

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 تقييم أداء الموارد البشرية

دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر - الشلف -

تحت إشراف:

د. جدي فريدة

إعداد الطالب:

بن غنو عبدالحق

مكان التبرص: مؤسسة اتصالات الجزائر بالشلف.

فترة التبرص: من: 2019/03/03 إلى: 2019/04/02

2019/2018

الإهداء

أهدي هذا العمل إلى:

أبي الغالي رحمه الله

أمي الغالية حفظها الله

أصدقائي الأعزاء

كل من ساهم في نجاحي

شكر وتقدير

الحمد لله والصلاة والسلام على أشرف خلق الله سيدنا محمد وعلى آله وصحبه ومن تبعهم بإحسان إلى يوم الدين، وبعد..

أحمد الله عز وجل الذي أنعم علي بنعمة العلم ووفقني إلى بلوغ هذه الدرجة

فالحمد لله أولاً وأخيراً.

أتقدم بالشكر الجزيل إلى الأستاذة المشرفة الدكتورة **جدي فريدة** على كل ما قدمته لنا من نصائح وإرشادات قيمة.

كما أتوجه بالشكر إلى كل عمال مؤسسة اتصالات الجزائر بالشلف الذين ساهموا في إتمام هذا العمل.

وفي الأخير أتقدم بالشكر إلى جميع أصدقائي.

الملخص:

إن الهدف من دراستنا هو معرفة مدى مساهمة لوحة القيادة الاجتماعية في تقييم أداء الموارد البشرية على مستوى مؤسسة اتصالات الجزائر بالشلف، وذلك بالتطرق إلى مختلف المؤشرات والمعايير التي تساعد في تقييم أداء العاملين بالمؤسسة. حيث أصبح من الواجب على المؤسسات الاعتماد على لوحة القيادة الاجتماعية من أجل تحقيق أهدافها الكمية والكيفية، سواء كانت قصيرة أو طويلة المدى، فهي تساعد المسؤولين على تفادي جميع الانحرافات التي تعيق تحقيق الأهداف المحددة.

كما أسفرت الدراسة على عدد من النتائج التي تهدف إلى تفعيل تقييم أداء الموارد البشرية، والتي يمكن أن تكون بمثابة دليل للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية لتحسين وضعها. وقد قمنا بتسليط الضوء على عينة من عمال مؤسسة اتصالات الجزائر بالشلف، وذلك بتوزيع استمارة الاستبيان عليهم لمعرفة آراءهم حول أثر استعمال لوحة القيادة الاجتماعية داخل المؤسسة ومدى تقييم أداء مواردها البشرية.

الكلمات المفتاحية: لوحة القيادة الاجتماعية، المؤشرات، تقييم، أداء.

Abstract:

The objective of our study is to know the contribution of the Social Leadership Panel to the evaluation of human resources performance at the level of the Algerian Telecom Corporation in Chlef by addressing the various indicators and criteria that help in evaluating the performance of the employees of the institution. Organizations must rely on the social dashboard to achieve their quantitative and qualitative objectives, both short and long term. They help officials avoid all deviations that hinder the achievement of specific objectives.

The study also resulted in a number of results aimed at activating the evaluation of the performance of human resources, which could serve as a guide for Algerian economic institutions to improve their situation. We highlighted a sample of Algeria Telecom workers in Chlef by distributing the questionnaire to them for their opinions on the impact of the use of the social dashboard within the institution and the assessment of the performance of its human resources

Key word: Social leadership, Indicators, Performance, Evaluating.

الفهرس

الإهداء

شكر وتقدير

المُلخص

I الفهرس

IV قائمة الجداول

VI..... قائمة الأشكال البيانية.....

VII..... قائمة الملاحق.....

VIII..... قائمة الرموز والمختصرات.....

أ- د المقدمة العامة.....

الفصل الأول: مدخل عام حول تقييم أداء الموارد البشرية

2..... تمهيد.....

3..... المبحث الأول: أساسيات حول أداء الموارد البشرية.....

3..... المطلب الأول: مفهوم إدارة الموارد البشرية.....

7..... المطلب الثاني: ماهية أداء الموارد البشرية والعوامل المؤثرة فيه.....

11..... المطلب الثالث: الوصول إلى تحسين أداء الموارد البشرية.....

12..... المبحث الثاني: مفاهيم أساسية حول تقييم أداء الموارد البشرية.....

13..... المطلب الأول: مؤشرات ومعايير تقييم أداء الموارد البشرية.....

16..... المطلب الثاني: خصائص و مظاهر معايير تقييم أداء الموارد البشرية.....

19..... المبحث الثالث: الطرق المستخدمة لتقييم أداء الموارد البشرية.....

- 19.....المطلب الأول: طرق تقييم أداء إدارة الموارد البشرية.
- 21.....المطلب الثاني: الطرق التقليدية لتقييم أداء الموارد البشرية.
- 24.....المطلب الثالث: الطرق الحديثة لتقييم أداء الموارد البشرية.
- 28.....خلاصة الفصل الأول.
- الفصل الثاني: استعمال لوحة القيادة كأداة لتقييم أداء الموارد البشرية
- 30.....تمهيد.
- 31.....المبحث الأول: مدخل عام إلى لوحة القيادة.
- 31.....المطلب الأول: أساسيات حول لوحة القيادة.
- 36.....المطلب الثاني: أنواع لوحة القيادة.
- 39.....المطلب الثالث: كيفية إعداد لوحة القيادة.
- 47.....المبحث الثاني: لوحة القيادة الاجتماعية (لوحة قيادة الموارد البشرية).
- 47.....المطلب الأول: مفاهيم أساسية حول لوحة القيادة الاجتماعية.
- 49.....المطلب الثاني: أسس وقواعد بناء لوحة القيادة الاجتماعية.
- 52.....المطلب الثالث: الفاعلين في لوحة القيادة الاجتماعية.
- 55.....المبحث الثالث: أثر لوحة القيادة الاجتماعية في تقييم أداء الموارد البشرية.
- 55.....المطلب الأول: مساهمة مؤشر التوظيف في تقييم أداء الموارد البشرية.
- المطلب الثاني: مساهمة مؤشر ظروف عمل إدارة الموارد البشرية في تقييم أداء الموارد البشرية.
- 57.....البشرية.
- 59.....المطلب الثالث: مساهمة مؤشر التدريب في تقييم أداء الموارد البشرية.
- 62.....خلاصة الفصل الثاني.

الفصل الثالث: دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر بالشلف

64.....	تمهيد.....
65.....	المبحث الأول: نبذة عن مؤسسة اتصالات الجزائر.....
65.....	المطلب الأول: تقديم عام لمؤسسة اتصالات الجزائر.....
67.....	المطلب الثاني: مهام وأهداف مؤسسة اتصالات الجزائر - الشلف -.....
68.....	المطلب الثالث: تقديم الهيكل التنظيمي و شرحه.....
73.....	المبحث الثاني: منهجية البحث والدراسة.....
73.....	المطلب الأول: الأدوات المستعملة في الدراسة.....
74.....	المطلب الثاني: عينة الدراسة.....
74.....	المطلب الثالث: صدق وثبات الاستبيان.....
75.....	المبحث الثالث: عرض وتحليل نتائج الدراسة.....
75.....	المطلب الأول: تحليل محاور المقابلة.....
77.....	المطلب الثاني: المعالجة الوصفية لخصائص العينة الدراسية.....
81.....	المطلب الثالث: تحليل محاور الاستبيان.....
93.....	خلاصة الفصل الثالث.....
95.....	الخاتمة العامة.....
100.....	قائمة المراجع.....
107.....	قائمة الملاحق.....

قائمة الجداول:

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
01	الشروط التي يجب أن تتوفر في المؤشر والمعيار الجيدين	15
02	معايير الأداء (المعايير الاستراتيجية)	18
03	طريقة الميزان أو الدرجات	22
04	مقارنة بين الطرق التقليدية والطرق الحديثة في تقييم أداء الموارد البشرية	26
05	المؤشرات القاعدية الخاصة بالأداء الاقتصادي	41
06	المؤشرات القاعدية الخاصة بالأداء البيئي	42
07	المؤشرات القاعدية الخاصة بالأداء الاجتماعي	43
08	نموذج للوحة القيادة	46
09	شكل لوحة القيادة	46
10	يبين مدى ثبات أداة الدراسة	75
11	توزيع أفراد العينة حسب الجنس	77
12	توزيع أفراد العينة حسب السن	78
13	توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي	79
14	توزيع أفراد العينة حسب الخبرة المهنية	80
15	توزيع أفراد العينة حسب نوع عقد العمل	81
16	يبين ما إذا كانت الموارد البشرية بالمؤسسة تعمل على خلق روح التعاون والحوار وتبادل الأفكار بين العاملين	82
17	يبين مدى مساهمة إدارة الموارد البشرية في تحفيز العاملين بالمؤسسة وتشجيعهم للرفع من مستوى أدائهم	82
18	يبين ما إذا كانت إدارة الموارد البشرية تقوم بوضع أهداف ونتائج مسبقة ينبغي تحقيقها	83
19	يبين مدى مساهمة مؤشر التدريب في تقييم أداء العاملين بالمؤسسة	84
20	يبين استخدام الطرق الحديثة في تقييم أداء الموارد البشرية	85
21	يبين مدى مساهمة مؤشر التوظيف في تقييم أداء العاملين بالمؤسسة	85
22	يبين توفر المعلومات الكافية للرؤساء لتقييم أداء مرؤوسيههم	86
23	يبين مدى مساهمة مؤشر الأجور في تقييم أداء الموارد البشرية	86

87	يبين مدى مساهمة مؤشر التغيب في تقييم أداء الموارد البشرية	24
88	يبين مدى مساهمة لوحة القيادة في المؤسسة على اتخاذ القرارات الضرورية في أقرب وقت لتحقيق الأهداف المسطرة	25
88	يبين مدى مساهمة لوحة القيادة في معرفة المؤسسة للمعلومات الضرورية وتسهيل ممارسة مسؤولياتها	26
89	يبين مدى استعمال لوحة القيادة الاجتماعية للمتابعة الأنية لأداء المؤسسة ومراقبة نشاطها	27
90	يبين ما إذا كان النظام المعلوماتي للمؤسسة يعالج عدد كبير من المعلومات التي يحتاجها المسيرين من أجل اتخاذ مختلف القرارات، هذه المعلومات تجمع في لوحة القيادة الاجتماعية	28
90	يبين ما إذا كانت الإدارة العامة تعتمد على لوحة القيادة الاجتماعية من أجل إتمام مهامها	29
91	يبين ما إذا كان يعتمد مسؤولي المؤسسة على لوحة القيادة الاجتماعية الذين هم بحاجة إلى معلومات اجتماعية من أجل اتخاذ القرارات المناسبة	30
92	يبين ما إذا كان يستخدم مدير الموارد البشرية لوحة القيادة الاجتماعية لتحقيق الأهداف المحددة	31

قائمة الأشكال البيانية:

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
20	تداخل معاملات وعلاقات وظيفة إدارة الموارد البشرية مع المستعملين لخدمات وظيفة تسيير الموارد البشرية	01
70	الهيكل التنظيمي لمؤسسة اتصالات الجزائر بالشلف	02
77	التمثيل البياني لأفراد العينة حسب الجنس	03
78	التمثيل البياني لأفراد العينة حسب السن	04
79	التمثيل البياني لأفراد العينة حسب المؤهل العلمي	05
80	التمثيل البياني لأفراد العينة حسب الخبرة المهنية	06
81	التمثيل البياني لأفراد العينة حسب نوع عقد العمل	07
83	يبين وضع إدارة الموارد البشرية للنتائج والأهداف المسبقة التي ينبغي تحقيقها	08
84	يبين مدى مساهمة مؤشر التدريب في تقييم أداء العاملين بالمؤسسة	09

قائمة الملحق:

الصفحة	عنوان الملحق	رقم الملحق
107	استمارة الاستبيان	01
111	نتائج معامل الثبات ألفا كرومباخ	02

قائمة الرموز والمختصرات:

المختصر	شرح المختصر
AFNOR	Association française de normalization
GRI	Global Reporting Initiative
كلم	كيلومتر
CTE	comité technique d'établissement
SPSS	Statistical Package for the Social Sciences

المقدمة

مقدمة عامة:

شهدت وظيفة الموارد البشرية العديد من التحولات الناتجة عن عدم استقرار بيئة الأعمال، من بين الأسباب التي أدت إلى هذه التغيرات نذكر: جعل وظيفة الموارد البشرية جد فعالة من أجل تقييم أداء العاملين بالمؤسسة.

يرتبط مفهوم الأداء ارتباطا وثيقا بمفاهيم الكفاءة والفعالية، واحدة من ميزاته الرئيسية هي أنه قابل للقياس. ومن هنا تأتي الحاجة إلى بناء أو استخدام مؤشرات نوعية أو كمية مناسبة.

تعتمد أهمية تحديد المؤشر على جودة الأهداف المحددة. عندما تكون قابلة للقياس، واقعية ومخطط لها مع مرور الوقت، مما يسهل استنتاج المؤشرات الموافقة. لقد أدت هذه المبادرة البحثية لقياس الأداء إلى نشأة عدة طرق ووسائل لتقييم أداء الموارد البشرية.

يعتبر تقييم أداء الموارد البشرية نظاما مساعدا لقياس وتقييم العلاقة بين كفاءة أداء العامل وواجبات ومسؤوليات الوظيفة التي يشغلها، إضافة إلى كل من سلوكه ومقدرته على أداء مهامه مما يساعد في التعرف على جوانب القوة والضعف في الأداء الماضي وتحديد كيفية تجنب نقاط الضعف واستثمار جوانب القوة في الوقت الحالي وفي المستقبل للوصول إلى أعلى درجات كفاءة الأداء، مما يعود بالفائدة على الفرد والمؤسسة.

من بين طرق تقييم أداء الموارد البشرية لوحة القيادة الاجتماعية، هذه الأخيرة هي واحدة من أهم أدوات التسيير التي تستخدمها المؤسسة فيما يتعلق الأمر بإدارة الموارد البشرية، فهي تساعد على توفير المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات المناسبة. تتوافق لوحة القيادة الاجتماعية مع نظام المعلومات الذي يسمح بتحديد البيانات في أسرع وقت ممكن من أجل التحكم في إدارة المؤسسة على المدى القصير ولتسهيل ممارسة المسؤوليات في هذا المجال.

من هذا المنطلق جاءت فكرة دراسة موضوعنا هذا والمتمثل في "دور لوحة القيادة الاجتماعية في تقييم أداء الموارد البشرية على مستوى اتصالات الجزائر بالشلف".

أولاً: إشكالية الدراسة

انطلاقاً مما سبق يمكن طرح الإشكالية الرئيسية التي تمحورت حول "إلى أي مدى تساهم لوحة القيادة الاجتماعية في تقييم أداء الموارد البشرية على مستوى مؤسسة اتصالات الجزائر بالشلف؟"

اعتماداً على هذه الإشكالية، يمكن طرح التساؤلات الفرعية التالية:

- كيف يتم تقييم أداء الموارد البشرية في المؤسسة؟
- كيف يتم استخدام لوحة القيادة الاجتماعية لتقييم أداء الموارد البشرية في المؤسسة؟
- ما حقيقة تطبيق لوحة القيادة الاجتماعية في مؤسسة اتصالات الجزائر بالشلف؟

ثانياً: الفرضية الرئيسية للدراسة:

تمت صياغة فرضية دراستنا على النحو التالي:

"يتم تقييم أداء الموارد البشرية في مؤسسة اتصالات الجزائر بفعالية وذلك باستخدام لوحة القيادة الاجتماعية".

وتنبثق عن هذه الفرضية الفرضيات الفرعية التالية:

- يعتبر تقييم أداء الموارد البشرية عنصراً أساسياً في المؤسسة.
- تساهم مؤشرات لوحة القيادة الاجتماعية في تقييم أداء الموارد البشرية.
- تعمل إدارة الموارد البشرية على تطوير وتحسين أداء العاملين في المؤسسة.
- تعتمد مؤسسة اتصالات الجزائر في تقييم أداء مواردها البشرية على لوحة القيادة الاجتماعية.

ثالثاً: مبررات اختيار الموضوع

هناك عدة أسباب دفعتنا لاختيار هذا الموضوع، نذكر أهمها في الآتي:

- توجد علاقة مباشرة بين تخصصي وموضوع الدراسة.
- الميول الشخصي للموارد البشرية.
- التغيرات التي يشهدها العالم بفعل تكنولوجيا المعلومات الحديثة، ومدى تأثيرها على تقييم أداء الموارد البشرية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية.

رابعاً: أهداف الدراسة وأهميتها

تتمثل أهداف دراستنا وأهميتها فيما يلي:

- رفع الأسس النظرية لنظام تقييم الأداء.
- تناول المهام الرئيسية لإدارة الموارد البشرية ومكان نظام تقييم أداء هذا الأخير، إضافة إلى معرفة طرق ووسائل تقييمها.
- توضيح أثر لوحة القيادة الاجتماعية في تقييم أداء الموارد البشرية على مستوى مؤسسة اتصالات الجزائر بالشلف.

خامساً: حدود الدراسة

تنقسم حدود الدراسة إلى حدود مكانية وأخرى زمنية، جاءت على الشكل التالي:

1. الحدود المكانية: مؤسسة اتصالات الجزائر - المديرية العملية لاتصالات الجزائر بالشلف -.
2. الحدود الزمنية: امتدت الفترة الزمنية من 2019/03/03 إلى غاية 2019/04/02.

سادساً: منهج البحث والأدوات المستخدمة

من أجل الوصول إلى معرفة دقيقة لعناصر إشكالية بحثنا وفهمها بشكل أفضل، استخدمنا مجموعة من الأدوات والأساليب التالية:

- الأسلوب الوصفي التحليلي (المنهج الاستقرائي) وذلك في الجانب النظري.
- منهج دراسة حالة من خلال التطرق إلى دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر بالشلف، عن طريق تصميم وتوزيع استمارة الاستبيان على عينة أفراد الدراسة لجمع البيانات عن آراء هذه الأخيرة، ومعالجتها باستخدام برنامج (SPSS) إصدار 24، إضافة إلى برنامج Excel للرسومات البيانية.

سابعاً: صعوبات البحث

كل المساعي الإنسانية بشكل عام والبحث العلمي على وجه الخصوص لا تخلوا من الصعوبات التي يتلقاها الباحث، فإن من أهم الصعوبات التي وجدها خلال بحثنا يمكن حصرها في الآتي:

- كثرة المراجع وكثافة المعلومات، مما يصعب انتقاء الأفضل والأوثق.
- صعوبة الحصول على مكان للتريص.
- ضيق الوقت لإنجاز البحث.

ثامنا: هيكل البحث

من أجل تفصيل كل ما قيل آنفا، وبالتالي تحقيق هدف هذا البحث، قررنا تقسيم خطته إلى جانبين: جانب نظري والأخر تطبيقي.

1. الجانب النظري تم تقسيمه إلى فصلين، وهما كالتالي:

- الفصل الأول: تمثل في مدخل عام حول تقييم أداء الموارد البشرية وتم تقسيمه إلى ثلاث مباحث جاءت على النحو التالي: أساسيات حول أداء الموارد البشرية، مفاهيم أساسية حول تقييم أداء الموارد البشرية والطرق المستخدمة لتقييم أداء الموارد البشرية.
 - الفصل الثاني: تمحور حول استعمال لوحة القيادة كأداة لتقييم أداء الموارد البشرية، تم تقسيمه أيضا إلى ثلاث مباحث والمتمثلة في: مدخل عام إلى لوحة القيادة، لوحة القيادة الاجتماعية (لوحة قيادة الموارد البشرية) وأثر لوحة القيادة الاجتماعية في تقييم أداء الموارد البشرية.
2. الجانب التطبيقي تمحور حول دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر بالشلف، تم تقسيمه إلى ثلاث مباحث على النحو التالي: نبذة عن مؤسسة اتصالات الجزائر، منهجية البحث والدراسة، عرض وتحليل نتائج الدراسة.

الفصل الأول

مدخل عام حول تقييم أداء الموارد

البشرية

تمهيد:

إن من أهم عوامل نجاح المؤسسات الاقتصادية هو اهتمامها بالعنصر البشري ويمدى تحقيق رغباته وآماله، فبقاء المؤسسات واستمرارها في ظل المنافسة مرهون بهذا العنصر.

ولكن لا يكفي للبقاء والاستمرار جلب عاملين أكفاء فقط، بل بجب العناية بهم وتحسين مستواهم وذلك عن طريق تقييم أدائهم وتحسينه باستمرار.

وبالتالي، سنشير في هذا الفصل إلى دراسة عامة حول تقييم أداء الموارد البشرية من خلال المباحث

التالية:

- ✓ المبحث الأول: أساسيات حول أداء الموارد البشرية
- ✓ المبحث الثاني: مفاهيم أساسية حول تقييم أداء الموارد البشرية
- ✓ المبحث الثالث: الطرق المستخدمة لتقييم أداء الموارد البشرية

المبحث الأول: أساسيات حول أداء الموارد البشرية

إن كل الجهود التي تبذل من طرف المؤسسات من أجل النمو والتطور تبقى محصورة وغير مجدية إن لم توجد لديها إدارة فعالة تهتم بانشغالات عمالها وأهدافهم، هذا الجهاز الإداري اصطلح على تسميته حديثاً بإدارة الموارد البشرية، وتعتمد عليه المؤسسة لمواجهة تحديات تحسين الأداء والإنتاجية، ويؤدي استعمال هذا النظام بفعالية إلى تحسين وضعية المؤسسة في مواجهة التحديات المختلفة وضمان البقاء والاستمرار.

المطلب الأول: مفهوم إدارة الموارد البشرية

يمكن اعتبار إدارة الموارد البشرية واحدة من أهم العمليات الإدارية في المنظمة، حيث أنها تهتم بالعنصر البشري الذي ينفذ أنشطتها ومشاريعها، كما أن لهذا العنصر دوراً أساسياً في تحقيق أهدافها، علماً بأنها عملية تنسيقية تهتم بالأمر التي لها علاقة بالأفراد العاملين في المنظمة، كاختيارهم، وتعيينهم، وتدريبهم، وما إلى ذلك من أمور لها علاقة بشؤون العمل، بالإضافة إلى الأبعاد الأخرى التي تترتب على حياتهم، لاسيما أن ما يتصف به العنصر البشري من مهارات وكفاءات تعتبر وسيلة لتحقيق النجاح المستمر، كما أنه يعتبر ذا ميزة تنافسية مهمة، ولأن عطاءه متنام، إضافة إلى أنه المحرك لجميع عوامل الإنتاج الأخرى.

أولاً: تعريف إدارة الموارد البشرية

تعددت تعريفات الباحثين لإدارة الموارد البشرية، حيث انتقل المفهوم بشكله التقليدي المتمثل بإدارة الأفراد، إلى المفهوم الذي هو عليه الآن، وهو يعكس التكاملية، والشمولية بين عدة وظائف متناغمة فيما بينها، كالتخطيط، التعيين، تقييم الوظائف، الأجور، التنمية وغيرها من الأمور الأخرى، وفي ما يأتي بعض التعريفات التي تم التوصل إليها:

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 ثققتها في إنصاف الإدارة وخلق روح تعاونية بينها، والبلوغ بالمؤسسة إلى أعلى مستويات الإنتاجية.¹

2. يعرف (Sikula, A) إدارة الموارد البشرية بأنها: "استخدام القوى العاملة داخل المؤسسة أو بواسطة المؤسسة، ويشمل ذلك عملية تخطيط القوى العاملة بالمؤسسة، الاختيار والتعيين، تقييم الأداء، التدريب والتنمية، التعويض والمرتببات، العلاقات الصناعية، تقديم الخدمات الاجتماعية والصحية للعاملين وأخيرا بحوث الأفراد."²

3. يرى (Chruden) و(Sherman, A) أن إدارة الموارد البشرية: "تشتمل على عمليات أساسية ينبغي أدائها ومجموعة من القواعد العامة يجب إتباعها، وكذلك مجموعة أدوات وأساليب يتعين استخدامها لإدارة مجموعات الأفراد في التنظيم، والمهمة الرئيسية لمدير إدارة الموارد البشرية هي مساعدة المديرين في المؤسسة وتزويدهم بما يحتاجون إليه من رأي ومشورة متخصصة تمكنهم من إدارة مرؤوسيهم بطريقة أكثر فاعلية."³

4. إدارة الموارد البشرية هي سلسلة القرارات الخاصة والعلاقات الوظيفية المؤثرة في فاعلية المؤسسة والعاملين فيها.⁴

ويتضح من التعريفات السابقة أن إدارة الموارد البشرية تمثل إحدى الوظائف الرئيسية في المؤسسة، بحيث تهتم بالمنال على الموارد البشرية وتطويرها وتمكين هذه القدرات في المساهمة لإنجاز الأهداف بكفاءة وفاعلية. وأيضاً تعمل على تخطيط الاحتياجات المهمة من الموارد البشرية وتوفيرها بالمؤهلات والخبرات المطلوبة وفي الوقت المناسب، بالإضافة إلى تدريبها وتحفيزها.

ثانياً: أهمية إدارة الموارد البشرية

تتمثل أهمية إدارة الموارد البشرية في عدة نقاط، من أبرزها:⁵

1. المساعدة على توفير مناخ تنظيمي مناسب للعمل، من خلال تحفيز الموظفين، مما ينعكس إيجاباً على الرضى الوظيفي لديهم، وبالتالي زيادة الإنتاجية.

¹ علي السلمي، إدارة الموارد البشرية، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 1998، ص 30.

² صلاح الدين محمد عبد الباقي، الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2002، ص 16، 17.

³ نفس المرجع السابق، ص 17.

⁴ أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2004، ص 26.

⁵ عبدالعزيز علي حسن، إدارة الموارد البشرية، تميز بلا حدود، المكتبة المصرية للنشر والتوزيع، مصر، 2009، ص

2. الحرص على بلوغ الأهداف الاستراتيجية للمنظمة، وذلك من خلال الاستفادة من الكفاءات الموجودة فيها.
3. الاهتمام بتدريب الموظفين، وتأمين استقرارهم الوظيفي، كما تهتم بالأجور، والرواتب، لضمان زيادة الإنتاجية.
4. تأمين التكاليف المرتفعة على المنظمة، والتي قد يتسبب فيها الموظفون في حال تم إيقافهم عن العمل، أو في حال عدم منحهم الترقيات، أو الإضافات.
5. المساعدة على اكتشاف المشاكل، والتعقيدات التي تتعلق بالأفراد، والتي تنعكس سلباً على فعالية المنظمة، كما أنها تساعد المدراء على إدارة هذه المشاكل، وحلها من خلال توجيه النصح، والإرشاد.
6. الحرص على التنسيق بين الوحدات المختلفة في المنظمة، كما تهتم بالنشاطات المتعلقة بجميع الأفراد.
7. إحرار الانتماء لدى العنصر البشري، وذلك من خلال وضع نظام عادل للأجور، والحوافز، والعناية بالعلاقات الإنسانية في المنظمة.
8. تحقيق أعلى إنتاجية ممكنة، من خلال التخطيط النوعي، والكمي لما تحتاجه المنظمة من موارد بشرية.
9. المحافظة على أخلاقيات العمل، والاهتمام بالسياسات السلوكية، وفتح مجال التواصل بين الإدارة والعمالين.
10. توفير المساندة للمدراء التنفيذيين في سبيل تحقيق أهداف المنظمة.

ثالثاً: أهداف إدارة الموارد البشرية

تسعى إدارة الموارد البشرية إلى تحقيق مجموعة من الأهداف، يمكن إجمالها فيما يلي:¹

1. **تحديد الهيكل التنظيمي وإنتاجية القيادة:** إدارة الموارد البشرية هي وسيلة لتحقيق الكفاءة وزيادتها في العمل التنظيمي. لذلك، يظل تصميمها الرئيسي في تحقيق الأهداف التنظيمية. يجب أن تعود بالفائدة على المنظمات من خلال تحديد الأهداف المحددة بوضوح وتحقيقها، بصرف النظر عن

¹ <https://www.keka.com/objectives-of-hrm/> disponible le (01/02/2019). à 18 :00

تحقيق الأهداف التنظيمية، تصف إدارة الموارد البشرية أيضا المشكلات الرئيسية التي يجب الاهتمام بها، من خلال توظيف أشخاص أكفاء وتدريبهم وتوظيف العمال بفعالية.

2. مواكبة النماذج الاجتماعية والأخلاقية: يجب أن تكون مسؤولية إدارة الموارد البشرية هي ضمان معالجة القضايا البيئية القانونية والأخلاقية والاجتماعية بشكل مناسب، يجب أن تتأكد من أن الموارد البشرية يتم التعامل معها رسميا ومتوافقا وأن يتم التعرف على متطلباتها والوفاء بها، يجب أن نتظر أيضا في أخلاقيات المجتمع وتتحمل المسؤولية الاجتماعية.

3. بناء التنسيق بين الإدارات التنظيمية: إدارة الموارد البشرية هي المسؤولة عن التنسيق داخل وبين الإدارات المختلفة، يتم تنظيم الموارد اللازمة لتحقيق أهداف العمل. أيضا، يجب التأكد من أن هناك استخدام وظيفي ونمو شامل للموارد البشرية.

4. تقديم رضا الموظف: أصبح من الصعب أكثر من أي وقت مضى بالنسبة للشركات توظيف واستدامة الأشخاص القادرين بسبب المنافسة العالمية المتزايدة، أضف إلى ذلك، عدم وجود موظفين ماهرين بما فيه الكفاية. على هذا النحو، تصبح إدارة الموارد البشرية أولوية لا يمكن إنكارها لتوظيف وتدريب المواهب المناسبة.

رابعا: وظائف إدارة الموارد البشرية

تقوم إدارة الموارد البشرية بمجموعة من الوظائف والمهام، يمكن استخلاصها فيما يلي:¹

1. تصميم وتحليل العمل: يراد به الوقوف على الأنشطة المكونة للوظيفة وتحديد مهامها ومسؤولياتها بحيث تكون مناسبة مع مواصفات من يشغلها.
2. الاختيار والتعيين: تسدي هذه الوظيفة كل اهتماماتها للبحث عن الأفراد القادرين على العمل في المنظمة واختيار الأفضل منهم من خلال الاختبار والمقابلات الشخصية.
3. التدريب: يهدف إلى رفع كفاءة ومعارف ومهارات العاملين بالمؤسسة.
4. تصميم أنظمة الحوافز: تعني منح مقابل عادل للأداء المتميز ويمكن تحفيز العاملين على أدائهم الجماعي فتظهر الحوافز الفردية والحوافز الجماعية وأيضا هناك حوافز على أداء المنظمة ككل.
5. تصميم هيكل الأجور: بهدف تحديد القيمة والأهمية النسبية لكل وظيفة وتحديد أجرها.
6. تحليل العمل: يهدف التعرف على مواصفات الوظيفة ومن يشغلها.

¹ سهيلة محمد عباس، إدارة الموارد البشرية، مدخل استراتيجي، دار وائل للنشر، عمان، 2003، ص 44، 45، 46.

7. **تخطيط القوى العاملة:** تعني تحديد احتياجات المنظمة من أنواع وأعداد العاملين ويتطلب هذا تحديد طلب المؤسسة من العاملين وتحديد ما هو معروف ومتاح منها والمقارنة بينها لتحديد صافي العجز والزيادة في القوى العاملة للمؤسسة.
8. **تصميم نظام تقييم الأداء:** تهتم كل مؤسسة تقريبا بتقييم أداء موظفيها ويتم ذلك من خلال أساليب معينة وغالبا ما تقوم بتقسيم الرؤساء المباشرين بهدف التعرف على الكفاءة العامة للعاملين ويهدف التعرف على أوجه التطور في الأداء.
9. **تقديم الخدمات للعاملين:** بهدف تحفيزهم على الزيادة في أداءهم من خلال تقديم مزايا عينية (معاشات، تأمينات خاصة،... إلخ)، وخدمات في شكل خدمات مالية واجتماعية... وغيرها.

المطلب الثاني: ماهية أداء الموارد البشرية والعوامل المؤثرة فيه

سننتقل في هذا المطلب إلى مفهوم أداء الموارد البشرية والعوامل المؤثرة فيه على التوالي:

أولا: مفهوم أداء الموارد البشرية:

إن مصطلح الأداء ليس حديثا، بل توجد عدة دراسات التي كانت تهدف إلى تدقيق مفهومه، حيث وردت العديد من المحاولات لإعطاء تعريف لهذا المصطلح نذكر منها:

1. يعرف الأداء في المنظمة: أنه السلوك الذي يقيم في إطار مدى إسهامه في تحقيق أهداف المنظمة.¹
2. ويعرف أيضا: أنه إنجاز الأعمال كما يجب أن تتجز وهذا ينسجم مع اتجاه بعض الباحثين في التركيز على إسهامات الفرد في تحقيق أهداف المنظمة من خلال درجة تحقيق إتمام مهام وظيفته، حيث يعبر الأداء عن السلوك الذي تقاس به قدرة الفرد على الإسهام في تحقيق أهداف المنظمة.²

¹ عبد الباري ابراهيم الدرة، زهير نعيم الصباغ، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر، 2010، ص 277.

² أحمد صقر عاشور، إدارة القوى العاملة، الطبعة الثانية، دار النهضة العربية، بيروت، 2002، ص 179.

3. كما يعرف الأداء بأنه المخرجات أو الأهداف التي يسعى النظام إلى تحقيقها، ولذلك فهو مفهوم يعكس كلا من الأهداف و الوسائل اللازمة لتحقيقها، أي أنه مفهوم يربط بين أوجه النشاط وبين الأهداف التي نسعى من خلال هذه الأنشطة إلى تحقيقها داخل المنظمة.¹

4. تعريف الأداء حسب المؤسسة العالمية لتقييس الإيزو 9000 إصدار 2000 بأنه يشمل الكفاءة والفعالية. تمثل هذه الأخيرة مدى بلوغ النتائج، أما الكفاءة فهي العلاقة بين النتيجة المتحصل عليها والموارد المستعملة.²

وتتمثل أسباب تنوع واختلاف تعاريف مفهوم الأداء في كونه مفهوم واسع الاستعمال، متطور ومتعدد المكونات.

ويعرف أداء الموارد البشرية من الناحية الإدارية بأنه: "القيام بأعباء الوظيفة من المسؤوليات والواجبات وفقا للمعدل المرفوض أداءه من المورد البشري الكفاء المدرب، ويمكن معرفة هذا المعدل عن طريق تحليل الأداء، أي دراسة كمية العمل والوقت الذي يستغرقه وإنشاء علاقة عادلة بينهما."³

إن معظم الباحثون يأخذون بالتعريف الذي قدمه نيكولاس (F.W.Nikolas) بأن أداء الموارد البشرية هو: "نتاج السلوك، فالسلوك هو النشاط الذي يقوم به المورد البشري، أما نتاجات السلوك فهي النتائج التي تمخضت عن ذلك السلوك، مما جعل المحصلة النهائية مختلفة عما كانت عليه قبل ذلك السلوك."⁴ انطلاقا من هذا التعريف يمكن القول أن الأداء هو التفاعل بين السلوك والانجاز (النتائج).

وبين توماس جلبرت (Thomas Gilbert) في هذا الصدد إلى أنه: "يجب التمييز بين السلوك وبين الإنجاز والأداء، إذ أن السلوك هو ما تقوم به الموارد البشرية، كعقد الاجتماعات مثلا، أما الإنجاز فيتمثل في ما يبقى من أثر أو نتائج بعد أن تتوقف الموارد البشرية عن العمل، مثل إنتاج سلعة ما... إلخ،

¹ ريشي محمد الصغير، عمليات المصادر الخارجية كمدخل لتحسين أداء المؤسسة الاقتصادية، مداخلة مقدمة ضمن ملتقى الدولي الثاني حول الأداء المتميز للمنظمات الحكومية، يومي 23 و22 نوفمبر 2011، جامعة ورقلة، ص 111.

² NORME ISO 9000:2000, systèmes management de la qualité, Principes essentiels ET vocabulaires, P 4.

³ بدوي أحمد زكي، معجم المصطلحات الاجتماعية، مكتبة لبنان لمنشر، لبنان، 1982، ص 12.

⁴ درة عبد البارئ إبراهيم، تكنولوجيا أداء الموارد البشرية الأسس النظرية ودلالاته في البيئة العربية المعاصرة، المؤسسة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2003، ص 15.

أما الأداء فهو التفاعل بين السلوك و الانجاز، أي أنه مجموع السلوك والنتائج التي تحققت معا، على أن تكون هذه النتائج قابلة للقياس".¹

ويرى باحثون آخرون أن أداء الموارد البشرية يجب أن يشمل التحفيز والمهارات والثقافة، حيث تظهر عدة علاقات ثنائية بين محددات هذا الأخير، تتجلى فيما يلي:²

- **المهارات والتحفيز:** إن اجتذاب المهارات اللازمة لتجسيد الاستراتيجية وتنفيذ الفعل ينشط حاجة الاكتمال عن الموارد البشرية، فالمورد البشري المحفز يرغب في اكتساب المزيد من المهارات.
- **المهارات والثقافة:** تنمية المهارات لها تأثير إيجابي على ثقافة المنظمة، كما أنه يساعد على رفع مستوى المعرفة للموارد البشرية.
- **الثقافة والتحفيز:** تثير الثقافة القوية والمشاركة الحاجة إلى الاعتراف والانتماء، وكذلك العمل الجماعي المنتج.

ومن هذه التعاريف السابقة يمكن الخروج بعدة نتائج أهمها:

عدم اتفاق الباحثين حول معنى الأداء بصفة عامة وأداء الموارد البشرية بصفة خاصة، حيث يلاحظ أنهم منقسمين إلى مجموعتين أساسيتين، وهما: المجموعة التي تقدم أداء الموارد البشرية على أنه الناتج النهائي المتحصل عليه من عمل المورد البشري، والمجموعة التي تعرف أداء الموارد البشرية على أنه السلوك الذي تحقق من ورائه النتائج، وفي الواقع فإن صعوبة الفصل بين السلوك وبين الإنجاز والنتائج من ناحية، والحرص على اعتماد معايير أكثر موضوعية لتقييم أداء الموارد البشرية هي التي أدت إلى ظهور مجموعة ثالثة من الباحثين والدارسين، تلك المجموعة التي عرفت أداء الموارد البشرية على أنه التفاعل بين السلوك و الانجاز، وعلى أنه مجموع النتائج والسلوك معا.

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

بناء على ما تقدم ، يمكننا استنتاج أن أداء الموارد البشرية هو انعكاس لكيفية استخدام المنظمة للموارد الموضوعية تحت تصرفها واستغلالها بطريقة تجعلها قادرة على تحقيق أهدافها.

¹ دة عبد البارئ إبراهيم، مرجع سابق، ص26.

² DIMITRI W., Les ressources humaines, Editions D'organisation, Paris, 2001, p 251.

ثانياً: العوامل المؤثرة في الأداء:

تنقسم العوامل المؤثرة في الأداء إلى عوامل داخلية وعوامل خارجية:¹

1. العوامل الخارجية المؤثرة في الأداء

تتمثل العوامل الخارجية في مجموعة المتغيرات والقيود التي تخرج عن نطاق التحكم، وبالتالي فإن أثارها قد تكون في شكل فرص يسمح استغلالها بتحسين الأداء، وقد تكون خطراً يؤثر سلباً على أداء المؤسسة، مما يستدعي ضرورة التكيف معها لتخفيف أثارها، خاصة إذا تميزت بعدم الثبات والتعقيد، وتنقسم هذه العوامل إلى عوامل اقتصادية واجتماعية وثقافية وتكنولوجية، سياسية وقانونية تتفاوت في درجة تأثيرها على أداء المؤسسة.

2. العوامل الداخلية المؤثرة في الأداء

تتمثل العوامل الداخلية في مختلف المتغيرات الناتجة عن تفاعل عناصر المؤسسة الداخلية والتي تؤثر على أدائها، ويمكن للمسير أن يتحكم فيها ويحدث فيها تغييرات تسمح بزيادة أثارها الإيجابية أو التقليل من أثارها السلبية، تتميز هذه العوامل بكثرتها وبالتالي: صعوبة حصرها، التداخل فيما بينها، التفاوت من حيث درجة تأثيرها والتحكم فيها، ونتيجة لذلك تم تجميعها في مجموعتين رئيسيتين هما العوامل التقنية (نوع التكنولوجيا، نسبة الاعتماد على الآلات مقارنة بعدد العمال، الموقع الجغرافي للمؤسسة وتصميمها من حيث المخازن، الورشات، الآلات، نوعية المنتج، شكله والغلاف، مدى توافق منتجات المؤسسة مع رغبات المستهلكين، نوعية المواد المستعملة في عملية الإنتاج)، والعوامل البشرية (التركيبة البشرية للمؤسسة من حيث السن والجنس، مستوى تأهيل أفراد المنظمة ومدى التوافق بين مؤهلات العمال والمناصب التي يشغلونها والتكنولوجيا المستخدمة، أنظمة المكافآت والحوافز، العلاقة بين العمال والإدارة، نوعية المعلومات).

ويبقى مجال العوامل المفسرة للأداء شاسعاً ولا يمكن تحديده وضبطه، غير أن الدراسات والأبحاث بينت أن أهم العوامل التي تحقق الأداء المرتفع تأتي من المنظمة نفسها قبل محيطها.

¹ السعيد بريش ونعيمة يحيوي، أهمية التكامل بين أدوات مراقبة التسيير في تقييم أداء المنظمات وزيادة فاعليتها (دراسة حالة ملبنة الأوراس)، الملتقى الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، جامعة ورقلة، الجزائر، 22 و 23 نوفمبر 2011، ص 298.

المطلب الثالث: الوصول إلى تحسين أداء الموارد البشرية

تسعى المؤسسة إلى تحسين أداء مواردها البشرية وذلك بالاعتماد على مجموعة من الأساليب والتمثلة في الآتي:

أولاً: الإدارة بالأهداف

يتم تصميم عملية تقييم أداء الموارد البشرية في المنظمة من خلال الإدارة بالأهداف طبقاً للخطوات التالية:¹

يقوم الرئيس المباشر المكلف به عملية التقييم بالاتفاق مع مرؤوسيه محل التقييم بصورة فردية لكل منهم أو مع فريق العمل المشكل الذي يرأسه المقيم على أهداف محددة بدقة، ويقوم الرئيس بشرح هذه الأهداف للمرؤوس بشكل واضح، إذ بموجب هذه الأهداف يلتزم المرؤوس بإنجاز ما تحويه خلال مدة زمنية محددة وبالجودة المتفق عليها، وبعد انتهاء المدة الزمنية المحددة يتم تقييم مدى إنجاز المورد البشري لهذه الأهداف، بمقارنة الأداء الفعلي للمورد البشري بالأداء المعياري المحدد في الأهداف المتفق عليها.

ويجب أن تتصف الأهداف المحددة سلفاً، والتي تعد معايير يقاس عليها أداء المورد البشري الفعلي بما يلي:

- أن تكون قابلة للقياس من حيث التكلفة والجودة والمدة الزمنية والكمية...إلخ.
- أن تكون واضحة المعالم وغير ملتبسة، بل واضحة تماماً للمورد البشري محل التقييم.
- أن تكون محددة بدقة، لا مجال فيها للاحتتمالات الفردية، أو التفسيرات المختلفة.
- أن تكون قابلة للتنفيذ العملي، لا تعقيد فيها، ولا صعوبة تمثل تحدياً شديداً للمورد البشري محل التقييم.
- أن تكون متسقة مع أهداف الإدارة أو القسم التابع له المورد البشري محل التقييم، فضلاً عن اتساقها مع أهداف المنظمة ككل .

¹ <https://hrdiscussion.com/hr66208.html> disponible le (05/02/2019). à 20:50

ثانيا: التخطيط الاستراتيجي

التخطيط الاستراتيجي هو عبارة عن تخطيط بعيد المدى، ويأخذ هذا التخطيط في الاعتبار جميع المتغيرات الخارجية والداخلية، ويقوم بتحديد جميع الفئات والقطاعات المستهدفة، إضافة لطرق المنافسة، يقوم هذا التخطيط بالإجابة على السؤال (إلى أين نحن ماضون؟)، تتاولا في الاعتبار الرؤية المستقبلية للمؤسسة وعلاقات التكامل والارتباط بين جميع جوانب هذه المنظمة، إضافة إلى الأنشطة المختلفة التي تقوم بها والعلاقة التي تربط المنظمة بالبيئة المحيطة بها¹، كما يعتبر هذا النوع من التخطيط واحدا من المكونات الأساسية للإدارة الاستراتيجية، ويعتمد على التبصر بوضع المؤسسة مستقبلا، ثم العمل على الاستعداد له.²

ثالثا: لوحة القيادة الاجتماعية

لوحة القيادة الاجتماعية هي مجموعة من المعطيات على شكل مؤشرات ضرورية لقياس النتائج الخاصة بالموارد البشرية وإدارتهم، متابعة تطور تنفيذ استراتيجيتهم وإمكانية اتخاذ القرارات الاجتماعية الملائمة. حيث أننا سنتطرق إليها بالتفصيل في الفصل الثاني.

المبحث الثاني: مفاهيم أساسية حول تقييم أداء الموارد البشرية

إن عملية تقييم أداء الموارد البشرية شأنها شأن أي عمل إداري آخر، تقوم على معايير تعرف سلفا، ويحدد فيها مستوى أداء الموارد البشرية المطلوب، والواجب توافره في العمل الذي تقوم به هذه الموارد البشرية داخل المنظمات، وعلى أساس هذه المعايير تستطيع إدارة الموارد البشرية بالتعاون مع الإدارات الأخرى داخل المنظمة تحديد ما إذا كان أداء الموارد البشرية محل التقييم مطابقا للمعايير السابق وضعها أو مغايرا لها.

ولكي تتم عملية تقييم أداء الموارد البشرية بنجاح يجب أن يستخدم المقيمون الأساليب السليمة والمناسبة والمؤدية إلى نجاح عملية التقييم.

¹ Anthony Taylor (16-1-2018), "What is the strategic planning process?" www.smstrategy.net, Retrieved 19-7-2018. Edited. disponible le (12/12/2019) à 09:45.

² ، balanced scorecard institute, "What is Strategic Planning?" www.balancedscorecard.org, Retrieved 21-6-2018. Edited. disponible le (12/12/2019) à 10:49.

المطلب الأول: مؤشرات ومعايير تقييم أداء الموارد البشرية

سنتطرق في هذا المطلب الى كل من: الفرق بين مقاييس ومؤشرات أداء الموارد البشرية، الفرق بين معايير ومؤشرات تقييم أداء الموارد البشرية وأخيرا أنواع المعايير والمؤشرات.

أولا: الفرق بين مقاييس ومؤشرات أداء الموارد البشرية

إن عملية تقييم أداء الموارد البشرية تتطلب استخدام مقاييس ومؤشرات تسمح بالحكم على مستواه، فالمقاييس هي قيمة عددية لكفاءة فعالية العمليات تتم مقارنتها مع المؤشر (يتم تحديده مسبقا) لقياس مستوى الأداء.¹

فبدون مقياس واضح ومحدد وسهل الاستخدام ومتفق عليه، تتحول الأمور إلى تدخل شخصي انطباعي للحكم على الأشياء 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 والمكيال وغيرها".² أما المؤشر فهو ما يتم القياس بناء عليه، وهو الانجاز المخطط أو المستهدف بشكل رقمي، وهو المرشد لعملية القياس، الضبط والاصلاح.³

من خلال ما سبق، يمكن استنتاج أن المقياس هو ما يتم القياس به والمؤشر هو ما يتم القياس بناء عليه، وأن العلاقة بينهما قوية، ولحدوث عملية التقييم يجب المقارنة بينهما.

أما من وجهة نظر أخرى فإن المؤشرات تدعى كذلك بالمقاييس وهما يدلان على نفس المصطلح، كما أن معظم التعاريف الخاصة بمؤشرات الأداء تركز على الجانب الكمي،⁴ لكن بعض التعاريف أظهرت

¹ AOUDIA M. et REZAZI O., Les cadres de conceptions de mesure de performance: **performance measurement systèmes (PMS)**, Séminaire international sur la performance excellente des entreprises et des gouvernements, Ouargla, 8-9 mars 2005.

² عثمانى أمينة، سموم عائشة، قياس وتقييم أداء المؤسسات من المنظور الاستراتيجي باستخدام بطاقة قياس الأداء المتوازن، الملتقى الدولي حول أداء وفعالية المؤسسة في ظل التنمية المستدامة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قلمة، يومي 10 و 11 نوفمبر، 2009.

³ الماضي محمد محمدي، مداخل قياس الأداء في القطاع الخاص وتطبيقاتها على القطاع العام أو الحكومي، متوفر على الموقع الإلكتروني بتاريخ (2019/03/06) على الساعة: 13:05

<http://unpan1.un.org/itradoc/groups/Public/Documents/ARADO/UNPAN024914.pdf>

⁴ BERRAH L., **L'indicateur de performance, concepts et applications**, Edition Cepad, Paris, 2002, P 46.

أنه ليس من الضروري أن يكون مؤشر الأداء مقاسا، بل قد تكون المعلومة في شكل بياني أو رمز أو كفي¹.

كما يوجد تعريف مقدم من طرف المؤسسة الفرنسية للتقييس (AFNOR) والمتمثل في أن مؤشر الأداء عبارة عن "معلومة كمية تقيس كفاءة أو فعالية جزء من عملية أو نظام، بالنسبة لمعيار، مخطط أو هدف، محدد ومقبول في إطار استراتيجية المؤسسة"².

بناء على ما سبق، وحسب رأينا الشخصي، يمكن القول أن المؤشرات والمقاييس متقاربان في التعريف ولا يوجد فرق يدل على أن المصطلحين مختلفين.

ثانيا: الفرق بين معايير ومؤشرات تقييم أداء الموارد البشرية:

لابد من وجود معايير ومؤشرات تعمل على تقييم أداء المورد البشري، حيث يقصد بالمعايير تلك "المستويات التي يعتبر عندها الأداء مرضيا"³. وتعرف أيضا بأنها: "الأساس الذي ينسب إليه المورد البشري، وبالتالي، يقارن به للحكم على أدائه، أو هي المستويات التي يعتبر فيها الأداء جيدا أو مرضيا، وأن تحديد هذه المعايير أمر ضروري لنجاح عملية تقييم أداء الموارد البشرية، حيث أنها تساعد في تعريف الموارد البشرية بما هو مطلوب منهم بخصوص تحقيق أهداف المؤسسة وتوجيه المديرين إلى الامور التي ينبغي أن تؤخذ بعين الاعتبار لتطوير الأداء"⁴. وتعرف أيضا بأنها: "وسيلة للقياس يمكن الاستعانة بها في اتخاذ قرار حكم موضوعي على حالة معينة"⁵.

من خلال ما سبق، يمكن القول أنه يجب وضع المعايير قبل عملية التقييم حتى تكون أساسا للمقارنة بالنسبة للأداء الفعلي، لذلك تعد معايير الأداء خطوة أولية في مرحلة القياس وتشكل ركيزة أساسية لعملية التقييم.

¹ ERSCHLER J.et GRABOT B., **Organisation et gestion de la production**, Edition Hermes, Paris, 2002., P 26.

² MERCIER J-P., **Mesurer et développer les performances**, Les Editions A Quebeco, Montréal, p 9.

³ الشنواني صالح، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية: مدخل الأهداف، دار شباب الجامعة، الإسكندرية، 1997، ص 187.

⁴ البيتي خالد عبد الرحيم إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2003، ص 202.

⁵ كرخي مجيد، تقويم الأداء باستخدام النسب المالية، دار المناهج للنشر والتوزيع، الأردن، 2007، ص 57.

من أجل وضع مؤشرات تعكس واقع أداء الموارد البشرية للمؤسسة، يجب أن تتميز بخصائص بسيطة وسهلة التطبيق، واقعية وتحدد مسؤولية كل الموارد البشرية بالمؤسسة، كما أن نظام مؤشرات أداء الموارد البشرية بالمؤسسة تشكل وفق المراحل التالية:¹

- ✓ تحليل الاستراتيجية من خلال إبراز: 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 (1) الشروط التي يجب أن تتوفر في المؤشر والمعياري الجيد، كالآتي:

الجدول رقم(01):الشروط التي يجب أن تتوفر في المؤشر والمعياري الجيد

مواصفات المعيار الجيد	مواصفات المؤشر الجيد
- أن يكون ممكنا وعمليا.	- أن يكون قابلا للتطبيق.
- أن يكون موضوعيا وواقعيًا.	- أن يكون قادرا على التعبير الدقيق عن ما يحدث في الواقع.
- أن يكون محددا وقابلا للقياس.	- أن يكون له صفة العمومية.
- أن يكون مرتبطا بالأهداف والخطط.	- أن يكون سهل الاستخدام ومبسط.
- أن يكون واضحا ومفهوما للجميع.	- أن يكون موضوعيا، عمليا وواقعيًا.
	- أن يكون ثابتا وواضحا.

المصدر: عثمانى أمينة، سموم عائشة، قياس وتقديم أداء المؤسسات من المنظور الاستراتيجي باستخدام بطاقة قياس الأداء المتوازن، الملتقى الدولي حول أداء وفعالية المؤسسة في ظل التنمية المستدامة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قلمة، يوم 10 و 11 نوفمبر 2009.

من خلال الجدول السابق يمكن القول أنه يجب على المؤشر الجيد أن يكون: سهل الاستخدام وبسيط، موضوعيا، عمليا وواقعيًا، ثابتا وواضحا، متفق عليه من طرف الجميع أن له صفة العمومية والاستقرار، قادرا على التعبير الدقيق عن ما يحدث فعلا في الواقع قابلا للتطبيق.

¹ BERRAH L., Op.cit., p p 102-108.

أما بالنسبة للمعيار الجيد، فيجب أن يكون :محددا وقابلا للقياس، واضحا ومفهوما للجميع ممكنا وعمليا، موضوعيا ووقوعيا، مرتبطا بالأهداف والخطط ومنبتقا منها.

ثالثا: أنواع المعايير

يوجد معايير كمية وأخرى نوعية نوضحها في الآتي:¹

1. **المعايير الكمية:** هي المعايير التي يمكن التعبير عنها في صورة عددية و تتميز بأنها محددة

في صورة مقبولة، ويمكن قياسها وفهمها بسهولة. ومن أمثلة ذلك:

✓ معايير الوقت: الوقت اللازم لتحقيق نتائج معينة.

✓ معايير التكلفة: حجم الأموال التي يجب صرفها لأداء نشاط معين.

2. **المعايير النوعية:** لا يمكن قياس كل الأنشطة بصورة كمية، إن المعايير النوعية هي معايير

شخصية، حيث يوجد بعض العوامل التي يجب على الإدارة أن تضعها في الحسبان عند وضع

المعايير الكلية لمنتجاتها، ومنها: عوامل الطلب، عوامل التكلفة.. إلخ.

المطلب الثاني: خصائص ومظاهر معايير تقييم أداء الموارد البشرية

يتجاوز المعيار مفهوم "الرقم" فهو وسيلة توفير سلسلة من المعلومات تغطي الجوانب التالية:²

- تقييم الأداء.
- يساعد في القيادة و التواصل.
- المراقبة: حيث أن المعايير هي غالبا وسائل لوحدة تنظيمية تعرض على الوحدات التنظيمية الأعلى.
- التخصص: إذ أن لكل مؤسسة معاييرها الخاصة، والتي تعكس استراتيجياتها وأهدافها، فإن المعايير تساعد في تحديد ما هو متوقع القيام به، وعند وضعها يجب مراعاة ما يلي:
- ✓ توضيح الأهداف، والتركيز على العمليات المفتاحية؛
- ✓ التركيز على المتغيرات الحرجة أو عوامل النجاح الرئيسية؛
- ✓ إظهار مستويات الأداء المحققة.

¹ عثمانى أمينة، عائشة سموم، مرجع سابق.

² BERRAH L., op.cit., p 97.

بالرغم من اختلاف الباحثين بشأن نوعية المعايير التي يجب توفرها عند تقييم أداء الموارد البشرية إلا أنه يوجد اتفاق على ضرورة توفر أربع خصائص معينة يجب أن تتصف بها معايير أداء الموارد البشرية، وهي كالتالي:¹

1. الثبات: وذلك بالحصول على نتائج مماثلة و متشابهة نتيجة تكرار استخدام المعيار، إذ أنه يتضمن جانبيين هما: الاستقرار والتوافق، فالاستقرار يعني الحصول على نتائج متساوية في أوقات مختلفة، أما التوافق فيقصد به الحصول على نتائج متقاربة في أوقات مختلفة.
2. المصادقية: بمعنى أن المعيار يقيس الأشياء التي صمم من أجلها، نظرا للجوانب التي تحتويها يجب أن تكون لها أهمية كبيرة ومناسبة للكفاءة والفعالية المطلوبة لأداء الموارد البشرية.
3. العملية: بمعنى أن المعيار سهل في التطبيق، وأن يكون مقبولا وواضحا، فهذا يعكس الأداء الفعلي للموارد البشرية.
4. الامتياز: يشير إلى المدى الذي يستطيع فيه المعيار تحديده بين مستويات مختلفة لأداء الموارد البشرية، حيث من المهم والضروري أن يتضمن المعيار درجة مناسبة من التميز في الحالات التي تكون فيها كفاءات الموارد البشرية متقاربة.

يوضح الجدول رقم (02) معايير الأداء الأكثر استعمالا والمعروفة بالمعايير الاستراتيجية، نبينها في

الآتي:

¹ BERRAH L., op.cit., p 98.

الجدول رقم (02): معايير الأداء (المعايير الاستراتيجية)

المجال	المعيار
<ul style="list-style-type: none"> - نمو السوق. - نسبة نمو النشاطات. - حصة السوق. 	النمو
<ul style="list-style-type: none"> - الأجل المتوسط لوضع منتج جديد في السوق. - المنتج الجديد في رقم الأعمال. - رقم الأعمال. 	التجديد
<ul style="list-style-type: none"> - مؤشر رضا الزبون. - نسبة الوفاء. - التنافسية، الثمن. 	قيمة - زبون
<ul style="list-style-type: none"> - مؤشر النوعية. - الضمان. 	النوعية
<ul style="list-style-type: none"> - دوران الأفراد. - مصاريف التدريب على الأجرة. 	التسيير
<ul style="list-style-type: none"> - نسبة الحوادث. 	البيئة

Source: MERCIER J-P, Mesurer et développer les performances, Les Editions A Québec, Montréal, 2003, p 42.

يسمح تقييم الأداء في المؤسسة بوضع معايير للأداء على مستويات مختلفة، حيث تسمح بـ:¹

- تفسير مهمة المؤسسة وأولويات أهدافها القائمة للتقييم، حيث تشرح هذه المعايير الهدف الحقيقي بالنسبة للصورة التي تريد أن تعطيها لنفسها.
- قيادة المؤسسة والتغييرات.
- إعطاء الوقت المناسب لكل قسم وللمؤسسة ككل.

¹ BERRAH L., op.cit., p 47.

المبحث الثالث: الطرق المستخدمة لتقييم أداء الموارد البشرية

لقد تطورت أساليب التقييم بحيث أصبح مركزا على نتائج الأداء وليس على صفات الفرد فقط، وضمن هذا السياق سنتطرق إلى كل من: طرق تقييم أداء إدارة الموارد البشرية، الطرق التقليدية والطرق الحديثة لتقييم أداء الموارد البشرية.

المطلب الأول: طرق تقييم أداء إدارة الموارد البشرية

لاشك أن الأنظمة البشرية أكثر صعوبة للتقييم مقارنة مع الأنظمة التقنية والاقتصادية، غير أن بعض الباحثين صمموا طرقا مختلفة لتقييم فاعلية إدارة الموارد البشرية، على سبيل الذكر، وبإيجاز نتعرض إلى ثلاثة منها:¹

أولا: طريقة المراقبة أو التحقيق

تعتمد على إصدار الحكم على مدى مطابقة أنشطة إدارة الموارد البشرية مع الأهداف المسطرة مسبقا ودعمها لاستراتيجية المؤسسة، فهي تركز على نظرية أفضل التطبيقات والمراقبة بفحص السياسات والإجراءات المتوقعة من طرف إدارة الموارد البشرية هل هي محترمة من طرف القائمين عليها.

هذه الطريقة تجمع بين استخدام الصيغ الكيفية مثل اللجوء إلى قائمة طويلة من المراقبات بواسطة مشرفين على التقييم من المؤسسة أو خارجها لمعرفة تطابق الوضعية الحالية مع الأهداف المسطرة أو وضعية مثالية، وتستخدم الصيغ الكمية من خلال الاستعانة بمؤشرات كمية (مؤشرات: التجديد، التطوير، الإنتاجية للمورد بشري والجماعة، ..إلخ)، مجمعة في لوحة قيادة التسيير، هذا الإجراء يسمح بتقييم مدى تحقق الأهداف الكمية والكفاءة وجودة الموارد المستعملة لبلوغ الأهداف على مستوى وظيفة إدارة الموارد البشرية، نشير كذلك أن هذه الطريقة تتطلب هيئة لجمع ودراسة وتحليل المعلومات المتعلقة بتقييم الأداء ثم تقوم بنشرها.

¹ SYLVIE S-O. et autres, **Relever les défis de la gestion des ressources humaines**, John Wiley & Sons, Inc, Canada, 2éme Edition, 2004, p 66.

ثانيا: طريقة محاسبة الموارد البشرية

تم استيعاء هذه الطريقة من نظرية المحاسبة و نظرية رأس المال البشري، فهي تهدف إلى تحديد القيمة المالية للموارد البشرية على غرار الموارد الأخرى وذلك بحساب الفائدة (الربح) والتكلفة لهم.

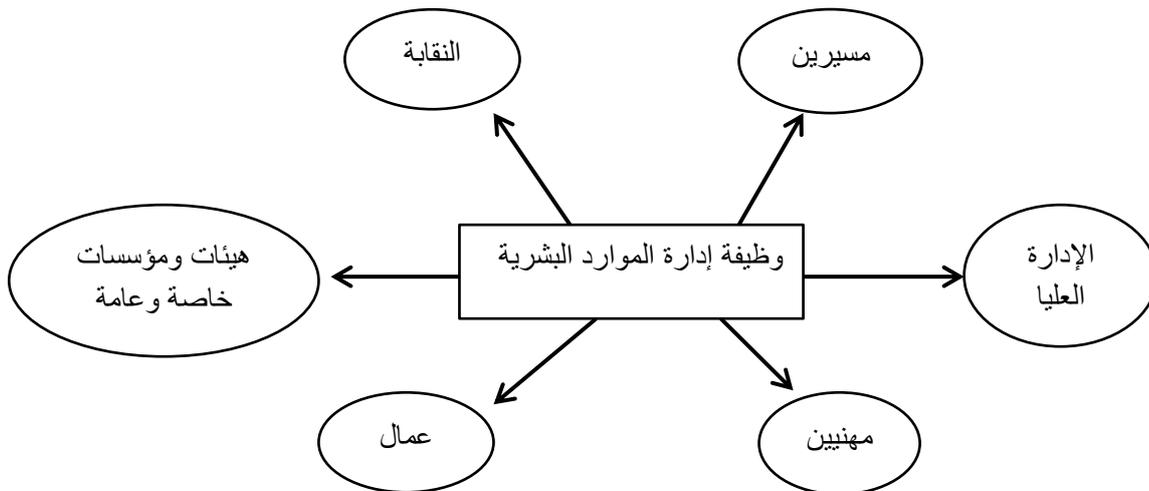
إن تقييم الأداء بهذه الطريقة يمر بتقييم البرامج الخاصة للتسيير مثل تكلفة: التدريب، الاختبار، الحماية الاجتماعية... إلخ. أما الفائدة تتمثل في النتائج المتولدة من تلك البرامج مثل زيادة سعر البيع أو حجم المبيعات، تخفيض التكاليف أو نسبة الغيابات،... إلخ. ولإشارة، فإن النسخة السهلة لمحاسبة الموارد البشرية تظهر في الميزانية الاجتماعية المعروفة والتي تحوي مؤشرات مختلفة تمس أنشطة وظيفة إدارة الموارد البشرية وبالأخص كل من: جانب العمل، التدريب، الأجور، ظروف العمل وغيرها.

ثالثا: طريقة التكوينات المتعددة

طريقة توثقت على يد (Tsui) ومساعديه (Milkovich & Gomez)، فهي تعتبر المؤسسة نظام مفتوح وإدارة الموارد البشرية نظام جزئي منها يستخدم لتحقيق أهداف أنظمة جزئية أخرى كنظام الانتاج مثلا، والشكل رقم (02) يوضح تداخل معاملات وعلاقات وظيفة إدارة الموارد البشرية مع المستعملين لخدمات وظيفة تسيير الموارد البشرية.

الشكل (01): تداخل معاملات وعلاقات وظيفة إدارة الموارد البشرية مع المستعملين لخدمات وظيفة

تسيير الموارد البشرية.



Source: SYLVIE S-O. et autres, **Relever les défis de la gestion des ressources humaines**, John Wiley & Sons, Inc, Canada, 2^{ème} Edition, 2004, p 660.

المطلب الثاني: الطرق التقليدية لتقييم أداء الموارد البشرية

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

أولاً: طريقة الميزان أو الدرجات

تقوم هذه الطريقة على أساس تقدير أداء الموظف أو صفاته بناءً على مقياس يبدأ بتقدير منخفض وينتهي بتقدير مرتفع، حيث أن لكل تقييم دلالة¹ ويوضح الجدول رقم (3) هذه الطريقة بالتفصيل كما يلي:

¹ زايد عادل محمد، إدارة الموارد البشرية: رؤية استراتيجية، دار الفاروق للنشر والتوزيع، مصر، 2003، ص 328.

الجدول رقم (03): طريقة الميزان أو الدرجات

20	15	10	5	0	جودة العمل
ممتازة	جيدة	متوسط	أقل من المتوسط	رديئة	
منتظم جدا	منتظم و يتأخر نادرا جدا	يتأخر أحيانا بعذر	يتأخر كثيرا	لا يبالي بالمواعيد	الحضور في المواعيد
يحب التعاون ومستعد له دائما	مستعد للتعاون	مناسب	يجد صعوبة في التعاون	لا يحب التعاون	العمل مع الزملاء
يحب عمله جدا ويعطي إرشادات بشأن الموارد البشرية	يحب عمله ويبيدي اهتماما بعلاقته بالأعمال الأخرى	يحب عمله ويتقبل الإرشادات	لا يبالي	لا يهتم على الإطلاق	حب العمل
سريع جدا وينتج عدد كثيرا من الوحدات	أسرع من المعتاد وينتج عدد أكثر قليلا من المعتاد	متوسط وينتج العدد المطلوب	لا يكاد ينتج العدد المطلوب	بطيء جدا وينتج عددا قليلا من الوحدات	سرعة إنجاز العمل

المصدر: زايد عادل محمد، إدارة الموارد البشرية: رؤية استراتيجية، دار الفاروق للنشر والتوزيع، مصر، 2003، ص

328.

من خلال الجدول أعلاه فإن هذه الطريقة تتميز بالسهولة والبساطة وعادة ما يتم قياس أداء الأفراد بموجب هذه الطريقة بواسطة الرئيس المباشر لهم، إلا أن هذه الطريقة لا تخلو من العيوب¹ مثل احتمالية التحيز، أو اعتماد التقييم لجميع الصفات بناء على تقييم أحد الصفات سواء بالإيجاب أو السلب، أو أن يقيم المسئول المرؤوس بناء على طريقة تفكيره واتجاهاته وأراءه الشخصية بعيدا عن المعايير الموضوعية للتقييم.

¹ زايد عادل محمد، مرجع سابق، ص 328.

وللتغلب على مشاكل عدم الموضوعية ولو بشكل جزئي يمكن للإدارة أن تلجأ إلى أكثر من مشرف ليقوموا بتقييم المرؤوسين وتأخذ معدلات تقييماتهم، أو اعتمادا على خبرة الإدارة بالمسؤول، تجري التعديلات اللازمة في تقييمه لتصبح قريبة إلى الموضوعية.

ثانيا: طريقة الترتيب البسيط

في هذه الطريقة يتم ترتيب الموظفين بالتسلسل بناء على أدائهم بشكل عام مقارنة بالذين يشغلون وظيفة مماثلة في المنظمة ويؤدون نفس المهام والواجبات، فيبدأ القائم بعملية التقييم (المشرف) بالموظف الأحسن أداء فيضعه في رأس القائمة ومن ثم الأقل فالأقل إلى أن يصل إلى الأسوأ أداء فيكون في ذيل القائمة، فتصبح القائمة مرتبة تنازليا من الأفضل أداء إلى الأسوأ أداء.¹ تعتبر هذه الطريقة بسيطة وسهلة في تطبيقها. ولكن من سلبياتها نذكر:²

- ✓ احتمال تأثرها بتحيز القائم بعملية التقييم؛
- ✓ ضعف الموضوعية والدقة في التقييم كنتيجة لعدم وجود معايير موضوعية للمقارنة أو التقييم؛
- ✓ عدم ذكر نقاط القوة و الضعف في المورد البشري؛
- ✓ عندما يكون عدد الموارد البشرية كبيرا يصعب تطبيق هذه الطريقة.

ثالثا: طريقة المقارنة المزدوجة

وهي أيضا طريقة معدلة لطريقة الترتيب البسيط وتسمى أحيانا طريقة المقارنة الثنائية، حيث يتم إجراء مقارنة لكل موظف مع الموظفين في نفس الوظيفة كمجموعة واحدة وعن طريق مقارنة أداء الموظف بشكل عام مع أداء أفراد المجموعة فردا وفردا وبشكل ثنائيات، فيعطى في كل مرة أحدهما أفضلية ومن ثم تنتقل القائمة بعملية التقييم (المشرف) إلى الموظف الثاني في المجموعة ويتم مقارنة أداءه مع أداء أفراد المجموعة فردا فردا، وهكذا حتى تنتهي المجموعة ومن ثم يتم تحديد التقييم النهائي للموظف بناء على عدد المرات التي حصل فيها على أفضلية داخل المجموعة.³

¹ ماهر أحمد، السلوك التنظيمي مدخل بناء المهارات، دار المعارف، الإسكندرية، 1999، ص 376.

² ديسلر جاري، ترجمة محمد سيد أحمد عبد المتعال، إدارة الموارد البشرية، دار المريخ للنشر، الرياض، 2003، ص328.

³ ماهر أحمد، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2004، ص 289.

ولا تختلف هذه الطريقة أيضا عن طريقة الترتيب البسيط في المزايا والعيوب والأهداف، فهي طريقة أخرى معدلة لطريقة الترتيب البسيط. إلا أنها تزيد على طريقة الترتيب البسيط في جانب العيوب بأنها تتطلب إجراء مقارنات بأعداد كبيرة مما يستهلك وقت وجهد القائم بعملية التقييم.

رابعاً: طريقة القوائم المرجعية

تعتمد هذه الطريقة على قائمة تحتوي على مجموعة من الأسئلة يتم تقييم الفرد بناءً عليها وعلى الرئيس المباشر أن يقرر ما إذا كانت الإجابة على السؤال بنعم أو لا، حيث يتم وضع علامة مميزة أمام الإجابة المرغوبة أو تتولى إدارة الموارد البشرية بتحديد وزن كل إجابة من الإجابات بموجب دليل خاص غير معلوم للرئيس، ويتم حساب النقط التي حصل عليها العامل بجدول محدد للتقديرات.¹

المطلب الثالث: الطرق الحديثة لتقييم أداء الموارد البشرية

سننظر في هذا المطلب إلى الطرق الحديثة لتقييم أداء الموارد البشرية، منها طريقة التقييم على أساس النتائج، طريقة الوقائع ذات الأهمية القصوى، طريقة البحث الميداني وطريقة التقييم الجماعي، سنوضحها في التالي:²

أولاً: طريقة التقييم على أساس النتائج

تتم هذه الطريقة من خلال مجموعة من الخطوات تتم بالتنسيق بين المسؤول المباشر والمروّسين تأخذ الشكل التالي:

1. الاتفاق بين المسؤول والمروّس على العناصر التي يتم استخدامها كأساس في قياس الأداء.
2. الاتفاق بين المسؤول والمروّس على النتائج المطلوب إحرازها والمدة التي يجب خلالها أو في نهايتها إحراز هذه النتائج.
3. الاتفاق بين المسؤول والمروّس على المعايير التي يتم استخدامها لقياس الأداء.
4. على المسؤول أن يقدم إرشاداته ونصائحه للمروّس أثناء أداءه لعمله، كما أن عليه أن يقوم بعمل اجتماعات دورية لدراسة المشاكل التي تواجه العاملين والعمل على إيجاد حلول مناسبة لها.

¹ حمداوي وسيلة، إدارة الموارد البشرية، مديرية النشر لجامعة قلمة، الجزائر، 2004، ص 131.

² الصيرفي محمد، إدارة الموارد البشرية، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، 2007، ص 235.

5. عند انتهاء الفترة الزمنية المتفق عليها يصبح هنا دور المسؤول في التقييم مرتكزا أساسا على قدرته وكفاءته في مساعدة المرؤوسين وإرشادهم إلى الأداء الأمثل، أي التطوير.

ثانيا: طريقة الوقائع ذات الأهمية القصوى

وتقوم هذه الطريقة على تحديد المتطلبات الأساسية لكل وظيفة ويقوم المسؤول بمتابعة الأحداث والوقائع الهامة التي تتسبب في نجاح أو فشل العمل من جانب المرؤوسين ومقابلتها بالمتطلبات الأساسية السابق تحديدها، كما تعرف هذه الطريقة أيضا بسجل الأداء، حيث يتم إعداد سجل لكل مرؤوس ويقوم المسؤول بتسجيل الأحداث الهامة وفقا لطبيعتها سواء كانت إيجابية أو سلبية، ولعل أهم ميزات هذه الطريقة هو: تركيزها على تقييم أداء المرؤوسين والاعتماد على الوقائع الموضوعية وذلك بخلاف الطرق التقليدية التي كانت تركز على السمات الشخصية للأفراد، ولكن يؤخذ على هذه الطريقة تركيزها على الوقائع الحرجة مثل أفضل الأعمال وأساء الأعمال مع إهمال الأعمال الطبيعية وعدم أخذها كجزء من عملية التقييم.

ثالثا: طريقة البحث الميداني

في هذه الطريقة يتم الاعتماد على طرف ثالث، مثلا إدارة الأفراد، حيث يقوم ممثلوها بمقابلة المسؤول وتوجيه إليه مجموعة من الأسئلة تم إعدادها مسبقا والتي تهدف إلى تقييم مستوى أداء المرؤوسين، ويقوم ممثلو هذه الإدارة بتسجيل ملاحظاتهم وتقديراتهم من خلال إجابات المسؤول بناء على مجموعة من المعايير الموضوعية سلفا، وتتميز هذه الطريقة بتوفيرها كما كبيرا من المعلومات جراء الاعتماد على المقابلة والأسلوب الشفهي.

رابعا: طريقة التقييم الجماعي

يتم بموجب هذه الطريقة قياس أداء الموظف من قبل لجنة تتكون من مجموعة أعضاء يكون أحدهم الرئيس المباشر للموظف ويمكن أن يكون هناك ممثل لإدارة الموارد البشرية في المؤسسة، بالإضافة إلى آخرين.

يوضح الجدول رقم (04) مقارنة بين الطرق التقليدية والطرق الحديثة في تقييم أداء الموارد البشرية،

وهو كالآتي:

الجدول رقم (04): مقارنة بين الطرق التقليدية والطرق الحديثة في تقييم أداء الموارد البشرية

طرق التقييم		عناصر المقارنة
الطرق الحديثة	الطرق التقليدية	
الأداء الماضي والمستقبلي	الأداء السابق	اتجاه التركيز
تحسين الأداء وتنمية المورد البشري	إصدار حكم عليه	الهدف
خاصة	عامة	المعايير المستخدمة
مرتفعة	منخفضة	درجة رضا المورد البشري عليها
المساعدة، النصح والإرشاد	إصدار الحكم والتقييم	دور الرئيس
المشاركة في التقييم بهدف التعليم	تبرير السلوك والدفاع عن النفس غالبا	دور المرؤوس
يعرفها مسبقا	نادرا ما يعرفها لأنها سريعة في الغالب	معرفة المرؤوس بنتيجة التقييم
مرتفعة	منخفضة	مساهمتها في تطوير الرئيس والمرؤوس

المصدر: الصيرفي محمد، إدارة الموارد البشرية، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، 2007، ص 235.

من خلال الجدول السابق، يمكن القول أن الطرق الحديثة جاءت لتعطي النفاص الموجودة في الطرق التقليدية، والتي أثبتت عدم قدرتها على تقييم أداء الموارد البشرية بشكل فعال.

بناء عليه، نستنتج أن هناك طرق عديدة لتقييم أداء الموارد البشرية ولكن الطريقة التي نختارها يجب أن تتميز بما يلي:

1. صدق المقياس: أن يكون المقياس قادرا على قياس ما استخدم لقياسه، فلا يجب أن يقيس أشياء أخرى غير مرغوبة ولا أن يكون قاصرا (غير قادر على قياس الأشياء المطلوبة).
2. ثبات المقياس: أن يعطي المقياس نفس النتائج إذا ما استخدم أكثر من مرة على حالات مختلفة ولكن ضمن ظروف متشابهة.

3. التمييز: أن يقوم المقياس بالتمييز بين مستويات الأداء المختلفة، السلوكيات المختلفة... الخ.
4. سهولة استخدام المقياس.

خلاصة الفصل الأول:

تعتبر عملية تقييم أداء الموارد البشرية ضرورة أساسية وجوهرية في المؤسسات الاقتصادية وغيرها من المؤسسات والمنظمات. من جهة أخرى فإنها توضح المهارات و التخصصات التي تفتقر إليها المنظمة في عملها، أو التي تحتاجها في حال توسيع نشاطها ودائرة عملها أو تطوير مجالات تخصصها. إضافة إلى الطرق الحديثة والتقليدية لتقييم أداء الموارد البشرية، من خلال تحديد الانحرافات والقصور في أداء الموارد البشرية بغرض معالجتها، وبذلك ضمان استمرارية المؤسسة.

الفصل الثاني

استعمال لوحة القيادة كأداة لتقييم أداء

الموارد البشرية

تمهيد

يصعب تقييم كل ما لا يمكن قياسه، بحيث لا يمكن تسييره وإدارته بالشكل المرغوب، ومنه فإن تقييم الأداء يعتبر أمراً مراداً على مستوى كل النشاطات بما فيها إدارة الموارد البشرية. تعتبر الموارد البشرية من أهم الموارد في المؤسسات الاقتصادية، لذلك من المهم مراقبة الأداء وتقييمه بشكل مستمر لاتخاذ القرارات اللازمة. حيث هناك العديد من الطرق لقياس الأداء (كمية ونوعية)، ولعل لوحة القيادة هي من أهم أدوات التسيير، والمستخدم للرقابة الدائمة سواء كانت قصيرة أو بعيدة الأمد، لأنها تحتوي على العديد من المؤشرات للمتابعة المتواصلة.

كما نهدف في هذا الفصل إلى كيفية استخدام لوحة القيادة كأداة لتقييم أداء الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية. وهذا ما سنتطرق إليه في المباحث التالية:

- ✓ المبحث الأول: مدخل عام إلى لوحة القيادة.
- ✓ المبحث الثاني: لوحة القيادة الاجتماعية (لوحة قيادة الموارد البشرية).
- ✓ المبحث الثالث: أثر لوحة القيادة الاجتماعية في تقييم أداء الموارد البشرية.

المبحث الأول: مدخل عام إلى لوحة القيادة

قبل التطرق إلى هذه الأداة نشير إلى أنها مستعارة اصطلاحاً من لوحة قيادة السيارة أو وسيلة نقل أخرى، من خلال المؤشرات التي تدل على السرعة ومستوى البنزين... إلخ، وذلك من أجل الوصول إلى الهدف المنشود، في إطار خط سير محدد مسبقاً بين حدود واضحة ويجب احترامها والتحكم في مسار النشاط خلالها.¹

المطلب الأول: أساسيات حول لوحة القيادة

سننتقل في هذا المطلب إلى تعريف لوحة القيادة وأهم الخصائص والوظائف التي تميزها إضافة إلى الأدوات والمزايا التي تميزها.

أولاً: تعريف لوحة القيادة:

أعطيت للوحة القيادة عدة تعريفات أهمها:

1. نظام للمعلومات، هدفه الأساسي تسهيل الحصول على المعلومات للمسؤول في المؤسسة وعرضها بشكل واضح وتدريب.²
2. هي تشخيص دائم في المؤسسة يركز على إبراز وضعيتها بصفة منتظمة ودورية، حيث تظهر المعلومات المتعلقة بالتسيير بواسطة نسب في جداول رقمية أو منحنيات أو رسوم بيانية، فلوحة القيادة في التسيير موجزة ومعبرة، يستطيع من خلالها المسير تقديم تسلسل الأحداث، ويعيد فحص ومواجهة التوجهات وتصحيح القرارات.³
3. وقد عرفت من طرف (M. Gervais) بأنها: تطبيق نظام معلومات يسمح في أقرب وقت ممكن من معرفة المعلومات الضرورية لتسيير المؤسسة في ظرف وجيز، وتسهيل ممارسة مسؤولياتها.⁴

¹ ناصر دادي عدون وآخرون، مراقبة التسيير في المؤسسات الاقتصادية حالة البنوك، دار المحمدية العامة، الجزائر، 2004، ص 39.

² بوديار زهية، جباري شوقي، لوحة القيادة كأسلوب فعال لاتخاذ القرار في المؤسسة. الملتقى الدولي، صنع القرار في المؤسسة الاقتصادية، جامعة المسيلة، 14-15/04/2009، ص 02.

³ بوديار زهية، جباري شوقي، نفس المرجع. ص 02.

⁴ عريوة محاد، بوقرة رباح، أثر المعايير المحاسبية الدولية (IAS/IFRS) في تفعيل أدوات مراقبة التسيير لتحسين الأداء في المؤسسات الاقتصادية، مجلة البحوث الاقتصادية والمالية JEFR، جوان 2014.

4. يمكن تعريف لوحة القيادة بأنها مجموعة من المؤشرات، يتم اختيارها من طرف المسؤولين كمعايير تدل على مدى تحقيقهم لأهدافهم، وتسمح للمسيرين بمعرفة حالة تطور موضوع القيادة كأن تكون مؤسسة أو قسم منها.¹

من خلال التعاريف السابقة نستنتج بعض الخصائص التي تميز لوحة القيادة، نذكر منها:²

- ✓ **تناسق المعلومات:** حيث تكون المعلومات من الوثائق المستعملة في عمليات المؤسسة وفي مختلف المستويات، من جهات متعارف عليها وبلغة واضحة مع سرعة انتقال هذه المعلومات.
- ✓ **المؤشرات المناسبة:** يتم اختيار المؤشرات بما يعبر عن طبيعة النشاط ويقاس مستوى الأداء في كل مركز مسؤولية، تتعلق هذه المؤشرات إما بنشاط فترة سابقة أو بالتنبؤ بمستوى نشاط أو هدف معين، تظهر في شكل نسب، جداول، أشكال بيانية أو علامات ساطعة...إلخ.
- ✓ **أداة اتصال وتفاوض:** لوحة القيادة أداة اتصال وتفاوض فعالة بين مختلف المصالح والمراكز في المؤسسة من خلال تقديم التقارير والمؤشرات ومعرفة مختلف مستويات الأداء أو من خلال المناقشة الدورية حول القيادة ومراجعتها.
- ✓ **هرمية لوحة القيادة:** حيث يخصص لكل مستوى لوحة قيادة، أو لكل مركز مسؤولية لوحة قيادة مناسبة لطبيعته وأهدافه، لينتج من محصلة هذه المراكز لوحة قيادة شاملة للمؤسسة على مستوى الإدارة العليا.
- ✓ **وسيلة للتنبؤ:** تبرز بعد تحديد الانحرافات في كل مركز مسؤولية ومعرفة أسبابها والقيام بالإجراءات التصحيحية في كل مركز، فهذه العملية تجعل من لوحة القيادة المشخص الحقيقي لوضعية المؤسسة، مما يؤدي بالمسيرين إلى اعتمادها كوسيلة تنبؤ تساعد في اتخاذ القرارات المستقبلية وتحديد الأهداف العملية.
- ✓ **وسيلة لقياس الأداء:** من خلال مقارنة الأهداف المسطرة بالإنجازات واستخلاص الانحرافات (سلبية أو ايجابية) ومن ثم اتخاذ القرارات والقيام بالتصحيحات المناسبة.

¹ ناصر دادي عدون وآخرون، مرجع سابق، ص 40.

² قريشي محمد الصغير، رفاع شريفة، مطبوعة دروس في مراقبة التسيير، جامعة ورقلة، الجزائر، 2015، ص 98.

✓ أداة تحفيز: تعتبر لوحة القيادة مرآة عاكسة لما يحققه المسؤولون من نتائج أعمال في فترات مختلفة، مما يؤدي إلى تحفيز المسؤولين بعضهم لبعض من أجل تحسين وضعيتهم ليصلوا إلى مستوى أداء أعلى.

ثانيا: أدوات لوحة القيادة

تحتوي لوحة القيادة على عدة أدوات، نذكر أهمها:¹

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 والتمثيلات 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 والانحراف.

ثالثا: مزايا لوحة القيادة

تتميز لوحة القيادة بمجموعة من المزايا أهمها:²

1. تساهم في اتخاذ القرارات.
2. توضح وضعية المؤسسة ومحيطها.
3. تساعد في تقييم الأداء في المدى القصير.
4. نظام سهل الاستعمال ويسهل ممارسة المسؤوليات.
5. تمكن من الاستغلال الفوري للمعلومات.
6. توضح مدى تطابق النشاط الفعلي مع التقديري.

¹ بن سعيد محمد، قدوري هودة سلطان، تجارب نموذجية لتطبيق آليات مراقبة التسيير في تسيير المؤسسات الاقتصادية الجزائرية - دراسة حالة لمؤسسات جزائرية -

² بوديار زهية، جبار شوقي، مرجع سابق، ص 03.

رابعاً: خصائص لوحة القيادة

تعتبر لوحة القيادة أداة حديثة لمراقبة التسيير في أغلب الأحيان تخص المدى القصير، ونجدها تتميز بالخصائص التالية عموماً:¹

1. **الدورية:** وتتعلق بديناميكية لوحة قيادة ومدة تحسين المعلومات التي تحويها عن نشاطها المسؤول ويمكن التمييز بين عدة أشكال، فيمكن أن تكون:
 - يومية: تخص فريق عمل يتابع نشاط اليد العاملة لديه بشكل يومي مثل: ساعات العمل الحقيقية، العطل المرضية، الغيابات، الوقت الضائع...إلخ.
 - أسبوعية: وتكون في حالة مسؤول عن ورشة مثل الانتاج الأسبوعي، المادة الأولية المستعملة في مصلحة البيع.
 - شهرية: وهي الحالة الأكثر تجسيدا في المؤسسات لأنها تتميز ب:
 - ✓ نظرة عامة على المؤسسة في ظرف قصير؛
 - ✓ قلة تكاليف إعدادها.
 - سنوية: وعادة تكون في مراقبة تجسيد استراتيجية المؤسسة ومقارنته مع المنافسين مثل: المبيعات السنوية، الميزانيات التقديرية السنوية.
2. **التقدير الكمي:** عادة ما تكون المعلومات الموجودة في لوحة القيادة تحمل طابع كمي وذلك لتسهيل القياس والمقارنة من أجل إيجاد الانحراف ما بين الأهداف والنتائج الحقيقية، مثلا بالوحدات، عدد القطع المنتجة والمباعة، عدد ساعات العمل، أو في شكل تقريبي مثل: الصيانة، رضا الزبائن في شكل نسب مئوية وذلك لتسهيل التحليل وقياس الأداء (كاستعمال النسب، المنحنيات...) وتحتوي على قيم مالية وغير مالية.
3. **السرعة:** تتميز لوحة القيادة بالسرعة في وصولها إلى المسؤول لجعل المعلومات مناسبة لتقييم الأداء وكذلك سرعة اتخاذ الإجراءات التصحيحية مثلا: لوحة القيادة اليومية يجب أن تكون في اليوم الموالي، لوحة القيادة الشهرية يجب أن لا تتعدى 5 أيام بعد انتهاء الشهر المعنى بالقياس، ولكن كل هذا مع مراعاة مصداقية المعلومات وضرورتها وكذا تكلفتها.

¹ بن لخضر محمد العربي، دور لوحة القيادة في تحسين القرارات التسويقية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، 2014-2015، ص ص 13-16.

4. **الانتقاء:** يعين لكل مركز مسؤولية معلومات خاصة به ومؤشرات يكون الاتفاق عليها مسبقاً، وهذا حسب أهداف وخصائص وطبيعة كل مسؤول.
5. **موجهة للنشاط:** لا توفي لوحة القيادة شيئاً بدون التعاليق ومخططات الأنشطة، فتقييمها يجب أن يكون ديناميكياً، يتبع التغيرات ويستجيب لخاصيتين من خصائص المسير هما: القيادة والتنشيط.
 - القيادة: لوحة القيادة هي أداة مساعدة على التفكير حيث تسمح بإعطاء نظرة شاملة ومدققة على النظام من أجل تحديد وإعطاء توجيهات محددة لتسيير النشاط.
 - التنشيط: يكون وضع لوحة القيادة تحت تصرف المسؤول كأحسن وسيلة من أجل تطوير التفكير الجماعي والمشاركة بأداة لإعادة الربط بين الاستراتيجية والخطة المتبعة.
6. **أداة تلخيصية:** لا تشمل سوى المعلومات الضرورية لقيام كل مسؤول عملي بتشخيص سريع لتقدم العمليات الواقعة تحت مسؤوليته.
7. **أداة للاستعمال المتداول:** طبيعة الاستخدام المتكرر للوحة القيادة يستوجب خاصية سهولة الفهم والوضوح بمعنى ضرورة تحقيقها للاتصال الجيد بين المسؤول والمعاونين وذلك بواسطة عدد محدود من المؤشرات المنتقاة بشكل جيد، وكذا اختيار أشكال ملائمة ومعبرة عن تلك المؤشرات وبلغة مشتركة تسمح لجميع أعضاء الفريق بالتحاور حول نتائج أدائهم.

خامساً: وظائف لوحة القيادة

من الوظائف الأساسية للوحة القيادة، نذكر ما يلي:¹

1. **أداة لقياس الأداء والمساعدة في اتخاذ القرارات:** من خلال إظهار النتائج المالية وغير مالية.
2. **أداة حوار واتصال:** بحيث أن لوحة القيادة تقوم بتسيير عملية الحوار عبر كافة مراكز المسؤولية، وهذا انطلاقاً من الاجتماعات المختلفة.
3. **أداة للتحفيز ولتنمية مهارات المسؤولين:** تعتبر لوحة القيادة مرآة تعكس أداء المسؤولين وتظهر مهاراتهم وقدراتهم على اتخاذ القرارات اللازمة و في الوقت المناسب نحو المواقف التي واجهوها.
4. **أداة مراقبة و مقارنة:** تسمح لوحة القيادة بالمراقبة المستمرة للإنجازات مقارنة بالأهداف المحددة في إطار عملية وضع الميزانية.

¹ شعبان سهام، محاولة تصميم لوحة القيادة الاستشرافية لمؤسسة صحية جزائرية حالة المركز الاستشفائي الجامعي نذير محمد - تيزي وزو-، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة احمد بوقرة، بومرداس، 2013-2014، ص-ص، 7-9.

5. **لوحة القيادة كوسيلة تنبؤ:** تساعد لوحة القيادة بالتنبؤ بالحالة المستقبلية وذلك بناء على استقرار الماضي ودراسة الحاضر للولوج في المستقبل وبمعنى آخر فإن لوحة القيادة لا تقدم فقط الوضعية الحالية والماضية، وإنما الوضعية المراد بلوغها مستقبلاً.
6. **لوحة القيادة كوسيلة إعلام:** يمكن استعمال لوحة القيادة في بعض الحالات لإعلام المشرفين على المؤسسة بمستويات الأداء المحققة على مستوى كل مصلحة ومجموع المؤسسة.
7. **لوحة القيادة كوسيلة تشخيص:** تثير لوحة القيادة الانتباه نحو الظواهر غير الطبيعية التي تواجه عملية تحقيق الأهداف. ومنه قيام المشرفين على المؤسسة لمعرفة أسباب الانحرافات وتصور العمليات التصحيحية الممكنة، ومدى تأثيرها على النتائج.
- لوحة القيادة الجيدة هي اللوحة التي تبنى وتكون لها مجموعة من الأهداف الأساسية وضعت من أجلها نذكر منها:

- ✓ معرفة وضعية المؤسسة في كل وقت.
- ✓ متابعة تحقيق الأهداف المسطرة.
- ✓ تصحيح الانحرافات بين الأهداف و النتائج.
- ✓ توجيه المؤسسة و المساعدة في اتخاذ القرارات.
- ✓ الحوار بين مختلف المستويات التنظيمية.

المطلب الثاني: أنواع لوحة القيادة

تطورت لوحة القيادة عبر الزمن وانتقلت من وسيلة قياس إلى وسيلة إدارة أساسية، تسمح باتخاذ القرارات لمختلف الأطراف داخل المؤسسة.

يوجد نوعان أساسيان من لوحة القيادة هما كل من لوحة القيادة التسييرية، والنوع الثاني هو بطاقة الأداء المتوازن.¹

كما يمكن تصنيف لوحة القيادة التسييرية حسب روجر إلى ثلاثة أنواع رئيسية،² إضافة إلى لوحة القيادة البيئية كنوع رابع، حيث سنتطرق إلى بعضها في الآتي:

¹ CHARLES T. et autres, **Contrôle de gestion et gestion budgétaire**, Nouveaux Horizons, Paris, 4^{ème} Edition, 2009, p107.

² AIM R., **Indicateurs et tableaux de bord**, Afnor, France, 2006. p5.

أولاً: لوحة القيادة الخاصة بالبعد الاقتصادي

تدعى أيضا بلوحة القيادة الوظيفية، يمكن استعمالها في التسيير الإداري لمصلحة أو لقسم ما أو لمختلف الوحدات الأخرى، وهي تتمحور حول النشاط العام للمؤسسة، حيث توجد أنواع فرعية خاصة بكل وظيفة (لوحة القيادة المالية، لوحة القيادة التسويقية، لوحة القيادة الاجتماعية، لوحة القيادة الانتاجية... إلخ)،¹ وسنتعرض بالتفصيل لبعضها كما يلي:

1. لوحة القيادة المالية (الكلاسيكية):

التصميم الكلاسيكي لأنظمة لوحة القيادة المالية انطلق من الفرضية التي مفادها بأن: صانع القرار هو الذي يكون قادر على:² فهم ودمج جميع المعلومات، اتخاذ مختلف القرارات، الاستدلال الرياضي. وتشير لوحة القيادة المالية إلى أنها خلاصة رقمية لنشاطات المؤسسة، حيث تبين الارتباط بين مختلف المصالح ومدى مساهمتهم في المردودية الشاملة، فهي أداة مهمة للإدارة العاملة لمراقبة كل العملية التسييرية واكتشاف التغيرات ودراسة أسبابها واتخاذ مختلف الإجراءات اللازمة التي من شأنها أن تعيد المؤسسة إلى المسار السليم، كما تقوم لوحة القيادة المالية بتقديم المعطيات الضرورية للمسيرين بغرض تقدير مدى تحقيق الأهداف المسطرة من قبل الإدارة.³

2. لوحة القيادة الاجتماعية:

لوحة القيادة الاجتماعية هي أداة مساعدة على اتخاذ القرار وتعرض مجموعة من المعلومات المنظمة المتعلقة بالأفراد والجماعات في المؤسسة، وهي تشكل وثيقة هامة من نظام المعلومات.⁴ كما أنها يجب أن تستجيب لعدة التزامات:

- المصادقية: المتغيرات يجب أن تحدد بدقة، كذلك الأمر بالنسبة لطرق الحساب؛

¹ بونقيب أحمد، دور لوحة القيادة في زيادة فعالية مراقبة التسيير دراسة حالة المؤسسة الوطنية لأجهزة القياس والمراقبة (AMC) مذكرة ماجستير غير منشورة، تخصص إدارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة المسيلة، 2006-2007، ص 164.

² FERNANDEZ A., *Les nouveaux tableaux de bord des managers*, EYROLLES, Paris, 4 éme Edition, 2008, P 7.

³ سويبي عبد الوهاب، الفعالية التنظيمية، تحديد المحتوى والقياس باستعمال أسلوب لوحة القيادة، أطروحة دكتوراه غير منشورة، تخصص تسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2003-2004، ص 187، 188.

⁴ Bernard Martory, *Les Tableau De Bord Sociaux*, Edition Liatiaion, Paris, 2004, P 25.

- **الوضوح:** يجب أن ترتب المعلومة وفق أهميتها و تلخص في تقارير بيانية؛
- **الحالية:** بعض المعلومات تفقد قيمتها بشكل سريع والبقية بشكل بطيء؛
- **المرونة:** شكله يجب أن يتكيف مع تغير الأولويات لدى المستعمل.

ثانيا: لوحة القيادة الاستراتيجية المدمجة لأبعاد التنمية المستدامة

يتم إعدادها طلبا لاحتياجات المدير ومساعديه، وهي تنقسم إلى الآتي:

1. لوحة القيادة الاستراتيجية:

هي نظام من المؤشرات التي تبحث عن قياس الأداء الكلي (الأداء الشامل) وتطوره في أبعاد مختلفة. وهي تسمح بتوضيح الأهداف الاستراتيجية وترجمتها إلى قيم مستهدفة وملموسة. تعتبر لوحة القيادة الاستراتيجية الشكل المطور من لوحة القيادة الكلاسيكية، حيث كانت المؤشرات المالية هي التي تغطي على محتوى هذه الأداة في السابق، فتعكس وضعية منظمات الأعمال من جهة أحادية الجانب، لكن مع مرور الوقت وتغير الظروف المحيطة برزت الحاجة إلى قياس كل جوانب الأداء في المنظمة، وليس فقط الأداء المالي، وهكذا أصبحت هذه الأداة تظم مؤشرات مختلفة.¹

2. بطاقة الأداء المتوازن (لوحة القيادة المستقبلية) :

تمون لوحة القيادة المتوازنة المدراء بإطار عمل متكامل يتم من خلاله ترجمة استراتيجية المؤسسة إلى مجموعة متناسقة من مؤشرات الأداء.² فحسب هذا المفهوم الحديث للوحات القيادة فإنه لا يتم الاكتفاء بالتركيز على الأهداف المالية، بل يتم توضيح الأهداف غير المالية الواجب على المؤسسة الوصول إليها بغرض تحقيق الأهداف المالية. وقد تم تسمية لوحة القيادة المتوازنة بهذا الاسم كونها تسعى للبحث عن إيجاد توازن بين المؤشرات المالية وغير المالية من أجل تقييم الأداء على المدى القصير

¹ زايري بلقاسم، مقدم وهيبة، الحاجة إلى تصميم لوحة قيادة من أجل دمج المسؤولية الاجتماعية في منظمات الأعمال وقياس الأداء تجاهها، الملتقى الدولي حول سلوك المؤسسات الاقتصادية في ظل رهانات التنمية المستدامة والعدالة الاجتماعية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، يومي 20 و 21 نوفمبر 2012، ص 216.

² R.S, Kaplan et D.P.Norton. **Le Tableau de Bord Prospectif**, Traduit de l'américain par M. Sperry, éd. Organisation, 2001, pp.35-37.

والمدى الطويل.¹ حيث أن المحاور الأساسية الأربعة التي تركز عليها عملية تقييم الأداء حسب الباحثين هي:

- ✓ المحور المالي.
- ✓ محور الزبائن.
- ✓ محور العمليات الداخلية.
- ✓ محور التدريب التنظيمي.

المطلب الثالث: كيفية إعداد لوحة القيادة

يتم إعداد لوحة القيادة في عدة مراحل وقبل ذلك يجب تحديد المؤشرات الواجب استخدامها في لوحة القيادة ثم يأتي تصميمها بعد ذلك، ويستند هذا التصميم إلى عدة أشكال.

أولاً: مؤشرات لوحة القيادة

أعطيت عدة تعاريف للمؤشر نذكر منها:

التعريف الأول للمؤشر: "هو وسيلة قياس ترتبط بأكثر المميزات لضبط وإدراك المستحيل وتحيط بجميع المظاهر، ومؤشر لوحة القيادة أيضا يفسر بنتائج تقديرية وبحدود كمية التكاليف والسلوكيات والمواقف والآراء، وهذا على شكل نسب، إشارات... إلخ".²

التعريف الثاني: "تجسيد الحوادث الملاحظة المأخوذة المناسبة والمنتبهة بالحسابات ويسمح بمطابقتها كميًا وكيفيًا بتطورات سلوك ومواقف جميع الإجراءات".³

من خلال ما سبق يمكن القول أن مؤشر لوحة القيادة عبارة عن معلومة أو كمية أو كيفية تساهم في تقدير وضعية معينة من قبل صاحب القرار، فهي عنصر قابل للملاحظة.

¹ Horngren C et autres, **Contrôle de Gestion et Gestion Budgétaire**, 2ème Edition, Traduction de G. Longlois, éd. Pearson Education Paris, 2003, p344.

² FERNANDEZ A., **Les nouveaux tableaux de bord des managers**, Edition D'Organisation, D'Organisation, Paris, 2003, p 232.

³ AIM R., **Indicateurs et tableaux de bord**, Afnor, France, 2006, p 34.

يشمل مؤشر لوحة القيادة المقومات التالية:¹

- وضع الأهداف.
- قياس أثر الأنشطة التي تم القيام بها.
- الملاحظة اتجاه النتائج وتقديم رؤية مستقبلية، ومقارنة النتائج مع المعطيات الخارجية.
- إعداد العلاقات القائمة على أساس "سبب / أثر" بين مخططات الأعمال والنتائج المحققة.

ثانياً: مؤشرات لوحة القيادة الخاصة بالأداء الاقتصادي والاجتماعي والبيئي

اقترحت المبادرة العالمية للإبلاغ (GRI) باقتراح مؤشرات خاصة بأبعاد الأداء الشامل الثلاثة

مجتمعة، موضحة في الجداول التالية:

¹ SUPIZET J., *Le management de la performance durable*, Edition D'Organisation, Paris, 2002, p85.

الجدول رقم (05): المؤشرات القاعدية الخاصة بالأداء الاقتصادي

الأداء الاقتصادي	
تقييم الأداء الاقتصادي (المالي): قياس عوامل المردودية، الانتاجية، الكفاءة والفعالية،... إلخ. والتي تعكس الوضعية الاقتصادية للمؤسسة وتبين قدرتها على الإجابة على انشغالات حاجات مالكيها والأطراف المالية. ¹	
أهم المؤشرات	
الزبائن	<ul style="list-style-type: none"> • رقم الأعمال الصافي. • التقسيم الجغرافي للأسواق.
الموردون	<ul style="list-style-type: none"> • تكلفة السلع، المواد الأولية والخدمات المشتريات. • نسبة الصفقات الموافقة للشروط المتفق عليها/عدد الصفقات.
العمال	<ul style="list-style-type: none"> • الأجور المدفوعة، المنح.
المستثمرون	<ul style="list-style-type: none"> • الأرباح المتأتية من الاستثمار في مختلف الأدوات المالية. • رفع/تخفيض العوائد غير الموزعة في نهاية الدورة.
القطاع العمومي	<ul style="list-style-type: none"> • مجموع الضرائب المدفوعة. • الإعانات المتحصل عليها.

Source: JOUGLEUX M. et LIVIAN Y-F., *Management et contrôle de gestion*, Editions Foucher, Paris, 2007, p 143.

¹ AFNOR, *Développement durable: De la stratégie à l'opérationnel*, Afnor, France, 2007, p 54.

الجدول رقم (06): المؤشرات القاعدية الخاصة بالأداء البيئي

الأداء البيئي	
الأداء البيئي تفاعل المؤسسات مع البيئة المحيطة من خلال كيفية استغلال وإدارة الموارد الطبيعية والتحكم في التلوث، ويتم التقييم من خلال قياس تأثيرات أنشطة المؤسسة على البيئة.	
أهم المؤشرات	
المواد الأولية	- الاستهلاك الإجمالي للمواد الأولية حسب النوع دون (المياه). - نسبة المواد المستهلكة (في شكل نفايات مسترجعة).
الطاقة	- الاستهلاك المباشر للطاقة. - الاستهلاك غير المباشر للطاقة.
المياه	- الاستهلاك الإجمالي للمياه.
التنوع الإحيائي	- موقع ومساحة الأرض التي يمارس فيها النشاط (مملوكة/مؤجرة) المتواجدة في مناطق تمتاز بتنوع حيوي غني. - تحديد أهم تأثيرات الأنشطة الممارسة على التنوع الحيوي.
الانبعاثات الغازية، صرف المياه، النفايات	- انبعاثات غازات الدفيئة. - كمية النفايات حسب النوع وحسب الاتجاه الذي ستستعمل فيه.
المنتجات والخدمات	- التأثيرات البيئية لأهم المنتجات والخدمات. - نسبة المنتجات المباعة والقابلة للاسترجاع، ونسبة ما استرجع منها فعال. - الالتزام بالنظم والقوانين البيئية، المحلية والوطنية والعالمية.

Source: JOUGLEUX M. et LIVIAN Y-F., *Management et contrôle de gestion*, Editions Foucher, Paris, 2007, p 143.

الجدول رقم (07): المؤشرات القاعدية الخاصة بالأداء الاجتماعي

الأداء الاجتماعي	
تقييم الأداء الاجتماعي هو العملية التي تقيس عبرها المؤسسة أدائها الاجتماعي المتعلق بمهمتها وأهدافها الاجتماعية، إضافة إلى أهداف المساهمين الأساسيين. يمكن أن يكون تقييم الأداء الاجتماعي عملية داخلية أو خارجية. فعندما تكون داخلية تعتبر "تقييما ذاتيا"، وعندما تكون خارجية تعتبر "تدقيقا اجتماعيا"، أو "تصنيفا اجتماعيا" ¹ .	
المؤشرات القاعدية	
التشغيل	- نوع التوظيف ونوع العقد. - خلق مناصب عمل ورقم الأعمال المتوسط.
العلاقات بين العمال والإدارة	- نسبة العمال الذين تمثلهم المنظمات النقابية أو جهات أخرى. - القواعد والإجراءات المعلوماتية الخاصة بالتفاوض مع العمال حول تعديلات أنشطة المؤسسة، مثل إعادة البناء الهيكلي.
الصحة والأمن	- التصريح بحوادث العمل والأمراض المهنية. - التعريف باللجان الرسمية الممثلة للعمال. - حوادث العمل العادية، حوادث العمل المميتة، أيام العمل الضائعة، معدل الغيابات.
التدريب والتعليم	- متوسط عدد ساعات التدريب لكل عامل حسب السنة أو حسب الفئة التي ينتمي إليها العامل.
تنويع وتكافؤ الفرص	- التعريف بسياسات أو برامج تكافؤ الفرص. - البنية التنظيمية للإدارة العامة مع توضيح عدد النساء والرجال مع مؤشرات التنوع الثقافي.

Source: JOUGLEUX M. et LIVIAN Y-F., *Management et contrôle de gestion*, Editions Foucher, Paris, 2007, p 144.

¹ شبكة تعميم وتشجيع المؤسسات الصغيرة، تقييم الأداء الاجتماعي، متوفر على الموقع الإلكتروني بتاريخ 16:30 الساعة على (2019/03/12):

من خلال الجداول السابقة، نلاحظ أن تقرير (GRI) اقترح مؤشرات قاعدية لقيادة سياسة التنمية المستدامة للمؤسسة تمثل محاور الأداء الثلاثة: الأداء الاقتصادي، الأداء البيئي والأداء الاجتماعي مجتمعة.

ثالثاً: مراحل إعداد لوحة القيادة

تمر لوحدة القيادة بأربعة مراحل أساسية لإعدادها، نلخصها في الآتي:¹

1. **تحديد مهام مراكز المسؤوليات (تحديد النتائج والأهداف المسطرة):** يتم تحديد النتائج والأهداف المسطرة اعتماداً على المسؤولين بأهداف المصلحة، فقبل إعداد أي مسؤول للوحة قيادة مركزه أو قسمه، لا بد أن يكون ذا دراية بمهامه التي تسمح له بالوصول للأهداف المرجوة، فالدور التقييمي للوحة القيادة يستدعي تحديد أدق للمسؤوليات والمهام ويتطلب هذا توفر المعلومات الضرورية، مما يسمح باتخاذ القرارات المناسبة.
2. **تحديد العناصر الأساسية المحددة للمهام وتنشيط المسؤولين:** لا بد من اختيار بعض العناصر الأساسية التي تعبر عن هذه الأهداف وتكون بالطريقة التي تسمح لكل مسؤول من متابعة وتحقيق الأهداف، فنوعية القيادة تعمل على تحسين أداء المسؤولين والممثلين من خلال مشاركتهم في الأعمال، وللنجاح تعتمد على عاملين أساسيين هما:
 - التقيد بالوقت المحدد للقيام بالدور المكلف لهم.
 - تحديد مهام كل شخص مع توفير المعطيات اللازمة لنجاح العمل.
3. **تحديد المعايير واختيار المؤشرات:** تعتبر المعايير والمؤشرات قلب لوحة القيادة، إذ تسمح بالتأكد من مدى تحقيق الأهداف وتقييم التغيرات الطارئة في نشاط معين، كما تمكن من التحكم في مدى نجاح العمل لتحقيق نتائج مرضية، ويتم تحديد المؤشرات التي تسمح لكل مسؤول بمتابعة نشاط مصلحته ويستحسن أن يكون عددها قليل، ويجب أن تخضع هذه المؤشرات إلى مجموعة من الشروط من بينها:
 - لا بد أن تكون ثابتة على مدى الزمن.
 - يجب أن تكون هذه المؤشرات معبرة، إذ أن هذه الأخيرة ليست هدفاً في حد ذاتها وأنها وسيلة لمراقبة مراكز المسؤوليات.

¹ FERNANDEZ A., op.cit., P 230.

- لا بد أن تكون ذات منفعة وسهلة الاستعمال (مختصرة).
- 4. **جمع وتحليل المعطيات:** إن الجمع المنظم للمعلومات يعطينا ضمانا أكبر لفعالية المعلومات المتوفرة وعموما لا يوجد جمع مثالي للمعطيات، إذ لا بد من:
 - أن يكون كل مؤشر قابل للتغيير والمعالجة في إطار جمع وتحليل المعلومات.
 - أن يكون المؤشر بسيط حتى نتمكن من وضعه في إطار جمع وتحليل المعلومات.
 - مصادر المعلومة تسمح بتحديد وجهة التنفيذ.

رابعا: تصميم لوحة القيادة

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

- تحافظ على عدد قليل من المؤشرات والتي تكون مهمة للمسيرين.
 - تخصيص وثيقة لمستعملها وتحديد الأهداف الموكلة إليه.
 - جمع المعلومات للانتقال من مستوى إلى آخر وبالتالي تسهيل الحوار بين مختلف المسؤولين.
- يظهر التصميم العام للوحة القيادة من خلال الأربع مناطق التالية:
1. **منطقة المؤشرات الاقتصادية:** تمثل مختلف المؤشرات التي يتم اختيارها كعناصر أساسية في عملية التسيير في المراحل السابقة.
 2. **منطقة النتائج:** إن النتائج المعروضة بهذه المنطقة يمكن أن تكون شهرية أو تراكمية (مجموعة نتائج الشهر منذ بداية السنة)، كما يمكن أن تكون شهرية وتراكمية معا. والمعلومات المتواجدة في لوحة القيادة تربط عادة بعنصرين: النشاط والأداء المالي لمركز المسؤولية. ويعبر عن النشاط بـ (عدد الوحدات المنتجة، كمية المواد المستهلكة، عدد ساعات العمل...إلخ)، وكذا من خلال مؤشرات نوعية، مثل معدل الغياب، حصة السوق، وغيرها. أما بالنسبة للأداء المالي لمراكز المسؤولية فيعبر عنه من خلال الأعباء والتكاليف، هوامش ومساهمات المنتجات، النتائج الوسطية (قيمة مضافة، التمويل الذاتي...إلخ).

¹ رقاد سليمة، بوغازي زينب، واقع لوحات القيادة في المؤسسات الجزائرية: دراسة حالة مؤسسة BCR، الملتقى الوطني الأول حول واقع تقنيات مراقبة التسيير في المؤسسات الجزائرية: تحليل الموجود من أجل استشراف الإبداعات المستقبلية، جامعة المسيلة، يومي 13 و14 ماي، 2013، ص 11.

3. **منطقة الأهداف:** نجد في هذه المنطقة من لوحة القيادة الأهداف التي حددت لفترة معينة. والأهداف المعروضة بهذه المنطقة يمكن أن تكون أهداف شهرية أو تراكمية أو الاثنين معا، كما يمكن أن تكون أهداف تخص النشاط أو الأداء المالي أو الاثنين.
4. **منطقة الانحرافات:** يتم الحصول على الانحرافات بإيجاد الفرق ما بين الأهداف والنتائج الفعلية، ويعبر عنها بقيم مطلقة أو بنسب مئوية، حسب طبيعة المؤشرات. ويتم عرض الفروق إما حسب الزمن (فروق شهرية، تراكمية، أو الاثنين)، أو حسب النشاط والأداء (فروق تخص النشاط، أو تخص الأداء المالي، أو الاثنين معا). ويمكن تجميع هذه المناطق الأربع في جدول واحد كما هو مبين في الآتي:

الجدول رقم (08): نموذج للوحة القيادة

منطقة الانحرافات	منطقة الأهداف	منطقة النتائج الفعلية	منطقة المؤشرات أو مراكز التحميل
			الصف 1: - مؤشر أ - مؤشر ب الصف 2: الصف ن:

SOURCE: ROUACH M. et GERARD N., *Contrôle de gestion bancaire*, RB, Paris, 5^{ème} Edition, 2009, p593.

كما لا يوجد شكل محدد للوحة القيادة، والشكل الأكثر استخداما هو:¹

الجدول رقم (09): شكل لوحة القيادة

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

SOURCE: ZOUAOU M., *Budgets, Contrôle budgétaire et tableaux de bord*, IFID, Tunis, 25^{ème} Promotion, 2006-2007, P 171.

¹ ZOUAOU M., *Budgets, Contrôle budgétaire et tableaux de bord*, IFID, Tunis, 25^{ème} Promotion, 2006-2007, p 171.

المبحث الثاني: لوحة القيادة الاجتماعية (لوحة قيادة الموارد البشرية)

تعتبر الموارد البشرية جوهر خلق القيمة في المؤسسة، وهي عنصر استراتيجي مهم ومصدر للميزة التنافسية المستدامة، حيث زادت أهمية وظيفة إدارة الموارد البشرية في المؤسسة من مجرد وظيفة للأفراد إلى شريك استراتيجي،¹ كما أنها مصدر لخلق القيمة فيمكن أن تكون مصدرا للتكلفة إذا لم يتم تسييرها بشكل جيد، بل لا بد من عملية التحسين حتى يتم مواكبة تغيرات المحيط ومن أهمها المنافسة، ولأنه كما هو معروف أن ما لا يمكن قياسه لا يمكن تحسينه أو تسييره، فإن تحقيق الأهداف وتحسين الأداء يتطلب نظام قيادة فعال توفره لوحة القيادة الاجتماعية.

المطلب الأول: مفاهيم أساسية حول لوحة القيادة الاجتماعية

سننطلق في هذا المطلب إلى تعريف لوحة القيادة الاجتماعية، أهميتها وخصائصها.

أولاً: تعريف لوحة القيادة الاجتماعية

تعددت تعريفات لوحة القيادة الاجتماعية نذكر أهمها في الآتي:

- تعرف لوحة القيادة الاجتماعية بأنها: جدول يتوافق ونظام معلومات الموارد البشرية يسمح بمعرفة المعلومات اللازمة لمعرفة تطورات الموارد البشرية على المدى القصير والذي بدوره يسهل أداء المسؤوليات.²
- تعرف أيضا بأنها "مجموعة من المؤشرات الاجتماعية المرتبة في نظام خاضع لمتابعة أداء فريق عمل أو مسؤول ما للمساعدة على اتخاذ القرارات والتنسيق والتقييم والرقابة على عمليات إدارة الموارد البشرية، كما تعتبر أداة اتصال تسمح لمراقبي التسيير بلفت انتباه مدير الموارد البشرية إلى النقاط الرئيسية في إدارته بهدف تحسينها".³

¹ ALLEGRE C-B. et autres, **Gestion des ressources humaines valeur de l'immatériel**, Edition De BOECK Université, Paris, 2008, p 07.

² GERVAIS M., **Contrôle de gestion**, Economica, Paris, 9 éme Edition, 2009, p 665.

³ ALAZARD C. et SEPARI S., **Contrôle de Gestion**, Edition Dunod, France, 5 ème Edition, 2001, p 591.

- يعرف (Martory Bernard) لوحة القيادة الاجتماعية أنها "مجموعة وسائل توضع تحت تصرف المسؤولين، وهي تجمع وتعرض المعلومات من أجل إمكانية اتخاذ قرارات اجتماعية جيدة".¹

اعتمادا على التعاريف السابقة، يمكن القول أن لوحة القيادة الاجتماعية هي عبارة عن مجموعة من المؤشرات الاجتماعية ومؤشرات العمليات وخلق القيمة الملائمة، التي يتم عرضها في أشكال بيانية تحت تصرف المسؤولين التي تسمح لهم باتخاذ القرارات الملائمة وتساهم بشكل فعال في قيادة أداء وظيفة إدارة الموارد البشرية وتنفيذ استراتيجياتها وسياساتها، كما تبين أثرها في خلق القيمة المضافة.

ثانيا: أهمية لوحة القيادة الاجتماعية

تتمثل أهمية لوحة القيادة الاجتماعية بالنسبة للمؤسسة في أنها تؤدي ثلاث وظائف أساسية هي:²

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

ثالثا: خصائص لوحة القيادة الاجتماعية

إن الأسباب التي تؤدي بالمسيرين للاعتماد على لوحة القيادة الاجتماعية هي مختلف الخصائص الإيجابية التي تتصف بها ومنها:³

¹ MARTORY B., *Les tableaux de bord sociaux*, Edition LIAISON, Paris, 2004, p 25.

² EDIGHOFFER J-R., *Précis de gestion d'entreprise*, Edition Nathan, France, 2001, p 106.

³ MARTORY B., *op.cit.*, p 25 – 27.

1. وفاء وتمائل المعطيات: أي أن المعلومات غير قابلة للنقاش والنزاع بكونها محددة من خلال مبادئ واقعية واضحة بصفة متماثلة عن طرق تحديد مسبق للمصطلحات والمتغيرات المستعملة والحسابات.
2. ديناميكية وسرعة الإنتاج: فالمعلومة الاجتماعية سريعة التغير.
3. الوضوح، إمكانية القراءة والاختيار: إمكانية وسرعة الحصول على المعلومة الموجودة في لوحة القيادة الاجتماعية وسهولة استغلالها من طرف العمال، ومنه جذب اهتمامهم لها.
4. الدقة: تحديد مبادئ القياس والحساب مع الحرص على التنسيق والملائمة بين ظاهرة معينة وجودة قياساتها.
5. وسيلة جيدة للقيادة: يمكن استعمال لوحة القيادة الاجتماعية في عملية القيادة لأنها تعد في الوقت المناسب، مكيفة مع القرارات الواجب اتخاذها، تنبؤية، متناسقة مع الاستراتيجيات.
6. لوحة القيادة الاجتماعية القاعدة الأساسية لاتخاذ القرارات الاستراتيجية: حيث تسمع بما يلي:
 - ✓ التنبؤ من خلال تتبع تطورات المؤشرات عبر فترة زمنية معينة.
 - ✓ دراسة وتشخيص المحيط الخارجي والداخلي للمؤسسة بواسطة مؤشرات خاصة.
 - ✓ إمكانية الاعتماد على مقارنة قيم مؤشرات المؤسسة مع قيم مؤشرات المنافسين.
 - ✓ زرع أدوات القيادة الاجتماعية الثلاثة:¹
 - حامل المؤشرات الذي يقيس ويتابع المتغيرات الكبرى الاجتماعية في مستوى يتوافق مع مسؤوليات القادة، العمال، الأجور، وقت العمل، السلوكيات...إلخ.
 - المراقب الذي تتمثل مهمته في المراقبة والتنبه بالمتغيرات ذات تأثير داخلي أو خارجي عميق.
 - الرادار الذي يتنبأ بالمتغيرات من حيث العمالة وهيكلتها داخل المؤسسة، بتغيرات سوق العمل، سلوكيات المأجورين والتطورات التنظيمية...إلخ.

المطلب الثاني: أسس وقواعد بناء لوحة القيادة الاجتماعية

يعتبر مخطط الموارد البشرية فرصة ممتازة ومناسبة لجميع فرق الموارد البشرية وتحفيزهم حول رهانات موحدة، فهو فعل خالق للقيمة، تكون انعكاساته إيجابية على أهداف النشاط الفردي والجماعي.

¹ MARTORY B., op.cit., p 15.

أولاً: إعداد مخطط العمل للموارد البشرية

الاجتماع الأول يبدأ بمرحلة المعلومات، من خلالها يقوم مدير الموارد البشرية بطرح الرهانات الاستراتيجية، ثم تتبعها مرحلة العصف الذهني التي تسمح للمشاركين بإسقاط الاستراتيجية على نشاطهم بتحديد مساهمتهم في تحقيق هذه الرهانات وفهم الرابط بين أنشطتهم والنتائج الاقتصادية. ولا بد من وضع مخطط عمل للموارد البشرية تحت مسؤولية مدير الوظيفة، ومشاركة الأطراف المعنية، يسمح بإسقاط التوجهات الاستراتيجية، واستجابة وتفاعل كلي للمسؤولين، كما تسمح برفع نسبة النجاح وتوضيح سياسات لحماية العامل والتسيير الفعال للموارد البشرية¹. وتنقسم إلى:

1. **المفاتيح الأساسية للنجاح:** العوامل الأساسية للنجاح هي الشروط الجوهرية والتي تسمح ببلوغ

الأهداف، والصمود أمام عوامل المحيط العدائية (قوة تفاوض الزبائن، الموردون، المنافسون الجدد، المنافسة الحالية... الخ)².

لا بد أولاً من تعيين العوامل التي تؤثر مباشرة في النتائج المالية وإشباع الزبائن ثم تحديد تلك المتعلقة بتطوير الكفاءات وإنجاز العمليات بكفاءة، هذه العوامل أيضاً تدعى موجّهات وناقلات القيمة، فهي تساهم بشكل فعال في خلق القيمة.

2. **أنشطة الموارد البشرية الملائمة:** بعد تحديد عوامل النجاح الأساسية المرتبطة بأنشطة الموارد البشرية، يقوم فريق الموارد البشرية بتحديد أنشطة وتطبيقات الموارد البشرية الموافقة للنقطتين الأوليتين (ليس بالضرورة وضع قائمة لأنشطة الموارد البشرية، بل تحديد تلك الحاسمة فقط في بلوغ النتائج)³.

3. **مؤشرات قياس أنشطة الموارد البشرية ومستوى الأداء:** بعد تحديد أنشطة الموارد البشرية الملائمة يتم تحديد مستويات الأداء المنتظرة والمؤشرات التي تسمح بمتابعة تقدمها، لذلك يجب تقييم لوحة القيادة الاجتماعية لوظيفة إدارة الموارد البشرية بصفة دورية ومنتظمة، وإعادة بنائها سنوياً لأن المؤشرات ذات طبيعة متغيرة ومتطورة، كما أن مفهوم الأداء ورهانات المؤسسة تتغير⁴.

¹ LANGLOIS L., BONNIER C. et BRIGER M., **Contrôle de gestion**, Editions BERTI, Paris, 2008, P 349.

² Ibid, P 351.

³ IMBERT J., **Le tableau de bord RH, construire mettre en œuvre et évaluer le système de pilotage RH**, Edition d'Organisation groupe Eyrolles, Paris, 2007. p 104.

⁴ Ibid, p 105.

ثانيا: تحديد أهداف لوحة القيادة الاجتماعية

تتميز لوحة القيادة الاجتماعية بمجموعة من الأهداف، يمكن استخلاصها فيما يلي:¹

1. عرض المعلومات لتسهيل عملية اتخاذ القرار وتقييم أداء الموارد البشرية.
2. الأخذ بعين الاعتبار المخاطر الاجتماعية.
3. فرز المعلومات الهائلة والكثيرة.
4. وضع تحت المجهر الموارد البشرية وتحفيزها من أجل خلق القيمة.
5. توضيح مساهمة تطبيقات الموارد البشرية في خلق القيمة المضافة الاقتصادية، القيمة الاجتماعية والقيمة الفكرية.
6. التحكم في عمليات الموارد البشرية الوظيفية والعرضية والواقع من فعاليتها وفعاليتها.

ثالثا: أنواع لوحة القيادة الاجتماعية

تنقسم لوحة القيادة الاجتماعية حسب المدة الزمنية إلى:²

1. لوحة القيادة الاجتماعية بتواتر شهري:

إن لوحة القيادة الاجتماعية بتواتر شهري تتناسب مع أهداف تسيير الموارد البشرية خاصة فيما يتعلق بمتابعة تطور الكتلة الأجرية، أنشطة وتكاليف التدريب، وتنقسم إلى:³

أ. لوحة القيادة الاجتماعية بنتائج تحليلية مفصلة:

بالاعتماد على القيم لنتائج الشهر المعني، والمؤشرات تبدو مفصلة بأعلى الدرجات كي تسمح القيام بتحليل دقيق، تسمح لوحة القيادة الاجتماعية بالتواتر الشهري القيام بنشاطات مهمة لتحقيق الأهداف المحددة، حيث أنه كل مؤشر يقيم كل شهر ويقارن بالشهرين السابقين، ويتم تجميعها في بداية السنة.

¹ MARTORY B., *op.cit.*, p 28.

² GAVINO K. et ADRIEU Z., **Bilan social et tableau de bord: des outils de pilotage au service des ressources humaines**, Collection les diagnostics de l'emploi territorial, France, n° 9, 2005, p 18

³ TAIEB J-P, **Les tableaux de bord de la gestion sociale**, Edition Dunod, Paris, 2000, p 173.

ب. لوحة القيادة الاجتماعية التدريجية:

تقوم لوحة القيادة الاجتماعية التدريجية بعرض المؤشرات الشهرية، وذلك من أجل توضيح وإبراز التطورات الحاصلة خلال السنة، وتستخدم عادة في متابعة تطورات حركية العمالة والغياب.¹

2. لوحة القيادة الاجتماعية بتواتر سنوي:

لوحة القيادة الاجتماعية بتواتر سنوي تتعلق بالمستويات الاستراتيجية لإدارة المؤسسة، ومديرية الموارد البشرية التي تقوم بمتابعة الأهداف المتوقعة على المدى الطويل، وبعد عدة سنوات من المقارنة يمكن قياس المؤشرات وتوضيح الاتجاهات العامة لتطورها، والانحرافات الناجمة تسهل الوصول للأهداف المدروسة.²

المطلب الثالث: الفاعلين في لوحة القيادة الاجتماعية

سننطلق في هذا المطلب إلى كل من: الانتقال من استراتيجية المؤسسة إلى مخطط العمل للموارد البشرية والتعرف على مهام لوحة القيادة الاجتماعية.

أولاً: الانتقال من استراتيجية المؤسسة إلى مخطط العمل للموارد البشرية

المؤسسة التي تنجح اليوم هي التي تستطيع تحصيل ربح يسمح لها بتحقيق الاستثمارات اللازمة لتطورها، فهدف المؤسسة هو زيادة قدرتها الاقتصادية، إن المؤسسة التي تزيد على المدى القصير من أرباحها دون حماية وتطوير لقدرتها الاقتصادية تهدم قيمتها، هذه الأخيرة تحتاج بصفة كبيرة إلى الميزة التنافسية التي لا تتوقف اليوم فقط على ملاءمة العرض والقدرة على الإبداع، بل على الصورة المجتمعية للمؤسسة.

إن أداء المؤسسة مرتبط بقدرتها على تسيير تماسك الذكاء الجماعي، فعملية الاستراتيجية لم يعد يمكن تطبيقها بطريقة من الأعلى نحو الأسفل، إذا ما أخذنا بعين الاعتبار التعقد المتزايد لمشاكل التسيير، الاستجابة التي تتطلب مشاركة جميع المسؤولين والعمال، هؤلاء معنيون بمستقبل مؤسستهم فلا بد أن يتمكنوا من التعبير على تحليلهم ورؤيتهم، فهو العامل الأول في نجاح العملية الاستراتيجية، بدورهم

¹ Le LOUARN J-Y., *Les tableaux de bord ressources humaines*, pilotage de la fonction, Edition Liaisons, Paris, 2008, P 57.

² GAVINO K. et ADRIEU Z., *op.cit.*, p 19.

مسؤولي الموارد البشرية اليوم هم مدمجون في اتخاذ القرارات. فقيمة خبرتهم تكمن في القدرة على التحليل وقوة اليقين على توضيح فائدة الحلول للموارد البشرية التي يصنعونها، التي تسمح بتقوية إمكانية تنفيذ بعض القرارات وتسمح بمراقبة التنفيذ الاستراتيجي.¹

وبعد تحديد التوجهات الاستراتيجية تبقى خطوتين أساسيتين: اتصال الاتجاهات الاستراتيجية، ومشاركة المدراء في التنفيذ الاستراتيجي وهو أمر مهم.

ثانيا: مهام لوحة القيادة الاجتماعية

لقيادة المؤسسة في ظل بيئة تتسم بعدم التأكد والحركية، يظهر دور ومكانة لوحة القيادة الاجتماعية كوسيلة على مستوى إدارة الموارد البشرية تسمح بالوقوف على مدى تحقق الأهداف وطبيعة الإجراءات التصحيحية التي يتخذها المسير من خلال تحليله للانحرافات، ويظهر دور لوحة القيادة الاجتماعية من خلال المهام التالية:²

1. **لوحة القيادة الاجتماعية أداة تجميع البيانات:** إن عملية التجميع لا تعني حذف أو إهمال المعلومات التي تتعلق بالموارد البشرية وإنما لوحة القيادة الاجتماعية ماهي إلا بناء متكامل لجمع معطيات اجتماعية تسمح بمتابعة مهام تطور التوظيف، مراقبة الكتلة الأجرية، الكفاءات، إنتاجية العمل، أحوال الموظفين...إلخ. لذا لا يمكن ضم عمليتي الحذف أو الإهمال للمعلومات الخاصة بالموارد البشرية.
2. **لوحة القيادة الاجتماعية أداة للتشخيص:** يقوم مدير إدارة الموارد البشرية بالتركيز على مختلف الظواهر التي قد تواجه عملية تحقيق الأهداف، فلوحة القيادة الاجتماعية أداة مساعدة من حيث مختلف المؤشرات لأنها تساعد المسؤول في تحليل مختلف الانحرافات المتواجدة لتقديم الحل الأمثل والتفكير بما يناسب جميع نقاط الضعف في نشاط المورد البشري.
3. **لوحة القيادة الاجتماعية أداة لإدارة الحوار:** لوحة القيادة الاجتماعية تفيد مستعمليها كونها تولي اهتماما بلغة التواصل بين أعضائها ومسؤوليهم، فمن خلال هذه اللوحة يستطيع مدير إدارة الموارد البشرية عرض مختلف النتائج المحققة والتعليق عليها من خلال الشرح الكامل لمختلف

¹ IMBERT J., *Le tableau de bord RH, construire mettre en œuvre et évaluer le système de pilotage RH*, Edition d'Organisation groupe Eyrolles, Paris, 2007, p 95.

² GUEJ N. et autres, *Le contrôle de gestion pour améliorer la performance des entreprises*, Edition D'Organisation, Paris, 3 ème Edition, 2000, p 285.

- الانحرافات المتواجدة ووضع التصحيحات اللازمة في محيط عمله، ويمكن للمسؤولين الاستعانة بالإدارات الأخرى في المؤسسة من أجل تحقيق الأمثلة للتعزيز من صلاحية هذه اللوحة.
4. **لوحة القيادة الاجتماعية أداة لتحفيز المسؤولين:** تعد لوحة القيادة الاجتماعية وسيلة مساعدة لمسؤوليها في تحقيق أهدافهم المسطرة، فهي بذلك تعكس أدائهم نحو رفع تحدياتهم لتحقيق الأفضل، فإن لوحة القيادة الاجتماعية ماهي إلا التقدم بالأحسن لتوليد الشعور الذي ينعكس في الدافع الذي يبعث عمليتي التحفيز والانسجام لتحقيق روح العمل الجماعي بين أعضاء فريق الموارد البشرية بوجه عام ولدى مدير الموارد البشرية بوجه خاص.
5. **لوحة القيادة الاجتماعية أداة لتحسين الكفاءات:** تعمل لوحة القيادة الاجتماعية بإشعار مدير إدارة الموارد البشرية بروح المسؤولية اتجاه الأدوار التي يقوم بها، وحسن استغلالها تجعله يتعمق أكثر فأكثر في تصورات لاتخاذ القرارات التي تقلل من الانحرافات، فهي وسيلة مساعدة لتنمية وتكوين المسؤولين لجعلهم يتخذون القرارات بالشكل الصحيح وإجراء مختلف عمليات الاتصال داخل المؤسسة مع المتعاملين معهم لمساعدتهم في إيجاد الحلول للمشاكل المعقدة.
6. **لوحة القيادة الاجتماعية أداة للتنبؤ:** تساعد لوحة القيادة الاجتماعية على التنبؤ بالوضعية المستقبلية وذلك بالاستناد على ما سبق دراسته في الحاضر ومعالجته، أي أن لوحة القيادة الاجتماعية ليست فقط ما يقدم في الوضعية الحالية والماضية، إنما هي دراسة الوضعية المستقبلية وذلك انطلاقاً من دراسة وملاحظة مكونات لوحة القيادة (الأهداف) لذلك يمكن اعتبار لوحة القيادة الاجتماعية أداة قد تسمح بالزيادة في نسبة التأكد من المستقبل بالنسبة لمسير الموارد البشرية.
7. **لوحة القيادة الاجتماعية أداة للمراقبة:** تعتبر لوحة القيادة الاجتماعية أحسن أداة للمراقبة لأنها تسمح بالتعديل، وهذا ما يساعد في تحقيق التدفق لمعلومات الموارد البشرية بالدقة المطلوبة، لذا فإن هاته الأخيرة تعتبر كدليل إرشاد وتوجيه لقسم الموارد البشرية نحو تحقيق الأهداف المرجوة بالكفاءة والفاعلية المطلوبتان.
8. **لوحة القيادة الاجتماعية أداة مساعدة لاتخاذ القرارات:** تساهم لوحة القيادة الاجتماعية بشكل كبير في اتخاذ القرارات لكونها أداة من أدوات المراقبة، ومن خلال عملية اتخاذ القرارات يجب أن يكون المسؤول عنها متميزاً ببعض من الصفات التي تمكنه من اتخاذ القرارات المناسبة منها:

روح المسؤولية، الضمير المهني، الأمانة العلمية، تقديم المصلحة العامة عن المصلحة الخاصة...الخ.

9. **لوحة القيادة الاجتماعية أداة للتقييم:** تعمل لوحة القيادة الاجتماعية على تقييم أداء المورد البشري من أجل مقارنة أهدافه المسطرة، فهذا يسمح لمدير الموارد البشرية القيام بأداء مهامه بفعالية في قسمه انطلاقاً من الفروقات الجوهرية التي يعتمد عليها لكل من الأداء المتوقع والأداء المحقق.

المبحث الثالث: أثر لوحة القيادة الاجتماعية في تقييم أداء الموارد البشرية

تسعى إدارة الموارد البشرية إلى تحقيق أهدافها الاستراتيجية، حيث أنه لا يمكن التأكد من الوصول إلى هاته الأهداف إلا من خلال الحيازة على لوحة قيادة اجتماعية متكاملة تحتوي على مختلف المؤشرات الضرورية لقيادة أنشطتها، وهذا ما سيتم تناوله في الآتي:

- ✓ مساهمة مؤشر التوظيف في تقييم أداء الموارد البشرية.
- ✓ مساهمة مؤشر ظروف عمل إدارة الموارد البشرية في تقييم أداء الموارد البشرية.
- ✓ مساهمة مؤشر التدريب في تقييم أداء الموارد البشرية.

المطلب الأول: مساهمة مؤشر التوظيف في تقييم أداء الموارد البشرية

إن هدف التوظيف هو تحقيق أقل تكلفة وأقصر أجل تعيين الموارد البشرية في المناصب المشغولة، وعليه فإن إدارة الموارد البشرية تحتاج إلى قياس تكلفة التوظيف، عائدته ومدته.

1. **تكلفة التوظيف:** هي عبارة عن دمج التكاليف التالية:¹

- تكلفة مصدر المرشحين وتمثل في: تكلفة الوكالة الخاصة، تكلفة الإعلان.
- تكلفة موظف مكتب التوظيف: وتمثل في تكلفة ساعات الموظف التي استغرقها في عملية التوظيف، وتمتد هذه المدة منذ تلقي الموظف لطلب رسمي من المؤسسة لتشغيل منصب شاغر إلى توظيف عامل في هذا المنصب، وطريقة حساب هذه التكلفة هي كالتالي:

¹ صراح حمدي، لوحة القيادة الاجتماعية أساس اتخاذ القرار لإدارة الموارد البشرية، الملتقى الدولي صنع القرار في المؤسسة الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، الجزائر، 2009، يومي 14-15 أبريل، ص 4.

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

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

❖ **التكلفة المعيارية للموظف = متوسط تكلفة الساعة الواحدة * المدة المتوسطة لعملية التوظيف.**

- تكلفة النقل والإيواء: تتحمل المؤسسة كل تكاليف المرشحين.
- تكلفة تعلم الموظف الجديد: لا بد من تحسين مستوى العامل الجديد، لأنه لا يملك نفس مستوى كفاءة العامل الذي شغل منصبه.

2. **مدة التوظيف:** تمتد هذه المدة منذ تاريخ تلقي الموظف لطلب رسمي من المؤسسة لتشغيل منصب شاغر إلى توظيف عامل في هذا المنصب، ويمكن تقسيمها إلى ثلاثة أجزاء من أجل تقييم أفضل:

- مدة الاستقطاب: وتمتد من تاريخ تلقي طلب التوظيف إلى غاية الحصول على 80% أو 90% من طلبات العمل من طرف المستقطبين.
- مدة الاختبار: وتمتد منذ تاريخ تلقي طلب التوظيف من طرف المنظمة إلى غاية تعيين الفرد في منصب العمل.
- مدة بداية العمل: وتمتد منذ تاريخ تلقي طلب التوظيف إلى غاية بداية الفرد عمله.

3. **كمية الاستقطاب:** لتقييم الكمية التي تحصل عليها نشاط الاستقطاب نلجأ للمؤشرات التالية:

أ. **مؤشر الإجابة على المنصب المعلن:** ويمكن حسابه في الصيغة الآتية:

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

ويجب مقارنة هذه النسبة لمختلف المناصب ولعدة أشهر أو عدة سنوات، وكذا بين الطلبات المتحصل عليها من المحيط الداخلي أو الخارجي ثم يتم تحليل سبب الفروق.

ب. **مؤشر كفاءة التوظيف:** توفر الأفراد ذوي الجودة المطلوبة واللازمة لأداء مهام المنصب الشاغر، ومنه نقيس مستوى كفاءتهم، مدى بقائهم ونسبة تطورهم حيث:

- مستوى كفاءة العامل: تقييم كفاءة العامل الجديد بعد سنة من تعيينه بمنحه مثلاً نسبة مئوية 80%.

- بقاء الموظفين الجدد: ويقاس كالتالي:

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

- التطور في المسار الوظيفي: ويقاس كالتالي:

❖ **نسبة التطور** = عدد الموظفين الجدد الخاضعين للترقية بعد سنة من تعيينهم / العدد الكلي للموظفين الجدد قبل سنة.

ومنه فإن مؤشر كفاءة التوظيف يقاس كالتالي:

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

4. **إثبات مصداقية طرق الاختيار:** تقوم المؤسسة بقياس مدى جودة طرق الاختيار المستعملة، وذلك بحساب معامل الارتباط بين مستوى كفاءة بعض الموظفين بعد مرور فترة من اختيارهم ومستوى الكفاءة لهم الذي توقعه موظف الاختيار الذي يتبع المعايير التالية:¹

- إذا كانت قيمته تتراوح بين (0 - 0.30) تكون جودة طرق الاختيار ضعيفة؛
- إذا كانت قيمته تتراوح بين (0.30 - 0.40) تكون جودة طرق الاختيار متوسطة؛
- إذا كانت قيمته تتراوح بين (0.40 - 0.50) تكون جودة طرق الاختيار جيدة؛
- إذا كانت قيمته تتراوح بين (0.50 - 1) تكون جودة طرق الاختيار ممتازة.

المطلب الثاني: مساهمة مؤشر ظروف عمل إدارة الموارد البشرية في تقييم أداء الموارد البشرية:

سنتطرق في هذا المطلب إلى كل من: التغيب، دوران العمل وحوادث العمل.

1. **التغيب:** نستعمل مؤشر التغيب لقياس حدته، وهو كالتالي:

❖ **مؤشر التغيب** = عدد ساعات الغياب لفترة معينة / ساعات العمل النظرية لنفس الفترة.

¹ صراح حمدي، مرجع سابق، ص 7.

يجب مقارنة هذا المؤشر خلال فترات زمنية متباينة من أجل الحصول على معلومات جيدة، فكلما كان هذا المؤشر كبير فهو دليل على تدهور ظروف العمل أو كون العامل يملك مشاكل خارجية... إلخ.

كما يتم حساب مؤشر درجة تكرار الغياب كالآتي:¹

❖ **تكرار التغيب** = عدد ساعات الغياب لفترة معينة / العدد المتوسط للعمال الموافق لنفس الفترة.

2. **دوران العمل:** وهو عدم رضى العمال بالسياسة التي تدير المؤسسة مما يؤدي إلى خروجهم أو تركهم للمؤسسة، ويعتبر مشكلة إن أصبح يمثل نسبة كبيرة، بحيث أن النسبة القليلة لا تعتبر مشكلة، بل على العكس فهي بمثابة مؤشر لتجديد المعارف والكفاءات. كما يمكن قياس معدل دوران العمل في الصيغة التالية:

❖ **معدل دوران العمل** = عدد العمال التاركين للمؤسسة في السنة $N * 100 /$ عدد العمال في 01 جانفي للسنة N .

- **تكلفة دوران العمل:** يمكن تقدير هذه التكلفة لأنه من الصعب حسابها، علما أنها تتكون من العناصر التالية:

- الانخفاض في إنتاجية العامل قبل الذهاب، تسديد تعويضات.
 - تكلفة الحصول على عامل من نفس كفاءة العامل السابق، وتشمل تكلفة الاستقطاب والتدريب.
 - تكاليف ناتجة عن عملية الترقية والنقل.
3. **حوادث العمل:** وهي عبارة عن إصابات تحدث للموظفين داخل العمل ناتجة عن قلة كفاءة العامل أو تدهور ظروف العمل. للقيام بتحليلهم يجب قياس درجتهم مثلا:

عامل يحمل آلة قابلة للانفجار، فإن سقط العامل نميز خمس حالات:²

- ✓ لا يسقط ← لا شيء.
- ✓ يسقط ثم ينهض دون أي مشكل ← سقوط.
- ✓ يتعرض لأذى ويتم معالجته في المركز الصحي ← حادث.
- ✓ لا يعود للعمل ← حادث مع توقف عن العمل.
- ✓ يسقط مع انفجار الآلة التي تقتله وتسبب خسائر ← كارثة.

¹ صراح حمدي، مرجع سابق، ص 11.

² DAYEN A., *Manuel de gestion*, AUF, Edition Ellipses, Paris, vol1, Décembre, 2004, p 479.

- **تكلفة حوادث العمل:** تتكون من العناصر التالية:

1. **تكلفة الاضطرابات:** وتتمثل في التكاليف المادية (المواد، المنتجات والوسائل) + التكاليف الناتجة عن توقف سير العملية الإنتاجية (تكاليف ساعات التوقف) + التكاليف الناتجة عن التأخر التجاري (عدم احترام الجودة، تدهور الجودة...إلخ).
2. **تكلفة التعديلات:** وهي تكلفة تعويض العامل + تكلفة اللجوء إلى زيادة ساعات أو شراء منتجات من خارج المؤسسة + كل الأعمال الإدارية الناتجة عن الحادث.

المطلب الثالث: مساهمة مؤشر التدريب في تقييم أداء الموارد البشرية

سننظر في هذا المطلب إلى تعريف مؤشر التدريب، تكلفة التدريب ومدته وتقييم كفاءته.

أولاً: تعريف التدريب

جهد منظم ومخطط لتزويد المشاركين بالمعلومات والمهارات والاتجاهات التي تساعدهم على تحسين أدائهم¹.

ثانياً: تكلفة التدريب ومدته

1. **مدة التدريب:** تحسب بالفرق بين نهاية التدريب وبدايته.
2. **تكلفة التدريب:** تنقسم تكلفة التدريب إلى تكاليف مباشرة وأخرى غير مباشرة، وهي كالآتي:²
 - التكاليف المباشرة: وتتمثل في: أجور المدربين، مصاريف كراء القاعات والوسائل، مصاريف النقل والإيواء...إلخ.
 - التكاليف غير المباشرة: وتتمثل في أجور المتدربين وامتيازاتهم الاجتماعية، وكذا المدربين إن كانوا مأجورين في المؤسسة، مع إضافة تكاليف الوظيفة المشرفة على التدريب وإدارته من: أجور المسيرين والعمال، المدة المستغرقة للمتدخلين من وظائف أخرى في إعداد برامج التدريب.

¹ عقلة محمد المبيضين، أسامة محمد جرادات، التدريب الإداري الموجه بالأداء، الطبعة الثانية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، 2012، ص 03.

² صراح حمدي، مرجع سابق، ص 10.

ونعتمد على المؤشرات التالية:¹

- ❖ **تكلفة التدريب = التكاليف المباشرة + التكاليف غير المباشرة.**
- ❖ **تكلفة التدريب للساعة = تكلفة التدريب / عدد الساعات المستغرقة في التدريب.**
- ❖ **تكلفة التدريب لكل متدرب = تكلفة التدريب / عدد المتدربين.**

ثالثاً: تقييم كفاءة التدريب

يتم تقييم كفاءة التدريب باتباع الخطوات التالية:

- تحديد الاحتياجات التدريبية والطرق المستعملة لذلك.
 - تحديد طرق ووسائل التدريب.
 - التنسيق بين حدود الميزانية، الاحتياجات والوسائل.
 - التنفيذ ومتابعة تطور الكفاءات.
 - قياس نتائج البرامج المطبقة، ويقترح كارك باتريك (Kirk Patrick) نموذج لهذا القياس بافتراض وجود أربعة نتائج للتدريب مرتبطة مع بعضها البعض، وهي كالتالي:²
1. **رد الفعل:** ويتعلق بوجهة نظر المتدرب في البرنامج من حيث التسهيلات، المدرب، المحتوى، التوقيت... إلخ، وعادة يطلب من المتدربين استقاء بيانات استقصاء بسيط في نهاية البرنامج ويفيد هذا النوع في الوقوف على آراء المتدربين في مدى نجاح البرنامج والعوائق التي تحول دون تحقيق التعلم.
 2. **التعلم:** وتستخدم نتائج التعلم في تحديد مدى اكتساب المتدربين للمبادئ، الحقائق، الأساليب، المهارات، والعمليات التي تم تقديمها في البرنامج التدريبي وبصفة أساسية يتم استخدام الاختبارات لتقييم مدى التعلم.
 3. **السلوك:** ويستخدم ناتج السلوك لتحديد مدى تغير سلوك المتدرب في الوظيفة كنتيجة لمشاركته في البرنامج التدريبي ويتم تقييم الجانب السلوكي للمتدرب عن طريق سؤال المديرين أو المشرفين أو زملاء المتدربين عن مدى التغير في أداء المتدرب أو مدى تكراره لأنواع السلوك التي تضمنها أو ركز عليها البرنامج التدريبي.

¹ MARTORY B. et CROZET D., op.cit., p 140.

² جمال الدين محمد المرسي، الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية، المدخل لتحقيق ميزة تنافسية لمنظمة القرن الحادي والعشرين، الدار الجامعية، مصر، 2003، ص 361، 362.

4. **النتائج:** ويتم استخدامها لتحديد العائد من البرنامج التدريبي، وقد تشمل النتائج انخفاض تكلفة الحوادث أو معدلات دوران العمل أو الفاقد في الوقت والمواد كما قد تشمل زيادة الإنتاجية والتحسن في الجودة أو خدمة العملاء.

خلاصة الفصل الثاني:

من خلال ما تطرقنا إليه في هذا الفصل توصلنا إلى أن لوحة القيادة الاجتماعية هي وسيلة لتوجيه أنشطة إدارة الموارد البشرية، حيث أنها تشكل الركيزة الأساسية لتقييم أداء الموارد البشرية، وتحتوي على مؤشرات مختلفة مبنية على احتياجات صانع القرار الاجتماعي، والقدرة على التنبؤ، ودراسة تنمية الموارد البشرية، ورصد تنفيذ استراتيجية الموارد البشرية، كل هذا لتقييم فعالية أداء الموارد البشرية.

الفصل الثالث

دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر - الشلف -

تمهيد:

بعدما تطرقنا في الجزء النظري إلى لوحة القيادة الاجتماعية وأثرها في تقييم أداء الموارد البشرية، سنقوم في هذا الفصل بعرض الجانب التطبيقي لدراستنا، وذلك لمحاولة إسقاط ما توصلنا إليه على واقع واحدة من المؤسسات الاقتصادية، ألا وهي مؤسسة اتصالات الجزائر. حيث أن هذه الأخيرة تمارس نشاطها في ظل القطاع العام تحت اسم "البريد والمواصلات"، كما أنها تعد من أكبر ركائز الدول الحديثة.

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

- ✓ نبذة عن مؤسسة اتصالات الجزائر.
- ✓ منهجية البحث والدراسة.
- ✓ عرض وتحليل نتائج الدراسة.

المبحث الأول : نبذة عن مؤسسة اتصالات الجزائر

تعتبر الجزائر واحدة من بين الدول التي بدأت تدرك أهمية تحديث قطاع الاتصالات، لذا سعت إلى إحداث مؤسسات عمومية في جميع المجالات من بينها مؤسسة البريد والمواصلات، والتي تحولت فيما بعد إلى اتصالات الجزائر، حيث أنها تنشط في مجال الاتصالات السلكية واللاسلكية، وفي ظل هذا السياق سنتطرق إلى ثلاث مطالب، وهي كالآتي:

- ✓ تقديم عام لمؤسسة اتصالات الجزائر.
- ✓ مهام وأهداف مؤسسة اتصالات الجزائر.
- ✓ تقديم الهيكل التنظيمي و شرحه.

المطلب الأول : تقديم عام لمؤسسة اتصالات الجزائر

في إطار فتح سوق الاتصالات للمنافسة في الجزائر عام (2001)، تم الشروع في برامج واسعة النطاق ترمي إلى تأهيل وتطوير مستوى المؤسسات الناشطة في هذا المجال.¹

أولاً: تعريف مؤسسة اتصالات الجزائر

مؤسسة اتصالات الجزائر مؤسسة عمومية ذات أسهم بطابع تجاري في المجال الخدماتي بالأخص في مجال الاتصالات السلكية واللاسلكية، تنشط على المستوى الوطني ويقدر رأسمالها الافتتاحي بـ 100 مليون دينار جزائري إلى غاية 2005 ثم رفع إلى 61.275.180.000,00 دينار جزائري، وهي ملك للدولة بنسبة 100% ومقيدة في السجل التجاري يوم 11 ماي 2002 تحت رقم 02B00180083، ومقرها الاجتماعي بالجزائر العاصمة بالطريق الوطني رقم 5 الديار الخمس المحمدية 16211 الجزائر، وعمر المؤسسة قانونا محدد بتسع وتسعين سنة، ويبلغ عدد عمالها حوالي 23 ألف عامل منهم 45 بالمائة تقنيين كما بلغ رقم أعمالها خلال سنة 2010 ستون مليار دينار جزائري، حوالي 40% منها مداخيل الهاتف الثابت و 15% من انترنت ADSL. كما تعد المؤسسة رائدة في سوق الاتصالات الجزائرية والتي تشهد نموا قويا.

¹ متوفر على الموقع الرسمي لاتصالات الجزائر (<https://www.algerietelcom.dz>)، بتاريخ 2019/04/04 على الساعة:

ثانيا: تطور مؤسسة اتصالات الجزائر

سعت الجزائر منذ الاستقلال إلى تطوير مستمر في قطاع الاتصالات، حيث مرت مؤسسة اتصالات الجزائر لتصل إلى المستوى الحالي بعدة مراحل، حيث تميزت كل مرحلة بخصائص معينة نحاول اختصارها قدر الإمكان في النقاط التالية:

1. من 1962-1974: تعتبر بمثابة الانطلاقة للمؤسسة بعد الاستعمار، سميت مؤسسة البريد والمواصلات، وتميزت هذه الفترة بجملة من الصعوبات نظرا للظروف السياسية والاقتصادية التي كانت سائدة، حيث ورثت الجزائر عن الاستعمار الفرنسي هياكل وأنظمة في مجال الخدمات بصفة خاصة مؤسسة البريد والمواصلات، فلقد كان تصميم هيكلها وإدارتها وتسييرها على النمط الأوروبي أو بالأحرى الفرنسي، ونظرا لنقص خبرة الإطارات الجزائرية وانعدام التجربة في التسيير أدى ذلك إلى ضعف فعالية الأداء وانخفاض المردودية، مما اقتضى إصلاحات هيكلية شاملة في المؤسسة بما يتماشى مع التوجه الاقتصادي والإمكانيات والظروف العامة.

2. من 1975-1990: عرفت هذه الفترة إصدار المرسوم رقم 89/75 المؤرخ بتاريخ 30 ديسمبر 1975، ويشتمل تبعا لقرارات هذا الأمر الذي يمدد ويغير تخصصاته وصلاحياته في ميدان الإدارة وممارسة احتكار خدمة البريد والمواصلات، لكن هذه المرحلة لم تخلو من بعض السلبيات في عدم كفاية مؤسسة البريد والمواصلات في تنفيذ المهام الموكلة لها.

3. من 1991-1999: نظرا لنتائج المرحلة السابقة تم إدخال بعض التغييرات والإصلاحات التي تتوافق نوعا وكما من الداخلية والخارجية لاقتصاد الجزائر. شهدت هذه المرحلة إعادة هيكل القطاع، حيث يتم تقسيم المديرية الولائية إلى ثلاث مجموعات وذلك حسب المنطقة، بحيث يتم تعيين لكل مجموعة هيكل تنظيمي خاص، وهذا طبقا للمرسوم 129/92 المؤرخ في 28 مارس 1992.

4. ما بعد 2000: أهم ما يميز هذه المرحلة هو الإصلاحات الاقتصادية في ظل التعامل الاقتصادي الحر والمنافسة، واستعدادا للدخول في المنظمة العالمية للتجارة ومواكبة التطورات العالمية المتجهة نحو تحرير الأسواق وفتح المجال أمام الاستثمار الأجنبي المباشر في جميع الميادين، من بينها الخدمات بما في ذلك قطاع الاتصالات. وبناء على ما تقدم، يمكن القول أن قانون 03/2000 المؤرخ ب 06/08/2002 أعاد تحديد القواعد العامة للبريد والمواصلات

وجعلها في السياق المعمول به عالميا، كما أقر نظام التسيير المركزي بأن القرارات تصدر من طرف المديرية العامة للاتصالات بالجزائر وتطبق تسلسليا على باقي مستويات الهيكل التنظيمي.

وقد سعت اتصالات الجزائر ابتداء من سنة 2010 إلى إعادة هيكلتها التنظيمي بحيث أعطيت الوحدة العملية مسؤوليات ومهام المديرية الجهوية للاتصالات بالجزائر سعيا منها إلى اللامركزية القرار، هذا من ناحية الجانب الإداري. أما من ناحية الجانب التقني فلقد مرت بخطوات كبيرة في تطوير التكنولوجيا المستعملة، حيث انتقلت من النظام الصوتي إلى النظام البصري باستعمال الجيل الجديد القادم.

المطلب الثاني: مهام وأهداف مؤسسة اتصالات الجزائر - الشلف -

سنتطرق في هذا المطلب إلى مهام وأهداف مؤسسة اتصالات الجزائر بالشلف:

أولا: مهام مؤسسة اتصالات الجزائر - الشلف -

ركزت المؤسسة على محورين لتأهيل مستوى الشبكة الوطنية للاتصالات هما:

1. عصرنة الشبكة الوطنية للاتصالات التي تضم مليوني مشترك في الهاتف الثابت وذلك بإدخال أسلوب التكنولوجيا الجديدة والمتطورة وبالرقمنة الكاملة للشبكات القائمة وتشغيل خدمات جديدة مثل: الإنترنت والمحاسبة الكاملة للتسيير التقني، التجاري والمالي.
2. رفع الطاقة العالية والطاقة الشبكية الوطنية للاتصالات:
 - إخضاع جميع العمال إلى تكوين عالي المستوى والوسائل التقنية الجديدة.
 - إنجاز شبكة تواصل ذات ألياف بصرية يقدر طولها الإجمالي بنحو 15 ألف كلم.
 - اعتماد الخطوط الدولية على كابل بحري للألياف البصرية تقدر سعتها بـ 10 جيجا بيت يربط بين الجزائر وإسبانيا، وفي الآفاق تصل سرعته إلى 40 جيجا بيت، تشغيل أرضية الإنترنت بـ 100 ألف مشترك مع إمكانية توسيعها إلى 1,5 مليون مشترك.

ثانيا: أهداف المؤسسة

تهدف المؤسسة إلى:

1. تنمية نشاطات اتصالات الجزائر وترقيتها خاصة فيما يخص خدماتها التي تعاني من المنافسة الأجنبية.
2. تحقيق أقصى الأرباح الممكنة.
3. تخفيض التكاليف والرقابة عليها.
4. محاولة مسايرة التطورات والتحولات الاقتصادية والتحكم في التكنولوجيا.
5. زيادة عدد الزبائن من خلال تقديم المعلومات بطرق حديثة، وذلك بالاعتماد على وسيلة الإعلام الآلي، وكذلك تحسين مظهر قاعة الاستقبال الموحد في شكله على مستوى جميع الوكالات التجارية المتواجدة في القطر الجزائري.
6. الاتصال بالشركات والمؤسسات التي تنشط داخل وخارج الولاية، والعمل على تقديم خدمات أفضل لها.
7. توفير المعلومات اللازمة (مشتركين جدد، رقم الأعمال...إلخ) للمديرية العملية التي بدورها تقوم بإرسالها إلى المديرية العامة من خلال شبكة GAIA.
8. تسويق الخدمات الإضافية كالإنترنت، WLL من خلال الحملة الإعلانية المتوفرة داخل قاعة الاستقبال (تلفاز ضخمة مخصص للإشهاريات، الكتالوجات والملصقات الإشهارية...إلخ).

وهذا من أجل جلب اهتمام الزبائن إلى هذه الخدمات الجديدة.

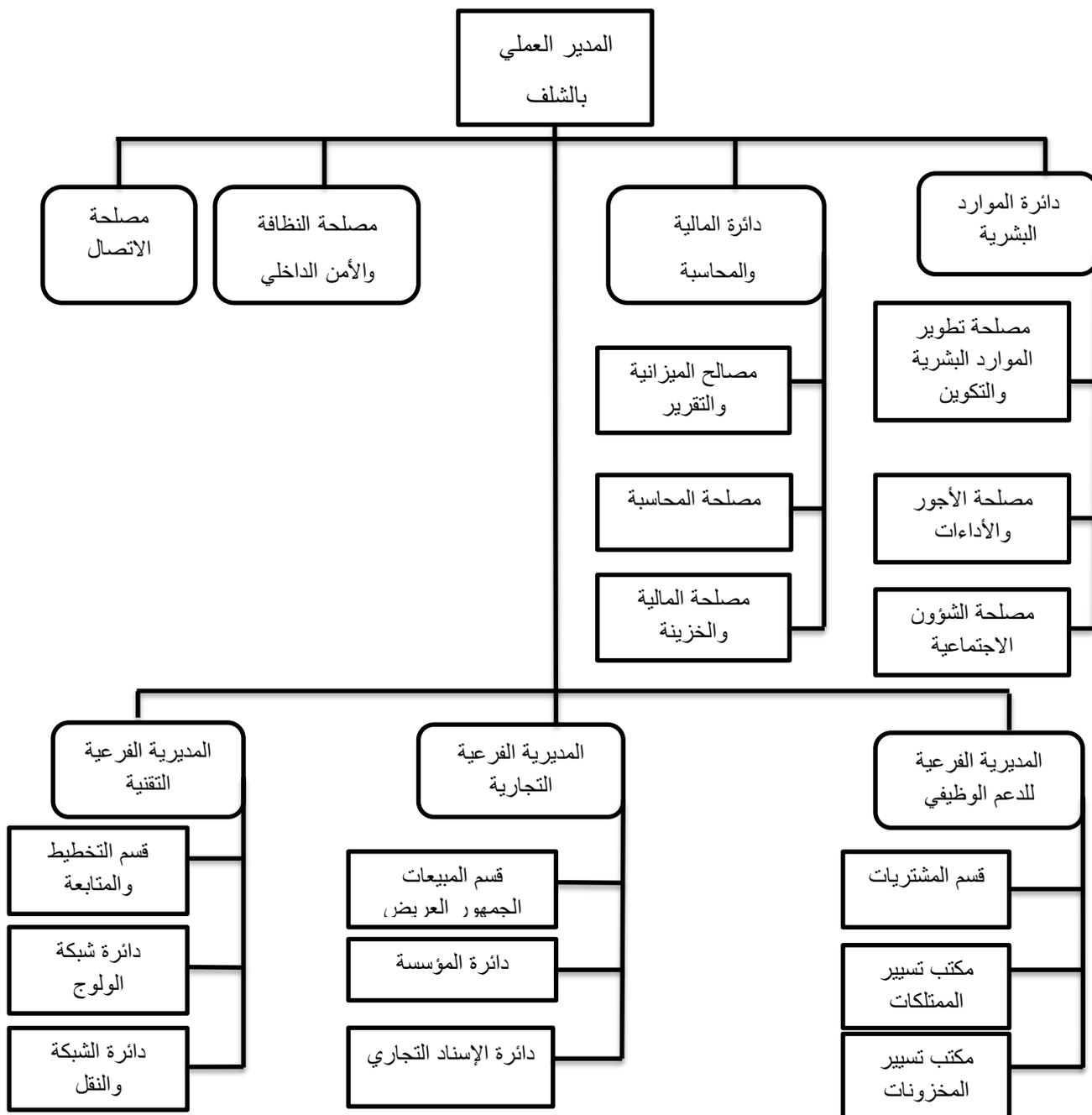
المطلب الثالث: تقديم الهيكل التنظيمي و شرحه

كما ذكرنا سابقا عن الهيكل التنظيمي بعدما كان توزيع المسؤوليات توزيعا مركزيا أصبح توزيع اللامركزية في تحديد المسؤوليات، ولقد طبقت هذه التكنولوجيا في ولايات منها: (الجزائر وهران سطيف الشلف)، حيث وقع اختيارنا لولاية الشلف لأنها الولاية التي بدأ بها سنة 2010 العمل بهذه التكنولوجيا وكانت دراستنا الميدانية بهذه الولاية.

أولاً: الهيكل التنظيمي لمؤسسة اتصالات الجزائر بالشلف

يمثل الشكل رقم (02) الهيكل التنظيمي لمؤسسة اتصالات الجزائر بالشلف. وهو كالتالي:

الشكل رقم(02):الهيكل التنظيمي لاتصالات الجزائر بالشلف



المصدر: الوثائق الداخلية لاتصالات الجزائر بالشلف

ثانيا: شرح الهيكل التنظيمي لاتصالات الجزائر بالشلف

1. دائرة الموارد البشرية: تقوم بالتنسيق بين مختلف نشاطات المستخدمين داخل المديرية العملية لاسيما: التوظيف، الاستقبال، الإدماج، التحويل والترقية.
كما تقوم بدراسات وتحاليل حول تطور التشغيل والموارد البشرية لفائدة المديرية العملية، وذلك من خلال ضمان توفير الموارد البشرية المؤهلة والحرص على تطويرها.
2. دائرة المالية والمحاسبة: هي مكلفة بمراقبة كل العمليات المالية التي يتم تنفيذها وكذا تسجيلها القياسي في الجداول المالية، إضافة إلى ضمان متابعة واحترام الميزانية والوضعية المالية لخزينة المديرية العملية.
3. مصلحة النظافة والأمن الداخلي: من مهامها القيام بتزويد وتنصيب ومعالجة وصيانة حضرة للإعلام الألي بالمديرية، إضافة إلى السهر على تطبيق سياسة الأمن في كل أماكن عمل المديرية والمناطق المرتبطة بها.
4. مصلحة الاتصال: تهتم بكل ما يخص أجهزة الاتصال من الهواتف السلكية، اللاسلكية والحاسوب. إضافة إلى التزويد بالأجهزة الخاصة بعملية الاتصال بين المديرية والزبائن.
5. المديرية الفرعية للدعم الوظيفي: وتنقسم إلى ما يلي:
 - قسم المشتريات: مكلف أساسا بضمن اقتناء اللوازم المكتبية والعتاد باحترام الإجراءات والتنظيمات السارية لاتصالات الجزائر، إضافة إلى السهر على متابعة تنفيذ الالتزامات اتجاه المتعاملين، لاسيما فيما يتعلق بتسديد المستحقات والرقابة الصارمة لتنقل المواد المخزنة من أجل ضمان التقسيم والاستغلال العقلاني لها.
 - مكتب تسيير الممتلكات: يتحكم هذا المكتب بكل ما يخص ممتلكات المؤسسة عن طريق عملية جرد سنوية، بالإضافة إلى تسوية الوثائق الإدارية الخاصة بالعقود (مديرية الممتلكات بالولاية) وعمليات البيع بالمزايدة على المستوى الجهوي.
 - مكتب تسيير المخزونات: يتحكم هذا المكتب في المخزن ويعمل على حفظ المواد لاحتياجات المؤسسة، وكذلك يقوم بتسجيل العمليات اليومية الخاصة بدخول وخروج المواد، كما تسهر على التسيير العقلاني للمخزون بغية الحد من التبذير. يقدم تسيير المخزونات طلب شراء إذا كان

هناك نقص في المواد إلى مركز التموين للقيام بعملية الشراء، وعند وصول السلعة يتم إدخالها إلى المخزن ويفتح ملف لها يدون فيه كل المعلومات الخاصة بها.

6. المديرية الفرعية التجارية: وتنقسم إلى ما يلي:

- دائرة المبيعات الجمهور الكبير: هذه الدائرة تتضمن التكفل اللائق بالزبائن طيلة مسارهم (ما قبل البيع، أثناء البيع، ما بعد البيع)، وتضم ثلاثة مهام أساسية وهي:
 - ✓ تسيير الشبكة التجارية والعلاقة بالزبائن: وذلك من خلال ضمان تلبية احتياجاتهم؛
 - ✓ البيع والاقتناء: يتعلق باقتناء الإجراءات الضرورية من أجل تطوير المبيعات وانتقاء زبائن جدد من أجل تحقيق الأهداف المحددة في مخطط النشاط السنوي؛
 - ✓ تسيير المخزون: يتعلق بضمان التمويل بالموارد التجارية للوكالات التجارية والتغطية المسبقة للاحتياجات.

- دائرة المؤسسة: تقوم هذه الدائرة بالتخطيط، التنظيم وضمان متابعة تنفيذ نشاطات التعاون والتكفل بطلبات الزبائن المهنيين، العروض الخاصة، معالجة الطلبات، دراسة الاحتياجات، وتتضمن أيضا متابعة عملية تنسيق التجهيزات، هذه الدائرة تتضمن:
 - ✓ المكلف بالأعمال أو رؤساء المشاريع: تتكفل بالمشاريع الهامة وهناك عدة مكلفين بالأعمال؛
 - ✓ الركن التقني CTE و LET : مرتبطين بهذه الدائرة، يتم عملهم تحت مسؤولية رئيس الإدارة.
- دائرة الاسناد التجاري: تعمل هذه الدائرة على الاستغلال الأمثل لأنظمة الإعلام على المستوى المحلي، وكذا المتابعة الصحيحة لمخالفات استغلال أنظمة الإعلام.

7. المديرية الفرعية التقنية: تنقسم إلى ما يلي:

- قسم التخطيط والمتابعة: يهتم أساسا بتكوين قاعدة بيانات شبكة الاتصالات والتخطيط للهياكل الضرورية التي تستجيب بفعالية مع مطالب الزبائن من خلال إعداد مخطط متابعة الوضع في الخدمة التقنية.
- دائرة شبكة الولوج: تهتم أساسا بما يلي:
 - ✓ تطوير شبكة الدخول بالتعاون مع دائرة التخطيط والمتابعة؛
 - ✓ استغلال وصيانة شبكة الدخول (الإذاعة والبث)؛
 - ✓ تسيير ومراقبة نوعية الخدمات المقدمة للزبائن.

- **دائرة الشبكة والنقل:** حيث تتكون دائرة شبكة النقل لجميع المديرية العملية من مكلف بشبكة الإذاعة ومكلف بتجهيزات النقل ومكلف بشبكة الخطوط، أما مهامها فهي موزعة حسب محاور نشاطها.

المبحث الثاني: منهجية البحث والدراسة

سننطلق في هذا المبحث إلى تحديد الإطار المنهجي لهذا الموضوع قصد تنظيم المعلومات من أجل بلوغ الأهداف والنتائج، حيث سنقوم بتعريف الأدوات المستعملة وسبب اختيارها وكذلك مجال إجراء الدراسة.

المطلب الأول: الأدوات المستعملة في الدراسة

يتطلب استخدام أي منهج علمي الاستعانة بمجموعة من الأدوات والوسائل المناسبة التي تمكن الباحث من الوصول إلى البيانات اللازمة، حيث نستطيع من خلالها معرفة واقع الدراسة التطبيقية، وفي إطار هذا البحث الذي يتمحور حول دور لوحة القيادة الاجتماعية في تقييم أداء الموارد البشرية، فإننا نستخدم أداتين وهما: استمارة الاستبيان والمقابلة.

أولاً: استمارة الاستبيان

حيث تم توزيعها لموظفي مؤسسة اتصالات الجزائر بالشلف، والغرض من ذلك كله جمع البيانات اللازمة والإحصائيات الجديدة حول موضوع الدراسة.

كما قمنا بتقسيم الاستبيان إلى ثلاث محاور وهي كالتالي:

- ✓ المحور الأول: البيانات الخاصة بعينة الدراسة؛
- ✓ المحور الثاني: إدارة الموارد البشرية و تقييم الأداء في المؤسسة؛
- ✓ المحور الثالث: 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).

ثانيا: المقابلة

المقابلة هي تقنية من التقنيات التي يعتمد عليها الباحث لجمع المعلومات، إذ أنها تتمثل في حوار بين الباحث والمبحوث الذي وقع عليه الاختيار، بهدف الحصول على معلومات ترتبط بطبيعة البحث، وكانت الأسئلة تتمحور حول تقييم أداء الموارد البشرية مع المبحوث والمتمثل في مدير دائرة الموارد البشرية بمؤسسة اتصالات الجزائر بالشلف.

المطلب الثاني: عينة الدراسة

يتمثل مجتمع دراستنا في عمال اتصالات الجزائر بولاية الشلف، والمتمثلون في 30 عامل، وهم كالتالي: المدير، رؤساء الأقسام، رؤساء المصالح ورؤساء الخلايا.

وتم الاعتماد على طريقة توزيع الاستمارة بالمقابلة، حيث توجهنا إلى مديرية اتصالات الجزائر بالشلف لمقابلة العمال (أفراد العينة)، ارتأينا استخدام هذه الطريقة وذلك لحرصنا على عدم استبعاد أي من الاستثمارات الموزعة، بمعنى أن الاستثمار المسترجعة تكون مكتملة الإجابة، كذلك مساعدة المبحوث في الإجابة على مختلف محاور الاستبيان إن تطلب الأمر ذلك.

المطلب الثالث: صدق وثبات الاستبيان

سنتطرق في هذا المطلب إلى صدق وثبات الاستبيان.

أولا: صدق الاستبيان

قمنا بالتأكد من صدق الاستبيان من خلال: الصدق الظاهري وصدق الاتساق الداخلي.

1. **الصدق الظاهري:** ويقوم على فكرة مدى مناسبة عبارة الاستبيان، ومن هذا المنطلق تم عرض الاستبيان في صورته الأولية على المشرف العام لأخذ وجهات نظرهم والاستفادة من آرائهم في تعديله والتحقق من مدى ملاءمة كل عبارة للمحور الذي تنتمي إليه، ومدى شمول الاستبيان لمشكل الدراسة وتحقيق أهدافها، وفي ضوء آراء المشرف العام تم صياغة بعض العبارات وإضافة عبارات أخرى قصد تحسين أداة الدراسة.

2. صدق الاتساق الداخلي: والمقصود به مدى اتساق جميع فقرات الاستبيان مع المحور الذي تنتمي إليه.

ثانيا: ثبات الاستبيان

للتأكد من ثبات الاستبيان تمت الاستعانة باختبار ألفا كرومباخ (Cronbach Alpha)، بحيث يجب أن تكون القيمة المتحصل عليها ذات دلالة إحصائية عالية، وتحدد درجة الثبات وفقا للمعايير التالية:

1. يعتبر ثبات الظاهرة المدروسة ضعيفا إذا كانت النتيجة أقل 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 أكبر من 80%.

ويوضح الجدول (10) مدى ثبات أداة الدراسة:

الجدول رقم (10): يبين مدى ثبات أداة الدراسة

عدد العناصر	ألفا كرومباخ
19	0.672

المصدر: من إعداد الطالب

يتضح من خلال الجدول رقم (10) أن نسبة ألفا كرومباخ مقبولة حيث قدرت بـ 67,2% ، وهي قيمة ذات دلالة إحصائية مقبولة، تشير إلى وجود ترابط بين عبارات الاستبيان. (أنظر الملحق رقم 02) بناء على ما سبق ذكره، يصبح الآن الاستبيان صالح للتطبيق على عينة الدراسة.

المبحث الثالث: عرض وتحليل نتائج الدراسة

سنقوم من خلال هذا المبحث بعرض محاور المقابلة، والقيام بتحليل بيانات استمارة الاستبيان.

المطلب الأول: تحليل محاور المقابلة

من أجل البلوغ إلى أهداف الدراسة استعنا بهذه الأداة كونها تحتوي على بيانات لم نذكرها في الاستبيان، حيث قمنا بإجراء هذه المقابلة مع مدير دائرة الموارد البشرية بمؤسسة اتصالات الجزائر بولاية الشلف، وذلك بتوجيه بعض الأسئلة المباشرة حول تقييم أداء الموارد البشرية. وهي كالاتي:

1. كيف تعرف إدارة الموارد البشرية بالمؤسسة؟

تعتبر إدارة الموارد البشرية بمؤسستنا عنصر أساسي وهام لتحقيق الأهداف، إذ أنها تهتم بالعنصر البشري الذي ينفذ أنشطتها، كما أنها تقوم بالتنسيق بين مختلف نشاطات المستخدمين داخل المديرية العملية لاسيما: التوظيف، الاستقبال، الإدماج، التحويل والترقية.

2. ما هو الأداء في المؤسسة؟

يعرف الأداء في مؤسستنا بصفة عامة "إنهاء العمل وإتقانه"، فهو يعبر عن بلوغ الأهداف المسطرة، باعتباره يعكس النتيجة المنتظرة من وراء كل نشاط. كما نقسمه إلى:

- الأداء الكلي: يقصد به مساهمة جميع أنظمة المؤسسة من أجل تحقيق أهداف المؤسسة وإنجازاتها.

- الأداء الجزئي: كل فرع أو منظمة في المؤسسة يسعى إلى تحقيق أهدافه المحددة.

ومنه فإن الأداء الكلي هو مجموع الأداءات الجزئية.

3. ما هو تقييم الأداء في المؤسسة؟

تقييم الأداء في مؤسستنا يبدأ تنازليا من الإدارة العليا وصولا إلى موظفي الأقسام، فهو الأساس في نجاح سياستنا، وذلك من خلال معرفة نقاط القوة واستغلالها ومعرفة نقاط الضعف لتحسينها وتطويرها، وهو أيضا عملية تقوم بها الإدارة يتم من خلالها قياس كفاءة العاملين بالمؤسسة في إنجاز المهام التي وجهت إليهم، فهو يستخدم للترقية، التدريب، التعويضات... إلخ. ومنه فإن تقييم الأداء هو مؤشر نجاح مؤسستنا.

4. ماهي الطرق المستعملة لتقييم الأداء في مؤسستكم، الطرق الحديثة أم التقليدية؟

نعتمد على تقييم الأداء في مؤسستنا على الطرق الحديثة وخاصة طريقة الإدارة بالأهداف، وهي

كالتالي:

طريقة الإدارة بالأهداف:

وهي اتفاق العامل مع رئيس قسمه على تحديد الأهداف والوقت اللازم والجهد المبذول لتحقيق هذه الأهداف، وبعد قضاء المدة المتفق عليها، يقوم الرئيس بتقييم العامل على أساس النتائج المحققة.

المطلب الثاني: المعالجة الوصفية لخصائص العينة الدراسية

سننظر في هذا المطلب إلى التحليل الإحصائي لخصائص العينة الدراسية، والمتمثلة في: الجنس، السن، المؤهل العلمي، الخبرة المهنية ونوع عقد العمل. وهي كالاتي:

1. الجنس: يوضح الجدول التالي توزيع أفراد العينة حسب الجنس، وهو كالاتي:

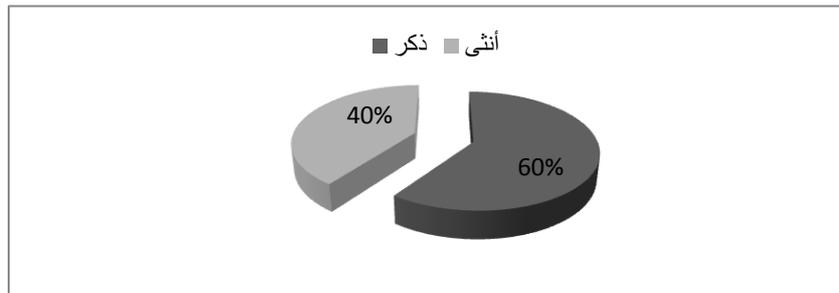
الجدول رقم(11): توزيع أفراد العينة حسب الجنس

النسب المئوية(%)	التكرار	الجنس
60,0	18	ذكر
40,0	12	أنثى
100,0	30	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج الاستبيان

من خلال الجدول أعلاه، نلاحظ أن 60% من أفراد العينة ذكور، حيث بلغ عددهم 18 فردا، أما عدد الإناث فبلغ 12 فردا بنسبة 40%. ومنه نستنتج أن غالبية أفراد العينة الدراسية هم فئة الذكور، وتمثل كالاتي:

الشكل رقم(03): التمثيل البياني لأفراد العينة حسب الجنس



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على برنامج Excel

2. السن: يوضح الجدول التالي توزيع أفراد العينة حسب السن، وهو كالآتي:

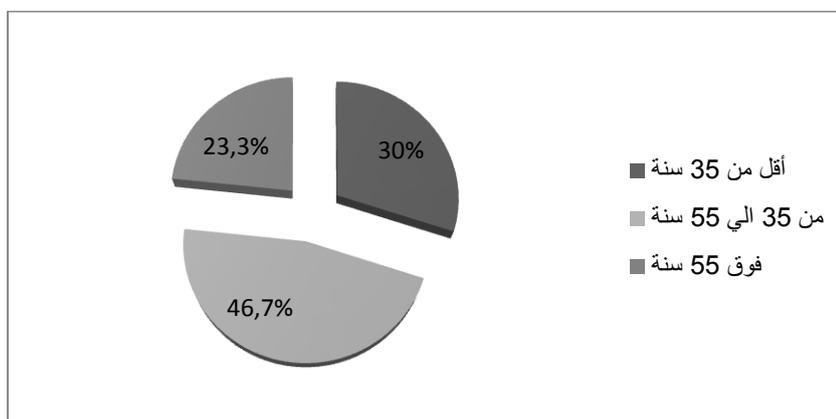
الجدول رقم(12): توزيع أفراد العينة حسب السن

النسب المئوية(%)	التكرار	السن
30,0	9	أقل من 35 سنة
46,7	14	من 35 الي 55 سنة
23,3	7	فوق 55 سنة
100,0	30	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج الاستبيان

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن الفئة التي تتراوح ما بين 35 سنة إلى 55 سنة بلغت أعلى نسبة قدرت بـ 46,7% أي 14 فرداً، وتليها فئة أقل من 35 سنة بنسبة 30% التي تمثل 9 أفراد، في حين أن فئة ما فوق 55 سنة فهي تمثل أقل نسبة بـ 23,3% أي 7 أفراد. ونوضحها في الشكل التالي:

الشكل رقم(04): التمثيل البياني لأفراد العينة حسب السن



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على برنامج Excel

3. المؤهل العلمي: يبين الجدول التالي توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي، وهو كالآتي:

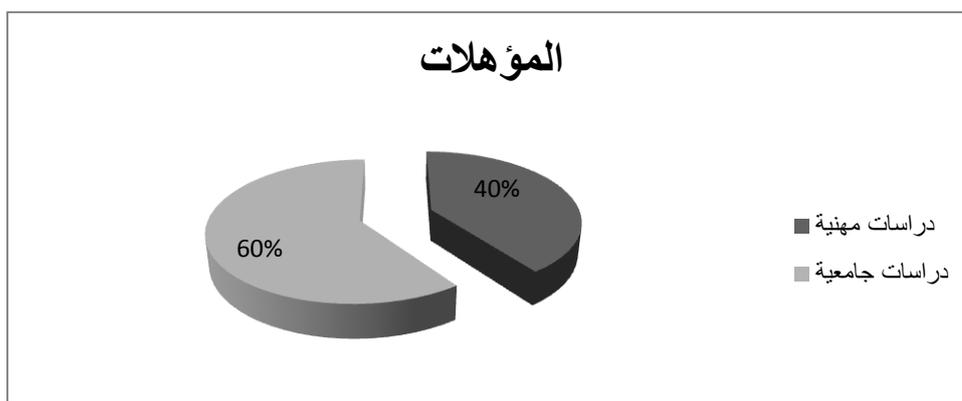
الجدول رقم(13): توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي

النسب المئوية(%)	التكرار	المؤهل العلمي
40,0	12	دراسات مهنية
60,0	18	دراسات جامعية
100,0	30	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج الاستبيان

من خلال الجدول أعلاه، نلاحظ أن حاملي الشهادات الجامعية هي النسبة الغالبة والمقدرة بـ 60% ما تمثل 18 فرداً، أما باقي أفراد العينة فهم من حاملي الشهادات المهنية حيث بلغت نسبتهم 40% أي 12 فرداً، ومنه فإن سياسة المؤسسة تعتمد على الكفاءات والمهارات العالية. ونوضحها في الشكل الآتي:

الشكل رقم(05): التمثيل البياني لأفراد العينة حسب المؤهل العلمي



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على برنامج Excel

4. الخبرة المهنية: يبين الجدول التالي توزيع أفراد العينة حسب الخبرة المهنية، وهو كالتالي:

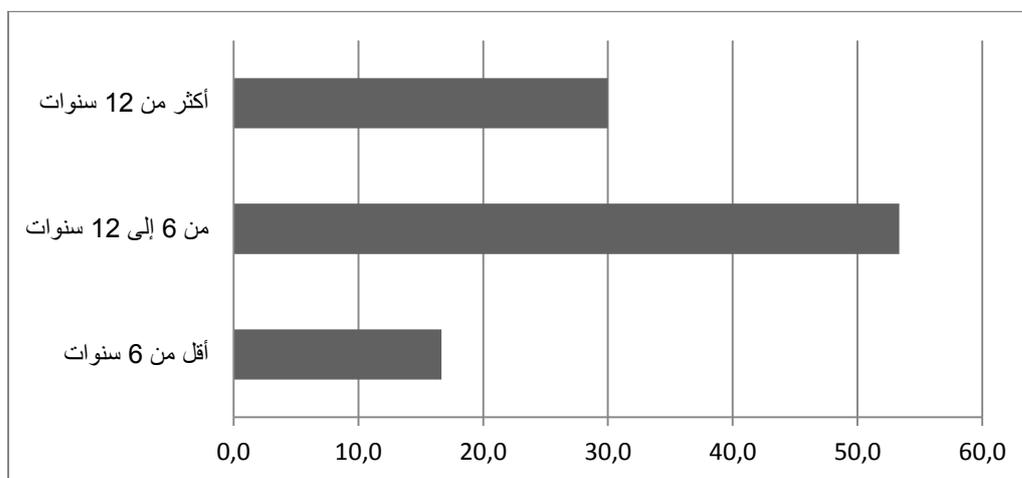
الجدول رقم(14): توزيع أفراد العينة حسب الخبرة المهنية

الخبرة المهنية	التكرار	النسب المئوية(%)
أقل من 6 سنوات	5	16,7
من 6 إلى 12 سنة	16	53,3
أكثر من 12 سنة	9	30,0
المجموع	30	100,0

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج الاستبيان

يتضح لنا من خلال الجدول أعلاه أن غالبية أفراد العينة لديهم خبرة مهنية تتراوح من 6 إلى 12 سنة والتمثلة بنسبة 53,3 % أي 16 فردا، وتليها فئة أكثر من 12 سنة خبرة مهنية بنسبة 30% والتمثلة في 9 أفراد، ثم فئة أقل من 6 سنوات خبرة والتمثل عددهم في 5 أفراد بنسبة 16,7 % . ومنه فإن أغلبية أفراد العينة يملكون خبرات مهنية عالية، سنوضحها في الشكل التالي:

الشكل رقم(06): التمثيل البياني لأفراد العينة حسب الخبرة المهنية



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على برنامج Excel

5. نوع عقد العمل: يبين الجدول التالي توزيع أفراد العينة حسب نوع عقد العمل، وهو كالاتي:

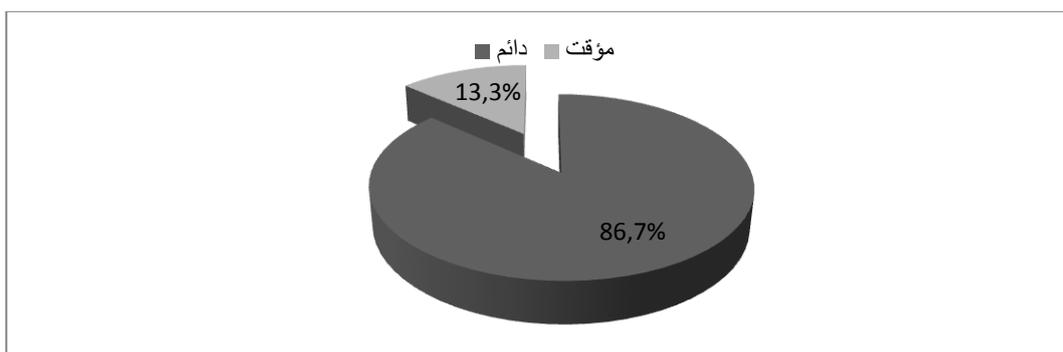
الجدول رقم(15): توزيع أفراد العينة حسب نوع عقد العمل

نوع عقد العمل	التكرار	النسب المئوية(%)
دائم	26	86,7
مؤقت	4	13.3
المجموع	30	100,0

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج الاستبيان

من خلال الجدول أعلاه، فإن الأفراد الذين يملكون عقد عمل دائم يمثلون الفئة الأغلبية بنسبة 86,7 % والمتمثل عددهم في 26 فردا، أما الباقي بنسبة 13.3 % يملكون عقد عمل مؤقت أي 4 أفراد فقط، كما هو مبين في الشكل التالي:

الشكل رقم(07): التمثيل البياني لأفراد العينة حسب نوع عقد العمل



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على برنامج Excel

المطلب الثالث: تحليل محاور الاستبيان

سننتظر في هذا المطلب إلى التحليل الوصفي لمختلف فقرات محاور الاستبيان.

أولاً: تحليل المحور المتعلق بإدارة الموارد البشرية و تقييم الأداء في المؤسسة

1. إن الموارد البشرية بالمؤسسة تعمل على خلق روح التعاون والحوار وتبادل الأفكار بين العاملين: يبين الجدول التالي ما إذا كانت الموارد البشرية بالمؤسسة تعمل على خلق روح التعاون والحوار وتبادل الأفكار بين العاملين، وهو كالتالي:

الجدول رقم(16): يبين ما إذا كانت الموارد البشرية بالمؤسسة تعمل على خلق روح التعاون والحوار وتبادل الأفكار بين العاملين

النسب المئوية(%)	التكرار	درجة الموافقة
66,7	20	موافق
20,0	6	محايد
13,3	4	غير موافق
100,0	30	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج الاستبيان

من خلال الجدول أعلاه يتبين لنا أنه 20 فردا بنسبة 66,7 % أجابوا ب (موافق)، و 6 أفراد بنسبة 20 % أجابوا ب (محايد)، في حين أن نسبة 13,3 % والمتمثلة في 4 أفراد أجابوا ب (غير موافق).

من خلال تحليل النتائج نستنتج أن الموارد البشرية بالمؤسسة تعمل على خلق روح التعاون والحوار وتبادل الأفكار بين العاملين اعتمادا على آراء أفراد عينة الدراسة.

2. تساهم إدارة الموارد البشرية في تحفيز العاملين بالمؤسسة وتشجيعهم للرفع من مستوى أدائهم: يبين الجدول التالي مدى مساهمة إدارة الموارد البشرية في تحفيز العاملين بالمؤسسة وتشجيعهم للرفع من مستوى أدائهم، وهو كالآتي:

الجدول رقم(17): يبين مدى مساهمة إدارة الموارد البشرية في تحفيز العاملين بالمؤسسة وتشجيعهم للرفع من مستوى أدائهم

النسب المئوية	التكرار	درجة الموافقة
83,3	25	موافق
10,0	3	محايد
6,7	2	غير موافق
100,0	30	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج الاستبيان.

من خلال الجدول رقم (17) يتبين لنا أنه 25 فردا أجابوا ب (موافق) وذلك بنسبة 83,3%، وبنسبة 10% أي 3 أفراد أجابوا ب (محايد)، وفردين أجابوا ب (غير موافق) بنسبة 6,7%. ومنه على حسب آراء أفراد العينة أن الأغلبية وافقوا على أن إدارة الموارد البشرية تعمل على تحفيز العاملين بالمؤسسة وتشجيعهم للرفع من مستوى أدائهم.

3. تعمل إدارة الموارد البشرية بوضع أهداف ونتائج مسبقة ينبغي تحقيقها: يبين الجدول التالي ما

إذا كانت إدارة الموارد البشرية تقوم بوضع أهداف ونتائج مسبقة ينبغي تحقيقها، وهو كالاتي:

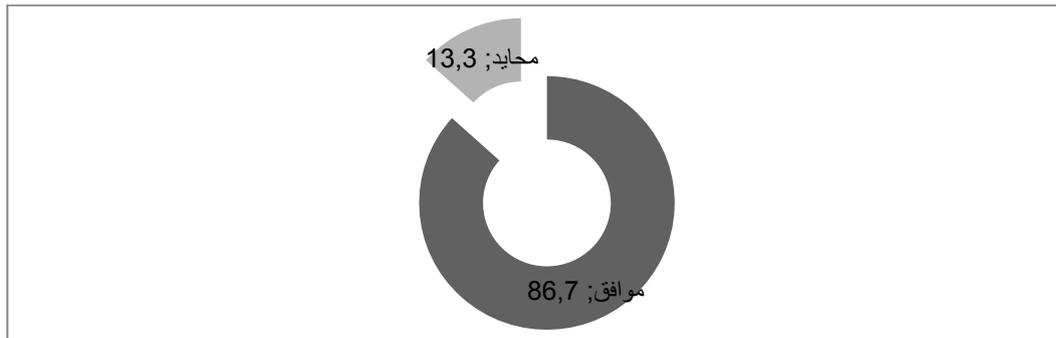
الجدول رقم(18): يبين ما إذا كانت إدارة الموارد البشرية تقوم بوضع أهداف ونتائج مسبقة ينبغي

تحقيقها

النسب المئوية	التكرار	درجة الموافقة
86,7	26	موافق
13,3	4	محايد
100,0	30	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج الاستبيان.

الشكل رقم(08): يبين وضع إدارة الموارد البشرية للنتائج والأهداف المسبقة التي ينبغي تحقيقها



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على برنامج Excel.

إن مؤسسة اتصالات الجزائر تسطر أهدافا قبلية ومستقبلية تسعى إلى تحقيقها، وهذا ما استنتجناه من الشكل أعلاه حيث بلغت نسبة الأفراد الذين وافقوا 86,7% أي 26 فردا، وبنسبة 13,3% أي 4 أفراد محايدين.

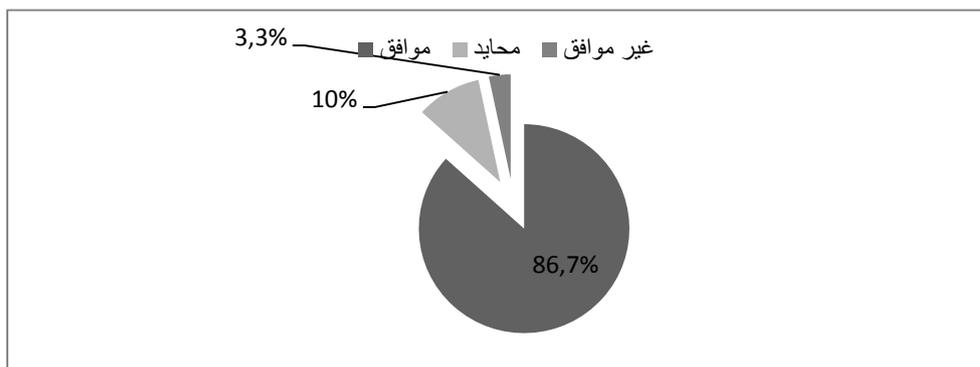
4. يساهم مؤشر التدريب في تقييم أداء العاملين بالمؤسسة: يوضح الجدول التالي مدى مساهمة مؤشر التدريب في تقييم أداء العاملين بالمؤسسة، وهو كالتالي:

الجدول رقم(19): يبين مدى مساهمة مؤشر التدريب في تقييم أداء العاملين بالمؤسسة

النسب المئوية	التكرار	درجة الموافقة
86,7	26	موافق
10,0	3	محايد
3,3	1	غير موافق
100,0	30	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج الاستبيان.

الشكل رقم(09): يبين مدى مساهمة مؤشر التدريب في تقييم أداء العاملين بالمؤسسة



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على برنامج Excel.

من خلال الشكل أعلاه نلاحظ أن أغلبية عينة الدراسة بنسبة 86,7% أي 26 فردا أجابوا بـ (موافق)، و3 أفراد بنسبة 10% أجابوا بـ (محايد)، في حين أنه فرد واحد أجاب بـ (غير موافق) وذلك بنسبة 3,3%. ومنه نستنتج أن المؤسسة تعمل على تقييم أداء العاملين وذلك باستخدام مؤشر التدريب، وبالتالي فإن هذا الأخير يعكس اتقان وإبداع العامل لعمله، وبالتالي المساهمة في زيادة عوائد المؤسسة.

5. تستخدم المؤسسة الطرق الحديثة في تقييم أداء الموارد البشرية: يوضح الجدول التالي استخدام الطرق الحديثة في تقييم أداء الموارد البشرية، وهو كالتالي:

الجدول رقم(20):يبين استخدام المؤسسة للطرق الحديثة في تقييم أداء الموارد البشرية

النسب المئوية	التكرار	درجة الموافقة
73,3	22	موافق
10,0	3	محايد
16,7	5	غير موافق
100,0	30	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج الاستبيان.

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن أعلى نسبة قدرت بـ 73,3% التي تمثل 22 فردا أجابوا بـ (موافق)، و بنسبة 16,7% أي 5 أفراد أجابوا بـ (غير موافق) و 3 أفراد بنسبة 10% أجابوا بـ (محايد).

ومنه نستنتج أن المؤسسة تعتمد على الطرق الحديثة في تقييم أداء مواردها البشرية.

6. يساهم مؤشر التوظيف في تقييم أداء العاملين بالمؤسسة: يوضح الجدول التالي مدى مساهمة

مؤشر التوظيف في تقييم أداء العاملين بالمؤسسة، وهو كالتالي:

الجدول رقم(21):يبين مدى مساهمة مؤشر التوظيف في تقييم أداء العاملين بالمؤسسة

النسب المئوية	التكرار	درجة الموافقة
66,7	20	موافق
20,0	6	محايد
13,3	4	غير موافق
100,0	30	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج الاستبيان.

يتضح لنا من خلال الجدول أعلاه أنه 66,7% ما تمثل 20 فردا أجابوا بـ (موافق)، وتليها نسبة

20% أي 6 أفراد أجابوا بـ (محايد)، والذين أجابوا بـ (غير موافق) فهم بنسبة 13,3% والمتمثلة في 04 أفراد.

ومنه نستنتج أن مؤشر التوظيف يعكس مدى توفير موارد البشرية ذات الجودة المطلوبة واللازمة

لأداء مهام المناصب الشاغرة.

7. تتوفر المعلومات الكافية للرؤساء لتقييم أداء مرؤوسيههم: يوضح الجدول الموالي آراء أفراد

العينة حول توفر المعلومات الكافية للرؤساء لتقييم أداء مرؤوسيههم، وهو كالتالي:

الجدول رقم(22): يبين توفر المعلومات الكافية للرؤساء لتقييم أداء مرؤوسيههم

النسب المئوية	التكرار	درجة الموافقة
70,0	21	موافق
6,7	2	محايد
23,3	7	غير موافق
100,0	30	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج الاستبيان.

من خلال الجدول رقم (22) يتبين لنا أنه 21 فردا أجابوا ب (موافق) وذلك بنسبة 70%، وبنسبة 23,3% أي 7 أفراد أجابوا ب (غير موافق)، وفردين أجابوا ب (محايد) بنسبة 6,7%. ومنه على حسب آراء أفراد العينة أن أغلبية الرؤساء تتوفر لديهم المعلومات الكافية لتقييم أداء مرؤوسيههم.

8. يساهم مؤشر الأجور في تقييم أداء الموارد البشرية: يبين الجدول الموالي مدى مساهمة مؤشر

الأجور في تقييم أداء الموارد البشرية، وهو كالاتي:

الجدول رقم(23): يبين مدى مساهمة مؤشر الأجور في تقييم أداء الموارد البشرية

النسب المئوية	التكرار	درجة الموافقة
83,3	25	موافق
10,0	3	محايد
6,7	2	غير موافق
100,0	30	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج الاستبيان.

يتضح لنا من خلال الجدول رقم (23) أنه 83,3% ما تمثل 25 فردا أجابوا ب (موافق)، وتليها نسبة 10% أي 3 أفراد أجابوا ب (محايد)، والذين أجابوا ب (غير موافق) فهم بنسبة 6,7% والمتمثلة في فردين. ومنه نستنتج أن مؤشر الأجور يعمل على جذب الكفاءات المناسبة للعمل، وهو أيضا وسيلة للإبقاء على أفضل الكفاءات العاملة حاليا في المؤسسة.

9. يساهم مؤشر التغيب في تقييم أداء الموارد البشرية: يوضح الجدول الموالي مدى مساهمة مؤشر التغيب في تقييم أداء الموارد البشرية، وهو كالاتي:

الجدول رقم(24): يبين مدى مساهمة مؤشر التغيب في تقييم أداء الموارد البشرية

النسب المئوية	التكرار	درجة الموافقة
80,0	24	موافق
13,3	4	محايد
6,7	2	غير موافق
100,0	30	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج الاستبيان

يتضح لنا من خلال الجدول أعلاه أنه 80% ما تمثل 24 فردا أجابوا ب (موافق)، وتليها نسبة 13,3% أي 4 أفراد أجابوا ب (محايد)، والذين أجابوا ب (غير موافق) فهم بنسبة 6,7% والمتمثلة في 4 أفراد. ومنه نستنتج أن مؤشر التغيب يبين لنا السلوك الشخصي للعامل في المؤسسة.

ثانيا: تحليل المحور المتعلق بمدى استخدام لوحة القيادة الاجتماعية في المؤسسة

سننتقل في هذا المحور إلى التحليل الوصفي لمختلف فقرات المحور المتعلق بمدى استخدام لوحة القيادة الاجتماعية في المؤسسة.

1. تساهم لوحة القيادة في المؤسسة على اتخاذ القرارات الضرورية في أقرب وقت لتحقيق

الأهداف المسطرة: سنوضح في الجدول رقم(25) مدى مساهمة لوحة القيادة في المؤسسة على

اتخاذ القرارات الضرورية في أقرب وقت لتحقيق الأهداف المسطرة، وهو كالاتي:

الجدول رقم(25): يبين مدى مساهمة لوحة القيادة في المؤسسة على اتخاذ القرارات الضرورية في أقرب وقت لتحقيق الأهداف المسطرة

النسب المئوية	التكرار	درجة الموافقة
86,7	26	موافق
10,0	3	محايد
3,3	1	غير موافق
100,0	30	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج الاستبيان

من خلال الجدول رقم (25) يتبين لنا أنه 26 فردا أجابوا ب (موافق) وذلك بنسبة 86,7%، وبنسبة 10% أي 3 أفراد أجابوا ب (محايد)، وفرد واحد أجاب ب (غير موافق) بنسبة 3,3%. ومنه على حسب آراء أفراد العينة نلاحظ أن معظمهم متفقون على أن لوحة القيادة أساس اتخاذ القرارات الضرورية من أجل تحقيق الأهداف المحددة.

2. تساهم لوحة القيادة في معرفة المؤسسة للمعلومات اللازمة وتسهيل ممارسة مهامها:

سنوضح في الجدول رقم(26) مدى مساهمة لوحة القيادة في معرفة المؤسسة للمعلومات الضرورية وتسهيل ممارسة مسؤولياتها ، وهو كالآتي:

الجدول رقم(26): يبين مدى مساهمة لوحة القيادة في معرفة المؤسسة للمعلومات اللازمة

وتسهيل ممارسة مهامها

النسب المئوية	التكرار	درجة الموافقة
90,0	27	موافق
10,0	3	محايد
100,0	30	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج الاستبيان.

تسعى مؤسسة اتصالات الجزائر إلى معرفة المعلومات اللازمة وذلك من خلال لوحة القيادة لتسهيل ممارسة مهامها، وهذا ما استنتجناه من الجدول أعلاه حيث بلغت نسبة الأفراد الذين وافقوا 90% أي 27 فردا، وبنسبة 10% أي 3 أفراد محايدين.

3. تستعمل لوحة القيادة الاجتماعية للمتابعة الأنية لأداء المؤسسة ومراقبة نشاطها: يوضح الجدول الموالي مدى استعمال لوحة القيادة الاجتماعية للمتابعة الأنية لأداء المؤسسة ومراقبة نشاطها ، وهو كالآتي:

الجدول رقم(27): يبين مدى استعمال لوحة القيادة الاجتماعية للمتابعة الأنية لأداء المؤسسة

ومراقبة نشاطها

النسب المئوية	التكرار	درجة الموافقة
80,0	24	موافق
13,3	4	محايد
6,7	2	غير موافق
100,0	30	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج الاستبيان

يتضح لنا من خلال الجدول أعلاه أن أعلى نسبة قدرت بـ 80% والتي تمثل 24 فردا أجابوا بـ (موافق)، ونسبة 13,3% أي 4 أفراد أجابوا بـ (محايد) وفردين بنسبة 6,7% أجابوا بـ (غير موافق).

ومنه نستنتج أن أغلبية آراء أفراد عينة الدراسة وافقوا على أن لوحة القيادة الاجتماعية تستعمل للمتابعة الأنية لأداء المؤسسة ومراقبة نشاطها.

4. إن النظام المعلوماتي للمؤسسة يعالج عدد كبير من المعلومات التي يحتاجها المديرون من أجل اتخاذ مختلف القرارات، هذه المعلومات تجمع في لوحة القيادة الاجتماعية: يوضح الجدول رقم (28) اتجاهات أفراد العينة حول علاقة النظام المعلوماتي مع لوحة القيادة الاجتماعية، وهو كالآتي:

الجدول رقم(28): يبين ما إذا كان النظام المعلوماتي للمؤسسة يعالج عدد كبير من المعلومات التي يحتاجها المسيرين من أجل اتخاذ مختلف القرارات، هذه المعلومات تجمع في لوحة القيادة

الاجتماعية

النسب المئوية	التكرار	درجة الموافقة
86,7	26	موافق
13,3	4	محايد
100,0	30	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج الاستبيان.

إن مؤسسة اتصالات الجزائر تعتمد على النظام المعلوماتي من أجل معالجة عدد كبير من المعلومات الضرورية حيث تجمع هذه الأخيرة في لوحة القيادة الاجتماعية، وهذا ما استنتجناه من خلال الجدول أعلاه حيث بلغت نسبة الأفراد الذين وافقوا 86,7% أي 26 فردا، وبنسبة 13,3% أي 4 أفراد محايدين.

5. تعتمد الإدارة العامة على لوحة القيادة الاجتماعية من أجل إتمام مهامها والإشراف على

أعمالها وقيادة المؤسسة: يوضح الجدول رقم (29) ما إذا كانت الإدارة العامة تعتمد على لوحة

القيادة الاجتماعية من أجل إتمام مهامها، وهو كالتالي:

الجدول رقم(29): يبين ما إذا كانت الإدارة العامة تعتمد على لوحة القيادة الاجتماعية من أجل

إتمام مهامها

النسب المئوية	التكرار	درجة الموافقة
73,3	22	موافق
10,0	3	محايد
16,7	5	غير موافق
100,0	30	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج الاستبيان.

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن أعلى نسبة قدرت بـ 73,3% والتي تمثل 22 فردا أجابوا بـ

(موافق)، وبنسبة 16,7% أي 5 أفراد أجابوا بـ (غير موافق) و3 أفراد بنسبة 10% أجابوا بـ (محايد).

ومنه نستنتج أن أغلبية آراء أفراد عينة الدراسة وافقوا على أن لوحة القيادة الاجتماعية وسيلة لتحقيق الأهداف المسطرة من قبل الإدارة العامة.

6. يعتمد مسؤولي المؤسسة على لوحة القيادة الاجتماعية الذين هم بحاجة إلى معلومات اجتماعية لاتخاذ القرارات المناسبة: يوضح الجدول الموالي اتجاهات آراء أفراد العينة حول ما إذا كان يعتمد مسؤولي المؤسسة على لوحة القيادة الاجتماعية الذين هم بحاجة إلى معلومات اجتماعية من أجل اتخاذ القرارات المناسبة، وهو كالآتي:

الجدول رقم(30): يبين ما إذا كان يعتمد مسؤولي المؤسسة على لوحة القيادة الاجتماعية الذين هم

بحاجة إلى معلومات اجتماعية من أجل اتخاذ القرارات المناسبة

النسب المئوية	التكرار	درجة الموافقة
86,7	26	موافق
6,7	2	محايد
6,7	2	غير موافق
100,0	30	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج الاستبيان.

من خلال الجدول أعلاه يتبين لنا أنه 26 فردا بنسبة 86,7 % أجابوا ب (موافق)، وبنسبة 6,7% ما يمثل فردين أجابوا ب (محايد)، وبنفس النسبة الأخيرة أجابوا ب (غير موافق).

من خلال تحليل النتائج نستنتج أن لوحة القيادة الاجتماعية عنصر هام بحيث يعتمد عليه أغلبية المسؤولين في المؤسسة.

7. يستخدم مدير الموارد البشرية لوحة القيادة الاجتماعية لتحقيق الأهداف المحددة: يوضح

الجدول الموالي اتجاهات آراء أفراد العينة حول ما إذا كان يستخدم مدير الموارد البشرية لوحة القيادة الاجتماعية لتحقيق الأهداف المحددة، وهو كالآتي:

الجدول رقم(31): يبين ما إذا كان يستخدم مدير الموارد البشرية لوحة القيادة الاجتماعية لتحقيق الأهداف المحددة

النسب المئوية	التكرار	درجة الموافقة
86,7	26	موافق
3,3	1	محايد
10,0	3	غير موافق
100,0	30	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج الاستبيان.

يبين الجدول أعلاه أن غالبية آراء أفراد العينة وافقوا على أن مدير الموارد البشرية يستخدم لوحة القيادة الاجتماعية للوصول إلى الأهداف المحددة، حيث أن نسبة 86,7% المتمثلة في 26 فردا أجابوا بـ (موافق)، و 3 أفراد بنسبة 10% أجابوا بـ (غير موافق)، في حين أنه فرد واحد أجاب بـ (محايد) وذلك بنسبة 3,3%.

خلاصة الفصل الثالث:

خلال دراستنا للفصل الثالث عل مستوى مؤسسة اتصالات الجزائر بالشلف، وفي محاولة التعرف على مدى مساهمة لوحة القيادة الاجتماعية في تقييم أداء الموارد البشرية، اقتصرت دراستنا في البداية على معرفة مختلف هياكل المؤسسة وذلك بالتطرق إلى هيكلها التنظيمي، ومعرفة المهام والأهداف التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها، وبعد ذلك قمنا باختيار عينة من موظفي المؤسسة، وتقسيم استمارة الاستبيان عليهم، واعتمدنا على مقياس ليكرت الثلاثي لتقييم درجة الموافقة، حيث تم تفرغ استمارات البحث على حدى باستخدام برنامج SPSS النسخة 24، واستخدام برنامج Excel للرسومات البيانية. كما قمنا أيضا بإجراء مقابلة مع مدير دائرة الموارد البشرية، دارت حول تقييم أداء الموارد البشرية.

بناء على ما سبق، بينت الدراسة مدى مساهمة لوحة القيادة الاجتماعية في تقييم أداء الموارد البشرية، وذلك من خلال ما توصلنا إليه من نتائج هذه الدراسة.

الخاتمة

الخاتمة العامة

من خلال هذه الدراسة تبين لنا أن لوحة القيادة الاجتماعية أداة تسيير لا يمكن الاستغناء عنها في عملية صنع واتخاذ القرار في المؤسسة، حيث أنها تعتبر أداة تسمح بمراقبة وقياس عدة ظواهر سواء كانت مالية أو غير ذلك، لكونها تعتمد على تحديث دوري للمعلومات، وتعد من إحدى أهم طرق تقييم أداء الموارد البشرية بفعالية، والمستعملة منذ وقت طويل من أجل قياس وتقييم أداء العاملين في المؤسسة.

أولاً: اختبار صحة الفرضيات:

- الفرضية الأولى: "يعتبر تقييم أداء الموارد البشرية عنصر أساسي في المؤسسة"، تعتبر هذه الفرضية صحيحة، حيث تم إثباتها من خلال تحليل محاور المقابلة التي جرت مع مدير دائرة الموارد البشرية لمؤسسة اتصالات الجزائر بولاية الشلف.
- الفرضية الثانية: "تساهم مؤشرات لوحة القيادة الاجتماعية في تقييم أداء الموارد البشرية"، فرضية صحيحة، وقد تم إثبات صحتها في الجانب النظري وذلك بالتطرق إلى مؤشرات تقييم أداء الموارد البشرية منها: مؤشر التوظيف، مؤشر عمل إدارة الموارد البشرية ومؤشر التدريب، أما في الجانب التطبيقي فقد تم إثباتها من خلال إجابات أفراد عينة الدراسة على الأسئلة (06، 08، 10 و11).
- الفرضية الثالثة: "تعمل إدارة الموارد البشرية على تطوير وتحسين أداء العاملين في المؤسسة"، هذه الفرضية صحيحة، تم إثبات صحتها في الاطار النظري والتطبيقي. من خلال معرفة الطرق المستخدمة لتقييم أداء الموارد البشرية منها التقليدية والحديثة، وذلك في الاطار النظري، أما في الجانب التطبيقي فقد تأكد ذلك بإجابة أفراد العينة على أسئلة استمارة الاستبيان (الأسئلة من 01 إلى 05)، إضافة إلى الإجابة على السؤال رقم (07)، الذي يبين ما إذا كانت المؤسسة تستخدم الطرق الحديثة في تقييم أداء الموارد البشرية.
- الفرضية الرابعة: "تعتمد مؤسسة اتصالات الجزائر في تقييم أداء مواردها البشرية على لوحة القيادة الاجتماعية"، هذه الفرضية أيضاً صحيحة، وقد تم إثبات صحتها من خلال إجابة أفراد العينة على المحور الثاني لاستمارة الاستبيان، والمتمثل في مدى استخدام لوحة القيادة الاجتماعية في المؤسسة، ومنه يتبين لنا مدى اعتماد مؤسسة اتصالات الجزائر في تقييم أداء

مواردها البشرية على لوحة القيادة الاجتماعية، وذلك لتوفر مختلف المعلومات المرتبطة بالموارد البشرية.

بناء على ما سبق، يمكن القول أن الفرضية الرئيسية التي تتمحور حول: "يتم تقييم أداء الموارد البشرية في مؤسسة اتصالات الجزائر بفعالية وذلك باستخدام لوحة القيادة الاجتماعية"، فرضية صحيحة، وقد تم إثبات صحتها في الجانب النظري والتطبيقي، حيث أن لوحة القيادة الاجتماعية أداة لتوجيه نشاطات إدارة الموارد البشرية، نظرا لما تحتويه من مؤشرات مختلفة تستند إلى احتياجات صانع القرار الاجتماعي، والقدرة على التنبؤ، ومراقبة تطبيق استراتيجيات الموارد البشرية لإجراء تقييم فعال لهذه الأخيرة.

ثانيا: نتائج الدراسة

من خلال هذه الدراسة، توصلنا إلى مجموعة من النتائج، سنوضحها في الآتي:

1. **نتائج الفصل الأول:** تميز المدخل العام حول تقييم أداء الموارد البشرية بعدة نتائج، نذكر أهمها:
 - إن إدارة الموارد البشرية هي مجموع القرارات الخاصة والعلاقات الوظيفية المؤثرة في فاعلية المؤسسة والعاملين فيها.
 - يشمل أداء الموارد البشرية كل من التحفيز، المهارات والثقافة.
 - معرفة الفرق بين معايير ومؤشرات تقييم أداء الموارد البشرية، بحيث أن المعيار يجب أن يكون محددًا وقابلًا للقياس، أما المؤشر فهو ما يتم القياس بناء عليه.
 - تعدد الطرق المستخدمة في تقييم أداء الموارد البشرية، وذلك بتقسيمها إلى طرق حديثة وأخرى تقليدية.
2. **نتائج الفصل الثاني:** تمثلت نتائج هذا الفصل في مدى استخدام لوحة القيادة كأداة لتقييم أداء الموارد البشرية، نذكر أهمها:
 - لوحة القيادة هي قبل كل شيء أداة لدعم اتخاذ القرار. كما تعتبر أداة لقياس الأداء من أجل تقييم التقدم المحرز بشكل أفضل والمسار المتبقي للوصول إلى الأهداف المحددة.
 - لوحة القيادة الاجتماعية أداة أساسية للتحكم في أداء وظيفة إدارة الموارد البشرية، وذلك لاحتوائها على مؤشرات خاصة بتقييم أداء العاملين، حيث تسمح للرؤساء باتخاذ القرارات اللازمة.
 - لوحة القيادة الاجتماعية أداة ل: التقييم، التنبؤ، اتخاذ القرارات، المراقبة، تحسين الكفاءات، التشخيص وجمع البيانات.

3. نتائج الفصل التطبيقي: جاء الفصل التطبيقي إتماماً للدراسة النظرية التي قمنا بها في الفصلين النظريين، وعليه توصلنا للنتائج التالية:

- من خلال المقابلة تبين لنا أن المؤسسة تعتمد في تقييم أداء مواردها البشرية على عدة خطوات، وأن لمدير دائرة الموارد البشرية دور فعال في ذلك.
- حسب أفراد عينة الدراسة نجد أن: نسبة الذكور أعلى من نسبة الإناث، والفئة العمرية التي تقل عن 55 سنة تمثل 76,7% وأن أغلبية أفراد العينة يملكون خبرات مهنية تفوق 06 سنوات وذلك بنسبة 83,3%.
- تعمل إدارة الموارد البشرية على تحفيز العاملين وخلق روح التعاون والحوار بينهم، كما أنها تقوم بوضع الأهداف التي يجب الوصول إليها وتحقيقها.
- يتم تقييم أداء الموارد البشرية في المؤسسة باستخدام الطرق الحديثة للتقييم، وبمساهمة مختلف مؤشرات التقييم مثل: مؤشر التدريب، مؤشر الأجور، مؤشر التغيب ومؤشر التوظيف، لتقييم أداء العاملين في المؤسسة.
- تساهم لوحة القيادة في معرفة المؤسسة للمعلومات اللازمة وتسهيل ممارسة مهامها وهي أساس اتخاذ القرارات الضرورية من أجل تحقيق الأهداف المحددة.
- لوحة القيادة الاجتماعية أداة تساعد المؤسسة في مراقبة نشاطها وإتمام مهامها، كما أنها تساعد المسؤولين الذين هم بحاجة إلى معلومات اجتماعية في اتخاذ القرارات اللازمة.
- تعتمد مؤسسة اتصالات الجزائر بولاية الشلف في تقييم أداء مواردها البشرية على لوحة القيادة الاجتماعية، حيث أصبحت هذه الأخيرة من أساسيات تطور واستمرارية المؤسسة.

4. توصيات البحث: اعتماداً على الاستنتاجات السابقة، يمكن اقتراح بعض التوصيات نذكرها في النقاط التالية:

- ضرورة التركيز على تقييم أداء الموارد البشرية بالمؤسسة.
- يجب الاستثمار في الموارد البشرية من خلال دورات التدريب والتكوين المستمر لمواكبة التطورات الآتية.
- تقييم أداء العاملين باستخدام معايير مختلفة مثل الذكاء، الإنجاز والسلوك.
- يجب أن يكون مشرفو التقييم محايدين وأن يستبعدوا قدر الإمكان تأثير الشخصية على أحكامهم وتقييم أداء الموظفين التابعين لهم.

-
- تعزيز مبدأ المشاركة في تحديد الأهداف واتخاذ القرارات حسب مستوى كل عامل.
 - الاعتماد على أدوات متكاملة مع لوحة القيادة الاجتماعية بحيث تكون قادرة على تقييم أداء الموارد البشرية.

المراجع

قائمة المراجع:

أولاً: المراجع باللغة العربية

- أحمد صقر عاشور، إدارة القوى العاملة، الطبعة الثانية، دار النهضة العربية، بيروت، 2002.
- بدوي أحمد زكي، معجم المصطلحات الاجتماعية، مكتبة لبنان للنشر، لبنان، 1982.
- بن سعيد محمد، قدوري هودة سلطان، تجارب نموذجية لتطبيق آليات مراقبة التسيير في تسيير المؤسسات الاقتصادية الجزائرية - دراسة حالة لمؤسسات جزائرية -.
- بن لخضر محمد العربي، دور لوحة القيادة في تحسين القرارات التسويقية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، 2014-2015.
- بوديار زهية، جبار شوقي، لوحة القيادة كأسلوب فعال لاتخاذ القرار في المؤسسة، الملتقى الدولي، صنع القرار في المؤسسة الاقتصادية، جامعة المسيلة، 14-15/04/2009.
- بونقيب أحمد، دور لوحة القيادة في زيادة فعالية مراقبة التسيير دراسة حالة المؤسسة الوطنية لأجهزة القياس والمراقبة (AMC) مذكرة ماجستير غير منشورة، تخصص إدارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة المسيلة، 2006-2007.
- البيتي خالد عبد الرحيم إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2003.
- جمال الدين محمد المرسي، الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية، المدخل لتحقيق ميزة تنافسية لمنظمة القرن الحادي والعشرين، الدار الجامعية، مصر، 2003.
- حمداوي وسيلة، إدارة الموارد البشرية، مديرية النشر لجامعة قلمة، الجزائر، 2004.
- درة عبد البارئ إبراهيم، تكنولوجيا أداء الموارد البشرية الأسس النظرية ودلالته في البيئة العربية المعاصرة، المؤسسة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2003.
- ديسلر جاري، ترجمة محمد سيد أحمد عبد المتعال، إدارة الموارد البشرية، دار المريخ للنشر، الرياض، 2003.
- رقاد سليمة، بوغازي زينب، واقع لوحات القيادة في المؤسسات الجزائرية: دراسة حالة مؤسسة BCR، الملتقى الوطني الأول حول واقع تقنيات مراقبة التسيير في المؤسسات

- الجزائرية: تحليل الموجود من أجل استشراف الإبداعات المستقبلية، جامعة المسيلة، يومي 13 و14 ماي، 2013.
- ريشي محمد الصغير، عمليات المصادر الخارجية كمدخل لتحسين أداء المؤسسة الاقتصادية، مداخلة مقدمة ضمن ملتقى الدولي الثاني حول الأداء المتميز للمنظمات الحكومية، جامعة ورقلة يومي 22 و23 نوفمبر 2011.
- زايد عادل محمد، إدارة الموارد البشرية: رؤية استراتيجية، دار الفاروق للنشر والتوزيع، مصر، 2003.
- السعيد بريش ونعيمة يحيوي، أهمية التكامل بين أدوات مراقبة التسيير في تقييم أداء المنظمات وزيادة فاعليتها (دراسة حالة ملبنة الأوراس)، الملتقى الدولي الثاني حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، جامعة ورقلة، الجزائر، يومي 22 و23 نوفمبر 2011.
- سهيلة محمد عباس، إدارة الموارد البشرية، مدخل استراتيجي، دار وائل للنشر، عمان، 2003.
- سويبي عبد الوهاب، الفعالية التنظيمية، تحديد المحتوى والقياس باستعمال أسلوب لوحة القيادة، أطروحة دكتوراه غير منشورة، تخصص تسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2003-2004.
- شعبان سهام، محاولة تصميم لوحة القيادة الاستشرافية لمؤسسة صحية جزائرية حالة المركز الاستشفائي الجامعي نذير محمد - تيزي وزو-، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة احمد بوقرة، بومرداس، 2013-2014.
- الشنواني صالح، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية: مدخل الأهداف، دار شباب الجامعة، الإسكندرية، 1997.
- صراح حمدي، لوحة القيادة الاجتماعية أساس اتخاذ القرار لإدارة الموارد البشرية، الملتقى الدولي صنع القرار في المؤسسة الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، الجزائر، 2009، يومي 14 و15 أفريل.
- صلاح الدين محمد عبد الباقي، الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2002.

- الصيرفي محمد، إدارة الموارد البشرية، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، 2007.
- عبد الباري ابراهيم الدرة، زهير نعيم الصباغ، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر، 2010.
- عبدالعزيز علي حسن، إدارة الموارد البشرية، تميز بلا حدود، المكتبة المصرية للنشر والتوزيع، مصر، 2009.
- عريوة محاد، بوقرة رابح، أثر المعايير المحاسبية الدولية (IAS/IFRS) في تفعيل أدوات مراقبة التسيير لتحسين الأداء في المؤسسات الاقتصادية، مجلة البحوث الاقتصادية والمالية JEFR، 01 جوان 2014.
- عقلة محمد المبيضين، أسامة محمد جرادات، التدريب الإداري الموجه بالأداء، الطبعة الثانية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، 2012.
- علي السلمي، إدارة الموارد البشرية، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 1998.
- قريشي محمد الصغير، رفاع شريفة، مطبوعة دروس في مراقبة التسيير، جامعة ورقلة، الجزائر، 2015.
- كرخي مجيد، تقويم الأداء باستخدام النسب المالية، دار المناهج للنشر والتوزيع، الأردن، 2007.
- ماهر أحمد، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2004.
- ماهر أحمد، السلوك التنظيمي مدخل بناء المهارات، دار المعارف، الإسكندرية، 1999.
- ناصر دادي عدون وآخرون، مراقبة التسيير في المؤسسات الاقتصادية حالة البنوك، دار المحمدية العامة، الجزائر، 2004.

ثانيا: المراجع باللغة الأجنبية:

- AFNOR, **Développement durable: De la stratégie à l'opérationnel**, Afnor, France, 2007.
- AIM R., **Indicateurs et tableaux de bord**, Afnor, France, 2006.

- ALAZARD C. et SEPARI S., **Contrôle de Gestion**, Edition Dunod, France, 5 ème Edition, 2001.
- ALLEGRE C-B. et autres, **Gestion des ressources humaines valeur de l'immatériel**, Edition De BOECK Université, Paris, 2008.
- AOUDIA M. et REZAZI O., Les cadres de conceptions de mesure de performance: **performance measurement systèmes (PMS)**, **Séminaire international su la performance excellente des entreprises et des gouvernements**, Ouargla, 8-9 mars 2005.
- Bernard Martory, **Les tableaux de bord sociaux**. Édition LIAISON, Paris, France 2004.
- BERRAH L., **L'indicateur de performance, concepts et applications**, Edition Cepad, Paris, 2002.
- CHARLES T. et autres, **Contrôle de gestion et gestion budgétaire**, Nouveaux Horizons, Paris, 4èmeEdition, 2009.
- DAYEN A., **Manuel de gestion**, AUF, Edition Ellipses, Paris, vol1, Décembre, 2004.
- DIMITRI W., **Les ressources humaines**, Editions D'organisation, Paris, 2001.
- EDIGHOFFER J-R., **Précis de gestion d'entreprise**, Edition Nathan, France, 2001.
- FERNANDEZ A., **Les nouveaux tableaux de bord des managers**, EYROLLES, Paris, 4 ème Edition, 2008.
- GAVINO K. et ADRIEU Z., **Bilan social et tableau de bord: des outils de pilotage au service des ressources humaines**, Collection les diagnostics de l'emploi territorial, France, n° 9, 2005.
- GERVAIS M., **Contrôle de gestion**, Economica, Paris, 9 ème Edition, 2009.
- GUEDJ N. et autres, **Le contrôle de gestion pour améliorer la performance des entreprises**, Edition D'Organisation, Paris, 3 ème Edition, 2000.
- Horngren C et autres, **Contrôle de Gestion et Gestion Budgétaire**, 2ème Edition, Traduction de G.Longlois, éd. Pearson Education Paris, 2003.
- 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.

- LANGLOIS L., BONNIER C. et BRIGER M., **Contrôle de gestion**, Editions BERTI, Paris, 2008.
- Le LOUARN J-Y., **Les tableaux de bord ressources humaines**, pilotage de la fonction, Edition Liaisons, Paris, 2008.
- MERCIER J-P., **Mesurer et développer les performances**, Les Editions A Quebeco, Montréal.
- NORME ISO 9000:2000, **systemes management de la qualité, Principes essentiels ET vocabulaires**.
- R.S, Kaplan et D.P.Norton. **Le Tableau de Bord Prospectif**, Traduit de l'américain par M. Sperry, éd. Organisation, 2001.
- SUPIZET J., **Le management de la performance durable**, Edition D'Organisation, Paris, 2002.
- SYLVIE S-O. et autres, **Relever les défis de la gestion des ressources humaines**, John Wiley & Sons, Inc, Canada, 2éme Edition, 2004.
- TAIEB J-P, **Les tableaux de bord de la gestion sociale**, Edition Dunod, Paris, 2000.
- ZOUAOUI M., **Budgets, Contrôle budgétaire et tableaux de bord**, IFID, Tunis, 25éme Promotion, 2006-2007.

ثالثا: المواقع الإلكترونية:

- زايري بلقاسم، مقدم وهيبية، الحاجة إلى تصميم لوحة قيادة من أجل دمج المسؤولية الاجتماعية في منظمات الأعمال وقياس الأداء تجاهها، الملتقى الدولي حول سلوك المؤسسات الاقتصادية في ظل رهانات التنمية المستدامة والعدالة الاجتماعية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، يومي 20 و 21 نوفمبر 2012. شبكة تعميم وتشجيع المؤسسات الصغيرة، تقييم الأداء الاجتماعي، متوفر على الموقع الإلكتروني

<http://www.arabic.microfinancegateway.org/content/article/detail/>

- عثمانى أمينة، سموم عائشة، قياس وتقييم أداء المؤسسات من المنظور الاستراتيجي باستخدام بطاقة قياس الأداء المتوازن، الملتقى الدولي حول أداء وفعالية المؤسسة في ظل

التنمية المستدامة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قالمة، يومي 10 و11 نوفمبر 2009. الماضي محمد محمدي، مداخل قياس الأداء في القطاع الخاص وتطبيقاتها على القطاع العام أو الحكومي

<http://unpan1.un.org/itradoc/groups/Public/Documents/ARADO/UNPAN0249>

- <https://www.keka.com/objectives-of-hrm/>
- <https://hrdiscussion.com/hr66208.html/>
- Anthony Taylor (16-1-2018), "What is the strategic planning process?" www.smstrategy.net, Retrieved 19-7-2018.
- balanced scorecard institute, "What is Strategic Planning?" www.balancedscorecard.org, Retrieved 21-6-2018. Edited.
- <https://www.algerietélécom.dz>

الملاحق

قائمة الملاحق

1) استثمار الاستبيان

استمارة الاستبيان

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته.

يدخل هذا الاستبيان في إطار إعداد مذكرة تخرج بعنوان "دور لوحة القيادة في تقييم أداء الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية، دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر . الشلف ." وذلك استكمالاً لمتطلبات نيل شهادة الماستر في العلوم التجارية تخصص تنظيم وإدارة المؤسسات.

فيرجى منكم الإجابة على الأسئلة الآتية بعناية وموضوعية، كما يتم التأكيد على سرية المعلومات وأنها لن تستخدم سوى لأغراض البحث العلمي.

ضع علامة (X) في المكان المناسب حسب رأيكم الشخصي

محاور الاستبيان

أولاً: البيانات الخاصة بعينة الدراسة

1. الجنس

ذكر

أنثى

2. السن

أقل من 35 سنة

من 35 إلى 55 سنة

55 سنة فما فوق

3. المؤهل العلمي

دراسات مهنية

دراسات جامعية

4. الخبرة المهنية

أقل من 6 سنوات

من 6 إلى 12 سنوات

أكثر من 12 سنوات

5. عقد العمل

مؤقت



دائم

ثانيا: إدارة الموارد البشرية و تقييم الأداء في المؤسسة

الرقم	العبارة	نوع الإجابة		
		موافق	غير موافق	محايد
01	إن الموارد البشرية بالمؤسسة تعمل على خلق روح التعاون والحوار وتبادل الأفكار بين العاملين			
02	تسعى إدارة الموارد البشرية بالمؤسسة إلى الالتزام بقوانين العمل ومراعاة قواعد السلامة والأمن			
03	تساهم إدارة الموارد البشرية في تحفيز العاملين بالمؤسسة وتشجيعهم للرفع من مستوى أدائهم			
04	تعمل إدارة الموارد البشرية بوضع أهداف ونتائج مسبقة ينبغي تحقيقها			
05	توجد علاقة بين أهداف المؤسسة وأهداف أداء المورد البشري			
06	يساهم مؤشر التدريب في تقييم أداء العاملين بالمؤسسة			
07	تستخدم المؤسسة الطرق الحديثة في تقييم أداء الموارد البشرية			
08	يساهم مؤشر التوظيف في تقييم أداء العاملين بالمؤسسة			
09	تتوفر المعلومات الكافية للرؤساء لتقييم أداء مرؤوسيههم			
10	يساهم مؤشر الأجور في تقييم أداء الموارد البشرية			
11	يساهم مؤشر التغيب في تقييم أداء الموارد البشرية			

ثالثاً: مدى استخدام لوحة القيادة الاجتماعية في المؤسسة

الرقم	العبرة	الإجابة		
		موافق	غير موافق	محايد
12	تساهم لوحة القيادة في المؤسسة على اتخاذ القرارات الضرورية في أقرب وقت لتحقيق الأهداف المسطرة			
13	تساهم لوحة القيادة في معرفة المؤسسة للمعلومات اللازمة وتسهيل ممارسة مهامها			
14	يساعد استخدام لوحة القيادة كل مسؤول بتشخيص سريع لتقدم العمليات التي تحت مسؤوليته			
15	تستعمل لوحة القيادة الاجتماعية للمتابعة الأنية لأداء المؤسسة ومراقبة نشاطها			
17	إن النظام المعلوماتي للمؤسسة يعالج عدد كبير من المعلومات التي يحتاجها المسيرون من أجل اتخاذ مختلف القرارات هذه المعلومات تجمع في لوحة القيادة			
18	تعتمد الإدارة العامة على لوحة القيادة الاجتماعية من أجل إتمام مهامها والإشراف على أعمالها وقيادة المؤسسة			
19	يعتمد مسؤولي المؤسسة على لوحة القيادة الاجتماعية الذين هم بحاجة إلى معلومات اجتماعية لاتخاذ القرارات المناسبة.			
20	يستخدم مدير الموارد البشرية لوحة القيادة الاجتماعية لتحقيق الأهداف المحددة.			

(2) نتائج معامل الثبات ألفا كرومباخ

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	
,703	-,092	20,303	23,20	إن الموارد البشرية بالمؤسسة تعمل على خلق روح التعاون والحوار وتبادل الأفكار بين العاملين
,696	-,092	20,368	23,33	تسعى إدارة الموارد البشرية بالمؤسسة إلى الالتزام بقوانين العمل ومراعاة قواعد السلامة والأمن
,618	,649	16,875	23,43	تساهم إدارة الموارد البشرية في تحفيز العاملين بالمؤسسة وتشجيعهم للرفع من مستوى أدائهم
,668	,177	19,568	23,53	يتم التركيز في تحسين أداء الموارد البشرية على الأهداف المطلوب تحقيقها من المورد البشري
,639	,412	16,993	23,20	توجد علاقة بين أهداف المؤسسة وأهداف أداء المورد البشري
,656	,320	18,741	23,50	يساهم مؤشر التدريب في تقييم أداء العاملين بالمؤسسة
,710	-,119	20,461	23,23	تستخدم المؤسسة الطرق الحديثة في تقييم أداء الموارد البشرية
,702	-,082	20,234	23,20	تساعد معايير العمل في تقييم أداء العاملين بالمؤسسة
,611	,566	15,637	23,13	تتوفر المعلومات الكافية للرؤساء لتقييم أداء مرؤوسيه
,630	,538	17,357	23,43	يساهم مؤشر الأجور في تقييم أداء الموارد البشرية
,633	,507	17,421	23,40	يساهم مؤشر التغيب في تقييم أداء الموارد البشرية
,624	,691	17,362	23,50	تساهم لوحة القيادة في المؤسسة على اتخاذ القرارات الضرورية في أقرب وقت لتحقيق الأهداف المسطرة
,674	,058	19,978	23,57	تساهم لوحة القيادة في معرفة المؤسسة للمعلومات الضرورية وتسهيل ممارسة مسؤولياتها
,683	,090	19,030	23,27	يساعد استخدام لوحة القيادة كل مسؤول بتشخيص سريع لتقدم العمليات التي تحت مسؤوليته

,667	,187	18,938	23,40	تستعمل لوحة القيادة الاجتماعية للمتابعة الأنية لأداء المؤسسة ومراقبة نشاطها
,638	,652	18,189	23,53	إن النظام المعلوماتي للمؤسسة يعالج عدد كبير من المعلومات التي يحتاجها المسيرون من أجل اتخاذ مختلف القرارات
,654	,307	17,633	23,23	تعتمد الإدارة العامة على لوحة القيادة الاجتماعية من أجل إتمام مهامها والإشراف على أعمالها وقيادة المؤسسة
,665	,204	18,947	23,47	يعتمد مسؤولي المؤسسة على لوحة القيادة الاجتماعية الذين هم بحاجة إلى معلومات اجتماعية لاتخاذ القرارات المناسبة
,631	,504	17,220	23,43	يستخدم مدير الموارد البشرية لوحة القيادة الاجتماعية لتحقيق الأهداف المحددة.