

جامعة عبد الحميد ابن باديس مستغانم

كلية علوم الاقتصاد و التسيير و العلوم التجارية

قسم علوم التسيير



مذكرة تخرج مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر اكاڊيمي

الشعبة : علوم التسيير التخصص : تسيير استراتيجي

تسيير الموارد البشرية و دورها في خلق الميزة التنافسية

دراسة حالة : مؤسسة حليب النجاح

مقدمة من طرف الطالبين :

كحلول مختار – بن بليدية محمد

أعضاء لجنة المناقشة :

الصفة	الاسم و اللقب	الرتبة	عن الجامعة
رئيسا	بن شني يوسف	أستاذ محاضر (أ)	جامعة مستغانم
مقررا	ابراهيمي عمر	أستاذ مساعد (أ)	جامعة مستغانم
مناقشا	بوزيان العجال	أستاذ محاضر (أ)	جامعة مستغانم

السنة الجامعية : 2020/2021

الاهداء (مختار)

الحمد لله الذي وفقني لاتمام هذا العمل المتواضع.

اهدي ثمرة جهدي الى من ربياني وعلماي كيف تكون
الحياة، فتحية إجلال وتقدير ووفاء وعرفان إليكما، أدامكما
الله نورا وضياء ساطعا في حياتي...

والداي العزيزان

والى جدي رحمه الله

والى اخوتي و كل اصدقائي و زملائي

و كل من شاركني أفراحي وأحزاني وكانوا لي سندا في
مشواري الدراسي من أفراد العائلة الكريمة حفظهم الله

جميعا

الأهداء (محمد)

أهدي هذا العمل المتواضع بحسرة جهدي إلى كل
العائلة الكريمة.

و الأقارب والأحباب .

و إلى الأستاذ إبراهيمي عمر .

إلى كل الأصدقاء و الزملاء المخلصين .

شكر و عرفان

بداية نسجد لله رب العالمين شكرا وحمدا على توفيقه
ورعايته والعامه لنا الصبر وسهل لنا الطريق وأثابنا من العلم
والمعرفة لانجاز هذا العمل فالحمد لله و الصلاة والسلام على
رسول الله.

اتقدم بالشكر الخالص للأستاذ المشرفه براهيمى عمر.
كما اشكر كل الاساتذة والشكر موصول إلى كل من
ساندني ووقفني إلى جانبي ومد لي يد العون من قريب أو
من بعيد ولو بالكممة الطيبة

و نحمد الله الحي القيوم ونرجوه أن يزيدنا الدرجات ويرزقنا
علما نافعا ونسأله أن يهدينا سبل السداد ويلهمنا التوفيق
والارشاد.

الفهرس

فهرس المحتويات	
الصفحة	المحتويات
IV	قائمة الجداول
V	قائمة الاشكال
1	المقدمة
24-5	الفصل الأول: الاطار المفهيمي لإدارة الموارد البشرية
12-6	المبحث الأول: نظرة عامة عن إدارة الموارد البشرية
9-6	المطلب الأول: مفهوم إدارة الموارد البشرية وتطورها التاريخي
6	أولاً: مفهوم ادارة الموارد البشرية
7	ثانياً: التطور التاريخي لإدارة الموارد البشرية
10	المطلب الثاني: العوامل المؤثرة على إدارة الموارد البشرية
11	المطلب الثالث: دور وأهمية ادارة الموارد البشرية في المؤسسة
12-11	المطلب الرابع: العوامل البيئية المؤثرة على إدارة الموارد البشرية
20-13	المبحث الثاني: أهداف ووظائف إدارة الموارد البشرية
14-13	المطلب الأول: أهداف إدارة الموارد البشرية
17-14	المطلب الثاني: وظائف ادارة الموارد البشرية
16-14	الفرع الاول: وظائف إدارة الموارد البشرية
17	الفرع الثاني : الوظائف الادارية الرئيسية لإدارة الموارد البشرية.
20-18	المطلب الثالث: تنفيذ مخططات الموارد البشرية
23-21	المبحث الثالث: تخطيط الموارد البشرية
21	المطلب الأول: تعريف وأهمية تخطيط الموارد البشرية
22	المطلب الثاني: خطوات ومتطلبات تخطيط الموارد البشرية
23-22	المطلب الثالث: الأدوار الوظيفية لمسؤولي الموارد البشرية
24	خلاصة الفصل

25	الفصل الثاني: الموارد البشرية كمصدر للميزة التنافسية
26	تمهيد
38-27	المبحث الأول: الميزة التنافسية وفعالية التسيير الاستراتيجي
29-27	المطلب الأول: تعريف الميزة التنافسية وأنواعها
36-30	المطلب الثاني: الأسس العامة لبناء الميزة التنافسية ومحدداتها
33-30	الفرع الأول: الأسس العامة لبناء الميزة التنافسية
36-33	الفرع الثاني: محددات الميزة التنافسية
37	المطلب الثالث: معايير الحكم على الجودة الميزة التنافسية ومصادرها
38	المطلب الرابع: دور التخطيط للموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية
44-39	المبحث الثاني: أسس القدرات التنافسية للموارد البشرية
40-39	المطلب الأول: الدور الاستراتيجي لوظيفة الموارد البشرية
42	المطلب الثاني: خصائص المورد البشري المتميز ومفاتيح التفوق
44-43	المطلب الثالث: التعلم التنظيمي والميزة التنافسية
47-45	المبحث الثالث: المنظور الاستراتيجي للموارد البشرية من أجل تحقيق ميزة تنافسية
45	المطلب الأول: الدلالات الإستراتيجية للموارد البشرية.
47-46	المطلب الثاني: دور الموارد البشرية في خلق ميزة تنافسية إستراتيجية.
48	خلاصة الفصل
70-49	الفصل الثالث: دراسة حالة مؤسسة حليب النجاح
49	تمهيد
58-50	المبحث الأول: تقديم مؤسسة حليب النجاح
52-50	المطلب الأول: نشأة وتقديم المؤسسة
53	المطلب الثاني: أسباب انشاء الوحدة واهدافها
58-54	المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي للمؤسسة ومنتجاتها
69-59	المبحث الثاني: واقع دور تسيير الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية في مؤسسة "حليب النجاح"
61-59	المطلب الأول: تحليل وتفسير نتائج الدراسة
69-62	المطلب الثاني: حقيقة تسيير الموارد البشرية والكفاءات بمؤسسة حليب النجاح

67-62	المحور الأول: تسيير الكفاءات البشرية
69-68	المحور الثاني: الميزة التنافسية
70	خلاصة الفصل
72-71	الخاتمة العامة
74-73	قائمة الراجع
75	الملخص

قائمة الجداول

الرقم	عنوان الجدول	الصفة
1	عناصر القدرة التنافسية ودور الموارد البشرية فيها	41
2	مراكز تجميع الحليب و الكمية المجمعة في اليوم	51
3	تطور عدد العمال خلال السنوات 2002-2015	52
4	توزيع الوظائف	52
5	عدد الشاحنات و سعتها	53
6	انواع منتجات المؤسسة	57
7	تحليل البيانات الشخصية المتعلقة بالجنس	59
8	تحليل البيانات الشخصية المتعلقة بالعمر	60
9	تحليل البيانات الشخصية المتعلقة بالمؤهل المهني	60
10	تحليل البيانات الشخصية المتعلقة باسباب الالتحاق بالمنصب	61
11	تحليل البيانات الشخصية المتعلقة بعدد السنوات الخبرة	61
12	مؤشرات تخطيط الكفاءات البشرية	62
13	مؤشرات اكتساب الكفاءات البشرية	64
14	مؤشرات تنمية الكفاءات البشرية	66
15	مؤشرات تقييم الكفاءات	67
16	مؤشرات الميزة التنافسية	68

قائمة الاشكال

الصفحة	عنوان الشكل	الرقم
10	البيئة الخارجية	1
16	وظائف ادارة الموارد البشرية	2
30	الاسس العامة لبناء الميزة التنافسية	3
34	النموذج الماسي ل porter	4
55	الهيكل التنظيمي لمؤسسة حليب النجاح	5
58	مراحل الانتاج	6

مقدمة

يعرف العالم تغيرات وتطورات على مختلف المستويات السياسية، الاقتصادية، الاجتماعية، والثقافية، كنتيجة لما أفرزته العولمة في مختلف المجالات، ولقد كان لسرعة هذه التغيرات اثر كبير على مختلف المؤسسات، التي أصبحت اليوم تنشط في نظام عالمي مفتوح تميزه تحولات عميقة وسريعة وكثيرا ما تكون عدوانية ومفاجئة و يصعب 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 ان تقوم بإعداد برامجها المختلفة في إطار إستراتيجية المنظمة من جهة ووفق متطلبات عملاء المنظمة من جهة أخرى. فالموارد البشرية تلعب دور رئيسي في صنع الاهداف الاستراتيجية ورصد وتحليل البيئة الخارجية والاشراف على العمليات الداخلية وقياس الكفاءة ، إضافة إلى أنها هي المعنية في المساعدة بزيادة الانتاجية. ولقد أصبح معروفا بأن الموارد البشرية تساهم في الميزة التنافسية للمنظمة .

الاشكالية:

و مما سبق يمكن ذكره يمكن طرح الاشكالية التالية :

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

ويندرج تحت هذه الاشكالية الاسئلة التالية :

1-هل تعتبر الموارد البشرية مصدرا للميزة التنافسية ؟

2-ماهي أسس بناء الميزة التنافسية ؟

3- كيف يساهم تسيير الموارد البشرية و الكفاءات في خلق القيمة وتحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة؟

الفرضيات :

و مما سبق و من اجل تفسير الاشكالية و محاولة الاجابة على الاسئلة المطروحة يمكن صياغة الفرضيات

التالية :

- 1 - تعتبر الموارد البشرية مصدرا اساسيا لتحقيق الميزة التنافسية .
- 2 - تعتبر الميزة التنافسية هدف تسعى كل المؤسسات الى تحقيقه من خلال مواردها البشرية وكفاءاتها.

أهمية الموضوع

- ✓ تبين مدى اهمية المورد البشري في تحقيق ميزة التنافسية للمؤسسة .
- ✓ يعتبر تسيير الكفاءات من أكثر المواضيع التي لقيت و تلاقي اهتماما كبيرا في ميدان التسيير والإدارة ، وبالرغم من التطور الذي طرا على أسس و نظريات تسيير الموارد البشرية إلا انه مازال هناك مجال للبحث.

أهداف البحث

- 1-التعرف على طبيعة تسيير الموارد و الكفاءات بالمؤسسة.
- 2-إبراز أهمية الموارد البشرية ودورها في تحقيق الميزة التنافسية.
- 3 التوصل إلى علاقة التي تربط بين تنمية الموارد البشرية وتحقيق الميزة التنافسية.

أسباب اختيار الموضوع:

- 1-نظرا لتخصصنا في علوم التسيير و يعتبر تسيير الموارد البشرية من اهم انواع التسيير في المؤسسة.
- 2-نظرا للقيمة والأهمية الإستراتيجية التي تكتسبها الكفاءات ضمن موارد المؤسسة ، واعتقادنا بأنها هي مصدر الأداء المتميز و الجودة العالية بسبب ما تحوزه من مهارات و قدرات و معرفة.

المنهج المتبع في البحث :

من أجل دراسة الإشكالية موضوع البحث ، وتحليل أبعادها، جوانبها ، والإجابة على تساؤلات الإشكالية ، وإثبات صحة الفرضيات ، تمت الدراسة بالاعتماد على المنهجين الوصفي و التحليلي لإبراز أهم المفاهيم و الأدوات و المقاربات المرتبطة بالموضوع .

الفصل الأول: الاطار المفاهيمي لإدارة الموارد البشرية

الفصل الأول: الاطار المفاهيمي إدارة الموارد البشرية

الفصل الأول: الاطار المفاهيمي إدارة الموارد البشرية

تمهيد:

لقد تميزت إدارة الموارد البشرية في المنظمات المعاصرة والحديثة في دور اداري 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، تعاريف، نظريات، مفاهيم، طرق واستراتيجية 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 الى ذلك في الى ذلك في المبحثين التاليين :

المبحث الأول: نظرة عامة عن إدارة الموارد البشرية

المبحث الثاني: أهداف ووظائف إدارة الموارد البشرية

الفصل الأول: الاطار المفاهيمي لإدارة الموارد البشرية

المبحث الأول: نظرة عامة عن إدارة الموارد البشرية

المطلب الأول: مفهوم إدارة الموارد البشرية وتطورها التاريخي.

أولاً: مفهوم ادارة 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 ونوضح فيما يلي الفرق بينهما بتفصيل أكثر.¹

1. وجهة النظر التقليدية: يرى بعض المديرين ان ادارة الموارد البشرية ماهي إلا مجرد وظيفة قليلة الأهمية في المنشآت وتقتصر على القيام بأعمال روتينية تنفيذية ومن أمثلها حفظ المعلومات عن العاملين في ملفات وسجلات معينة ومتابعة النواحي المتعلقة بالعاملين مثل ضبط أوقات الحضور والانصراف والانجازات والترقيات وصرف مرتباتهم ويبدو ان إدارة الموارد البشرية لم تحظى باهتمام هؤلاء المدراء، حيث يرون أن تأثيرها ضئيل على كفاءة ونجاح المنشآت وقد انعكس ذلك على الدور الذي يقوم به مدير إدارة الموارد البشرية وكذلك على الوضع التنظيمي لهذه الادارة.²

2. وجهة النظر الحديثة: 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 المفاءة الإنتاجية للمنشآت.

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

كما يعرفها "سكيفلا 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.³

¹. أحمد ماهر ، إدارة الموارد البشرية، دار المعارف، 1995، ص15.

². المرجع نفسه، ص16.

³. حمداوي وسيلة، "إدارة الموارد البشرية، جامعة قالمة، 2004، ص29.

الفصل الأول: الاطار المفاهيمي لإدارة الموارد البشرية

ثانيا: التطور التاريخي لإدارة الموارد البشرية:⁴

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

وهناك العديد من الأسباب التي تفسر الاهتمام المتزايد بإدارة الموارد البشرية كوظيفة إدارية متخصصة وكفرع من فروع علم الإدارة ومن هذه الأسباب:⁵

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.

⁴. أحمد ماهر، المرجع السابق، ص24.

⁵. حمداوي وسيلة، المرجع السابق، ص30-31.

الفصل الأول: الاطار المفاهيمي لإدارة الموارد البشرية

المرحلة 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 الصناعات يمارسون صناعاتهم اليدوية في منازلهم مستخدمين في ذلك أدوات بسيطة وقد صاحب ظهور الثورة الصناعية عدة ظواهر أهمها:

- التوسع في استخدام الآلات وإحلالها محل العمال.
- ظهور مبدأ التخصص وقسيم العمل.
- إنشاء المصانع الكبرى التي تستوعب الآلات الجديدة ومن جهة إدارة الموارد البشرية كانت الثورة الصناعية بمثابة حل لكثير من المشاكل التي تواجهها إدارة المنشآت فبالرغم من أن الثورة الصناعية أدت إلى تحقيق زيادة هائلة في الانتاج 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 المبير في كثير من المشاكل في مجال العلاقات الانسانية.⁶

المرحلة الثانية: ظهور حركة الإدارة العلمية

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

وقد توصل تايلور إلى ماسماه بالأسس الأربعة للإدارة وهذه الأسس هي:

1. تطور حقيقي في الإدارة.
2. الاختيار العلمي للعاملين.
3. الاهتمام بتنمية وتطوير الموارد البشرية وتعليمهم.
4. التعاون الحقيقي بين الإدارة والموارد البشرية.

المرحلة الثالثة: نمو المنظمات العالمية.

في بداية القرن العشرين نمت وقويت المنظمات العالمية في الدول الصناعية وخصوصا في مجال المواصلات، وصناعة المواد الثقيلة وقد حاولت النقبات العمل على زيادة أجور العمال وخفض ساعات

⁶. حمداوي وسيلة، المرجع السابق، ص33.

الفصل الأول: الاطار المفاهيمي لإدارة الموارد البشرية

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 رب العمل الادارة.⁷

المرحلة الرابعة: 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 علة آلاف العمال قبل تعيينهم نفاذ لأسباب فشلهم بعد توظيفهم بدأ بعض المتخصصين في ادارة الموارد البشرية في ظهور المنشآت لمساعدة بعض الأمولر مثل التوظيف، الرعاية الاجتماعية، التدريب والأمن الصناعي.⁸

المرحلة الخامسة: ما بين الحرب العالمية الأولى والثانية.

لقد شهدت نهايات العشرينيات وبداية الثلاثينيات من هذا القرن تطورات في مجال العلاقات الانسانية فقد اجريت هو ترزن بوم.أ بقيادة " التون مايو Ton mayo" وقد اقنعت هذه التجارب الكثيرين بأهمية الرضا العامل عن عمله وضرورة توفير الظروف المناسبة للعمل.⁹

المرحلة السادسة: ما بعد الحرب العالمية الثانية حتى وقتنا الحاضر.

لقد نمت وتطورت إدارة الموارد البشرية الحديثة، واتسع نطاق الأعمال التي تقوم بها إدارة الموارد البشرية، وأصبحت مسؤولة ليس عن أعمال روتينية مثل حفظ ملفات الموارد البشرية وضبط حضورهم وانصرافهم، بل شملت تدريب وتنمية الموارد البشرية ووضع برامج لتعويضهم عن جهودهم وتحفيزهم وغير ذلك من الوظائف التي تقوم بها إدارة الموارد البشرية الحديثة.¹⁰

⁷ صلاح الدين محمد عبد الباقي، "إدارة الموارد البشرية"، الدار الجامعية، 2000، ص45.

⁸ حمداوي وسيلة، "إدارة الموارد البشرية"، جامعة قلمة، ص50.

⁹ محمد سعيد سلطان، "إدارة الموارد البشرية"، الدار الجامعية، 1993، ص33.

¹⁰ صلاح الدين محمد عبد الباقي، المرجع السابق، ص53.

الفصل الأول: الاطار المفاهيمي إدارة الموارد البشرية

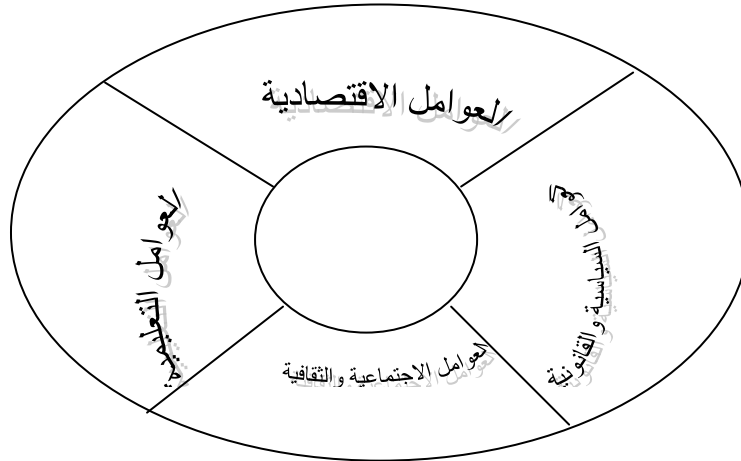
المطلب الثاني: العوامل المؤثرة على إدارة الموارد البشرية

الإطار العام للعوامل البيئية: يمكن تصنيف العوامل المؤثرة على إدارة الموارد البشرية إلى مجموعتين رئيسيتين:

*مجموعة العوامل الداخلية: "وهذه العوامل تنبع من بيئة العمل الداخلية للمنشأة مثال ذلك السياسات الإدارية العامة للمنشأة نظرة الادارة العليا الة العاملين بالمنشأة والى ادارة الموارد البشرية، حجم المنشأة وامكانياتها المادية وتنعكس هذه البيئة التنظيمية على سياسات ادارة الموارد البشرية وأيضا على الوضع التنظيمي للجهاز القائم بوظيفة ادارة الموارد البشرية"¹¹

*مجموعة العوامل الخارجية: ويقصد بها العوامل البيئية بالمنشأة، والتي تتمثل الإطار الذي تتحرك فيه المنشأة ومن ثم ادارة الموارد البشرية بها، وذلك لأن المنشأة لا تعمل بمفردها في المجتمع الموجودة فيه، ولا تتخذ قراراتها بمعزل عن البيئة التي تعيش فيها، "ولا بد للمنشأة أن تتكيف مع هذه العوامل الداخلية والخارجية ويقع على عاتقها تحقيق التوازن بينها مما يحقق مصلحة كافة الأطراف، بمعنى آخر ينبغي أن يتوفق بين ما يسمى بالنظام المقفل للمنشأة والنظام المفتوح"¹².

الشكل رقم 01 البيئة الخارجية



العوامل المؤثرة على إدارة الموارد البشرية

¹¹. أتوك شاندا وشيباكويرا، "استراتيجية الموارد البشرية، دار الفجر، 2002.

¹². الحريري محمد سرور، طرف واستراتيجيات وتطوير الموارد البشرية، ط1، عمان، 2005، ص42.

الفصل الأول: الاطار المفاهيمي لإدارة الموارد البشرية

ويغني التأكد ان هناك تداخل وترابط بين العوامل البيئية للمنشأة، بحيث لا يمكن فصلها عن بعضها البعض والمعرفة تأثير كل منها مع ممارسات ادارة الموارد البشرية في المنشأة.

المطلب الثالث: دور وأهمية ادارة الموارد البشرية في المؤسسة

"تؤكد المدارس العلمية في ادارة 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 فتحسين مردودية المنظمة مرتبط اليوم بتحسين قدرة وكفاءة مواردها البشرية لذلك أصبح الاستثمار في هذا المورد الاستراتيجي أحد العناصر الأساسية لبقاء ونجاح المنظمات" ¹³ "وهو الأمر الذي يوضح أن تعبير مسيري الموارد البشرية نظرتهم 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." ¹⁴

المطلب الرابع: العوامل البيئية المؤثرة على إدارة الموارد البشرية

كثيرا ما يدور التساؤل حول مدى قوة تأثير العوامل البيئية الموجودة في مجتمع معين على إدارة الموارد البشرية بمختلف المنشآت العاملة في هذا المجتمع ويمكن تلخيص هذه العوامل في ما يلي:

العولمة وآثارها على ادارة الموارد البشرية:

يعكس اصطلاح العولمة في مجال عدم وجود حواجز اقليمية دولية بين دول العالم المختلفة، مما يجعلها تدور وكأنها قرية صغيرة فقد ألقى ظهور الشركات متعددة الجنسيات والتي عادت بالكثير من متطلبات وأعباء ومسؤوليات على عاتق مديري الموارد البشرية، اذ الأفراد يختلفون من ناحية المعرفة والمهارات ودرجة التأقلم الثقافي خاصة في ظل العولمة. ¹⁵

1. **البيئة الثقافية:** يمثل فهم البيئة الثقافية أمرا من الأمور الحيوية لنجاح عمل المنظمات ولا يعد بتدريب الأفراد وهو العمل الوحيد في تحقيق هذا الهدف لكن يمكن للمنظمات أن تحقق أهدافها والنتائج المطلوبة من سياسات الاستطاب والتعيين التي تعينها، فقد تقوم الشركات المتعددة الجنسيات بتعيين أفرادها القائمين في البلاد المضيف مما يسهل تعامل الأفراد مع بعضهم البعض نظرا لأن لديهم نفس الخلفية والثقافة.

¹³ . أحمد سيد مصطفى، إدارة الموارد البشرية "منظور القرن الحادي والعشرين"، دار الكتب، القاهرة-مصر، 2000 م، ص26.

¹⁴ . حمداوي وسيلة، المرجع السابق، ص39.

¹⁵ . حمداوي وسيلة، المرجع السابق، ص42.

الفصل الأول: الاطار المفاهيمي لإدارة الموارد البشرية

2. تنوع مزيج القوى العاملة: كانت الغالبية العظمى من القوى العاملة من الرجال وكان معظم العاملين متشابهين في خصائصهم، مما سهل وظيفة الأفراد أما الآن فإن متطلباتهم أصبحت كبيرة دا وهذا نظرا للقوانين الجديدة في العمل.¹⁶
3. متطلبات المهارات المتغيرة: تحولت المجتمعات من مجتمعات زراعية الى صناعية أو خدمية ومع هذا التحول اختلفت مهارات الأفراد المطلوبة من القطاع الى آخر، وقد تسبب هذا النقص في المهارات الفنية لأداء الوظائف الجيدة خاصة في الدول النامية الى خسائر فادحة للمنظمات.
4. تخفيض حجم المنظمات: إن الكثير من المنظمات تقوم بتخفيض حجمها وعدد مستوياتها الإدارية، دون الاعتبار للجانب الانساني لهذه العملية، مما يؤدي الى زيادة عبئ العمل على الأفراد الباقين في العمل.
5. برامج التطوير المستمر: تركز هذه البرامج على تحسين ووتطوير المنظمة في الأجل الطويل بإشتراك الأفراد بدرجة أكبر في الأمور المتعلقة بهم حيث يكون هذا التطوير بتحقيق الجودة في كل ما تفعله بداية من التعيين الأفراد ذي جودة مرتفعة الى القيام بممارسات إدارية أفضل.¹⁷
6. القوي العاملة الشرطية: تحتاج المنظمة إلى قوى عاملة وهذا في حالة تدفق العمل لهذا السبب اتجهت بعض المنظمات الى مواجهة الموقف بتعيين نوعين من العمالة.
- الأفراد الأساسيون (الدائمين) هم الأفراد الذي يشتغلون وظائف يعملون بها وقتا كاملا وهي وظائف رئيسية في المنظمة.
7. العمالة الشرطية: هم مجموعة الأفراد الذين يقترحون على المنظمة خدماتهم ويتم التعاقد معهم لفترات قصيرة من الوقت لتأدية الوظائف والمهام الخاصة بهم في ظل ظروف عمل معينة.¹⁸

¹⁶ . مصطفى محمود أبو بكر، إدارة الموارد البشرية "مدخل الميزة التنافسية"، الدار الجامعية، الإسكندرية-مصر، 2004 م، ص67.

¹⁷ . حمداوي وسيلة، المرجع السابق، ص45.

¹⁸ . مصطفى محمود أبو بكر، المرجع السابق، ص27.

الفصل الأول: الاطار المفاهيمي لإدارة الموارد البشرية

المبحث الثاني: أهداف ووظائف إدارة الموارد البشرية

المطلب الأول: أهداف إدارة الموارد البشرية

"يعتبر الأفراد عنصرا هاما وحيويا في كل التنظيمات سواء كانت انتاجية، 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 اذا قلنا أنه يجب على الادارة 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 انه من المهم أن تشغل المنظمة الموارد البشرية المتاحة أحسن استغلال ممكن".¹⁹

ومن هذا المنطلق "فإن الأهداف التي تسعى إليها إدارة الموارد البشرية بالمنظمة هي نفس الأهداف التي تسعى إليها الادارة بصفة عامة ان 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".²⁰

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 الى الأهداف العامة السابقة يمكن تلخيص أهم الأهداف الفرعية لإدارة الموارد البشرية فيما يلي"²¹.

- 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.
- تحقيق العدالة وتكافؤ الفرص لجميع العاملين في المشروع من حيث الترقية والأجور والتدريب والتطوير.
- توفير ظروف وأحوال العمل المناسبة التي تكفل جوا مناسباً للإنتاج وعدم تعريض العمال لأية مخاطر مثل الحوادث العمل الصناعية وأمراض المهنة.

¹⁹ أشوك شاندا وشلباكورا، المرجع السابق، ص 63.

²⁰ محمد عبيدات، مبادئ التسويق، دار المستقبل للنشر، عمان-الأردن، 1999 م، ص 21.

²¹ أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، مركز التنمية الإدارية، الإسكندرية-مصر، الطبعة الخامسة، 1998 م، ص 40.

الفصل الأول: الاطار المفاهيمي لإدارة الموارد البشرية

- اختيار أكفأ الأشخاص لشغل الوظائف الحالية والقيام بإعدادهم وتدريبهم للقيام بأعمالهم على الوجه المطلوب.
- امداد العاملين بكل البيانات التي يحتاجونها والخاصة بالمشروع ومنتجاته وسياساته ولوائحه وتوصيل آراءهم واقتراحاتهم للمسؤولين قبل اتخاذ قرار معين يؤثر عليهم.
- الاحتفاظ بالسجلات لكل عامل في المشروع بشكل موحد.
- رعاية العاملين وتقديم الخدمات الاجتماعية والثقافية والعلمية لهم.
- مستلزمات بشرية: تشمل كل المتخصصين والخبراء في اعداد الخطة من موظفين في إدارة الموارد البشرية أو متخصصين خارجين تستعين بهم المنظمة لتخطيط مواردها البشرية.²²

المطلب الثاني: وظائف ادارة الموارد البشرية

الفرع الاول: وظائف إدارة الموارد البشرية

يمكن تصنيف الوظائف الأساسية التي تقوم بها إدارة الموارد البشرية الى ثلاث مجموعات رئيسية هي²³ :
1- المجموعة الاولى:

تهدف هذه المجموعة الى زيادات القدرة على الاداء ،وهي تشمل الوظائف التالية:

1-1-الاختيار والتعيين: فمن المعروف أن نجاح الفرد في عمله يتوقف الى حد كبير على مدى ملائمة الوظيفة للمواصفات التي يمتلكها.

1-2-التدريب: فمن خلاله يتم نقل القدرات والمهارات يزيد من إنتاجية الفرد.

1-3-برامج الصحة والسلامة المهنية : وذلك من خلال تهيئة الظروف المناخية المناسبة في العمل يساعد على زيادة الاداء .

2 - المجموعة الثانية :

وهي تهدف إلى زيادة الرغبة في العمل وتشمل على الوظائف التالية :

1-2- القيادة والإشراف: وذلك من خلال مساعدة الرؤساء لكي يصبحوا قادة إداريين ناجحين يجب خلق جو التفاهم و المشاركة بينهم وبين رؤسائهم .

2-2- العلاقة الإنسانية : وذلك من خلال توفير المعاملة الحسنة للعاملين و مساعدتهم في حل مشاكلهم.

²² حسن إبراهيم بلوط، إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي، دار النهضة، بيروت-لبنان، الطبعة الأولى، 2002 م، ص65.
²³ - أسامة كامل، محمد الصرغيفي، "إدارة الموارد البشرية"، دار الوفاء للطباعة، البحرين، الطبعة 1 ، 2006، ص 13-14.

الفصل الأول: الاطار المفاهيمي لإدارة الموارد البشرية

2-3 - التحفيز: وذلك من خلال إيجاد دافعية عالية ورغبة قوية في العمل لدى العاملين.

2-4 - التعويضات المباشرة: وذلك من خلال اعداد خطة وسياسة سليمة للرواتب والاجور في ظل تنفيذ عملية تقييم الوظائف .

3-المجموعة الثالثة:

وهي تهدف الى مساعدة المجموعة الاولى والثانية في تحقيق أهدافها وتشمل على الوظائف التالية:

تصميم وتحليل العمل.

تخطيط القوى العاملة.

استقطاب القوى العاملة .

الاتصال.

قياس وتقييم اداء العاملين.

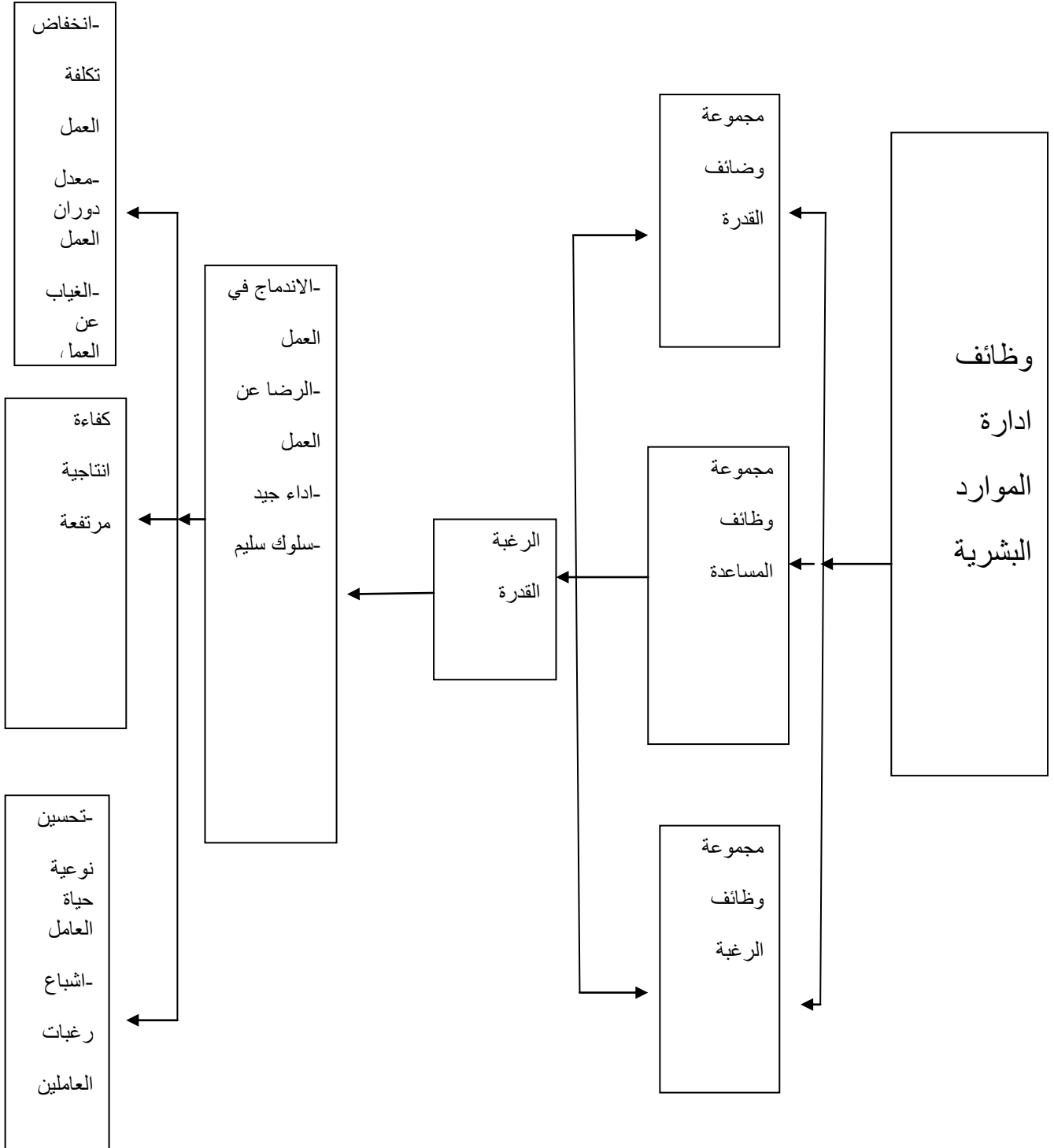
النظام التاديبى.

النقل الوظيفى.

ويوضح الشكل التالي هذه المجموعات الثلاث موضحا مقدار ما تساهم به ادارة املوارد البشرية في تحقيق الكفاءة النتاجية المرتفعة و خفض تكلفة العمل وبالتالي اهداف المنظمة والعاملين بها:

الفصل الأول: الاطار المفاهيمي لإدارة الموارد البشرية

الشكل رقم 2: وظائف إدارة الموارد البشرية



المصدر : أسامة كامل، محمد الصريفي، "إدارة اموارد البشرية"، دار الوفاء للطباعة ،البحرين، الطبعة 2006، 1، ص 15.

الفصل الأول: الاطار المفاهيمي لإدارة الموارد البشرية

الفرع الثاني : الوظائف الادارية الرئيسية لإدارة الموارد البشرية.

الوظائف الإدارية هي الوظائف التي تساعد على تنفيذ المهام الفنية للإدارة وتشمل التخطيط،

التنظيم، التوجيه والتحضير، الرقابة وسنفلصها كالآتي:²⁴

1. التخطيط: هو اعداد خطة من نشاطات الادارة خلال فترة زمنية معينة ابتداء من تحديد الأهداف ثم وضع خطوات تنفيذها.
2. التنظيم: تهدف عملية التنظيم الى تجميع الموارد البشرية ووضعها بطريقة منظمة ومرتبطة بتحقيق أهداف المنظمة الاقتصادية.
3. التوجيه والتحضير: تضع المنظمة عدة نظم لتوجيه العامل وحثه على العمل بشكل صحيح حيث تقوم بتصميم الوظائف بوضع نظم التكوين والتطوير والتحضير المناسبة لتقوية ادارة العامل وتوضيح مسؤولياته.
4. الرقابة: هي نظام التحليل ومراقبة الاداء العامل وتأكد أن النتائج تحدد الأهداف المقررة مسبقا في الخطة، كما يمكن للمراقبة من مراجعة الوظائف للتأكد من عملها، والتزام العاملين بشروط عملهم بالأداء والسلوك الإيجابي السليم وكشف الانحرافات والقيام بالتعديلات اللازمة لتصحيحها.
5. مسؤوليات استراتيجية: وتتمثل في التفكير في المستقبل الادارة على المدى البعيد والتأكد من توفر خصائص وشروط نجاحها، ويتطلب هذا الأمر من مدير ادارة الموارد البشرية معرفة استراتيجية المنظمة وتحديد رسالة وغاية وأهداف المنظمة.

²⁴. أحمد ماهر، المرجع السابق، ص59.

الفصل الأول: الاطار المفاهيمي لإدارة الموارد البشرية

المطلب الثالث: تنفيذ مخططات الموارد 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 أن العرض الداخلي لا يمكن للمنظمة من تلبية احتياجاتها هنالك نقص في الموارد البشرية".²⁵

"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 اذا كانت الكفاءات والمهارات المتوفرة تتناسب مع متطلبات الوظائف".²⁶

وقد "يعود عدم التوازن الى أسباب 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".²⁷

المخطط الإستراتيجي يتمثل في:²⁸

- 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 لإزالته؟

*وإذا لم يكن هناك عدم التوازن ؟ ماهي الوسائل الممكنة لتقديره؟²⁹

1. تقنيات معالجة الفائض في الموارد البشرية: اذا كانت المنظمة تعاني من فائض في العمال أي أن المعروض من العمالة أكبر من المطلوب تستطيع أن تقرر ايقاف التوظيف لينقص عدد العمال بطريقة طبيعية مع

²⁵ جمال الدين محمد المرسي، الاستراتيجية للموارد البشرية، المدخل لتحقيق ميزة تنافسية لمنظمة القرن الحادي والعشرين، الدار الجامعية، الإسكندرية-مصر، 2003 م، ص116.

²⁶ صلاح الدين عبد الباقي، المرجع السابق، ص38.

²⁷ ناصر دادي عدون، اقتصاد المؤسسة، دار المحمدية العامة، الجزائر، الطبعة الأولى، 1998 م، ص327.

²⁸ صلاح الدين محمد عبد الباقي، المرجع السابق، ص52.

²⁹ صلاح الدين محمد عبد الباقي، المرجع السابق، ص52.

الفصل الأول: الاطار المفاهيمي لإدارة الموارد البشرية

الوقت عن طريق الاستقالات والتقاعد كما تستطيع المنظمة أن تشجع التعاقد المبكر، العطل دون مرتب، خفض ساعات العمل وكذا طرد بعض العمال.

2. تقنيات معالجة العجز : 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 تغيير مخططات تسيير المسار الوظيفي لحل مشاكلها أو إحلال تكنولوجيا جديدة لإعادة توازن المنظمة.³⁰

متطلبات اعداد خطة الموارد البشرية:

حتى تستطيع اعداد خطة تحتاج ادارة الموارد البشرية الى توفير العناصر التالية:³¹

الوثائق الضرورية: يطلب إعادة الخطة مجموعتين من اوثائق بعضها خاص بالمنظمة وبعضها الآخر خاص بإدارة الموارد البشرية وتحتاج فيما يخص وثائق المنظمة ما يلي:

1. خطط المنظمة المستقبلية للإنتاج والنمو حتى تستطيع أن تحدد عدد العاملين من كل وظيفة في التاريخ معين.

2. خطط التغييرات الأساسية في المنظمة أي كل التطورات في مجال التكنولوجيا في الوضعية الاقتصادية والتغيرات التنظيمية لأنها تؤثر على الحاجة الى العاملين وفي محتوى وحاجة للمنظمة الى بعض الوظائف.

أما بالنسبة للوثائق الخاصة بعمل ادارة الموارد البشرية فهي تحتاج الى:³²

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

البيانات اللازمة: وتتمثل البيانات فيما يلي:

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

³⁰ جمال الدين محمد مرسى، المرجع السابق، ص 67.

³¹ خالد عبد الرحيم مطر الهيتي، 'ادارة الموارد البشرية، دار وائل، عمان-الأردن، الطبعة الأولى، 2003 م، ص 107.

³² أحمد ماهر، المرجع السابق، ص 48.

الفصل الأول: الاطار المفاهيمي لإدارة الموارد البشرية

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

وتعتبر هذه البيانات ضرورية لتكوين صورة واضحة عن اتجاه النمو في اعداد العاملين.

المؤشرات المهمة: ما أهم المؤشرات المستخدمة من قبل ادارة الموارد البشرية ما يلي:

- هيكل أو تركيبة قوة العمل بين هذا الهيكل نسبة لكل فئة وظيفة الى مجموع العاملين.
- معدل الترك والدوران: هو مؤشريقيس معدل التغيير السنوي في أعداد العاملين الناجم عن حالات ترك الخدمة الطبيعية والاستغناء عنها في مجموع العاملين.³³
- أعداد ووظائف الذين سيصلون الى سن التقاعد وتواريخ ذلك تحتاج المنظمة الى تحديد أعداد ووظائف هذه المعلومات من أجل تحضير العمال الذين سيشغلون الوظائف الخالية المستقبلية.
- المرشحين للترقية: يقصد بالترقية تغيير وظيفة الفرد الى وظيفة ذات درجة ومسؤوليات أعلى وقد يبقى الفرد في نفس الدائرة أو ينقل الى دائرة أخرى.
- التنقلات بين مختلف الوحدات: النقل هو عملية تغيير الدائرة التي يعمل فيها الفرد مع احتفاظه بنفس الوظيفة والدرجة.
- تحليل عبئ العمل: هو جدول معلومات يتضمن الجهد البشري المطلوب لتحقيق وحدة إنتاج واحدة.³⁴

³³ صلاح الدين محمد عبد الباقي، المرجع السابق، ص 59.
³⁴ صلاح الدين محمد عبد الباقي، المرجع السابق، ص 53.

المبحث الثالث: تخطيط الموارد البشرية

المطلب الأول: تعريف وأهمية تخطيط الموارد البشرية

1. تعريف تخطيط الموارد البشرية: يعرف تخطيط الموارد البشرية على أنه "مقابلة بين العرض والطلب ويتمثل العرض المتاح من الموارد البشرية حاليا 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".

2. أهمية تخطيط الموارد البشرية: "ترجع أهمية تخطيط الموارد البشرية الى حاجة المنظمة في معرفة وتقدير امكانية سد احتياجاتها من الموارد البشرية كلما تغيرت ظروفها الداخلية أو الخارجية وتغيرت مشاريعها أو استراتيجيتها ويؤثر التغير على عرض الطلب والعمالة مما يتطلب إعادة النظر من طرف المنظمة لتحديد احتياجاتها"³⁵.

ويمكن تلخيص أهمية عملية تخطيط العمالة في أنها تساعد على:

- تزويد المنظمة بالمعلومات الخاصة بالموارد البشرية بالمناصب الشاغرة وعلى معرفة مخزونها من الكفاءات في كل وقت.
- كشف احتياجات المنظمة الفجائية والتعرف على العرض وطلب العمالة.
- تزويد المنظمة بالعمالة ذات الكفاءات اللازمة كما تطلب الأمر ذلك.
- ترشيد استخدام الموارد البشرية والتقليل من تكاليفها.
- القيام بمختلف الوظائف المتعلقة بالموارد البشرية (التوظيف، التكوين، الترقية).
- ادماج التغيرات الداخلية والخارجية وعلى ربط مختلف البرامج الخاصة بالموارد البشرية.
- تغطية احتياجات المنظمة التنظيمية من الوظائف، الهياكل الفردية من تسيير المسار الوظيفي.

³⁵. المرجع نفسه، ص33.

الفصل الأول: الاطار المفاهيمي لإدارة الموارد البشرية

المطلب الثاني: خطوات ومتطلبات تخطيط الموارد البشرية

خطوات تخطيط الموارد البشرية: يتكون تخطيط الموارد البشرية من أربع خطوات أساسية هي:³⁶

1. تحديد تأثير الأهداف التنظيمية على وحدات تنظيمية معينة: وتبدأ هذه العملية بتحديد الرسالة، الأهداف طويلة الأجل، الاستراتيجيات ثم الأهداف قصيرة الأجل وأهداف الادارات والأقسام ويتم بعد ذلك دراسة تأثير هذه الأهداف على عدد ونوعيات العمال المطلوبين في الادارات المعنية.
2. تحديد المهارات 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 الى العدد والنوع.
3. تحديد المتطلبات الاضافية من الموارد البشرية: بمجرد تحديد أنواع وأعداد الأفراد المطلوبين فإنه لا بد من تحليل هذه التقديرات في ضوء الموارد البشرية الحالية والمتوقعة للمنظمة.
4. تنمية لخطط تنفيذية: يتم تنمية الخطط التنفيذية اللازمة لإنجاز النتائج المرغوبة وفقاً لاحتياجات المنظمة المحددة مسبقاً فإذا أظهرت الحاجة الى اضافات من الموارد البشرية تتجه الى الاستقطاب، الاختيار، التوجيه، التدريب أما اذا كان المطلوب هو تخفيض العمالة فإنه لا بد من وضع خطط للقيام بالتعديلات اللازمة.

المطلب الثالث: الأدوار الوظيفية لمسؤولي الموارد البشرية

حتى يمكن لجهاز إدارة الموارد البشرية تحقيق مهامه في خدمة أهداف المنظمة، هناك مجموعة من الأدوار الوظيفية المتنوعة التي يجب على مسؤولي الموارد البشرية الاضطلاع بها بشكل متكامل. ويمكن استعراض أهم هذه الأدوار على النحو التالي:³⁷

المدير التنفيذي: يعد المسؤول الرئيسي عن كافة أنشطة الموارد البشرية حيث يعمل على إحداث التكامل بين برامج الموارد البشرية وغايات وأهداف واستراتيجيات المنظمة. كما يتولى الدور القيادي لكافة برامج التنمية البشرية. ويقوم بالإشراف على مسؤولي الإدارات الوسطى، وبصفة عامة يسعى المدير التنفيذي لتحقيق النتائج على مدى البعيد خلال المساهمة في تصميم الاستراتيجيات والسياسات ويخصص الموارد على مختلف الأنشطة.

الإداري: يتعهد إداري تنمية الموارد البشرية بالتنسيق والإشراف على أحد أنشطة تنمية الموارد البشرية أو إحدى الوظائف الفرعية، ومن بين الأدوار المتوقعة القيام بها ما يلي:³⁸

³⁶ محمد عبيدات، مبادئ التسويق، دار المستقبل للنشر، عمان-الأردن، 1999 م، ص 34.

³⁷ حمداوي وسيلة، المرجع السابق، ص 44.

³⁸ حمداوي وسيلة، المرجع السابق، ص 44.

الفصل الأول: الاطار المفاهيمي لإدارة الموارد البشرية

- اختيار التسهيلات والتجهيزات المناسبة للقيام بالأنشطة.
- جدولة الأنشطة والعمليات الفرعية.
- المساهمة في تعيين وإحلال الموارد البشرية.

المقيم: 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.

مطور الموارد: 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، وتمثل النتائج المتوقعة من القيام هذا الدور تنمية المسار الوظيفي في عقد جلسات ودورات تأهيلية للعاملين، وتنفيذ ورش العمل اللازم لتدعيم نقاط القوة.

المسوق: يتمثل دوره في ترويج الخدمات لتنمية الموارد البشرية، وحاوله إقناع العملاء الداخليين والخارجين بالتعامل بها. وتمثل النتائج المترتبة على القيام بدور المسوق نشر الاتفاقيات والعقود الخاصة بخدمات الموارد البشرية.³⁹

الباحث: يكمن دوره في البحث عن النظريات والمفاهيم الجديدة بغرض تطوير وتحسين فعالية برامج وعمليات تنمية الموارد البشرية. ومن النتائج المتوقعة فحص تصميم البرامج، بحث المقترحات، الملاحظات، تحليلها والتوصل الى مداخل لتطوير الأداء وتنمية الموارد البشرية.

³⁹ سهيلة محمد عباس، إدارة الموارد البشرية "مدخل استراتيجي"، دار وائل، عمان-الأردن، الطبعة الأولى، 2003 م، ص26.

الفصل الأول: الاطار المفاهيمي لإدارة الموارد البشرية

خلاصة الفصل:

لقد عرفت ادارة 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 يخفي على أي أساس وعامل هام لنجاح أي منظمة بالرغم من تطور وسائل الانتاج وتكنولوجيا التصنيع فكل هذا ناجم عن الأفراد ولا يتم النجاح إلا بتحسين ظروفهم.

الفصل الثاني: الموارد البشرية في كمصدر للميزة التنافسية

الفصل الثاني: الموارد البشرية كمصدر للميزة التنافسية

الفصل الثاني: الموارد البشرية كمصدر للميزة التنافسية

تمهيد:

تهدف المؤسسات الى تحقيق التميز لكي تحتل مكان الريادة , الذي يضمن لها البقاء والاستمرار , وهذا يتوقف على مدى امتلاك المؤسسة لمصادر قوة , حيث أن القوة لم تعد تعترف بالقوة العضلية , وانما القوة القادرة على التفكير والابداع والانجاز 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 منحنى يساهم في تحقيق أهداف المؤسسة العامة وتنطلق هذه العملية من تحليل ودراسة وتستمر الى غاية مراقبة ومتابعة الموارد البشرية وتقييم أدائها وتسعى المؤسسة الى التركيز على عملية التخطيط 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 اليه من خلال المباحث التالية :

المبحث الأول : الميزة التنافسية وفعالية التسيير الاستراتيجي

المبحث الثاني: أسس القدرات التنافسية للموارد البشرية.

المبحث الأول: الميزة التنافسية وفعالية التسيير الاستراتيجي

المطلب الأول: تعريف الميزة التنافسية وأنواعها

أولاً: تعريف الميزة التنافسية:

لقد عرفها "بورتر *Proter*" قائلاً* تنشأ الميزة التنافسية بمجرد توصل المؤسسة الى الاكتشاف طرق جديدة أكثرها فعالية من تلك المستعملة من قبل المنافسين حيث يكون بمقدورها تجسيد هذا الاكتشاف ميدانيا وبمعنى آخر بمجرد إحداث عملية إبداع بمفهومه الواسع* كما عرفها كذلك بأنها*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 تباعها لاستراتيجية معينة للتنافس.⁴⁰

إن التعريف الأول أكثر دلالة وإقناع لأنه يركز على جوهر الميزة التنافسية ألا 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 إستراتيجية التنافس.⁴¹

وحتى تكون الميزة التنافسية فعالة يجب الاستناد إلى الشروط التالية:

- حاسمة: تعطي الأسبقية والتفوق على المنافس.
- الاستمرارية: يمكن أن تستمر خلال الزمن.
- إمكانية الدفاع عنها: يصعب على المنافس محاكاتها أو إلغائها.

. جمال الدين محمد المرسي، الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية: المدخل لتحقيق ميزة تنافسية لمنظمة القرن الحادي والعشرين، الدار الجامعية،⁴⁰

الاسكندرية-مصر، 2003م، ص67.

⁴¹. علي السلمي، "إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية"، دار غريب للنشر والطباعة، القاهرة-مصر، ص 49، 50.

ثانيا: أنواع الميزة التنافسية: نميز بين نوعين من التنافسية

1. ميزة التكلفة الأقل:

يمكن لمؤسسة ما أن تحوز ميزة التكلفة الأقل إذا ما كانت تكاليفها المتراكمة بالأنشطة المنتجة للقيمة أقل من نظيرتها لدى المنافسين، وللحياز عليها يتم الاستناد الى مراقبة عوامل تطور التكاليف حيث أن التحكم الجيد في هذه العوامل مقارنة بالمنافسين يكسب المؤسسة ميزة التكلفة الأقل، ومن بين هذه العوامل 1-مراقبة التعلم: بحيث أن التعلم هو نتيجة للجهود المتواصلة والمبدولة من قبل الإطارات والمستخدمين على حد سواء.⁴²

لذلك يجب ألا يتم التركيز على اليد العاملة فحسب بل يجب أن يتعداه الى تكاليف النفايات والأنشطة الأخرى المنتجة للقيمة فالمسيرون مطالبون بتحسين التعلم وتحديد أهدافه ولتيم ذلك يستند الى مقارنة درجة التعلم بين التجهيزات والمناطق ثم مقابلتها بالمعايير المعمولة بها في القطاع. 2-مراقبة الحجم: من خلال توسيع تشكيلة المنتجات، الحيازة على وسائل إنتاج جديدة والتوسع في السوق، غير أن الحجم الذي يحكم التكاليف يختلف من نشاط إلى آخر ومن منطقة إلى أخرى.

3-مراقبة الروابط: إذا تمكنت المنظمة من التعرف على الروابط الموجودة والكامنة بين الأنشطة المنتجة للقيمة من جهة، ثم استغلالها فإنها تضمن التكلفة الأقل.

4-مراقبة الرزنامة: بمعنى المفاضلة بين كون المنظمة السبابة لدخول قطاع النشاط أو انتظارها لمدة محددة قبل دخولها إليه، حيث تختلف الامتيازات في التكاليف الممنوحة لكل منهما، فعادة ما تستفيد المنظمات السبابة إلى بعض القطاعات من ميزة التكلفة الأقل. لكن هناك بعض القطاعات الأخرى أين يكون من الأفضل الانتظار.

5-مراقبة الإجراءات: تعتمد المنظمة إلى تطبيق إجراءات بصفة طوعية، لكن سرعان ما يكشف تحليل التكاليف عن ضرورة إلغاء أو تغيير بعض الإجراءات التي لا تساهم إيجابا في ميزة التكلفة الأقل.

6-مراقبة الإلحاق: وذلك إما بتجميع بعض الأنشطة المهمة والمنتجة للقيمة، وذلك بقصد استغلال الإمكانيات المشتركة.

الفصل الثاني: الموارد البشرية كمصدر للميزة التنافسية

7-مراقبة التموضع : التمرکز بالنسبة للأنشطة فيما بينها، أو بالنسبة إلى الزبائن والموردين الذين لهم تأثير كبير على عناصر عدة كالأجور، فعالية الإمداد وسهولة الوصول إلى الموردين والذي من شأنه أن يقلص من التكاليف.

2-ميزة التميز:

تتميز المؤسسة عن منافسيها عندما يكون بمقدورها الحيازة على خصائص فريدة تجعل الزبون يتعلق بها وحتى يتم الحيازة على هذه الميزة يجب الاستناد الى عوامل تدعى التفرد، والتي تتميز من بينها التعلم وكذا الحصول على موارد بشرية مؤهلة وقادرة على التكيف، بحيث قد تنجم خاصية التفرد نشاط معين عندها تمتلك المؤسسة كفاءات عالية تسعى للحفاظ عليها.⁴³ ومن عوامل التفرد الأخرى:

لإجراءات التقديرية : وهي خاصة بالنشاطات المرغوب في ممارستها حيث تعتبر هذه الإجراءات عاملا مهيمننا على التفرد وتتمثل في خصائص وكفاءة المنتجات المعروضة والخدمات المقدمة كإجراءات الخدمات ما بعد البيع.

الروابط : تنبع خاصية التفرد من الروابط الكامنة بين الأنشطة أو من خلال الروابط مع الموردين، ومع قنوات التوزيع الخاصة بالمنظمة.

التموضع : قد تحوز المنظمة على خاصية التفرد، إذا ما أحسنت اختيار الموضع الملائم لأنشطتها وكذا المواقع التي تحتلها وحداتها الإنتاجية أو مراكز التوزيع التابعة لها.

الرزنامة : قد ترتبط خاصية التفرد بالتاريخ الذي بدأت فيه المنظمة في ممارسة نشاط معين لكونها السبابة في مجال نشاطها على منافسيها، في حين تحقق منظمة أخرى الريادة بسبب انطلاقها متأخرة مما يسمح لها باستخدام التكنولوجيا لأنه يسمح باستعمال التكنولوجيا أكثر تطورا.

الإدماج : إن إدراج وإدماج أنشطة جديدة منتجة للقيمة يساهم في التنسيق بين هذه الأنشطة لزيادة تميز المنظمة.

الحجم : قد يتناسب حجم النشاط إيجابا أو سلبا مع عنصر التميز الخاص بالمنظمة، حيث يمكن أن يؤدي الحجم الكبير لنشاط معين إلى التميز الذي لا يمكن تحقيقه بالاعتماد على الحجم الصغير.

⁴³ . علي السلمي، المرجع السابق، ص 67.

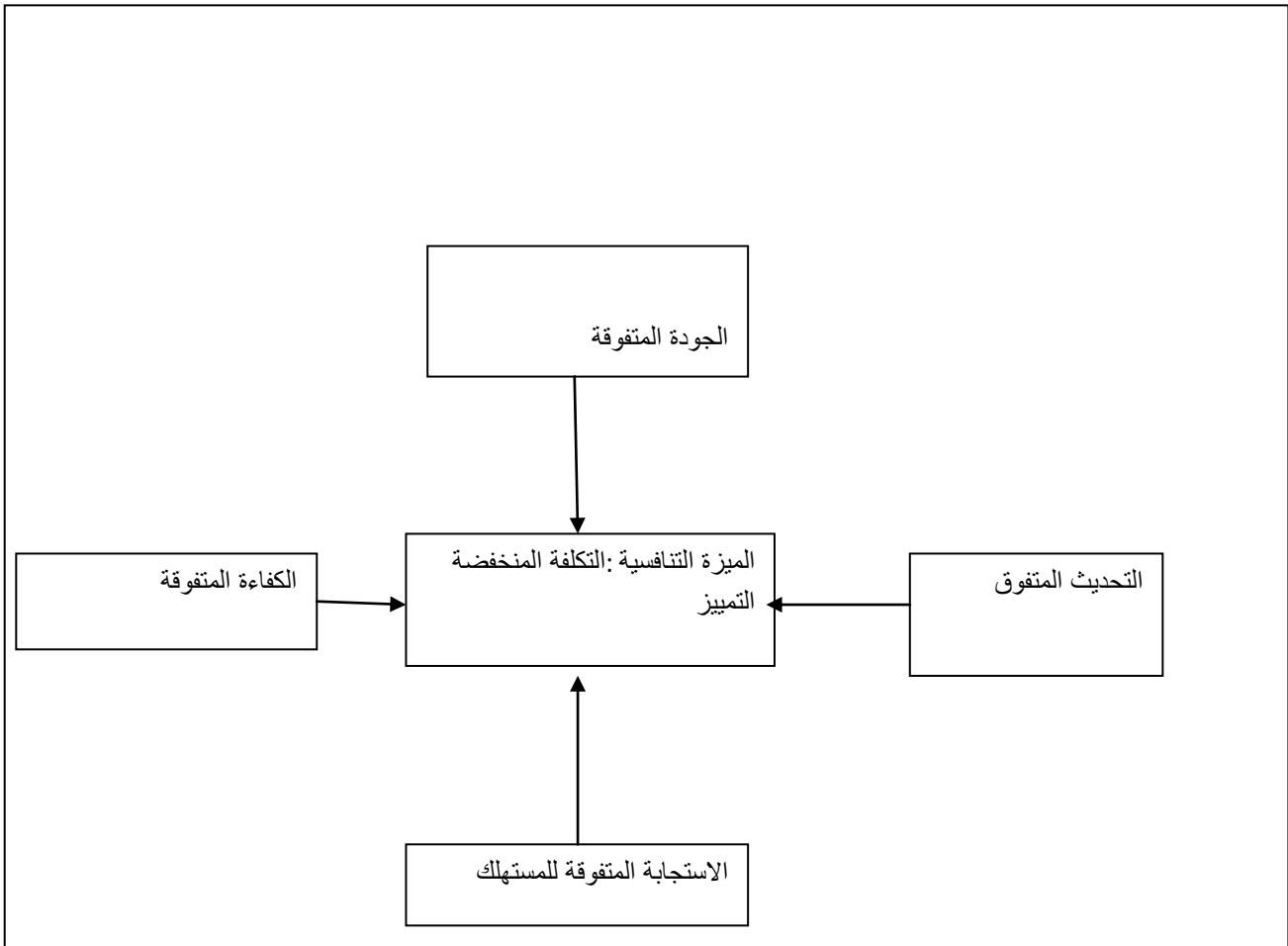
الفصل الثاني: الموارد البشرية كمصدر للميزة التنافسية

المطلب الثاني: الأسس العامة لبناء الميزة التنافسية و المحدداتها

الفرع الاول : الأسس العامة لبناء الميزة التنافسية

لقد أشار Porter إلى أن التكلفة المنخفضة والتميز يمكن اعتبارهما بمثابة إستراتيجيتين 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. إن 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 رقم 02

الشكل رقم 3: الأسس العامة لبناء الميزة التنافسية



المصدر: شارل هيل؛ جاريت جونز، الإدارة الإستراتيجية مدخل متكامل، ترجمة: محمد أحمد سيد عبد

المتعال، إسماعيل علي بسيوني، دار المريخ، الرياض، ص: 204

الفصل الثاني: الموارد البشرية كمصدر للميزة التنافسية

يتضح من خلال الشكل رقم 02 أن تحقيق المؤسسة لميزة تنافسية 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:

أولاً. الكفاءة

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 مخرجات التي تتمثل في السلع والخدمات⁴⁴، وكلما 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 وتشمل على سبيل المثال لا على 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.
- آثار 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.
- تطبيق نظام التخزين اللحظي : يمكن أن تساهم وظيفة إدارة المواد في تحسين كفاءة المؤسسة من خلال تبني نظام التخزين اللحظي ويقوم على فلسفة أساسها الاقتصاد أو التوفير في تكاليف التخزين حيث لاتصل 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.

ثانياً. الجودة

نتيجة لزيادة حدة المنافسة الأمر الذي فرض على المؤسسات التي ترغب في البقاء والاستمرار العمل على توفير منتجات/خدمات ذات جودة عالية، ومن ثم الاهتمام بتلبية رغبات المستهلكين والحرص على إرضائهم في الوقت الذي لم يعد فيه السعر وحده العامل المحرك لسلوك المستهلك؛ حيث أصبحت القيمة التي يريد 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.

⁴⁴ شارل هيل، جاريت جونز، مرجع سابق، ص: 204.

الفصل الثاني: الموارد البشرية كمصدر للميزة التنافسية

إن تأثير الجودة المرتفعة للمنتج على الميزة التنافسية ذو بعدين⁴⁵:
-البعد الأول: أن توفير منتجات مرتفعة الجودة يزيد من قيمتها في أعين المستهلكين. وأن هذا الإدراك المدعم للقيمة يمنح 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 تكاليف 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.

ثالثا. التحديث والإبداع

غالبا ما يستعمل مصطلح الابتكار Cr ation ومصطلح التحديث Innovation كمترادفين إلا أنه يجب التفرقة بين المصطلحين .يميل⁴⁶ بعض الكتاب المتخصصين إلى ضرورة التفرقة بين المصطلحين فالابتكار يتعلق باستكشاف فكرة جديدة مميزة، 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، 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 زبائنها وبالتالي اختلافها وتميزها فضلا على إمكانية فرض أسعار عالية لمنتجاتها أو خفض تكاليف منتجاتها بنسبة كبيرة مقارنة بمنافسها.

رابعا. الاستجابة للعميل

تتحقق الاستجابة المتفوقة لاحتياجات العميل متى كانت المؤسسة قادرة على أداء المهام بشكل أفضل من منافسها وبالتحديد فيما يتعلق بإشباع احتياجات عملائها، مما يؤدي إلى 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.

⁴⁵ شارل هيل، جارث جونز، مرجع سابق، ص 209.

⁴⁶ بلهدي 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، ص:295

الفصل الثاني: الموارد البشرية كمصدر للميزة التنافسية

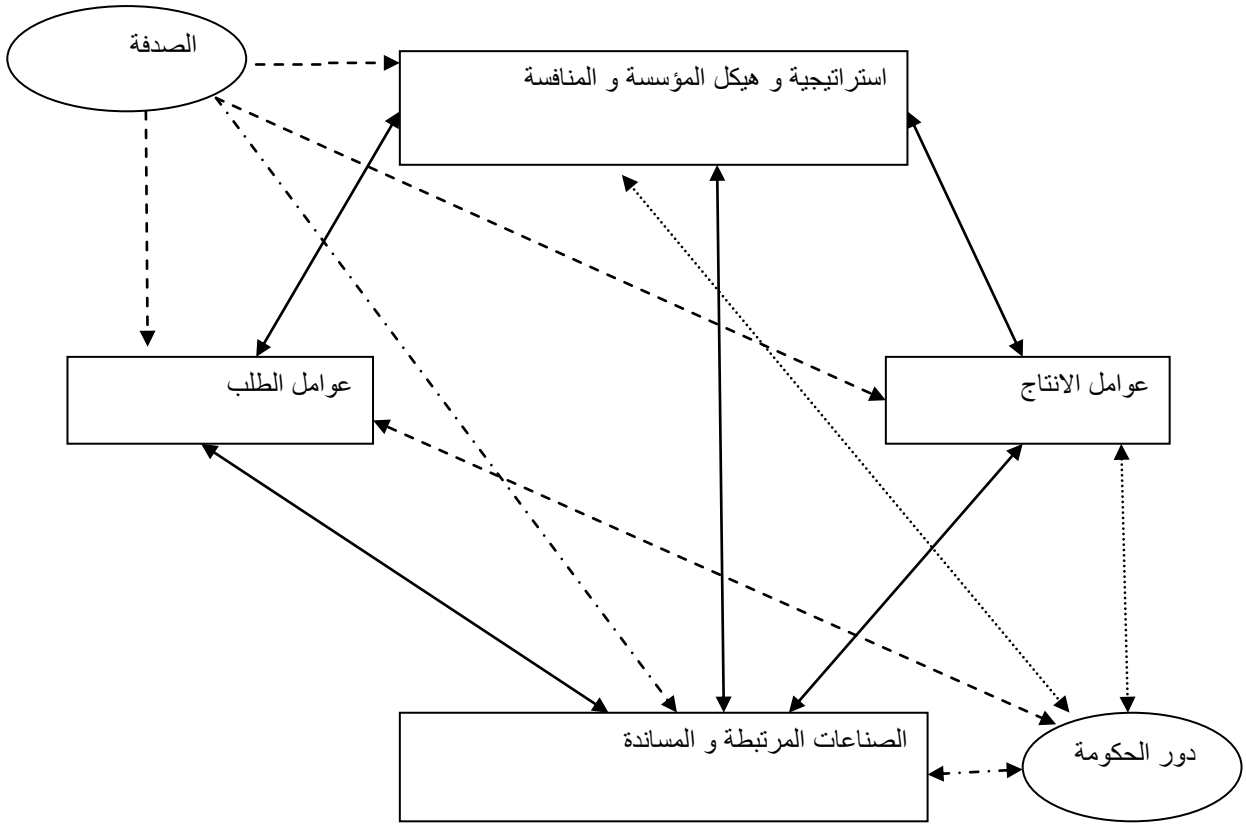
- مواءمة السلع والخدمات مع الطلبات الفريدة للعملاء، لنأخذ على سبيل المثال قطاع السيارات أين أصبحت المؤسسات أكثر خبرة ومهارة في مواءمة السيارات مع رغبات واحتياجات الأفراد من خلال منحهم الحرية في الاختيار بين نطاق واسع من الألوان والتصميمات والبدائل.
- سرعة الاستجابة لاحتياجات العميل من خلال تقليص الوقت المستغرق بالنسبة للسلعة حتى تسليمها أو الخدمة حتى أداؤها.
- بالإضافة إلى مصادر أخرى لتعزيز وتدعيم الاستجابة للعملاء من خلال التصميم المتفوق، الخدمة المتميزة، خدمات ما بعد البيع.
- لكي تُبقي 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 مراعاة عدم التركيز على مجال على حساب آخر.

الفرع الثاني : محددات الميزة التنافسية

- قدم بورتر أربعة محددات رئيسية حسب رأيه لها تأثير حاسم على الميزة التنافسية في إطار ما عُرف بالنموذج الماسي أو النظرية الماسية the diamond theory، وتتمثل هذه المحددات الأساسية الأربع التي يتوقف عليها تحقيق المؤسسة للميزة التنافسية في:
- عوامل الانتاج .
 - عوامل الطلب.
 - الصناعات المرتبطة و المساندة.
 - استراتيجيات وهيكلة المؤسسة المنافسة.
- بالإضافة إلى عنصرين اعتبرهما ثانويين:
- دور الحكومة.
 - الصفة.

الفصل الثاني: الموارد البشرية كمصدر للميزة التنافسية

الشكل رقم 4: النموذج الماسي لـ Porter



Source: Michael Porter, New Global Strategies for Competitive Advantage, Planning Review, May/June 1990, ABI/INFORM Trade & Industry, P. 8

أولاً. ظروف عوامل الإنتاج

يعتبر مفهوم عوامل الإنتاج من منظور Porter أكثر شمولاً من المفهوم التقليدي المتداول، فهو يتضمن بالإضافة إلى عوامل الإنتاج التقليدية من موارد بشرية وطبيعية ورأسمال عوامل أخرى كالبنية التحتية وعوامل متقدمة كالمعرفة التكنولوجية والفنية والخبرات الإدارية الحديثة. وحسب بورتر فإن المنافسين يختلفون من حيث مدى وفرة عوامل الإنتاج، ملاءمتها، طرق مزجها، وكذا من حيث التكلفة، ومن ثم فيقدر

الفصل الثاني: الموارد البشرية كمصدر للميزة التنافسية

ما تتوفر هذه العوامل وتنخفض تكلفتها⁴⁷ بقدر ما تكون محققة للميزة التنافسية، لكن قد يكون ذلك غير كاف ما لم ترتبط بكفاءة استخدامها وتطويرها.

ثانيا. ظروف الطلب المحلي

يلعب الطلب المحلي دورا مهما في تحسين الميزة التنافسية وتدعيمها ولا يرتبط ذلك بحجم الطلب ونموه فقط، وإنما يشتمل أيضا على هيكل الطلب الذي يعكس طبيعة احتياجات المستهلكين ممثلة في نوعية السلع المطلوبة وأنماطها المختلفة. إن وجود طلب محلي كبير نسبيا يسمح للمؤسسات العاملة بتحقيق اقتصاديات الحجم في السوق المحلي وزيادة المردودية، كما أن ارتفاع الطلب المحلي تدريجيا قد يجعل الشركات توجه تركيزها إلى السوق المحلي، أما إذا كان الطلب المحلي يتسم بالتباطؤ فإن ذلك غالبا ما يدفع المؤسسات إلى البحث عن أسواق خارجية، كما يمكن أن يشكل الطلب المحلي ضغوط تدفع نحو التجديد والابتكار لتحسين مستوى الجودة وإنتاج منتجات مبتكرة. وبالتالي فإن فهم عوامل الطلب المحلي من شأنه أن يساعد المؤسسات على التوقع.

ثالثا. وضعية الصناعات المرتبطة والمساندة

ويقصد بالصناعات المرتبطة تلك الصناعات التي تشترك مع الصناعة التي تنشط فيها المؤسسة⁴⁸ سواء من حيث المدخلات أو التكنولوجيا المستخدمة أو قنوات التوزيع وكذا الصناعات التي تنتج مواد مكملة لهذه الصناعة، أما الصناعات المساندة فهي تلك الصناعات التي تقدم الدعم للصناعة المعنية من حيث المدخلات التي تتطلبها العملية الإنتاجية. إن هذا النوع من الصناعات من شأنه أن يسمح للمؤسسة بتكوين علاقات وتكاملات أمامية وخلفية وما ينجم عنها من امتيازات لا تتوفر للمؤسسة التي لا تستفيد من هذه العلاقات مثل وفورات في التكلفة بفعل الاستفادة من تسهيلات إنتاج مشتركة، أو خبرة فنية، أو منافع توزيع.

رابعا. إستراتيجية وهيكل المؤسسة والمنافسة

ان المحدد الرابع للميزة التنافسية في نموذج Porter هو الإستراتيجية والهيكل التنافسي بين المؤسسات داخل دولة ما، وأن الدول في سعيها لاكتساب مزايا تبني إيديولوجيات ومناهج إدارية مختلفة من شأنها أن تنعكس على هيكل وإستراتيجية مؤسساتها، فهو يرى على سبيل المثال سيطرة المهندسين على مستويات الإدارة العليا في الدول التي تركز على تحسين عمليات تصنيع وتصميم المنتج بالنسبة للشركات الألمانية واليابانية، بعكس المؤسسات الأمريكية التي يسيطر فيها الماليون على الإدارة العليا، الأمر الذي قد يؤدي إلى تعظيم العوائد المالية في الأجل القصير على حساب الاهتمام بتحسين عمليات التصنيع وجودة المنتج، وهو ما نجم عنه خسارة نسبية للمنافسة الأمريكية في الكثير من الصناعات ذات القاعدة الهندسية.

⁴⁷ Michael Porter, "New Global Strategies for Competitive Advantage", Planning Review, May/Jun 1990; ABI/INFORM Trade & Industry, P. 5

⁴⁸ شارل هيل، جاريت جونز، مرجع سابق، ص: 173

الفصل الثاني: الموارد البشرية كمصدر للميزة التنافسية

أما من حيث المنافسة المحلية فيرى Porter أن هناك ترابط قوي بين المنافسة المحلية وخلق الميزة التنافسية في صناعة ما والمحافظة عليها، إذ أن المؤسسات التي تنشط في بيئة تنافسية محلية تتسم بالديناميكية وتراكم المزايا والخبرات سيؤهلها لدخول الأسواق الخارجية والتفوق دولياً. إن المحددات الأربعة السابقة تعبر بمحددات رئيسية تشكل كما أطلق عليها "Porter قطعة الماس" وتعمل عندما تتفاعل مع بعضها البعض بشكل ديناميكي، بمعنى أن تحقيق الميزة التنافسية يبقى محكوماً بمدى تفاعل هذه العناصر بالإضافة إلى عنصري الصدفية وسياسات الحكومة كعاملين ثانويين ومساعدتين:

دور الصدفية: مثل ظهور اختراع جديد، أو التقلبات العالمية المفاجئة في الطلب وأسواق المال والصرف يمكن أن تخلق فجوات تسمح بحدوث تغييرات في المزايا التنافسية للدول التي لديها قدرة على تحويل هذه الصدفية إلى ميزة تنافسية

دور الحكومة: ممثلاً في خلق البيئة المؤسسية والتشريعية وسياساتها المتعلقة بجذب الاستثمار وتقديم الخدمات من شأنه أن يحسن أو يعرقل الميزة التنافسية.

الفصل الثاني: الموارد البشرية كمصدر للميزة التنافسية

المطلب الثالث: معايير الحكم على الجودة الميزة التنافسية ومصادرها

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

1. مصدر الميزة: نميز بين نوعين من المزايا وفقاً لهذا المعيار:

مزايا تنافسية منخفضة: تعتمد على التكلفة الأقل لقوة العمل والمواد الخام. وهي سهلة التقليد من قبل المنافسين.

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.⁴⁹

2. 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.

3. 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 مدى نجاحها وبالتالي اتخاذ القرار في الاحتفاظ بها أو التخلي عنها في حالة أنها لا تحقق هدف التفوق على المنافس.⁵⁰

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

1. التفكير الاستراتيجي:

تستند المؤسسات على استراتيجية معينة للتنافس بهدف تحقيق أسبقية على منافسيها من

خلال الحياة على ميزة أو مزايا. صنف بورتر الاستراتيجيات إلى ثلاث:⁵¹

أ. إستراتيجية قيادة التكلفة.

ب. إستراتيجية التمييز.

ت. إستراتيجية التركيز أو التخصص.

⁴⁹ أحمد سيد مصطفى، "غدارة الموارد البشرية-منظور القرن الحادي والعشرون" دار الكتب، القاهرة، 2000، ص46.
⁵⁰ ينظر، سواكري مباركة، "الموارد البشرية والميزة التنافسية"، الملتقى الدولي حولة التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، جامعة ورقلة، 2004، ص10-09.
⁵¹ أحمد سيد مصطفى، المرجع السابق، ص47.

الفصل الثاني: الموارد البشرية كمصدر للميزة التنافسية

2. الإطار الوطني:

إن 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.

فالحيازة 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.

3. مدخل الموارد: يتطلب تجسيد إستراتيجية 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 الملموسة: تصنف لثلاث أنواع: الموارد الأولوية، معدات الإنتاج، والموارد المالية.
- الموارد الغير الملموسة: نميز فيها ما يلي: الجودة، التكنولوجيا، المعرفة، الكفاءة.

المطلب الرابع: دور التخطيط للموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية.

أهمية الموارد البشرية في تحقيق ميزة تنافسية للمنظمة:

لقد وهب "الله سبحانه وتعالى" ميزة العقل والتفكير، ومن ثم تبين "للإدارة المعاصرة أن المصدر الحقيقي لتكوين المزايا التنافسية واستمرارها هو المورد البشري الفعال، وإن ما يتاح لديها من موارد مادية و مالية وتقنية ومعلوماتية وما قد تتميز به تلك الموارد من خصائص وإن كانت شرطا ضروريا لإمكان الوصول ال تلك القدرة التنافسية إلا أنها ليست شرطا كافيا لتكوين تلك القدرة. لذلك لا بد 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 إنتاج العمل الإنساني".⁵²

ثانيا: متطلبات الحصول على ميزة تنافسية بالاعتماد على التخطيط الفعال للموارد البشرية: لكي تمتلك المؤسسة ميزة تنافسية اعتمادا على مواردها البشرية يجب ان تتوفر مجموعة من المتطلبات في عملية التخطيط والتي يمكن حصرها في هذه النقاط:

- التدقيق في اختيار العناصر المرشحة لشغل وظائف تسهم في قضية بناء وتنمية وتوظيف المزايا التنافسية بوضع الاسس السليمة لتقدير احتياجات المنظمة من الموارد البشرية وتحديد مواصفات وخصائص الافراد المطلوبين بعناية.⁵³
- في هذا الصدد نذكر أنه أمام المؤسسة خيارين فيما يخص استقطاب الموارد البشرية، إما أن تجري عمليات البحث والاستقطاب ومراكز التقييم المتخصصة.

⁵² يوسف حاتم الطائي، "إدارة الموارد البشرية-مدخل استراتيجي متكامل"، مؤسسة الوراق، عمان، 2006، ص153.

⁵³ عادل محمود زايد، "إدارة الموارد البشرية-رؤية استراتيجية"، دار وائل، عمان، 2003، ص162.

الفصل الثاني: الموارد البشرية كمصدر للميزة التنافسية

- الاهتمام بتدريب الموارد البشرية بمعنى أشمل وأعمق تتعامل به إدارة الموارد البشرية التقليدية، أي عدم انحصارها على الأفراد الذين يبدوون قصور في مستويات أداءهم، بل يجب أن يشمل جميع أفراد المنظمة مهما كان سنهم، ومهما كان مستواهم المعرفي والوظيفي.
- لكي تضمن المؤسسة ذلك يجب أن تكون في ارتباط مستمر مع الجامعات ومراكز البحث وحتى المؤسسات الرائدة حتى يتسنى لها الحصول على المعارف الجديدة.
- ترسيخ روح التعلم لدى الأفراد وإعطائهم فرص المشاركة في المؤتمرات والندوات العلمية والمهنية المختلفة.
- مراجعة هيكل الرواتب والتعويضات المالية وإجراء المقارنة مع المستويات السائدة في سوق العمل.
- تنمية أساليب العمل الجماعي وتكريس روح الفريق للموارد البشرية في المؤسسة وضرورة توفير المناخ المساند لتنمية الاتصالات الإيجابية والتواصل بين شرائح العاملين المختلفة وتحقيق أسس الانتماء والولاء للمنظمة.⁵⁴

المبحث الثاني: أسس القدرات التنافسية للموارد البشرية.

المطلب الأول: الدور الاستراتيجي لوظيفة الموارد البشرية.

لقد تحولت وظيفة الموارد البشرية من إدارتها التسييري إلى دورها الاستراتيجي حيث أصبحت تمثل مركز تنافسية ونجاحة المؤسسات، وهو ما يؤكد أن القرارات ونشاطات تسيير الموارد البشرية أصبح لها بعدا استراتيجيا في قيادة المؤسسات، وهذا تحت تأثير سرعة وحجم التحولات التنافسية.⁵⁵ إن الدور التقليدي لوظيفة الموارد البشرية لم يعد كافيا لتحقيق التميز التنافسي للمؤسسة الاقتصادية، لذلك أصبح من الضروري 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... الخ"⁵⁶ ، وضمن تحويلات البيئة التنافسية أصبح لوظيفة الموارد البشرية دورا إستراتيجيا يختلف عن دورها التقليدي في جوانب منها⁵⁷ :

⁵⁴ عادل محمود زايد، المرجع السابق، ص163.

⁵⁵ سواكري مباركة، المرجع السابق، ص10-09.

⁵⁶ محمد عبيدات، مبادئ التسويق، دار المستقبل للنشر، عمان-الأردن، 199م، ص43.

⁵⁷ المرجع نفسه، ص43.

الفصل الثاني: الموارد البشرية كمصدر للميزة التنافسية

- 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 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 إستراتيجي سواء من خلال صياغة الاستراتيجيات أو من خلال تنفيذها أو ضمن مختلف وظائفها"⁵⁸.

مما سبق تصبح إدارة الموارد البشرية المدخل الاستراتيجي لإدارة أهم أصول المؤسسة بهدف تحقيق ميزة تنافسية، حيث يرى "بورتر *porter*" أن الميزة التنافسي تحقق من خلال العاملين بالمؤسسة، وأن الفارق الأساسي بين الأداء الجيد والأداء الضيق في حدود طاقتهم"⁵⁹.

⁵⁸. خالد عبد الرحيم مطر الهيني، إدارة الموارد البشرية، دار وائل، عمان-الأردن، الطبعة الاولى، 2003م، ص122.

⁵⁹. أحمد ماهر، مرجع سبق ذكره، ص33.

الفصل الثاني: الموارد البشرية كمصدر للميزة التنافسية

والشكل التالي يوضح عناصر القدرة التنافسية ودور الموارد البشرية فيها:

الجدول رقم (1): عناصر القدرة التنافسية ودور الموارد البشرية فيها

مدخلات	عمليات	مخرجات
<ul style="list-style-type: none"> بيانات تقسيمات تنظيمية موارد مادية وخدمات وتجهيزات فرص تسويقية أفراد مختلفوا المهارات القدرات طاقات ذهنية للأفراد 	<ul style="list-style-type: none"> تصميم وتشغيل نظم المعلومات تنمية شبكي على أساس معلوماتي تصميم وتطوير المنتجات والخدمات المتميزة تصميم وإدارة العمليات التسويقية تصميم وتطوير نظم إدارة الموارد البشرية عمل بشري 	<ul style="list-style-type: none"> قدرة المعلوماتية قدرة تنظيمية قدرة إنتاجية قدرة تسويقية قدرة قيادية قدرة إبتكارية قدرات تنافسية

المصدر عزاوي اعمر مصطفى عبد اللطيف تأهيل الموارد البشرية في ظل التفاتات وتحديات العالم

الجديد.⁶⁰

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

⁶⁰. سواكري مباركة، مقال من ملتقى الدولي حولة التنمية البشرية وفرص الاندماج في الاقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية جامعة ورقلة 10/09/2004، ص10-09.

الفصل الثاني: الموارد البشرية كمصدر للميزة التنافسية

المطلب الثاني: خصائص المورد البشري المتميز ومفاتيح التفوق

إن البشر هو سر التفوق والتقدم في جميع مجالات الحياة فالعمل من أجل *تحقيق ادارة التميز يتوقف في الأساس على كفاءة فعالية الموارد البشرية بالمؤسسة على مختلف المستويات وحتى تكون الموارد البشرية متميزة وتساهم في تحقيق التفوق التنافسي للمؤسسة ينبغي ان تتوفر فيها بعض الصفات وان تكون قادرة على امتلاك المفاتيح الاساسية للتفوق

أولاً: صفات المورد البشري المتميز:

"إن المورد البشري يقع في مكان القلب من اي نجاح تحققه المنظمات"⁶¹ ولكن حتى تساهم في هذا النجاح والتفوق وجب ان تتوفر فيها الصفات التالية⁶²:

1. ان تكون نادرة غير متاحة للمنافسة: بمعنى ان يتوفر للمؤسسة موارد بشرية نادرة المهارات والقدرات ولا يمكن للمنافسين الحصول على مثلها كان تتوفر لدى هذه الموارد البشرية القدرة على الابتكار والايدياع وقبول التحدي.
2. ان تكون الموارد البشرية قادرة على انتاج القيم: من خلال تنظيم غير مسبوق وتكامل المهارات والخبرات ومن خلال القدرات العالية والعمل الجماعي.
3. وحتى يكون المورد البشري مصدر الميزة التنافسية فانه يجب الا يكون قابل للتبديل بمورد مماثل على مستوى الاستراتيجية المتبناة من قبل المؤسسة.

ثانياً مفاتيح التفوق:

الى جانب امتلاك المؤسسة موارد بشرية متميزة تتوفر على الصفات المذكورة أعلاه لا بد من حصولها عن طريق هذه الموارد على مفاتيح التفوق والنمو التي تدفعها لتحقيق تنافسية غير مسبوقة وتمثل هذه المفاتيح فيما يلي⁶³:

1. المفتاح الاول: القدرة على التقليد: وهو أيسر وأسهل المفاتيح وأكثرها استخداما حيث تكون المهمة الأولى هي إنتاج منتجات مماثلة للمنتجات الاجنبية المستوردة والتي تحل محلها ثم تكون فائض منها قابل للتصدير اعتمادا على ان التقليد يكون اقل من المنتج الاصلي حتى يتم انتاجه بكم كبير وبتكلفة منخفضة ومن ثم بيعه بسعر منافس.

⁶¹ علي سلمي، "إدارة الافراد والكفاية الانتاجية"، دار المحمدية-الجزائر، ط1، 2001، ص90.

⁶² علي سلمي، "ادارة الموارد البشرية الاستراتيجية، دار غريب للنشر والطباعة، القاهرة، 2013، ص117.

⁶³ محمد حسين الأخضر، صناعة المزاي التنافسية، دار غريب للنشر والطباعة، 2000، ص155-157.

الفصل الثاني: الموارد البشرية كمصدر للميزة التنافسية

2. المفتاح الثاني: القدرة على التطوير: فعندما يتمكن المنتجون من استيعاب أسرار فهم كافة جوانب لمنتجات التي يتم تقليدها يقوم بإجراء دراسات لتطويرها خاصة بعد الحصول على ردود افعال من جانب المستهلكين لها ومن ثم يستند الأمر الى وحدات ومراكز بحوث للتطوير وهو عادة ما يتصل بالآتي⁶⁴:
 - أ. تطوير اداء المنتجات ووظائفها التي تقوم بها والاشباع 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 إنتاجا.
3. المفتاح الثالث: القدرة على الابتكار: وهي من اهم القدرات اللازمة لاكتساب مزايا تنافسية خاصة عندما تكون قدرة الابداع والاختراع والخلق والابتكار عالية لدى خبراء المشروع وعادة ما يعمل المشروع على البحث عن العباقرة وعن اصحاب العقول النيرة واصحاب المواهب ذوي القدرات الابتكارية ورعايتهم تعهدهم بالدعم والمساندة وفي الوقت ذاته اقامة مسابقات للمخترعين وتوجيه اختراعاتهم الى انتاج منتجات تناسب مع خطوط الانتاج القائمة لديها ومن ثم تكتسب المشروعات مزايا تنافسية تتصف لأنها:
 - أ. مزايا ابتكارية غير مسوقة.
 - ب. تخاطب كافة المستهلكين.
 - ت. لا يستطيع احد الحصول عليها الا بعد فترة من الزمن.

المطلب الثالث: التعلم التنظيمي والميزة التنافسية

يقصد بالتعلم التنظيمي أن يتم تغيير 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:

1. إما هناك عرض أفضل للمؤسسة لتحقيق مستويات من الأداء والإنجاز والمنافع لأصحاب المصلحة فيها.
2. أو أن هناك مخاطر ومعوقات تهدد مسيرة المؤسسة وتحرمها من ميراث وقدرات كانت تستثمرها وتعود عليها بالمنافع والإيجابيات.⁶⁵

إن مختلف التغييرات التي طرأت على العالم المعاصر فرضت على المؤسسات "ضرورة أن تكون لديها القدرة على إعادة ترتيب أوضاعها وتعزيز خبرات وتجارب مواردها البشرية لمواجهة هذه التغييرات وهو ما أقتضى بالتعلم"⁶⁶.

حيث يشير مفهوم التعلم التنظيمي أهمية كبرى للمؤسسات الى تحقيق مزايا تنافسية اذ يرشدها الى الطريق الأهم والأسرع لإستثمار وتفعيل أهم ثرواتها على الاطلاق وهي ثروة الفكر والطاقة الذهبية للموارد البشرية بها ويؤدي تعميق وتنمية فرص التعلم التنظيمي الى تهيئة مناخ يصل بالمؤسسة الى مستوى التميز من خلال:

⁶⁴. المرجع نفسه، ص156.

⁶⁵. د.فاتن أحمد أبو بكر، "تنظيم الإدارة المفتوحة-ثورة الأعمال القادمة للقرن الحادي والعشرون"، إيتراك للطباعة والنشر، مصر، 2001،

ص69.

⁶⁶. د.فاتن أحمد أبو بكر، المرجع السابق، ص69-70.

الفصل الثاني: الموارد البشرية كمصدر للميزة التنافسية

1. استثمار طاقت البشر وإذكاء لرغبتهم في التعلم من أجل تحسين أدائهم والحصول على منافع ومزايا تتوافق مع مستويات الاداء الأفضل التي يحققونها وبطريق غير مباشر يحدث التعلم التنظيمي.
2. تهيئة مواقع العمل لتكون حقولا خصبة للتعلم حيث تتاح الفرص للأفراد للتفاعل وتبادل الخبرات والتواصل مع الرؤساء والمشرفين والانفتاح على مصادر المعرفة الخارجية وتحديد معارفهم ومهارتهم من خلال الممارسة تحت اشراف الخبراء والتعرف المستثمر على نتائج تقويم الادارة لأدائهم ومظاهر الخلل فيه.
3. خلق الجوالاتماعي في مواقع العمل الذي يسر التفاعل بين الافراد والجماعات ومن ثم انتقال الخبرات ومناقشتها وتنمية الرؤى المشتركة والنماذج الفكرية المتناسقة وتبادلها بين الأفراد.
4. تخطيط وتسيير تدفق المعلومات بحيث تصل الى كل العاملين بدرجات تتوازي مع مطالب العمل و ضرورة اتاحة الفرص لهم للتعلم واكتساب الجديد من المعرفة والمهارات .
5. ازالة مواقع التعلم ومعوقات اكتساب المعرفة وتنمية المهارات وأهمها الحواجز التنظيمية التقليدية التي تفصل المنظمة الى قطاعات منعزلة.

الفصل الثاني: الموارد البشرية كمصدر للميزة التنافسية

المبحث الثالث: المنظور الاستراتيجي للموارد البشرية من أجل تحقيق ميزة تنافسية

المطلب الأول: الدلالات الإستراتيجية للموارد البشرية.

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

1. إستراتيجية التركيز: تشير الى كل تركيز إمكانيات المؤسسة في مجال محدد تختص فيه مثل التركيز على تحقيق مزايا التخصص وتنمية القدرة واكتساب مزايا تنافسية عالية نتيجة زيادة الكفاءة في العمليات والمنتجات ويتطلب هذا النوع من الاستراتيجيات من المؤسسة الحفاظ على المهارات الحالية المتاحة بالتنظيم، وهذا ما يدعو بدوره الى استخدام نوعية من البرامج التدريبية التي تنمي هذه المهارات، وكذلك برامج للمكافآت تركز للحفاظ عليها.
2. إستراتيجية النمو: 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. فالنمو يتطلب انهماك المؤسسة في عمليات مستمرة للاستقطاب 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 للتركيز على تحقيق أهداف النمو والتوسع. أما بالنسبة للاحتياجات التدريبية فسوف تختلف وفقاً للطريقة التي تختارها المؤسسة لتحقيق النمو.⁶⁷
3. إستراتيجية الانكماش: تسعى المؤسسات في هذه الحالة الى مواجهة ظروف غير ايجابية 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 يقدرّون على إيجاد محدودة القيمة أو الأداء إلا أن ذلك يعد أمراً شاقاً حيث ان أفضل العاملين هم الذين يقدرّون 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 الى أن هذا الاتجاه يقود المؤسسة الى عمليات استقطاب للعمالة المتميزة التي افتقدتها، وهو ما يؤدي الى ارتفاع التكلفة وليس العكس، كما ينبغي على إدارة الموارد البشرية في ظل إستراتيجية الانكماش ضرورة معالجة الروح المعنوية لأولئك الذين لم تشملهم برامج التسريح، وتشجيع الاتصالات المفتوحة مع العاملين لتوليد الثقة والالتزام.

⁶⁷ نبدي عيد اله عيد السلام-ثابتي الحبيب، "التأهيل البشري ومقتضيات الأداء الوظيفي في ظل الديناميكية المهنية الجديدة، الملتقى الدولي لمطلبات التأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والدول العربية، جامعة الشلف، 17-18 أبريل 2006.

الفصل الثاني: الموارد البشرية كمصدر للميزة التنافسية

المطلب الثاني: دور الموارد البشرية في خلق ميزة تنافسية إستراتيجية.

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

أولاً: الاستراتيجيات الناشئة:

بدايةً نميز بين الاستراتيجيات المزعمة والاستراتيجيات 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 فتتكون من الاستراتيجيات التي تنمو داخل المؤسسة وتعكس ما الذي يقوم به التنظيم بالفعل وليس ما يزعم أو ينوي القيام به.

التمييز بين الاستراتيجيات الناشئة والاستراتيجيات المزعمة له دلالة بالنسبة لإدارة الموارد البشرية، حيث "أن التوجه الإداري الحديث نحو تبني الفلسفة الإدارية 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 الحيد للخطة الاستراتيجية مع ذلك فإن غالبية الاستراتيجيات الناشئة يتم إعدادها بواسطة الأفراد في أدنى مستويات الهيكل التنظيمي"⁶⁸.

ثانياً تعزيز القدرة التنافسية.

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

وحدثنا وكما سبق الذكر فقد "ازداد اهتمام الباحثين بمفهوم التعلم الذي يسمح بتوسيع قاعدة القدرات للموارد البشرية لتحقيق النتائج المرغوبة ويتطلب ذلك أن تكون المؤسسة في حالة تعلم مستمر من خلال المراقبة المنظمة للبيئة ونشر وتبادل المعلومات والمشاركة في اتخاذ القرارات وذلك من أجل المنافسة بنجاح في ظل هذه البيئة فالمؤسسات التي تمتلك القدرة على التعلم تستطيع أن تحقق ميزة تنافسية والمورد البشري يعتبر أهم مصدر للحصول إلى التنظيم المتعلم وعليه فإن دور الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية يجب أن يظل في اضطراب مستمر وذلك بسبب التغيرات السريعة التي تغلق بيئة الأعمال في الوقت الحالي وعلى الرغم من تحسين الجودة إلا أن النجاح في المنافسة العالمية يقتضي تنمية أنظمة إنتاجية تتسم بالمرونة والقدرة على التكيف وهذا ما يستلزم توافر موارد بشرية تمتلك القدرة على استجابة للتغيرات السريعة والتعامل معها بفعالية"⁶⁹.

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

⁶⁸ جمال الدين محمد المرسي، المرجع السابق، ص 165-167.

⁶⁹ جمال الدين محمد مرسي، المرجع السابق، ص 165-167.

الفصل الثاني: الموارد البشرية كمصدر للميزة التنافسية

"إن تحقيق ميزة أو مزايا تنافسية للمؤسسة يتطلب توفرها على مجموعة من الكفاءات والموارد الضرورية لذلك، وتسييرها تسييرا فعالا وكفؤا لإن ذلك يضمن بشكل كبير نجاح الاستراتيجية التنافسية للمؤسسة. وتعد الموارد البشرية أهم مورد يمكن للمؤسسة الاعتماد عليه للحصول على هذه الميزة، باعتباره مورد صعب الحصول عليه وكذلك كثير التغيير والتعقيد، خاصة في الوقت الراهن الذي يتميز بتغير ظروف العمل وانتشار الوعي لدى العمال، وبالتالي فإن التخطيط الجيد للموارد البشرية يمكن أن يساهم في تحقيق المنظمة لأهدافها وكذا حصولها على مزايا تنافسية تساعد على البقاء في الأجل الطويل " ⁷⁰ عليه يمكن للتخطيط الفعال للموارد البشرية أن تعلم الموارد البشرية أن يساهم في الحصول على ميزة تنافسية من عدة جوانب نبلازها فيما يلي:

- الاعتماد على الكفاءات البشرية كمورد غير ملموس والاهتمام بتسييره جيدا يقود إلى تحقيق الميزة التنافسية طبعا بالتكامل مع الموارد والكفاءات الأخرى حيث أن التخطيط الناجح هو الذي يحدد الكفاءات البشرية اللازمة داخل المؤسسة بالكم والنوع اللازمين.
- إن القدرة على التنافس تكون على أساس الفرص المستقبلية وليس الحالية للمؤسسة في السوق ومن أهم العوامل في مدى نجاح مؤسسة ما في الوصول الى الفرصة المستقبلية هي عامل الموارد البشرية حيث أن التخطيط للموارد البشرية يأخذ في الحسبان التغيرات المستقبلية للمحيط وكذا إمكانية توافر فرص تستغلها المؤسسة.⁷¹

وتحقق من خلالها مزايا تنافسية:

"إن التخطيط الفعال للموارد البشرية من شأنه أن يحدد الموارد اللازمة دون أن يحدث فائض أو عجز على المدى البعيد وهذا ما قد يؤدي الى حدوث توازن في هذه الموارد وتفادي حصول اختلالات تستوجب إعادة التخطيط هذا الأخير الذي له تكاليف إضافية تؤثر على المؤسسة".⁷²

"إن تحكم المؤسسة في التكاليف الإضافية الناجمة عن سوء التخطيط يؤدي الى تخفيض التكاليف العامة وبالتالي تحقيق ميزة التكلفة الأقل في المنتجات أو الخدمات المقدمة".⁷³

"إن التخطيط الفعال للموارد البشرية يساهم في الحصول على العملات المؤهلة التي تؤدي الى الإبداع وخلق الأفكار وبالتالي تكون المؤسسة سباقة لاقتناص الفرص وكذا لتسويق منتجات جديدة متميزة في السوق"⁷⁴.

⁷⁰ مهدي زوليف، "تخطيط الموارد العاملة بين النظرية والتطبيق، دكتوراه، بغداد، 2001، ص101.

⁷¹ مهدي زوليف، المرجع السابق، ص101-102.

⁷² حسن إبراهيم بلوط، إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي، دار النهضة، بيروت-لبنان، الطبعة الأولى، 2002م، ص88.

⁷³ المرجع نفسه، ص88.

⁷⁴ المرجع نفسه، ص89.

الفصل الثاني: الموارد البشرية كمصدر للميزة التنافسية

خلاصة الفصل:

كان التصور في الماضي أن الشركات ومنظمات الأعمال ذات رأس المال الضخم هي من تحقق التميز والقدرة على التنافس، ولكن الواقع الجديد يطرح حقيقة أخرى أهم هي من يملك رأس مال 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 الا بالتخطيط الجيد والفعال لهذه الموارد التي تسعى المؤسسة من خلالها الى تحقيق مزايا تنافسية تساعدها على البقاء والمنافسة والاستمرارية.

الفصل الثالث : دراسة حالة مؤسسة حليب النجاح

الفصل الثالث : دراسة حالة مؤسسة حليب النجاح

تمهيد

بعد تناولنا للخلفية النظرية لموضوع دور الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية في الفصول السابقة , سنقوم بدراسة حالة مؤسسة حليب النجاح و محاولة التعرف على واقع تسيير الموارد البشرية و الكفاءات لمؤسسة حليب النجاح " بمدينة مغنية ودورها في تحقيق الميزة التنافسية , وسوف نتعرض بالتحليل للمباحث التالية:

المبحث الأول : نظرة عامة حول مؤسسة حليب النجاح

المبحث الثاني: واقع دور تسيير الموارد البشرية و الكفاءات في تحقيق الميزة التنافسية في مؤسسة "حليب النجاح"

الفصل الثالث : دراسة حالة مؤسسة حليب النجاح

المبحث الأول : تقديم مؤسسة حليب النجاح

تطرقت الطالبتان في هذا المبحث الى الجزء التعريفي لمؤسسة محل الدراسة و المتمثلة في مؤسسة حليب النجاح بمدينة مغنية من خلال نظرة شاملة من نشأها و هيكلها و المنتجات التي تنتجها.

المطلب الاول : نشأة و تقديم المؤسسة

تطرقت الطالبتان في هذا المطلب الى مؤسسة حليب النجاح التي تعتبر مؤسسة اقتصادية ذات مسؤوليات محدودة و تسعى المؤسسة الى أن تكون من أهم مؤسسات انتاج الحليب في ولاية تلمسان و ضواحيها و ذلك من خلال تسويق منتجات ذات جودة عالية.

أولا : تقديم مؤسسة حليب النجاح

يعتبر مصنع حليب "النجاح" بمدينة مغنية في تلمسان من المصانع النموذجية التي عرفت نموا متسارعا، حيث تموقع 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 بدايته كتكلفة استثمارية أولية مقدرة ب 31000000 و تقدر مساهمة الشركاء ب 37603687 DA ، و يوظف 75 عاملا دائما، فيما تجاوزت شهرته حدود مدينة مغنية، حيث أصبح يوزع الحليب عبر تراب ولايات تلمسان، عين تموشنت و وهران.

ويسعى المصنع لمضاعفة إنتاجه و السهر على الجودة و النوعية و هذا ما جعله يحتل مكانة في السوق المحلية في انتظار أن يعمم توزيعه على ولايات أخرى، موضحا أنه يتعامل مع حوالي 700 مربي يملكون 543 بقرة حلوب موزعة بينهم، مستطردا أن المصنع يواجه هذه الألةم ضغطا من الفلاحين الذين يطالبون برفع سعر اللتر الواحد من الحليب، لأن الموالم أو المربي لا يستطيع توفير الكلال للبقرة، رغم أن الدولة تمنح لهم دينارا واحد في اللتر الواحد من الحليب، كما أصبح لدينا 34 موزعا و 72 مجمعا للحليب و 4 شاحنات لجمع الحليب و سعة كل شاحنة حوالي 3100L, 3300 L, 1000 L, و الشكل التالي يتم توضيح مراكز جمع الحليب و الكمية.

الفصل الثالث : دراسة حالة مؤسسة حليب النجاح

الجدول رقم 02 : مراكز تجميع الحليب و الكمية المجمعة في اليوم

المنطقة	كمية الحليب في اليوم
المرازقة	1500L/J
البخاتة	1300L/J
عين تموشنت	12000L/J
الرمشي	9600L/J
تلمسان	7600L/J
	32000L/J

ثانيا : بداية النشاط

في سبتمبر 2002 تم تركيب المعدات والأجهزة الخاصة بعمليات الانتاج , وكانت أول تجربة للمصنع في 16 أكتوبر 2002 بدف معرفة مدى جاهزية الآلات و المعدات و مدى استعداد الموارد البشرية و الكفاءات و , 30 أكتوبر 2002 كان تاريخ بداية نشاطه براس مال قدره DA 68603687 و بعدد عمال قدره 60 عامل و طاقة انتاجية مقدرة ب 75000L/J.

و تقدر المساحة الاجمالية للوحدة ب 22 هكتار

رقم السجل التجاري للمؤسسة 99/ب/0262437

لرقم الجبائي هو 099913271113921

ثالثا: الامكانيات البشرية و الطاقات الانتاجية

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

الفصل الثالث : دراسة حالة مؤسسة حليب النجاح

• الطاقة التشغيلية:

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

-الاطارات : 7 اطار

-عون التحكم : 4 اعوان

-العاملين المنفدين : 60 عامل

• توزيع العمال:

تطور عدد عمال المؤسسة حسب الفترات أكتوبر 2002-2015

كما يلي:

الجدول رقم (03) تطور عدد العمال خلال السنوات 2015-2002

السنوات	2002	2005	2010	2014	2015
عدد العمال	60	58	63	71	71

المصدر : من اعداد الطالبتين بإعتماد على المعلومات المقدمة

• توزيع الوظائف:

الجدول رقم (04) : توزيع الوظائف

الوظائف	العمال
المديرية العامة	14
المديرية التقنية	34
مديرية المحاسبة و الموارد البشرية	2
الامن	7
مديرية التجارة	7
مخبر التحاليل	7
المجموع	71

المصدر: من اعداد الطالبتين اعتمادا على المعلومات المقدمة

الفصل الثالث : دراسة حالة مؤسسة حليب النجاح

المطلب الثاني : اسباب انشاء الوحدة و اهدافها

تنوضح الطالبتان في هذا المطلب أهم الأسباب التي دفعت الى انشاء المؤسسة , وأهم الأهداف التي تسعى المؤسسة الى تحقيقها , كما تحاول التطرق الى بعض المشاكل التي تواجه الوحدة
أولا / أسباب انشاء الوحدة:
تعود اسلب انشاء الوحدة الى:

دعم الدولة حيث خصصت مشروع لدعم انتاج و جمع الحليب و ذلك بمنح L/12DA مربى الأبقار الذي ينتج و يسلم للمبنة تنشط في اطار الاتفاقية و لكن على حسب جودة الحليب حيث كلما نقصت المادة الدسمة منه قل سعر للتر الواحد , كما خصصت منحة لادماج لفائدة محول الحليب من L/2DA الى L/4DA وجاء قرار الدولة بدعم انتاج الحليب بعد عدة احصائيات أثبتت أنه هناك جراثيم و ميكروبات توجد في الحليب الذي يشرب مباشرة من البقرة فجاء هذا المشروع كدعم لانشاء ملبينات للمحافظة على صحة المواطنين

ثانيا / أهداف الوحدة:

تسعى الوحدة لتحقيق الأهداف التالية على المدى القصير و المتوسط

- تحقيق ارباح الاقتصادية
- زيادة الانتاج من الحليب و الألبان في المنطقة خاصة و في الوطن عامة
- تموين السوق الوطنية بمنتجات الحليب و مشتقاته ذات الجودة العالية
- اشباع فئة عريضة من المستهلكين
- توفير أكبر عدد ممكن من مناصب الشغل

ثالثا المشاكل التي تعترض نشاط الوحدة:

هناك مجموعة من المشاكل تواجه الوحدة أهمها مشكلة متعلقة بالموقع الجغرافي و النقل : إن الوحدة تقع في المدينة مما يسهل عليها عملية التوزيع و إيصال منتجاتها إلى المستهلكين , و لكن يبقى المشكل في عملية التموين حيث كثير من الممولين يتواجدون في مناطق جبلية شبه معزولة يصعب عليهم إيصال الحليب خاصة في فصل الشتاء , حيث يبقى مشكل النقل أمر تعجيزي للوحدة نظرا لمحدوديتها حيث تملك فقط 4 شاحنات مصنفة كما يلي:

جدول رقم (:) 05 عدد الشاحنات و سعتها

الشاحنات	سعتها بالتر
1	3300L
2	1000L
3	3100L
4	3100L

المصدر : من اعداد الطالبتين اعتمادا على المعلومات المقدمة

الفصل الثالث : دراسة حالة مؤسسة حليب النجاح

يلاحظ من الجدول السابق أن وسائل النقل لا تكفي لتموين المؤسسة بشكل كامل , وخاصة فان هذه الوسائل تتعرض للعطل من حين الى حين وهو ما يؤثر على أداء الوحدة من حية الانتاج.

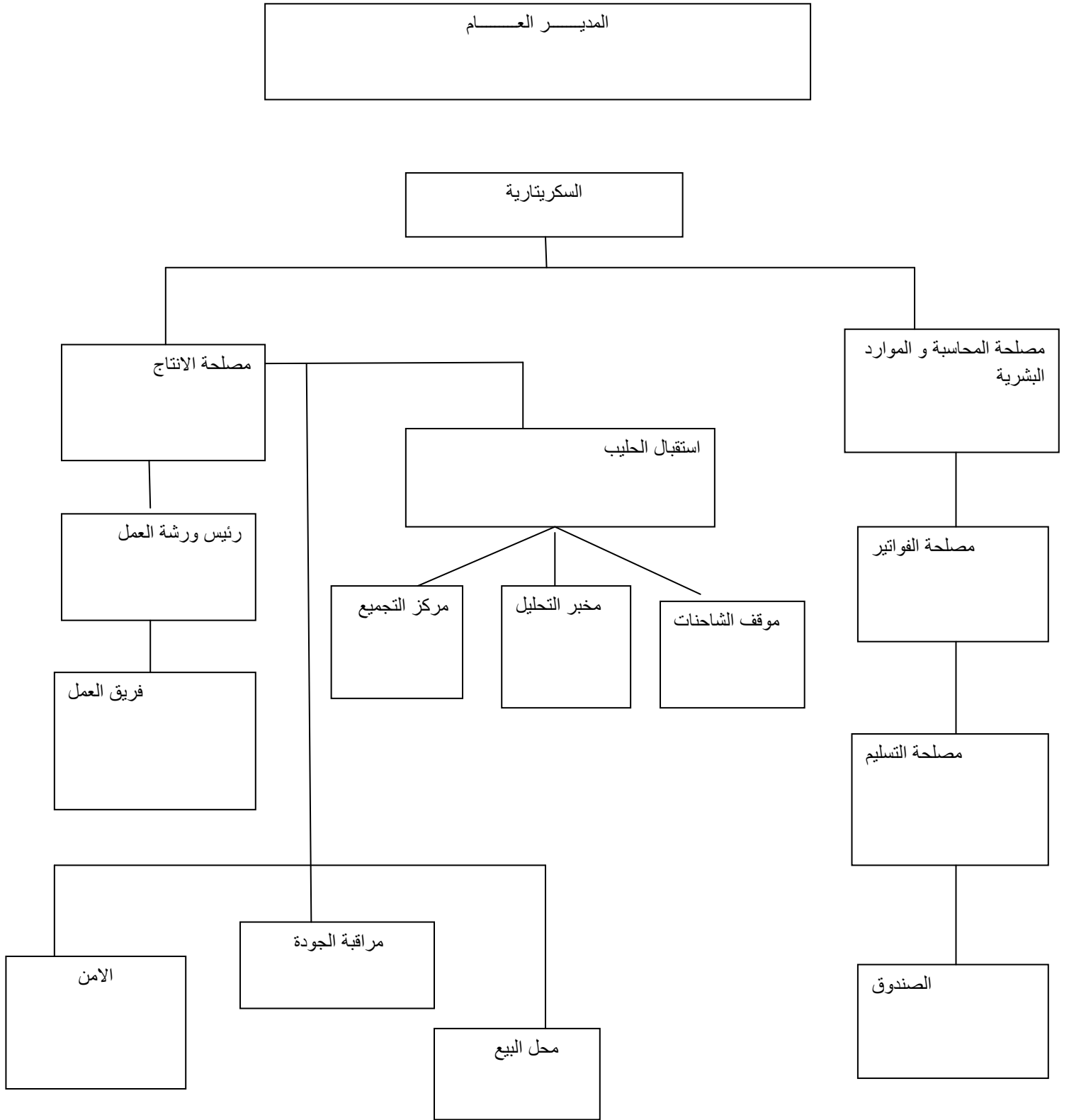
المطلب الثالث : الهيكل التنظيمي للمؤسسة ومنتجاتها

أولا / الهيكل التنظيمي

يعتبر الهيكل التنظيمي من أهم الأشكال التي توضح الوحدات والأقسام المتواجدة K لوحدة , ومن خلاله يمكن التمييز بين الرئيس والمرؤوس و فصل المهام بين كل فرد بالمؤسسة

الفصل الثالث : دراسة حالة مؤسسة حليب النجاح

الشكل رقم (5): الهيكل التنظيمي لمؤسسة حليب النجاح



المصدر : من اعداد الطالبتين

الفصل الثالث : دراسة حالة مؤسسة حليب النجاح

1/مدير الوحدة

هو المشرف على ادارة الوحدة ويقوم بتسييرها ويهتم بمصالحها الداخلية والخارجية , ويطبق القوانين الاساسية داخل المؤسسة.

2/الامانة

وهي تقوم بتسيير شؤون الادارة بالتنسيق مع المدير , كما تسجل وترتب المواعيد والمصالح الاخرى داخل المؤسسة.

3/مصلحة الموارد البشرية

تقوم بتسيير الموارد البشرية وذلك من انها تتكفل بجميع الموارد وتحرير مختلف القرارات المختلفة مثل العطل والتبیت والترسيم والعلاوات والنقل والاجور... الخ. وتشرف على النظام العام للعمال من حيث الانضباط في العمل والغيايات وكذا التسيير وتنظيم العمال وفق القانون الداخلي والاتفاقيات التي تتم على مستوى المديرية ونقابة العمال , وتقوم ايضا بتكوين العمال سواء بمركز التكوين او بتكوينهم في الميدان او من خلال مراكز التكوين.

4/مصلحة الوقاية والامن

تقوم بمهمة الحفاظ على امن الوحدة والحوادث المختلفة كما تقوم بتوعية العمال حول اخطار المتعلقة بالعمل مثل الحرائق والنظافة والقواعد الصحية , العمل على تطبيق التعليمات بحفظ الامن والصحة . ويشرف عليها رئيس المصلحة وستة عاملين.

5/ مصلحة الانتاج

تقوم مصلحة الانتاج بمهمة التموين بالمادة الاولية "الحليب" واستقبالها بعد التاكد من جودتها ومعاييرها في المخبر وبعد ذلك تمر الى مرحلة الانتاج لتصبح منتجات تامة الصنع , وبعد الانتاج تاتي عملية التعبئة وشحنها وارسالها الى مراكز التوزيع بعد التاكد من جودتها ومعاييرها مرة ثانية يتولى عملية تسيير المصلحة الرئيس و تسعة وعشرون عامل.

الفصل الثالث : دراسة حالة مؤسسة حليب النجاح

6/ مصلحة المخبر

مختبر الوحدة مجهز باحدث الوسائل والاجهزة ويتولى مهمة التحليل الخاصة بالمادة الاولية والمنتج النهائي لمعرفة صلاحيتها وجودتها ومدى مطابقتها للمعايير المطلوبة ويؤطر المصلحة رئيس المصلحة بمساعدة ستة عاملين.

7/ مصلحة المحاسبة

تعتبر من اهم المصالح في المؤسسة , وهذا راجع الى اهمية النشاط الذي تقوم به وماتحتاجه من دقة ومتابعة مستمرة لجميع العمليات التي يجب ترجمتها الى ارقام والحسابات التي بواسطتها يمكن معرفة ما حققته المؤسسة من ربح او خسارة , وتضم قسم الخزينة وهو المسؤول عن التدفقات النقدية الواردة او الخارجة 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.

ثانيا /منتجات المؤسسة

تتمثل منتجات المؤسسة في:

جدول رقم (06) أنواع منتجات المؤسسة

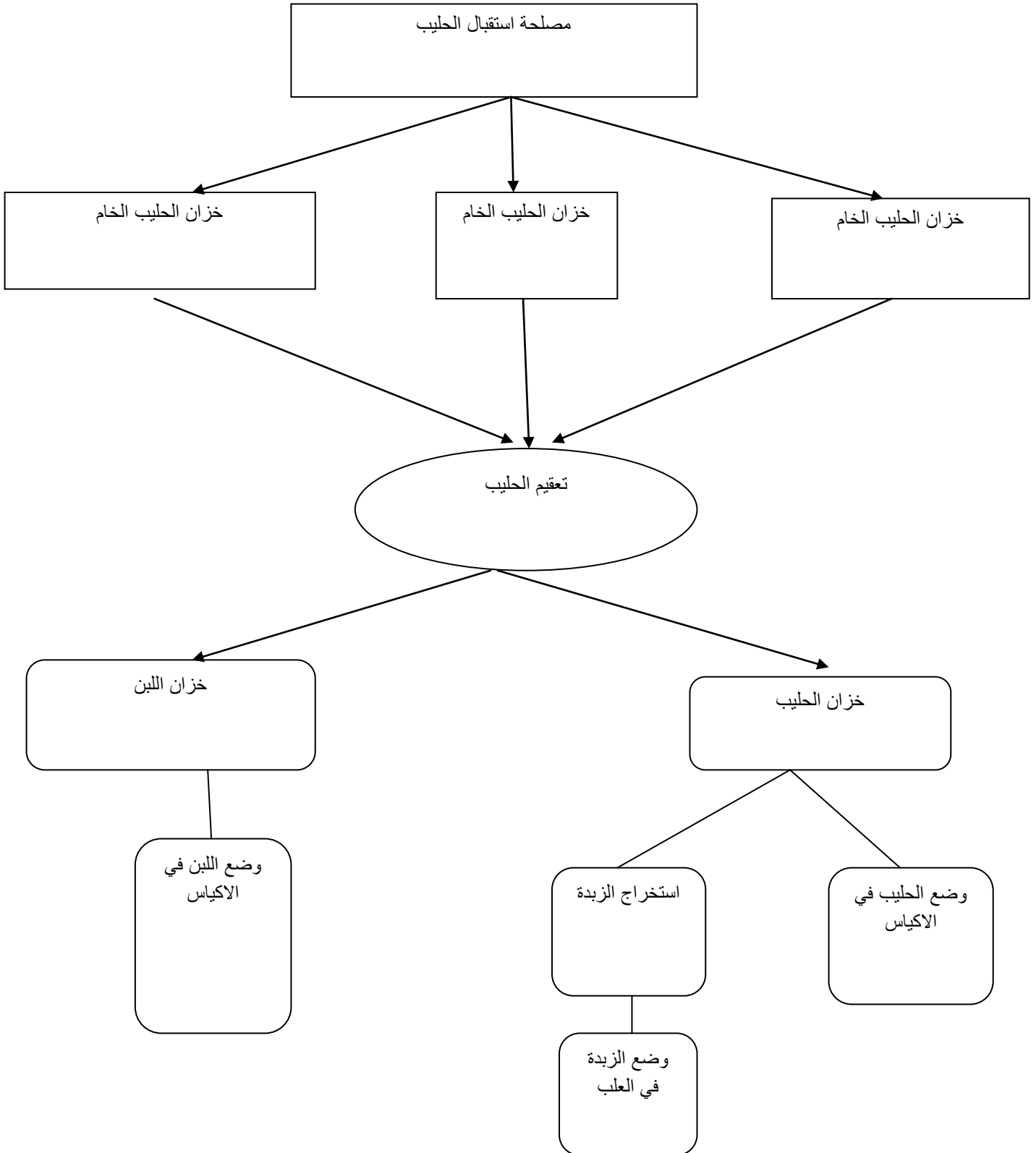
المنتج	النوع	السعة
الحليب	عادي	1L
	مبستر	
	كريمي	
اللبن	عادي	1L
الزبدة	عادي	500G
القشدة	عادي	250G
الياغورت	عادي	30G 50G

المصدر : من اعداد الطالبتي

و تتم عملية انتاج المنتج النهائي من خلال عدة مراحل تمرناً المادة الأولية وذلك من الحصول على منتج ذو جودة عالية وتتمثل هذه المراحل في الشكل الموالي:

الفصل الثالث : دراسة حالة مؤسسة حليب النجاح

الشكل رقم (6) : مراحل الانتاج



المصدر : من اعداد الطالبتين اعتمدتا على المعلومات المقدمة

الفصل الثالث : دراسة حالة مؤسسة حليب النجاح

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

المطلب الاول : تحليل و تفسير نتائج الدراسة

و تطرقت الطالبتان في هذا المطلب الى تحليل و تفسير النتائج المتحصل عليها من الاستمارة الموزعة على موظفي المؤسسة

أولا : تحليل البيانات الشخصية

فيما يلي سوف نتطرق الى دراسة خصائص عينة الدراسة حسب المتغيرات الشخصية

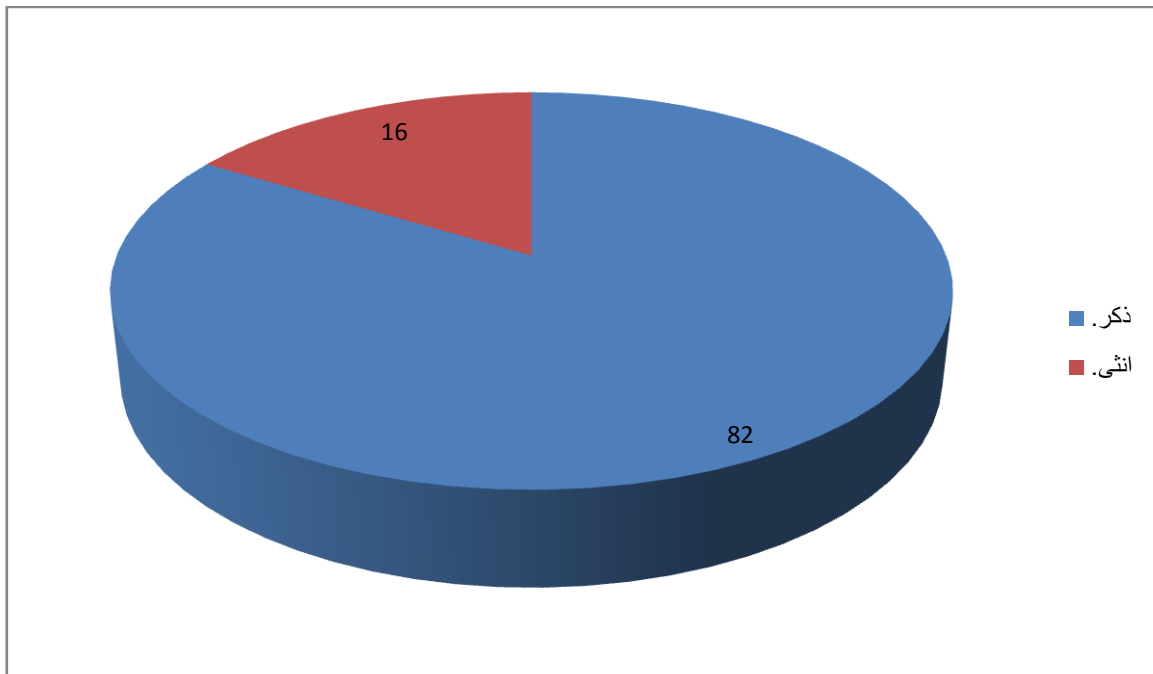
1-الجنس

جدول رقم (07) تحليل البيانات الشخصية المتعلقة بالجنس

النسبة المئوية	العدد	البيان
83.63	46	ذكر
12.16	9	انثى

المصدر : من اعداد الطالبتين بالاعتماد على استمارة البحث

الشكل رقم (20) توزيع أفراد العينة حسب الجنس



المصدر : من اعداد الطالبتين

الفصل الثالث : دراسة حالة مؤسسة حليب النجاح

توضح من الجدول و الشكل السابقين أن توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس أن 83.63% من أفراد العينة ذكور و 12.61% اناث و بلتالي نستنتج أن اغلبية موظفين مؤسسة حليب النجاح هم ذكور وهذا راجع الى موقع المؤسسة المنعزل و طبيعة نشاط المؤسسة.

2- العمر:

الجدول رقم (08) تحليل البيانات الشخصية المتعلقة بالعمر

النسبة المؤوية	العدد	البيان
29.09	16	اقل من 30 سنة
43.63	24	30 سنة الى 40 سنة
18.18	10	41 سنة الى 50 سنة
9.09	5	اكبر من 51 سنة

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على استمارة البحث

يتضح من الجدول السابق أن توزيع أفراد عينة الدراسة حسب العمر, يتبين أن معظم الأفراد تتراوح أعمارهم من 30 سنة الى 40 سنة حيث بلغة نسبتهم 63.43% و يلهم اللذين أعمارهم أقل من 30 سنة و نسبتهم 29.09%, و يلهم اللذين أعمارهم ما بين من 40 سنة الى 50 سنة و نسبتهم 18.18%, و في الأخير نسبة 9.09% و التي تمثل فئة الأعمار الأكبر من 50 سنة, و ما نلاحظه من نتائج الجدول أن معظم العمال في أوج عطائهم و ذلك راجع أنهم يعتبرون ضمن فئة الشباب, و اهتمام المؤسسة بذوي الخبرة و محاولتها الحفاظ عليهم.

3.المستوى التعليمي

جدول رقم (09) تحليل البيانات الشخصية المتعلقة بالمؤهل العلمي

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

المصدر : من اعداد الطالبتين بالاعتماد على استمارة البحث

الفصل الثالث : دراسة حالة مؤسسة حليب النجاح

يتضح من الجدول ان توزيع افراد عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي ان اغلب افراد العينة مستواهم الثانوي فما دون وذلك بنسبة %18.58 ويلهم الذين لديهم شهادة الليسانس وذلك بنسبة %20 ومستوى مهندس دولة كانت نسيمهم %09.9 كما ان افراد ذوي مستوى تقني سامي كانت نسيمهم %27.7 اما بالنسبة لحاملي شهادة ماجستير كانت نسيمهم %45.5 وما نلاحظه من تحليل الجدول ان المؤسسة تملك عمال ذوي مستوى عالي وهو ما يساعدها على بناء ميزة تنافسية بينما نلاحظ غياب الأفراد المحصلين على شهادات دراسات عليا وذلك يرجع الى نوعية الوظائف بالمؤسسة.

4. أساس الالتحاق بالمنصب

جدول رقم (10) تحليل البيانات الشخصية المتعلقة بأساس الالتحاق بالمنصب

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

المصدر : من إعداد الطالبتين بالاعتماد على استمارة البحث

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

5- سنوات الخبرة

جدول رقم (11) تحليل البيانات الشخصية المتعلقة بعدد السنوات الخبرة

النسبة المؤوية	العدد	البيان
27.27	15	5 سنوات فاقل
30.90	17	من 6 سنوات الى 10 سنوات
41.81	23	من 11 سنة الى 14 سنة

المصدر : من اعداد الطالبتين بالاعتماد على استمارة البحث

الفصل الثالث : دراسة حالة مؤسسة حليب النجاح

يتضح من ان توزيع افراد عينة الدراسة حسب عدد سنوات الخبرة ان اغلهم يشتغلون بخبرة اكثر من 11 سنة وتقدر نسبتهم ب 81.41% وهو ما يعود بانفع على المؤسسة والافراد الذين يشتغلون بخبرة تقدر من 6 سنوات الى 10 سنوات عمل تقدر نسبتهم ب

30.90% وفي الاخير نجد الافراد ذو الخبرة التي تقدر ب 5 سنوات فاقل بنسبة 27.27% وهذا يعني ان العمال في المؤسسة يتمتعون بخبرة كبيرة وهو ما يمنح الوحدة قفزة نوعية نحو الامام في اداء وتحقيق الاستراتيجيات المرسومة من طرف المؤسسة.

المطلب الثاني : حقيقة تسيير الموارد البشرية و الكفاءات بمؤسسة حليب النجاح

سنحاول معرفة حقيقة و واقع تسيير الكفاءات بمؤسسة حليب النجاح و ذلك من خلال تحليل محاور الاستبيان

المحور الأول :تسيير الكفاءات البشرية

1- تخطيط الكفاءات البشرية

يعتبر التخطيط للكفاءات البشرية في المؤسسة نقطة البدء في البناء , و بهدف التعرف على هذه العملية بمؤسسة حليب النجاح قمنا بطرح مجموعة من الأسئلة و تحليلها

جدول رقم (12) مؤشرات تخطيط الكفاءات البشرية

لا		نعم		العبارات
%	التكرار	%	التكرار	
27.27	15	72.72	40	تقوم المؤسسة بتحديد اسس ومعايير لتخطيط الكفاءات البشرية
45.45	25	54.54	30	يتم اعداد الدراسات والابحاث الخاصة عن الكفاءات البشرية
14.54	8	85.45	47	توجد معلومات كافية تسمح بالتنبؤ باحتياجات المنظمة المستقبلية من الكفاءات البشري
40	22	60	33	يتم تحديد أهداف المنظمة

الفصل الثالث : دراسة حالة مؤسسة حليب النجاح

				انطلاقا من ما تملكه من الكفاءات البشرية
52.72	29	47.27	26	تقوم المنظمة بدراسة وظائفها المستقبلية جيدا لتحديد احتياجاتها المستقبلية من الكفاءات البشرية

المصدر : من اعداد الطالبتين بالاعتماد على استمارة البحث

تشير نتائج الجدول رقم 12 حول بعد التخطيط للكفاءات البشرية الى اتجاه إجابات أفراد العينة نحو "نعم" و " هو ما يعني أن هناك توجه نحو تخطيط الكفاءات البشرية بالمؤسسة حيث أن:

✓ حيث أن نسبة 72.72% من أفراد العينة كانت إجابتهم " بنعم " حول العبارة " تقوم المؤسسة بتحديد اسس ومعايير لتخطيط الكفاءات البشرية " وهو ما يدل على أن المؤسسة تعطي أهمية كبيرة لعملية جمع وتوفير المعلومات حول الكفاءات التي توجد بالمؤسسة و الكفاءات التي ستحتاجها في المستقبل.

✓ وتشير إجابات أفراد العينة " بنعم " بنسبة 54.54% على العبارة " يتم إعداد الدراسات والأبحاث الخاصة عن الكفاءات البشرية " وهو ما يدل على ان المؤسسة تهتم باجراء دراسات وأبحاث وذلك لتحسين من منتوجات المؤسسة وتقديم معلومات لتحقيق الأهداف.

✓ وتشير إجابات أفراد العينة الى نسبة 45.85% الى "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 انطلاقا 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 52.52% بلا" " على العبارة " تقوم المنظمة بدراسة وظائفها المستقبلية جيدا لتحديد احتياجاتها المستقبلية من الكفاءات البشرية" وهذا راجع إلى عدم توفر

المعلومات لدى كل أفراد العينة فيما يخص بعض وظائف الإدارة.

2- اكتساب الكفاءات البشرية

الفصل الثالث : دراسة حالة مؤسسة حليب النجاح

تهتم المؤسسات الحديثة بعملية اكتساب الكفاءات البشرية , إذ أنها عملية تساعد على تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة يرتبط ارتباطا مباشرا بمدى قدرة ادارة الموارد البشرية على تزويد المؤسسة بالأفراد القادرين على وضع الاستراتيجيات التنظيمية موضع التنفيذ , ولغرض التعرف على هذه العملية بمؤسسة حليب النجاح قمنا بطرح مجموعة من الأسئلة وتحليلها:

جدول رقم 13 مؤشرات اكتساب الكفاءات البشرية

لا		نعم		العبارات
%	التكرار	%	التكرار	
41.81	23	58.18	32	يتم التوظيف في المؤسسة على اساس احتياجات المنظمة من الكفاءات
29.09	16	70.90	39	تتبع المؤسسة في عملية البحث و الكشف عن الموارد البشرية على الكفاءة والمؤهل المناسب لشغل الوظائف الشاغرة
16.36	9	83.63	46	تحتفظ المؤسسة بالموظفين القدامى الذين يتمتعون بالكفاءة والخبرة
47.27	26	52.72	29	تملك المؤسسة المعلومات الكافية للتمييز بين المؤهلات و الخبرات التي يتمتع بها كل موظف
25.45	14	74.54	41	تعد الاختبارات التي تقوم بها المؤسسة للاختيار متخصصة ذات علاقة وثيقة بالوظيفة الشاغر

المصدر : من اعداد الطالبتين بالاعتماد على استمارة البحث

تشير نتائج الجدول رقم 13 حول مؤشرات اكتساب الكفاءات البشرية الى اتجاه اجابات أفراد العينة نحو "نعم و هو ما يعني أن المؤسسة لها اهتمام باكتساب وتوظيف الكفاءات البشرية التي تساعدنا في تحقيق أهدافها و اكسابها ميزة تنافسية حيث ان:

✓ حيث تشير نسبة اجابات أفراد عينة الدراسة الى %18.58 " بنعم " ونسبة %81.41 فنلاحظ أن نسبتين متقاربتين على العبارة " يتم التوظيف في المؤسسة على اساس احتياجات المنظمة من الكفاءات" قد يرجع ذلك لكون الموظفين في المؤسسة ليس لهم المعلومات الكافية عن أسباب و دوافع التوظيف بالمؤسسة.

الفصل الثالث : دراسة حالة مؤسسة حليب النجاح

- ✓ تشير نسبة إجابات أفراد العينة إلى %90.70 " بنعم" على العبارة "تبع المؤسسة في عملية البحث والكشف عن الموارد البشرية على الكفاءة والمؤهل المناسب لشغل الوظائف الشاغرة " حيث يعتبر المؤهل مهما في عملية التوظيف وذلك لما يلعبه من دور في تحديد مستوى الكفاءة.
- ✓ وتشير نسبة إجابات أفراد العينة إلى %63.83 " بنعم" على العبارة "تحتفظ المؤسسة بالموظفين القدامى الذين يتمتعون بالكفاءة والخبرة" وذلك لاعتبار الموظفين القدامى أحد نقاط قوة حيث يتمتعون بالمعارف والمعلومات المتراكمة جراء سنوات العمل بالمؤسسة ومن المهم أن تحتفظ بهم.
- ✓ تشير نسبة إجابات أفراد العينة إلى %72.52 " بنعم" على العبارة "تملك المؤسسة المعلومات الكافية للتمييز بين المؤهلات والخبرات التي يتمتع بها كل موظف" وهذا يعتبر ذا أهمية كبيرة وذلك لما تلعبه المعلومات في تحديد نوعية الكفاءات ووضعها في المكان المناسب في المؤسسة و , بالتالي الرفع من تنافسية المؤسسة.
- ✓ تشير نسبة إجابات أفراد العينة إلى %54.74 " بنعم" على العبارة "تعد الاختبارات التي تقوم بها المؤسسة للاختيار متخصصة ذات علاقة وثيقة بالوظيفة الشاغرة" وهو ما يدل على أن المؤسسة تعطي أهمية كبيرة لنوعية الاختبارات التي تقوم بها أثناء عملية التوظيف وذلك من أجل اختيار أفضل الكفاءات.

3- تنمية الكفاءات البشرية

تشير نتائج الجدول رقم 14 حول بعد تنمية للكفاءات البشرية إلى اتجاه إجابات أفراد العينة نحو "نعم" وهو ما يعني أن المؤسسة تم بعملية تنمية التي تعتبر أساس بناء وتطوير مستوى الكفاءات بالإضافة إلى التعلم المستمر وذلك لعدم فقدان المعارف والمعلومات والخبرات الموجودة بالمؤسسة وهنا نجد أن المؤسسة لها استراتيجيات متبعة في عملية تنمية كفاءاتها

الفصل الثالث : دراسة حالة مؤسسة حليب النجاح

الجدول رقم (14) مؤشرات تنمية الكفاءات البشرية

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

المصدر : من اعداد الطالبتين بالاعتماد على استمارة البحث

- ✓ تشير نسبة اجابات أفراد العينة الى 63.63% " بنعم " على العبارة " هناك تقاسم للمعلومات والمعرفة والخبرة بين العمال فيما بينهم " وهو ما يدعم التراكم المعرفي لدى كفاءات المؤسسة مما يحسن أداءهم.
- ✓ تشير نسبة اجابات أفراد العينة الى 90.70% " بنعم " على العبارة " توفر لك البرامج التدريبية تشكيلة من المعارف و المهارات و الخبرات " وهو ما يدل على أن المؤسسة تتبنى برامج تدريبية بدقة و أن المدربين لهم كفاءة عالية في عملية التدريب و القدرة العالية على ايصال المعلومات , فالمؤسسة تقوم ببرامج تدريبية بدول أخرى و ذلك حسب متطلبات الآلات.
- ✓ تشير نسبة اجابات أفراد العينة الى 45.65% " بلا على العبارة " تحرص المنظمة على عقد دورات تدريبية بشكل مستمر " وهذا راجع لأن المؤسسة نفس الآلات فهي لا تحتاج الى عقد دورات تدريبية باستمرار , فهي تقوم بعملية التدريب في بداية استعمال الآلة فقط أو في حالة جلب آلات جديدة.
- ✓ تشير نسبة اجابات أفراد العينة الى 63.83% " بنعم " على العبارة " نظام الحوافز يساعدكم على تنمية مهاراتكم 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 اجابات أفراد العينة الى 51% " بنعم " على العبارة " توزع المكافآت على العمال وفقا لكفاءة التي يعملون بها " بحيث يعتبر توزيع المكافآت على أساس الكفاءات دافعا للأفراد نحو التوجه للرفع من كفاءاتهم و معارفهم.

الفصل الثالث : دراسة حالة مؤسسة حليب النجاح

4- تقييم الكفاءات البشرية

جدول رقم 15 مؤشرات تقييم الكفاءات

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

المصدر : من اعداد الطالبين بالاعتماد على استمارة البحث

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

- ✓ يشير اتجاه اجابات افراد العينة بنعم بنسبة % 90.50 نحو العبارة " عملية التقييم للكفاءات بالمؤسسة تتم خلال فترات معينة بانتظام ". مما يعني ان المؤسسة مهتمة بمعرفة مستوى الكفاءات لديها وبالتالي هذا ما يساعدها على اتخاذ الاجراءات المستقبلية المتعلقة بكفاءات المؤسسة.
- ✓ يشير اتجاه اجابات افراد العينة بنعم بنسبة % 09.56 نحو العبارة " تساعد طرق التقييم على قياس حقيقي لمعارف مهارات العاملين " وهو ما يدل على ان المؤسسة تعطي اهمية كبيرة لعملية جمع وتوفير المعلومات حول الكفاءات التي توجد بالمؤسسة والكفاءات التي ستحتاجها في المستقبل.
- ✓ يشير اتجاه اجابات افراد العينة بلا بنسبة % 18.53 نحو العبارة " تتميز عملية تقييم مستوى الكفاءات وهذا قد يرجع الى عدم معرفة العاملين بطريقة تقييم او المعايير الماخوذة في عين الاعتبار والتي في غالب الاحيان ترتبط بمدة العمل بالمؤسسة , اد يعتبر هذا المعيار غير كافي وغير موضوعي في عملية التقييم.
- ✓ يشير اتجاه اجابات افراد العينة بنعم بنسبة % 09.69 نحو العبارة "يساعد تقييم الكفاءات على تحسين وتطوير اداء الكفاءات " له ثير ايجابي بحيث تزيد حدة التنافس بينهم وهذا لصالح المؤسسة.

الفصل الثالث : دراسة حالة مؤسسة حليب النجاح

المحور الثاني : 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 الابداع للمؤسسات المنافسة
30.90	17	69.09	38	المؤسسة تشجع الاقتراحات و الابتكارات المقدمة من قبل العاملين
56.36	31	43.63	24	استعمال اساليب متنوعة وواسعة للابداع في العمليات في المؤسسة
9.09	5	90.90	50	تعمل المؤسسة على تقديم منتجات بمزايا جديدة وتحسينات مختلفة عن لمنافسين
0	0	100	55	تقدم المؤسسة منتجات ذات جودة
3.63	2	96.36	53	تعمل المؤسسة على تطبيق معايير الجودة في جميع المراحل الانتاجية
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 و الخامات والطاقة بالاعتماد على كفاءتها
60	33	40	22	اتبعت المنظمة اساليب معينة ومحددة لتقليل تكاليفها
47.27	26	52.72	29	كفاءة ادارة الشركة والعاملين تؤثر على نجاح تقليل التكلفة

المصدر : من اعداد الطالبتين بالاعتماد على استمارة البحث

تشير نتائج الجدول السابق حول بعد الميزة التنافسية بحيث

- ✓ يشير اتجاه اجابات افراد العينة بالإجابة نعم بنسبة 100% حول "عبارة تستخدم المؤسسة تكنولوجيا جديدة مقارنة بالمنافسين" وهو ما يدل على ان المؤسسة تعطي اهمية كبيرة للتكنولوجيا وهذا راجع الى طبيعة نشاط المؤسسة التي هي بحاجة الى تكنولوجيا جديدة.
- ✓ يشير اتجاه اجابات افراد العينة بالإجابة نعم بنسبة 9.09% حول عبارة "تتبنى المؤسسة استراتيجيات المبدعة والمبتكرة" وهو ما يدل على ان المؤسسة تعمل على تشجيع المبدعين لما له من اهمية في رفع جودة المنتجات وبالتالي تحقيق الميزة التنافسية.
- ✓ يشير اتجاه اجابات افراد العينة بالإجابة بالنسبة 81.81% نحو عبارة "تحاول المؤسسة تقليد عمليات الابداع للمؤسسات وذلك يرجع الى نوعية منتجات المؤسسة.

الفصل الثالث : دراسة حالة مؤسسة حليب النجاح

- ✓ يشير اتجاه اجابات افراد العينة بالاجابة بنعم بنسبة 09.69% نحو عبارة " المؤسسة تشجع الاقتراحات والابتكارات المقدمة من قبل العاملين " وهذا راجع الى نوعية نشاط المؤسسة.
- ✓ يشير اتجاه اجابات افراد العينة بالاجابة بلا بنسبة % 36.56 نحو عبارة" استعمال اساليب متنوعة وواسعة للابداع في العمليات في المؤسسة
- ✓ يشير اتجاه اجابات افراد العينة بالاجابة نعم بنسبة % 100 نحو عبارة "تقدم المؤسسة منتجات ذات جودة عالية " وقد يرجع ذلك أساسا لكون المؤسسة قديمة نوعا ما لها خبرة في المجال وذلك يساعدها على تقديم المنتجات بجودة عالية.
- ✓ يشير اتجاه اجابات افراد العينة بالاجابة بنعم بنسبة % 36.96 نحو عبارة" تعمل المؤسسة على تطبيق معايير الجودة في جميع المراحل الانتاجية " ان تحقيق الجودة في المنتجات غير كاف لتحقيق التميز ولذلك ان المؤسسة تتبع اجراءات الجودة في جميع المراحل الانتاجية و أداء الوظائف بالمؤسسة.
- ✓ يشير اتجاه اجابات افراد العينة بالاجابة بنعم بنسبة % 63.83 نحو عبارة " تسعى المؤسسة للحصول على مزايا سعرية من الموردين لتخفيض التكاليف " وذلك يشير ان المؤسسة تقوم بدراسة السوق وذلك من اجل تقديم افضل الاسعار وبالتالي تحقيق ميزة السعر.
- ✓ يشير اتجاه اجابات افراد العينة بالاجابة بلا بنسبة % 54.54 نحو عبارة " تقلل المنظمة تكلفة المواد والخامات والطاقة بالاعتماد على كفاءتها " ويرجع ذلك إلى موقع المؤسسة الجغرافي الذي يجبرها على تحمل الاعباء اضافية وما يعتبر خارج قدراتها.
- ✓ يشير اتجاه اجابات افراد العينة بالاجابة بلا بنسبة % 60 حول العبارة " اتبعت المنظمة اساليب معينة ومحددة لتقليل تكاليفها " وسبب يعود الى المشاكل التي تواجهها المؤسسة في هذا المجال مما يجعل المؤسسة ليس لها القدرة على التحكم في بعض التكاليف.
- ✓ يشير اتجاه اجابات افراد العينة بالاجابة بنعم بنسبة % 72.52 نحو عبارة " كفاءة ادارة الشركة والعاملين تؤثر على نجاح في تقليل التكلفة" وهذا مايدل على ان المؤسسة تعتمد على الافراد ذوي الاداء الجيد في العمليات الادارية وكفاءتها وبالتالي التأثير المباشر على اداء الافراد في الورشات . وبناءا على ما تقدم نستنتج أن مستوى الميزة التنافسية في مؤسسة حليب النجاح جيدة حيث غالبية الأفراد كانت اجابتهم " بنعم , " وهذا ما يدل على أن هناك اهتمام في المؤسسة بتحقيق الميزة التنافسية من خلال تحسين المنتجات وذلك بتقديم منتجات ذات جودة عالية مقارنة بالمنافسين.

الفصل الثالث : دراسة حالة مؤسسة حليب النجاح

خلاصة الفصل

تعرفنا من خلال هذا الفصل على نشأة مؤسسة حليب النجاح وكذا الهيكلة الادارية التي تدير وفقها ونوعية المنتجات وطريقة انتاجها , واعتمدت الطالبتين في انجاز هذه الدراسة على طريقة الاستبيان التي وزعوها على عمال المؤسسة بحيث يحتوي الاستبيان على قسمين بحيث القسم الاول يحتوي على محور المعلومات الشخصية وقسم الثاني يحتوي على محوري تسيير الموارد البشرية و الكفاءات والميزة التنافسية وهدفنا منها الاجابة على اشكالية بحثنا "ما هو الدور الذي تلعبه الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية " .

الخاتمة

اصبح اهتمام المؤسسات في ظل احتدام المنافسة وتحرر التجارة العالمية ,خاصة في إطار العولمة وتكنولوجيا المعلومات يتركز على إيجاد الطرق التي من شأنها أن تخلق لها ميزة تنافسية مستدامة , حيث أن التغيرات السريعة والمتلاحقة في البيئة التنافسية للمؤسسة طرح عليها العديد من التغيرات خصوصا في ظل التحول الى ما يعرف باقتصاد المعرفة الذي يقوم على تامين الموارد الغير ملموسة.

وهذا ما دفعنا الى معالجة موضوع دور تسيير الموارد البشرية في تحقيق ميزة تنافسية من خلال البحث توصلنا أنه هناك علاقة بين استراتيجية ادارة الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية حيث ان مصادر الميزة التنافسية لا تتحقق الا من خلال التنفيذ العقلاني لهذه الاستراتيجيات السالفة الذكر.

بناءا على الاشكالية و الفرضيات التي طرحناها في بداية البحث من خلال دراستنا النظرية و دراسة الحالة توصلنا ان المورد البشري يعتبر اهم عنصر لتحقيق الميزة التنافسية .

كما نجد ان المؤسسة تكتسي في حالة اتباعها لاستراتيجية معينة على ميزة تنافسية التي تسعى اليها كل المؤسسات ولكن تختلف مصادرها من مؤسسة الى اخرى الا ان القاسم المشترك بينهم هو الموارد البشرية لهذا يعتبر العنصر الحاسم لتحقيق الميزة التنافسية من خلال اختيار العمال ذوي المهارة والكفاءة والخبرة و القادرون على تقديم الاداء المتميز.

نتائج الدراسة

اولا : النتائج النظرية

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

- ❖ يعتبر العنصر البشري اهم العناصر لتحقيق الميزة التنافسية .
- ❖ الاسس العامة لبناء الميزة التنافسية هي الجودة المتفوقة و الكفاءة المتفوقة و التحديث و الابداع و الاستجابة للعميل.
- ❖ أصبح تحقيق ميزة التنافسية لا يعتمد على الموارد المادية فقط و إنما فقط بحاجة إلى موارد بشرية ذو كفاءة عالية و ما تتميز به من قدرات و مهارات قادرة على صنع الفرق بين مؤسسة و أخرى.

ثانيا نتائج دراسة الحالة :

- ❖ تسعى مؤسسة حليب النجاح بمدينة مغنية الى تحقيق مجموعة من الأهداف التي تصب في مجملها على تحقيق المستويات المطلوبة من الجودة لكسب رضا الزبون , وتتطلع المؤسسة انطلاقا من هذه الأهداف الى رفع من حصتها السوقية و غزو الأسواق الوطنية , كما تعمل على ترقية سمعة المؤسسة عن طريق ارضاء الزبائن و ضمان المستويات الملائمة من الجودة المطلوبة.
- ❖ اكتشفنا أن المؤسسة أصبحت تولي اهتماما كبيرا لكفاءاتها البشرية بطريقة تسييرها و هذا نسبب ادراك مسؤوليها الى أهمية العنصر البشري و بالعائد الذي يمكن أن يحققه اذا سير بطريقة فعالة , فهي تسعى لتوفير بيئة عمل مناسبة و ملائمة لكفاءاتها البشرية.
- ❖ قصد الوصول الى 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 حول الكفاءات البشرية مما يساعد على الاستقطاب و بالتالي بناء ميزة تنافسية للمؤسسة.

ثالثا التوصيات :

- ❖ في ظل التطورات التي تشهدها بيئة الأعمال على المؤسسات الراغبة في الحصول على ميزة تنافسية تحقيق تكامل بين مواردها المالية و المادية و اعطاء أهمية للمورد البشري حيث يحصل العمال داخل المؤسسة على التدريب و التعلم و التأهيل و الت حفيز المناسب الذي يدفعهم الى الرغبة في التحسين المستمر في الاداء.
- ❖ يجب على المؤسسات توفير المناخ الملائم للابداع و التفكير في ايجاد طرق عمل و منتجات جديدة .
- ❖ يجب على المؤسسات وضع عملية تطوير الكفاءات من الأولويات التي تقوم عليها رؤية الإستراتيجية للمؤسسة , من خلال تمكين أفراد المؤسسة من تطوير كفاءاتهم و تحسين قدراتهم المهنية قصد تكريس مبدأ الاحترافية و قابلية الحراك في سوق العمل , و منه الاستجابة لاحتياجات المؤسسة من جهة و تحقيق الطموحات الشخصية للعمال في التطوير و الرقي و تحقيق الذات من جهة أخرى.

قائمة المراجع

- أتوك شاندا و شيبا كوبرا، "استراتيجية الموارد البشرية، دار الفجر، 2002
- احمد سيد مصطفى، " غدارة الموارد البشرية - منظور القرن الحادي والعشرون" دارالكتب، القاهرة، 2000
- أحمد سيد مصطفى، إدارة الموارد البشرية "منظور القرن الحادي والعشرين"، دارالكتب، القاهرة - مصر، 2000
- أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، مركز التنمية الإدارية، الإسكندرية - مصر، الطبعة الخامسة، 1998م.
- جمال الدين محمد المرسي، الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية: المدخل لتحقيق ميزة تنافسية لمنظمة القرن الحادي والعشرين، الدار الجامعية، الإسكندرية - مصر، 2003 م.
- حسن إبراهيم بلوط، إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي، دار النهضة، بيروت لبنان، الطبعة الأولى، 2002
- حمداوي وسيلة، "إدارة الموارد البشرية"، جامعة قلمة، 2004،
- خالد عبد الرحيم مطر الهيتي، إدارة الموارد البشرية، دار وائل، عمان الأردن، الطبعة الأولى، 2003 م.
- د. فاتن أحمد أبو بكر، "تنظيم الإدارة المفتوحة ثورة الأعمال القادمة للقرن الحادي والعشرون"، إيثارك للطباعة والنشر، مصر، 2001
- راوية محمد حسن، إدارة الموارد البشرية، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية مصر، 1998
- راوية محمد حسن، مدخل استراتيجي التخطيط وتنمية الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية - مصر، 2002م،
- سهيلة محمد عباس، إدارة الموارد البشرية "مدخل استراتيجي"، دار وائل، عمان - الأردن، الطبعة الأولى، 2003م.
- صلاح الدين محمد عبد الباقي، "إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، 2000
- عادل محمود زايد، "إدارة الموارد البشرية-رؤية استراتيجية"، دار وائل، عمان، 2003
- على السلي، "إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية"، دار غريب للنشر والطباعة، القاهرة، علي سلي، "إدارة الأفراد والكفاية الإنتاجية"، دار المحمدية، الجزائر، ط1، 2001
- علي سلي، "إدارة المواد البشرية الاستراتيجية، دار غريب للنشر والطباعة، القاهرة، 2013
- محمد حسين الأخضر، صناعة المزايا التنافسية، دار غريب للنشر والطباعة، القاهرة، 2000

- حمد سعيد سلطان، إدارة الموارد البشرية"، الدار الجامعية، 1993.
- محمد عبيدات، مبادئ التسويق، دار المستقبل للنشر، عمان - الأردن، 1999
- مصطفى محمود أبو بكر، إدارة الموارد البشرية "مدخل الميزة التنافسية"، الدار الجامعية، الإسكندرية-مصر، 2004م.
- مهدي زويلف، "تخطيط الموارد العاملة بين النظرية والتطبيق، دكتوراه، بغداد، 2001
- ناصر دادي عدون، اقتصاد المؤسسة، دارالمحمدية العامة، الجزائر، الطبعة الأولى، 1998
- نبدي عبد اله عبد السلام - ثابتي الحبيب، "التأهيل البشري ومقتضيات الأداء الوظيفي في ظل الديناميكية المهنية الجديدة، الملتقى الدولي لمتطلبات التأهيل المؤسساتي الصغيرة والمتوسطة في الدول العربية، جامعة | الشلف، 17-18 افريل 2006
- سواكري مباركة، "المورد البشري والميزة التنافسية"، الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، جامعة ورقلة، 2004.
- أسامة كامل، محمد الصريفي، "إدارة الموارد البشرية"، دار الوفاء للطباعة ،البحرين، الطبعة 1 ، 2006
- : شارل هيل؛ جاريت جونز، الإدارة الإستراتيجية مدخل متكامل، ترجمة: محمد أحمد سيد عبد المتعال، إسماعيل علي بسيوني، دار المريخ، الرياض
- 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

باللغة الانجليزية

- Michael Porter, New Global Strategies for Competitive Advantage, Planning Review, May/Jun 1990, ABI/INFORM Trade & Industry

الملخص :

تهدف هذه الدراسة الى توضيح دور الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة وقد اخذت الدراسة في ذلك شرح اهمية العنصر البشري في تحقيقها باعتباره من اهم 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 الى انه رغم ما يتاح للمؤسسات من موارد مادية و مالية وتقنية ومعلوماتية وما قد تتميز به تلك الموارد من خصائص وإن كانت شرطا ضروريا لإمكان الوصول الى تلك القدرة التنافسية إلا أنها ليست شرطا كافيا لتكوينها. لذلك لا بد 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 إنتاج العمل الإنساني .

و من خلال اسقاطنا للجانب النظري على دراسة حالة مؤسسة حليب النجاح توصلنا الى انه يجب على المؤسسات أن تولي اهتماما كبيرا لمواردها البشرية و بطريقة تسييرها و هذا لأهميتها و بالعائد الذي يمكن أن يحققه اذا سيرت بطريقة فعالة , فيجب عليها لاعتماد على مواردها البشرية كمورد غير ملموس والاهتمام بتسييره جيدا فذلك يقود إلى تحقيق الميزة التنافسية طبعا بالتكامل مع الموارد والأخرى.

الكلمات المفتاحية :

الموارد البشرية – الميزة التنافسية- الكفاءات

Abstract

This study aims to clarify the role of human resources in achieving the competitive advantage of the institution, and the study took to explain the importance of the human element in achieving it, as it is one of the most important resources of the institution

Where institutions seek to gain a competitive advantage that distinguishes them from 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 the study shows that despite the material resources available to institutions and Financial, technical and informational resources, and the characteristics that these resources may have. Although they are a necessary condition for access to such competitiveness, it is not a sufficient condition for their 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 produced by 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 resources 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. Paying attention to managing it well, that leads to achieving the competitive advantage, of course, by integrating with resources and others.

Key words :

Human Resources - Competitive advantage - Competencies

