



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي



## المدرسة العليا للتجارة

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماجستير في علوم التسيير

التخصص: تنظيم وإدارة المؤسسات

الموضوع:

دور لوحة القيادة الاجتماعية في متابعة أداء الموارد البشرية.

حالة : مؤسسة باتيميتال وحدة هياكل غرب عين الدفلى

تحت إشراف:

د. فريدة جدي

إعداد الطالب:

حسني نصر الدين

مكان التبرص: مؤسسة باتيميتال غرب عين الدفلى

فترة التبرص: من 2020/07/01 إلى 2020/07/31



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

## المدرسة العليا للتجارة

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماستر في علوم التسيير

التخصص: تنظيم وإدارة المؤسسات

الموضوع:

دور لوحة القيادة الاجتماعية في متابعة أداء الموارد البشرية

حالة : مؤسسة باتيميتال وحدة هياكل غرب عين الدفلى

تحت إشراف:

د. فريدة جدي

إعداد الطالب:

حسني نصر الدين

مكان التربص: مؤسسة باتيميتال غرب عين الدفلى

فترة التربص: من 2020/07/01 إلى 2020/07/31

2020/2019

## الإهداء

إلى صاحب الصورة العطرة و الفكر المستنير فقد كان له الفضل الأول في بلوغي التعليم العالي والذي  
الحبيب ، أطال الله في عمره .

إلى من وضعتني على طريق الحياة، و جعلتني رابط الجأش، و رعتني حتى صرت راشداً، أمي الغالية،  
طيب الله ثراها.

إلى من حبهم يسري في عروقي ، إلى جميع إخوتي حفظهم الله.

إلى كل أصدقائي ومن شاركتم مقاعد الدراسة.

و في الأخير، إلى كلّ أساتذتي الذين قدّموا لي يد العون و لم يبخلوا عليّ بتوجيهاتهم و نصائحهم وإلى  
كلّ من ساهم في نجاحي.

## شكر و تقدير

"يا رب لك الحمد والشكر كما ينبغي لجلال وجهك ولعظيم سلطانك"

"يا رب لك الحمد حتى ترضى ولك الحمد إذا رضيت ولك الحمد بعد الرضا"

يسرني و يشرفني أن أتقدم بالشكر الجزيل إلى الأستاذة المشرفة "**فريدة جدي**" اعترافا بجميلها على

قبولها الإشراف على الموضوع، و توجيهاتها و نصائحها و كذا جزيل الشكر إلى اللجنة المناقشة.

كما نتقدم بالشكر إلى عمّال مؤسسة باتيميتال يعين الدفلى الذين ساهموا في إتمام هذا العمل، كما نتقدم

بالشكر و الامتنان لكلّ من قدم يد المساعدة من قريب أو من بعيد في إنجاز هذا العمل.

## ملخص

تهدف هذه الدراسة إلى إظهار أهمية لوحة القيادة الاجتماعية التي تعتبر أداة أساسية لإدارة أداء العاملين بالمؤسسة، كما أنها تسمح في التحكم في مختلف أنشطة الموارد البشرية من خلال مقارنة المؤشرات الحقيقية مع المؤشرات المتوقعة و تحديد الانحرافات، من أجل معرفة مواضع الاختلال و معالجتها و اتّخاذ القرارات السليمة، و توقع سياسة إدارة الموارد البشرية.

و من أجل ذلك أجرينا دراسة ميدانية على مؤسسة باتيميتال غرب ولاية عين الدفلى لمعرفة مدى فاعلية و مساهمة هذه الأداة في تقييم و تحسين أداء الموارد البشرية، و ذلك بالتطرق لمختلف المؤشرات و المعايير التي تساعد في تقييم الأداء، حيث أصبح من الواجب على المؤسسات الاعتماد على لوحة القيادة الاجتماعية من أجل تحقيق أهدافها باعتبارها أداة من أدوات التسيير الحديثة.

و قد نتج عن هذه الدراسة عددًا من النتائج التي تهدف إلى تفعيل لوحة القيادة الاجتماعية في تقييم أداء الموارد البشرية بالمؤسسة، التي يمكن أن تكون بمثابة دليل للمؤسسة الاقتصادية، و تم تطرق إلى عينة من عمال مؤسسة باتيميتال غرب عين الدفلى، و ذلك بتوزيع استمارة استبيان عليهم لمعرفة آراءهم حول أثر استعمال مؤشرات لوحة القيادة الاجتماعية و مدى فاعلية تقييم أداء الموارد البشرية بالمؤسسة، ممّا سمح لنا بالإجابة على السؤال الرئيسي و وضع أنفسنا في مواجهة الافتراضات التي تمّ طرحها في البداية.

**الكلمات المفتاحية:** لوحة القيادة الاجتماعية، الإدارة، الأداء، المؤشرات، تقييم، الموارد البشرية.

## Résumé

Le présent travail de recherche a pour objectif de démontrer la pertinence de tableau de bord social qui est considéré comme un instrument indispensable pour le pilotage de la performance des entreprises. De plus, il permet de contrôler les activités RH en dégageant les écarts entre la situation présente et prévue, et ce afin de repérer les dysfonctionnements pour y remédier et d'anticiper une politique de gestion des ressources humaines.

Pour atteindre notre objectif et répondre à la problématique de la recherche, nous procéderons à une étude sur le terrain auprès de l'entreprise Battimital, à l'ouest d'Ain Defla, afin de connaître l'efficacité et la contribution de cet outil à l'évaluation et à l'amélioration de la performance des ressources humaines, en abordant les différents indicateurs et critères qui aident à évaluer la performance, car il est devenu impératif pour les entreprises de s'appuyer sur le tableau de bord social dans le but d'atteindre leurs objectifs fixés en tant qu'outil de gestion moderne.

D'après cette étude, nous avons constaté un certain nombre de résultats qui consiste à mettre en place un tableau de bord social servant de base à l'évaluation de la performance des ressources humaines, qui peut servir de guide pour l'entreprise économique. Puis, nous avons déterminé la taille de notre échantillon de recherche concernant l'entreprise Battmetal Corporation, à l'ouest d'Ain Defla. Un questionnaire a été distribué au personnel de l'entreprise pour connaître leurs points de vue sur l'impact de l'utilisation des indicateurs de tableau de bord social et l'efficacité de l'évaluation de la performance des ressources humaines dans l'organisation, ce qui nous a permis de répondre à notre question principale. Ainsi, de nous mettre face aux hypothèses qui ont été soulevées au départ.

**Mots clés :** tableau de bord social, pilotage, performance, indicateurs, évaluation, ressources humaines.

## الفهرس

الإهداء

الشكر و التقدير

الملخص

III.....	قائمة الجداول:
V.....	قائمة الأشكال:
VI.....	قائمة الملاحق:
VI.....	قائمة المختصرات و الرموز:
أ.....	مقدمة عامة:
0.....	الفصل الأول: الإطار المفاهيمي لتقييم أداء الموارد البشرية
2.....	تمهيد:
3.....	المبحث الأول: ماهية إدارة الموارد البشرية
3.....	المطلب الأول: مفهوم إدارة الموارد البشرية
5.....	المطلب الثاني: وظائف إدارة الموارد البشرية
7.....	المطلب الثالث: التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية
8.....	المبحث الثاني: ماهية تقييم أداء الموارد البشرية
9.....	المطلب الأول: مفهوم أداء الموارد البشرية
11.....	المطلب الثاني: مفهوم تقييم أداء الموارد البشرية وأهميته
13.....	المطلب الثالث: أسس وأهداف تقييم أداء الموارد البشرية
17.....	المبحث الثالث: أساليب تقييم أداء الموارد البشرية:
17.....	المطلب الأول: معايير و مؤشرات تقييم الأداء
20.....	المطلب الثاني: طرق تقييم أداء الموارد البشرية
25.....	خلاصة الفصل:
0.....	الفصل الثاني: لوحة القيادة كأداة لتقييم أداء الموارد البشري
27.....	تمهيد:
28.....	المبحث الأول : مدخل عام إلى لوحة القيادة
28.....	المطلب الأول: مفاهيم أساسية حول لوحة القيادة
31.....	المطلب الثاني: إعداد لوحة القيادة و تصميمها
35.....	المطلب الثالث: أنواع لوحة القيادة
36.....	المبحث الثاني: لوحة القيادة الاجتماعية
36.....	المطلب الأول: مفاهيم أساسية حول لوحة القيادة الاجتماعية
39.....	المطلب الثاني: مصادر و معلومات لوحة القيادة الاجتماعية
43.....	المطلب الثالث: مؤشرات الأداء للوحة القيادة الاجتماعية

44	المبحث الثالث: مساهمة لوحة القيادة الاجتماعية في تقييم أداء الموارد البشرية
45	المطلب الأول: مساهمة مؤشر التوظيف في تقييم أداء الموارد البشرية
47	المطلب الثاني : مساهمة مؤشر التدريب في تقييم أداء الموارد البشرية
48	المطلب الثالث: مساهمة مؤشر ظروف عمل إدارة الموارد البشرية في تقييم أداء الموارد البشرية
51	الخاتمة الفصل:
0	الفصل الثالث: دراسة حالة مؤسسة وحدة باتيميتال هياكل الغرب عين الدفلى
53	تمهيد:
54	المبحث الأول: تقديم مؤسسة باتيميتال
54	المطلب الأول: التعريف بمؤسسة باتيميتال
55	المطلب الثاني: مهام وانجازات و أهداف المؤسسة
56	المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي
60	المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة الميدانية
60	المطلب الأول: مجتمع و عينة الدراسة
61	المطلب الثاني: طرق جمع البيانات
62	المطلب الثالث: صدق وثبات الاستبيان
63	المبحث الثالث: تحليل نتائج استطلاع آراء الموظفين و اقتراح نموذج للوحة القيادة الاجتماعية
63	المطلب الأول: تحليل دليل المقابلة
64	المطلب الثاني: المعالجة الوصفية لعينة الدراسة
68	ثانيا: تحليل محاور الاستبيان
82	المطلب الثالث: اقتراح نموذج لتفعيل دور لوحة القيادة الاجتماعية في تقييم أداء الموارد البشرية في مؤسسة باتيميتال
84	خاتمة الفصل:
86	الخاتمة العامة:
89	قائمة المراجع:
96	قائمة الملاحق:

## قائمة الجداول:

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
01	أغراض تقييم الأداء	15
02	الشروط التي يجب أن تتوفر في المؤشر و المعيار الجيدين	19
03	مقارنة بين الطرق التقليدية و الطرق الحديثة في تقييم أداء الموارد البشرية	24
04	نموذج مصغر للوحة القيادة (تصميم الأساس)	34
05	شكل لوحة القيادة	35
06	نموذج للوحة القيادة الاجتماعية	38
07	توزيع الموارد البشرية في المؤسسة حسب التصنيف الوظيفي لشهر افريل 2020	60
08	يبين مدى ثبات أداة الدراسة	63
09	توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس	64
10	توزيع أفراد العينة حسب متغير السن	65
11	توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي	66
12	توزيع أفراد العينة حسب الخبرة المهنية	67
13	يبين ما إذا كانت عملية تقييم الأداء تخضع للرقابة المباشرة من قبل الإدارة العليا للشركة	68
14	يبين ما إذا كان تقييم الأداء بشكل دوري و منتظم سنويا	69
15	يبين ما إذا كان هناك أهداف محددة للوظيفية يتم التقييم على أساسها	69
16	يبين ما إذا كان نظام تقييم أداء العاملين بالمؤسسة يتميز بالشفافية و العدالة	70
17	يبين ما إذا كانت معايير تقييم الأداء في المؤسسة كافية لتقييم أداء العاملين	70
18	يبين ما إذا كانت معايير التقييم موضوعية لا تؤدي إلى تدخل العوامل الشخصية	71
19	يبين ما إذا كانت المؤسسة تستخدم نماذج تقييم مختلفة للوظائف و ليس نموذج موحد لجميع الوظائف	71
20	يبين ما إذا كان مؤشر التوظيف يعكس مدى جودة الطرق المستعملة من	72

	طرف المؤسسة	
73	يبين ما إذا كانت المؤسسة توظف العامل المناسب في الوظيفة المناسبة	21
74	يبين ما إذا كان تحسين أداء الموارد البشرية يرتبط بتحسين عملية التوظيف	22
75	يبين مؤشر التدريب انخفاض حوادث العمل	23
76	يبين ما إذا كان مؤشر التدريب يساعد في التعرف على فاعلية البرامج التدريبية التي تطبقها المؤسسة	24
77	يبين ما إذا مؤشر التدريب يساهم في معرفة مدى تحسن كفاءة العامل في عمله	25
77	يبين ما إذا يساهم مؤشر الغياب في معرفة مدى التزام العامل بالعمل و احترام قواعد المؤسسة	26
78	يبين ما إذا كان مؤشر الغياب يعكس ظروف العمل السيئة في المؤسسة	27
78	يبين ما إذا كان مؤشر الغياب يتأثر بجنس العامل	28
79	يبين ما إذا كانت لوحة القيادة في المؤسسة تساهم في اتخاذ القرارات الضرورية لتحقيق الأهداف	29
79	يبين ما إذا كانت لوحة القيادة تساهم في معرفة المؤسسة للمعلومات اللازمة و تسهيل ممارسة مهامها	30
80	يبين مدى استعمال لوحة القيادة الاجتماعية للمتابعة الآنية لأداء المؤسسة و مراقبة نشاطها	31
81	يبين مدى استخدام لوحة القيادة الاجتماعية من قبل الإدارة العامة من أجل إتمام مهامها و قيادة المؤسسة	32
81	يبين ما إذا كان مدير الموارد البشرية يستخدم لوحة القيادة الاجتماعية لتحقيق الأهداف المحددة	33
82	النموذج المقترح لتفعيل دور لوحة القيادة الاجتماعية في تقييم أداء الموارد البشرية في مؤسسة صناعية	34
83	النموذج المقترح للوحة القيادة الاجتماعية على واقع مؤسسة وحدة باتيميتال هياكل الغرب عين الدفلى	35

### قائمة الأشكال:

رقم الشكل	عنوان الشكل	الصفحة
01	طريقة التوزيع الإجباري	22
02	لوحة القيادة الاجتماعية في خدمة القيادة	38
03	مصادر المعلومات لنظام لوحة القيادة الاجتماعية	42
04	الهيكل التنظيمي لمؤسسة باتيميتال غرب عين الدفلى	57
05	التمثيل البياني لأفراد العينة حسب متغير الجنس	65
06	التمثيل البياني لأفراد العينة حسب متغير السن	66
07	التمثيل البياني لأفراد العينة حسب المؤهل العلمي	67
08	التمثيل البياني لأفراد العينة حسب الخبرة المهنية	68
09	يبين ما إذا كان مؤشر التوظيف يعكس مدى جودة الطرق المستعملة من طرف المؤسسة	72
10	يبين ما إذا كانت المؤسسة توظف العامل المناسب في الوظيفة المناسبة	73
11	يبين ما إذا كان تحسين أداء الموارد البشرية يرتبط بتحسين عملية التوظيف	74
12	يبين مؤشر التوظيف انخفاض حوادث العمل	75
13	يبين ما إذا كان مؤشر التدريب يساعد في التعرف على فاعلية البرامج التدريبية التي تطبقها المؤسسة	76
14	يبين مدى استعمال لوحة القيادة الاجتماعية للمتابعة الآنية لأداء المؤسسة و مراقبة نشاطها	80

قائمة الملاحق:

الصفحة	عنوان الملحق	رقم الملحق
96	استمارة الاستبيان	01
99	نتائج معامل ثبات الفاكرومباخ	02

قائمة المختصرات و الرموز:

Statistical Package for the Social Sciences: **Spss**

كلم: كيلو متر.

SN-METAL: المؤسسة الوطنية للحديد.

المقدمة

**مقدمة عامة:**

في ظل المنافسة والتوجه الذي صار العالم يسير عليهما، أصبحت وظيفة إدارة تسيير الموارد البشرية في الوقت الراهن باهتمام الكثير من المسيرين، و الباحثين خاصة بعد ما تأكد الدور في رفع كفاءة وفعالية المؤسسات لمواجهة التحديات، و المنافسة في ظل ديناميكيات البيئة الحالية، حيث إن سر نجاح المؤسسات في تحقيق أهدافها لم يعد يكمن في مقدرتها استخدام مواردها المالية و المادية فحسب، بل أيضا في مقدرتها استخدام أكفا الموارد البشرية الكامنة لتصبح قوة ذات فعالية إلا بتطويرها وتحفيزها على البذل والعطاء، وهذه المهام يقع تحقيقها على عاتق وظيفة إدارة الموارد البشرية، و ذلك من خلال تحديد وتوفير احتياجات المنظمة من الكفاءات اللازمة في الوقت المناسب وبالعدد المناسب، وتقديم فرص النمو و التقدم لها للمحافظة عليها ثم توجيهها لقيام بمختلف الأعمال المسندة إليها .

ويمثل تقييم أداء الموارد البشرية عملية أساسية من عمليات إدارة الموارد البشرية لا تقل أهمية عن العمليات الإدارية الأخرى كالخطيط، و اتخاذ القرار، والتدريب، وغيرها ومن ثم لزم وضعها ضمن الخطوط العريضة لقطاع أو مؤسسة ما، تريد أن تحقق نجاحات مختلفة في جوانب معينة، وان التطبيق الناجح لطرق وأدوات تقييم أداء الموارد البشرية يعتبر احد أهم عناصر النجاح وتطور المؤسسة واستمرارها.

لذا فان استخدام لوحة القيادة الاجتماعية على مستوى إدارة الموارد البشرية بغرض متابعة الأداء الموارد البشرية يعتبر أمرا حتميا، وعلى المسؤول المعني بإعدادها أن يختار المؤشرات التي يود متابعتها والتي يتم من خلالها متابعة هذا القسم ككل.

إن هذا الطرح أدى إلى التركيز على لوحة القيادة الاجتماعية، فهي تسمح بقيادة أنشطة إدارة الموارد البشرية، وهي الركيزة الأساسية في اتخاذ القرارات العملية والإستراتيجية، وذلك لما تحتويه من مؤشرات مختلفة ومتباينة، والتي تبنى حسب احتياجات صاحب القرار وإمكانية التنبؤ ودراسة تطور أوضاع الموارد البشرية، ومراقبة تنفيذ إستراتيجيتهم من خلال تقييم أدائهم من أجل تحقيق أهداف ، وإستراتيجية المؤسسة.

وانطلاقا مما سبق جاءت فكرة دراسة موضوعنا هذا لوحة القيادة الاجتماعية، ودورها في تقييم أداء الموارد البشرية، في المؤسسات الصناعية الجزائرية من خلال التطرق إلي دراسة ميدانية لإحدى هذه المؤسسات، وهي شركة باتيميتال للبناء غرب عين الدفلى .

**أولا: إشكالية الدراسة**

مما تمثله لوحة القيادة من أهمية ذات درجة بالغة كان لابد من طرح الإشكالية التالية :

**كيف يمكن للوحة القيادة الاجتماعية إن تساهم في تقييم أداء الموارد البشرية ؟**

اعتمادا على هذه الإشكالية يمكن طرح التساؤلات الفرعية التالية:

- ✓ ما هي أهم مؤشرات لوحة القيادة الاجتماعية المستخدمة في تقييم الأداء ؟
- ✓ كيف يمكن تقييم أداء الموارد البشرية بالمؤسسة ؟
- ✓ ما هو واقع تقييم أداء الموارد البشرية بمؤسسة الصناعية باتيميتال غرب ؟

## ثانياً: الفرضية الرئيسية للدراسة

في ضوء الإشكالية الدراسة يتم طرح الفرضية التالية:

يساهم استخدام لوحة القيادة الاجتماعية في تقييم أداء الموارد البشرية في المؤسسة الصناعية باتيميتال غرب بفعالية وذلك باستعمال مؤشرات متباينة .

وينبثق عن هذه الفرضية الفرضيات الفرعية التالية:

1. تساهم مؤشرات لوحة القيادة الاجتماعية في تقييم أداء الموارد البشرية.
2. يعتبر تقييم أداء الموارد البشرية عنصر أساسي في المؤسسة.
3. تعتمد مؤسسة باتيميتال غرب على لوحة القيادة الاجتماعية في تقييم أداء الموارد البشرية.

## ثالثاً: أسباب اختيار الموضوع

تكمن أسباب اختيار البحث في هذا الموضوع إلى أسباب موضوعية وأخرى شخصية .

### أسباب موضوعية:

وتتمثل فيما يلي

كون الموضوع من المواضيع الحديثة .

محاولة إظهار ضرورة الاعتماد على لوحة القيادة الاجتماعية من خلال إيضاح مدى أهميتها واستخدامها في تقييم أداء الموارد البشرية.

التأكد من أن عملية التقييم في المؤسسة تتم بوجود لوحة القيادة .

### أسباب شخصية:

تتمثل فيما يلي

توجد علاقة مباشرة بين تخصصي و موضوع الدراسة .

الرغبة الشخصية في الإثراء والاطلاع على الموضوع والتعرف على المفاهيم المرتبطة بيه.

## رابعاً: أهمية وأهداف الدراسة

تتجلى أهداف دراستنا وأهميتها فيما يلي:

يتمثل الهدف الأساسي من هذه الدراسة في كشف الغموض عن الدور الذي تلعبه لوحة القيادة الاجتماعية بالمؤسسات في تحسين أداء.

التعريف بلوحة القيادة والتي تعتبر من أدوات التسيير الحديثة التي ما تزال تحتاج إلى توضيح ليسهل تبنيها من طرف المدراء.

وتكمن الأهمية في المساعدة على تقييم أداء الموارد البشرية، والانتقال بها في المؤسسة من منطلق الأفراد، إلى منطلق الجماعة أم منطلق المصلحة العامة، وبالتالي المحافظة على الميزة التنافسية للمنظمة ككل.

#### خامسا: حدود الدراسة

تنقسم حدود الدراسة إلى حدود مكانية و أخرى زمنية وهي على الشكل التالي :

حدود مكانية: مؤسسة باتيميتال غرب وحدة عين الدفلى

حدود زمنية: 2020/07/01 الى 2020/07/31

#### سادسا: منهج البحث والأدوات المستخدمة

قصد الوصول إلى الإجابة على الإشكالية ولفهم أفضل وأدق، سنعتمد على المنهج الوصفي التحليلي وذلك لجمع وتحليل المعلومات، حيث سنعتمد على الأسلوب الوصفي لعرض ما هو متوفر أكاديميا من معلومات عن الموضوع .

والأسلوب التحليلي من خلال التطرق إلى دراسة حالة مؤسسة باتيميتال غرب عين الدفلى ، عن طريق تصميم وتوزيع استمارة الاستبيان على عينة أفراد الدراسة لجمع البيانات عن آراء هذه

الأخيرة، ومعالجتها باستخدام برنامج ( spss ) إضافة إلى برنامج Excel.

#### سابعا: صعوبات البحث

إن من أجل القيام بأي بحث علمي، لا يخلو من الصعوبات التي يتلقاها الباحث فان من أهم الصعوبات التي واجهتها خلال بحثنا يمكن حصرها في الآتي:

- ✓ كثرة المراجع وكثافة المعلومات مما يصعب انتقاء الأفضل وأدق والأوثق.
- ✓ ضيق الوقت لانجاز البحث .

#### ثامنا: هيكل البحث

للإجابة على الإشكالية و الأسئلة الفرعية و إثبات صحت الفرضية من عدمها، سنقوم بتقسيم الدراسة الى جانبين : جانب نظري و جانب تطبيقي.

#### أولاً: الجانب النظري

وهو بدوره تم تقسيمه إلى فصلين:

- ✓ الفصل الأول: تناولنا في هذا الفصل الإطار المفاهيمي لتقييم أداء الموارد البشرية، و تمت معالجته في ثلاث مباحث، حيث تطرقنا في المبحث الأول إلى ماهية إدارة الموارد البشرية، و في المبحث الثاني ماهية تقييم أداء الموارد البشرية، أما المبحث الثالث أساليب تقييم أداء الموارد البشرية .

- ✓ الفصل الثاني: تطرقنا في هذا الفصل إلى لوحة القيادة الاجتماعية كأداة لتقييم أداء الموارد البشرية، و تمت معالجته في ثلاث مباحث، حيث تناولنا في المبحث الأول إلى مدخل عام حول

لوحة القيادة، وفي المبحث الثاني تناولنا لوحة القيادة الاجتماعية، أما المبحث الثالث مساهمة لوحة القيادة الاجتماعية في تقييم أداء الموارد البشرية.

### ثانياً: الجانب التطبيقي

وهذا الجانب قد تطرقنا إلى فصل واحد وهو دراسة حالة مؤسسة باتيميتال غرب و تم تقسيمه إلى ثلاث مباحث و هي كالتالي: تقديم مؤسسة باتيميتال غرب، الإطار المنهجي للدراسة الميدانية، تحليل نتائج استطلاع آراء الموظفين و اقتراح نموذج للوحة القيادة الاجتماعية.

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي لتقييم أداء الموارد البشرية

**تمهيد:**

يعتبر نشاط الموارد البشرية من الأنشطة المهمة ، ومن اجل ذلك يستلزم على المنظمات أن تهتم اهتماما كبير بالعنصر البشري ، لأنه عنصر من عناصر العملية الإنتاجية في المؤسسة، ولضمان تسييرها الحسن و استمرارها من خلال التسيير الفعال للعنصر البشري من جميع النواحي لرفع أداء المؤسسة . و هذا من خلال الملائمة بين الأفراد والوظائف التي يؤديونها باعتبارها تؤثر تأثيرا كبيرا على الأداء وعلى هذا الأساس فان عملية قياس وتقييم الأداء من العمليات المهمة التي تمارسها إدارة الموارد البشرية، فعن طريق التقييم تتمكن المنظمة من الحكم على دقة السياسات والبرامج سواء سياسات الاستقطاب والاختيار والتعيين، أو سياسات تدريب وتطوير ومتابعة مواردها البشرية. بغية تحقيق الرضا بين العاملين واستقرارهم النفسي وكسب ثقتهم الكاملة بالإدارة وحرصهم على تحقيق أهدافها، حيث تتوقف كفاءة أداء أي منظمة وفي أي قطاع على كفاءة أداء موردها البشرية. لذلك وظيفة تقييم أداء العاملين موجودة منذ القدم تطورت مع الزمن لتصبح لها قواعد متخصصة يشرف عليها أفراد متخصصون، فهي عملية مهمة لجميع مستويات في المنظمة ابتداء من الإدارة العليا والانتهاى بالعاملين. وفي هذا الفصل سوف نتناول مفاهيم عامة حول الموارد البشرية و تقييم الأداء من خلال المباحث التالية :

المبحث الأول: ماهية إدارة الموارد البشرية.

المبحث الثاني: ماهية تقييم أداء الموارد البشرية.

المبحث الثالث: أساليب تقييم أداء الموارد البشرية.

## المبحث الأول: ماهية إدارة الموارد البشرية

وان مفهوم تسيير أو إدارة الموارد البشرية بشكله الحالي ليس وليد الساعة إنما جاء نتيجة لعدد من الدراسات والبحوث، تلك الدراسات التي تركز في مجالها حول الإنسان كونه احد أهم الموارد الخاصة بالمؤسسات، وكونه كذلك محور العديد من البحوث التي ساهمت في إظهار إلى ضرورة وجود تسيير متخصص يراعى شؤون الأفراد داخل المؤسسة، لما له من أهمية وانعكاس ايجابي يحقق الانسجام، والكفاءة في الأداة، وقواعد السلوك البشري أدى إلى تطوير تسيير الموارد البشرية وجعلها قوة عمل قادرة على الأداء بفاعلية اكبر وراغبة في هذا الأداء.

## المطلب الأول: مفهوم إدارة الموارد البشرية

يعتبر مفهوم تسيير أو إدارة الموارد البشرية من أهم العمليات الإدارية في المؤسسة، في تسيير موارد البشرية، وتفصيل أدائها باعتبارها أصول استثمارية، لا يمكن بلوغ أهدافها دون الاهتمام بها وتنمية وترشيد استخدام مهاراتها وقدراتها في العمل وتنمية رغبتها فيه.

## أولاً: تعريف إدارة الموارد البشرية

إن مفهوم إدارة الموارد البشرية ليس حديثاً، بل توجد عدة دراسات وأبحاث التي كانت تهدف إلى تدقيق مفهومه، إلا أنه لا يوجد اتفاق عام حول تعريفه، ولقد تعددت واختلقت مفاهيم الموارد البشرية بحكم التطور الاقتصادي والاجتماعي والسياسي والثقافي للبشرية ويمكن أن نذكر منها مايلي :

- 1 يقصد بإدارة الموارد البشرية كل الإجراءات والسياسات المتعلقة باختيار وتعيين وتدريب العاملين ومعاملتهم في جميع المستويات، والعمل على تنظيم القوى العاملة داخل المؤسسة، وزيادة ثقتها في إنصاف الإدارة وخلق روح تعاونية بينها، والبلوغ بالمؤسسة إلى أعلى مستويات الإنتاجية.<sup>1</sup>
- 2 تعرف على مستوى المؤسسة بأنها: مجموعة الأفراد و الجماعات التي تكون المؤسسة في وقت معين ويختلف هؤلاء الأفراد فيما بينهم من حيث تكوينهم، خبرتهم، سلوكهم، اتجاهاتهم وطموحهم، كما يختلفون بوظائفهم ومستوياتهم الإدارية وفي مساراتهم الوظيفية.<sup>2</sup>
- 3 وتعرف أيضاً هي الوظيفة التي تقوم بشؤون الاستخدام الأمثل للموارد البشرية على جميع المستويات بالمؤسسة بغية المساعدة على تحقيق أهداف هذه المؤسسة.<sup>3</sup>
- 4 ولقد عرفت الجمعية الأمريكية لإدارة الموارد البشرية بأنها تعني فن اكتساب القوى العاملة ذات الكفاءة، تنميتها والاحتفاظ بها من اجل تحقيق أهداف المنظمة بأقصى قدر من الفعالية في الأداء، كما تعرف بأنها انتقاء واختيار العاملين الجدد وتنمية كفاءات المتواجدين في المنظمة بقصد الاستخدام الأمثل للقوى العاملة والحصول على النتائج نوعية وكمية في المستوى المطلوب.<sup>4</sup>
- 5 ويعرفها ( martin .j ) إدارة الموارد البشرية بأنها : ذلك الجانب من الإدارة الذي يهتم بالناس كافراداً ومجموعات، وعلاقتهم داخل التنظيم، وكذلك الطرق التي يستطيع بها الأفراد المساهمة في

<sup>1</sup> علي السلمي، إدارة الموارد البشرية، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 1998، ص30.

<sup>2</sup> وسيلة حمداوي، إدارة الموارد البشرية، مديرية النشر بجامعة قلمة، الجزائر، 2004، ص25

<sup>3</sup> ماهر اعليش، إدارة الموارد البشرية، مكتبة عين الشمس، القاهرة، 1971، ص28

<sup>4</sup> نور الدين حروش، م إدارة الموارد البشرية، دار الأمة للطباعة والترجمة والتوزيع، الطبعة الأولى، 2011، ص14

كفاءة التنظيم، وهي تشمل الوظائف التالية : تحليل التنظيم، تخطيط القوى العاملة ، التدريب والتنمية الإدارية العلاقات الصناعية ،مكافأة وتعويض العاملين وتقديم الخدمات الاجتماعية والصحية، ثم أخيرا المعلومات والسجلات الخاصة بالعاملين.

6 إدارة الموارد البشرية هي سلسلة القرارات الخاصة والعلاقات الوظيفية المؤثرة في فعالية المؤسسة والعاملين فيها.<sup>1</sup>

ويتضح من التعريفات السابقة إن إدارة الموارد البشرية، تمثل إحدى الوظائف الهامة في المؤسسة الحديثة، والتي تختص باستخدام موارد وقوى بشرية ملائمة وهي عبارة عن وضع الأفراد في الوظائف التي يشغلونها بكفاءة وفعالية كعاملين والذين يؤدون إسهامات ذات قيمة في سبيل تحقيق أهداف المؤسسة وهذه الإسهامات هي نتيجة لإنتاجيتهم في المؤسسة .

### ثانياً: أهداف إدارة الموارد البشرية:

إن إدارة الموارد البشرية بالمؤسسة دائماً ما تسعى إلى أهداف هي نفسها التي تسعى إليها الإدارة بصفة عامة<sup>2</sup>، وعلى مدير الموارد البشرية القيام بمجموعة من الأنشطة المتعلقة بالاستغلال الموارد البشرية، وهي أنشطة غير مطبقة في وحدات أخرى من التنظيم، لكن هذا العمل يساهم في انجاز نفس الأهداف التي يسعى المديرون الآخرون لتحقيقها.<sup>3</sup>

ويمكن إجمال هذه الأهداف في :

- ✓ تحقيق التعاون الفعال بين العاملين لتحقيق أهداف المؤسسة.
- ✓ إيجاد الحافز لدى القوة العاملة لتقديم أقصى مجهود ممكن لتحقيق أهداف المؤسسة.
- ✓ تنمية العلاقات الطيبة في العمل بين جميع أفراد التنظيم .
- ✓ تحقيق العدالة لتكافؤ الفرص لجميع العاملين في المشروع من حيث الترقية و الأجور والتدريب و التطور .
- ✓ توفير ظروف العمل المناسبة التي تكفل جواً مناسباً للإنتاج وعدم تعريض العمال لأية مخاطر مثل حوادث العمل الصناعية وأمراض المهنة .
- ✓ اختيار أكفأ الأشخاص لشغل الوظائف الحالية و القيام بإعدادهم وتدريبهم للقيام بأعمال على وجه المطلوب .
- ✓ إمداد العاملين بكل البيانات التي يحتاجونها والخاصة بالمشروع ومنتجاته وسياساته ولوائحه وتوصيل أرائهم واقتراحاتهم للمسؤولين قبل اتخاذ قرار معين يؤثر عليهم .
- ✓ الاحتفاظ بالسجلات المتعلقة بكل عامل في المشروع بشكل موحد
- ✓ رعاية العاملين وتقديم الخدمات الاجتماعية والثقافية والعلمية لهم .
- ✓ نوعية العاملين بمدى أهمية دورهم في تحقيق أهداف خطة التنمية الاقتصادية ودفعهم لبذل أقصى جهود ممكنة.

### ثالثاً: أهمية إدارة الموارد البشرية

<sup>1</sup> احمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2004، ص26

<sup>2</sup> Belanger L .ETAL. Gestion stratégique et opération des ressources humaines, (Chicoutimi, Gaeton Morin 1999) p63

<sup>3</sup> Barnard Matoury, Daniel grazer, gestion des ressources humaines, pilotage sociale et performances, (dunod, paris, 4eme édition, 2001) p108

تعتبر الموارد البشرية عنصرا هاما وحويا في كل المؤسسات مهما كان نوعها ، ويتوقف بقاء المؤسسة وتحقيق أهدافها على الطريقة التي استخدمت في الحصول على مواردها البشرية وطريقة استغلالها لها، ولأنه من السهل أن نلاحظ أن الاكتشافات والاختراعات التي تحققت خلال القرن الحالي تعادل وتزيد على مقدار ما حققه البشرية من عصور طويلة، فمن المهم أن تستعمل المؤسسة الموارد البشرية المتاحة لها أحسن استغلال ممكن، كما يجب على الإدارة أن تعتني بصفة مستمرة بالموارد البشرية والعمل على تنميتها وتطويرها، لان الأهداف التي تسعى إليها إدارة الموارد البشرية بالمؤسسة هي الأهداف نفسها التي تسعى إليها الإدارة بصفة عامة، وتكمن أهمية إدارة الموارد البشرية فيما يلي:

- ✓ تهتم بأهم مورد لمؤسسة وهو الأفراد.
- ✓ لا توجد مؤسسة دون إدارة موارد بشرية.<sup>1</sup>
- ✓ تزايد الأهمية النسبية للموارد البشرية العاملة في شتى مجالات المعرفة مقارنة بأهمية الموارد البشرية التي يرتبط عملها بالقدرات المادية والصناعية ومثال على ذلك زيارة الطلب على مبرمجي ومحلي النظم.
- ✓ تقوم بتطوير مهارات الأفراد العاملين بالمؤسسة لخلق ميزة تنافسية وتحسين الأداء.
- ✓ تقوم بدراسة مشاكل الأفراد ومعالجتها.
- ✓ يتوقف نجاح العديد من المؤسسات الحديثة على جودة ما تملكه تلك المؤسسات من رأس المال البشري، ويقصد بالجودة هنا مقدار المعرفة والمعلومات المتاحة للعمال البشرية.<sup>2</sup>
- ✓ تختار الأفراد المناسبين لشغل الوظائف.
- ✓ المؤسسات الناجحة اقتصاديا هي تلك المؤسسات التي تحتوي منتجاتها على أكبر قدر ممكن من جوانب المعرفة البشرية، وصناعة الالكترونيات خير شاهد على ذلك.
- ✓ ارتباط التقدم في مجال الإنتاج والصناعة ارتباطا وثيقا بقاعدة المعرفة البشرية.<sup>3</sup>
- ✓ المعرفة أصبحت إحدى المجالات الأساسية للصراع العالمي بين القوى العظمى وذلك بدلا من الصراع على الموارد المادية.
- ✓ خلال السنوات القليلة الماضية شوهدت آثار عصر المعرفة على فلسفة إدارة المؤسسات وهيكلها وعدد العاملين فيها فالاتجاه السائد الآن هو الاتجاه نحو "التقليص"، ويمكن القول أن منظمات الأعمال خلال الفترات القادمة لن تحرز تقدما ملموسا في الضوء ما تملك من مواد مادية فقط، وعلى منظمات الأعمال أن تعد العدة لمواجهة تحديات عصر المعرفة أو بما يسمى باقتصاد المعرفة.<sup>4</sup>

#### المطلب الثاني: وظائف إدارة الموارد البشرية

تتأثر و تتطور وظيفة الموارد البشرية بحسب محيطها الاقتصادي و الاجتماعي و تنظيم عملها في كل المؤسسات .فالوظائف والمهام التي تقوم بها إدارة الموارد البشرية تختلف من مؤسسة إلي أخرى ، ويعود ذلك لأسباب عديدة من بينها : حجم النشاط و طبيعة عمل المؤسسة و الفكر والقيم السائدة لدى المؤسسة ومن اجل تحقيق أهدافها تقوم بعدة الوظائف:<sup>5</sup>

المجموعة الأولى من الوظائف:

<sup>1</sup>ALAIN Meignant **ressources humaines, déployer la stratégie**, édition d'organisation, Paris, France,2000 . P56

<sup>2</sup>CLAIRE Bayou, **manager les compétences**, édition laissons, Parais, France ,2003. P82

<sup>3</sup>Cécile Decoux, **les compétences au cœur de l'entreprise**, édition, d'organisation, Paris, France, 2001 .P107

<sup>4</sup> عادل زايد، **الأداء التنظيمي المتميز: نظرية إلى مؤسسة المستقبل**، المؤسسة العربية للتنمية الإدارية بحوث ودراسة، القاهرة، 2003، ص 75.

<sup>5</sup> نور الدين بوالشرش وامان محامدية، واقع ادارة الموارد البشرية بالمؤسسة الجزائرية،مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية،العدد27،جامعة باجي مختار ،عنابة،الجزائر ،2016،ص264.

تهدف هذه المجموعة إلى تحقيق وزيادة المقدرّة على الأداء، وتشمل الوظائف التالية:

1. **الاستقطاب والاختيار:** ويتم بموجبه انتقاء أفضل المتقدمين للعمل على ضوء ماحدد من مواصفات وخصائص تتصف بها وتتطلبها الوظيفة والعمل، وذلك ليتم تعيين الفرد المناسب في العمل الذي يناسبه، فمن المعروف إن تحقيق الفرد الناجح في عمله يتوقف إلى حد كبير على مدى ملائمة الوظيفة للمواصفات التي يمتلكها، لأن ذلك يمكنه من استخدام كل إمكانياته في أداءه لعمله، مما يدخل السعادة إلى نفسه يرفع من روحه المعنوية ومن دافعيته على العطاء.
2. **التكوين:** ومن خلاله يمكن تنمية وتحسين القدرات والمهارات والخبرات المتوافرة لدى العاملين مما يزيد من إنتاجيتهم في العمل.
3. ويعتبر التكوين بشكل عام يعني التعلم أو التطور المهارات أو الارتقاء إلى المستوى المطلوب. ويمكن تعريفه أيضا بأنه تلك البرامج المعدة لتسهيل عملية التعلم أي النجاحات التي يمكن تحقيقها في المهنة الممارسة بشكل مستمر لكون هذا الأخير لا يملك نقطة نهاية. أو هو ذلك التطبيق لأعمال مخططة بغرض تحقيق أهداف المؤسسة.<sup>1</sup>
4. **التخطيط للموارد البشرية:** تعتبر من أبرز الوظائف التي تقوم بها هذه الإدارة ويهدف إلى معالجة المشاكل العمالية الحالية و المحتملة التي تشكل أهمية حاسمة للمنظمة مهما كان حجمها ومجال اختصاصها.
5. إذ أن المقصود بتخطيط الموارد البشرية: عملية إدارية منهجية مستمرة تربط إدارة الموارد البشرية بتحقيق الأهداف الإستراتيجية للمنظمة. وتهدف لتلبية احتياجات المنظمة من العمالة بالأعداد و الخصائص (القدرات – الدوافع- الخصائص السلوكية ) المتناسبة مع طبيعة وحجم النشاط أو أنشطة المنظمة، وبما يساعد على تحقيق أهدافها. وذلك في فترة قادمة وفي بيئة ديناميكية سريعة التغيير.<sup>2</sup>

المجموعة الثانية من الوظائف :

تهدف إلى زيادة الرغبة في العمل، وإسعاد وإرضاء العاملين، ورفع روحهم المعنوية وتشمل هذه المجموعة الوظائف الآتية:

1. **وضع نظام سليم للحوافز الاقتصادية والمعنوية:** يوضع لإشباع حاجات العاملين ضمن نطاق المعقولة وعلى أسس سليمة معتمدة في ذلك على قياس الدافعية الإنسانية في العمل، وعلى رأس هذه الحوافز الأجر المناسب والعادل الذي يضمن مستوى معيشيا مناسباً للعاملين .
2. **المعاملة الحسنة للعاملين:** من خلال تنفيذ برنامج يخدم هذا الغرض ويساعده في حل مشاكله المتعلقة بالعمل و الخاصة أيضا وتوفير معاملة إنسانية لهم، وتجنب الاستخدام الآلا إنساني لجهودهم، وتوفير حرية التفكير والراى لهم، والمحافظة عليهم، وإقامة علاقات حسنة بين العاملين أنفسهم .
3. **تقييم وتقدير جهود العاملين المبذولة:** بحيث يكافأ كل فرد على قدر جهده المبذول في العمل، وذلك باستخدام قياس كفاءة .

المجموعة الثالثة من الوظائف :

وتهدف هذه الأخيرة إلى مساعدة المجموعة الأولى و الثانية في تحقيق أهدافها وتشمل على الوظائف التالية:

<sup>1</sup>نور الدين بولشرش وامان محامدية،المرجع سابق ذكره، ص269.

<sup>2</sup> احمد سيد مصطفى،إدارة الموارد البشرية:المهارات المعاصرة في ايدارة البشر، بدون دار نشر،القااهرة،مصر، 2006،ص50.

1. **تخطيط وتصميم وتحليل الأعمال:** حيث من خلالها يتم تحديد احتياجات المؤسسة من العمال في الأمد القريب و البعيد، وتحديد المواصفات التي يجب توفرها في شاغلي الوظائف الشاغرة وتقوم وظيفة الاختيار بانتقاء أفضل المتقدمين للعمل في المؤسسة على ضوء المواصفات المحددة.
2. **بحوث الأفراد:** القيام بدراسات سلوكية وغيرها من العاملين، يتم التوصل بموجبها إلى نتائج علمية تساعد الوظائف الأخرى في عملها وأداء عملها.
3. **تقويم الوظائف:** وبموجبه يتم تحديد الأهمية النسبية لكل وظيفة لتحديد الأجر المناسب والعاقل لها .

### المطلب الثالث: التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية

التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية هو احد الوظائف والأنشطة الرئيسية لإدارة الموارد البشرية والذي يتم من خلاله تقدير احتياجات المؤسسة المستقبلية من الموارد البشرية بحيث توضع إستراتيجيته في ظل تأثير المتغيرات البيئية الداخلية والخارجية بغرض تحقيق أهداف الإستراتيجية العامة للمؤسسة .  
**أولا : مفهوم التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية:**

بغرض توضيح مفهوم التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية سوف نعرض في مايلي مجموعة من التعارف التي تناولت هذا الموضوع لنستنتج في الأخير تعريف شامل لتخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية تبرز من خلاله العلاقة الموجودة بين كل من خطة المؤسسة وخطة الموارد البشرية فيها، حيث انه وبرغم من تعدد مفاهيم وتعريف ومدلولات التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية إلا أن الهدف من وراءه يبقى واحداً إلا وهو الاستخدام الفعال والأمثل للموارد البشرية بما يخدم مصالحهم ومصالح مؤسساتهم، وفيما يلي مجموعة من التعاريف:

-التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية هو العملية التي تستخدمها المؤسسة لتحديد كم ونوع الموارد البشرية التي تحتاجها الآن و في المستقبل وفقاً لنوع الأعمال التي تمارسها والأحداث البيئية التي تؤثر عليها وبما يحقق الحصول على قوة عمل فاعلة وذات كفاءة عالية.<sup>1</sup>

-ويعرفه كل من جورج ميلكوفيش وجون بودرو بأنه: عملية جمع واستخدام المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات حول الاستثمار الأمثل في نشاطات الموارد البشرية المختلفة.<sup>2</sup>

-وفي تعريف آخر: هو تقدير احتياجات المؤسسة من الموارد البشرية ذات المهارات والتخصصات المحددة خلال فترة زمنية مقبلة واختيار أفضل الطرق لتوفير هذه الاحتياجات.<sup>3</sup>

ويمكن النظر إلى التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية على انه مقابلة بين العرض والطلب , فالعرض يمثل المتاح من الموارد البشرية حالياً و اتجاه وسلوكه في الفترة المقبلة التي تتضمنها فترة التخطيط , إما الطلب فيمثل احتياجات المؤسسة من الأفراد خلال فترة التخطيط و يعتمد هذا على ظروف المؤسسة من حيث تغير أو ثبات كميات الإنتاج و التغير في عبء العمل والتغير في تكنولوجيا الإنتاج و التغير في الهيكل التنظيمي للمؤسسة.<sup>4</sup>

<sup>1</sup>خالد عبد الرحمن الهيثي، الموارد البشرية، دار الحامد، الأردن، 1999، ص 62.

<sup>2</sup> مؤيد سعيد السالم، عادل حرحوش صالح، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي، دار الكتاب العالمي، عالم الكتب الحديث، الأردن، 2006، ص58، نقلا عن :

George MILKOVICH, John Boudreau, Human Resource Management ( Home Wood, IM, Richard Irwin Inc, 1991), p 120.

<sup>3</sup>كامل بربر، إدارة الموارد البشرية و كفاءة الأداء التنظيمي، الطبعة الثانية، المؤسسة الجامعية للدراسات و النشر و التوزيع، لبنان، 2000، ص 69.

<sup>4</sup>احمد ماهر، إدارة الموارد البشرية،الدار الجامعية،الإسكندرية،2007،ص162.

كما يعرف التخطيط على انه عملية اتخاذ القرارات الخاصة بالحصول على استخدام و تطوير الموارد البشرية.<sup>1</sup>

ويعرفه حسان إبراهيم بلوط على انه وسيلة لضمان الحصول على الموارد البشرية و جهد حثيث يواجه المؤسسات و يتناول التنبؤ بمستقبل الاحتياجات العلانية والمحيطية التي توجه عمل و نشاط جهاز الموارد البشرية بأقل تكلفة ممكنة و بالاعتماد على شتى طرق الرقابة و التقييم المتوفرة.<sup>2</sup> ومن التعاريف السابقة نستنتج إن التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية هو عبارة عن جمع معلومات بغرض اتخاذ قرارات من شأنها موازنة العرض من الموارد البشرية بالطلب عليها في فترة مستقبلية اعتمادا على تقدير احتياجات المؤسسة من الموارد البشرية كما و نوعا مع الأخذ بعين الاعتبار مختلف عوامل البيئة الداخلية و الخارجية للمؤسسة و ذلك بهدف الحصول على موارد بشرية ذات كفاءة عالية من شأنها تحسين الأداء .

و بالتالي يمكن القول إن التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية يتضمن أربعة عناصر متداخلة و مترابطة بحيث يتمثل العنصر الأول في مخزون الموارد البشرية هذا المخزون يقصد به الموارد البشرية المتواجدة حاليا في المؤسسة ( قدرات, كفاءات, مهارات) أما العنصر الثاني فهو التنبؤ بالموارد البشرية و الذي يهدف إلى تحديد الاحتياجات من الموارد البشرية المستقبلية كما و نوعا ، ويشكل العنصر الثالث خطط التدريب ، التعويضات و غيرها من الخطط الوظيفية و أخيرا العنصر الرابع و هو الرقابة و التقييم و الذي يساعد الجهاز البشري في تحقيق أهدافه و خطته من خلال مده بالمعلومات اللازمة للمتابعة و تصحيح الأخطاء بما يضمن الوصول إلى أحسن مستويات الأداء .

#### ثانياً: أهمية تخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية

يساعد تخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية على:

- منع ارتباكات فجائية في خط الإنتاج والتنفيذ الخاص بالمشروع.
- تخطيط المستقبل الوظيفي للعاملين حيث يتضمن ذلك تحديد نشاطات التكوين.
- تحليل قوى العمل المتاحة على معرفة أسباب تركهم للخدمة أو بقائهم فيها ومدى رضائهم عن العمل.
- التخلص من الفائض وسط العجز.
- تهيئة المؤسسة لمواجهة التغيرات في البيئة الداخلية والخارجية.
- إظهار نقاط القوة والضعف في نوعية وأداء العاملين مما يؤثر في النشاطات المتعلقة بالموارد البشرية كالتكوين والتطوير.<sup>3</sup>

#### المبحث الثاني: ماهية تقييم أداء الموارد البشرية

إن وجود فروق واختلافات الموارد البشرية هي ظاهرة عامة تلاحظ دائماً في جميع المؤسسات، ولهذه الفروق تأثيرها على صلاحية المورد البشري للعمل وعلى حجم العمل وجودة أداءه وعلى استمرارية المورد البشري في العمل أو تركه، و أخيراً على أداء المؤسسة و ضمان بقاءها ونموها في ظل التحديات التي أفرزتها ظاهرة العولمة ومتطلبات التنمية المستدامة. ونظراً لوجود هذه الفروق بين الموارد البشرية، كان لا بد من وجود طريقة أو نظام لتقييم أدائهم وسلوكهم وتصرفاتهم أثناء العمل، حيث يعتبر نظام تقييم أداء الموارد البشرية من أهم الأدوات المستعملة في تسيير الموارد البشرية، وتعتمد عليه إدارة المؤسسة لمواجهة تحديات تحسين الأداء والإنتاجية، ويؤدي استعمال هذا النظام بفعالية إلى تحسين وضعية المؤسسة لمواجهة التحديات المختلفة و ضمان البقاء و الاستمرار.

<sup>1</sup> مؤيد سعيد السالم، عادل حرحوش صالح، مرجع سبق ذكره، ص 58

<sup>2</sup> حسن إبراهيم بلوط، إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي، دار النهضة العربية، القاهرة، ص 123.

<sup>3</sup> د. فيصل حسونة، إدارة الموارد البشرية، دار اسامة، الأردن، 2011، ص 50-51.

ولفهم ماهية تقييم أداء الموارد البشرية سنتطرق إلى كل من: مفهوم أداء الموارد البشرية، ومفهوم تقييم أداء الموارد البشرية و أسس وأهداف تقييم أداء الموارد البشرية .

### المطلب الأول: مفهوم أداء الموارد البشرية

يعتبر الأداء من المفاهيم التي عرفت اهتماما في البحوث والدراسات باعتبارها تتعلق بالموارد البشرية والمنظمة، وهذا راجع أن الأداء هو مؤشر أساسي للحكم على فعالية المستخدمين في المؤسسة.

#### أولاً: تعريف الأداء

تعددت تعاريف تقييم الأداء و اختلفت من مؤلف لآخر ومن باحث لآخر إلا انه لم يتم التوصل إلى تعريف لتقييم الأداء يجمع بين مختلف هذه الآراء العلمية، وهذا ما تبينه بعض هذه المفاهيم الأكثر تداولاً لمفهوم تقييم الأداء:

لغويا أصل كلمة أداء هو الترجمة للكلمة الانجليزية (to perform) ،الذي اشتق بدوره من الفرنسية (performance)، ويعني تنفيذ مهمة أو تأدية عمل ما.<sup>1</sup>

إذ يمكن تعريفه على أنه "الوسيلة التي تساعد المؤسسة في قياس نتائجها ومدى تحكمها في تكاليفها ومدى تحقيق الأهداف العامة للمؤسسة".<sup>2</sup>

تعريف الأداء وفق مفهوم الأهداف : هو انعكاس لقدرة مؤسسة الأعمال و قابليتها على تحقيق أهدافها.<sup>3</sup> تعريف الأداء وفق مفهوم الكفاءة : فلقد حصر بعض الباحثين الأداء في بعد واحد هو الكفاءة فقط، إي الاستخدام الأمثل للموارد.<sup>4</sup>

تعريف الأداء وفق مفهوم الفعالية : كذلك ركز بعض الباحثين في تعريفهم للأداء على الفعالية لوحدها، فلقد اعتبر بأنه مدى تحقيق أهداف المؤسسات.<sup>5</sup>

تعريف الأداء وفق مفهوم الجمع بين الكفاءة والفعالية : هو البحث عن الكثافة من خلال إنتاج أكبر ما يمكن، والبحث عن الفعالية من خلال القيام بأفضل عملية لتحقيق نمو دائم.<sup>6</sup> وللإشارة، فإن هناك من يرى العكس بين مفهومي الكفاءة والفعالية.

تعريف الأداء وفق معايير: فلقد تم تعريفه وفق معايير الأساسية وهي: الجودة، الوقت والكلفة. وهناك من يضيف: المرونة، سرعة رد الفعل، الإبداع... الخ.<sup>7</sup>

تعريف الأداء استراتيجياً : أي إعطاء الطابع الاستراتيجي له وربطه بالقدرة التنافسية للمؤسسات.<sup>8</sup> إلا انه حسب رأينا، فإن الأداء يتواجد في كل مستويات التسيير (الاستراتيجي، التكتيكي، العلمي).

تعريف الأداء حسب المؤسسة العالمية لتقيس الايزو 9000 إصدار 2000 بأنه يشمل الكفاءة والفعالية. فهذه الأخيرة هي مدى بلوغ النتائج، أما الكفاءة هي العلاقة بين النتيجة المتحصل عليها والموارد

المستعملة.<sup>9</sup>

<sup>1</sup> Ecosi p, Dialogues autour de la performance en entreprise, Edition Harmattan, Paris, 1999, P : 18 .

<sup>2</sup> Jean Louis Viarguesle, guide du manager d'équipe, Edition organisation Paris, 2001, P : 74.

<sup>3</sup> الغالبي طاهر محسن منصور، وائل محمد صبحي إدريس، أساسيات الأداء وبطاقة التقييم المتوازن، دار وائل النشر، عمان، 2009، ص 38.

<sup>4</sup> ERSCHLES J. et GRABOT B., **Organisation et gestion de la production**, Edition Hermès, Paris, 2002.,P230.

<sup>5</sup> MARTINE M. et KARIM S., **Management et Pilotage de la performance**, Hachette Livre , Paris, 2009,P 28.

<sup>6</sup> FERNANDEZ A., **Les nouveaux tableaux de bord des décideurs**, Edition, D'Organisation, Paris, 2ème Edition, 2007, P 41.

<sup>7</sup> SAULQUIN J-Y ., **Gestion de ressources Humains et performance des services : le cas des établissements socio-sanitaires**, Revue de gestion des ressources humaines, Ed ESKA, Paris, N°36, 2000, P 20.

<sup>8</sup> ANGELIER J-P, **Economie industrielle**, OPU, Alger,1993, P168

<sup>9</sup> NORME ISO 9000:2000, **systèmes management de la qualité, principes essentiels et Vocabulaire**, P 4.

التعريف الذي قدمه نيكولاس بان أداء الموارد البشرية هو: "نتاج السلوك، فالسلوك هو النشاط الذي يقوم به المورد البشري، أما منتجات السلوك فهي النتائج التي تمخضت في ذلك السلوك، مما جعل المحصلة النهائية مختلفة عما كانت عليه قبل ذلك السلوك.<sup>1</sup> ومن خلال هذا التعريف نستطيع القول بان الأداء هو التفاعل بين السلوك والانجاز، أو انه مجموع السلوك و النتائج التي تحققت معاً، مع الميل إلى إبراز الإنتاج (النتائج).

بناء على التعاريف السابقة، يمكن الخروج بعدة نتائج أهمها :  
عدم وجود اتفاق بين الباحثين والممارسين حول معنى الأداء بصفة عامة و أداء الموارد البشرية بصفة خاصة، حيث يلاحظ أنهم منقسمين إلى مجموعتين أساسيتين، وهما المجموعة التي تقدم أداء الموارد البشرية على انه النتائج النهائية المتحصل عليها من عمل المورد البشري، والمجموعة التي تعرف أداء المورد البشرية على انه السلوك الذي تتحقق من ورائه النتائج، وفي الواقع فان صعوبة الفصل بين السلوك وبين الانجاز والنتائج من الناحية، والميل إلى الاعتماد على معايير أكثر موضوعية لتقييم أداء الموارد البشرية هي التي أدت إلى ظهور مجموعة ثالثة من الباحثين والدرسين، تلك المجموعة التي عرفت أداء الموارد البشرية على انه التفاعل بين السلوك و الانجاز، وعلى انه مجموع النتائج و السلوك معاً.

إن أداء الموارد البشرية هو المحصلة النهائية لتفاعل مجموعة من العوامل (المواصفات الشخصية، القدرات، الجهد المبذول، إدراك الدور والدعم التنظيمي).

بناء على ما سبق ، يمكن أن نستنتج أن أداء الموارد البشرية وانعكاس لكيفية استخدام المؤسسة الموارد الموضوعية تحت تصرفها واستغلالها بالصورة التي تجعلها قادرة على الوصول لتحقيق الأهداف.

#### ثانياً: مكونات الأداء

يتكون مصطلح محل دراستنا إلا وهو الأداء من عنصرين أساسيين وهما عنصر الكفاءة والفعالية حيث سنحاول توضيح كل عنصر على حدي وذلك لأهميتها حيث أن المؤسسة التي تتميز بالأداء هي التي تجمع بينهما في الأخير، سنعرض هذان العنصران على النحو الآتي:<sup>2</sup>

1 - **الفعالية:** ينظر الكثير من الباحثين والمتخصصين في علم التسيير إلى مصطلح الفعالية على انه أداة من أدوات مراقبة التسيير في المؤسسة هذا من منطلق أن الفعالية هي معيار يعكس درجة تحقيق الأهداف المسطرة ، كما توجد إسهامات عديدة من طرف باحثين في هذا المجال قدموا تعاريف مختلفة لهذا المصطلح والتي سنتناول منها التعاريف التالية:

تعريف (Walker et ruibert) تصب وجهة نظر هذين الكاتبين في أن الفعالية ترتبط بالأهداف الإستراتيجية للمؤسسة ومن ثم ففعالية حسبها هي تجسد في قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها الإستراتيجية من نمو المبيعات وتعظيم حصتها السوقية مقارنة بالمنافسة... الخ.

نستنتج مما سبق أن الفعالية تعني عمل الأشياء الصحيحة كما يمكن أيضاً أن نربط الفعالية بمخرجات المؤسسة حيث يمكن التعبير عنها بنسبة قيمة المخرجات الفعلية إلى المخرجات المتوقعة أو المخططة وحسب هذا المنظور فان الفعالية يمكن صياغتها على النحو التالي:

<sup>1</sup> درة عبد البارئ إبراهيم، تكنولوجيا أداء الموارد البشرية الأسس النظرية ودلالاته في البيئة العربية المعاصرة، المؤسسة العربية للتمية الإدارية، القاهرة، 2003، ص15.

<sup>2</sup> الشيخ الداوي ، تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء، مجلة الباحث عدد 2009/07-2010:الجامعة ورقلة، ص219-221.

$$\text{الفعالية} = \frac{\text{قيمة المخرجات الفعلية}}{\text{قيمة المخرجات المتوقعة}} \times 100$$

2 - الكفاءة : لم يتفق الكتاب حول مصطلح واحد للكفاءة وبناء على ذلك سنحاول عرض جملة من التعاريف لهذا المصطلح بمختلف الباحثين .

تعريف (vincer plaechet) الذي يعرفها بأنها القدرة على القيام بالعمل المطلوب بإمكانيات قليلة، ونشاط كفى هو النشاط الأقل تكلفة ومن خلال هذا التعريف يمكن ان نستنتج بان الكفاءة ترتبط بتحقيق ما هو مطلوب بشرط تخفيض التكاليف، ويعرف هذا المصطلح أيضا علا أنها الاستخدام الأمثل للموارد المؤسساتية بأقل تكلفة ممكنة نستنتج من خلال هذا التعريف بان الكفاءة صفة ملازمة لكيفية استخدام المؤسسة لمداخلاتها من الموارد مقارنتها بمخرجاتها حيث يجب أن يكون هناك استغلال عقلائي ورشيد أي القيام بعملية مزج عوامل الإنتاج بأقل تكلفة .

نستنتج من هذا التعريف أن الكفاءة يمكن ترجمتها وتمثيلها في ثنائية تعظيم الأرباح وتدنية التكاليف .

قياس الكفاءة: عادة ما يمكن قياس الكفاءة على النحو التالي:

$$\text{الكفاءة (نسبية)} = \frac{\text{النتائج المحققة}}{\text{المخرجات/المدخلات}} = \frac{\text{النتائج المحققة}}{\text{الموارد المستخدمة}}$$

**المطلب الثاني: مفهوم تقييم أداء الموارد البشرية وأهميته**

**أولاً: تعريف تقييم أداء الموارد البشرية**

بغية الإلمام بجميع أبعاد عملية التقييم ، يتم استعراض مجموعة من التعاريف :  
**التعريف الأول:** " هو دراسة وتحليل أداء العاملين لعملهم وملاحظة سلوكهم، وتصرفاتهم أثناء العمل، وذلك للحكم على مدى نجاحهم، ومستوى كفاءتهم بأعمالهم الحالية، وأيضا للحكم على إمكانيات النمو والتقدم للفرد في المستقبل، وتحمله لمسؤوليات اكبر، أو ترقيته لوظيفة أخرى.<sup>1</sup>  
 ومنه نستنتج من التعريف الخاصيتين التاليتين لعملية التقييم:

1. إن التقييم ينصب على الأداء الفرد، أو نتائج أعماله من ناحية، وعلى سلوكه وتصرفاته من ناحية أخرى.

2. إن التقييم يشتمل على الحكم، على نجاح الفرد في وظيفته الحالية( في الوقت الحاضر) من ناحية، وعلى الحكم على مدى نجاحه وترقيته في المستقبل من ناحية أخرى.  
 ويقصد به أيضا: هو العملية التي يتم بموجبها تقدير جهود العاملين بشكل منصف و عادل لتجري مكافأتهم بقدر ما يعملون وينتجون ، وذلك بالاستناد على معدلات يتم بموجبها، مقارنة أدائهم بها لتحديد مستوى كفاءتهم في العمل الذي يعملون به.<sup>2</sup>  
 وفي هذا التعريف تبرز الخاصيتين التاليتين لعملية التقييم:

1. عملية التقييم هي عملية يتم الحكم فيها بشكل موضوعي، ودون تحيز على جهود العاملين، وبتالي مكافأتهم بصفة عادلة على ما يعملون وينتجون.
2. عملية التقييم تخضع لمعايير أداء ، وأسس للمقارنة .

<sup>1</sup> بوشعور راضية، الموارد البشرية وأبعادها الإستراتيجية في تحقيق الأداء المتوازن، ص40-41.

<sup>2</sup> المرجع السابق، ص41.

ويعرف أيضا: عملية التقييم هي عملية دورية، تجمع بين الرئيس المباشر و المرؤوسين، حيث يتم فيها استعراض وتقييم النتائج المحققة، إضافة إلى التحاور حول التنمية الفردية و الوظيفية لشاغل الوظيفة.<sup>1</sup> أما هذا التعريف فيبرز الخصائص التالية:

1. عملية التقييم عملية دورية، حيث أنها تتكرر غالبا مرة كل سنة، أو اقل من ذلك، أو أكثر حسب المؤسسة والوظيفة.
2. تقوم هذه العملية على تقييم أداء الفرد على مستوى وظيفته، ومقارنة نتائج أدائه مع الأهداف الموضوعية مسبقا، من طرف الرئيس المباشر (القائم بعملية التقييم) ومرؤوسيه (الخاضعين لعملية التقييم).
3. عملية التقييم لا تكتفي بتحليل الماضي، بل تتعدى إلى الاهتمام بالأفاق المستقبلية للفرد، سواء تعلق الأمر بتنمية مهارات الفرد ذاته، أو تنمية الوظيفة (تدريبه، ترفيقته، تطوير مساره الوظيفي).
4. عملية التقييم تقوم على الاتصال، والحوار بين الرئيس المباشر ومرؤوسيه، مما يؤدي إلى تعزيز الثقة بين الطرفين.

ومنه يمكن تعريف تقييم أداء الموارد البشرية، ب:"العملية المستمرة التي يمكن من خلالها تحديد مدى كفاءة وفعالية الفرد الأدائية، وفقا للمعايير المحددة سلفا، واتخاذ القرارات المناسبة في مجال الموارد البشرية.

#### ثانيا: أهمية تقييم أداء الموارد البشرية:

تتبلور عملية تقييم الأداء في المؤسسات، فتصبح وظيفة متخصصة لها قواعد وأصول ويقود أفراد متخصصون أو أفراد مدربون على أدائها، ويستعمل فيها مقاييس رسمية توضع على أساس علمي موضوعي، ولما كان الناس يلتحقون بالمؤسسات ليؤدوا وظائف معينة طمعا في التقدم والترقية وزيادة الأجور، فإن من الأهمية أن تقيم أعمالهم من هاتين الزاويتين:<sup>2</sup>

✓ مدى أداءهم للوظائف المسندة إليهم، ومدى تحقيقهم للمستويات المطلوبة في إنتاجيتهم.

✓ مدى قدرتهم على التقدم و الاستفادة من فرص الترقى وزيادة الأجور.

لذلك فإن تقييم الأداء هو قياس الكفاءة الأداء الوظيفي لفرد ما، والحكم على قدرته واستعداده للتقدم، وأيضا تظهر أهمية تقييم الأداء من خلال عدة نقاط والتي تمكن المؤسسة من:<sup>3</sup>

أن تتأكد من أن جميع الموظفين قد تمت معاملتهم بعدالة، وأن المستندات الموثقة حول هذا الموضوع ستكون عنصرا هاما، في تأييد سلامة موقفها فيما تظلم احد الموظفين من القرارات التي تطال ترقيتهم أو إنهاء خدماتهم .

أن تحدد الإدارة المتميزين من الموظفين وتضعهم في الصورة أمام المسؤولين والزملاء تمهيدا لاتخاذ القرارات حول ترقيتهم إلى مراكز وظيفية أعلى .

إن معرفة مستوى أداء الموظف تمهد له الطريق و بالاتفاق مع رئيسه حول الخطوات القادمة فيما يتعلق بتطوير أداءه وتحسين إنتاجيته.

وأخيرا، فإن من شأن الحوار بين الموظف ورئيسه المباشر حول نتائج التقييم أن تظهر أيضا جوانب النقص في سياسات المؤسسة وأنظمتها، إذ قد يترتب على إعادة النظر في هذه الأمور اكتشاف الأخطاء قد تكون هي السبب في ضعف نتائج تقييم الأداء الموظف.

كما نجد من يقسم الأهمية إلى نوعين من حيث الأهمية بالنسبة للعمال وبالنسبة للمسؤولين كما يلي:<sup>1</sup>

<sup>1</sup> محمد حافظ الحجازي، إدارة الموارد البشرية، دار الوفاء لدنيا للطباعة و النشر، الاسكندرية، مصر، سنة 2005، ص271.

<sup>2</sup> راوية حسن، وآخرون، إدارة الموارد البشرية وتنمية الأداء، دار التعليم الجامعي، الإسكندرية، مصر، 2011، ص237-238.

<sup>3</sup> مؤيد سعيد سالم وآخرون، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي، للكتاب العالمي، عمان، الأردن، ص103.

**بالنسبة للعمال:**

- ✓ إحساس العامل بالمسؤولية .
- ✓ اختبار العامل تحت التجربة.
- ✓ تطوير أداء العام.
- ✓ زيادة مستوى رضا العامل.

**بالنسبة للمرؤوسين و المشرفين:** فأهمية التقييم تكمن فيما يلي:

- ✓ ضمان استمرارية الرقابة والإشراف.
- ✓ تنمية القدرة على التحليل.
- ✓ تنمية الاتصال بين المشرف الرئيس والعمال.

**المطلب الثالث: أسس وأهداف تقييم أداء الموارد البشرية**

**أولاً: أهداف ومجالات تقييم أداء الموارد البشرية:**

يتمثل تقييم الأداء أساساً موضوعياً وفاعلاً في المجالات التالية:<sup>2</sup>

1. **تخطيط الموارد البشرية:** أن أوضحت نتائج التقييم أن قصور أداء بعض العاملين لا يرجع إلى قصور قدراتهم ومهارتهم بل يرجع لعدم انسجامها مع متطلبات وظائفهم، وأنهم أصلح وأفضل في وظائف أخرى.
  2. **تقويم سياسة الاختيار:** إذ تبين أن قصور الأداء أو أنماط التعامل يرجع لنقص واضعف في قدرات اغفل تحريها خلال عملية الاختيار. هكذا يمكن إدراك هذه الثغرات ومنع تكرارها مستقبلاً.
  3. **تقويم سياسة التعيين والنقل الإداري:** إذا تبين أن نواحي القصور ترجع لعدم تناسب قدرات ومهارات الأفراد مع متطلبات وظيفتهم.
  4. **رسم/أو تقويم سياسة التدريب والتطوير:** إذا تبين أن نواحي القصور راجعة إلى كفاءة أنشطة تدريبية مثل تحديد الاحتياجات التدريبية أو تصميم البرامج أو طرق التدريب.
  5. **رسم/ أو تقويم سياسة الأجور والحوافز:** إذا تبين أن نواحي القصور ترجع لانخفاض المعنويات وضعف دوافع العمل بسبب قصور مستويات الأجور والحوافز من مستوى أعباء الأداء، أو أن الحوافز المادية ككل تتناسب مع معدلات التحسن أو أداء وتعامل الموظف.
  6. **تخطيط سياسات و برامج الترقية والتدرج الوظيفي:** من خلال ما يكشف عنه التقييم من مهارات قيادية وتنظيمية تأهل أصحابها للنجاح في وظائف أعلى معنوياً على نفس المستوى، أو أعلى معنوياً ومادياً في مستوى الأعلى.
  7. **كشف ما قد يتواجد من قصور في مهارات الاتصال لدى الرؤساء** إذا تبين قصور فهم المرؤوسين لأهداف ومفهوم ومعايير التقييم و للتوجيهات بشأن الطرق والأساليب المخططة للأداء و التعامل .
  8. **مساعدة المرؤوسين موضع التقييم في التعرف على نقاط الضعف ومجالات التقدم، وإمكانيات تلاقي الأولى وتعظيم الثانية.**
- ومنه نستنتج أن برامج التقييم أداء الموارد البشرية تسعى لتحقيق هدفين هامين:<sup>3</sup>

<sup>1</sup> شنوفي نور الدين، تفعيل نظام تقييم أداء العامل في المؤسسة العمومية الاقتصادية، دراسة حالة المؤسسة الجزائرية للكهرباء والغاز، أطروحة دكتوراه دولة، جامعة الجزائر 2005، ص25-26.

<sup>2</sup> احمد السيد مصطفى، المرجع سابق ذكره، ص321.

<sup>3</sup> عبد الغفار حنفي، السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، سنة 2007، ص269.

**هدف إداري:** حيث يمكن الاستفادة من نتائج هذا التقييم في اتخاذ قرارات إدارية المتعلقة بنقل والترقية و الاستغناء.

فاستخدام التقييم لتحقيق أغراض إدارية يؤدي إلى:

- يستخدم كأساس لتعديل اجر أو مرتب الفرد.
  - يفيد في تقرير من ينقل من الأفراد إلى وظيفة أو عمل آخر، ومن يتم ترقيته، ومن يستغني عنه.
  - مدخل أو أساس لتحديد الاحتياجات التدريبية للفرد.
  - تنفيذ كمدخل لتخفيض أو تعديل قوة العمل.
  - يستخدم كأساس في تحديد أساليب ووسائل الاختيار و التي تتناسب مع متطلبات العمل.
- هدف تطويري:** حيث يستند إليه في تخطيط للمسار الوظيفي للفرد وتنميته، وذلك طريق تحديد نقاط الضعف عند العاملين تمهيد للتغلب عليها بالإضافة إلى زيادة حصر العاملين عن طريق استخدام طرق موضوعية في عملية التقييم . كما يتطلب تزويد الأفراد بعدة جوانب<sup>1</sup>:
- معلومات عن الأداء المتوقع (معايير الأداء) من خلال المشرف.
  - معلومات عن النتائج المترتبة عن الأداء.
  - النصائح والتوجيهات و التدريب الملائم لمساعدتهم على مقابلة ما هو متوقع في انجازه ولم يتحقق بعد.
  - أساس التخطيط للمسار الوظيفي للتنمية و التدريب .

وبذلك نجد أن غرض التقييم يحدد :

1. أسس ومعايير المقارنة.
2. الأدوات و الأساليب التي تستخدم .
3. دور المشرف أو ملاحظ العمل.
4. الإجراءات المترتب على التقييم.

سواء استخدم التقييم لأغراض إدارية أو لأغراض تطويرية وتنمية وتدريب الأفراد و تحديد المسار الوظيفي لهم، فانه يكفي تحقيق غرض ثانوي أي كالمدخل لتحفيز الأفراد على العمل إحداث تأثير واقعي لدى الفرد. وهذا ما يبينه الجدول الموالي:

<sup>1</sup> نفس المرجع السابق.

## الجدول رقم (1): أغراض تقييم الأداء .

الغرض من تقييم الأداء		
الأغراض الإدارية	تنمية الفرد	
توفير معلومات لاتخاذ القرارات المتعلقة ب: <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ النقل.</li> <li>▪ الترقيات.</li> <li>▪ تخفيض أو تعديل قوة العمل.</li> </ul>	تنمية وتطوير الأداء من خلال توجيه الفرد وإرشاده لما هو متوقع ومطلوب.	تحديد وتعريف الغرض
الأداء النسبي للفرد بالمقارنة بزملائه .	مقارنة الأداء بمعايير مقدرة مسبقا للأداء.	أسس ومعايير المقارنة
تقدير الفرد وترتيبه	التقييم المستند على النتائج	أسلوب التقييم
تقديري وحكمي.	يمارس دور المستشار	دور المشرف.
الفرد والمشرف ، سجلات الأفراد، آخرين لمن لهم علاقة بالإجراءات الإدارية التي تتخذ.	الفرد والمشرف	توزيع المعلومات المتعلقة بالتقييم

المصدر: عبد الغفار الحنفي، نفس المرجع السابق، ص298.

## ثانيا : أسس التقييم :

تتمثل أهم الأسس التي يقوم عليها التقييم الفاعل لأداء الموارد البشرية فيما يلي<sup>1</sup>:

1. استخدام مفاهيم ومعايير موضوعية موحدة لقياس وتقييم العاملين في العمل الواحد أو مجموعة الوظيفية المتجانسة، بما يكفل وحدة وموضوعية القياس و التقييم.
2. تأصيل مفهوم أن التقييم ليس تصيدا للأخطاء، وإنما هو التعرف على مستوى أدائه الفعلي مقارنة بالأداء المستهدف أو المفترض، لتحديد ما قد يتواجد من قصور ومساعدة الفرد على تداركه.
3. توفر نظام فعال الاتصال بين الرؤساء و المرؤوسين –على اختلاف مستوياتهم . و يتيح النقل الواضح و السليم لمفهوم و أهداف و معايير تقييم آراء المرؤوسين، وكذا نقل آراء وتبريرات المرؤوسين لرؤسائهم.
4. إدراك الرؤساء و المرؤوسين لمفهوم و أهداف و معايير التقييم وإيمانهم بفعاليتها بحيث يسهل على الرؤساء تطبيق المعايير ، ويدرك المرؤوسين موضوعيتها و فعاليتها في تنميتهم الذاتية.
5. إدراك واعتبار كل من احتياجات و السلبيات، بحيث لا يتم تغليب احدها على الأخرى، أو إدراك السلبيات دون الايجابيات أو العكس . ومن ناحية أخرى يمكن تغليب الايجابيات طالما لم يبدر من الموظف إخلال ملموس بواجبات و أخلاقيات العمل.

<sup>1</sup> احمد السيد مصطفى، نفس المرجع السابق، ص321.

6. استقصاء المعلومات عن أداء الأفراد من مصادرها الأصلية المعتمدة مثل الفرد نفسه ورئيسه المباشر و عند تقييم الرئيس يمكن الاعتماد على آراء مرؤوسيه، دون الاستماع إلى آراء وإشاعات الآخرين التي قد تؤثر على حيادية و موضوعية التقييم أو تلغيهما تماما.
7. المشاركة في عملية التقييم، من خلال اشتراك المرؤوسين في عملية التقييم، أما من خلال دعوته لملى نموذج التقييم و توضيح انجازاته، أو من خلال مقابلة التقييم مع رئيسه كما سيرد لاحقا، أو من خلال عرض تقييم الرئيس المباشر على رؤسائه الأعلى لعلاج ما قد يجدي من خطأ أو تحيز في التقييم.
8. أن يؤسس التقييم على قياس الجدارة و هي تشمل المهارات و المعارف و الخبرات اللازمة للأداء.

وبهذا تعددت مرتكزات برامج تقييم الأداء الفعالة، أي التي تحقق هدفها و تستفيد من نتائجها ووحدة الموارد البشرية في ممارسة فعاليتها و يمكن إيراد هذه المرتكزات على النحو التالي:<sup>1</sup>

### 1-فيما يتعلق بالمعايير ومقاييس:

**الموضوعية:** أن تبني برامج تقييم الأداء على الحقائق فقط.

1. **البساطة و المرونة:** يتوفر في البنود المعيارية التي ستقيس البساطة، بمعنى عدم التعقيد في الصياغة، أو في القياس، و أن يتوفر لها القابلية للتعديل و التشكيل وفقا للظروف المتغيرة التي تطرأ على العمل و الأفراد أو الظروف المحيطة بهم.
2. **تصميم معدلات الأداء:** يجب أن تكون نابعة من أهداف التنظيم، وأهداف الفرد أيضا، لضمان الفعالية، عندما يسعى الفرد لتحقيق مصالحه، و عموما تشمل المعدلات على كمية الناتج، وجودته، وأسلوب الأداء بما ينطوي عليه من صفات و إمكانيات.

### 2-فيما يتعلق بالمنظمة و المديرين:

1. **الاهتمام:** تضع المنظمة برامج تقييم الأداء في بؤرة اهتمامها و توليه عنايتها، وتنقب عن أفضل السبل لنجاحها.
2. **الاقتناع:** يطبق المديرين الذين يحتكون مباشرة بالعاملين برامج تقييم أداء، و عليه لابد من الفهم الجيد لهذه البرامج، و من ثم الاقتناع بفائدتها لوحدهم، وللعاملين ذاتهم، مع تسريب ذلك للعاملين، ثم التدريب الجيد على كيفية التعامل مع المقاييس، و من ثم تقارير تقويمه تحقق النجاح.

### 3-فيما يتعلق بالعاملين :

1. **تحديد الفئات:** تحديد نوعية العاملين الخاضعين للتقويم، حيث لا يمكن تقييم كافة العاملين ببرنامج واحد، كما أن العوامل التقييمية تختلف باختلاف نوعية الأفراد و فيئاتهم،
2. **المقابلة الإخبارية:** يجب أن تكون التقارير التقييمية علانية، ويفضل أن تتم عبر مقابلة إخبارية بين الرئيس و المرؤوسين، تتسم بالود، و الصراحة، و الديمقراطية.
3. **التظلم:** يجب إفساح المجال للعاملين لحق التظلم، أي وقع عليهم الضرر من وجهة نظرهم بسبب تقييم الأداء.

<sup>1</sup> محمد حافظ الحجازي، نفس المرجع السابق، ص 275.

## 4- فيما يتعلق بالنتائج:

تستخدم النتائج في كافة الفعاليات في الموارد البشرية خاصة في عمليات الحوافز و المكافآت ،لتوفير الشريطة و التلازم.

## المبحث الثالث: أساليب تقييم أداء الموارد البشرية:

تحرص كافة المؤسسات على القيام بأعمالها و نشاطاتها المختلفة بمستوى عالي من الكفاءة و الفعالية، وهما مكونات الأداء، ومن اجل تقييم الأداء لابد من توفر معايير و مؤشرات وهي مجموعة من المقاييس و النسب التي تقاس بها الانجازات التي حققها المورد البشري ، ويجب أيضا معرفة طرق تقييم أداء الموارد البشرية لتسهيل عملية التقييم .

وستتناول في هذا المبحث معايير ومؤشرات تقييم الأداء الموارد البشرية و طرق تقييم الأداء ثم بعض نماذج تقييم الأداء .

## المطلب الأول: معايير و مؤشرات تقييم الأداء.

لتوضيح معايير و مؤشرات تقييم الأداء الموارد البشرية سنوضح كل من : الفرق بين مقاييس و مؤشرات أداء الموارد البشرية ، الفرق بين معايير ومؤشرات تقييم أداء الموارد البشرية،و في الأخير أنواع المعايير و المؤشرات.

## الفرق بين مقاييس و مؤشرات أداء الموارد البشرية:

تتطلب عملية تقييم أداء الموارد البشرية استخدام مقاييس و مؤشرات تسمح بإصدار الحكم على مستواه، فالمقاييس هي قيمة رقمية للكفاءة/أو فعالية العمليات تتم مقارنتها مع مؤشر (يتم تحديده مسبقا) أو اتجاه هذه القيمة من اجل تقدير مستوى الأداء.<sup>1</sup> فبدون مقياس واضح ومحدد وسهل الاستخدام ومتفق عليه، تتحول الأمور إلى التدخل الشخصي الانطباع في الحكم على الأمور وتقييمها.

كما تعرف المقاييس على أنها "الشيء الذي يمكننا من معرفة ما يحدث في الواقع بشكل رقمي أو كمي ، وهي أدوات مهمة للحكم على الأمور كالموازن و المكيال وغيرها".<sup>2</sup>

أما المؤشر فهو ما يتم القياس بناء عليه ، وهو الانجاز المخطط أو المستهدف بشكل كمي رقمي، وهو المرشد لعملية القياس، الضبط و الاصطلاح.<sup>3</sup>

بناء على ما سبق يمكن القول أن وجهة النظر الأولى ترى إن المقياس هو ما يتم القياس به و المؤشر هو ما يتم القياس بناء عليه ، و الرابط بينهما قوي، حيث تتم المقارنة بينهما لتحدث عملية التقييم ، ومن ثم الحكم الصحيح على نتائج الأعمال واتخاذ الإجراءات المناسبة.

<sup>1</sup> AOUDIA M. et REZAZI O., Les cadres de conceptions de mesure de performance: Performance mesurèrent Systems (PMS), Séminaire international su la performance excellente des entreprises et des gouvernements, Ouargla,8-9 mars 2005.

<sup>2</sup> عثمانى امينة ، سموم عائشة، قياس وتقييم أداء المؤسسات من المنظور الاستراتيجي باستخدام بطاقة الأداء المتوازن، الملتقى الدولي حول أداء وفعالية المؤسسات في ظل التنمية المستدامة ، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة قلمة، يومي 10 و 11 نوفمبر، 2009.

<sup>3</sup>الماضي محمد محمدي، مداخل قياس الأداء في القطاع الخاص و تطبيقاتها على القطاع العام أو الحكومي، متوفر على الموقع الالكتروني، بتاريخ(2014)

### الفرق بين معايير و مؤشرات تقييم أداء الموارد البشرية:

يجب أن تكون هناك معايير و مؤشرات لتقييم أداء المورد البشري، و المقصود بالمعايير "المستويات التي يعتبر عندها الأداء مرضيا"<sup>1</sup>.

و تعرف أيضا بأنها: "الأساس الذي ينسب إليه المورد البشري، وبالتالي، يقارن به للحكم على أدائه، أو هي المستويات التي يعتبر فيها الداء جيدا أو مرضيا، وان تحديد هذه المعايير أمر ضروري للنجاح عملية تقييم الأداء الموارد البشرية ، حيث أنها تساعد في تعريف الموارد البشرية بما هو مطلوب منهم بخصوص تحقيق أهداف المؤسسة وتوجيه المديرين إلى الأمور التي ينبغي أن تأخذ بعين الاعتبار لتطوير الأداء"<sup>2</sup>.

وتعرف كذلك بأنها: " وسيلة للقياس يمكن الاستعانة بها في اتخاذ قرار حكم موضوعي على حالة معينة."<sup>3</sup>

مما سبق يمكن القول أن المعايير يجب أن توضع قبل عملية التقييم حتى تكون أساسا للمقارنة بالنسبة للأداء الفعلي، كما يجب أن توضع بعد الدراسة وتفهم متطلبات كل عمل . وبالتالي، فان معايير الأداء هي مرحلة تمهيدية لمرحلة القياس وتعتبر دعامة أساسية له و القياس بدوره مرحلة أساسية لعملية التقييم.

لوضع مؤشرات تعكس واقع أداء الموارد البشرية للمؤسسة، يجب أن تتصف بالخصائص التالية:

بسيطة وسهلة التطبيق ، واقعية وتحدد مسؤولية كل الموارد البشرية بالمؤسسة، إضافة إلى إن تشكيل نظام مؤشرات أداء الموارد البشرية بالمؤسسة يستدعي إتباع المراحل التالية:<sup>4</sup>

- تحليل الإستراتيجية من خلال تحديد: الأهداف، العوامل الأساسية للنجاح وتحليل العمليات.
- توزيع الأهداف العامة على العمليات بالمؤسسة.
- تشخيص الأنشطة الحاسمة، وتحليل أداء الموارد البشرية.
- تحديد خطط العمل، ووضع نظام المؤشرات.
- إعلان المؤشرات في شكل جداول القيادة.

يوضح الجدول رقم (2) الشروط التي يجب أن تتوفر في المؤشر و المعيار الجيدين، كالأتي:

<sup>1</sup> الشنواني صلاح، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية ، مدخل الأهداف، دار شباب الجامعة، الإسكندرية، 1997، ص187.

<sup>2</sup> الهيتي خالد عبد الرحيم، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر و توزيع، عمان، 2003، ص202.

<sup>3</sup> كرخي مجيد، تقويم الأداء باستخدام النسب المالية، دار المناهج للنشر والتوزيع، الأردن، 2007، ص57.

## الجدول رقم (2): الشروط التي يجب أن تتوفر في المؤشر و المعيار الجيدين.

مواصفات المعيار الجيد	مواصفات المؤشر الجيد
<ul style="list-style-type: none"> <li>■ أن يكون محددا وقابل للقياس.</li> <li>■ أن يكون واضحا ومفهوما للجميع.</li> <li>■ أن يكون ممكنا و عمليا .</li> <li>■ أن يكون موضوعيا و واقعيا.</li> <li>■ أن يكون مرتبطا بالأهداف و الخطط ومنبثقا منها.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ أن يكون سهل الاستخدام و مبسط.</li> <li>■ أن يكون موضوعيا، عمليا وواقعيا.</li> <li>■ أن يكون ثابتا وواضحا.</li> <li>■ أن يكون متفق عليه من الجميع.</li> <li>■ أن يكون له صفة العمومية و الاستقرار.</li> <li>■ أن يكون قادرا على التعبير الدقيق عن ما يحدث فعلا في الواقع.</li> <li>■ أن يكون قابلا للتطبيق.</li> </ul>

المصدر: عثمانى امينة، سموم عائشة، نفس المرجع السابق ذكره.

من خلال الجدول السابق، يمكن القول انه من بين مواصفات المؤشر الجيد يجب أن يكون: سهل الاستخدام ومبسط، وموضوعيا، عمليا وواقعيا، ثابتا وواضحا، متفق عليه من الجميع ، له صفة عمومية والاستقرار، قادرا على التعبير الدقيق عن ما يحدث فعلا في الواقع، قابلا للتطبيق.

أما بالنسبة للمواصفات المعيار الجيد، فيجب أن يكون: محددا و قابلا للقياس ، واضحا و مفهوم للجميع، ممكنا و عمليا، موضوعيا وواقعيا، مرتبطا بالأهداف و الخطط ومنبثقا منها .

## أنواع المعايير و المؤشرات:

تجدر الإشارة إلى انه لا يمكن التعبير عن كل المؤشرات في صورة رقمية، لذلك نجد معايير او مؤشرات كمية و أخرى نوعية كما يلي:<sup>1</sup>

**المعايير الكمية:** هي المعايير التي يمكن التعبير عنها في صورة رقمية، و تتميز بأنها محددة في صورة مقبولة، ويمكن قياسها و فهمها بسهولة. ومن أمثلة ذلك:

- معايير الوقت: كمية الوقت المطلوبة لتحقيق نتائج معينة.
- معايير التكلفة: كمية الأموال التي يجب صرفها لأداء نشاط معين.
- معايير الإيراد: كمية الدخل التي نحصل عليها من عملية معينة.
- معايير الموارد البشرية: تبين مستويات أداء الموارد البشرية بصورة كمية، معدل دوران العمل، الحوادث... الخ.

**المعايير النوعية:** من الواضح انه يصعب قياس كل الأنشطة بصورة كمية، والمعايير النوعية هي معايير شخصية، بحيث هناك بعض العوامل التي يجب على الإدارة أن تضعها في اعتبارها عند وضع المعايير الكلية لمنتجاتها ومنها: عوامل الطلب، عوامل الموارد، عوامل المنافسة، عوامل التكلفة،..... الخ.

<sup>1</sup> عثمانى امينة، عائشة سموم، المرجع السابق.

**المطلب الثاني: طرق تقييم أداء الموارد البشرية.**

أن طرق تقييم الموارد البشرية عديدة لكل واحد منها مزايا وعيوب لهذا نجد بعض المؤسسات تستعمل عدة طرق من أجل ضمان تقييم لمواردها البشرية مكيفا مع الأهداف المرجوة و الشروط الاجتماعية و التنظيمية و البيئية و مع المميزات المهمة للممارسة و أهم هذه الطرق :

**أولاً: الطرق التقليدية لتقييم الأداء:**

تعتمد الطرق التقليدية في عميلة التقييم على الحكم الشخصي للرؤساء، ومن أهمها:

**طريقة الميزان أو الدرجات:**

يستعمل المقيم نموذج خصائص أو صفات معينة يريد الحكم عليها في أداء مرؤوسيه و أمام كل صفة يضع ملاحظة تبدأ من الصفر و تنتهي بعشرة أو عشرين كأحد أقصى ، كذلك من مرتفع إلى منخفض أو من كثير إلى قليل ، من ايجابي إلى سلبي أو تقديرات ممتاز ، جيد،مرض ، لا باس به ثم غير مرضي.<sup>1</sup>

من مزايا هذه الطريقة إنها سهلة و بسيطة و تسمح بالتبويب الإحصائي الذي يساعد على معرفة نواحي التركيز و التشتت، كم تسمح بإجراء مقارنة بين الزملاء، أما عيوب هذه الطريقة فتتمثل في الآتي:<sup>2</sup>

كل صفة أو عامل من العوامل يحمل قيمة أو وزنا متساويا مع بقية العوامل الأخرى ، الأمر الذي لا يظهر أهم هذه العوامل، فالجودة/الممتازة ، و الحضور/ المنتظم ، و التعاون/ الدائم ..... فأي هذه العوامل أهم ؟ إضافة إلى أن المقارنة بين الموارد البشرية على أساس مجموع النقاط غير سليمة فقد يحصل العاملين على نفس المجموع لكن مختلفون في نواحي الجودة و نواحي السيئة.

تتسم هذه الطريقة بالذاتية، حيث تظهر فيها أخطاء التحيز و التعميم و التساهل و التأثير بمركز الوظيفة و الخوف من سؤال الإدارة عن أسباب تقصير الموارد البشرية و غيرها من الأسباب ، الأمر الذي لا ينبغي الاعتماد على نتائجه في اتخاذ القرارات.

قد لا ترتبط بعض الخصائص الموضحة في نموذج التقييم بالوظيفة المراد تقييمها.

**طريقة الترتيب البسيط:**

و يسمى هذا النظام بنظام الرتبة أو الدرجة، حيث يرتب المقيم الأفراد تنازليا من أفضل مرتبة الأعلى إلى أسوأ مرتبة الدنيا . حيث يقوم الرئيس بترتيب مرؤوسيه تنازليا من خلال مقارنة مستوى العام لأداء بعضهم ببعض دون تمحيص مستوى الأداء في كل عنصر من عناصر التقييم و قد يبدأ الرئيس بتحديد أحسن مرؤوسيه وأسوأهم ثم يحدد مستويات الباقيين بين هذين المستويين.<sup>3</sup>

رغم سهولة هذه الطريقة فهي غير موضوعية حيث تتوقف على كل من تقدير و الاتجاه الشخصي للرئيس وما يشوب ذلك من تحفيز ، كما أن إغفال تقدير مستوى أداء الفرد في كل عنصر على حدى لا يهيئ صورة مفيدة على نواحي القوة أو الضعف كأساس للتقييم و تحديد الاحتياجات التدريبية و أخيرا يصعب استخدام هذه الطريقة في حالة زيادة عدد المرؤوسين.

<sup>1</sup> زايد عادل محمد، إدارة الموارد البشرية: رؤية إستراتيجية، دار الفروق للنشر و التوزيع، مصر، 2003، ص328.

<sup>2</sup> نفس المرجع.

<sup>3</sup> عبد الغفار حنفي، المرجع سابق ذكره، ص302.

**طريقة المقارنة المزدوجة بين الموارد البشرية:**

وفقا لهذا المدخل يعطي القائم بالتقييم أسماء الأفراد المطلوب التقييم أدائهم و وضعهم في مجموعات جزئية كل مجموعة عبارة عن فردين ، بحيث يقارن كل فرد مع الآخر ، وبذلك يحدد المقيم أي الفردين أفضل من آخر داخل مجموعة، وبذلك يكون عدد المرات التي حصل عليها الفرد وأعطى له الأفضلية، الرقم الذي يحدد رتبته داخل التقييم الكلي .

يعاب على هذه الطريقة أنها تستغرق وقتا طويلا وفق عدد الموارد البشرية المطلوب تقييم أدائهم، كما أنها لا تصلح للاعتماد عليها لأغراض التدريب والترقية و النقل، لأنها لا تحدد نواقص الموارد البشرية و يكاد يكون غرضها الوحيد هو اختيار وتعيين الموارد البشرية المناسبة.

**طريقة القوائم المرجعية:**

يتم إعداد قوائم تشرح جوانب كثيرة من السلوك (المرووسين في العمل) الواجب توافره في العمل، وتقوم إدارة الموارد البشرية بتحديد أهمية كل عنصر في تأثيره على أداء الوظيفة ، وتوضح قيمة كل عنصر أو صفة أمامه حسب أهميته ، بحيث لا يعرف هذه القيم إلا مدير إدارة الموارد البشرية ، وما على الرئيس المباشر إلا أن يحدد تلك الصفات التي تتوافر في أداء مرووسيه بوضع علامة (x) مثلا ، ثم يقوم مدير الموارد البشرية بعد ذلك بوضع القيمة المناظرة لكل عنصر يتوافر في أداء المرووسين ( أي الذي توجد أمامه علامة (x)).<sup>1</sup>

تمتاز هذه الطريقة بعدم التحيز ، لان المشرف لا يعلم وزن العبارة المستخدمة إلا أنها تحتاج إلى وقت و تكلفة لإعداد قوائم العبارات وكذلك ضرورة إعداد نموذج لكل وظيفة أو مجموعة وظائف متقاربة كما أن المورد البشري الخاضع لتقييم لا يحصل على معلومات مرتدة عن عملية التقييم، وبالتالي ، فهي لا تفيد في تحسين الأداء.

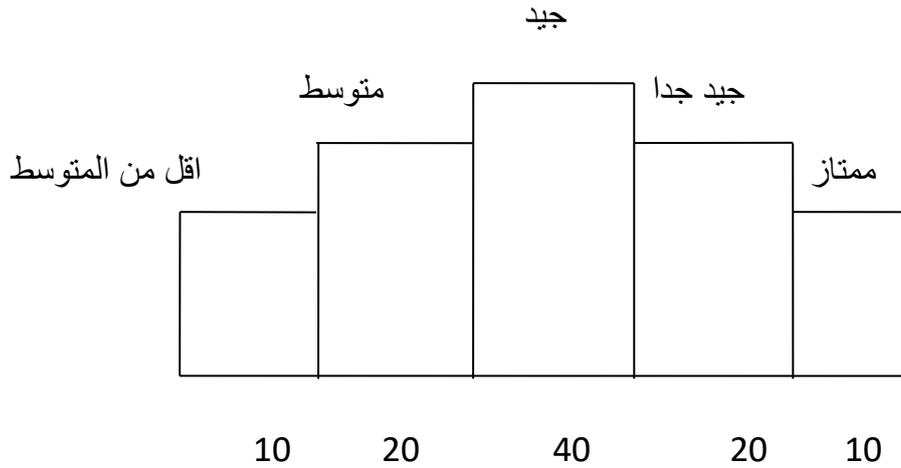
**طريقة التوزيع الإجباري:**

في هذه الطريقة يكون كل رئيس مجبرا على توزيع مرووسيه على درجات قياس الكفاءة بشكل تحدده المؤسسة ، ويأخذ هذا الشكل ما يطلق عليه بالتوزيع الطبيعي.<sup>2</sup>

و الشكل التالي يوضح نظاما تتبعه كثير من المؤسسات عند استخدام طريقة التوزيع الإجباري .

<sup>1</sup> حمداوي وسيلة، إدارة الموارد البشرية، مديرية النشر لجامعة قلمة، الجزائر، 2004، ص131.  
<sup>2</sup> ثابت زهير، كيف تقيم أداء الشركات و الموارد البشرية، دار قباء للطباعة والنشر و التوزيع، القاهرة، 2001، ص120.

## الشكل رقم (1): طريقة التوزيع الإجمالي



المصدر: ماهر احمد، السلوك تنظيمي مدخل بناء المهارات، دار المعارف، الإسكندرية، 1999، ص376.

من خلال الشكل السابق ، يتضح انه على الرئيس المباشر أن يوزع عدد الموارد البشرية المتاحة لديه في القسم على هذه الدرجات ، فإذا فرض أن لديه 20 عاملا فانه سيقوم بتوزيعهم كالتالي : 2 ممتاز، 4 جيد جدا، 8 جيد، 4 متوسط، 2 أقل من متوسط، وغني عن الذكر أن استخدام هذه الطريقة يمنع المقيم من التساهل أو التشدد في تقييم أداء الموارد البشرية، و تجدر الإشارة إلى أن النسب المذكورة هنا هي الاسترشاد فقط ، حسب المثال مقدم.

## ثانيا: الطرق الحديثة لتقييم أداء الموارد البشرية.

تحاول طرق التقييم الحديثة، أن تقلل نسبيا من بعض المشكلات التي تسببها طرق التقييم التقليدية ومن بين هذه الطرق نجد ما يلي:<sup>1</sup>

## طريقة التقييم على أساس النتائج أو الأهداف:

ترتكز هذه الطريقة على النتائج التي يحققها المرؤوسين وفق الأهداف التي وضعت لهم. ويتم القياس في النهاية دون النظر إلى الأساليب و الإجراءات المتبعة ، ثم اكتشاف الانحرافات السلبية أو الايجابية و اتخاذ الإجراءات اللازمة (عملية التقييم)

تصلح هذه الطريقة مع إعداد العاملين القليلة نسبيا، حيث تتطلب من الرئيس أن يقوم بشرح الأهداف المطلوبة، ومتابعة توجيهه من الرئيس .

ولكنها تحتاج إلى أوقات تحضيرية ليست بالقليلة ، و أيضا أساليب ووسائل اقناعية من الرئيس لمرؤوسيه بمعقولية الأهداف و عدالتها.

<sup>1</sup>محمد حافظ الحجازي ، المرجع سابق ذكره، ص293.

تدل الدراسات العملية على أن استخدام هذه الطريقة، من شأنه أن يخلق جواً مناسباً من التعاون و المشاركة و تحريك الدوافع الإنسانية، كما تشيع هذه الطريقة روح الطمأنينة و الأمان في نفوس الموارد البشرية و تجعلهم أكثر استجابة لعملية تقييم الأداء.

#### **طريقة التقييم الجماعي أو مشتركة:**

يتم بموجب هذه الطريقة تقييم أداء المورد البشري من قبل لجنة تتكون من عدد من الأعضاء ، يكون احدهم الرئيس مباشر للمورد بشري ، كما قد يكون من أعضاء اللجنة ممثل من إدارة الموارد البشرية في المؤسسة، و يجب عند اختيار أعضاء اللجنة أن يكونوا من الذين يعرفون المورد البشري و طبيعة عمله.

كما يتم في العادة اختيار احد أعضاء اللجنة للعمل منسقا لأعمالها و الذي يكون دوره الرئيسي العمل على تحقيق الهدف التقييمي، وذلك بتنسيق المناقشة بين أعضاء اللجنة و من ثم يعد نتائجها. فاعمل اللجنة في الواقع هو مناقشة التقييم الذي كان قد أعده الرئيس المباشر عن المورد البشري، ثم الاجتماع بالمورد البشري لمناقشة كيفية تحسين أداءه في المستقبل.

#### **طريقة ذات الأهمية القصوى:**

تتمثل هذه الطريقة في تقييم أداء المورد البشري على وضوء وقائع جوهرية أو أعمال هامة قام بها خلال الفترة التي يقيم أداءه خلالها ، و قد تكون هذه الوقائع أو تلك الأعمال الممتازة ، و قد تكون رديئة أو ضارة بالعمل و بالمؤسسة.

يتطلب استخدام هذه الطريقة ، أن يقوم الرئيس المباشر للمورد البشري بتسجيل الوقائع و الأحداث التي تطرأ خلال عمل المورد البشري سواء كانت "جيدة" أو "سيئة" في سجل خاص بالمورد البشري ، وفقاً لتواريخ حدوثها، ثم يقوم بعد ذلك الرئيس بمراجعة هذا السجل عند عملية التقييم الدوري، من ثم إصدار حكمه على أداء المورد البشري . كما تستدعي أن يكون الرئيس المباشر قريباً من المورد البشري و يشرف عليه عن قرب.

#### **لوحة القيادة الاجتماعية:**

تعتبر لوحة القيادة الاجتماعية من بين احد أهم الطرق في تقييم أداء الموارد البشرية، و سنتطرق إليها بالتفصيل في الفصل الموالي:

يوضح الجدول رقم (3): مقارنة بين الطرق التقليدية و الطرق الحديثة في تقييم أداء الموارد البشرية.

طرق التقييم		عنصر المقارنة
طرق الحديثة	طرق التقليدية	
الأداء الماضي و المستقبلي.	الأداء السابق.	اتجاه التركيز
تحسين الأداء و تنمية المورد البشري	إصدار الحكم عليه.	الهدف
خاصة.	عامة.	المعايير المستخدمة.
عالية.	منخفضة.	درجة رضا المورد البشري عليها.
المساعدة و النصح و الإرشاد.	إصدار الحكم و تقييم.	دور الرئيس.
المشاركة في التقييم بهدف التعليم.	تبرير السلوك و الدفاع عن النفس غالبا.	دور المرؤوس.
يعرفها مسبقا.	نادرا ما يعرفها لأنها سريعة في الغالب.	معرفة المرؤوس بنتيجة التقييم
عالية.	منخفضة.	مساهمتها في تطوير الرئيس و المرؤوس.

**المصدر:** الصيرفي محمد، إدارة الموارد البشرية، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، مصر، ص235.

من خلال الجدول السابق، يمكن القول أن الطرق الحديثة جاءت لتغطي النقائص الموجودة في الطرق التقليدية، و التي أثبتت عجزها في التقييم الفعال لأداء الموارد البشرية.

نستنتج مما سبق انه وجود عدد لا باس به من طرق تقييم أداء الموارد البشرية، مما يدل على انه ليس هناك طريقة مثالية لتقييم أداء الموارد البشرية، بل أن كل الطرق لا تخلو من العيوب و النقائص، وعلى مسيري المؤسسة أن يختاروا الطرق الملائمة لإجراء عملية التقييم وذلك حسب نشاط المؤسسة و الأهداف و السياسات وكذا الوظائف الحقيقية لها، فالمؤسسة الناجحة هي التي تحاول إيجاد توليفة من هذه الطرق لتقييم أداء الموارد البشرية، حتى تكون هذه العملية دقيقة و موضوعية.

## خلاصة الفصل:

لقد قدم هذا الفصل إطار مفاهيمي لإدارة الموارد البشرية و أداء المورد البشري و كذا لتقييم الأداء حيث أن اغلب الباحثين يعتبرون مستوى أداء العامل بمثابة المحدد الرئيسي لأداء المؤسسة، والمقصود بهذا أن اكتساب المؤسسة لليد العاملة المؤهلة يساعدها على توجيه المتغيرات الداخلية و الخارجية و يجعلها تتماشى مع مصلحتها الاقتصادية.

لذلك يعد تقييم أداء الموارد البشرية عملية تمكن من إصدار حكم موضوعي عن قدرة العامل في أداء واجبات و مسؤوليات منصبه خلال فترة زمنية معينة ، و هو أداة مهمة نظرا لما يحققه من أهداف سواء بالنسبة للمرؤوسين ، الرئيس أو الإدارة.

**الفصل الثاني: لوحة القيادة كأداة لتقييم أداء الموارد البشري**

**تمهيد:**

تأتي أهمية وظيفة إدارة الموارد البشرية من أهمية الدور الأساسي الذي تلعبه في تمكين المؤسسة من بلوغ أهدافها بكفاءة وفعالية، ولا يقتصر الأمر على تحديد الأهداف وبلوغها فقط بل يشمل كذلك ضرورة المتابعة المستمرة لتنفيذ الاستراتيجيات و المخططات العملية و التجاوب معها ليضمن لها قيادة فعلية تؤدي إلى تحقيق أهداف المؤسسة على المدى القصير و البعيد.

كل هذا يستدعي إلى وجود لوحة القيادة، التي تمكن المسير من اخذ نظرة شاملة عن وضعية المؤسسة و مدى نجاح أساليب التسيير فيها من خلال النتائج المحققة و التي تظهر في لوحة القيادة عن طريق جملة من المؤشرات المتعلقة بجميع الوظائف، و ذلك بهدف مراقبة أداء المؤسسة و كذا أداء المورد البشري، من خلال القرارات المتخذة و العمل على تصحيحها إذا لم تحقق الأهداف المسطرة.

تعتبر لوحة القيادة الاجتماعية بمثابة مرآة تعكس أداء النشاطات الاجتماعية في المؤسسة، و ذلك باستعمال مؤشرات موافقة تتمثل في مؤشرات التسيير الاجتماعي، وكذا مؤشرات أداء العمليات و مؤشرات خلق القيمة المضافة. هذه المؤشرات المختلفة و المتباينة تساهم في تقييم أداء الموارد البشرية.

لهذا سنتطرق في هذا الفصل إلى:

المبحث الأول: مدخل عام إلى لوحة القيادة

المبحث الثاني: لوحة القيادة الاجتماعية

المبحث الثالث: كيف تساهم لوحة القيادة الاجتماعية في تقييم أداء الموارد البشرية

### المبحث الأول : مدخل عام إلى لوحة القيادة

تعتبر لوحة القيادة أداة تخاطب و اتخاذ القرار تسمح لمراقب التسيير تنبيه المسؤول عن مختلف العناصر الأساسية لعملية التسيير من أجل تحسينها ، ويمكن استعمال لوحة القيادة في إي مؤسسة (الدولة، مؤسسة اقتصادية، مؤسسة عسكرية، مؤسسة تعليمية،... الخ) ، كما يمكن أن تأخذ عدة مستويات أفقية أو عمودية ، بحيث تحدد في كل مستوى حسب المعلومات المتوفرة لديه.

ولفهم أدق لهذه الأداة سيتم التطرق إليها كالآتي:

المطلب الأول: مفاهيم أساسية حول لوحة القيادة

المطلب الثاني: إعداد لوحة القيادة وتصميمها

المطلب الثالث: أنواع لوحة القيادة

المطلب الأول: مفاهيم أساسية حول لوحة القيادة

أولاً: تعريف لوحة القيادة

أعطيت للوحة القيادة عدة تعريفات أهمها:

هي نظام للمعلومات ، هدفه الأساسي تسهيل الحصول على المعلومات للمسؤول في المؤسسة و عرضها بشكل واضح وتدرجي<sup>1</sup>.

وتعرف أيضا: "هي تشخيص دائم في المؤسسة يركز على إبراز وضعيتها بصفة منتظمة و دورية، حيث تظهر المعلومات المتعلقة بالتسيير بواسطة نسب في جداول رقمية أو منحنيات أو رسوم بيانية، فلوحة القيادة في التسيير موجزة، معبرة، يستطيع من خلالها المسير تقديم تسلسل الأحداث، ويعيد فحص و مواجهة التوجهات و تصحيح القرارات"<sup>2</sup>

ويتم تعريفها على أنها "هي تجميع منظم للمعلومات التي تسمح للمسير و بشكل سريع بمعرفة ما إذا كان سير نشاط المؤسسة و أجهزتها الرئيسية هو نفسه ما تم تقديره و تخطيطه ووضع الانحرافات المحتملة له و توضيحها"<sup>3</sup>

وفي تعريف آخر: "عبارة عن وثيقة تركيبية ملخصة و شاملة، توضح للمسير العناصر الأساسية الخاصة بحياة المؤسسة وتطور أداء العمليات فيها"<sup>4</sup>.

ومنه يمكن القول أن لوحة القيادة هي عبارة عن نظام للمعلومات المحصلة من مصادر داخلية أو خارجية و المعروضة بشكل واضح، تحليلي و تركيبى تتعلق بجميع وظائف المؤسسة، ويكون هذا النظام

<sup>1</sup> Jean Meyer, *Le Contrôle de Gestion*, Presse Universitaires, France, 4ème édition, 1980, P:117.

<sup>2</sup> Gilbert Pilot, *Maîtrise du Contrôle de Gestion*, édition Sedifor, P: 110.

<sup>3</sup> بوديار زهية، جباري شوقي، مداخلة بعنوان لوحة القيادة كأسلوب فعال لاتخاذ القرار في المؤسسة. الملتقى دولي، صنع القرار في المؤسسة الاقتصادية، جامعة مسيلة، 14-15/04/2009، ص

<sup>4</sup> بوديار زهية، جباري شوقي، نفس المرجع سابق، ص

شاملا وسهل الاستعمال كما يسهل ممارسة المسؤوليات وكذلك اتخاذ القرارات ، ومن خلال التعاريف السابقة يمكن استنتاج ما يلي<sup>1</sup>:

- تشكل لوحة القيادة وثيقة معلومات في شكل خلاصة حول وضعية المؤسسة.
- تتجه لوحة القيادة نحو مراقبة التسيير و اتخاذ القرار .
- تسمح لوحة القيادة للمسؤول في المؤسسة بتحليل الوضعيات و توقع التطورات و الاستجابة في الوقت الفعلي.
- تعتبر لوحة القيادة وسيلة اتصال متجانسة بالنسبة لمختلف الأطراف التي تتشكل منها المؤسسة.
- تمثل لوحة القيادة أداة مخاطبة بين الرئيس و المرؤوس انطلاقا من الأهداف المسطرة التي يسعيان لتحقيقها.
- تبرز الغاية من لوحة القيادة في تحقيق الأهداف المحددة (أين تشكل المؤشرات التعبير الرقمي لهذه الأهداف).
- بالرغم من الحجم الكبير للمعلومات المرتبط بنشاط المؤسسة، إلا انه يجب ألا تكون لوحة القيادة مزدحمة بالمعلومات، وإنما تكون واضحة من خلال اعتماد مؤشرات تتعلق بالحصيلة.
- تظهر لوحة القيادة في شكل رسوم وأشكال بيانية وجداول مقارنة تحتوي على أرقام، تسمح بتحديد الانحرافات و الكشف عن المشاكل و اتخاذ الخطوات الضرورية لمعالجة الوضعية.

### ثانيا: مبادئ لوحة القيادة:

تقوم لوحة القيادة على عدة مبادئ، أهمها:

تتضمن معلومات و مؤشرات، تعرض بشكل واضح، تحليلي، سهل التفسير، تام و يعكس سير المؤسسة في جميع المجالات (مالية، استغلال، توزيع... الخ)<sup>2</sup>.

تحتوي مقاييس موضوعية تسمح بالسيطرة على قرار المؤسسة و محيطها، وتتضمن:

- ✓ خط سير المؤسسة (تقديرات، أهداف...).
- ✓ تقرير على الانجازات المحققة.
- ✓ الانحرافات بين التقديرات و الانجازات المحققة.

تختلف لوحة القيادة باختلاف حجم المؤسسات، فإذا كانت المؤسسة صغيرة تكون لها في اغلب الأحيان لوحة قيادة واحدة، يمسكها عادة المسؤول الأول، أما إذا كانت المؤسسة كبيرة يكون لها لوحات قيادة تحليلية تخص كل فرع، و عموما يجب إعداد لوحة قيادة عامة على مستوى كافة المصالح و المديرات الفرعية كلوحة قيادة للإنتاج، لوحة قيادة للتسويق، ولوحة قيادة للمالية، حيث إذا قرر المسؤولون اتخاذ القرارات التصحيحية لمعرفة طبيعة المشكلة، فإنهم يلجئون إلى لوحة قيادة جزئية لدراسة الأداء العام في المؤسسة ومرد وديتها، وهو ما يعني أن المدير العام لا يمكن إعطاؤه كل المعلومات و المؤشرات، إنما فقط تلك التي تدله على الخطة العامة، فقراءة المعلومات من اللوحات الجزئية تسمح للمدير العام بتشخيص المشاكل و تحديد الأسباب<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> بوديارز هية، جباري شوقي، نفس المرجع سابق، ص4

<sup>2</sup> بوديار ز هية، جباري شوقي، نفس المرجع السابق، ص5

<sup>3</sup> Pierre lauzel, robert Teller, contrôle de gestion et budgets, Normandie roto, France, 8 eme édition, 1997, p249.

لوحة القيادة للإدارة العامة تحتوي لوحات القيادة للمصالح الفرعية للمؤسسة، بالإضافة إلى أن المعلومات الخاصة بعملية مراقبة التسيير لا تدمج في لوحة القيادة للإدارة العامة بل تدمج في لوحات القيادة الخاصة بالمصالح<sup>1</sup>.

لا توجد لوحة قيادة نموذجية و مع ذلك على المسؤول اختيار المعلومات التي يحتاجها ثم عرضها بشكل ملائم، وتشكيل لوحة قيادة خاصة به تتوافق مع أهدافه<sup>2</sup>.

### ثالثاً: أهمية لوحة القيادة:

تتمثل أهمية لوحة القيادة من تميزها بنقاط التالية<sup>3</sup>:

- ✓ جزء من نظام الرقابي في المؤسسة .
- ✓ الأداة التي شملها التغيير وغيرت نحوى الأفضل، هي بدورها وظيفة مراقبة التسيير .
- ✓ تزود المؤسسة بالمعطيات اللازمة للتسيير و المتعلقة بالوضع الحالية للمؤسسة كما يساعدها على التقدير المسبق للأحداث ويمكنها التفاعل و التكيف مع متطلبات المستعمل و المحيط.
- ✓ أداة مساعدة على اتخاذ القرار في الوقت المناسب و بشكل جماعي.
- ✓ هي وسيلة للحوار و الاتصال ، و كذلك لإدارة الأزمات في المؤسسة.

### رابعاً: مصادر لوحة القيادة

تتمثل المصادر المعتمدة في إعداد المعلومات المحتواة في لوحة القيادة في نوعين، مصادر داخلية وأخرى خارجية<sup>4</sup>:

#### المصادر الداخلية: تتمثل في:

المصادر الحاسبية: التكاليف المختلفة (مباشرة و غير مباشرة)، المر دودية.

المصادر الإحصائية: عدد المستخدمين، دراسات تطور الأعباء،...

المصادر المأخوذة من الميزانية: تقييم الاستثمارات، ترتيب الديون حسب مدة استحقاقها.

المصادر التقنية: الكمية المثلى للإنتاج ، عدد ساعات العمل...

#### المصادر الخارجية: تتمثل في:

- معلومات تخص المتعاملين مع المؤسسة بصورة مباشرة كالبنوك.
- معطيات تقنية للنقابات المهنية كتحديد ساعات النشاط القصوى للعمل المستتنبطة من الجمعيات العمالية لمختلف المستويات.
- نتائج دراسة السوق.

<sup>1</sup> Jean Paul semeray, le contrôle de gestion, imprimerie Colet, France, tome2, 1998, p89.

<sup>2</sup> Pierre baranger, gay huguel, gestion de la production acteur techniques et politique imprimerie aubin, France, 1981, p140.

<sup>3</sup> مقدم وهبية، دور لوحة القيادة وبطاقة الأداء المتوازن في قياس و تقييم أداء الموارد البشرية، الملتقى الدولي حول صنع القرار في المؤسسة الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، يومي 14 و 15 افريل، 2009.

<sup>4</sup> بوديار زهية، جباري شوقي، نفس المرجع سابق ذكره

### خامسا: أدوات لوحة القيادة

تتضمن لوحة القيادة على عدة أدوات، نذكر أهمها<sup>1</sup>:

1. النسب: تعتبر من أكثر الأدوات التي تمكن من التعبير عن مؤشر معين من خلال العلاقة بين عنصرين، يؤثر ويتأثر كل واحد منهما بالآخر.
2. المنحنيات و التمثيليات البيانية، كالمدرجات التكرارية ، الدوائر النسبية، تتميز هذه الأداة بسهولة القراءة، وبالتالي سرعة التحليل.
3. المنبهات ، الإشارة الضوئية: تعبر هذه الوسيلة عن الأداء بصورة مبسطة، لتنبه المسؤولين في الوقت المناسب.
4. إن كل مؤشر له ثلاث أبعاد داخل لوحة القيادة: النتيجة المحققة، التقدير و الانحراف.

#### المطلب الثاني: إعداد لوحة القيادة و تصميمها

يتمثل إعداد لوحة القيادة في عدة مراحل وقبل ذلك يجب تحديد المؤشرات الواجب استخدامها في اللوحة ثم يأتي تصميم بعد ذلك ويستند هذا التصميم إلى عدة أشكال.

#### أولاً: مراحل إعداد لوحة القيادة:

##### 1 جمع المعلومات:

تعتبر أولى مراحل إعداد لوحة القيادة، حيث تمر بأربع مراحل هي: جرد المعطيات، اختيار المعلومات، مراقبتها ثم عرضها .

##### مراحل جمع المعلومات:

1 **جرد المعطيات:** في هذه المرحلة يتم جرد المعطيات الضرورية من أجل حساب المؤشرات، ولذا يجب التمييز بين المعطيات بالحجم و المعطيات بالقيمة<sup>2</sup>.

- **المعطيات بالحجم:** تتحصل عليها المؤسسة من مختلف المصالح و المديريات (محاسبة عامة، تحليلية ، مالية) و تكون بالبحث عن المعطيات الموجودة داخل المؤسسة أو خارجها.
- **المعطيات بالقيمة:** تتمثل في المعلومات التي يحصل عليها من مختلف المصالح و المديريات بالمؤسسة كالمعلومات محاسبة العامة ، المحاسبة التحليلية، والمحاسبة المالية... الخ، وتكون هذه المعلومات مجسدة في شكل ميزانية تقديرية أو مخططات أو جداول وكذا نسب وفروق<sup>3</sup>.

2 **اختيار المعلومات:** بعد القيام بجرد المعطيات يقوم المسؤولين بالمؤسسة باختيار المعلومات التي تهمهم و تساعدهم في أداء نشاطهم، و عموماً يجب أن تتوفر المعلومات المختارة على جملة من الخصائص أهمها<sup>4</sup>:

- أن تكون كافية و هامة
- أن تكون مناسبة وصالحة للاستعمال.
- أن تكون مبرر و غير عشوائية.

3 **مراقبة المعلومات:** بعد عملية اختيار المعلومات اللازمة، لابد من مراقبتها لأنه يمكن أن تتغير وتتجمد في أي فترة من الفترات، و ذلك حسب طبيعة المؤسسة (أبعادها، درجة تطورها وتكاملها،

<sup>1</sup> بن سعيد محمد، قدوري هودة سلطان، تجارب نموذجية لتطبيق آليات مراقبة التسيير في تسيير المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، دراسة حالة لمؤسسات الجزائر.

<sup>2</sup> بوديوار زهية، جباري شوقي، نفس المرجع السابق، ص11

<sup>3</sup> Jean Meyer, le contrôle de gestion, presse universitaire, France, 4eme édition, p117

<sup>4</sup> Alain Fernandez, les nouveaux tableaux de bord pour piloter l'entreprise, édition, d'organisation, France, 1999, p827-828

شخصيات المسيرين) ، وحسب ظروفها ( أزمات تجارية ومالية)، بالإضافة إلى أن المعلومات لها مدة حياة مهما طال<sup>1</sup>.

كما تجدر الإشارة إلى أن عملية المراقبة مرتبطة بعامل الزمن، حيث يجب أن تكون فترة خروج المعلومات للاستعمال اكبر أو مساوية لزمان إعداد المعلومات، و أن حدث العكس فهذا يعني أن اختيار المعلومات ليس في محله، و لم يتم إعداد منهجية فعالة، فالذي يجمع المعلومات يجب أن يكون ذو خبرة وتجربة و اطلاع داخل المؤسسة و خارجها.

**4 عرض المعلومات:** وهي المرحلة الأخيرة و المهمة، لذلك يجب أن تكون المعلومات المعروضة ملائمة وسهلة الاستعمال و أن تكون مقبولة عند قراءتها، وذلك بالقيام بتبويبها في جداول و بيانات...، تدرج هذه الأخيرة في ملف يوضع تحت التصرف الدائم للمسؤول، و في بعض الأحيان تدون المعلومات في لوحات معلقة أو لوحات الكترونية لتسهل مناقشتها في اجتماعات العمل<sup>2</sup>.

## 2 إعداد المؤشرات:

بعد تحديد المعلومات المتدفقة تصاعديا و تنازليا، و التي تكون مستوحاة من المستويات السليمة بالتتابع في الهيكل التنظيمي بالمؤسسة، و لإعداد لوحة القيادة يجب البحث في النقاط التالية:

- تحديد المهام و الإعداد الرئيسية لكل قسم مسؤولية في المؤسسة.
- ترجمة المهام إلى مؤشرات للأهداف العليا.
- تحديد أعمال تصحيحية على مستوى كل مؤشر.

بعد تحديد النقاط الأساسية لكل مهام المسؤوليات، يكون لكل مسؤول المؤشرات الضرورية، و ذلك من أجل قياس أو تحديد مستوى الانجاز أو تحقيق المهام، واختيار المؤشرات يجب أن يتم بمساهمة الأشخاص الذين يقيمون النشاطات و النتائج المحصل عليها، و نظرا لان المؤشر هو عبارة عن أداة للقياس يجب أن يمثل بعض الخصائص، من بينها مدى تحقيق الأهداف، السرعة أو السهولة في الحصول على المعطيات<sup>3</sup>.

ان متابعة و اختيار المؤشرات يكون وفق الخطوتين التاليتين<sup>4</sup>:

### 1- اختيار المؤشرات:

**المؤشر:** هو " معلومة أو تجميع لمعلومات تساهم في تقدير وضعية معينة من قبل صاحب القرار"، لذلك فان المؤشرات وسيلة للقياس، تتميز بالبساطة و الملائمة يجب أن تكون لها القدرة على القياس في أوقات قصيرة، و تنقسم المؤشرات إلى:

- **مؤشرات النتائج:** تقيس درجة تحقيق أو عدم تحقيق الهدف في شكل مستوى النشاط، أو تكاليف أو هامش محقق و ما إلى ذلك (حجم المبيعات، الحصة السوقية، عدد الطلبات، عدد الزبائن) .
- **مؤشرات الوسائل:** هي مجموعة المؤشرات التي تهتم بالإنتاجية من خلال الوقوف على النتائج المحقق انطلاقا من الوسائل المستخدمة، هذه المؤشرات تظهر في الغالب في شكل نسب (rations)، وتمثل النسبة " عدد عقلائي نتحصل عليه من خلال العلاقة بين عددين يمثلان كميتين ماديتين أو سلعتين أو ماليتين"، و من أمثلة هذه المؤشرات:

ساعات العمل المباشرة/ وحدات المنتجة.

<sup>1</sup> Jean gerbier, Organisation et Fonctionnement de l'entreprise, corle imprimerie, France, 1993, P : 827-828

<sup>2</sup> Jean Meyer, op-cit, p119.

<sup>3</sup> Alain Fernandez, op-cit, p155

<sup>4</sup> George Langlois, carole Bonnier, contrôle de Gestion, France, 1992, p52.

- **مؤشرات الإنجاز:** و تعمل على قياس مستوى انجاز الأهداف العملية المعهودة لفريق عمل معين، ومن أمثلة ذلك:
  - نسبة العمال المستفيدين من تكوين حول منهجية العمل في شكل أفواج.
  - عدد حلقات الجودة المستغلة و عدد اقتراحات التحسين المقدمة.
- **مؤشرات البيئة:** تسمح للمسؤول بحصوله على معلومات حول بيئة عمله، و تمكنه من توجيه أعماله بشكل صحيح، كما تمنح هذه المؤشرات الضوء حول النشاطات المكتملة، ويمكن أن تكون هذه المؤشرات قائمة على أساس عوامل خارجية كأسعار المواد أولية، و تطور المعدلات الفائدة وما إلى ذلك.
- **خصائص المؤشرات:**

تعد عملية اختيار المؤشرات من الصعوبات الأساسية في إعداد لوحة القيادة، بحيث يجب على المؤشرات التي تم اختيارها منح المؤسسة صورة متكاملة بناءً على الأهداف التي تم اختيارها، و حسن اختيار المؤشر يمكن المؤسسة من قياس اثر العمليات التي قامت بها و عليه فان عملية الاختيار يجب أن تأخذ بعين الاعتبار المعطيات التالية:

- **الدقة:** أي أن يعكس المؤشر الذي تم اختياره المعنى و الأهمية للظاهرة التي تمت ملاحظتها.
- **الوضوح و العلاقة مع النشاط:** أي أن تكون المؤشرات مفهومة من قبل مستعمليها.
- **العدد المحدود:** الذي يمكن المسير من تكيف حجم المعلومات التي لديه بالقدر الممكن استيعابه وإدارته بشكل جيد.
- **عدم قابلية المؤشرات للتلاعب:** بالابتعاد عن المؤشرات الممكن تلاعب فيها، أو التلاعب بها لتضخيم النتائج أو التقليل من أهميتها.
- **القدرة على التنبؤ:** يتنبأ بالمشاكل قبل حدوثها، وبالتالي تمكين متخذ القرار من اتخاذ كافة التدابير الوقائية للمشكلة، بدل التدابير العلاجية.

## 2 تحديد المعايير:

تتم مقارنة مؤشرات لوحة القيادة بالقيم المعيارية (المثلى) و القيم المنجزة الفعلية، حيث يمكن أن تكون هذه المؤشرات:

- محددة و أحادية، لها سقف لا يجب تجاوزه.
- لها حد أقصى وحد أدنى، حتى يتم تفادي حالات العجز أو الأزمات.

## 3 إعداد لوحة القيادة:

تعتبر آخر مرحلة، بحث انه ليوجد نموذج نوعي موحد للوحة القيادة قابلة للتطبيق في كل مؤسسة، و لكن كل منها تتبنى لوحة قيادة تتلاءم مع احتياجاتها، و مع ذلك فانه يجب إعطاء طريقة تقريبية عامة قابلة للتطبيق لكل حالة، و العنصر الهام الذي يضمن نجاح وضع لوحة القيادة يرتكز على تقديم المعلومات، إذ أن صيغة الوثيقة تسهل الاستغلال السريع للمعلومات، و حتى تلعب لوحة القيادة دورها كأداة للمعلومات فمن الضروري أن تكون المعطيات مقدمة بسرعة، و هذا يضمن في حالت المعلومات الناقصة أن تكون المعطيات مقدرة، و إذا لم يمكن تقديرها فنترك على بياض، فإ لوحة القيادة لا تعتبر الأداة الوحيدة للمعلومات، وإنما هناك أدوات أخرى للاستغلال يجب أن تستعمل أثناء الدورات والاجتماعات للمسؤولين، فيمكن لكل مسؤول عرض مشاريعه و مشاكله، و هذا النوع من التقديم او العرض فعال جدا بحيث يرتكز فيه على انشغالات المشاركين حول العناصر الهامة، و هذا العنصر يعتبر أساسى للمواصلات الداخلية، فمن اجل وضعه حيز التنفيذ أو التطبيق لمراقبة التسيير يجب القيام بما يلي:

- تحديد الانحرافات و تحليلها.
- اخذ القرارات المناسبة بشأن هذه الانحرافات، و هذا للقضاء عليها أو التقليل منها قدر الإمكان.

### ثانيا: تصميم لوحة القيادة

يتم تصميم لوحة القيادة بالشكل الذي يجعلها سهلة ومساعد للمسيرين في اتخاذ القرارات ومعرفة مناطق الخلل فيها. لهذا ينبغي عند تصميمها أن:<sup>1</sup>

تحافظ على عدد قليل من المؤشرات والتي تكون مهمة للمسيرين؛

تخصيص وثيقة لمستعملها وتحديد الأهداف الموكلة إليه؛

جمع المعلومات للانتقال من مستوى لآخر وبالتالي تسهيل الحوار بين مختلف المسؤولين. يظهر التصميم العام للوحة القيادة من خلال الأربع مناطق التالية:

- **منطقة المؤشرات الاقتصادية:** تمثل مختلف المؤشرات التي يتم اختيارها كعناصر أساسية في عملية التسيير في المراحل السابقة.
- **منطقة النتائج:** وهي نتائج متعلقة بالنشاط قد تكون دورية أو تراكمية، كما تكون كمية أو ذات شكل كفي، و إلى جانب ذلك تظهر عناصر أخرى خاصة بالأداء المالي لمراكز المسؤولية مثل: هامش المساهمة في رقم الأعمال بالنسبة لمركز الإيرادات، النواتج أو الأعباء بالنسبة لمركز الأعباء، نتائج وسطية كالقيمة المضافة أو القدرة على التمويل الذاتي بالنسبة لمركز الربح.
- **منطقة الأهداف:** تظهر في هذه المنطقة الأهداف التي يتم إعدادها لفترة معينة.
- **منطقة الانحرافات:** تظهر في هذه المنطقة الانحرافات سواء بالقيم المطلقة أو القيم النسبية.

ويمكن تجميع هذه المناطق الأربع في جدول واحد كما يلي:

### الجدول رقم (4): نموذج مصغر للوحة القيادة (تصميم الأساس)

منطقة المؤشرات أو مراكز التحليل	منطقة النتائج الفعلية	منطقة الأهداف	منطقة الانحرافات
---------------------------------	-----------------------	---------------	------------------

**SOURCE :** Rouch m. Et Gérard n. , contrôle de gestion bancaire, Rb, paris, 5eme édition, 2009, p593.

كما لا يوجد شكل محدد للوحة القيادة، و الشكل الأكثر استخداما هو:<sup>2</sup>

<sup>1</sup> رقاد سليمة، بوغازي زينب، واقع لوحات القيادة في المؤسسات الجزائرية: دراسة حالة مؤسسة BCR ، الملتقى الوطني الأول حول واقع تقنيات مراقبة التسيير في المؤسسات التجارية: تحليل الموجود من اجل استشراف الإبداعات المستقبلية، جامعة المسيلة، يومي 13 و 14 ماي، 2013، ص13.

<sup>2</sup> ZOUAOUI M., Budgets, Contrôle budgétaire et tableaux de bord, IFID, Tunis, 25<sup>ème</sup> Promotion, 2006-2007, p 171.

## الجدول رقم (5): شكل لوحة القيادة

المتراكم(السنوي)			الشهر				البيان	
السنة ن+1	الانحراف	المحقق	الميزانية المرجعية	السنة ن+1	الانحراف	المحقق		الميزانية المرجعية
								-
								-

SOURCE : zouaoui m, budgets, contrôle de budgétaire et tableaux de bord, IFID, Tunis, 25eme promotion, 2006-2007, p171.

## المطلب الثالث: أنواع لوحة القيادة.

إن التنوع في لوحات القيادة ينبع من اختلاف حاجة كل مستوى للمعلومات عن المستوى الآخر ، فاللوحة القيادة أخذت تتطور عبر الزمن و انتقلت بعدما كانت وسيلة قياس إلى وسيلة إدارة أساسية، تسمح باتخاذ القرارات لمختلف الأطراف داخل المؤسسة، وتتمثل أنواع لوحة القيادة فيما يلي:

## 1- لوحة القيادة الخاصة بالبعد الاقتصادي :

تسمى أيضا بلوحة القيادة الوظيفية، تستعمل في التسيير الإداري لمصلحة أو لقسم ما أو لباقي الوحدات الأخرى وهي تتمحور حول النشاط العام للمؤسسة، في هذا النوع تتواجد أنواع فرعية خاصة بكل وظيفة (لوحة القيادة التسويقية، لوحة القيادة المالية، لوحة القيادة الإنتاجية، لوحة القيادة الاجتماعية... الخ)<sup>1</sup>، و سنعرض منها:

**لوحة القيادة المالية:** "خلاصة رقمية لنشاطات المؤسسة حيث تبيّن الارتباط بين مختلف المصالح و مدى مساهمتهم في المر دودية الشاملة". وتشكل لوحة القيادة المالية سلاح في يد الإدارة العامة لمراقبة كل العملية تسييره و اكتشاف التغيرات و دراسة أسبابها، اتخاذ مختلف الإجراءات التي من شأنها تعيد المؤسسة إلى المسار السليم فيما يتعلق بقرارات خاصة بالاستثمار و السياسة التجارية و السياسة المالية. ويتمثل دور لوحة القيادة المالية في تقديم المعطيات المالية الضرورية للمسيرين بغرض تقدير مدى تحقيق الأهداف المسطرة من قبل الإدارة<sup>2</sup>، و تهدف إلى:

- قياس الفعالية التسييرية من خلال المقارنة بين الحقيقة و التوقع، و استخراج الانحرافات و إبراز التطور بالنسبة لفترات سابقة.
- تقديم المعلومات الضرورية لأصحاب القرار و المتعلقة بمستقبل المؤسسة (الاستثمارات، أساليب التمويل، متابعة الخزينة، تحسين فترات دوران المحزونات و تطور الهوامش و ما إلى ذلك).

## لوحة القيادة الاجتماعية:

تعتبر لوحة القيادة الاجتماعية من أهم أدوات مراقبة التسيير التي يمكن استخدامها في المؤسسة على مستوى إدارة الموارد البشرية، و هي تستعمل لتقييم أداء الموارد البشرية و تراقب تطورات أدائهم و تعدل الانحرافات غير الملائمة وتتخذ الإجراءات التصحيحية اللازمة باستعمال مؤشرات تسمح بقياس معدلات: المرونة، التأطير، التوظيف، التدريب، الغيابات... الخ. و سنعرض إليها بالتفصيل في المبحث الموالي.

## 2 - لوحة القيادة الإستراتيجية المدمجة لإبعاد التنمية المستدامة:

<sup>1</sup>بونقيب احمد، دور لوحة القيادة في زيادة فعالية مراقبة التسيير دراسة حالة المؤسسة الوطنية لأجهزة القياس و المراقبة (AMC)، مذكرة ماجستير غير منشورة ، تخصص إدارة الأعمال، كلية علوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة المسيلة، 2006-2007، ص134-135.

<sup>2</sup> مراكشي محمد أمين، مطبوعة في مراقبة التسيير، جامعة البليدة، الجزائر، 2012، ص 90-91-92.

يتم إعداد لوحة القيادة الإستراتيجية المدمجة لإبعاد التنمية المستدامة لاحتياجات المدير و مساعديه، تحتوي على مؤشرات تخص الصحة المالية للمؤسسة و موقعها التنافسي، و تتعلق بالمحيطين الداخلي و الخارجي للمؤسسة (النشاط و النتائج الاقتصادية)، و تكشف الفرص و التهديدات التي قد تواجهها على المدى القصير، المتوسط أو الطويل ، و هي تنقسم كالآتي<sup>1</sup>:

### لوحة القيادة الإستراتيجية:

تعكس لوحة القيادة الإستراتيجية "الإستراتيجية و الموازنة المقررة من قبل المؤسسة في شكل مفصل بما فيه الكفاية مع بساطته وسلاسته لكي يسمح بالقيادة الحقيقية لمختلف الهيئات " كما تقوم لوحة القيادة الإستراتيجية على مفهوم المؤشرات أكثر منه المعلومات، و المؤشر يمثل معلومة لها معنى خاص لمستعملها، و منه يمكن القول أن لوحة القيادة الإستراتيجية يمكن تعريفها بصورة أخرى على أنها نظام يمكن التعبير على المؤشر على انه إشارة في حالة اشتغالها، يعني ذلك تسجيل انحراف بين الأهداف المسطرة و الحقائق التي تم قياسها.

### لوحة القيادة المستقبلية (المتوازنة):

ظهر هذا المصطلح في سنة 1992 في مقال للكاتب Kaplan . R و Norton.D في مجلة Harvard business review ، و في سنة 1996 نشرا كتاب حول موضوع لوحة القيادة المستقبلية، يقدمان فيه فلسفة جديدة حول القيادة متجاوزين استعمال المؤشرات المالية فقط، حيث تم إدراج محاور إستراتيجية تركز على المؤشرات أكثر دقة ترتبط بالتنوع و الأجل و القيمة، مقدرة من طرف الزبون و تحسين العمليات الداخلية و نعني ذلك جانب التنظيمي.

كما تختلف لوحات القيادة المستقبلية عن لوحة القيادة الإستراتيجية، من حيث إن هذه الأخيرة تأخذ بعين الاعتبار التكيف مع مكونات المؤسسة، بمعنى إمكانية تصميم لوحة قيادة على أساس النشاط القائم و متغيراته مع الأهداف المسطرة، بينما لوحة القيادة المستقبلية فإنها تقترح قائمة نوعية من المؤشرات.

### المبحث الثاني: لوحة القيادة الاجتماعية

تمثل الموارد البشرية العنصر الاستراتيجي المهم في المؤسسة، و يعتبر الميزة التنافسية لذلك زادت أهمية وظيفة إدارة الموارد البشرية من مجرد وظيفة للأفراد إلى شريك استراتيجي<sup>2</sup>، كما انه المصدر لخلق القيمة، فيمكن إن يكون مصدرا للتكلفة إذا لم يتم تسييره بشكل جيد، و كما هو معروف إن لا يمكن قياسه لا يمكن تحسينه أو تسييره، فالوصول للأهداف و تحسين الأداء يحتاج إلى نظام قيادة فعال و هو ما توفره لوحة القيادة الاجتماعية.

### المطلب الأول: مفاهيم أساسية حول لوحة القيادة الاجتماعية

سنتناول في هذا المطلب تعريف لوحة القيادة الاجتماعية ، أهميتها و خصائصها.

#### أولاً: تعريف لوحة القيادة الاجتماعية

يعرف Bernard Martery لوحة القيادة الاجتماعية بأنها<sup>3</sup>: "مجموعة وسائل توضع تحت تصرف المسؤولين فهي تجمع و تعرض معلومات من أجل إمكانية اتخاذ قرارات اجتماعية جيدة". ويعرفها Jean Pierre Taib أنها<sup>4</sup>: "مجموعة معطيات اجتماعية تسمح بمتابعة تطور العمالة، مراقبة زيادة الكتلة الاجرية، قياس نمو كفاءات و إنتاجية المأجورين و فحص جودة الجو الاجتماعي"، و يؤكد أيضا أن لوحة القيادة الاجتماعية وبصفة عامة تسمح بقياس النتائج الواقعية لمختلف الجوانب السياسية الاجتماعية، تحديد الانحرافات واتخاذ القرارات اللازمة.

<sup>1</sup> مراكشي محمد أمين، نفس المرجع السابق.

<sup>2</sup> ALLEGRE C-B et autres, gestion des ressources humaines valeur de l'immatériel, édition de BOECK université, paris, 2008, p07.

<sup>3</sup> Bernard martory, les tableaux de bord sociaux, édition LIAISON, paris, France 2004 p 25.

<sup>4</sup> Jean-Pierre Taieb: Les tableaux de bord de la gestion sociale – édition DUNOD 2002- p :01

فلوحة القيادة الاجتماعية هي مجموعة من المعطيات على شكل مؤشرات ضرورية لقياس النتائج الخاصة بالموارد البشرية وإدارتهم، متابعة تطور تنفيذ إستراتيجيتهم وإمكانية اتخاذ القرارات الاجتماعية الملائمة.

وفي تعريف آخر للوحة القيادة الاجتماعية هي أداة مساعدة على اتخاذ القرار وتعرض مجموعة من المعلومات المنظمة المتعلقة بالأفراد والجماعات في المؤسسة، وهو يشكل وثيقة هامة من نظام المعلومات.

يجب أن يستجيب لعدة التزامات<sup>1</sup>:

**المصدقية:** المتغيرات يجب أن تحدد بدقة، كذلك الأمر بالنسبة لطرق الحساب.

**الوضوح:** يجب أن ترتب المعلومة وفق أهميتها وتلخص في تقارير بيانية.

**الحالية:** بعض المعلومات تفقد قيمتها بشكل سريع والبقية بشكل بطيء.

**المرونة:** شكله يجب أن يتكيف مع تغير الأولويات لدى المستعملين.

**ثانياً: أهمية لوحة القيادة الاجتماعية:**

يمثل جدول القيادة بالنسبة للمؤسسة ما يمثله عداد السرعة بالنسبة للسيارة، فهو يؤدي ثلاث وظائف أساسية:<sup>2</sup>

**القياس الداخلي:** الذي يمثل من متابعة المتغيرات الاجتماعية وفقاً لمسؤوليات مختلف القادة في المؤسسة، تتعلق هذه القياسات: بعدد العمال، الأجور، التوظيف، زمن العمل، السلوكات....

**الرصد:** أي ملاحظة التطورات الاجتماعية الداخلية والخارجية التي يمكن أن تؤدي إلى اضطراب قيادة وتوجيه الموارد البشرية في المؤسسة.

**التقدير المسبق:** لما يمكن أن يحدث داخل أو خارج المؤسسة، فبفضل لوحة القيادة يمكن إعداد السيناريوهات حول تطور عدد العمال المرتقب أو تطور الكفاءات كما يمكنها أيضاً دراسة سوق العمل، وسلوك الأجراء ومختلف تطور التنظيمية.

**ثالثاً: دورية لوحة القيادة الاجتماعية:**

على مستوى قسم إدارة الموارد البشرية فإن وضع جدول القيادة الاجتماعي شهري يعد أكثر ملائمة تناسبياً مع أهم مؤشر في هذا القسم وهو مؤشر الأجور، أما إن رغبتنا في متابعة أهداف إستراتيجية بعيدة المدى تتعلق بالموارد البشرية ممكن للجوء للوحة قيادة تعد على أساس سنوي<sup>3</sup>.

**رابعاً: خصائص لوحة القيادة الاجتماعية:** إن الأسباب التي تؤدي بالمسيرين للاعتماد على لوحة القيادة الاجتماعية هي مختلف الخصائص الإيجابية التي تتصف بها ومنها<sup>4</sup>:

- وفاء وتمائل المعطيات: أي أن المعلومات غير قابلة للنقاش والنزاع بكونها محددة من خلال مبادئ واقعية وموضحة بصفة متماثلة عن طريق تحديد مسبق للمصطلحات والمتغيرات المستعملة والحسابات،
- ديناميكية وسرعة الإنتاج: فالمعلومة الاجتماعية سريعة التغير،
- الوضوح، إمكانية القراءة والاختيار: أي إمكانية وسرعة الحصول على المعلومة الموجودة في لوحة القيادة الاجتماعية وسهولة استغلالها من طرف الأفراد، ومنه جذب اهتمامه لها،

<sup>1</sup> ضحاك نجية، بوعوبنة سليمة، مداخلة في الملتقى الوطني: مراقبة التسيير كآلية لحكومة المؤسسات و تفعيل الإبداع بعنوان: لوحة القيادة آلية لحكومة المؤسسات، دراسة حالة لوحة القيادة إدارة الموارد البشرية (لوحة قيادة الاجتماعية)، جامعة البليدة، كلية علوم الاقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير، يوم 2017/04/25، ص 9.

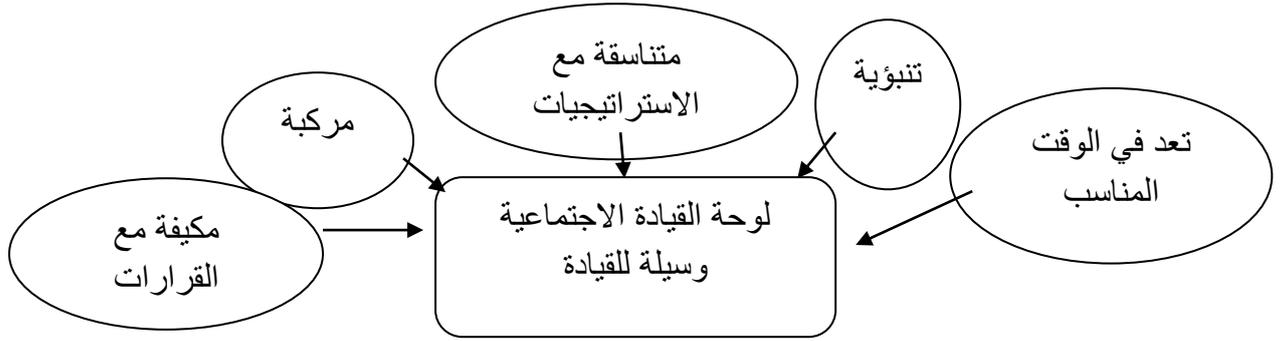
<sup>2</sup> ضحاك نجية، بوعوبنة سليمة، نفس مرجع السابق، ص 6

<sup>3</sup> نفس مرجع سابق ذكره

<sup>4</sup> Bernard martory, op.cit, p ;25-27 .

- الدقة: بتحديد مبادئ القياس والحساب مع الحرص على التنسيق والملائمة بين الظاهرة المعنية وجودة قياساتها،
- وسيلة جيدة للقيادة: يمكن استعمال لوحة الاجتماعية في عملية القيادة نظرا لتوفيرها المميزات التالية:

الشكل رقم (2): لوحة القيادة الاجتماعية في خدمة القيادة



المصدر: Bernard martory, op.Cit. p ; 27

#### خامسا: محتوى لوحة القيادة الاجتماعية

لا يمكن عرض تصميم نموذجي للوحة القيادة الاجتماعية، و لكننا نقترح التصميم الموالي كمثل يحوي أهم المؤشرات المرتبطة بالموارد البشرية.

الجدول رقم (6): نموذج للوحة القيادة الاجتماعية

التجمع			الشهر			المؤشرات
الانحراف	التقديرات	التحقيقات	الانحراف	التقديرات	التحقيقات	
						<p>مؤشرات متعلقة بالوظائف:</p> <p>أولا: التوظيف</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- عدد العمال</li> <li>- عدد الوظائف الجديدة</li> <li>- عدد التاركين للوظيفة</li> <li>- عدد أيام العمل</li> </ul> <p>ثانيا: الأجور</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- الكتلة الاجرية</li> <li>- تغيرات مؤشر الأجور</li> <li>- الساعات الإضافية/ إجمالي الأجور (بالنسبة المؤوية)</li> <li>- متوسط الأجر لكل عامل</li> <li>- معدل الترقية</li> </ul> <p>ثالثا: المناخ الاجتماعي</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- التغيب</li> </ul>

						<ul style="list-style-type: none"> <li>- معدل المساهمة في الانتخابات</li> <li>- معدل دوران العمل = تاركين خلال مدة/متوسط عدد العمال خلال نفس المدة</li> </ul> <p>رابعاً: التكوين</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- عدد التربصات الداخلية و الخارجية</li> <li>- عدد المساهمين في التربصات</li> <li>- تكاليف التكوين</li> <li>- جهد التكوين=تكاليف التكوين/كتلة الاجرية</li> </ul> <p>خامساً: الأمان</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- عدد حوادث العمل</li> <li>- عدد الأيام الضائعة/عدد أيام العمل الكلية</li> </ul> <p>سادساً: الإنتاجية لكل مستخدم</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- رقم الأعمال/مجموع العمال</li> <li>- القيمة المضافة/مجموع العمال</li> <li>- عدد أيام مدفوعة الأجر/عدد أيام العمل</li> </ul> <p>مؤشرات متعلقة بالإدارة:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- التكلفة الكلية للإدارة</li> <li>- مؤشرات الفعالية(الإنتاجية مقارنة بالأجور، نوعية التكوين)</li> </ul>
--	--	--	--	--	--	---

المصدر: ضحاك نجية، بوعويينة سليمة، نفس المرجع سابق ذكره، ص7.

كما يمكن عرض لوحة القيادة الاجتماعية باستعمال عدة أشكال (تمثيلات بيانية، منبهات،... الخ) و أخيراً نشير إلى أن لوحة القيادة الاجتماعية هي من أهم أدوات التسيير المستعملة لقيادة إدارة الموارد البشرية.

#### المطلب الثاني: مصادر و معلومات لوحة القيادة الاجتماعية

تتوقف جودة و نجاح لوحة القيادة الاجتماعية على جودة و نجاح نظام معلومات المعتمد عليه، و تتمثل مصادر معلوماتها في:

#### أولاً: مصادر المعلومات الداخلية للوحة القيادة الاجتماعية

تتمثل المعلومات الداخلية للوحة القيادة الاجتماعية فيما يلي<sup>1</sup>:

- 1- التسيير الاجتماعي و نتائج العمليات : يعرض التسيير الاجتماعي و نتائج العمليات أربعة مصادر مهمة و هي:

أ - نظام الأجور و معايير تسيير العمال: هي أول مصدر معلومات لقيادة الموارد البشرية حيث تسمح بإمكانية تحليل متعددة الأبعاد بدارسة البيانات و وفقاً لمعايير متعددة منها:

- الغياب في جميع الوحدات و الأقسام: حسب فئة الأعمار، فئة المجتمع المهني.

<sup>1</sup> 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, P38-43

- **الكتلة الاجرية حسب:** أصناف العمال، الأقسام، الأقدمية، الوظائف، وغيرها و مقاييس تحليلها متعددة تتمثل في : الغياب (عطل، مرض، حوادث العمل...الخ).
- **الكتلة الاجرية:** (اجر ثابت، علاوات مرتبطة بالأعمال، ساعات إضافية...الخ)، فالوحة القيادة تنزود بهذه المعلومات و البيانات المتعلقة بكل عامل في المؤسسة و تعتبر كقاعدة بيانات للقيام بتحليل الموارد البشرية.

**ب - الميزانية الاجتماعية:** تقدم الميزانية الاجتماعية و وثائق متعلقة بتعاليق حول أنشطة للموارد البشرية، حيث تعرف التعاليق بأنها: مجموع الوثائق الموافقة للجدول و الأشكال البيانية التي تهدف إلى إعلام الإدارة العليا حول الوضعية و هي تمثل قيمة مضافة للأرقام و الأشكال البيانية المعروضة. و تعتبر قاعدة لعدد كبير من المؤسسات لان كل مؤشرات الميزانية الاجتماعية كثيرة و جيدة الاستعمال لهذا لا بد من ضبط المعطيات التي تعرض من خزان المعلومات الموثوقة وذات الفائدة التي تقرر وضع سير حسن لقيادتها.

**ج - المعلومات المستخرجة من نشاطات الموارد البشرية:** إن فعالية تسيير الموارد البشرية (الاتفاقيات السنوية، ميزانية العمال، المخططات المتغيرة، عرض الكفاءات...الخ)، تحكم على جودة استثمار المعلومات المجمع و بدء تنفيذ الأعمال المطابقة لها، فالمدبرين و العمال يستفسرون عن الفائدة من خلق قيمة مضافة من استعمال أساليب لتطوير الموارد البشرية و مقارنتها بالالتزامات الإدارية، فهناك مشاكل عديدة تواجه عملية تسيير الموارد البشرية كالتدريب المتأخر أي الغير منفذ، عرض مناصب دون حلول داخلية...الخ.

## 2- خلق القيمة: تتمثل مؤشرات خلق القيمة في كل من: حسابات النتائج، مخططات النشاطات، الإستراتيجية و العملية، و هي كالاتي:

**ا - حساب النتائج:** هناك تأثيرات ثابتة لوظيفة الموارد البشرية تمكنها من التصرف في حدود الإنتاجية و في حدود خلق قيمة اقتصادية، لكن لا تعمل على تحقيق قيمة مطلقة لواقع عمل الموارد البشرية، بل تقوم على قياس نسبة المشاركة مع مراقبة تسيير المؤسسة الذين يعزلون (سلسلة قيم) تساهم جزئيا في عمل الموارد البشرية، فحسابات الاستثمار تسمح بانسحاب اكبر القياسات البليغة و تحليل العلاقات بين الانحراف.

**ب - مخططات النشاطات الإستراتيجية و العملية:** إن خلق القيمة الوظيفية إدارة الموارد البشرية يفضل أهداف التطوير الاستراتيجي التي تستخلص من مخططات الأعمال التطبيقية و مخططات تسيير الموارد البشرية بالأولويات الإستراتيجية، هذا إلى جانب المعطيات المالية المصورة في الميزانية، فمخطط الأعمال الاستراتيجي يتكون من مجموعة توقعات تتعلق بالعمل التجاري، الابتكارات، الاختراعات، جودة العمليات الخاصة بالموارد البشرية، كل هذه التوقعات تسمح بإعداد مبادئ مهمة لتطوير رأس المال البشري و إلغاء 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 العمال، وتبنى أعمال الموارد البشرية بطريقة فعالة مع الأهداف و المؤشرات التي تقيس النتائج و التوقعات.

## 3- تدقيق الجودة:

تتمثل مؤشرات تدقيق الجودة في: نظام الجودة و التدقيق الاجتماعي، و هي كالآتي<sup>1</sup>:

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

**ب - التدقيق الاجتماعي:** ظهر التدقيق الاجتماعي امتدادا لنتائج الميزانية الاجتماعية، فهو يعمل على تكييف و تحليل تطبيقات تسيير الموارد البشرية و إدماج مشكلة المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة التي تحقق أو تنفذ من طرف مستشارين معتمدين على تقوية التحليل و تدعيمه بنظريات و قوانين العمل العالمية، بعد ذلك مقارنة الهدف بنشاطات المؤسسة وفقا للتسيير الاجتماعي و أيضا بمراجع و رموز القيادة، و لابد أن يتحقق المدقق من ذلك و يسجل كل المعلومات عن الخلل الوظيفي المتوقع، و طرق تحسينها المتوقعة في الملفات.

**ج - التحقيقات عن الرضا الداخلي:** تهتم إدارة الموارد البشرية منذ بروزها بمستويات إرضاء الزبائن الداخليين سواء كانوا مديرين، عمال، موظفين،... الخ، فهناك استمارات سنوية تسمح بتقييم جودة الخدمات من خلال محادثات عن الحوافز و جمع آراء حول فعالية تسيير الموارد البشرية، كل هذه التطبيقات تكون في شكل معلومات شخصية تسمح بقياس قيم هذه الانطباعات و الآراء للاستفادة منها في هذه الوظيفة.

**ثانيا: مصادر المعلومات الخارجية للوحة القيادة الاجتماعية:**

تتمثل مصادر المعلومات الخارجية للوحة القيادة الاجتماعية فيما يلي<sup>2</sup>:

**1- القياس المقارن:** "نقصد بالقياس المقارن انه من النماذج المتعلقة بالنشاطات التي تتبع المعايير الناتجة عن لوحة القيادة الاجتماعية، تؤسس بالتحليل الذي يقارن نتائج المؤسسات المنافسة و غير منافسة، هذه العملية تقوم على معلومات كمية مؤثرة، تعود إلى العمل المدعم قانونيا بمراجع خارجية عن لوحة القيادة الاجتماعية"<sup>3</sup>.

في هذا المجال من المهم ملاحظة ما يجري في الأسواق، كيف تستجيب المؤسسات للمشاكل و أهم الشروط و العوائق التي تواجهها والركائز المستعملة والنتائج، ففي علم اليوم هناك العديد من الحلول التقنية اتحادات العمال، وخبراء الموارد البشرية، كل هؤلاء يلعبون دور في اليقظة التكنولوجية، لذلك لا بد أن يكون هناك توازن تام بين أهمية تطوير العمليات العادية و الثقافية الداخلية للمؤسسة، التي تتكيف و تأخذ قياسات القدرات الداخلية من تطبيقات الجديدة لهذا تتواجد من مصادر المعلومات الخارجية التي تكون سهلة البلوغ و الحصول عليها من الانترنت و الشبكات العالمية.

**2- التحقيقات عن الرضا الخارجي:** إن اكبر المؤسسات تساهم في القيام بتحقيقات و حوارات تخص بها المستخدمين و ترتبها بعد ذلك في نماذج و التي 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 و تقاريرهم عن العمل في المؤسسة، فتحقيقات

<sup>1</sup> مصباح سمية، دور لوحة القيادة في تحسين تسيير الموارد البشرية، دراسة حالة مؤسسة سونلغاز توزيع الشرق بقسنطينة، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة منتوري، قسنطينة، 2010، ص87.

<sup>2</sup> GUEDJ N et autres, Le contrôle de gestion pour améliorer la performance des Entreprises, Edition D'Organisation, Paris, 3ème Edition, 2000, p44-47.

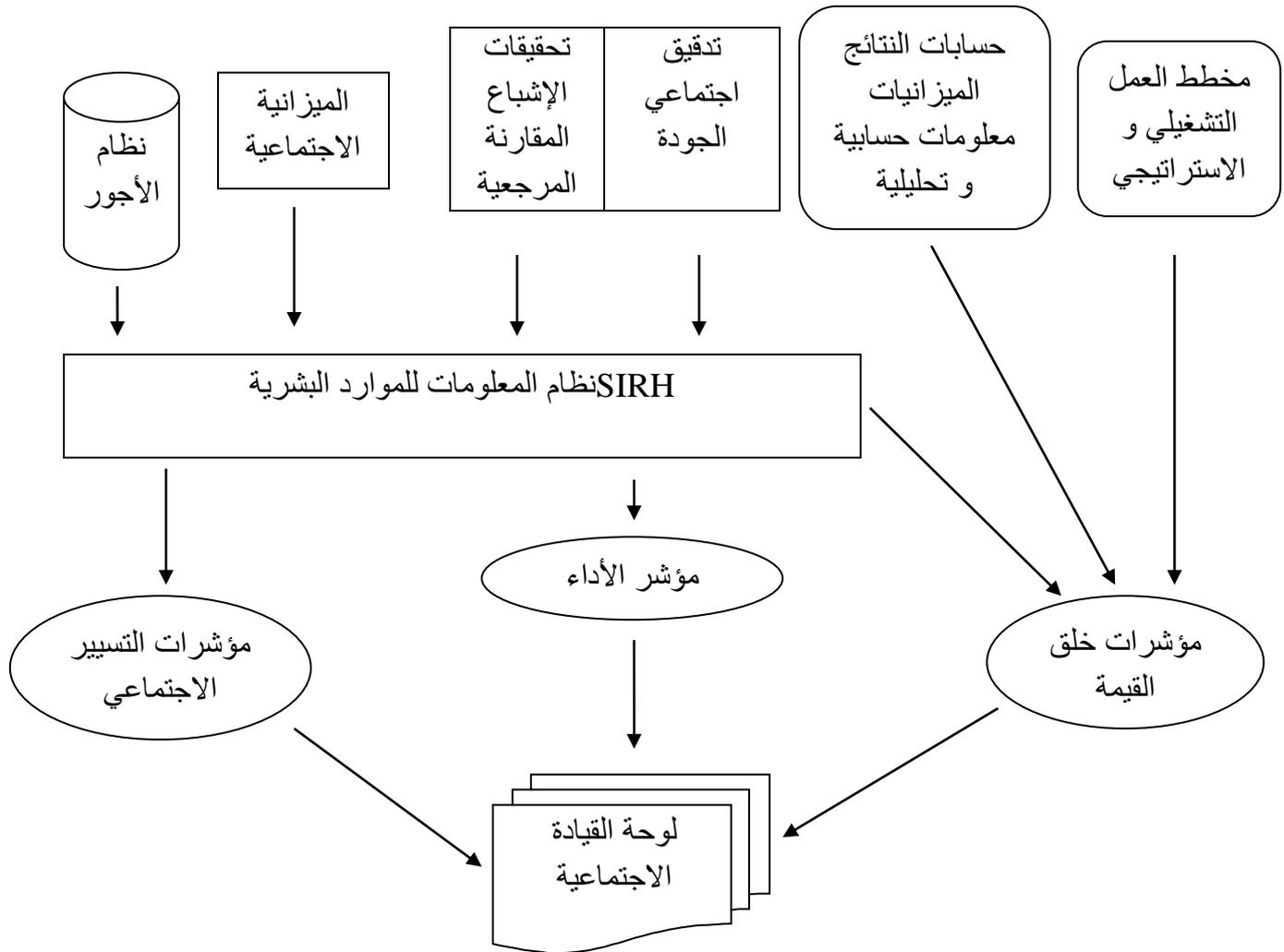
<sup>3</sup> TAIEB J-P, Les tableaux de bord de la gestion sociale, édition dunod, paris, 4eme Edition, 2004, p142.

الرضا مخصصة للزبائن الخارجين الذين يوفر معلومات عن: الحاجة لتحسين الكفاءات، جودة الخدمات، فترات استعمال التحقيقات، تحديد النشاطات، مستويات المعاينة، تنافس المنتجات.

**3- حقل خبرة الموارد البشرية:** يقوم المسؤول عن الموارد البشرية بتقويم الموارد البشرية بتقويم أهم المعلومات عن أكبر المواضيع الخاصة بها، اتجاهات تطوير التقنية الاجتماعية الاقتصادية التي تكون في خزان المعلومات إدارة الموارد البشرية، حيث تقدم أفكار العمل و المؤشرات التي تولد تبادل الخبرات و أحسن التطبيقات المؤسسة من طرف الخبراء.

يبين الشكل الموالي أهم مصادر المعلومات لنظام لوحة القيادة الاجتماعية و هو كالاتي:

**الشكل رقم (3): مصادر المعلومات لنظام لوحة القيادة الاجتماعية**



Source : imbert j.,op-cit, p47.

### المطلب الثالث: مؤشرات الأداء للوحة القيادة الاجتماعية

لا يمكن أن تكون هناك قيادة بدون تقييم، و نظام لوحة القيادة الاجتماعية يعتمد على مجموعة من المؤشرات الناتجة عن المعلومات المتوفرة داخل المؤسسة و خارجها، هذه المؤشرات تسمح باستباق، اتخاذ القرار و مراقبة سياسات و تطبيقات الموارد البشرية، فالوحة القيادة الاجتماعية لابد أن تعطي نظرة مركزة، سهلة و واضحة على وضعية معينة حيث تحديد بدقة مصادر المعلومات أمر ضروري<sup>1</sup>.

و عليه سنتطرق في هذا المطلب إلى كل من:

#### 1 - ماهية مؤشرات لوحة القيادة الاجتماعية:

لقد تطرقنا سابقا إلى تعريف المؤشر ، لذا يمكن القول أن المؤشر بمثابة الوحدة الأساسية لأي لوحة القيادة، فالوحة القيادة الاجتماعية تتكون من مجموعة من المؤشرات و التي تمثل معلومة دقيقة، مفيدة و ملائمة للمسؤول إدارة موارد البشرية كما أنها عبارة عن معلومة رقمية مختارة هدفها تقديم حسابات أو تقارير دورية متقاربة عن معدلات تنفيذ و انجاز المهام، و هو الوحدة الأساسية في لوحة القيادة الاجتماعية حيث دورها هو التأكد من مدى تحقق الأهداف و الإشارة إلى مستوى النتيجة محققة.

تأخذ المؤشرات في لوحة القيادة الاجتماعية شكلين هما<sup>2</sup>:

- شكل كمي: تصور المعطيات الخام بقيم أصلية.
- شكل كفي: تصور المعطيات بنسب مئوية، إشارات، نسب أي بقيم نسبية، فمن خلال هذا الشكل تسمح بإجراءات المقارنات و تسهيل التحليل.

و يمكن القول أن المؤشرات هي عبارة عن الصورة أكثر تمثيلا لوضعية معينة تعيشها المؤسسة، فهي أرقام من حيث الدلالة و تعتبر وسيلة تسيير تركز بشكل أساسي على تقديم أسس لمستوى تحقيق الأهداف.

و تتجمع هذه المؤشرات في لوحة القيادة الاجتماعية في أربع فئات، و تؤدي إلى تحسين النشاطات و القيام بالإجراءات التصحيحية، و هذه الفئات هي<sup>3</sup>:

مؤشرات الأداء: تقيس درجة الوصول إلى الأهداف

مؤشرات القيادة: تسمح بالوصول إلى الحقائق من خلال معرفة الانحرافات و القيام بإجراءات تصحيحية.

مؤشرات الإنارة: توضح المعلومات المتعلقة بتطور المؤسسة و اتخاذ القرارات المناسبة.

مؤشرات الإنذار: تسمح بتوضيح الخلل الوظيفي و تلزم القيام بإجراءات تصحيحية.

#### 2 - مؤشرات التسيير الاجتماعي:

<sup>1</sup> Imbert j ...,op.cit , p49

<sup>2</sup> BOUMEFIOUS B., Les indicateurs environnementaux et sociaux, (En ligne), Disponible sur: ([http://www.ercm.ac-versailles.fr/article.php3?id\\_article:218](http://www.ercm.ac-versailles.fr/article.php3?id_article:218))(Consultée: 4-1-2014)

<sup>3</sup> plancha v. et sadi n-e., mesure et amélioration des performances industrielles , office des publications universitaires, paris, 2006, p11-12

هذه المؤشرات غالباً ما تظهر في نظام الأجور و الميزانية الاجتماعية، و يتم تبويب هذه المؤشرات في لوحة القيادة الاجتماعية، و تخص غالباً المعلومات و المعطيات التي تتعلق بإدارة الأعمال: العمال تدفقات العمال، الإحصائيات الديموغرافية، الغياب، التدريب و التكاليف الاجرية، و تضم المعلومات الأساسية لعملية التطوير الاجتماعي في المؤسسة.

يتم استعمال المعلومات و المؤشرات الاجتماعية بشكل فعال من خلال عرضها في إطارها الزمني و مقارنتها مع مرجعيات داخلية (تطور نفس المؤشر، بين وحدة و أخرى) و مرجعيات خارجية كالمعدلات وطنية، أو قطاعية، مؤسسات متفوقة، دراسات مكاتب مختصة أو مذكرات مثلاً: معدل حوادث المرور الدائمة، الأجر متوسط شهري لمؤسسة رائدة أو نصف خارجية (مع وظائف أخرى) في المؤسسة.

يلعب المؤشر الاجتماعي ثلاث ادوار: توفير المعلومة الاجتماعية التي تسمح بقياس السياسة الاجتماعية، التشخيص بإظهار الانحراف بين قياس المؤشر و القيمة التي تعتبر معيارية التنبؤ، حيث تسمح مؤشرات التنبؤ باكتشاف العناصر الحساسة التي من شأنها إثارة الاختلال، و بالتالي، استباقها و تحديد الإمكانيات اللازمة لقيادة الأفعال التصحيحية و تتبع التطور الايجابي للأعمال.

### 3 - المؤشرات خاصة بأداء العمليات:

عموماً مع نهاية سنوات الثمانينيات تأثرت أنظمة تسيير المؤسسات بظهور ما يسمى بإدارة العمليات حيث في الدول الانجلوسكسونية ظهر مفهوم مؤشرات الأداء الأساسية (KPI) و التي استطاعت ترجمة أداء عمليات أداء الموارد البشرية، هذه المؤشرات يتم تحديدها و متابعتها من خبراء الوظيفة و هي تعبر على الجودة المحسوسة من الزبائن، حيث تسمح بتحسين ووضوح الخدمات المقدمة.

### 4 - مؤشرات الخاصة بخلق القيمة:

إلى ما وراء المعطيات الاجتماعية و أداء العمليات، لابد من قياس اثر تطبيقات و أنشطة و وظيفة إدارة الموارد البشرية في خلق القيمة الكلية للمؤسسة، أن الحاجة للتحكم في آثار استثمارات و وظيفة إدارة الموارد البشرية لا يجب أن يحجب مساهمة الوظيفة في المجالات الأخرى لخلق القيمة: الاقتصادية، الفكرية، الاجتماعية و إشباع الزبائن و العمال.

و منه يمكن القول أن العلاقة التكاملية بين هذه القيم انشأت أهمية وظيفة إدارة الموارد البشرية باعتبارها الوظيفة الوحيدة التي بإمكانها الموازنة بين مختلف مجالات القيمة.

### المبحث الثالث: مساهمة لوحة القيادة الاجتماعية في تقييم أداء الموارد البشرية

تهدف إدارة الموارد البشرية إلى تحقيق أهدافها الإستراتيجية، و لا يمكن ضمان الوصول إلى هاته الأهداف إلا من خلال الحيابة على نظام معلوماتي للموارد البشرية أو بالأحرى لوحة قيادة اجتماعية متكاملة تحتوي مختلف المؤشرات الضرورية لقيادة أنشطتها، وتشمل لوحة القيادة الاجتماعية على معلومات اجتماعية تساهم بشكل كبير في عملية تقييم أداء الموارد البشرية، وذلك بإعطاء صورة شاملة و مفصلة و تحليل دقيق لأنشطة الموارد البشرية للمسؤولين، مما يمكنهم من العدل في عملية التقييم و كشف أسباب الانحرافات، لهذا يمكن القول إن لوحة القيادة الاجتماعية عبارة عن نظام تقييم دوري و تسيير جزئي للموارد البشرية، مع تحليل الدقيق لكل من تخطيط الموارد البشرية، إدارة الأجور، ظروف العمل، التكوين..، إذن لوحة القيادة الاجتماعية هي أداة للتقييم أداء الموارد البشرية في المؤسسة الصناعية.

وستنطلق في هذا المبحث إلى مساهمة لوحة القيادة الاجتماعية في تقييم أداء الموارد البشرية من خلال بعض الأنشطة التي تحتوي مؤشرات تستند عليها، وهي كالآتي:

### المطلب الأول: مساهمة مؤشر التوظيف في تقييم أداء الموارد البشرية

يهدف نشاط التوظيف إلى تحقيق أقل تكلفة ممكنة و اقصر اجل لتعيين الأفراد في المناصب المشغورة ومنه فتحتاج إدارة الموارد البشرية لقياس تكلفة التوظيف ، مدته و عائده.

#### 1 - تكلفة التوظيف: تحسب تكلفة التوظيف بدمج التكاليف التالية<sup>1</sup>:

- ✓ **تكلفة مصدر المترشحين:** و تشمل تكلفة الإعلان، تكلفة الوكالات الخاصة.
- ✓ **تكلفة موظف مكتب التوظيف:** وهي تكلفة ساعات العمل التي استغرقها الموظف في عملية التوظيف وتمتد هذه المدة من تاريخ تلقي الموظف لطلب رسمي من المنظمة لتشغيل منصب شاغر إلي تاريخ توظيف فرد في هذا المنصب، و يتم حساب هذه التكلفة كالتالي:
- ❖ **تكلفة الموظف = الأجر الممنوح + الفوائد الممنوحة (حوافز، ضمان اجتماعي) + المصاريف المختلفة للعمل (وسائل العمل، إيجار المكتب).**

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

- ❖ **التكلفة المعيارية للموظف = متوسط تكلفة الساعة واحدة x المدة المتوسطة لعملية توظيف.**
- ✓ **تكلفة النقل والإيواء:** تكاليف نقلهم و إيواء المترشحين للخضوع إلى مختلف الاختبارات و المقابلات
- ✓ **تكلفة تعلم الموظف الجديد:** الموظف الجديد لا يملك نفس مستوى كفاءة الفرد الذي شغل المنصب قبله، فيخضع لتكوين من اجل كسب مستوى معين من المهارة للانطلاق في العمل.
- ✓ يتم إضافة نسبة 10% و التي تمثل تكاليف أخرى مخفية أو أخطاء مقترفة.

نستنتج مما سبق أن تكلفة التوظيف هي كالآتي:

- ❖ **تكلفة الاستقطاب = تكلفة مصدر المستقطبين + تكلفة موظف مكتب التوظيف + تكلفة النقل و الإيواء + تكلفة تعلم الموظف الجديد + 10% .**

**2 - مدة التوظيف:** تمتد مدة التوظيف من تاريخ تلقي موظف مكتب التوظيف طلب رسمي من المنظمة لتشغل منصب شاغر إلى غاية تاريخ بداية الفرد الموظف مزاولة العمل في منصبه، ويمكن تقسيمها إلى ثلاثة أجزاء من اجل تقييم أفضل<sup>2</sup>:

- ✓ **مدة الاستقطاب:** وتمتد من تاريخ تلقي طلب التوظيف إلى غاية حصول على 80% او 90% من طلبات العمل من طرف المستقطبين.
- ✓ **مدة الاختيار:** و تمتد منذ تاريخ تلقي طلب التوظيف من طرف المنظمة إلى غاية تعيين الفرد في منصب العمل.
- ✓ **مدة بداية العمل:** و تمتد منذ تاريخ تلقي طلب التوظيف إلى غاية بداية الفرد عمله فعلا.

<sup>1</sup> صراح حمدي، لوحة القيادة الاجتماعية أساس اتخاذ القرار لإدارة الموارد البشرية، الملتقى الدولي حول صنع القرار في المؤسسة الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، يومي 14 و 15 افريل، 2009، ص 4.

<sup>2</sup> صراح حمدي، نفس المرجع السابق، ص5.

### 3 - كمية الاستقطاب: لتقييم كمية التي تحصل عليها نشاط الاستقطاب نلجأ للمؤشرات التالية<sup>1</sup>:

1 - مؤشر الإجابة على منصب المعلن: و يمكن حسابه في الصيغة الآتية:

❖ مؤشر الإجابة على المنصب المعلن = عدد طلبات العمل المتحصل عليها/ عدد مناصب العمل المعلن

و يجب مقارنة هذه النسب لمختلف المناصب و لعدة أشهر أو عدة سنوات، و كذا بين الطلبات المتحصل عليها من المحيط الداخلي أو خارجي ثم يتم تحليل سبب الفروق.

ب - مؤشر كفاءة التوظيف: تحقيق الكفاءة يتمثل في توفير أفراد ذوي الجودة المطلوبة و اللازمة لأداء مهام المنصب شاغر.

و منه نقيس: مستوى كفاءتهم، مدى بقاءهم في المؤسسة و مدى انتقالهم في مسارهم الوظيفي حيث:

✓ مستوى كفاءة الفرد: تقييم كفاءة الفرد الجديد بعد سنة من تعيينه بمنحه درجة من سلم مثلا 5/4 أو نسبة مؤوية 80% .

✓ نسبة بقاء الموظفين الجدد: ويقاس كالتالي:

❖ معدل بقاء للموظفين الجدد = عدد الموظفين الجدد الباقين في المؤسسة بعد سنة/ العدد الكلي للموظفين الجدد قبل سنة.

✓ التطور في مسار الوظيفي: و يقاس بنسبة خضوع الموظفين الجدد للترقية

❖ نسبة التطور = عدد الموظفين الجدد الخاضعين لترقية بعد سنة من تعيينهم/ العدد كلي للموظفين الجدد قبل سنة.

ومنه يكون مؤشر كفاءة نشاط التوظيف الجامع للمؤشرات السابقة كالتالي:

❖ مؤشر كفاءة التوظيف = (مستوى كفاءة الفرد + معدل دوران العمل + نسبة التطور) / عدد

المؤشرات المستعملة.

إن هذا المؤشر لوحده لا يملك أي دلالة فيجب أولاً أن يحكم عليه المسؤول عن نشاط التوظيف استناداً إلى هدف معين من لوحة القيادة الخاصة بالتوظيف، و يجب الأخذ بعين الاعتبار عند تحليل النتائج العوامل التي ليست تحت رقابة أو تحكم التوظيف مثل: ظروف العمل، فرص الترقية...

4 - إثبات مصداقية طرق الاختيار: 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 اختيارهم و مستوى الكفاءة لهؤلاء الموظفين الذي توقعه موظف الاختيار على أساس الطرق المختلفة التي استعملها للتقييم المستقبليين. ثم نحكم على جودة طرق الاختيار على أساس هذا المعامل و الذي يعتبر معامل مصداقيتهم كالتالي<sup>2</sup>:

✓ إن كانت قيمته تتراوح بين 0 - 0.30 تكون جودة طرق الاختيار ضعيفة.

✓ إن كانت قيمته تتراوح بين 0.30 - 0.40 تكون جودة طرق الاختيار متوسطة.

<sup>1</sup> المرجع سابق ذكره.

<sup>2</sup> صراح حمدي، المرجع سابق ، ص 7.

- ✓ 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 ممتازة.

### المطلب الثاني : مساهمة مؤشر التدريب في تقييم أداء الموارد البشرية

من أجل معرفة مساهمة مؤشر التدريب في تقييم أداء الموارد البشرية، يجب توضيح أهدافه و طرق تحقيقها و متابعة تنفيذها و تعتمد أهم المؤشرات الخاصة على مقارنة تكاليف التدريب و مدته مع جودة النتائج المتحصل عليها.

**1 - تعريف التدريب:** يهدف إلى تحسين قدرة الإنسان على أداء عمل معين، أو القيام بدور محدد في المؤسسة التي يعمل فيها، ويعرف أيضا بأنه إجراء منظم من شأنه أن يزيد من المعلومات و مهارات الإنسان لتحقيق هدف معين<sup>1</sup>.

**2 - تكلفة التدريب ومدته:** كما في الأنشطة السابقة نقيس تكاليف التدريب و مدته، وهذه الأخيرة تحسب بالفرق بين تاريخ البداية وتاريخ النهاية للتدريب، و إن شمل على عدة تدريبات يتم قسمة المدة الكلية على هذا العدد.

قياس تكلفة التدريب: تتكون تكاليف التدريب من<sup>2</sup>:

- ✓ التكاليف المباشرة: وتشمل: أجور المدربين، مصاريف كراء القاعات و الوسائل، مصاريف النقل و إيواء...
- ✓ التكاليف غير مباشرة: و هي تكاليف أجور المتدربين و امتيازاتهم الاجتماعية و كذا المدربين إن كانوا مأجورين في المؤسسة، كما يجب إضافة تكاليف الوظيفة المشرفة على التدريب و إدارته من: أجور المسيرين والموظفين، الوقت المستغرق للمتدخلين من وظائف أخرى كمسيرين أو مشرفين أو عمال شاركوا في إعداد برامج التدريب مثلا، كراء المكتب، الكهرباء، الهاتف...

ونستعمل المؤشرات التالية:

- ❖  $\text{تكلفة التدريب للساعة} = \text{تكلفة التدريب/عدد الساعات المستغرقة في التدريب.}$
- ❖  $\text{تكلفة التدريب لكل متدرب} = \text{تكلفة التدريب/عدد المتدربين.}$

للتأكد من تخصيص التدريب النسبة من كتلة الاجرية المجرية قانونيا (وان لم تخصص للتدريب كما في قانون العمل للجزائر فستحتجزها الدولة لفائدة خزينتها).

- ❖  $\text{الحصة المجرية قانونيا} = \text{الأموال المخصصة للتدريب/الكتلة الاجرية.}$

**3 - تقييم كفاءة التدريب:** نتأكد من إتباع السيرورة الجيدة أو الخطوات اللازمة لتحقيق أهداف التدريب، و المتمثلة في<sup>3</sup>:

1. تحديد الاحتياجات التدريبية الطرق المستعملة لذلك.
2. تحديد طرق ووسائل التدريب.

<sup>1</sup> مصطفى نجيب شاوش، إدارة الأفراد، الطبعة الأولى، عمان، دار الشروق للنشر و التوزيع، 1996، ص232.

<sup>2</sup> صراح حمدي، نفس المرجع، ص 9.

<sup>3</sup> صراح حمدي، نفس مرجع السابق، ص10.

3. التنسيق بين حدود الميزانية، الاحتياجات و الوسائل.
4. التنفيذ و متابعة تطور الكفاءات.
5. قياس نتائج البرامج المطبقة، ويقترح kirkpatrick نموذج لهذا القياس بافتراض وجود أربعة نتائج للتدريب مرتبطة فيما بعضها البعض أي كل نتيجة تؤدي وجود الأخرى، كالتالي:

**المستوى الأول:** ردود الأفعال: إن هذا المستوى بسيط نوعا ما لكن قليل المصادقية من حيث قيمته العلمية، فيشمل جميع آراء المتدربين حول مختلف خصائص البرنامج من: المواد معالجة، المدربين، طرق التدريب، الوسائل، توزيع الوقت، التسهيلات المقدمة من مأوى ونقل...، الفرق بين ما كان منتظرا وما تم فعلا، الفائدة المستقبلية للتكوين، يتم جمع هذه المعلومات عن طريق استمارة، فهي تبين مدى تقبل المتدربين للتكوين لكن لا تبين مدى جودة تعلمهم.

**المستوى ثاني:** التعلم: يتم قياس مدى تحقيق الأهداف من الزيادة في المعارف، المهارات و السلوكيات، أي ما اكتسبه الأفراد فعلا، ويتم عن طريق استمارة أو اختبار شفاهي أو كتابي أو عملي بتأدية المهام موضوع التدريب.

**المستوى الثالث:** السلوكيات الفردية: ويشمل قياس تحسن كفاءة الفرد في عمله. و يتم هذا التقييم عن طريق آراء و ملاحظات المدربين، المشرفين عليهم أو رؤوسهم أو زملائهم. و المؤشرات المعتمدة هي النسبة بين مستوى الأداء قبل و بعد التدريب ويقاس بالاعتماد على سلم من 5، 7 أو 9 درجات، من خلال ملاحظة طريقة عمل الفرد.

**المستوى الرابع:** النتائج التنظيمية: و هو قياس اثر التدريب على النتائج التنظيمية مثل ملاحظة انخفاض في التغيب، الصراعات و حوادث العمل، أو ملاحظة تحسن في المنتج أو رضا الزبائن، زيادة الإنتاج، رقم الأعمال لكن هذا التقييم صعب و غير دقيق نظرا لمساهمة عوامل أخرى في النتائج التنظيمية.

### **المطلب الثالث: مساهمة مؤشر ظروف عمل إدارة الموارد البشرية في تقييم أداء الموارد البشرية**

من بين عناصر ظروف العمل و التي سنبين طرق قياس حدثها: الغياب، دوران العمل، حوادث العمل، الصراعات العمالية، و التي تعتبر مؤشرات هامة لتوضيح مساهمة مؤشر ظروف عمل إدارة الموارد البشرية في تقييم أداء الموارد البشرية، و سنتطرق إليها كالتالي:

#### **1 - التغيب:**

لقياس حدة التغيب نستعمل المؤشر التالي<sup>1</sup>:

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

من اجل الحصول على معلومات جيدة يجب مقارنة هذا المؤشر من خلال عدة أشهر أو سنوات و ملاحظة تطوره، فزيادته تبين التماذي في احترام قواعد المؤسسة، أو تدهور لظروف العمل أو كون عامل يملك مشاكل خارجية كالمشاكل عائلية، و كذا دراسة المؤشر على أساس السن، الجنس، الأقسام، المستويات الإدارية...، ولا يمكن تحديد معدل امثل للمؤسسات لكن يمكن القول أن الأفضل هو الذي ينخفض ب1% عن معدل السنوات السابقة، و يمكن إتمام المؤشر العام السابق بالمؤشرين التاليين:

<sup>1</sup> صراح حمدي، نفس المرجع سابق، ص11.

❖ المدة المتوسطة للتغيب للفرد = عدد ساعات الغياب في فترة محددة / العدد المتوسط للعمال الموافق لنفس الفترة.

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

**تكلفة التغيب:** و تشمل العناصر التالية:

- ✓ **تكاليف التعديل:** و هي تكاليف الإجراءات المتخذة للخفض من حدة التغيب كالساعات الإضافية...
- ✓ **تكاليف الاضطرابات:** أي التي تتحملها المؤسسة نتيجة التغيب و تشمل مصاريف الملف، انخفاض الإنتاج، انخفاض الجودة، طول المواعيد...
- ❖ نسبة عدم استغلال الطاقة الإنتاجية = ساعات العمل غير مشغولة (ساعات التغيب) / ساعات العمل النظرية.

## 2 - دوران العمل:

و هو حركة خروج العمال أو تركهم للمؤسسة، و يعتبر مشكلة أن تعدى حدا معيناً إي أصبح يمثل نسبة كبيرة، بحيث أن النسبة المتوسطة لا تعتبر مشكلة بل على العكس فهي مؤشر لتجديد المعارف و الكفاءات، أما أن أصبحت هذه النسبة كبيرة فهذا مؤشر يدل على عدم رضا العمال عن عملهم أما بسبب حوادث العمل أو الصراعات أو ظروف العمل غير جيدة...، و منه كل مؤسسة تحدد معدل دوران عمل خاص بها تعمل على تحقيقه دون تعديته، كما قد تحدد معدل لكل قسم، مثلا قد يكون معدل الوظيفة كما في العلاقة التالية<sup>1</sup>:

❖ معدل دوران العمل = عدد العمال التاركين للمؤسسة في السنة  $100 \times N$  / عدد العمال في 1 جانفي للسنة N .

❖ ومتوسط عدد العمال في السنة N = مجموع متوسطات عدد العمال لكل شهر / 12.

و يمكن حساب هذا المعدل لكل قسم أو مستوى مهني أو حسب الأعمار، الجنس، الإقدمية، سبب ترك المؤسسة، ذهاب إرادي أو غير إرادي...، و ذلك من أجل تحليل أفضل. نضيف المؤشرات التالية لتحليل معدل دوران العمل و التي تعكس درجة المرونة و التجديد للمعارف و المهارات:

- ❖ مؤشر التجديد = عدد الأفراد الداخلين / متوسط العمالة.
- ❖ مؤشر الحركات = عدد الأفراد الداخلين + عدد الأفراد الخارجين / متوسط العمالة.
- ❖ مؤشر الإقدمية لأقل من سنة = عدد الأفراد الداخلين لأقل من سنة / متوسط العمالة.

**تكلفة دوران العمل:** من الصعب حساب تكلفة دوران العمل لكن يمكن تقديرها علما أنها تتكون من العناصر التالية:

✓ الانخفاض في إنتاجية العامل قبل الذهاب، تسديد التعويضات.

<sup>1</sup> صراح حمدي، نفس المرجع سابق، ص 11-12.

- ✓ تكلفة الحصول على عامل من نفس الكفاءة، المهارة و خبرة العامل الذهاب، وتشمل: تكلفة الاستقطاب و التدريب.
- ✓ تكاليف ناتجة عن الذهاب و المتمثلة في عمليات الترقية و النقل.

### 3 - حوادث العمل:

حوادث العمل هي عبارة عن حوادث تحدث خلال العمل ناتجة عن تدهور ظروف العمل أو عدم كفاءة العامل. لتحليلهم يجب أولاً تحديد درجتهم مثلاً: عامل يحمل آلة قابلة للانفجار، فان زلق العامل نميز 5 حالات: 1. لايزلق ← لاشيء، 2. يزلق ثم ينهض دون إي مشاكل ← سقوط، 3. يتعرض لأذى و يتم معالجته في المركز الصحي ← حادث، 4. لا يعود للعمل ← حادث مع توقف عن العمل، 5. يسقط مع انفجار الآلة التي تقتله و تسبب خسائر ← كارثة، ومنه يتم تحليل درجة خطورة الحادث على أساس مستوى خطورته، ونستعمل المؤشرات التالية<sup>1</sup>:

- ❖ معدل تكرار الحوادث = عدد الحوادث / عدد ساعات العمل.
- ❖ مؤشر درجة الخطورة = عدد الأيام الضائعة / عدد ساعات العمل.

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

### تكلفة حوادث العمل: تشمل تكلفة حوادث العمل العناصر التالية<sup>2</sup>:

1. تكلفة الاضطرابات: وتلم بالتكاليف المادية (المواد، المنتجات و الوسائل) + التكاليف الناتجة عن توقف سير العملية الإنتاجية (تكاليف ساعات التوقف) + تكاليف الناتجة عن التأخر التجاري (عدم احترام الأجل ، تدهور الجودة)
2. تكلفة التعديلات: وتلم بتكلفة تعويض العامل (مع حساب تكلفة انخفاض الكفاءة و الإنتاجية) + تكلفة اللجوء إلى زيادة الساعات أو شراء منتجات من خارج المؤسسة أو أي طريقة أخرى استعملت لتعويض عمل العامل + كل الأعمال الإدارية الناتجة عن الحادث (الاجتماعات، تغيير تنظيم العمل في الورشات، تكلفة علاج العامل...).

### 4 - الصراعات العمالية<sup>3</sup>:

تشمل الصراعات العمالية كل أشكال اللا تفاهم بين الأفراد أو الجماعات أو الأقسام أو الوظائف أو بين المستويات التنظيمية، أو بين العمال و الإدارة، ومن بين مؤشر الصراعات نجد: معدل تكرار حوادث العمل، ارتفاع عدد الشكاوي، ارتفاع معدلات التغيب و دوران العمل . ونقيس درجة حدة الصراعات بالمؤشرات التالية:

- ❖ مؤشر حدة الصراع = الزمن بسبب الصراع / عدد الأفراد المعنيين بالصراع.

<sup>1</sup> صراح حمدي، نفس المرجع.

<sup>2</sup> صراح حمدي، نفس المرجع السابق، ص12.

<sup>3</sup> نفس المرجع سابق ذكره، ص13.

❖ درجة تركيز الصراع = عدد الأفراد المعنيين بالصراع / عدد العمالة في فترة الصراع.

**تكلفة الصراع:** تشمل: انخفاض الإنتاج، خسارة الزبائن كعدم احترام الأجل، تكلفة الاضطرابات الناتجة كارتفاع المخزون النصف مصنع، تدهور جو العمل حتى بعد مرور فترة الصراع، تكاليف الإنتاج الثابتة خاصة مع توقف الإنتاج.

### الخاتمة الفصل:

من خلال دراستنا في هذا الفصل لاستخدام لوحة القيادة الاجتماعية كأداة لتقييم أداء الموارد البشرية في المؤسسة، توصلنا إلى أن لوحة القيادة الاجتماعية تعتبر أداة جد هامة في مجال إدارة المعلومة و ذلك من كونها تمثل شكل مختصر و منهجي لمجموعة من المؤشرات التي يتم اختيارها بعناية و بعدد محدود، و هي الركيزة الأساسية لاتخاذ القرارات العملية و الإستراتيجية، و إمكانية التنبؤ ودراسة تطور أوضاع الموارد البشرية و مراقبة تنفيذ إستراتيجية الموارد البشرية من اجل تحقيق هدف المنظمة، وهذا من اجل التقييم الفعال لأداء الموارد البشرية.

الفصل الثالث: دراسة حالة مؤسسة وحدة باتيميتال هياكل  
الغرب عين الدفلى

**تمهيد:**

بعدها تعرضنا في الجزء النظري من خلال الفصلين السابقين إلى الإطار المفاهيمي لتقييم أداء الموارد البشرية، و لوحة القيادة الاجتماعية كأداة لتقييم أداء الموارد البشرية ، سنقوم في هذا الفصل بعرض الجانب التطبيقي لدراستنا ، و لمحاولة إسقاط ما توصلنا إليه، وذلك من خلال دراستنا لحالة مؤسسة الهياكل الصناعية باتيميتال عين الدفلى.

بناء على ذلك، سنقوم بتقسيم دراستنا في هذا الفصل إلى العناصر التالية:

تقديم مؤسسة باتيميتال.

منهجية البحث و الدراسة.

عرض و تحليل نتائج الدراسة.

### المبحث الأول: تقديم مؤسسة باتيميتال

بعد الاستقلال مباشرة ظهرت عدة مؤسسات في قطاعات مختلفة تجارية و صناعية حيث يلاحظ المتتبع لوقوع القطاع الاقتصادي انه عاش الكثير من الإصلاحات التي تهدف إلى إعادة تنظيم الاقتصاد الوطني و إعطاء الدور الريادي للمؤسسات العمومية في المسار التنموي انطلاقا من اعتماد التسيير الاشتراكي للمؤسسات كنموذج تسيير و مروراً بإعادة الهيكلة العضوية للمؤسسات ابتداء من سنة 1982 ومع مرور الوقت تطورت هذه المؤسسات و أصبحت القاعدة الأساسية للبلاد، حيث تمخض عن ذلك ظهور مؤسسات جديدة إنتاجية تنموية و توزيعية و كل منها تلعب دورها في دفع عجلة التنمية الوطنية، و من هذا المنطلق سنقوم في هذا المبحث بعرض عام للمؤسسة<sup>1</sup>.

### المطلب الأول: التعريف بمؤسسة باتيميتال

**أولاً: لمحة تاريخية:** أثناء الفترة الاستعمارية كان الاقتصاد الجزائري في يد المعمرين، و على سبيل المثال نجد مؤسسة ديرافور (DERAFOWR) نسبة للفرنسي ديرافور، حيث كانت له ورشة كبيرة تعمل عبر التراب الوطني مقرها بالجزائر العاصمة مهمتها الأساسية و الرئيسية هي الهندسة المدنية و تركيب الهياكل المعدنية، و بعد الاستقلال مباشرة عمدة الجزائر إلى إعادة النظر في بعض المؤسسات و اتخاذ القرارات اللازمة من اجل الانطلاقة القوية للاقتصاد الوطني، و من أهم القرارات تأميم مؤسسة DERAFOUR أصبح يطلق عليها اسم SN-METAL المؤسسة الوطنية للحديد حيث بقية تمارس النشاط السابق للمؤسسة ديرافور ولكن أضيف لذا نشاطين آخرين وهما التلحيم و التذويب حيث مارست نشاطها إلى غاية 1983.

**ثانياً: تعريف المؤسسة الأم:** في سنة 1983 تمت إعادة هيكلة المؤسسة من جديد حيث تم هيكلتها إلى أربع مؤسسات موزعة عبر التراب الوطني و هذه المؤسسات هي :

- ✓ المؤسسة الوطنية FUNC CUIVRE ET CHOUDRENRIE.
- ✓ مؤسسة PROMETER المكلفة بصناعة الأغذية البلاستيكية .
- ✓ مؤسسة FEROVIALE مهمتها صناعة عربات القطارات.
- ✓ مؤسسة PATI METAL مكلفة بالهياكل المعدنية و الصيانة الصناعية.

**ثالثاً: التعريف بمؤسسة PATI METAL هياكل الغرب :** نتجت المؤسسة العمومية باتيميتال هياكل الغرب عن إعادة هيكلت المؤسسة الأم PATIMETAL ومقرها بعين الدفلى علما أن الوحدة هي واحدة من فروعها الأربع، حيث أنها شركة ذات أسهم برأس مال 120,000,000,000 دج. تختص في صناعة الهياكل المعدنية والصناعات النحاسية و التركيب وهذه الوحدة تتربع على أكثر من 14 هكتار، وتضم حوالي 326 عامل ينقسمون إلي:

- ❖ إطارات 70.
- ❖ تحكم وإشراف 124.
- ❖ أعوان التنفيذ 132.

<sup>1</sup> وثائق مقدمة من المديرية العامة للمؤسسة.

**1-الموقع الجغرافي :** تقع مؤسسة PATIMETAL CHARPENTE OUEST بالمنطقة الصناعية بعين الدفلى حوالي 150 كلم غرب العاصمة ، يحدها من الشمال السكة الحديدية و من الجنوب الطريق الوطني رقم 04 و من الشرق و الغرب المنطقة الصناعية بما فيها شركة SIM و الشركة الوطنية للجلود.

**2-مواردها البشرية:** لمؤسسة PATIMETAL CHARPENTE OUEST مؤهلات بشرية تتمثل في كفاءات مهنية كبيرة في اختصاصات متنوعة:

- ❖ مهندس دولة.
- ❖ تفني سامي.
- ❖ كفاءة مهنية.
- ❖ عامل بسيط.

**3-الإمكانات المالية:** تتمتع مؤسسة PATIMETAL CHARPENTE OUEST بصحة مالية جيدة بحكم ما تستحوذ من أملاك و كل وسائل الإنتاج بالإضافة إلى مدا خيل كبيرة مما تنجزه من مشاريع ضخمة و المتمثلة في البناءات المصنعة الحديدية و النحاسية<sup>1</sup>

**المطلب الثاني: مهام وانجازات و أهداف المؤسسة**

**أولاً: مهام المؤسسة**

من اجل تنفيذ السياسة الوطنية الخاصة بالانجازات الكبرى وضعت المؤسسة مهامها التي تتمثل في ما يلي:

- المساهمة في تنظيم وتنمية الاقتصاد الوطني.
- تطوير وتعديل طرق انجاز البناءات الحديدية تماشياً مع التطور الحاصل في العالم.
- ضمان جودة و طرق عالية في مجال الانجازات الحديدية.
- تحقيق و توفير أحسن الانجازات.

**ثانياً: انجازاتها**

قاعات متعددة الرياضات.

- مدرجات ملاعب كرة القدم.
- عمارات إدارية مختلفة الأنواع.
- حظائر السيارات منها: حظيرة أول ماي و ميناء الجزائر العاصمة و تافورة.
- ورشات الاسمنت بالتبسة والشلف.
- مركب مصنع الحليب بعرب عين الدفلى.
- عدد العمارات الإدارية و المتاجر الكبيرة.

هذا و كانت السياسة الجديدة المتبعة من قبل الحكومة و المتمثلة في تشجيع المنتج الوطني اثر ايجابي في نشاط المؤسسة.

<sup>1</sup>وثائق المؤسسة.

**ثالثا: أهداف المؤسسة**

تسعى المؤسسة إلى تحقيق أهداف مختلفة و تتعدد باختلاف نشاطها و تتمثل هذه الأهداف في:

**1-الأهداف الاقتصادية:** يمكن جمع عدد من الأهداف التي تدخل ضمن هذا النوع كما يلي:

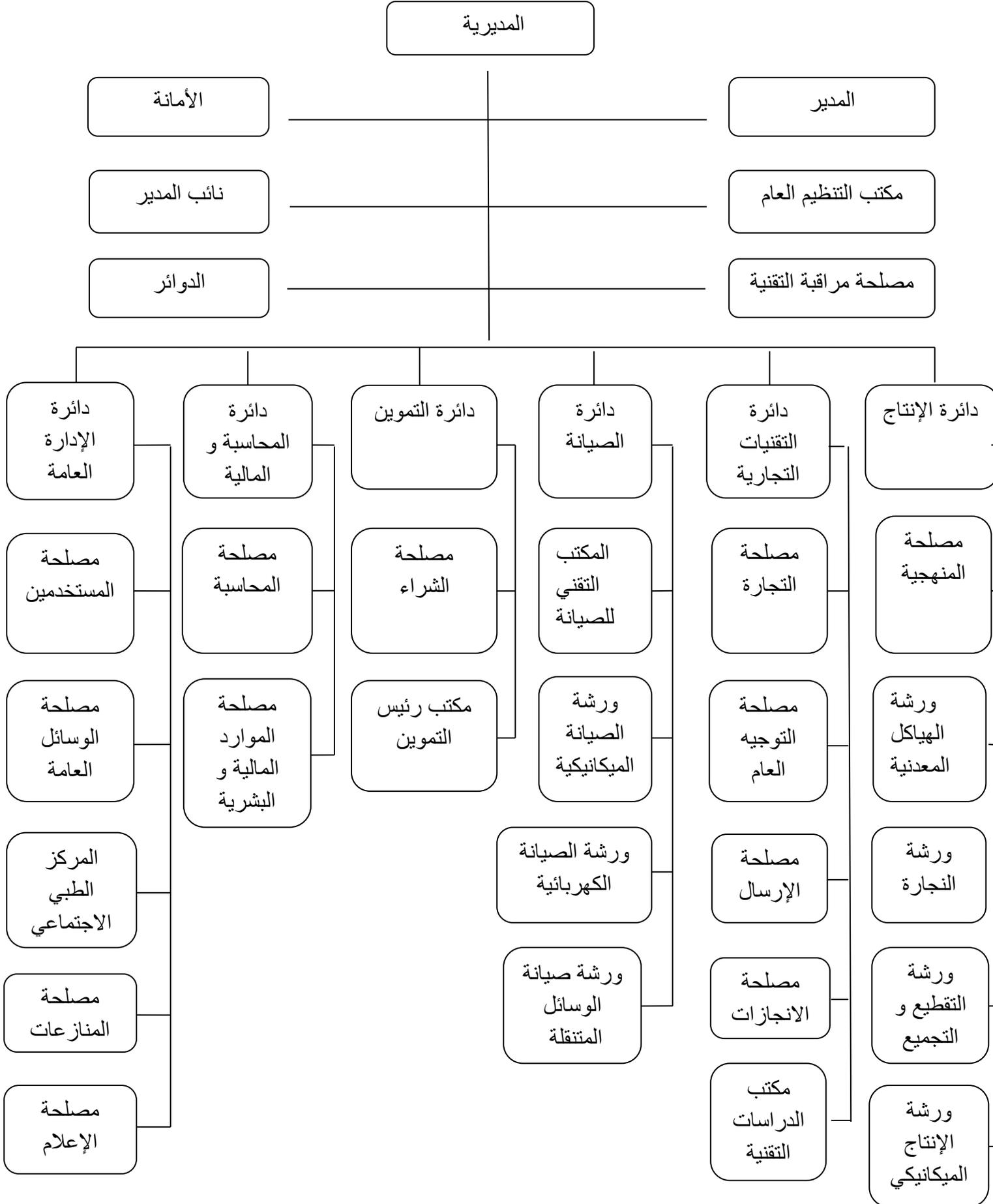
- مساعدة التنمية الوطنية في ميدان البناءات المصنعة، كما أنها تعمل على خلق مناصب عمل.
- خلق وتطوير صناعات خاصة بإنتاج النحاس.
- التحضير الجيد و البحث في تطوير الإنتاج.
- تسيير و استغلال كل الإمكانيات المتوفرة الأزمة للإنتاج.
- العمل لأجل البقاء و الاستمرار.
- الدخول إلى سوق المنافسة العالمية للحصول على مردودية أكثر.
- تحسين صورة ومكانة المؤسسة في السوق المحلي و الدولي.
- التعايش مع واقع السوق الدولي المتغير.

**رابعا: أهم زبائن باتيميتال:**

سونطراك، نفضال ، وزارة الدفاع الوطني، اسميدال، المديرية العامة للأمن الوطني، مديرية الشباب و الرياضة، بالإضافة إلى زبائن آخرين كالدوائر و البلديات...الخ.

**المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي**

الشكل رقم (4): الهيكل التنظيمي لمؤسسة باتيميتال غرب بعين الدفلى



## المصدر: الهيكل التنظيمي للوحدة من وثائق الإدارة العامة من مؤسسة باتيميتال

### 1-المديرية: تعتبر العقل المدبر و المسير للمؤسسة حيث تتفرع إلى:

- ✓ المدير: يعتبر المسئول الأول كونه يشرف على كافة المشاريع و الانجازات في المؤسسة.
- ✓ نائب المدير: و هو الذي ينوب و يشرف على المؤسسة في حالة غياب المدير.
- ✓ مكتب التنظيم العام: تتمثل مهام هذا المكتب:
  - استقبال الوارد إلى الوحدة ( مشاريع ، طلب خدمات...الخ) التي يقوم بمعاينتها بعد ذلك و توزيعها إلى المعنيين بها كما يقوم بنفس العمل للبريد و المتعلق بالزبائن و الموردين، رجال الأعمال، المقاولين...الخ.
  - ✓ مصلحة المراقبة التقنية: تعمل على:
    - مراقبة الإنتاج من حيث الجودة.
    - مراقبة الأخطاء التقنية أثناء التلحيم، القياس، الحرص على التقليل من الرداءة، كما تلعب دور المنسق للعمليات الداخلية كالنقيب و التلحيم وتنظيف المواد الأولية...الخ.
  - ✓ الأمانة: دورها الائتمان على مصالح المدير و على المؤسسة ككل.
  - ✓ الدوائر:

### 2-دائرة الإدارة العامة: تنقسم إلى:

- ✓ مصلحة المستخدمين: المسئول على هذا الفرع يقوم ب:
  - دراسة الملفات الإدارية المتعلقة بالعمال.
  - تطبيق قواعد و قوانين النظام الداخلي.
  - المتابعة المستمرة للسيرة المهنية للعمال.
- ✓ مصلحة الأمن: يشرف عليها أعوان الأمن الذين يسهرون على تحقيق الأمن الداخلي للمؤسسة و تقديم خدمات لها.
- ✓ مصلحة الوسائل العامة: و تتكون من فرع النقل و يقوم بنقل خاص لعمال المؤسسة وفرع النظافة و الخدمات الاجتماعية.
- ✓ مصلحة المنازعات: متخصصة في القضايا المتعلقة بعمال المؤسسة حول الأجور و اتخاذ القرارات و غير ها من القضايا.
- ✓ مصلحة الإعلام الآلي: وتهتم بالدرجة الأولى بالتمهين و المهنيين.
- ✓ مركز الطب الاجتماعي: مهمته دراسة حالة العمال المرضى خلال مداومتهم في العمل مع وجود مشرفة مساعدة للطبيب.

### 3-دائرة الإنتاج: إن الهدف الرئيسي لدائرة الإنتاج هو تحويل الموارد الأولية المشتريات إلى منتجات

تامة الصنع و للحصول على هذه المنتجات لابد من تضافر جهود المصالح و الورشات التالية

- ✓ مصلحة المنهجية: تقوم هذه المصلحة بما يلي:
  - تحضير المنهجية المتبعة في الإنتاج.
  - التخطيط التام للمراحل المتبعة في الإنتاج.
  - استقبال الناهج المتبعة في النتاج.
  - إصدار الأوامر و التوجيهات لمختلف ورشات الإنتاج.

- ✓ ورشة الهياكل المعدنية: دهن هذه الهياكل المعدنية و هذا لمقاومة الصدأ أو مختلف العوامل.
- ✓ ورشة النجارة: يتم في هذه المرحلة ثقب هذه القضبان الحديدية و تلحيمها مع بعضها البعض.
- ✓ ورشة التقطيع و التجميع: يتم في هذه المرحلة تقطيع الحديد حسب الاحتياجات ثم جمعها للحصول على هياكل معدنية.
- ✓ ورشة الإنتاج الميكانيكي: تنتج هذه الورشة قطع الغيار الميكانيكية المطلوبة من طرف الزبائن وكذا من طرف المصالح الداخلية للمؤسسة.

4-مديرية التموين: وتتكون من مصلحة الشراء التي تقوم بمهمة تزويد الشركة بمختلف الموارد التي تحتاجها المؤسسة بالإضافة إلى مكتب الدراسات الذي يهتم بدراسة الطلبات.

5-دائرة التقنيات التجارية: تقوم بعرض المشروع على الزبائن و تضم كل من:

- ✓ المصلحة التجارية: تتمثل وظائفها في تسويق المنتجات بالبحث عن الزبائن و المشاريع التي تظهر في الجرائد اليومية.
- ✓ مصلحة الفواتير: تقوم بانجاز الفاتورة لمختلف مصالح الوحدة (كراء آلات الرفع، الشراء، بيع مختلف الهياكل المعدنية،... الخ).
- ✓ مصلحة التوجيه العام: تتمثل و وظائف هذه المصلحة في ما يلي:  
متابعة و مراقبة المشروع في الورشات، الانجاز و التقنية بنسبة مؤوية.  
إعلان مصلحة الإرسال و الانجازات بكافة المعلومات.  
تعيين رقم تسلسلي خاص لكل الملفات المختلفة للزبائن.
- ✓ مصلحة الإرسال: يكمن دور هذه المصلحة في ما يلي:  
استقبال الإنتاج من الورشات المختلفة.  
إعادة مراقبة الإنتاج.  
وضع مخطط الإرسال لكل المشاريع.
- ✓ مصلحة الانجازات: تتكون من أشخاص مكلفين بانجاز المشاريع المختلفة من بدايتها إلى نهايتها، حيث تعتبر من المصالح الممثلة للوحدة مع الوسط الخارجي.
- ✓ مكتب الدراسات التقنية: يقوم بدراسة المشاريع دراسة تقنية حيث يتكون من ثلاث فروع:  
الفرع الأول: الهندسة المعمارية.  
الفرع الثاني: الرسم التخطيطي العام.  
الفرع الثالث: الملفات التقنية.

6-دائرة المالية و المحاسبة: و تتكون من:

- ✓ مصلحة المالية: تقوم بدفع مستحقات الموردين و تحصيل المبالغ المالية من الزبائن كما أنها تستقبل الفواتير، ملخص الحسابات، طرق الدفع... الخ
- ✓ مصلحة المحاسبة: تقوم بتسجيل مختلف العمليات المحاسبية و مراقبة الوثائق و التأكد من صحتها، تساعد على إعداد الميزانية و ترتب و تأكد على حفظ الوثائق المحاسبية.
- ✓ مصلحة الموردين: إحصاء جميع الممتلكات الاستثمارية للمؤسسات من عتاد ووسائل متنقلة، آلات إنتاجية... الخ، تصنيف هذه الممتلكات الاستثمارية في مدونة هذا التصنيف حسب الحجم، النوع، أو مميزات خاصة، بالإضافة إلى ذلك تعيين وجود هذه الممتلكات الاستثمارية.

## 7- دائرة الصيانة: و تتكون من:

- ✓ مكتب تقني للصيانة: يقوم بضمان كل المعلومات التقنية المتعلقة بوسائل الإنتاج بالإضافة إلى الاتصالات لهذه المعلومات.
- ✓ ورشة الصيانة الميكانيكية: يقوم بالأعمال المبرمجة من طرف المكتب الفني للصيانة حيث يساهم في إصلاح الآلات الصناعية للإنتاج.
- ✓ ورشة الصيانة الكهربائية: تقوم بالإصلاح الكهربائي.
- ✓ ورشة الصيانة للوسائل المتحركة: صيانة ميكانيكية لكل المركبات بمختلف أنواعها.

## المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة الميدانية

بعد التعرف على المؤسسة محل الدراسة سنحاول من خلال هذا المبحث التطرق إلى التعريف بعينة و مجتمع الدراسة وطريقة جمع البيانات التي لها علاقة بالدراسة الميدانية بالمؤسسة، لننتقل بعدها إلى معالجة البيانات و تحليلها للتأكد من صدقها و ثباتها.

## المطلب الأول: مجتمع و عينة الدراسة

## أولاً: مجتمع الدراسة

يقصد بمجتمع الدراسة جميع أفراد أو إحدات أو مشاهدات موضوع البحث أو الدراسة<sup>1</sup>، ويضم مجتمع الدراسة جميع الأفراد العاملين بمؤسسة باتيميتال بعين الدفلى (الإدارة العامة قسم إدارة الموارد البشرية) و البالغ عددهم 326 عامل ، منهم 223 عمال دائمين و 103 عمال مؤقتين، موزعين على ثلاثة أصناف و وظيفية من إطارات، أعوان التحكم، أعوان التنفيذ، و ذلك كما يوضحه الجدول التالي:

## الجدول رقم (7): توزيع الموارد البشرية حسب التصنيف الوظيفي لشهر افريل 2020

الجنس الصنف	عدد الذكور	عدد الإناث	المجموع
الإطارات	59	11	70
أعوان التحكم	99	25	124
أعوان التنفيذ	130	2	132
المجموع	288	38	326

<sup>1</sup>محمد عبيدات و آخرون، منهجية البحث العلمي الفوائد و المراحل و التطبيقات، دار وائل، الأردن، ط2، 1999، ص84.

**المصدر:** من إعداد الطالب بالاعتماد على وثائق مقدمة من دائرة الموارد البشرية و الإدارة العامة لمؤسسة باتيميتال.

### ثانياً: عينة الدراسة

هي عبارة عن مجموعة جزئية من مجتمع الدراسة يتم اختيارها بطريقة معينة و إجراء الدراسة عليها ومن ثم استخدام تلك النتائج و تعميمها على كامل مجتمع الدراسة الأصلي.<sup>1</sup>

ونظراً لصعوبة إخضاع كل أفراد المجتمع تم اختيار عينة عشوائية من الإداريين ( إطارات، أعوان تحكم، أعوان التنفيذ) بمؤسسة باتيميتال قدر عدد أفرادها ب 32 فرداً و هي عينة يمكنها تمثيل مجتمع الدراسة.

### المطلب الثاني: طرق جمع البيانات

من اجل جمع البيانات المتعلقة بموضوع البحث و هو دور لوحة القيادة الاجتماعية في تقييم أداء الموارد البشرية فإننا نستخدم أداتين حيث نستطيع من خلالهما معرفة واقع الدراسة التطبيقية وهما: استمارة الاستبيان و المقابلة.

#### أولاً: المقابلة

يهدف الحصول على معلومات ذات مصداقية وموثوقاً، لجانا إلى الاستعانة ببعض المقابلات مع إطارات المؤسسة، و تعتبر المقابلة هي تقنية من تقنيات التي يعتمد عليها الباحث لجمع المعلومات، إذ أنها تتمثل في الحوار بين الباحث و المبحوث الذي وقع عليه الاختيار بهدف الحصول على معلومات متعلقة بموضوع البحث.

ولقد مكنت المقابلات التي قمنا بها مع رئيس قسم الموارد البشرية و بعض إطارات المؤسسة من اخذ صورة عامة عن واقع تقييم أداء الموارد البشرية و دور لوحة القيادة الاجتماعية في تقييم داخل المؤسسة.

#### ثانياً: استمارة الاستبيان

فقد تم استخدام الاستبيان بشكل أساسي في موضوع بحثنا كوسيلة لجمع البيانات من اجل التغلب على إشكالية النقص في المعلومة و عدم قدرة الحصول عليها لذا توجب علينا استعمال أكثر من وسيلة بغرض الوصول لأكبر قدر ممكن من المعطيات المرغوبة و اللازمة لموضوع البحث.

حيث تم توزيعها على عينة الدراسة بمؤسسة باتيميتال عين الدفلى، و غرض من ذلك كله هو جمع البيانات اللازمة حول موضوع الدراسة.

كما قمنا بتقسيم الاستبيان إلى سبع محاور أساسية و هي كالتالي:

- المحور الأول: البيانات الشخصية المتعلقة بعينة الدراسة.
- المحور الثاني: مكانة نظام تقييم أداء العاملين بالمؤسسة.
- المحور الثالث: الطرق و المعايير المستخدمة لتقييم أداء العاملين

<sup>1</sup> محمد عبيدات و آخرون، نفس المرجع.

- المحور الرابع: دور مؤشر التوظيف في تقييم أداء الموارد البشرية.
- المحور الخامس: دور مؤشر التدريب في تقييم أداء الموارد البشرية.
- المحور السادس: دور مؤشر الغياب في تقييم أداء الموارد البشرية.
- المحور السابع: مدى استخدام لوحة القيادة الاجتماعية في المؤسسة.

وتم الاعتماد على مقياس ليكرت الثلاثي للتعرف على اتجاهات أفراد عينة الدراسة في المؤسسة، واستخدمنا لمعالجة بيانات الاستبيان البرنامج الإحصائي (spss) إصدار 24، وللتمثيلات البيانية استخدمنا برنامج (excel).

### المطلب الثالث: صدق وثبات الاستبيان

سنتطرق من خلال هذا المطلب إلى صدق وثبات الاستبيان .

#### أولاً: صدق الاستبيان

لقد تم تأكد من صدق الاستبيان بطريقتين هما: الصدق الظاهري و صدق الاتساق الداخلي

#### 1. الصدق الظاهري:

و يتم ذلك بإعداد استمارة الاستبيان مناسبة، و عرضها على الأستاذ المشرف لأخذ وجهة نظره و الاستفادة من آراءه و تصحيحها ، ثم يتم القيام بالتعديلات اللازمة بعد الأخذ بالتصحيات و التوجيهات التي أشار إليها الأستاذ المشرف ، و بعدها تم التعديل النهائي للاستبيان و إعداده في صورته النهائية ، و التي وزعت على عمال الشركة التي هي محل الدراسة.

#### 2. صدق الاتساق الداخلي :

وهو مدى اتساق جميع فقرات الاستبيان ومع المحور الذي تنتمي إليه.

#### ثانياً: ثبات الاستبيان:

من اجل التأكد من ثبات الاستبيان تم الاستعانة باختبار الفاكرومباخ ( cronbach alpha ) بحيث يجب أن تكون القيمة المتحصل عليها ذات دلالة إحصائية عالية، و تحدد درجة الثبات وفقاً للمعايير التالية:

1. يعتبر ثبات الظاهرة المدروسة ضعيفا إذا كانت النتيجة اقل من 60% .
2. يعتبر ثبات الظاهرة المدروسة مقبولا إذا كانت النتيجة محصورة بين 60% و 70% .
3. يعتبر ثبات الظاهرة المدروسة جيدا إذا كانت النتيجة محصورة بين 70% و 80% .
4. يعتبر ثبات الظاهرة المدروسة ممتازا إذا كانت النتيجة اكبر من 80% .

يبين الجدول التالي مدى ثبات أداة الدراسة:

## الجدول رقم (8): يبين مدى ثبات أداة الدراسة

عدد العناصر	الفا كرومباخ
25	,605

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على برنامج spss

نستنتج من خلال الجدول أن نسبة الفا كرومباخ مقبولة حيث قدرت ب 60% و هي قيمة ذات دلالة إحصائية مقبولة ، توضح أن هناك ترابط بين عبارات الاستبيان .  
إذن بناء على ذلك يصبح الاستبيان صالح للتطبيق على عينة الدراسة.

## المبحث الثالث: تحليل نتائج استطلاع آراء الموظفين و اقتراح نموذج للوحة القيادة الاجتماعية

وكأ محاولة منا للإجابة على أسئلة الدراسة و اختبار الفرضيات، سنعرض بهذا المطلب تحليلنا للبيانات المجمعة و تفسير النتائج المتحصل عليها، و ذلك بعد المقابلات التي أجريناها، و بعد إجراء المعالجات الإحصائية لبيانات الاستبيان.

## المطلب الأول: تحليل دليل المقابلة

من اجل البلوغ إلى أهداف الدراسة استعنا بهذه الأداة كونها تحتوي على بيانات لم نذكرها في الاستبيان، حيث قمنا بإجراء هذه المقابلة مع مدير إدارة الموارد البشرية بمؤسسة باتيميتال غرب، وذلك بتوجيه بعض الأسئلة المباشرة حول تقييم أداء الموارد البشرية و طرق المستعملة في تقييم و هي كالآتي:

## 1. ما هو تعريفك لإدارة الموارد البشرية بالمؤسسة؟

تعتبر إدارة الموارد البشرية بمؤسستنا هي التي تحقق التوازن بين الإدارة و العمال، أو هي التي تحقق الاتساق و الانسجام و التنسيق، إذ هي عنصر أساسي و هام لتحقيق أهداف المؤسسة.

## 2. كيف ترى الأداء في المؤسسة؟

أرى أن الأداء في المؤسسة هو عبارة عن إتقان العمل و إنهائه ، فهو الذي يعبر عن بلوغ أهداف المؤسسة ، بصفته يعكس النتيجة و الجودة المنتظرة من وراء كل نشاط و هو مقسم إلى :

الأداء جزئي: و هو يسعى كل فرد في المنظمة أو وحدة إلى تحقيق الأهداف المكلفين بها.

الأداء الكلي: فهو عبارة عن مجموع الاداءات الجزئية و عن طريقه نصل إلى الأهداف العامة للمؤسسة.

## 3. هل تهتم شركتكم بتطبيق نظام تقييم الأداء؟

نعم نحرص مؤسستنا على تطبيق نظام تقييم الأداء، وهو مطبق بشكل منتظم ، حيث من خلاله يمكننا أن نعرف أي نقص أو خلل أو تهاون من طرف العمال في المؤسسة.

#### 4. كيف يتم تصميم هذا النظام بمؤسستكم؟ وما هو الهدف من وراءه؟

تتم عملية تصميم نظام تقييم الأداء في المؤسسة عن طريق مدير الموارد البشرية بهدف الوصول إلى الأهداف المسطرة مسبقا وذلك بمعرفة مناطق الخلل و معالجتها.

#### 5. هل ترى أن نظام تقييم أداء العاملين قد يحسن من أدائهم؟...كيف ذلك؟

بالفعل نظام تقييم الأداء يحسن من أداء العمال و زيادة مرد وديتهم ، فامثلا عند تكوينهم يتحسن أداء العامل و تزيد إنتاجيته و تنقلص الحوادث المهنية، و متابعتهم بصفة دورية خلال السنة.

#### 6. ما هي الطرق المستعملة لتقييم الأداء في المؤسسة، الطرق الحديثة أم التقليدية؟

تعتمد مؤسستنا في تقييم الأداء على الطرق الحديثة و خاصة طريقة الإدارة بالأهداف وهي تتمثل في اتفاق الرئيس مع العامل على تحديد الأهداف و الوقت اللازم و الجهد المبذول لتحقيق هذه الأهداف، ثم يقوم الرئيس بتقييم العامل على أساس النتائج المحققة.

#### المطلب الثاني: المعالجة الوصفية لعينة الدراسة

سنقوم في هذا المطلب بتحليل الإحصائي لخصائص عينة الدراسة، و ذلك لتوضيحها بصورة أفضل و المتمثلة في: السن، الجنس، المؤهل العلمي، الخبرة المهنية و التحليل الوصفي لمختلف محاور الاستبيان و هي كالآتي:

#### أولاً: تحليل الإحصائي لخصائص عينة الدراسة

الجنس: يوضح الجدول الموالي توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس، وهو كالآتي:

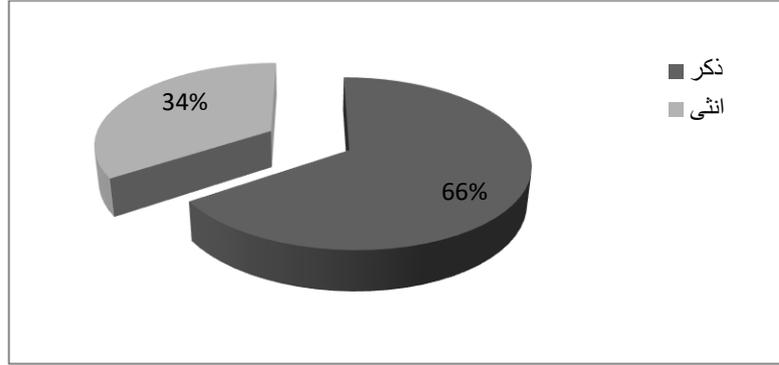
#### الجدول رقم (9): توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس

الجنس	التكرار	النسبة المئوية
ذكر	21	65,6
أنثى	11	34,4
المجموع	32	100,0

#### المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج الاستبيان

من خلال الجدول أعلاه، نلاحظ أن 65,6 % من أفراد العينة ذكور و البالغ عددهم 21 فردا، بينما 34,4 % إناث وبلغ عددهم 11 فردا، ومنه نستنتج أن غالبية أفراد عينة الدراسة هم فئة الذكور، هي تمثل كالآتي:

## الشكل رقم (5): التمثيل البياني لأفراد العينة حسب متغير الجنس



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على برنامج Excel

السن: يوضح الجدول التالي توزيع أفراد العينة حسب متغير السن، و هو كالأتي:

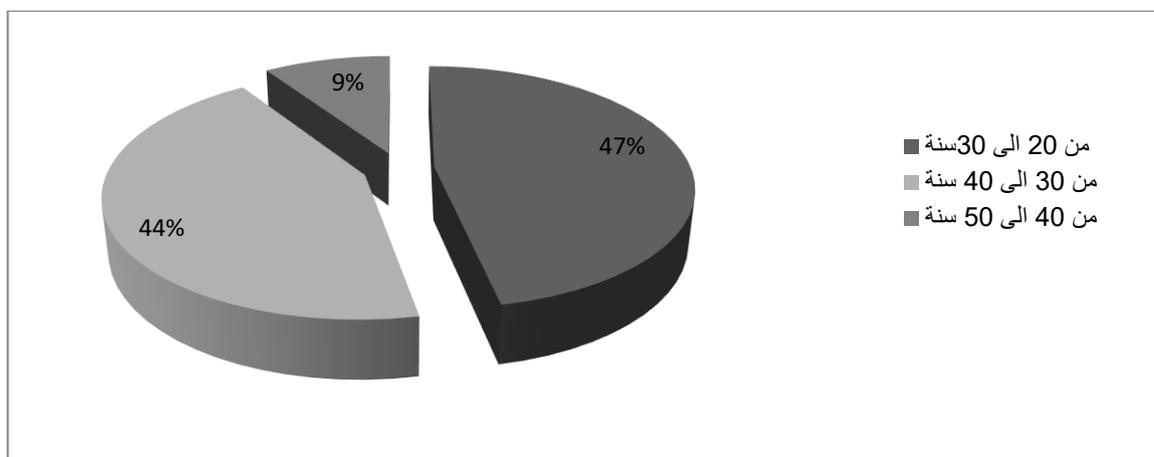
الجدول رقم (10): توزيع أفراد العينة حسب متغير السن

النسبة المئوية %	التكرار	السن
46,9	15	من 20 إلى 30 سنة
43,8	14	من 30 إلى 40 سنة
9,4	3	من 40 إلى 50 سنة
100,0	32	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج الاستبيان

نلاحظ من خلال الجدول أن نصف العينة الدراسة هم شباب أي أقل من 30 سنة بنسبة 46,9%، أما بالنسبة للعاملين الذين يبلغ سنهم من 30 إلى 40 سنة فقد بلغ 43,8% ، في حين أن فئة ما فوق 40 سنة فهي تمثل أقل نسبة ب 9,4% ومنه نستنتج أن الشركة تعتمد بشكل كبير على الشباب، ونوضحها في الشكل التالي:

الشكل رقم (6): التمثيل البياني لأفراد العينة حسب متغير السن



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على برنامج Excel

المؤهل العلمي: يوضح الجدول الموالي، توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي، و هو كالآتي:

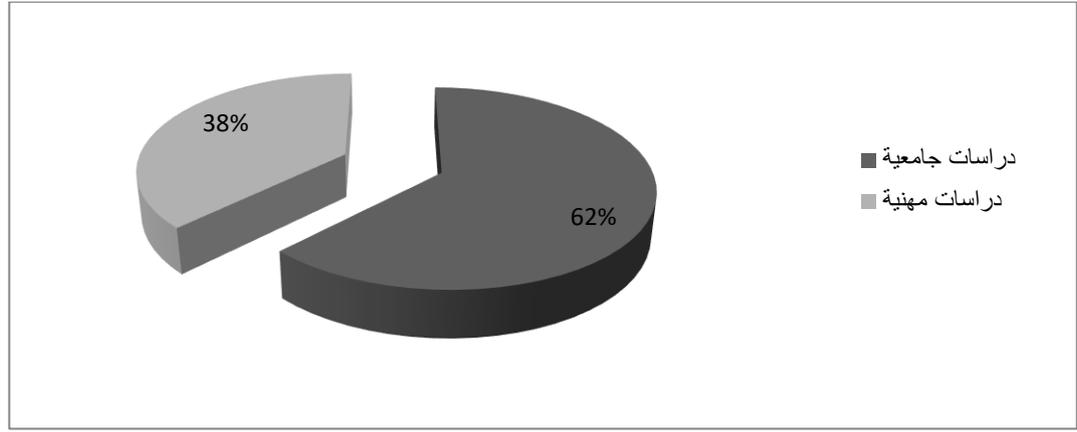
الجدول رقم (11): توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي

النسبة المئوية	التكرار	المؤهل العلمي
62,5	20	دراسات جامعية
37,5	12	دراسات مهنية
100,0	32	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج الاستبيان

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن أغلبية أفراد العينة المختارة متحصلون على شهادات جامعية بنسبة 62,5% و المتمثلة في 20 فردا، أما باقي أفراد العينة فهم من حاملي الشهادات المهنية و التي بلغت نسبتهم 37,5% أي 12 فردا، و منه نستنتج أن المؤسسة تعتمد على كفاءات عالية و نوضحها في الشكل التالي:

الشكل رقم (7): التمثيل البياني لأفراد العينة حسب المؤهل العلمي



**المصدر:** من إعداد الطالب بالاعتماد برنامج Excel

**الخبرة المهنية:** يبين الجدول التالي توزيع أفراد العينة حسب متغير الخبرة المهنية، و هو كالاتي:

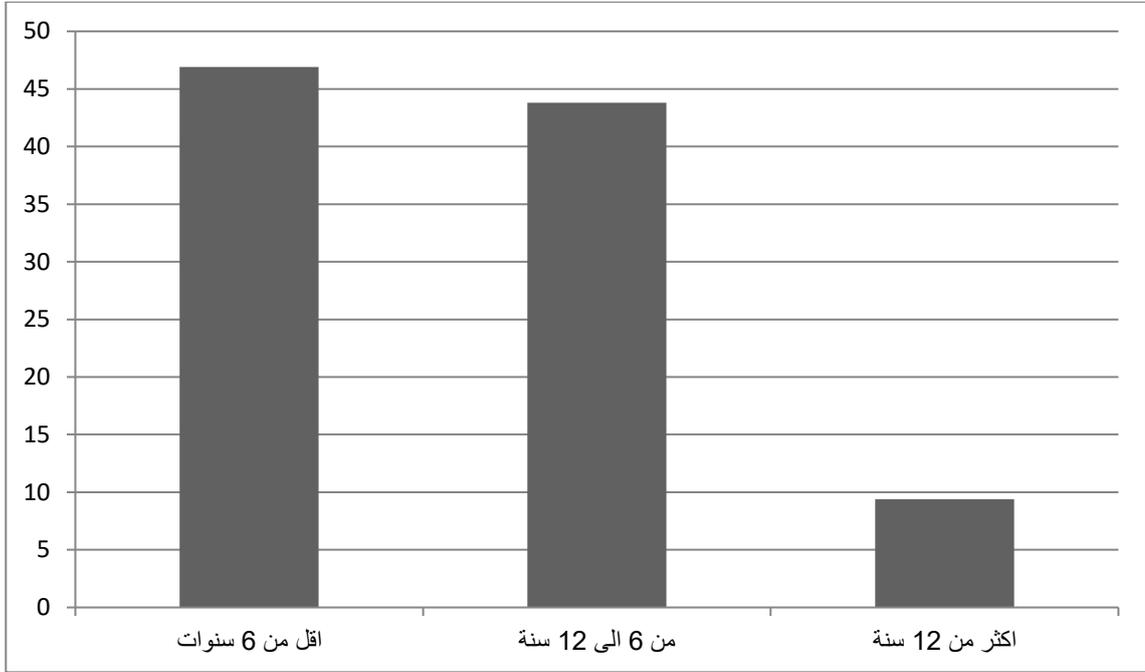
**الجدول رقم (12):** توزيع أفراد العينة حسب الخبرة المهنية

النسبة المئوية	التكرار	الخبرة المهنية
46,9	15	اقل من 6 سنوات
43,8	14	من 6 إلى 12 سنة
9,4	3	أكثر من 12 سنة
100,0	32	المجموع

**المصدر:** من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج الاستبيان

نلاحظ من خلال الجدول السابق أن اغلب أفراد العينة لديهم خبرة اقل من 6 سنوات بنسبة 46,9% أي 15 فردا، و تليها فئة من 6 إلى 12 سنة خبرة مهنية بنسبة 43,8% أي 14 فردا، ثم اقل فئة و هي أكثر من 12 سنة خبرة مهنية بنسبة 9,4% و متمثلة في 3 أفراد ، و منه نستنتج أن أغلبية أفراد العينة اقل خبرة مهنية، سنوضحها في الشكل الموالي:

**الشكل رقم (8):** التمثيل البياني لأفراد العينة حسب الخبرة المهنية



**المصدر:** من إعداد الطالب بالاعتماد على برنامج Excel

**ثانيا: تحليل محاور الاستبيان**

**أولاً:** تحليل البيانات المتعلقة بآراء أفراد العينة حول مكانة نظام تقييم أداء العاملين بالشركة

1- تخضع عملية تقييم أدائك للرقابة المباشرة من قبل الإدارة العليا للشركة و إجابات الأفراد ممثلة كالاتي:

**الجدول رقم (13):** يبين ما إذا كانت عملية تقييم الأداء تخضع للرقابة المباشرة من قبل الإدارة العليا للشركة

النسبة المئوية%	التكرار	درجة الموافقة
43,8	14	موافق
37,5	12	غير موافق
18,8	6	محايد
100,0	32	المجموع

**المصدر:** من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج الاستبيان

نلاحظ من خلال الجدول أن 14 فردا أجابوا (موافق) بنسبة 43,8% ، و 12 فردا أجابوا (غير موافق) بنسبة 37,5% ، في حين أن نسبة 18,8% و المتمثلة في 6 أفراد أجابوا (محايد).

و منه نستنتج أن عمال الشركة يرون أن عملية تقييم أدائهم تخضع للرقابة المباشرة من طرف الإدارة العليا للشركة.

2- يتم تقييم أدائك بشكل دوري و منتظم سنويا و إجابات الأفراد كالاتي:

**الجدول رقم (14): يبين ما إذا كان تقييم الأداء بشكل دوري و منتظم سنويا**

النسبة المئوية%	التكرار	درجة الموافقة
53,1	17	موافق
34,4	11	غير موافق
12,5	4	محايد
100,0	32	المجموع

**المصدر:** من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج الاستبيان

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن 17 فردا أجابوا ب (موافق) بنسبة 53,1% ، و 11 فردا أجابوا ب (غير موافق) و ذلك بنسبة 34,4% و 4 أفراد أجابوا ب (محايد) بنسبة 12,5% .

و على حسب آراء أفراد العينة نستنتج بان الأغلبية وافقوا على أن عملية تقييم أداء العمال تتم بشكل دوري و منتظم.

3- هناك أهداف محدد لوظيفتك يتم التقييم على أساسها و هي موضحة في الجدول التالي:

**الجدول رقم (15): يبين ما إذا كان هناك أهداف محدد للوظيفة يتم تقييم على أساسها**

النسبة المئوية%	التكرار	درجة الموافقة
46,9	15	موافق
31,3	10	غير موافق
21,9	7	محايد
100,0	32	المجموع

**المصدر:** من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات الاستبيان

من خلال الجدول نلاحظ أن 46,9% من أفراد العينة أجابوا ب(موافق) و هي 15 فردا ، أما 10 أفراد أجابوا ب (غير موافق) و يمثلون نسبة 31,3% ، و بنسبة 21,9% أجابوا (محايد)، و منه فان عملية التقييم تتم على أساس الأهداف المحددة لكل وظيفة.

4- يتميز نظام تقييم أداء العاملين بالمؤسسة بالشفافية و العدالة ، يوضح الجدول التالي إذا كان نظام تقييم الأداء يتميز بالشفافية و العدالة

الجدول رقم (16): يبين ما إذا كان نظام تقييم أداء العاملين بالمؤسسة يتميز بالشفافية و العدالة

النسبة المئوية%	التكرار	درجة الموافقة
50,0	16	موافق
31,3	10	غير موافق
18,8	6	محايد
100,0	32	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات الاستبيان

من خلال الجدول السابق نلاحظ أن نصف العينة أجابوا (موافق) و متمثلة في 16 فردا، أما النصف الأخر كانت أجوبتهم بين 10 فرد (غير موافق) و 6 أفراد (محايد)، و من آراء أفراد عينة الدراسة نستنتج أن عمال الشركة يرون أن نظام التقييم المعمول به يتميز بنوع من الشفافية و العدالة.

ثانيا: الطرق و المعايير المستخدمة لتقييم العاملين

1-معايير تقييم الأداء التي تستخدمها المؤسسة كافية لتقييم أدائك و كانت آراء العينة كالتالي:

الجدول رقم (17): يبين ما إذا كانت معايير تقييم الأداء في المؤسسة كافية لتقييم أداء العاملين

النسبة المئوية%	التكرار	درجة الموافقة
46,9	15	موافق
34,4	11	غير موافق
18,8	6	محايد
100,0	32	المجموع

المصدر : من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج الاستبيان

نلاحظ من خلال الجدول السابق أن 15 فردا اختاروا (موافق) بنسبة 46,9% ، و أكثر من نصف آراء أفراد عينة الدراسة كانت إجابتهم مشتتة بين 11 فردا من أفراد عينة الدراسة اختاروا (غير موافق) بنسبة 34,4% ، و 18,8% اختاروا (محايد) وهذا يدل على أن المعايير التي تستخدمها المؤسسة غير كافية لتقييم أداء العاملين.

2-معايير التقييم المستخدمة موضوعية لا تؤدي إلى تدخل العوامل الشخصية و كانت الإجابة كالتالي

الجدول رقم (18): يبين ما إذا كانت معايير التقييم موضوعية لا تؤدي إلى تدخل العوامل الشخصية

النسبة المئوية%	التكرار	درجة الموافقة
43,8	14	موافق
34,4	11	غير موافق
21,9	7	محايد
100,0	32	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج الاستبيان

نستنتج من خلال الجدول أعلاه أن درجة تشتت عينة الدراسة بين (غير موافق) و التي تمثل 11 فردا بنسبة 34,4% و (محايد) بنسبة 21,9% و هم 7 إي أن عمال الشركة يرون أن معايير التقييم التي تستخدمها المؤسسة غير موضوعية و تؤدي إلى تدخل العوامل الشخصية و أما الذين اختاروا (موافق) هم أقل من نصف العينة بنسبة 43.8% .

3-يتم استخدام نماذج تقييم مختلفة للوظائف ، و ليس نموذج موحد لجميع الوظائف: و كانت إجابات أفراد العينة كالتالي:

الجدول رقم (19): يبين ما إذا كانت المؤسسة تستخدم نماذج تقييم مختلفة للوظائف و ليس نموذج موحد لجميع الوظائف

النسبة المئوية%	التكرار	درجة الموافقة
50,0	16	موافق
34,4	11	غير موافق
15,6	5	محايد
100,0	32	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج الاستبيان

نلاحظ من خلال الجدول السابق أن 16 فردا اختاروا (موافق) بنسبة 50.0% يعني نصف العينة ، أما النصف الآخر كانت إجاباتهم مشتت بين (غير موافق) بنسبة 34,4% و (محايد) بنسبة 15,6% و منه نستنتج أن أغلبية أفراد عينة الدراسة يرون أن المؤسسة تستخدم نماذج تقييم مختلفة للوظائف ، و ليس نموذج موحد لجميع الوظائف.

ثالثا: دور مؤشر التوظيف في تقييم أداء الموارد البشرية

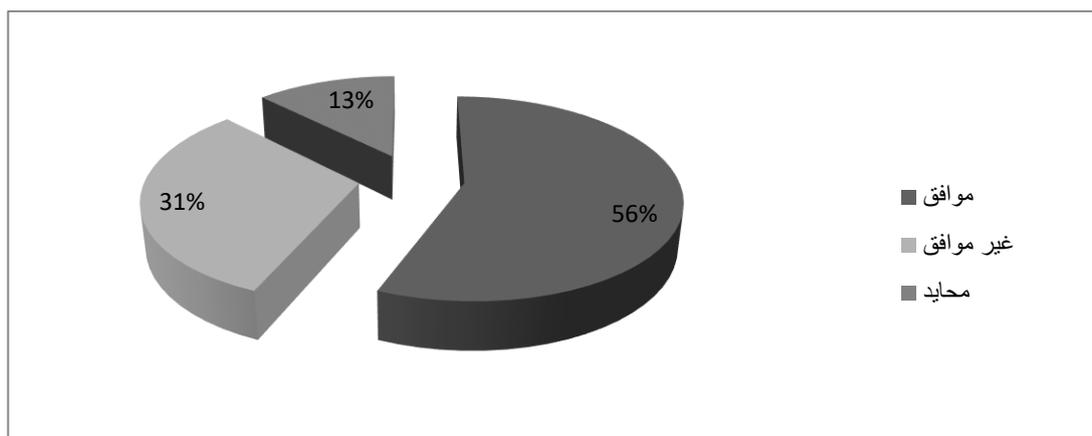
1-يعكس مؤشر التوظيف مدى جودة الطرق المستعملة من طرف المؤسسة : سنوضحه في الجدول التالي:

الجدول رقم (20): يبين ما إذا كان مؤشر التوظيف يعكس مدى جودة الطرق المستعملة من طرف المؤسسة

النسبة المئوية%	التكرار	درجة الموافقة
56,3	18	موافق
31,3	10	غير موافق
12,5	4	محايد
100,0	32	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات الاستبيان

الشكل رقم (9): يبين ما إذا كان مؤشر التوظيف يعكس مدى جودة الطرق المستعملة من طرف المؤسسة



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على برنامج Excel

نلاحظ من خلال الشكل البياني أن التوظيف يعكس مدى جودة الطرق المستعملة من طرف المؤسسة حيث حصل على 56,3% من الموافقة، و 31,3% غير موافقين على أن توظيف يعكس مدى جودة الطرق المستعملة في المؤسسة، و 12,5% محايد و منه نستنتج أن التوظيف يعكس مدى جودة الطرق المستعملة من طرف المؤسسة.

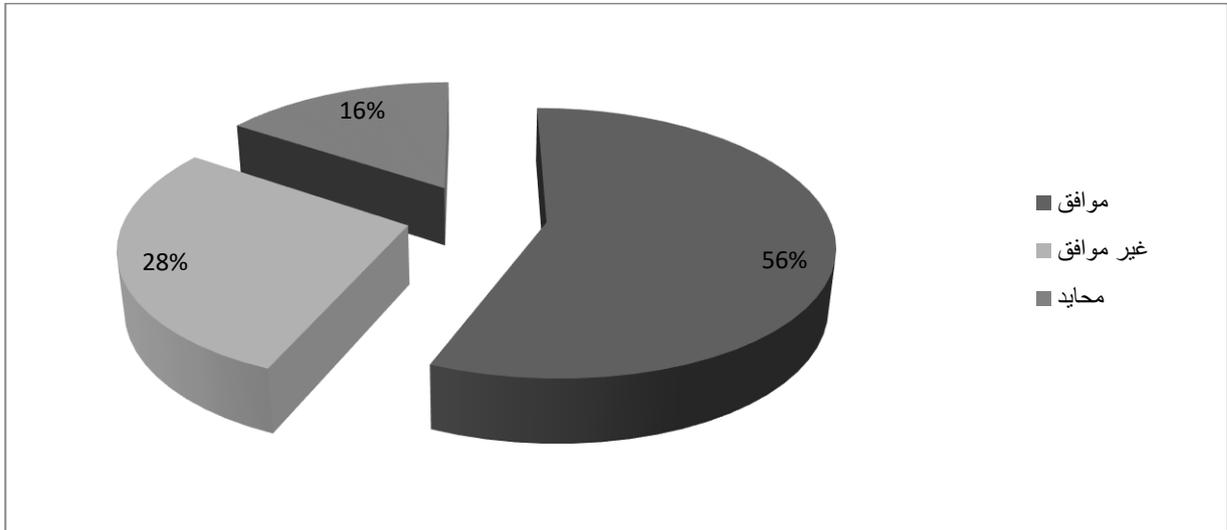
2-يساعد مؤشر التوظيف في وضع العامل المناسب في الوظيفة المناسبة: و كانت إجابات أفراد عينة الدراسة كالتالي:

الجدول رقم (21): يبين ما إذا كانت المؤسسة توظف العامل المناسب في الوظيفة المناسبة

النسبة المئوية%	التكرار	درجة الموافقة
56,3	18	موافق
28,1	9	غير موافق
15,6	5	محايد
100,0	32	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج الاستبيان

الشكل رقم (10): يبين ما إذا كانت المؤسسة توظف العامل المناسب في الوظيفة المناسبة



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على برنامج Excel

نلاحظ من الشكل السابق أن مؤشر التوظيف يساعد في وضع العامل المناسب في الوظيفة المناسبة حيث حصل على موافقة 56,3% من أفراد العينة، و بنسبة 28,1% غير موافقين أما الذين أجابوا محايد كانت نسبتهم 15,6% و منه نستنتج أن مؤشر التوظيف في المؤسسة يضع العامل المناسب في المكان المناسب.

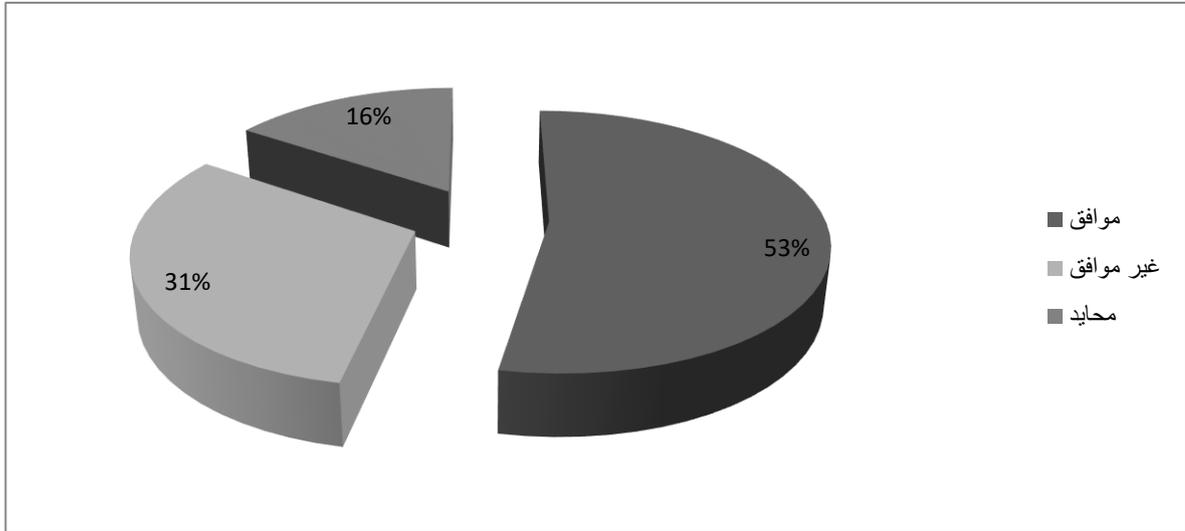
3-يرتبط تحسين أداء الموارد البشرية بتحسين عملية التوظيف من حيث نوعية المرشحين المختارين: و هو مبين في الجدول التالي:

الجدول رقم (22): يبين ما إذا كان تحسين أداء الموارد البشرية يرتبط بتحسين عملية التوظيف

النسبة المئوية %	التكرار	درجة الموافقة
53,1	17	موافق
31,3	10	غير موافق
15,6	5	محايد
100,0	32	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج الاستبيان

الشكل رقم (11): يبين ما إذا كان تحسين أداء الموارد البشرية يرتبط بتحسين عملية التوظيف



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على برنامج Excel

من خلال الشكل أعلاه نلاحظ أن الأغلبية من آراء أفراد عينة الدراسة و بنسبة 53% اختاروا (موافق)، أما بنسبة 31% اختاروا (غير موافق)، و 16% اختاروا (محايد)، و منه نستنتج أن تحسين أداء الموارد البشرية يرتبط بتحسين عملية توظيف من حيث نوعية المرشحين المختارين

و هذا ما يدل على أن مؤشر التوظيف يلعب دور مهم في تقييم أداء الموارد البشرية و تحسين أدائهم.

**رابعاً:** دور مؤشر التدريب في تقييم أداء الموارد البشرية

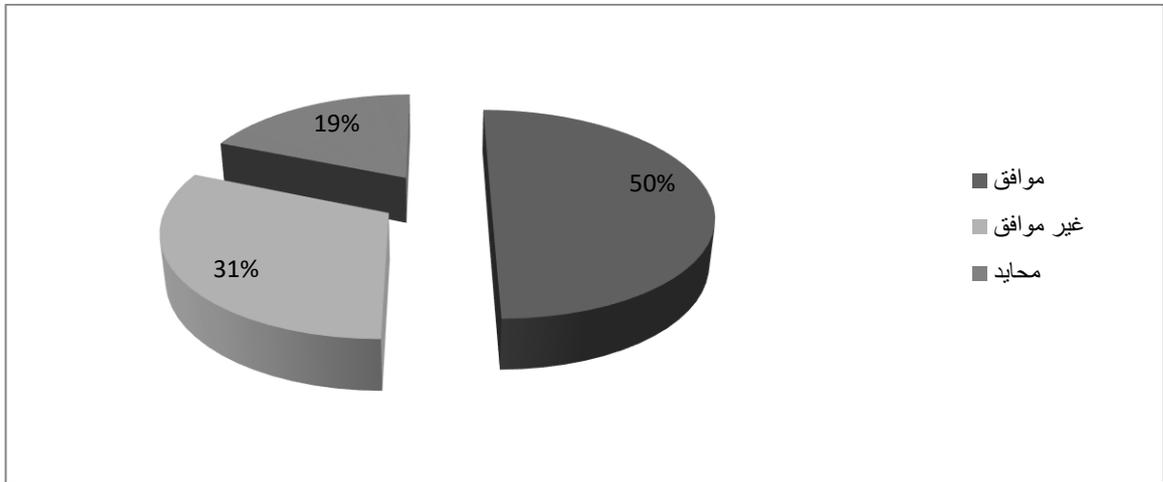
1- يبين مؤشر التدريب انخفاض حوادث العمل: و كانت إجابات أفراد عينة الدراسة كالتالي:

## الجدول رقم (23): يبين مؤشر التدريب انخفاض حوادث العمل

النسبة المئوية%	التكرار	درجة الموافقة
50,0	16	موافق
31,3	10	غير موافق
18,8	6	محايد
100,0	32	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج الاستبيان

## الشكل رقم (12): يبين مؤشر التدريب انخفاض حوادث العمل



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على برنامج Excel

نلاحظ من الشكل البياني أن نصف أفراد عينة الدراسة كانت إجابتهم (موافق) بنسبة 50% ، و 31% أجابوا ب (غير موافق)، أما الذين اختاروا (محايد) تمثل نسبتهم 19% و منه نستنتج أن العمال الذين يتم تدريبهم تنخفض لديهم حوادث العمل.

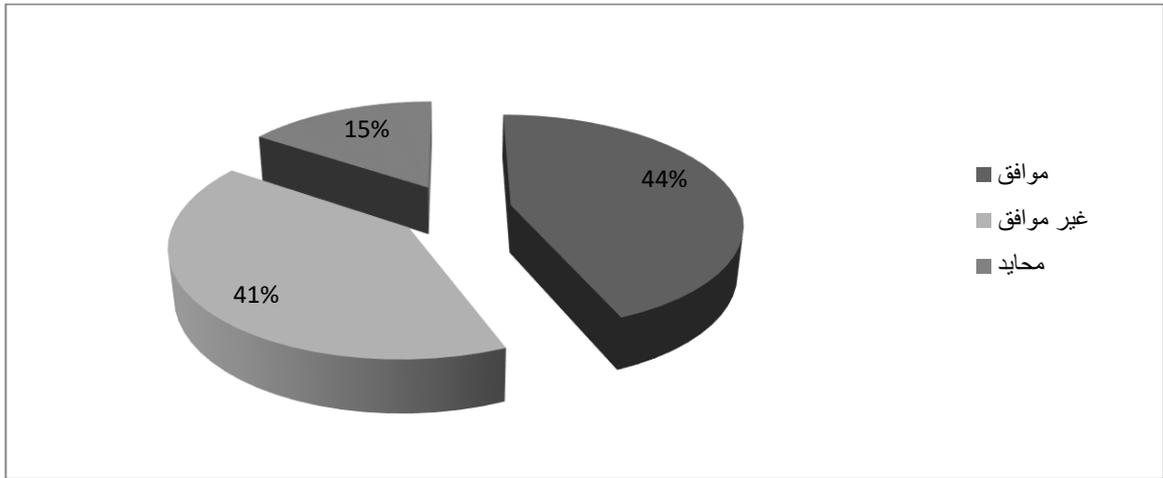
2-يساعد مؤشر التدريب في التعرف على فاعلية البرامج التدريبية التي تطبقها المؤسسة: و كانت إجابة أفراد العينة كالتالي:

الجدول رقم (24): يبين ما إذا كان مؤشر التدريب يساعد في التعرف على فاعلية البرامج التدريبية التي تطبقها المؤسسة

النسبة المئوية %	التكرار	درجة الموافقة
43,8	14	موافق
40,6	13	غير موافق
15,6	5	محايد
100,0	32	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج الاستبيان

الشكل رقم (13): يبين ما إذا كان مؤشر التدريب يساعد في التعرف على فاعلية البرامج التدريبية التي تطبقها المؤسسة



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على برنامج Excel

يتضح من خلال الشكل أعلاه أن أقل من نصف آراء أفراد العينة كانت إجابتهم (موافق) بنسبة 44% ، و 41% أجابوا (غير موافق)، أما 15% كانت إجابته (محايد)، منه نستنتج أن مؤشر التدريب لا يساعد المؤسسة كثيرا في التعرف على فاعلية البرامج التدريبية المطبقة.

3-يساهم مؤشر التدريب في معرفة مدى تحسن كفاءة العامل في عمله: سنوضحه في الشكل التالي:

الجدول رقم (25): يبين ما إذا مؤشر التدريب يساهم في معرفة مدى تحسن كفاءة العامل في عمله

درجة الموافقة	التكرار	%النسبة المئوية
موافق	18	56,3
غير موافق	9	28,1
محايد	5	15,6
المجموع	32	100,0

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج الاستبيان

نلاحظ من الجدول أعلاه أن أكثر من نصف أراء عينة الدراسة كانت إجابتهم (موافق) بنسبة 56,3% ، أما إجابة النصف الآخر كانت بين (غير موافق) بنسبة 28,1% و (محايد) بنسبة 15,6% ، و منه نستنتج أن مؤشر التدريب يساهم في معرفة مدى تحسن كفاءة المورد البشري في عمله في المؤسسة.

**خامسا:** دور مؤشر الغياب في تقييم أداء الموارد البشرية

1-يساهم مؤشر الغياب في معرفة مدى التزام العامل بالعمل و احترام قواعد المؤسسة

الجدول رقم (26): يبين ما إذا يساهم مؤشر الغياب في معرفة مدى التزام العامل بالعمل و احترام قواعد المؤسسة

درجة الموافقة	التكرار	النسبة المئوية%
موافق	17	53,1
غير موافق	10	31,3
محايد	5	15,6
المجموع	32	100,0

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج الاستبيان

نلاحظ من خلال الجدول السابق أن أغلبية أفراد عينة الدراسة كانت إجابتهم (موافق) بنسبة 53,1% ، و 31,3% أجابوا ب (غير موافق)، إما نسبة 15,6% كانت إجابتهم (محايد)، و منه نستنتج أن مؤشر الغياب يساهم بشكل كبير في معرفة مدى التزام العامل بعمله و احترام قواعد المؤسسة.

2-يعكس مؤشر الغياب ظروف العمل السيئة في المؤسسة سنوضحه في الجدول التالي:

## الجدول رقم (27): يبين ما إذا كان مؤشر الغياب يعكس ظروف العمل السيئة في المؤسسة

النسبة المئوية%	التكرار	درجة الموافقة
53,1	17	موافق
31,3	10	غير موافق
15,6	5	محايد
100,0	32	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج الاستبيان

نلاحظ من خلال الجدول أن أغلبية آراء أفراد عينة الدراسة كانت أجابتهم (موافق) بنسبة 53,1% ، و بنسبة 31,3% أجابوا (غير موافق) ، بينما الذين أجابوا (محايد) بنسبة 15.6% ، و منه نستنتج إن ظروف العمل في المؤسسة غير ملائمة للعمل و تقلل من أداء العامل و العزوف عن العمل مما يؤدي إلى ارتفاع عدد الغيبات.

3-جنس العامل يعكس مؤشر الغياب و كانت إجابة أفراد العينة كالتالي:

## الجدول رقم (28): يبين ما إذا كان مؤشر الغياب يتأثر بجنس العامل

النسبة المئوية%	التكرار	درجة الموافقة
50,0	16	موافق
34,4	11	غير موافق
15,6	5	محايد
100,0	32	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج الاستبيان

من الجدول السابق نلاحظ أن جنس العامل يؤثر على مؤشر الغياب حيث حصل على موافقة % 50 ، و الذين أجابوا غير موافق تمثل نسبتهم 34,4% فقط، ونسبة 15,6% أجابوا محايد.

سادسا:مدى استخدام لوحة القيادة الاجتماعية في المؤسسة

1-تساهم لوحة القيادة في المؤسسة على اتخاذ القرارات الضرورية لتحقيق الأهداف المسطرة سنوضحه كالتالي:

**الجدول رقم (29):** يبين ما إذا كانت لوحة القيادة في المؤسسة تساهم على اتخاذ القرارات الضرورية لتحقيق الأهداف

النسبة المئوية%	التكرار	درجة الموافقة
50,0	16	موافق
31,3	10	غير موافق
18,8	6	محايد
100,0	32	المجموع

**المصدر:** من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج الاستبيان

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه يتبين أن 16 فردا أجابوا (موافق) بنسبة 50,0% ، و بنسبة 31,3% أي 10 أفراد أجابوا ب (غير موافق)، و 6 أفراد كانت إجاباتهم (محايد) بنسبة 18,8% ، ومن آراء أفراد العينة نستنتج أن لوحة القيادة أساس اتخاذ القرارات الضرورية من أجل تحقيق الأهداف المسطرة.

2-تساهم لوحة القيادة في معرفة المؤسسة للمعلومات اللازمة و تسهيل ممارسة مهامها و كانت إجابات آراء أفراد عينة الدراسة كالتالي:

**الجدول رقم (30):** يبين ما إذا كانت لوحة القيادة تساهم في معرفة المؤسسة للمعلومات اللازمة و تسهيل ممارسة مهامها

النسبة المئوية%	التكرار	درجة الموافقة
50,0	16	موافق
31,3	10	غير موافق
18,8	6	محايد
100,0	32	المجموع

**المصدر:** من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج الاستبيان

من خلال الجدول استنتجنا أن المؤسسة تسعى إلى معرفة المؤسسة للمعلومات اللازمة و ذلك من خلال لوحة القيادة من أجل تسهيل ممارسة مهامها و هذا ما بينه الجدول أعلاه حيث 50% اختاروا (موافق) و31% اختاروا (غير موافق) أما نسبة 18% اختاروا (محايد).

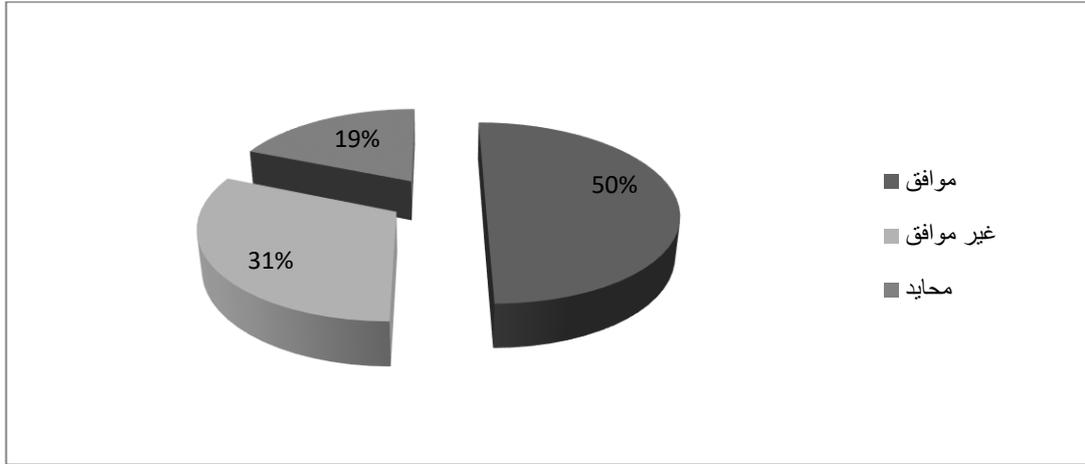
3- تستعمل لوحة القيادة الاجتماعية للمتابعة الآنية لأداء المؤسسة و مراقبة نشاطها يو ضح الجدول الموالي مدى استعمال لوحة القيادة الاجتماعية للمراقبة الآنية لأداء المؤسسة و هو كالتالي:

**الجدول رقم (31): يبين مدى استعمال لوحة القيادة الاجتماعية للمتابعة الآنية لأداء المؤسسة و مراقبة نشاطها**

النسبة المئوية %	التكرار	درجة الموافقة
50,0	16	موافق
31,3	10	غير موافق
18,8	6	محايد
100,0	32	المجموع

**المصدر:** من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج الاستبيان

**الشكل رقم (14): يبين مدى استعمال لوحة القيادة الاجتماعية للمتابعة الآنية لأداء المؤسسة و مراقبة نشاطها**



**المصدر:** من إعداد الطالب بالاعتماد على برنامج Excel

يتضح من خلال الشكل البياني أن 50 % من آراء أفراد العينة أجابوا (موافق)، و 31% قد أجابوا (غير موافق) و 19% أجابوا (محايد)، و منه نستنتج أن نصف آراء أفراد عينة الدراسة و وافقوا على أن لوحة القيادة الاجتماعية تستعمل للمتابعة الآنية لأداء المؤسسة و مراقبة نشاطها.

4- تعتمد الإدارة العامة على لوحة القيادة الاجتماعية من اجل إتمام مهامها و الإشراف على أعمالها و قيادة المؤسسة: يوضح الجدول ما إذا كانت الإدارة تعتمد على لوحة القيادة الاجتماعية من اجل إتمام مهامها، و هو كالتالي:

**الجدول رقم (32): يبين مدى استخدام لوحة القيادة الاجتماعية من قبل الإدارة العامة من أجل إتمام مهامها و قيادة المؤسسة**

النسبة المئوية%	التكرار	درجة الموافقة
46,9	15	موافق
31,3	10	غير موافق
21,9	7	محايد
100,0	32	المجموع

**المصدر:** من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج الاستبيان

يتضح لنا من خلال الجدول أعلاه أن 15 فردا من آراء أفراد العينة أجابوا (موافق) بنسبة 46,9% ، وبنسبة 31,3% أجابوا (غير موافق) أي 10 أفراد، و 7 أفراد أي بنسبة 21,9% أجابوا (محايد) ، و منه و من آراء أفراد عينة الدراسة نستنتج أن لوحة القيادة الاجتماعية وسيلة لتحقيق الأهداف المسطرة من قبل الإدارة العامة إلى حد ما.

5-يستخدم مدير الموارد البشرية لوحة القيادة الاجتماعية لتحقيق الأهداف المحددة : يوضح الجدول التالي آراء أفراد العينة حول ما إذا كان مدير الموارد البشرية يستخدم لوحة القيادة الاجتماعية لتحقيق الأهداف المحددة و هو كالاتي:

**الجدول رقم (33): يبين ما إذا كان مدير الموارد البشرية يستخدم لوحة القيادة الاجتماعية لتحقيق الأهداف المحددة**

النسبة المئوية%	التكرار	درجة الموافقة
50,0	16	موافق
28,1	9	غير موافق
21,9	7	محايد
100,0	32	المجموع

**المصدر:** من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج الاستبيان

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن نصف آراء أفراد العينة وافقوا على أن مدير الموارد البشرية يستخدم لوحة القيادة الاجتماعية للوصول إلى الأهداف المحددة حيث أن نسبتهم هي 50%، و نصف الآخر كانت إجاباتهم بين (غير موافق) بنسبة 28,1% و (محايد) بنسبة 21,9% .

**المطلب الثالث: اقتراح نموذج لتفعيل دور لوحة القيادة الاجتماعية في تقييم أداء الموارد البشرية في مؤسسة باتيميتال.**

أولاً: سيتم في ما يلي اقتراح نموذج مطور لتفعيل دور لوحة القيادة الاجتماعية في تقييم أداء الموارد البشرية في مؤسسة صناعية خلال فترة (1-n و n).

**الجدول رقم (34): النموذج المقترح لتفعيل دور لوحة القيادة الاجتماعية في تقييم أداء الموارد البشرية في مؤسسة صناعية خلال فترة (1-n و n)**

السنة						مؤشرات لوحة القيادة الاجتماعية و طريقة حسابها	
الفصل الثاني السنة N			الفصل الأول سنة N			طريقة الحساب	المؤشر
الانحراف	الأداء المتوقع	الأداء المحقق	الانحراف	الأداء المتوقع	الأداء المحقق		
						(القيمة المحققة في التوظيف ÷ القيمة المتوقعة للتوظيف) × 100	مؤشر تحقيق التوظيف
						(عدد العمال الدائمين ÷ عدد العمال الإجمالي في نهاية الفصل) × 100	مؤشر مرونة العمالة
						(القيمة المحققة في التدريب ÷ القيمة المتوقعة للتدريب) × 100	مؤشر التدريب
						(عدد ساعات الغياب ÷ عدد ساعات النظرية) × 100	مؤشر الغياب
						(مجموع الأجور ÷ إجمالي التكاليف) × 100	مؤشر الأجور
<b>تعليقات: قراءة لوحة القيادة الاجتماعية</b>							

المصدر: من إعداد الطالب

ثانياً: إسقاط النموذج المقترح لتفعيل دور لوحة القيادة الاجتماعية في تقييم أداء الموارد البشرية على مؤسسة باتيميتال.

الجدول رقم (35): النموذج المقترح للوحة القيادة الاجتماعية على واقع مؤسسة وحدة باتيميتال  
هياكل الغرب عين الدفلى

و وحدة القياس %

سنة 2018						مؤشرات لوحة القيادة الاجتماعية و طريقة حسابها	
الفصل الثاني (جويلية/ديسمبر)			الفصل الأول (جانفي/جوان)			طريقة الحساب	
الانحراف	الأداء المتوقع	الأداء المحقق	الانحراف	الأداء المتوقع	الأداء المحقق		
103.34	80	82.67	109.19	80	87.35	(القيمة المحققة في التوظيف ÷ القيمة المتوقعة للتوظيف) × 100	مؤشر تحقيق التوظيف
992	0.50	4.96	1216	0.50	6.08	(حوادث العمل الحقيقية ÷ حوادث العمل المتوقعة في نهاية الفصل) × 100	مؤشر حوادث العمل
143.8	20	28.76	113.75	20	22.75	(القيمة المحققة في التدريب ÷ القيمة المتوقعة للتدريب) × 100	مؤشر التدريب
104.66	2508.80	2625.94	94.59	2142.35	2026.55	(عدد ساعات الغياب ÷ عدد ساعات النظرية) × 100	مؤشر الغياب
68.15	115118	784.53	53.74	1344.82	722.72	(مجموع الأجور إجمالي ÷ التكاليف) × 100	مؤشر الأجور

تعليقات (قراءة لوحة القيادة الاجتماعية)

- 👍 - مؤشر تحقيق التوظيف: خلال سنة 2018 الفترة (جانفي/ديسمبر) اكبر من 100%
- 👎 - مؤشر حوادث العمل: خلال سنة 2018 الفترة (جانفي/ديسمبر) اكبر من 100%
- 👍 - مؤشر التدريب: خلال سنة 2018 الفترة (جانفي/ديسمبر) اكبر من 100%
- 👍 - مؤشر الغياب: خلال سنة 2018 الفترة الفصل الاول (جانفي/جوان) اقل من 100%
- خلال فترة الفصل الثاني (جويلية/ديسمبر) لوحظ ارتفاع لمؤشر الغياب ↘
- مؤشر الأجور: خلال سنة 2018 الفترة (جانفي/ديسمبر) اقل من 100%

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على وثائق و معلومات مقدمة من دائرة الموارد البشرية بمؤسسة باتيميتال.

من خلال النموذج المقترح للوحة القيادة الاجتماعية، نلاحظ انه سوف يساهم في تقييم أداء الموارد البشرية في الشركة لأنه يضم مؤشرات متباينة، و هي كالآتي:

- انخفاض مؤشر تحقيق التوظيف بمقارنة الفصل الأول من سنة 2018 بالفصل الثاني من نفس السنة ، و هذا يعود لإتباع شركة سياسة تقليص عدد العمال الفعليين و بالمقابل زيادة عدد العمال غير الفعليين ضمن عقود محددة المدة و غير محددة المدة. وبالمقابل نجد أن مؤشر تحقيق التوظيف يفوق المتوقع خلال سنة 2018 و هذا يدل على اهتمام الشركة بالتوظيف و المساهمة في تخفيض البطالة، و بالتالي المساهمة في تنمية المجتمع و تحقيق أهداف مبادئ المسؤولية الاجتماعية.
- انخفاض مؤشر حوادث العمل بمقارنة الفصل الأول بالفصل الثاني من سنة 2018، و هذا يعود الى أن المؤسسة تهدف الى تقليص حوادث العمل و ذلك بزيادة مؤشر التدريب.
- زيادة مؤشر التدريب خلال الفصل الثاني من سنة 2018 مقارنة بالفصل الأول من نفس السنة و هذا دليل على اهتمام المؤسسة بالتدريب عمالها من اجل تحسين أداء العمال، و تقليص حوادث العمل.
- زيادة مؤشر الغياب من 144.66% خلال الفصل الثاني مقارنة بالفصل الأول بنسبة 94.59 من سنة 2018 ، و هذا راجع الى العطلة السنوية في شهر أوت.
- زيادة مؤشر الأجور حيث بلغ خلال الفصل الأول من سنة 2018 بنسبة 53.74%، مقارنة بالفصل الثاني بلغ نسبة 68.15% ، و هذا راجع الى فاعلية سياسة التحفيز المتبعة من طرف المؤسسة وزيادة الساعات الإضافية.

### خاتمة الفصل:

من خلال الدراسة الميدانية التي قمنا بها بمؤسسة باتيميتال تطرقنا إلى مساهمة لوحة القيادة الاجتماعية في تقييم أداء الموارد البشرية ، حيث تعرفنا على كل ما يتعلق بالمؤسسة : نشأتها، تطورها، هيكلها التنظيمي وشرح ابرز الوظائف فيه، و معرفة المهام و الأهداف التي تسعى المؤسسة لتحقيقها ، و قد استعنا في الحصول على المعلومات المتعلقة ببحثنا بمقابلة أجريت مع مدير الموارد البشرية شخصيا، و اطلعنا بالحقائق و المعلومات التي لم تظهر في الاستبيان، و بعد ذلك قمنا باختيار عينة من موظفي المؤسسة، و تقسيم استمارة الاستبيان عليهم، و اعتمدنا على مقياس ليكرت الثلاثي لتقييم درجة الموافقة، حيث قمنا بتفريغ استمارات الاستبيان على حدة باستخدام برنامج spss النسخة 24 ، و أيضا استخدمنا برنامج Excel للرسومات البيانية، ثم تحليل إجابات أفراد العينة في كل محور من محاور الاستبيان. و قد توصلنا من خلال هذه الدراسة إلى مدى مساهمة لوحة القيادة الاجتماعية في تقييم أداء الموارد البشرية في المؤسسة، و ذلك من خلال محاور المقابلة و آراء أفراد عينة الدراسة.

الخاتمة العامة

## الخاتمة العامة:

من خلال هذا البحث و على ضوء مختلف العناصر و المفاهيم الأساسية المرتبطة بالموضوع الذي شمل على الدراسة النظرية و التطبيقية ، و اعتماد على الفصول الثلاثة اتضح أن لوحة القيادة الاجتماعية أداة تسيير لا يمكن الاستغناء عنها في عملية تسيير الأهداف و صنع و اتخاذ القرار، حيث أنها تسمح بمراقبة و تسيير و قياس عدة ظواهر سواء كانت بشرية أو مالية أو غير ذلك، إضافة إلى توفرها على خاصية أساسية تتمثل في كونها أداة مرنة يمكن إدخال التعديلات الضرورية عليها حسب الضرورة، و تعد طريقة من أهم الطرق لتقييم أداء الموارد البشرية بفاعلية و شفافية.

و من خلال المعلومات المتحصل عليها تم الإجابة على صحة الفرضيات و كذلك الحصول على نتائج و توصيات.

## اختبار صحة الفرضيات:

بعد القيام بالدراسة الميدانية يمكننا اختبار صحة الفرضيات:

الفرضية الأولى: تم تأكيد الفرضية الأولى بخصوص مساهمة مؤشرات لوحة القيادة الاجتماعية في تقييم أداء الموارد البشرية، في الجانب النظري و ذلك بتطرق إلى مؤشرات تقييم أداء الموارد البشرية وهي: مؤشر التدريب، مؤشر التوظيف، مؤشر الغياب، و تم إثباتها أيضا في الجانب التطبيقي من خلال إجابات أفراد عينة الدراسة على كل من الأسئلة المحاور التالية: المحور الرابع، المحور الخامس، المحور السادس.

الفرضية الثانية: تم تأكيد الفرضية الثانية و التي يعتبر فيها تقييم أداء الموارد البشرية عنصر أساسي في المؤسسة ، من خلال تحليل محاور المقابلة التي أجريت مع مدير الموارد البشرية لمؤسسة باتيميتال غرب.

الفرضية الثالثة: تم تأكيد الفرضية الثالثة حيث تعتمد مؤسسة باتيميتال غرب على لوحة القيادة الاجتماعية لتقييم أداء الموارد البشرية ، من خلال إجابة أفراد عينة الدراسة على أسئلة المحور السابع من الاستبيان، و هو الذي تطرقنا فيه إلى مدى استخدام لوحة القيادة الاجتماعية في المؤسسة، و هو يبين بان المؤسسة تعتمد على مؤشرات لوحة القيادة الاجتماعية لتقييم أداء مواردها البشرية.

توصلنا من خلال الدراسة الميدانية إلى أن الفرضية الرئيسية و التي تتناول : "مساهمة استخدام لوحة القيادة الاجتماعية في تقييم أداء الموارد البشرية في مؤسسة الصناعية باتيميتال غرب بفاعلية وذلك باستخدام مؤشرات متباينة" ، يمكن القول أنها فرضية صحيحة، و قد تم إثباتها في الجانب النظري و التطبيقي، حيث تعتبر شكل مختصر و منهجي لمجموعة من المؤشرات مختلفة تستند إلى احتياجات صانع القرار الاجتماعي، و تمكن المؤسسة من توجيه عملية القيادة في الاتجاه السليم بناء على مجموعة من الأهداف الواقعية، و من أجل تحقيق هذه الأهداف تتطلب تقييم فعال لأداء الموارد البشرية.

## نتائج الدراسة:

بناء على ما سبق و بعد التطرق لفصول الدراسة، تم الوصول إلى مجموعة من النتائج نوجزها في ما يلي:

- إن إدارة الموارد البشرية بالمؤسسة دائماً ما تسعى إلى أهداف هي نفسها التي تسعى إليها الإدارة بصفة العامة.
- إن إدارة الموارد البشرية هي وظيفة هامة من وظائف المؤسسة الحديثة، و التي تختص باستخدام موارد و قوى بشرية ملائمة.
- تعدد الطرق المستخدمة في تقييم أداء الموارد البشرية ، وذلك من خلال الطرق التقليدية و الطرق الحديثة.
- يمثل أداء الموارد البشرية انعكاس لكيفية استخدام المؤسسة الموارد الموضوعه تحت تصرفها و استغلالها بالصورة التي تجعلها قادرة على الوصول لتحقيق الأهداف.
- تعتبر لوحة القيادة وسيلة تنبؤية تستطيع المؤسسة التنبؤ بها إلى المستقبل.
- إن لوحة القيادة الاجتماعية تعتبر وسيلة لقيادة أنشطة إدارة الموارد البشرية، و الركيزة الأساسية لاتخاذ القرارات العملية و الإستراتيجية.
- تؤدي لوحة القيادة الاجتماعية عدة مهام منها: التشخيص، إدارة الحوار، تحفيز المسؤولين، تحسين الكفاءات، الإعلام، المراقبة، تجميع البيانات، تقييم أداء الموارد البشرية.
- من خلال المقابلة تبين لنا أن عملية تقييم أداء الموارد البشرية في المؤسسة تمر بعدة خطوات و أن لها عدة معايير للتقييم.
- تتم عملية دراسة أداء إدارة الموارد البشرية بالشركة من طرف إدارة الموارد البشرية، و تتمثل أهداف هذه الدائرة في : التطوير و التحسين المستمر للكفاءات و مؤهلات الموارد البشرية تماشياً مع التطورات.
- لوحة القيادة الاجتماعية أداة تساعد المؤسسة في مراقبة نشاطها و إتمام مهامها، كما أنها تساعد المسؤولين الذين هم بحاجة إلى معلومات اجتماعية في اتخاذ القرارات اللازمة.
- حسب آراء أفراد عينة الدراسة نجد أن: يعتبر مؤشر التدريب من بين أهم العوامل التي تؤثر على أداء الموارد البشرية بالشركة و يتجلى هذا التأثير من خلال تحقيق نتائج ايجابية بعد التدريب مثل الانخفاض حوادث العمل و تحسن كفاءة المورد البشري في عمله.
- تعتمد مؤسسة باتيميتال غرب على بعض مؤشرات لوحة القيادة الاجتماعية باعتبارها أداة ملمة بجميع مؤشرات تقييم الأداء و هي من أساسيات تطور و استمرارية المؤسسة.

#### اقتراحات و توصيات البحث:

وبعد عرض مجموعة من النتائج ، نستطيع تلخيص أهم التوصيات و الاقتراحات كالتالي:

- أن تعمل المؤسسة من خلال مؤشر التوظيف لابد أن تضع العامل المناسب في المكان المناسب.
- ضرورة التركيز على تقييم أداء الموارد البشرية بالمؤسسة.
- أن تكون نتائج تقييم الأداء علنية و ليس سرية مع إعطاء الأفراد العاملين حق التظلم.
- الحرص على أن تكون معايير التقييم المستخدمة موضوعية لا تؤدي إلى تدخل العوامل الشخصية.
- ضرورة إشراك الأفراد العاملين في صياغة المؤشرات الاجتماعية المرتبطة بمجالات عملهم و الخاصة باللوحة القيادة الاجتماعية.
- الوقوف على نقاط القوة والضعف كعنصر جوهري في قراءة و تحليل مؤشرات لوحة القيادة الاجتماعية لتحسين أداء الموارد البشرية.

المراجع

## قائمة المراجع:

## أولاً: المراجع باللغة العربية

- علي السلمي، إدارة الموارد البشرية، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 1998، ص30.
- وسيلة حمداوي، إدارة الموارد البشرية، مديرية النشر بجامعة قلمة، الجزائر، 2004، ص25
- ماهر اعليش، إدارة الموارد البشرية، مكتبة عين الشمس، القاهرة، 1971، ص28
- نور الدين حروش، م إدارة الموارد البشرية، دار الأمة للطباعة والترجمة والتوزيع، الطبعة الأولى، 2011، ص14
- احمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2004، ص26
- عادل زايد، الأداء التنظيمي المتميز: نظرية إلى مؤسسة المستقبل، المؤسسة العربية للتنمية الإدارية بحوث ودراسة، القاهرة، 2003، ص 75.
- نور الدين بولشرش وامن محامدية، واقع ادارة الموارد البشرية بالمؤسسة الجزائرية، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، العدد 27، جامعة باجي مختار، عنابة، الجزائر، 2016، ص264.
- نور الدين بولشرش وامن محامدية، المرجع سابق ذكره، ص269.
- احمد سيد مصطفى، إدارة الموارد البشرية: المهارات المعاصرة في ايدارة البشر، بدون دار نشر، القاهرة، مصر، 2006، ص50.
- خالد عبد الرحمن الهيثي، الموارد البشرية، دار الحامد، الأردن، 1999، ص 62.
- مؤيد سعيد السالم، عادل حرحوش صالح، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي، دار الكتاب العالمي، عالم الكتب الحديث، الأردن، 2006، ص58، نقلا عن :
- كامل بربر، إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي، الطبعة الثانية، المؤسسة الجامعية للدراسات و النشر و التوزيع، لبنان، 2000، ص 69.
- احمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2007، ص162.
- مؤيد سعيد السالم، عادل حرحوش صالح، مرجع سبق ذكره، ص58
- حسن إبراهيم بلوط، إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي، دار النهضة العربية، القاهرة، ص123.
- د. فيصل حسونة، إدارة الموارد البشرية، دار اسامة، الأردن، 2011، ص50-51.
- ألغالبى طاهر محسن منصور، وائل محمد صبحي إدريس، أساسيات الأداء وبطاقة التقييم المتوازن، دار وائل النشر، عمان، 2009، ص 38.
- درة عبد البارئ إبراهيم، تكنولوجيا أداء الموارد البشرية الأسس النظرية ودلالاته في البيئة العربية المعاصرة، المؤسسة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2003، ص15.
- الشيخ الداوي، تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء، مجلة الباحث عدد 2009/07-2010: الجامعة ورقلة، ص219-221.
- بوشعور راضية، الموارد البشرية وأبعادها الإستراتيجية في تحقيق الأداء المتوازن، ص40-41.
- المرجع السابق، ص41.

- محمد حافظ الحجازي ، ادارة الموارد البشرية، دار الوفاء لدنيا الطباعة و النشر، الاسكندرية، مصر، سنة 2005، ص271.
- راوية حسن ، وآخرون، إدارة الموارد البشرية وتنمية الأداء، دار التعليم الجامعي، الإسكندرية، مصر، 2011، ص237-238.
- مؤيد سعيد سالم وآخرون، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي، للكتاب العالمي، عمان، الأردن، ص103.
- شنوفي نور الدين، تفعيل نظام تقييم أداء العامل في المؤسسة العمومية الاقتصادية، دراسة حالة المؤسسة الجزائرية للكهرباء والغاز، أطروحة دكتوراه دولة ، جامعة الجزائر 2005، ص25-26.
- احمد السيد مصطفى، المرجع سابق ذكره، ص321.
- عبد الغفار حنفي، السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية ، الإسكندرية، مصر، سنة 2007، ص269.
- نفس المرجع السابق.
- احمد السيد مصطفى، نفس المرجع السابق، ص321.
- محمد حافظ الحجازي، نفس المرجع السابق، ص275.
- عثمانى امينة ، سموم عائشة، قياس وتقييم أداء المؤسسات من المنظور الاستراتيجي باستخدام بطاقة الأداء المتوازن، الملتقى الدولي حول أداء وفعالية المؤسسات في ظل التنمية المستدامة ، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة قلمة، يومي 10 و 11 نوفمبر، 2009.
- الماضي محمد محمدي، مداخل قياس الأداء في القطاع الخاص و تطبيقاتها على القطاع العام أو الحكومي، متوفر على الموقع الالكتروني، بتاريخ (2014)
- الشنواني صلاح، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية ، مدخل الأهداف، دار شباب الجامعة، الإسكندرية، 1997، ص187.
- الهيتي خالد عبد الرحيم، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر و توزيع، عمان، 2003، ص202.
- كرخي مجيد، تقويم الأداء باستخدام النسب المالية، دار المناهج للنشر والتوزيع، الأردن، 2007، ص57.
- عثمانى امينة، عائشة سموم، المرجع السابق.
- زايد عادل محمد، إدارة الموارد البشرية: رؤية إستراتيجية، دار الفروق للنشر و التوزيع، مصر، 2003، ص328.
- نفس المرجع.
- عبد الغفار حنفي، المرجع سابق ذكره، ص302.
- حمداوي وسيلة، إدارة الموارد البشرية، مديرية النشر لجامعة قلمة، الجزائر، 2004، ص131.
- ثابت زهير، كيف تقييم أداء الشركات و الموارد البشرية، دار قباء للطباعة والنشر و التوزيع، القاهرة، 2001، ص120.
- محمد حافظ الحجازي ، المرجع سابق ذكره، ص293.

- بوديار زهية، جباري شوقي، مداخلة بعنوان لوحة القيادة كأسلوب فعال لاتخاذ القرار في المؤسسة. الملتقى الدولي، صنع القرار في المؤسسة الاقتصادية، جامعة مسيلة، 14-2009/04/15، ص
- بوديار زهية، جباري شوقي، نفس المرجع سابق، ص3
- بوديار زهية، جباري شوقي، نفس المرجع سابق، ص4
- بوديار زهية، جباري شوقي، نفس المرجع السابق، ص5
- مقدم وهيبة، دور لوحة القيادة وبطاقة الأداء المتوازن في قياس و تقييم أداء الموارد البشرية، الملتقى الدولي حول صنع القرار في المؤسسة الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، يومي 14 و 15 افريل، 2009.
- بوديار زهية، جباري شوقي، نفس المرجع سابق ذكره
- بن سعيد محمد، قدوري هودة سلطان، تجارب نموذجية لتطبيق آليات مراقبة التسيير في تسيير المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، دراسة حالة لمؤسسات الجزائر.
- رقاد سليمة، بوغازي زينب، واقع لوحات القيادة في المؤسسات الجزائرية: دراسة حالة مؤسسة BCR ، الملتقى الوطني الأول حول واقع تقنيات مراقبة التسيير في المؤسسات التجارية: تحليل الموجود من اجل استشراف الإبداعات المستقبلية، جامعة المسيلة، يومي 13 و 14 ماي، 2013، ص13.
- بونقيب احمد، دور لوحة القيادة في زيادة فعالية مراقبة التسيير دراسة حالة المؤسسة الوطنية لأجهزة القياس و المراقبة (AMC )، مذكرة ماجستير غير منشورة ، تخصص إدارة الأعمال، كلية علوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة المسيلة، 2006-2007، ص134-135.
- مراكشي محمد أمين، مطبوعة في مراقبة التسيير، جامعة البليدة، الجزائر، 2012، ص 90-91-92.
- مراكشي محمد أمين، نفس المرجع السابق.
- ضحاك نجية، بوعويبة سليمة، مداخلة في الملتقى الوطني: مراقبة التسيير كآلية لحكومة المؤسسات و تفعيل الإبداع بعنوان: لوحة القيادة آلية لحكومة المؤسسات، دراسة حالة لوحة القيادة إدارة الموارد البشرية (لوحة قيادة الاجتماعية)، جامعة البليدة، كلية علوم الاقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير، يوم 2017/04/25 ، ص 9.
- ضحاك نجية، بوعويبة سليمة، نفس مرجع السابق، ص6
- نفس مرجع سابق ذكره
- مصباح سمية، دور لوحة القيادة في تحسين تسيير الموارد البشرية، دراسة حالة مؤسسة سونلغاز توزيع الشرق بقسنطنة، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير ، جامعة منتوري، قسنطينة، 2010، ص87.
- صراح حمدي، لوحة القيادة الاجتماعية أساس اتخاذ القرار لإدارة الموارد البشرية، الملتقى الدولي حول صنع القرار في المؤسسة الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، يومي 14 و 15 افريل، ص 4.
- صراح حمدي، نفس المرجع السابق، ص5.
- المرجع سابق ذكره.

- صراح حمدي، المرجع سابق ، ص 7.
- مصطفى نجيب شاوش، إدارة الأفراد، الطبعة الأولى، عمان، دار الشروق للنشر و التوزيع، 1996، ص232.
- صراح حمدي، نفس المرجع، ص 9.
- صراح حمدي، نفس مرجع السابق، ص10.
- صراح حمدي، نفس المرجع سابق، ص11.
- صراح حمدي، نفس المرجع سابق ، ص11-12.
- صراح حمدي، نفس المرجع.
- صراح حمدي، نفس المرجع السابق، ص12.
- نفس المرجع سابق ذكره، ص13.
- وثائق مقدمة من المديرية العامة للمؤسسة.
- وثائق المؤسسة.
- محمد عبيدات و آخرون، منهجية البحث العلمي الفوائد و المراحل و التطبيقات، دار وائل، الأردن، ط2، 1999، ص84.
- محمد عبيدات و آخرون، نفس المرجع.

#### ثانيا: المراجع باللغة الفرنسية

- George MILKOVICH, John Boudreau, Human Resource Management ( Home Wood, IM, Richard Irwin Inc, 1991), p 120.
- Belanger L .ETAL. Gestion stratégique et opération des ressources humaines, (Chicoutimi, Gaeton Morin 1999) p63
- Barnard Matoury, Daniel grazer, gestion des ressources humaines, pilotage sociale et performances, (dunod, paris, 4eme édition, 2001) p108
- ALAIN Meignant ressources humaines, déployer la stratégie ,édition d'organisation, Paris, France,2000 . P56
- CLAIRE Bayou, manager les compétences, édition laissons, Parais, France ,2003. P82
- Cécile Decoux, les compétences au cœur de l'entreprise, édition, d'organisation, Paris, France, 2001 .P107
- Ecosi p, Dialogues autour de la performance en entreprise, Edition Harmattan, Paris, 1999, P : 18 .
- Jean Louis Viarguesle, guide du manager d'équipe, Edition organisation Paris, 2001, P : 74.
- ERSCHLES J. et GRABOT B., Organisation et gestion de la production, Edition Hermès, Paris, 2002.,P230.

- MARTINE M. et KARIM S., Management et Pilotage de la performance, Hachette Livre , Paris, 2009,P 28.
- FERNANDEZ A., Les nouveaux tableaux de bord des décideurs, Edition, D'Organisation, Paris, 2éme Edition, 2007, P 41.
- SAULQUIN J-Y ,. Gestion de ressources Humains et performance des services : le cas des établissements socio-sanitaires, Revue de gestion des ressources humaines, Ed ESKA, Paris, N°36, 2000, P 20.
- ANGELIER J-P, Economie industrielle, OPU, Alger,1993, P168
- NORME ISO 9000:2000, systèmes management de la qualité, principes essentiels et Vocabulaire, P 4.
- AOUDIA M. et REZAZI O., Les cadres de conceptions de mesure de performance: Performance mesurèrent Systems (PMS), Séminaire international su la performance excellente des entreprises et des gouvernements, Ouargla,8-9 mars 2005.
- Jean Meyer, Le Contrôle de Gestion, Presse Universitaires, France, 4éme édition, 1980, P:117.
- Gilbert Pillot, Maîtrise du Contrôle de Gestion, édition Sedifor,P: 110.
- Pierre lauzel, robert Teller, contrôle de gestion et budgets, Normandie roto, France, 8 eme édition, 1997, p249.
- Jean Paul semeray, le contrôle de gestion, imprimerie Colet, France, tome2, 1998, p89.
- Pierre baranger, gay huguel, gestion de la production acteur techniques et politique imprimerie aubin, France, 1981, p140.
- Jean Meyer, le contrôle de gestion, presse universitaire, France, 4eme édition, p117
- Alain Fernandez, les nouveaux tableaux de bord pour piloter l'entreprise, édition, d'organisation, France, 1999, p827-828
- Jean gerbier, Organisation et Fonctionnement de l'entreprise, corle imprimerie, France, 1993, P : 827-828
- Jean Meyer, op-cit, p119.
- Alain Fernandez, op-cit, p155
- George Langlois, carole Bonnier, contrôle de Gestion, France, 1992, p52.
- ZOUAOUI M., Budgets, Contrôle budgétaire et tableaux de bord, IFID, Tunis, 25éme Promotion, 2006-2007, p 171.

- ALLEGRE C-B et autres, gestion des ressources humaines valeur de l'immatériel, édition de BOECK université, paris, 2008, p07.
  - Bernard martory, les tableaux de bord sociaux, édition LIAISON, paris, France 2004 p 25.
  - Jean-Pierre Taieb: Les tableaux de bord de la gestion sociale – édition DUNOD 2002- p :01
  - Bernard martory, op.cit, p ;25-27 .
  - 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, P38-43
  - GUEDJ N et autres, Le contrôle de gestion pour améliorer la performance des
  - Entreprises, Edition D'Organisation, Paris, 3ème Edition, 2000, p44-47.
  - TAIEB J-P, Les tableaux de bord de la gestion sociale, édition dunod, paris, 4eme Edition, 2004, p142.
  - Imbert j ...,op.cit , p49
  - plancha v. et sadi n-e., mesure et amélioration des performances industrielles , office des publications universitaires, paris, 2006, p11-12
- ثالثا: المواقع الالكترونية
- <http://unpan1.un.org/itradoc/groups/Public/Documents/ARADO/UNPAN024914.pdf>
  - BOUMEFIOUS B., Les indicateurs environnementaux et sociaux, (En ligne), Disponible sur: (<http://www.ercom.ac Versailles.fr/> article php3 ?id .article :218(Consultée: 4-1-2014)

الملاحق

قائمة الملاحق:

استمارة الاستبيان:

بسم الله الرحمن الرحيم

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

المدرسة العليا للتجارة

السلام عليكم و رحمة الله تعالى و بركاته

نود في البداية أن نتقدم إليكم بجزيل الشكر لقبولكم المشاركة في هذا الاستبيان الذي يمكن من خلاله التعرف على عدد من النقاط حول موضوع "دور لوحة القيادة الاجتماعية في تقييم أداء الموارد البشرية" و ذلك من اجل الحصول على درجة الماجستير 2 في علوم التسيير تخصص: "تنظيم و إدارة المؤسسات" من المدرسة العليا للتجارة.

نظرا لأهمية رأيكم في هذا المجال، نرجو تفضلكم بتخصيص جزء من وقتكم الثمين و التكرم بالإجابة على الأسئلة المرفقة بوضع علامة (x) في الخانة التي تعبر عن درجة موافقتكم بكل دقة و موضوعية للمساهمة في تحقيق أهداف الدراسة، مع التأكيد على أن المعلومات المقدمة ستكون موضع سرية و لن تستخدم إلا لغرض البحث العلمي.

شاكرين و مقدمين لكم سلفا حسن تعاونكم.

تحت إشراف الأستاذة: ف.جدي

من إعداد: الطالب حسني نصرالدين

وضع علامة (x) في المكان الذي يعبر عن درجة موافقتكم  
محاوَر الاستبيان:

المحور الأول: البيانات الشخصية لعينة الدراسة

الجنس

ذكر  أنثى

السن

من 20 إلى 30 سنة  من 30 إلى 40 سنة  
 من 40 إلى 50 سنة  أكثر من 50 سنة

المؤهل العلمي

دراسات جامعية  دراسات مهنية

الخبرة المهنية

أقل من 6 سنوات  من 6 إلى 12 سنة  أكثر من 12 سنة

المحور الثاني: مكانة نظام تقييم أداء العاملين بالمؤسسة

الرقم	العبارة	موافق	غير موافق	محايد
01	تخضع عملية تقييم أداءك للرقابة مباشرة من قبل الإدارة العليا للشركة			
02	يتم تقييم أداءك بشكل دوري ومنتظم سنويا			
03	هناك أهداف محددة لوظيفتك يتم التقييم على أساسها			
04	يتميز نظام تقييم أداء العاملين بالمؤسسة بالشفافية و العدالة			

المحور الثالث: الطرق و المعايير المستخدمة لتقييم أداء العاملين

الرقم	العبارة	موافق	غير موافق	محايد
01	معايير تقييم الأداء التي تستخدمها المؤسسة كافية لتقييم أداءك			
02	معايير التقييم المستخدمة موضوعية لا تؤدي إلى تدخل العوامل الشخصية			

			يتم استخدام نماذج تقييم مختلفة للوظائف، و ليس نموذج موحد لجميع الوظائف	03
--	--	--	--	----

#### المحور الرابع: دور مؤشر التوظيف في تقييم أداء الموارد البشرية

الرقم	العبارة	موافق	غير موافق	محايد
01	يعكس مؤشر التوظيف مدى جودة الطرق المستعملة من طرف المؤسسة			
02	يساعد مؤشر التوظيف في وضع العامل المناسب في الوظيفة المناسبة			
03	يرتبط تحسين أداء الموارد البشرية بتحسين عملية التوظيف من حيث نوعية المرشحين المختارين			

#### المحور الخامس: دور مؤشر التدريب في تقييم أداء الموارد البشرية

الرقم	العبارة	موافق	غير موافق	محايد
01	يبين مؤشر التدريب انخفاض حوادث العمل			
02	يساعد مؤشر التدريب في التعرف على فاعلية البرامج التدريبية التي تطبقها المؤسسة			
03	يساهم مؤشر التدريب في معرفة مدى تحسن كفاءة العامل في عمله			

#### المحور السادس: دور مؤشر الغياب في تقييم أداء الموارد البشرية

الرقم	العبارة	موافق	غير موافق	محايد
01	يساهم مؤشر الغياب في معرفة مدى التزام العامل بالعمل و احترام قواعد المؤسسة			
02	يعكس مؤشر الغياب ظروف العمل السيئة في المؤسسة			
03	جنس العامل يعكس مؤشر الغياب			

#### المحور السابع: مدى استخدام لوحة القيادة الاجتماعية في المؤسسة

الرقم	العبرة	موافق	غير موافق	محايد
01	تساهم لوحة القيادة في المؤسسة على اتخاذ القرارات الضرورية لتحقيق الأهداف المسطرة			
02	تساهم لوحة القيادة في معرفة المؤسسة للمعلومات اللازمة وتسهيل ممارسة مهامها			
03	تستعمل لوحة القيادة الاجتماعية للمتابعة الآتية لأداء المؤسسة و مراقبة نشاطها			
04	تعتمد الإدارة العامة على لوحة القيادة الاجتماعية من اجل إتمام مهامها و الإشراف على أعمالها و قيادة المؤسسة			
05	يستخدم مدير الموارد البشرية لوحة القيادة الاجتماعية لتحقيق الأهداف المحددة			

## 2-نتائج معامل ثبات الفاكرومباخ:

Statistiques de total des éléments				
Alpha de Cronbach en cas de suppression de l'élément	Corrélation complète des éléments corrigés	Variance de l'échelle en cas de suppression d'un élément	Moyenne de l'échelle en cas de suppression d'un élément	
,605	,039	23,072	27,6563	الجنس
,698	,088	20,500	27,3750	السن
,609	,007	23,210	27,6250	المؤهل العلمي
,702	,067	21,629	27,3750	الخبرة المهنية
,716	,000	22,903	27,2500	المحور الثاني: مكانة نظام تقييم أداء العاملين بالمؤسسة] تخضع عملية تقييم أداءك للرقابة مباشرة من قبل الإدارة العليا للشركة]
,689	,138	19,055	27,4063	المحور الثاني: مكانة نظام تقييم أداء العاملين بالمؤسسة] يتم تقييم أدائك بشكل دوري ومنتظم سنويا]
,714	,017	23,710	27,2500	المحور الثاني: مكانة نظام تقييم أداء العاملين بالمؤسسة] هناك أهداف محدد لوظيفتك، يتم تقييم على أساسها]
,696	,098	22,157	27,3125	المحور الثاني: مكانة نظام تقييم أداء العاملين بالمؤسسة] يتميز نظام تقييم أداء العاملين بالمؤسسة بالشفافية و العدالة]

27,2813	19,983	,269	,660	المحور لثالث: الطرق و المعايير المستخدمة لتقييم أداء العاملين] معايير تقييم الأداء التي تستخدمها المؤسسة كافية لتقييم أدائك]
27,2188	20,983	,117	,692	المحور لثالث: الطرق و المعايير المستخدمة لتقييم أداء العاملين] معايير التقييم المستخدمة موضوعية لا تؤدي الى تدخل العوامل الشخصية]
27,3438	19,555	,351	,643	المحور لثالث: الطرق و المعايير المستخدمة لتقييم أداء العاملين] يتم استخدام نماذج تقييم مختلفة للوظائف، و ليس نموذج موحد لجميع الوظائف]
27,4375	21,577	,058	,704	المحور الرابع: دور مؤشر التوظيف في تقييم أداء الموارد البشرية] يعكس مؤشر التوظيف مدى جودة الطرق المستعملة من طرف المؤسسة]
27,4063	18,926	,139	,688	المحور الرابع: دور مؤشر التوظيف في تقييم أداء الموارد البشرية] يساعد مؤشر التوظيف في وضع العامل المناسب في الوظيفة المناسبة]
27,3750	19,952	-,004	,717	المحور الرابع: دور مؤشر التوظيف في تقييم أداء الموارد البشرية] يرتبط تحسين أداء الموارد البشرية بتحسين عملية التوظيف من حيث نوعية المرشحين المختارين]
27,3125	23,028	,116	,693	المحور الخامس: دور مؤشر التدريب في تقييم أداء الموارد البشرية] يبين مؤشر التدريب انخفاض حوادث العمل]
27,1250	21,919	,112	,693	المحور الخامس: دور مؤشر التدريب في تقييم أداء الموارد البشرية] يساهم مؤشر التدريب في معرفة اهتمام المؤسسة بتدريب مواردها البشرية]
27,2813	24,209	-,175	,748	المحور الخامس: دور مؤشر التدريب في تقييم أداء الموارد البشرية] يساعد مؤشر التدريب في التعرف على فاعلية البرامج التدريبية التي تطبقها المؤسسة]
27,4063	19,378	,371	,638	المحور الخامس: دور مؤشر التدريب في تقييم أداء الموارد البشرية] يساهم مؤشر التدريب في معرفة مدى تحسن كفاءة المورد في عمله]
27,3750	21,468	,208	,673	المحور السادس: دور مؤشر الغياب في تقييم أداء الموارد البشرية] يساهم مؤشر الغياب في معرفة مدى التزام العامل بالعمل و احترام قواعد المؤسسة]

27,3750	20,823	,306	,653	المحور السادس: دور مؤشر الغياب في تقييم أداء الموارد البشرية] يعكس مؤشر الغياب ظروف العمل السيئة في المؤسسة]
27,3438	23,652	-,100	,735	المحور السادس: دور مؤشر الغياب في تقييم أداء الموارد البشرية] جنس العامل يعكس مؤشر الغايات]
27,3125	19,964	,418	,625	المحور السابع: مدى استخدام لوحة القيادة الاجتماعية في المؤسسة] تساهم لوحة القيادة في المؤسسة على اتخاذ القرارات الضرورية لتحقيق الأهداف المسطرة]
27,3125	21,351	,359	,639	المحور السابع: مدى استخدام لوحة القيادة الاجتماعية في المؤسسة] تساهم لوحة القيادة في معرفة المؤسسة للمعلومات اللازمة و تسهيل ممارسة مهامها]
27,3125	23,577	-,093	,735	المحور السابع: مدى استخدام لوحة القيادة الاجتماعية في المؤسسة] تستعمل لوحة القيادة الاجتماعية للمتابعة الآنية لأداء المؤسسة و مراقبة نشاطها]
27,2500	24,000	-,148	,747	المحور السابع: مدى استخدام لوحة القيادة الاجتماعية في المؤسسة] تعتمد الإدارة العامة على لوحة القيادة الاجتماعية من أجل إتمام مهامها و الإشراف على أعمالها وقيادة المؤسسة]
27,2813	23,370	-,070	,732	المحور السابع: مدى استخدام لوحة القيادة الاجتماعية في المؤسسة] يستخدم مدير الموارد البشرية لوحة القيادة الاجتماعية لتحقيق أهداف محددة]