

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة عبد الحميد ابن باديس- مستغانم-

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم: العلوم التجارية



مذكرة تخرج ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر اكايمي في الموسومة ب:

التخصص: تسيير إستراتيجي

الشعبة: علوم تسيير و إقتصاد

تسيير الموارد البشرية ودورها في خلق الميزة التنافسية

مؤسسة حليب النجاح

تحت إشراف الأستاذ:

بن ناصر سيد أحمد

مقدمة من طرف الطالبين :

❖ صحراوي محمد أمين

❖ قراقش محمد أمين

أعضاء لجنة المناقشة

الصفة	الاسم واللقب	الرتبة	عن جامعة
رئيسا	بن زبدان ياسين	أستاذ محاضر	جامعة مستغانم
مقررا	بن ناصر سيد أحمد	أستاذ مساعد	جامعة مستغانم
منقاشا	موزاوي عبد القادر	أستاذ محاضر	جامعة مستغانم

السنة الجامعية 2021 / 2022

إهداء

قال تعالى : "وقضى ربك ألا تعبدوا إلا إياه وبالوالدين إحسانا"

إلى من أعزهما الله ورفع من قدرهما، من كانا سنداً لي في هذه الحياة من أفاضوا علي من حنانهما حتى ارتويت من زرعاً بسمتي ومسحاً دمعتي.

أمي وأبي.....

إلى أساتذتي الكرام، من لم يخلوا علي بما وهمهم الله من علم وأخص بالذكر أستاذي المشرف الذي أكن له كل الاحترام والتقدير.

وإلى كافة زملائي الذين مضيت معهم مشوار دراسي بأكمله .

إلى كل من يعرف الطالب

شكر و تقدير

أتقدم في البداية بالشكر لله، والحمد لله على نعمه العظيمة نحمده على نعمتي الإسلام والعقل أنارهما
درب العلم والعمل وأحمده كثيرا على توفيقنا لإنجاز وإتمام هذا العمل. اعترافا لذوي الفضل ووفاء،
وتقديرًا واحترامًا للسراج الذي أضاء بنوره درب كل طالب علم.

وإلى أستاذي المشرف شكرا جزيلًا على قبوله الإشراف على هذه المذكرة وعلى إرشادات والنصائح
والتوجيهات التي وجهها لي طيلة الفترة التي تطلبها إعداد هذا العمل.

وما توفيقنا إلا بالله عليه توكلنا وإليه أنبنا وإليه المصير، فإن أخطئنا فمن أنفسنا وإن أصبنا فمن العلي

الجليل.

الفهرس

قائمة المحتويات

	إهداء
	شكر والتقدير
الصفحة	فهرس المحتويات
	فهرس الجداول
	فهرس الأشكال
أ--ت	مقدمة
15-3	الفصل الأول: مفاهيم حول إدارة الموارد البشرية
7-3	المبحث الأول: نظرة عامة عن إدارة الموارد البشرية
6-3	المطلب الأول: مفهوم إدارة الموارد البشرية وتطورها التاريخي.
7-6	المطلب الثاني: العوامل المؤثرة على إدارة الموارد البشرية
7	المطلب الثالث: دور وأهمية إدارة الموارد البشرية في المؤسسة
13-7	المبحث الثاني: أهداف ووظائف إدارة الموارد البشرية
7-9	المطلب الأول: أهداف إدارة الموارد البشرية
9-10	المطلب الثاني: وظائف إدارة الموارد البشرية
10-13	المطلب الثالث: تنفيذ مخططات الموارد البشرية
1315	المبحث الثالث: تخطيط الموارد البشرية
13-14	المطلب الأول: تعريف تخطيط الموارد البشرية
14-15	المطلب الثاني: خطوات ومتطلبات تخطيط الموارد البشرية
	خلاصة الفصل
19-33	الفصل الثاني: الموارد البشرية كمصدر للميزة التنافسية

	تمهيد
19-25	المبحث الأول: الميزة التنافسية وفعالية التسيير الاستراتيجي
19	المطلب الأول: تعريف الميزة التنافسية
19-23	المطلب الثاني: الأسس العامة لبناء الميزة التنافسية
23-25	المطلب الثالث: معايير الحكم على الجودة الميزة التنافسية ومصادرها
25-30	المبحث الثاني: أسس القدرات التنافسية للموارد البشرية
25-27	المطلب الأول: الدور الاستراتيجي لوظيفة الموارد البشرية
27-28	المطلب الثاني: خصائص المورد البشري المتميز ومفاتيح التفوق
29-30	المطلب الثالث: التعليم التنظيمي والميزة التنافسية
30-33	المبحث الثالث: المنظور الاستراتيجي للموارد البشرية من اجل تحقيق ميزة تنافسية
30-31	المطلب الأول: الدلالات الاستراتيجية للموارد البشرية
32-33	المطلب الثاني: دور الموارد البشرية في خلق ميزة تنافسية استراتيجية
	خلاصة الفصل
37-55	الفصل الثالث: دراسة حالة مؤسسة حليب النجاح
	تمهيد
37-43	المبحث الأول: تقديم مؤسسة حليب النجاح
37-39	المطلب الأول: نشأة وتقديم المؤسسة
39-41	المطلب الثاني: أسباب إنشاء الوحدة وأهدافها
41-43	المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي للمؤسسة ومنتجاتها
43-55	المبحث الثاني: واقع دور تسيير الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة "حليب النجاح"
43-47	المطلب الأول: تحليل وتفسير نتائج الدراسة

47-55	المطلب الثاني: حقيقة تسيير الموارد البشرية والكفاءات بمؤسسة حليب النجاح
خلاصة الفصل	
58-59	خاتمة عامة
قائمة المراجع	
ملخص	

قائمة الجداول

الرقم	عنوان الجدول	الصفحة
1	عناصر القدرة التنافسية ودور الموارد البشرية فيها	26
2	مراكز تجميع الحليب والكمية المجمعة في اليوم	39
3	تطور عدد العمال خلال السنوات 2002-2015	39
4	توزيع الوظائف	40
5	عدد الشاحنات وسعتها	43
6	أنواع منتجات المؤسسة	44
7	تحليل البيانات الشخصية المتعلقة بالجنس	45
8	تحليل البيانات الشخصية المتعلقة بالعمر	45
9	تحليل البيانات الشخصية المتعلقة بالمؤهل المهني	46
10	تحليل البيانات الشخصية المتعلقة بأسباب الإلتحاق بالمنصب	46
11	تحليل البيانات الشخصية المتعلقة بعدد السنوات الخبرة	47
12	مؤشرات تخطيط الكفاءات البشرية	49
13	مؤشرات اكتساب الكفاءات البشرية	50

14	مؤشرات تنمية الكفاءات البشرية	52
15	مؤشرات تقييم الكفاءات	52
16	مؤشرات الميزة التنافسية	53

المؤشرات

المؤشرات	المؤشرات	المؤشرات
1	وظائف إدارة الموارد البشرية	10
2	الأسس العامة لبناء الميزة التنافسية	20
3	النموذج الماسي لporter	41
4	الهيكل التنظيمي لمؤسسة حليب النجاح	44

مقدمة

يعرف العالم تغيرات وتطورات على مختلف المستويات السياسية، الاقتصادية، الاجتماعية، والثقافية، كنتيجة لما أفرزته العولمة في مختلف المجالات، ولقد كان لسرعة هذه التغيرات أثر كبير على مختلف المؤسسات، التي أصبحت اليوم تنشط في نظام عالمي مفتوح تميزه تحولات عميقة وسريعة وكثيرا ما تكون عدوانية ومفاجئة ويصعب توقعها وتستهدف بقاء واستمرارية هذه المؤسسات .

لذلك تسعى المؤسسات إلى كسب ميزة تنافسية تميزها على غيرها من المنظمات العاملة في نفس القطاع وذلك عن طريق إضافة قيمة للعملاء وتحقيق التميز عن طريق استغلال إمكانياتها ومواردها المختلفة والتي تأتي في مقدمتها الموارد البشرية، وتؤدي إدارة الموارد البشرية دورا في جعل العنصر البشري ميزة تنافسية من خلال مجموعة من الأنشطة والخطط والبرامج المرتبطة بالعنصر البشري في المنظمة وحتى يمكن لإدارة الموارد البشرية المساهمة في تحقيق وتدعيم الميزة التنافسية للمنظمة يجب أن تقوم بإعداد برامجها المختلفة في إطار استراتيجية المنظمة من جهة ووفق متطلبات عملاء المنظمة من جهة أخرى فالموارد البشرية تلعب دورا رئيسي في صنع الأهداف الاستراتيجية ورصد وتحليل البيئة الخارجية والاشراف على العمليات الداخلية وقياس الكفاءة إضافة إلى أنها هي المعنية في المساعدة بزيادة الإنتاجية ولقد أصبح معروفا بأن الموارد البشرية تساهم في الميزة التنافسية.

الإشكالية:

ومما سبق يمكن ذكره يمكن طرح الإشكالية التالية:

ما هو الدور الذي تلعبه الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة؟ .

ويندرج تحت هذه الإشكالية الأسئلة التالية:

1. هل تعتبر الموارد البشرية مصدرا للميزة التنافسية؟
2. ما هي أسس بناء الميزة التنافسية؟
3. كيف يساهم تسيير الموارد البشرية والكفاءات في خلق القيمة وتحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة؟.

1. تعتبر الموارد البشرية مصدرا أساسيا لتحقيق للميزة التنافسية .

أهمية الموضوع:

- ### اهداف الموضوع:

- :00 0 00000000 0 0000

- 1

المنهج المتبع في البحث:

من أجل دراسة الإشكالية موضوع البحث، وتحليل أبعادها، جوانبها، والإجابة على تساؤلات الإشكالية واثبات صحة الفرضيات تمت الدراسة بالاعتماد على منهجين الوصفي والتحليلي لإبراز أهم المفاهيم والأدوات والمقاربات المرتبطة بالموضوع.

المقدمة :

مفاهيم حول إدارة الموارد البشرية

لقد تميزت إدارة الموارد البشرية في المنظمات المعاصرة والحديثة في دور إداري هام، وذلك في ظل وجود الوظائف التوجيهية والقيادية للموظفين والأفراد العاملين. نظرا لاعتبارهم عنصرا هاما في إدارة الموارد البشرية، إلا أن التطورات العلمية والدراسات الأكاديمية الحديثة ساهمت في تطور وتحديث وتحديد إدارة الموارد البشرية وذلك بإدخال وظائف تعارف نظريات مفاهيم طرق استراتيجية جديدة في إدارة الموارد البشرية كالتخطيط الإداري في الإدارة، والتخطيط الاستراتيجي في إدارة الموارد البشرية وعمليات التدريب الوظيفي والمهني للموظفين، والإداريين بشكل يحقق النمو والتنمية الاقتصادية والتطور والرفي للوصول إلى المستوى الإداري والتجاري المطلوب.

وسنتطرق إلى ذلك في المبحثين التاليين:

المبحث الأول: نظرة عامة عن إدارة الموارد البشرية

المبحث الثاني : أهداف ووظائف إدارة الموارد البشرية.

الموارد البشرية: نظرة عامة عن إدارة الموارد البشرية.

الموارد البشرية: مفهوم إدارة الموارد البشرية وتطورها التاريخي

المفهوم: إدارة الموارد البشرية

لقد اختلفت وجهات نظر المديرين في الحياة العملية في تحديد مفهوم موحد ومتفق عليه لإدارة الموارد البشرية ويمكن التمييز بين وجهتي نظر رئيسيتين في الحياة العملية هما:

وجهة النظر التقليدية، وجهة النظر الحديثة وتوضيح فيما يلي الفرق بينهما بتفصيل أكثر.¹

وجهة نظر تقليدية: يرى بعض المديرين أن إدارة الموارد البشرية ما هي إلا مجرد وظيفة قليلة الأهمية في المنشآت وتقتصر على القيام بأعمال روتينية تنفيذية ومن أمثلها حفظ المعلومات عن العاملين في ملفات وسجلات معنية ومتابعة النواحي المتعلقة بالعاملين مثل ضبط أوقات الحضور والانصراف والإنجازات والترقيات وصرف مرتباتهم ويبدو أن إدارة الموارد البشرية لم تحظى باهتمام هؤلاء المدراء، كثيرون أن تأثيرها ضئيل على كفاءة ونجاح المنشآت وقد انعكس ذلك على الدور الذي يقوم به مدير إدارة الموارد البشرية وكذلك على الوضع التنظيمي لهذه الإدارة.²

وجهة نظر حديثة: يرى البعض الآخر من المدراء أن إدارة الموارد البشرية تعتبر من أهم الوظائف الإدارية في المنشآت وهي لا تقل أهمية عن الوظائف الأخرى كالتسويق والإنتاج والمالية وذلك لأهمية العنصر البشري وتأثيره على الكفاءة الإنتاجية للمنشآت.

عرفها فرنش إدارة الموارد البشرية أنها عملية اختيار واستخدام وتنمية وتعويض الموارد البشرية العاملة بالمنظمة .

¹ أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، دار المعرف، 1995، ص 15

² المرجع نفسه، ص 16

كما يعرفها سكيولا sikwla إدارة الموارد البشرية بأنها استخدام القوى العاملة داخل المنشأة أو بواسطة المنشأة، ويشمل ذلك عمليات تخطيط القوى العاملة بالمنشأة، الاختيار والتعيين، التقييم، الأداء، التدريب والتنمية، التعويض والمرتببات، العلاقات الصناعية بتقديم الخدمات الاجتماعية والصحية للعاملين وأخيرا بحوث الأفراد.¹

□□□□ : التطور التاريخي لإدارة الموارد البشرية

أن إدارة الموارد البشرية بشكلها الحديث ليست وليدة الساعة وإنما نتيجة لعدد من التطورات المتداخلة، والتي يرجع عهدها إلى بداية الثورة الصناعية وهذه التطورات ساهمت بشكل كبير مباشر أو غير مباشر في إظهار الحاجة إلى وجود إدارة الموارد البشرية متخصصة على أسس عملية وبالإضافة إلى تحضر المنشأة وتعد سياسات الموارد البشرية على أسس عملية إلى تحفيز ورفع روحهم المعنوية بما يحقق رضاهم عن العمل وزيادة الإنتاج.²

وهناك العديد من الأسباب التي تفسر الاهتمام المتزايد بإدارة الموارد البشرية كوظيفة إدارية متخصصة وكفروع من فروع علم الإدارة ومن هذه الأسباب:

1. التوسع والتطور الصناعي الذي تم في العصر الحديث.
2. التوسع الكبير في التعليم وفرض الثقافة العامة أمام الموارد البشرية.
3. زيادة التدخل الحكومي في علاقات العمل.
4. ظهور النقابات والمنظمات العالمية التي تدافع عن الموارد البشرية.³

¹ حمداوي وسيلة، إدارة الموارد البشرية، جامعة قائمة، 2004، ص 29.

² أحمد ماهر، المرجع السابق، ص 24

³ حمداوي وسيلة، المرجع السابق، ص 30، 31

الثورة الأولى: ظهور الثورة الصناعية. the industrial revolution.

لقد تطورت الحياة الصناعية تطورا كبيرا منذ ظهور الثورة الصناعية فقبل قيام الثورة الصناعية كانت الصناعات منذ القرن الثامن عشر وما قبله محصورة في نظام الطوائف المتخصصة، وكانت الصناع يمارسون صناعاتهم اليدوية في منازلهم مستخدمين في ذلك أدوات بسيطة وقد صاحب ظهور الثورات الصناعية عدة ظواهر أهمها:

- التوسع في استخدام الآلات واحلالها محل العمال .
- ظهور مبدأ التخصص وتقسيم العمل.
- انشاء المصانع الكبرى التي تستوعب الآلات الجديدة ومن جهة إدارة الموارد البشرية كانت الثورة الصناعية أدت إلى تحقيق زيادة هائلة في الإنتاج وتراكم السلع ورأس المال فقد كان ينظر إلى العامل باعتباره سلعة تباع وتشترى بعد أن اعتمدت الإدارة على آلة أكثر من اعتمادها على العامل، كما تسبب نظام المصنع الكبير في الكثير من المشاكل في مجال العلاقات الإنسانية.¹

□□□□□□ □□□□□□: ظهور حركة الإدارة العلمية:

من بين التطورات الهامة التي ساهمت في ظهور أهمية إدارة الموارد البشرية انتشار حركة إدارة العلمية بقيادة فريدريك تايلور Frédéric Taylor والذي لقب بأن الإدارة العلمية وقد حدثت هذه الحركة عام 1190 تقريبا حتى بداية حرب العالمية الأولى.

وقد توصل تايلور إلى ما سماه بالأسس الأربعة للإدارة وهذه الأسس هي:

1. تطور حقيقي في الإدارة.
2. الاختيار العلمي للعاملين .
3. الاهتمام بتنمية وتطوير الموارد البشرية وتعليمهم.

¹ حمداوي وسيلة، المرجع السابق، ص33.

4. التعاون الحقيقي بين الإدارة والموارد البشرية.

الموارد البشرية: هي تلك الموارد التي يمكن استخدامها في العمل.

في بداية القرن العشرين نمت وقويت المنظمات العالمية في الدول الصناعية وخصوصاً في مجال المواصلات، وصناعة المواد الثقيلة وقد حاولت النقابات العمل على زيادة أجور العمال وخفض ساعات العمل وإيجاد ظروف أو وسائل مريحة للعمل، وقد أصبح الإضراب عن العمل والمقاطعة واستخدام أساليب القوة الأخرى قاعدة عامة للعمال.

ويعتقد الكثير أن ظهور النفاقات العمالية كان نتيجة لظهور حركة الإدارة العلمية، التي كان يعتقد أنها حولت استغلال العامل لمصلحة ربي العمل الإدارة.¹

الموارد البشرية: بداية الحرب العالمية الأولى:

لقد أظهرت الحرب العالمية الأولى الحاجة إلى استخدام طرق جديدة لاختيار الموظفين قبل تعيينهم للتأكد من صلاحيتهم لشغل الوظائف، ومن أمثلة هذه الاختيارات وقد طبقت بنجاح على آلاف العمال قبل تعيينهم تفاد لأسباب فشلهم بعد توظيفهم بدأ بعض المتخصصين في إدارة الموارد البشرية في ظهور المنشآت لمساعدة بعض الأمور مثل التوظيف، الرعاية الاجتماعية، التدريب والأمن الصناعي.²

¹ صلاح الدين محمد عبد الباقي، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، 2000، ص 45.
² حمداوي وسيلة، إدارة الموارد البشرية، جامعة قالمية، ص 50.

مجموعة العوامل الخارجية : ويقصد بها العوامل البيئية بالمنشآت والتي تتمثل الإطار الذي تتحرك فيه المنشآت ومن ثم إدارة الموارد البشرية بها، وذلك لأن المنشآت لا تعمل بمفردها في المجتمع الموجودة فيه، ولا تتخذ قراراتها بمعزل عن البيئة التي تعيش فيها، ولابد للمنشآت أن تتكيف مع العوامل الداخلية والخارجية ويقع على عاتقه تحقيق التوازن بينهما مما يحقق مصلحة كافة الأطراف بمعنى آخر ينبغي أن يتوفق بين ما يسمى بالنظام المقفل للمنشأة والنظام المفتوح.¹

وينبغي التأكد أن هناك تداخل وتربط بين العوامل البيئية للمنشأة بحيث لا يمكن فصلها عن بعضها البعض والمعرفة تأثير كل منها مع ممارسات إدارة الموارد البشرية في منشأة .

المطلب الثالث : دور وأهمية إدارة الموارد البشرية في المؤسسة:

تؤكد المدارس العلمية في إدارة الأعمال على أهمية الموارد البشرية بالنسبة للمنظمة سواء باعتبارها مورد استراتيجي أو وظيفة مساعدة على تحقيق الأهداف الاستراتيجية بفضل تعظيم والاستفادة من الكفاءات المتوفرة في المنظمة لتحسين مردودية المنظمة مرتبط اليوم بتحسين قدرة وكفاءة مواردها البشرية لذلك أصبح الاستثمار في هذا المورد الاستراتيجي أحد العناصر الأساسية لبقاء ونجاح المنظمات² وهو الأمر الذي يوضح أن تعبير مسيري الموارد البشرية نظرهم وتصرفهم تجاه الموارد البشرية لأهميته التي يكتسبها وضرورة الاستثمار في هذه الأخيرة باعتبارها مصدر لحصول المؤسسة أو المنشأة على الميزة التنافسية من خلال التطوير والتدريب والاهتمام هذا المورد.³

¹ الحريري محمد سرور، طرف واستراتيجيات وتطوير الموارد البشرية ، ط1 □□□□ 2005 □□ 42.

² احمد سيد مصطفى، إدارة الموارد البشرية "منظور القرن الحادي والعشرين"، دار الكتب، القاهرة، مصر، 2000 □□ 26

³ مداوي وسيلة، المرجع السابق، ص39

المبحث الثاني: أهداف ووظائف إدارة الموارد البشرية

المطلب الأول: أهداف إدارة الموارد البشرية

يعتبر الأفراد عنصرا هاما وحيوية في كل التنظيمات سواء كانت إنتاجية تجارية تعليمية حكومية ودينية هذا يتوقف على بقاء المنظمة وتحقيق أهدافها على الطريق التي تم استخدامها في الحصول على الأفراد وادارتهم بواسطة القيادات، وليس من المستغرب إذا قلنا أنه يجب على الإدارة أن تعتني بصفة مستمرة بالموارد البشرية وبالطريقة التي تشغل وتنتهي بها هذه الموارد سواء بتكوين سياسات الأفراد أو بالطرق والإجراءات التي تستخدم فيما يتعلق بقوة العمل أنه من المهم أن تشغل المنظمة الموارد البشرية المتاحة احسن استغلال ممكن.¹

ومن هذا المنطلق فان الأهداف التي تسعى إليها إدارة الموارد البشرية بالمنظمة هي نفس الأهداف التي تسعى إليها الإدارة بصفة عامة أن مدير الموارد البشرية يقوم بمجموعة من الأنشطة المتعلقة باستغلال العنصر البشري، وهي أنشطة غير مطبقة في وحدات أخرى من التنظيم، لكن هذا العمل ساهم في إنجاز نفس الأهداف التي يسعى المدراء الآخرون بتحقيقها.²

أما عن أهمية هذه الأهداف فيمكن القول بأن هنالك نوعين من الأهداف التنظيمية وبالطبع فإن هذا لا يعتبر هدفا جديدا فهو معروف منذ وقت بعيد كهدف رئيسي للمنظمات المختلفة بالإضافة إلى الأهداف العامة السابقة يمكن تلخيص أهم الأهداف الفرعية لإدارة الموارد البشرية فيما يلي.³

- تحقيق التعاون الفعال بين العاملين لتحقيق أهداف المشروع .
- إيجاد الحافز لدى القوة العاملة لتقديم أقصى مجهود ممكن لتحقيق أهداف المشروع .
- تنمية العلاقات الطيبة في العمل بين جميع أفراد التنظيم.

¹ محمد عبيدات، مبادئ التسويق، دار المستقبل للنشر، عمان، الاردن، 1999، ص 21.

² أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، مركز التنمية الإدارية، الاسكندرية، مصر، ط5 1998، ص 40.

³ 63.

- تحقيق العدالة وتكافؤ الفرص لجميع العاملين في المشروع من حيث الترقية والأجور والتدريب والتطوير.
- توفير ظروف وأحوال العمل المناسبة التي تكفل جواً مناسباً للإنتاج وعدم تعريض العمال لأية مخاطر مثل الحوادث العمل الصناعية وأمراض المهنة.
- اختيار أكفأ الأشخاص لشغل الوظائف الحالية والقيام بإعدادهم وتدريبهم للقيام بأعمالهم على الوجه المطلوب .
- إمداد العاملين بكل البيانات التي يحتاجونها والخاصة بالمشروع ومنتجاته وسياساته ولوائحه وتوصيل آرائهم واقتراحاتهم للمسؤولين قبل اتخاذ قرارات معين يؤثر عليهم.
- الاحتفاظ بالسجلات لكل عامل في مشروع بشكل موحد.
- رعاية العاملين وتقديم الخدمات الاجتماعية والثقافية والعلمية لهم.
- مستلزمات بشرية: تشمل كل المتخصصين والخبراء في إعداد الخطة من الموظفين في إدارة الموارد البشرية أو المتخصصين خارجيين تستعين بهم المنظمة لتخطيط مواردها البشرية.¹

الموارد البشرية: هي تلك الموارد البشرية التي تمتلكها المؤسسة.

يمكن تصنيف الوظائف الأساسية التي تقوم بها إدارة الموارد البشرية إلى ثلاث مجموعات رئيسية هي:²

الموارد البشرية: تهدف هذه المجموعة إلى زيادات القدرة على الأداء وهي تشمل الوظائف التالية:

الموارد البشرية: هي تلك الموارد البشرية التي تمتلكها المؤسسة. فمن المعروف أن نجاح الفرد في عمله يتوقف إلى حد كبير على مدى مدى ملائمة الوظيفة للمواصفات التي يمتلكها.

¹ حسين إبراهيم بلوط، إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي، دار النهضة، بيروت، لبنان، ط1 2002 65.
² أسامة كامل محمد الصريفي، إدارة الموارد البشرية، دار الوفاء للطباعة، البحرين، ط1 2006 13,14.

الهدف من إدارة الموارد البشرية: فمن خلاله يتم نقل القدرات والمهارات يزيد من إنتاجية الفرد.

الهدف من إدارة الموارد البشرية: فمن خلاله يتم نقل القدرات والمهارات يزيد من إنتاجية الفرد. الأداء.

الهدف من إدارة الموارد البشرية: فمن خلاله يتم نقل القدرات والمهارات يزيد من إنتاجية الفرد.

الهدف من إدارة الموارد البشرية: فمن خلاله يتم نقل القدرات والمهارات يزيد من إنتاجية الفرد. التفاهم والمشاركة بينهم وبين رؤسائهم.

الهدف من إدارة الموارد البشرية: فمن خلاله يتم نقل القدرات والمهارات يزيد من إنتاجية الفرد. العلاقة الإنسانية: وذلك من خلال توفير المعاملة الحسنة للعاملين ومساعدتهم في حل مشاكلهم.

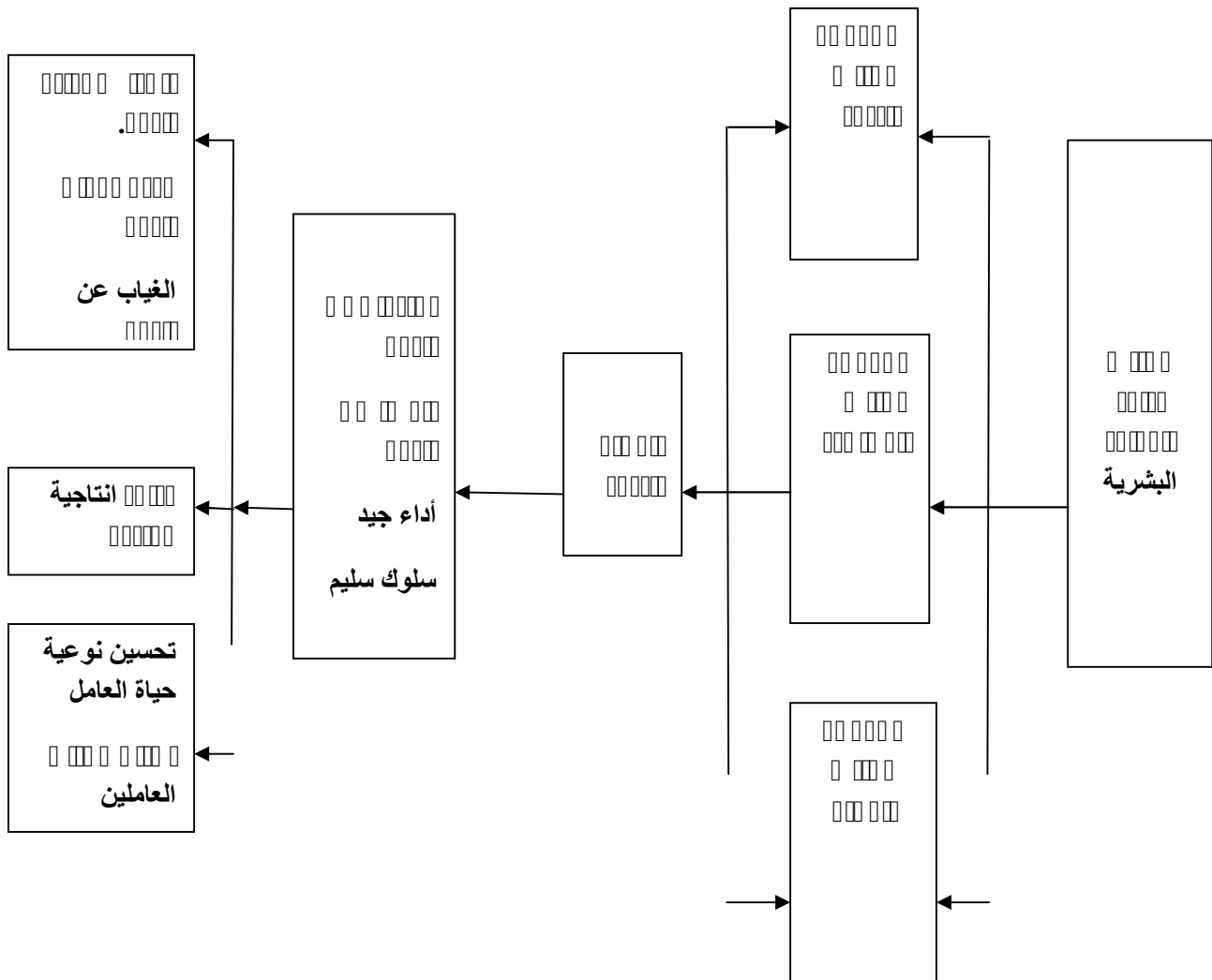
الهدف من إدارة الموارد البشرية: فمن خلاله يتم نقل القدرات والمهارات يزيد من إنتاجية الفرد. وذلك من خلال إيجاد دافعية عالية ورغبة قوية في العمل لدى العاملين.

الهدف من إدارة الموارد البشرية: فمن خلاله يتم نقل القدرات والمهارات يزيد من إنتاجية الفرد. وذلك من خلال إعداد خطة وسياسة سليمة الرواتب والأجور في ظل تنفيذ عملية تقييم الوظائف.

الهدف من إدارة الموارد البشرية: فمن خلاله يتم نقل القدرات والمهارات يزيد من إنتاجية الفرد. وذلك من خلال إعداد خطة وسياسة سليمة الرواتب والأجور في ظل تنفيذ عملية تقييم الوظائف. التالية:

الهدف من إدارة الموارد البشرية: فمن خلاله يتم نقل القدرات والمهارات يزيد من إنتاجية الفرد. تصميم وتحليل العمل. -تخطيط القوى العاملة. -استقطاب القوى العاملة. -الاتصال. -قياس وتقييم أداء العاملين. -النظام التأديبي. -النقل الوظيفي .

الهدف من إدارة الموارد البشرية: فمن خلاله يتم نقل القدرات والمهارات يزيد من إنتاجية الفرد. ويوضح الشكل التالي هذه المجموعات الثلاث موضحا مقدار ما تساهم به إدارة الموارد البشرية في تحقيق الكفاءة الإنتاجية المرتفعة وخفض تكلفة العمل وبالتالي أهداف المنظمة والعاملين بها:



المصدر: أسامة كامل، محمد الصرifi، إدارة إدارة الموارد البشرية، دار الوفاء للطباعة، البحرين، ط1،

2006, ص 15.

المطلب الثالث: المخطط الاستراتيجي للموارد البشرية.

بعد تقدير الاحتياجات والعروض في الموارد البشرية تقوم المنظمة بعدة عمليات لإزالة الفروقات بينها وتعديلها وعندما يكون العرض الداخلي للموارد البشرية أكبر من الاحتياجات المنظمة لديها فائض في الموارد البشرية وفي حالة العكس أي أم العرض الداخلي لا يمكن من تلبية احتياجاتها هنالك نقص في الموارد البشرية.¹

وتمثل الوضعيات عدم التوازن بين العرض من الناحية الكمية يجب معالجته كما تكشف المنظمة على عدم التوازن من الناحية النوعية وذلك بالاهتمام بتوافر المهارات الكفاءات المواقف والمواصفات الشخصية بواسطة تقديم ما إذا كانت الكفاءات والمهارات المتوفرة تتناسب مع متطلبات الوظائف.²

وقد يعود عدم التوازن إلى الأسباب أخرى كمواصفات تكوين العمالة مثل السن الذي قد يسبب مشاكل تعويض العمال ويمكن تخطيط الموارد البشرية بطريقة استراتيجية تمكن المنظمة من تفادي هذه الفروقات أو القضاء عليها لذلك يجب الأخذ بعين الاعتبار عدة جوانب مهمة عند صياغته.³

المخطط الاستراتيجي يتمثل في :⁴

❖ تشكيل العمالة المالية.

❖ الاحتياجات الكمية والنوعية للموارد البشرية.

❖ المواصفات الأساسية للموارد البشرية.

هل هناك عدم توازن بين العرض والطلب ولماذا؟

في حالة عدم التوازن ماهي الوسائل التي يمكن اتخاذها لازالته؟

¹ جمال الدين محمد المرسي، الاستراتيجية للموارد البشرية المدخل لتحقيق ميزة تنافسية لمنظمة القرن الحادي والعشرين، الدار الجامعية، الاسكندرية، مصر، 2003 □ □ 116

² صلاح الدين محمد عبد الباقي، المرجع السابق، ص 38

³ ناصر دادي عدون، اقتصاد المؤسسة، دار المحمدية العامة، الجزائر، ط 1 □ 1998 □ 327.

⁴ صلاح الدين محمد عبد الباقي، □ □ □ □ □ □ □ □ □ □ 52

وإذا لم يكن هناك عدم التوازن ؟ ما هي الوسائل الممكنة لتقديره؟¹

1. تقنيات معالجة الفائض في الموارد البشرية : اذا كانت المنظمة تعاني من فائض في العمال اي ان المعروض من العمالة اكبر من المطلوب تستطيع أن تقرر إيقاف التوظيف لينقص عدد العمال بطريقة طبيعية مع الوقت عن طريق الاستقالات والتقاعد كما تستطيع المنظمة أن تشجع التقاعد المبكر، العطل دون مرتب خفض ساعات العمل وكذا طرد بعض العمال.

2. □□□□□□ □□□□□□ : اذا كانت المنظمة تعاني عجزا في الموارد البشرية تستطيع أن تقوم بالتوظيف الخارجي للبحث عن مصادر جديدة للعمال، كما تستطيع تسهيل عملية الاختيار، وضع برنامج تكوين وتطوير العمال الحاليين أو التغيير مخططات تسيير المسار الوظيفي لحل مشاكلها أو إحلال تكنولوجيا جديدة لإعادة توازن المنظمة.²

متطلبات إعداد خطة الموارد البشرية:

حتى تستطيع إعداد خطة تحتاج إدارة الموارد البشرية إلى توفير العناصر التالية:³

□□□□□□ □□ □□□□□□ : يطلب إعادة الخطة مجموعتين من الوثائق بعضها خاص بالمنظمة وبعضها الآخر خاص بإدارة الموارد البشرية وتحتاج فيما يخص وثائق المنظمة مايلي:

1. خطط المنظمة المستقبلية للإنتاج والنمو حتى تستطيع أن تحدد عدد العاملين من كل وظيفة في التاريخ معين.
2. خطط التغيرات الأساسية في المنظمة اي كل التطورات في مجال التكنولوجيا في الوضعية الاقتصادية والتغيرات التنظيمية لأنها تؤثر على الحاجة إلى العاملين وفي محتوى وحاجة للمنظمة إلى بعض الوظائف.

¹صلاح الدين محمد عبد الباقي، المرجع السابق، ص52.

²جمال الدين محمد مرسي، المرجع السابق، ص67.

³خالد عبد الرحمان مطر الهيتي، إدارة الموارد البشرية، دار وائل، عمان الاردن، ط1 □2003 □ 107

- قائمة الوظائف الرئيسية في المنظمة وتتضمن خطة تحديد الحاجة لكل وظيفة.
- توصيف لكل وظيفة في المنظمة وتتضمن المؤهلات المطلوبة من شاغل الوظيفة.

أ- بيانات عن قوة العمل الحالية تحفظ إدارة الموارد البشرية بمخزون من المعلومات الخاصة بالعمل كالاسم والعمر، المؤهلات الوظيفية الحالية.

ب- بيانات حجم العمل ومجموعة العاملين: تحتاج إدارة الموارد البشرية أن تحتفظ أيضا بإحصاءات تاريخية في كل سنة من السنوات عملها تخص عدد العاملين حساب معدلات التغير بين السنوات والتصنيف حسب فئات معينة.

المؤشرات المهمة : ما اهم المؤشرات المستخدمة من قبل إدارة الموارد البشرية ما يلي:

- هيكل أو تركيبة قوة العمل بين الهيكل نسبة لكل فئة وظيفة إلى مجموع العاملين.
- معدل الترك والدوران: هو مؤشر يقيس معدل التغير في إعداد العاملين الناجم عن حالات ترك الخدمة الطبيعية والاستغناء عنها في مجموع العاملين.²
- أعداد ووظائف الذين سيصلون إلى سن التقاعد وتواريخ ذلك تحتاج المنظمة إلى تحديد أعداد ووظائف هذه المعلومات من أجل تحضير العمال الذين يشغلون الوظائف الخالية المستقبلية.
- المرشحين للترقية: يقصد بالترقية تغيير وظيفة الفرد إلى وظيفة ذات درجة ومسؤوليات أعلى وقد يبقى الفرد في نفس الدائرة أو ينقل إلى دائرة أخرى.

2. صلاح الدين م. 59.

• التنقلات بين مختلف الوحدات: النقل هو عملية تغيير الدائرة التي يعمل فيها الفرد مع احتفاظه بنفس الوظيفة والدرجة.

• تحليل عبء العمل: هو جدول معلومات يتضمن الجهد البشري المطلوب لتحقيق وحدة إنتاج واحدة.¹

□□□□ □□□□: تخطيط الموارد البشرية

□□□□ □□□□: تعريف تخطيط الموارد البشرية

تعريف تخطيط الموارد البشرية: يعرف تخطيط الموارد البشرية على أنه مقابلة بين العرض والطلب ويتمثل العرض المتاح من الموارد البشرية حالياً واتجاهه وسلوكه في الفترة المقبلة التي تتضمنها فترة التخطيط أما الطلب فيمثل احتياجات المنظمة من القوى العاملة خلال فترة التخطيط ويتمثل دور مدير الموارد البشرية في رصد التغيرات الداخلية في المنظمة وفي المحيط الخارجي ومن ثم تعديل المخططات لجعلها ملائمة للمشاريع والأهداف المسطرة.

□□□□ □□□□: خطوات ومتطلبات تخطيط الموارد البشرية

خطوات تخطيط الموارد البشرية: يتكون تخطيط الموارد البشرية من أربع خطوات أساسية هي:²

تحديد تأثير الأهداف التنظيمية على وحدات تنظيمية معينة: وتبدأ هذه لعملية بتحديد الرسالة الأهداف طويلة الأجل، الإستراتيجيات ثم لأهداف قصيرة الأجل وأهداف الإدارات والاقسام ويتم بعد ذلك دراسة تأثير هذه الأهداف على عدد ونوعيات العمال المطلوبين في الإدارات المعنية.

تحديد مهارات والخبرات المطلوبة: أي تحديد احتياجات المنظمة من المهارات والخبرات المحتملة لمقابلة أهدافها المحددة على مختلف المستويات وتبدأ هذه العملية بمراجعة التوصيف الوظيفي ثم ترجمة المهارات والخبرات المطلوبة إلى العدد والنوع.

¹صلاح الدين محمد عبد الباقي، المرجع السابق، ص53.

²محمد عبيدات، مبادئ التسويق، دار المستقبل للنشر، عمان، الاردن، 1999 □ □34.

17

- المساهمة في تعيين وإحلال الموارد البشرية.

□□□□□: يهتم مسؤول الموارد البشرية القائم بهذا الدور بمراجعة فعالية برامج وأنشطة وعمليات تنمية الموارد البشرية بصفة عامة ومن بين النتائج المتوقعة لممارسة دور المقيم مراجعة البحوث والتقارير وتقييمها، والاطلاع على البيانات والسجلات ذات العلاقة بتنمية الموارد البشرية.

□□□□□ □□□□□: يقوم صاحب هذا الدور بتطوير وإعداد وتجهيز الموارد والوسائل المطلوبة لتنمية الموارد البشرية ومن النتائج المتوقعة من القيام بدور المطور إعداد متطلبات المخطط ومستلزماتها وتوزيع النشرات والتعليمات وسائل الإيضاح واستخدام الأساليب الحديثة للعرض مثل الانترنت والفيديو وغيرها.

استشاري المسار الوظيفي: يركز على توضيح نقاط القوة والضعف للأفراد العاملين، وتتمثل النتائج المتوقعة من القيام هذا الدور تنمية المسار الوظيفي في عقد جلسات ودورات تأهيلية للعاملين وتنفيذ ورش العمل اللازم لتدعيم نقاط القوة.

□□□□□: يتمثل دوره في ترويج الخدمات لتنمية الموارد البشرية وحاوله اقناع العملاء الداخليين والخارجين بالتعامل بها. وتتمثل النتائج المترتبة على القيام بدور المسوق نشر الاتفاقيات والعقود الخاصة بخدمات الموارد البشرية.¹

¹ سهيلة محمد عباس، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي، دار وائل، عمان الاردن، ط1 2003 □ 26

□ □ □ □ □ :

لقد عرفت إدارة تسيير الموارد البشرية عدة تسميات من قبل كوظيفة المستخدمين إدارة الأفراد إلا أن كل هذا يصب في مجرى واحد ومفهوم آخر.

وظيفة الموارد البشرية كما لا يخفى على أي أساس وعامل هام لنجاح أي منظمة بالرغم من تطور وسائل الإنتاج وتكنولوجيا التصنيع فكل هذا ناجم عن الأفراد ولا يتم النجاح إلا بتحسين ظروفهم.

الموارد البشرية كمصدر للميزة التنافسية:

الموارد البشرية كمصدر للميزة التنافسية

تهدف إلى تحقيق التميز لكي تحتل مكان الزيادة ، الذي يضمن لها البقاء والاستمرار وهذا يتوقف على مدى امتلاك المؤسسة لمصادر القوة، حيث أن القوة لم تعد تعترف بالقوة العضلية وإنما القوة القادرة على التفكير والإبداع والإنجاز المتمثلة في الموارد البشرية الكفاءات باعتبارها مصدر للميزة التنافسية كما تعتبر عملية تخطيط الموارد البشرية من المهام الاستراتيجية ذات الأبعاد العديدة في المنظمة وهذا نظرا للدور المناط إليها والمتمثل أساسا في تحديد الاحتياجات من هذه الموارد وتقديرها على منحى يساهم في تحقيق أهداف المؤسسة العامة وتنطلق هذه العملية من تحليل ودراسة ونستمر إلى غاية مراقبة ومتابعة الموارد البشرية وتقييم أدائها وتسعى المؤسسة إلى التركيز على عملية تخطيط بغرض تحقيق ميزة تنافسية سواء ما تعلق الأمر بالتحكم بتكاليف هذه الموارد باعتبارها تستغل حيزا كبيرا من إجمالي التكاليف العامة للمؤسسة أو تحقيق التميز في المنتجات والخدمات المقدمة كما تسعى للحفاظ على هذه الميزة وتنميتها اعتمادا على الموارد البشرية لضمان البقاء والاستمرارية في السوق.

وهذا ما سنتطرق إليه من خلال المباحث التالية:

المبحث الأول : الميزة التنافسية وفعالية التسيير الاستراتيجي

المبحث الثاني : أسس القدرات التنافسية للموارد البشرية.

الميزة التنافسية وفعالية التسيير الاستراتيجي

تعريف الميزة التنافسية

لقد عرفها بورتير proterقائلا تنشأ الميزة التنافسية بمجرد توصل المؤسسة إلى اكتشاف طرق جديدة أكثرها فعالية من تلك المستعملة من قبل المنافسين حيث يكون بمقدورها تجسيد هذا الاكتشاف ميدانيا وبمعنى آخر بمجرد أحداث عملية ابداع بمفهومه الواسع*كما عرفها كذلك بأننا المهارة أو التقنية أو المورد المتميز الذي يتيح للمنظمة إنتاج قيم ومنافع للعملاء تزيد عما يقدمه لهم المنافسون ويؤكد تمييزها واختلافها عن هؤلاء المنافسين من وجهة نظر العملاء الذين يتقبلون هذا الاختلاف والتميز حيث يحقق لهم المزيد من المنافع والقيم التي تتفوق على ما يقدمه لهم المنافسون الآخرون وعرفت أيضا بأنها الميزة التنافسية هي ميزة أو عنصر تفوق للمؤسسة يتم تحقيقه في حالة اتباعها لإستراتيجية معينة للتنافس.¹

إن التعريف الأول أكثر دلالة وإقناع لأنه يركز على جوهر الميزة التنافسية الا وهو الإبداع أما التعريف الثاني فيركز على خلق القيمة للعميل، أما التعريف الثالث يركز على جوهر الميزة التنافسية وعلى أحد مصادر الميزة التنافسية والمتمثل في استراتيجية التنافس.²

وحتى تكون الميزة التنافسية فعالة يجب الاستناد إلى الشروط التالية:

تُعطي الأسبقية والتفوق على المنافس.

لا يمكن أن تستمر خلال الزمن .

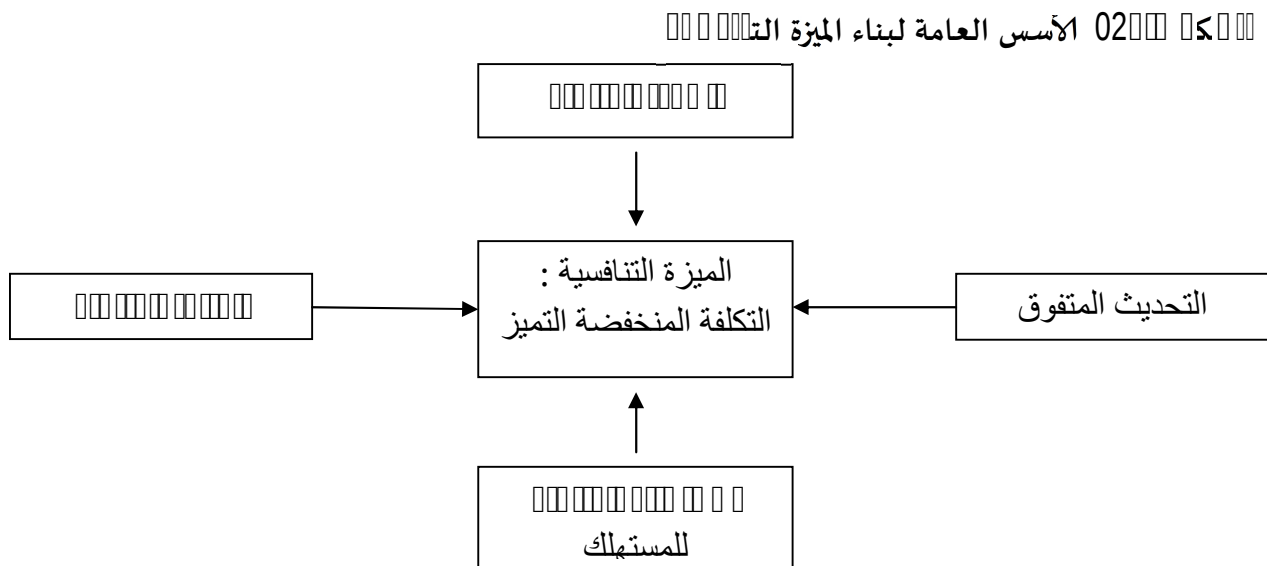
يصعب على المنافس محاكاتها أو إلغائها.

المطلب الثاني: الأسس العامة لبناء الميزة التنافسية:

¹ جمال الدين محمد المرسى، الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية: المدخل لتحقيق ميزة تنافسية لمنظمة القرن الحادي والعشرين، الدار الجامعية، الاسكندرية مصر، 2003 67

² الموارد البشرية الاستراتيجية، دار غريب للنشر والطباعة ، القاهرة مصر، ص49,50

لقد أشار porter إلى أن التكلفة المنخفضة والتميز يمكن اعتبارها بمثابة استراتيجيتين أساسيتين لخلق القيمة وتحسين المزايا التنافسية في مجال صناعي معين، بمعنى آخر أن المزايا التنافسية تتوفر لدى المؤسسات القادرة على خلق قيمة متفوقة وكيفية خلق هذه القيمة يتجسد من خلال خفض معدلات هيكل التكلفة أو من خلال تمييز المنتج، وأن تحقيق ذلك يتم من خلال أربعة عناصر أساسية وهي: الكفاءة، التحديث، الجودة، الاستجابة لحاجات العميل أن هذه العناصر تشكل الأسس العامة لبناء الميزة التنافسية والتي يمكن لأية مؤسسة أن تتبناها بغض النظر عن طبيعة نشاطها، المنتجات التي تنتجها أو الخدمات التي تقدمها يمكن توضيح هذه العناصر من خلال الشكل:



شارل هيل، جارث جونز، الإدارة الاستراتيجية مدخل متكامل، ترجمه: محمد أحمد سيد عبد المتعال، اسماعيل علي بسيوني، دار المريخ، الرياض، ص 204.

يتضح من خلال الشكل رقم 2 أن تحقيق المؤسسة لميزة التنافسية سواء من خلال خفض التكاليف أو من تمييز المنتج يستند إلى أربعة عناصر أساسية تتمثل في الكفاءة، الجودة، التحديث، الاستجابة للعميل، وفي ما يلي شرح لكل عنصر من هذه العناصر:

تتجسد الكفاءة في الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة، وتقاس بكمية المدخلات المستخدمة لإنتاج وحدات معينة من المخرجات، فالمؤسسة ما هي إلا أداة لتحويل المدخلات ممثلة في العوامل الأساسية للإنتاج مثل العمالة، الأرض، رأس المال، .. إلى المخرجات التي تتمثل في السلع والخدمات¹.

كلما كانت المؤسسة أكثر كفاءة كلما قلت المدخلات المطلوبة لإنتاج مخرجات معينة وبذلك تكون المؤسسة أكثر تنافسية. تستطيع المؤسسة أن ترفع مستوى الكفاءة من خلال عدة عوامل ونشمل على سبيل المثال لا غلى سبيل الحصر:

استغلال اقتصاديات الحجم : ويقصد بها التخفيضات في تكلفة الوحدة المرتبطة بالإنتاج على نطاق واسع فكلما استطاعت المؤسسة زيادة مخرجاتها كلما تناقصت تكاليف الوحدة كنتيجة لتوزيع التكاليف الثابتة على حجم كبير من الإنتاج.

التعلم: تعتبر آثار التعلم بمثابة وفورات في التكلفة تنتج عن التعلم بالممارسة العملية فعلى سبيل المثال يتعلم العامل بالتكرار ما هي أفضل طريقة لأداء المهام وبالتالي تزداد الإنتاجية على مدار الوقت وتنخفض التكلفة كلما تعلم الأفراد الطريقة الأكثر كفاءة لأداء المهام.

التطبيق نظام التخزين اللحظي: يمكن أن تساهم وظيفة إدارة الموارد في تحسين كفاءة المؤسسة من خلال تبني نظام تخزين اللحظي ويقوم على فلسفة أساسها الاقتصاد أو التوفير في تكاليف التخزين حيث لا تصل المواد أو السلع إلى المؤسسة إلا فور الاحتياج إليها وبالتالي فإن الوفرة في التكاليف يتحقق من زيادة معدل دوران المخزون الذي يترتب عليه تخفيض تكاليف المخزون .

يمكن للمؤسسة استغلال أنشطة البحوث والتطوير لتحقيق كفاءة أكبر وتخفيض هيكل التكلفة من خلال تصميم منتج سهل التصنيع.

¹ شارل هيل ، جاريت جونز ، المرجع السابق، ص 204

العمل على توفير منتجات/خدمات ذات جودة عالية، ومن ثم الاهتمام بتلبية رغبات المستهلكين والحرص على ارضائهم في الوقت الذي لم يعد فيه سعر وحده العامل المحرك لسلوك المستهلك حيث أصبحت القيمة التي يربد الحصول عليها والجودة الاهتمام الأول له ونقول أن المنتج أو الخدمة ذو جودة عندما يدرك المستهلكون أن هناك قيمة أكبر في صفات منتج أو خدمة معين مقارنة بنفس الصفات في المنتجات أو الخدمات المنافسة.

ان تأثير الجودة المرتفعة للمنتج على الميزة التنافسية ذو بعدين:¹

القيمة الممنوحة للمؤسسة خيار فرض سعر أعلى لمنتجاتها.

البعد الثاني : إن التأثير الثاني للجودة على الميزة التنافسية مصدره الكفاءة العالية التي تؤدي إلى تخفيض التكاليف إلى حد كبير من خلال العمل على سلامة العملية الإنتاجية فعلى سبيل المثال اختصار الموظف لعامل الوقت يرفع من مستوى إنتاجيته وتخفيض الوحدة أو المنتج.

وعليه فإن المنتج عالي الجودة لا يسمح للشركة فقط بتمييز منتجاتها ولكن يؤدي إلى خفض التكلفة أيضا مما يعزز خلق القيمة للمنتج.

الابتكار : innovation : غالباً ما يستعمل مصطلح الابتكار création ومصطلح التحديث innovation كمتبادلين إلا أنه يجب التفرقة بين المصطلحين² يميل بعض الكتاب المتخصصين إلى ضرورة التفرقة بين المصطلحين فالابتكار يتعلق باستكشاف فكرة جديدة متميزة أما الإبداع فيتعلق بوضع هذه الفكرة موضع التنفيذ على شكل عملية أو سلعة أو خدمة ، وعليه فالابتكار يتعلق باستغلال أفكار جديدة لتقديمها إلى السوق في شكل سلع وخدمات وأن الإبداع هو نقطة البداية فيه وبصفة عامة يمكن أن نقول أن الابتكار يسبق الإبداع ويعتبر كأحد شروط نجاحه يعتبر التحديث من أهم المصادر الرئيسية في بناء المزايا التنافسية،

¹ شارل هيل، جاريت جونز، المرجع السابق، ص209

² بلمهدي عبد الوهاب، بروش زين الدين، إدارة الابتكار في المنظمة: دور الابتكار في التنمية، المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، 8-9 ص 2005، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، ص295.

إذ يمنح التحديث للمؤسسة سواء من خلال المنتجات أو من خلال العمليات شيئا متفردا يفتقر إليه منافسوها مما يسمح بتعزيز قيمة منتجاتها وخدماتها في أعين زبائنهم وبالتالي اختلافها وتميزها فضلا على إمكانية فرض أسعار عالية لمنتجاتها أو خفض تكاليف منتجاتها بنسبة كبيرة مقارنة بمنافسيها.

الهدف: الاستجابة المتفوقة لاحتياجات العميل متى كانت المؤسسة قادرة على أداء المهام بشكل أفضل من منافسيها وبالتحديد فيما يتعلق بإشباع احتياجات عملائها مما يؤدي الى خلق قيمة أكبر لمنتجات المؤسسة وزيادة مستوى الولاء للعلامة.

إن تحقيق الاستجابة المتفوقة للعميل يتطلب توفر ثلاثة شروط:

- التركيز على العميل من خلال التركيز على معرفة احتياجاته ورغباته.
- التركيز على إشباع احتياجات العملاء.
- التركيز على وقت الاستجابة .
- كما أن تحقيق الاستجابة المتفوقة يتم من خلال:
- تحسين جودة المنتج ، أو تطوير منتجات جديدة بها سمات وخصائص تفتقر إليها المنتجات المتواجدة في السوق .
- مواءمة السلع والخدمات مع الطلبات الفريدة للعملاء لنأخذ على سبيل المثال قطاع السيارات اين أصبحت المؤسسات أكثر خبرة ومهارة في مواءمة السيارات مع رغبات واحتياجات الأفراد من خلال منحهم الحرية في الاختيار بين نطاق واسع من الألوان والتصميمات والبدايل.
- سرعة الاستجابة لاحتياجات العميل من خلال تقليص الوقت المستغرق بالنسبة للسلعة حتى تسليمها أو الخدمة حتى أدائها.

- بالإضافة إلى مصادر أخرى لتعزيز وتدعيم الاستجابة للعملاء من خلال التصميم المتفوق، الخدمة المتميزة، خدمات ما بعد البيع.

لكي تبقى المؤسسة على الميزة التنافسية فإن ذلك يتطلب أن تستمر في التركيز على الأركان العامة الأربعة لبناء الميزة التنافسية من كفاءة وجودة وتحديث واستجابة للعملاء، من خلال قيامها بتطوير كفاءات متميزة تساهم في تحقيق أداء متفوق في تلك المجالات، مع مراعات عدم التركيز على مجال على حساب آخر.

المطلب الثالث: معايير الحكم على الجودة الميزة التنافسية ومصادرها.

المعايير: معايير الحكم على الجودة الميزة التنافسية: تتحدد بثلاث ظروف وهي:

1. نميز بين نوعين من المزايا وفقا لهذا المعيار:

2. تعتمد على التكلفة الأقل لقوة العمل والمواد الخام وهي سهلة التقليد من قبل المنافسين.¹

مزايا تنافسية مرتفعة: تستند إلى تميز المنتج أو الخدمة بالسمعة الطيبة أو العلامة التجارية العلاقات الوطيدة بالعملاء وتتطلب هذه المزايا توافر مهارات وقدرات عالية المستوى مثل تدريب العمال.

عدد مصادر الميزة التي تمتلكها المؤسسة: إن اعتماد المؤسسة على ميزة تنافسية واحدة يعرضها إلى الخطر سهولة تقليدها من قبل المنافسين لذا يستحسن تعدد مصادر الميزة التنافسية لكي يصعب على المنافسين تقليدها.

درجة التحسن التطوير والتجديد المستمر في الميزة: تقوم المؤسسات بخلق مزايا جديدة وبشكل أسرع لتفادي قيام المؤسسات المنافسة بتقليد أو محاكاة ميزتها التنافسية الحالية. لذا نتجه لخلق مزايا تنافسية من الدرجة العليا، كما يجب على المؤسسة أن تقوم بتقييم مستمر لأداء ميزتها التنافسية ومدى سدادها بالاستناد على المعايير السائدة في القطاع كما يمكنها إثراء هذه المعايير بهدف التقييم الصائب لها ومعرفة

¹ أحمد سيد مصطفى، إدارة الموارد البشرية منظور القرن الحادي والعشرين، دار الكتب، القاهرة، 2000، ص 46.

مدى نجاعتها وبالتالي اتخاذ القرار في الاحتفاظ بها أو التخلي عنها في حالة أنها لا تحقق هدف التفوق على المنافس.¹

المصادر: مصادر الميزة التنافسية: يمكن التمييز بين ثلاث مصادر للميزة التنافسية وهي:

التفكير الاستراتيجي: تستند المؤسسات على استراتيجية معينة للتنافس بهدف تحقيق أسبقية على منافسيها من خلال الحيازة على ميزة أو مزايا صنف بورترز الإستراتيجيات إلى ثلاث:²

- استراتيجية قيادة التكلفة.
- استراتيجية التميز.
- استراتيجية التركيز أو التخصص.

الإطار الوطني الجيد للمؤسسات يتيح لها قدرة الحيازة على ميزة أو مزايا تنافسية لذلك نجد مؤسسات بعض الدول متفوقة ورائدة في قطاع نشاطها عن بعض المؤسسات في الدول الأخرى بحيث تملك الدولة عوامل الإنتاج الضرورية للصناعة والمتمثلة في الموارد البشرية الفيزيائية المعرفية المالية والبنية التحتية.

فالحياز على هذه العوامل تلعب دورا مهما على ميزة تنافسية قوية تشكل هذه العناصر نظاما قائما بذاته ومن نتائجه إطار وطني محضر ومدعم لبروز مزايا تنافسية للصناعات الوطنية.

النتائج: يتطلب تجسيد استراتيجية الموارد والكفاءات الضرورية لذلك بحيث أن حيازة هذه الأخيرة بالجودة المطلوبة وحسن استغلالها يضمن لنا وبشكل كبير نجاح الاستراتيجية ويمكن التمييز بين الموارد التالية:

الموارد البشرية كمصدر للميزة التنافسية: تصنيف لثلاث أنواع: الموارد الأولية، معدات الإنتاج ، والموارد المالية.

¹ الموارد البشرية والميزة التنافسية، الملتقى الدولي حوله التنمية البشرية وفرض الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية ، جامعة ورقلة، 2004 ، ص 10,09

² أحمد سيد مصطفى، المرجع السابق، ص 47.

الميزة التنافسية: هي القدرة على التميز عن المنافسين في السوق، والتي يمكن تحقيقها من خلال عدة عوامل، منها: الجودة، التكنولوجيا، المعرفة، الكفاءة.

المبحث الثاني: أسس القدرات التنافسية للموارد البشرية.

الدور الاستراتيجي لوظيفة الموارد البشرية

لقد تحولت وظيفة الموارد البشرية من إطار التسييري إلى دورها الاستراتيجي حيث أصبحت تمثل مركز تنافسية ونجاحه المؤسسات، وهو ما يؤكد أن القرارات ونشاطات تسيير الموارد البشرية أصبح لها بعدا استراتيجيا في قيادة المؤسسات وهذا تحت تأثير سرعة وحجم التحولات التنافسية.¹

إن الدور التقليدي لوظيفة الموارد البشرية لم يعد كافيا لتحقيق التميز التنافسي للمؤسسة الاقتصادية لذلك أصبح من ضروري على هذه الأخيرة اعتبار تلك الموارد البشرية ذات طابع استراتيجي ومصدر الأداء المتميز حيث تتوقف عليها تحويل المدخلات المادية داخل المؤسسة إلى سلع وخدمات ولذلك يجب أن تكون تلك الموارد البشرية أكثر مهارة ووفاء وقدرة ومعرفة والتزام.

فقد كان ينظر في السابق لوظيفة الموارد البشرية على أنها جزء من الوظائف التنفيذية التي تهتم بتسيير العمليات اليومية الخاصة بالعاملين كشؤون التوظيف أو إعداد برامج التدريب... الخ² وضمن تحويلات البيئية التنافسية أصبح لوظيفة الموارد البشرية دورا استراتيجيا يختلف عن دورها التقليدي في جوانب منها.³

- تحقيق تكييف الموارد البشرية مع متغيرات نظام البيئة التنافسية.
- تحقيق التكامل بين استراتيجيات الموارد البشرية واستراتيجية المؤسسة التنافسية.
- زيادة دور الموارد البشرية والرفع من سلطتها ومكانتها التنظيمية.

لقد ترتب النظر للموارد البشرية كمصدر للميزة التنافسية بروز التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية الذي يعرف بأنه مدجلا لصنع القرارات الاستراتيجية الخاصة بالعاملين على كافة المستويات التنظيمية بحيث يتم

¹ محمد عبيدات، مبادئ التسويق، دار المستقبل للنشر، عمان الاردن، 1999، ص 43.

² المرجع نفسه، ص 43.

توجيهه في ظل التسيير الاستراتيجي للمؤسسة واستراتيجياتها التنافسية كما يعرف بأنه ربط التسيير الموارد البشرية بالأهداف الاستراتيجية للمؤسسة مما يعني ضرورة قبول وظيفة الموارد البشرية على أنها شريك استراتيجي سواء من خلال صياغة الإستراتيجيات أو من خلال تنفيذها أو ضمن مختلف وظائفها.¹

مما سبق تصبح إدارة الموارد البشرية المدخل الاستراتيجي لإدارة أهم أصول المؤسسة بهدف تحقيق ميزة تنافسية، يرى بورتر أن الميزة التنافسية تحقق من خلال العاملين بالمؤسسة وأن الفارق الأساسي بين الأداء الجيد والأداء الضيق في حدود طاقتهم.²

والشكل التالي يوضح عناصر القدرة التنافسية ودور الموارد البشرية فيها:

الجدول 1 عناصر القدرة التنافسية ودور الموارد البشرية فيها.

البيانات	تصميم وتنشغيل نظم المعلومات	قدرة معلوماتية
تقسيمات تنظيمية	تنمية شبكي على اساس معلوماتي	قدرة تنظيمية
موارد مادية وخدمات وتجهيزات	تصميم وتطوير المنتجات والخدمات المتميزة	قدرة انتاجية
فرص تسويقية	تصميم وإدارة العمليات التسويقية	قدرة تسويقية
أفراد مختلفوا المهارات القدرات	تصميم وتطوير نظم إدارة الموارد البشرية	قدرة قيادية
طاقات ذهنية للأفراد	عمل بشري	قدرة ابتدائية قدرة تنافسية

المصدر: عزاوي أعمر مصطفى عبد اللطيف، تأهيل الموارد البشرية في ظل التغيرات وتحديات العالم الجديد.

¹ خالد عبد الرحمن مطر الهيني، إدارة الموارد البشرية، دار وائل، عمان الاردن، ط1 2003 122

² احمد ماهر، المرجع السابق، ص33

رغم الموارد التي تتوافر عليها المؤسسة إلا أنها ليست كافية لوحدها للوصول إلى القدرة لتنافسية دون توفر العمل البشري إذ أنها الآلية الحقيقية لتحويل ما تمتلكه المؤسسة من موارد البشرية إلى القدرات تنافسية وهنا هو الدور الاستراتيجي الذي يميز هذا المورد الحساس في المؤسسة.¹

المطلب الثاني : الموارد البشرية المتميز ومفاتيح التفوق

أن البشر هو سر التفوق والتقدم في جميع مجالات الحياة فالعمل من أجل تحقيق إدارة التميز يتوقف في الأساس على كفاءة فعالية فعالية الموارد البشرية بالمؤسسة على مختلف المستويات وحتى تكون الموارد البشرية متميزة وتساهم في تحقيق التفوق التنافسي للمؤسسة ينبغي أن تتوفر فيها بعض الصفات وأن تكون قادرة على امتلاك المفاتيح الأساسية للتفوق.

الصفات للمورد البشري المتميز:

إن المورد البشري يقع في مكان القلب من أي نجاح تحققه المنظمات ولكن حتى تساهم في هذا النجاح والتفوق وجب أن تتوفر فيها الصفات التالية:²

1. أن تكون نادرة غير متاحة للمنافسة : بمعنى أن يتوفر للمؤسسة موارد بشرية نادرة المهارات والقدرات ولا يمكن للمنافسين الحصول على مثلها كان تتوفر لدى هذه الموارد البشرية القدرة على الابتكار والإبداع وقبول التحدي.

2. إن تكون الموارد البشرية قادرة على إنتاج القيم : من خلال تنظيم غير مسبوق وتكامل المهارات ولخبرت ومن خلال القدرات العالية والعمل الجماعي.

3. وحتى يكون المورد البشري مصدر الميزة التنافسية فإنه يجب ألا يكون قابل للتبديل بمورد مماثل على مستوى الاستراتيجية المتبناة من قبل المؤسسة.³

¹ سواكري مباركة، مقال من ملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في الاقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، جامعة
10/9/2004 10

² علي السلمي، إدارة الأفراد والكفاءة الإنتاجية، دار المحمدية، الجزائر، ط1 2001 90

³ علي السلمي، إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية، دار غريب للنشر والطباعة، القاهرة، 2013 117

الموارد البشرية كمصدر للميزة التنافسية

إلى جانب امتلاك المؤسسة موارد بشرية متميزة تتوفر على صفات المذكورة أعلاه لابد من حصولها عن طريق هذه الموارد على مفاتيح التفوق والنمو التي تدفعها لتحقيق تنافسية غير مسبقة وتتمثل هذه المفاتيح فيما يلي:

المفاتيح الخمسة: الأولى: هي أسهل وأكثراً استخداماً حيث تكون المهمة الأولى هي إنتاج منتجات مماثلة للمنتجات الأجنبية المستوردة والتي تحل محلها ثم تكون فائض منها قابل للتصدير اعتماداً على أن التقليد يكون أقل من المنتج الأصلي حتى يتم إنتاجه بكم كبير وبتكلفة منخفضة ومن ثم بيعه بسعر منافس.¹

المفتاح الثاني: القدرة على التطور: فعندما يتمكن المنتجون من استيعاب أسرار فهم كافة جوانب لمنتجات التي يتم تقليدها يقوم بإجراء دراسات لتطويرها خاصة بعد الحصول على ردود أفعال من جانب المستهلكين لها ومن ثم يستند الأمر إلى وحدات ومراكز بحوث للتطوير وهو عادة ما يتصل بالآتي:²

أ. تطوير أداء المنتجات ووظائفها التي تقوم بها والشبكات التي تحققها لكل من المستهلك النهائي والمستخدم الصناعي الوسيط.

ب. تطوير في الموارد الخام المستخدمة لأفضل منتج أرخص وأكثر جودة.

ت. تطوير في طرق التصنيع لتصبح أكثر سرعة وأقل تكلفة وأكبرها إنتاجاً.

المفاتيح الخمسة: القدرة على الابتكار: وهي من أهم القدرات اللازمة لاكتساب مزايا تنافسية خاصة عندما تكون قدرة الإبداع والاختراع والخلق والابتكار عالية لدى خبراء المشروع وعادة ما يعمل المشروع على البحث عن العباقرة وعن أصحاب العقول النيرة وأصحاب المواهب ذوي القدرات الابتكارية ورعايتهم تدعمهم بالدعم

¹ محمد حسين الأخضر، صناعة المايا التنافسية، دار غريب للنشر والطباعة، 2000، 157، 155
² المرجع نفسه: 156

والمساندة وفي الوقت ذاته إقامة مسابقات للمخترعين وتوجيه اختراعاتهم إلى إنتاج منتجات تناسب مع خطوط الإنتاج القائمة لديها ومن ثم تكتسب المشروعات مزايا تنافسية تتصف لأنها:

- مزايا ابتدائية غير مسبقة .
- تخاطب كافة المستهلكين.
- لا يستطيع أحد الحصول عليها الا بعد فترة من الزمن.

التعلم التنظيمي والميزة التنافسية :

يقصد بالتعلم التنظيمي أن يتم تغير نظم وأساليب وممارسات التنظيم في جوانب مختلفة منه بناء على مواقفه المواجهة التي تتعرض لها المؤسسة وفي كل موقف عوامل وقوى متصارعة تحدث تأثيرات متعددة نتيجتها في النهاية لأحد الأمرين:

أما هناك عرض أفضل للمؤسسة لتحقيق مستويات من الأداء والإنجاز والمنافع لأصحاب المصلحة فيها .
أو أن هناك مخاطر ومعوقات تهدد مسيرة المؤسسة وتحرمها من الميراث وقدرات كانت تستثمرها ونعود عليها بالمنافع والايجابيات.¹

أن مختلف التغيرات التي طرأت على العالم المعاصر فرضت على المؤسسات ضرورة أن تكون لديها القدرة على إعادة ترتيب أوضاعها وتعزيز خبرات وتجارب مواردها البشرية لمواجهة هذه التغيرات وهو ما يقتضى بالتعلم.²
حيث يشير مفهوم التعلم التنظيمي أهمية كبرى للمؤسسات إلى تحقيق مزايا تنافسية إذ يرسمها إلى الطريق الأهم والأسرع لاستثمار وتفعيل اهم ثرواتها على الإطلاق وهي ثروة الفكر والطاقة الذهنية للموارد البشرية بها ويؤدي تعميق وتنمية فرص التعلم التنظيمي إلى تهيئة مناخ يصل بالمؤسسة إلى مستوى التميز من خلال :

¹فاتن احمد ابو بكر ، تنظيم الإدارة المفتوحة ثورة الأعمال القادمة للقرن الحادي والعشرين، ايتراك للطباعة والنشر، مصر، 2001

69

²70

- ### المبحث الثالث: المنظور الاستراتيجي للموارد البشرية من اجل تحقيق ميزة تنافسية

تبنى المؤسسة عادة مجموعة من الاستراتيجيات التوجيهية لتحقيق أهدافها الخاصة حيث تمتلك كل مجموعة دلالات مختلفة بالنسبة لإدارة الموارد البشرية نذكر من بين هذه الاستراتيجيات ما يلي:

- 31

المتاحة بالتنظيم وهذا ما يدعو بدوره إلى استخدام نوعية من البرامج التدريبية التي تنمي هذه المهارات وكذلك برامج المكافآت تركز للحفاظ عليها.

2. **تأثيرات استراتيجية الموارد البشرية:** تستخدم هذه النوعية من الاستراتيجيات عادة لتحقيق العديد من المزايا مثل زيادة الأرباح الحصص السوقية والتمتع بالاقتصاديات وتحقيق الاستفادة من تباين حاجات العملاء... الخ واستراتيجيات النمو الداخلي تفرز تحديات أكثر بالنسبة لإدارة الموارد البشرية بالنمو يتطلب أن هناك المؤسسة في العمليات مستمرة الاستقطاب والاختيار والترقية، كما أن التوسع في أسواق مختلفة قد يتطلب تغيير تركيبة المهارات الأساسية التي يجب أن تتوفر في العنصر البشري تبعاً لذلك فإن أنظمة تقييم الأداء ينبغي أن تتضمن مزجاً متوازناً من التوجه بالسلوك والتوجه بالنتائج يستمد من الحاجة التركيز على تحقيق أهداف النمو والتوسع أما بالنسبة للاحتياجات التدريبية فسوف تختلف وفقاً للطريقة التي تختارها المؤسسة لتحقيق النمو.

3. **تأثيرات استراتيجية الكسب:** تسعى المؤسسات في هذه الحالة إلى مواجهة ظروف غير إيجابية مثل الكساد أو تغيير الأذواق من خلال تقليل حجم أو نطاق مبيعاتها وأسواقها، وهذا ما يشكل تحديات بالنسبة لإدارة الموارد البشرية إذ يجب عليها تقليل حجم قوة العمل عن طريق الاستغناء عن أفضل العاملين هم الذين يقدر على إيجاد محدودة القيمة أو الأداء إلا أن ذلك بعد أمراً شاقاً حيث إن أفضل العاملين هم الذين يقدر على إيجاد فرص عمل بديلة، كما أن تبني برامج لتسريح العاملين مثل المعاش المبكر لا يساعد على التمييز بين العمالة المرغوبة والعمالة الغير مرغوبة بل إن البعض يشير إلى أن هذا الاتجاه يقود المؤسسة إلى عمليات استقطاب للعمالة المتميزة التي افتقدتها وهو ما يؤدي إلى ارتفاع التكلفة وليس العكس، كما ينبغي على إدارة الموارد البشرية في ظل استراتيجية الانكماش ضرورة معالجة الروح المعنوية لأولئك الذين لم تشملهم برامج التسريح ونشجيع الاتصالات المفتوحة مع العاملين لتوليد الثقة والالتزام.¹

¹نبدي عبد الله عبد السلام ثابتي الحبيب، التأهيل البشري ومقتضيات الأداء الوظيفي في ظل الديناميكية المهنية الجديدة، الملتقى الدولي لمتطلبات التأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والدول العربية، جامعة شلف، 17، 18 أبريل 2006.

في هذا السياق يمكن للموارد البشرية في خلق ميزة تنافسية استراتيجية من خلال طريقتين هما:

الأولى: تعزيز القدرة التنافسية

بداية نميز بين الاستراتيجية المزعمة والاستراتيجية الناشئة، عند الحديث عن دور الموارد البشرية في خلق ميزة تنافسية فالاستراتيجيات المزعمة تمثل نتيجة اتخاذ القرار الرشيد بواسطة الإدارة العليا في محاولة صياغة الخطة الاستراتيجية، وفي الحقيقة فإن غالبية الاستراتيجيات التي تتبناها المؤسسة تدخل ضمن ما يسمى الاستراتيجيات المزعمة أما الاستراتيجيات الناشئة فتكون من الاستراتيجيات التي تنمو داخل المؤسسة وتعكس ما الذي يقوم به التنظيم بالفعل وليس ما يزعم أو ينوي القيام به.

التمييز بين الاستراتيجية الناشئة والاستراتيجية المزعمة له دلالة بالنسبة لإدارة الموارد البشرية حيث أن التوجه الإداري الحديث نحو تبني الفلسفة الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية تعكس الميل نحو التركيز على الاستراتيجيات المزعمة ومن ثم فإن دور إدارة الموارد البشرية فيتمثل في تعريف الإدارة العليا بقضايا الموارد البشرية التي تساعد في التنفيذ الجيد للخطة الاستراتيجية مع ذلك فإن غالبية الاستراتيجيات الناشئة يتم إعدادها بواسطة الأفراد في أدنى مستويات الهيكل التنظيمي.¹

تعزيز القدرة التنافسية

من الوسائل التي يمكن لإدارة الموارد البشرية أن تدعم بها القدرة التنافسية للمؤسسة تنمية قاعدة من رأسمال بشري حيث تساعد في التكيف مع المتغيرات البيئية دائمة التغير.

وحدثا وكما سبق الذكر فقد ازداد اهتمام الباحثين بمفهوم التعلم الذي يسمح بتوسيع قاعدة القدرات للموارد البشرية لتحقيق النتائج المرجوة ويتطلب ذلك أن تكون المؤسسة في حالة تعلم مستمر من خلال المراقبة المنظمة البيئة ونشر تبادل المعلومات والمشاركة في اتخاذ القرارات وذلك من أجل

¹ جمال الدين محمد المرسى، المرجع السابق، ص 165.

المطلب الثالث: مساهمة التخطيط الفعال للموارد البشرية في الحصول على ميزة تنافسية

إن القدرة على التنافس تكون على اساس الفرص المستقبلية وليس الحالية للمؤسسة في السوق ومن أهم العوامل في مدى نجاح مؤسسة ما في الوصول إلى الفرصة المستقبلية هي عامل الموارد البشرية

34

وتحقق من خلالها مزايا تنافسية :

كان التصور في الماضي أن الشركات ومنظمات الأعمال ذات رأسمال الضخم هي من تحقق التميز والقدرة على التنافس ولكن الواقع الجديد يطرح حقيقة أخرى أهم هي من يملك رأسمال بشري يملك السوق حيث أن توفر المؤسسة على موارد بشرية جيدة من حيث الكم والنوع يساهم في خلق بيئة عمل منتعشة وكذلك قدرة عالية على التكيف مع متطلبات البيئة المعقدة وكل هذا لا يكون إلا بالتخطيط الجيد والفعال لهذه الموارد التي تسعى المؤسسة من خلالها إلى تحقيق مزايا تنافسية تساعد على البقاء والمنافسة والاستمرارية .

١١١١١١١١ : ١١ ١١١١

دراسة حالة مؤسسة حليب النجاح

المقدمة :

بعد تناولنا الخلفية النظرية لموضوع دور الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية في الفصول السابقة.

سنقوم بدراسة حالة المؤسسة حليب النجاح ومحاولة التعرف على واقع تسيير الموارد البشرية والكفاءات لمؤسسة حليب النجاح بمدينة مغنية ودورها في تحقيق الميزة التنافسية وسوف نتعرض بالتحليل المباحث التالية :

المبحث الأول: نظرة عامة حول مؤسسة حليب النجاح

المبحث الثاني: واقع دور تسيير الموارد البشرية والكفاءات في تحقيق الميزة التنافسية في مؤسسة حليب النجاح.

الدراسة حالة مؤسسة حليب النجاح:

تطرقنا في هذا البحث إلى الجزء التعريفي لمؤسسة محل ال دراسة والمتمثلة في مؤسسة حليب النجاح بمدينة مغنية من خلال نظرة شاملة من نشأتها وهيكلها والمنتجات التي تنتجها.

الدراسة حالة مؤسسة حليب النجاح:

تطرقنا في هذا المطلب إلى مؤسسة حليب النجاح التي تعتبر مؤسسة اقتصادية ذات مسؤوليات محدودة ونسعى المؤسسة إلى أن تكون من اهم مؤسسات إنتاج الحليب في ولاية تلمسان وضواحيها وذلك من خلال تسويق منتجات ذات جودة عالية .

الدراسة حالة مؤسسة حليب النجاح:

يعتبر مصنع حليب النجاح بمدينة مغنية في تلمسان من المصانع النموذجية التي عرفت نموا متسارعا، حيث تتموقع من بين المؤسسات الاقتصادية الوطنية الخاصة التي تعتمد عليها السوق المحلية في إنتاج الحليب ودخل المصنع الخدمة في أكتوبر 2002 وكان ينتج آنذاك 35 ألف لتر من حليب البقرة ليصل اليوم إلى حوالي 80 ألف لتر يوميا، وبلغت قيمة مشروعه عند بداية كتكلفة استثمارية أولية مقدرة ب 31000000da وتقدر مساهمة الشركاء ب 37603687da ويوظف 75 عاملا دائما فيما جاوزت شهرته حدود مدينة مغنية ، حيث أصبح يوزع الحليب عبر التراب ولاية تلمسان، عين تموشنت، وهران.

ويسعى المصنع لمضاعفة إنتاجه والسهر على الجودة والنوعية وهذا ما جعله يحتل مكانة في السوق المحلية في انتظار أن يعمم توزيعه على ولايات أخرى، موضحا أنه يتعامل مع حوالي 700 مربّي يملكون 543 بقرة حلوب موزعة بينهم، مستطردا أن المصنع يواجه هذه ضغطا من فلاحين الذين يطالبون برفع سعر اللتر الواحد من الحليب لأن الموال أو المربي لا يستطيع توفير الكلاً البقرة، رغم أن الدولة تمنح لهم دينارا واحدا في اللتر الواحد من الحليب كما أصبح لدينا 34 موزعا و72 مجمعا الحليب و4 شاحنات لجمع الحليب وسعة كل شاحنة حوالي 3100,3300,10000 والشكل التالي يتم توضيح مراكز جمع الحليب والكمية.

الجدول رقم 02: تجميع الحليب والكمية المجمعة في اليوم

المنطقة	كمية الحليب في اليوم
المرازقة	1500 l/j
البخانة	1300 z/l
عين تموش	12000 z/l
الرمشي	9600 z/l
تلمسان	7600 z/l
	32000 z/l

المصدر: مؤسسة حليب النجاح

في سبتمبر 2002 تم تركيب المعدات والأجهزة الخاصة بعمليات الإنتاج وكانت أول تجربة المصنع في 16 أكتوبر 2002 بهدف معرفة مدى جاهزية الآلات والمعدات ومدى استعداد الموارد البشرية والكفاءات و 30 أكتوبر 2002 كان تاريخ بداية نشاطه برأسمال قدره 68603687da وبعدد عمال قدره 60 عامل و طاقة إنتاجية مقدرة ب 75000 l/j.

• وتقدر المساحة الإجمالية للوحدة ب 22 هكتار.

• رقم السجل التجاري للمؤسسة 99/*0262437

• لرقم الكبائر هو 099913271113921

الإمكانات البشرية والطاقات الإنتاجية

تحتوي مؤسسة حليب النجاح على عدة موارد وإمكانات بشرية ومادية مختلفة حيث تتمثل مواردها البشرية حيث تتمثل مواردها البشرية في 71 عامل موزعين على حسب الوظائف.

البيانات الأساسية:

عدد العمال في الوحدة حسب آخر احصائية بلغ 71 عامل حسب الاختصاصات

الاطارات: 07 اطار

عون التحكم: 04 اعوان

العاملين المنفذين: 60 عامل

البيانات الأساسية :

تطور عدد العمال المؤسسة حسب الفترات أكتوبر 2002/2015

البيانات الأساسية 3 سنوات 2013/2021

السنوات	2013	2015	2017	2019	2021
عدد العمال	60	58	63	71	71

المصدر: من إعداد اعتمادا على المعلومات المقدمة

توزيع الوظائف:

الجدول 04: توزيع الوظائف

الوظائف	العدد
المديرة	14
المديرة التقنية	34
مديرة المحاسبة والموارد البشرية	2
الأمن	7
مديرة التجارة	7
مخبر التحليل	7
المجموع	71

المصدر: اعتمادا على معلومات مقدمة .

الجدول 05: أسباب إنشاء الوحدة وأهدافها

نوضح في هذا المطلب اهم اسباب التي دفعت إلى إنشاء المؤسسة، وأهم الأهداف التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها كما تحاول التطرق إلى بعض المشاكل التي تواجه الوحدة .

الجدول 06: أسباب إنشاء الوحدة إلى:

تعود أسباب إنشاء الوحدة إلى:

دعم الدولة حيث خصصت مشروع لدعم إنتاج وجمع الحليب وذلك بمنح 12da مربى الأبقار الذي ينتج ويسلم الملبنة تنشط في إطار الاتفاقية ولكن على حسب جودة الحليب حيث كلما نقصت المادة الدسمة منه قل بسعر للتر الواحد كما خصصت منحة الإدماج لفائدة محول الحليب من 2da إلى 4da/او جاء قرار الدولة بدعم إنتاج الحليب بعدة احصائيات أثبتت أنه هناك جراثيم وميكروبات توجد في الحليب الذي

□□□□ : أهداف الوحدة

➤ تحقيق أرباح اقتصادية

➤ زيادة الانتاج من الحليب والألبان في المنطقة خاصة وفي الوطن عامة .

➤ تموين السوق الوطنية بمنتجات الحليب ومشتقاته ذات الجودة العالية

➤ إشباع فئة عرضة من المستهلكين .

➤ توفير أكبر عدد ممكن من مناصب الشغل .

المشاكل التي تعترض نشاط الوحدة

هناك مجموعة من المشاكل تواجه الوحدة أهمها:

41

جدول رقم 05: البيانات الأساسية للمنتج

الشاحنات	سعتها بالتر
1	13300
2	11000
3	13100
4	13100

المصدر: اعتمادا على المعلومات المقدمة.

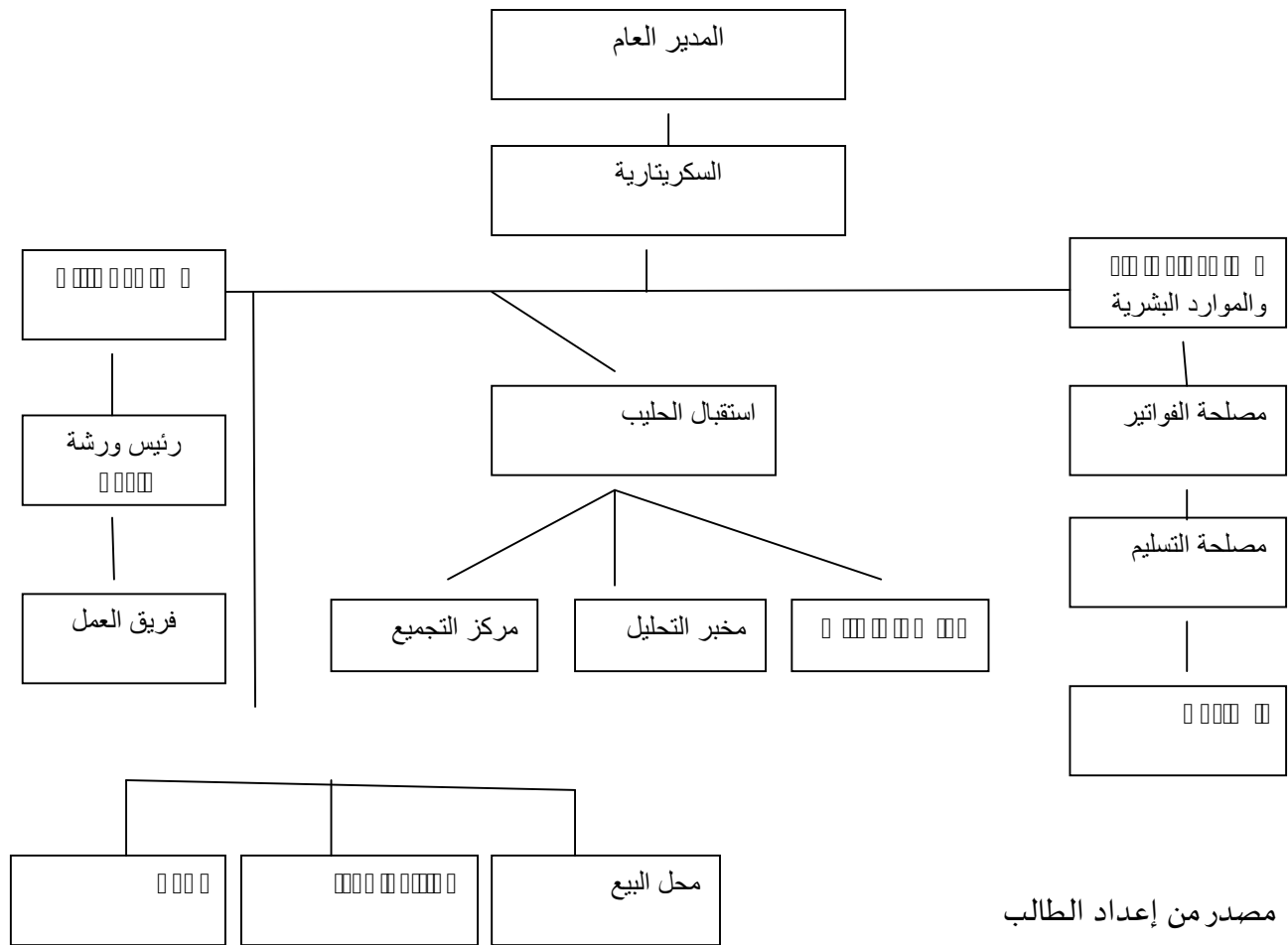
يلاحظ من الجدول السابق إن وسائل النقل لا تكفي لتموين المؤسسة بشكل كامل وخاصة فإن هذه الوسائل تتعرض للعطل من حين إلى حين وهو ما يؤثر على أداء الوحدة من ناحية الإنتاج.

البيانات الأساسية: الهيكل التنظيمي للمؤسسة ومنتجاتها

البيانات الأساسية: الهيكل التنظيمي للمؤسسة ومنتجاتها

يعتبر الهيكل التنظيمي من أهم الأشكال التي توضح الوحدات والأقسام المتواجدة لوحدة ومن خلاله يمكن التمييز بين الرئيس والمرؤوس وفصل المهام بين كل فرد بالمؤسسة.

الشكل رقم 5: الهيكل التنظيمي لمؤسسة حليب النجاح



مصدر من إعداد الطالب

المشرف على إدارة الوحدة يقوم بتسييرها ويهتم بمصالحها الداخلية والخارجية ويطبق القوانين الأساسية داخل المؤسسة.

الأخصائي: وهو يقوم بتسيير شؤون الإدارة بالتنسيق مع المدير كما تسجل والتي المواعيد والمصالح الأخرى داخل المؤسسة.

مصلحة الموارد البشرية: تقوم بتسيير الموارد البشرية وذلك من أنها تتكفل بجميع الموارد وتحرير مختلف القرارات المختلفة مثل العطل والتثبيت والترسيم والعلاوات والنقل والأجور... الخ، وتشرف على نظام العام للعمال من حيث الانضباط في العمل والغيابات وكذا التسيير وتنظيم العمال وفق القانون الداخلي

والاتفاقيات التي تتم على مستوى المديرية ونقابة العمال وتقوم أيضا بتكوين العمال سواء بمركز التكوين أو تكوينهم في الميدان أو من خلال مراكز التكوين.

المجلس الأعلى للمعاشرة: تقوم بمهمة الحفاظ على أمن الوحدة والحوادث المختلفة كما تقوم بتوعية العمال حول أخطار المتعلقة بالعمل مثل الحرائق والنظافة والقواعد الصحية العمل على تطبيق التعليمات بحفظ الأمن والصحة ويشرف عليها رئيس المصلحة وستة عاملين.

المجلس الأعلى للمعاشرة: تقوم مصلحة الإنتاج بمهمة التكوين بالمادة الأولية " الحليب " واستقبالها بعد التأكد من جودتها ومعاييرها في المخبر وبعد ذلك تمر إلى مرحلة الإنتاج لتصبح منتجات تامة الصنع وبعد الإنتاج تأتي عملية التعبئة وشحنها وإرسالها إلى مراكز التوزيع بعد التأكد التوزيع بعد التأكد من جودتها ومعاييرها مرة ثانية يتولى عملية تسيير المصلحة الرئيس وتسعة وعشرون عامل.

المجلس الأعلى للمعاشرة: مختبر الوحدة مجهز بأحداث الوسائل والأجهزة ويتولى مهمة التحليل الخاصة بالمادة الأولية والمنتج النهائي لمعرفة صلاحيتها وجودتها ومدى مطابقتها للمعايير المطلوبة ويؤطر المصلحة رئيس المصلحة بمساعدة ستة عاملين.

مصلحة المحاسبة: تعتبر من أهم المصالح في المؤسسة وهذا راجع إلى أهمية النشاط الذي تقوم به وما تحتاجه من دقة ومتابعة مستمرة لجميع العمليات التي يجب ترجمها إلى أرقام والحسابات التي بواسطتها يمكن معرفة ما حققته المؤسسة من ربح أو خسارة وتضم قسم الخزينة وهو المسؤول عن التدفقات النقدية الواردة أو الخارجية خزينة الوحدة وقسم المحاسبة العامة يقوم بتسجيل مجمل العمليات التي تخص الوحدة ويشرف عليها رئيس المصلحة وموظفين اثنين موزعين على فروع الخزينة والمبيعات محاسبة العامة.

المجلس الأعلى للمعاشرة :

تتمثل منتجات المؤسسة في :

المنتجات: 06 أنواع منتجات المؤسسة

المنتج	انواع	السعة
الحليب	عادي	1 l
	مبستر	
	كربي	
اللبن	عادي	1 l
الزبدة	عادي	500 g
القشدة	عادي	250 g
الياغورت	عادي	30 g 50 g

المصدر: إعداد الطالب

وتتم عملية إنتاج النهائي من خلال عدة مراحل تمر المادة الأولية وذلك من الحصول على منتج ذو جودة عالية وتتمثل هذه المراحل في الشكل الموالي:

المبحث الثاني : واقع دور تسيير الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة حليب النجاح.

البيانات الأولية : تحليل وتفسير نتائج الدراسة

تطرقنا في هذا المطلب إلى تحليل وتفسير النتائج المتحصل عليها من الاستمارة الموزعة على موظفي المؤسسة.

البيانات : تحليل البيانات الشخصية

فيما يلي سوف نتطرق إلى دراسة خصائص عينة الدراسة حسب المتغيرات الشخصية :

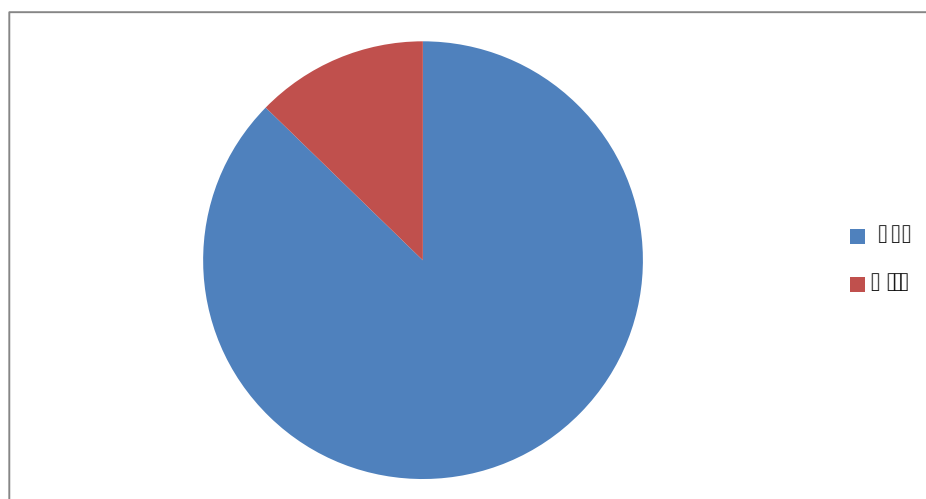
الجنس:

البيانات الشخصية المتعلقة بالجنس: تحليل البيانات الشخصية المتعلقة بالجنس

البيان	العدد	النسبة المئوية
ذكر	46	%83.63
أنثى	9	%12.16

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على استمارة البحث

البيانات الشخصية المتعلقة بالجنس: تحليل البيانات الشخصية المتعلقة بالجنس



المصدر: من إعداد الطالب

توضح من الجدول والشكل السابقين أن توزيع أفراد العينة الدراسة حسب الجنس أن 83.63% من أفراد العينة الذكور و 12.16% إناث وبالتالي نستنتج أن أغلبية موظفين مؤسسة حليب هم ذكور وهذا راجع إلى موقع المؤسسة المنعزل وطبيعة نشاط المؤسسة .

البيان: ٨

البيان: ٨: تحليل البيانات الشخصية المتعلقة بالعمر

البيان	العدد	النسبة المئوية
أقل من 30 سنة	16	29.09%
30 سنة إلى 40 سنة	24	43.63%
41 سنة إلى 50 سنة	10	18.18%
أكبر من 51 سنة	5	9.09%

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على استمارة البحث

يتضح من الجدول السابق إن توزيع أفراد عينة الدراسة حسب العمر يتبين أن معظم الأفراد تتراوح أعمارهم من 30 سنة إلى 40 سنة حيث بلغت نسبتهم 43.63% ويليام الذين أعمارهم أقل من 30 سنة ونسبتهم 29.09% ويليام الذين أعمارهم ما بين 40 سنة إلى 50 سنة ونسبتهم 18.18% وفي الأخير نسبة 9.09% والتي تمثل فئة الأعمار الأكبر من 50 سنة وما نلاحظه من نتائج الجدول أن معظم العمال في أوج عطائهم وذلك راجع أنهم يعتبرون ضمن فئة الشباب واهتمام المؤسسة بذوي الخبرة ومحاولتها الحفاظ عليهم.

البيانات الأساسية:

البيانات الأساسية: 9: الشخصية المتعلقة بالمؤهل العلمي

البيان	العدد	النسبة المئوية
ثانوي فما دون	32	58.18%
تقني سامي	04	7.27%
شهادة ليسانس	11	20%
شهادة مهندس دولة	05	9.09%
شهادة ماجستير	03	5.45%
شهادة دكتوراة	0	0%

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على استمارة البحث

يتضح من الجدول أن توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي أن أغلب أفراد العينة مستوياتهم الثانوي فما دون ذلك بنسبة 58.18% ويليهم الذين لديهم شهادة ليسانس وذلك بنسبة 20% ومستوى مهندس دولة كانت نسبهم 9.09% كما أن أفراد ذوي مستوى تقني سامي كانت نسبهم 7.27% أما بالنسبة لحاملي شهادة ماجستير كانت نسبهم 5.45% أما نلاحظه من تحليل الجدول أن المؤسسة تملك عمال ذوي مستوى عالي وهو ما يساعدها على بناء ميزة تنافسية بينما نلاحظ غياب الأفراد المحصلين على شهادات دراسات عليا وذلك يرجع إلى نوعية الوظائف بالمؤسسة .

أساس الإلتحاق بالمنصب:

البيانات الشخصية المتعلقة بالإلتحاق بالمنصب: 10

البيان	العدد	النسبة المئوية
على اساس الشهادة	19	34.54%
الخبرة	04	7.27%
الاعلان	32	85.18%

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على استمارة البحث

يتضح من الجدول أن التوزيع أفراد عينة الدراسة حسب أساس الإلتحاق بالمنصب أن العمال الذين تم التحاقهم بالمنصب على اساس الاعلان يقدر بنسبة 18.58% اما من التحقوا على اساس الشهادة فهم 54.34% أما من التحقوا على اساس الخبرة قدر بنسبة 27.7% ومن هنا نستنتج أن معظم العمال التحقوا بمناصبهم على اساس الشهادة وهو ما يمنح الوحدة قدرات تنافسية من خلال أصحاب المستوى العالي الذين تم توظيفهم في المؤسسة .

الخبرة:

البيانات الشخصية المتعلقة بعدد السنوات الخبرة: 11

البيان	العدد	النسبة المئوية
5سنوات فأقل	15	27.27%
من 6سنوات إلى 10سنوات	17	30.90%
من 11سنة إلى 14سنة	23	41.81%

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على استمارة البحث

يتضح من أن توزيع أفراد عينة الدراسة حسب عدد السنوات الخبرة أن أغلبهم يشتغلون بخبرة أكثر من 11 سنة وتقدر نسبتهم بـ 81.41% وهو ما يعود بالنفع على المؤسسة والأفراد الذين يشتغلون بخبرة تقدر من 6 سنوات إلى 10 سنوات عمل تقدر نسبتهم بـ 30.90% وفي الأخير نجد الأفراد ذو الخبرة التي تقدر بـ 5 سنوات فأقل بنسبة 27.27% وهذا يعني أن العمال في المؤسسة يتمتعون بخبرة كبيرة وهو ما يمنح الوحدة قفزة نوعية نحو الأمام في أداء وتحقيق الاستراتيجيات المرسومة من طرف المؤسسة .

الدراسة حالة مؤسسة حليب النجاح

سنحاول معرفة حقيقة وواقع تسيير الكفاءات بمؤسسة حليب النجاح وذلك من خلال تحليل محاور الاستبيان .

الدراسة حالة مؤسسة حليب النجاح

تخطيط الكفاءات البشرية:

يعتبر التخطيط الكفاءات البشرية في المؤسسة نقطة البدء في البناء ويهدف التعرف على هذه العملية بمؤسسة حليب النجاح قمنا بطرح مجموعة من الأسئلة وتحليلها .

البيان الملخص 12: مؤشرات تخطيط الكفاءات البشرية

العبارات		نعم		لا	
		التكرار	%	التكرار	%
تقوم المؤسسة بتحديد أسس ومعايير لتخطيط الكفاءات البشرية		40	72.72%	15	27.27%
يتم إعداد الدراسات والأبحاث الخاصة عن الكفاءات البشرية		30	54.54%	25	45.45%
توجد معلومات كافية تسمح بالتنبؤ باحتياجات المنظمة المستقبلية من الكفاءات البشرية		47	85.45%	8	14.54%
يتم تحديد أهداف المنظمة		33	60%	22	40%
انطلاق من ما تملك من الكفاءات البشرية					
تقوم المنظمة بدراسة وظائفها المستقبلية جيدا لتحديد احتياجاتها المستقبلية من الكفاءات البشرية		26	47.27%	29	52.72%

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على استمارة البحث

تشير نتائج الجدول رقم 12 حول بعد التخطيط الكفاءات البشرية إلى الاتجاه إجابات أفراد العينة نحو نعم

وهو ما يعني أن هنالك توجه نحو تخطيط الكفاءات البشرية بالمؤسسة حيث ان:

- حيث إن نسبة 72.72% من أفراد العينة كانت إجاباتهم " بنعم " حول العبارة تقوم المؤسسة بتحديد أسس ومعايير لتخطيط الكفاءات البشرية وهو ما يدل على أن المؤسسة تعطي أهمية كبيرة لعملية جمع وتوفير المعلومات حول الكفاءات التي توجد بالمؤسسة والكفاءات التي ستحتاجها في المستقبل .
- وتشير إجابات أفراد العينة " نعم " بنسبة 54.54% على عبارة " يتم إعداد الدراسات والأبحاث الخاصة عن الكفاءات البشرية وهو ما يدل على أن المؤسسة تهتم بإجراء دراسات وأبحاث وذلك لتحسين من منتوجات المؤسسة وتقديم معلومات لتحقيق الأهداف.

- وتشير إجابات أفراد العينة إلى نسبة 45.85% إلى نعم على عبارة توجد معلومات كافية تسمح بالتنبؤ باحتياجات المنظمة المستقبلية من الكفاءات البشرية وهو ما يدل على أن المؤسسة تعطي أهمية كبيرة لعملية جمع المعلومات حول الكفاءات التي ستحتاجها في المستقبل.
- وتشير إجابات أفراد العينة إلى نسبة 60% بنعم على العبارة يتم تحديد أهداف المنظمة انطلاقاً من ما تملكه من الكفاءات البشرية وهو ما يدل على أن المؤسسة تحدد الكفاءات التي تناسب أهدافها المسطرة أي أن تحديد الاحتياجات من الكفاءات يتم في ضوء ما تسطره المؤسسة من أهداف مستقبلية.
- تشير نسبة إجابات أفراد العينة إلى نسبة 52.52% بلا على عبارة تقوم المنظمة بدراسة وظائفها المستقبلية جيداً لتحديد احتياجاتها المستقبلية من الكفاءات البشرية وهذا راجع إلى عدم توفر المعلومات لدى كل أفراد العينة فيما يخص بعض وظائف الإدارة.

اكتساب الكفاءات البشرية:

تهتم المؤسسات الحديثة بعملية اكتساب الكفاءات البشرية إذ أنها عملية تساعد على تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة يرتبط ارتباطاً مباشراً بمدى قدرة إدارة الموارد البشرية على تزويد المؤسسة بالأفراد القادرين على وضع الاستراتيجيات التنظيمية موضع التنفيذ الغرض التعرف على هذه العملية بمؤسسة حليب النجاح قمنا بطرح مجموعة من الأسئلة وتحليلها.

البيانات والنتائج: مؤشرات اكتساب الكفاءات البشرية

العبارات		نعم		لا	
		التكرار	%	التكرار	%
يتم التوظيف في المؤسسة على اساس احتياجات المنظمة من الكفاءات		32	58.18%	23	41.81%
تتبع المؤسسة في عملية البحث والكشف عن الموارد البشرية على الكفاءة والمؤهل المناسب لشغل الوظائف الشاغرة		39	70.90%	16	29.09%
تحتفظ المؤسسة بالموظفين القدامى الذين يتمتعون بالكفاءة والخبرة		46	83.63%	9	16.36%
تملك المؤسسة المعلومات الكافية للتمييز بين المؤهلات والخبرات التي يتمتع بها كل موظف		29	57.72%	26	47.27%
تعد الاختبارات التي تقوم بها المؤسسة للاختبار متخصصة ذات علاقة وثيقة بالوظيفة الشاغرة.		41	74.54%	14	25.45%

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على استمارة البحث

تشير نتائج الجدول رقم 13 حول مؤشرات اكتساب الكفاءات البشرية إلى اتجاه إجابات أفراد العينة نحو نعم وهو ما يعني أن المؤسسة لها اهتمام باكتساب وتوظيف الكفاءات البشرية التي تساعد في تحقيق أهدافها واكسابها ميزة تنافسية حيث أن:

- حيث تشير نسبة إجابات أفراد العينة الدراسة إلى 18.58% بنعم ونسبة 81.41% ونلاحظ أن النسبتين متقاربتين على العبارة يتم التوظيف في المؤسسة على اساس احتياجات المنظمة من الكفاءات "قد يرجع ذلك لكونه الموظفين في المؤسسة ليس لهم المعلومات الكافية عن أسباب ودوافع التوظيف بالمؤسسة .

- ## تنمية الكفاءات البشرية:

54

الجدول رقم 14 مؤشرات تنمية الكفاءات البشرية

العبارات		نعم		لا	
		التركرار	%	التركرار	%
هناك تقاسم المعلومات والمعرفة والخبرة بين العمال فيما بينهم		35	63.63%	20	36.36%
توفر لك البرامج التدريبية تشكيلة من المعارف والمهارات والخبرات		39	70.90%	16	29.09%
تحرص المنظمة على عقد دورات تدريبية بشكل مستمر		19	34.54%	36	65.45%
نظام الحوافز يساعدكم على تنمية مهاراتهم وتحسين أدائكم		46	83.63%	9	16.36%
توزع المكافآت على العمال وفقا لكفاءة التي يعملون بها		51	92.72%	4	7.27%

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على استمارة البحث

- تشير نسبة إجابات أفراد العينة إلى نسبة 63.63% بنعم على العبارة " هناك تقاسم المعلومات والمعرفة والخبرة بين العمال فيما بينهم " وهو ما يدعم التراكم المعرفي لدى كفاءات المؤسسة مما يحسن أدائهم.
- تشير نسبة إجابات أفراد العينة إلى نسبة 90.70% بنعم على العبارة " توفر لك البرامج التدريبية تشكيلة من المعارف والمهارات والخبرات " وهو يدل على أن المؤسسة تتبنى برامج تدريبية بدقة وأن المدربين لهم كفاءة عالية في عملية التدريب والقدرة العالية على إيصال المعلومات فالمؤسسة تقوم ببرامج تدريبية بدول أخرى وذلك حسب متطلبات الآلات.
- تشير نسبة إجابات أفراد العينة إلى نسبة 45.65% بلا عبارة "تحرص المنظمة على عقد دورات تدريبية بشكل مستمر:" وهذا راجع لأن المؤسسة نفس الآلات فهي لا تحتاج إلى عقد دورات تدريبية باستمرار فهي تقوم بعملية التدريب في البداية استعمال الآلة فقط أو في حالة جلب آلات جديدة .

- تشير نسبة إجابات أفراد العينة إلى نسبة 63.83% بنعم على عبارة " نظام الحوافز يساعدكم على تنمية مهاراتهم وتحسين أدائكم " وهو ما يدل على أن نظام الحوافز بالمؤسسة يحفز الأفراد من أجل تحسين مستواهم المعرفي كما يساعد التحفيز المعنوي على التشارك في المعرفة بين العمال .
- تشير نسبة إجابات أفراد العينة إلى نسبة 51% بنعم على عبارة " توزع المكافآت على العمال وفقا لكفاءة التي يعملون بها " بحيث يعتبر توزيع المكافآت على اساس الكفاءات دافعا للأفراد نحو التوجه للرفع من كفاءتهم ومعارفهم .

تقييم الكفاءات البشرية:

□ □ □ □ □ □ 15: مؤشرات تقييم الكفاءات

العبارات		نعم		لا	
		ال تكرار	%	ال تكرار	%
عمليات التقييم للكفاءات بالمؤسسة تتم خلال فترات معينة بانتظام		27	49.09%	28	50.90%
تساعد طرق التقييم على قياس حقيقي لمعارفهم ومهارات العاملين		31	56.36%	24	43.63%
تتميز عملية تقييم مستوى الكفاءات بالشفافية والموضوعية والعدالة		23	41.81%	32	53.18%
يساعد تقييم الكفاءات على تحسين وتطوير أداء الكفاءات		38	69.09%	17	30.90%

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على استمارة البحث

من خلال الجدول السابق نلاحظ أن بعد "تقييم الكفاءات البشرية "

- 57

البيانات والنتائج: الميزة التنافسية

الجدول رقم 16 مؤشرات الميزة التنافسية

لا		نعم		العبارات
%	التكرار	%	التكرار	
0	0	100%	55	تستخدم المؤسسة تكنولوجيا جديدة مقارنة بالمنافسين
10.90%	6	89.09%	49	تتبنى المؤسسة الاستراتيجيات المبدعة والمبتكر
81.81%	45	18.18%	10	تحاول المؤسسة تقليد عمليات الإبداع للمؤسسات المنافسة
30.90%	17	69.09%	38	المؤسسة تشجع الاقتراحات والابتكارات المقدمة من قبل العاملين
56.36%	31	43.63%	24	استعمال أساليب متنوعة وواسعة للإبداع في العمليات في المؤسسة
9.09%	5	90.90%	50	تعمل المؤسسة على تقديم منتجات بمزايا جديدة وتحسينات مختلفة عن المنافسين.
0	0	100%	55	تقدم المؤسسة منتجات ذات جودة
3.63%	2	96.36%	53	تعمل المؤسسة على تطبيق معايير الجودة في جميع المراحل الإنتاجية
16.36%	9	83.63%	46	تسعى المؤسسة للحصول على مزايا سعرية من الموردين لتخفيض التكاليف
54.54%	30	45.45%	25	تقلل المنظمة تكلفة المواد والخامات والطاقة بالاعتماد على كفاءتها
60%	33	40%	22	اتبعت المنظمة أساليب معينة ومحددة لتقليل تكاليفها
47.27%	26	52.72%	29	كفاءة إدارة الشركة والعاملين تؤثر على نجاح تقليل التكلفة

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على استمارة البحث

تشير نتائج الجدول السابق حول بعد الميزة التنافسية بحيث:

- تشير اتجاه إجابات أفراد العينة بالإجابة نعم بنسبة 100% حول العبارة "تستخدم المؤسسة تكنولوجيا جديدة مقارنة بالمنافسين" وهو ما يدل على أن المؤسسة تعطي أهمية كبيرة للتكنولوجيا وهذا راجع إلى طبيعة نشاط المؤسسة التي هي بحاجة إلى تكنولوجيا جديدة.
- يشير اتجاه إجابات أفراد العينة بالإجابة نعم بنسبة 09.89% حول عبارة "تبنى المؤسسة الاستراتيجيات المبدعة والمبتكر" وهو ما يدل على أن المؤسسة تعمل على تشجيع المبدعين لما له من أهمية في رفع جودة المنتجات وبالتالي تحقيق ميزة تنافسية.
- يشير اتجاه إجابات أفراد العينة بالإجابة بالنسبة 81.81% نحو العبارة "تحاول المؤسسة تقليد عمليات الإبداع للمؤسسات وذلك يرجع يرجع إلى نوعية المنتجات المؤسسة .
- يشير اتجاه إجابات أفراد العينة بنعم إلى نسبة 09.69% نحو العبارة "المؤسسة تشجع الاقتراحات والابتكارات المقدمة من قبل العاملين" وهذا راجع الى توعية نشاط المؤسسة.
- يشير اتجاه إجابات أفراد العينة بنعم إلى نسبة 36.56% نحو عبارة "استعمال أساليب متنوعة وواسعة للإبداع في العمليات في المؤسسة.
- تشير اتجاه إجابات أفراد العينة بالإجابة نعم بنسبة 100% نحو العبارة "تقدم المؤسسة منتجات ذات جودة عالية" وقد يرجع ذلك أساسا لكونه المؤسسة قديمة نوعا ما لها خبرة في المجال وذلك يساعدها على تقديم المنتجات بجودة عالية .
- يشير اتجاه إجابات أفراد العينة بالإجابة نعم بنسبة 36.96% حول عبارة "تعمل المؤسسة على تطبيق معايير الجودة في جميع المراحل الإنتاجية" أن تحقيق الجودة في المنتجات غير كاف لتحقيق التميز ولذلك أن المؤسسة تتبع إجراءات الجودة في جميع المراحل الإنتاجية وأداء الوظائف بالمؤسسة .

- يشير اتجاه إجابات أفراد العينة بالإجابة نعم بنسبة 63.83% حول عبارة " تسعى المؤسسة للحصول على مزايا سعرية من الموردين لتخفيض التكاليف " وذلك يشير أن المؤسسة تقوم بدراسة السوق وذلك من أجل تقديم أفضل الأسعار وبالتالي تحقيق ميزة السعر.
- تشير اتجاه إجابات أفراد العينة بالإجابة لا بنسبة 54.54% نحو العبارة " تقلل المنظمة تكلفة المواد والخامات والطاقة بالاعتماد على كفاءتها " ويرجع ذلك إلى موقع المؤسسة الجغرافي الذي يجبرها على تحمل الأعباء الإضافية وما يعتبر خارج قدراتها.
- يشير اتجاه إجابات أفراد العينة بالإجابة لا بنسبة 60% حول عبارة " اتبعت المنظمة أساليب معينة ومحددة لتقليل تكاليفها " وسبب يعود إلى المشاكل التي تواجهها المؤسسة في هذا المجال مما يجعل المؤسسة ليس لها القدرة على التحكم في بعض التكاليف.
- تشير اتجاه إجابات أفراد العينة بالإجابة نعم بنسبة 72.52% نحو عبارة " كفاءة إدارة الشركة والعاملين تؤثر على نجاح تقليل التكلفة " وهذا ما يدل على أن المؤسسة تعتمد على أن المؤسسة تعتمد على الأفراد ذوي الأداء الجيد في العمليات الإدارية وكفاءتها وبالتالي التأثير المباشر على الأداء الأفراد في الورشات ، وبناءا على ما تقدم نستنتج أن مستوى الميزة التنافسية في المؤسسة حليب النجاح جيدة حيث غالبية الأفراد كانت إجاباتهم "بنعم " وهذا ما يدل على ان هناك اهتمام في المؤسسة بتحقيق الميزة التنافسية من خلال تحسين المنتجات وذلك بتقديم منتجات ذات جودة عالية مقارنة بالمنافسين.

تعرفنا من خلال هذا الفصل على نشأة المؤسسة حليب النجاح وكذا الهيكلية الإدارية التي تدير وفقها
ونوعية المنتجات وطريقة انتاجها واعتمدت في إنجاز هذه على طريقة الاستبيان التي وزعت على عمال
المؤسسة بحيث يحتوي الاستبيان على قسمين بحيث القسم الأول يحتوي على محور المعلومات الشخصية
وقسم الثاني يحتوي على محوري تسيير الموارد البشرية والكفاءات والميزة التنافسية وهدف من الإجابة على
إشكالية البحث ما هو الدور الذي تلعبه الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية ؟.

خاتمة

وهذا ما دفعنا إلى معالجة موضوع دور تسيير الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية من خلال البحث توصلنا أنه هناك علاقة بين استراتيجية إدارة الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية حيث أن مصادر الميزة التنافسية لا تتحقق إلا من خلال التنفيذ العقلاني لهذه الاستراتيجيات السالفة الذكر.

بناءً على الإشكالية والفرضيات التي طرحناها في البداية من خلال دراستنا النظرية ودراسة الحالة توصلنا أن المورد البشري يعتبر أهم عنصر لتحقيق الميزة التنافسية.

كما نجد أن المؤسسة تكتسي في حالة اتباعها لإستراتيجية معينة على ميزة تنافسية التي تسعى إليها كل المؤسسات ولكن تختلف مصادرها من مؤسسة إلى أخرى إلا أن القاسم المشترك بينهم هو الموارد البشرية لهذا يعتبر العنصر الحاسم لتحقيق الميزة التنافسية من خلال اختبار العمال ذوي المهارة والكفاءة والخبرة والقادرون على تقديم الأداء المتميز.

0.000000 : 000

من خلال التطرق لأهم جوانب الموضوع النظرية منها توصلنا الى الاجابة على التساؤلات المطروحة حيث يمكن إبراز النتائج المسجلة فيما يلي:

- يعتبرالعنصرالبشري اهم العناصر لتحقيق الميزة التنافسية
- الأسس العامة لبناء الميزة التنافسية هي الجودة المتفوقة والكفاءة المتفوقة والتحديث والإبداع والاستجابة للعميل .

- أصبح تحقيق ميزة تنافسية لا يعتمد على الموارد المادية فقط وإنما فقط بحاجة إلى موارد بشرية ذو كفاءة عالية وما تتميز به من قدرات ومهارات قادرة على صنع الفرق بين مؤسسة وأخرى .

الخلاصة : □ □ □ □ □ □ □ □

- تسعى مؤسسة حليب النجاح بمدينة مغنية إلى تحقيق مجموعة من الأهداف التي تصب في مجملها على تحقيق المستويات المطلوبة من الجودة لكسب لرضا الزبون ، وتتطلع المؤسسة انطلاقا من هذه الأهداف إلى رفع من حصتها السوقية وغزة الأسواق الوطنية كما تعمل على ترقية سمعة المؤسسة عن طريق إرضاء الزبائن وضمان المستويات الملائمة من الجودة المطلوبة .
- اكتشفنا أن المؤسسة أصبحت تولي اهتماما كبيرا وكفاءاتها البشرية بطريقة وتسييرها وهذا نسيب أدراك مسؤوليتها إلى أهمية العنصر البشري الذي يمكن أن يحققه إذا سير بطريقة فعالة فهي تسعى لتوفير بيئة عمل مناسبة وملائمة لكفاءاتها البشرية .
- قصد الوصول إلى تقديم منتجات ذات جودة عالية تهتم المؤسسة بالموظفين اللذين لهم تأثير مباشر على جودة منتجات المؤسسة هؤلاء الموظفين يشغلون المناصب الأساسية.
- تساعد عملية التسيير على بناء خطط حل الكفاءات البشرية مما يساعد على استقطاب وبالتالي بناء ميزة تنافسية للمؤسسة .

الخلاصة : □ □ □ □ □ □ □ □

- في ظل التطورات التي تشهدها بيئة الأعمال على المؤسسات الراغبة في الحصول على ميزة تنافسية تحقيق تكامل بين مواردها المالية والمالية والمادية وإعطاء أهمية المورد البشري حيث يحصل العمال داخل المؤسسة على التدريب والتعلم والتأهيل والتحفيز المناسب الذي يدفعهم إلى الرغبة في تحسين المستمر في الأداء.
- يجب على المؤسسات توفير المناخ الملائم للابداع والتفكير في إيجاد طرق عمل ومنتجات جديدة .

- يجب على المؤسسات وضع عملية تطوير الكفاءات من الأولويات التي تقوم عليها رؤية الاستراتيجية للمؤسسة من خلال تمكين أفراد المؤسسة من تطوير كفاءتهم وتحسين قدراتهم المهنية قصد تكريس مبدأ الاحترافية وقابلة الحراك في سوق العمل، ومنه الاستجابة لاحتياجات المؤسسة من جهة وتحقيق الطموحات الشخصية للعمال في التطوير والرقى وتحقيق الذات من جهة أخرى .

قائمة المراجع

❖ المراجع باللغة العربية:

1. احمد سيد مصطفى، إدارة الموارد البشرية منظور القرن الحادي والعشرين، دار الكتب، القاهرة، 2000..
2. احمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، مركز التنمية الإدارية، الاسكندرية، مصر، ط5، 1998.
3. اسامة كامل محمد الصبري، إدارة الموارد البشرية، دار الوفاء للطباعة، البحرين، ط1، 2006.
4. اشوك شاندا وشيباكوبرا، استراتيجيات الموارد البشرية، دار الفجر، 2002.
5. بلمهدي عبد الوهاب، بروش زين الدين، إدارة الابتكار في المنظمة: من منظور إدارة الموارد البشرية، المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، 8-9 مارس 2005، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة.
6. جمال الدين محمد المرسي، الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية: المدخل لتحقيق ميزة تنافسية لمنظمة القرن الحادي والعشرين، الدار الجامعية، الاسكندرية مصر، 2003
7. الحريري محمد سرور، طرف واستراتيجيات وتطوير الموارد البشرية ، ط1، عمان، 2005.
8. حسين إبراهيم بلوط، إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي، دار النهضة، بيروت، لبنان، ط1، 2002.
9. حمداوي وسيلة، ادارة الموارد البشرية، جامعة قائمة، 2004.
10. خالد عبد الرحمان مطر الهيبي، إدارة الموارد البشرية، دار وائل، عمان الاردن، ط1، 2003.
11. سهيلة محمد عباس، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي، دار وائل، عمان الاردن، ط1، 2003
12. سواكري مباركة، الموارد البشرية والميزة التنافسية، الملتقى الدولي حوله التنمية البشرية وفرض الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية ، جامعة ورقلة، 2004.
13. صلاح الدين محمد عبد الباقي ، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، 2000.
14. علي السلمي، إدارة الأفراد والكفاية الإنتاجية، دار المحمدية، الجزائر، ، ط1، 2001.
15. علي السلمي، إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية، دار غريب للنشر والطباعة، القاهرة، 2013.

16. فاتن احمد ابو بكر ، تنظيم الإدارة المفتوحة ثورة الأعمال القادمة للقرن الحادي والعشرين، ايتراك للطباعة والنشر، مصر، 2001.
17. محمد حسين الأخضر، صناعة المايا التنافسية، دار غريب للنشر والطباعة، 2000.
18. محمد سعيد سلطان ، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، 1993.
19. محمد عبيدات ، مبادئ التسويق، دار المستقبل للنشر، عمان، الاردن، 1999.
20. مهندي زويلف، تخطيط الموارد العاملة بين النظرية والتطبيق، دكتوراة ، بغداد، 2001.
21. ناصر دادي عدون، اقتصاد المؤسسة، دارالمحمدية العامة، الجزائر، ط1، 1998
22. نبدي عبد الله عبد السلام ثابتي الحبيب، التأهيل البشري ومقتضيات الأداء الوظيفي في ظل الديناميكية المهنية الجديدة ، الملتقى الدولي لمتطلبات التأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والدول العربية، جامعة شلف، 17,18 افريل 2006.

الخلاصة :

تهدف هذه الدراسة إلى توضيح دور الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة وقد اخذت الدراسة ذلك شرح أهمية العنصر البشري في تحقيقها باعتباره من أهم موارد المؤسسة.

حيث تسعى المؤسسات إلى كسب ميزة تنافسية تميزها على غيرها من المنظمات العاملة في نفس القطاع وذلك عن طريق إضافة قيمة للعملاء وتحقيق التميز عن طريق استغلال إمكانياتها ومواردها المختلفة والتي تأتي في مقدمتها الموارد البشرية وتوضح الدراسة إلى أنه رغم ما يتاح للمؤسسات من موارد مادية ومالية وتقنية ومعلوماتية وما قد تتميز به تلك الموارد من خصائص وإن كانت شرطا ضروريا لإمكان الوصول إلى تلك القدرة التنافسية إلا أنها ليست شرطا كافيا لتكوينها. لذلك لابد من توفر العمل البشري والمتمثل في عمليات التصميم والإبداع الفكري، التخطيط، البرمجة، التنسيق، التنظيم، الإعداد، التهيئة، التطوير، التحديث، التنفيذ، الانجاز، وغيرها من العمليات التي هي من انتاج العمل الانساني.

ومن خلال اسقاطنا للجانب النظري على دراسة حالة مؤسسة حليب النجاح توصلنا الى انه يجب على المؤسسات ان تولي اهتماما كبيرا لمورديها البشرية وبطريقة تسييرها وهذا لأهميتها وبالعائد الذي يمكن أن يحققه اذا سيرت بطريقة فعالة فيجب عليها الاعتماد على مواردها البشرية كمورد غير ملموس والاهتمام بتسييره جيدا فذلك يقود الى تحقيق الميزة التنافسية طبعاً بالتكامل مع الموارد الأخرى.

الكلمات المفتاحية: الموارد البشرية – الميزة التنافسية – الكفاءات .

summary:

Where institutions seek to gain a competitive advantage that distinguishes them over other organizations operating in the same sector by adding value to customers and achieving excellence by exploiting their various capabilities and resources, which come in the forefront of human resources. And what these resources may have in terms of characteristics, although they are a necessary condition for accessing that competitive ability, but it is not a sufficient condition for its formation. Therefore, there must be human work represented in the processes of design, intellectual creativity, planning, programming, coordination, organization, preparation, preparation, Development, modernization, implementation, achievement, and other processes that are the product of humanitarian work. By dropping the theoretical aspect on the case study of the Al-Najah Milk Corporation, we concluded that the institutions should pay great attention to their human suppliers and the way they are run, and this is due to their importance and the return that they can achieve if they operate in an effective manner. To achieve the competitive advantage, of course, by integrating with other resources.

Keywords: human resources - competitive advantage - competencies.