

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

### قوع 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 بغيرات وتحديات كثيرة ، وكذلك تميز 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، لتركيزها على العنصر البشري و الذي يعتبر أثمن 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 الالزمة 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 وثيرة واحدة ليضمن أهداف المنظمة فلذا يجب أن تسعى المنظمات إلى إكسابهم بالمعرف و صقلهم بالمعلومات و تعميمهم 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 حقيقة، يتم إنشاءها بعد إدراك و تفكير عميق؛ حتى تضمن المؤسسة قدرة تنافسية عالية، و تؤمن ببقاء ضمن جماعة المنافسين و النمو في السوق، و يعتبر 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 واهيتها بالنسبة للمؤسسة باعتباره كمصدر 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 تمثل في مواردتها وعلى رأسها المورد البشري .

**أهمية الموضوع:** تبرز أهمية البحث في عدة جوانب تمثل فيما يلي:

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

**اهداف الموضوع:**المدارف 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:** التحليل و إثراء هذا الموضوع ارتأينا تقسيم بحثنا إلى :

**أولاً : تنمية الموارد البشرية .**

**ثانياً: الموارد البشرية وتحدي الميزة التنافسية.**

**ثالثاً: واقع تنمية الموارد البشرية في مؤسسة الظهرة بمستغانم.**

**رابعاً: الخاتمة و تتضمن النتائج والتوصيات.**

**أولاً: تنمية الموارد البشرية.**

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

هي مجموعة من الأفراد والجماعات التي تكون المنظمة في وقت معين، ويتختلف هؤلاء فيما بينهم من حيث تكوينهم ، سلوكهم وظائفهم <sup>1</sup> .

كما يمكن تعريف الموارد البشرية على أنها جميع الناس الذين يملون في المنظمة رؤساء ومرؤوسين والذين جرى توظيفهم فيها، لأداء كافة وظائفهم وأعمالها تحت مظلة هي ثقافتها التنظيمية ، التي توضح وتضبط وتوحد أسلوبهم السلوكية ومجموعة من الخطط والأنظمة والسياسات والإجراءات التي تنظم أداء مهامهم وتنفيذهم لوظائف المنظمة في سبيل تحقيق رسالتها وأهداف إستراتيجيتها المستقبلية ، ولقاء ذلك تناقضى الموارد البشرية من المنظمة تعويضات متنوعة تمثل في الرواتب والأجور <sup>1</sup>. 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 بدءاً من عام 1990 لمفهوم التنمية البشرية وضرورة تطوير نوعيتها وأولته عناية خاصة وتركيز ميزاً ومكثفاً ، وقد توسيع في نظرتها لهذا المفهوم وقالت بأنه يشمل<sup>2</sup>:

- عملية توسيع خيارات الناس سواء كانت هذه الخيارات بالجوانب الصحية، ومطالبهم في أن يحيوا حياة أطول عمراً 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 وطاقتهم، ليكونوا مواطنين صالحين ومنتجين مبدعين .

- عملية تطوير قدرات وطاقات الناس وصولاً إلى نوعيات خاصة، ليكونوا خاللها قادرين على تحقيق خياراتهم ومطالبهم وتطلعاتهم التنموية، وذلك لأن التنمية الحضارية الشاملة لا تتحقق ذاتها 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 تموي يتناسب مع كل المطالب والطموحات، إن التنمية البشرية هي المدخل الأساسي للتنمية الشاملة وكل ذلك يفترض بداية توافر الإرادة السياسية للتنمية .<sup>3</sup>

وتربية الموارد البشرية بصفة عامة هي عملية زيادة المعرف 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 تغييراً كبيراً في عمليات الإنتاج والخدمات فإنها تتطلب أيضاً التفكير الجدي في موضوع العمالة، وتوزيع القوى العاملة بعد تدريبيها وإكسابها المهارات، والقدرات التي تعينها على إحداث التطور المنشود<sup>4</sup>. تنمية الموارد البشرية هي تلك العمليات المتكاملة المخطططة موضوعياً والقائمة على معلومات صحيحة، والهادفة إلى إيجاد قوة عمل مناسبة مع متطلبات العمل في منشآت محددة والمتغيرة في البيئة الخارجية وجعل الأفراد أكثر قدرة على التعامل مع تلك الظروف، 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، وأماهم وبين أعمال ووظائف وأهداف المنشآة .

ومنه يمكن تعريف تنمية الموارد البشرية على أنها تطوير قدرات ومهارات العاملين لرفع الإنتاجية لأقصى حد ممكن في المنظمة. و تعرف تنمية الموارد البشرية على أنها تغيير في مستويات المعرفة والمهارات والاهتمامات والقيم والاتجاهات ، والميول ، والقدرات ، والاستعدادات ، والخبرات ، والمعارف الخاصة ببناء المجتمع .<sup>5</sup>

و منه يمكن استخلاص تعريف لتنمية الموارد البشرية على أنها عملية توسيع المعرف و الانتفاع بها .<sup>6</sup>

### 3- أهداف و برامج تنمية الموارد البشرية

#### 3-1-أهداف تنمية الموارد البشرية<sup>7</sup> :

إن التنمية الإستراتيجية للموارد البشرية تعنى 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 منشات الأعمال تركز على المهارات المطلوبة للوظيفة الجديدة الحالية فقط أكثر من اهتمامها بالمهارات المطلوبة للمستقبل لفترة تتراوح بين خمس سنوات ، و بما أن التنمية هي عملية تدعيم فعالية المستقبل الوظيفي للفرد فان المدف الأأساسي للتنمية هو تحقيق أربعة مخرجات تقيس فعالية المستقبل الوظيفي هي:

الاتجاهات، الأداء، الموية الذاتية ، التكيف .

#### 3-2-برامج التدريب و التنمية:

هناك الكثير من أنواع برامج التدريب و التنمية يمكن إيجاز معظمها فيما يلي<sup>8</sup> :

- **برامج التنمية الإدارية:** و تهدف 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 تحديد الآراء و المفاهيم التي عادة ما تتقادم بفعل عامل الزمن .

- **برامج الإدارة الإشرافية:** تهدف هذه البرامج إلى تنمية قدرات أفراد الإدارة الإشرافية، من خلال تزويدهم بما هو حديد في مجالات المعرفة المختلفة ، وتأخذ هذه البرامج أشكالا عددة مثل التدريب في مكان العمل التمرير على الوظائف المختلفة ، الالتحاق بعض المعاهد المتخصصة ..... الخ . وينحصر الفرق الأساسي بينهما و بين برامج التنمية الإدارية في أن هذه الأخيرة تهدف إلى تنمية القدرات المتعلقة برس

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

- **برامج المتدربين الاداريين** : تعمل هذه البرامج على احتذاب خريجي الجامعات أو من هم على وشك التخرج و إلهاقهم ببرامج تدريبية غير رسمية . بحيث يمكن تعينهم 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 إلهاق 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 مكملة 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 الأولي ، والحرف اليدوية المختلفة .

- **برامج التكيف** : وتحدف 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 الحاسين ومهندسي ، ضبط الجودة ، العاملين بالشئون 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 مسؤوسيه 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 كفاءة<sup>9</sup> . فالعنصر البشري الجيد تحت إدارة وقيادة مناسبة ومناخ عمل جيد لابد أن ينتج إنتاجاً جيداً ، وتحقيق جودة العمل والإنتاج من خلال أسلوبين هما<sup>10</sup> :

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

**الأسلوب الثاني:** أهم السياسات لتنمية الموارد البشرية تحضر في :تصميم الوظيفة، الاستقطاب والاختيار الجيد التدريب، التطوير المستمر للمناخ التنظيمي. وان سياسات تنمية الموارد البشرية أثبتت بالحلقات المتداخلة والمترابطة 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. واهم هذه السياسات تتمثل فيما يلي <sup>11</sup> : تحطيط الموارد البشرية، تحليل الوظيفة ،الاستقطاب ،الاختيار، تنمية المسار الوظيفي ، التدريب ، التكowين .

**5- تنمية الموارد البشرية عملية إستراتيجية:** يتكون مفهوم تنمية الموارد البشرية المعاصرة من شقين اثنين أساسين هما كما يلي:<sup>12</sup>

1- التدريب والتنمية عملية إستراتيجية : ينظر في الوقت الحاضر إلى التدريب والتنمية على أنها عملية إستراتيجية تأخذ شكل نظام فرعي مكون أجزاء متكاملة ، و تعمل ضمن نظام وإستراتيجية أكبر هي إستراتيجية المنظمة ، و ضمن إطار ودور إدارة الموارد البشرية فيهل ، و تكون 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 حديد بشكل مستمر من أجل مساعدة الجميع على تحقيق مكاسب وظيفية ومستقبل وظيفي جيد ، وفي الوقت نفسه تسعى هذه الإستراتيجية إلى تشكيل بنية تحية من المهارات البشرية التي تحتاجها المنظمة في الحاضر والمستقبل لرفع كفاءتها الإنتاجية وفعاليتها التنظيمية باستمرار ، لتحقيق الرضا لدى زبائنها ، حيث يتوقف وجودها على هذا الرضا وكذلك التأقلم والتكيف مع التغيرات التي تحدث في البيئة وينعكس أثراها على نشاط المنظمة في المدى القصير والبعيد ، حيث تحتاج هذه التغيرات إلى تعليم واكتساب مواردها البشرية المهارات الجديدة والمتعددة لاحتواها 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 كاستراتيجية ، تسعى إلى بناء نظام معرفي حديث لدى الموارد البشرية في المنظمة وتطوير مهاراتها الحالية وإكسابها أخرى جديدة ومتعددة 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 مخططية تتكون من قسمين :  
- التدريب : عمل مخطط يتكون من مجموعة برامج مصممة من أجل 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 أجل الموارد البشرية وإكسابها معارف وسلوكيات ومهارات جديدة متوقع أن تحتاجها في أداء مهام أو وظائف جديدة في المستقبل والتأقلم والتعايش مع أية مستجدات 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 كاستراتيجية وعملية منتظمة يعتمدان على التعلم وبهدفان إلى بناء معارف ومهارات واتجاهات وسلوكيات لدى الموارد البشرية من أجل تطوير وتحسين أدائها الحالي والمستقبلية 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 ومستمر <sup>13</sup> .

3-التدريب والتنمية -استثمار بشرى : 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 شانه شأن أي استثمار

آخر في الآلات أو في برامج التسويق ... الخ فعوائد هذا الاستثمار هامة جدا تمثل في تحسين المنتج وتقديم كل جديد للزيون 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 المؤسسات فعندما يرى المختصون في مجال إدارة الجودة الشاملة والایزو لعام 2000 بinda للاستثمار في مجال التدريب والتنمية البشرية في موازنتها الاستثمارية سيعتبرون ذلك نقطة قوة فيها لأن مسألة التعلم المستمر من وجهة نظرها الذي يسعى التدريب والتنمية إلى تحقيقه ركنا سياسيا فيها.<sup>14</sup>

## 6-مراحل تنمية الموارد البشرية.

1- **تخطيط الاحتياجات التدريبية:** إن هذه المرحلة كثيرا ما يطلق عليها مرحلة التشخيص لتحديد أهداف التدريب .<sup>15</sup> وتعرف الاحتياجات التدريبية بأنها مجموع التغييرات و التحسينات المطلوب إحداثها في معلومات و مهارات و اتجاهات العاملين لقصد التغلب على المشكلات التي تعرّض سير العمل . وتحوّل دون تحقيق أهداف المنظمة من ناحية و مسايرة متطلبات التقدم و تحقيق التنمية على المدى الاستراتيجي للمنظمة من ناحية أخرى .<sup>16</sup> إن عملية تحديد الاحتياجات التدريبية تشمل عملية مسح و دراسة للمؤسسة بغرض تحديد الحالات التي يمكن للتدريب أن يساعد على التطوير ومعالجة الخلل<sup>17</sup>. ويبنى تقدير الاحتياجات التدريبية على ثلاثة محاور رئيسية تحليل التنظيم تحليل الفرد تحليل الوظائف<sup>18</sup> . فالتحليل التنظيمي يهدف إلى تحديد التواهي 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 تضمينها في الأفراد<sup>19</sup> . وهناك عدة أساليب لتحديد الاحتياجات نذكر منها<sup>20</sup>:

**-معدلات الأداء و تقارير الكفاءة :** و فيها معدلات الموارد البشرية (معدلات الغياب تقارير الكفاءة معدلات 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 ، والأعمال الجوانب السلوكية .  
**الاستقصاءات و الآراء و الاقتراحات:** آراء الرؤساء ، آراء العاملين أنفسهم في مدى كفاءتهم .

2- **تطوير أهداف التدريب و التسمية:** 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 بآداء العاملين . تشمل هذه المرحلة أيضا تحديد الأهداف الفرعية و التي هي سلسلة النتائج التي تؤدي إلى تحقيق المدف الأصلي أو الأولى<sup>11</sup> وهذه الأهداف تمثل فيما يلي<sup>12</sup> :

- زيادة معارف الأفراد و معلوماتهم .
- تنمية مهارات الأفراد .
- تعديل و تطوير الاتجاهات .

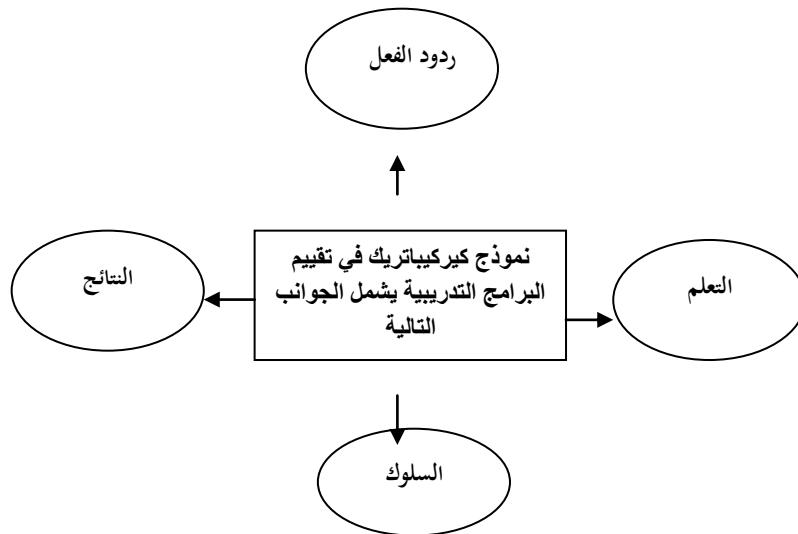
3- **تصميم البرامج التدريبية:** بعد عملية التعرف على احتياجات التدريبية و تحديد أولوياتها تأتي عملية تصميم البرامج التدريبية التي تعبّر الترجمة الفعلية للأهداف التي يسعى التدريب الإداري إلى تحقيقها<sup>13</sup> . و في هذه المرحلة يجري تصميم البرامج التدريبية للشروع بتنفيذها فعلا<sup>14</sup> . وحتى يمكن تصميم نظم التدريب الفعالة فإنه يجب دراسة مدى استعداد العاملين و تقييم مدى تقبيلهم للتعليم . وان ذلك التصميم يضم كلا من محتوى البرنامج التدريبي اختيار الأساليب التدريبية المدررين و تحديد مدة البرنامج و مكانه و جدول تنفيذه<sup>15</sup> .

4- **تنفيذ النشاط التدريبي :** إن مرحلة التنفيذ هي مرحلة إدارة البرنامج و إخراجه إلى حيز الوجود . و الواقع إن هذه المرحلة مرحلة مهمة و خطيرة، فيها تبيّن حسن وسلامة التخطيط، وينعكس فشلها أو بخاتها سلباً أو إيجاباً على المرحلة التالية، وهي مرحلة التقييم<sup>16</sup> . ويعتمد تنفيذ البرنامج التدريبي بنجاح على عدة عوامل منها: قدرة المنسق والمدررين، الظروف المادية، وغير المادية و المحيطة بالبرنامج التدريبي .

5- **تقييم النشاط التدريبي :** يعدّ تقييم برنامج التدريب والمدررين من الأنشطة الرئيسية المكملة لإدارة النشاط التدريبي<sup>17</sup> . وهو عملية ملزمة للوقوف على مدى فعاليته في تحقيق غاياته والأهداف المنشودة منه<sup>18</sup> . وتقاس به كفاية المدررين ومدى التغيير الذي نجح التدريب في إحداثه فيهم وكذلك تمقاس به كفاية المدررين الذين قاموا بتنفيذ العمل التدريبي . وقد يكون تقييم النشاط التدريبي في أثناء تنفيذ البرنامج، فيحاول منسق البرنامج أو أي جهة أخرى أن تتتابع سلوك المدررين في أثناء العمل، ومحاولة قياس الأثر الذي ترتب على تعرّض المدررين لخبرات تدريبية معينة<sup>19</sup> . 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 الأربع التي يشملها

التقييم<sup>20</sup>، والشكل المولى 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 وتعبر النتائج عن مدى تحقيق البرنامج التدريبي لأهدافه بوجه عام<sup>21</sup>. ويمكن تقييم المتدربين وكيفية النجاح في تنفيذ البرنامج التدريبي بعدة أساليب نذكر منها: الاستقصاء<sup>22</sup> (استمارة أو استبيان)، الملاحظة المباشرة<sup>23</sup>

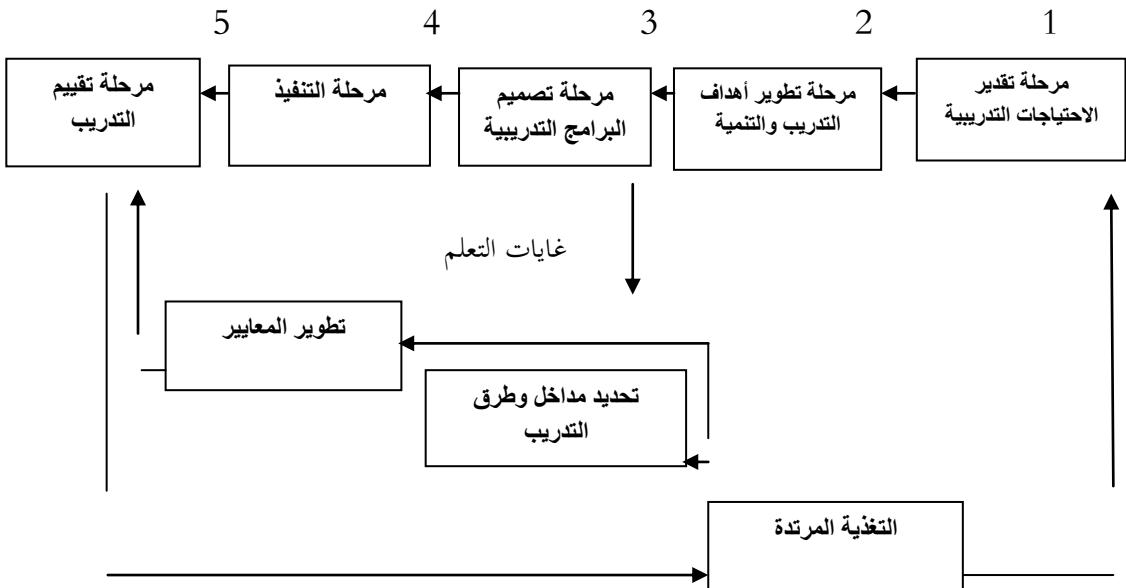
شكل رقم (1) نموذج كيركباتريك



المصدر: عبد الباري إبراهيم ذرة زهير نعيم الصباغ ، إدارة الموارد البشرية في القرن الحادي والعشرين : منحى 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.

ثانياً: الموارد البشرية ميزة تنافسية دائمة للمؤسسة.

### 1-تعريف الميزة التنافسية.

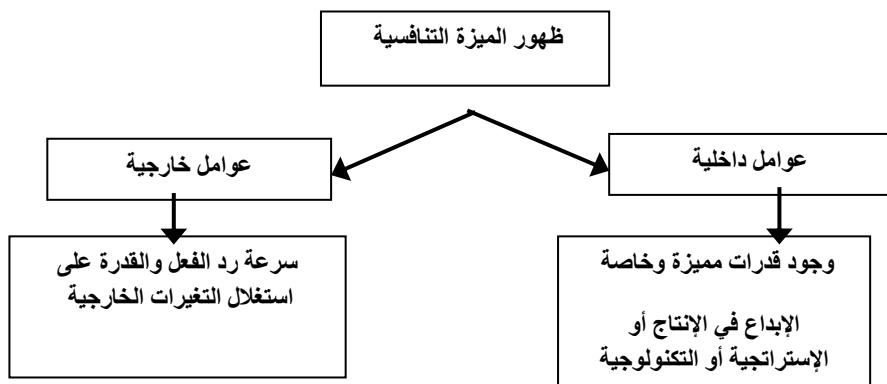
هي أن يكون لدى المؤسسة ما يميزها عن غيرها ويؤدي إلى زيادة ربحيتها ومن الملاحظ أن الميزة التنافسية قد تستمر لوقت قصير أو تستمر لسنوات عدة<sup>24</sup>. وتنشأ الميزة التنافسية بمجرد توصل المؤسسة إلى اكتشاف طرق جديدة أكثر فعالية من تلك المستعملة من قبل المنافسين، حيث يكون بمقدورها تحسيد هذا الاكتشاف ميدانياً، ويعنى آخر بمجرد إحداث عملية إبداع بمفهومه الواسع<sup>25</sup> ، والقدرة التنافسية هي المهارة أو التقنية أو المورد المتميز الذي يتبع للمنظمة إنتاج قيم ومنافع للعملاء تزيد عما يقدمه لهم المنافسون، ويؤكد تميزها واحتلافها عن هؤلاء المنافسين من وجهاً نظر العملاء الذين يتقبلون هذا الاختلاف والتميز، حيث يتحقق لهم المزيد من المنافع والقيم التي تتفوق على ما يقدمه لهم المنافسون الآخرون<sup>26</sup>.

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

**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 والمطلوبة 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 ينبع الإيسكريم بمطعم مميز ومحب لدى العميل تمكن من خلق ميزة تنافسية عن طريق بناء خبرات في إعداد الإيسكريم أو عن طريق استئجار من لديه طريقة مميزة لإعداد الإيسكريم . الابتكار والإبداع لدور كبير في خلق ميزة تنافسية . لا ينحصر الإبداع في أسلوب العمل أو التكنولوجيا المستخدمة والإبداع في خلق فائدة جديدة للعميل . والشكل المولى يوضح ذلك .

شكل رقم(3) عوامل ظهور الميزة التنافسية



المصدر: عطية صلاح سلطان ، مرجع سابق 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**: تتميز بين نوعين من الميزة التنافسية:

**- ميزة التكلفة الأقل**: يمكن لمؤسسة ما أن تحوز ميزة التكلفة الأقل إذا كانت تكاليفها المتراكمة بالأنشطة المنتجة للقيمة أقل من نظيرتها لدى المنافسين،<sup>29</sup> 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 والمبذولة من قبل الإطارات والمستخدمين على حد سواء، لذلك يجب ألا يتم التركيز على تكاليف اليد العاملة فحسب، بل يجب أن يتعادل إلى تكاليف النفايات والأنشطة الأخرى المنتجة للقيمة، فالمهندسون مطالبون بتحسين التعلم وتحديد أهدافه، ولن يتم ذلك بمستند 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 الزيون يتعلق بتنافسيتها.

**3-أهمية المورد البشري في تحقيق الميزة التنافسية**: في عالمنا المعاصر يصعب أن تخيل منظمة ما نستطيع أن تحقق ميزة تنافسية دائمة دون أن يتوافر لديها العنصر البشري الراغب والقادر على تحقيق تلك الميزة التنافسية، فالبرغم من تعدد الوسائل التنظيمية التي يمكن أن تعتمد عليها المنظمات الحديثة لتدعم قدرتها التنافسية، إلا أن الفكر الإداري المعاصر قد اخذ بما لا يدع مجالاً 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 السوق المغلقة أو الإنتاج الكبير. و يمكن توضيح تفوق العنصر البشري على الميزة التنافسية التقليدية كما يلي<sup>30</sup>:

**المنتج المتميز:** المصدر الأساسي لتحقيق الميزة التنافسية هو تقديم منتج (سلعة أو خدمة) تشبّع الرغبات الحقيقة لدى المستهلك وتزداد أهمية المنتج في تحقيق الميزة التنافسية إذا كان هذا المنتج متميّزاً عن المنتجات المنافسة. وبالنظر إلى دورة حياة المنتج نجد أنّها أصبحت قصيرة جداً. وأكثر من هذا فإننا كثيراً ما نرى بعض المنظمات التي تختصر دورة حياة أحد منتجاتها لتقدم منتجاً جديداً. وستهدف المنظمات من وراء ذلك ضمان التفوق على المنافسين أي أنّها تقتل منتجها قبل أن يقتلها منافس آخر. وأصبحت المنظمات اليوم مطالبة بتدعم نشاط البحث والتطوير حتى يتسمى لها تحقيق ميزة تنافسية من خلال تقديم منتجات وخدمات متقدمة وان العنصر البشري هو العنصر قادر على إحداث التطوير والتجديـد في السلع والخدمـات ومن تم فـإن امتلاـك المنظمـات للموارـد البـشرـية الـقادـرة الـتي تـتصف بـروح التـجـديـد والـابـتكـار تـمـثل مـيـزة تـنـافـسـية ضـرـورـيـة لـلـمنظـمات الـحدـيـثـة.

**ـتكنولوجيا الإنتاج:** تمثل التكنولوجيا المتقدمة عنصراً مهماً 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 الصفرى والذى يجسد الصراع بين المنظمات والتسابق مع الزمن لإشباع رغبات المستهلك ومن الطبيعي أن تكون المنظمة التي تمتلك التكنولوجيا المتقدمة هي القادرة على إدارة الزمن الصفرى ومن تم تحقيق ميزة تنافسية على الغير. غير أن امتلاك التكنولوجيا في حد ذاته لا يمثل ميزة تنافسية . فالمورد الذي يبيع التكنولوجيا لمنظمة ما يمكن أن يباعها لـكل المنافسين. وـإن امتلاـك تـكنـولوجـيا متـقدـمة وـحدـها لا يـكـفـي لـتحـقـيق مـيـزة تـنـافـسـية فـمـثـلاً يـمـكـن شـراء أحـدـث مـعـمـل لـتـكـرـير البـترـول فـي الـعـالـم . لـكـن مجرد امتلاـك هـذـه التـكـنـولوجـيا دون أن يـتـوـافـر العـنـصـر البـشـري الـقـادـر عـلـى إـدـارـتها وـصـيـانـتها وـطـوـبـيرـها سـوـف يـجـعـل فـاتـورـة التـكـنـولوجـيا مـرـفـعـة جداً لـدـرـجـة أن يـصـبـح مـعـها عـدـم استـخـدـام التـكـنـولوجـيا الأـكـثـر نـفـعاً فـي الـمـنـظـمة . وـهـنـا تـتـضـحـ أـهـمـيـة وـدـورـ المـوـرـدـ البـشـريـ فـي تعـظـيم الـاستـفـادـة مـن التـكـنـولوجـيا المتـقدـمة.

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

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

**الإنتاج الكبير :** تتحقق الميزة التنافسية من الإنتاج الكبير نتيجة المورفات التي تحقق نتيجة الكبير واقتصاديات الحجم والوفرات المترتبة عليها غير أن الافتراض الأساسي في هذه الحالة هو تشابه رغبات المستهلكين وأذواقهم ومع تعدد طبيعة الحياة وتتنوع رغبات واحتياجات المستهلكين بشكل مذهل استدعي ذلك أن تتعامل المنظمات مع هذا التعدد في رغبات المستهلكين بدرجة مماثلة من التعدد التنظيمي وذلك بتقسيم منتجات متنوعة لإشباع حاجات المستهلكين المتعددة وتطبيق مفهوم الإنتاج المتخصص لكل مستهلك وهنا يمكن النظر لكل مستهلك على انه سوق مستغل. و مثل هذا التحول يفقد الإنتاج الكبير خاصيته الأساسية كميزة تنافسية وبدلا من ذلك يصبح امتلاك المهارات البشرية المنظورة هو السبيل لمواجهة تعدد 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 فان قدرة المنافس على تقليد العناصر التقليدية للميزة تصبح غير ذات أهمية نظرا لان العنصر البشري هو العنصر الوحيد الذي لا يمكن تقليده فهو ميزة تنافسية دائمة ، و الجدول رقم(1) يوضح دور الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية.

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

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

المصدر: عادل زيد، الأداء التنظيمي المتميز، الطريق إلى منظمة المستقبل، ص 45.

### 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 أن العملاء يحصلون على قيمة من تلك المنظمة وتحقيق قيمة المستهلك مستوى القدرة الذهنية للمنظمة وقدرتها على جذب والحفاظ على العمالة الماهرة . كما أن هناك قيمة للمسؤولية الاجتماعية للمنظمة أمام الغير من خلال قيمة المستهلك أيضا<sup>31</sup> .

- 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 ) ويفقس رأس المال البشري بالمهارات والقدرات التي تتمتع بها الموارد البشرية للمنظمة . ويجب أن يتحقق رأس المال البشري أعلى عائد على الاستثمار بالمنظمة مقارنة بالمنافسين<sup>32</sup> .

## 5- برامج تحسين تنافسية المورد البشري.

تحتاج إدارات الموارد البشرية في جميع المنظمات الحكومية وال العامة والخاصة إلى ضرورة تنفيذ التوجهات التالية<sup>33</sup>:

- إعادة هندسة ظروف العمل .
- تحقيق التوافق بين العمل اليدوي والعمل الآلي .
- إعادة تصميم العمل ( لتحسين تدفق العمل ، تخفيض الحركة غير الازمة ، 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 « متبيحي،» و بدأت في أشغالها في فبراير 2002 برأس مال قدره 1000.000.000 دج. و في 13 مارس 2002 تفضل رئيس الجمهورية عبد العزيز بوتفليقة بتدشين المؤسسة . وهي شركة ذات أسهم يبلغ حاليا رأس المال الاجتماعي ب 660.000.959.360 دج.

تقع في الغرب الجزائري في مدينة مستغانم، توظف أكثر من 200 عامل، مسيرة من طرف فريق متعدد الخبرات ذو حيوية و كفاءة عالية ، كما تميز 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 الدقيق و السميد . و هي تغطي قسطا كبيرا من حاجيات الغرب الجزائري في هذه المنتوجات مع الطموح للوصول إلى تزعم السوق الوطنية ثم التصدير إلى بلدان إفريقيا .

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

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

المنطقة الجغرافية : تقع غرب ولاية مستغانم ، على الطريق المخوري اصلاحمندر ، وهي تبعد عن وسط المدينة ب 5 كلم .

وحدات المؤسسة : مطاحن الكبرى للظهرة تشغّل مساحة مقدّرة 3000م<sup>2</sup> 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 المطمور ، الدقيق سكّلة سوداء ، الدقيق صافيات ، دقيق فينوازغي ، دقيق البسكويت .
- السميد : السميد ، الرفيع الغليظ ، السميد الرفيع المتوسط ، السميد الرفيع الدقيق ، السميد العادي ، السميد العادي الصنف الأول .
- الكسكيسي : الكسكيسي الرفيع الخشن ، الكسكيسي الرفيع المتوسط ، الكسكيسي الرفيع الدقيق .

أصناف الزبائن للمطاحن الكبرى للظهرة :

- بائعي الجملة
- الصناعيين
- المربيين
- المحابي .
- المنافسين نذكر منها :
- مطاحن مستغانم .

- مطاحن سيدى بن ذهيبة مستغانم .
- 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 يحبون ويتقون عملهم حيث تقوم بتكوينهم وتحفيزهم ماديا و معنويا .

**سياسة التوظيف في المؤسسة.** قبل عملية التوظيف تقوم المؤسسة بتنويعها 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 لتشغيل 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 .

و عدها 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 المسئولة عن تقييم الأداء في المؤسسة . وذلك كل سنة (أي مرة واحدة في السنة ) وهي تتبع عدة خطوات . وهذه الخطوات تمثل فيما يلي :

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

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

- يقوم رؤساء الأقسام بتقييم عمالهم، حيث يقيم كل عامل من طرف رئيسه المباشر، حيث 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 تمثل 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 للإيلاد العاملة .

-طريقة تقييم الأداء المتبعة في المؤسسة : تتبع المؤسسة بصفة عامة طريقة واحدة من أجل 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 استماره 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	التطبيق
التحكم المهني (تنفيذ المهام)	12 / .....
المواظبة والانضباط	11/.....
المر دودية ونوعية العمل	11/.....
المساهمة في بقاء واستمرارية المؤسسة	10/.....
الحافظة على آلات العمل و مراعاة مبادئ النظافة والأمن.	09/.....
التعامل مع المشاكل	07/.....
مجموع النقاط	60/.....

المصدر: وثائق خاصة بالمؤسسة

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

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

المصدر: وثائق خاصة بالمؤسسة .

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

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

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 استماراة التقييم إلى مديرية الموارد البشرية ليتم المصادقة عليها من طرف مدير الموارد البشرية و تسجيل ملاحظاته معتمدا على ما يلي:

#### جدول رقم 4: تصنيفات مستوى الأداء لفئة الإطارات.

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

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

وتكمّن أهمية تقييم الأداء في استعمال نتائجها في الوظائف الأخرى للمؤسسة ، حيث أن عملية تقييم الأداء لها علاقة وطيدة مع جميع الوظائف كالتوظيف، تحديد الأجر 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 على التكوين الخارجي فهي تتعامل مع مؤسسات خاصة بالتكوين ذكر 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 فتلحاح المؤسسة إليه في بعض الحالات، كشراء 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 بدراستها و اختيار البرامج التكوينية المهمة ثم يقوم بإرسالها إلى الإدارة العليا لدراستها و المصادقة 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 و اختيار المؤسسات التكوينية.
- 7 تقوم المؤسسة بوضع مخطط للتكوين يتضمن التكوين نوعه و هدفه و المكان و الزمان.
- 8 تقوم المؤسسة بارسال المكونين.
- 9 بعد انتهاء مرحلة التكوين وعوده المكونين إلى العمل، تقوم المؤسسة بتقييم العمال.

ومنه يمكن تلخيص عملية التكوين في المؤسسة إلى المراحل التالية :  
مرحلة تحديد الاحتياجات التكوينية .

- مرحلة تحضير 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 تواجده منافسة المؤسسات الأخرى في نفس المجال . وهذه الميزة تمثل في جودة المنتج، سواء اكان المنتوج ،سميد، فرينة ،كسكسي او رقائق . تعود جودة المنتوج إلى كل المجهود 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 المنتوج النهائي ، حيث يقوم المخبر بتحليل المنتوج إن توفرت فيه جميع الشروط الواجب توفرها ، وبعد الحصول 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 أثناء المراحل التصنيعية وهي تتماشى مع مقاييس ISO9001/2008 والمقاييس القانونية المعمول بها في الجزائر <sup>34</sup> 1996 J.O

بفضل السياسة الجد متطرورة في المؤسسة تقوم بتقاسم منتجات تستجيب لمتطلبات العصر في مجال الامن الغذائي و المظهر البيولوجي و المميزات الغذائية.....الخ . وتظهر المهارة التقليدية في هذا المجال في اختيار القمح إلى 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 المخبر .....الخ فهو الذي يقوم بالتحطيط ، والإنتاج ، والتحليل ، ومراقبة الجودة ، وشراء القمح ذو الجودة العالية.....الخ ، ومنه في بدون المورد البشري لا تستطيع المؤسسة تحقيق جودة في منتجاتها ، وخاصة الموارد البشرية ذات المهارات العالية ، ولتحصل المؤسسة على هذه الموارد تقوم بالاستثمار فيها عن طريق التكوين والتدريب لتنمي مهاراتها .

**أهمية التكوين في تحقيق جودة المنتج** : لتحقق المؤسسة جودة عالية في المنتج تحتاج إلى موارد بشرية ذات مهارة وكفاءة عالية ، فإن لم تكن متوفرة في المؤسسة فتقوم بتقييم أداء الأفراد المعينين 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 موردا ثمينا بالنسبة للمنظمة واصلا من الأصول التي تمتلكها المنظمة، فلا يمكنها تحقيق أهدافها دون هذه الموارد، فهي التي تقوم بالتسهيل 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 المنتوج .
- الإنتاجية .
- الابتكار والإبداع .

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

- التعليم على جميع الموارد البشرية .
- توفير كافة الاحتياجات و المستلزمات للتكوين والتدريب في المنظمة.
- تقييم المتدربين و المتكوينين بعد حضورهم للتكوين و التدريب .

ومن خلال كل المقبلات 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.
- تختتم المؤسسة بتكوين مواردها البشرية ، حيث تعامل مع مراكز تكوينية محلية ودولية .

المؤسسة تعاني من مشكلة هروب الكفاءات، أي أن الشركة لا تستطيع الحفاظة 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 موردها البشري والذي يعتبر ميزة تنافسية دائمة يصعب تقليلها ، وهذا ما يؤكد صحة الفرضية الثانية .  
الوصيات .

- يجب على المنظمات الاهتمام بمواردها البشرية وتنميتها .
- تحصيص ميزانية مالية للتكوين والتدريب .
- تشجيع الإبداع والابتكار .

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

#### قائمة المراجع

- 1- حمداوي وسيلة، "ادارة الموارد البشرية" ، مديرية النشر الجامعية قالمة، 2004 ، ص24.
- 2- عمر وصفي عقيلي، "ادارة الموارد البشرية، بعد استراتيجي" ، دار وائل للنشر، الطبعة الاولى، 2004 ، ص11.
- 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، ادارة الموارد البشرية، وكالة المطبوعات ، الكويت ، بدون تاريخن ص 15 .
- 6- عبد الرحمن العيساوي ، "الكفاءة الإدارية" ، الدار الجامعية ، مصر، 1998 ، ص 129 .
- 7- عبد القادر محمد عبد القادر عطية ، "اتجاهات حديثة في التنمية" ، الدار الجامعية، مصر، 2003 ، ص49.
- 8- محمد سعير احمد، مرجع سبق ذكره، ص84.
- 9- زاهد محمد ديري سعادة راغب السكوانى ، دار كنوز المعرفة العلمية للنشر و التوزيع ، عمان .الأردن، 2009 ، ص 238 240 239
- 10- المتولى سيد متولي "ادارة الافراد (مدخل سلوكى)" القاهرة ، مكتبة عين الشمس، 1991، ص131
- 11- محمد سعير احمد ، مرجع سبق ذكره ،ص87 .
- 12- محمد سعير احمد ، مرجع سبق ذكره ،ص 88 .

13-عمر وصفي عقيلي "ادارة الموارد البشرية المعاصرة: بعد استراتيжи "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 ص 148

-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،ص 148.19

20-السيد عليوة، تنمية مهارات مسؤولي شؤون العاملين ،ايراك للطباعة والنشر والتوزيع ،مصر، ط 1، 2001 ص ص. 56. 57. 55

.21-عبد الحميد الغري ، مرجع سبق ذكره،ص 149.

22- فريد فهمي زيارة ، وظائف منظمات الاعمال: مدخل معاصر ، دار اليازوري للنشر ، عمان الاردن ، الطبعة العربية 2009 ص 228

.23-عبدالحميد 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 وقائع ندوة ، المنظمة العربية للتنمية الادارية ،اعمال مؤتمرات ط 2-2007 ،القاهرة ،ص 313 .

.25- فريد فهمي زيارة، مرجع سبق ذكره ،ص:228.

-نفس المرجع السابق ،ص:226.

عبد الباري ذرة وآخرون، 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 وآخرون ،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.Poter, "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 الإدارية ، القاهرة، 2006 ص ص: 154 153
- 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).