

العلاقة بين فلسفة الأداء الإستراتيجي للموارد البشرية وسلسلة القيمة (دراسة ميدانية بالتطبيق على شركات الغزل والنسيج بمدينة العاشر من رمضان)

أ.د/ سعيد شعبان حامد

أستاذ إدارة الأعمال بجامعة الأزهر وعميد كلية التجارة بنات – جامعة الأزهر.

د/ بسمة مدحت فرحات

مدرس بقسم إدارة الأعمال جامعة قناة السويس

إعداد الباحث / إسلام محمد عبد الودود حسان

الملخص

هدفت الدراسة إلى قياس العلاقة بين فلسفة الأداء الإستراتيجي للموارد البشرية وسلسلة القيمة (دراسة ميدانية بالتطبيق على شركات الغزل والنسيج بمدينة العاشر من رمضان) وتم جمع البيانات من ٣٦٠ مفردة من (أدارة علياً – مديرين – عاملين). وتوصلت الدراسة إلى وجود تأثير لفلسفة الأداء الإستراتيجي للموارد البشرية على أبعاد سلسلة القيمة (ثقافة سلسلة القيمة، مشكلات تحقيق سلاسل القيمة، التنافسية، إدرة سلسلة القيمة من أجل التميز) في الشركات محل الدراسة وتوصلت إلى عده توصيات منها (أن تهتم أدارة الشركات بتنمية وتطوير مستوى أداء العاملين وتوفير برامج تدريبية للعاملين تسهل تعلم أساليب العمل الحديثة)

Abstract

The study aimed to measure the relationship between the philosophy of strategic performance of human resources and the value chain (a field study applied to spinning and weaving companies in the Tenth of Ramadan City) and data were

collected from 360 individuals (higher management - managers – employees).

The study concluded that there is an impact of the strategic performance philosophy of human resources on the dimensions of the value chain (value chain culture, problems of achieving value chains, competitiveness, value chain management for excellence) in the companies under study and reached several recommendations, including (that corporate management is interested in developing and developing the level of performance of employees and the provision of training programs for employees that facilitate learning of modern work methods)

المقدمة:

إن إداره المنظمات استراتيجيا، من العوامل التي تساعد المدير، تعطي البعد عن أن يتخذ قراراته في ضوء قواعد جامدة أو سياسات تاريخية أو مجرد استقراء بسيط للاحداث الجارية ولكن توافر رؤيه لاستطلاع الأحداث المستقبلية، ورسم السيناريوهات محتملة الحدوث عند التخطيط لأهداف المنظمة، ووضع السياسات وتصميم الاستراتيجية، ولا يقتصر فقط على حدود الخبرة الوظيفية المتخصصة، بل يتعداه من الصورة العامة للمنظمة، فإن الأداء الإستراتيجي للموارد البشرية، يعتبر واحداً من أهم المواضيع المتعلقة بحياة المنظمات وتوجهاتها، ويتقاطع مع جميع مراحل الإدارة الإستراتيجية، ولهذا ظهرت أهمية دراسة وقياسه وتطوير نماذج للقياس، إذا تسعى جميع المنظمات إلى معالجة فجوات الأداء لتحسين مستويات الإداء لديها وهذا ما يعتبر هدفا إستراتيجياً.

إن سلسلة القيمة تساعد الشركات في تحليل أنشطتها الملائمة إستراتيجيا وبالطريقة التي تسمح بفهم سلوك التكاليف ومصادر التميز الموجوده والمحتمله فهي أسلوب أو أداة تستخدم في تقييم وتحليل الوحدة الاقتصادية إلى مجموعة من الوحدات الداخلية (خلايا

العلاقة بين فلسفة الأداء الإستراتيجي للموارد البشرية وسلسلة القيمة (دراسة ميدانية بالتطبيق على شركات الغزل والنسيج ...
إسلام محمد عبد الوهيد حسان

القيمة وانشطة القيمة) المترابطة والمسئولة عن توليد القيمة ، بهدف تقييم وتعظيم قدرة تلك الوحدات على الإضافة إلى قيمة المخرجات المستهدفة للمستخدمين النهائيين ، وبالشكل الذي يساعد علي زيادة القدرة التنافسية للشركة في السوق. ولذلك يسعى الباحث إلى معرفة العلاقة بين فلسفة الأداء الإستراتيجي للموارد البشرية وسلسلة القيمة وكيف يمكن توظيف تلك العلاقة لصالح المنظمة والعمل على مواجهة الأزمات التي تواجهها المنظمة وتحويلها إلى ميزة يمكن أن تساعد للوصول للنتائج المرغوبة.

أولاً: الدراسات السابقة

يقوم الباحث في هذا الجزء بعرض الدراسات السابقة التي تربط بموضوع الدراسة وتحليلها حتى يمكن تحديد مشكلة الدراسة وإطارها وحدودها، وتحديد المقاييس المستخدمة لأغراض الدراسة وذلك على النحو التالي:

١- دراسة (سعيد ، ٢٠١٣)

بعنوان: (إطار مقترح لأعداد الصف الثاني من القيادات الإدارية كمدخل لتحقيق فعالية التميز في الأداء التنظيمي)

هدفت الدراسة الى تحديد فعالية أداء المنظمة من خلال التعرف على المدخل الذي يعكس تميز الأداء التنظيمي، والعمل على تحديد مدى قدره المنظمة في الحصول على الموارد القيمة من بيئتها، والعمل على دراسته أبعاد المنظمة وقياسها لقدرتها وبيئتها والعناصر القيمة فيها وقدرات متخذي القرارات في المنظمة. توصلت الدراسة إلى إن مفهوم عملية التطوير والتميز للوصول الى التميز التنظيمي يختلف من منظمة لأخرى الأمر الذي يعكس ضروره الأهتمام بالتدريب والتنميه ومعرفة العلاقة بينهم.

٢- دراسة (NyAnisile Frisco Matomane,2014)

بعنوان: (تقييم فعالية دمج تنمية الموارد البشرية مع إستراتيجية المنظمة مقدمة للإدارة الإستراتيجية في في مجلس الكاب الشرقي التشريعي)

هدفت الدراسة إلى دراسة العوامل التي من المحتمل أن تؤثر على الجزء المرئى من تنمية الموارد البشرية والعمل على استخدام أنشطة تنمية الموارد البشرية.

توصلت الدراسة إلى بيان لوعي الموظفين بأدوار إدارة الموارد البشرية من حيث تحقيق الأهداف وتحديد إستراتيجيات العمل، ضمن أمور أخرى وتصور الموظفين عما إذا كانت تنمية الموارد البشرية شريكا إستراتيجيا والتصور بشأن الإدارة المباشرة والشركاء الإستراتيجيين في تنمية الموارد البشرية.

٣- دراسة (العاني، ٢٠١٤)

بعنوان (الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية كمدخل في عملية التطوير التنظيمي)

هدفت الدراسة إلى التكامل والترابط والتوافق بين الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية والإدارة الإستراتيجية للمنظمة كمدخل لعملية التطوير التنظيمي والوقوف على واقع ممارسة وتطبيق أنشطة الإدارة الإستراتيجية بالمنظمات محل الدراسة.

توصلت الدراسة إلى إن الموارد البشرية نظام متكامل، يتكون من وظائف تتفاعل مع بعضها بشكل متكامل بهدف خدمة وإنجاز إستراتيجية إدارة الموارد البشرية، ومن ثم الإستراتيجية العامة للمنظمة.

٤- دراسة (العجمي، ٢٠١٥)

بعنوان: (نموذج مقترح لتصميم نظام تقويم الأداء الاستراتيجي باعتماد بطاقة الأداء المتوازن)

هدفت الدراسة إلى العمل على توضيح العلاقة بين نظام بطاقة الأداء المتوازن والأداء الاستراتيجي وتقديم إطار تطبيقي تفصيلي ومتكامل لتطبيق عملية قياس وتقييم الأداء باعتبارهم عناصر هامة لا يمكن الأستغناء عنها في أعطاء توضيحات حول التنفيذ وتوفير بيانات حقيقية.

العلاقة بين فلسفة الأداء الإستراتيجي للموارد البشرية وسلسلة القيمة (دراسة ميدانية بالتطبيق على شركات الغزل والنسيج ...
إسلام محمد محمد الودود حسان

توصلت الدراسة إلى إن إدارة الموارد البشرية نظام متكامل، يتكون من وظائف تتفاعل مع بعضها بشكل متكامل بهدف خدمه وانجاز إستراتيجية إدارة الموارد البشرية، والعمل على تحديد معايير الأداء التي تتطلب عملية تقييم الأداء ووضع معايير لها.
٥- دراسة (نادية، ٢٠١٦)

بعنوان: (دور سلسلة القيمة لبورتر في إبراز الميزة التنافسية للمؤسسة)
هدفت الدراسة إلى أن القاء الضوء على أحد العناصر التي ظلت تشكل ميزة تنافسية لدى العديد من الشركات العالمية وهي سلسلة القيمة ومحاولة تحديد مفهومها وأنشطتها وتحليلها وأيضا تحديد مفهوم الميزة التنافسية وأنواعها.
توصلت الدراسة إلى أن سلسلة القيمة عبارة عن مجموعة أنشطة مقسمة إلى أنشطة أولية وهي تلك الأنشطة التي تتولى مهمة التكوين المادي للمنتج أو الخدمة التي تقدمها المؤسسة وتسويقها وتسليمها للمشتري وكذا خدمات ما بعد البيع.
٦- دراسة (محمد، ٢٠١٨)

بعنوان: (تكامل المنتجين في مصر مع سلاسل القيمة العالمية كمدخل لتنمية الصادرات والتحديث الاقتصادي)

هدفت الدراسة إلى قياس تكامل مصر مع سلاسل القيمة العالمية وتقديم مراجعته نقديه لسياساتها التصديرية في ضوء الحقيقه الجديده للاقتصاد العالمي وتناول أكثر السياسات التي تؤثر في التصدير وهي السياسة التجارية والتيسير التجاري، السياسة الصناعيه، السياسة الاستثمارية والنظم المؤسسية.
توصلت الدراسة إلى أهمية سلاسل القيمة العالمية كحقيقه لايمكن التغافل عنها، وكمحرك للتجارة الدولية والاستثمارات ومدخلا لتنمية الصادرات والتحديث الاقتصادي و أظهرت الدراسة صحة الفرضية الخاصة بالتكامل المحدود للمنتجين في مصر مع هبة السلاسل والاصلاحات التي تتطلبها السياسات التصديرية لتحقيق التكامل الأمثل.

٧- دراسة (Ncebazimi Gongxeka,2020)

بعنوان: (دمج الشركات الصغيرة والمتوسطة في سلاسل القيمة)

هدفت الدراسة إلى تحليل وتقييم أنجازات ونمو المشاريع الصغيرة والمتوسطة الحجم التي اندمجت مع المشاريع الكبيرة للشركات الخاصة وبيان أثر أدماج المشاريع الصغيرة والمتوسطة الحجم في سلاسل المشاريع الصغيرة من خلال الأنفتاح المعتمد لفرص الشراء.

توصلت الدراسة إلى تحديد نوع المساعدة الانسب للمشاريع الصغيرة والمتوسطة الحجم بالطريقة التي تتلائم مع بيئة المنظمة هي عامل داخلي رئيسي يميز تلك المشاريع عن طريق سلسلة القيمة المؤسسية .

ثانيا: مشكلة البحث:

من خلال ما توصل إليه الباحث من دراسة الاستطلاعية وجود العديد من المشكلات التي تواجه العاملين في شركات الغزل والنسيج بمدينة العاشر من رمضان ويعتبر ظهور العديد من السلبيات في تلك الشركات فيما يتعلق بإنخفاض مستوى سلسلة القيمة للشركات ومن ضمن أهم أسبابه عدم تطبيق أى من المداخل الإدارية مثل مدخل الأداء الإستراتيجي للموارد البشرية في الشركات كأحد أهم تلك المداخل،ومن خلال نتائج الدراسة الاستطلاعية والتي تمثل عرضا لمشكلة الدراسة ولعل من أبرز تلك الظواهر مايلي:

- ١- عدم وجود المعايير والمبادئ والأليات المحددة والدقيقة التي يمكن من خلالها التعامل مع تحقيق سلسلة القيمة ، بالإضافة إلى أنه لا يوجد الأهتمام الكافي بأدوات وطرق وأساليب فلسفة الأداء الإستراتيجي للموارد البشرية.
- ٢- لا يوجد الأهتمام الكافي من قبل الشركات في شركات الغزل والنسيج محل الدراسة بتفعيل التطبيق الكامل لنظام يمكن بواسطة توجيه الأعمال والرقابة عليها مثل الأهتمام بفلسفة أداء الإستراتيجي للموارد البشرية بحيث يساعدها على تطوير الهيكل التنظيمي وتوزيع الواجبات والمسئوليات لمجلس الإدارة والمديرين وغيرهم من أصحاب المصالح بما يؤدي إلى سهوله إجراء عمليات التقييم والمتابعة والمحاسبة.

العلاقة بين فلسفة الأداء الإستراتيجي للموارد البشرية وسلسلة القيمة (دراسة ميدانية بالتطبيق على شركات الغزل والنسيج ...
إسلام محمد عبد الوهيد حسان

- ٣- تدني اهتمام الشركات بتوفير الوسائل التي تساهم في تحقيق سلسلة القيمة ،
بالإضافة إلى أن الشركات لم تكن من ضمن أولوياتها تطبيق معايير سلسلة القيمة
ويتضح ذلك من خلال ضعف الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة لديها.
- ٤- تدني الاهتمام بتدريب وتطوير مهارات أداء العاملين وعدم وضع السياسات
والخطط في مجال تطوير الموارد البشرية بما يتناسب مع التطور المعاصر.

ثالثاً: أهداف البحث

- ١- تحديد أبعاد القياس لكلاً من فلسفة الأداء الإستراتيجي للموارد البشرية و سلسلة
القيمة.
- ٢- التعرف على واقع فلسفة الأداء الإستراتيجي للموارد البشرية في شركات محل
الدراسة بمدينة العاشر من رمضان وواقع تحقيق سلسلة القيمة في تلك الشركات.
- ٣- دراسة وأختبار أثر فلسفة الأداء الإستراتيجي للموارد البشرية على تحقيق سلسلة
القيمة في شركات محل الدراسة بمدينة العاشر من رمضان.
- ٤- التوصل إلى العديد من التوصيات التي يمكن أن تفيد القيادات الإدارية في
الشركات محل الدراسة بمدينة العاشر من رمضان.

رابعاً: أهمية البحث

أ- الأهمية العلمية:

- ١- يعتبر فلسفة الأداء الإستراتيجي للموارد البشرية هو المفتاح الأساسي لأي منظمه تريد
البقاء والنمو لما له من أهميه حيث يقود المنظمة لتعزيز مستويات الإنتاجية والكفاءة
والفاعلية.
- ٢- تهتم الدراسة بتحديد دور فلسفة الأداء الاستراتيجي للموارد البشرية على سلسلة القيمة.
- ٣- هناك قلة في عدد الدراسات العربية والأجنبية التي تناولت الربط بين فلسفة الأداء
الإستراتيجي للموارد البشرية وسلسلة القيمة.

ب- الأهمية التطبيقية:

- ١- تساهم الدراسة في التعرف على فلسفة الأداء الإستراتيجي للموارد البشرية
ودوره في المنظمات.

العلاقة بين فلسفة الأداء الإستراتيجي للموارد البشرية وسلسلة القيمة (دراسة ميدانية بالتطبيق على شركات الغزل والنسيج ...
إسلام محمد عبد الوهيد حسان

٢- تساعد الدراسة على تحديد دور فلسفة الأداء الإستراتيجي للموارد البشرية على سلسلة القيمة.

٣- تساهم الدراسة في حل المشكلات التي تواجه قطاع الغزل والنسيج بمدينة العاشر من رمضان.

خامسا: فروض البحث

الفرض الرئيسي:

ليوجد أثر ذو دلالة إحصائية للأداء الإستراتيجي للموارد البشرية على سلسلة القيمة.
ويتفرع منه الفروض الفرعية التالية:

- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين فلسفة الأداء الإستراتيجي للموارد البشرية على ثقافة سلسلة القيمة.
- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين فلسفة الأداء الإستراتيجي للموارد البشرية على مشكلات تحقيق سلاسل القيمة.
- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين فلسفة الأداء الإستراتيجي للموارد البشرية على التنافسية.
- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين فلسفة الأداء الإستراتيجي للموارد البشرية على إدرة سلسلة القيمة من أجل التميز.

سادسا: هيكل البحث

- يشتمل البحث على أربع محاور رئيسية كالتالي:
- المحور الأول : الأطار العام للبحث ويشمل على المقدمة، الدراسات السابقة، مشكلة البحث، أهداف البحث، أهمية البحث، هيكل البحث.
- المحور الثاني : الأطار المفاهيمي لفلسفة الأداء الإستراتيجي للموارد البشرية وسلسلة القيمة.
- المحور الثالث : العلاقة بين فلسفة الأداء الإستراتيجي للموارد البشرية وسلسلة القيمة.

- المحور الرابع : أسلوب البحث، ومنهجية، ويشتمل على التعريف بالمنهج المستخدم ومجتمع الدراسة وعينته.
- خاتمة البحث والنتائج والتوصيات.
- المراجع.

❖ الأطار المفاهيمي لفلسفة الأداء الإستراتيجي للموارد البشرية

إنه من خلال استعراض الدراسات السابقة في البحث العلمي نجد أن فلسفة الأداء الإستراتيجي للموارد البشرية يختلف النظرة إليه باختلاف المدراس والنظريات التي كانت سائدة في كل مرحلة من المراحل التاريخية لتطور الفكر التنظيمي التي تختزن كل منها الكثير من الأفكار المتعلقة بالإداء، تشير فلسفة الأداء الإستراتيجي للموارد البشرية إلى نجاح أهداف المنظمة الإستراتيجية، حيث انه يشمل كلاً من الأداء التنظيمي والفعالية التنظيمية، ورفع الوعي بالمنظمة، والاستجابة للتحديات التنافسية، كما يدعم عملية التعلم ويساعد المنظمة للوصول إلي نتائج الأعمال المطلوبة ويعرف الأداء، وقد تم تعريفها وفقاً لما يلي وفقاً لما يلي :

لقد عرفها (جاد الرب، ٢٠١٨) على أنها "مهارات تطوير وإدارة راس المال البشري في المنظمة التي تعمل على تحديد القدرة الأساسية للمنظمة وصياغة وتنفيذ الإستراتيجيات بنجاح، فمن خلال برامج التطوير والتدريب التي تقدمها الشركة للموارد البشرية بها، فإن احتمال نجاح المديرين في أن يصبحون قادة إستراتيجيون تزيد، كما أنها تعمل على بناء مهارات وقيم أساسية ونظرة نظامية أو منهجية للمنظمة.

كما عرفها (عبد الحميد، ٢٠١٣) على أنها انعكاساً لقدرة المنظمة على تحقيق أهدافها طويلة الأمد (البقاء، النمو، التكيف) من خلال الأداء الذي تمثله المقاييس التي تساعد على تقويم نوعية تكيف المنظمة وتظهر جوانبها من خلال أدائها وفاعليتها، والنظر إلى الأداء الإستراتيجي باعتماد مؤشرين الأول مستوى التركيز داخليا (الأداء الداخلي للموارد البشرية) وخارجياً (علاقة المنظمة ببيئتها).

كما عرفها (السعيد، ٢٠١٧) مجموعة العمليات التي يجب أن تستحوذ إهتمام الإدارة العليا بالمنظمات على اختلاف أنواعها لتتمكن من البقاء والصمود في بيئة الأعمال

العلاقة بين فلسفة الأداء الإستراتيجي للموارد البشرية وسلسلة القيمة (دراسة ميدانية بالتطبيق على شركات الغزل والنسيج ...
إسلام محمد عبد الوهيد حسان

المعاصرة، من خلال نشر فكر وثقافة الجودة والتحسين المستمر، وتوفير الكوادر البشرية المدربة، والعمل على تمكين العاملين من اتخاذ القرارات اللازمة لحل المشكلات وتحليلها، فلا يعني ذلك إلغاء حق الإدارة العليا في ممارسة الرقابة، كما يجب التأكيد على أن توفير المعلومات والشفافية التي تعد من أهم دعائم تمكين العاملين.

ومما سبق يرى الباحث أن الأداء الإستراتيجي للموارد البشرية هو عبارة عن الدالة الكلية للأداء المالي والتشغيلي ومعدل الإبداع والتعلم ورضا العميل وذلك من خلال السعي الى ترجمة رؤية المنظمة ورسالتها إلى اهداف استراتيجية ومن ثم ترجمة هذه الأهداف إلى أهداف تشغيلية على مستوى الأعمال ثم المستوى الوظيفي لتوليد التكامل في القيم المضافة.

❖ الأطار المفاهيمي لفلسفة لسلسلة القيمة

١ = مفهوم سلسلة القيمة

هي وسيلة يمكن من خلالها تحقيق ميزة تنافسية من خلال الأنتاج بتكلفة منخفضة مع الحفاظ على الجودة التي يقدمها المنافسون، أى انها أداة يمكن من خلالها أن تكتسب المنشأة ميزة تنافسية إذا تمكنت من إدارة مدخلاتها بصورة أفضل من منافسيها، أى انها عمل تحليل لأنشطة المنشأة بهدف إظهار نقاط القوة والضعف لعلاجها وزيادة قدرة المنشأة على إستغلال الفرص المتاحة وتقليل الضغوط.

٢ - أهمية سلسلة القيمة

ان لسلسلة القيمة اهمية كبيرة تتمحور فى الاستفادة من العلاقات الداخلية، حيث تهتم الإدارة الإستراتيجية للتكلفة بالعلاقات بين الأنشطة داخل الجزء الخاص بالمنظمات من سلسلة القيمة الكلية وتمثل سلسلة القيمة الداخلية نظاما متكاملًا من الأنشطة المتداخلة والمترابطة وتتمحور أهمية العلاقات بين تلك الأنشطة عندما تؤثر طريقة أداء نشاط معين على تكلفة أو فعالية أداء أنشطة أخرى.

كما أن الاستفادة من العلاقات الخارجية لها أهمية بالغة لسلسلة القيمة بمعنى أن تنتمي المنظمة لسلسلة قيمة أوسع ويطلق عليها سلسلة القيمة المترابطة بمجال تقديم الخدمة

أو المنتج الذي تقدمه المنظمة وعلى المنظمة عدم تجاهل التفاعل بين أنشطة سلسلة القيم الخاصة بها وبين الأنشطة الخاصة بالمتعاملين معها.

ان لسلسلة القيمة اهمية بالغة فى الاستفادة من العلاقات الداخلية، حيث تهتم الإدار حيث أن سلسلة القيمة أكتسبت أهمية خاصة في تحقيق استراتيجية المنشأة لعدة أسباب متعددة كالآتى:

السبب الأول: تعتبر سلسلة القيمة امر هما لانها تعمل على تحليل التكلفة النسبية لعمليات توليد القيمة.

السبب الثانى: تعمل على تخليل مصادر التميز الداخلى بغرض فهم مصادر التميز بما فيها التكلفة داخل عمليات توليد القيمة.

السبب الثالث: تعتبر سلسلة القيمة وسلسلة لتحليل الروابط الخارجية (الموردين والمستهلكين) لفهم العلاقات مع الموردين والمستهلكين، واستغلالها فى تعظيم القيمة التى يتم تسليمها للعميل وتخفيض التكلفة.

السبب الرابع: العمل على التركيز على الأنشطة التى يمكن أن تكون مصدر للتميز وتحقق إستراتيجية المنشأة.

السبب الخامس: العمل على بناء ميزة تنافسية للمنشأة.

السبب السادس: تساعد فى تحديد نقاط الضعف والقوة الداخلية للمنشأة بهدف زيادة القدرة على استغلال الفرص الخارجية والعمل على تخفيض التهديدات الخارجية.

السبب السابع: التركيز على ما تقدمه المنشأة من منتج، والتقدم فى الأسواق.

السبب الثامن: تقسيم المنشأة إلى وحدات نشاط إستراتيجية التى تحقق الإضافة للقيمة، وهى أنشطة القيمة.

٣- أهداف سلسلة القيمة

يتم بناء نموذج سلسلة القيمة لتحقيق مجموعة من الأهداف والتى يجب أن تكون محددة عند بناء النموذج، وكلما كانت الأهداف واضحة لدى المستخدم كلما كان الطريق ممهد لإتخاذ إجراءات سليمة لتحقيق تلك الأهداف، ومن بين تلك الأهداف مايلى:

العلاقة بين فلسفة الأداء الإستراتيجي للموارد البشرية وسلسلة القيمة (دراسة ميدانية بالتطبيق على شركات الغزل والنسيج ...
إسلام محمد عبد الودود حسان

الهدف الأول: يعطى الوحدة الاقتصادية القدرة على تنظيم أدائها ومتابعة أداء كل إدارة على حده.

الهدف الثانى: يعطى رؤية واضحة لإدارة الوحدة الاقتصادية للفرص الممكن انتهازها.

الهدف الثالث: مساعدة الوحدة الاقتصادية على اتخاذ القرار بصورة أفضل.

الهدف الرابع: معاينة مؤشرات الأداء والوقوف على مناطق الضعف.

• وهكذا ومن خلال إستعراض الاهداف السابقة يمكن القول بأن الهدف النهائي لسلسلة القيمة يتمثل فى تحسين المركز التنافسي للوحدة الاقتصادية عن طريق تخفيض التكاليف إلى الحدود الاستراتيجية، وهذا الهدف يتحقق الأهداف الفرعية التالية:

الهدف الأول: تحديد خلايا القيمة المكونة لسلسلة القيمة.

الهدف الثانى: تحديد الخلايا المضيعة والمستهلكة للقيمة وفقا للمنظور الخارجي للقيمة.

الهدف الثالث: البحث عن المواطن الحقيقية لخفض التكلفة داخل الخلايا المضيعة والمستهلكة للقيمة والتي تمثل الأنشطة التي لا تضيف قيمة (نقاط الضعف)، ثم ترشيد استخدام الموارد المخصصة لها أو إلغائها، مما يؤثر على الإضافة للقيمة التي لكل خلية قيمة نتيجة خفض التكلفة.

٤- أبعاد سلسلة القيمة

أ- ثقافة سلسلة القيمة

تعتبر نموذجاً عالي المستوى، وتشير إلى العملية التي تضاف من قبلها القيمة إلى المواد الخام التي تتلقاها الشركات، وذلك عن طريق إجراء عدّة عمليات بهدف تصنيع منتج نهائي، والتمكّن من بيعه إلى العملاء، حيث إن الهدف العام من هذه السلسلة هو تقديم أقصى قيمة بأقل تكلفة ممكنة، وخلق مستوى من التنافس، وتقوم الشركات المختلفة بإجراء تحليلاً لسلسلة القيمة عن طريق النظر إلى كل خطوة مطلوبة لإنتاج مُنتج جديد، أو خدمة معينة، وتحديد طرق لزيادة كفاءة هذه السلسلة.

ب- مشكلات تحقيق سلاسل القيمة

تتمثل مشكلات سلسلة القيمة في صعوبة التفاعل بين الافراد وجماعات العمل للحصول على المعلومات ذات القيمة من البيئة الخارجية للمنظمة، وهذا مايسمى بالحصول على المعلومات من خارج المنظمة، هو من الأمور الهامة وأن المديرين الذين يقومون بهذا الدور يهتمون ليس فقط بالاستجابة للقوى البيئية ولكنهم يؤثرون مباشرة بإدراكات العملاء والموردين في هذه البيئة ولزيادة نجاح المنظمة في الحصول على المزايا.

ت- التنافسية.

وتعني تقسيم المنظمة إلى مجموعة من الخلايا (خلايا القيمة) وتحليل المنظمة إلى الأنشطة الملائمة إستراتيجيا بالطريقة التي تسمح بالوصول إلى مصادر التميز من خلال الاهتمام بالعمليات التي تعمل على توليد القيمة ابتداء من الموردين باستلام المادة الخام الخاصة بالعملية الإنتاجية، حتى العميل النهائي أى وصف للسلسلة والاهتمام بالصناعة، وتحديد وتجسيد للروابط المختلفة الموجودة بين الأنشطة الإستراتيجية المتنوعة داخل المنظمة وتحقيق الميزة التنافسية وذلك من خلال الإنتاج بتكاليف أقل من منافسيها مع الاحتفاظ بمستوى الجودة المطلوب.

ث- إدارة سلسلة القيمة من أجل التميز.

إن تحسين الجودة والكفاءة ودرجة الاستجابة للعملاء تتطلب إدارة وتغيير طرق وخطط وقيادة ورقابة المديرين على أنشطة سلسلة القيمة، فعلى سبيل المثال فإن التخطيط يشمل جميع المديرين على جميع المديرين على كل المستويات، مع أخذ رغبات العملاء ودمجها في عملية التخطيط هذه، كما أن استخدام فرق العمل المدراة ذاتياً وتمكين العاملين تغيير طريقة المديرين في إدارة وقيادات وتنظيم العاملين، والعاملين يصبحون مسئولين عن الرقابة على مختلف جوانب وأنشطة العمل.

❖ العلاقة بين فلسفة الأداء الإستراتيجي للموارد البشرية وسلسلة القيمة

يعد مصطلح فلسفة الأداء الإستراتيجي للموارد البشرية المفاهيم الهامة، من أجل تحقيق الأهداف الإستراتيجية وينبغي ان تكون هذه الأهداف واضحة حتى يتم توجيه

المجهودات بطريقة واضحة حتى يتم توجيه المجهودات بطريقة سليمة تكفل تحقيقها، حيث أصبح العملاء هم اليد في توجيه الشركات في العملية الإنتاجية وتحقيق أعلى مستويات الكفاءة والإنتفاع من الموردين وبأقل تكلفة ممكنة مقارنة بالمنافسين حتى يتم الحفاظ على الحصة السوقية، وهناك أدوات تساعد على تحقيق الأهداف سواء بشكل مباشر أو غير مباشر، ومن بين تلك الأدوات سلال القيمة، التي تهدف إلى بناء قدرات تكاليفية تنافسية تؤدي بدورها إلى تدعيم تحقيق الأهداف الإستراتيجية، حيث أن المراحل المختلفة للوحدة الاقتصادية من خلال التركيز على المراحل المختلفة لتحقيق القيمة، ومساعدة الشركة على المنظمة على اختيار وتقييم مجموعة الأنشطة والطرق المثلى التي تؤدي بتحقيق أكبر قيمة للشركة، من خلال تطوير القدرات الإستراتيجية لكل خلية من خلايا القيمة، والاستغلال الأمثل للموارد البشرية يعمل على، تكامل الجهود بين الأنشطة المختلفة داخل المنظمة.

فإن فلسفة الأداء الإستراتيجي للموارد البشرية يوضح ما اذا كان استراتيجية المنظمة المنفذة ساهمت ام لا في تحقيق الأهداف الموضوعه وبالتالي فإن هذا المحور يقوم على المقاييس المالية المتعلقة بقياس الدل التشغيلي، والعائد من رأس المال، ونمو حجم المبيعات، والتدفقات المالية والايرادات، والقيمة الاقتصادية المضافة، وغيرها من المقاييس المالية والجدير بالذكر هذا أنه يجب ربط كل أهداف ومقاييس المحاور الأخرى التي على القيمة، بالقدرة على تحقيق المحور المالي، لأن الهدف الأساسي لأن الهدف الأساسي لأي منظمة في الأجل الطويل هو تحقيق الربح. فيتمثل محور العمليات الداخلية في الأولويات الإستراتيجية للعمليات الداخلية التي يجب أن تتفوق فيها المنظمة لتحقيق رضا المساهمين والعملاء، حيث يحدد المديرين التنفيذيين العمليات الداخلية المطلوب إجادتها والتي تمكن من الوصول للأهداف المحددة.

❖ أسلوب البحث

بناء على طبيعة البحث والأهداف التي تسعى لتحقيقها، استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي الذي يعتمد على دراسة الظاهرة كما توجد في الواقع، ويهتم بوصفها وصفاً دقيقاً، ويعبر عنها تعبيراً كمياً وكيفياً كما لا يكفي هذا المنهج بجمع المعلومات

العلاقة بين فلسفة الأداء الإستراتيجي للموارد البشرية وسلسلة القيمة (دراسة ميدانية بالتطبيق على شركات الغزل والنسيج ...
إسلام محمد عبد الودود حسان

المتعلقة بالظاهرة من أجل إستقصاء مظاهرها وعلاقتها المختلفة، بل يتعداها إلى التحليل والتفسير للوصول إلى الإستنتاجات التي تبني عليها هذه الدراسة، كما أعتمد الباحث على نوعين من البيانات هما:

- مصادر البيانات الثانوية: من خلال الأطلاع على الدراسات السابقة التي قدمت في فلسفة الأداء الإستراتيجي للموارد البشرية وسلسلة القيمة في الكتب والدوريات والرسائل العلمية التي لها علاقة بموضوع البحث.
- مصادر البيانات الأولية: سيقوم الباحث بأستخدام الإستبيانات حيث سيتم إعداد أسئلة إستبانه تغطي كافة جوانب الموضوع قيد البحث.
- قائمة الأستقصاء: تعد أداة ملائمة في تقصي الآراء ووجهات النظر حول مسألة أو قضية ما، وقد تم إستخدامها كأداء رئيسية للحصول على البيانات الأولية من مجتمع الدراسة، وقد تم تصميم قائمة الأستقصاء في ضوء أهداف الدراسة.
- المقابلات الشخصية: إعتمد الباحث على المقابلات الشخصية في توزيع قوائم الأستقصاء على مفردات عينة الدراسة وقد تمت تلك المقابلات للاجابة على عدد من الأستفسارات التي قد ترد من المستقصى منهم أثناء ملء قوائم الأستقصاء لإيضاح وشرح أهداف الدراسة المتضمنة والتأكيد على أهمية الحصول على البيانات المطلوبة من المستقصى منهم لإبداء الآراء بصدق وموضوعية دون تحيز.

❖ حدود البحث

الحدود المكانية: يقتصر البحث على شركات الغزل والنسيج بمدينة العاشر من رمضان.

الحدود الزمانية: تتمثل بمدة البدء بأعداد الجانب النظري للبحث وأجراء الجانب التطبيقي على العينة محل البحث والتي تبدأ من عام ٢٠١٨/٢٠١٩.

الحدود الموضوعية: سوف يقتصر البحث علي العلاقة بين فلسفة الأداء الإستراتيجي للموارد البشرية وسلسلة القيمة.

الحدود البشرية: تتمثل في الحدود البشرية في (إدارة عليا – مديرين – عاملين)

العلاقة بين فلسفة الأداء الإستراتيجي للموارد البشرية وسلسلة القيمة (دراسة ميدانية بالتطبيق على شركات الغزل والنسيج ...
إسلام محمد عبد الودود حسان

❖ مجتمع الدراسة

❖ قام الباحث بإجراء الدراسة على كل من الإدارة العليا والوسطي والتنفيذية لدي خمس شركات في قطاع الغزل والنسيج في مدينة العاشر من رمضان ، وبلغ مجتمع الدراسة من العاملين بمختلف مناصبهم وتخصصاتهم ٥٤٨٠ مفردة وذلك حتى نهاية عام ٢٠٢٠، ويمكن توضيح طبيعة مجتمع الدراسة لمختلف الفئات السابقة من خلال الجدول التالي:

جدول رقم (١)

توزيع مجتمع الدراسة

م	الشركة	العاملين
١	الرافدين للصناعات النسيجية	١٦٠٠
٢	السعدني الفرعان للغزل والنسيج	١٠٠٠
٣	الشرق الأوسط لصناعة المنسوجات	٢٠٠٠
٤	العالمية للمنسوجات	٤٥٠
٥	الفاتكس للغزل	٢٥٠
٦	المدينة المنورة للنسيج	١٨٠
	الأجمالي	٥٤٨٠

المصدر: إعداد الباحث بالأعتماد على بيانات الشركات.

ولقد أعتمد الباحث على العينة العشوائية الطبقية من مجتمع الدراسة لدى شركات الغزل والنسيج في مدينة العاشر من رمضان ، وذلك نظرا لأختلاف أعداد فئات وأعداد العاملين في الإدارات والشركات التابعين لها.

وقد قام الباحث بتوزيع قوائم الأستبيان على الفئات المختلفة من العاملين في لدى شركات الغزل والنسيج في مدينة العاشر من رمضان ، وقد تم الرد بنسب مختلفة من قبل مفردات العينة، ويوضح الجدول التالي مجتمع الدراسة والأستمارات الموزعة والمستردة والمسبعدة لجميع فئات عينة الدراسة من العاملين كما يلي:

العلاقة بين فلسفة الأداء الإستراتيجي للموارد البشرية وسلسلة القيمة (دراسة ميدانية بالتطبيق على شركات الغزل والنسيج ...
إسلام محمد عبد الودود حسان

جدول رقم (٢)

أستمارات الموزعة والمستردة والمستبعدة ونسبة الأستجابة لعينة الدراسة

الشركات	مجتمع الدراسة	عينة الدراسة	الأستمارات الموزعة	الأستمارات المستردة	الأستمارات المستبعدة	نسبة الأستجابة
الرافدين للصناعات النسيجية	١٦٠٠	١٠٥	١٠٥	٨٢	٢٣	٧٨٪
السعدني الفرغان للغزل والنسيج	١٠٠٠	٦٦	٦٦	٥٤	١٢	٨١.٨١٪
الشرق الأوسط لصناعة المنسوجات	٢٠٠٠	١٣١	١٣١	١١١	٢٠	٨٤.٧٣٪
العالمية للمنسوجات	٤٥٠	٢٩	٢٩	٢٧	٢	٩٣.١٠٪
الفاتكس للغزل	٢٥٠	١٧	١٧	١٥	٢	٨٨.٢٣٪
المدينة المنورة للنسيج	١٨٠	١٢	١٢	١١	١	٩١.٦٧٪
المجموع	٥٤٨٠	٣٦٠	٣٦٠	٣٠٠	٦٠	٨٣.٩٢٪

المصدر: إعداد الباحث طبقاً للإستمارات الموزعة.

جدول رقم (٣)

❖ نتائج اختبار فروض الدراسة

الفرض	الموضوع	النتيجة
الفرض الرئيسي	لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لفلسفة لأداء الإستراتيجي للموارد البشرية على سلسلة القيمة.	رفض الفرض الرئيسي وقبول الفرض البديل. "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للأداء الإستراتيجي للموارد البشرية على سلسلة القيمة"

العلاقة بين فلسفة الأداء الإستراتيجي للموارد البشرية وسلسلة القيمة (دراسة ميدانية بالتطبيق على شركات الغزل والنسيج ...

إسلام محمد عبد الودود حسان

الفرض الفرعي الأول	لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لفلسفة الأداء الإستراتيجي للموارد البشرية على مشكلات تحقيق سلاسل القيمة.	رفض الفرض الفرعي الثاني وقبول الفرض البديل. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لفلسفة الأداء الإستراتيجي للموارد البشرية على مشكلات تحقيق سلاسل القيمة.
الفرض الفرعي الثاني	لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لفلسفة الأداء الإستراتيجي للموارد البشرية على التنافسية.	رفض الفرض الفرعي الثالث وقبول الفرض البديل.
الفرض الفرعي الثالث	لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لفلسفة الأداء الإستراتيجي للموارد البشرية على إدرة سلسلة القيمة من أجل التميز.	رفض الفرض الفرعي الرابع وقبول الفرض البديل. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لفلسفة الأداء الإستراتيجي للموارد البشرية على إدرة سلسلة القيمة من أجل التميز.

المصدر: من أعداد الباحث طبقاً لنتائج التحليل الأحصائي.

جدول رقم (٤)

❖ توصيات الدراسة

التوصية	جهة التنفيذ	آليات التطبيق	الإطار الزمني
١- ضرورة العمل على توفير العناصر الأساسية اللازمة لتطوير الأداء الإستراتيجي للموارد البشرية من أجل تحقيق تطوير سلسلة القيمة في شركات الغزل والنسيج بمدينة العاشر من رمضان، وذلك من خلال تطبيق الأطار المقترح للدراسة.	الإدارة العليا	- الأهتمام بتوفير العناصر الأساسية لتطوير الأداء الإستراتيجي للموارد البشرية. - دعم الإدارة العليا لتخطيط موارد المؤسسة بتطبيقاتها المختلفة. وضع خطة زمنية لتطوير الأداء الإستراتيجي للموارد البشرية.	١٢-٢٤ شهر
٢- العمل على الأهتمام بطبيعة العلاقة بين الأداء الإستراتيجي للموارد البشرية وسلسلة القيمة في شركات الغزل والنسيج بمدينة العاشر من رمضان وكذلك الأستفادة من طبيعة الأثار الإيجابية للأداء الإستراتيجي للموارد البشرية وسلسلة القيمة على تطوير الأداء التنظيمي في تلك الشركات محل الدراسة.	الإدارة العليا	- الأهتمام بإساليب تطوير الأداء الإستراتيجي للموارد البشرية من خلال أختيار أفضل الطرق.	٩-١٨ شهر

العلاقة بين فلسفة الأداء الإستراتيجي للموارد البشرية وسلسلة القيمة (دراسة ميدانية بالتطبيق على شركات الغزل والنسيج ...

إسلام محمد عبد الوهيد حسان

بشكل مستمر	- المتابعة الدورية لحل المشكلات . التحديث المستمر لخطة تطوير الأداء الإستراتيجي للموارد البشرية بشكل مستمر.	الإدارة العليا	٣- ضرورة أن تهتم الشركات بتطوير الأداء الإستراتيجي بالشكل الذي يؤدي إلى أن يتلائم مع متطلبات عمل الشركة وخصوصا فيما يتعلق بزيادة القدرة على اختيار أفضل الطرق لإنجاز الأعمال.
٦-٩ شهور	- الأهتمام بالتغذية العكسية. وضع أفكار جديدة. المشاركة.	الإدارة العليا مع بعض العاملين	٤- ضرورة أن تهتم الإدارة العليا في الشركات لتطوير الأساليب الفنية في العمل بما يؤدي إلى تفعيل وتطوير العمل وتقديم الخدمات بشكل أفضل مما يساعد على تعظيم سلسلة القيمة للشركات.

المصدر: من أعداد الباحث بالاعتماد على توصيات الدراسة.

قائمة المراجع

أولاً: المراجع العربية

- ١- الكتب
 - أ- جاد الرب، سيد محمد، "، إدارة الإبداع والتميز التنافسي"، مطابع الدار الهندسية، جامعة قناة السويس، كلية التجارة، الإسماعلية، مصر، ٢٠١٣.
 - ب- جاد الرب، سيد محمد، "، الإدارة الاستراتيجية"، مطبعة أكتوبر الهندسية، جامعة قناة السويس، كلية التجارة، الإسماعلية، مصر ٢٠١٤.
- ٢- الرسائل العلمية
 - أ- سعيد ، وفاء فنجري مرزوق " إطار مقترح لأعداد الصف الثاني من القيادات الإداريه كمدخل لتحقيق فعاليه التميز في الأداء التنظيمي" (دراسه ميدانيه على شركات المحمول في مصر)، رسالة دكتوراه، جامعة عين شمس، كلية تجارة ٢٠١٣.
 - ب- العاني، علي فائق ، " الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية كمدخل في عملية التطوير التنظيمي (بالتطبيق على وزارة النفط العراقية) "، رسالة دكتوراه، جامعة القاهرة، كلية تجارة، ٢٠١٤.
 - ت- العجمي، شيخة ناصر، " نموذج مقترح لتصميم نظام تقويم الأداء الإستراتيجي باعتماد بطاقة الأداء المتوازن (دراسة تطبيقية على بيت الزكاة الكويتي) "، رسالة دكتوراه، عين شمس، كلية تجارة، ٢٠١٥.

العلاقة بين فلسفة الأداء الإستراتيجي للموارد البشرية وسلسلة القيمة (دراسة ميدانية بالتطبيق على شركات الغزل والنسيج ...
إسلام محمد عبد الوهيد حسان

- ث- نادية، بوعرارة، " دور سلسلة القيمة لبورتر في إبراز الميزة التنافسية للمؤسسة (دراسة حالة ميجا بيتزا بولاية قسنطينة) " ، رسالة ماجستير، جامعة العربي بن مهيدي، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، ٢٠١٦.
- ج- محمد، محمد السيد شاهين، تكامل المنتجين في مصر مع سلاسل القيمة العالمية كمدخل لتنمية الصادرات والتحديث الاقتصادي " ، رسالة ماجستير، جامعة القاهرة، كلية الاقتصاد والعلوم السياسية، ٢٠١٨.

ثانيا المراجع الأجنبية

- 1- NyAnisile Frisco Matomane," Assessing The Efficacy of Integrating Human Resource Development With Organization Strategy A Precursor To Strategic MANAGEMENT IN The Eastern Cape Legislature",Masters thesis , in: University of Fort Hare,2014.
- 2- Ncebazimi Gongxeka," Inegrating Smes Into Value Chains ",masters thesis, in: University Cape Town,2020.
- 3- S.v.nlkosi," Strategic Change in The Public Service: differential roles of Human Resource And Line Managers", masters thesis, in: University of Pretoria,2015.
- 4- Victoria L.Benson," Improving Employee Engagemet Through Strategic Planning by Human Resources Professionals", PhD thesis, in:University Walden,2017.