



اطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه الطور الثالث " ل م د " ميدان العلوم الاقتصادية

في: حوكمة المنظمات تخصص: اقتصاد المنظمات

بعنوان :

ترشيد استخدام الموارد لتحسين الاداء التنافسي في المؤسسة الاقتصادية

( دراسة ميدانية على عينة من المؤسسات الاقتصادية بولاية مستغانم )

تحت اشراف :

د. بوزيان عثمان

اعداد الطالبة :

دداش امنة

اعضاء لجنة المناقشة :

رئيسا	جامعة سعيدة	استاذ التعليم العالي	الاستاذ بن حميدة محمد
مشرفا	جامعة سعيدة	استاذ محاضر (أ)	الاستاذ .بوزيان عثمان
عضوا	جامعة سيدي بلعباس	استاذ التعليم العالي	الاستاذ داني معاشو الكبير
عضوا	جامعة معسكر	استاذ التعليم العالي	الاستاذ بن عبو الجيلالي
عضوا	جامعة سعيدة	استاذ التعليم العالي	الاستاذ صوار يوسف
عضوا	جامعة سعيدة	استاذ محاضر (أ)	الاستاذ رزين عكاشة

## شكر و تقدير

بداية أشكر الله العليّ القدير الذي أتم عليّ نعمته وفضله وأحمده حمداً يليق بجلال وجهه وعظيم سلطانه.

كما أتقدم بكامل الشكر والتقدير إلى الدكتور " بوزيان عثمان " لتفضله بقبول الإشراف على هذه الأطروحة ، والذي لم يبخل عليّ بتوجيهاته ونصائحه القيمة التي كانت لي خير معين عند إنجاز هذا العمل ، فجزاه الله عنّي كل خير وبارك الله في عمله وعمره.

كما أتوجه بالشكر الجزيل إلى الدكتور " بن يمينة كمال " على مساعدته ونصائحه القيمة .

وأتوجه بالشكر الجزيل إلى كل من ساهم في إنجاز هذا البحث من قريب أو بعيد

## الاهداء

أهدي ثمرة جهدي " لوالدي " الكريمين اللذان وقفنا بجانبهم و شجعاني حتى وصلت لما انا عليه .

الى روح " جدتي " رحمها الله

الى رفيق دربي ... زوجي الغالي

الى قرة عيني ... ابني العزيز

الى سندي ... اخوتي عمر و عبد النور و شيما

الى والدا زوجي و اخوته

الى جميع الاهل و الاقارب

الى كل من علمني حرفا من الابتدائي حتى لوقتنا الحالي ..

و الى كل محب للعلم والوطن .

الصفحة	فهرس المحتويات
II	شكر وتقدير
III	الاهداء
VI-IV	قائمة المحتويات
IX-VII	قائمة الجداول
X	قائمة الاشكال
XI	قائمة الملاحق
-	مقدمة
62-20	الفصل الاول : مدخل الى ترشيد استخدام الموارد و الاداء التنافسي في المؤسسة الاقتصادية
21	تمهيد
22	المبحث الاول : الاطار النظري للموارد و ترشيدها
22	المطلب الاول : : مفاهيم حول ترشيد و موارد المؤسسة
26	المطلب الثاني : الاصول النظرية لترشيد الموارد
30	المطلب الثالث : انواع الموارد
40	المبحث الثاني : الاداء التنافسي للمؤسسة
40	المطلب الاول : مفهوم الاداء و مستوياته
42	المطلب الثاني : التنافسية و انواعها
45	المطلب الثالث : القوى التنافسية لنموذج porter
52	المبحث الثالث : مؤشرات الاداء التنافسي
52	المطلب الاول : الجودة و الانتاجية
57	المطلب الثاني : الربحية و التحكم في التكاليف
61	المطلب الثالث : الحصة السوقية
62	خلاصة الفصل
98-63	الفصل الثاني : ترشيد استخدام موارد المؤسسة لتحسين الاداء التنافسي باستخدام نظام تخطيط موارد المؤسسة ERP
64	تمهيد
65	المبحث الاول : ادوات ترشيد استخدام الموارد

65	المطلب الاول : اقتصاديات الحجم
70	المطلب الثاني : اقتصاديات الخيال
71	المطلب الثالث : منحى الخبرة
74	المبحث الثاني : اثر استخدام نظام تخطيط موارد المؤسسة في تحسين الاداء التنافسي
74	المطلب الاول : مدخل الى نظام تخطيط موارد المؤسسة ERP
78	المطلب الثاني : المحتوى البياناتي لبرامجيات ERP
80	المطلب الثالث : اثر استخدام نظام تخطيط موارد المؤسسة في تحسين الاداء التنافسي
82	المبحث الثالث : تأثير ترشيد استخدام موارد المؤسسة على مؤشرات الاداء التنافسي
82	المطلب الاول : ترشيد استخدام الموارد البشرية في تحسين الاداء التنافسي
86	المطلب الثاني : ترشيد استخدام الموارد المالية في تحسين الاداء التنافسي
89	المطلب الثالث : ترشيد استخدام الموارد المادية في تحسين الاداء التنافسي
93	المطلب الرابع : ترشيد استخدام الموارد المعلوماتية في تحسين الاداء التنافسي
98	خلاصة الفصل
120-99	الفصل الثالث : مدخل للدراسة الميدانية
100	تمهيد
101	المبحث الاول : العناصر المنهجية للدراسة
101	المطلب الاول : المنهج و الاساليب الاحصائية المستخدمة
104	المطلب الثاني : مصادر جمع البيانات و المعلومات
106	المبحث الثاني : مجتمع و عينة الدراسة و مجالاتها
106	المطلب الاول : تحديد مجتمع و حجم عينة الدراسة
112	المطلب الثاني : خصائص العينة
117	المبحث الثالث : صدق وثبات اداة الدراسة
117	المطلب الاول : ثبات اداة الدراسة
118	المطلب الثاني : الصدق البنائي لأداة الدراسة
120	خلاصة الفصل
167-121	الفصل الرابع : نتائج الدراسة و اختبار الفرضيات
122	تمهيد
123	المبحث الاول : التحليل الوصفي لنتائج الاستبيان

123	المطلب الاول : التحليل الوصفي لمكونات الموارد في المؤسسة
125	المطلب الثاني : التحليل الوصفي لمؤشرات الاداء التنافسي
133	المبحث الثاني : اختبار فرضيات الدراسة
133	المطلب الاول : اختبار الفرضية الرئيسية الاولى
146	المطلب الثاني : اختبار الفرضية الرئيسية الثانية
156	المبحث الثالث : مناقشة النتائج
156	المطلب الاول : مناقشة النتائج المتعلقة بالمتغير المستقل
159	المطلب الثاني : مناقشة النتائج المتعلقة بالمتغير التابع
167	خلاصة الفصل
169	خاتمة
175	قائمة المراجع
189	قائمة الملاحق

فهرس الجداول :

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
27	أهم نظريات ورواد مدخل الموارد والكفاءات	01- I
54	نطاق احتمال حلقات الجودة حسب JUSE	02- I
103	درجة الاهمية بالنسبة للفقرات	01- III
105	تنظيم عبارات محاور اداة الدراسة	02- III
107	الخصائص التعريفية للمؤسسات محل الدراسة	03- III
118	نتائج ( الفا - كرونباخ ) لمتغيرات الدراسة	04- III
119	نتائج اختبار التوزيع الطبيعي	05- III
123	نتائج التحليل الوصفي لترشيد استخدام موارد المؤسسة	01-IV
125	نتائج التحليل الوصفي لجودة المنتجات	02-IV
127	نتائج التحليل الوصفي لإنتاجية المؤسسات	03-IV
128	نتائج التحليل الوصفي لربحية المؤسسات	04-IV
129	نتائج التحليل الوصفي للتحكم في التكاليف	05-IV
131	نتائج التحليل الوصفي للحصة السوقية للمؤسسات	06-IV
133	مؤشرات و نتائج اختبار نموذج الانحدار البسيط	07-IV
134	نتائج اختبار معامل الارتباط PEARSON للعلاقة بين ترشيد الموارد و الجودة	08-IV
134	نتائج اختبار معنوية معامل الانحدار	09-IV
135	مؤشرات و نتائج اختبار نموذج الانحدار البسيط	10-IV
136	نتائج اختبار معامل الارتباط PEARSON للعلاقة بين ترشيد الموارد و الانتاجية	11-IV
136	نتائج اختبار معنوية معامل الانحدار	12-IV
137	مؤشرات و نتائج اختبار نموذج الانحدار البسيط	13-IV
138	نتائج اختبار معامل الارتباط PEARSON للعلاقة بين ترشيد الموارد و الربحية	14-IV
138	نتائج اختبار معنوية معامل الانحدار	15-IV

139	مؤشرات و نتائج اختبار نموذج الانحدار البسيط	16-IV
140	نتائج اختبار معامل الارتباط PEARSON للعلاقة بين ترشيد الموارد و التحكم في التكاليف	17-IV
141	نتائج اختبار معنوية معامل الانحدار	18-IV
142	مؤشرات و نتائج اختبار نموذج الانحدار البسيط	19-IV
142	نتائج اختبار معامل الارتباط PEARSON للعلاقة بين ترشيد الموارد و الحصص السوقية	20-IV
143	نتائج اختبار معنوية معامل الانحدار	21-IV
144	مؤشرات و نتائج اختبار نموذج الانحدار البسيط	22-IV
145	نتائج اختبار معامل الارتباط PEARSON للعلاقة بين ترشيد الموارد و الاداء التنافسي	23-IV
145	نتائج اختبار معنوية معامل الانحدار	24-IV
146	المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية حسب ملكية المؤسسة	25-IV
147	اختبار تجانس التباين بين المجموعات الخاصة بعامل الملكية	26-IV
147	نتائج اختبار تحليل التباين الاحادي One Way Anova لمعرفة دلالة الاختلافات حسب عامل الملكية	27-IV
148	المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية حسب الشكل القانوني للمؤسسة	28-IV
149	اختبار تجانس التباين بين المجموعات الخاصة بعامل الشكل القانوني	29-IV
149	نتائج اختبار تحليل التباين الاحادي One Way Anova لمعرفة دلالة الاختلافات حسب عامل الشكل القانوني	30-IV
150	المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية حسب قطاع نشاط المؤسسة	31-IV
150	اختبار تجانس التباين بين المجموعات الخاصة بعامل قطاع النشاط	32-IV
151	نتائج اختبار تحليل التباين الاحادي One Way Anova لمعرفة دلالة الاختلافات حسب عامل قطاع النشاط	33-IV
152	المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية حسب حجم ( عدد العمال) المؤسسة	34-IV



152	اختبار تجانس التباين بين المجموعات الخاصة بعامل حجم ( عدد العمال ) المؤسسة	35-IV
153	نتائج اختبار تحليل التباين الاحادي <b>One Way Anova</b> لمعرفة دلالة الاختلافات حسب عامل حجم ( عدد العمال ) المؤسسة	36-IV
154	المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية حسب خبرة المؤسسة في مجال نشاطها	37-IV
154	اختبار تجانس التباين بين المجموعات الخاصة بعامل خبرة المؤسسة في مجال نشاطها	38-IV
155	نتائج اختبار تحليل التباين الاحادي <b>One Way Anova</b> لمعرفة دلالة الاختلافات حسب عامل خبرة المؤسسة في مجال نشاطها	39-IV

فهرس الاشكال :

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
38	تميز بين البيانات و المعلومات و المعرفة	01- I
46	نموذج القوى التنافس الخمسة ل Porter	02- I
49	نظام ماكينزي فيما يتعلق بسلسلة المهام في إدارة الشركات	03- I
50	نموذج سلسلة القيمة ل Porter	04- I
67	ملخص اقتصاديات الحجم	01- II
68	وفورات الحجم - نسبة القيمة الى حجم الانتاج	02- II
73	منحنى التعلم	03- II
75	مفهوم نظام تخطيط موارد المؤسسة	04- II
76	نظام تخطيط موارد المؤسسة	05- II
78	المراحل الكبرى لتطبيق نظام تخطيط موارد المؤسسة	06- II
88	العلاقة بين تحسين الجودة وأثرها على التكاليف و الربحية.	07- II
92	اهمية ادارة الجودة الشاملة	08- II
93	تأثير الجودة على ارباح المؤسسة	09- II
96	تأثير الجودة على التكلفة و الحصة السوقية و الربحية و الانتاجية	10- II
112	توزيع العينة حسب الملكية	01- III
113	توزيع العينة حسب الشكل القانوني	02- III
114	توزيع العينة حسب طبيعة النشاط	03- III
115	توزيع العينة حسب حجم المؤسسة	04- III
116	توزيع العينة حسب خبرة المؤسسة	05- III

قائمة الملاحق :

189	استبيان باللغة العربية
195	نتائج spss النسخة 20

مقدمة

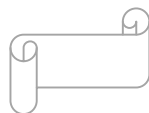
## تمهيد :

يتزايد اهتمام مختلف الاقتصاديات في الوقت الراهن بدراسة الموارد الاقتصادية ، حيث انه بقدر ما يتاح من موارد مجتمعة ما يتحدد مستوى الرفاهية الاقتصادية ، ناهيك عن أن غنى و فقر الدول في الوقت الحاضر يقاس ليس فقط بما في حوزتها من موارد ، ولكن أيضا بمقدرتها على استغلالها بكفاءة.

باعتبار الإشكالية الاقتصادية تتلخص في ندرة الموارد و محدوديتها في مقابل تعدد الحاجات و تنوعها فان نجاح أي مؤسسة مرتبط بمدى عقلانيتها في استخدام مواردها و استغلالها أفضل استغلال ، و من هنا تظهر قدرة المؤسسة على التنافس و الاستمرار في النشاط في ظل التغيرات الدائمة في محيطها الذي يتميز بالحركية الدائمة والتغير المستمر والمنافسة الحادة ، وتدفع البيئة عموما المؤسسات الى التحسين المستمر في أدائها ، حيث يمكنها ذلك من احتلال موقع متميز في السوق ، وأسبقية على المنافسين . وبالتالي فالمؤسسة مطالبة بفهم العلاقة الموجودة بين بيئتها الداخلية و الخارجية قصد الاستفادة من الفرص التي تنتجها هذه العلاقة . فالمؤسسات تفكر في وضع إستراتيجية لمواجهة المنافسة ، وتسخر لذلك الموارد بصفة محكمة و ذكية لتجسيدها. فتميز المؤسسة بقائها مرتبط على مدى حصولها على مواردها بالتنوعيات و الكميات المناسبة للقيام بنشاطها الإنتاجي سواء كان سلعيا أو خدماتيا أو معرفيا ، حيث تتصف هذه الموارد بإمكانية التحكم فيها و السيطرة عليها من قبل المؤسسة لتمكينها من وضع و تنفيذ استراتيجياتها و العمل على تحسين كفاءتها و فعاليتها.

و من أهم العوامل التي تقلق المؤسسات هو ضمان استمرار تدفق عوامل الإنتاج و المتمثلة في الموارد المادية، البشرية المالية والمعرفية بنوعية جيدة ، وبأسعار مناسبة بحيث تضمن لهم الاستمرار في الإنتاج، في ظل التغيرات الاقتصادية ، الاجتماعية و التكنولوجية التي تواجهها المؤسسات و التي تتطلب منها اتخاذ كم هائل و متنوع من القرارات لمسايرته ومن ثم تحقيق أهدافها، غير أن عملية صنع القرار تحتم عليها تصويب كافة مهامها و تحريك كل مواردها في الاتجاه الذي يخدم أهدافها ، لذلك بات لزاما على المؤسسات الاعتماد في تسيير مواردها على مجموعة من الأدوات الكمية و النوعية من اجل استهداف أدائها.

وقصد تحسين الاداء التنافسي تعتمد المؤسسة على تنمية مواردها المادية وفق احتياجات مواردها البشرية باستعمال مواردها المالية و المعرفية بتطبيق نظام تخطيط موارد المؤسسة ERP الذي يربط بين الادارة المالية و الموارد و التصنيع و خدمة العملاء و ادارتي التسويق و المبيعات. كما أن التطور في استخدام الأنظمة الحاسوبية و



السيطرة عليها كان يدفع المؤسسات و باستمرار إلى تطوير الأنظمة بما يتلاءم مع التطورات في البيئة الكلية وبيئة الصناعة.

#### ❖ إشكالية البحث :

تواجه المؤسسات اليوم تحديات جديدة تفرض عليها مقارنة الأداء وما تحقّقه من إنجازات بما يصل إليه غيرها من المؤسسات الأحسن تنظيما و الأفضل و الأنجع في السوق ، فهي تبحث عن كيفية إدارة و استغلال مواردها الاقتصادية لإنتاج أحسن ما يمكن إنتاجه من السلع و الخدمات لإشباع رغبات زبائنهم. و عليه يتم طرح الإشكالية التالية : ما أثر ترشيد استخدام الموارد في تحسين الاداء التنافسي للمؤسسة الاقتصادية الجزائرية ؟

#### ❖ فرضيات الدراسة :

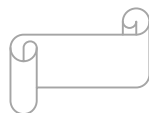
لقد تم بناء هذه الدراسة اعتمادا على جملة من الفرضيات هي :

- ✓ الفرضية الاولى : يوجد تأثير ذو دلالة احصائية لترشيد استخدام الموارد في تحسين الاداء التنافسي في المؤسسات الجزائرية .
- ✓ الفرضية الثانية : توجد اختلافات ذات دلالة احصائية بين اراء العينة حول مدى ترشيد استخدام موارد المؤسسة لتحسين الاداء التنافسي ترجع لصف المؤسسات المبحوثة .

#### ❖ اهداف الدراسة :

يمكن تلخيص الاهداف التي يمكن الوصول اليها من خلال هذا البحث فيما يلي :

- ✓ تقديم اطار نظري يحدد المفاهيم المتعلقة بترشيد استخدام الموارد .
- ✓ تقديم نظرة واضحة ودقيقة حول الاداء التنافسي و مؤشراتته .
- ✓ اظهار اهمية الموارد وحسن استغلالها و التي تعكس فعالية الاداء .
- ✓ التعرف على واقع عقلانية استخدام الموارد في المؤسسات الجزائرية .



## ❖ أهمية الدراسة :

يستمد هذا الموضوع أهميته انطلاقا من مجموعة من العناصر المتعلقة بالجانبين العلمي و العملي .

## Ñ الأهمية العلمية :

- تستند الأهمية العلمية لهذه الدراسة كون موضوع ترشيد استخدام الموارد و الاداء التنافسي من اهم المداخل الادارية الحديثة .
- اعتبار موضوع دراسة الموارد الاقتصادية من أهم الموضوعات التي تستقطب اهتمام المؤسسات الساعية للنمو و الاستمرار في ظل محيط يتميز بالتغير و التنافسية .
- يحظى الموضوع و لا يزال باهتمام بالغ من قبل الباحثين و المهتمين بعلم الادارة .
- تقدم هذه الدراسة الى المكتبة الجزائرية كمرجع ضمن مواضيع استخدام الموارد و الاداء التنافسي .

## Ñ الأهمية العملية ( التطبيقية ) :

- تنبع أهمية الدراسة من الناحية العملية في الاثر الذي يلعبه ترشيد استخدام الموارد في تحسين الاداء التنافسي بالمؤسسات الجزائرية ، حيث يهدف إلى إبراز أهمية طرق و نماذج استغلال الموارد الاقتصادية استغلالا رشيدا و المتمثلة في الموارد المادية ، البشرية ، المالية إضافة إلى مورد المعرفة في المؤسسات .
- تبرز الأهمية التطبيقية للدراسة من النتائج التي سيسفر عنها بصفة موضوعية .

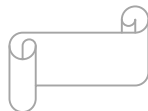
## ❖ اسباب اختيار الموضوع :

هناك عدة اسباب ادت بنا الى اختيار و معالجة الموضوع دون غيره من المواضيع ، فمنها اسباب شخصية و اخرى موضوعية :

## Ñ الاسباب الشخصية :

من بين الاسباب التي جعلتنا نهتم به هي :

- ✓ بحكم تخصصنا في اقتصاد المنظمات وتوجهاتنا في الدراسات المتعلقة بالاقتصاد المؤسسي و تنمية الموارد الاقتصادية فيها.
- ✓ حب الاطلاع في مواضيع الموارد و الاداء التنافسي .
- ✓ الرغبة الذاتية و الميل الشخصي لمعالجة و دراسة هذا الموضوع .



## Ñ الاسباب الموضوعية :

من بين الاسباب التي جعلتنا نهتم به هي :

- ✓ كون موضوع الموارد و الاداء التنافسي احد المواضيع الهامة و الحديثة .
- ✓ سعي المؤسسات نحو تحقيق التميز في مجال اعمالها .
- ✓ القاء الضوء على العلاقة الموجودة بين الموارد و الاداء التنافسي .
- ✓ محاولة اسقاط الجانب النظري على المؤسسة الجزائرية وبالتالي اظهار الواقع الفعلي له .
- ✓ الشعور بأهمية الموضوع خاصة في ظل التحولات التي يشهدها السوق الجزائري و اشتداد المنافسة .

## ❖ المنهجية المتبعة :

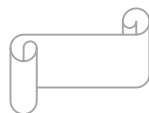
ان المنهج المعتمد تحدده طبيعة الموضوع الذي تعالجه قصد الاحاطة بأهم جوانبه ، ولذلك سنعتمد في هذا البحث على المنهج الوصفي والذي يتميز بجمع المعلومات المختلفة و تحليل نتائجها و لتحديد العلاقة السببية بين المتغير التابع والمتغير المستقل ، كما تم الاعتماد على منهج الدراسة الميدانية

## ❖ هيكل الدراسة :

لقد تم تقسيم الدراسة الى جانبين ، جانب نظري يتناول الاطار النظري للدراسة و جانب تطبيقي .

## Ñ الجانب النظري : تم تقسيمه الى فصلين وهما :

- **الفصل الاول :** مدخل مفاهيمي للدراسة و الذي تطرقنا فيه الى مفاهيم و الاصول النظرية حول ترشيد موارد المؤسسة و الاداء التنافسي مع ذكر مؤشرات .
- **الفصل الثاني :** ترشيد استخدام موارد المؤسسة لتحسين الاداء التنافسي باستخدام نظام تخطيط موارد المؤسسة ، حيث تم التطرق في المبحث الاول الى ادوات ترشيد استخدام الموارد مع اظهار في المبحث الثاني الى اثر ترشيد استخدام نظام تخطيط موارد المؤسسة في تحسين الاداء التنافسي ، فيما تناولنا في المبحث الثالث تأثير موارد المؤسسة على مؤشرات الاداء التنافسي .



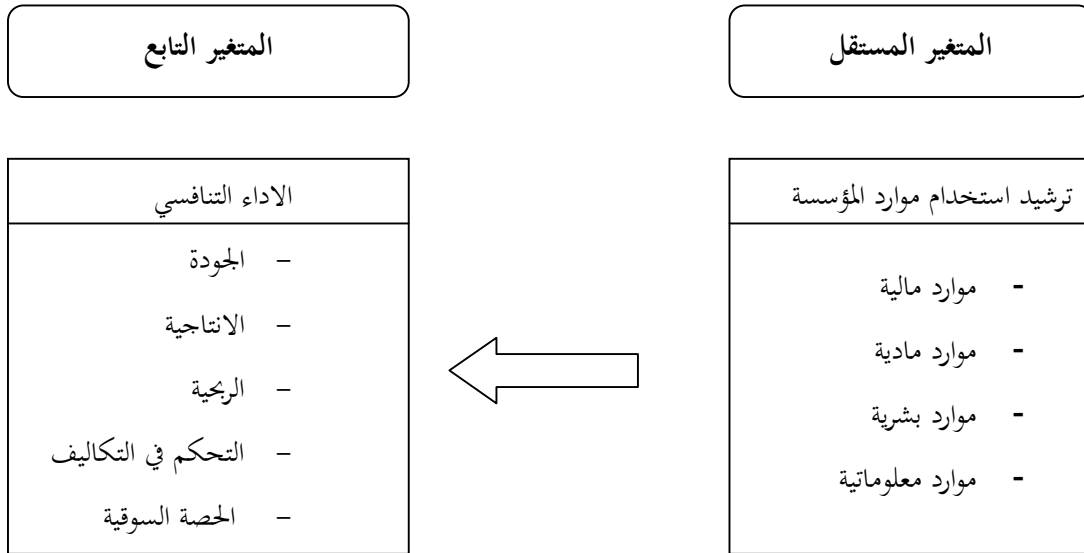


٤ الجانِب التطبيقِي : تم تقسيمه الى فصلين وهما :

- الفصل الاول : مدخل للدراسة الميدانية و الذي تطرقنا فيه الى العناصر المنهجية للدراسة و مجتمع وعينة و صدق و ثبات الاداة .
- الفصل الثاني : تحليل الدراسة و الذي تطرقنا فيه الى تحليل متغيرات الدراسة بالنسبة للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية ، كما تطرقنا فيه الى اختبار الفرضيات ، و اخيرا اظهار نتائج الدراسة .

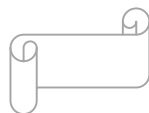
### ❖ نموذج الدراسة :

على ضوء اشكالية الدراسة تم بناء النموذج التالي :



### ❖ الدراسات السابقة :

لأجل اثناء بحثنا قمنا بعمليات البحث في بعض الجامعات الوطنية و الاجنبية ، وكذلك على شبكة الانترنت بغرض جمع المعلومات ، ومن خلال تصفحنا وجدنا بعض الدراسات السابقة التي تناولت بعض جوانب الموضوع من ناحية الموارد و لكنها لم تتطرق الى الموضوع بشكله هذا ، إلا اننا نشير الى وجود بعض الدراسات التي اشارت الى الموضوع و هي :



Ñ دراسة محمد نور بورهان ، " ترشيد استخدام الموارد لرفع مستوى الكفاءة الانتاجية " ، مجلة الاقتصاد ، دون سنة النشر .

هدفت هذه الدراسة الى تحليل اثر ترشيد استخدام الموارد لرفع مستوى الكفاءة الانتاجية من خلال استعراض المبادئ الرئيسية لتحقيق الاستفادة المثلى من الموارد المتاحة ، وتوصلت الدراسة لعدد من النتائج التي من اهمها :

- ان قضية ترشيد استخدام الموارد تعتبر من اهم القضايا التي تواجه الاقتصاد القومي و يعتبر حلها واجبا .
- و ان ترشيد استخدام الموارد البشرية يتمثل في الاستفادة النوعية من امكانيات و اختصاصات و مهارات القوى العاملة ، والتحفيز المادي و المعنوي للقوى العاملة النادرة بهدف تحقيق اعلى مستوى ممكن للانتفاع من مهاراتها .
- يعتبر ترشيد استخدام الموارد المادية كالحامات و المواد الرئيسية من العوامل الهامة لرفع مستوى الانتاجية و مصدرا اساسيا من مصادر تخفيض تكلفة الانتاج .
- ويتمثل ترشيد استخدام وسائل الانتاج بالاستغلال الامثل للطاقات الانتاجية لوسائل الانتاج و استخدامها على افضل وجه ممكن.

Ñ دراسة حسين يرقى ، " إستراتيجية تنمية الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية - حالة مؤسسة سوناطراك" ، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه دولة في العلوم الاقتصادية ، جامعة الجزائر ، 2007/2008 .

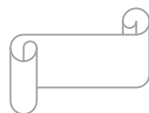
هدفت الدراسة الى معرفة اثر استراتيجية تنمية الموارد على الاداء المتميز للمؤسسة الاقتصادية ، كما هدفت الى التعرف على طبيعة التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية بالمؤسسة الاقتصادية ، كما هدفت الدراسة الى معرفة الاستراتيجيات المتبعة في تنمية الموارد البشرية بمؤسسة سوناطراك .

وتوصلت الدراسة الى مجموعة من النتائج اهمها :

- ان تسيير الموارد البشرية يعد الان اهم انظمة تسيير الموارد الداخلية المسؤولة عن تنمية و استدامة الميزة التنافسية للمؤسسة .
- ان المكانة التي تحتلها مؤسسة سوناطراك و التي تريد ان تتبوأها في الصناعة البترولية يتطلب منها استخدام مواردها المتاحة استخداما رشيدا عقلاانيا .

Ñ دراسة : Jay Bernay « Firm resources and sustained competitive advantage » , journal of management , 1991 -vo117-na 1.99-12

يرى " Jay Bernay " ان فهم مصادر الميزة التنافسية المستدامة اصبح مجال البحوث في الادارة الاستراتيجية . بناء على افتراض ان توزع الموارد الاستراتيجية للشركات و هذه الاختلافات مستقرة على مر الزمن . ويهدف



المقال الى تبيان العلاقة بين موارد المؤسسة و الميزة التنافسية المستدامة ،حيث يرى Jay Berney " ان الموارد المرشحة لتحقيق الميزة التنافسية يجب ان تكون قيمة، نادرة ، غير قابلة للإحلال و مكلفة اذا ما تم تقليدها .

دراسة N̄  
**Michel Ferrary –compétitive de la firme et management stratégique des ressources humaines – revue d'economie industrielle , N 132 ( 4e trimestre 2010) .**

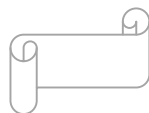
يرى " Michel Ferrary " ان مساهمة تسيير الموارد البشرية في تنافسية المؤسسة هي اشكالية متكررة البحث في مجال العلوم الاقتصادية و الادارة الاستراتيجية . حيث اظهرت نظرية الموارد بالنسبة لنظريات الادارة الاستراتيجية للموارد البشرية ان المورد البشري يتمتع بمجموعة من الخصائص و الصفات وهي : ان يكون المورد البشري ذو قيمة تنافسية للمؤسسة ، وانه يتصف بالندرة، وتأتي في اطار عدم استطاعة المنافسين الاخرين الحصول على نفس المورد البشري ، و لا يمكن تقليده من قبل المنافسين الاخرين .

دراسة : N̄

Freiling Jörg, « **Raison d'être et nature de la firme. Les compétences comme socle explicatif**»

Revue française de gestion 5/2010 (n° 204) , p. 127-139

لماذا توجد المؤسسات ؟ الاجابة العامة لهذا السؤال من منطلق النظرية الاقتصادية وهو ان المؤسسات تعرض حماية ضد مستويات عالية من عدم التيقن ، في هذا المقال استند الكاتب على نظرية الكفاءات كفرع من نظرية معالجة السوق لأجل تجاوز الاراء التقليدية . واعتبر ان المؤسسات التي تتمكن من اغتنام الفرص في مختلف الاسواق مقارنة بالمؤسسات المنافسة هي التي تستخدم مواردها الملموسة والغير ملموسة بكفاءة عالية . حيث اظهر الهدف الرئيسي من هذا المقال و هو ان المؤسسات التي تتمتع هيكل تنظيمي مرن و تدعم تنمية مواردها و كفاءاتها بما يحقق لها حماية من تهديدات المنافسين هي التي تستطيع مجابهة التحديات التي تفرضها عليها المنافسة المحلية و الدولية .



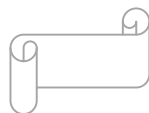
---

Gardet Élodie, Mothe Caroline, « **Le rôle des ressources dans la dépendance du pivot au sein de réseaux d'innovation** », *Revue française de gestion* 5/2010 (n° 204) , p. 171-186

تسعى المؤسسات الى تنسيق جهودها مع منظمات اخرى من اجل الحصول على موارد و كفاءات لا تمتلكها في محيطها الداخلي ، خاصة المؤسسات الصغيرة و المتوسطة ، فمن الصعب عليها القيام بمشروع ابتكاري دون الاستعانة بمؤسسات اخرى . فتنفيذ شبكات مشتركة بينها وبين المؤسسات الاخرى يسمح لها بتطوير اختراعاتها و انجازاتها و تحويلها الى ابتكارات تمثل حصة مهمة في الاسواق ، وإذا كانت بعض الدراسات قد تناولت العلاقة بين انواع الموارد و التبعية ، فان هذا المقال يدرس العلاقة من جانب ديناميكي ، حيث ابرز تطور مستوى الاعتماد داخل شبكات الابتكار . فالهدف الرئيسي من هذه الدراسة هو فهم تأثير الموارد و الكفاءات المتوفرة داخل المؤسسة على درجة الاعتماد ( التبعية ) ، وقد اجريت دراسة ميدانية نوعية تقودها المؤسسات الصغيرة و المتوسطة على ستة شبكات تعتمد على الابتكار ، وخلصت الدراسة الى ان درجة تأثير التبعية يتطور بتطور و تنمية الموارد و الكفاءات اللازمة وهذا حسب تقدم مراحل انجاز المشروع .

Ñ ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة :

تعد الدراسة الحالية من الدراسات العربية القليلة التي تناولت ترشيد استخدام موارد المؤسسة لتحسين الاداء التنافسي من خلال مقارنة الموارد الداخلية و الخارجية للمؤسسة . وقد طبقت هذه الدراسة على مجموعة من المؤسسات العمومية و الخاصة بهدف تسليط الضوء على مدى تطبيق هذه الاخيرة لوسائل و ادوات استغلال مواردها بالشكل الذي يحقق اهدافها ، حيث سعت الدراسة من خلال اجراء المقابلات و تحليل الاستبيان الى دراسة واقع تسيير المؤسسات الجزائرية واثار عقلنة استخدام مواردها في تحقيق اهدافها .



# الفصل الأول

مدخل الى ترشيد استخدام الموارد و الاداء التنافسي في المؤسسة الاقتصادية

## تمهيد :

نظرا للتطورات السريعة التي ميزت البيئة المحيطة بالمؤسسة من منافسة و عولمة و انفتاح الاسواق و تحرير التبادلات التجارية و التطور السريع في مجال التكنولوجيا ، ادى بالمؤسسات سواء كانت عامة ام خاصة ، انتاجية ام خدمية الى الاهتمام بأساليب ادارية هادفة تسعى بها الى تحقيق التفوق و التميز بغية البقاء في مجال الاعمال .

عرفت المؤسسات الاقتصادية تحولات في طرق تسييرها و انتاجها و تسويقها و مختلف العمليات المتعلقة بنشاطاتها و ذلك تماشيا مع التغيرات البيئية المحيطة بها ، ولعل عملية تسيير المؤسسة يمثل الجانب الاساسي في هذا الاهتمام من حيث التحكم في مواردها و ترشيدها و الاستخدام الامثل لها من حيث ضمان تطورها و استمرارها. فالترشييد الاقتصادي يواكب المؤسسة في نشاطها من بداية ممارستها للعملية الانتاجية الى غاية الانتهاء منها بما يكفل حسن الاستفادة من جميع الامكانيات الموجودة بها ، تماشيا مع اهداف المؤسسة الراغبة في تحقيق نتائج ايجابية مقارنة بمنافسيها ، وعليه اصبحت المؤسسات في المدى البعيد لمواجهة ضغوط المنافسين الحاليين و المحتملين . فالمؤسسات تنافسية تضمن بها النمو و التوسع في المدى البعيد لمواجهة ضغوط المنافسين الحاليين و المحتملين . فالمؤسسات ذات الجودة و الكفاءة و الفعالية في اداء اعمالها وحدها القادرة على البقاء في الاسواق باعتبار ان الاداء يعكس النتيجة المنتظرة من وراء كل نشاط .

في هذا الفصل سنحاول التطرق الى اهم المفاهيم المتعلقة بالموارد و الاصول النظرية لترشيدها و الأداء التنافسي ، ومحاولة الاشارة الى اهم مؤشرات الاداء التنافسي.

**المبحث الأول : الاطار النظري للموارد و ترشيدها**

الترشيد هو تعبير عن العمليات و الإجراءات التي تتمخض عنها زيادة كفاءة و عمل وسائل الإنتاج المتاحة ، و التحسين المستمر لأسلوب الأداء المعمول به من خلال أعمال التقويم المختلفة التي تحدد بدقة مواقع الإسراف و الخلل ، مما يستوجب البحث المتواصل عن الحلول الناجعة الكفيلة بتفادي هذا الإسراف و التغلب على هذا الخلل.

**المطلب الأول : مفاهيم حول ترشيد و موارد المؤسسة .**

سيتم تناول في هذا المطلب المصطلحات الأساسية للموضوع ، المتمثلة في : مصطلح الموارد ومصطلح الترشيدي .

**أولاً : مفاهيم حول الموارد**

قد ننظر الى اي مجتمع اقتصادي على انه ينقسم الى نوعين رئيسيين من الوحدات الاقتصادية :

وحدات انتاجية ترمي الى خلق او زيادة المنافع على اختلاف انواعها. )

وحدات استهلاكية تقوم باستهلاك او استعمال ما تنتجه الوحدات الانتاجية من مختلف السلع و الخدمات. )

ولا يمكن ان تتم مختلف العمليات الانتاجية إلا باستخدام بعض الموارد التي تسمى في العرف الاقتصادي بعناصر الانتاج.

وقد قسم الكتاب التقليديون هذه الموارد تقسيماً ثلاثياً :

- الطبيعة (الأرض)
- العمل
- رأس المال.<sup>1</sup>

و انطوى اساس هذا التقسيم على ان الطبيعة تشمل جميع الموارد الطبيعية ، وهي هذه المثابة تمثل اداة الانتاج التي لا فضل للإنسان في ايجادها . اما العمل فهو يتضمن الجهود البدنية او الذهنية التي يبذلها الانسان في سبيل خلق

1 حسين عمر ، "اقتصاد السوق" ، دار الكتاب الحديث ، القاهرة ، 1999 ، ص 19 .

او زيادة المنافع ، اي ان مورد العمل يمثل العنصر الانساني في العملية الانتاجية. و اما راس المال فانه يشمل جميع انواع السلع المنتجة التي تساهم في انتاج السلع الاخرى .

### تحليل leon walras للموارد الانتاجية :

فرق walras من الناحية التحليلية بين الموارد الانتاجية و بين الخدمات المشتقة منها ، فأطلق على جميع انواع الموارد اسم "رأس المال الثابت " ، ووصفه بأنه كل السلع دائمة الاستعمال ، وكل اشكال الثروة التي لا تستهلك إلا على المدى الطويل ، وكل انواع المنفعة المحددة القدر التي تبقى بعد استعمالها الاول . اما الخدمات المشتقة ، فقد عبر عنها walras بأنها كل انواع الثروة التي تستهلك مباشرة او تستخدم دفعة واحدة ، بحيث لا يكون لها وجود بعد استعمالها الاول.<sup>1</sup>

إن تحقيق وتجسيد المؤسسة لمخرجاتها هو مرتبط بطبيعة مدخلاتها وجودتها ، لذلك فالمؤسسات التي تسعى إلى البقاء و التميز تعمل على الحصول على مواردها بالانواع و الكميات المناسبة ، لقيام المؤسسة بنشاطها الإنتاجي سواء كان سلعي ملموس او خدمات او معارف ، ومهما كان نوع هذه المؤسسة فانه لا بد ان تتوفر لها عوامل الإنتاج ، والتي تقسم حسب الفكر الاقتصادي و البشري الى :

الموارد المالية ، الموارد البشرية ، الموارد المادية ، الموارد المعلوماتية

لتوضيح مفهوم الموارد الاقتصادية يجب التفريق بين مفهوم أربعة مصطلحات :

وهي المصادر ، الموارد الاقتصادية ، عناصر الإنتاج ، و المدخلات .

1- المصادر : يتمثل المصدر في "معين لثروة كامنة لم يعرف الإنسان أهميتها بعد ، ولا كيفية تطويعها و استغلالها لما فيه نفعه ، بل ربما لا يكون الإنسان على علم بوجودها أصلا "

2- الموارد الاقتصادية : هي "جزء من المصادر استطاع الإنسان أن يتعرف عليها و يكتشفها ويطوعها للاستغلال في إشباع رغباته " ، أي أنها مصدر معروف لثروة اكتشف الإنسان أهميتها ، وتمكن من تطوير أساليب تساعده على استغلال احتياجاته. لذا يمكن تعريف الموارد الاقتصادية بأنها كل " مصدر يمكن إدخاله في دائرة الاستغلال الاقتصادي "

3- عوامل الإنتاج: تتمثل في " الجزء من الموارد الاقتصادية الذي تم إعداده فعلا للمساهمة في عملية الإنتاج " وهذا يعني أن عوامل الإنتاج هي أقصى ما يمكن إعداده من الموارد الاقتصادية للمساهمة في عملية الإنتاج . ولا يمكن

1 المرجع السابق ، ص 23 .



أن يتعدى حجم عوامل الإنتاج بأي حال من الأحوال حجم الموارد الاقتصادية. أما إذا كان حجم عوامل الإنتاج اقل من حجم الموارد الاقتصادية ، فان الفرق بينهما يمثل موارد اقتصادية غير مستغلة.

4- المدخلات : تتمثل في " الجزء من عوامل الإنتاج الذي يستخدم فعلا في العملية الإنتاجية ". وهذا يعني أن المدخلات هي أقصى ما يمكن المشاركة به فعلا في عملية الإنتاج ، لا يمكن أن يتعدى حجم المدخلات بأي حال من الأحوال حجم عوامل الإنتاج. أما إذا كانت حجم المدخلات اقل من حجم عوامل الإنتاج ، فان الفرق بينهما يمثل عوامل إنتاج في حالة بطالة.<sup>1</sup>

- ❖ فيما يعتقد ان الموارد يمكن تصنيفها الى موارد مالية ، مادية ، بشرية ، تكنولوجية ، تنظيمية بالإضافة الى سمعة المنظمة .<sup>2</sup>
- ❖ " تشير الموارد الى كل الموجودات و الامكانيات و العمليات التنظيمية و المهارات و الخصائص التنظيمية و المعلومات و المعارف"<sup>3</sup> و يرى كل من Chen and Patrick " ان المعرفة مورد استراتيجي هام للمؤسسة استنادا على المقاربة المبنية على المعرفة"<sup>4</sup>
- ❖ و يرى آخر ان الموارد تتمثل في : " كل ما يمكن المؤسسة من تدعيم ميزتها التنافسية".<sup>5</sup>
- ❖ يعرف بول سامويلسون (1989) : " الموارد الاقتصادية على انها كل ما يحقق منفعة مباشرة او غير مباشرة للإنسان و يكون مرتبط بقيمة "<sup>6</sup>
- ❖ و يعرفها B.Wernerfelt : "الموارد بأنها كل ما يمكن تصوره كنقطة قوة او ضعف للمؤسسة ما، وهي مجموع الأصول ( الملموسة وغير الملموسة) في فترة زمنية محددة والمرتبطة بشكل دائم بالمؤسسة".<sup>7</sup>

1 محمد احمد السريتي، الموارد الاقتصادية ، مؤسسة رؤية ،الاسكندرية ،2011 ، ص ،ص 10-12 .

2 محي الدين القطب ، الخيار الاستراتيجي وأثره في تحقيق الميزة التنافسية ، ط1 ،دار الحامد للنشر و التوزيع ، الاردن ،2012 ، ص 110 .

3 خالد محمد بني حمدان ، الاستراتيجية و التخطيط الاستراتيجي ، منهج معاصر ، الطبعة العربية ، دار اليازوري العلمية للنشر ، عمان ، الاردن . 2007 ، ص 344.

4 Chen and Patrick , « Visualizing evolution of knowledge management capability in construction firms » , journal of construction engineering and management , july 2013 , p 839.

5 بوزيد وسيلة ، مقارنة الموارد الداخلية و الكفاءات كمدخل للميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية ، دراسة تطبيقية على بعض المؤسسات الاقتصادية بولاية سطيف ، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماجستير في علوم التسيير ، 2011-2012 ، ص 46 .

6 غريب بولرباح ، بضياف عبد الباقي ، سلوك المؤسسة الاقتصادية تجاه الموارد القابلة للنضوب ، ورقة بحثية ، ص 3 .

7 الحاج مداح عرابي ، مداخلة بعنوان البعد الاستراتيجي للموارد و الكفاءات البشرية في استراتيجية المؤسسة ، جامعة حسنية بن بوعلوي ، شلف ، ص 2.

ثانيا : مفاهيم حول الترشيد .

يتجلى الترشيد على مستوى المؤسسة الإنتاجية في توجيه الطاقات المادية و البشرية المتاحة منها ، نحو تحقيق

أهدافها المرسومة ، بأعلى كفاءة ممكنة<sup>1</sup> ، وفي نطاق الحيز الزمني المحدد (الأقصر) و ذلك عبر :

1- زيادة كمية الإنتاج و تحسين النوعية مع ثبات التكاليف .

2- تخفيض التكاليف مع المحافظة على كمية الإنتاج ونوعيته .

3- زيادة كمية الإنتاج و تحسين النوعية بمعدلات أعلى من زيادة التكاليف .

4- استغلال عنصر الزمن أقصى ما يمكن .

❖ و يتحقق الترشيد الاقتصادي ، من خلال زيادة كفاءة عمل وسائل الإنتاج المتاحة أو تحسين أسلوب الأداء المعمول به، فهو من الناحية التطبيقية نتاج عمليات التقويم لاقتراح الحلول الناجمة الكفيلة بالتغلب على المشاكل المتعددة التي تواجهها المؤسسة ، والتي تحد - بطريقة أو بأخرى من إمكانية استغلالها لطاقاتها الإنتاجية استغلالا أمثالا .

❖ تسري عملية الترشيد الاقتصادي في المؤسسة الإنتاجية على كل الأنشطة و المهام التي تضطلع بها هذه الأخيرة ، لتنصب على حسن التدبير في استخدام الإمكانيات و القدرات المتاحة بما يؤدي إلى الاستفادة منها قدر الإمكان .... لذلك يمكن الإحاطة بمفهوم الترشيد الاقتصادي للطاقات داخل المؤسسة من خلال مناقشة المواضيع التالية:

- الترشيد الاقتصادي ( كفاءة الأداء)

- العملية الإنتاجية

■ الترشيد الاقتصادي ( كفاءة الاداء ) :

يقصد بترشيد استغلال الطاقات الإنتاجية على مستوى المؤسسة ، توجيه الموارد الاقتصادية ، المتاحة منها ، نحو تحقيق " اكبر قدر ممكن من العوائد بأقل قدر ممكن من الهدر " ، أي التحكم الناجع في إمكانيات المؤسسة المادية و المالية و البشرية ، بما يضمن أداء أفضل ، في ظل المحيط الاقتصادي و الاجتماعي و السياسي الذي تنشط فيه .

<sup>1</sup> Brulhart Franck, Guieu Gilles, Maltese Lionel, « Théorie des ressources. Débats théoriques et applicabilités», *Revue française de gestion* 5/2010 (n° 204) , p. 83-86  
URL : [www.cairn.info/revue-francaise-de-gestion-2010-5-page-83.htm](http://www.cairn.info/revue-francaise-de-gestion-2010-5-page-83.htm)

### ■ العملية الانتاجية :

تمارس العملية الانتاجية على مستوى الوحدة الانتاجية ، صناعية كانت او غير صناعية . فعملية تشغيل الطاقات المادية و المالية و البشرية ، لتحقيق المهام او الاهداف المنوطة بالوحدة الانتاجية هي التي تشكل محور العملية الانتاجية. وبالتالي ، فهي ميدان نشاط المسيرين ، الذين يسعون بجهدهم و خبراتهم لأداء عملية التشغيل هذه على اكمل وجه ممكن ، وبما يضمن للوحدة الانتاجية انتاجا وفيرا ، وباستخدام اقل ما يمكن من هذه الطاقات ، وهذا ما يعبر عنه بترشيد استغلال الوسائل المتاحة.<sup>1</sup>

### المطلب الثاني : الاصول النظرية لترشيد الموارد

#### ■ اولا : نظرية الموارد و الكفاءات

أستلهمت نظرية الموارد والكفاءات من أفكار الباحثة Edith Penrose ، وتطورت مع أعمال Jay Briger؛ Barney و Wernerfelt حيث تعود جذور المقاربة بالموارد والكفاءات في مجال علوم التسيير إلى سنة 1959؛ حين قامت الباحثة Edith Penrose بنشر كتابها "نظرية نمو المنشأة" ، التي هدفت من خلاله إلى فهم عملية نمو المؤسسات وحدود هذا النمو، ويعتبر الباحث Wernerfelt أول من أطلق هذه التسمية (المقاربة المرتكزة على الموارد والكفاءات) ، وذلك من خلال مقال نشر في مجلة الإدارة الإستراتيجية سنة 1984، يشرح فيه أسباب تمايز المؤسسات التي تعمل داخل نفس الصناعة ، ومن بعده قام في العام نفسه ( 1984 ) الباحث RUMELT بنشر ورقة بحثية ثانية حول نظرية الموارد في ملتقى حول الإدارة الإستراتيجية ، أما ثالث مقال فكان بواسطة الباحث Barney سنة 1986، ثم توالى العديد من الدراسات في مجال نظرية الموارد و الكفاءات ، ويمكن تلخيص أهم البحوث التي أثرت مدخل الموارد والكفاءات في الجدول التالي:<sup>2</sup>

1 احمد طرطار ، الترشيد الاقتصادي للطاقات الإنتاجية في المؤسسة ، 2001 ، ص ، ص ، 5-9.

2 لعجالي عادل ، دور تحليل الموارد و الكفاءات في تحديد استراتيجيات المؤسسة ، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير ، جامعة فرحات عباس ، سطيف ، 2011-

2012 ، ص3.

الجدول رقم (I - 01) : أهم نظريات ورواد مدخل الموارد والكفاءات

الفكرة الاساسية	النظرية و اهم روادها
<ul style="list-style-type: none"> <li>المؤسسات تخضع للانتقاء الطبيعي؛ (Darwinisme Social)</li> <li>بقاء المؤسسات مشروط ب"الروتينيات التنظيمية" أو "الروتينيات الجينية" التي تمتلكها.</li> </ul>	<p>النظرية التطورية في الاقتصاد Penrose 1959, Nelson &amp; Winter 1982</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>الميزة التنافسية للمؤسسة تعتمد على مواردها الخاصة ، وتعتمد أيضا على الخصائص النادرة التي تتحدد بها هذه الموارد. كما جاء بمفهوم الموارد الملموسة وغير الملموسة<sup>1</sup>.</li> </ul>	<p>النظرية المستندة على الموارد (RBV) Wernfelt 1984, Rumelt Barney 1986 ,Alchian</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>تنفيذ الرؤية الإستراتيجية للمدراء يعتمد على الكفاءات الإستراتيجية للمؤسسة؛ التغيير التنظيمي يكون انطلاقا من الكفاءات التنظيمية والإستراتيجية. كما تقترح النظرية المستندة على الموارد على توليد و استغلال الفرص بصورة ايجابية<sup>2</sup>.</li> </ul>	<p>الرؤية المستندة على الكفاءات (CBV) ,Prahalad et Hamel 1990, Stalk Heene, Barney, Dosi</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>الميزة التنافسية تعتمد على المعارف والخبرات الداخلية والخارجية ، الصريحة وخاصة الضمنية منها.</li> </ul>	<p>الرؤية المستندة على المعرفة أو إدارة المعرفة Grant, pender, (KBV ou KM) Kogut, Conner</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>التغير التنظيمي هو نتيجة تحول الروتينيات الساكنة إلى روتينيات ديناميكية؛ على المدراء الاعتماد على قدرات الإبداع ، الاتصال ، التفاوض.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>القدرات الديناميكية (CDBV) Teece, Pisano, Sheven 1997</li> </ul>

المصدر : لعجالي عادل ، مرجع سبق ذكره ، ص 4.

<sup>1</sup> Prévot Frédéric, Brulhart Franck, Guieu Gilles, « Perspectives fondées sur les ressources. Proposition de synthèse », *Revue française de gestion* 5/2010 (n° 204) , p. 91  
URL : [www.cairn.info/revue-francaise-de-gestion-2010-5-page-87.htm](http://www.cairn.info/revue-francaise-de-gestion-2010-5-page-87.htm).

<sup>2</sup> Freiling Jörg, « Raison d'être et nature de la firme. Les compétences comme socle explicatif », *Revue française de gestion* 5/2010 (n° 204) , p. 127-139  
URL : [www.cairn.info/revue-francaise-de-gestion-2010-5-page-127.htm](http://www.cairn.info/revue-francaise-de-gestion-2010-5-page-127.htm)

يلخص الجدول رقم (I- 01) أهم النظريات التي يحتويها مدخل الموارد و الكفاءات ، وتشارك هذه النظريات في اتفاقها أن سبب اختلاف أداء المؤسسات التي تنتمي لنفس الصناعة ، يرجع إلى اختلاف البيئة الداخلية لهذه المؤسسات ، وتعتبر هذه النظريات المكونة لمدخل الموارد والكفاءات كمراحل تطور لهذا المدخل ، وتمثل هذه النظريات في :

- 1- **النظرية التطورية في الاقتصاد** : ترى أن المؤسسات تطور نفسها من أجل التأقلم مع بيئتها ، من خلال الروتينيات التنظيمية التي تمتلكها ؛ وبالتالي تختلف المؤسسات فيما بينها باختلاف الروتينيات التنظيمية.<sup>1</sup>
- 2- **النظرية المستندة على الموارد** : ترى أن المؤسسات تختلف فيما بينها باختلاف نوعية الموارد التي تمتلكها ، و تحتوي نظرية الموارد على كل الممتلكات ، الكفاءات ، العمليات التنظيمية و الاصول الثابتة و المعلومات لتعزيز النجاح التنظيمي . ويرى بعض الباحثين ان استمرار المؤسسة و نموها يتوقف الى حد كبير على كيفية انشاء موارد جديدة وتطويرها و حماية الكفاءات الجوهرية<sup>2</sup> .
- 3- **النظرية المستندة على الكفاءات** : ترى أن المؤسسات تختلف فيما بينها باختلاف كيفية استغلالها للموارد ، أي في القدرة على استغلال الموارد وليس في الموارد في حد ذاتها.
- 4- **النظرية المستندة على المعرفة** : ترى أن أهم الموارد التي تمتلكها المؤسسة و يصعب تقليدها هي معارف وخبرات المؤسسة. حيث تعتبر المؤسسة كيان تدمج و توزع فيه المعرفة لإنتاج السلع و الخدمات لكي تملك ميزة تنافسية مستدامة و هذا من وجهة المقاربة المبنية على المعرفة<sup>3</sup> .
- 5- **النظرية المستندة على القدرات الديناميكية**: ترى أن اختلاف أداء المؤسسات يرجع إلى القدرات الديناميكية التي تمتلكها المؤسسة : وهي القدرات التي يتم من خلالها استغلال الموارد والكفاءات و المحافظة عليها وأيضاً تجديدها.

### ■ ثانيا : نظرية الربيع الاقتصادي لدفيد ريكاردو David Ricardo

تفترض هذه النظرية ان امتلاك مورد او عدة موارد نادرة ينتج عنه ريع دائم للمالكه ، بمعنى آخر انها ترجع الى النظريات الاقتصادية القديمة ذات الصلة بالربح و المنافسة التي تفترض من زاوية اقتصادية التأثير القبلي للمؤسسة من خلال مواردها الخاصة ،استنادا الى ذلك نجد ان منظري اقتصاديات الغرض وخاصة freedman ، ومن قبلهم penrose قد توصلوا الى كون نجاعة و فعالية المؤسسة في ادائها و قدرتها على تحقيق ميزة تنافسية

1 لعجالي عادل ، مرجع سبق ذكره ، ص 4 .

<sup>2</sup> Yi-Feng Yang , « The roles of human resources , information technology and marketing knowledge capabilities in performance : an extension of the resource- based theory perspective » ,social behavior and personality,2008 , p1270.

<sup>3</sup> Yong jin Kim and al , « Entrepreneurship , Knowledge integration capability and firm performance : an empirical study » ,spring science business media , 26 october 2011 , p 1047.

مستدامة، تكمن بالدرجة الاولى في مدى اعتمادها على استراتيجية ذكية و أصلية ، تركز على موارد منفردة و ليس على اختيارها لصناعة جذابة.

### ■ ثالثا :اعمال Edith Penrose

قامت penrose بإصدار كتاب سنة 1959 بعنوان : " the theory of the growth of the firm " كانت تهدف من خلاله الى فهم الكيفية التي تحقق بها المؤسسات النمو و حدود هذا النمو .

في هذا الكتاب كانت سبابة الى اعتبار ان ما يحدث داخل المؤسسة على نفس درجة الاهمية لما يحدث في بيئتها الخارجية ، و ان المؤسسة عبارة عن حافظة من الموارد الانتاجية - مادية ، مالية ، بشرية - وحسب رأيها فان نمو المؤسسة يتحدد ب :

-حافظة الموارد المنتجة التي تراقبها المؤسسة.

- قدرة الجهاز الاداري على تنسيق و استغلال تلك الموارد .

بمعنى آخر ان المضمون الداخلي اي الموارد هو الاقدر على توليد النمو للمؤسسة ،وتضيف ان الموارد يمكن ان تختلف من مؤسسة الى اخرى و بالتالي فهي غير متجانسة حتى في نفس الصناعة<sup>1</sup>.

كما قد أكدت أن تباين الخدمات هو ما يؤسس للخاصية المتفردة لكل مؤسسة ، أي أن المورد يمكن أن ينتج خدمات مختلفة تبعا لطريقة استغلاله ، فنفس الشخص يمكن أن يقدم خدمات مختلفة علما أن كفاءته تتطور بشكل مختلف تبعا للإمكانات المادية التي يمتلكها.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> Gardet Élodie, Mothe Caroline, « Le rôle des ressources dans la dépendance du pivot au sein de réseaux d'innovation », *Revue française de gestion* 5/2010 (n° 204) , p. 171-186  
URL : [www.cairn.info/revue-francaise-de-gestion-2010-5-page-171.htm](http://www.cairn.info/revue-francaise-de-gestion-2010-5-page-171.htm)

<sup>2</sup>بوازيد وسيلة ، مرجع سبق ذكره ، ص 44.

المطلب الثالث : انواع الموارد

تسعى جميع الوحدات الاقتصادية الى تحقيق أكبر عائد ممكن عن طريق استغلال مواردها المحدودة افضل استغلال. ولا يأتي ذلك إلا من خلال تشغيل طاقتها الانتاجية المتاحة بأقصى ما يمكن و تخفيض كلف انتاجها الى اقل ما يمكن و العناية بنوعية الانتاج و جودته الى الدرجة التي تجتذب جمهور المستهلكين اليه و الاهتمام بتنمية عناصر الانتاج و السعي المتواصل لرفع قدراتها الانتاجية وعلى راس ذلك القوى البشرية و تحديث المكائن و الالات و المعدات و الموجودات الثابتة الاخرى بما يتلائم مع الادارة الانتاجية و استخدام النظم المحاسبية الكفؤة و نظم المعلومات و الارتقاء بوسائل التدريب و الدراسات و البحوث بما يعزز قدرات الوحدة.<sup>1</sup>

وقد اتفق الكتاب على ان الموارد التي تسعى المنظمة الى تهيئتها و توفيرها تندرج تحت ثلاث فصول و هي :

**1- الموارد المالية (fiscal)** هي كل ما له علاقة بالمال ( نقد - قروض - اوراق مالية )

**2- الموارد المادية (physical)** هي كل ما يغطي توفر الموارد الاولية و التجهيزات و الخدمات وكل التسهيلات التي تتوفر للمنظمة في البيئة الخارجية.

**3- الموارد البشرية (human)** وهي الموارد الحياتية الحيوية التي تشمل على الطاقات المستوردة من البيئة على هيئة الانسان بعقله و قدراته و توفرها بالكم والنوع.<sup>2</sup>

اولا: الموارد البشرية

يعتبر المورد البشري المتمثل في الافراد و جماعات العمل اساس النشاط الانتاجي و الاقتصادي و اهم عناصر العمل و الانتاج ، فبالرغم من ان جميع الموارد المادية ( راس المال ، التجهيزات ... ) ذات اهمية كبيرة بالنسبة للمؤسسات الاقتصادية ، إلا ان الموارد البشرية تعتبر اهمها لأنها هي التي تقوم بعملية الابداع و الابتكار ، وهي المسؤولة عن وضع الاهداف و الخطط و البرامج و الاستراتيجيات ، كما انها العنصر الحاسم في تحسين اداء المؤسسة و اتخاذ القرارات.<sup>3</sup>

1 مجيد الكرخي ، تقويم الاداء باستخدام النسب المالية ، ط1 ، دار المناهج للنشر و التوزيع ، عمان ، الاردن ، 2007 ، ص 11.

2 شوقي ناجي جواد ، المرجع المتكامل في ادارة الاستراتيجية ، ط1 ، دار الحامد للنشر و التوزيع ، عمان ، الاردن ، 2010 ، ص ص، 2016، 2017

3 سراج وهيب ، استراتيجية تنمية الموارد البشرية كمدخل لتحسين الاداء المستدام في المؤسسة الاقتصادية ، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير ، جامعة فرحات عباس ، سطيف ، 2011-2012 ، ص أ.

يقصد بلفظ موارد بشرية كل العمالة الدائمة و المؤقتة التي تعمل للمنظمة ، و بمعنى اخر ان لفظ العمالة يشير للقيادات التنظيمية و رؤساء الوحدات التنظيمية في كل المستويات التنظيمية .<sup>1</sup> تمثل الموارد البشرية في المنظمات موردا من اهم موارد المنظمة ، واصلا من اهم الاصول التي تمتلكها المنظمة.<sup>2</sup>

يعد تسيير الرأسمال البشري من المواضيع المهمة التي تشغل أفكار المدراء في الإدارات العليا للمؤسسات لان معظم الموجودات الفكرية لا تفضل الإدارة والسيطرة بل كثيرا ما تقاوم محاولات الاحتواء ، وهذا يعني انه لا بد من وجود إدارة قوية متمكنة ورشيده تعمل من أجل ضمان المحافظة على الرأسمال البشري واستثماره ، ولقد اوضح Stewar خمسة مبادئ أساسية للتسيير الفعال للرأسمال البشري وهي:

- الاستفادة قدر الإمكان من أفكار الرأسمال البشري وأعماله لصالح المؤسسة وذلك من خلال العلاقات الودية مع الموظفين .
- توفير الموارد التي يحتاجونها ومساعدتهم في بناء شبكة داخلية بينهم .
- عدم المبالغة في تسيير الرأسمال البشري لان سر النجاح يكمن في الروح الابتكارية .
- توجيه بناء المعلومات في المكان الصحيح .
- هيكله الرأسمال البشري باتجاه المعلومات لزيادة فاعليتها وكفاءتها<sup>3</sup> .

### ادارة الموارد البشرية :

يطلق على وظيفة ادارة الموارد البشرية في المؤسسات تسميات مختلفة منها ادارة الافراد ، وإدارة القوى العاملة ، وإدارة شؤون العاملين ، وإدارة الموارد البشرية ، إلا انه في الوقت الحاضر فان مصطلح ادارة الموارد البشرية يعد اصطلاحا حديثا و الذي حل محل ادارة الافراد او التسميات الاخرى نتيجة للتوسع و التعمق في النظرة الى العنصر البشري باعتباره موردا كبقية الموارد الاخرى للمؤسسة ، وقد كانت سنة 1990 هي نقطة التحول التي قامت الجمعية الامريكية لإدارة الافراد و هي اكبر منظمة متخصصة في مجال الادارة بتغيير المصطلح من ادارة الافراد الى ادارة الموارد البشرية ليتماشى مع الدور الاستراتيجي لهذه الموارد بالمؤسسات الاقتصادية<sup>4</sup> .

الفكرة الاساسية لإدارة الموارد البشرية هي ان المنظمة يمكن ان تكون اكثر فعالية اذا ادارت مواردها البشرية بسياسات و تطبيقات قادرة على تزويد المنظمات بالحجم المناسب للأفراد مع السلوكيات المناسبة و الكفاءات

1 خرخاش سامية ، خرخاش نادية ، دور ادارة الموارد البشرية في صنع القرار الرشيد في المؤسسة الاقتصادية ، بيانات غير منشورة ، ص2.

2 راوية حسن ، محمد سعيان سلطان ، ادارة الموارد البشرية ، دار التعليم الجامعي ، الاسكندرية ، 2011 ، ص 11.

3 صولح سماح ، " دور تسيير الراسمال البشري في تحقيق التميز للمؤسسة المتعلمة - دراسة ميدانية حول مراكز البحث العلمي في الجزائر " ، اطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراة ، جامعة محمد خيضر بسكرة ، 2012/2013 ، ص 74 .

4 بنية عمر ، " ادارة الموارد البشرية و دورها في تحيين الانتاجية بالمؤسسة الاقتصادية . شركة توزيع المواد البترولية . نفضال " ، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير ، المعهد الوطني للتخطيط و الاحصاء ، 2005 / 2006 ، ص92 .



المطلوبة و المستوى الجيد للتحفيز ، لكن ما هو جيد و مناسب و مطلوب يتوقف على الاحتياجات و الاهداف الرئيسية للمنظمة و التي تصدر من المضمون الداخلي و الخارجي للمنظمة<sup>1</sup> . ونظرا للتطور الذي عرفته ادارة الموارد البشرية للمؤسسة في رؤيتها للأهداف المخططة ، فبعدها كان اتجاهها اجتماعي و هو مراعاة المصلحة الفردية ، حتى ولو كان ذلك على حساب المؤسسة ، انتقل الى اتجاه اقتصادي تحكمه معايير اقتصادية كتقليل التكلفة موازاة مع زيادة الانتاجية ، بمعنى ذلك يجب ان تكون اهداف وظيفة الموارد البشرية اقتصادية اكثر منها اجتماعية<sup>2</sup> .

### تنمية الموارد البشرية

يقصد بتنمية الموارد البشرية زيادة عملية المعرفة والقدرات والمهارات للقوى العاملة القادرة على العمل في جميع المجالات والتي يتم انتقاؤها واختيارها في ضوء ما يجري من اختبارات مختلفة<sup>3</sup> . و هي تشكيل القدرات البشرية من خلال تحسين مستويات المعرفة و الصحة ، و الذي يركز على:

- تنمية القدرات البشرية عن طريق انتهاج اساليب التعلم و التدريب وزيادة القدرة على العمل و الانتاج عن طريق الرعاية الصحية.
- الانتفاع من القدرات البشرية عن طريق خلق فرص عمل منتجة بما يتناسب مع القدرات البرية المكتسبة.
- تحقيق الرفاهية باعتبارها هدفا لمختلف الجهود الانمائية<sup>4</sup> .

### ثانيا: الموارد المالية

نظرا للاختلاف في وجهات النظر والاستعمالات المتعددة لمصطلح راس المال فقد تعددت التعاريف المتعلقة به ، حيث قسم الى فرعين هما :

- 1) **راس المال المالي** : الذي يأخذ شكل الموارد المالية في المؤسسة ، وهي ذات مصادر مختلفة ومتعددة وكل منها لها شروط وخصائص ، ويطلق عليها اسم خصوم المؤسسة.
- 2) **راس المال الاقتصادي** : الذي يأخذ شكل استعمالات المؤسسة اموالها في العناصر المادية وغير المادية التي تسمح لها بالقيام بنشاطها الاقتصادي ، ويطلق عليها الاصول باللغة المحاسبية.

1 زهية موساوي ، " الاستراتيجية و ادارة الموارد البشرية " ، مجلة الباحث ، العدد الاول ، ورقة ، 2002 ، ص 97 / العنوان الاصلي للمقال strategie et gestion

ل des ressources humaines ل Danielle petit , Abacar Mbengue , revue française de gestion , n132 , février 2001

2 ديون عبد القادر ، سويسي الهواري ، " اثر الخصومة في الجزائر على وظيفة تسيير الموارد البشرية في المؤسسة " ، مجلة الباحث ، العدد الثالث ، ورقة ، 2005 ، ص 105 .

3 بارك نعيمة ، تنمية الموارد البشرية وأهميتها في تحسين الانتاجية وتحقيق الميزة التنافسية ، مجلة اقتصاديات شمال افريقيا ، العدد السابع ، جامعة شلف ، ص 275.

4 الداوي الشيخ ، " تحليل اثر التدريب و التحفيز على تنمية الموارد البشرية في البلدان الاسلامية " ، مجلة الباحث ، العدد السادس ، ورقة ، 2008 ، ص 9

راس المال : لقد عرف هذا المصطلح الاقتصادي اهتماما بالغا منذ ظهور الافكار الاقتصادية ، باعتباره احد العناصر المحددة للنشاط الاقتصادي ابتداء من الشكل القانوني الى نوع المعاملات بين مختلف عوامل الانتاج الاخرى وعلى رأسها العامل البشري ، وكذلك لهذا العنصر دور في تحديد طريقة توزيع الدخل الوطني وغيرها.

يعبر راس المال عن مجموعة الادوات و الالات و المباني التي تساهم في عملية الانتاج او عملية تقديم الخدمات ، ومن المنطقي انه لا يمكن الحصول على هذه العناصر إلا بتوفر اموال بقيمتها ، وهذه الاموال تجلب من جهات تختلف باختلاف طبيعة المؤسسة فإذا كانت هذه الاخيرة فردية خاصة فصاحبها هو الذي يجمع هذه الاموال ، اما اذا كانت شركة اشخاص فهؤلاء هم الذين يقدمونها اما اذا كانت مؤسسة عمومية فان الجهة الوصية سواء الوزارة او الجماعة المحلية هي التي تقدم هذه الاموال<sup>1</sup> .

ان الامام بالتدفق النقدي داخل المؤسسة يعتبر امرا حيويا في استيعاب الادارة المالية ، فعندما تقوم اي شركة بنشاطها فإنها تحقق المبيعات و التي تؤدي بدورها الى :

- تخفيض المخزون

- زيادة النقدية

- تحقيق ربحية اذا زادت ايرادات المبيعات عن تكلفة المبيعات .

وتؤدي هذه العمليات الى تغير الميزانية العمومية و التي تنعكس في حساب الارباح و الخسائر او قائمة الدخل، ومن القضايا الهامة ان التوقيت له اثر ملموس على القوائم المالية<sup>2</sup> .

هيكل راس المال : تحدد ترتيبات التمويل كيفية تجزئة نتيجة المؤسسة ، و يمكن النظر الى المؤسسة باعتبارها فطيرة تتخذ شكل دائري ، وبداية فان حجم الدائرة يعتمد على جودة القرارات الاستثمارية في الشركة . وبعد اتخاذ الشركة للقرار الاستثماري ، فإنها تحدد قيمة الاصول ( مثال المباني و الارض و المخزون ) . وعندئذ يمكن للشركة تحديد هيكل راس المال . فقد تكون الشركة قد اصدرت سندات بقيمة اكبر من قيمة اصداراتها من الاسهم و ذلك في البداية لكي تحصل على الاموال اللازمة للاستثمار في الاصول<sup>3</sup> .

من اهم المخاطر التي تتعرض لها اي مؤسسة العجز عن مقابلة التزاماتها الجارية ( قصيرة الاجل ) فمثل هذا العجز قد يؤدي الى افلاس المؤسسة و خروجها من مجال الاعمال ، و النقدية وشبه النقدية مثل الذمم و الاستثمارات المؤقتة في الاوراق المالية و المخزون تمثل مصادر مقابلة للالتزامات ، و ادارة هذه الاصول بصورة رشيدة لا يؤدي

<sup>1</sup> Ta3lime.com, 28/10/2015 ,19.03

<sup>2</sup> محمد صالح حناوي ، جمال فريدة مصطفى ، رسمية ذكي قرياقص ، " اساسيات الادارة المالية " ، ط1 ، الدار الجامعية للطبع ، النشر و التوزيع ، الاسكندرية ، 2001 ، ص .42

<sup>3</sup> مرجع سبق ذكره ، ص 24.

فقط الى تحقيق هدف السيولة بل ايضا يساعد في زيادة ارباح الشركة نتيجة التخطيط السليم للتدفقات النقدية الداخلة و الخارجة و تقليل حجم الذمم و كذلك المخزون، واستخدام الاساليب السليمة في الاستثمار في الاوراق المالية في سوق المال<sup>1</sup>. فيتوقف الاداء المالي الايجابي على قدرة المؤسسة في تشكيل التوليفة المثلى للهيكل المالي و مدى استخدام المصادر التمويلية المتاحة امامها بوتيرة تكافئ دوران اصلها الاقتصادي بما يضمن تشكيل الثروة ، والرفع من معدل النمو ، و بالتالي قيمة المؤسسة بشكل عام<sup>2</sup>.

يشير مفهوم اجمالي راس المال العامل الى مجموع الاصول المتداولة في المشروع ، وهذه الاصول هي الاستثمارات المتداولة التي يجب ان تحتفظ بها المؤسسة لغرض تحقيق حجم المبيعات المستهدف . وتمثل النقدية و الاوراق المالية القابلة للتداول والذمم و المخزون مجموعة الاصول ذات الطبيعة المتداولة و التي يمكن الاعتماد عليها لمقابلة الالتزامات قصيرة الاجل اتجاه الدائنين . وتتطلب ادارة راس المال العامل التفهم الكامل للمبادئ التي يتم الاعتماد عليها لتحديد القيمة المثلى لكل اصل من الاصول المتداولة بالاضافة الى التوصل الى المزيج الامثل من هذه الاصول . يلي ذلك تحديد افضل مصادر الاموال المناسبة لتمويل هذا النوع من الاصول .

ان ادارة راس المال العامل بكفاءة و فعالية يؤدي الى تحقيق اهداف السيولة حيث ان مكونات راس المال العامل هي التي يمكن الاعتماد عليها للوفاء بالتزامات المشروع اتجاه الغير . اما صافي راس المال العامل فيمثل مستوى الحماية الذي يمكن الاستعانة به لمواجهة اي مشاكل تنتج عن نقص السيولة.

## ❖ مكونات راس المال العامل :

ينقسم راس المال العامل الى نوعين رئيسيين :

### 1- راس المال العامل الدائم : Permanent working capital

ويمثل هذا النوع الحد الادنى من الاصول المتداولة التي يجب الاحتفاظ بها بشكل دائم من اجل استمرار النشاط التشغيلي للمشروع ومن ثم فلا يمكن الاستغناء عن هذا النوع طالما المؤسسة تباشر نشاطها الرئيسي .

1 مرجع سبق ذكره ، ص 167.

2 دادن عبد الغني ، " قرار التمويل تحت تأثير الضرائب وتأثير تكلفة التمويل " ، مجلة الباحث ، العدد السادس ، ورقة ، 2008 ، ص 17.

## 2- راس المال العامل المتغير : Variable working capital

ويمثل هذا النوع مقدار الاصول المتداولة الاضافية التي تظهر الحاجة اليها في فترات معينة وذلك لمقابلة بعض الظروف مثل ( المخزون الاضائي اللازم لمواجهة زيادة الطلب في فترات الزواج او الزيادة في رصيد الذمم كنتيجة لفترات الطلب الموسمي )<sup>1</sup>.

ثالثا: الموارد المادية

يضم هذا النوع من الاصول ، كل شيء مادي يستعمل في المؤسسة كوسائل الانتاج وتأخذ صورة الاراضي و المباني و التجهيزات و الالات ، وما يلحقها وكذلك المواد الاولية ، والقطع الصناعية و ملحقاتها وهي في مجموعها ملكية تامة للمؤسسة ولأغراض استعمالها فيها او تأجيرها لغيرها .

- 1- الاراضي : تمثل الاراضي نوعا من الوسائل المادية المستعملة في النشاط الاقتصادي بالمؤسسة ، وتختلف طبيعتها وقيمتها من مؤسسة لأخرى ، فقد تكون العنصر الاساسي في وجود حركة المؤسسة الزراعية او الفلاحية ، وتأخذ نوعيتها اهمية خاصة فيها ، وكذلك مساحتها ، ومكان وجودها بالنسبة للسوق.
- 2- المباني و المحلات : بالإضافة الى الاراضي تلعب المباني اهمية في وجود المؤسسة ، وحتى في حالات متعددة تأخذ المؤسسة صورة لدى المتعاملين من خلال محلاتها ومبانيها ، اشكالها ومواقعها وطريقة بنائها.
- 3- الالات و الادوات : من اجل القيام بعملية الانتاج ، سواء المادية او المعنوية و التجارية في المؤسسة يوجد عدد من الالات و التجهيزات و المعدات ، التي تستعمل في العملية التحويلية للمواد .
- 4- وسائل النقل : تعد وسائل النقل من العناصر المستعملة في نشاط المؤسسة ، سواء للنقل الداخلي للمواد و الاشخاص او النقل من و الى المؤسسة.
- 5- اصول مادية اخرى : بالإضافة الى ما ذكر فهناك عدد من العناصر المستعملة في نفس المعنى ، من غلافات وأشياء مادية ، وكذلك مختلف المواد و البضائع والمنتجات التي تستعمل لأغراض انتاجية ، تجارية او خدمية بالمؤسسة ، وتتميز باستهلاكها الفوري عكس العناصر السابقة ، وهي محور الموارد المادية<sup>2</sup> .

الوظيفة الانتاجية :

وتتمثل في انشطة تحويل المواد الاولية الى منتجات تامة الصنع ، قابلة للاستهلاك بواسطة دمج عوامل الانتاج من رأسمال وعمل ، ولتقوم الوظيفة الانتاجية بأداء مهامها بدقة تبحث في الابعاد التالية :

1 محمد صالح حناوي ، واخرون ،، مرجع سبق ذكره ، ص 169-175.

<sup>2</sup> Ta3lime.com, 28/10/2015 ,19.03

حجم الانتاج : كم تنتج ؟

الجودة : كيف تنتج ؟ بماذا ؟ مع من تنتج ؟

الاجال : متى و اين تنتج ؟

التكاليف : ما مستوى التكاليف ؟

ولكل بعد من هذه الابعاد اثر على الخيارات الاستراتيجية للمؤسسة ، يمكن ان يمنحها ميزة تنافسية ، وللكشف عن نقاط قوة و ضعف الوظيفة لابد من تحليل النقاط التالية :

1. **العمليات :** و التي تتناول قرارات انظمة الانتاج الفعلية من قرارات اختيار التكنولوجيا و موقع المصنع و تحليل سير العمليات و الرقابة على العمليات و تحليل النقل .
2. **الطاقة :** تهتم قرارات الطاقة بتحديد مستويات الانتاج المثلى ، قرارات التنبؤ و تخطيط الانتاج و الطاقة و خطوط الانتاج .
3. **المخزون :** تتناول قرارات المخزون لتسيير مستوى المواد الاولية ، والوحدات تحت التشغيل و المنتجات تامة الصنع، وتشمل قرارات ماذا تطلب ومتى و كم ؟ ، وتسيير المواد .
4. **قوة العمل :** تتناول القرارات الخاصة بقوة العمل ، تسيير العمالة الماهرة و غير الماهرة و الاداريين ، كذا تشمل تصميم الوظيفة و مستويات العمل و اساليبه .
5. **الجودة :** تهدف قرارات الجودة الى التأكد من انتاج المنتجات بجودة عالية وتشمل الرقابة على الجودة والمعاينة والاختيار ، والرقابة على التكلفة<sup>1</sup> .

#### رابعا: الموارد المعلوماتية

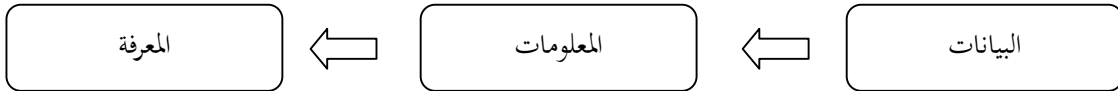
تمثل المعلومات موردا من الموارد المهمة للمنظمة ، والتي نستطيع من خلالها تحقيق مزايا تنافسية ، وأداء متميز وصولا إلى النجاح المنظمي . وان هذه المعلومات تحتاج إلى إدارة ، أي تحتاج إلى تخطيط وتنظيم ورقابة لكي يتم الاستفادة منها بشكل جيد ، وتحقيق الفائدة من استخدامها.

1 احمد مالكية ، " محاولة تقييم ادوات التحليل الاستراتيجي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة - دراسة عينة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على مستوى ولاية مسيلة " ، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير ، جامعة قاصدي مرياح ، ورقة ، 2008/2009 ، ص 57.

## التمييز بين البيانات و المعلومات و المعرفة

- 1- تعرف البيانات **Data** على أنها: " معلومات عشوائية غير منتظمة يتم الحصول عليها من مصادر مختلفة وتوضع في اطار ليتم تحليلها و فرزها و تدقيقها لتصبح بعد ذلك معلومات " <sup>1</sup> .  
و تعرف على أنها: " مجموعة من الحقائق الاولية (الخام) ، تصف الوقائع و الاحداث. " <sup>2</sup>
- 2- المعلومات **Information** هي حقيقة الامر عبارة عن بيانات تمنح صفة المصدقية و يتم تقديمها لغرض محدد، فالمعلومات يتم تطويرها و ترقى لمكانة المعرفة عندما تستخدم للقيام او لغرض المقارنة ، و تقييم نتائج مسبقة ومحددة . حيث تعرف على أنها: " المعلومات هي بيانات توضح في اطار و محتوى واضح و محدد و ذلك لإمكانية استخدامها لاتخاذ قرار ، و يمكن تقديم المعلومات في اشكال متعددة ومنها الشكل الكتابي ، او صور، او محادثة مع طرف آخر. " <sup>3</sup> وتعرف: " على أنها البيانات التي يمكن ان تغير من تقديرات متخذ القرار " <sup>4</sup>  
كما تعرف المعلومة في اقتصاد المؤسسة على أنها: " بيانات او نظام يمكن مشاركته او نقله او تخزينه " <sup>5</sup>
- 3- المعرفة **Knowledge** هي المحصلة النهائية لاستخدام المعلومات التي نجمت عن معالجة البيانات بعد مزجها بالخبرات و المفاهيم العلمية . ويمكن تعريفها: " بأنها مزيج من المعلومات و الخبرات و القيم التي يمكن توظيفها واستخدامها في اعمال المنظمة".

و يتضح لنا بان المعرفة انما تعتبر نتيجة غير مباشرة للبيانات التي يتم جمعها بغرض دراسة او تحليل ظاهرة او علاقة معينة ، حيث ان تنظيم معالجة تلك البيانات انما يؤدي الى الحصول على المعلومات. <sup>6</sup>



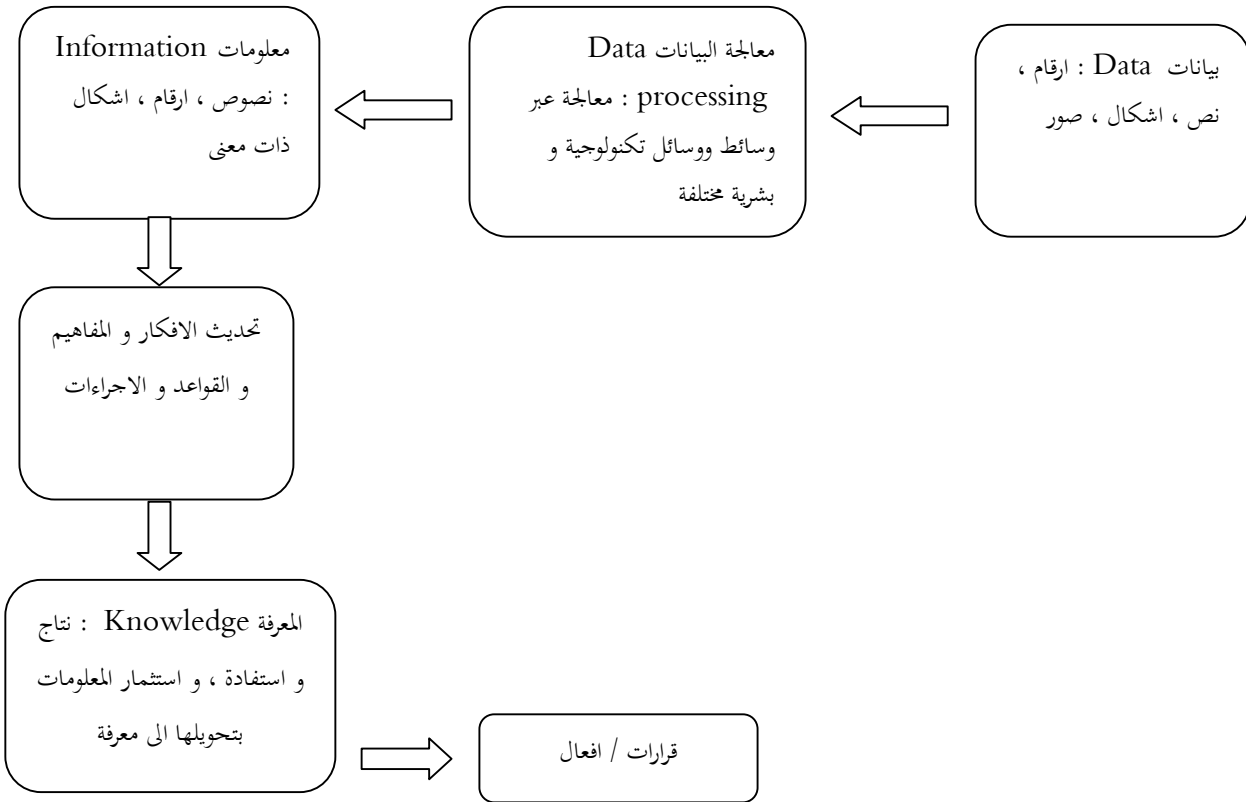
و تعرف على أنها: " مجموعة البيانات و المعلومات و الارشادات و الافكار التي يحملها الانسان او يمتلكها المجتمع في سياق دلالي و تاريخي محدد ". <sup>7</sup>

1 بسام محمود المهيتر، " ادارة المعرفة في تكنولوجيا المعلومات " ، ط1 ، دار جليس الزمان للنشر و التوزيع ، الاردن ، 2012 ، ص 15 .  
2 منعم زمزم ، محمد الفيومي ، " ادارة انظمة تكنولوجيا المعلومات " ، ط1 ، الناشر ( الشركة العربية المتحدة للتسويق و التوريدات ) ، القاهرة ، 2013 ، ص 19 .  
3 عصام نور الدين ، ادارة المعرفة و التكنولوجيا الحديثة ، ط1 ، دار اسامة للنشر و التوزيع ، عمان ، 2010 ، ص14  
4 عبد الله حمود سراج ، " اهمية خصائص المعلومات في بناء اختيار قرارات المنظمة " ، مجلة العلوم الاقتصادية و علوم التسيير ، العدد 04 ، 2005 ، ص 131 .  
5 R.Brennemann / S.Séparib, economie d'entreprise , BTS IVT AES ,école de commerce , 2001 , p 81 .  
6 بسام محمود المهيتر ، مرجع سبق ذكره ، ص 8 .  
7 عامر بشير ، " دور الاقتصاد المعرفي في تحقيق الميزة التنافسية للبنوك - دراسة حالة الجزائر " ، اطروحة دكتوراة ، جامعة الجزائر ، 2011-2012 ، ص 27 .

وعليه نستخلص ان المعرفة هي الناتج النهائي عن الاستخدام و التوظيف الجيد للبيانات و المعلومات على اساس الخبرات و المهارات العالية و المفاهيم العملية . وعليه يمكن اعطاء تعريف للمعرفة على انها معالجة المعلومات على اساس المهارات و القدرات الشخصية التي يمكن توظيفها و استخدامها في المؤسسة.

و الشكل التالي يوضح التمييز بين البيانات و المعلومات و المعرفة :

الشكل رقم (I - 01) : تمييز بين البيانات و المعلومات و المعرفة



المصدر : منعم زمزير ، محمد الفيومي ، مرجع سبق ذكره ، ص 20<sup>1</sup>

1منعم زمزير ، محمد الفيومي ، مرجع سبق ذكره ، ص 20

انواع المعلومات :

يمكن تصنيف المعلومات حسب المستويات الادارية في المنظمة التي يمكن ان تستفيد منها ، الى :

- 1) **المعلومات الاستراتيجية Strategic Information**: ان المعلومات الاستراتيجية الواردة من البيئة و التي تتفاعل مع القيم و الخبرات الادارية و السياسات التنظيمية هي التي تحدد الحاجة للاستراتيجية ، حيث ان المنظمة تعمل من خلال ما تقدمه المصادر الخارجية من معلومات ، إلا ان ذلك لا يقلل من اهمية المعلومات الداخلية المتعلقة بمقتضيات ضعف و قوة المنظمة في مواجهة فرص و تهديدات البيئة الخارجية عن غيرها من المعلومات . ان توافقية المعلومات البيئية العامة مع المعلومات الداخلية يشكلان مجموع المعلومات الاستراتيجية.<sup>1</sup>
- 2) **المعلومات التكتيكية ( الوظيفية ) Tactil Informtion**: تغطي هذه المعلومات فترة زمنية تصل الى السنة ، و تتعلق غالبا بتنفيذ الانشطة الوظيفية المختلفة في المنظمة ( انتاج ، مبيعات... ) وفقا للاستراتيجيات الموضوعة من قبل الادارة العليا.
- 3) **المعلومات التشغيلية Operational Information**: هي المعلومات التفصيلية المتعلقة بالأحداث و العمليات اليومية المختلفة التي تجري داخل المنظمة ، وهذه المعلومات ضرورية لأداء العمليات و المهام الوظيفية المختلفة.<sup>2</sup>

1 شوقي ناجي جواد ، مرجع سبق ذكره ، ص ، 197.

2منعم زمزم ، محمد الفيومي ، مرجع سبق ذكره ، ص 10



المبحث الثاني : الاداء التنافسي للمؤسسة

قبل التطرق الى مختلف المفاهيم التي عاجلت هذا المصطلح نشير الى ان الاداء يقابل اللفظة اللاتينية Performare التي تعني اعطاء كلية الشكل لشيء ما ، والتي اشتقت منها اللفظة الانجليزية Performance التي تعني " انجاز العمل " او " الكيفية التي يبلغ بها التنظيم اهدافه"<sup>1</sup>

المطلب الاول : مفهوم الاداء و مستوياتهاولا : مفهوم الاداء performance concept

- ان الاختلاف حول مفهوم الاداء ينبع من اختلاف المعايير و المقاييس التي تعتمد في دراسة الاداء و قياسه و التي يستخدمها المدراء و المنظمات ، فالأداء في ابسط صوره يمثل : " النتائج المرغوبة التي تسعى المنظمة الى تحقيقها"<sup>2</sup>.
- يمكن اعتبار الاداء بأنه نتاج العلاقة السببية بين الكفاءة و الجهد من جهة و ما حققه العامل من جهة اخرى<sup>3</sup>.
- وقد عرف الاداء على انه : " النتيجة النهائية لأي نشاط و يشمل معرفة ما يجب ادائه ؟ و من يجب ادائه ؟ و كيف يتم ادائه ؟ و كيف يقيم الاداء ؟"<sup>4</sup>
- ويستند كل من Miller et Bromily منطلقات النظرة المستندة للموارد في تعريفهم الاداء ، و يعدان ان الاداء هو محصلة قدرة المنظمة في استغلال مواردها و توجيهها نحو تحقيق الاهداف المنشودة فالأداء هو "انعكاس لكيفية استخدام المؤسسة للموارد المالية والبشرية واستغلالها بكفاءة و فعالية ، بصورة تجعلها قادرة على تحقيق أهدافها ."<sup>5</sup> ويحدد الاداء من حيث النواتج و تحقيق الاهداف الكمية<sup>6</sup>.

1عبد المليك مزهودة ، " الاداء بين الكفاءة و الفعالية " مجلة العلوم الانسانية ، العدد الاول ، ( جامعة محمد خيضر ، بسكرة ) ، ص 2.

2خالد محمد بني حمدان ، مرجع سبق ذكره ، ص 383.

3حمودي حيمر ، " اجر الكفاءة و اثره على تحسين الاداء في المؤسسة " مذكرة لنيل شهادة الماجستير ، جامعة الحاج لخضر ، باتنة ، 2007-2008 ، ص 78

4رايس وفاء ، " دور التعلم التنظيمي في تحسين الاداء التنافسي لمنظمات الاعمال " ، ملتقى دولي بجامعة شلف ، 13-14 ديسمبر 2011 ، ص 7.

5هومن شرف الدين ، دور الإدارة بالعمليات في تحسين الأداء للمؤسسة الاقتصادية - دراسة حالة مؤسسة نقاوس للمصبرات باتنة - مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في التسيير 2011/2012 ، 85.

<sup>6</sup> Michel armstrong , performance management , kogan page , london and philadelphia , 2006 , p7 .

- وفي ضمن السياق يرى ( collis & Monygomrey ) بان مزيج الموارد و القدرات المميز للمنظمة ، هو الذي يحدد مدى كفاءة و فعالية المنظمة في ادائها.<sup>1</sup>
- كما تجدر الإشارة إلى أن مفهوم الأداء يقترن بمصطلحين هاميين في التسيير ، هما الكفاءة والفعالية ، فالأداء هو محاولة تحقيق المؤسسة الاهداف المنتظرة مع تخفيض الموارد المستخدمة لتحقيق تلك الاهداف و يشمل مفهومي الفعالية و الكفاءة .<sup>2</sup>

### 1. الكفاءة Efficiency :

- الكفاءة تعني القدرة على تدنية الفاقد في الموارد المتاحة للمؤسسة ، وذلك من خلال استخدام الموارد بالقدر المناسب ، وفق معايير محددة للجدولة والجودة والتكلفة .فهي تشير إلى العلاقة بين الموارد والنتائج ، وترتبط بمسألة ما هو مقدار المدخلات من الموارد اللازمة لتحقيق مستوى معين من المخرجات أو الهدف المنشود ؛ بمعنى تحقيق أعلى منفعة مقابل التكاليف.

### 2. الفعالية EFFECTIVENESS :

- وتتمثل في القدرة على تحقيق أهداف المؤسسة من خلال تحسن أداء الأنشطة المناسبة ؛ بمعنى آخر هل يحسن العاملون أداء ما يجب أن يؤدي لتحقيق الأهداف ، أم أن هناك أنشطة تؤدي دون مبرر.
- ويمكن القول بأن الفعالية هي قدرة المؤسسة على تأسيس الموارد المتاحة واستخدامها لتحقيق أهداف محددة ، بمعنى مدى الوصول إلى الأهداف .<sup>3</sup>
- ويعرف مدحت ابو النصر الاداء على انه : " المخرجات ذات القيمة التي ينتجها النظام في شكل سلع و خدمات " .<sup>4</sup>

### ✓ ثانيا : مستويات الاداء

هناك مستويات عديدة للأداء تفيد بالتعرف على مستوى الاداء الذي تم تحقيقه ، و هي كالآتي :

1 محي الدين القطب ، " الخيار الاستراتيجي و اثره في تحقيق الميزة التنافسية : ، ط1 ، عمان ، الاردن ، 2012 ، ص 44 .  
 2 حاب الله الشريف ، " دور التكاليف المعيارية في تحسين اداء المؤسسة الاقتصادية " ، مذكرة لنيل شهادة الماجستير ، جامعة الحاج لخضر ، باتنة ، 2008-2009 ، ص 106 .  
 3 علاء فرحان طالب ، الحوكمة المؤسسية و الاداء المالي الاستراتيجي للمصارف ، ط1 ، دار صفاء للنشر و التوزيع ، 2011 ، ص 63  
 4 مدحت ابو النصر ، " الاداء الاداري المتميز " ، ط1 ، المجموعة العربية للتدريب و النشر ، القاهرة ، مصر ، 2012 ، ص 65 .

- الاداء الاستثنائي Extraordinary performance : والذي يبين التفوق في الاداء ضمن الصناعة على المدى البعيد و العقود المربحة و الالتزام الواضح من قبل المسير ووفرة النقد و ازدهار الوضع المالي للمنظمة.
- الاداء البارز Outstanding performance: و التي تبين قيادة الصناعة و الحصول على عدة عقود عمل كبيرة، امتلاك مسير كفؤ و ذو تحفيز عالي ، امتلاك وضع نقدي ومالي متميز.
- الاداء الجيد جدا Very Good performance : و التي تبين مدى صلابة الاداء ، و توفر الدلائل المستقبلية ، والمسير الكفؤ ، بالإضافة الى التمتع بوضع مالي جيد.
- الاداء الجيد Good performance : والتي تبين التميز بالأداء وفق المعدلات السائدة ، مع توازن نقاط القوة و الضعف في المنتجات و الخدمات و قاعدة العملاء ، و المسيرين ، مع امتلاك وضع مالي غير مستقر.
- الاداء المعتدل Fair performance: و التي تمثل صيرورة الاداء دون المعدل ، و تغلب نقاط الضعف على نقاط القوة في المنتجات و الخدمات و قاعدة العملاء ، والمسيرين او عدم سهولة الوصول الى الاموال اللازمة للبقاء و النمو.
- الاداء الضعيف Weak performance: والتي يمثل الاداء دون المعدل بكثير ، مع وضوح لنقاط الضعف فيجمع المحاور تقريبا ، فضلا عن وجود صعوبات خطيرة في استقطاب الكوادر المؤهلة ، ومواجهة مشاكل خطيرة في الجوانب المالية.
- الاداء المتأزم Crisis performance : والتي تتمثل بالأداء غير الكفؤ تماما ، ومن المحتمل ان يسبب مشاكل متنوعة و كبيرة في جميع محاور عمل المنظمة.<sup>1</sup>

### المطلب الثاني : التنافسية و انواعها

#### ✓ اولا : مفهوم التنافسية

ان مفهوم التنافسية على مستوى المؤسسة لا يتطابق بشكل مفصل مع مفهوم التنافسية على مستوى الاقتصاد الكلي و بالتالي وجب اعطاء مفهوم للتنافسية كل على حد. وعليه تعرف التنافسية من الجانب الاقتصاد الكلي على انها : " قدرة الدولة على انتاج سلع و خدمات تلقى نجاحا في الاسواق العالمية و تحافظ على متوسط نصيب الفرد من الدخل القومي ".<sup>2</sup>

1 خالدة محمد بن حمدان ، وائل محمد صبيحي ادريس ، مرجع سبق ذكره ، ص 385.

2 متناوي محمد ، غراية زهير ، " دراسة لاهم الاستراتيجيات على مستوى المؤسسة و قياس التنافسية و اهم محدداتها " ، ملتقى دولي رابع ، جامعة شلف ، ص 2.

وعلى المستوى الاقتصادي الجزئي تعرف على أنّها : " ان التنافسية مصطلح متعدد الابعاد فهو يشمل القدرة على الاستخدام الامثل لعوامل الانتاج ، ورفع مردودية الانتاج لضمان ارتفاع مستوى المعيشة للأفراد والقدرة التصديرية للمؤسسة او الدولة " <sup>1</sup>

يبقى مفهوم التنافسية غير موضح بشكل دقيق ، فهو محصلة مجموعة من القوى الداخلية و الخارجية التي تحدد خصائص نشاط المؤسسة و قدرتها التنافسية ، ورغم ذلك اجتهد بعض المفكرين المختصين في مجال الأعمال التجارية و الاقتصادية و إدارة الأعمال بتقديم بعض التعاريف المتعلقة بمفهوم التنافسية من أهمها : " التنافسية هي القدرة على الصمود أمام المنافسين بغرض تحقيق الأهداف من ربحية و نمو و استقرار و توسع وابتكار جديد " .

كما يعبر على التنافسية بالمعنى الضيق بان تكون المؤسسة تنافسية إذا استطاعت السيطرة على الحيز الذي تنشط فيه ، من خلال تركيزها على تحسين صورتها في السوق و زيادة قدرتها على المنافسة ، كما تعتبر المؤسسة تنافسية عندما تكون قادرة على تحقيق أهدافها بالصمود أمام عناصر البيئة التنافسية بصفة دائمة و مستمرة ، خاصة بالنسبة للشركات الرائدة فهي تسعى للحفاظ على ريادتها و مركزها في السوق بالعمل على تحقيق التموّج ، من خلال التتبع المستمر لكل متغيرات السوق و البيئة التنافسية وقد ركزت بعض تعاريف التنافسية على التكلفة ، وهو الشعار الذي رفعتة B.C.G : " باعتبار أن المؤسسة التنافسية هي التي لديها التكاليف الأقل " ، إلا أن هذا لم يعد كافيا للتفوق على المنافسين وهذا ما يجعل المؤسسات تبحث عن أنجع السبل و الوسائل التي تسمح لها بتحسين أدائها و تنافسيتها ، للحفاظ على بقائها في السوق مع الأقوياء <sup>2</sup> . من خلال المزج بين مختلف العناصر ( الوفورات في التكلفة ، الأسعار ، الجودة ، تمييز المنتجات ، الالتزام بوقت التوريد ، المرونة في ضبط و تشغيل الآلات في المصانع ، درجة مهارة العمال ... ) ومن ايسر التعاريف للتنافسية و اشملها : " هي قدرة المؤسسة على المنافسة " .

وتعرف على أنّها تقييم منتج ذي جودة عالية و سعر مقبول للزبائن و تحكّم و اداءات عالية للمؤسسة في السوق مقارنة بالمنافسين الآخرين ، وهذا بتقدير و احتساب الحصة السوقية النسبية للمؤسسة ، فالشطر من التنافسية يتعلق بالمنتج مما يمكنها على التنافسية أمام المؤسسات الاقتصادية الأخرى ، وهي مرتبطة بجميع المنتجات المقدمة للسوق و التي تحقق هوامش ربحية للمؤسسة من جهة و قيمة مضافة للزبائن من جهة ثانية و أعلى مستوى من المنافسين .

1 على لزعر ، بوغزيز ناصر ، " تأهيل المؤسسة الاقتصادية الجزائرية في ظل الشراكة الأوروبية المتوسطية " ، ابحاث اقتصادية و دورية ، العدد الخامس ، جامعة محمد خيضر ، بسكرة ، 2009 ، ص 46 .

2 عامر عامر احمد ، جميلة احسن ، التسيير الاستراتيجي و صياغة الاستراتيجيات التنافسية ، الملتقى الدولي الرابع حول : المنافسة و الاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية ، ص 4 .

يمكن معرفة موقع المؤسسة من التنافسية و ذلك استنادا إلى الشائبة فعالية – إنتاجية (effectiveness- productivity) و كذا من خلال مقارنة أداء المؤسسة في السوق بأداء منافسيها ، وهكذا نجد أن الأداء هو المؤشر الأساسي الذي يتحكم في القدرة التنافسية للمؤسسة.<sup>1</sup>

## ثانيا : انواع التنافسية types of competititive

تصنف التنافسية الى صنفين :

أ- التنافسية بحسب الموضوع : وتتضمن مايلي :

- 1- تنافسية المنتج competitive product: تعتبر تنافسية المنتج شرطا لازما لتنافسية المؤسسة ، لكنه ليس كاف وكثيرا ما يعتمد على سعر التكلفة كمعيار وحيد لتقويم تنافسية منتج معين ، وبعد ذلك غير صحيح ، باعتبار ان هناك معايير اخرى قد تكون اكثر دلالة كالجودة و خدمات ما بعد البيع.
- 2- تنافسية المؤسسة competitive enterprise: يتم تقويمها على اساس اشمل من تلك المتعلقة بالمنتج ، حيث لا يتم حسابها من الناحية المالية في نفس المستوى من النتائج ، في حين يتم التقويم المالي للمنتج بالاستناد الى الهامش الذي ينتجه هذا الاخير ، اما تنافسية المؤسسة يتم تقويمها اخذين بعين الاعتبار هوامش كل المنتجات من جهة ، الاعباء الاجمالية.

ب- التنافسية وفق الزمن : تتمثل في التنافسية اللحظية و القدرة التنافسية

- 1- التنافسية اللحظية : تعتمد هذه المنافسة على النتائج الايجابية المحققة خلال دورة محاسبية غير انه يجب الانتفاة بهذه النتائج ، كونها قد تنجم عن فرصة عابرة في السوق ، او عن ظروف جعلت المؤسسة في وضعية احتكارية ، فالنتائج في المدى القصير قد لا تكون كذلك في المدى الطويل.
- 2- القدرة التنافسية competitivness: ان القدرة التنافسية تستند الى مجموعة معايير<sup>2</sup> حيث ان هذه الاخيرة تربطها علاقات متداخلة فيما بينها ، فكل معيار يعتبر ضروري لأنه يوضح جانبا من القدرة التنافسية ، وعلى خلاف التنافسية اللحظية ، فان القدرة التنافسية تختص بالفرص المستقبلية وبنظرة طويلة المدى من خلال عدة دورات استغلال .

1 Management de la connaissance et performance –organisationnelle wikipedia encyclopédia , «consulté le 27/10/2015»

2م ذكر 8 معايير : الموقع في السوق ، المرونة ، معرفة كيفية العمل ، الجودة ، الخدمات ، التكاليف الإنتاجية ، مردودية راس المال المستثمر .

ثالثا : الاداء التنافسي

وعليه نستخلص ان الاداء التنافسي يتمثل في النتائج المرغوبة التي تسعى المؤسسة الى تحقيقها بالصمود امام عناصر البيئة التنافسية بصفة دائمة و مستمرة ، فهو يعتمد على زيادة الارباح و تخفيض التكاليف بإنتاج منتجات بجودة عالية و اسعار مقبولة مقارنة بالمنافسين.

و في ظل التغيرات و التطورات الجديدة والمتنامية وأهمها العولمة و تنامي استخدام تكنولوجيا الإتصالات و المعلومات المتقدمة ، برزت لدى المؤسسات اهتمامات عديدة و متجددة ، انصببت أساسا في كل ما له علاقة بالتنافس والبيئة التنافسية ، وفي إطار البحث عن الإستراتيجية التنافسية المناسبة لمواجهة هذا التحدي لتحقيق أحسن أداء ، وبذلك أصبح لزاما على المؤسسات التي تسعى إلى البقاء و النمو صياغة و تنفيذ إستراتيجية تنافسية تمكنها من مواجهة المنافسين المحليين و الدوليين ، والسعي إلى زيادة كفاءة و فعالية أدائها للحفاظ و التوسع في حصتها السوقية .

المطلب الثالث : القوى التنافسية لنموذج porterاولا : نموذج porter

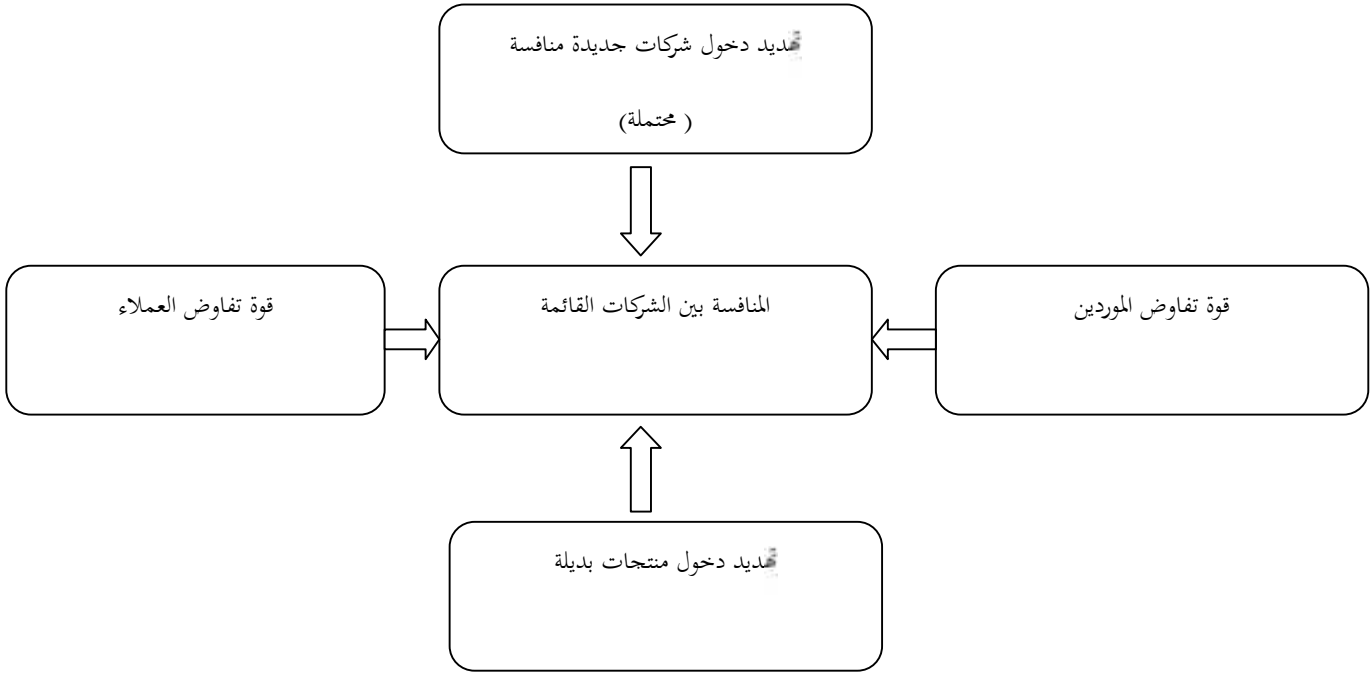
تقوم المؤسسة بنشاط رئيسي متمثل في سبب وجودها و أنشطة ثانوية مكملة للرئيسية ، حيث تتعرض جميع المؤسسات بدرجات متفاوتة لتأثير متغيرات او عوامل البيئة الخارجية و الداخلية.

وفي هذا الصدد قدم Porter نموذج القوى الخمسة للتنافس او ما يسمى ايضا بمحددات الربحية في الصناعة. ويؤكد Porter بان المؤسسات ينبغي ان تركز اهتمامها و انشطتها على القوى التنافسية ، ودرجة شدة التنافس في الصناعة ، و تتوقف درجة المنافسة على القوى الخمسة ، ويستلزم على المنظمة تحديد و تحليل هذه القوى الخمسة و درجة تأثيرها على المؤسسة.

و يشير Porter الى ان ازدياد قوة كل من هذه القوى ، تؤدي الى تقليل قدرة المؤسسة على رفع اسعارها و تحقيق ارباح عالية. اي ان التهديد يزداد بازدياد قوة هذه القوى ، في حين تتوفر الفرص عندما تنخفض قوة التأثير لهذه القوى الخمسة على المنظمة.<sup>1</sup>

1 هاني عرب ، " محاضرات في الادارة الاستراتيجية " ، ص 26.

الشكل رقم (I- 02) : نموذج القوى التنافس الخمسة ل Porter



المصادر : هلاّلي الوليد ، الاسس العامة لبناء المزايا التنافسية و دورها في خلق القيمة ، دراسة حالة الشركة الجزائرية للهاتف النقال mobilis ، مذكرة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير ، جامعة المسيلة ، 2009/2008 ، ص 18 .

يركز هذا النموذج على العوامل الخمسة التي تشكل اسس المنافسة داخل قطاع معين ، كما يوضح هذا النموذج انه كلما زادت قوة عامل من هذه العوامل كلما تقلصت بدرجة اكبر قوة الشركات القائمة على رفع الاسعار وتحقيق الارباح ، ويمكن هذا التحليل المؤسسة من السيطرة على التعقيدات التي يتسم بها المحيط وكذا التعرف على العوامل الحاكمة للمنافسة في القطاع ، ويوجه الطاقة الابداعية للمديرين نحو ما هو اهم من اجل ضمان الربحية على المدى الطويل<sup>1</sup>.

1 هلاّلي الوليد ، الاسس العامة لبناء المزايا التنافسية و دورها في خلق القيمة ، دراسة حالة الشركة الجزائرية للهاتف النقال mobilis ، مذكرة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير ، جامعة المسيلة ، 2009/2008 ، ص 18 .

وفيما يلي سيتم التطرق الى هذه العوامل الخمسة:

## 1- تهديد دخول شركات جديدة منافسة :

هم الراغبين في الحصول على جزء من السوق ويأتون بقدرات وموارد بديلة مما قد يسبب تخفيضا في سعر العرض، أو ارتفاع في تكاليف المؤسسات العاملة في القطاع ، وبالتالي تقليص المردودية <sup>1</sup>.

يحمل الداخلون الجدد إلى القطاع قدرات جديدة ، حيث تكون لديهم الرغبة في اقتحام حصص السوق ، وهذا يؤثر في مردودية قطاع النشاط من خلال تخفيض أسعار العرض ، أو ارتفاع تكاليف المؤسسات المتواجدة سلفا في القطاع <sup>2</sup>. وان دخول منافس جديد او أكثر يمثل تهديدا للشركات القائمة حاليا. <sup>3</sup>

وحدد Porter ست عوائق رئيسية للدخول في الصناعة هي :

- أ. اقتصاديات الحجم
- ب. الاحتياجات الرأسمالية
- ج. سهولة الوصول الى منافذ التوزيع
- د. تمييز المنتج
- هـ. تكلفة التبديل العالية
- و. سياسة الحكومة.

## 2- تهديد دخول المنتجات البديلة :

هذه القوة التنافسية تتعلق بمدى استعداد المشتري لتبديل نوع المنتج أو الخدمة ، ويؤكد بورتير: أن التحويل يصبح ذا خطر واضح عندما يزود المشتري ليس فقط بمورد بديل بل يقدم أسعارا تجارية أفضل ، وتمثل المنتجات البديلة تلك السلع التي تبدو مختلفة ، ولكنها تشبع نفس الحاجة <sup>4</sup>.

1 جميع نبيلة ، " استراتيجية التنوع في المنتجات و اثرها على تنافسية المؤسسة الانتاجية - دراسة ميدانية في مؤسسة condor بالمدلسية ومؤسسة hodnalait بالمدلسية ، 2007 ، ص 69.

2 عمار بوشناق ، " الميزة التنافسية : مصادرها ، تنميتها و تطويرها " ، مذكرة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير ، جامعة الجزائر ، 2002 ، ص 2.

3 هاني عرب ، مرجع سبق ذكره ، ص 27.

4 بن واضح الهاشمي ، " محاولة لتشخيص البيئة الخارجية لبناء الاستراتيجية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية - دراسة حالة مؤسسة الاقمشة الصناعية الجزائرية لبناء الاستراتيجية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية tinal " ، مذكرة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير ، جامعة محمد بوضياف المدلسية ، 2005-2006 ، ص 53.



إن ما يميز وجود المؤسسة في بيئة تنافسية هو كثرة المنافسين لها ، أما عن طريق المنافسين المباشرين في نفس القطاع، أو المنافسين غير المباشرين الذين من المحتمل أن يفاجئوا المؤسسة بمنتجات بديلة تحل محل منتجات المؤسسة.<sup>1</sup>

### 3- القوة التفاوضية للموردين :

يشكل كل من الموردين والزبائن ضغطا متزايدا على المؤسسة ، وهذا حسب شدة المنافسة داخل القطاع ، فتحاول المؤسسة التوفيق بين القوة التفاوضية للموردين مع القوة التساومية للزبائن حتى تحافظ على توازنها داخل القطاع الذي تنشط فيه.<sup>2</sup>

### 4- القوة التفاوضية للعملاء ( الزبائن ) :

تزداد قوة تفاوض الزبائن قوة كلما كبرت الكمية المشتراة و تعدد الموردين المتعاملين في المنتجات ووجود منتجات بديلة لما يرغب فيه الزبون<sup>3</sup> ، و يمكن ان يؤثر العملاء على الصناعة من خلال قدرتهم على التفاوض بخصوص السعر وجودة المنتج ، مع ضرب المنافسين ببعضهم البعض . ويكون العميل او مجموعة من العملاء اقوياء اذا توفر ما يلي<sup>4</sup> :

- شراء جزء كبير من منتجات الشركة.
- توافر العديد من الشركات البديلة .
- تغير قليل في تكلفة خدمات الشركات.

### 5- المنافسة بين الشركات القائمة :

تمثل المزاومة بين المنافسين محور ومركز القوى التي تساهم في تحديد مدى جاذبية القطاع ، فإذا كانت تلك المنافسة ضعيفة فإن الفرصة تسمح للشركات برفع الأسعار وتحقيق أرباح أكبر ، أما إذا كانت المنافسة شديدة فقد ينجم عن ذلك منافسة سعرية قد تصل إلى نشوب حرب أسعار ، حيث تؤدي المنافسة السعرية إلى تضخيم الأرباح من خلال نشوب هوامش الربح من المبيعات . وبالتالي تؤدي المنافسة الحادة بين الشركات القائمة الى تهديد الربحية<sup>5</sup>.

1 فرحات عباس ، " دور خدمات ما بعد البيع في تعزيز المركز السوقي للمؤسسة الصناعية دراسة حالة مؤسسة **condor** الالكترونية برج بوغريج " ، مذكرة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير ، جامعة محمد بوضياف ، مسيلة ، 2006/2005 ، ص 17.

2 فرحات عباس ، مرجع سبق ذكره ، ص 18.

3 عبد الرحمن بن عنتر ، عبد الرزاق حميدي ، " اقتصاد المعرفة وتعزيز تنافسية المؤسسة - مع الاشارة لحالة الجزائر " ، ملتقى دولي رابع حول المنافسة و الاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية ، جامعة شلف ، ص 13.

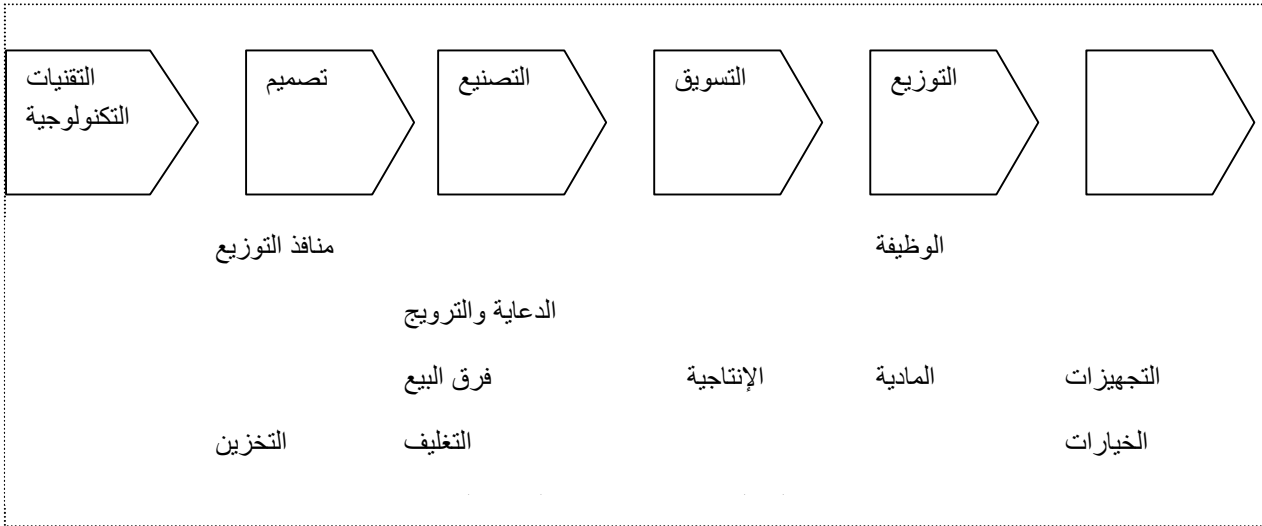
4 كباب منال ، " دور استراتيجية الترويج في تحين القدرة التنافسية للمؤسسة الوطنية - دراسة حالة المؤسسة الوطنية للاجهزة القياس و المراقبة **AMC** " ، مذكرة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير ، جامعة محمد بوضياف ، المسيلة ، 2007 ، ص 151.

5 هلاي الوليد ، مرجع سبق ذكره ، ص 20

✓ ثانيا : سلسلة القيمة

تعتبر سلسلة القيمة او ( سلسلة المهام ) مخطط توضيحي لمختلف نشاطات الشركة ، ويتم إعداد هذا المخطط بشكل يوضح تسلسل هذه النشاطات ، وتقوم سلسلة المهام بتزويد الشركة هيكل قوي وفعال يهدف الى تحديد وتقييم الموارد والإمكانيات التي تتمتع بها الشركة ، وفي الواقع يرجع السبب في اهمية هذا المخطط الى انه يؤكد ويوضح الروابط التي تربط بين الأنشطة المختلفة علاوة على تسهيل عملية المقارنة بين الشركات فيما يتعلق بالأنشطة الفردية وعملية تنظيم الأنشطة ، ومن أسهل أشكال سلاسل المهام داخل الشركات ذلك النظام الموضح بالشكل التالي والذي تسيير عليه شركة ماكينزي<sup>1</sup>.

الشكل رقم ( I - 03 ) : نظام ماكينزي فيما يتعلق بسلسلة المهام في إدارة الشركات



المصدر : نوري منير، " التسويق الاستراتيجي وأهميته في مسيرة العولمة الاقتصادية ( إسقاط على الوطن العربي للفترة 1990-2000)، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية تخصص تسيير ، جامعة الجزائر ، 2004/2005 ، ص 97.

" سلسلة القيمة هي مجموعة الأنشطة المتسلسلة التي تقوم بها المنظمة لإنتاج سلعة معينة ، وكل نشاط يضيف ميزة تنافسية للسلعة التي تنتجها المنظمة<sup>2</sup> "

و لقد عرفت على انها : " تكتيك يستخدم لتحليل الأنشطة الرئيسية في المنظمة وذلك بهدف تحديد مصادر الميزة التنافسية ، وبالتالي معرفة عناصر القوة و الضعف الداخلية الحالية و المحتملة حيث تعتبر المؤسسة من منظور هذا النموذج عبارة عن سلسلة من الأنشطة الاساسية التي تضيف قيمة الى منتجاتها<sup>3</sup> "

1 نوري منير، " التسويق الاستراتيجي وأهميته في مسيرة العولمة الاقتصادية ( إسقاط على الوطن العربي للفترة 1990-2000)، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية تخصص تسيير ، جامعة الجزائر ، 2004/2005 ، ص 96.

2 مصدر مجهول ، " نظم المعلومات الادارية " ، ص 114.

3 عبد الله بلوناس ، بوزيدي محمد ، " طرق بناء المزايا التنافسية المستدامة - مدخل حلقة القيمة لورتر " ، ملتقى دولي رابع حول المنافسة و الاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية ، جامعة شلف ، ص 12.

وتعرض سلسلة القيمة الكيفية التي يتحرك بها المنتج من مرحلة المواد الاولية الى ان يصل الى الزبون النهائي ، حيث تقسم المنظمة اعمالها الى سلسلة من الانشطة وكل عنصر او نشاط في سلسلة القيمة يسهم في جزء من القيمة الكلية المقدمة للزبون و كذلك يسهم في جزء من الارباح الكلية<sup>1</sup>.

ومن خلال ما ذكر يمكننا اعطاء مفاهيم لسلسلة القيمة ب :

- انها مجموعة من الانشطة الرئيسية في المؤسسة التي تضيف قيمة للمنتجات.
- تعتبر آلية تستخدم لتحليل الانشطة الرئيسية و الانشطة الداعمة في المؤسسة بهدف تحديد عناصر القوة و الضعف الموجودة او المحتملة.
- اضافة اكبر قيمة ممكنة بأقل كلفة ممكنة.
- يتضح لنا نموذج سلسلة القيمة بصفة واضحة ومبسطة في الشكل التالي :

### الشكل رقم (I - 04) : نموذج سلسلة القيمة ل Porter



المصدر : مسعود طحطوح ، " اهمية التسويق في تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسة - دراسة حالة مؤسسة اقتصادية " ، مذكرة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير ، جامعة الحاج لخضر ، باتنة ، 2009/2008 ، ص 214.

1 زكريا مطلق الدوري ، يعرب عدنان حسين السعيد ، " التكامل بين سلسلة قيمة الزبون و سلسلة قيمة المنظمة " ، جامعة بغداد ، 2005 ، ص 4.  
 2 مسعود طحطوح ، " اهمية التسويق في تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسة - دراسة حالة مؤسسة اقتصادية " ، مذكرة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير ، جامعة الحاج لخضر ، باتنة ، 2009/2008 ، ص 14.

تتكون سلسلة القيمة ل Porter من مجموعتين من الانشطة :

### أ. الانشطة الاساسية : Primary Activities

وتدخل في التكوين المادي ، المبيعات والتوزيع على البائعين وخدمات ما بعد البيع ، وتتضمن :

(1) **الامدادات الداخلية : Inbound logistics** وهي تعنى كل الانشطة ذات العلاقة بنقل و استلام و تحريك ومناولة المواد و عناصر المدخلات الاخرى اللازمة للنظام الانتاجي.

(2) **العمليات : Operations** وتعنى كل الانشطة الصناعية و الخدمية وغيرها الخاصة بتحويل المدخلات الى مخرجات ( منتجات).

(3) **التسويق و المبيعات : Marketing and Sales** ويرتبط هذا النشاط بحقل ادارة التسويق وما يشمله ذلك من تخطيط استراتيجي للمزيج التسويقي و تنفيذ الوظائف التسويقية الاخرى ، و تتمثل هذه الخدمات في جميع الانشطة الادارية الداعمة لعمل نظام الاعمال في المنظمة ، مما في ذلك التوجيه و التنسيق لأنشطة المحاسبة و المالية في المنظمة.

(4) **خدمات الزبائن : Service Customer** وهي تتمثل في الانشطة التي تبقى و تحسن من قيمة المنتج وهي مثل خدمات ما بعد الصيانة و التركيب و التصليح ، وإدارة قطع الغيار ، والتطوير على المنتج.

(5) **المخرجات : Logistic Outbound** وهي تتمثل في الانشطة للحصول على منتج تام الصنع للزبائن مثل التخزين ، انجاز الطلب ، توزيع المنتج ونقله.<sup>1</sup>

ب. الانشطة الداعمة : Support Activities و تتمثل في الوظائف الادارية التي تدعم الانشطة الرئيسية ، تساعد الانشطة الداعمة على تحسين التنسيق و تحقيق الكفاءة في مختلف عملياتها و انشطتها الرئيسية بهدف اضافة قيمة حقيقية لها.<sup>2</sup>

(1) **البيئة التنظيمية : Firm Infrastructure** تتضمن الادارة و التخطيط الاستراتيجي و الشؤون القانونية و التحويل و المحاسبة وكل الانشطة الداعمة الاخرى.

(2) **ادارة المورد البشري : Human Resource Management** لان الاستقطاب ، التدريب ، تطوير الادارة و هيكل المكافأة هي عناصر حيوية في كل منظمة.<sup>3</sup>

1 عماد احمد اسماعيل ، " خصائص نظم المعلومات واثرها في تحديد خيار المنافسة الاستراتيجي في الادارتين العليا و الوسطى " ، مذكرة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير ، الجامعة الاسلامية ، غزة ، 2011 ، ص 54.

2 عبد الله بلوناس ، مرجع سبق ذكره ، ص 13.

3 زكريا مطلق الدوري ، مرجع سبق ذكره ، ص 6.

- (3) تنمية التكنولوجيا : **Technologie Development** هي انشطة تحسين المنتج ، تصميم المنتج ، المعرفة الفنية و الاجراءات و المدخلات التكنولوجية بكل نشاط في سلسلة القيمة .
- (4) **الشراء : Procurement** الانشطة الخاصة بتوفير المدخلات و ضمان تدفقها من مواد اولية و أجزاء او مواد نصف مصنعة او خدمات و تسهيلات داعمة.<sup>1</sup>

### المبحث الثالث : مؤشرات الاداء التنافسي

ان جوهر التنافسية واحد هو تحقيق الربح لكن أشكالها ومؤشراتها تكون من خلال مستوى التحليل سواء أكان مشروعاً أم قطاعاً أم على المستوى الكلي حيث يمكن قياس تنافسية الشركة من خلال عدة مؤشرات أهمها ، الربحية ومعدلات نموها عبر فترة من الزمن ، إضافة إلى إستراتيجية الشركة واتجاهها لتلبية الطلب في السوق الخارجي من خلال التصدير أو عمليات التوريد الخارجي ، وبالتالي قدرة الشركة على تحقيق حصة أكبر من السوق الإقليمي والعالمي. وتقاس تنافسية صناعة معينة من خلال الربحية الكلية للقطاع ، إضافة إلى مقاييس متعلقة بالكلفة والجودة للمنتجات على مستوى الصناعة<sup>2</sup>. ومن مؤشرات الاداء التنافسي :

- (1) الجودة : **Quality**
- (2) الانتاجية **Productivity**
- (3) الربحية **Profitability**
- (4) التحكم في التكاليف **Cost control**
- (5) الحصة السوقية **Market share**

### المطلب الاول : الجودة و الانتاجية

#### ✓ اولا : الجودة

ظهر مفهوم الجودة و تحسينها لأول مرة في اليابان ، وذلك في بداية القرن 20 ثم انتشر بعد ذلك في شمال امريكا و دول اوروبا الغربية الى ان اصبح موضوع العصر ، ويرجع مفهوم الجودة **Quality** الى الكلمة اللاتينية **Qualities** ، ويستخدم مصطلح الجودة للدلالة على ان المنتج جيد . وتعتبر الجودة سلاح استراتيجي بالنسبة

1 سعد غالب ياسين ، تلخيص ريجي عبد القادر الحديلي ، " الادارة الاستراتيجية " ، عمان ، دار اليازوري للنشر ، ط1 ، 1998 ، ص13.

<sup>2</sup> [http://www.grenc.com/show\\_article\\_main.cfm?id=12726](http://www.grenc.com/show_article_main.cfm?id=12726) , 24/08/2015, 19.29.

للمؤسسة وذلك لأنها تحقق ميزة تنافسية في مجال نشاطها و لمعرفة المقصود بالجودة يمكن تسليط الضوء على بعض المفاهيم المتعلقة بها.<sup>1</sup>

فقد عرفت : " ان الجودة هي عبارة عن مجموع الخصائص في المنتج والتي تضيف عليه القدرة على اشباع رغبات المستهلك " <sup>2</sup>

و نتيجة للتغيرات السريعة و التطورات المتعاقبة ، زاد اهتمام المؤسسات بتلبية رغبات المستهلكين و الحرص على رضاهم ، اذ لم يعد السعر العامل المحرك لسلوك المستهلك ، بل اصبحت الجودة هي الاهتمام الاول و القيمة التي يسعى للحصول عليها . هذا ما اوجب على المؤسسات التي ترغب البقاء في المنافسة ان تنتج منتجات ذات جودة عالية.<sup>3</sup>

وعرفها معهد الجودة الفيدرالي الامريكي : " اداء العمل الصحيح بشكل صحيح من المرة الاولى مع الاعتماد على تقييم المستفيد في معرفة مدى تحسين الاداء .

وعرفتها المواصفة الدولية ISO 9000-2005 : " هي درجة تلبية مجموعة من الخصائص الكامنة في المنتج لمتطلبات العميل " <sup>4</sup>

تسعى بعض الشركات لتمييز منتجاتها بنوعية (جودة) تفوق بديلاتها في السوق لذلك تعمل على وضع اسعار مرتفعة قياسا بالمنافسين <sup>5</sup> . ويدور الخلاف حول ما اذا كانت الجودة مفهوما موضوعيا يوجد في المنتج ذاته بصرف النظر عن كيفية ادراكه من قبل العميل ، ام انه مفهوم شخصي يتحدد من خلال ادراك العميل لكيفية اشباع المنتج لحاجاته <sup>6</sup> . حيث اصبحت جودة الخدمة اقوى الاسلحة التنافسية <sup>7</sup> .

1 بوغان نور البدين ، " جودة الخدمات وأثرها على رضا العملاء " ، مذكرة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير ، جامعة محمد بوضياف ، مسيلة ، 2007/2006 ، ص2.

2 مسعود طحطوح ، " مرجع سبق ذكره ، ص 47 .

3 عبد الله بلوناس ، بوزيدي محمد ، مرجع سبق ذكره ، ص 10 .

4 عبد العزيز عبد العال زكي عبد العال ، " ادارة الجودة ودورها في بناء الشركات " ، اطروحة دكتوراة في ادارة الاعمال ، الجامعة الافتراضية الدولية بالملكة المتحدة ، ماي 2010 ، ص 7 .

5 محمد عبد الرحمن ابو منديل ، " واقع استخدام المزيج التسويقي واثره على ولاء الزبائن - دراسة حالة شركة الاتصالات الفلسطينية " ، مذكرة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير ، الجامعة الاسلامية ، غزة ، 2008 ، ص 45 .

6 احمد حمزة خليفة ، " اثر جودة الخدمة على ولاء العملاء - دراسة تطبيقية على الخدمات الفندقية بمدينة عدن " ، جامعة الخرطوم السودان ، ص 3 .

7 Kokku randheer , ahmed a al-motawa , measuring commuters' perception on service quality, using servqual in public transporation , international journal of marketing studies , vol3 ,no 1, february 2011 , p 21 .

### ❖ حلقات الجودة في اليابان :

شهدت السنوات الماضية اهتمام العلماء في مجال الجودة بفكرة " حلقات الجودة " ، التي ظهرت بعد الحرب العالمية الثانية في اليابان ، وقد تركز الاهتمام بالفكرة على جانبين : الاول انتاجي ، حيث تعتبر وسيلة فعالة لتحسين الجودة وزيادة الانتاجية و خفض التكلفة ، والثاني سلوكي فحلقات الجودة طريقة لزيادة رضا العاملين عن العمل ، وتحسين سبل الاتصال بينهم و بين الادارة<sup>1</sup> . و امتدت هذه المرحلة من 1960-1980 و التي تميزت بتطور مفهوم حلقات الجودة في اليابان الى مفهوم ادارة الجودة الشاملة TQM . وكذلك ظهور التلف الصغري في اليابان الى جانب مفاهيم اخرى كتوكيد الجودة و الذي يعتبر نظام متكامل يتضمن عدد من السياسات و الاجراءات اللازمة لتحقيق الجودة في المؤسسات الصناعية<sup>2</sup> .

ولقد قام اتحاد العلماء المهندسين اليابانيين المعروف باسم JUSE سنة 1979 بترتيبها وفقا لأهميتها النسبية كما يلي :

#### جدول رقم (I - 02) : نطاق احتمال حلقات الجودة حسب JUSE

ترتيب مستوى الاهمية	نوع النشاط او الفعالية
1	خفض التكاليف
2	رقابة جودة المنتجات
3	تحسين الخدمات داخل القسم او ورشة العمل
4	السلامة المهنية
5	رفع الروح المعنوية للعاملين
6	الرقابة على التلوث
7	التثقيف المستمر للعاملين

المصدر : خير الدين جمعة ، حسيني ابتسام ، " حلقات تحسين الجودة في المؤسسة - تجارب بعض الدول " ، اجاث اقتصادية و ادارية ، العدد التاسع ، جامعة محمد خيضر ، بسكرة ، جوان 2011 ، ص 123 .

ومنه نستخلص ان مفهوم حلقات الجودة يرتكز على فريق العمل الذي يعمل بشكل تعاوني حول المسائل التي تهم الانتاج و ايجاد الحل الافضل .

واهم الخصائص التي اعتمدت عليها حلقات الجودة هي الانتقال من الفحص النهائي الى الفحص في كافة المراحل الانتاجية ، والسعي لتحقيق هذا الهدف من خلال تنمية العنصر البشري و تشجيع عمل الفريق ، و يمكن تعريفها

1 خير الدين جمعة ، حسيني ابتسام ، " حلقات تحسين الجودة في المؤسسة - تجارب بعض الدول " ، اجاث اقتصادية و ادارية ، العدد التاسع ، جامعة محمد خيضر ، بسكرة ، جوان 2011 ، ص 122 .

2 بوعنان نور الدين ، مرجع سبق ذكره ، ص 6 .

على أنّها: " تشكيل مجموعات صغيرة من العمال المتطوعين لتبيان مشاكل العمل ووضع الحلول المناسبة لتطوير و تحسين الاداء " <sup>1</sup>

### ❖ طريقة عمل حلقات الجودة :

يقوم اعضاء حلقات الجودة بعملية تحديد المشكلة وذلك من خلال وضع قائمة بالمشاكل التي تواجههم في العمل، ثم اختيار مشكلة لمناقشتها وفق الاولوية و درجة الاهمية ، بعدها يقوم اعضاء الحلقة بتحليل هذه المشكلة و ذلك بجمع البيانات الضرورية و تحديد اسباب المشكلة ، ثم تبدأ مرحلة حل هذه المشكلة بتقديم مجموعة من الحلول فاختيار الحل الامثل ووضعه في خطة قابلة للتنفيذ <sup>2</sup>.

### ✓ ثانيا : الانتاجية

تعرف الانتاجية على أنّها العلاقة بين المخرجات و المدخلات معبرا عنها في شكل نسبة المخرجات الى المدخلات، فهي العلاقة بين المدخلات و المخرجات ، نفقات و ايرادات ، كمية الانتاج و الات <sup>3</sup>.

$$\frac{\text{الانتاج}}{\text{المواد الاولية+راسمال+العمل}} = \text{الانتاجية الكلية}$$

$$\frac{\text{احد عوامل الانتاج الناتج}}{\text{المواد الاولية+راسمال+العمل}} = \text{الانتاجية الجزئية}$$

تتضمن الانتاجية و تشير الى تعزيز عملية الانتاج ، ان تعزيز الانتاج يعني الوصول الى نتيجة او مقارنة جيدة بين المدخلات و المخرجات وذلك ان تخفيض المدخلات في حين ان المخرجات ثابتة يعني تحسين في الانتاجية ، كما ان زيادة المخرجات في حين ابقاء المدخلات ثابتة يؤدي الى زيادة الانتاجية ، كذلك فان زيادة المخرجات بمعدلات اعلى من زيادة المدخلات يعني زيادة في الانتاجية <sup>4</sup>.

1 محسن كرم ، " واقع حلقات الجودة في المنظمات الصناعية السورية " ، مذكرة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير ، جامعة دمشق ، ص7.

2 خير الدين جمعة ، حسيني ابتسام ، مرجع سبق ذكره ، ص 126.

3 بن قسمة محمد الامين ، " الكفاءة التوزيعية وأثارها على الاداء في المؤسسة الاقتصادية - دراسة حالة الوحدة التجارية للوسط UCRC " ، مذكرة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير ، جامعة سعد دحلب ، البليدة ، ديسمبر 2006 ، ص 112.

4 WWW.HOLLANDUNIVERSITY.ORG , p23, consulté le 29/08/2016.



### ❖ قياس الانتاجية :

يمكن قياس الانتاجية اما على اساس كل عوامل الانتاج مجتمعة ( انتاجية اجمالي العوامل) او على اساس انتاجية العمال ، وهي الناتج للوحدة من انتاج العمال ، وتقاس اما بعدد الاشخاص العاملين او بعدد ساعات العمل .  
و يمكن ان يعني ارتفاع الانتاجية على اي مستوى الى عوامل متنوعة ، منها مثلا تجهيزات راس المال الجديدة او التغييرات التنظيمية او تعلم مهارات جديدة في العمل او خارجه ، و تتأثر الانتاجية على مستوى الفرد مثل الصحة و التعليم و التدريب و المهارات الاساسية و الخبرة و عوامل على مستوى المنشأة مثل الاداة و الاستثمار في المصانع و التجهيزات و السلامة و الصحة المهنية. وعوامل على المستوى الوطني مثل سياسات الاقتصاد الكلي و المنافسة الوطنية و استراتيجيات النمو الاقتصادي و اساسيات الحفاظ على بيئة اعمال مستدامة و الاستثمار العام في البنية الاساسية و التعليم<sup>1</sup>.

ويمكن قياس الانتاجية كما يلي :

$$\text{الانتاجية الكلية} = \frac{\text{المخرجات}}{\text{المدخلات}} = \frac{\text{المخرجات}}{\text{راس المال+العمل+المواد+الطاقة}}$$

اي ان الانتاجية تعود الى الكمية من السلع او الخدمات التي انتجت مقارنة مع كمية المدخلات التي استهلكت او استخدمت لإنتاجها.

اما الانتاجية الجزئية فيمكن قياسها بالمعادلات التالية :

$$\text{انتاجية العمل} = \frac{\text{قيمة/ كمية الانتاج}}{\text{عدد العاملين}}$$

$$\text{انتاجية ساعة العمل} = \frac{\text{قيمة/ كمية الانتاج}}{\text{عدد ساعات العمل}}$$

$$\text{انتاجية الدينار من الاجور} = \frac{\text{قيمة/ كمية الانتاج}}{\text{اجمالي الاجور}} \quad 2$$

### ❖ اهداف الانتاجية تشمل :

- **التكنولوجيا : Technologie** كثيرا ما ذكر الهدف من قياس نمو الانتاجية على اثر التغير التكنولوجي وقد تم وصف التكنولوجيا على انها : " المعروفة حاليا سبل تحويل الموارد الى النواتج المركزية من الاقتصاد ".

1 "مهارات من اجل تحسين الانتاجية و نمو العمالة و التنمية " ، البند الخامس من جدول الاعمال ، مؤتمر العمل الدولي ، الدورة 97 ، مكتب العمل الدولي ن جنيف ، ط1، 2008 ، ص ، ص،1،2.

2 WWW.HOLLANDUNIVERSITY.ORG , p 24. , consulté le 29/08/2016.

- الكفاءة : Efficiency وهي المخرجات الفعلية التي تم احرازها منسوبة الى المخرجات القياسية المتوقعة ، وهي السعي للتعرف على التغيرات في الكفاءة من الناحية النظرية المختلفة هو تحديد التغير التقني<sup>1</sup> .
  - الفعالية: Effectiveness هي درجة تحقيق الاهداف<sup>2</sup> .
  - وفورات التكاليف الحقيقية: Real cost savings قياس الانتاجية للسعي الى تحديد وفورات التكلفة الحقيقية في الانتاج و هو اسلوب عملي لوصف جوهر قياس التغير في الانتاجية.
- تنبع اهمية الانتاجية من كونها تؤثر في سعة النمو الاقتصادي ، وتساعد في ارتفاع مستويات المعيشة كما انها تؤدي الى ادخال التحسينات في ميزان المدفوعات و تساعد في السيطرة على نسبة التضخم<sup>3</sup> .
- ومنه نستخلص ان الانتاجية تعني الاستخدام و الاستغلال الامثل للموارد المتاحة و المتمثلة في اليد العاملة و المواد الاولية و الطاقة الانتاجية و الالات و المعدات لإنتاج السلع و الخدمات المرغوبة . وتعني تحقيق أكبر نسبة من المخرجات مقارنة بنسبة المدخلات.

### المطلب الثاني : الربحية و التحكم في التكاليف

#### ✓ اولا : الربحية

- عرفت الربحية على انها مفهوم عام يطلق على كل نشاط مفيد و بالتالي ينسجم عن هذا النشاط ربحا معينة<sup>4</sup> ، وهي قدرة الشركة على تحقيق ارباح بشكل مستمر<sup>5</sup> .
- ويعرفها البعض من وجهة نظر محاسبية و اقتصادية ، فمن الناحية المحاسبية هو عبارة عن زيادة الايرادات الكلية عن التكاليف الكلية خلال مدة معينة . اما من الناحية الاقتصادية فهو عبارة عن الزيادة في الثروة و التي تتضمن زيادة الايرادات المنفقة عن تكاليفها مضافا اليها تكاليف الفرص البديلة ، اي يعني ان الربح الاقتصادي اقل من الربح المحاسبي بسبب وجود هذه التكاليف المضافة<sup>6</sup> .

<sup>1</sup> OECD , « measuring productivity – measurement of aggregate and industry –level productivity growth » ,2001,p11.

<sup>2</sup> www.mne.gov-s , «consulté le 15/06/2015»

3 ماجد حسن هنية ، " العوامل المؤثرة على انتاجية العاملين في القطاع الصناعي – دراسة تطبيقية على قطاع الصناعات الخشبية في قطاع غزة " ، مذكرة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير ، الجامعة الاسلامية ، غزة ، اغسطس 2005 ، ص3.

4 فاطمة جاسم محمد ، " اثر تكاليف الجودة في تحسين الاداء المالي –دراسة حالة في شركة المشروبات الغازية " ، مجلة العلوم الاقتصادية ، العدد 20 ، شباط 2008 ، جامعة البصرة ، ص 92.

5 نادية تاهمي ، دور التوزيع في الاستراتيجية التنافسية للمؤسسة الانتاجية – دراسة حالة مؤسسة الحضنة لانتاج الحليب ومشتقاته بالمسيلة " ، مذكرة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير ، جامعة محمد بوضياف ، المسيلة ، 2003-2006 ، ص 62.

6 بلال نوري سعيد الكروي ، " تقييم ربحية المصارف باستخدام مؤشرات السيولة – دراسة مقارنة بين مصرفي الرافدين و الرشيد " ، مجلة العراقية للعلوم الادارية ، العدد الرابع و العشرون ، جامعة كربلاء ، ص4.

ان نماذج الربحية التجارية تعتمد على مبدأ الرشادة و العقلانية في تخصيص الموارد المتاحة ، و المتميزة بالندرة نسبيا، وهذا لاستخلاص اقصى منفعة ممكنة للمستثمر معتمدة في ذلك على الاساس النظري القائم على الفرضيات الكلاسيكية ، الذي يستخدم ادوات رياضية تعمل على تجريد المقاييس الاقتصادية المستخدمة و توجيهها لقياسات نقدية مباشرة للمشروع<sup>1</sup> ، ويمكن قياسها كالتالي :

$$\frac{\text{مجموع الربح}}{\text{قيمة المبيعات}} = \text{الربحية التجارية}$$

#### ❖ مؤشرات الربحية :

هي مؤشرات عن الارباح التي حققتها المؤسسة خلال فترة زمنية معينة ، فهي تعبر عن العلاقة بين قيمة الاموال المستثمرة بالمؤسسة و الارباح التي حققتها ، وهناك اربع مقاييس للربحية :

**هامش الربح :** يعبر هذا المؤشر عن الربح الذي حققه كل دينار مستثمر في المبيعات و يحسب كما يلي :

هامش الربح = صافي العمليات ( الربح - الضريبة ) / قيمة المبيعات .

**القدرة الادارية :** يقصد بها قدرة المؤسسة على توليد الارباح خلال فترة زمنية محددة ، وتأخذ الارباح قبل خصم الفوائد منها ، اذن هذا المؤشر يوضح كيف تحقق المؤسسة ارباحا من جراء استخدام مواردها المتاحة بغض النظر عن مصادر تمويل هذه الموارد ، وتقاس على النحو التالي :

القدرة الادارية = صافي العمليات قبل الفوائد / اجمالي الاستثمارات .

**العائد على الاستثمارات :** يقيس مدى فاعلية استخدام موارد المؤسسة ، اي مقدار الارباح التي حققتها الاموال المستثمرة بالمؤسسة ، وتحسب كما يلي :

العائد على الاستثمارات = ( صافي الربح - الضريبة ) / اجمالي الاستثمارات

**العائد على حقوق الملكية :** يقيس العائد الذي حققته مجموع استثمارات المساهمين ( حملة الاسهم ) وفق العلاقة التالي :

العائد على حقوق الملكية = ( صافي الربح - الضريبة ) / حقوق الملكية<sup>2</sup>

1 سفيان قنيط ، " التقييم الاقتصادي لمشروع كهربية شبكة السكة الحديدية لضواحي الجزائر العاصمة " ، مذكرة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير ، جامعة منتوري ، قسنطينة ، 2005-2006 ، ص 79 .

2 سراج وهبية ، مرجع سبق ذكره ، ص ، ص ، 102 ، 103

## ثانيا : التحكم في التكاليف ✓

يعد تخفيض التكاليف على كاهل المنظمة عنصرا هاما في تحسين مردوديتها ، كما يعطيها القدرة على تنافسية عالية الاداء اتجاه منافسيها وتعتمد في ذلك على عدة وسائل منها : DPP (النظام المحيطي لعمليات التوزيع ) وسيلة مراقبة بالغة الاهمية <sup>1</sup> ، وهو مقدار انخفاض تكلفة وحدة العمل عن طريق رفع الكفاءة الانتاجية من خلال زيادة عدد الوحدات الانتاجية باستخدام نفس الموارد ، اليد العاملة ، المواد و التمويل ، او انتاج نفس عدد الوحدات الانتاجية باستخدام موارد اقل <sup>2</sup> . فالمؤسسة تستعمل كآلية عمل بإعطاء الاولوية للحصول على مواد اقل تكلفة من التي يحصل عليها المنافسون <sup>3</sup> . حيث يمكنها ان تحقق مجموعة من المتطلبات لدعم تخفيض كلفة الانتاج منها : تخفيض الكلف الثابتة ، و استخدام معدات و تسهيلات انتاج ذات عرض خاص ، و الرقابة الشديدة على المواد الاولية ، او تخفيض نسبة الاجور و الصيانة و تكاليف الاحتفاظ بالمخزون ، ووفورات منحني الخبرة و التعلم ، و تخفيض عدد منافذ التوزيع <sup>4</sup> .

❖ **التكلفة الاقل :** وذلك من خلال تخفيض التكاليف من خلال اداء وظائفها بكفاءة اكبر من منافسيها ، ويتحقق ذلك بتملك المؤسسة لتكنولوجيا افضل ، مواد اولوية منخفضة الاسعار ، الاستغلال الافضل لطاقتها الانتاجية ، كفاءة العمليات الانتاجية ، فعالية نظم الانتاج و الصيانة وكفاءة عمليات النقل و التخزين <sup>5</sup> .

## ❖ تخفيض التكاليف ( القيمة المدركة لدى العميل ) :

يمكن للمنظمة استغلال امكانياتها المختلفة في تحسين القيمة التي يدركها العميل للسلع و الخدمات التي تقدمها مما يساهم في بناء الميزة التنافسية لها ، وفشل اي منظمة في استغلال امكانياتها المتميزة قد يكلفها الكثير . وتتحقق الميزة التنافسية للمنظمة اذا ادرك العملاء من جراء تعاملهم مع المؤسسة اهم يحصلون على قيمة اعلى من منافسيها .

يمكن القول انه كلما ارتفعت القيمة التي يوليها العملاء لمنتجات الشركة ، كلما ارتفع السعر الذي يمكن للشركة ان تقيضه على هذه المنتجات ، ويجب مراعاة ان السعر الذي تفرضه الشركة للسلعة او الخدمة يكون عادة اقل من القيمة التي يوليها العملاء لتلك السلعة او الخدمة ، وذلك لان العميل يستأثر لبعض القيمة في اطار ما يسميه

1 فيصل سايعي ، " انظمة المعلومات ، استخداماتها ، فوائدها وتأثيرها على تنافسية المؤسسة- دراسة استطلاعية على مؤسسات منطقة تبسة " ، مذكرة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير ، جامعة الحاج لخضر ، باتنة ، 2008-2009 ، ص 96 .

2 زينب جبار يوسف ، " اثر استخدام منحني التعلم في ادارة و تخفيض التكاليف " ، مجلة التقني ، المجلد السادس و العشرون ، العدد الرابع ، 2013 ، ص 200 .

3 فيصل سايعي ، مرجع سبق ذكره ، ص 103 .

4 امل عبد محمد علي ، اكرم الياس ، " اثر القيادة التحويلية و تقانة المعلومات في اداء العمليات - بحث ميداني في الشركة العامة للصناعات النسيجية في بابل " ، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية و الادارية ، ص 121 .

5 براهمي حياة ، " مساهمة في تطبيق اسلوب تحليل محفظة الاعمال في مؤسسة صناعية جزائرية - دراسة حالة مؤسسة CONDOR للالكترونيات بولاية برج بوعريج " ، مذكرة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير ، جامعة محمد بوضياف ، المسيلة ، 2007 ، ص 84 .

الاقتصاديون بالفوائض الاستهلاكية ، ويستطيع العميل ان يفعل ذلك لان الشركة تنافس مع الشركات الاخرى من اجل مصلحة العميل<sup>1</sup> .

لا يمكن أن تنخفض التكاليف بصفة آلية ، ولكن تبعاً لعمل جاد ودائم. فللمؤسسات قدرات متغيرة على تخفيض التكاليف ، حتى وإن كانت تملك نفس حجم الإنتاج المتراكم ، أو أنها تتابع نفس السياسة<sup>2</sup> .

تحاول المؤسسات – أحياناً – تخفيض التكاليف بوسائل متناقضة. فهي تجتهد في اقتحام حصص السوق ، بغية الاستفادة من مزايا اقتصاديات الحجم ، وفي الوقت ذاته تهدر مواردها من خلال مضاعفة النماذج ، وتقييم بمقربة من الزبائن ، حتى تستفيد من وفورات في مصاريف النقل ، ولكن في نفس الوقت تصرّ على تقليص دور تطوير المنتجات الجديدة.

تسعى المنظمة إلى تطبيق الريادة في تخفيض تكاليفها ، فتقوم بتخفيض ما يمكن تخفيضه من تكاليف حتى تستطيع تقديم منتجات و خدمات بسعر أقل من المنافسين لنفس المنتج و بنفس الجودة ، و تركز المؤسسة على تقديم منتج و يبعه في سوق يتميز بحساسية للسعر ، و يتحقق ذلك من خلال اكتشاف مورد رخيص للمواد الأولية أو الاعتماد على تحقيق وفورات الحجم الكبير – أي توزيع التكلفة الثابتة على عدد كبير من وحدات الإنتاج – أو التخلص من الوسطاء و الاعتماد على منافذ التوزيع التي تمتلكها المؤسسة أو استخدام طرق في الإنتاج و البيع تخفض من التكلفة أو غير ذلك من الطرق<sup>3</sup> .

### ❖ العوامل التي تؤدي الى تخفيض التكاليف :

تعد الكلفة الادنى البعد التنافسي الاقدم الذي سعت الى اعتماده الكثير من المنشآت و الذي يتمثل في قدرة المؤسسة على انتاج و توزيع المنتجات باقل ما يمكن من الكلف قياسا بالمنافسين في ذات الصناعة ، وبالتالي فان المؤسسة تستطيع امتلاك ميزة تفضيلية تستطيع من خلالها ان تنافس في السوق و تتمكن من السيطرة عليه ، ولاشك ان التركيز على تخفيض الكلف سوف ينعكس على السعر النهائي للمنتج و يمنح المؤسسة ميزة تنافسية خاصة في الاسواق التي يكون بها المستهلك اكثر حساسية اتجاه الاسعار ، والذي يتوقف شراءه من عدمه على اساس ذلك ، ومن ابرز العوامل التي تؤدي الى تخفيض التكاليف ما يلي :

- الوفورات المتحققة من زيادة منحنى الخبرة والتعلم لدى العاملين .
- اعتماد سياسة توزيع تتوافق مع خصوصية المنتج و المحافظة عليه و سلامته من التلف .

1 فيصل سايعي ، مرجع سبق ذكره ، ص 26.

2 عمار بوشناف ، مرجع سبق ذكره ، ص 19.

3 ياسين حبيبي ، " تفعيل عملية الابداع من خلال تنمية العلاقة بالزبائن -دراسة حالة المؤسسة الجزائرية للسباكة بالحراش خلال الفترة 1999-2001- " ، مذكرة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير ، جامعة الجزائر ، 2006/2005 ، ص 46.

- الارتقاء بمستوى استغلال الطاقات المتاحة في موجودات المؤسسة لتقليل نسبة تأثير التكاليف الثابتة على الكلف الكلية للوحدة الواحدة من الانتاج<sup>1</sup>.

### المطلب الثالث : الحصة السوقية

تمثل الحصة السوقية احد اهم المؤشرات لقياس فعالية الميزة التنافسية و الربحية لأي مؤسسة اقتصادية ، لذلك فان استخدامها مقياسا للأداء يعد من المقاييس الجيدة والتي تتضح على المحور الافقي للمصفوفة ، وهي تعبر على الحصة السوقية النسبية لكل مجال نشاط استراتيجي قياسا بأكبر المنافسين في السوق ، والتي تعبر بذات الوقت عن قوة المؤسسة في تلك السوق او اجزائه المستهدفة<sup>2</sup>.

فإذا كان المنتج او النشاط او الاستثمار يتمتع بحصة سوقية كبيرة فان المؤسسة تستطيع ان تحقق تدفقا تقديما جيدا من ورائه ، ثم تستخدم ذلك التدفق في تعزيز و تدعيم أنشطة جديدة تنطوي على احتمالات نمو جيدة<sup>3</sup> . كما ان الحصة السوقية لا تتقيد فقط عن المنافسين الحاليين الموجودون في السوق ولكن ايضا بالمنافسين الجدد و المحتملين<sup>4</sup>

### ❖ مؤشر الحصة السوقية :

يعبر هذا المؤشر عن نصيب المؤسسة في السوق بالمقارنة مع المنافسين ، و تحسب كالتالي :

- الحصة السوقية العامة: Overall Market Share وتعرف بأنها النسبة المئوية لمبيعات المؤسسة الى مجموع مبيعات السوق ، ويتم حسابها كما يلي :

$$\frac{\text{مبيعات المؤسسة}}{\text{مبيعات السوق}} = \text{الحصة السوقية العامة}$$

- الحصة السوقية النسبية : Relative Market Share وتعرف بأنها النسبة المئوية لمبيعات المؤسسة الى مبيعات المؤسسة الرائدة Market leader او المنافس الاكبر في السوق<sup>5</sup> .

$$\frac{\text{مبيعات المؤسسة}}{\text{مبيعات المؤسسة الرائدة}} = \text{الحصة السوقية النسبية}$$

<sup>1</sup> زينب جبار يوسف ، مرجع سبق ذكره ، ص 202.

<sup>2</sup> عمر تيمجدين ، " دور استراتيجية التوزيع في تحسين اداء المؤسسة الصناعية- دراسة حالة مؤسسة condor برج بوغريج "، مذكرة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، جامعة محمد خيضر بسكرة ، 2012-2013 ، ص 33.

<sup>3</sup> نوري منير ، " التسويق الاستراتيجي و اهميته في مسيرة العولمة الاقتصادية ( اسقاط على الوطن العربي للفترة 1990-2000 ) ، اطروحة دكتوراة ، جامعة الجزائر ، 2005/2004 ، ص 82.

<sup>4</sup> THIERRY PÉNARD , «Concurrence et économie industrielle » Professeur d'économie à l'Université de Rennes 1, CREM , Groupe Eyrolles 2008 , 61, bd Saint-Germain , 75240 Paris cedex 05, p 73 .

<sup>5</sup> Books.Maktaba.com, p 153.

## خلاصة الفصل :

تعتبر المؤسسة نظاما حيا معقدا و متغيرا في محيط متغير وغير اكيد ، يؤثر و يتأثر بكل ما لديه من الداخل ، وبكل ما يحيط به من الخارج . تعبر عملية الترشيد عن تحقيق زيادة في انتاج السلع و الخدمات بنفس عناصر الانتاج المتاحة ، او بأقل منها ، وبأقصى كفاءة ممكنة . بمعنى حسن استغلال الموارد المتاحة من مال و خدمات و آلات وقوى بشرية عاملة ، وحسن توجيهها لتحقيق اكبر قدر ممكن من الانتاج او ما يسمى بالمخرجات وبأقل التكاليف الممكنة . فلا يمكن للمؤسسات في خضم التطورات ان تبقى بمعزل عن تأثير هذه المتغيرات ، الامر الذي يفرض عليها السعي الجاد لتحسين ادائها التنافسي قصد التفوق على منافسيها .

تم التعرف على مفهوم ترشيد استخدام الموارد و الذي يقصد به تحقيق الاسلوب الافضل لممارسة العملية الإنتاجية بما يضمن الوصول الى الطاقة الانتاجية الأكبر فهي تكريس للأداء المحكم و الاداء الجيد .

و تطرقنا الى الاداء التنافسي و الذي يقصد به النتائج المرغوبة التي تسعى المؤسسة الى تحقيقها بالصمود امام عناصر البيئة التنافسية بصفة دائمة و مستمرة ، فهو يعتمد على زيادة الارباح و تخفيض التكاليف بإنتاج منتجات بجودة عالية و بأسعار مقبولة مقارنة بالمنافسين .

و في الاخير تم التطرق الى مؤشرات الاداء التنافسي حيث ان جوهر التنافسية هو تحقيق الربح ويمكن قياس تنافسية المؤسسة من خلال عدة مؤشرات اهمها : الربحية و معدلات نموها ، جودة المنتجات ، الانتاجية اما على اساس عوامل الانتاج او على اساس انتاجية العمال ، بالإضافة الى التحكم في التكاليف و التمتع بحصة سوقية .

## الفصل الثاني

تدشيد استخدام موارد المؤسسة لتحسين الاداء التنافسي باستخدام نظام تخطيط موارد المؤسسة



## تمهيد :

تسعى المؤسسة في ظل التحديات الراهنة لكسب قدرة على التنافس وتحقيق التفوق في سوق يتميز بالمنافسة المفرطة ، وذلك بالاعتماد على مواردها الداخلية و كفاءتها الاستراتيجية .ومن اجل زيادة فاعلية عمليات الانتاج و كفاءتها تعتمد المؤسسة على نظام تخطيط موارد المؤسسة ERP الذي يوفر المعلومات التي تساعد المخطط التنظيمي على الاستخدام الفاعل للموارد المتاحة.

وبسبب المنافسة الحادة التي يشهدها هذا العصر ، اصبح من الصعب على المؤسسات التي لا تبني استراتيجيات تنافسية فعالة لمواجهة و البقاء في بيئة تتسم بالتعقيد و التغيير السريع ، الامر الذي يحتم على هذه المؤسسات توجيه اهتمامها نحو تحسين الكفاءة الانتاجية و تطبيق نظام الجودة .

ويأتي هذا الفصل من الدراسة كمحاولة لفهم العناصر الاساسية لأدوات ترشيد استخدام الموارد ، فكل مؤسسة ترغب في احتلال المكانة التنافسية التي تسمح لها بتميز منتجاتها وزيادة حصتها في السوق من خلال اعتمادها على جميع مواردها ( الموارد المادية ، الموارد المالية ، الموارد البشرية ، الموارد المعلوماتية ) ويعالج الفصل الثاني ثلاث مباحث ، ففي المبحث الاول تناولنا ادوات ترشيد استخدام الموارد ، و في المبحث الثاني تطرقنا الى أثر استخدام نظام تخطيط موارد المؤسسة ERP في تحسين الاداء التنافسي اما في المبحث الثالث فلقد خصص لتأثير ترشيد استخدام موارد المؤسسة على مؤشرات الاداء التنافسي

## المبحث الاول : ادوات ترشيد استخدام الموارد

لقد ذهب بعض المفكرين الى ابراز اهمية الموارد و قدرتها على تحقيق المزايا التنافسية الى اعتبار هذا المنظور الفكري نظرية متكاملة الابعاد يمكن تطبيقها في صياغة الاستراتيجية ، وجاء الاقتصادى الاسكتلندي ادم سميث ليكون اول من يلفت النظر و الاهتمام الى ضرورة تحقيق اقتصاديات في مجال العمليات و الانتاج<sup>1</sup> . تمثل مشكلة ندرة الموارد من المشكلات الملازمة للمؤسسة في مختلف مراحل تطورها ، بسبب تزايد الحاجات و الرغبات و الاهداف المتزايدة ، لذلك فإن دراسة اقتصاديات الموارد تهدف إلى ترشيد و عقلنة استخدام الموارد المتاحة من أجل ضمان أداء معين للمؤسسة و ذلك من خلال تطبيق النماذج و الطرق التالية:

### المطلب الاول : اقتصاديات الحجم

من الجانب النظري تعرف اقتصاديات الحجم او فورات الحجم او اقتصاديات السعة Economie of scale بأنها العلاقة بين التغير في حجم الانتاج و التغير في عوامل الانتاج ، وعمليا فان قياس اثر اقتصاديات الحجم يتم من خلال قياس الانخفاض في تكلفة الانتاج للوحدة الواحدة مع زيادة حجم الانتاج الكلي وحسب المعادلة التالية :

$$\text{تكلفة الوحدة} = \frac{\text{التكلفة الكلية}}{\text{الكمية المنتجة}} = \frac{\text{التكاليف الثابتة} + \text{التكاليف المتغيرة}}{\text{الكمية المنتجة}}$$

فان هذا الانخفاض يعود بالأساس الى تأثير توزيع التكاليف الثابتة على عدد الوحدات المنتجة و بالتالي انخفاض في التكلفة المتوسطة للوحدة الواحدة ، فكلما زاد الانتاج كلما انقسمت التكاليف الابتدائية ( مثلا تكاليف البحث و التطوير) على عدد أكبر من الوحدات المنتجة ما يؤدي الى انخفاض في تكلفة الوحدة الواحدة فإذا كانت مثلا التكلفة الكلية الثابتة هي مئة دينار فان التكلفة الثابتة للوحدة هي عشر دنانير في حالة انتاج عشر وحدات مقابل خمس دنانير في حالة انتاج عشرين وحدة<sup>2</sup> .

وتعرف ايضا على انها ميزة تتحقق للشركات الكبيرة الحجم حيث ان كبر و ضخامة الحجم يسهم في خفض متوسط التكلفة لكل وحدة منتجة ، حيث ان التكاليف الثابتة يتم تقسيمها على عدد أكبر من المنتجات. وتنقسم الى :

- اقتصاديات الحجم الداخلية : هي التي تعتمد على الحجم الذاتي للشركة.

<sup>1</sup> يمثل انخفاض متوسط التكلفة الكلية في الاجل الطويل كلما ارتفع حجم انتاج الشركة . وهو مصطلح مرتبط باقتصاديات الانتاج الواسع النطاق ، حيث تؤدي الزيادات المطردة في الانتاج الى انخفاض متوسط التكاليف على المدى الطويل. رضا اسماعيل البسيوني ، " ادارة الانتاج " ، القاهرة ، مؤسسة طبية للنشر و التوزيع ، ط1 ، 2008 ، ص 14.

<sup>2</sup> مسعود طحطوح ، مرجع سبق ذكره ، ص 34.

- اقتصاديات الحجم الخارجية : هي التي تعتمد على حجم الصناعة او القطاع و ليس الشركة المفردة<sup>1</sup> . تتمتع الشركات الكبيرة في بعض الصناعات بمميزات ، حيث ان تكلفة انتاج القطعة الواحدة تنخفض كلما زاد الانتاج ، وعلى ذلك يجب على المنافس الجديد ان ينفق الكثير من المال للدخول بكمية كبيرة او عليه بان يقبل بتكاليف باهظة للقطعة الواحدة<sup>2</sup> .

ويقصد بها امكانية تقليل متوسط كلفة الوحدة الواحدة من المنتج (سلعة / خدمة ) عن طريق زيادة معدل مخرجاتها من خلال الاتي :

أ. **نشر الكلف الثابتة على وحدات اكثر** : تشمل الكلف الثابتة رواتب الموظفين ، اندثار المصنع و المعدات ، الديون ... فعندما يزداد معدل المخرجات فان متوسط الكلفة للوحدة الواحدة سوف يقل لتوزيع الكلفة على وحدات اكثر .

ب. **تقليل من كلف الانشاء** : تشمل كلف الانشاء بناء او التوسع في المنظمات وكلف اجازات البناء ، وأجور العمال و تأثير المعدات ... فترفع كلف الانشاء نسبة الى مساحتها السطحية و تزداد طاقتها نسبة الى حجمها المكعب .

ج. **تخفيض كلف المواد المشتراة** : يمكن تقليل كلف المواد لمشتراة من المواد و الخدمات لزبائن المنظمة او المقتنين من خلال ما يعرف بخصم الكمية التي تجعل المشتري في موقع تعاقدى افضل تعطيه فرصة اكبر للاستعارة من انواع الخصم المقدمة لذا يجني باعة التجزئة وجبات اقتصادية كبيرة لبيعهم احجام ضخمة من المواد .

د. **اظهار مميزات للعملية<sup>3</sup>** :

وعرفت على انها العوامل التي تؤدي الى تخفيض التكاليف الاجمالية للعمل مع نموه و كبره ، وهي خمس :

- **اقتصاديات الشراء** : عندما تشتري المؤسسة كميات كبيرة من المواد الاولية ، فإنها قادرة على الحصول على خصم ، مما يقلل كلفة كل وحدة مشتراة ، وتكسب المؤسسة منفعة تفتقر لها المؤسسات الصغيرة التي تشتري بكميات قليلة .

- **اقتصاديات التسويق** : هناك مزايا كبيرة تكتسبها المؤسسة اذا كانت مسؤولة عن تسويق منتجاتها حيث يمكنها استخدام مواردها الخاصة لتوزيع السلع عوضا عن اعتمادها على مؤسسات اخرى ، كما ان الدعايات الاعلامية لا ترقى في تأثيرها و حجمها الى مستوى الاعلانات المنظمة من قبل المؤسسة نفسها .

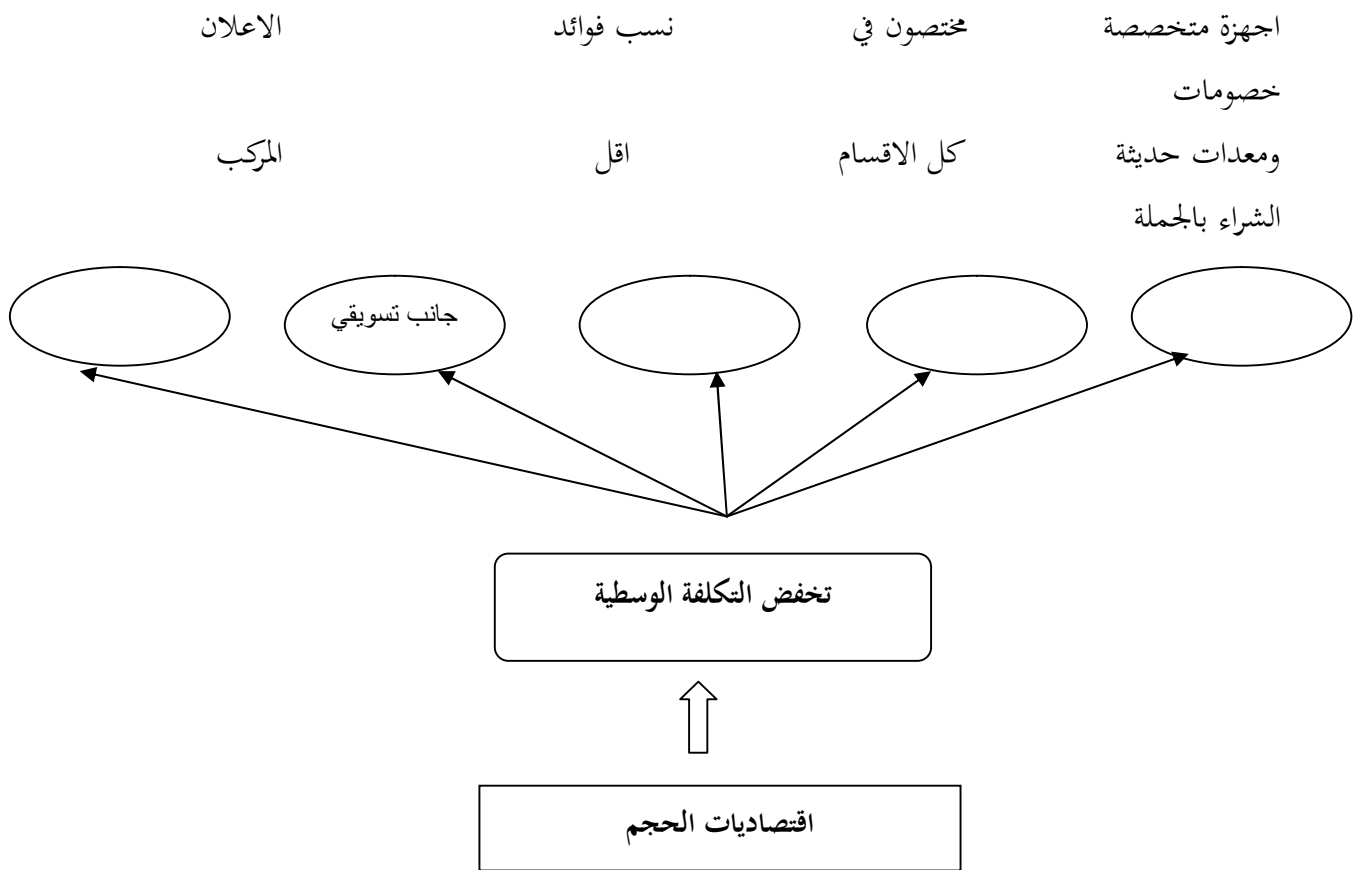
<sup>1</sup>[https://ar.wikipedia.org/wiki/%D9%88%D9%81%D9%88%D8%B1%D8%A7%D8%AA\\_%D8%A7%D9%84%D8%AD%D8%AC%D9%85](https://ar.wikipedia.org/wiki/%D9%88%D9%81%D9%88%D8%B1%D8%A7%D8%AA_%D8%A7%D9%84%D8%AD%D8%AC%D9%85) , «consulté le 23/02/2015»

<sup>2</sup> بن واضح الهاشمي ، " محاولة لتشخيص البيئة الخارجية لبناء الاستراتيجية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية - دراسة حالة مؤسسة الاقمشة الناعية الجزائرية Tindal " ، مذكره لنيل شهادة الماجستير ، جامعة محمدبوضياف ، المسيلة ، 2006/2005 ، ص 52 .

<sup>3</sup> غسان قاسم داود اللامي ، اميرة شكرولي البياتي ، " ادارة الانتاج و العمليات - مرتكزات معرفية و كمية " ، عمان - الاردن ، دار البازوري العلمية للنشر و التوزيع ، 2008 ، الطبعة العربية ، ص ، ص ، 264 ، 265 .

- **الاقتصاديات المالية** : تستطيع المؤسسات الكبيرة زيادة رأسمالها بجهد اقل من المؤسسات الاصغر منها ، حيث يعتبر اقراض المؤسسات الكبيرة من طرف البنوك اقل خطورة من اقراض المؤسسات الصغيرة ، وبذلك تحصل المؤسسات الكبيرة على قروض بأقل فائدة.
- **الاقتصاديات الادارية** : تقوم المؤسسات الكبيرة بتأمين الخبراء وهذا يزيد الكفاءة و الفعالية و يخفض التكاليف الاجمالية ، بينما المؤسسات الصغيرة لا تستطيع توظيف مدراء اختصاصيين مما يقلل من كفاءة العمل.
- **الاقتصاديات التقنية** : يخفض استخدام الالات و المعدات المتطورة و طريقة الانتاج المستمر التكاليف الاجمالية للمؤسسات الصناعية الكبيرة ، حيث تستخدم هذه الاخيرة ما يسمى بطريقة الانتاج المستمر ، حيث تعتمد على تقسيم الجهد ، فتقوم آلات مختصة بإنتاج الموارد بتدفق معين وتكون كل مجموعة من العمال مسؤولة عن مرحلة معينة من الانتاج وهذا ما لا تستطيع المؤسسات الصغيرة تحمله<sup>1</sup>.

### شكل رقم (II - 01) : ملخص اقتصاديات الحجم

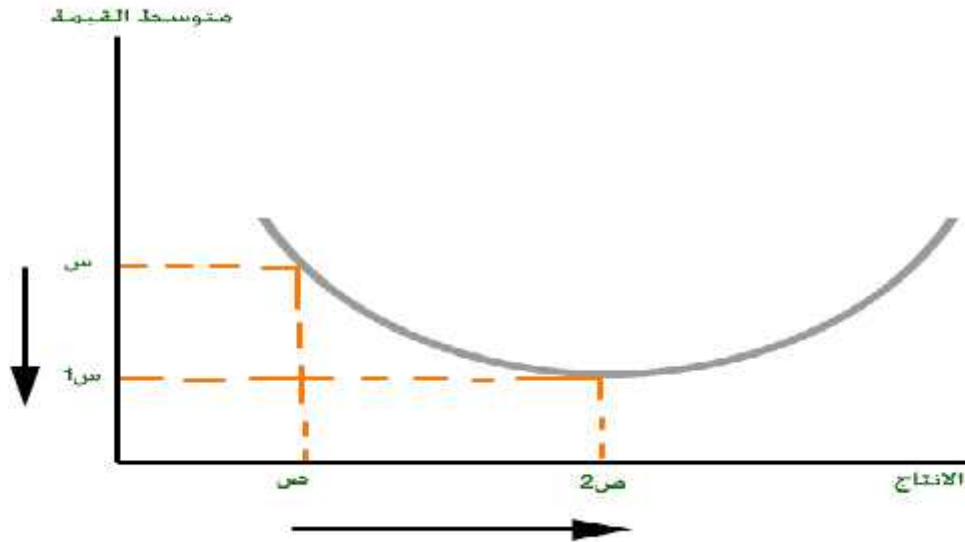


المصدر : شبكة المعرفة الريفية ، " اساسيات في الادارة و الاعمال " ، ص ، 2<sup>2</sup>

<sup>1</sup> شبكة المعرفة الريفية ، " اساسيات في الادارة و الاعمال " ، ص ، 2، 1. " بيانات غير منشورة " .

<sup>2</sup> شبكة المعرفة الريفية ، " اساسيات في الادارة و الاعمال " ، ص ، 2. " بيانات غير منشورة " .

ويمثل المنحنى التالي نسبة القيمة الى حجم الانتاج  
شكل رقم (II - 02) : وفورات الحجم - نسبة القيمة الى حجم الانتاج



المصدر: <http://ar.wikipedia.org>

### طرق قياس اقتصاديات الحجم :

يمكن اتباع طريقة من الطرق الرياضية والإحصائية التالية لقياس اقتصاديات الحجم:

1- قياس اقتصاديات الحجم باستخدام دالة الإنتاج (كوب - دوجلاس) : وتستخدم لتحديد العلاقة بين الإنتاج وعناصره الداخلة في العملية الإنتاجية ، وتعني أنه إذا كانت الصناعة تدار بطريقة مثلى فإن العائد الحدي الذي يعبر عنه تحليل الانحدار لا بد أن يكون صفراً ، أما إذا كان إيجابياً فيعني ذلك أن الصناعة لا تستخدم مصادر خارجية والعكس صحيح<sup>1</sup>.

$$V=M(L^A K^B I^C X^D)$$

<sup>1</sup>[https://ar.wikipedia.org/wiki/%D9%88%D9%81%D9%88%D8%B1%D8%A7%D8%AA\\_%D8%A7%D9%84%D9%85%D8%AC%D8%A7%D9%84](https://ar.wikipedia.org/wiki/%D9%88%D9%81%D9%88%D8%B1%D8%A7%D8%AA_%D8%A7%D9%84%D9%85%D8%AC%D8%A7%D9%84) , «consulté le 15/04/2016»

حيث :

**V**: القيمة المضافة ، **M**: كمية ثابتة موجبة ، **L**: قوة العمل ، **K**: رأس المال ، **I**: مدخلات الخدمات ،  
**X**: مشتريات مواد أخرى ، **A,B,C,D** نسب الزيادة عند زيادة كل متغير (العائد الحدي للقيم المضافة).

2- **قياس مرونة التكاليف**: يمكن قياس مرونة التكاليف كمؤشر لقياس اقتصاديات الحجم الكبير، حيث تنتج وفورات الحجم حينما تتضاعف المخرجات، في حين أن التكلفة المتوسطة تزيد بأقل من الضعف ، و أياً كانت توليفة المدخلات المستخدمة.

وإحدى طرق قياس اقتصاديات الحجم استخدام مرونة التكاليف Elasticity of Cost في علاقتها مع المخرجات **Q** وهو ما يرمز إليه بالرمز **EC**. ويعبر عنها بالمعادلة التالية:

$$EC = (\Delta C / C) / (\Delta Q / Q)$$

حيث : **C**: التكاليف

**Δ C**: التغير في التكاليف ونحصل عليه بطرح تكاليف الفترة السابقة من تكاليف الفترة الحالية.

**Q**: المخرجات

**Δ Q**: التغير في المخرجات ونحصل عليه بطرح مخرجات الفترة السابقة من مخرجات الفترة الحالية.

ومرونة تكلفة المخرجات تساوي :

- واحد صحيح عندما تزيد التكاليف بنفس نسبة زيادة المخرجات.
- أكبر من واحد عندما تزيد التكلفة بمعدل أكبر من المخرجات.
- أقل من الواحد عندما تزيد التكلفة بمعدل أقل من معدل زيادة المخرجات<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> [http://www.startimes.com/?t=29199202\\_07/11/2016\\_11.51](http://www.startimes.com/?t=29199202_07/11/2016_11.51)

## المطلب الثاني : اقتصاديات المجال

اقتصاديات المجال او اقتصاديات النطاق او وفورات نطاق الانتاج بالانجليزية Economies of scope مصطلح اقتصادي يستخدم في صيغة الجمع وهو يمثل انخفاض متوسط تكلفة شركة كلما زاد تنوع انتاجها . وتشير الى خفض متوسط التكلفة للشركة في انتاج اثنين او اكثر من المنتجات . وهو التوفير الناتج عن انتاج سلع او خدمات متعددة ، ويكون لدينا وفورات في مجال العمل ان كان من الارخص انتاج السلعة  $X_1$  و السلعة  $X_2$  معا بدلا من انتاجهما منفصلين<sup>1</sup> .

يمكن التعبير عن التعريف بالمعادلة التالية:

$$C(X_1, X_2) < C(X_1, 0) + C(0, X_2)$$

حيث  $C$  تمثل دالة التكاليف

$X_1$  ،  $X_2$  السلعتين المنتجتين

من الممكن ايضا تحقيق وفورات النطاق من خلال الاشتراك في الموارد المعنوية ( مثل العلامات التجارية و سمعة الشركة) ونقل القدرات التنظيمية عبر وحدات اعمال مختلفة . وتمثل الفروق التنظيمية الرئيسية بين هذا الشكل للتآزر و الاشتراك في الموارد المادية في ان الاشتراك في الموارد المعنوية و القدرات يتطلب تكاملا ضئيلا او معدوما على المستوى التشغيلي ، اذ يكون النقل البسيط كافيا<sup>2</sup> .

يعتمد مفهوم وفورات المدى على مفهوم آخر يطلق عليه (أثر مشاركة الموارد) او باللغة الانجليزية "synergy" وببساطة شديدة يشير هذا المفهوم الى انه في ظل الشركات متنوعة الانشطة ، تحدث علاقات ترابط بين الانشطة و الوظائف المختلفة التي يتم تنفيذها على عدة منتجات ، وتؤدي وفورات المدى الى المرونة في استخدام التكنولوجيا يمكن من تنوع المنتجات بدلا من انتاج منتج واحد بحجم كبير ، كما تمكن وفورات المدى من تحقيق تكلفة أقل عند انتاج منتجين معا داخل خطوط الانتاج بدلا من انتاج كل منهما بشكل منفصل تماما عن الاخر<sup>3</sup> .

<sup>1</sup>[https://ar.wikipedia.org/wiki/%D9%88%D9%81%D9%88%D8%B1%D8%A7%D8%AA\\_%D8%A7%D9%84%D9%85%D8%AC%D8%A7%D9%84](https://ar.wikipedia.org/wiki/%D9%88%D9%81%D9%88%D8%B1%D8%A7%D8%AA_%D8%A7%D9%84%D9%85%D8%AC%D8%A7%D9%84) ، «consulté le 15/04/2016»

<sup>2</sup>فيليب سادلر ، " الادارة الاستراتيجية " ، ترجمة : علا احمد اصلاح ، القاهرة ، مجموعة النيل العربية ، 2007 ، ط 1 ، ص 171.

<sup>3</sup> <http://www.tahasoft.com/library/118#.WCBtGtLzIv> 07/11/2016 , 12.01

عندما تعمل شركة في عدة مجالات متشابهة فإنها تتمتع بوفورات المجال أي الوفورات التي تحدث بسبب اشتراك مجموعة خدمات أو منتجات في مجال واحد كمثل مقهى إنترنت وكتابة رسائل وتدريب على الحاسب فإن نفس الأجهزة تستخدم لهذه الأغراض المختلفة ، ومن الامثلة عن الشركات التي نوعت في انتاجها ، شركة Canon وهي شركة متعددة الجنسيات متخصصة في تصنيع اجهزة التصوير مثل الكاميرات ( الفيديو و الثابتة ) وآلات نسخ الوثائق و طابعات الحاسوب . انشأت الشركة و التي كان اسمها " معمل المواد البصرية الدقيقة " عام 1937 في طوكيو ، من قبل " تاكيشي ميتاراي و غورو توشيدا و سابور ويوشيدا و تاكيو مايدا " .  
تصنع الشركة منتجاتها للشركات و الافراد وتشمل : الطابعات بأنواعها و آلات نسخ وتصوير الوثائق ، والمساحات الضوئية ، والمناظير بأنواعها ، وأخيرا الكاميرات الفيلمية و الرقمية للصور الثابتة و للفيديو ، وملحقاتها مثل العدسات و الومضات و غيرها<sup>1</sup> .

عندما تعمل شركة في عدة مجالات متشابهة فإنها تستطيع تخفيض التكاليف وتحقيق وفورات في النفقات ، وذلك بسبب اشتراك مجموعة خدمات أو منتجات في مجال واحد ، فشرية ماكدونالد مثلا تحقق وفورات ببيعها الهامبرجر والبطاطس المقلية ، اي ان تكلفة انتاجها تقل بكثير عن التكلفة التي تتحملها شركتان منفصلتان واحدة للهامبرجر وأخرى للبطاطس . وكذلك عند قيام مقهى للانترنت بتقديم خدمات الاتصال بشبكة المعلومات ، الى جانب التدريب على الحاسب ، وطباعة الرسائل<sup>2</sup> .

### المطلب الثالث :منحنى الخبرة

ان مفهوم منحنى التعلم ( منحنى الخبرة ) يبين العلاقة بين وقت العمل و كمية الوحدات المنتجة .وهذه العلاقة تقول عندما تتضاعف الكمية الكلية من الوحدات المنتجة فان وقت انتاج الوحدة يتناقص بمعدل ثابت يعرف بمعدل التعلم وذلك مع كل مرة تتضاعف فيها هذه الكمية . كما يرتبط بمنحنى التعلم قانون الخبرة الذي قدمته مجموعة بوسطن الاستشارية منتصف الستينات ، والذي يفيد بان كلفة الوحدة من المنتج تنخفض بنسبة مئوية ثابتة في كل مرة تتضاعف فيها الخبرة بمضاعفة الانتاج التراكمي . ولقد حددت مجموعة بوسطن الاستشارية انخفاض كلفة الوحدة بمقدار الثلث و تحسب من خلال الصيغة الآتية :

$$2Q = 2/3C$$

1[https://ar.wikipedia.org/wiki/%D9%83%D8%A7%D9%86%D9%88%D9%86%D8%B4\\_%D8%B1%D9%83%D9%85%D8%AC%D8%A7%D9%84,07/11/2016/18.44](https://ar.wikipedia.org/wiki/%D9%83%D8%A7%D9%86%D9%88%D9%86%D8%B4_%D8%B1%D9%83%D9%85%D8%AC%D8%A7%D9%84,07/11/2016/18.44) , consulté le 07/11/2016»

2[http://ar.wikipedia.org/wiki/%D9%88%D9%81%D9%88%D8%B1%D8%A7%D8%AA\\_%D8%A7%D9%84%D8%AD%D8%AC%D9%85](http://ar.wikipedia.org/wiki/%D9%88%D9%81%D9%88%D8%B1%D8%A7%D8%AA_%D8%A7%D9%84%D8%AD%D8%AC%D9%85) , «consulté le 23/02/2015»



حيث ان :

Q = حجم الانتاج Production quantitative

C = كلفة الوحدة<sup>1</sup> Cost per unit

حيث يقوم على افتراض أنه كلما تضاعفت الخبرة المتراكمة للإنتاج في المؤسسة كلما انخفضت التكاليف الوحديّة لأنشطة الإنتاج والتسويق ، وهذا ما يحسن من الوضع التنافسي للمؤسسة. تتكون الخبرة لدى المؤسسة عند استمرارها في الإنتاج في نفس السلع أو تقديم نفس الخدمات لفترة زمنية طويلة نسبيا ، ويلاحظ على هذه الخبرة انه تؤدي إلى انخفاض في التكاليف من خلال : وفورات الحجم الكبيرة وزيادة فعالية العمال وتحسين العملية الإنتاجية وتنميط المنتج والوصول إلى التصميم للمنتج والتوصل إلى مكونات أفضل للمنتج. وتشير نتائج بعض الدراسات إلى أن مضاعفة الخبرة يترتب عليها تخفيض تكلفة الإنتاج والتسويق بمعدل 30% تقريبا ، وبالتالي فان التركيز على النشاط أو الأنشطة التي اكتسبت فيها المؤسسة الخبرة يعتبر من بين الاستراتيجيات الناجحة.<sup>2</sup>

ويظهر منحني الخبرة من خلال عدة مظاهر أهمها:<sup>3</sup>

- اقتصاديات الحجم ، وذلك من خلال انخفاض تكلفة الوحدة مقارنة بزيادة حجم الإنتاج.
- استخدام تكنولوجيا متطورة.
- أثر التعلم الناجم عن تكرار العمل.

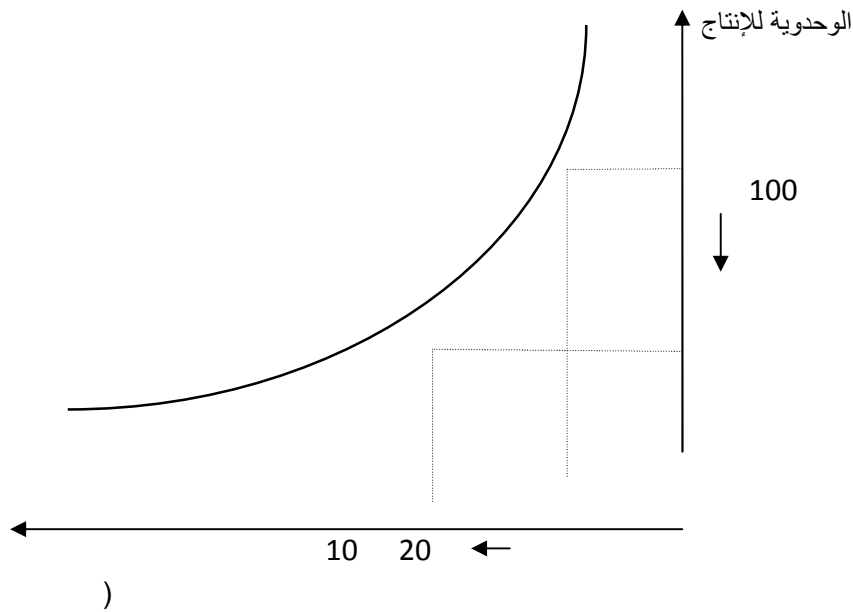
وتنص هذه الطريقة على أن تكلفة منتج أو خدمة معينة ، تؤول إلى الانخفاض بنسبة مئوية ثابتة عند مضاعفة حجم الإنتاج المتراكم. ويمكن توضيح ذلك من خلال الشكل الموالي:

<sup>1</sup> كاسر نصر المنصور، "ادارة العمليات الانتاجية - الاسس النظرية و الطرائق الكمية"، عمان -الاردن ، دار الحامد للنشر و التوزيع ، 2010، ط1 ، 224.

<sup>2</sup> نوري منير "، مرجع سبق ذكره ، ص 82.

<sup>3</sup> عمر تيمجددين ، " مرجع سبق ذكره ، ص 33.

الشكل رقم (II- 03) : منحى التعلم .



المصدر : عمار بوشناف ، " الميزة التنافسية : مصادرها ، تنميتها و تطويرها " ، مذكّرة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير ، جامعة الجزائر ، 2002 ، ص 40.<sup>1</sup>

مصادر اثر الخبرة : يتم التعرف على مصادر اثر الخبرة من خلال مجموعة النقاط التالية :

1. **فعالية و انتاجية العمل** : حيث ان عملية تكرار المهام و الواجبات تسمح للعمال باكتساب مهارة ، وبراعة تزيد من انتاجيتهم ، وفعاليتهم و تدريهم ، وتؤدي مضاعفة الخبرة لزيد العاملة بتخفيض تكاليفها بنسبة تتراوح من 10 الى 15 % .
2. **التخصص في العمل** : ان عملية التخصص في المسؤوليات و المهام يسمح بتحسين تنظيم العمل ، و كذا يقلل من 10 الى 15% من الوقت الاساسي لإنتاج وحدة واحدة ، واثر التدريب والتخصص معا يؤديان الى تقليل التكاليف بنسبة تتراوح من 20 الى 30 % .
3. **تجديد المسؤوليات** : ان عملية تجديد و تحديث المسؤوليات وتحسين اساليب الانتاج تكون مصادر لتقليل التكلفة لا يمكن اهمالها .
4. **تحسين مردودية التجهيزات** : اثر الخبرة يسمح للمسيرين بالكشف عن تجديرات في المنشآت الحالية و تحسين الانتاجية .
5. **تفسير استعمالات المواد الاولية** : استعمال المواد الاولية في انتاج المنتجات ذات الاسعار الاقل يحدث نتائج خبرة .

1 عمار بوشناف ، مرجع سبق ذكره ، ص 40.

6. معايرة المركبات : حيث ان عملية معاينة و تحليل جميع الوسائل و المواد المشاركة في العملية الانتاجية تساهم في تحقيق التكلفة.

7. تحسين اساليب و مفاهيم الانتاج : العمل على تحسين اساليب و مفاهيم الانتاج ووسائله الحالية لجعلها تشارك في انتاج منتجات جديدة اقل تكلفة<sup>1</sup>.

## المبحث الثاني : أثر استخدام نظام تخطيط موارد المؤسسة في تحسين الاداء التنافسي

مع التقدم التكنولوجي الهائل و تطور ثورة المعلومات ظهرت وسائل و اساليب كثيرة متطورة لتزيد من فاعلية عمليات الانتاج و كفاءتها. ويعتبر ERP نظام تخطيط موارد المؤسسة Enterprise resources planning احد أكثر البرمجيات انتشارا في مجال ربط و تكامل سلسلة عمليات الاعمال الاساسية و الداعمة ، حيث يوفر ERP المعلومات التي تساعد المخطط التنظيمي على الاستخدام الفاعل للموارد المتاحة.

### المطلب الاول : مدخل الى نظام تخطيط موارد المؤسسة ERP

تختلف التعاريف التي تتناول نظام تخطيط موارد المؤسسة ERP وفقا للزاوية التي ينظر منها فقد عرف على انه وسيلة لدمج او توحيد البيانات المتاحة عن المنظمة بالشكل الذي يمكن من استخدامها في التخطيط للعمليات<sup>2</sup>.

و قد عرف على انه : " نظام تخطيط موارد المؤسسة هو برنامج ادارة الاعمال ، و يمكن ان يكون مجموعة من التطبيقات المتكاملة هذا ما يجعل المؤسسة تستخدمه لتخزين و ادارة البيانات من كل مرحلة ، بما في ذلك ما يلي<sup>3</sup> :

1 احمد مالكية ، " محاولة تقييم ادوات التحليل الاستراتيجي في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة - دراسة عينة من المؤسسات الصغيرة و المتوسطة على مستوى ولاية مسيلة " ، مرجع سبق ذكره ، ص 79.

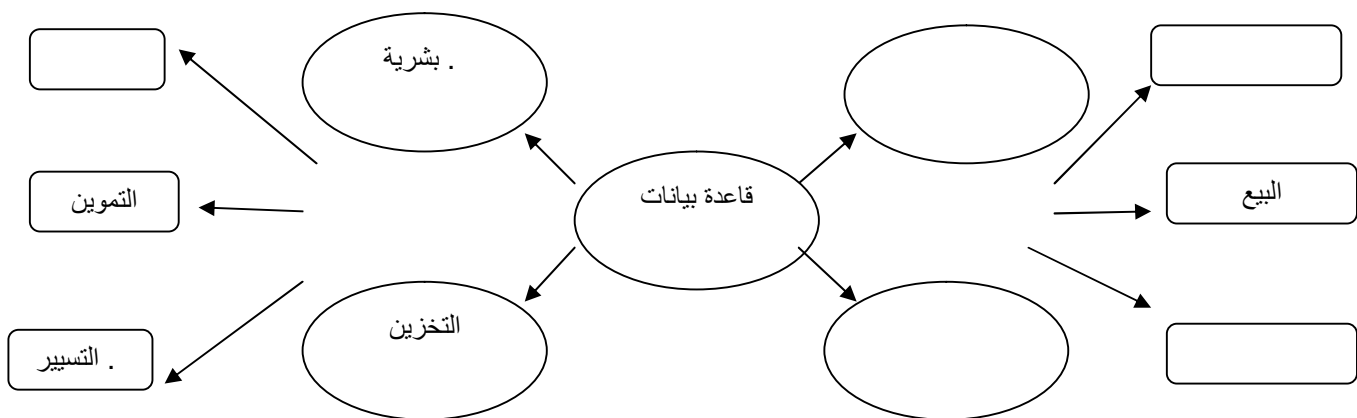
2 عامر عبد اللطيف كاظم ، عزام عبد الوهاب عبد الكريم ، " مدى استخدام نظام تخطيط موارد المشروع و نظام ادارة سلسلة التجهيز في الشركات العراقية - دراسة استطلاعية في عدد من شركات القطاع المخطط " ، مجلة جامعة ذي قار ، ( العدد 1 ، مجلد 6 ، كانون الاول ، 2010 ) ، ص 115.

<sup>3</sup>[https://ar.wikipedia.org/wiki/%D8%AA%D8%AE%D8%B7%D9%8A%D8%B7\\_%D9%85%D9%88%D8%A7%D8%B1%D8%AF\\_%D8%A7%D9%84%D9%85%D8%A4%D8%B3%D8%B3%D8%A9](https://ar.wikipedia.org/wiki/%D8%AA%D8%AE%D8%B7%D9%8A%D8%B7_%D9%85%D9%88%D8%A7%D8%B1%D8%AF_%D8%A7%D9%84%D9%85%D8%A4%D8%B3%D8%B3%D8%A9) ، «consulté le 01/10/2016»

- تخطيط الانتاج ، التكلفة ، التنمية
- التصنيع
- التسويق و المبيعات
- ادارة الجرد
- الشحن و الدفع.

و يعرف : " نظام تخطيط الموارد هو توحيد ، تسهيل ، دمج التطبيقات و تدفق المعلومات بين عمل المنظمة و ادارة العلاقات مع الشركاء بطريقة موحدة " <sup>1</sup> . و في عام 1990 كانت مجموعة (Gartner) اول من استخدم اختصار ل ERP بعد مصطلح تخطيط موارد التصنيع MRP. و يعتبر نظام تخطيط موارد المؤسسة نظام متطور من نظام تخطيط موارد التصنيع MRP ، فنظام ERP يربط بين الادارة المالية و الموارد و التصنيع و خدمة العملاء و ادارتي التسويق و المبيعات <sup>2</sup> .

#### الشكل رقم (II- 04) : مفهوم نظام تخطيط موارد المؤسسة



المصدر : عامر عبد اللطيف كاظم ، عزام عبد الوهاب عبد الكريم ، " مدى استخدام نظام تخطيط موارد المشروع و نظام ادارة سلسلة التجهيز في الشركات العراقية - دراسة استطلاعية في عدد من شركات القطاع المختلط " ، مجلة جامعة ذي قار ، ( العدد1 ، مجلد 6 ، كانون الاول ، 2010 ) ، ص97.

و يعرف على انه : " مشروع معلوماتي ، صمم لتنسيق جميع الموارد و المعلومات و الانشطة اللازمة لإتمام الاجراءات العملية ، مثل المحاسبة و الموارد البشرية في المؤسسة . فنظام تخطيط الموارد يتطلب تنفيذه قدرا كبيرا من التنظيم علاوة على التغييرات <sup>3</sup> ، يدعم نظام تخطيط موارد المؤسسة اغلب اجراءات الانظمة التي تدير مجموعة متنوعة من الاعمال التنفيذية كمهام التصنيع و ادارة الامدادات و المالية و المشاريع و الموارد البشرية و إدارة

1 Anja schatz , peter argi , marcus sauer , « open source ERP » , p 7.

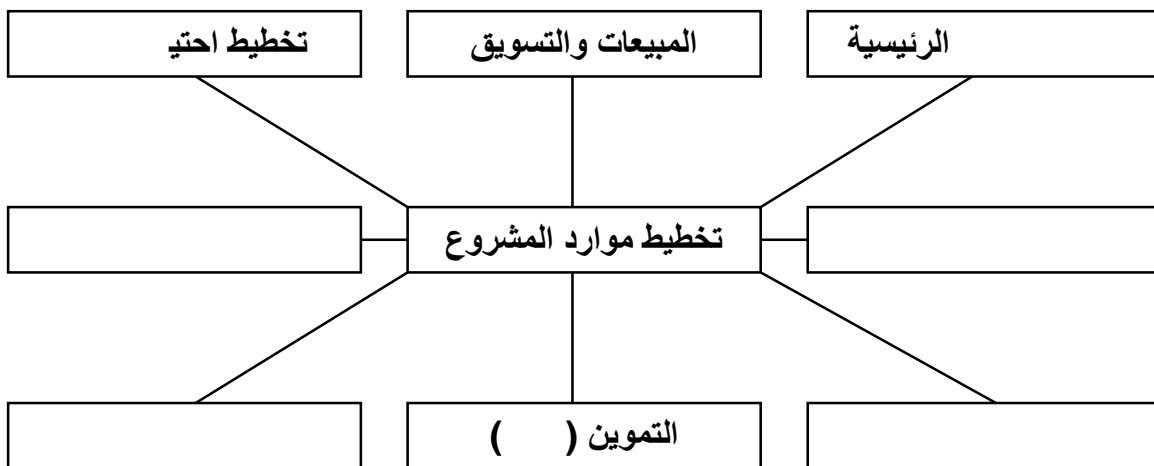
2 www. Softexsw.com «consulté le 14/08/2015»

3 Albert Boonstra and Mark J.G Govers , " understanding ERP system implementation in a hospital by analyzing stakeholders " ,Blackwell Publishing LTD ,USA , 2009 , p177.

علاقات العملاء ، كل ذلك في قاعدة بيانات موحدة . و يعتبر نظم البرامج الاساسية المستخدمة في الشركات لدمج و تنسيق المعلومات في كل مجال الاعمال <sup>1</sup> .

تعمل نظم تخطيط موارد المؤسسة من خلال التكامل للمجالات الوظيفية في المنظمة ، وتتركز على عمليات المشروع اكثر من الحدود الوظيفية ، اذ تساهم في تعميم وتطبيق نظام الاتصالات عن بعد من خلال توفر المعلومات عن البائعين و مواصفات منتوجاتهم وأسعارها وتواريخ تسليمها والقبول بهذه الشروط ، يتحقق نظام ERP من طلبات الزبائن ويشعرهم بالموافقة ومن ثم تقديم المواد الاولية الضرورية من المخزون ويحدد تواريخ اطلاق اوامر الانتاج للمصانع وشراء الطلبيات من المجهزين <sup>2</sup> .

### الشكل رقم (II - 05) : نظام تخطيط موارد المؤسسة <sup>3</sup>



المصدر : عامر عبد اللطيف كاظم ، مرجع سبق ذكره ، ص 116.

تنفيذ نظام تخطيط موارد المؤسسات في المؤسسة هي عملية معقدة للغاية. ويأخذ الكثير من التخطيط المنهجي والتشاور مع الخبراء وتنظيما جيد النهج. نظرا لنطاقه الواسع قد يستغرق سنوات لتنفيذه حتى في منظمة كبيرة. فالعدد الوافر من مصنعي البرمجيات و الانظمة يجعل من الصعب على المؤسسات التي تستخدم او التي تريد

<sup>1</sup> Ellen f. monk, bret j. wagner, **concepts in enterprise resource planning** , fourth edition , p 21.

<sup>2</sup> غسان قاسم داود اللامي ، اميرة شكروبي البياتي ، مرجع سبق ذكره ، ص 245.

<sup>3</sup> عامر عبد اللطيف كاظم ، مرجع سبق ذكره ، ص 116.

استخدام أنظمة ERP ، لذلك عليها تعيين الاخصائيين الملائمين لإيجاد النظام المحدد و الصحيح للاستثمار في المستقبل فيما يتعلق باتخاذ القرارات ، ارقية او تغيير أنظمة امتلاك المعرفة و المهارات المتخصصة في المؤسسة<sup>1</sup> . وهناك ثلاثة أنواع من الخدمات المهنية التي يتم توفيرها عند تنفيذ نظام تخطيط موارد المؤسسة: **خدمات استشارية** : هي المسؤولة عن المراحل الأولى من تنفيذ تخطيط موارد المؤسسات حيث تساعد المؤسسة في التعايش مع النظام الجديد ، التدريب على المنتجات ، وسير العمل ، وتحسين استخدام نظام تخطيط موارد المؤسسات في مؤسسة معينة ، الخ.

**تخصيص خدمات** : العمل عن طريق توسيع نطاق استخدام نظام تخطيط موارد المؤسسات الجديدة أو تغيير استخدامها من خلال خلق واجهات مخصصة و / أو صناعة رمز التطبيق (البرمجة). في حين يتم إجراء نظم تخطيط موارد المؤسسات لإجراءات أساسية كثيرة ، لا تزال هناك بعض الاحتياجات التي تحتاج إلى بناء أو تنظيم معين.

**خدمات الدعم** : تشمل كلا من دعم وصيانة نظم تخطيط موارد المؤسسات.

و تمر عملية تنفيذ تخطيط موارد المؤسسات عبر مراحل كبرى و هي:

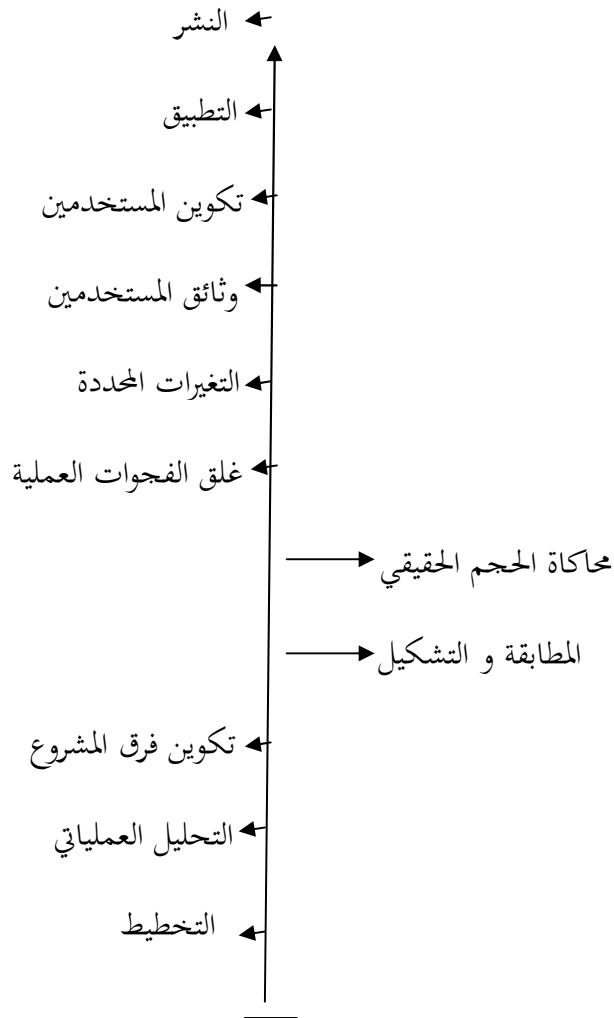
- **التخطيط المنظم** : هو قبل كل شيء ، و المرحلة الحاسمة حيث يتم اختيار فريق المشروع ، دراسة العمليات التجارية ، و تمحيص تدفق المعلومات داخل المؤسسة و خارجها ، يتم تعيين الاهداف الحيوية ، ووضع خطة التنفيذ .

- **عملية التقييم** : هي المرحلة الهامة القادمة حيث يتم فحص قدرات البرنامج المحتملة .<sup>2</sup>

<sup>1</sup> Axel Winkelmann , Christian Leyh , « Teaching ERP systems : A multi-perspective view on the ERP system market “ , journal of information system education , vol 21 (2) , p 233.

<sup>2</sup> حنين عبد الرحمن المحاضرة الثامنة نظام تخطيط الموارد Nal111.files.wordpress.com

الشكل رقم (II- 06) : المراحل الكبرى لتطبيق نظام تخطيط موارد المؤسسة :



المصدر : خاتمة لوائي، " تسيير التغيير في ظل تطبيق نظام تخطيط موارد المؤسسة " ، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير ، جامعة قاصدي مرباح ، ورقلة ، 2012-2013 ، ص 111.

## المطلب الثاني : المحتوى البياناتي لبرامجيات ERP

تتطلب عملية فهم طبيعة برامجيات ERP وميكانيكية عملها فهم تفاصيل النموذج العام للبيانات والتكنولوجيات المساعدة لأتمتة هذه البيانات ، حيث يعمل على تبسيط الانشطة التنظيمية و الغاء البيانات

<sup>1</sup> خاتمة لوائي، " تسيير التغيير في ظل تطبيق نظام تخطيط موارد المؤسسة " ، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير ، جامعة قاصدي مرباح ، ورقلة ، 2012-2013 ، ص

المتكررة<sup>1</sup>. وكما سبقت الاشارة تشتمل ميكانيكية عمل ERP على أبعاد تشغيلية ذات صلة بتخطيط المواد من ناحية وتخطيط منظومة الموارد الاخرى من ناحية أخرى . وأبعاد استراتيجية تتصل بتخطيط المواد من ناحية وتخطيط الموارد الاخرى من ناحية أخرى . فهو مجموعة برامج قابلة للتعديل ترمي الى ازالة تجزئة المعلومات في الشركات و المنظمات ، أتمتة و ادماج سلم الممارسات التجارية و تقاسم البيانات و العمليات المشتركة عبر المؤسسة بكاملها ، و هو يتيح للمستخدمين الوصول الى المعلومات في الوقت الحقيقي<sup>2</sup>. وبالإمكان تلخيص مجاميع البيانات في نموذج ERP العام كما هو موضح أدناه:

#### \_\_ بيانات تخطيط المواد الاستراتيجية:

تشتمل هذه المجموعة على البيانات ذات الصلة بتقديم وطرح المنتجات الجديدة ، تسعير المنتجات ، فورة المواد ، تخطيط الطاقة والتنبؤ طويل الاجل ، وهندسة إدارة التغيير. وتنطوي عمليات أتمتة هذا النوع من البيانات على تصميم شاشات تشتمل على اشكال خاصة بكل حالة من الحالات أعلاه. وتستخدم نظم أتمتة تدفق العمل WAS بغرض تنفيذ عمليات أتمتة وتراسل هذا النوع من البيانات.

#### \_\_ بيانات تخطيط المواد التشغيلية:

تشتمل هذه المجموعة على البيانات ذات الصلة بعمليات المعالجة للأنشطة التشغيلية. ومن أمثلتها التوجيه ، معالجة الاوامر ، إدارة الموردين ، إدارة المخازن والمخزون ، التنبؤ قصير الأجل ، ادارة التوزيع ، الجدولة وإدارة الانتاج تحت التشغيل. وتستخدم تكنولوجيات تراسل البيانات الكترونيا EDI بغية تنفيذ عمليات المعالجة ذات الصلة بهذا النوع من البيانات.

#### \_\_ بيانات تخطيط الموارد الاستراتيجية:

تشتمل هذه المجموعة على البيانات ذات الصلة بتخطيط موارد الذكاء الصناعي ، الموارد البشرية ، وإدارة الجودة. وتستند عمليات أتمتة بيانات هذه المجموعة على خلق و استخدام تكنولوجيا قواعد البيانات (Database).

<sup>1</sup> Teresa Waring , Dimitra Skoumpopoulou , “ An enterprise resource planning system innovation and its influence on organizational culture : a case study in higher education “ , Routledge , vol 330 , NO 4,December 2012 ,P 429

<sup>2</sup> Mary E.Shoemaker , « What marketing students need to know about enterprise resource planning ERP systems” , marketing education review , volume 13 , number 2 , summer 2003 , p 70.



## \_\_ بيانات تخطيط الموارد التشغيلية:

تشتمل هذه المجموعة على البيانات ذات الصلة بتخطيط عمليات التعيين ، الرواتب و الأجور ، تخطيط الوظائف وتقييم الأداء ، التكاليف والموازنة ، تخطيط ورقابة الجودة ، موارد نظم المعلومات الادارية ، ادارة الاصول الثابتة ، هندسة وجدولة عمليات الصيانة. وتستخدم تكنولوجيا Imaging في تنفيذ عمليات التراسل ذات الصلة بأتمتة بيانات هذه المجموعة.

ويتضح جانب التكامل في عمل برامج ERP محاسبيا في ربط منظومة الحسابات ذات الصلة بمجاميع عمليات الاعمال من خلال دائرة متكاملة تؤدي الى تنفيذ عمليات التحديث والعرض لأرصدة هذه الحسابات أولا بأول. وتشتمل منظومة الحسابات تلك على سلسلة حسابات رئيسية غالبا ما تتمثل في الحسابات التنظيمية ( بحسب حاجة منظمة الاعمال)، حسابات العاملين وحسابات الرواتب و الأجور حسابات الكلفة ، حسابات المدينون ، حسابات الاستاذ العام ، حسابات ادارة المشاريع ، حسابات الاصول الثابتة ، حسابات الدائنون ، حسابات الموازنة ، حسابات المخزون ، حسابات الدعم اللوجستي ، حسابات النقل والتوزيع، وحسابات المواد. ويندرج تحت كل حساب رئيسي سلسلة حسابات فرعية تتواءم ومتطلبات العمل في منظمات الاعمال<sup>1</sup> .

## المطلب الثالث : أثر استخدام نظام تخطيط موارد المؤسسة في تحسين الاداء التنافسي

تهدف نظم تخطيط موارد المؤسسة لمساعدة الادارة من خلال تحديد افضل ممارسات الاعمال و تجهيز الادارة بالمعلومات السليمة لاتخاذ القرار الصحيح في وقته<sup>2</sup> ، وصممت نظم تخطيط موارد المؤسسة لتحسين كافة جوانب العمليات الرئيسية عبر مكاتب الشركة الخلفية برمتها ، ابتداء من التخطيط حتى التنفيذ ، الادارة ، والرقابة فهي تحقق ذلك بواسطة التقاط العمليات و الوظائف التي كانت متفرقة و مشتتة في السابق لتدمج و تنسق بشكل متصل في قاعدة بيانات مركزية ، ونتيجة ذلك يمكن لنظم تخطيط موارد المؤسسة ان تسهل بفعالية اكبر انجاز المهام اليومية و خفض النشاطات الزائدة و المزدوجة التي تستهلك الوقت و المال وذلك من خلال تقنين الاجراءات الاساسية ، والتخلص من مستودعات البيانات بواسطة تكوين مخزن مركزي لبيانات اعمال و تكون وقتية ، و المساعدة في تخصيص و ادارة اكثر فعالية للموارد ، وتقليل التكاليف غير المباشرة ، وتحسين التخطيط

1 احمد علي محمد ، ابراهيم منصور ، لينا هاني ورا ، " اثر استخدام براميجات في تحقيق امثلية الخلق القيمي " ، الاردن ، ص ، 6 ، 7.

<sup>2</sup>TODD A BOYLE , « Technical –oriented enterprise resource planning body of knowledge for information systems programs :content and implementation” , Journal of education foe business , ma / june 2007 , p 267

الاستراتيجي بإتاحة المجال لتقييم أكثر دقة للحاجات التي تتطلبها الاعمال و تفعيل قياس الاهداف ازاء النتائج وهو ما يعبر عنه بالأداء<sup>1</sup> .

و تكمن اهمية نظام تخطيط موارد المؤسسة في دعم الادارة العليا ، و اعطاء صورة شاملة عن المشروع و الاستراتيجيات ، الاهداف و التوجهات التي يجب الشروع بها في تنفيذ المشروع.

في بداية عملية تقييم الاداء يقوم نظام تخطيط الموارد بتوفير بيانات عن المعايير المستخدمة للتقييم و معالجتها للتأكد من مدى تحقيقها للأهداف الموضوعه ، كما يقدم بيانات عن مستوى كل عامل مما يسمح بتحديد الاداء المطلوب منه تحقيقه<sup>2</sup> .

و يسمح نظام تخطيط موارد المؤسسة من خلال التقارير التي تقدمها له مختلف المصالح مثل ( الموارد البشرية ، المالية ... ) من قياس مدى نجاح نظام التقييم المعمول به في المؤسسة و تحديد مواضع الخلل فيه مما يمكنها من اتخاذ الاجراءات التصحيحية اللازمة ، ليساعد على حل قضايا التجزئة في المعلومات التنظيمية<sup>3</sup> ، و مع نهاية 1990 بدأت المنظمات تحسن اتصالاتها الداخلية من خلال تطوير طرائق الاتصال ، مما ادى ذلك الى زيادة الكفاءة الداخلية للمنظمات و من جانب آخر ادى استخدام نظام ERP للتخطيط و السيطرة في المنظمات الى زياد كفاءة الوظائف المختلفة للمنظمة و بالتالي زيادة كفاءة ادائها<sup>4</sup> .

1 طارق بسام الحلية ، " العوامل المؤثرة في نجاح نظم تخطيط موارد المنظمة - دراسة ميدانية في الشركات المتوسطة " ، مذكرة لنيل شهادة الماجستير ، جامعة الشرق الاوسط ، الاردن ، 2013.

2 زاوي صورية ، تومي ميلود " نظام معلومات الموارد البشرية في تقييم اداء الموارد البشرية في المؤسسة " ، مجلة كلية الاداب و العلوم الانسانية و الاجتماعية ، العدد السابع ، جامعة محمد خيضر ، بسكرة ، جوان 2010 ، ص 17.

3 Liam bailey , Lisa Seymour and jean –paul van belle , « **Quality of work life issues in the introduction of ERP system in a SUB-SAHARAN african context** » , university of cape town , p 1.

4 عامر عبد اللطيف ، مرجع سبق ذكره ، ص 118.

## المبحث الثالث : تأثير ترشيد استخدام موارد المؤسسة على مؤشرات الاداء التنافسي

ان نجاح اي مؤسسة و تفوقها على المنافسين الذين يمتلكون نفس الموارد لا يفسر إلا بامتلاكها لمزايا تنافسية تسمح للمؤسسة بخلق القيمة و الحصول على مردود و بالتالي تحقيق ارباح .

### المطلب الاول : ترشيد استخدام الموارد البشرية في تحسين الاداء التنافسي

تعتبر الموارد البشرية من اهم الموارد الاقتصادية التي تتوفر عليها المؤسسة وذلك لصعوبة تقليدها ، و بقدر ما تتمكن المؤسسة من تنمية القوى العاملة و استخدامها بشكل عقلاني و رشيد في العملية الانتاجية بقدر ما يتوفر لهذه المؤسسة اسباب التقدم و الازدهار.

- ويتمثل الاستخدام الرشيد للقوى العاملة في :

- 1- الاستفادة النوعية من امكانيات و اختصاصات و مهارات القوى العاملة في المؤسسة.
  - 2- التحفيز المادي و المعنوي للقوى العاملة ذات الاختصاصات و المهارات النادرة بهدف تحقيق اعلى مستوى ممكن للانتفاع من مهاراتها و امكانياتها وكذلك تشجيعها على الابداع و الابتكار و التجديد.
  - 3- حساب الاحتياجات الى الموارد البشرية بشكل علمي و استنادا الى معايير و اسس صحيحة على ضوء توصيف الاعمال و الوظائف المطلوبة.
  - 4- يجب ان يتم ترشيد استخدام الموارد البشرية من خلال تخطيط القوى العاملة و العمل على تنمية هذه القوى بما يتناسب مع احتياجات العملية الانتاجية.
  - 5- يتطلب ترشيد استخدام الموارد البشرية العمل بشكل منتظم و مستمر لاستغلال وقت العمل بأفضل صورة ممكنة.
  - 6- تطبيق التنظيم العلمي للعمل وهو عبارة عن مجموعة من الاساليب و الاجراءات التي تضمن ترشيد العلاقة بين القوى العاملة و الالات و المعدات التقنية بهدف تحقيق تكاملها و تناسق ادائها في العملية الانتاجية.<sup>1</sup>
- ❖ تواجه المؤسسات الاقتصادية في ظل الانفتاح المتزايد للأسواق العالمية تحديات كبيرة تؤثر بشكل مباشر على ادائها التنافسي ، ذلك ان التوجه نحو عالمية السوق يتطلب بشكل اساسي الاهتمام بالموارد و الكفاءات البشرية و تطويرها بما يؤثر على جودة و تكلفة المنتجات المصدرة الى الاسواق العالمية.

يعتبر العنصر البشري ممثلا في الموارد و الكفاءات البشرية احد اهم العوامل المسؤولة عن امتلاك المؤسسة للميزة التنافسية ، فلقد اصبحت الموارد البشرية اساس التنافسية ، مما يعطيها بعد استراتيجي في قيادة و نجاعة

<sup>1</sup> محمد نور بورهان ، " ترشيد استخدام الموارد لرفع مستوى الكفاءة الانتاجية " ، مجلة الاقتصاد ، دون سنة النشر ، ص 18 .

المؤسسات، كما ان وظيفة الموارد البشرية خرجت من اطرافها التسييري الى دورها الاستراتيجي تحت تأثير سرعة و حجم التحولات التنافسية.

ان تحقيق كفاءة التسيير للموارد البشرية تتوقف على مدى ادراك اهمية التغيير و حدوده والحاجة الى توجيهه بطريقة منظمة ، فالتغيرات الكبيرة تحتاج الى خبراء للموارد البشرية وقادة مؤسسات يحسنون التعامل مع تلك التغيرات المستقبلية ، وبالتالي فان المؤسسة الاقتصادية معنية بتحديد الطرق المناسبة للتعامل مع التغيرات المحيطة بما يحافظ على الموقف التنافسي الحالي و المستقبلي<sup>1</sup>.

❖ ان تطبيق الجودة على تنمية الموارد البشرية يهدف الى تحسين جودة الخدمة التدريبية و المنتج التدريبي ، بمعنى العمل على رفع كفاءة الاداء التدريبي لتنمية الموارد البشرية ، اي تحقيق المزيد من الارتباط بين ما يتعلمه المورد البشري وما يحتاج اليه في تطوير أدائه، وهذا سيؤدي الى زيادة فرص التعليم ، ومنه فان تطبيق الجودة الشاملة في مجال تنمية الموارد البشرية سيؤدي الى تحويل المؤسسة التي يبدع العاملون بها في التدريب الى مؤسسة تعليمية ، بمعنى تحويل الموارد البشرية الى احد مصادر التنمية الرئيسية و التي تساهم بالتأكيد في دعم مكانة المؤسسة<sup>2</sup>.

❖ اعتبرت الموارد البشرية ولفترة طويلة كنشاط مساعد للوظائف الرئيسية للمؤسسة ، لكن توجه الفكر الاستراتيجي وخاصة من خلال نظرية الموارد الى اعطائه دورا حاسما في تنافسية المؤسسات لأنها محور تميز المؤسسات عن بعضها البعض . و يرى كل من Elin Stavrou , Chris Brewster et Chris Charalambous ان العلاقة بين ادارة الموارد البشرية و اداء المؤسسة يحظى باهتمام كبير ، وغالبا ما ترتبط هذه العلاقة بمنهجين للتنافسية و هما : " افضل الممارسات " والمتصلة بالأداء و " افضل تكيف " و المعتمدة على الممارسات الملائمة على التكيف و التجانس<sup>3</sup>.

ويرى كل من Dalaney et Huselid schuler et jackson انه لا يوجد خيار امام المؤسسة لرفع الاداء وبلوغ مستوى التنافسية إلا بمراجعة وإعادة النظر في الاسلوب الذي تمارس به تسيير الموارد البشرية مثل تخطيط

<sup>1</sup> عبد الحميد قدي ، " اشكالية تنمية الموارد البشرية في ظل العولمة " ، الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة و الكفاءات البشرية " ، 09-10 مارس 2004 ، جامعة ورقلة ، ص ، ص 4-5.

<sup>2</sup> سراج وهيبية ، مرجع سبق ذكره ص ، ص ، 39-40.

<sup>3</sup> Elin Stavrou , Chris Brewster et Chris Charalambous , « **Human resource management and firm performance in europe through the lens of business system :best fit ,best practise or both ?** " , the international journal of human resources management , vol 21, no 7, june 2010 , p 933.

الموارد البشرية ، تسيير الحياة المهنية ، ويقتضي ايضا الابداع و تطوير الممارسات التي تقدم للمؤسسة يد عاملة تنافسية<sup>1</sup>.

❖ تركز ادارة الجودة الشاملة على مشاركة العاملين و تحفيزهم وذلك كي تدفع العاملين لتقدم ما لديهم من اقتراحات وأفكار بناءة ، والتغلب على مقاومة التغيير لدى الافراد و اثارة القدرة الابداعية لديهم لاكتشاف المشكلات قبل حدوثها ، وإيجاد الحلول المناسبة والفعالة لها .ولابد من تحفيزهم وتشجيعهم على المساهمة في تحسين الجودة عن طريق تمكينهم من اجراء التغييرات المناسبة ، واتخاذ القرارات اللازمة لإعطائهم الفرصة للإبداع وابتكار طرق وأساليب عمل حديثة نابعة من تجربتهم وخبرتهم في مجالات عملهم . وذلك لان تسخير معارف و خبرات العاملين يمكن ان يعود الى اداء تنافسي افضل مثل تحسين الانتاجية وجودة الخدمة المقدمة<sup>2</sup>.

❖ يتم تحقيق الكفاءة الانتاجية من خلال دمج الموارد البشرية مع الموارد المادية التي تمتلكها المؤسسة بهدف تحقيق الاستخدام الامثل لهذه الموارد مجتمعة والتي تسمى بالمدخلات inputs ، على اعتبار ان المورد البشري هو الذي يستخدمها ( مواد ، آلات ، تكنولوجيا ..) وعلى مستوى ادائه و كفاءته يتوقف حسن هذا الاستخدام الذي ينتج عنه مخرجات outputs(سلع و خدمات) بالكميات و المواصفات المطلوبة وبأقل تكلفة. فالمورد البشري هو المسؤول عن تحقيق الانتاجية ، من خلال تعظيم المخرجات و تخفيض تكلفة المدخلات ، هنا يبرز دور ادارة الموارد البشرية من خلال ما تقوم به من وظائف وممارسات تجعل المورد البشري مؤهلا ، مدريا و محفزا و لديه انتماء للعمل و المؤسسة والتي تصبح من خلاله قادرة على الاداء بانتاجية عالية<sup>3</sup>.

❖ عند تطبيق نظام الجودة على تنمية الموارد البشرية فان المؤسسة تسعى الى تحسين جودة الخدمة التدريبية و المنتج التدريبي ، أي رفع كفاءة الاداء التدريبي لإدارة او وحدة تنمية الموارد البشرية بشكل متنامي مما يعني المزيد من الارتباط بين ما يتعلمه العميل و ما يحتاج اليه في تطوير ادائه ، مما يؤدي بالتالي الى زيادة فرص التعليم ، ويهدف تطبيق الجودة الشاملة في مجال تنمية الموارد البشرية الى ان تتحول المؤسسة التي يبدع العاملون في التدريب في تحديد وتلبية الاحتياجات التدريبية للعملاء الى مؤسسة تعليمية ، ويعني ذلك ان تتحول الموارد البشرية الى احد مصادر التنمية الرئيسية والهامة بالمؤسسة و التي سوف تساهم بكل تأكيد في دعم المؤسسة<sup>4</sup>.

<sup>1</sup> مداح عرابي الحاج ، مرجع سبق ذكره ، ص 16.

<sup>2</sup> زكي ابو زيادة ، " اثر تطبيق مفهوم ادارة الجودة الشاملة على الاداء التنظيمي - دراسة تطبيقية في عينة من المصارف التجارية الفلسطينية " ، مجلة جامعة النجاح للابحاث ( العلوم الانسانية ) ، مجلد 25 (4) ، 2011 ، ص 885.

<sup>3</sup> سراج وهيب ، مرجع سبق ذكره ، ص 21.

<sup>4</sup> حسين يرقي ، " استراتيجية تنمية الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية - حالة مؤسسة سوناطراك " اطروحة دكتوراة ، 2007/2008 ، ص 132.

❖ ان التحول من الفشل الى النجاح يحتاج الى خبرات وعقول بشرية قادرة على الابتكار و الابداع و التفكير الخلاق، ويعتبر راس المال البشري المتميز هو المورد الاول للابتكار و الابداع ، لما يتميز به من مهارات عقلية خاصة قادرة على ايجاد عوائد و منافع كثيرة للمنظمة ، وذلك من خلال التحسين المستمر للإنتاجية وتقديم منتجات و خدمات مبتكرة تفي بالاحتياجات المتغيرة للعملاء<sup>1</sup> .

❖ اصبح العنصر البشري اهم مورد من بين موارد المؤسسة ، كما ان ادارة وتسيير الموارد البشرية اصبحت تمثل مهمة ومسؤولية جد صعبة ، هذا لان تحقيق المؤسسة لأهدافها وعلى رأسها رفع الانتاجية وتحسين ادائها مرتبط بشكل كبير برفع انتاجية و تحسين اداء الافراد العاملين بها ، وبلوغ هذه الغاية يتطلب من ادارة المؤسسة العمل على تنمية قدرات و مهارات ومواهب الافراد وكذا خلق المناخ والجو الملائمين للإبداع البشري<sup>2</sup> . حيث تخلق الموارد البشرية قيمة نادرة يمكنها ان تساهم في خلق ميزة تنافسية للمؤسسة<sup>3</sup> .

❖ تركز المؤسسات بشكل كبير على تحقيق التفوق التنافسي من خلال السيطرة على التكاليف . وتمثل الموارد البشرية محورا اساسيا في ذلك باعتبارها تمثل نفقات وأجور المستخدمين بنسبة كبيرة في هيكل تكاليف المؤسسة ، كما ان اهميتها تتحدد بالنظر لطبيعة نشاط المؤسسة ، حجم المؤسسة ، وهيكل التكاليف الثابتة بالنسبة للتكاليف المتغيرة.فالتحكم في هذه العناصر يشكل فارقا تنافسيا بين المؤسسات.

وهذا ما يدفع العديد من المؤسسات الى تغيير توظيف مصانعها للبحث عن عمالة اقل تكلفة لتحقيق ميزة تنافسية هيكلية ، بالإضافة الى ذلك الميزات الناتجة عن الاستخدام الامثل للموارد البشرية من اجل استغلال اثر الخبرة و التعلم الذي يحدد مستويات المهارة المحددة للكفاءات الاستراتيجية و هي من الميزات التنافسية الاستراتيجية<sup>4</sup> .

<sup>1</sup> زكي ابو زيادة ، مرجع سبق ذكره ، ص 890.

<sup>2</sup> حكيم بن جروة ، سامي بن خيرة ، " مساهمة الموارد البشرية في تحسين تنافسية المؤسسات الخدمية " ، المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية ، عدد 01 ، ديسمبر 2014 ، ص 178.

<sup>3</sup> Michel Ferrary , **competitivite de la firme et management strategique des ressources humaines** , revue d'economie industrielle , N 132 ( 4<sup>e</sup> trimestre 2010) , p 127 .

<sup>4</sup> مداح عرابي الحاج ، مرجع سبق ذكره ، ص 19.

## المطلب الثاني : ترشيد استخدام الموارد المالية في تحسين الاداء التنافسي

❖ تدفق الموارد المالية الى الوحدات الاقتصادية نتيجة لنشاطها الاقتصادي ولذلك فان توفر هذه الموارد بشكل كاف يدل على فعالية انشطة هذه الوحدات ، وتشكل هذه الموارد المتجمعة لدى المؤسسات مصدر التمويل الرئيسي لعمليات الانتاج و التسويق . وتتلخص فعالية نشاط المؤسسات الاقتصادية في القدرة على تحويل هذه الموارد من خلال دورة الانتاج - التسويق للحصول على اكبر قيمة مضافة ممكنة و من ثم تكرار هذه الدورة من جديد وهكذا .

تسمى دورة الموارد المالية هذه بحركة الاصول المتداولة وهي تعكس فعالية النشاط الذي تمارسه المؤسسات الاقتصادية. وترشيد استخدام الموارد المالية يهدف الى تأمين تدفق هذه الموارد بشكل مثالي وكذلك توزيعها بشكل مثالي ايضا ، وهذا يعني ادارة الموارد المالية للمؤسسات الاقتصادية بشكل يسمح بتخفيض تكلفة العمليات الى اقل حد ممكن وكذلك تعظيم مردود الاستثمارات .

وتتعلق كفاءة استخدام الموارد المالية بسرعة دوران هذه المواد الاولية وغيرها من المستلزمات المادية للإنتاج . اما سرعة دوران هذه الموارد فتتحدد بمدة الانتاج ومدة التداول .

ولذلك يجب العمل على تخفيض مدة الانتاج و مدة التداول ، وكذلك وضع معدلات (معايير) مدروسة للاحتياطات كمنتجات جاهزة - منتجات نصف مصنعة - مواد اولية وغيرها تجنبا لعدم ركود هذه الموارد المالية في المؤسسات الاقتصادية<sup>1</sup> .

❖ تعتبر الموارد المالية مهمة جدا بالنسبة للمؤسسات ، حيث تمكنها من تعميق انشطتها ( كإنتاج منتجات جديدة) او توسيعها في نطاق اكبر ( كفتح قنوات توزيع جديدة ) ويتم ذلك كله بواسطة استثمارات فعالة التي بمقدورها تحقيق الاهداف المالية و التنافسية.

و حتى تتمكن المؤسسة من تقويم صحتها المالية ، فهي مطالبة بالاستناد الى مؤشرات كمية و اخرى نوعية حتى يمكن تقديم تفسير واضح و موضوعي للنتائج المالية المحصل عليها . وتثير الصحة المالية الجيدة اهتمام المتعاملين (بنوك ، موردين ، زبائن ) حيث تتولد الرغبة لديهم في اقامة علاقات شراكة مثمرة مع المؤسسة ، فتمكن هذه الاخيرة من تعزيز موقعها التنافسي ، وإمكانية التطور في المدى البعيد<sup>2</sup> .

❖ تسعى المؤسسة الاقتصادية الى تحقيق التوازن الدائم بين رؤوس الاموال المتاحة و بين استخدامها ، فالاحتفاظ بمبالغ مالية سائلة اكبر مما هو مطلوب يؤدي الى تجميد جزء من رؤوس الاموال المتاحة للمؤسسة مما يجرمها من

<sup>1</sup> محمد نورهان ، مرجع سبق ذكره ، ص 22.

<sup>2</sup> عمار بوشناف ، مرجع سبق ذكره ، ص 50.

امكانية تحقيق ربح اضافي . اما في حالة الاحتفاظ بمبالغ مالية سائلة اقل مما هو مطلوب فان ذلك يؤدي الى عرقلة او توقف بعض أنشطة المؤسسة مما يعرضها الى الاخلال بالتزاماتها اتجاه الغير<sup>1</sup> .

❖ فالمؤسسة كوحدة اقتصادية عادة ما تكون بحاجة الى موارد مالية وهذا لتمويل نشاطها الاقتصادي و الاستثماري ، لدفع اجور عمالها ، لتوفير موارد للصندوق لمواجهة التزاماتها في مواعيد استحقاقها وهي بالتالي قد تعتمد و الحالة هذه على مواردها الخاصة لتمويل هذه العمليات وهذا ما يسمى بالتمويل الذاتي . الا انه وكنتيجه للتطور الاقتصادي وافتتاح السوق وشدّة المنافسة الداخلية و الخارجية ، اصبحت المؤسسة اليوم بحاجة متزايدة للموارد المالية و لكن و من اجل التكيف مع هذه التغيرات وللمحافظة على حصتها في السوق وللقدرّة على المنافسة فان الاعتماد على التمويل الذاتي اصبح لا يكفي حتى تحقق المؤسسة اهدافها المسطرة مما يجعلها تتنازل عن البعض منها او تقلل من الكميات المنتجة او تقوم بإنتاج سلع دون المستوى و الجودة المعتادة وكنتيجه لذلك فان سمعتها سوف تتأثر في السوق وبالتالي انخفاض قدرتها التنافسية<sup>2</sup> .

❖ يتم بالاستعمال الرشيد لعوامل الانتاج ، رفع الانتاجية ، التخطيط الجيد و الدقيق للإنتاج و التوزيع و كذا مراقبة عملية تنفيذ الخطط و البرامج ، وبذلك فان المؤسسة تسعى الى تفادي الوقوع في المشاكل الاقتصادية و المالية لأصحابها من جهة و للمجتمع من جهة اخرى . وتسعى المؤسسة الى البحث عن الاموال من مختلف المصادر المتاحة وهذا في اطار محيطها المالي ، بعد تحديد الحاجات التي تريدها من الاموال و هذا من خلال برامجها و خططها الاستثمارية ، برامج تمويلها وحاجاتها اليومية .

وحتى تصل المؤسسة الى تغطية احتياجاتها المالية ، تهدف الوظيفة المالية على اختيار المزيج المالي الملائم من اموال خاصة و ديون بمختلف استحقاقاتها والذي يحقق لها احسن مردود بتكاليف اقل ما يمكن . ودراسة الحاجة المالية المرتبطة بنشاط المؤسسة ، طبقا لخطتها الاستراتيجية و العملية وذلك لتحديد الوسائل المالية الضرورية لتغطية هذا النشاط ، والوقت المناسب للحصول عليها مع مراعاة مختلف الأنشطة التي سوف تتفق عليها و زمن تنفيذها . وتسعى الوظيفة المالية للاستعمال الجيد لإمكانيات المؤسسة ، تحقيق المردودية المالية و هذا من خلال تحكمها في الجانب المالي ، كما انها تسعى الى التنسيق مع مختلف الوظائف الاخرى مثل الشراء ، التخزين . الانتاج ، الموارد البشرية ، وكذا تحديد المسؤوليات على المصاريف و الايرادات<sup>3</sup> .

<sup>1</sup> www.onefd.edu.dz , «consulté le 03/10/2016»

<sup>2</sup> بن الموفق سهيلة ، " اثر تقلبات معدل الفائدة على اداء المؤسسة " ، مذكرة لنيل شهادة الماجستير ، جامعة منتوري قسنطينة ، 2005-2006 ، ص2.

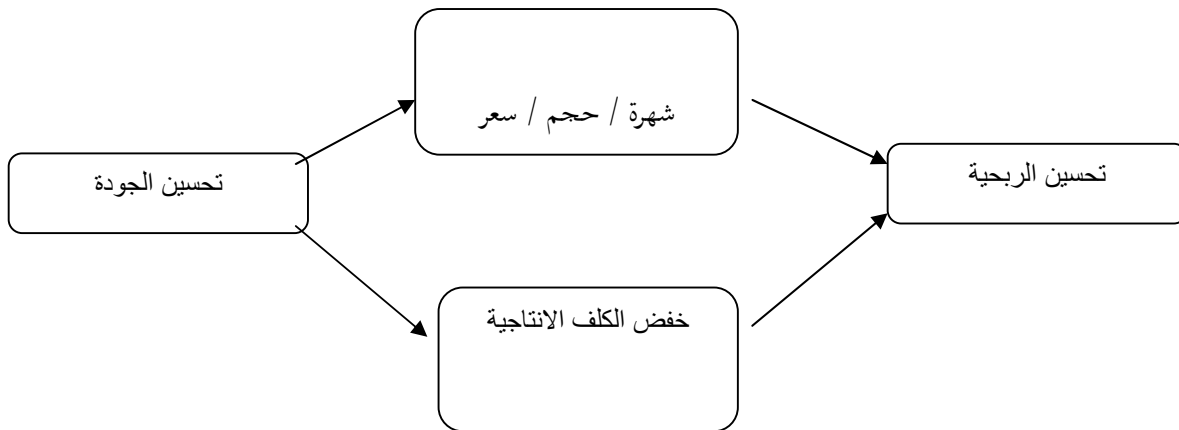
<sup>3</sup> المرجع السابق ، ص 12 .



❖ يؤدي الاهتمام بالجودة على خفض الكلف الاجمالية من خلال امكانية خفض كلف الفشل الداخلي و الخارجي ( كلف عدم المطابقة ) والبالغ نسبتها 75-80 % من اجمالي الكلف و كذلك تقليل كلف المنح و كلف التنوع ( كلف المطابقة ) والبالغ نسبتها 20-25 % من اجمالي الكلف.

وانطلاقا من المبدأ الياباني لتحسين الجودة يمكن ان تتحقق و يتحقق ذلك من خلال ما يعرف بحلقات الجودة Quality cycles التي تعرف بكونها حلقات غير رسمية مؤلفة من 5-10 عاملين يلتقون بعد الدوام الرسمي يرأسهم اكبرهم سنا او درجة من اجل رفع جودة المنتجات لان الجودة مسؤولية الجميع ، وما يعرف بالعيوب الصفرية zero defect بكونها سعي الادارة لتقليل نسبة الخطأ الى اقل حد ممكن و يؤكد على اعتقاد الادارة بعدم وجود ما يسمى بالأخطاء المقبولة او نسبة الخطأ المقبول ، وقد دلت الدراسات ان تطور الصناعة اليابانية لا يعزى فقط الى استخدام التقنيات الحديثة فقط بل مهارات العاملين وقدراتهم على تقليص مخلفات الانتاج وتقليل الاخطاء اثناء التصنيع . ويبين الشكل ادناه العلاقة بين تحسين الجودة وأثرها على التكاليف و الربحية.

الشكل رقم (II - 07) : العلاقة بين تحسين الجودة وأثرها على التكاليف و الربحية.



المصدر : غسان قاسم داود اللامي ، اميرة شكرولي البياتي ، " ادارة الانتاج و العمليات " ، عمان ، الاردن ، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع ، 2008 ، ص 541.

يشير الشكل الى ما يؤديه تحسين الجودة على خفض الكلف وهذا بدوره يخفض الكلف الكلية و الذي بدوره يحقق مكاسب للمنظمة من خلال اعطائها الشهرة المتأتمية من المطابقة للمواصفات و امكانية زيادة حصتها السوقية و تحديد اسعارها بحدود معينة ومن خلالها تتحقق مكاسب السوق و تنخفض التكاليف مما يساهم في زيادة الربحية<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> غسان قاسم داود اللامي ، اميرة شكرولي البياتي ، "مرجع سبق ذكره ، ص ، ص ، 540 ، 541.

### المطلب الثالث : ترشيد استخدام الموارد المادية في تحسين الاداء التنافسي

يعتبر ترشيد استخدام الموارد المادية ( المواد الخام و المساعدة ) من العوامل الهامة لرفع مستوى الانتاجية ، ومصدرا اساسيا من مصادر تخفيض تكلفة الانتاج .

ومن الاساليب المتبعة لترشيد استخدام الموارد المادية نجد :

- 1- ايجاد معايير استهلاك للنفايات المادية لإنتاج الوحدة من المنتجات وذلك بطريقة علمية استنادا الى حسابات فنية واقتصادية صحيحة.
- 2- اتباع الطريقة العلمية لإدارة الموارد المادية و التي تتلخص في تحديد الكميات الاقتصادية لطلبات الشراء و الكمية الاقتصادية للمخزون والحدود الدنيا و القصوى و مخزون الامان وغيرها.
- 3- العناية و المحافظة على الموارد المادية و اتباع الاساليب العلمية الصحيحة لتخزينها و تداولها بشكل صحيح للمحافظة على مواصفاتها الفنية وعدم حدوث أي تلف او تغيير في هذه المواصفات .
- 4- استخدام مواد و خامات ذات مستوى مناسب من الجودة ، فكلما كانت جودة المواد الاولية عالية كلما توفرت امكانية استخدام هذه المواد بشكل افضل و مردود اعلى .
- 5- يعتبر استخدام الاساليب التكنولوجية الحديثة من العوامل الهامة لترشيد استخدام الموارد المادية و تخفيض تكلفتها.
- 6- البحث عن مواد بديلة اكثر اقتصادية .
- 7- من مصادر التوفير و الاقتصاد في الموارد المادية ، امكانية الاستخدام المتكرر لبعض المواد.
- 8- العمل على تقليل جميع اشكال الضياع و الهدر و التعامل غير العقلاني مع الموارد المادية من خلال جميع مراحل عمليات الانتاج .
- 9- العمل على ضبط جودة الانتاج و تقليل نسبة المنتجات المرفوضة و المعيبة و التي تعتبر هدرا في استخدام الموارد المادية و البشرية على السواء و تجعل مستوى الانتفاع من هذه الموارد منخفضا و يؤثر بشكل سلبي على الكفاءة الانتاجية للوحدات الاقتصادية<sup>1</sup> .

❖ يعتبر نظام الانتاج على انه عبارة عن مجموعة من الاجزاء و الانشطة المتداخلة التي ترتبط ببعضها البعض بعلاقات منطقية تكفل تحقيق التكامل و التناسق فيما بينها ، وفي مهامها الاساسية المتمثلة في تحويل مجموعة المدخلات (المواد الاولية ، الطاقة ، العمالة، راس المال ، المعلومات ) الى مجموعة المخرجات من خلال عملية التحويل

<sup>1</sup> محمد نور برهان ، مرجع سبق ذكره ، ص 19.

الانتاجي ، كما يستخدم جانب البيانات كعنصر من عناصر المدخلات و المخرجات في التأكد من ان الفعالية تتم بالمستوى المطلوب.

ويتكون نظام الانتاج من ثلاثة انظمة فرعية من بينها النظام الفرعي المادي و المتمثل في كل المدخلات و المخرجات من المواد الاولية و المستلزمات ، المنتجات نصف المصنعة ، المنتهية و الفضلات ، المعدات و التجهيزات المستعملة ، اضافة الى الاساليب الانتاجية المتبعة و الافراد<sup>1</sup>.

❖ تتجلى اهمية ادارة الانتاج و العمليات من خلال النظر للسبل الكفيلة بالاستخدام الكفؤ للموارد المادية و البشرية و المالية و المعلوماتية المتاحة و بما يساهم بتحقيق الاهداف الاقتصادية و الاجتماعية للمشاريع الانتاجية و الخدمية بشكل خاص ، كما انه بذات الوقت يلعب دورا حاسما في ترشيد الاستخدام الامثل لتلك الموارد على مستوى الاقتصاد القومي . ان تطور الاستخدام الفعال لعناصر الانتاج من شأنه توفير مستلزمات نمو هادفة في اطار الاقتصاد الوطني و القومي ، كما ان منعطفات التطورات المستخدمة تتجلى بشكل واضح المعالم من خلال الاستخدام الامثل لعناصر الانتاج factors of production و استثمارها لغرض صناعة سلعة جديدة او تقديم خدمة مفيدة .

❖ ان ادارة العمليات الانتاجية تمثل ذلك النشاط الذي يتولى عملية توحيد combin ثم تحويل transform الموارد المتاحة لنظام معين وفق اسس محددة من اجل اضافة او خلق قيمة add value تتلائم مع السياسات التي تمارسها ادارة ذلك النظام<sup>2</sup>.

❖ و اعتبرت العديد من الدراسات ان الاستثمار في راس المال المادي هو اداة التقدم التكنولوجي ، وقد يكون ايضا مصدرا لذلك التقدم . فالاستثمار في الراس المال المادي يتصاحب عادة ببروز افكار ابداعية تساهم في تحسين وسائل الانتاج ليس فقط للمؤسسة صاحبة الاستثمار ، انما ايضا لجميع المؤسسات الفاعلة في الصناعة ، وذلك من خلال الانتشار المعرفي و التأثير الايجابي بالآخريين<sup>3</sup>.

❖ يعد النشاط الانتاجي النشاط الاساسي في المنظمات الاقتصادية بشكل عام ، و في المنظمات الصناعية بشكل خاص . ويعرف النشاط الانتاجي بأنه النشاط المنظم الموجه لاستخدام الموارد المتاحة و توجيهها لإنتاج منتجات و خدمات جديدة تشبع حاجات الانتاج . فمن المهام التي يقوم بها النظام الانتاجي :

<sup>1</sup> مفيدة بجاوي ، " دور نظام المعلومات في حساب الاحتياجات المادية في المؤسسات الصناعية - دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل بسكرة" ، اجاث اقتصادية وادارية، العدد الثاني ، جامعة محمد خيضر ، بسكرة ، ديسمبر 2007 ، ص 79.

<sup>2</sup> خضر كاظم حمود ، هائل يعقوب فاخوري ، " ادارة الانتاج و العمليات " ، دار صفاء للنشر و التوزيع ، عمان ، الاردن ، ط1 ، 2009 ، ص ، ص 19 ، 21.

<sup>3</sup> عدنان فضل ابو الهيجاء ، " الاداء التنافسي للصناعات التحويلية الاردنية في الاسواق العربية و العالمية " ، المنارة ، المجلد 10 ، العدد 2 ، الاردن ، 2004 ، ص 35.

- تحديد مواقع العمل و انواع و مستويات المواد التي تحتاجها المنظمة و انواع و نماذج الالات و المعدات ، ووضع برامج تشغيلها واستهلاكها وصيانتها ، و انواع العمالة المطلوبة و تنمية مهاراتها و اعدادها للتشغيل وفق مبدأ التخصص و تقسيم العمل .
- مزج عوامل الانتاج ( العمال - الالات - المواد ) وتصميم العمليات بطرق علمية اقتصادية.
- تطوير و تصميم المنتجات بشكل يلائم مع رغبات الزبائن ، ومتطلبات العمليات الصناعية ، وطبيعة المواد و العمليات الانتاجية.
- تخطيط الانتاج ووضع السياسات الانتاجية الكفيلة بتنفيذ الخطط الانتاجية و الرقابة على الانتاج من ناحية التكاليف و الجودة و الوقت .
- ضمان تنظيم العمل و انظمة المناولة و التخزين في الوحدة الانتاجية <sup>1</sup>.

❖ تنبع اهمية ادارة الموارد المادية من كونها وظيفة اساسية من وظائف المؤسسة اذا احسن تخطيطها وتنفيذ المهمات المناطة بها بنجاح ، امكن للمؤسسة ان تحقق من ورائها وفورات كبيرة . فتوفر المستلزمات في الوقت المناسب وتخزينها تخزينا سليما ، يضمن استمرار العمل الانتاجي في المنظمة ، ويجنبها خطر التوقف عن العمل . كما ان توفير المستلزمات بالجودة المناسبة يساعد المؤسسة على تقديم منتجات ذات جودة عالية ، في حين توفير المستلزمات بالسعر المناسب يحقق لها وفورات مالية كبيرة تساعد على تخفيض سعر البيع ، ومن ثم عرض منتجاتها بأسعار تنافسية في السوق <sup>2</sup>. فالتحسين في الجودة يساعد المؤسسات على تخفيض تكاليفها وزيادة حصتها السوقية وهذا يعني زيادة مبيعاتها وبأسعار مناسبة مقارنة بالمنافسين وما يترتب على ذلك من زيادة في الانتاجية وبالتالي تحسين ربحية المؤسسة . حيث يؤدي تحسين الجودة الى تحسين كفاءة استغلال الموارد و تحسين كفاءة العملية الانتاجية <sup>3</sup>.

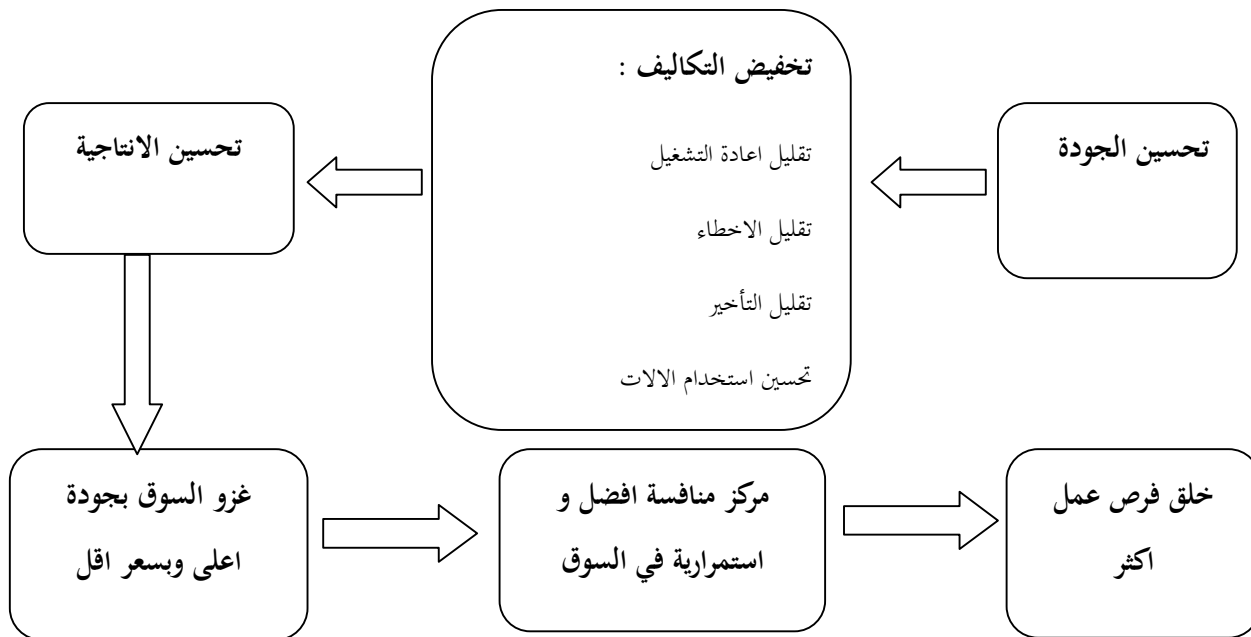
❖ كما تعطي الجودة سمعة طيبة للمؤسسة و منتجاتها في الاسواق ، مما يحسن من مركزها التنافسي ، ويخفض من التكلفة ويزيد من الانتاجية .  
ويمكن توضيح اهمية الجودة الشاملة بالنسبة للإنتاجية و متغيرات اخرى من خلال الشكل التالي :

1 بلقرورصات رشيد ، " ادارة الانتاج و العمليات في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية - دراسة حالة مؤسسة Chiali Tubes سيدي بلعباس " ، اطروحة دكتوراة ، جامعة ابي بكر بلقايد ، 2013-2014 ، ص 26.

2 عمر عقيلي ، منعم زمير ، فحطان العبدلي ، " ادارة المواد - الشراء و التخزين من منظور كمي " ، الاردن ، دار وائل للنشر و التوزيع ، 2014 ، ط6 ، ص 5.

3 فاطمة جاسم محمد ، " اثر تكاليف الجودة في تحسين الاداء المالي " ، مجلة العلوم الاقتصادية ، العدد 20 ، شباط 2008 ، جامعة البصرة ، ص 84.

الشكل رقم (II - 08) : اهمية ادارة الجودة الشاملة



المصدر : بوعريوة ربيع ، " تأثير التدريب على انتاجية المؤسسة - دراسة حالة مؤسسة سونلغاز " ، مذكرة لنيل شهادة الماجستير ، جامعة احمد بوقرة ، بومرداس ، 2006 - 2007 ، ص 92 .

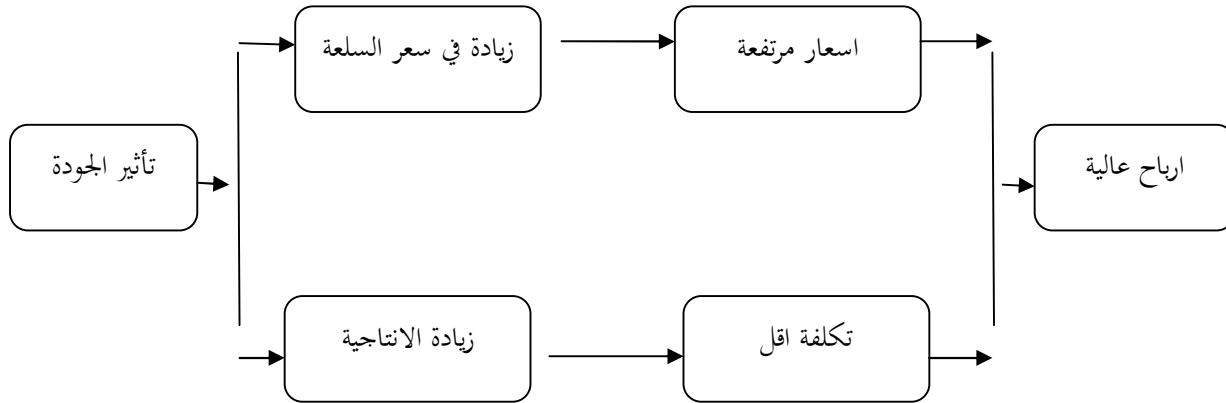
وتحسين الجودة في المؤسسة يصاحبه في الغالب تخفيض التكاليف وتحسين طرق العمل ، وذلك نتيجة تخفيض تكلفة الانتاج من خلال تصميم المنتجات او تحسين العمليات ، او الحصول على معدل اكبر من المخرجات باستخدام نفس المدخلات ، و التخلص من الاشياء غير المنتجة و بالتالي تحسين الانتاجية <sup>1</sup> ، والتي تؤدي بدورها الى غزو الاسواق بجودة اعلى و بسعر اقل ، مما يضمن لها مركز تنافسي افضل و استمرار في السوق و هو ما يساهم في خلق فرص عمل اكثر .

❖ يعتبر تأثير الجودة العالية للمنتجات على المزايا التنافسية تأثيرا مضاعفا حيث بالتحسين المستمر في جودة المنتجات و ادخال منتجات ذات جودة عالية يزيد من مبيعات المؤسسة و بالتالي يزيد من ربحيتها ، والشكل التالي يوضح تأثير الجودة على ارباح المؤسسة <sup>2</sup> .

1 بوعريوة ربيع ، " تأثير التدريب على انتاجية المؤسسة - دراسة حالة مؤسسة سونلغاز " ، مذكرة لنيل شهادة الماجستير ، جامعة احمد بوقرة ، بومرداس ، 2006 - 2007 ، ص 92 .

2 عمر تيمحفدين ، مرجع سبق ذكره ، ص 78 .

شكل رقم (II - 09) : تأثير الجودة على ارباح المؤسسة



المصدر : عمر تيمجغدين ، " دور استراتيجية التنوع في تحسين اداء المؤسسة الصناعية - دراسة حالة مؤسسة condor برج بوعرييج " ، مذكرة لنيل شهادة الماجستير ، جامعة محمد خيضر ، بسكرة ، 2012-2013 ، ص 78 .

و قد اكدت الدراسات ان مفاهيم ادارة الجودة كانت هي قاعدة الاساس التي انطلقت منها حركة البحث عن الاداء المتميز ، اهميتها في تحسين الربحية وتعزيز المركز التنافسي فضلا عن الاستجابة لتوقعات الزبائن و تحسين معدلات الانتاجية الامر الذي يعكس اهمية هذا المدخل في تحقيق اداء متميز لأداء المنظمة و على جميع المستويات<sup>1</sup> .

المطلب الرابع : ترشيد استخدام الموارد المعلوماتية في تحسين الاداء التنافسي

تعتبر المعلومات أحد الموارد العديدة التي تتوافر لدى التنظيم المعين و هي تعد موردا غير ملموس شأنها في ذلك شأنها العلامات التجارية و حق الاختراع و الشهرة و مهارة القوى العاملة... و من المعروف أن الموارد سواء كانت ملموسة أو غير ملموسة تكون لها قيمة كما تكون لها تكلفة خاصة بكل منها ، و يقضي التصرف الرشيد عادة بعدم التضحية بأي تكلفة لمورد معين تزيد على المنفعة المترتبة على اقتنائه و استخدامه و يعبر علماء الإدارة عن هذا " تقليل التكاليف و تعظيم القيمة"<sup>2</sup> .

1 بومدين يوسف ، " ادارة الجودة الشاملة و الاداء المتميز " ، مجلة الباحث ، العدد الخامس ، ورقة ، 2007 ، ص 27 .

2 سونيا محمد البكري ، نظم المعلومات الإدارية ، بيانات غير منشورة ، ص 130

يرى " ألفن توفلر " أن المعلومات هي أهم مادة أولية على الإطلاق وهي مادة لا يمكن أن تنفذ أبدا ، ونظرا لتزايد أهمية المعلومات عما كانت عليه من قبل فإن التنظيم المنهجي للمعرفة النظرية سوف يكون هو المصدر الأساسي لتوجيه وتشكيل المنظمة في المستقبل " <sup>1</sup> .

إذا كان " رأس المال " و " العمل " هما الموردان الاقصاديان الرئيسيان للأعمال ، تقليديا فلأهمية المعلومات ، يمكن إعتبارها المورد الثالث في ذلك ، فيمكن للإدارة الحصول على البيانات عن طريق استقصائها ومواجهة المشكلات وبذلك تستطيع تحقيق أهدافها وبدون المعلومات يصبح اتخاذ القرارات مكلفا وليس رشيدا أو اقتصاديا ، ولا يصبح اتخاذ القرارات بناء على المعلومات التي يوفرها الحاسب الآلي أكثر فاعلية فحسب ، بل يمكن ذلك أيضا من تحقيق الأهداف التي كانت صعبة المنال من قبل .

❖ تلعب نظم المعلومات دورا هاما في دعم الاهداف الاستراتيجية للمؤسسة ، و يشمل هذا الدور استخدام تكنولوجيا المعلومات في تطوير المنتجات ، و القابليات و القدرات التي تعطيها هذه التكنولوجيا للمؤسسة في تحقيق ميزة استراتيجية لمواجهة القوى التنافسية عبر السوق المحلي و الخارجي . إن نظم المعلومات الاستراتيجية تساعد المؤسسة في تحقيق استراتيجيتها التنافسية من خلال الادوار الاساسية التالية :

**تحسين الكفاءة الانتاجية:** حيث يساهم الاستثمار في تكنولوجيا المعلومات في زيادة الكفاءة الانتاجية عن طريق تقليل تكاليف هذه العمليات و تحسين مستوى الجودة ، كما يساعد في تقديم المنتجات و الخدمات . و من أمثلة ذلك استخدام تكنولوجيا العمليات التصنيعية المعتمدة على الحاسوب .

**المساهمة في تحقيق الابداع في العمل :** حيث تساهم تكنولوجيا المعلومات في تطوير منتجات جديدة ، خدمات جديدة ، و طرق و أساليب ذات كفاءة عالية في جميع العمليات ، بدءا بمرحلة التصميم و انتهاء بخدمات ما بعد البيع . و هذا يعمل على استحداث فرصا متعددة للمؤسسة في توسيع أسواقها من خلال دخول أسواق جديدة أو في تعزيز أسواقها الالية .

**بناء موارد تكنولوجيا معلومات استراتيجية :** و ذلك لان تكنولوجيا المعلومات تساعد المؤسسة في بناء موارد معلومات استراتيجية ، تجعلها تحصل على المزايا المعتمدة باستخدام الفرص الاستراتيجية كنتيجة لاستخدام نظم المعلومات المتطورة ، المعتمدة على الاسلوب ، في تحسين الكفاءة للعمليات الانتاجية من خلال توفير الاجهزة و البرامج المختلفة ، والعمل على تطوير الاتصالات ، وتعيين الافراد المختصين في مجالات نظم المعلومات و تدريب المستخدمين <sup>2</sup> .

1 أبو بكر محمود الموش، التقنية الحديثة في المعلومات والمكتبات، بيانات غير منشورة ، ص13

2 معراج هوري ، يوسف وينان ، " دور نظم المعلومات في تحقيق ميزة تنافسية " ، RIST Vol.14 N°02 Année 2004 ، ص 38.

❖ يعد وقت الوصول الى السوق عاملا حاسما في تحقيق المزايا التنافسية وخاصة عند طرح المنتجات الجديدة ، وعمامة

هناك ثلاثة عوامل حاسمة تلعب دورا كبيرا في تحديد السرعة من خلالها يمكن طرح المنتج في السوق وهي :

- الوقت المطلوب لانجاز المهام مثل : التصميم الهندسي ، التصنيع ...
- الوقت المستنفذ من المهام المنجزة كما هو الحال بالنسبة للتصميم المعاد عندما يبقى في الانتظار عند مهندسي الانتاج لحين اتاحة فرصته في الانتاج .
- الوقت المستنفذ في اعادة العمل .

اذ يمكن لنظام معلومات المنتج تقليص هذه الاوقات و ذلك بتسريع انجاز المهام من خلال اتاحة المعلومات عند ظهور الحاجة اليها ، وتقديم الدعم و الاسناد لإدارة المهام .

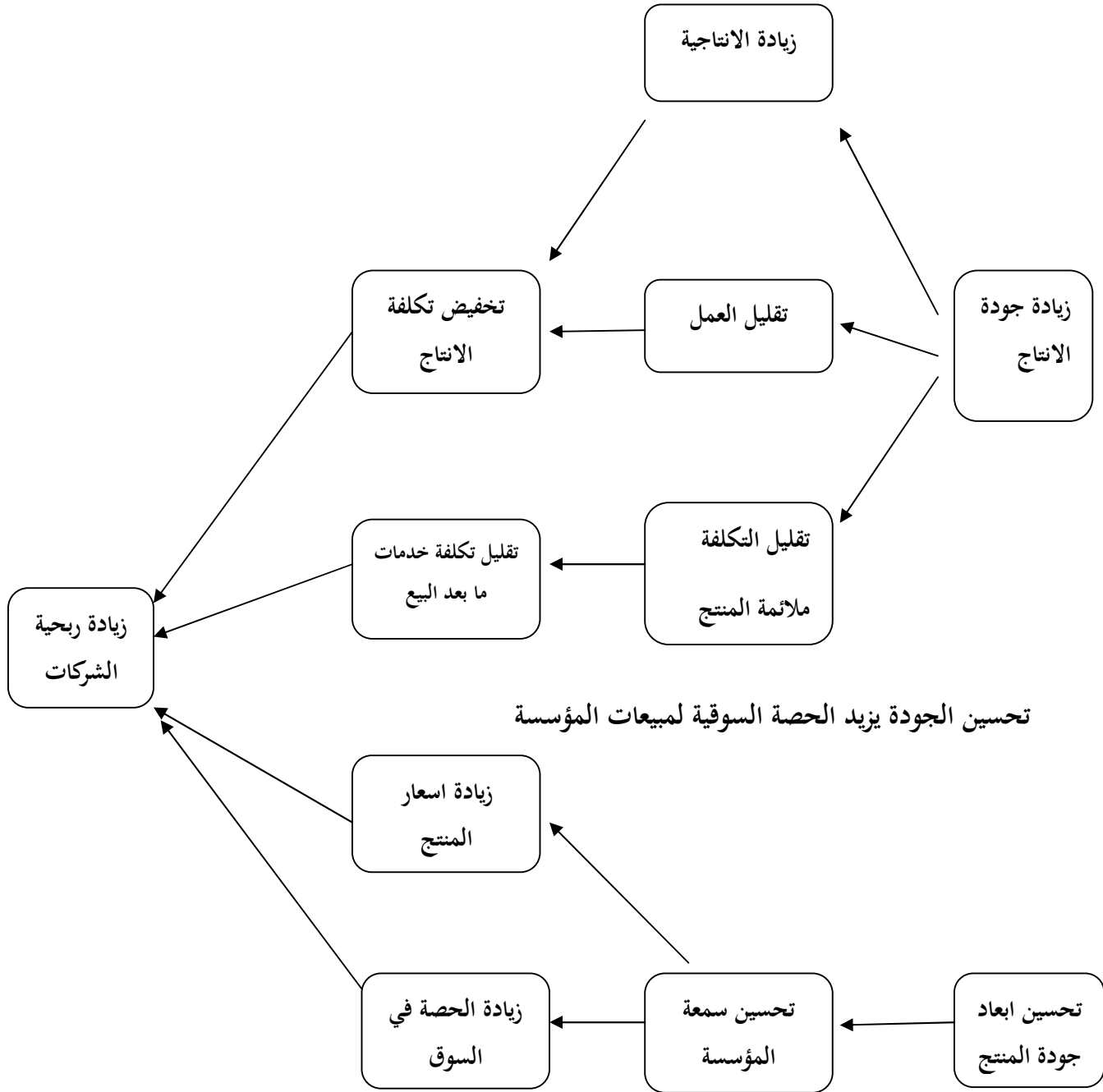
ان المنظمة حتى و لو تمكنت من تقليص اجزاء محددة من الوقت فإنها يمكنها تحقيق اثار مهمة في ربحيتها وفي حصتها في السوق وهو ما اشار اليه Daris عندما أكد على وجود علاقة قوية بين ربحية المنظمة و نمو حصتها السوقية وبين سرعة وصول منتجاتها الى السوق . وعليه تسعى المنظمات جاهدة الى تركيز مواردها على تقليص الوقت الضائع في ايصال منتجاتها الى السوق، ويسهم تطبيق نظام معلومات المنتج في احداث تأثير ايجابي على الوقت وإيصال المنتج الى السوق .

يمكن ان تساهم نظم المعلومات في مساعدة المنظمة لتحسين كفاءتها بصورة واضحة ، فهي تسمح للمنظمة بتخفيض التكاليف بشكل جذري و تحسن جودة و ايصال السلع و الخدمات . ويمكن استخدام نظم المعلومات لغرض تمييز المنتجات و الخدمات التي تقدمها المنظمة عن تلك التي يقدمها المنافسون<sup>1</sup> .



وفيما يلي تلخيص لكافة مؤشرات الاداء التنافسي :

الشكل رقم (II- 10) : تأثير الجودة على التكلفة و الحصة السوقية و الربحية و الانتاجية



المصدر : بوعنان نور الدين ، " جودة الخدمات و أثرها على رضا العملاء " ، مذكرة لنيل شهادة الماجستير ، جامعة محمد بوضياف ، مسيلة ، 2006-2007 ، ص 8

❖ تنفيذ الجودة المطلوبة لجميع عمليات ومراحل الانتاج من شأنه ان يتيح الفرص لاكتشاف الأخطاء و تلافيها لتجنب تحمل تكلفة اضافية الى الاستفادة القصوى من زمن المكائن و الالات عن طريق تقليل الزمن العاطل عن

الانتاج وبالتالي الكلفة و زيادة ربح الشركة ، كما هو مبين في الشكل اعلاه الذي يوضح كيف ان تحسين الجودة يمكن ان يؤدي الى زيادة الحصة السوقية للمؤسسة و تخفيض التكلفة و بالتالي زيادة ربحية المؤسسة<sup>1</sup>.

كما سبق نستنتج ان الاداء التنافسي لمؤسسة ما يرتبط بقدرة تلك المؤسسة في التحريك المستمر للعناصر الانتاجية نحو النشاطات الاكثر كفاءة ، و ذلك من خلال تبني التقنيات الحديثة في الانتاج واستخدام تلك العناصر بشكل كفؤ و فعال . وهذا يرتبط بالقدرة التنظيمية للمؤسسات الانتاجية في انتقاء العناصر الانتاجية المناسبة من حيث الكلفة و الكفاءة و اسنادها بمهام فاعلة يتم التنسيق بينها بأسلوب يؤدي في النهاية الى رفع ادائها مقابل منافسيها الفعليين و المحتملين في الاسواق المحلية و العالمية<sup>2</sup>.

---

<sup>1</sup> بوعدنان نور الدين ، مرجع سبق ذكره ، ص 8.

<sup>2</sup> عدنان فضل ابو الهيجاء ، مرجع سبق ذكره ، ص 36.

## خلاصة الفصل :

ان الحديث عن الموارد و فلسفتها في تحقيق و تحسين الاداء التنافسي يتطلب تميز و تفرد موارد ومهارات المؤسسة، فلا يمكن لأي وحدة اقتصادية ان تقوم و تعمل إلا بعد توفر مجموعة من الموارد المادية و البشرية و المالية و المعلوماتية ، فقد تختلف احجامها و طبيعتها من وحدة الى اخرى و لكنها تشكل الدعامة التي تستخدمها المؤسسة في عملياتها الانتاجية. ولكي تحقق المؤسسة اداء يعكس قوتها فإننا نجدتها تركز على موارد، كالاقتصاديات الحجم ، براءات الاختراع ، المزايا الناتجة عن الخبرة ، سمعة العلامة او اي موارد اخرى تحوزها المؤسسة ويصعب على الشركات المنافسة الحصول عليها بسرعة ، وقد يتم الحصول عليها ولكن بتكلفة غير مناسبة .

كما يمكن للمؤسسة الاعتماد على وضع سعر احتكاري اعتمادا على حصتها السوقية واستنادا الى كفاءة تكلفتها وقوة الامكانيات المالية او بعض مواردها الاخرى .وانطلاقا الى النظرة المستندة للموارد ، فالأداء يعد صورة حية تعكس نتيجة و مستوى قدرة المؤسسة على استغلال مواردها وقابليتها في تحقيق اهدافها الموضوعية من خلال انشطتها المختلفة وفقا لمعايير تلائم المؤسسة وطبيعة عملها .

## الفصل الثالث

### مدخل للدراسة الميدانية

تمهيد :

بعد التطرق الى الجانب النظري ، والذي اشار الى مفهوم الموارد و الاداء التنافسي ، سنقوم في هذا الفصل بمحاولة معرفة مستوى الموارد المتوفرة في المؤسسات محل الدراسة ، وكذلك معرفة مدى تطبيقها لمؤشرات الاداء التنافسي و المتمثلة في ( الجودة ، الانتاجية ، الربحية ، التحكم في التكاليف و الحصة السوقية ) وقياسها في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية محل الدراسة. اضافة الى الهدف الاساسي من الدراسة والمتمثل في معرفة اثر ترشيد استخدام موارد المؤسسة في تحسين الاداء التنافسي .

وعليه سنتناول في هذا الفصل الاساليب الاحصائية المستخدمة في الدراسة ، وذلك بالتطرق الى معامل الارتباط بيرسون و الفا كرونباخ و التوزيعات التكرارية و النسب المئوية و المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري. وبعدها سنتعرف على مصادر جمع البيانات ، ثم التعرف على عينة مجتمع الدراسة ، وبناءا على ما سبق يمكن تقسيم الفصل الى ثلاث مباحث ، حيث عالجنا في المبحث الاول العناصر المنهجية للدراسة و في المبحث الثاني تعرفنا على مجتمع و عينة الدراسة ومجالاتها ، اما في المبحث الثالث فعالجنا صدق وثبات اداة الدراسة .

المبحث الأول : العناصر المنهجية للدراسة

تم الاستعانة بالأساليب الاحصائية لتحليل البيانات قصد دراسة المعلومات المتحصل عليها من اراء المدراء في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية وذلك عن طريق الاستبيان.

المطلب الاول : المنهج و الاساليب الاحصائية المستخدمة

## ) اسلوب الدراسة :

استخدم منهج الدراسة الميدانية الذي يوضح العلاقة السببية بين المتغيرات المستقلة و التابعة ، حيث يوضح هذا المنهج أثر المتغيرات المستقلة مثل ترشيد استخدام الموارد على المتغيرات التابعة التي تمثل مؤشرات الاداء التنافسي .

) لتحقيق اهداف الدراسة و تحليل البيانات التي تم تجميعها ، فقد تم استخدام العديد من الاساليب الاحصائية لمعالجة المعلومات المتحصل عليها باستخدام برنامج الحزم الاحصائية لمعالجة العلوم الاجتماعية SPSS (Statistical package for social sciences) (النسخة 20 ) واستخدام مقياس "ليكرت" في الدراسة.

تم الاعتماد في معالجة موضوع التحليل الاحصائي على البرنامج الاحصائي SPSS النسخة 20 لتحديد اتجاهات المستجيبين للدراسة وتحليل البيانات ، حيث تم الاستعانة بالأدوات الاحصائية التالية :

- 1- التحليل الوصفي لبيانات عينة الدراسة باستخدام النسب المئوية و التكرارات .
- 2- التحليل الوصفي لبيانات عينة الدراسة باستخدام الوسط الحسابي و الانحراف المعياري .
- 3- استخدام اختبار نموذج الانحدار البسيط لدراسة العلاقة بين المتغيرات و القيام بعملية التحليل.

ومقياس " ليكرت " هو مقياس شائع الاستخدام في البحوث السلوكية ووفقا لهذا المقياس فانه يطلب من الفرد ابداء درجة موافقة او عدم الموافقة على مجموعة من العبارات التي تتعلق بالاتجاه نحو الشيء المطلوب او معرفة الاتجاه نحوه .

ويعبر مقياس "ليكرت" المندرج ذي النقاط الخمس عن قياس العبارات بحيث يأخذ هذا المقياس التصنيف التالي :

لا اتفق اطلاقا	لا اتفق	محايد	اتفق	اتفق تماما
1	2	3	4	5

ويمكن تقديم الاساليب الاحصائية المستخدمة وهي :

معامل الارتباط بيرسون : يبين درجة كل عنصر او مبدأ او بعد والدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي اليه لتحديد مدى الصدق البنائي والاتساق الداخلي لأداة الدراسة .

اختبار كزحروف - سميير نوف (k-s) : لمعرفة مدى اتباع البيانات للتوزيع الطبيعي .

اختبار تحليل التباين الاحادي (one way ANOVA) : لمعرفة دلالة الاختلافات بين المجموعات

معامل الفا - كرونباخ : لتحديد معامل ثبات اداة الدراسة .

التوزيعات التكرارية

النسب المئوية : وذلك لمعرفة نسبة تكرار اي فئة من مجموع التكرارات .

المتوسط الحسابي : وذلك لمعرفة مدى ارتفاع وانخفاض استجابات افراد الدراسة عن كل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة الاساسية .

✓ ولتحديد طول خلايا مقياس "ليكرت" الخماسي ، تم حساب المدى باستعمال القاعدة :

طول الفئة = ( الحد الاعلى للبيدلي - الحد الادنى للبيدلي ) / عدد المستويات

$$\text{طول الفئة} = 5 / (1-5) = 0.80$$

✓ وذلك اذا تراوحت قيمة المتوسط الحسابي لأي عبارة من عبارات الاستبيان ما بين :

من 1 الى اقل من 1.80 تمثل غير موافق تمام

من 1.80 الى اقل من 2.60 تمثل غير موافق

من 2.60 الى اقل من 3.40 تمثل محايد

من 3.40 الى اقل من 4.20 تمثل موافق

من 4.20 الى 5 تمثل موافق تماما

كما تم تقسيم مقياس "ليكرت" ذي الخمس درجات الى ثلاثة مجالات من اجل تحديد درجة التقييم للمتوسط الحسابي في التحليل الوصفي ، والتعرف على درجة الاتجاه و مستوى الاهمية النسبية لكل فقرة ، وذلك بناء على المعادلة التالية :

أ- تحديد المدى : وهو عبارة عن الفرق بين حدها الاعلى و حدها الادنى اي :

$$Li=Ti+1-Ti =5-1 =4$$

حيث :  $Li$  : المدى ،  $Ti+1$  : الحد الاعلى للفقته ،  $Ti$  : الحد الادنى للفقته

ب- تحديد طول خلايا المقياس :

$$L=Li \setminus N = 4 \setminus 3 = 1.33$$

حيث :  $L$  : طول الفئته ،  $Li$  : المدى ،  $N$  : عدد الفئات <sup>1</sup>.

وبالتالي يكون مجال الفئته الاولى في هذا المقياس [ 2.33-1 ] ، ثم مجال الفئته الثانية [ 3.66 -2.34 ] ، ثم

مجال الفئته الثالثة [ 5- 3.67 ] كما يمكن تفصيله في الجدول الموالي :

الجدول رقم (III - 01) : درجة الاهمية بالنسبة للفقرات

المجال	مستوى الاهمية
[ 2.33-1 ]	منخفض
[ 3.66 -2.34 ]	متوسط
[ 5- 3.67 ]	مرتفع

المصدر : من اعداد الباحثة بناء على دراسات سابقة .

الانحراف المعياري : للتعرف على مدى انحراف استجابات افراد الدراسة لكل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة و لكل محور من المحاور عن متوسطها الحسابي ، ويلاحظ ان الانحراف المعياري يوضح التشتت في استجابات افراد الدراسة لكل عبارة من العبارات الى جانب المحاور ، فكلما اقتربت قيمته من الصفر كلما تركزت الاستجابات و انخفض تشتتها بين المقياس ( اذا كان الانحراف المعياري اقل من الواحد الصحيح فيعني تركيز الاستجابات وعدم تشتتها ، اما اذا كان الانحراف المعياري واحد صحيح او اعلى فيعني عدم تركيز الاستجابات و تشتتها ). و من اجل معرفة مدى وجود فروق بين مؤسسات محل الدراسة في مستوى الموارد و الاداء التنافسي .

<sup>1</sup> كمال بن بيمية ، " فاعلية نظام المعلومات التسويقية في استمرارية نشاط المؤسسة " ، اطروحة دكتوراة ، جامعة ابي بكر بلقايد ، تلمسان ، 2016/2015 ، ص 199.



اختبار **T-TEST**: لدلالة الفروق في استجابات افراد مجتمع الدراسة وفقا لنشاط المؤسسات . الهدف منه هو قياس مدى صدق فروض الدراسة ، من اجل التأكد من مدى وجود دلالة احصائية في اجابات المؤسسات حول الاستبيان .

اختبار **R<sup>2</sup>**: لتوضيح ما اذا كان هناك تجانس او تماثل او تساوي اراء افراد المجتمع حول العبارات المختلفة لكل محور من محاور الدراسة <sup>1</sup> ، ومن اجل معرفة درجة العلاقة بين الموارد وبين مؤشرات الاداء التنافسي للمؤسسات محل الدراسة ، اي مدى تأثير ترشيد استخدام موارد المؤسسة في تحسين الاداء التنافسي .

**معادلة الانحدار البسيط** : من اجل معرفة مدى وجود العلاقة بين الموارد و الاداء التنافسي في المؤسسات محل الدراسة <sup>2</sup>.

### المطلب الثاني : مصادر جمع البيانات و المعلومات

تم الاعتماد على مصدرين اساسيين للحصول على البيانات ذات العلاقة وهما :

الاستبيان : فقد تم الحصول على المعلومات من خلال الاعتماد على الاستبيان والذي تم تصميمه من قبل الباحثة بالاعتماد على مجموعة من الدراسات السابقة ذات العلاقة بالموضوع ، بالإضافة الى تحكيمه من قبل مجموعة من الاساتذة ، وقد تكون الاستبيان من جزئين هما :

- **الجزء الأول** : خاص بالمعلومات المتعلقة بالمؤسسات و التي شملت ( الملكية ، الشكل القانوني ، طبيعة النشاط ، حجم المؤسسة ، خبرة المؤسسة في مجال النشاط )

- **الجزء الثاني** : خاص بالعبارات المتعلقة بمتغيرات الدراسة وهو مكون من 42 عبارة مقسمة الى محورين :  
**المحور الأول** : متعلق بالموارد ويتكون من 11 عبارة .

**المحور الثاني** : متعلق بالاداء التنافسي ، يتكون من 31 عبارة تتضمن 5 مؤشرات تفسر الاداء التنافسي وهي:

- ✓ الجودة : يتضمن 9 عبارات وذلك لغرض معرفة مدى التزام المؤسسات بولاية مستغانم بتطبيق و تحسين الجودة.
- ✓ الانتاجية : ويتضمن 5 عبارات لغرض معرفة اعتماد المؤسسات على مواردها لتحسين الانتاجية.
- ✓ الربحية : ويتضمن 4 عبارات لغرض معرفة مقدار الزيادة في الارباح التي حققتها المؤسسات خلال السنوات القليلة الماضية .

<sup>1</sup> علماوي احمد ، " فعالية الثقافة التنظيمية في تحقيق ادارة الجودة الشاملة في المؤسسات الانتاجية و الخدمية الجزائرية " ، مذكرة لنيل شهادة الدكتوراة ، جامعة جيلالي ليايس ، سيدي بلعباس ، 2014-2015 ، ص 181.

<sup>2</sup> لعجالي عادل ، مرجع سبق ذكره ، ص 93.

- ✓ التحكم في التكاليف : ويتضمن 7 عبارات وذلك لغرض معرفة مدى امكانية المؤسسات في التحكم في تكاليف منتجاتها مقارنة بالمنافسين .
- ✓ الحصة السوقية : ويتضمن 6 عبارات وذلك لغرض معرفة مدى ارتفاع الحصة السوقية خلال الثلاث سنوات الماضية للمؤسسات قيد الدراسة مقارنة بالمنافسين .

الجدول رقم (III - 02) : يبين تنظيم عبارات محاور اداة الدراسة

المحاور	العناصر و المبادئ و المؤشرات	الفقرات
الموارد	- الموارد	16-06
الاداء التنافسي	- الجودة	25-17
	- الانتاجية	30-26
	- الربحية	34-31
	- التحكم في التكاليف	41-35
	- الحصة السوقية	47-42

المصدر : من اعداد الباحثة استنادا على الاستبيان

**المقابلة :** حتى تتمكن من الحصول على معلومات دقيقة بالإضافة إلى شرح موضوع البحث لجأنا إلى الاستعانة ببعض المقابلات مع الإطارات المستجوبة بالمؤسسات ، وهذا في محاولة لإثراء الإجابات والوصول إلى نتائج موثوق بها وذات مصداقية.

لقد تم الاستعانة بالمقابلة الشخصية مع مديري وإطارات المؤسسات محل الدراسة من أجل طرح المحاور الأساسية المعدة في الاستمارة الموجهة للمؤسسات محل الدراسة ، بغية شرح كل استجواب وتفسير وإزالة كل غموض ممكن وأيضا من أجل ضمان جدية الإجابات وريح الوقت ، وبذلك فقد فضلنا تجنب الطرق الأخرى مثل الهاتف والمراسلات في توزيعنا للاستبيان.<sup>1</sup>

المبحث الثاني : مجتمع وعينة الدراسة ومجالاتها

سيتم من خلال هذا المبحث تحديد مجتمع وعينة و مجال الدراسة و المنهج المتبع في البحث و ادواته المستخدمة

المطلب الأول : تحديد مجتمع و حجم عينة الدراسة

## ) مجتمع الدراسة :

المجتمع هو مجموعة من الافراد الذين ينصب عليهم الاهتمام في دراسة معينة ، و بالتالي فان مجتمع الدراسة في بحثنا يضم كافة المؤسسات الاقتصادية التي تزاوّل نشاطها في ولاية مستغانم ، مهما كانت طبيعة ملكيتها .

## ) عينة الدراسة :

نظرا لصعوبة و استحالة دراسة جميع مفردات مجتمع الدراسة ، بسبب شساعة و ضخامة حجمه ، وعدم توفر الوقت اللازم للقيام بدراسة شاملة ، كان لزاما علينا الاعتماد على اسلوب العينات لجمع البيانات المطلوبة ، حيث تم اخذ عينة مكونة من 35 مؤسسة اقتصادية جزائرية بطريقة عشوائية ، والتي تضم كافة القطاعات الاقتصادية ، ليتم استرداد 30 استبيانا صالحا للتحليل الاحصائي .

وقد حاولنا التركيز على كبرى المؤسسات في مختلف النشاطات وذلك لسببين :

- توفر القدرات التسييرية في هذه المؤسسات .

- بعض المزايا المعروفة حول هذه المؤسسات والتي توفر متغيرات الدراسة .

بعد زيارة مجموعة من المؤسسات والتي شملت المؤسسات الاقتصادية على مستوى المناطق الصناعية لكل من مستغانم ، عين فرناكة، سيرات ، دبدابة ، ماسرة ، الحشايشية . تم زيارة اكثر من خمسة و ثلاثون مؤسسة ، فيما

قبلت ثلاثون مؤسسة الاجابة على الاستبيان. حتى بالنسبة لتلك المؤسسات تطلب الامر في بعض الاحيان ان نقصدها اكثر من مرة لاسترجاع الاستمارة .

تتمثل عينة الدراسة من المدراء الذين يعملون في المؤسسات الاقتصادية لولاية مستغانم ، والتي شملت مؤسسات صناعية ، خدماتية، تجارية . وتمثلت انشطة عمل هذه المؤسسات في المجالات التالية : صناعة المواد الغذائية ، صيانة الانابيب ، صناعة النحاس ، تشكيل الحديد و نجارة المعادن ، تربية الدواجن ، توزيع المياه .

كما تم اختيار اقسام معينة ضمن كل مؤسسة لتوزيع الاستبيان عليها ، تمثلت في اقسام : نظم المعلومات ، الانتاج ، الموارد البشرية ، التسويق ، المالية ، البحث و التطوير .

والجدول الموالي يبين الخصائص التعريفية للمؤسسات محل الدراسة :

الجدول رقم (III- 03) : الخصائص التعريفية للمؤسسات محل الدراسة

التكرارات	الفئات	الخصائص
11	- مؤسسة عمومية	الملكية
18	- مؤسسة خاصة	
01	- مؤسسة مختلطة	
14	- شركة ذات الاسهم	الشكل القانوني
01	- شركة التضامن	
10	- شركة ذات المسؤولية المحدودة	
05	- اخرى	
18	- صناعية	طبيعة النشاط
07	- خدماتية	
05	- تجارية	
09	- من 10 الى 49 عامل	حجم المؤسسة
11	- من 50 الى 149 عامل	
06	- من 150 الى 250 عامل	
04	- اكثر من 250 عامل	
05	- اقل من 5 سنوات	خبرة المؤسسة
07	- 5 الى اقل من 10 سنوات	

05	- 10 الى اقل من 15 سنة
13	- اكثر من 15 سنة

المصدر : من اعداد الباحثة استنادا على نتائج الاستبيان

يتبين من الجدول اعلاه ان 60 % من المؤسسات التي شملتها الدراسة هي مؤسسات خاصة ، وان 36.66% منها هي مؤسسات عمومية وتعتبر النتيجة منطقية بالنظر الى طبيعة مجتمع الدراسة ، حيث ان عدد المؤسسات الخاصة يفوق عدد المؤسسات العمومية ، ونفس الامر ينطبق على توزيع المؤسسات الصغيرة و المتوسطة و المؤسسات الكبيرة على عينة الدراسة ، وبما ان عدد المؤسسات الصغيرة و المتوسطة يفوق عدد المؤسسات الكبيرة فقد شكلت المؤسسات الصغيرة و المتوسطة ما نسبته 66.66 % من اجمالي عدد المؤسسات التي شملتها الدراسة، بينما شكلت المؤسسات الكبيرة ما نسبته 33.34 % .

كما بينت نتائج الجدول ان نسبة المؤسسات التي تتجاوز خبرتها في مجال النشاط خمس عشرة سنة هي 43.34% وان اغلب هذه المؤسسات هي مؤسسات عمومية ، كما وقد تنوعت متوسط الخبرة وان ما نسبته 56.66% من مفردات العينة لديهم سنوات خبرة كافية وهذا مؤشر على تراكم الخبرات لدى العمال .

و تمثلت مجموعة المؤسسات في :

1. **معمل النسيج** : مؤسسة عمومية ذات طابع صناعي تجاري ، مخصصة لصناعة النسيج والتفصيل ، توفر ما بين 50 الى 149 منصب شغل .
2. **المؤسسة الوطنية chadrall** : هي مؤسسة عمومية ذات طابع صناعي تهتم بإنتاج اجهزة تسخين المياه ، تحتوي على 150 الى 250 عامل .
3. **مؤسسة دحمان** : هي مؤسسة خاصة ذات طابع صناعي ، تهتم بصناعة قنوات الري المستعملة لشبكات التطهير و بالوعات الاصطناعية المستعملة في مختلف تجهيزات الشبكات للمياه الصالحة للشرب ، تحتوي على 50 الى 149 عامل .
4. **مؤسسة حمو للزفت** : هي مؤسسة خاصة ذات مسؤولية محدودة ، نشاطها صناعي تجاري ، يتراوح عدد عمالها بين 50 الى 149 عامل ، هذه المؤسسة من ضمن نشاطها تصنيع وبيع الزفت ومشتقاته .
5. **المؤسسة المستغانية لأشغال الطرقات و التطهير** : هي مؤسسة خاصة ، ذات مسؤولية محدودة ، صناعية تجارية ، عدد عمالها اكثر من 250 عامل ، تتمثل اهم نشاطاتها في انشاء مختلف شبكات الري و الطرقات و تصنيع الزفت و الخرسانة .

6. وكالة بيع السيارات **KIA** : مؤسسة خاصة ، ذات مسؤولية محدودة ، طبيعة نشاطها خدمتية ، عدد عمالها من 10 الى 49 عامل ( فرع مستغانم ) ، تتمثل اهم نشاطاتها في استيراد و تسويق السيارات وتوفر خدمات ما بعد البيع .
7. مثلجات مستغانم **Mosta glace** : مؤسسة خاصة ، طابعها القانوني شركة ذات المسؤولية المحدودة ، صناعية ، تتكون من 47 عامل ، متخصصة في صناعة المثلجات و تسويقها .
8. مؤسسة قنغاز **can gaz** : هي شركة ذات اسهم ، عمومية ، خدمتية ، عدد عمالها اكثر من 250 ، يتمثل نشاطها في انشاء مختلف المشاريع الكبرى لشبكات الغاز الطبيعي في الجزائر .
9. مؤسسة **Sarl chocolux** : هي مؤسسة خاصة ، ذات مسؤولية محدودة ، طبيعة نشاطها تجارية ، يتراوح عدد عمالها من 10 الى 49 عامل ، تهتم بصناعة الشوكولاتة بأنواعها ، بالإضافة الى تعاملها مع مختلف المخابز و الحلويات .
10. المؤسسة الوطنية لتحويل الخشب : هي شركة ذات اسهم ، عمومية ، طابعا النشاطي تجاري ، يتراوح عدد عمالها بين 10 الى 49 عامل ( وحدة مستغانم فقط ) ، تهتم باستيراد و بيع جميع انواع الخشب ومشتقاته .
11. المؤسسة الجزائرية للمياه **ADE** : هي مؤسسة عمومية ، شكلها القانوني شركة ذات اسهم ، خدمتية ، تجارية ، عدد عمالها اكثر من 250 عامل ( وحدة مستغانم فقط ) ، من ضمن نشاطاتها : توصيل و بيع المياه للمواطن ، وصيانة مختلف شبكات الماء الصالح للشرب ، وانجاز شبكات المياه .
12. المؤسسة الوطنية لتغذية الانعام : هي مؤسسة عمومية ، ذات طابع قانوني يتمثل في شركة ذات اسهم ، صناعية و تجارية ، عدد عمالها بين ( 50 الى 149 عامل ) ( وحدة مستغانم فقط ) ، يندرج نشاطها في انتاج اغذية الانعام و تسويقها عبر كامل القطر الوطني من خلال وحداتها المنتشرة في الوطن .
13. الشركة ذات اسهم رام سكر **RAM SUCRE** : مؤسسة مختلطة ، صناعية ، عدد عمالها يتراوح ما بين 150 الى 250 عامل ، تهتم بتكرير السكر و تسويقه .
14. الديوان الوطني للحليب و مشتقاته : هي مؤسسة عمومية ، شكلها القانوني ( ديوان ) ، عدد عمالها من 50 الى 149 عامل ، صناعية ، يتمثل نشاطها في استيراد وتوزيع بودرة الحليب على مختلف المؤسسات المنتجة لهذه المادة .
15. **OROLAIT** : مؤسسة عمومية ، ذات اسهم ، طبيعة نشاطها صناعي ، عدد عمالها بين 50 الى 149 عامل ، من نشاطاتها انتاج الحليب و مشتقاته .
16. **EDIMCO** : مؤسسة عمومية ، ذات اسهم ، خدمتية و تجارية ، عدد عمالها من 10 الى 49 عامل ( وحدة مستغانم فقط ) ، من نشاطاتها اشغال البناء وصناعة الخرسانة وجميع مواد البناء المصنعة .

17. مؤسسة تربية الدواجن ( قيزان ) : هي مؤسسة خاصة ، صناعية ، عدد عمالها يتراوح ما بين 10 الى 49 عامل ، يتمثل نشاطها في تربية الدواجن و بيعها .
18. مؤسسة انابيب MOSTA : مؤسسة خاصة ، ذات مسؤولية محدودة ، صناعية ، عدد عمالها ما بين 50 الى 149 عامل ، من نشاطاتها انشاء مختلف شبكات الري ، التطهير و المياه الصالحة للشرب و الري الفلاحي ، ولها نشاط صناعي للمنتجات الخرسانية غير المجمع ( بالوعات ، قنوات الري ... )
19. وكالة بيع السيارات PEUGEOT : هي مؤسسة خاصة ، شكلها القانوني شركة تضامن ، تجارية ، عدد عمالها 10 الى 49 عامل ( فرع مستغنام ) ، نشاطها متمثل في استيراد و تسويق السيارات وتوفير خدمات ما بعد البيع .
20. مؤسسة حداد للأنايب : مؤسسة خاصة ، ذات اسهم ، صناعية ، عدد عمالها ما بين 150 الى 250 عامل ، من نشاطاتها صناعة الانابيب الري ذات الجودة العالية و التكنولوجيا المتقدمة .
21. مؤسسة الاشغال العمومية للري : هي مؤسسة خاصة ، خدماتية ، عدد عمالها ما بين 50 الى 149 عامل ، تتمثل نشاطاتها في انجاز مختلف شبكات الري و الاشغال العمومية ( الطرقات ، الجسور ... )
22. مؤسسة سفينة ( متيجي ) : هي مؤسسة خاصة ، ذات اسهم ، صناعية ، عدد عمالها ما بين 150 الى 250 عامل ، من نشاطاتها انتاج الدقيق و مشتقاته .
23. مؤسسة الاشغال العمومية و الري : مؤسسة خاصة ، ذات مسؤولية محدودة ، خدماتية ، عدد عمالها من 50 الى 149 عامل ، يتمثل نشاطها في انجاز المشاريع الكبرى للطرق و شبكات الري ، و كراء جميع معدات البناء و الالات ...
24. مؤسسة النحاس : هي مؤسسة خاصة ، ذات مسؤولية محدودة ، صناعية ، تحتوي على اكثر من 250 عامل ، من نشاطاتها تحويل و انتاج الكابلات النحاسية ، وتعتبر من اكبر المؤسسات الخاصة في التراب الوطني نظرا لما تملكه من معدات لإنتاج المادة الاولية بنفسها عكس منافسيها .
25. مؤسسة تشكيل الحديد و نجارة المعادن : مؤسسة خاصة ذات مسؤولية محدودة ، صناعية ، عدد عمالها يتراوح ما بين 10 الى 49 عامل ، من نشاطاتها تشكيل الحديد و تجارة المعادن .
26. ملبنة سايمكس : مؤسسة خاصة ، ذات مسؤولية محدودة ، صناعية ، عدد عمالها ما بين 50 الى 149 عامل ، من نشاطاتها انتاج مختلف انواع الحليب و مشتقاته .
27. شركة عدوان للكلور : شركة عدوان للصناعات الكيماوية المحدودة ، هي احدى شركات مجموعة عدوان في المملكة العربية السعودية ، وهي شركة خاصة 100 % ، ذات اسهم ، تمتلك شركة عدوان للصناعات الكيماوية اربعة مصانع في المملكة العربية السعودية ، فتحت فرعا في الجزائر سنة 2004 ، مخصصة في انتاج و توزيع المواد الكيماوية العضوية ، تحتوي على 150 الى 250 عامل .

28. شركة التضامن المقاولاتية (سجراي) : هي مؤسسة خاصة ، خدماتية ، عدد عمالها يتراوح ما بين 10 الى 49 عامل ، تهتم هذه المؤسسة بكل اشغال البناء .
29. مؤسسة **Talsi**: مؤسسة عمومية ذات اسهم ، طبيعة نشاطها صناعية ، عدد عمالها من 50 الى 149 عامل ( وحدة مستغانم ) ، تهتم المؤسسة بصناعة جميع القنوات و الانابيب المشكلة بالحديد ، صناعة الصهاريج و الخزانات المعدنية و المضخات و ادوات الري و المسخنة بالإضافة الى توصيلات و صيانة معدات التسخين و التبريد و التهوية و المعدات الفلاحية و معدات تخزين الغاز و جميع الآلات المستعملة في الورشات .
30. مؤسسة **BOOM**: هي مؤسسة عمومية ، ذات اسهم ، طبيعة نشاطها صناعية ، عدد عمالها يتراوح ما بين 150 الى 250 عامل ( وحدة مستغانم ) ، مختصة في صناعة انواع من النسيج و الحياكة .

### حدود الدراسة :

- أ- **المجال المكاني** : تم اختيار ولاية مستغانم لإجراء الدراسة الميدانية ، وذلك للأسباب التالية :
- حصر مجال الدراسة لتفادي التباينات بسبب الموقع .
  - توفر ولاية مستغانم على عدد من المؤسسات الاقتصادية سواء كانت عمومية او خاصة .
- اما مجال الدراسة في ولاية مستغانم فقد شمل عدة مؤسسات من المنطقة الصناعية لكل من مستغانم ، عين فرناكة ، سيرات ، دبدابة، ماسرة ، الخشايشية .
- ب- **المجال الزمني** : يتمثل المجال الزمني لهذه الدراسة في الفترة الممتدة من تاريخ مباشرة العمل الميداني الى غاية استكمال جمع البيانات وتحليلها و تفسيرها ، والتي امتدت من سبتمبر 2015 الى غاية سبتمبر 2016 ، ثم الخروج بنتائج وإجابات عن التساؤلات المطروحة لتؤكد او تنفي الفرضيات .



المطلب الثاني : خصائص العينة

إتسمت عينة الدراسة بعدد من السمات التي حددتها خصائص المؤسسات محل الدراسة ، و لتمثيل البيانات الوصفية لعينة الدراسة سنعتمد على الدوائر البيانية ، حيث تحدد الزاوية الخاصة بالمتغير المدروس كما يلي :

$$\text{مقدار الزاوية} = \text{التكرار النسبي} \times 360^{\circ}$$

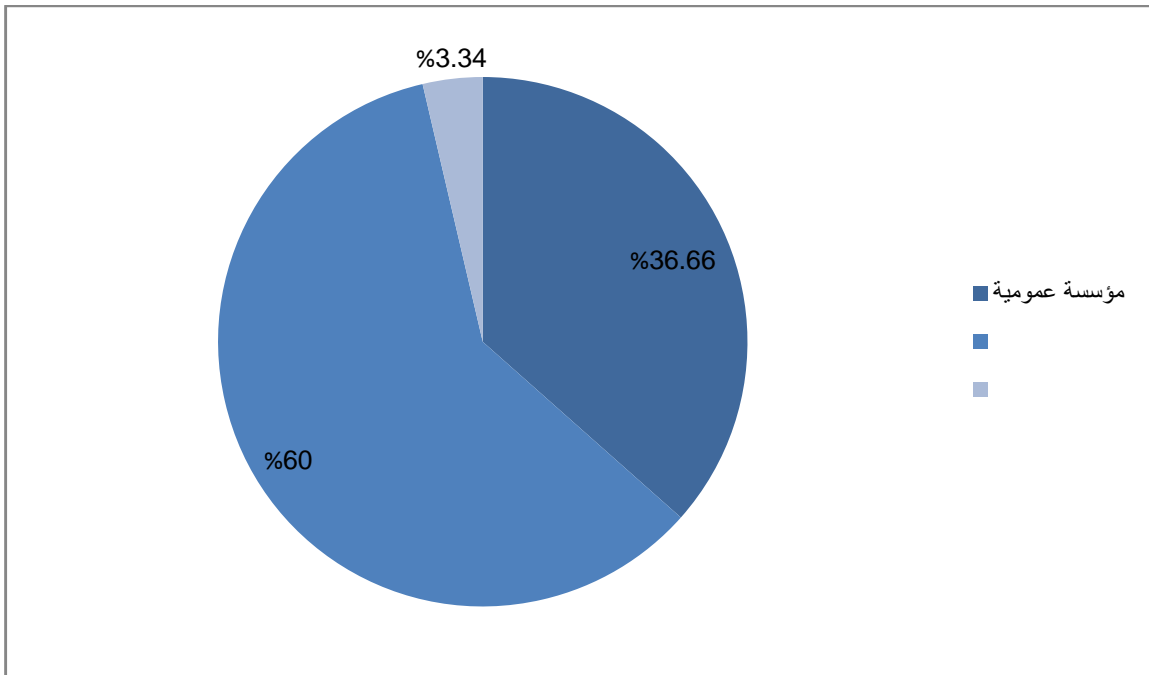
**1- وصف العينة على اساس الملكية :**

وكان السؤال مغلق و مقسم الى ثلاث اجابات على النحو التالي :

مؤسسة عمومية	مؤسسة خاصة	مؤسسة مختلطة
--------------	------------	--------------

وقد كانت النتائج كما يلي :

الشكل رقم (III - 01) : توزيع العينة حسب الملكية



المصدر : من اعداد الباحثة استنادا على نتائج الاستبيان

نلاحظ من الشكل رقم (III - 01) ان 60% من عينة الدراسة هي مؤسسات خاصة ، فيما تمثل نسبة 36.66% المؤسسات العمومية ، و 3.34% مؤسسات مختلطة ، وهذا يبين انتعاش القطاع الخاص في الجزائر

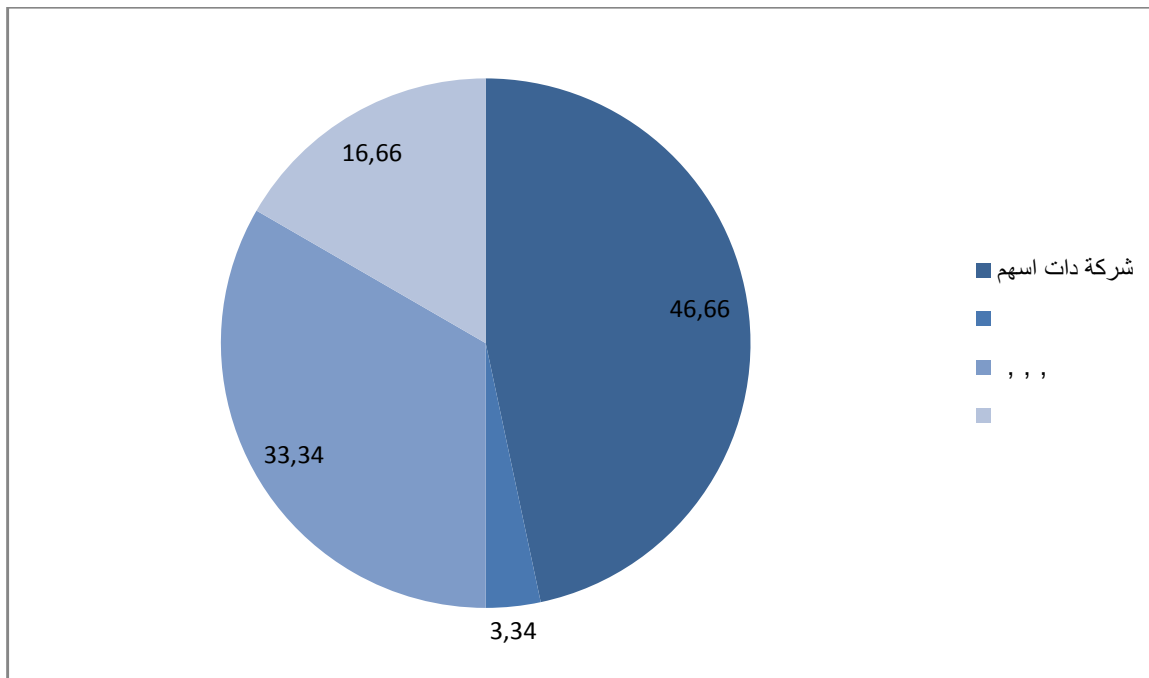
## 2- وصف العينة حسب الشكل القانوني :

و تضمن السؤال خمسة اجابات مقسمة على النحو التالي :

شركة الاسهم	شركة التضامن	شركة ذات المسؤولية المحدودة	شركة التوصية	اخرى (وضح)
-------------	--------------	-----------------------------	--------------	------------

يمكن توضيح تصنيف المؤسسات عينة الدراسة حسب شكلها القانوني كما يلي :

## الشكل رقم (III - 02) : توزيع العينة حسب الشكل القانوني



المصدر : من اعداد الباحثة استنادا على نتائج الاستبيان

وعليه فاكتر من 46.66% هي شركة ذات الاسهم ، اما نسبة شركة التضامن فلم تتجاوز 1% ، وقسمت باقي النسب على المؤسسة ذات المسؤولية المحدودة ب 33.34% و مؤسسات اخرى ذات طابع قانوني مختلف ( كالديوان الوطني للتطهير ) بنسبة 16.66% .

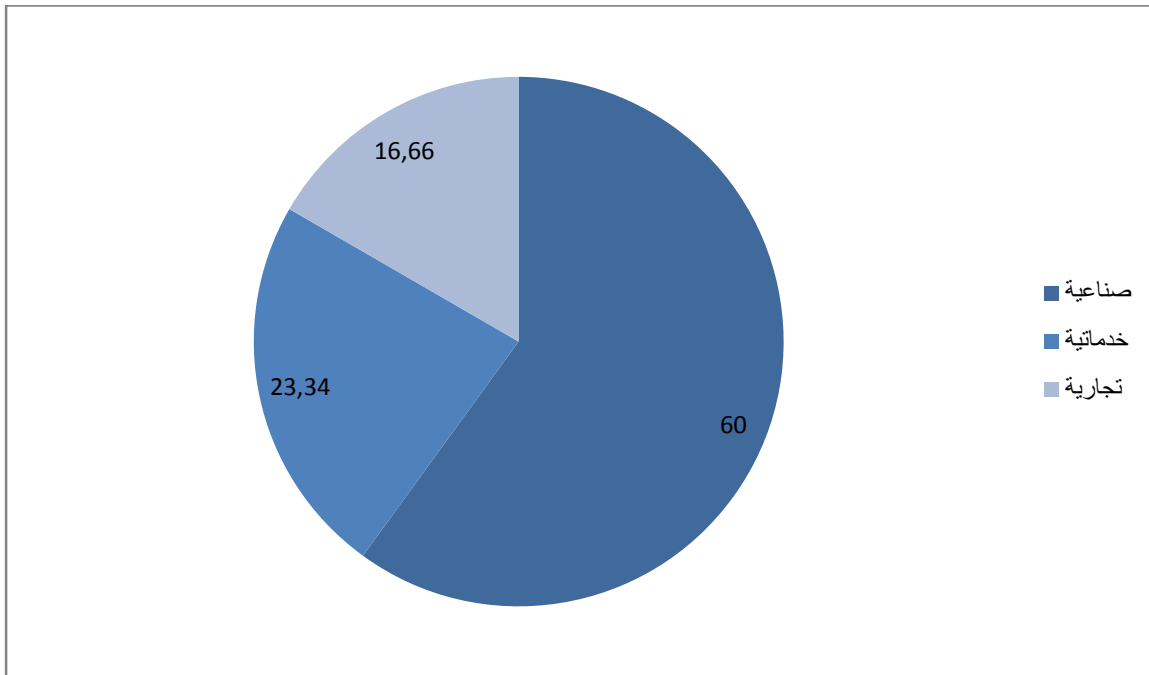
### 3- وصف العينة على اساس طبيعة النشاط :

وكان السؤال هنا مغلق ، حيث قسمت الاجابات الى خمسة خانات كما يلي :

صناعية	خدمائية	تجارية	فلاحية	اخرى (وضح)
--------	---------	--------	--------	------------

وقد كانت النتائج كما يلي :

### الشكل رقم (III- 03) : توزيع العينة حسب طبيعة النشاط



المصدر : من اعداد الباحثة استنادا على نتائج الاستبيان

نلاحظ من الشكل رقم (III- 03) اعلاه ان 60% من عينة الدراسة ذات طابع صناعي ، ونسبة عينة الدراسة من المؤسسات الخدمائية 23.34% ، بينما المؤسسات التجارية 16.66% .

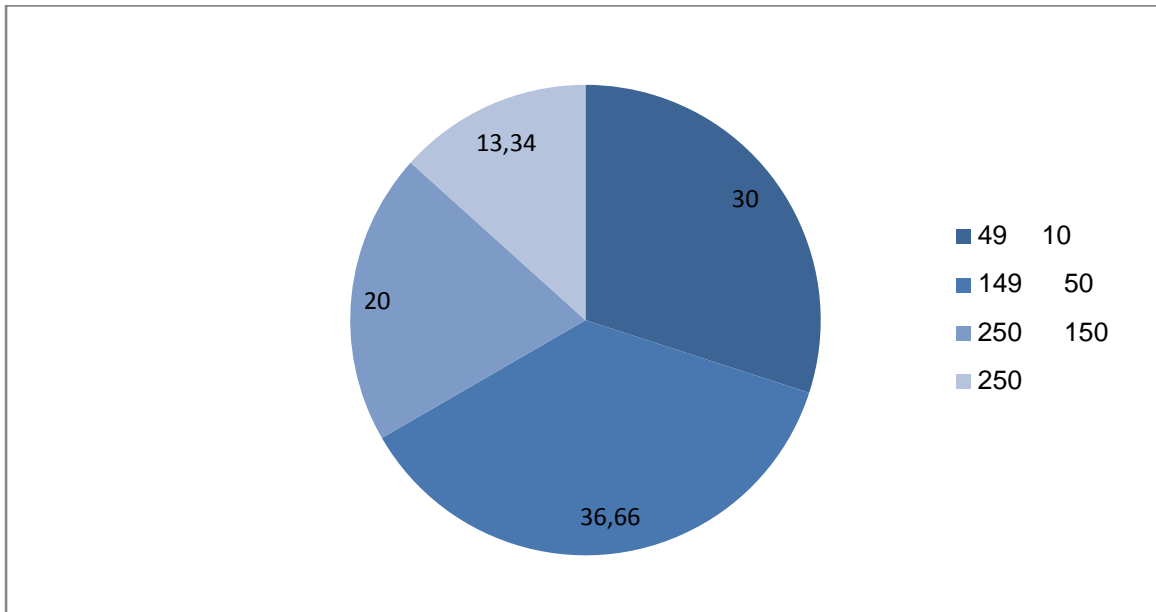
وصف العينة على اساس حجم المؤسسة :

وكان السؤال بشكل مغلق ، مقسم على اربع اجابات على النحو التالي :

أكثر من 250 عامل	من 150 الى 250 عامل	من 50 الى 149 عامل	من 10 الى 49 عامل
------------------	---------------------	--------------------	-------------------

و كانت النتائج كالآتي :

الشكل رقم (III- 04) : توزيع العينة حسب حجم المؤسسة



المصدر : من اعداد الباحثة استنادا على نتائج الاستبيان

من الشكل (III- 04) اعلاه يتبين ان اعلى نسبة هي 36.66 % و التي تعود الى المؤسسة التي تحتوي ما بين 50 الى 149 عامل ، تليها نسبة 30 % و التي تمثل المؤسسات التي تضم ما بين 10 الى 49 عامل ، فيما تمثلت نسبة المؤسسات التي تحتوي على 150 الى 250 عامل على 20 % ، و نسبة مايعادل 13.34 % للمؤسسات الكبيرة التي تحتوي على أكثر من 250 عامل .

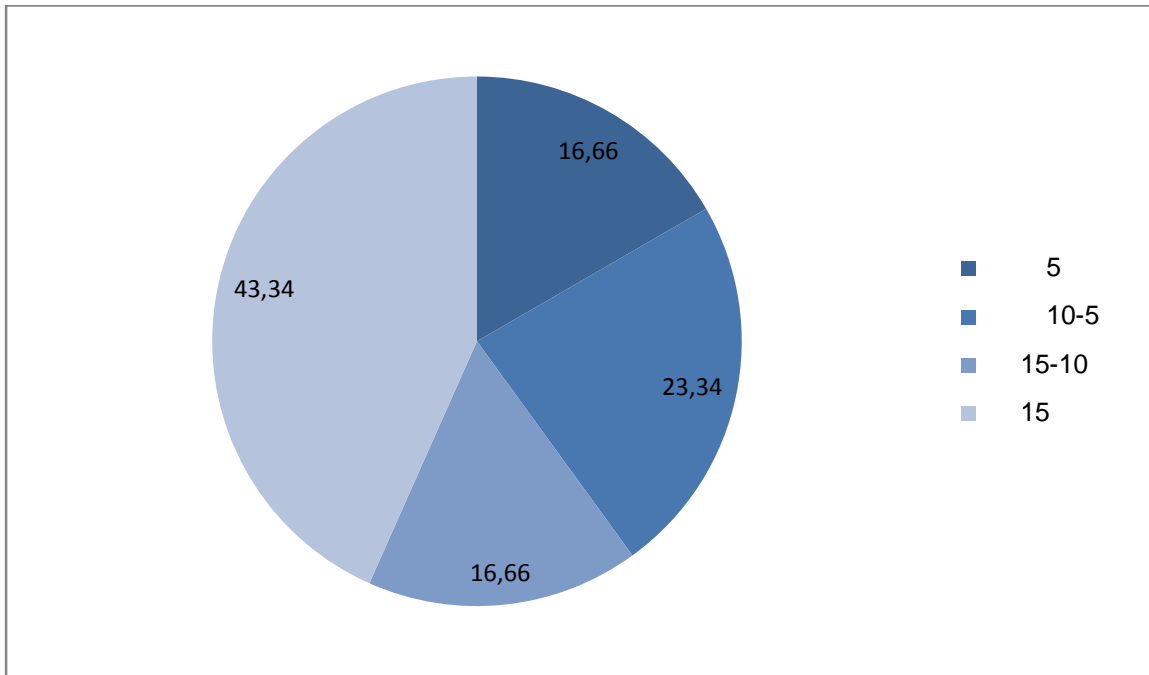
4- وصف العينة على اساس خبرة المؤسسة :

تم طرح السؤال بشكل مغلق ، وكانت الاجابات مقسمة على النحو التالي :

اقل من 5 سنوات	5 الى اقل من 10 سنوات	10 الى اقل من 15 سنة	اكثر من 15 سنة
----------------	-----------------------	----------------------	----------------

وتمثلت الاجابات كما يلي :

الشكل رقم (III - 05) : توزيع العينة حسب خبرة المؤسسة



المصدر : من اعداد الباحثة استنادا على نتائج الاستبيان

يتضح من الشكل رقم (III - 05) اعلاه ، ان الفئة الاكثر هي فئة اكثر من 15 سنة بالنسبة الى جميع المؤسسات بنسبة 43.34 % ، تليها فئة ما بين 5 الى 10 سنوات بنسبة 23.34 % ، ثم فئة من 10 الى 15 سنة بنسبة 16.66 % وهي نفس نسبة فئة اقل من 5 سنوات .

المبحث الثالث : صدق وثبات اداة الدراسة

تم اخضاع الاستبيان لاختبار الصدق لمعرفة قدرة عبارات الاستبيان على قياس ما وضعت لأجله ، كما تم اخضاع الاستبيان لاختبار الثبات .

المطلب الاول : ثبات اداة الدراسة

يهدف التأكد من صدق محتوى اداة الدراسة ، و التأكد من انها تخدم اهداف الدراسة تم عرضها على مجموعة من الأساتذة من ذوي الاختصاص بالجامعة .

**منهجية تطوير الاستبيان :**

حيث مرت عملية تطوير الاستبيان بعدة مراحل حتى وصلت الى شكلها النهائي الذي تم اعتماده و استخدامه لتحقيق اهداف الدراسة.

- المرحلة الاولى : تم الاطلاع على الادبيات و الدراسات التي عالجت الموضوع سابقا .
- المرحلة الثانية : تم عرض الاستبيان على مجموعة من الاساتذة للتأكد من دقة و صحة فقرات الاستبيان ، ومن انها تقيس ما صممت لقياسه ، وعليه قامت الباحثة بحذف و تعديل و اضافة بعض العبارات وإعادة صياغة بعضها ، وأصبح الاستبيان في شكله النهائي مقسم الى ثلاث اقسام على النحو التالي :
- القسم الاول : ويتعلق بالمعلومات الخاصة بالمؤسسة من حيث الملكية ، الشكل القانوني ، طبيعة النشاط ، حجم المؤسسة وخبرة المؤسسة في مجال نشاطها.
- القسم الثاني : ويهدف الى التعريف بموارد المؤسسة ( المتغير المستقل ) ويحتوي هذا القسم على مجموعة من العبارات تتعلق بجميع موارد المؤسسة من ( موارد مالية ، موارد مادية ، موارد بشرية ، موارد معلوماتية )
- القسم الثالث : ويهدف الى التعرف على مدى مساهمة ترشيد استخدام موارد المؤسسة في تحسين الاداء التنافسي والتي تمثل ابعاد المتغير التابع ، وقد تم تحديد مؤشرات الاداء التنافسي من حيث ( الجودة ، الانتاجية ، الربحية ، التحكم في التكاليف و الحصة السوقية ) .

## المطلب الثاني : الصدق البنائي لأداة الدراسة

ويهدف التأكد من ثبات الاستبيان ، وعدم تعرض النتائج للتغير مع ظروف القياس ، فقد تم احتساب ذلك باستخدام الحزمة الاحصائية للعلوم الاجتماعية Statistical package for social sciences (SPSS) النسخة 20 من خلال استخراج معامل الاتساق الداخلي ألفا-كرونباخ (Cronback-Alpha) فمعامل الارتباط الفا من بين اهم الطرق المستخدمة لتقييم الثقة و الثبات في القياس و تتسم بدرجة عالية من الدقة من حيث قدرتها على قياس درجة التوافق او الاتساق فيما بين المحتويات المتعددة للمقياس المستخدم ، حيث بلغ معامل كرونباخ ككل لجميع اسئلة الاستبيان ( 0.95) وهي نسبة عالية تؤكد مدى صحة الاستبيان ، لاحظ الجدول ادناه .

جدول رقم (III- 04) : نتائج ( الفا - كرونباخ ) لمتغيرات الدراسة

معامل الفا - كرونباخ	عدد الفقرات	البعد
0.881	11	الموارد
0.841	09	الجودة
0.785	05	الانتاجية
0.737	04	الربحية
0.821	07	التحكم في التكاليف
0.843	06	الحصة السوقية
0.934	31	الاداء التنافسي
0.951	42	كافة متغيرات الدراسة

المصدر : من اعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج نسخة SPSS 20

نلاحظ من الجدول رقم (III- 04) ان معامل الفا كرونباخ بالنسبة لمحور الموارد بلغ 0.881 ، وهذا في كل مؤسسة حسب نشاطها و هو معامل مرتفع ، و هذا ما يعكس صدق ثبات الدراسة بالنسبة لهذا المحور ، اما بالنسبة لمحور الاداء التنافسي فقد تراوح معامل الفا كرونباخ ما بين 0.737 و 0.843 وهذا في كل مؤسسة حسب نشاطها و هي معاملات مرتفعة التي تعكس صدق ثبات اداة الدراسة و كذلك بالنسبة لمحور الاداء التنافسي ككل كانت قيمة المعامل 0.934 . وبما ان معامل الثبات لجميع متغيرات الدراسة مقبولة وهي اكبر من النسبة المقبولة احصائيا 0.60 حيث بلغ معامل الثبات لكافة فقرات الاستبيان 0.95 و هي نسبة كبيرة و يمكن الاعتماد عليها في التطبيق الميداني للدراسة.

اختبار التوزيع الطبيعي :

يهدف هذا الاختبار الى معرفة طبيعة توزيع البيانات و مدى اقترابها من التوزيع الطبيعي باستخدام اختبار كولموروف -سميرنوف Kolmogorov Smirnov (K-S) و كانت النتائج في الجدول الموالي :

الجدول رقم (III- 05) : نتائج اختبار التوزيع الطبيعي

المتغيرات	K-S	درجة الحرية	مستوى المعنوية
ترشيد استخدام موارد المؤسسة	0.119	30	0.2
ترشيد استخدام موارد المؤسسة في تحسين الاداء التنافسي	0.088	30	0.2

المصدر : من اعداد الباحثة بناء على نتائج الاستبيان

يتضح من الجدول رقم (III- 05) ان قيمة مستوى المعنوية المحسوبة للمحورين كانت اكبر من مستوى المعنوية المحدد (0.05) وبذلك فان توزيع البيانات لهذين المتغيرين يتبع التوزيع الطبيعي ، ولهذا سيتم استخدام الاختبارات المعلمية للإجابة عن فرضيات الدراسة المتعلقة بهذا المجال .



## خلاصة الفصل :

تطرقنا في هذا الفصل الى العناصر المنهجية المنظمة للدراسة الميدانية ، وذلك بالاعتماد على مختلف الاساليب الاحصائية الملائمة لموضوع الدراسة ، فمعامل الارتباط تم حسابه لمعرفة الاتساق الداخلي و الصدق البنائي لعبارات الاستبيان . اما معامل " الفا - كرونباخ" لمعرفة ثبات الدراسة ، فقد وجدنا ان معاملات الفا كرونباخ اكبر من 0.6 مما يثبت صدق الاستبيان . وتم حساب المتوسطات الحسابية لمعرفة موافقة كل عبارة اين تقع و في اي مجال ، والتي تراوحت بين اتفق تماما و اتفق و محايد و لا اتفق و لا اتفق اطلاقا و هذا لمعرفة اهميتها . كما تم الاستعانة بالانحراف المعياري لمعرفة مدى تشتت العبارات او تمركزها .

## الفصل الرابع

نتائج الدراسة و اختبار الفرضيات

### تمهيد :

سوف نتناول في هذا الفصل التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة في المؤسسات قيد الدراسة وذلك بالتطرق الى التحليل الوصفي لمكونات ترشيد الموارد في المؤسسات ، كما يتم التحليل الوصفي لمؤشرات الاداء التنافسي وذلك من خلال خمس مؤشرات و المتمثلة في جودة المنتجات ، الانتاجية ، الربحية ، التحكم في التكاليف و الحصة السوقية .

وسيتم اختبار و تحليل فرضيات الدراسة ، وفي دراستنا هناك فرضيتين رئيسيتين لمعرفة ان كانت توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين الموارد و الاداء التنافسي والعوامل الديمغرافية ، وتتفرع في كل منهما ستة فرضيات فرعية تعالج لمعرفة ان كانت توجد دلالة احصائية بين الموارد و مؤشرات الاداء التنافسي .

وفي الاخير سنناقش النتائج التي تم التوصل اليها من خلال الدراسة الميدانية ، ثم نقترح مجموعة من التوصيات ، فنعرض نتائج البيانات الاولية الخاصة بالمؤسسات ثم النتائج المتعلقة بترشيد استخدام الموارد و مؤشرات الاداء التنافسي في المؤسسات محل الدراسة .

## المبحث الأول : التحليل الوصفي لنتائج الاستبيان

نتناول في هذا الجزء تحليل وتوصيف آراء و اجابات افراد الدراسة نحو الموارد و الاداء التنافسي .

### المطلب الاول : التحليل الوصفي لمكونات الموارد في المؤسسة

يمكن توضيح اهم نتائج التحليل الوصفي لمكونات الموارد في المؤسسات الاقتصادية عينة الدراسة ، من اجل التعرف على مدى وجود و توفر كل عنصر من عناصر الموارد داخل المؤسسة ، وذلك من خلال حساب المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لكل فقرة من فقرات القسم الثاني من الاستبيان كما يلي :

✓ **الموارد** : متعلقة بترشيد استخدام الموارد في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية ، للإجابة على هذه الفقرة تم تحديد 11 عبارة تتعلق بالموارد ، حيث شملت على : 3 عبارات تتعلق بالموارد البشرية ، و 3 عبارات للموارد المالية ، و 3 عبارات للموارد المادية ، و عبارتين للموارد المعلوماتية ، يمكن توضيح نتائج التحليل الوصفي لترشيد استخدام الموارد لمؤسسات عينة الدراسة في الجدول الموالي :

جدول رقم (01-IV) : نتائج التحليل الوصفي لترشيد استخدام موارد المؤسسة

رقم	العبارات	اتفق تماما	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق اطلاقا	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الاهمية
06	تملك المؤسسة الموارد التي تسمح لها بمواجهة التحديات التي تفرضها المنافسة .	11	13	00	05	01	3.93	1.172	مرتفع
07	تستخدم المؤسسة مواردها بطريقة رشيدة	07	19	01	03	00	4.00	0.830	مرتفع
08	تتوفر للمؤسسة موارد ذات قيمة تساهم في تخفيض التكاليف وزيادة القيمة في نظر الزبون .	08	10	06	06	00	3.67	1.093	مرتفع
09	تتوفر للمؤسسة موارد ذات قيمة تساهم في استغلال الفرص و تجنب التهديدات .	10	10	04	05	01	3.77	1.104	مرتفع
10	هناك تحسين مستمر في الموارد بالنسبة للمؤسسة .	09	14	01	06	00	3.87	1.074	مرتفع
11	تركز المؤسسة في نشاطها على تنوع مواردها.	11	07	05	06	01	3.70	1.264	مرتفع
12	تعمل ادارة الموارد بتوفير المورد المناسب لتوفير احتياجات المؤسسة.	12	15	02	01	00	4.27	0.740	مرتفع
13	تجميع و استعمال الموارد المادية لإيجاد حلول	08	08	05	08	01	3.47	1.252	متوسط

## نتائج الدراسة و اختبار الفرضيات

								ابداعية .
مرتفع	0.980	3.73	01	02	07	14	06	تمتلك المؤسسة الموارد المالية للتنوع في منتجاتها.
مرتفع	1.112	3.73	00	07	02	13	08	للمؤسسة راس مال بشري يمكنها من تحقيق ميزة تنافسية.
مرتفع	1.213	3.67	01	06	04	10	09	تعتمد المؤسسة على تكوين الرصيد المعرفي لمواجهة المنافسة .
مرتفع	0.741	3.80	المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري لجميع العبارات					

المصدر : من اعداد الباحثة استنادا على نتائج الاستبيان

بالنظر الى الجدول رقم ( IV-01) ، يتبين ان المؤسسات تمتلك الموارد التي تسمح لها بمواجهة التحديات التي تفرضها المنافسة ، ويتضح ذلك من خلال الاستجابة العالية لأفراد العينة عن العبارة السادسة التي تقيس ذلك ، حيث بلغ المتوسط الحسابي 3.93، وكانت استجابة افراد العينة على العبارة السابعة من الجدول ضمن الموافقة المرتفعة ايضا ، والتي تنص على : " تستخدم المؤسسة مواردها بطريقة رشيدة " حيث بلغ المتوسط الحسابي 4.00 مما يدل على ان المؤسسة تستخدم مواردها بطريقة رشيدة .

ويتبين من نتائج الاجابة على العبارة الثامنة بتوفر المؤسسة لموارد ذات قيمة تساهم في تخفيض التكاليف و زيادة القيمة في نظر الزبون ، حيث كانت درجة الموافقة على ذلك مرتفعة و ذلك من خلال الحصول على متوسط حسابي بلغ 3.67 وكانت درجة الموافقة مرتفعة ايضا للعبارة التاسعة بتوفر المؤسسة لموارد ذات قيمة تساهم في استغلال الفرص و تجنب التهديدات ، حيث بلغ المتوسط الحسابي 3.77 .

اما فيما يتعلق بالتحسين المستمر للموارد بالنسبة للمؤسسة ، فقد مثلتها العبارة العاشرة والتي حصلت على موافقة مرتفعة من قبل افراد العينة و بمتوسط حسابي قدر ب 3.87 ، وكذا العبارة الحادية عشر التي تنص على ان : " المؤسسة تركز في نشاطها على تنوع مواردها " ، حيث كانت درجة الموافقة مرتفعة ايضا بمتوسط حسابي 3.70 و هذا ما يدل على ان المؤسسات تهتم بتنوع مواردها .

وقد ابدى افراد العينة موافقة مرتفعة حول العبارة الثانية عشر بمتوسط حسابي قدر ب 4.27 و التي تنص على : " تعمل ادارة الموارد بتوفير المورد المناسب لتوفير احتياجات المؤسسة " ، اما بخصوص العبارة الثالثة عشر فقد ابدى افراد العينة موافقة متوسطة على ان المؤسسة تقوم بتجميع و استعمال الموارد المادية لإيجاد الحلول الابداعية بمتوسط حسابي قدر ب 3.47 .

اما عن " امتلاك المؤسسة لموارد مالية للتنوع في منتجاتها " والتي تعكسها العبارة الرابعة عشر ، فقد ابدى افراد العينة موافقة مرتفعة على ذلك وبلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذه العبارة 3.73 ، وكذا بالنسبة للعبارة

## نتائج الدراسة و اختبار الفرضيات

المالية و التي تنص على أن : " للمؤسسة راس مال بشري يمكنها من تحقيق ميزة تنافسية " فقد حصلت على درجة موافقة مرتفعة بمتوسط حسابي 3.73 ويعود ذلك الى ان المورد البشري يعتبر من اهم الموارد الاقتصادية التي تتوفر عليها المؤسسة وذلك لصعوبة تقليدها ، فلقد اصبحت الموارد البشرية اساس التنافسية ، مما يعطيها بعد استراتيجي في قيادة و نجاعة المؤسسات .

اما العبارة الاخيرة من الجدول رقم ( 01-IV) و التي تنص على : " تعتمد المؤسسة على تكوين الرصيد المعرفي لمواجهة المنافسة " فقد حصلت على درجة موافقة مرتفعة بمتوسط حسابي قدر ب 3.67 ، وذلك بالنظر الى التحديات و شدة المنافسة التي تواجهها المؤسسة و التي يتطلب عليها الاهتمام باستخدام تكنولوجيا المعلومات في تطوير منتجاتها .

وتدل هذه النتائج على ان اغلبية افراد العينة توافق بدرجة مرتفعة على مدى امتلاك المؤسسة للموارد و حسن استعمالها ، وهذا ما يعكسه المعدل العام للمتوسطات الحسابية الذي قدر ب 3.80 ، وبانحراف معياري قدر ب 0.741 .

### المطلب الثاني : التحليل الوصفي لمؤشرات الاداء التنافسي

للقوف على مدى التزام المؤسسات الجزائرية بترشيد استخدام مواردها لتحسين الاداء التنافسي ، تم تحديد 5 فقرات تمثل كل فقرة مؤشرا يتعلق بالأداء التنافسي ، و تم قياس كل متغير بشكل مستقل من خلال عدد من الفقرات كما يلي :

1- الجودة : يمكن توضيح نتائج التحليل الوصفي لجودة المنتجات لمؤسسات عينة الدراسة في الجدول رقم (02-IV) الموالي :

#### جدول رقم (02-IV) : نتائج التحليل الوصفي لجودة المنتجات

رقم	العبارات	اتفق تماما	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق اطلاقا	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الاهمية
17	تلتزم المؤسسة بتطبيق و تحسين الجودة.	15	13	01	01	00	4.40	0.724	مرتفع
18	تقوم المؤسسة بإجراء دراسات مسحية لتحديد حاجات العملاء و رغباتهم بشكل مستمر.	11	11	03	04	01	3.90	1.155	مرتفع
19	تتابع المؤسسة المنتج اثناء التصنيع وذلك للتأكد من سلامة و دقة الخطوات التصنيعية .	14	12	04	00	00	4.33	0.711	مرتفع

## نتائج الدراسة و اختبار الفرضيات

مرتفع	0.802	4.33	00	01	03	11	15	20	مراقبة الظروف التخزينية لكل مرافق المؤسسة من مستودعات المواد الخام و المنتج النهائي.
مرتفع	0.837	4.30	00	01	04	10	15	21	تعمل مجموعة ضبط الجودة على الفحص و التفتيش في مراحل التنفيذ المختلفة .
مرتفع	1.177	3.83	00	05	08	04	13	22	تتوفر المؤسسة على جودة خدمات ما بعد البيع.
مرتفع	0.740	4.27	00	00	05	12	13	23	التحقق من سلامة وجودة المنتج النهائي و التأكد من مطابقته للمواصفات .
مرتفع	0.490	4.63	00	00	00	11	19	24	الامتثال الطوعي للتشريعات و القوانين و اتباع اجراءات ضمان الجودة .
مرتفع	1.143	3.93	01	04	02	12	11	25	تتخذ القرارات الفعلية في المؤسسة وفق معلومات و بيانات يتم جمعها و تحليلها بشكل دوري.
مرتفع	0.592	4.21	المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري لجميع العبارات						

المصدر : من اعداد الباحثة استنادا على نتائج الاستبيان

لغرض الوقوف على مدى ترشيد استخدام موارد المؤسسة في تحسين جودة المنتجات ، تم وضع تسعة عبارات يوضحها الجدول اعلاه ، حيث نجد المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لكل عبارة .

يلاحظ ان العبارة الاولى والتي جاءت بترتيب السابع عشر و الذي جاء فيها : " تلتزم المؤسسة بتطبيق و تحسين الجودة " تميزت بدرجة عالية من الموافقة و بوسط حسابي 4.40 ، مما يشير الى ان المؤسسات قيد الدراسة تلتزم بتطبيق و تحسين جودة المنتجات بما يتناسب مع احتياجات و رغبات المستهلكين من خلال عقلانية استخدام مواردها.

وابدى افراد عينة الدراسة موافقة مرتفعة على العبارة الثامنة عشر و الذي نصت على : " تقوم المؤسسة بإجراء دراسات مسحية لتحديد حاجات العملاء و رغباتهم بشكل مستمر " و قدر الوسط الحسابي ب 3.90 و يدل ذلك على ان المؤسسات تقوم بدراسة مسحية للسوق .

وفيما يتعلق بالعبارة التاسعة عشر و التي تنص على : " تتابع المؤسسة المنتج اثناء التصنيع وذلك للتأكد من سلامة و دقة الخطوات التصنيعية " ، فقد ابدى افراد العينة درجة موافقة مرتفعة بمتوسط حسابي قدر ب 4.33 . وبلغ المتوسط الحسابي للعبارة عشرين 4.33 و يدل ذلك على ان المؤسسات قيد الدراسة تهتم بمراقبة الظروف التخزينية لكل مرافقها من مستودعات المواد الخام و المنتج النهائي خوفا من اتلافها ، وهذا ما أكدته العبارة الموالية التي نصت على : " تعمل مجموعة ضبط الجودة على الفحص و التفتيش في مراحل التنفيذ المختلفة " بمتوسط حسابي 4.30 باهتمام المؤسسات قيد الدراسة بفحص و تفتيش المنتج في مختلف مراحل تنفيذه .

## نتائج الدراسة و اختبار الفرضيات

اما فيما يتعلق بالعبارة الواحد و العشرين فقد ابدى افراد العينة درجة موافقة قدرت ب 3.83 مؤكدا على ان ليس كل المؤسسات لديها جودة الخدمات ما بعد البيع .

و تميزت العبارات الموالية بدرجة موافقة مرتفعة دالة على اهتمام المؤسسات بالتحقق من سلامة و جودة المنتج النهائي و الامتثال الطوعي للتشريعات و القوانين التي ينصها الدستور بمتوسطات حسابية تراوحت ما بين ( 3.93- 4.63 ) .

من خلال اجابة افراد العينة على العبارات التسع بالجدول رقم (02-IV) ، يتبين ان الوسط الحسابي لترشيد استخدام موارد المؤسسة في تحسين جودة المنتجات بلغ 4.21 ، مما يعني حصوله على درجة موافقة مرتفعة ، وتراوحت الانحرافات المعيارية للعبارات التسع بين ( 0.490 – 1.177 ) ، ويدل ذلك على ان حسن كفاءة استغلال الموارد يؤدي الى تحسين الجودة و بالتالي زيادة رضا الزبائن و زيادة الحصة السوقية الذي بدوره يؤدي الى زيادة العائد .

**2-الانتاجية :** يمكن توضيح نتائج التحليل الوصفي لإنتاجية المؤسسات عينة الدراسة في الجدول رقم (03-IV) الموالي :

جدول رقم (03-IV) : نتائج التحليل الوصفي لإنتاجية المؤسسات

رقم	العبارات	اتفق تماما	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق اطلاقا	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الاهمية
26	تخصص المؤسسة الموارد الكافية لتحسين الانتاجية.	11	14	01	04	00	4.07	0.980	مرتفع
27	تعتمد المؤسسة على تحديث اساليب و طرق الانتاج المستخدمة.	11	05	07	07	00	3.67	1.213	مرتفع
28	الاهتمام بالأساليب الحديثة لإدارة الوقت للإقلال من الوقت الغير فعال لأداء العمليات الانتاجية .	11	07	08	03	01	3.80	1.157	مرتفع
29	تسعى المؤسسة الى انتاج منتجات جديدة لتحقيق التنافسية	08	10	08	04	00	3.73	1.015	مرتفع
30	التقليل من الفاقد في الانتاج من خلال استخدام الايدي العاملة الماهرة .	11	08	07	03	01	3.83	1.147	مرتفع
	المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري لجميع العبارات						3.80	0.810	مرتفع

المصدر : من اعداد الباحثة استنادا على نتائج الاستبيان



## نتائج الدراسة و اختبار الفرضيات

يشير الجدول رقم ( 03-IV) اعلاه ، الى ان اعلى متوسط حسابي قدر ب 4.07 حيث كانت العبارة السادسة و العشرين : " تخصص المؤسسة الموارد الكافية لتحسين الانتاجية " في الترتيب الاول و بدرجة اهمية مرتفعة ، ثم تليها العبارات المتبقية بدرجة اهمية مرتفعة و بمتوسطات حسابية مختلفة تراوحت ما بين ( 3.73 - 3.83 ) .

وتعكس هذه النتائج على ان رفع مستوى الانتاجية يرتبط بشكل مباشر مع ترشيد استخدام الموارد الاقتصادية ، اي الحصول على كمية اكبر من المنتجات بإنفاق نفس المقدار من الموارد . وهذا ما يعكسه المعدل العام للمتوسطات الحسابية الذي قدر ب (3.80) و المحصور بين ( 3.73 - 4.07 ) وبانحراف معياري قدر ب 0.810 .

3- الربحية : للوقوف على مدى ترشيد استخدام موارد المؤسسة في تحقيق الربحية تم وضع 4 اسئلة كما هو مبين في الجدول الموالي ، حيث يمكن توضيح نتائج التحليل الوصفي كما يلي :

### جدول رقم (04-IV) : نتائج التحليل الوصفي لربحية المؤسسات

رقم	العبارات	اتفق تماما	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق اطلاقا	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الاهمية
31	سجلت المؤسسة زيادة في اليرادات الكلية عن التكاليف الكلية خلال الثلاث سنوات الماضية.	09	15	05	01	00	4.07	0.785	مرتفع
32	للمؤسسة القدرة على توليد الارباح في فترة زمنية محددة جراء استخدام مواردها المتاحة.	08	17	03	02	00	4.03	0.809	مرتفع
33	مقدار الارباح التي حققتها الاموال المستثمرة في المؤسسة مهمة بالنسبة للأصول .	09	12	06	03	00	3.90	0.960	مرتفع
34	فعالية اعداد الموازنة والرقابة على بنود الدخل و النفقات.	11	13	04	02	00	4.10	0.885	مرتفع
	المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري لجميع العبارات						4.02	0.644	مرتفع

المصدر : من اعداد الباحثة استنادا على نتائج الاستبيان

يشير الجدول رقم (04-IV) اعلاه ، الى ان اعلى متوسط حسابي قدر ب 4.10 كان لفعالية اعداد الموازنة والرقابة على بنود الدخل و النفقات ، كما جاءت العبارة الخاصة ب : " مقدار الارباح التي حققتها الاموال المستثمرة في المؤسسة مهمة بالنسبة للأصول " في اخر ترتيب مقارنة بالعبارات الاخرى بمتوسط حسابي 3.90 و انحراف معياري 0.960 مما يدل على انخفاض تشتت اجابات عينة الدراسة .

جاءت عبارة : " سجلت المؤسسة زيادة في الايرادات الكلية عن التكاليف الكلية خلال الثلاث سنوات الماضية"، في الترتيب الثاني من حيث درجة الموافقة على تحقق العبارة ، وذلك من وجهة نظر افراد العينة للمؤسسات محل الدراسة ، حيث بلغت نسبة الافراد الذين اجابوا بموافقة عالية ( اتفق و اتفق تماما ) ب 24 اجابة مقارنة ب 30 اجابة و ان المتوسط الحسابي لدرجة الموافقة بلغ 4.07 و الانحراف المعياري بلغ 0.785 .  
و جاءت عبارة : " للمؤسسة القدرة على توليد الارباح في فترة زمنية محددة جراء استخدام مواردها المتاحة " ، في الترتيب الثالث من حيث المتوسط الحسابي و الذي بلغ 4.03 بانحراف معياري قدر ب 0.809 .  
يتضح من الجدول ان المتوسط الحسابي لجميع العبارات بلغ (4.02) مما يعني حصوله على درجة موافقة مرتفعة و بانحراف معياري قدر ب (0.644) .

**4- التحكم في التكاليف :** يمكن توضيح اهم نتائج التحليل الوصفي لمدى امكانية المؤسسات في التحكم في التكاليف في الجدول رقم (05-IV) ، وذلك من خلال حساب المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لكل عبارة كما يلي :

جدول رقم (05-IV) : نتائج التحليل الوصفي للتحكم في التكاليف

رقم	العبارات	اتفق تماما	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق اطلاقا	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الاهمية
35	تعتبر تكلفة منتجاتكم اقل من تكلفة المنافسين.	06	04	15	03	02	3.30	1.119	متوسط
36	تسعى المؤسسة لتخفيض تكاليف الانشطة المترابطة مع بعضها.	08	15	06	01	00	4.00	0.788	مرتفع
37	تنتج المؤسسة نوعا واحدا من المنتجات بكميات كبيرة تكفي حاجة السوق و بتكلفة اقل.	07	09	07	05	02	3.47	1.224	متوسط
38	تتحكم المؤسسة في حجم المصاريف المنفقة منذ بداية عملية الشراء الى نهاية عملية البيع.	11	12	03	04	00	4.00	1.017	مرتفع
39	تسعى المؤسسة الى تخفيض تكلفة انتاجها للوحدة الواحدة بزيادة حجم الانتاج.	08	12	08	02	00	3.87	0.900	مرتفع
40	تركز المؤسسة على الانشطة التي تكتسب فيها الخبرة لتخفيض تكاليف الانتاج و التسويق.	08	16	05	01	00	4.03	0.765	مرتفع
41	تعتمد المؤسسة برنامجا لتبسيط الاجراءات و تقليل عدد الخطوات المتبعة لتقلع المنتج .	09	15	05	01	00	4.07	0.785	مرتفع
	المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري لجميع العبارات						3.81	0.664	مرتفع

المصدر : من اعداد الباحثة استنادا على نتائج الاستبيان

يتضح من الجدول رقم (IV-05) اعلاه ان اعلى متوسط حسابي قدر ب 4.07 كان للعبارة : " تعتمد المؤسسة برنامجا لتبسيط الاجراءات و تقليل عدد الخطوات المتبعة لتقديم المنتج " بانحراف معياري قدر ب 0.785 ، وجاءت العبارة الخاصة ب : " تعتبر تكلفة منتجاتكم اقل من تكلفة المنافسين " في اخر ترتيب بمتوسط حسابي قدر ب 3.30 وبانحراف معياري قدر ب 1.119 حيث حصلت هذه العبارة على موافقة متوسطة من قبل افراد العينة .

جاءت عبارة : " تركز المؤسسة على الانشطة التي تكتسب فيها الخبرة لتخفيض تكاليف الانتاج و التسويق " في الترتيب الثاني من حيث درجة الموافقة على تحقق العبارة ، وذلك من وجهة نظر افراد الدراسة للمؤسسات ، حيث بلغت عدد الاجابات للأفراد الذين اجابوا بموافقة عالية 24 اجابة مقارنة ب 30 و ان المتوسط الحسابي لدرجة الموافقة بلغ 4.03 ، كما ان الانحراف المعياري بلغ 0.765 مما يدل على تمركز اجابات عينة الدراسة .

جاءت عبارة : " تسعى المؤسسة لتخفيض تكاليف الانشطة المترابطة مع بعضها " في المرتبة الثالثة من حيث درجة الموافقة على تحقق هذه العبارة ، وذلك من وجهة نظر افراد العينة للمؤسسات محل الدراسة ، حيث بلغت اجابات الافراد الذين اجابوا بموافقة عالية 23 اجابة مقارنة ب 30. وان المتوسط الحسابي لدرجة الموافقة بلغ 4.00 والذي جاء في درجة الاهمية مرتفع ، كما ان الانحراف المعياري بلغ 0.788 مما يدل على انخفاض تشتت اجابات عينة الدراسة .

جاءت عبارة : " تتحكم المؤسسة في حجم المصاريف المنفقة منذ بداية عملية الشراء الى نهاية عملية البيع " في المرتبة الرابعة من حيث درجة الموافقة على تحقق هذه العبارة ، وذلك من وجهة نظر افراد العينة للمؤسسات محل الدراسة ، حيث بلغت اجابات الافراد الذين اجابوا بموافقة عالية 23 اجابة مقارنة ب 30. وان المتوسط الحسابي لدرجة الموافقة بلغ 4.00 والذي جاء في درجة الاهمية مرتفع ، كما ان الانحراف المعياري بلغ 1.107 .  
جاءت عبارة : " تسعى المؤسسة الى تخفيض تكلفة انتاجها للوحدة الواحدة بزيادة حجم الانتاج " في المرتبة الثالثة من حيث درجة الموافقة على تحقق هذه العبارة ، وذلك من وجهة نظر افراد العينة للمؤسسات محل الدراسة ، حيث بلغت اجابات الافراد الذين اجابوا بموافقة عالية 20 اجابة مقارنة ب 30. وان المتوسط الحسابي لدرجة الموافقة بلغ 3.87 والذي جاء في درجة الاهمية مرتفع ، كما ان الانحراف المعياري بلغ 0.900 مما يدل على انخفاض تشتت اجابات عينة الدراسة .

اما فيما يتعلق بالمرتبة السادسة فلقد جاءت عبارة : " تنتج المؤسسة نوعا واحدا من المنتجات بكميات كبيرة تكفي حاجة السوق و بتكلفة اقل " بمتوسط حسابي قدر ب 3.47 و بانحراف معياري قدر ب 1.224 ، فقد

## نتائج الدراسة و اختبار الفرضيات

ابدى افراد العينة درجة موافقة متوسطة ويعزى ذلك الى ان بعض المؤسسات قيد الدراسة تنتج أكثر من منتج واحد .

يتضح من خلال الجدول ان المتوسط الحسابي لدرجة الموافقة لمؤشر التحكم في التكاليف بلغ (3.81) والذي جاء في مستوى اهمية مرتفعة و بانحراف معياري قدر ب 0.664 .

**5-الحصة السوقية :** سيتم في القسم الاخير من الاستبيان تقييم الحصة السوقية في المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة ، من خلال تحليل نتائج الجدول رقم (06-IV) الموالي :

### جدول رقم (06-IV) : نتائج التحليل الوصفي للحصة السوقية للمؤسسات

رقم	العبارات	اتفق تماما	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق اطلاقا	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الاهمية
42	للمؤسسة حصة سوقية مهمة بالنسبة للمنافسين .	15	11	01	03	00	4.27	0.944	مرتفع
43	تسعى المؤسسة الى تقديم منتج جديد لا يقدمه غيرها.	08	07	07	07	01	3.47	1.224	متوسط
44	تتم المؤسسة بدراسة السوق و المتغيرات الاقتصادية المؤثرة على الخطط المستقبلية للمؤسسة.	12	10	03	04	01	3.93	1.172	مرتفع
45	هناك ارتفاع في الحصة السوقية خلال الثلاث سنوات الماضية.	10	14	02	03	01	3.97	1.066	مرتفع
46	هناك ارتفاع في حجم المبيعات.	09	13	05	03	00	3.93	0.944	مرتفع
47	تهدف المؤسسة الى تنمية و تحسين الحصة السوقية .	12	14	03	01	00	4.23	0.944	مرتفع
	المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري لجميع العبارات						3.96	0.772	مرتفع

المصدر : من اعداد الباحثة استنادا على نتائج الاستبيان

لوقوف على قدرة المؤسسات في ترشيد استخدام مواردها في السيطرة و تحسين الحصة السوقية تم وضع ستة عبارات ، حيث حصلت العبارة الثانية و الاربعون و الذي نصت على : " للمؤسسة حصة سوقية مهمة بالنسبة للمنافسين " على وسط حسابي قدر ب 4.27 مما يعني درجة موافقة مرتفعة وهذا يدل على ان الاستخدام العقلاني للموارد يساعد في زيادة حصتها السوقية .

اما فيما يخص العبارة الثالثة و الاربعون و التي نصت على : " تسعى المؤسسة الى تقديم منتج جديد لا يقدمه غيرها " ضمن الموافقة المتوسطة من قبل افراد عينة الدراسة وبوسط حسابي مقداره 3.47 ، ويفسر ذلك بمحدودية

الامكانيات المادية لدى غالبية المؤسسات الاقتصادية الجزائرية و تواضع خبراتها مقارنة مع المؤسسات الاجنبية في تقديم منتج جديد ينافس المنتجات الاجنبية. كما حصلت العبارة الرابعة و الاربعون : " تهتم المؤسسة بدراسة السوق و المتغيرات الاقتصادية المؤثرة على الخطط المستقبلية للمؤسسة " على درجة موافقة مرتفعة و بلغ الوسط الحسابي 3.93 و بانحراف معياري قدر ب 1.172 .

جاءت عبارة : " هناك ارتفاع في الحصة السوقية خلال الثلاث سنوات الماضية " في المرتبة الثالثة من حيث درجة الموافقة على تحقق هذه العبارة ، وذلك من وجهة نظر افراد العينة للمؤسسات محل الدراسة ، حيث بلغت اجابات الافراد الذين اجابوا بموافقة عالية 24 اجابة مقارنة ب 30. وان المتوسط الحسابي لدرجة الموافقة بلغ 3.97 والذي جاء في درجة الاهمية مرتفع ، كما ان الانحراف المعياري بلغ 1.066 .

جاءت عبارة : " هناك ارتفاع في حجم المبيعات " في المرتبة الرابعة من حيث درجة الموافقة على تحقق هذه العبارة، وذلك من وجهة نظر افراد العينة للمؤسسات محل الدراسة ، حيث بلغت اجابات الافراد الذين اجابوا بموافقة عالية 22 اجابة مقارنة ب 30. وان المتوسط الحسابي لدرجة الموافقة بلغ 3.93 والذي جاء في درجة الاهمية مرتفع ، كما ان الانحراف المعياري بلغ 0.944 مما يدل على انخفاض تشتت اجابات عينة الدراسة . يتضح من خلال الجدول ان المتوسط الحسابي لدرجة الموافقة لمؤشر الحصة السوقية بلغ (3.96) والذي جاء في مستوى اهمية مرتفعة و بانحراف معياري قدر ب 0.772 .

## المبحث الثاني : اختبار فرضيات الدراسة

سيتم في هذا المبحث اختبار فرضيات الدراسة التي تم طرحها في البداية ، وذلك من خلال استخدام مجموعة من الاساليب الاحصائية التي يمكن ان تساعد على تفسير وقبول او رفض الفرضيات .

### المطلب الاول : اختبار الفرضية الرئيسية الأولى

محتوى الفرضية الرئيسية الأولى : " يوجد تأثير ذو دلالة احصائية لترشيد استخدام الموارد في تحسين الاداء التنافسي "

يهدف الوصول الى اختبار شامل و اعطاء قرار دقيق بشأن ثبوت صحة الفرضية لابد من اختبار الفرضيات الخمس المنبثقة منها و على النحو التالي :

✓ محتوى الفرضية الفرعية الأولى : " يوجد تأثير ذو دلالة احصائية لترشيد استخدام الموارد على الجودة في المؤسسات الجزائرية "

ل اختبار صحة هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار البسيط للتحقق من وجود اثر لترشيد استخدام الموارد في تحسين جودة المنتجات ، والجدول رقم (07-IV) الموالي يوضح نتائج هذا الاختبار :

### الجدول رقم (07-IV) : مؤشرات و نتائج اختبار نموذج الانحدار البسيط

ملخص نموذج الانحدار		نتائج تحليل تباين الانحدار					
معامل الارتباط $R$	معامل التحديد $R^2$	مستوى المعنوية	قيمة (F) المحسوبة	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	
0.742	0.551	0.000	34.318	5.615	1	5.615	الانحدار
				0.164	28	4.581	الخطأ
					29	10.196	المجموع

المصدر : من اعداد الباحثة استنادا على نتائج SPSS 20

## نتائج الدراسة و اختبار الفرضيات

من خلال الجدول رقم (07-IV) اعلاه ، يتضح ان قيمة معامل التحديد بلغت ( $R^2 = 0.551$ ) وهذا يدل على ان المتغير المستقل المتمثل في ترشيد استخدام الموارد يفسر ما نسبته (55.1%) من التغيرات التي تحصل على نشاط المؤسسة ، و الباقي (44.9%) يرجع الى عوامل اخرى لم يشملها النموذج . كما يلاحظ ان قيمة (F) المحسوبة بلغت (34.318) ، وبمستوى معنوية  $sig = 0.000$  اقل من مستوى المعنوية المحدد عند (0.05) ، وهذا يبين ان النموذج معنوي .

كما تم الاعتماد على معامل بيرسون PEARSON لمعرفة مدى ارتباط ترشيد الموارد بالجودة .

الجدول رقم (08-IV) : نتائج اختبار معامل الارتباط PEARSON للعلاقة بين ترشيد الموارد و الجودة

الموارد		الارتباط	المتغير
القرار	مستوى المعنوية		
معنوي	0.000	0.742	الجودة

المصدر : من اعداد الباحثة استنادا على نتائج SPSS 20

من الجدول رقم (08-IV) اعلاه ، يتبين ان هناك علاقة ذات دلالة احصائية بين ترشيد استخدام الموارد و الجودة ، وكذلك الارتباط قوي وطردي بينهما ، لان معامل الارتباط PEARSON قريبة من (1) و موجبة، وبمستويات معنوية اقل من مستوى المعنوية المحدد (0.05) حيث بلغ معامل ارتباط بين الموارد و الجودة  $R = 0.742$  ، وهذا يعني انه كلما زاد اهتمام المؤسسات عينة الدراسة بترشيد مواردها زاد تحسين جودة منتجاتها .

ويمكن اختبار معنوية معامل الانحدار البسيط و توضيح شكل النموذج في الجدول رقم (09-IV) الموالي :

الجدول رقم (09-IV) : نتائج اختبار معنوية معامل الانحدار

المتغير	B	Beta	قيمة (T) المحسوبة	مستوى المعنوية
الثابت	1.960		4.999	0.000
الموارد	0.593	0.742	5.858	0.000
معادلة الانحدار	الجودة = 1.960 + 0.593* الموارد <sup>1</sup>			

المصدر : من اعداد الباحثة استنادا على نتائج SPSS 20

<sup>1</sup> القيمة المعنوية عند 0.05

## نتائج الدراسة و اختبار الفرضيات

يوضح الجدول رقم (09-IV) ، ان قيمة الثابت بلغت (1.960) وقيمة t المقابلة لها (4.999) بمستوى معنوية (0.000) اقل من قيمة مستوى المعنوية المحددة (0.05) ، مما يعني ان قيمة الثابت في المعادلة له أثر معنوي على المتغير التابع ( الجودة ) .

كما بلغت قيمة معامل الانحدار (0.593) وتشير قيمة المعامل **B** الى ان التغير في قيمة المتغير المستقل ( الموارد ) بوحدة واحدة يقابله تغير بمقدار 0.593 في المتغير التابع ( الجودة ) ، و القيمة المعيارية المقابلة لها هي ( 0.742 ) ، وقيمة t المحسوبة ( 5.858 ) ، وهي معنوية احصائيا ، لان قيمة مستوى المعنوية المحسوبة ( sig =0.000 ) اقل من قيمة مستوى المعنوية المحددة ( 0.05 ) وهذا يشير الى انه هناك اثرا معنوياً بين ترشيد استخدام الموارد و الجودة.

وبهذه النتائج نقبل الفرضية الفرعية الاولى التي تنص على انه : " يوجد تأثير ذو دلالة احصائية لترشيد استخدام الموارد على الجودة في المؤسسات الجزائرية " .

✓ محتوى الفرضية الفرعية الثانية : " يوجد تأثير ذو دلالة احصائية لترشيد استخدام الموارد على الانتاجية في المؤسسات الجزائرية" .

كما هو الحال بالنسبة للفرضية السابقة و من اجل الوصول الى اختبار شامل وملم و اعطاء قرار دقيق بشأن ثبوت صحة الفرضية، تم استخدام تحليل الانحدار البسيط للتحقق من وجود أثر ترشيد استخدام موارد المؤسسة في زيادة الانتاجية .

### الجدول رقم (10-IV) : مؤشرات و نتائج اختبار نموذج الانحدار البسيط

ملخص نموذج الانحدار		نتائج تحليل تباين الانحدار					
معامل التحديد $R^2$	معامل الارتباط $R$	مستوى المعنوية	قيمة (F) المحسوبة	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	
0.574	0.758	0.000	37.758	10.949	1	10.949	الانحدار
				0.290	28	8.119	الخطأ
					29	19.068	المجموع

المصدر : من اعداد الباحثة استنادا على نتائج SPSS 20



## نتائج الدراسة و اختبار الفرضيات

من خلال الجدول رقم (10-IV) اعلاه ، يتضح ان قيمة معامل التحديد بلغت (  $R^2 = 0.574$  ) وهذا يدل على ان المتغير المستقل المتمثل في ترشيد استخدام الموارد يفسر ما نسبته ( 57.4% ) من التغيرات التي تحصل على نشاط المؤسسة ، و الباقي ( 42.6% ) يرجع الى عوامل اخرى لم يشملها النموذج . كما يلاحظ ان قيمة (F) المحسوبة بلغت ( 37.758 ) ، وبمستوى معنوية  $sig = 0.000$  اقل من مستوى المعنوية المحدد عند ( 0.05 ) ، وهذا يبين ان النموذج معنوي .

كما تم الاعتماد على معامل بيرسون PEARSON لمعرفة مدى ارتباط ترشيد استخدام الموارد بالانتاجية .

الجدول رقم (11-IV) : نتائج اختبار معامل الارتباط PEARSON للعلاقة بين ترشيد

### الموارد و الانتاجية

الموارد		المتغير
القرار	مستوى المعنوية	الارتباط
معنوي	0.000	0.758

المصدر : من اعداد الباحثة استنادا على نتائج SPSS 20

من الجدول رقم (11-IV) اعلاه ، يتبين ان هناك علاقة ذات دلالة احصائية بين ترشيد استخدام الموارد و الانتاجية ، وكذلك الارتباط قوي وطردي بينهما ، لان معامل الارتباط PEARSON موجب ، حيث بلغ معامل ارتباط بين الموارد و الانتاجية  $R = 0.758$  ، وبمستوى معنوية اقل من مستوى المعنوية المحدد ( 0.05 ) وهذا يشير على انه كلما زاد اهتمام المؤسسات عينة الدراسة بترشيد مواردها ادى ذلك الى رفع مستوى الانتاجية .

ويمكن اختبار معنوية معامل الانحدار البسيط و توضيح شكل النموذج في الجدول رقم (12-IV) الموالي :

الجدول رقم (12-IV) : نتائج اختبار معنوية معامل الانحدار

المتغير	B	Beta	قيمة (T) المحسوبة	مستوى المعنوية
الثابت	0.671		1.285	0.209
الموارد	0.829	0.758	6.145	0.000
معادلة الانحدار	الانتاجية = $0.671 + 0.829 * 1$ الموارد			

المصدر : من اعداد الباحثة استنادا على نتائج SPSS 20

<sup>1</sup> القيمة المعنوية عند 0.05

## نتائج الدراسة و اختبار الفرضيات

يوضح الجدول رقم (12-IV) ، ان قيمة الثابت بلغت (0.671) وقيمة t المقابلة لها (1.285) بمستوى معنوية (0.209) أكبر من قيمة مستوى المعنوية المحددة (0.05) ، مما يعني ان قيمة الثابت في المعادلة ليس له أثر معنوي على المتغير التابع ( الانتاجية) .

كما بلغت قيمة معامل الانحدار (0.829) وتشير قيمة المعامل **B** الى ان التغير في قيمة المتغير المستقل ( الموارد ) بوحدة واحدة يقابله تغير بمقدار 0.829 في المتغير التابع ( الانتاجية ) ، و القيمة المعيارية المقابلة لها هي (0.758) ، وقيمة t المحسوبة (6.145) ، وهي معنوية احصائيا ، لان قيمة مستوى المعنوية المحسوبة (sig =0.000) اقل من قيمة مستوى المعنوية المحددة (0.05) وهذا يشير الى انه هناك اثرا معنويا لترشيد استخدام الموارد في رفع مستوى الانتاجية .

وبهذه النتائج نقبل الفرضية الفرعية الثانية التي تنص على انه : " يوجد تأثير ذو دلالة احصائية لترشيد استخدام الموارد على الانتاجية في المؤسسات الجزائرية " .

✓ محتوى الفرضية الفرعية الثالثة : " يوجد تأثير ذو دلالة احصائية لترشيد استخدام الموارد على الربحية في المؤسسات الجزائرية "

لاختبار صحة هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار البسيط للتحقق من وجود اثر لترشيد استخدام الموارد في تحسين ربحية المؤسسة ، والجدول رقم (13-IV) الموالي يوضح نتائج هذا الاختبار :

الجدول رقم (13-IV) : مؤشرات و نتائج اختبار نموذج الانحدار البسيط

ملخص نموذج الانحدار		نتائج تحليل تباين الانحدار					
معامل التحديد $R^2$	معامل الارتباط <b>R</b>	مستوى المعنوية	قيمة (F) المحسوبة	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	
0.218	0.467	0.009	7.802	2.625	1	2.625	الانحدار
				0.336	28	9.419	الخطأ
					29	12.044	المجموع

المصدر : من اعداد الباحثة استنادا على نتائج SPSS 20

## نتائج الدراسة و اختبار الفرضيات

من خلال الجدول رقم (13-IV) اعلاه ، يتضح ان قيمة معامل التحديد بلغت (  $R^2 = 0.218$  ) وهذا يدل على ان المتغير المستقل المتمثل في ترشيد استخدام الموارد يفسر ما نسبته (21.8% ) من التغيرات التي تحصل على نشاط المؤسسة ، و الباقي (78.2%) يرجع الى عوامل اخرى لم يشملها النموذج .

كما يلاحظ ان قيمة (F) المحسوبة بلغت (7.802) ، وبمستوى معنوية  $sig = 0.009$  اقل من مستوى المعنوية المحدد عند (0.05) ، وهذا يبين ان النموذج معنوي .

كما تم الاعتماد على معامل بيرسون PEARSON لمعرفة مدى ارتباط الموارد بالربحية .

الجدول رقم (14-IV) : نتائج اختبار معامل الارتباط PEARSON للعلاقة بين ترشيد

### الموارد و الربحية

الموارد			
القرار	مستوى المعنوية	الارتباط	المتغير
معنوي	0.009	0.467	الربحية

المصدر : من اعداد الباحثة استنادا على نتائج SPSS 20

من الجدول رقم (14-IV) اعلاه ، يتبين ان هناك علاقة ارتباط متوسطة و طردية ( ايجابية ) بين ترشيد استخدام الموارد و الربحية، حيث بلغ معامل ارتباط بين الموارد و الربحية  $R = 0.467$  ، وبمستوى معنوية  $sig = 0.009$  اقل من مستوى المعنوية المحدد (0.05) وهذا يشير على انه كلما زاد اهتمام المؤسسات عينة الدراسة بترشيد مواردها واستغلالها بطريقة عقلانية ادى ذلك الى زيادة ربحيتها .

ويمكن اختبار معنوية معامل الانحدار البسيط و توضيح شكل النموذج في الجدول رقم (15-IV) الموالي :

### الجدول رقم (15-IV) : نتائج اختبار معنوية معامل الانحدار

المتغير	B	Beta	قيمة (T) المحسوبة	مستوى المعنوية
الثابت	2.483		4.418	0.000
الموارد	0.406	0.467	2.793	0.009
معادلة الانحدار	الربحية = 2.483 + 0.406* <sup>1</sup> الموارد			

المصدر : من اعداد الباحثة استنادا على نتائج SPSS 20

<sup>1</sup>القيمة المعنوية عند 0.05

## نتائج الدراسة و اختبار الفرضيات

يوضح الجدول رقم (15-IV) ، ان قيمة الثابت بلغت (2.483) وقيمة t المحسوبة المقابلة لها (4.418) بمستوى معنوية (0.000) وهو اقل من قيمة مستوى المعنوية المحددة (0.05) ، مما يعني ان قيمة الثابت في المعادلة له أثر معنوي على المتغير التابع ( الربحية) .

كما يتضح ايضا ، ان قيمة معامل الانحدار (0.406) وتشير قيمة المعامل **B** الى ان التغير في قيمة المتغير المستقل ( الموارد ) بوحدة واحدة يقابله تغير بمقدار 0.406 في المتغير التابع ( الربحية ) ، و القيمة المعيارية المقابلة لها هي ( 0.467 ) ، وقيمة t المحسوبة ( 2.793 ) ، وهي معنوية احصائيا ، لان قيمة مستوى المعنوية المحسوبة (sig =0.009) اقل من قيمة مستوى المعنوية المحددة (0.05) وهذا يشير الى انه هناك اثرا معنويا بين ترشيد استخدام الموارد وتحسين الربحية .

وبهذه النتائج نقبل الفرضية الفرعية الثالثة التي تنص على انه : " يوجد تأثير ذو دلالة احصائية لترشيد استخدام الموارد على الربحية في المؤسسات الجزائرية " .

✓ محتوى الفرضية الفرعية الرابعة : " يوجد تأثير ذو دلالة احصائية لترشيد استخدام الموارد على التحكم في التكاليف في المؤسسات الجزائرية "

لاختبار صحة هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار البسيط للتحقق من وجود اثر لترشيد استخدام الموارد في تحكم المؤسسة في تكاليفها ، والجدول رقم (16-IV) الموالي يوضح نتائج هذا الاختبار :

الجدول رقم (16-IV) : مؤشرات و نتائج اختبار نموذج الانحدار البسيط

ملخص نموذج		نتائج تحليل تباين الانحدار					
معامل التحديد $R^2$	معامل الارتباط $R$	مستوى المعنوية	قيمة (F) المحسوبة	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	
0.398	0.631	0.000	18.525	5.102	1	5.102	الانحدار
				0.275	28	7.712	الخطأ
					29	12.814	المجموع

المصدر : من اعداد الباحثة استنادا على نتائج SPSS 20

## نتائج الدراسة و اختبار الفرضيات

من خلال الجدول رقم (16-IV) اعلاه ، يتضح ان قيمة معامل التحديد بلغت (  $R^2 = 0.398$  ) وهذا يدل على ان المتغير المستقل المتمثل في ترشيد استخدام الموارد يفسر ما نسبته (39.8% ) من التغيرات التي تحصل على نشاط المؤسسة ، و الباقي (60.2%) يرجع الى عوامل اخرى لم يشملها النموذج . كما يلاحظ ان قيمة (F) المحسوبة بلغت ( 18.525 ) ، وبمستوى معنوية  $sig = 0.000$  اقل من مستوى المعنوية المحدد عند ( 0.05 ) ، وهذا يبين ان النموذج معنوي .

كما تم الاعتماد على معامل بيرسون PEARSON لمعرفة مدى ارتباط ترشيد الموارد بالتحكم في التكاليف.

الجدول رقم (17-IV) : نتائج اختبار معامل الارتباط PEARSON للعلاقة بين ترشيد الموارد و التحكم في التكاليف

الموارد			
القرار	مستوى المعنوية	الارتباط	المتغير
معنوي	0.000	0.631	التحكم في التكاليف

المصدر : من اعداد الباحثة استنادا على نتائج SPSS 20

من الجدول رقم (17-IV) اعلاه ، يتبين ان هناك علاقة ذات دلالة احصائية بين ترشيد استخدام الموارد و التحكم في التكاليف وكذلك الارتباط متوسط و طردي ( ايجابية ) بينهما ، حيث بلغ معامل ارتباط بين الموارد و التحكم في التكاليف  $R = 0.631$  ، وبمستوى معنوية  $sig = 0.000$  اقل من مستوى المعنوية المحدد ( 0.05 ) وهذا يشير على انه كلما زاد اهتمام المؤسسات عينة الدراسة بترشيد استخدام مواردها واستغلالها بطريقة عقلانية ادى ذلك الى التحكم في تكاليفها .

ويمكن اختبار معنوية معامل الانحدار البسيط و توضيح شكل النموذج في الجدول رقم (18-IV) الموالي :

الجدول رقم (18-IV) : نتائج اختبار معنوية معامل الانحدار

المتغير	B	Beta	قيمة (T) المحسوبة	مستوى المعنوية
الثابت	1.669		3.282	0.003
الموارد	0.566	0.631	4.304	0.000
معادلة الانحدار	التحكم في التكاليف = $0.566 + 1.669 * 1$ الموارد			

المصدر : من اعداد الباحثة استنادا على نتائج SPSS 20

يوضح الجدول رقم (18-IV) ، ان قيمة الثابت بلغت (1.669) وقيمة t المحسوبة المقابلة لها (3.282) بمستوى معنوية (0.003) وهو اقل من قيمة مستوى المعنوية المحددة (0.05) ، مما يعني ان قيمة الثابت في المعادلة له أثر معنوي على المتغير التابع ( التحكم في التكاليف) .

كما يتضح ايضا ، ان قيمة معامل الانحدار (0.566) وتشير قيمة المعامل **B** الى ان التغير في قيمة المتغير المستقل ( الموارد ) بوحدة واحدة يقابله تغير بمقدار 0.566 في المتغير التابع ( التحكم في التكاليف ) ، و القيمة المعيارية المقابلة لها هي (0.631) ، وقيمة t المحسوبة (4.304) ، وهي معنوية احصائيا ، لان قيمة مستوى المعنوية المحسوبة (sig =0.000) اقل من قيمة مستوى المعنوية المحددة (0.05) وهذا يشير الى انه هناك اثرا معنويا بين ترشيد استخدام الموارد و التحكم في التكاليف .

وبهذه النتائج نقبل الفرضية الفرعية الرابعة التي تنص على انه : " يوجد تأثير ذو دلالة احصائية لترشيد استخدام الموارد على التحكم في التكاليف في المؤسسات الجزائرية " .

✓ محتوى الفرضية الفرعية الخامسة : " يوجد تأثير ذو دلالة احصائية لترشيد استخدام الموارد على الحصة السوقية في المؤسسات الجزائرية "

للتحقق من صحة هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار البسيط للتحقق من وجود اثر لترشيد استخدام الموارد في زيادة الحصة السوقية ، والجدول رقم (19-IV) الموالي يوضح نتائج هذا الاختبار :

<sup>1</sup> القيمة المعنوية عند 0.05

الجدول رقم (19-IV) : مؤشرات و نتائج اختبار نموذج الانحدار البسيط

ملخص نموذج الانحدار		نتائج تحليل تباين الانحدار					مجموع المربعات
معامل التحديد $R^2$	معامل الارتباط $R$	مستوى المعنوية	قيمة (F) المحسوبة	متوسط المربعات	درجة الحرية		
0.297	0.545	0.002	11.857	5.147	1	5.147	الانحدار
				0.434	28	12.153	الخطأ
					29	17.300	المجموع

المصدر : من اعداد الباحثة استنادا على نتائج SPSS20

من خلال الجدول رقم (19-IV) اعلاه ، يتضح ان قيمة معامل التحديد بلغت (  $R^2 = 0.297$  ) وهذا يدل على ان ما نسبته (29.7%) من تغيرات في نشاط المؤسسة ناتج عن التغير في استخدام الموارد ، و الباقي (70.3%) يرجع الى عوامل اخرى لم يشملها النموذج .  
كما يلاحظ ان قيمة (F) المحسوبة بلغت ( 11.857 ) ، وبمستوى معنوية  $sig = 0.002$  اقل من مستوى المعنوية المحدد عند ( 0.05 ) ، وهذا يبين ان النموذج معنوي .

كما تم الاعتماد على معامل بيرسون PEARSON لمعرفة مدى ارتباط ترشيد الموارد بالحصة السوقية.

الجدول رقم (20-IV) : نتائج اختبار معامل الارتباط PEARSON للعلاقة بين ترشيد الموارد و الحصة السوقية

المتغير	الارتباط	مستوى المعنوية	الموارد
الحصة السوقية	0.545	0.000	القرار
			معنوي

المصدر : من اعداد الباحثة استنادا على نتائج SPSS 20

من الجدول رقم (20-IV) اعلاه ، يتبين ان هناك علاقة ذات دلالة احصائية بين ترشيد استخدام الموارد و الحصة السوقية وكذلك الارتباط متوسط و طردي ( ايجابية ) بينهما ، حيث بلغ معامل ارتباط بين الموارد و الحصة السوقية  $R = 0.545$  ، وبمستوى معنوية  $sig = 0.000$  اقل من مستوى المعنوية المحدد ( 0.05 )

## نتائج الدراسة و اختبار الفرضيات

وهذا يشير على انه كلما زاد اهتمام المؤسسات عينة الدراسة بترشيد استخدام مواردها واستغلالها بطريقة عقلانية ادى ذلك الى زيادة في حصتها السوقية .

ويمكن اختبار معنوية معامل الانحدار البسيط و توضيح شكل النموذج في الجدول رقم (21-IV) الموالي :

الجدول رقم (21-IV) : نتائج اختبار معنوية معامل الانحدار

المتغير	B	Beta	قيمة (T) المحسوبة	مستوى المعنوية
الثابت	1.807		2.831	0.008
الموارد	0.568	0.545	3.443	0.002
معادلة الانحدار	الحصة السوقية = $1.807 + 0.568 \times$ الموارد			

المصدر : من اعداد الباحثة استنادا على نتائج SPSS 20

يوضح الجدول رقم (21-IV) ، ان قيمة الثابت بلغت (1.807) وقيمة t المحسوبة المقابلة لها (2.831) بمستوى معنوية (0.008) وهو اقل من قيمة مستوى المعنوية المحددة (0.05) ، مما يعني ان قيمة الثابت في المعادلة له أثر معنوي على المتغير التابع ( الحصة السوقية ) .

كما بلغت قيمة معامل الانحدار (0.568) وتشير قيمة المعامل **B** الى ان التغير في قيمة المتغير المستقل (الموارد) بوحدة واحدة يقابله تغير بمقدار 0.568 في المتغير التابع ( الحصة السوقية ) ، و القيمة المعيارية المقابلة لها هي (0.545) ، وقيمة t المحسوبة (3.443) وهي معنوية احصائيا ، لان قيمة مستوى المعنوية المحسوبة (sig =0.002) اقل من قيمة مستوى المعنوية المحددة (0.05) وهذا يشير الى انه هناك اثرا معنويا بين ترشيد استخدام الموارد و الحصة السوقية.

وبهذه النتائج نقبل الفرضية الفرعية الخامسة التي تنص على انه : " يوجد تأثير ذو دلالة احصائية لترشيد استخدام الموارد على الحصة السوقية في المؤسسات الجزائرية ".

<sup>1</sup>القيمة المعنوية عند 0.05



اختبار الفرضية الرئيسية الأولى:

والتي تنص على : " يوجد تأثير ذو دلالة احصائية لترشيد استخدام الموارد في تحسين الاداء التنافسي "

للتحقق من صحة هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار البسيط للتحقق من وجود اثر لترشيد استخدام الموارد في تحسين الاداء التنافسي ، والجدول رقم (22-IV) الموالي يوضح نتائج هذا الاختبار :

الجدول رقم (22-IV) : مؤشرات و نتائج اختبار نموذج الانحدار البسيط

ملخص الانحدار نموذج		نتائج تحليل تباين الانحدار					
معامل التحديد $R^2$	معامل الارتباط $R$	مستوى المعنوية	قيمة (F) المحسوبة	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	
0.599	0.774	0.000	41.781	5.594	1	5.594	الانحدار
				0.134	28	3.749	الخطأ
					29	9.343	المجموع

المصدر : من اعداد الباحثة استنادا على نتائج SPSS20

من خلال الجدول رقم (22-IV) اعلاه ، يتضح ان قيمة معامل التحديد بلغت (  $R^2 = 0.599$  ) وهذا يدل على ان ما نسبته (59.9%) من تغيرات في نشاط المؤسسة ناتج عن التغير في استخدام الموارد ، و الباقي (40.1%) يرجع الى عوامل اخرى لم يشملها النموذج .

كما يلاحظ ان قيمة (F) المحسوبة بلغت (41.781) ، وبمستوى معنوية  $sig = 0.000$  اقل من مستوى المعنوية المحدد عند (0.05) ، وهذا يبين ان النموذج معنوي .

وقد تم الاعتماد على معامل بيرسون PEARSON لمعرفة مدى ارتباط ترشيد الموارد بالأداء التنافسي ، والجدول رقم (23-IV) الموالي يوضح نتائج هذا الاختبار .

الجدول رقم (23-IV) : نتائج اختبار معامل الارتباط **PEARSON** للعلاقة بين ترشيد

الموارد و الاداء التنافسي

الموارد			
القرار	مستوى المعنوية	الارتباط	المتغير
معنوي	<b>0.000</b>	<b>0.774</b>	الاداء التنافسي

المصدر : من اعداد الباحثة استنادا على نتائج SPSS 20

من الجدول رقم (23-IV) اعلاه ، يتبين ان هناك علاقة ذات دلالة احصائية بين ترشيد استخدام الموارد و الاداء التنافسي وكذلك الارتباط قوي و طردي ( ايجابية ) بينهما ، حيث بلغ معامل ارتباط بين الموارد و الاداء التنافسي **R= 0.774** ، وبمستوى معنوية  $\text{sig} = 0.000$  اقل من مستوى المعنوية المحدد ( **0.05** ) وهذا يشير على انه كلما زاد اهتمام المؤسسات عينة الدراسة بترشيد استخدام مواردها واستغلالها بطريقة عقلانية ادى ذلك الى تحسين ادائها التنافسي .

ويمكن اختبار معنوية معامل الانحدار البسيط و توضيح شكل النموذج في الجدول رقم (24-IV) الموالي :

الجدول رقم (24-IV) : نتائج اختبار معنوية معامل الانحدار

المتغير	<b>B</b>	<b>Beta</b>	قيمة (T) المحسوبة	مستوى المعنوية
الثابت	<b>1.718</b>		<b>4.845</b>	<b>0.000</b>
الموارد	<b>0.592</b>	<b>0.092</b>	<b>6.464</b>	<b>0.000</b>
معادلة الانحدار	الاداء التنافسي = $1.718 + 0.592^1$ * الموارد			

المصدر : من اعداد الباحثة استنادا على نتائج SPSS 20

يوضح الجدول رقم (24-IV) ، ان قيمة الثابت بلغت (1.718) وقيمة t المحسوبة المقابلة لها ( 4.845 ) بمستوى معنوية (0.000) وهو اقل من قيمة مستوى المعنوية المحددة ( **0.05** ) ، مما يعني ان قيمة الثابت في المعادلة له أثر معنوي على المتغير التابع ( الاداء التنافسي ) .

كما بلغت قيمة معامل الانحدار ( 0.592 ) وتشير قيمة المعامل **B** الى ان التغير في قيمة المتغير المستقل

<sup>1</sup>القيمة المعنوية عند 0.05

## نتائج الدراسة و اختبار الفرضيات

( الموارد ) بوحدة واحدة يقابله تغير بمقدار 0.592 في المتغير التابع ( الاداء التنافسي ) ، و القيمة المعيارية المقابلة لها هي ( 0.092 ) ، وقيمة t المحسوبة ( 6.464 )، وهي معنوية احصائيا ، لان قيمة مستوى المعنوية المحسوبة ( sig = 0.000 ) اقل من قيمة مستوى المعنوية المحددة ( 0.05 ) وهذا يشير الى انه هناك اثرا معنويا بين ترشيد استخدام الموارد و الاداء التنافسي .

انطلاقا من النتائج السابقة نقبل الفرضية الرئيسية الاولى التي تنص على انه : " يوجد تأثير ذو دلالة احصائية لترشيد استخدام الموارد في تحسين الاداء التنافسي في المؤسسات الجزائرية " .

### المطلب الثاني : اختبار الفرضية الرئيسية الثانية

محتوى الفرضية : " توجد اختلافات ذات دلالة احصائية بين اراء العينة حول مدى ترشيد استخدام موارد المؤسسة لتحسين الاداء التنافسي ترجع لصف المؤسسات المبحوثة " .  
وهدف الوصول الى اختبار شامل و اعطاء قرار دقيق بشأن ثبوت صحة الفرضية ، لابد من اختبار الفرضيات الفرعية الخمس المنبثقة عنها و على النحو التالي :

✓ اختبار الفرضية الفرعية الاولى : " توجد اختلافات ذات دلالة احصائية بين اراء العينة حول مدى ترشيد استخدام موارد المؤسسة لتحسين الاداء التنافسي ترجع لملكية المؤسسة " .

قبل اختبار صحة الفرضية لابد من توضيح حجم مجموعة المؤسسات و كذلك المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري لكل منهم ، من اجل المقارنة بين المتوسطات في الجدول رقم (25-IV) الموالي :

الجدول رقم (25-IV) : المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية حسب ملكية المؤسسة

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	الملكية	المتغير
0.605	4.151	11	مؤسسة عمومية	مدى ترشيد استخدام
0.539	3.842	18	مؤسسة خاصة	موارد المؤسسة لتحسين
	4.240	01	مؤسسة مختلطة	الاداء التنافسي

المصدر : من اعداد الباحثة استنادا على نتائج SPSS 20

من خلال الجدول (25-IV) اعلاه ، يتبين ان هناك فارقا بين المتوسطات ، وهذا يشير الى انه يمكن ان يكون هذا الفرق دالا احصائيا بين المجموعات ، حيث بلغ المتوسط الحسابي لإجابات المؤسسات العمومية (4.151) و الانحراف المعياري (0.605) ، بينما بلغ المتوسط الحسابي لإجابات المؤسسات الخاصة (3.842) و الانحراف المعياري (0.539).

$\bar{N}$  ولاختبار فيما اذا كانت هذه الاختلافات معنوية اي دالة احصائيا تم استخدام اختبار تحليل التباين الاحادي ، والذي يتطلب توافر شرط تجانس التباين ، والجدول (26-IV) الموالي يظهر نتائج اختبار تجانس التباين بين المجموعات .

الجدول رقم (26-IV) : اختبار تجانس التباين بين المجموعات الخاصة بعامل الملكية

اختبار Levene	درجة الحرية 1	درجة الحرية 2	مستوى المعنوية
0.431	1	27	0.517

المصدر : من اعداد الباحثة استنادا على نتائج SPSS 20

من الجدول (26-IV) اعلاه ، يتبين ان قيمة مستوى المعنوية المحسوبة بلغت  $sig = 0.517$  وهي اكبر من مستوى المعنوية المحدد (0.05) ، وهذا يدل على ان التباين بين المجموعات متجانس ، لذلك يمكن اتمام اختبار تحليل التباين الاحادي كما هو موضح في الجدول (27-IV) الموالي :

الجدول رقم (27-IV) : نتائج اختبار تحليل التباين الاحادي One Way

Anova لمعرفة دلالة الاختلافات حسب عامل الملكية

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى المعنوية
بين المجموعات	0.730	2	0.365	1.144	0.334
داخل المجموعات	8.613	27	0.319		
المجموع	9.343	29			

المصدر : من اعداد الباحثة استنادا على نتائج SPSS 20

يتضح من الجدول (27-IV) اعلاه ، ان قيمة مستوى المعنوية المحسوبة تساوي  $sig = 0.334$  وهي اكبر من مستوى المعنوية المحدد (0.05) ، عند  $F = 1.144$  ، وهذا يدل على عدم وجود اختلافات ذات دلالة احصائية بين اراء العينة حول مدى ترشيد استخدام موارد المؤسسة لتحسين الاداء التنافسي ترجع لعامل الملكية .

وعليه نرفض الفرضية الفرعية الاولى التي تنص على : " وجود اختلافات ذات دلالة احصائية بين اراء العينة حول مدى ترشيد استخدام موارد المؤسسة لتحسين الاداء التنافسي ترجع لملكية المؤسسة "

✓ اختبار الفرضية الفرعية الثانية : " توجد اختلافات ذات دلالة احصائية بين اراء العينة حول مدى ترشيد استخدام موارد المؤسسة لتحسين الاداء التنافسي ترجع للشكل القانوني للمؤسسة "

Ñ بهدف التعرف على وجود اختلافات بين اراء العينة من عدمها ، لابد من توضيح حجم مجموعة المؤسسات المبحوثة مع متوسطاتها الحسابية و انحرافاتها المعيارية حول مدى ترشيد المؤسسة لمواردها لتحسين الاداء التنافسي في الجدول (28-IV) الموالي:

الجدول رقم (28-IV) : المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية حسب الشكل القانوني

للمؤسسة

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	الشكل القانوني	المتغير
0.559	4.135	14	شركة الاسهم	مدى ترشيد استخدام موارد المؤسسة لتحسين الاداء التنافسي
	4.778	01	شركة التضامن	
0.413	3.610	10	شركة ذ. م. م.	
0.584	4.061	05	اخرى	
0.567	3.969	30	المجموع	

المصدر : من اعداد الباحثة استنادا على نتائج SPSS 20

من الجدول (28-IV) اعلاه ، يتبين ان هناك اختلافات بين المتوسطات الحسابية ، بلغت اكبر قيمة (4.778) التي تمثل شركات التضامن ، و اقل قيمة (3.610) التي تمثل المؤسسات ذات المسؤولية المحدودة ، وهذا يشير انه قد يكون الفرق دالا احصائيا .

Ñ ولاختبار فيما اذا كانت هذه الاختلافات معنوية اي دالة احصائيا تم استخدام اختبار تحليل التباين الاحادي ، والذي يتطلب توافر شرط تجانس التباين ، والجدول (29-IV) الموالي يظهر نتائج اختبار تجانس التباين بين المجموعات .

الجدول رقم (29-IV) : اختبار تجانس التباين بين المجموعات الخاصة بعامل الشكل القانوني

مستوى المعنوية	درجة الحرية 2	درجة الحرية 1	اختبار Levene
0.506	26	2	0.699

المصدر : من اعداد الباحثة استنادا على نتائج SPSS 20

من الجدول (29-IV) اعلاه ، يتبين ان قيمة مستوى المعنوية المحسوبة بلغت  $\text{sig} = 0.506$  وهي اكبر من مستوى المعنوية المحدد (0.05) ، وهذا يدل على ان التباين بين المجموعات متجانس ، لذلك يمكن اتمام اختبار تحليل التباين الاحادي كما هو موضح في الجدول (30-IV) الموالي:

الجدول رقم (30-IV) : نتائج اختبار تحليل التباين الاحادي One Way Anova لمعرفة دلالة الاختلافات حسب عامل الشكل القانوني

مستوى المعنوية	قيمة F المحسوبة	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين
0.052	2.940	0.789	3	2.367	بين المجموعات
		0.268	26	6.976	داخل المجموعات
			29	9.343	المجموع

المصدر : من اعداد الباحثة استنادا على نتائج SPSS 20

من الجدول نلاحظ ان الاختبار غير دال احصائيا  $\text{sig} = 0.052$  ، وبالتالي لا توجد اختلافات ذات دلالة احصائية عند مستوى معنوية (0.05) بين اراء العينة حول ترشيد استخدام موارد المؤسسة ترجع للشكل القانوني للمؤسسة .

وعليه نرفض الفرضية الفرعية الثانية التي تنص على : " وجود اختلافات ذات دلالة احصائية بين اراء العينة حول مدى ترشيد استخدام موارد المؤسسة لتحسين الاداء التنافسي ترجع للشكل القانوني للمؤسسة "

## نتائج الدراسة و اختبار الفرضيات

✓ اختبار الفرضية الفرعية الثالثة : " توجد اختلافات ذات دلالة احصائية بين اراء العينة حول مدى ترشيد استخدام موارد المؤسسة لتحسين الاداء التنافسي ترجع لطبيعة نشاط المؤسسة "

يهدف التعرف على وجود اختلافات بين اراء العينة من عدمها ، لابد من توضيح حجم مجموعة المؤسسات المبحوثة حسب قطاع نشاطها مع متوسطاتها الحسابية و انحرافاتها المعيارية حول مدى ترشيد المؤسسة لمواردها لتحسين ادائها التنافسي في الجدول (31-IV) الموالي :

الجدول رقم (31-IV) : المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية حسب قطاع نشاط

### المؤسسة

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	قطاع النشاط	المتغير
0.575	4.077	19	صناعية	مدى ترشيد استخدام موارد المؤسسة لتحسين الاداء التنافسي
0.471	3.648	07	خدمائية	
0.605	4.014	04	تجارية	
0.567	3.969	30	المجموع	

المصدر : من اعداد الباحثة استنادا على نتائج SPSS 20

من خلال الجدول (31-IV) اعلاه ، يتبين ان هناك اختلافات بين المتوسطات الحسابية ، حيث بلغت اكبر قيمة (4.077) التي تمثل المؤسسات التي تنشط في القطاع الصناعي ، و اقل قيمة (3.648) التي تمثل المؤسسات التي تنشط في قطاع الخدمات، وهذا يشير انه قد يكون الفرق دالا احصائيا .

Ñ ولاختبار فيما اذا كانت هذه الاختلافات معنوية اي دالة احصائيا تم استخدام اختبار تحليل التباين الاحادي ، والذي يتطلب توافر شرط تجانس التباين ، والجدول (32-IV) الموالي يظهر نتائج اختبار تجانس التباين بين المجموعات .

الجدول رقم (32-IV) : اختبار تجانس التباين بين المجموعات الخاصة بعامل قطاع النشاط

اختبار Levene	درجة الحرية 1	درجة الحرية 2	مستوى المعنوية
0.479	2	27	0.625

المصدر : من اعداد الباحثة استنادا على نتائج SPSS 20

من الجدول (32-IV) اعلاه ، يتبين ان قيمة مستوى المعنوية المحسوبة  $sig = 0.625$  ، وبالتالي لا توجد اختلافات ذات دلالة احصائية عند مستوى معنوية (0.05) ، مما يدل على ان التباين بين المجموعات متجانس . لذلك يمكن اتمام اختبار تحليل التباين الاحادي كما هو موضح في الجدول (33-IV) الموالي:

الجدول رقم (33-IV) : نتائج اختبار تحليل التباين الاحادي One Way Anova لمعرفة دلالة الاختلافات حسب عامل قطاع النشاط

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى المعنوية
بين المجموعات	0.950	2	0.475	1.528	0.235
داخل المجموعات	8.393	27	0.311		
المجموع	9.343	29			

المصدر : من اعداد الباحثة استنادا على نتائج SPSS 20

يتضح من الجدول (33-IV) اعلاه ، ان قيمة مستوى المعنوية المحسوبة تساوي  $sig = 0.235$  وهي اكبر من مستوى المعنوية المحدد (0.05) عند  $F = 1.528$  ، وهذا يدل على عدم وجود اختلافات ذات دلالة احصائية بين اراء العينة حول مدى ترشيد استخدام موارد المؤسسة لتحسين الاداء التنافسي ترجع لعامل نشاط المؤسسة .

وعليه نرفض الفرضية الفرعية الثالثة التي تنص على : " وجود اختلافات ذات دلالة احصائية بين اراء العينة حول مدى ترشيد استخدام موارد المؤسسة لتحسين الاداء التنافسي ترجع لطبيعة نشاط المؤسسة "

✓ اختبار الفرضية الفرعية الرابعة : " توجد اختلافات ذات دلالة احصائية بين اراء العينة حول مدى ترشيد استخدام موارد المؤسسة لتحسين الاداء التنافسي ترجع لحجم المؤسسة "

̄N بهدف التعرف على وجود اختلافات بين اراء العينة من عدمها ، لا بد من توضيح حجم كل مجموعة من المجموعات الاربع حسب عدد عمال المؤسسات المبحوثة مع متوسطاتها الحسابية و انحرافاتها المعيارية حول مدى ترشيد المؤسسة لمواردها لتحسين ادائها التنافسي في الجدول (34-IV) الموالي :



الجدول رقم (IV-34) : المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية حسب حجم ( عدد

العمال ) المؤسسة

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	حجم المؤسسة	المتغير
0.692	3.893	09	من 10 الى 49 عامل	مدى ترشيد استخدام
0.486	3.815	11	من 50 الى 149 عامل	
0.549	4.366	06	من 150 الى 250 عامل	موارد المؤسسة لتحسين
0.350	3.963	04	اكثر من 250 عامل	الاداء التنافسي
0.567	3.969	30	المجموع	

المصدر : من اعداد الباحثة استنادا على نتائج SPSS 20

من خلال الجدول (IV-34) اعلاه ، يتضح ان هناك اختلافات بين المتوسطات الحسابية ، حيث بلغت اكبر قيمة (4.366) التي تمثل المؤسسات الكبيرة و اقل قيمة (3.815) التي تمثل المؤسسات المتوسطة ، وهذا يبين انه يمكن ان يكون الفرق دالا احصائيا . ولاختبار فيما اذا كانت هذه الاختلافات معنوية اي دالة احصائيا تم استخدام اختبار تحليل التباين الاحادي ، والذي يتطلب توافر شرط تجانس التباين ، والجدول (IV-35) الموالي يظهر نتائج اختبار تجانس التباين بين المجموعات .

الجدول رقم (IV-35) : اختبار تجانس التباين بين المجموعات الخاصة بعامل حجم ( عدد

العمال ) المؤسسة

اختبار Levene	درجة الحرية 1	درجة الحرية 2	مستوى المعنوية
1.520	3	26	0.233

المصدر : من اعداد الباحثة استنادا على نتائج SPSS 20

من الجدول (IV-35) اعلاه ، يتبين ان قيمة مستوى المعنوية المحسوبة  $sig = 0.233$  ، وبالتالي لا توجد اختلافات ذات دلالة احصائية عند مستوى معنوية (0.05) ، مما يدل على ان التباين بين

المجموعات متجانس . لذلك يمكن اتمام اختبار تحليل التباين الاحادي كما هو موضح في الجدول (-36 IV) الموالي:

الجدول رقم (36-IV) : نتائج اختبار تحليل التباين الاحادي One Way Anova لمعرفة دلالة الاختلافات حسب عامل حجم ( عدد العمال ) المؤسسة

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى المعنوية
بين المجموعات	1.259	3	0.420	1.350	0.280
داخل المجموعات	8.048	26	0.311		
المجموع	9.343	29			

المصدر : من اعداد الباحثة استنادا على نتائج SPSS 20

يتضح من الجدول (36-IV) اعلاه ، ان قيمة مستوى المعنوية المحسوبة تساوي  $sig = 0.280$  وهي اكبر من مستوى المعنوية المحدد (0.05) عند  $F = 1.350$ ، وهذا يدل على عدم وجود اختلافات ذات دلالة احصائية بين اراء العينة حول مدى ترشيد استخدام موارد المؤسسة لتحسين ادائها التنافسي ترجع لعامل حجم المؤسسة .

وعليه نرفض الفرضية الفرعية الرابعة التي تنص على : " وجود اختلافات ذات دلالة احصائية بين اراء العينة حول مدى ترشيد استخدام موارد المؤسسة لتحسين الاداء التنافسي ترجع لحجم المؤسسة "

✓ اختبار الفرضية الفرعية الخامسة : " توجد اختلافات ذات دلالة احصائية بين اراء العينة حول مدى ترشيد استخدام موارد المؤسسة لتحسين الاداء التنافسي ترجع لخبرة المؤسسة في مجال نشاطها "

نهدف التعرف على وجود اختلافات بين اراء العينة من عدمها ، لا بد من توضيح حجم كل مجموعة من المجموعات الاربع حسب عمر المؤسسات المبحوثة مع متوسطاتها الحسابية و انحرافاتها المعيارية حول مدى ترشيد المؤسسة لمواردها لتحسين ادائها التنافسي في الجدول (37-IV) الموالي :

الجدول رقم (37-IV) : المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية حسب خبرة المؤسسة

في مجال نشاطها

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	خبرة المؤسسة	المتغير
0.694	3.781	05	اقل من 5 سنوات	مدى ترشيد استخدام
0.502	3.931	08	5 الى اقل من 10 سنوات	
0.269	3.608	04	10 الى اقل من 15 سنة	موارد المؤسسة لتحسين
0.588	4.175	13	اكثر من 15 سنة	الاداء التنافسي
0.567	3.969	30	المجموع	

المصدر : من اعداد الباحثة استنادا على نتائج SPSS 20

من خلال الجدول (37-IV) اعلاه ، يتبين ان هناك اختلافات بين المتوسطات الحسابية ، حيث كانت اعلى قيمة (4.175) للمؤسسات التي يتراوح عمر نشاطها اكثر من 15 سنة ، وهذا يشير انه قد يكون الفرق دالا احصائيا .

ولاختبار فيما اذا كانت هذه الاختلافات معنوية اي دالة احصائيا تم استخدام اختبار تحليل التباين الاحادي ، والذي يتطلب توافر شرط تجانس التباين ، والجدول (38-IV) الموالي يظهر نتائج اختبار تجانس التباين بين المجموعات .

الجدول رقم (38-IV) : اختبار تجانس التباين بين المجموعات الخاصة بعامل خبرة المؤسسة

في مجال نشاطها

اختبار Levene	درجة الحرية 1	درجة الحرية 2	مستوى المعنوية
1.324	3	26	0.288

المصدر : من اعداد الباحثة استنادا على نتائج SPSS 20

من الجدول (38-IV) اعلاه ، يتبين ان قيمة مستوى المعنوية المحسوبة sig = 0.288 ، وبالتالي لا توجد اختلافات ذات دلالة احصائية عند مستوى معنوية (0.05) ، مما يدل على ان التباين بين

المجموعات متجانس . لذلك يمكن اتمام اختبار تحليل التباين الاحادي كما هو موضح في الجدول (-39 IV) الموالي:

الجدول رقم (39-IV) : نتائج اختبار تحليل التباين الاحادي One Way Anova لمعرفة دلالة الاختلافات حسب عامل خبرة المؤسسة في مجال نشاطها

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى المعنوية
بين المجموعات	1.260	3	0.420	1.351	0.280
داخل المجموعات	8.083	26	0.311		
المجموع	9.343	29			

المصدر : من اعداد الباحثة استنادا على نتائج SPSS 20

يتضح من الجدول (39-IV) اعلاه ، ان قيمة مستوى المعنوية المحسوبة تساوي  $sig = 0.280$  وهي اكبر من مستوى المعنوية المحدد (0.05) عند  $F = 1.351$ ، وهذا يدل على عدم وجود اختلافات ذات دلالة احصائية بين اراء العينة حول مدى ترشيد استخدام موارد المؤسسة لتحسين الاداء التنافسي ترجع لعامل خبرة المؤسسة في مجال نشاطها .

وعليه نرفض الفرضية الفرعية الخامسة التي تنص على : " وجود اختلافات ذات دلالة احصائية بين اراء العينة حول مدى ترشيد استخدام موارد المؤسسة لتحسين الاداء التنافسي ترجع لخبرة المؤسسة في مجال نشاطها "

انطلاقا من النتائج السابقة نرفض الفرضية الرئيسية الثانية التي تنص على انه : " توجد اختلافات ذات دلالة احصائية بين اراء العينة حول مدى ترشيد استخدام موارد المؤسسة لتحسين الاداء التنافسي ترجع لصف المؤسسات المبحوثة " .

### المبحث الثالث : مناقشة النتائج

سوف نناقش في هذا المبحث النتائج التي تم التوصل اليها من خلال الدراسة الميدانية .

#### المطلب الاول : مناقشة النتائج المتعلقة بالمتغير المستقل

تكمن اهمية ترشيد استخدام موارد المؤسسة في زيادة كفاءة و عمل وسائل الانتاج المتاحة للمؤسسة ، فهذه الاخيرة تسعى الى امتلاك عوامل انتاج تمكنها من مواجهة المنافسة المفروضة عليها في ظل التغيرات البيئية المحيطة بها .

لذلك تواجه المؤسسات الاقتصادية الجزائرية منافسة شديدة جدا على المستويين المحلي و العالمي والتي تحتم عليها استعمال وسائل و آليات واستراتيجيات عصرية و حديثة لكي تتماشى مع الظواهر المستجدة ، وبناءا على الدراسة الميدانية التي قمنا بها حول موضوع الدراسة والتي تم الربط بين المتغير المستقل و العوامل الديمغرافية ، تم التوصل الى عدة نتائج و هي :

#### ❖ من حيث الملكية :

اظهرت نتائج الدراسة ان اغلبية اجابات افراد عينة المؤسسات الخاصة كانت مرتفعة في مجال ترشيد مواردها و حسن استغلال عوامل انتاجها وبمستوى اهمية بلغت 60 % ، وهو ما يعكس ادراك عينة الدراسة لأهمية الترشيح لاسيما ما تعلق بمواردها المالية .

وكذا بالنسبة للمورد البشري الذي بلغت اجابات افراد عينة الدراسة موافقة مرتفعة و التي تنص على ان للمؤسسة راس مال بشري يمكنها من تحقيق ميزة تنافسية باعتباره من اهم الموارد الاقتصادية التي تتوفر عليها المؤسسة وذلك لصعوبة تقليدها ، فلقد اصبحت الموارد البشرية اساس التنافسية . وعلى الرغم من امتلاك المؤسسات العمومية للموارد التي تسمح لها بمواجهة التحديات التي تفرضها المنافسة إلا ان اغلبية اجابات افراد عينة الدراسة ترى ان هناك اهدار و عدم ترشيد في استخدام موارد المؤسسة العمومية .

#### ❖ من حيث الشكل القانوني :

اظهرت نتائج الدراسة ان اكبر نسبة من المؤسسات هي مؤسسات ذات اسهم ، اذ مثلوا ما نسبته 46.66% من اجمالي افراد عينة الدراسة . بينما توزع الباقي بين الشركات ذات المسؤولية المحدودة و شركات التضامن .

كما بينت الدراسة ان المؤسسات ذات المسؤولية المحدودة تسعى الى بلوغ اهدافها من خلال ترشيد عوامل انتاجها، وذلك من خلال اجابات افراد عينة الدراسة التي بلغت 70 % من حيث درجة الموافقة حول عبارات ترشيد هذا النوع من المؤسسات لعوامل انتاجها ، وهو ما يعكس اهتمام هذه المؤسسات بتحسين مواردها بصورة مستمرة بما يضمن لها اداء افضل مقارنة بمنافسيها .

كما بينت الدراسة ان الاجابات المتعلقة بالمؤسسات ذات الاسهم كانت هي الاخرى مرتفعة وبمستوى اهمية بلغ 64 % و التي تعكس اهتمام هذا النوع من المؤسسات باستخدام مواردها بشكل عقلاني باعتبارها مؤسسات تولي اهمية كبيرة لمواردها المالية في نشاطها .

### ❖ من حيث طبيعة النشاط :

اظهرت نتائج الدراسة ان اغلبية المؤسسات محل الدراسة هي مؤسسات صناعية ، اذ مثلوا ما نسبته 60 % من اجمالي افراد عينة الدراسة ، ودرجة تواجد عنصر ترشيد الموارد فيها مرتفع ، حيث بلغت نسبة اهمية ترشيد عوامل الانتاج 73 % وهو ما يؤكد اهتمام هذا النوع من المؤسسات بتحديد و تطوير عوامل انتاجها بما يواكب التحولات و التحديات الاقتصادية ، كما تتميز المؤسسات الصناعية بإمكانيات كبيرة مقارنة بالمؤسسات الخدماتية التي لها راس مال معتبر ، وتسعى المؤسسات الصناعية ال بذل المزيد من الجهود قصد تحسين ادائها و تطوير كفاءتها و تحقيق الريادة التكاليفية في سبيل تعزيز قدراتها التنافسية.

وباعتبار ان المؤسسات الصناعية تستند على استراتيجية صناعية يرتبط استمرارها بمدى قدرتها على التحكم في مواردها الواجب استعمالها من اجل تحقيق نشاطها ، فإنها تأخذ بعين الاعتبار ضرورة تحديد عوامل انتاجها و استغلالها بصورة عقلانية تسمح لها بتحقيق اهدافها المستقبلية .

اما في المؤسسات الخدماتية فلقد بينت الدراسة على ان درجة ترشيد موارد المؤسس بلغت ما نسبته 57% حسب اجابات افراد عينة الدراسة حول درجة الموافقة على عبارات ترشيد عوامل انتاج المؤسسات الخدماتية ، وهو ما يعكس الامكانيات المتوفرة في المؤسسات الخدمية التي نبجدها في كثير من الاحيان صغيرة نوعا ما .ونادرا ما يلجأ هذا النوع من المؤسسات الى القيام بدراسة السوق وهذا عكس المؤسسات الصناعية التي تستوجب وجود هذا النوع من الدراسات لكونها تجيب عن الزبون في المكان المناسب وذلك لعرض منتجاتها .

وباعتبار ان المؤسسة الصناعية أكبر حجما و راس مالا وكثيرة الوظائف مقارنة مع المؤسسة الخدمائية ، نلاحظ أنها تتوجه في الكثير من الاحيان لوكالات خاصة للقيام بعملية الاشهار ، بينما المؤسسة الخدمائية فهي تعتمد على قدراتها ووسائلها الخاصة للتعريف بخدماتها المقدمة .

كما تستثمر المؤسسات الصناعية اموالها بهدف اساسي ترمي به الى انتاج منتجات وخلق منفعة ، اي ان المؤسسات الصناعية تحقق عمليات الاستغلال التي تنسجم معها مختلف تدفقات السيولة . بينما تختلف دورة حياة الاستغلال عندما يتعلق الامر بمؤسسة خدمائية ، فتظهر هذه الاخيرة قصيرة مقارنة بالمؤسسات الصناعية ، ومنه يتبين لنا ان ترشيد استخدام موارد المؤسسة في المؤسسات الصناعية احسن منه في المؤسسات الخدمائية .

### ❖ من حيث حجم المؤسسة :

اظهرت نتائج الدراسة ان درجة تواجد عنصر ترشيد موارد المؤسسة محل الدراسة مرتفع في المؤسسات المتوسطة بمستوى اهمية بلغ 83 % من اجمالي اجابات افراد العينة ، ويتم ذلك من خلال الاستعمال العقلاني لعوامل الانتاج ، ورفع انتاجها بواسطة التخطيط الجيد و الدقيق للإنتاج و التوزيع وهو ما يسمح بتحقيق رضا المستهلكين وزيادة الارباح و تدنية التكاليف ، حيث تعود ملكية المتوسطة في اغلبها الى القطاع الخاص . ويتوقف حجم المؤسسة على الطبيعة الفنية للصناعة اي مدى استخدام الالات في انتاج المنتج ، فبعض الصناعات تحتاج في صناعتها الى وحدات كبيرة نسبيا من العمل ، ووحدات صغيرة نسبيا من راس المال ، كما هو الحال في الصناعات الاستهلاكية الخفيفة ، في حين تحتاج في الصناعات الاخرى الى وحدات قليلة نسبيا من العمل ووحدات كبيرة نسبيا من راس المال وهو الامر الذي ينطبق على الصناعات الثقيلة . كما تساهم المؤسسات المتوسطة بشكل كبير و فعال في توفير فرص العمل للشباب والعاطلين و الباحثين عن العمل وبالتالي تحد بشكل كبير من ظاهرة مشكلة البطالة .

فيما اظهرت نتائج الدراسة ان المؤسسات الكبيرة و التي بلغت نسبة مستوى الاهمية 75 % من اجمالي اجابات افراد العينة الموافقين بدرجة اتفق و اتفق تماما بأنها تهتم بترشيد عوامل انتاجها نظرا لعدد عمالها الكبير و مواردها المالية الضخمة واستخدامها للتكنولوجيا في نشاطها ، واعتمادها على الخبرة و القدرات الشخصية و الموارد البشرية المؤهلة .

فيما حازت المؤسسات الصغيرة على نسبة قليلة من حيث مستوى الاهمية في اجابات الافراد حول ترشيد المؤسسة لمواردها بصورة عقلانية ، وهو ما يعكسه ضالة حجم رأس مالها و عدد عمالها مقارنة بالمشروعات الكبيرة ، حيث

لا تطلب كوادر ادارية ذات خبرة كبيرة مما يقلل من كلفة التدريب و التأهيل للموارد البشرية و بالتالي ينعكس على تكلفة المنتجات .وعليه نستخلص انه كلما زاد حجم المؤسسة زاد التحكم في ترشيد عوامل انتاجها.

### ❖ من حيث خبرة المؤسسة في مجال نشاطها :

بينت نتائج الدراسة ان المؤسسات التي تفوق سنوات نشاطها 10 سنوات تركز على سبل ترشيد استخدام مواردها بطرق عقلانية بما يضمن لها اداء افضل مقارنة بمنافسيها ، وهذا ما اظهرته نتائج اجابات افراد العينة حول درجة الموافقة حول عبارات ترشيد استخدام المؤسسة لمواردها يعود لسنوات الخبرة ، حيث بلغت نسبة مستوى الاهمية 83 % بالنسبة للمؤسسات التي تفوق خبرتها في مجال نشاطها 10 سنوات وهو ما يؤكد ان جانب الخبرة يلعب دورا كبيرا في زيادة فعالية العمال و تحسين العملية الانتاجية و التوصل الى مكونات افضل للمنتج . حيث ان تركيز المؤسسة على انشطتها التي تكسبها خبرة تعتبر من الاستراتيجيات الناجحة و التي يترتب عليها تخفيض تكلفة الانتاج و التسويق ، ويؤدي الى اكساب المؤسسة خبرة كبيرة في معرفة سلوك و اذواق المستهلكين و اشباع حاجاتهم و حجم الطلب الحالي و المستقبلي على منتجاتهم . وعليه نستنتج انه كلما زادت خبرة المؤسسة في مجال نشاطها كلما زاد التحكم في عوامل انتاجها .

### المطلب الثاني : مناقشة النتائج المتعلقة بالمتغير التابع

تسعى المؤسسات الى اكتساب ميزة تنافسية تمكنها من مجابهة التحديات التي تفرضها عليها قوانين السوق المحلية و العالمية ، ففي ظل التغيرات و التطورات الجديدة و المتنامية ، برزت لدى المؤسسات الاقتصادية الجزائرية اهتمامات عديدة و متجددة ، انصبت اساسا في كل ماله علاقة بالتنافس و البيئة التنافسية ، ولا يأتي هذا إلا من خلال مجموعة من الضوابط التي تحكم عملياتها لتحقيق احسن اداء .ويستدعي البحث عن تحقيق اداء تنافسي مناسب الاستناد الى مؤشرات هذا الاخير و المتمثلة في : الجودة ، الانتاجية ، الربحية ، التحكم في التكاليف و الحصة السوقية.

وبناء على الدراسة الميدانية التي قمنا بها حول موضوع الدراسة ، تم التوصل الى عدة نتائج كما يلي :



### ❖ من حيث الجودة :

اظهرت نتائج الدراسة ان درجة مساهمة بعد الجودة في تحسين الاداء التنافسي في المؤسسات محل الدراسة بوجه عام هي درجة مرتفعة من وجهة نظر افراد الدراسة ، حيث العبارتان اللتان احتلتا الترتيب الاول و الثاني بناء على ارتفاع درجة الموافقة و اللتان تعكسان هذا البعد هما على التوالي :

✓ تلتزم المؤسسة بتطبيق و تحسين الجودة.

✓ تتابع المؤسسة المنتج اثناء التصنيع و ذلك للتأكد من سلامة و دقة الخطوات التصنيعية.

أكدت نتائج الدراسة ان المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة الميدانية تعتمد على ترشيد استخدام مواردها في انتاج منتجات ذات جودة ، وما يؤكد ذلك مستوى اهمية اجابات افراد العينة حيث بلغت نسبة اهمية ترشيد عوامل الانتاج في المؤسسات العمومية 81 % و 88 % للمؤسسات الخاصة ، اي انه لا يوجد فرق كبير بين المؤسسات العمومية و الخاصة بتطبيق قواعد الجودة. حيث تعتمد في تحسين جودة المنتجات المقدمة لزيائنها على مستوى الموارد المتوفرة لديها ، حيث انها كلما توافرت الموارد الملموسة و الموارد البشرية باستعمال التكنولوجيا كنقاط قوة فهذا يدفع المؤسسات الى تتابع المنتج اثناء التصنيع ، والتأكد من مراقبة الظروف التخزينية لكل مرافقها ، بالإضافة الى التحقق من سلامة وجود المنتج النهائي و التأكد من مطابقته للمواصفات .

كما اظهرت نتائج الدراسة ان درجة اهتمام المؤسسات الصناعية لمعيار الجودة في منتجاتها اكبر من درجة اهتمام المؤسسات الخدمائية ، وهو ما تبينه اجابات افراد عينة الدراسة حيث بلغت نسبة مستوى الاهمية للإجابات على عبارات الجودة 94 % بالنسبة للمؤسسات الصناعية و 85 % بالنسبة للمؤسسات الخدمائية و 50 % بالنسبة للمؤسسات التجارية ، وهو ما يؤكد ان المؤسسات الصناعية تهتم بجودة منتجاتها وفقا للمواصفات المطلوبة بسبب حجم كبرها و ضخامة رأسمالها .

كما بينت نتائج الدراسة ان درجة اهتمام المؤسسات المتوسطة والكبيرة في تحسين جودة منتجاتها اعتمادا على مواردها اكبر من المؤسسات الصغيرة وهذا ما تبينه النتائج ، حيث بلغت مستوى اهمية اجابات افراد عينة الدراسة حول الموافقة على عبارات تحسين الجودة 90 % بالنسبة للمؤسسات المتوسطة و الكبيرة ، بينما حصلت المؤسسات الصغيرة على نسبة 66 % وهو ما يظهر وجود ادارة مؤهلة تستطيع عن طريق استخدام الاساليب الحديثة في التسيير تحقيق الاستخدام الامثل للموارد المادية ، البشرية و التكنولوجيا المتاحة لتحقيق الجودة . ففي المؤسسات الصناعية الكبيرة نجدها تتكون من عدة وحدات متخصصة كلها مرتبطة مع الادارة العامة ، وفي هذه الحالة لكل وحدة مدير جودة خاص بها ، و يحكم كل هذه المديرينات مدير الجودة في الادارة العامة ، و عليه تختلف اهمية مصلحة الجودة باختلاف احجام المؤسسات فهي تزداد اهمية كلما ازداد حجم المؤسسة.

كما تلعب الخبرة ( خبرة المؤسسة في مجال نشاطها ) دورا كبيرا في تبني المؤسسة لطرق عقلانية في ترشيد عوامل انتاجها ، فكلما زادت خبرات افراد المؤسسة المتراكمة حول مختلف الانشطة كلما زاد الاستثمار في الرأسمال الفكري و تحويله الى قوة انتاجية تسهم في تنمية اداء الفرد ، ورفع كفاءة المؤسسة و هذا ما يعزز قدرة المؤسسة للاحتفاظ و تحسين ادائها المعتمد على الخبرة و المعرفة .

مما يعني انه كلما زادت درجة توفر طرق ترشيد استخدام الموارد ، كلما كانت جودة المنتجات بمستوى افضل . حيث ان قيام المؤسسة بإجراء دراسات مسحية لتحديد حاجات العملاء و رغباتهم بشكل مستمر ، وتتابع المنتج اثناء التصنيع للتأكد من سلامة و دقة الخطوات التصنيعية وأيضا مراقبة الظروف التخزينية من مستودعات المواد الخام و المنتج النهائي ، يؤدي الى استجابة سريعة و فعالة لرغبات الزبائن ، وبالتالي تقديم مستويات عالية من الجودة تتفوق بها المؤسسة على منافسيها .

وعلى الرغم من ان نتائج مستوى المتوسط الحسابي لأفراد العينة المستجيبة للدراسة أكدت ان المؤسسات تسعى الى التميز بدرجة عالية من خلال التركيز على الجودة ، وكذا ادراكها لأهمية هذه الاخيرة في خلق القيمة و تحقيق التفوق عن المنافسين إلا انه تبقى المنتجات الجزائرية بعيدة عن مستوى الجودة المتعارف عليها دوليا .

### ❖ من حيث الانتاجية :

اظهرت نتائج الدراسة ان درجة تواجد الانتاجية في المؤسسات محل الدراسة بوجه عام هي درجة مرتفعة من وجهة نظر افراد الدراسة ، حيث العبارتان اللتان احتلتا الترتيب الاول و الثاني بناء على ارتفاع درجة الموافقة و اللتان تعكسان هذا البعد هما على التوالي :

✓ تخصص المؤسسة الموارد الكافية لتحسين الانتاجية.

✓ التقليل من الفاقد في الانتاج من خلال استخدام الايدي العاملة الماهرة .

تؤكد الدراسة الميدانية ان المؤسسات الخاصة تعتمد على ترشيد استخدام مواردها في رفع مستوى الانتاجية بدرجة قوية ، وما يؤكد ذلك مستوى اهمية الاجابات الخاصة بالانتاجية حيث بلغت المؤسسات الخاصة 78 % من درجة الموافقة ، بينما المؤسسات العمومية تحصلت على 61 % ، حيث انه كلما اتبعت الطرق التي تضمن الاستخدام العقلاني لمواردها يضمن زيادة الانتاجية ، ويتوقف رفع الانتاجية على درجة التطور التكنولوجي و الاستغلال الامثل للمعدات و الالات و الموارد المتاحة .

كما يلاحظ ان الانشطة الانتاجية في المؤسسات الصناعية واضحة تماما ، وكذلك واضح تماما المنتج الذي ينتج كالسيارات و الادوية ... اما المؤسسات الاخرى التي لا تقوم بصناعة سلع ملموسة فان العملية الانتاجية اقل وضوحا كالعمليات التي تتم في المصارف او الجامعات او اية مؤسسة خدماتية ، وهذا ما اوضحته نتائج

الاستبيان، حيث بلغت نسبة مستوى اهمية الاجابات حول درجة موافقة على عبارات الانتاجية بالنسبة للمؤسسات الصناعية 77 % بينما تحصلت المؤسسات الخدمائية على 66 % ففي المؤسسات الصناعية يتطلب ضبط جودة المنتج مراقبة العمليات الانتاجية بكافة مراحلها ، من خارج المصنع ( تشخيص احتياجات المستهلكين ، عمليات تصميم و تحديد مواصفات المنتج و شراء المواد الاولية و خزنها ) الى المصنع ( توفير الالات و المعدات و التجهيزات و الخدمات اللازمة لتسهيل عمليات التصنيع و الانتاج ، و تخزين المنتجات الجاهزة) ، و من ثم الى خارج المصنع ( ايصال المنتجات الى المستهلك ، بالإضافة الى خدمات ما بعد البيع مثل التركيب و الصيانة وحتى انتهاء عمر المنتج ). بحيث تمتلك المؤسسات الصناعية و التي تحقق معدلات نمو اعلى نسبيا في انتاجية العمل ، الفرصة الاكبر في تحسين ادائها التنافسي ، وهذا يعتمد على راس المال البشري من حيث التدريب و الخبرة و القدرة على استيعاب الوسائل الحديثة للإنتاج .

تعتبر الانتاجية مؤشرا مهما للحكم على مستوى كفاءة الادارة ، وكيفية استغلالها لمواردها المتاحة من اجل الحصول على افضل النتائج و عليه فان زيادة الانتاجية يعني ادخال التقنيات الفنية الحديثة لتطوير المنتج و رفع المعدل المهاري للعمال ، اي بمعنى محاولة الادارة استغلال مواردها المتاحة استغلالا جيدا.

تساهم المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في رفع كفاءة تخصيص الموارد ، فهي تميل الى تبني الاساليب الانتاجية كثيفة العمالة بما يعكس وضع الدول النامية من حيث وفرة القوة العاملة و ندرة راس المال .وتساهم المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في بناء القدرات الانتاجية الشاملة ، فهي تساعد على استيعاب الموارد الانتاجية على مستويات الاقتصاد كافة ، وهو ما يبينته نتائج الدراسة حيث بلغ مستوى اهمية اجابات افراد العينة حول عبارات الانتاجية بالنسبة للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة 72 %، إلا انه من المعروف ان هذا النوع من المؤسسات يعاني من صعوبات كاستخدام اجهزة و معدات قد تكون بدائية او اقل تطورا عن تلك المستخدمة في المؤسسات الكبيرة ، او لا تتبع اساليب الصيانة او الاساليب الانتاجية المتطورة التي تساعد على تحسين جودة منتجاتها بما يتماشى مع المواصفات العالمية في الاسواق .

تعتمد المؤسسات الكبيرة على خبرة افرادها في زيادة الانتاجية ، وهو ما اوضحته نتائج الدراسة ، حيث بلغت نسبة مستوى الاهمية 75 % مما يدل على ان هذا النوع من المؤسسات يتبع الطرق الرشيدة في استعمال عوامل انتاجه بما يساعده في رفع الانتاجية و تحسينها .

### ❖ من حيث الربحية :

اظهرت نتائج الدراسة ان درجة تواجد عنصر الربحية في المؤسسات محل الدراسة بوجه عام هي درجة مرتفعة من وجهة نظر افراد الدراسة ، حيث العبارتان اللتان احتلتا الترتيب الاول و الثاني بناء على ارتفاع درجة الموافقة و اللتان تعكسان هذا البعد هما على التوالي :

✓ سجلت المؤسسة زيادة في الايرادات الكلية عن التكاليف الكلية خلال الثلاث سنوات الماضية.

✓ فعالية اعداد الموازنة والرقابة على بنود الدخل و النفقات.

تؤكد نتائج الدراسة الميدانية على ان المؤسسات الخاصة تعتمد على طرق ترشيد عوامل انتاجها في زيادة ربحيتها احسن من المؤسسات العمومية و هو ما تؤكد اجابات افراد عينة الدراسة حول مستوى الاهمية ، حيث بلغ مستوى الاهمية لدرجة الموافقة للمؤسسات الخاصة 90 % ، بينما بلغ مستوى الاهمية للمؤسسات العمومية 72 % ، ويعني ذلك مدى اهمية ترشيد استخدام الموارد بطرق عقلانية في زيادة الايرادات الكلية عن التكاليف الكلية بما يسمح للمؤسسة القدرة على توليد ارباح في فترة زمنية محددة جراء استخدام عوامل انتاجها .

ان الربحية هي هدف اساسي للمؤسسة و من خلالها يستمر بقاءها ، وهي تعبر عن العلاقة التي تربط الارباح برقم الاعمال كما انها مقياس عام لكفاءة المؤسسة لاستخدام الموارد استخداما امثل لتحقيق عائد مناسب من النشاط العادي الذي تمارسه .

ان غالبية المؤسسات الصناعية تتسابق نحو تخفيض التكاليف الصناعية ورفع مستوى الربحية ، وهو ما اظهرته نتائج الدراسة حيث بلغ مستوى اهمية اجابات الافراد حول درجة الموافقة على عبارات تحقيق الربحية 78 % بالنسبة للمؤسسات الصناعية و 71 % بالنسبة للمؤسسات الخدمائية اي انه لا يوجد اختلاف كبير في تحقيق الربحية يرجع الى طبيعة نشاط المؤسسة .

كما اظهرت نتائج الدراسة بان مستوى تقييم افراد عينة الدراسة في المؤسسات المتوسطة كان ايجابيا بدرجة كبيرة من وجهة نظرهم مما يدل ذلك على ان تطبيق المؤسسات لطرق عقلانية في تسيير عوامل انتاجها له اثر واضح في تعظيم ربحية المؤسسات ، كما تلعب خبرة المؤسسة دورا كبيرا مما يساعد على توفير الوقت المناسب لمناولة المواد الاولية و الاجزاء المكملة للعملية الانتاجية ، وان خبرة العمال تزيد من كفاءة مراحل التشغيل بحسب الوقت المحدد لكل مرحلة .

### ❖ من حيث التحكم في التكاليف :

اظهرت نتائج الدراسة ان درجة تواجد عنصر التحكم في التكاليف في المؤسسات محل الدراسة بوجه عام هي درجة مرتفعة من وجهة نظر افراد الدراسة ، حيث العبارتان اللتان احتلتا الترتيب الاول و الثاني بناء على ارتفاع درجة الموافقة و اللتان تعكسان هذا البعد هما على التوالي :

✓ تركز المؤسسة على الانشطة التي تكتسب فيها الخبرة لتخفيض تكاليف الانتاج و التسويق.

✓ تعتمد المؤسسة برنامجا لتبسيط الاجراءات و تقليل عدد الخطوات المتبعة لتقديم المنتج .

اظهرت نتائج الدراسة بان مجال تخفيض تكاليف الانتاج في المؤسسات العمومية و الخاصة ايجابية على حد سواء، وهذا يعني ان مستوى تقييم افراد عينة الدراسة في المؤسسات محل الدراسة لهذا المجال كان ايجابيا بدرجة كبيرة من وجهة نظرهم ، مما يدل على ان اتباع الطرق الرشيدة لعوامل الانتاج له اثر واضح في تعظيم ربحية المؤسسات من خلال تخفيض تكاليف الانتاج ، مما يؤدي الى زيادة كفاءة المراحل الانتاجية و يؤدي ذلك الى تخفيض تكاليف الانتاج .

لقد نالت تكاليف الانتاج عناية و اهتمام بالغين من قبل المحاسبين و الاقتصاديين ، لما لها من اثر كبير على ربحية المؤسسات سيما و ان صافي القيمة الحالية و مؤشر الربحية ومعدل العائد على الاستثمار تتأثر جميعها بأسعار المواد الداخلة في التصنيع ، وكمية المبيعات و الطاقة الانتاجية المستغلة ، وكذلك معدل ثبات عناصر التكلفة الانتاجية ، وغالبا ما تركز المؤسسات الصناعية الى الوصول الى اهداف محددة بأقل التكاليف ، مع مراقبة تنفيذ الخطط و معالجة الانحرافات في حال حدوثها ، وتحقيق اهداف المؤسسة لقياس فعالية الافادة من موارده بأقل تكلفة ، وهو ما بينته الدراسة الميدانية حيث بلغ مستوى اهمية الاجابات للمؤسسات الصناعية 73 % مقارنة بالمؤسسات الخدمائية التي بلغ مستوى الاهمية 57 %.

ولكي يستمر وينجح القطاع الصناعي في الجزائر لابد من ادارة و تسيير فعال لهذه المؤسسات الصناعية الكبرى حيث ان نجاحها يعني نجاح القطاع الصناعي ، ذلك لأنها تعتبر دعامة للاقتصاد الوطني وهذا لا يتأتى الى باستخدام الطرق العلمية الحديثة في تسييرها و احكام السيطرة على تكاليفها و هذا ما قد يحسن من ادائها فينعكس بالإيجاب على مؤشر الناتج الداخلي الخام .

كما بينت نتائج الدراسة بان المؤسسات المتوسطة و الكبيرة تهدف الى تخفيض تكاليف انتاجها ، حيث بلغ مستوى اهمية الاجابات بالنسبة للمؤسسات المتوسطة 81 % ، و 83 % للمؤسسات الكبيرة ، بينما تحصلت

المؤسسات الصغيرة على نسبة 66 % . وباعتبار ان مختلف الوحدات الاقتصادية تعاني من ظاهرة ارتفاع تكاليف الانتاج ( اسعار المواد الخام التي تمثل نسبة الثلثين من التكاليف الصناعية ) بالإضافة الى المطالبة المستمرة من قبل العاملين في رفع اجورهم ، وارتفاع التكاليف الصناعية غير المباشرة مع ملاحظة الزيادة في نسب التلف و الهدر و انخفاض نسبة الاستغلال الامثل للموارد المتاحة ، كل ذلك دعا الى ضرورة وجود نظام معاصر و اتباع اساليب حديثة تهدف الى تخفيض التكاليف الانتاجية .

### ❖ من حيث الحصة السوقية :

اظهرت نتائج الدراسة ان درجة مساهمة الحصة السوقية في تحسين الاداء التنافسي في المؤسسات محل الدراسة بوجه عام هي درجة مرتفعة من وجهة نظر افراد الدراسة ، حيث العبارتان اللتان احتلتا الترتيب الاول و الثاني بناء على ارتفاع درجة الموافقة و اللتان تعكسان هذا البعد هما على التوالي :

✓ للمؤسسة حصة سوقية مهمة بالنسبة للمنافسين .

✓ تهدف المؤسسة الى تنمية و تحسين الحصة السوقية .

اظهرت نتائج الدراسة ان درجة اهتمام المؤسسات العمومية بتحقيق حصة سوقية معتبرة اكبر من حصة المؤسسات الخاصة ، حيث بلغ مستوى اهمية اجابات افراد عينة الدراسة بالنسبة للمؤسسات العمومية 81 % ، بينما تحصلت المؤسسات الخاصة على نسبة 76 % ، وهذا ما يوضح جليا استفادة المؤسسات العمومية لدعم الدولة للمنتجات كالحليب و الخبز .

ان المؤسسات محل الدراسة الميدانية تعتمد على ترشيد استخدام مواردها لزيادة حصتها السوقية بدرجة قوية ، وهذا يعني ان مستوى تقييم افراد عينة الدراسة في المؤسسات محل الدراسة لهذا المجال كان ايجابيا بدرجة كبيرة ( حسب المتوسط الحسابي ) ، مما يدل على ان تطبيق طرق ترشيد استخدام موارد المؤسسة له اثر واضح في تعظيم ربحية المؤسسات من خلال تحقيق التفوق التنافسي ، وقد تبين ذلك واضحا من خلال مستوى اهمية الاجابات حول درجة الموافقة بالنسبة للمؤسسات الصناعية و التي بلغ 88 % ، بينما المؤسسات الخدمائية بلغ 75 % ، فقد تمحورت اغلب اراء افراد العينة حول هدف تنمية و تحسين الحصة السوقية و هدف تحقيق تغطية جغرافية اوسع ، وقد تبين لنا من خلال المقابلة الشخصية ان المؤسسات قيد الدراسة تسعى للوصول الى رقم اعمال معين و تحقيق حجم مبيعات معين ، بمعنى التركيز على تحقيق اهداف مالية .

## نتائج الدراسة و اختبار الفرضيات

---

ويمكن تحليل النتائج الخاصة بمؤشر الحصة السوقية الى ان جاهزية المؤسسات في تسيير مواردها بطرق رشيدة يمكنها من زيادة مبيعاتها ، وبالتالي تنمية وتحسين حصتها السوقية و عوائدها المالية . فكلما كانت المؤسسات كبيرة كلما كانت لها حصة سوقية معتبرة و ذلك من خلال تحقيق الملائمة بين الطلب و تصميم المنتج ، مما يؤدي الى خلق ميزة تنافسية للمؤسسة و كذلك مساهمته في زيادة جودة الانتاج و بالتالي الى تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسات .

ما يجدر الاشارة اليه انه من المفروض ان تكون المؤسسات محل الدراسة قد تجاوزت التركيز على تحقيق هدف تنمية الحصة السوقية كهدف اساسي لتركز على اهداف اخرى كبرى مثل تحقيق الريادة و الحصول على مكانة في الاسواق الدولية . باعتبار ان اغلب المؤسسات محل الدراسة تتمتع بسمعة جيدة .

### خلاصة الفصل :

ان مراعاة عدم هدر الموارد المتاحة مع استخدامها استخداما امثل ، و ايجاد طرق لتقليل الفاقد لتوفير التكاليف الانتاجية ، الدعم المستمر من الادارة ، التخطيط السليم للاحتياجات من مواد الانتاج كل ذلك يقود الى انتاج بمواصفات مطابقة لطلب الزبون من حيث التسليم بشروط مطابقة للوقت و الجودة والسعر ومن اجل التفوق التنافسي و المحافظة عليه لتعظيم ربحية المؤسسات .

فاهتمام المؤسسة بالجودة و تحسينها لها سيخفض التكلفة من جهة نتيجة لخفض العيوب و الهدر ويحسن الانتاجية لديها من جهة اخرى نتيجة لتحسين العمليات فيها ، فالمؤسسات تحتاج الى نظام فعال لإدارة الجودة يتيح لها تحليل متطلبات الزبون وتحديد كافة العمليات الانتاجية و المساعدة التي تضمن الحصول على المنتج بالمواصفات المطلوبة و بالتالي قدرتها على اللحاق بأحدث المتغيرات و الحفاظ على قدرتها على المنافسة و البقاء في السوق في ظل التغيرات التي يشهدها العصر و عليه فان المؤسسات الاقتصادية الجزائرية مازالت في مساعيها المستمرة تحاول ايجاد الحل المناسب الذي يضمن لها الاندماج بفعالية في الاقتصاد العالمي ، ولا يأتي هذا إلا بامتلاكها لنسيج صناعي متماسك قادر على المنافسة .



خاتمة

تعد المؤسسة وحدة اقتصادية واجتماعية تؤخذ فيها القرارات حول تركيب الوسائل البشرية ، المالية ، المادية و المعلوماتية بغية خلق قيمة مضافة ، ولتحسين كافة جوانب العمليات الرئيسية ابتداء من التخطيط حتى التنفيذ تنتهج نظام تخطيط موارد المؤسسة لمساعدة الادارة من خلال تحديد افضل ممارسات الاعمال و تجهيزها بالمعلومات السليمة لاتخاذ القرار في وقته . فهي تحقق ذلك بواسطة التقاط العمليات و الوظائف التي كانت متفرقة و مشتتة في السابق لتدمج و تنسق بشكل متصل في قاعدة بيانات مركزية . فنظام تخطيط موارد المؤسسة يسمح من خلال التقارير التي تقدمها له مختلف المصالح مثل ( الموارد البشرية ، المالية ، المادية ... ) من قياس مدى نجاح نظام التقييم المعمول به في المؤسسة و تحديد مواضع الخلل فيه مما يمكنها من اتخاذ الاجراءات التصحيحية اللازمة.

تمثل مشكلة ندرة الموارد شقا هاما من المشاكل التي تعاني منها المؤسسات الاقتصادية في مختلف مراحل تطورها ، حيث كان لزاما عليها التوازن بين تعدد الرغبات و الحاجات و الاهداف المتزايدة مع ما تملكه من وسائل و موارد ، لذلك فان دراسة اقتصاديات الموارد تهدف الى ترشيد و عقلنة استخدام الموارد المتاحة للمؤسسة لأجل تحقيق اهدافها المرسومة بأعلى كفاءة ممكنة في نطاق الحيز الزمني المحدد لذلك .

فمجال اقتصاديات الموارد يقدم للمؤسسة البدائل التي تمكنها من الاستثمار المناسب و الاستغلال الاقصى لعوامل انتاجها عن طريق التكامل بينها ، بما يضمن لها تحقيق قدرات و كفاءات خاصة بالمؤسسة و التي يصعب تقليدها من قبل المنافسين و التي تشكل ميزة تنافسية ، و بذلك فترشيد استخدام الموارد يهدف الى استغلال الاصول الملموسة و غير الملموسة و السيطرة عليها و التي تمكنها من وضع و تنفيذ استراتيجياتها و العمل على تحسين كفاءتها و فعاليتها .

يهتم مدخل الموارد الى الاهتمام بتنمية الموارد الحالية و المستقبلية للمؤسسة و يتم ذلك من خلال احلال و تجديد الاستثمارات للمحافظة على مخزون الشركة من الموارد ، ويهدف الى زيادة كفاءة الاداء التنافسي و زيادة مجموعة الفرص الاستراتيجية وهو ما يعرف بفجوات الموارد ، وعليه يجب على المؤسسة الاستمرار في تنمية قواعد مواردها لأجل الحفاظ على ميزة التنافس اتجاه المنافسين ، لذا نجد ان تحليل "مايكل بورتر" بشأن مقدرة المؤسسات في الحفاظ على نجاحها التنافسي يستند على قدرتها على الابتكار المستمر و تحويل قاعدة الميزة التنافسية من عوامل و عناصر الانتاج الاساسية الى العناصر الاكثر حداثة و تقدما . فالمهمة الاولى للمدخل المعتمد على الموارد هي تعظيم الارباح على مدار الفترات الزمنية المختلفة ، و لتحقيق هذا الهدف يجب البحث عن العلاقة بين كل من الموارد او الكفاءات التنظيمية و الربحية ، فالقدرات و الكفاءات المحورية تعبر عن ما تقوم

به المؤسسة بشكل متميز وفائق نتيجة استخدام مجموعات الموارد معا و بشكل متكامل . اذن تلتزم المؤسسة بتجديد مواردها وكفاءتها و التي تشكل اساس الميزة التنافسية في المستقبل و ليس الحاضر فقط .

إن الطرق التي يتم بها توزيع الموارد تعرف بأنماط تخصيص الموارد ، وتختلف أنماط التخصيص ، باختلاف مدى استخدام الموارد المتاحة استخداما كاملا و كفوًا ، فالمؤسسات تهتم بعملية تخصيص الموارد والتي تركز على تعدد حاجات المستويات التنظيمية لهذه الموارد ، وذلك بتوزيعها بين مختلف الوظائف و الاقسام و المهام المختلفة و المنفصلة ، وهي وظائف الاعمال ( التسويق ، المالية ، الانتاج والعمليات و الموارد البشرية ) . وغالبا ما تعتمد المؤسسات عند تخصيص مواردها على طبيعة العلاقة بين العوائد المتحققة من عملية التخصيص و تكلفة هذه الموارد ، او عن طريق الاحلال و الذي يعتمد على درجة إمكانية البدائل لتعديل العمليات الإنتاجية، و كلما كانت البدائل قريبة ببعضها كلما كان تأثير عملية الإحلال على التكاليف مهم و على الأسواق ضعيف .

كما تطبق المؤسسة نماذج و طرق و ادوات لترشيد و توجيه طاقاتها المادية و البشرية و المالية و المعلوماتية وهو ما يشير الى تحكمها الناجع في كل الموجودات و الامكانيات التنظيمية و المهارات و الخصائص التنظيمية و المعلومات و المعارف بما يضمن اداء افضل في بيئة محيطها التي تتسم بشدة المنافسة . و تتبع المؤسسة اقتصاديات الحجم او اقتصاديات السعة و الذي يمثل انخفاض متوسط التكلفة الكلية في الاجل الطويل كلما ارتفع حجم انتاج الشركة. وهو مصطلح مرتبط باقتصاديات الانتاج الواسع النطاق ، حيث تؤدي الزيادات المطردة في الانتاج الى انخفاض متوسط التكاليف على المدى الطويل . او اقتصاديات الحجم و الذي يستخدم في صيغة الجمع وهو يمثل انخفاض متوسط تكلفة شركة كلما زاد تنوع انتاجها . وتشير الى خفض متوسط التكلفة للشركة في انتاج اثنين او اكثر من المنتجات .

وتحدد طاقة المؤسسة على تحقيق معدلات ربحية مرتفعة و اكبر من تكلفة راس المستثمر ، أي تحقيق ارباح تفوق تكلفة الموارد المستخدمة ولا يأتي ذلك إلا من خلال تخطيط القوى العاملة و العمل على تنمية هذه القوى و رفع كفاءة الاداء التدريبي بما يضمن تحسين جودة الخدمة التدريبية و المنتج التدريبي . و ترشيد استخدام الموارد المالية بهدف تأمين تدفق الاصول المتداولة و توزيعها بشكل مثال ، وهو ما يسمح بتخفيض تكلفة العمليات الى اقل حد ممكن و تعظيم مردود الاستثمارات . كما تهدف الى رفع مستوى الانتاجية ، و تخفيض تكلفة الانتاج ، وذلك عن طريق توفير عوامل الانتاج بالجودة المناسبة و الوقت المناسب مما يحقق لها وفورات مالية كبيرة تساعدها على تخفيض سعر البيع . فالتحسين في الجودة يساعد المؤسسة على تخفيض تكاليفها وزيادة حصتها السوقية وهذا يعني زيادة مبيعاتها و بأسعار مناسبة مقارنة بالمنافسين و يترتب عن ذلك زيادة في الانتاجية و تحسين ربحية

المؤسسة . وتسعى المؤسسات الى تركيز مواردها على تقليص الوقت الضائع في اىصال منتجاتها في السوق بتطبيق نظام المعلومات .

يلعب ترشيد استخدام موارد المؤسسة دورا مهما في مواجهة المنافسة ، وعلى المؤسسة ان تخصص مبالغ كبيرة اذا ارادت الحيازة على خاصية التفرد وذلك من اجل انتاج منتجات اكثر قوة و صلابة ، يستلزم استعمال قدر اكبر من الموارد الاولية او تكون ذات سعر مرتفع مقارنة مع تلك التي يستعملها بقية المنافسين ، وفي المقابل فإنها تمارس تأثيرا كبيرا على مؤشرات الاداء من خلال تحسين مستوى الانتاجية و زيادة الارباح ، تحسين جودة المنتجات و الخدمة المقدمة للزبون و زيادة الحصة السوقية .

وقد اشارت نتائج الدراسة ان المؤسسات تدرك اهمية مختلف انواع الموارد لتحقيق التفوق على المنافسين ، ونظرا لمكانة و سمعة المؤسسات قيد الدراسة ، فقد اكدت اراء العينة على امتلاك المؤسسات الموارد الكافية التي تسمح لها بمواجهة تحديات المنافسة . فمن خلال التحليل لكافة المعطيات المحصل عليها في الدراسة الميدانية ، وانطلاقا من تشخيص طرق استغلال موارد المؤسسة من خلال الاستبيان والمقابلة التي اجريناها على كافة المؤسسات محل الدراسة ، وكذا محاولة الربط بين المتغيرين من خلال محاولة ابراز دور ترشيد الموارد و حسن استغلالها و تسييرها في تحديد المركز التنافسي و تحسين ادائها ، اتضح ان طرق استخدام موارد المؤسسة ادى الى تحقيق حصة سوقية معتبرة و مركز تنافسي يمكن القول بأنه مهم ، بالإضافة الى حسن استخدام الموارد الاولية و تخزينها و تصنيعها ثم توزيعها و التي تمكنت من تعزيز تواجدتها في مختلف جهات الوطن و حتى خارجه ، وهو ما اكدته المعطيات الخاصة بالمؤسسات محل الدراسة . وعلى الرغم من الجهود المعتبرة التي تبذلها اغلبية المؤسسات الجزائرية في مجابهة المنتجات الاجنبية و التحكم في السوق الوطنية إلا ان جودة المنتجات المصنعة والنصف المصنعة لا زالت بعيدة على تحقيق التميز في السوق الدولية .

#### و توصلت الدراسة الى النتائج التالية :

- تمتلك المؤسسات العمومية الموارد التي تسمح لها بمواجهة التحديات التي تفرضها المنافسة إلا ان هناك هدر وعدم ترشيد استخدام مواردها ، على عكس المؤسسات الخاصة التي تسعى الى بلوغ اهدافها من خلال ترشيد عوامل انتاجها.
- بلغت نسبة اهمية ترشيد عوامل الانتاج بالنسبة للمؤسسات الصناعية 73 % مقارنة مع المؤسسات الخدمائية ، ويعود ذلك الى الامكانيات الكبيرة التي تتميز بها المؤسسات الصناعية و استنادها على استراتيجية يرتبط

استمرارها بمدى قدرتها على التحكم في مواردها ، ويلجأ هذا النوع من المؤسسات الى القيام بدراسة السوق وهذا عكس المؤسسات الخدمائية .

- ان درجة تواجد عنصر ترشيد موارد المؤسسات المتوسطة مرتفع مقارنة بحجم المؤسسات الاخرى ، ويتم ذلك من خلال الاستعمال العقلاني لعوامل الانتاج وهو ما يسمح بتحقيق رضا المستهلكين و زيادة الارباح و تدنية التكاليف ، حيث تعود ملكية المؤسسات المتوسطة في اغلبها الى القطاع الخاص . وهو نفس الحال بالنسبة للمؤسسات الكبيرة التي تهتم بترشيد عوامل انتاجها نظرا لعدد عمالها الكبير و مواردها المالية الضخمة و استخدامها للتكنولوجيا في نشاطها . فيما حازت المؤسسات الصغيرة على نسبة قليلة من حيث مستوى الاهمية حول ترشيدها لمواردها و هو ما تعكسه ضآلة حجم رأسمالها و عدد عمالها .

- ان جانب الخبرة يلعب دورا كبيرا في زيادة فعالية العمال و تحسين العملية الانتاجية و التوصل الى مكونات افضل للمنتج ، حيث ان تركيز المؤسسة على انشطتها التي تكسبها خبرة تعتبر من الاستراتيجيات الناجحة والتي يترتب عليها تخفيض تكلفة الانتاج و التسويق ، وعليه نستنتج انه كلما زادت خبرة المؤسسة في مجال نشاطها كلما زاد التحكم في عوامل انتاجها.

- تهتم المؤسسات الصناعية لمعيار الجودة في منتجاتها اكثر من درجة اهتمام المؤسسات الخدمائية بسبب حجم كبرها و ضخامة رأسمالها ، وهو ما اظهرته نتائج الدراسة حول المؤسسات المتوسطة و الكبيرة و سعيها في تحسين جودة منتجاتها اعتمادا على مواردها مقارنة بالمؤسسات الصغيرة ، و عليه تختلف اهمية مصلحة الجودة باختلاف احجام المؤسسات فهي تزداد اهمية كلما ازداد حجم المؤسسة . كما تلعب الخبرة دورا كبيرا في تبني المؤسسة لطرق عقلانية في ترشيد عوامل انتاجها فكلما زادت خبرة افراد المؤسسة المتراكمة حول مختلف الانشطة كلما زاد الاستثمار في الرأسمال الفكري مما يعزز قدرة المؤسسة للاحتفاظ و تحسين ادائها المعتمد على الخبرة و المعرفة ، مما يعني انه كلما زادت درجة توفر طرق ترشيد استخدام الموارد كلما كانت جودة المنتجات بمستوى افضل .

- تؤكد الدراسة الميدانية ان المؤسسات الخاصة تعتمد على ترشيد استخدام مواردها لرفع مستوى الانتاجية اكثر من المؤسسات العمومية ، كما ان الانشطة الانتاجية في المؤسسات الصناعية واضحة و واضح المنتج الذي ينتج ، اما المؤسسات الاخرى التي لا تقوم بصناعة سلع ملموسة فان العملية الانتاجية فيها اقل وضوحا ، حيث تمتلك المؤسسات الصناعية و التي تحقق معدلات نمو اعلى نسبيا في انتاجية العمل الفرصة الاكبر في تحسين ادائها التنافسي باعتمادها على رأسمالها البشري من حيث التدريب و الخبرة و القدرة على استيعاب وسائل الانتاج الحديثة .

- 
- تعتمد المؤسسات الخاصة على طرق ترشيد عوامل انتاجها في زيادة ربحيتها احسن من المؤسسات العمومية و تتسابق المؤسسات الصناعية و الخدماتية نحو تخفيض التكاليف لرفع مستوى الربحية .
  - تسعى المؤسسات العمومية و الخاصة على حد سواء تخفيض تكاليف الانتاج ، مما يدل على ان اتباع الطرق الرشيدة لعوامل الانتاج له اثر واضح في تعظيم ربحية المؤسسات من خلال تخفيض تكاليف الانتاج مما يؤدي الى زيادة كفاءة المراحل الانتاجية و يؤدي ذلك الى تخفيض تكاليف الانتاج و تركز المؤسسات الصناعية الى الوصول الى اهداف محددة بأقل التكاليف .
  - ان درجة اهتمام المؤسسات العمومية بتحقيق حصة سوقية معتبرة اكبر من حصة المؤسسات الخاصة ، وهذا ما يوضح جليا استفادة المؤسسات العمومية لدعم الدولة للمنتجات كالحليب و الخبز ، كما ان المؤسسات الصناعية و الخدماتية يهدفان الى تنمية و تحسين الحصة السوقية بهدف تغطية جغرافية اوسع . ويمكن تحليل النتائج الخاصة بمؤشر الحصة السوقية الى ان جاهزية المؤسسات في تسيير مواردها بطرق رشيدة يمكنها من زيادة مبيعاتها ، وبالتالي تنمية وتحسين حصتها السوقية و عوائدها المالية ، فكلما كانت المؤسسات كبيرة كلما كانت لها حصة سوقية معتبرة و ذلك من خلال تحقيق الملائمة بين الطلب و تصميم المنتج ، مما يؤدي الى خلق ميزة تنافسية للمؤسسة و كذلك مساهمته في زيادة جودة الانتاج و بالتالي الى تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسات .

## قائمة المراجع

## اولا : المراجع باللغة العربية

الكتب :

- ✓ احمد طرطار ، الترشيد الاقتصادي للطاقت الإنتاجية في المؤسسة ، 2001 .
- ✓ بسام محمود المهيرات ، " ادارة المعرفة في تكنولوجيا المعلومات " ، ط1 ، دار جليس الزمان للنشر و التوزيع ، الاردن ، 2012 .
- ✓ حسين عمر ، اقتصاد السوق ، دار الكتاب الحديث ، القاهرة ، 1999 .
- ✓ خالد محمد بني حمدان ، الاستراتيجية و التخطيط الاستراتيجي ، منهج معاصر ، الطبعة العربية ، دار اليازوري العلمية للنشر ، عمان ، الاردن . 2007 .
- ✓ حضر كاظم حمود ، هايل يعقوب فاخوري ، " ادارة الانتاج و العمليات " ، دار صفاء للنشر و التوزيع ، عمان ، الاردن ، ط1 ، 2009 .
- ✓ راوية حسن ، محمد سعيان سلطان ، ادارة الموارد البشرية ، دار التعليم الجامعي ، الاسكندرية ، 2011 .
- ✓ رضا اسماعيل البسيوني ، " ادارة الانتاج " ، القاهرة ، مؤسسة طيبة للنشر و التوزيع ، ط1 ، 2008 .
- ✓ سعد غالب ياسين ، تلخيص ريجي عبد القادر الحديلي ، " الادارة الاستراتيجية " ، عمان ، دار اليازوري للنشر ، ط1 ، 1998 .
- ✓ شوقي ناجي جواد ، المرجع المتكامل في ادارة الاستراتيجية ، ط1 ، دار الحامد للنشر و التوزيع ، عمان ، الاردن ، 2010 .
- ✓ عصام نور الدين ، ادارة المعرفة و التكنولوجيا الحديثة ، ط1 ، دار اسامة للنشر و التوزيع ، عمان ، 2010 .
- ✓ علاء فرحان طالب ، الحوكمة المؤسسية و الاداء المالي الاستراتيجي للمصارف ، ط1 ، دار صفاء للنشر و التوزيع ، 2011 .
- ✓ عمر عقيلي ، منعم زمير ، قحطان العبدلي ، " ادارة المواد - الشراء و التخزين من منظور كمي " ، الاردن ، دار وائل للنشر و التوزيع ، 2014 ، ط6 .



- ✓ غسان قاسم داود اللامي ، اميرة شكروني البياتي ، " ادارة الانتاج و العمليات - مرتكزات معرفية و كمية " ، عمان - الاردن ، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع ، 2008 ، الطبعة العربية .
- ✓ فيليب سادلر ، " الادارة الاستراتيجية " ، ترجمة : علا احمد اصلاح ، القاهرة ، مجموعة النيل العربية ، 2007 ، ط 1 .
- ✓ كاسر نصر المنصور ، " ادارة العمليات الانتاجية - الاسس النظرية و الطرائق الكمية " ، عمان - الاردن ، دار الحامد للنشر و التوزيع ، 2010 ، ط 1 .
- ✓ مجيد الكرخي ، تقويم الاداء باستخدام النسب المالية ، ط 1 ، دار المناهج للنشر و التوزيع ، عمان ، الاردن ، 2007 .
- ✓ محمد احمد السريتي ، الموارد الاقتصادية ، مؤسسة رؤية ، الاسكندرية ، 2011 .
- ✓ محمد صالح حناوي ، هال فريده مصطفى ، رسمية ذكي قرياقص ، " اساسيات الادارة المالية " ، ط 1 ، الدار الجامعية للطبع ، النشر و التوزيع ، الاسكندرية ، 2001 .
- ✓ محي الدين القطب ، الخيار الاستراتيجي وأثره في تحقيق الميزة التنافسية ، ط 1 ، دار الحامد للنشر و التوزيع ، الاردن ، 2012 .
- ✓ مدحت ابو النصر ، " الاداء الاداري المتميز " ، ط 1 ، المجموعة العربية للتدريب و النشر ، القاهرة ، مصر ، 2012 .
- ✓ منعم زمزيم ، محمد الفيومي ، " ادارة انظمة تكنولوجيا المعلومات " ، ط 1 ، الناشر ( الشركة العربية المتحدة للتسويق و التوريدات ) ، القاهرة ، 2013 .
- ✓ هاني عرب ، " محاضرات في الادارة الاستراتيجية " ، دون سنة نشر .

#### ✚ البحوث :

- ✓ أبو بكر محمود الهوش ، التقنية الحديثة في المعلومات والمكتبات ، دون ذكر السنة .
- ✓ احمد حمزة خليفة ، " اثر جودة الخدمة على ولاء العملاء - دراسة تطبيقية على الخدمات الفندقية بمدينة عدن " ، جامعة الخرطوم السودان ، دون ذكر السنة .

- ✓ احمد علي محمد ، ابراهيم منصور ، لينا هاني وراڊ ، " اثر استخدام برامجيات في تحقيق امثلية الخلق القيمي " ، الاردن ، دون ذكر السنة .
- ✓ احمد مالكية ، " محاولة تقييم ادوات التحليل الاستراتيجي في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة - دراسة عينة من المؤسسات الصغيرة و المتوسطة على مستوى ولاية مسيلة " ، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير ، جامعة قاصدي مرباح ، ورقلة ، 2009/2008 .
- ✓ براهيمى حياة ، " مساهمة في تطبيق اسلوب تحليل محفظة الاعمال في مؤسسة صناعية جزائرية - دراسة حالة مؤسسة CONDOR للالكترونيات بولاية برج بوعرييج " ، مذكرة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير ، جامعة محمد بوضياف ، المسيلة ، 2007 .
- ✓ بلقرويصات رشيد ، " ادارة الانتاج و العمليات في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية - دراسة حالة مؤسسة Chiali Tubes سيدي بلعباس " ، اطروحة دكتوراة ، جامعة ابي بكر بلقايد ، 2013-2014 .
- ✓ بن واضح الهاشمي ، " محاولة لتشخيص البيئة الخارجية لبناء الاستراتيجية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية - دراسة حالة مؤسسة الاقمشة الصناعية الجزائرية لبناء الاستراتيجية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية tindal " ، مذكرة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير ، جامعة محمد بوضياف المسيلة ، 2005-2006 .
- ✓ بن الموفق سهيلة ، " اثر تقلبات معدل الفائدة على اداء المؤسسة " ، مذكرة لنيل شهادة الماجستير ، جامعة منتوري قسنطينة ، 2005-2006 .
- ✓ بن قسمية محمد الامين ، " الكفاءة التوزيعية واثارها على الاداء في المؤسسة الاقتصادية - دراسة حالة الوحدة التجارية للوسط UCRC " ، مذكرة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير ، جامعة سعد دحلب ، البلدية ، ديسمبر 2006 .
- ✓ بن واضح الهاشمي ، " محاولة لتشخيص البيئة الخارجية لبناء الاستراتيجية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية - دراسة حالة مؤسسة الاقمشة الناعية الجزائرية Tindal " ، مذكرة لنيل شهادة الماجستير ، جامعة محمد بوضياف ، المسيلة ، 2005/2006 .
- ✓ بنية عمر ، " ادارة الموارد البشرية و دورها في تحيين الانتاجية بالمؤسسة الاقتصادية . شركة توزيع المواد البترولية . نفضال " ، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير ، المعهد الوطني للتخطيط و الاحصاء ، 2005 / 2006 .

- ✓ بوازيد وسيلة ، مقارنة الموارد الداخلية و الكفاءات كمدخل للميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية ، دراسة تطبيقية على بعض المؤسسات الاقتصادية بولاية سطيف ، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماجستير في علوم التسيير ، 2011-2012 .
- ✓ بوعريوة ربيع ، " تأثير التدريب على انتاجية المؤسسة - دراسة حالة مؤسسة سونلغاز " ، مذكرة لنيل شهادة الماجستير ، جامعة محمد بوقرة، بومرداس ، 2006-2007 .
- ✓ بوعنان نور اليدن ، " جودة الخدمات وأثرها على رضا العملاء " ، مذكرة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، جامعة محمد بوضياف ، مسيلة ، 2006/2007 .
- ✓ جعيج نبيلة ، " استراتيجية التنوع في المنتجات وأثرها على تنافسية المؤسسة الانتاجية - دراسة ميدانية في مؤسسة hodnalait بالمسيلة ومؤسسة condor الالكترونية ببحر بوعريوج " ، مذكرة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير ، جامعة محمد بوضياف ، المسيلة ، 2007 .
- ✓ حاب الله الشريف ، " دور التكاليف المعيارية في تحسين اداء المؤسسة الاقتصادية " ، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، جامعة الحاج لخضر ، باتنة ، 2008-2009 .
- ✓ حسين يرقى ، " استراتيجية تنمية الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية - حالة مؤسسة سوناتراك " اطروحة دكتوراة، 2007/2008 .
- ✓ حمودي حيمر ، " اجر الكفاءة و اثره على تحسين الاداء في المؤسسة " مذكرة لنيل شهادة الماجستير ، جامعة الحاج لخضر ، باتنة ، 2007-2008 .
- ✓ خاتمة لواتي ، " تسيير التغيير في ظل تطبيق نظام تخطيط موارد المؤسسة " ، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير ، جامعة قاصدي مرباح ، ورقلة ، 2012-2013 .
- ✓ سراج وهيبية ، استراتيجية تنمية الموارد البشرية كمدخل لتحسين الاداء المستدام في المؤسسة الاقتصادية ، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير ، جامعة فرحات عباس ، سطيف ، 2001-2012 .
- ✓ سفيان قنيط ، " التقييم الاقتصادي لمشروع كهربية شبكة السكة الحديدية لضواحي الجزائر العاصمة " ، مذكرة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، جامعة منتوري ، قسنطينة ، 2005-2006 .
- ✓ صولح سماح ، " دور تسيير الراسمال البشري في تحقيق التميز للمؤسسة المتعلمة - دراسة ميدانية حول مراكز البحث العلمي في الجزائر " ، اطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراة ، جامعة محمد خيضر بسكرة ، 2012/2013 .

- ✓ طارق بسام الحلبة ، " العوامل المؤثرة في نجاح نظم تخطيط موارد المنظمة - دراسة ميدانية في الشركات المتوسطة ، مذكرة لنيل شهادة الماجستير ، جامعة الشرق الاوسط ، الاردن ، 2013.
- ✓ عامر بشير ، " دور الاقتصاد المعرفي في تحقيق الميزة التنافسية للبنوك - دراسة حالة الجزائر " ، اطروحة دكتوراة ، جامعة الجزائر ، 2011-2012.
- ✓ عبد العزيز عبد العال زكي عبد العال ، " ادارة الجودة ودورها في بناء الشركات " ، اطروحة دكتوراة في ادارة الاعمال ، الجامعة الافتراضية الدولية بالمملكة المتحدة ، ماي 2010 .
- ✓ عماد احمد اسماعيل ، " خصائص نظم المعلومات واثرها في تحديد خيار المنافسة الاستراتيجي في الادارتين العليا و الوسطى " ، مذكرة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير ، الجامعة الاسلامية ، غزة ، 2011.
- ✓ عمار بوشناف ، " الميزة التنافسية : مصادرها ، تنميتها و تطويرها " ، مذكرة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير ، جامعة الجزائر ، 2002 .
- ✓ عمر تيمحغدين ، " دور استراتيجية التنوع في تحسين اداء المؤسسة الصناعية- دراسة حالة مؤسسة condor برج بوعرييج " ، مذكرة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير ، جامعة محمد خيضر بسكرة ، 2012-2013.
- ✓ فرحات عباس ، " دور خدمات ما بعد البيع في تعزيز المركز السوقي للمؤسسة الصناعية دراسة حالة مؤسسة condor الالكترونية برج بوعرييج " ، مذكرة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير ، جامعة محمد بوضياف ، مسيلة ، 2006/2005.
- ✓ فيصل سايعي ، " انظمة المعلومات ، استخدامها ، فوائدها وتأثيرها على تنافسية المؤسسة- دراسة استطلاعية على مؤسسات منطقة تبسة " ، مذكرة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير ، جامعة الحاج لخضر ، باتنة ، 2008-2009.
- ✓ كباب منال ، " دور استراتيجية الترويج في تحين القدرة التنافسية للمؤسسة الوطنية - دراسة حالة المؤسسة الوطنية للاجهزة القياس و المراقبة AMC " ، مذكرة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير ، جامعة محمد بوضياف ، المسيلة ، 2007.
- ✓ كمال بن يمينة ، " فاعلية نظام المعلومات التسويقية في استمرارية نشاط المؤسسة " ، اطروحة دكتوراة ، جامعة ابي بكر بلقايد ، تلمسان ، 2015/2016 ، ص 199.
- ✓ لعجالي عادل ، دور تحليل الموارد و الكفاءات في تحديد استراتيجيات المؤسسة ، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير ، جامعة فرحات عباس ، سطيف ، 2011-2012.

- ✓ ماجد حسن هنية ، " العوامل المؤثرة على انتاجية العاملين في القطاع الصناعي - دراسة تطبيقية على قطاع الصناعات الخشبية في قطاع غزة " ، مذكرة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير ، الجامعة الاسلامية ، غزة ، اغسطس 2005.
- ✓ محسن كرم ، " واقع حلقات الجودة في المنظمات الصناعية السورية " ، مذكرة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير ، جامعة دمشق.
- ✓ محمد عبد الرحمن ابو منديل ، " واقع استخدام المزيج التسويقي واثره على ولاء الزبائن - دراسة حالة شركة الاتصالات الفلسطينية " ، مذكرة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير ، الجامعة الاسلامية ، غزة ، 2008.
- ✓ مسعود طحطوح ، " اهمية التسويق في تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسة - دراسة حالة مؤسسة اقتصادية " ، مذكرة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير ، جامعة الحاج لخضر ، باتنة ، 2009/2008 .
- ✓ نادية تاهمي ، دور التوزيع في الاستراتيجية التنافسية للمؤسسة الانتاجية - دراسة حالة مؤسسة الحضنة لانتاج الحليب ومشتقاته بالمسيلة " ، مذكرة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير ، جامعة محمد بوضياف ، المسيلة، 2003-2006.
- ✓ نوري منير، " التسويق الاستراتيجي وأهميته في مساهمة العولمة الاقتصادية ( إسقاط على الوطن العربي للفترة 1990-2000)، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية تخصص تسيير ، جامعة الجزائر ، 2005/2004 .
- ✓ هلاي الوليد ، الاسس العامة لبناء المزايا التنافسية و دورها في خلق القيمة ، دراسة حالة الشركة الجزائرية للهاتف النقال mobilis ، مذكرة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير ، جامعة المسيلة ، 2009/2008 .
- ✓ هومن شرف الدين ، دور الإدارة بالعمليات في تحسين الأداء للمؤسسة الاقتصادية - دراسة حالة مؤسسة نقاوس للمصبرات باتنة - مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في التسيير 2012/2011 .
- ✓ ياسين حميني ، " تفعيل عملية الابداع من خلال تنمية العلاقة بالزبائن -دراسة حالة المؤسسة الجزائرية للسباكة بالحراش خلال الفترة 1999-2001- " ، مذكرة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، جامعة الجزائر ، 2006/2005.
- ✓ علموي احمد ، " فعالية الثقافة التنظيمية في تحقيق ادارة الجودة الشاملة في المؤسسات الانتاجية و الخدمية الجزائرية " ، مذكرة لنيل شهادة الدكتوراه ، جامعة جيلالي ليايس ، سيدي بلعباس ، 2014-2015 .

## المقالات :

- ✓ امل عبد محمد علي ، اكرم الياس ، " اثر القيادة التحويلية و تقانة المعلومات في اداء العمليات – بحث ميداني في الشركة العامة للصناعات النسيجية في بابل " ، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية و الادارية ، دون سنة النشر .
- ✓ بارك نعيمة ، تنمية الموارد البشرية وأهميتها في تحسين الانتاجية وتحقيق الميزة التنافسية ، مجلة اقتصاديات شمال افريقيا ، العدد السابع ، جامعة شلف ، دون سنة النشر .
- ✓ بلال نوري سعيد الكروي ، " تقييم ربحية المصارف باستخدام مؤشرات السيولة – دراسة مقارنة بين مصريين الرافدين و الرشيد " ، المجلة العراقية للعلوم الادارية ، العدد الرابع و العشرون ، جامعة كربلاء ، دون ذكر السنة .
- ✓ بومدين يوسف ، " ادارة الجودة الشاملة و الاداء المتميز " ، مجلة الباحث ، العدد الخامس ، ورقلة ، 2007 .
- ✓ حكيم بن جروة ، سامي بن خيرة ، " مساهمة الموارد البشرية في تحسين تنافسية المؤسسات الخدمية " ، المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية ، عدد 01 ، ديسمبر 2014 .
- ✓ خير الدين جمعة ، حسيني ابتسام ، " حلقات تحسين الجودة في المؤسسة – تجارب بعض الدول " ، ابحاث اقتصادية و ادارية ، العدد التاسع ، جامعة محمد خيضر ، بسكرة ، جوان 2011 .
- ✓ دادن عبد الغني ، " قرار التمويل تحت تأثير الضرائب وتأثير تكلفة التمويل " ، مجلة الباحث ، العدد السادس ، ورقلة ، 2008 .
- ✓ الداوي الشيخ ، " تحليل اثر التدريب و التحفيز على تنمية الموارد البشرية في البلدان الاسلامية " ، مجلة الباحث ، العدد السادس ، ورقلة ، 2008 .
- ✓ دبون عبد القادر ، سويسي الهواري ، " اثر الخوصصة في الجزائر على وظيفة تسيير الموارد البشرية في المؤسسة " ، مجلة الباحث ، العدد الثالث ، ورقلة ، 2005 .
- ✓ زاوي صورية ، تومي ميلود ، " دور نظام معلومات الموارد البشرية في تقييم اداء الموارد البشرية في المؤسسة " ، مجلة كلية الاداب و العلوم الانسانية و الاجتماعية ، العدد السابع ، جامعة محمد خيضر ، بسكرة ، جوان 2010 .
- ✓ زكريا مطلق الدوري ، يعرب عدنان حسين السعيدي ، " التكامل بين سلسلة قيمة الزبون و سلسلة قيمة المنظمة " ، جامعة بغداد ، 2005 .
- ✓ زكي ابو زيادة ، " اثر تطبيق مفهوم ادارة الجودة الشاملة على الاداء التنظيمي – دراسة تطبيقية في عينة من المصارف التجارية الفلسطينية " ، مجلة جامعة النجاح للابحاث ( العلوم الانسانية ) ، مجلد 25 (4) ، 2011 .

- ✓ زهية موساوي ، " الاستراتيجية و ادارة الموارد البشرية " ، مجلة الباحث ، العدد الاول ، ورقة ، 2002 / العنوان الاصلي للمقال Danielle petit ، ل strategie et gestion des ressources humaines
- Abacar Mbengue ، revue française de gestion ، n132 ، février 2001
- ✓ زينب جبار يوسف ، " اثر استخدام منحى التعلم في ادارة و تخفيض التكاليف " ، مجلة التقني ، المجلد السادس و العشرون ، العدد الرابع ، 2013 .
- ✓ عامر عبد اللطيف كاظم ، عزام عبد الوهاب عبد الكريم ، " مدى استخدام نظام تخطيط موارد المشروع و نظام ادارة سلسلة التجهيز في الشركات العراقية – دراسة استطلاعية في عدد من شركات القطاع المختلط " ، مجلة جامعة ذي قار ، ( العدد1 ، مجلد 6 ، كانون الاول ، 2010 ) .
- ✓ عبد الله حمود سراج ، " اهمية خصائص المعلومات في بناء اختيار قرارات المنظمة " ، مجلة العلوم الاقتصادية و علوم التسيير ، العدد 04 ، 2005 .
- ✓ عبد المليك مزهودة ، " الاداء بين الكفاءة و الفعالية " مجلة العلوم الانسانية ، العدد الاول ، ( جامعة محمد خيضر ، بسكرة ) .
- ✓ عدنان فضل ابو الهيجاء ، " الاداء التنافسي للصناعات التحويلية الاردنية في الاسواق العربية و العالمية " ، المنارة ، المجلد 10 ، العدد 2 ، الاردن ، 2004 .
- ✓ على لزعر ، بوعزيز ناصر ، " تأهيل المؤسسة الاقتصادية الجزائرية في ظل الشراكة الاورومتوسطية " ، ابحات اقتصادية و دورية ، العدد الخامس ، جامعة محمد خيضر ، بسكرة ، 2009 .
- ✓ فاطمة جاسم محمد ، " اثر تكاليف الجودة في تحسين الاداء المالي " ، مجلة العلوم الاقتصادية ، العدد 20 ، شباط 2008 ، جامعة البصرة .
- ✓ محمد نور بورهان ، " ترشيد استخدام الموارد لرفع مستوى الكفاءة الانتاجية " ، مجلة الاقتصاد ، دون سنة نشر .
- ✓ مفيدة يجياوي ، " دور نظام المعلومات في حساب الاحتياجات المادية في المؤسسات الصناعية – دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل ببسكرة " ، ابحات اقتصادية وادارية ، العدد الثاني ، جامعة محمد خيضر ، بسكرة ، ديسمبر 2007 .

## التظاهرات العلمية :

- ✓ الحاج مداح عرايبي ، مداخلة بعنوان البعد الاستراتيجي للموارد و الكفاءات البشرية في استراتيجية المؤسسة ، جامعة حسيبة بن بوعلي ، شلف ، دون سنة نشر .
  - ✓ ريس وفاء ، " دور التعلم التنظيمي في تحسين الاداء التنافسي لمنظمات الاعمال " ، ملتقى دولي بجامعة شلف ، 13-14 ديسمبر 2011 .
  - ✓ عامر عامر احمد ، جميلة احسن ، التسيير الاستراتيجي و صياغة الاستراتيجيات التنافسية ، الملتقى الدولي الرابع حول : المنافسة و الاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية ، دون سنة نشر .
  - ✓ عبد الرحمن بن عنتر ، عبد الرزاق حميدي ، " اقتصاد المعرفة وتعزيز تنافسية المؤسسة - مع الاشارة لحالة الجزائر " ، ملتقى دولي رابع حول المنافسة و الاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية ، جامعة شلف ، دون سنة نشر .
  - ✓ عبد الله بلوناس ، بوزيدي محمد ، " طرق بناء المزايا التنافسية المستدامة - مدخل حلقة القيمة لبورتر " ، ملتقى دولي رابع حول المنافسة و الاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية ، جامعة شلف .
  - ✓ عبد الحميد قدي ، " اشكالية تنمية الموارد البشرية في ظل العولمة " ، الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة و الكفاءات البشرية " ، 09-10 مارس 2004 ، جامعة ورقلة .
  - ✓ غريب بولرياح ، بضيف عبد الباقي ، سلوك المؤسسة الاقتصادية تجاه الموارد القابلة للنضوب ، ورقة بحثية ، دون سنة نشر .
  - ✓ متناوي محمد ، غراية زهير ، " دراسة لاهم الاستراتيجيات على مستوى المؤسسة و قياس التنافسية و اهم محدداتها " ، ملتقى دولي رابع ، جامعة شلف ، دون سنة نشر .
  - ✓ مهارات من اجل تحسين الانتاجية و نمو العمالة و التنمية " ، البند الخامس من جدول الاعمال ، مؤتمر العمل الدولي ، الدورة 97 ، مكتب العمل الدولي ن جنيف ، ط 1 ، 2008 .
- ## التقارير :

- ✓ أبو بكر محمود الهوش ، التقنية الحديثة في المعلومات والمكتبات ، بيانات غير منشورة .
- ✓ سونيا محمد البكري ، نظم المعلومات الإدارية ، بيانات غير منشورة .



الكتب :

- ✓ Anja schatz , peter argi , marcus sauer , « open source ERP » .
- ✓ Ellen f. monk, bret j. wagner, concepts in entreprise resource planning , fourth edition.
- ✓ Michel armstrong , performance management , kogan page , london and philadelphia ,2006.
- ✓ OECD , « measuring productivity – measurement of aggregate and industry – level productivity growth » ,2001.
- ✓ R.Brennemann / S.Séparib, economie d'entreprise , BTS IVT AES ,école de commerce , 2001
- ✓ THIIERRY PÉNARD , «Concurrence et économie industrielle » Professeur d'économie à l'Université de Rennes 1, CREM , Groupe Eyrolles 2008 ,61, bd Saint-Germain ,75240 Paris cedex 05.

المقالات :


- ✓ Albert Boonstra and Mark J.G Govers , “ understanding ERP system implementation in a hospital by analyzing stakeholders “ ,Blackwell Publishing LTD , USA , 2009
- ✓ Axel Winkelmann , Christian Leyh , « Teaching ERP systems : A multi-perspective view on the ERP system market “ , journal of information system education , vol 21 (2)
- ✓ Brulhart Franck, Guieu Gilles, Maltese Lionel, « Théorie des ressources. Débats théoriques et applicabilités», *Revue française de gestion* 5/2010 (n° 204) , p. 83-86  
URL : [www.cairn.info/revue-francaise-de-gestion-2010-5-page-83.htm](http://www.cairn.info/revue-francaise-de-gestion-2010-5-page-83.htm)

- ✓ Chen and Patrick , « Visualizing evolution of knowledge management capability in construction firms » , journal of construction engineering and management , july 2013.
  
- ✓ Elin Stavrou , Chris Brewster et Chris Charalambous , « Human resource management and firm performance in europe through the lens of business system :best fit ,best practise or both ? “ , the international journal of human resources management , vol 21, no 7, june 2010.
  
- ✓ Freiling Jörg, « Raison d'être et nature de la firme. Les compétences comme socle explicatif», *Revue française de gestion* 5/2010 (n° 204) , p. 127-139  
URL : [www.cairn.info/revue-francaise-de-gestion-2010-5-page-127.htm](http://www.cairn.info/revue-francaise-de-gestion-2010-5-page-127.htm)
  
- ✓ Gardet Élodie, Mothe Caroline, « Le rôle des ressources dans la dépendance du pivot au sein de réseaux d'innovation », *Revue française de gestion* 5/2010 (n° 204) , p. 171-186  
URL : [www.cairn.info/revue-francaise-de-gestion-2010-5-page-171.htm](http://www.cairn.info/revue-francaise-de-gestion-2010-5-page-171.htm)
  
- ✓ Liam bailey , Lisa Seymour and jean –paul van belle , « Quality of work life issues in the introduction of ERP system in a SUB-SAHARAN african context” ,university of cape town .
  
- ✓ Mary E.Shoemaker , « What marketing students need to know about enterprise resource planning ERP systems” , marketing education review , volume 13 , number 2 , summer 2003
  
- ✓ Michel Ferrary , competitivite de la firme et management strategique des ressources humaines , revue d'economie industrielle , N 132 ( 4e trimestre 2010
  
- ✓ Prévot Frédéric, Brulhart Franck, Guieu Gilles, « Perspectives fondées sur les ressources. Proposition de synthèse», *Revue française de gestion* 5/2010 (n° 204) , p. 87-103  
URL : [www.cairn.info/revue-francaise-de-gestion-2010-5-page-87.htm](http://www.cairn.info/revue-francaise-de-gestion-2010-5-page-87.htm)
  
- ✓ Tereasa Waring , Dimitra Skoumpopoulou , “ An enterprise resource planning system innovation and its influence on organizational culture : a case study in higher education “ , Routledge , vol 330 , NO 4,December 2012.

- ✓ TODD A BOYLE , « Technical –oriented enterprise resource planning body of knowledge for information systems programs :content and implementation” , Journal of education foe business , ma / june 2007
- ✓ Yi-Feng Yang , « The roles of human resources , information technology and marketing knowledge capabilities in performance : an extension of the resource- based theory perspective » ,social behavior and personality,2008
- ✓ Yong jin Kim and al , « Entrepreneurship , Knowledge integration capability and firm performance : an empirical study » ,spring science business media , 26 october 2011

التظاهرات العلمية : 

- ✓ Kokku randheer , ahmed a al-motawa , measuring commuters’ perception on service quality, using servqual in public transporation , international journal of marketing studies ,vol3 ,no 1, february 2011.

مواقع الانترنت : 

- ✓ Books.Maktaba.com.
- ✓ [http://ar.wikipedia.org/wiki/%D9%88%D9%81%D9%88%D8%B1%D8%A7%D8%AA\\_%D8%A7%D9%84%D8%AD%D8%AC%D9%85](http://ar.wikipedia.org/wiki/%D9%88%D9%81%D9%88%D8%B1%D8%A7%D8%AA_%D8%A7%D9%84%D8%AD%D8%AC%D9%85)  
«consulté le 13/05/2015» .
- ✓ [http://www.grenc.com/show\\_article\\_main.cfm?id=12726](http://www.grenc.com/show_article_main.cfm?id=12726) ,  
«consulté le 24/08/2015» à 19.29
- ✓ <http://www.startimes.com/?t=29199202>  
«consulté le 07/11/2016» à 11.51
- ✓ <http://www.tahasoft.com/library/118#.WCBtGtLJzIV>  
«consulté le 07/11/2016» à 12.01

- ✓ [https://ar.wikipedia.org/wiki/%D8%AA%D8%AE%D8%B7%D9%8A%D8%B7\\_%D9%85%D9%88%D8%A7%D8%B1%D8%AF\\_%D8%A7%D9%84%D9%85%D8%A4%D8%B3%D8%B3%D8%A9](https://ar.wikipedia.org/wiki/%D8%AA%D8%AE%D8%B7%D9%8A%D8%B7_%D9%85%D9%88%D8%A7%D8%B1%D8%AF_%D8%A7%D9%84%D9%85%D8%A4%D8%B3%D8%B3%D8%A9)  
«consulté le 01/10/2016»
- ✓ [https://ar.wikipedia.org/wiki/%D9%83%D8%A7%D9%86%D9%88%D9%86%D8%B4\\_%D8%B1%D9%83%D9%85%D8%AC%D8%A7%D9%84](https://ar.wikipedia.org/wiki/%D9%83%D8%A7%D9%86%D9%88%D9%86%D8%B4_%D8%B1%D9%83%D9%85%D8%AC%D8%A7%D9%84)  
«consulté le 07/11/2016» à 18.44
- ✓ [https://ar.wikipedia.org/wiki/%D9%88%D9%81%D9%88%D8%B1%D8%A7%D8%AA\\_%D8%A7%D9%84%D8%AD%D8%AC%D9%85](https://ar.wikipedia.org/wiki/%D9%88%D9%81%D9%88%D8%B1%D8%A7%D8%AA_%D8%A7%D9%84%D8%AD%D8%AC%D9%85)  
«consulté le 23/02/2015»
- ✓ [https://ar.wikipedia.org/wiki/%D9%88%D9%81%D9%88%D8%B1%D8%A7%D8%AA\\_%D8%A7%D9%84%D9%85%D8%AC%D8%A7%D9%84](https://ar.wikipedia.org/wiki/%D9%88%D9%81%D9%88%D8%B1%D8%A7%D8%AA_%D8%A7%D9%84%D9%85%D8%AC%D8%A7%D9%84)  
«consulté le 15/04/2016»
- ✓ Management de la connaissance et performance –organisationnelle wikipedia encyclopédia  
«consulté le 27/10/2015»
- ✓ Ta3lime.com,  
«consulté le 28/10/2015» ,19.03
- ✓ www. Softexsw.com  
«consulté le 14/08/2015»
- ✓ www.mne.gov-s  
«consulté le 15/06/2015»
- ✓ www.onefd.edu.dz  
«consulté le 03/10/2016»
- ✓ WWW.HOLLANDUNIVERSITY.ORG  
«consulté le 29/08/2016» .

## قائمة الملاحق

## السلام عليكم و رحمة الله و بركاته

تحية طيبة و بعد:


تضع الباحثة بين ايديكم هذا الاستبيان بغرض جمع المعلومات التي تساهم في اتمام الجزء التطبيقي من هذا البحث و الذي يحمل عنوان: " ترشيد استخدام الموارد لاستهداف الاداء التنافسي في المؤسسة " ، تهدف هذه الدراسة الى معرفة واقع تطبيق المؤسسة الاقتصادية الجزائرية لمدخل الموارد كأساس لتحسين ادائها التنافسي.

لذا نأمل ان تفضلوا بالإجابة على الاسئلة المطروحة عليكم ، ونحن على ثقة ان اجابتم سوف تتصف بالدقة و الموضوعية و الاهتمام بالشكل الذي يؤدي الى التوصل لنتائج تخدم الهدف الاساسي من هذا البحث ، علما ان المعلومات ستستخدم لأغراض البحث العلمي فقط.


و تفضلوا بقبول فائق التقدير و الاحترام

يرجى التفضل بوضع علامة (X) أمام الخيار المناسب:

أولا: معلومات خاصة بالمؤسسة

الملكية : 

مؤسسة عمومية	مؤسسة خاصة	مؤسسة مختلطة

الشكل القانوني : 

شركة الاسهم	شركة التضامن	شركة ذات المسؤولية المحدودة	شركة التوصية	اخرى (وضح)

طبيعة النشاط :

صناعية	خدمائية	تجارية	فلاحية	اخرى (وضح)

حجم المؤسسة

من 10 الى 49 عامل	من 50 الى 149 عامل	من 150 الى 250 عامل	أكثر من 250 عامل

خبرة المؤسسة في مجال النشاط :

اقل من 5 سنوات	5 الى اقل من 10 سنوات	10 الى اقل من 15 سنة	اكثر من 15 سنة

## المحور الاول : خاص بالموارد

العبارات	اتفق تماما	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق إطلاقا
<p>1-تملك المؤسسة الموارد التي تسمح لها بمواجهة التحديات التي تفرضها المنافسة .</p> <p>2- تستخدم المؤسسة مواردها بطريقة رشيدة .</p> <p>3- تتوفر للمؤسسة موارد ذات قيمة تساهم في تخفيض التكاليف وزيادة القيمة في نظر الزبون .</p> <p>4- تتوفر للمؤسسة موارد ذات قيمة تساهم في استغلال الفرص و تجنب التهديدات .</p> <p>5- هناك تحسين مستمر في الموارد بالنسبة للمؤسسة .</p> <p>6- تركز المؤسسة في نشاطها على تنوع مواردها.</p> <p>7- تعمل ادارة الموارد بتوفير المورد المناسب لتوفير احتياجات المؤسسة.</p> <p>8- تجميع و استعمال الموارد المادية لإيجاد حلول ابداعية .</p> <p>9- تمتلك المؤسسة الموارد المالية للتنوع في منتجاتها.</p> <p>10- للمؤسسة راس مال بشري يمكنها من تحقيق ميزة تنافسية.</p> <p>11- تعتمد المؤسسة على تكوين الرصيد المعرفي لمواجهة المنافسة .</p>					



## المحور الثاني : خاص بالأداء التنافسي

### الجودة :

العبارات	اتفق تماما	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق إطلاقا
<p>1-تلتزم المؤسسة بتطبيق و تحسين الجودة.</p> <p>2-تقوم المؤسسة بإجراء دراسات مسحية لتحديد حاجات العملاء و رغباتهم بشكل مستمر.</p> <p>3- تتابع المؤسسة المنتج اثناء التصنيع وذلك للتأكد من سلامة و دقة الخطوات التصنيعية .</p> <p>4-مراقبة الظروف التخزينية لكل مرافق المؤسسة من مستودعات المواد الخام و المنتج النهائي.</p> <p>5- تعمل مجموعة ضبط الجودة على الفحص و التفتيش في مراحل التنفيذ المختلفة .</p> <p>6-تتوفر المؤسسة على جودة خدمات ما بعد البيع.</p> <p>7- التحقق من سلامة وجودة المنتج النهائي و التأكد من مطابقته للمواصفات .</p> <p>8- الامتثال الطوعي للتشريعات و القوانين و اتباع اجراءات ضمان الجودة .</p> <p>9- تتخذ القرارات الفعلية في المؤسسة وفق معلومات و بيانات يتم جمعها و تحليلها بشكل دوري.</p>					

## الانتاجية :

العبارات	اتفق تماما	اتفق	محايد	لا اتفق إطلاقا	لا اتفق إطلاقا
<p>1- تخصص المؤسسة الموارد الكافية لتحسين الانتاجية.</p> <p>2- تعتمد المؤسسة على تحديث اساليب و طرق الانتاج المستخدمة.</p> <p>3- الاهتمام بالأساليب الحديثة لإدارة الوقت للإقلال من الوقت الغير فعال لأداء العمليات الانتاجية .</p> <p>4- تسعى المؤسسة الى انتاج منتجات جديدة لتحقيق التنافسية</p> <p>5- التقليل من الفاقد في الانتاج من خلال استخدام الايدي العاملة الماهرة .</p>					

## الربحية :

العبارات	اتفق تماما	اتفق	محايد	لا اتفق إطلاقا	لا اتفق إطلاقا
<p>1- سجلت المؤسسة زيادة في الايرادات الكلية عن التكاليف الكلية خلال الثلاث سنوات الماضية.</p> <p>2- للمؤسسة القدرة على توليد الارباح في فترة زمنية محددة جراء استخدام مواردها المتاحة.</p> <p>3- مقدار الارباح التي حققتها الاموال المستثمرة في المؤسسة مهمة بالنسبي للأصول .</p> <p>4- فعالية اعداد الموازنة والرقابة على بنود الدخل و النفقات.</p>					

## التحكم في التكاليف:

العبارات	اتفق تماما	اتفق	محايد	لا اتفق إطلاقا	لا اتفق إطلاقا
<p>1- تعتبر تكلفة منتجاتكم اقل من تكلفة المنافسين.</p> <p>2- تسعى المؤسسة لتخفيض تكاليف الانشطة المترابطة مع بعضها.</p> <p>3- تنتج المؤسسة نوعا واحدا من المنتجات بكميات كبيرة تكفي حاجة السوق و بتكلفة اقل.</p> <p>4- تتحكم المؤسسة في حجم المصاريف المنفقة منذ بداية عملية الشراء الى نهاية عملية البيع.</p> <p>5- تسعى المؤسسة الى تخفيض تكلفة انتاجها للوحدة الواحدة بزيادة حجم الانتاج.</p> <p>6- تركز المؤسسة على الانشطة التي تكتسب فيها الخبرة لتخفيض تكاليف الانتاج و التسويق.</p> <p>7- تعتمد المؤسسة برنامجا لتبسيط الاجراءات و تقليل عدد الخطوات المتبعة لتقديم المنتج .</p>					

## الحصة السوقية :

العبارات	اتفق تماما	اتفق	محايد	لا اتفق إطلاقا	لا اتفق إطلاقا
<p>1- للمؤسسة حصة سوقية مهمة بالنسبة للمنافسين .</p> <p>2- تسعى المؤسسة الى تقديم منتج جديد لا يقدمه غيرها.</p> <p>3- تهتم المؤسسة بدراسة السوق و المتغيرات الاقتصادية المؤثرة على الخطط المستقبلية للمؤسسة.</p> <p>4- هناك ارتفاع في الحصة السوقية خلال الثلاث سنوات الماضية.</p> <p>5- هناك ارتفاع في حجم المبيعات.</p> <p>6- تهدف المؤسسة الى تنمية و تحسين الحصة السوقية .</p>					

## الملخص :

تهدف هذه الدراسة الى التعرف على واقع ترشيد استخدام موارد المؤسسة الملموسة و غير الملموسة في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية ، وكذلك على مدى فاعليتها في تحسين الاداء التنافسي من خلال قياس درجة التأثير و تحديد نوع العلاقة بين ترشيد استخدام موارد المؤسسة و مؤشرات الاداء التنافسي الخمس و المتمثلة في الجودة ، الانتاجية ، الربحية ، التحكم في التكاليف و الحصة السوقية . ولتحقيق اهداف الدراسة تم تصميم استبيان و توزيعه على عينة مكونة من ثلاثين مؤسسة اقتصادية جزائرية التي شملت قطاعات مختلفة . و اثبتت نتائج الدراسة ان لترشيد استخدام موارد المؤسسة اهمية بالغة في الحفاظ على بقاء المؤسسة و استمرارية نشاطها في الاسواق التنافسية بما يضمن لها اداء تنافسي فعال .

**الكلمات المفتاحية :** موارد المؤسسة ، الاداء التنافسي ، ترشيد موارد المؤسسة ، المؤسسة الاقتصادية الجزائرية .

## Résumé :

Le but de cette étude est d'identifier la réalité de la rationalisation de l'utilisation des ressources de l'entreprise corporels et incorporels dans les institutions économiques algériennes, ainsi que l'efficacité dans l'amélioration de la performance compétitive , de mesurer l'impact de déterminer le type de relation entre la rationalisation de l'utilisation des ressources et des indicateurs de performance compétitive de cinq , de qualité 'productives et de rentabilité, la maîtrise des coûts, la part de marché.

Pour atteindre les objectifs de l'étude un questionnaire élaboré a été distribué à un échantillon de Trente institutions économiques algériennes dans différents secteurs . les résultats de l'étude a démontré que la rationalisation de l'utilisation des ressources de l'entreprise est indispensable pour assurer la survie de l'entreprise , de la continuité de l'activité des marchés compétitifs et garantir les résultats de concurrence efficace.

**Mots clés :** les ressources de l'entreprise, de performance compétitive, rationalisation des ressources de l' entreprise , institution économique algérienne .

## Abstract :

The aim of this study to identify the reality of the rationalization of the use of the resources of the tangible and intangible in economic institutions and Algeria, as well as on the extent of its effectiveness in improving the competitive performance measured by the degree of impact and identify the type of relationship between the rationalization of the use of the resources of the Organization and performance indicators of the five competitive and of quality, productivity, profitability, control costs, the market share. In order to achieve the objectives of the study was the design of a questionnaire and distributed on a sample of 30 Algerian economic which included different sectors and the results of the study, to rationalize the use of the resources of the Foundation is of crucial importance in maintaining the survival of the institution and the continuity of its activity in competitive markets including guarantee them a competitive performance was effective.

**Keywords :** The rationalization of the use of the resources of the Foundation, competitive performance, The rationalization of the resources of the Foundation, economic enterprise .