

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة محمد بوضياف - المسيلة

ميدان: علوم اقتصادية تجارية وعلوم التسيير  
فرع: علوم التسيير  
تخصص: إدارة إستراتيجية



كلية: العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير  
قسم: علوم التسيير  
رقم: .....

## مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر الأكاديمي

إعداد الطلبة:

فلياشي محمد

بوعون وليد

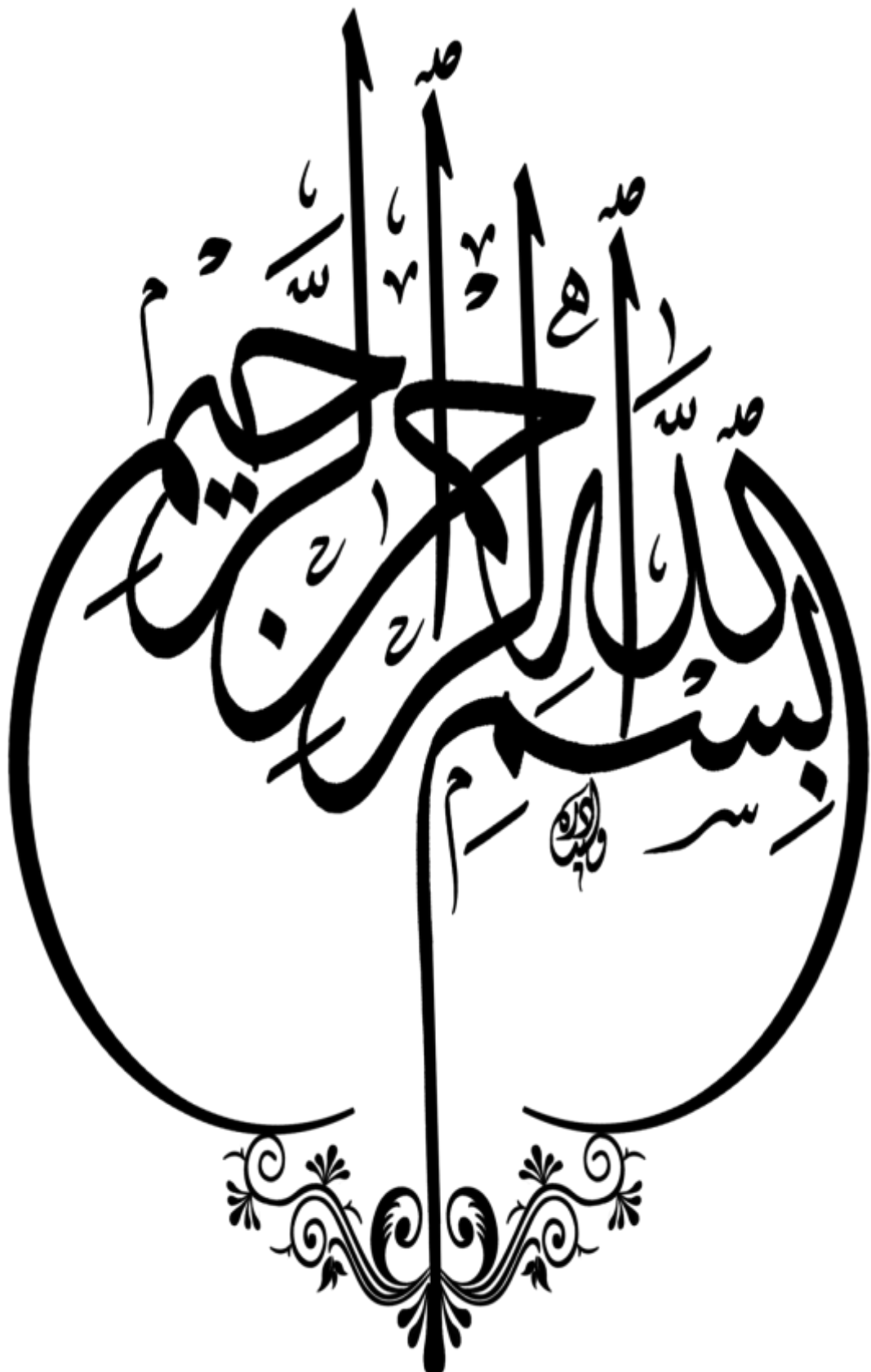
### تحت عنوان:

أثر إستراتيجية تنمية الموارد البشرية على أداء  
الأفراد في المؤسسة  
دراسة حالة مؤسسة لــــوتيس سات

### لجنة المناقشة:

رئيسا	جامعة محمد بوضياف المسيلة	د. ميمون الطاهر
مشرفا و مقررا	جامعة محمد بوضياف المسيلة	د. زريق عمر
مناقشا	جامعة محمد بوضياف المسيلة	د. غلاب فاتح

السنة الجامعية : 2022/2021



بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

# شكر وتقدير

بسم الله الرحمن الرحيم

ربي أوزعني أن اشكر نعمتك التي أنعمت علي وعلى والدي صالحا ترضاه وأدخلني  
برحمتك في عبادك الصالحين  
صدق الله العظيم

لا يسعني في هذا المقام إلا أن احمده الله عز وجل حمدا أثيرا طيبا على ما انعم وتكرم  
ووفقنا لإنجاز هذه الرسالة التي هي ثمرات مجهودات من الجد من المشوار الدراسي.

... وعلمك ما لم تكن تعلم وكان فضل الله عليك عظيما

ثم أتوجه بخالص الشكر والعرفان لأستاذ والدكتور " زريق عمر " مشرفا على المذكرة  
بنصائحه القيمة وتوجيهاته السديدة.

ولا يفوتني أن أتقدم بالشكر إلى كافة أساتذتي وزملائي قسم التسيير إدارة إستراتيجية  
كما اشكر أساتذة أعضاء لجنة المناقشة مسبقا على تفضلهم بقبول مناقشة وإثراء هذه  
الرسالة.

وجزيل الشكر لكل إدارات وعمال مؤسسة لوتيس سات خاصة المسيرين على الدعم  
الممنوح طيلة أيام الدراسة.

وأخيرا اشكر كل من ساهم من قريب أو بعيد في إنهاء هذه الرسالة.

فلياشي محمد

بوعون وليد

# إهداء

إلى من ربى ، وبذل ، وكد ، أعطى وما أخذ ، علمني أن الحياة كفاح وان العمل عبادة ولم يبخل بشيء علي **إلى والدي حفظه الله وأطال في عمره .**

إلى من غمرتني بحنانها وقت الشدة وكان دعاؤها نورا يضيء طريقي وعلمتني أن الحياة ليست سهلةً مثلما تخيلتها، بل هي اجتهاد ومثابرة على الدوام. **إلى أمي حفظها الله ورعاها .**

إلى من شاركتني الحياة سرائها وضرائها إلى شريكتي حياتي إلى الأبد و سندي في الدنيا " **زوجتي العزيزة .** "

إلى من انعم الله عز وجل عليا بهم و عطرا حياتي أولادي الأحباء " **علي سیراج الدين - أنيس ضياء الدين .** "

إلى من أرى نورا لحياة فيهم وإلى من عشت معهم أجمل أيام حياتي في سقف واحد **أخواتي وأخواتي**

أخي عيسى وكمال وزوجته وابنه عمار وزوجته.

أخواتي البنات وأزواجهن وأولادهن .

إلى من أكن لهم الاحترام واعتز بمصاهرتهم عائلة زوجتي كل باسمه عائلة بوداود الهاشمي.

إلى من قضيت معهم أياما لا تنسى وجمعتني بهم المحبة والصداقة و الأخوة إلى كل من يعرفني . واخص بالذكر أخي وصديقي **وليد بوعون .**

إلى من جمعتني بهم دروب الحياة ،مقاعد الدراسة.

فلياشي محمد

# إهداء

إلى من قال فيهما الرحمان " وبالوالدين إحسانا "  
إلى الذي كان الدعم لي دائما وأبدا إلى من كان سراجا ينير دربي إلى  
الذي شجعني ودفعني إلى تخطي الصعاب إلى الذي لم يتعب يوما من  
تعليمي إلى الأب الكريم ، أطل الله في عمره.  
إلى صاحبة المقام الجليل إلى من عظم الله من شأنها وجعل الجنة  
تحت قدميها إلى الوالدة الكريمة ، أطل الله في عمرها.  
إلى شريكتي حياتي إلى الأبد و سندي في الدنيا " زوجتي العزيزة "  
إلى من انعم الله عز وجل عليا بهم و عطرا حياتي أولادي الأحباء " محمد  
اسكندر- لجين - جيلان "

إلى من أرى نورا لحياة فيهم أخواتي وأخواتي.  
إلى من قضيت معهم أياما لا تنسى وجمعتني بهم المحبة والصدقة و  
الأخوة إلى كل من يعرفني . واطم بالذكر أخي وصديقي فلياشي محمد .  
إلى من جمعتني بهم دروب الحياة ،مقاعد الدراسة.

وليد بوعون

## ملخص:

- تهدف هذه الدراسة إلى إبراز أثر إستراتيجية تنمية الموارد البشرية على أداء الأفراد في مؤسسة (لوتيس سات)، والتي تعتبر من بين أحسن المؤسسات الاقتصادية الخاصة في الجزائر، والرائدة في إنتاج الألواح العازلة، اعتمدنا في بحثنا على المنهج الوصفي في معالجة الإشكالية، وتم استخدام المقابلة الشخصية والملاحظة في جمع البيانات وتحليلها، وتم التوصل إلى النتائج التالية:
- تساهم عملية التنمية للموارد البشرية داخل مؤسسة لوتيس سات لانتاج الألواح العازلة في التنسيق بين سياسات الموارد البشرية وتحقيق الأهداف الاستراتيجية ضمن نظام كلي.
- تستخدم مؤسسة لوتيس سات استراتيجية تنمية الموارد البشرية (التعلم - التدريب - التطوير) في زيادة أداء موظفيها.

**الكلمات المفتاحية:** تنمية الموارد البشرية - إستراتيجية - تقييم أداء الأفراد - مؤسسة لوتيس سات

### **Abstract:**

This study aims to highlight the impact of the human resources development strategy on the performance of individuals in an organization Lotus Sat, Which is considered among the best private economic institutions in Algeria, And the leader in the production of sandwich panels, In our research, we relied on the descriptive approach to address the problem, Personal interview and observation were used to collect and analyze data, The following results were obtained:

- The development process of human resources within the Lotus Sat Foundation for the production of insulating panels contributes to the coordination between human resources policies and the achievement of strategic goals within a holistic system.
- organization Lotus Sat uses the human resource development strategy (learning - training development) to increase the performance of its employees.

**Keywords:** human resource development - strategy - performance appraisal of individuals - organization Lotus Sat

# فهرس المحتويات

رقم الصفحة	الموضوع
	الشكر والتقدير
	الإهداء
	ملخص
I-III	فهرس المحتويات
IV	قائمة الأشكال
أ - د	مقدمة
الفصل الأول: الإطار المفاهيمي لتنمية الموارد البشرية و أداء الأفراد	
3	تمهيد
4	المبحث الأول: ماهية تنمية الموارد البشرية .....
4	المطلب الأول: تعريف وأهمية تنمية الموارد البشرية .....
6	المطلب الثاني: السياق التاريخي لتنمية الموارد البشرية .....
7	المطلب الثالث: خصائص تنمية الموارد البشرية .....
8	المطلب الرابع: مسؤوليات ومتطلبات تنمية الموارد البشرية .....
10	المبحث الثاني: ماهية استراتيجية تنمية الموارد البشرية .....
10	المطلب الأول: تعريف استراتيجية تنمية الموارد البشرية .....
12	المطلب الثاني: أساسيات الإدارة الاستراتيجية لتنمية الموارد البشرية ومراحل بنائها...
14	المطلب الثالث: عوامل دعم تصميم استراتيجية تنمية الموارد البشرية .....
15	المطلب الرابع: الاتجاهات المعاصرة لتنمية الموارد البشرية .....
19	المبحث الثالث: المقاربة الاستراتيجية للأداء .....
19	المطلب الأول: مفهوم الأداء محدداته ومعوقاته .....
22	المطلب الثاني: ماهية تقييم الأداء .....
29	المطلب الثالث: طرق تقييم الأداء .....
40	المطلب الرابع: أسس التقييم الفعال ومشاكل التقييم .....
43	خاتمة الفصل .....
الفصل الثاني دراسة حالة مؤسسة لوتيس سات لانتاج الألواح العازلة	
45	تمهيد .....

46	.....مبحث الأول :التعريف بالمؤسسة محل الدراسة.....
46	.....المطلب الأول :التعريف بالمؤسسة.....
47	.....مطلب الثاني : الهيكل التنظيمي لمؤسسة.....
48	.....المبحث الثاني :أهمية ومكانة إدارة الموارد البشرية في مؤسسة لوتيس سات .....
48	.....المطلب الأول :المهام الرئيسية لإدارة الموارد البشرية.....
54	.....مطلب الثاني :الهيكل التنظيمي لإدارة الموارد البشرية على مستوى المؤسسة.....
57	.....تدريب وتنمية الموارد البشرية في مؤسسة لوتيس سات .....
64	.....لمطلب الرابع :الأداء البشري.....
67	.....مبحث الثالث : تحليل النتائج واختبار الفرضية .....
70	.....خاتمة الفصل .....
72	.....الخاتمة.....
76	.....قائمة المراجع.....
	.....الملاحق .....

## قائمة الأشكال و الجداول

الصفحة	عنوان الشكل	رقم
13	المنهج الاستراتيجي لتنمية الموارد البشرية	01
25	أهداف تقييم اداء العاملين	02
29	يوضح مراحل عملية تقييم الأداء.	03
32	تقييم أداء الموظف باستخدام طريقة المقاييس المتدرجة	04
33	نموذج عن التوزيع الإجباري لأداء الأفراد	05
34	نموذج لقائمة التقييم بطريقة التقييم الإجباري	06
	استمارة تقييم عامل مبيعات بطريقة الوقائع الحرجة.	07
47	الهيكل التنظيمي لمؤسسة لوتيس سات	08

الصفحة	عنوان الجدول	الرقم
5	الوظائف الرئيسية الثلاثة لعملية الموارد البشرية عند نادلر	01
18	مقارنة بين التوجه التقليدي والتوجه المعاصر لتنمية الموارد البشرية	02
55	توزيع العمال حسب الفئات	03
56	توزيع الأفراد حسب الجنس	04
57	توزيع الأفراد حسب المؤهلات	05

# مقدمة

## تمهيد :

تواجه المنظمات المختلفة العديد من التحديات في كل من بيئة العمل الداخلية والخارجية في ضوء المتغيرات المعاصرة على المستوى المحلي و الإقليمي و الدولي، و تعد الموارد البشرية و تنميتها من أهم التحديات التي تواجه المنظمة الحديثة ، لذلك يمثل التسيير الاستراتيجي لتنمية الموارد البشرية نظاما يهدف إلى تحقيق الاستثمار الفعال للموارد البشرية ، و تنميتها من أجل التحسين من كفاءة و مهارة الموارد البشرية للمنظمة ، فقد تزايدت في الآونة الأخيرة الحاجة على إستراتيجية فعالة لتنمية الموارد البشرية حتى يكون فيها أكبر معرفة و مهارة و قدرة و كفاءة و التزام ، ولن يتحقق ذلك إلا من خلال تنمية الموارد البشرية وفق إستراتيجية محكمة.

لذا تحتل الموارد البشرية المكانة الأساسية من الاهتمام في جميع أنواع المؤسسات باعتبارها أهم عنصر من عناصر التنمية، ، وقد شاركت منشآت الأعمال المختلفة كبيرها وصغيرها مسؤولية هذا الاهتمام المتزايد بالموارد البشرية، حيث أثبتت الإدارة الساعية إلى تحقيق التفوق والتميز في الأسواق والأرباح أن العنصر الحاسم في هذه الأمور هو العنصر البشري ذو الكفاءة والمقدرة والرغبة، وأنه مهما توفت إمكانيات العمل والإنتاج المادية، فإن القدرات والمهارات البشرية هي القادرة على إنجاحها وحسن استغلالها، فقد أكدت جميع هذه الجهات ضرورة إحداث تنمية حقيقية للموارد البشرية بمعناها الواسع.

يعد موضوع تنمية الموارد البشرية من أبرز المواضيع التي اكتسبت أهمية كبيرة لدى الباحثين على مستوى أكاديمي أو على مستوى المنظمات باختلافها، فقد تم التطرق إلى هذا الموضوع بإسهاب وذلك لإدراك أهمية العنصر البشري في أي عملية تنمية والمنظمة خاصة، حيث لا يمكن أن نتكلم عن منظمة ما تستطيع أن تدار وتستمر وتحقق النجاح دون أن يتوافر لديها هذا المورد القادر على تحقيق كل ما تنشده من أهداف.

**1- إشكالية البحث:**

انطلاقا مما سبق ولمعالجة الموضوع نطرح الإشكالية التالية :

ما دور إستراتيجية تنمية الموارد البشرية في تحقيق أداء الأفراد في مؤسسة لوتيس سات لإنتاج الألواح العازلة ؟

لمعالجة الإشكالية قمنا بطرح الأسئلة الفرعية التالية:

- هل تستخدم مؤسسة لوتيس سات إستراتيجية تنمية الموارد البشرية في زيادة أداء موظفيها ؟
- هل تعمل إستراتيجية تنمية الموارد البشرية (التعلم الوظيفي - التدريب - التطوير ) على تحقيق أداء الأفراد في مؤسسة لوتيس سات ؟

## 2- فرضيات البحث:

في ضوء ما تم طرحه من تساؤلات حول موضوع البحث وللإجابة على إشكالية الرئيسية نقوم بتحديد الفرضية الرئيسية التالية:

تعتمد مؤسسة لوتيس سات لإنتاج الألواح العازلة على إستراتيجية تنمية الموارد البشرية (التعلم الوظيفي - التدريب - التطوير) في تحقيق أداء موظفيها .

## 3- أهمية البحث:

يستمد هذا البحث أهمية من خلال:

- إستراتيجية تنمية الموارد البشرية هي السبيل الوحيد الذي يمكن لمؤسسات من مواكبة التغيرات الحاصلة في بيئة الأعمال وتحقيق البقاء والربحية

- تعد تنمية الموارد البشرية إحدى الركائز الأساسية لتحقيق التنمية المستدامة الشاملة واستدامتها، لدورها المحوري في صقل المهارات وتحريك القدرات وتنمية الكفاءات البشرية في جوانبها العلمية والمهنية والتقنية اللازمة لتلبية متطلبات التنمية واحتياجات سوق العمل

- وتعود أهمية الدراسة أيضا إلى معرفة بعض إستراتيجيات تنمية الموارد البشرية، باعتبارها موضوعا يهم جميع المؤسسات في الوقت الحاضر من خلال تنمية مواردها البشرية وفق منظور إستراتيجي وربطها بالتوجهات الحديثة .

## 4- أهداف البحث:

تهدف الدراسة لتحقيق مجموعة من الأهداف أهمها:

- تقديم إطار مفاهيمي حول إستراتيجية تنمية الموارد البشرية والتأكيد على أهمية التعامل مع المورد البشري في المؤسسة وفق منظور إستراتيجي باعتباره أهم مورد في المؤسسة؛

- إبراز بعض إستراتيجيات تنمية الموارد البشرية: إستراتيجية التدريب، إستراتيجية التعلم؛

- التعرف على واقع إستراتيجية تنمية الموارد البشرية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية عامة ومؤسسة لوتيس سات خاصة ودورها في زيادة الأداء الافراد ؛

- تقديم توصيات واقتراحات لإدارة المؤسسات والتي تساهم في تنمية الموارد البشرية وفق منظور إستراتيجي .

## 5- المنهج المتبع:

اعتمدنا في دراستنا هذه على المنهج الوصفي ، كونه ملائماً للإجابة على السؤال الرئيسي للدراسة. من خلال وصف الظاهرة وتحليلها بغية بلوغ نتائج المستهدفة ، وهذا بالاستعانة باستمارة الأسئلة (الاستبيان) من خلال المقابلة .

## 6- الدراسات السابقة :

لتحقيق أهداف البحث ومعالجة الإشكالية تم الاعتماد على الدراسات الأتية:

### 1- سراج وهيبة، إستراتيجية تنمية الموارد البشرية كمدخل لتحسين الأداء المستدام في المؤسسة

الاقتصادية، دراسة حالة شركة تصنيع اللواحق الصناعية والصحية بعين الكبيرة سطيف، مذكرة ماجستير في إطار مدرسة الدكتوراه في علوم التسيير تخصص إدارة الأعمال الإستراتيجية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة سطيف1، 2012. قامت الباحثة بدراسة الإطار العام لتنمية الموارد البشرية واتجاهاتها المعاصرة وأهميتها الإستراتيجية، ثم عرضت نماذج من الاستراتيجيات الوظيفية في الموارد البشرية، ثم تطرقت إلى الإطار العام للأداء المستدام في المؤسسة الاقتصادية، هدفت الدراسة إلى: محاولة التعرف على مدى مساهمة إستراتيجية تنمية الموارد البشرية في تحقيق الأداء المستدام للمؤسسة الاقتصادية وكذا معرفة بعض إستراتيجيات تنمية الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية؛ تقديم دليل علمي على أهمية إستراتيجية تنمية الموارد البشرية في تحسين الأداء المستدام للمؤسسة الاقتصادية، في ظل التطورات التي يشهدها محيط هذه الأخيرة.

توصلت الدراسة إلى عدة نتائج منها:

- أن تنمية الموارد البشرية في الوقت الراهن صارت ضرورة حتمية لأي مؤسسة، لكونها تحرص على ضمان بقاء هذه الأخيرة مستقبلاً؛ وأنها نشاط هادف ومنهج متكامل يركز على تغيير المعارف والسلوكيات الخاصة بالعمل، عن طريق استراتيجيات التعلم، التدريب، التكوين والتأهيل والتطوير؛
- إن تنمية الموارد البشرية في الوقت الراهن عملية إستراتيجية، تأخذ شكل نظام فرعي مكون من أجزاء متكاملة وتعمل في إطار إستراتيجية المؤسسة.

### 2- سمالي يحضيه: أثر التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية وتنمية الكفاءات على الميزة التنافسية

للمؤسسة الاقتصادية-مدخلا لجودة والمعرفة-، أطروحة دكتوراه دولة في التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2003-2004، تم فيها طرح الإشكالية التالية: هل يمكن للتسيير الاستراتيجي للموارد البشرية من خلال تسيير وتنمية الكفاءات، تسيير المعرفة وتسيير الجودة الشاملة أن تؤثر في الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية؟ يعالج هذا البحث الإطار النظري لأثر التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية وتنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية حيث تقترح مقارنة نظرية تؤكد على أن الموارد البشرية متمثلة في رأس المال الفكري والكفاءات تعد أصول إستراتيجية ومصدر للميزة التنافسية المقدامة للمؤسسة الاقتصادية خاصة إذا تم تسييرها إستراتيجيا من خلال كل من تسيير الكفاءات وتسيير المعرفة وتسيير الجودة الشاملة. حيث توصلت إلى جملة من النتائج أهمها:

- أن أهم مسعى للمؤسسات لاقتصادية في ظل توجهها الإستراتيجية وفي إطار امتلاكها للموارد والكفاءات البشرية الفردية والجماعية هو امتلاك الميزة التنافسية والحفاظ عليها، الإدارية الحديثة المساعدة على تنمية الكفاءات هذا مرهون بتطبيق إدارة الجودة الشاملة التي تعد أسلوبا لتحسين ورفع من أداء الموارد البشرية

3- مانع سبرينة أثر استراتيجية تنمية الموارد البشرية على أداء الأفراد في الجامعات دراسة حالة: عينة من الجامعات الجزائرية هدفت الباحثة في هذه الدراسة إلى تحديد أثر استراتيجية تنمية الموارد البشرية على أداء الأفراد في الجامعات، أطروحة دكتوراه جامعة بسكرة 2014-2015 معتمدة المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم دراسة حالة الأساتذة والموظفين الإداريين بالجامعات: محمد خيضر "بسكرة"، عباس لغرور "خنشلة" والعربي بن مهدي "أم البواقي" واعتماد الاستبيان كأداة لجمع البيانات الأولية وقد خلصت الدراسة إلى جملة من النتائج نذكر منها:

- أكدت الدراسة أن كل من التدريب، التعلم التنظيمي، التطوير (التنظيمي، الإداري وتطوير المسار الوظيفي) والإبداع تمثل استراتيجيات هامة، تتبناها الجامعات محل الدراسة في تنمية مواردها البشرية من أساتذة وموظفين إداريين؛

- أكدت الدراسة أنه على الرغم من أهمية استراتيجيات: التدريب، التعلم التنظيمي، التطوير (التنظيمي، الإداري وتطوير المسار الوظيفي) والإبداع في تنمية وتجويد العنصر البشري في الجامعات محل الدراسة، ودورها في الرفع من مستويات أداءه؛ إلا أن هناك بعض القصور في ممارسات هذه الاستراتيجية والتي قللت نوعا ما من فعاليتها

## 7- تبويب البحث :

احتوى بحثنا على مقدمة وخاتمة وعلى فصلين ، كان الفصل الأول بعنوان الإطار المفاهيمي لتنمية الموارد البشرية و أداء الأفراد، يندرج تحته ثلاث مباحث ، فالمبحث الأول عنون بماهية تنمية الموارد البشرية ، أما المبحث الثاني فقد

خصصناه لمهية استراتيجية تنمية الموارد البشرية، وعالج المبحث الثالث: المقاربة الاستراتيجية للأداء .  
أما الفصل الثاني خصصناه للجانب الميداني الوقوف و توضيح اثر إستراتيجية تنمية الموارد البشرية على أداء الأفراد في مؤسسة. لوتيس سات لانتاج الألواح العازلة ، وتناولنا فيه ثلاث مباحث حيث يضم المبحث الأول التعريف بالمؤسسة محل الدراسة ، أما بالنسبة للمبحث الثاني فقد عنون أهمية ومكانة إدارة الموارد البشرية في مؤسسة لوتيس سات ، والمبحث الثالث خصصناه تحليل النتائج واختبار الفرضية الرئيسية في المؤسسة .

# الفصل الأول: الفصل الأول: الإطار المفاهيمي لتنمية

## الموارد البشرية و أداء الأفراد

المبحث الأول: ماهية تنمية الموارد البشرية

المبحث الثاني: ماهية استراتيجية تنمية الموارد البشرية

المبحث الثالث: المقاربة الاستراتيجية للأداء

## الفصل الأول: — الإطار المفاهيمي لتنمية الموارد البشرية و أداء الأفراد

### تمهيد:

تعمل المنظمات في بيئة تتسم بالتغيرات المتسارعة مما جعل نسبة الأخطار وصعوبة التنبؤ بها في تزايد مستمر، حيث أن هذه التغيرات تؤثر بشكل كبير على المنظمة والموارد التي تحويها خاصة الموارد البشرية التي تعد أهم الموارد الاستراتيجية لديها، فهذه التغيرات فرضت عليها إتباع استراتيجية لتنمية مواردها البشرية حتى تستطيع أن تحمي نفسها من الأخطار والتهديدات الآنية و المستقبلية.

والمؤسسات العمومية الخاصة في الجزائر واحدة من المنظمات التي تحتاج إلى تنمية مواردها البشرية وتطويرها حتى تستطيع أن تسير التطورات المتسارعة التي يعيشها عالمنا اليوم وتحقق الأهداف المرجوة منها.

ولأن الدراسة العلمية السليمة لأي موضوع لا بد أن نطلق من تحديد المفاهيم المتعلقة بالدراسة، وعليه سنتناول في الفصل الأول الذي هو تحت عنوان الإطار المفاهيمي للدراسة المباحث التالية:

- المبحث الأول: ماهية تنمية الموارد البشرية
- المبحث الثاني: ماهية استراتيجية تنمية الموارد البشرية
- المبحث الثالث: المقاربة الاستراتيجية للأداء

## الفصل الأول: — الإطار المفاهيمي لتنمية الموارد البشرية و أداء الأفراد

### المبحث الأول: ماهية تنمية الموارد البشرية

تشكل التنمية في وقتنا الحالي أهمية كبيرة التي تكتسبها من أهمية العنصر البشري في حد ذاته، بما أنه محور الحياة فكل ما ينتج هو له ومنه، لذلك سعت المنظمات الحديثة إلى تنميته وتأهيله لتحقيق أهدافها سواء الآنية أو طويلة المدى، إدراكا منها أنه المورد الحقيقي والأهم له، وعليه تعتبر تنمية الموارد البشرية مدخلا فعالا للرفع من مهارة ومؤهلات المورد البشري ولتحمي نفسها من المتغيرات المتسارعة التي هي سمات عالم اليوم، وعليه فتنمية الموارد البشرية أصبحت ضرورة ملحة.

### المطلب الأول: تعريف وأهمية تنمية الموارد البشرية:

#### 1- تعريف تنمية الموارد البشرية:

- تعد تنمية الموارد البشرية إحدى الركائز الأساسية لتحقيق التنمية المستدامة الشاملة واستدامتها، لدورها المحوري في صقل المهارات وتحريك القدرات وتنمية الكفاءات البشرية في جوانبها العلمية والمهنية والتقنية اللازمة لتلبية متطلبات التنمية واحتياجات سوق العمل.<sup>(1)</sup>
  - يقصد بتنمية الموارد البشرية مساعدة العاملين على مواجهة التحديات التي تخلفها التطورات التكنولوجية وغيرها من أنواع التطور في بيئة العمل، وتستهدف أيضا معاونتهم على التكيف إزاء المتطلبات الجديدة لتحقيق مستويات الأداء المطلوب للبقاء والحفاظ على القدرة التنافسية.<sup>(2)</sup>
  - يقصد بتنمية الموارد البشرية تلك العمليات المتكاملة المخططة موضوعيا والقائمة على معلومات صحيحة والمهادفة إلى إيجاد قوة عمل متناسبة مع متطلبات العمل في منشآت محددة والمتفهمة لظروف وقواعد وأساليب الأداء المطلوبة وإمكانياته القائمة على القدرات والمهارات
  - أما عند ليونارد نادلر: أن مفهوم تنمية الموارد البشرية كأحد الفروع الثلاثة المكونة لعملية الموارد البشرية وهي تنمية الموارد البشرية وتحسين بيئة الموارد البشرية
- ويمكن التمييز بين مضامين هذه الوظائف الرئيسية الثلاثة المتكاملة والمكونة لعملية واحدة حسب رأي نادلر على النحو الموضح في الجدول التالي<sup>(3)</sup>:

(1) عبد العزيز بن صقر، تنمية الموارد البشرية ومتطلبات المستدامة للأمن العربي، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية نموذجاً، ورقة عمل مقدمة للملتقى العربي الثالث للتربية والتعليم، بيروت، 2006/04/26، ص 03

(2) رياض بن صوشة، تنمية الموارد البشرية مدخل استراتيجي لتحقيق الميزة التنافسية، ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الجزائر 2007، ص 39

(3) حسين يرقى، استراتيجية تنمية الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية، حالة مؤسسة سوناطراك، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر 2007، ص 90.

## الفصل الأول: — الإطار المفاهيمي لتنمية الموارد البشرية و أداء الأفراد

جدول رقم 01: الوظائف الرئيسية الثلاثة لعملية الموارد البشرية عند نادلر

تنمية الموارد البشرية	إدارة الموارد البشرية	تحسين بيئة الموارد البشرية
التدريب	الاستقطاب	الإثراء الوظيفي
التعليم	الاختبار	التوسع الوظيفي
التطوير	التعيين	التطور الوظيفي
	تقويم الأداء	
	الفوائد والتفويضات	
	تخطيط القوى العاملة	

أما تنمية الموارد البشرية من منظور إداري فقد عبر عنه علي السلمي على " أنها العملية المتكاملة المخططة موضعيا والقائمة على معلومات صحيحة والهادفة إلى إيجاد قوة عمل متناسبة مع متطلبات العمل في منظمات محددة والمتضمنة لظروف وقواعد وأساليب الأداء المطلوب وإمكانياته القادرة على تطبيق تلك القواعد والأساليب والرغبة في أداء الأعمال باستخدام ما لديها من قدرات ومهارات<sup>1</sup>

**تعرف التنمية البشرية بأنها:** إعداد العنصر البشري إعدادا صحيحا بما يتفق واحتياجات المجتمع على أساس أنه بزيادة معرفة، وقدرة الانسان يزداد ويتطور استغلاله للموارد الطبيعية، فضلا عن زيادة طاقاته وجهوده.<sup>2</sup>

ومن خلال عرض التعاريف ما نخلص إليه هو أن تنمية الموارد البشرية هي عبارة عن استغلال طاقات الموارد البشرية العاملة في المنظمة استغلالا يخدم توجهات وأهداف المنظمة، وذلك باستخدام أساليب موضوعية قائمة على أسس علمية تهدف إلى تأهيل المورد البشري تأهيلا يمكنه من التكيف مع المتغيرات الجديدة التي تشكل تحديا له على المدى البعيد، فهي عملية مخططة على المدى البعيد.

### 2- أهمية تنمية الموارد البشرية:

<sup>1</sup> نور الدين حاروش، إدارة الموارد البشرية، الجزائر، دار الأمة للطباعة والترجمة والتوزيع، 2011، ص 255.

<sup>2</sup> نعيمة برك، تنمية الموارد البشرية وأهميتها في تحسين الإنتاجية وتحقيق الميزة التنافسية، العدد السابع مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا.

## الفصل الأول: — الإطار المفاهيمي لتنمية الموارد البشرية و أداء الأفراد

ويقول ستيفن سترايسر من المهم أن تكون قادرا على تعيين موظفين جيدين، لكن إشارة إلى قدراتهم ومساعدتهم على بلوغ أقصى إمكاناتهم أمر لا يقل أهمية عن ذلك بل قد يكون أكثر أهمية.

فدريب وتطوير الموظفين جانب أساسي في كل التنظيمات اليوم، وتكمن أهمية تنمية الموارد البشرية في النقاط التالية:

- زيادة قيمة وقدرة الأصول البشرية بالمنظمة.
- توفير بديل للتعيين عن طريق تأهيل الموظفين الحاليين لشغل المناصب الشاغرة.
- صنع قادة محتملين لمستقبل المنظمة.
- المساعدة في التقليل من دوران العمل عن طريق الاحتفاظ بأفراد متحفزين ومهتمين بمناصبهم ووظائفهم مع إمكانية التقدم والتطور.

### المطلب الثاني: السياق التاريخي لتنمية الموارد البشرية

في أواخر القرن التاسع عشر على الرغم من قدم ممارسات تنمية الموارد البشرية، إلا أن اهتمام المنظرين الاقتصاديين والاداريين بدأ يتجه إليه كحقل علمي في سنة 1958، حيث أصبح مصطلح تنمية الموارد البشرية أكثر تداولاً في كتاباتهم، ويشير أدب التسيير والإدارة إلى أن مفهوم تنمية الموارد البشرية بمضمونه المعاصر لم ينطلق و يصبح مصطلحا واسع الانتشار إلا مع الكاتب و المفكر الأمريكي ليونارد نادلر (Leonard Nadler)، بعد عشر سنوات من التاريخ السابق في البداية ساوى نادلر بين مفهوم تنمية الموارد البشرية و أية نشاطات مخصصة تستهدف إحداث التغيير السلوكي من قبل أي جماعة، ثم عادل نادلر فكرته في مرحلة لاحقة عندما صرح بأن مفهوم تنمية الموارد البشرية يوازي فكرة التجربة التعليمية المنظمة، و التي تنفذ في فترة زمنية معينة، مع توقع حدوث تغيير في الأداء. (1)

وفي وقت لاحق، قدم نادلر مفهوم تنمية الموارد البشرية، كأحد فروه الثلاثة المكونة لعملية الموارد البشرية وهي تنمية الموارد البشرية، إدارة الموارد البشرية، تحسين بيئة الموارد البشرية و عموما مرت تنمية الموارد البشرية تاريخيا بأربعة مراحل: (2)

(1) حسين يريقي، مرجع سبق ذكره، ص 89.

(2) نور الدين حروش، مرجع سبق ذكره، ص 258.

## الفصل الأول: — الإطار المفاهيمي لتنمية الموارد البشرية و أداء الأفراد

- منذ أوائل القرن العشرين حتى السبعينيات، خلقت الإدارة العلمية والعلاقات الإنسانية والسيكولوجية التنظيمية نقطة مربكة من الأفكار المتعلقة بطبيعة العمل.
- الحقبة الموالية بدأت من الثمانينات وشهدت تأثير المنافسة الدولية وما نال ذلك من اهتمام بالمنهج ذات الطابع الاستراتيجي الأكبر وظهور علوم كثيرة منها إدارة الموارد البشرية.
- مرحلة التسعينيات عرفت مساعدة التعلم التنظيمي ومفاهيم إدارة المعرفة والبحث عن الابتكار والجودة والتحول وبلورة أهمية الموارد البشرية أو رأس المال البشري.
- الاهتمام البالغ بالنموذج التنظيمي السائد والمؤسسة رشيدة التكاليف والأمان الوظيفي، وكذا الحاجة إلى سياسات متكاملة وفروق بين طبيعة المؤسسات المنشودة والمحقة

### المطلب الثالث: خصائص تنمية الموارد البشرية:

تتمتع تنمية الموارد البشرية بخصائص تتميز بها: (1)

- 1- **عملية استراتيجية** : ينظر في الوقت الحالي إلى تنمية الموارد البشرية على أنها عملية استراتيجية، حيث تسعى هذه الاستراتيجية إلى تشكيل بنية تحتية من المهارات التي تحتاجها المنظمة في الحاضر والمستقبل لرفع كفاءتها الانتاجية وفعاليتها باستمرار
- 2- **تنمية الموارد البشرية عملية تعلم متسمر**: أن تنمية الموارد البشرية عملية كاستراتيجية منظمة يعتمد على التعلم، يهدف إلى بناء معارف ومهارات واتجاهات وسلوكيات لدى الموارد البشرية من أجل تطوير والتحسين أدائها الحالي والمستقبلي والتكيف مع البيئة، وهي مساعي حثيثة وجادة للمطابقة والموائمة بين خصائص الموارد البشرية من جهة وخصائص أعمالها الحالية والمستقبلية من جهة ثانية، وجعل أدائها في حالة تحسن دائم ومستمر.
- 3- **تنمية الموارد البشرية عملية شاملة**: هي نشاط شامل تمتد لتشمل جميع العاملين بالمنظمة بداية من التحاقهم بها، وبما يضمن زيادة مقدرتهم على الأداء المتميز، وكذلك مساعدة العاملين على التخطيط السليم لمستقبلهم الوظيفي، وذلك في الأجلين القصير والطويل.

(1)رياض بن صوشة، مرجع سابق ذكره ص 40.

## الفصل الأول: — الإطار المفاهيمي لتنمية الموارد البشرية و أداء الأفراد

4- تنمية الموارد البشرية نظام فرعي: هي نظام فرعي ضمن مجموعة الأنظمة الفرعية لنظام تسيير الموارد البشرية، والذي يركز على الارتقاء بمستوى الأداء البشري، وبما يتكامل مع الأنظمة الأخرى داخل المنظمة.)

### المطلب الرابع: مسؤوليات ومتطلبات تنمية الموارد البشرية:

إن مسؤوليات ومتطلبات تنمية الموارد البشرية تتمثل فيمايلي<sup>1</sup>:

1- مسؤوليات تنمية الموارد البشرية: تعتمد مسؤوليات تنمية الموارد البشرية في معظم المنشآت على أربعة مستويات رئيسية.

- الإدارة العليا: تتحمل مسؤولية تكوين وتوصيل رؤية مستقبلية واضحة عن مفهوم تنمية الموارد البشرية في المنشأة وعليه فإن كل تصرف تأخذه ينتج عنه أو تقدم لقوة العمل، فعليها مراجعة النظم، هيكل المنشأة، سياسيات الموارد البشرية، خلق البيئة المناسبة التي يمكن أ، ينجح فيه الأفراد، توفير الموارد المالية اللازمة، الالتزام بتطبيق خطة عمل من قبل الإدارات والأقسام المختلفة ومتابعة القيام بالإجراءات.

- الإدارة الإشرافية: تتحمل المسؤوليات الأساسية لضمان أن الأفراد يمكنهم تأدية وظائفهم بكفاءة وفعالية، ويتمتعون بفرص تعلم مستمرة لتنمية قدراتهم وطاقاتهم الكاملة، هذه المسؤولية سواء منفردة أو بمساعدة جهة متخصصة تعينالآن:

➤ توفير مناخ عمل يشجع ويدعم اكتساب المهارات، المعرفة والاتجاهات التي يحتاجها الأفراد لكي يتمكنوا من اداء أعمالهم بشكل جيد.

➤ مراجعة أهداف العمل بشكل جيد، وتقييم الأداء لمساعدة الأفراد في تنمية مهاراتهم ومراجعة وتقييم النتائج.

➤ الفرد: كعضو في فريق المنشأة فعالية تقع مسؤولية تعلم احتياجاته المرتبطة بالعمل اليومي، تغييرات وطموحات المستقبلالوظيفي، التنمية الذاتية سواء أكان ذلك داخل قسم الموارد البشرية أو بشكل منفصل.

<sup>1</sup> حسين يرقى، مرجع سابق ذكره، ص 89.

## الفصل الأول: — الإطار المفاهيمي لتنمية الموارد البشرية و أداء الأفراد

- **الجهة المتخصصة:** فالمنشأة يكون لديها وظيفة متخصصة لها مسؤولية تنمية الموارد البشرية وأحيانا تكون إدارة الموارد البشرية هي المسؤولة وأحيانا أقسام التدريب.
- **الموظفين:** وهم المسؤولون عن تنفيذ مخططات تنمية الموارد البشرية والتي هي موجهة إليهم لتنميتهم بشكل منتظم وفعال.

### 2-متطلبات تنمية الموارد البشرية:

إن تنمية الموارد البشرية هي التي تنشأ من رؤية مستقبلية قوية عن قدرات الموارد البشرية وطاقاتهم الكاملة، ولها هادف واحد مرتبط بهدف الرؤية، وكذا استراتيجية ملائمة لإنجاز هذا الهدف ولتحقيق تنمية الموارد البشرية لابد من مراعاة المتطلبات التالية(2):

- تنظيم وظيفة تنمية الموارد البشرية بشكل يمكن من تحقيق الملائمة بين الخصائص الفردية واحتياجات المؤسسة.
- توفير الأفراد والخبرة في تنمية الموارد البشرية على ثلاث مستويات.
- **مستوى الإدارة العليا:** والذي يتطلب خصائص حيوية وأساسية منها الفهم الصادق والاقتناع التام بالموارد البشرية، القناعة الكافية بأهمية المدخل الاستراتيجي والرغبة في الاستثمار فيه، تهيئة المناخ المناسب للعمل.
- **مستوى الوحدة أو القسم:** هذا المستوى يمكن من العمل عن قرب مع المدبرين المباشرين للمساعدة في وضع خطط وسياسات تنمية الموارد البشرية، على اعتبار أن المدبر المباشر هو أهم عناصر تنمية الموارد البشرية، لكونه الأقرب لملاحظة السلوك الفعلي للموارد البشرية والكشف عن سلوكياته ومشكلاته وبالتالي القدرة على تحديد احتياجاته التدريبية.
- **مستوى العمليات:** تحديد المهارات الخاصة بالعلاقات بين الموارد البشرية، خبرة فنية في وظائف معينة وعمليات محددة للتدريب والتنمية، إدارة موارد بشرية فعالة وإنجاز الأعمال والمهام الخاصة بهم بكفاءة عالية وهذا يتطلب وجود مختصين على درجة عالية من الخبرة العملية والعلمية.

(2) محمد سمير أحمد، مرجع سابق ذكره، ص 81-82

## الفصل الأول: — الإطار المفاهيمي لتنمية الموارد البشرية و أداء الأفراد

- ربط بين تنمية الموارد البشرية والمؤسسة، وذلك بتحديد احتياجات كل من المستوى الاداري ومستوى العمليات، وكذا رسم الخطط الاستراتيجية لمقابلة تلك الاحتياجات.
- رؤيا مستقبلية وثقافية لتنمية الموارد البشرية: بمعنى أن تكون هناك قيم ايجابية عن اهمية الموارد البشرية للمنشأة، حيث أن ثقافة المنشأة، النظرة المستقبلية، القيم لها تأثير مباشر واضحة بين خصائص المدبرين في كل من القطاع العام والخاص والتي تنعكس على الفلسفة، والرؤيا المستقبلية والأهداف.
- تحديد هدف وسياسة لتنمية الموارد البشرية، بمعنى التحرك من الرؤيا المستقبلية العامة عن أهمية تنمية الموارد البشرية، إلى التعبير عن ذلك بسياسات تقرير بوضوح الهدف من التنمية بالمنظمة.
- وضع خطط واستراتيجيات لتنمية الموارد البشرية .

### المبحث الثاني: ماهية استراتيجية تنمية الموارد البشرية

#### المطلب الأول: تعريف استراتيجية تنمية الموارد البشرية

قبل التطرق إلى مفهوم استراتيجية تنمية الموارد البشرية يجب التطرق إلى تعريف كلمة الاستراتيجية والإدارة الاستراتيجية، وبعدها تتعرض استراتيجية تنمية الموارد البشرية.

#### 1- تعريف الاستراتيجية

هي المقابل العرضي للكلمة الإنجليزية « strategy » التي يعود أصلها إلى الكلمة اليونانية المكونة من stratis و agos ، يحد يقصد بـ « stratos » الجيش أو الرباط ، أو الحملة بينما يعني agos القائد، المشرف، القائم و هكذا تكون كلمة « strateg » يقصد لغويا القائد العسكري ، قائد الجيوش ، قائد الحملة هذا بالنسبة للمعنى اللغوي ، أما المعنى الاصطلاحي ، فلا يوجد تعريف موحد و يعود ذلك إلى أمرين مهمين هما : انعدام نظرية استراتيجية و تعدد المدارس و الاتجاهات التي تعني بالاستراتيجية ، و سنتطرق إلى بعض تعريفات لبعض المؤلفين في المجال :

- تعريف الفرد شاندر Alfred Handler: الاستراتيجية هي " تحديد أهداف المنشأة في المدى الطويل وتحضير العمليات وتخصيص الموارد الضرورية لتحقيق هذه الأهداف " (1)

(1) عيسى حيرش، الإدارة الاستراتيجية الحديثة، الجزائر، دار الهدى للطباعة والنشر، 2012، ص 23-25

## الفصل الأول: — الإطار المفاهيمي لتنمية الموارد البشرية و أداء الأفراد

- تعريف السيد 1992: بأنها خطة أو سبيل للعمل، والذي يتعلق بجانب عمل يمثل أهمية دائمة للمنظمة ككل. (1)

- تعريف آخر: هي صياغة رسالة وأهداف المنظمة، وضع خطة للتنفيذ وتحقيق تلك الأهداف التي تساعد على تحقيق ميزة تنافسية. (2)

- أما الاستراتيجية بمعناها العام هي: تلك الصورة الذهنية والعملية التي تريد المنظمة أن تكون عليها في غضون المستقبل الذي لا يقل عن بضعة سنوات ولا يزيد عن عقد من الزمن. (3)

من خلال عرض التعاريف للاستراتيجية يمكن استخلاص أهداف هذه الأخيرة هي أن الاستراتيجية بما أنها خطة طويلة الأجل فإن هدفها توقع ما سيحصل في المستقبل وتجنب الأخطار التي تقع كذلك، ومن أهدافها أيضا مواكبة التغييرات الحاصلة واستمرار أي التماشي مع متغيرات البيئة المحيطة ووضعها في الحسبان، وضع هذه الخطة وكل ذلك من اجل تحقيق الأهداف بفعالية.

2- فيما يخص تعريف الادارة الاستراتيجية فقد عرفت على أنها عملية وصيانة العلاقة بين المنظمة والبيئة التي تعمل فيها من خلال تنمية أو تحديد وأهداف واستراتيجيات نمو وخطط لمحافظة الأعمال المتعلقة بكل العمليات أو الانشطة التي تمارسها هذه المنظمة. (4)

ويقصد بالإدارة الاستراتيجية أيضا: هي تلك العملية اللازمة لوضع وتنقيح، وتطبيق بعض التصرفات اللازمة لإنجاز بعض النتائج المرغوب فيها. (5)

(1) حسن عباي الحسيني، الإدارة الاستراتيجية، مفاهيمها - مدخلها - عملياتها المعاصرة، ط2، د ب ن - دار وائل للنشر، 2006، ص 19

(2) عبد الباري إبراهيم دارة، زهير نعيم الصباغ، إدارة الموارد البشرية في القرن الحادي والعشرين، الأردن، دار وائل، 2008، ص 113.

(3) عمار خضير الكبيسي، إدارة الموارد البشرية في الخدمة المدنية، القاهرة، المنظمة العربية للتنمية 2005، ص 15.

(4) محمد سيمر أحمد، مرجع سابق ذكره، ص 22.

(5) حسين عداي الحسيني، مرجع سابق ذكره، ص 31

## الفصل الأول: — الإطار المفاهيمي لتنمية الموارد البشرية و أداء الأفراد

### المطلب الثاني: أساسيات الإدارة الإستراتيجية لتنمية الموارد البشرية ومراحل بنائها

يؤكد بعض الباحثين أن ارتباط كل أنشطة تنمية الموارد البشرية بالاتجاه الاستراتيجي للمؤسسة يعتبر أمراً ضرورياً وعلى المدبرين أن يكونوا جزءاً من عملية التسيير الاستراتيجي ويساهموا بالنصح والارشاد فيما يتعلق بمجالات تنمية الموارد البشرية، كما يجب عليهم الامام الكامل بمتطلبات عملهم والمصطلحات الخاصة بها مثل تحديد الاحتياجات وصياغة الأهداف وتحديد الأولويات والخطط والعمليات والثقافة.<sup>(1)</sup>

وتمر عملية بناء استراتيجية تنمية الموارد البشرية بالمراحل التالية:<sup>(2)</sup>

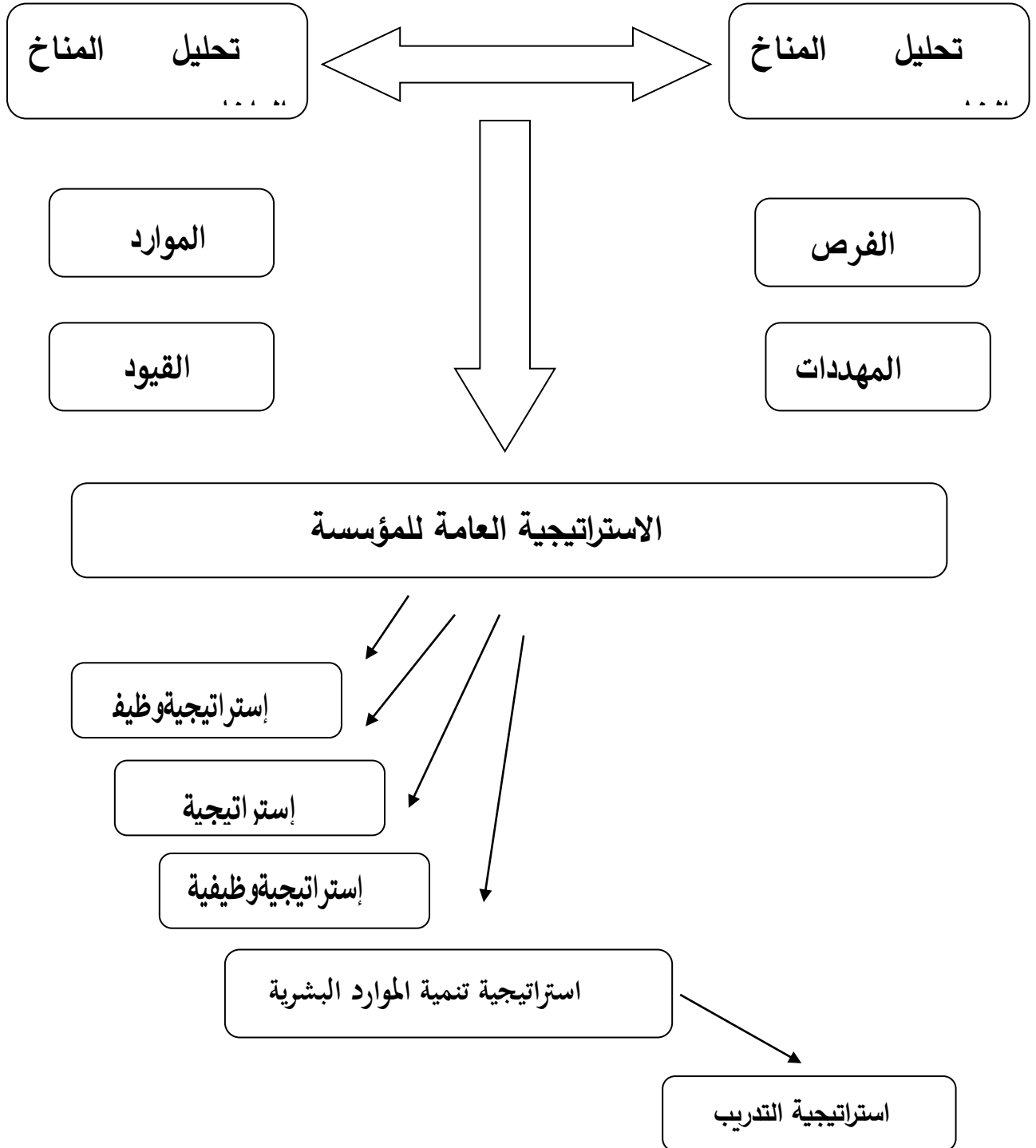
- دراسة وتحليل المناخ المحيط بالمؤسسة وطبيعة المتغيرات الفعالة فيه وما تتجه للمؤسسة من فرص وما تهدده بها من معوقات وأخطاء.
- تحليل المناخ الداخلي للمؤسسة أو التعرف على مواطن القوة فيها (الموارد والطاقات)، وتحديد مصادر الضعف التي تعاني منها.
- دراسة وتحليل الاستراتيجية العامة للمؤسسة والاستراتيجيات الوظيفية في مختلف مجالات النشاط (انتاج وتسويق)، تموين واستثمار ومتطلبات تنفيذها.
- تحديد هيكل الموارد البشرية المناسب لمتطلبات تنفيذ وتحقيق استراتيجيات المؤسسة ونتاج القيمة المستهدفة.
- مراجعة هيكل الموارد البشرية المتاحة وتحديد الفجوات التي يعاني منها بالزيادة أو النقصان.
- رسم الاستراتيجيات وتصميم البرامج الهادفة: إلى سد الفجوات، التخلص من الزيادات أو استكمال النقص وتعديل هيكل المهارات والخبرات والمستويات المعرفية لتناسب مع الهيكل المنشود.
- بناء نظم واستراتيجيات تدريب وتصميم تدريب فعالته بما يتناسب مع متطلبات استراتيجية لتنمية الموارد البشرية.

(1) حسين يرقى، مرجع سابق ذكره، ص 255.

(2) محمد لين مراكشي، فعالية نظام التدريب في تنمية الموارد البشرية، حالة مؤسسة نفضال وحدة البلدية، ماجستير إدارة أعمال، جامعة البلدية

## الفصل الأول: الإطار المفاهيمي لتنمية الموارد البشرية و أداء الأفراد

الشكل رقم 01: المنهج الاستراتيجي لتنمية الموارد البشرية



المصدر : محمد لين مراكشي، فعالية نظام التدريب في تنمية الموارد البشرية، حالة مؤسسة نفضال وحدة

البليدة، ماجستير إدارة أعمال، جامعة البليدة ص 96

## الفصل الأول: — الإطار المفاهيمي لتنمية الموارد البشرية و أداء الأفراد

### المطلب الثالث: عوامل دعم تصميم استراتيجية تنمية الموارد البشرية

سنحاول في هذا المطلب عرض مختلف العوامل التي تدعم تصميم استراتيجية تنمية الموارد البشرية، والتي تؤثر في نجاح تصميمها وتنفيذها، وهي كما يلي: (1)

- التعميم على جميع الموارد البشرية في المنظمة وعلى اختلاف مستوياتها الإدارية، بأن التعلم المستمر الذي هو أساس تنمية الموارد البشرية جزء من استراتيجياتها وفلسفتها التي سوف تواجه التغييرات البيئية الحالية والمتوقعة، والغاية من ذلك هو أن يكون الجميع على دراية ومعرفة مسبقة بأن مسألة تنمية الموارد البشرية جزء من حياتهم الوظيفية في المنظمة لا غنى عنها.
- نوعية الموارد البشرية في المنظمة بمدى حاجتها للتنمية وتعلمها للأشياء الجديدة، وكيف أنها وسيلة لتطوير وتحسين أدائها الآلي والمستقبلي بشكل مستمر، وكيف أن هذه الوسيلة تزودها بالمهارات التي تحتاجها في المستقبل، مما يثبت وجودها في المؤسسة وحصولها على ترقية ومزايا وظيفية ومستقبلية.
- استخدام نظام المعلومات باستعمال الحاسوب، والخاص بتنمية الموارد البشرية والذي يحدد لكل مورد بشري يعمل في المؤسسة (خاصة بالموارد البشرية العاملة في الإدارة) حاجاته التدريبية الحالية والمستقبلية، وما هي الدورات والبرامج التي لا بد من تحضيرها لتغطية هذه الحاجات، ومدى الاستفادة منها وهي التطور والتحسين الذي طرأ في أداء هذه الموارد البشرية وما التحسن المتوقع منهم مستقبلاً.
- توفير الظروف والمستلزمات المادية والمعنوية لمساعدة المدربين على نقل ما تعلموه لبيئة ومكان عملهم، ولتكون عملية النقل صحيحة وفعالة وتحقق الغاية المرجوة منها لا بد من تهيئة نفس ظروف التعلم والأشياء التي تعلموها في مواقع عملهم بعد عودتهم من برامج التعلم والتدريب التي حضروها.
- المتابعة والتقييم المستمر لتنفيذ استراتيجية تنمية الموارد البشرية، فالتقييم والمتابعة جزء من هذه الاستراتيجية، ويخطئ بعضهم من يفكر بأن التقييم هو بعد الانتهاء من التنفيذ، فالمتابعة والتقييم يجب أن يفكر فيهما ويخطط لهما منذ البداية وذلك عند تحديد الأهداف التي تعتمد عليها المعايير التي على أساسها سيتم تقييم الاستراتيجية.

(1) خامرة بوعمامة، استراتيجيات تطوير إدارة الموارد البشرية في التعليم الحالي، حالة جامعة قاصدي مرياح ورقلة، ماجستير في علوم التسيير، جامعة الجزائر 3، 2011، ص

## الفصل الأول: — الإطار المفاهيمي لتنمية الموارد البشرية و أداء الأفراد

- التقييم لابد أن يكون مستمرا طوال مراحل انجاز الاستراتيجية، لأنه يحقق لنا الرقابة الوقائية التي تتبأ بالأخطاء قبل وقوعها فتعمل المنظمة على علاجها فورا قبل أن يستفحل ضررها إذا ذكرت دون علاج حتى انتهاء تنفيذ الاستراتيجية.

### المطلب الرابع: الاتجاهات المعاصرة لتنمية الموارد البشرية

تشكل مجموعة الاتجاهات المعاصرة في مجال تنمية الموارد البشرية البعد والعمق الاستراتيجي لهذا الموضوع، ونوضح لنا ما يجب تنميته من قبل المؤسسات وعلى اختلاف أنواعها عند رسم استراتيجياتها في هذا الحقل من المعرفة التسييرية وسنعرض فيها أهم هذه الاتجاهات (1)

#### 1- تنمية الموارد البشرية نظام للتعليم الاستراتيجي المستمر

تؤكد أدبيات المعاصرة في مجال التسيير بوجه عام، وتسير الموارد البشرية بشكل خاص، على النظر إلى المؤسسة على أنها مكان للتكلم والعمل بأن واحد واعتبار مسألة تنمية الموارد البشرية جزء من استراتيجية المؤسسة، التي هي بمثابة مفتاح استراتيجي لتحقيق نمو المؤسسة وبقائها، انطلاقا من ذلك أصبحت عناصر رئيسية أساسية فيما يلي:

- **المدخلات:** وتشمل على متدربين من فئات ونوعيات مختلفة من الموارد البشرية، لديها حاجات تدريبية متنوعة تتطلبها أداء أعمال المؤسسة الحالية، وحاجات تنموية يحتاجها انجاز استراتيجيات المستقبلية، كما تشمل المدخلات على برنامج تنمية الموارد البشرية وما تحويه من مدربين ومدراء ومستلزمات تدريبية وموارد مالية.

- **الأنشطة:** وتمثل ما يقوم به المتدربون في البرامج التدريبية من فعاليات وأنشطة تعلم لتحقيق اهداف استراتيجية تنمية الموارد البشرية، حيث يتعلمون كيف تؤدي الاعمال بشكلها الصحيح، وتعلم الاشياء الجديدة.

- **المخرجات:** وتمثل تطور وتحسين أداء الموارد البشرية الحالي وتهيئتها لأداء مهام وأعمال مستقبلية جديدة، تلبية الاحتياجات لانجاز استراتيجية المؤسسة.

(1) عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة بعد استراتيجي، الأردن، دار وائل للنشر والتوزيع، 2005، ص 441.

## الفصل الأول: — الإطار المفاهيمي لتنمية الموارد البشرية و أداء الأفراد

– التغذية العكسية: وتمثل تقييم مدى الاستفادة من برامج تنمية الموارد البشرية، وتحديد الثغرات التي حدثت في تنفيذ تلك البرامج، للاستفادة منها في البرامج

### 2- تحويل تنمية الموارد البشرية من سياسة إلى استراتيجية:

تعد تنمية الموارد البشرية في الوقت المعاصر استراتيجية تعمل في خدمة استراتيجية المؤسسة، حيث توضع في ضوء متطلبات إنجازها من الكفاءات البشرية الحالية و المستقبلية، و بالتالي فقد اصحبت جزءا مكملا لها ضمت استراتيجية تسيير الموارد البشرية ، في ظل هذا التوجه ، استلزم الأمر التحول من سياسة للتدريب ( التوجه القديم) إلى استراتيجية تنمية الموارد البشرية تتكامل و تتوافق مع احتياجات إنجاز الاستراتيجية الكلية للمؤسسة ، هذا التحول ليس مجرد تغيير في التسمية ، بل هو تغيير في الهدف و البعد الزمني و المادة التعليمية و أساليب التدريب ، و في القواعد والمبادئ التي تقوم عليها سياسية التدريب سابقا .

### 3-التوافق مع رياح التغيير واحتياجاته:

شهدت ساحات العمل في المؤسسة بوجه عام والصناعية والخدمية بشكل خاص، تغييرا واسعا وكبيرا في مجال تصميم الأعمال وإدارتها، ففي إطار التوجه الحديث في هذا المجال، أصبحت الموارد البشرية فيها في حاجة إلى التنوع والتعدد وتحديث مستمر في مهارتها، من أجل تمكينها من ممارسة عدة أعمال سواء على صعيد المؤسسة، أو صعيد فرق العمل، لقد استلزم هذا التوجه الاستغناء عن موارد التدريب القديمة واساليبه والاستعاضة عنها بموارد و أساليب حديثة و متطورة تركز على مهارات العمل الجماعي ، فتعلم الفرد كيف يعمل مع الآخرين من أجل إنجاز مهمة محددة مشتركة ، و كيف يتبادل العمل مع زملائه و أعضاء الفريق ، كيف يندمج في العمل الجماعي التعاوني.

لقد غير هذا التوجه من طبيعة برنامج تدريب لتنسجم وتوافق مع التصميم الجديد وادارته داخل المؤسسات، ولم يقتصر هذا التوجه على العمل في الخط الأول من الهرم التنظيمي، بل يشمل كافة المستويات الإدارية فالمدبرون والرؤساء لم يعد الواحد منهم يعمل منفردا، فالمطلوب منهم أن يمارسوا العمل الجماعي التعاوني مع بعضهم البعض، وتنسيقه، وجعله عملا مشتركا متكاملا، هذا الأمر استوجب تزويدهم بالمهارات التي يحتاج التصميم وإدارة العملا للجديد، وتنميتهم باستمرار من أجل مواجهة التغييرات المستقبلية المحتملة.

### 4- تنمية الموارد البشرية استثمار بشري:

## الفصل الأول: — الإطار المفاهيمي لتنمية الموارد البشرية و أداء الأفراد

يرى التوجه المعاصر في مجال تنمية الموارد البشرية أن الإنفاق في هذا المجال هو إنفاق رأسمالي وحقل استثماري مخصص، فما ينفق فيه هو ليس بتكلفة انما إنفاق استثماري له عائد شأنه أي استثمار آخر في الآلات أو في برامج التسويق إلخ، وبالتالي يجب اعتباره بندا استثماريا في الموازنة التخطيطية في المنظمة الحديثة من خلال ما تقدم يمكن اعتباره تنمية الموارد البشرية استثمار بشري على المدى البعيد، وذلك لما للموارد البشرية من أهمية في وقتنا الحاضر لما له من قدرة التحكم في الموارد المادية الأخرى، لذلك اعتبرته المنظمات الحديثة أهم أصولها.

### 5- التنبؤ مسألة حتمية في تنمية الموارد البشرية:

بما أن تنمية الموارد البشرية استراتيجية طويلة الأجل فلا بد من تبني التنبؤ عند رسم هذا الاستراتيجية، لأن العمل الاستراتيجي إنما هو تخطيط طويل الأجل، والتخطيط الناجح لا بد من قيامه على أساس من التنبؤ لما سوف يحدث في المستقبل للاستعداد له ومواجهته والتعايش معه إن الهدف من تبني الإدارة الاستراتيجية في تنمية الموارد البشرية هو ضمان تحقيق الأهداف المسطرة على المدى البعيد، وهو ما يتطلب التوقع أو التنبؤ بالأخطار التي تهدد منظمات اليوم من تغيرات وذلك للتقليل منه.

### 6- تنمية المديرين:

يؤكد التوجه المعاصر في تنمية الموارد البشرية و إلى حد كبير على مسألة رفع مستوى مهارة المديرين التنفيذيين الذين يتخذون القرارات التنفيذية لوضع استراتيجية المؤسسة موضع التنفيذ الصحيح ، فمهارة هؤلاء يتوقف عليها نجاح العمل في المؤسسة باعتبارهم يمثلون الإدارة العليا ، و هم خط التماس الأول مع ما يحدث في البيئة ، فإذا لم يكونوا على مستوى عمال من المهارة ، ستكون المؤسسة التي يقودونها في موقف حرج بل خطير ، من هنا لا بد أن يضم تطوير و تنمية المديرين جميع المديرين في المنظمة ، يجب أن تهدف مبادئ تنمية المديرين إلى تحفيز الجميع نحو النمو و تطوير الذات

إن من بين التوجهات المعاصرة لتنمية الموارد البشرية تنمية المديرين ، و ذلك أن التطورات الحديثة أفرزت أخطارا تهدد المنظمات الحديثة ، و كان من بين الأسلحة التي تواجه بها المنظمات تنمية المديرين و الرفع من قدراتهم ، و كان التركيز على هذه الفئة ناتج من الدور المهم الذي يقوم به هؤلاء ، الذي يتمثل في بناء استراتيجية المنظمة ككل و استراتيجية تنمية الموارد البشرية كجزء من الاستراتيجية الكلية للمنظمة ، و كذلك

## الفصل الأول: — الإطار المفاهيمي لتنمية الموارد البشرية و أداء الأفراد

جعل استراتيجية المنظمة تتوافق وتتكامل مع الاستراتيجيات الفرعية ، وكذلك هم المسؤولين عن القرارات المهمة و الاستراتيجية .

جدول رقم 02 مقارنة بين التوجه التقليدي والتوجه المعاصر لتنمية الموارد البشرية:

التوجه التقليدي	التوجه المعاصر
التدريب سياسة من سياسات المؤسسة	تنمية الموارد البشرية الاستراتيجية من استراتيجيات المنظمة
التدريب عند الحاجة	تنمية الموارد البشرية عملية مستمرة
التدريب لتغطية حاجات الحاضر	تنمية الموارد البشرية للحاضر واحتياجات المستقبل
سياسة التدريب لا تعتمد على التنبؤ	استراتيجية تنمية الموارد البشرية تعتمد على التنبؤ
التركيز على التدريب الخط الأول و الإدارة المباشرة	استراتيجية تنمية الموارد البشرية تركز على كل من يعمل المؤسسة
مسؤولية التدريب محدودة	تنمية الموارد البشرية مسؤولية مشتركة بين الجميع
التدريب تكلفة	تنمية الموارد البشرية استثمار بشري
الهدف الأساسي من معالجة نقاط الضعف الأداء	شمولية الهدف لمعالجة نقاط الضعف و تقوية نقاط القوة
التركيز على الأداء الحالي و مستلزماته	تعلم الأشياء الجديدة هو أساس تنمية الموارد البشرية
أدوات و مساعدات تدريبية بسيطة	تقنية التدريب و تعليم عالية المستوى
التركيز على الجانب النظري و التدريسي	التركيز على الجانب التطبيقي و كيف نفعل الأشياء بشكلها الصحيح و خاصة الجديدة
لا تأخذ التنمية الذاتية حيزا كبيرا	التركيز على التنمية الذاتية بشكل كبير.

المصدر: عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة: بعد استراتيجي، دار وائل للنشر، حلب، ص

.644

## الفصل الأول: — الإطار المفاهيمي لتنمية الموارد البشرية و أداء الأفراد

### المبحث الثالث: المقاربة الاستراتيجية للأداء

يعتبر موضوع الأداء وتقييمه من أهم المواضيع في وظيفة إدارة الموارد البشرية في المنظمة ، ذلك أن نجاح أي منظمة مرتبط بمدى كفاءة وفعالية أداء مواردها البشرية، لذلك نجد أن الأداء يعتبر المحور الرئيسي الذي تنصب حوله جهود المديرين كونه يشكل أهم أهداف المنظمة ، ولمعرفة مدى كفاءته تقوم إدارة الموارد البشرية بتقييمه لكي تعرف مكامن الضعف والقوة في إنجاز الأعمال المنوطة بكل فرد في المنظمة من أجل وضع استراتيجية فعالة للقوى العاملة وبناء مراجع الاختيار والتعيين ووضع معايير موضوعية للأجور والترقية والتحفيز أو حتى الاستغناء عن الأفراد في المنظمة.

### المطلب الأول: مفهوم الأداء محدداته ومعوقاته

يشير الأداء درجة تحقيق وإتمام تحقيق المهام المكونة لوظيفة الفرد، وهو يعكس الكيفية التي يحقق أو يشبع بها الفرد متطلبات الوظيفة.<sup>1</sup>

و يمكن القول بأن الأداء هو سلوك يسهم فيه الفرد في التعبير عن إسهاماته في تحقيق أهداف المنظمة على أن يدعم هذا السلوك ويعزز من قبل إدارة المنظمة وبما يضمن النوعية والجودة خلال التدريب<sup>2</sup> يعرفه نيكولاس F.W.Nicolas بأنه: الأداء هو نتاج سلوك، فالسلوك هو النشاط الذي يقوم به الأفراد، أما نتائج السلوك التي تمخض عنها ذلك السلوك، مما جعل البيئة أو المحصلة النهائية مختلفة عما كانت عليه ذلك السلوك<sup>3</sup>

وتجدر الإشارة هنا إلى بعض المفاهيم المرتبطة بالأداء مثل الكفاءة والفعالية ، فتشير الكفاءة إلى النسبة بين المدخلات والمخرجات، فكلما كانت المخرجات أعلى من المدخلات كانت الكفاءة أعلى يرتبط بالقدرة على أداء الأعمال أي المهارات، أما الفعالية فتشير إلى الأهداف المحققة من قبل المنظمة .

### - أولاً: محددات الأداء

الأداء الوظيفي هو الأثر الصافي لجهود الفرد التي تبدأ بالقدرات وإدراك الدور (المهام)، فهذا يعني أن الأداء هو نتاج للعلاقة المتداخلة بين كل من: الجهد القدرات، وإدراك الدور أو المهمات المنوطة به فيشير الجهد إلى الطاقة الجسمانية والعقيلة التي يبذلها الفرد لأداء مهمته وينتج هذا الجهد من حصول

<sup>1</sup> واية محمد حسن، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2000، ص 215.

<sup>2</sup> سناء عبد الكريم عبد الخناق، مرجع سابق، ص36.

<sup>3</sup> عبد البارى غبراهيم درة، تكنولوجيا الأداء البشري في المنظمات العربية للعلوم الإدارية، جامعة الدول العربية، العدد 382، القاهرة 2003 ، ص15.

## الفصل الأول: — الإطار المفاهيمي لتنمية الموارد البشرية و أداء الأفراد

الفرد على حوافز تدفعه لذلك، أما القدرات فيقصد بها الصفات الشخصية للفرد والتي يستخدمها لأداء وظيفته، فيما يشير إدراك الدور أو المهمة إلى الاتجاه الذي يوجه الفرد جهوده في العمل من خلاله ويتمثل ذلك في مجموعة الأنشطة والسلوكيات التي يقوم بها الفرد في أداء مهامه.

ولكي يحقق الفرد مستوى مرضي كمن الأداء لابد من وجود تكامل وحد أدنى من الإتقان في كل مكون من مكونات الأداء بمعنى أن الفرد إذا بذل جهودا فائقة وكانت لديه قدرات لا بأس بها وكان مدركا لدوره فإن مستوى أدائه سيكون مقبلا أما إذا كان يبذل جهودا كبيرة ويتمتع بقدرات متفوقة إلا أنه غير مدرك لدوره أو لديه قدرات متفوقة والفهم اللازم للدور الذي يقوم به إلا أنها يبذل الجهود اللازمة في العمل فإن مستوى أدائه عادة ما يقيم كأداء منخفض أو غير مقبول ، وفي بعض الأحيان قد يبذل العامل الجهد اللازم مع تمتعه بقدرات فائقة وفهما جيدا لمهمته إلا أنه يصطدم ببعض العوامل الخارجية والخارجة عن نطاق سيطرته يمكن لها أن تؤثر على مستوى أدائه والتي نوردتها في العنصر الموالي<sup>1</sup>.

### - ثانيا: معوقات الأداء

هناك العديد من العوامل التي يتوقف عليها أداء العامل ومن أهمها: الإضاءة، الحرارة، الضوضاء، التهوية، نمط الإشراف، عدم الكفاية في تسهيلات العمل والتكبيات والتجهيزات والسياسات المحددة والتي تؤثر على الوظيفة إلا أن هذه العوامل والتي يطلق عليها العوامل الخارجية ليست وحدها المؤثرة على أداء العامل وإنتاجيته، ولكنها تتفاعل بشكل كبير مع العوامل الداخلية والتي يمكن ترتبط بشخصية العامل، ذكاؤه وقدراته الخاصة ، سماته الشخصية وخبرته وتدريبه على ما يمارسه من عمل، بالإضافة إلى ظروف إلى العمل الاجتماعية ويجب النظر إلى هذه العوامل على البيئية على أنها مؤثرات على الجهد، القدرة والاتجاه، فعلى سبيل المثال: أي عطل في آلة أو جهاز يمكن أن يؤثر بسهولة على الجهد الذي يبذله الفرد في العمل، كما أن السياسات الغير واضحة أو نمط الإشراف السيئ يمكن أن يتسبب في التوجيه الخاطئ للجهود، إضافة إلى أن النقص في التدريب يمكن أن يتسبب في استغلال سيئ للقدرات الموجودة لدى الأفراد، لذا فإنه من أكبر وأهم مسؤوليات الإدارة نجد:

- توفير ظروف عمل مناسبة للعاملين.

<sup>1</sup> سهيلة محمد عباس، إدارة الموارد البشرية، مدخل استراتيجي، دار وائل للإنتاج والتوزيع، عمان الأردن، 2022، ص 138

## الفصل الأول: — الإطار المفاهيمي لتنمية الموارد البشرية و أداء الأفراد

- توفير بيئة تنظيمية مدعمة تقل فيها عوائق الأداء بما يمكن من تحقيق أداء جيد

- ثالثا: الجوانب المتداخلة في مفهوم الأداء

هناك العديد من الجوانب المتداخلة في مفهوم الأداء نوجزها فيما يلي<sup>1</sup>

1- **الإلمام بالعمل**: يعد الإلمام بالعمل ركنا أساسيا من أركان الأداء، فهو يعبر عن معرفة العامل بالعمل الذي يقوم به ومدى فهمه لدوره ومهمته وإدراكه للتوقعات المطلوبة منه ومدى إتباعه لطريقة العمل التي تحددها له المنظمة.

2- **نتائج العمل**: يعبر نتائج العمل عن مستوى الإنجازات التي يحققها العامل: ومدى مقابقتها للمعايير النموذجية الكمية والنوعية والزمنية وضغط التكاليف وكل ما يميز عمله من قيمة مضافة تعبر عن نتائج العمل ويعبر عنه ببصمات العامل في العمل.

**الجوانب المتعلقة بالسلوك:**

1- **سلوك العامل**: يشير سلوك العامل في أداء وظيفته عن مدى محافظته وحرصه على معدات وأدوات وتجهيزات الإنتاج المستخدمة في العمل من حيث الاعتناء بها وصيانتها وتجنب الإلتلاف ومدى تفعيلها بالشكل الذي يضمن عائدا معتبرا.

2- **السلوك الاجتماعي**: يتمثل السلوك الاجتماعي في العمل في مدى تعاون العامل مع زملائه ورؤسائه ومرؤوسيه ومدى مساهمته في إنجاز أعمال الجماعة وتنفيذه للأوامر ومشاركته في حل المشكلات أثناء العمل.

3- **الحالة النفسية للعامل**: إن الحالة النفسية للعامل والتي تمكنه من التصرف بمزاج معين يكون من خلالها متحمسا وراغبا في العمل ومستعدا لإتقانه أو قد يكون في حالة نفسية لا تسمح له بالتجاوب مع العمل.

4- **فرض التقدم**: يسلك العامل طريق التحسين والتقدم من خلال اكتساب مهارات ومعلومات عن طريق البرامج التدريبية أو الممارسة الميدانية بغية زيادة كفاءة إنتاجيته وفعالية أدائه.

<sup>1</sup> نور الدين شنوفي، تفعيل نظام تقييم أداء العامل في المؤسسة العمومية الاقتصادية، حالة المؤسسة الجزائرية للكهرباء والغاز، أطروحة لنيل درجة دكتور دولة في العلوم الاقتصادية تخصص تسيير، اشراف اسماعيل شعباني، قسم علوم التسيير، جامعة الجزائر، الجزائر، 2005، ص 18

## الفصل الأول: — الإطار المفاهيمي لتنمية الموارد البشرية و أداء الأفراد

### المطلب الثاني: تقييم أداء العاملين

يقصد بتقييم أداء العاملين قياس مدى قيام العاملين بالوظائف المسندة إليهم وتحقيقهم للأهداف المطلوبة منهم، ومدى تقدمهم في العمل وقدرتهم على الاستفادة من فرص الترقى وزيادة الأجور<sup>(1)</sup>، كما يمكن تعريفه بأنه محاولة لتحليل أداء الفرد بكل ما يتعلق به من صفات نفسية أو بدنية، او مهارات فنية أو فكرية أو سلوكية، وذلك بهدف تحديد نقاط القوة والضعف ومحاولة تعزيز الأولى ومواجهة الثانية وذلك كضمان أساسي لتحقيق فاعلية المنظمة<sup>(2)</sup>.

كما يعرف بأنه ذلك الإجراء الذي يهدف إلى تقييم منجزات الأفراد عن طريق وسيلة موضوعية للحكم مدى مساهمة كل فردي إنجاز الأعمال التي توكل إليه وبطريقة موضوعية، وكذلك الحكم على سلوكه وتصرفاته أثناء العمل وعلى مقدار التحسن الذي طرأ على أسلوبه في أداء العمل<sup>(3)</sup>، كما يعني تقييم أداء العامل تحديد مستوى كفاءة هذا الأداء في محاولة للوصول إلى تحديد مدى مساهمته في إنجاز الأعمال الموكلة إليه أو من المحتمل أن توكل إليه في المستقبل، وكذلك سلوكه تصرفاته في محيط العمل والمتعلقة به وكذلك قدراته وإمكانياته الذاتية خلال فترة زمنية ويقصد بتقييم أداء العاملين كذلك دراسة وتحليل أداء العاملين لعملهم وملاحظة سلوكهم وتصرفاتهم أثناء العمل، وذلك للحكم على مدى نجاحهم ومستوى كفاءتهم في القيام بأعمالهم الحالية، وأيضا للحكم على إمكانيات النمو والتقدم للفرد في المستقبل، وتحمله لمسؤوليات أكبر أو ترقية لوظيفة أخرى<sup>(1)</sup>.

### ثانيا: أهمية تقييم أداء العاملين

تبدي كل المنظمات تقريبا أهمية قصوى لعملية تقييم أداء العاملين، فمن خلالها يمكن للمنظمة: <sup>(2)</sup>

- التأكد من المعاملة العادلة لجميع الموظفين، وأن المسندات المتعلقة بذلك ستكون عنصرهما في تأييد سلامة موقف المنظمة في حالة تظلم أحد الموظفين حول القرارات التي تمس ترقية أو تعويضه أو إنهاء خدمته.

- تحديد الأفراد المتميزين ووضعهم في الصورة أمام المسؤولين تمهيدا لترقيتهم إلى مراكز وظيفية أعلى

(1) زهير ثابت، كيفة تقييم أداء الشركات والعاملين، دار قباء للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة 2006، ص 87

(2) مؤيد سعيد عادل حرحوش صالح، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي، عالم الكتب الحديث، إربد، الأردن، 2002، ص 102

(3) مهدي حسن ازوليف، إدارة الأفراد، مكتبة المجتمع العربي، عمان الأردن، 2007، ص 188.

(1) صلاح الدين محمد عبد الباقي، الجوانب العلمية والتطبيقية في إدارة الموارد البشرية في المنظمة، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2001، ص 257.

(2) مؤيد سعيد السلام وعادل حرحوش صالح، مرجع سابق، ص 103.

## الفصل الأول: — الإطار المفاهيمي لتنمية الموارد البشرية و أداء الأفراد

- معرفة أداء العامل تمهد له الطريق نحو تدريبه وتطوير أداءه وتحسين إنتاجيته وذلك بالاتفاق مع رئيسه
- من شأن الحوار بين العامل ورئيسه المباشر حول نتائج تقييم الأداء أن يظهر جوانب النقص سياسات المنظمة وأنظمتها إذ قد يترتب على إعادة النظر في هذه الأمور اكتشاف أخطاء قد تكون هي السبب في ضعف نتائج تقييم أداء الأفراد.

إضافة إلى نظام تقييم الأداء يمكن يساعد العاملين على تعريفهم بنواحي القصور في أدائهم فيعطي لهم الفرصة لتلافيها في المستقبل، إضافة وأيضاً التعرف على نواحي السلوك غير المقبولة والتي تقلل من كفاءة العاملين من وجهة نظر الإدارة وبالتالي العمل على تجنبها إضافة إلى أنه يساعد على احترام نظام العمل وقواعده لأن شعور الشخص بأن هناك من يقيم سلوكه وتصرفاته سوف يجعله أكثر التزاماً بنظام وقواعد العمل الموضوعية. (3)

### ثالثاً: أهداف تقييم الأداء واستخداماته

#### 1- أهداف تقييم الأداء:

تحقق عملية تقييم الأداء أهدافاً عديدة وذلك وفق ثلاث مستويات هي: المنظمة، المديرين، المرؤوسين، وذلك وفقاً لما يلي: (1)

#### أ- على مستوى المنظمة:

- إيجاد مناخ ملائم من الثقة والتعامل الأخلاقي الذي يبعد احتمال تعدد شكاوى العاملين تجاه المنظمة.
- رفع مستوى أداء العاملين واستثمار قدراتهم وإمكاناتهم بما يساعدهم على التقدم والتطور.
- تقييم برامج وسياسات إدارة الموارد البشرية لأن نتائج هذه العملية يمكن أن تستخدم كمؤشرات للحكم على دقة هذه السياسات.
- مساعدة المنظمة في وضع معدلات أداء معيارية دقيقة.

#### ب- على مستوى المديرين:

إن مواجهة المدير أو المشرف للفرد العامل للحكم على أدائه لا تعتبر عملية سهلة وإنما تعتبر عملية تتميز

(3) صلاح الدين محمد عبد الباقي، مرجع سابق، ص 257-297.

(1) عبد الباري درة، تكنولوجيا البشري في المنظمات، بحوث ودراسات المنظمة للعلوم، العربية الإدارية، جامعة الدول العربية، العدد 382، القاهرة، 2003، ص 136.

## الفصل الأول: — الإطار المفاهيمي لتنمية الموارد البشرية و أداء الأفراد

بطابعالتحدي الذي يدفع المديرين إلى تنمية مهاراتهم وإمكانياتهم الفكرية وتعزيز قدراتهم الإبداعية للوصول إلى تقييم سليم وموضوعي لأداء تابعيهم، وهذا ما يدفع باتجاه تطوير العلاقات الجيدة مع العاملين والتقرب إليهم للتعرف على مشاكلهم وصعوباتهم

### ج - على مستوى الفرد:

إن زيادة شعور العاملين بالعدالة وبأن جميع جهودهم المبذولة تؤخذ بعين الاعتبار من قبل المنظمة يجعلهم أكثر شعورا بالمسؤولية ويدفعهم إلى العمل باجتهاد وجدية وإخلاص ليتربوا فوزهم باحترام وتقدير مسؤوليتهم معنوياً ومكافأتهم مالياً.

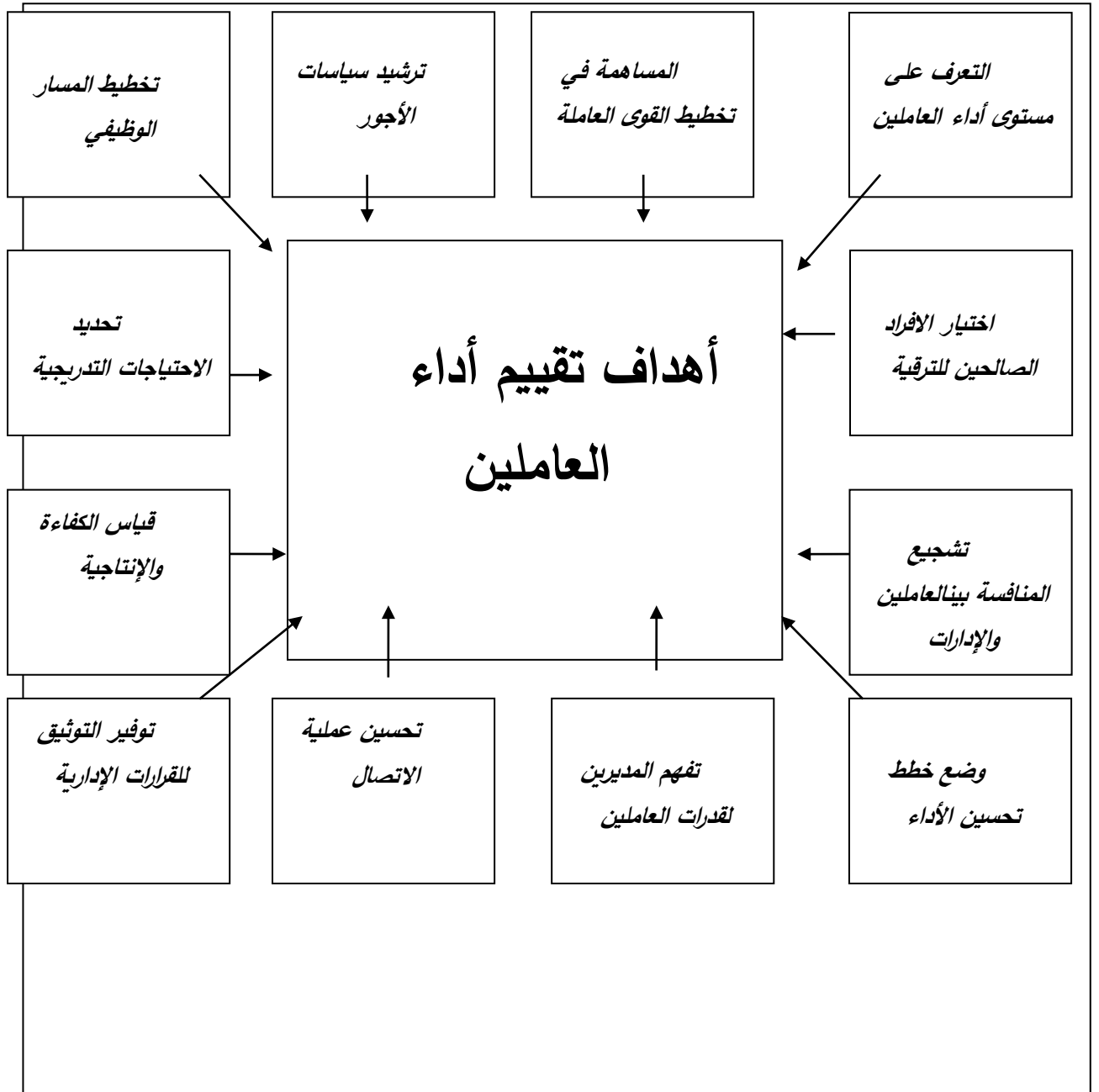
### إضافة إلى لتقييم الأداء مزايا عدة منها: (2).

- رفع الروح المعنوية للعاملين وخلق جو من التفاهم والعلاقات الحسنة
- إشعار العاملين بمسؤوليتهم تجاه وظائفهم.
- وسيلة لضمان العدالة في معاملة المسؤولين لمؤوسسيهم.
- تقييم سياسات الاختيار والتدريب.
- وسيلة لتطوير الأداء الفردي للعامل وتخطيط المسار الوظيفي للأفراد

(2) ثابت زهير، كيف تقييم أداء الشركات والعاملين، دار قباء للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، ص 79.

## الفصل الأول: — الإطار المفاهيمي لتنمية الموارد البشرية و أداء الأفراد

الشكل رقم (2) أهداف تقييم أداء العاملين



المصدر: زهير ثابت، كيف تقييم أداء الشركات والعاملين، دار قباء للنشر والتوزيع، القاهرة، 2001 ص 90

## الفصل الأول: — الإطار المفاهيمي لتنمية الموارد البشرية و أداء الأفراد

### ثانيا: استخدامات تقييم الأداء:

يعتبر تقييم أداء الموارد البشرية أداة موضوعية تستفيد منه المنظمة في اتخاذ بعض القرارات الإدارية والتي من أهمها:

1- **الترقية:** يتم ترقية العامل إلى وظيفة أعلى من خلال مدى أحيته ومدى كفاءته في العمل، لأن عملية تقييم الأداء تكشف عن ذلك مما يعتبر مقياسا موضوعيا للكشف عن مؤهلاته وقدراته وإمكانياته لشغل منصب اعلى.

2- **تحديد المكافآت والحوافز الشخصية:** تستخدم نتائج تقييم الأداء في معرفة الأجر بالمكافآت التشجيعية والحوافز من بين العاملين من خلال معرفة مستويات الكفاءة وحسن الأداء.

3- **التعيين والنقل:** تستعين الإدارة بنتائج تقييم الأداء لمعرفة مدى سلامة اختيار الفرد وتعيينه في الوظيفة التي تتلاءم مع قدراته وكفاءته، إضافة إلى تمكنه من معرفة الذين هم بحاجة إلى الانتقال إلى وظائف أخرى تتناسب ومؤهلاتهم.

4- **تطوير الأفراد:** تستخدم نتائج تقييم الأداء في تطوير الأفراد في المنظمة من خلال ما توفره لهم من معلومات حول نقاط القوة والضعف لديهم وتساعد الإدارة في اعتماد الأسس السليمة في تدعيم نقاط القوة وتصميم البرامج التطويرية والتدريبية لمعالجة نقاط الضعف.<sup>(1)</sup>

5- **الانضباط:** إن الفرد الذي تشير تقارير تقييم أدائه بشكل مستمر أنه عديم الكفاءة وأن سلوكه غير حسن ولا يرجى فائدة من إصلاحه وتحسين أدائه وسلوكه ، يصبح ضروريا إبعاده عن العمل لأنه سوف يصبح عبئا على العمل ولهذا يعتبر تقييم الأداء عاملا من العوامل الانضباط الموضوعية.<sup>(2)</sup>

6- **تحسين عملية الاتصال:** ويكون ذلك بين المشرف ومرووسيه فيما يخص الأهداف المخططة، والتوجيهات بشأن طرق وأساليب الأداء على التعامل.

7- **إنهاء الخدمة (الاستغناء):** تقوم المنظمة بإنهاء خدمة العاملين الذين يكون مستوى أدائهم متدن لأنه في الحقيقة يعتبر عبئا أو تكلفة إضافية على المنظمة.

(1) سهيلة محمد عباس، مرجع سابق، ص 140.

(2) مهدي حسن ازوليف، مرجع سابق، ص 194 - 195.

## الفصل الأول: — الإطار المفاهيمي لتنمية الموارد البشرية و أداء الأفراد

### ثالثاً- أقسام معايير الأداء

تقسم معايير الأداء إلى معايير ذاتية (سلوكية) وتسمى بعناصر الأداء: و موضوعية وتسمى بمعدلات الأداء.

1- معايير الذاتية (السلوكية): وتشمل الصفات والمميزات التي يجب أن تتوفر في العامل وتختلف طبقاً

للفروقات بين الوظائف وهي: (1)

- مهارة العامل في الأداء.
- توفر المعلومات المهنية الكافية لدى العامل واستعداده لزيادتها وتطورها.
- إدراك العامل لتوجيهات ونظم وأساليب العمل والالتزام بها.
- الاهتمام بسلامة وكفاءة ما يستخدم في الأداء من معدات وأدوات.
- الانضباط والالتزام بمواعيد الدخول والخروج.
- المبادرة والإيجابية في الأداء في جميع المواقف العادية وغير العادية والتفكير في أفكار واقتراحات جديدة من شأنها أن تحسن في الأداء كما ونوعاً.
- طريقة التعامل مع الزملاء والرؤساء والمرؤوسين والعملاء من حيث التعاون والاحترام والإدلاء بمختلف الآراء وقبول التوجيهات وإدراكها.
- المهارات الاتصالية والقيادية لدى الرؤساء وقدرتهم على تحليل المشكلات واتخاذ القرارات.
- الأخطاء الفنية المرتكبة أثناء العمل ومدى رجوعها لعدم الانضباط والإهمال أو لنقص مهارات معينة أو حتى خارجة عن إرادة الفرد.

2- المعايير الموضوعية (معدات الأداء): تعبر عن المقومات الأساسية التي تستلزمها طبيعة العمل

مثل: كمية الإنتاج، النوعية، جودة المنتج، فهي تعبر عادة عن حجم المخرجات، جودة المخرجات والزمن المحدد للإنجاز، ويفضل البعض تسمية هذه المعايير بمعدلات الأداء وتجدر الإشارة إلى ضرورة استخدام المعايير السلوكية والموضوعية معاً في تقييم الأداء لتكون النتائج أكثر دقة، مع الأخذ بعين الاعتبار بعض الأعمال يصعب استخدام المعدلات في قياسها والعكس صحيح، بينما هناك أعمال يستحسن استخدام النوعين فيها معاً. (2)

(1) أحمد سيد مصطفى، إدارة الموارد البشرية منظور القرن الحادي والعشرين، دون ذكر دار النشر أو مدينة النشر، 1999، ص 335.  
(2) شارلز وجاريت جونز، الإدارة الاستراتيجية الجزء الأول ترجمة ومراجعة: محمد رفاعي ومحمد سيد أحمد عبد المتعال، دار المريخ للنشر، 2001، الرياض، المملكة السعودية، ص

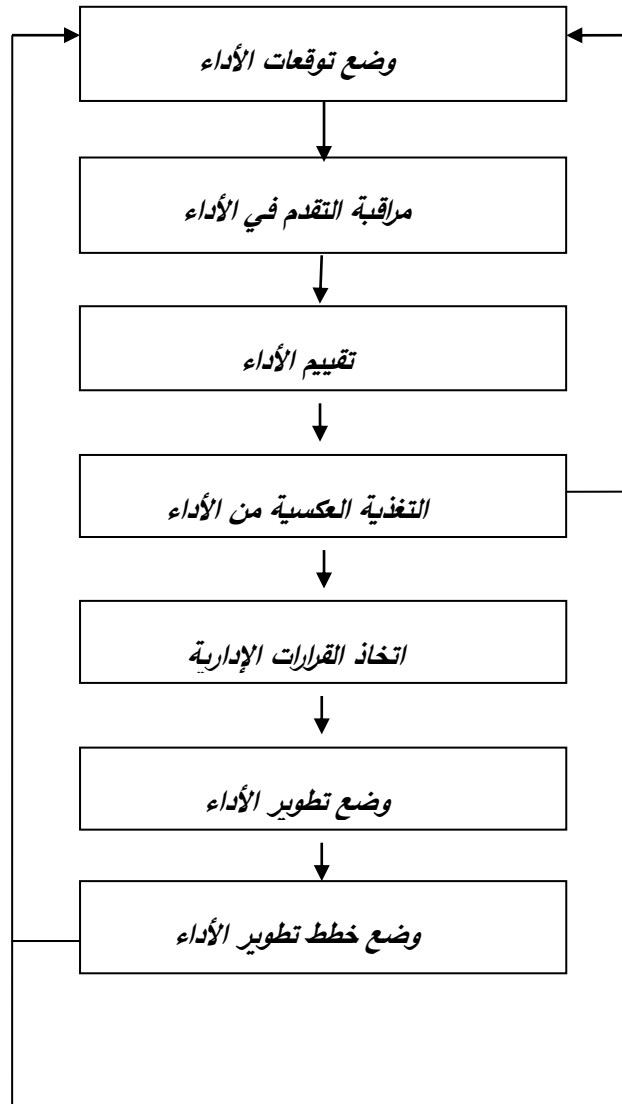
## الفصل الأول: — الإطار المفاهيمي لتنمية الموارد البشرية و أداء الأفراد

### رابعا- مراحل تقييم أداء الموارد البشرية:

- هناك مجموعة من الخطوات التي يجب مراعاتها عند تقييم الموارد البشرية والتي نوردتها فيما يلي:<sup>1</sup>
- 1- **وضع توقعات الأداء:** تعد عملية وضع توقعات الأداء أولى خطوات عملية التقييم حيث يقوم كل من المنظمة والعاملين بوضع توقعات الأداء والاتفاق على وصف المهام المطلوبة والنتائج المرغوب تحقيقها.
  - 2- **مرحلة مراقبة التقدم في الأهداف:** تهدف هذه المرحلة إلى التعرف على كيفية عمل الفرد مقارنة بالمعايير المحددة مسبقا ويتم اتخاذ الإجراءات التصحيحية من خلال ذلك، ويتم توفير المعلومات اللازمة عن كفاءة إنجاز الأعمال بشكل أمثل ويكون ذلك مستمر، أي لزوم المراقبة لما لها من أثر فعال في تصحيح الانحرافات أثناء حدوثها (رقابة تصحيحية) أو العمل على تفادي وقوعها لاحقا.
  - 3- **مرحلة تقييم الأداء:** من خلال التعرف على مستوى الأداء بغية التمكن من اتخاذ مختلف القرارات المتعلقة بالأفراد.
  - 4- **التغذية العكسية:** وتمثل في عملية تعريف العامل بمستوى أدائه والنتائج التي حققها ودرجة تقدمه في أدائه لعمله، وتعتبر التغذية العكسية ضرورية لأنها تفيد العامل تفيد العامل في كيفية أدائه المستقبلي لعمله.
  - 5- **اتخاذ القرارات الإدارية:** والمتعلقة بالترقية والنقل والتعيين وتطوير الأداء أو الاستغناء.
  - 6- **وضع خطط تطوير الأداء:** وتمثل المرحلة الأخيرة من مراحل تقييم الأداء، حيث يتم وضع الخطط التطورية من خلال التعرف على المهارات والقدرات والقابليات والمعارف والقيم التي يحملها الفرد والاستفادة منها في إنجاز الأعمال أو محاولة تعزيزها وتطويرها مما ينعكس على تحقيق أداء متميز.

<sup>1</sup> (4) خالد عبد الرحيم الهبتي، مرجع سابق، ص 204-206. ص 63.

الشكل رقم (3) يوضح مراحل عملية تقييم الأداء.



المصدر: خالد عبد الرحيم الهيتي، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي دار وائل للنشر والتوزيع

عمان، الأردن، 2003، ص 204

### المطلب الثالث : طرق تقييم الأداء

تعتمد المنظمات في تقييم أداء عاملها على مجموعة من الطرق والأساليب، ويمكن تقسيم هذه الطرق

إلى طرق ذاتية وطرق موضوعية، وفيما يلي تفصيل لهذه الطرق:

#### الفرع الأول: الطرق الذاتية لتقييم الأداء

هي عبارة عن طرق شائعة الاستعمال من قبل مختلف المنظمات ومن أهمها:

## الفصل الأول: الإطار المفاهيمي لتنمية الموارد البشرية و أداء الأفراد

**أولاً: طريقة الترتيب:** تقوم هذه الطريقة على مبدأ المقارنة بين الأفراد، إذ يقوم المقيم بترتيب المرؤوسين تنازلياً وفقاً لمستوى أداء الأفراد من الأفضل إلى الأسوأ وذلك وفقاً لبعض الخصائص المفترض توافرها في أفراد المجموعة، ويمتاز هذا الأسلوب بسهولة استخدامه إذ من خلاله تتم المفاضلة بين الأفراد الذين يعملون تحت إشراف رئيسهم المباشر لاختيار أفضل الأفراد ثم يليه حتى تتم عملية الترتيب للوصول إلى أسوأ الأفراد في المجموعة.<sup>(1)</sup>

### ثانياً: طريقة المقارنة المزدوجة:

يقوم المقيم على أساس هذه الطريقة بمقارنة كل فرد في المجموعة المطلوب تقييمها مع باقي أفراد المجموعة، ثم يختار الأفضل من بين الفردين ويوضع كل فرد في الترتيب الذي تحصل عليه، ثم يتم جمع عدد المرات التي حصل فيها هذا الفرد على الترتيب الأفضل نتيجة لوظيفة بتمايز عن أقرانه أو زملائه في العمل على أساسها تحدد مرتبة الفرد في الترتيب.

أما عدد المقارنات الزوجية التي يحتاج إليها المقيم فيتحدد من خلال المعادلة التالية:<sup>(3)</sup>

$$\text{عدد المقارنات الزوجية} = \frac{n(n-1)}{2}$$

حيث:  $n$  تمثل عدد الأفراد المطلوب تقييمهم

وتتميز هذه الطريقة بأنها سهلة الاستعمال والفهم وكذا تحديد الأكفأ من بين الأفراد العاملين إضافة إلى ترتيبهم ترتيباً يسهل عملية التعويض، إلا أن هذه الطريقة صعبة الاستعمال في حالة وجود عدد كبير من الأفراد يراد تقييمهم إضافة إلى أنها لا تقيم أداء الفرد ككل ولا تركز على خصائص محددة في أدائه.

**ثالثاً: طريقة المقاييس المتدرجة:** تعتبر هذه الطريقة من أكثر الطرق شيوعاً واستعمالاً في تقييم الأداء وذلك نظراً لسهولة تطبيقها وتقوم على أساس قياس المقيم لمدى تمتع الفرد بصفات معينة، حيث يتم استخدام مقياس متدرج الدرجات لكل صفة أو عنصر من عناصر التقييم ويحدد المقيم درجة معينة حصل عليها الفرد بال نسبة لكل عنصر من عناصر التقييم وبتجميع درجات الفرد التي حصل عليها بالنسبة لعناصر التقييم

(1) كامل بربر، إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، بيروت، 2006، ص 131.

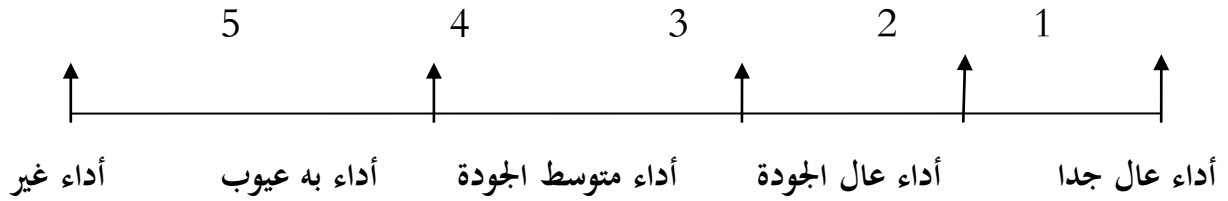
(3) حسن إبراهيم بلوط، مرجع سابق، ص 373.

## الفصل الأول: — الإطار المفاهيمي لتنمية الموارد البشرية و أداء الأفراد

نستطيع المقارنة بين الأفراد بالرجوع إلى مجموع الدرجات النهائية التي حصل عليها كل منهم.

وهناك طريقتان أساسيتان لتصميم المقاييس المتدرجة نستعرضها على النحو التالي:

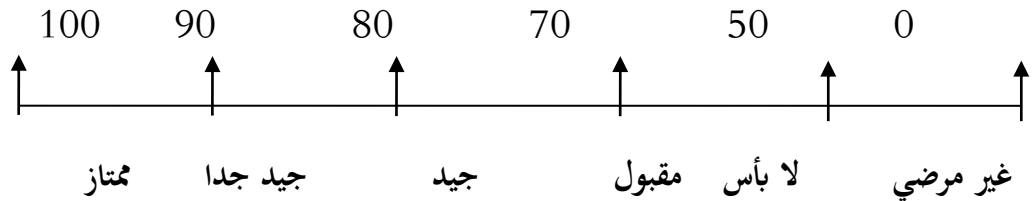
1- الطريقة الأولى: تحديد الصفة المراد قياسها المتدرجة باعتبارها صفة عامة وإعطائها أوصاف تحليلية ولنعتمد صفة "الجودة".



مرضِي

2- الطريقة الثانية: يتم اعتماد صفة على أساس محتوياتها الجزئية وإعطائها أوصافا تقديرية، نعتمد نفس

الصفة "الجودة" والتي تعني إنجاز الوظيفة بدقة ونظم وبطريقة اقتصادية وتعطيها التقديرات التالية:



نقوم بجمع الدرجات المسجلة وحساب المتوسط الحسابي، ثم يتم التعبير بالقيمة المحصلة عن كفاءة

الفرد وذلك بالطريقة التالية

$$48 = \frac{60 + 10 + 10 + 90 + 70}{5}$$

بعد حساب الدرجات يتم تصنيف كفاءة الفرد في الفئة المناسبة لذلك وذلك وفقا للمخطط

السابق، ويتميز هذا الأسلوب بسهولة استخدامه، ويساعد على التحليل والوصف الدقيق لكفاءة الفرد،

كما يسهل مناقشة الأدلة نظرا لما يوفره هذا الأسلوب من معلومات عن هذا الأداء كما يسمح بإبراز

نقاط الضعف والقوة في الأداء بشكل واضح نتيجة لما يسمح به التحليل الوصفي للأداء، ويؤخذ على هذه

الطريقة تحيز المشرف في التقييم في بعض الأحيان مع إمكانية عدم ارتباط الصفات المعتمدة في التقييم مع

الوظيفة المراد تقييمها.

## الفصل الأول: — الإطار المفاهيمي لتنمية الموارد البشرية و أداء الأفراد

### الشكل رقم (04) تقييم أداء الموظف باستخدام طريقة المقاييس المتدرجة

الشركة العامة:.....
اسم الموظف :.....: عنوان الوظيفة : ..... لتاريخ...../.....
القسم:.....
بالتقييم:.....:التوقيع.....

المصدر: مؤيد سعيد السلم، عادل حرحوش صالح، إدارة الموارد البشرية، مدخل استراتيجي، عالم الكتب الحديث، أربد، الأردن، 2002 ص 113.

رابعا: طريقة التوزيع الإجمالي: وتقوم على أساس توزيع الأفراد على درجات مختلفة بالمقياس وفق نسب محددة وهذه الطريقة تعرف بالتوزيع الطبيعي للأفراد بناء على إنجازاته حيث يتركز أكثر أفراد المجموعة حول المتوسط. (1)

وذلك استناد إلى الافتراض القائل بأن نسبة قليلة من الأفراد تحصل على الترتيب الأفضل ونسبة قليلة أخرى تحصل على الترتيب الأدنى بينما باقي الأفراد يحصلون على الترتيب المتوسط (2) ثم يتم كتابة أسماء العاملين المراد تقييم أدائهم على بطاقات صغيرة ويكون كل اسم على بطاقة واحدة فقط ثم يطلب من المقيم توزيع هذه البطاقات على مجموعات كمايلي :

المجموعة الأولى: 10% أداء ضعيف.

المجموعة الثانية: 20 % أداء أقل من المتوسط.

المجموعة الثالثة: 40 % أداء مقبول (متوسط).

المجموعة الرابعة: 20 % أداء جيد.

المجموعة: 10 % أداء ممتاز.

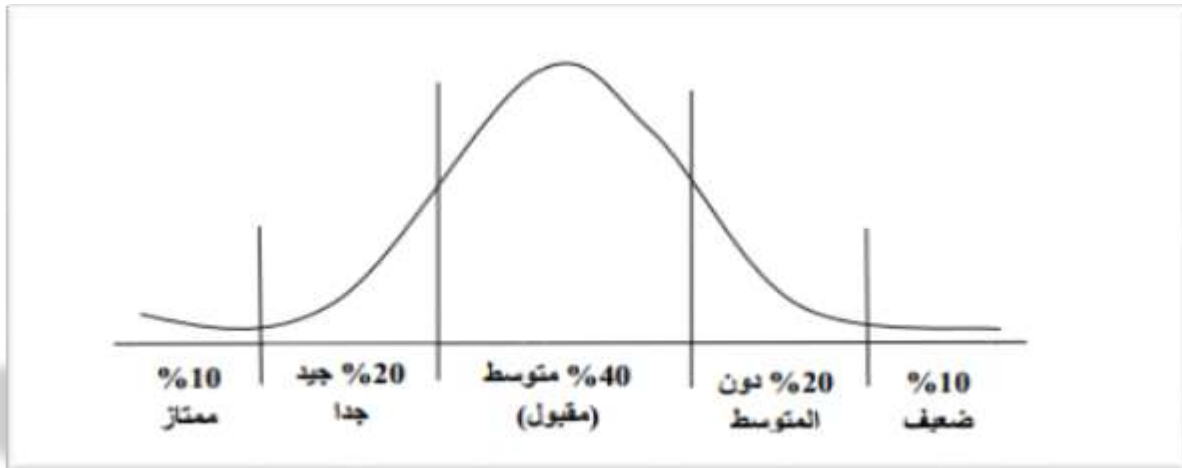
(1) كامل بربر مرجع سابق، ص 133.

(2) حسن ابراهيم بلوط، مرجع سابق، ص 347.

## الفصل الأول: الإطار المفاهيمي لتنمية الموارد البشرية و أداء الأفراد

وتتم عملية التوزيع حسب نسب محددة لكل مجموعة كما في الشكل التالي:

الشكل رقم(05): نموذج عن التوزيع الإجمالي لأداء الأفراد



المصدر: حسن ابراهيم بلوط، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي، دار النهضة العربية، بيروت،

2002، ص 374.

### الفرع الثاني: الطرق الموضوعية لتقييم الأداء

أولاً: طريقة الاختيار الإجمالي: تقوم هذه الطريقة على أساس اختيار المقيم لعبارتين من مجموع أربع عبارات أو أكثر تصف صفة معينة للفرد ، بحيث تصف إحدى العبارات المختارة الفرد بأفضل ما يكون والعبارة الأخرى أبعد ما تكون عن وصف الفرد، ثم يقوم المقيم باختياره القائمة من العبارات التي تنطبق أو العبارات الأكثر قرباً من وصف الفرد محل التقييم ، والشكل التالي يمثل نموذجاً لتقييم الفرد<sup>(1)</sup> بطريقة الاختيار الإجمالي:

(1) كامل بربر مرجع سابق، ص 132.

## الفصل الأول: — الإطار المفاهيمي لتنمية الموارد البشرية و أداء الأفراد

الشكل رقم (06) نموذج لقائمة التقييم بطريقة التقييم الإيجابي.

البند أو العنصر	أ لأقل وصفا	الأكثر ثر وصفا
يراقب ويفحص عمل المرؤوسين ويقدم الإعانة عندما يطلب	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
يتابع المهام المفوضة للتحقيق من مدى تمشي ذلك مع إجراءات التشغيل.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
يحصل على أفكار وآراء الأفراد ويستفيد منها عندما تسمح الظروف بذلك.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
يعين حدود العمل والمهام	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
يوجه الشكر والثناء لأولئك الذين يسلكون المسلك الملائم في مكان العمل ويكون ذلك محل التقدير والاحترام.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

المصدر: عبد الغفار حنفي السلوك التنظيمي وإدارة الأفراد، الدارالجامعة، الإسكندرية، 2006،

ص 386

ثانيا: طريقة قوائم المراجعة:

بموجب هذه الطريقة يتم إعداد قائمة تحتوي على عدد من الأسئلة تتعلق بسلوك الفرد في الأداء وذلك بالتعاون بين إدارة الموارد البشرية والرؤساء المباشرين، وهي قوائم تشرح جوانب كثيرة من سلوك المرؤوسين في العمل والصفات الواجب توفرها فيهم ويتم وضعها في قائمة وعلى إدارة الأفراد أن تحدد أهمية كل عنصر في تأثيره على الأداء للوظيفة ، وضع عنصر أو صفة أمامه حسب أهميته<sup>(1)</sup> ويطلب من المقيم الإجابة بنعم أو لا أو وضع علامة أمام كل عبارة أو سؤال حسب تلك الصفات التي تتوافر في أداء الفرد ، وبعد استيفاء هذه القائمة تقوم إدارة الأفراد بتحديد وزن أو قيمة الإجابات بموجب دليل خاص من أجل الوصول إلى الترتيب النهائي لأداء الفرد وهذا يعني أن المدير المباشر لا يلعب دور القيم وإنما يقوم بدور المراسل

(1) أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2004، ص 303.

## الفصل الأول: — الإطار المفاهيمي لتنمية الموارد البشرية و أداء الأفراد

### ثالثاً: طريقة الأحداث الحرجة:

يتم تقييم الأداء : بموجب هذه الطريقة عن طريق دراسة طبيعية كل نوع من الوظائف من خلال نتائج تحليلها وتوصيفها ، ومن ثم تحديد مجموعة من السلوكيات التي تؤثر في أدائها سلباً أو إيجابياً بشرط أن تكون هذه السلوكيات هامة وحساسة وذات تأثير مباشر على أداء الأفراد الذين يمارسونها: ويهمل أي سلوك أو تصرف غير هام وليس له تأثير يذكر في الأداء<sup>(1)</sup> أي أنه يطلب من المشرف ملاحظة سلوك كل موظف وتسجيل كل ما يمكن أن يشير إلى نقاط الضعف والقوة لديه وهذا الأسلوب قد لا يقدم صورة واضحة ووثيقة عن أداء الموظفين طوال العام وإنما يقيم ما يحكم به المشرف بأنه نقطة ضعف أو نقطة قوة تظهر في فترة من الفترات في أثناء العمل وليس دائماً<sup>(2)</sup>، والمطلوب من المقيم هو التركيز على السلوكيات وملاحظتها بشكل عام ويحدد أي هذه السلوكيات له علاقة بفاعلية أو عدم فاعلية أداء الفرد ومن مزايا هذه الطريقة أنه:

- 1- تعطي للرئيس مقياس موضوعية (السلوكيات) لتقييم أداء المرؤوسين ولا يعتمد الذاكرة على والتعميم.
- 2- إبراز نواحي الضعف والقصور في أداء العاملين.
- 3- تتيح الفرصة أمام الرئيس لمناقشة المرؤوس في سبيل تلافي القصور وتحسين الأداء في المستقبل. إلا أنه يعاب على هذه الطريقة أن الرئيس سيميل إلى ممارسة الرقابة اللصيقة المستمرة على المرؤوسين وهذا بسبب مضايقة شديدة للعاملين، ويبين النموذج التالي: استمارة تقييم أداء لرجل بيع بطريقة الوقائع الحرجة.

(1) عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة- بعد استراتيجي- دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، 2005، ص 423.

(2) ناصر محمد العديلي، إدارة السلوك التنظيمي، دار مراحل للطباعة الإلكترونية، الرياض المملكة السعودية 2005، ص 417.

## الفصل الأول: الإطار المفاهيمي لتنمية الموارد البشرية و أداء الأفراد

الشكل رقم (07): استمارة تقييم عامل مبيعات بطريقة الوقائع الحرجة.

اسم الشخص:				
اقرأ كل عبارة ثم قرر درجة مطابقة العبارة على الشخص محل لقياس، بأن تقرر مدى اتفاقك أو اختلافك وذلك بوضع علامة X في المربع الذي يقع أسفل البدائل التالية:				
- يثير شائعات عن المعلومات الخاصة بالعملاء:				
موافق جدا	موافق	غير متأكد	مختلف	مختلف جدا
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- ينقصه المعرفة عن المنتجات التي يتولى بيعها:				
موافق جدا	موافق	غير متأكد	مختلف	مختلف جدا
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- يعطي وعودا غير واقعية للعملاء				
موافق جدا	موافق	غير متأكد	مختلف	مختلف جدا
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- يتابع التغيرات في الأسواق:				
موافق جدا	موافق	غير متأكد	مختلف	مختلف جدا
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- يقوم بمجهودات ممتازة في اقتناص الفرص الجديدة:				
موافق جدا	موافق	غير متأكد	مختلف	مختلف جدا
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- يقترح أساليب بيعية جديدة:				
موافق جدا	موافق	غير متأكد	مختلف	مختلف جدا
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

المصدر: أحمد صقر عاشور، إدارة القوى العاملة الأسس السلوكية وأدوات البحث التطبيقي، دار

النهضة العربية، بيروت، 2006، ص 395

## الفصل الأول: — الإطار المفاهيمي لتنمية الموارد البشرية و أداء الأفراد

### رابعاً: طريقة التقرير المكتوب

تشبه هذه الطريقة طريقة الأحداث الحرجة حيث يقوم المشرف بكتابة تقرير يبين فيه حكمه على أداء مرؤوسيه وذلك في نهاية فترة التقييم، موضحاً مواطن الضعف والقوة في أدائهم وذلك اعتماداً على ذاكرته ودون الاستناد إلى مذكرة أو أجندة يدون فيها الأحداث الحرجة في أثناء أداء الأفراد لوظائفهم.

### خامساً : طريقة الإدارة وبالأهداف

الإدارة بالأهداف فلسفة إدارية تهدف إلى زيادة مشاركة المرؤوسين في وضع بعض الأهداف التي يقوم بها بتحقيقها واتخاذ القرارات الملائمة لذلك<sup>(1)</sup> بافتراض ميل المرؤوسين إلى معرفة المهام المطلوب منهم وإنجازها والرغبة في مشاركة الإدارة في اتخاذ القرارات المتعلقة بهم إضافة إلى رغبتهم في معرفة مستويات أدائهم ، وتستخدم كأسلوب لتقييم الأداء من خلال إتباع خطوات تطبيق هذا البرنامج في المنظمة والتي تتضمن ما يلي:

- يقوم الرؤساء والمرؤوسون في كل وحدة إدارية بمناقشة الأهداف والنتائج المرغوب تحقيقها والتي غالباً ما تكون ضمن الإطار العام لأهداف المنظمة.
- يشرف الرؤساء والمرؤوسون على تحديد الأهداف المرغوب تحقيقها والتي يجب أن تكون واقعية وسهلة القياس.
- يجتمع الرؤساء والمرؤوسون ثانية لدراسة مدى إنجاز مدى إنجاز المرؤوسين لتلك الأهداف وتقييمها.
- تتمتع طريقة تقييم الأداء وفقاً لطريقة الإدارة بالأهداف بمزايا أهمها<sup>(2)</sup>:
- توفر طريقة الإدارة بالأهداف لكل مرؤوس مقياساً خاصاً لقياس أدائه مبيناً على خصائص وظيفته وطبيعتها وأهدافها.
- تمكين المرؤوس من تقييم أدائه ذاتياً من خلال قياس النتائج التي حققها.
- التركيز على أداء الفرد المستقبلي وكيفية تحسينه وتطويره.
- توضيح المسؤوليات والواجبات لكل من الرئيس والمرؤوس وتنظيم العمل وتنسيق بين الجهود.

(1) كامل بربز، مرجع سابق، ص 134.

(2) زهير ثابت، مرجع سابق، ص 126، 127.

## الفصل الأول: — الإطار المفاهيمي لتنمية الموارد البشرية و أداء الأفراد

- تحول تركه الرئيس إلى الاهتمام بكيفية مساعدة المرؤوس لتطوير أدائه ومدته بالمعلومات الكافية عن أدائه الحالي والمستقبلي بدلا من الاكتفاء بالنقد.
- تتماشى مع المبدأ النفسي القائل بأن الأفراد تزيد إنتاجيتهم كلما وضعت لهم أهداف محددة بدقة مطلوب تنفيذها في فترة زمنية محددة.
- تنمية قدرة الفرد على التعلم من خلال استفادته من المعلومات المرتدة عن طريق التغذية العكسية  
Feed Back.
- القضاء على العديد من الصعوبات التي تواجه العاملين عند إتباعهم للطرق التقليدية التي تعتمد على التقدير الشخصي.
- يتم التقييم طبقا للأهداف التي شارك في وضعها المرؤوس بالمقارنة مع أدائه والنتائج التي حققها.
- تعطي دورا هاما للمرؤوس في عملية التقييم يقلل من درجة اعتماده على الرئيس ويزيد من درجة تحكمه في بيئة العمل المحيطة.

### الفرع الثالث: مدخل إدارة الجودة الشاملة في تقييم الأداء

#### أولا: مفهوم إدارة الجودة الشاملة

تعرف إدارة الجودة الشاملة بأنها: "عملية التحسين المستمر لكل نشاط من أنشطة المنظمة وذلك من خلال الإدارة التي تهتم بالحصول على الأفراد المهرة، واستخدام فرق العمل والأساليب التجريبية المتعددة وتنظيم المكافآت والتقدير لإنجازات العاملين والاهتمام بتدريبهم وجمع المعلومات التي تمكن وتساعد المنظمة في التوجه بإدارة الجودة الكلية"<sup>(1)</sup>.

كما يمكن تعريفها بأنها: "شكل تعاوني لأداء العمل يعتمد على القدرات المشتركة لكل من الإدارة والعاملين بهدف تحسين وزيادة الإنتاجية بصفة مستمرة من خلال فرق العمل."<sup>(2)</sup>.

#### ثانيا: تقييم بطريقة إدارة الجودة الشاملة:

يعتبر مدخل الجودة الشاملة من المداخل المعاصرة المستخدمة في تقييم أداء العاملين ومن ثم تحسينه وتحقيق مزايا تنافسيه ذلك أغلب أنظمة التقييم السابقة تعتمد على النواحي الكمية والسلوكية وتتجاهل

(1) مؤيد سعيد السلم وعادل حرحوش صالح، مرجع سابق، ص 118.

(2) صونيا محمد البكري، إدارة الجودة الكلية، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2002، ص 46.

## الفصل الأول: — الإطار المفاهيمي لتنمية الموارد البشرية و أداء الأفراد

اعتبارات الجودة ، كما أن المسؤولية الكاملة على نتائج الأداء يتحملها العامل لوحده في حين لا تتم مكافأته على أساس النتائج المحققة من قبله، أي أن المنظمات لا تقوم بتوزيع العوائد المالية وفقا لمساهمة العاملين في تحقيقها، إلا فلسفة الجودة الشاملة لا تعتمد في تقييم الأداء على أساس النتائج وأنماط السلوك، معتبرة في ذلك أن هذه الاعتبارات لا يمكن العامل السيطرة عليها في الغالب ، إضافة تركيز هذا المدخل على ضرورة التحسين المستمر في أداء الموارد البشرية من خلال تظهره نتائج تقييم أدائهم، لأن الفاعلية التنظيمية التي توفر للزبائن سلعا وخدمات يرضون عنها متوقعة على تقييم على جودة الأداء وتحسينه المستمر ، فتقييم أداء الموارد البشرية أداة رقابية فعالة في المنظمات تضع الأداء التنظيمي فيها تحت السيطرة فهو يرصد الانحرافات السلبية فيعالجها، وينمي الانحرافات الإيجابية فيه في مسعى إلى تطوير وتحسين الأداء التنظيمي وتحقيق الفاعلية التنظيمية<sup>(1)</sup> فيرى مؤيدو هذه الفلسفة أن مجال تركيز أنظمة تقييم الأداء يجب أن ينصب على تزويد العاملين بمعلومات مرتدة حول مجالات التحسين الممكنة في أدائهم ولهذا الغرض يجب توافر نوعين من المعلومات المرتدة.<sup>(2)</sup>

- معلومات وصفية عن المديرين، والزملاء.

- معلومات تستند على عمليات الوظيفة ذاتها وباستخدام الأساليب الإحصائية للرقابة على الجودة.

إضافة إلى تجنب استخدام تصنيفات فنوية للعاملين مثل: ممتاز، جيد، مما يؤدي إلى تشجيعهم على مواصلة التصرف وفق الطريقة التي توافق الفئة التي ينتمي إليها العامل ويتقاعس عن بذل جهود لتحسين أدائه.

### ثالثا: أهداف طريقة إدارة الجودة الشاملة

هناك مجموعة من الاهداف التي يمكن تحقيقها من خلال تطبيق مدخل إدارة الجودة الشاملة ومنها<sup>(3)</sup>

- تخلق روح التعاون والمشاركة المستمرة لجميع العاملين من اجل تحسين منتجاتها وأنشطتها وتتيح لهم الفرصة لتطوير مشاركتهم في شؤون الجودة.
- كسب رضى العملاء الداخليين(العمال) والخارجين (الزبائن).
- تجنيد كافة الإمكانيات المتاحة لدى المنظمة بغية تحقيق الأهداف المسطرة من خلال تحديد أهداف الأداء لكل عامل ووسائل تحقيقها والاستمرار في البحث عن أمثل طريقة للأداء.
- معايير ومعدلات تقييم تمكن من قياس الاداء الفعلي للعامل.

(1) عمر وصفي عقيلي، مرجع سابق، ص 374

(2) جمال الديم محمد المرسي، مرجع سابق، ص 440.

(3) نور الدين شنوفي، مرجع سابق، ص 153.

## الفصل الأول: — الإطار المفاهيمي لتنمية الموارد البشرية و أداء الأفراد

- تشجيع نظام الرقابة على التكاليف والسيطرة عليها.
- الاستخدام الامثل للموارد البشرية بغية بناء كفاءات بشرية والرفع من مستويات ادائها إلى درجة الامتياز.

### المطلب الرابع : أسس التقييم الفعال ومشاكل التقييم

#### الفرع الأول: أسس تقييم الأداء:

- يمكن تلخيص أهم الأسس والمبادئ التي يقوم عليها التقييم الفعال لأداء العاملين على النحو التالي:<sup>(1)</sup>
- تحديد الأهداف المراد تحقيقها بدقة وكذا تحديد مجالات تقييم الأداء.
- وضع معايير موضوعية وواضحة لعملية تقييم الأداء.
- ضرورة أن يكون لنظام عملية تقييم الأداء صلة وثيقة بالوظيفة أي أن تكون معايير التقييم ذات علاقة مباشرة بالوظيفة.
- التوصيف الدقيق لكل وظيفة ومعايير الأداء فيها.
- تدريب مقيمي الأداء على استخدام نظم وأساليب التقييم تدريباً كافياً.
- ضرورة الاتصال المستمر للمقيمين بالعاملين المراد تقييم أدائهم.
- إذا كان التقييم يتعلق بمجموعة من مقاييس الأداء (مثل: المواظبة، الجودة، الكمية) فإن وزن كل مقياس يجب أن يكون ثابت طيلة فترة التقييم.
- ضرورة أن يتم التقييم عن طريق أكثر من مقيم وبشكل مستقل تفادياً لبعض التظليلات التي يمكن أن يحملها التقييم من طرف شخص واحد.
- ضرورة تزويد العاملين بالتغذية العكسية عن مستوى أدائهم وكفاءته وكيفية.
- أن يتضمن تقييم أداء العاملين استخدام أسلوب تقييم النتائج الذي يركز على تخطيط الأداء وأسلوب تقييم السلوك الذي يركز على الصفات والسمات السلوكية.

(1) زهير ثابت، مرجع سابق، ص 91.

## الفصل الأول: — الإطار المفاهيمي لتنمية الموارد البشرية و أداء الأفراد

الفرع الثاني: مشاكل تقييم أداء العاملين وعلاجها

أولاً: مشاكل تقييم الأداء:

- طالما أن تقييم أداء العاملين يتم عن طريق أفراد فإنه من الطبيعي أن يتعرضوا في ذلك إلى أخطاء أو بعض أوجه الضعف من خلال الوقوع في بعض الأخطاء والمشاكل والتي منها:<sup>(2)</sup>
- يعتمد تقييم الأداء بشكل كبير على الرأي والحكم الشخصي للمقيم مما من شأنه توقع وجود تحيز ولا موضوعية في نتائج التقييم والذي يعتبر مشكلة حقيقية يجب التخفيف منها ذلك أن القضاء على الجوانب الشخصية في التقييم يكاد يستحيل.
  - توقع المقاومة التي سيتلقاها تقييم الأداء من طرف الأفراد بسبب تعريضهم للخضوع للرقابة المستمرة إضافة إلى خوف هؤلاء الأفراد على مستقبلهم الوظيفي المرتبط إلى حد كبير بنتائج التقييم والتي يشككون في موضوعيتها بسبب الجوانب الشخصية المصاحبة للتقييم، لذلك وجب إقناع العاملين بموضوعية وعدالة تقييم الأداء وأنه يسمح لهم بالتطور والتحسين وأنه في فائدتهم مما يقلل من مقاومتهم للتقييم.
  - تعتبر الفروقات الفردية والصفات الشخصية للأفراد مثل الشك في نتائج التقييم وعدم الثقة في المقيم وعدم الاقتناع بموضوعية التقييم من أهم الأسباب التي تحول دون تحقيق الرضا عن نتائج التقييم لديهم.
  - توقع حدوث حساسية بين الرؤساء والمرؤوسين ذلك في غالب الأحيان ما ترتبط بنتائج تقييم الأداء بالمستقبل الوظيفي للأفراد مما يضع الرؤساء في مواقف محرجة.
  - توقع شعور عدائي من قبل بعض الأفراد الذين قيم أدائهم بدرجة متوسطة أو ضعيفة لأن ذلك سيحرمهم من بعض المزايا الوظيفية والتي يحصل عليها دورا الأداء الجيد، وبالتالي وجب التخفيف من هذا الشعور عن طريق التوعية بأن النتائج الضعيفة ستعالج ويمكن لأصحابها الحصول على المزايا التي يحصل عليها الأفراد الأكفاء.

(2) عمر وصفي عقيلي، مرجع سابق، ص 371-373.

## الفصل الأول: — الإطار المفاهيمي لتنمية الموارد البشرية و أداء الأفراد

- غالباً ما يصعب التأكد من صحة ودقة نتائج تقييم أداء العاملين في الوظائف الإدارية لارتباط معايير التقييم بصفات شخصية يصعب تحديد مدى توفرها في الأفراد وأن الإنتاجية هي هذه الوظائف غير ملموسة.

### ثانياً: علاج مشاكل تقييم الأداء:

تجدر الإشارة إلى أنه مهما بلغت مشاكل وصعوبات تقييم الأداء فلا بد من السعي إلى علاجها والتخفيف من حدتها ومن الوسائل المستخدمة في ذلك نجد<sup>(1)</sup>:

- تحديد معايير التقييم بشكل واضح ودقيق يمكن فهمها من قبل المقيم والمقيم وذلك من خلال تحديد الجوانب المكونة لأداء العمال.

- ضرورة التأكد على الموضوعية والدقة في نتائج التقييم من خلال مراجعتها من قبل جهة غير الجهة المقيمة لهذا الأداء.

- ضرورة المساءلة الجادة للمقيمين الذين يكتشف وجود خطأ في تقييمهم خاصة إذا كان الخطأ يتعلق بموضوع التحفيز.

- فتح باب التظلم لكل من يشك في نتائج التقييم.

- مناقشة نتائج التقييم مع كل من قيم أداءه بغية شرحها وتبريرها ويكون ذلك من قبل المقيم.

- ضرورة تحسيس الأفراد بالثقة والاطمئنان حوا نظام الأداء من خلال توضيح أهدافه وأبعاده والفوائد التي يجنيها كل من الأفراد والمنظمة

(1) ناصر محمد العديلي، إدارة السلوك التنظيمي، دار مراحل للطباعة الالكترونية، 1993، الرياض، المملكة العربية السعودية، ص 153.

## الفصل الأول: — الإطار المفاهيمي لتنمية الموارد البشرية و أداء الأفراد

### خاتمة:

ما تم استخلاصه من هذا لفصل :

- أن تنمية الموارد البشرية هي إحدى الركائز الأساسية لتحقيق التنمية المستدامة الشاملة واستدامتها، لدورها المحوري في صقل المهارات وتحريك القدرات وتنمية الكفاءات البشرية في جوانبها العلمية والمهنية والتقنية اللازمة لتلبية متطلبات التنمية واحتياجات سوق العمل
- تكمن أهمية تنمية الموارد البشرية في زيادة قيمة وقدرة الأصول البشرية بالمنظمة. وتوفير بديل للتعين عن طريق تأهيل الموظفين. وصنع قادة محتملين لمستقبل المنظمة. للمساعدة في التقليل من دوران العمل عن طريق الاحتفاظ بأفراد متحفزين ومهتمين بمناصبهم ووظائفهم مع إمكانية التقدم والتطور.
- أن تقييم أداء الأفراد وفعاليتهم لا تتحقق فقط بحسن التخطيط والتصميم و التقييم، وإنما تعتمد أيضا على دقة التنفيذ من جانب القائمين على عملية التقييم، كما تتأثر عملية التقييم أيضا باقتناع الأفراد محل التقييم وإقبالهم على استيعاب وتفهم محتوى التقييم وأهدافه.

## الفصل الثاني: دراسة حالة مؤسسة لوتيس سات

- المبحث الأول: التعريف بمؤسسة لوتيس سات لإنتاج الألواح العازلة .
- المبحث الثاني : أهمية ومكانة إدارة الموارد البشرية في هذه المؤسسة.
- المبحث الثالث: تحليل النتائج واختبار الفرضية الرئيسية .

## الفصل الثاني: دراسة حالة مؤسسة لوتيس سات

تمهيد:

بعد التطرق في الجانب النظري إلى الإطار المفاهيمي و أهمية تنمية الموارد البشرية و إستراتيجية تنمية الموارد البشرية ومدخل عام حول الأداء وكذا المقاربة الإستراتيجية للأداء ،سنحاول في هذا الفصل المخصص للجانب الميداني الوقوف و توضيح اثر إستراتيجية تنمية الموارد البشرية على أداء الأفراد في المؤسسة.

وقد وقع الاختيار على مؤسسة "لوتيس سات" وهذا الاختيار لم يكن نتيجة للصدفة، بل لعلمنا بالموقع الهام الذي تحتله هذه المؤسسة في مجال نشاطها و كمحاولة لإسقاط هذه المفاهيم والأطر النظرية على المؤسسة ، وكذا رغبتني الشخصية باعتباري اعمل في هذا المجال مكلف بالموارد البشرية .

سنتناول من خلاله الإطار المنهجي للدراسة الميدانية والوقوف على الدور الذي يلعبه كل من الموارد البشرية في تحسين و اثر إستراتيجية تنمية الموارد البشرية على أداء الأفراد في المؤسسة محل الدراسة من خلال تحديد أثر العلاقة بين استراتيجية تنمية الموارد البشرية كمتغير مستقل وأداء الموارد البشرية في المؤسسة السابقة كمتغير تابع والكشف عن مدى تقارب الإطار النظري للدراسة مع واقع ما يجري في الشركة .

وقد جاء هذا الفصل تحت عنوان :أداء الأفراد وواقع تأثير إستراتيجية تنمية الموارد البشرية في مؤسسة لوتيس سات متضمنا المباحث التالية:

المبحث الأول :التعريف بالمؤسسة محل الدراسة التطبيقية، .

المبحث الثاني : أهمية ومكانة إدارة الموارد البشرية في هذه المؤسسة.

المبحث الثالث : تحليل النتائج واختبار الفرضية الرئيسية

## الفصل الثاني: دراسة حالة مؤسسة لوتيس سات

المبحث الأول: التعريف بالمؤسسة محل الدراسة التطبيقية

المطلب الأول: التعريف بالمؤسسة.

تعتبر مؤسسة "لوتيس سات" من بين أحسن المؤسسات الاقتصادية في الجزائر، والرائدة في إنتاج الألواح العازلة .

بطاقتها التقنية تكون على الكمل التالي

اسم الشركة : لوتيس سات

طبيعتها القانونية : ش ذ م م

تاريخ التأسيس : ماي 2016

تاريخ الدخول الفعلي في الإنتاج : جانفي 2019

رأسمال الاجتماعي : 110 000 000.00 دج

الموقع : المنطقة الصناعية بالمسيلة مجموعة ملكية رقم 09 القسم 121 بلدية المسيلة .

المساحة الإجمالية : 42042 م مربع

منتجات المصنع : الألواح العازلة المتعددة الطبقات

- الألواح العازلة المتعددة الطبقات بالصوف الصخري

- الألواح العازلة المتعددة الطبقات بالبوليووريتان

- الألواح المعدنية غير العازلة المموجة - الملحقات الحديدية

الطاقة السنوية : 55 مليون متر مربع من مختلف المنتجات

مجالات الاستخدام : المنشآت الصناعية والفلاحية - القاعات الرياضية وقاعات المؤتمرات

العمال : المباشرين 70- غير المباشرين 50

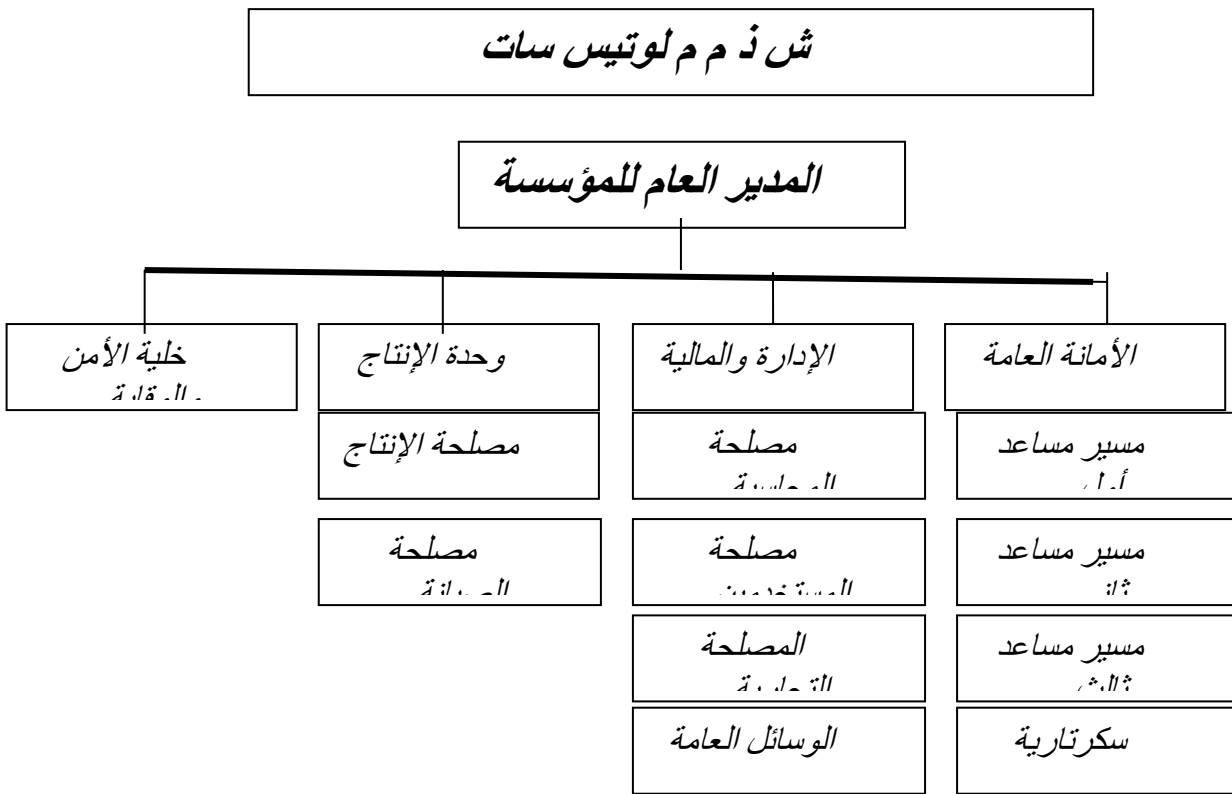
لوتيس سات متحصله على شهادة المطابقة العالمية ايزو 9001 نسخة 2015

## الفصل الثاني: دراسة حالة مؤسسة لوتيس سات

### المطلب الثاني : الهيكل التنظيمي لمؤسسة

يوضح الهيكل التنظيمي للمؤسسة محل الدراسة مختلف الوظائف التي تمارسها المؤسسة وهي التي تشكل المنظمة وشبكة العلاقات الرسمية، وكذا الأساليب التي من خلالها تتخذ القرارات والأوامر نحو المنفذين، بالإضافة إلى قنوات الاتصال داخل المؤسسة والتي تزود الهيئات القيادية بمعلومات حول العمل والصعوبات والاحتياجات لمختلف الوظائف.

الشكل رقم (08) الهيكل التنظيمي لمؤسسة لوتيس سات



### الهيكل التنظيمي لشركة لوتيس سات

المصدر : اعداد الطالب بناء على الوثائق المقدمة من المؤسسة

### المبحث الثاني: أهمية ومكانة إدارة الموارد البشرية في مؤسسة لوتيس سات

باعتبار أن إدارة الموارد البشرية تمثل المحور الأساسي في تنظيم العلاقة بين المديرية وعمالها، وترمي إلى تحقيق أهدافها، ويتم ذلك من خلال مجموعة أنشطة وبرامج، خاصة بالحصول على الموارد البشرية وتنميتها وتوظيفها وتقييم أدائها وصيانتها والاحتفاظ بها بشكل فعال فهي من هذا المنطلق تعد إدارة هامة وشريكا حقيقيا في التخطيط الاستراتيجي الشامل ولها اثر في إستراتيجية تنمية الموارد البشرية على أداء الأفراد في المؤسسة أي أن عملها لم يعد محصورا فقط في إدارة شؤون الأفراد من استقطاب وتوظيف وتدريب وتقييم... الخ. ومن خلال الدراسة الميدانية وتفحص وثائقها وهيكلها التنظيمي لمسنا مدى أهمية هذه الإدارة بها ووصفها بالعمود الذي تتمحور حوله مختلف الوظائف الأخرى عن طريق تخطيط وتنظيم أعمال مختلف الأفراد.

### المطلب الأول: المهام الرئيسية لإدارة الموارد البشرية.

إن لإدارة الموارد البشرية شأنها شأن أية إدارة في المنظمة مهمتين أساسيتين: الأولى إدارية، والأخرى متخصصة، فأما الإدارية فهي تشترك مع مختلف الوحدات التنظيمية في المنظمة بممارستها وتتمثل في وظائف التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة والإبداع والتطوير وتخصيص الموارد، وبالرغم من أن جميع المدراء يقومون بهذه الوظائف نفسها فإن الوقت اللازم للقيام بكل منها يختلف من مستوى إداري إلى آخر، فالوقت المبذول في التخطيط والتنظيم يزداد كلما ارتفعنا في السلم الوظيفي، وأيا كان الأمر فإن المهارات الإدارية ضرورية لجميع المستويات الإدارية. وأما المهام التخصصية فتمارس إدارة الموارد البشرية أربعة مهام رئيسية هي:

-الحصول على الأفراد، تدريبهم وتنميتهم، تحفيزهم ثم المحافظة عليهم وصيانتهم. وتهتم المهمة الأولى بإجراءات الحصول على العمالة، وذلك بعد التأكد من الحاجة إليها،

-المهمة الثانية فيتمحور اهتمامها حول الأنشطة والممارسات التي تهدف إلى رفع المهارات العلمية والعملية للعاملين والذي يعود بالفائدة على المؤسسة، في حين نلاحظ ارتباطا وتداخلا بين المهمتين الأخيرتين حيث تسعى المؤسسة من وراء التحفيز إلى رفع أداء العاملين وتحسين إنتاجيتهم باستخدام حوافز عديدة هي نفسها التي تستعملها لصيانتهم، بمعنى أن أساليب الصيانة هي نفسها أساليب التحفيز، ويكمن الفرق فقط في الهدف، وعلى هذا الأساس سنقوم بدراسة إدارة الموارد البشرية على أنها عملية تتضمن عدة مهام رئيسية هي:

## الفصل الثاني: دراسة حالة مؤسسة لوتيس سات

### الفرع الأول: الحصول على الموارد البشرية

إن أول مسؤولية تقع على عاتق إدارة الموارد البشرية في المؤسسة هي سد احتياجاتها من الموارد البشرية، وتتم هذه المسؤولية من خلال أنشطة فرعية متكاملة مترابطة يشكل مجموعها سلسلة من الأعمال، تقوم من خلالها إدارة الموارد البشرية بتوفير احتياجات المنظمة على اختلاف أنواعها وفق مواصفات محددة لشغل الوظائف الموجودة في المنظمة، وتمثل هذه الأنشطة الفرعية فيما يلي:

#### أولاً: تحليل و توصيف الوظائف:

هي عملية تحديد المعلومات ذات العلاقة بطبيعة وظيفة من الوظائف، ويقوم المحلل بواسطة الملاحظة أو الدراسة بتحديد المهام (TASKS) التي تؤلف وظيفة من الوظائف و كذلك تحديد المهارات و المعلومات و القدرات و المسؤوليات المطلوبة توفرها في شخص ما ليقوم بأداء ناجح لوظيفته أو بعبارة أخرى هو التعرف على واجبات و مسؤوليات كل وظيفة و تحديد مواصفات من يشغلها.

#### ثانياً: تخطيط الموارد البشرية

هو إحدى الوظائف الأساسية لإدارة الموارد البشرية و يهدف إلى تقدير احتياجات المنظمة من الموارد البشرية من حيث:

- أنواع الوظائف أو الأعمال المطلوبة، أعداد الأفراد اللازمين من كل نوع للوظائف المطلوبة،
- الفترة الزمنية التي تعد على أساسها خطة الموارد البشرية.

#### ثالثاً: استقطاب الموارد البشرية

عملية استكشاف الأفراد والمرشحين لشغل الوظائف الشاغرة بالمنظمة، ومن منظور آخر فإن الاستقطاب هو نشاط يعمل على التقاء العرض والطلب على العمالة، أي من لديهم وظائف شاغرة ومن يبحثون عن وظائف، وفي كلمات محددة فإن استقطاب الموارد البشرية يشير إلى النشاط التنظيمي المصمم لغرض التأثير في:

- عدد أفراد المتقدمين لشغل الوظائف.

- نوعيات الأفراد المتقدمين لشغل تلك الوظائف.

- احتمالات قبول الأفراد الملائمين للوظيفة لعروض المنظمة لشغلها.

ومن اجل سد احتياجات المؤسسة من الموارد البشرية تلجأ المؤسسة إما إلى العاملين بها، أو تستعين بالأفراد

## الفصل الثاني: دراسة حالة مؤسسة لوتيس سات

الموجودين في سوق العمل.

### 1- المصادر الداخلية للاستقطاب:

تمثل في العاملين داخل المؤسسة، وتلجأ إليهم لتغطية الاحتياجات عن طريق مجموعة من الإجراءات الآتية

1-الترقية: وسيلة مهمة لشغل بعض الوظائف حيث غالبا ما تكون مؤهلات الشخص معروفة للمؤسسة، بل قد تكون الوظيفة التي يتركها قد دربته للوظيفة الجديدة، فبدلا من تعيين شخص من خارج المؤسسة فيها يرقى إليها من داخلها، كما تلجأ إليه في تلبية حاجتها من الموارد البشرية في حالة وجود عدم توازن في توزيع مواردها البشرية على قطاعات العمل فيها، حيث يتم تحويل بعض الموارد البشرية من الوحدات الإدارية التي فيها فائض منها إلى وحدات أخرى لديها نقص في الموارد البشرية.

ب-النقل الوظيفي: تلجأ المؤسسات إلى النقل لنفس الأسباب الخاصة بالترقية، ويتميز النقل بأنه يضمن توفير الموظف المؤهل وبسرعة، ويصلح النقل للوظائف التي يتميز شاغلوها بتعدد المهارات.

ج-مخزون المهارات: تلجأ إليه المؤسسة عندما يكون لديها تصور كامل عن القدرات والمهارات المتوفرة لدى العاملين بها، حيث يتم الرجوع إلى مخزون المهارات للبحث عن الخبرات والمهارات التي تحتاجها الوظيفة الشاغرة، وعند التوافق يتم شغل الوظيفة إما بالترقية أو بإعادة التعيين .

### 2-المصادر الخارجية للاستقطاب:

الخطوة الأولى في استقطاب موظفين جدد هي تحديد الفئة التي ستقوم المؤسسة بالبحث عنها، فأمام إدارة الموارد البشرية ثلاثة مجاميع يمكن التوجه إليها: عاطلون عن العمل، أفراد يعملون في منظمات أخرى، وطلبة موجودون في المعاهد والجامعات سيخرجون قريبا، لكل فئة خصائصها ومتطلبات استقطابها، فعند تحديد المؤسسة الفئة التي ترغب التوجه إليها، عليها تحديد وسيلة الاستقطاب وهذا يتطلب الاختيار بين مجموعة وسائل متاحة وهي :

أ-التقدم المباشر للمؤسسة: يفضل العديد من طالبي العمل الاتصال مباشرة بالمؤسسات

وتقوم هذه الأخيرة بالاحتفاظ بطلباتهم التي تتضمن مختلف البيانات عن قدراتهم وإمكانياتهم على أن تتصل بهم عند الحاجة.

ب-الإعلان: بالنسبة للإعلان التقليدي يمثل المصدر الشائع للبحث عن عاملين خاصة العاطلين عن العمل أو الذين يعملون ويرغبون بترك وظائفهم الحالية، ويتميز بكونه يسمح بالوصول إلى أعداد كبيرة من المؤهلين بسرعة وكلفة محدودة.

## الفصل الثاني: دراسة حالة مؤسسة لوتيس سات

ج -وكالات الاستخدام: المصدر الآخر للحصول على عاملين هو أن تلجأ إلى وكالات عمل هذه المنظمات هو التوسط بين الباحثين عن العمل ، employment agencies الاستخدام والراغبين به وهي تصلح للبحث عن عاملين من بين العاطلين عن العمل وهناك وكالات متخصصة للبحث عن ذوي المؤهلات النادرة، كما قد تكون هذه الوكالات حكومية أو خاصة.

د -المعاهد والجامعات: تعد الجامعات والمعاهد والمدارس المهنية مصدرا أساسيا تعتمد عليه المؤسسات اليوم في تمويل حاجتها من هذه النوعية من الموارد البشرية لهذا السبب يتوجب على نشاط الاستقطاب تحقيق الاتصال المستمر بهذه المؤسسات التعليمية وخاصة الجامعات للحصول على المعلومات المتعلقة بطلابها، وعلى الأخص الخريجين منهم أو من هم على وشك التخرج.

هـ -الاستعانة بالخبراء: تميل بعض المؤسسات إلى الأخذ بأراء الخبراء من عاملين قدامى وأساتذة و مختصين لاستقطاب الموارد البشرية الضرورية نظرا للخبرة والمصداقية التي يتمتعون بها.

رابعا: اختيارا لموارد البشرية:

ينظر إلى الاختيار بأنه المفاضلة بين عدد من الأفراد الذين تقدموا لشغل وظيفة معينة واختيار أفضلهم، وقد ينظر إليه بأنه البحث عن أفضل العناصر لشغل وظيفة معينة واختيار أكثرها ملاءمة، والتمايز بين المفهومين كبير، فالإدارة طبقا للمفهوم الأول تنتظر أن يتقدم بعض الأشخاص لشغل الوظائف الشاغرة، وليس هناك ما يضمن أن الذين تقدموا للعمل ه أفضل وأنسب العناصر للمفاضلة بينهم، وبالتالي فان المفهوم العلمي لعملية الاختيار ينطوي على قدر أكبر من الإيجابية من جانب الإدارة بمعنى أنها تنمي مصادرها من الأفراد، وبذلك تزيد من فرص حصولها على العناصر الأكثر كفاءة وتعتبر عملية اختيار الموارد البشرية امتدادا لعملية الاستقطاب، حيث أن إجراءات الاختيار والتعيين في المنظمة هي اختبار لقدرات القائمين على تنفيذ هذه الإجراءات كما أنها اختبار لقدراتهم على التنبؤ بما سيكون عليه سلوك الأفراد الذين وقع عليهم الاختيار، ومن خلال هذا التنبؤ يمكن تقليل احتمال حدوث خطأين في قرار التعيين هما : قرار رفض تعيين شخص ربما يكون مؤهلا، وقرار قبول تعيين شخص ربما يكون غير مؤهل.

## الفصل الثاني: دراسة حالة مؤسسة لوتيس سات

### الفرع الثاني : إجراءات التوظيف في المؤسسة

تشهد إدارة الموارد البشرية عملاً دؤوباً ومستمرًا من أجل ضمان التلبية السديدة لحاجة المؤسسة من الموارد البشرية تتزايد باستمرار نتيجة لزيادة كمية الوظائف حسب التوسع الأفقي والتوسع العمودي أي أن التوسع في أنشطة ووظائف المؤسسة يستلزم توفير اليد العاملة اللازمة لذلك، وتخضع عملية التوظيف على مستوى مؤسسة سونلغاز للإجراءات التالية :

#### 1-تحديد الاحتياجات من اليد العاملة

تحدد المديرية احتياجاتها من اليد العاملة بناء على الاستراتيجية العامة للمؤسسة، وهذا من خلال التقارير الشهرية والثلاثية الصادرة من رؤساء المصالح ، الذين يقومون بإعداد تقارير شهرية وثلاثية للتقديرات المحتملة من الموارد البشرية حسب عدد المناصب المتوفرة والمؤهلات اللازمة لشغلها، وتعرض هذه التقارير على مجلس الإدارة الذي سيترتب على عملية التوظيف الجديدة، وذلك بناء على ما يتوفر لديها من معطيات عن حجم العمل في المؤسسة. إن التقارير التي يعدها رؤساء المصالح تأخذ في الحسبان فقط الزيادة أو النقص المرتفعين في حجم العمل على مستوى كل مصلحة ، دون أي اعتبار للعطل والإجازات لأن ذلك من صلاحية إدارة الموارد البشرية التي تقارن بين ما ستحتاجه المؤسسة وبين ما سيكون متاحا لديها ثم تحدد احتياجاتها على أساس نتيجة المقارنة هاته.

#### 2-استقطاب المترشحين

بعد تحديد المؤسسة لاحتياجاتها من اليد العاملة تقوم بإعداد قائمة الوظائف المعنية بالتوظيف وشروط كل وظيفة لتبشر بعد ذلك إجراءات البحث عن الأفراد المناسبين لشغلها. وتختلف أساليب الاستقطاب حسب طبيعة الوظائف الشاغرة في المؤسسة، فإذا تعلق الأمر بالوظائف التنفيذية فإنها تعتمد في ذلك على مكتب التشغيل لولاية المسيلة، وكذا مكاتب التشغيل المحلية على مستوى الولاية، مع مراعاة الشروط المتوفرة في شاغل الوظيفة وكذا التوزيع الجغرافي لطالب العمل، أما بالنسبة لباقي الوظائف فإن عملية استقطاب المترشحين لشغلها تتم عن طريق مختلف المصادر المتاحة للمؤسسة مثل الإعلان في الجرائد أو في موقع المؤسسة على شبكة الأنترنت كما قد تستعين بالعمالين بالمؤسسة للقيام بمهمة الإعلان عن رغبة المؤسسة في التوظيف لدى العمالين السابقين أو غيرهم ممن يهيمه الأمر، هذا وتحتفظ المؤسسة برصيد من طلبات العمل المرفقة بسير ذاتية عن أصحابها، وهم مدرجون ضمن قائمة المستقطبين وتقوم المؤسسة باستدعائهم عند حاجتها إليهم. وينبغي الإشارة في هذا الصدد إلى أن المؤسسة تثق جيدا في سوق العمل، حيث أنها وانطلاقا من طبيعة الوظيفة التي تمارسها لا تجد صعوبة في الحصول

## الفصل الثاني: دراسة حالة مؤسسة لوتيس سات

على الموارد البشرية التي تحتاجها وهذا يعني أن عدد المترشحين لكل عملية توظيف يكون كبيرا ما يؤثر إيجابيا على عملية الاختيار.

### 3-الاختيار والتعيين

تتم عملية اختيار الأفراد المناسبين لشغل الوظائف الشاغرة في مؤسسة عبر المراحل التالية :

أ -استدعاء المترشحين: بعد دراسة المؤسسة لمختلف طلبات العمل التي استقبلتها والتأكد من تطابق السير الذاتية لأصحابها مع الحد الأدنى من الشروط المطلوبة لشغل الوظائف الشاغرة بما تقوم باستدعاء الأفراد المقبولة طلباتهم بغرض إجراء اختبارات التوظيف للاطلاع على عروض العمل والمحددة ب 21 يوما من تاريخ الإعلان عن مسابقة التوظيف.

ب- اختبارات التوظيف : تكون كتابية أو شفوية وقد تشملهما معا، وهذا حسب طبيعة الوظيفة المراد شغلها وحسب أهميتها وكذلك حسب عدد المترشحين

ج -الفحوصات الطبية: إن اجتياز مرحلة الاختبارات الطبية يعد بمثابة الخطوة النهائية الحاسمة في الالتحاق بالمؤسسة ، ويقتضى فقط إجراء الفحوصات الطبية بالنسبة للذين سيعملون لأول مرة، وهذا للتأكد من السلامة الصحية للمترشح وخلوه من الأمراض المعدية

د -الاختبار والتعيين: يعد عاملا بالمؤسسة من اجتاز مرحلة الفحوصات الطبية بنجاح، وبعدها مباشرة يستلم عقد العمل الذي يتضمن البنود التالية:

-طرفي العقد وهما العامل والمؤسسة

-طبيعة العقد (محدود أو غير محدود)

-تاريخ سريان علاقة العمل وتاريخ انتهائها بالنسبة للعقد محدد المدة.

-واجبات وحقوق كل طرف من طرفي العقد

-الحالات التي تؤدي إلى فسخ العقد

ويخضع كل عامل جديد بالمؤسسة لفترة تجريبية تختلف حسب الفئة الوظيفية كما يلي:

-الإطارات: سنة واحدة

-أعوان التحكم والتنفيذ: 03 اشهر قابلة للتجديد

## الفصل الثاني: دراسة حالة مؤسسة لوتيس سات

يثبت مباشرة العامل الذي يجتاز الفترة التجريبية بنجاح وإذا اخفق فإن المؤسسة تقوم بفسخ العقد الذي يربطه بها وله الحق في العودة إلى وظيفته السابقة أو وظيفة أخرى تتناسب ومستوى تأهيله السابق إذا كان العامل قد التحق بالوظيفة عن طريق التوظيف الداخلي.

### المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي لإدارة الموارد البشرية على مستوى المؤسسة

تتولى هذه الوحدة الإدارية من المؤسسة إدارة وتسيير شؤون العنصر البشري، وتوفير الظروف الاجتماعية الحسنة كما تقوم بالتكوين حيث تشرف على تربص القادمين إليها من مراكز التكوين المهني، وتقوم بإرسال العمال والإطارات في تربصات إلى مؤسسات تكوين متخصصة للرفع من مؤهلاتهم، ولغرض توضيح مهامها وأقسامها نحاول ذكر بعض أعمالها من بين الأعمال نجد

- استقبال الملفات الإدارية والطبية.

- تسيير الأجرة

- العلاقة مع الضمان الاجتماعي

- التسيير المالي للوظيفة

- التوظيف

- التكوين

- التأهيل

- متابعة المسار المهني

- التخطيط للتوظيف (قصير، متوسط)

- مخطط التكوين (قصير، متوسط)

- تزويد مصلحة المحاسبة بمختلف الاشتراكات (الضمان الاجتماعي CNAS - الضريبة على الدخل الإجمالي

IRG من اجل إعداد G50).

- إعداد DAS و G29

- تسيير الهيكل التنظيمي.

أما فيما يخص توزيع العمال حسب الفئات : يتم هذا التوزيع للعمال المتواجدين على مستوى الشركة إلى غاية

## الفصل الثاني: دراسة حالة مؤسسة لوتيس سات

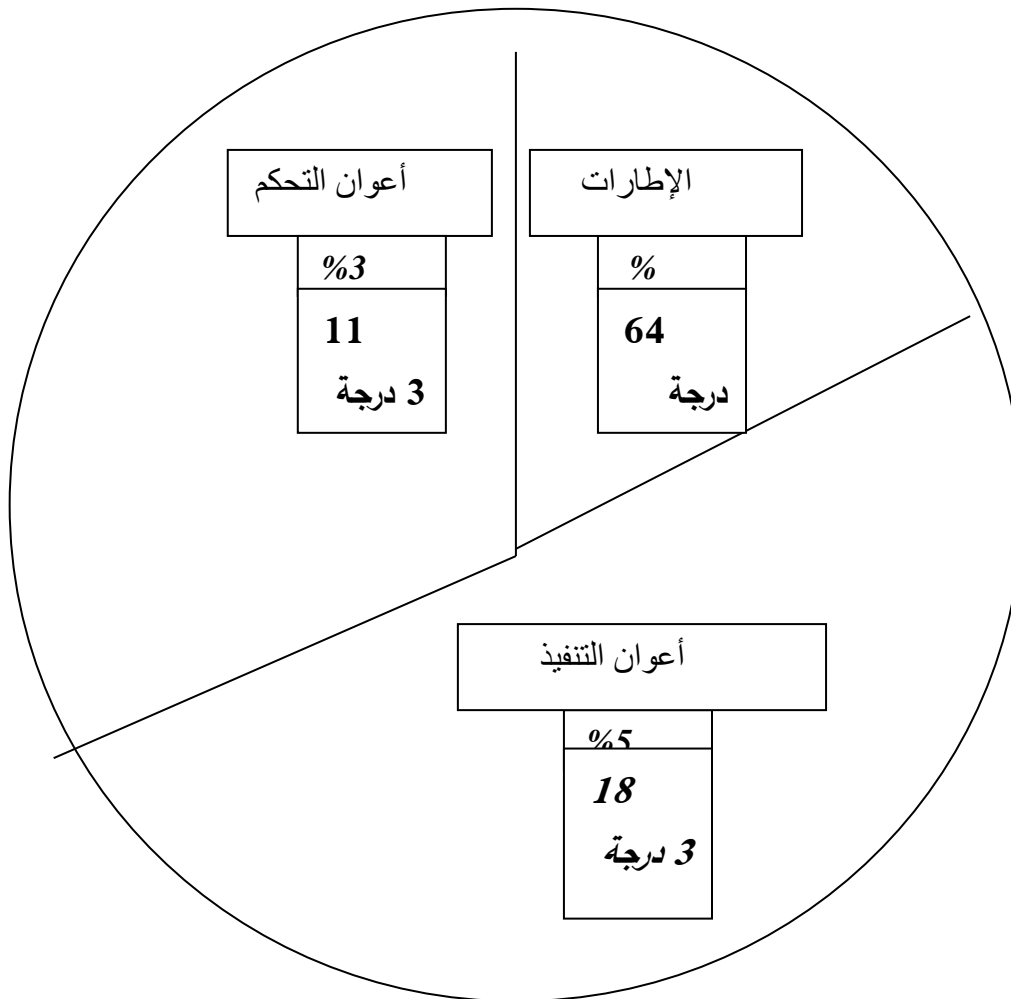
شهر ماي 2022 كما هو موضح في الجدول رقم (03)

الجدول رقم (03) توزيع العمال حسب الفئات

الفئات	العدد	%
الإطارات	09	17.65%
أعوان التحكم	16	31.37%
أعوان التنفيذ	25	50.98%
المجموع	51	100%

المصدر : اعداد الطالب بناء على الوثائق المقدمة من المؤسسة

من خلال الجدول نستخرج الشكل التالي: شكل ( ) يبين توزيع العمال حسب الفئات



## الفصل الثاني: دراسة حالة مؤسسة لوتيس سات

نلاحظ من خلال الشكل أن المؤسسة محل الدراسة تحتوي على 09 إطارات بنسبة 17.60 % ثم فئة أعوان التحكم والبالغ عددهم 16 بنسبة 31.37 % ، بالإضافة إلى فئة أعوان التحكم الذين يبلغ عددهم 26 بنسبة 50.98%

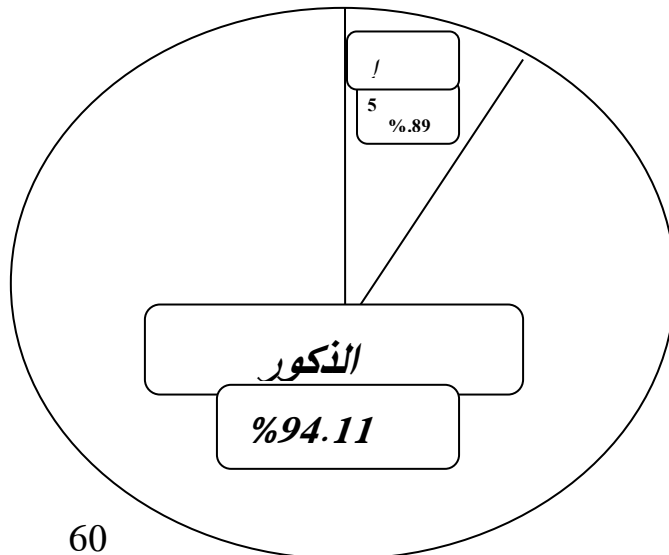
ب - توزيع الأفراد حسب الجنس:

جدول رقم (04) توزيع الأفراد حسب الجنس

النسبة %	الإناث	% النسبة	الذكور	الفئات
0	0	100	09	الإطارات
12.5	2	87.5	14	أعوان التحكم
08	1	92	24	أعوان التنفيذ
5.89	3	94.11	48	المجموع

المصدر : اعداد الطالب بناء على الوثائق المقدمة من المؤسسة

من خلال الجدول نستخرج الشكل التالي: شكل ( ) يبين توزيع العمال حسب الجنس



## الفصل الثاني: دراسة حالة مؤسسة لوتيس سات

من خلال الشكل نلاحظ أن نسبة العاملين الذكور في المؤسسة بلغت % 94.11 ، أما نسبة العاملات الإناث فهي % 5.89 وهذا راجع إلى طبيعة المهام والوظائف التي تختص بها المؤسسة والتي تستدعي القيام بمجهودات بدنية وتقنية لا تناسب خصائص العنصر النسوي

### ج - توزيع الأفراد حسب المؤهلات

الجدول رقم (05) توزيع الافراد حسب المؤهلات

المستوي	ابتدائي	متوسط	ثانوي	جامعي	ليسانس	دراسات عليا ( ماستر فما فوق )
الإطارات			01		04	04
أعوان التحكم			04	05	07	
أعوان التنفيذ	03	11	11			
المجموع	03	11	16	05	11	04

المصدر : اعداد الطالب بناء على الوثائق المقدمة من المؤسسة

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه ارتفاع المستوى التعليمي عند فئة الإطارات حيث نجد شهادة ليسانس (11) ودراسات عليا ( ماستر فما فوق ) ( 04 ) ، أما باقي الفئات فتتراوح بين المستوى جامعي ( 05 ) المستوى ثانوي ( 16 ) المستوى متوسط ( 11 ) المستوى ابتدائي ( 03 )

### المطلب الثالث: تدريب وتنمية الموارد البشرية

يحاول المهتمون بمفهوم التدريب أن يميزوا بين تدريب القوى العاملة وبين تنمية تلك القوى فيحدد بعضهم مفهوم التدريب على أنه نقل مهارات معينة إلى المتدربين وتوجيههم لإتقان تلك المهارات إلى مستوى أداء مقبول، أما التنمية فيحددونها على أنها تطوير المهارات للعاملين في المؤسسة ليكونوا أكثر تهيؤا لقبول تحديات مهامهم أو

## الفصل الثاني: دراسة حالة مؤسسة لوتيس سات

وظائف جديدة أوكلت إليهم، وتشتمل وظيفة تدريب وتنمية الموارد البشرية على نشاطين فرعيين يكملان بعضهما، ويهدفان إلى جعل الموارد البشرية قوة عمل ذات كفاءة وأداء عالي المستوى ومتميز لتلبية مطالب تحقيق استراتيجية المنظمة وأهدافها

وتتكون هذه الوظيفة من :

### أولا :التعليم والتدريب :

يسعى هذا النشاط إلى إكساب الموارد البشرية مهام جديدة في ضوء تقييم أدائها، كما يهدف التعليم والتدريب بصورة عامة إلى رفع مستوى أداء العاملين من خلال تزويدهم بالأساليب والمهارات والمعارف المتعلقة بالعمل سواء منها الإدارية أو الفنية التي تمكنهم من أداء أعمالهم بكفاءة وفاعلية، وعلى الرغم من أن الأهداف الفرعية للتدريب تختلف من مؤسسة إلى أخرى وذلك تبعا لاختلاف نوع التدريب، وظروف المؤسسة، وطبيعة العمل فيها .

### ثانيا :التنمية:

تعرف تنمية الموارد البشرية على أنها إعداد وتطوير الأفراد لاستلام مسؤوليات مختلفة وأوسع داخل المستويات الإدارية التسلسلية، ويقصد بتنمية الموارد البشرية جميع الأنشطة المصممة لتنمية المهارات، والاتجاهات (المواقف) ونحو ذلك الخاصة بالعاملين بالمؤسسة والتي تكون جزءا من المفهوم الشامل لإدارة الموارد البشرية، وهي تضع أهمية على أنشطة التدريب، كما تغطي جوانب أخرى مثل التدرج الوظيفي ودوران العمل. يسعى هذا النشاط إلى تنمية أداء الموارد البشرية المستقبلي من أجل جعلها مؤهلة وقادرة على ممارسة وظائف أعلى مستوى في المستقبل، وتزويدها بشكل مستمر بكل جديد في مجالات المعرفة و تمكينها من التكيف مع المتغيرات التي تدخل على المؤسسة. ترتبط وظيفة تدريب وتنمية الموارد البشرية في المؤسسة بمجموعة من الجهود التي يقوم بها العامل بمساعدة وتوجيه من المؤسسة من أجل توجيه ومتابعة مساره المهني الذي يوضح مجموعة الوظائف المتتابعة التي يتدرج فيها الفرد أو ينتقل إليها خلال حياته المهنية في المؤسسة، وذلك إما عموديا عبر المستويات التنظيمية من قاعدة الهيكل التنظيمي حتى قمته، وتسمى هذه الحركة بالترقية، أو أفقيا وتسمى بالنقل الوظيفي الأفقي، فالتوجه المعاصر في رسم المسارات الوظيفية لم يعد يقتصر على عدد الوظائف الرأسية التي ينتقل إليها الفرد عن طريق الترقية عبر الهيكل التنظيمي، ولم يعد مفضلا لدى الشخص حصر نفسه في مجال تخصص واحد وينتقل ضمنه من وظيفة أدنى لوظيفة أعلى، فالمطلوب الآن شغل الفرد

لوظائف متعددة ومتنوعة رأسيا وأفقيا، فهذا التنوع يكسبه مهارات متعددة ومختلفة، فتنوع الخبرة هي السمة

## الفصل الثاني: دراسة حالة مؤسسة لوتيس سات

الأساسية المطلوبة في الموظفين في الوقت الحاضر، فعملية تنمية المسار المهني هي عملية مشتركة بين العامل والمؤسسة وتتم عن طريق الخطوات التالية :

**1- تقييم الفرد لقدراته وأهدافه الوظيفية:** إن دور الفرد في تنمية المسار المهني يكمن في الموازنة بين أهدافه المهنية وبين قدراته وإمكانياته لبلوغها، فإذا كانت إمكانياته مثلاً لا تكفي لبلوغ هدف ما فإن العامل يدرس إما البحث عن سبل مضاعفتها للحد المرغوب وإما صرف اهتمامه عن هذه الأهداف أو تعديلها، وفي كلتا الحالتين تلعب المؤسسة دوراً هاماً في تحقيق العامل للنمو المهني.

**2- تقييم الفرد من طرف المؤسسة:** تقوم المؤسسة بتقييم دوري للعاملين كخطوة ثانية في تنمية المسار المهني، وذلك عن طريق الاستمارات والمقابلات، أو الاستعانة بالرؤساء المباشرين الذين تتوفر لديهم معلومات عن رغبات الأفراد وطموحاتهم المهنية، وفي النهاية نخلص المؤسسة إلى تصنيف العاملين قابليتهم للتنمية إلى أربعة فئات رئيسية قدمتها راوية حسن على النحو التالي : فئة المتعلمين، فئة النجوم، فئة الأفراد الراسخين أو المستقرين، فئة الأفراد عديمي الفائدة.

**3- تحديد الاختيارات الوظيفية:** أن المؤسسة تقوم بتصميم مسارات التنمية لكل وظيفة أو مجموعة وظيفية وإعداد دليل للمسارات الوظيفية يتضمن معلومات عن فرص التنمية في مختلف الوظائف والمعايير التي تتطلبها كل فرصة، وذلك لكي يتسنى للفرد تحديداً لأهدافه الوظيفية، ومن أجل التنسيق بين تنمية المسار المهني وبين أنشطة إدارة الموارد

البشرية الأخرى وخاصة منها عملية تخطيط الموارد البشرية يتعين على المؤسسة بوضع الاختيارات الوظيفية بناء على مخطط التسيير التقديري للوظائف والكفاءات من جهة وعلى نتائج تقييم الأفراد من جهة أخرى.

**4- الإرشاد والتوجيه الوظيفي:** من أجل نجاح عملية تنمية المسار المهني ينبغي على المؤسسة أن تحرص على إرشاد العاملين وتقديم النصح لهم في تخطيط مسارهم المهني، ويمكن أن يتم ذلك من خلال الرؤساء المباشرين أو من خلال مصلحة الموارد البشرية أو الاستعانة بجهة استشارية متخصصة من خارج المؤسسة، وتتوقف فعالية الإرشاد والتوجيه

الوظيفي على توافر الخبرة اللازمة لدى القائمين على هذه العملية، لذا ينبغي على المؤسسة تدريبهم وتأهيلهم بالطريقة التي تسمح لهم بمعرفة الاهتمامات الوظيفية للعاملين وكيفية الوصول إليها مع الأخذ بعين الاعتبار التغيرات التي تطرأ على وظائف المؤسسة من جهة، ومن جهة أخرى الحرص على تلبية احتياجات المؤسسة من

## الفصل الثاني: دراسة حالة مؤسسة لوتيس سات

الكفاءات.

### ثالثا : تحفيز الموارد البشرية.

التحفيز هو العملية التي بمقتضاها تقوم المؤسسة باستشارة وتوجيه سلوك الأفراد نحو تحقيق أداء متميز وبالتالي، فالمعيار الرئيسي الذي تمنح على أساسه الحوافز هو معيار التميز في الأداء، لكن هذا لا يمنع من اعتماد معايير أخرى كالجهد

والأقدمية والكفاءة ، فالحوافز عبارة عن مزايا وظيفية إضافية تأخذ شكل خدمات متنوعة ذات قيمة مالية تقدمها المؤسسة لجميع العاملين لديها كمنح منها دون مقابل أو بتغطية جزء من تكلفتها ودون استثناء فئة منهم (العاملين الدائمين فقط)، وبغض النظر عن مستوى أدائهم وكفاءتهم في العمل، فهي تقدمها لهم لكونهم أعضاء يعملون لديها، وقد سميت هذه المزايا بالتعويضات) الحوافز (غير المباشرة لأن الحصول عليها غير مرتبط بجهد، وتأخذ هذه المزايا الوظيفية الإضافية والتعويضات غير المباشرة شكلين : الأول طوعي اختياري والغاية منه خلق الشعور بالانتماء لدى العاملين تجاه المؤسسة والولاء لها، الثاني إلزامي حيث تفرض غالبية قوانين العمل في الدول على المنظمات تقديم بعض المزايا الوظيفية للعاملين لديها، كمرعاية خارجية للدولة على الموارد البشرية التي تعمل في المؤسسات، كالتأمين الصحي، الضمان الاجتماعي... الخ، وقد سميت هذه المزايا بالإضافة لأنها تعويضات عينية يحصل عليها العاملون زيادة أو إضافة على تعويضاتهم المباشرة، ويمكن القول بأن المزايا الوظيفية الإضافية تتميز بأنها تحقق الفوائد التالية :

- زيادة الولاء والانتماء لدى العاملين تجاه المؤسسة.
- رفع مستوى الروح المعنوية لدى العاملين ورضاهم الوظيفي الذي ينعكس إيجابا على أدائهم.
- وسيلة لاستقطاب الكفاءات البشرية من سوق العمل وخاصة النادرة منها.
- كسب رضا المجتمع وترك انطباع جيد عن المؤسسة لديه، حيث ينظر إليها نظرة أخلاقية على اعتبار أن الموارد البشرية جزء من هذا المجتمع.

## الفصل الثاني: دراسة حالة مؤسسة لوتيس سات

### رابعا عوامل تحديد أداء الفرد

وتكمن أهمية تحفيز العنصر البشري في المؤسسة في أن أداء الفرد يتحدد بعاملين أساسيين:

**الأول هو الرغبة في العمل** ويتجلى دور الإدارة هنا في تنمية رغبات الفرد في العمل والآخر هو القدرة على العمل التي يمكن تحقيقها من خلال:

- القيام بتحليل الوظيفة (تحديد واجبات ومسؤوليات ونطاق الوظيفة).
- بيان معلومات وقدرات ومهارات وخبرات الأفراد (تحليل شخصية الفرد).
- تعيين الأفراد الذين تتوافق خبراتهم ومعلوماتهم وقدراتهم مع واجبات ومسؤوليات الوظيفة.
- تدريب العاملين وتطويرهم.
- تنظيم جهود العاملين والرقابة على أدائهم وتقويمه بما يكفل أداء أفضل.

### ثانيا :عناصر عملية التحفيز:

كما أن عملية التحفيز تتكون من ثلاثة عناصر أساسية هي :

- 1- الحاجة :هي شعور الفرد بالنقصان أو الحرمان من شيء ما.
- 2- الدافع :هو حالة داخلية في الفرد تحركه وتوجهه نحو إشباع حاجاته
- 3- الحافز :هو وسيلة الإشباع، ولكن عندما يعرضها طرف ثان بهدف استشارة وتوجيه سلوك معين.

### ثالثا :مراحل العملية التحفيزية:

وتمارس المؤسسة دورها في عملية التحفيز عن طريق الأهداف التي تصبوا إليها و ربطها بحاجات الأفراد، ثم عرض مختلف الحوافز التي تثير وتوجه سلوك هؤلاء الأفراد نحو إشباع حاجاتهم، وتحقيق أهداف المؤسسة في نفس الوقت، وتمر العملية التحفيزية بمرحلتين أساسيتين هما :

1- البحث عن حاجات الأفراد وإثارتها :تؤدي إثارة الحاجة لدى الفرد إلى شعوره بحالة عدم التوازن، والتي يحاول تخفيفها عن طريق سلوك معين، وقبل هذا تقوم المؤسسة بتحديد الأهداف المنتظرة من عملية التحفيز و التي يمكن حصرها في الغالب في تحقيق التميز في الأداء، ثم تقوم بعد ذلك بإيجاد علاقة بين هذه الأهداف والحاجات المختلفة للأفراد المعنيين بالتحفيز.

2- تصميم الحوافز :بعد اكتشاف المؤسسة لحاجات الفرد المعني بعملية التحفيز، تقوم بعرض واقتراح الحوافز التي تثير سلوكه وتوجهه نحو إشباع هذه الحاجات، ويعتبر هذا السلوك بمثابة استراتيجية يختارها الأفراد من بين

## الفصل الثاني: دراسة حالة مؤسسة لوتيس سات

اختيارات وبدائل مختلفة وذلك بعد إجراء عملية عقلية يتم بموجبها دراسة وتحليل العلاقة بين الحوافر المعروضة عليه وبين الحاجات التي يريد إشباعها. وفي هذا الصدد تجدر الإشارة إلى العلاقة بين الدافعية والحوافر

### رابعا: صيانة الموارد البشرية.

أول فعالية للحفاظ على الموارد البشرية هي حمايتها من الأخطار المهنية التي قد تصيبها بسبب العمل، وتركز وظيفة الصيانة على توفير مزايا وخدمات وظروف عمل يرى العاملون أنها ضرورية للمحافظة على التزامهم والإبقاء على ولائهم لها، فقد يكون العمل مصدر حادث أو مرض، وهذه قد تكون خطيرة ومتنوعة في بعض المؤسسات المعاصرة، وهذا يجعل الحفاظ على العاملين من الحوادث والأمراض الناجمة عن العمل مهمة أساسية لإدارة الموارد البشرية، ويتم ذلك بمجموعة من النشاطات تشمل ما يلي:

- الحماية من الحوادث والأمراض التي يمكن أن يتعرض لها العاملون بسبب العمل، ويتم ذلك بالتأكد من توفير بيئة آمنة وصحية.

- التأكد من أن الثقافة التنظيمية تهتم بالعامل وبالحفاظ عليه وتوفر له دوافع البقاء في المنظمة وعدم تركها.

### أولا: السلامة والصحة المهنية:

أن ممارسة عدد من الأنشطة بهدف حماية عناصر الإنتاج، وفي مقدمتها العنصر البشري في المنظمة من التعرض للحوادث والإصابات خلال العمل، وذلك بإيجاد الظروف المادية والنفسية المناسبة للعاملين لأداء أعمالهم بإنتاجية عالية. فالسلامة المهنية بكونها حماية العاملين من إصابات ناجمة عن حوادث ذات صلة بالعمل. وكذا الصحة المهنية و خلو العاملين من أمراض بدنية ونفسية ذات صلة بالعمل. كما تلعب البيئة الآمنة بكونها بيئة عمل تتمتع بالشروط الضرورية لتوفير السلامة والصحة للعاملين. ويعتبر توفير بيئة آمنة وصحية مهم نظرا لعدة عوامل أبرزها ما يلي:

- التأثير المباشر للحوادث على الفرد وإنتاجيته، حيث تؤدي إلى تعطيله عن العمل، بالإضافة إلى احتمالات إصابته بعجز دائم أو حتى الوفاة.

- تأثير الحوادث والإصابات على رضا العاملين، وعلى قدرة المؤسسة على الاحتفاظ بعناصر مؤهلة، فأثر أي إصابة لا ينحصر فيمن يتعرض لها فقط، بل بزملائه أيضا.

- تؤثر الحوادث في إنتاجية وأداء المنظمة بشكل عام، إذ تشكل الحوادث الناجمة عن الحوادث

## الفصل الثاني: دراسة حالة مؤسسة لوتيس سات

والإصابات مصدرا مهما لتقليل الإنتاجية والأداء، بسبب ما تحدثه من خسائر مادية وإيقاف للعمل.

- تؤثر الخسائر على المجتمع والاقتصاد عموما، خاصة في الدول التي تكثر فيها حوادث وإصابات العمل، فهي تسبب إهدارا للموارد البشرية والمادية وتولد أعباء على الأنظمة الصحية.

### رابعا الثقافة التنظيمية:

تتطلب المحافظة على الموارد البشرية التأكد من بقائها في المؤسسة وشعورها بالرضا عن كل المؤسسة والعمل، كما يتطلب توفير بيئة آمنة، وثقافة تنظيمية وقيم تهتم بالإنسان وسلامته وتحقق المؤسسة ذلك من خلال الثقافة التنظيمية السائدة ونوعية حياة العمل التي توفرها لمن يعملون فيها. هذه القضايا ليست من المسؤوليات المباشرة لإدارة الموارد البشرية، بل من مسؤولية الإدارة العليا والتي تنعكس فلسفتها ونظرتها للإدارة وللإنسان على سياسات تؤثر في نوع

الثقافة التي تسود المؤسسة ونوع التصميم التنظيمي الذي تقيمه، إلا أن لإدارة الموارد البشرية مسؤولية في مساعدة الإدارة في تحديد الثقافة والتصميم المناسب. في ختام هذا العنصر يمكن القول أن صيانة القوى العاملة نشاط مهم لإدارة الموارد البشرية، ويمكن للمؤسسة أن تحقق ذلك من خلال برامج السلامة والصحة المهنية التي تضمن حمايتهم من المخاطر، وكذلك من خلال امتلاك ثقافة تنظيمية تعطي الأولوية للإنسان وتوفر له حياة مهنية ثرية.

### خامسا : دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق أهداف المؤسسة.

تعتبر إدارة الموارد البشرية من أهم وظائف الإدارة لتركيزها على العنصر البشري والذي يعتبر أثمن مورد لدى المؤسسة والأكثر تأثيرا في الإنتاجية على الإطلاق، وعليه فإن إدارة الموارد البشرية تعتبر ركنا أساسيا في غالبية المنظمات حيث تهدف إلى تعزيز القدرات التنظيمية، وتمكين المؤسسات من استقطاب وتأهيل الكفاءات اللازمة والقادرة على مواكبة

التحديات الحالية والمستقبلية. فالموارد البشرية يمكن أن تساهم بقوة في تحقيق أهداف وربح المؤسسة ، وكذا تحقيق أهدافها وذلك بالاستخدام الأمثل للعنصر البشري المتوفر والمتوقع والذي يجب أن يتميز بالكفاءات، والقدرات، والخبرات والحماس اللازم للعمل، لذا تعمل كل مؤسسة على تحسين أدائها بمختلف أبعاده من خلال مميزات نجاح:

1- مسألة القيمة :المقصود هنا أن تساهم إدارة الموارد البشرية في خلق القيمة للمؤسسة من خلال الأفراد

## الفصل الثاني: دراسة حالة مؤسسة لوتيس سات

العاملين فإذا كان المتعارف عليه أن القيمة تختلف إما من خلال تخفيض تكاليف إنتاج السلع والخدمات، أو من خلال تميز هذه السلع والخدمات بحيث يمكن بيعها في السوق بأسعار أقل من أسعار المنافسين، فإنه يتعين على إدارة الموارد البشرية التعامل مع كيفية تخفيض تكاليف الإنتاج أو زيادة عائدات المؤسسة من خلال تميز منتجاتها

**2- مسألة القدرة:** إن توفر موارد بشرية ذات كفاءة عالية قادرة ومحفزة في المؤسسة هو عامل أساسي للنجاح، ولكنه غير كاف لتحقيق ميزة تنافسية إذا كانت المؤسسات الأخرى قادرة على أن تحصل على أفراد بنفس الخصائص من سوق العمل وحتى تساهم إدارة الموارد البشرية في ذلك فإنه يتعين على مسؤوليها البحث وتطوير خصائص نادرة في مواردها البشرية.

**3- مسألة التقليد:** إن الموارد البشرية ذات الكفاءة العالية القادرة والمحفزة التي تمتلكها المؤسسة يمكن أن تحقق أرباحاً غير عادية بالنسبة لمؤسسة، وحتى تساهم إدارة الموارد البشرية في خلق ميزة تنافسية مستمرة، فإنه يتعين عليها إكساب مواردها خصائص ومميزات نادرة لا يمكن تقليدها بسهولة، وقد يكون ذلك من خلال بناء علاقات اجتماعية وثقافية تنظيمية يصعب تقليدها.

**4- مسألة التنظيم:** وحتى تحقق المؤسسة ميزة تنافسية من خلال مواردها البشرية فإنه يتعين أن يكون لها تنظيم معين يسمح باستغلال الخصائص القادرة على هذه الموارد، ولن يتأتى ذلك إلا من خلال ممارسات إدارة الموارد البشرية لمهامها التي يتعين أن تكون مترابطة ومتناسقة وأن تمارس كنظام متكامل.

### المطلب الثالث: الأداء البشري

#### أولاً: أهمية الأداء البشري

العنصر البشري له دور هام ورئيسي في التأثير على الكفاءة الإنتاجية، فالأداء المرضي للأفراد في أي مستوى إداري بالمؤسسة، وأي كانت الإدارة العليا أو المديرين التنفيذيين، أو رؤساء الأقسام أو أي هيئة مهنية أخرى، لهم دور حيوي في الكفاءة الإنتاجية الكلية في المؤسسة وبالطبع يزداد هذا الدور في المشاريع التي تعتمد على العنصر البشري

أكثر من الآلة في عملياتها، فالإنتاجية هنا تعتمد بدرجة كبيرة على مستوى أداء الفرد للعمل، أكثر من أداء الآلات والمعدات، وإذا كان أداء الفرد هو محصلة استخدام التسهيلات البشرية لذلك فإن هذا الأداء إنما

## الفصل الثاني: دراسة حالة مؤسسة لوتيس سات

يتوقف على عاملين أساسيين وهما:

**1- القدرة على العمل:** مصدر القدرة على العمل هو المعرفة والمهارة هذه الأخيرة تتأثر بالتعلم، الخبرة، التدريب أما المهارة فتتأثر بالقدرات والصفات الذاتية للفرد وهي صفات وقدرات موروثية وطبيعية مما يكون له أثر على أداء الفرد عن طريق التعليم، الخبرة، التعليم (

**2- التحفيز على العمل:** يعتبر التحفيز على العمل من الأمور الهامة في إدارة الموارد البشرية لما يتضمنه من تأثير يؤثر على سلوك الفرد يدفعه إلى تصرف وسلوك معين قد ينعكس بالتالي على الكفاءة الإنتاجية، والهدف من الدافعية والتحفيز هو أن سلوك الفرد وتصرفه يكون عادة استجابة لبعض المؤثرات بعضها يكون داخليا والآخر خارجيا تتمثل في البيئة المحيطة، والتي تقتزن بحالة من عدم التوازن الداخلي في الفرد، وهذا السلوك موجه نحو هدف أو حافز معين، وبتحقيق الهدف يكون الفرد قد استعاد حالة التوازن والتي تؤثر وبالتالي في سلوك وتصرف الفرد. وتهتم إدارة الموارد البشرية أكثر بتلبية مختلف مستويات التطلعات لمختلف أصحاب المصلحة المعنيين مثل الموظفين، المساهمين وأعضاء مجالس العمل ، فالأداء هو أساس القيمة المضافة وتوليد الأرباح إلا أن جانبا من جوانب إدارة الموارد البشرية خاصة علاقة العمل فإن المشكلة تكمن في تحقيق نظام العدالة في التوزيع فيما يتعلق بالعمل والوقت والمكافآت والمعلومات وفرص التدريب التطوير ثم المشاركة. من خلال كل ما تقدم ذكره في هذا الفصل فإن إدارة الموارد البشرية تمثل إدارة

ووظيفة أساسية في الشركة، تعمل على تحقيق الاستخدام الأمثل للموارد البشرية التي تعمل فيها من خلال استراتيجية تشتمل على مجموعة من السياسات والممارسات المتعددة بشكل يتوافق هذا الاستخدام مع استراتيجية المنظمة ورسالتها ويسهم في تحقيقها، أما من الناحية التاريخية فإن حقل إدارة الموارد البشرية نشأ وتطور ضمن مراحل تاريخية كانت بدايتها مع بدايات الفكر الإداري ممثلا بمرحلة ما قبل الإدارة العلمية، فمن ناحية انتقلت من عصر الحرية شبه المطلقة لأصحاب الأعمال في إدارة شؤون موظفيهم إلى عصر أصبحت إدارة المنظمة مكبلة فيه بقيود ثقيلة نتيجة التدخل الحكومي المكثف في تنظيم استخدام القوى العاملة، ومن ناحية أخرى لاحظنا الدور المتغير للأنشطة الخاصة بالأفراد وصولا إلى المفهوم المعاصر لإدارة الموارد البشرية باعتبارها مسؤولية كل مدير في المنظمة، وباعتبار أن الإدارة في جوهرها هي إدارة الموارد البشرية، كما قمنا بتبني المنحى النظري كإطار فكري ينظم معالجة موضوع إدارة الموارد البشرية باعتبارها نظاما يتكون من مدخلات تتمثل في رسالة وفلسفة المؤسسة وأهدافها والسياسات والتشريعات، ومختلف الإمكانيات وطرق وأساليب العمل والمعلومات والتكنولوجيا، ومن

## الفصل الثاني: دراسة حالة مؤسسة لوتيس سات

عمليات تتمثل في وظائف إدارة الموارد البشرية، ومخرجات تتمثل في السياسات والقرارات والاستراتيجيات والأداء الفعال للأفراد، ورضا الأفراد الوظيفي والإنتاجية التنظيمية، ويتفاعل هذا النظام مع البيئة الخارجية ببعديها القريب والبعيد. إن النظرة للمستقبل كمعيار من معايير الفعالية التنظيمية لم يكن ليؤخذ في الحسبان لولا القناعة بأهمية التوقع لما يحملها المستقبل من مخاطر وفرص من أجل التحكم فيه، ومن ثم تحقيق النمو والاستمرارية، وبالنسبة لوظيفة الموارد البشرية تعد النظرة للمستقبل أحد العناصر الأساسية لنجاحها في تحقيق أهدافها خاصة وأن التحول من منطق العامل إلى منطق الكفاءة يقتضي تحديد الاحتياجات من الموارد البشرية والاحتياجات التكوينية بصورة مسبقة ثم اتخاذ القرارات المناسبة لتوفيرها وهذا في إطار توضيح اثر إستراتيجية تنمية الموارد البشرية على أداء الأفراد في المؤسسة. إن عملية التخطيط لا تقتصر على تخطيط الموارد المادية والمالية فحسب، بل تشمل الموارد البشرية التي تمثل القوة المنتجة الأساسية في الشركة، خاصة ومع التغيرات الراهنة التي تحدث في المحيط واشتداد المنافسة التي تستدعي توفير قوى بشرية ذات مؤهلات عالية من خلال التعليم المنظم والتدريب المناسب والممارسات الواعية لتنمية الموارد البشرية، ويتضمن تخطيط الموارد البشرية كأحد الاستخدامات المختلفة للأسلوب العلمي للتخطيط تحديد متطلبات العمل خاصة تلك المرتبطة بمتطلبات القوة البشرية والتي تمثل احد اكبر التحديات التي تواجه القائمين على الموارد البشرية على مستوى المؤسسة ويعتبر أداة ضرورية للاستخدام الأمثل للموارد البشرية بما يتلاءم وحاجيات المؤسسة، لأنه يساعد على تحقيق التوازن بين الموارد المتاحة وبين الاحتياجات لتلك الموارد لما يضمن فعالية استعمالها والوصول إلى مستويات عالية في إنتاجية العمل. ومن البديهي القول بأن تخطيط الموارد البشرية لا يتم بمعزل عن التخطيط في المجالات الأخرى، إذ يجب التنسيق بين خطط الإنتاج والتسويق والتمويل وغيرها من ناحية وبين خطة العمالة من ناحية أخرى لتحقيق الفعالية والنجاح لعملية التخطيط على مستوى المؤسسة بوجه عام، وعليه فإن تخطيط الموارد البشرية يتطلب تطوير الاستراتيجية لمقابلة المتطلبات التي تتضمن تحديد الأفعال التي يجب أن تتخذ لجذب والمحافظة على عدد ونوع العاملين الذين تحتاجهم المنظمة. بوضع استراتيجية مستقبلية تقوم أساسا على دراسة حجم العمل المحدد في استراتيجية المؤسسة، ومقارنته مع قوة وإمكانيات الموارد البشرية المستقبلية فيها لتحديد فيما إذا كانت بحاجة إلى قوة عمل إضافية وما هو نوعها ومهاراتها المطلوبة لإنجاز العمل المطلوب مستقبلا، أم أن لديها فائضا عن حاجتها من الموارد البشرية، أم لا يوجد نقص أو فائض بحيث تكفي الموارد الحالية لإنجاز ما هو مخطط له من حجم العمل في استراتيجيتها العامة. أما أهمية إستراتيجية تنمية الموارد البشرية على أداء الأفراد في المؤسسة. فيتمثل في معرفة وتقدير إمكانيات سد احتياجاتها

## الفصل الثاني: دراسة حالة مؤسسة لوتيس سات

من الموارد البشرية كلما تغيرت ظروفها الداخلية والخارجية وتغيرت مشاريعها أو استراتيجياتها، ويؤثر التغيير على عرض وطلب العمالة مما يتطلب إعادة النظر من طرف المؤسسة لتجديد احتياجاتها. ويفسر ذلك إلى أن إدارة المؤسسة تعمل على وضع خطة حيوية أو إطار عمل يحقق التكامل بين الأهداف الرئيسية في كيان واحد متماسك وهو المؤسسة، فالملامح الرئيسية للإدارة الاستراتيجية هي تبني المؤسسة لاستراتيجيات خطط حيوية عامة تتناسب مع أهدافها الرئيسية مثل: التكلفة، التنوع، التركيز على قطاع سوق معين وهذا في ظل المعطيات والظروف البيئية التي تلعب دورا في رسم استراتيجية المؤسسة، مع تخصيص الموارد المادية والتنظيمية والبشرية لتحقيق الأهداف المحددة سلفا.

### المبحث الثالث : تحليل النتائج واختبار الفرضية

تخضع مختلف المنظمات لبيئاتها المحلية و الخارجية، حيث تؤثر العديد من المتغيرات الاقتصادية والاجتماعية والثقافية والتكنولوجية على مزيج الموارد البشرية المناسب للتعامل مع هذه المتغيرات، فالعولمة وتصغير حجم المنشأة والاستخدام المتزايد للعمالة العارضة والاتجاه نحو لامركزية مواقع العمل وتطبيق فلسفات الجودة الشاملة وإعادة هندسة العمليات والتطور التكنولوجي الهائل في مجالات الإنتاج والاتصالات وغيرها من التطورات البيئية خلقت للمنظمات العديد من الفرص والتحديات ذات العلاقة بالعنصر البشري، الأمر الذي أصبح يفرض عليها ضرورة إيجاد الأساليب والأدوات التي تمكنها من تحقيق الاستجابة مع هذه المتغيرات والتكيف معها، من أجل تحقيق إستراتيجية تنمية الموارد البشرية على أداء الأفراد في المؤسسة. وميزة تنافسية في سوق العمل، وحتى تستطيع المنظمات تحقيق الفعالية في التعامل مع هذه المتغيرات، وبالتالي تحويل التحديات إلى فرص تساهم في تعزيز قدراتها التنافسية وتنمية الموارد البشرية على أداء الأفراد في المؤسسة يجب عليها العمل على توفير ثلاث متطلبات حاکمة وهي:

-أولا: أن تتوفر لدى المؤسسة فكرة واضحة عن الموقف الحالي للموارد البشرية العاملة بها، وعلى وجه التحديد نقاط القوة والضعف في هيكل العمالة الحالي بها.

-ثانيا: الإلمام بأهدافها المستقبلية والحد الذي تتوافق فيه قدرات وإمكانيات قوة العمل بها مع احتياجاتها المستقبلية من الموارد البشرية.

-ثالثا: تصميم البرامج المناسبة لسد الفجوة- إن وجدت - بين واقع الموارد البشرية الحالية وما سوف تحتاجه منها مستقبلا سواء من حيث الأعداد أو التخصصات.

## الفصل الثاني: دراسة حالة مؤسسة لوتيس سات

ويعتبر تخطيط وتنمية الموارد البشرية على أداء الأفراد الوسيلة المنهجية التي تمكن المؤسسة من تحقيق هذه المتطلبات، فمن خلال تخطيط الموارد البشرية يمكن للمؤسسة تحديد احتياجاتها من العاملين من حيث الأعداد والتخصصات والمدى الزمني لهذه الاحتياجات بما يمكن المؤسسة من توفير هذه الاحتياجات في الوقت المناسب ، فلم يعد باستطاعة المؤسسة استقطاب الأفراد بشكل عشوائي أو كرد فعل للمشكلات أو الأحداث التي تواجهها، وليس قبل أن تتم صياغة المهمة وتحديد الأهداف الاستراتيجية وتصميم الاستراتيجيات التنظيمية، بل يجب أن يكون هناك مبرر قوي لاحتياج أعداد ونوعيات معينة من العاملين والذين يمتلكون معارف وقدرات ضرورية والتي ترتبط مباشرة باحتياجات وظائف معينة داخل التنظيم. وعلى وجه التحديد، عندما تحدد المؤسسة غاياتها وأهدافها الاستراتيجية المتمخضة عن ممارستها لنشاط التخطيط الاستراتيجي والتنمية ، فإن مثل هذه الغايات والأهداف عادة ما ينتج عنها تغييرات هيكلية في التنظيم، والتي يترتب عنها بالضرورة تغييرات في متطلبات الوظائف، علاقات الاتصال، أسس تجميع الأفراد، علاقات العمل، وغيرها، مثل هذه التغييرات الجديدة أو المعدلة تجلب معها احتياجات جديدة من الموارد البشرية على مستوى الوظائف سواء من حيث الأعداد أو التخصصات، والتي يتم تحديدها من خلال نشاط تخطيط الموارد البشرية من حيث الأعداد والنوعيات الملائمة من الكفاءات البشرية اللازمة لشغلها. وفي سبيل ذلك يسعى نشاط الموارد البشرية إلى استقراء الأحداث المستقبلية ذات التأثير على العنصر البشري وربطها بغايات وأهداف واستراتيجيات المؤسسة. وعليه يعتبر تنمية الموارد البشرية جزءا فاعلا من عملية التخطيط الاستراتيجي للمؤسسة، كون عملية تنمية الموارد البشرية تبنى في ضوء متطلبات احتياجات تنفيذ الخطة الاستراتيجية، فمن خلال عملية تنمية الموارد البشرية يتم تقدير وتحديد احتياجات المنظمة من الموارد البشرية اللازمة لتنفيذ أعمالها المستقبلية، بشكل يضمن لها استمرارية التشغيل وتحقيق الأهداف المطلوبة، وفي مقابل ذلك تقوم عملية تنمية الموارد البشرية بدراسة وتحليل وتقدير قوة العمل وإمكانات الموارد البشرية التي ستكون متاحة لديها في المستقبل ومن ثم إجراء المقارنات بينهما لتحديد فيما إذا كان هناك فائض أو عجز، للعمل على معالجته وتحقيق التوازن بين حجم أعمالها وقوة العمل فيها، ومن ثم الخروج بخطة استراتيجية تحدد احتياجات المؤسسة من الموارد البشرية من حيث أعدادها وتخصصاتها ونوعياتها، وبشكل يخدم تحقيق أهداف المنظمة الاستراتيجية. وفي ضوء موضوع البحث الذي يتمحور حول اثر تنمية الموارد البشرية على أداء الأفراد في تحقيق أهداف المؤسسة لوتيس سات وانطلاقا من المعالجة يتضح من خلال ما يلي:

**الفرضية الرئيسية: تعتمد مؤسسة لوتيس سات لإنتاج الألواح العازلة على إستراتيجية تنمية الموارد البشرية**

## الفصل الثاني: دراسة حالة مؤسسة لوتيس سات

(التعلم الوظيفي - التدريب - التطوير) في تحقيق أداء موظفيها .

من خلال تحديد احتياجاتها من الموارد البشرية بما يتوافق مع متطلبات تحقيق استراتيجيته.، ومن خلال تحليلنا لموضوع البحث في جانبه النظري والتطبيقي الذي يستمد مركزاته من التشكيلات الأولى للفكر الاستراتيجي للمؤسسة بالحصول على احتياجاتها من الموارد البشرية بالحجم والنوعية المطلوبة وفي الوقت المناسب بهدف تحقيق أهدافها الاستراتيجية خاصة وأن الاستراتيجية التي تتبعها المؤسسة تتمثل في :

**1-تقوم إدارة الموارد البشرية بممارسة أنشطتها بما يضمن استراتيجية المؤسسة.** مدى أهمية إدارة الموارد البشرية في المؤسسة كوحدة إدارية فرعية تعمل ضمن نظام كلي وهي المؤسسة، باعتبارها الإدارة المعنية بتخطيط وتصميم وتطوير وتنمية الأنشطة التي تكفل الحصول على أفضل الموارد البشرية لتلبية احتياجات عمليات المنظمة حاضرا ومستقبلا واتخاذ الإجراءات اللازمة لتوفيرها بناء على استراتيجيتها ، بالإضافة إلى تكوينها وتدريبها وحسن استخدامها وحفظها وصيانتها وتنميتها وتقوم أدائها وتعظيم القدرة والرغبة في العمل لتحقيق أهداف المنظمة بأعلى إنتاجية من حيث الفعالية والكفاءة، إذن وبناء على نتائج هذا البند فان الفرضية الأولى محققة.

**2-يتمثل دور تنمية الاستراتيجية للموارد البشرية داخل المؤسسة لوتيس سات** في توفير الموارد البشرية الضرورية للمنظمة لضمان استمرارية نشاطها. من خلال توفير الكفاءات البشرية التي تستطيع أن تحافظ على سيرورة نشاط المؤسسة ، وهذا بالحفاظ على التنظيم القائم، أو بالتجاوب الإيجابي لأي عملية تغيير قد تحدث بالمؤسسة، حيث يعمل تنمية الموارد البشرية على استقطاب الكفاءات من خارج المؤسسة أو بالحفاظ على الطاقات الموجودة بها من خلال تحفيزهم واستغلالهم بطريقة مثلى. وتجنب المؤسسة عدم التوازن الناتج عن النقص أو الزيادة في القوى العاملة. من خلال تحديد احتياجات المنظمة المستقبلية من الموارد البشرية من حيث الأعداد والأنواع بما يتوافق مع متطلبات تحقيق خطتها الاستراتيجية، وذلك بشكل يتوازن فيه حجم العمل المطلوب مع قوة العمل بحيث لا يكون لدى المنظمة نقص أو فائض في الموارد البشرية.

## الفصل الثاني: دراسة حالة مؤسسة لوتيس سات

### خاتمة الفصل :

ما تم استخلاصه من هذا الفصل التطبيقي مايلي :

- تساهم عملية التنمية للموارد البشرية داخل مؤسسة لوتيس سات لانتاج الالواح العازلة في التنسيق بين سياسات الموارد البشرية وتحقيق الأهداف الاستراتيجية ضمن نظام كلي.
- التأكيد على أن تنمية الموارد البشرية بمثابة حلقة وصل بين مختلف سياسات إدارة الموارد البشرية وتحقيق الأهداف الاستراتيجية ضمن نسق متكامل، حيث أن سياسات إدارة الموارد البشرية لا تعني فقط ما يتعلق بوضع القواعد والأسس اللازمة لإدارة الموارد البشرية، وإنما أيضا صياغة سياسات رئيسية تتعلق بوضع رؤية ورسالة وأهداف، ثم وضع السياسات الفرعية المرتبطة بمجالات إدارة الموارد البشرية كالتوظيف، التدريب، تقييم الأداء،
- نتائج عملية تخطيط الموارد البشرية في مؤسسة لوتيس سات ترسم إدارة الموارد البشرية مسار نشاطاتها الأخرى كالأستقطاب، التعيين، التدريب والتنمية، نطاق ممارستها بما يخدم استراتيجية المؤسسة وبالتالي فتنمية الموارد البشرية يعمل على التنسيق بين سياسات الموارد البشرية والأهداف الاستراتيجية للمؤسسة، ورغم هذه المساهمة الأكيدة للتنمية الاستراتيجية للموارد البشرية في تحسين أداء المؤسسة وتحقيق أهدافها، إلا أنه يمكننا أن نستخلص بعض النتائج العامة عن هذه الوظيفة
- مؤسسة محل الدراسة لوتيس سات هي واحدة من بين المؤسسات الخاصة الاقتصادية في الجزائر لها وظيفة موارد بشرية تعمل لعي تنمية أداء افرادها ، حيث توصلنا من خلال الدراسة. الميدانية إلى أنه بالرغم من التطور النظري في المبادئ التسييرية والإدارية خاصة ما تعلق بإدارة الموارد البشرية الأمر الذي منحها دورا استراتيجيا في قيادة المؤسسات، وجعلها تتحول من إطارها الإداري إلى دورها الاستراتيجي، لأن الدور التقليدي لوظيفة الموارد البشرية لم يعد يحقق التميز التنافسي للمؤسسة إلا أن إدارة الموارد البشرية ومختلف وظائفها في المؤسسة محل الدراسة وجدنا
- أسلوب الموارد البشرية السائد في المؤسسة متطورو مستقر نتيجة لتحديات والتنافسية والانتقال إلى مرحلة جديدة في الاقتصاد مرحلة تعنى بالمعارف باعتبارها مصدرا لقوة المؤسسة وأساس تحقيقها لميزة تنافسية تضمن لها البقاء والاستمرارية.

خاتمة

إن إدراك المؤسسات لأهمية التحولات ومتطلبات التكيف معها، زاد من التركيز الاستراتيجي على نظم تسيير الموارد البشرية؛ باعتبارها من أكثر الوظائف في المؤسسة تأثراً بتلك التغيرات، بحكم أنها مسؤولة عن مختلف الأنشطة المرتبطة بالموارد المتاحة بالمؤسسة؛ لذا يجب إجراء التعديلات الملائمة على استراتيجيات وسياسات الموارد البشرية؛ لضمان تكيفٍ إيجابي للمؤسسة، يساهم في تقوية نقاط القوة بالمؤسسة، وتدنية جوانب ضعفها، كما يساهم في استغلال الفرص البيئية، ويقلل من مخاطر التهديدات المحتملة فيها.

والمؤسسات العمومية الخاصة في الجزائر واحدة من المنظمات التي تحتاج إلى تنمية مواردها البشرية وتطويرها حتى تستطيع أن تسير التطورات المتسارعة التي يعيشها عالمنا اليوم وتحقق الأهداف المرجوة منها. ما تم التوصل إليه في هذا البحث نجد :

### 1- نتائج نظرية

- تنمية الموارد البشرية هي عملية وصيانة العلاقة بين المنظمة والبيئة التي تعمل فيها من خلال تنمية أو تحديد وأهداف واستراتيجيات نمو وخطط لمحافظة الأعمال المتعلقة بكل العمليات أو الأنشطة التي تمارسها هذه المنظمة.
- تمر عملية بناء استراتيجية تنمية الموارد البشرية بدراسة وتحليل المناخ المحيط بالمؤسسة وطبيعة المتغيرات الفعالة فيه وما تتجه للمؤسسة من فرص وما تهدده بها من معوقات وأخطاء. والتعرف على مواطن القوة فيها (الموارد والطاقات)، وتحديد مصادر الضعف التي تعاني منها. مع ربطها بالاستراتيجيات الوظيفية في مختلف مجالات النشاط (انتاج وتسويق)، تموين واستثمار ومتطلبات تنفيذها.
- تحديد هيكل الموارد البشرية المناسب لمتطلبات تنفيذ وتحقيق استراتيجيات المؤسسة ونتاج متطلبات استراتيجية لتنمية الموارد البشرية. يتم بناء نظم واستراتيجيات تدريب وتصميم تدريب فعالة بما يتناسب مع عوامل دعم تصميم إستراتيجية تنمية الموارد البشرية وبعدها الاتجاهات المعاصرة لتنمية الموارد البشرية لنصل إلى المقاربة الاستراتيجية للأداء
- موضوع الأداء وتقييمه من أهم المواضيع في وظيفة إدارة الموارد البشرية في المنظمة ، ذلك أن نجاح أي منظمة مرتبط بمدى كفاءة وفعالية أداء مواردها البشرية، بوضع استراتيجية فعالة للقوى العاملة وبناء مراجع الاختيار والتعيين ووضع معايير موضوعية للأجور والترقية والتحفيز أو حتى الاستغناء عن الأفراد في المنظمة.

### 2- نتائج تطبيقية :

- تساهم عملية التنمية للموارد البشرية داخل مؤسسة لوتيس سات لانتاج الالواح العازلة في التنسيق بين سياسات الموارد البشرية وتحقيق الأهداف الاستراتيجية ضمن نظام كلي.
- التأكيد على أن تنمية الموارد البشرية بمثابة حلقة وصل بين مختلف سياسات إدارة الموارد البشرية وتحقيق الأهداف الاستراتيجية ضمن نسق متكامل، حيث أن سياسات إدارة الموارد البشرية لا تعني فقط ما يتعلق بوضع القواعد والأسس اللازمة لإدارة الموارد البشرية، وإنما أيضا صياغة سياسات رئيسية تتعلق بوضع رؤية ورسالة وأهداف، ثم وضع السياسات الفرعية المرتبطة بمجالات إدارة الموارد البشرية كالتوظيف، التدريب، تقييم الأداء
- نتائج عملية تخطيط الموارد البشرية في مؤسسة لوتيس سات ترسم إدارة الموارد البشرية مسار نشاطاتها الأخرى كالاستقطاب، التعيين، التدريب والتنمية، نطاق ممارستها بما يخدم استراتيجية المؤسسة وبالتالي فتتبع الموارد البشرية يعمل على التنسيق بين سياسات الموارد البشرية والأهداف الاستراتيجية للمؤسسة، ورغم هذه المساهمة الأكيدة للتنمية الاستراتيجية للموارد البشرية في تحسين أداء المؤسسة وتحقيق أهدافها، إلا أنه يمكننا أن نستخلص بعض النتائج العامة عن هذه الوظيفة
- مؤسسة محل الدراسة لوتيس سات هي واحدة من بين المؤسسات الخاصة الاقتصادية في الجزائر لها وظيفة موارد بشرية تعمل لعي تنمية أداء افرادها ، حيث توصلنا من خلال الدراسة. الميدانية إلى أنه بالرغم من التطور النظري في المبادئ التسييرية والإدارية خاصة ما تعلق بإدارة الموارد البشرية الأمر الذي منحها دورا استراتيجيا في قيادة المؤسسات، وجعلها تتحول من إطارها الإداري إلى دورها الاستراتيجي، لأن الدور التقليدي لوظيفة الموارد البشرية لم يعد يحقق التميز التنافسي للمؤسسة إلا أن إدارة الموارد البشرية ومختلف وظائفها في المؤسسة محل الدراسة وجدنا
- أسلوب الموارد البشرية السائد في المؤسسة متطورو مستقر نتيجة لتحديات والتنافسية والانتقال إلى مرحلة جديدة في الاقتصاد مرحلة تعنى بالمعارف باعتبارها مصدرا لقوة المؤسسة وأساس تحقيقها لميزة تنافسية تضمن لها البقاء والاستمرارية.

### 3- اقتراحات :

عند دراستنا لموضوع بحثنا وإجراء الدراسة الميدانية بمؤسسة لوتيس سات لإنتاج الألواح العازلة ارتأينا أن نقدم بعض التوصيات لإدارة الموارد البشرية في هذه المؤسسة أهمها :

- التركيز على العنصر البشري لضمان بقاء المؤسسة واستمراريتها يتطلب تطبيق مفهوم تنمية الموارد البشرية باستراتيجية واضحة المعالم لجميع المستخدمين في الادارة العليا والدنيا من خلال ( التعلم والتدريب المستمر - التطوير وفتح مجال الابداع .

- التركيز على مفهوم التغذية العكسية بمعنى الاستفادة من مخرجات الأداء البشري وتصحيح الأخطاء في نقاط الضعف ، والعمل على تنمية نقاط القوة وجعلها ميزة تنافسية للمؤسسة ، وهذا باستفادة المتدربين من البرامج التدريبية، وكذا من مضمون المادة التدريبية وأساليبها لتفعيل الإستراتيجية، و الاطلاع على آرائهم حول مدى رضاهم واستفادتهم التدريبية؛

- ضرورة الاهتمام أكثر بموضوعية تقييم أداء الموظفين، لأنه السبيل الوحيد لتحديد فجوة الأداء والكشف عن الاحتياجات التدريبية الفعلية لهم؛ من خلال تطوير قدرات وأداء الأفراد السريع في ظل التغيرات التكنولوجية المتسارعة، واستخدام الاساليب الحديثة في التقييم .

# قائمة المصادر والمراجع

## قائمة المصادر والمراجع:

### الكتب:

- صلاح الدين محمد عبد الباقي، الجوانب العلمية والتطبيقية في إدارة الموارد البشرية في المنظمة، الدار الجامعية، الاسكندرية 2001.
- ناصر محمد العديلي، إدارة السلوك التنظيمي، دار مراحل للطباعة الالكترونية، 1993، الرياض، المملكة العربية السعودية
- محمد سمير أحمد، الإدارة الاستراتيجية وتنمية الموارد البشرية، عمان، دار المبصرة 2009.
- نور الدين حاروش، إدارة الموارد البشرية، الجزائر، دار الأمة للطباعة والترجمة والتوزيع، 2011.
- مهدي حسن ازوليف، إدارة الأفراد، مكتبة المجتمع العربي، عمان الأردن، 2007.
- عيسى حيرش، الإدارة الاستراتيجية الحديثة، الجزائر، دار الهدى للطباعة والنشر، 2012.
- حسن عباي الحسيني، الإدارة الاستراتيجية، مفاهيمها - مدخلها - عملياتها المعاصرة، ط2، د ب ن - دار وائل للنشر، 2006.
- عبد الباري إبراهيم دارة، زهير نعيم الصباغ، إدارة الموارد البشرية في القرن الحادي والعشرين، الأردن، دار وائل، 2008.
- عمار خضير الكبيسي، إدارة الموارد البشرية في الخدمة المدنية، القاهرة، المنظمة العربية للتنمية 2005.
- علي السلمي، إدارة الموارد البشرية منظور استراتيجي، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، 2008.
- زهير ثابت، كيفتقيم أداء الشركات والعاملين، دار قباء للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة 2006.
- مؤيد سعيد عادل حرحوش صالح، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي، عالم الكتب الحديث، إربد، الأردن 2002.

### الرسائل الجامعية:

- حسين يرقى، استراتيجية تنمية الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية، حالة مؤسسة سوناطراك، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر 2007.
- نور الدين شنوفي، تفعيل نظام تقييم أداء العامل في المؤسسة العمومية الاقتصادية، حالة المؤسسة الجزائرية للكهرباء والغاز، أطروحة لنيل درجة دكتور دولة في العلوم الاقتصادية تخصص تسيير، اشراف اسماعيل شعباني، قسم علوم التسيير، جامعة الجزائر، الجزائر 2005.

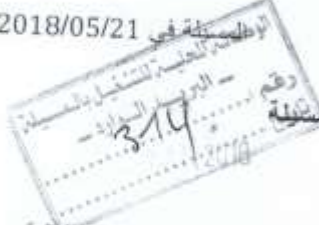
- وهيبة سراج، استراتيجية تنمية الموارد البشرية كمدخل لتحسين الأداء المستدام في المؤسسة الاقتصادية – حالة شركة تصنيع اللواحق الصناعية والصحية بعين الكبيرة سطيف، ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة سطيف، 2012.
- خامرة بوعمامة، استراتيجيات تطوير إدارة الموارد البشرية في التعليم الحالي، حالة جامعة قاصدي مرباح ورقلة، ماجستير في علوم التسيير، جامعة الجزائر 3، 2011.
- حسين بركاتي، تنمية الموارد البشرية في ظل اقتصاد مبني على المعرفة، حالة جامعة المسيلة، ماجستير في علوم التسيير، جامعة الجزائر 2010،
- رياض بن صوشة، تنمية الموارد البشرية مدخل استراتيجي لتحقيق الميزة التنافسية، ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الجزائر 2007.
- علي عبد الله، محاضرات في مقياس إدارة الموارد البشرية، السنة الأولى ماجستير فرع إدارة الأعمال، قسم العلوم الاقتصادية جامعة الملك سعود المملكة العربية السعودية 2006-2007.
- عتيقة احرايرية، إشكالية تقييم الأداء في السلوك التنظيمي وعلاقته بتوجيه وتطوير المسار الوظيفي للإطارات دراسة حالة مؤسسة سوناطراك حاسي مسعود، رسالة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع، إشراف الهاشمي مقراني، قسم علم الاجتماع، جامعة الجزائر، الجزائر، 2002-2003.

## المجلات والدوريات:

- عبد العزيز بن صقر، تنمية الموارد البشرية ومتطلبات المستدامة للأمن العربي، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية نموذجاً، ورقة عمل مقدمة للملتقى العربي الثالث للتربية والتعليم، بيروت، 2006/04/26.
- عبد الحميد قداي، إشكالية تنمية الموارد البشرية في ظل العولمة، مداخلة مقدمة للملتقى الدولي حول التنمية البشرية و فرص الاندماج في اقتصاد المعرفة، جامعة ورقلة 2004/10/09 .

الملاحق

2018/05/21



إلى السيد : مدير وكالة التشغيل بالمشيطة

الموضوع: طلب يد عاملة

بشرفني أن أتقدم إلى سيادتكم بطلب الحصول على يد عاملة لاحتياجات المؤسسة في الاختصاصات التالية:

الشروط المطلوبة	عدد المناصب	نوع المنصب
إتقان اللغة العربية، الفرنسية والإنجليزية - - لسانين / Deva	01	أمين مكتب Secrétaire
إتقان اللغة العربية والفرنسية	01	عون استقبال Agent de réception
شهادة في التخصص خبرة مهنية إتقان اللغة الفرنسية	02	مهندس صيانة ميكانيك Ingénieur Maintenance Mécanique
شهادة في التخصص خبرة مهنية إتقان اللغة الفرنسية	02	مهندس صيانة كهربوتقني Ingénieur Maintenance Electrotechnique
شهادة في التخصص خبرة مهنية إتقان اللغة الفرنسية	02	مهندس في الكيمياء Ingénieur en Chimie
شهادة في التخصص خبرة مهنية التحكم في البرمجيات، الصيانة و الانفورغراف	01	مهندس إعلام آلي Ingénieur en Informatique
شهادة في التخصص خبرة مهنية إتقان اللغة الفرنسية	02	أمين مخزن Magasinier
خبرة مهنية في الاختصاص	04	مشغل آلة Opérateur
خبرة مهنية في الاختصاص	04	سائق آلة شحن Chauffeur Chariot Elévateur

في الأخير لكم مني سيدي فائق عبارات الاحترام والتقدير  
المسير





ش ذ م م لوتيس سات

رأسمال الشركة: DA 65 000 000

رقم السجل التجاري : 0002 2805 6255 183

رقم الجبائي -02ب 0562551

رقم ا ض اج : 2859017548

### بطاقة ترشح لمنصب عمل

المنصب المقترح / .....

الاسم واللقب .....

الاسم واللقب باللغة اللاتينية .....

تاريخ الميلاد ومكان الازدياد .....

عنوان الإقامة .....

الحالة العائلية متزوج(ة) عدد الأولاد  أعزب  مطلقة

الحالة الصحية صحة جيدة  مريض  مرض مزمن

نوع المرض: .....

المستوى الدراسي .....

الكفاءة والشهادات .....

تكوينات وتربصات .....

الوضعية اتجاه الخدمة الوطنية

لم يؤدي  مجند

هل أنتم مرتبطون بعقد عمل حاليا

نعم  لا

هل سبق لكم العمل سابقا

نعم  لا:

اذكر المؤسسات التي عملتم بها .....

توقيف  استقالة

نهاية العقد:

سبب التوقف بأخر منصب عمل .....

إمضاء المترشح

بطاقة الهوية / ( ب. ت. و ) ( ر. س )

رقم ..... بتاريخ .....

تأشيرة مصلحة الموارد البشرية بتاريخ. /.../.....

الهاتف: .....

الجانب التطبيقي:

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

الإعلام الآلي

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

اللغات

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

ولاية المسيلة

المؤسسة العمومية للصحة الجوارية بالمسيلة

مصلحة طب العمل

رقم التسجيل

الاتفاقية الثنائية المتعلقة بطب العمل

المنشور الوزاري المشترك رقم 1415 المؤرخ في 02 افريل 1995

المتعاقد ش ذ م م لوتيس سات

العنوان: المنطقة الصناعية بالمسيلة

التي يمثلها قانونا السيد .....

مقدمالخدمة: المؤسسة العمومية للصحة الجوارية بالمسيلة

العنوان: حي البدر 500 مسكن بالمسيلة

التي يمثلها قانونا السيد: .....

اتفقا على ما يلي

المادة الأولى: موضوع الاتفاقية: عملا بأحكام القانون رقم 88-07 المؤرخ في 26 جانفي 1988 و المتعلق بالوقاية الصحية والأمن وطب العمل وأحكام المرسوم التنفيذي رقم 93-120 المؤرخ في 05 ماي و المتعلق بتنظيم طب العمل تضمن هذه الاتفاقية مقدم الخدمة في مجال طب العمل بمجموع عمال المتعاقد.

المادة الثانية التزامات المتعاقد:

يلتزم المتعاقد بما يلي

- يضمن التكفل المالي بطب العمل.
- احترام برمجة الزيارات الطبية المقررة بالاتفاق من مقدم الخدمة.
- يرخص للعمال ويوجههم إلى المكان الذي يجب أن تجرى فيه الفحوص الطبية.
- يحترم النظام الداخلي للهيئة التي تقدم الخدمة يعلم بانتظام مقدم الخدمة بأسماء العمال المغادرون والموظفين الجدد وبكل مشكل يخص طب العمل والوقاية الصحية والأمن.
- يشرك طبيب العمل التابع لمقدم الخدمة في كل مبادرة تخص ميدان طب العمل والوقاية الصحية والأمنلا سيما المشاركة في اجتماعات اللجنة المتساوية الأعضاء في الوقاية الصحية والأمن، يسهل مهمة الطبيب التابع لمقدم الخدمة بتحويله الدخول الحر إلى كل أماكن العمل والمحلات المهياة

لراحة العمل ويتكفل ماليا بإجراء الفحوص الطبية الإضافية المقررة لتحديد التأهل لمنصب العمل أو الوقاية من الأمراض المهنية أو كشفها.

#### المادة الثالثة التزامات مقدم الخدمة

يلزم مقدم الخدمة بتأدية الخدمات الآتية لفائدة المتعاقدة الفحوص الطبية المنصوص عليها في التشريع والتنظيم المعمول بهما لكل عامل من عمال المتعاقد مرة كل سنة على الأقل.

### بطاقة منصب

بموجب عقد العمل المبرم بين :

المستخدم : ش.ذ.م.لوتيس سات

طبيعة النشاط : إنتاج الجدران العازلة

مثلة من طرف السيد : ..... - الصفة : مسير

العامل :

الاسم و اللقب : .....

تاريخ و مكان الازدياد : .....

العنوان : .....

الحاصل على (شهادة) / المستوى : .....

المعين في :

منصب : المكلف بشؤون المستخدمين

تاريخ الدخول :

مكان العمل : الإدارة

تحدد مهام العامل كما يلي :

تسيير ومتابعة الملفات الإدارية للأشخاص والمشاركة في إعداد لوحة القيادة .

إعداد أجور العمال وتوزيع كشوف الأجور ومراقبة كشف الحضور .

فتح خاص لكل أجور جديد وتسوية ملفه في حالة الانسحاب .

إعداد كشف للعناصر المتغيرة (الساعات الإضافية-الغياب .... الخ)

القيام بعملية المراقبة قبل سحب الأجرة .

تزويد المحاسب بمختلف المعلومات التي تساعد في المحاسبة .

التسجيل ومتابعة السجلات التي تخص مصلحة المستخدمين . ( سجل الأجرة - سجل المستخدمين - سجل العطلة السنوية .... الخ .

ملاحظة ( يمكن إضافة مهام أخرى حسب نوع المهام المكلف بها وكذا معطيات ومقتضيات العمل )

العامل بصفة مباشرة تحت مسؤولية مسؤولة المباشر ويمكن حسب ضرورة العمل أن يكلف بمهام أخرى مع المحافظة على مزايا و مقتضيات المنصب .

اطلع و أمضى عليه من طرف العامل بتاريخ :

كثم الإدارة

نسخة : - للعامل المتعاقد

- ملف المعني

## نموذج تقييم أداء العامل

الاسم و اللقب : .....

تاريخ و مكان الازدياد : .....

المسبب :

تاريخ الدخول :

القيم : فترة التجربة ( 03 اشهر - 06 اشهر )

الفترة التي غطاها التقييم من

### الأداء الوظيفي

جودة العمل المنجز بدون أخطاء وبصورة متكاملة ومدققة

ممتاز  جيد جدا  جيد  مقبول  ردي

ملاحظات : .....

محمية العمل المنجز

ممتاز  جيد جدا  جيد  مقبول  ردي

ملاحظات : .....

المعرفة بالوظيفة ومتطلباتها

ممتاز  جيد جدا  جيد  مقبول  ردي

ملاحظات : .....

### خصية العامل

امتثال العامل بوظيفته وتعاونه مع زملاءه وتطبيقه لسياسات الشركة

ممتاز  جيد جدا  جيد  مقبول  ردي

ملاحظات : .....

صلمر العامل بما يتوافق مع بيئة الوظيفة

ممتاز  جيد جدا  جيد  مقبول  ردي

ملاحظات : .....

المسؤول المباشر

### نموذج تقييم أداء العامل

الاسم و اللقب : .....

تاريخ و مكان الازدياد : .....

النسب : .....

تاريخ الدخول : .....

التقييم : الأداء السوي

الفترة التي غطاها التقييم من ..... إلى .....

### الأداء الوظيفي

التقديرات				العنصر
جيدا جدا	مقبول	متوسط	ضعيف	
				التفهم لأهداف الجهاز
				المهارة في - التخطيط
				- اتخاذ القرار
				- الإشراف الفني
				مستوى الأداء في مجال التخصص
				المناخعة لما يستجد في مجال التخصص
				إمكانية تحمل مسؤوليات أعلى
				المعرفة بنظم واجراءات العمل
				القدرة على تطوير أساليب العمل
				المحافظة على أوقات الدوام
				الحرص على أمور السلامة والوقاية
				توخي الدقة في العمل

### الصفات الشخصية

				حسن التصرف
				درجة الاعتماد عليه
				الاهتمام بالمظهر
				تقبل التجديد في أساليب العمل

### العلاجات مع

التقديرات				العنصر
جيد جدا	مقبول	متوسط	ضعيف	
				الرؤساء
				الزملاء
				الجمهور

### ملاحظات عامة

الصفات الايجابية الذي يتميز بها العامل أو الموظف

---



---



---

الصفات السلبية الذي يتميز بها العامل أو الموظف وتأثيره على عمله دون ان يكون في ذلك تكرار للعناصر السابقة

---



---



---

### التوصيات العامة لتطوير قدراته العامل أو الموظف (إن وجد)

---



---



---

مقدار التحسن الذي طرأ منذ آخر تقييمه

ضعيف

متوسط

جيد

ملاحظات معد التقييم

---



---

التاريخ

معد التقييم وتوقيعه

## ملخص:

تهدف هذه الدراسة إلى إبراز أثر إستراتيجية تنمية الموارد البشرية على أداء الأفراد في مؤسسة (لوتيس سات)، والتي تعتبر من بين أحسن المؤسسات الاقتصادية الخاصة في الجزائر، والرائدة في إنتاج الألواح العازلة، اعتمدنا في بحثنا على المنهج الوصفي في معالجة الإشكالية، وتم استخدام المقابلة الشخصية والملاحظة في جمع البيانات وتحليلها، وتم التوصل إلى النتائج التالية:

- تساهم عملية التنمية للموارد البشرية داخل مؤسسة لوتيس سات لانتاج الألواح العازلة في التنسيق بين سياسات الموارد البشرية وتحقيق الأهداف الاستراتيجية ضمن نظام كلي.
- تستخدم مؤسسة لوتيس سات استراتيجية تنمية الموارد البشرية (التعلم - التدريب - التطوير) في زيادة أداء موظفيها.

**الكلمات المفتاحية:** تنمية الموارد البشرية - إستراتيجية - تقييم أداء الأفراد - مؤسسة لوتيس سات

### Abstract:

This study aims to highlight the impact of the human resources development strategy on the performance of individuals in an organization Lotus Sat, Which is considered among the best private economic institutions in Algeria, And the leader in the production of sandwich panels, In our research, we relied on the descriptive approach to address the problem, Personal interview and observation were used to collect and analyze data, The following results were obtained:

-The development process of human resources within the Lotus Sat Foundation for the production of insulating panels contributes to the coordination between human resources policies and the achievement of strategic goals within a holistic system.

-organization Lotus Sat uses the human resource development strategy (learning - training development) to increase the performance of its employees.

**Keywords:** human resource development - strategy - performance appraisal of individuals - organization Lotus Sat



## تصريح شرفي

بالالتزام بمعايير الأمانة والنزاهة العلمية في إعداد مذكرة الماستر

أنا الممضي اسقله:

الطالب (ة): فيلما ديسري أحمد ..... المولود(ة) بتاريخ: 06.06.1980 ب. المسيلة

الحامل لبطاقة التعريف الوطنية (أور.س.) رقم: 9034 ..... الصادرة بتاريخ: 2017.09.09 عن: المسيلة

المسجل بالسنة الثانية ماستر شعبة: علوم التسيير تخصص: إدارة استراتيجيات ..... خلال السنة الجامعية: العام 2022

والمعد لمذكرة الماستر التي تحمل عنوان: استراتيجيات تنمية الموارد البشرية

على أفراد الأفراد في المؤسسة

أصح بشرفي أنني إلتزمت بمراعاة معايير الأمانة والنزاهة العلمية المطلوبة في إنجاز مذكرة الماستر المذكور أعلاه.

حرر بتاريخ: 06.06.2022

التوقيع و البصمة





## تصريح شرقي

بالالتزام بمعايير الأمانة و النزاهة العلمية في إعداد مذكرة الماستر

أنا الممضي اسقله:

الطالب (ة): بوسعيدة بوسعيد ..... المولود(ة) بتاريخ: 12 09 1983 ب. عين التينة باتنة  
الحامل لبطاقة التعريف الوطنية (أو كرس) رقم: 100127609 الصادرة بتاريخ: 03 11 1996 عن: ولاية تيار تة  
المسجل بالسنة الثانية ماستر شعبية: علوم التسيير تخصص: إدارة استراتيجي خلال السنة الجامعي: 2022-2023  
والمعد لمذكرة الماستر التي تحمل عنوان: أثر استراتيجي تنمية الموارد البشري  
على أداء الأفراد في المؤسسة

أصح بشرقي أنني إلتزمت بمراعاة معايير الأمانة و النزاهة العلمية المطلوبة في إنجاز مذكرة الماستر المذكور أعلاه.

حرر بتاريخ: 2023.06.10

التوقيع و البصمة

Boudiaf



