

تنمية الموارد البشرية من أجل تحقيق ميزة تنافسية دائمة
دراسة حالة المطاحن الكبرى "الظهرة" مستغانم.

قوبع خيرة

- جامعة عبد الحميد ابن باديس مستغانم -

سليمان عائشة

- جامعة عبد الحميد ابن باديس مستغانم -

مساوي مباركة

- جامعة عبد الحميد ابن باديس مستغانم -

الملخص :

تهدف هذه الدراسة إلى تبيان مفهوم تنمية الموارد البشرية بالنسبة للمؤسسة ،وكيفية مساهمتها في تحقيق ميزة تنافسية بالنسبة للمؤسسة ،في ظل بيئة تتميز بتغيرات وتحديات كثيرة ،وكذلك تتميز بشدة المنافسة ،بحيث أصبح المورد البشري من العوامل الأساسية والمهمة في المؤسسة لمواجهة هذه التحديات والصعوبات ،بهدف بناء ميزة تنافسية دائمة .

الكلمات المفتاحية: الموارد البشرية ،الميزة التنافسية ،تنمية الموارد البشرية ،البيئة التنافسية ، الميزة التنافسية للموارد البشرية .

مقدمة :

تعتبر إدارة الموارد البشرية من أهم وظائف الإدارة، لتكيزها على العنصر البشري و الذي يعتبر أثنى مورد لدى المؤسسة و الأكثر تأثيراً في الإنتاجية على الإطلاق. إن إدارة وتنمية الموارد البشرية تعتبر ركناً أساسياً في غالبية المنظمات حيث تهدف إلى تعزيز القدرات التنظيمية، وتمكين المنظمات من استقطاب وتأهيل الكفاءات اللازمة والقادرة على مواكبة التحديات الحالية والمستقبلية. فالموارد البشرية يمكن أن تساهم وبقوة في تحقيق أهداف و ربح للمنظمة.

ان بقاء العاملين في وظائفهم بصورة مستمرة ، وهم يعملون على وتيرة واحدة ليضمن أهداف المنظمة فلذا يجب أن تسعى المنظمات إلى إكسابهم بالمعارف و صقلهم بالمعلومات و تنميتهم بالمهارات المتعددة ،التي ترتبط بعملهم و هذا ليتحقق إلا بالنشاط التدريبي في المنظمة .و في ظل بيئة شديدة التنافسية تسعى كل مؤسسة الى التفوق على المؤسسات العاملة في نفس النشاط ، و يستدعي التفوق على المنافسين الاستناد إلى ميزة تنافسية حقيقية، يتم إنشاءها بعد إدراك و تفكير عميق؛ حتى تضمن المؤسسة قدرة تنافسية عالية، و تؤمن البقاء ضمن جماعة المنافسين و النمو في السوق، ويعتبر المورد البشري اهم مصدر للميزة التنافسية ولذا يجب على المؤسسة الاهتمام به والاستثمار فيه من اجل تحقيقها واستمرارها .

ومنه، جاءت هذه الدراسة كمحاولة لتوضيح الاستثمار في الموارد البشرية واهميته بالنسبة للمؤسسة باعتباره كمصر مهم لتحقيق ميزة تنافسية دائمة ومستمرة.

الاشكالية: على ضوء ما سبق يمكن طرح الاشكالية التالية :

كيف يمكن أنتساهم تنمية الموارد البشرية في تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة؟

الفرضيات : لمعالجة إشكالية البحث المطروحة يمكن صياغة فرضيتين هما:

- تهدف تنمية الموارد البشرية إلى رفع مهارات المورد البشري وتنمية أفكاره.
- مصادر الميزة التنافسية للمؤسسة تتمثل في مواردها وعلى رأسها المورد البشري .

اهمية الموضوع: تبرز أهمية البحث في عدة جوانب تتمثل فيما يلي:

- يعتبر موضوع تنمية الموارد البشرية من المواضيع المعاصرة في مجال إدارة الموارد البشرية.
- هناك حاجة واضحة وماسة إلى دراسات ميدانية في موضوع تنمية الموارد البشرية ، لأن المؤسسات في العصر الحالي أصبحت تشهد العديد من التغيرات الجوهرية والتوجهات الجديدة .

اهداف الموضوع:الهدف من الدراسة هو فهم عملية تنمية الموارد البشرية ، وتوضيح ما إذا كانت العملية فعالة في مواجهة المنافسة والتفوق على المنافسين وتحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة في بيئة تنافسية، وغلق الفجوة بين ما

هو محقق وما هو متوقع. أما الهدف الأساسي فيتمثل في معرفة واقع تنمية الموارد البشرية في المؤسسات الجزائرية وخاصة في مؤسسة المطاحن الكبرى الظهرة بمستغانم.

تقسيمات البحث: لتحليل و إثراء هذا الموضوع ارتأينا تقسيم بحثنا إلى :

أولا : تنمية الموارد البشرية .

ثانيا:الموارد البشرية وتحدي الميزة التنافسية.

ثالثا: واقع تنمية الموارد البشرية في مؤسسة الظهرة بمستغانم.

رابعا:الخاتمة و تتضمن النتائج والتوصيات.

اولا:تنمية الموارد البشرية.

1- تعريف الموارد البشرية: تعددت تعريف الموارد البشرية ،نذكر منها:

هي مجموعة من الأفراد والجماعات التي تكون المنظمة في وقت معين، ويختلف هؤلاء فيما بينهم من حيث تكوينهم ،سلوكهم وظائفهم¹.

كما يمكن تعريف الموارد البشرية على أنها جميع الناس الذين يملكون في المنظمة رؤساء ومرؤوسين والذين جرى توظيفهم فيها، لأداء كافة وظائفهم وأعمالها تحت مظلة هي ثقافتها التنظيمية ،التي توضح وتضبط وتوحد أنماطهم السلوكية ومجموعة من الخطط والأنظمة والسياسات والإجراءات التي تنظم أداء مهامهم وتنفيذهم لوظائف المنظمة ،في سبيل تحقيق رسالتها وأهداف إستراتيجيتها المستقبلية ،ولقاء ذلك تتقاضى الموارد البشرية من المنظمة تعويضات متنوعة تتمثل في الرواتب والأجور¹. فالموارد البشرية لها أهمية كبيرة لنجاح المؤسسة ،فمن المستحيل أن يتحقق الاستخدام الأمثل وتعظيم منفعة استخدام الموارد المادية، إذا كانت المؤسسة تفتقر إلى الأفراد ذوي المهارات والخبرة والمؤهلين والقادرين على أداء وظائفهم.

2-تعريف تنمية الموارد البشرية.

لقد اهتمت التقارير الصادرة عن برنامج الأمم المتحدة الإنمائي بدءا من عام 1990 لمفهوم التنمية البشرية وضرورة تطوير نوعيتها وأولته عناية خاصة وتركيز مميزا ومكتفا ،وقد توسعت في نظرتها لهذا المفهوم وقالت بأنه يشمل²:

- عملية توسيع خيارات الناس سواء كانت هذه الخيارات بالجوانب الصحية، ومطالبهم في أن يحيا حياة أطول عمرا وأكثر صحة أو بالجوانب التعليمية، ومطالبهم في توافر الفرص التعليمية في جميع مراحل التعليم أو الجوانب الاقتصادية، ومطالبهم في توافر مستوى معيشي معقول يحقق احتياجاتهم الطبيعية أو بالجوانب السياسية الاجتماعية، ومطالبهم في توافر فرص الحرية والعدالة السياسية، الاجتماعية، ضمان حقوقهم الإنسانية، واحترام ذاتهم وطاقاتهم، ليكونوا مواطنين صالحين ومنتجين مبدعين .

- عملية تطوير قدرات وطاقات الناس وصولا إلى نوعيات خاصة، ليكونوا خلالها قادرين على تحقيق خياراتهم ومطالبهم وتطلعاتهم التنموية، وذلك لان التنمية الحضارية الشاملة لا تحقق ذاتها بذاتها بل لابد من توافر الإرادة التنموية لدى البشر في أي مجتمع من المجتمعات، وخاصة لدى القيادات العامة، ثم العمل على تنمية هؤلاء البشر ضمن استراتيجيات محددة للتنمية البشرية، ليعبروا عن هذه الإرادة التنموية بأداء تنموي يتناسب مع كل المطالب والطموحات، إن التنمية البشرية هي المدخل الأساسي للتنمية الشاملة وكل ذلك يفترض بداية توافر الإرادة السياسية للتنمية³.

وتنمية الموارد البشرية بصفة عامة هي عملية زيادة المعارف والقدرات لدى جميع أفراد المجتمع القادرين على العمل، أما من الناحية الاقتصادية فيقصد بها تجميع رأس المال البشري واستثماره بصورة فعالة في تطوير النظام الاقتصادي للدولة حيث يرى الكثيرون أن هناك علاقة بين التنمية الاقتصادية وتنمية الموارد البشرية، فكما تتطلب التنمية الاقتصادية تغييرا كبيرا في عمليات الإنتاج والخدمات فإنها تتطلب أيضا التفكير الجدي في موضوع العمالة، وتوزيع القوى العاملة بعد تدريبها وإكسابها المهارات، والقدرات التي تعينها على إحداث التطور المنشود⁴. تنمية الموارد البشرية هي تلك العمليات المتكاملة المخططة موضوعيا والقائمة على معلومات صحيحة، والهادفة إلى إيجاد قوة عمل متناسبة مع متطلبات العمل في منشآت محددة والمتفهمة لظروف وقواعد وأساليب الأداء المطلوبة، وإمكانياته وقدراته ومهاراته. وكذلك يقصد بها تحسين وتطوير أنماط سلوك الأفراد والعمل على تعديل اتجاهاتهم ومعتقداتهم وذلك للتكيف مع الظروف المتغيرة في البيئة الخارجية وجعل الأفراد أكثر قدرة على التعامل مع تلك الظروف، وذلك بإحداث التوازن بين طبيعة هؤلاء الأفراد من حيث أهدافهم، ودوافعهم، وشخصياتهم، وقدراتهم، وأمالمهم، وبين أعمال ووظائف وأهداف المنشأة .

ومنه يمكن تعريف تنمية الموارد البشرية على أنها تطوير قدرات ومهارات العاملين لرفع الإنتاجية لأقصى حد ممكن في المنظمة. وتعرف تنمية الموارد البشرية على أنها تغيير في مستويات المعرفة و المهارات و الاهتمامات و القيم و الاتجاهات ، و الميول ، والقدرات ، و الاستعدادات ، و الخبرات ، و المعارف الخاصة ببناء المجتمع⁵ .
و منه يمكن استخلاص تعريف لتنمية الموارد البشرية على أنها عملية توسيع المعارف و الانتفاع بها⁶ .

3- أهداف و برامج تنمية الموارد البشرية

3-1- أهداف تنمية الموارد البشرية⁷:

إن التنمية الإستراتيجية للموارد البشرية تعني تحديد وتنمية المهارات والخبرات المطلوبة للفرد للمستقبل البعيد ووضع الاستراتيجيات الملائمة لتحقيق ذلك ، وحتى تتحقق التنمية الإستراتيجية فان ذلك يتطلب تحليل الفرص والخطط المستقبلية لتنمية مهارات الأفراد حيث أن العديد من منشآت الأعمال تركز على المهارات المطلوبة للوظيفة الجديدة الحالية فقط أكثر من اهتمامها بالمهارات المطلوبة للمستقبل لفترة تتراوح بين خمس سنوات ، وبما أن التنمية هي عملية تدعيم فعالية المستقبل الوظيفي للفرد فان الهدف الأساسي للتنمية هو تحقيق أربعة مخرجات تقيس فعالية المستقبل الوظيفي هي:
الاتجاهات، الأداء، الهوية الذاتية، التكيف .

3-2- برامج التدريب و التنمية:

هناك الكثير من أنواع برامج التدريب و التنمية يمكن إنجاز معظمها فيما يلي⁸ :

- برامج التنمية الإدارية: وتهدف هذه البرامج إلى تنمية مهارات القيادة لدى أفراد الإدارة العليا و الإدارة التنفيذية بالمنظمة ، وكذلك تنمية القدرة على التنسيق المناسب عن طريق النظر إلى المنظمة كوحدة متكاملة ، وكذلك تنمية القدرة على التفكير الخلاق و كيفية مواجهة التحديات ، وعلى ذلك فان هذه البرامج تهدف إلى تجديد الآراء و المفاهيم التي عادة ما تتقدم بفعل عامل الزمن .
- برامج الإدارة الإشرافية: تهدف هذه البرامج إلى تنمية قدرات أفراد الإدارة الإشرافية ، من خلال تزويدهم بما هو جديد في مجالات المعرفة المختلفة ، وتأخذ هذه البرامج أشكالا عدة مثل التدريب في مكان العمل التمرير على الوظائف المختلفة ، الالتحاق ببعض المعاهد المتخصصة الخ . وينحصر الفرق الأساسي بينهما و بين برامج التنمية الإدارية في أن هذه الأخيرة تهدف إلى تنمية القدرات المتعلقة برسم

السياسات العامة للمنظمة .في حيث أن البرامج الإشرافية تهدف إلى تنمية القدرات المتعلقة بكيفية تنفيذ هذه السياسات .

- **برامج المتدربين الاداريين** :تعمل هذه البرامج على اجتذاب خريجي الجامعات أو من هم على وشك التخرج و إلحاقهم ببرامج تدريبية غير رسمية .بحيث يمكن تعيينهم في وظائف إدارية بعد انتهاء التدريب ووفقا للشروط الملائمة لكلا الطرفين، و عادة ما تشمل هذه البرامج خلفية عامة عن المنظمة ، و كذلك بعض الأعمال المحددة لزيادة خبرات هؤلاء الدارسين ،كذلك تتضمن هذه الطريقة إلحاق كل متدرب بقسم أو إدارة معينة لتنمية بعض الخبرات المتخصصة فيهم.

- **برامج التثقيف العام**:تهدف هذه البرامج إلى تلبية احتياجات الأفراد من النواحي الاجتماعية والترفيهية ،أي أنها برامج مكمللة للبرامج التخصصية التي ترتبط بأداء العمل، تهدف برامج التثقيف العام إلى التنمية وكل ما يتعلق بتكوين المواطن الصالح في فن الديكور ،التصميم ،الأدب ،أشغال الزخرفة ،التصوير ،التمريض ،والإسعاف الأولى ،والحرف اليدوية المختلفة .

- **برامج التكيف** :وتهدف عادة إلى زيادة قدرة العاملين على التكيف مع المنظمة التي يعملون بها .

- **برامج تنمية المهارات** :تهدف هذه البرامج إلى تنمية قدرات الأفراد على أداء وظائف محددة ،وهي وظائف عادة ما تتصل بالقيام بعمليات أو أنشطة محدودة ،لا تتطلب الكثير من المعرفة الفنية ولا تتطلب وجود النوعيات المختلفة من المهارات، مثل :رجال البيع ،رجال الخزينة ،حفظ السجلات، وعادة ما تأخذ هذه البرامج شكل التدريب في مكان العمل .

- **البرامج التخصصية** :تهدف هذه البرامج إلى تنمية قدرات الأفراد على أداء وظائف محددة بأنشطة غير محددة نسبيا،ولكنها من نوعية واحدة وعادة ما توجه هذه البرامج إلى تنمية الكثير من المهارات الفنية المتخصصة ،مثل :برامج تدريب المحاسبين ومهندسي ضبط الجودة ،العاملين بالشؤون القانونية والعاملين بشؤون الأفراد.....

- **برامج المهارات السلوكية** :تهدف هذه البرامج إلى تزويد المتدربين بالمفاهيم الأساسية المرتبطة بالسلوك البشري ومحدداته ،ويرجع السبب في ذلك إلى أن المعرفة المتخصصة وحدها لا تكفي لرفع مستوى الأداء يرتبط أيضا بالقدرة على تفهم العنصر البشري القائم بالعمل ، ولا شك أن مثل هذه البرامج يجب أن توجه إلى كل

العاملين بالمنظمة , و خصوصا أولئك الذين يشغلون مراكز رئاسية و على جميع المستويات ، ذلك أن نجاح أي رئيس في تحفيز مرؤوسيه على الأداء الجيد يرتبط بقدرته على إحداث التأثير المطلوب عليهم،و الذي يرتبط بقدرته على تفهم أنماطهم السلوكية.

4- سياسات تنمية الموارد البشرية: تعكس سياسات الموارد البشرية فكر الإدارة وفلسفتها، فهي متقدمة وفعالة بقدر ما تكون فلسفة الإدارة وتأخذ بالمفاهيم الحديثة في مختلف المجالات المتصلة بالعنصر البشري والمؤثرة في سلوكه وأدائه، والأبعد من النظر إلى سياسات الموارد البشرية بطريقة متكاملة ومن المنظور الشامل، بحيث تتكامل هذه السياسات بما يؤدي إلى حصول المنظمة على أجود العناصر ودفعها للعمل بأعلى كفاءة⁹.

فالعنصر البشري الجيد تحت إدارة وقيادة مناسبة ومناخ عمل جيد لابد أن ينتج إنتاجا جيدا ، وتحقق جودة العمل والإنتاج من خلال أسلوبين هما¹⁰:

الأسلوب الأول: أهم البرامج التي يجب على الإدارة إتباعها وتشمل: الإدارة بالمشاركة ، نظام الاقتراحات والشكاوي ، تنفيذ دوائر الجودة .

الأسلوب الثاني: أهم السياسات لتنمية الموارد البشرية تنحصر في : تصميم الوظيفة، الاستقطاب والاختيار الجيد التدريب، التطوير المستمر للمناخ التنظيمي. وان سياسات تنمية الموارد البشرية أشبه بالحلقات المتداخلة والمتراطة مع بعضها البعض ، وان كل جزء من حلقتها متماسك مع الجزء الذي يسبقه والآخر الذي يليه ، ومن هنا يتبين مدى العلاقة القوية التي يجب أن تربط بينها جميعا ، تحقيق لتنمية بشرية عالية وبالتالي جودة عالية للعنصر البشري. وأهم هذه السياسات تتمثل فيما يلي¹¹ : تخطيط الموارد البشرية، تحليل الوظيفة ، الاستقطاب ، الاختيار، تنمية المسار الوظيفي ، التدريب ، التكوين .

5- تنمية الموارد البشرية عملية إستراتيجية: يتكون مفهوم تنمية الموارد البشرية المعاصرة من شقين اثنين أساسيين هما كما يلي¹²:

1- التدريب والتنمية عملية إستراتيجية: ينظر في الوقت الحاضر إلى التدريب والتنمية على أنها عملية إستراتيجية تأخذ شكل نظام فرعي مكون أجزاء متكاملة ، وتعمل ضمن نظام وإستراتيجية أكبر هي إستراتيجية المنظمة ، وضمن إطار ودور إدارة الموارد البشرية فيهل ، وتتكون إستراتيجية التدريب والتنمية من مجموعة مخططة من برامج التدريب والتنمية البشرية المستمرة ، التي تهدف وتسعى إلى تطوير وتحسين أداء كل من يعمل في المنظمة وتعليمه

كل جديد بشكل مستمر من اجل مساعدة الجميع على تحقيق مكاسب وظيفية ومستقبل وظيفي جيد ، وفي الوقت نفسه تسعى هذه الإستراتيجية إلى تشكيل بنية تحتية من المهارات البشرية التي تحتاجها المنظمة في الحاضر والمستقبل لرفع كفاءتها الإنتاجية وفعاليتها التنظيمية باستمرار ، لتحقيق الرضا لدى زبائننا ، حيث يتوقف وجودها على هذا الرضا وكذلك التأقلم والتكيف مع التغيرات التي تحدث في البيئة وينعكس أثرها على نشاط المنظمة في المدى القصير والبعيد ، حيث تحتاج هذه التغيرات إلى تعليم واكتساب مواردها البشرية المهارات الجديدة والمتنوعة لاحتوائها والتعايش معها ، فهذه المهارات الجديدة التي تخلقها التنمية ، تساعد إلى حد كبير على تخفيف الضغوط التي تشكلها التغيرات على الموارد البشرية يمكن القول إذا بان التدريب والتنمية كإستراتيجية ، تسعى إلى بناء نظام معرفي حديث لدى الموارد البشرية في المنظمة وتطوير مهاراتها الحالية وإكسابها أخرى جديدة ومتنوعة وتعديل اتجاهاتها السلوكية للأفضل بهدف الاستيعاب والتأقلم مع التغيرات التي تحدث في البيئة وتفرض على المنظمة تبنيها والتكيف معها .

2- التدريب والتنمية عملية تعلم مستمرة :التدريب والتنمية البشرية كعملية تعلم مخططة تتكون من قسمين :

- التدريب : عمل مخطط يتكون من مجموعة برامج مصممة من اجل تعليم الموارد البشرية كيف تؤدي أعمالها الحالية بمستوى عالي من الكفاءة من خلال تطوير وتحسين أدائهم .

-التنمية :عمل مخطط يتكون من مجموعة برامج مصممة من اجل الموارد البشرية وإكسابها معارف وسلوكيات ومهارات جديدة متوقع أن تحتاجها في أداء مهام أو وظائف جديدة في المستقبل والتأقلم والتعايش مع أية مستحداث وتغيرات تحدث في البيئة وتؤثر في نشاط المنظمة .إن التدريب والتنمية يعتمدان على التعلم المستمر الذي يعتبر الركيزة الأساسية التي تقوم عليها إستراتيجية تدريب وتنمية الموارد البشرية وفي الأخير يمكن القول بان التدريب والتنمية كإستراتيجية وعملية منتظمة يعتمدان على التعلم ويهدفان إلى بناء معارف ومهارات واتجاهات وسلوكيات لدى الموارد البشرية من اجل تطوير وتحسين أدائها الحالي والمستقبلي والتكيف مع التغيرات البيئية وإحداث مطابقة بين خصائص الموارد البشرية من جهة وخصائص أعمالها الحالية والمستقبلية من جهة ثانية وجعل أدائها في حالة تحسن دائم ومستمر¹³ .

3-التدريب والتنمية -استثمار بشري :إن الإنفاق في مجال تدريب وتنمية الموارد البشرية هو إنفاق رأسمالي وحقل استثماري خصب ،فما ينفق فيه هو ليس بتكلفة إنما هو إنفاق استثماري له عائد شأنه شأن أي استثمار

آخر في الآلات أو في برامج التسويق.... الخ فوائدها هذا الاستثمار هامة جدا تتمثل في تحسين المنتج وتقديم كل جديد للزبون للحصول على رضاه وتوسيع حصة المنظمة السوقية بما يضمن البقاء والنمو. وللدلالة على أهمية هذا الاستثمار هو أن التدريب والتنمية أصبحتا في الوقت الحاضر معيارا يقاس به نجاح المنظمات فعندما يرى المختصون في مجال إدارة الجودة الشاملة والايزو لعام 2000 بندا للاستثمار في مجال التدريب والتنمية البشرية في موازنتها الاستثمارية سيعتبرون ذلك نقطة قوة فيها لان مسألة التعلم المستمر من وجهة نظرهما الذي يسعى التدريب والتنمية إلى تحقيقه ركنا سياسيا فيها.¹⁴

6-مراحل تنمية الموارد البشرية.

1- **تخطيط الاحتياجات التدريبية:** إن هذه المرحلة كثيرا ما يطلق عليها مرحلة التشخيص لتحديد أهداف التدريب.¹⁵ وتعرف الاحتياجات التدريبية بأنها مجموع التغييرات و التحسينات المطلوب إحداثها في معلومات و مهارات و اتجاهات العاملين لقصد التغلب على المشكلات التي تعترض سير العمل . وتحول دون تحقيق أهداف المنظمة من ناحية و مسايرة متطلبات التقدم و تحقيق التنمية على المدى الاستراتيجي للمنظمة من ناحية أخرى.¹⁶ إن عملية تحديد الاحتياجات التدريبية تشمل عملية مسح ودراسة للمؤسسة بغرض تحديد المجالات التي يمكن للتدريب أن يساعد على التطوير ومعالجة الخلل.¹⁷ ويبنى تقدير الاحتياجات التدريبية على ثلاثة محاور رئيسية تحليل التنظيم تحليل الفرد تحليل الوظائف.¹⁸ فالتحليل التنظيمي يهدف إلى تحديد النواحي المتاحة إلى خدمات التدريب في المنشأة. وتحليل العمليات يعني تحديد مضمون برامج التدريب أي الموضوعات الواجب التركيز عليها في برامج التدريب أما تحليل الأفراد وذلك بتحديد المهارات والمعرفة أو الاتجاهات المطلوبة تنميتها في الأفراد.¹⁹ وهناك عدة أساليب لتحديد الاحتياجات نذكر منها²⁰:

- **معدلات الأداء و تقارير الكفاءة :** و فيها معدلات الموارد البشرية (معدلات الغياب تقارير الكفاءة معدلا

إصابات العمل) ومعدل الزيادة في الإنتاج (الجودة، معدلات الإنتاج)، معدلات التكاليف (معدلات التكاليف، التكاليف الثابتة)، معدلات التسويق و المبيعات .

- **التحليل المتكامل للتنظيم:** تحليل الأهداف ، الفرد ، الأنشطة ، و الأعمال الجوانب السلوكية .
- **الاستقصاءات و الآراء و الاقتراحات:** آراء الرؤساء ، آراء العاملين أنفسهم في مدى كفاءتهم .

2- **تطوير أهداف التدريب و التنمية:** تتضمن هذه المرحلة تحديد الأهداف الكمية و النوعية و الترتيب الزمني لها و على ضوء ما تم تحديده من احتياجات في المرحلة الأولى .إن تلك الأهداف تتضمن في الحقيقة ما الذي ينبغي تحقيقه من جوانب ترتبط بأداء العاملين .تشمل هذه المرحلة أيضا تحديد الأهداف الفرعية و التي هي سلسلة النتائج التي تؤدي إلى تحقيق الهدف الأساسي أو الأولي¹¹ وهذه الأهداف تتمثل فيما يلي¹² :
-زيادة معارف الأفراد و معلوماتهم .

-تنمية مهارات الأفراد .

-تعديل و تطوير الاتجاهات.

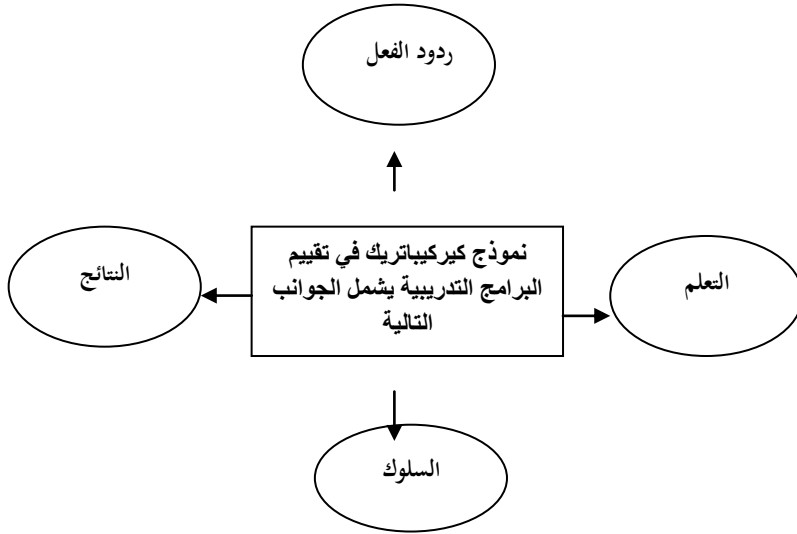
3- **تصميم البرامج التدريبية:** بعد عملية التعرف على احتياجات التدريب وتحديد أولوياتها تأتي عملية تصميم البرامج التدريبية التي تعبر الترجمة الفعلية للأهداف التي يسعى التدريب الإداري إلى تحقيقها¹³ .و في هذه المرحلة يجري تصميم البرامج التدريبية للشروع بتنفيذها فعلا¹⁴ .وحتى يمكن تصميم نظم التدريب الفعالة فانه يجب دراسة مدى استعداد العاملين و تقييم مدى تقبلهم للتعليم .وان ذلك التصميم يضم كلا من محتوى البرنامج التدريبي اختيار الأساليب التدريبية المدربين و تحديد مدة البرنامج و مكانه و جدول تنفيذه¹⁵ .

4- **تنفيذ النشاط التدريبي :** إن مرحلة التنفيذ هي مرحلة إدارة البرامج و إخراجها إلى حيز الوجود . و الواقع إن هذه المرحلة مرحلة مهمة و خطيرة، ففيها تتبين حسن وسلامة التخطيط، وينعكس فشلها أو نجاحها سلبا أو إيجابا على المرحلة التالية، وهي مرحلة التقييم¹⁶ . ويعتمد تنفيذ البرنامج التدريبي بنجاح على عدة عوامل منها: قدرة المنسق والمدربين، الظروف المادية، وغير المادية و المحيطة بالبرنامج التدريبي .

5- **تقييم النشاط التدريبي :** يعد تقييم برنامج التدريب والمتدربين من الأنشطة الرئيسية المكتملة لإدارة النشاط التدريبي¹⁷ .وهو عملية ملزمة للوقوف على مدى فعاليته في تحقيق غاياته والأهداف المنشودة منه¹⁸ ، وتقاس به كفاية المتدربين ومدى التغيير الذي نجح التدريب في إحداثه فيهم وكذلك تقاس به كفاية المدربين الذين قاموا بتنفيذ العمل التدريبي . وقد يكون تقييم النشاط التدريبي في أثناء تنفيذ البرنامج، فيحاول منسق البرنامج أو أي جهة أخرى أن تتابع سلوك المتدربين في أثناء العمل، ومحاوله قياس الأثر الذي ترتب على تعرض المتدربين لخبرات تدريبية معينة¹⁹ . وثمة نماذج فكرية كثيرة تحاول أن تصنف المستويات أو الجوانب التي يشملها التقييم، وأشهر هذه النماذج نموذج دونالد كير كباتريك ، وفي هذا النموذج يعرض كير كباتريك المستويات الأربعة التي يشملها

التقييم²⁰، والشكل الموالي يوضح ذلك. ويقصد بردود الفعل إن يجيب التقييم عن سؤال مفاده مدى رضا المتدربين عن البرنامج واستفادتهم منه إما التعلم فيقصد به الإجابة عن سؤال ثان مفاده ما هي الفائدة التي تحققت من وراء البرنامج التدريبي أي ماذا تعلم المتدربون من خلاله إما السلوك ففيه يحاول التقييم أن يجيب عن السؤال التالي هل حدثت تغيرات إيجابية في سلوك المتدربين بعد التدريب وتعتبر النتائج عن مدى تحقيق البرنامج التدريبي لأهدافه بوجه عام²¹. ويمكن تقييم المدربين وكيفية النجاح في تنفيذ البرنامج التدريبي بعدة أساليب نذكر منها: الاستقصاء²² (استمارة أو استبيان)، الملاحظة المباشرة²³

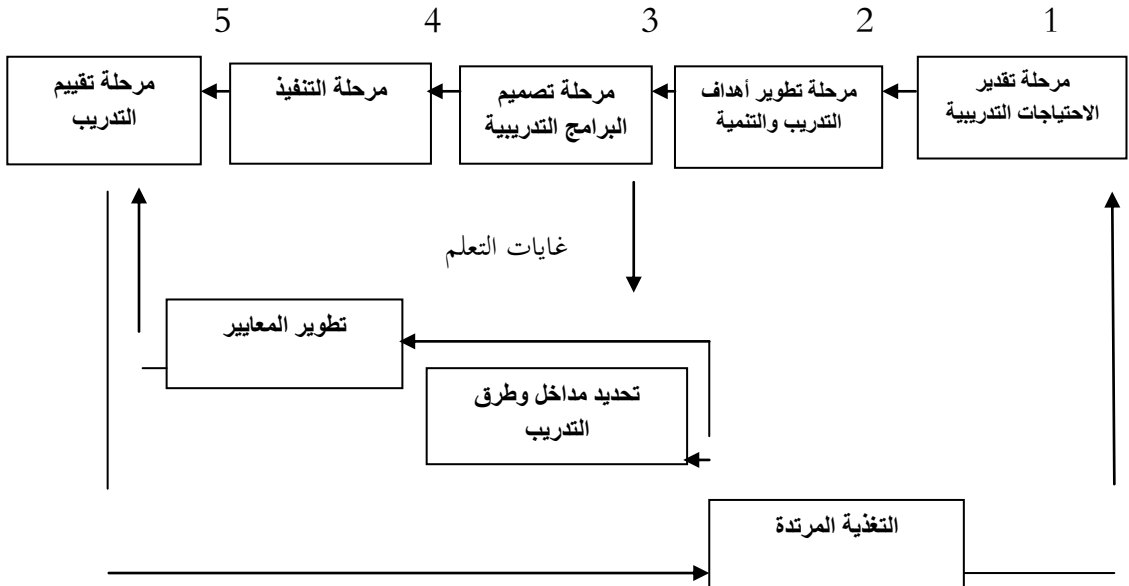
شكل رقم (1) نموذج كيركباتريك



المصدر: عبد الباري إبراهيم ذرة زهير نعيم الصباغ، إدارة الموارد البشرية في القرن الحادي والعشرين: منحنى نظمي، دار وائل للنشر، 2008، ص، 331.

كما يمكن توضيح المراحل الخمسة لعملية التدريب والتنمية في الشكل رقم (2)

الشكل رقم (2): الخطوات المنهجية لإعداد برامج التدريب والتنمية



المصدر : عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، "دليل الإدارة الذكية لتنمية الموارد البشرية في المنظمات المعاصرة"، المكتبة العصرية، 2007، ص.

ثانيا: الموارد البشرية ميزة تنافسية دائمة للمؤسسة.

1-تعريف الميزة التنافسية.

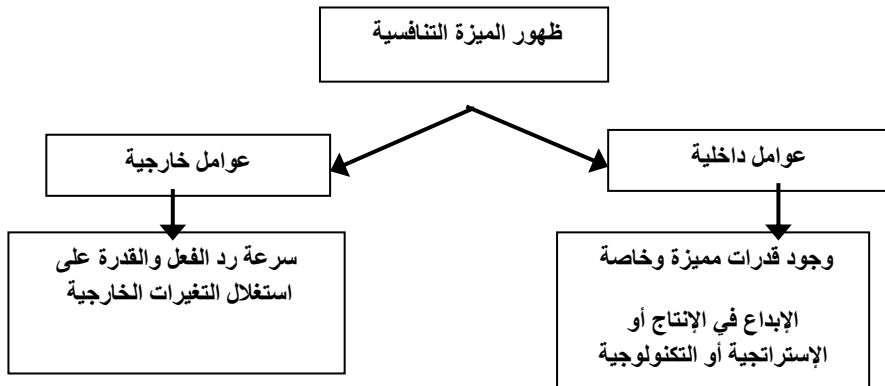
هي أن يكون لدى المؤسسة ما يميزها عن غيرها ويؤدي إلى زيادة ربحيتها ومن الملاحظ أن الميزة التنافسية قد تستمر لوقت قصير أو تستمر لسنوات عدة²⁴. وتنشأ الميزة التنافسية بمجرد توصل المؤسسة إلى اكتشاف طرق جديدة أكثر فعالية من تلك المستعملة من قبل المنافسين، حيث يكون بمقدورها تجسيد هذا الاكتشاف ميدانياً، وبمعنى آخر بمجرد إحداث عملية إبداع بمفهومه الواسع²⁵، والقدرة التنافسية هي المهارة أو التقنية أو المورد المتميز الذي يتيح للمنظمة إنتاج قيم ومنافع للعملاء تزيد عما يقدمه لهم المنافسون، ويؤكد تميزها 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 الآخرون²⁶.

ومنه يمكن استخلاص تعريف للميزة التنافسية كما عرفها مرسى خليل "الميزة التنافسية على أنها ميزة أو عنصر تفوق للمؤسسة يتم تحقيقه في حالة إتباعها لإستراتيجية معينة للتنافس"²⁷. والميزة التنافسية تنشأ نتيجة لعوامل داخلية أو عوامل خارجية.²⁸

العوامل الخارجية: تغير احتياجات العميل أو التغيرات التكنولوجية أو الاقتصادية أو القانونية قد تخلق ميزة تنافسية لبعض المؤسسات نتيجة لسرعة رد فعلهم على التغيرات. التاجر الذي استورد التكنولوجيا الحديثة المطلوبة في السوق أسرع من غيره استطاع خلق ميزة تنافسية عن طريق سرعة رد فعله على تغير التكنولوجيا واحتياجات السوق. من هنا تظهر أهمية قدرة المؤسسة وقدرتها على متابعة التغيرات عن طريق تحليل المعلومات وتوقع التغيرات.

العوامل الداخلية: هي قدرة المؤسسة على امتلاك موارد وبناء (أو شراء) قدرات لا تكون متوفرة لدى المنافسين الآخرين. فالمطعم الذي ينتج الايسكريم بمطعم مميز ومحجب لدى العميل تمكن من خلق ميزة تنافسية عن طريق بناء خبرات في إعداد الايسكريم أو عن طريق استئجار من لديه طريقة مميزة لإعداد الايسكريم. الابتكار والإبداع لهما دور كبير في خلق ميزة تنافسية. لا ينحصر الإبداع في أسلوب العمل أو التكنولوجيا المستخدمة والإبداع في خلق فائدة جديدة للعميل. والشكل الموالي يوضح ذلك.

شكل رقم(3) عوامل ظهور الميزة التنافسية



المصدر: عطية صلاح سلطان ، مرجع سبق ذكره، ص306.

حتى تكون الميزة التنافسية فعالة، يتم 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.

2-أنواع الميزة التنافسية:نميز بين نوعين من الميزة التنافسية:

- **ميزة التكلفة الأقل:** يمكن لمؤسسة ما أن تحوز ميزة التكلفة الأقل إذا كانت تكاليفها المترابطة بالأنشطة المنتجة للقيمة أقل من نظيرتها لدى المنافسين،²⁹ وللحيازة عليها يتم الاستناد إلى مراقبة عوامل تطور التكاليف، حيث أن التحكم الجيد في هذه العوامل مقارنة بالمنافسين يكسب المؤسسة ميزة التكلفة الأقل، ومن بين هذه العوامل مراقبة التعلم: بحيث أن التعلم هو نتيجة للجهود المتواصلة والمبدولة من قبل الإطارات والمستخدمين على حد سواء، لذلك يجب ألا يتم التركيز على تكاليف اليد العاملة فحسب، بل يجب أن يتعداه إلى تكاليف النفایات والأنشطة الأخرى المنتجة للقيمة، فالمسيرون مطالبون بتحسين التعلم وتحديد أهدافه، وليتم ذلك يستند إلى مقارنة درجة التعلم بين التجهيزات والمناطق ثم مقابلتها بالمعايير المعمول بها في القطاع.

- **ميزة التميز:** تتميز المؤسسة عن منافسيها عندما يكون بمقدورها الحيازة على خصائص فريدة تجعل الزبون يتعلق بتنافسياتها.

3-**أهمية المورد البشري في تحقيق الميزة التنافسية:**في عالمنا المعاصر يصعب أن نخيل منظمة ما نستطيع أن تحقق ميزة تنافسية دائمة دون أن يتوافر لديها العنصر البشري الراغب والقادر على تحقيق تلك الميزة التنافسية، فالبرعم من تعدد الوسائل التنظيمية التي يمكن أن تعتمد عليها المنظمات الحديثة لتدعيم قدرتها التنافسية، إلا أن الفكر الإداري المعاصر قد اخذ بما لا يدع مجالا للشك أن تنمية القدرات البشرية و تدعيم رأس المال الفكري هو أكثر تلك الوسائل فعالية، وكذلك يمكن توفير فرص النجاح في تحقيق أهداف المنظمة من خلال إدارة أداء العناصر الأساسية المشاركة في فعاليات المنظمة وفي مقدمتها المورد البشري. ولمعرفة أهمية المورد البشري في تحقيق الميزة التنافسية يمكن مقارنتها مع العناصر التنظيمية التقليدية التي تحقق نفس الميزة مثل المنتج المتميز أو التكنولوجيا المتقدمة أو السواق المغلقة أو الإنتاج الكبير. و يمكن توضيح تفوق العنصر البشري على الميزة التنافسية التقليدية كما يلي³⁰:

-المنتج المتميز: المصدر الأساسي لتحقيق الميزة التنافسية هو تقديم منتج (سلعة أو خدمة) تشبع الرغبات الحقيقية لدى المستهلك وتزداد أهمية المنتج في تحقيق الميزة التنافسية إذا كان هذا المنتج متميزا عن المنتجات المنافسة. وبالنظر إلى دورة حياة المنتج نجد أنها أصبحت قصيرة جدا. وأكثر من هذا فإننا كثيرا ما نرى بعض المنظمات التي تختصر دورة حياة أحد منتجاتها لتقدم منتجا جديدا. وتستهدف المنظمات من وراء ذلك ضمان التفوق على المنافسين أي أنها تقتل منتجها قبل أن يقتله منافس آخر. وأصبحت المنظمات اليوم مطالبة بتدعيم نشاط البحوث والتطوير حتى يتسنى لها تحقيق ميزة تنافسية من خلال تقديم منتجات وخدمات متطورة وان العنصر البشري هو العنصر القادر على إحداث التطوير والتجديد في السلع والخدمات ومن ثم فان امتلاك المنظمات للموارد البشرية القادرة التي تتصف بروح التجديد والابتكار تمثل ميزة تنافسية ضرورية للمنظمات الحديثة.

-تكنولوجيا الإنتاج: تمثل التكنولوجيا المتقدمة عنصرا مهما من عناصر تحقيق الميزة التنافسية في هذه الحالة من خلال ما توفره التكنولوجيا من دقة في الأداء وسرعة في الانجاز خاصة في زمن تسعى المنظمات إلى تطبيق مفهوم إدارة الزمن الصفري والذي يجسد الصراع بين المنظمات والتسابق مع الزمن لإشباع رغبات المستهلك ومن الطبيعي أن تكون المنظمة التي تمتلك التكنولوجيا المتقدمة هي القادرة على إدارة الزمن الصفري ومن ثم تحقيق ميزة تنافسية على الغير. غير أن امتلاك التكنولوجيا في حد ذاته لا يمثل ميزة تنافسية. فالمورد الذي يبيع التكنولوجيا لمنظمة ما يمكن أن يبيعها لكل المنافسين. وان امتلاك تكنولوجيا متطورة وحدها لا يكفي لتحقيق ميزة تنافسية فمثلا يمكن شراء أحدث معمل لتكرير البترول في العالم. لكن مجرد امتلاك هذه التكنولوجيا دون أن يتوافر العنصر البشري القادر على إدارتها وصيانتها وتطويرها سوف يجعل فاتورة التكنولوجيا مرتفعة جدا لدرجة أن يصبح معها عدم استخدام التكنولوجيا الأكثر نفعا في المنظمة. وهنا تتضح أهمية ودور المورد البشري في تعظيم الاستفادة من التكنولوجيا المتقدمة.

-الأسواق المغلقة: لم تعد هناك أسواق مغلقة فالعالم كله أصبح قرية صغيرة ومن العجب أن الأسواق أصبحت تنتقل الآن إلى المستهلك وليس العكس. بفعل التغيرات البيئية التي حدثت خلال النصف الثاني من القرن العشرين خاصة اتفاقيات التجارة العالمية ومنظمة التجارة الدولية وغيرها فكل الأسواق أصبحت مفتوحة وأصبح التنافس

حقيقة واقعة لكل المنظمات إذا ما رغبت في الاستمرار والبقاء في السوق وهنا يظهر أهمية المورد البشري فهو القادر على تبني فكرة المنافسة والتعامل مع متغيرات السوق الجديدة.

-**الإنتاج الكبير** : تتحقق الميزة التنافسية من الإنتاج الكبير نتيجة الوفرات التي تحقق نتيجة الكبير واقتصاديات الحجم والوفرات المترتبة عليها غير أن الافتراض الأساسي في هذه الحالة هو تشابه رغبات المستهلكين وأذواقهم ومع تعقد طبيعة الحياة وتنوعت رغبات واحتياجات المستهلكين بشكل مذهل استدعى ذلك أن تتعامل المنظمات مع هذا التعقد في رغبات المستهلكين بدرجة مماثلة من التعقد التنظيمي وذلك بتقديم منتجات متنوعة لإشباع حاجات المستهلكين المتعددة وتطبيق مفهوم الإنتاج المتخصص لكل مستهلك وهنا يمكن النظر لكل مستهلك على أنه سوق مستغل. و مثل هذا التحول يفقد الإنتاج الكبير خاصيته الأساسية كميزة تنافسية وبدلاً من ذلك يصبح امتلاك المهارات البشرية المتطورة هو السبيل لمواجهة تعقد رغبات و احتياجات المستهلكين.

وبنظرة فاحصة للمصادر التقليدية للميزة التنافسية نجد أنها تفقد أهميتها النسبية إذا لم يصاحبها مورد بشري قادر على تعظيم الاستفادة من تلك المصادر وزيادة على ذلك فإن قدرة المنافس على تقليد العناصر التقليدية للميزة تصبح غير ذات أهمية نظراً لأن العنصر البشري هو العنصر الوحيد الذي لا يمكن تقليده فهو ميزة تنافسية دائمة , والجدول رقم(1) يوضح دور الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية.

الجدول رقم(1) : دور الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية.

	الميزة التنافسية	دورة الموارد البشرية
1	تقديم منتج متميز	دورة حياة المنتج قصيرة. زيادة الحاجة للتجديد والابتكار. زيادة أهمية الموارد البشرية في التجديد والابتكار.
2	امتلاك تكنولوجيا متطورة	التكنولوجيا متاحة أمام الجميع. التكنولوجيا الحديثة تتطلب مهارات متطورة. العنصر البشري قادر على استيعاب التكنولوجيا المتطورة.
3	التنافس في الأسواق المفتوحة	الأسواق أصبحت مفتوحة وبلا حدود. المنافسة حق مشروع للجميع. المنافسة من خلال رأس المال الفكري.

المصدر: عادل زايد، الأداء التنظيمي المتميز، الطريق إلى منظمة المستقبل، ص45 .

4-مبادئ المزايا التنافسية للموارد البشرية .حتى تتحقق المزايا التنافسية للموارد البشرية بالمنظمات يجب توفر

مجموعة من المقومات التالية :

- ضرورة تحقيق قيمة المستهلك : عن طريق خدمة العملاء وخدمة ما بعد البيع التي يقدمها مجموعة من الموارد البشرية بالمنظمة أي يجب ضمان أم العملاء يحصلون على قيمة من تلك المنظمة وتتحقق قيمة المستهلك مستوى الصورة الذهنية للمنظمة وقدرتها على جذب والحفاظ على العمالة الماهرة . كما أن هناك قيمة للمسؤولية الاجتماعية للمنظمة أمام الغير من خلال قيمة المستهلك أيضا³¹.

- الشرط الثاني للميزة التنافسية للموارد البشرية يرتبط بالقدرة على المحافظة على التميز والانفراد بخصائص خاصة للمنظمة مثل رأس المال البشري (والمختلف عن رأس المال التمويلي) ويقاس رأس المال البشري بالمهارات والقدرات التي تتمتع بها الموارد البشرية للمنظمة . ويجب أن يحقق رأس المال البشري أعلى عائد على الاستثمار بالمنظمة مقارنة بالمنافسين³².

5- برامج تحسين تنافسية المورد البشري.

تحتاج إدارات الموارد البشرية في جميع المنظمات الحكومية والعامة والخاصة إلى ضرورة تنفيذ التوجهات التالية³³:

- إعادة هندسة ظروف العمل .
- تحقيق التوافق بين العمل البدوي والعمل الآلي .
- إعادة تصميم العمل (لتحسين تدفق العمل ، تخفيض الحركة غير اللازمة ، تحسين التهوية والإضاءة ، استخدام الموسيقى والصور المناسبة ، توفير ساعات للراحة ، توفير المكاتب المناسبة)
- توفير السلامة المهنية والرعاية الصحية والعلاج والدواء .
- استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات والشبكات والانترنت لتحسين إنتاجية الموارد البشرية .
- تحقيق الإثراء الوظيفي والتنوع الوظيفي وتطبيق ترتيبات وتوقيت العمل .

ثالثا: واقع تنمية الموارد البشرية في مؤسسة الظهرة بمستغانم

1-تعريف مؤسسة المطاحن الكبرى الظهرة .المطاحن الكبرى للظهرة كقطب هام في الصناعة الغذائية, وظفت وسائل بشرية وتقنية هامة جعلتها اليوم من بين اكبر المطاحن في الجزائر.

المطاحن الكبرى الظهرة تأسست من طرف المدير العام « متيجي» و بدأت في أشغالها في فبراير 2002 برأس مال قدره 1000.000.000 د.ح.و في 13 مارس 2002 تفضل رئيس الجمهورية عبد العزيز بوتفليقة بتدشين المؤسسة . وهي شركة ذات أسهم يبلغ حاليا رأسمالها الاجتماعي ب3.959.660.000د.ج.

تقع في الغرب الجزائري في مدينة مستغانم, توظف أكثر من 200 عامل, مسيرين من طرف فريق متعدد الخبرات ذو حيوية و كفاءة عالية , كما تتميز بالتركيز على النوعية الطبيعية لمواردها الأولية والمحافظة على البيئة من خلال جميع عمليات تحويل القمح اعتمادا على خبرة عدة أجيال في مجال زراعة القمح , بإنتاجها المركز خاصة على الدقبق و السميد . و هي تغطي قسما كبيرا من حاجيات الغرب الجزائري في هذه المنتوجات مع الطموح للوصول إلى تزعم السوق الوطنية ثم التصدير إلى بلدان إفريقيا .

-التسمية،الإطار القانوني : المطاحن الكبرى للظهرة هي مؤسسة منفردة بمهام محددة (E.U.R.L)

-المنطقة الجغرافية : تقع غرب ولاية مستغانم ,على الطريق المحوري لصلا مندر , وهي تبعد عن وسط المدينة ب 5 كلم .

-وحدات المؤسسة : مطاحن الكبرى للظهرة تشغل مساحة مقدرة 3000م² مجزأة بين جناح إداري الذي يشمل المسؤولين على الإنتاج , وبنية أخرى للإنتاج موزعة إلى قطاعات من وظائف مختلفة بدون حواجز فيما بينها .
-نشاطات المطاحن الكبرى :

- إنتاج الفرينة (الدقيق) .

- إنتاج السميد .

-إنتاج الكسكس و شيبس .

- التجارة .

-منتجات المطاحن الكبرى للظهرة :

تنتج المؤسسة منتجات متنوعة وهي تحمل اسم " السفينة " safina و هذه المنتجات تتمثل فيما يلي :

- الفرينة :الدقيق الممتاز ، الدقيق العادي للعجين ، الدقيق للعجين المطور، الدقيق سيكله سوداء ، الدقيق صافيتات ، دقيق فينوازي ، دقيق البسكويت ,

- السميد : السميد ، الرفيع الغليظ ، السميد الرفيع المتوسط ، السميد الرفيع الدقيق ، السميد العادي ، السميد العادي الصنف الأول .

- الكسكسي :الكسكسي الرفيع الخشن ، الكسكسي الرفيع المتوسط، الكسكسي الرفيع الدقيق .

-أصناف الزبائن للمطاحن الكبرى للظهرة :

-بائعي الجملة

- الصناعيين

-المريين

-المخازن .

- المنافسين نذكر منها :

-مطاحن مستغانم .

-مطاحن سيدي بن ذهيبية بمستغانم .

-مطاحن عزوز بسيدي بلعباس .

- مطاحن غليزان.

- سيم .

أما المنافس القوي فهو منافس ظهر حديثا، وهي عمر بن عمر في الشرق الجزائري.

2-سياسات تنمية الموارد البشرية في المؤسسة .

-مكانة المورد البشري في المؤسسة . من خلال المقابلة التي أجريناها مع مدير إدارة الموارد البشرية، و الأسئلة التي طرحناها عليه ،تبين لنا من خلال أجوبته أن المؤسسة تعتبر المورد البشري موردا هاما في المؤسسة ،و يحظى باهتمام كبير بما فيهم الكفاءات و أصحاب الأفكار والعقول المتميزة ، وكذلك العمال العاديين الذين يجنون ويتقنون عملهم حيث تقوم بتكوينهم وتحفيزهم ماديا ومعنويا .

-سياسة التوظيف في المؤسسة .قبل عملية التوظيف تقوم المؤسسة بتنبؤاتها من الموارد البشرية ،حيث تقوم المؤسسة في نهاية شهر ديسمبر بوضع توقعاتها، بحيث تقوم كل مصلحة في المؤسسة بتحديد احتياجاتها من القوى العاملة.بعد تحديد الاحتياجات تقوم المؤسسة بتحديد مواصفات الوظيفة وشاغل الوظيفة وذلك بإنشاء عرض للعمل، تقوم المؤسسة بتوظيف عمالها هن طريق الوكالة الوطنية للتشغيل لولاية مستغانم، بحيث تقوم بإرسال عرض العمل وكل الشروط المتعلقة بالوظيفة، من مستوى دراسي أو شهادات و السن ... الخ وعن الوثائق المطلوبة في الملف كشهادة الميلاد، صور و شهادة طبية ،السيرة الذاتية ... الخ و تقوم الوكالة الوطنية للتشغيل الشباب بالإعلان عن هذا العرض . وبعد استقبال المؤسسة لطلبات العمل تقوم بالتصفية الأولية ، و ذلك بإلغاء جميع الملفات التي يوجد فيها نقص في الوثائق المطلوبة .

وعدها تمر إلى مرحلة المقابلة وفي بعض الأحيان الاختبارات إن تطلب ذلك، أي حسب نوع الوظيفة و بعد ذلك يتم اختيار الناجحين وتعيينهم . تقوم المؤسسة بإخضاع الموظفين الجدد تحت فترة تجريبية ،و هذه الفترة تختلف حسب نوع الوظيفة من أسبوع إلى ستة أشهر ،وبعد الفترة التجريبية إما يتم التعيين النهائي و إما الطرد

- تقييم الأداء في المؤسسة .

خطوات تقييم الأداء المتبعة في المؤسسة . إن مديرية الموارد البشرية هي المسؤولة عن تقييم الأداء في المؤسسة.

وذلك كل سنة (أي مرة واحدة في السنة) وهي تتبع عدة خطوات. وهذه الخطوات تتمثل فيما يلي :

-تحضير استمارة التقييم : استمارة خاصة بالإطارات، وأخرى خاصة بالتنفيذيين والتشغيليين، حيث تتضمن كل استمارة مجموعة من المعايير يقيم الفرد على أساسها .

- تقوم مديرية الموارد البشرية بإرسال استمارات التقييم إلى مختلف أقسام المؤسسة .

-يقوم رؤساء الأقسام بتقييم عمالهم، بحيث يقيم كل عامل من طرف رئيسه المباشر، بحيث أن كل معيار من معايير تقييم الأداء له نقطة معينة .

- بعد ملا الاستمارات يقوم رؤساء الأقسام، بإرسالها إلى مديرية الموارد البشرية ليتم المصادقة عليها من طرف مدير الموارد البشرية، وتسجيل ملاحظاته وذلك حسب النقطة المتحصل عليها كل عامل، وهذه الملاحظات تتمثل في : إعادة توجيه ، تكوين ، أداء حسن ، تشجيع ، ترقية ، تحفيز .

- إرسال استمارات التقييم إلى الإدارة العليا ليتم المصادقة عليها أيضا من قبل المدير العام .

-إعداد ملخص للنتائج النهائية لعملية التقييم ،والذي يساعد على تشجيع الكفاءات وتعيين نقاط الضعف لليد العاملة .

-طريقة تقييم الأداء المتبعة في المؤسسة : تتبع المؤسسة بصفة عامة طريقة واحدة من اجل تقييم أداء

إفرادها، ألا وهي طريقة التنقيط ويختلف تطبيقها عند الإطارات و العمال الآخرين، وذلك في معايير التقييم .

يتم تقييم الأداء مرة واحدة في السنة، حيث في نهاية شهر ديسمبر يتم إرسال استمارة التنقيط إلى جميع مصالح المؤسسة لترد في نهاية السنة .

-تقييم الأداء بالنسبة المنفذين:

يتم التقييم على أساس مجموعة من المعايير، وهذه المعايير موضحة في الجدول التالي :

جدول رقم 2 : معايير تقييم الأداء بالنسبة لفئة المنفذين و التشغيليين.

المعايير	الترتيب
التحكم المهني (تنفيذ المهام)	12 /.....
المواظبة والانضباط	11/.....
المر دودية ونوعية العمل	11/.....
المساهمة في بقاء واستمرارية المؤسسة	10/.....
المحافظة على آلات العمل ومراعاة مبادئ	09/.....
النظافة والأمن.	07/.....
التعامل مع المشاكل	07/.....
مجموع النقاط	60/.....

المصدر: وثائق خاصة بالمؤسسة

جدول رقم 3: تصنيفات مستوى الأداء لفئة المنفذين و التشغيليين.

النقطة العامة	الملاحظة	نوع الأداء
من 0 إلى 19	إعادة توجيه	أداء غير مرض
من 20 إلى 24	تكوين	
من 25 إلى 29	تحسين	
من 30 إلى 44	أداء حسن	أداء مرض
من 45 إلى 49	تشجيع	
من 50 إلى 54	تحفيز	
من 55 إلى 60	ترقية	

المصدر: وثائق خاصة بالمؤسسة .

-طريقة التقييم بالنسبة للإطارات . يتم تقييم الاطارات بنفس طريقة تقييم المنفذين والتشغيليين ولكن الاختلاف يكمن في معايير التقييم والتي يمكن توضيحها في الجدول التالي:
جدول رقم 3: معايير تقييم فئة الإطارات.

المعايير	النقط
التعامل مع المشاكل	18/.....
المعارف التقنية	14/.....
تنظيم العمل ونوعيته	12/.....
الحوار وعلاقته مع المحيط	08/.....
مجموع النقاط	80/.....

المصدر: وثائق خاصة بالمؤسسة .

يتم تقييم فئة الإطارات بتنقيطه حسب النقطة التي يستحقها , و ذلك حسب كل معيار ليتم الحصول على نقطته العامة التي تعكس مستوى أدائه , وبعد التقييم يتم إرسال استمارة التقييم إلى مديرية الموارد البشرية ليتم المصادقة عليها من طرف مدير الموارد البشرية وتسجيل ملاحظاته معتمدا على ما يلي:

جدول رقم 4: تصنيفات مستوى الأداء لفئة الإطارات.

النقطة العامة	الملاحظة	نوع الأداء
من 1 إلى 19	إعادة توجيه	أداء غير مرض
من 20 إلى 29	تكوين	
من 30 إلى 39	تحسين	
من 40 إلى 64	أداء حسن	أداء مرض
من 65 إلى 69	تشجيع	
من 70 إلى 74	تحفيز	
من 75 إلى 80	ترقية	

المصدر: وثائق خاصة بالمؤسسة .

أهمية تقييم الأداء في المؤسسة وعلاقتها بالتكوين . إن عملية تقييم الأداء في المؤسسة تهدف إلى :

-تقييم المردود السنوي لكل فرد

-تشجيع وتحفيز وحصر الكفاءات

- تحديد نقاط الضعف لكل فرد في المؤسسة

وتكمن أهمية تقييم الأداء في استعمال نتائجها في الوظائف الأخرى للمؤسسة , حيث أن عملية تقييم الأداء لها علاقة وطيدة مع جميع الوظائف كالتوظيف, تحديد الأجور والترقية... الخ أما علاقة تقييم الأداء بالتكوين , فبتقييم الأداء يمكن تحديد الاحتياجات التدريبية للمؤسسة .

التكوين في المؤسسة : إن عملية التكوين في المؤسسة مهمة جدا حيث تقوم المؤسسة في كل عام بإعداد البرامج التكوينية, فيوجد نوعان من التكوين في المؤسسة تكوين داخلي و تكوين خارجي , فالمؤسسة تعتمد بدرجة كبيرة عل التكوين الخارجي فهي تتعامل مع مؤسسات خاصة بالتكوين نذكر منها :

SGS : à Alger

INSIM : à Oran Institut internationale de management.

IGPE : Institut gestion de perfectionnement en entreprise (M. amine) .à Oran.

EGIC : l'école de gestion d'information et de commerce à Oran.

JUREX CONCEIL: à ORAN.

أما التكوين الداخلي فتلجأ المؤسسة إليه في بعض الحالات، كإجراء آلات جديدة مثلاً حيث تشتري المؤسسة آلاتها من سويسرا، وهذه الأخيرة تقوم بإرسال مدربين ومكونين من أجل تعليم العمال على استعمال الآلات. والتكوين في المؤسسة شامل أي يضم جميع العمال، حتى الأمن، وهو إجباري وليس اختياري. خطوات عملية التكوين في المؤسسة.

- 1- يقوم كل قسم في المؤسسة بتحديد احتياجاته التكوينية.
- 2- بعد تحديد الاحتياجات يقوم بإرسالها إلى مديرية الموارد البشرية.
- 3- يقوم مدير الموارد البشرية بدراسة واختيار البرامج التكوينية المهمة ثم يقوم بإرسالها إلى الإدارة العليا لدراسة والمصادقة عليها.
- 4- تحديد البرامج التكوينية للمؤسسة وإرسالها إلى المؤسسات التكوينية.
- 5- تقوم كل مؤسسة تكوينية بإرسال دليل التكوين لديها حيث يتضمن ما يلي: مدة التكوين، تكاليف التكوين و السيرة الذاتية للمكون... الخ
- 6- تقوم المؤسسة بدراسة الملفات واختيار المؤسسات التكوينية.
- 7- تقوم المؤسسة بوضع مخطط للتكوين يتضمن التكوين نوعه و هدفه والمكان والزمان.
- 8- تقوم المؤسسة بإرسال المتكولين.
- 9- بعد انتهاء مرحلة التكوين وعودة المتكولين إلى العمل، تقوم المؤسسة بتقييم العمال.

ومنه يمكن تلخيص عملية التكوين في المؤسسة إلى المراحل التالية :

مرحلة تحديد الاحتياجات التكوينية .

مرحلة تخطيط البرنامج التكويني

مرحلة تنفيذ البرنامج التكويني التكوين.

مرحلة تقييم البرنامج التكويني .

أهداف التكوين في المؤسسة. يهدف التكوين في المؤسسة إلى :

- تحسين المهارات ورفع الكفاءة الإنتاجية.

- تعويض النقص في مجال معين .

- إعادة الرسكلة .

- تمكين العمال من التأقلم مع التكنولوجيا الجديدة.

الميزة التنافسية للمؤسسة . تكتسب المؤسسة ميزة تميزها على المؤسسات الأخرى التي جعلتها تواجه منافسة المؤسسات الأخرى في نفس المجال. وهذه الميزة تتمثل في جودة المنتج، سواء اكان المنتج ،سميد، فرينة ، كسكسي او رقائق .تعود جودة المنتج إلى كل الجهود المبذولة من طرف المؤسسة فهي تقوم بشراء القمح اللين والصلب ذو النوعية العالية بحيث أنها لا تكتفي بالقمح الذي تشتريه من الجزائر ، حيث تقوم بالاستيراد من الخارج .وكذلك تقوم بشراء بعض المحسنات وإضافتها إلى القمح لتحصل على منتجات ذات جودة عالية ، و هذه المواد تشتريها من الخارج وهي غالية الثمن ،وكذلك مراعاة جميع الشروط من نوعية القمح إلى المنتج النهائي ،حيث يقوم المخبر بتحليل المنتج إن توفرت فيه جميع الشروط الواجب توفرها ،وبعد التحصل على النتائج يتم إرسالها إلى مخبر دولي و المتواجد في فرنسا للتأكد من النتائج ،وهو المكتب الدولي للدراسات التحليلية.BIPEA

منتجات السفينة نابعة من أساليب صناعية تتماشى مع المقاييس الدولية العالمية ، تقدم للمستهلك تشكيلة عريضة تستجيب لاحتياجاته، وهي تتصف بجودة عالية وذلك بفضل العناية المتواصلة اثناء المراحل التصنيعية وهي تتماشى مع مقاييس ISO9001/2008 والمقاييس القانونية المعمول بها في الجزائر J.O 1996³⁴

فبفضل السياسة الجدة متطورة في المؤسسة تقوم بتقديم منتجات تستجيب لمتطلبات العصر في مجال الامن الغذائي و المظهر البيولوجي و المميزات الغذائية.....الخ . وتظهر المهارة التقليدية في هذا المجال في اختيار القمح الى تعبئة الدقيق و السميد التي عملية التحويل لمراقبة صارمة لكي تعطي للمستهلك منتج ذو جودة عالية.

أهمية المورد البشري في تحقيق جودة المنتج : يلعب المورد البشري دورا مهما في تحقيق جودة في المنتج.

وذلك في جميع مستويات المؤسسة على مستوى الإدارة، على مستوى الإنتاج أو المخبرالخ فهو الذي يقوم بالتخطيط ،و الإنتاج ،والتحليل، ومراقبة الجودة، وشراء القمح ذو الجودة العالية.....الخ ، ومنه فبدون المورد البشري لا تستطيع المؤسسة تحقيق جودة في منتجاتها، وخاصة الموارد البشرية ذات المهارات العالية ،ولتتحصل المؤسسة على هذه الموارد تقوم بالاستثمار فيها عن طريق التكوين والتدريب لتنمي مهاراتها .

أهمية التكوين في تحقيق جودة المنتج : لتحقيق المؤسسة جودة عالية في المنتج تحتاج إلى موارد بشرية ذات مهارة وكفاءة عالية ،فان لم تكن متوفرة في المؤسسة فتقوم بتقييم أداء الأفراد المعنيين بذلك واستنتاج النقص

الموجود فيهم، ثم القيام بإعداد برامج تكوينية من أجل معالجة ذلك النقص ورفع مهاراته ، ليصبح جاهزا لأداء عمله بإتقان وكفاءة عالية ، وهنا تكمن أهمية التكوين في تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة .

رابعاً الخاتمة و تتضمن النتائج

تمثل الموارد البشرية مورداً ثميناً بالنسبة للمنظمة واصلها من الأصول التي تمتلكها المنظمة، فلا يمكنها تحقيق أهدافها دون هذه الموارد، فهي التي تقوم بالتسيير الإنتاج، الابتكار والإبداع، لذلك من الضروري الاهتمام بهذه الموارد والاستثمار في تنمية مهاراتها، حتى تكون قادرة على مواكبة التطورات والتغيرات البيئية التي تواجهها المنظمات ، وذلك لتحقيق أهداف المنظمة بفعالية.

بعد الانتهاء من هذه الدراسة توصلنا إلى :

يمكن لأي مؤسسة بناء ميزة تنافسية والتحسين من مركزها التنافسي في الأسواق باليات عديدة منها :

- تخفيض التكاليف .
- جودة المنتج.
- الإنتاجية .
- الابتكار و الإبداع .

-لتحقيق نجاح في عملية تنمية الموارد البشرية يجب على المنظمة الأخذ بعين الاعتبار ما يلي:

- التعميم على جميع الموارد البشرية .
- توفير كافة الاحتياجات والمستلزمات للتكوين والتدريب في المنظمة.
- تقييم المتدربين و المتكونين بعد خضوعهم للتكوين و التدريب .

ومن خلال كل المقالات التي أجريناها توصلنا إلى:

- أن الشركة مدركة لأهمية المورد البشري في تحقيقها للميزة التنافسية و لبقائها في السوق .
- تعتبر المؤسسة عملية تقييم الأداء عملية جد مهمة ، وتعتمد على نتائجها في الوظائف الأخرى.
- تهتم المؤسسة بتكوين مواردها البشرية ، حيث تتعامل مع مراكز تكوينية محلية ودولية .

المؤسسة تعاني من مشكلة هروب الكفاءات، أي أن الشركة لا تستطيع المحافظة على مواردها البشرية ذات الكفاءة العالية، فهي تعتبر نقطة ضعف أمام المنافسين. ومن كل هذا يمكننا القول أن تنمية الموارد البشرية هي عملية رفع مهارات المورد البشري وتنمية أفكاره. وهذا ما يؤكد صحة الفرضية الأولى. إن أهم مصدر لتحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة يتمثل في مواردها البشرية والذي يعتبر ميزة تنافسية دائمة يصعب تقليدها، وهذا ما يؤكد صحة الفرضية الثانية.

التوصيات.

- يجب على المنظمات الاهتمام بمواردها البشرية وتنميتها.
- تخصيص ميزانية مالية للتكوين والتدريب.
- تشجيع الإبداع و الابتكار.

يجب على مؤسسة المطاحن الكبرى زيادة الاهتمام بمواردها البشرية و وضع خطط و استراتيجيات محكمة للمحافظة على كفاءاتها، للتقليل من هروبها.

قائمة المراجع

- 1- حمداوي وسيلة، "إدارة الموارد البشرية"، مديرية النشر لجامعة قلمة، 2004، ص 24.
- 2- عمر وصفي عقيلي، "إدارة الموارد البشرية، بعد استراتيجي"، دار وائل للنشر، الطبعة الأولى، 2004، ص 11.
- 3- عبد المعطي عساف، "التدريب و تنمية الموارد البشرية"، دار زهران للنشر و التوزيع، عمان الأردن، 2008، ص 173.
- 4- نفس المرجع السابق ص 18.
- 5- محمد ماهر عليش، إدارة الموارد البشرية، وكالة المطبوعات، الكويت، بدون تاريخ ص 15.
- 6- عبد الرحمان العيساوي، "الكفاءة الإدارية"، الدار الجامعية، مصر، 1998، ص 129.
- 7- عبد القادر محمد عبد القادر عطية، "اتجاهات حديثة في التنمية"، الدار الجامعية، مصر، 2003، ص 49.
- 8- محمد سمير احمد، مرجع سبق ذكره، ص 84.
- 9- زاهد محمد ديري سعادة راغب السكواني، دار كنوز المعرفة العلمية للنشر و التوزيع، عمان الأردن، 2009، ص ص 230 239 240.
- 10- المتولي سيد متولي "إدارة الافراد (مدخل سلوكي)" القاهرة، مكتبة عين الشمس، 1991، ص 131.
- 11- محمد سمير احمد، مرجع سبق ذكره، ص 87.
- 12- محمد سمير احمد، مرجع سبق ذكره، ص 88.

- 13- عمر وصفي عقيلي "ادارة الموارد البشرية المعاصرة :بعد استراتيجي "عمان ،دار وائل 2005 ،ص437-438
- 14- نفس المرجع السابق ،ص438.
- 15- عمر وصفي عقيلي ،مرجع سبق ذكره ،ص444.
- 16- عبد الحميد عبد الفتاح الغري، " دليل الادارة الذكية لتنمية الموارد البشرية في المنظمات المعاصرة "، المكتبة العصرية للنشر، مصر ،2007 ص148.
- نفس المرجع السابق ،ص 147.17-
- 18 - حلمي حسين الحكيم، "التدريب والمسار الوظيفي للعاملين في المؤسسات العربية "،مجلة الاتجاهات المعاصرة في التدريب والاستثمارات الادارية ،مصر ،الامارات ،2006 ،ص 141 .
- عبد الحميد عبد الفتاح الغري ، مرجع سبق ذكره، ص148.19-
- 20- السيد عليوة، تنمية مهارات مسؤولي شؤون العاملين ،ايتراك للطباعة والنشر والتوزيع ،مصر، ط1، 2001 ص ص. 56. 57.
- 21- عبد الحميد الغري، مرجع سبق ذكره، ص 149.
- 22- فريد فهمي زيارة ، وظائف منظمات الاعمال: مدخل معاصر ، دار البازوري للنشر ، عمان الاردن ، الطبعة العربية 2009 ص 228.
- 23- عبد الحميد الغري ،مرجع سبق ذكره ،ص ص 156 157.
- 24- جمال وهبة الناصر "العملية التدريبية ودورها في تنمية العنصر البشري في ظل التحولات المعاصرة "مجلة افاق جديدة في التنمية البشرية والتدريب ،اوراق ووقائع ندوة ، المنظمة العربية للتنمية الادارية ،اعمال مؤتمرات ط2-2007 ،القاهرة ،ص313 .
- 25- فريد فهمي زيارة، مرجع سبق ذكره ،ص:228.
- نفس المرجع السابق، ص:226. 26-
- عبد الباري ذرة واخرون ، ادارة القوى البشرية ، الشركة العربية المتحدة للتسويق و التوريدات ،القاهرة، 2008 ،ص:24327
- 28- نفس المرجع السابق.
- 29- عبد الفتاح الغري ،مرجع سبق ذكره، ص:164.
- 30- فريد فهمي زيارة، مرجع سبق ذكره، ص:228.
- 31- عبد الباري واخرون ،مرجع سبق ذكره ،ص:244.
- 32- نفس المرجع السابق، ص ص:244.
- 33- نفس المرجع السابق ،ص:245.
- 34- نفس المرجع السابق، ص:247.

- 35- عطية صلاح سلطان، تحسين القدرة التنافسية للمؤسسات العامة و الخاصة، الندوة المنعقدة في مصر، 2007، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، اعمال و مؤتمرات، 2008، ص: 306.
- 36-M.Porter, "Avantage concurrentiel des Nations", Inter Edition, 1993, p 48
- 37-علي السلمي، "إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية"، دار غريب للنشر والتوزيع، القاهرة، 2001، ص: 104.
- 38-نبيل مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال الاعمال، مركز الاسكندرية، مصر، 1998، ص: 37.
- 39-عطية صلاح سلطان، مرجع سبق ذكره، ص: 306.
- 40-M. Porter, Op-cit, P 85.
- 41-عادل محمد زايد، العدالة التنظيمية المهمة القادمة لادارة الموارد البشرية، المنظمة العربية للتنمية الادارية، القاهرة، 2006 ص ص: 153 154.
- 42-فريد النجار، " الادارة الاستراتيجية للموارد البشرية "، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2007، ص: 241 .
- 43- نفس المرجع السابق، ص 241 .
- 44- نفس المرجع السابق، ص: 250.
- 45-www.groupe-metidji.com(2/11/2013).