**** تقديم :**

أولاً :: أصدر مؤتمر العمل العربي في الدورة العادية (44) لعام 2017 (القاهرة، ابريل / نيسان 2017) قرار رقم (1621) بشأن تحديد جدول أعمال الدورة (45) للمؤتمر لعام 2018 (8 – 15، ابريل / نيسان 2018) حيث تم إدراج بند فني ضمن جدول أعمال هذه الدورة بعنوان " الإنتاجية ودورها في تحسين التنافسية وزيادة النمو " (مناقشة عامة) .

وذلك في إطار الاستفادة من المبادئ والأساليب التي استندت إليها الدول المتقدمة في الحملات والبرامج الوطنية للإنتاجية وصولاً لتحقيق نتائج إيجابية يكون لها الأثر الكبير في ارتفاع مستوى الانتاجية في الوطن العربي .

ثانياً : قامت منظمة العمل العربية بإعداد وثيقة هذا البند بالاستعانة بخبير عربي من ذوي الخبرات والتجارب المتميزة في مجال الانتاجية ودورها في تحسين التنافسية وزيادة النمو على المستويين العربي والدولي وتم تحديد محاور ومضمون وثيقة البند ، بالإستناد للهدف الثالث من أهداف الاستراتيجية العربية لتنمية القوى العاملة والتشغيل والذي جاء فيه :

العمل بكل الوسائل لزيادة الانتاجية بصورة مستدامة وخاصة من خلال :-

- 1- التنسيق بين جميع عناصر الإنتاجية من عناصر تقنية وإنسانية والاهتمام بها جميعاً.
- 2- الاهتمام بطرق التدريب المستمر ورفع الكفاءة ، والتناوب بين مواقع الإنتاج والتدريب دون إهمال للتخصص الدقيق .
- 3- تبني مفاهيم الجودة الشاملة ، والعمل على تحقيق مواصفات الجودة القياسية الدولية (ومنها سلسلة الأيزو) وتقليل الهدر في الموارد بكل الوسائل ومنها زيادة الاهتمام بالأمن الصناعي والسلامة المهنية .

ثالثاً : ومن هنا فإن مؤشر الإنتاجية يعتبر من أهم المؤشرات في تحديد سياسة الإستخدام والتوظيف، وفي تحديد العناصر التي تدخل في حسابات التنمية للموارد البشرية ووضع التنبؤات المستقبلية، ويسمح بنقل الأيدي العاملة من القطاعات ذات الإنتاجية المنخفضة إلى قطاعات أخرى تعتبر مجالاً مصدراً لقوة بشرية عاملة يحتاجها المجتمع ، كما أن قياس إنتاجية العمل يعتبر هو الأساس في رسم سياسة الأجور والحوافز ، فعندما تزداد الأجور بنسبة أعلى من زيادة الإنتاجية فإن ذلك يؤدي الى

ارتفاع الأسعار وبروز ظاهرة التضخم النقدي. لذا يجب أن تكون سياسة الأجور منسجمة مع مستوى الإنتاجية ، فمن أجل القضاء على التراجع لا بد وأن تحقق بلدان العالم الثالث نمواً أسرع في الإنتاجية .

رابعاً : أن منظمة العمل العربية بعرضها وثيقة البند التاسع ضمن جدول أعمال الدورة (45) لمؤتمر العمل العربي (2018) للمناقشة من خلال اللجنة الفنية الثلاثية المنبثقة عن المؤتمر، تأمل في إثرائها بالمناقشات وتحقيق الأهداف المرجوة منها والاستفادة مما ورد فيها من مؤشرات وتصورات هامة تساهم في تعزيز التنافسية وزيادة النمو الاقتصادي والاجتماعي لدى الاقطار العربية .

خامساً : الأمر معروض على المؤتمر الموقر لاتخاذ ما يراه مناسباً في هذا الشأن .

فايز علي المطيري
المدير العام

محمد شريف
مشم

المقدمة

يعتبر موضوع الإنتاجية من ضمن التحديات التي تواجه المؤسسات على اختلاف أنشطتها سلعية أو خدمية وعلى اختلاف أسواقها محلية أو عالمية في سعيها إلى كسب ميزة تنافسية على غيرها من المؤسسات العاملة في نفس النشاط ، فمن الحقائق المسلم بها ان ارتفاع تكلفة الإنتاج يؤدي إلى عدم قدرة المؤسسة على المنافسة خاصة في ظل تزايد الاتجاه نحو العولمة وتحرر الأسواق.

وترتكز عملية تحسين إنتاجية منشأة ما على رفع كفاءة العمل الذي يتم تأديته، ومن هنا فإنه يمكن القول إن المنشآت الناجحة المثالية تتوقف على بيئة عمل كفؤة، وأن عناصر الإنتاج فيها متضافرة، هذا ويُعتبر العنصر البشري العامل الأهم في عملية الإنتاج، فدون هذا العنصر لن تتوقّر القدرة على استغلال المواد الخام، وتطبيق العمليات الإنتاجية عليها، وإدارة المنشأة من قبل إدارة حكيمة قادرة على استغلال الموارد، وتنظيم عملية الإنتاج، واتخاذ القرارات المناسبة وما إلى ذلك. وحتى يتحسن العنصر البشري ويؤدي عمله على أكمل وجه ينبغي توفير الأمان الوظيفي له، وإعطائه أجراً يتناسب والمجهود الذي يبذله، إلى جانب أهميّة التعامل معه بإنسانيّة، فكل هذه الإجراءات تساعد على رفع كفاءة العامل، وبالتالي تحسين مستوى الإنتاجية.

أن الدول النامية مازالت تعاني من الانخفاض في الإنتاجية ، الأمر الذي ينعكس على جهات عدة أولها الفرد ، فإذا ما تحسنت الإنتاجية ارتفع دخل الفرد ، وتحسن مستواه الاقتصادي وثانيها المنشأة نفسها ؛ إذ يرفع قدرتها التنافسية ، من خلال خفض الأسعار، الأمر الذي سيؤدي في نهاية المطاف إلى زيادة حجم الأرباح ومضاعفتها، ورفع قدرها، ومكانتها في السوق.

وتتبع أهمية القدرة التنافسية من كونها تعمل على توفير البيئة التنافسية الملائمة لتحقيق كفاءة تخصيص الموارد واستخدامها وتشجيع الإبداع والابتكار، وتتمثل في الكيفية التي تستطيع بها المؤسسة أو الدولة أن تستخدم تدابير وإجراءات معينة تؤدي إلى تمييزها عن منافسيها ، وتحقق لنفسها التفوق والتميز بما يؤدي إلى تحسين وتعزيز الإنتاجية ، والارتقاء بمستوى نوعية الإنتاج ورفع مستوى الأداء وتحسن مستوى معيشة المستهلكين عن طريق خفض التكاليف والأسعار.

وعلى المستوى العربي فهناك إجماع اليوم على أن حال بعض الاقتصاديات العربية في أوضاع غير مستقرة ، سواء بسبب تراجع أسعار النفط ، أو نتيجة الاضطرابات الأمنية والحروب، أو بسبب التأثير بدول الجوار ، وفي حين تتبارى دول العالم في رفع قدراتها على جذب الاستثمارات الأجنبية وتنافسيّتها التي تكون مؤشراً على نجاح حكوماتها في أداء مهامها.

يواجه العالم اليوم ثلاثة تحديات رئيسية ذات صلة بالتقدم الاقتصادي الأول : ضعف القدرات المالية الامر الذي يشكل نقطة تهديد رئيسية للتنافسية وقدرة الاقتصادات على تمويل الابتكار وتبني التكنولوجيا الحديثة، والثاني: الحاجة إلى إيجاد آليات لنشر تجارب الاقتصادات الناشئة الناجحة ذات الابتكارات المميزة ، والثالث : الحاجة إلى مرونة سوق العمل وحماية العمال من أجل القدرة على التنافسية والازدهار المشترك في الثورة الصناعية الرابعة القائمة على التكنولوجيا الحديثة.

ومع اقترابنا من الذكرى السنوية العاشرة للأزمة المالية العالمية، يظهر الاقتصاد العالمي دلائل مشجعة على الانتعاش، مع تسارع نمو الناتج المحلي الإجمالي إلى 3.5 في المائة عام 2017 ، وعلى الرغم من هذا التطور الإيجابي، تواجه الحكومات عقبات رئيسية عندما يتعلق الأمر بالسياسة الاقتصادية ، نتيجة التوزيع غير المتكافئ لفوائد هذا التقدم الاقتصادي، وزيادة التدهور البيئي.. الخ. فهناك اتفاق على مستوى العالم بأن النمو الاقتصادي يحتاج إلى التركيز أكثر على رفاه الإنسان. وجعل الإنسان المرتكز الأساسي في التقدم الاقتصادي من خلال استفادة الغالبية العظمى من الناس من هذا التقدم وبشكل مستدام.

وتماشياً مع أهداف منظمة العمل العربية التي تسعى إلى تنمية القوى العاملة العربية ، ورفع كفاءتها الإنتاجية وذلك عن طريق تطوير إدارات العمل ودعم منظمات العمال وأصحاب الأعمال وتوسيع قاعدة التدريب المهني وتطوير أساليبه وبرامجه ، وتماشياً مع الاستراتيجية العربية لتنمية القوى العاملة والتشغيل التي أكدت فيها وتحديداً في المنطلق رقم (9) بضرورة إعطاء الأولوية للإنتاجية وتحسين جودة الإنتاج ومراعاة المعايير القياسية الدولية في الإنتاج وإدارة جودته وتنمية قدرات القائمين عليه ، واعتبار ذلك شرطاً لازماً لزيادة الدخل وتحسين نوع الحياة ومواجهة المنافسة التجارية الدولية وتحقيق فرص أفضل للتشغيل الكامل. كما انها جعلت الهدف الثالث في هذه الاستراتيجية العمل بكل الوسائل لزيادة الإنتاجية بصورة مستدامة خاصة من خلال التنسيق بين جميع عناصر الإنتاجية من عناصر تقنية وإنسانية والاهتمام بها جميعاً .

المحور الاول الإنتاجية

اولاً : تعريف الإنتاجية

لقد شهد مفهوم الإنتاجية تطوراً ملموساً مع تطور الفكر الإقتصادي والإداري خلال الفترة الماضية، فقد إهتم الاقتصاديون في البداية بإنتاجية العمل وخاصة المتأثرين منهم بالفكر الماركسي الذي يرجع جميع الإنجازات المحققة إلى الجهد البشري، بينما اهتم المتأثرون بالفكر الرأسمالي بعلاقة الإنتاج بالنسبة لكل عنصر من عناصر الإنتاج على حده، أو علاقة كمية الإنتاج بجميع العناصر التي ساهمت في العملية الإنتاجية، أما الإداريون والمهندسون فقد اهتموا بالتقنية وذلك من خلال تبسيط طرق العمل وترشيد طرق الأداء في المرحلة الأولى، ثم بإشباع دوافع الأفراد وتحقيق الرضا في المرحلة الثانية وبالتكامل والإشتراك في تحديد الأهداف ووضع الخطط والإثراء الوظيفي والإدارة في المرحلة الثالثة.

ومن المؤكد ان الإنتاجية **Productivity** ليست مرادفة للإنتاج **production**، فالإنتاج يشير إلى كمية مطلقة من المخرجات، ويشير إلى مجموع المخرجات المنتجة لكل وحدة واحدة من المدخلات، والزيادة في الإنتاج لا تعني بالضرورة الزيادة في الإنتاجية، فالإنتاج هو مخرجات عوامل الإنتاج، بينما الإنتاجية هي مقياس للمخرجات الناتجة عن كمية معينة من المدخلات، فالإنتاج وهو النشاط الاقتصادي القائم على تحويل مواضع العمل من أجل جعلها قابلة لتلبية الاحتياجات الاجتماعية (قيما استعمالية). وهو نقطة انطلاق الدورة الاقتصادية، وعملية الإنتاج تتضمن عمل الانسان ووسائل العمل ومواضيعه، حيث ان العمل هو جهد الانسان المجدي لإنتاج الخبرات المادية، فالانسان وقوة عمله هما اللذان يشكلان في المحصلة العنصر الحاسم في كل الإنتاج .

ولابد من التنويه هنا الى أن تعريف الإنتاجية يختلف حسب نوع العمل الذي يقوم به الانسان وحسب النظريات الاقتصادية وحسب طرق قياسه، فكل طريقة قياس للإنتاجية بالطبع تقيس الإنتاجية حسب مفهومها للإنتاجية لذلك وجدت عدة طرق للقياس، فهي تعني العلاقة بين كمية الموارد المستخدمة في الإنتاج وبين الناتج عن تلك العملية، فكلما ارتفعت نسبة الإنتاج الى المستخدمات كلما ارتفع مستوى الإنتاجية. وفي اية عملية إنتاجية تدخل عناصر أساسية هي العمل والموارد ورأس المال والخبرة التنظيمية والإدارية، وعليه فان مفهوم الإنتاجية يتجسد في امكانية

الحصول على اقصى انتاج ممكن باستخدام كمية معينة من عناصر الانتاج المختلفة.ويمكن للزيادة في الانتاجية ان تتحقق بطريقتين:

الزيادة في كمية الانتاج دون أن يصاحبها زيادة في كمية المستخدمات ، وتحقيق نفس الكمية من الانتاج باستخدام كمية اقل من المستخدمات (بافتراض بقاء نوعية الانتاج بنفس مستواها أو ارتفاع مستوى الجودة والنوعية في الحالتين.

وهي بذلك تعني الاستخدام الأكفأ والاستغلال الامثل للموارد المتاحة المتمثلة في القوى العاملة، والمواد الأولية، والطاقة الإنتاجية للآلات والمعدات لإنتاج السلع والخدمات المطلوبة. وهي مؤشر يوضح قدرة عناصر الإنتاج المختلفة على تحقيق مستوى معين من المخرجات، قياساً بالمدخلات التي تم استثمارها للغرض الإنتاجي.

كما وانه يمكن تعريف الانتاجية بشكل اوسع على انها طريقة لقياس فاعلية استخدام المصادر من قبل الافراد والمعدات والمنظمات والمجتمعات ، وعلى كل من هذه العناصر ان يحدد وبشكل دوري الوسائل او المصادر اللازمة لتحسين الانتاجية ،ومن لا يستطيع فانه يفشل.وبالنسبة للافراد فان هذا يعني اعادة التدريب او التقاعد ، وبالنسبة للآلات فان هذا يعني اعادة التصميم او الاستغناء عن الآلة ، اما بالنسبة للشركات فان هذا يعني اعادة الهيكلة او الخروج من عالم الاعمال ، واخيرا وفيما يتعلق بالمجتمعات فان هذا يعني اعادة التنظيم ولاسيما للنواحي السياسية والاجتماعية .

وبذلك فالإنتاجية، بأبسط معانيها، هي نسبة المخرجات الى المدخلات.وتقاس الإنتاجية بمقارنة كمية المخرجات من السلع والخدمات بكمية المدخلات المستخدمة في إنتاجها.وهي مقياس لقدرة المنشأة او الاقتصاد القومي على إنتاج اكبر كمية ممكنة من مدخلات معينة.وهي مقياس للكيفية التي تعمل بها المنشأة لتحويل المدخلات (عمل، مواد خام، ماكينات ... الخ) إلى سلع وخدمات، وهذا ما يعبر عنه عادة بنسبة المدخلات الى المخرجات ، وهي عبارة عن حصيلة التفاعل بين العوامل المادية والبشرية والتي يتم التعبير عنها من خلال العلاقة بين المخرجات (كمية أو قيمة) وإجمالي المدخلات أو إحداها بهدف التعرف على مدى نجاح فرد أو منظمة أوقطاع في استغلال الإمكانيات المادية والبشرية المتاحة أو إحداها خلال فترة زمنية معينة للوصول إلى أهداف محددة سلفاً قد تكون هذه الأهداف إنتاج سلعة أو خدمة أو فكرة ينتفع بها الآخرون ويساهم بها في تحقيق رفاهية المجتمع .

ثانياً: الكفاءة الإنتاجية :

ان الكفاءة تعني القدرة على القيام بالمهام بشكل صحيح وتقوم على استغلال الموارد المتاحة (البشرية وغيرها) من أجل تحقيق الأهداف المرجوة ، فهي تركز على الوسيلة التي تؤدي الى بناء النتائج وتحاول الوصول الى الهدف بأقل تكلفة ووقت وجهد.وبذلك فهي ترتبط بشكل وثيق مع مفهوم الانتاجية كما ويقود كل منهما الى تحسين الاخر،فالمدخلات وهي الطرف الاول من اطراف الانتاجية تعتمد على الكفاءة الاقتصادية اي كلما كانت الكفاءة الاقتصادية متوفرة في القرارات الداخلة في العملية الانتاجية والتي تقوم على اساس (أقصى ربح وأقل تكلفة) تقود حتما الى تحسين الانتاجية لأنها تعمل على تخفيض النفقات الداخلة في العملية الانتاجية لأن واحدا من الأسباب التي تقود الى تحسين الانتاجية هو انخفاض المدخلات وهذا لن يتم بدون الأخذ بمفهوم الكفاءة الاقتصادية، فالكفاءة الاقتصادية تعني العمل على أساس توفير أكثر ما يمكن من عناصر الانتاج مع تحقيق الغرض المطلوب.

ولهذا فإن مؤشر الكفاءة الإنتاجية هو المؤشر الذي نستطيع بواسطته معرفة مدى الاستفادة من عناصر الإنتاج الأساسية ، وهو لذلك يعتبر وسيلة لمقارنة كفاءة الوحدات الانتاجية ، ويمكن الاستفادة من مؤشر الكفاءة الإنتاجية لمقارنة مستوى الأداء في الوحدة الانتاجية المعينة في فترات زمنية مختلفة، أو مقارنة مستوى الأداء في وحدات انتاجية عديدة متماثلة في نفس الفترة الزمنية ، وحيث أن هذا المؤشر يكشف لنا مدى النجاح او النقص في استغلال الموارد ، لذلك فيمكن بواسطة هذه المؤشرات ان نقف على طبيعة النواقص والمشاكل التي تعاني منها الوحدات الانتاجية ، والتصدي لمعالجتها وتقويمها.

وحيث أن الكفاءة الانتاجية هي العلاقة بين الإنتاج وعناصره ،لذلك فإن هذا المؤشر يقاس بقسمة كمية الإنتاج على عناصر الإنتاج مجتمعة ،كالعمل ورأس المال.. الخ، وهذا ما يسمى بمقياس الانتاجية الكلية ، الا ان مقياس الإنتاجية الكلية تكتنفه الكثير من الصعوبات التطبيقية، وذلك لتعذر أو صعوبة إيجاد وحدة قياس عامة يمكن بواسطتها قياس الأنواع المختلفة من الإنتاج ومن عناصر الإنتاج ،ولا سيما في حالة تعدد المنتجات واختلاف وحدات قياسها، وكذلك تعدد وحدات قياس عناصر الإنتاج المختلفة.ولهذا يتم اللجوء في اغلب الاحيان الى مقياس الكفاءة الانتاجية الجزئية للسهولة في احتساب مؤشراتها.

ثالثاً : أهمية الانتاجية

تعد الإنتاجية بمثابة المحور الرئيسي للنهوض بالتنمية الاقتصادية والاجتماعية في اي مجتمع فعن طريق زيادة الإنتاجية وتحسين مستواها يتم إحداث زيادة فعلية في دخول الأفراد وبالتالي توليد المدخرات التي يمكن من خلالها إيجاد استثمارات إضافية تدعم النظام الإقتصادي وتوفر فرص عمل جديدة وتحقق مزيداً من التقدم والرفاهية لأفراد تلك المجتمعات. وتزيد أهمية الإنتاجية في الدول النامية والأقل نمواً وذلك لما تواجهه هذه الدول من مشاكل تتمثل في التراجع الإقتصادي والإجتماعي الناتج عن سوء استخدام الموارد المتاحة للانتفاع سواء المادية أو البشرية.

ومعلوم ان زيادة الانتاج يمكن أن يتحقق إما من خلال زيادة كمية عناصر الانتاج كالعامل والآلات وغيرها من وسائل الانتاج المختلفة، او من خلال رفع معدلات الإنتاجية لهذه العناصر، او بكلا الطريقتين. إلا أن ما يجب التأكيد عليه هو أن الموارد الاقتصادية في كل بلد هي بشكل عام محدودة ولا يمكن زيادتها بشكل غير محدود، لهذا فإن مهمة رفع معدلات الإستغلال لعناصر الانتاج (أي رفع معدلات الانتاجية) تبرز كمهمة مركزية وملحة بغية الإستمرار بزيادة الإنتاج. وبطبيعة الحال إن الطريقتين المذكورتين أعلاه ليستا بديلتين عن بعضهما، فلا غنى عن رفع انتاجية العمل مثلاً في الوحدات الانتاجية حتى بعد زيادة عدد المشتغلين في هذه الوحدات، ذلك لان زيادة عدد المشتغلين في هذه الوحدات من دون الاهتمام برفع مستوى إنتاجيتهم لا يؤدي الى زيادة حجم الإنتاج للفرد الواحد.

رابعاً : المحددات والعوامل المؤثرة على الانتاجية

يمكن تلخيص محددات الإنتاجية أو ما تسمى بالعوامل المؤثرة على نمو الإنتاجية بصورة عامة سواء كان ذلك على مستوى الإقتصاد الوطني ككل أم على مستوى القطاع أو الوحدة الإقتصادية أو الفرد **العوامل الفنية والتكنولوجية** ، حيث تلعب مجموعة العوامل الفنية دوراً أساسياً في التأثير على الإنتاجية فكمية ونوع المعدات المستخدمة التي تعرف برأس المال الثابت وكذا جودة المواد الأولية وطرق وأساليب الإنتاج المتبعة والمواصفات المختلفة للمنتجات ، والتي من السهل على الانسان ان يحددها ويؤثر فيها من خلال تطبيق النظريات ومواصلة الاختراعات والابتكارات وقد تطور الانسان في هذا المجال تطوراً كبيراً بعد الثورات الصناعية. وقد دخلت الآلية والتكنولوجيا مختلف مجالات الحياة.

ثم ان العوامل والمسببات الفنية التي تؤدي الى ظهور المشكلات الفنية تتضمن صعوبات تواجهها المؤسسة في بعض الأحيان في الحصول على كل أو بعض المدخلات اللازمة للإنتاج اما

لندرتها او لعدم توافرها محليا او وجود صعوبات فنية في صناعتها مما يتضمن واحدا او أكثر من الصعوبات التالية: ارتفاع تكلفة المدخلات، وصعوبة الحصول على المدخلات بالكميات الملائمة او بالموصفات المطلوبة او في الوقت الملائم او في المكان الملائم او من المصدر الملائم. وصعوبات تتعلق في تحويل المدخلات واجراء العمليات التشغيلية ، وصعوبات تتعلق في اعداد المخرجات وتصريفها.

وقد اثبتت الدراسات ان انتاجية العامل الامي ترتفع نتيجة التدريب من 12-16% في العام والواحد وتقفز الانتاجية بعد الدراسة الثانوية او الجامعية الى اضعاف هذا الرقم ، وقد قيل بهذا الخصوص ان مجموع التكاليف التي تدفع على المتعلم يمكن استردادها 9 أمثال الكلفه بعد فترة 5 سنوات من تخرجه لذلك قيل بأن افضل استثمار هو في الانسان .

وتتكون الاتجاهات خلال مراحل حياة الفرد المختلفة بداية بالأسرة والمدرسة ومروراً بالتجارب الشخصية التي يمر بها وتتأثر إتجاهات الفرد بعوامل خارجية مثل القيم والمفاهيم الإجتماعية والعادات السائدة والتكوين الشخصي والتربية والظروف الاقتصادية والإجتماعية، ونظراً لأن الاتجاهات هي عبارة عن حالة فكرية أو مجموعة آراء تتكون في ذهن الفرد نحو الأشياء التي حوله فإن التعرف على هذه الإتجاهات يحتاج إلى إستخدام وسائل معينة مثل الإستقصاء والمقابلة إلى الإستعانة ببعض المؤشرات الأخرى مثل معدلات الأداء والغياب ودوران العمل والتأخير والشكاوي إذ أن هذه الأمور تعبر في الغالب عن عدم رضا العاملين عن العمل الذي يؤديه ويمكن توجيه اتجاهات العاملين نحو مسارها الصحيح عن طريق حسن التخطيط وتهيئة الظروف المناسبة ، وترجع في الغالب المشكلات الادارية بمنشآت الاعمال الى ثلاثة عوامل رئيسية هي:

- أ- **عدم المعرفة الادارية الكافية** : عدم توافر نظم متكاملة وفعالة للمعلومات بالمؤسسة بحيث تمكن المديرين من الالمام بما يدور بالمؤسسة وبيئتها هذا بالاضافة الى عدم متابعة أحدث مصادر وأساليب المعرفة الادارية في العديد من المؤسسات.
- ب- **انخفاض المهارات الادارية** : ويرجع ذلك الى طبيعة الممارسات الادارية ذاتها لدى العديد من المديرين من حيث حدائتها من جهة او روتينيتها وبساطتها من جهة اخرى او كلاهما. هذا مع انخفاض التدريب والتنمية الادارية في جميع تلك الاحوال.
- ج- **عدم توافق القيم الادارية مع قيم جماعة العمل الكلية بالمؤسسة وقيم المجتمع** : لا يمكن الاستهانة بأثر هذا العامل ، حيث انه لا يقل أهمية عن العاملين السابقين ، وأبسط

دليل على ذلك هو أن المؤسسة التي تتعارض قيم مديريها أو بعضهم مع القيم السائدة لدى جماعة العمل الكلية بالمؤسسة ، اولدى المجتمع لا تستطيع أن تتبنى فلسفة ادارية فعالة،حيث ان ذلك لا يخفى أثره على خلق العديد من الصراعات والمشكلات التي تتفاوت حدتها من مؤسسة لأخرى بدرجة التفاوت في أنظمة القيم السائدة.

ويبقى مؤشر العلاقة بين الأجر والانتاج هام جداً،فهو يبين ما يقدمه العامل من انتاج وما يعود عليه في المقابل.وتكمن الاهمية في دراسة توزيع عائدات الانتاج حسب العمل الموظف في الانتاج،فاختلاف العلاقة له انعكاسات اجتماعية واقتصادية وسياسية ،منها الدافع الى العمل والحافز على الانتاج،فاذا كان أجر العامل أقل مما يقدمه أثر ذلك في الحوافز على العمل وانتاجيته،وقد يؤدي ذلك الى الهجرة القطاعية او الاقليمية.

إلا أنه على اختلاف الأوضاع والظروف والمؤثرات يظل للأجر أثر واضح في انتاجية العامل وانتاجه فهناك مثلاً نظرية الاجر بالقطعة فهي تحاسب العامل على ما انتجه فاذا زادت انتاجيته من القطع حصل على اجر اكبر واذا قلت قل اجره. وغالباً ما يكون هدف الادارة ايجاد سبيل الى جعل الاجر مرتبطاً بالانتاج الذي يقدمه الفرد للمشروع ، ويتم الربط بين الاجر والانتاج على أساس فردي يعني أن الاجر الذي يحصل عليه أي فرد يتوقف على انتاجه شخصياً،او على اساس جماعي حيث يتم ربط أجر كل فرد في الجماعة على أساس انتاج الجماعة ،اي يربط الاجر على اساس الانتاج ،وعموماً هناك اسس علمية لربط الاجر بالانتاجية تقوم اساساً على توصيف الوظائف والأعمال وتقييمها وقياس الأداء الفعلي وتحديد خطة للأجور التشجيعية .

خامساً : طرق تحسين الإنتاجية

يتكون نظام الإنتاجية من عناصر ثلاثة هي المدخلات والمخرجات والعمليات وهذه العناصر تتأثر بعناصر أخرى هي الهدف والحدود والبيئة المحيطة وكذلك القرارات والتغذية العكسية التي تسهل الرقابة على نشاط النظام ، وادارة هذا النظام تمثل في العلاقة بين المدخلات (Input) والمخرجات (Output)،وتشمل المدخلات اربعة عناصر تقليدية وهي " المعدات – المواد – رأس المال – العمال) يطلق عليها **4MS** (Men, Money Materials, Machines) ، بالإضافة الى عنصر خامس غير تقليدي وهوالمعلومات ، وباستخدام معيار المخرجات فإننا نستدل على أن الانتاجية تتحسن في إحدى الحالات التالية:

1. زيادة المخرجات مع ثبات المدخلات.
2. زيادة المخرجات مع انخفاض المدخلات(وهذه الحالة ممتازة)

3. زيادة المخرجات والمدخلات ولكن بزيادة اكبر من المخرجات.

4. انخفاض المخرجات والمدخلات ولكن انخفاض المدخلات اكبر.

5. ثبات المخرجات وانخفاض المدخلات.

ان عملية تحسين الانتاجية تنعكس على أسعار السلع والخدمات فتتخفض أسعارها نتيجة لانخفاض كلفتها وبالتالي ينعكس الأمر على المستهلك والمجتمع، ونتيجة لانخفاض اسعارها فإن الطلب يزداد عليها وبالتالي تزداد المبيعات وهذا يقود الى زيادة الأرباح مما ينعكس على زيادة المردود على المساهمين وزيادة إقبال مساهمين جدد على مثل هذا المشروع، كما يساعد ذلك على فتح مشاريع جديدة ومساعدة للدولة ومؤسساتها العامة، ومن ناحية اخرى تعمل المؤسسات على اجراء الصيانة على آلاتها القديمة والعمل على استبدالها حيث تظل عصرية ، ومن ناحية ثانية تعمل على رفع المستوى المعيشي للعاملين من خلال زيادة الاجور واستخدام الحوافز الذي ينعكس ايضا على تحسين الانتاجية.

ان تحسين الانتاجية يعني القيام بعمل أشياء عديدة وقياس النتائج بناء على ذلك، والأهم من ذلك كله هو الكيفية التي يتم بها احداث ذلك التغيير اثناء العمل. وهنا نجد ان البعض قد اوضح عدة عناصر ضرورية للنجاح في تحسين الانتاجية ، ومنها الانتماء لكل من الادارة والعاملين والمشاركة والمساءلة الفردية مما يترتب عليه خلق مناخ من الاتصال وجها لوجه وخلق مناخ من الثقة المتبادلة مما يساعد على المساهمة بالابداع وتنمية وتطوير المهارات والقدرات وتشجيعها والتعريف والمكافأة الملائمة ووجود أهداف واضحة وممكنة القياس واحداث التغييرات اللازمة في البناء التنظيمي (متضمنا ذلك الاتصال وعمليات وحركة الانشطة وخلافه) وليس فقط احداث اندماج العاملين في اتخاذ القرارات.

وتلعب الادارة دورا اساسيا في العملية الانتاجية من خلال المفاهيم الادارية والمبادئ والنظريات المطروحة (تخطيط وتنظيم وقيادة وتوجيه ورقابة .. الخ). وقد بات واضحا ان الادارة أهم عناصر الانتاج على الاطلاق، وهي لا تعني الأوامر والنواهي والقرارات والتعليمات فقط فأهم ما فيها العنصر الانساني، فالنظم والاجراءات لاتعمل إلا بوجود الانسان المنفذ لها ، واذا نحن في العالم الثالث لا نستطيع مزاحمة الدول المتطورة من حيث استخدام الآلات المتطورة فاننا يمكن ان نلعب دورا مهما في العنصر الثاني وهو الانسان كعنصر مهم في العملية الانتاجية سواء كان عاملا ام مديرا. وحتى يتحقق ذلك لا بد من زرع الثقة والأمل وبناء الانسان من خلال القيم والتربية الوطنية والعديد من المفاهيم بهدف تفجير الطاقات الكامنة الموجودة فيه للتعويض عن

ضعف استخدام التقنيات الحديثة من جهة ومحاولة للخروج من الوضع السيء لمستويات المعيشة التي تعيشها دول العالم الثالث من ناحية اخرى.

سادساً : علم الانتاجية وتحسين الانتاجية:

علم الانتاجية (او الخدمات الانتاجية Productivity Serveces) وهو عبارة عن خدمة مقدمة من قبل دائرة خدمات الانتاجية الى المدراء من كافة المستويات اذ توفر لهم المشورة في كيفية تقليص عناصر الانتاج الفعالة الثلاث : القوى العاملة والمواد الاولية والمعدات الرأسمالية التي يحتاجونها لانتاج المنتج المطلوب مع زيادة الانتاجية والكفاءة.

1. دراسة العمل Work Study:

وهي خدمة استشارية تستند الى اساليب اهمها دراسة الطريقة Method Study التي تطبق عند تعيين افضل طريقة لتنفيذ عمل ما في ظل مجموعة محددة من الظروف-وماذا يمكن ان يكون (أفضل) ما تعنيه هو اكثر من ان ينجز بالحد الادنى من عناصر الانتاج المعروفة ، وقياس العمل Work Measurement التي تحدد مقدار الجهد البشري المطلوب لذلك العمل وبذلك يمكن ان ينجز بالحد الادنى من عنصر اليد العاملة والتي تستخدم لفحص العمل البشري من كافة نواحية، ودراسة الطريقة وقياس العمل تؤدي الى فحص منهجي لكافة المصادر والعوامل المؤثرة على الكفاءة واقتصار الحالة المراد دراستها بغية تحسينها .

2. النظم والاساليب Organizations and Methods :

وهي خدمة استشارية هدفها رفع الكفاءة الادارية للمؤسسة وذلك لتحسين الاجراءات والطرق والاساليب ووسائل الاتصال والسيطرة والهيكل التنظيمي. والنظم والاساليب تتضمن في تعريفها "تحسين الاجراءات والطرق والاساليب ووسائل الاتصال والسيطرة" أي تحقيق الهدف بعناصر انتاج اقل من زيادة الانتاجية.

3. بحوث العمليات Operational Research :

اما بحوث العمليات فقد نشأت لدراسة المشاكل التي واجهت "القوات المسلحة خلال الحرب العالمية الثانية" ولذلك سميت "بحوث العمليات" وهي تطبيق للطرق والاساليب العلمية على المشاكل المعقدة التي تنتج من توجيه ادارة تنظيمات كبيرة من العمال والآلات والمواد والنقود سواء كان ذلك في الصناعة او الاعمال التجارية ام المؤسسات الحكومية والدفاعية ، ان الغاية من كل هذا هو مساعدة الادارة لتحديد سياستها واتخاذ القرار العلمي في ذلك المجال.

هيات بحوث العمليات حلولاً توضيحية أفضل من تلك التي من المحتمل الوصول إليها بالخبرة والحدس ، وقد عبر عن الأساليب المستعملة بأنها الأفضل وهذه طريقة تعبير أخرى بأن الهدف قد انجز بأقل ما يمكن من عناصر الإنتاج.

والشيء المؤكد أن جهود العاملين في بحوث العمليات سواء كان ذلك في الصناعة أم في الأعمال الأخرى له طبيعة تتناسب بشكل لائق وكبير في مجال علم الانتاجية. وبالتأكيد فإن هذه طريقة أخرى تؤمن تحقيق الهدف المطلوب باتباع الطرق الأكثر فعالية في استعمال المصادر .

4. علم التلاوم (الأرغونوميكس) :

هناك العديد من التعريفات لكلمة الأرغونومية أو الإرغونوميكس (Ergonomics) ويتفق كل منها مع مقتضيات الاستخدام لهذا المصطلح فتعرف الإرغونومية بأنها " دراسة علمية للإنسان في بيئة العمل " ، حيث أن بيئة العمل تشمل جميع الظروف المحيطة بالإنسان من أصوات وضوء وحرارة وغيرها بالإضافة إلى الأدوات والآلات وأساليب العمل " . ويعرف أيضاً هذا المصطلح بأنه " دراسة علمية لكفاءة العمل " أو " دراسة للعلاقة بين الإنسان وبيئته عمله ، وفقاً للعوامل التشريحية والفسولوجية والعوامل البشرية " . وقد تعد أهم التعريفات الإرغونومية الحديثة والشائعة ، بأنه " دراسة التفاعل بين الإنسان والعمل فيما يتعلق بتصميم الآلات والأدوات لكي تلائم الجسم البشري ، وتكفل أداءه لعمله بأقل جهد ، ولكي توفر له أكبر قدر من الأمان والراحة في الاستخدام " ولكن هذا التعريف لا يهتم بدور الإرغونومية في جميع مناحي حياة الأفراد.

5. التحليل الشبكي Network Analysis:

مجموعة من الوسائل لتقديم المعلومات التي تساعد في التخطيط والسيطرة على المشاريع. وتقدم هذه المعلومات عادة على شكل شبكة تتضمن طرق السير والترابط الداخلي المنطقي لكافة أنشطة المشروع، وإن هذه المجموعة تتضمن الوسائل التي تتعامل مع الوقت والمصادر والكلفة. والتحليل الشبكي يهتم كذلك بالاستعمال الكفؤ للمصادر المطلوبة لإقامة مشروع معين.

6. تحليل القيمة Value Analysis:

هو فحص منهجي علمي متداخل للتصاميم والعوامل الأخرى التي تؤثر على كلفة المنتج أو كلفة الخدمة بغية ابتكار طرق للتوصل إلى غاية محددة اقتصادية مع الحفاظ على المستوى المطلوب من المتانة والجودة. وتحليل القيمة يهتم بتحقيق الغرض المعين بشكل اقتصادي أوسع والذي يؤدي أيضاً إلى تحقيق الناتج النهائي بالحد الأدنى من مصادر الإنتاج المستعملة .

7. تحليل النظم Systems Analysis:

هو اسلوب آخر جرى تطويره مع بدء استعمال الكمبيوتر والذي يبدو بأنه ليس هناك اتفاق كلي على تعريف هذا الاسلوب. وبما انه يهتم في تحديد ووصف النظم المقترحة للبرمجة في الكمبيوتر فإنه يتضمن الهدف الذي يؤمن بأن الحد الأدنى من المصادر قد استعمل لتحقيق الهدف المنشود للنظام وأن اي تفسير آخر له سيؤدي الى الرضا بمعاذير هبوط الكفاءة. ولذلك يبدو منطقياً بأن علم الانتاجية يتضمن تحليل النظم.

ويمكن تلخيص مفهوم علم الانتاجية بالفقرات العشر التالية :-

1. ان الادارة بأوسع معانيها هي التنظيم والدافعية والسيطرة على النشاط الانساني وتوجيهه نحو غايات معينة.
2. كما ان الادارة معناها المحدود هي اتخاذ القرارات بميدان العمل الذي ستدخله والقطاع من ذلك الميدان الذي يجب ان تتحرك فيه والكميات الواجب انتاجها ضمن ذلك القطاع.
3. لذلك فان الادارة مسؤولة عن خلق الناتج سواء كان منظورا ام غير منظور والمحدد بموجب القرارات كما ورد في ثانيا اعلاه.
4. يخلق اي ناتج مطلوب باستعمال ثلاثة مصادر فقط هي القوى العاملة والمواد والمعدات الرأسمالية.
5. ان الناتج المنتج من وحدة Unit من مصادر الانتاج هذه يمكن حسابه لاي فترة زمنية وعند مقارنة القيم المتعاقبة بقيمة فترة الاساس فإن النتيجة يمكن ان تدعى بالمؤشر العام للانتاجية.
6. يهتم علم الانتاجية بتقديم المشورة للمدراء في كيفية تقليص ما يحتاجونه من عناصر الانتاج الى الحد الأدنى لانتاج المادة المطلوبة.
7. وتساهم اساليب مختلفة لتحقيق هذا الهدف مثل دراسة العمل، النظم والاساليب، وبحوث العمليات علم التلاؤم الخ اضافة الى اية معارف اخرى تهدف الى زيادة منتظمة للانتاجية في دائرة عملها هو "جزء من علم الانتاجية".
8. تتميز الطريقة المنتظمة للمعارف التي تقع ضمن علم الانتاجية عن المعارف الاخرى والتي يمكن ان تحقق نفس الهدف بالخبرة والابداع والبديهية والخطأ والصواب. الخ (ومن المؤكد عدم الظن في ان الانتاجية يمكن ان ترتفع فقط عن طريق علم الانتاجية. ان المدراء يحققون زيادة في الانتاجية منذ بدء الصناعة). غير ان الفرق هو ان علم الانتاجية يبادر بهذه المهمة بصورة منتظمة واضعا نصب عينه رفع الانتاجية كهدف اساسي.

9. ان الشخص المدرب والذي يطبق واحدا او اكثر من هذه العلوم هو مطلع بمفاهيم الانتاجية.
10. ان وظيفة الخدمات الانتاجية التي تطبق معارف علم الانتاجية في مؤسسة ما تشكل الوظيفة الادارية المسؤولة عن الكفاءة والتي يجب ان تأخذ موقعها كجزء اساسي في اي تشكيل اداري مسؤول امام الرئيس التنفيذي.

➤ التوعية وتحسين الانتاجية:

تبرز عند الحديث عن التوعية بأهمية رفع معدلات الانتاجية وسائل عديدة يمكن استخدامها وتسخيرها لخدمة هذا الغرض منها وسائل الإعلام المختلفة باعتبارها الوسيلة الفعالة للإتصال بأوسع الجماهير والتأثير عليها. كما يبرز أيضا دور المؤسسات الشعبية كالنقابات والإتحادات المهنية وذلك من خلال التوجيه وعقد الندوات لشرح أهمية وفوائد تحسين نوعية الانتاج ورفع معدلات الكفاءة الإنتاجية ومردودات كل ذلك على جميع شرائح المجتمع والإقتصاد الوطني بشكل عام.

هذا الى جانب محاولة هذه المؤسسات غرس الوعي بالسلوك الصناعي واحترام الزمن والنظام واحترام مسائل التخصص في العمل. هذا الى جانب دور العمل ومنظمتهم العاملة في الوحدات الانتاجية المعنية وذلك من خلال مراقبة العمال والإداء ودراسة جميع المشاكل والمعوقات ووضع السبل الناجحة للتغلب عليها ضمنا لزيادة الإنتاج ورفع معدلات الإنتاجية وتطوير نوعية المنتجات.

إن آثار وفوائد نشر الوعي بأهمية رفع الكفاءة الانتاجية متعددة الجوانب فمنها ما يتعلق بالوحدة المنتجة نفسها مثل ارتفاع مهارة العاملين من جراء التدريب والتثقيف وزيادة الطاقة الانتاجية واستخدامها بشكل أمثل وتحسين نوعية الانتاج وزيادة الارباح المتحققة نتيجة الأستخدام الأمثل للموارد وارتفاع مستوى معيشة العاملين. ومنها ما يكون على مستوى الاقتصاد ككل مثل تحسن وضعية الميزان التجاري من جراء زيادة الانتاج والتصدير من المنتجات الوطنية نتيجة ارتفاع معدلات الانتاجية وتحسن الجودة والنوعية وبالتالي توفير المقادير اللازمة من العملات الأجنبية وتقوية مركز الدولة الاقتصادي .

سابعا : ادارة الموارد البشرية Human Resource Management

ان ادارة الافراد تعتبر الجانب الأصعب في ادارة العمليات، ذلك لان العاملين هم أئمن موجودات المؤسسة وبالتالي فإنه لا يمكن للماكينات ان تصل الى مستوى الأفراد ومهاراتهم

المختلفة وكذلك مستويات ادائهم ، وبشكل عام فان كثير من جهود الاداريين بإدارة الموارد البشرية قد اهتمت بالأمر الآتية:

1. تصميم الوظيفة Job Design

ان تصميم الوظيفة عبارة عن الهيكل الواعية لمحتويات العمل وطرق أدائه ،وقد يشمل أيضا متى يتم ذلك وأين. وعمليا يمكن القول أن مصمم الوظيفة يهتم بمن سينفذ الوظيفة، وكيف سينفذ الوظيفة واين سينفذ الوظيفة. وهناك مدخلان يستخدمان لتصميم الوظيفة المدخل الموضوعي والمدخل السلوكي.

أ. المدخل الموضوعي : يركز المدخل الموضوعي على كفاءة الوظيفة ، ويعود الى مفاهيم الادارة العملية لفريدريك تايلور والتي زودتنا بمقاييس كمية كدراسة الوقت وعينات الوقت وطرق تحسين العمل.

ب. المدخل السلوكي : يركز المدخل السلوكي على من يقوم بتنفيذ الوظيفة، وقد تطور معتمدا على دراسات مصانع هوثورون وكذلك اعمال هيرزبرغ Herzberg وهاكمان Hackman وأولد مان Oldman وآخرين،بالإضافة الى انظمة الادارة اليابانية ، حيث يدعي اولئك الذين يتبنون المدخل السلوكي بأن الانتاجية وتحسين النوعية تتأتى من خلال الاعتماد على عاملين مدربين بشكل جيد وكذلك محفزين للعمل بشكل جيد. هذا وان المزج بين عناصر من المدخلين أصبح شائعا لدى العديد من المؤسسات .

2. - أهداف ومعايير العمل Work Goals and Standards

أهداف العمل : بالرغم من أن التركيز على الأهداف يختلف من مؤسسة لأخرى، إلا أن الدراسات بينت ان اهداف العمل تعتبر عناصر هامة في تصميم الوظيفة، ذلك ان الأفراد العاملين بدون أهداف محددة وبشكل واضح يميلون في الغالب الى التباطؤ في انجاز اعمالهم وانجازهم ضعيف ويحققون القليل. ان اهداف العمل تساعد في هيكله الانشطة وتخلق اهتمامات لدى العاملين وبذلك الشكل الذي يمكن من انجاز الأعمال وفقا للوقت المقدر.

معايير الاداء : تعمل المعايير على توفير القاعدة لتحديد المخرجات اليومية ومستوى نوعية العمل المتوقع من العامل. هذا وان هذه المعايير لا توضع بشكل محدد دائما ،ولكن بعض المؤسسات لديها نماذج مفهومة وموثقة من المعايير. وعادة ما تستخدم معايير العمل Labor Standards والتي تحدد الوقت اللازم لتنفيذ نشاط معين وبمعدل أداء

معين وتحت الظروف الطبيعية. فإذا كان العامل مدرباً وبشكل يتناسب مع متطلبات الوظيفة وكانت المعايير المتعلقة بتلك الوظيفة واقعية فإن ذلك لمصلحة العامل والمؤسسة على حد سواء، وبالنسبة للعامل فإن هذه المقاييس ذات صلة بالأداء، حيث أن العامل سيكون إذا كان أداءه جيداً ومنتجاً، أما بالنسبة للمؤسسة فإن مقاييس العمل يمكن استخدامها لقياس انتاجية أو أداء المؤسسة لأعمالها، وكذلك في تحديد الكلف المصاحبة لعملياتها.

3. الرضا الوظيفي Job Satisfaction

لقد كان من آثار تطبيق المدخل العلمي في الإدارة والذي ركز على الجوانب المادية ولم يكثر بالنواحي الإنسانية أن خلق جواً من عدم الرضا الوظيفي لدى العاملين. وقد تمثل عدم الرضا هذا في الدوران الوظيفي العالي للقوى العاملة وفي تدني نوعية الانتاج وارتفاع معدلات الغياب عن العمل، وكل هذا أدى إلى تدني الانتاجية. ولمواجهة هذه الآثار ظهرت محاولات وجهود عديدة تهدف إلى تحفيز العاملين وحل هذه المشكلة وذلك من خلال خلق جو من الرضا الوظيفي:

أ. توسيع مجال الوظيفة والدوران (التدريب) في الوظيفة:

لقد صممت برامج توسيع مجال الوظيفة لزيادة مجال وصعوبة الوظيفة التي يقوم بها العامل وذلك لجعلها أكثر أهمية وذات معنى بالنسبة للعامل فعلى سبيل المثال فإن وظيفة ميكانيكي تصبح بالنسبة له أكثر جاذبية إذا كان هذا الميكانيكي مسؤولاً عن أنشطة تهيئة وفحص الماكينة إضافة إلى تشغيلها.

أما الدوران في العمل فقد أدى إلى التنوع وذلك من خلال إفساح المجال أمام العامل للتدريب على وظائف متعددة بدلاً من إضافة أعمال أخرى للوظيفة الحالية، حيث قد يكون الدوران على أساس أسبوعي أو يومي أو بالساعات. إن الدوران في العمل من شأنه أن يعزز معرفة العاملين وفهمهم لكل العمليات وهذا بدوره سيؤدي إلى تنسيق أفضل للأنشطة.

ب. مقارنة الوقت المتغير أو المرن Variable Time Approach :

تعتمد هذه المقاربة على إعطاء العامل مرونة في جدولة ساعات عمله، أي إن العامل يستطيع أن يجدول الساعات المطلوبة منه بشكل يتناسب مع أوضاعه فقد يبدأ العامل الساعة 6,30 صباحاً وينتهي الساعة الثالثة مساءً أو يبدأ الساعة 9,30 وينتهي الساعة السادسة مساءً، وإن هذه المرونة ستؤدي إلى خلق حالة من الرضا وبالتالي إلى نتائج إيجابية. أما العمل لمدة أربعة أيام في

الأسبوع فمن شأنه اعطاء عطلة طويلة في نهاية الاسبوع ،ولكن المضار تتعلق بعلاقة الشركة مع المجهزين والعملاء ،اما المشاركة في تأدية الوظيفة فتعني اشتراك عاملين في أداء نفس الوظيفة ولكن بشكل متناوب،كأن يعمل الاول في الصباح والآخر آخر النهار او أن يكون التناوب يومي.

ج- إغناء الوظيفة Job Enrichment :

زيادة عدد الوظائف التي يقوم بها العامل "عمودية – تخطيط وتفتيش " يؤدي الاغناء الوظيفي الى اعطاء العاملين الفرصة للتقدم الوظيفي ، ولقد لاحظ هيرزبرغ Herzberg ومن خلال 12 ملاحظة غطت 1685 عاملا أن الأسباب الرئيسية المؤدية الى الرضا الوظيفي هي:الانجاز او تحقيق العمل Achievement والإعتراف والعمل بنفسه والتقدم في العمل والنمو. وهذه العوامل تتعلق وكما يلاحظ بمقدرة الفرد على تحقيق الانجاز.

د- احتياجات الوظيفة النفسية Psychological Job Requirements:

هناك مجموعة من الاحتياجات النفسية التي لا بد من توفرها في الوظيفة ويمكن اجمالها بما يأتي:ضرورة ان تكون الوظيفة متنوعة المحتويات بهدف خلق تحدي امام العامل وبنفس الوقت خلق حالة من الرضا.وكذلك ضرورة ان تسمح الوظيفة للعامل بالتعلم من خلالها وبشكل مستمر ولا سيما التعرف على المعايير وكذلك معرفة النتائج.وضرورة ان توفر الوظيفة لشاغلها مساحة ولو قليلة لاتخاذ القرار او المشاركة في اتخاذه.وضرورة توفير الوظيفة نوع من الدعم الاجتماعي والاعتراف بدور العامل في مكان العمل ، بالاضافة الى اهمية ان تمنح الوظيفة العامل القدرة على ربط عمله بالنتائج التي يحققها وبنوعية الحياة الاجتماعية التي يعيشها،وان تمنحه الشعور بأن الوظيفة التي ينفذها ستؤدي الى مستقبل مرغوب به.

4. التعويض Compensation :

يعتبر تعويض العاملين(الاجور والحوافز) من العناصر المهمة ذات العلاقة بتصميم نظام العمل،ذلك ان تطوير خطط التعويض المناسبة من قبل المؤسسة للعاملين لديها أمر مهم لا سيما وإن نجاح او فشل المؤسسة انما يعتمد وبشكل كبير على الجهود التي يبذلها العاملون،فإذا كانت الأجور منخفضة فإن المؤسسة ستجد أنه من الصعب عليها اجتذاب عاملين اكفاء ومن ثم الاحتفاظ بهم، وبالمقابل اذا كانت الاجور مرتفعة فإن ذلك سيؤدي الى رفع التكاليف ومن ثم الى تخفيض الارباح،او أن ذلك سيجبر المؤسسة على رفع أسعارها والذي بدوره سيؤثر سلبيا على الطلب على سلع او خدمات المؤسسة.

تستخدم المؤسسة نظامين أساسيين لتعويض العاملين هما: النظام الزمني المعتمد على الزمن ونظام المخرجات او الذي يعتمد على المخرجات، حيث ان نظام التعويض الذي يعتمد على الزمن او ما يسمى نظام الساعات ونظام يوم العمل يعوض العاملين عن الزمن الذي قاموا بالعمل خلاله ويعتبر نظام الراتب احد اشكال هذا النظام. اما النظام الثاني والمعتمد على المخرجات او ما يسمى بنظام الحوافز فانه يعوض العاملين على أساس كمية الانتاج خلال فترة زمنية معينة، اي ربط الاجر بالأداء.

يعتبر النظام المعتمد على الزمن هو الاكثر انتشارا ولا سيما للاداريين وللعاملين وذلك لسهولة احتساب الاجور ومن ثم كلفة العمل، ويفضل العاملون هذا النظام لان فيه شيئا من الاستقرار والتأكيد حيث ان العامل يعرف بالضبط ما سيستلمه في نهاية الشهر.

ومن هنا فانه يجب ولتحفيز ودفع العاملين في المنشآت الانتاجية في اكتساب المهارات اللازمة وفي تطوير كفاءة الأداء وتحسين الإنتاج أن يدعم ذلك بوضع أنظمة الأجور والحوافز المختلفة لتحقيق هذه الاهداف ولهذا السبب يجب أن يكون الأجر متناسبا مع مستوى الانتاجية للعامل ومستوى المهارة وكلما ارتفعت معدلات الانتاجية كلما تطلب ذلك زيادة في الاجور مناسبة لكي تكون حافزا للحفاظ على المستوى المرتفع من الانتاجية ومواصلة زيادته. وإضافة الى الاجور يجب أن تستخدم الأنواع المختلفة من المحفزات كالمكافآت للعاملين وللإدارة على إنجاز الخطط الإنتاجية وعلى تطوير أساليب العمل ورفع معدلات الانتاجية .

وتجدر الإشارة الى أن الاجور والمكافآت الى جانب كونها مردود لجهود العمل من قبل العاملين فإنها وفي نفس الوقت تعتبر وسيلة لتوزيع الدخل القومي بين الجهات والشرائح الاجتماعية التي تشارك مشاركة فعالة في خلق الدخل وزيادته وكذلك وسيلة لتحقيق العدالة وتوزيع الدخل بين مختلف الفئات الاجتماعية كما تعتبر الاجور ايضا وسيلة لتحفيز الأفراد للتوجه نحو النشاطات والقطاعات الاقتصادية التي ترغب الدولة في التوسع فيها. ولهذه الاسباب يجب أن تكون سياسة الأجور مبنية على أسس علمية وموضوعية تراعي الجوانب الاقتصادية والاجتماعية في اي بلد كان.

ثامنا : طرق قياس انتاجية العمل

كان الفيزيوقراط في القرن الثامن عشر اول من استخدم مفهوم الانتاجية، وذلك خلال ماكتبه (كيناي) عام 1766. وقد بدأ قياس انتاجية العمل في الولايات المتحدة الأمريكية منذ عام 1895 من قبل مكتب احصاءات العمل التابع لوزارة العمل الأمريكية، ثم انتشر قياس انتاجية العمل في

العديد من بلدان العالم خاصة بعد الحرب العالمية الثانية. ويعود الفضل الى كل من الاستاذين فابريكانت (FABRICANT) في الولايات المتحدة الامريكية والاستاذ روستاس (ROSTAS) في انجلترا، في وضع الاسس الفنية لهذا القياس، ان لقياس انتاجية العمل اهمية كبيرة في الوقت الحاضر، فهو ضروري للتخطيط الاقتصادي، إذ أن مؤشر الانتاجية يدلنا على مجموع القوى العاملة، التي يتطلبها الوصول الى مستوى الانتاج الذي تهدف الخطة الى تحقيقه .

وبالنسبة لمقاييس الانتاجية فهناك مقياسان الاول يسمى مقياس الانتاجية الكلية ويقاس بقسمة الإنتاج على عوامل الانتاج مجتمعة كالعمل ، إلا أن مشكلة هذا المؤشر هو الصعوبات التي تتعلق بتوحيد وحدات القياس المختلفة لهذه العوامل لإيجاد وحدة قياس عامة للإنتاج وللعناصر المختلفة الداخلة في العملية الانتاجية ولهذا يفضل دائما للسهولة العملية مقياس آخر يعرف بمقياس الانتاجية الجزئية وذلك بقسمة الإنتاج على عنصر انتاجي واحد كالعمل أو رأس المال (المكائن) او المواد الأولية الداخلة في الانتاج ، وبهذا نحصل على مؤشرات انتاجية العمل وانتاجية رأس المال (المكائن) وانتاجية المواد ، ويمكن قياس الانتاجية الجزئية بالمعادلات الاتية :

انتاجية العمل = (قيمة / او كمية الانتاج) ÷ عدد العاملين

انتاجية ساعات العمل = (قيمة / او كمية الانتاج) ÷ عدد ساعات العمل

انتاجية الوحدة النقدية من الاجور = (قيمة/ او كمية الانتاج) ÷ اجمالي الاجور

عائد النوعية = (الوحدات المنتجة - الوحدات المرفوضة) ÷ الوحدات المنتجة

نسبة الوقت الضائع = وقت الانتاج الضائع بسبب الحوادث ÷ وقت الانتاج الكلي

دوران المخزون = كلفة المبيعات ÷ قيمة معدل المخزون

الخدمات المقدمة = الخدمات المقدمة بشكل صحيح ÷ عدد ساعات العمل

انتاجية الطاقة : تشير الى عدد الوحدات المنتجة لكل كيلو واط بالساعة.

انتاجية الآلات : تشير الى عدد الوحدات المنتجة بواسطة الآلة في الساعة.

ان قياس الانتاجية يمكن ان يكون مباشرا وباستخدام المعادلات اعلاه، ولكن هناك بعض

الحالات التي تظهر فيها بعض المشاكل المصاحبة للإنتاجية وهي كالتالي:

1. مشكلة اختيار فئة قوة العمل التي تؤخذ بعين الاعتبار عند قياس انتاجية العمل، سواء بالنسبة

للاقتصاد ككل ام بالنسبة للمشروع ، فبالنسبة للاقتصاد ككل هل نأخذ بعين الاعتبار مجموع

السكان الفاعلين ، سواء أكانوا عاملين ام عاطلين عن العمل ام نأخذ بعين الاعتبار العاملين فقط ،

وبالنسبة للمشروع هل نأخذ العمل المباشر ، اي العمل المرتبط بالانتاج مباشرة ، ام العمل المباشر

وغير المباشر، اي يأخذ بالاضافة الى العمل المباشر الاعمال الاخرى كالخدمات الادارية والصحية.. الخ ، وهنا تبرز مشكلة التمييز بين العمل المنتج والعمل غير المنتج. يضاف الى ذلك كيفية حساب العمل المتجسد من فترات سابقة، والذي يتمثل بوسائل الانتاج التي يحصل عليها المشروع من المشاريع الاخرى ، والتي تلعب دورا مهما في زيادة إنتاجيته.

2. مشكلة تعدد اصناف قوة العمل وكيفية الجمع بين ساعات العمل التي يبذلها العاملون ، نظرا للاختلاف في نوعية العمل ، من حيث المهارة ، العمر، الجنس، مستوى التعليم والصحة ، والتي تؤثر كلها على إنتاجية العمل ، ويمكن معالجة مشكلة تعدد أصناف قوة العمل على اساسين : الاجور المدفوعة ، ومتوسط المؤهلات.

وتواجه الاسلوب الاول (الاجور المدفوعة) مشكلة ما إذا كانت الاجور تدفع على اساس ساعات العمل الفعلية فقط ام يضاف الى ذلك ساعات العمل التي يدفع عنها أجر دون أن يقابلها عمل، والتي تتمثل عادة بالإجازات المرضية والعطلات الرسمية والاجازات السنوية.. الخ. وعادة يكون رقم إنتاجية العمل الذي يحتسب على ساعات العمل الفعلية أكبر من رقم إنتاجية العمل الذي يحتسب على اساس ساعات العمل التي يدفع عنها أجر ولا يقابل جزء منها عمل. وتواجه الاسلوب الثاني (متوسط المؤهلات) صعوبة تصنيف العمال الى مجموعات حسب اختلاف مؤهلاتهم .

3. عدم توفر مقياس دقيق يمكن تطبيقه على كل المنتجات فهناك ملاحظات لا بد من ذكرها هنا تؤثر بشكل مباشر وكبير في قياس انتاجية العمل : فعلى سبيل المثال لو أخذنا مصنعا للسيارات ، فإن المنتجات ليست جميعها من نفس الحجم والنوع وتتوفر فيها نفس الخصائص ، وهذا يعني ان استهلاك المصادر ليس بنفس المقدار ، كذلك هناك اختلاف في انتاجية العمل اليدوي وانتاجية العمل غير اليدوي وامكانية التمييز بينهما ، فمثلا انتاجية عامل يعمل بالقطعة وآخر يعمل بالساعة وبين انتاجية باحث كيميائي او طبيب... الخ ، ولا بد من ملاحظة الفروق بين انتاجية عامل يعمل في مطعم مثلا وآخر في مؤسسة وذلك حسب طبيعة العمل نفسه ، مما يجعل قياس الانتاجية من الصعوبة بمكان ، وهناك ايضا امثلة اخرى فكيف مثلا نعالج انتاجية عامل يعمل منفردا او معالجة انتاجية صناعة تتضمن عدة منشآت، ونجد من الصعوبة قياس انتاجية العمل في قطاعي التجارة والخدمات حيث لا يترتب على هذه النشاطات انتاج يمكن قياسه بوحدات كمية، فمن السهولة تحديد انتاجية عامل يعمل بالقطعة ولكن من الصعب تحديد انتاجية موظف حكومي في القانون او التخطيط مثلا، هل بعدد ساعات العمل وهو قياس مضلل في بعض جوانبه فنتيجة لطبيعة الخدمات التي تقدم والتي قد تختلف من عميل لآخر فإن ايجاد مقياس دقيق امر صعب في مثل هذه الحالة.

4. مشكلة اختيار وحدة قياس العمل ، وذلك بالنظر لوجود أكثر من وحدة للقياس فهناك :عامل / ساعة ، وعامل / يوم، وعامل / شهر او سنة ، فالمقياس الاول (عامل / ساعة) يمثل ساعات العمل الفعلية التي تبذل في العملية الانتاجية ، ويعتبر أكثر ملاءمة لقياس إنتاجية العمل. بينما المقياس الثاني عامل / يوم فيمثل مجرد حضور العامل الى مكان العمل ، سواء مارس العمل فعلا ام لا ، وبذلك يتضمن هذا المقياس وقت العمل الضائع خلال يوم العمل ، وهذا المقياس أسهل من المقياس الاول بالنظر لتوفر المعلومات والبيانات عنه أكثر من ساعات العمل الفعلية ، اما المقياس الثالث (عامل/شهر او سنة) فيبين عدد العمال الذين تضمهم قوائم الاجور، وليس بالضرورة حضور العامل، فقد يكون متغيبا طول المدة او في جزء منها، لتمتعه باجازة اعتيادية أو مرضية، أو لغير ذلك من الاسباب .

وعموما فهناك طريقتان اساسيتان لقياس انتاجية العمل وهما: الطريقة الطبيعية، والطريقة النقدية ويمكن توضيحهما كالتالي :

أ- الطريقة الطبيعية :

بالرغم من أن هذه الطريقة تعتبر من أسهل وأدق الطرق المتبعة في قياس انتاجية العمل ، إلا أن أهم ما تتطلبه هذه الطريقة هو وجود منتجات من نوع واحد قابلة للمقارنة ، أي انها تطبق في الأنشطة ذات الانتاج المتماثل ، وتعتبر هذه الطريقة عن العلاقة بين حجم الانتاج مقاسا بوحدات عديدة (متر ، طن ، قطعة .. الخ) ، وبين عنصر العمل مقاسا بعدد العاملين أو ساعات العمل ويمكن توضيحها بالصيغة التالية :

انتاجية العمل = حجم الانتاج (بالوحدات العديدة) ÷ عدد العاملين او ساعات العمل
فلو اخذنا مثلا : حرفي يعمل بمفرده 8 ساعات في اليوم ، وينتج 16 وحدة من سلعة معينة ، فان انتاجيته في هذه الحالة تساوي وحدتان في الساعة فتطبيق معادلة الانتاجية = $16 \div 8 = 2$ وحدة ، واذا كان الهدف هو معرفة كفاءة عنصر العمل ، فنقوم بقلب المعادلة السابقة وتصبح كالتالي الانتاجية = عدد العاملين او ساعات العمل ÷ حجم الانتاج (بالوحدات العديدة) واذا طبقناها على المثال السابق تكون : $8 \div 16 = 0.5$ ساعة ؛ اي ان الوقت اللازم لإنتاج وحدة واحدة من السلعة هو نصف ساعة ، ولو فرضنا ان كفاءة هذا الحرفي قد تحسنت ، وأصبح ينتج (20) وحدة خلال 8 ساعات عمل في اليوم ، بدلا من 16 وحدة في هذه الحالة يقال ان انتاجيته زادت بنسبة 25%؛ وأنه حقق اقتصاد في وقت العمل الذي ينفقه في إنتاج الوحدة الواحدة، حيث يحتاج (24) دقيقة فقط في إنتاج الوحدة بدلا من نصف ساعة.

ان الاخذ بأي من الصيغتين يتوقف على الهدف من الدراسة ، فتستخدم الصيغة الاولى اذا كان الهدف من الدراسة هو معرفة عدد الوحدات المنتجة خلال فترة زمنية معينة. وتستخدم الصيغة الثانية إذا كان الهدف من الدراسة هو معرفة الوقت اللازم لإنتاج الوحدة الواحدة . وكلما كان الرقم المستخرج وفقا للصيغة الاولى أكبر كلما دل على ارتفاع إنتاجية العمل ، وهذا أمر طبيعي إذا زادت عدد الوحدات المنتجة خلال فترة زمنية معينة فهذا دليل على زيادة الانتاجية . أما بالنسبة للصيغة الثانية فكلما كان الوقت اللازم لإنتاج وحدة واحدة قليلة كلما دل على زيادة إنتاجية العمل .

ب- الطريقة النقدية:

بموجب هذه الطريقة تكون انتاجية العمل = قيمة الانتاج الاجمالي بالاسعار الثابتة ÷ عدد العاملين ؛ وحيث أن هدف قياس الانتاجية هو لقياس مؤشر النمو ، فلا بد من مقارنة مستوى إنتاجية العمل لفترة معينة بمستوى إنتاجية العمل لفترة الاساس، حيث يستخدم اسلوب الانتاج الصافي ، وبذلك فان : انتاجية العمل = قيمة الانتاج الصافي بالاسعار الثابتة ÷ عدد العاملين ؛ اي ان انتاجية العمل = القيمة المضافة ÷ عدد العاملين.

ان استخدام الطريقة النقدية يفضل على استخدام الطريقة الطبيعية عندما يكون هناك منتجات متعددة ومختلفة النوعية ، في حين الطريقة الطبيعية ، وكما سبق واوضحنا ، تطبق بصورة خاصة في الانشطة ذات الانتاج المتماثل ، وفي الطريقة النقدية يؤخذ بعين الاعتبار قيمة الانتاج الاجمالي بالاسعار الثابتة بدلا من حجم الانتاج مقاسا بوحدات طبيعية ، ويمكن الحصول على قيمة الانتاج الاجمالي بضرب عدد الوحدات المنتجة في السعر الثابت وتقسيم النتيجة على عدد العمال للحصول على انتاجية العمل. ويكون شكل المعادلة كالتالي:

$$\text{انتاجية العمل النقدية} = (\text{كمية الانتاج الاجمالي} \times \text{السعر الثابت}) \div \text{عدد العمال} .$$

ولقد استخدمت الاسعار الثابتة لإزالة آثار تغير الاسعار، إذ قد تزداد قيمة الانتاج ليس بسبب الكفاءة في استخدام عنصر العمل ، وانما بسبب ارتفاع أسعار المنتجات فتجنب الآثار الناجمة عن التضخم النقدي استخدمت الاسعار الثابتة . وان استخدام قيمة الانتاج الاجمالي للتعبير عن مقدار الناتج من العملية الانتاجية قد يؤدي الى إعطاء صورة غير صحيحة إذا كان الهدف من الدراسة هو قياس إنتاجية العمل على مستوى الاقتصاد القومي أو على مستوى القطاع . ويرجع ذلك الى أن قيمة المنتجات تشمل أيضا قيمة مستلزمات الانتاج (قيمة المواد الأولية واندثار الأصول الثابتة) ، وحيث ان ناتج صناعة معينة قد يستخدم مادة أولية في صناعة أخرى ، لذا فإن احتساب قيمة

المنتجات في عدة صناعات ضمن القطاع قد يؤدي الى تكرار في الحساب. و تجنب ذلك يجب طرح قيمة مستلزمات الانتاج من قيمة الانتاج الاجمالي، وبذلك نحصل على قيمة الانتاج الصافي او القيمة المضافة كما تم توضيحه في المعادلة الثانية اعلاه.

ج- قياس كفاءة الانتاجية :

للتعرف على وضع الوحدات الانتاجية ومدى استغلالها للموارد الاقتصادية المختلفة لا بد من استخدام الطرق المختلفة لقياس مستوى الكفاءة الإنتاجية وفي هذا المجال يمكن مقارنة إنتاجية العمل أو إنتاجية رأس المال.. الخ في المنشآت المختلفة خلال فترات زمنية متتالية من حياتها الانتاجية وذلك للتعرف على مدى التطور أو التدهور الذي أصاب هذه الوحدات الإنتاجية في كفاءتها وحسن استخدامها للموارد والطاقات الانتاجية المتاحة. فإذا كان مستوى الكفاءة الانتاجية منخفضا في بعض الوحدات فيمكن للمسؤولين عن إدارة مثل هذه الوحدات الوقوف على الأسباب التي أدت الى مثل هذا الحال ومعالجة هذه المشاكل وتجاوزها. ان مثل هذه المقارنة الزمنية تلقي الضوء على تطوير أداء الوحدة المنتجة عبر الزمن ولا تعطي فكرة عن مستوى الكفاءة الإنتاجية لدى الوحدة موضوع البحث بالمقارنة مع الوحدات الانتاجية المماثلة في نفس القطر او الاقطار الاخرى ولهذا لا بد من مقارنة مستوى كفاءة الأداء ومستوى الانتاجية في منشأة معينة مع المنشآت المماثلة داخل القطر أو خارجه لنفس الفترة الزمنية وذلك للوقوف على نواحي الضعف أو القوة في كفاءة الأداء للمنشأة موضوع البحث .

وهناك طريقتان لقياس مؤشرات الكفاءة الانتاجية الأولى تعرف بالطريقة الفيزيائية أي قياس الوحدات الطبيعية لمؤشرات الانتاجية والثانية تكون على أساس قيم المتغيرات النقدية كقيمة الإنتاج وقيمة المواد أو قيمة رأس المال أو قيمة العمل (الأجر) وتعتبر الطريقة الطبيعية أفضل الطرق لقياس الإنتاجية لأنها تعطي مؤشرات محددة ودقيقة وثابتة عن مستوى الكفاءة الإنتاجية لكل عنصر من عناصر الانتاج ، إلا أن هذه الطريقة تجابه الكثير من المشاكل العملية في التطبيق وذلك لاختلاف وحدات القياس للمنتجات وتعدد المنتجات التي تنتجها كل منشأة الأمر الذي يصعب توحيدها بوحدة قياس واحدة. إضافة الى ذلك فإن هذه الطريقة تعاني أيضا من عدم توفر البيانات الاحصائية اللازمة للاحتساب وبالتفاصيل المطلوبة ، وبموجب هذه الطريقة يمكن احتساب مؤشرات انتاجية العمل وانتاجية المواد كالتالي :

1. انتاجية العمل = كمية الإنتاج / مقدار العمل المبذول ، ويكون الانتاج هنا بوحدات طبيعية بالوزن او المساحة او الطول ... الخ ، ويكون العمل إما بعدد العاملين او بعدد ساعات العمل المبذولة.

2. انتاجية رأس المال (الآلات) = كمية الانتاج / عدد ساعات اشتغال الماكينة ، ويستخدم هذا المؤشر بشكل خاص لتقييم كفاءة الأداء في الصناعات كثيفة رأس المال اي التي لا تستخدم عددا كبيرا من العمال مثل الصناعات الكيماوية وكذلك الصناعات التي تتميز بدرجة عالية من الميكنة بحيث يكون دور رأس المال في العملية الانتاجية أكبر من دور العمال.

3. انتاجية المواد = كمية الانتاج / كمية المواد المستخدمة في الانتاج . ويبنى هذا المؤشر مقدار الانتاج الذي نحصل عليه من استخدام كل وحدة من المواد الاولية. إن ارتفاع هذه النسبة يشير الى ارتفاع مستوى إنتاجية المواد الأولية، أما مؤشر إنتاجية رأس المال فيشير الى مقدار الإنتاج لكل ساعة من ساعات اشتغال الآلات أما بالنسبة الى إنتاجية العمل فإن المؤشر أعلاه يدل على مقدار الإنتاج لكل عامل او لكل ساعة عمل مبذولة في العملية الانتاجية .

ومن بين هذه المؤشرات الثلاث التي تعكس مستوى الكفاءة الانتاجية فإن مؤشر انتاجية العمل يعتبر من أهم المؤشرات وأكثرها شيوعا في الإستعمال في الدراسات التطبيقية والبحوث وذلك لأهمية العنصر البشري في العملية الانتاجية وكذلك لسهولة احتساب هذا المؤشر. ولتفادي هذه المشاكل والصعوبات العملية في احتساب مؤشرات الكفاءة الانتاجية يلجأ العديد من الباحثين الى استخدام القيم النقدية للمتغيرات وبذلك تكون مؤشرات الانتاجية المختلفة بالصيغ التالية:

أ- انتاجية العمل = قيمة الناتج (القيمة المضافة) / عدد العاملين ، وبهذا نحصل على قيمة الانتاج الصافي (اي القيمة المضافة) للعامل الواحد ، ويمكن استخدام الأجور بدل عدد العاملين وبذلك نحصل على القيمة المضافة لكل مبلغ مصروف على الأجور وهذا يسمى انتاجية الاجور.

ب- انتاجية رأس المال = قيمة الناتج / قيمة الأصول الثابتة ، أي ان المؤشر يعكس القيمة المضافة المتولدة عن كل وحدة نقدية من الأصول الثابتة (رأس المال والمباني).

ج- انتاجية المواد الأولية = قيمة الناتج / قيمة المواد الأولية الداخلة في الانتاج وبهذا نحصل على القيمة المضافة لكل مبلغ مصروف على المواد الأولية.

ومن بين هذه المؤشرات الثلاث التي تعكس مستوى الكفاءة الانتاجية فإن مؤشر انتاجية العمل يعتبر أهم المؤشرات وأكثرها شيوعا في الأستعمال في الدراسات التطبيقية والبحوث وذلك لأهمية العنصر البشري في العملية الانتاجية وكذلك لسهولة احتساب هذا المؤشر.

وبالإضافة الى مؤشرات الانتاجية المختلفة المذكورة أعلاه هناك العديد من المؤشرات الأخرى التي تعكس مستوى كفاءة الاداء بالنسبة للوحدات الانتاجية ومدى امكانياتها فى استغلال الموارد المتاحة ، فمنها ما يعكس كفاءة الإدارة مثل مؤشر العائد لرأس المال المستثمر (اي الربح المتحقق لكل وحدة نقدية مستثمرة ومنها ما يعكس كفاءة أجهزة التسويق مثل مؤشر مصروفات البيع والتوزيع بالنسبة لصافي قيمة المبيعات ومنها ما يعكس كفاءة المعدات الانتاجية مثل المؤشر الخاص بالانتاج الفعلي / الطاقة المتاحة. الخ .

المحور الثاني

تحسين التنافسية وعلاقتها بالانتاجية

اولا : تعريف التنافسية

يتميز مفهوم التنافسية بالحدثة في علم الإدارة والاقتصاد ، فقد عرف العالم تغيرات كبيرة منذ الحرب العالمية الثانية وفي مجالات متعددة سياسية واقتصادية وتكنولوجية؛ حيث زادت هذه التغيرات في أواخر التسعينات من القرن الماضي ، خاصة سلسلة الازمات المالية والاقتصادية التي مست الكثير من الدول المتقدمة والنامية ، وفي خضم هذه التغيرات ظهرت مفاهيم اقتصادية جديدة كالعولمة، وبما افرزته هذه الاخيرة من انفتاح الاقتصادات على بعضها البعض، وما نتج عن ذلك من تصاعد حدة التنافس بين المؤسسات على الصعيد العالمي ، مما دفع بالمؤسسات الى الاهتمام بمفهوم التنافسية كنتاج لهذا النظام الاقتصادي العالمي الجديد .

ورغم البحوث والدراسات العديدة من قبل المفكرين والباحثين من أجل اعطاء تعريف محدد لمصطلح التنافسية، الا انهم لم يتمكنوا من الاتفاق على تعريف موحد للتنافسية .

وفي أغلب التقارير الدولية تعرف التنافسية بأنها : سعي الدول إلى الاستغلال الأمثل لكافة مواردها من أجل تحقيق الرفاهية لشعبها (التنمية المستدامة) وذلك باتباع أفضل الأساليب و الممارسات، فتُعرف منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD) التنافسية على أنها الدرجة التي يمكن وفها في ظل شروط السوق الحرة والعادلة ان تنتج الدولة منتجات وخدمات تنافس في الأسواق العالمية وفي نفس الوقت تحقق زيادة في الدخل الحقيقي لأفرادها في الأجل الطويل ، وحسب المنتدى الاقتصادي العالمي فان التنافسية تعني: القدرة على توفير البيئة الملائمة لتحقيق معدلات نمو مرتفعة ومستدامة، كما يعرفها بانها مقدرة الاقتصاد الوطني على التوصل الى معدلات مستدامة من النمو الاقتصادي محسوبة بمعدلات التغير السنوي لدخل الفرد.

ثانيا : اهمية التنافسية

تتبع أهمية التنافسية من كونها تعمل على توفير البيئة التنافسية الملائمة لتحقيق كفاءة تخصيص الموارد واستخدامها وتشجيع الإبداع والابتكار، بما يؤدي إلى تحسين وتعزيز الإنتاجية والارتقاء بمستوى نوعية الإنتاج ورفع مستوى الأداء وتحسن مستوى معيشة المستهلكين عن طريق تخفيض التكاليف والأسعار وقد ازداد الاهتمام بموضوع التنافسية كأداة لتحقيق واستدامة النمو والرفاه الاجتماعي، وخاصة فيما يتعلق بأثر تحقيق مزيد من الفعالية الاقتصادية على توزيع الدخل بين شرائح المجتمع وأثر ذلك على مستويات الفقر ، إضافة إلى أن التنافسية تساعد في القضاء على

أهم العقبات التي تواجه تحسين الكفاءة والإنتاجية ألا وهي مشكلة ضيق السوق المحلي ، والتي تحول دون الاستفادة من وفورات الحجم الكبير، وبناء على ذلك فإن توفير البيئة التنافسية تعتبر وسيلة فعالة لضمان الكفاءة الاقتصادية وتعزيز النمو الاقتصادي وتحسين مستويات المعيشة.

وقد أدى النظام الاقتصادي العالمي الجديد، المتمثل بتحرير قيود التجارة العالمية إلى وقوع النشاطات الاقتصادية في الوقت الحاضر تحت هاجس التنافس على الصعيد العالمي ؛ فالحواجز التقليدية من ضرائب جمركية وحصص كمية أخذة بالتلاشي ، مع زيادة التركيز على الحواجز التقنية المتعلقة بمعايير الجودة والبيئة، مما أدى إلى بروز منافسين جدد على درجة عالية من المهارة والقوة .

وتؤكد العديد من الدراسات أن الدول الصغيرة أكثر قدرة على الاستفادة من التنافسية من الدول الكبيرة ، حيث تعطي التنافسية الشركات في الدول الصغيرة فرصة للخروج من محدودية السوق المحلي إلى رحابة السوق العالمي ، وي طرح مفهوم التنافسية مضمون الشراكة الفاعلة والحقيقية بين الحكومة والقطاع الخاص لاتخاذ القرار الصحيح، والذي يتطلب آلية تكفل تحويل المعلومة إلى معرفة من خلال تجميع المعلومات الأولية وتحليلها ودراستها، ومن ثم وضعها في إطار عام ومنطقي يسهل استيعابه ، وبالتالي استخدامه كمرجع يربط الاستراتيجيات التنموية المختلفة ببعضها.

ثالثاً: مفهوم القدرة التنافسية

هي قدرة الشركات أو القطاعات الإنتاجية أو الدولة على تسويق منتجاتها وزيادة مبيعاتها، في ظل المنافسة مع السلع الأجنبية في الأسواق الداخلية والخارجية (اقتحام الأسواق الدولية) ، وتعد القدرة التنافسية من القضايا التي تكتسي أهمية قصوى عند الاقتصاديين ورجال الأعمال وصناع السياسات الاقتصادية على حد سواء وذلك كون القدرة التنافسية تعمل على توفير البيئة التنافسية الملائمة لتحقيق كفاءة تخصيص الموارد واستخدامها وتشجيع الابداع والابتكار بما يؤدي الى تحسين وتعزيز الانتاجية والارتقاء بمستوى نوعية الانتاج ورفع مستوى الاداء وتحسين مستوى معيشة المتسلكين عن طريق تخفيض التكاليف والاسعار.

كما ان عولمة الاقتصاد وسياسات الانفتاح التجاري التي انتهجتها أغلبية بلدان العالم طوال العقود الأخيرة أفضت إلى احتدام المنافسة في الأسواق الدولية، وألغت كل حماية للأنشطة الإنتاجية المحلية من مزاحمة السلع الأجنبية. ومن الطبيعي في هذا السياق المتسم بحدة المنافسة

أن يسعى كل بلد إلى تعزيز قدرته التنافسية أمام الآخرين باعتماد نهج رفع مستويات التنافسية كاساس لاستراتيجيات التنمية الاقتصادية .

إن مفهوم القدرة التنافسية من المفاهيم غير المتفق على تعريفها تماما، حيث يختلف تعريفها باختلاف موقع الحديث عنها فيما إذا كان منشأة (شركة) أو قطاع أو دولة.

وبذلك فإن العلاقة ما بين القدرة التنافسية على الأصعدة الثلاثة المذكورة ، المنشأة والقطاع والدولة، هي علاقة تكاملية ، بحيث أن احدها يؤدي الى الآخر، فلا يمكن الوصول الى قطاع او صناعة تنافسية دون وجود شركات ذات قدرة تنافسية قادرة على قيادة القطاع لاكتساب مقدره تنافسية على الصعيد الدولي ، وبالتالي الوصول الى مستوى معيشة أفضل على صعيد الدولة ، اما عن اسس تطوير القدرة التنافسية فهناك سبع نقاط يمكن ايجازها كالتالي:

1. الالتزام بالموصفات الدولية للجودة : تعني الالتزام بمستوى ثابت من الجودة وليس التقلبات في نوعية الانتاج.

2. التطور التكنولوجي : لا يقصد بالتكنولوجيا فقط كمية الانتاج والآلات الكبيرة التي تنتج كميات كبيرة وبسرعة، ولكن تعني في وقتنا الحاضر الوصول الى آخر مستوى بدءاً من الانتاج الى التغليف والتعليب والتخزين والحفظ والنقل.

3. تطور اليد العاملة وتكوينها : ان استعمال تكنولوجيا حديثة متطورة والالتزام بالموصفات الدولية للجودة (ما يصطلح حالياً ISO) يتطلب تكوين اليد العاملة المؤهلة التي تستجيب لمتطلبات السوق.

4. تكييف نظام التعليم مع احتياجات السوق : بحيث يجب ان تكون نظم التعليم متوافقة مع احتياجات سوق العمل وحسب الطلب المستقبلي على العمل والتوجيهات التكنولوجية المستقبلية.

5. الاهتمام بالبحث والتطوير : يجب تفعيل العلاقة ما بين المؤسسات من جهة والجامعات من جهة ثانية ومركز الابحاث من جهة ثالثة ، ففي كثير من الاحيان تكون هذه المؤسسات لا تعمل وفق هدف واحد ولا يوجد تنسيق كامل فيما بينها ، إذ يلعب العنصر البشري المؤهل الدور الاكبر في تنشيط البحوث العلمية (توليد المعارف العلمية) ونقل تلك المعارف واستغلالها، كما تقوم البحوث بدورها في تطوير الكفاءات البشرية وتوفير العوائد التي تكفل تنميتها وتكفل تحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية الشاملة.

6. دراسة الأسواق الخارجية : تعتبر السوق المحلية سوقا محدودة ولا بد من البحث في خيارات اكثر تطورا وتوازنا وأسواق محدودة المخاطر وهنا تبرز المسؤولية الحكومية عن طريق توفير

كافة المعلومات عن اتجاهات الطلب ونوعية المخاطر التجارية وغير التجارية والتي يمكن التعرض لها داخل هذه الاسواق.

7. تطوير نظام المعلومات (تقنية المعلومات) : ان انتاج المعلومات وتداولها وتخزينها وتوثيقها يعتبر اليوم تقنية ذات تأثير كبير في الطريقة التي يعمل بها الاقتصاد ، فالتحسينات الهائلة في تقنية الاتصالات (الانترنت) هي قوة فاعلة في نمو الانتاجية.

رابعا : الميزة التنافسية

برز مفهوم الميزة التنافسية كوسيلة للتفوق والتميز عن المنافسين، حيث بدأ هذا المفهوم في الانتشار على نطاق واسع بين الشركات الامريكية في ثمانينات القرن الماضي، ولقد حاول العديد من الباحثين في مجال الادارة والاقتصاد وضع مفهوم محدد للميزة التنافسية فقد عرفها بعضهم بانها استغلال مؤسسة ما لنقاط قوتها الداخلية في أداء الانشطة الخاصة بها بحيث تتولد قيمة لا يستطيع المنافسون تحقيقها في أدائهم لأنشطتهم ، وعرفها البعض بانها الوسيلة التي تستطيع منظمة ما من خلالها الفوز على المنافسين .

ويرجع الفضل في الاغلب لظهور ورواج هذا المفهوم الى مايكل بورتر (Michael Porter) ، وحسب بورتر تنشأ الميزة التنافسية بمجرد وصول المؤسسة الى اكتشاف طرق جديدة أكثر فعالية مقارنة بتلك المستعملة من قبل المنافسين، اي بمجرد أحداث المؤسسة لعملية ابداع ، وقد بدأ بورتر نهجة عن التنافسية على مستوى الشركة والصناعة، ووفقا له فإن مبادئ التنافسية الاستراتيجية للصناعات الفردية تحدد التنافسية على المستوى الوطني. فنقطة البداية لديه في التحليل هي المستوى الجزئي ثم يبني عليها حتى تتشكل الصورة في الاقتصاد ككل. ويفترض بورتر أن الميزة التنافسية يتم اكتسابها او خسارتها على مستوى صناعة معينة كسيارات المسافرين وماكينات التصوير.. الخ. وببساطة إذا كانت الأمة تمتلك صناعات تنافسية فهي إذا أمة تنافسية .

• اما عن مصادر الميزة التنافسية للمؤسسة فهي كالتالي :

- **مصادر داخلية :** مرتبطة بموارد المؤسسة الملموسة وغير الملموسة مثل العوامل الاساسية للانتاج ، الطاقة والموارد الاولية ، قنوات التوزيع والموجودات وغيرها. وكذلك قد تتأتى الميزة التنافسية من النظم الادارية المستخدمة والمطوره ، او من اساليب التنظيم الاداري والتحفيز، او من مردودات البحث والتطوير والابداع والمعرفة.

- **المصادر الخارجية :** وهي كثيرة ومتعددة وتتشكل من خلال متغيرات البيئة الخارجية وتغيرها مما يؤدي الى خلق فرص وميزات يمكن ان تستغلها المؤسسة وتستفيد منها كظروف العرض والطلب على المواد الاولية، الموارد البشرية المؤهلة وغيرها.
- **الابتكار:** ان تزايد عدد المؤسسات المتنافسة على المستوى العالمي ادى الى تصاعد اهتمام المؤسسات بالابتكار والتركيز عليه الى درجة اعتباره الحد الأدنى في الاسبقيات التنافسية الى جانب التكلفة والجودة، واصبحت هذه القدرة الابتكارية مصدرا متجددا للتنافسية.
- **الزمن :** يعتبر الوقت سواء في إدارة الإنتاج او في ادارة الخدمات ميزة تنافسية أكثر أهمية مما كان عليه في السابق فالوصول الى العملاء أسرع من المنافسين يمثل ميزة تنافسية ويمكن تحديد الميزات التنافسية والتي تمثل جوهر المنافسة على أساس الوقت.
- **المعرفة :** إذا كانت المعرفة حصيلة خبرة ومعلومات وتجارب ودراسات فردا أو مجموعة أفراد أو مجتمع معين في وقت محدد، فإننا نعيش حتما حالة انفجار المعرفة حيث أصبحت هذه الاخيرة المورد الأكثر اهمية في خلق الميزة التنافسية.

• انواع الميزة التنافسية:

- تختلف الكتابات حول انواع الميزة التنافسية فهناك من يرى ان هناك خمس أنواع من الميزة التنافسية وهي: السعر والجودة والقيمة لدى الزبائن وضمان التسليم، والابداع. أما أغلب الكتابات في ادارة الاعمال فإنها تصنف الميزة التنافسية في نوعين رئيسيين هما :
- **ميزة التكلفة الاقل :** وتعني قدرة المؤسسة على انتاج منتج بأقل تكلفة مقارنة بالمنافسين ، مما يؤدي في النهاية الى تحقيق عوائد أكبر .
- **وميزة تمييز المنتج:** وهي قدرة المؤسسة على تقديم منتج مختلف عن المنتج او المنتجات التي يقدمها المنافسون من وجهة نظر المستهلك. وان القيمة المضافة للمنتج يجب ان تؤثر على قرار المستهلك بشراء السلعة والرضا عنها.

خامسا: أنواع التنافسية

يمكن التمييز بين عدة أنواع من التنافسية ، أهمها كالتالي:

- أ- **تنافسية التكلفة أو السعر :** فالبلد ذو التكاليف الأرخص يتمكن من تصدير السلع إلى الأسواق الخارجية بصورة أفضل ويدخل هنا أثر سعر الصرف.
- ب- **التنافسية غير السعرية :** باعتبار أن حدود التنافسية معرفة بالعديد من العوامل غير التقنية وغير السعرية، فإن بعض الكتاب يتكلمون عن المكونات غير السعرية في التنافسية.

ج- **التنافسية النوعية** : فتشمل بالإضافة إلى النوعية والملاءمة عنصر الإبداع التكنولوجي، فالبلد ذو المنتجات المبتكرة ذات النوعية الجيدة الأكثر ملاءمة للمستهلك، وحيث توجد به المؤسسات المصدرة ذات السمعة الحسنة في السوق يتمكن من تصدير سلعة أعلى سعراً من السلع المنافسة.

د- **التنافسية التقنية** : حيث تتنافس المشروعات من خلال النوعية في صناعات عالية التقنية، فيما تركز التنافسية الظرفية أو الجارية على مناخ الأعمال وعمليات المؤسسات واستراتيجياته، وتحتوي على عناصر مثل التوريد والتكلفة والنوعية والحصة من السوق.

هـ- **التنافسية المستدامة** : وتركز على الإبداع التكنولوجي ورأس المال البشري والفكري، وتحتوي على عناصر مثل التعليم ورأس المال البشري والإنتاجية ومؤسسات البحث والتطوير والطاقة الإبداعية والوضع المؤسسي وقوى السوق.

سادسا : محددات التنافسية

عموما تذكر الأدبيات الاقتصادية المتخصصة عدة محددات تؤثر على القدرة التنافسية يمكن إيجازها كالتالي :

- وفرة عوامل الإنتاج (الموارد الطبيعية والعمالة والتكنولوجيا) وانخفاض تكلفتها.
- توفر البنى التحتية المحفزة للاستثمار كالمناطق الصناعية المجهزة وشبكات الطرق والموانئ والمطارات ووسائل الاتصالات... إلخ.
- جودة المنظومة التعليمية وتوفر عمالة محلية ماهرة ومؤهلة لتواكب التكنولوجيات الحديثة وإتقان العمل بها.
- السياسات الاقتصادية الداعمة كالسياسة النقدية التي تقضي بخفض أسعار الفائدة وتؤدي بالتالي إلى تراجع تكلفة التمويل بالنسبة للشركات، وخفض مستوى سعر الصرف الفعلي الحقيقي، إضافة إلى السياسة الإنفاقية والسياسة الصناعية اللتين تشجعان البحث العلمي والابتكار، وتتيحان مخرجاتهما للشركات مجانا أو مقابل أسعار منخفضة.
- الحوكمة الرشيدة وفعالية المؤسسات وسيادة القانون والعدالة، مما يؤدي إلى تحسين مناخ الأعمال والحد من البيروقراطية، وجعل الإدارة في خدمة المقاوله وليست عبئا عليها .
- القدرة على الإبداع والابتكار ومستوى التكنولوجيات المتاحة للشركات.
- جاذبية البلد للاستثمارات المباشرة الأجنبية، خصوصا تلك التي يكون مصدرها هو الشركات العالمية التي تملك حصصا هامة من السوق الدولية.

- تطور أسواق الأوراق المالية ومدى عمقها وقدرتها على استقطاب رؤوس الأموال الأجنبية ، وهو ما من شأنه أن يتيح للشركات فرصاً تمويلية بديلة عن التمويل المصرفي، ويخفض تكلفة تمويل مشاريعها التوسعية.
- سياسات التسويق الخلاقة والمبدعة التي تستعين بدراسة الأسواق لتطوير منتجات متميزة عن منافسيها وتستجيب لتطلعات المستهلكين، علاوة على بناء علامات تجارية ذات صيت وقريبة من المستهلكين والترويج لها.

سابعا : دور حوكمة الشركات في تعزيز القدرة التنافسية

يعد مصطلح حوكمة الشركات Corporate Governance من أهم واشمل المصطلحات التي أخذت تنتشر على المستوى العالمي خلال العقد الأخيرين في معظم الاقتصاديات الناشئة والمتقدمة نظراً لارتباطها بالجوانب التنظيمية والمحاسبية والمالية والاقتصادية والاجتماعية والبيئية. حيث تقوم حوكمة الشركات على تنظيم العلاقة بين الاطراف الرئيسية في الشركة ، وتحديد المساهمين، وهم المالكون الفعليون للشركة، وادارة الشركة التنفيذية والمجلس التنفيذي ، بحيث تحدد الحوكمة مسؤوليات كل طرف وحقوقه. وتهدف الى تعزيز مبادئ الشفافية والمساءلة والمسؤولية والعدالة من خلال وضع مجموعة من القواعد التي يجب على الشركات التقيد بها .

وتعرف منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية OECD الحوكمة على أنها: مجموعة الاجراءات والنظم الادارية والقانونية والمحاسبية والاقتصادية والاجتماعية والاخلاقية التي توجه سلوك المؤسسة ، وتحكم العلاقات بين ادارة المؤسسة ومجلس ادارتها والمساهمين وأصحاب المصالح. وفي اطار حوكمة المؤسسات يتم تحديد الهيكل التنظيمي الذي يتم من خلاله وضع أهداف المؤسسة ووسائل تحقيقها ، والرقابة على الاداء ، وطرق توزيع الحقوق والمسؤوليات بين كافة المشاركين في المؤسسة، مثل مجلس الادارة والمدراء التنفيذيين والمساهمين وأصحاب الحقوق، كما يعمل على ايجاد القواعد والاجراءات الملائمة لاتخاذ القرارات المتعلقة بشؤون المؤسسة. كما ينبغي ان يقدم نظام حوكمة المؤسسات الجيد حوافز مناسبة للادارة لتحقيق الاهداف التي تحقق بدورها صالح المؤسسة وحملة الاسهم من عملية الرقابة.

ومن الركائز الأساسية للحوكمة : السلوك الأخلاقي : الذي يضمن الالتزام بأخلاقيات وقواعد السلوك المهني ، والتوازن في تحقيق مصالح كافة الأطراف المرتبطة بالمؤسسة ، والشفافية عند عرض المعلومات المالية ، **والركيزة الثانية : الرقابة والمساءلة** التي تقوم على تفعيل دور أصحاب المصالح كالهيئات الإشرافية العامة مثل هيئة سوق المال أو الأطراف المباشرة للإشراف

والرقابة (المساهمون، مجلس الإدارة ، لجنة المراجعة) والأطراف الأخرى (الموردون ، العملاء ، المقرضون) **والركيزة الثالثة : إدارة المخاطر** من خلال وضع نظام لإدارة المخاطر والإفصاح عنها وإيصالها لأصحاب المصلحة.

والحوكمة دور كبير في تعزيز القدرة التنافسية للاقتصاد حيث تعمل على جذب الاستثمارات ودعم الأداء الاقتصادي والقدرة التنافسية على المدى الطويل ، فالدول التي طبقت مبادئ الحوكمة نجحت في احداث نمو قوي في قطاعاتها الاقتصادية واصبح لديها القدرة على جذب رؤوس الاموال على عكس الدول التي لم تنجح في تبني مبادئ الحوكمة ، وقد تم ذلك لهذه الدول من خلال التأكيد على الشفافية في معاملات الشركة ، وفي إجراءات المحاسبة والمراجعة المالية ، حيث أن الحوكمة تقف في مواجهة أحد طرفي علاقة الفساد الذي يؤدي إلى استنزاف موارد الشركة وتآكل قدرتها التنافسية وبالتالي انصراف المستثمرين عنها ، ومن خلال تبني معايير الشفافية في التعامل مع المستثمرين ومع المقرضين مما يساعد على تفادي حدوث الأزمات المصرفية ، كما ان إجراءات حوكمة الشركات تؤدي إلى تحسين إدارة الشركة ، مما يساعد على جذب الاستثمارات بشروط جيدة وعلى تحسين كفاءة أداء الشركة.

وتحقق حوكمة الشركات الجيدة كثيرا من المزايا من اهمها : تحقيق الشفافية والعدالة وحماية حقوق المساهمين في الشركة ، ويجاد ضوابط وقواعد وهياكل ادارية تمنح حق المساءلة ، وجذب وتنمية الاستثمارات الاجنبية والمحلية،والعمل على تحفيز الايدي العاملة في الشركة وتحسين معدلات انتاجهم وتعميق ثقتهم بالشركة،والشفافية في اجراءات المحاسبة وتطوير ومساعدة اصحاب القرار في بناء استراتيجية متطورة.

وتجدر الإشارة هنا إن حوكمة الشركات في الدول العربية تكتسب أهمية متزايدة لدى أوساط الاقتصاديين والقانونيين والخبراء والمحليلين،فتعتبر الحوكمة إحدى المتطلبات المهمة للاقتصاديات العربية،وتحقيقها يحتاج الى تبني ركائز الحوكمة التي ذكرت اعلاه، بهدف الارتقاء بالاقتصاديات العربية إلى مستويات التنافسية .

حيث يواجه الدول العربية العديد من التحديات لتطبيق الحوكمة ، وبشكل اكثر تفصيلا فان اهم التحديات التي تواجه الاقتصاديات العربية تشمل:تأسيس نظام حوكمة يقوم على أساس القوانين وليس على أساس العلاقات ومكافحة المصالح أو الحقوق المكتسبة.وهدم هياكل الملكية الهرمية التي تسمح للداخليين بالسيطرة على أصول شركات العديد من المواطنين وتسخيرها لتحقيق مصالحهم فقط.وقطع حلقات المساهمات المتقاطعة بين البنوك والمؤسسات.ووضع أنظمة فعالة

تحدد المالكين الحقيقيين حتى لو كانت الدولة هي المالكة. والفصل بين الحكومة والإدارة عندما تكون الدولة هي المساهم الأكبر. وحماية حقوق الأقلية من المساهمين. والبحث على المالكين النشيطين والمدراء الأكفاء. وتعزيز الحوكمة في الشركات العائلية. وتطوير الخبرات الفنية والمهنية.

ثامنا : مؤشرات التنافسية

لقد نجم عن تعاريف التنافسية محاولات لقياسها عن طريق مؤشرات مركبة تضم مجموعة واسعة من المتغيرات والعوامل ، حيث تختلف المؤشرات حسب مستوى قياسها فيمكن تصنيفها كالتالي :

أ- مؤشرات قياس التنافسية على مستوى المؤسسة:

هناك العديد من المؤشرات التي تستخدم للدلالة على امتلاك المؤسسة للميزة التنافسية وسنشير هنا الى اكثر المؤشرات استخداما وشيوعا لما تتمتع به من مزايا مثل توفر البيانات اللازمة لحسابها وسهولة الحصول عليها ، ولكونها مؤشرات كمية وهي كالتالي :

- **الربحية** : تعرف الربحية على أنها مقياس لتقييم أداء المشروعات عن طريق حساب نسبة صافي الدخل الى الاصول او الاستثمارات، ويمكن تعظيم الربحية عن طريق تحسين استثمارات المشروع واستخدام التقنيات الحديثة واستغلال الموارد على احسن وجه .

- **الحصة السوقية** : يستخدم مقياس الحصة السوقية للتمييز بين الرابحين والخاسرين في السوق حيث ان هذا المقياس يستخدم لحساب نصيب المؤسسة من المبيعات في السوق ، ومقارنته مع المنافسين الرئيسيين . ويعطي مقياس الحصة السوقية مؤشرا عن وضع المؤسسة في السوق وانخفاضه يدل على ان هناك مشكلة ما يتعين على الادارة حلها.

- **حجم المبيعات** : يعتبر حجم المبيعات مؤشرا على نجاح أعمال المؤسسة وعلى الحصة السوقية لها تسعى معظم المنظمات الى وضع هدف محدد لها لمقدار حجم المبيعات المراد تحقيقه، وذلك لمتابعة أداء المؤسسة ودرجة نجاحها في تحقيق أهدافها.

- **الجودة** : تعتبر الجودة سلاح استراتيجي بالنسبة للمؤسسة وذلك لانها تحقق ميزة تنافسية في مجال نشاطها، وهي تستخدم للدلالة على المنتج الجيد سيما وان الجودة تمثل مجموع الخصائص في المنتج والتي تضيف عليه القدرة على اشباع رغبات المستهلك.

- **الانتاجية** : بالرغم من الاختلاف في وجهات النظر بشأن الانتاجية إلا أنه يمكن تحديدها بمفهومها الواسع بانها تعني المعيار الذي يمكن من خلاله قياس حسن استغلال الموارد

الانتاجية، وفي ضوء ذلك يمكن تحديد وتقييم درجة الاستفادة من توجيه الموارد وصولاً إلى النتائج المستهدفة. وقد عرفت الانتاجية، كما تم شرحها في المحور الأول من هذا البحث، بأنها نسبة الناتج النهائي إلى العناصر الداخلة في تكوينه، كما تعرف بأنها نسبة المخرجات إلى المدخلات أو أنها نسبة أو كمية أو قيمة المنتجات إلى الموارد المستخدمة فيها سواء القوى البشرية أو رأس المال أو المعدات أو المادة الأولية.

ب- مؤشرات قياس التنافسية على مستوى القطاع

إذا كان من الممكن تقييم تنافسية المشروع في السوق المحلية أو الإقليمية بالقياس إلى المشروعات المحلية أو الإقليمية، فإن تقييم تنافسية فرع النشاط يتم بالمقارنة مع فرع النشاط المماثل لإقليم آخر أو بلد آخر الذي يتم معه التبادل، إن فرع النشاط التنافسي يتضمن مشروعات تنافسية إقليمياً ودولياً أي تلك التي تحقق أرباحاً منتظمة في سوق حرة. وتنطبق غالبية مقاييس تنافسية المشروع على تنافسية فرع النشاط، إذ أن فرع النشاط الذي يحقق بشكل مستدام مردوداً متوسطاً أو فوق المتوسط على الرغم من المنافسة الحرة من الموردين الأجانب، يمكن أن يعتبر تنافسياً إذا تم إجراء التصحيحات اللازمة. وعليه يمكن قياس تنافسية فرع النشاط بالاعتماد على المؤشرات المستخدمة مؤشرات التكاليف والانتاجية ومؤشر النسبية الظاهرة.

ج- مؤشرات قياس التنافسية على مستوى الدولة:

أصبحت مؤشرات التنافسية الدولية مهمة، بل أصبحت هي التي تشكل السياسات الاقتصادية الدولية والمحلية توجه قرارات الاستثمار عالمياً، كل دولة تسعى من أجل لتحسين مكانتها الدولية من خلال تحسين المتوسط الحسابي لتركيب كل مؤشر سواء كان أساسياً أم فرعياً للتنافسية. ولقياس تنافسية كل دولة هناك عدة مؤشرات منها :

- **نمو الدخل الحقيقي للفرد** : ان نمو الدخل الحقيقي للفرد ونمو الانتاجية مفهومان مرتبطان وليساً متطابقين، حيث يرتبط الدخل الحقيقي حسب الفرد بعوامل الإنتاج الكلية، التوفر على رأس المال والموارد الطبيعية وكميات التبادل، فزيادة عوامل الإنتاج الكلية (عادة متمثلة في التطورات التكنولوجية) تزيد الدخل حسب الفرد ، مثل ما يفعل تطور التخصيص الوطني بالموارد الطبيعية ورأس المال المادي، أو تحسن في التبادلات، حيث تتحسن حدود التجارة لبلد ما عندما ترتفع قيمة عملته أو عندما ترتفع أسعار صادراته بالقياس إلى أسعار مستورداته، ويمكن ان تتحسن حدود التبادل لبلد وبالتالي دخل الفرد فيه إذ كان هناك طلب دولي على السلع والخدمات التي يصدرها أو كان هناك عرض دولي فائض من السلع والخدمات التي

يستوردها،ولذلك فإن مقارنة التنافسية الوطنية المستندة على التجارة وتلك المستندة على دخل الفرد مترابطتين .

- **النتائج التجارية :** تقترح الدراسات المتخصصة لقياس التنافسية ثلاث مقاييس رئيسية للنتائج التجارية الموازية لبلد ما هي : فائض مطرد في الميزان التجاري ، وحصة مستقرة او متزايدة من السوق الدولية ، وتطور تركيب الصادرات نحو المنتجات ذات الاتقان العالي او القيمة المضافة المرتفعة.

- **أسعار الصرف :** يستند المحللون الى مؤشرات اسعار الصرف الحقيقية والفعلية لقياس القدرة التنافسية بين البلدان،ولقد بدأ استخدام مؤشرات اسعار الصرف الحقيقية بدلا من اسعار الصرف الاسمية إثر تسارع معدلات التضخم في العالم.

- **المؤشرات الموسعة :** تمثل بصفة عامة عوامل التنافسية في:الانفتاح الاقتصادي الوطني على مستوى التجارة الخارجية،الاستثمار الاجنبي ، دور الحكومة في النشاط الاقتصادي،تطور الاسواق المالية،نوعية البنية التحتية والمستوى التقني،نوعية الادارة في قطاع الاعمال،مرونة سوق العمل وايضا نوعية المؤسسات القضائية والسياسة .

- **مؤشرات تقارير التنافسية في العالم او بعض اقاليمه:**

تنشر العديد من المنظمات والهيئات الدولية تقارير سنوية عن التصنيفات التراتبية في قياس التنافسية في العالم او بعض اقاليمه او تقدم مؤشرات واسعة عن التنافسية في دول العالم وامثال هذه الجهات:المعهد الدولي لتنمية الإدارة IMD،المنتدى الاقتصادي العالمي WEF،والبنك الدولي وصندوق النقد الدولي(IMF...الخ).

وسنقوم في هذا البحث بالحديث بشكل مختصر عن تقرير التنافسية اللذين يصدران بهدف تصنيف دول العالم حسب مقدراتها التنافسية والدولية ويجتذبان أعلى الاهتمامات،حيث يتم الاقتباس منهما في تصريحات واضعي السياسات كما يحصلان على تغطية صحفية كبيرة،ويستخدمان في الابحاث والدراسات واذا كان تصنيف بلد ما وفقا للتنافسية الدولية جيدا فإن الحكومة تقوم بتسويق جاذبيته الوطنية بوجه عام كما نقوم بتشجيع الاستثمار المتدفق الى الداخل على وجه التحديد وهما:تقرير التنافسية العالمي(Global Competitiveness Report (GCR)) والذي ينشره المنتدى الاقتصادي العالمي والكتاب السنوي العالمي للتنافسية (WCY) (World Competitiveness Year) والذي يعده معهد التنمية الإدارية (IMD).

أ. تقرير التنافسية العالمي (GCR):

أصبح مفهوم التنافسية الذي طوره مايكل بورتر (Michael Porter) شائعاً عن طريق المنتدى الاقتصادي العالمي (WEF) وذلك من خلال برنامجة عن التنافسية العالمية . ويرى المنتدى الاقتصادي العالمي أن بناء القدرة التنافسية عملية معقدة تستند إلى 12 عاملاً مؤثراً ، تدخل كلها في بناء مؤشر المنتدى المركب لقياس القدرة التنافسية ، وتصنف هذه العوامل المؤثرة إلى ثلاث مجموعات هي:

1- **المتطلبات الأساسية :** المؤسسات ، البنية التحتية ، الاستقرار الاقتصادي الكلي ، الصحة والتعليم الأساسي.

2- **معززات الكفاءة :** التعليم العالي والتدريب ، كفاءة أسواق السلع ، كفاءة سوق العمل ، تطور السوق المالية ، الجاهزية التكنولوجية ، وحجم السوق المحلية.

3- **عوامل التطور والابتكار:** تطور بنية الأعمال والقدرة على الابتكار.

ويقوم المنتدى ، اعتماداً على المعطيات المتوفرة بخصوص العوامل السالفة الذكر ، بقياس مؤشر القدرة التنافسية لـ 140 دولة ، ويتم تصنيفها في تقرير للتنافسية العالمية يصدره المنتدى سنوياً ، وإن المؤشرين اللذين يكونان مؤشر (GCR) لا يعتمدان فقط على البيانات الواقعية المنشورة ولكن أيضاً على نتائج دراسات مسحية سنوية لأراء المدراء التنفيذيين ومنظمي الأعمال (8000 مستجيب). ويطلب من المستجيبين للاستبيان تحديد العقبات الرئيسة التي تواجه النمو الاقتصادي في دولهم وتقييم بيئة العمل التي يعملون فيها.

والمؤشران هما **مؤشر تنافسية النمو (GCI)** الذي يهدف الى قياس مقدرة الدولة على تحقيق نمو مستدام على المدى المتوسط والطويل. وهو يقيّم المحددات الحاسمة للنمو ومستويات المعيشة (متوسط نصيب الفرد من إجمالي الناتج المحلي) بناءً على البيانات ونتائج الدراسة المسحية. و**مؤشر تنافسية الاعمال (BCI)** الذي يؤكد على أهمية العوامل الخاصة بالشركة التي تؤثر على الكفاءة والإنتاجية على المستوى الجزئي. ويعتبر كل من المؤشرين متوسطاً مرجحاً للمتغيرات التي يتم تكييفها حسب التوزيع الطبيعي والتي تحدد المتغير التابع – التنافسية – والتي يتم قياسها من خلال متوسط نصيب الفرد في إجمالي الناتج المحلي ومعدل النمو في متوسط نصيب الفرد في إجمالي الناتج المحلي.

1- مؤشر تنافسية النمو (GCI):

وفقا لبرنامج التنافسية العالمي يعتبر معدل النمو الاجمالي العامل الرئيس لكل من الدول المتقدمة والنامية ، وفي الدول المتقدمة يمكن ربط النمو مع الاجور الأعلى والأرباح الأكبر والتوظيف الاكثر، وفرص العمل الموسعة ، وفي الدول النامية يمكن أن يساعد النمو على تقليل الفقر وإنقاص وفيات الأطفال وتحسين الوصول الى المياه والنظافة وتعزيز الصحة العامة والتعليم وتقليل التمييز ضد المرأة وتقليل عمالة الأطفال ، والمساهمة في زيادة الحرية،والحريات المدنية والديمقراطية.وعلى ذلك فإن مؤشر تنافسية النمو " Copetitiveness Index (GCI) " يضع النمو في مركز الصدارة ويحاول أن يوضع كيف تقوم العوامل المختلفة بتحديد النمو ، واران النمو الثلاثة وفقا لمؤشر تنافسية النمو(GCI) يمكن تلخيص النمو الاقتصادي بثلاثة محددات عامة وهي:بيئة الاقتصاد الكلي،وجودة المؤسسات العامة والتكنولوجيا.

ولا يتحقق التقدم التكنولوجي في جميع الدول بنفس الوسائل.ففي الدول التي تكون قريبة بالفعل من الحد التكنولوجي يكون الابداع هو الامكانية الوحيدة للتقدم.والدول الأقل تقدما قد تتقدم ايضا عن طريق تبني او محاكاة التكنولوجيا التي تم تطويرها في السابق ، ومن اجل فهم الاختلاف بين هاتين المجموعتين من الدول يحدد (GCI) أول مجموعة "كمبدع أساسي" والمجموعة الثانية"كمبدع غير أساسي".والمعيار المستخدم لتقرير ما إذا كانت الدولة تنتمي الى إحدى المجموعتين هو أن تحصل على أكثر من أو أقل من " 15 براءة اختراع لكل مليون من السكان " ، بتعا لذلك فإن الإبداع يتم ترجيحة للمبدعين الأساسيين بدرجة أعلى من المبدعين غير الأساسيين عند حساب التصنيف في(GCI) ، ويتم ترجيح تبني التكنولوجيا بشكل إيجابي في حالة المبدعين غير الأساسيين ولكن يتم أخذه بعين الاعتبار في حالة المبدعين الأساسيين.

2- مؤشر تنافسية الاعمال (BCI):

بينما ينظر (GCI) الى محددات الاقتصاد الكلي ذات التأثير المتوسط الأمد،فإن مؤشر تنافسية الاعمال (Business Competitiveness Indix (BCI) يحلل ظروف الاقتصاد الجزئي الحالية وتأثيراتها على الإنتاجية.ويختبر (BCI) مجالين رئيسيين يعتبران مهمين على وجه التحديد للإنتاجية المستدامة وهما:تطور ممارسات التشغيل واستراتيجيات الشركات،وجودة بيئة عمل الاقتصاد الجزئي.ويعتمد (BCI) ومؤشراه الفرعيان اللذان يتوافقان مع المجالات المذكورة في السابق بالدرجة الاولى على النتائج التي يتم الحصول عليها من الدراسة المسحية لراي المدراء

التنفيذيين. وتستخدم البيانات الواقعية فقط من أجل تسجيل المعدلات والوصول الى الانترنت / الهاتف الخليوي.

اما المقاييس التي يتم الحصول عليها من الدراسة المسحية فهي مثلا مدى تدريب الموظفين، والاستعداد لتفويض السلطة، ووجود سلسلة القيمة وطبيعة الميزة التنافسية وغيرها من المقاييس المتعلقة بالمؤشر الفرعي حول عمليات واستراتيجيات الشركة. إن مقاييس المؤشر الفرعي لبيئة العمل الوطنية هي بالضبط المحددات الاربعة المأخوذة من الماسة التنافسية لبورتر: شروط عناصر الانتاج، وشروط الطلب، والصناعات ذات العلاقة والداعمة، وبيئة مناسبة لإستراتيجية الشركة ومنافسيها.

ب- الكتاب السنوي العالمي للتنافسية (WCY):

ان التصنيف الآخر للتنافسية المعروف جيدا هو الكتاب السنوي العالمي للتنافسية ((WCY) (Competitiveness Year World) ، الذي يصدر كل عام عن مركز التنافسية العالمي التابع للمعهد الدولي للتنمية الإدارية (IMD) بمدينة لوزان السويسرية ، والتي تعد واحدة من أهم الكليات المتخصصة على مستوى العالم في هذا المجال ، وحسب Stephane Garelli مدير مشروع التنافسية العالمي والاستاذ في كلية اعمال معهد التنمية الدولي وجامعة لوزان فان الكتاب السنوي العالمي للتنافسية (WCY) هو التقرير السنوي الاكثر دقة وشمولية في العالم حول تنافسية الامم ، ويشبه منهجية المجموعة المستهدفة الى حد كبير المنهج والمجموعة المستهدفة في المنتدى الاقتصادي العالمي. كما ان تصنيف WCY يعتمد على البيانات الواقعية (ثلثي الاهمية في التصنيفات النهائية) وبيانات الدراسة المسحية (ثلث) ، وهي تهدف الى قياس المسائل التي يصعب اعطاؤها بعدا كميا (مثل الفساد ونوعية الحياة) . ويسمي معهد التنمية الادارية IMD مجتمع الأعمال كمجموعة مستهدفة يمكنها ان تستخدم التقرير السنوي للتنافسية العالمي لاتخاذ قرارات الاستثمار، كما يستهدف الحكومات من أجل مقارنة السياسات وكذلك العالم الأكاديمي الذي يستطيع استخدام بيانات WCY في الابحاث المتعلقة بقضايا التنافسية ، ومثل المنتدى الاقتصادي العالمي فان WCY يظهر التنافسية على شكل تصنيفات بهدف مقارنة مراكز الدول وكذلك على شكل معلومات مختصرة عن الدول من اجل فهم كيف كان اداء الدول واين تكمن نقاط القوة والضعف فيها. ويحاول WCY قياس نتائج اربعة عوامل تنافسية تقوم بتحديد بيئة البلد الوطنية وفقا لمعهد التنمية الادارية IMD : الاداء الاقتصادي ، وكفاءة الحكومة ، وكفاءة الاعمال ، والبنية التحتية.

تاسعا : التنافسية في الدول العربية

أ- التنافسية العربية حسب تقرير المعهد العربي للتخطيط:

تعرف التنافسية العربية على أنها : الأداء النسبي الحالي والأداء النسبي الكامن للاقتصادات العربية في اطار القطاعات والأنشطة التي تتعرض للمزاحمة من قبل الاقتصادات الاجنبية ، ويميز هذا التعريف بين التنافسية الجارية والتنافسية الكامنة باعتبار ان الأولى لا تضمن بالضرورة الثانية ، فالتنافسية الجارية تركز على الأداء الجاري والعوامل التي تؤثر عليه مثل الاسواق ومناخ الاعمال وعمليات الشركات واستراتيجياتها ، اما التنافسية الكامنة فتعني القدرات البعيدة الأثر على التنافسية التي تشكل البنية التحتية التي تضمن استدامة القدرة التنافسية ومن ثم استدامة النمو وتحقيق أهداف التنمية الاقتصادية والاجتماعية ، وعندما يتم التمييز بين هذين النوعين من التنافسية فان الغرض هو الوصول الى محددات استدامة القدرة التنافسية وليس الى تقييم حالتها الراهنة فقط ، إذ من المعروف أن ارتفاع التنافسية الجارية ، مهما كانت المؤشرات المستعملة في قياسها لا تضمن الحفاظ عليها ما لم تتوافر للبلدان عناصر ديناميكية تشكل أساس استدامة القدرة التنافسية في العالم المتغير ، بل سريع التغير، ويدخل في هذه العناصر التعليم والبحث والتطوير وبيئة الابتكار والبنية التحتية التقنية .

وقد تم تحديد ثلاثة مجالات اساسية للتنافسية الكامنة تشمل :-

1- الطاقة الابتكارية وتوطين التقنية.

2- ورأس المال البشري.

3- ونوعية البنية التحتية التكنولوجية.

اما التنافسية الجارية فقد تم تحديد أربعة مجالات اساسية لها تشمل:-

1- الاداء الاقتصادي الكلي.

2- ديناميكية الاسواق والمنتجات والتخصص.

3- الانتاجية والتكلفة .

4- بيئة الاعمال.

التي تضم الحاكمة وفعالية المؤسسات والبنية التحتية لتوزيع السلع والخدمات وجاذبية الاستثمار وتدخّل الحكومة في الاقتصاد.

ويختلف تقرير التنافسية العربية عن التقارير الدولية في عدد الدول المدرجة في تصنيفها حسب الاداء النسبي ، حيث يستند التقرير العربي في حساباته على مقارنة الدول العربية بمجموعة دول غير عربية تم اختيارها لتشكّل نقطة مرجعية للأداء العربي في الأسواق الدولية .

ويستنتج أن أداء الدول العربية في التنافسية الجارية أفضل من أدائها في التنافسية الكامنة ، حيث تعكس هذه النتيجة الى حد كبير النجاح النسبي الذي حققته الدول العربية في مجال تطبيق سياسات الاستقرار الاقتصادي في مجال محاربة التضخم وتقليص العجزات وتحسين بيئة الاعمال وتحرير التجارة الخارجية مقارنة بالنجاح المحدود لهذه الدول في مجال تحسين البنية التحتية والمعلوماتية وتطوير رأس المال البشري وتوطين التقنية وتطويرها.

يمكن إضافته على تقرير التنافسية العالمي بحسب التقرير الصادر عن المنتدى الاقتصادي العالمي لعام 2017-2018 ، الذي يعدّ تقريرا تقييما سنويا للعوامل المؤدية إلى زيادة إنتاجية الدول وازدهارها ، وللعام التاسع على التوالي، تصدر سويسرا مؤشر التنافسية العالمية كونها أكثر الاقتصادات تنافسية في العالم ، سابقة بذلك الولايات المتحدة وسنغافورة بفارق ضئيل. أما دول مجموعة العشرين الأخرى في ترتيب العشر الأوائل فهي ألمانيا (5)، والمملكة المتحدة (8) ، واليابان (9). هذا وحقت الصين أعلى مرتبة بين مجموعة دول البريكس، حيث زادت بمعدل درجة واحدة لتصل إلى المرتبة 27.

واستنادا إلى بيانات مؤشر التنافسية العالمي التي تعود إلى عشر سنوات ، يبرز تقرير هذا العام ثلاث نقاط مثيرة للقلق ، منها النظام المالي ، حيث ما تزال مستويات "السلامة" تتعافى من صدمة العام 2007 حتى أنها انحدرت إلى مستويات متدنية في بعض دول العالم مما يبعث على القلق، خصوصا إذا أخذنا بعين الاعتبار الدور الهام الذي يلعبه النظام المالي في تيسير الاستثمار في الابتكار الذي هو أساس الثورة الصناعية الرابعة. أما النقطة الثانية، فتتمثل في أن مستويات القدرة التنافسية تزداد ولا تقل من خلال الجمع بين درجات المرونة ضمن القوى العاملة والحماية الكافية لحقوق العمال، ومع تعطيل وفقدان أعداد كبيرة من الوظائف كنتيجة لانتشار الروبوتات والتشغيل الآلي، فإنه من المهم جدا خلق ظروف يمكن لها أن تصمد أمام الصدمات الاقتصادية وأن تدعم العمال خلال الفترات الانتقالية.

هذا وتخلص بيانات مؤشر التنافسية العالمي إلى أن فشل الابتكار في تحفيز وتحقيق الإنتاجية غالبا ما يعود إلى عدم التوازن بين الاستثمار في التكنولوجيا والجهود المبذولة لتعزيز اعتماد الابتكار في مختلف مناحي الاقتصاد بشكل عام ، يقول المؤسس والرئيس التنفيذي للمنتدى

الاقتصادي العالمي كلاوس شواب: " ستصبح القدرة على الابتكار السمة الأساسية والمحددة للقدرة التنافسية العالمية شيئاً فشيئاً، وستُصبح المواهب أكثر أهمية من رأس المال، وعليه فإن العالم يخرج من عصر الرأسمالية إلى عصر الموهبة " ويضيف : " ستكون الدول التي تستعد للثورة الصناعية الرابعة وتعزز في الوقت ذاته نُظُمها السياسية والاقتصادية ، والاجتماعية ، هي الفائزة في سباق التنافسية العالمي " .

المحور الثالث

النمو الاقتصادي وعلاقتها بالانتاجية

تعتبر الرغبة الملحة في زيادة معدلات النمو في كل من الناتج والاستهلاك القضية الرئيسية التي تهيم على اهداف السياسة الاقتصادية لأي بلد كان ، فيعتبر النمو الاقتصادي من أهم المؤشرات الاقتصادية بحكم أنه من جهة يعكس حقيقية الأداء الاقتصادي بصفة عامة ومن ثم يبرز الوضعية الاقتصادية لهذا البلد، الأمر الذي يمكن من توضيح الرؤى الاقتصادية ويبرز في اي اتجاه يسير اقتصاد هذا البلد، ومن جهة اخرى يعبر عن مدى تحسن رفاهية أفراد المجتمع وبالتالي فالنمو الاقتصادي من هذا المنطلق له مدلول اقتصادي واجتماعي.

اولا : الفرق بين النمو والتنمية

في بداية الحديث عن النمو الاقتصادي نجد ان سياق الحديث يقودنا الى موضوع التنمية الاقتصادية ذلك لكون النمو الاقتصادي في مدلوله يرمي إلى أن الدولة وصلت إلى وضع إقتصادي يمكنها من الإستمرار بشكل تلقائي في توجيه قدر ملائم من فائضها نحو النمو الإقتصادي ، اما على صعيد الدول النامية فنجد انها تعاني من إختلالات هيكلية لا بد من معالجتها حتى ترقى فيما بعد إلى مرحلة النمو الإقتصادي وذلك نتيجة وجود معوقات تعوق سير العمليات الإنتاجية بها بشكل فعال ومجزي ، ومن هنا نلاحظ الارتباط الوثيق بين مفهومي النمو والتنمية الاقتصادية ومن أجل فهم معنى النمو الإقتصادي وجب التطرق إلى مفهوم التنمية الاقتصادية ومدى التداخل الحاصل بين المفهومين .

عموما يعني النمو الإقتصادي حدوث زيادة في اجمالي الناتج المحلي او اجمالي الدخل القومي بما يحقق زيادة في متوسط نصيب الفرد من الدخل الحقيقي عن طريق مزيد من المدخلات التي تؤدي إلى مزيد من الناتج أو إدخال تحسينات على مستوى الكفاءة الإنتاجية من خلال عملية توسع إقتصادي تلقائي تتم في ظل تنظيمات إجتماعية ثابتة ومحددة ، وتقاس بحجم التغيرات الكمية الحادثة ، بينما تتضمن التنمية الاقتصادية زيادة الانتاج وكذلك تنوعه ، فضلاً عن التغيرات الهيكلية الفنية التي يتم بها الإنتاج ، والتنمية تذهب إلى أبعد من ذلك حيث تضمن تغيرات في مكونات الناتج نفسه وفي إسهامات القطاعات المولدة لهذا الناتج.

بينما تعرف التنمية الاقتصادية بأنها الانتقال الفعلي من هيكل اقتصادي ذو انتاجية منخفضة الى هيكل يسمح بأعلى زيادة للإنتاجية في حدود الموارد المتاحة اي استخدام الطاقات الموجودة في

الدولة استخداما امثل ، عن طريق إحداث تغييرات جذرية في البنيان الاقتصادي والاجتماعي وتوزيع عناصر الانتاج بين القطاعات.

وكما هو واضح فان مفهوم التنمية أكثر شمولاً من مفهوم النمو الإقتصادي،حيث أن التنمية الإقتصادية تتضمن بالإضافة إلى زيادة الانتاج وزيادة عناصر الانتاج وكفاءتها إجراء تغييرات في هيكل الإقتصاد الوطني وتسعى لتتوسع مصادر الدخل فيه عبر فترة ممتدة من الزمن ، الأمر الذي يتطلب إعادة توزيع عناصر الإنتاج بين مختلف القطاعات الإقتصادية وبشكل يفترض تطويراً فعّالاً وواعياً ، بإجراء تغييرات في التنظيمات الإجتماعية والاقتصادية للدولة ، وبشكل يضمن الحياة الكريمة للأفراد ، ويضمن إستمرارية هذا النمو من خلال ضمان إستمرار تدفق الفائض الإقتصادي،أو المتبقي بعد تلبية حاجات الأفراد والموجه للإستثمار.

اما النمو يعني ببساطة الزيادة في كمية وقيمة السلع والخدمات المنتجة في الاقتصاد المحلي ، وهو يقود بالضرورة الى تحسينات نوعية الحياة ، وهي إحدى معاني التنمية الاقتصادية ، وقد ظهرت نظريات كثيرة محاولة وصف النموذج الأمثل لتحقيق التوازن وتقليل الانحرافات في النمو الاقتصادي في المدى القصير من جهة ، والاستفادة مما تحقق وجعله مستداما يقود الى تغييرات عميقة في بنيان الهيكل الاقتصادي والاجتماعي للدولة بما يؤدي الى تحسن نصيب الفئات الاجتماعية الفقيرة والمتوسطة من الرفاهية الكلية للبلد من جهة ثانية .

ثانيا : شروط حدوث النمو الاقتصادي :

بالرغم من تعدد وجهات النظر في مصطلح النمو الاقتصادي فقد اتفقت معظم الآراء على ان **النمو الاقتصادي هو حدوث زيادة في إجمالي الناتج المحلي الأجمالي " Gross Domestic Product (GDP) " او الدخل الوطني الإجمالي " Gross National Income (GNI) "** والذي يؤدي الى زيادة مستمرة في متوسط نصيب الفرد في الدخل الحقيقي ، ويتضمن مفهوم النمو ثلاث شروط أساسية وهي:

1- ان زيادة الناتج المحلي الإجمالي يجب أن يترتب عليها زيادة في نصيب الفرد منه ، حيث أن معدل نمو الدخل الوطني أو الناتج المحلي الاجماليين يجب أن يفوق معدل النمو السكاني، فإغالباً ما يعوق هذا الاخير النمو الاقتصادي ، لذلك يتعين على الدول التي تسعى الى تحسين أوضاعها الاهتمام بمعالجة تزايد السكان ، وإلا فإن مجهوداتها لن تسفر عن تقدم يذكر.

2- يجب ان تكون الزيادة في دخل الفرد حقيقية وليست نقدية فقط، فالدخل النقدي يشير الى عدد الوحدات النقدية التي يستلمها الفرد خلال فترة زمنية معينة مقابل الخدمات الانتاجية التي يقدمها، أما الدخل الحقيقي فهو يساوي الدخل النقدي مقسما على المستوى العام للأسعار، اي انه يشير لكمية السلع والخدمات التي يحصل عليها الفرد من إنفاق دخله النقدي خلال فترة زمنية معينة ويمكن وصف ذلك بالمعادلة التالية : معدل النمو الاقتصادي الحقيقي = معدل الزيادة في الدخل الفردي النقدي - معدل التضخم ، فكثير من الدول فشلت في احتواء ارتفاع الأسعار نتيجة تحرير اقتصادياتها ، مما أدى الى ارتفاع المداخل كالمرتبات والأجور والمعاشات وغيرها بصفة الية كنتيجة لارتفاع الاسعار، الا ان هذه الزيادة في الدخل الفردي اسمية لم تؤدي الى حصول الافراد على كميات اضافية من السلع والخدمات.

3- يجب ان تكون الزيادة المحققة في الدخل الحقيقي الفردي او في متوسط نصيب الفرد من الدخل الوطني الإجمالي مستمرة على المدى الطويل وليست آنية او مؤقتة تزول بزوال أسبابها ،بمعنى يجب مراعاة ما إذا كان النمو المحقق عابرا، فقد تقدم دولة غنية إعانة لدولة فقيرة تزيد من مستوى الدخل الحقيقي لمدة معينة ولكن لا تعتبر هذه الزيادة المؤقتة نموا اقتصاديا.

ثالثا : محددات النمو الإقتصادي

وكما هو معروف فان العملية الانتاجية تعتمد على استعمال عوامل الانتاج :العمل ورأس المال ويستطيع اي مجتمع ان يزيد من الناتج الذي هو حاصل عملية الانتاج عن طريق زيادة الموارد المستخدمة (المدخلات) او بتحسين انتاجية هذه الموارد والتي تتحقق نتيجة لتحسين نوعية العمالة ذاتها(زيادة التأهيل عن طريق التعليم والتدريب) او نتيجة لاستخدام آلات او تكنولوجيا جديدة (تطوير تقنيات الانتاج) او نظم ادارية أفضل وسياسات حكومية أكثر مرونة وفاعلية ، ويمكن توضيح ذلك كالتالي:

العمل : يعتبر عنصر العمل مؤثرا بشكل كبير في عملية الإنتاج، حيث يمثل مجموع القدرات الفيزيائية والثقافية التي يمكن للإنسان إستخدامها في إنتاج السلع والخدمات الضرورية لتلبية حاجياته، حيث يعتبر من العناصر المهمة في زيادة الانتاج وبالتالي زيادة معدلات نمو الناتج القومي. ويرتبط حجم اليد العاملة بعدد السكان النشيطين في البلد بعدد ساعات العمل التي يبذلها كل عامل. وهنا يجب التركيز على نوعية العمل حيث يعتبر التحسين المستمر في نوعية عنصر

العمل من العناصر المهمة في زيادة انتاجيته ويتم تحسين عنصر العمل عن طريق التدريب والتعليم المستمر اثناء العمل.

وفي اطار عنصر العمل يطرح مصطلح رأس المال البشري وهو عبارة عن المخزون المعرفي للأفراد وروح الإبداع التي يتمتعون بها وذلك من خلال ما يتلقاه من تعليم وتدريب يسمح له بالحصول على ناتج أكبر في عملية الانتاج باستخدام نفس المستوى من رأس المال وهذا يبين مدى الارتباط بين انتاجية العمل بالعامل التكنولوجي ، فالاستثمار في رأس المال البشري يؤثر بشكل كبير بالطاقة الانتاجية وبشكل ايجابي على انتاجية العامل وتنمية القوى العاملة الحد الذي يزيد من نسبة القوى العاملة الفاعلة في سوق العمل.

ويجب التأكيد هنا ان الزيادة في عدد السكان القادرين والراغبين في العمل تؤثر على انتاجية العمل وبالتالي على معدل النمو الاقتصادي، حيث تستخدم (انتاجية العمل) كمؤشر لقياس الكفاءة في تخصيص الموارد الاقتصادية وتحدد بعدة عوامل هي: مقدار الوقت المبذول في العمل، وكمية ونوعية التجهيزات المستخدمة في الانتاج، ونسبة التعليم والمستوى الصحي والمهارة الفنية للعمال، ودرجة التنظيم والادارة والوقت والعلاقات الانسانية في العمل.

- رأس المال : يعتبر رأس المال بمثابة عامل تراكمي، يتكون من السلع والخدمات ومجموع الاستثمارات والتجهيزات والبنى التحتية التي يمتلكها الاقتصاد في وقت معين والتي تدخل في عملية الانتاج، كما يمكن ان يتكون رأس المال عن طريق الاقتراض الداخلي والخارجي والمساعدات الخارجية، كما يشمل كل الاستثمارات الجديدة في الارض والمعدات المادية ، والتراكم في رأس المال ينتج عندما يخصص جزء من الدخل الحالي كأدخار لكي يتم استثماره لزيادة النمو والدخل، وقد توالى الآراء حول مفهوم تراكم رأس المال والتي ربطت مفهوم رأس المال بالاستثمار الذي يتم تشغيله في الانتاج عائدا او دخلا في مرحلة لاحقة ، وكلما زاد حجم مخزون رأس المال بوجه عام ونصيب الفرد من رأس المال بوجه خاص أدى ذلك الى الرفع من حجم الناتج القومي بواسطة توسيع الإستثمارات المختلفة المحققة ومن خلال تطوير البنى التحتية للاقتصاد ، كالطرق والاتصالات والكهرباء.. الخ ، والتي تساعد في تسريع العملية الانتاجية ، كما يسمح الاستثمار في رأس المال المادي بإضافة موارد جديدة وبالارتقاء بنوعية الموارد الموجودة

فعلا ، وهذا بواسطة إحداث توازن بين الاستهلاك الحالي والمستقبلي (زيادة الادخار والاستثمار).

- **التقدم التقني** : ان حجم الناتج لا يرتفع فقط نتيجة ارتفاع حجم عنصري العمل ورأس المال فقط وانما لتطور العامل التكنولوجي ايضا الذي هو عبارة عن مجموع النظم الحديثة والتقنيات المتطورة التي تستعمل في الإنتاج ، والتي تعمل على استنزاف الطاقة الكامنة في كمية المدخلات من الموارد المستخدمة من أجل الزيادة الكبيرة في الناتج القومي ، فالنقدم التقني هو تنظيم جديد للإنتاج يسمح بإنتاج كمية أكبر من المنتج بنفس كميات عناصر الإنتاج أو إنتاج نفس الكمية من المنتج بكميات أقل من عوامل الإنتاج ، أي أن التقدم التقني يعني الإستخدام الأمثل لعوامل الإنتاج في العملية الإنتاجية ، وبالتالي فإنه حتى وإن بقيت كميات عناصر الإنتاج على حالها وحدث تقدم تقني فإن ذلك سيؤدي حتماً إلى زيادة الإنتاج وتحقيق النمو الإقتصادي. إضافة الى عوامل الإنتاج الرئيسية التي ذكرت اعلاه هناك عوامل اخرى تؤثر بشكل هام على عملية الإنتاج ومن ثم على عملية النمو الإقتصادي من خلال تأثيرها على عوامل الإنتاج والإنتاجية وهي:

- **النمو السكاني**: وبالتالي النمو الفعلي في قوى العمل ،حيث تؤدي زيادة عدد السكان الى زيادة الطاقة الشرائية للمجتمع، والتي تكوّن بدورها طبقات جديدة من قوى العمل يتم استغلالها في مختلف القطاعات عن طريق سياسة التوظيف الملائمة لامتناس البطالة.

كفاءة النظم الاقتصادية: حيث تظهر كفاءتها من خلال نقل الموارد الى المجالات التي تحقق اقتصاديات الحجم والوضع الأمثل للإنتاج ، بما أن هدف العمليات الإنتاجية هو إشباع الحاجات الإنسانية وتحقيق ربح لأصحابها فإنه مع مرور الوقت يسعى المستثمر إلى إيجاد طرق تنظيم جديدة تسهل ديناميكية العمل وتداول عناصر الإنتاج بصورة أسهل والبحث عن عناصر إنتاج أقل تكلفة وأكثر ربحية، هذا السعي الدائم للمستثمرين يؤدي إلى إتاحة طرق تنظيم جديدة أنجع من التي كانت سائدة من أجل تحقيق فائض أكبر و الإستمرار في عملية النمو.

- **كمية ونوعية الموارد الطبيعية** : يعتمد انتاج اقتصاد معين ونموه الإقتصادي على كمية ونوعية موارده الطبيعية كدرجة خصوبة التربة ووفرة المعادن والمياه والغابات.. الخ، هذه الموارد لا تحقق الاهداف الاقتصادية الا اذا استعملها الانسان.

- **عوامل بيئية:** النمو الاقتصادي في اي بلد يتطلب بيئة مشجعة، سواء كانت هذه البيئة سياسية او اجتماعية او ثقافية واقتصادية، اي لابد من وجود قطاع مصرفي قادر على تمويل متطلبات النمو ونظام قانوني لتثبيت قواعد التعامل التجاري ونظام ضريبي لا يعيق الاستثمارات الجديدة واستقرار سياسي وحكم يدعم النمو الاقتصادي .

رابعاً : مقاييس النمو الاقتصادي

غالبا ما يشار الى حجم الاقتصاد من خلال ما يسمى بـ " الناتج الاجمالي المحلي (GDP) " ، وان احدى طرق قياس حجم الاقتصاد هي ان تجمع الكم الاجمالي في دولة ما لكل السلع والخدمات التي تم تصنيعها او توفيرها لمدة سنة واحدة وهذا ما يطلق عليه قياس الناتج النهائي (الناتج الاجمالي المحلي)، وهناك ايضا طريقتين اخريين يمكن استخدامهما للوصول الى نفس الناتج النهائي، فنستطيع مثلا ان نجمع اجمالي الكم الذي تم انفاقه على السلع والخدمات لمدة سنة واحدة، او ان نقيس النشاط الاقتصادي بالنظر الى اجمالي كم الدخل الذي تم الحصول عليه لمدة سنة واحدة ومن اهم المقاييس التي تعبر عن النمو الاقتصادي مايلي :

أ- المعدلات النقدية للنمو:

يقتضي النمو الإقتصادي الزيادة في الناتج الحقيقي فيشير الى الكميات الفعلية من السلع والخدمات المنتجة وبالتالي فإن قياس ، معدّل النمو الاقتصاديّ يعتمد على دراسة التغيرات الظاهرة بقيمة الناتج المحليّ الإجماليّ خلال السنوات ، وهو الفرق بين الناتج المحليّ الإجماليّ الجديد والناتج المحليّ الإجماليّ القديم ، مقسوماً على الناتج المحليّ الإجماليّ القديم .

فقياس معدلات النمو تتم من خلال تحويل المنتجات العينية والخدمية الى ما يعادلها بالعملات النقدية المتداولة ، ويعتبر ذلك أفضل الاساليب المتاحة للتقدير خاصة بعد إجراء التعديلات والأخذ بعين الاعتبار سوء التقدير والتضخم ونسب التحويل بين مختلف العملات، حيث تحاول الدول الاتفاق على نظام محاسبي موحد تلتزم به مما يسهل التعامل مع البيانات الاقتصادية .

ب- المعدلات العينية للنمو الاقتصادي (معدلات نمو متوسط الدخل الفردي الحقيقي)

تكمن أهمية قياس نمو الدخل الفردي في معرفة العلاقة بين نمو الإنتاج وزيادة عدد السكان، فمتوسط الدخل الفردي ممثل بالعلاقة الرياضية التالية: متوسط الدخل الفردي = الدخل الكلي/عدد السكان، ويعتبر هذا المقياس قياس عيني للنمو؛ اي يقيس النمو المحقق على مستوى كل فرد من حيث زيادة ماينفقه فمع التأثير الكبير لارتفاع معدلات ازدياد السكان في الدول النامية بدرجة تقارب معدلات نمو الدخل والناتج أصبح من الملائم استخدام مؤشرات معدلات نمو متوسط الدخل الفردي نظرا لعدم دقة استخدام المقاييس النقدية في مجال الخدمات كان لابد من

استخدام بعض المقاييس العينية الأخرى التي تعبر عن النمو الاقتصادي، مثلًا نصيب الفرد من التعليم والصحة والتغذية.. الخ.

وما يجب التأكيد عليه هنا أن النمو الاقتصادي يعنى حدوث زيادة في الدخل الفردي الحقيقي وليس في شكله النقدي ، فالدخل النقدي يشير الى عدد الوحدات النقدية التي يتسلمها الفرد خلال فترة زمنية معينة مقابل الخدمات الانتاجية التي يقدمها ، اما الدخل الحقيقي فهو يساوي الدخل النقدي مقسما على المستوى العام للأسعار ، اي انه يشير لكمية السلع والخدمات التي يحصل عليها الفرد من انفاق دخله النقدي خلال فترة زمنية معينة ؛ بمعنى ان معدل النمو الاقتصادي الحقيقي = معدل الزيادة في الدخل الفردي النقدي - معدل التضخم .

ويعتبر هذا المقياس الأكثر استخداما وصدقا لقياس النمو الاقتصادي في معظم دول العالم، أما في الدول النامية فهناك صعوبات لقياس الدخل الفردي بسبب نقص دقة إحصائيات السكان والأفراد، وهناك طريقتان لقياس معدل النمو على المستوى الفردي ، الأولى تسمى معدل النمو البسيط وتقيس معدل التغير في متوسط الدخل الحقيقي من سنة لآخرى ، والثانية تسمى معدل النمو المركب وتقيس معدل النمو السنوي في الدخل كمتوسط خلال فترة زمنية طويلة نسبيا .

ج- مقارنة القوة الشرائية:

اعتمد صندوق النقد الدولي مقياس يعتمد على القدرة الشرائية للعملة الوطنية داخل حدودها والذي يعني حجم السلع والخدمات التي يحصل عليها المواطن مقابل وحدة واحدة من عملته الوطنية مقارنة بالقدرة الشرائية للعملة في البلدان الأخرى، وقد كانت المنظمات الدولية تقوم بترتيب الدول حسب درجة التقدم وفقا لمقياس الناتج الوطني مقوماً بالدولار الأمريكي، حيث أن هذه الطريقة تربط قوة الاقتصاد في حد ذاته بمعدل تبادل العملة الوطنية بالدولار، ورغم ذلك فالمؤسسات الدولية لم تقم بالأخذ بهذه الطريقة لأنها تبرز التقدم الذي احرزته بعض الدول التي تبنت الاقتصاد المخطط في السبعينات ، وفي الآونة الأخيرة قام صندوق النقد الدولي بتبني هذه الفكرة.

المحور الرابع

دور منظمة العمل العربية فى الارتقاء بالانتاجية والتنافسية فى الدول العربية

تلعب الموارد البشرية دوراً رئيسياً فى صنع الاهداف الاستراتيجية ورصد وتحليل البيئة الخارجية والأشرف على العمليات الداخلية وقياس الكفاءة ، إضافة إلى أنها المعنية فى المساعدة بزيادة الانتاجية ويقع عليها كذلك العبء فى الاستخدام المنظم للموارد البشرية لكسب الميزة التنافسية ، أي أنها العنصر الأساسى فى الارتقاء بالقدرة التنافسية للدول .

نظراً لأهمية محور التنمية البشرية وما يمثله من مكان الصدارة فى سلم اهتمامات منظمة العمل العربية إنطلاقاً من أن الانسان العربي هو هدف التنمية وأداتها ، نجد أن منظمة العمل العربية تشارك بكل برامجها وأنشطتها بشكل مباشر أو غير مباشر فى العمل على الارتقاء بالانتاجية حيث تتميز منظمة العمل العربية بكونها تهتم بمستوى التشغيل فى الدول العربية من خلال الاهتمام برفع مستوى العامل والبيئة التي يعمل بها فى نفس الوقت. ولرصد نشاطات المنظمة فى ذلك سيتم التطرق الى استراتيجيتين لهما اهمية خاصة فى مجال تحسين الانتاجية والتنافسية والتشغيل فى الدول العربية وهما:

أولاً : الاستراتيجية العربية للتدريب والتعليم التقني والمهني:

تم اقرار هذه الاستراتيجية فى مؤتمر العمل العربي فى دورته رقم 37 لسنة 2010، وقد تضمنت الاستراتيجية جزئين،تناول الجزء الاول منظومة التعليم والتدريب المهني والتقني فى الاقطار العربية ،اما الجزء الثانى فتناول عناصر الاستراتيجية ومكوناتها المختلفة مع تحديد الاهداف المرتبطة بكل عنصر والسياسات والاجراءات اللازمة لدعمه على المستوى القطري وهذا منوط بالدول العربية ،وعلى المستوى العربي الذى تتولاه منظمة العمل العربية بالتعاون مع الدول والمؤسسات والمنظمات العربية والدولية.

وتتبع اهمية هذه الاستراتيجية من كونها اعطت للتدريب اهمية كبيرة ، خاصة فى ظل المرحلة الحالية ، فالتطور التكنولوجي العلمي بات سريعاً بحيث اننا بحاجة لتعلم مهارات وعلوم جديدة، على سبيل المثال التطور فى العلوم الادارية وتأثير العولمة على مفاهيم الادارة وكذلك الصناعة ، حيث ان التطور التكنولوجي يجعلنا مضطرين لاستخدام معدات متطورة وبالتالي نحتاج الى تدريب مستمر عليها.

إلا أن التدريب ليس مرتبطاً فقط بالعلوم والمعارف والتقنيات الحديثة، ولكن للتدريب العديد من الأسباب الأخرى، فلا يمكن الحديث عن تنمية موارد بشرية دون الحديث عن التدريب لدرجة أن التدريب أصبح يزاوم التعليم من حيث أهميته في بناء العنصر البشري، ومع هذه الأهمية الكبيرة للتدريب لم يحظى بالإهتمام الكافي من الدول العربية ، أهمها :

1. ضعف الإقتناع بأهمية التدريب من قبل الكثير من الإدارات العليا وهذا يحتاج للكثير من الجهود لإقناع هذه الإدارات لتغيير موقفها من التدريب.
2. ضعف الارتباط بين التدريب والتأهيل والتمكين من جهة وانشطة الموارد البشرية من جهة أخرى وتداخل المهام وعدم تحديد المسؤوليات بشكل مباشر.
3. الاعتماد على الأساليب التقليدية وعدم تبني الأساليب الأخرى الأكثر فائدة مثل ورش العمل والحالات التطبيقية والتدريب العملي وغيرها من الأساليب الحديثة.
4. ضعف الامكانيات التدريبية مقارنة بالاحتياجات التدريبية الكبيرة وخاصة التأهيل في مجال نظم المعلومات والحكومة الالكترونية والحكومة الذكية.
5. عدم الإهتمام بتحديد الاحتياجات التدريبية بشكل دقيق والإعتماد على دورات تدريبية عامة لا تحقق الأهداف المرجوة منها.
6. إعتبار التدريب نشاط هامشي مؤقت وغير مخطط وبالتالي بعد التدريب عن الأهداف المؤسسية والأهداف الاستراتيجية وبالتالي عدم تحقيق الفائدة منه.
7. غياب التقييم العلمي للتدريب وخاصة الغرض من التدريب وتغيير العاملين لسلوكياتهم بعد التدريب واكتسابهم للمهارات واستخدامها بشكل فعلي في التدريب.
8. كثرة عدد المتدربين في البرنامج الواحد بشكل كبير مما يقلل من الفائدة من التدريب بحيث لا يتم تنفيذ الأنشطة التدريبية بالشكل الفني الصحيح.

ثانياً : الاستراتيجية العربية لتنمية القوى العاملة والتشغيل:

أقرب هذه الاستراتيجية في مؤتمر العمل العربي في دورته الثلاثين بتونس (2003)، وقد تضمنت تلك الاستراتيجية نحو 18 هدفاً، ورغم أن جل هذه الأهداف تصب في مجال الارتقاء بالتنافسية والتشغيل في الدول العربية، إلا أن هناك ثلاثة أهداف تعد أكثر ارتباطاً بموضوعي التنافسية والتشغيل وهم:

- تنمية القوى العاملة العربية في اطار التنمية البشرية المستدامة والتكامل العربي.

- العمل بكل الوسائل لزيادة الانتاجية بصورة مستدامة.

- السعي الجاد المتواصل لتحقيق التشغيل الكامل.

ان تحقيق الاهداف الثلاثة السابقة وغيرها من أهداف الاستراتيجية يتطلب إحداث نقلة نوعية في مجال تنمية الموارد البشرية بالمنطقة العربية، فقد أصبحت تنمية الموارد البشرية على مدى العقدين الماضيين من اسرع مجالات التنمية الادارية تطورا، ومن ناحية الدور المهني في هذا المجال أصبحت العديد من المنظمات الاستشارية تتخصص بصفة أساسية في هذا المجال، كما قامت المؤسسات الكبرى بإنشاء إدارات متخصصة لتنمية الموارد البشرية وتدريب العاملين بها على المناهج والجوانب المهنية المختلفة في هذا المجال.

ومما يجب تأكيده هنا ان عملية بناء الانسان العربي (تنمية الموارد البشرية ورفع فعاليتها) ستظل عملية شاقة جدا تتطلب العديد من الجهود، ولا يمكن الاستفادة القصوى من الطاقات البشرية في الوطن العربي إلا من خلال بناء الإنسان العربي عن طريق التعليم والتدريب، وهذا يتضمن محاربة الامية والقضاء عليها ، إضافة الى تأمين الحاجيات الانسانية الضرورية التي تحفظ كرامة الانسان، وانطلاقا من ذلك فان هناك حاجة ملحة توجب على منظمة العمل العربية في السنوات القادمة ان تعمل على وضع استراتيجية لتنمية الموارد البشرية بالدول العربية لكونها استكمالا للاستراتيجية العربية لتنمية القوى العاملة في التشغيل.

* وفي إطار سعيها المتواصل لدعم قضايا التنمية والتشغيل بالدول العربية ، قامت المنظمة بتنظيم العديد من الأنشطة والاتفاقيات والمؤتمرات والتقارير التي من شأنها دعم التشغيل والارتقاء بمستوى العمالة العربية، ونظراً لأننا لسنا بصدد رصد لكل نشاطات المنظمة ، فسوف يتم التركيز على أهم الأنشطة ذات الأهمية خاصة في مجال الارتقاء بالانتاجية منها :-

1- تقارير المدير العام

لعل ما حدث في العقد الأخير من مسيرة المنظمة الخمسينية هو هذا التطور النوعي والكيفي والكمي لمفهوم التنمية البشرية والتشغيل ، وهو ما تضمنته تقارير المدير العام ، حيث ركزت غالبية التقارير على اشكالية التشغيل والبطالة وما يتصل بهما اجتماعياً واقتصادياً ، وليس من باب التكرار القول أن معالجة هذه القضايا وخاصة في ضوء المستجدات الأخيرة في عدد من الدول

العربية تقتضي بكل إلحاح إيلاء الموارد البشرية الأهمية القصوى باعتبارها المدخل الاساسي لكسب رهانات التنمية في أشمل معانيها وبهذا المعنى ترتب الموارد البشرية في سلم الاستراتيجيات كثالث الموارد الاستراتيجية بعد مورد الغذاء والطاقة .

2- تقارير التشغيل

استحدثت المنظمة سلسلة تقارير التشغيل كآلية منهجية علمية ، بلغ عددها ستة جتى الآن ، حيث يتم إصدار تقرير للتشغيل كل سنتين ليكون أمام أطراف الانتاج ومتخذي القرار ، وتأتي أهمية هذه التقارير فى كونها توفر معلومات وبيانات احصائية وتحليلية حول قضايا العمل فى المنطقة العربية ، بحيث يمكن الاستفادة منها فى بناء الاستراتيجيات ووضع الحلول التي تواجه مشكلات وقضايا العمل والعمال فى الوطن العربي، ومنها بطبيعة الحال موضوع الانتاجية والتنافسية وتأثيراتها على النمو .

3- العقد العربي للتشغيل والبرنامج المتكامل لدعم التشغيل والحد من البطالة

توجت جهود منظمة العمل العربية بقرار القادة العرب فى مؤتمر القمة العربية التنموية الاقتصادية والاجتماعية (الكويت 2009) بتنفيذ البرنامج المتكامل لدعم التشغيل والحد من البطالة فى الدول العربية والذي يشتمل على ستة مشاريع من خلال منظمة العمل العربية وأجهزتها القائمة والجهات المعنية فى الدول العربية ، وأعتاد الفترة من 2010 – 2020 عقداً عربياً للتشغيل وخفض البطالة إلى النصف بحلول عام 2020 واعطاء أولوية متقدمة فى سياسات التنمية فى الدول العربية لدعم التشغيل المجزي والمنتج وإيجاد فرص العمل وتحسين ظروف حياة وعمل المشتغلين مع تركيز الجهود الوطنية والعربية لدعم التنمية البشرية والتدريب الفعال المتوافق مع احتياجات سوق العمل ورفع الكفاءة الانتاجية للعامل العربي وتوفير بيئة عمل مناسبة تحفز على تحسين الانتاجية وفق المعايير الدولية .

ونلاحظ أن أهداف العقد العربي للتشغيل تتضمن أهدافاً نوعية وكمية يتم التخطيط لها والتعاون لتحقيقها قبل عام 2020 ، والتي أصبحت تمثل تعهداً عربياً تضامنياً تعمل الحكومات العربية على تنفيذها وهذه الأهداف تصب كلها فى محور تنمية المورد البشري ، الذي أكدت جل الدراسات الاقتصادية أنه العنصر الاساسي فى الارتقاء بالانتاجية .

الخلاصة

مما سبق يمكن أن نوجز دور وأهمية الانتاجية فى تحسين التنافسية لتحقيق أهداف التنمية كما يلي :-

- من خلال تعاريف ومفاهيم الإنتاجية وطرق قياسها يتبين أن الإنتاجية ترتفع حيث يرتفع حجم المخرجات مع ثبات أو انخفاض حجم المدخلات أو حين يرتفع حجم المخرجات مع ارتفاع حجم المدخلات ولكن بنسبة أكبر وكذلك إذا انخفض حجم المدخلات مع ثبات حجم المخرجات ، وبالتالي فإن زيادة الإنتاجية تعنى الحصول على نفس المنتجات كمأ ونوعاً ولكن بتكاليف إجمالية أقل .

- فالمقصود من الإنتاجية ليس الإنتاج الأوفر أو بنوعية أفضل فقط ، بل أنها أيضاً تقلص لوقت العمل والجهد المبذول فى إنتاج وحدة من المنتجات وانخفاض سعر التكلفة وهى أيضاً منح العامل المزيد من المكاسب المادية والمعنوية بالإضافة إلى زيادة القدرة التنافسية للمنتجات فى الأسواق المحلية أو الدولية . كما أتضح أيضاً انعكاسات الإنتاجية على مستوى المعيشة من خلال ارتباطها الوثيق بالثروة التى يمكن تكوينها وأصبح البحث عن الإنتاجية من المطالب الحيوية لتحسين مستوى الرفاه الاقتصادى والاجتماعى للشعوب حيث أن زيادة الإنتاجية تعتبر فى نفس الوقت محرك النمو الاقتصادى والوسيلة الوحيدة التى تملكها الدولة لخلق فرص عمل منتجة والتصدي لمشكلات البطالة .

وتتمثل أهمية مؤشرات إنتاجية العمل فى ارتباطاتها وعلاقتها بحجم ووتيرة الإنتاج القومى الذى يعتمد نموه على زيادة ساعات العمل ورفع الإنتاجية بمعنى زيادة الإنتاج لكل ساعة عمل إضافة إلى زيادة نسبة السكان النشطين اقتصادياً.

- وعلى الرغم من الدور الرئيسى الذى تلعبه الإنتاجية فى مجال المنافسة ومردوديتها على تنمية المؤسسات الاقتصادية وتأثيراتها الإيجابية فى زيادة الدخل القومى وتحسين مستوى المعيشة لاتزال الأهداف المرجوه من تحسين الإنتاجية محل كثير من الجدل بين مؤيدين ومعارضين فالمؤيدون يرون أن تحسين الإنتاجية يعتبر الشرط الأساسى لاستمرار التقدم وتحسين مستوى المعيشة بينما يرى المعارضون أن الإنتاجية هى سبب من أسباب التلوث وتدهور البيئة والموارد الطبيعية وتدهور ظروف العمل ومصدر قلق من حيث تقليص فرص العمل وتفاقم مشكلات البطالة وتتمثل المبررات التى يقدمونها فى شكل العلاقة

الحسابية العكسية التي تربط بين الإنتاجية والتشغيل وأن زيادة الإنتاجية قد تؤدي إلى تراجع التشغيل .

ويمكن تفهم العلاقة الجدلية بين الإنتاجية والتشغيل من خلال التعرف على كيفية تحسين الإنتاجية وذلك من خلال التعريف البسيط للإنتاجية فهي تعبر عن كمية الإنتاج منسوبة إلى كمية العوامل المستخدمة للحصول على هذا الإنتاج وبالتالي فهي ترتفع عندما ترتفع كمية الإنتاج أكثر من كمية العوامل المستخدمة أو الإبقاء على كمية الإنتاج باستخدام أقل لعوامل الإنتاج .

ومن خلال هذا التعريف البسيط للإنتاجية يتضح أنه في حالة ارتفاعها من خلال زيادة الإنتاج باستخدام عوامل إنتاج مثل عنصر العمل بحجم ثابت أو أكبر فإن النتيجة النهائية تكون مفيدة للجميع ، وفي رأى العديد من الباحثين والمفكرين الاقتصاديين فإن النظرة التي تركز فقط على العلاقة الحسابية العكسية بين التشغيل والإنتاجية هي نظرة ضيقة ومحدودة جداً حيث أن التجارب العملية أثبتت أن قضية تراجع التشغيل التي تواكب ارتفاع الإنتاجية تعتبر مرحلة انتقالية طبيعية في مسيرة التنمية باعتبار أن القاعدة العامة المتبعة في العملية التنموية منذ زمن بعيد تقوم على أساس الانتقال التدريجي من اقتصاد زراعى ذو قيمة مضافة ضعيفة إلى اقتصاد صناعى مرتفع القيمة المضافة وهذا التغيير المؤسسى ينشط الإنتاجية الإجمالية ، ومهما كان مصدر زيادة الإنتاجية والتعديلات التي تحدث على الاقتصاد الكلى فهي تؤدي في النهاية إلى تنشيط التشغيل .

وعلى المدى البعيد يمكن القول أنه لا يوجد بالضرورة تناقض بين زيادة الإنتاجية وزيادة التشغيل ، حيث أنه يتبين من خلال متابعة تطور النظريات الاقتصادية وتاريخ الأداء الاقتصادى العالمى أن الإنتاج والإنتاجية والتشغيل يسيرون فى اتجاه الارتفاع بنسب متفاوتة وتكفى الإشارة فى هذا الإطار إلى أن الثورة الصناعية قد رافقها نمو كبير فى التشغيل على الرغم من تخوف العمال من تقليص العمالة بسبب إدخال آلات جديدة وتحديث التقنيات . الأمر الذى يتطلب التعرض إلى أهم مميزات الإنتاجية وتأثيراتها على قضايا العمل والعمال وأهميتها الحقيقية فى تحديد مسار التنمية والتقدم وتحقيق الرفاه الاجتماعى فى اتجاه تحقيق طموحات وكرامة الإنسان العربى وذلك من خلال المعطيات والتحليلات التالية :

* فى ضوء المتغيرات الدولية المتسارعة وتغير المفاهيم الاقتصادية ومقوماتها الجديدة التي أصبحت تركز على المعرفة والابتكار وتقنية المعلومات وتدعيم القدرات التنافسية فى الأسواق العالمية من خلال توجيه المزيد من الاستثمارات فى مجال تنمية رأس المال البشرى ، تزايد

الوعي والإدراك لدى الصناعيين بأهمية الكفاءة الإنتاجية وكيفية قياسها ومقارنتها مع الصناعات الأخرى فى الأسواق الداخلية والخارجية ومن ثم ترقيتها وتحسينها باعتبار أن القدرة التنافسية تركز على مدى تمكن المنشآت من توفير الإنتاج بالجودة المطلوبة وبأقل تكلفة .

* أن زيادة الإنتاجية التى ترتبط بكل نشاط اقتصادى تعنى زيادة حجم وكمية الإنتاج من السلع والخدمات بالنسبة للوحدة الزمنية للعمل وبأقل ما يمكن من التكاليف وذلك من خلال الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة والحصول على أقصى العوائد من هذه الموارد مما يكون له كبير الأثر فى زيادة الدخل القومى والحفاظ على الموارد الطبيعية للبلاد بما ينعكس إيجابياً على الحياة الاقتصادية والرفاه الاجتماعى سواء بالنسبة للمستهلك ، أو للمنتج بمعنى آخر انتعاش الاقتصاد الوطنى ككل وتحسين مستوى المعيشة .

* سبقت الإشارة إلى أن الإنتاجية ترتبط بمجموع العوامل المستخدمة فى عملية الإنتاج وتتأثر بأى عامل من هذه العوامل صعوداً أو نزولاً وبالتالي فإنه من الممكن تحسين الإنتاجية بأساليب مختلفة لا علاقة لها بالضرورة بعنصر العمل وحجم التشغيل مثل تحسين جودة المنتج ، استغلال أفضل الطاقات الإنتاجية والموارد وتحسين كفاءة الإدارة ومهارة العمال وحسن معاملتهم ... إلخ وفى هذه الحالات تستطيع المنشآت الاقتصادية تحسين قدراتها التنافسية والحصول على نصيب أكبر لمنتجاتها فى الأسواق قد يساعد فى خلق فرص عمل جديدة على مستوى المنشأة ، أو على مستوى البلد .

* من ضمن التأثيرات الإيجابية للإنتاجية على الحياة الاقتصادية أن يحدث تراجع فى الأسعار حيث أن زيادة الإنتاجية فى أى قطاع أو نشاط اقتصادى تترجم بتقليل التكلفة بمعنى انخفاض سعر المادة المنتجة هذا الانخفاض النسبى يعنى بدوره زيادة دخل حقيقى للمستهلك بما يمكنه من تنشيط الطلب على نفس المنتج أو منتجات قطاعات اقتصادية أخرى وتكون الحصيلة فى النهاية أنه مهما كان مصدر زيادة الإنتاجية فهى تؤدى بالضرورة إلى تنشيط التشغيل حتى لو كانت زيادة الطلب على العمالة فى قطاع آخر غير القطاع الذى شهد ارتفاعاً فى الإنتاجية نتيجة إحداث تعديلات على الاقتصاد الكلى .

* من الناحية النظرية على الأقل يمكن تلخيص أهم فوائد نمو الإنتاجية بتقليل التكلفة ، وذلك يعنى بالنسبة للمنشأة تحقيق أرباح أكبر يمكن توزيع نسبة من هذه الأرباح الإضافية على العمال أى زيادة الأجور وتحسين القوة الشرائية وتنشيط الاستهلاك مع انخفاض سعر الوحدة المنتجة

بعبارة أخرى يتم تنشيط الطلب الإجمالى الذى بدوره يؤدي إلى تنشيط الإنتاجية . كما يمكن استثمار نسبة من الأرباح الإضافية وتوفير فرص عمل جديدة .

* فى واقع الأمر أن تخوفات العمال والمعارضين من أن زيادة الإنتاجية قد تؤدي إلى انخفاض فى مستوى التشغيل لها مبرراتها المبدئية باعتبار أن التطورات العلمية والتقنية والتكنولوجية تساعد فى إنجاز العمليات الإنتاجية بأكثر دقة وإتقان والحصول على إنتاج أوفر بأقل عدد ممكن من القوى العاملة ، لكن هذه مبررات قد تضعف أمام الوجه الآخر للابتكارات والتطورات التكنولوجية التى من شأنها أن تخلق مواد وأساليب جديدة تساعد فى تنشيط الأسواق وتقود إلى خلق فرص عمل جديدة وتوسيع المجال أمام القوى العاملة . ونتيجة هذه العلاقة (خلق وتقليص فرص عمل) قد يحدث إعادة توزيع العمل بين مختلف الأنشطة الاقتصادية باختفاء وتقليص أهمية بعض الأنشطة منخفضة الإنتاجية وبروز أنشطة أخرى أكثر إنتاجية . الأمر الذى يتطلب تطوير وتدعيم منظومة التشغيل لتمكينها من مسابرة التعديلات المؤسسية فى الاقتصاد الكلى .

وفى هذا الصدد تشير بيانات صادرة عن منظمة العمل الدولية حول إعادة توزيع العمل بين القطاعات فى مختلف أنحاء العالم ، إلى أن قطاع الخدمات قد شهد تطوراً ملحوظاً على حساب القطاع الزراعى وأصبح يمثل حالياً حوالى 75% من مجموع حجم التشغيل فى البلدان المتقدمة وما بين 10 – 80 % فى البلدان النامية ، وأن الدول المتقدمة قد تمكنت من تحقيق هذه الدرجة من التقدم بفضل التطور السريع للإنتاجية .

التنافسية

أن عولمة الاقتصاد وسياسات الانفتاح التجارى التى انتهجتها أغلبية بلدان العالم (راضية أو راغمة) طوال العقود الأخيرة وبتشجيع من منظمة التجارة العالمية ؛ أفضت إلى احتدام المنافسة فى الأسواق الدولية، وألغت كل حماية للأنشطة الإنتاجية المحلية من مزاحمة السلع الأجنبية ، ومن الطبيعي - فى هذا السياق المتسم بحدة المنافسة أن يسعى كل بلد إلى تعزيز قدرته التنافسية أمام الآخرين ، من أجل أن يضمن نموه الاقتصادى الضرورى لتنميته وخلق فرص العمل لمواطنيه، وتمويل سياساته الاجتماعية فى مجالات التعليم والصحة وغيرهما .

على الرغم من إن التنافسية بدأت فى القطاع الخاص و لها معاييرها الخاصة ، إلا أن سياسات الانتاج أدت إلى إنتقال المفهوم إلى تنافسية الدول و حددت لها معايير مختلفة ، وتعتبر التنافسية مؤشراً للقوة الاقتصادية ومدخلاً لاستمراريتها، فقوة أي دولة من قوة اقتصادها وبتفوقه على

الاقتصاديات الأخرى وقدرته على المنافسة الداخلية والخارجية، مما يحتم على الحكومات الاهتمام بموضوع التنافسية والاستفادة من مفهومها حتى تتمكن من تحقيق التطوير والنمو.

وانطلاقاً من أن مفهوم التنافسية الذي يستخدم على مجال واسع ومعايير متفاوتة وغير محددة، ويعد من القضايا التي تكتسي أهمية قصوى عند الاقتصاديين ورجال الأعمال وصناع السياسات الاقتصادية على حد سواء فإنه يمكن تعريف القدرة التنافسية بأنها قدرة الشركات أو القطاعات الإنتاجية أو الدولة على تسويق منتجاتها وزيادة مبيعاتها ، في ظل المنافسة مع السلع الأجنبية في الأسواق الداخلية والخارجية (اقتحام الأسواق الدولية). ويمكن أن ترجع هذه القدرة إلى الأسعار المنخفضة (التنافسية السعرية)، أو إلى عوامل أخرى خارجة عن السعر (الجودة، الابتكار، العلامة التجارية... إلخ).

وتعرف القدرة التنافسية ، طبقاً لتقرير التنافسية العالمية الصادر عن المنتدى الاقتصادي العالمي ، بأنها قدرة الاقتصاد الوطني على تحقيق مكاسب سريعة ومستدامة في مستويات المعيشة، حيث تعكس القدرة التنافسية الصفات الهيكلية الأساسية لكل اقتصاد وطني .

وتتبع أهمية القدرة التنافسية من كونها تعمل على توفير البيئة التنافسية الملائمة لتحقيق كفاءة تخصيص الموارد واستخدامها وتشجيع الإبداع والابتكار وتتمثل في الكيفية التي تستطيع بها المؤسسة أو الدولة أن تستخدم تدابير وإجراءات معينة تؤدي إلى تميزها عن منافسيها وتحقق لنفسها التفوق والتميز عليهم كما تمكن الاقتصاد بأن يتمتع بعملة قوية وعائدات جذابة لرأس المال وارتفاع في الأجور، بما يؤدي إلى تحسين وتعزيز الإنتاجية والارتقاء بمستوى نوعية الإنتاج ورفع مستوى الأداء وتحسن مستوى معيشة المستهلكين عن طريق تخفيض التكاليف والأسعار.

وأخيراً وباعتبار أن الإنتاجية ترتبط بكل نشاط اقتصادي وبالنظر إلى أهم مميزات التي تم التعرض إليها في الفقرات السابقة وتأثيراتها الإيجابية على الدخل القومي ومستوى المعيشة أصبحت عملية قياس الإنتاجية ونشر مؤشرات ومقارنتها على مختلف المستويات ومن ثم العمل على ترقيتها لتحسين القدرة التنافسية أمراً مهماً وضرورة ملحة للارتقاء إلى مستوى البلدان المتقدمة ومكافحة الفقر وتحقيق الاستقرار والرفاه للشعوب ، غير أن المسؤولين والمخططين الاقتصاديين والمعنيين بالأمر مطالبين بالأخذ بعين الاعتبار أهمية وضرورة اتخاذ إجراءات خاصة موازية لإجراءات تحسين الإنتاجية بما يساعد في تجاوز المرحلة الانتقالية والتعديلات الهيكلية والمؤسسية التي ستواكب بالضرورة تنفيذ المخططات والاستراتيجيات التي تهدف إلى

رفع الإنتاجية والتي قد يواكبها انخفاض مؤقت في مستوى التشغيل على المدى القريب أو إرباك في عملية إعادة توزيع القوى العاملة على مختلف الأنشطة الاقتصادية ، حيث أن العامل كان في السابق يخشى من استبداله بالآلة أصبح اليوم يتخوف من المعلوماتية . ويمكن تخفيف التكلفة الانتقالية وتنشيط العرض والطلب على اليد العاملة في نفس الاتجاه من خلال الإجراءات الاجتماعية المعروفة على مختلف أشكالها وتنشيط الأسواق وتدعيم آليات التدريب المستمر ورفع الكفاءة والمهارات المهنية وفقاً لمتطلبات سوق العمل .

قائمة المراجع

اولا : الكتب :

1. الراوي، علاء شفيق، طرق قياس إنتاجية العمل، بحث ضمن كتاب: مجموعة محاضرات /الدورة الخاصة بالانتاجية: المفهوم، العوامل المؤثرة، القياس دور المنظمات لعمال الاتحاد العام لنقابات العمال في القطر العراقي، تأليف مجموعة من الباحثين، بغداد، مكتب العمل العربي/المعهد العربي للثقافة العمالية وبحوث العمل، 1980.
2. الراوي، منصور: أهمية انتاجية العمل، أهمية انتاجية العمل في التطور الاجتماعي والاقتصادي، بحث ضمن كتاب: مجموعة محاضرات /الدورة الخاصة بالانتاجية، المفهوم، العوامل المؤثرة، القياس دور المنظمات لعمال الاتحاد العام لنقابات العمال في القطر العراقي، تأليف مجموعة من الباحثين، بغداد، مكتب العمل العربي/المعهد العربي للثقافة العمالية وبحوث العمل، 1980.
3. السلطان، مهند بن عبد الملك والبكر، احمد بن بكر: مفهوم الناتج المحلي الاجمالي/دراسة وصفية، الرياض، مؤسسة النقد العربي السعودي، 2016
4. عبيدات، سليمان خالد: مقدمة في ادارة الانتاج والعمليات، عمان، دار المسيرة للنشر والتوزيع، ط 4، 2013.
5. عرفه، احمد وشليبي، سمية : نحو نظرية لزيادة الانتاجية /الفلسفات والتتابعات لتحسين الجودة والانتاجية، دين، حقوق الطبع والنشر محفوظة للمؤلفين، ديت، ج1
6. غرفة ابو ظبي، أساسيات الحوكمة/مصطلحات ومفاهيم/سلسلة النشرات التثقيفية لمركز ابو ظبي للحوكمة، ابو ظبي: مركز ابو ظبي للحوكمة، دون تاريخ.
7. فارادي، جي.اي: ادارة الانتاجية، ترجمة ابراهيم عبد الله جريس وسلمان يعقوب العبيدي، بغداد، منشورات دار الجاحظ، 1980
8. القاسمي، خالد بن محمد :الأجر والانتاجية والقوة العاملة بدولة الامارات العربية المتحدة، دمشق، طلاس للدراسات والترجمة والنشر، 1987
9. القرشي، مدحت كاظم: الكفاية الأنتاجية وطرق قياسها، بحث ضمن كتاب: مجموعة محاضرات /الدورة الخاصة بالانتاجية، المفهوم ،العوامل المؤثرة، القياس دور المنظمات لعمال الاتحاد العام لنقابات العمال في القطر العراقي، تأليف مجموعة من الباحثين، بغداد، مكتب العمل العربي/المعهد العربي للثقافة العمالية وبحوث العمل، 1980.

10. ماتسوموتو، كوجي: التنظيم لرفع الانتاجية/دراسة تحليلية للأنظمة اليابانية وممارساتها، ترجمة: خضير كاظم حمود ومحمد احمد الهاشمي، عمان، المنظمة العربية للعلوم الادارية، 1986.

11. المؤسسة الافتراضية للأكاد لمؤتمر الامم المتحدة للتجارة والتنمية، مادة تدريبية في التنافسية والتنمية، ترجمة: بثينة محمد المحتسب وطالب محمد عوض، عمان، نشر بدعم من الجامعة الاردنية، 2010

ثانيا : الاطروحات والرسائل الجامعية :

12. بنابي، فححة: السياسة النقدية والنمو الاقتصادي /دراسة نظرية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة امحمد بوقرة بومرداس، 2009.

13. بني سالم، التجاني: دراسة قياسية لاثر الصادرات على النمو الاقتصادي/دراسة حالة الجزائر خلال الفترة 1970-2014، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2017 .

14. التل، كامل رشيد: أثر التعليم على النمو الاقتصادي/حالة الاردن، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الاقتصاد والعلوم الادارية، جامعة اليرموك، 1991

15. الزهرة، غربي فاطمة: انتاجية العمل/دراسة مقارنة بين مؤسسة عمومية ومؤسسة خاصة /دراسة حالة مؤسسة الزجاج العمومية والآخر الخاصة خلال الفترة 2002-2006، مذكرة تخرج غير منشورة لنيل درجة الماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة حسيبة بن بو علي، الشلف، 2008.

16. عبد اللطيف، حجاج: الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية/مصادرها ودور الابداع التكنولوجي في تميتها /دراسة ميدانية في شركة روائح الورود لصناعة العطور بالوادي، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التسيير والعلوم الاقتصادية، جامعة 20 أوت 55 بسكيكدة، 2007

17. العتوم، محمد: رسالة المنظمة واثرها في تحقيق الميزة التنافسية/دراسة ميدانية على قطاع صناعة الادوية الاردني، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الأعمال، جامعة الشرق الاوسط للدراسات العليا، عمان، 2009

18. علواني، عمر ورزق، سيد احمد: أثر السياسة النقدية على النمو الاقتصادي/حالة الجزائر 1990-2014، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم التجارية، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، 2016
19. قادري، أسماء: نظم وآليات الحوكمة/دراسة حالة مؤسسة نافتال/ولاية سعيدة، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة د. طاهر مولاي، 2013
20. قويدري، كريمة: الأستثمار الأجنبي المباشر والنمو الاقتصادي في الجزائر، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أبي بكر بلقايد، 2011
21. كبداني، سيدي احمد: أثر النمو الاقتصادي على عدالة توزيع الدخل في الجزائر مقارنة بالدول العربية /دراسة تحليلية وقياسية، أطروحة دكتوراة غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية والتسيير، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، 2013
22. مرادسي، حمزة: دور جودة التعليم العالي في تعزيز النمو الاقتصادي /دراسة حالة الجزائر، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الحاج لخضر، باتنة، 2010
23. هبية الله، أوريسي: تنافسية القطاع السياحي وانعكساته على التنمية المستدامة في الدول العربية/دراسة مقارنة بين الجزائر ومصر، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس سطيف، الجزائر، 2012
- ثالثا : التقارير :**
24. المعهد العربي للتخطيط، تقرير التنافسية العربية /الاصدار الرابع، (الكويت:المعهد العربي للتخطيط، 2012
25. The Global Competitiveness Report 2017-2018:published by the World Economic Forum, 2017
26. World Competitiveness Ranking 1 Year Change : published by WCY , 2017.

رابعاً : المجلات والدوريات :

27. أقاسم،قادة وعبان،شهرزاد:الأثار الطويلة والقصيرة الأجل للسياستين النقدية والميزانية على النمو الاقتصادي في الجزائر،المجلة الجزائرية للعولمة والسياسات الاقتصادية،العدد:7، 2016.
28. حداد، مناور: دور حوكمة الشركات في التنمية الاقتصادية،مجلة العلوم الانسانية،العدد:37،جون 2012.
29. عبدوس،عبد العزيز:سياسة الانفتاح التجاري ودورها في تحسين الانتاجية في المؤسسات الجزائرية كمؤشر تنافسية مع التركيز على مؤشر انتاجية العمل،مجلة اداء المؤسسات الجزائرية،العدد:3 لسنة 2013.
30. فروم، محمد الصالح :أثر تطبيق حوكمة المؤسسات على تنافسياتها /دراسة ميدانية لعينة من المؤسسات العمومية الاقتصادية بولاية سكيكدة"،المجلة الاردنية في ادارة الاعمال،المجلد رقم 12،العدد3،عمان:عمادة البحث العلمي في الجامعة الاردنية ،2016.
31. المسعودي،توفيق عباس:دراسة في معدلات النمو اللازمة لصالح فقراء العراق /دراسة تطبيقية"،مجلة العلوم الاقتصادية،العدد:26،المجلد:7،نيسان 2010.
32. منير، نوري:تحليل التنافسية العربية في ظل العولمة الاقتصادية،مجلة اقتصاديات شمال افريقيا،عدد:2006،4.
33. نعيمة، بارك :تنمية الموارد البشرية وأهميتها في تحسين الانتاجية وتحقيق الميزة التنافسية،مجلة اقتصاديات شمال افريقيا،العدد:2009،7.
34. وديع ،محمد عدنان،القدرة التنافسية وقياسها،سلسلة جسر التنمية،العدد:24،الكويت:المعهد العربي للتخطيط،2003
35. يحيواوي،الهام وبوحديد،ليلي:الحوكمة ودورها في تحسين الاداء المالي للمؤسسات الجزائرية/حالة المؤسسة الجزائرية الجديدة للتغليب NCA بالروبية،مجلة اداء المؤسسات الجزائرية،العدد:5، لسنة2014.
36. الانتاجية المنشور على موقع:

خامساً : المقالات والابحاث الالكترونية:

أ- مقالات بدون ذكراًسماء معديها:

36. الانتاجية المنشور على موقع:

www.almohasb1.com/2010/11/productivity

37. برامج تحسين الانتاجية منشور على موقع
<http://www.myqalqilia.com/Productivity>
38. ماهو معدل النمو الاقتصادي: منشورة على موقع موضوع/موسوعة الكترونية عربية
<http://mawdoo3.com>
- ب- مقالات مذكور أسماء معديها:
39. بوزان، عثمان وداش، امنه: الحوكمة ودورها في تحسين الأداء التنافسي للمؤسسات الاقتصادية، مجلة المالية والاسواق، منشور على موقع
<https://www.asjp.cerist.dz/en/downArticle/329/3/6/26311>
40. حسين، امال: بين النمو الاقتصادي والتنمية الاقتصادية، منشور على موقع الباحثون المصريون <http://www.egyres.com>
41. حمران، عبد الكريم صالح: مفهوم التنافسية ومؤشراتها، منشور على موقع: الركن الاخضر،
http://www.grenc.com/show_article_main.cfm?id=12726
42. الخطيب، دويس محمد: القدرة التنافسية ومؤشرات قياسها، دبحث منشور على موقع: تعليم نت <https://www.ta3lime.com>، 2009
43. علي، ندى: النمو الاقتصادي، منشور على موقع شبكة النبأ
المعلوماتية/annabaa.org، 2017-06-14
44. لحول، عبد القادر: أثر السياسة النقدية على النمو الاقتصادي في الجزائر خلال الفترة 1990-2006، منشور على موقع موسوعة الاقتصاد والتمويل الاسلامي
<http://iefpedia.com/>
45. محسن، حاتم حميد: في النمو الاقتصادي والتنمية الاقتصادية، منشور في موقع ملتقى ابن خلدون للعلوم والفلسفة والادب <http://www.ebn-khaldoun.com>
46. مصطفى، مقدم: بحث حول النمو الاقتصادي، (منشور على موقع: ستار تايم،
<http://www.startimes.com>)
47. النواب، إيهاب علي: القدرات التنافسية للدول وسبل تطويرها، منشور على شبكة النبأ
المعلوماتية، <http://annabaa.org>، 2017-08-2

سادسا : الملتقيات والمؤتمرات :

48. أبو جاموس، سليمان: الكفاءة والانتاجية، ورقة عمل مقدمة الى المؤتمر الاداري الاول في جامعة النجاح الوطنية، نيسان 1993.

49. مسعداوي، يوسف: القدرات التنافسية ومؤشراته، بحث قدم في المؤتمر العلمي الدولي حول الاداء المتميز للمنظمات والحكومات، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، 2005.

سابعا : الجرائد والصحف :

50. صحيفة لاتحاد/ <http://www.alittihad.ae>: عبد العظيم، مصطفى: التنافسية/سباق عالمي نحو الريادة

51. صحيفة البيروق الالكترونية، تقرير أهم الدول التنافسية في العالم لعام 2017، والامارات تفقز الى المرتبة 10 عالمياً، منشور على موقع:

<http://www.albayraq.com/>، 1 يونيو 2017.

52. جريدة الدستور، الإمارات الأولى عربياً.. ومصر خارج السباق، منشور على موقع: <http://www.dostor.org/>، 2017/06/01.

53. جريدة الغد الاردنية، عمان:

alghad.com/articles/1849142، 2017/4/12: زيدان، رهام والدعجة،

طارق: الاردن يتراجع في تقرير التنافسية العالمي نقطتين

ثامنا : دراسات اخرى :

54. مركز المشروعات الدولية الخاصة، دليل تأسيس حوكمة الشركات في الأسواق الصاعدة، منشور على موقع www.cipe-arabia.org/pdfhelp.asp

55. منظمة العمل العربية، البند التاسع/ تطوير التدريب والتأهيل المهني للنهوض بالتنمية البشرية وتعزيز القدرة التنافسية، الدورة الحادية والاربعون، القاهرة 14-21 ايلول 2014، منشور على موقع: <http://alolabor.org>

فهرس الموضوع

الصفحة	
3	تقديم
5	المقدمة
7	المحور الاول : محور الانتاجية
7	اولا: تعريف الانتاجية
9	ثانيا: الكفاءة الانتاجية
10	ثالثا: اهمية الانتاجية
10	رابعا: المحددات والعوامل المؤثرة على الانتاجية
12	خامسا: طرق تحسين الانتاجية
14	سادسا: علم الانتاجية وتحسين التنافسية
17	سابعا: ادارة الموارد البشرية
21	ثامنا: طرق قياس انتاجية العمل
29	المحور الثاني : محور تحسين التنافسية وعلاقتها بالانتاجية
29	اولا: تعريف التنافسية
29	ثانيا: اهمية التنافسية
30	ثالثا: مفهوم القدرة التنافسية
32	رابعا: الميزة التنافسية
33	خامسا: أنواع التنافسية
34	سادسا: محددات التنافسية
35	سابعا: دور حوكمة الشركات في تعزيز القدرة التنافسية
37	ثامنا: مؤشرات التنافسية
43	تاسعا: التنافسية في الدول العربية
46	المحور الثالث : محور النمو الاقتصادي وعلاقته بالانتاجية
46	اولا: الفرق بين النمو والتنمية
47	ثانيا: شروط حدوث النمو الاقتصادي
48	ثالثا: محددات النمو الإقتصادي
51	رابعا: مقاييس النمو الاقتصادي
53	المحور الرابع : دور منظمة العمل العربية في الارتقاء بالانتاجية والتنافسية في الدول العربية
53	أولاً : الاستراتيجية العربية للتدريب والتعليم التقني والمهني
54	ثانياً : الاستراتيجية العربية لتنمية القوى العاملة والتشغيل
57	الخلاصة
63	قائمة المراجع