

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة أمحمد بوقرة - بومرداس



كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير
قسم العلوم الاقتصادية

مذكرة نهاية الدراسة قدمت ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر
شعبة: العلوم الاقتصادية

تخصص: اقتصاد وتسيير المؤسسات

الموضوع بعنوان:

دور لوحة القيادة الاجتماعية في تقييم أداء
الموارد البشرية
دراسة حالة مؤسسة قنغاز فرع بومرداس

مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في العلوم الاقتصادية

تحت إشراف الأستاذ:
لعراجي مراد

من إعداد:
✓ يوبي سليم
✓ خضراوي سيد أحمد أنيس

السنة الجامعية: 2021-2022

بِسْمِ

اللّٰهِ

الرَّحْمٰنِ

الرَّحِيْمِ

إهداء

بسم الله الرحمن الرحيم

و الصلاة و السلام على أشرف المرسلين و على آله و أصحابه أجمعين.
الحمد لله الذي وفقنا لثمين هذه الخطوة في مسيرتنا الدراسية، أهدي جهدي و اجتهادي هذا إلى من أفضلهما على نفسي
و التي ضحوا من أجلي و كانوا سنداً لي إلى والدي حفظهما الله و أطال في عمرهما.
إلى اللتان لا أحصي لهما الفضل هم مصدر إعترازي أخواتي العزيزات.
إلى أهلي و أقاربي و كل أصدقائي المقربين خاصة منهم الإخوة بلال و أمين.
إلى كل من ساندني و علمني و نصحني خلال مسيرتي.
أقدم لكم عملي المتواضع هذا و أرجو الله أن يكون نفعا لجميع الطلبة المقبلين على التخرج.

سيد أحمد أنيس

إهداء

بسم الله الرحمن الرحيم

و صلى الله على سيدنا محمد، و على آله و صحبه أجمعين، و من تبعهم بإحسان إلى يوم الدين.
إلى من سهر و تعب على تربيّتي و تعليمي، إلى من شجعني و كان سنداً لي، إلى قرّة عيني أُمّي و أبي الغاليين أطل الله في
عمرهما و حفظهما من كل سوء.

إلى مصدر فخري و إعتزّلي، أخواتي الغاليات.

إلى أسرتي و جميع أصدقائي الذين أكن لهم كل الحب و الإحترام و التقدير .
إلى كل من علمني و نصّحني و من ساهم و لو بحرف في مسيرتي الدراسية.
إلى كل من أعانني و كان له دور في إنجاز هذا العمل من قريب أو من بعيد.
أهدي لكم عملي المتوضع هذا و أسأل الله عزوجل أن يتقبله.

سليم

شكر و عرفان

بسم الله الرحمن الرحيم

و الصلاة و السلام على أشرف المرسلين سيدنا محمد، وعلى آله و صحبه أجمعين و ممن تبعهم بإحسان إلى يوم الدين.
أما بعد فالحمد لله حمدا كثيرا طيبا مباركا، و الشكر له وحده لا شريك له كما ينبغي لجلال وجهه و عظيم سلطانه، و الذي أتم علينا نعمته و أكرمنا، و وفقنا بفضلله على إنجاز هذه الدراسة.
نتوجه بالشكر و التقدير للأستاذ المشرف لعراجي الذي لم يخل علينا بتوجيهاته و نصائحه التي كانت عوننا لنا في إتمام هذه الدراسة.

و نتوجه بالشكر للأعضاء لجنة المناقشة على ما سيقدمونه من توجيهات و توصيات.
كما نتقدم بالشكر الجزيل إلى كل عمال مؤسسة قنغاز ببومرداس على حسن إستقبالهم و مساعدتهم القيمة في إنجاز هذه الدراسة، و أخص بالذكر: محمد محساس.

الملخص

في ظل المنافسة والتوجه الذي صار العالم يسير عليهما، أصبحت وظيفة الموارد البشرية تمثل إحدى أهم الأنشطة التي تركز عليها المؤسسة في تحقيق أهدافها، هذا ما جعلها تبحث عن أداة حقيقية لتسيير نشاطاتها، تكون بمثابة دليل ومرشد موجه لها لتطبيق إستراتيجيتها وتحقيق أهدافها الاجتماعية. تتمثل هذه الأداة في لوحة القيادة الاجتماعية.

يهدف هذا البحث الى التعرف على لوحة القيادة الاجتماعية، و هي نظام معلوماتي قائم بذاته يتكون من مدخلات تتمثل في نظام معلومات الموارد البشرية، ومن معالجة تتمثل في إعداد وحساب المؤشرات الاجتماعية. بواسطة مخرجات تتمثل في العرض الحوصلي لهاته المؤشرات التي تحدد الأهداف الكمية والكيفية حسب مزدوجة بالأرقام، الأشكال البيانية والتعاليق المصاحبة لها، مما يسمح بتسيير الاستراتيجيات والمخططات الاجتماعية مع تقييم أداء المورد البشري بكيفية تضمن التفاعل بين حقيقة الأوضاع والقدرة على الإدراك السريع لما يجري داخل المؤسسة.

أما فيما يخص الدراسة الميدانية والتي كانت على مستوى مؤسسة قنغاز - بومرداس - فقد أثبتت وجود لوحة قيادة اجتماعية تتماشى مع تصور المؤسسة ومميزاتها المتعلقة بالهيكل التنظيمي، احتياجها للمعلومات وإدارتها للموارد البشرية. فهي أداة حقيقية لتسيير الأنشطة الاجتماعية، كونها تقوم بلفت انتباه مدير الموارد البشرية إلى جميع الانحرافات.

الكلمات المفتاحية : إدارة الموارد البشرية، لوحة القيادة الاجتماعية، نظام معلومات الموارد البشرية، المؤشرات الاجتماعية.

أ	المقدمة العامة.....
5	الفصل الأول : مدخل إلى لوحة القيادة و إدارة الموارد البشرية.....
6	المبحث الأول: إدارة الموارد البشرية.....
6	المطلب الأول: ماهية إدارة الموارد البشرية.....
7	المطلب الثاني: خصائص و وظائف إدارة الموارد البشرية.....
11	المطلب الثالث: أهمية و موقع إدارة الموارد البشرية في الهيكل التنظيمي.....
13	المبحث الثاني : مكانة تقييم أداء الموارد البشرية.....
13	المطلب الأول : ماهية و أهمية تقييم الأداء.....
16	المطلب الثاني : مجالات تقييم الأداء و متطلبات نجاحه.....
19	المطلب الثالث : خطوات و طرق تقييم الأداء.....
23	المبحث الثالث : لوحة القيادة كأداة لتقييم الأداء في المؤسسة.....
23	المطلب الأول : تعريف لوحة القيادة.....
24	المطلب الثاني : مفهوم المؤشر.....
24	المطلب الثالث : أشكال لوحة القيادة.....
28	الفصل الثاني : تطبيق آلية لوحة القيادة في إدارة الموارد البشرية.....
29	المبحث الأول: لوحة القيادة الاجتماعية.....
29	المطلب الأول: تعريف لوحة القيادة الاجتماعية.....
30	المطلب الثاني : خصائص لوحة القيادة الاجتماعية و أهميتها.....
31	المطلب الثالث : مهام لوحة القيادة الاجتماعية.....
33	المبحث الثاني: تصميم لوحة القيادة الاجتماعية.....
33	المطلب الأول: مراحل إعداد لوحة القيادة الاجتماعية.....
34	المطلب الثاني: صياغة الأهداف.....
36	المطلب الثالث: تحديد المؤشرات.....
49	المبحث الثالث: دور نظام معلومات الموارد البشرية في تشغيل لوحة القيادة الاجتماعية.....
49	المطلب الأول : ماهية نظام معلومات الموارد البشرية.....
54	المطلب الثاني : مساهمة نظام معلومات الموارد البشرية في تشغيل لوحة القيادة الاجتماعية.....
61	المطلب الثالث : تطبيق بعض مؤشرات لوحة القيادة الاجتماعية في تقييم الأداء.....
67	الفصل الثالث : مساهمة لوحة القيادة الاجتماعية في تقييم الموارد البشرية في مؤسسة قنغاز ..
68	المبحث الأول : تقديم المؤسسة.....
68	المطلب الأول : التعريف بالمؤسسة.....
69	المطلب الثاني : مهام المؤسسة و أهدافها.....
70	المطلب الثالث : الهيكل التنظيمي للمؤسسة.....
74	المبحث الثاني : لوحة القيادة الاجتماعية لمؤسسة قنغاز.....
76	المطلب الثاني: أهداف ومراحل إعداد و تصميم لوحة القيادة الاجتماعية بمؤسسة قنغاز.....
77	المطلب الثالث : الميزانية الاجتماعية لشركة قنغاز.....

المبحث الثالث : واقع تطبيق مؤشرات لوحة القيادة الإجتماعية في تقييم أداء الموارد البشرية

80.....بمؤسسة قنغاز

80.....المطلب الأول : مؤشر عدد العمال

85.....المطلب الثاني : مؤشر التوظيف

90.....المطلب الثالث : تقييم الموارد البشرية في مؤسسة قنغاز

94.....الخاتمة العامة

97.....قائمة المراجع

100.....الملاحق

قائمة الجداول

20	جدول 1 : نموذج صفات و معايير التقييم للعاملين
21	جدول 2 : نقاط معيارية لمستويات التقييم
39	جدول 3 : بعض المؤشرات لأهم مجالات لوحة القيادة الإجتماعية
41	جدول 4: بعض المؤشرات الخاصة بالعمليات الوظيفية
42	جدول 5: بعض المؤشرات الخاصة بالعمليات العرضية
44	جدول 6: بعض المؤشرات التي تقيس الإنتاجية و المردودية
46	جدول 7: بعض المؤشرات في مجالات خلق القيمة الإجتماعية
48	جدول 8: مؤشرات التزام العمال
58	جدول 9: أشكال و مصادر مؤشرات الموارد البشرية
77	جدول 10: الميزانية الإجتماعية لشركة قنغاز
80	جدول 11 : مدخلات الفصل للعمال الدائمين
81	جدول 12 : مخرجات الفصل للعمال الدائمين
81	جدول 13 : الوضعية السابقة للعمال الدائمين
82	جدول 14 : الوضعية الحالية للعمال الدائمين
82	جدول 15 : مدخلات الفصل للعمال المؤقتين
83	جدول 16 : مخرجات الفصل للعمال المؤقتين
83	جدول 17 : الوضعية السابقة للعمال المؤقتين
84	جدول 18 : الوضعية الحالية للعمال المؤقتين
84	جدول 19 : الوضعية السابقة لمجموع العمال المؤقتين و الدائمين
84	جدول 20 : الوضعية الحال لمجموع العمال المؤقتين و الدائمين
85	جدول 21 : توظيف عمال دائمين منصب إطار
85	جدول 22 : توظيف عمال دائمين منصب تقني سامي
85	جدول 23 : توظيف عمال دائمين منصب تقني
86	جدول 24 : توظيف عمال دائمين منصب تنفيذي
86	جدول 25 : توظيف عمال مؤقتين منصب إطار
86	جدول 26 : توظيف عمال مؤقتين منصب تقني سامي
87	جدول 27 : توظيف عمال مؤقتين منصب تقني
87	جدول 28 : توظيف عمال مؤقتين منصب تنفيذي
88	جدول 29 : التوظيف في الولايات الجنوبية للعمال المؤقتين
90	جدول 30 : تقييم أداء الموارد البشرية للفصل الثاني و الثالث لسنة 2021

قائمة الأشكال

9	رسم توضيحي 1: الترابط و التكامل بين أنشطة وظيفة التوظيف
10	رسم توضيحي 2 التكامل والترابط بين مختلف أنشطة وظيفة التعويضات
15	رسم توضيحي 3: آلية التغذية العكسية لوظائف إدارة الموارد البشرية
51	رسم توضيحي 4 : أهمية نظام معلومات الموارد البشرية
52	رسم توضيحي 5 : مكونات نظام معلومات الموارد البشرية
60	رسم توضيحي 6 : مبدأ ربط لوحة القيادة الإجتماعية بقاعدة البيانات
71	رسم توضيحي 7: المخطط التنظيمي لمؤسسة قنغاز
75	رسم توضيحي 8 : الهيكل التنظيمي لمديرية الموارد البشرية لمؤسسة قنغاز

قائمة الملاحق

- الملحق 1 : حالات عدد الموظفين الفئة النسائية والحركات المسجلة خلال الفصل الثالث لسنة 2021 100
- الملحق 2 : قائمة التوظيف الخاصة بالفئة النسائية خلال الفصل الثالث لسنة 2021 103

المقدمة العامة

تواجه المؤسسات اليوم تحديات كبيرة نتيجة التطور الذي يشهده العالم، و قد ترافق هذا التطور مع تعاظم دور المعلومات و الانتقال من الدور الوظيفي الفني إلى الدور الإستراتيجي، و الذي يمكن من خلق قيمة في أعمال المؤسسة، و يساهم في خلق ميزة تنافسية.

كان الإهتمام في إدارة المؤسسات في الماضي و تحديدا في الفترة ما بين 1950-1980 مركزا بشكل كبير على مقاييس الأداء المالية و المحاسبية، حيث يقاس الأداء داخليا و في الأجل القصير، و نتيجة لذلك تركزت الجهود على تطوير نظم المحاسبة الإدارية التي وفرت تحليلات مفصلة للتكاليف، و كذا تقارير عدة عن الانحرافات، لكن تغير الظروف المحيطة بالمؤسسات من عمليات الإنتاج المعقدة، إنفتاح السوق، شدة المنافسة، تطور تكنولوجيا المعلومات و الإتصال... إلخ، كل هذا جعل من المؤشرات المالية غير كافية لتقييم أداء المؤسسة، مما فرض ضرورة توسيع نطاق التقييم ليشمل عناصر أخرى من بينها الموارد البشرية.

تعتبر الموارد البشرية المحرك الأساسي لخلق القيمة المضافة في المؤسسة، حيث أصبحت كفاءة المؤسسة و مدى نجاحها في تحقيق أهدافها مرتبط بكفاءة و خبرات العنصر البشري الذي يمتلكه، لذا صار من المهم متابعة و تقييم أداء العاملين بشكل مستمر بالإعتماد على مختلف الوسائل و الأدوات اللازمة.

تعتبر عملية تقييم أداء الموارد البشرية عملية أساسية من عمليات إدارة الموارد البشرية، حيث أنها لا تقل أهمية عن العمليات الإدارية الأخرى كالتخطيط و التدريب و التوظيف و غيرها، و التطبيق الناجح لأدواتها و طرقها يعتبر أحد أهم عناصر نجاح و تطور المؤسسة و إستمرارها.

و من بين أهم الطرق الحديثة لتقييم أداء الموارد البشرية نجد لوحة القيادة الإجتماعية، و التي تعتبر من أهم أدوات التسيير المستعملة في المؤسسة على مستوى إدارة الموارد البشرية، نظرا لما تضيفه للرقابة على المؤسسة من خصائص و مميزات، و كذا قدرتها على كشف الانحرافات غير ملائمة بشكل دقيق، و توفير المعلومات اللازمة عن الموارد البشرية عن طريق عملية الإمداد المستمرة للمعلومات و البيانات، من خلال نظام معلومات الموارد البشرية، لإعطاء صورة أوضح عن أداء الموارد البشرية و تقييمها بالشكل الملائم.

الإشكالية

بناء على ما سبق، يمكن طرح إشكالية الدراسة في التساؤل الرئيسي التالي :

كيف يتم توظيف لوحة القيادة الإجتماعية من طرف إدارة الموارد البشرية في تقييم أداء العمال ؟

الأسئلة الفرعية

و للإجابة عن إشكالتنا قمنا بطرح الأسئلة الفرعية التالية :

- ماهي طرق وأساليب تقييم أداء الموارد البشرية ؟
- ما المقصود بلوحة القيادة الإجتماعية؟ و كيف يتم إعدادها؟
- ماهي المؤشرات المناسبة لتصميم لوحة القيادة الإجتماعية ؟
- ما هي العلاقة بين نظام معلومات الموارد البشرية و لوحة القيادة الإجتماعية ؟

فرضيات البحث

قصد الإجابة عن الأسئلة الفرعية السابقة قمنا بصياغة الفرضيات التالية :

- يتم تقييم أداء الموارد البشرية وفقا لعدة طرق حسب طبيعة المنظمة و نشاطها و فلسفتها الإدارية.
- لوحة القيادة الاجتماعية هي أداة مراقبة و تقييم و تسيير الموارد البشرية في المؤسسة، يتم إعدادها على مستوى إدارة الموارد البشرية.
- تستمد لوحة القيادة الاجتماعية مؤشراتها من وظائف إدارة الموارد البشرية.
- لا يمكن إعداد لوحة القيادة الاجتماعية بدون نظام معلومات خاص بالموارد البشرية.

أهمية البحث

تظهر أهمية هذا البحث من خلال التطرق إلى أحد أهم الجوانب المتعلقة بأهم أصول المؤسسة و المحرك الرئيسي لها، ألا و هي الموارد البشرية ، وذلك بدراسة لوحة القيادة الاجتماعية كأداة تقييم للموارد البشرية، و كذا فهم كيفية عملها و دورها في إعطاء الصورة الكاملة و الواضحة لوضعية الموارد البشرية و مدى فعاليتها في إكتشاف الانحرافات و معالجتها.

أهداف البحث

- هناك عدة أهداف يرمي إليها بحثنا هذا نوجزها فيما يلي :
- التطرق إلى طرق تقييم الموارد البشرية في المؤسسة.
- التعرف على لوحة القيادة الاجتماعية و أهميتها في المؤسسة.
- تبيان مساهمة لوحة القيادة الاجتماعية في تقييم أداء الموارد البشرية.

أسباب إختيار الموضوع

- من الأسباب التي دفعتنا إلى إختيار هذا الموضوع نذكر منها :
- تسليط الضوء على أهم الوظائف الأخرى التي تقوم بيهي إدارة الموارد البشرية إلى جانب التوظيف و التكوين.
- التعرف على طرق و أدوات تقييم الموارد البشرية في المؤسسات.
- الرغبة في التعرف على لوحة القيادة الاجتماعية و مدى أهميتها في المؤسسة.
- توسيع أفاق البحث العلمي فيما يخص الإدارة الحديثة للموارد البشرية.

حدود الدراسة

- لإجراء دراستنا بالشكل الأكاديمي الملائم، قمنا بوضع إطار مكاني و زمني محدد من أجل إعدادها و الذي يتمثل في :
- الحدود المكانية : تمت الدراسة على مستوى مؤسسة قنغاز بولاية بومرداس، حيث قمنا بالتعرف على مؤسسة وتحديد مهامها و هيكلها التنظيمي، و قمنا بدراسة لوحة القيادة الاجتماعية الخاصة بها.
- الحدود الزمانية : أجريت الدراسة على الفصل الثالث من سنة 2021 لمؤسسة قنغاز.

الدراسات السابقة

- دراسة سمية مصباح " دور لوحة القيادة في تحسين تسيير الموارد البشرية"، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، كلية العلوم الإقتصادية و علوم التسيير، جامعة منتوري، قسنطينة، 2009-2010، الإشكالية المطروحة في هذه الدراسة هي ما مدى مساهمة لوحة القيادة الاجتماعية في تحسين أداء المورد البشري بالمؤسسة الجزائرية، حيث توصلت هذه الدراسة إلى نتائج

تتمثل أهمها في اعتبار لوحة القيادة وسيلة مساعدة لاتخاذ القرارات وليست عرض شامل للمعلومات فقط، فاختيار المؤشرات مرتبط بالأهداف والقيام بدراسة توقعية في جميع النشاطات المتعلقة بالموارد البشرية، ولا تقتصر على بعض النشاطات فقط.

- دراسة ليلي بوحديد "دور لوحة القيادة الاجتماعية في تقييم أداء الموارد البشرية في المؤسسة الصناعية"، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة الحاج لخضر، باتنة، 2014-2015، و الإشكالية المطروحة في هذه الدراسة هي كيف يساهم إستخدام لوحة القيادة الاجتماعية في تقييم أداء الموارد البشرية في شركة الإسمنت عين توتة بباتنة، حيث توصلت هذه الدراسة إلى نتائج من أهمها أنها تعتبر لوحة القيادة الاجتماعية وسيلة لقيادة أنشطة إدارة الموارد البشرية، والركيزة الأساسية لتقييم أداء الموارد البشرية، وهذا لما تحتويه من مختلف المؤشرات التي تبني حسب احتياجات لتقييم صانع القرار الاجتماعي، وإمكانية التنبؤ ودراسة تطور أوضاع الموارد البشرية ومراقبة تنفيذ إستراتيجية الموارد البشرية من أجل التقييم الفعال لأداء الموارد البشرية.

منهجية الدراسة

قصد الوصول إلى الإجابة على تساؤلات الإشكالية و لفهم أفضل وأدق، سنعتمد على المنهج الوصفي لعرض ما هو متوفر من معلومات عن الموضوع قصد التعرف على واقعها، و ذلك بجمع و تحليل المعلومات و تحديد عناصر المشكلة المراد دراستها، و كذا منهج دراسة حالة و هذا بإختيار مؤسسة قنغاز كعينة دراسة و الاعتماد على الوثائق التي تقدمها لنا، بالإضافة للملاحظة، مع استخدام المعطيات لإبراز مساهمة لوحة القيادة الاجتماعية في تقييم أداء الموارد البشرية بالشركة.

صعوبات الدراسة

هناك مجموعة من المعوقات التي واجهتنا عند القيام بهذه الدراسة، و التي صعبت عليها إعدادها على أكمل وجه نذكر منها ما يلي:

- نقص المراجع المتاحة الخاصة بهذا الموضوع و خاصة العربية منها.
- تعدد المعاني لبعض المفاهيم المتعلقة بالموضوع.
- صعوبة إختيار مكان إجراء التربص التطبيقي لدراسة الموضوع بشفاوية.
- نقص المعلومات المقدمة من الشركة.

تقسيمات الدراسة

لإنجاز هذه الدراسة تم تقسيم البحث إلى ثلاثة فصول، في الفصل الأول و الثاني سنعالج الإطار النظري للموضوع أما الفصل الثالث سيكون فصل تطبيقي، حيث أن كل فصل مقسم إلى ثلاث مباحث و ثلاث مطالب لكل مبحث، كما إعتمدنا على التسلسل من العام إلى الخاص في تقديم المعلومات، فتناولنا في الفصل الأول مدخل إلى لوحة القيادة و إدارة الموارد البشرية ، بداية بإدارة الموارد البشرية بتعريفها و ذكر خصائصها و أهميتها ثم مكانة تقييم أداء الموارد البشرية للتعرف على تقييم الأداء و أنواعه و مجالاته، يليها لوحة القيادة كأداة لتقييم الأداء في المؤسسة أين تم التطرق إلى تعريفها و ذكر مكوناتها و أشكالها.

بعدها تطرقنا في الفصل الثاني إلى تطبيق آلية لوحة القيادة في إدارة الموارد البشرية ، بدابة بلوحة القيادة الإجتماعية ثم المبحث الثاني بعنوان تصميم لوحة القيادة الإجتماعية، و من ثم المبحث الثالث بعنوان دور نظام معلومات الموارد البشرية في تشغيل لوحة القيادة الإجتماعية.

ثم تطرقنا في الفصل الثالث إلى مساهمة لوحة القيادة الإجتماعية في تقييم الموارد البشرية في مؤسسة قنغاز، بداية بتقديم المؤسسة، ثم في المبحث الثاني فقد قمنا بعرض لوحة القيادة الخاصة بالمؤسسة و مراحل إعدادها و أهدافها، أما المبحث الثالث فقد تطرقنا فيه إلى تقييم الموارد البشرية في مؤسسة قنغاز.

الفصل الأول : مدخل إلى لوحة القيادة و إدارة الموارد البشرية

تعتبر الموارد البشرية للمؤسسة عامل استراتيجي يساهم في خلق قيمة مضافة، لتطويره والحفاظ عليه، تسهر إدارة الموارد البشرية، على قيادته بمهارة. فكل مسؤول إداري، رئيس، أو مشرف على مجموعة أفراد مطالب بحيازة هذه المهارة، كما من مهامه اتخاذ عدت قرارات في شأن الموارد البشرية، واتخاذ القرار المناسب يقتضي توفير المعلومات الجيدة في الوقت المناسب، مما يتطلب من المؤسسة الحيازة على نظام معلومات للموارد البشرية، ولوحة قيادة خاصة بها، بما تحتويه من مؤشرات تدل على طبيعة القرار الواجب اتخاذه.

كما يعتبر تقييم الأداء الموارد البشرية، من العمليات الأساسية التي يتوقف عليها نجاح أي منظمة أو أي مشروع من المشروعات الاقتصادية، تقييم أداء الموارد البشرية في أي منظمة يعتبر أحد الوظائف الرئيسية التي يجب أن تقوم بها إدارة الموارد البشرية، بالتعاون والتنسيق مع مدري الإدارات الأخرى. الهدف منه هو تحقيق الرضا التام بين العاملين، واستقرارهم النفسي، وثقتهم الكاملة بالإدارة، وحرصهم على تحقيق أهدافها.

سنحاول في هذا الفصل الأول الإلمام بمفاهيم تتمحور حول إدارة الموارد البشرية و لوحة القيادة، ذلك من خلال التطرق إلى إدارة الموارد البشرية، تقييم أداء الموارد البشرية، و لوحة القيادة كأداة لتقييم الأداء في المؤسسة.

المبحث الأول: إدارة الموارد البشرية

المورد البشري هو المبدع الخلاق، المتجدد النشاط في كل المؤسسات ، بحيث كل الجهود التي تبذل من طرف هذه الأخيرة من أجل النمو والتطور تبقى محدودة وغير مجدية إن لم توجد لها إدارة فعالة تهتم بانشغالات عمالها وأهدافهم، فهذا الجهاز الإداري سُمي حديثاً بإدارة الموارد البشرية.

المطلب الأول: ماهية إدارة الموارد البشرية

في ضوء أهمية العنصر البشري في العمل، لم يعد يستخدم مصطلح العاملين، أو القوة العاملة، أو العمال، أو الأفراد، بل أصبح يستخدم مصطلح المورد البشري للدلالة على أهميته باعتباره أحد أهم عناصر مدخلات الإنتاج، وهذا أحد الأسباب التي أدت إلى تغيير مصطلح إدارة الأفراد إلى إدارة الموارد البشرية. و تأسيساً على ما سبق يمكن تعريف الموارد البشرية بأنها: جميع الناس الذين يعملون في المنظمة رؤساء ومرؤوسين، والذين جرى توظيفهم فيها لأداء كافة وظائفها وأعمالها تحت مظلة ثقافتها التنظيمية التي توضح وتضبط وتوحد أنماطهم السلوكية.

إن هناك عدة تعاريف تشملها إدارة الموارد البشرية، نذكر من بينها ما يلي:

- تعرف إدارة الموارد البشرية الفاعلة على أنها "الإدارة التي تؤمن بأن الأفراد العاملين في مختلف المستويات هم أهم الموارد ومن واجبها أن تعمل على تزويدهم بكافة الوسائل التي تمكنهم من القيام بأعمالهم، لما فيه مصلحتها ومصلحتهم، وأن تراقبهم وتسهر عليهم باستمرار لضمان نجاحها ونجاحهم ونجاح المصلحة العامة".¹
- و وفق البعد الاستراتيجي يمكن تعريف إدارة الموارد البشرية على أنها "الإدارة الاستراتيجية التي تعنى بصياغة استراتيجيات وسياسات الموارد البشرية بالتوافق مع الفرص البيئية واستراتيجيات الأعمال والهيكل التنظيمي بهدف تحقيق المزايا التنافسية بواسطة العنصر البشري".²

كما تعددت تعريفات إدارة الموارد البشرية وفقاً لوجهة نظر الباحثون المهتمون بها و منها:

- يعرف فرنش French إدارة الموارد البشرية بأنها عملية اختيار واستخدام وتنمية وتعويض الموارد البشرية العاملة بالمنظمة.³
- و عرفها A. Sikula، بأنها "استخدام القوى العاملة داخل المنشأة أو بواسطة المنشأة ويشمل ذلك عمليات تخطيط القوى العاملة بالمنشأة، الاختيار والتعيين، تقييم الأداء، التدريب والتنمية، التعويض والمرتبات، والعلاقات الصناعية، تقديم الخدمات الاجتماعية والصحية للعاملين وأخيراً بحوث الأفراد".⁴
- و يذكر كل من J. Miner، M. Miner، أن الوظائف التنفيذية لإدارة الموارد البشرية تشمل "التخطيط التنظيمي و تحليل الوظائف، تخطيط القوى العاملة، تقييم أداء العاملين، الاختبار و التعيين، التدريب و التنمية الإدارية، إدارة المرتبات و الأجور، الخدمات الصحية و الاجتماعية، العلاقات الصناعية و الاتصالات".⁵

¹ بن عنتر عبد الرحمان، إدارة الموارد البشرية، دار اليازوري للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2010، ص 20.

² فريد كورتل و منير نوري، إدارة الموارد البشرية، مكتبة المجتمع العربي للنشر و التوزيع، الطبعة 1، عمان، الأردن، 2010، ص 49.

³ عمر بلخير جواد، سياسة دارة الموارد البشرية في ظل التطورات الحديثة، مجلة المؤشر للدراسات الاقتصادية، المجلد 1، العدد 3، 2017، ص 37.

⁴ نفس المكان.

⁵ محمد عبد الوهاب حسن عشناوي، دور تقييم الأداء في تنمية الموارد البشرية، الطبعة 1، القاهرة: الشركة العربية المتحدة للتسويق و التوريدات، مصر، 2014، ص 24-

- ويعرفها E. Flippo بأنها تخطيط وتنظيم وتوجيه ومراقبة النواحي المتعلقة بالحصول على الأفراد وتنميتهم وتعويضهم والمحافظة عليهم بغرض تحقيق أهداف المؤسسة.¹
- و يعرفها J، Grant، G،Smith بأنها مسئولية كافة المديرين في المنشأة و أيضاً توصيف لما يقوم به العاملين المتخصصين في إدارة الأفراد.²
- و يمكننا من خلال التعريفات السابقة القول أن إدارة الموارد البشرية هي جميع الأنشطة الإدارية المرتبطة بتحديد احتياجات المنظمة من الموارد البشرية، و تنمية قدراتها و رفع كفاءتها و منحها التعويض و التحفيز و الرعاية الكاملة بهدف الاستفادة من جهودها و فكرها من أجل تحقيق أهداف المنظمة.

المطلب الثاني: خصائص و وظائف إدارة الموارد البشرية

إن لإدارة الموارد البشرية العديد من الأنشطة و الوظائف، تختلف من منظمة لأخرى، نظراً لأنها من الوظائف المرتبطة بالمنظمة ذاتها و ظروفها، أي أنها متميزة، بحيث أنها تتمتع بعدة خصائص تميزها عن الوظائف الأخرى في المنظمة.

أولاً: خصائص إدارة الموارد البشرية³

و تتمثل هذه الخصائص فيما يلي:

- 1- النتائج الجيدة هي السلوك وليست الإمكانيات المادية: عندما ذهب خبراء الولايات المتحدة الأمريكية تحت مشروع "مارشال" لدراسة الأسباب التي تكمن وراء ارتفاع مستوى النتائج الأمريكية دهشوا عندما وجدوا أن الإمكانيات والأدوات والأساليب التي تستخدمها المنظمات الأمريكية سواء العسكرية، والاقتصادية نفسها ولا تختلف كثيراً عنها في أوروبا ومن ثم أدركوا أن الإمكانيات المادية ليست السبب، ولكن وراء كل صور التقدم الآلي والأدائي والإجرائي هو سلوك الإنسان العامل، ومن ثم استنتجوا شعار عام لا يزال سارياً إلى اليوم هو: "أن الإنتاجية سلوك" أي أن النتائج الجيدة تأتي بفضل سلوك الإنسان وليست بفضل أدوات العمل.
- 2- التحفيز بالترغيب: إن التحفيز التقليدي، أي التحفيز بالقهر لم يعد له وجود في المجتمعات المتقدمة وإن هذه المجتمعات قد حققت نتائج أعلى مما كانت تحققه تحت نير التخويف، و في حد ذاته لا يمكن يخلق الحافز للعمل فلذلك لابد أن نستبدله بدوافع إيجابية ويمثل الوصول الى هذه الدوافع أصعب وأهم واجبات ومسؤوليات القائد حالياً.
- 3- قدرة الإنسان على التحكم والسيطرة: إن المورد البشري دون كل الموارد الأخرى يمكنها أن تتحكم وتسيطر على جودة ما تعمل وكما، ومتى، وأين تعمل، ولماذا؟ فهي تساهم مساهمة كبيرة وإيجابية، عكس الموارد الأخرى التي تعتبر مساهمتها مرتبطة بإرادة الإنسان وفقاً لشروطه و دوافعه التي يحددها، ونأخذ على سبيل المثال: الكمبيوتر فهو أحدث الآلات دقة لكنه مجرد نظام، يلعب الإنسان فيه الدور الأول في كفاءة تشغيله، بل وفي أصل وجوده، بالإضافة إلى الأعمال التي تحتاج إلى تصورات وتخيلات الإنسان وأحاسيسه وعواطفه وتقديراته.

¹ عمر بلخير جواد، مرجع سابق، ص 37.

² محمد عبد الوهاب حسن عشناوي، مرجع سابق، ص 24-25.

³ هشام بوكفوس، أساليب تنمية الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية العمومية الجزائرية، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية، جامعة قسنطينة، 2006، ص 48.

- 4- الميول الاجتماعي للإنسان: فالمخلوق البشري اجتماعي يميل للعمل دائما في شكل أو آخر من أشكال الجماعة بل إنه يسعى عمدا إلى تكوين هذه الجماعة التي تلتف حول عمل مشترك، يتبادل التأثير بينه و بين أفراد جماعته، ولذلك وجب أن ينسق ويوفق بين الفرد ككيان له ذاتيته و بين الجماعة كتكوين له اعتباره.
- 5- تطور الإنسان وتنميته عملية داخلية ذاتية: فالإنسان يتميز بأن تنميته وتطويره ليست عملية من خارجه تصنع له، ولكنها شيء داخلي اسمه النمو، لأن النمو يبدأ من الداخل والذات، وإن خصائص التفوق أقوى دائما وأكثر دوما إذا بدأت من الداخل، ومع ذلك فإن نوع العمل لا بد وأن يساعد على خلق وتشجيع الجو الذي يخلق لدى الفرد الشعور والسعي للنمو والتطور.
- 6- طاقة الإنسان على إحداث التغيير: إن الكائن البشري له طاقة التغيير فهو يسعى دوما إلى الأشياء الجديدة والمغايرة، وكل ما هناك هو أنه يتعين توفير عدد من الشروط التي تحمى الإنسان نفسيا لقبول التغيير، ومن هذه الشروط أن يبدأ له التغيير منطقيا ورشيدا أو أن يطلب منه أن يتعلم الجديد فهو يتعلم بسرعة مذهلة، ولا يمكن أن يتحقق تعريف الفرد بالوظيفة بطريقة فعالة بدون الفهم الواضح لمتطلبات الوظيفة فلا بد من تعريف الواجبات ومسؤوليات الوظيفة قبل أن يتعلم الفرد الجديد وكيفية أداء الوظيفة.

ثانيا: وظائف إدارة الموارد البشرية¹

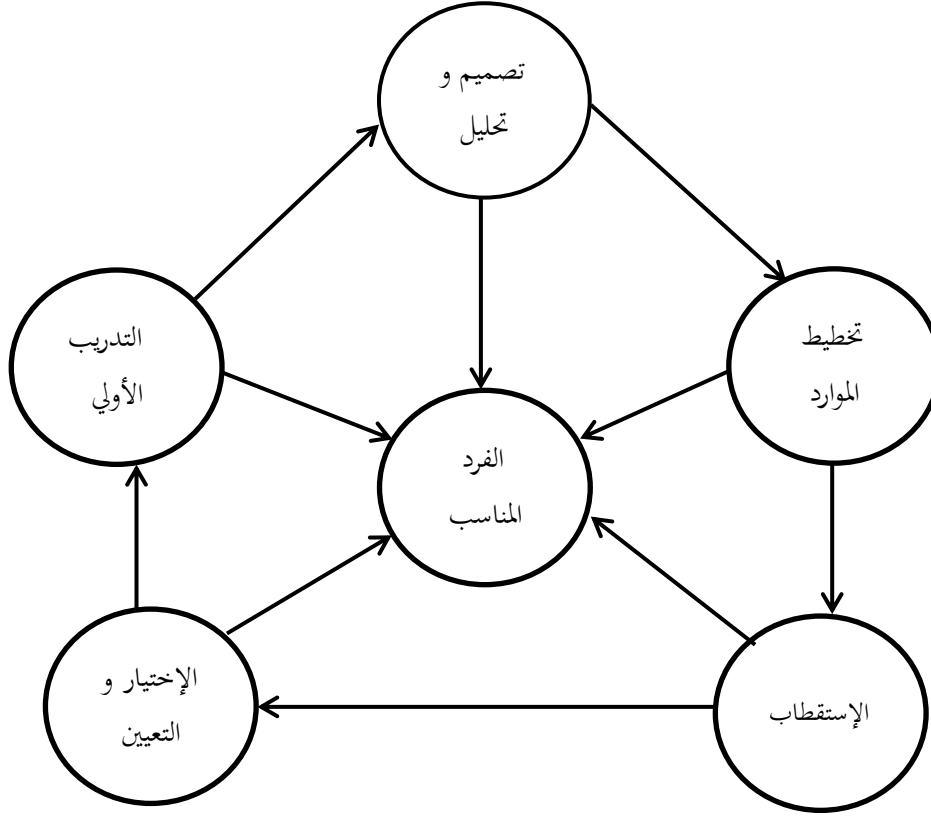
يحتوي نشاط وممارسات إدارة الموارد البشرية في أي منظمة العديد من الوظائف والمهام التي تتمثل فيما يلي:

- 1- وظيفة توظيف الموارد البشرية Staffing of Human Resource : وهو نشاط رئيسي يتكون من أنشطة فرعية متكاملة ومتداخلة، يشكل مجموعها سلسلة من الأعمال تقوم من خلالها إدارة الموارد البشرية بتوفير احتياجات المنظمة من الموارد البشرية على اختلاف أنواعها وفق مواصفات محددة (مهارة، خبرة، مقدرة. . . إلخ) لشغل الوظائف الموجودة في المنظمة ونعرض فيما يلي هذه النشاطات الفرعية:
- 1-1- تصميم وتحليل العمل: يعمل هذا النشاط على تحليل واجبات ومسؤوليات وظائف المنظمة، والمواصفات والشروط الواجب توفرها فيمن سيشغلها أو يعين فيها.
- 2-1- تخطيط الموارد البشرية: يقوم هذا النشاط بتقدير حاجة المنظمة من الموارد البشرية في المستقبل من حيث أعدادها، نوعيتها ويجري ذلك في ضوء نتائج تصميم وتحليل العمل.
- 3-1- استقطاب الموارد البشرية: في ضوء نتائج النشاطين السابقين، يقوم هذا النشاط بعملية ترغيب وجذب للموارد البشرية من سوق العمل، للتقدم وطلب التوظيف في المنظمة.
- 4-1- اختيار وتعيين الموارد البشرية : يقوم هذا النشاط بانتقاء أفضل المتقدمين طالبي التوظيف في المنظمة مما جرى استقطابهم وذلك باستخدام معايير اختيار وضعها تصميم وتحليل العمل، وتعيينهم في الوظائف الشاغرة المتوافقة مع مواصفاتهم.
- 5-1- التأهيل: يعمل هذا النشاط على تدريب الموارد البشرية الجديدة و التي تم اختيارها وتعيينها تدريبا أوليا، من أجل مباشرة أعمالها بشكل جيد.

¹ د. بن عنتر عبد الرحمان، مرجع سابق، ص 28-34.

و رسم توضيحي 1: الترابط و التكامل بين أنشطة وظيفة التوظيف يلخص وظيفة التوظيف:

رسم توضيحي 1: الترابط و التكامل بين أنشطة وظيفة التوظيف



المصدر: بن عنتر عبد الرحمان، إدارة الموارد البشرية، دار اليازوري للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2010، ص30.

2- وظيفة التعويضات Compensations: ¹ تقوم إدارة الموارد البشرية من خلال هذه الوظيفة الرئيسية، بتصميم عدد من الأنظمة، و التي على أساسها يجري وضع تعويضات ومكافآت للموارد البشرية التي تعمل في المنظمة، وذلك وفق أسس وقواعد موضوعية وعادلة، وتشمل هذه الأنظمة ما يلي:

2-1- نظام تقييم الوظائف: هو عملية تقوم بها إدارة الموارد البشرية لتحديد قيمة وأهمية كل وظيفة من وظائف المنظمة، حيث على أساس نتائج التقسيم يحدد التعويض المالي المباشر الذي تستحقه كل وظيفة والذي يتقاضاه شاغلها.

2-2- نظام التعويض المالي المباشر: هو هيكل للرواتب والأجور، تصممه إدارة الموارد البشرية ليشمل على معايير يتم على أساسها دفع رواتب وأجور الموارد البشرية، وذلك بناء على نتائج تقييم الوظائف.

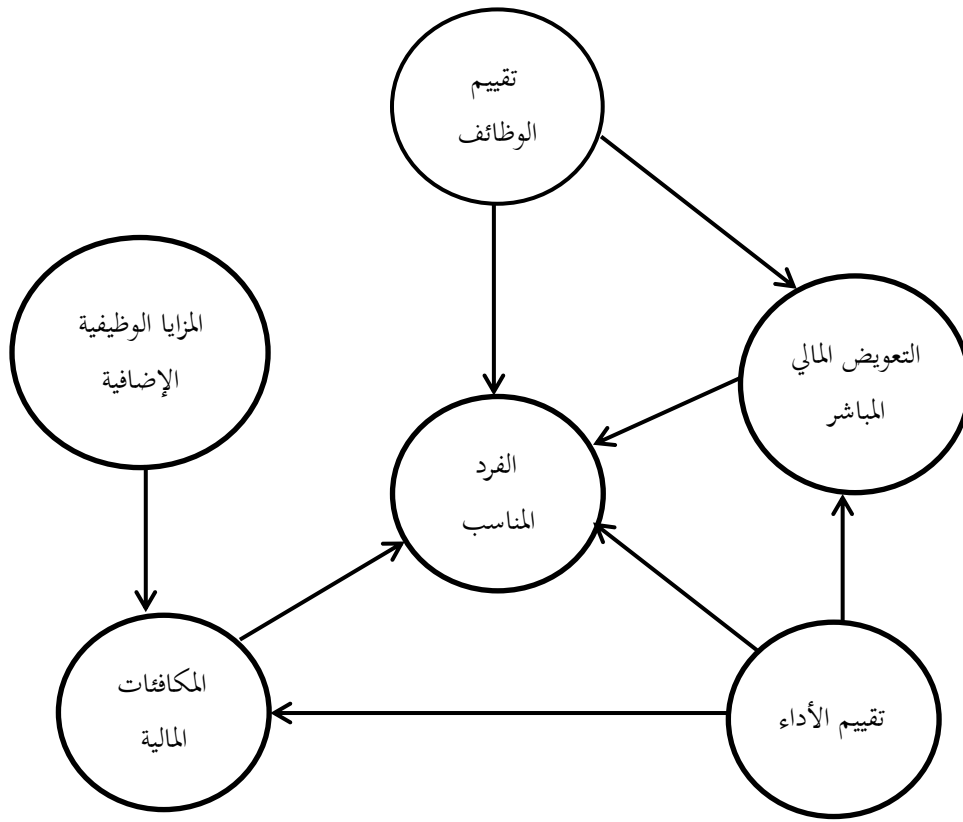
2-3- نظام تقييم الأداء: هو مجموعة من الأسس والقواعد والضوابط، التي تستخدم من أجل تقييم الأداء وكفاءة الموارد البشرية.

¹ د. بن عنتر عبد الرحمان، مرجع سابق، ص 30-31.

2-4- نظام المكافآت المالية: هو نظام للتحفيز المالي تعدده إدارة الموارد البشرية لإثابة من يعمل بجد ونشاط وكفاءة، ويعتبر هذا النظام داعما لنظام التعويض المالي المباشر.

2-5- نظام المزايا الوظيفية الإضافية: ويعرف بالتعويض المباشر، وهو نظام التحفيز غير مالي على شكل خدمات متنوعة يستفيد منها كل من يعمل في المنظمة مثل التأمين الصحي والضمان الاجتماعي. وهذا رسم توضيحي 2 يلخص وظيفة التعويضات:

رسم توضيحي 2 : التكامل والترابط بين مختلف أنشطة وظيفة التعويضات



المصدر: بن عنتر عبد الرحمان، إدارة الموارد البشرية، دار البازوري للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2010، ص 32.

3- وظيفة تدريب وتنمية الموارد البشرية Training and Development: تشمل هذه الوظيفة على نشاطين فرعيين يكملان بعضهما البعض، ويهدفان إلى جعل الموارد البشرية قوة عمل ذات كفاءة أداء على مستوى، ومتميز، لتلبية مطالب تحقيق إستراتيجية المنظمة وأهدافها، وتتكون هذه الوظيفة من:¹

¹ د. بن عنتر عبد الرحمان، مرجع سابق، ص ص 31-32.

- 3-1- التعليم والتدريب: يسعى هذا النشاط إلى اكتساب الموارد البشرية مهارات جديدة في ضوء تقييم أدائها، يعمل على معالجة جوانب الضعف في هذا الأداء وتدعيم وتقوية جوانب القوة فيه، قصد إلى تطوير وتحسين أداء هذه الموارد وتمكينها مما هو مطلوب منها من مهام في الوقت الحاضر.
- 3-2- التنمية: 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، وتمكينها من التكيف مع المتغيرات التي تدخل على المنظمة.
- 4- وظيفة صيانة الموارد البشرية Maintenance of human resource: تتكون وظيفة الصيانة كسائر وظائف إدارة الموارد البشرية من نشاطين فرعيين متكاملين، تهدفان إلى توفير السلامة والصحة للموارد البشرية في مكان عملها وتتكون من:
 - 4-1- توفير السلامة: من خلال تصميم برامج فنية إدارية مشتركة لحماية الموارد البشرية من حوادث وإصابات العمل، التي قد تتعرض لها أثناء ممارستها لأعمالها.
 - 4-2- توفير الصحة: من خلال تصميم برامج صحية، طبية، بيئية تحمي الموارد البشرية من الأمراض الناتجة عن طبيعة العمل ومناخه المادي.
- 5- وظيفة علاقات الموارد البشرية Human Resource Relations: تشمل هذه الوظيفة على نشاطين فرعيين:
 - 5-1- دمج الموارد البشرية: هو نشاط يتم من خلاله تصميم برامج طرق تفعيل مشاركة الموارد البشرية في العمل، واتخاذ القرارات وتوفير الرعاية الاجتماعية، والمعاملة الإنسانية الطيبة لهم، و حل الصراعات التنظيمية التي تنشأ بينهم في فرق العمل، أو بينهم وبين المنظمة، وهذا كله لتحقيق الولاء والانتماء لديها اتجاه المنظمة التي تعمل فيها.
 - 5-2- علاقات العمل: سمي هذا النشاط سابقا بالنشاطات الصناعية، ويمثل علاقة المنظمة خلال إدارة الموارد البشرية مع النقابات، حيث تقوم هذه الإدارة نيابة أصحاب المنظمة بالتفاوض معها فيما يخص بشؤون العمل والتوظيف، وإبرام اتفاقيات معها بخصوص ذلك.

المطلب الثالث: أهمية و موقع إدارة الموارد البشرية في الهيكل التنظيمي

إن المورد البشري هو أحد أهم الموارد التي تملكها المنظمة، لذا فإن وظيفة تسييره وإدارته لها أهمية كبيرة، و هذا ينعكس على إدارة الموارد البشرية التي لها شأن كبير في المنظمة، و كذا موقعها في الهيكل التنظيمي للمنظمة.

أولاً: أهمية إدارة الموارد البشرية¹

- تعتبر إدارة الموارد البشرية ذات أهمية بالغة في المنظمة شأنها في ذلك شأن باقي الإدارات الأخرى الموجودة في المنظمة، والتي تؤثر على مردوديتها المالية، ومكانتها الاقتصادية وتظهر أهميتها من خلال العناصر التالية:
- اعتبارها وظيفة مهمة من وظائف المنظمة.
 - تنمية دور العنصر البشري في المنظمة لزيادة فعاليته وتأثيرها على حياة الفرد والمنظمة وكذلك المجتمع.
 - الموارد البشرية من أهم العناصر الرئيسية في الإنتاج إذ أن ثروة أي دولة تنبع من قدراتها على تنمية مواردها البشرية.
 - العنصر البشري هو المحرك الأساسي للنشاط الاقتصادي، فهو المسؤول عن مستوى الأداء باعتباره المحرك والعامل المشترك في تحريك القدرات والإمكانات المادية للمجتمع.

¹ د. بن عنتر عبد الرحمان، مرجع سابق، ص 25.

- العنصر البشري هو استثمار، إذ أحسن تدريبه وتنميته يمكن من خلاله تحقيق مكافآت طويلة الأجل للمنظمة في شكل زيادة الإنتاجية.
- تنافسية المنظمة تنبع من كفاءة وفعالية مواردها البشرية أكثر من قيمة تجهيزاتها.

ثانيا: موقع إدارة الموارد البشرية في الهيكل التنظيمي للمؤسسة

حتى تتمكن إدارة الأفراد من أداء دورها لأبد من تجند إمكانيات مادية وبشرية متخصصة في الأمور الإدارية والسيكولوجية والاجتماعية. ويرأس قسم إدارة الموارد البشرية حسب حجم المؤسسة وحاجاتها مدير قد يصل إلى درجة مدير فرعي أو نائب مدير المؤسسة، ويساعد عادة في المؤسسات الكبرى أكثر من مدير مساعد حسب الأقسام التي تتوفر عليها هذه المصلحة مثل قسم علاقات العمال وقسم التنمية للموارد البشرية.

لا يكفي لمديري مصالح الأفراد التمتع بقدرات التسيير الإداري فقط، بل يجب أن يتمتعوا أيضا بمميزات ومؤهلات القيادة، الاتصال والاستمتاع، وروح الإبداع والتعاون، والإقناع وغيرها من الصفات التي ذكرها هنري فايول في كتابه عن الإدارة. ومن ناحية تواجد الموارد البشرية في المؤسسة فيتوزع على هرم الهيكل التنظيمي للمؤسسة، أفقيا وعموديا. يتحدد عددهم حسب حجم المؤسسة ووزنها في الاقتصاد وطبيعة نشاطها، ونوع التكنولوجيا المستعملة.

وبشكل عام فإن الموارد البشرية موزعة على ثلاثة مستويات: العلوي ويشمل الإدارة العليا، وتمثل في المدير العام ومجلس الإدارة، ثم المتوسط ويتمثل في مختلف المستويات الوسطى و المؤطرة للنشاط، وفي الأخير في أسفل الهرم نجد العمال المشتغلين وتربط بين هذه المستويات الثلاث علاقات معقدة من السلطة والقيادة والاتصال، وكل منها يتميز بجزء معين منها. فبقدر ما يتحكم الإطار البشري الإداري العلوي في تحديد توجيهات المؤسسة وسياستها، فإن الإطار البشري السفلي ابتداء من رؤساء العمال و المؤطرين يتحكم في التنفيذ وهذه العملية تتوقف على الصلات بين مختلف المستويات، وطبيعة العلاقات التي تربط بينها، فبقدر ما يكون التفاهم والاتصال جيد بين المستويات، والاستماع خاصة لمشاكل العمال في التنفيذ، بقدر ما يكون العمل متكاملا والتعامل موجودا لأداء هدف المؤسسة.¹

¹ ناصر دادي عدون، الموارد البشرية و السلوك التنظيمي، دار المحمدية العامة، الجزائر، 2004، ص ص 21، 22.

المبحث الثاني : مكانة تقييم أداء الموارد البشرية

يعد تقييم الأداء بمثابة مراجعة أو متابعة لنشاط الأفراد، فنستطيع الإدارة مثلاً أن تحكم من خلاله على مدى نجاح سياسة الاختيار، لأن التقييم يفصح عما إذا كان الشخص المناسب مكلفاً بالوظيفة التي توافق ميوله، وتتفق مع قدراته وتتناسب مع مؤهلاته وتنسجم مع مستوى طموحه.

المطلب الأول : ماهية و أهمية تقييم الأداء

لطالما كانت إشكالية تقييم الأداء مصدر إهتمام و بحث طويل، و هو ما تعكسه بحوث الفكر الإداري و العلوم السلوكية عبر مراحل تطورها المختلفة، و نظراً لشساعة هذا الموضوع، فإنه من الصعب على باحث واحد الإلمام بكل جوانبه، و بإعتباره أحد ركائز وظيفة إدارة الموارد البشرية، فإن له أهمية بالغة في المؤسسة.

أولاً: ماهية التقييم الأداء

1- تعريف التقييم لغوياً: بمعنى قوم الشيء أي عدله و صححه، ويعني الإصلاح بعد التشخيص، فمعنى التقييم في اللغة يدور حول أمرين: "الأول: بيان قيمة الشيء وتعديله، والثاني: تصحيح الخطأ فيه وما يعني أنه يتضمن في ثناياه الحكم على الشيء ويتجاوز حدود هذا الحكم إلى التحسين والتطوير".

2- تعريف التقييم إصطلاحاً: إن مفهوم التقييم يختلف باختلاف النظرة إلى العملية الإدارية، فالنظرة تقتصر فيها على تزويد العاملين بالمعلومات، حيث يكون مفهوم تقويمها مقتصر على البيانات الوظيفية لقياس مدى ما حصله المرؤوسين من معلومات، والنظرة التي توسع من مفهوم التقييم وبالتالي توسع من مفهوم القياس، فيتعدى مجرد الامتحان إلى قياس مختلف أشكال التغيير في السلوك مهارياً ومعرفياً ووجدانياً وفنياً وحركياً.¹

3- تعريف الأداء: لغوياً يعني أدى الشيء أي قام و قضاه ، أما إصطلاحاً فهو ما يقاس من السلوك؛ والأداء هو القيام بتأدية وإنجاز المهام الأساسية المطلوبة منه داخل الوظيفة أو خارجها.²

4- تعريف تقييم الأداء: يتفق الباحثون على أن تقييم الأداء هو عملية يتم خلالها الحكم على مستوى كفاءات الموارد البشرية. فقد عرفه L.Sekiou و آخرون، على أنه نشاط من أنشطة إدارة الموارد البشرية، يتمثل في إصدار حكم عام وموضوعي على العامل فيما يتعلق بمهامه خلال فترة محددة، وهذا بناء على معايير واضحة ومقاييس محددة.³

ويعرفه علي السلمي على أنه حلقة مهمة في نظام إدارة الأداء هدفها قياس أداء الفرد (أو المجموعة) ومقارنته بالأداء المستهدف، والحكم على مدى الكفاءة. فتقييم أداء الموارد البشرية هو عملية تتمثل في مجموع الإجراءات التي تتطلب تقييمات

¹ محمد عبد الوهاب حسن عشناوي، مرجع سابق، ص 53، 54.

² نفس المكان.

³ رقام ليندة، التكامل في ممارسة نشاطي تقييم أداء الموارد البشرية و التكوين في مؤسسة تسيير شبكة نقل الكهرباء GRTE سطيف، مجلة الباحث الاقتصادي، العدد 1، 2021، ص 347.

مكتوبة عن العاملين، تعد بشكل دوري منتظم. تساعد هذه الإجراءات في استخدام المعلومات المجمعة من وحول الأفراد لغرض تحسين أدائهم.¹

كما أن هنالك عدة تعاريف أخرى ذكر منها:²

- يعرفها Ivancevich على أنها أحد أنشطة الموارد البشرية الهادفة إلى بيان أداء الفرد العامل بشكل فاعل.
- كما يعرفها Milkovich & Doudreau أنها قياس أداء العاملين في ظل التغذية العكسية سعياً لتحسين أدائهم.
- و يعرفها Cohun & Mohrman بأنها سلسلة من العمليات الأدائية الهادفة إلى معرفة ما يقوم به العاملون، و بما يقضي إلى معرفة النتائج التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها.

و مما سبق فإننا رأينا أن التعريف الأكثر شمولية من غيره و الذي يمس كل الجوانب المتعلقة بتقييم الأداء يتمثل في: " أن عملية تقييم الأداء هي عملية مستمرة متكاملة، ذات سمة تنظيمية، ترمي إلى تمكين المنظمة من تعزيز قيمها وقدرتها، وعلى النحو الذي يسهم في بناء وتطوير التوجهات المستقبلية لعاملها، من خلال التأثير في الأدوار المعهودة إليهم، والسلوكيات المؤثرة لأدائهم".³

ثانياً: أهمية تقييم الأداء

1- أهمية تقييم الأداء بالنسبة للعاملين: يعتبر تقييم الأداء أحد العوامل المهمة التي تؤخذ كأساس من أسس اتخاذ القرارات التي ترتبط بالمسار الوظيفي للموظف وللمنظمة، وربط هذه القرارات بمستويات الأداء والسلوكيات، لدفع الموظف إلى العمل بمستويات أداء مرتفعة وسلوكيات إيجابية.⁴

كما أن عملية تقييم الأداء من ناحية أخرى تعطى الرؤوسين فكرة واضحة عن طريقة أدائهم للعمل مع بيان وشرح أوجه الضعف فيه ومناقشة الطرق الملائمة لتحسينه، ويحقق تقييم الأداء للعاملين عدة مزايا منها:

1-1- تنمية الشعور بالمسؤولية: فعندما يدرك الموظف أن أداءه الوظيفي موضع تقييم من قبل رؤسائه المباشرين أو أن نتائج هذا التقييم سترتب عليها اتخاذ قرارات مهمة تمس مستقبله الوظيفي، فإنه يشعر بالمسؤولية تجاه نفسه وتجاه العمل، ويبدل كل جهوده أو طاقته التي يمتلكها لتأدية عمله على أحسن وجه لكسب رضا رؤسائه، وبالتالي تنمو لدى العامل شعوره بالمسؤولية خاصة إذا شعر بأن التقييم حقيقي ويعبر عن الواقع وأن المجد سوف يكافأ ويرقى و المسيء سيعاقب.

1-2- رفع الروح المعنوية: شعور العاملين بوجود معايير وأساليب موضوعية، وعادلة لقياس وتقدير الكفاءة، يرفع من روحهم المعنوية، ويجفزهم على إنجاز الأعمال بكفاءة وفاعلية.

1-3- تحسين وتطوير الأداء: يساهم نظام تقييم الأداء في تحديد نواحي القصور لدى العاملين وأسبابها وكيفية معالجته في الوقت المناسب وتقديم التغذية العكسية المناسبة لها، إما بتدريبه أو نقله إلى وظيفة أخرى تتناسب مع رغباته وقدراته، وغير ذلك من القرارات التي قد تتخذها الإدارة لتساعده على تطوير وتحسين أدائه. يوضح رسم توضيحي 3 آلية التغذية العكسية لأنشطة ووظائف الموارد البشرية.

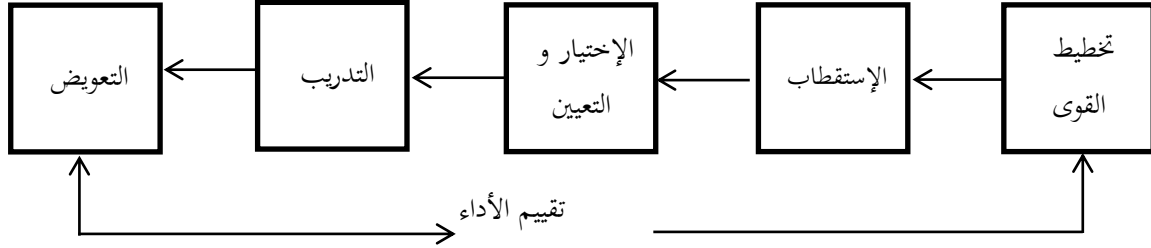
¹ رقام ليندة، مرجع سابق، ص 347.

² نوال يونس محمد آل مراد، نظام تقييم أداء الموارد البشرية و انعكاساته في قرارات ادارتها، دار غيداء للنشر و التوزيع، عمان، 2013، ص 48، 49.

³ نفس المرجع، ص 52.

⁴ محمد عبد الوهاب حسن عشناوي، مرجع سابق، ص 73-75.

رسم توضيحي 3: آلية التغذية العكسية لوظائف إدارة الموارد البشرية



المصدر : محمد عبد الوهاب حسن عشناوي، دور تقييم الأداء في تنمية الموارد البشرية، الطبعة 1، القاهرة: الشركة العربية المتحدة للتسويق و التوريدات، مصر، 2014، ص 76.

2- أهمية تقييم الأداء بالنسبة للرؤساء: 1 تقييم الأداء يحقق بالنسبة للرؤساء عدة أهداف منها:

2-1- استمرارية الرقابة والإشراف: يعتبر نظام تقييم أداء العاملين وسيلة مهمة تجعل القائمين على هذا التقييم على إتصال دائم ومستمر بالمرؤسين حتى يمكنهم وضع تقدير موضوعي للوصول إلى النتائج المرجوة، وذلك من خلال وجود سجل خاص لكل عامل يسجل فيه القائمون على عملية التقييم ملاحظاتهم على الأداء بشكل مستمر وموضوعي، ومن عمليات قياس وتقييم الأداء تتخذ القرارات المناسبة.

2-2- تنمية العلاقة بين الرئيس و المرؤسين : شعور الموظفون أن الهدف الأساسي للإدارة من وراء التقييم هو معالجة نقاط الضعف، فإنه دائما يسود شعور من الود، والتفاهم والعلاقات الحسنة بين الموظفين ورؤسائهم، لأن جهودهم في العمل تكون موضع تقدير و اهتمام من قبل المنظمة.

2-3- تنمية قدرة التحليل لدى الرؤساء: إن التقييم يزود مسئولي إدارة الموارد البشرية بمعلومات واقعية عن أداء وأوضاع العاملين بالمنظمة، مما يعتبر نقطة انطلاق لإجراء دراسات ميدانية تطبيقية وتحليلية تتناول أوضاع العاملين ومشكلاتهم وإنتاجيتهم ومستقبل المنظمة نفسها، وكيفية تقديم الحلول المناسبة لعلاج أوجه القصور أو للتطوير والتحديث.

3- أهمية تقييم الأداء بالنسبة للمنظمة: 2 إن لتقييم الأداء في المنظمة أهمية كبيرة، حيث يساهم في :

3-1- الكشف عن مدى تحقيق أهداف المنظمة: إن نظام تقييم أداء العاملين يعتبر ذا أهمية خاصة فيما يتعلق بتحديد مدى مساهمة العاملين في تحقيق الأهداف العامة للمنظمة، وعليه فإن من الطبيعي ألا تكون الأهداف العامة للمنظمة بمعزل عن أهداف العاملين بها، فكلما كان نمط هذه الأهداف منسقا فإن قياس الكفاءة يعبر عن مستوى تطابق الأهداف بصدق والعكس صحيح، ويبرز ذلك من خلال تطبيق أسلوب الإدارة بالأهداف والنتائج، والذي يتم فيه الاتفاق بالمشاركة الفعلية بين الرؤساء والمرؤسين على نتائج الأعمال المتوقع أن يحققها كل مرؤوس في نهاية الفترة وتقارن بالنتائج المتفق عليها، وبناء عليها يتم تقدير كفاءة المرؤوس.

¹ محمد عبد الوهاب حسن عشناوي، مرجع سابق، ص 75-76.

² نفس المرجع السابق، ص 76-78.

- 3-2- النهوض بمستوى الخدمة العامة في المنظمة: إن نظام قياس الأداء الذي تسجله تقارير قياس الكفاءة يعتبر وسيلة للارتقاء بمستوى الخدمة العامة والكشف عن العاملين الذين يحتاجون إلى قدر أكبر من الإشراف والتوجيه والتدريب، أما الذين لهم قدرات خاصة فيسند إليهم ما يصلحون له من وظائف.
- 3-3- الرقابة على تصرفات الرؤساء: إن تقييم الأداء يعطي الإدارة العليا مؤشراً عن مدى الكفاءة والقدرات الإشرافية والتوجيهية للرؤساء بالمنظمة وذلك من خلال نتائج تقارير الكفاءة المرفوعة من قبلهم لتحليلها ومراجعتها.
- 3-4- تحديد الاحتياجات التدريبية: توضع خطة للاحتياجات التدريبية لكل منظمة وفقاً لنتائج تحليل تقييم الأداء.¹
- 3-5- ضمان الموضوعية في إدارة الموارد البشرية: يوفر تقييم الأداء البيانات التي يمكن على أساسها اتخاذ القرارات الموضوعية فيما يرتبط بشئون الموظفين مثل: تثبيت الموظفين الجدد والتكليف، والنقل، والترقية، وإنهاء خدمة الموظف، وبذلك فهو يساهم في تحقيق مبادئ الجدارة بناء على معايير محددة موضوعية.
- 3-6- اكتشاف بعض العيوب التنظيمية: إن تقييم أداء العاملين يساهم في الكشف عن بعض العيوب التنظيمية التي تحول دون الاستفادة من إمكانيات وطاقات العاملين داخل المنظمة، من هذه العيوب ما يتعلق بعدم تحديد الاختصاصات، وعدم توزيع المسؤوليات والأعباء توزيعاً مناسباً حسب إمكانيات الأفراد والتداخل والازدواج، وعدم الرضا الوظيفي.
- 3-7- أثر التقييم على وحدة المنظمة: إن نظام تقييم أداء العاملين من أهم الوسائل التي تساهم في الكشف عن المشاكل والصراعات بين المستويات الإدارية داخل المنظمة والتي تؤدي بدورها إلى انخفاض مستوى الأداء حيث إن المنظمة تتكون من عدة إدارات وأقسام وفروع والتي تعمل معاً لتحقيق أهدافها، وكلما ازدادت قدرة المنظمة على تحقيق التنسيق والتعاون بين الأجزاء والعناصر المختلفة ازدادت قدرتها على مواجهة الصعاب والعكس صحيح، وتزداد أهمية التنسيق والتعاون في الجانب الإنساني للمنظمة الذي تتجدد فيه عناصر الحيوية والنشاط وإمكانية التغيير، ومن هنا تبرز أهمية التقييم ويعبر عن أهمية التوافق والانسجام داخل المنظمة وكذلك مؤشر على تماسكها ووحدتها والعكس صحيح.
- 3-8- وضع معدلات لأداء العمل: إن نظام تقييم الأداء له أهمية كبرى بالنسبة للمنظمة خاصة فيما يتعلق بوضع معدلات لأداء العمل فيها؛ مما يؤدي إلى النهوض بمستوى أداء الوظائف التي يضطلع بمسئولياتها العاملون المراد تقييمهم، كما أن وضع تقييم الأداء يحتاج إلى تحديد مستوى الأداء المطلوب، والعناصر التي تؤثر عليه.²

المطلب الثاني : مجالات تقييم الأداء و متطلبات نجاحه

إن تقييم الأداء كونه دعامة ثابتة في وظيفة إدارة الموارد البشرية، فإنه بذلك يحس العديد من الجوانب و المجالات الخاصة بهذه الوظيفة، مما يستدعي القيام به بطريقة صحيحة، لذا فإنه ينبغي توفر جملة من المتطلبات لنجاح تطبيقه بصورة سليمة.

أولاً : مجالات تقييم الأداء

إن معرفة المجالات التي تستخدم فيها نتائج تقييم الأداء خير دليل على مدى جدوى وأهمية هذا التقييم، الذي على الرغم من أن المديرين والرؤساء والمرؤوسين لا يميلون له، إلا أنهم مقتنعون بضرورته وعدم إمكانية الاستغناء عنه، لأن نتائجه تستخدم في المجالات التالية:³

¹ محمد عبد الوهاب حسن عشموي، مرجع سابق، ص 79.

² نفس المكان، ص 79.

³ عمر وصفي عقيلي، مرجع سابق، ص 375-376.

- 1- تخطيط الموارد البشرية: تقدم نتائج تقييم الأداء معلومات مفيدة لتخطيط الموارد البشرية، (أحد وظائف إدارة هذه الموارد) تساعد في أداء مهمته الأساسية على النحو التالي:
 - عندما تشير نتائج تقييم الأداء إلى وجود مستوى عالي في كفاءة الموارد البشرية، فهذا مؤشر لوظيفة التخطيط بأن عبء العمل المستقبلي سينفذ مستقبلاً بزمناً أقل نتيجة ارتفاع هذا المستوى، مما يجعل زمن العمل المتاح في المستقبل الذي يخطط له أكبر، وهذا يشير إلى احتمالية عدم الحاجة لموارد بشرية مستقبلاً، لتغطية الزيادة المستقبلية المحتملة في عبء العمل.
 - توضح نتائج تقييم الأداء من هم ضعفاء الكفاءة الذين سوف يستغنى عنهم ووجوب الاستعاضة عنهم بموارد بشرية جديدة من خارج المنظمة، مما يساهم في تقدير حاجة المنظمة المستقبلية من الموارد البشرية من حيث حجمها ونوعيتها، وهذا يمثل جوهر وصلب عملية تخطيط الموارد البشرية.
- 2- الترقية وتخطيط المسارات الوظيفية: تساعد نتائج تقييم الأداء في رسم وتحديد مسارات المستقبل الوظيفي لجميع العاملين في المنظمة، وبشكل خاص للأشخاص الذين يشغلون وظائف إدارية؛ فنتائج التقييم المستمر توضح إمكانات الموارد البشرية التي على أساسها يتم تحديد الوظائف التي يمكن أن يتدرج فيها الفرد عن طريق الترقية على مدى حياته ، وما هي الوظيفة المناسبة التي يمكن أن يرقى إليها هذا المرشح، لأن نتائج تقييم الأداء مع مرور الزمن، تعتبر مقياساً موضوعياً يكشف عن إمكانات وقدرات الموارد البشرية لشغل عدد معين من الوظائف في المستقبل.
- 3- تقييم الاستقطاب و الاختيار: عندما تظهر نتائج تقييم الأداء ضعفاً في مستوى كفاءة الموارد البشرية التي جرى تعيينها مؤخراً في المنظمة خلال فترة التجربة والتمرين التي تلي عملية تعيينها وما بعدها، معنى ذلك أن نشاط الاستقطاب، والاختيار والتعيين وهما وظيفتان من وظائف إدارة الموارد البشرية، قد فشلتا في استقطاب وانتقاء الموارد البشرية ذات الإمكانات العالية والمؤهلة بشكل جيد، وبالتالي تكون نتائج تقييم الأداء بمثابة المعيار الذي يشير إلى مدى نجاح هاتين الوظيفتين في أداء مهمتهما المطلوبة منهما.
- 4- تحديد ماهية ونوعية البرامج التعليمية والتدريبية: تبين نتائج تقييم أداء العاملين عادة مواطن الضعف والقصور في أدائها، التي يتوجب على المنظمة من خلال إدارة الموارد البشرية فيها، تصميم وتنفيذ برامج التعلم والتدريب اللازمة، التي بوساطتها تعالج جوانب الضعف ، وهذا يقودنا في نهاية المطاف للقول: بأن نتائج تقييم الأداء تكشف الاحتياجات التدريبية في المنظمة التي على أساسها تحدد نوعية و ماهية برامج التعلم والتدريب التي تحتاجها.
- 5- تقييم برامج التعلم والتدريب: يسعى أي برنامج للتعلم والتدريب إما لعلاج جوانب ضعف في أداء الموارد البشرية، أو تنمية جوانب قوة فيه، وهذه الجوانب تحدد نتائج تقييم أداء هذه الموارد. ولكي نعرف مدى نجاح نشاط التعلم والتدريب في إنجاز مهمته، التي تتمثل باستفادة المتدربين من هذه البرامج وتحسن مستوى أدائهم، لابد من تقييم أداء هؤلاء المتدربين بعد الانتهاء من تعليمهم وتدريبهم، للحكم على مدى هذه الاستفادة وهذا التحسن. في ضوء ذلك نصل إلى نتيجة مفادها: بأن نتائج تقييم الأداء تلعب دور المعيار في تقييم نشاط التعلم والتدريب وما يعده من برامج.
- 6- تحديد الحوافز التشجيعية: يمكن للمنظمة من خلال نتائج تقييم الأداء، أن تقرر من يستحق من الموارد البشرية التي تعمل لديها الحصول على الحوافز التشجيعية بأنواعها كمكافآت و العلاوات... الخ، فهذه النتائج تبين مدى النجاح الذي حققه كل فرد يعمل في المنظمة في إنجاز المطلوب منه خلال فترة زمنية التي على أساسها تدفع الحوافز والتبرير المنطقي لهذا الرأي، أن الحوافز التشجيعية يجب أن تدفعها المنظمة أساس الجهد والنشاط في العمل، أي أنها تكلفة يجب أن يكون لها عائد، فإذا دفعته بغض

النظر عن هذا العائد، سيؤدي ذلك إلى ارتفاع تكلفة العمل. هذا إلى جانب تكون المنظمة قد حققت العدالة والموضوعية في دفع حوافزها التشجيعية للعاملين لديها، مما يسهم في رفع معنوياتهم.¹

7- إنهاء الخدمة: يأخذ إنهاء خدمة الموارد البشرية من قبل المنظمة شكلين هما: الأول الفصل أو الطرد من العمل fire، الذي يعتبر أقصى عقوبة تفرض بحق من يعمل لديها. والطرده له أسباب كثيرة من ضمنها فصل الأفراد الذين أظهرت نتائج تقييم أدائهم مع مرور الزمن ضعف أدائهم البين، وعدم وجود إمكانية لتحسين هذا الأداء، فبقاؤهم في العمل يشكل عبئا على المنظمة يجب التخلص منه. أما الشكل الثاني فهو التسريح من العمل lay-off، الذي تلجأ إليه المنظمة عندما يكون لديها فائض في قوة العمل وتريد الاستغناء عن جزء منها. والسؤال الذي يطرح نفسه هنا: من الذي سوف يستغنى عنه من العاملين؟ الإجابة واضحة بلا شك وهي أن غالبية من يستغنى عنه هم من أصحاب الأداء العادي الذي يوضحه تقييم الأداء. وفي ظل ما تقدم نجد أن نتائج تقييم الأداء تلعب دورا أساسيا في مجال إنهاء خدمة الموارد البشرية، حيث تحدد من الذي سوف يطرد من العمل، ومن الذي سوف يستغنى عنه.

8- النقل الوظيفي: تعتبر نتائج تقييم الأداء معيارا هاما ووسيلة فعالة لمعرفة العاملين الذين هم بحاجة إلى نقل لوظائف أخرى تلائم قدراتهم أكثر، إذ ربما يتم تعيين موظف في وظيفة ما لا تتلاءم مع صفاته ومميزاته الشخصية وطاقاته، فيصبح من الضروري نقله لوظيفة أخرى تلائم المميزات التي يملكها، بحيث يمكنه إظهارها في الوظيفة الجديدة المنقول إليها، ليزيد من كفاءته وإنتاجيته في العمل.²

ثانيا : متطلبات نجاح عملية تقييم الأداء

- يتوقف نجاح عملية التقييم في تحقيق مزاياها على مدى توفر بعض الشروط والمتطلبات الضرورية، وتتمثل في:³
- وضع معدلات الأداء في ضوء الخبرات السابقة، أو من الواقع الفعلي في المنظمات المماثلة.
 - أن تكون معايير الأداء أدوات تساعد في إثارة دافعية الأفراد و خلق الحوافز لديهم و زيادة إنتاجيتهم.
 - القدرة على معالجة أخطاء التقييم كعدم الدقة والأخطاء الناشئة عن تحيز المقيمين، و الأخطاء الناشئة عن الصفات الشخصية للمقيمين كالشدة واللين.
 - أن تتوفر مقاييس الأداء على المواصفات التالية:⁴
 - الموضوعية.
 - الوضوح والثبات.
 - التمييز.
 - أن تكون المقاييس سهلة الاستخدام وقليلة التكاليف.
 - التنسيق والتعاون بين مختلف المستويات الإدارية في المنظمة عند اختيار طريقة التقييم المناسبة و المقاييس المناسبة لتلك الطريقة.
 - الدقة في اختيار المواصفات.

¹ عمر وصفي عقيلي، مرجع سابق، ص 376-377.

² نفس المرجع السابق، ص 377-378.

³ خالد عبد الرحيم الهيتي، إدارة الموارد البشرية، دار حامد للنشر و التوزيع، عمان، 1999، ص 123.

⁴ سهيلة محمد عباس، إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي، دار وائل للنشر و التوزيع، الطبعة 1، الأردن، 2002، ص 58.

- أن يخضع جميع العاملين في المنظمة لعملية التقييم ومهما كانت مستوياتهم الوظيفية.
- إخبار العاملين بنتائج التقييم ومناقشتهم بذلك، ثم مجازاتهم بالمكافآت أو العقوبات.

المطلب الثالث : خطوات و طرق تقييم الأداء

كأي عملية إدارية فإن تقييم الأداء يمر بعدة خطوات، متسلسلة و مترابطة فيما بينها، و لكونه موضوعاً واسع النطاق، فإن لتقييم الأداء العديد من الطرق التي تم إبتكارها من طرف الباحثين، تختلف عن بعضها في معايير التقييم بإختلاف الفلسفة التي تتبعها كل طريقة.

أولاً: خطوات تقييم الأداء¹

يمكن تحديد خطوات قياس أداء العاملين كالآتي:

- 1- **الخطوة الأولى:** التعرف على طبيعة العمل المراد قياس أداء العاملين فيه وهو ما يعني تحليل ووصف وتصنيف وتقييم الوظائف.
- 2- **الخطوة الثانية:** تحديد أسس أو معايير التقييم وإعلام المقيمين والمقيمين بها ؛ ولابد أن تكون هذه المعايير واضحة كما ونوعاً في أذهان الطرفين من عاملين ومشرفين لا تخرج هذه الأسس عن:
 - الصفات الشخصية التي يتحلى بها العاملون والتي قد تؤثر على مستويات أدائهم، ومن تلك الصفات مستوى الدافعية، والقدرة على المبادرة والحماس للعمل.
 - السلوك و التصرفات الفعلية التي يقوم بها العامل، كعدد الطلبات أو الخدمات التي يدققها أو يقدمها، أو عدد المكالمات التلفونية التي يستقبلها، أو عدد المقابلات التي يقوم بها وما إلى ذلك من وحدات العمل.
 - النتائج التي يصل إليها أو يحققها العامل كنسبة الربح، أو التكلفة، أو مستوى رضا المتعاملين معه، وذلك حسب القطاع أو الوظيفة التي يعمل بها العامل أو الموظف.
- ومن البديهي أن التقييم يكون دائماً من الرئيس للمرؤوس، إلا أن هناك أكثر من رأي حول من يقيم من؟ فهناك تقييم الزملاء وتقييم المرؤوس.
- قياس الأداء بالطرق المناسبة، سواء الملاحظة المباشرة أو التقارير الإحصائية الشفوية أو الكتابية.
- 3- **الخطوة الثالثة:** إطلاع المرؤوس ومناقشته بالتقرير عن أدائه.
- 4- **الخطوة الرابعة:** اتخاذ الإجراءات المناسبة لتصحيح المسار وتلافي أي خروج عن المعايير المحددة.

ثانياً: طرق تقييم الأداء

تباين طرق ومعايير التقييم من منظمة لمنظمة أخرى ، تبعاً لأنشطتها الإنتاجية أو الخدمية ووفقاً لاختلاف المهام التي يقوم بأدائها العاملين، كما أنها تختلف أيضاً في إطار المنظمات المتماثلة فضلاً عن عدم وجود مقاييس ومعايير موحدة لتقييم أداء العاملين في إطار المنظمة الواحدة والتي يمكن أن ينطبق على كافة الأفراد العاملين بموضوعية وعدالة، ولذا فإن هناك العديد من

¹ عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة: بعد استراتيجي، دار وائل للنشر و التوزيع، الطبعة 1، الأردن، 2005، ص ص 425-426.

الطرق والمعايير المستخدمة في مختلف المنظمات ، منها التقليدية ومنها المقاييس الحديثة في التقييم؛ وأدناه توضيحاً لكل من هذه الطرق أو المقاييس ومزايا وعيوب كل منها في تقييم الأداء.¹

1- الطرق التقليدية في التقييم : وينطوي تحت صفة المقاييس أو المعايير التقليدية في التقييم الطرق التالية:

1-1- طريقة الصفات أو السمات Characteristic Method: ويتم وفقاً لهذه الطريقة تحديد عدد من الصفات التي يمكن ملاحظتها من قبل المدير في أداء العاملين ، إذ يتعذر في أداء بعض الأعمال الخدمية اعتماد المقاييس الكمية ، لذا تلجأ بعض المنظمات لاعتماد هذه الطريقة في قياس الأداء من خلال تطبيق الخطوات التالية:

1-1-1- تحديد الصفات التي يمكن اعتمادها في تقييم أداء الأفراد مثل مستوى الأداء، علاقة الموظف برؤسائه، علاقته مع زملاءه، المحافظة على الدوام الرسميالخ، وهكذا يتم اعتماد الصفات التي تراها الإدارة العليا ضرورة في إنجاز الأداء للعامل، و جدول 1 يبين ذلك بوضوح.

جدول 1 : نموذج صفات و معايير التقييم للعاملين

الصفات المقاييس	ممتاز	جيد جدا	جيد	مقبول	ضعيف
	10	8	6	4	2
مستوى الأداء					
العلاقة مع رؤسائه بالعمل					
العلاقة مع زملائه بالعمل					
العلاقة مع المراجعين					
تحمل المسؤولية					
المحافظة على أوقات الدوام الرسمي					
الدقة في إنجاز العمل					
السرعة في إتخاذ العمل					
القدرة على إتخاذ القرار					
الانضباط في العمل					
المهارة الفنية					
روح المبادرة و الإبداع					
المقترحات و المساهمات التطويرية للعمل					
المجموع					

المصدر : خضير كاظم حمود، ياسين كاسب الخرشنة، إدارة الموارد البشرية، دار المسيرة للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2007، ص155.

¹ خضير كاظم حمود، ياسين كاسب الخرشنة، إدارة الموارد البشرية، دار المسيرة للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2007، ص154.

2-1-1- إعطاء كل عنصر من العناصر التي وضعتها الإدارة العليا درجة معيارية لتمييزها عن الدرجة التي تليها مثلاً ممتاز، جيد جداً، جيد، مقبول، ضعيف، وهكذا.

3-1-1- تحديد نقاط معيارية لكل مستوى من المستويات التي تم وضعها كما في جدول 2 أدناه:

جدول 2 : نقاط معيارية لمستويات التقييم

الدرجة	النقاط
ممتاز	10 نقاط
جيد جيداً	8 نقاط
جيد	6 نقاط
مقبول	4 نقاط
ضعيف	2 نقطة

المصدر : خضير كاظم حمود، ياسين كاسب الخرشنة، إدارة الموارد البشرية، دار المسيرة للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2007، ص 155.

2- الطرق الحديثة للتقييم : إن أحد أهم الطرق الحديثة لتقييم الموارد البشرية تشمل في :

- 2-1- طريقة إدارة الجودة الشاملة في تقييم الأداء: تعتبر من الطرق المعاصرة في تقييم أداء العامل كونها أسلوب تسيير للموارد البشرية، يترجم الاتجاهات الحديثة في تقييم أداء العاملين، كون المؤسسة اليوم أصبحت لا تستطيع أن تتجاهل أهمية ودور البعد الإنساني، لضمان التزام العمال وانتمائهم وتعاونهم لتمكينها من النجاح، وتتركز هذه الطريقة على المزيج المركب في تقييم الأداء يجمع بين السلوك وخصائص العامل بنتائج العمل، كما توفر عدة مزايا مقارنة بطرق التقييم السابقة أهمها :
 - تقيس الأداء في صورة جودة، عكس ما تقوم به طرق التقييم الأخرى التي تقيس الأداء في صورة مصطلحات كمية.
 - تولي أهمية قصوى لإشراك العمال في العوائد المالية والجوانب المادية والمعنوية وفقاً لمساهمة العاملين في تحقيقها.
 - تعتمد هذه الطريقة على التحسين المستمر في جودة المنتج والنشاط، من خلال التحسين المستمر في الإجراءات والأساليب، عكس الطرق السابقة التي تركز على مساءلة العاملين على نتائج أعمالهم.
 - معلومات موضوعية تستند إلى عمليات الوظيفة ذاتها، وباستخدام الأساليب الإحصائية للرقابة على الجودة.
 - لا تركز هذه الطريقة في التقييم على شكل النتائج وكمياتها فقط، بل تركز على تزويد العاملين بمعلومات مرتدة حول محالات التحسين الممكنة في أدائهم، وهذا يتطلب توافر نوعين من المعلومات: - معلومات وصفية من المديرين والزعماء والعمال. ورغم هذه المزايا لهذه الطريقة عيوب أهمها:
 - تأكيد الطريقة على تقييم الأداء الفردي اعتماداً على الخصائص الذاتية مثل التعاون، المبادرة الإبداع وغيرها، وهي خصائص يصعب ربطها بالوظيفة مباشرة، إلا إذا كانت المؤسسة تعمل بشكل متكامل ومهيكل في صورة فريق عمل واحد.

- صعوبة التحدي الذي تواجهه إدارة المؤسسة في تطبيق هذه الطريقة، التي تحاول من خلالها إيجاد توازن سليم فيما بين مصالح كافة الفئات، والأطراف المختلفة، وتحقيق أدنى درجة من الرضا لجميع الفئات والأطراف.¹

¹ جمال الدين محمد المرسى، الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية المدخل لتحقيق ميزة تنافسية لمنظمة القرن الحادي والعشرين، الدار الجامعية للطباعة، مصر، 2003، ص 440.

المبحث الثالث : لوحة القيادة كأداة لتقييم الأداء في المؤسسة

انتقلت لوحة القيادة من وسيلة قياس إلى وسيلة إدارة أساسية، تسمح باتخاذ القرارات لمختلف الأطراف، وتمنح المسير كافة المعلومات الضرورية بكيفية تسمح بتصحيح وضبط القرارات المتخذة.

المطلب الأول : تعريف لوحة القيادة

لقد اختلفت تسمية هذه الأداة من جدول التسيير، جدول المراقبة، لوحة القيادة، إلا أن كل التعاريف المقدمة لهذه الأداة لها معنى واحد، و سنتطرق في ما يلي إلى مختلف التعاريف:

- تعرف لوحة القيادة أنها "أداة تهدف إلى تحديد المقاييس لحالة المتغيرات التي حددت كمؤشرات لتحقيق الأهداف ومتابعة القرارات الموضوعية قيد التنفيذ، وللمساعدة في اتخاذ القرار من خلال تقييم الأداء للمؤسسة من خلال مقارنة الأداء الفعلي بالأهداف الموضوعية".¹

- عرف Alazard و Separi لوحة القيادة على أنها "مجموعة من المؤشرات للرتبة في نظام خاضع لمتابعة فريق عمل أو مسؤول ما للمساعدة على اتخاذ القرارات والتنسيق والرقابة على عمليات القسم المعني. كما تعتبر أداة اتصال تسمح لمراقبي التسيير يلفت انتباه المسؤول إلى النقاط الأساسية في إدارته بغرض تحسينها".²

- و يعرفها M. Gervais بأنها: «نظام للمعلومات، يسمح بمعرفة دائمة وسريعة للبيانات الضرورية لمراقبة تسيير المؤسسة على المدى القصير، وتسهيل أداء المسؤوليات». ³

- لوحة القيادة هي مجموعة من المؤشرات والمعلومات الضرورية التي تساعد على إعطاء نظرة شاملة حول المؤسسة، كما تساهم في توجيه التسيير بما يضمن تحقيق الأهداف الإستراتيجية فهي بذلك تمثل لغة مشتركة لمختلف أطراف المؤسسة.⁴

بالإضافة إلى ذلك هي : "عرض لأهم المعلومات التي يحتاجها المسير والتي تسمح بإظهار الانحرافات الناتجة عن سوء التسيير، كما تعتبر أداة تنبؤ تسمح بتقدير التطورات المتوقعة لاقتناص الفرص و تخفيض نسب الخطر".⁵

- كما تعرف لوحة القيادة بأنها "وسيلة قياس الأداء الضرورية لاتخاذ القرار في المؤسسة".⁶

مما سبق يمكن القول أن لوحة القيادة تمثل نظام معلومات متكامل يسمح بتوفير معطيات تسهل الاتصال وعملية اتخاذ القرار في المؤسسة، وتتميز لوحة القيادة عن غيرها من أدوات مراقبة التسيير بكونها أداة تتضمن معلومات مالية وغير مالية تتناسب مع احتياجات مختلف متخذي القرار، يتم الحصول على تلك المعلومات من مصادر داخلية أو من خارج المؤسسة، كما تعد أداة مرنة قابلة للتعديل وسهلة القراءة، وتركز على أهم النقاط في المؤسسة.

¹ عامر حاج دحو و حيمش نرجس، دور لوحة القيادة في تقييم الأداء الداخلي في المؤسسة العمومية الاقتصادية حالة مؤسسة فيلامب، مجلة التكامل الاقتصادي، المجلد 4، العدد 3، 2016، ص 451.

² رحيم حسين و أبو نقيب أحمد، دور لوحة القيادة في دعم فعالية مراقبة التسيير، مجلة الأبحاث الاقتصادية و إدارية، العدد 4، 2008، ص 3.

³ نفس المكان.

⁴ دحية عبد الحفيظ، نظرة حول لوحة القيادة في البنوك العمومية التجارية الجزائرية، مجلة الإصلاحات الاقتصادية و الاندماج في الاقتصاد العالمي، المجلد 3، العدد 5، 2008، ص 77.

⁵ لمن علوطي، نذيرة راقي، لوحة القيادة كأداة لمراقبة لتسيير في المؤسسات الاقتصادية العمومية حالة فرع شركة سونلغاز بالمدينة، دراسات العدد الاقتصادي، المجلد 8، العدد 1، 2017، ص 83.

⁶ Guedj et al, Le contrôle de gestion pour améliorer la performance de l'entreprise, Edition d'organisation, Paris, 1991, p.261.

المطلب الثاني : مفهوم المؤشر

"يمكن تعريف المؤشر أنه عبارة عن أداة لتقويم وضعية، كما أنه عبارة عن تجميع لمجموعة من المعلومات. ويمكن التمييز ما بين ثلاث مجموعات من المؤشرات".¹

و يعرف للمؤشر أيضا على أنه: " معلومة أو تجميع للمعلومات تساهم في تقدير وضعية معينة من قبل صاحب القرار"، كذلك يمكن تعريفه على أنه الصورة الأكثر تمثيلا لوضعية معينة تعيشها المؤسسة، ويعتبر أيضا وسيلة تعبير واحدة لمجموعة تنظيمية تعتمد في تحليلها للعمليات التي تقوم بها، ويعرف أيضا المؤشر على أنه معطي كمي يقيس الفعالية أو/ و الكفاءة لكل أو جزء من العمليات الخاصة بنظام معين بالنسبة لمعيار أو خطة أو هدف محدد مقبول في إطار استراتيجية المؤسسة.²

كما يعرف المؤشر بأنه: "معلومة رقمية ويتم اختيارها من أجل تقدير أو تقييم وضعية ما".³

و يعرف أيضا بأنه: "معلومة أو تجميع لمعلومات تساهم في تقدير وضعية معينة من قبل صاحب القرار".⁴

و مما سبق يمكننا تعريف المؤشر بأنه تلك المعلومات و المعطيات الكمية التي تمثل صورة لوضعية معينة يتم إختيارها و جمعها و توظيفها بهدف قياس و تقييم تلك الوضعية من قبل صاحب القرار.

المطلب الثالث : أشكال لوحة القيادة

تختلف لوحة القيادة باختلاف حجم المؤسسات، فإذا كانت المؤسسة صغيرة تكون في أغلب الأحيان لوحة قيادة واحدة يمكنها عادة المسؤول الأول، أما إذا كانت المؤسسة كبيرة يكون بها لوحات تحليلية تخص كل فرع، وعموما يجب إعداد لوحة قيادة عامة على مستوى كافة المصالح والمديريات الفرعية كلوحة قيادة للإنتاج، لوحة قيادة للتسويق، و لوحة قيادة مالية، حيث إذا قرر المسؤولون اتخاذ قرارات تصحيحية لمعرفة طبيعة المشكلة، فإنهم يلجؤون للوحة قيادة جزئية لدراسة الأداء العام في المؤسسة الاقتصادية ومردوديتها، وهو ما يعني أن المدير العام لا يمكن إعطاؤه كل المعلومات و المؤشرات، إنما فقط تلك التي تدله على الخطأ العامة، فقراءة المعلومات من اللوحات الجزئية تسمح للمدير العام بتشخيص المشاكل وتحديد الأسباب، لذلك تعددت تصنيفات لوحات القيادة، إضافة إلى التصنيفات السابقة، فهناك من يصنفها على النحو التالي:

1- الصنف الأول : حيث تم تصنيف لوحات القيادة إلى سبعة أصناف و هي كالتالي :

- 1-1- لوحة قيادة الإدارة العامة: التي تعطي نظرة شاملة عن وضعية فريق الإدارة، بحيث يختلف أعضاء هذا الفريق في التكوينات والمؤهلات واهتماماتهم، لذلك يجب تحسين التماسك بينهم للوصول إلى رؤية مشتركة للنجاح، و لفت انتباههم إلى العناصر المشتركة لاسيما عوامل النجاح الرئيسية للمؤسسة، ويتم استخدام هذا النوع من قبل المدير لقيادة فريقه.
- 2-1- لوحة قيادة قسم أو مصلحة (الوظيفية): تكون ذات طموح اقل، لكن يجب مع ذلك أن تساهم في تحسين التناسق بين أعضاء المصلحة أو القسم، من خلال معرفتهم أنها وسيلة مهمة للحفاظ على مستواهم وتفرغ الى:⁵

¹ رحيم حسين و أبو نقيب أحمد، مرجع سابق، ص 7.

² سليمان بوفاس و مین علوطي، مكانة لوحة القيادة كأداة تحليل و مراقبة التكاليف في المؤسسة الاقتصادية، مجلة الاقتصاد و التنمية مخبر التنمية المحلية المستدامة، جامعة مسيلة، المجلد 1، العدد 2، 2013، ص 6.

³ أسماء معيني و إلياس بومعروف، دور لوحة القيادة في تحقيق الحوكمة في المؤسسات الاقتصادية، مجلة الدراسات في الاقتصاد و إدارة الأعمال، المجلد 4، العدد 2، 2021، ص 176.

⁴ نفس المكان.

⁵ أسماء معيني و إلياس بومعروف، مرجع سابق، ص 173.

- 1-2-1- لوحة قيادة الكلاسيكية (مالية): تشير لوحة القيادة الكلاسيكية أو المالية أنها خلاصة رقمية لنشاطات المؤسسة، حيث تبين الارتباط بين مختلف المصالح و مدى مساهمتهم في المردودية الشاملة، فهي سلاح في يد الإدارة العامة لمراقبة كل العملية التسييرية و إكتشاف التغيرات و دراسة أسبابه، و إتخاذ مختلف الإجراءات التي من شأنها أن تعيد المؤسسة إلى المسار الصحيح فيما يتعلق بالقرارات الخاصة بالاستثمار، و السياسة التجارية و المالية.¹
- 1-2-2- لوحة قيادة اجتماعية: توفير المعلومات الخاصة بالمستخدمين المهنية منها والاجتماعية (عدد المستخدمين، الإطارات، التوظيف، التكوين، حوادث العمل...)
- 1-2-3- لوحة قيادة تقنية (إنتاجية): تمس الجانب التقني (عدد الآلات، حالات العطب، الصيانة...)
- 1-2-4- لوحة قيادة الخزينة: تشمل جميع حقوق المؤسسة (أرصدة مختلف الحسابات، الديون...)
- 1-2-5- لوحة القيادة خاصة بالعمليات: وظيفتها تسهيل معرفة الخدمات التي تساهم في عملية الوصول إلى النتيجة الإجمالية المراد تحقيقها.²
- 2- الصنف الثاني: حيث هناك من يرى أن بطاقة الأداء المتوازن هي نوع وتطور للوحة القيادة الكلاسيكية، و يصنف لوحات القيادة إلى:
- 1-2-1- لوحة القيادة التكتيكية: تقوم بمتابعة عمليات ومشاريع الدوائر المهمة، فالمدراء والمحللين يستخدمون لوحة القيادة التكتيكية لمقارنة أداء الدوائر، أو المشاريع بالخطط والموازنات، والتنبؤات أو بالفترات السابقة، فهي تؤدي مهام ذات طابع تحليلي أكثر منها رقابي أو إداري.
- 2-2-2- لوحة القيادة التشغيلية: تتابع الأنشطة التشغيلية الأساسية الجوهرية التي يقوم بها الموظفون في الخط الأول والمشرفين عليهم الذين يتعاملون مباشرة مع الزبائن، فلوحة القيادة التشغيلية تؤدي مهام ذات طابع رقابي أكثر منه تحليلي.
- تستخدم المؤسسة مزيج من عدة لوحات قيادة كي تتمكن من تحقيق غاياتها وأهدافها وذلك حسب ما يتناسب مع الوظائف والمستويات الإدارية، فكل غاية أو هدف يجب أن يكون له مؤشر أو مجموعة من المؤشرات تمثل معايير قياس ما تم تحقيقه عند كل مرحلة من مراحل التنفيذ.³
- 2-3-3- لوحة القيادة الإستراتيجية: تعبر لوحة القيادة الإستراتيجية على مفهوم المؤشرات أكثر من المعلومات، فهي نظام يتشكل من مجموعة من المؤشرات مبنية لغاية تحقيق أهداف خاصة بطريقة معينة؛ و تقوم لوحة القيادة الإستراتيجية على عدة أسس تتمثل في:
- دمج أهداف ذات بعد إستراتيجي بداخل لوحة القيادة : تمكن الرئيس من قيادة وحدته التنظيمية (مصلحة، دائرة أو قسم) نحو الأهداف المسطرة، من خلال التحليل المستمر لطريقة عمل مجال مسؤولياته و إتخاذ القرارات الضرورية.⁴
- عملية فصل المؤشرات المرتبطة بالنتائج الآتية و النتائج المستقبلية : حيث أن النتائج الآتية تتشكل من التكاليف التي تتحملها المؤسسة و الإيرادات التي تحققها، بينما النتائج المستقبلية لا تظهر إلا في نشاطات لاحقة للمؤسسة، كما تسمح أيضا المؤشرات المرتبطة بالمستقبل بإعطاء تفسير للنتائج الآتية في نفس الفترة و التنبؤ بفترة لاحقة.

¹ ملين علوطي و نذيرة راقي، مرجع سابق، ص 84.

² أسماء معيني و إلياس بومعروف، مرجع سابق، ص ص 173-174.

³ آسية سايج، نموذج مقترح لتطبيق لوحة القيادة وفق مشروع المؤسسة لوزارة الصحة و السكان و اصلاح المستشفيات: دراسة حالة المؤسسة العمومية الاستشفائية بعين يوسف ولاية المدية، مجلة الاقتصاد و التنمية البشرية، المجلد 1، العدد 1، 2019، ص 31.

⁴ ملين علوطي و نذيرة راقي، مرجع سابق، ص 85.

2-4- لوحة القيادة المستقبلية (المتوازنة): ظهر هذا المصطلح في سنة 1992 في مقال للكاتبين: Kaplan و Norton في مجلة Harvard Business Review، وفي سنة 1996 قاما بنشر كتاب، حول موضوع لوحة القيادة المستقبلية، يقدمان فيه فلسفة جديدة حول القيادة متجاوزين استعمال المؤشرات المالية فقط. حيث تم إدراج محاور استراتيجية تركز على مؤشرات أكثر دقة ترتبط بالتنوع والأجل والقيمة، مقدرة من قبل الزبون وتحسين العمليات الداخلية والجانب التنظيمي للمؤسسة. تختلف لوحة القيادة المستقبلية عن لوحة القيادة الاستراتيجية، من حيث أن هذه الأخيرة تأخذ بعين الاعتبار التكيف مع مكونات المؤسسة، بمعنى إمكانية تصميم لوحة قيادة على أساس النشاط القائم ومتغيراته مع الأهداف المسطرة، بينما لوحة القيادة المستقبلية فإنها تقترح قائمة نوعية من المؤشرات.¹

¹ ملين علوطي و نذيرة راقي، مرجع سابق، ص 86.

خلاصة الفصل

من خلال هذا الفصل يمكننا القول أن العنصر البشري يمثل أهم مدخلات النظام الإنتاجي، وأعظم القوى المؤثرة في تحديد هوية المؤسسة ورسم معالم مستقبلها، لهذا يجب على المؤسسات أن تتوافر لها القدرة على إدارة تصرفات وأداء العاملين لديها من خلال لوحة القيادة، والتي تعتبر الأداة المفضلة للحوار ما بين إدارة الموارد البشرية والإدارة العليا حول مسار تسيير المورد البشرية في المؤسسة، من خلال عرضها الشامل والحواسلي، إذ يمكن لأعضاء الإدارة استيعاب حقيقة ما يجري داخل المؤسسة مما يتيح لهم اتخاذ القرارات الملائمة بشكل يضمن تحقيق أهداف المؤسسة، واستخدام هاته اللوحة يحتاج إلى تغذية مستمرة من مصادر المعلومات المختلفة قصد تحديد مؤشراتها واستغلالها استغلالاً عقلانياً وفق نظام المعلومات.

الفصل الثاني : تطبيق آلية لوحة القيادة في إدارة الموارد البشرية

تهدف المؤسسة إلى التقييم الفعال لمواردها البشرية لتحقيق أهدافها الإستراتيجية، ولا يمكن الوصول إلى تحقيق هذه الأهداف إلا من خلال الحيازة على نظام خاص بالموارد البشرية، والذي يسمى بلوحة القيادة الاجتماعية، و التي تحتوي على مختلف المؤشرات الضرورية لقيادة أنشطتها و المعلومات الاجتماعية التي تساهم بشكل كبير في عملية تقييم أداء الموارد البشرية، وذلك بإعطاء صورة شاملة ومفصلة وتحليل دقيق لأنشطة الموارد البشرية للمسؤولين، و تمكن هذه الأداة إدارة الموارد البشرية من العدل في عملية التقييم وكشف أسباب الانحرافات و معالجتها.

في هذا الفصل سنحاول تغطية أهم الجوانب المتعلقة بلوحة قيادة الموارد البشرية، و ذلك من خلال التطرق إلى لوحة القيادة الاجتماعية، تصميم لوحة القيادة الاجتماعية، ودور نظام معلومات الموارد البشرية في تشغيل لوحة القيادة الاجتماعية.

المبحث الأول: لوحة القيادة الاجتماعية

إن النظام المعلوماتي للمؤسسة يعالج عدد كبير من المعلومات و التي تعتبر ذات أهمية كبرى، حيث يحتاجها المسؤولون في الوقت اللازم و بالجوودة الملائمة من أجل اتخاذ مختلف القرارات، يمكن جمع المعلومات و معالجتها من أجل تشكيل لوحة القيادة.

المطلب الأول: تعريف لوحة القيادة الاجتماعية

تعرف لوحة القيادة الاجتماعية على أنها "مجموعة من المؤشرات الاجتماعية المرتبة في نظام خاضع لمتابعة أداء فريق عمل أو مسؤول ما للمساعدة على اتخاذ القرارات و التنسيق و التقييم و الرقابة على عمليات إدارة الموارد البشرية، كما تعتبر أداة اتصال تسمح لمراقبي التسيير بلفت انتباه مدير للموارد البشرية إلى النقاط الأساسية في إدارته بغرض تحسينها. كما تعتبر أيضا كأداة مساعدة على اتخاذ القرار و تعرض مجموعة من المعلومات المتعلقة بالأفراد و الجماعات في المؤسسة، و هو يشكل وثيقة هامة من نظام للمعلومات".¹

يعرفها Taieb Jean Pierre على أنها "مجموعة معطيات اجتماعية تسمح بمتابعة تطور العمالة، مراقبة زيادة الكتلة الأجرية: قياس نمو كفاءات و إنتاجية المأجورين و فحص الجو الاجتماعي".²

يعرفها Bernard Martory على أنها "مجموعة وسائل توضع تحت تصرف المسؤولين تجمع و تعرض معلومات من أجل إمكانية اتخاذ قرارات اجتماعية جيدة".³

فلوحة القيادة الاجتماعية هي مجموعة من المعطيات على شكل مؤشرات ضرورية لقياس النتائج الخاصة بالموارد البشرية و إدارتهم، فهي وسيلة تفيدي في متابعة تطور تنفيذ إستراتيجية المؤسسة مع إمكانية اتخاذ القرارات الاجتماعية الملائمة. مما سبق يمكننا تعريف لوحة القيادة الاجتماعية بأنها أداة قصيرة الأجل و أداة ضبط المسؤولية، فهي تشكل دعما متميزا للمتابعة و الرقابة التشغيلية و اتخاذ القرارات، و توجه انتباه المديرين إلى النقاط الأساسية لإدارتهم و تعطيهم صورة واضحة من الإنجازات المحققة خلال فترة زمنية معينة، و الهدف منها هو قياس النتائج المختلفة للسياسة الاجتماعية، مما يسمح بإجراء التشخيص الاجتماعي للمؤسسة.

كما تنقسم لوحة القيادة الاجتماعية إلى قسمين على حسب طريقة الوصول إلى النتائج، وهما:⁴

- لوحة القيادة بتواتر شهري: هي الأكثر استعمالا في إدارة الموارد البشرية، فالشهر هو الدورة الأكثر تعبيرا ودلالة خلال السنة التي تتحقق فيها الأهداف في المؤسسة (خاصة دورة الأجور).
- لوحة القيادة بتواتر سنوي: تتعلق خصوصا بمستويات الإدارة العامة وإدارة الموارد البشرية من الناحية الإستراتيجية، أي تتابع الأهداف المتوقعة في أجال طويلة، ومن خلال المقارنة لعدة سنوات يمكن توضيح الاتجاهات الكبرى، تطور المؤشرات، والانحرافات الناجمة، بحيث تسهل الوصول إلى الأهداف المتوقعة.

¹ إسماعيل بلحيش و سليم حداد، مساهمة مؤشرات لوحة القيادة الاجتماعية في عملية اتخاذ القرار في المؤسسات الرياضية، مجلة المحترف لعلوم الرياضة و العلوم الإنسانية و الاجتماعية، المجلد 9، العدد 1، 2022، ص 116.

² بن عيسى إلهام، لوحة القيادة الاجتماعية و المؤشرات الاجتماعية، مجلة إرتقاء للبحوث و الدراسات الاقتصادية، المجلد 02، 2021، ص 72.

³ نفس المكان.

⁴ Fontaine, Gavino Karine, Zambeau Adrieu, Bilan social et tableau de bord : des outils de pilotage au service de Ressources Humaines, une collection : les diagnostics de l'emploi territorial, n°9, France, 2005, p 18.

المطلب الثاني : خصائص لوحة القيادة الاجتماعية و أهميتها

تتمثل أهمية لوحة القيادة الاجتماعية في كونها أداة تساهم بشكل فعال في قيادة أداء وظيفة الموارد البشرية، بخلفها قيمة مضافة تساعد المرؤوسين على تطبيق استراتيجيات المؤسسة.

أولاً : خصائص لوحة القيادة الاجتماعية¹

إن الأسباب التي تؤدي المسيرين إلى الإستعانة بلوحة القيادة الاجتماعية تعود إلى مختلف الخصائص الإيجابية التي تتصف بها ومنها:

- وفاء و تماثل المعطيات: أي أن المعلومات غير قابلة للنقاش والنزاع بكونها محددة من خلال مبادئ واقعية موضحة بصفة متماثلة عن طرق تحديد مسبق للمصطلحات والمتغيرات المستعملة و الحسابات.
- ديناميكية و سرعة الإنتاج: فالمعلومة الاجتماعية سريعة التغير.
- الوضوح، إمكانية القراءة والاختيار: أي إمكانية وسرعة الحصول على المعلومة الموجودة في لوحة القيادة الاجتماعية وسهولة استغلالها من طرف العمال، ومنه جذب اهتمامهم لها.
- الدقة: بتحديد مبادئ القياس والحساب مع الحرص على التنسيق والملائمة بين ظاهرة المعنية وجودة قياساتها.
- وسيلة جيدة للقيادة: يمكن استعمال لوحة الاجتماعية في عملية القيادة لأنها تعد في الوقت المناسب، كيفية مع القرارات الواجب اتخاذها، مركبة، تنبؤية، متناسقة مع الاستراتيجيات.
- تعتبر لوحة القيادة الاجتماعية هي القاعدة الأساسية لاتخاذ القرارات الإستراتيجية، حيث تسمح بما يلي:
- التنبؤ من خلال تتبع تطورات المؤشرات عبر فترة زمنية معينة.
- دراسة وتشخيص المحيط الخارجي والداخلي للمؤسسة بواسطة مؤشرات تم وضع تلبية لهذه الحاجة.
- إمكانية الاعتماد على مقارنة قيم مؤشرات، المؤسسة مع قيم مؤشرات المنافسين.
- زرع أدوات القيادة الاجتماعية الثلاثة : حامل المؤشرات، المراقب، و الرادار ، فلوحة القيادة الاجتماعية في خدمة القيادة الاجتماعية، بحيث تهدف تحقيق الوظائف الثلاثة للنظام المعلوماتي²:
- حامل المؤشرات الذي يقيس ويتابع المتغيرات الكبرى الاجتماعية في مستوى يتوافق مع مسؤوليات القادة، العمال الأجور، وقت العمل، السلوكيات... الخ.
- المراقب الذي تتمثل مهمته في المراقبة التغيرات ذات تأثير داخلي أو خارجي عميق.
- الرادار الذي يتنبأ بالتغيرات من حيث العمالة وهيكلتها داخل المؤسسة، بتغيرات سوق العمل، سلوكيات المأجورين والتطورات التنظيمية... الخ.

ثانياً : أهمية لوحة القيادة الاجتماعية

تتمثل أهمية لوحة القيادة الاجتماعية بالنسبة للمؤسسة في أنها تؤدي ثلاث وظائف أساسية هي:³

¹ بوحديد ليلي، دور لوحة القيادة الاجتماعية في تقييم أداء الموارد البشرية في المؤسسة الصناعية: دراسة ميدانية لشركة الاسمنت - عين التوتة-باتنة، أطروحة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة دكتوراه في علوم التسيير، كلية العلوم التجارية و اقتصادية و علوم التسيير، جامعة الحاج لخضر، باتنة، 2015، ص ص 81-82.

² نفس المرجع السابق، ص 82.

³ مليكة علائي، محاضرة لوحة القيادة الاجتماعية، مقياس اليقظة الاجتماعية و تسيير النزاعات، تخصص تسيير الموارد البشرية، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2021-2022، ص3.

- القياس الداخلي: الذي يمكن من متابعة المتغيرات الاجتماعية وفقا لمسؤوليات مختلف القادة في المؤسسة، تتعلق هذه القياسات: بعدد العمال، الأجور، التوظيف، زمن العمل، السلوكيات... الخ.
- الرصد: أي ملاحظة التطورات الاجتماعية الداخلية والخارجية التي يمكن أن تؤدي إلى اضطراب قيادة وتوجيه الموارد البشرية في المؤسسة.
- التقدير المسبق: نظرا لما يمكن أن يحدث داخل أو خارج المؤسسة، فبفضل لوحة القيادة الاجتماعية يمكن إعداد سيناريوهات حول تطور عدد العمال المرتقب أو تطور الكفاءات كما يمكنها أيضا دراسة سوق العمل، وسلوك الأجراء ومختلف التطورات التنظيمية.

المطلب الثالث : مهام لوحة القيادة الاجتماعية

- تظهر أهمية لوحة القيادة الاجتماعية أيضا من خلال دورها ومكانتها على مستوى إدارة الموارد البشرية حيث تسمح بالوقوف على مدى تحقق الأهداف وطبيعة الإجراءات التصحيحية التي يتخذها المسير من خلال تحليله للانحرافات وترجمة مسبباتها وتظهر الأدوار التي تلعبها والمكانة التي تحظى بها من خلال المهام التالية:¹
- لوحة القيادة أداة تجميع البيانات: لوحة القيادة الاجتماعية تمثل بناء متكامل لجمع معطيات اجتماعية تسمح بمتابعة تطور التوظيف، مراقبة ارتفاع الكتلة الأجرية زيادة الكفاءات، إنتاجية العمال، البيئة الاجتماعية، أحوال الموظفين أو العمال، كل هذا تقدمه على شكل معلومات رقمية.
- لوحة القيادة أداة للقياس والتقييم : تقوم لوحة القيادة الاجتماعية بقياس أداء المورد البشري، فالفرق المستخرج ما بين الأهداف المعتمدة و النتائج المحققة يسمح لمدير الموارد البشرية أن يقيم أداء وفعالية قسمه في تحقيق الأهداف.
- لوحة القيادة أداة للتشخيص : يمكن للوحة القيادة الاجتماعية أن تلفت انتباه مدير الموارد البشرية إلى الظواهر غير الطبيعية وغير العادية التي تواجه عملية تحقيق الأهداف سواء كان ذلك بالقيمة المطلقة أو النسبية، فالمؤشرات الاجتماعية تقوم بإخبار مدير الموارد البشرية بالوضع القائم ويقوم هو بدوره بالبحث عن أسباب الانحرافات والتفكير في العمليات التصحيحية المناسبة، ومن خلال هذه العملية يقوم بالكشف عن نقاط الضعف في نشاط الموارد البشرية.
- لوحة القيادة أداة لتحفيز المسؤولين : تمثل لوحة القيادة الاجتماعية بالنسبة لمستعملها مرآة تعكس أداء النشاط والمسيرين في نفس الوقت، فهي بذلك تعكس أداء مسؤول الموارد البشرية واستعداداته نحو رفع التحدي، فهي تبين له مستوى التقدم نحو تحقيق الأهداف من خلال توليد الشعور بالتحكم والذي بدوره يبعث التحفيز، و الانسجام بين أعضاء فريق الموارد البشرية عامة ولدى مدير الموارد البشرية على وجه الخصوص.
- لوحة القيادة أداة لتحسين الكفاءات : تقوم لوحة القيادة الاجتماعية بإشعار مدير الموارد البشرية بالنقاط المحورية الخاصة بتسيير عمليات الموارد البشرية، واستغلالها يسمح بإرساء مختلف التصورات التي تساعد على اتخاذ الحلول الممكنة والتعرف على مشاكل الآخرين، فهي تسمح بتنمية التكوين لدى المسؤولين وقدراتهم على اتخاذ القرارات والاتصال مع المتعاونين معهم لإيجاد أفضل الحلول للمشاكل المطروحة.
- لوحة القيادة كأداة للإعلام: تمنح لوحة القيادة الاجتماعية ميزة تتمثل في إعلام مدير الموارد البشرية في الوقت الحقيقي مما يمكنه ذلك بمتابعة نشاطه من جهة، وإعلام الإدارة العليا بحقيقة ما يجري بطريقة شاملة من جهة أخرى، فهي تساهم في تطوير

¹ ملكة علالي، مرجع سابق، ص ص 4-5.

ثقافات الأفراد داخل المؤسسة من خلال الاجتماعات واللقاءات التشاورية بين المهتمين بها و بنتائجها، فتبعث بذلك روح الفريق الواحد وتزيد في روحه المعنوية، مما يؤدي إلى تلاشي وذوبان الحواجز النفسية، لكن مع الحذر أن يكون لها دور الانعكاس السلبي في حدوث صراعات تنظيمية تؤثر على الأهداف المسطرة من قبل المؤسسة.

- لوحة القيادة الاجتماعية أداة للتنبؤ: تساعد لوحة القيادة الاجتماعية بتوقع لحالة المستقبلية بناء على استقراء الماضي ودراسة الحاضر، وبمعنى آخر فإن لوحة القيادة الاجتماعية لا تقدم فقط الوضعية الحالية والماضية، وإنما الوضعية المراد بلوغها مستقبلا انطلاقا من دراسة وملاحظة اتجاهات مكونات لوحة القيادة، التي يعبر عليها بالأهداف، لذلك يمكن القول أن لوحة القيادة الاجتماعية تسمح بزيادة نسبة لتأكد من المستقبل بالنسبة لمسير الموارد البشرية في ظل بيئة ديناميكية تتميز بعدم التأكد.

- لوحة القيادة أداة للمراقبة: تشكل لوحة القيادة الاجتماعية الأداة المفضلة في نظام المراقبة انطلاقا من كونها تسمح بتعديل مستوى التجريد، والذي يتحقق من خلال تدفق معلومات دقيقة يوفرها نظام معلومات الموارد البشرية، كذلك ما تجدر الإشارة إليه أن المراقبة من خلال لوحة القيادة الاجتماعية لا تعني العقاب وإنما توجيه وإرشاد قسم الموارد البشرية نحو تحقيق الأهداف المسطرة بفعالية كبيرة، وضبط مسار عمل المورد البشري والمؤسسة على حد سواء.

- لوحة القيادة الاجتماعية أداة لإدارة الحوار: لوحة القيادة الاجتماعية وسيلة تولي اهتماما بلغة التواصل بين أعضائها ومسؤوليهم، فمن خلال هذه اللوحة يستطيع مدير إدارة الموارد البشرية عرض مختلف النتائج المحققة والتعليق عليها من خلال الشرح الكامل لمختلف الانحرافات المتواجدة ووضع التصحيحات اللازمة في محيط عمله، ويمكن للمسؤولين الاستعانة بطرق الأخرى في المؤسسة (وسائل إضافية، صلاحيات، إمكانيات) من أجل تحقيق الأمثلية لتعزيز من صلاحية هذه اللوحة.

المبحث الثاني: تصميم لوحة القيادة الاجتماعية

يتم تصميم لوحة القيادة الاجتماعية على مستوى إدارة الموارد البشرية بناءً على عدة متطلبات يجب توفرها، و تمر على عدة مراحل يجب إتباعها من أجل الوصول إلى نظام شامل يؤدي وظيفته بكفاءة و فعالية.

المطلب الأول: مراحل إعداد لوحة القيادة الاجتماعية

لابد على المؤسسة، بمساعدة وظيفة الموارد البشرية، تعبئة الذكاء الاجتماعي، بإشراك المدراء في صنع الاتجاهات الإستراتيجية و أسس النجاح، وتحسيس العمال وتحفيزهم على صنع أهداف المنظمة بمختلف سياسات ووظيفة الموارد البشرية، إذن هاته الأخيرة لها دور جوهري في التنفيذ الاستراتيجي، وأن النجاح يتطلب من المسؤولين أخذ على عاتقهم رهانات المؤسسة. فإسقاط مخطط عمل الموارد البشرية على إستراتيجية المؤسسة يتطلب استشارة وتعبئة خبراء الوظيفة: مسؤولو التكوين، التوظيف، تسيير المسار المهني، العلاقات الاجتماعية. و مسؤولو الأقسام التشغيلية الأخرى (لأنهم مسؤولون على موارد بشرية)، إن وضع مخطط الموارد البشرية هو فرصة ممتازة ومناسبة لجمع فرق الموارد البشرية وتحفيزهم حول رهانات موحدة، فهو فعل خالق للقيمة، تكون انعكاساته إيجابية على أهداف والنشاط الفردي والجماعي، ويكون منبع لاشتراك الرؤى وطرح حلول وخيارات أكبر، ويكسر الحواجز بين الوظائف كما يركز الجهود حول أهداف المؤسسة.¹

1- إعداد مخطط العمل للموارد البشرية: الاجتماع الأول يبدأ بمرحلة المعلومات، من خلالها مدير المؤسسة أو مدير الموارد البشرية مدعو لمباحثة وطرح الرهانات الإستراتيجية، ثم تهمها مرحلة عصف ذهني تسمح للمشاركين بإسقاط الإستراتيجية على نشاطهم بتحديد مساهمتهم في تحقيق هذه الرهانات وفهم الرابط بين أنشطتهم والنتائج الاقتصادية، إن هذه المرحلة يجب أن تسمح بتوضيح تطور المؤسسة من خلال الرهانات الاقتصادية وتبيان المخاطر الاجتماعية المحتملة، تحقيق تكيف العمل مع التطورات المحتملة.

وضع مخطط عمل للموارد البشرية تحت مسؤولية مدير الوظيفة، ومشاركة الأطراف المعنية، يسمح بإسقاط التوجهات الإستراتيجية، واستجابة وتفاعل كلي للمسؤولين، كما تسمح برفع نسبة النجاح وتوضيح سياسات لحماية العامل والتسيير الفعال للموارد البشرية.

2- المفاتيح الأساسية للنجاح: العوامل الأساسية للنجاح هي الشروط الجوهرية والتي تسمح ببلوغ الأهداف، والصمود أمام عوامل المحيط العدائية (قوة تفاوض الزبائن، الموردون، المنافسون الجدد، المنافسة الحالية...). حيث من أجل كل توجه استراتيجي لوظيفة الموارد البشرية تطرح سؤال المفاتيح الأساسية للنجاح.

لابد أولاً من تعيين العوامل التي تؤثر مباشرة في النتائج المالية وإشباع الزبائن ثم تحديد تلك المتعلقة بتطوير الكفاءات و إنجاز العمليات بكفاءة.

3- تحديد أو تعيين أنشطة الموارد البشرية الموافقة (الملائمة): بعد تحديد الرهانات الإستراتيجية و عوامل النجاح الأساسية المرتبطة بها، يقوم فريق الموارد البشرية بتحديد المهام و تطبيقات الموارد البشرية الموافقة للنقطتين الأولى (ليس بالضرورة وضع قائمة لأنشطة الموارد البشرية بل فقط تحديد تلك الحاسمة في بلوغ النتائج).

¹ يوغرطة بايموت، دور لوحات القيادة للموارد البشرية في تدعيم المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة- دراسة عينة من المؤسسات الجزائرية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في علوم التسيير، تخصص إدارة الأعمال، جامعة محمد بوضياف، مسيلة، 2019، ص 150.

4- صياغة مؤشرات قياس أنشطة الموارد البشرية ومستوى الأداء: حيث نعرف أنه لا يمكن تسيير ما لا يمكن قياسه، فبعد تحديد أنشطة الموارد البشرية الملائمة تقوم بتحديد مستويات الأداء المنتظرة و المؤشرات التي تسمح بمتابعة تقدمها.¹

لا بد أن يتم تقييم لوحات القيادة لوظيفة الموارد البشرية بصفة دورية ومنظمة، وإعادة بنائها سنوياً لأن المؤشرات ذات طبيعة متغيرة ومتطورة، كما أن مفهوم الأداء ورهانات المؤسسة تتغير.

المطلب الثاني: صياغة الأهداف

تسعى المؤسسات إلى تحقيق أهداف معينة، تحدد بواسطة المساهمين أو الإدارة العليا انطلاقاً من رصد وتقييم الفرص والأخطار التي تميز البيئة الخارجية للمؤسسة، وأيضاً تقييم نقاط القوة والضعف بداخلها، خاصة فيما يتعلق وظيفية الموارد البشرية التي وجهت مساهمتها لنتائج المؤسسة، وهذا في إطار تسيير مرتبط بالاستراتيجية الاجتماعية التي تقوم عليها المؤسسة.

و لنجاح التوجه الجديد لا بد من تثبيت أهداف كمية بدقة، للمساهمة في تحقيق النتائج وقياس الانحرافات ثم القيام بأعمال تصحيحية بواسطة لوحة القيادة الاجتماعية. فالهدف يعرف على أنه: حالة تسعى المؤسسة إلى الوصول إليها ويعتبر غاية أو نتيجة نهائية توجه المؤسسة الجهود لتحقيقه؛ كما يعرف على أنه: نقطة النهاية التي تعمل المؤسسة للوصول إليها من منطلق أنها عملية مستمرة تحقيقاً لهدف البقاء؛ يعرف أيضاً على أنه: نتيجة لفعل إرادي يتطلب مضاعفة الجهود ومعنى آخر:

الهدف = التنبؤ + الإرادة.²

و عليه يمكن القول أن الأهداف في نهايات يمكن الوصول إليها تحت قيد الإمكانيات والظروف المتاحة والمتوقعة.

ويختلف الهدف عن الرغبة، بكون هذه الأخيرة يمكن اعتبارها هدف خيالي لا يحدد له توقيت زمني محدد أو طريقة الوصول إليه.

وعليه تتجلى أهمية الأهداف فيما يلي :

- تعتبر الموجه الأول لأنشطة مختلف الوحدات التنظيمية المشكلة للمؤسسة.
- تمكن من معرفة كفاءة المؤسسة باعتبارها من معايير الفعالية.
- تعطي صورة عن أهمية ووضع المؤسسة في المستقبل.
- تشكل خطوة أساسية في بناء الاستراتيجيات، هذه الأخيرة تعتبر بمثابة الطريق الذي يسمح بالوصول إلى هذه الأهداف.
- تقلل من التناقضات بين الأفراد العاملين بالمؤسسة، وهي عامل يرفع درجة التنسيق بين الأعمال التي يقومون بها.
- لا بد أن تكون الأهداف تقديرية لتحقيق لوحة القيادة الاجتماعية لهذا تحتاج إلى أفعال قياسية مختارة. عملية اختيار الأهداف تتم من خلال تبادلات للآراء ما بين مختلف المتدخلين في إدارة الموارد البشرية و يتم ذلك وفقاً لمعايير محددة. فكل هدف تم اختياره وتحديده يجب أن تتوفر فيه الشروط التالية:
- محدد زمنياً: بحيث أن الهدف يرتبط بعامل الزمن أو الوقت بصفة منتهية وغير مفتوحة، فالأهداف إن لم تحدد بعامل الزمن فإنه يمكن اعتبارها أحلاماً.

- قابل للقياس: يجب على الهدف أن يحدد بصفة تسمح بقيامه، وتعتبر الوحدات أفضل تعبير ووصف لكمية أو حجم الأهداف الموضوعية، وعملية قياس هذه الأخيرة تضمن لمدير الموارد البشرية التقييم الجيد والفعال لها.

¹ يوغرطة بايموت، مرجع سابق، ص 150.

² سمية مصباح، دور لوحة القيادة في تحسين تسيير الموارد البشرية-دراسة حالة مؤسسة سونلغاز بقسنطينة، مذكرة لنيل شهادة ماجستير في علوم التسيير، تخصص تسيير الموارد البشرية، جامعة متوري قسنطينة، 2010، ص ص 37-38.

- قابل للتحقيق: إن اختيار الأهداف التي يصعب الوصول إليها لا تنفع المؤسسة في شيء بل تكون مصدرا للضغط والارتباك والقلق، كما هذا لا يعني أن يتم اختيار الأهداف السهلة والتي تكون مصدرا لتضييع الطاقة البشرية والمادية والوقت والفرص المتاحة، ومنه فإن عملية تحديد الأهداف يجب أن تكون واقعية ومصدر للتحفيز لا للقلق.
- واقعي: إن وضع الأهداف لا يكون بالعبارات العامة مثل: "يجب أن..." أو "العمل على..." بل يشترط في عملية تحديد الأهداف أن تكون مقترنة بطريقة واقعية (موضوعية) متبوعة بمجموعة من المتغيرات التي تعمل على تحقيقها.¹
- اتحادي: يجب على الهدف أن يعبر عن انسجام ما بين المسؤولين وأعضاء إدارة الموارد البشرية، لأن متابعة فاعلية ومدى تحقيق الأهداف تفرض أن يكون انسجام وتوافق ما بين أفكار المسؤولين وتطلعاتهم بما يخدم الإمكانيات المسخرة لتحقيقها، وبذلك الهدف يعبر عن ثمرة جهد الأفراد في المؤسسة .
- بناء: بطريقة أو بأخرى يجب على أهداف إدارة الموارد البشرية أن تساهم في تحقيق الهدف العام للمؤسسة، فلا يتم اختيار أهداف الموارد البشرية بما لا يتوافق ولا يتكامل مع الهدف العام للمؤسسة.
- إذا لم تتحقق الشروط المذكورة تصبح الأهداف غير دقيقة وغامضة ويواجه تحقيقها عدة عقبات منها:
 - التأثيرات الضعيفة في أجال العمل والاتصالات: عند تحديد الهدف فإن الفعل المختار لا يحقق ما يصبو إليه مدير الموارد البشرية أحيانا، فمثلا عندما يكون الهدف حول دراسة للموظفين و يحدد الفعل ب: "حصر الموظفين" ففعل الحصر لا يوصل إلى المعنى والهدف الحقيقي، ولإعداد لوحة القيادة الاجتماعية لابد من دراسة العديد من المؤشرات:
 - وضعية أو نظام الأجزاء.
 - فئة المجتمع المهني .
 - طبيعة العقود (فترات محدودة، فترات غير محدودة) .
 - نظام العمل (دوام كلي، دوام جزئي...) .
 - عدد الموظفين الجدد أثناء هذه الفترة محل الدراسة .
 - عدد الموظفين المسرحين أثناء هذه الفترة محل الدراسة.
 - الأجزاء الحاضرين.
 - الأجزاء الغائبين و الغير مدفوع لهم الأجزاء.
 - الأجزاء الغائبين و المدفوع لهم الأجزاء.
 - إذن: أي مؤشر سيعلى بهذا الفعل ؟
- فعدم الدقة في تحديد أفعال الأهداف لا يؤدي لتحقيق التوقعات المنتظرة.
- الأعمال الكثيرة: لإعداد لوحة القيادة الاجتماعية هناك أعمال كثيرة تقوم بها إدارة الموارد البشرية وتساعد في إنجازها، وينتج عن هذه الأعمال أعباء غير ناجحة وغير نافعة تؤدي إلى هدر الوقت وبالتالي عدم تحقيق الأهداف في الوقت المناسب.
- عدم الاهتمام: عدم الاهتمام بالنسبة للموظفين والعمال في المؤسسة يؤدي إلى فقد مصداقية إدارة الموارد البشرية وبالتالي عدم التوصل إلى تحقيق الأهداف المنتظرة.²

¹ سمية مصباح، مرجع سابق، ص ص 38-39.

² سمية مصباح، مرجع سابق، ص ص 39-40.

المطلب الثالث: تحديد المؤشرات

إن تحديد المؤشرات يمر بمراحل نذكرها على التوالي :

1- معايير ومبادئ اختيار مؤشرات لوحة القيادة الاجتماعية: عموماً المؤشرات لابد أن لا تكون كثيرة وإلا تعرضت لخطر سوء الفهم أو عدم المتابعة، ولهذا يجب أن تكون المؤشرات الخاصة بلوحة القيادة الاجتماعية تقيس هدف أو عدة أهداف قابلة للبناء، مع إمكانية استعمالها في الوقت المناسب و تكون قابلة للاتصال و التعبير على النشاط أو الأفعال.

وحتى يكون المؤشر مصدر ثقة لابد أن تتوفر فيه الشروط التالية:

- الملائمة والمصادقية والوفاء والموضوعية.

- السرعة والسهولة.

لا توجد نظريات أو قواعد عامة لاختيار المؤشرات الاجتماعية، لهذا لابد من ضبط الأهداف بدقة التي يريد الوصول إليها، وكذلك الزبائن أو الأشخاص التي تخصص لهم. المسؤول لا يكتفي باختيار مؤشر واحد، بل يقوم باختيارين، يتعلق الأمر بالمتغيرات التابعة لبعضها و اختيار المؤشرات اللازمة بعد ذلك لإعداد لوحة القيادة الاجتماعية، ويكون الاختيار إما:

- كمي: لابد من تحديد عدد من المؤشرات ذات أكبر أهمية.

- كيفي: الاحتفاظ إلا بالمؤشرات التي توضح الأهداف المتبعة والمراد الوصول إليها.

وتتجمع هذه المؤشرات في لوحة القيادة الاجتماعية في أربع فئات من أجل تحسين النشاطات والقيام بالإجراءات

التصحيحية، وهذه الفئات هي:

- مؤشرات الأداء: تقيس درجة الوصول إلى الأهداف.

- مؤشرات القيادة: تسمح بالوصول إلى الحقائق من خلال معرفة الانحرافات والقيام بإجراءات تصحيحية.

- مؤشرات الإنارة: توضح المعلومات المتعلقة بتطور المؤسسة واتخاذ القرارات المناسبة.

- مؤشرات الإنذار: تسمح بتوضيح الخلل الوظيفي وتلزم القيام بإجراءات تصحيحية.¹

2- تحليل المؤشرات الاجتماعية في لوحة القيادة الاجتماعية: لتحقيق التشخيص الاجتماعي لابد من تحليل المؤشرات التي تسجل في لوحة القيادة الاجتماعية، لهذا يربط التحليل بالعديد من الحسابات الإحصائية و قياساتها كقيم مرجعية، وأي انحراف ناجم عن هذه المعايير يوقف إثارة المنبهات ويلزم القيام بأعمال تصحيحية من خلال إتباع الخطوات التالية:

- إعداد النشاطات: تعتبر المنبهات بمثابة إنذار مراقبة العمل من طرف الكثير من المسؤولين العاملين المساعدون لإدارة الموارد البشرية، فمن غير الممكن أن تتحمل المؤسسة تكاليف التسيير لردود الأفعال اليومية، لهذا ربطت مؤشرات لوحة القيادة الاجتماعية بالمشاكل المتعلقة بالخلل الوظيفي المستقبلي.

- حساسية المؤشرات: تتميز حساسية المؤشرات الاجتماعية بالاستجابة من خلال المعايير الثلاث التالية:

- المرونة: هي قدرة المؤثر للاستجابة والتكيف مع الأفعال التصحيحية، أي المساهمة للتوصل إلى النتائج المنتظرة.

- التكلفة: تعتبر أهم معيار في المؤشرات العملية أي كم يستطيع الاستثمار في العمل الصحيح للوصول إلى نتائج منتظرة

واختيار النشاط الصحيح وبأقل تكلفة.

¹ ليلي بوحديد، مرجع سابق، ص ص 109-110.

- التفاعلية: يعرف من تفاعلية المؤشر الزمن المستغرق لإعلاء النتائج المقاسة، لأن المؤشرات الاجتماعية ليست لها نفس الحساسية، فالبعض تستخرج منه النتائج بسرعة والبعض الآخر يستغرق وقت طويل لرد الفعل، وتحدد تفاعلية المؤشر بالعمل على اتخاذ القرارات والوصول إلى الأهداف المتوقعة.
- المؤشرات المساعدة لحل مشاكل الموارد البشرية: لإتقان هذه المؤشرات والاستجابة لردود الفعل، تقوم إدارة الموارد البشرية بالعمل على الاختيار الاستراتيجي للقياس والحلول الفعلية بأقل تكلفة و أكثر سرعة و في أحسن الأوقات.
- إن المشاكل المتعلقة بالعمل داخل المؤسسة تواجهها إدارة الموارد البشرية بدراسة الأسباب والاستعانة بحساب المؤشرات من قبل هذه الإدارة، والوصول إلى استنتاجات يمكن من خلالها اتخاذ الإجراءات التصحيحية وبالتالي تحقيق أهدافها، وأهداف الموارد البشرية. و يمكن التمييز في مؤشرات لوحة القيادة الاجتماعية ثلاث عائلات كبرى و هي على التوالي:¹
 - المؤشرات الخاصة بالتسيير الاجتماعي.
 - المؤشرات الخاصة بأداء العمليات.
 - مؤشرات خلق القيمة.
- إن هذه المؤشرات (التسيير الاجتماعي، أداء العمليات، خلق القيمة) متعلقة بمدى تطور مراحل وظيفة إدارة الموارد البشرية في المؤسسة، وسنقوم بعرضها في العناصر الموالية.

أولا : مؤشرات التسيير الاجتماعي

- غالبا ما تظهر مؤشرات التسيير الاجتماعي في نظام الأجور والميزانية الاجتماعية، ويتم تبويب هذه المؤشرات في لوحة القيادة الاجتماعية، و تخص غالبا المعلومات و المعطيات التي تتعلق بإدارة العمال: تدفقات العمال، الإحصائيات الديموغرافية، الغياب، التدريب والتكاليف الأجرية، وتضم المعلومات الأساسية لعملية التطوير الاجتماعي في المؤسسة.
- يتم استعمال المعلومات والمؤشرات الاجتماعية بشكل فعال من خلال عرضها في إطارها الزمني ومقارنتها مع مرجعيات داخلية (تطور نفس المؤشر، بين وحدة وأخرى) ومرجعيات خارجية كمعدلات وطنية، أو قطاعية، مؤسسات متفرقة، دراسات مكاتب مختصة أو مذكرات) مثلا: محل حوادث المرور الدائمة، الأجر المتوسط الشهري لمؤسسة رائدة أو نصف خارجية (مع وظائف أخرى) في المؤسسة.
- يلعب المؤشر الاجتماعي ثلاث أدوار: توفير المعلومة الاجتماعية التي تسمح بقياس السياسة الاجتماعية، التشخيص بإظهار الانحراف بين قياس المؤشر والقيمة التي تعتبر معيارية، حيث تسمح مؤشرات التنبيه باكتشاف العناصر الحساسة التي من شأنها إحداث اختلالات، وبالتالي استباقها وتحديد الإمكانيات اللازمة لقيادة الأفعال التصحيحية، وتبعية التطور الإيجابي للأعمال.²
- تمثل العائلات الكبرى للمؤشرات الاجتماعية في كل من الآتي:
 - عائلة المعلومات الهيكلية: تدعى مؤشرات الوضعية، وتحتوي معلومات قاعدية للأفراد فيما يخص: السن، المستوى التعليمي، الوضعية العائلية، المكانة التنظيمية.
 - عائلة المعلومات الخاصة بالكفاءات.

¹ Imbert. J, Le tableau de bord RH, construire mettre en œuvre et évaluer le système de pilotage RH, Edition D'Organisation groupe Eyrolles, Paris, 2007, p.p 50-51.

² ليلي يوحديد، مرجع سابق، ص ص 112-113.

- عائلة معلومات السلوك: وتجمع مختلف المؤشرات التي تعبر عن السلوك الفردي والجماعي والتي تستعمل بشكل كبير في تحليل البيئة الاجتماعية للمؤسسة، وهي تتعلق بجميع المعلومات الاجتماعية المهمة الخاصة بدرجة مشاركة وتحفيز العمال. و لا بد أن يتم إثراء المعلومات الاجتماعية حتى تسمح باتصال وتسيير أحسن، حيث توجد عدة طرق لتحويل المعلومة الاجتماعية، الأولى تركز على تحويلها إلى معلومات رقمية أخرى (النسبة المئوية، الرقم البياني، النسب) والثانية بتطبيق عليها حسابات إحصائية (النوال، الوسط الحسابي، الانحراف المعياري، التجميع، الكل المتحرك، المتوسط المتحرك، الارتباطات بين متغيرين، السلاسل الزمنية لأغراض التنبؤ).

ويجب أن يتم إعداد المؤشرات الاجتماعية، حسابها، وإرجاعها لمرجعيات معينة هي نقاط هامة لإعداد لوحة القيادة لكن بعدها تقوم بتحديد عتبات الحكم والتنبيه، والتي تسمح بعمليات استباق فعالة، وتتم المقارنة دائما مع قيم معيارية؛ ومن أهم المنبهات نجد الخاصة بالسياسات كمعدل الفصل، معدل الاستقالة، معدل انتهاء عمليات التجريب، و تلك الخاصة بالمخاطر المهنية كمعدل حوادث العمل، مخاطر المرض و الغياب، التدريب المهني، الأجور، العلاقات الاجتماعية و النزاعات.

كما تقوم لوحة القيادة الاجتماعية بتسهيل عملية الاتصال، حيث يوجد عدد غير نهائي من المعلومات في المؤسسة، ولكن العمال عادة ما يعتبرون الاتصال غير كاف ؛ العرض السيئ للمعلومات يمكن أن يكون السبب، ولهذا لا بد أن تكون أنماط العرض ملائمة، باستعمال الرسوم البيانية والأعمدة، المنحنيات... الخ.¹

يبين جدول 3 أهم مجالات لوحة القيادة الاجتماعية وأمثلة لبعض المؤشرات، و يمكن القول أنه تتمثل أهم مجالات لوحة القيادة الاجتماعية في : الديموغرافية، القانونية، الاقتصادية والبيئة الاجتماعية.

¹ ليلي يوحديد، مرجع سابق، ص ص 112-113.

جدول 3 : بعض المؤشرات لأهم مجالات لوحة القيادة الاجتماعية

الديموغرافية	- عدد العمال لآخر فترة / عدد العمال لأول الفترة + الداخلين + الخارجين. - النسب المتعلقة بالفئات المهنية، الجنس، الأقدمية.
القانونية	- عدد الساعات المفوضة / عدد ساعات الإنتاج - عدد CDD, CDI ، التدريبات، تعاقب العمال... إلخ - نسبة الكتلة الأجرية المخصصة لعملية التدريب، القيمة المضافة الاقتصادية - عدد حوادث العمل / عدد العمال الإجمالي.
الاقتصادية	- المصاريف الاجتماعية / عدد العمال. - تطور الكتلة لأجرية. - تكاليف عملية التدريب / عدد العمال. - مصاريف العمل.
البيئة الاجتماعية	- عدد ساعات الغياب / عدد الساعات المدفوعة الأجر. - دوران العمل. - عدد ساعات الإضراب / عدد ساعات العمل النظرية. - عدد النزاعات.

Source : Imbert J., Le tableau de bord RH, construire mettre en œuvre et évaluer le système de pilotage RH, Edition D'Organisation groupe Eyrolles, Paris, 2007, p. 56

ثانيا : المؤشرات الخاصة بأداء العمليات¹

عموما مع نهاية سنوات الثمانينات تأثرت أنظمة تسيير المؤسسات بظهور ما يسمى بالإدارة بالعمليات حيث في الدول الأنجلوساكسونية ظهر مفهوم مؤشرات الأداء الأساسية (KPI) والتي استطاعت ترجمة أداء عمليات الموارد البشرية، هذه المؤشرات يتم تحديدها ومتابعتها من خبراء الوظيفة وهي تعبر على الجودة المحسوسة من الزبائن، حيث تسمح بتحسين توضيح الخدمات المقدمة.

1. أنواع العمليات لوظيفة إدارة الموارد البشرية

في وظيفة إدارة الموارد البشرية لابد من التمييز بين:

- العمليات الوظيفية: وهي متعلقة بوظائف إدارة الموارد البشرية، حيث تطمح لإعطاء مستوى خدمة تستجيب لرغبات الموارد البشرية.

¹ Imbert. J, op.cit, p.57.

- العمليات العرضية: وهي تشمل جميع تنظيم الموارد البشرية وهي تتم بمجالات غايات إدارة الموارد البشرية، كإدارة الكفاءات، إدارة المواهب، إدارة الأداء.... الخ. ونتائج هذه العمليات جماعية تخدم مصالح المؤسسة وأثرها يتم قياسه على المدى الطويل.

2. أهمية مؤشرات أداء العمليات وضرورة تبنيها

تعطي لنا المؤشرات عرض موضوعي لأداء العمليات، وتحليل الانحرافات أو الاختلالات مقارنة بالنتائج المرجوة أو مع أحسن مرجعية (تطبيق) في السوق، في حالة قيام وظيفة إدارة الموارد البشرية بإخراج عملية معينة من الضروري أن تحتفظ بنظام الرقابة عليها. تعتبر التكنولوجيا الحديثة رهان حديث في يد وظيفة إدارة الموارد البشرية للرقابة على العمليات، فظهور الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية والأنترنت، والبوابات الإلكترونية التي تسمح بالدخول للمعلومات الفردية والجماعية يسهل عملية الاتصال وتبادل المعلومات. ويجب توزيع أقسام المعلومات بجودة عالية بين فرق الموارد البشرية في المؤسسة ليسهل من عملية قيادة العمليات العرضية.¹

يبين جدول 3 و جدول 4 بعض المؤشرات الخاصة بالعمليات الوظيفية وبعض المؤشرات الخاصة بالعمليات المرضية، وهما على التوالي كالآتي:

¹ Imbert. J, idem, p. 58.

جدول 4: بعض المؤشرات الخاصة بالعمليات الوظيفية

التوظيف	- المدة الإجمالية لعمية التوظيف بالمهن، بالفئات المهنية... إلخ. - تكاليف عملية التوظيف المباشرة. - مدة الدراسة و إختبار المرشحين. - % المرشحين المحتفظ بهم، % المرشحين المقترحين. - عدد الذين تم توظيفهم و الذين تجاوزوا فترة التجريب. - عدد الذين تم توظيفهم حسب أدائهم، بعد X شهر من السنة . - عدد المرشحين حسب مصادر التوظيف (النقل الداخلي، الجامعة، الأنترنت، مكاتب العمل) - % عدد الموظفين CDD، CDI - نسب التنوع : % رجال، نساء، أقل 30 سنة، مبتدئين، أجنيين، معوقين تم توظيفهم. - % الاستقالات / عدد حالات الخروج من المؤسسة.
التدريب	- % عدد عمليات التدريب التي تم تطبيقها وفقا للبرنامج. - % عدد أنشطة التدريب التي تم تقييمها بالممتازة من طرف المتدربين، المدربين. - % عدد كبار السن المدربين. - % الموظفين الجدد المستفيدين من برامج متابعة للإدماج. - % عدد الموظفين المدربين على الجودة، الأمن. - % عدد HP الذين خضعوا لعمليات التدريب لإدارة
تسيير المسار المهني	- % HP المعرفة / مجموع الكوادر. - % المساعدين (بالفئات المهنية) لديهم أقل من X سنة من الأقدمية في منصبهم. - % المدراء الذين مصدرهم من المؤسسة. - % الإحالات المتوقعة إلى الإحالات المطبقة فعلا. - % عدد العمليات النقل / عدد التوظيفات. - % دوران العمل ل HP. - معدل الأقدمية للمدربين في وظيفتهم و في مؤسستهم. - % العمال الراضون على التسيير المهني و فرض التطوير و الترقية. - % العمال الذين استفادوا من المقابلات حول مسارهم الوظيفي.
نظام الأجور	- العدالة الداخلية: % عدد العاملين الذين يحصلون على أجر أقل/أعلى من عاملين في فريقهم. - التنافسية : % العمال الذين يحصلون على أجر أعلى/أقل/متوسط بالمقارنة مع أحسن المنافسين. - % العمال الذين لديهم أداء عالي و الذين منحت لهم منح خاصة. - % العمال الراضون على نظام الأجور.

Source: Imbert J., Le tableau de bord RH, construire mettre en œuvre et évaluer le système de pilotage RH, Edition D'Organisation groupe Eyrolles, Paris, 2007, p. 59.

من خلال الجدول السابق، نلاحظ أنه تتمثل مؤشرات العمليات الوظيفية في كل من: التوظيف، التدريب، تسيير المسار الوظيفي، نظام الأجور.

جدول 5: بعض المؤشرات الخاصة بالعمليات العرضية

إدارة الكفاءات	- معدل تغطية الكفاءات الأساسية في المدى القصير و الطويل. - % من ميزانية التدريب المخصصة لتطوير الكفاءات الاستراتيجية. - عدد مستخلفي الموظفين الذين كانوا كفاءات أساسية، نادرة و استراتيجية. - مدة كسب كفاءات أساسية / مدة التوظيف أو التدريب في المؤسسة. - % الموظفين الذين وظفوا بناء على مرجع الكفاءات. - % أنشطة التدريب الخاصة بتطوير كفاءات معينة.
إدارة الأداء	- % الموظفين الذين لديهم أداء جيد / عدد الموظفين. - % الموظفين الذين لديهم أداء غير كاف. - % مقابلات الخاصة بتقييم الأداء في السنة / عدد الموظفين. - جودة المقابلات التي تم القيام بها. - معدل رضا الأجراء على طريقة تقييمهم. - عدد المديرين المدربين على المقابلة و تقييم الموارد البشرية. - % علاوات المؤسسة المخصصة للأداء الممتازة. - تنافسية نظام الأجور.
إدارة المواهب	- % HP مجموع الإطارات. - % الخبراء. - % HP الذين تم توظيفهم. - % الذين خضعوا لعملية تكوين. - % المواهب في التسويق، المالية، البحث، الذين تم إحصائهم. - % المساعدين الذين يعتبرون كمواهب و تحصلوا سابقا على عملية تدريب. - % HP الذين تحصلوا سابقا على علاوات. - الذين أدمجوا في برنامج استخلاف و تعويض المدراء.

Source: Imbert J., Le tableau de bord RH, construire mettre en œuvre et évaluer le système de pilotage RH, Edition D'Organisation groupe Eyrolles, Paris, 2007, p. 60.

من خلال الجدول السابق، نلاحظ أنه تتمثل مؤشرات العمليات العرضية في كل من مؤشرات إدارة الكفاءات، الأداء، و المواهب.

ثالثاً : المؤشرات الخاصة بخلق القيمة المضافة

إلى ما وراء المعطيات الاجتماعية وأداء العمليات، لابد من قياس أثر تطبيقات وأنشطة وظيفة إدارة الموارد البشرية في خلق القيمة الكلية للمؤسسة، إن الحاجة للتحكم في آثار استثمارات وظيفة إدارة الموارد البشرية لا أن يحجب مساهمة الوظيفة في المجالات الأخرى لخلق القيمة: الاقتصادية، الفكرية، الاجتماعية وإشباع الزبائن و العمال. ومنه يمكن القول أن العلاقة التكاملية بين هذه القيم أنشأت أهمية وظيفة إدارة الموارد البشرية باعتبارها الوظيفة الوحيدة التي بإمكانها الموازنة بين مختلف مجالات القيمة.¹

1. خلق القيمة الاقتصادية

إن الغاية من أي استثمار لوظيفة إدارة الموارد البشرية غايته النهائية تحقيق نتائج اقتصادية، حيث أي استثمار للموارد البشرية: (تدريب، توظيف، نظام معلومات للأحور... الخ) غايته المساهمة في النتائج الاقتصادية (نتائج مالية: هامش الربح (CA)، أو أهداف إستراتيجية: رضا الزبائن، إنتاجية، حصة سوقية)، النتائج الفكرية، الاجتماعية، وإشباع الزبائن و العمال. ومنه يمكن القول أن العلاقة التكاملية بين هذه القيم أنشأت أهمية وظيفة إدارة الموارد البشرية باعتبارها في إطار التحليل يجب أولاً تحديد المعالم الأساسية التي تؤثر على النتيجة الاقتصادية. المجال الزمني للتحليل:

- عنصر (معالم) التأثير: المؤسسة هي نظام معقد، والتحليل الاقتصادي لا يتم إلا إذا تم اعتبار تطبيق وظيفة إدارة الموارد البشرية كطرف تأثير فاعل في النتائج وهذه المقاربة تتبع عدة أهداف وهي:
- الحكم على فائدة التطبيق محل التنفيذ (تدريب، توظيف... الخ).
- مراقبة العائد على الاستثمار لهذا التطبيق، وتكييف وتعديل التطبيق إذا كانت النتيجة غير مرضية.
- توجيه مهني لوظيفة إدارة الموارد البشرية حول النتائج الاقتصادية.
- تحفيز وتشجيع فرق الموارد البشرية بتحسيسهم بالنتائج الاقتصادية لأفعالهم.
- المجال الزمني: فأنثر بعض تطبيقات الموارد البشرية يتم قياسها مع مرور وقت معتبر، وتحليل المردودية يستدعي أخذ بعين الاعتبار المجال الزمني والذي يعتبر مهم لمشاهدة النتائج.²
- يمكن تطبيق مؤشرات خلق القيمة على مجموع وظائف الموارد البشرية: نظام الأحور، تسيير المسار المهني، التوظيف، التدريب. و جدول 6 يبين بعض المؤشرات التي تقيس الإنتاجية والمردودية، وهو كالآتي:

¹ ليلي يوحديد، مرجع سابق، ص 118.

² Imbert. J, op.cit, p.p. 64-65.

جدول 6: بعض المؤشرات التي تقيس الإنتاجية و المردودية

التدريب	- % زيادة عدد مستندات الطلب المعالجة من طرف البائعين المتدربين. - انخفاض عدد الغيابات للعمال المتدربين. - تحسين آجال الإنجاز بعد التدريب في كيفية قيادة المشاريع. - انخفاض الحوادث، حوادث العمل، التوقعات بسبب المرض بعد عملية تدريب حول الأمن.
نظام الأجور	- التحسن في الأداء المشاهد منذ وضع نظام للعلاوات. - انخفاض مدة توظيف الكفاءات منذ عملية إعادة تقييم الأجور. - انخفاض دوران العمل للمدارء بعد وضع نظام خاص للعلاوات.
التوظيف	- أهداف الموازنة المحققة (رقم الأعمال التطوير) مرتبطة بآجال التوظيف. - تحسين الأداء المشاهد مربوط بتحسين عملية التوظيف، نوعية المرشحين المختارين.
إدارة الأداء	- تحسين مؤشرات الإنتاجية منذ وضع أهداف خاصة بالعلاوات.
وضع نظام للخدمات الذاتية للموارد البشرية	- انخفاض عدد ساعات الطبع للمعلومات الإدارية (طلبات العمل، طلبات العطل، وصف عملية التدريب، العناوين،... إلخ.

Source: Imbert J., Le tableau de bord RH, construire mettre en œuvre et évaluer le système de pilotage RH, Edition D'Organisation groupe Eyrolles, Paris, 2007, p. 70.

من خلال الجدول السابق، نلاحظ أنه تتمثل بعض المؤشرات التي تقيس الإنتاجية والمردودية في كل من: التدريب، نظام الأجور، التوظيف، إدارة الأداء، وضع نظام الخدمات الذاتية للموارد البشرية.

2. حساب المردودية

العائد على الاستثمار (RO) هو مؤشر مالي أساسي يحدد العائد على رأسمال المستثمر، حيث يمكن حسابه على عدة سنوات، كما يسمح لإدارة الموارد البشرية بتحليل مختلف الحلول التي تتوفر عليها والمفاضلة بينها، وتبرير نشاطها مع إقناع الإدارة بضرورة وأهمية التركيز على هذه الأنشطة، هذه الأداة هي أداة لاتخاذ القرار والمتابعة. هذا المؤشر لا يكون له أي معنى إذا لم يتم ربطه بالرهانات الإستراتيجية للمؤسسة، كما يبدو أكثر أهمية واستعمالا عند أنشطة إعادة التنظيم (إخراج عمليات لوظيفة الموارد البشرية، خلق وظائف جديدة) وعند الاستثمارات الهامة في إطار مشروع استراتيجي ويمكن أن نميز مستويين لتحليل هذا المؤشر :

- المستوى الأول لتحليل العائد على الاستثمار هو تخفيض التكاليف.

- المستوى الثاني للتحليل: بحيث كل مشروع للموارد البشرية يكون ضمن إطار خلق القيمة (تحسين الأداء، زيادة جودة الخدمات، جذب المواهب).¹

¹ Imbert. J, op.cit, p. 71.

3. خلق القيمة الفكرية (لوحة القيادة لرأس المال الفكري)

يقاس رأس المال الفكري مثلما يقاس أي نوع من أنواع رؤوس الأموال الأخرى في المؤسسة باستخدام العديد من المؤثرات المناسبة و قد اقترح الباحثان Edvinsson et Malone أداة فعالة لقياس رأس المال الفكري تسمى بنموذج Skandia أو لوحة قيادة رأس المال الفكري، و ما يرمي إليه الباحثان من خلال هذه الأداة أبعد من القياس بل يؤكدان على العلاقة بين الموارد البشرية للمؤسسة وقيمتها الاقتصادية.

لما عين Edvinsson سنة 1990 مديرا لوظيفة إدارة رأسمال الفكري (Capital Intellectuel) بمؤسسة Skandia، أوكلت إليه مهمة إعداد أداة لقياس رأس المال الفكري، فكان أول تقرير حول رأس المال الفكري تم إعداده بحوي هذه الأداة، والتي أدرجت في التقرير السنوي للتسيير للمؤسسة سنة 1994. بعد ذلك تم الاتصال بإدفينسون من قبل 500 مؤسسة كانت مهتمة بنموذج Edvinsson المبتكر، وقد تم تطوير هذه الأداة مع مشاركة Malone سنة 1997 لتصبح على الصيغة التي هي عليها اليوم.

أطلق على نموذج قياس رأس المال الفكري اسم Navigateur de Skandia نسبة إلى اسم المؤسسة، ويعني المستكشف الاسكندنافي وهو عبارة عن لوحة قيادة تشبه لوحة القيادة الأنجلوساكسونية لبطاقة الأداء المتوازنة، فقط أنها تهتم أكثر برأس المال الفكري. وتتكون من خمسة محاور لخلق القيمة؛ القدرة المالية، العلاقة مع الزبائن، العمليات التنظيمية، الموارد البشرية والتجديد والابتكار والتطوير. بالنسبة للباحثين رأس المال الفكري مكون من عنصرين:

- رأس المال البشري : والذي يعتمد على مجموع الكفاءات والمعارف وخبرات الموارد البشرية.
- رأس المال الهيكلي : والذي يغطي الهياكل اللازمة، لدعم وتطوير رأسمال البشري، ويحتوي عدة عناصر كجودة وتوفر تكنولوجيا المعلومات، قواعد البيانات، تنظيم دوران الكفاءات،... الخ.

تمثل لوحة القيادة لرأس المال الفكري أداة مرتبطة بالماضي والحاضر والمستقبل، وتخص بالامتياز أهمية شبكة العلاقات الداخلية والخارجية للمؤسسة. وتتمثل بعض مؤشرات النموذج في: القيمة المضافة العمال، عند المديرين (منهم عند الإناث)، مصاريف التدريب لكل عامل، مصاريف التطوير/ مصاريف الإدارية.

حاليا نموذج أو مؤشر سكانديا وبطاقة الأداء المتوازن في الأعمال الحديثة تمثل النماذج، الأكثر تكاملا للقيادة الكلية للمؤسسة والتي خصت موقعا هاما للعنصر البشري.¹

عموما، تعتبر لوحة القيادة الاسكندنافية أداة لتخطيط وإدارة ومتابعة رأس المال الفكري، مع الأخذ بعين الاعتبار العناصر الخاصة بالماضي لحسن تسيير الحاضر وتوقع المستقبل. وما يميز هذه الأداة عن باقي الأدوات المستعملة في قياس أداء المؤسسة هو أنه يحتوي على بعد خاص بالمسؤولية الاجتماعية، ذلك أن أهم ابتكار جاءت به هذه الأداة هو الاهتمام الكبير بالموارد البشرية، حيث أنه تم مراعاة ودمج جزء مهم خاص بالأداء الاجتماعي والمتعلق بالعمال. وعليه، فإن البعد المتعلق بالعنصر البشري حضي بالاهتمام اللازم من خلال التركيز على تقييم كفاءة وقدرة العمال والمتطلبات التي يجب على المؤسسة أن توليها لهم حتى تضمن تأهيلهم. حيث أن كل محور من المحاور المكونة للوحة القيادة الخاصة برأس المال الفكري تضم مجموعة من المؤشرات تسمح بضبط الأداء المستقبلي للمؤسسة.

¹ ليلي بوحديد، مرجع سابق، ص ص 120-121.

4. خلق القيمة الاجتماعية

إن المؤسسات اليوم تقوم بنشر تقارير حول أدائها الاجتماعي، ومؤشرات قياس الأداء الاجتماعي تتطلب أن تكون دقيقة، ونحن بصدد التعرض لأهم غايات هذه المؤشرات :¹

- الأداء المالي: نورتين وكابلن يقدران أن الأداء الاجتماعي يؤثر على قيمة البورصة للمؤسسة.
 - صورة المؤسسة: حيث تعبر هذه المؤشرات بوضوح على رغبة المؤسسة في تحسين أدائها الاجتماعي وحماية البيئة، وتحقيق التنمية المستدامة، فالزبون والأطراف ذات المصلحة تكون لهم نظرة إيجابية على المؤسسة.
 - تحفيز العمال: قيادة المشاريع الاجتماعية تزيد من الشعور بالفخر والانتماء و الانجاز عند العمال، مما يزيد من درجة تحفيزهم والتزامهم.
 - التنوع: وهي منبع حقيقي لثروة وتكامل حقيقي في المؤسسة.
 - الإستخدامية: وهي تمثل قدرة العمال على حماية عملهم في المؤسسة أو على مستوى سوق العمل.
- يبين جدول 7 بعض المؤشرات في مجالات خلق القيمة الاجتماعية، وهو كالآتي:

جدول 7: بعض المؤشرات في مجالات خلق القيمة الاجتماعية

بعض المؤشرات	مجال خلق القيمة الاجتماعية
تطوير قيمة البورصة	النتيجة الاقتصادية
ترتيب صورة المستخدم عدد CV المستخدمة تنوع الفئة التي تم توظيفها دوران العمل	جذب و الحفاظ على المواهب
مستوى إلتزام العمال	تحفيز العمال
عدد العمال الذين يمتلكون الكفاءات المطلوبة في المؤسسة / عدد العمال الإجمالي عدد العمال الذين يمتلكون مستوى من الكفاءات الضرورية لإيجاد عمل / العدد الإجمالي للعمال	الإستخدامية

Source: Imbert J., Le tableau de bord RH, construire mettre en œuvre et évaluer le système de pilotage RH, Edition D'Organisation groupe Eyrolles, Paris, 2007, p. 80.

من خلال الجدول السابق، نلاحظ أنه تتمثل أهم مجالات خلق القيمة الاجتماعية في: النتيجة الاقتصادية، جلب والحفاظ على المواهب، تحفيز العمال والاستخدامية.

¹ ليلي بوحديد، مرجع سابق، ص ص 121-122.

5. تقييم إشباع الزبائن والعمال

يمكن تقييم إشباع الزبائن والعمال من خلال تقييم مدى إرضاء الزبائن والتزام العمال بعملهم في المؤسسة.

- إرضاء الزبائن: إن معظم ممارسات وأنشطة وظيفة إدارة الموارد البشرية يكون لها أثر حول إشباع الزبائن: جودة اليد العاملة الموظفة، عمليات التدريب المبرمجة بغرض تحليل والاستجابة لرغبات وتوقعات الزبائن، الجزء المتغير من الأجور والمرتبطة بدرجة إشباع الزبائن... الخ. إن ملاحظة انخفاض في مستوى إشباع الزبائن عادة ما تعطي مساحة للقيام بأنشطة للموارد البشرية مثلاً: تحسين الكفاءات وقدراتها التنظيمية بغرض تحسين مستوى الخدمة، تقليص أجال التسليم تحسين جودة المنتجات، ... الخ. كما أن وظيفة إدارة الموارد البشرية تسعى لإشباع رغبات زبائنهم الداخليين كإدارة العامة والإدارات التشغيلية.

- التزام العمال: وتظهر في قدرة المؤسسة على خلق شروط التحفيز والفعالية والتي تشجع العمال على الالتزام حول أنشطة المؤسسة وتقديم الأحسن. ومن أهم العوامل التي لا بد أن تركز عليها المؤسسة والتي من شأنها أن تزيد من التزام العمال نجد: اهتمام الإدارة بتحفيز العمال والفرق، القدرة على تطوير المسار الوظيفي، الموازنة بين الحياة المهنية والخاصة، الاعتراف بالإنجاز.¹

يعتبر عامل القيادة من العوامل الهامة في زيادة التزام العمال، و جدول 8 يبين بعض مؤشرات التزام العمال، وهو كالآتي:

¹ ليلي بوحديد، مرجع سابق، ص ص 122-123.

جدول 8: مؤشرات التزام العمال

التسيير الاجتماعي	- عدد الصراعات السنوية التي تقوم إدارة الموارد البشرية بتسييرها. - عدد أيام الإضراب في السنة. - الغياب.
الأداء	- دوران العمل الإرادي. - % HP الذين تم تحديدهم في المؤسسة. - % المسيرين في المؤسسة. - معدل استخدامية العمال. - % العمال الذين لم يستفيدوا من عملية تكوين لمدة X سنة. - % العمال المستفيدين من الزيادة في الأجر، الترقية. - % العمال المستفيدين من محاورة سنوية. - % العمال الذين تم تكوينهم للقيادة. - % العمال المكونين لاستعمال أدوات وظيفة الموارد البشرية.
خلق القيمة	- القيمة المضافة / متوسط عدد العمال. - تكاليف دوران العمل. - تكاليف الغياب. - تكاليف الصراعات، الإضرابات. - مستوى الإشباع فيما يخص نظام التقييم، الأجر. - مستوى إشباع الزبائن. - عدد اقتراحات الإبداع، التحسين من طرف العمال.

Source: Imbert J., Le tableau de bord RH, construire mettre en oeuvre et évaluer le système de pilotage RH, Edition D'Organisation groupe Eyrolles, Paris, 2007, p. 83.

من خلال الجدول السابق، نلاحظ أنه من بين بعض أهم المؤشرات التي تقيس التزام العمال هي الأداء و خلق القيمة.

المبحث الثالث: دور نظام معلومات الموارد البشرية في تشغيل لوحة القيادة الاجتماعية

إن لوحة القيادة الاجتماعية تعتمد على مجموعة من المؤشرات، و هذه الأخيرة تبنى على جملة من المعلومات من مصادر متعددة و متشعبة، لذا فإن عملية بناء هذه المؤشرات يجب أن تركز على نظام معلومات قوي و مرن يضمن جودة المعلومات و المعطيات و يسمح بسهولة الولوج إليها و تبادلها و نشرها و توزيعها و تحديثها حسب التطورات الاستراتيجية و وفق تقنيات الإعلام و الإتصال و برامج التسيير الحديثة.

المطلب الأول : ماهية نظام معلومات الموارد البشرية

يعتبر نظام معلومات الموارد البشرية مساعد للوحة القيادة الاجتماعية، حيث تبقى بحاجة إلى عملية إمداد مستمرة للبيانات و المعلومات لاتخاذ القرارات المناسبة.

أولاً: تعريف نظام معلومات الموارد البشرية

تختلف التعاريف حول نظام معلومات الموارد البشرية حيث :

- عرفه Reix على أنه " نظام المعلومات الذي يدعم وظيفة تسيير الموارد البشرية من خلال كل من التوظيف، المكافآت، الأجور، التدريب و التكوين بالإضافة إلى تسيير المسار المهني كما يوفر المعلومات اللازمة المتعلقة بالموارد البشرية لمتخذي القرارات".¹

- أما Walker فعرفه بأنه "إجراء منظم لجمع وتخزين وصيانة واستخراج البيانات عن الموارد البشرية في المنظمة وشؤون الأفراد، و سمات الوحدات التنظيمية التي تتعامل معها".²

- كما عرفه كل من Laudon Jane & Laudon Kenneth بأنه "نظام يحتفظ بسجل الموظف (تتبع مهارات الموظف وأداء عمله)".³

- و عرفه حرحوش صالح و مؤيد سعيد سالم في كتابهما أنه " نظام مصمم للقيام بوظيفة إدارة الموارد البشرية والسعي إلى توفير المعلومات للمديرين لاتخاذ القرارات ذات العلاقة بكفاءة و فعالية إستخدام العنصر البشري و رفع مستوى أدائه في تحقيق أهداف المؤسسة".⁴

- و يعرف أيضا على أنه " مجموعة من البرمجيات متصلة فيما بينها تسمح بالقيام بمختلف الأنشطة أو الوظائف الإدارية المختلفة و العمليات التسييرية المطبقة في إدارة الموارد البشرية بطريقة منسقة".⁵

¹ رجم خالد، دادان عبد الغني، تقييم أثر نظام معلومات الموارد البشرية على وظائف إدارة الموارد البشرية في المديرية الجهوية للإنتاج لمؤسسة سوناطراك، حاسي مسعود، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة محمد خيضر، العدد 40، 2015، ص 522.

² بلاغماسة بركة، نظام معلومات الموارد البشرية و علاقته بوظائف إدارة الموارد البشرية، مجلة التنمية و إدارة الموارد البشرية، العدد 9، 2017، ص 54.

³ نفس المكان.

⁴ نفس المرجع السابق، ص 55.

⁵ سمية مصباح، مرجع سابق، ص 65.

- كما يعرف أيضا على أنه "نظام متكامل يسمح بالحصول على معالجة و تخزين كل المعلومات المتعلقة بالموارد البشرية و التي تشمل التسيير التنبؤي للعمال، تسيير الموظفين، تسيير العملية التكوينية، المسارات العملية للعمال و تسيير الأجور".¹
- و يعرف كذلك بأنه "نظام معلومات ينتج المعلومات المرتبطة بأنشطة المواد البشرية، فهو مجموعة من الطرق و الإجراءات التي تعمل على إدامة سجلات الموظفين و الإشراف على مهاراتهم، الأداء الوظيفي، تدريب و دعم تعويضات العمال و تطوير المسار الوظيفي، إذ أن غاية إدارة الموارد البشرية هي تحقيق الفاعلية و الكفاءة في استغلال الموارد البشرية".²
- و مما سبق يمكننا إعطاء تعريف شامل لنظام معلومات الموارد البشرية حيث أنه نظام مكون من عدة نظم فرعية تابعة له كنظام الأجور و نظام التدريب و نظام التكوين و غيرها، تعمل مع بعضها عن طريق عمليات منظمة و متناسقة و مترابطة يتم من خلالها الحصول على بيانات المتعلقة بكافة شؤون الموارد البشرية في المنظمة لمعالجتها، و تخزينها، و جعلها متاحة للطلب عليها بسرعة عند الحاجة إليها بهدف توفير المعلومات لاستخدامها كأساس و قاعدة في عمليات التقييم و اتخاذ القرارات المتعلقة بها.

ثانيا: أهمية نظام معلومات الموارد البشرية

- لنظام معلومات الموارد البشرية أهمية بالغة كونه ركيزة أساسية و المهمة لنظم المعلومات الأخرى، حيث تتمثل أهميته في:³
- تزويد الوظائف الأخرى بمعلومات متكاملة و صحيحة عن الأفراد العاملين، و الذين يعتبرون موردا هاما من مواردها التي لا يمكن الإستغناء عنها.
- توفير المعلومات عن رغبات العاملين و بشكل يتوافق مع زيادة دوافعهم و إنتاجيتهم.
- من خلاله يمكن توجيه الموارد البشرية نحو الاستخدام الأمثل لتحقيق الميزة التنافسية.
- توفير المعايير التي تساعد على تطوير أساليب الرقابة على الأفراد العاملين.
- إمتلاك قاعدة بيانات موحدة عن جميع الموظفين في المؤسسة مما يتيح الحصول على تقارير و إحصائيات آنية.⁴
- الحد من التكرارات الموجودة في النظام و الأخطاء الناجمة عن المورد البشري و عن المعاملات الورقية، و تحقيق الوثوقية في البيانات الموجودة.⁵

كما يمكن توضيح أهمية نظام معلومات الموارد البشرية في المؤسسة في رسم توضيحي 4 التالي:

¹ سمية مصباح، مرجع السابق، ص 65.

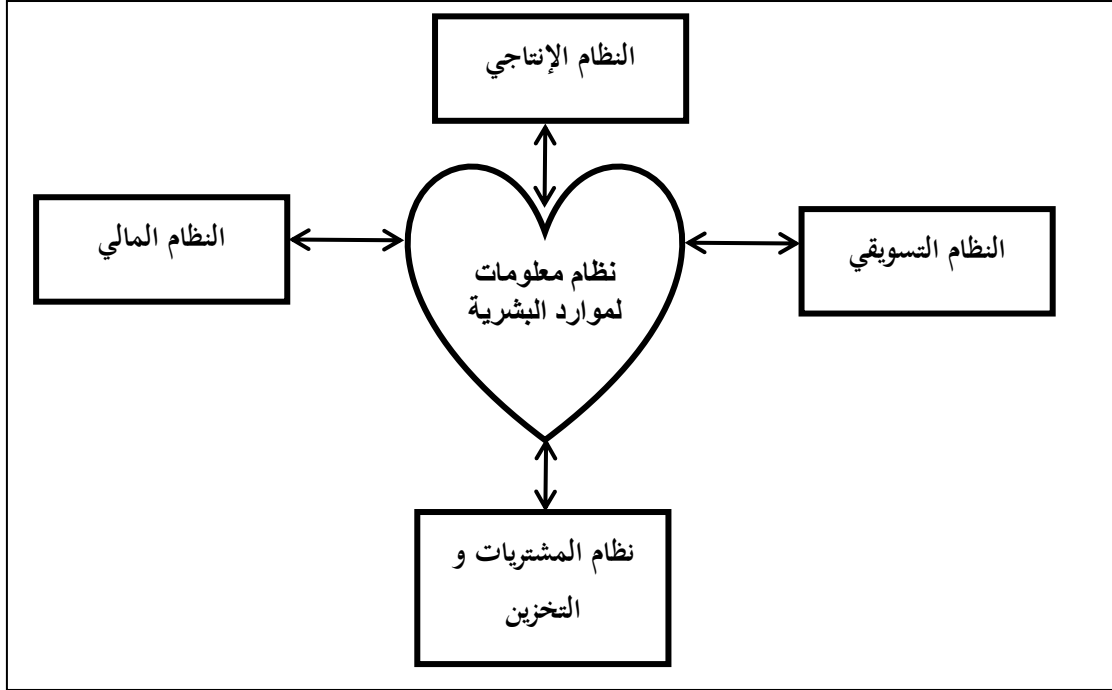
² نفس المرجع السابق، ص 66.

³ بلاغماسة بركة، مرجع سابق، ص 55.

⁴ رجم خالد، دادان عبد الغني، مرجع سابق، ص 524.

⁵ نفس المكان.

رسم توضيحي 4 : أهمية نظام معلومات الموارد البشرية



المصدر: سمية مصباح، دور لوحة القيادة في تحسين تسيير الموارد البشرية-دراسة حالة مؤسسة سونلغاز بقسنطينة، مذكرة لنيل شهادة ماجستير في علوم التسيير، تخصص تسيير الموارد البشرية، جامعة منتوري قسنطينة، 2010، ص68.

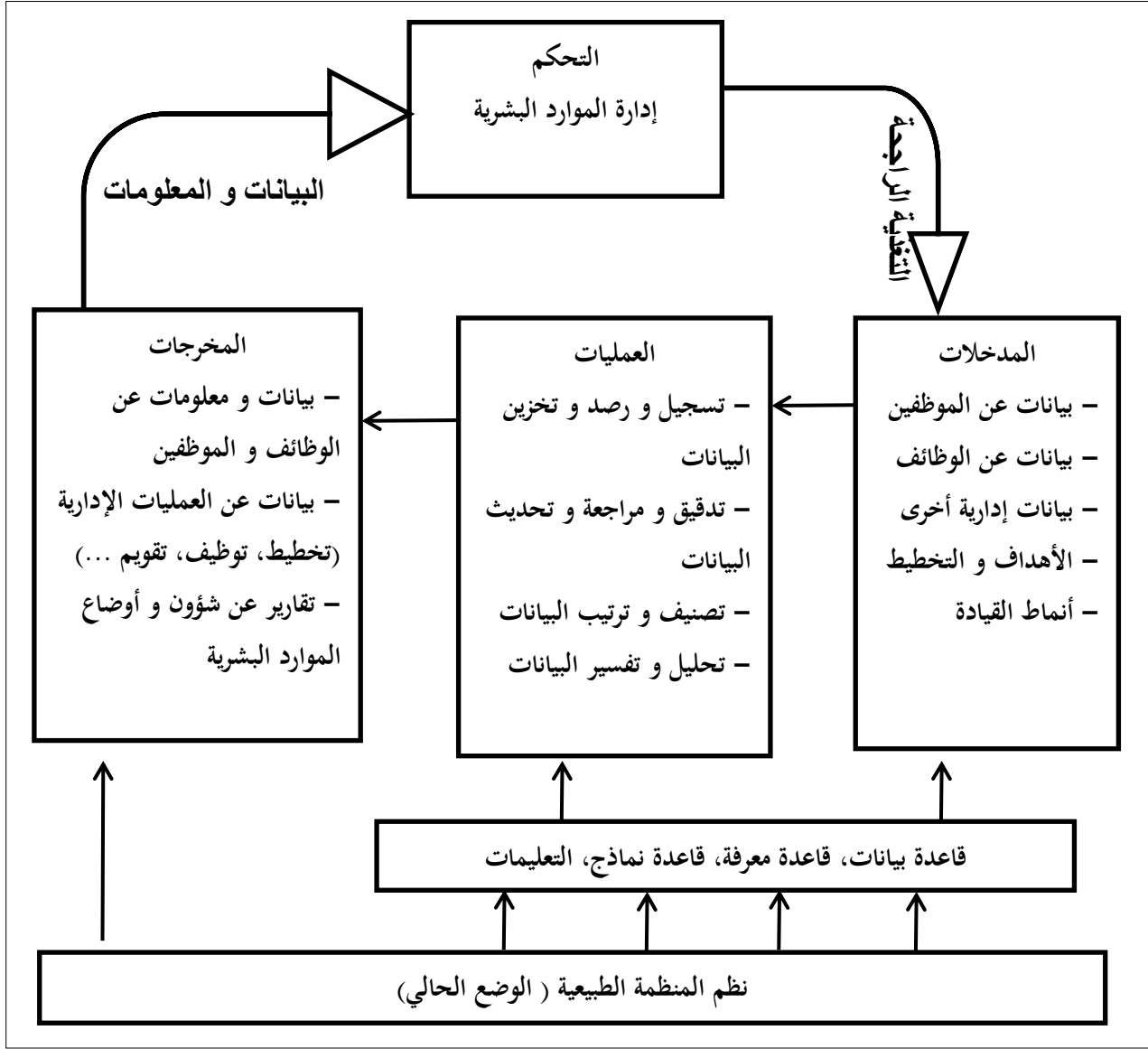
فمن خلال الشكل يتبين أن نظام معلومات الموارد البشرية هو القلب النابض في المؤسسة، فأبي نظام في المؤسسة سواء كان النظام التسويقي أو النظام الإنتاجي أو النظام المالي أو نظام المشتريات و التخزين فهو بحاجة دائمة إلى الأمداد بالمعلومات من نظام معلومات الموارد البشرية.¹

ثالثا : مكونات نظام معلومات الموارد البشرية

يتكون نظام معلومات الموارد البشرية من ستة عناصر أساسية تتمثل في المدخلات، العمليات، المخرجات، التغذية العكسية، الذاكرة، التحكم، و رسم توضيحي 5 يبين العناصر المكونة لنظام معلومات الموارد البشرية:

¹ سمية مصباح، مرجع سابق، ص68.

رسم توضيحي 5 : مكونات نظام معلومات الموارد البشرية



المصدر : بلاغماسة بركة، نظام معلومات الموارد البشرية و علاقته بوظائف إدارة الموارد البشرية، مجلة التنمية و إدارة الموارد البشرية، العدد 9، 2017، ص57.

1- المدخلات¹: هي عبارة عن البيانات المتعلقة بالموظفين و الوظائف و تتمثل في :

- بيانات خاصة بالموظفين.
- بيانات خاصة بالإدارة.
- بيانات إدارية.
- بيانات متعلقة بسوق العمل.

¹ بلاغماسة بركة، مرجع سابق، ص 57.

2- العمليات¹: بعد الحصول على البيانات و حجزها يقوم النظام بمعالجة هذه الأخيرة، حيث يعمل على تحليلها و ترتيبها و تنسيقها وفق نمط معين حسب الاحتياجات ثم تخزينها لاستعمالها عند الحاجة إليها و يمكن تلخيص هذه العمليات في الخطوات التالية:

- تسجيل و رصد و تخزين البيانات.

- تدقيق و مراجعة و تحديث البيانات.

- تحليل و تفسير النتائج.

3- المخرجات²: هي الحصول على المعلومات بعد إجراء العمليات التحويلية عليها وعادة ما تشمل مخرجات نظام معلومات الموارد البشرية على ما يلي :

- بيانات و معلومات عن الموظفين.

- بيانات عن أوضاع العاملين السابقة و الحالية و المستقبلية.

- بيانات عن العمليات الإدارية (تخطيط، توظيف، تقويم ... إلخ).

4- التغذية العكسية³: هي معلومات تحمل رسائل و إرشادات عن كيفية سير العمليات، و تتيح متابعة التغيرات في السياسات و شؤون الموظفين و تمكن من معالجة المشكلات التي تعوق فاعلية استخدام النظام.

5- التحكم⁴: هو الجزء الخاص بالتحكم و السيطرة على سير الخطوات كما هو مرسوم لها و ينبه عند حدوث أي عطل أو ثغرة أو خطأ في مجريات البرنامج أو في بيانات النظام المدخلة.

6- الذاكرة⁵: هي الوعية الذي تخزن فيه مدخلات ومخرجات النظام.

رابعاً : مرتكزات نظام معلومات الموارد البشرية⁶

رغم تعدد المسميات الخاصة بمرتكزات نظام معلومات الموارد البشرية بين الباحثين و الكتاب، إلا أنها تتمثل في خمسة مرتكزات أساسية حسب ما حدده ولكر و المتمثلة في:

1- قاعدة بيانات : يعتبر إنشاء قاعدة بيانات من أهم مرتكزات النظام و أولها، بحيث تشتمل على البيانات الأساسية المتعلقة بالمؤسسة و العاملين فيها، لهذا وجب أن توفر قاعدة البيانات ما يلزم لإعداد المخرجات في شكل تقارير و معلومات عن العاملين للإستخدام الداخلي و الخارجي للمؤسسة.

2- إدخال البيانات : يمثل إدخال البيانات بطريقة صحيحة و في الوقت المناسب المرتكز الثاني لبناء نظام معلومات الموارد البشرية و هذا يتطلب تعيين البيانات و تحديد الجهات المكلفة بإدخالها و المحافظة على صحتها و تحديثها باستمرار مع تجنب التكرار في البيانات المخزنة في قاعدة البيانات.

¹ بلاغماسة بركة، مرجع سابق، ص 58.

² نفس المكان.

³ نفس المكان.

⁴ نفس المكان.

⁵ نفس المكان.

⁶ نفس المكان.

- 3 - إسترجاع المعلومات : يتم إسترجاع البيانات و المعلومات وف=قت الحاجة مع مراعاة الدقة و الموضوعية بما يمكن المستخدم من الحصول على المعلومات في الوقت المناسب تبعاً للطرق المحددة و يشير ذلك إلى ضرورة مراجعة البيانات قبل إدخالها و تنسيقها بحيث تتفق مع إحتياجات المستخدمين.
- 4- مركز معلومات الموارد البشرية : يمثل مركز معلومات الموارد البشرية مجموعة من الأشخاص المكلفين بأنشطة و عمليات نظام معلومات الموارد البشرية و الآلات و الأدوات و الوسائل و نظم و إجراءات العمل الوجب توفرها حتى يحقق النظام أهدافه.
- 5 - جودة المعلومات : يقصد بها توثيق البيانات و ضمان أمن و سلامة البيانات، إذ يجب أن يحدد مستوى معين من الدقة و الوقت و الموضوعية و المعالجة و الملائمة و الحداثة.¹

المطلب الثاني : مساهمة نظام معلومات الموارد البشرية في تشغيل لوحة القيادة الإجتماعية

يساهم نظام معلومات الموارد البشرية في تغذية لوحة القيادة الإجتماعية من خلال:

أولاً : مصادر معلومات لوحة القيادة الإجتماعية

يقوم نظام قيادة المورد البشري على مجموعة من مؤشرات مجمعة في مختلف لوحات القيادة، حيث أن كل المعلومات التي تتواجد في لوحة القيادة الإجتماعية هي من مصادر مختلفة سواء كانت داخلية أو خارجية.

1. المصادر الداخلية للمعلومات²

من مصادر المعلومات الداخلية لإعداد لوحة القيادة الإجتماعية نذكر :

- 1-1- التسيير الإجتماعي و نتائج العمليات: و يعرض أربعة مصادر مهمة و هي:
 - 1-1-1- نظام الأجور و معايير تسيير الأفراد : هي أول مصدر معلومات لقيادة الموارد البشرية حيث تسمح بإمكانية تحليل متعدد الأبعاد بدراسة البيانات وفقاً لمعايير متعددة منها:
 - الغياب في جميع الوحدات و الأقسام حسب فئة العمر، حسب فئة المجتمع المهني... إلخ.
 - الكتلة الأجرية حسب أصناف الأفراد، حسب الأقسام، حسب الأقدمية، حسب الوظائف... إلخ.
 - و مقاييس تحليل متعددة تتمثل في:
 - الغياب (عطل، مرض، حوادث عمل...)
 - الكتلة الأجرية (أجر ثابت، علاوات مرتبطة بالأعمال، ساعات إضافية...)
- البيانات المتعلقة بكل فرد في المؤسسة و تعتبر كقاعدة بيانات للقيام بالتحليل للموارد البشرية.

- 1-2- الميزانية الإجتماعية: يتم تقديم الميزانية الإجتماعية عن طريق وثائق متعلقة بال le reporting للموارد البشرية باعتبارها قاعدة لعدد كبير من المؤسسات، لأن كل مؤشرات الميزانية الإجتماعية كثيرة و جيدة الإستعمال لهذا لا بد من ضبط المعطيات التي تعرض من خزان المعلومات الموثوقة و ذات الفائدة التي تقرر وضع سير حسن لقيادتها.

¹ بلاغماسة بركة، مرجع سابق، ص 59.

² سمية مصباح، مرجع سابق، ص 82.

و نقصد بـ le reporting مجموع الوثائق الموافقة للجدول و الأشكال البيانية التي تهدف إلى إعلام الإدارة العليا حول

الوضعية و النتائج المحققة و هي بالتالي تمثل قيمة مضافة للأرقام و الأشكال البيانية المعروضة.¹

1-3-1- التبويب و الخدمات الذاتية للموارد البشرية : إن تطور إنترنت الموارد البشرية لمستعملي نظام معلومات الموارد البشرية من عمال، مديرين وأجراء، وهذا لاحتوائها على قاعدة معطيات مهمة لقيادة هذه الموارد، فإنتنقال المعلومات الشخصية هؤلاء المستعملين صعبة للغاية، لذلك لابد من تنظيم هذه العمليات بخدمات ذاتية تسمح بسرعة توصيل المعلومات ذات الفائدة وبكل سرية، فالتوفر لكل المعلومات يسمح للنظام باختيار الكفاءات والتطورات المماثلة لأنها صعبة الاختيار.²

1-1-4- المعلومات المستخرجة من نشاطات إدارة الموارد البشرية: إن فعالية تسيير المورد البشري (الإنفاقات السنوية، ميزانية العمال، المخططات المتغيرة، عرض الكفاءات ...) تحكم على جودة استثمار المعلومات المجمع و بدء تنفيذ الأعمال المطابقة لها، فالمديرين و العمال يستفسرون عن الفائدة من خلق قيمة مضافة من استثمار أساليب لتطوير الموارد البشرية كالتكوين المتأخر أي الغير منفذ³، عرض مناصب دون حلول داخلية ...، كل هذا يؤثر على مصداقية نظام قيادة الموارد البشرية و لحل هذه المشاكل فإن إدارة الموارد البشرية تستفيد بـ :

- توصيل النتائج : تبين حالة التسويق الداخلي أي تطبيق قدرة حقيقية للمتابعة و الوصول إلى النتائج كتسيير الأعمال، التكوين .

- إنتقال المعلومات بين مختلف الوظائف : تعود على المؤسسة و الوظيفة في حد ذاتها لأن غياب تبادل المعلومات و التخطيط في وسط فرق العمل يؤدي إلى فشل النظام.⁴

1-2- خلق القيمة⁵ :

- حسابات النتائج: هناك تأثيرات ثابتة لوظيفة الموارد البشرية تمكنها من التصرف في حدود الإنتاجية وفي حدود خلق قيمة اقتصادية لكن لا تعمل على تحقيق قيمة مطلقة لواقع عمل الموارد البشرية، بل تقوم بقياس نسب المشاركة مع مراقبي تسيير المؤسسة الذين يعزلون - سلسلة قيم- تساهم جزئيا في عمل الموارد البشرية، فحسابات الاستثمار تسمح بانسحاب أكبر القياسات البليغة وتحليل العلاقات بين الانحرافات و هاته الإستثمارات مثل تغيير نفقات الأفراد المتعاقبين عند بدء استثمارات التوظيف، الزيادة في رقم الأعمال أو القيمة المضافة المرتبطة عند بدء برامج التكوين أي حركة الفريق. فتحليل تأثيرات عمل الموارد البشرية عند حساب الاستثمارات المستقبلية يؤدي إلى التحكم في الأعمال الإستراتيجية للمورد البشري، فالقصد من وراء هاته الحسابات ليس دراسة مرد ودية كل نشاط يقوم به المورد البشري، و إنما المراد من ذلك تطوير الإتجاهات الوظيفية للموارد البشرية.

- مخططات النشاطات الإستراتيجية و العملية: إن خلق القيمة لوظيفة الموارد البشرية يفصل أهداف التطوير الاستراتيجي التي تستخلص من مخططات الأعمال التطبيقية ومخططات سير الموارد البشرية بالأولويات الإستراتيجية وأيضا مراقبة التأثير الحقيقي لانتهاج هذه الأعمال، هذا إلى جانب المعطيات المالية المصورة في الميزانية، فمخطط الأعمال الإستراتيجية يتكون من مجموعة توقعات تتعلق بالعمل التجاري، الابتكارات والاختراعات، جودة العمليات الخاصة بالموارد البشرية، كل هاته التوقعات تسمح

¹ سمية مصباح، مرجع سابق، 83.

² نفس المكان.

³ نفس المكان.

⁴ نفس المرجع السابق، ص 84.

⁵ نفس المكان.

بإعداد مبادئ مهمة لتطوير رأس المال البشري وإلقاء مؤشرات الأداء التطبيقي مع النتائج التي توجه هذه الخصوصيات مثل دخول أسواق جديدة، تحسين جودة السلع و الخدمات، قدرة الابتكار، إرضاء الزبائن، الأمن على السلع و الأفراد، صورة و قيمة المؤسسة، فأعمال الموارد البشرية تتبنى بطريقة فعالة مع الأهداف و المؤشرات التي تقيس النتائج و التوقعات.

1-3- تدقيق الجودة¹:

- نظام الجودة : إن لوظيفة الموارد البشرية قسم مهم يساعد في البحث على مؤشرات فعالة خصوصا في مجال تطوير الكفاءات وجودة إدارة الموارد البشرية، فمشاركة هذا القسم يساعد على تطوير الوظائف في ظل التعقيدات المتواجدة وثقل التأثيرات مع أهداف الجودة، لهذا يلزم ويفرض هذا القسم على كفاءة إدارة الموارد البشرية بتحسين كتابة الإجراءات ووضع المؤشرات الملائمة وإدماجها في قيادة الوظيفة في جميع المستويات و بالحقائق العلمية.

- التدقيق الاجتماعي: ظهر امتدادا لنتائج الميزانية الاجتماعية، فهو يعمل على تكييف وتحليل تطبيقات تسيير الموارد البشرية وإدماج مشكلة المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة، التي تحقق أو تنفذ من طرف مستشارين معتمدين على تقوية التحليل وتدعيمه بنظريات وقوانين العمل العالمية، بعد ذلك مقارنة الهدف بنشاطات المؤسسة وفقا للتسيير الاجتماعي وأيضا بمراجع ورموز القيادة، ولابد أن يتحقق المدقق من ذلك ويسجل كل المعلومات عن الخلل الوظيفي المتوقع وطرق تحسينها المتوقعة في ملفات.

1-4- التحقيقات عن الرضا الداخلي : تهتم إدارة الموارد البشرية منذ بروزها بمستويات إرضاء الزبائن الداخليين سواء كانوا مديرين، عمال، موظفين.... فهناك إستثمارات سنوية تسمح بتقييم جودة الخدمات من خلال محادثات عن الحوافز التي تجمع آراء حول فعالية تسيير الموارد البشرية، كل هذه التطبيقات تكون في شكل معلومات غير شخصية تسمح بقياس قيم هذه الانطباعات والآراء للاستفادة منها في هذه الوظيفة.²

2. مصادر المعلومات الخارجية : من مصادر المعلومات الخارجية لإعداد لوحة القيادة الاجتماعية نذكر ما يلي :

2-1- المعايير Benchmarking: إن فريق الموارد البشرية بحاجة إلى معلومات حول أوضاع ومهارات الموظفين وأكبر اتجاهات التطوير الاقتصادية والاجتماعية، فالمرور البشري هو من الوسائل الضرورية لسير عملية القيادة، غير أنها تستعمل ببطء والاهتمام بمعرفة ماذا يجري في باقي المؤسسات، ومن الخطير جدا نقل أحسن التطبيقات أو الأعمال إلى الأسواق.

و نقصد بال Benchmarking أنه من النماذج المتعلقة بالنشاطات التي تتبع المعايير الناتجة عن لوحة القيادة الاجتماعية، فهي طريقة تنتسب إلى الولايات المتحدة الأمريكية. تؤسس بالتحليل الذي يقارن نتائج المؤسسات المنافسة والغير المنافسة، هذه العملية تقوم على معلومات كمية مؤثرة، تعود إلى العمل المدعم قانونيا بمراجع خارجية عن لوحة القيادة الاجتماعية.³

2-2- التحقيقات عن الرضا الخارجي: إن أكبر المؤسسات تساهم في القيام بتحقيقات وحوارات تخص بها المستخدمين وترتيبها بعد ذلك في نماذج والتي تكون من خلالها قد أخضعت عينة واحدة من المستخدمين لمقابلات مكررة في فترة معينة من الزمن، ثم تحليلها الذي يحمل المعلومات المفيدة حول التطورات الحاصلة في أذهان جيل الشباب وتقاريرهم عن العمل في المؤسسة، فتحقيقات الرضا مخصصة للزبائن الخارجيين الذين يصرفون معلومات عن :⁴

¹ سمية مصباح، مرجع سابق، ص 85.

² نفس المكان.

³ نفس المرجع السابق، ص 86.

⁴ نفس المرجع السابق، ص 87.

الحاجة لتحسين الكفاءات والأداء.

- جودة الخدمات.

- فترات استعمال التحقيقات.

- تحديد النشاطات.

- مستويات المعاينة.

- تنافس المنتوجات.

2-3- حقل خبرة الموارد البشرية: يقوم المسؤول عن الموارد البشرية بتقديم أهم المعلومات عن أكبر المواضيع الخاصة بها، إلتجاهات التطوير التقنية، الاجتماعية والاقتصادية التي تكون في خزان معلومات إدارة الموارد البشرية، حيث تقدم أفكار العمل والمؤشرات التي تولد تبادل الخبرات وأحسن التطبيقات المنظمة من طرف الخبراء واتحادات العمال¹ و التي تمنح كمراجع للمعطيات، ملاحظات عن الحالات، الميزانيات :

- الأجهزة العالمية: إدارة النشاطات و البحوث و الدراسات الإحصائية Dares و مركز أبحاث الدراسات و مراقبة شروط الحياة Credoc و المنظمة التعاونية للتطور الإقتصادي (Ocde).
- المواقع الحكومية : وكالات عمل الإطارات Apec.
- معاهد التحقيقات : المعهد الوطني للإحصاءات و الدراسات الإقتصادية Insee.
- الديوان الوطني للإحصاءات الجزائرية ONAS.

إن المشاكل المطروحة لا تقوم على كمية المعلومات المتوفرة وإنما على اختيار المعلومات التي تحل مشاكل المؤسسة، كل هذا يتحقق بوجود إدارة فعالة للموارد البشرية، وبتطوير الجرائد والمواقع المختصة التي توضح فوائد نجاح البعد البشري لتسيير المؤسسة والوصول إلى المستوى الاستراتيجي، لذلك فإن وظيفة الموارد البشرية تصبح أكثر تعقيدا وعليها توضيح عملها وتقوية توجهاتها وتوقع الحالات المحتملة للتأثير على رأس المال البشري، وإيجاد أدلة للتأكيد للمقررين الداخليين والمفاوضين الاجتماعيين تبين ووضع حلول مقبولة بثقافات ورهانات المؤسسة حيز التنفيذ، وتبيين الانشغاقات المهمة وتصليحها بتحفيز الأفراد في البيئة الاجتماعية الملائمة إلى جانب جودة التخطيط على ذلك، فإدارة الموارد البشرية حقل أو سوق يحلل حقيقة المؤسسة وتوجهاتها نحو الابتكار و تحقيق النتائج، و هذا ما يبينه جدول 9:²

¹ سمية مصباح، مرجع سابق، ص 87.

² نفس المرجع السابق، ص 88.

جدول 9: أشكال و مصادر مؤشرات الموارد البشرية

الدعائم المقدمة	أهم مصادر المعلومات	الأهداف	تصنيف المؤشرات
- الميزانية الاجتماعية - لوحة القيادة الاجتماعية	- نظام الأجور - تنظيم المعلومات المهنية و الحكومية	- البيئة الاجتماعية - الإلزامية القانونية - مراقبة التكاليف الاجتماعية	مؤشرات التسيير الاجتماعي
- لوحة القيادة الاجتماعية و الإجراءات الوظيفية و الإعتراضية.	- تحقيقات داخلية و خارجية - تدقيق	- رضا الزبائن و الوكلاء الداخليين و الخارجيين - جودة الفرع	مؤشرات الأداء
- لوحة القيادة للموارد البشرية و النشاطات الاجتماعية	- الميزانية - حساب النتائج - مراقبة التسيير	- عوائد إقتصادية - إنتاجية الوارد البشرية - التطور الدائم	مؤشرات خلق القيمة

المصدر: سمية مصباح، دور لوحة القيادة في تحسين تسيير الموارد البشرية، دراسة حالة مؤسسة سونلغاز بقسنطينة، مذكرة لنيل شهادة ماجستير في علوم التسيير، تخصص تسيير الموارد البشرية، جامعة منتوري قسنطينة، 2010، ص 88.

فمن خلال المؤشرات المعروضة من طرف المؤسسة وحسب الأهداف المحددة، يقوم مدير الموارد البشرية بتجميع المعلومات المتعلقة بكل مؤشر وعرضها في لوحة القيادة الاجتماعية و الميزانية الاجتماعية.

ثانيا : قواعد البيانات

تمثل قاعدة البيانات أداة مساعدة للوحة القيادة الاجتماعية من حيث المعلومات.

1. مفهوم قاعدة البيانات

تعرف قاعدة البيانات بأنها "مجموعة من المعلومات أو البيانات المتصلة، ذات العلاقة المتبادلة فيما بينها و المخزنة بطريقة نموذجية و دون تكرار".¹

كما تعرف بأنها " عبارة عن مجموعة من البيانات المنظمة التي يمكن الوصول إلى محتوياتها إدارتها و تحديثها بسهولة؛ و هي عبارة عن مجموعة من التسجيلات يشار إليها باسم الملف و تتكون قاعدة البيانات من ملف واحد أو أكثر، كما تسمى أيضا بقاعدة المعلومات وهي عبارة عن مجموعات منظمة من بيانات و معلومات مرتبطة مع بعضها".²

¹ وليد أحمد العناني، الدليل نحو بناء قاعدة بيانات للسانيات الحاسوبية العربية، مجلة اللسانيات، العدد 2، 2009، ص 95.

² زين الدين كادي، غفيل غوار، تقنيات ومهارات البحث في مصادر المعلومات الإلكترونية قواعد البيانات نموذجاً، مجلة الحضارة الإسلامية، العدد 1، 2017، ص 264.

تعرف كذلك بأنها : "عبارة عن علبة مجهزة بذاكرة حية يمكن تطوير قدرتها حسب احتياجات المؤسسة، حسب حجم الطلب في السوق وحسب المعطيات وطبيعة المعلومات في حد ذاتها، فهي عكس الملفات التقليدية تقوم بتقديم المعلومات بطريقة مستمرة من المصادر الخارجية ويمكن للمسؤول اللجوء إليها دون بذل الكثير من الجهد".¹

من خلال هذه التعاريف يتبين أن مفهوم قاعدة البيانات يعبر عن مركز تجمع فيه المعلومات المتعلقة بمستويات النشاط داخل المؤسسة تفيد مستعمليها وتساعدهم على اتخاذ القرارات.

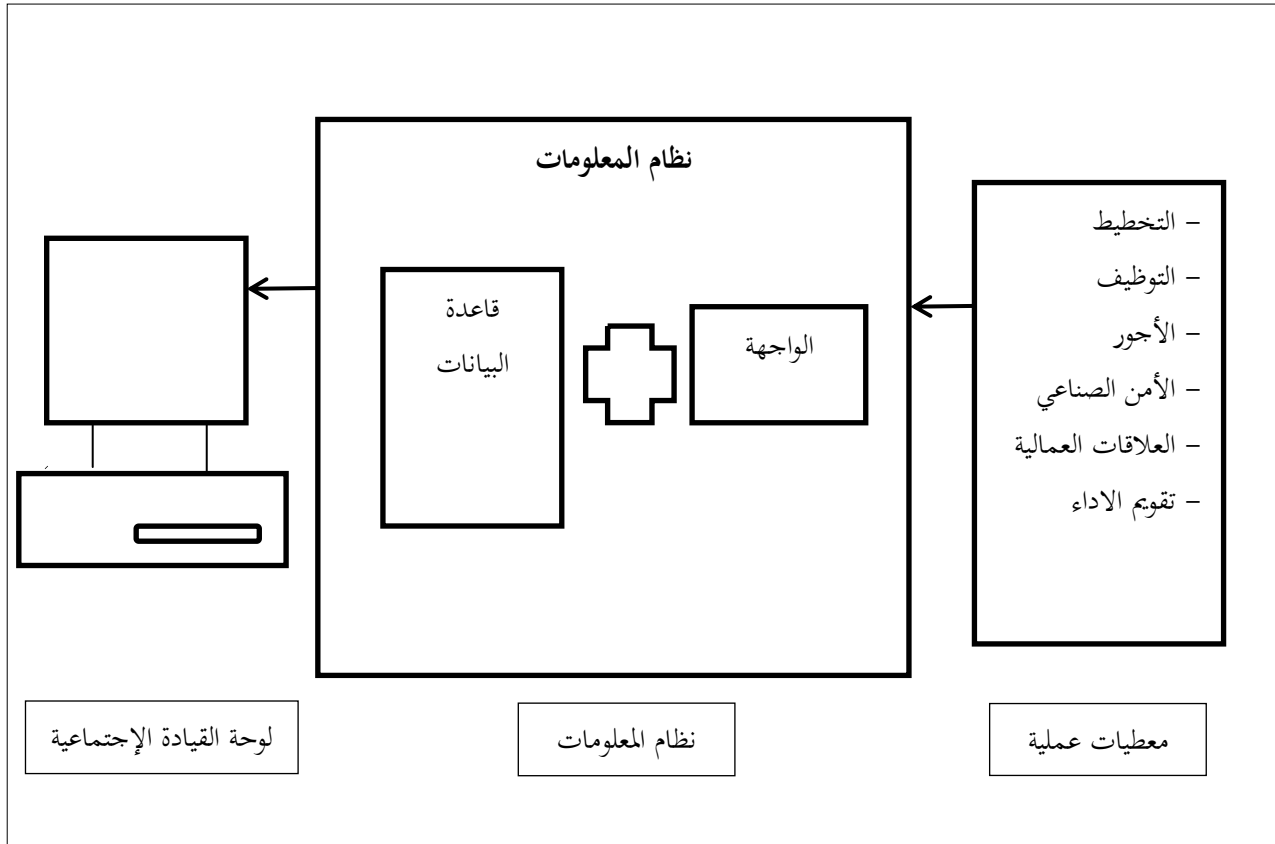
2. مبدأ ربط لوحة القيادة الاجتماعية بقاعدة البيانات²

أصبحت قاعدة البيانات أداة أساسية تساعد على اتخاذ القرار فهي تمثل مركز عبور للمعطيات القادمة من مختلف المصادر وتفيد إرسالها للمستعملين في المؤسسة من بينهم المسؤول عن إدارة الموارد البشرية عبر لوحة القيادة الاجتماعية كما يعبر عنه رسم توضيحي 6.

¹ سميرة مصباح، مرجع سابق، ص 92.

² نفس المرجع السابق، ص 93.

رسم توضيحي 6 : مبدأ ربط لوحة القيادة الاجتماعية بقاعدة البيانات



المصدر: سمية مصباح، دور لوحة القيادة في تحسين تسيير الموارد البشرية-دراسة حالة مؤسسة سونلغاز بقسنطينة، مذكرة لنيل شهادة ماجستير في علوم التسيير، تخصص تسيير الموارد البشرية، جامعة منتوري قسنطينة، 2010، ص 93.

يعبر الرسم التوضيحي 3 عن دور وأهمية قاعدة البيانات في تغذية لوحة القيادة الاجتماعية وهذا من خلال الأدوار التي تقوم بها حيث أن العنصر الأول يتمثل في عنصر الواجهة فهو عبارة عن نقطة الربط مع الأنظمة الأخرى التشغيلية حيث يسمح بجمع المعلومات بصفة منتظمة ويقوم بترتيبها وتنفيذها وتأهيلها لكي تكون قابلة للتخزين. أما العنصر الثاني المتمثل في قاعدة البيانات فهي تقوم بنمذجة المعطيات وإعطائها عدة أبعاد فعند دراسة الأجور مثلاً ستدرس من عدة أبعاد كنسبة الأجور حسب الأفراد، حسب الأقسام، حسب الأقدمية، حسب الوظائف ... إلخ.

بالإضافة إلى قاعدة البيانات يتعين على مدير إدارة الموارد البشرية أن يشركها بأدوات مختصة في إعداد لوحة القيادة الاجتماعية على شاشة حاسوبه الشخصي من بينها *Exécutive information system* وهو نوع من البرمجيات المختصة في مجال عرض النتائج و حصيلة النشاط.

المطلب الثالث : تطبيق بعض مؤشرات لوحة القيادة الإجتماعية في تقييم الأداء

تهدف إدارة الموارد البشرية إلى تحقيق أهدافها الإستراتيجية عبر تقييم مواردها تقييماً فعالاً، حيث تعتمد في تقييمها على لوحة القيادة الإجتماعية كنظام خاص، و الذي يحتوي على مختلف المؤشرات الخاصة بوظائف إدارة الموارد البشرية وكذا المعلومات الإجتماعية الغزيرة التي تساهم بشكل كبير في عملية تقييم الأداء، حيث تعطي صورة شاملة و مفصلة لكل الأنشطة لتلك الموارد ما يساعد المسؤولين في عملية التقييم و كشف أسباب الانحرافات، و لتبيان مساهمة لوحة القيادة الإجتماعية في عملية تقييم الأداء نقوم بعرض بعض المؤشرات التي تستند عليها و التي هي كالتالي:

أولاً : مؤشر التوظيف

يتكون نشاط التوظيف من نشاطي الإستقطاب و الإختيار و هما مرتبطين فيما بينهما بكون الأول يسمح بقيام الثاني، و لمعرفة مساهمة التوظيف في تقييم أداء الموارد البشرية يجب التطرق إلى هدف نشاط التوظيف الذي يعمل على تحقيق أقل تكلفة ممكنة و أقصر أجل لتعيين الموارد البشرية في المناصب الشاغرة، و و منه فإن إدارة الموارد البشرية تحتاج إلى قياس تكلفة التوظيف، مدته و عائدته.¹

1- تكلفة التوظيف: تحسب تكلفة التوظيف بدمج كل من التكاليف التالية:

- تكلفة مصدر المرشحين: و تشمل تكلفة الإعلان، تكلفة الوكالة الخاصة.
- تكلفة موظف مكتب التوظيف: و هي تكلفة ساعات العمل التي استغرقها الموظف في عملية التوظيف، و تمتد هذه المدة منذ تاريخ تلقي الموظف لطلب رسمي من المؤسسة لتشغيل منصب شاغر إلى توظيف شاغر إلى توظيف عامل في هذا المنصب. ويتم حساب هذه التكلفة كالتالي:²

تكلفة الموظف = الأجر الممنوح + الفوائد الممنوحة (حوافز، ضمان إجتماعي) + المصاريف المختلفة للعمل (وسائل العمل، إيجار المكتب)

كما يمكن حساب معدل معياري لتكلفة الموظف و ذلك بعد تحديد المدة المتوسطة التي يستغرقها الموظف في عمليات التوظيف فيكون :

التكلفة المعيارية للموظف = متوسط تكلفة الساعة الواحدة × المدة المتوسطة لعملية توظيف

- تكلفة النقل و الإيواء: تكاليف نقلهم و إيواء المرشحين للخضوع إلى مختلف الإختبارات و المقابلات.
- تكلفة تعلم الموظف الجديد : الموظف الجديد لا يملك نفس مستوى كفاءة العامل الذي شغل المنصب قبله، فيخضع لتدريب من أجل كسب مستوى معين من المهارة للانطلاق في العمل، كما أنه يتم حصول العامل الجديد على نفس أجر العامل السابق مع كون إنتاجيته لا تصل إلى مستوى إنتاجية هذا الأخير، ومنه يجب حساب الفارق أي الكمية من الأجر. الممنوح دون

¹ صراح حمدي، مرجع سابق، ص 4.

² نفس المكان.

حصول المؤسسة على عائد عليه، أثبت معهد Effectiveness Saratoga Institute Of Human Resources أن تكلفة التوظيف تتكون من التكاليف السابقة و هذا في سنة 1985، لكن بعد مرور 8 سنوات يتم إضافة نسبة 10% و التي تمثل تكاليف أخرى أو أخطاء مقترفة.¹

$$\text{تكلفة الإستقطاب} = \text{تكلفة مصدر المستقطبين} + \text{تكلفة موظف مكتب التوظيف} + \text{تكلفة النقل و الإيواء} + \text{تكلفة تعلم الموظف الجديد} + 10\%$$

2- مدة التوظيف: تمتد مدة التوظيف من تاريخ تلقي موظف التوظيف طلب رسمي من المنظمة لتشغل منصب شاغر إلى غاية تاريخ بداية الفرد الموظف مزاولة العمل في منصبه²، و يكمن تقسيمها إلى ثلاثة أجزاء من أجل تقييم أفضل :
- مدة الإستقطاب: و تمتد من تاريخ تلقي طلب التوظيف إلى غاية الحصول على 80% أو 90% من طلبات العمل من طرف المستقطبين، و يمكن حساب متوسط هذه المدة للموظف الواحد بقسمتها على عدد الموظفين في منصب العمل.³

$$\text{متوسط مدة الإستقطاب للموظف الواحد} = \frac{\text{مدة الإستقطاب}}{\text{عدد الموظفين}}$$

- مدة الاختيار: و تمتد منذ تاريخ تلقي طلب التوظيف من طرف المنظمة إلى غاية تاريخ تعيين الفرد في منصب العمل؛
- مدة بداية العمل: و تمتد منذ تاريخ تلقي طلب التوظيف إلى غاية تاريخ بداية الفرد عمله فعلا.
3- كمية الإستقطاب: 4 لتقييم الكمية التي يحصل عليها نشاط الإستقطاب نلجأ للمؤشرات التالية :

$$\text{مؤشر الإجابة على المنصب المعلن} = \frac{\text{عدد طلبات العمل المتحصل عليها}}{\text{عدد مناصب العمل المعلن}}$$

ويجب مقارنة هذه النسبة لمختلف المناصب ولعدة أشهر أو سنوات وكذا بين الطلبات المتحصل عليها من المحيط الداخلي و الخارجي ثم يتم تحليل سبب الفروق، كما يتم تحليل سبب عجز الطلبات أو الحصول على فائض منها، فقد يكون مثلاً سبب الفائض من الطلبات الداخلية تدهور ظروف العمل كعدم التفاهم مع المشرف أو كثرة الصراعات مع فريق العمل، كما قد يعود الفائض من الطلبات الخارجية لإرتفاع عرض العمالة في السوق وانخفاض الطلب عليها أو لكون سياسة إدارة الموارد البشرية للمؤسسة والامتيازات المقدمة وظروف العمل أفضل من المؤسسات الأخرى، أو نظراً لتطبيق سياسة ديناميكية داخلية أظهرت ثمارها، ويتم أيضاً مقارنة هذه النسبة الخاصة بالاستقطاب الخارجي حسب نوع المصدر من أجل معرفة أيهم أحسن، فهل أن

¹ صراح حمدي، المرجع السابق، ص 4.

² نفس المرجع السابق، ص 5.

³ نفس المكان.

⁴ نفس المكان.

إدارة الموارد البشرية تحسن أداء إعلاناتها أم يعود على الوكالات الخاصة. ويجب أيضا مقارنة كل هذه النسب مع الأهداف الموضوعية أو المعايير، والتي نجدها في لوحة القيادة.

4- إثبات مصداقية طرق الاختيار¹ : و يشمل قياس مدى جودة طرق الاختيار المستعملة من طرف المؤسسة، و يتم ذلك بحساب معامل الارتباط بين مستوى كفاءة عينة من الموظفين بعد مرور فترة من إختبارهم (درجة من سلم مثل 3/5) و مستوى الكفاءة لهؤلاء الموظفين الذين توقعه موظف الاختيار على أساس الطرق المختلفة التي إستعملها لتقييم المستقبين، ثم نحكم على جودة طرق الاختيار على أساس هذا المعامل و الذي يعتبر معامل مصداقيتهم كالتالي :

- إن كانت قيمته تتراوح بين 0 - 0.30 تكون جودة الطرق الاختيار ضعيفة.
- إن كانت قيمته تتراوح بين 0.30 - 0.40 تكون جودة طرق الاختيار متوسطة.
- إن كانت قيمته تتراوح بين 0.40 - 0.50 تكون جودة طرق الاختيار جيدة.
- إن كانت قيمته تتراوح بين 0.50 - 1 تكون جودة طرق الاختيار عالية.

ثانيا : مؤشر ظروف عمل إدارة الموارد البشرية

من بين عناصر ظروف العمل التي سنتطرق لها هي: الغياب، دوران العمل، حوادث العمل، الصراعات العمالية.

1- التغيب (الغياب): لقياس حدة التغيب نستعمل المؤشر التالي :²

$$\text{مؤشر التغيب} = \frac{\text{عدد ساعات الغياب لفترة معينة}}{\text{ساعات العمل النظرية لنفس الفترة}}$$

من أجل الحصول على معلومات جيدة يجب مقارنة هذا المؤشر من خلال عدة أشهر أو سنوات و ملاحظة تطوره، فزيادته تبين التماهي في إحترام قواعد المؤسسة، أو تدهور لظروف العمل أو كون العامل يملك مشاكل خارجية كالمشاكل عائلية، و كذا دراسة المؤشر على أساس السن، الجنس، الأقسام، المستويات الإدارية ...، و لا يمكن تحديد معدل أمثل للمؤسسات، لكن يمكن القول أن الأفضل هو الذي ينخفض ب 1% عن معدلات السنوات السابقة. يمكن إتمام المؤشر العام السابق بالمؤشرين التاليين :

$$\text{المدة المتوسطة للتغيب للفرد} = \frac{\text{عدد ساعات الغياب في فترة محددة}}{\text{عدد المتوسط للعمال الموافق لنفس الفترة}}$$

يعكس هذا المؤشر سلوك الفرد أو مجموعة أفراد بحيث يحسب على أساس مدة التغيب، كما نعتد مؤشر درجة تكرار

التغيب:

$$\text{تكرار التغيب} = \frac{\text{عدد الغيابات في فترة محددة}}{\text{عدد متوسط العمال الموافق لنفس الفترة}}$$

¹ صراح حدي، مرجع سابق، ص 7.

² نفس المرجع السابق، ص 11.

و يتم حساب هذه المؤشرات على أساس سبب التغيب : إضراب، عدم تفاهم مع المشرف، حوادث عمل، ... إلخ، كما يتم مقارنتها مع مؤشرات المؤسسة الأخرى من نفس القطاع أو الحجم أو غيرها مع الأخذ بعين الاعتبار الاختلافات من حيث الثقافة التنظيمية، ظروف العمل، الأعمار، الجنس... إلخ، أي كل العوامل التي تؤثر على التغيب.

1-1- تكلفة التغيب: و تشمل العناصر التالية :¹

- تكاليف التعديل : و هي تكاليف الإجراءات المتخذة للخفض من حدة التغيب كالساعات الإضافية.
- تكاليف الإضطرابات : أي التي تتحملها المؤسسة نتيجة التغيب و تشمل مصاريف الملف، انخفاض الإنتاج، انخفاض الجودة، طول المواعيد... إلخ.

2- دوران العمل: وهو حركة خروج العمال أو تركهم للمؤسسة، ويعتبر مشكلة إن تعدى حدا معينا، أي أصبح يمثل نسبة كبيرة بحيث أن النسبة المتوسطة لا تعتبر مشكلة بل على العكس فهي مؤشر لتحديد المعارف والكفاءات، أما إن أصبحت هذه النسبة كبيرة فهذا مؤشر يدل عن عدم رضا العمال عن عملهم، أو بسبب حوادث العمل أو الصراعات أو ظروف عمل غير جيدة، ... إلخ. ومنه كل مؤسسة تحدد معدل دوران عمل خاص بها للعمل على تحقيقه دون تعديته، كما قد تحدد معدل لكل قسم، مثال :²

$$\text{تكرار التغيب} = \frac{\text{عدد العمال التاركين للمؤسسة في السنة} * N}{\text{عدد العمال في 1 جانفي للسنة} * N}$$

2-1- تكلفة دوران العمل: من الصعب حساب تكلفة دوران العمل لكن يمكن تقديرها علما أنها تتكون من العناصر التالية : 3

- الانخفاض في إنتاجية العامل قبل الذهاب، تسديد تعويضات.
- تكلفة الحصول على عامل من نفس كفاءة، مهارة وخبرة العامل الذهاب، وتشمل: تكلفة الإستقطاب والتدريب.
- تكاليف ناتجة عن الذهاب والمتمثلة في عمليات الترقية والنقل.
- تكلفة منحى التعلم.

3- حوادث العمل : حوادث العمل هي عبارة عن حوادث تحدث خلال العمل ناتجة عن تدهور ظروف العمل أو عدم كفاءة

العامل، لتحليلهم يجب أولا تحديد درجتهم مثلا: عامل يحمل آلة قابلة للانفجار، فإن زلق العامل فميز خمس حالات :⁴

- لا ينزلق = لا شيء.
- زلق ثم نهض دون أي مشاكل = سقوط.
- يتعرض للأذى و يتم معالجته في المركز الصحي = حادث.
- لا يعود للعمل = حادث مع توقف عن العمل.
- سقط مع انفجار الآلة التي تقتله و تسبب خسائر = كارثة.

¹ صراح حدي، مرجع سابق، ص 11.

² نفس المكان.

³ نفس المرجع السابق، ص 12.

⁴ ليلي يوحديد، مرجع سابق، ص 130.

و منه يتم تحليل درجة خطورة الحادث على أساس مستوى خطورته، و نستعمل المؤشرات التالية :

$$\text{مؤشر درجة الخطورة} = \frac{\text{عدد الأيام الضائعة}}{\text{عدد ساعات العمل}}$$

$$\text{معدل تكرار الحوادث} = \frac{\text{عدد الحوادث}}{\text{عدد ساعات العمل}}$$

ويجب تحليل هذا المؤشر حسب مستوى الخطورة، نوع الحادث (تنقل، عمل في الورشة... إلخ)، الحوادث التي كادت أن تقع،... وغيرها، كما يتم تحليل مدى وجود ظواهر تنبأ بوقوع حوادث مثل: مدى تعرض العمال لدرجة حرارة أو ضجيج أو رطوبة عالية، مدى استعمال العمال لمواد خطرة كالمواد الكيميائية، مدى ضرورة قيام العمال بأعمال خطرة كالانتقال إلى مكان عال جدا غير أمين، مدى تكرار المهام التي يقوم بها العمال باستعمال وسائل قد تسبب جروح.

3-1- تكلفة حوادث العمل : تشمل تكلفة حوادث العمل العناصر التالية :¹

- تكلفة الاضطرابات: وتلم بجمع كل من التكاليف المادية (المواد، المنتجات والوسائل) و التكاليف الناتجة عن توقف سير العملية الانتاجية (تكاليف ساعات التوقف)، بإضافة التكاليف الناتجة عن التأخر التجاري (عدم احترام الآجال، تدهور الجودة... إلخ).

- تكلفة التعديلات: وتحسب بجمع كل من تكلفة تعويض العامل (مع حساب تكلفة انخفاض الكفاءة والانتاجية)، و تكلفة اللجوء إلى زيادة الساعات أو شراء منتجات من خارج المؤسسة أو أي طريقة أخرى استعملت لتعويض عمل العامل، و إضافة كل الأعمال الإدارية الناتجة عن الحادث (الاجتماعات، تغيير تنظيم العمل في الورشات، تكلفة علاج العامل... إلخ).

4- الصراعات العمالية : تشمل الصراعات العمالية كل أشكال اللاتفاهم بين العمال أو الجماعات أو الأقسام أو الوظائف أو بين المستويات التنظيمية أو بين العمال والإدارة. ومن بين مؤشرات الصراعات نجد: معدل تكرار حوادث العمل، ارتفاع عدد الشكاوي، ارتفاع عدد معدلات الغياب ودوران العمل، ونقيس درجة حدة الصراعات بالمؤشرات التالي:²

$$\text{درجة تركيز الصراع} = \frac{\text{عدد الأفراد المعنيين بالصراع}}{\text{عدد العمالة في فترة الصراع}}$$

$$\text{مؤشر حدة الصراع} = \frac{\text{الزمن بسبب الصراع}}{\text{عدد الأفراد المعنيين بالصراع}}$$

تشمل تكلفة الصراع انخفاض الإنتاج، خسارة الزبائن كعدم إحترام الآجال، تكلفة الاضطرابات الناتجة عن المخزون النصف مصنع، تدهور جو العمل حتى بعد مرور فترة الصراع، وتكاليف الإنتاج الثابتة خاصة مع توقف الإنتاج.

¹ ليلي بوحديد، نفس المرجع السابق، ص 130.

² نفس المرجع السابق، ص 131.

خلاصة الفصل

إن لوحة القيادة الاجتماعية هي وسيلة لقيادة أنشطة إدارة الموارد البشرية، والركيزة الأساسية لتقييم الموارد البشرية و إتخاذ القرارات، وهذا لما تحويه من مختلف المؤشرات. والتي تسمح بقياس أداء المهام والتعرف بأقصى سرعة على انحرافات المكتشفة حتى يتم تصحيحها في الوقت والمدة اللازمة، لكونها تعتمد على تحديد دوري للمعلومات بناء على نظام معلومات الموارد البشرية الذي هو كذلك يتم تحديثه دوريا. على عكس الأنظمة الرقابية الأخرى والتي تتميز بطول فترة كشف النتائج وعرضها، كما أن لوحة القيادة الاجتماعية تستلزم تكوين المسيرين على التعامل معها، و كذا إشراك المرؤوسين في إعداد المؤشرات الخاصة بها، لأن فعالية لوحة القيادة الاجتماعية مرتبطة بالإختيار الصحيح والدقيق لمؤشراتنا بناء على المتغيرات الأساسية للنجاح، فهي تساعد المسؤولين في عملية التقييم الفعال و تسمح باتخاذ القرارات المناسبة في الوقت المناسب وبالتالي تحقيق أهداف المؤسسة.

الفصل الثالث : مساهمة لوحة القيادة الاجتماعية في تقييم الموارد البشرية في مؤسسة قنغاز

إن محاولة إبراز دور لوحة القيادة الاجتماعية في تقييم الموارد البشرية تتطلب دراسة ميدانية تطبيقية على الواقع، و هذا من أجل إسقاط النظريات العلمية على الجانب التطبيقي، و للقيام بهذا قمنا بإختيار مؤسسة قنغاز المتواجدة بولاية بومرداس لإجراء الدراسة.

سنحاول من خلال هذا الفصل التعرف على مؤسسة قنغاز و عرض أهم مرافقها ، كما سنتطرق إلى أهم الجوانب المتعلقة بلوحة القيادة الاجتماعية الخاصة بها، و عرض مؤشراتنا، و التعرف على دورها في تقييم أداء الموارد البشرية للمؤسسة. على ضوء ما سبق سنحاول التطرق إلى كل هذا في ثلاث مباحث، بداية بالمبحث الأول بعنوان تقديم المؤسسة، ثم المبحث الثاني بعنوان لوحة القيادة الاجتماعية لمؤسسة قنغاز، و أخيرا المبحث الثالث بعنوان لوحة القيادة الاجتماعية المطبقة في تقييم أداء الموارد البشرية بمؤسسة قنغاز.

المبحث الأول : تقديم المؤسسة

تعتبر المؤسسة الوطنية لإنجاز القنوات Kanaghaz من المؤسسات المعروفة على المستوى الوطني، من خلال إنجازها للقنوات المتعلقة بنقل و توزيع شبكات الغاز والمياه، هذا ما جعلها بارزة غي قطاع الغاز، وتعمل على المساهمة في الاقتصاد الوطني والنمو الاجتماعي بإعتمادها على برامج موسعة للاستثمار وذلك بغية النهوض بجميع نشاطاتها.

المطلب الأول : التعريف بالمؤسسة

إن تعريف بالمؤسسة يستوجب التطرق إلى أربع جوانب مهمة و هي كالتالي:

أولا : تاريخ النشأة

إن تاريخ قنغاز كان دائما مرتبطا بتاريخ الشركة الأم سونلغاز، حيث قامت هذه الاخيرة سنة 1970 بإنشاء مؤسسة مشتركة جزائرية -إسبانية مختصة في الدراسات والإنجازات للصناعة الغازية المسماة، بين مؤسسة سونلغاز الجزائرية و مكتب الدراسات الإسباني، بنسبة واحد و خمسون من الأسهم مملوكة من طرف سونلغاز وتسعة وأربعون مملوكة من طرف مكتب الدراسات الإسباني، و جاءت لتلبية متطلبات التطور فيما يخص نقل و توزيع الغاز. تم شراء نصيب المؤسسة الإسبانية من طرف سونلغاز، وأصبحت قنغاز وحدة تابعة لمؤسسة سونلغاز؛ مهمتها إنجاز جميع المنشأة الوطنية المتعلقة بنقل و توزيع الغاز ثم في ثلاثة و ثمانون. أصبحت قنغاز شركة وطنية تحت اسم الشركة الوطنية لإنجاز القنوات للغاز، وفي 1986، و مع تطبيق القانون الخاص باستقلالية المؤسسات تحولت قنغاز إلى شركة إقتصادية ذات أسهم، وفي 2006 تم إعادة إدماج المؤسسة في مجمع سونلغاز وأصبحت شركة فرعية تابعة سونلغاز.¹

ثانيا : الطبيعة القانونية

أصبحت شركة Kanaghaz المؤسسة الوطنية لإنجاز القنوات بإسمها المختصر أو قنغاز، هي مؤسسة ذات أسهم برأس مال قدره دج 450000000. و هي تابعة بالكامل للمؤسسة الوطنية للكهرباء والغاز sonalghaz.

ثالثا : ميدان النشاط

باعتبار أن النشاط الرئيسي لمؤسسة قنغاز هو إنجاز المشاريع المتعلقة بنقل و توزيع الغاز، فإن ميدان نشاطها يمس جميع الجوانب المتعلقة بنشاطها الرئيسي من بعيد أو قريب، وكذا النشاطات الموازية و التي لها نفس الخصائص. و تتمثل تلك النشاطات في:

- دراسة و إنجاز قنوات نقل و توزيع الغاز و المياه، كما تتدخل في صنع و تركيب كل ما يتعلق بالإنشاء الصناعي الشبيهة و التابعة للقنوات.
- تقييم الخدمات المتعلقة بالصيانة و تأجير الآلات والسيارات لنقل مختلف السلع لحسابها الخاص أو لحساب الآخرين.

¹ مديرية الموارد البشرية، أرشيف ورقي، ب.ع، 2021، ص1.

- من جهة خبرتها و قدراتها في إنجاز العمليات تقوم المؤسسة بخدمات كاملة في كل من قطاع المحروقات، الري، الصناعة، المواصلات السلكية و اللاسلكية، وهذا بالتدخل في الأشغال الجديدة أو إعادة تجهيز المنشآت الموجودة.
- إنجاز التجهيزات الداخلية المنزلية والصناعية لتوزيع الغاز.
- تصنيع الأجهزة الميكانيكية الملحمة.

رابعاً : الزبائن الرئيسيين للمؤسسة

- حسب نشاط المؤسسة فالزبائن الرئيسيين لها هم:
- المؤسسة الوطنية للكهرباء و الغاز.
- سونطراك.
- وكالة السقي والصرف.
- الديوان الوطني للتطهير.
- إدارات عمومية لقطاع الري.¹

المطلب الثاني : مهام المؤسسة و أهدافها

إن مؤسسة قنغاز كأى مؤسسة أخرى لها مجموعة مهام التي تقوم بها في نطاق نشاطها الرئيسي، كما أن لها أهداف تسعى للوصول إليها و تحقيقها.

أولاً : مهام المؤسسة

- تقوم المؤسسة بالمهام الرئيسة التالية:
- القيام بانجاز شبكات نقل وتوزيع الغاز بقاعدة الضغط أو الضخ.
- تتدخل أيضا في إنجاز أشغال التراكيب للمنشآت الصناعية.
- انجاز قنوات النقل " Pipes-Lines " و مختلف أعمالها الملحقة.
- انجاز شبكات وقنوات الري و الشرب.
- نشر أسلاك التوصيل.
- تغطية ضد الحرائق.²

ثانياً : أهداف المؤسسة

إن شركة قنغاز باعتبارها شركة ذات خبرة و جودة وكفاءة عالية في ميدان إنجاز القنوات وشبكات توزيع المياه و المحروقات، فهي تحتل الريادة على المستوى الوطني في هذا الميدان اعتمادا على تجربتها و مهارات مواردها البشرية، حيث تنشط في ظل مجموع من الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها نذكر منها:

¹ مديرية الموارد البشرية، أرشيف ورقي، ب.ع، 2021، ص1.

² نفس المكان.

- المساهمة في تنمية الاقتصاد الوطني، إذ لها علاقة مباشرة مع شركات لها دور حساس في دفع التنمية من خلال تسجيل الأرباح و الفوائد ومنه تحقيق الرفاهية الاجتماعية.
- تطوير وسائل نقل المياه و المحروقات و تقليل التكاليف.
- التحكم في التكاليف و طرق الإنجار، وبالتالي تحقيق وضعية مالية و اقتصادية جيدة.
- ضمان الاستمرارية و الرفع من تنافسية الشركة.
- الاستثمار في الموارد البشرية نظرا لاقتناعها بأنها أهم أصل في الشركة.¹

المطلب الثالث : الهيكل التنظيمي للمؤسسة

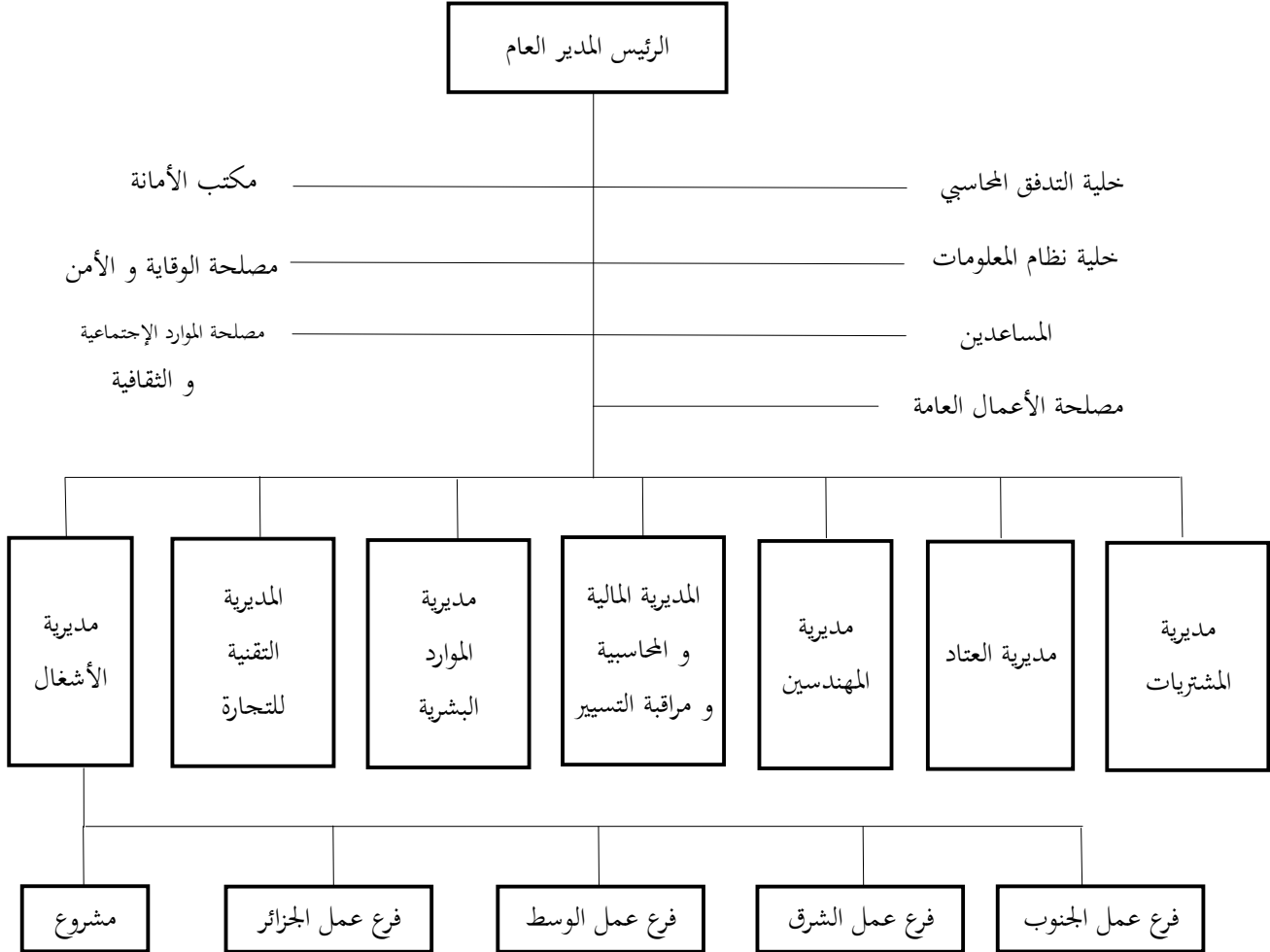
يبرز الهيكل التنظيمي وحدة البناء، فهو يحدد الإدارات أو الأجزاء التي تعبر على التقسيمات التنظيمية، و التي تقوم بمختلف أنواع الأنشطة التي يتطلبها تحديد أهداف المؤسسة. و تتكون مؤسسة قنغاز من مجموعة من المديريات و المصالح التي تتكامل فيما بينها، وتعمل كل منها على تأدية مهامها على أحسن وجه، طامحة في ذلك تحقيق أهداف المؤسسة.

أولا : المخطط التنظيمي

لكل مؤسسة مخطط تنظيمي خاص بها يظهر البنية الهيكلية للمرافق و الإدارات التابعة لها، و رسم توضيحي⁷ يظهر المخطط التنظيمي لمؤسسة الوطنية لإنجاز القنوات سنة 2021.

¹ مديرية الموارد البشرية، أرشيف ورقي، ب.ع، 2021، ص2.

رسم توضيحي 7: المخطط التنظيمي لمؤسسة قنغاز



المصدر: بتصرف من مديرية الموارد البشرية، أرشيف ورقي، ب.ع، 2021، ص3.

ثانيا : شرح المخطط التنظيمي

إن للمؤسسة كغيرها من المؤسسات هيكل تنظيمي خاص بها، الذي يظهر بدوره أهم الإدارات أو المديريات التي تنظم وتقوم بالنشاطات الخاصة بها، و لكل عنصر في هذا الهيكل التنظيمي مسؤوليات و وظائف سنحاول التعرف عليها فيما يلي:

1- الإدارة العامة: وظائفها تتمثل فيما يلي:

- التنسيق بين مختلف المصالح.
- توفير الوسائل الضرورية في تحقيق الأهداف.
- تنظيم العلاقات الخارجية (خارج المؤسسة).
- اتخاذ القرارات في جميع الميادين الخاصة بالمؤسسة.

2- مديرية الأعمال: هي المديرية القائمة بالنشاطات في المؤسسة وتقوم بإنتاج:

- شبكات توزيع الغاز الفولاذية.
- شبكة توزيع المياه الصالحة للشرب بواسطة قنوات زهري و PEHD.
- شبكة تصريف المياه والري بواسطة خرشن مسلحة PVC.
- التجهيزات الداخلية لتوزيع الغاز للاستعمال الصناعي والمنزلي بإستعمال النحاس.
- شبكة الاتصالات اللاسلكية.
- شبكة مكافحة الحرائق بواسطة الفولاذية أو PEHD.

3- مديرية المحاسبة والمالية ومراقبة التسيير: تقوم بالمهام التالية وهي:

- البحث عن المواد المالية للمؤسسة والعمل على استعمالها عقلانيا.
- إعداد الوثائق المحاسبية والجبائية للمؤسسة وهذا طبقا للمعايير والمقاييس القانونية.
- مراقبة التوظيف الحسن للموارد المالية.
- مراقبة ومتابعة التطورات اليومية التي تحدث في الميدان المالي والمحاسبي.
- إعداد ومراقبة ونشر كل الوثائق المحاسبية المالية، الجبائية القانونية المتجهة من الخارج.
- القيام بتنظيم العلاقات مع البنوك.
- إعداد واقتراح مختلف العناصر لاتخاذ القرارات.
- التوجيه والقيادة لتحقيق الأهداف.
- مراقبة كل العمليات المحاسبية والمالية الشهرية و السنوية.

4- مديرية الموارد البشرية: و نلخصها من خلال العناصر التالية:

- تنشيط ومراقبة العناصر المتعقلة بالتوظيف و التكوين وتسيير الحياة العملية و العلاقات المهنية للمؤسسة؛
- مراقبة حسن استعمال المناهج والتوجيهات في مجال اختيار الموظفين، الترقية لجميع عمال المؤسسة والتكوين؛
- التخطيط لكل الأعمال المتعلقة بوظائف الموارد البشرية (توظيف، تكوين، تسيير... إلخ).

5- مديرية التقنيات التجارية: دورها يبرز من خلال النقاط التالية:

- تضمن مراقبة السوق وتطوير المبيعات.
- إعداد الاقتراحات الملائمة مع الأهداف التجارية على المدى الطويل.
- التحليل لمختلف العناصر الاستراتيجية واقتراحات التوجهات المناسبة.
- تحليل المنافسة من أجل تحديد نقاط القوة والضعف لاستغلال الفرص.
- التنقيب عن المشاريع.
- تطوير وتحسين العلاقات مع مختلف الزبائن.

6- مديرية المواد (العتاد): هي مديرية متفرعة إلى ورشتين و مصلحة:

- ورشة الإمداد: وتقوم بإمداد المديرية بالعتاد اللازم للنشاطات في الورشات.
- ورشة الصيانة: وتقوم بصيانة العتاد من أجل المحافظة على استعماله مدة أطول.
- مصلحة التسويق: تقوم بعملية الشراء الخاصة بالمديرية أي مديرية العتاد ككل لتموين النشاطات أو التصليحات.

7- مديرية الهندسة: هي مديرية تقوم بالدراسات القاعدية والدقيقة لقنوات نقل الغاز والمحروقات السائلة، المياه الصالحة للشرب والصناعية، كما تقوم بـ:

- دراسة الهندسة القاعدية والدقيقة لشبكات توزيع الغاز الطبيعي وقنوات صرف المياه.
 - دراسة حماية المشاريع من التلف.
 - دراسة وإعداد المناهج العلمية لطرق التقييم.
 - دراسة نضوج وقابلية إنجاز المشاريع.
- 8- مديرية التجارة و التطوير: وهي مديرية تقوم بـ:
- اقتراح وقيادة البرامج الموثوقة من طرف المؤسسة.
 - تقييم فعالية تسيير موارد المؤسسة.
 - تقييم سياسة المؤسسة.
 - مراقبة السوق و تطوير الإنجازات.
 - تكوين المتطلبات الضرورية من أجل تطوير المراقبة الداخلية في المؤسسة وتتبع سيرورتها.

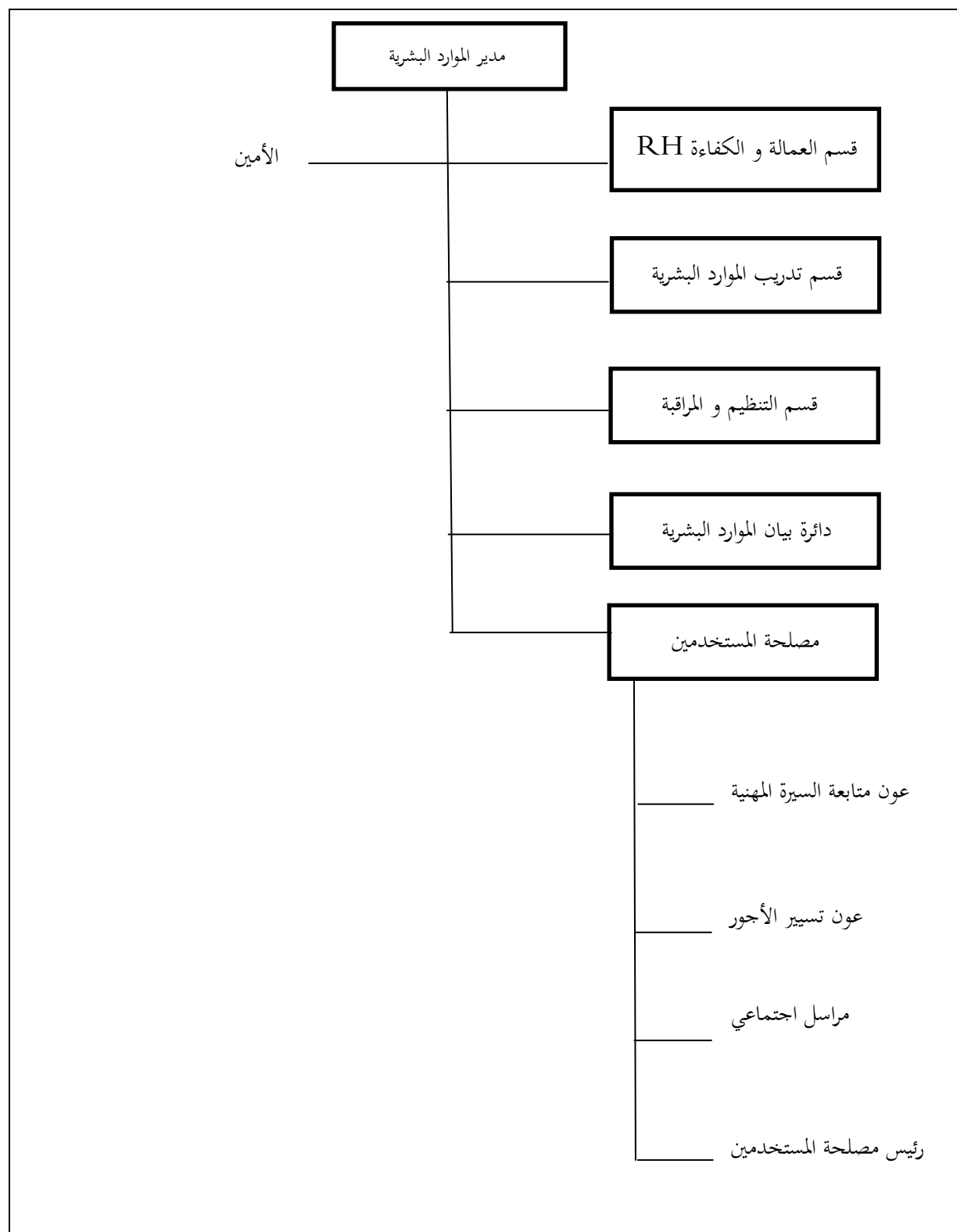
المبحث الثاني : لوحة القيادة الاجتماعية لمؤسسة قنغاز

تقوم مؤسسة قنغاز بإعداد لوحة القيادة الاجتماعية الخاصة بها عبر إدارة الموارد البشرية، أين يتم جمع المعلومات الخاصة بالموظفين و فرزها و ترتيبها، ليتم إستغلالها في إعداد الميزانية الاجتماعية و تصميم لوحة القيادة الاجتماعية.

المطلب الأول : الهيكل التنظيمي لمديرية الموارد البشرية في مؤسسة قنغاز

تتكون مديرية الموارد البشرية في مؤسسة قنغاز من خمسة أقسام يرأسها مدير الموارد البشرية، و هي قسم العمالة و الكفاءة RH، قسم تدريب الموارد البشرية، قسم التنظيم و المراقبة، دائرة بيان الموارد البشرية، و مصلحة المستخدمين و التي بدورها تتكون من عون متابعة السيرة المهنية و عون تسيير الأجور، مراسل إجتماعي، و رئيس مصلحة المستخدمين، و رسم توضيحي 8 يوضح ذلك:

رسم توضيحي 8 : الهيكل التنظيمي لمديرية الموارد البشرية لمؤسسة قنغاز



المصدر: بتصرف من مديرية الموارد البشرية، أرشيف ورقي، ب.ع، 2021، ص3.

المطلب الثاني: أهداف ومراحل إعداد و تصميم لوحة القيادة الاجتماعية بمؤسسة قنغاز

لكل مؤسسة لوحة قيادة إجتماعية خاصة بها تختلف عن المؤسسات الأخرى، كما هو الحال في مؤسسة قنغاز، حيث تتميز لوحة القيادة الاجتماعية فيها عن غيرها بأهدافها، و مراحل إعدادها و تصميمها.

أولا : مراحل إعداد لوحة القيادة الاجتماعية في مؤسسة قنغاز

لإعداد لوحة القيادة الاجتماعية في مؤسسة قنغاز يقوم مسؤولها بما يلي:

- 1- المرحلة الأولى: الجمع المنتظم للمعلومات من مختلف مصالح المؤسسة، والبحث عن المعلومات الجديدة داخل المؤسسة، ثم إختيار المعلومات المهمة والمفيدة التي تساعد في القيام بنشاطات المؤسسة.
 - 2- المرحلة الثانية: ترتيب وتنظيم المعلومات المختارة في جداول، تظهر في الأخير على شكل مؤشرات، تمكن من إعطاء صورة واضحة عن وضعية المؤسسة.
 - 3- المرحلة الثالثة: إظهار المؤشرات في شكل جداول ومنحنيات بيانية، و ذلك لتسهيل قراءة الوضعية التي تكون عليها المؤسسة ومن ثم اتخاذ الإجراءات التصحيحية الملائمة في الوقت المناسب.
- يقوم المسؤول بالمؤسسة بتصميم لوحة القيادة وذلك بإظهار المعلومات السابقة والمؤشرات في شكل جداول ومنحنيات بيانية وتتضمن هذه الأخيرة عند تصميمها المناطق التالية:
- 1- منطقة المؤشرات: وتظهر فيها المؤشرات التي تم إعدادها من طرف مسؤول لوحة القيادة الاجتماعية.
 - وتعتمد المؤسسة على مؤشرات نذكر منها:
 - مؤشر التوظيف.
 - مؤشر عدد و توزيع العمال.
 - 2- منطقة النتائج الفعلية: تظهر هذه المنطقة النتائج الفعلية لنشاط المؤسسة خلال شهر أو ثلاث أشهر وتظهر هذه المنطقة لدى لوحة القيادة الاجتماعية للمؤسسة.
 - 4- منطقة الإنحرافات: تظهر المؤسسة في هذه المنطقة نتيجة حساب الإنحرافات، حيث تقوم المؤسسة بحساب الإنحراف كالتالي:
 - الإنحراف بين النتائج الفعلية للشهر أو ثلاث أشهر المدروسة من السنة الحالية السنة (ن) والنتائج الفعلية للشهر أو ثلاث أشهر من السنة الماضية السنة (ن - 1).
 - 5- فترات إعدادها: يقوم المسؤول على لوحة القيادة الاجتماعية بإعدادها كل شهر أو ثلاث أشهر، حتى تكون هناك مراقبة دائمة لوضعية المؤسسة و التمكن من تصحيح الوضع في الوقت المناسب.
- ما يعاب على مراحل إعداد لوحة القيادة في مؤسسة قنغاز، عدم وجود مرحلة تسطير الأهداف، و هذا راجع لطبيعة نشاط الشركة حيث أنها لا تقوم بوضع أهداف إستراتيجية، كونها لا تعتمد على التخطيط الإستراتيجي في أداء نشاطها، أي أنها لا تقوم بوضع أي توقعات للأداء، و إنما تعتمد في إعداد لوحة القيادة الاجتماعية على المعلومات الآنية و النتائج الفعلية للشهر أو الفصل الذي محل الدراسة.

ثانيا : أهداف لوحة القيادة الاجتماعية لمؤسسة قنغاز

تهدف لوحة القيادة الاجتماعية لمؤسسة قنغاز إلى ما يلي:

- تحسين وتطوير سلوك الموظفين في المؤسسة.

- تنشيط الجانب البشري للمؤسسة.
- وضع توجيهات نوعية وقوية من أجل التحسن الداخلي للمؤسسة.
- إعطاء صورة واضحة و مفصلة عن وضعية المؤسسة.
- تحسين وتكوين العمال باستمرار.
- اتخاذ القرارات المناسبة في الوقت المناسب.
- الرقابة المستمرة على أداء الموظفين في كل نشاط أو وظيفة.
- التنبيه بالانحرافات الحاصلة في لوحة القيادة الاجتماعية لأي سلوك غير عادي للموظفين في المؤسسة أو مشكلة مؤقتة أو دائمة.

المطلب الثالث : الميزانية الاجتماعية لشركة قنغاز

يقوم مدير دائرة الموارد البشرية في شركة قنغاز بتحصيل أهم النشاطات التي تترجم الوضعية الاجتماعية للشركة، وفي الأخير يقوم بإعداد الميزانية الاجتماعية في وثيقة واحدة شاملة لأهم النشاطات المنجزة خلال الفصل، حيث يعمل على تجهيز ثلاث نسخ من الميزانية الاجتماعية، الأولى تحتفظ بها الشركة و تستغلها في إعداد المؤشرات الرئيسية الخاصة بلوحة القيادة الخاصة بها، والثانية ترسل إلى المجمع، أما الثالثة فتوجه إلى قسم مراقبة التسيير، و جدول 10 يبين محتوى الميزانية الاجتماعية للشركة خلال الفصل الثالث لسنة 2021، وهو كالآتي:

جدول 10: الميزانية الاجتماعية لشركة قنغاز

محتوى الميزانية	الفصل الثالث لسنة 2021
1- التوظيف: الوحدة : عامل	
العمالة الأجمالية	2402
إطار مسؤول	1
إطارات سامية تنفيذية	7
إطارات سامية	47
إطارات	126
تقني سامي	170
تقني	254
العمال التنفيذيين	1797
العمال الدائمين	461
العمال المؤقتين	1941
عدد العمال ذكور	2319
عدد العمال إناث	83
2- الأجور و الأعباء الملحقه : الوحدة : دج	

577188863.10	الأجر القاعدي
127481148.65	مكافأة الأداء الفردي والجماعي
156704580.03	تعويض الخبرة المهنية
15599800.29	منحة الضرر
211153263.86	منحة المنطقة
10358531.38	منحة النقل
26178899.51	تعويض الإجازة
15776200	منحة الأسرة
2099279.31	تعويض المسؤولية
43682209.61	منح التقاعد
124474077.63	منح التشجيع
37315200	منحة عيد الأضحى
274351916.98	مستحقات الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء CNAS
85008049.15	مستحقات هيئة الوقاية من الأخطار المهنية OPREBATPH + الصندوق الوطني للعطل المدفوعة الأجر والبطالة الناجمة عن سوء الأحوال الجوية لقطاعات البناء، الأشغال العمومية والري CACOBATH

المصدر: بتصرف من مديرية الموارد البشرية، أرشيف ورقي، ب. ع، 2021، ص4.

من خلال ملاحظة قيم مؤشرات الميزانية الاجتماعية الخاصة بشركة قنغاز، يتضح لنا ما يلي :

- تهتم سياسة التوظيف بمتابعة تطور العمالة مثل : إجمالي العمال، الإطار المسؤول، الإطارات السامية التنفيذية، الإطارات السامية، الإطارات، التقنيين، التنفيذيين، العامل الدائمين و المؤقتين. كما تهتم بعدد العمال الذكور مقابل عدد العمال من الإناث.

- تهتم السياسة الأجرية بتوزيع مستوى الأجور داخليا حسب الفئات المهنية و الإختلافات بين أجور مختلف الوظائف و نوع المهام و كذا تنقيط كل منصب، أما خارجيا فتهم بتوزيع الأجور للعمال المؤقتين مقارنة مع الأجور الممنوحة في نفس القطاع من الشركات الأخرى، بالإضافة إلى دراسة تطورها عبر الزمن، و تضم السياسات الأجرية : الأجر القاعدي، الكتلة الأجرية، شبكة الأجور، سلم الأجور. أما الأعباء الملحقه فهي تمثل أعباء الموارد البشرية مقارنة برقم الأعمال، و كذا مصاريف العمال و تضم: مكافأة الأداء الفردي والجماعي، تعويض الخبرة المهنية، منحة الضرر، منحة المنطقة، منحة النقل، تعويض الإجازة، منحة الأسرة، تعويض المسؤولية، منح التقاعد، منح التشجيع، منحة عيد الأضحى، مستحقات الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء "CNAS"، مستحقات هيئة الوقاية من الأخطار المهنية "OPREBATPH" و الصندوق الوطني للعطل

المدفوعة الأجر والبطالة الناجمة عن سوء الأحوال الجوية لقطاعات البناء، الأشغال العمومية والري "CACOBATH" و غيرها من الأعباء الأخرى.

- كما تم ملاحظة وجود بعض النقائص المتمثلة في إهمال ظروف الصحة و السلامة المهنية في الميزانية الاجتماعية، حيث لم يتم ذكر عدد حوادث العمل أو عدد العمال المختصين في السلامة المهنية في المؤسسة، كما لم يتم التطرق كذلك لمؤشر التدريب، بما فيه تكاليف التدريب و عدد العمال تحت التدريب و كذا المجالات التي تم إعتداد التدريب فيها.

المبحث الثالث : واقع تطبيق مؤشرات لوحة القيادة الاجتماعية في تقييم أداء الموارد البشرية بمؤسسة قنغاز

يتم تقييم أداء الموارد البشرية في مؤسسة قنغاز بالإعتماد على لوحة القيادة الاجتماعية، حيث تراها أداة تقييم تعمل على إبراز الفوارق و الإنحرافات، وكذا متابعة التطورات لمختلف النشاطات المتعلقة بالموارد البشرية، بإستخدام المؤشرات التي سوف يتم تفصيلها.

المطلب الأول : مؤشر عدد العمال

تلخص الجداول التالية حالات عدد الموظفين والحركات المسجلة خلال الفصل.

أولاً: العمال الدائمين

تمثل الجداول التالية مجموع عدد العمال الدائمين خلال الفصل المدروس.

1- مدخلات الفصل: يمثل جدول 11 مدخلات الشركة من العمال الدائمين في الفصل الثالث لسنة 2021، و نلاحظ من خلال الجدول الآتي أنه تم إحصاء إضافة موظف واحد عن طريق التوظيف في منصب إطار.

جدول 11 : مدخلات الفصل للعمال الدائمين

المجموع	العمال التنفيذيين	تقني	تقني سامي	إطار	الحالة
1	-	-	-	1	توظيف
0	-	-	-	-	الدوام
0	-	-	-	-	تغيير شركة تابعة لشركة الأم
0	-	-	-	-	التغيير في الفئة الاجتماعية المهنية
0	-	-	-	-	إعادة إدماج الموظفين الخاملين
1	0	0	0	1	المجموع

المصدر: بتصرف من مديرية الموارد البشرية، أرشيف ورقي، ب.ع، 2021، ص 4.

2- مخرجات الفصل: يمثل جدول 12 مخرجات الشركة من العمال الدائمين خلال الفصل الثالث من سنة 2021، و نلاحظ من خلال هذا الجدول خروج 3 موظفين من منصب إطار خروج مؤقت.

جدول 12 : مخرجات الفصل للعمال الدائمين

الحالة	إطار	تقني سامي	تقني	العمال التنفيذيين	المجموع
رفض التأكيد	-	-	-	-	0
الاستقالة قبل التأكيد	-	-	-	-	0
استقالة بعد التأكيد	-	-	-	-	0
فصل من العمل	-	-	-	-	0
التخلي عن المنصب	-	-	-	-	0
تقاعد	-	-	-	-	0
حالة وفاة	-	-	-	-	0
تغيير شركة تابعة لشركة الأم	-	-	-	-	0
التغيير في الفئة الاجتماعية المهنية	-	-	-	-	0
خروج مؤقت	3	1	-	-	4
المجموع	3	1	0	0	4

المصدر: بتصرف من مديرية الموارد البشرية، أرشيف ورقي، ب.ع، 2021، ص 4.

3- الوضعية السابقة: يمثل جدول 13 عدد العمال الدائمين للفصل الثاني من سنة 2021

جدول 13 : الوضعية السابقة للعمال الدائمين

المجموع	العمال التنفيذيين	تقني	تقني سامي	إطار	إطار عالي	إطارات سامية تنفيذية	إطار مسؤول
464	135	112	66	98	44	8	1

المصدر: بتصرف من مديرية الموارد البشرية، أرشيف ورقي، ب.ع، 2021، ص 4.

4- الوضعية الحالية: يمثل جدول 14 عدد العمال دائمين للفصل الثالث من سنة 2021، و نلاحظ أن مجموع العمال الدائمين للفصل الثالث قد إنخفض مقارنة بالفصل الثاني ب 3 عمال.

جدول 14 : الوضعية الحالية للعمال الدائمين

المجموع	العمال التنفيذيين	تقني	تقني سامي	إطار	إطار عالي	إطارات سامية تنفيذية	إطار مسؤول
461	135	112	67	95	44	7	1

المصدر: بتصرف من مديرية الموارد البشرية، أرشيف ورقي، ب.ع، 2021، ص 4.

ثانيا: العمال المؤقتين

تمثل الجداول التالية مجموع عدد العمال المؤقتين خلال الفصل المدروس.

1- مدخلات الفصل: يمثل جدول 15 عدد العمال المؤقتين المنتسبين للشركة خلال الفصل الثالث لسنة 2021، و نلاحظ من الجدول أنه تم إحصاء دخول ما مجموعه 1029 عامل مؤقت، منهم 118 عامل جديد، و 48 عامل مؤقت عن طريق العقود الجديدة، و 860 عامل مؤقت عن طريق تجديد العقود، و 3 عمال مؤقتين عن طريق إعادة الإدماج.

جدول 15 : مدخلات الفصل للعمال المؤقتين

المجموع	العمال التنفيذيين	تقني	تقني سامي	إطار	الحالة
118	117	1	-	-	عمال جدد
48	44	2	2	-	عقود جديدة للعمال
860	798	38	18	6	تجديد العقود المسجلة
0	-	-	-	-	التغيير في الفئة الاجتماعية المهنية
3	3	-	-	-	إعادة إدماج الموظفين الخاملين
1029	962	41	20	6	المجموع

المصدر: بتصرف من مديرية الموارد البشرية، أرشيف ورقي، ب.ع، 2021، ص 5.

2- مخرجات الفصل: يمثل جدول 16 عدد العمال المؤقتين الذين خرجوا من الشركة في الفصل الثالث لسنة 2021، و نلاحظ خروج ما مجموعه 143 عامل مؤقت من الشركة خلال الفصل الثالث، منهم 132 عامل مؤقت بسبب نهاية عقودهم دون تجديد.

جدول 16 : مخرجات الفصل للعمال المؤقتين

الحالة	إطار	تقني سامي	تقني	العمال التنفيذيين	المجموع
نهاية العقد دون تجديد	5	2	7	118	132
استقالة	1	-	-	-	1
فصل من العمل	-	1	1	-	2
التخلي عن المنصب	-	1	-	5	6
تقاعد	-	-	-	1	1
حالة وفاة	-	-	-	-	0
التغيير في الفئة الاجتماعية المهنية	-	-	-	-	0
خروج مؤقت				1	1
المجموع	6	4	8	125	143

المصدر: بتصرف من مديرية الموارد البشرية، أرشيف ورقي، ب.ع، 2021، ص 5.

3- الوضعية السابقة: يمثل جدول 17 العدد الإجمالي للعمال المؤقتين في الشركة للفصل الثاني من سنة 2021.

جدول 17 : الوضعية السابقة للعمال المؤقتين

إطار	إطارات سامية	إطار عالي	إطار	تقني سامي	تقني	العمال التنفيذيين	المجموع
مسؤول	تنفيذية						
-	1	5	34	105	147	1623	1915

المصدر: بتصرف من مديرية الموارد البشرية، أرشيف ورقي، ب.ع، 2021، ص 5.

4- الوضعية الحالية: يمثل جدول 18 العدد الإجمالي للعمال المؤقتين في الشركة للفصل الثالث من سنة 2021، و نلاحظ أن العدد الإجمالي للعمال المؤقتين في الشركة للفصل الثالث قد زاد عن الفصل الثاني بـ 26 عامل.

جدول 18 : الوضعية الحالية للعمال المؤقتين

المجموع	العمال التنفيذيين	تقني	تقني سامي	إطار	إطار عالي	إطارات سامية تنفيذية	إطار مسؤول
1941	1662	142	103	31	3	-	-

المصدر: بتصرف من مديرية الموارد البشرية، أرشيف ورقي، ب.ع، 2021، ص 5.

ثالثا: الوضعية الأجمالية (العمال المؤقتين + العمال الدائمين)

تمثل الجداول التالية مجموع عدد العمال خلال الفصل المدروس.

1- الوضعية السابقة: يمثل جدول 19 عدد العمال الإجمالي للشركة في نهاية الفصل الثاني لسنة 2021.

جدول 19 : الوضعية السابقة لمجموع العمال المؤقتين و الدائمين

المجموع	العمال التنفيذيين	تقني	تقني سامي	إطار	إطار عالي	إطارات سامية تنفيذية	إطار مسؤول
2379	1758	259	171	132	49	9	1

المصدر: بتصرف من مديرية الموارد البشرية، أرشيف ورقي، ب.ع، 2021، ص 5.

2- الوضعية الحالية: يمثل جدول 20 عدد العمال الإجمالي للشركة في نهاية الفصل الثالث لسنة 2021، نلاحظ أنه بلغ عدد العمال المتأثرين بنشاط الشركة، اعتبارًا من 30 سبتمبر 2021، 2402 وكيلاً، و يظهر ذلك زيادة قدرها 23 وكيلاً، مقارنة بالقوى العاملة في يونيو 2021 والتي كانت 2379 وكيلاً.

جدول 20 : الوضعية الحال لمجموع العمال المؤقتين و الدائمين

المجموع	العمال التنفيذيين	تقني	تقني سامي	إطار	إطار عالي	إطارات سامية تنفيذية	إطار مسؤول
2402	1797	254	170	126	47	7	1

المصدر: بتصرف من مدير الموارد البشرية، أرشيف ورقي، ب.ع، 2021، ص 5.

كما يمثل الملحق 1 مخرجات و مدخلات عدد العمال الإناث للفصل الثالث.

المطلب الثاني : مؤشر التوظيف

سنقوم في هذا المطلب بدراسة عدد العمال الدائمين و المؤقتين الذين تم توظيفهم من طرف المؤسسة، في مختلف المناصب خلال الفصل الثالث لسنة 2021.

أولاً: العمال الدائمين

سنقوم بعرض عدد العمال الدائمين الذين تم توظيفهم.

1- منصب إطار: يمثل جدول 21 عدد العمل الدائمين الذين تم توظيفهم في منصب إطار خلال الفصل الثالث لسنة 2021، و نلاحظ أن الشركة قامت بتوظيف عامل واحد بصفة دائمة في منصب إطار خلال الفصل الثالث.

جدول 21 : توظيف عمال دائمين منصب إطار

المجموع	دراسات / تطوير	منصب العمل	°N
1	1	إطار الدراسات	1
1	1	المجموع	

المصدر: بتصرف من مديرية الموارد البشرية، أرشيف ورقي، ب.ع، 2021، ص 9.

2- منصب تقني سامي: يمثل جدول 22 عدد العمل الدائمين الذين تم توظيفهم في منصب تقني سامي خلال الفصل الثالث، و نلاحظ أنه لم يتم توظيف أي عامل في منصب تقني سامي بصفة دائمة خلال الفصل الثالث

جدول 22 : توظيف عمال دائمين منصب تقني سامي

المجموع	-	منصب العمل	°N
0	0	-	1
0	0	المجموع	

المصدر: بتصرف من مديرية الموارد البشرية، أرشيف ورقي، ب.ع، 2021، ص 9.

3- منصب تقني: يمثل جدول 23 عدد العمل الدائمين الذين تم توظيفهم في منصب تقني خلال الفصل الثالث، و نلاحظ أنه لم يتم توظيف أي عامل في منصب تقني بصفة دائمة خلال الفصل الثالث.

جدول 23 : توظيف عمال دائمين منصب تقني

المجموع	-	منصب العمل	°N
0	0	-	1
0	0	المجموع	

المصدر: بتصرف من مديرية الموارد البشرية، أرشيف ورقي، ب.ع، 2021، ص 9.

4- منصب تنفيذي: يمثل جدول 24 عدد العمل الدائمين الذين تم توظيفهم في منصب تنفيذي خلال الفصل الثالث، و نلاحظ أنه لم يتم توظيف أي عامل في منصب تنفيذي بصفة دائمة خلال الفصل الثالث.

جدول 24 : توظيف عمال دائمين منصب تنفيذي

المجموع	-	منصب العمل	°N
0	0	-	1
0	0	المجموع	

المصدر : بتصرف من مديرية الموارد البشرية، أرشيف ورقي، ب.ع، 2021، ص 9.

ثانيا: العمال المؤقتين

سنقوم بعرض عدد العمال المؤقتين الذين تم توظيفهم.

1- منصب إطار: يمثل جدول 25 عدد العمل المؤقتين الذين تم توظيفهم في منصب إطار خلال الفصل الثالث، و نلاحظ أنه لم يتم توظيف أي عامل في منصب إطار بصفة مؤقتة خلال الفصل الثالث.

جدول 25 : توظيف عمال مؤقتين منصب إطار

المجموع	-	منصب العمل	°N
0	0	-	1
0	0	المجموع	

المصدر : بتصرف من مديرية الموارد البشرية، أرشيف ورقي، ب.ع، 2021، ص 9.

2- منصب تقني سامي: يمثل جدول 26 عدد العمل المؤقتين الذين تم توظيفهم في منصب تقني سامي خلال الفصل الثالث، و نلاحظ أنه تم توظيف عامل واحد في منصب تقني سامي بصفة مؤقتة خلال الفصل الثالث.

جدول 26 : توظيف عمال مؤقتين منصب تقني سامي

المجموع	أعمال التنفيذ/أعمال بناء	منصب العمل	°N
1	1	قائد فريق لوضع و بناء شبكات بلورية سميكة (HC)	1
1	1	المجموع	

المصدر : بتصرف من مديرية الموارد البشرية، أرشيف ورقي، ب.ع، 2021، ص 9.

3- منصب تقني: يمثل جدول 27 عدد العمل المؤقتين الذين تم توظيفهم في منصب تقني خلال الفصل الثالث، و نلاحظ أنه تم توظيف 3 عمال في منصب تقني بصفة مؤقتة خلال الفصل الثالث.

جدول 27 : توظيف عمال مؤقتين منصب تقني

المجموع	أعمال التنفيذ/أعمال بناء	منصب العمل	°N
3	3	سائق جرارة	1
3	3	المجموع	

المصدر: بتصرف من مديرية الموارد البشرية، أرشيف ورقي، ب.ع، 2021، ص 10.

4- منصب تنفيذي: يمثل جدول 28 عدد العمل المؤقتين الذين تم توظيفهم في منصب تنفيذي خلال الفصل الثالث، و نلاحظ أنه قد تم توظيف ما مجموعه 164 عامل مؤقت في منصب تنفيذي في الشركة خلال الفصل الثالث.

جدول 28 : توظيف عمال مؤقتين منصب تنفيذي

المجموع	الأمن/السلامة و الصحة المهنية	أعمال التنفيذ/أعمال بناء	المستحقات العامة	الصيانة والخدمات اللوجستية	الإمدادات/ التسويق	المنصب
1			1			عامل صيانة
1		1				سائق مجرفة هيدروليكية
7				7		سائق الوزن الثقيل
7				7		سائق نقل
2		2				سائق جرارة
1				1		سائق الوزن الخفيف
1			1			عامل تأمين سلامة الموظفين
2		2				عامل طلاء
57	57					حارس موقع المشروع
5		5				عامل بناء
2					2	أمين المخزن
51		51				عامل للمساعدة يدوية
2				2		ميكانيكي للسيارات
11		11				عامل طاحونة مواد البناء
1			1			سكرتير

4		4				لحام الأنابيب
7		7				منقبين
2		2				مركب الأنابيب
164	57	85	3	17	2	المجموع

المصادر: بتصرف من مديرية الموارد البشرية، أرشيف ورقي، ب.ع، 2021، ص 10.

ومما سبق نلاحظ أن الشركة قامت بتوظيف التنفيذيين بشكل أكبر و بصفة غير دائمة في مواقع الأشغال و ورشات العمل أين يكون الطلب عليهم كبير، بينما يقتصر التوظيف للإطارات و التقنيين بصفة دائمة في الإدارة، و يكون بنسبة أقل مما هو عليه الحال في مواقع الأشغال، كون بيئة العمل في الإدارة قليلة الحركة ومناصب العمل شبه ثابتة، بينما مواقع الأشغال فهي في تغير مستمر، كونها بيئة حركية و تتغير مناصب العمل فيها حسب طبيعة المشروع و حجمه و موقعه و مدته.

ثالثا: التوظيف في الولايات الجنوبية

سنقوم بعرض عدد العمال الذين تم توظيفهم في الولايات الجنوبية من طرف الشركة خلال الفصل الثالث.

1- العمال الدائمين:

لا يوجد أي توظيف

2- العمال المؤقتين: يمثل جدول 29 : التوظيف في الولايات الجنوبية للعمال المؤقتين الذين تم توظيفهم خلال الفصل الثالث، و نلاحظ أنه تم توظيف ما مجموعه 56 عامل مؤقت في مختلف المناصب في ولاية أدرار، أغلبهم عمال تنفيذيون يقدر عددهم بـ 53 عامل.

جدول 29 : التوظيف في الولايات الجنوبية للعمال المؤقتين

المنصب	نوع العمل	ولاية أدرار
تقني سامي	محاسب أول	1
تقني	سائق جرافة	2
عمال تنفيذيين	سائق الوزن الثقيل	4
	سائق جرارة	2
	سائق الوزن الخفيف	1
	حارس موقع المشروع	10
	عامل بناء	2
	عامل يدوي	23

8	عامل طاحونة مواد البناء	
3	لحام الأنابيب	
56	المجموع	

المصدر: بتصرف من مديرية الموارد البشرية، أرشيف ورقي، ب.ع، 2021، ص 10.

كما يمثل الملحق 2 مؤشر التوظيف للعمال الإناث للفصل الثالث.

المطلب الثالث : تقييم الموارد البشرية في مؤسسة قنغاز

يقوم مدير دائرة الموارد البشرية في شركة قنغاز بإعداد لوحة القيادة الاجتماعية كل 3 أشهر، ثم تجمع نهاية السنة في لوحة قيادة اجتماعية مفصلة و شاملة، و تحضر لوحة القيادة الاجتماعية في الشركة من خلال حساب النسب و المؤشرات و القيام بالمقارنات دوما بالفصول و السنوات السابقة، و تتمثل أهم المؤشرات التي تدرسها في كل من : مؤشر عدد العمال، مؤشر التوظيف، مؤشر الغياب، و في جدول 30 يتم توضيح المقارنة بين الفصل الثالث و الفصل الثاني من سنة 2021 لأداء الموارد البشرية.

جدول 30 : تقييم أداء الموارد البشرية للفصل الثاني و الثالث لسنة 2021

المؤشرات	الفصول		نسبة التغير %
	الفصل الثاني لسنة 2021	الفصل الثالث لسنة 2021	
1- مؤشر عدد العمال			
إجمالي عدد العمال	2379	2402	0.97
عدد العمال المؤقتين	1915	1941	1.36
عدد العمال الدائمين	464	461	-0.65
عدد الإطارات	191	181	-5.24
عدد التقنيين	430	424	-1.40
عدد التنفيذيين	1758	1797	2.18
عدد العمال الذكور	2295	2319	1.05
عدد العمال الإناث	84	83	-1.19
2- مؤشر الغياب			
الإحالة إلى الاستبداد	10	11	10
عطلة الأمومة	0	3	300
التدريب	0	0	0
عطلة مرضية طويلة الأجل	0	0	0
الخدمة الوطنية	0	0	0
إعارة	3	3	0
عجز عن العمل	0	1	100
الغيابات غير المبررة	0	0	0
3- مؤشر التوظيف			
توظيف عمال دائمين	4	1	-75

58.49	168	106	توظيف عمال مؤقتين
273.33	56	15	التوظيف في الولايات الجنوبية
0	2	2	توظيف الإناث

المصدر : بتصرف من مديرية الموارد البشرية، أرشيف ورقي، ب.ع، 2021، ص 11.

من خلال الجدول السابق نلاحظ أن إجمالي عدد العمال في الفصل الثالث لسنة 2021 قد تزايد بنسبة 0.96% مقارنة بالفصل السابق، كما نلاحظ زيادة في عدد العمال المؤقتين بنسبة 1.36% عن الفصل السابق عكس العمال الدائمين الذين إنخفض عددهم بنسبة 0.65% في الفصل الثالث بسبب الخروج المؤقت من العمل، بينما تمثل فئة التنفيذيين الأغلبية في عدد العمال مقارنة بالفئات الأخرى، أين أيضا كانت الزيادة في عدد العمال التنفيذيين في الفصل الثالث مقارنة بالفصل الثاني بنسبة 2.18%، و هذا راجع لنشاط المؤسسة القائم على مشاريع إنجاز قنوات الغاز، و التي تتطلب عدد أكبر من العمال التنفيذيين مقارنة بالإطارات و التقنيين، و الذين إنخفضت نسبتهم في الفصل الثالث مقارنة بالفصل الثاني على التوالي بنسبة 5.24% للإطارات، و 1.40% للتقنيين بسبب الخروج المؤقت من العمل بالنسبة للإطارات و التقنيين الدائمين، و نهاية العقود دون تجديدها بالنسبة للإطارات و التقنيين المؤقتين بالإضافة إلى الإستقالة و الفصل عن العمل و التخلي عن المنصب، أما بالنسبة للعمال الإناث فقد إنخفض عددهم في الفصل الثالث بنسبة 1.19% عن الفصل السابق مقارنة بالذكور الذين إرتفع عددهم في الفصل الثالث بنسبة 1.19% و الذين يشكلون حوالي 96% من عدد العمال الإجمالي بالشركة، بحيث كان السبب في هذا التراجع لعدد العمال الإناث الخروج المؤقت من العمل للعمال الدائمين، أما بالنسبة للعمال المؤقتين فإقتصر الأمر على نهاية عقودهم دون تجديد.

بالنسبة لغيابات العمال الدائمين في الفصل الثالث فإنه مقارنة بالفصل الثاني قد شهدت إرتفاع طفيف و غير مهم، حيث تم تسجيل زيادة وحيدة في كل من الإحالة إلى الإستيداع و كذا العجز عن العمل و هذا راجع لظروف صحية و إجتماعية خاصة، كما تم تسجيل زيادة طفيفة في الغيابات المتعلقة بعطلة الأمومة بثلاث عمال في الفصل الثالث و التي كانت منعدمة في الفصل الثاني، بينما لم تسجل أي حالة غياب بسبب التدريب في كلا الفصلين، و هذا راجع لكفاءة العمال الحاليين و قدرتهم على أداء عملهم بشكل متقن دون الحاجة لقيام الشركة بإرسالهم لتلقي التدريب أو التكوين حاليا، كما أنه لم يتم تسجيل أي حالة غياب بسبب العطل المرضية طويلة الأجل أو بسبب حوادث العمل و هذا راجع لإلتزام العمال بقوانين الأمن و السلامة في العمل، و إنضباطهم داخل و خارج العمل، أما بالنسبة للغيابات غير مبررة فلم يتم تسجيل أي حالة، و هذا لصرامة الإجراءات المتبعة من طرف إدارة الموارد البشرية بخصوص متابعة و مراقبة نشاط العمال و تسجيل أوقات دخولهم و خروجهم من المؤسسة بالإضافة إلى إمتثال العمال لتلك الإجراءات و إحترام قواعد و قوانين العمل الخاصة بها.

نلاحظ من خلال مؤشر التوظيف أن نسبة التوظيف للعمال الدائمين قد إنخفضت بنسبة 75% في الفصل الثالث مقارنة بالفصل الثاني من نفس السنة، و هذا راجع لإنخفاض عدد مناصب الشغل الشاغرة للعمال الدائمين بسبب قلة الغيابات للموظفين الدائمين بشكل عام، و كذا عدم خلق أي مناصب عمل جديدة و الإبقاء على نفس المناصب القديمة، أما فيما يخص توظيف العمال المؤقتين، فإنه قد زاد في الفصل الثالث عن الفصل السابق بنسبة 58.49% تزامنا مع الزيادة التي شهدتها توظيف المؤسسة للعمال في الولايات الجنوبية في الفصل الثالث بنسبة 273.33%، و هذا راجع لبداية أحد المشاريع الخاصة بالمؤسسة في

الولايات الجنوبية، أين تكون الحاجة لتوظيف عمال مؤقتين بشكل أكبر من أجل العمل على المشروع، أما بالنسبة لتوظيف الإناث فإنه لم يشهد أي زيادة في الفصل الثالث مقارنة بالفصل الثاني، أين تم توظيف موظفتين فقط، واحدة في منصب إطار بعقد دائم خلفا لمنصب شاغر من أصل 3 مناصب شاغرة في نفس الرتبة، و واحدة في منصب تنفيذي خلفا لمنصب شاغر واحد في نفس الرتبة.

مما سبق فإننا نرى أن تقييم الموارد البشرية عن طريق لوحة القيادة الاجتماعية في مؤسسة قنغاز يفتقر إلى العديد من الأمور التي قد تساهم في تقييم الأداء بأكبر قدر من الفعالية، بداية بالمؤشرات كعدم وجود مؤشر التدريب في لوحة القيادة الاجتماعية، و الذي يظهر فيه مدى تأثير التدريب على أداء الموظفين، و كذا إنعدام الأهداف المتوقعة، فالمؤسسة كما تم ذكره سابقا هي لا تقوم بوضع أهداف توقعية أو تقدير مسبق لما سيتم القيام به، و ذلك بسبب طبيعة نشاطها حيث أنها لا تعتمد على التخطيط الإستراتيجي في إدارة أعمالها، الأمر الذي يدفعها إلى تقييم الأداء بإستعمال المعلومات و النتائج الفعلية للفصل أو السنة قيد الدراسة، بالمقارنة مع نتائج الفصل السابق أو السنة السابقة و التي تكون كمرجع لتقييم الأداء الحالي لمواردها البشرية.

خلاصة الفصل :

من خلال دراستنا التطبيقية حول مساهمة لوحة القيادة الاجتماعية في تقييم أداء الموارد البشرية لمؤسسة قنغاز، و التي تطرقنا فيها إلى التعريف بالمؤسسة و نشاطها و مديرياتها بما فيها مديرية الموارد البشرية، و التي تعرفنا على أقسامها، كما تعرفنا على لوحة القيادة الاجتماعية الخاصة بالمؤسسة، و أهدافها و مراحل إعدادها، و تطرقنا إلى الميزانية الاجتماعية للمؤسسة، و كذا المؤشرات التي تعتمد عليها مؤسسة قنغاز في تصميم لوحة القيادة الاجتماعية و المتمثلة في عدد العمال و الغيابات و التوظيف.

و من خلال ما سبق توصلنا إلى كشف كيفية إستغلال المؤسسة لتلك المؤشرات في إطار تقييم أداء مواردها البشرية، و ذلك بتحليل البيانات التي تقدمها لوحة القيادة الاجتماعية الفصلية، و مقارنتها مع بيانات لوحة القيادة الاجتماعية للفصل السابق، و من خلال المقارنة تم تفسير تلك البيانات إلى تحسن أو تراجع في أداء الموارد البشرية ، مع ذكر الأسباب التي أدت إلى ذلك، فكل هذا أعطى صورة كاملة حول أداء الموارد البشرية في المؤسسة رغم النقائص و العيوب التي شهدتها لوحة القيادة الاجتماعية للمؤسسة.

الخاتمة العامة

إن الموارد البشرية في المؤسسة تعتبر المورد الإستراتيجي و المحرك الأساسي الذي يساهم في خلق القيمة المضافة للمؤسسة، كما يسمح لها بتحقيق ميزة تنافسية تعزز مكانتها في السوق، و هذا ما جعل أدائه يؤثر مباشرة في أداء المؤسسة، لذا صار من المهم متابعة و تقييم أداء الموارد البشرية بشتى الطرق و الوسائل و الأدوات اللازمة، و من تلك الأدوات التي يتم إستخدامها في التقييم نجد لوحة القيادة الإجتماعية.

و بالاعتماد على مختلف المعارف النظرية و التطبيقية المتوفرة لدينا، قمنا بإعداد بحثنا هذا و الذي يهدف إلى التطرق إلى مختلف طرق تقييم الموارد البشرية في المؤسسة، و التعرف على لوحة القيادة الإجتماعية و أهميتها في المؤسسة، و تبيان مساهمتها في تقييم أداء الموارد البشرية.

من خلال دراستنا توصلنا إلى جملة من النتائج النظرية، أهمها ما يلي :

- تتمثل عملية تقييم أداء الموارد البشرية في مقارنة النتائج الفعلية مع المؤشرات المرجعية، بإستخدام أدوات و طرق تشمل معايير و مؤشرات، تساعد على معرفة الخلل في أداء الموارد البشرية و إتخاذ القرارات المناسبة.
- تحتوي المؤسسة على مجموعة من لوحات القيادة، كل واحدة فيها خاصة بوظيفة أو قسم أو مصلحة معينة حسب حجم المؤسسة، كلوحة القيادة المالية و لوحة القيادة التقنية و لوحة القيادة الخاصة بالعمليات و غيرها.
- يتم إعداد لوحة القيادة الإجتماعية من طرف إدارة الموارد البشرية بالاعتماد على البيانات التي يوفرها نظام معلومات الموارد البشرية من مختلف المصادر الداخلية و الخارجية.
- تعتبر لوحة القيادة الإجتماعية أداة تقييم تنبؤية، تعمل على تتبع الأداء الفعلي للموارد البشرية بدقة و مقارنته مع الأهداف المتوقعة، و هذا لما تحتويه من مختلف المؤشرات التي تضم أهم المعلومات الخاصة بأنشطة و سلوك الموظفين، مما يسمح بالتقييم الفعال لأداء الموارد البشرية.
- يمكن تمييز ثلاث عائلات كبرى في مؤشرات لوحة القيادة الإجتماعية، و هي المؤشرات الخاصة بالتسيير الإجتماعي، المؤشرات الخاصة بأداء العمليات، و مؤشرات خلق القيمة، كما تعتبر مؤشرات التدريب و التوظيف و الغياب و عدد العمل و نظام الأجور أحد أهم و أكثر المؤشرات إستعمالا في إعداد لوحة القيادة الإجتماعية عموما، لما توفره من معلومات دقيقة و مفصلة و مباشرة حول أداء الموارد البشرية، و كذا لأهمية تلك المعلومات عن غيرها في عملية تقييم الأداء.
- أما من خلال دراستنا الميدانية فقد توصلنا إلى مجموعة من النتائج، أهمها مايلي :
- يتم إعداد مؤشرات لوحة القيادة الإجتماعية في مؤسسة قنغاز بالاعتماد على الميزانية الإجتماعية و قاعدة بيانات الموارد البشرية.
- تغطي لوحة القيادة الإجتماعية بالمؤسسة ثلاث مؤشرات فقط، تتمثل في مؤشر عدد العمال و مؤشر التوظيف و مؤشر الغياب.

من خلال نتائج دراستنا، يمكن القول أنه يوجد تشابه كبير من حيث النتائج النظرية مع الدراسات السابقة، ما عدا النتائج الخاصة بالدراسة الميدانية أين كان الاختلاف واضحا، حيث تبين أن لكل شركة طريقة تطبيق خاصة بها في تقييم أداء الموارد البشرية بإستخدام لوحة القيادة الإجتماعية، و هذا لإختلاف المؤشرات الخاصة بها و الظروف الخاصة بنشاطها و السياسات الإدارية التي تتبعها في تنظيم و متابعة نشاط الموظفين.

- بالإستعانة بنتائج دراستنا قمنا بإختبار الفرضيات التي تم تقديمها في إشكالية الدراسة و المتمثلة في :
- الفرضية الأولى : من خلال دراستنا لطرق تقييم أداء الموارد البشرية، و التي أظهرت وجود عدة طرق للتقييم منها الحديثة و منها التقليدية، تختلف بإختلاف طبيعة نشاط المؤسسة و سياساتها و فلسفتها الإدارية، كتقييم الأداء بطريقة الصفات أو السمات، و التقييم بطريقة إدارة الجودة الشاملة يمكن القول أن الفرضية الأولى صحيحة.
 - الفرضية الثانية : يكمن دور لوحة القيادة الإجتماعية من خلال ما تم التطرق إليه في الفصل النظري، في كونها أداة تسمح بتشخيص الوضعية الحقيقية للموارد البشرية و مراقبة و تقييم أدائها، و يتم إعدادها على من طرف إدارة الموارد البشرية عن طريق مجموعة من المؤشرات، و هذا ما يؤكد صحة الفرضية الثانية.
 - الفرضية الثالثة : تستمد لوحة القيادة الإجتماعية مؤشراتها من وظائف إدارة الموارد البشرية بالإضافة إلى نظام معلومات الموارد البشرية و الميزانية الإجتماعية، و هذا ما يؤكد صحة الفرضية الثانية.
 - الفرضية الرابعة : يتم إعداد لوحة القيادة الإجتماعية من طرف إدارة الموارد البشرية بالإعتماد على البيانات التي يوفرها نظام معلومات الموارد البشرية من مختلف المصادر الداخلية و الخارجية، حيث يعمل نظام معلومات الموارد البشرية على تغذية مؤشرات لوحة القيادة الإجتماعية و تحديثها في كل مرة، من أجل ضمان تقييم فعال و مستمر، فلا يمكن إعداد لوحة قيادة إجتماعية بدون نظام معلومات الموارد البشرية، و هذا ما يؤكد صحة الفرضية الرابعة.
- من خلال دراستنا النظرية و الميدانية لموضوع بحثنا، إتضح لنا وجود بعض النقائص و التي تتمثل أهمها في :
- الدراسة الميدانية لم تغطي كافة الجوانب الخاصة بالجانب النظري و هذا بسبب عدم توفر بعض الوثائق الخاصة بالشركة بسبب الخصوصية.
 - لم يتم تقييم أداء الموارد البشرية عن طريق لوحة القيادة الإجتماعية في الدراسة الميدانية بحسب ما تم التطرق إليه في الجانب النظري، و هذا لغياب بعض المؤشرات في لوحة القيادة التابعة للمؤسسة، و كذا عدم توفرها على الأهداف التوقعية للأداء، بحكم أن المؤسسة لا تعتمد على التخطيط الإستراتيجي في إدارة و تسيير مواردها و نشاطاتها.
 - من خلال نتائج الدراسة السابقة، نقدم مجموعة من التوصيات أهمها :
 - على المؤسسة إعطاء أهمية أكبر للمؤشرات الخاصة بأداء العمليات و مؤشرات خلق القيمة، عند إعداد لوحة القيادة الإجتماعية الخاصة بها، من أجل ضمان تقييم أداء أكثر دقة و فعالية لمواردها البشرية.
 - على المؤسسة تبني منهج الإدارة بالأهداف في تقييم أداء مواردها البشرية.
 - ضرورة تسطير أهداف إستراتيجية لأداء الموارد البشرية في المؤسسة، و إدراجها في لوحة القيادة الإجتماعية من أجل تقييم الأداء بواقعية أكثر.
 - توعية المسؤولين بأهمية لوحة القيادة الإجتماعية في تحسين أداء الموارد البشرية و أداء المؤسسة، بالإضافة إلى إعداد دورات تدريبية لهم بخصوصها.
- بعد دراستنا لهذا الموضوع و إستخلاص النتائج منه، ظهرت لنا مجموعة من المواضيع في نفس المجال حيث تتمثل في:
- دور لوحة القيادة في تحسين تسيير الموارد البشرية.
 - دور لوحات القيادة للموارد البشرية في تدعيم المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة.
 - دور لوحة القيادة الاجتماعية في اتخاذ القرار.

و في الأخير نأمل أن نكون قد تمكنا من إعداد الدراسة بالشكل الذي يخدم الغرض المعد من أجلها، و هو إعطاء ولو صورة موجزة عن دور لوحة القيادة الاجتماعية في تقييم أداء الموارد البشرية.

قائمة المراجع

أولاً: المراجع باللغة العربية

الكتب:

- بن عنتر عبد الرحمان، إدارة الموارد البشرية، دار اليازوري للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2010.
- جمال الدين محمد المرسى، الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية المدخل لتحقيق ميزة تنافسية لمنظمة القرن الحادي و العشرين، الدار الجامعية للطباعة، مصر، 2003.
- خالد عبد الرحيم الهيتي، إدارة الموارد البشرية، دار حامد للنشر و التوزيع، عمان، 1999.
- خضير كاظم حمود، ياسين كاسب الخرشة، إدارة الموارد البشرية، دار المسيرة للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2007.
- سهيلة محمد عباس، إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي، دار وائل للنشر و التوزيع، الطبعة 1، الأردن، 2002.
- عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة: بعد استراتيجي، دار وائل للنشر و التوزيع، الطبعة 1، الأردن، 2005.
- فريد كورتل و منير نوري، إدارة الموارد البشرية، مكتبة المجتمع العربي للنشر و التوزيع، الطبعة 1، عمان، الأردن، 2010.
- محمد عبد الوهاب حسن ع شماوي، دور تقييم الأداء في تنمية الموارد البشرية، الطبعة 1، القاهرة: الشركة العربية المتحدة للتسويق و التوريدات، مصر، 2014.
- ناصر دادي عدون، الموارد البشرية و السلوك التنظيمي، دار المحمدية العامة، الجزائر، 2004.
- نوال يونس محمد آل مراد، نظام تقييم أداء الموارد البشرية و انعكاساته في قرارات ادارتها، دار غيداء للنشر و التوزيع، عمان، 2013.

المجلات:

- أسماء معيني و إلياس بومعروف، دور لوحة القيادة في تحقيق الحوكمة في المؤسسات الاقتصادية، مجلة الدراسات في الاقتصاد و إدارة الأعمال، المجلد 4، العدد 2، 2021.
- إسماعيل بلحنيش و سليم حداب، مساهمة مؤشرات لوحة القيادة الاجتماعية في عملية إتخاذ القرار في المؤسسات الرياضية، مجلة المحترف لعلوم الرياضة و العلوم الإنسانية و الاجتماعية، المجلد 9، العدد 1، 2022.
- آسية سايج، نموذج مقترح لتطبيق لوحة القيادة وفق مشروع المؤسسة لوزارة الصحة و السكان و اصلاح المستشفيات: دراسة حالة المؤسسة العمومية الاستشفائية بعين يوسف ولاية المدية، مجلة الاقتصاد و التنمية البشرية، المجلد 1، العدد 1، 2019.
- بلاغماسة بركة، نظام معلومات الموارد البشرية و علاقته بوظائف إدارة الموارد البشرية، مجلة التنمية و إدارة الموارد البشرية، العدد 9، 2017.

- بن عيسى إلهام، لوحة القيادة الاجتماعية و المؤشرات الاجتماعية، مجلة إرتقاء للبحوث و الدراسات الاقتصادية، المجلد 02، 2021.
- دحية عبد الحفيظ، نظرة حول لوحة القيادة في البنوك العمومية التجارية الجزائرية، مجلة الإصلاحات الاقتصادية و الاندماج في الاقتصاد العالمي، المجلد 3، العدد 5، 2008.
- رجم خالد، دادان عبد الغني، تقييم أثر نظام معلومات الموارد البشرية على وظائف إدارة الموارد البشرية في المديرية الجهوية للإنتاج لمؤسسة سوناطراك، حاسي مسعود، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة محمد خيضر، العدد 40، 2015.
- رحيم حسين و أبو نقيب أحمد، دور لوحة القيادة في دعم فعالية مراقبة التسيير، مجلة الأبحاث الاقتصادية و إدارية، العدد 4، 2008.
- رقام ليندة، التكامل في ممارسة نشاطي تقييم أداء الموارد البشرية و التكوين في مؤسسة تسيير شبكة نقل الكهرباء GRTE سطيف، مجلة الباحث الاقتصادي، العدد 1، 2021.
- زين الدين كادي، عفيف غوار، تقنيات ومهارات البحث في مصادر المعلومات الإلكترونية قواعد البيانات نموذجاً، مجلة الحضارة الإسلامية، العدد 1، 2017.
- سليمان بوفاسة و ملين علوطي، مكانة لوحة القيادة كأداة تحليل و مراقبة التكاليف في المؤسسة الاقتصادية، مجلة الاقتصاد و التنمية مخبر التنمية المحلية المستدامة، جامعة مسيلة، المجلد 1، العدد 2، 2013.
- عامر حاج دحو و حميمش نرجس، دور لوحة القيادة في تقييم الأداء الداخلي في المؤسسة العمومية الاقتصادية حالة مؤسسة فيلامب، مجلة التكامل الاقتصادي، المجلد 4، العدد 3، 2016.
- عمر بلخير جواد، سياسة دارة الموارد البشرية في ظل التطورات الحديثة، مجلة المؤشر للدراسات الاقتصادية، المجلد 1، العدد 3، 2017.
- ملين علوطي، نذيرة راقي، لوحة القيادة كأداة لمراقبة لتسيير في المؤسسات الاقتصادية العمومية حالة فرع شركة سونلغاز بالمدينة، مجلة دراسات العدد الاقتصادي، المجلد 8، العدد 1، 2017.
- وليد أحمد العناني، الدليل نحو بناء قاعدة بيانات للسانيات الحاسوبية العربية، مجلة اللسانيات، العدد 2، 2009.
- أطروحة دكتوراه:**
- بوحديد ليلي، دور لوحة القيادة الاجتماعية في تقييم أداء الموارد البشرية في المؤسسة الصناعية: دراسة ميدانية لشركة الاسمنت- عين التوتة-باتنة، أطروحة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة دكتوراه في علوم التسيير، كلية العلوم التجارية و اقتصادية و علوم التسيير، جامعة الحاج لخضر، باتنة، 2015.
- يوغرطة بايموت، دور لوحات القيادة للموارد البشرية في تدعيم المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة- دراسة عينة من المؤسسات الجزائرية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في علوم التسيير، تخصص إدارة الأعمال، جامعة محمد بوضياف، مسيلة، 2019.
- مذكرات ماجستير:**
- سمية مصباح، دور لوحة القيادة في تحسين تسيير الموارد البشرية-دراسة حالة مؤسسة سونلغاز بقسنطينة، مذكرة لنيل شهادة ماجستير في علوم التسيير، تخصص تسيير الموارد البشرية، جامعة منتوري قسنطينة، 2010.

- هشام بوكفوس، أساليب تنمية الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية العمومية الجزائرية، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الانسانية و الاجتماعية، جامعة قسنطينة، 2006.

المحاضرات :

- مليكة علائي، محاضرة لوحة القيادة الاجتماعية، مقياس اليقظة الاجتماعية و تسيير النزاعات، تخصص تسيير الموارد البشرية، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2021-2022.

ثانيا: المراجع باللغة الأجنبية

الكتب:

-Fontaine, Gavino Karine, Zambeau Adrieu, Bilan social et tableau de bord : des outils de pilotage au service de Ressources Humaines, une collection : les diagnostics de l'emploi territorial, n°9, France, 2005.

-Guedj et al, Le contrôle de gestion pour améliorer la performance de l'entreprise, Edition d'organisation, Paris, 1991.

-Imbert. J, Le tableau de bord RH, construire mettre en œuvre et évaluer le système de pilotage RH, Edition D'Organisation groupe Eyrolles, Paris, 2007.

الملاحق

الملحق 1

حالات عدد الموظفين الفئة النسائية والحركات المسجلة خلال الفصل الثالث لسنة 2021

1 - العمال الدائمين (CDI):

- مدخلات الفصل:

الحالة	إطار	تقني سامي	تقني	العمال التنفيذيين	المجموع
توظيف	1	-	-	-	1
الدوام	-	-	-	-	0
تغيير شركة تابعة لشركة الأم	-	-	-	-	0
التغيير في الفئة الاجتماعية المهنية	-	-	-	-	0
إعادة إدماج الموظفين الخاملين	-	-	-	-	0
المجموع	1	0	0	0	1

- مخرجات الفصل:

الحالة	إطار	تقني سامي	تقني	العمال التنفيذيين	المجموع
رفض التأكيد	-	-	-	-	0
الاستقالة قبل التأكيد	-	-	-	-	0
استقالة بعد التأكيد	-	-	-	-	0
فصل من العمل	-	-	-	-	0
التخلي عن المنصب	-	-	-	-	0
تقاعد	-	-	-	-	0
حالة وفاة	-	-	-	-	0
تغيير شركة تابعة لشركة الأم	-	-	-	-	0
التغيير في الفئة الاجتماعية المهنية	-	-	-	-	0
خروج مؤقت	3	-	-	-	3
المجموع	3	0	0	0	3

- الوضعية السابقة:

إطار مسؤول	إطارات سامية تنفيذية	إطار عالي	إطار	تقني سامي	تقني	العمال التنفيذيين	المجموع
-	2	4	35	7	2	2	52

- الوضعية الحالية:

إطار مسؤول	إطارات سامية تنفيذية	إطار عالي	إطار	تقني سامي	تقني	العمال التنفيذيين	المجموع
-	2	4	33	7	2	2	50

2- العمال المؤقتين (CDD):

- مدخلات الفصل:

الحالة	إطار	تقني سامي	تقني	العمال التنفيذيين	المجموع
عمال جدد	-	-	-	1	1
عقود جديدة للعمال	-	-	-	-	0
تجديد العقود المسجلة	-	-	-	-	0
التغيير في الفئة الاجتماعية المهنية	-	-	-	-	0
إعادة إدماج الموظفين الخاملين	-	-	-	-	0
المجموع	0	0	0	1	1

- مخرجات الفصل:

الحالة	إطار	تقني سامي	تقني	العمال التنفيذيين	المجموع
نهاية العقد دون تجديد	-	-	-	1	1
استقالة	-	-	-	-	0
فصل من العمل	-	-	-	-	0
التخلي عن المنصب	-	-	-	-	0
تقاعد	-	-	-	-	0
حالة وفاة	-	-	-	-	0
التغيير في الفئة الاجتماعية المهنية	-	-	-	-	0
خروج مؤقت	-	-	-	-	0
المجموع	0	0	0	1	1

- الوضعية السابقة:

إطار مسؤول	إطارات سامية تنفيذية	إطار عالي	إطار	تقني سامي	تقني	العمال التنفيذيين	المجموع
-	-	-	1	12	6	13	32

- الوضعية الحالية:

إطار مسؤول	إطارات سامية تنفيذية	إطار عالي	إطار	تقني سامي	تقني	العمال التنفيذيين	المجموع
-	-	-	1	12	6	14	33

الملحق 2

قائمة التوظيف الخاصة بالفئة النسائية خلال الفصل الثالث لسنة 2021

1- العمال الدائمين (CDI):

- منصب إطار:

N°	منصب العمل	دراسات / تطوير	المجموع
1	إطار الدراسات	1	1
	المجموع	1	1

1- العمال المؤقتين (CDD):

- منصب إطار:

N°	منصب العمل	-	المجموع
1	Néant	-	0
	المجموع	0	0

- منصب تنفيذي:

N°	منصب العمل	مستحقات عامة	المجموع
1	عاملة صيانة	1	1
	المجموع	1	1