المؤسسة بذلك إلى وضع حواجز للدخول وتسهل من حركية المؤسسة من خلال منع المنافسين من تقليدها واستعمال نفس مصادر التمييز..

2. تحقيق وفورات الحجم الكبير: إن قدرة المؤسسة على النجاح في السوق العالمي يتوقف على درجة التنميط ومقدار ما تحققة من وفورات الحجم الكبير التي تستطيع الوصول إليها من خلال تقديم منتجات ذات مواصفات موحدة، تباع في العالم بأسره تحت نفس الاسم التجاري وتروج بنفس الإعلانات، مثل ما هو الحال بالنسبة لشركة، ومؤسسات أخرى عديدة، وهذا ما يسمح لهذه المؤسسات باهتلاك تكاليف البحث والتطوير الضرورية على عدد أكبر من الوحدات وبالتالي تخفيض أسعار إطلاق المنتجات.

يعني تحقيق وفورات الحجم الكبير أو اقتصاديات السلم توسيع منافذ تصريف منتجات المؤسسة، مما يسمح للمؤسسة بإنتاج كميات أكبر، ومنه تخفيض تكاليف الوحدة الواحدة، فتتحسن بذلك التنافسية السعرية للمؤسسة، الأمر الذي يقود المؤسسة إلى أسواق جديدة¹¹.

نستنتج بأن توسع الإنتاج من شأنه أن يؤدي إلى تخفيض التكاليف، خاصة إذا كانت السلعة تتطلب منشآت وآليات ضخمة أو في حالة كون التكاليف الثابتة ضخمة، وبالتالي وطبقا لقانون اقتصاديات الحجم الكبير تنتشر التكاليف الثابتة مع توسع إنتاج المؤسسة وتوزع على عدد أكبر من الوحدات المنتجة وبذلك تنخفض التكلفة الثابتة للوحدة الواحدة، أي يقل متوسط التكلفة الثابتة¹².

بناء على ما سبق يمكن القول بأن المعنى الحقيقي لاقتصاديات السلم هو أن المؤسسة كلما زادت من كمياتها المنتجة، وفي ظل بقاء التكاليف الثابتة على حالها، فإن ذلك سيؤدي إلى انخفاض تكلفة الوحدة الواحدة، مع العلم أن تكلفة الوحدة الواحدة يساوي مجموع

التكاليف على عدد الوحدات المنتجة، وهو ما يمنح للمؤسسة القدرة على تحديد أسعار منخفضة لمنتجاتها مقارنة بالمنافسين، وبالتالي الرفع من تنافسيتها في السوق وتنمية حصتها السوقية وربح أسواق جديدة، خاصة إذا تمكنت المؤسسة من المحافظة على هذه الميزة لفترة طويلة، ما تجدر الإشارة إليه، هو أن اقتصاديات السلم تعني بأن النشاط المسير بكل قدراته في أي مؤسسة، هو الأكثر كفاية كلما نما وزاد السلم الذي تنشط فيه المؤسسة وحجم نشاطاتها، ولكن هذا في ظل مراعاة عدم تدمير اقتصاديات السلم الذي قد يلحق بالمؤسسة في حالة ارتفاع حجم النشاط إلى حد لا تستطيع من خلاله المؤسسة تخفيض عمالها وترتفع الأجور والتكاليف الخاصة بالوسائل المشتراة للوصول إلى ذلك.

من الأمور التي يجب التطرق إليها، هو أن مفعول السلم وآثاره تتركب من مجموعتين هما:

- تمديد التكاليف الثابتة (etalement) على الانتاج الكبير (تكاليف التصميم، التطوير، المتاجرة، الإدارة...)
- تحسين التحكم في المصاريف بالاعتماد على إجراءات أحسن، حيث أن حجم الانتاج الكبير يسمح بترتيب طريقة جديدة للإنتاج، المكننة، أكثر تخصص وتسارع عامل الخبرة...).

وفي الأخير وفضلا عما تم التطرق إليه والمتمثل في إمكانية خفض تكاليف الانتاج من خلال رفع مبيعات وإنتاج المؤسسة، فإن المؤسسة أحيانا بإمكانها الشراء من أحسن سوق في الخارج لبعض المركبات الداخلة في صنع منتجاتها، وهو ما يسمى التمويل من الخارج، والذي يمكن أن يكون وسيلة فعالة في تدنية التكلفة أو تنمية جودة المنتج النهائي¹³.

3. منحى الخبرة (التعلم): يرتبط منحى الخبرة ارتباطا وثيقا بالتكلفة، ذلك أن تكرار الأداء يخضع لنظرية التعلم، فكلما زاد عدد مرات أداء عملية إنتاجية معينة انخفض وقت التكرار، وقد يكون منحى الخبرة كميّة تنافسية للمؤسسة بفعل الفرق في سعر التكلفة الذي تصل إليه المؤسسة مقارنة بالمنافسين نظرا لارتفاع وتحسن إنتاجيتها، حيث مع مرور الوقت تتوصل المؤسسة إلى تدنية تكاليفها الناجمة عن الخبرة المحصلة في صنع المنتجات وذلك بتحسين أداء العديد من العوامل (يد عاملة، تشغيل الآلات وترتيبها، الإمداد...).

نلاحظ بأن التغير التكنولوجي في العديد من الصناعات يرجع إلى التعلم واكتساب الخبرة في مجال العمل إلى حد كبير، ويتم اكتساب الخبرات عند قيام المؤسسة بإنتاج المزيد من منتج ما، وعليه يمكن تعريف منحى الخبرة على أنه¹⁴: "تكلفة الوحدة الواحدة من القيمة المضافة لمنتج متجانس، مقاس بوحدة نقدية ثابتة، تتناقص بنسبة ثابتة ومتوقعة كل مرة يتضاعف فيها الإنتاج الكلي"، وفي هذا السياق سمحت الملاحظة الدورية، لبعض النشاطات المختلفة في المؤسسات من الوصول إلى نتائج هامة، من بينها أن التكاليف تنخفض بنسبة 20% إلى 30% في كل تضاعف للخبرة الإجمالية¹⁵، وبما أن للمؤسسات تكاليف مختلفة ومستويات أرباح مختلفة، وفي وسط تنافسي فالمؤسسة الأكثر تنافسية في نشاط ما هي التي لديها خبرة إجمالية أكثر ارتفاعا، وبالتالي تتوصل إلى تدنية تكلفة نشاطاتها المنشئة للقيمة مع مرور الوقت بسبب الخبرة التي تنمي وتزيد من الكفاءة التي تؤدي بها مختلف الأعمال والنشاطات في المؤسسة، وعليه هناك العديد من العوامل تساهم في تخفيض التكاليف على طول منحى الخبرة وهي¹⁶:

- فعالية العمل اليدوي ترتفع بتكرار نفس المهمة من قبل العمال؛
- تخصص العمل والمناهج، فالتنميط يرفع من فعالية العمال في تأدية مهامهم؛
- طرق أو عمليات جديدة للصنع، بفعل الإبداعات (الروبوتيك والنظم المدعمة بالكمبيوتر...)
- تجهيز أحسن للإنتاج، ففتح نجاعة التجهيزات بطريقة إبداعية بفعل الخبرة المحصلة؛
- تغيير المواد المستعملة، حيث مع الخبرة الصانع يمكنه اللجوء إلى موارد أقل تكلفة؛

➤ طريقة جديدة لتصميم المنتج، فيتم بذلك تصميم المنتج بطريقة تسمح له باستعمال لأقل للموارد.

تجدر الإشارة إلى أن كل هذه العوامل تتواجد تحت المراقبة المباشرة للمؤسسة، وهي جزء من السياسة العامة لتحسين الإنتاجية، من خلال صنع المنتج بتكلفة أقل أو إنتاج منتج أحسن بتكلفة مساوية، وعليه يمكن القول بأن الخبرة بذاتها لا تؤدي إلى تخفيض التكلفة ولكنها تمنح الفرصة للوصول إلى تخفيض التكاليف، وما على مسؤولي المؤسسات إلا استغلال هذه الفرص، لأن التكرار المنظم للمهام والنشاطات لا يؤدي بمفرده إلى خفض التكلفة وتحسين الإنتاجية في حالة عدم تدعيمه بتوجيهات وإرشادات مقدمة من المهندسين الصناعيين في تحديث طرق العمل وتصميم الوظائف، حسن تنظيم الآلات، تحسين البرمجة... الخ.

من خلال ما سبق نتوصل إلى نتيجة هامة وهي أن المؤسسة إذا أرادت تحسين تنافسيتها على مستوى التكاليف، فما عليها إلا فهم ميكانيزمات الخبرة (التعلم) الخاص بكل نشاط منشئ للقيمة وتحديد أحسن قياس لدرجة الخبرة في كل حالة حتى تتمكن من توفير الشروط اللازمة لتدنية تكلفة مختلف نشاطاتها كلا حسب متطلباته (تدريب، مكننة، مواد أولية أحسن...)، وفضلا على ذلك فإن المؤسسة التي تريد النمو وتحسين تنافسيتها من خلال تدنية التكاليف، فما عليها إلا الوصول إلى ذلك في أسرع وقت ممكن، مما يعني النمو بأكثر سرعة عن منافسيها، فتتم بذلك الحصة السوقية، وبالأخص إذا كانت في مرحلة الإطلاق التي يتكون فيها محصلات الخبرة معتبرة، مما يدفع المؤسسات إلى انتهاز سعر الاقتران، أي الدخول إلى الأسواق بأسعار منخفضة.

ولابد من الإشارة إلى أن المؤسسة حتى تتمكن من التحكم في تكاليفها، فهي مجبرة على التحكم في تقنيات المحاسبة التحليلية أو كما يحلو للبعض تسميتها محاسبة التكاليف، حتى تتمكن من تحديد التكاليف بصورة دقيقة ومحكمة، وبالتالي على الأقل معرفة السعر الأدنى الذي تبيع به منتجاتها، وطبعاً في حالة وجود فرص للبيع بأسعار أكبر فما على المؤسسة إلا البحث عنها واستغلالها بكفاءة.

ثالثاً: الإنتاجية ودورها في تنمية 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 فإن ذلك معناه زيادة مساهمته وأهمية الدور الذي يلعبه في وظيفته ومن ثم مجتمعه، وإذا انخفضت كان دليلاً 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 يعني 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 الجهود 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 معينة¹⁷.

2. القياسات المختلفة للإنتاجية: وفيما يلي تعريف القياسات المختلفة للإنتاجية¹⁸:

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 للإستهلاك من دون حدوث زيادة معادلة في عدد ساعات العمل، ويعتبر هذا النمو مساوياً لمتوسط إنتاج العامل، ولا من بد تسليط الضوء على ميزة حاسمة أن هي 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 اقتصاد 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.

3.2. إنتاجية رأس المال: يقصد عموماً النسبة الإجمالية للناتج إلى رأس المال، وهي تقاس بالناتج 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.

3. مفهوم الكفاءة: تعرف على أنها: "قدرة نظم الإنتاج على تشغيل المدخلات"، فالكفاءة بهذا أضيق من الإنتاجية، فهي النسبة بين ما تم أدائه وما يجب أدائه أو العلاقة بين المدخلات والمخرجات، فهي كفاءة الحصول على أكبر قدر ممكن من المخرجات لمجموعة من الموارد المتاحة في صورتها الحالية، فالكفاءة بذلك هي تعبير عن درجة النجاح في تحقيق الأهداف، أو مدى القدرة على استخدام مدخلات أو موارد المؤسسة بالقدر المناسب وفقاً لمعايير محددة للجدولة (أي قدر من الناتج أو المخرجات في زمن محدد)، والجودة والتكلفة، لتحقيق مخرجات أو نتائج محددة أو بعبارة أخرى فالكفاءة هي دليل على مدى حسن أداء عملية تحويل المدخلات إلى مخرجات، وهو ما يعني حسن استغلال الموارد المتاحة، دون إسراف أو ترك طاقة عاطلة دون استغلال، وتقاس الكفاءة بنسبة قيمة أو حجم المخرجات إلى قيمة أو حجم المدخلات¹⁹.

نخلص إلى أن الكفاءة هي تجسيد العلاقة الكمية بين المدخلات أو الموارد المستخدمة والمخرجات (النتائج) أو النتائج المخططة.

4. مفهوم الفعالية: تعرف على النحو التالي²⁰: "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 أنها²¹: "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 محيطية."

من خلال ما سبق يتضح لنا جلياً بأن الفعالية نسبية، لأن المؤسسة قد تتمكن من الوصول إلى الأهداف جزئياً أو كلياً أو لا تستطيع على الإطلاق، فالفعالية 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 من المدخلات كما ونوعا واستخدامه بالأسلوب الصحيح في أداء ما يجب أدائه في الوقت المناسب.

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 يسمى بالإنتاجية، والتي تلعب فيه الإدارة دورا أساسيا، 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 تنجزها 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 وطاقات 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 محليا أو عالميا، وهو شرط أكثر من ضروري في ظل عولمة المنافسة، وهذا ما يعني بصفة مختصرة:

➤ 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.

كما تجدر الإشارة إلى أن العديد من المؤسسات استغلت التطورات التكنولوجية وغيرها من أجل تنمية إنتاجيتها وقدرتها التنافسية في السوق العالمي، ومقابل ذلك تعاني العديد من المؤسسات من ضعف إنتاجيتها أو أزمة الإنتاجية والتي يسمونها "بقلق الإنتاجية"، وتقيسه بعض الدول عن طريق ما يلي²²:

➤ هجرة العمالة للخارج؛

➤ تدهور العلاقة بين الأسعار والأجور والإنتاجية؛

➤ الغياب والتأخر عن العمل؛

➤ عدم فعالية وتطبيق التشريعات واللوائح أو القوانين بحزم؛

➤ فشل الإدارة في إيجاد مناخ فعال لتحسين الإنتاجية بين العاملين؛

➤ غياب أو نقص الدور الحكومي في مراجعة الإنتاجية بالشركات؛

➤ حجم الشركة ودرجة ترشيد القرارات؛

➤ صعوبة وعدم القدرة على قياس إنتاجية القوى العاملة؛

➤ أثر خليط التكنولوجيا والعمل الآلي والعمل اليدوي على اتجاهات الإنتاجية.

5. مساهمة بورتر في تفسير العلاقة إنتاجية - تنافسية: يعتمد 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 نموذجة 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 موروثاً 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 الأساسية²³.

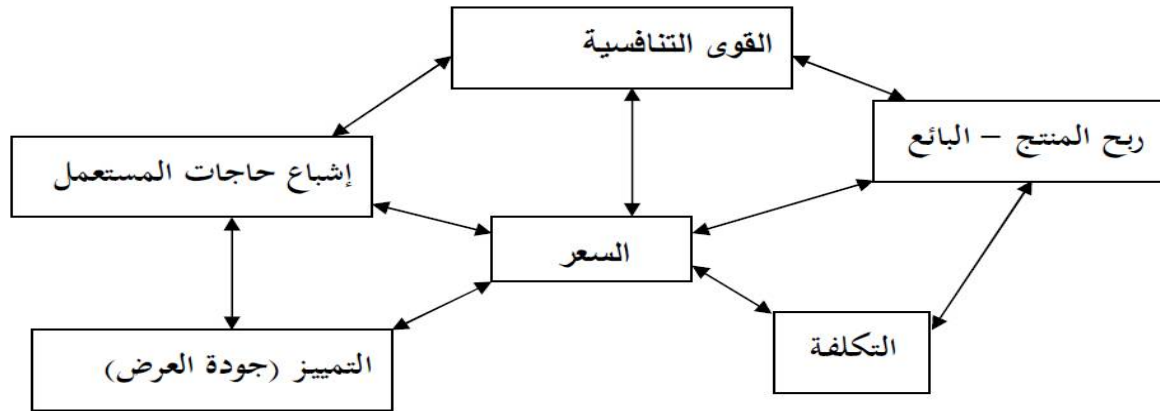
الخلاصة:

يمكن أن نستخلص، بأن المتغيرات الجديدة التي برزت على الساحة العالمية (التوجه نحو اقتصاد السوق، ظهور المنظمة العالمية للتجارة، المنافسة العالمية والمؤسسات العالمية...)، دفعت بالمؤسسات الاقتصادية إلى بذل المزيد من الجهود في سبيل تحقيق ميزة تنافسية تمكنها من البقاء والاستمرار في التنافس محلياً وعالمياً، وهو ما تحققه الإنتاجية من خلال ما يلي:

➤ البحث عن مقاييس الإنتاجية لتحقيق المواءمة أو التوفيق بين الأهداف المتعددة والمتضاربة في بعض الحالات بالنسبة للمؤسسة؛
➤ دراسة مجالات اتخاذ القرار ذات التأثير على مقاييس الإنتاجية المختلفة مثل قرارات التسعير، تخصيص الموارد على الأنشطة المختلفة وضرورة البحث عن أدوات سلوكية وكمية في آن واحد، تمكن من تحقيق الفاعلية لمثل هذه القرارات.

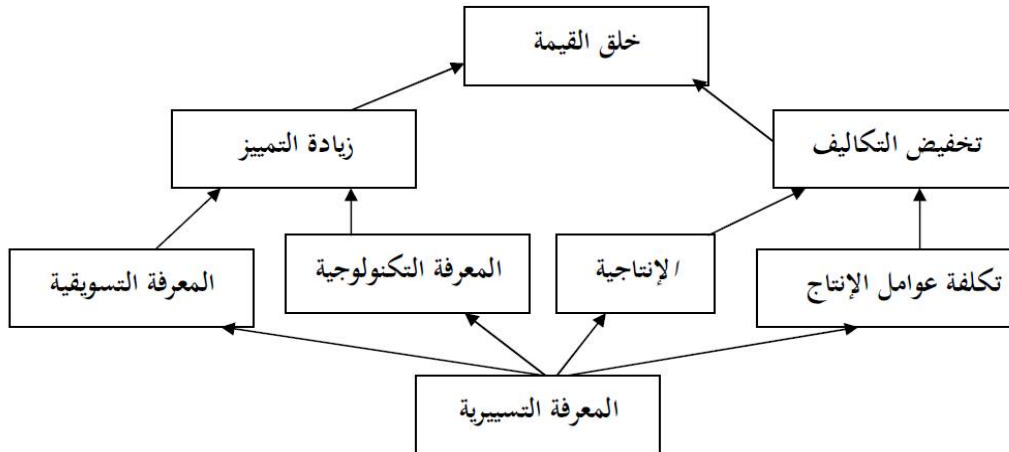
إن إدارة التغيير التي تتطلبها المرحلة الحالية تهتم بالتركيز على زيادة الإنتاجية من جهة، ورضا المستهلك من جهة أخرى، وعليه فإن النظام الإنتاجي للمؤسسة لا يعمل على إرضاء المستهلك على حساب الكفاءة في استخدام الموارد المتاحة للمؤسسة، لهذا تستخدم معايير لقياس الكفاءة في استخدام الموارد والتي من بينها الإنتاجية، وذلك إما عن طريق تخفيض دورة الوقت لنفس المنتج أو إنتاج كميات أكبر خلال نفس الوقت، ولهذا فإن المؤسسات يتحتم عليها البحث عن الأسباب التي تزيد من تكاليف المنتج ومصادرها، كما تبحث عن مصادر زيادة المخرجات من أجل الرفع من إنتاجيتها وإمكانية تنمية تنافسياتها.

الشكل (1): مصادر الميزات التنافسية أو القيمة



Source :Tugrul Atamer et Roland Calori, « Diagnostic et Décisions Stratégiques », Dunod, Paris, 1998, P.13

الشكل (2): مصادر خلق القيمة



Source :Tugrul Atamer et Roland Calori, « Diagnostic et Décisions Stratégiques », Dunod, Paris, 1998, P.19

الاحالات والمراجع:

- ¹ محمد عدنان وديع، محددات القدرة التنافسية للأقطار العربية في السوق الدولية، تونس 2001، ص: 59 .
- ² كمال رزيق، بوزعرور عمار ، التنافسية الصناعية للمؤسسة الاقتصادية الجزائرية، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، جامعة سعد دحلب-البليدة-، 2003، ص ص: 3-4.
- ³ محمد عدنان وديع، مرجع سابق ص: 132،
- ⁴ كمال رزيق، بوزعرور عمار ، مرجع سابق، ص: 5.
- ⁵ كمال رزيق، بوزعرور عمار ، مرجع سابق، ص: 6.
- ⁶ Boston Consulting Group: Les mecanismes fondamentaux de la competitivite, Edit.Hommes et techniques, 1980, p80.
- ⁷ M.Porter: L'avantage concurrentiel, OPCIT, P86
- ⁸ IBID, P128
- ⁹ من أجل تفاصيل أكثر، راجع M.Porter: L'avantage concurrentiel ص ص: 130-136.
- ¹⁰ M.Porter: L'avantage concurrentiel, OPCIT, P138
- ¹¹ يتصرف P.BERHO, OPCIT, P28
- ¹² أحمد عبد الرحمن احمد: مدخل إلى إدارة الأعمال الدولية، ص: 45.
- ¹³ George Le Roy et autres: La conquetes des marches exterieurs, 1978, p2
- ¹⁴ Jean Jacques Lambin: OPCIT, P 28
- ¹⁵ BCG: OPCIT, P34
- ¹⁶ من أجل تفاصيل أكثر، انظر Jean Jacques Lambin, OPCIT, ص ص: 289-290.
- ¹⁷ عادل رمضان الزيايدي، إدارة الموارد البشرية، بحث مقدم إدارة الأعمال، الأردن، 2004/2005، ص: 03.
- ¹⁸ تحليل الأداء الاقتصادي وتقييم النمو والإنتاجية في منظمة الإسكوا، العدد الخامس، اللجنة الاقتصادية والاجتماعية لغربي آسيا، الأمم المتحدة، 2007، ص: 20.
- ¹⁹ أحمد سيد مصطفى: مرجع سابق، ص: 66.
- ²⁰ سعيد يس عامر: الإدارة وآفاق المستقبل، مرجع سابق، ص: 565.
- ²¹ أحمد سيد مصطفى: مرجع سابق، ص: 66.
- ²² فريد راغب النجار: إدارة الإنتاج والعمليات والتكنولوجيا، مرجع سابق، ص: 227 و 543 بتصرف.
- ²³ عبد العزيز عبدوس، سياسة الانفتاح التجاري ودورها في تحسين الإنتاجية في المؤسسات الجزائرية كمؤشر تنافسية، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، جامعة ورقلة، العدد 03/2013، ص: 167.