



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة الحاج لخضر -

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

القسم: علوم التسيير

تخصص: تسيير المنظمات



**دور لوحة القيادة الاجتماعية في تقييم أداء الموارد البشرية
في المؤسسة الصناعية:
دراسة ميدانية لشركة الإسمنت عين التوتة -باتنة-**

أطروحة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الدكتوراه ل.م.د في علوم التسيير

إشراف الأستاذ الدكتور:

إعداد الطالبة:

عايشي كم

بوحديد ليلي

لجنة المناقشة

الاسم واللقب	الرتبة	الجامعة الأصلية	الصفة
مسعود زموري	أستاذ التعليم العالي		رئيسا
	أستاذ التعليم العالي		مقررا
عبد الناصر موسى	أستاذ التعليم العالي	جامعة بسكرة	عضوا
إسماعيل حجازي	أستاذ محاضر أ	جامعة بسكرة	عضوا
نجمة عباس	أستاذ محاضر أ		عضوا
العايشي زرار	أستاذ محاضر أ	جامعة سكيكدة	عضوا

السنة الجامعية: 2014-2015

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

شكر وعرفان

"رب أوزعني أن أشكر نعمتك التي أنعمت علي وعلى والداي وأن أعمل صالحا ترضاه
وأدخلني برحمتك في عبادك الصالحين".
"النمل 19"

نشكر الله عز وجل الذي نور عقولنا بالعلم والمعرفة وأنازل لنا دروسنا وأعاننا على ما فيه
الخير والصلاح.

يسعدني أن أتقدم بوافر الشكر والامتنان إلى الأستاذ الدكتور المشرف عايشي كمال
الذي لم يبخل علي بإرشاداته ونصائحه القيمة طيلة الفترة الإشرافية.

كما أخص بالشكر الجزيل الأستاذة الدكتورة يحياوي الهام التي ساعدتني في إثراء
وانجاز محتويات هذا العمل وإخراجه في شكله النهائي والتي اعتبرها كشرة علمية في جامعتنا،
ولم تبخل علي بنصائحها وتوجيهاتها القيمة والشريفة وتشجيعها المستمر لي على الاجتهاد
والمثابرة.

ولا يفوتني شكر كل من الأستاذ الدكتور علي رحال علي كل النصائح والمجهودات
التي بذلها معي، والأستاذتين: عبد الصمد نجوى، معاش سهام.

كما أتقدم بالشكر الجزيل إلى كل عمال شركة الاسمنت عين التوتة بباتنة علي
مساعدهم القيمة في انجاز الجزء التطبيقي للأطروحة، وأخص بالذكر: بلحمادي شريف،
عطير جمال، قطافي حليم.

ليلى

الاهداء

الحمد لله الذي خلق الإنسان ولم يكن قبل الخلق شيئا ووهبه سمعا وعقلا وفؤادا ونصلي ونسلم على سيدنا محمد سيد الخلق أجمعين أما بعد:

* أهدي ثمرة جهدي واجتهادي إلى أعظم مخلوق في الوجود، إلى من يعجز اللسان عن وصفه جميله الذي أنبتني نباتا حسنا وكان لي سراجا منيرا إلى أيي العزيز رحمه الله وأسكنه فسيح جنانه.

* إلى التي وهبتني الحياة وكانت سر وجودي وعلمتني معنى الصبر وعدم اليأس، والمضي نحو النجاح، إلى الشمعة الباكية حبا وحنانا: أمي الغالية حفظها الله وأطال عمرها.

* إلى الذي كان رفيق دربي في إعداد هذا العمل وسهر معي الليالي، إلى من كان عمره عمر انجاز هذا العمل، إلى ابني العزيز: أيوب، حفظه الله لي وجعله من الذرية الصالحة.

* منك تعلمت أن للنجاح قيمة ومعنى، ومنك تعلمت كيف يكون التفاني والإخلاص في العمل، ومعك آمنت أن لا مستحيل في سبيل الإبداع والرقى، إلى من سقت وروت جامعتنا علما وثقافة، إلى من ضحت بوقتها وجهدا ونالت ثمار تعبها، إلى الأستاذة الدكتورة الغالية والعزيزة على قلبي: الهام يحيى.

* إلى الذين عشت معهم وتقاسمنا أحلى الأيام وأمرها، إلى من أتمنى لهم أجمل ما في هذه الدنيا إخوتي الأعزاء: فهيمة، نادية، محمد، سعاد، أمينة، منى ابتسام، إسلام.

* إلى كل الأهل والأقارب دون استثناء.

* إلى كل من جمعني معهن الحياة الجامعية والصداقة المتبادلة خاصة: سميرة خليل.

* إلى كل من يحمل لي ذرة حب واحترام في قلبه.

ليلى

فهرس المحتويات

فهرس المحتويات

الصفحة	قائمة المحتويات
	شكر وعرهان
	الإهداء
I	فهرس المحتويات
V	فهرس الأشكال
VII	فهرس الجداول
XI	فهرس الملاحق
أ	مقدمة
56 - 1	الفصل الأول: الإطار النظري لتقييم أداء الموارد البشرية
01	تمهيد
02	المبحث الأول: ماهية تقييم أداء الموارد البشرية
02	المطلب الأول: مفهوم أداء الموارد البشرية والعوامل المؤثرة فيه
14	المطلب الثاني: تقييم أداء الموارد البشرية
23	المطلب الثالث: مقابلات واستخدمات تقييم أداء الموارد البشرية
26	المبحث الثاني: نماذج تقييم أداء الموارد البشرية
27	المطلب الأول: ماهية معايير ومؤشرات تقييم أداء الموارد البشرية
31	المطلب الثاني: مظاهر وخصائص معايير تقييم أداء الموارد البشرية
34	المطلب الثالث: بعض نماذج تقييم أداء الموارد البشرية
45	المبحث الثالث: طرق تقييم أداء الموارد البشرية وأداء وظيفة إدارة الموارد البشرية
45	المطلب الأول: الطرق التقليدية لتقييم أداء الموارد البشرية
50	المطلب الثاني: الطرق الحديثة لتقييم أداء الموارد البشرية
54	المطلب الثالث: طرق تقييم أداء إدارة الموارد البشرية
56	خلاصة الفصل الأول

-58 139	الفصل الثاني: استخدام لوحة القيادة الاجتماعية كأداة لتقييم أداء الموارد البشرية في المؤسسة الصناعية
58	تمهيد
59	المبحث الأول: مدخل إلى لوحة القيادة
59	المطلب الأول: مفاهيم أساسية حول لوحة القيادة
64	المطلب الثاني: أنواع لوحة القيادة
72	المطلب الثالث: إعداد لوحة القيادة
79	المبحث الثاني: لوحة القيادة الاجتماعية
79	المطلب الأول: ماهية لوحة القيادة الاجتماعية
87	المطلب الثاني: الفاعلين في لوحة القيادة الاجتماعية
91	المطلب الثالث: قواعد بناء لوحة القيادة الاجتماعية
101	المبحث الثالث: مصادر معلومات لوحة القيادة الاجتماعية ومؤشرات الأداء
102	المطلب الأول: مصادر المعلومات الداخلية للوحة القيادة الاجتماعية
105	المطلب الثاني: مصادر المعلومات الخارجية للوحة القيادة الاجتماعية
108	المطلب الثالث: مؤشرات الأداء للوحة القيادة الاجتماعية
125	المبحث الرابع: مساهمة لوحة القيادة الاجتماعية في تقييم أداء الموارد البشرية واقتراح نموذج مطور للمؤسسة الصناعية
126	المطلب الأول: استخدام مؤشر التوظيف ومؤشر ظروف عمل إدارة الموارد البشرية في تقييم أداء الموارد البشرية
132	المطلب الثاني: استخدام مؤشر التدريب ومؤشر الأجور في تقييم أداء الموارد البشرية
137	المطلب الثالث: النموذج المقترح لتفعيل دور لوحة القيادة الاجتماعية في تقييم أداء الموارد البشرية في المؤسسة الصناعية
139	خلاصة الفصل الثاني

-141 209	الفصل الثالث: واقع تقييم أداء الموارد البشرية في شركة الاسمنت عين التوتة بباتنة
141	تمهيد
142	المبحث الأول: تقديم الشركة
142	المطلب الأول: التعريف بالشركة
143	المطلب الثاني: أهمية الشركة، أهدافها ومشاكلها
144	المطلب الثالث: التنظيم بالشركة
148	المطلب الرابع: التعرف على منتج الشركة ومراحل تطوره
152	المبحث الثاني: تقييم أداء الموارد البشرية بالشركة
152	المطلب الأول: عرض أداء الموارد البشرية بالشركة
155	المطلب الثاني: العوامل المؤثرة في أداء الموارد البشرية بالشركة
159	المطلب الثالث: تقييم أداء الموارد البشرية بالشركة خلال الفترة (2011- 2013)
172	المبحث الثالث: نظام معلومات الموارد البشرية بالشركة
173	المطلب الأول: نظام معلومات تسيير (التوظيف، التحركات، المهام المطلوبة، الساعات الإضافية، الغيابات، العطل السنوية)
193	المطلب الثاني: نظام معلومات الإجراءات الانضباطية
197	المطلب الثالث: نظام معلومات إجراءات المغادرة إلى التقاعد
202	المطلب الرابع: نظام معلومات الأجور
209	خلاصة الفصل الثالث
-211 276	الفصل الرابع: مساهمة لوحة القيادة الاجتماعية في تقييم أداء الموارد البشرية واقتراح نموذج مطور لشركة الاسمنت عين التوتة بباتنة
211	تمهيد
212	المبحث الأول: أنواع لوحة القيادة بالشركة
212	المطلب الأول: لوحة القيادة المالية
215	المطلب الثاني: لوحة القيادة الإنتاجية

216	المطلب الثالث: لوحة القيادة البيئية
220	المطلب الرابع: لوحة القيادة الاجتماعية
221	المبحث الثاني: لوحة القيادة الاجتماعية واستخدامها في تقييم أداء الموارد البشرية بالشركة واقتراح نموذج مطور
221	المطلب الأول: الميزانية الاجتماعية خلال الفترة (2011- 2013) في الشركة
227	المطلب الثاني: واقع إعداد لوحة القيادة الاجتماعية في الشركة
230	المطلب الثالث: واقع مساهمة لوحة القيادة الاجتماعية في تقييم أداء الموارد البشرية بالشركة
233	المطلب الرابع: النموذج المقترح لتفعيل دور لوحة القيادة الاجتماعية في تقييم أداء الموارد البشرية بالشركة
235	المبحث الثالث: تحليل نتائج استطلاع آراء إطارات الشركة حول النموذج المطور للوحة القيادة الاجتماعية
235	المطلب الأول: الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية
242	المطلب الثاني: المعالجة الإحصائية
260	المطلب الثالث: اختبار الفرضيات ومناقشة النتائج
275	خلاصة الفصل الرابع
278	الخاتمة
285	قائمة المراجع
296	قائمة الملاحق

فهرس الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
20	مراحل تقييم أداء الموارد البشرية	01
49	طريقة التوزيع الإجباري	02
55	تداخل معاملات وعلاقات وظيفة إدارة الموارد البشرية مع المستعملين لخدمات وظيفة إدارة الموارد البشرية	03
81	اتجاه المؤسسة نحو تحقيق أهدافها باستخدام لوحة القيادة الاجتماعية مقارنة مع عدم وجودها	04
83	المجالات التنظيمية للوحة القيادة الاجتماعية	05
85	المنبهات les clignotants	06
85	الرسومات البيانية المستعملة لعرض لوحة القيادة الاجتماعية	07
88	مهام لوحة القيادة الاجتماعية	08
94	ربط لوحة القيادة الاجتماعية بنظام معلومات الموارد البشرية	09
97	مبدأ ربط لوحة القيادة الاجتماعية بقاعدة البيانات	10
107	مصادر المعلومات لنظام لوحة القيادة الاجتماعية	11
145	الهيكل التنظيمي لشركة الإسمنت عين التوتة بباتنة	12
149	مراحل الإنتاج بالشركة	13
172	هيكل نظام معلومات الموارد البشرية في شركة الاسمنت عين التوتة	14
174	نظام معلومات لمراحل التوظيف بشركة الاسمنت عين التوتة بباتنة	15
176	بطاقة تقييم الفترة التجريبية	16
177	نظام معلومات لتحركات دخول وخروج العمال بشركة الاسمنت عين التوتة بباتنة	17
179	نظام معلومات المهام المطلوبة داخل التراب الوطني بشركة الاسمنت عين التوتة بباتنة	18

183	نظام معلومات تسيير الساعات الإضافية بشركة الاسمنت عين التوتة بياتنة	19
197	نظام معلومات إجراءات المغادرة إلى التقاعد بشركة الاسمنت عين التوتة بياتنة	20
228	لوحة قيادة عدد العمال في شركة الاسمنت عين التوتة بياتنة خلال الفترة (2011 - 2013)	21
229	لوحة قيادة تكاليف التدريب في شركة الاسمنت عين التوتة بياتنة خلال الفترة (2011 - 2013)	22
229	لوحة قيادة عدد العمال المتدربين في شركة الاسمنت عين التوتة بياتنة خلال الفترة (2011-2013)	23
239	مجتمع وعينة الدراسة	24

فهرس الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
09	الأساليب القيادية السائدة في المؤسسات	01
30	الشروط التي يجب أن تتوفر في المؤشر والمعيار الجيدين	02
33	معايير الأداء (المعايير الإستراتيجية)	03
34	نموذج كامبل (Campbell) لتقييم أداء الموارد البشرية	04
37	نموذج ستيرس (Steers) لتقييم أداء الموارد البشرية	05
38	نموذج (Rohrbough & Quinn) لتقييم أداء الموارد البشرية	06
40	نموذج مورين وآخرون (Morin) لتقييم أداء الموارد البشرية	07
42	نموذج المعايير لتقييم أداء الموارد البشرية	08
46	طريقة الميزان أو الدرجات	09
53	مقارنة بين الطرق التقليدية والطرق الحديثة في تقييم أداء الموارد البشرية	10
74	المؤشرات القاعدية الخاصة بالأداء الاقتصادي	11
75	المؤشرات القاعدية الخاصة بالأداء البيئي	12
76	المؤشرات القاعدية الخاصة بالأداء الاجتماعي	13
78	نموذج مصغر للوحة القيادة (تصميم الأساس)	14
78	شكل لوحة القيادة	15
84	التصميم العام للوحة القيادة الاجتماعية	16
114	أمثلة عن مؤشرات بعض أهم مجالات لوحة القيادة الاجتماعية	17
116	بعض المؤشرات الخاصة بالعمليات الوظيفية	18
117	بعض المؤشرات الخاصة بالعمليات العرضية	19
119	بعض المؤشرات التي تقيس الإنتاجية والمردودية	20
122	بعض المؤشرات في مجالات خلق القيمة الاجتماعية	21

124	بعض مؤشرات التزام العمال	22
137	النموذج المقترح لتفعيل دور لوحة القيادة الاجتماعية في تقييم أداء الموارد البشرية في المؤسسة الصناعية خلال الفترة (N ₁ , N ₂ , N ₃)	23
151	الطاقات الإنتاجية لمعدات الشركة حسب مراحل الإنتاج	24
153	توزيع تكاليف التدريب بالشركة خلال الفترة (2013-2011)	25
154	المؤشرات المعيارية لتقييم أداء الموارد البشرية بالشركة	26
154	توزيع تكاليف التوظيف بالشركة خلال الفترة (2013-2011)	27
156	توزيع مكان التدريب حسب الفئات المهنية سنة 2013	28
159	عدد العمال المحالين على التقاعد في الشركة خلال الفترة (2011-2013)	29
160	توزيع عدد العمال حسب الفئات المهنية في الشركة خلال الفترة (2013-2011)	30
161	هرم أعمار إجمالي العمال بالشركة سنة 2011	31
162	هرم أعمار إجمالي العمال بالشركة سنة 2012	32
162	هرم أعمار إجمالي العمال بالشركة سنة 2013	33
163	توزيع عدد العمال حسب فئات الأقدمية سنة 2011	34
163	توزيع عدد العمال حسب فئات الأقدمية سنة 2012	35
164	توزيع عدد العمال حسب فئات الأقدمية سنة 2013	36
166	البيانات الخاصة لحساب قيم مؤشرات أداء الموارد البشرية بمؤسسة الاسمنت بباتنة خلال الفترة (2013-2011)	37
168	تطور قيم مؤشرات أداء الموارد البشرية بالشركة خلال الفترة (2011-2013)	38
212	النسب المالية لشركة الاسمنت عين التوتة بباتنة خلال الفترة (2011-2013)	39
214	لوحة القيادة المالية لشركة الاسمنت عين التوتة بباتنة خلال الفترة	40

	(2011-2013)	
215	لوحة القيادة الإنتاجية لشركة الاسمنت عين التوتة بباتنة خلال الفترة (2011-2013)	41
217	الجوانب البيئية بشركة الاسمنت عين التوتة بباتنة	42
218	كمية النفايات الصناعية المباعة في 2013	43
219	مؤشرات لوحة القيادة البيئية لشركة الاسمنت بباتنة لسنة 2013	44
222	محتوى الميزانية الاجتماعية للشركة خلال الفترة (2011-2013)	45
231	لوحة القيادة الاجتماعية بشركة الاسمنت بباتنة خلال الفترة (2011- (2013)	46
233	النموذج المقترح لتفعيل دور لوحة القيادة الاجتماعية في تقييم أداء الموارد البشرية في شركة الاسمنت عين التوتة بباتنة خلال الفترة (2011- (2013)	47
238	عدد الاستبيانات الموزعة على إطارات وحدة الاسمنت	48
240	تقسيم درجات الموافقة على عبارات الاستبيان	49
242	نتائج اختبار ألفاكرونباخ لتقييم ثبات أداة التقييم	50
243	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس	51
243	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير السن	52
244	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي	53
244	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الأقدمية	54
244	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير نوع عقد العمل في الشركة	55
245	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الدخل الشهري	56
246	تقييم اتجاهات أفراد عينة الدراسة حول دور مؤشر التوظيف في تقييم أداء الموارد البشرية في الشركة	57
249	تقييم اتجاهات أفراد عينة الدراسة حول دور مؤشر مرونة العمالة في تقييم أداء الموارد البشرية في الشركة	58
251	تقييم اتجاهات أفراد عينة الدراسة حول دور مؤشر التدريب في تقييم أداء	59

	الموارد البشرية في الشركة	
254	تقييم اتجاهات أفراد عينة الدراسة حول دور مؤشر الغياب في تقييم أداء الموارد البشرية في الشركة	60
257	تقييم اتجاهات أفراد عينة الدراسة حول دور مؤشر الأجور في تقييم أداء الموارد البشرية في الشركة	61
260	اختبار التوزيع الطبيعي للجزء الثاني من الاستبيان	62
261	اختبار العينة الأحادية للفرضية الفرعية الأولى	63
262	اختبار التوزيع الطبيعي للجزء الثالث من الاستبيان	64
263	اختبار العينة الأحادية للفرضية الفرعية الثانية	65
264	اختبار التوزيع الطبيعي للجزء الرابع من الاستبيان	66
265	اختبار العينة الأحادية للفرضية الفرعية الثالثة	67
266	اختبار التوزيع الطبيعي للجزء الخامس من الاستبيان	68
267	اختبار العينة الأحادية للفرضية الفرعية الرابعة	69
268	اختبار التوزيع الطبيعي للجزء السادس من الاستبيان	70
269	اختبار العينة الأحادية للفرضية الفرعية الخامسة	71
270	اختبار التوزيع الطبيعي لجميع الأجزاء الخمسة من الاستبيان	72
271	اختبار العينة الأحادية للفرضية الرئيسية	73
272	تقييم درجة موافقة أفراد عينة الدراسة من ناحية كل مؤشر من مؤشرات لوحة القيادة الاجتماعية	74

فهرس الملاحق

الصفحة	عنوان الملحق	رقم الملحق
296	إجراءات التدريب بالشركة	01
302	نموذج لكشف الأجور بالشركة	02
303	الاستمارة (الاستبيان)	03
307	معاملات الثبات بطريقة ألفا كرومباخ (مخرجات برنامج SPSS)	04
309	التوزيع التكراري والنسب المئوية للخصائص الديمغرافية والشخصية لأفراد عينة الدراسة (مخرجات برنامج SPSS)	05
311	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية (مخرجات برنامج SPSS)	06
315	اختبار العينة الأحادية (T) (مخرجات برنامج SPSS)	07

مقدمة

مقدمة:

يشهد العالم اليوم تحديات كبيرة نتيجة التطور الذي لحقه في ظل النظام الدولي الجديد من جهة، والتكتلات الاقتصادية على المستوى الدولي والإقليمي من جهة أخرى، وقد ترافق هذا التطور مع تعاظم دور المعلومات والانتقال من الدور الوظيفي الفني إلى الدور الاستراتيجي والذي يمكن من خلق قيمة في أعمال المؤسسة، ويساهم في تحقيق ميزة تنافسية.

والجزائر كإحدى من دول العالم شهدت في الآونة الأخيرة تحولات اقتصادية كبيرة، وذلك بتوجهها نحو اقتصاد السوق والمبادلات الحرة، وفي ظل هذه الظروف أصبح لزاما على المؤسسات الجزائرية وخاصة المؤسسات الصناعية أن تركز بصفة جوهرية على العنصر البشري المتوفر والمتوقع لديها، وذلك باستغلال الكفاءات التي تمتلكها.

أصبحت كفاءة المؤسسة ونجاحها في الوصول إلى تحقيق أهدافها تتوقف على كفاءة وخبرات العنصر البشري وحماسه للعمل، لهذا نجد أن علماء الإدارة أولوا اهتماما كبيرا لهذا العنصر وقاموا بوضع المبادئ والأسس التي تساعد على متابعة كل مورد بشري في المؤسسة من خلال تقييم أداءه.

لا شك وأن كل ما لا يمكن قياسه يصعب تقييمه، وبالتالي، لا يمكن تسييره وإدارته بالشكل المطلوب. من هذا المنطلق، فإن تقييم الأداء يعتبر أمرا مطلوبيا على مستوى كل الإدارات بما فيها إدارة الموارد البشرية.

تعتبر عملية تقييم أداء الموارد البشرية عملية أساسية من عمليات إدارة الموارد البشرية، لا تقل أهمية عن العمليات الإدارية الأخرى كالتخطيط واتخاذ القرار والتدريب وغيرها، ومن ثم لزم وضعها ضمن الخطوط العريضة لقطاع أو مؤسسة ما تريد أن تحقق نجاحات مختلفة في جوانب معينة، وإن التطبيق الناجح لطرق وأدوات تقييم أداء الموارد البشرية يعتبر أحد أهم عناصر نجاح وتطور المؤسسة واستمرارها. كان الاهتمام في إدارة المؤسسات بالماضي في الفترة (1850-1980) مركز بشكل كبير على مقاييس الأداء المالية والمحاسبية، حيث تقيس الأداء داخليا وفي الأجل القصير، ونتيجة لذلك تركزت الجهود على تطوير نظم المحاسبة الإدارية التي وفرت تحليلات مفصلة للتكلفة، وتقارير عديدة عن الانحرافات. ولقد كان لهذه المؤشرات الدور الفعال في تلك الفترة التي تميزت باستقرار الطلب ومحدودية الأسواق وعدم تنوع المنتجات وغيرها، غير أن تغير الظروف المحيطة بالمؤسسات من عمليات الإنتاج المعقدة، انفتاح الأسواق، شدة المنافسة، انتشار تكنولوجيا المعلومات والاتصال... الخ، كل هذا جعل من

المؤشرات المالية غير كافية لتقييم أداء المؤسسة، وبالتالي اتخاذ القرارات المناسبة، مما فرض ضرورة البحث عن أدوات ومؤشرات جديدة تكون أكثر جدوى وتتناسب مع البيئة الجديدة.

إن لمؤشرات تقييم الأداء دور مهم جدا في إعطاء صورة واضحة وحقيقية للإدارات العليا عما يجري بالمؤسسة حتى يتسنى التصحيح والتصويب، حيث تزداد أهمية مؤشرات الأداء من خلال انعكاساتها على أعمال المؤسسة في زيادة قدراتها وكفاءتها، وزيادة الأفضلية التنافسية لها في القطاع. وتعد الجزائر من الدول النامية التي حاولت إقامة صناعة متطورة كوسيلة لتحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية، وانطلاقا من أن التصنيع اعتبر الوسيلة الأنجع للتقدم، أقيمت عدة مشروعات صناعية هامة شملت عدة مجالات حيوية، غير أن العديد من هذه المؤسسات الصناعية حققت نتائج سلبية تمثلت أساسا في انخفاض مستوى أدائها خاصة أداء الموارد البشرية، وذلك من حيث: سوء التسيير، ارتفاع نسبة الأمراض المهنية، وبالتالي، زيادة الغيابات المتعلقة بالعضل المرضية، انخفاض عدد العمال خاصة المتقاعدين الذين لهم خبرة وتجربة في العمل بالمؤسسة.. الخ. ولقد برزت هذه النتائج السلبية في ظل الاقتصاد المخطط، حيث كانت المؤسسات الصناعية الجزائرية تنشط وسط محيط يتميز بالاحتكار وتدخل الدولة وغياب الرقابة على العمال والبرامج التدريبية والتحفيزية لهم، لكن هذا المحيط تغير وفق الإصلاحات الاقتصادية التي مرت بها المؤسسات الصناعية الجزائرية كاستقلالية والتوجه نحو اقتصاد السوق، مما فرض عليها تعزيز مكانتها والارتقاء بأداء مواردها البشرية إلى المستوى الذي يسمح لها بالبقاء والاستمرار في السوق.

لكي تستطيع هذه المؤسسات الصناعية مواجهة التحديات الاقتصادية الجديدة، لا يجب أن تكتفي بالاعتماد على مقاييس الأداء المالية والمحاسبية التي أثبتت عجزها في تلبية الاحتياجات الضرورية، بل يجب البحث عن طرق حديثة تساعد على تزويد المسؤولين بمعلومات آنية ودقيقة، المتابعة الدائمة لسير العمليات بما فيها تقييم أداء الموارد البشرية، إظهار التغيرات والانحرافات بالدقة والسرعة اللازمتين مع تحديد الأسباب والآثار الناتجة عن هذه الانحرافات بغرض اتخاذ الإجراءات التصحيحية المناسبة، الإطلاع والتفسير لأكثر عدد من القيم في المؤسسة وبشكل سريع ووضع تقديرات وفرضيات مستقبلية تتميز بقدر من التأكد. ومن بين أهم الطرق الحديثة لتقييم أداء الموارد البشرية نذكر: التقييم على أساس النتائج، الوقائع ذات الأهمية القصوى، البحث الميداني، التقييم الجماعي، الإدارة بالأهداف، لوحة القيادة الاجتماعية... وغيرها، ولعل من بين أهم هذه الطرق لوحة القيادة الاجتماعية التي تسمح بالوقوف على

مختلف أنشطة الموارد البشرية بهدف تقييم أدائها، ومعرفة أسباب القصور في تحقيق الأهداف بسرعة، كما تمكن المسؤولين من اتخاذ الإجراءات التصحيحية المناسبة.

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

تتبع أهمية استخدام لوحة القيادة الاجتماعية في المؤسسة من كونها تسمح بتحديد المسؤوليات الفردية، وأداء كل مسير، كما تسمح بمتابعة كل التكاليف خاصة تلك التكاليف التي تتحملها المؤسسة نتيجة سوء سير العمليات، والتي تسمى بالتكاليف الخفية، كالتكاليف الناتجة عن غياب الموارد البشرية، أو تلك الناتجة عن نقص جودة المنتجات، وتدارك تحمل المؤسسة لمثل هذه التكاليف يمكنها من تجنب خطر فقدان الزبائن أو تحمل تكاليف إضافية خاصة بعملية معالجة المنتجات المعيبة.

وبالتالي، تسمح لوحة القيادة الاجتماعية بقيادة أنشطة إدارة الموارد البشرية، فهي الركيزة الأساسية لاتخاذ القرارات العملية والإستراتيجية، وذلك لما تحتويه من مؤشرات مختلفة ومتباينة، والتي تبنى حسب احتياجات صانع القرار، وإمكانية التنبؤ ودراسة تطور أوضاع الموارد البشرية ومراقبة تنفيذ إستراتيجيتهم من خلال تقييم أدائهم من أجل تحقيق أهداف وإستراتيجية المؤسسة.

وانطلاقا مما تقدم، جاءت هذه الدراسة لنتناول لوحة القيادة الاجتماعية كأداة لتقييم أداء الموارد البشرية في المؤسسات الصناعية الجزائرية من خلال التطرق إلى دراسة ميدانية لإحدى هذه المؤسسات، وهي شركة الاسمنت عين التوتة بباتنة.

إشكالية الدراسة:

إن المؤسسة ليست بمعزل عن البيئة التي تنتمي إليها فهي تؤثر وتتأثر بها، لذا أصبح لزاما عليها الأخذ بعين الاعتبار لمتغيرات بيئتها في عملية تقييم أداء الموارد البشرية حتى تكون رؤيتها شاملة وقراراتها فعالة، وهذا لا يتوقف على عملية التقييم في حد ذاتها كعملية، ولكن على مدى نجاعة أدوات وطرق التقييم وتفاعلها مع كل المتغيرات، ومن بين المتغيرات التي لها أثر كبير في أداء المورد البشري، هذا الأخير كان ينظر إليه ولفترة طويلة من الزمن على أنه تكلفة يجب العمل على تخفيضها إلى أدنى مستوياتها، لكن مع التطورات المتتالية، أضحي ينظر إلى المورد البشري على أنه أصل أساسي من أصول المؤسسة، يجب العمل على المحافظة عليه بتنميته وتدريبه والعمل على تقييم أدائه بأدوات حديثة لتحقيق أهداف المؤسسة بكفاءة وفاعلية.

تواجه مؤسسات قطاع الاسمنت كغيرها من المؤسسات الاقتصادية العديد من المشاكل في ظل التغيرات التي تشهدها بيئة أعمال المؤسسات، ومن بين هذه المشاكل مشكل تقييم أداء الموارد البشرية، وتبحث باستمرار عن نموذج الأداء الملائم الذي يتماشى مع التنفيذ المثالي لإستراتيجيتها في ظل توجهات المؤشرات المختلفة التي يحدد على أساسها المسار والقرار السليم.

تكتسي عملية تقييم أداء الموارد البشرية أهمية بالغة في هذا القطاع كغيره من القطاعات لاعتمادها على مؤشرات تساعد في تحديد الاتجاه الصحيح للمؤسسة الصناعية، وإبراز مدى نجاح إستراتيجيتها وبلوغ الأهداف المرجوة.

تعتبر لوحة القيادة الاجتماعية من أهم أدوات التسيير المستعملة في المؤسسة على مستوى إدارة الموارد البشرية، نظراً لما تضيفه للرقابة على المؤسسات من خصائص ومميزات، كما تستعمل هذه الأداة لتقييم أداء الموارد البشرية ولمراقبة التسيير وتعديل الانحرافات غير الملائمة، واقتراح الحلول الملائمة وتساعد في توفير المعلومات اللازمة لاتخاذ القرار.

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

كيف يساهم استخدام لوحة القيادة الاجتماعية في تقييم أداء الموارد البشرية في شركة الاسمنت عين التوتة بباتنة؟

ومن منطلق هذه الإشكالية، سيتم طرح التساؤلات الفرعية التالية:

- ما هو تقييم أداء الموارد البشرية في المؤسسة الصناعية ؟
- ما هي لوحة القيادة الاجتماعية وكيف يمكن استخدامها كأداة لتقييم أداء الموارد البشرية في المؤسسة الصناعية؟
- ما هو واقع تقييم أداء الموارد البشرية في شركة الاسمنت عين التوتة بباتنة؟
- ما هو دور لوحة القيادة الاجتماعية في تقييم أداء الموارد البشرية بالشركة؟

فرضية الدراسة:

في ضوء إشكالية الدراسة، يتم طرح الفرضية الرئيسية التالية:

يساهم استخدام لوحة القيادة الاجتماعية في تقييم أداء الموارد البشرية في المؤسسة الصناعية بفعالية من خلال استخدام مؤشرات متباينة.

وينبثق عن هذه الفرضية الفرضيات الفرعية التالية:

- يساهم مؤشر التوظيف في تقييم أداء الموارد البشرية في المؤسسة الصناعية بفعالية.

- يساهم مؤشر مرونة العمالة في تقييم أداء الموارد البشرية في المؤسسة الصناعية بفعالية.
- يساهم مؤشر التدريب في تقييم أداء الموارد البشرية في المؤسسة الصناعية بفعالية.
- يساهم مؤشر الغياب في تقييم أداء الموارد البشرية في المؤسسة الصناعية بفعالية.
- يساهم مؤشر الأجور في تقييم أداء الموارد البشرية في المؤسسة الصناعية بفعالية.

أهمية الدراسة:

تتبع أهمية الدراسة من أهمية الموارد البشرية التي تعتبر الثروة الأولى والجوهرية وأهم أصول المؤسسة وأحد العوامل الأساسية للأداء ومصدر كل الإبداعات، حيث تسمح للمؤسسة بالبقاء والصمود والنمو ضمن بيئة أعمال تتميز بعدم الاستقرار.

لهذا، أصبحت المؤسسات الصناعية الجزائرية مطالبة أكثر من أي وقت برفع أداءها تحسبا للضغوطات الداخلية والخارجية والتحديات الكبرى على المدى القصير والطويل الناتجة عن تطور تكنولوجيا المعلومات والاتصال، اتفاقيات الشراكة مع الاتحاد الأوروبي ومشروع انضمام الجزائر إلى المنظمة العالمية للتجارة، إضافة إلى فتح المجال أمام القطاع الخاص. كل هذه العوامل تحتم على المؤسسة الصناعية الجزائرية الاستجابة لفكرة واحدة وهي البحث عن الوضعية التنافسية والحفاظ على مكانتها في المجال الذي تنشط فيه.

إذ يجب على المؤسسة الصناعية أن تكون لها القدرة على تقييم أداء مواردها البشرية، هذا الأخير أصبح هو الآخر يلعب دورا هاما بالتعريف بكم ونوع ومستوى الانجاز المحقق واللازم تحقيقه، بإعداد أداة جديدة للرقابة وهي لوحة القيادة الاجتماعية، حيث تساعد هذه الأداة في اختيار وعرض المعلومات لاتخاذ القرارات اللازمة، وتبقى دائما في حاجة إلى عملية إمداد مستمرة للبيانات والمعلومات من خلال نظام معلومات الموارد البشرية والميزانية الاجتماعية.

وبالتالي، تتضح أهمية الدراسة في اعتبار أن المورد البشري هو المحرك الرئيسي لأداء أي مؤسسة جزائرية، وأبضا التعرض للوحة القيادة الاجتماعية كأداة لتقييم أداء الموارد البشرية، ومحاولة إظهار مدى فعاليتها وقدرتها على مسايرة التطورات ومواكبة التطلعات المستقبلية للمؤسسة على المدى الطويل، واقتراح نموذج مطور للوحة القيادة الاجتماعية يساهم في تقييم أداء الموارد البشرية في المؤسسة الصناعية.

أهداف الدراسة:

- تسعى الدراسة إلى تحقيق جملة من الأهداف أهمها:
- التعرف على تقييم أداء الموارد البشرية في المؤسسة الصناعية؛
- التطرق إلى طرق تقييم أداء الموارد البشرية وأداء وظيفة إدارة الموارد البشرية؛
- إظهار مختلف نماذج تقييم أداء الموارد البشرية واختيار النموذج الملائم لتطبيقه على دراستنا؛
- استعراض الطرق الحديثة لتقييم أداء الموارد البشرية وإبراز أهميتها في توجيه وقيادة المؤسسات الصناعية نحو التطوير والاستمرارية؛
- التطرق إلى لوحة القيادة الاجتماعية؛
- إبراز مساهمة لوحة القيادة الاجتماعية في تقييم أداء المورد البشرية واقتراح نموذج مطور للمؤسسة الصناعية؛
- تسليط الضوء على مساهمة لوحة القيادة الاجتماعية في تقييم أداء الموارد البشرية بشركة الاسمنت عين التوتة؛
- استطلاع آراء إطارات الشركة حول النموذج المطور للوحة القيادة الاجتماعية ومساهمته في تقييم أداء الموارد البشرية.

منهج الدراسة:

قصد الوصول إلى الإجابة على تساؤلات الإشكالية ولفهم أفضل وأدق، سنعتمد على المنهج الاستقرائي باستخدام الأسلوب الوصفي التحليلي وذلك لجمع وتحليل المعلومات وتحديد عناصر المشكلة المراد بحثها، حيث سنعتمد على الأسلوب الوصفي لعرض ما هو متوفر أكاديميا من معلومات عن الموضوع، والأسلوب التحليلي للبيانات المتعلقة بعينة الدراسة قصد التعرف على واقعها، والاستناد على نتائج التحليل في اختيار لوحة القيادة الاجتماعية كأداة لتقييم أداء الموارد البشرية في ظل الظروف الحالية للشركة.

ولإنجاز هذه الدراسة ومعالجة اشكالياتها تم تقسيمها إلى أربعة فصول: فصلين نظريين وفصلين تطبيقيين، حيث سيتم الاعتماد في إعداد الفصول النظرية على قائمة متنوعة من الكتب والدوريات الحديثة المتخصصة وبعده لغات (العربية، الفرنسية والانجليزية) بالإضافة إلى مواقع للانترنت.

أما بالنسبة للفصلين التطبيقيين، فسيتم الاعتماد على وثائق وتقارير الشركة عينة الدراسة، شركة الإسمنت عين التوتة بباتنة، وعلى المقابلات الشخصية التي ستم بالشركة. بالإضافة إلى استخدام منهج دراسة حالة من خلال التطرق إلى دراسة حالة شركة الإسمنت عين التوتة لإبراز مساهمة النموذج المطور للوحة القيادة الاجتماعية في تقييم أداء الموارد البشرية بالشركة، وذلك بتصميم استمارة استبيان وتوزيعها على عينة الدراسة بهدف تجميع البيانات المتعلقة بآراء العينة، حيث تم الاعتماد في معالجة البيانات على برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS, version 20).

أسباب اختيار الموضوع :

- من المبررات التي دفعتنا إلى الخوض في هذا الموضوع:
- الدور الفعال الذي تؤديه لوحة القيادة الاجتماعية في المؤسسات العالمية.
- عجز الأدوات التقليدية في تقييم أداء الموارد البشرية في ظل المستجدات والتغيرات البيئية الحديثة.
- الخصائص التي تتميز بها الأدوات الحديثة في تقييم أداء الموارد البشرية بما فيها لوحة القيادة الاجتماعية.
- المكانة البارزة التي أصبحت تحتلها الموارد البشرية باعتبارها أحد أهم متغيرات الأداء والأصل الأساسي من أصول المؤسسة.
- عدم مسايرة المؤسسات الوطنية الجزائرية للتغيرات التي تطرأ على بيئتها مما يستلزم إعادة النظر في الأدوات التي تستخدمها لتقييم أداء مواردها البشرية.
- نشر الوعي لمسيرتي المؤسسات الصناعية بأهمية تبنيهم للأدوات الحديثة لمراقبة التسيير في تقييم أداء الموارد البشرية.
- محاولة التعرف على واقع المؤسسة الجزائرية وقدرتها على التقدير الدوري لسلوكات الموارد البشرية من خلال لوحة القيادة الاجتماعية.

الدراسات السابقة:

أوضحت العديد من الدراسات التي تناولت لوحة القيادة والأداء الأهمية البالغة لكل منهما في كافة المؤسسات، وتنقسم الدراسات التي سنتناولها إلى الدراسات السابقة التي تناولت لوحة القيادة والدراسات التي تناولت الأداء.

أولا: الدراسات التي تناولت لوحة القيادة

- دراسة ليحا عيسى، 2003، بعنوان: ¹ محاولة بناء لوحة القيادة المالية لمؤسسة صغيرة أو متوسطة، هدفت هذه الدراسة إلى إبراز كيفية بناء لوحة القيادة المالية لمؤسسة صغيرة أو متوسطة من خلال محاولة التعرف على لوحة القيادة المالية وكيفية إنشاء وتركيب أشكالها، واستعراض بعض المشاريع الاستثمارية الصغيرة والمتوسطة، وتم التوصل إلى ضرورة استخدام لوحة القيادة المالية لأهميتها كأداة تسييرية، وكذلك أن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في معظم الدول المتخلفة نسبيا بحاجة إلى أدوات من هذا النوع، خاصة وأن أصحاب المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الدول المتقدمة يتمتعون بمواقع على شبكة الانترنت تزودهم بالدعم الإداري من تحليل وبرمجيات وأسس اتخاذ قراراتهم.

- دراسة (GUERRA F.)، 2007، بعنوان: ² القيادة الإستراتيجية للمؤسسة: دور لوحة القيادة الإستشرافية، هدفت هذه الدراسة في إطار النطاق الإداري إلى تحديد العناصر التي يكون لها تأثير في نظام القيادة في أي مؤسسة، كون المؤشرات المالية كانت إلى حد كبير تشكل الأساس للوحات القيادة في الاعتماد عليها في عمليات الفحص والتدقيق، لكن مراعاة مدى وصول المؤسسة إلى مستوى التحسين المطلوب عن طريق الأخذ بعين الاعتبار المؤشرات غير المالية، وذلك يؤدي بشكل جيد إلى تحديد القيم المستهدفة من طرف المؤسسة، كما تعرضت الدراسة إلى مفهوم عمل لوحة القيادة الإستراتيجية في المؤسسة كأداة فعالة تساعد في عملية اتخاذ القرار، وتم التوصل إلى أن ربط لوحة القيادة الإستراتيجية بالتنمية المستدامة بإضافة محور خامس يشمل المسؤولية الاجتماعية ومختلف ضوابط التقييس، يساهم في تشكيل لوحة قيادة إستشرافية مستدامة للمؤسسة.

¹ ليحا عيسى، محاولة بناء لوحة القيادة المالية لمؤسسة صغيرة أو متوسطة، الدورة التدريبية الدولية حول تمويل المشروعات الصغيرة والمتوسطة وتطوير دورها في الاقتصاديات المغربية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، المعهد الإسلامي للبحوث والتدريب، سطيف، يومي 25-28-2003.

² GUERRA F., *Pilotage Stratégique de l'entreprise, Le Rôle du Tableau de Bord Prospectif*, Bibliothèque National, Paris, 2007.

- دراسة لرحيم حسين، بونقيب أحمد، 2008، بعنوان: ¹ دور لوحات القيادة في دعم فعالية مراقبة التسيير، هدفت هذه الدراسة إلى توضيح مدى مساهمة لوحات القيادة المتواجدة بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية في تفعيل نظام مراقبة التسيير لديها من خلال التعرف على وظيفة مراقبة التسيير، ودور لوحة القيادة في تزويد المسؤولين بشكل دوري وآني بالمعلومات الضرورية حول سير الأنشطة، وإبراز دورها في تحقيق الفعالية، وتم التوصل إلى أنه من بين العوامل التي تساعد على قيادة المؤسسة نحو تحقيق أهدافها الاستعمال الجيد لأدوات مراقبة التسيير، ولعل أنسب هذه الأدوات لوحة القيادة لأنها تسمح بمتابعة وقياس عدة ظواهر مالية وغير مالية، ككشف مصادر التكاليف الخفية، والتنبيه لوقوع أخطار محتملة كونها تعتمد على تجديد دوري للمعلومات.

- دراسة لزابري بلقاسم، مقدم وهبية، 2012، بعنوان: ² الحاجة إلى تصميم لوحة قيادة إستراتيجية من أجل دمج المسؤولية الاجتماعية في منظمات الأعمال وقياس الأداء تجاهها، هدفت هذه الدراسة إلى تبيان مساهمة لوحة القيادة الإستراتيجية في إدارة وقياس وتقييم المسؤولية الاجتماعية في منظمات الأعمال وذلك من خلال إيضاح كل من مفهوم المسؤولية الاجتماعية ولوحة القيادة الإستراتيجية وبطاقة الأداء المتوازن، وإبراز كيفية استعمال هذه الأدوات في إدارة وتقييم المسؤولية الاجتماعية في منظمات الأعمال، والتعرض لمراحل تصميم لوحة القيادة الإستراتيجية والربط بينها وبين قياس الأداء في منظمات الأعمال تجاه المسؤولية الاجتماعية، ومن أهم النتائج التي تم التوصل إليها أن المسؤولية الاجتماعية تعني التزام منظمة الأعمال بممارسات مسؤولة وأخلاقية تجاه أصحاب المصالح، ومنهم المجتمع والمستهلكون والبيئة وحملة الأسهم وغيرهم، ممن يؤثرون أو يتأثرون بنشاطات المنظمة، ويمكن قياس وتقييم الأداء الاجتماعي من خلال لوحة القيادة الإستراتيجية، حيث تمثل هذه الأخيرة نظاماً إدارياً يضم مجموعة من المؤشرات التي تقيس أداء المنظمة تجاه أداؤها الاجتماعي وتجمع بين مؤشرات ذات طابع اقتصادي واجتماعي وبيئي، كما تعتبر بطاقة الأداء المتوازن أداة إدارية مناسبة لقياس أداء المنظمة تجاه مسؤوليتها الاجتماعية من خلال خمس محاور هي: المالي، الزبائن، الأنظمة، التعلم والنمو، المسؤولية الاجتماعية.

¹ رحيم حسين، بونقيب أحمد، دور لوحات القيادة في دعم فعالية مراقبة التسيير، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، العدد الرابع، ديسمبر، 2008.

² زابري بلقاسم، مقدم وهبية، الحاجة إلى تصميم لوحة قيادة إستراتيجية 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 وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، يومي 20 و 21 نوفمبر 2012.

ثانيا: الدراسات التي تناولت تقييم الأداء

- دراسة (GIRAUD F.)، 2005، بعنوان: ¹مراقبة التسيير وقيادة الأداء، هدفت هذه الدراسة إلى التعرض لموضوع الرقابة الإدارية، تقديم عناصرها، والإشكاليات التي تحركها، والأدوات التي تدعمها، فالرقابة هي مسار قياس الأداء للمسؤولين التنفيذيين، وتم التوصل إلى وجود أدوات قياسه مختلفة أهمها لوحة القيادة وبطاقة الأداء المتوازن تسمح بقياس الأداء باعتبارهما من الأدوات الحديثة التي تساعد الإدارة العليا في تفعيل الرقابة الإدارية واتخاذ القرارات.

- دراسة يحيوي الهام، 2007، بعنوان: ²الجودة كمدخل لتحسين الأداء الإنتاجي للمؤسسات الصناعية الجزائرية دراسة ميدانية بشركة الإسمنت عين التوتة بباتنة، هدفت هذه الدراسة بجانبها النظري والميداني إلى التعرف على مساهمة الجودة في تحسين الأداء الإنتاجي بالمؤسسات الصناعية الجزائرية عامة وبإحدى شركات الإسمنت خاصة. وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج، أبرزها: تدهور مستوى الأداء الإنتاجي للمؤسسات الصناعية الجزائرية، لكن بشركة الإسمنت عين التوتة اتسم بالتطور الإيجابي، تطور الاهتمام بالجودة في المؤسسات الصناعية الجزائرية، حيث تمتاز الشركة محل الدراسة بجودة منتجاتها وتحاول تحسين جودة خدماتها، وظهور الآثار الإيجابية لتطبيق الجودة على الأداء الإنتاجي لها.

- دراسة (MAJEROVÁ R.)، 2008، بعنوان: ³تقييم فعالية الموارد البشرية، هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على كيفية القضاء على النفقات المفرطة وجعل العمليات الداخلية أكثر كفاءة وحتى العامل الأكثر إنتاجية أعلى القوى العاملة، والتطرق إلى تقييم فعالية الموارد البشرية وإبراز أكثر هذه الموارد كفاءة والتي تمثل مصدر للميزة التنافسية. وتم التوصل إلى أن الشركات المعاصرة، التي ترغب في زيادة فعالية الموارد البشرية، يجب عليها الاستثمار في هذه الموارد من خلال الاستثمار في التدريب وتنميتها بصورة مستمرة، واستخدام نظام خاص يدعى تدقيق الأفراد أو السيطرة على الأفراد، لغرض نجاعة عملية التقييم وملاحظة أكثر الموارد البشرية فعالية وتجاوبا مع البرامج التدريبية والتعليمية، كما توصلت الدراسة إلى أن

¹ GIRAUD F., **Le contrôle de gestion et le pilotage de performance**, Gualino Editeur, France, 2^{ème} Edition, 2005.

² يحيوي الهام، الجودة كمدخل لتحسين الأداء الإنتاجي للمؤسسات الصناعية الجزائرية دراسة ميدانية بشركة الإسمنت عين التوتة بباتنة، مجلة الباحث، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، العدد الخامس، 2007.

³ MAJEROVÁ R., Evaluating of human-resource effectiveness, **Journal of Information, Control and Management Systems**, No. 2, Vol. 6, 2008.

الموارد البشرية تمثل أصل أساسي من أصول هذه الشركات وأكثر العناصر تأثيراً على بقية الموارد، حيث يؤثر بالإيجاب إذا ما أحسن استغلاله والعكس.

- دراسة للشيخ الداوي، 2010، بعنوان: ¹تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء، هدفت هذه الدراسة إلى توضيح إمكانية تحديد ماهية الأداء في ظل التباين بين وجهات نظر المفكرين والباحثين في حقل علوم التسيير، وذلك من خلال التعرف على كل من ماهية الأداء وأبعاده ومكوناته، وإظهار تطور مفهوم الأداء من النظرة التقليدية إلى النظرة الحديثة، وإبراز أهم مقاييس الأداء الحديثة والمتمثلة في كل من لوحة القيادة وبطاقة الأداء المتوازن، وتم التوصل في هذه الدراسة إلى أن الأداء يجمع بين الكفاءة والفعالية في الإنتاج والتسيير، كما أنه لا يتضمن فقط البعد الاقتصادي، بل يتعداه إلى البعد الاجتماعي والتنظيمي، فالأداء يتميز بالشمولية من حيث الأبعاد، ولكي تتمكن المؤسسة من تطوير أدائها باستمرار ينبغي عليها الاعتماد على مقاييس حديثة بدل المقاييس التقليدية لأنها لا تعطي نتائج مرضية، وبالتالي لن تتمكن المؤسسة من النمو والتطور.

- دراسة لبارك نعيمة، 2010، بعنوان: ²تنمية الموارد البشرية وأهميتها في تحسين الإنتاجية وتحقيق الميزة التنافسية، هدفت هذه الدراسة إلى إبراز دور تنمية الأفراد في الرفع من مستوى أداء الفرد إلى المستوى المطلوب ورفع الإنتاجية، وذلك من خلال التعرف على كل من تدريب وتنمية الموارد البشرية، وإظهار أهمية ربط التدريب بفلسفة تنمية الموارد البشرية، وإبراز مدى مساهمة التدريب وتنمية الموارد البشرية في تحسين إنتاجية الموارد البشرية ودعم الميزة التنافسية، ومن أهم النتائج التي تم التوصل إليها: يحتل تدريب وتنمية الموارد البشرية الصدارة في أولويات عدد كبير من دول العالم، المتقدمة والنامية على حد سواء، لأنه يعتبر أحد السبل المهمة لتكوين جهاز إداري كفؤ لتحمل أعباء التنمية الاقتصادية والاجتماعية في هذه الدول، كما يساهم كل من التدريب والتنمية في تزويد المورد البشري بالمعلومات والمهارات والأساليب المختلفة المتجددة عن طبيعة أعمالهم الموكلة إليهم، وتحسين وتطوير مهاراتهم، ومحاولة تغيير سلوكهم واتجاههم بشكل ايجابي، وبالتالي رفع مستوى الأداء والكفاءة الإنتاجية.

¹ الشيخ الداوي، تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء، مجلة الباحث، جامعة قاصدي مرياح، ورقلة، العدد السابع، 2010.

² بارك نعيمة، تنمية الموارد البشرية وأهميتها في تحسين الإنتاجية وتحقيق الميزة التنافسية، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، العدد السابع، 2010.

- دراسة لزاوي صورية، تومي ميلود، 2010، بعنوان: ¹ دور نظام معلومات الموارد البشرية في تقييم أداء الموارد البشرية في المؤسسة، هدفت هذه الدراسة إلى دراسة مدى مساهمة نظام معلومات الموارد البشرية في تقييم أداء الموارد البشرية، وذلك بالتطرق إلى ماهية نظام معلومات الموارد البشرية وإبراز مجالات استخدامه، وتبيان الإطار المفاهيمي لتقييم الأداء، وإظهار اثر نظام معلومات الموارد البشرية على عملية تقييم أداء الموارد البشرية، وتم التوصل إلى أن إدارة الموارد البشرية تعتمد على تسيير فعال للموارد البشرية من خلال القيام بالمهام الموكلة إليها على أحسن وجه، مما يساعد على العدالة في عملية تقييم الأداء، كما تستعمل نظام معلومات الموارد البشرية وسيلة لترشيد قراراتها وتحسين نشاطاتها، كذلك يحتاج نظام معلومات الموارد البشرية إلى تطوير دائم حتى يتمكن من تحقيق المهام المفترض به تأديتها، ويجعل من عملية تقييم أداء الموارد البشرية أكثر فعالية.

- دراسة العايب عبد الرحمان، 2011، بعنوان: ² وظيفة التنمية المستدامة في المؤسسات الصناعية الجزائرية: دراسة حالة المؤسسات العمومية لصناعة الاسمنت في الجزائر، هدفت هذه الدراسة إلى بيان وتحليل كيفية إدماج أبعاد التنمية المستدامة في إدارة المؤسسة الاقتصادية، ففي جانبها النظري، تناولت الدراسة كل من مفهوم التنمية المستدامة والاستدامة وعلاقتها بالمؤسسة من خلال تناول مفهوم المسؤولية الاجتماعية للشركات وأهمية وظيفة الاستدامة بالنسبة للمؤسسة الاقتصادية. أما في جانبها التطبيقي، فقد تناولت الدراسة حالة المؤسسات العمومية لصناعة الاسمنت بالجزائر، وقد توصلت الدراسة إلى وجود فجوة بين ما يجب القيام به من مجهودات من طرف مسيري القطاع الاقتصادي مع المتطلبات التي يجب مراعاتها حتى يمكن إدماج وظيفة التنمية المستدامة في المؤسسات الصناعية الجزائرية. فقد بنيت الدراسة أنه لا يوجد تطابق بين إستراتيجية المؤسسة وأبعاد التنمية المستدامة، كما لا تبذل المؤسسات الاقتصادية أي جهد من أجل التعرف على الأطراف ذات المصلحة وعلى متطلباتهم وتسهر على إشباعها، أما عن

¹ زاوي صورية، تومي ميلود، دور نظام معلومات الموارد البشرية في تقييم أداء الموارد البشرية في المؤسسة، مجلة كلية الآداب والعلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر بسكرة، العدد السابع، جوان 2010.

² العايب عبد الرحمان، وظيفة التنمية المستدامة في المؤسسات الصناعية الجزائرية: دراسة حالة المؤسسات العمومية لصناعة الاسمنت في الجزائر، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، العدد الحادي عشر، 2011.

الإفصاح، فلا تعتمد المؤسسات على الإفصاح عن أداءها الشامل كي تبرهن لأصحاب المصالح عن ممارستها للتمتية المستدامة.

من خلال استعراض الدراسات السابقة، يمكن القول أن بعض الدراسات تطرقت إلى التركيز على نوع خاص من لوحة القيادة كلوحة القيادة الإستراتيجية ولوحة القيادة المالية، ولم تنطرق للوحة القيادة من منظور كلي، وبعضها أهمل دورها في تقييم أداء الموارد البشرية. والبعض الآخر من الدراسات تطرق إلى الموارد البشرية والأداء، ولكن لم تنطرق إلى لوحة القيادة الاجتماعية كأداة لتقييم أداء الموارد البشرية، والبعض تطرق إلى أهمية تبني المؤسسات الصناعية للتمتية المستدامة، وما يميز دراستنا عن الدراسات السابقة أنها تنطرق إلى استعراض لوحة القيادة بصفة عامة والتركيز على لوحة القيادة الاجتماعية بصفة خاصة ودورها في تقييم أداء الموارد البشرية في المؤسسات الصناعية. واقتراح نموذج للوحة القيادة الاجتماعية يساهم في تقييم أداء الموارد البشرية في المؤسسة الصناعية.

هيكل الدراسة:

للإجابة على التساؤلات المطروحة في هذه الدراسة، وأخذاً بعين الاعتبار الجانبين النظري والتطبيقي، ولإثراء الدراسة وتقريبها من الواقع العملي، تم تقسيم الدراسة إلى فصول نظرية وتطبيقية. والفصول النظرية تم تقسيمها إلى فصلين، حيث يتناول الفصل الأول: **الإطار النظري لتقييم أداء الموارد البشرية**، ويضم ثلاث مباحث، حيث يتطرق المبحث الأول لماهية تقييم أداء الموارد البشرية، أما المبحث الثاني فيتناول نماذج تقييم أداء الموارد البشرية، والمبحث الثالث يتناول طرق تقييم أداء الموارد البشرية وأداء وظيفة إدارة الموارد البشرية.

أما بالنسبة للفصل الثاني سيتناول استخدام لوحة القيادة الاجتماعية كأداة لتقييم أداء الموارد البشرية في المؤسسة الصناعية، ويضم أربع مباحث، حيث سيتناول المبحث الأول مدخل إلى لوحة القيادة، أما المبحث الثاني سيتناول لوحة القيادة الاجتماعية، أما المبحث الثالث سيتناول مصادر معلومات لوحة القيادة الاجتماعية ومؤشرات الأداء، والمبحث الرابع سيتناول مساهمة لوحة القيادة الاجتماعية في تقييم أداء المورد البشرية واقتراح نموذج مطور للمؤسسة الصناعية.

بالنسبة للفصول التطبيقية تم تقسيمها إلى فصلين، حيث يتناول الفصل الثالث **واقع تقييم أداء الموارد البشرية في شركة الاسمنت عين التوتة بباتنة**، ويضم ثلاث مباحث، فالمبحث الأول منها يتناول تقديم الشركة، أما الثاني فيتناول واقع تقييم أداء الموارد البشرية بالشركة، ويتناول الثالث نظام معلومات الموارد البشرية بالشركة، أما الفصل الرابع من الدراسة، فيتناول مساهمة لوحة القيادة الاجتماعية في

تقييم أداء الموارد البشرية واقتراح نموذج مطور لشركة الاسمنت عين التوتة بباتنة، ويضم ثلاث
مباحث، حيث يتناول المبحث الأول أنواع لوحة القيادة بالشركة، أما المبحث الثاني يتناول لوحة القيادة
الاجتماعية واستخدامها في تقييم أداء الموارد البشرية بالشركة واقتراح نموذج مطور، والمبحث الثالث
سيتناول تحليل نتائج استطلاع آراء إطارات الشركة حول النموذج المطور للوحة القيادة الاجتماعية.

الفصل الأول:

الإطار النظري لتقييم أداء الموارد
البشرية

تمهيد:

تواجه المؤسسات الصناعية مختلف التحديات والمتمثلة في التغيير المستمر في الأفكار، الظروف، الأوضاع، تبدل الأساليب، التكنولوجيا، الأذواق، المنتجات والخدمات وغيرها، ولمواجهة هذه التحديات ومواكبتها يستوجب على المؤسسة الاهتمام والتركيز على المورد البشري ذو القدرة والكفاءة العالية، هذا الأخير هو مورد أساسي وفعال في أداء المؤسسة الصناعية، باعتباره من أهم مقومات الإنتاج لديها ورأس مال تمتلكه وأصل أساسي من أصولها، يدر عليها أرباحا ويكسبها ميزة تنافسية ترفع من كفاءتها وليس كتكلفة فقط.

بناءا عليه، يستوجب على المؤسسة الصناعية التركيز والاهتمام بعملية تقييم أداء مواردها البشرية واللجوء إلى طرق كفيلة تضمن تقييم أدائها بفعالية.

وبالتالي، نهدف ضمن هذا الفصل إلى دراسة الإطار النظري لتقييم أداء الموارد البشرية في

المؤسسة الصناعية من خلال التطرق إلى المباحث التالية:

المبحث الأول: ماهية تقييم أداء الموارد البشرية

المبحث الثاني: نماذج تقييم أداء الموارد البشرية

المبحث الثالث: طرق تقييم أداء الموارد البشرية وأداء وظيفة إدارة الموارد البشرية

المبحث الأول: ماهية تقييم أداء الموارد البشرية

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

ولفهم ماهية تقييم أداء الموارد البشرية سنتطرق إلى كل من: مفهوم أداء الموارد البشرية والعوامل المؤثرة فيه وتقييم أداء الموارد البشرية، مقابلات واستخدامات تقييم أداء الموارد البشرية.

المطلب الأول: مفهوم أداء الموارد البشرية والعوامل المؤثرة عليه

سنتطرق في هذا المطلب إلى مفهوم أداء الموارد البشرية والعوامل المؤثرة عليه على التوالي:

1- مفهوم أداء الموارد البشرية:

إن مصطلح الأداء ليس حديثا، بل توجد عدة دراسات وأبحاث التي كانت تهدف إلى تدقيق مفهومه، إلا أنه لا يوجد اتفاق عام حول تعريفه. إضافة إلى الاختلاف في المصطلحات المستخدمة للدلالة على الأداء مثل الكفاءة والفعالية.

وقد وردت عدة وجهات نظر المتعلقة بمفهوم الأداء كما يلي:

- التعريف اللغوي للأداء وارتباطه (علاقته) بأداء الموارد البشرية: حيث يعرف لغة بأنه إنجاز عمل ما.¹ لذلك اعتبره الكثير من الباحثين بأنه أداء الموارد البشرية أي إهمال لبقية الموارد. في حين نجد أن تحقيق المؤسسات لأهدافها ينجم عن تفاعل كل مواردها، ومن ثم فإن أداء المؤسسات يعبر عن مدى بلوغها لأهدافها مع الاقتصاد في استخدام كل مواردها، أي أنه كمتغير تابع لعاملين هما الكفاءة والفعالية.

¹ KHEMAKHEM A., la dynamique du contrôle de gestion, Bordas, paris, 1976, P 310.

- تعريف الأداء وفق مفهوم الأهداف: هو انعكاس لقدرة مؤسسة الأعمال وقابليتها على تحقيق أهدافها.¹
- تعريف الأداء وفق مفهوم الكفاءة: فلقد حصر بعض الباحثين الأداء في بعد واحد هو الكفاءة فقط، أي الاستخدام الأمثل للموارد.²
- تعريف الأداء وفق مفهوم الفعالية: كذلك ركز بعض الباحثين في تعريفهم للأداء على الفعالية لوحدها، فلقد أعتبر بأنه مدى تحقيق أهداف المؤسسات.³
- تعريف الأداء وفق مفهوم الجمع بين الكفاءة والفعالية: هو البحث عن الكفاءة من خلال إنتاج أكبر ما يمكن، والبحث عن الفعالية من خلال القيام بأفضل عملية لتحقيق نمو دائم.⁴ وللاشارة، فإن هناك من يرى العكس بين مفهومي الكفاءة والفعالية.
- تعريف الأداء وفق معايير: فلقد تم تعريفه وفق معايير الأساسية وهي: الجودة، الوقت والتكلفة. وهناك من يضيف: المرونة، سرعة رد الفعل، الإبداع، الخ.⁵
- تعريف الأداء استراتيجيا: أي إعطاء الطابع الاستراتيجي له وربطه بالقدرة التنافسية للمؤسسات.⁶ إلا أنه حسب رأينا، فإن الأداء يتواجد في كل مستويات التسيير (الاستراتيجي، التكتيكي والعملي).
- تعريف الأداء حسب المؤسسة العالمية للتقييس الإيزو 9000 إصدار 2000 بأنه يشمل الكفاءة والفعالية. فهذه الأخيرة هي مدى بلوغ النتائج، أما الكفاءة هي العلاقة بين النتيجة المتحصل عليها والموارد المستعملة.⁷

¹ الغالبي طاهر محسن منصور، وائل محمد صبحي إدريس، أساسيات الأداء ويطاقة التقييم المتوازن، دار وائل للنشر، عمان، 2009، ص38.

² ERSCHLER J.et GRABOT B., **Organisation et gestion de la production**, Edition Hermes, Paris, 2002, P 230.

³ MARTINE M. et KARIM S., **Management et pilotage de la performance**, Hachette Livre, Paris, 2009, P 28.

⁴ FERNANDEZ A., **Les nouveaux tableaux de bord des décideurs**, Edition D'Organisation, Paris, 2^{ème} Edition, 2007, P 41.

⁵ SAULQUIN J-Y., Gestion des ressources humaines et performance des services: le cas des établissements socio-sanitaires, **Revue de gestion des ressources humaines**, Ed ESKA, Paris, N°36, 2000, P 20.

⁶ ANGELIER J-P, **Economie industrielle**, OPU, Alger,1993, P168.

⁷ NORME ISO 9000:2000, **systèmes management de la qualité, principes essentiels et vocabulaire**, P 4.

وتعود أسباب تنوع واختلاف التعاريف التي أعطيت لمفهوم الأداء إلى كونه مفهوم واسع الاستعمال، إدراكي، متطور ومتعدد المكونات.

تعدّ الموارد البشرية من أهم العوامل التي لها تأثير كبير على أداء المؤسسة باعتبارها موارد إستراتيجية متميزة يساهم أداءها بشكل أساسي في الأداء الكلي، حتى أنّ البعض يرى أنّ أداء المؤسسة يعود إلى أداء مجموع الموارد البشرية التي تكوّنها.¹

ويُعرّف أداء الموارد البشرية من الناحية الإدارية كما ورد في معجم المصطلحات الاجتماعية بأنه: "القيام بأعباء الوظيفة من المسؤوليات والواجبات وفقاً للمعدل المفروض 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".²

أما من الناحية السلوكية التنظيمية فإن أداء الموارد البشرية هو: "الأثر الصافي لجهود المورد البشري التي تبدأ بالقدرات وإدراك الدور والمهام، معنى هذا أن الأداء في موقف معين يمكن النظر إليه على أنه الناتج للعلاقة المتداخلة بين كل من الجهد والقدرات وإدراك الدور".³

ومن التعريفات التي يأخذ بها الباحثون، التعريف الذي قدمه نيكولاس (f.w.nikolas) بأن أداء الموارد البشرية هو: "نتاج السلوك، فالسلوك هو النشاط الذي يقوم به المورد البشري، أما نتائج السلوك فهي النتائج التي تمخضت عن ذلك السلوك، مما جعل المحصلة النهائية مختلفة عما كانت عليه قبل ذلك السلوك".⁴ ومن خلال هذا التعريف نستطيع القول بأن الأداء هو التفاعل بين السلوك والإنجاز، أو أنه مجموع السلوك والنتائج التي تحققت معاً، مع الميل إلى إبراز الإنجاز (النتائج).

كما أشار توماس جلبرت (Thomas Gilbert) في هذا الصدد إلى أنه لا يجوز الخلط بين السلوك وبين الإنجاز والأداء، ذلك أن السلوك هو ما تقوم به الموارد البشرية من أعمال في المؤسسة التي يعملون بها، كعقد الاجتماعات أو تصميم نموذج أو التفتيش، أما الإنجاز فهو ما يبقى من أثر أو نتائج بعد أن

¹ LE DUFF R., *Encyclopédie du gestion et de management*, Edition Dalloz, Paris, 1999, p 899.

² بدوي أحمد زكي، معجم المصطلحات الاجتماعية، مكتبة لبنان للنشر، لبنان، 1982، ص 12.

³ حسن راوية، إدارة الموارد البشرية رؤية مستقبلية، الدار الجامعة للنشر والتوزيع والطبع، الإسكندرية، 2000، ص 210.

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

تتوقف الموارد البشرية عن العمل، أي أنه مخرج أو نتاج أو نتائج، كتقديم خدمة محددة أو إنتاج سلعة ما. أما الأداء فهو التفاعل بين السلوك والإنجاز، أي انه مجموع السلوك والنتائج التي تحققت معا، على أن تكون هذه النتائج قابلة للقياس".¹

ويوضح باحثون آخرون أداء الموارد البشرية بأن يشمل التحفيز والمهارات والثقافة، حيث تظهر عدّة علاقات ثنائية بين محددات أداء الموارد البشرية، تتجلى فيما يلي:²

- المهارات والتحفيز: استقطاب المهارات اللازمة لتجسيد الإستراتيجية وتحقيق الفعل ينشط حاجة الاكتمال عند الموارد البشرية، فالمورد بشري المحفز يرغب في اكتساب المزيد من المهارات.
- المهارات والثقافة: تنمية المهارات لها أثر ايجابي على ثقافة المؤسسة، ذلك أنّها تمكّن من رفع المستوى المعرفي للموارد البشرية.
- الثقافة والتحفيز: الثقافة القوية والمشاركة تثير الحاجة إلى الاعتراف والانتماء، كما تدفع إلى العمل الجماعي المنتج.

بناء على التعاريف السابقة، يمكن الخروج بعدة نتائج أهمها:

- عدم وجود اتفاق بين الباحثين والممارسين 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 النتائج النهائية المتحصل عليها من عمل المورد البشري، والمجموعة التي تعرف أداء الموارد البشرية على أنه السلوك الذي تتحقق من ورائه النتائج، وفي الواقع فإن صعوبة الفصل بين السلوك وبين الإنجاز والنتائج من ناحية، والميل إلى الاعتماد على 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 والإنجاز، وعلى أنه مجموع النتائج والسلوك معا.
- أن أداء الموارد البشرية هو المحصلة النهائية لتفاعل مجموعة من العوامل (المواصفات الشخصية، القدرات، الجهد المبذول، إدراك الدور والدعم التنظيمي).

¹ درة عبد البارئ إبراهيم، مرجع سابق، ص26.

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

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

2- العوامل المؤثرة في أداء الموارد البشرية

إن من أولى مهام مدير إدارة الموارد البشرية هو تحفيز الموارد البشرية بالمؤسسة لتحقيق مستوى عالٍ من الأداء، ويعني هذا حثهم على العمل الجاد وتشجيعهم على الإسهام بفعالية في تحقيق الرسالة التنظيمية، ولكن الدافعية ليست هي المحدد الوحيد لأداء المورد البشري، بل هناك أيضاً قدرة المورد البشري على العمل والظروف التي يعمل بها والتي تحيط به.¹ فمستوى أداء الموارد البشرية هو متغير تابع لمجموعة من العوامل، والمتمثلة في العوامل الفردية والعوامل البيئية، وهي كالتالي:²

2-1- العوامل الفردية:

يقصد بالعوامل الفردية تلك العوامل التي تتعلق بالموارد البشرية والتي تحدد سلوكهم وطريقة أدائهم للعمل وتشمل الموارد البشرية هنا المديرين في جميع المستويات والموارد البشرية الذين يقومون بالأعمال الكتابية والموارد البشرية الصناعيين.³ وفي الواقع فإن أداء الموارد البشرية في موقف معين يمكن أن ينظر إليه على أنه نتاج العلاقة المتداخلة بين كل من الجهد، القدرات، إدراك الدور، وهي كما يلي:⁴

- **الجهد:** يشير الجهد الناتج من حصول المورد البشري على التدعيم (الحوافز) إلى الطاقة الجسمانية والعقلية التي يبذلها لأداء مهمته.
- **القدرات:** تعبر عن الخصائص الشخصية المستخدمة لأداء الوظيفة، كما تعبر عن مستوى الأداء الفعلي الذي يستطيع المورد البشري ممارسته عند عملية التقييم، فعندما يقال بأن عاملاً ما يمتلك القدرة على أداء عمله، يكون المقصود بذلك هو أن هذا المورد البشري يستطيع أداء العمل الموكّل إليه بالدرجة المطلوبة من الإتقان. وتعتبر القدرة حصيلة تفاعل مجموعة من المتغيرات هي الاستعدادات، المعرفة والمهارة، حيث تعبر الاستعدادات عن "تلك القدرات الكامنة والمستترة، التي تخرج للوجود وتتحوّل إلى قدرات فعلية عندما يتلقّى المورد البشري المران والتعليم

¹ حسن راوية، السلوك في المؤسسات، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2000، ص49.

² نفس المرجع.

³ حسن عادل، إدارة الموارد البشرية والعلاقات الإنسانية، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 2004، ص03.

⁴ نفس المرجع.

والتدريب المناسب".¹ أما المعرفة، فتعبر عن "حصيلة استخدام البيانات والمعلومات التي يتم الحصول عليها عن طريق التعلم والممارسة، وهي التي تمكن من يمتلكها من التجاوب مع المستجدات التي تواجهه، وتجعله أكثر قدرة على الوصول إلى حلول أفضل للمشاكل التي تقع في مجال معرفته".² أما المهارة فهي "القدرة على استخدام وتطبيق تلك الأصول والمبادئ، أي القدرة على استخدام المعرفة بشكل تطبيقي لممارسة العمل فعليا وحل مشاكله وتطويره".³

- إدراك الدور أو المهمة: يشير إدراك الدور إلى الاتجاه الذي يعتقد المورد البشري أنه من الضروري توجيه جهوده في العمل من خلاله، أي إلى تلك الآراء المستقرة في ذهن الموارد البشرية نحو الأشياء المحيطة بهم كالعمل والزملاء والرؤساء، والتي تحدد طبيعة سلوكهم تجاه هذه الأشياء. وتقوم الأنشطة والسلوك الذي يعتقد المورد البشري بأهميتها في أداء مهامه بتعريف إدراكه لمهمته أو لدوره. وفي الواقع فإن الاتجاهات التي يحملها المورد البشري تتكون نتيجة لتفاعل ثلاث عناصر هي:⁴ المكون الإدراكي والذي يمثل القيم والمعتقدات معلومات وملاحظات الإدراك، المكون التائيري وهو الشعور المحدد الذي يتعلق بتأثير المورد البشري في مواقف سابقة، المكون السلوكي: والذي يتمثل في نية واتجاه المورد البشري للتصرف بطريقة محددة وذلك استجابة للمشاعر التي تكونت لديه.

مما سبق، يمكن القول بأنه يمكن التأثير في أداء الموارد البشرية، وهذا من خلال التأثير في العوامل المكونة له (الجهد، القدرة، إدراك الدور).

¹ الظاهر نعيم إبراهيم، إدارة المعرفة، جدار للكتاب العلمي للنشر والتوزيع، عمان، 2009، ص 10.

² نفس المرجع.

³ محمد يوسف محمد محمود، فاعلية بعض استراتيجيات التدريب الالكتروني في تنمية المهارات اللغوية وأثر ذلك على مفهوم الذات لدى الأطفال ذوي الإعاقة العقلية القابلين للتعلم، مجلة التربية، كلية التربية، جامعة الأزهر، العدد 144، الجزء الأول، سبتمبر، 2010، ص 10.

⁴ الملكاوي إبراهيم الخلوف، إدارة المعرفة: الممارسات والمفاهيم، الوراق للنشر والتوزيع، الأردن، 2007، ص 22.

2-2- العوامل البيئية:

المقصود بالعوامل البيئية هي كل العوامل التي تقع خارج نطاق سيطرة المورد البشري، والتي يمكن أن تؤثر على مستوى أدائه (الجهد، القدرات، الاتجاه) بالسلب أو بالإيجاب.¹ وفيما يلي سيتم ذكر أهم العوامل البيئية المؤثرة على أداء الموارد البشرية:²

- **تصميم الوظيفة:** المقصود بتصميم الوظيفة هو القيام بتحديد أنشطة ومهام الوظيفة الواحدة وتجميعها.³ ويمكن إبراز العلاقة بين كل من تصميم الوظيفة وأداء المورد البشري من خلال القول بأن التصميم الفعال للوظيفة يؤدي إلى انجاز المورد البشري لمهامه بصورة جيدة، وإلى زيادة إنتاجيته ورفع روحه المعنوية، وإلى تقليل أخطائه وبالتالي، إلى تحسين نوعية عمله وتقليل تكاليفه، كما أن محتويات الوظيفة قد تساهم في تدني أداء المورد البشري إذا كانت مملة، وإذا كانت تفوق مهارات المورد البشري، أو إذا احتوت على مهام غير ضرورية.⁴ وفي الواقع فإنه لا يمكن القول بأن هناك شكل واحد من تصميم الوظيفة هو الأفضل، وهو الذي يؤدي إلى تحسين أداء المورد البشري (تبسيط الوظيفة أو تنويع الوظيفة)، إنما يتوقف ذلك على مجموعة من العوامل أهمها: قدرات المورد البشري: احتياجات المورد البشري: مدى وجود أهداف محددة.
- **أسلوب القيادة السائد:** كثيرون هم الذين تطرقوا إلى تعريف القيادة، سواء كانوا علماء أم قادة ظهوروا في التاريخ، لكن القيادة لم تكن في كل هذه التعاريف موضوعاً قابلاً للجدل بقدر ما كانت موضوعاً يستدعي الرصد المستمر والدراسة والمناقشة، تتأثر بالخبرة الشخصية وتباين المواقف وتماسك الجماعة وتجانسها وقدرة القائد على التأثير والإقناع وتحريك مشاعر الآخرين. وتختلف أنماط القيادة في المؤسسات باختلاف الموارد البشرية الذين يتولون الوظائف القيادية باختلاف

¹ بهاء محمد زكي، تقويم نظام الشكاوي في مكتب المفتش العام: دراسة وصفية تحليلية، متوفر على الموقع الإلكتروني: (بتاريخ: 2014/07/12)

<http://www.google.com/url?sa=t&rct0CB8QFjAA>

² علاوي عبد الفتاح، تحسين الأداء الاقتصادي للمؤسسة من خلال تحسين أداء مواردها البشرية، 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 محمود فرج حسين، أهمية تصميم الوظيفة في إدارة الموارد البشرية، متوفر على الموقع الإلكتروني: (بتاريخ: 2014/07/12)

<http://www.e-buziness.net/ar/index.php/menusection/article>

⁴ حسن راوية، مرجع سابق، ص 137.

الفلسفة الإدارية لكل منهم، ولقد أشارت الدراسات التي أجراها أحد الباحثين إلى أنه يمكن التمييز ما بين مجموعة من الأساليب القيادية السائدة في المؤسسات، وذلك كما هو مبين في الجدول رقم (01) على النحو التالي:¹

الجدول رقم (01): الأساليب القيادية السائدة في المؤسسات

نوع القيادة	المستوي التنظيمي الذي يتم فيه اتخاذ القرار بشكل رسمي	مدى توفر دقة المعلومات التي يبني عليها اتخاذ القرار	درجة إلمام متخذي القرار بالمشكلة وخاصة الذين هم في أسفل السلم التنظيمي
(1) القائد المستبد الاستغلالي	أغلبية القرارات تتخذ في القمة	تتوفر في العادة معلومات ناقصة وغير دقيقة	عادة لا يلمون بالمشكلة المراد حلها أو يكون إلمامهم بها بسيطا
(2) القائد المستبد العادل	السياسات يتم تقريرها في أعلى المؤسسة ولكن بعض القرارات تتخذ في مستويات أدنى	تتوفر في العادة معلومات كافية ودقيقة نسبيا	بعض الإلمام ولكن ليس بكل المشاكل المراد اتخاذ قرار بشأنها
(3) القائد التشاوري	القرارات الإستراتيجية تتخذ في قمة الهرم وبقيّة القرارات تتخذ في المستويات الأدنى	يتوفر في العادة قدر معقول ودقيق من المعلومات	إلمام نسبي بالمشاكل المراد حلها
(4) القائد المشارك	تتم عملية اتخاذ القرارات بشكل موزع في مختلف مستويات المؤسسة	يتوفر في العادة قدر كاف ودقيق من المعلومات	عادة ما يكون لديهم إلمام كاف بالمشاكل المراد حلها

المصدر: علاوي عبد الفتاح، تحسين الأداء الاقتصادي للمؤسسة من خلال تحسين أداء مواردها البشرية، الملتقى الدولي حول أداء وفعالية المؤسسة في ظل التنمية المستدامة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قالم، يومي 10 و 11 نوفمبر، 2009.

من خلال الجدول السابق، يتضح أن أفضل أسلوب قيادي لتنمية قدرات الموارد البشرية في المؤسسة هو الأسلوب الرابع الذي يتم فيه إشراك الموارد البشرية في عملية اتخاذ القرار.

- مدى توفر الحوافز: لقد وردت عدة تعاريف للحوافز، وهي كالاتي:

يعرف الحافز بأنه: "شعور خارجي لدى المورد بشري يولد فيه الرغبة في القيام بنشاط أو سلوك معين يسعى من ورائه إلى تحقيق أهداف محددة".² ويعرف أيضا بأنه: "القوة التي تؤثر في سلوك الإنسان

¹ علاوي عبد الفتاح، مرجع سابق.

² محمد فالح صالح، إدارة الموارد البشرية، دار حامد، الأردن، 2004، ص 113.

فتحركه لكي يؤدي العمل".¹ أما حوافز العمل فهي القوى أو العوامل المحركة الموجودة في البيئة المحيطة بالموارد البشري والتي تحته على تحسين مستوى أدائه في المؤسسة، وأنها كل الأدوات والمخطط والوسائل التي تصيها الإدارة لحث المورد البشريين على أداء عمل محدد بشكل متغير.² بناء على التعاريف السابقة، يمكن القول أن الحوافز تثير سلوكا معيناً لدى المورد البشري باتجاه إشباع حاجات معينة.

إن أحد الأسباب الرئيسية التي تجعل الموارد البشرية يقدمون أداء أقل بكثير مما يتوقع منهم هو غياب الحوافز المناسبة، ولذلك فإنه يتعين على المؤسسة القيام بدراسة نظام الحوافز الموجود بها، وأن تعمل على جعله مناسباً لاحتياجات الموارد البشرية بها، وذلك كأساس لتنمية قدراتهم، والحوافز ليس بالضرورة أن تكون مادية فهناك الكثير من الحوافز المعنوية الممكن تقديمها وإن كانت درجة الأهمية التي تعطى لأي من هذين النوعين من الحوافز تتوقف على الظروف الحياتية التي يمر بها المورد البشري.

- **ظروف العمل المادية:** ويقصد بها تلك الأشياء التي تشكل جو العمل وتؤثر فيه مثل الإضاءة التهوية، النظافة، الضوضاء، وغيرها من التسهيلات المشابهة، وهنا يمكن ذكر نقطتين أساسيتين هما:³

✓ أن ظروف العمل المادية تؤثر على راحة الموارد البشرية، ومنه على معنوياتهم وأدائهم، إلا إذا كانت الموارد البشرية تعرف بأن ظروف العمل هي سيئة بطبيعتها وبأن الإدارة تبذل ما في وسعها لتحسينها، فإن هذه الظروف لن تؤدي بالضرورة لانخفاض معنوياتهم وأدائهم.

✓ أن هناك مستوى محدد للظروف المادية كفيلاً بأن يمكن الموارد البشرية من أن يؤديوا أعمالهم بكفاءة، وأن أي تحسين للظروف المادية عن هذا المستوي لا يعني بالضرورة ارتفاع كفاءة الموارد البشرية الإنتاجية وتحسن أدائهم.

- **وجود أو انعدام السياسات الإدارية الجيدة:** السياسات الإدارية هي تلك المجموعات من القواعد والتوجيهات التي تصدرها الإدارة العليا للمشروع لترشيد الموارد البشرية في أدائهم لوظائفهم والتي تتخذ أساساً ومعياراً في اتخاذ القرارات⁴، وفي هذا الصدد تشير الدراسات إلى أن السياسات غير

¹ خطاب عايدة سيد وآخرون، إدارة الموارد البشرية الدولية، دار الفكر العربي، مصر، 2007، ص 252.

² السالم مؤيد سعيد، حرحوش عادل صالح، إدارة الموارد البشرية، عالم الكتب الحديث، الأردن، 2002، ص 190.

³ حسن عادل، مرجع سابق، ص 27-28.

⁴ نفس المرجع.

الجيدة في المؤسسات هي من أهم أسباب فقدان الموارد البشرية لرغبتهم في العمل، وهي أيضا سبب رئيسي من أسباب دوران العمل وخاصة الإدارية منها، والسياسات لكي تكون جيدة لا بد أن تتوافر فيها عدة شروط منها الوضوح، الكتابة قدر الإمكان، المواكبة لتطور المؤسسة، الإعلام، ثبات التطبيق، وهذا من أجل ضمان أكبر قدر من العدالة والمساواة بين الموارد البشرية في المؤسسة.

- **جماعات العمل غير الرسمية:** تعرف جماعات العمل غير الرسمية بأنها "جماعات من الموارد البشرية تتكون أو تظهر بطريقة طبيعية، كرد فعل أو كاستجابة لاهتمامات عامة وشائعة لدى بعض أعضاء المؤسسة".¹ ولجماعات العمل تأثير كبير على أداء الموارد البشرية وعلى إنتاجيتهم، وذلك من خلال إلزامها للموارد البشرية المنتمين إليها بالتقاليد والسلوكيات التي تنتهجها، ومن ثم فإن هذه الجماعات يمكن أن تساعد أو أن تعوق أهداف المؤسسة وهذا وفقا لمعايير السلوك التي تضعها لنفسها، ذلك أن هذه الجماعات قد تقود الموارد البشرية إلى تحسين الأداء وإلى زيادة الإنتاجية والتعاون مع الإدارة أو إلى العكس من ذلك. وهنا تستطيع الإدارة أن تتحصل على نتائج إيجابية وتنجح في تغيير السلوك الإنساني في المؤسسة عن طريق هذه المجموعات والتنظيمات غير الرسمية، وهذا من خلال التوفيق بين أهداف التنظيم الرسمي وأهداف هذه المجموعات.

- **نوع الهياكل والعلاقات التنظيمية السائدة:** إن لدرجة جودة أو رداءة الهياكل التنظيمية أثر كبير على مدى قدرة المؤسسة على تنمية مواردها البشرية، وأول أعراض الهيكل التنظيمي الرديء وأشدّه أثرا على أداء الموارد البشرية هو تعدد المستويات الإدارية بشكل لا مبرر له، فهد النوع من الهياكل له أثر قاتل على كفاءة الاتصال داخل المؤسسة إذ يؤدي إلى خلق معوقات لأداء العمل أهمها:² صعوبة التوصل إلى إحكام عملية الإشراف والرقابة والتوجيه والاتصال، الالتجاء إلى تشكيل العديد من اللجان وأجهزة الرقابة، مما يترتب عليه حدوث صراع وعدم انسجام وتضارب في اتخاذ القرارات الأمر الذي يؤثر على أداء المورد البشري، نوعية العلاقات التنظيمية السائدة في المؤسسة تؤثر على كفاءة أداء الموارد البشرية فيها.

¹ حسن راوية، مرجع سابق، ص 186.

² نفس المرجع.

- **ثقافة المؤسسة:** المقصود بثقافة المؤسسة هو " تلك المعاني والرموز والمعتقدات والطقوس والممارسات التي تطورت واستقرت مع مرور الزمن وأصبحت سمة خاصة بالمؤسسة، تخلق فهما عاما بين أعضائها حول ماهية المؤسسة، وحول ماهية السلوك المتوقع من أعضائها".¹ ويتضح من هذا التعريف أن العلاقة التي تربط بين ثقافة المؤسسة وأداء الموارد البشرية هي علاقة توجيه وإرشاد، فالمؤسسة ومن خلال الثقافة السائدة فيها تساعد مواردها البشرية على فهم اتجاهاتها وأنشطتها وترشدهم للسلوك المناسب في المواقف المختلفة. وتتم الإشارة هنا إلى أن التأثير الايجابي لثقافة المؤسسة على أداء مواردها البشرية يتوقف على نوع هذه الثقافة، فالثقافة القوية والتي تشجع على الالتزام والابتكار والمبادرة والإبداع وحب الاطلاع وعلى التعلم هي الثقافة التي ترتبط بالمستوى العالي من الإنتاجية والرضا الوظيفي لدى الموارد البشرية، في حين نجد أن الثقافة الضعيفة التي سمتها الأساسية التواكل، الجمود، عدم الانضباط، التهرب من المسؤولية، تتسبب في انخفاض مستوى أداء الموارد البشرية وفي انخفاض رضاهم الوظيفي وروحهم المعنوية.²
- ✓ **العوامل الفنية بالمؤسسة:** إن توافر العوامل الفنية التي يحتاج إليها المورد البشري في عمله، هو من أهم الشروط الضرورية لتمكينه من الوفاء بمتطلبات عمله بشكل سليم، ويدخل ضمن العوامل الفنية كل من:³ التنظيم الداخلي للمصنع، توافر مواد العمل بالكميات الصحيحة وبالجودة المناسبة وفي الوقت المطلوب إلى تسهيل عمل الموارد البشرية، المعدات والتجهيزات الآلية.
- **التدريب:** يعتبر مقدار التدريب الذي توفره المؤسسة لمواردها البشرية من أهم العوامل المحددة لمستوى أداءهم، ذلك أن أساليب السلوك والتصرف والمهارات والقدرات التي يمتلكها المورد البشري وما يقوم به من نشاطات وما ينجزه من أعمال ما هي إلا تعبير عن حصيلة عملية التدريب التي خضع لها. فالتدريب هو أداة المؤسسة لتغيير معارف ومهارات واتجاهات مواردها البشرية:

¹ القربوني محمد قاسم، نظرية المؤسسة والتنظيم، دار وائل للنشر، عمان، 2000، ص 286.

² علاوي عبد الفتاح، مرجع سابق.

³ حسن راوية، مرجع سابق، ص 187.

✓ تغيير الاتجاهات: مثل البرامج الهادفة لتعديل سلوك بعض القادة الإداريين في تعاملهم مع مرؤوسيه، والتدريب من أجل نشر العلاقات الإنسانية في المؤسسة، أو تلك البرامج الهادفة إلى مساعدة الموارد البشرية على تقبل التغييرات الحاصلة بالمؤسسة كالاتجاه إلى التصغير، أو تلك البرامج التدريبية الهادفة إلى تخفيض حدة الصراع والضغوط النفسية التي يتعرض لها الموارد البشرية.

✓ تقديم المعرفة: مثل البرامج التدريبية الهادفة إلى تزويد الموارد البشرية بالمعلومات المتعلقة بمجالات عملهم أو بأهداف وسياسات المؤسسة.

✓ تنمية المهارات: مثل البرامج الهادفة إلى تغيير أو تطوير مهارات وقدرات الموارد البشرية، وذلك فيما يتعلق بأساليب وطرق الأداء.

- **البيئة الخارجية (المجتمع):** تشمل البيئة الخارجية على كل المؤثرات الاجتماعية والحضارية والسياسية والقانونية والثقافية المتواجدة خارج المؤسسة، وتعتبر البيئة من أهم العوامل المحددة لسلوك ولاتجاهات المورد البشري، فكل بيئة وكل مجتمع له صفاته المميزة من معتقدات وآراء وعادات وتقاليد، وباعتبار المورد البشري جزءاً من هذه البيئة ومن هذا المجتمع، فإن سلوكه وتصرفاته ستحدد جزئياً بالتقاليد والأهداف السائدة في هذا المجتمع وفي هذه البيئة.

المطلب الثاني: ماهية تقييم أداء الموارد البشرية

ظلت إشكالية الأداء وتقييمه وضبط وحداته مصدر اهتمام وبحث طويل، وهو ما انعكس بحوث الفكر الإداري والعلوم السلوكية عبر مراحل تطورها المختلفة، وبسبب كثرة الأصول والجذور المتعددة له، فإن هذا الحقل ينمو باطراد وتكثر فيه النماذج الفكرية والتقنيات والتداخلات، بحيث يصعب على باحث واحد أن يُلِمَّ بها جميعاً أو حتى ببعضها.

إن القياس عبارة عن جمع معلومات وملاحظات كمية عن الموضوع المراد قياسه، وهو تقدير الأشياء والمستويات تقديراً كمياً وفق إطار معين من المقاييس المدرجة. أما التقييم فهو عملية منظمة ينتج عنها معلومات تفيد في اتخاذ قرار أو إصدار حكم على قيمة معينة، وترمي عملية التقييم إلى معرفة مدى النجاح أو الفشل في تحقيق الأهداف وكذلك نقاط القوة أو الضعف حتى يمكن تحقيق الأهداف المنشودة بأحسن صورة ممكنة.¹

يتضح جلياً من هذا التعريف أن هناك فرقا بين عمليتي القياس والتقييم للأداء، رغم أن الكثيرين يستخدمون المصطلحين للتعبير على نفس المعنى. فالقياس يهدف إلى التشخيص أما التقييم فيهدف إلى العلاج أو التعزيز.

وقبل التطرق إلى ماهية تقييم أداء الموارد البشرية، فإنه يجب الإشارة إلى أن الأداء المقصود هنا هو أداء الموارد البشرية، أي أداء الأفراد العاملين بالمؤسسات، وهذا على اختلاف مستوياتهم وتخصصاتهم الوظيفية، وبالتالي، سيتم التطرق في هذا المطلب إلى تعريف تقييم أداء الموارد البشرية، أهمية وأهداف تقييم أداء الموارد البشرية، مراحل عملية تقييم أداء الموارد البشرية.

1- تعريف تقييم أداء الموارد البشرية

انطلاقاً من الاختلاف حول مفهوم الأداء، فإنه توجد عدة جهات نظر حول تعريف تقييم الأداء، نذكر أهمها:

- يعرف تقييم الأداء على أنه جميع العمليات والدراسات التي ترمي لتحديد مستوى العلاقة التي تربط بين الموارد المتاحة، وكفاءة استخدامها من قبل الوحدة الاقتصادية، مع دراسة تطور العلاقة

¹ العدلوني محمد أكرم، العمل المؤسسي، دار ابن حزم للطباعة والنشر والتوزيع، بيروت، الطبعة الأولى، 2002، ص

- المذكورة خلال فترات زمنية متتابة أو فترة زمنية محدودة عن طريق إجراء المقارنات بين المستهدف والمتحقق من الأهداف بالاستناد إلى معايير ومؤشرات معينة.¹
- تقييم الأداء كجزء من الرقابة²، لأنه يتوقف عند مقارنة النتائج الفعلية مع المؤشرات المرجعية.
 - تقييم الأداء كأداة لتقييم النتائج³، لأنه يستخدم أدوات وطرق للتحقق من بلوغ الأهداف.
 - تقييم الأداء كعملية اتخاذ القرارات⁴، لكنه في الواقع هو يشمل معلومات تساعد على اتخاذ القرار.
 - تقييم الأداء كقياس⁵ لكنه في الحقيقة يختلفان، فالقياس يتم عند التنفيذ أي قياس النتائج، أما التقييم فهو الفرق بين الهدف والقياس. كما إن هذا الأخير كمي لكن التقييم إثراء له أي يوضح القيم المقاسة.
 - تقييم الأداء كتقدير⁶ لكنه غير كاف، فانطلاقاً من القياس الذي يتكامل مع التقدير، أي بتقدير الأداء المتحقق يتم التقييم بين الهدف والقياس لاتخاذ القرار الأمثل.
- ومن مجمل التعاريف السابقة، يمكن أن نصل إلى تعريف تقييم أداء الموارد البشرية باعتباره عملية مقارنة النتائج الفعلية مع المؤشرات المرجعية باستخدام أدوات وطرق تشمل معايير ومؤشرات اجتماعية تساعد على اتخاذ القرارات المثلى، وهو ذو أهمية كبيرة لاستمرارية المؤسسة، لأنه يسمح بمعرفة أوجه القصور والخلل في أداء الموارد البشرية بغرض معالجته، ثم تطوير النواحي الإيجابية وتفادي السلبية منها.

¹ كرخي مجيد، **تقويم الأداء في الوحدات الاقتصادية باستخدام النسب المالية**، دار المناهج للنشر والتوزيع، الأردن، 2010، ص31.

² حسن عبد الغفور، الصفار نزار قاسم، **تقييم كفاءة الأداء الصناعي بالتطبيق على معلمي السكر والخميرة في مدينة الموصل، دراسة تحليلية (1993-2000)**، مجلة تنمية الرافدين، العراق، المجلد 4/24، العدد 70، 2002، ص65.

³ عبد المحسن توفيق محمد، **تقييم الأداء: مداخل جديدة لعالم جديد**، دار النهضة العربية، مصر، 2002، ص3.

⁴ خطاب عايدة، **الإدارة والتخطيط الاستراتيجي**، دار الفكر العربي، بدون مكان نشر، 1985، ص401.

⁵ ثابت زهير، **كيف تقييم أداء الشركات والموارد البشرية**، دار قباء للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، 2001، ص15.

⁶ موسى أحمد محمد، **تقييم الأداء الاقتصادي في قطاع الأعمال والخدمات**، دار النهضة العربية، بيروت، 1969 ص 635.

2- أهمية وأهداف تقييم أداء الموارد البشرية:

نظرا لشساعة موضوع تقييم أداء الموارد البشرية، وباعتباره أحد ركائز وظيفة إدارة الموارد البشرية في المؤسسة الصناعية، طالما أن ممارسات هذه الوظيفة تمكن المؤسسة من توفير اليد العاملة كما وكيفا لمزاولة النشاط، من ناحية أخرى اشتداد المنافسة والتغيرات المتسارعة التي يشهدها المحيط الخارجي على المستوى الإقليمي والدولي وما أنجر عليه من كم هائل وسرعة التدفقات المختلفة، أهل وظيفة إدارة الموارد البشرية أن تلعب دورا استراتيجيا وتقوم بأداء متميز يمكن الكيان الاقتصادي من كسب رهان الميزة التنافسية.

بناءا عليه، سنتطرق فيما يلي إلى كل من أهمية وأهداف عملية تقييم أداء الموارد البشرية.

2-1- أهمية عملية تقييم أداء الموارد البشرية:

تستهدف عملية تقييم أداء الموارد البشرية ثلاث غايات، وهي على مستوى كل من: المؤسسة، المدير والموارد البشري التنفيذي، وهي كالاتي:¹

أ- أهمية تقييم أداء الموارد البشرية على مستوى المؤسسة:

تتمثل أهمية تقييم أداء الموارد البشرية على مستوى المؤسسة فيما يلي:

- إيجاد مناخ ملائم من الثقة والتعامل الأخلاقي الذي يبعد احتمال تعدد شكاوي الموارد البشرية اتجاه المؤسسة.
- رفع مستوى أداء الموارد البشرية واستثمار قدراتهم بما يساعدهم على التقدم والتطور.
- تقييم برامج وسياسات إدارة الموارد البشرية كون نتائج العملية يمكن أن تستخدم كمؤشرات للحكم على دقة هذه السياسات.

- مساعدة المؤسسة على وضع معدلات أداء معيارية دقيقة.

ب- أهمية تقييم أداء الموارد البشرية على مستوى المديرين:

تتمثل أهمية تقييم أداء الموارد البشرية على مستوى المديرين فيما يلي:

- دفع المديرين والمشرفين إلى تنمية مهاراتهم وإمكانياتهم الفكرية وتعزيز قدراتهم الإبداعية للوصول إلى تقييم سليم وموضوعي لأداء تابعيهم.
- دفع المديرين إلى تطوير العلاقات الجيدة مع المرؤوسين والتقرب إليهم للتعرف على المشاكل والصعوبات.

¹ GERRY J. et autres, **Stratégique**, Education Pearson, Paris, 8^{ème} Edition, 2008, P 454.

ج- أهمية تقييم أداء الموارد البشرية على مستوى الموارد البشرية:

تتمثل أهمية تقييم أداء الموارد البشرية على مستوى الموارد البشرية فيما يلي:

- تجعل المورد البشري أكثر شعور بالمسؤولية وذلك لزيادة شعوره بالعدالة وبأن جميع جهوده المبذولة تأخذ بالحسبان من قبل المؤسسة.
- دفع المورد البشري للعمل باجتهاد وجدية وإخلاص ليتزقب فوزه باحترام وتقدير رؤسائه معنوياً ومادياً.

2-2- أهداف عملية تقييم أداء الموارد البشرية:

إن معايير نجاح أي نظام تقييم للأداء تنطلق من وضع أهداف واضحة ومحددة وموافق عليها من الموارد البشرية. إذ من حق الموارد البشرية المشاركين والخاضعين للتقييم أن يعرفوا الأهداف المرجوة من التقييم والتي من بينها: تدرج، ترقية وتطوير الموارد البشرية الموارد البشرية رؤساء كانوا أو مرؤوسين. فتقييم أداء الموارد البشرية يساهم في أداء الموارد البشرية للعمل بصورة أفضل والاستفادة من الأخطاء والتقليل منها أو تجنبها بالأحرى، وخلق جو من التفاهم بين الرئيس والمرؤوس، فإذا أخطأ المورد البشري، على المشرف معرفة أسباب ذلك الانحراف بما يجعله راضياً بأهمية التقييم لعمله في كافة المراحل، فلا شك أن أهم ما يشغل ذهن المورد البشري هو رأي مرؤوسه فيه، إذن تقييم الأداء هو الأساس للرضا الوظيفي، فالمورد البشري حينما يشعر أن أداءه مقام على أساس موضوعي بصفة مستمرة يرتفع رضاه الوظيفي، مما يحفزه على تحسين مستوى أداءه.

إن الهدف الأساسي من وراء عملية تقييم أداء الموارد البشرية هو تحقيق الترابط بين المؤسسة والمورد البشري من خلال رفع معنوياته وتحسين العلاقات في بيئة العمل، كما يهدف في نفس الوقت إلى رفع كفاءة المؤسسة وقدرتها على تحقيق أهدافها، ومن وجهة نظر المورد البشري فإن تقييم الأداء يساعد على تحقيق الآتي:¹

- أ- **التوفيق بين الاهتمامات والواجبات:** تقوم الموارد البشرية بتأدية الأعمال التي يرغبونها بشكل أفضل وهناك تقديرات ما بين 80% و 90% من مشكلات الأداء هي في الواقع نتيجة مباشرة لعدم التوافق بين اهتمامات الموارد البشرية ومهارتهم وقدراتهم وبين الوظائف التي يكلفون بها، لذا

¹ بلوط حسن إبراهيم، إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي، دار النهضة العربية، لبنان، الطبعة الأولى، 2002، ص 394.

تعتمد زيادة فرص الأداء الجيد على مدى القدرة في التوفيق بين اهتمامات الموارد البشرية والعمل المطلوب. كما أن تقييم أداء الموارد البشرية ينتج التعرف على عدم التوافق بين الاهتمامات والعمل، وبالتالي، معالجته إما بالتدريب أو النقل أو إعادة هيكلة الوظائف.

إن للتوجيه الوظيفي أهمية كبيرة في تحسين الأداء، فمن خلال التوجيه يمكن أن يتم تحسين

الأداء وبالتالي، الاحتياجات التدريبية للموارد البشرية.

ب- إرشاد الموارد البشرية: تتيح نتائج تقييم أداء الموارد البشرية التعرف على العادات والاتجاهات

التي تؤثر على الأداء وبالتالي، إقناع الموارد البشرية بضرورة الإقلاع عنها، وإحلال قيم مساعدة على الانضباط مدعمة للحاجة إلى الإنجاز. فكثيرا ما تواجه الموارد البشرية مواقف حرجة تؤثر سلبا على الأداء مثل: المشكلات المالية، العائلية والإرشاد المهني.

بالإضافة لما سبق، يمكن تلخيص أهداف تقييم الأداء من وجهة نظر المورد البشري في النقاط

الآتية:

- تشجيع الموارد البشرية على تحسين أدائهم للحصول على تقارير ممتازة.
- يستطيع المورد البشري الإمام بنواحي الضعف في عمله والتي تحتاج إلى علاج وذلك عن طريق نصحه وإرشاده لتحسين أدائه.
- تحديد نقاط الضعف والقصور في أداء المورد البشري والعمل على علاجها.
- إعداد المورد البشري لمقابلة التطوير الذي يحدث مستقبلا.
- الإحساس بالعدالة والمساواة بينه وبين زملائه نتيجة الموضوعية في استخدام معايير ومقاييس واضحة.
- شعور المورد البشري بمسؤولياته وأن أداءه موضع التقييم ويتوقف على نتائج هذا التقييم مدى إتاحة فرص الترقى والحصول على المكافأة.
- أما من وجهة نظر المؤسسة، فتكمن أهداف تقييم أداء الموارد البشرية في النقاط الآتية:¹
- بعث روح الحماس بين الموارد البشرية والتنافس بينهم كأفراد وأعضاء بمجموعات العمل ووحداتهم للحصول على تقييم أعلى من خلال تحسين الإنتاجية؛
- تعتبر وسيلة للحكم على الموارد البشرية المعنيين حديثا وما زالوا تحت الاختبار؛

¹ بلوط حسن إبراهيم، مرجع سابق، ص 396.

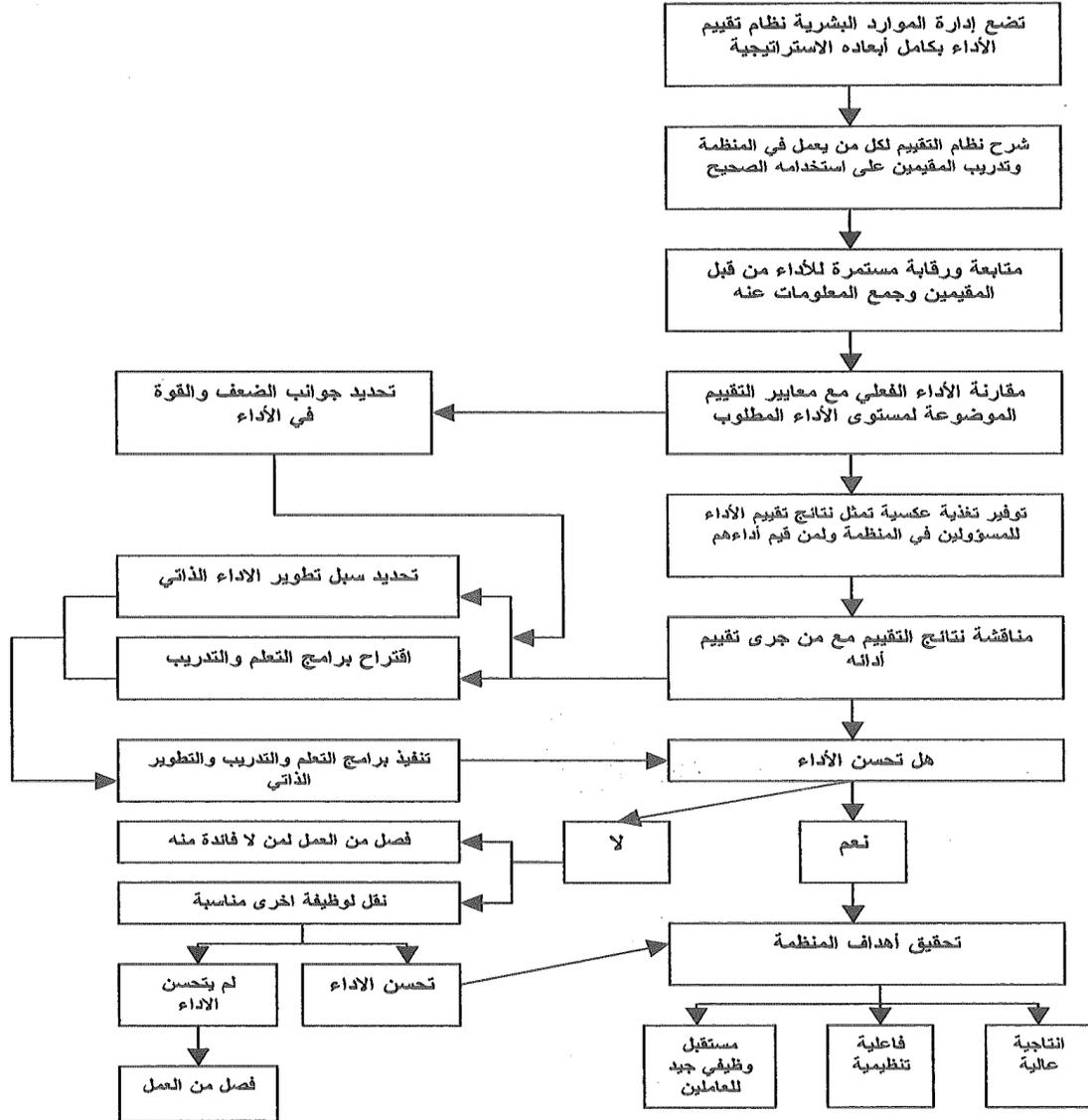
- تستخدم لتحديد الموارد البشرية الذين لا يصلحون للعمل ويتطلب الأمر فصلهم؛
- تعتبر مقياسا للحكم على سياسة الاختبار وسياسة التدريب؛
- تجبر الرئيس على إعداد تقرير دوري عن مرؤوسيه ومناقشة مدى تقدم كل مورد بشري في العمل؛
- وضع المشرف المناسب في المكان المناسب؛
- بناء على نتائج التقييم يتم اتخاذ القرارات المتعلقة بشؤون الموارد البشرية؛
- تنمية مقدرة الرؤساء على التحليل، بمراعاة أن تقدير المورد البشري بمرتبة ممتازا أو ضعيفا، لا بد وأن يرتبط بتقديم موضوعي يتناول بالتحليل أوجه الامتياز أو الضعف والعوامل والاعتبارات المؤثرة وأسباب وقوعها؛
- التقييم الموضوعي للأداء يتطلب وجود معايير قياسية ومعدلات للأداء، كما يتطلب المتابعة والتسجيل المستمر لنتائج الأعمال التي يقوم بأدائها الموارد البشرية. وتحقيقا لهذه الاحتياجات تعطي المؤسسة تركيزا أكبر على بلورة المعايير والمعدلات إلى جانب المواظبة على المتابعة والتسجيل، مما ينعكس على الارتفاع المذهل لكفاءة العمل بالمؤسسة؛
- إتاحة الفرصة للإدارة العليا بالمؤسسة لتكون أكثر قدرة على تقييم جهود المديرين والرؤساء (الإدارة الوسطي) من خلال متابعة مدى جديتهم في تقييم مرؤوسيه، بالإضافة إلى متابعة التطور في مستوى كفاءة هؤلاء المرؤوسين من سنة لأخرى؛
- مراجعة الأجور، حيث اختلفت الآراء حول ربط الأجر بعملية تقييم الأداء، فهناك من يقول: يتعين استبعاد الأجور من عملية التقييم، حيث أنه ينبغي أن تتم بشكل موضوعي المسائل المالية في عملية التقييم، بينما آخرون يرون أن الأجر وتحديده ينبغي أن يكون أحد وسائل التقييم أو نتيجة لها، حيث ذلك من شأنه أن يكون حافزا للتطوير والتجديد.
- بناء على ما سبق، يمكن القول أن تقييم أداء الموارد البشرية يحقق عدة مزايا، لعل أهمها: ¹
- الرفع من الروح المعنوية للموارد البشرية وتحسين علاقات العمل؛
- وسيلة لتطوير الأداء الذاتي، وإشعار المورد البشري بمسؤوليته؛
- وسيلة لضمان عدالة المعاملة، وتقليل معدل دوران العمل، الغيابات والحوادث.

¹ شاويش مصطفى نجيب، إدارة الموارد البشرية، دار الشروق للنشر والتوزيع، مصر، الطبعة الثالثة، 2004، ص 87.

3- مراحل عملية تقييم أداء الموارد البشرية:

تمر عملية تقييم أداء الموارد البشرية بمراحل متتالية، وهي مبينة في الشكل رقم (01) كما يلي:

الشكل رقم (01): مراحل تقييم أداء الموارد البشرية



المصدر: عقيلي عمر وصفي، إدارة الموارد البشرية، دار وائل، عمان، 2005، ص364.

من خلال الشكل السابق، يمكن توضيح مراحل عملية تقييم أداء الموارد البشرية من بدايتها

وحتى نهايتها فيما يلي:¹

¹ عقيلي عمر وصفي، إدارة الموارد البشرية، دار وائل، عمان، 2005، ص264.

- تبدأ هذه العملية بقيام إدارة الموارد البشرية بتصميم نظام التقييم الذي هو عبارة عن مجموعة من الأسس والقواعد العلمية والإجراءات التي يجب إن يطبقها كل من جرى تكليفه بتقييم أداء الآخرين، وهذه الجوانب إلزامية.
- شرح نظام تقييم الأداء لكل من يعمل في المؤسسة سواء أكان مُقيماً أو مُقيماً أداءه ليدرك الجميع أهدافه وأبعاده، وفي مسعى لتخفيف حدة مقاومته وكسب التأييد له، ويدرب المقيمين على كيفية تطبيق نظام تقييم الأداء بشكله الصحيح والمطلوب، للوصول إلى نتائج تقييم موضوعية وعادلة.
- يقوم المقيمون خلال فترة زمنية يحددها النظام، بمتابعة أداء من يقيمون أداءه وبشكل مستمر، وذلك لجمع المعلومات عن الأداء بدقة وموضوعية، بحيث تعطي هذه المعلومات في نهاية الفترة، رؤية واضحة عن مستوى وحقيقة الأداء. ويمكن للمؤسسة أن تقرر إجراء التقييم في نهاية كل سنة أو كل ستة أشهر، كما تستطيع أن تقرر إجراءه عند ترشيح أي مورد بشري لمنصب جديد، إلا أن هناك حالات لا تتصف بفترة الانتظام الدورية مثل:¹
 - ✓ فترات تقييم أداء الموارد البشرية تحت فترة التجربة؛
 - ✓ بعد الانتهاء من مشروع معين أو من مراحل مختلفة فيه؛
 - ✓ عند انخفاض إنتاجية المورد البشري؛
 - ✓ عندما يكون الأسلوب المتبع في التقييم هو " الإدارة بالأهداف".
- من المنطقي أن تكون الفترة التي يعد عنها التقييم كافية للحكم على نجاح المورد البشري وتقدمه في العمل، فإذا كانت الفترة طويلة (لمدة سنة مثلاً)، قد يعتبرها البعض غير مناسبة، لأن الرئيس المباشر قد لا يتذكر كل الأمور المتعلقة بأداء وسلوك الموارد البشرية طوال السنة، ومن هنا يكون التقييم غير موضوعي ولا يستند على حقائق ثابتة ومعروفة لدى الرئيس. ولذلك تفضل بعض المؤسسات أن يعد أكثر من تقدير خلال السنة (مثلاً: يعد تقرير كل ستة أشهر)، ويؤخذ متوسط هذه التقارير لإعداد التقرير النهائي السنوي، ولكن ينبغي التنبيه أن طول أو قصر الفترة التي يعد عنها التقرير تتوقف على طبيعة الوظائف التي تشغلها الموارد البشرية.

¹ حمداوي وسيلة، إدارة الموارد البشرية، مديرية النشر لجامعة قلمة، الجزائر، 2004، ص 127.

- يقارن المقيمون الأداء الفعلي الذي توضحه المعلومات المجموعة، مع معايير التقييم المحددة، الذي تمثل مستوى الأداء المطلوب، حيث توضح هذه المقارنة جوانب الضعف والقصور وجوانب القوة فيه.
- يقوم المقيمون بوضع تقرير التقييم النهائي للأداء وذلك على شكل نتائج تسمى بالتغذية العكسية، ويرفع التقرير لإدارة الموارد البشرية لاطلاعها عليه، ويرسل نسخة منه لكل من جرى تقييم أدائه، ليطلع على ويعرف حقيقة هذا الأداء.
- يقوم المقيمون بإجراء مقابلات المورد البشرية مع من قيموا أدائهم، وذلك لشرح نتائج هذا التقييم وموضحين جوانب القوة والضعف في أدائهم، ويتفق الطرفان المقيمون ومن قيم أداءه على وضع خطة مستقبلية لتطوير هذا الأداء وتحسينه، في ضوء نتائج التقييم ومناقشتها، وتشمل خطة التطوير والتحسين على قسمين هما:
 - ✓ برنامج لتطوير الأداء الذاتي وتقع مسؤولية تنفيذه على من جرى تقييم أدائهم ويتابع المقيمون تنفيذه وتقييمه.
 - ✓ اقتراح برنامج تعلم وتدريب وتنمية من أجل علاج جوانب الضعف في الأداء وتفعيل جوانب القوة فيه، وتقع مسؤولية إعداد وتنفيذ هذه البرامج على عاتق إدارة الموارد البشرية.
- بعد مناقشة نتائج التقييم وتنفيذ برامج تطوير وتحسين الأداء، فالمفروض أن يكون الأداء قد تحسن، فإذا لم يتحسن يجري فصل الموارد البشرية الذين لا فائدة مرجوة منهم، أما الذين فيهم أمل، فيمكن نقلهم إلى وظيفة أخرى أكثر مناسبة لهم منعا لحدوث المشاكل، أما إذا لم يتحسن أداء من تم نقله، عندئذ لا مفر من فصله وإبعاده عن العمل والمؤسسة، لأنه يمثل تكلفة عمل دون عائد.
- عندما يتحسن أداء الموارد البشرية ستعكس آثاره الايجابية على:
 - ✓ ارتفاع إنتاجية العمل؛
 - ✓ زيادة فاعلية الأداء التنظيمي الكلي للمؤسسة، وهذا يحقق الرضا لدى زبائننا؛
 - ✓ تحقيق مكاسب مالية ومعنوية للموارد البشرية ومستقبل وظيفي جيد لهم.

المطلب الثالث: مقابلات واستخدامات تقييم أداء الموارد البشرية

إن عملية تقييم أداء الموارد البشرية لا بد أن تنتهي بمقابلة التقييم، التي تكمن أهميتها في الوقوف على جوانب القوة والضعف لدى المورد البشري ومحاولة تطوير قدراته مستقبلاً، كما أن نتائج تقييم أداء الموارد البشرية يتم استخدامها في مجالات عديدة، وسيتم التطرق إلى كل من مقابلات واستخدامات تقييم أداء الموارد البشرية في الآتي:

1- مقابلات تقييم أداء الموارد البشرية:

تطلب الكثير من المؤسسات أن يقوم الرؤساء بإجراء مقابلات تقييم الأداء مع مرؤوسيههم وذلك لمناقشة نواحي الضعف والدقة فيهم، ونظراً لأهمية هذه المقابلات، فإنه يجب التخطيط لها وإدارتها بكفاءة، وخلالها يقوم الرئيس بعرض الجوانب الجيدة للمورد البشري ثم الجوانب السيئة له ويتيح الفرصة للمرؤوس لمناقشته. ويجب أن يفهم الرؤساء أن الهدف من المقابلة ليس لوم المرؤوس وتوبيخه، وإنما تصحيح الأخطاء وتنمية قدراته.

1-1- أهمية وأهداف مقابلات تقييم أداء الموارد البشرية:

- تمثل مقابلة أداء الموارد البشرية أداة هامة، يمكن للرئيس من خلالها:¹
 - التعرف أكثر عن ظروف وملابسات أداء الموارد البشرية.
 - أن يفهم أكثر دوافع وتطلعات وحدود وقدرات المرؤوس.
 - أن يستشير ويحرك رغبة وحماس المرؤوس لتطوير الأداء وتنميته.
- كما تهدف مقابلات تقييم أداء الموارد البشرية إلى تحقيق ما يلي:²
 - اطلاع المرؤوس على مستوى أدائه الماضي ونتائج عمله.
 - تمكن المرؤوس من معرفة نقاط الضعف والقوة في أدائه.
 - تساعد في تحديد ووضع خطة لمعالجة أوجه القصور والمشاكل التي تتعلق بأداء المرؤوس وتطوير قدراته ومهاراته.
 - تساعد في مناقشة فرص التقدم الوظيفي للمرؤوس واحتياجاته التدريبية خلال الفترة المقبلة.

¹ ثابت زهير، مرجع سابق، ص 141.

² نفس المرجع.

1-2- دور الرئيس في مقابلة تقييم أداء الموارد البشرية:

يلعب الرئيس دوراً أساسياً في مقابلة تقييم أداء الموارد البشرية، وذلك قبل، أثناء وبعد المقابلة، وسنتطرق إليها فيما يلي:

أ- قبل المقابلة:

يتمثل دور الرئيس قبل مقابلة تقييم أداء الموارد البشرية في تحقيقه النقاط التالية:

- الاتصال المستمر بالمرؤوس وتوجيهه وتزويده بمعلومات مرتدة.
- التدريب على تقييم الأداء وتطوير مهارة ملاحظة السلوك.
- الإعداد الجيد وجمع المعلومات اللازمة للمقابلة.
- اختيار المكان والوقت المناسبين للمقابلة.
- إعلام المرؤوس بمكان ووقت المقابلة وتشجيعه على الإعداد لها.

ب- أثناء المقابلة:

يتمثل دور الرئيس أثناء مقابلة تقييم أداء الموارد البشرية في تحقيقه النقاط التالية:

- التمهيد للقاء في بداية المقابلة وتشجيع مشاركة المرؤوس.
- الحكم على الأداء وليس على شخصية المرؤوس.
- ذكر الجوانب الإيجابية والسلبية في أداء المرؤوس، وإشراك المرؤوس في شرح هذه الجوانب.
- الإصغاء النشط لردود المرؤوس ولرأيه ومقترحاته.
- وضع أهداف مستقبلية لتحسين الأداء بالاتفاق مع المرؤوس.

ج- بعد المقابلة:

يتمثل دور الرئيس بعد مقابلة تقييم أداء الموارد البشرية في تحقيقه النقاط التالية:

- الاتصال المستمر بالمرؤوس ومساعدته في التغلب على العقبات وتزويده بمعلومات عن الأداء.
- تقييم التقدم نحو الأهداف دورياً.
- ربط المكافآت والحوافز بمستوى الأداء.

2- استخدامات تقييم أداء الموارد البشرية:

يمكن للمؤسسة الاستفادة من نتائج تقييم أداء الموارد البشرية في المجالات الآتية:¹

2-1- **التخطيط وإعادة التخطيط الاستراتيجي:** ترتبط عملية تحديد أو تغيير الخطط الإستراتيجية في المؤسسة بالكثير من المتغيرات البيئية، وأهم هذه المتغيرات هي تلك المتعلقة بالموارد البشرية من خلال قدرتها وكفاءتها وإمكانياتها، وإمكانية استثمار الطاقات الكامنة بشكل فاعل، لذلك فإن نتائج التقييم هي مؤشرات واقعية توفر للمخطط المعلومات اللازمة للتخطيط الاستراتيجي المتوافق مع ما سيتوفر من موارد بشرية.

2-2- **تطوير الموارد البشرية:** تستخدم نتائج التقييم في تطوير الموارد البشرية في المؤسسة من خلال ما توفره من معلومات حول نقاط القوة والضعف لدى الموارد البشرية، وتساعد الإدارة في اعتماد الأسس السليمة في تدعيم نقاط القوة وتصميم البرامج التدريبية والتطويرية للسيطرة على نقاط الضعف.

2-3- **رفع دوافع الموارد البشرية:** إن المعلومات المرجعة للموارد البشرية ذات أهمية كبيرة، إذ تعد أحد العناصر الأساسية في الإثراء الوظيفي، فالموارد البشرية يتطلعون دوماً إلى معرفة تطورات الإدارة عنهم وعن أدائهم بهدف السعي إلى تحسين أدائهم ذاتياً، كما وأن هذه المعلومات تعكس درجة عدالة الإدارة وتدعم ثقة الموارد البشرية بإداراتهم. إن كل ذلك يتيح الفرصة للموارد البشرية لإشباع دوافعهم نحو العمل وتحقيق أهداف المؤسسة.

2-4- **بناء نظام عادل للحوافز التشجيعية:** تخدم نتائج تقييم أداء الموارد البشرية في تصميم أنظمة عادلة للحوافز التشجيعية، إذ توجد أسس في تصميم الحوافز تختلف باختلاف الوظائف والمتغيرات البيئية المؤثرة على الأداء، ولذلك فإن نظام تقييم أداء الموارد البشرية لا بد أن يأخذ بعين الاعتبار هذه المتغيرات لتوفير المعلومات الصادقة عن نتائج التقييم والتي تساهم في تصميم نظام حوافز عادل، فالوظائف التي تتطلب مستويات عالية من الإبداع قد يصعب قياس نتائجها في الأمد القصير، وهذا يعني صعوبة الاعتماد على المخرجات لمثل هذه الوظائف، وإذا ما تم الاعتماد على المخرجات ستكون نتائج عملية التقييم غير دقيقة وسيكون نظام الحوافز المعتمد على المخرجات غير عادل.

¹ عباس سهيلة، إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي، درا وائل للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2003، ص 139.

لذلك، فإن هذه الوظائف تستلزم تصميم نظام حوافز يستند على المهارات، أي أن عملية تقييم أداء الموارد البشرية لمثل هذه الوظائف تركز على المهارات.

مما سبق، يمكن القول أن أهم استخدامات نتائج تقييم أداء الموارد البشرية يمكن تحديدها باتجاهين، الأول يتعلق بالموارد البشرية ويشمل تطويرهم ورفع دوافع العمل لديهم، والثاني يتعلق بالمؤسسة ويشمل إعادة النظر في سياسات المؤسسة وربما إعادة النظر في أهدافها أيضا.

المبحث الثاني: نماذج تقييم أداء الموارد البشرية

قبل التطرق إلى مفهوم معايير ومؤشرات تقييم أداء الموارد البشرية، يجب التعرف على مفهوم النموذج، حيث يعرف النموذج بأنه: "عبارة عن تركيب نظري يمثل عملية فيزيائية أو حيوية أو اجتماعية، مع مجموعة متغيرات ومجموعة علاقات منطقية أو كمية بين المتغيرات، تُولف النماذج بهذا المفهوم لتمكنا من الاستنتاج ضمن إطار منطقي مثالي فيما يتعلق بالقضايا والعمليات التي يتم البحث فيها وتشكل مكونا هاما جدا من النظريات العلمية".¹

ويعرف النموذج لأي مشكلة اقتصادية أو إدارية أو علمية أو غيرها، بأنه: "الشكل المبسط لهذه المشكلة الذي يأخذ على الأغلب شكل معادلات أو معايير أو توابع تمثل العلاقة التي يمكن قياسها كميا لمختلف العوامل التي لها علاقة بالمشكلة".²

بناء على التعريفين السابقين، يمكن القول بأن النموذج عبارة عن تركيب نظري يحتوي مجموعة من المعايير والمؤشرات التي تساهم في تقييم أو إيجاد حل لظاهرة ما.

¹ نموذج علمي، متوفر على الموقع الإلكتروني: بتاريخ (2014/07/10)

http://ar.wikipedia.org/wiki/%D9%86%D9%85%D9%88%D8%B0%D8%AC_%D8%B9%D9%84%D9%85%D9%8A

² مفهوم وأهمية النماذج، متوفر على الموقع الإلكتروني: بتاريخ (2014/07/10)

<http://www.uobabylon.edu.iq/uobcoleges/lecture.aspx?fid=10&lcid=30135>

المطلب الأول: ماهية معايير ومؤشرات تقييم أداء الموارد البشرية

لفهم ماهية معايير ومؤشرات تقييم أداء الموارد البشرية سنتطرق إلى كل من: الفرق بين مقاييس ومؤشرات أداء الموارد البشرية، الفرق بين معايير ومؤشرات تقييم أداء الموارد البشرية، أنواع المعايير والمؤشرات.

1- الفرق بين مقاييس ومؤشرات أداء الموارد البشرية:

لقد وردت وجهتي نظر للتمييز بين المقاييس والمؤشرات، حيث يرى البعض أن المقاييس تختلف عن المؤشرات، أما البعض الآخر فيرى أن المقاييس هي نفسها المؤشرات وسنتطرق إلى أهم هذه الجهات فيما يلي:

تتطلب عملية تقييم أداء الموارد البشرية استخدام مقاييس ومؤشرات تسمح بإصدار الحكم على مستواه، فالمقاييس هي قيمة رقمية لكفاءة و/أو فعالية العمليات تتم مقارنتها مع مؤشر (يتم تحديده مسبقاً) أو اتجاه هذه القيمة من أجل تقدير مستوى الأداء.¹ فبدون مقياس واضح ومحدد وسهل الاستخدام ومنفق عليه، تتحول الأمور إلى التدخل الشخصي الانطباعي في الحكم على الأمور وتقييمها. كما تعرف المقاييس على أنها "الشيء الذي يمكننا من معرفة ما يحدث في الواقع بشكل رقمي أو كمي، وهي أدوات مهمة للحكم على الأمور كالموازن والمكيال وغيرها".² أما المؤشر فهو ما يتم القياس بناءً عليه، وهو الانجاز المخطط أو المستهدف بشكل كمي رقمي، وهو المرشد لعملية القياس، الضبط والإصلاح.³ بناء على ما سبق، يمكن القول أن وجهة النظر الأولى ترى أن المقياس هو ما يتم القياس به والمؤشر هو ما يتم القياس بناءً عليه، والرابط بينهما قوي، حيث تتم المقارنة بينهما لتحدث عملية التقييم، ومن ثم الحكم الصحيح على نتائج الأعمال واتخاذ الإجراءات المناسبة.

¹ AOUDIA M. et REZAZI O., Les cadres de conceptions de mesure de performance: performance measurement systems (PMS), Séminaire international su 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: 2014/0/06) <http://unpan1.un.org/itradoc/groups/Public/Documents/ARADO/UNPAN024914.pdf>

أما وجهة النظر الثانية ترى أن المؤشرات تدعى كذلك بالمقاييس وهما يدلان على نفس المصطلح، وتركز معظم التعاريف الخاصة بمؤشرات الأداء على الجانب الكمي¹، إلا أن بعض التعاريف بينت أنه ليس شرطاً أن يكون مؤشر الأداء مقاساً بل قد تكون المعلومة في شكل بياني أو رمز أو كيفي². والأرجح هو التعريف المقدم من طرف المؤسسة الفرنسية للتسيير الصناعي (AFGI) والمتماثل مع تعريف المؤسسة الفرنسية للتقييس (AFNOR) والمتمثل في أن مؤشر الأداء عبارة عن "معلومة كمية تقيس كفاءة و/أو فعالية جزء من عملية أو نظام، بالنسبة لمعيار، مخطط أو هدف، محدد ومقبول في إطار إستراتيجية المؤسسة"³. ومن هذا التعريف يمكن أن نستخرج المظهر الشامل للأداء عبر مفهوم العملية والنظام، الذي يترك لنا الاعتقاد بأن المعايير موجودة في جميع المستويات. بناء على ما سبق، وحسب رأينا الشخصي، فإن وجهة النظر التي ترى أن المقاييس هي نفسها المؤشرات هي الأصح، لأن كلا المصطلحين متقاربين في التعريف ولا يوجد فرق يدل على أن المصطلحين مختلفين.

2- الفرق بين معايير ومؤشرات تقييم أداء الموارد البشرية:

يجب أن تكون هناك معايير ومؤشرات لتقييم أداء المورد البشري، والمقصود بالمعايير "المستويات التي يعتبر عندها الأداء مرضياً"⁴ وتعرف أيضاً بأنها: "الأساس الذي ينسب إليه المورد البشري، وبالتالي، يقارن به للحكم على أدائه، أو هي المستويات التي يعتبر فيها الأداء جيداً أو مرضياً، 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 الأمور التي ينبغي أن تؤخذ بعين الاعتبار لتطوير الأداء"⁵ وتعرف أيضاً بأنها: "وسيلة للقياس يمكن الاستعانة بها في اتخاذ قرار حكم موضوعي على حالة معينة"⁶.

¹ BERRAH L., *L'indicateur de performance, concepts et applications*, Edition Cepad, Paris, 2002, P 46.

² ERSCHLER J. et GRABOT B., *op cit*, P 26.

³ MERCIER J-P., *Mesurer et développer les performances*, Les Editions A Quebeco, Montréal, p 9.

⁴ الشنواني صلاح، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية: مدخل الأهداف، دار شباب الجامعة، الإسكندرية، 1997، ص 187.

⁵ الهيبي خالد عبد الرحيم، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2003، ص 202.

⁶ كرخي مجيد، تقويم الأداء باستخدام النسب المالية، دار المناهج للنشر والتوزيع، الأردن، 2007، ص 57.

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

لوضع مؤشرات تعكس واقع أداء الموارد البشرية للمؤسسة، يجب أن تتصف بالخصائص التالية: بسيطة وسهلة التطبيق، واقعية وتحدد مسؤولية كل الموارد البشرية بالمؤسسة، إضافة إلى أن تشكيل نظام مؤشرات أداء الموارد البشرية بالمؤسسة يستدعي إتباع المراحل التالية:¹

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

يوضح الجدول رقم (02) الشروط التي يجب أن تتوفر في المؤشر والمعيار الجيدين، كالاتي:

¹BERRAH L., Op.cit., p p 102-108.

الجدول رقم (02): الشروط التي يجب أن تتوفر في المؤشر والمعيار الجيد

مواصفات المعيار الجيد	مواصفات المؤشر الجيد
<ul style="list-style-type: none"> - أن يكون محددا وقابلا للقياس. - أن يكون واضحا ومفهوما للجميع. - أن يكون ممكنا وعمليا. - أن يكون موضوعيا وواقعيًا. - أن يكون مرتبطا بالأهداف والخطط ومنبثقا منها. 	<ul style="list-style-type: none"> - أن يكون سهل الاستخدام ومبسط. - أن يكون موضوعيا، عمليا وواقعيًا. - أن يكون ثابتا وواضحا. - أن يكون متفق عليه من الجميع. - أن يكون له صفة العمومية والاستقرار. - أن يكون قادرا على التعبير الدقيق عن ما يحدث فعلا في الواقع. - أن يكون قابلا للتطبيق.

المصدر: 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.

من خلال الجدول السابق، يمكن القول أنه من بين مواصفات المؤشر الجيد يجب أن يكون: سهل الاستخدام ومبسط، موضوعيا، عمليا وواقعيًا، ثابتا وواضحا، متفق عليه من الجميع، له صفة العمومية والاستقرار، قادرا على التعبير الدقيق عن ما يحدث فعلا في الواقع، قابلا للتطبيق. أما بالنسبة لمواصفات المعيار الجيد، فيجب أن يكون: محددا وقابلا للقياس، واضحا ومفهوما للجميع، ممكنا وعمليا، موضوعيا وواقعيًا، مرتبطا بالأهداف والخطط ومنبثقا منها.

3- أنواع المعايير والمؤشرات:

تجدر الإشارة إلى أنه لا يمكن التعبير عن كل المؤشرات في صورة رقمية، لذلك نجد معايير أو مؤشرات كمية وأخرى نوعية كما يلي:¹

3-1- المعايير الكمية: هي المعايير التي يمكن التعبير عنها في صورة رقمية، وتتميز بأنها محددة في صورة مقبولة، ويمكن قياسها وفهمها بسهولة. ومن أمثلة ذلك:

- معايير الوقت: كمية الوقت المطلوبة لتحقيق نتائج معينة.
- معايير التكلفة: كمية الأموال التي يجب صرفها لأداء نشاط معين.
- معايير الإيراد: كمية الدخل التي نحصل عليها من عملية معينة.

¹ عثمانى أمينة، سموم عائشة، مرجع سابق.

- معايير الموارد البشرية: تبين مستويات أداء الموارد البشرية بصورة كمية، معدل دوران العمل، الحوادث،..الخ.

3-2- **المعايير النوعية:** من الواضح أنه يصعب قياس كل الأنشطة بصورة كمية، والمعايير النوعية هي معايير شخصية، بحيث هناك بعض العوامل التي يجب على الإدارة أن تضعها في اعتبارها عند وضع المعايير الكلية لمنتجاتها ومنها: عوامل الطلب، عوامل الموارد، عوامل المنافسة، عوامل التكلفة،..الخ.

المطلب الثاني: مظاهر وخصائص معايير تقييم أداء الموارد البشرية

إن المعيار يتجاوز مفهوم "الرقم"، فهو الوسيلة التي تضمن سلسلة من المعلومات تغطي المظاهر

الآتية:¹

- تقييم الأداء.
- يساعد في القيادة والاتصال.
- المراقبة: حيث أن المعايير هي غالبا وسائل لوحدة تنظيمية تعرض على الوحدات التنظيمية الأعلى.
- التخصص: إذا كان لكل مؤسسة معايير خاصة بها، تعبر عن إستراتيجياتها وأهدافها إذن تساعد المعايير في تحديد ما هو متوقع القيام به، وعند وضعها يجب مراعاة ما يلي:
- توضيح الأهداف، والتركيز على العمليات المفتاحية.²
- التركيز على المتغيرات الحرجة أو العوامل الأساسية للنجاح.
- إظهار مستويات الأداء المحققة.

وعليه، فإن وضع المعايير عملية ليست سهلة وخاصة عندما يتوفر أمام المؤسسة عدد من البدائل والتي عليها أن نختار من بينها، وعلى الرغم من اختلاف الباحثين بشأن نوعية المعايير التي يجب توفرها عند تقييم أداء الموارد البشرية، إلا أنه يوجد اتفاق على ضرورة توفر أربع خصائص أو شروط معينة يجب أن تتصف بها معايير أداء الموارد البشرية، وهي كالاتي:³

- الثبات: بمعنى الحصول على نتائج مماثلة ومتشابهة نتيجة تكرار استخدام المعيار، أي أن ثبات المعيار يتضمن جانبيين هما: الاستقرار والتوافق، فالاستقرار يعني أن قياسات المعيار المأخوذة

¹BERRAH L., op.cit., p 97.

² العمليات المفتاحية: هي عمليات مرتبطة بالأولويات الخارجية للإستراتيجية عن طريق الزوج أسواق/منتجات.

³ BERRAH L., op.cit., p 98.

- في أوقات مختلفة ينبع عنها نفس النتائج أو نتائج متساوية، أما التوافق فيقصد به أن القياسات المأخوذة في أوقات مختلفة أو بطرق مختلفة تؤدي إلى نتائج متقاربة.
- المصادقية: بمعنى أن يقيس المعيار الأشياء التي صمم من أجلها، حيث أن الجوانب التي تحتويها تكون ذات أهمية وارتباط حقيقي بالكفاءة والفعالية المطلوبة لأداء الموارد البشرية.
 - العملية: بمعنى أن يكون المعيار سهل في التطبيق، وأن يكون مقبولاً وواضحاً، وهذا ما يعكس حقيقة الأداء الفعلي للموارد البشرية.
 - التميز: ويقصد به مدى قدرة المعيار على التعرف بين المستويات المختلفة لأداء الموارد البشرية، حيث تبرز أهمية وضرورة أن يتضمن المعيار قدرًا مناسباً من التميز في الحالات التي تكون كفاءات الموارد البشرية متقاربة.
- إن المعايير تعكس الأهداف، فهي التي تقرر وتحدد ما يجب إنجازه، وقد تأخذ شكلاً زمنياً أو مادياً أو مالياً أو أرقاماً قياسية، بحيث يجب أن تكون ثابتة نوعاً ما، وفي نفس الوقت يجب أن تتمتع بدرجة مناسبة من المرونة، مع القبول بانحرافات معقولة حتى يمكن لها أن تعبر بوضوح عن الأهداف، وتعود عملية وضع المعايير إلى المرحلة الأولى من مراحل التقييم، وإن منبع هذه المعايير يكمن في خطط المؤسسة وإستراتيجيتها وأهدافها.
- يوضح الجدول رقم (03) معايير الأداء الأكثر استعمالاً والتي تعرف بالمعايير الإستراتيجية هي: التنافسية، الاقتصادية، الإنتاجية، التجديد، النوعية، المردودية، الكفاءة، السرعة، الفعالية، التفاعل، المرونة والنمو، ويمكن أن نحصر بعضها في الآتي:

الجدول رقم(03): معايير الأداء (المعايير الإستراتيجية)

المعيار	المجال
النمو	- نمو السوق. - نسبة نمو النشاطات. - حصة السوق.
التجديد	- الأجل المتوسط لوضع منتج جديد في السوق. - %المنتج الجديد في رقم الأعمال. - % رقم الأعمال.
قيمة- زبون	- مؤشر رضا الزبون. - نسبة الوفاء. - التنافسية، الثمن.
النوعية	- مؤشر النوعية. - الضمان.
التسيير	- دوران الأفراد. - % مصاريف التدريب على الأجرة.
البيئة	- نسبة العوارض.

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

إن تقييم الأداء في المؤسسة يسمح بوضع معايير للأداء في مختلف مستوياتها، هذه المعايير تسمح

ب:1

- تفسير مهمة المؤسسة وألويات أهدافها القابلة للتقييم، حيث هذه المعايير تفسر الهدف الحقيقي بالنسبة للصورة التي تريد أن تعطيها عن نفسها.
- قيادة المؤسسة والتغييرات.
- إعطاء الوقت المناسب لكل قسم ووحدة ومورد بشري وللمؤسسة ككل.

¹ BERRAH L., *op.cit.*, p 47.

المطلب الثالث: بعض نماذج تقييم أداء الموارد البشرية

اتسمت محاولات الباحثين بتحديد نموذج لتقييم أداء الموارد البشرية بنفس الصعوبة والتداخل وعدم وضوح الرؤية التي اكتتفت تعريف الأداء، وسنتطرق فيما يلي إلى بعض نماذج تقييم أداء الموارد البشرية.

1- نموذج كامبل (Campbell) لتقييم أداء الموارد البشرية:

لقد سعى الباحثون إلى التعرف على مجموعة المتغيرات الداخلة في مجال تقييم أداء الموارد البشرية قصد الحصول على توضيح لمعنى كلمة بناء (Construit)، ثم الانتهاء إلى نموذج يقيم هذا الأداء من خلال المعايير والمؤشرات المكونة له وكانت محاولة كامبل (Campbell) من بين هذه المساعي أين قام بإحصاء 30 معيار مختلفا، حيث أن هذه المعايير قد تكون كمية و/أو كيفية، لذلك قام بتحديد واقتراح قائمة كما هو مبين في الجدول التالي:

الجدول رقم (04) نموذج كامبل (Campbell) لتقييم أداء الموارد البشرية

المعايير المختلفة لتقييم أداء الموارد البشرية		
الأخلاق	أهلية القيادة	الفعالية
الصراع / التوافق	الإعلام والاتصال في التسيير	الكفاءة
تخطيط وإنشاء المشاريع	التقييم الخارجي	الجودة
توجيه أهداف التنظيم إلى الداخل	مشاركة وتأثير المساهمين	النمو
قدرة التواصل في التسيير	تحقيق الذات	دوران العمل
الاستعداد	الإنتاجية	التحفيز
استغلال المحيط	الرياح	الرقابة
الاستقرار	الحوادث	المرونة
قيم الموارد البشرية	التغيب	الاتفاق حول الأهداف
أهمية التدريب	الرضا في العمل	الترباط بين الدور و المعيار

Source: DHIAF M-M., Proposition d'un modèle de mesure de l'impact de la totale qualité management sur la performance globale: cas des entreprises tunisiennes de textile habillement, Mémoire de magistère, l'école nationale supérieure d'arts et métiers, Université Alger, juillet, 2007, p 73.

من خلال الجدول السابق، نلاحظ أن المعايير غير متجانسة بشكل كبير، حيث أنها تضم معايير اجتماعية وإنسانية إلى جانب معايير مرتبطة بجوانب مالية واقتصادية، ومجموعة ثالثة تجمع كل من الإنتاج، الإستراتيجية، المحيط،... الخ.

2- نماذج متعددة الأبعاد لتقييم أداء الموارد البشرية:

دائما وفي نفس المسعى وقصد التعرف على مكونات أداء الموارد البشرية وتدعيما لنموذج كامل وبهدف إظهار وتوضيح أهمية المعيار الاجتماعي والإنساني، قام فسمان وولج (FESSMAN & WELGE) بتحليل 48 بحثا من ضمنها 26 بحث تجريبي ميداني، 18 بحث نظري و4 بحوث اعتمدت على المعلومات الثانوية، وقد خلاصا إلى تحديد قائمة تحتوي على 22 معيار من ضمنها 12 تتعلق بالعوامل الاجتماعية والإنسانية، وسبعة معايير تتعلق بالناحية الاقتصادية.¹

يرى العديد من الباحثين أن المعايير كما قدمها كامل فيها كثير من التداخل والتشابك الأمر الذي دفع العديد منهم إلى محاولة تقليصها وصياغتها في عدد معين من المحاور أو النماذج، ومن بين هذه الأعمال نجد ما قدمه: (SCOTT, SEASHORE, CAMERON, STEERS, QUINN, ROHRBOUGH, WELGE, FESSMAN) وأمام هذا العدد الكبير من المعايير قام سكوت (SCOTT) بتقليص وتلخيص عدد المؤشرات في ثلاثة نماذج أساسية (كبيرة) وهي: النموذج العقلاني؛ النموذج الطبيعي والنموذج النظمي، حيث يركز النموذج العقلاني على عدد الوحدات المنتجة في فترة معينة (الإنتاجية) وعلى عدد وحدات عوامل الإنتاج (الكفاءة). في حين النموذج الطبيعي لا يهتم بوظيفة الإنتاج فقط، بل يهتم أيضا بالأنشطة المساندة والداعمة وهو ما يبرر الاهتمام بالتنسيق وكذلك بالروح المعنوية للموارد البشرية، في حين يهتم نموذج النظم بالحصول على الموارد والتأقلم.

يتميز سيشورت (SEASHORE) بدوره بين ثلاث نماذج، أما نموذجه للأهداف فهو يشبه كثيرا النموذج العقلاني لـ (SCOTT)، ويضم نموذجه الطبيعي كل من النموذج الطبيعي ونموذج النظم لـ (Scott)، والنموذج الثالث المسمى نموذج إجراءات القرار وحسب هذا النموذج، فإن المؤسسة الفعالة هي التي تمتلك إجراءات تسمح بجمع، تخزين، استرجاع، تخصيص، التعامل وتدبير المعلومة بشكل أمثل.²

¹ DHIAF M-M., Proposition d'un modèle de mesure de l'impact de la totale qualité management sur la performance globale: cas des entreprises tunisiennes de textile habillement, Mémoire de magistère, l'école nationale supérieure d'arts et métiers, Université Alger, juillet, 2007, p 65.

² DE LA VILIARMOIS O., Le concept de performance et sa mesure: Un état de l'art, Actes du xivème congrès national des iae, Paris, vol.2, 2006, p 12.

حدد كمرون (CAMERON) أربعة مقاربات وهي: الأهداف، الموارد، الإجراءات أو العمليات الداخلية ورضا الفاعلين في المؤسسة، وهناك دراسة تفيد أن كمرون (CAMERON) حدد خمسة مناطق أثناء دراسته للفعالية التنظيمية وهي:¹

- الفاعلين الاستراتيجيين: يضم كل الموارد البشرية، المجموعات والتنظيمات التي يمكن أن يكون لها تأثير واضح على بقاء المؤسسة؛
- الموارد: يقصد بها الموارد البشرية، المادية والمالية؛
- الموارد البشرية: أهمية الموارد البشرية داخل التنظيم وفعاليتهم؛
- الهيكل: كل الوسائل المستعملة من أجل تحويل الموارد إلى نتائج؛
- الزبائن: زبائن المؤسسة.

ويأتي نموذج باسكال وأتوس (PASCAL & ATHOS) كنتيجة لبحث قام به الباحثان، حيث تمثل في دراسة طرق التسيير لدى أكبر المؤسسات الأمريكية واليابانية، وخلصا إلى أن الأداء لهذه المؤسسات يعتمد على العوامل التالية:²

- الإستراتيجية: وهي طرق تخصيص الموارد حسب الزمن لأجل بلوغ الأهداف المسطرة؛
- الهيكل: طريقة تنظيم المؤسسة؛
- النظام؛
- أعضاء الإدارة (الموارد البشرية)؛
- الأسلوب (تصرفات وسلوكيات المدير ومعاونيه)؛
- الإلمام بطرق العمل (العلم بالعمل).

وأشار الباحثان إلى أن هناك اختلاف بين الأهمية التي توليها المؤسسات الأمريكية لهذه العناصر وتلك التي توليها لها المؤسسات اليابانية.

¹ DHIAF M-M., *op.cit.*, p 30

² BEN REJEB W., **Gouvernance et performance dans les établissements de soins en tunisie**, Mémoire diplôme des études approfondies en management, faculté des sciences économiques et de gestion de Tunis, juillet, 2003, p71 .

اقترح ستيرس (STEERS) نظرة متعددة الأبعاد والتي تربط بين ثلاثة مفاهيم هي: تعظيم الأهداف، المقاربة النظامية وأهمية الموارد البشرية، وكان الإطار الذي تم تحليله يتكون من 29 معيار، والتي تم تجميعها في أربعة مجموعات موضحة في الجدول التالي:¹

الجدول رقم (05) نموذج ستيرس (STEERS) لتقييم أداء الموارد البشرية

خصائص المحيط		خصائص المؤسسة	
المحيط الخارجي	المحيط الداخلي	التكنولوجيا	الهيكل
- التعقيد. - الاستقرار. - عدم التأكد.	- الأداء المحقق. - الموارد البشرية. - المكافآت/ العقوبات. - الأمان/ المخاطر. - الانفتاح/ الدفاع.	- العمليات. - الموارد. - المعرفة.	- اللامركزية. - التخصص. - الرؤية. - وحدة التحكم. - حجم المؤسسة. - حجم الوحدة.
السياسات وممارسات التسيير		خصائص الموارد البشرية	
- تحديد الأهداف الإستراتيجية. - الحصول على الموارد واستعمالها. - خلق محيط مساعد على الأداء. - عمليات الاتصال. - القيادة واتخاذ القرار. - التأقلم والإبداع التنظيمي.		أداء الموارد البشرية	الارتباط
		- التحفيز. - الأهداف. - الاحتياجات. - التأهيل. - وضوح الأدوار.	- الانجذاب. - الاستقرار. - الالتزام.

Source: DHIAF M-M., Proposition d'un modèle de mesure de l'impact de la totale qualité management sur la performance globale: cas des entreprises tunisiennes de textile habillement, Mémoire de magistère, l'école nationale supérieure d'arts et métiers, Université Alger, juillet, 2007, p 75.

من خلال الجدول السابق، نلاحظ أن نموذج الأبعاد المختلفة لتقييم أداء الموارد البشرية حسب ستيرس (STEERS) يضم الأربع مجموعات التالية:

- خصائص المؤسسة؛
- خصائص المحيط الداخلي والخارجي؛
- خصائص الموارد البشرية؛
- السياسات وممارسات التسيير.

¹ DHIAF M-M., op.cit., p 15

اعتمدت أعمال (QUINN et ROHRBOUGH) على المعايير الثلاثين التي وردت في قائمة كامل المذكورة أعلاه وذلك كمحاولة لتقليص وتجميع المعايير، في البداية قام سبعة من الخبراء بمعالجتها (قائمة كامل)، كان في كل مرة يتم الاتفاق من طرف ستة خبراء من أصل الخبراء السبعة على استبعاد معيار معين فانه يتم استبعاده من التحليل، وكنتيجة لذلك تم الاحتفاظ بـ 17 معيار فقط، وتم بعدها مقارنة الأزواج اثنين اثنين، أي 136 زوج وفي كل مرة كان يجب إعطاء قيمة في سلم من سبع درجات قصد الحكم على درجة التشابه. وشارك في عملية التنقيط 45 باحثا وسمح ذلك بتحديد ثلاثة أبعاد لأداء الموارد البشرية هي: الأهداف الداخلية/الخارجية، المرونة/المراقبة، الوسائل/النتائج. وتسمح هذه الأبعاد الثلاثة بتحديد 8 حالات، وهي مبينة في الجدول التالي:

الجدول رقم (06): نموذج (QUINN et ROHRBOUGH) لتقييم أداء الموارد البشرية

التوجه العام	التوجه الوسط	التوجه المفاهيمي
النموذج العقلاني: الاندماج والمراقبة	- نظرة خارجية: أهداف عقلانية.	- الأهداف: الإنتاجية والكفاءة. - الوسائل: التخطيط، تحديد أهداف التقييم.
	- نظرة داخلية: إجراءات داخلية.	- الأهداف: الاستقرار والمراقبة. - الوسائل: ادارة المعلومات، الاتصال.
نموذج النظام الطبيعي: التنوع والعقوبة والمرونة	- نظرة خارجية: نظام مفتوح	- الأهداف: الحصول على الموارد والدعم الخارجي. - الوسائل: المرونة، التجاوب.
	- نظرة داخلية: علاقات إنسانية	- الأهداف: قيم الموارد البشرية. - الوسائل: التوافق، الروح المعنوية.

Source: DE LA VILIARMOIS O., Le concept de performance et sa mesure: Un état de l'art, Actes du xivème congrès national des iae, Paris, vol.2, 2006, p 4.

من خلال الجدول السابق، نلاحظ أن هذا الترتيب للأبعاد متوافق مع مختلف النماذج السابقة لأداء الموارد البشرية أو الفعالية التنظيمية.

سمح هذا البحث بوصف بشكل كامل مختلف النماذج لدرجة أنه يعتبر كمرجع يستعمل لتعريف أداء الموارد البشرية. إن هذا العمل أنجزه أكاديميون، حيث يعكس وجهة نظر الباحثين في المخبر ومن خلال المؤلفات أي الجانب النظري.

من المهم مقارنة الدراسة النظرية ل:(QUINN et ROHRBOUGH) إلى الواقع التنظيمي، أي مفهوم الممارسين ورجال الميدان وذلك من خلال الأعمال التي قدمها مورين وآخرون (MORIN)، حيث قاموا بإجراء دراسة ميدانية تولد عنها نموذج لا يختلف عن النماذج السابقة، وأكدت الدراسة على الطبيعة المتشعبة والمتداخلة والمتضادة أحيانا لمفهوم أداء الموارد البشرية. وأوضحوا أن تقييم أداء الموارد البشرية يختلف باختلاف الإطار النظري الذي يتم من خلاله التقييم والقياس، حيث تقوم بعض المجموعات الضاغطة بالتأثير على تقييم أداء الموارد البشرية، وقد حدد مورين وآخرون (MORIN) في هذا الصدد أربعة تيارات فكرية كبيرة هي:¹

- النظريات الكلاسيكية البيروقراطية التي تفضل المعايير الاقتصادية.
 - مدرسة العلاقات الإنسانية والتي تطرح بالتحديد مشكلة دمج وتكامل أهداف الموارد البشرية مع الأهداف التنظيمية.
 - مقارنة النظم والتي تعرف المؤسسة كنظام والذي غايته البقاء.
 - المقاربة السياسية للمؤسسة والتي تهتم أساسا برضا مختلف المجموعات الخارجية مثل أصحاب الأموال، الموردون، الزبائن، المجتمع والتنظيمات الضاغطة الأخرى.
- يضم كل واحد من هذه التيارات الفكرية عدة معايير للفعالية التنظيمية تتميز بأنها نظرية وجزئية، وقد جاءت دراسة مورين وآخرون (MORIN) لتمحس هذه المعايير والنماذج النظرية ومقابلتها مع ما يراه الممارسون ورجال الميدان حول أداء الموارد البشرية كما قد سبق الإشارة إليه.²

¹ DE LA VILIARMOIS O., **op.cit.**, p 6.

² Ibid, p 8.

الجدول رقم (07): نموذج مورين وآخرون (Morin) لتقييم أداء الموارد البشرية

متغيرات الموارد البشرية	الكفاءة الاقتصادية
<ul style="list-style-type: none"> - تهيئة الموارد البشرية: درجة اهتمام الموارد البشرية بالعمل في المؤسسة والاستعداد لبذل الجهد لتحقيق الأهداف. - مناخ العمل: درجة التقييم الايجابي من طرف الموارد البشرية للعمل والتجاوب. - مردودية الموارد البشرية: درجة أداء الموارد البشرية و/أو درجة تقييم القيمة الاقتصادية. - مهارات الموارد البشرية: درجة تطوير الموارد البشرية لمهاراتهم التي تم اكتسابها أو اكتساب مهارات أخرى جديدة. 	<ul style="list-style-type: none"> - الإنتاجية: كمية و/أو جودة السلع والخدمات المقدمة من المؤسسة نسبة إلى كمية المواد المستعملة في الإنتاج لمرحلة إنتاج معينة. - اقتصاد الموارد: درجة تخفيض كمية الموارد المستعملة مع ضمان السير.
شرعية المؤسسة	بقاء المؤسسة
<ul style="list-style-type: none"> - احترام القوانين: درجة احترام الموارد البشرية للقوانين والقواعد التي تحكم أنشطتها. - المسؤولية الاجتماعية: درجة التزام المؤسسة بمسئوليتها الاقتصادية في إطار قوانين ومعايير وقيم المجتمع. - المسؤولية البيئية: درجة مسؤولية المؤسسة على البيئة. 	<ul style="list-style-type: none"> - جودة المنتجات والخدمات: درجة قدرة المؤسسة على التأقلم مع اشتراطات الوسط وبالتحديد درجة استجابة المنتجات/ الخدمات إلى احتياجات الزبائن. - التنافسية: درجة مقارنة بعض المؤشرات الاقتصادية سلبا أو إيجابا مع مؤشرات الصناعة أو المنافسين. - إرضاء الأطراف المستفيدة (زبائن، موردين، مساهمون، أصحاب الأموال): درجة إرضاء المؤسسة مختلف الأطراف الذين يشاركون بشكل مباشر في وضعيتها المالية.

Source: ERRAMI Y., Les systèmes de contrôle traditionnels et modernes articulation et modes d'existence dans les entreprises françaises, CERMAT – IAE de Tour, 2006, p 7.

من خلال الجدول السابق، نلاحظ وجود تداخل بين الأبعاد، مثلا المردودية تدخل في كل من بعد الفعالية الاقتصادية وأيضا بعد بقاء المؤسسة. وتتمثل أهم متغيرات الموارد البشرية حسب هذا النموذج في: تهيئة الموارد البشرية، مناخ العمل، مردودية الموارد البشرية ومهارات الموارد البشرية. بعدها جاء نموذج فريوي (Frioui)، حسب هذا النموذج، فإنه يتم تقييم أداء الموارد البشرية على أساس ثلاثة محاور هي:¹

¹ ERRAMI Y., Les systèmes de contrôle traditionnels et modernes articulation et modes d'existence dans les entreprises françaises, CERMAT – IAE de Tour, 2006, p 4.

- **النتائج المحققة:** هناك نتائج ملموسة ونتائج غير ملموسة، فالنتائج الملموسة تتمثل في: رقم الأعمال، الربح، المردودية، الإنتاجية، الحصة في السوق،..الخ. أما النتائج غير الملموسة فتتمثل في: رضا الأطراف المستفيدة، الجودة، التألق، الصيت والشهرة، ..الخ.
 - **الجهد المبذول لتحقيق النتائج:** (الظاهر والمرئي، المستتر والخفي، الفردي والجماعي، المستمر والمتواصل، المؤقت،..الخ).
 - **السلوكيات والتصرفات المعتمدة:** (مثابرة سريعة، الإهمال ولا مبالية، لا مقاومة وغير ممانعة، نشيطة، انتهازية، تأخذ بالعادات والعرف،..الخ).
- بناء على هذا الأساس، يعتبر أداء الموارد البشرية هو القدرة على الحصول على أفضل النتائج وذلك ببذل أقل جهد وباعتماد التصرفات والسلوكيات المناسبة والملائمة.¹

3- نموذج المعايير لتقييم أداء الموارد البشرية

من بين أسس تقسيم أنواع مؤشرات تقييم أداء الموارد البشرية تلك التي تستند إلى معايير الأداء المتعلقة بالكمية، التكلفة الوقت والجودة. ويوضح الجدول رقم (08) أنواع مؤشرات تقييم أداء الموارد البشرية الخاصة بكل معيار منها، معناها والعلاقة الرياضية المتعلقة بها.

¹ BEN REJEB W., *op.cit.*, p 54.

الجدول رقم (08): نموذج المعايير لتقييم أداء الموارد البشرية

معنى المؤشر	العلاقة الرياضية	نوع المؤشر	معايير أداء الموارد البشرية
- معدل الموارد البشرية إلى إجمالي عمال المؤسسة.	عدد عمال قسم الموارد البشرية/ إجمالي عمال المؤسسة	- نسبة الموارد البشرية في قسم الموارد البشرية.	الكمية
- عدد الوحدات التي ينتجها كل عامل.	كميات الإنتاج/ إجمالي عمال المؤسسة	- إنتاجية المورد البشري بالكمية.	
- عدم اهتمام الموارد البشرية بالعمل في المؤسسة.	عدد الغيابات غير المبررة/ مجموع الغيابات	- نسبة الغيابات غير المبررة	
- الرضا أو عدمه عن العمل بين الموارد البشرية في نفس المستوى التنظيمي.	العدد	- عدد الصراعات بين عمال نفس المستوى.	
- الرضا أو عدمه عن العمل بين الموارد البشرية ورؤسائهم.	العدد	- عدد الصراعات بين الموارد البشرية ومشرفيهم.	
- عدم رضا عن العمل خلال فترة ما.	عدد الصراعات/ عدد أيام العمل	- متوسط الصراعات في اليوم.	
- مدى تلبية وظيفة الموارد البشرية لاحتياجات المؤسسة من الموارد البشرية.	عدد الموارد البشرية خلال فترة ما/ احتياجات المؤسسة	- نسبة التوظيف.	
- نجاح أو فشل سياسة التوظيف في المؤسسة.	عدد الموارد البشرية المسرحين خلال الترتيب/ عدد الموارد البشرية	- نسبة نجاح التوظيف.	
- مدى استقرار الموارد البشرية في مناصبهم الداخلية.	عدد الموارد البشرية المنقولين/ إجمالي عدد الموارد البشرية	- معدل دوران العمل.	
- فشل أو نجاح سياسة الترقية في المؤسسة.	عدد الموارد البشرية المنزولين بعد الترقية/ عدد الموارد البشرية المستفدين من الترقية	- نسبة نجاح الترقية.	
- نسبة مغادرة المناصب في	عدد تاركي الخدمة/ مجموع الموارد	- نسبة تاركي الخدمة.	

المؤسسة.	البشرية		
			الوقت
- كمية أو قيمة الإنتاج في الساعة الواحدة للمؤسسة.	كمية الإنتاج أو قيمته/ إجمالي ساعات العمل الفعلية	- إنتاجية ساعة عمل فعلية.	
- كمية أو قيمة إنتاج ساعة في ورشات الإنتاج فقط.	كمية الإنتاج أو قيمته/ إجمالي ساعات العمل المباشرة	- إنتاجية ساعة عمل مباشرة.	
- قيمة إنتاج ساعة مع استبعاد آثار الاستخدامات الوسيطة.	القيمة المضافة/ مجموع ساعات العمل	- القيمة المضافة لساعة عمل.	
- مدى رضا الموارد البشرية ونجاح الإدارة في القيادة.	عدد ساعات التغيب/ إجمالي ساعات العمل	- نسبة التغيب.	
- متوسط ساعات التغيب لكل عامل بالمؤسسة.	ساعات الغياب/ عدد الموارد البشرية	- متوسط الغياب.	
			التكلفة
- مساهمة كل عامل في الإنتاج بالقيمة.	قيمة الإنتاج/ عدد الموارد البشرية	- إنتاجية المورد البشري بالقيمة.	
- نسبة المصاريف التي تتحملها المؤسسة عن عمالها مقارنة مع مجموع مصاريفها.	مصاريف الموارد البشرية/ إجمالي التكاليف	- نسبة مصاريف الموارد البشرية في المؤسسة.	
- مدى تحكم المؤسسة في تكاليف عمالها.	مصاريف الموارد البشرية/ قيمة الإنتاج	- نسبة مصاريف الموارد البشرية إلى الإنتاج.	
- نصيب الأجور من تكاليف المؤسسة.	مجموع الأجور/ إجمالي التكاليف	- وزن الأجور في التكاليف.	
- تطور مستوى الأجور في المؤسسة.	مجموع الأجور/ عدد الموارد البشرية	- الأجر المتوسط للعامل.	
- مدى نجاح سياسة التحفيز بالمؤسسة بناء على علاوات المردود.	علاوات المردود/ الإنتاج بالكمية أو القيمة	- نسبة علاوات المردود إلى الإنتاج.	
- مدى نجاح سياسة التحفيز بناء على المنح بالمؤسسة.	مجموع المنح/ مجموع الأجور	- نسبة المنح من الأجور.	
- نسبة تكاليف قسم الموارد البشرية إلى إجمالي مصاريف المؤسسة.	مصاريف قسم الموارد البشرية/ مجموع مصاريف المؤسسة	- أهمية تكاليف قسم الموارد البشرية.	
- مدى استغلال المؤسسة لمواردها في قسم الموارد البشرية.	قيمة الأصول الثابتة لقسم الموارد البشرية/ مجموع الأصول الثابتة بالمؤسسة	- نسبة الأصول الثابتة في قسم الموارد البشرية.	

- وزن التدريب بالنسبة لتكاليف المؤسسة.	تكاليف التدريب/ إجمالي التكاليف (كتلة أجرية)	- نسبة تكاليف التدريب.	
- وزن الحوافز بالنسبة للأجور.	تكاليف الحوافز/ إجمالي الأجور	- نسبة تكاليف الحوافز إلى الأجور.	
- إنتاجية كل عامل من المعيب.	الإنتاج المعيب/ عدد الموارد البشرية	- نسبة الإنتاج المعيب لكل عامل.	الجودة
- عدد أخطاء العمل لكل عامل.	عدد الأخطاء/ عدد الموارد البشرية	- نسبة أخطاء الموارد البشرية.	
- جودة العمل بالساعات.	تكاليف اللاجودة/ مجموع ساعات العمل المباشرة	- نسبة تكلفة اللاجودة لساعة عمل.	

المصدر: يحيوي الهام، دور الجودة في تحسين أداء المؤسسات الصناعية: دراسة ميدانية لمؤسسات الاسمنت الجزائرية، أطروحة دكتوراه غير منشورة، تخصص تسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، جامعة سطيف، 2005-2006، ص ص 353-354.

يوضح الجدول السابق أنواع مؤشرات تقييم أداء الموارد البشرية، حيث تم تقسيمها حسب معايير أداء الموارد البشرية إلى أربعة أنواع حسب الكمية والجودة والتكلفة والوقت، وهذا النموذج هو الذي سيتم الاعتماد عليه في دراستنا لتقييم أداء الموارد البشرية في المؤسسة الصناعية، وتم اختيارنا لهذا النموذج من دون النماذج الأخرى، نظرا لاحتوائه معايير ومؤشرات متباينة وموضحة بعلاقة رياضية مما يسمح بإيجاد قيمة رقمية تسهل من عملية المقارنة والتقييم.

المبحث الثالث: طرق تقييم أداء الموارد البشرية وأداء وظيفة إدارة الموارد البشرية

تتوفر أمام إدارة المؤسسة وبالتحديد المكلفين بتقييم أداء الموارد البشرية مجموعة من طرق التقييم، وعلى الجهة المقيمة أن تختار الطرق التي تعتقد بأنها أكثر تناسبا مع طبيعة الأعمال التي ينفذها الموارد البشرية ومع حجم المؤسسة وطبيعة ونوعية نشاطها وغيرها من التغيرات والعوامل الأخرى، حيث يقصد بطرق تقييم أداء الموارد البشرية "الأدوات التي يستخدمها القائم بعملية التقييم لتقدير كفاءة المورد البشري والتي تشرح الأسلوب الذي يتم على أساسه تقييم أدائه".¹ وسنتناول فيما يلي أبرز هذه الطرق وسنصنفها إلى مجموعتين هي الطرق التقليدية لتقييم أداء الموارد البشرية، الطرق الحديثة لتقييم أداء الموارد البشرية، كما سيتم التطرق إلى طرق تقييم أداء إدارة الموارد البشرية.

المطلب الأول: الطرق التقليدية لتقييم أداء الموارد البشرية

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

1 - طريقة الميزان أو الدرجات:

يستعمل المقيم نموذج خصائص أو صفات معينة يريد الحكم عليها في أداء مرؤوسيه وأمام كل صفة يضع ملاحظة تبدأ من الصفر وتنتهي بعشرة أو عشرين كحد أقصى، كذلك من مرتفع إلى منخفض أو من كثير إلى قليل، من إيجابي إلى سلبي أو تقديرات ممتاز، جيد، مرض، لا بأس به ثم غير مرضي.² ويوضح الجدول رقم (09) هذه الطريقة كما يلي:

¹ أبو بكر مصطفى محمود، الموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2006، ص 328.

² زايد عادل محمد، إدارة الموارد البشرية: رؤية إستراتيجية، دار الفاروق للنشر والتوزيع، مصر، 2003، ص 328.

الجدول رقم (09): طريقة الميزان أو الدرجات

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

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

.328

- من مزايا هذه الطريقة أنها سهلة وبسيطة وتسمح بالتبويب الإحصائي الذي يساعد على معرفة نواحي التركيز والتشتت، كما تسمح بإجراء مقارنة بين الزملاء، أما عيوب هذه الطريقة فتتمثل في الآتي:¹
- كل صفة أو عامل من العوامل يحمل قيمة أو وزنا متساويا مع بقية العوامل الأخرى، الأمر الذي لا يظهر أهم هذه العوامل، فالجودة/الممتازة 20 نقطة، والحضور/المنتظم 20 نقطة والتعاون/الدائم 20 نقطة.....، فأى هذه العوامل أهم؟ إضافة إلى أن المقارنة بين الموارد البشرية على أساس مجموع النقاط غير سليمة فقد يحصل العاملان على نفس المجموع لكن مختلفون في النواحي الجيدة والنواحي السيئة.
 - تتسم هذه الطريقة بالذاتية، حيث تظهر فيها أخطاء التحيز والتعميم والتساهل والتأثر بمركز الوظيفة والخوف من سؤال الإدارة عن أسباب تقصير الموارد البشرية وغيرها من الأسباب، الأمر الذي لا ينبغي الاعتماد على نتائجه في اتخاذ القرارات.
 - قد لا ترتبط بعض الخصائص الموضحة في نموذج التقييم بالوظيفة المراد تقييمها..

¹ زايد عادل محمد، مرجع سابق، ص 328.

- تأثر الشخص القائم بالتقييم وطريقة تفكيره، فقد تجعله شاملا فيعطي تقديرات عالية لمرؤوسيه، أو أن يعطي تقديرات أقل من الواقع لكل من يقوم بتقييمه إذا كان متشددا في تقييمه.¹

2 - طريقة الترتيب البسيط:

يقوم كل رئيس مباشر (أو رئيس القسم) طبقا لهذه الطريقة بترتيب مرؤوسه تنازليا من الأحسن إلى الأسوأ كفاءة في قائمة، ولا يتم الاعتماد هنا على معايير أو خصائص، وإنما يتم الترتيب على أساس الأداء العام، ويتم التوصل إلى قائمة ترتيب الموارد البشرية بحسب أدائهم.²

من أهم مزايا هذه الطريقة البساطة والسهولة في التطبيق، إيجاد مفهوم موحد للتقييم بدلا من الاعتماد على عدة معايير تخضع للتقدير الشخصي، ولكن من سلبياتها نذكر:³

- احتمال التحيز من قبل الشخص المقيم .
- لا يتم ذكر نقاط القوة والضعف في المورد البشري .
- لا يتم تحديد مقدار الفرق بين أداء الموارد البشرية .
- يصعب تطبيق هذه الطريقة عندما يكون عدد الموارد البشرية كبيرا.

3- طريقة المقارنة المزدوجة بين الموارد البشرية:

في هذه الطريقة يعطى كل مورد بشري الفرصة لكي يتم مقارنته بباقي الموارد البشرية في نفس القسم، ويتكون وفقا لذلك ثنائيات من المقارنات، ويتحدد في كل منها أي الموارد البشرية أفضل، وبتجميع هذه المقارنات يمكن التعرف على ترتيب الموارد البشرية تنازليا حسب أدائهم وحسب المقارنات التي تمت.⁴

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

¹ شاويش مصطفى نجيب، مرجع سابق، ص 91.

² ماهر أحمد، السلوك التنظيمي مدخل بناء المهارات، دار المعارف، الإسكندرية، 1999، ص 376.

³ ديسلر جاري، ترجمة محمد سيد أحمد عبد المتعال، إدارة الموارد البشرية، دار المريخ للنشر، الرياض، 2003، ص328.

⁴ ماهر أحمد، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2004، ص 289.

4- طريقة القوائم المرجعية:

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

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

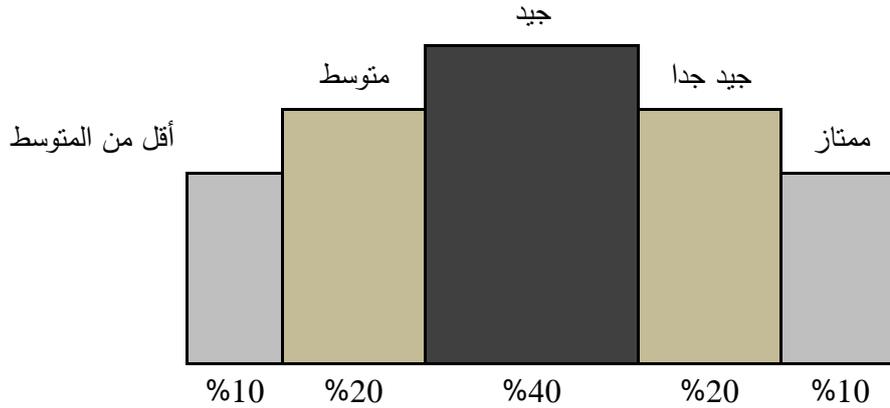
5- طريقة التوزيع الإجباري:

في هذه الطريقة يكون كل رئيس مجبراً على توزيع مرؤوسيه على درجات قياس الكفاءة بشكل تحدده المؤسسة، ويأخذ هذا الشكل ما يطلق عليه بالتوزيع الطبيعي.² والشكل التالي يوضح نظاماً تتبعه كثير من المؤسسات عند استخدام طريقة التوزيع الإجباري.

¹ حمداوي وسيلة، مرجع سابق، ص 131 .

² ثابت زهير، مرجع سابق، ص 120.

الشكل رقم (02): طريقة التوزيع الإيجابي



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

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

6- طريقة التقرير المكتوب:

يتم حسب هذه الطريقة كتابة تقارير تفصيلية من قبل الرئيس المباشر تصف جوانب الضعف والقوة، الأداء، مهارات الموارد البشرية، وتضع الاقتراحات التطويرية والتشجيعية. ويمكن أن ترتب ملاحظات المقيم في مجموعات تحت عناوين مثل: طبيعة تقييم الوظيفة، أسباب هذا السلوك، صفات المورد البشري، تنمية الحاجات المستقبلية.

- من سلبيات هذه الطريقة، نذكر ما يلي:
- يعتمد التقرير على مهارة القائم بإعدادها؛
- طول التقدير أو قصر محتوياته المهمة؛
- التحيز من قبل معد التقرير.

المطلب الثاني: الطرق الحديثة لتقييم أداء الموارد البشرية

لقد وُجّهت انتقادات كثيرة إلى طرق التقييم التقليدية لاعتمادها على السمات الشخصية للمرؤوسين بدلا من اعتمادها على الأهداف الممكن تقييم أدائها. كما أنها تعتمد على الحكم الشخصي للقائم بالتقييم، وهذا يبدو واضحا وملموسا في تطبيق هذه الطرق. ولمعالجة جوانب الخلل في هذه الطرق التقليدية اتجهت الإدارات الحديثة للبحث عن طرق أفضل، وبدأ التفكير في استخدامها لتقييم أداء الموارد البشرية، ومن أهم هذه الطرق الحديثة ما يلي:¹

1- طريقة التقييم على أساس النتائج:

في هذه الطريقة يتم اتخاذ النتائج أو ما أحرزه المورد البشري من نتائج كأساس لتقييم أدائه، وقد دلت التجارب العلمية على نجاح هذه الطريقة في بعض مؤسسات الدول المتقدمة، وفيما يلي أهم خصائص هذه الطريقة:

- على الرئيس المباشر أن يصل مع المرؤوس إلى اتفاق بشأن العناصر والمعايير التي يتم استخدامها أساسا في تقييم أداء هذا المرؤوس.
 - على الرئيس بالتعاون مع المرؤوس أن يحدد النتائج المطلوبة من المرؤوس والمدة التي يجب إحراز هذه النتائج في نهايتها أو خلالها.
 - على الرئيس أن يقدم إرشاداته ونصائحه خلال أداء المورد البشري لعمله وأن يتأكد من أن العمل يسير حسب الخطة الموضوعية، وخلال المدة المتفق عليها لتقييم الأداء، يجتمع الرئيس بمرؤوسيه في لقاءات دورية لدراسة مشاكل الأداء، ومحاولة تذليلها والقضاء عليها.
 - عند انتهاء المدة المتفق عليها وحلول ميعاد تقييم أداء المورد البشري، فإن دور الرئيس في التقييم يجب أن يركز أساسا على قدرته وكفاءته في مساعدة المورد البشري وإرشاده إلى الأداء الأمثل لإحراز النتائج المطلوبة. ومعنى ذلك أن مسؤولية تحقيق الأهداف تتركز على المشاركة في الدور الذي يقوم به كل رئيس ومرؤوسيه.
- تدل الدراسات العملية على أن استخدام هذه الطريقة، من شأنه أن يخلق جوا مناسبا من التعاون والمشاركة وتحريك الدوافع الإنسانية، كما تشيع هذه الطريقة روح الطمأنينة والأمان في نفوس الموارد البشرية وتجعلهم أكثر استجابة لعملية تقييم الأداء.

¹ الصيرفي محمد، إدارة الموارد البشرية، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، 2007، ص 235.

2- طريقة الوقائع ذات الأهمية القصوى:

تتمثل هذه الطريقة في تقييم أداء المورد البشري على ضوء وقائع جوهرية أو أعمال هامة قام بها خلال الفترة التي يقيم أداءه خلالها، وقد تكون هذه الوقائع أو تلك الأعمال ممتازة، وقد تكون رديئة أو ضارة بالعمل والمؤسسة.

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

من أهم مميزات هذه الطريقة عدم التمييز الشخصي، أما أهم عيوبها نذكر:

- الميل الفطري عند الموارد البشرية للاهتمام بالوقائع السيئة.

- نسيان تسجيل بعض الأحداث والوقائع.

3- طريقة البحث الميداني (التقرير الحقلية):

تطبيق هذه الطريقة يتمثل في قيام ممثل أو ممثلين عن إدارة الموارد البشرية، بجمع المعلومات عن المورد البشري بمساعدة رئيسه المباشر، وذلك بمقابلة كل رئيس وتوجيه بعض الأسئلة والحصول على إجابات لها بخصوص كل مورد بشري يعمل تحت إشراف هذا الرئيس، وبعد عودة ممثل إدارة الموارد البشرية إلى مكتبه يقوم بصياغة هذه الإجابات التي حصل عليها بشكل وصفي مكتوب، حيث يتم إرسال نسخة منها في شكلها الأولي لتراجع من قبل الرئيس، وبعد ذلك يتم صياغتها في شكلها النهائي، وعندئذ تعطى درجة التقييم لأداء المورد البشري على أساس أحد التقديرات التالية : أداء ممتاز، أداء جيد، أداء مرضي أو مقبول، أداء غير مرض.

ما يعاب على هذه الطريقة، أنها تستغرق وقتا طويلا لانتهاء من عملية التقييم، كذلك فإن تقييم أداء المورد البشري دون حضوره أو مقابلته قد يؤثر على سلامة النتائج، كما أن نجاح هذه الطريقة يتوقف إلى حد بعيد على مهارة وقدرة وكفاءة ممثل إدارة الموارد البشرية في استخلاص نتائج موضوعية وسليمة.

4- طريقة التقييم الجماعي: يتم بموجب هذه الطريقة تقييم أداء المورد البشري من قبل لجنة تتكون من

عدد من الأعضاء، يكون أحدهم الرئيس المباشر للمورد البشري، كما قد يكون من أعضاء اللجنة ممثل

من إدارة الموارد البشرية في المؤسسة. ويجب عند اختيار أعضاء اللجنة أن يكونوا من الذين يعرفون المورد البشري وطبيعة عمله.

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

5- **طريقة الإدارة بالأهداف:** تركز هذه الطريقة في تقييم أداء الموارد البشرية على الأهداف المطلوب تحقيقها من المورد البشري، وعلى وصف النتائج الأساسية المطلوبة، وتبدو أهمية هذه الطريقة في أنها تتجه بأداء المورد البشري نحو الأهداف والنتائج المطلوب تحقيقها مع ربطها بأهداف المؤسسة والقيم الجوهرية لها من سلوك شخصي والالتزام بالعمل الجماعي والإبداع في العمل... إلخ. وهو أسلوب إداري يشترك فيه الرئيس والمرؤوسين في كافة المستويات الإدارية في المؤسسة لتحديد الأهداف التي ينبغي على الوحدات الإدارية التي يعملون فيها تحقيقها، ثم تحديد مسؤولية كل مورد بشري على شكل نتائج متوقعة منه ومطلوب تحقيقها، ثم كتابة خطة واحدة لتحقيق تلك النتائج.¹

تمر هذه الطريقة بعدة خطوات هي:²

- يجتمع الرئيس بمرؤوسيه لاستعراض الواجبات المطلوبة انجازها، ثم تحديد الأهداف المرحلية لانجاز هذه الواجبات؛
 - الاتفاق على وضع معايير لتقييم مدى فعالية وانجاز تحقيق الهدف؛
 - الاتفاق على مواعيد لمراجعة مدى التقدم في تحقيق الأهداف؛
 - إعادة النظر في الأهداف إذا تطلب الأمر ذلك؛
 - عند نهاية المدة المخصصة يقوم الرئيس والمورد البشري بعقد جلسة رسمية لتقييم النتائج ووضع الاقتراحات للمراحل القادمة.
- من أهم مزايا هذه الطريقة نذكر:

¹ الكردي أحمد، الإدارة بالأهداف، متوفر على الموقع الإلكتروني: (بتاريخ: 12-06-2014) doc (2014-06-12) /files/0017/1737

<https://www.kenanaonline>.

² الصيرفي محمد، مرجع سابق، ص 234.

- العمل على تشجيع الموارد البشرية وتحفيزهم، فهم يساهمون في تحديد الأهداف وتحقيقها، مما يساعد على تطوير أدائهم؛
 - تعتبر طريقة موضوعية، لكونها تعتمد على الأداء الفعلي المحدد بشكل كمي؛
 - تعمل على تعريف الموارد البشرية بعملهم، فهم يعملون ما هو مطلوب منهم مسبقاً؛
 - تسهل عملية التنسيق بين أهداف الإدارات المختلفة والأهداف الإستراتيجية للمؤسسة.
- 6- لوحة القيادة الاجتماعية:

تعتبر لوحة القيادة الاجتماعية من بين أحد أهم الطرق في تقييم أداء الموارد البشرية، وسنتطرق إليها بالتفصيل في الفصل الموالي.

يوضح الجدول رقم (10) مقارنة بين الطرق التقليدية والطرق الحديثة في تقييم أداء الموارد البشرية، وهو كالآتي:

الجدول رقم (10): 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
عالية	منخفضة	درجة رضا المورد البشري عليها
المساعدة والنصح والإرشاد	إصدار الحكم والتقييم	دور الرئيس
المشاركة في التقييم بهدف التعليم	تبرير السلوك والدفاع عن النفس غالباً	دور المرؤوس
يعرفها مسبقاً	نادراً ما يعرفها لأنها سريعة في الغالب	معرفة المرؤوس بنتيجة التقييم
عالية	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 لتغطي النقص الموجودة في الطرق التقليدية، والتي أثبتت عجزها في التقييم الفعال لأداء الموارد البشرية.

بناء على ما سبق، نستنتج وجود عدد لا بأس به من طرق تقييم أداء الموارد البشرية، مما يدل على أنه ليس هناك طريقة مثالية لتقييم أداء الموارد البشرية، بل أن كل الطرق لا تخلو من العيوب والنقائص، وعلى مسيري المؤسسة أن يختاروا الطرق الملائمة لإجراء عملية التقييم وذلك حسب نشاط المؤسسة والأهداف والسياسات وكذا الوظائف الحقيقية لها، فالمؤسسة الناجحة هي التي تحاول إيجاد توليفة من هذه الطرق لتقييم أداء الموارد البشرية، حتى تكون هذه العملية دقيقة وموضوعية.

المطلب الثالث: طرق تقييم أداء إدارة الموارد البشرية

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

1- طريقة المراقبة أو التحقيق:

تعتمد على إصدار الحكم على مدى مطابقة أنشطة إدارة الموارد البشرية مع الأهداف المسطرة مسبقاً ودعمها لإستراتيجية 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..الخ)، 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 نشرها.

2- طريقة محاسبة الموارد البشرية:

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

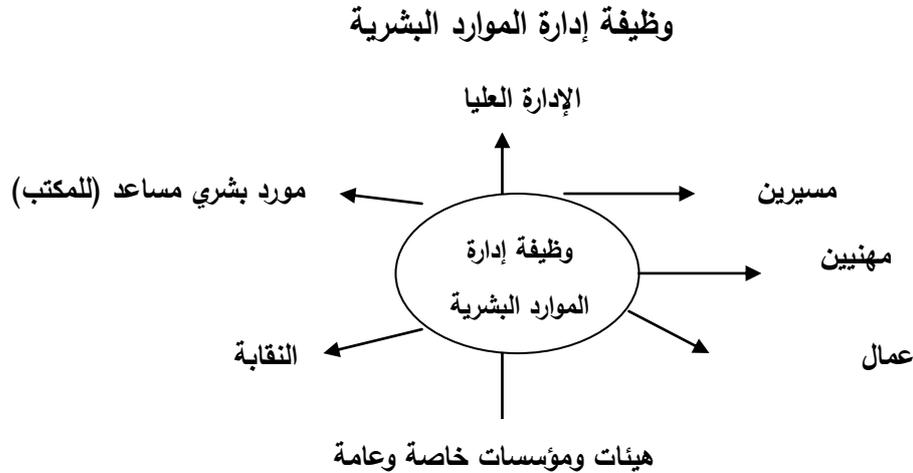
¹ SYLVIE S-O. et autres, **Relever les défis de la gestion des ressources humaines**, John Wiley & Sons, Inc, Canada, 2^{ème} Edition, 2004, p 661.

إن تقييم الأداء بهذه الطريقة يمر بتقييم البرامج الخاصة للتسيير مثل تكلفة: التدريب، الاختيار، الحماية الاجتماعية، الخ، أما الفائدة تتمثل في النتائج المتولدة من تلك البرامج مثل زيادة سعر البيع أو حجم المبيعات، تخفيض التكاليف أو نسبة الغيابات، الخ. ولإشارة، فإن النسخة السهلة لمحاكاة 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، وسنتطرق إليها في الفصل الموالي.

3- طريقة التكوينات المتعددة:

طريقة توثقت على يد (Tsui) ومساعديه (Gomez & Milkovich)، فهي تعتبر المؤسسة نظام مفتوح وإدارة الموارد البشرية نظام جزئي منها يستخدم لتحقيق الأهداف أنظمة جزئية أخرى كنظام الإنتاج مثلا، والشكل رقم (03) يوضح تداخل معاملات وعلاقات ووظيفة إدارة الموارد البشرية مع العناصر الأخرى الزبائن المستعملين لخدمات ووظيفة تسيير الموارد البشرية.

الشكل رقم (03): تداخل معاملات وعلاقات ووظيفة إدارة الموارد البشرية مع المستعملين لخدمات



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.

من جهة أخرى، فإن فاعلية وظيفة إدارة المورد البشرية تكمن في تشكيل علاقات منسجمة مع مستعملي خدماتها وتلبية حاجاتهم من خلال إبداء رضاهم، وتقييم الأداء المبني على تقييم رضا المجموعات المستعملة لخدمة وظيفة إدارة الموارد البشرية يركز على القيام باستبيان لعينة من كل مجموعة من المجموعات السابقة تشمل أسئلة لدرجات مختلفة للرضا، وذلك للكشف عن مستواه. هذه الطريقة مهمة لأنها تأخذ بتعددية العناصر في المؤسسة، لكن يعاب عليها أنها ذاتية، فما هو جيد لبعض أداء المستخدمين ليس بالضرورة جيد للمؤسسة.

خلاصة الفصل الأول:

- من خلال دراستنا لتقييم أداء الموارد البشرية ومدخل تحسينه في المؤسسة الصناعية، توصلنا إلى مجموعة من النتائج أهمها ما يلي:
- يمثل أداء الموارد البشرية انعكاس لكيفية استخدام المؤسسة الموارد الموضوعة تحت تصرفها واستغلالها بالصورة التي تجعلها قادرة على الوصول لتحقيق الأهداف.
 - توجد مجموعة من العوامل الفردية والعوامل البيئية تؤثر في مستوى أداء الموارد البشرية، حيث تتمثل العوامل الفردية التي تؤثر في مستوى أداء الموارد البشرية في كل من: الجهد، القدرات وإدراك الدور أو المهمة. أما العوامل البيئية التي تؤثر في مستوى أداء الموارد البشرية فتتمثل في كل من: تصميم الوظيفة، مدى وجود أهداف محددة، أسلوب القيادة السائد، مدى توفر الحوافز، ظروف العمل المادية، وجود أو انعدام السياسات الإدارية الجيدة، جماعات العمل الغير رسمية، نوع الهياكل والعلاقات التنظيمية السائدة، ثقافة المؤسسة، العوامل الفنية بالمؤسسة، التدريب والبيئة الخارجية (المجتمع).
 - تعتبر عملية القياس جزء من عملية التقييم الذي يعتبر أكثر شمولاً، فلا يمكن أن نقيم بدون أن نقيس، بحيث يتم في القياس الاعتماد على مجموعة من المؤشرات، بينما في التقييم يتم الاعتماد على مجموعة من المعايير.
 - تتمثل عملية تقييم أداء الموارد البشرية في مقارنة النتائج الفعلية مع المؤشرات المرجعية باستخدام أدوات وطرق تشمل معايير ومؤشرات تساعد على اتخاذ القرارات المثلى، وهو ذو أهمية كبيرة لاستمرارية المؤسسة، لأنه يسمح بمعرفة القصور والخلل في أداء الموارد البشرية بغرض معالجته، ثم تطوير النواحي الايجابية ونقادي السلبية منها.
 - تعتمد الطرق التقليدية لتقييم أداء الموارد البشرية على الحكم الشخصي للقائم بعملية التقييم، ومن أهم هذه الطرق: الميزان أو الدرجات، الترتيب البسيط، المقارنة المزدوجة بين الموارد البشرية، القوائم المرجعية، التوزيع الإجباري والتقرير المكتوب.
 - تتمثل الطرق الحديثة لتقييم أداء الموارد البشرية في: التقييم على أساس النتائج، الوقائع ذات الأهمية القصوى، البحث الميداني، التقييم الجماعي، الإدارة بالأهداف، لوحة القيادة الاجتماعية.
 - تطرق العديد من الباحثين إلى اقتراح نماذج عديدة لتقييم أداء الموارد البشرية، وتم التوصل إلى الاعتماد في دراستنا على نموذج المعايير لتقييم أداء الموارد البشرية يحتوي أربعة أنواع من المعايير، وهي: الكمية والجودة والتكلفة والوقت، وكل معيار من المعايير الأربعة يضم مجموعة من المؤشرات.

الفصل الثاني:

استخدام لوحة القيادة الاجتماعية كأداة

لتقييم أداء الموارد البشرية في

المؤسسة الصناعية

تمهيد:

منذ انتشار الصناعة ذات الحجم الكبير، ظهرت الحاجة إلى استخدام أدوات رقابية تسمح بمتابعة التكاليف قصد التحكم فيها، من أبرزها المحاسبة العامة، المحاسبة التحليلية والموازنات التقديرية، غير أن التأثيرات الناجمة عن التغيير في المحيط الاقتصادي صعبت من مهمة المسيرين، وكشفت عن عجز في هذه الأدوات الرقابية على تلبية بعض ضرورات التسيير الحديث، وهو ما دفع الباحثين إلى تطوير أدوات تكميلية أكثر شمولاً، ولعل أهم هذه الأدوات والأكثر استعمالاً في المؤسسات لوحة القيادة، ويعود سبب اختيار هذه الأداة من بين أدوات مراقبة التسيير لأنها تسمح بتوفير معلومات آنية وملائمة ومستقبلية تساعد المسيرين على اتخاذ قرارات سريعة، وتمكنهم من المتابعة والتحكم بشكل جيد في التسيير اليومي للعمليات.

تمكن لوحة القيادة المسير من أخذ نظرة شاملة عن وضعية المؤسسة ومدى نجاعة أساليب التسيير فيها من خلال النتائج المحققة والتي تظهر في لوحة القيادة عن طريق جملة من المؤشرات المتعلقة بجميع الوظائف، وذلك بهدف مراقبة أداء المؤسسة من خلال القرارات المتخذة والعمل على تصحيحها إذا لم تحقق الأهداف المسطرة.

تعتبر لوحة القيادة الاجتماعية أداة ملائمة وفعالة لقيادة مختلف أبعاد وظيفة إدارة الموارد البشرية (الفاعلية، الفاعلية، الأثر)، وذلك باستعمال مؤشرات موافقة تتمثل في مؤشرات التسيير الاجتماعي، مؤشرات أداء العمليات ومؤشرات خلق القيمة المضافة. هذه المؤشرات المختلفة والمتباينة تساهم في تقييم أداء الموارد البشرية.

في هذا السياق نهدف ضمن هذا الفصل إلى تحليل الإطار النظري لاستخدام لوحة القيادة الاجتماعية كأداة لتقييم أداء الموارد البشرية في المؤسسة الصناعية. وبالتالي، سنتطرق إلى المباحث التالية:

المبحث الأول: مدخل إلى لوحة القيادة

المبحث الثاني: لوحة القيادة الاجتماعية

المبحث الثالث: مصادر معلومات لوحة القيادة الاجتماعية ومؤشرات الأداء

المبحث الرابع: مساهمة لوحة القيادة الاجتماعية في تقييم أداء الموارد البشرية واقتراح نموذج مطور للمؤسسة الصناعية

المبحث الأول: مدخل إلى لوحة القيادة

تعتبر لوحة القيادة أداة تخاطب واتخاذ القرار تسمح لمراقب التسيير تنبيه المسؤول عن مختلف العناصر الأساسية لعملية التسيير من أجل تحسينها، ويمكن استعمال لوحة القيادة في أي مؤسسة (الدولة، مؤسسة اقتصادية، مؤسسة عسكرية، مؤسسة تعليمية، هيئة معينة... الخ)، كما يمكن أن تأخذ عدة مستويات أفقية أو عمودية، بحيث تتحدد في كل مستوى حسب المعلومات المتوفرة لديه. ولفهم أدق لهذه الأداة سيتم التطرق إلى مفاهيم أساسية حول لوحة القيادة، أنواع لوحة القيادة، الوظائف الأساسية للوحة القيادة، إعداد لوحة القيادة.

المطلب الأول: مفاهيم أساسية حول لوحة القيادة

من بين الأدوات التي تستعملها مختلف مصالح المؤسسة لتقييم الأداء ما يسمى بلوحة القيادة التي تسمح بالوقوف على مختلف الأنشطة بهدف مراقبتها والتحكم فيها، ومعرفة أسباب القصور في تحقيق الأهداف بسرعة، كما تمكن المسؤولين من اتخاذ الإجراءات التصحيحية المناسبة.

1- ماهية لوحة القيادة:

سننترق فيما يلي إلى كل من: لوحة القيادة كأداة لتقييم الأداء وظروف نشأتها، تعريف لوحة القيادة، أهمية لوحة القيادة، خصائص ومبادئ لوحة القيادة.

1-1- لوحة القيادة كأداة لتقييم الأداء وظروف نشأتها:

جاءت لوحة القيادة في إطار الخصائص الجديدة المنتظرة من أدوات مراقبة التسيير، فهي أداة قديمة تم تجديدها سواء من ناحية مبادئها أو من ناحية تطبيقها. ويشكل لفظ لوحة القيادة بعض الغموض، فغالبا ما يشار إليه على أنه وسيلة للمتابعة المالية المطلقة والمبنية انطلاقا من المؤشرات التي يعتبرها مستعملي أداة مراقبة الموازنات أو التقارير على أنها أساسية، وتتميز لوحة القيادة عن الأدوات التقليدية لمتابعة الأداء بما يلي:¹

- قدرتها على الموازنة بين تكلفة ودقة وأجل المعلومة؛
- الطبيعة الأصلية للمعلومة والتي تبين الأداء المتعدد الأبعاد عوضا عن الأداء المالي؛

¹ يحيوي نعيمة، أدوات مراقبة التسيير بين النظرية والتطبيق: دراسة حالة قطاع صناعة الحليب، أطروحة دكتوراه غير منشورة، تخصص تسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الحاج لخضر باتنة، 2008-2009، ص 189.

- وجود طريقة للاختبار توجه المتابعة نحو مؤشرات مرتبطة بالإستراتيجية وكيفية تبويبها في مخططات العمل عوضا عن توجيهها نحو كل ما يمكن قياسه اقتصاديا وهي طريقة (OVAR).
لقد ظهرت فكرة وعبارة لوحة القيادة عام 1930م على شكل متابعة النسب والبيانات الضرورية، التي تسمح للمسير أو القائد متابعة تسيير المؤسسة نحو الأهداف المحددة وذلك عن طريق المقارنة بين النسب المحصل عليها والنسب المعيارية، ليتطور هذا المصطلح بالولايات المتحدة الأمريكية عام 1948م، وكان معمول به من طرف المؤسسات التي تقوم على نظام التسيير التقديري. ومع بداية الثمانينيات طُوِّرت لوحة القيادة التي كانت سائدة من قبل نظرا لعدم كفايتها وتميزها بردة الفعل المتأخرة، فتم ربطها بالإستراتيجية من خلال طريقة طورها الباحثون الفرنسيون وهي طريقة (OVAR) والتي تعتبر الأسلوب المعتمد في إعداد لوحة القيادة. وقد اختلفت تسمية هذه الأداة من "جدول التسيير" إلى "جدول المراقبة" إلى "لوحة القيادة".¹

وقد ساهمت التكنولوجيات الحديثة للمعلومة والبرمجيات المتكاملة في فتح المجال أمام أنظمة مرنة داخل نظام المعلومات من بينها: نظام ERP (Entreprise Resources Planning) الذي يسمح بفهم لوحة القيادة وإعدادها، حيث تصعد فيها المعلومة بشكل سريع وبمصادقية.

1-2- تعريف لوحة القيادة:

لقد وردت عدة تعاريف للوحة القيادة، وهي كالآتي:

- تعرف لوحة القيادة على أنها: أداة تسيير قديمة تم تحديثها فعادت بقوة، سواء من حيث مبادئها أو من حيث تطبيقها.²
- عرف قاموس التسيير (Daloz) في طبعته الخامسة، لوحة القيادة بأنها "تمثيل للمعلومات الرئيسية والضرورية للمسؤولين (رجال الأعمال، حكومة،...الخ) من أجل مراقبة تنفيذ برنامج نشاط ما، والتوجيه في حالة الانحرافات مقارنة بالخطط الموضوعة أو بالإسقاط عليها".³ في هذا التعريف مفهوم مؤشرات الأداء يظهر بوضوح، وأيضا مفهوم الاتجاه والتوقع في نهاية التعريف.

¹ GUEDJ N. et autres, **Le contrôle de gestion pour améliorer la performance des entreprises**, Edition D'Organisation, Paris, 3^{ème} édition, 2000, p 261.

² LONING H. et autres, **Le contrôle de gestion organisation: outils et pratiques**, Edition Dunod, Paris, 3^{ème} Edition, 2008, p 143.

³ AIM R., **100 Questions pour comprendre et agir indicateurs et tableaux de bord**, Afnor, France, 2011, p 3.

- تعرف لوحة القيادة على أنها: مجموعة من المعلومات مقدمة بطريقة ملخصة وموجهة لإدارة المؤسسة ومراكز المسؤولية.¹
- تعرف أيضا بأنها "جدول ملخص يعرض دوريا سلسلة من المؤشرات الأساسية، من أجل متابعة التسيير العام للمؤسسة، أو التسيير المحلي لمركز مسؤولية".² أي أن لوحة القيادة يمكن أن تكون شاملة للنشاط العام للمؤسسة، كما يمكن أن يكون لكل نشاط من الأنشطة الفرعية لها أو لكل مركز مسؤولية فيها لوحة قيادة خاصة به، وعرض مؤشرات لوحة القيادة يتم دوريا.
- كما تم تعريف لوحة القيادة على أنها "مجموعة من المعلومات التاريخية للمسيرين بهدف تسليط الضوء على التطورات الهامة للمتغيرات الرئيسية للمؤسسة، وتطور التقديرات والتوقعات التي تؤثر على النتيجة".³

بناء على ما سبق، يمكن تعريف لوحة القيادة على أنها تمثيل مبسط وملخص لأهم المؤشرات والمعلومات التي يحتاجها المسؤول من أجل التحكم الجيد في سير العمليات اليومية، ولكون وقت المدراء والمسؤولين يسمح لهم فقط بمتابعة المؤشرات الأساسية اليومية نظرا لانشغالهم الدائم بفحص الكثير من الأمور الخاصة بأنشطتهم وبالتالي، فإن المؤشرات المحتواة في لوحة القيادة يستحسن أن تكون محدودة (بين 05 إلى 10 مؤشرات).

1-3- أهمية لوحة القيادة:

تتبع أهمية لوحة القيادة من تميزها بالنقاط التالية:⁴

- جزء من النظام الرقابي في المؤسسة؛
- الأداة التي شملها التغيير وغيرت نحو الأفضل، هي بدورها وظيفة مراقبة التسيير؛

¹ LANGLOIS L., BONNIER C. et BRIGER M., **Contrôle de gestion**, Editions BERTI, Paris, 2008, P 348.

² DE RONGER Y. et CERRADA K., **Contrôle de gestion**, Edition Pearson, Paris, 2009, p 252.

³ BOUIN X-A. et SIMON F-X., **Les nouveaux visages du contrôle de gestion**, Edition Dunod, Paris, 3^{ème} édition, 2009, P 91.

⁴ مقدم وهيبة، دور لوحة القيادة وبطاقة الأداء المتوازن في قياس وتقييم أداء الموارد البشرية، **الملتقى الدولي حول صنع القرار في المؤسسة الاقتصادية**، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، يومي 14 و 15 أبريل، 2009.

- تزود المؤسسة بالمعطيات اللازمة للتسيير والمتعلقة بالوضع الحالية للمؤسسة كما يساعدها على التقدير المسبق للأحداث ويمكنها التفاعل والتكيف مع متطلبات المستعمل والمحيط؛
- أداة مساعدة على اتخاذ القرار في الوقت المناسب وبشكل جماعي؛
- هي وسيلة للحوار والاتصال، وكذلك لإدارة الأزمات في المؤسسة.

1-4- خصائص ومبادئ لوحة القيادة:

تتميز لوحة القيادة بجملة من الخصائص والمبادئ وهي على التوالي:

- أ- **خصائص لوحة القيادة:** من بين أهم خصائص لوحة القيادة ما يلي:¹
- لكل مسؤول عملي لوحة القيادة الخاصة به والتي تتناسب مع طبيعة نشاطه؛
- يركز فيها على أهم النقاط التي تسمح بمتابعة أداء المسؤول، والتي تعكس الإستراتيجية المتبعة؛
- يعبر عنها بلغة مشتركة تسمح لجميع أعضاء الفريق بالتحاور حول نتائج أدائهم؛
- تسمح بكشف الخلل والتعديل فيها لمطابقة احتياجات المسؤولين وتحديد الإجراءات التصحيحية في الوقت المناسب.

ب- مبادئ لوحة القيادة:

تقوم لوحة القيادة على عدة مبادئ أهمها:²

- ضرورة ارتباط لوحة القيادة بالهيكل التنظيمي للمؤسسة، والإلمام بالأهداف الرئيسية والأهداف الجزئية للمؤسسة؛
- مراعاة ليس فقط الأهداف النهائية (أهداف النتائج) ولكن أيضا رافعات النشاط التي تسهم في تحقيق هذه النتائج؛
- دمج المؤشرات المالية والمؤشرات غير المالية في نفس الوقت، وتحديد المؤشرات المتعلقة بإستراتيجية المؤسسة؛
- تقديم المؤشرات بشكل سهل القراءة ومعبّر؛

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 134-135.

² GIRAUD F. et autres, *Contrôle de gestion et pilotage de la performance*, Gualino Editeur, France, 2008, p 147.

- احتواء لوحة القيادة على عدد محدود من المؤشرات، وتفضيل سرعة الحصول على المعلومة.
مقارنة بأدوات التسيير التقليدية لوحة القيادة ومن خلال مؤشرات المحتواة فيها تمتاز بسرعة توفير المعلومة، ولكن ذلك يكون على حساب الدقة والتفصيل في تقصي الأحداث.¹ وقد قدمت ثلاث تحسينات أساسية تمثلت في:

- إعطاء نظرة أكثر "توازنا" عن الأداء، بمعنى دمج كل أبعاد الأداء وتجنب النظرات الجزئية؛
- إعطاء نظرة بعيدة المدى عن الأداء؛
- تسهيل اتخاذ القرارات الإدارية.

2- الحاجة إلى استعمال لوحة القيادة:

تعتبر لوحة القيادة من الأساليب المساعدة في اتخاذ القرارات المتعلقة بالمؤسسة، فهي أداة تسييرية تأخذ بعين الاعتبار بعض المؤشرات وذلك حسب نوع المؤسسة وحجمها، كما توجد أنواع أخرى من لوحة القيادة وتتميز لوحة القيادة بقدرتها على القيام بعدة وظائف. وتكمن الحاجة لاستخدام لوحة القيادة فيما يلي:²

- تزويد المسؤولين بعمليات أنية ودقيقة، والمتابعة الدائمة لسير العمليات؛
- إظهار التغيرات والانحرافات بالدقة والسرعة اللازمتين، مع تحديد الأسباب والآثار الناتجة عن هذه الانحرافات بغرض اتخاذ الإجراءات التصحيحية المناسبة؛
- الاطلاع والتفسير لأكثر عدد من القيم في المؤسسة وبشكل سريع؛
- وضع تقديرات وفرضيات مستقبلية تتميز بقدر كبير من التأكد.

¹ GANTIER F. et PEZET N., **Contrôle de gestion**, Darieios et Pearson Education, France, 2006, p172.

² بونقيب أحمد، مرجع سابق، ص 116.

المطلب الثاني: أنواع لوحة القيادة

أخذت لوحة القيادة تتطور عبر الزمن وانتقلت بعدما كانت 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 (tableaux de bord de gestion) ويرمز لها اختصاراً ب (TBG)، وهي لوحة القيادة التي تم استعمالها في فرنسا، خاصة من طرف الفروع الفرنسية المستقلة للمؤسسات الأمريكية (مثل IBM France)، والنوع الثاني هو بطاقة الأداء المتوازن (Balanced Scorecard) ويرمز لها اختصاراً ب (BSC) أو (TBP)، وهي لوحة القيادة التي استعملت في الولايات المتحدة الأمريكية، هذا التصنيف يكون على أساس المنهجية المعتمدة في إعداد لوحة القيادة.¹

لوحة القيادة التسييرية (TBG) هي بدورها يمكن تصنيفها حسب روجر (AIM R) إلى ثلاثة أنواع رئيسية²، وتم فيما بعد إضافة نوع رابع وهي لوحة القيادة البيئية، وسنتعرض إليها بالتفصيل في الآتي:

1- لوحة القيادة الخاصة بالبعد الاقتصادي:

تسمى أيضاً بلوحة القيادة الوظيفية، تُستعمل في التسيير الإداري لمصلحة أو لقسم ما أو لباقي الوحدات الأخرى وهي تتمحور حول النشاط العام للمؤسسة، في هذا النوع تتواجد أنواع فرعية خاصة بكل وظيفة (لوحة القيادة التسويقية، لوحة القيادة المالية، لوحة القيادة الإنتاجية، لوحة القيادة الاجتماعية... الخ)،³ وسنتعرض بالتفصيل لبعضها كما يلي:

1-1- لوحة القيادة المالية (الكلاسيكية): انطلق التصميم الكلاسيكي لأنظمة لوحة القيادة المالية من الفرضية التي مفادها بأن: صانع القرار هو الذي يكون قادر على⁴ فهم ودمج جميع المعلومات، اتخاذ أي نوع من 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 سلاح في يد الإدارة العامة لمراقبة كل العملية التسييرية واكتشاف التغيرات

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

² AIM R., *op.cit.*, p5.

³ بونقيب أحمد، مرجع سابق، ص 164.

⁴ FERNANDEZ A., *Les nouveaux tableaux de bord des managers*, EYROLLES, Paris, 4^{ème} Edition, 2008, P 7.

ودراسة أسبابها واتخاذ مختلف الإجراءات التي من شأنها أن تعيد المؤسسة إلى المسار السليم فيما يتعلق بالقرارات الخاصة بالاستثمار، والسياسة التجارية والمالية، ويتمثل دور لوحة القيادة المالية في تقديم المعطيات الضرورية للمسيرين بغرض تقدير مدى تحقيق الأهداف المسطرة من قبل الإدارة.¹

1-2- لوحة القيادة الاجتماعية:

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

2- لوحة القيادة الإستراتيجية المدمجة لأبعاد التنمية المستدامة:

يتم إعداد لوحة القيادة الإستراتيجية المدمجة لأبعاد التنمية المستدامة لاحتياجات المدير ومساعديه، تحتوي على مؤشرات تخص الصحة المالية للمؤسسة وموقعها التنافسي، وتتعلق بالمحيطين الداخلي والخارجي للمؤسسة (النشاط والنتائج الاقتصادية)، وتكشف الفرص والتهديدات التي قد تواجهها على المدى القصير، المتوسط أو الطويل، وهي تنقسم إلى الآتي:

2-1- لوحة القيادة الإستراتيجية: لوحة القيادة الإستراتيجية هي نظام من المؤشرات التي تبحث عن قياس الأداء الكلي (الأداء الشامل) وتطوره في أبعاده المختلفة، وهي تسمح بتوضيح الأهداف الإستراتيجية وترجمتها إلى قيم مستهدفة وملموسة، وهي غالبا أدوات الإدارة العامة هدفها التقييم وانسجام الإستراتيجية المتبعة والتأكد من أنها تلهم دائما المؤشرات التنفيذية.²

¹ سويسبي 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.

² 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.

تقوم لوحة القيادة الإستراتيجية على ثلاثة أسس أساسية، تتمثل في الآتي:¹ دمج الأهداف ذات بعد إستراتيجي بداخل لوحة القيادة، عملية تفصيل المؤشرات المرتبطة بالنتائج الآتية والنتائج المستقبلية، العمل على دمج واختيار مؤشرات ذات طابع كمي ونوعي ومالي يهدف إلى: تنسيق أفضل لمختلف لوحات القيادة بالمؤسسة

2- 2- بطاقة الأداء المتوازن (لوحة القيادة المستقبلية): طرح مفهوم بطاقة الأداء المتوازن من طرف روبرت كابلن ودافيد نورتن (KAPLAN R. et NORTON D.) ونوقشت لأول مرة في جامعة هارفارد عام 1992م، حيث قاما بتطوير لوحة القيادة الإستراتيجية وتقديم نوع جديد وهو بطاقة الأداء المتوازن (لوحة القيادة المستقبلية أو المتوازنة)، حيث تعتمد على الرؤية والأهداف الإستراتيجية، التي يتم ترجمتها إلى نظام لمقاييس الأداء، ينعكس بدوره في صورة اهتمام وتوجه إستراتيجي عام، يسعى كل عامل في المؤسسة إلى تحقيقه.

وتقوم هذه الأداة بترجمة مهمة المؤسسة وإستراتيجيتها إلى مجموعة من إجراءات الأداء والتي تمثل إطار عمل لتطبيق إستراتيجيتها. كما تعتبر لوحة القيادة المتوازنة أداة تقييم فضلا عن كونها أداة إستراتيجية، حيث تعتمد أربعة محاور لتقييم أداء المؤسسة بدلا من التركيز على المنظور المالي فقط، الذي يعتبر غير كاف لتكوين الصورة الشاملة عن المؤسسة، إذ أصبح من المعروف أن المقاييس التقليدية (العائد على الاستثمار، القيمة الاقتصادية المضافة،... الخ) التي تركز على المحور المالي غير كافية لبيئة الأعمال المعاصرة، وأن الاهتمام بمجموعة أوسع من المقاييس التي ترتبط بالجودة وحجم السوق ورضا العملاء والعاملين، يمكن أن تؤدي إلى معرفة أكبر بالعوامل التي توجه المحور المالي.²

وتعرف بطاقة الأداء المتوازن على أنها: "إطار لإدارة الأداء تربط إستراتيجية المؤسسة بالعمليات اليومية، وتوفر نظرة شاملة عن المشروع، حيث تتكوّن من مجموعة مقاييس للأداء تغطي رؤية شاملة للمؤسسة على أساس أربعة منظورات هي: منظور مالي، منظور العملاء، منظور العمليات الداخلية، منظور التعلم والنمو".³

¹ زايري بلقاسم، مقدم وهيبية، مرجع سابق، ص 217.

² PAUL R., **Balanced scorecard step by step for government and nonprofit agencies**, Acid free-paper, Hoboken-USA, 2nd Edition, 2008, p 09.

³ SIMONA P., **The balanced scorecard: Translating strategy into results**, **The Ninth International Conference**, Investments and Economic Recovery, May 22-23, 2009, p 216.

كما تعرف على أنها: "مجموعة مؤشرات في لوحة قيادة توفر إطارا شاملا للمديرين لترجمة مشروع مستقبلي إلى مؤشرات أداء، حيث تختص هذه الأخيرة بالجوانب المالية، جانب العملاء، جانب العمليات الداخلية وجانب التعلم والنمو".¹

ومن التعريفين السابقين نستنتج أن: بطاقة الأداء المتوازن (BSC) هي مجموعة من المقاييس المالية وغير المالية، التي تقدم لمدراء الإدارة العليا صورة واضحة وشاملة عن أداء مؤسساتهم، من خلال الربط بين رؤية وأهداف المؤسسة الإستراتيجية عن طريق تجسيدها في منظورات أربعة هي: منظور مالي، منظور العملاء، منظور العمليات الداخلية ومنظور التعلم والنمو.

تستمد بطاقة الأداء المتوازن أهميتها من محاولة موازنة مقاييس الأداء المالية وغير المالية لتقييم الأداء القصير الأجل والطويل الأجل في تقرير موحد. وبالتالي تقلل هذه الأداة من تركيز المديرين على الأداء المالي قصير الأجل، ولكنها تهتم بالتحسينات القوية في المقاييس غير المالية التي تشير إلى إمكانية خلق قيمة اقتصادية في المستقبل. على سبيل المثال: السعي لزيادة رضا العميل يشير إلى مبيعات أعلى ودخل أعلى في المستقبل.² وتهدف إلى إنشاء نظام قياس فعال (كفاء) ومتوازن حيث:³

- فعال (كفاء): لأنه يمكن من متابعة وظائف المؤسسة وهذا من خلال النتائج، ويظهر العلاقة السببية بين الكفاءة التشغيلية والنتائج الإستراتيجية؛
- متوازن: لأنه يلخص إستراتيجية المؤسسة في أربعة محاور أساسية، هي:⁴ المالي، العملاء، العمليات الداخلية، النمو والتعلم.

2-3- لوحة القيادة المتوازنة المستدامة:

بالرغم من اعتبار بطاقة الأداء المتوازن أداة فعالة لقياس الأداء وحل مشاكل الإدارة ما عدا فيما يتعلق بإدارة الاستدامة، ولذا ظهرت محاولات كثيرة لدمج عناصر استدامة المؤسسات في لوحة القيادة المتوازنة، واتخذت هذه المحاولات صوراً عديدة منها لوحة القيادة المتوازنة للاستدامة أو بطاقة الأداء

¹ ALAZARD C. et SEPARI S., DCG 11 Control de Gestion, Afnor, France, 2007, P 243.

² Ibid, p 93.

BOUIN X-A. et SIMON F-X., op.cit., P 92.

⁴DEGOS J-G., Système budgétaire -écarts rétrospectifs- et tableaux de bord prospectifs, Collection e-theque, France, 2010, p p 87-90.

المتوازن المستدامة التي تشمل الأبعاد البيئية والاجتماعية وبطاقة الأداء البيئي المتوازن والتي تختص بالبعد البيئي فقط.¹

وهناك آراء متعددة في كيفية إدماج بعد الاستدامة في بطاقة الأداء المتوازن، حيث يرى (BUTLER J. and CHERIE HENDERSON S.) أن هناك ثلاثة إمكانيات لدمج الأمور البيئية والاجتماعية في بطاقة الأداء المتوازن وهي:²

- دمج المقاييس البيئية والاجتماعية في الأبعاد الأربعة للبطاقة؛
- إضافة بعد خامس يأخذ الأمور البيئية والاجتماعية في الحسبان؛
- تكوين بطاقة خاصة بالأداء البيئي والاجتماعي.

واعتبر كابلن ونورتن أن بطاقة الأداء المتوازن أنها "منهج ديناميكي يضم العديد من القياسات المالية بجانب القياسات غير المالية للأداء، حيث يمكن اعتباره خليطاً مركباً من القياسات المرتبطة بالنتائج والقياسات المرتبطة بالأسباب. هذا المنهج يحتاج إلى رؤية متعمقة لمعرفة أسباب إرضاء حاملي الأسهم الخاصة بالمؤسسة وأيضاً معرفة الروابط بين السبب والنتيجة، وأن السبب الرئيسي وراء تطوير هذا النموذج هو تكوين قاعدة واقعية من أجل التوجه المناسب لأسهم المؤسسة، أي وضع إستراتيجية تطوير للعمل وليس نظام مراجعة إدارية متوازنة." لقد لاقى هذا النموذج انتقادات شديدة منها تجاهله للبعدين الاجتماعي والبيئي في تقييم الأداء". ونتيجة لذلك، شرع سنة 2001، في إدخال تعديلات على هذا النموذج، حيث أنه بالإضافة إلى الأبعاد الأربعة السابقة تم إدماج بعد خامس وهو البعد المجتمعي وأصبح (BB) نموذج يسمى ببساطة الأداء المتوازن المستدامة (SBSC).³

¹ راضى نادية عبد الحليم، دمج مؤشرات الأداء البيئي في بطاقة الأداء المتوازن لتفعيل دور منظمات الأعمال في التنمية المستدامة، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، كلية التجارة جامعة الأزهر، القاهرة، المجلد الواحد والعشرون، العدد الثاني، ديسمبر، 2005، ص 03.

² BUTLER J. and CHERIE HENDERSON S., Sustainability and the balanced scorecard: Integrating green measures into business reporting, **Management Accounting Quarterly Winter**, USA, Vol 12 No.2, 2011, p 04.

³ العايب عبد الرحمان، التحكم في الأداء الشامل للمؤسسة الاقتصادية في الجزائر في ظل تحديات التنمية المستدامة: حالة قطاع صناعة الاسمنت بالجزائر، الملتقى العلمي الدولي حول أداء وفعالية المؤسسة في ظل التنمية المستدامة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قلمة، يومي 10 و 11 نوفمبر، 2009، ص 12.

3- لوحة قيادة الأعمال:

انطلاقاً من المبدأ القائم على أنه "لا يمكنك إدارة أي نشاط، ما لم تستطيع قياسه ومراقبته" تتكون الفكرة القائلة "أعط للمديرين لوحة قيادة لتوضيح المعلومات الأساسية التي تحتاجونها من أجل تنفيذ ومراقبة الأهداف والاستراتيجيات المسؤولين عنها، فإنهم سريعاً ما سيكتشفون المشكلات والأخطاء ويتخذون الإجراءات المناسبة لتصحيحها وتحسين أداء مؤسساتهم".¹ إذ برزت حلول ذكاء الأعمال لمساعدة المؤسسات على الاستغلال الأمثل لمواردها عبر دعم المستفيدين النهائيين في المستويات التنظيمية كافة من صياغة الاستراتيجيات وتنفيذها،² فاستخدام لوحة قيادة الأعمال بوصفها إحدى أهم حلول ذكاء الأعمال القائمة على فكرة "التشغيل بواسطة الأرقام" تمكن هؤلاء المستفيدين من اتخاذ القرارات المناسبة عبر ربط الاستراتيجيات المختلفة بالبرامج والمشاريع بالاعتماد على المقاييس القابلة للتطبيق.

تعرف لوحة قيادة الأعمال بأنها وسيلة فريدة لمعمارية حاسوبية شبكية تقدم عرض مرئي للمعلومات الجوهرية والمتمثلة بمقاييس ومؤشرات الأداء الرئيسة التي تكون موحدة ومرتبطة في شاشة منفردة تحتوي على الرسومات والمخططات المتنوعة، لكي تكون هذه المعلومات والمعرفة سهلة الفهم والتفسير، فهي أكثر من مجرد شاشة تحتوي على رسومات ومخططات للأداء، بل هي نظم معلومات الأعمال مكتملة النضج مصممة لمساعدة المؤسسات في تحسين أدائها وتحقيق الأهداف الإستراتيجية.³ كما تعرف لوحة قيادة الأعمال بأنها نظام لتوصيل البيانات ذات الطبقات المختلفة (معمارية متكاملة لربط مصادر البيانات بالواجهات النهائية) على شكل طرود من المعلومات والرؤى والتنبيهات إلى المستفيدين النهائيين عند الطلب، والتي تمكنهم من قياس ومراقبة وإدارة أداء عمليات الأعمال على نحو فعال.⁴

¹ RASMUSSEN N., CHEN C. et BANSOL M., **Business Dashboard: A visual catalog for design and deployment**, John Wiley & Sons, Inc, Canada, 2009, p 3.

² CHEFFI W., RAO A. and BELDI A., Designing a performance measurement system: Accountants and managers diverge, **Management Accounting Quarterly**, Vol.11, No.3, 2010, P 9.

³ TURBAN E. and others, **Business intelligence: A managerial approach**, Prentice Education, Inc, New-Jersey, USA, 2nd Edition, 2011, p137.

⁴ ECKERSON W., **Performance dashboard: Measuring, Monitoring and managing your business**, A John Wiley and Sons, Inc., New-Jersey, USA, 2nd Edition, 2011, p10.

من خلال التعاريف السابقة، يمكن القول أن لوحة قيادة الأعمال معمارية متكاملة لإدارة البيانات وتعد تطبيقاً، حيث تحتوي على مجموعة من المقاييس والمعايير المستهدفة والنتائج والتنبؤات معروضة بطريقة فعالة مرئياً تربط أجزاء المؤسسة معاً لإيصال المعلومات بالوقت المناسب.

تبرز أهمية لوحة الأعمال من خلال مجموعة متكاملة من الفوائد والمزايا التي تتيحها للمؤسسات في انجاز أنشطتها وعملياتها، ومن أهمها:¹

- صقل أو تنقية الإستراتيجية من خلال إعادة ضبط وتوجيه الإستراتيجية الكلية نحو الاتجاه الصحيح، وبما يلاءم التغيرات في بيئة المؤسسة.²

- زيادة التعاون والتنسيق من خلال مشاركة بيانات الأداء على نطاق واسع لتشجيع الموارد البشرية وفرق العمل على حدا سواء للعمل معاً على نحو أوثق.

- النظرة المتسقة للأعمال باستخدام التعريفات والقواعد والمقاييس المنقح عليها، وهذا يولد نسخة واحدة لمعلومات الأعمال.

- تقليص التكاليف والتكرار من خلال دمج وتوحيد البيانات والمعلومات.

- تمكين المستخدمين والمستفيدين وذلك من خلال منحهم خدمات الوصول الذاتي إلى المعلومات، واستبعاد الاعتماد على قسم تكنولوجيا المعلومات لتوليد التقارير المخصصة، وإيصال المعلومات المناسبة في الوقت المناسب.

4- لوحة القيادة البيئية:

تعتبر لوحة القيادة البيئية أحد الأدوات الحديثة التي تستعمل في قياس الأداء البيئي كأحد أبعاد الأداء الشامل، ويمكن تسميتها أيضاً بلوحة قيادة التسيير البيئي أو لوحة القيادة الخضراء، لها نفس مبادئ لوحة القيادة التقليدية، لكن ما يميزها هو أنها تحوي تضم فقط مؤشرات ذات طابع بيئي.³

¹ أنظر إلى:

- SAUTER V., **Decision support systems for business intelligence**, A John Wiley and Sons, Inc., New York, USA, 2nd Edition, 2010, p 409.

- KERZNER H., **Project management metrics, KPIs, and dashboards: A guide to measuring and monitoring project performance**, John Wiley & Sons, Inc., USA, 2011, p 205.

² RASMUSSEN N., CHEN C. et BANSOL M., **op.cit.**, p 9.

³ HEINZ W-E., **Les tableaux de bord de gestion environnementale: Les indicateurs de performance environnementale**, (En ligne), Disponible sur:

وتعرف لوحة القيادة البيئية (الخضراء) على أنها: "وثيقة تنظم بطريقة تركيبية - وللاستعمال الداخلي - مختلف المؤشرات البيئية العامة للمؤسسة".¹

كما تعرف على أنها "أحد الأنواع الخاصة للوحة القيادة، تجمع مختلف المؤشرات البيئية التي يتم إعدادها بحسب الآثار البيئية لنشاط المؤسسة، تستعمل في إطار نظام الإدارة البيئية لغرض تقييم الأداء البيئي".²

ومن خصائص لوحة القيادة البيئية أنها تساعد على:³

- التحكم في التسيير البيئي، وقيادة نظام التسيير البيئي؛
- مقارنة أداء المؤسسة مع أداء المؤسسات الرائدة؛
- عرض مستويات الأداء البيئي بطريقة واضحة ودقيقة؛
- إعلام جميع العاملين في المؤسسة بالتطورات الخاصة بالتسيير البيئي، وزيادة الكفاءة في التسيير.

http://www.ecoconseil.be/biblio/tableau_de_bord/gestion_environnementale/Germainefr.pdf
(Consulté le: 21-01-2014).

¹DESMAZES J. et LAFONTAAN J-P, L'assimilation des budgets environnementaux et du tableau de bord vert par les entreprises, **Actes 28^{ème} du congrès de l'Association Francophone de Comptabilité**, Poitiers, mai 2007, p 03.

² DAUHOU-RENAUD A., **Le système de management environnemental comme moyen de contrôle de la déclinaison et de l'émergence des stratégies environnementales**, Thèse pour l'obtention du grade de docteur en sciences de gestion, Université de Poitiers, France, 2009, p 44.

³ HEINZ W-E., **op.cit.**

المطلب الثالث: إعداد لوحة القيادة

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

1- مراحل إعداد لوحة القيادة:

تخضع عملية إعداد لوحة القيادة لمنهجية صارمة وذلك لمدى أهمية هذه الأداة في مراقبة التسيير. فقبل كل شيء يجب التحضير الجيد للمشروع وذلك بدراسة التنظيم الداخلي وتقييم مدى المنفعة أو الجدوى من وراء تبني هذه الأداة، وفي حال الموافقة على تبني المشروع، يشرع في المراحل التالية:

1-1- تحديد الأهداف بدقة:

تعتبر الأهداف السبب الرئيسي لوجود لوحة القيادة، ويجب أن يكون الهدف ممكنا ومحددا من حيث المدة وأن يكون معقولا، ويخضع تحديد الأهداف إلى:¹

- الأهداف القابلة للقياس (الزيادة، التخفيض، الثبات)، ومتابعة القياس بالأرقام أو نسب؛
- تحديد المدة للهدف المراد قياسه (التخفيض، النسبة، الشهر، السنة).

1-2- تحديد العناصر الأساسية لتحقيق الأهداف: يتم في هذه المرحلة:²

- تحديد المعلومات الضرورية وجمع المعلومات في المؤسسة؛
- تصنيف عناصر المعلومات.

1-3- تحديد المؤشرات:

يتم في هذه المرحلة:³

- تحديد واختيار المؤشرات؛
- وضع معايير والإجراءات التصحيحية.

¹ 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 17.

² Idm

³ CHAZARD E., **Tableaux de bord stratégiques pour le contrôle de Gestion**, (En ligne), Disponible sur:

www.chazard.org/emmanuel_/contenuperso/support_cours/construction_tdb_indicateurs.pdf
(Consulté le : 20/01/2014)

1-4- بناء لوحة القيادة واختيار التقييم الملائم: بعد تنفيذ المراحل الثلاثة السابقة الذكر يتعين اختيار الشكل الموافق لتقديمها، أي بناء لوحة القيادة يتبنى أدوات تسمح بالإظهار السهل والقراءة السريعة العامة لمتابعة النشاط كاللوحات الإحصائية، المقطفات، الرسومات البيانية... الخ.

2- مؤشرات لوحة القيادة:

يمكن تعريف مؤشر لوحة القيادة على أنه: "وسيلة قياس ترتبط بأكبر المميزات لضبط وإدراك المستحيل وتحيط بجميع المظاهر، ومؤشر لوحة القيادة أيضا يفسر بنتائج تقديرية ويحدد كمية التكاليف والسلوكات والمواقف والآراء، وهذا على شكل نسب، إشارات... الخ".¹

ويعرف أيضا على أنه: "تجسيد الحوادث الملاحظة المأخوذة المناسبة والمنتبهة بالحسابات ويسمح بمطابقتها كميا وكيفيا بتطورات سلوك ومواقف جميع الإجراءات".²

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.

يشمل مؤشر لوحة القيادة المقومات التالية:³

- 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.

2-1- مؤشرات لوحة القيادة الخاصة بالأداء الاقتصادي والاجتماعي والبيئي:

اقترحت المبادرة العالمية للإبلاغ (GRI) باقتراح مؤشرات خاصة بأبعاد الأداء الشامل الثلاثة مجتمعة، موضحة في الجداول الموالية:

¹FERNANDEZ A., **Les nouveaux tableaux de bord des managers**, Edition D'Organisation, D'Organisation, Paris, 2003, p 232.

² AIM R., **Indicateurs et tableaux de bord**, Afnor, France, 2006, p 34.

³ SUPIZET J., **Le management de la performance durable**, Edition D'Organisation, Paris, 2002, p85.

الجدول رقم (11): المؤشرات القاعدية الخاصة بالأداء الاقتصادي

الأداء الاقتصادي	
تقييم الأداء الاقتصادي (المالي): قياس عوامل المردودية، الإنتاجية، الكفاءة والفعالية... الخ، 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 المشتراة. • 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 (12): 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	<ul style="list-style-type: none"> الاستهلاك الإجمالي للمواد الأولية حسب النوع (دون المياه) نسبة المواد المستهلكة (في شكل نفايات مسترجعة)
الطاقة	<ul style="list-style-type: none"> الاستهلاك المباشر للطاقة. الاستهلاك غير المباشر للطاقة.
المياه	<ul style="list-style-type: none"> الاستهلاك الإجمالي للمياه.
التنوع الإحيائي	<ul style="list-style-type: none"> 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	<ul style="list-style-type: none"> انبعاثات غازات الدفيئة كمية النفايات حسب النوع وحسب الاتجاه الذي ستستعمل فيه.
المنتجات والخدمات	<ul style="list-style-type: none"> التأثيرات البيئية لأهم المنتجات والخدمات. نسبة المنتجات المباعة والقابلة للاسترجاع، ونسبة ما استرجع منها فعلا. 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 (13): 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 "تقييمًا ذاتيًا"، وعندما تكون خارجية تعتبر "تدقيقًا اجتماعيًا"، أو "تصنيفًا اجتماعيًا". ¹	
المؤشرات القاعدية	
التشغيل	<ul style="list-style-type: none"> • نوع التوظيف ونوع العقد. • خلق مناصب عمل ورقم الأعمال المتوسط.
العلاقات بين العمال والإدارة	<ul style="list-style-type: none"> • نسبة العمال الذين تمثلهم المنظمات النقابية المستقلة أو جهات أخرى. • القواعد والإجراءات المعلوماتية الخاصة بالتفاوض مع العمال حول تعديلات أنشطة المؤسسة، مثل إعادة البناء الهيكلي.
الصحة والأمن	<ul style="list-style-type: none"> • أساليب تسجيل والتصريح بحوادث العمل والأمراض المهنية. • التعريف باللجان الرسمية الممثلة للعمال. • حوادث العمل العادية، حوادث العمل المميتة، أيام العمل الضائعة، معدل الغيابات. • التعريف ببرامج الوقاية من فيروس (HIV/SIDA)
التدريب والتعليم	<ul style="list-style-type: none"> • متوسط عدد ساعات التدريب لكل عامل حسب السنة أو حسب الفئة التي ينتمي إليها العامل
تنوع وتكافؤ الفرص	<ul style="list-style-type: none"> • التعريف بسياسات أو برامج تكافؤ الفرص. • البنية التنظيمية للإدارة العامة مع توضيح عدد النساء والرجال، مع مؤشرات التنوع الثقافي.
مؤشرات خاصة: حقوق الإنسان	
الإستراتيجية والتسيير	<ul style="list-style-type: none"> • التعريف بالاستراتيجيات، الخطوط التوجيهية والإجراءات الموجهة لتسيير أنشطة المؤسسة في إطار احترام حقوق الإنسان، مع تبيان ميكانيزمات متابعة النتائج. • إثبات تأثير استراتيجيات احترام حقوق الإنسان على قرارات الاستثمار والشراء وكذا اختيار الموردين والمناولين من الباطن. • قواعد وإجراءات التقييم ومتابعة الأداء (في إطار حقوق الإنسان) فيما يتعلق بسلاسل التموين وعند المناولين من الباطن، مع توضيح أنظمة المتابعة وكذا مختلف النتائج.

¹ شبكة تعليم وتشجيع المؤسسات الصغيرة، تقييم الأداء الاجتماعي، متوفر على الموقع الإلكتروني: (بتاريخ:

http://www.arabic.microfinancegateway.org/content/article/detail/24624 : (2014/02/12)

• التعريف بالسياسة العامة ومختلف الإجراءات.	عدم التمييز
• التعريف بالسياسة العامة ومختلف الإجراءات.	حق التفاوض وتنظيم الجمعيات
• التعريف بالسياسة العامة ومختلف الإجراءات.	عمالة الأطفال
• التعريف بالسياسة العامة ومختلف الإجراءات.	العمل الشاق
مؤشرات خاصة: مسؤولية المنتجات	
• التعريف بسياسة حماية صحة المستهلكين.	صحة وسلامة المستهلكين
• التعريف بالسياسة، إجراءات/أنظمة التسيير وميكانيزمات الرقابة في شكل معلومات خاصة بالمستهلك وكذا بطاقات التعريف بالمنتجات.	المنتجات والخدمات
• التعريف بالسياسة، إجراءات/أنظمة التسيير وميكانيزمات الرقابة التي تهدف إلى احترام الحياة الخاصة للمستهلك.	احترام الحياة الخاصة

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

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.

3- 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:
- **منطقة المؤشرات الاقتصادية:** تمثل مختلف المؤشرات التي يتم اختيارها كعناصر أساسية في عملية التسيير في المراحل السابقة.

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.

- **منطقة النتائج:** وهي نتائج متعلقة بالنشاط قد تكون دورية أو تراكمية، كما تكون كمية أو ذات شكل كيفي، وإلى جانب ذلك تظهر عناصر أخرى خاصة بالأداء المالي لمراكز المسؤولية مثل: هامش المساهمة في رقم الأعمال بالنسبة لمركز الإيرادات، النواتج أو الأعباء بالنسبة لمركز الأعباء، نتائج وسيطة كالقيمة المضافة أو القدرة على التمويل الذاتي بالنسبة لمركز الربح.
 - **منطقة الأهداف:** تظهر في هذه المنطقة الأهداف التي يتم اعتمادها لفترة المعنية.
 - **منطقة الانحرافات:** تظهر في هذه المنطقة الانحرافات سواء بالقيم المطلقة أو القيم النسبية.
- ويمكن تجميع هذه المناطق الأربع في جدول واحد كما يلي:

الجدول رقم (14): نموذج مصغر للوحة القيادة (تصميم الأساس)

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

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 (15): شكل لوحة القيادة

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

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

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

المبحث الثاني: لوحة القيادة الاجتماعية

إن المورد البشري هو في قلب خلق القيمة في المؤسسة، وهو عنصر استراتيجي ومصدر للميزة التنافسية المستدامة، ومنه زادت أهمية وظيفة إدارة الموارد البشرية في المؤسسة من مجرد وظيفة للأفراد إلى شريك استراتيجي،¹ كما أنه مصدر لخلق القيمة فيمكن أن يكون مصدرا للتكلفة إذا لم يتم تسييره بشكل جيد، بل لابد من عملية التحسين حتى يتم مواكبة تغيرات المحيط ومن أهمها المنافسة، ولأن كما هو معروف أن ما لا يمكن قياسه لا يمكن تحسينه أو تسييره، فالوصول للأهداف وتحسين الأداء يحتاج لنظام قيادة فعال وهو ما توفره لوحة القيادة الاجتماعية.

المطلب الأول: ماهية لوحة القيادة الاجتماعية

سننتقل في هذا المطلب إلى تعريف لوحة القيادة الاجتماعية، أهمية لوحة القيادة الاجتماعية، خصائص لوحة القيادة الاجتماعية، طرق عرض لوحة القيادة الاجتماعية.

1- تعريف لوحة القيادة الاجتماعية:

لقد وردت عدة تعريفات للوحة القيادة الاجتماعية نوردتها في الآتي:

- تعرف لوحة القيادة الاجتماعية بأنها: جدول يتوافق ونظام معلومات الموارد البشرية يسمح بمعرفة المعلومات الضرورية لمعرفة تطورات الموارد البشرية على المدى القصير والذي بدوره يسهل أداء المسؤوليات.²
- تعرف لوحة القيادة الاجتماعية 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 الأساسية في إدارته بغرض تحسينها".³
- يعرف (Martory Bernard) لوحة القيادة الاجتماعية بأنها "مجموعة وسائل توضع تحت تصرف المسؤولين وهي تجمع وتعرض معلومات من أجل إمكانية اتخاذ قرارات اجتماعية جيدة".⁴

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^{ème} Edition, 2009, p 665.

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

⁴ MARTORY B., **Les tableaux de bord sociaux**, Edition LIAISON, Paris, 2004, p 25.

- يعرفها (TAIEB J-P) أنها "مجموعة معطيات اجتماعية تسمح بمتابعة تطور العمالة، مراقبة زيادة الكتلة الأجرية، قياس نمو كفاءات وإنتاجية المأجورين وفحص جودة الجو الاجتماعي".¹ ويؤكد أيضا أن لوحة القيادة الاجتماعية وبصفة عامة تسمح بقياس النتائج الواقعية لمختلف جوانب السياسة الاجتماعية، ونحن اليوم نتكلم عن بعد أشمل من لوحة القيادة وهو لوحة القيادة الاجتماعية كنظام قيادة، حيث وبالإضافة إلى جودة البيئة الاجتماعية وتخفيض التكاليف (فاعلية أداء وظيفة الموارد البشرية) تهتم بجودة عمليات ووظيفة إدارة الموارد البشرية وأدائها على تلبية الاحتياجات التشغيلية (فعالية أداء وظيفة الموارد البشرية) وكذا أبعد من ذلك قياس أثر تطبيقات وظيفة إدارة الموارد البشرية في خلق القيمة المضافة (أثر أداء وظيفة الموارد البشرية).

بناء 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 والمنحنيات والمخططات تحت تصرف المسؤولين تسمح لهم باتخاذ القرارات الاجتماعية الملائمة وتساهم بشكل فعال في قيادة أداء وظيفة إدارة الموارد البشرية وتنفيذ استراتيجياتها وسياساتها، كما تبين أثرها في خلق القيمة المضافة.

2- أهمية لوحة القيادة الاجتماعية:

- تتمثل أهمية لوحة القيادة الاجتماعية بالنسبة للمؤسسة في أنها تؤدي ثلاث وظائف أساسية هي:²
- **القياس الداخلي** الذي يمكن من متابعة المتغيرات الاجتماعية وفقا لمسؤوليات مختلف القادة في المؤسسة، تتعلق هذه القياسات: بعدد العمال، الأجور، التوظيف، زمن العمل، السلوكات،..الخ.
- **الرصد:** أي ملاحظة التطورات الاجتماعية الداخلية والخارجية التي يمكن أن تؤدي إلى اضطراب قيادة وتوجيه الموارد البشرية في المؤسسة.
- **التقدير المسبق:** نظرا لما يمكن أن يحدث داخل أو خارج المؤسسة، فبفضل لوحة القيادة الاجتماعية يمكن إعداد سيناريوهات حول تطور عدد العمال المرتقب أو تطور الكفاءات كما يمكنها أيضا دراسة سوق العمل، وسلوك الأجراء ومختلف التطورات التنظيمية.

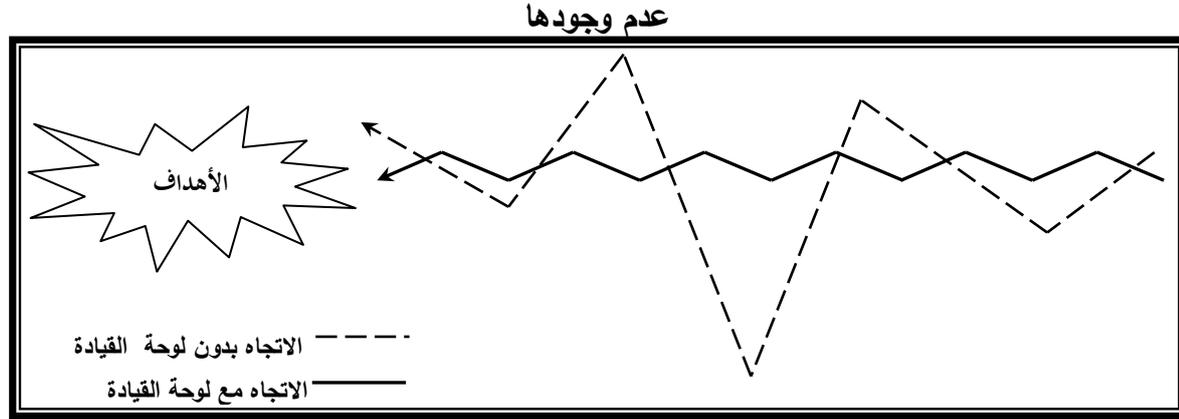
¹ TAIEB J-P, **Les tableaux de bord de la gestion sociale**, Edition Dunod, Paris, 2000, p 04.

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

يوضح الشكل رقم (04) اتجاه المؤسسة نحو تحقيق أهدافها باستخدام لوحة القيادة الاجتماعية،

وهو كالآتي:¹

الشكل رقم (04) اتجاه المؤسسة نحو تحقيق أهدافها باستخدام لوحة القيادة الاجتماعية مقارنة مع



Source: ECKERSON W., **Performance dashboards: Measuring, Monitoring and managing your business**, John Wiley & Sons, Inc, New-Jersey, USA, 1st Edition, 2006, P 7.

من خلال الشكل السابق، نلاحظ أن المؤسسة تتجه نحو تحقيق أهدافها المرجوة باستخدام لوحة

القيادة الاجتماعية والعكس صحيح.

3- خصائص لوحة القيادة الاجتماعية:

إن الأسباب التي تؤدي بالمسيرين للاعتماد على لوحة القيادة الاجتماعية هي مختلف الخصائص

الاجيائية التي تتصف بها ومنها:²

- 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؛
- ديناميكية وسرعة الإنتاج: فالمعلومة الاجتماعية سريعة التغير؛
- الوضوح، إمكانية القراءة والاختيار: أي إمكانية وسرعة الحصول على المعلومة الموجودة في لوحة القيادة الاجتماعية وسهولة استغلالها من طرف العمال، ومنه جذب اهتمامهم لها؛

¹ ECKERSON, **Performance Dashboards: Measuring, Monitoring, and Managing your business**, 1st Edition, John Wiley & Sons, Inc, New-Jersey, USA, 2006, p 7.

² MARTORY B., **op.cit.**, p p 25 – 27.

- الدقة: بتحديد مبادئ القياس والحساب مع الحرص على التنسيق والملائمة بين ظاهرة المعنية وجودة قياساتها؛
- وسيلة جيدة للقيادة: يمكن استعمال لوحة الاجتماعية في عملية القيادة لأنها: تعد في الوقت المناسب، مكيفة مع القرارات الواجب اتخاذها، مركبة، تنبئية، متناسقة مع الاستراتيجيات؛
- لوحة القيادة الاجتماعية القاعدة الأساسية لاتخاذ القرارات الإستراتيجية: حيث تسمح بما يلي:
 - ✓ التنبؤ من خلال تتبع تطورات المؤشرات عبر فترة زمنية معينة؛
 - ✓ دراسة وتشخيص المحيط الخارجي والداخلي للمؤسسة بواسطة مؤشرات تم وضع تلبية لهذه الحاجة؛
 - ✓ إمكانية الاعتماد على مقارنة قيم مؤشرات، المؤسسة مع قيم مؤشرات المنافسين.
 - ✓ زرع أدوات القيادة الاجتماعية الثلاثة:¹ حامل المؤشرات، المراقب والرادار، فلوحة القيادة الاجتماعية في خدمة القيادة الاجتماعية، بحيث تهدف تحقيق الوظائف الثلاثة للنظام المعلوماتي:

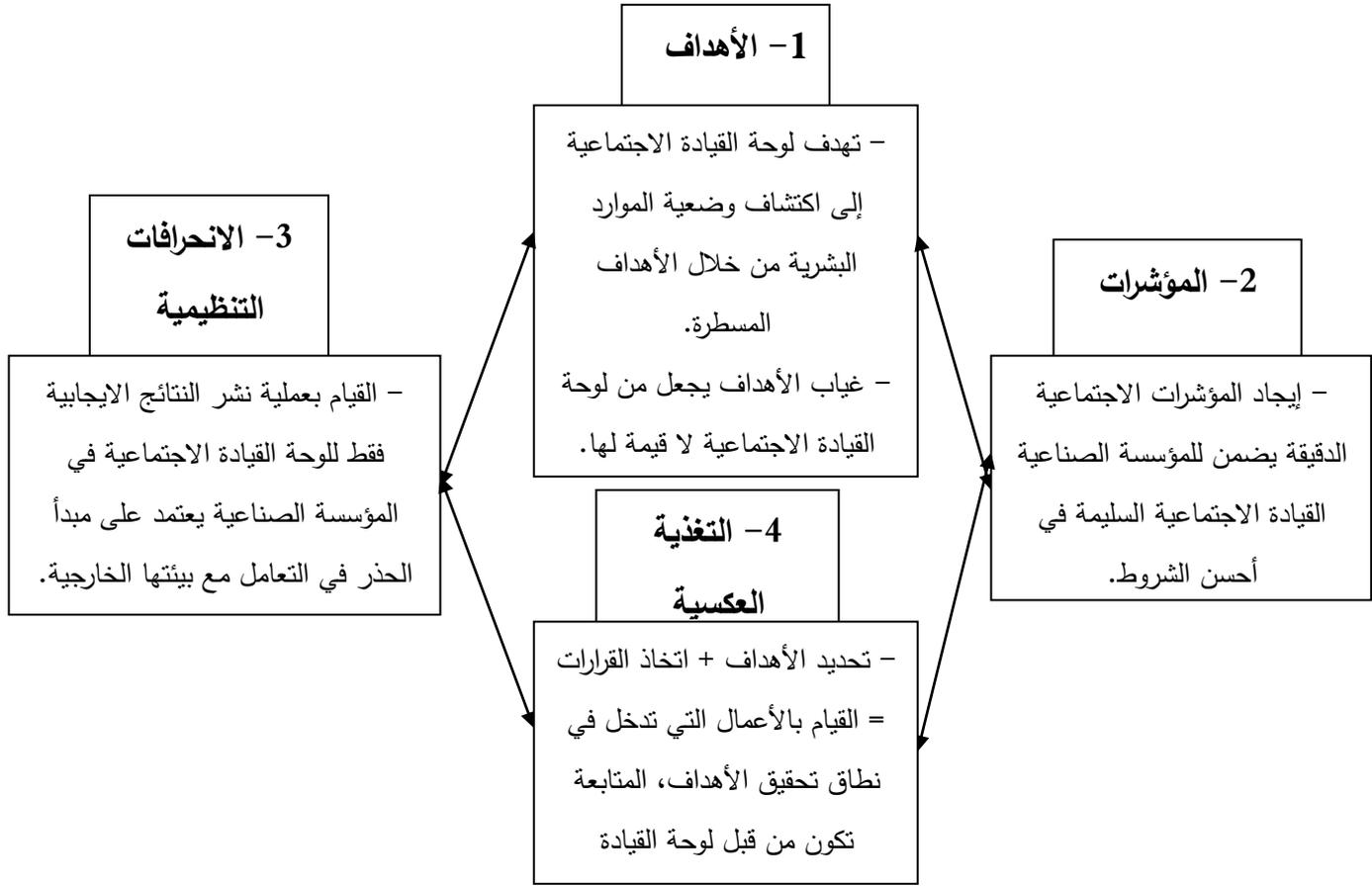
- حامل المؤشرات الذي يقيس ويتابع المتغيرات الكبرى الاجتماعية في مستوى يتوافق مع مسؤوليات القادة، العمال الأجور، وقت العمل، السلوكيات،..الخ؛
- المراقب الذي تتمثل مهمته في المراقبة والتنبيه بالتغيرات ذات تأثير داخلي أو خارجي عميق؛
- الرادار الذي يتنبأ بالتغيرات من حيث العمالة وهيكلتها داخل المؤسسة، بتغيرات سوق العمل، سلوكيات الأجور والتطورات التنظيمية،..الخ.

4- المجالات التنظيمية للوحة القيادة الاجتماعية:

تعتبر لوحة القيادة الاجتماعية عن ترجمة رقمية (مؤشرات) لوظائف إدارة الموارد البشرية، ولضمان ظهور هذه الصورة بالشكل الفعال تتواجد عدة مجالات تنظيمية يجب العمل عليها، ويوضح الشكل رقم (05) أهم المجالات التنظيمية للوحة القيادة الاجتماعية.

¹ MARTORY B., op.cit., p 15.

الشكل رقم (05): المجالات التنظيمية للوحة القيادة الاجتماعية



Source: FERNANDEZ A., *Les nouveaux tableaux de bord des managers*, Edition D'Organisation, Paris, 2003, p p 347-349.

من خلال الشكل السابق، نلاحظ أن المجالات التنظيمية للوحة القيادة الاجتماعية تعتبر كمدخل استراتيجي من خلال مختلف المؤشرات التي تعتمدها في معالجة انحرافات من خلال التغذية العكسية، وهذا من أجل تحقيق أهدافها المسطرة.

5- طرق عرض لوحة القيادة الاجتماعية:

يجب أن تكون لوحة القيادة الاجتماعية على شكل جداول قصيرة، ملخصة، سهلة القراءة إلى أبعد حد، وتجذب انتباه المسؤول إلى ما هو معني به أو إلى نشاط مهم، مما يعني أنها يمكن أن تظهر على شاشة الكمبيوتر، لوحة لافتة أو حتى ورقة تعرض تلك المعلومات. وبالتالي، فإن تقديم المعلومة في لوحة القيادة الاجتماعية يجب أن يحظى بخصائص معينة تتمثل في:¹

¹ DE RONGER Y. et CERRADA K., *op.cit.*, p 256.

- سهولة قراءة المعلومة المقدمة دون غموض أو التباس في مدلولها: فتحسن أو تدهور أداء الموارد البشرية يجب أن يجذب الأنظار من الوهلة الأولى؛
 - الاستعانة بالتمثيلات البيانية: التي تسمح بتوضيح الانحرافات مقارنة بالأهداف بمجرد الملاحظة؛
 - الاستعانة بالألوان لجذب انتباه المسؤول: مثلا إذا تحقق الهدف بنسبة 100% العدد يكتب بالأخضر، وإذا تحقق الهدف بنسبة أكثر من 90% العدد يكتب بالبرتقالي، وإذا تحقق الهدف بنسبة أقل من 90% العدد يكتب بالأحمر.
- يمكن عرض لوحة القيادة الاجتماعية كما يلي:¹

1-5- الجداول: تتميز الجداول بكونها تظهر مباشرة وفوريا القيم والانحرافات (بالنسب والقيم) بالنسبة للتنبؤات أو بالنسبة لأي معيار مرجعي آخر (سنة سابقة، المنافسة، الخ)، غير أن لها عيوباً تتمثل في أنها لا تهتم ببعض التطورات التي تتوالى خلال أشهر، كما أنها لا تمكن من إجراء مقارنات بين عدة ظواهر مترابطة، ومن الأمثلة على لوحة القيادة الاجتماعية التصميم العام الذي يوضحه الجدول الآتي:²

الجدول رقم (16): التصميم العام للوحة القيادة الاجتماعية

المؤشرات	التصميم الأساسي			التحقيقات الخاصة بالسنة السابقة	النتيجة المحتملة بلوغها في نهاية السنة	أهداف نهاية السنة	البرنامج المتبقي تنفيذه
	التحقيقات	الأهداف	الانحرافات				

SOURCE: MARTORY B., Les tableaux de bord sociaux, Edition LIAISON, Paris, 2004, p28.

من خلال الجدول السابق، نلاحظ أنه يمكن تصميم لوحة القيادة الاجتماعية في شكل جدول يضم المؤشرات الاجتماعية إلى جانب التحقيقات الخاصة بالسنة السابقة، والنتيجة المحتملة بلوغها في نهاية السنة وأهدافها، والبرنامج المتبقي تنفيذه.

¹ VOYER P., Tableaux de bord de gestion et indicateur de gestion, presse de l'université de Québec, Canada, 2^{ème} Edition, 2008, p265.

² AIM R., Indicateurs et tableaux de bord, Afnor, France, 2006, p32.

5-2- المنبهات (الإشارات أو الرموز): (Les clignotants)

تعتبر المنبهات (الشكل رقم 06) الشكل الأكثر أهمية لتمثيل المؤشرات والأكثر استعمالاً في المنظور التقليدي للوحة القيادة الاجتماعية، ذلك لأنها الشكل المرئي الملفت للانتباه، مُركزة على المهم، مختصرة، وهي بذلك تتوفر على الخصائص المطلوبة في المؤشر الجيد.

الشكل رقم (06): المنبهات les clignotants



Source: VOYER P., *Tableaux de bord de gestion et indicateur de gestion*, presse de l'université de Québec, Canada, 2^{ème} Edition, 2008, p 265.

تعبّر المنبهات عن وضعية الأنشطة، وتبين إذا ما كانت الأمور تسير وفق ما هو مرغوب تماماً، أو أحسن من ما هو مرغوب، أو أسوء، ويلجأ المسؤولون إلى اتخاذ الإجراءات اللازمة عند كل حالة.

مثال:

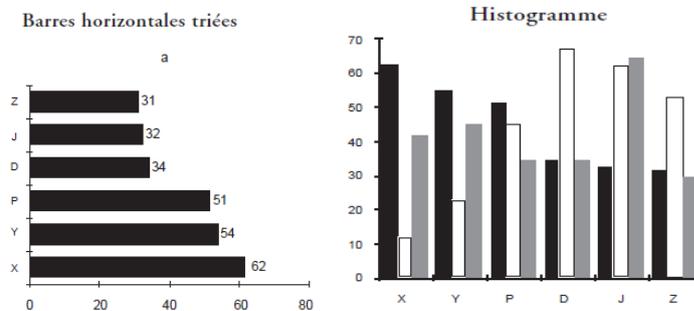
- معدل الغيابات في شهر سبتمبر 5.2 %
- التوجه خلال الشهر الأخير

5-3- الرسوم البيانية: (les graphique)

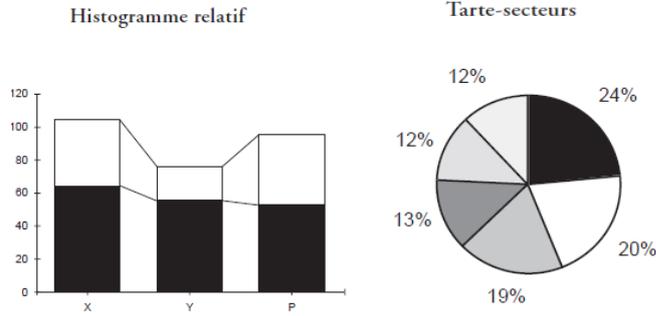
تستعمل الرسوم البيانية بكثرة في لوحة القيادة الاجتماعية، كل نوع منها يسمح بتوضيح نوع معين من المعلومات بشكل يبرز الحالات المطلوبة، والأشكال الموائية تبرز مختلف أنواع تلك الرسوم البيانية:

الشكل رقم (07): الرسوم البيانية المستعملة لعرض لوحة القيادة الاجتماعية

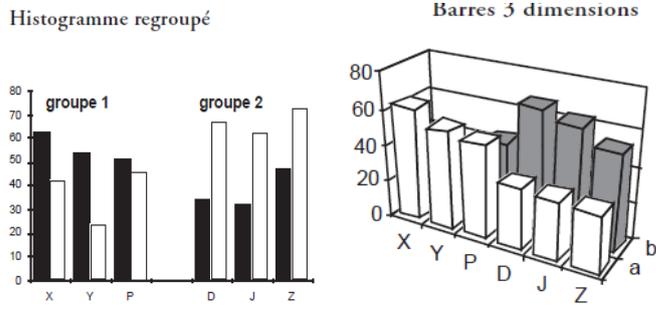
من أجل المقارنة بين قيم فيما بينها



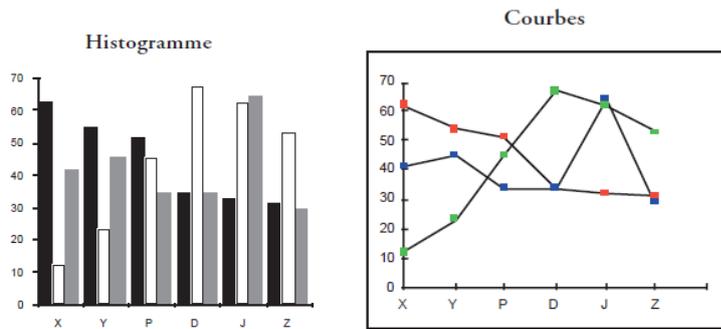
من أجل المقارنة بين الأحجام أو الكميات النسبية



من أجل المقارنة بين قيم مجموعة حسب الأصناف



من أجل توضيح اتجاه مطلق أو نسبي



Source: VOYER P., Tableaux de bord de gestion et indicateur de gestion, presse de l'université de Québec, Canada, 2^{ème} Edition, 2008, p 266.

بناء على ما سبق، يمكن القول أنه يمكن عرض لوحة القيادة الاجتماعية بعدة أشكال، حيث يمكن عرضها في شكل جداول أو منبهات أو رسومات بيانية كل واحدة على حدة أو عرضها بالطرق الثلاثة معا.

المطلب الثاني: الفاعلين في لوحة القيادة الاجتماعية

سنترك في هذا المطلب إلى كل من: الانتقال من إستراتيجية المؤسسة إلى مخطط العمل للموارد البشرية، مهام لوحة القيادة الاجتماعية.

1- الانتقال من إستراتيجية المؤسسة إلى مخطط العمل للموارد البشرية:

المؤسسة التي تتجح 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 من 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 أيضا على الصورة المجتمعية للمؤسسة.

بعد أن أوكل لإدارة الموارد البشرية لعدة سنوات دور إداري واجتماعي، أصبحت اليوم ذات بعد استراتيجي، حيث لا بد لها أن تستيق احتياجات وتطورات التقنية والاجتماعية من الموارد البشرية، وترسم رؤية شاملة للموارد البشرية في المؤسسة، ويكون لها تأثير على القرارات الإستراتيجية بتوضيح بعدها الاقتصادي في المؤسسة.

إن أداء المؤسسة مرتبط على قدرتها على تسيير تماسك الذكاء الجماعي، فعملية الإستراتيجية لم يعد يمكن تطبيقها بطريقة أعلى ← أسفل، 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 الإستراتيجية، بدورهم مسؤولي الموارد البشرية اليوم هم مدمجون في القرارات الاستراتيجية فقيمة خبرتهم تكمن في القدرة على الاستباق، التحليل وقوة اليقين على توضيح فائدة الحلول للموارد البشرية التي يصنعونها، التي تسمح بتقوية إمكانية تنفيذ بعض القرارات وتسمح بمراقبة التنفيذ الاستراتيجي، حيث لا بد من التذكر أن 70% من فشل الإستراتيجية يعود لسوء تطبيقها و52% من القرارات الإستراتيجية لا تطبق.¹

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

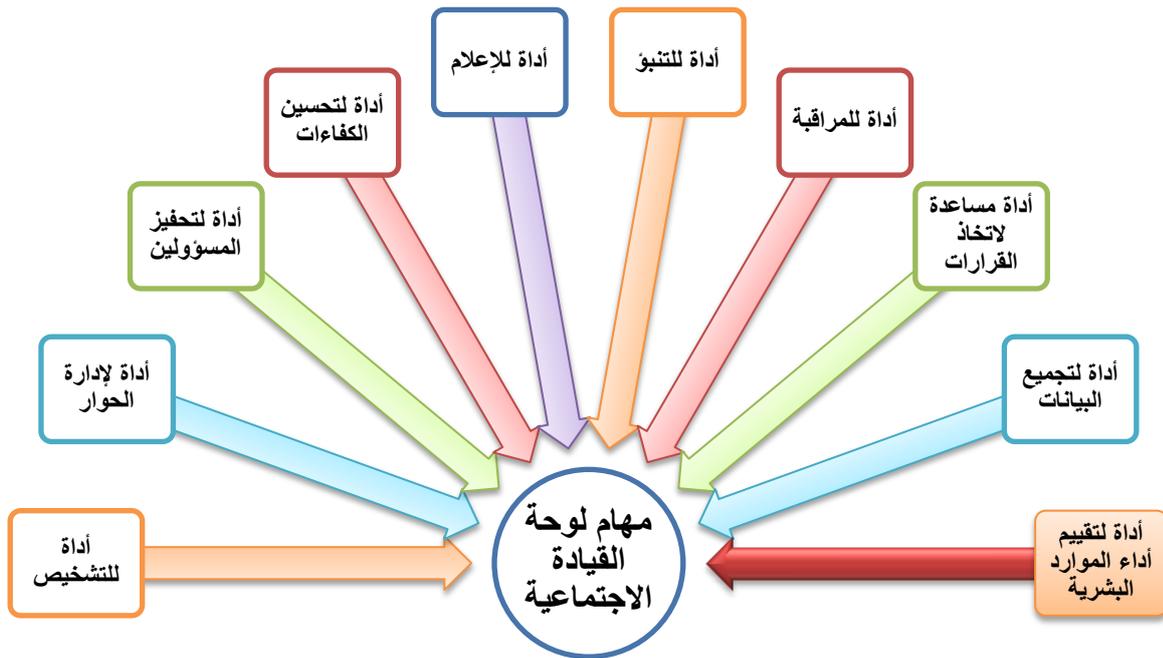
¹ IMBERT J., Le tableau de bord RH, construire mettre en œuvre et évaluer le système de pilotage RH, Edition d'Organisation groupe Eyrolles, Paris, 2007, p 95.

وبالتالي، يمكن القول أن فعالية التنفيذ الاستراتيجي تستوجب تعبئة وتكوين المسؤولين على كل المستويات التنظيمية، فعمليات الموارد البشرية: تكوين المدراء، الاتصال الداخلي، إدارة الأداء، سياسات الأجور هي من أجل غاية مرافقة التنفيذ الاستراتيجي، علاوة عن ذلك تحسيس وتكوين قائدين في اتصال وتعبئة الفرق حول رهانات المؤسسة.

2- مهام لوحة القيادة الاجتماعية:

تلعب لوحة القيادة الاجتماعية دورا مهما في إدارة الموارد البشرية، لأن لها مكانتها على مستوى هذه الإدارة والتي تعتبر وسيلة فعالة لتحقيق الأهداف المسطرة، لذا فإن لوحة القيادة الاجتماعية تحظى بمكانة هامة في المؤسسة خاصة في إدارة الموارد البشرية وذلك من خلال المهام التي تقوم بها، ممثلة في الشكل التالي:

الشكل رقم (08): مهام لوحة القيادة الاجتماعية



المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على:

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

من خلال الشكل السابق، نلاحظ أن لوحة القيادة تؤدي عدة مهام متباينة، وهي كالتالي:¹

- **لوحة القيادة الاجتماعية أداة تجميع البيانات:** لوحة القيادة الاجتماعية ما هي إلا بناء متكامل لجمع معطيات تخص الموارد البشرية متمثلة في: المعطيات الاجتماعية، بحيث تسمح هذه اللوحة لممثليها بمتابعة مهام تطور التوظيف الكتلة الأجرية، الكفاءات، إنتاجية العمل، أحوال الموظفين... إلخ، لذا لا يمكن ضم عمليتي الحذف أو الإهمال للمعلومات الخاصة بالموارد البشرية.
- **لوحة القيادة الاجتماعية أداة للتشخيص:** هنا يركز مدير إدارة الموارد البشرية على مختلف الظواهر التي قد تواجه عملية تحقيق الأهداف، فلوحة القيادة الاجتماعية أداة مساعدة من حيث مختلف المؤشرات لأنها تساعد في ذلك المدير في تحليل مختلف الانحرافات المتواجدة لتقديم الحل الأمثل والتفكير بما يناسب جميع نقاط الضعف التي يكشفها في نشاط المورد البشري.
- **لوحة القيادة الاجتماعية أداة لإدارة الحوار:** لوحة القيادة الاجتماعية وسيلة 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 الانحرافات المتواجدة ووضع التصحيحات اللازمة هذا في محيط عمله، ويمكن للمسؤولين الاستعانة بالإدارات الأخرى في المؤسسة (وسائل إضافية، صلاحيات، إمكانيات) من أجل تحقيق الأمثلية لتعزيز من صلاحية هذه اللوحة.
- **لوحة القيادة الاجتماعية أداة لتحفيز المسؤولين:** تعد لوحة القيادة الاجتماعية وسيلة مساعدة لمسؤوليها في تحقيق أهدافهم المسطرة، فهي بذلك تعكس أدائهم نحو رفع تحديهم لتحقيق الأفضل، إذن فإن لوحة القيادة الاجتماعية ما هي إلا التقدم بالأحسن لتوليد الشعور الذي ينعكس في الدافع الذي يبعث عمليتي التحفيز والإنسجام لتحقيق روح العمل الجماعي بين أعضاء فريق الموارد البشرية بوجه عام ولدى مدير الموارد البشرية بوجه خاص.
- **لوحة القيادة الاجتماعية أداة لتحسين الكفاءات:** تسمح لوحة القيادة الاجتماعية بإشعار مدير إدارة الموارد البشرية بحس المسؤولية إتجاه الأدوار التي يقوم بها، وحسن إستغلالها تجعله يتعمق أكثر فأكثر للتعلم في تصوراتهِ لإتخاذ القرارات التي تقلل من الانحرافات، فبذلك 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.

- **لوحة القيادة الاجتماعية أداة للتنبؤ:** لوحة القيادة الاجتماعية وسيلة مساعدة في التنبؤ بالوضع المستقبلية وذلك بالاستناد على ما سبق ودراسة الحاضر ومعالجته، أي أن لوحة القيادة الاجتماعية ليست فقط ما يقدم في الوضعية الحالية والماضية إنما هي دراسة للوضع المستقبلية وذلك إنطلاقاً من دراسة وملاحظة مكونات لوحة القيادة (الأهداف) لذلك يمكن اعتبار لوحة القيادة الاجتماعية أداة قد تسمح بالزيادة في النسبة للتأكد من المستقبل بالنسبة لمسير الموارد البشرية، في ظل بيئة تتميز بعدم التأكد والتخلص من الشكوك.
- **لوحة القيادة الاجتماعية أداة للمراقبة:** تعتبر لوحة القيادة الاجتماعية أحسن أداة في نظام المراقبة لأنها تسمح بالتعديل، وهذا ما يساعد في تحقيق التدفق لمعلومات الموارد البشرية بالدقة المطلوبة، لذا فإن لوحة القيادة الاجتماعية كدليل إرشاد وتوجيه لقسم الموارد البشرية نحو تحقيق الأهداف المرجوة بالكفاءة والفاعلية المطلوبتان.
- **لوحة القيادة الاجتماعية أداة مساعدة لاتخاذ القرارات:** تساهم لوحة القيادة الاجتماعية في إتخاذ القرارات لكونها أداة من أدوات المراقبة، ومن خلال عملية إتخاذ القرارات يجب أن يكون المسؤول عن لوحة القيادة الاجتماعية يتميز ببعض من الصفات التي تمكنه من إتخاذ القرارات السليمة منها: روح المسؤولية، الضمير المهني، الأمانة العلمية، تقديم المصلحة العامة على المصلحة الخاصة،..إلخ.
- **لوحة القيادة الاجتماعية أداة للتقييم:** هنا أداة للتقييم تعني تقييم أداء المورد البشري من أجل مقارنة أهدافه المسطرة، فهذا يسمح لمدير الموارد البشرية بالقيام بأداء مهامه بفعالية في قسمه إنطلاقاً من الفروقات الجوهرية التي يعتمد عليها لكل من الأداء المتوقع والأداء المحقق.

المطلب الثالث: قواعد بناء لوحة القيادة الاجتماعية

إن وضع مخطط الموارد البشرية هو فرصة ممتازة ومناسبة لجمع فرق الموارد البشرية وتحفيزهم حول رهانات موحدة، فهو فعل خالق للقيمة وتكون انعكاساته ايجابية على أهداف النشاط الفردي والجماعي، ويكون منبع لاشتراك الرؤى وطرح حلول وخيارات أكبر، ويكسر الحواجز بين الوظائف، كما يركز الجهود حول أهداف المؤسسة.

وعليه، يتطلب إعداد وبناء لوحة القيادة الاجتماعية مجموعة من المراحل أهمها:

1- إعداد مخطط العمل للموارد البشرية:

الاجتماع الأول يبدأ بمرحلة المعلومات، من خلالها مدير المؤسسة أو مدير الموارد البشرية مدعوا لمباحثة وطرح الرهانات الإستراتيجية، ثم تتبعها مرحلة العصف الذهني التي تسمح للمشاركين بإسقاط الإستراتيجية 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 الإستراتيجية، واستجابة وتفاعل كلي للمسؤولين، كما تسمح برفع نسبة النجاح وتوضيح سياسات لحماية العامل والتسيير الفعال للموارد البشرية.

أ- **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).¹ حيث من أجل كل توجه استراتيجي فوظيفة إدارة الموارد البشرية تطرح سؤال المفاتيح الأساسية للنجاح.

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

ب- **أنشطة الموارد البشرية الموافقة (الملائمة):** بعد تحديد الرهانات الإستراتيجية وعوامل النجاح الأساسية المرتبطة بأنشطة الموارد البشرية، يقوم فريق الموارد البشرية بتحديد أنشطة وتطبيقات

¹ LANGLOIS L., BONNIER C. et BRIGER M., *Contrôle de gestion*, Editions BERTI, Paris, 2008, p 351.

الموارد البشرية الموافقة للنقطتين الأوليتين (ليس بالضرورة وضع قائمة لأنشطة الموارد البشرية، بل فقط تحديد تلك الحاسمة في بلوغ النتائج).¹

ج- مؤشرات قياس أنشطة الموارد البشرية ومستوى الأداء: بعد تحديد أنشطة الموارد البشرية الملائمة يتم بتحديد مستويات الأداء المنتظرة والمؤشرات التي تسمح بمتابعة تقدمها، لذلك يجب تقييم لوحة القيادة الاجتماعية لوظيفة إدارة الموارد البشرية بصفة دورية ومنتظمة، وإعادة بنائها سنويا لأن المؤشرات ذات طبيعة متغيرة ومتطورة، كما أن مفهوم الأداء ورهانات المؤسسة تتغير.²

2- تحديد أهداف لوحة القيادة الاجتماعية:

يتطلب بناء لوحة القيادة الاجتماعية تحديد أهدافها، والمتمثلة فيما يلي:

- فرز المعلومات الهائلة والكثيرة؛
- عرض المعلومات لتسهيل عملية اتخاذ القرار وتقييم أداء الموارد البشرية؛
- وضع تحت المجهر الموارد البشرية وتحفيزها من أجل خلق القيمة؛
- الأخذ بعين الاعتبار المخاطر الاجتماعية؛
- التحكم في عمليات الموارد البشرية الوظيفية والعرضية والرفع من فعاليتها وفعاليتها؛
- توضيح مساهمة تطبيقات الموارد البشرية في خلق قيمة مضافة للاقتصادية، قيمة اجتماعية، قيمة الفكرية، قيمة الإشباع.

3- دور نظام معلومات الموارد البشرية في إعداد لوحة القيادة الاجتماعية:

قبل التطرق إلى دور نظام معلومات الموارد البشرية في إعداد لوحة القيادة الاجتماعية وجب التعرف على نظام معلومات الموارد البشرية، مهامه ووظائفه كالاتي:

عرف نظام معلومات الموارد البشرية بأنه "ذلك النظام الذي يساهم في تحديد متطلبات الموارد البشرية من مهارات ومستوى تعليمي وأصناف الوظائف وعددها وبما يتفق وخطط المؤسسة".³ ويعرف أيضا

¹ IMBERT J., *op.cit.*, p 104.

² Ibid, p 105.

³ BREIN O. et JAMES A., *Introduction to management information systems*, &TH Edition, Irwin: Mc: Graw Hill Companies, Inc, 2007, p 283.

بأنه "مجموعة من الطرق والإجراءات تعمل على إدامة سجلات الموارد البشرية والإشراف على مهاراتهم والأداء الوظيفي وتدريب ودعم التعويضات وتطوير المسار الوظيفي".¹

بناءً على ما سبق، يمكن تعريف نظام معلومات الموارد البشرية بأنه أحد الأنظمة الفرعية للمؤسسة والذي يعد ضروري لوظائف الموارد البشرية والمراقبة من أجل الأداء الجيد لمهامها.

تتمثل أهم وظائف نظام معلومات الموارد البشرية فيما يلي:²

- وضع الخطط الإجمالية والتفصيلية والتنبئية لقوة العمل، وذلك بمقابلة حاجات المنطقة للقوى العاملة مع العروض من القوى من داخل المؤسسة وخارجها، وإيجاد الرصد وعرض البدائل لمعالجة الفروقات.
- بناء ملفات شخصية خاصة بكل موظف، يبين فيه كل المعلومات الضرورية عنه من حيث: العمر، الجنس، الحالة الاجتماعية، المؤهلات، تاريخ الالتحاق، نوع الوظيفة، الانفكاك، مقدار الراتب، الترفيعات، المكافآت والعقوبات،.. الخ.
- وضع جداول ولوائح تفصيلية وإجمالية، يوضح فيها طبيعة الموارد البشرية في المؤسسة، من حيث: متوسط العمر، نسبة النوع (الجنس)، معدل الشهادات والقدم الوظيفي، حجم وطبيعة المهارات (الإمكانات) البشرية التي تمتلكها المؤسسة.
- وصف كامل لجميع الوظائف المتاحة في المؤسسة، مبيناً فيه متطلبات كل وظيفة، والمهام التي سيقوم بها شاغل هذه الوظيفة، وفي مقابل ذلك يجري حصر المهارات والكفايات المتواجدة في المنطقة ومدى مقابقتها مع الوظائف المتاحة.
- تنظيم شؤون الموارد البشرية الإدارية والإجرائية، مثل: صكوك التعيين، الإجازات العادية، المرضية، تسجيل الغيار، النقل والترفيغ، .. وغيرها من النشاطات الدورية والروتينية.
- إجراء البحوث والدراسات المهنية والسلوكية، باستخدام قاعدة معطيات الموارد البشرية وقاعدة المعرفة لإجراء هذه البحوث، مثل مقارنة مستوى الأجور مع مستوى المعيشة أو فحص العلاقة بين الحوافز التي تقدمها المؤسسة ومعدلات أداء الموارد البشرية أو حساب نسبة تكاليف الأيدي

¹ النجار فايز، جمعة صالح، نظم المعلومات الإدارية، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2007، ص 98.

² REIX R., Systèmes d'information et management des organisations, Vuibert, Paris, 5^{ème} Edition, 2005, P 154..

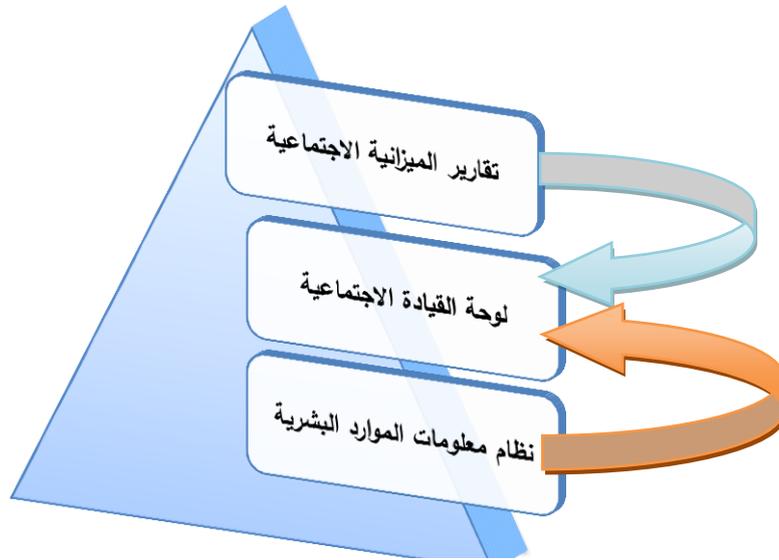
العاملة في المنتج النهائي، (العائد من اليد العاملة)، وغيرها من مجالات بحث الموارد البشرية، مثل معدل الغياب ودوران الأيدي العاملة.

إن الطرق المتبعة في تصميم هيكل لوحة القيادة الاجتماعية تبقى بلا جدوى إن لم يتم ربطها بنظام معلومات الموارد البشرية، ويتضح دور هذا الأخير في إعداد لوحة القيادة الاجتماعية من خلال ما يلي:

أ- مبدأ ربط لوحة القيادة الاجتماعية بنظام معلومات الموارد البشرية:

يتم ربط لوحة القيادة الاجتماعية بنظام معلومات الموارد البشرية لكي يتسنى لإدارة الموارد البشرية استغلال المؤشرات التي يتم إعدادها وفق المعلومات والبيانات الاجتماعية كما يوضحه الشكل التالي:

الشكل رقم (09): ربط لوحة القيادة الاجتماعية بنظام معلومات الموارد البشرية



المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على:

MENDOZA C. et autres, **Les tableaux de bord pour managers**, Edition D'organisation, Paris, 2001, p 135.

من خلال الشكل المبين أعلاه، يتبين أن نظام معلومات الموارد البشرية هو القاعدة المغذية للوحة القيادة الاجتماعية من خلال ربط هذه الأخيرة بمصادر المعلومات اللازمة بهدف إعداد المؤشرات الضرورية في عملية تسيير نشاطات الموارد البشرية.

ب- شروط نجاح ربط لوحة القيادة الاجتماعية بنظام معلومات الموارد البشرية:

تبقى عملية ربط لوحة القيادة الاجتماعية بنظام معلومات الموارد البشرية عملية معقدة وأساسية، هذا لأن جودة ونجاح لوحة القيادة الاجتماعية يتوقف على جودة ونجاح نظام معلومات الموارد البشرية وعليه فإن هذا يتحقق بتوفير ثلاث شروط أساسية يجب أن تتوفر في نظام معلومات الموارد البشرية وهي:¹

- **تنوع مصادر المعلومات الاجتماعية:** لا يقتصر دور لوحة القيادة الاجتماعية على تقييم الأداء الاجتماعي للموارد البشرية، بل يتعدى تقييم العوامل أو العناصر المسببة لتحقيق هذا الأداء، فعلى سبيل المثال: لا يمكن لمدير الموارد البشرية في المؤسسة الاكتفاء بتحليل نسب الأجور والغياب وتطورهم عبر الزمن، بل يجب أن يقوم بتحليل وتقييم المتغيرات العملية المؤدية إلى تحقيق الأداء وتحسينه، وعليه فإن توظيف مؤشرات لتقييم أسباب الغياب والتقليل منه يعد شيء جيد بالنسبة للمؤسسة، ومن هنا، يتضح دور نظام معلومات الموارد البشرية من خلال توفيره للمصادر المختلفة من المعلومات لإعداد لوحة القيادة الاجتماعية.

- **السرعة في إنتاج المعلومات الاجتماعية:** يعد التطور الحالي للكفاءات وتزايد عمليات الإبداع والتطوير عوامل أدت إلى تسريح العديد من الموظفين وغلق بعض المؤسسات، كما أن التوجهات الحالية أيضاً أصبحت تنصب نحو الجودة والإبداع والمنافسة كلها عوامل تهدد باستقرار المؤسسة، لهذا فإن إدارة الموارد البشرية عليها أن تربط قراراتها بالمسار الذي تفرضه عليها البيئة التنافسية للمؤسسة من خلال ربط لوحة القيادة الاجتماعية بتطورات هذه البيئة عبر وسيلتين وهما:

- ✓ الأولى: تتمثل في تطوير أنظمة للجمع والإرسال الآلي للمعطيات وهذا عن طريق شبكات الاتصال المختلفة كالتبادل الآلي للمعطيات؛
- ✓ الثانية: تطبيق نظام للتنبؤات ولتقدير المعلومات قبل ظهور نتائج البحوث والتي تسمح بتنسيق المعلومات القادمة.

¹ مصباح سمية، دور لوحة القيادة في تحسين تسيير الموارد البشرية، دراسة حالة مؤسسة سونلغاز توزيع الشرق بقسنطينة، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة منتوري، قسنطينة، 2010، ص 92.

لهذا تحتاج المؤسسة دوماً إلى السرعة في إنتاج المعلومات الاجتماعية من خلال: تحليل،

تقرير، تقييم، تسوية، حيث يستطيع مسؤول إدارة الموارد البشرية من خلال هذه المراحل القيادة الجيدة وتطوير الأداء الاجتماعي.¹

- مرونة نظام معلومات الموارد البشرية: تعتبر المرونة الشرط الثالث لنجاح عملية ربط لوحة القيادة الاجتماعية بنظام معلومات الموارد البشرية، حيث يقوم هذا الأخير بتوصيل المعلومات اللازمة التي تتطلبها لوحة القيادة الاجتماعية، وعند تغيير مؤشرات هذه اللوحة يشترط في نظام معلومات الموارد البشرية أن يتكيف ويكون مرناً مع تغير المؤشرات.

- الاعتماد على قواعد البيانات لتغذية لوحة القيادة الاجتماعية: تزداد حاجة المؤسسات أكثر فأكثر إلى نظام معلوماتي متكامل لأجل تسيير المعلومات من نقطة جمعها إلى غاية إخراجها وعرضها بصفة تسمح باتخاذ القرارات، إن هذا النظام يسمى بقاعدة البيانات، حيث يمكن التعبير عن مفهوم قاعدة البيانات بأنها: "عبارة عن مجموعة من البيانات أو المعلومات المتصلة وذات العلاقة المتبادلة فيما بينها والمخزونة بطريقة نموذجية أي من دون تكرار غير مبرر، وأهم ما يميزها أنها تخزن بطريقة تحقق نوعاً من الاستقلالية والمناعة ضد التغيير من البرامج التي تقوم باستخدامها حاضراً أو مستقبلاً".² كما تعرف بأنها: "مجموعة من البيانات يتم تنظيمها لخدمة العديد من التطبيقات في نفس الوقت من خلال تخزين وإدارة البيانات بحيث تبدو جميعها في موقع واحد".³

من خلال التعريفين السابقين، يمكن القول أن قاعدة البيانات تعبر عن مركز تجمع فيها

البيانات أو المعلومات المتعلقة بمختلف مستويات النشاط داخل المؤسسة وتخزن بطريقة تحقق نوعاً من الاستقلالية والمناعة ضد التغيير من البرامج التي تقوم باستخدامها حاضراً أو مستقبلاً تفيد مستعملها وتساعد على اتخاذ القرارات.

¹ VANDEWEDYNE J., L'information social, (En ligne), Disponible sur :

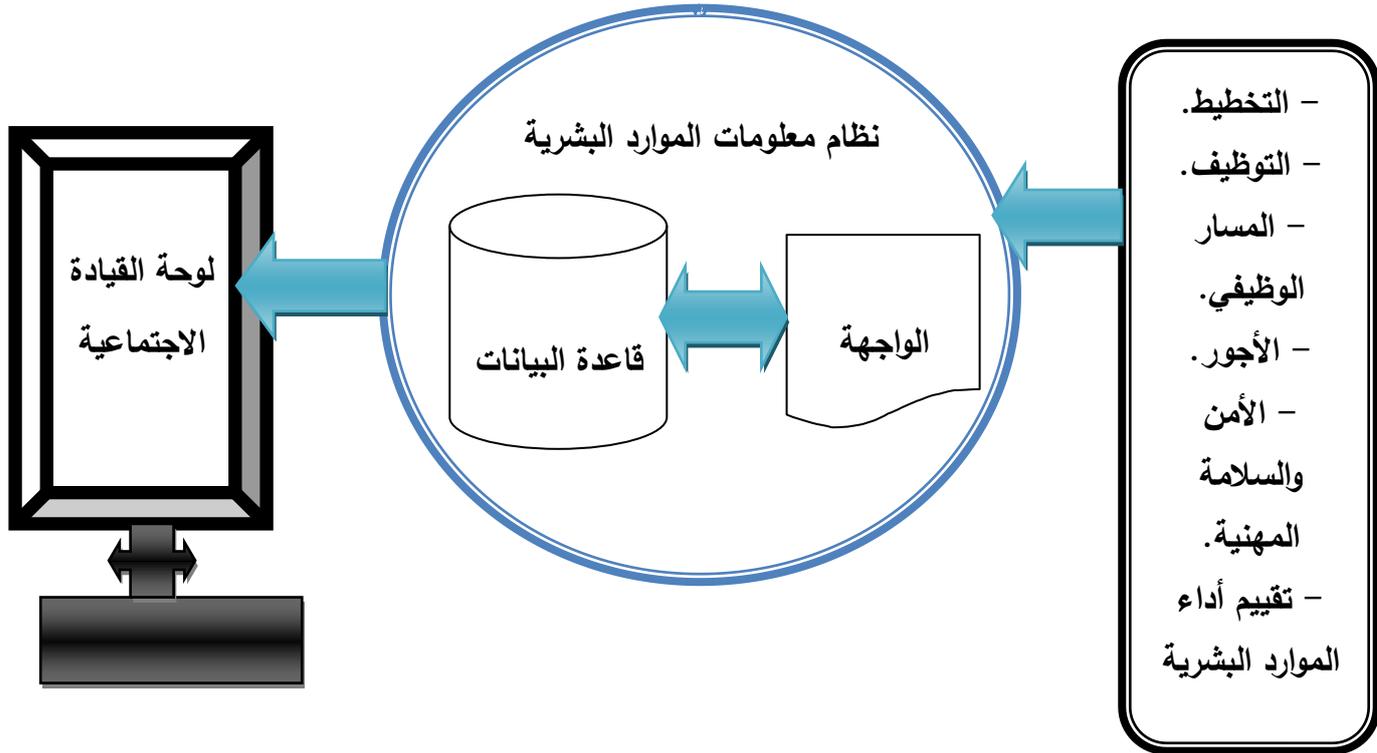
[http://www.vlb.ac.bc/travail/4information social2005-2006](http://www.vlb.ac.bc/travail/4information%20social2005-2006)(Consulté le: 02/02/2014) .

² الحميدي نجم عبد الله وآخرون، نظم المعلومات الإدارية: مدخل معاصر، دار وائل للنشر، عمان، الطبعة الثانية، 2009، ص 16.

³ نفس المرجع.

بناءً عليه، أصبحت قاعدة البيانات أداة أساسية تساعد على اتخاذ القرار، فهي تمثل مركز عبور للمعطيات القادمة من مختلف المصادر وتفيد إرسالها للمستعملين في المؤسسة من بينهم المسؤول عن إدارة الموارد البشرية عبر لوحة القيادة الاجتماعية، كما يعبر عنه الشكل الموالي:

الشكل رقم (10): مبدأ ربط لوحة القيادة الاجتماعية بقاعدة البيانات



SOURCE: MENDOZA C. et autres, **Les tableaux de bord pour managers**, Edition D'organisation, Paris, 2001, p 141.

من خلال الشكل السابق، يتضح دور وأهمية قاعدة البيانات في تغذية لوحة القيادة الاجتماعية وهذا من خلال الأدوار التي تقوم بها، حيث يتمثل العنصر الأول في الواجهة التي تعتبر نقطة الربط مع الأنظمة الأخرى التشغيلية، حيث يسمح بجمع المعلومات بصفة منتظمة ويقوم بترتيبها وتنفيذها وتأهيلها لكي تكون قابلة للتخزين.

أما العنصر الثاني، فيتمثل في قاعدة البيانات التي تقوم بنمذجة المعطيات وإعطائها عدة أبعاد، فعند دراسة الأجور مثلا ستدرس من عدة أبعاد كنسبة الأجور حسب: العمال، الأقسام، الأقدمية، الوظائف... الخ. وأيضا تحليلها يمكن متعدد الأبعاد من خلال أجور ثابتة، علاوات... الخ. بالإضافة

إلى قاعدة البيانات يتعين على مدير إدارة الموارد البشرية أن يشركها بأدوات مختصة في إعداد لوحة القيادة الاجتماعية على شاشة حاسوبه الشخصي من بينها (Executive information system) وهو نوع من البرمجيات المختصة في مجال عرض النتائج وحصيلة النشاط.

4- مساهمة الميزانية الاجتماعية في إعداد لوحة القيادة الاجتماعية:

تعتبر الميزانية الاجتماعية أداة تساعد المؤسسة على الإحاطة العامة بالوضعية الاجتماعية من خلال ما توفره من معلومات تساعد في تسيير الموارد البشرية، تسعى الميزانية الاجتماعية إلى جمع المعلومات التي ستسمح بتحليل الوضعية الاجتماعية، ويدور الجدل حول استعمال مصطلح الميزانية الاجتماعية كترجمة (Le bilan social) لوجود الاختلاف الكبير بينهما، لذا يفضل البعض استخدام الحصيلة الاجتماعية، في حين نجد أن مصطلح (Bilan) اشتق من الكلمة الإيطالية (Bilancio) والتي تعني الميزان، وقد تم استعماله في المحاسبة ليمثل التوازن بين الأصول والخصوم، ثم تعدى استعماله لأغراض غير محاسبية في وصف حالة أو عنصر جانبيه الإيجابي والسلبى،¹ وعليه، استخدمنا مصطلح الميزانية الاجتماعية.

لقد وردت عدة تعاريف للميزانية الاجتماعية نوردتها في الآتي:

تعرف الميزانية الاجتماعية على أنها وثيقة تبرر حالة المؤسسة، حيث تلخص وفقاً لمجموعة محددة مسبقاً من المؤشرات البيانات الرقمية المترابطة بمختلف خصائص الموارد البشرية، وظروف عملهم ومعالجة المشاكل لوضع سياسة لتسيير الموارد البشرية.²

وعرف المشرع الفرنسي الميزانية الاجتماعية في قانون العمل على أنها "وثيقة تعد سنوياً في كل المؤسسات التي تشكل على الأقل (300) عامل، إذ يتم عرض هذه الميزانية على الهيئات الممثلة للعمال، لتعمل على تلخيص المعطيات العددية الأساسية التي تسمح بتقدير وضعية المؤسسة في الميدان الاجتماعي وتسجيل الإنجازات التي تمت وقياس التغيرات التي طرأت خلال السنة الجارية وفي السنتين الفارقتين".³

¹ ويلية فريدة، دور الميزانية الاجتماعية في تسيير الموارد البشرية: دراسة حالة مؤسسة نفضال الوكالة التجارية الخروب، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قسنطينة، 2011-2012، ص 43.

² BENOIST F., Comment faire et présenter son bilan social, Edition la lettre du cadre territorial, Paris, 2003, p 3.

³ DIMITRI W., Les ressources humaines, Editions D'organisation, Paris, 2^{ème} Edition, 2000, pp 676-679.

من خلال التعريفين السابقين، يمكن تعريف الميزانية الاجتماعية على أنها وثيقة وصفية تسمح بإعطاء معلومات وافية للعمل من خلال التحليل الكمي لبعض الجوانب الاجتماعية للمؤسسة والتي تقارن وضعية العمال في المؤسسة الأخرى، وذلك بقياس التغيرات الحاصلة خلال السنة الحالية والسنتين السابقتين.

إن أول تطبيق (إلزامية إعداد) للميزانية الاجتماعية بدأ منذ 1979م للمؤسسات التي بها على الأقل 750 عامل وبدءاً من 1982م للمؤسسات التي بها على الأقل 300 عامل، حيث تحتوي الميزانية الاجتماعية على مؤشرات مرقمة يضاف إليها تعاليق وشروحات مفصلة نوعاً ما، وهذه المؤشرات تغطي سبعة فصول هي:¹ التوظيف، الأجور (رواتب إضافية)، ظروف الوقاية والأمن، ظروف أخرى للعمل، التدريب، العلاقات المهنية والظروف المعيشية للعمال وعائلاتهم والمتعلقة بالمؤسسة.

ومع مختلف التطورات التي عرفها المحيط الخارجي، ظهرت الحاجة لبناء لوحة قيادة اجتماعية خاصة بإدارة الموارد البشرية، فالميزانية الاجتماعية تمثل أول لوحة قيادة اجتماعية، وتبقى قاعدة معلوماتية يمكن الاعتماد عليها لبناء هذه الأخيرة، ويتجلى ذلك من خلال المؤشرات الاجتماعية المتباينة التي توفرها والمتمثلة في الأربع مجالات التالية:²

- مؤشرات تسيير الموارد البشرية والعلاقات الاجتماعية: وتضم كل من مؤشرات: العمالة، الأجور، التدريب،... وغيرها، والتي تسمح لوظيفة الموارد البشرية في التحكم بالوظيفة والتزود بأدوات اتخاذ القرارات.
- مؤشرات المناخ الاجتماعي: تضم كل من مؤشرات: الغياب، حوادث العمل، النزاعات، قياس الرضا،... وغيرها، والتي تسمح لمسييري مديرية البشرية بالتحكم في المناخ الاجتماعي ومعالجة الاختلال الوظيفي.³

¹ DIMITRI W., *Les ressources humaines*, Edition D'organisation, Paris, 3^{ème} Edition, 2005, p 113.

² ANNICK C., *Toute la fonction ressources humaines*, Edition Dunod, France, 2006, p 326.

³ GERALD N., Les indicateurs sociaux: du contrôle de gestion sociale aux développements récents du pilotage et du reporting, *Séminaire national management et gestion des ressources humaines*, cité internationale universitaire, Paris, 2005, p 46.

- مؤشرات أداء وظيفة الموارد البشرية: وتضم كل من مؤشرات: قياس كفاءة الوظيفة في تحقيق رضا العملاء وأصحاب المصلحة وجودة مصالح وظيفة الموارد البشرية.¹
 - مؤشرات مساهمة وظيفة الموارد البشرية في نتائج المؤسسة: وتضم كل من مؤشرات: نسب الإنتاجية، نسب تكاليف الموارد البشرية، نسب التسيير المالي، والتي تهدف إلى إبراز أن وظيفة الموارد البشرية توجه نشاطها لتحقيق السياسة العامة.
- 5- أنواع لوحة القيادة الاجتماعية:

تقسم لوحة القيادة الاجتماعية حسب المدة الزمنية لإعدادها إلى ما يلي:²

4-1- لوحة القيادة الاجتماعية بتواتر شهري:

إن وضع لوحة القيادة الاجتماعية بتواتر شهري يعد أكثر ملاءمة تناسباً مع أهداف تسيير الموارد البشرية، خاصة فيما يتعلق بمتابعة تطور الكتلة الأجرية، أنشطة وتكاليف التدريب، وقد تأخذ لوحة القيادة الاجتماعية بتواتر شهري الشكلين التاليين:³

أ- لوحة القيادة الاجتماعية بنتائج تحليلية مفصلة:

توجه لوحة القيادة الاجتماعية في البداية بقيم مفصلة لنتائج الشهر المعني، والمؤشرات تبدو مفصلة بأعلى الدرجات كي تسمح القيام بتحليل دقيق، حيث تضم من 10 إلى 15 مؤشر بالقيم المحققة والمعيارية وحساب الانحرافات. وتسمح لوحة القيادة الاجتماعية بالتواتر الشهري القيام بنشاطات مهمة لتحقيق الأهداف السنوية المتوقعة، فكل مؤشر يقيم شهرياً ويقارن بالشهرين السابقين، وتجمع كلها في بداية السنة.

ب- لوحة القيادة الاجتماعية التدريجية: تسمح لوحة القيادة الاجتماعية التدريجية بعرض المؤشرات الشهرية، وذلك لإظهار التطورات الحاصلة خلال السنة، وتستخدم عادة في متابعة تطورات عدد العمالة، حركية العمالة والغياب.⁴

4-2- لوحة القيادة بتواتر سنوي: تتعلق بالمستويات الإستراتيجية لإدارة المؤسسة، ومديرية الموارد البشرية التي تسمح بمتابعة الأهداف المتوقعة على المدى الطويل، ومن خلال المقارنة لعدة سنوات يمكن قياس المؤشرات وتوضيح الاتجاهات العامة لتطورها، والانحرافات الناجمة تسهل الوصول للأهداف المتوقعة.⁵

¹ IMBERT J., *op.cit.*, P 48.

² GAVINO K. et ADRIEU Z., *op cit*, p 18.

³ TAIEB J-P., *op.cit.*, p 173.

⁴ Le LOUARN J-Y., *Les tableaux de bord ressources humaines, pilotage de la fonction*, Edition Liaisons, Paris, 2008, P 57.

⁵ GAVINO K. et ADRIEU Z., *op.cit.*, p 19.

المبحث الثالث: مصادر معلومات لوحة القيادة الاجتماعية ومؤشرات الأداء

تعتمد لوحة القيادة الاجتماعية على مجموعة من المؤشرات، حيث تكون مصادر المعلومات لهذه المؤشرات متعددة منها داخلية ومنها خارجية¹، فمن الأفضل أن يعتمد نظام تقييم أداء الموارد البشرية على نظام معلومات يضمن جودة المعلومات والمعطيات، سهولة الدخول إليها، وملاءمتها وسهولة تبادلها، مما يسهل عملية نشرها وتوزيعها، وأن يكون النظام مرناً للتكيف مع التطورات الإستراتيجية، وعلى المؤسسة الاستفادة من التطورات التي تعرفها تقنيات الإعلام والاتصال (TIC) وبرامج التسيير.

لهذا، يجب على إدارة الموارد البشرية أن تحترم قواعد تصميم نظام قيادة المؤسسة، تعبر بوضوح عن احتياجاتها وتحديد هيكل النظام الخاص بها، ومن المهم ربط النظام حول مراكز القرار لجنة الإدارة العامة، لجنة الإدارة التشغيلية، وعمليات الموارد البشرية.²

وبالتالي، يمكن القول أن النظام يمزج بين معطيات مأخوذة حول العمليات المنفذة والخطط التنبؤية بغرض مراقبة الفعالية في الأمد القصير، قيادة العمليات في المدى المتوسط واستباق التطورات في المستقبل.

بناءً عليه، سنتطرق في هذا المبحث إلى كل من: مصادر المعلومات الداخلية للوحة القيادة الاجتماعية، مصادر المعلومات الخارجية للوحة القيادة الاجتماعية، مؤشرات الأداء للوحة القيادة الاجتماعية.

¹ مصباح سمية، مرجع سابق، ص 81.

² GAVINO K. et ADRIEU Z., *op.cit.*, p p 37-48.

المطلب الأول: مصادر المعلومات الداخلية للوحة القيادة الاجتماعية

تتمثل المعلومات الداخلية للوحة القيادة الاجتماعية فيما يلي:¹

1- التسيير الاجتماعي ونتائج العمليات: يعرض التسيير الاجتماعي ونتائج العمليات أربعة مصادر مهمة وهي:

1-1 نظام الأجور ومعايير تسيير العمال: هي أول مصدر معلومات لقيادة الموارد البشرية حيث تسمح

بإمكانية تحليل متعدد الأبعاد بدراسة البيانات وفقا لمعايير متعددة منها:

- الغياب في جميع الوحدات والأقسام حسب: فئة العمر، فئة المجتمع المهني؛
- الكتلة الأجرية حسب: أصناف العمال، الأقسام، الأقدمية، الوظائف، وغيرها ومقاييس تحليلها متعددة تتمثل في: الغياب (عطل، مرض، حوادث العمل،...الخ).
- الكتلة الأجرية (أجر ثابت، علاوات مرتبطة بالأعمال، ساعات إضافية،..الخ)، فلوحة القيادة تزود بهذه المعلومات والبيانات المتعلقة بكل عامل في المؤسسة وتعتبر كقاعدة بيانات للقيام بالتحليل للموارد البشرية.

1-2 الميزانية الاجتماعية: تقدم من الميزانية الاجتماعية وثائق متعلقة بالتعليق حول أنشطة للموارد

البشرية، حيث تعرف التعليق بأنها: مجموع الوثائق الموافقة للجداول والأشكال البيانية التي تهدف إلى إعلام الإدارة العليا حول الوضعية والنتائج المحققة وهي تمثل قيمة مضافة للأرقام والأشكال البيانية المعروضة.² وتعتبر قاعدة لعدد كبير من المؤسسات لأن كل مؤشرات الميزانية الاجتماعية كثيرة وجيدة الاستعمال لهذا لا بد من ضبط المعطيات التي تعرض من خزان المعلومات الموثوقة وذات الفائدة التي تقرر وضع سير حسن لقيادتها .

1-3 التبويب والخدمات الذاتية للموارد البشرية: إن تطور انترانيت الموارد البشرية لمستعملي نظام

معلومات الموارد البشرية من عمال، مديرين وأجراء، وهذا لغناها بقاعدة معطيات مهمة لقيادة هذه الموارد، فانتقال المعلومات الشخصية لهؤلاء المستعملين صعبة للغاية لذلك لا بد من تنظيم هذه

¹IMBERT J., *op.cit.*, p p 38 – 43.

² GUEDJ N. et autres, *Le contrôle de gestion pour améliorer la performance des entreprises*, Edition D'Organisation, Paris, 3^{ème} Edition, 2000, P 319.

العمليات بخدمات ذاتية تسمح بسرعة توصيل المعلومات ذات الفائدة وبكل سرية، فالأتمتة لكل المعلومات تسمح للنظام باختيار الكفاءات والتطورات المماثلة لأنها صعبة في الأوراق.

1-4- المعلومات المستخرجة من نشاطات إدارة الموارد البشرية: إن فعالية تسيير المورد البشري

(الإنفاقات السنوية، ميزانية العمال، المخططات المتغيرة، عرض الكفاءات،... الخ) تحكم على جودة استثمار المعلومات المجمع وبدء تنفيذ الأعمال المطابقة لها، فالمديرين والعمال يستفسرون عن الفائدة في خلق قيمة مضافة من استعمال أساليب لتطوير الموارد البشرية ومقارنتها بالإلزامات الإدارية، فهناك مشاكل عديدة تواجه عملية تسيير الموارد البشرية كالتدريب المتأخر أي الغير منفذ، عرض مناصب دون حلول داخلية،... الخ.

2- خلق القيمة: تتمثل مؤشرات خلق القيمة في كل من: حسابات النتائج، مخططات النشاطات

الإستراتيجية والعملية، وهي كالتالي:

1-2- حسابات النتائج: هناك تأثيرات ثابتة لوظيفة إدارة الموارد البشرية تمكنها من التصرف في حدود

الإنتاجية وفي حدود خلق قيمة اقتصادية، لكن لا تعمل على تحقيق قيمة مطلقة لواقع عمل الموارد البشرية، بل تقوم بقياس نسب المشاركة مع مراقبي تسيير المؤسسة الذين يعزلون (سلسلة قيم) تساهم جزئيا في عمل الموارد البشرية، فحسابات الاستثمار تسمح بانسحاب أكبر القياسات البليغة وتحليل العلاقات بين الانحرافات.

2-2- مخططات النشاطات الإستراتيجية والعملية: إن خلق القيمة لوظيفة إدارة الموارد البشرية يفصل

أهداف التطوير الاستراتيجي التي تستخلص من مخططات الأعمال التطبيقية ومخططات سير الموارد البشرية بالأولويات الإستراتيجية وأيضا مراقبة التأثير الحقيقي لانتهاج هذه الأعمال، هذا إلى جانب المعطيات المالية المصورة في الميزانية، فمخطط الأعمال الإستراتيجية يتكون من مجموعة توقعات تتعلق بالعمل التجاري، الابتكارات والاختراعات، جودة العمليات الخاصة بالموارد البشرية، كل هذه التوقعات تسمح بإعداد مبادئ مهمة لتطوير رأس المال البشري وإلقاء مؤشرات الأداء التطبيقي مع النتائج التي توجه هذه الخصوصيات مثل: دخول أسواق جديدة، تحسين جودة السلع والخدمات، قدرة الابتكار، إرضاء الزبائن، الأمن على السلع والعمال، صورة وقيمة المؤسسة. وتبنى أعمال الموارد البشرية بطريقة فعالة مع الأهداف والمؤشرات التي تقيس النتائج والتوقعات.

3- تدقيق الجودة:

تتمثل مؤشرات تدقيق الجودة في كل من: نظام الجودة والتدقيق الاجتماعي، وهي كالآتي:¹

1-3 - نظام الجودة: إن لوظيفة إدارة الموارد البشرية قسم مهم يساعد في البحث على مؤشرات فعالة

خصوصا في مجال تطوير الكفاءات وجودة إدارة الموارد البشرية، فمشاركة هذا القسم يساعد على تطوير الوظائف في ظل التعقيدات المتواجدة وتقل التأثيرات مع أهداف الجودة، لهذا يلزم ويفرض هذا القسم على كفاءة إدارة الموارد البشرية بتحسين كتابة الإجراءات ووضع المؤشرات الملائمة وإدماجها في قيادة الوظيفة في جميع المستويات وبالحقائق العلمية.

2-3 - التدقيق الاجتماعي: ظهر التدقيق الاجتماعي امتدادا لنتائج الميزانية الاجتماعية، فهو يعمل على

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

4- التحقيقات عن الرضا الداخلي: تهتم إدارة الموارد البشرية منذ بروزها بمستويات إرضاء الزبائن

الداخليين سواء كانوا مديرين، عمال، موظفين،... الخ. فهناك استثمارات سنوية تسمح بتقييم جودة الخدمات من خلال محادثات عن الحوافز التي تجمع آراء حول فعالية تسيير الموارد البشرية، كل هذه التطبيقات تكون في شكل معلومات غير شخصية تسمح بقياس قيم هذه الانطباعات والآراء للاستفادة منها في هذه الوظيفة.

¹ مصباح سمية، مرجع سابق، ص 87.

المطلب الثاني: مصادر المعلومات الخارجية للوحة القيادة الاجتماعية

تتمثل مصادر المعلومات الخارجية في كل من:¹

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

نقصد بالقياس المقارن "أنه من النماذج المتعلقة بالنشاطات التي تتبع المعايير الناتجة عن لوحة القيادة الاجتماعية، فهي طريقة تنتسب إلى الولايات المتحدة الأمريكية، تؤسس بالتحليل الذي يقارن نتائج المؤسسات المنافسة والغير المنافسة، هذه العملية تقوم على معلومات كمية مؤثرة، تعود إلى العمل المدعم قانونيا بمراجع خارجي عن لوحة القيادة الاجتماعية".²

تقوم إدارة الموارد البشرية في المؤسسة على القرارات الإستراتيجية المأخوذة من مجال الموارد البشرية الذي يحمل حسابات عن الثقافة، التنظيم، أسلوب الإدارة، المشاكل الاقتصادية والتقنية، البيئة الاجتماعية وإدراكات الفريق، فكل وسيلة تتكيف بإحكام في سياق المؤسسة ولا تكون هي السبب في أي مشكل، يقدم فائدة حقيقية لأنه يكمل قرارات الأعمال ويحلل الظروف والأوضاع التنظيمية والبشرية، مشاريع ملء الملفات وإعدادها، دراسة شروط النجاح، وغيرها.

في هذا المجال من المهم ملاحظة ما يجري في الأسواق، كيف تستجيب المؤسسات للمشاكل وأهم الشروط والعوائق الملقاة والركائز المستعملة والنتائج، ففي عالم اليوم هناك العديد من الحلول التقنية التي تجرب وتفسر الأدبيات المختصة كحلقات الجودة واتحادات العمال، وخبراء الموارد البشرية، كل هؤلاء يلعبون دور في اليقظة التكنولوجية، ومن خلالها يقارنون النتائج الحاصلة ويحكمون على انضمامهم مقارنة مع المشاكل التي تحدث، لذلك لا بد أن يكون هناك توازن تام بين أهمية تطوير العمليات العادية والثقافة الداخلية للمؤسسة، التي تتكيف وتأخذ قياسات القدرات الداخلية من التطبيقات الجديدة، لهذا تتواجد

¹ GUEDJ N. et autres, **op.cit.**, p 44 – 47.

² TAIEB J-P., **Les tableaux de bord de la gestion sociale**, Edition Dunod, Paris, 4^{ème} Edition, 2004, p 142.

العديد من مصادر المعلومات الخارجية التي تكون سهلة البلوغ والحصول عليها من الانترنت والشبكات العالمية.

2- **التحقيقات عن الرضا الخارجي:** إن أكبر المؤسسات تساهم في القيام بتحقيقات وحوارات تخص بها المستخدمين وترتبها بعد ذلك في نماذج والتي تكون من خلالها قد أخضعت عينة واحدة من المستخدمين لمقابلات مكررة في فترة معينة من الزمن، ثم تحليلها الذي يحمل المعلومات المفيدة حول التطورات الحاصلة في أذهان جيل الشباب وتقاريرهم عن العمل في المؤسسة، فتحقيقات الرضا مخصصة للزبائن الخارجيين الذين يصرفون معلومات عن: الحاجة لتحسين الكفاءات والأداء، جودة الخدمات، فترات استعمال التحقيقات، تحديد النشاطات، مستويات المعايير، تنافس المنتجات.

3- **حقل خبرة الموارد البشرية:** يقوم المسؤول عن الموارد البشرية بتقديم أهم المعلومات عن أكبر المواضيع الخاصة بها، اتجاهات التطوير التقنية، الاجتماعية والاقتصادية التي تكون في خزان معلومات إدارة الموارد البشرية، حيث تقدم أفكار العمل والمؤشرات التي تولد تبادل الخبرات وأحسن التطبيقات المؤسسة من طرف الخبراء واتحادات العمال:

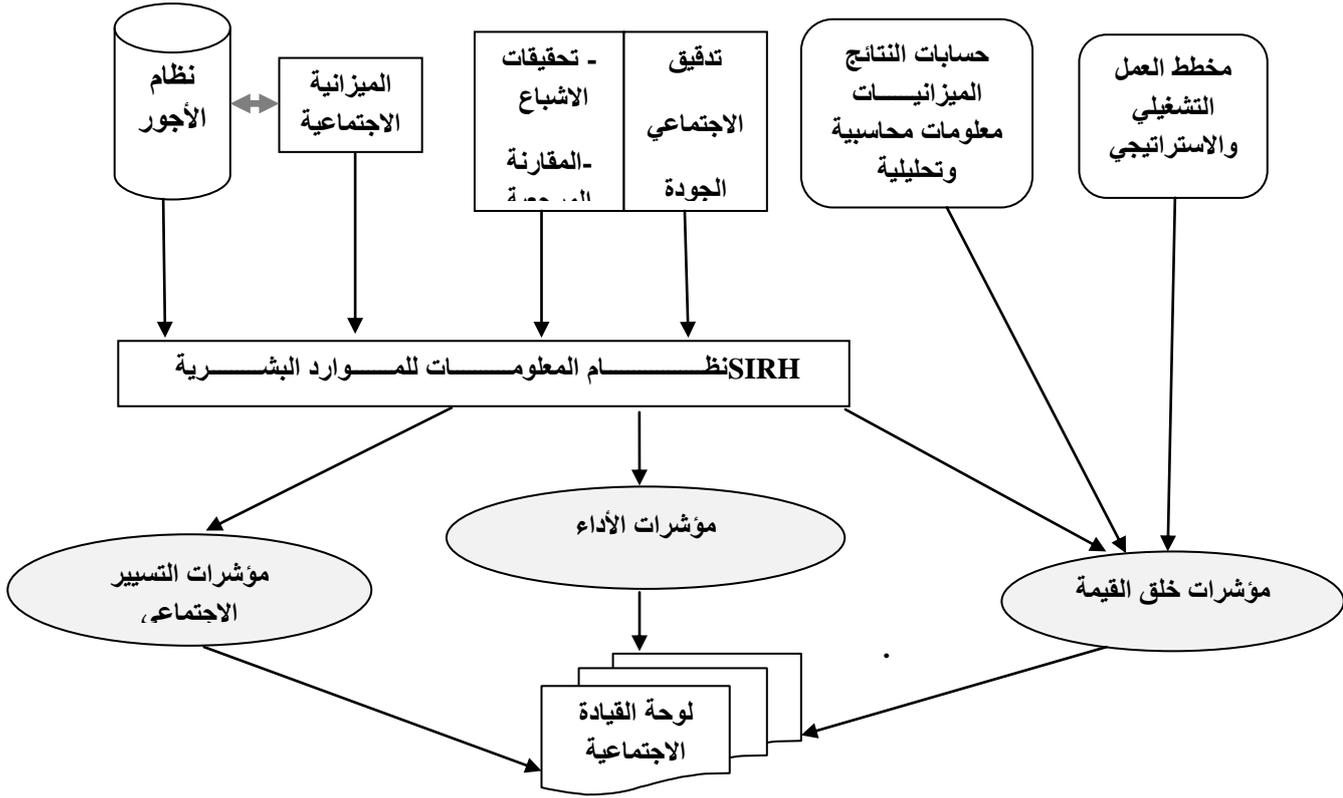
- الأجهزة العالمية: إدارة النشاطات والبحوث والدراسات الإحصائيات (Dares) ومركز أبحاث الدراسات ومراقبة شروط الحياة (Credoc) والمؤسسة التعاونية للتطور الاقتصادي (Ocde).
- المواقع الحكومية: وكالات عمل الإطارات (Apec).
- معاهد التحقيقات: المعهد الوطني للإحصاءات والدراسات الاقتصادية (Insee).
- الديوان الوطني للإحصاءات الجزائرية (ONAS).

إن كل الجهات السابقة تمنح كمراجع للمعطيات، ملاحظات عن الحالات، الميزانيات، فالمشاكل المطروحة لا تقوم على كمية المعلومات المتوفرة وإنما على اختيار المعلومات التي تحل مشاكل المؤسسة، كل هذا يتحقق بوجود إدارة فعالة للموارد البشرية، وبتطوير الجرائد والمواقع المختصة التي توضح فوائد نجاح البعد البشري لتسيير المؤسسة والوصول إلى المستوى الاستراتيجي، لذلك فإن وظيفة إدارة الموارد البشرية تصبح أكثر تعقيدا وعليها توضيح عملها وتقوية توجهاتها وتوقع الحالات المحتملة للتأثير على رأس المال البشري، وإيجاد أدلة للتأكيد للمقررين الداخليين والمفاوضين الاجتماعيين تبيين ووضع حلول مقبولة بثقافات ورهانات المؤسسة حيز التنفيذ، وتبيين الانشاقات المهمة وتصليحها بتحفيز

العمال في البيئة الاجتماعية الملائمة إلى جانب جودة التخطيط، على ذلك إدارة الموارد البشرية حقل أو سوق يحل حقيقة المؤسسة وتوجهاتها نحو الابتكار وتحقيق النتائج.

يبين الشكل الموالي أهم مصادر المعلومات لنظام لوحة القيادة الاجتماعية وهو كالآتي:

الشكل رقم (11): مصادر المعلومات لنظام لوحة القيادة الاجتماعية



Source: IMBERT J., *Le tableau de bord RH, construire mettre en œuvre et évaluer le système de pilotage RH*, Edition D'Organisation groupe Eyrolles, Paris, 2007, p 47.

المطلب الثالث: مؤشرات الأداء للوحة القيادة الاجتماعية

لا توجد قيادة بدون تقييم، ونظام لوحة القيادة الاجتماعية يعتمد على مجموعة من المؤشرات الناتجة عن المعلومات المتوفرة داخل المؤسسة وخارجها، هذه المؤشرات تسمح باستباق، اتخاذ القرار ومراقبة سياسات وتطبيقات الموارد البشرية، فلوحة القيادة الاجتماعية لا بد أن تعطي نظرة مركزة، سهلة وواضحة على وضعية معينة حيث تحديد بدقة مصادر المعلومات أمر ضروري،¹ وعكس ما تحمله بعض الأفكار فالرهان لا يكمن في تحديد وإيجاد المؤشرات الخاصة بأداء وظيفة إدارة الموارد البشرية في المؤسسة لكن الرهان الحقيقي هو إيجاد وتقليص هذه المؤشرات إلى تلك التي تكون ملائمة وموثوقة، وهذه الأخيرة يتم اختيارها عادة انطلاقاً من إشكاليات الموارد البشرية لمختلف الوحدات التشغيلية بالتوافق مع سياسات وأهداف إدارة الموارد البشرية، كما أن اختيارها يتغير بعامل الزمن حسب الرهانات الإستراتيجية القرارات التنظيمية، المحيط الاقتصادي والاجتماعي والثقافي، فليس مفيداً مثلاً تتبع مؤشرات خلال عدة سنوات والتي فائدتها تتلاشى مع الوقت، ولكن بعض المؤشرات على العكس لا تكون ذات دلالة إلا تحت عامل الزمن، أي إذا تم متابعتها لعدة سنوات، فلوحة القيادة الاجتماعية لها خاصية التطور وبنائها لا بد أن يتم فحصه ومراجعتها كل سنة.

وعليه، سنتطرق في هذا المطلب إلى كل من: ماهية مؤشرات لوحة القيادة الاجتماعية، المؤشرات الخاصة بالتسيير الاجتماعي، المؤشرات الخاصة بأداء العمليات، مؤشرات خلق القيمة المضافة.

1- ماهية مؤشرات لوحة القيادة الاجتماعية:

لقد تطرقنا سابقاً إلى تعريف المؤشر، لذا يمكن القول أن المؤشر بمثابة الوحدة الأساسية لأي لوحة قيادة، فلوحة القيادة الاجتماعية تتكون من مجموعة من المؤشرات والتي تمثل معلومات دقيقة، مفيدة وملائمة لمسؤول إدارة الموارد البشرية كما أنه عبارة عن معلومة رقمية مختارة، هدفها تقديم حسابات أو تقارير دورية مقارنة عن معدلات تنفيذ وانجاز المهام، وهو الوحدة الأساسية في لوحة القيادة الاجتماعية حيث دورها هو التأكد من مدى تحقق الأهداف والإشارة إلى مستوى النتيجة المحققة، وللمؤشر عدة

¹ IMBERT J., op.cit., p 49.

وظائف منها:¹ متابعة فعل، نشاط وعملية، تقييم تطبيق فعل أو نشاط معين، تشخيص وضعية معينة أو مشكلة ما، دور اليقظة، ومراقبة المحيط والتغيرات الحادثة.

تأخذ المؤشرات في لوحة القيادة الاجتماعية شكلين هما:²

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

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

1-1 - معايير ومبادئ اختيار مؤشرات لوحة القيادة الاجتماعية:

عموما المؤشرات لا بد أن لا تكون كثيرة وإلا تعرضت لخطر سوء الفهم أو عدم المتابعة، ولهذا يجب أن تكون المؤشرات الخاصة بلوحة القيادة الاجتماعية:³ تقيس هدف أو عدة أهداف وقابلة للبناء، إمكانية الاستعمال في الوقت المناسب، قابلية للاتصال، التعبير على النشاط أو الأفعال.

وحتى يكون المؤشر مصدر ثقة لا بد أن تتوفر فيه الشروط التالية:⁴

- الملاءمة والمصدقية والوفاء والموضوعية،
 - السرعة والسهولة.
- لا توجد نظريات أو قواعد عامة لاختيار المؤشرات الاجتماعية، لهذا لا بد من ضبط الأهداف بدقة التي يريد الوصول إليها وكذلك الزبائن أو الأشخاص التي تخصص لهم. والمسؤول في هذه الحالة

¹ HARRAT A., **Elaboration du tableau de bord RH: cas de la société SAMIR**, Thèse professionnelle en management ressource humaines: MRH, Euroarab management school, Maroc, 2006/ 2007, p 20.

² BOUMEFIOUS B., **Les indicateurs environnementaux et sociaux**, (En ligne), Disponible sur: (<http://www.ercm.ac-Versailles.fr/article.php3?id.article:218>) (Consulté le: 4-1-2014)

³ GUERRA F., **Pilotage stratégique de l'entreprise**, Deboeck et Larcier S.A, Paris, 2007, p p 90, 91.

⁴ TISSIER D., **Guide pratique pour la gestion des unités et des projets**, Insep Edition, Paris, 1987, p 314.

لا يكفي باختيار واحد، بل يقوم باختيارين الأول يتعلق باختيار المتغيرات التابعة لبعضها وتبيين المؤشرات اللازمة بعد ذلك اختيار المؤشرات لإعداد لوحة القيادة الاجتماعية، ويكون الاختيار إما:¹

- كمي: لابد من تحديد عدد من المؤشرات ذات أكبر أهمية؛
 - كفي: الاحتفاظ إلا بالمؤشرات التي توضح الأهداف المتبعة والمراد الوصول إليها.
- وتتجمع هذه المؤشرات في لوحة القيادة الاجتماعية في أربع فئات، وتؤدي إلى تحسين النشاطات والقيام بالإجراءات التصحيحية، وهذه الفئات هي:²
- مؤشرات الأداء: تقيس درجة الوصول إلى الأهداف؛
 - مؤشرات القيادة: تسمح بالوصول إلى الحقائق من خلال معرفة الانحرافات والقيام بإجراءات تصحيحية؛
 - مؤشرات الإنارة: توضح المعلومات المتعلقة بتطور المؤسسة واتخاذ القرارات المناسبة؛
 - مؤشرات الإنذار: تسمح بتوضيح الخلل الوظيفي وتلزم القيام بإجراءات تصحيحية.

1-2- تحليل المؤشرات الاجتماعية في لوحة القيادة الاجتماعية:

- لتحقيق التشخيص الاجتماعي لابد من تحليل المؤشرات التي تسجل في لوحة القيادة الاجتماعية، لهذا يربط التحليل بالعديد من الحسابات الإحصائية وقياساتها كقيم مرجعية، وأي انحراف ناجم عن هذه المعايير يوقف إنارة المنبهات ويلزم القيام بأعمال تصحيحية من خلال إتباع الخطوات التالية:
- **إعداد النشاطات:** تعتبر المنبهات بمثابة إنذار لمراقبة العمل من طرف الكثير من المسؤولين العمليين المساعدين لإدارة الموارد البشرية، فمن غير الممكن أن تتحمل المؤسسة تكاليف التسيير لردود الأفعال اليومية، لهذا ربطت مؤشرات لوحة القيادة الاجتماعية بالمشاكل المتعلقة بالخلل الوظيفي المستقبلي.
 - **حساسية المؤشرات:** تتميز حساسية المؤشرات الاجتماعية بالاستجابة من خلال المعايير الثلاث التالية:³

¹ TAIEB J-P., **op.cit.**, p 41.

² PLANCHU V. et SADI N-E., **Mesure et amélioration des performances industrielles**, Office des publications universitaires, Paris, 2006, p p11-12.

³ TAIEB J-P., **op.cit.**, p p 134-137.

✓ **المرونة:** هي قدرة المؤشر للاستجابة والتكيف مع الأفعال التصحيحية، أي المساهمة للتوصل إلى النتائج المنتظرة.

✓ **التكلفة:** تعتبر أهم معيار في المؤشرات العملية أي كم يستطيع الاستثمار في العمل الصحيح للوصول إلى نتائج منتظرة واختيار النشاط الصحيح وبأقل تكلفة.

✓ **التفاعلية:** يعرف من تفاعلية المؤشر الزمن المستغرق لإعطاء النتائج المقاسة، لأن المؤشرات الاجتماعية ليست لها نفس الحساسية، فالبعض تستخرج منه النتائج بسرعة والبعض الآخر يستغرق وقت طويل لرد الفعل. وتحدد تفاعلية المؤشر بالعمل على اتخاذ القرارات والوصول إلى الأهداف المتوقعة.

- **المؤشرات المساعدة لحل مشاكل الموارد البشرية:** لإتقان هذه المؤشرات والاستجابة لردود الفعل، تقوم إدارة الموارد البشرية بالعمل على الاختيار الاستراتيجي للقياس والحلول الفعلية بأقل تكلفة وأكثر سرعة وفي أحسن الأوقات.

إن المشاكل المتعلقة بالعمال داخل المؤسسة تواجهها إدارة الموارد البشرية بدراسة الأسباب والاستعانة بحساب المؤشرات من خلال أدواتها المعدة دوماً من قبل هذه الإدارة والوصول إلى استنتاجات يمكن من خلالها اتخاذ الإجراءات التصحيحية وبالتالي تحقيق أهدافها، وأهداف الموارد البشرية.

ويمكن التمييز في مؤشرات لوحة القيادة الاجتماعية ثلاث عائلات كبرى وهي على التوالي:¹

- **المؤشرات الخاصة بالتسيير الاجتماعي؛**

- **المؤشرات الخاصة بأداء العمليات؛**

- **مؤشرات خلق القيمة؛**

إن هذه المؤشرات (التسيير الاجتماعي، أداء العمليات، خلق القيمة) متعلقة بمدى تطور مراحل وظيفة إدارة الموارد البشرية في المؤسسة، وسنتعرض في العناصر الموالية.

2- **مؤشرات التسيير الاجتماعي:**

هذه المؤشرات غالبا ما تظهر في نظام الأجور والميزانية الاجتماعية، ويتم تبويب هذه المؤشرات في لوحة القيادة الاجتماعية، وتخص غالبا المعلومات والمعطيات التي تتعلق بإدارة العمال:

¹ IMBERT J., *op.cit.*, p p 50 -51.

العمال تدفقات العمال، الإحصائيات الديموغرافية، الغياب، التدريب والتكاليف الأجرية وتضم المعلومات الأساسية لعملية التطوير الاجتماعي في المؤسسة.

يتم استعمال المعلومات والمؤشرات الاجتماعية بشكل فعال من خلال عرضها في إطارها الزمني ومقارنتها مع مرجعيات داخلية (تطور نفس المؤشر، بين وحدة وأخرى) ومرجعيات خارجية كمعدلات وطنية، أو قطاعية، مؤسسات متفوقة، دراسات مكاتب مختصة أو مذكرات) مثلا: معدل حوادث المرور الدائمة، الأجر المتوسط الشهري لمؤسسة رائدة أو نصف خارجية (مع وظائف أخرى) في المؤسسة.

يلعب المؤشر الاجتماعي ثلاث أدوار: توفير المعلومة الاجتماعية التي تسمح بقياس السياسة الاجتماعية، التشخيص بإظهار الانحراف بين قياس المؤشر والقيمة التي تعتبر معيارية التنبؤ، حيث تسمح مؤشرات التنبؤ تسمح باكتشاف العناصر الحساسة التي من شأنها إثارة الاختلالات، وبالتالي، استباقها وتحديد الإمكانيات اللازمة لقيادة الأفعال التصحيحية وتتبع التطور الإيجابي للأعمال.

2-1- العائلات الكبرى للمؤشرات الاجتماعية:

تتمثل العائلات الكبرى للمؤشرات الاجتماعية في كل من الآتي:¹

- عائلة المعلومات الهيكلية: تدعى مؤشرات الوضعية، وتحتوي معلومات قاعدية للأفراد فيما يخص: السن، المستوى التعليمي، الوضعية العائلية، المكانة التنظيمية.
- عائلة المعلومات الخاصة بالكفاءات.
- عائلة معلومات السلوك: وتجمع مختلف المؤشرات التي تعبر عن السلوك الفردي والجماعي والتي تستعمل بشكل كبير في تحليل البيئة الاجتماعية للمؤسسة، وهي تتعلق بجميع المعلومات الاجتماعية المهمة الخاصة بدرجة مشاركة وتحفيز العمال.
- ولابد أن يتم إثراء المعلومات الاجتماعية حتى تسمح باتصال وتسيير أحسن، حيث توجد عدة طرق لتحويل المعلومة الاجتماعية، الأولى تركز على تحويلها إلى معلومات رقمية أخرى (النسبة المئوية، الرقم البياني، النسب) والثانية بتطبيق عليها حسابات إحصائية (المنوال، الوسط الحسابي، الانحراف المعياري، التجميع، الكل المتحرك، المتوسط المتحرك، الارتباطات بين متغيرين، السلاسل الزمنية لأغراض التنبؤ).

¹ TAIEB J-P., *op.cit.*, p p 44-46.

ويجب أن يتم إعداد المؤشرات الاجتماعية، حسابها، وإرجاعها لمرجعيات معينة هي نقاط هامة لإعداد لوحة القيادة لكن بعدها نقوم بتحديد عتبات الحكم والتنبيه، والتي تسمح بعمليات استباق فعالة، وتتم المقارنة دائما مع قيم معيارية ومن أهم المنبهات نجد الخاصة بالسياسات كمعدل الفصل، معدل الاستقالة، معدل انتهاء عمليات التجريب، وتلك الخاصة بالمخاطر المهنية كمعدل حوادث العمل، مخاطر المرض والغياب، العمل (CDI, CDD، معدل الأقدمية)، التدريب المهني، الأجور، العلاقات الاجتماعية النزاعات، الادخار الاجتماعي.

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

2-2- أهم المؤشرات المستعملة في التسيير الاجتماعي:

يبين الجدول أهم مجالات لوحة القيادة الاجتماعية وأمثلة لبعض المؤشرات، وهو كالتالي:

الجدول رقم (17): أمثلة عن مؤشرات بعض أهم مجالات لوحة القيادة الاجتماعية

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

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

من خلال الجدول السابق، يمكن القول أنه تتمثل مؤشرات بعض أهم مجالات لوحة القيادة

الاجتماعية في المؤشرات: الديموغرافية، القانونية، الاقتصادية والبيئة الاجتماعية.

3- المؤشرات الخاصة بأداء العمليات:

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

3-1 أنواع العمليات لوظيفة إدارة الموارد البشرية : في وظيفة إدارة الموارد البشرية لابد من التمييز

بين:¹

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

¹ IMBERT J., op.cit., p 57.

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

3-2- أهمية مؤشرات أداء العمليات وضرورة تبنيها:

إن المؤشرات تعطي لنا عرض موضوعي لأداء العمليات، وتحليل الانحرافات أو الاختلالات مقارنة بالنتائج المرجوة أو مع أحسن مرجعية (تطبيق) في السوق، في حالة قيام وظيفة إدارة الموارد البشرية بإخراج عملية معينة من الضروري أن تحتفظ بنظام للرقابة عليها.¹

تعتبر التكنولوجيا الحديثة رهان حديث في يد وظيفة إدارة الموارد البشرية للرقابة على العمليات، فظهور الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية والانترنت والبوابات الإلكترونية التي تسمح وتسهل الدخول للمعلومات الفردية والجماعية يسهل عملية الاتصال وتبادل المعلومات. ويجب توزيع اقتسام المعلومات بجودة عالية بين فرق الموارد البشرية في المؤسسة ليسهل من عملية قيادة العمليات العرضية.

3-3- بعض مؤشرات الأداء الخاصة بالعمليات:

يبين الجدولين المواليين بعض المؤشرات الخاصة بالعمليات الوظيفية وبعض المؤشرات الخاصة بالعمليات العرضية، وهما على التوالي كالآتي:

¹ IMBERT J., *op.cit.*, p 58.

الجدول رقم (18): بعض المؤشرات الخاصة بالعمليات الوظيفية

<ul style="list-style-type: none"> - المدة الإجمالية لعملية التوظيف، بالمهن، بالفئات المهنية،...الخ. - تكاليف عملية التوظيف المباشرة. - مدة دراسة واختبار المرشحين، - % المرشحين المحتفظ بهم، % المرشحين المقترحين. - عدد الذين تم توظيفهم والذين تجاوزوا فترة التجريب. - عدد الذين تم توظيفهم حسب أدائهم، بعد س شهر من السنة. - عدد المرشحين حسب مصادر التوظيف (النقل الداخلي، الجامعة، الانترنت، مكاتب العمل) - % عدد الموظفين CDI, CDD. - نسب التنوع: % رجال، نساء، أقل من 30 سنة، مبتدئين، أجنيبين، معوقين تم توظيفهم. - % الاستقالات/ عدد حالات الخروج من المؤسسة. 	<p>التوظيف</p>
<ul style="list-style-type: none"> - % عدد عمليات التدريب التي تم تطبيقها وفقا للبرنامج. - % عدد أنشطة التدريب التي تم تقييمها بالامتازة من طرف المتدربين، المديرين. - % عدد كبار السن المدربين. - % الموظفين الجدد المستفيدين من برامج متابعه للإدماج. - % عدد الموظفين المدربين على الجودة، الأمن. - % عدد¹HP الذين خضعوا لعمليات التدريب للإدارة سابقا. 	<p>التدريب</p>
<ul style="list-style-type: none"> - % HP المعرفة/ مجموع الكوادر. - % المساعدين (بالفئات المهنية) لديهم أقل من س سنة من الأقدمية في منصبهم. - % المدراء الذين مصدرهم من المؤسسة (ترقية مثلا). - % الإحلالات المتوقعة إلى الإحلالات المطبقة فعلا. - % عدد عمليات النقل/ عدد التوظيفات. - % دوران العمل ل: HP. - معدل الأقدمية للمدربين في وظيفتهم وفي مؤسستهم. - % العمال الراضون على تسيير المسار المهني وفرص التطوير والترقية. - % العمال الذين استفادوا من مقابلات حول مسارهم الوظيفي. 	<p>تسيير المسار الوظيفي</p>
<ul style="list-style-type: none"> - العدالة الداخلية: % عدد العاملين الذين يحصلون على أجر أقل، أعلى من عاملين في فريقهم. - التنافسية: % العمال الذين يحصلون على أجور أعلى، أقل، متوسط بالمقارنة مع أحسن المنافسين. - % العمال الذين لديهم أداء عالي والذين منحت لهم منح خاصة. - % العمال الراضون على نظام الأجور. 	<p>نظام الأجور</p>

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

¹ HP (HIGH PERFORMERS) : العمال أصحاب الأداء العالي:

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

يوضح الجدول الموالي بعض المؤشرات الخاصة بالعمليات العرضية كآلاتي:

الجدول رقم (19): بعض المؤشرات الخاصة بالعمليات العرضية

<ul style="list-style-type: none"> - معدل تغطية الكفاءات الأساسية في المدى القصير والطويل. - % من ميزانية التدريب المخصصة لتطوير الكفاءات الإستراتيجية. - عدد معوضي(مستخلفي) الموظفين الذين كانوا كفاءات أساسية، نادرة وإستراتيجية. - مدة كسب كفاءات أساسية/ مدة توظيف أو التدريب في المؤسسة. - % الموظفين الذين وظفوا بناء على مرجع للكفاءات. - % أنشطة التدريب الخاصة بتطوير كفاءات معينة. 	<p>إدارة الكفاءات</p>
<ul style="list-style-type: none"> - % الموظفون الذين لديهم أداء جيد/ عدد الموظفين. - % الموظفون الذين لديهم أداء غير كاف. - % مقابلات الخاصة بتقييم الأداء في السنة/ عدد الموظفين. - جودة المقابلات التي تم القيام بها. - معدل رضا الأجراء على طريقة تقييمهم. - عدد المديرين المدربين على المقابلة وتقييم الموارد البشرية. - % علاوات المؤسسة المخصصة للأداء الممتاز. - دوران العمال الذين قُيم أداؤهم بالجيد. - تنافسية نظام الأجور. 	<p>إدارة الأداء</p>
<ul style="list-style-type: none"> - % HP المُعَرَّفُون/ مجموع الإطارات. - % الخبراء. - % HP الذين تم توظيفهم. - % الذين خضعوا لعملية تكوين. - % المواهب في التسويق، المالية، البحث، الذين تم إحصاؤهم. - % المساعدين الذين يعتبرون كمواهب وتحصلوا سابقا على عملية تدريب. - % HP الذين حصلوا سابقا على علاوات. - % الذين أدمجوا في برنامج استخلاف وتعويض المدراء. 	<p>إدارة المواهب</p>

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

من خلال الشكل السابق، نلاحظ أنه تتمثل مؤشرات العمليات العرضية في كل من مؤشرات إدارة:

الكفاءات، الأداء والمواهب.

4- المؤشرات الخاصة بخلق القيمة المضافة:

إلى ما وراء المعطيات الاجتماعية وأداء العمليات، لا بد من قياس أثر تطبيقات وأنشطة وظيفة إدارة الموارد البشرية في خلق القيمة الكلية للمؤسسة، إن الحاجة للتحكم في آثار استثمارات وظيفة إدارة الموارد البشرية لا يجب أن يحجب مساهمة الوظيفة في المجالات الأخرى لخلق القيمة: الاقتصادية، الفكرية، الاجتماعية وإشباع الزبائن والعمال.

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

4-1- خلق القيمة الاقتصادية:

إن الغاية من أي استثمار لوظيفة إدارة الموارد البشرية غايته النهائية تحقيق نتائج اقتصادية، حيث أي استثمار للموارد البشرية: (تدريب، توظيف، نظام معلومات للأجور،..الخ) غايته المساهمة في النتائج الاقتصادية (نتائج مالية: هامش الربح (CA)، أو أهداف إستراتيجية: رضا الزبائن، إنتاجية، حصة سوقية).

في إطار تحليل أثر تطبيق وظيفة إدارة الموارد البشرية على النتيجة الاقتصادية، يجب أولاً تحديد المعالم الأساسية التي تؤثر على هذه النتيجة المجال الزمني للتحليل:¹

أ- **عنصر (معالم) التأثير:** المؤسسة هي نظام معقد، والتحليل الاقتصادي لا يتم إلا إذا تم اعتبار تطبيق وظيفة إدارة الموارد البشرية كطرف تأثير فاعل في النتائج وهذه المقاربة تتبع عدة أهداف وهي:

- الحكم على فائدة التطبيق محل التنفيذ (تدريب، توظيف،..الخ).

- مراقبة العائد على الاستثمار لهذا التطبيق، وتكييف وتعديل التطبيق إذا كانت النتيجة غير مرضية.

- توجيه مهني وظيفة إدارة الموارد البشرية حول النتائج الاقتصادية.

- تحفيز وتشجيع فرق الموارد البشرية بتحسيسهم بالنتائج الاقتصادية لأفعالهم.

ب- **المجال الزمني:** فآثر بعض تطبيقات الموارد البشرية يتم قياسها مع مرور وقت معتبر، وتحليل المردودية يستدعي أخذ بعين الاعتبار المجال الزمني والذي يعتبر مهم لمشاهدة النتائج.

¹ IMBERT J., op.cit., p p 64 - 65.

ويمكن تطبيق مؤشرات خلق القيمة على مجموع وظائف الموارد البشرية: نظام الأجور، تسيير المسار المهني، التوظيف، التدريب. والجدول الموالي يبين بعض المؤشرات التي تقيس الإنتاجية والمردودية، وهو كالآتي:

الجدول رقم (20): بعض المؤشرات التي تقيس الإنتاجية والمردودية

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

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

من خلال الشكل السابق، نلاحظ أنه تتمثل بعض المؤشرات التي تقيس الإنتاجية والمردودية في كل

من: التدريب، نظام الأجور، التوظيف، إدارة الأداء، وضع نظام للخدمات الذاتية للموارد البشرية.

ج- **حساب المردودية:** العائد على الاستثمار (ROI) هو مؤشر مالي والذي يحدد العائد على رأسمال

المستثمر، حيث يمكن حسابه على عدة سنوات، كما يسمح لإدارة الموارد البشرية بتحليل مختلف

الحلول التي تتوفر عليها والمفاضلة بينها، وتبرير نشاطها مع إقناع الإدارة بضرورة وأهمية

التركيز على هذه الأنشطة، هذه الأداة هي أداة لاتخاذ القرار والمتابعة. هذا المؤشر لا يكون له

أي معنى إذا لم يتم ربطه بالرهانات الإستراتيجية للمؤسسة، كما يبدو أكثر أهمية واستعمالا عند

أنشطة إعادة التنظيم (إخراج عمليات لوظيفة الموارد البشرية، خلق وظائف جديدة) وعند

الاستثمارات الهامة في إطار مشروع استراتيجي ويمكن أن نميز مستويين لتحليل هذا المؤشر:

- المستوى الأول لتحليل العائد على الاستثمار هو تخفيض التكاليف.

- المستوى الثاني للتحليل: إن كل مشروع للموارد البشرية يكون ضمن إطار خلق القيمة

(تحسين الأداء، زيادة جودة الخدمات، جذب المواهب).¹

4-2- خلق القيمة الفكرية (لوحة القيادة لرأس المال الفكري: الاسكندنافية):

يقاس رأس المال الفكري مثلما يقاس أي نوع من أنواع رؤوس الأموال الأخرى في المؤسسة باستخدام العديد من المؤشرات المناسبة، وقد اقترح الباحثان "أدفينسن ومالون" (Edvinsson et Malone) أداة فعالة لقياس رأس المال الفكري تسمى بنموذج سكانديا أو لوحة قيادة رأس المال الفكري، وما يرمي إليه الباحثان من خلال هذه الأداة أبعد من القياس بل يؤكدان على العلاقة بين الموارد البشرية للمؤسسة وقيمتها الاقتصادية.

لما عين "ليف إدفينسون" سنة 1990 مديرا لوظيفة إدارة رأسمال الفكري (Capital Intellectuel) بمؤسسة (SKANDIA*)، أوكلت إليه مهمة إعداد أداة لقياس رأس المال الفكري، فكان أول تقرير حول رأس المال الفكري تم إعداده يحوي هذه الأداة، والتي أدرجت في التقرير السنوي للتسيير للمؤسسة سنة 1994. بعد ذلك تم الاتصال بإدفينسون من قبل 500 مؤسسة كانت مهتمة بنموذج إدفينسون المبتكر، وقد تم تطوير هذه الأداة من قبل إدفينسون ومالون سنة 1997 لتصبح على الصيغة التي هي عليها اليوم.²

أطلق على نموذج قياس رأس المال الفكري اسم (Navigateur de Skandia) نسبة إلى اسم المؤسسة، ويعني (المستكشف الاسكندنافي) وهو عبارة عن لوحة قيادة مقتبسة من لوحة القيادة الأنجلوساكسونية (بطاقة الأداء المتوازنة)، فقط أنها تهتم أكثر برأس المال الفكري. وتتكون من خمسة محاور لخلق القيمة:

القدرة المالية، العلاقة مع الزبائن، العمليات التنظيمية، الموارد البشرية والتجديد والابتكار والتطوير.³

بالنسبة للباحثين رأس المال الفكري مكوّن من عنصرين:⁴

- رأس المال البشري: والذي يعتمد على مجموع الكفاءات والمعارف وخبرات الموارد البشرية.

¹ IMBERT J., *op.cit.*, p 71.

* (skandia) هي مؤسسة متعددة الجنسيات تعمل في مجال التأمين والخدمات المالية، تتواجد في ستوكهولم بالسويد.

² WEGMANN G., *Les tableaux de bord du capital intellectuel*, Afnor Editions, France, 2009, p 07.

³ DIDIER L., *Capital immatériel et systèmes d'information, La Recherche au CIGREF*, Paris, Cahier n° 4, septembre, 2008, p 34.

⁴ IMBERT J., *op.cit.*, p 76.

- رأس المال الهيكلي: والذي يغطي الهياكل اللازمة، لدعم وتطوير رأسمال البشري، ويحتوي عدة عناصر كجودة وتوفر تكنولوجيا المعلومات، قواعد البيانات، تنظيم دوران الكفاءات،...الخ.
- يمثل أداة لقيادة الأداء المرتبطة بالماضي والحاضر والمستقبل، وتخص بالامتياز أهمية شبكة العلاقات الداخلية والخارجية للمؤسسة، وتتمثل بعض مؤشرات النموذج في: القيمة المضافة/العمال، عدد المديرين (منهم عدد الإناث)، مصاريف التدريب لكل عامل، مصاريف التطوير/ مصاريف الإدارية.
- حاليا نموذج أو مؤشر سكانديا وبطاقة الأداء المتوازن في الأعمال الحديثة تمثل النماذج، الأكثر تكاملا للقيادة الكلية للمؤسسة والتي خصت موقعا هاما للعنصر البشري.
- عموما، تعتبر لوحة القيادة الاسكندنافية أداة لتخطيط وإدارة ومتابعة رأس المال الفكري، مع الأخذ بعين الاعتبار العناصر الخاصة بالماضي لحسن تسيير الحاضر وتوقع المستقبل. وما يميز هذه الأداة عن باقي الأدوات المستعملة في قياس أداء المؤسسة هو أنه "يحتوي على بعد خاص بالمسؤولية الاجتماعية، ذلك أن أهم ابتكار جاءت به هذه الأداة هو الاهتمام الكبير بالموارد البشرية، حيث أنه تم مراعاة ودمج جزء مهم خاص بالأداء الاجتماعي والمتعلق بالعمال. وعليه، فإن البعد المتعلق بالعنصر البشري حضي بالاهتمام اللازم من خلال التركيز على تقييم كفاءة وقدرة العمال والمتطلبات التي يجب على المؤسسة أن توليها لهم حتى تضمن تأهيلهم".¹
- إن كل محور من المحاور المكونة للوحة القيادة الخاصة برأس المال الفكري تضم مجموعة من المؤشرات تسمح بضبط الأداء المستقبلي للمؤسسة.²

3-4 - خلق القيمة الاجتماعية:

- إن المؤسسات اليوم تقوم بنشر تقارير حول أدائها الاجتماعي، ومؤشرات قياس الأداء الاجتماعي تتطلب أن تكون دقيقة، ونحن بصدد التعرض لأهم غايات هذه المؤشرات:
- الأداء المالي: نورتن وكابلن يقدران أن الأداء الاجتماعي يؤثر على قيمة البورصة للمؤسسة.

¹ العايب عبد الرحمان، مرجع سابق، ص 13.

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 14.

- صورة المؤسسة: حيث تعبر هذه المؤشرات بوضوح على رغبة المؤسسة في تحسين أدائها الاجتماعي وحماية البيئة وتحقيق التنمية المستدامة، فالزبون والأطراف ذات المصلحة تكون لهم نظرة ايجابية على المؤسسة.
- تحفيز العمال: قيادة المشاريع الاجتماعية تزيد من الشعور بالفخر والانتماء والانجاز عند العمال ما يزيد من درجة تحفيزهم والتزامهم.
- التنوع: وهي منبع حقيقي لثروة وتكامل حقيقي في المؤسسة.
- الإستخدامية: وهي تمثل قدرة العمال على حماية عملهم في المؤسسة أو على مستوى سوق العمل.

يبين الجدول الموالي بعض المؤشرات في مجالات خلق القيمة الاجتماعية، وهو كالآتي:

الجدول رقم (21): بعض المؤشرات في مجالات خلق القيمة الاجتماعية

بعض المؤشرات	مجال خلق القيمة الاجتماعية
تطوير قيمة البورصة	النتيجة الاقتصادية
ترتيب صورة المستخدم عدد CV المستخدمة تنوع الفئة التي تم توظيفها دوران العمل	جذب والحفاظ على المواهب
مستوى التزام العمال	تحفيز العمال
عدد العمال الذين يمتلكون الكفاءات المطلوبة في المؤسسة/ عدد العمال الإجمالي إدامة وتطوير كفاءات العمال عدد العمال الذين يمتلكون مستوى من الكفاءات الضروري لإيجاد عمل/ العدد الإجمالي للعمال.	الاستخدامية

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

من خلال الجدول السابق، نلاحظ أنه تتمثل أهم مجالات خلق القيمة الاجتماعية في: النتيجة

الاقتصادية، جذب والحفاظ على المواهب، تحفيز العمال والاستخدامية.

4-4- تقييم إشباع الزبائن والعمال:

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

المؤسسة.

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

ب- **التزام العمال:** وتظهر في قدرة المؤسسة على خلق شروط التحفيز والفعالية والتي تشجع العمال على الالتزام حول أنشطة المؤسسة وتقديم الأحسن. ومن أهم العوامل التي لابد أن تركز عليها المؤسسة والتي من شأنها أن تزيد من التزام العمال نجد: اهتمام الإدارة بتحفيز العمال والفرق، القدرة على تطوير المسار الوظيفي، الموازنة بين الحياة المهنية والخاصة، الاعتراف بالإنجاز. كذلك، فإن عامل القيادة يعتبر من العوامل الهامة في زيادة التزام العمال، والجدول الموالي يبين بعض مؤشرات التزام العمال، وهو كالاتي:

الجدول رقم (22): بعض مؤشرات التزام العمال

<ul style="list-style-type: none"> - عدد الصراعات السنوية التي تقوم إدارة الموارد البشرية بتسييرها. - عدد أيام الإضراب في السنة. - الغياب. 	<p>التسيير الاجتماعي</p>
<ul style="list-style-type: none"> - دوران العمل الإرادي. - % HP الذين تم تجديدهم في المؤسسة. - % المسيرين في المؤسسة. - معدل استخدامية العمال. - % العمال الذين لم يستفيدوا من عملية تكوين لمدة X سنة. - % العاملين المستفيدين من الزيادة في الأجر، الترقية. - % العمال المستفيدين من محاورة سنوية. - % العمال الذين تم تكوينهم للقيادة. - % العمال المكونين لاستعمال أدوات وظيفة الموارد البشرية. 	<p>الأداء</p>
<ul style="list-style-type: none"> - القيمة المضافة/ متوسط عدد العمال. - تكاليف دوران العمل. - تكاليف الغياب. - تكاليف الصراعات، الإضرابات. - مستوى الإشباع فيما يخص نظام التقييم، الأجر. - مستوى إشباع الزبائن. - عدد اقتراحات الإبداع، التحسين من طرف العمال. 	<p>خلق القيمة</p>

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

من خلال الجدول السابق، نلاحظ أنه من بين بعض أهم المؤشرات التي تقيس التزام العمال هي

الأداء وخلق القيمة.

المبحث الرابع: مساهمة لوحة القيادة الاجتماعية في تقييم أداء الموارد البشرية

واقترح نموذج مطور للمؤسسة الصناعية

إن هدف إدارة الموارد البشرية هو التقييم الفعال لأداء مواردها البشرية لتحقيق أهدافها الإستراتيجية، ولا يمكن الوصول إلى تحقيق هذه الأهداف إلا من خلال الحيازة على نظام خاص بالموارد البشرية، والذي يسمى بلوحة القيادة الاجتماعية التي تحتوي على مختلف المؤشرات الضرورية لقيادة أنشطتها وتشمل لوحة القيادة الاجتماعية على معلومات اجتماعية تساهم بشكل كبير في عملية تقييم أداء الموارد البشرية، وذلك بإعطاء صورة شاملة ومفصلة وتحليل دقيق لأنشطة الموارد البشرية للمسؤولين، مما يمكنهم من العدل في عملية التقييم وكشف أسباب الانحرافات، لهذا يمكن القول أن لوحة القيادة الاجتماعية عبارة عن نظام تقييم دوري وتسيير جزئي للموارد البشرية، مع التحليل الدقيق لكل من تخطيط الموارد البشرية، التدريب، إدارة الأجور ومشاكل العمل، كذلك يمكن اعتبار لوحة القيادة كنظام معلوماتي وقيادي متكامل، كونها توفر معلومات شاملة عن التسيير التنبئي، إدارة المسار الوظيفي، التحكم في الكفاءات، متابعة فعالية التدريب، نظام التحفيز، تشخيص الكتلة الأجرية واستقصاء حول ذهاب العمال وحول ظروف العمل، تكلفة المشاكل.¹ إذن لوحة القيادة الاجتماعية هي أداة لتقييم أداء الموارد البشرية في المؤسسة الصناعية.

سنبين مساهمة لوحة القيادة الاجتماعية في تقييم أداء الموارد البشرية من خلال بعض الأنشطة

التي تحتوي مؤشرات تستند عليها، وهي كالآتي:

¹ MARTORY B., *op.cit.*, p 38.

المطلب الأول: استخدام مؤشر التوظيف ومؤشر ظروف عمل إدارة الموارد البشرية في تقييم أداء الموارد البشرية

سننتظر في هذا المطلب إلى كل من استخدام مؤشر التوظيف ومؤشر ظروف عمل إدارة الموارد البشرية في تقييم أداء الموارد البشرية على التوالي:

1- استخدام مؤشر التوظيف في تقييم أداء الموارد البشرية:

لمعرفة مساهمة التوظيف في تقييم أداء الموارد البشرية يجب التطرق إلى هدف نشاط التوظيف الذي يعمل على تحقيق أقل تكلفة ممكنة وأقصر أجل تعيين الموارد البشرية في المناصب المشغولة ومنه تحتاج إدارة الموارد البشرية لقياس تكلفة التوظيف، مدته وعائده.

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

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

$$\text{تكلفة الموظف} = \text{الأجر الممنوح} + \text{الفوائد الممنوحة (حوافز، ضمان اجتماعي)} + \text{المصاريف المختلفة للعمل (وسائل العمل، إيجار المكتب)}$$

- تكلفة النقل والإيواء: تكاليف نقلهم وإيواء المرشحين للخضوع إلى مختلف الاختبارات والمقابلات.
- تكلفة تعلم الموظف الجديد: الموظف الجديد لا يملك نفس مستوى كفاءة العامل الذي شغل المنصب قبله، فيخضع لتدريب من أجل كسب مستوى معين من المهارة للانطلاق في العمل.

1-2- مدة التوظيف: تمتد مدة التوظيف من تاريخ تلقي موظف مكتب التوظيف طلب رسمي من

المؤسسة لتشغيل منصب شاغر إلى غاية تاريخ بداية العامل الموظف مزاولة العمل في منصبه، ويمكن تقسيمها إلى ثلاثة أجزاء من أجل تقييم أفضل:

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.

- **مدة الاختيار:** وتمتد منذ تاريخ تلقي طلب التوظيف من طرف المؤسسة إلى غاية تاريخ تعيين العامل في منصب العمل.
- **مدة بداية العمل:** وتمتد منذ تاريخ تلقي طلي التوظيف إلى غاية تاريخ بداية العامل عمله فعلا.
- 1-3- **كمية الاستقطاب:** ويتم فيها تحليل سبب عجز طلبات التوظيف أو الحصول على فائض منها، فقد يكون مثلا سبب الفائض من الطلبات الداخلية تدهور ظروف العمل كعدم التفاهم مع المشرف أو الكثرة الصراعات مع فريق العمل، كما قد يعود الفائض من الطلبات الخارجية لارتفاع عرض العمالة في السوق وانخفاض الطلب عليها أو لكون سياسة إدارة الموارد البشرية للمؤسسة والامتيازات المقدمة وظروف العمل أفضل من المؤسسات الأخرى أو نظرا لتطبيق سياسة ديناميكية داخلية أظهرت ثمارها، ويتم أيضا تحليل الاستقطاب الخارجي حسب نوع المصدر من أجل معرفة أيهم أحسن، فهل أن إدارة الموارد البشرية تحسن أداء إعلاناتها أم يعود على الوكالات الخاصة. ويجب أيضا مقارنة كل هذه النسب مع الأهداف الموضوعية أو المعايير، والتي نجدها في لوحة القيادة الاجتماعية.
- كما يتم حساب كمية الاستقطاب من خلال قياس مؤشر كفاءة التوظيف، حيث أن تحقيق الكفاءة يتمثل في توفير موارد بشرية ذوي الجودة المطلوبة واللازمة لأداء مهام المنصب الشاغر، وتقاس كفاءة التوظيف بمدى كفاءة وتطور الموظفين الجدد ورضاهم عن عملهم بعد سنة من تاريخ تعيينهم، ومنه نقيس: مستوى كفاءتهم، مدى بقاءهم في المؤسسة ومدى انتقالهم في مسارهم الوظيفي، حيث يمكن قياس كفاءة التوظيف باعتماد المؤشرات التالية وتحليلها:
- عدد الاتصالات أو طلبات العمل التي انتهت بترشيح أفرادها لعمليات الاختيار؛
- عدد المرشحين لعملية الاختيار الذين تم تعيينهم؛
- عدد الموظفين الجدد الذين تم طردهم بعد سنة من تعيينهم أو قرروا الذهاب مع تحليل الأسباب.
- 1-4- **إثبات مصداقية طرق الاختيار:** ويشمل قياس مدى جودة طرق الاختيار المستعملة من طرف المؤسسة، ويتم ذلك بحساب معامل الارتباط بين مستوى كفاءة عينة من الموظفين بعد مرور فترة من اختبارهم (درجة من سلم مثل: 5/3) ومستوى الكفاءة لهؤلاء الموظفين الذين توقعوا موظف الاختيار على

أساس الطرق المختلفة التي استعملها لتقييم المستقطبين، ثم نحكم على جودة طرق الاختيار على أساس هذا المعامل والذي يعتبر معامل مصداقيتهم كالتالي:¹

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

2- استخدام مؤشر ظروف عمل إدارة الموارد البشرية في تقييم أداء الموارد البشرية

من بين عناصر ظروف العمل والتي ستبين طرق قياس حدثها: الغياب، دوران العمل، حوادث العمل، الصراعات العمالية، والتي تعتبر مؤشرات هامة لتوضيح مساهمة مؤشر ظروف عمل إدارة الموارد البشرية في تقييم أداء الموارد البشرية، وسنتناولها في الآتي:

2-1- الغياب: لقياس حدة الغياب نستعمل المؤشر التالي:

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

من أجل الحصول على نتيجة جيدة يجب مقارنة هذا المؤشر من خلال عدة أشهر أو سنوات وملاحظة تطوره، فزيادته تبين التماذي في احترام قواعد المؤسسة، أو تدهور لظروف العمل أو كون العامل يملك مشاكل خارجية كالمشاكل العائلية، وكذا دراسة المؤشر على أساس السن، الجنس، الأقسام، المستويات الإدارية... الخ، ولا يمكن تحديد معدل أمثل للمؤسسات، لكن يمكن القول أن الأفضل هو الذي ينخفض بـ 1% من معدل السنوات السابقة. كما نعتد مؤشر درجة تكرار الغياب كالتالي:²

$$\text{تكرار الغياب} = \frac{\text{عدد ساعات الغيابات في فترة معينة}}{\text{العدد المتوسط للعمال الموافق لنفس الفترة}}$$

¹ صراح حمدي، مرجع سابق، ص 7.

² نفس المرجع، ص 11.

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

- **تكلفة الغياب:** وتشمل العناصر التالية:

✓ **تكاليف التعديل:** وهي تكاليف الإجراءات المتخذة للخفض من حدة الغياب كالساعات الإضافية،..الخ.

✓ **تكاليف الإضرابات:** أي التي تتحملها المؤسسة نتيجة الغياب، تشمل مصاريف الملف، انخفاض الإنتاج، انخفاض الجودة، طول المواعيد،..الخ.

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

عدد العمال التاركين للمؤسسة في السنة * 100

معدل دوران العمل =

عدد العمال في 1 جانفي للسنة N

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

✓ الانخفاض في إنتاجية العامل قبل الذهاب، تسديد تعويضات؛

✓ تكلفة الحصول على عامل من نفس كفاءة، مهارة وخبرة العامل الذاهب، وتشمل: تكلفة الاستقطاب والتدريب؛

✓ تكاليف ناتجة عن الذهاب والمتمثلة في عمليات الترقية والنقل.

2-3- **حوادث العمل:** حوادث العمل هي عبارة عن حوادث تحدث خلال العمل ناتجة عن تدهور ظروف

العمل أو عدم كفاءة العامل لتحليلهم يجب أولاً تحديد درجتهم مثلاً: عامل يحمل آلة قابلة

للانفجار، فإن زلق العامل يميز خمس حالات:¹

- لا يزلق = لا شيء؛
- زلق 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.

ومنه يتم تحليل درجة خطورة الحادث على أساس مستوى خطورته، وتستخدم المؤشرات التالية:²

عدد الحوادث
—————= معدل تكرار الحوادث
عدد ساعات العمل

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

- **تكلفة حوادث العمل:** تشمل تكلفة حوادث العمل العناصر التالية:

✓ **تكلفة الاضطرابات:** وتهتم بالتكاليف المادية (المواد، المنتجات والوسائل)+التكاليف الناتجة عن توقف السير العملية الإنتاجية (تكاليف ساعات التوقف)+التكاليف الناتجة عن التأخر التجاري (عدم احترام الآجال، تدهور الجودة،.. الخ).

✓ **تكلفة التعديلات:** وتهتم بتكلفة تعويض العامل (مع حساب تكلفة انخفاض الكفاءة والإنتاجية)+تكلفة اللجوء إلى زيادة ساعات أو شراء منتجات من خارج المؤسسة أو أي طريقة أخرى

¹ DAYEN A., Manuel de gestion, AUF, Edition Ellypses, Paris, vol1, Décembre, 2004, p 479.

² MARTORY B., *op.cit.*, p 197.

استعملت لتعويض عن العامل+ كل الأعمال الإدارية الناتجة عن الحادث (الاجتماعات، تغيير تنظيم العمل في الورشات، تكلفة علاج العامل،..الخ).

2-4- الصراعات العمالية: تشمل الصراعات العمالية كل أشكال اللاتفاهم بين العمال أو الجماعات أو الأقسام أو الوظائف أو بين المستويات التنظيمية أو بين العمال والإدارة. ومن بين مؤشرات الصراعات نجد:¹ معدل تكرار حوادث العمل، ارتفاع عدد الشكاوي، ارتفاع عدد معدلات الغياب ودوران العمل. ونقيس درجة حدة الصراعات بالمؤشر التالي:

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

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

¹ MARTORY B. et CROZET D., *Gestion des ressources humaine*, Edition DUNOD, 2003, p 201.

المطلب الثاني: استخدام مؤشر التدريب ومؤشر الأجور في تقييم أداء الموارد البشرية

سيتم التطرق إلى كل من استخدام مؤشر التدريب ومؤشر الأجور في تقييم أداء الموارد البشرية على التوالي:

1- استخدام مؤشر التدريب في تقييم أداء الموارد البشرية:

لمعرفة مساهمة مؤشر التدريب في تقييم أداء الموارد البشرية، يجب توضيح أهداف وطرق تحقيق

نشاط التدريب ومتابعة تنفيذه وتعتمد أهم المؤشرات الخاصة على مقارنة تكاليف التدريب ومدته مع جودة النتائج التحصل عليها.

1-1 - **تكلفة التدريب ومدته:** كما في المؤشرات السابقة نقيس تكاليف التدريب ومدته، هذه الأخيرة تحسب بالفرق بين تاريخ البداية وتاريخ النهاية للتدريب وان احتوى على عدة تدريبات يتم قسمة المدة الكلية على هذا العدد.

- **قياس تكلفة التدريب:** تتكون تكاليف التدريب من ما يلي:¹

✓ **تكاليف المباشرة:** وتشمل: أجور المدربين، مصاريف كراء القاعات والوسائل، مصاريف النقل والإيواء،..الخ.

✓ **التكاليف الغير مباشرة:** وهي تكاليف أجور المتدربين وامتيازاتهم الاجتماعية وكذا المدربين إن كانوا مأجورين في المؤسسة، كما يجب إضافة تكاليف الوظيفة المشرفة على التدريب وإدارته من: أجور المسيرين والموظفين، الوقت المستغرق المتدخلين من وظائف أخرى كمسيرين أو مشرفين أو عمال شاركوا في إعداد برامج التدريب مثلا، كراء المكتب، الكهرباء، الهاتف،..الخ.

وتستعمل المؤشرات التالية:²

$$\text{تكلفة التدريب} = \frac{\text{تكلفة التدريب للساعة}}{\text{عدد الساعات المستغرقة في التدريب}}$$

- **تقييم كفاءة التدريب:** نتأكد من إتباع السيرورة الجيدة أو الخطوات اللازمة لتحقيق أهداف التدريب، والمتمثلة في الآتي:

¹ صراح حمدي، مرجع سابق، ص 10.

² MARTORY B. et CROZET D., op.cit., p 140.

- ✓ 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 فيما بعضها البعض أي كل نتيجة تؤدي وجود الأخرى، كالتالي:¹
- **المستوى الأول: ريدود الأفعال:** إن هذا المستوى بسيط نوعا ما، لكن قليل المصادقية من حيث قيمته العلمية، فيشمل جمع آراء المتدربين حول مختلف خصائص البرنامج من: المواد المعالجة، المدربين، طرق التدريب، الوسائل، توزيع الوقت، التسهيلات المقدمة من مأوى ونقل،.. الخ، الفرق بين ما كان منتظرا وما تم فعلا، الفائدة المستقبلية للتدريب، يتم جمع هذه المعلومات عن طريق استمارة، فهي تبين مدى تقبل المتدربين للتدريب لكن لا تبين مدى جودة تعلمهم.
- **المستوى الثاني: التعلم:** يتم قياس مدى تحقيق الأهداف من الزيادة في العارف، المهارات والسلوكيات، أي ما اكتسبه العمال فعلا، ويتم عن طريق استمارة أو اختبار شفاهي أو كتابي أو عملي بتأدية المهام موضوع التدريب.
- **المستوى الثالث: سلوكيات الموارد البشرية:** ويشمل تقييم تحسن كفاءة المورد البشري في عمله. ويتم هذا التقييم عن طريق آراء وملاحظات المتدربين، المشرفين عليهم أو مرؤوسيهم أو زملائهم. والمؤشرات المعتمدة هي النسبة بين المستوى الأداء قبل وبعد التدريب يقاس بالاعتماد على سلم من 5 7 أو 9 درجات، من خلال ملاحظة طريقة عمل المورد البشري.
- **المستوى الرابع: النتائج التنظيمية:** وهو قياس أثر التدريب على النتائج التنظيمية مثل: ملاحظة انخفاض في الغياب، الصراعات وحوادث العمل، أو ملاحظة تحسن في المنتج

¹ صراح حمدي، مرجع سابق، ص 10.

أو رضي الزبائن، زيادة الإنتاج، رقم الأعمال لكن هذا التقييم صعب وغير دقيق نظرا لمساهمة عوامل أخرى في النتائج التنظيمية.

2- استخدام مؤشر الأجور في تقييم أداء الموارد البشرية:

يهدف مؤشر الأجور إلى وضع سياسة أجور عادلة تحقق رضا جميع الموارد البشرية ويتم توضيح أهداف سياسة الأجور في لوحة القيادة الاجتماعية وكيفية تحقيقها ومساهمتها في تقييم أداء الموارد البشرية من خلال:¹

- تحديد سياسة الأجور، تكوين كتلة أجرية في إطار تنفيذ السياسات ومع احترام التوازن المالي والاجتماعي، مع إعداد ميزانيات مصاريف العمالة؛
- متابعة تنفيذ الميزانيات وسياسة الأجور للتأكد إن كانت الدفعات المحققة تتوافق مع السياسة الموضوعية وذلك من خلال مختلف المؤشرات التي تأكد مدى الفعالية والكفاءة لتحقيق الأهداف.
- **1-2- قياس فعالية نظام الأجور:** يتم قياس فعالية نظام الأجور بتقييم كمية الموارد المستعملة لتحقيق الأهداف، أي حساب التكاليف، ونعتمد بذلك على النقاط التالية:²
- تطور الكتلة الاجرية،
- تطور متوسط الأجر الفردي، بحيث:

$$\frac{\text{الكتلة الأجرية}}{\text{متوسط عدد العمال}} = \text{متوسط الأجر الفردي}$$

- تطور متوسط الأجر الساعي يساوي:

$$\frac{\text{الكتلة الأجرية}}{\text{العدد الساعي الكلي} \times \text{العدد الكلي للعمال}} = \text{متوسط الأجر الساعي}$$

2-2- **قياس تطور الكتلة الأجرية:** لقياس تطور الكتلة الأجرية للمؤسسة يمكن الاعتماد على الخطوات والأسس التي اقترحها (MARTORY B. et CROZET D.) والتي تشمل مختلف المؤشرات

¹ MARTORY B. et CROZET D., *op.cit.*, p 148.

² Ibid, p 155.

الخاصة بالكتلة الأجرية. فلقياس تطور الكتلة الأجرية، يجب التركيز على تحليل الآثار التي تحدثها التغيرات على مستوى الأجور والموارد البشرية، بحيث نقيس من حيث الموارد البشرية كل من آثار: ¹

- التغيرات الكمية من دخول وخروج للعمال؛
- التغيرات النوعية من حيث المهارات والكفاءات (الأقدمية، على أساس الكفاءة بعد التدريب،..الخ)؛
- التغيرات في ساعات العمل كالساعات الإضافية أو الساعات المأجور دون مقابل للعمل كالغياب.
- تغيرات مكونات الأجور: ² أي الحقيقة والمتمثلة في مجموع الأموال الممنوحة للعامل، والمعنوية المتمثلة في الامتيازات التي يتحصل عليها العامل مقابل عمله (الأمن، المكانة الاجتماعية...)، والصعوبة التي نواجهها في هذا التحليل هو أن تغير عنصر من كل العناصر السابقة يؤثر على العناصر الأخرى أي يزيد من أثارها أو يحذفها فيقترح مارترى وكروزات (MARTORY B. et CROZET D., المؤشرات التالية لقياس التغير الكتلة الأجرية، والتي يجب أن تظهر في لوحة القيادة الاجتماعية: ³

2-1- التغير في النشاط:

كل ما يحدث في سير النشاط من غياب، إضراب، ساعة إضافية، حوادث العمل، له أثر على الكتلة الأجرية للمؤسسة فيحسب قياس أثره (التكاليف الناتجة) سواء بقيمة محددة أو نسبة مئوية من الكتلة الأجرية، وذلك لكل مجموعة (عمال، إطارات،..الخ) ويتم حساب أثر هذه التغيرات بالطريقة التالية: ⁴

- 1- حساب عدد العمال المعنيين بالتغير؛
- 2- حساب عدد ساعات الأعمال الإضافية أو المأجور دون عمل؛
- 3- حساب الأجر المتوسط لكل مجموعة؛
- 4- ضرب $3 \times 2 \times 1$ ؛
- 3- حساب نسبة التغير بقسمة الناتج 4 على الكتلة الأجرية.

¹MARTORY B. et CROZET D., *op.cit.*, p 159.

²MARTORY B. et CROZET D., *op.cit.*, p 160.

³ Ibid, p p 161 – 167.

⁴ Ibid, p168.

2-2- تطور العمالة:

تحاول المؤسسة التكيف بين عدد العمالة واحتياجاتها، فيجب قياس أثر كل دخول أو خروج ناتج عن (توظيف، دوران عمل، تقاعد،...الخ) على الكتلة الأجرية سواء كانت هذه الحركات داخلية بين الأقسام والمستويات التنظيمية أو خارجية بين المؤسسة ومحيطها. والتحليل قد يشمل المستوى العام أو الفردي، ويتم حساب أثر هذه التغيرات كالتالي:¹

- 1- حساب متوسط العمالة في السنة n.
- 2- حساب متوسط عمالة في السنة n+1.
- 3- حساب (1-2).
- 4- حساب متوسط الأجور لعمالة السنة n.
- 4- ضرب 5×4.
- 6- حساب النسبة بقسمة 5 على الكتلة الأجرية.

¹ MARTORY B. et CROZET D., *op.cit.*, p 169.

المطلب الثالث: النموذج المقترح لتفعيل دور لوحة القيادة الاجتماعية في تقييم أداء الموارد البشرية في المؤسسة الصناعية

سيتم فيما يلي اقتراح نموذج مطور لتفعيل دور لوحة القيادة الاجتماعية في تقييم أداء الموارد البشرية في المؤسسة الصناعية خلال الفترة (N₁, N₂, N₃):

الجدول رقم (23): النموذج المقترح لتفعيل دور لوحة القيادة الاجتماعية في تقييم أداء الموارد

البشرية في المؤسسة الصناعية خلال الفترة (N₁, N₂, N₃)

السنوات (N ₁ , N ₂ , N ₃)									مؤشرات لوحة القيادة الاجتماعية وطريقة حسابها	
السنة N ₃			السنة N ₂			السنة N ₁			المؤشر	طريقة الحساب
الانحراف %	الأداء المتوقع	الأداء المحقق	الانحراف %	الأداء المتوقع	الأداء المحقق	الانحراف %	الأداء المتوقع	الأداء المحقق		
									مؤشر تحقيق التوظيف	(القيمة المحققة في التوظيف / القيمة المتوقعة للتوظيف) × 100
									مؤشر مرونة العمالة	(عدد العمال الدائمين / عدد العمال الإجمالي في نهاية السنة)
									مؤشر التدريب	(القيمة المحققة في التدريب / القيمة المتوقعة للتدريب) × 100
									مؤشر الغياب	(عدد ساعات الغياب / ساعات العمل النظرية)
									مؤشر الأجور	(مجموع الأجور / إجمالي التكاليف) × 100

تعليقات (قراءة للوحة القيادة الاجتماعية):
ملحقات (جداول، منحنيات، أشكال بيانية،...)

المصدر: من إعداد الباحثة

- نلاحظ من خلال النموذج المقترح للوحة القيادة الاجتماعية، أنه سوف يساهم في تقييم أداء الموارد البشرية في المؤسسة الصناعية لأنه يضم مؤشرات متباينة، وهي كالآتي:
- **مؤشر تحقيق التوظيف:** يسمح هذا المؤشر بمعرفة مدى اهتمام المؤسسة بالتوظيف والمساهمة في تخفيض البطالة، وبالتالي، المساهمة في تنمية المجتمع وتحقيق أهداف مبادئ المسؤولية الاجتماعية.
 - **مؤشر مرونة العمالة:** يسمح هذا المؤشر بمعرفة مدى تحكم إدارة الموارد البشرية في العمالة وقدرتها في تقوية النشاطات العملية، ومدى تأمينها للجودة العالية، كما يساهم مؤشر مرونة العمالة في تسهيل مختلف العمليات بالمصالح، ويعكس زيادة الكفاءة الإنتاجية للمؤسسة، مما يجعلها تدخل السوق بدون عوائق.
 - **مؤشر التدريب:** يسمح هذا المؤشر بمعرفة اهتمام المؤسسة بتدريب مواردها البشرية، ومدى تحقيق الأهداف من الزيادة في المعارف، المهارات والسلوكيات، أي ما اكتسبه العمال فعلا والتعرف على فعالية البرامج التدريبية التي تطبقها المؤسسة، كما يعكس مؤشر التدريب مدى إتقان وإبداع العامل لعمله وتحسين المنتج ورضا الزبائن عنه. وبالتالي، المساهمة في زيادة عوائد المؤسسة.
 - **مؤشر الغياب:** يسمح هذا المؤشر بمعرفة مدى التزام العمال بالعمل في المؤسسة واحترام أوقاته، وتحليل أسباب الغياب.
 - **مؤشر الأجور:** يسمح هذا المؤشر بمعرفة مدى اهتمام المؤسسة بالأجور في المؤسسة وتحليل أسباب ارتفاعها أو انخفاضها، ومعرفة وزن الأجور بالنسبة للتكاليف، ومدى فعالية سياسة التحفيز المتبعة في المؤسسة.

خلاصة الفصل الثاني:

- من خلال دراستنا لاستخدام لوحة القيادة الاجتماعية كأداة لتقييم أداء الموارد البشرية في المؤسسة الصناعية، توصلنا إلى مجموعة من النتائج أهمها ما يلي:
- تعتبر لوحة القيادة تمثيل مبسط وملخص لأهم المؤشرات والمعلومات التي يحتاجها المسؤول من أجل التحكم الجيد في سير العمليات اليومية، ولكون وقت المدراء والمسؤولين يسمح لهم فقط بمتابعة المؤشرات الأساسية اليومية نظراً لانشغالهم الدائم بفحص الكثير من الأمور الخاصة بأنشطتهم وبالتالي، فإن المؤشرات المحتواة في لوحة القيادة يستحسن أن تكون محدودة (بين 05 إلى 10 مؤشرات).
 - تعتبر لوحة القيادة الاجتماعية وسيلة لقيادة أنشطة إدارة الموارد البشرية، والركيزة الأساسية لتقييم أداء الموارد البشرية، وهذا لما تحتويه من مختلف المؤشرات التي تبني حسب احتياجات صانع القرار الاجتماعي، وإمكانية التنبؤ ودراسة تطور أوضاع الموارد البشرية ومراقبة تنفيذ إستراتيجية الموارد البشرية من أجل التقييم الفعال لأداء الموارد البشرية.
 - يستند مدير إدارة الموارد البشرية في إعدادها للوحة القيادة الاجتماعية على نظام معلومات الموارد البشرية والميزانية الاجتماعية.
 - تؤدي لوحة القيادة الاجتماعية عدة مهام منها، التشخيص، إدارة الحوار، تحفيز المسؤولين، تحسين الكفاءات، الإعلام، التنبؤ، المراقبة، المساعدة في اتخاذ القرارات، تجميع البيانات، تقييم أداء الموارد البشرية.
 - يمكن التمييز في مؤشرات لوحة القيادة الاجتماعية ثلاث عائلات كبرى وهي: المؤشرات الخاصة بالتسيير الاجتماعي، المؤشرات الخاصة بأداء العمليات، مؤشرات خلق القيمة.
 - تعبر مؤشرات أداء العمليات على الجودة المحسوسة من الزبائن، حيث تسمح بتحسين ووضوح الخدمات المقدمة.
 - تبين مؤشرات خلق القيمة المضافة مساهمة وظيفة إدارة الموارد البشرية في المجالات الأخرى لخلق القيمة: الاقتصادية، الفكرية، الاجتماعية وإشباع الزبائن والعمال.
 - يساهم استخدام كل من مؤشر: التوظيف، ظروف عمل إدارة الموارد البشرية، التدريب والأجور في تقييم أداء الموارد البشرية.
 - تم اقتراح نموذج مطور لتفعيل دور لوحة القيادة الاجتماعية في تقييم أداء الموارد البشرية في المؤسسة الصناعية خلال الفترة (N_1, N_2, N_3) ، يضم عدة مؤشرات متباينة، تتمثل في كل من: مؤشر تحقيق التوظيف، مؤشر مرونة العمالة، مؤشر التدريب، مؤشر الغياب، مؤشر الأجور.

الفصل الثالث:

واقع تقييم أداء الموارد البشرية في
شركة الاسمنت عين التوتة بباتنة

تمهيد:

يتمثل نموذج الدراسة في شركة الاسمنت عين التوتة التابعة للمجمع الصناعي لاسمنت الجزائر (GICA)، وذلك ابتداء من سنة 2010 م، بعد أن كانت تابعة للمجمع الصناعي التجاري بالمؤسسة الجهوية للاسمنت بالشرق (GIC-ERCE).

إن شركة الاسمنت عين التوتة تقوم بمجهودات كبيرة لزيادة إنتاجها والقيام بتخفيض تكاليفها، كما أنها كانت سباقة لاتخاذ التدابير المناسبة للحفاظ على البيئة، وتعتبر جودة الاسمنت المنتجة بالشركة من أجود أنواع الاسمنت المنتجة بالوطن، حيث تحصلت على عدة شهادات للجودة.

مع تزايد الطلب على قطاع الاسمنت وإمكانية دخول عدة شركات وطنية وأجنبية للاستثمار في الاسمنت، كان لابد لشركة الاسمنت عين التوتة من اتخاذ التدابير المناسبة والتي من بينها العمل على تحسين وتقييم أداء مواردها البشرية للحفاظ على حصتها ومكانتها في السوق.

بناءا عليه، سيناقتش هذا الفصل محاور أساسية مرتبطة بواقع تقييم أداء الموارد البشرية في

شركة الاسمنت عين التوتة من خلال المباحث التالية:

المبحث الأول: تقديم الشركة

المبحث الثاني: تقييم أداء الموارد البشرية بالشركة

المبحث الثالث: نظام معلومات الموارد البشرية بالشركة

المبحث الأول: تقديم الشركة

لقد تم اختيار هذه الشركة باعتبارها من شركات الإسمنت الجزائرية التي تسير تطورات المحيط، وتتميز بأداء مقبول في معظم جوانبه وخاصة أداء مواردها البشرية، حيث أنها تتميز بارتفاع إنتاجية مواردها البشرية، استقرار معدل الغيابات بها، التدريب المستمر لمواردها البشرية، وضع نظام حوافز ملائم، وهي تسعى لتطبيق إستراتيجية تطوير وتجديد مواردها البشرية.

بناءً عليه، سنتطرق في هذا المبحث إلى التعريف بالشركة، أهمية الشركة، أهدافها ومشاكلها، التنظيم بها، التعرف على منتج الشركة ومراحل تطوره.

المطلب الأول: التعريف بالشركة

تمثل شركة الاسمنت عين التوتة بباتنة فرعا من المجمع الصناعي لاسمنت الجزائر (GICA)، وذلك ابتداء من سنة 2010م، بعد أن كانت تابعة للمجمع الصناعي التجاري بالمؤسسة الجهوية للاسمنت بالشرق (GIC-ERCE) ومن حافظة شركة تسيير المساهمة (SGP)، فهي شركة مساهمة (EPE /SPA) ذات رأس مال يقدر ب: 2.250.000.000 دج، وظهرت للوجود بإبرام عقد بين مؤسسة الاسمنت ومشتقاته للشرق سنة 1983م مع شركة (F.L.S) لانجاز شركة الاسمنت عين توتة بالتعاون حسب الاختصاص بالشركات التالية:

- الشركة البلجيكية المختصة في شؤون الهندسة المدنية (Six Constructeur International).

- شركة خاصة بأعمال التركيب الميكانيكي والكهرباء (S.A.baron& lereque).

تقع شركة الاسمنت عين التوتة على الطريق الوطني رقم 28 الرابط بين دائرة عين التوتة ودائرة بريكة ويمر بالشركة خط السكة الحديدية العابر للهضاب العليا عين التوتة - المسيلة، وتبعد هذه الشركة عن مقر الدائرة ب 15 كلم، وتقدر مساحتها الإجمالية ب 20 هكتار وتقع على ارتفاع قدره 870 كلم.

كانت أول تجربة للإنتاج في 3 سبتمبر 1986م بطاقة إنتاجية قدرها 1000000 طن سنويا أي ما

يعادل 84000 طن في الإنتاج شهريا، وكانت مراحل انجازها على الفترات التالية:

- تم توقيع العقد في 15 ماي 1983م.

- بداية الانجاز كانت في 28 نوفمبر 1983م.

- نهاية الانجاز كانت في 17 جويلية 1986م.

- الاستلام الأولي للمشروع كان في 25 ماي 1987م.

- الاستلام النهائي للمشروع كان في 30 سبتمبر 1989م.
- مدة الانجاز كانت في 32 شهر.

المطلب الثاني: أهمية الشركة، أهدافها ومشاكلها

تعتبر الشركة ذات أهمية لكونها تساهم في تغطية العجز الوطني المسجل الناتج عن الفترة ما قبل 1986م، حيث قدر الطلب السنوي على الاسمنت بحوالي 13 مليون طن، وتساهم الشركة في تغطية الطلب الوطني بفضل طاقتها الإنتاجية المقدره بمليون طن سنويا، كما تعد من أكبر الشركات الوطنية من حيث الإنتاج، حيث فاقت طاقتها الإنتاجية بحوالي 10%، إضافة إلى كونها تحقق كل سنة الأرباح المخططة أو أكثر. فضلا عن كونها تساهم في تغطية الطلب الوطني على الاسمنت خاصة الجهة الشرقية والجنوبية للبلاد.

نظرا لأهمية الإسمنت كمادة إستراتيجية ضرورية، تسعى شركة الاسمنت عين التوتة لتحقيق مجموعة من الأهداف أهمها:

- محاولة تلبية طلب كل العملاء والزبائن وذلك بتوفرها للكميات المطلوبة؛
 - التركيز على رفع الإنتاج ومحاولة القضاء على المضاربة؛
 - توفير المنتج بالكميات الكافية مع مراعاة معايير الجودة؛
 - محاولة تخفيض تكاليف الإنتاج؛
 - السعي إلى وضع خطة إنتاج محكمة من أجل الاستغلال الأمثل لموارد الإنتاج؛
 - تمويل الاستثمارات من خلال تخصيص جزء من نتائج الشركة لذلك؛
 - الطموح نحو إنتاج الخرسانة وصفائح الجبس في المستقبل.
- تعاني الشركة من مجموعة من المشاكل أهمها:
- الاعتماد على التسيير المخطط الذي يعيق المبادرات سواء الفردية أو الجماعية؛
 - تجاوز الطاقة الإنتاجية المحددة سنويا، مما انعكس سلبا على الآلات والمعدات التي اهتكتت بسرعة؛
 - إنتاج الاسمنت يكون بشكل متتابع، فأى خلل أو عطل في إحدى الآلات سيؤثر سلبا على العملية الإنتاجية ويؤدي إلى توقفها؛
 - تحديد السعر يتم من طرف الحكومة، وبالتالي يؤثر على أرباح الشركة.

بالنظر لظهور منافس جديد للشركة وهو شركة الاسمنت من القطاع الخاص (Acc) بالمسيلة، وهناك منافس محتمل بغيليزان وآخر ببسكرة، الأمر الذي يمكن أن يؤثر على مكانتها السوقية، فإن ذلك دفع بالشركة إلى الاهتمام أكثر فأكثر بتطوير كفاءات مواردها البشرية مسايرة لتطورات المحيط.

المطلب الثالث: التنظيم بالشركة

تضم شركة الاسمنت عين التوتة خمس وحدات أساسية كالاتي:

- المديرية العامة الكائن بباتنة.
- وحدة الاسمنت ببلدية تيلاطو.
- وحدة الحصى ببلدية تيلاطو.
- الوحدة التجارية ببسكرة.
- الوحدة التجارية بتقرت.

وفي دراستنا سنركز على وحدة الاسمنت، وتعود أسباب اختيار وحدة الاسمنت لكونها تضم أكبر عدد من الإطارات بالمقارنة مع الوحدات الأخرى التابعة للشركة.

يوضح الشكل رقم (12) الهيكل التنظيمي لشركة الاسمنت عين التوتة والذي يضم مختلف

الإدارات، ونظرا للمهام الكثيرة لهذه الإدارات، تم تقسيمها إلى عدة دوائر كالاتي:

- 2- **المديرية التقنية:** يرأسها مدير تقني يعمل على تسيير المصالح والدوائر التقنية ومراقبة العملية الإنتاجية خلال مختلف مراحلها، بدءا من دائرة التموين إلى دائرة الإنتاج.
- نظرا للمهام الكثيرة لهذه الإدارات تم تقسيمها إلى عدة دوائر، وهي كالاتي:¹
- 3- **دائرة الموارد البشرية:** وتتولى عملية إدارة الموارد البشرية بالشركة من خلال إعداد برامج التدريب، تنظيم العطل، تسجيل الغيابات، إعداد بطاقات الأجور والمكافآت... الخ. وتشمل على المصالح التالية:
- مصلحة تسيير المستخدمين؛
 - مصلحة التكوين (التدريب)؛
 - مصلحة الوسائل العامة؛
 - مصلحة الشؤون الاجتماعية.
- 4- **دائرة المالية والمحاسبة:** يتم على مستواها تسجيل مختلف العمليات المالية التي تتم داخل الشركة، كتقييم نشاط الشركة وتسيير الموارد المالية وإعداد الميزانية التقديرية، وتشمل: مصلحة الميزانية، مصلحة المحاسبة العامة، مصلحة المحاسبة التحليلية.
- 5- **دائرة التجارة:** تعمل على توزيع الاسمنت على عملائها بعد أن تقدم لها مصلحة الإنتاج الكميات المنتجة، وذلك استنادا إلى برامج محددة من المديرية العامة بقسنطينة الخاصة بالتوزيع عبر المناطق المتعامل معها. وتشمل على مصلحتين هما: البرمجة والفوترة.
- 6- **دائرة الأمن:** وهي خاصة بمهام العلاج والإسعاف في حالة مرض العمال أو إصابتهم أثناء القيام بالأعمال، وتشمل مصلحتين هما: مصلحة التدخل ومصلحة الوقاية، إلى جانب وجود مصالح استشارية كالأمانة، مراقبة التسيير والمنازعات.
- 7- **دائرة التموين:** وهي خاصة بمهام شراء وتخزين الموارد الأولية الضرورية لإتمام العمليات الإنتاجية، حيث تقوم بتموين الشركة بكل المواد وقطع الغيار كما ونوعا، وذلك بعد تحديدها من طرف قسم التخطيط ومراقبتها، وهذا بعد الاتصال بعدة موردين واختيار الأنسب على أساس نوع الطليبة ثم السعر، وعند وصول الطليبة تقوم بتسليمها إلى الجهة المعنية، وعند وصول المواد إلى الحد المطلوب تقوم بإبلاغ مصلحة المشتريات ومصلحة تسيير المخزون.

¹ بالاعتماد على وثائق الشركة.

8- دائرة الإعلام الآلي: وظيفتها الإشراف على عمل كل الوحدات، وتشمل مصلحتين: مصلحة متابعة البرامج ومصلحة الصيانة والترميم.

9- دائرة المواد الأولية: تتولى مهمة عملية استخراج المواد الأولية من المحاجر والمقالع الخاصة عن طريق استعمال المتفجرات أو بواسطة عملية القلع، وبذلك تعتبر بمثابة قاعدة الوحدة.

10- دائرة الإنتاج: تختص بالعملية الإنتاجية وذلك وفق برامج مسطرة، فهي تعمل على معرفة المواد الأولية الضرورية واللازمة لسير العملية الإنتاجية دون انقطاع، وذلك بالتنسيق مع مصلحة تسيير المخزون التي تحدد لها ذلك، وتضم إدارة الإنتاج خمس مصالح تتمثل في: مصلحة التصنيع، مصلحة الترميم العامة، مصلحة التحكم في العتاد (عملية تشغيل صناعة الإسمنت)، مصلحة مراقبة الجودة، مصلحة الإرسال.

11- دائرة الجودة: أنشأت دائرة الجودة عام 1998م، وتقوم بمتابعة المنتج من البداية إلى النهاية، كما تقوم بمراقبة الجودة وجودة الإنتاج، حيث تكون دائرة الجودة دوماً في استقبال المواد الخام وفحصها قبل المباشرة في الإنتاج للتأكد من مطابقتها للمواصفات المطلوبة، وتضم دائرة الجودة مصلحتين وهما: مصلحة الجودة ومصلحة البيئة ويديرهما شخص واحد وهو رئيس الجودة والبيئة.

المطلب الرابع: التعرف على منتج الشركة ومراحل تطوره

تتم عملية الإنتاج بالشركة من طرف دائرة الإنتاج، والتي تقوم بتسييره للحصول على إسمنت ذو جودة أي مطابق لمواصفات (NA442)، وتتمثل مهام دائرة الإنتاج في: تسيير عملية صنع الإسمنت بالشركة، تحسين نظام الجودة من خلال صنع منتج مطابق للمواصفات، تلبية رغبات الزبائن وتحقيق نسب تسيير هذه الدائرة. أما أهدافها، فهي: صنع منتج مطابق للمواصفة: (NA442: 2000)، تحقيق برامج الإنتاج كمية وجودة في الوقت المطلوب واحترام نسب الاستهلاك للموارد المستهلكة كالغاز، الكهرباء والمنفجرات.

تنتج هذه الشركة منتوجا واحدا وهو الاسمنت الذي يمثل مادة صناعية تدخل في إنتاج سلع صناعية أخرى وهو على شكل جزيئات دقيقة يدخل في تكوينه كل من الكلس والجبس وشوائب الحديد والطين.

تنتج الشركة حسب طاقتها الإنتاجية، حيث أن الطلب أكبر من العرض فكل ما ينتج يباع، وكانت الشركة قبل الإسمنت 9 أفريل 2003 م تنتج الإسمنت من النوع CPJ45 (الاسمنت البورتلاندي المركب من رتب المقاومة المقدر بـ 45 ميكا باسكال)، والذي يحتوي على الأقل 65 % من الكلنكر، ثم أصبحت تنتج الإسمنت من النوع (CPJ-CEM II/A 42.5)، وذلك منذ 2 أوت 2004م، وهو النوع الأكثر طلبا واستعمالا، حيث تنتج الشركة اسمنت (CPJ-CEM II/A 42.5) كمنتج عادي، كما توجد قائمة لأصناف تنتج حسب طلبات الزبائن وهي:

CPJ-CEM II / 52.5

CPJ-CEM II / A 42.5

CPJ-CEM II / A 32.5

CPJ-CEM II / B 32.5

CPJ-CEM II / A 42.5 ES

CPJ-CEM II / A 42.5 PM

إضافة لهذا، يوجد كذلك منتج اسمنت من نوع الاسمنت المقاوم للكبريت (CRS) وهو مستعمل

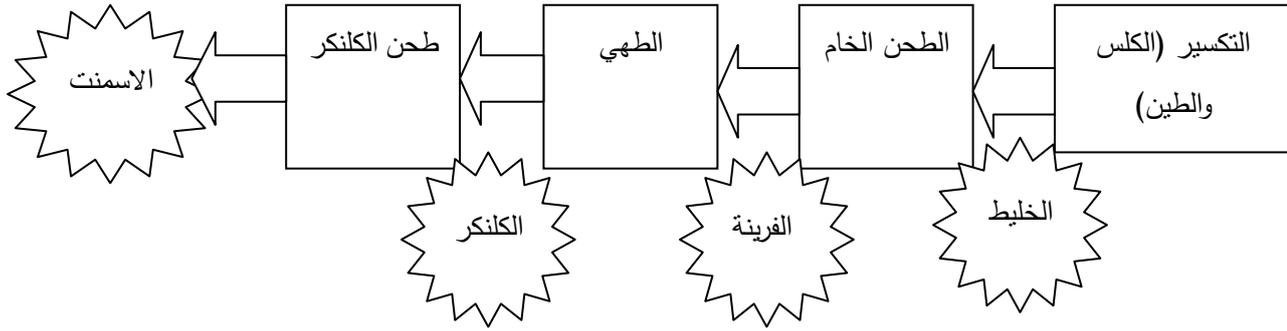
بشكل كبير في المناطق الجنوبية أو الأماكن الرطبة، وكذلك فإنه يتم إنتاج وفق طلب الزبائن.

تتم صناعة الإسمنت بالشركة وفق الطريقة الجافة (نسبة الماء من % 1 إلى % 6)، حيث يتم

خلط المواد الأولية قبل دخولها إلى الفرن وإنتاج الكلنكر وهي جافة، أي يستغني عن الماء كعامل مساعد

في تحقيق التجانس، ويمكن توضيح مراحل إنتاج الإسمنت وفق الشكل الموالي:

الشكل رقم (13): مراحل الإنتاج بالشركة



المصدر: يحيوي الهام، دور الجودة في تحسين أداء المؤسسات الصناعية: دراسة ميدانية لمؤسسات الاسمنت الجزائرية، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، جامعة سطيف، 2005-2006، ص 361.

يتبين من هذا الشكل، أن الحصول على المنتج النهائي يتطلب المرور بالمراحل التالية:¹

1- مرحلة التكسير:

تتعلق عملية الإنتاج من خلال كسر المواد الأولية، والتي تصنف إلى نوعين: تلك المستخرجة من محاجر الشركة والأخرى مشتراة من خارج الشركة. فالنوع الأول يضم الكلس والطين، حيث يتم استخراج الكلس من المحاجر باستعمال المتفجرات والآلات وأن لا يتجاوز حجم هذه القطع 1500 مم، أما الطين فيستخرج بالجارفات وأبعاد هذه القطع لا تتجاوز 800 مم، ثم تنقل هذه القطع في شاحنات (Dumpers) ذات سعة تتراوح بين 35 إلى 40 طن للواحدة لتتم تغذيتها في مطبورة الكاسر (concasueur) الأساسي بالمطارق ذو الطاقة المقدر ب 1000 طن/ساعة. إن المنتج الناتج عن عملية الكسر يسمى الخليط، حيث أن نسبة حبيباته لا تتجاوز 25 مم، وهذا الخليط مكون من 70% كلس و 30 % طين.

أما بالنسبة للمواد التي تشتري من خارج الشركة وهما الجبس ومعدن الحديد، فيتم كسرها في كاسر آخر بالمطارق يسمى كاسر المواد المساعدة ذو الطاقة 1000 طن/ساعة. ولإشارة، فإن الكلس يقسم إلى نوعين: كلس التصحيح (الخام) والكلس المساعد (الإسمنت)، فالنوع الأول لتصحيح الكومات الفقيرة إلى التركيبة الكيميائية اللازمة، والنوع الثاني يضاف للحصول على الإسمنت.

بعد الكسر تتم عملية التخزين، حيث ينقل الخليط بأحزمة مطاطية إلى مخازن المواد الأولية.

¹ يحيوي الهام، دور الجودة في تحسين أداء المؤسسات الصناعية: دراسة ميدانية لمؤسسات الاسمنت الجزائرية، مرجع سابق، ص 61.

2-مرحلة الطحن الخام:

ينقل الخليط (كلس وطين)، كلس التصحيح ومعدن الحديد من مطمورات التغذية بواسطة مقاييس الجرعات (Doseurs) نحو طاحونتين خام في شكل حلقة مغلقة، حيث أن طاقة الطاحونة الواحدة 140 طن/ساعة. مع العلم أن أعظم معدل لرطوبة المواد المغذية للطاحونتين هي 6%، ويتم تجفيف المواد داخل الطاحونتين بواسطة الغاز القادم من الفرنين أو استعمال مولدات الحرارة في حالة الضرورة، ويتم الحصول من عملية الطحن على بودرة تسمى بالفريئة ذات دقة (Finesse) تقدر ب 14 % على غريال ذو 90u وبرطوبة عظمى تقدر ب 1% .

تمر هذه الفريئة عبر عوازل، حيث أن الجزيئات الدقيقة توجه نحو مطمورات التجنيس والتخزين، أما الجزيئات الكبيرة تعاد للطاحونتين ولتصبح الفريئة الخام أكثر تجنيسا، تملك الشركة مطموريتين للتجنيس ذات الطاقة 8000 طن للواحدة.

3- مرحلة الطهي:

يتم استخراج الفريئة الخام من مطمورتي التجنيس بواسطة المقتلعات (Extracteurs) إلى سدادتي أو صمامي الطاحونة ذات 65 م³ للواحدة.

إن نظام تغذية الفرنين الموجود تحت صمامات الطاحونة من النوع (SCHENK) يشكل لكل فرن مخرجين بواسطة مقاييس الصب (Débitmètres)، وتخضع الفريئة الخام المغذية لتسخينات مسبقة على شكل إعصار حلزوني إلى عملية إزالة الكربون جزئية نتيجة التبادل الحراري في الاتجاه المعاكس. إن كل دورة تسخين مشكلة من أربعة طوابق ذات إعصارات حلزونية، وتخضع الفريئة خلال عملية الطهي بالفرن تحت درجة حرارة تقدر بحوالي 1400°م لتحويلات تعطي بعد التبريد ما يسمى بالكلنكر أي الإسمنت الفج ذو درجة حرارة تتراوح بين 130 إلى 150°م، ثم يتم نقل الكلنكر نحو مطمورات التخزين الثلاث، حيث أن سعة الواحدة 15000 طن.

وللإشارة، فإنه في حالة صنع كلنكر غير مطهي جيد (incuits) تعاد عملية طهيته، كما أنه يمكن بيع الكلنكر كمنتوج نهائي لكون الفرن هو أساس عملية صنع الإسمنت.

4- مرحلة طحن الكلنكر:

تتم عملية طحن الكلنكر في حلقة مغلقة بواسطة طاحونتين للإسمنت حيث طاقة كل واحدة تقدر ب 100طن/ساعة، ويتم تغذية الطاحونتين بواسطة أربعة مخارج للطاحونتين (Trémies): اثنتين للكلنكر، واحدة للجبس والأخرى للمادة المساعدة (كلس أو بوزولان) ينجم عن عملية الطحن المنتوج النهائي وهو

الإسمنت الذي ينقل نحو مطمورات التخزين الخمس ذات سعة 8000 طن للوحدة وذلك بواسطة نواقل غازية (Pneumatiques) وهذا بعد التبريد، والإرسال يكون إما بالتغليف أو دونه، وإما عن طريق السكة الحديدية أو الطريق.

بالنظر إلى مراحل الإنتاج نجد أن المعدات بطاقات محدودة، مما استدعى وجود مخازن، وكذلك هذه المخازن بمساحات محدودة، لنصل إلى عملية الإرسال والتي هي كذلك بطاقات محدودة، ولهذا سنرى كيفية سريان تدفقات المواد في خط الإنتاج بالاعتماد على طاقات الشركة، حيث سنحدد الإنتاج الممكن. يوضح الجدول رقم (24) الطاقات الإنتاجية لمعدات الشركة حسب مراحل الإنتاج، وهو كالآتي:

الجدول رقم (24) الطاقات الإنتاجية لمعدات الشركة حسب مراحل الإنتاج

الإجمالي (طن/سا)	الطاقة الإنتاجية (طن/سا)	العدد	المرحلة الإنتاجية	
1000	1000	كاسر واحد	كسر المادة الأولية	المرحلة الأولى
100	100	كاسر واحد	كسر المواد المضافة	
280	2×140	طاحونتان	طحن الخام	المرحلة الثانية
3000	2×1500	فرنان	الطهي	المرحلة الثالثة
100	100	طاحونتان	طحن الكنكر	المرحلة الرابعة

المصدر: بالاعتماد على دائرة الإنتاج

من خلال الجدول السابق، نلاحظ أن للشركة خطين للإنتاج مما يضاعف القدرة الإنتاجية.

المبحث الثاني: تقييم أداء الموارد البشرية بالشركة

سنتطرق إلى تقييم أداء الموارد البشرية بالشركة من خلال عرض أداء الموارد البشرية، وبعدها نتناول العوامل المؤثرة في أداء الموارد البشرية بالشركة، ثم تقييم أداء الموارد البشرية بالشركة خلال الفترة (2011-2013).

المطلب الأول: عرض أداء الموارد البشرية بالشركة

تتم عملية دراسة أداء الموارد البشرية بالشركة من طرف دائرة الموارد البشرية، وتتمثل أهداف هذه الدائرة في:

- التطوير والتحسين المستمر لكفاءات ومؤهلات الموارد البشرية تماشياً مع التطورات؛
- توعية الموارد البشرية ومحاولة إشراكهم في قرارات الشركة والسعي لتخفيض معدلات الغيابات وحوادث العمل بالشركة.
- أما مهام هذه الدائرة فهي:
- التحسين المستمر لكفاءات الموارد البشرية؛
- تسيير التدريب وكذا التوظيف؛
- التسيير الإداري للموارد البشرية، إضافة إلى توعية الموارد البشرية بأهمية الجودة مسايرة لتطورات المحيط وبقاء الشركة.

تتمثل الأنشطة الرئيسية لأداء الموارد البشرية بالشركة في:

- 1- **نشاط التدريب:** والذي يتم من طرف مصلحة التدريب (التكوين) وفق خطة تضم: نوع التدريب (الزمن والمقاييس)، أسماء الموارد البشرية المدربين، المصالح المنتمون إليها، مكان التدريب، تكاليفه وملاحظات حوله، فبعد تعريف الحاجات- خلال السداسي الثاني لكل سنة- المطلوبة من كل دوائر الشركة، يتم وضع جدول يجمع كل هذه الحاجات يسمى جدول التأهيل يضم: عددهم، نوعهم والتدريب المطلوب،... الخ، ثم تتم عملية التدريب للموارد البشرية حسب فترتين: قصير المدى أو طويل المدى وفق عقد بين الشركة والمدرّب، وبعدها يتم تقييم التدريب وتحليل نتائجه. (أنظر الملحق رقم 01)

يوضح الجدول الموالي توزيع تكاليف التدريب بالشركة خلال الفترة (2011-2013)، وهو

كالآتي:

الجدول رقم (25): توزيع تكاليف التدريب بالشركة خلال الفترة (2011-2013)

السنوات	2011	2012	2013
تكاليف التدريب			
عدد أنشطة التدريب المحققة	619	768	743
عدد أنشطة التدريب المتوقعة	1282	1130	1130
إجمالي التكاليف (دج)	21 372 463	33. 520.945,08	43.859.254

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على معلومات من دائرة الموارد البشرية

من خلال الجدول السابق نلاحظ أنه تم سنة 2011 تحقيق التدريب بتكلفة تقدر ب 21 372 463 دج، والتي تمثل نسبة تحقيق تقدر ب % 87.93 مقارنة بالتكلفة المتوقعة، أما فيما يخص عدد النشاطات المحققة تم تسجيل 619 نشاط مقارنة ب 1282 نشاط متوقع والذي يمثل نسبة %48.28، هذه النسبة تفسر بعدم توفر العمال بسبب الأعطال التقنية المبرمجة.

أما بالنسبة لسنة 2012 تم تحقيق التدريب بتكلفة تقدر ب 33.520.945,08 دج تمثل نسبة تحقيق % 116.19 مقارنة بالتكلفة المتوقعة. وسجلت زيادة مقارنة بنشاط 2011 تقدر ب %56.84 في تكاليف التدريب، أما فيما يخص عدد النشاطات المحققة تم تحقيق 768 نشاط مقابل 1130 نشاط متوقع والذي يمثل نسبة مقدرة ب % 67.96 وهذا يفسر بعدم توفر العمال بسبب الأعطال التقنية المبرمجة.

أما بالنسبة لسنة 2013 تم تحقيق التدريب بتكلفة تقدر ب: 43.859.254 دج تمثل نسبة تحقيق %157.85 مقارنة بالتكلفة المتوقعة. وسجلت زيادة مقارنة بسنة 2012 تقدر ب: %130.34 في تكاليف التدريب، أما فيما يخص عدد النشاطات المحققة تم تحقيق 743 نشاط مقابل 1130 نشاط متوقع والذي يمثل نسبة مقدرة ب % 65.75، وهذا يفسر بعدم توفر العمال بسبب الأعطال التقنية المبرمجة.

2- نشاط التوظيف: والذي يتم من طرف مصلحة الموارد البشرية عند ظهور الحاجة للتوظيف والناجمة عن الحالات التالية: ظهور منصب مؤقت في الهيكل التنظيمي، تعويض خروج أحدهم أو تغيير المنصب أو عند تعيين أعمال مؤقتة. فتعيين الحاجة تتم من طرف مدير الشركة ويقدمها للمدير العام للموافقة عليها. وسيتم التطرق إلى نشاط التوظيف بالتفصيل في المبحث الثالث.

إن الهدف الأساسي للشركة من الناحية البشرية هو تحسين الأداء البشري من خلال:

- رفع مستوى كفاءات الموارد البشرية بها وفق التدريب المستمر لهم؛
 - تخفيض تكاليف الموارد البشرية كحوادث العمل، الغيابات،.. إلخ.
- إن الشركة تطبق المؤشرات الموضحة في الجدول الموالي:

الجدول رقم (26): المؤشرات المعيارية لتقييم أداء الموارد البشرية بالشركة

نوع المؤشر	العلاقة الرياضية لحسابه	مجاله
نسبة الأفراد المدربين	عدد الأفراد المدربين المنجز / عدد الأفراد المدربين المخطط	$\leq 70\%$
نسبة أنشطة التدريب	عدد أنشطة التدريب المنجزة / عدد أنشطة التدريب المخططة	$\leq 80\%$
نسبة الغيابات	معدل الغيابات / ساعات العمل	$\geq 2\%$
عدد حوادث العمل	عدد حوادث كل شهر	≥ 3 حادث / شهر

المصدر: بالاعتماد على معلومات من دائرة الموارد البشرية بالشركة

يتبين من الجدول السابق، أن تقييم الأداء البشري بالشركة يقوم على ثلاثة عناصر أساسية هي:

- التدريب، من حيث نسبة العمال المدربين وكذا نسبة أنشطة التدريب.
 - الغيابات، من حيث نسبة الغيابات التي يجب أن لا تتجاوز 2 %.
 - حوادث العمل، من حيث عددها الذي يجب أن لا يتجاوز 3 حوادث في الشهر.
- يوضح الجدول الموالي توزيع تكاليف التوظيف بالشركة خلال الفترة (2011-2013)، وهو كالاتي:

الجدول رقم (27): توزيع تكاليف التوظيف بالشركة خلال الفترة (2011-2013)

السنوات	2011	2012	2013
تكاليف التوظيف	776 555 919.8	965.137.819,47	731.350.020,10
إجمالي التكاليف (دج)			

المصدر: بالاعتماد على معلومات من دائرة الموارد البشرية بالشركة

من خلال الجدول السابق، نلاحظ أن تكاليف التوظيف عرفت انخفاضا يقدر ب 24.22% سنة 2013 بالمقارنة مع المحققة في سنة 2012، وارتفاع يقدر ب 20.09% بالنسبة للتوقعات. هذه الزيادة ترجع أساسا إلى منح منحة الأداء خلال سنة 2013 بنسبة قدرت ب: 206.26 % من الأجر القاعدي للسنة، وكذا زيادة الأجور بنسبة 30% ابتداء من 01 جانفي 2013.

المطلب الثاني: العوامل المؤثرة في أداء الموارد البشرية بالشركة

لقد تم التطرق في الجانب النظري إلى العوامل المؤثرة على أداء الموارد البشرية، وبإسقاطها على الواقع الميداني وجدنا أن أكثر العوامل تأثيراً على أداء الموارد البشرية هو التدريب، فمن خلال إجراء عملية المقابلة لـ 149 عامل من بين 743 عامل خضعوا للتدريب في سنة 2013 بالشركة واستخدام الملاحظة المباشرة لمكان العمل، وجدنا أن الشركة تعتمد على وظيفة التدريب كأسلوب لتنمية مواردها البشرية، لأن التدريب يساهم في تحسين القدرات التنافسية لها من خلال تأثيره على تحسين أداء الموارد البشرية، فمن خلال المعطيات التي حصلنا عليها نلتزم منها، أن هناك عمال نظمت لهم الشركة دورات تدريبية، حيث هذه الدورات تكون محدودة، ويعود السبب في ذلك أن معظم العمال قضوا فترة طويلة في العمل في الشركة، وبالتالي، فهم يتمتعون بالخبرة الكافية وهذا ما صرح به العامل، في حين أن بعضهم أرجعها إلى الظروف الاجتماعية التي تمنعه من مزاوله التدريب، وتحمل الشركة جميع تكاليف التدريب، حيث بلغت تكاليف التدريب في سنة 2013 قيمة 43859254.00 دج، مما يدل على إيلاء الشركة أهمية بالغة لتدريب البشرية.¹

بناءً عليه، سنوضح دور التدريب في التأثير على أداء الموارد البشرية بشركة الاسمنت بباتنة كما يلي:

يلي:

1- مكان التدريب: يخضع العامل إلى التدريب في الشركة، في الحالتين:

- داخل الشركة: نجد أن معظم العمال يتلقون تدريبهم داخل الشركة وذلك بالاعتماد على مشرفين وأساتذة مختصين، والعمال القدامى الذين يتميزون بالأقدمية والخبرة.
- خارج الشركة: في المقابل نجد أن بعض العمال يتلقون تدريبهم خارج الشركة، وذلك قصد التخصص، فمثلاً يتلقى بعض العمال تدريبهم في مركز التكوين لصناعة الاسمنت بالجزائر العاصمة.

إن تنفيذ مخطط التدريب لسنة 2013 كان مركزاً أساساً على تدريب العمال الجدد أو مجمل العمال المؤقتين بما فيهم المدمجين في إطار البرنامج، هؤلاء قد خضعوا للتدريب في مجال النشاطات الممارسة، وذلك لتحضير الخلف ذو قدرات تؤمن استمرارية واستقرار كل الوظائف على مستوى الشركة.

¹ بالاعتماد على معلومات من دائرة الموارد البشرية بالشركة.

وقد لوحظ أن أصل تكلفة التدريب مقارنة بإجمالي العمال خلال نشاط 2013 يمثل نسبة 5.99%، وهي تتعدى النسبة المطلوبة في القوانين المعمول بها.

يوضح الجدول الموالي توزيع مكان التدريب حسب الفئات المهنية، وهو كالآتي:

الجدول رقم (28) توزيع مكان التدريب حسب الفئات المهنية سنة 2013

المجموع	تنفيذيين		تقنيين		إطارات		مكان التدريب	
	العمال	التكاليف. 10 ³	العمال	التكاليف. 10 ³	العمال	التكاليف. 10 ³		
(دج)	المدرين	(دج)	المدرين	(دج)	المدرين	(دج)	المدرين	
39 510	505	2 169	30	7 068	91	30 272	384	مركز التكوين لصناعة الاسمنت بالجزائر
0	1	0	0	0	0	0	1	أجنبي
3 124	88	199	0	600	15	2 325	73	خارجي (مؤسسات وطنية)
1 225	149	0	0	0	0	1 224	149	داخلي (مصنع)
43 859	743	2 368	30	7 668	106	33 821	607	المجموع

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على معلومات من دائرة الموارد البشرية

من خلال الجدول السابق، نلاحظ أن أكبر عدد من العمال تلقوا تدريبهم في مركز التكوين لصناعة الاسمنت بالجزائر والذي قدر عددهم ب 505 عامل، ويعود السبب في هذه النسبة لعقد المجمع الصناعي لاسمنت الجزائر (GICA) اتفاقية مع مركز التكوين لصناعة الاسمنت بالجزائر في سنة 2013، وبليها مباشرة العمال الذين تلقوا تدريب داخلي والذي قدر عددهم ب: 149 عامل، ثم 88 عامل تلقوا تدريب خارجي، ثم عامل واحد تلقى تدريب أجنبي.

2- نوع التدريب: يوجد نوعين من التدريب: تعتمد الشركة على التدريب الفردي ويرجع ذلك إلى تلقي التدريب داخل الشركة أثناء العمل على يد مشرف أو أحد قدامى العمال، أما النوع الثاني من التدريب فيتمثل في التدريب المجاني ويكون خارج الشركة، وذلك لتلقي الجانب النظري من التدريب بالاعتماد على أساتذة متخصصين، وتكون طبيعة التدريب إما نظري أو تطبيقي، فالشركة تعتمد أكثر على التدريب

التطبيقي، وذلك بسبب طبيعة العمل التي تفرض هذا النوع من التدريب، وأيضاً نجد أن مدى التدريب يكون قصير المدى، وذلك لحاجة الشركة للعمال المتدربين في أسرع وقت لمتابعة الإنتاج ولإدارة المؤسسة وسير الأمور فيها بشكل جيد.

3- أهمية التدريب: تتجلى أهمية التدريب من خلال ما يلي:

- تحسين إنتاجية العامل ومستواه المهني؛
- تحسين إنتاج المؤسسة مما يساعد على منافسة المؤسسات الأخرى؛
- اكتساب العامل لمهارات جيدة وتحسين الإنتاجية.

تعتبر الأساليب المستخدمة في التدريب ناجحة إلى حد ما للشركة، فقد أقرت مجموعة من العمال بنجاح الأساليب المنتهجة في العملية التدريبية، وذلك راجع إلى أن الأساليب المستخدمة تطبيقية أكثر منها نظرية، فهي أساليب يمكن الاعتماد عليها في العمل مباشرة، ومن جانب آخر أقرت مجموعة أخرى من العمال (فئة قليلة) بفشل بعض الأساليب ويرجع ذلك إلى عدم استيعابهم للأساليب المستخدمة وخاصة التطبيقي منها، حيث نجد عامل يمكن أن يتدرب في فترة قصيرة وعامل آخر يلزمه تدريب طويل حتى يتقن ويكون مؤهلاً للقيام بعمله على أحسن وجه.

تعمل الشركة على تطوير أساليب التدريب وذلك لسد الفراغ، بمعنى مواجهة الصعوبات التي تواجه العمال أثناء العمل، وسد ثغرات النقص لديهم.

4- أبعاد التدريب:

تلجأ الشركة لتدريب مواردها البشرية للتحقيق عدة أبعاد منها:

- زيادة الشعور بالأمان الوظيفي، وتحسين الإنتاجية لدى العامل؛
- الحصول على ترقية وتكملة فترة تدريبية في مجال العمل؛
- التخصص في مجال معين.

وهناك فئة قديمة من العمال يرون عدم جدوى تدريبهم لخبرتهم والأقدمية التي يتميزون بها، وكذلك بلوغهم سن التقاعد. كما نلاحظ أن مجمل أبعاد تدريب الموارد البشرية تتمحور حول تحسين القدرات سواء النظرية أو التطبيقية لدى العامل، ومنه تحسين القدرات ونسبة الفوائد التي قد تعود على الشركة.

5- نتائج التدريب في الشركة:

تتمثل نتائج التدريب في الشركة فيما يلي:

- قبل التدريب كان العامل يستغرق وقت لإتمام العمل، ولكن أصبح بعد التدريب العمل سهلا، وبالتالي، نقص حجم الوقت المستغرق، حيث لوحظ إرتفاع مستمر لإنتاجية العامل بالكمية، قيمة وبالساعات خلال الفترة المدروسة، مما يبين المساهمة الإيجابية للعمال في رفع الإنتاج، فلقد إرتفعت من 0.78 طن/ سا سنة 2011 إلى 1.17 طن/ سا سنة 2013؛
- تحسين أداء وإنتاجية العامل بعد التدريب، وهذا يرجع لفعالية البرامج التدريبية التي تطبقها الشركة، ومدى تقبل العامل للتدريب الذي زاد من مهارته، وهذا ما تدل عليه مساهمة العامل في القيمة المضافة أي قيمة إنتاج عامل أو ساعة عمل، حيث ارتفعت من 2345.50 دج/سا (أي 1071990284.31 دج/عامل) سنة 2011 إلى 5157.43 دج/ سا (أي 1071990284.31 دج/عامل) سنة 2013؛
- تسهيل عملية الأداء والإنتاج، ويتجلى ذلك في إتقان العامل لعمله، ما أدى إلى تحسين نوعية الإنتاج بالشركة؛
- فعالية التدريب الذي يمارس في الشركة، حيث أن أغلب العمال تدرّبوا على الآلة التي يعملون بها في الشركة مما سهل العمل؛
- زيادة الكفاءة الإنتاجية للشركة، ما يجعلها تدخل السوق بدون عوائق؛
- بعد التدريب أصبح العامل أكثر إتقان وإبداع لعمله، وبالتالي، المساهمة في زيادة عوائد الشركة. تواجه الشركة في التدريب مجموعة من الصعوبات أهمها:
- نقص مؤسسات التدريب الملائمة لاحتياجات الشركة؛
- قيود الإنتاج، فالعمال الذين يشتغلون في الفرنين لا يمكنهم مغادرة أماكن عملهم لأداء التدريب.

المطلب الثالث: تقييم أداء الموارد البشرية بالشركة خلال الفترة (2011-2013)

قبل تقييم أداء الموارد البشرية، لا بد أولاً من التعريف بالتركيبة البشرية بالشركة ثم توضيح نتائج هذا التقييم.

1- تطور التركيبة البشرية للشركة:

سننظر إلى هذه التركيبة من حيث:

1-1- العدد الإجمالي للموارد البشرية بها وتوزيعهم حسب الفئات المهنية أو المصالح:

- بناء على التقارير السنوية لدائرة الموارد البشرية بالشركة خلال الفترة (2011-2013)، يتضح:¹
- الانخفاض المستمر للعدد الإجمالي للموارد البشرية وهذا وفقاً لسياسة تقليص عدد العمال تماشياً مع سياسات الإصلاحات الاقتصادية التي تعرضت لها كل المؤسسات الجزائرية، فلقد انخفض عددهم من 517 عامل سنة 2011 إلى 488 عامل سنة 2012، ثم إلى 475 عامل سنة 2013.
 - يوضح الجدول الموالي عدد العمال المحالين على التقاعد في الشركة خلال الفترة (2011-2013)، كالتالي:

الجدول رقم (29): عدد العمال المحالين على التقاعد في الشركة خلال الفترة (2011-2013)

السنوات			السنوات الفئات المهنية
2013	2012	2011	
21	22	14	الإطارات
35	21	37	التقنيين
02	04	17	التنفيذيين
58	47	68	المجموع

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على معلومات من دائرة الموارد البشرية

من خلال الجدول السابق، نلاحظ أن عدد العمال المحالين على التقاعد في سنة 2011 قدر بـ 68 عامل، بما يمثل نسبة 13.15% من العدد الإجمالي لعمال الشركة، أما في سنة 2012 قدر عدد العمال المحالين على التقاعد بـ 47 عامل، بما يمثل نسبة 9.63% من العدد الإجمالي لعمال الشركة، أما في سنة 2013 المحالين على التقاعد يقدر بـ 58 عامل الذي يمثل نسبة 12.21% من العدد

¹ التقارير السنوية لدائرة الموارد البشرية بالشركة خلال الفترة (2011-2013).

الإجمالي لعمال الشركة. ولتغطية عدد العمال المحالين على التقاعد، تلجأ الشركة إلى توظيف عمال جدد عن طريق الإدماج المهني تبعا لسياسة الخلف أو بعقود سنوية أو سداسية.

- يوضح الجدول الموالي توزيع عدد العمال حسب الفئات المهنية في الشركة خلال الفترة (2011-2013)، كالآتي:

الجدول رقم (30): توزيع عدد العمال حسب الفئات المهنية في الشركة خلال الفترة (2011-2013)

السنوات						السنوات الفئات المهنية
2013		2012		2011		
النسبة %	العدد	النسبة %	العدد	النسبة %	العدد	
1.05	05	1.02	05	0.97	05	الإطارات المسيرة
33.26	158	33.40	163	24.37	126	الإطارات
45.68	217	47.54	232	30.95	160	التقنيين
20	95	18.03	88	11.03	57	التنفيذيين
22.95	109	23.36	114	32.69	169	المؤقتين
100	475	100	488	100	517	المجموع

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على معلومات من دائرة الموارد البشرية

من خلال الجدول السابق، نلاحظ أن أكبر عدد من العمال خلال الفترة (2011-2013) يمثل فئة التقنيين، ثم الإطارات، وبعدها فئة المؤقتين، ثم التنفيذيين، وأخيرا الإطارات المسيرة، باستثناء سنة 2011 احتلت فئة المؤقتين أكبر عدد.

- توزيع الموارد البشرية حسب المصالح (الإنتاج، الصيانة، الموارد البشرية، الوقاية والأمن، ... الخ) والفئات المهنية يبين أن الدوائر ذات أكبر عدد من:
 - ✓ الموارد البشرية هي الإنتاج ثم الصيانة ثم المواد الأولية.
 - ✓ الإطارات هي دائرة الصيانة تليها دائرة الإنتاج.
 - ✓ التقنيين هي دائرة المواد الأولية تليها دائرة الصيانة ثم دائرة الإنتاج.
 - ✓ التنفيذيين هي دائرة الإنتاج ثم دائرة الوقاية والأمن.

1-2- السن، الأقدمية (مدة العمل) والمستوى التعليمي:

- توضح الجداول الموالية سن أفراد الشركة حسب الفئات المهنية خلال الفترة (2011-2013)، كل على حدا كآلاتي:¹

يوضح الجدول رقم (31) هرم أعمار إجمالي العمال بالشركة سنة 2011، وهو كآلاتي:

الجدول رقم(31): هرم أعمار إجمالي العمال بالشركة سنة 2011

متوسط الأعمار	المجموع	شرائح الأعمار								الفئات المهنية
		-55	-50	-45	-40	-35	-30	-25	-20	
		59	54	49	44	39	34	29	24	
50	5	0	3	2	0	0	0	0	0	الإطارات المسيرة
42	168	7	17	73	12	21	20	18	0	الإطارات
42	249	17	22	81	27	35	39	26	2	التقنيين
42	95	6	15	31	14	4	4	16	5	التفنيين
42	517	30	57	187	53	60	63	60	7	المجموع

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على معلومات من دائرة الموارد البشرية

من خلال الجدول السابق، نلاحظ أن السن المتوسط يبقى مرتفعا، مما يستوجب إطلاق توظيف من أجل إعادة فئة الشباب لعدد العمال والتقليص من السن المتوسط المسجل، حيث أن متوسط السن لعدد عمال الشركة خلال سنة 2011 تراوح إلى 42 سنة، رغم إحالة 68 عامل للتقاعد وتوظيف 68 عامل من بينهم 12 شاب جامعي حولوا من العقد المدعم (CTA) إلى عقد محدد المدة (CDD). في حين بلغ السن المتوسط لعدد العمال الدائمين نسبة 67.31% وهو من شريحة 46 سنة، كذلك سجل 77 عامل في الشريحة التي تتراوح بين 50 و60 سنة، الأمر الذي يستوجب ردة فعل حالية لضمان البديل بهدف نقل الكفاءة، أما السن المتوسط للعمال المؤقتين بلغ 32 سنة. يوضح الجدول رقم (32) هرم أعمار إجمالي العمال بالشركة سنة 2012، وهو كآلاتي:

¹ التقارير السنوية لدائرة الموارد البشرية بالشركة خلال الفترة (2011-2013).

الجدول رقم (32): هرم أعمار إجمالي العمال بالشركة سنة 2012

متوسط الأعمار	المجموع	شرائح الأعمار								الفئات المهنية
		-55 59	-50 54	-45 49	-40 44	-35 39	-30 34	29-25	-20 24	
53	5	1	4	0	0	0	0	0	0	الإطارات المسيرة
43	163	11	29	46	14	26	24	13	0	الإطارات
42	232	18	41	56	23	33	43	16	2	التقنيين
41	88	7	16	20	12	4	14	10	5	التنفيذيين
42	488	37	90	122	49	63	81	39	7	المجموع

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على معلومات من دائرة الموارد البشرية

من خلال الجدول السابق، نلاحظ أن متوسط الأعمار لعمال الشركة خلال سنة 2012 يقدر ب

42 سنة، رغم إحالة 47 عامل للتقاعد وتوظيف 21 عامل.

أما بالنسبة للسنة المتوسطة للعمال الدائمين الذين يمثلون نسبة % 76.64 يقدر ب 46 عام مع

115 عامل مسجلين ما بين 50 و60 عاما، الشيء الذي أوجب اللجوء إلى سياسة الخلف المطبقة

بتوظيف 114 عامل، في حين قدر السن الإجمالي لعمال الشركة بدون تحديد ب 42 سنة.

يوضح الجدول رقم (33): هرم أعمار إجمالي العمال بالشركة سنة 2013، وهو كالآتي:

الجدول رقم (33): هرم أعمار إجمالي العمال بالشركة سنة 2013

متوسط الأعمار	المجموع	شرائح الأعمار								الفئات المهنية
		-55 59	-50 54	-45 49	-40 44	-35 39	-30 34	29-25	-20 24	
55	5	2	3	0	0	0	0	0	0	الإطارات المسيرة
43	168	10	53	18	12	21	33	11	0	الإطارات
41	217	9	37	38	32	34	48	17	2	التقنيين
40	95	5	11	18	15	16	18	6	6	التنفيذيين
42	475	26	104	74	59	71	99	34	8	المجموع

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على معلومات من دائرة الموارد البشرية

من خلال الجدول السابق، نلاحظ أن متوسط الأعمار لعمال الشركة خلال سنة 2013 يقدر ب 42 سنة، رغم إحالة 58 عامل للتقاعد وتوظيف 46 عامل.

أما فيما يخص عدد العمال الذين يساوي أو يتعدى عمرهم 50 سنة فبلغ عددهم 130 عامل، الأمر الذي استوجب الاعتماد على سياسة الخلف المحققة باختيار وتحويل العمال الجدد في إطار عقود المساعدة على الإدماج المهني.

- توضح الجداول الموالية أقدمية أفراد الشركة حسب الفئات المهنية خلال الفترة (2011-2013)، كل على حدا كآلاتي:

يوضح الجدول رقم (34) توزيع عدد العمال حسب فئات الأقدمية سنة 2011، وهو كآلاتي:

الجدول رقم (34): توزيع عدد العمال حسب فئات الأقدمية سنة 2011

الأقدمية									الفئات المهنية
المجموع	أكثر من 35 سنة	35-31	30-26	25-21	20-16	15-11	10-6	أقل من 5 سنوات	
174	00	00	56	29	10	03	10	66	الإطارات
248	00	01	70	41	09	04	05	118	التقنيين
95	00	01	27	19	10	00	00	38	التفذييين
517	00	02	153	89	29	07	15	222	المجموع

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على معلومات من دائرة الموارد البشرية

يوضح الجدول رقم (35) توزيع عدد العمال حسب فئات الأقدمية سنة 2012، وهو كآلاتي:

الجدول رقم (35): توزيع عدد العمال حسب فئات الأقدمية سنة 2012

الأقدمية									الفئات المهنية
المجموع	أكثر من 35 سنة	35-31	30-26	25-21	20-16	15-11	10-6	أقل من 5 سنوات	
173	0	1	59	29	10	2	9	63	الإطارات
253	0	2	72	38	11	4	5	121	التقنيين
62	0	1	24	16	7	1	0	42	التفذييين
488	0	04	155	83	28	07	14	226	المجموع

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على معلومات من دائرة الموارد البشرية

يوضح الجدول رقم (36) توزيع عدد العمال حسب فئات الأقدمية سنة 2013، وهو كآلاتي:

الجدول رقم (36): توزيع عدد العمال حسب فئات الأقدمية سنة 2013

الفئات المهنية	الأقدمية								
	أقل من 5 سنوات	6-10	11-15	16-20	21-25	26-30	31-35	أكثر من 35 سنة	المجموع
الإطارات	49	9	4	7	21	28	17	28	163
التقنيين	122	11	1	9	25	20	15	14	217
التنفيذيين	29	12	18	11	13	12	0	0	95
المجموع	200	32	23	27	59	60	32	42	475

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على معلومات من دائرة الموارد البشرية

من خلال الجداول السابقة، نلاحظ أن أكبر عدد للعمال خلال الفترة (2011-2013) أقدميتهم أقل من خمس سنوات، وهذا بسبب إحالة أكبر عدد من العمال على التقاعد وتوظيف عمال جدد سنة 2013 وإتباعا لسياسة الخلف، ثم تليها مباشرة فئة العمال الذين تتراوح أقدميتهم بين 26-30 سنة.

بناء عليه، يمكن القول أن معظم أفراد الشركة تم إحالتهم على التقاعد، لتواجههم بالشركة منذ نشأتها، حيث تعمل الآن الشركة على تطبيق سياسة الخلف بتدريب فئة الشباب لمواصلة مسيرة العمل بالشركة عند خروج العمال المسنين أو إحالتهم على التقاعد.

- المستوى التعليمي، فإن الأميين يشكلون أكبر نسبة تقدر بـ 35.2 %، ويتقارب منه المستوى الجامعي بنسبة 34.8% يلي ذلك الثانوي بنسبة 18.96%، ثم المستوى ما بين المتوسط والابتدائي بنسبة 11.04%.

وبالتالي، فإن الأميين معظمهم يشتغل بورشات الإنتاج، حيث أن عملهم يعتمد على المجهود العضلي فقط وفئة قليلة منهم تعمل كحراس ونظرا لظروفهم الإجتماعية اشتغلوا بالشركة منذ نشأتها. أما بالنسبة للمستوى الجامعي، فإن عملهم في الدوائر والإدارات ومعظمهم تم توظيفهم بعد إحالة العمال للتقاعد، أما ذوي المستوى الثانوي، فلم يسعفهم الحظ في إكمال الدراسة فالتحقوا بمراكز التكوين المهني للحصول على شهادة تمكنهم من العمل. أما ذوي المستوى المتوسط والابتدائي، فإنهم من كبار السن الذين توقفوا عن الدراسة في مراحل مبكرة لسوء ظروفهم، والتحقوا بمناصب العمل عند فتح الشركة مباشرة لتحسين ظروفهم العائلية. فمعظم فئة المستوى ما بين المتوسط والابتدائي يشتغل بالإنتاج ثم الصيانة وينسب متقاربة بالتموين والحراسة.

من خلال هذا التحليل وفق العناصر الثلاث (السن، الأقدمية والمستوى التعليمي)، يتضح أن فئة المستوى الأمي تمثل أكبر نسبة لأنها شركة إنتاجية، حيث أن طبيعة العمل في الورشات لا يتطلب مستوى معين من التعليم، بل تفرض الجهد العضلي أكثر. وهذا عكس الشركة الإدارية التي تفرض طبيعة الأعمال بها مستوى تعليمي معين. وتليها بنسبة متقاربة المستوى الجامعي، حيث أن بعضهم يلجأ إلى العمل في الورشات بغض النظر عن شهادته، وهذا لحاجتهم الماسة لتأمين دخل يلبي لهم متطلباتهم اليومية.

وللإشارة، فإن المستوى التعليمي المنخفض يؤثر سلباً على عملية الاتصال داخل الشركة ودرجة استيعاب الأفراد للمعلومات الواردة من الإدارة، فهم يعتمدون في ذلك على زملائهم في العمل.

2- البيانات الخاصة لحساب قيم مؤشرات أداء الموارد البشرية بالشركة

يوضح الجدول رقم (37) البيانات الخاصة لحساب قيم مؤشرات أداء الموارد البشرية بمؤسسة الاسمنت بباتنة خلال الفترة (2011-2013)، كالآتي:

الجدول رقم (37): البيانات الخاصة لحساب قيم مؤشرات أداء الموارد البشرية بمؤسسة الاسمنت بباتنة خلال الفترة (2011-2013)

2013	2012	2011	البيانات / السنوات
475	488	517	العدد الإجمالي للعمال
30	30	30	عدد عمال قسم الموارد البشرية
1700.50	1800.00	2062.06	ساعات الغيابات غير المبررة (سا)
1	1	1	عدد تاركي الخدمة
987304.49	1061247.47	981809.79	إجمالي ساعات العمل الفعلية(سا)
19000.00	19800.00	20081.31	عدد ساعات التغيب(سا)
1199729541.86	965137819.47	776555919.8	مصاريف العمال (دج)
1199729541.86	965137935.47	549685222.68	مجموع الأجور (دج)
468379521.76	479021536.00	154111166.31	مجموع المنح (دج)
43859254.00	33520945.08	21372463.00	تكاليف التدريب (دج)
138	104	80	عدد أنشطة التدريب
25	12	20	عدد حوادث العمل
1155012	1132324	767686	الإنتاج (كمية)
7617043941.89	6738763727.62	4883777689.49	الإنتاج (قيمة)
5091953850.50	4084069421.08	2302838532.09	القيمة المضافة (دج)

المصدر: بالاعتماد على مصلحة الموارد البشرية لمؤسسة الاسمنت بباتنة

يتبين من الجدول السابق ما يلي:

- الإنخفاض المستمر للعدد الإجمالي للموارد البشرية، وهذا وفقا لسياسة تقليص عدد العمال تماشيا مع سياسات الإصلاحات الإقتصادية التي تعرضت لها كل المؤسسات الجزائرية، وبالمقابل زيادة توظيف العمال خاصة الشباب غير الفعليين ضمن عقود محددة المدة وغير محددة المدة.
- استقرا عدد عمال قسم الموارد البشرية خلال الفترة (2011-2013).
- انخفاض عدد ساعات التغيب من 20081.31 سا سنة 2011 إلى 19000.00 سا سنة 2013.
- ارتفاع مصاريف العمال، حيث بلغت 776555919.8 دج سنة 2011 و 1199729541.86 دج سنة 2013.

- زيادة الأجر والمنح، حيث بلغت المنح أكبر قيمة قدرت بـ 479021536.00 دج سنة 2012 ثم انخفضت إلى 468379521.76 دج سنة 2013، وهي على العموم قيم معتبرة، مما يدل على اهتمام المؤسسة بسياسة التحفيز.
 - ارتفاع تكاليف التدريب بمقارنة سنة 2011 بسنة 2013، مما يدل على أن الشركة تخصص ميزانية معتبرة للتدريب كل سنة لما يعود عليه التدريب من نتائج ايجابية على العامل والشركة ككل.
 - زيادة الإنتاج بالكمية والقيمة بمقارنة سنة 2011 بسنة 2013، مما يدل على أن العمال في تحسين مستمر للأداء.
- ولتوضيح مساهمة الموارد البشرية في تحقيق إنجازات الشركة، لا بد من تقييم أدائها.

3- نتائج تقييم أداء الموارد البشرية بالشركة:

سنبين نتائج تقييم أداء الموارد البشرية بالشركة وفق معايير الأداء الموضحة في الجدول رقم (38)،

وهو كالاتي:

جدول رقم (38): تطور قيم مؤشرات أداء الموارد البشرية بالشركة خلال الفترة (2011-2013)

2013	2012	2011	السنة الوحدة	البيان
<u>الكمية:</u>				
6.31	6.15	5.80	%	نسبة العمال في قسم الموارد البشرية
2431.60	2320.34	1484.88	طن/عامل	إنتاجية العامل كمية
8.95	09.09	10.27	%	نسبة الغيابات غير المبررة
<u>الوقت:</u>				
1.17	1.06	0.78	طن/سا	إنتاجية ساعة عمل فعلية (كمية)
7714.99	6349.85	4974.26	دج/سا	إنتاجية ساعة عمل فعلية (قيمة)
5157.43	3848.37	2345.50	دج/سا	القيمة المضافة لساعة عمل
1.92	1.86	2.05	%	نسبة التغيب
40.00	40.57	38.34	سا/عامل	متوسط الغياب
<u>التكلفة:</u>				
1603588198.29	1380894206.48	944637850.96	دج/عامل	إنتاجية العمل بالقيمة
1071990284.31	836899471.53	445423313.75	دج/عامل	إنتاجية العمل من القيمة المضافة
27.35	28.79	36.33	%	نسبة مصاريف العمال في الشركة
15.75	14.32	1.59	%	نسبة مصاريف العمال إلى الإنتاج
23.56	23.63	3.37	%	نسبة مصاريف العمال إلى القيمة المضافة
27.35	28.79	25.72	%	وزن الأجور في التكاليف.
252574640.39	197774167.10	106322093.36	دج/عامل	الأجر المتوسط للعامل
39.04	49.63	28.03	%	نسبة المنح من الأجور
3.65	3.47	3.55	%	نسبة تكاليف التدريب.
<u>الجودة:</u>				
12.90	12.56	11.86	دج/عامل	نسبة الإنتاج المعيب لكل عامل

المصدر: تم إعداد هذا الجدول بالاعتماد على الجدول رقم (08) وتقارير دائرة الموارد البشرية بالشركة

خلال الفترة (2011-2013)

توضح بيانات هذا الجدول ما يلي:

- ارتفاع نسبة عمال قسم الموارد البشرية من 5.80% سنة 2011 إلى 6.31 % سنة 2013.

- ارتفاع مستمر لإنتاجية العامل بالكمية، قيمة وبالساعات خلال الفترة المدروسة، مما يبين المساهمة الإيجابية للعمال في رفع الإنتاج، فلقد ارتفعت من 0.78 طن/ سا سنة 2011 إلى 1.17 طن/ سا سنة 2013.
- انخفاض نسبة الغيابات من 2.05 % سنة 2011 إلى 1.92 % سنة 2013، وهي نسب تتقارب مع المجال المحدد من طرف دائرة الموارد البشرية والذي لا يتجاوز 2%. ويتراوح متوسط ساعات الغياب لكل عامل بين 38.34 ساعة للعامل خلال سنة 2011 إلى 40.00 ساعة للعامل في سنة 2013. وعند تشخيص أسباب هذه الغيابات المتمثلة في: عطل مرضية، حوادث عمل، غياب مرخص(مبرر)، غياب غير مبرر وعقوبة، نجد أن العطل المرضية تمثل أكبر نسبة، يليها حوادث العمل والغياب المرخص بنسب متقاربة تتراوح بين 13% و27%. فالعطل المرضية سببها الأساسي هو عدم احترام العمال لشروط العمل وقواعد الأمن والحفاظ على الصحة، أي عدم وضعهم للأجهزة الواقية من الضجيج والغبار،.. إلخ. وهذا ما تسبب في ارتفاع حوادث العمل، فدائرة الموارد البشرية خطت معدلها بأن لا يتجاوز 3 حوادث في الشهر، حيث يتراوح عددها في الواقع بين 12 حادث (أي بمعدل حادث للشهر سنة 2012) و 20 حادث (أي بمعدل حادثين للشهر سنة 2011) و 25 حادث (أي بمعدل 3 حالات للشهر خلال سنة 2013)، نلاحظ أن كل هذه النسب لم تتجاوز المعدل المخطط للحوادث.
- مساهمة العامل في القيمة المضافة أي قيمة إنتاج عامل أو ساعة عمل، حيث ارتفعت من 2345.50 دج/سا (أي 445423313.75 دج/عامل) سنة 2011 إلى 5157.43 دج/ سا (أي 1071990284.31 دج/عامل) سنة 2013.
- انخفاض مصاريف العمال، فنسبتها إلى إجمالي التكاليف تراوحت بين 36.33 % سنة 2011 و 27.35 % سنة 2013. أما نسبتها إلى قيمة الإنتاج فقد سجلت تطور ملحوظ، حيث تراوحت بين 1.57 % سنة 2011 و 15.75 % سنة 2013. ونسبتها إلى القيمة المضافة تراوحت بين 3.37 % سنة 2011 إلى 23.56 % سنة 2013.
- وزن الأجور في إجمالي التكاليف بلغ أكبر نسبة قدرت بـ 28.79 % سنة 2012 ثم انخفض إلى 27.35 % سنة 2013، حيث أن الأجر المتوسط للعامل تراوح بين 106322093.36 دج سنة 2011 إلى 252574640.39 دج للعامل سنة 2013. وتعود أسباب ارتفاع الكتلة الأجرية إلى زيادة الأجور بناء على الملحق رقم (3) المبرم بين المجمع الصناعي لاسمنت

الجزائر والفدرالية الوطنية لعمال مواد البناء والخشب والفلين للاتحاد العام للعمال الجزائريين الصادر في 2013 هدفه تعديل الملحق رقم (2) الصادر في 2010 والملحق رقم (1) الصادر في 2004، والذي ينص على زيادة في الأجور بنسبة 30% ابتداء من 1 جانفي 2013، وكذا نتيجة للزيادة في قيمة الأرباح بنسبة 43%، وهذا ما يسمى بمنحة الأداء، وكذا زيادة الساعات الإضافية.

- سياسة التحفيز المتبعة من طرف الشركة، بينت أن نسبة المنح من الأجور تراوحت بين 28.03 % سنة 2011 و 39.04 % سنة 2013، وبلغت أعلى نسبة لها في سنة 2012 قدرت ب: 49.63 %.

- إنتاجية كل عامل من المعيب قدرت سنة 2011 ب 11.86 دج ثم ارتفعت سنة 2013 إلى 12.90 دج .

- الارتفاع المستمر لنسبة تكاليف التدريب من إجمالي التكاليف (باستثناء الانخفاض النسبي لها سنة 2012) لأن الشركة تسعى إلى رفع كفاءات أفرادها تماشيا مع متطلبات نظام الجودة الإيزو 9001 : 2000 والايزو 18001:2008 المطبق بها. فلقد تراوحت هذه النسبة بين 3.55% سنة 2011 و 3.65% سنة 2013. فطبيعة التدريب بالشركة تضم: التخصص، التحسين والرسكلة، الملتقيات، التدريب داخل الشركة، خارجها والتطبيق في المهنة. وهو شامل لكل الفئات المهنية والدوائر بالشركة. فحسب طبيعة التدريب، فإن أكبر نسبة تحتلها الملتقيات وللاطرار، يلي ذلك التحسين والرسكلة، خاصة وأن التدريب خلال فترة الدراسة ركز أكثر على الجودة ونظام الإيزو.

أما وفق دوائر الشركة، فإن أكبر نسبة احتلتها الصيانة ثم تليها الإنتاج ثم المواد الأولية. والسبب في ذلك هو اهتلاك الأجهزة والآلات الخاصة بالإنتاج أو المستعملة في المحاجر للحصول على المواد الأولية، مما يؤثر على أداء الموارد البشرية.

والملاحظ أن التدريب في البداية شمل الإطارات أكثر من بقية الفئات للمساهمة في التقييم الفعال لأداء مرؤوسيهم بالشركة، لكنه حاليا يشمل المنفذين أكثر لمساهمتهم المباشرة في رفع جودة وكمية الإنتاج لأنهم أقرب إلى مواقع العمل. وبالتالي، يساهم الجميع في تلبية متطلبات الزبائن.

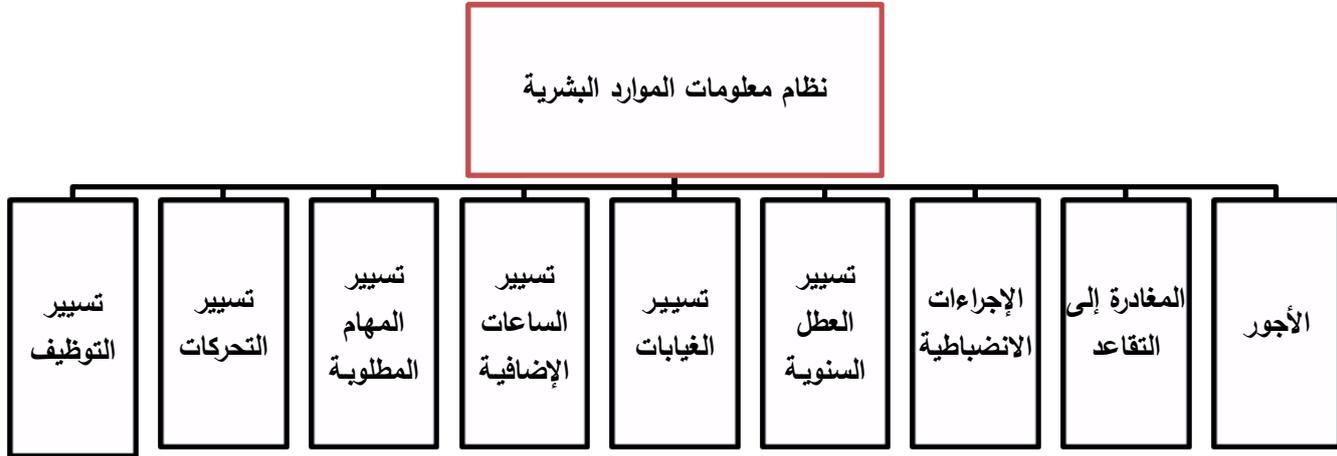
إضافة إلى التقييم السابق، فإن الشركة تعاني من بعض المشاكل في مجال أداء الموارد البشرية، أهمها:

- ارتفاع عدد أفرادها، حيث أن عددهم الفعلي تجاوز المخطط المحدد بـ 450 عامل وكذلك كهولة معظمهم، مما يخفض إنتاجيتهم.
- عدم إشراك العمال في الاجتماعات أو القرارات المتعلقة بالمشاكل القريبة من عملهم.
- عدم توظيف إطارات جدد متخصصين أكثر في الجودة والجانب التكنولوجي الحديث لتخفيض تعطلات الآلات بالشركة.
- انعدام أماكن الترفيه خلال وقت الراحة بالشركة أي فترة الغداء.

المبحث الثالث: نظام معلومات الموارد البشرية بالشركة

تم التطرق إلى نظام معلومات الموارد البشرية ضمن واقع تقييم أداء الموارد البشرية بالشركة، لأنه يمثل الحجر الأساس الذي يستند عليه مدير الموارد البشرية لتقييم الأداء، حيث يمدّه بمختلف المعلومات المتعلقة بأنشطة الموارد البشرية بالشركة، مما يسمح بعدالة التقييم وعدم التحيز وتحليل نقاط القوة والضعف في أداء الموارد البشرية.

يتم إعداد نظام معلومات الموارد البشرية من طرف مدير مديرية الموارد البشرية، حيث يوضح الشكل الموالي هيكل نظام معلومات الموارد البشرية في شركة الاسمنت عين التوتة، وهو كالآتي:
الشكل رقم (14): هيكل نظام معلومات الموارد البشرية في شركة الاسمنت عين التوتة



المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على وثائق مديرية الموارد البشرية بشركة الاسمنت بباتنة.
من خلال الشكل السابق، نلاحظ أن نظام معلومات الموارد البشرية في شركة الاسمنت عين التوتة يتكون من مجموعة من الإجراءات منها: تسيير التوظيف، تسيير التحركات، تسيير المهام المطلوبة، تسيير الساعات الإضافية، تسيير الغيابات، تسيير العطل السنوية، الإجراءات الانضباطية، المغادرة إلى التقاعد، الأجور.

المطلب الأول: نظام معلومات تسيير (التوظيف، التحركات، المهام المطلوبة، الساعات الإضافية، الغيابات، العطل السنوية)

سنتطرق في هذا المطلب إلى نظام معلومات تسيير: التوظيف، التحركات، المهام المطلوبة، الساعات الإضافية، الغيابات، العطل السنوية، كما يلي:

1- نظام معلومات تسيير التوظيف:

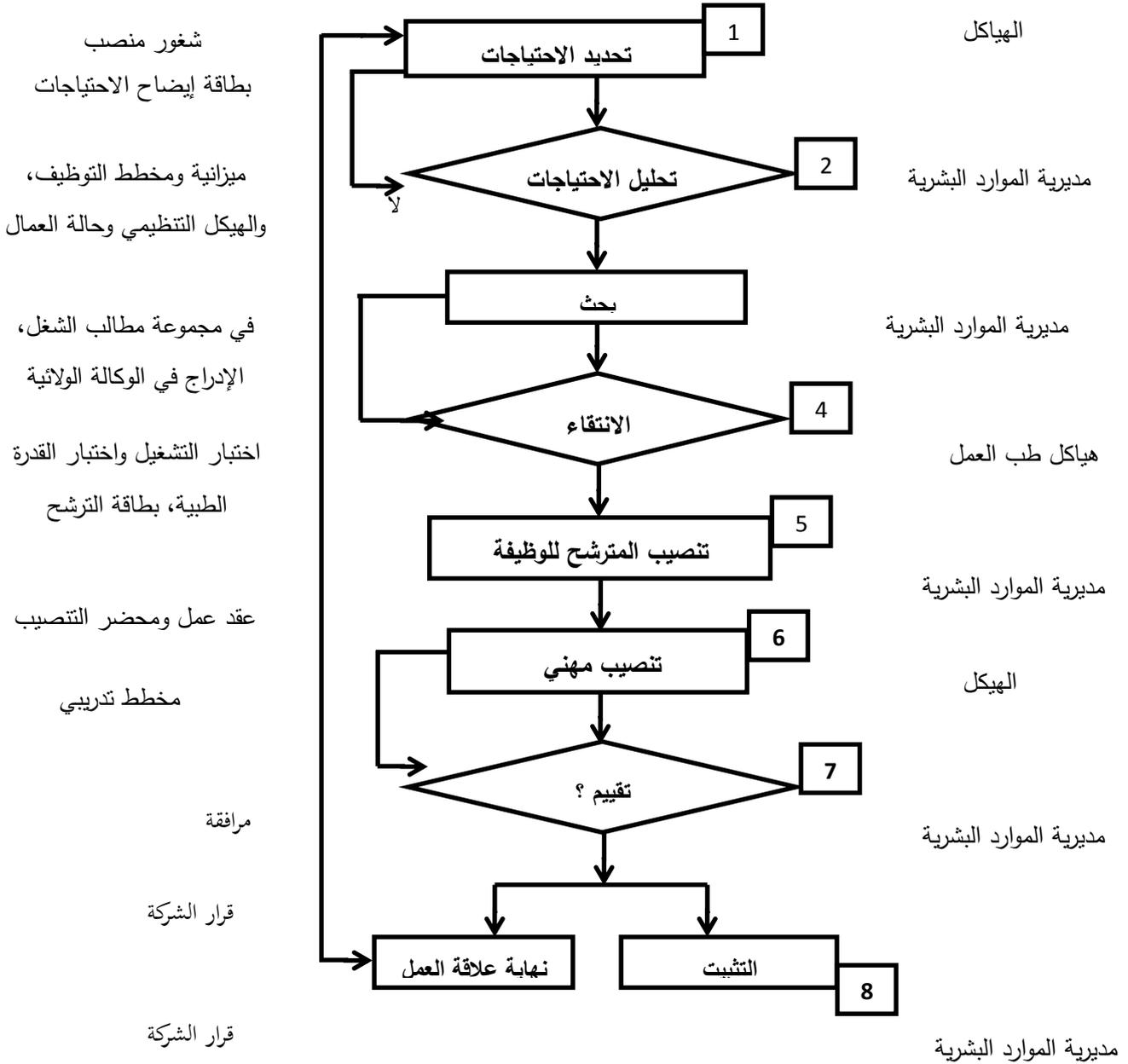
تعد عملية التوظيف إحدى أهم الوظائف التي تركز عليها مديرية الموارد البشرية في الشركة، لأنه على أساس نجاحها يتحدد مسار النشاطات الوظيفية المختلفة داخل الشركة، فبعد قيام مصلحة المستخدمين في الشركة بإعداد تخطيط الموارد البشرية تتضح الشواغر الوظيفية بكافة مستوياتها، مما يتطلب الأمر القيام بعملية الاستقطاب، حيث تركز الشركة على الاستقطاب الداخلي لبعض المناصب التي تحتاج إلى عمال مؤهلين وكفاءة مهنية، وفي حالة عدم توفرها داخل الشركة تلجأ مصلحة المستخدمين إلى الاستقطاب الخارجي، حيث في السابق وقبل أن تظهر وكالة التشغيل، كانت عملية الاستقطاب الخارجي تتم بتلقي مصلحة المستخدمين طلبات التوظيف وذلك بإيداع المرشحين ملفاتهم داخل الشركة وفي حالة وجود الشواغر الوظيفية، تقوم مصلحة المستخدمين بمراسلة المرشح بالاستدعاء، لكن حالياً بظهور وكالة التشغيل تتم عملية الاستقطاب الخارجي عن طريق اتصال المؤسسة بها وتحديد مؤهلات ومواصفات شاغل الوظيفة الشاغرة، ثم تقوم وكالة التشغيل بإرسال المرشح الذي تتوفر مواصفات شاغل الوظيفة الشاغرة، حيث ينص المرسوم رقم 04 - 19 المؤرخ في 2004/12/25 على أنه "يتوجه على كل مؤسسة بصدد الإقدام على التوظيف أن تسلك في ذلك المرور عبر الوكالة الولائية للتشغيل".¹ وإذا تم توظيف أي موظف في القطاع العام دون اللجوء إلى وكالة التشغيل تتم متابعة المصلحة الموظفة قضائياً.

ويوضح الموالى نظام معلومات لمراحل التوظيف بشركة الاسمنت عين التوتة بباتنة، وهو كالآتي:

¹ التوظيف وفق الإجراءات، مرسوم رقم 04 - 19 في 2004/12/25.

الشكل رقم (15) نظام معلومات لمرحل التوظيف بشركة الاسمنت عين التوتة بياتنة

من؟ ماذا؟ كيف؟



المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مديرية الموارد البشرية بشركة الاسمنت عين التوتة بياتنة

من خلال الشكل السابق، يمكن القول أنه عند اختتام المقابلة، يسجل المترشح آرائه وملاحظاته على بطاقة الترشيح في الخانة المخصصة له وينقل ملف الترشيح إلى الهيكل المستخدم لاستقصاء مستواه، وبعدها يبدي الهيكل المستخدم آراءه وتوصياته على بطاقة الترشيح ويعيدها لمديرية الموارد البشرية، ثم يُستدعى المرشحون المستجيبين لمقتضيات المنصب للمرة الثانية أمام لجنة الانتقاء والتوظيف للخضوع

لاختبار الكفاءة المهنية، حيث يُعين أعضاء اللجنة من طرف المديرية من ضمن الإطارات في الاختصاص المطلوب، بالنظر إلى كفاءاتهم ومواصفاتهم، وفي نهاية الاجتماع مع المرشحين، يجب على اللجنة أن تحرر محضرا تبين فيه مجموع المرشحين الذين خضعوا للاختبار والرأي المبرر لكل واحد منهم، بالإضافة إلى قائمة المرشحين الذين تم اختيارهم حسب ترتيب الجدارة ثم تبعث المحضر إلى مديرية الموارد البشرية في أجل 24 ساعة التي تلي الاجتماع، وبعدها يتم ما يلي:

- تحديد هوية العامل المعني (الانتماء وتاريخ الميلاد والعنوان)؛
- اسم الوظيفة التي محل التوظيف، وتتضمن: تحديد دقيق للوظيفة، الصلاحيات، الصفات الخاصة والسلطات الممنوحة للمعني أو البطاقة الوصفية للوظيفة الملحقة بالعقد؛
- مدة العقد: غير محدودة، بداية من تاريخ...الخ؛
- مدة الفترة التجريبية وكيفيات التثبيت؛
- كيفيات القطع الافتراضي لعلاقة العمل: وتتضمن كل من: الاستقالة، التخلي عن المنصب، التسريح من العمل، التعويضات المتعلقة بشروط العمل، المنح والتحفيزات، المزايا الاجتماعية؛
- حقوق والتزامات طرفي العقد؛
- بالإضافة إلى كافة البنود الأخرى التي من شأنها ضمان المؤسسة اتجاه العامل؛
- إمضاء العقد.

ويخضع الموظف في المنصب الجديد سواء في إطار إبدال في الداخل أو التوظيف الخارجي لفترة تجريبية التي يقيم عند نهايتها عن طريق مسؤوله السلمي حسب بطاقة تقييم الفترة التجريبية، والمبينة في الشكل الموالي:

الشكل رقم (16): بطاقة تقييم الفترة التجريبية

رقم المرجع:

التاريخ:

بطاقة تقييم الفترة التجريبية

إلى السيد:

الوظيفة:

الهيكل:

نطلب من سيادتكم أن تقيموا الفترة التجريبية للسيد:

الاسم واللقب:

الوظيفة:

تاريخ بداية الفترة التجريبية:

المدة المرتقبة:

تاريخ نهاية الفترة التجريبية:

الرجاء إعادة هذه البطاقة المستكملة نظاميا قبل تاريخ:

رئيس مصلحة المستخدمين:

النتائج المحصل عليها عقب الفترة التجريبية:

جيد جدا	جيد	غير كافي

التعليقات:

.....

.....

تبعاً لهذه النتائج، نطلب منكم:

- تثبيته في منصبه.
- إنهاء عقد عمله بداية من تاريخ

(بالنسبة للمرشحين الداخليين، يعاد إدماجهم في مناصبهم الأصلية)

التاريخ والتأشير:

المصدر: بالاعتماد على مديرية الموارد البشرية بشركة الاسمنت عين التوتة بيانتة

من خلال الشكل السابق، يمكن القول أنه إذا كانت النتائج مقبولة، فإن العامل يثبت إلى تاريخ توظيفه بقرار في منصب العمل، وإذا كانت النتائج غير مرضية تنهى علاقة عمله، ويبلغ بقرار رفض التثبيت في اليوم الأخير المخصص للعمل في الفترة التجريبية كأقصى تقدير.

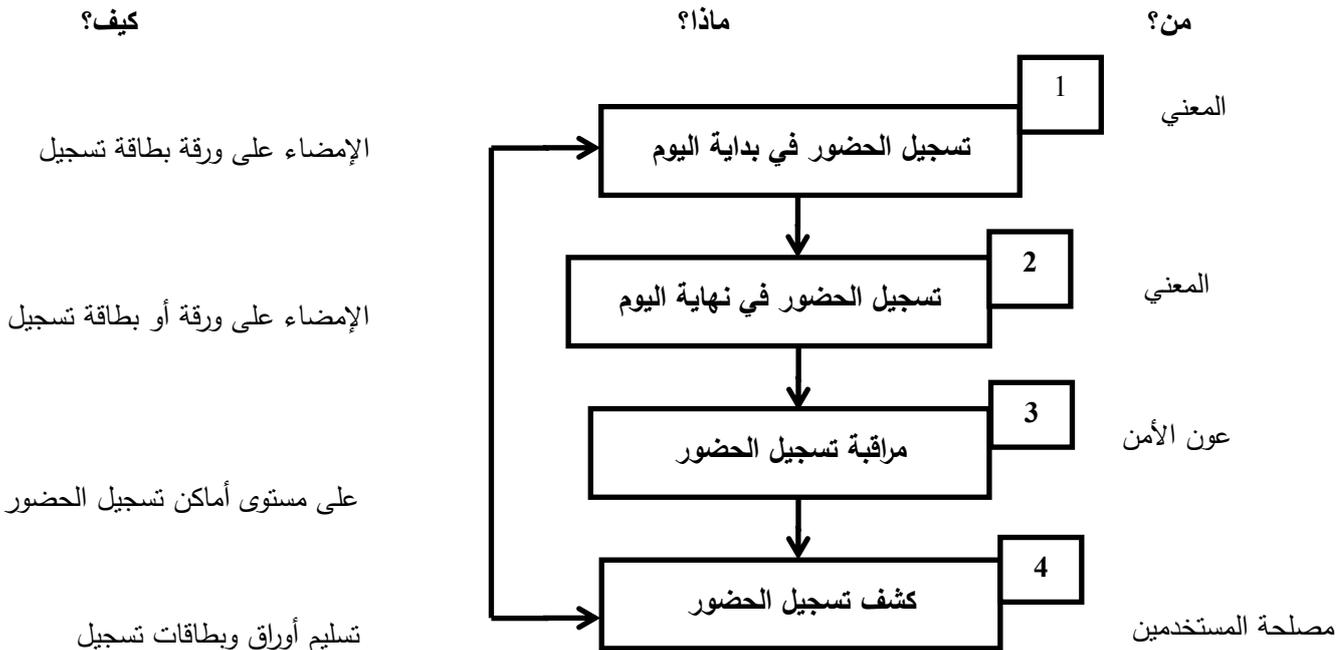
وهناك حالات تقوم فيها الشركة بإجراء توظيف ظرفي بصفة عقد عمل لمدة محددة، إذا رأت ذلك لازماً لأسباب إجبارية للشركة (الأعمال الظرفية، تعطيلات التجهيزات،..إلخ)، حيث تجري الشركة توظيف وقتي خاص بالمناصب التنفيذية. في هذه الحالات، يقوم المدير بتقديم طلب للرئيس المدير العام الذي يبدي رأياً بالتوظيف لمدة محددة.

2- نظام معلومات تسيير التحركات:

تهدف هذه الإجراءات إلى تحديد الكيفيات العملية لمتابعة تحركات العمال على مستوى هياكل الشركات التابعة، حيث تُطبق هذه الإجراءات على كل عمال مجموعة المؤسسة الجهوية للإسمنت في الشرق باستثناء الإطارات المسيرة الذين يخضعون لتدابير خاصة، وتقع المسؤولية الكاملة على عاتق مدير وحدة الشركة التابعة، ويقوم مسؤول الموارد البشرية للوحدة ومسؤولي الهياكل بالتنفيذ والمتابعة. يوضح الشكل الموالي نظام معلومات لتحركات دخول وخروج العمال بشركة الاسمنت عين التوتة بباتنة، وهو كالآتي:

الشكل رقم (17) نظام معلومات لتحركات دخول وخروج العمال بشركة الاسمنت عين التوتة

بباتنة



المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مصلحة المستخدمين بشركة الاسمنت عين التوتة بباتنة

من خلال الشكل السابق، نلاحظ أنه يجب على الشركة أن تضع دعائم تسجيل الحضور تحت تصرف هياكل العملية (ورقة الإمضاء ومسجلة الحضور الإلكترونية...إلخ).

ويمكن أن تقطع علاقة العمل في الحالات التالية: نهاية عقد عمل لمدة محددة، فترة تجريبية غير مقننة، تسريح من العمل، الاستقالة، المغادرة إلى التقاعد، وفاة العامل، التخلي عن المنصب.

باستثناء الوفاة والتخلي عن المنصب، فإن العامل الذي يترك الشركة يجب عليه ملئ بطاقة المغادرة التي سيتم التأشير عليها من قبل مجموع هياكل الوحدة، ويجب عليه أيضا إعادة كل من: وثائق المؤسسة واللوازم التي بحوزته، البطاقة المهنية والشارة، بطاقة تسجيل الحضور، عقب ذلك، تقوم مصلحة المستخدمين بـ:

- إنجاز رصيد كل حسابه.

- تسليم شهادة العمل.

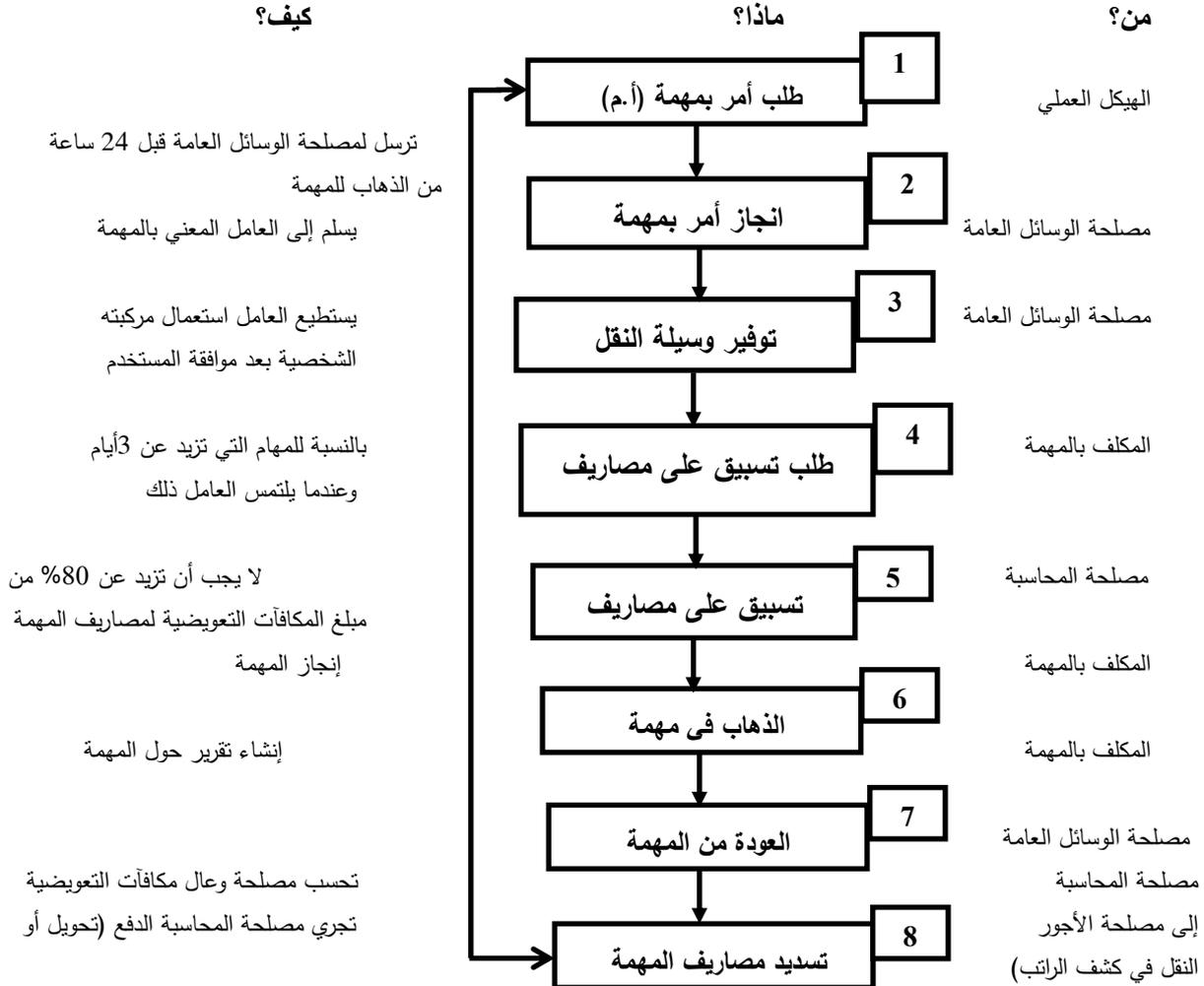
3- نظام معلومات تسيير المهام المطلوبة:

يتمثل موضوع هذه الإجراءات في تحديد كفيات الذهاب وتعويض المصاريف المدفوعة من قبل العامل في إطار مهمة مطلوبة، وتطبق هذا الإجراءات على مجموع مستخدمي مجموعة المؤسسة الجهوية للإسمنت في الشرق، غير أنها لا تطبق على المهام التي تزيد على ثلاث أيام والمنجزة من قبل عمال شركة الصيانة بالشرق الذين تحكمهم تدابير أخرى (مصاريف التنقل)، وتقع المسؤولية الكاملة على عاتق مدير الوحدة ويختص مدير الموارد البشرية بمسؤولية التنفيذ والمتابعة، أما بالنسبة للمهام خارج التراب الوطني، فتقع المسؤولية على عاتق الرئيس المدير العام للشركة التابعة.

ويوضح الموالي نظام معلومات للمهام مطلوبة داخل التراب الوطني بشركة الاسمنت عين التوتة بباتنة، وهو كالاتي:

الشكل رقم (18) نظام معلومات المهام المطلوبة داخل التراب الوطني بشركة الاسمنت عين التوتة

بياتنة



المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مصلحة المستخدمين بشركة الاسمنت عين التوتة بباتنة

3-1- المهام المطلوبة داخل التراب الوطني:

تتم المهام المطلوبة داخل التراب الوطني بإتباع الخطوات التالية:

- أ- طلب إعداد أمر بمهمة: يترتب عن أي ذهاب في مهمة مطلوبة إنجاز طلب إعداد أمر بمهمة من طرف المسؤول السلمي للعامل المعني بالمهمة، ويجب أن يرسل هذا الطلب المنجز، إلا في الحالة العاجلة لمصلحة الوسائل العامة للوحدة في 24 ساعة على أكثر تقدير قبل الذهاب في المهمة، واستنادا إلى هذا الطلب يجب أن تحرر مصلحة الوسائل العامة الأمر بالمهمة، حيث يجب أن يحدد الطلب: المنتدب، المدة وسبب المهمة ووسيلة النقل المستعملة.

- ب- الذهاب في المهمة: يترتب عن أي ذهاب في مهمة مطلوبة توفر ما يلي:

- **توفير وسيلة النقل:** يجب أن توفر الشركة للعامل وسيلة نقل للذهاب في المهمة، حيث يبدأ تنقل العامل من ساعة ذهابه من مكان عمله أو من مكان إقامته الاعتيادي، وينتهي ساعة عودته.
- **استعمال المركبة الشخصية:** يستعمل العامل مركبته الشخصية لإنجاز مهمة مطلوبة استثنائيا في حالة عدم عقد اتفاقية، في هذه الحالة الأخيرة (استثنائية) يخضع طلب استعمال المركبة الشخصية لموافقة مدير الوحدة.
- ج- **التسبيق على مصاريف المهمة:** يستطيع العامل طلب تسبيق على مصاريف المهمة في حالة ما إذا كانت هذه الأخيرة تزيد عن ثلاث أيام، حيث لا يفوق مبلغه 80% من مبلغ المكافآت التعويضية للمصاريف التي سيدفعها خلال المدة المحددة للمهمة، وفي حالة الموافقة على طلب التسبيق، يجب على مصلحة المحاسبة أن تعلم المصلحة الإدارية التي تنجز الأمر بالمهمة لوضع مبلغ التسبيق في الخانة المخصصة لهذا الغرض على المطبوعة الخاصة بالتسبيق على مصاريف المهمة، بالإضافة إلى ختم وتأشير المصلحة، حيث يُقدم طلب تسبيق على مصاريف المهمة إلى أمين الصندوق (من تعهد إليه معاملات المالية في المؤسسة) مصحوبا بأمر المهمة لمنح التسبيق، وفي نفس الوقت يبغى على مصلحة المحاسبة أن ترسل نموذجا عن طلب التسبيق على مصاريف المهمة بعد ذكر مبلغ التسبيق الممنوح إلى مصلحة الوسائل العامة للمتابعة، وفي حالة إلغاء المهمة قبل ذهاب العامل فعلى هذا الأخير أن يعيد لمصلحة المحاسبة المبلغ الكامل للتسبيق الذي منح له في نفس اليوم، في المقابل يجب على مصلحة المحاسبة أن تعيد نسختي طلب التسبيق للعامل، وفي حالة الاستدعاء أو العودة قبل الأجل المحدد للمهمة، يجب على العامل إعادة مبلغ التعويضات التي تغطي الأيام التالية عند تاريخ عودته.
- د- **التكفل بالعامل:** إذا كانت الشركة تحوز هياكل الإيواء أو الإطعام في الأماكن التي تنجز فيها المهمة، فيمكنها أن تلزم العامل على استعمالها، وأيضا عندما تعقد الشركة اتفاقية مع هيئات مجهزة بنفس هياكل الاستضافة (فنادق ومراكز إيواء ومراكز تكوين).
- هـ- **العودة من المهمة:** حال عودة العامل من المهمة، يجب عليه إنجاز تقرير خاص بالمهمة وإرساله للمسؤول السلمي مصحوبا بأمر المهمة والوثائق الإثباتية للنفقات المدفوعة خلال المهمة، وينبغي على المسؤول السلمي إرساله لمصلحة الوسائل العامة، وتستخدم هذه الإجراءات لحساب التعويضات التكميلية لمصاريف المهمة، وعلى المكلف بالمهمة أيضا أن يرسل لمسؤولة السلمي

تقريراً مفصلاً بالمهمة حول سيرها ودرجة بلوغ الأهداف المنشودة منها، وغيرها، في أجل ثمانية وأربعين ساعة بعد عودته من المهمة.

و- **تعويض المصاريف المدفوعة خلال المهمة:** تمنح فقط المهام المطلوبة المنجزة في دائرة تزيد عن 50 كيلومتر حق مكافئة تعويضية للمصاريف المدفوعة من طرف العامل، وتشمل الحالات التالية:

- **تعويض مصاريف النقل:** تعوض مصاريف النقل (حافلة، طائرة وقطار) المدفوعة من طرف العامل في المهمة المطلوبة تبعا لتقديم الوثائق الإثباتية (سند السفر والبطاقات... إلخ). وفي المقابل، تعوض مصاريف النقل بسيارة الأجرة استثنائيا على أساس تصريح مقدم من قبل العامل.

- **تعويض كيلومطري:** يستفيد العامل عندما يستعمل مركبته الشخصية لإنجاز مهمة مطلوبة داخل التراب الوطني من تعويض كيلومطري مقاس بـ 35% من سعر البنزين العادي في الكيلومتر المنجز.

- **تسديد مصاريف الإيواء والإطعام:** إذا لم يتم التكفل بالعامل من الشركة فيما يخص الإيواء والإطعام يتم تعويضه عن المصاريف المدفوعة خلال المهمة حين يكون بعيدا عن إقامته أو مكان عمله.

- **التكفل خلال التدريب:** خلال التدريب التي تبادر بها الشركة وفي حالة التكفل التام لا يكون للعامل الحق في الاستفادة من مصاريف المهمة.

ي- **كيفية التعويض:** بعد حساب المكافآت التعويضية ومصاريف المهمة ومصادقة مصلحة الوسائل العامة، يتم إرسال الوثائق لمصلحة الأجور، التي تقوم بالدفع بعد المراجعات المعتادة، ويتم الدفع عن طريق التحويل أو النقل في كشف الراتب، حيث يتم حساب المكافآت التعويضية حسب الصنف الاجتماعي المهني عن طريق الاتفاقية الجماعية.

3-2- المهام المؤقتة خارج التراب الوطني:

تتم المهام المؤقتة خارج التراب الوطني بإتباع الخطوات التالية:

أ- **طلب مهمة في الخارج:** ترسل الشركة التابعة المعنية بالمهمة في الخارج طلب مهمة في الخارج إلى المديرية العامة للمجموعة مصحوبا بطلب معلل بمهمة في الخارج، ودعوة من الهيئة أو

- الهيكل محل الزيارة في الخارج وكل وثيقة إثباتية، ويرسل هذا الطلب من قبل المديرية العامة للمجموعة إلى المجمع الصناعي لإنتاج الاسمنت بالجزائر.
- ب- إعداد أمر بمهمة في الخارج: بمجرد قبول المهمة، ينجز أمر بالمهمة في الخارج متضمنا كل التعيينات في أربع نسخ من طرف:
- المديرية العامة للمجموعة: للرئيس المدير العام للشركة التابعة.
 - المديرية العامة للشركة التابعة: بالنسبة للعمال الآخرين يبلغ رأي بهذا الخصوص إلى المديرية العامة للشركة التابعة عن طريق المديرية العامة للمجموعة.
- ج- طلب تأشيرة الدخول: تتصل مديرية الموارد البشرية بسفارة/ قنصلية البلد الذي ستتجز فيه المهمة من أجل طلب تأشيرة الدخول لصالح العامل المكلف بالمهمة، ويختلف ملف طلب تأشيرة الدخول من وطن لآخر ويتضمن غالبا: مطبوعة طلب التأشيرة المملوء بالشكل النظامي، دعوة الهيئة المستضيفة، أربع صور لهوية العامل المكلف بالمهمة، نسخ عن كشوف الرواتب الثلاث الأخيرة، شهادة عمل ونسخ عن الصفحات الأربعة الأخيرة لجواز السفر.
- د- طلب تحويل العملة: تقدم مديرية المالية للشركة التابعة طلب منح العملة الصعبة لدى البنك لصالح العامل المكلف بالمهمة، ويوفر البنك العملة الصعبة حسب دليل المكافآت التعويضية للمصاريف المترتبة عن المهام المؤقتة في الخارج الساري العمل بها، ويتضمن ملف طلب منح العملة الصعبة: طلب منح العملة الصعبة، نسخة من أمر المهمة، سند النقل، جواز سفر المعني.
- هـ- العودة من المهمة: بمجرد العودة من المهمة يجب على المكلف بالمهمة أن يقوم بإعداد تقرير مفصل عن المهمة، وترسل نسخة من التقرير للبنك مصحوبة بأمر مهمة المعني المؤشر عليه من مصلحة الجمارك عند الخروج والدخول من/إلى التراب الوطني في أجل ثمانية أيام بعد نهاية المهمة، وترسل نسخة أيضا للمديرية العامة للمجموعة بصفة تقرير الذي يتكفل بإعلام وزارة الصناعة.

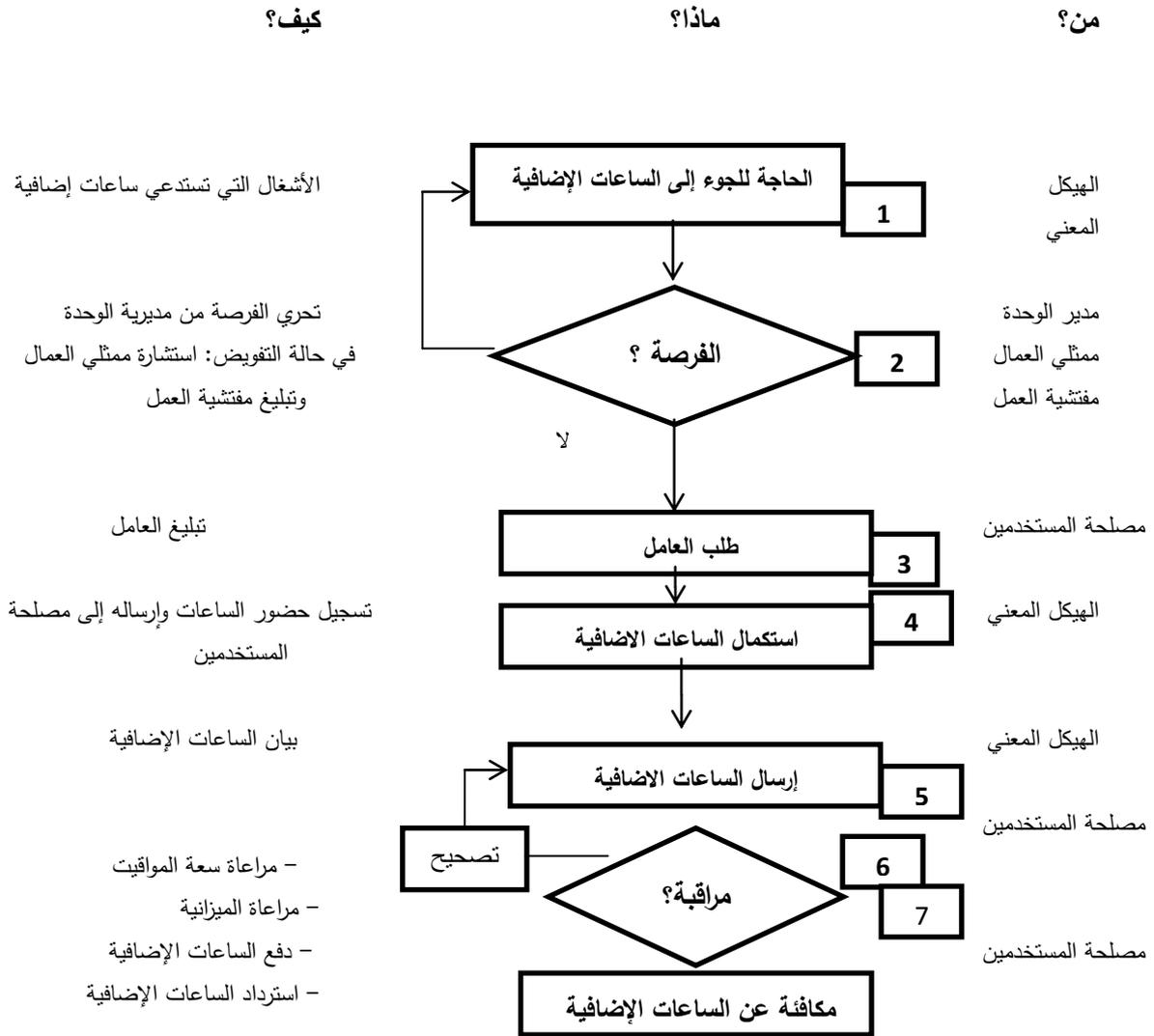
4- نظام معلومات تسيير الساعات الإضافية:

تطبق هذه الإجراءات على كل مستخدمي مجموعة المؤسسة الجهوية للإسمنت في الشرق مهما كانت طبيعة علاقة العمل باستثناء الإطارات المسيرة، وتقع المسؤولية الكاملة على عاتق مدير الوحدة للشركة التابعة ويختص مسؤول الموارد البشرية للوحدة بالتنفيذ والمتابعة، بالإضافة إلى مسؤولي

الهيكل المستخدمة، ويتمثل موضوع هذه الإجراءات في تحديد قواعد تسيير الساعات الإضافية، حيث تعتبر كساعات إضافية بالمعنى القانوني، ساعات العمل المستكملة من طرف العامل بشكل استثنائي استجابة لضرورة الخدمة بعد المدة القانونية الأسبوعية والمواقيت العادية للخدمة.¹

ويوضح الشكل الموالي نظام معلومات لتسيير الساعات الإضافية بشركة الاسمنت عين التوتة بباتنة، وهو كالآتي:

الشكل رقم (19) نظام معلومات تسيير الساعات الإضافية بشركة الاسمنت عين التوتة بباتنة



المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مصلحة المستخدمين بشركة الاسمنت عين التوتة بباتنة

¹ مصلحة المستخدمين لشركة الاسمنت عين التوتة بباتنة.

4-1- اللجوء إلى الساعات الإضافية والمجموعات الاجتماعية المهنية المعنية:

لا يمكن اللجوء إلى الساعات الإضافية من طرف الهيكل المعني إلا بصفة استثنائية ويجب أن تستجيب للضرورات المطلقة للخدمة، حيث يجب على الهياكل التي تطلب الساعات الإضافية أن تأخذ بعين الاعتبار الحدود القانونية وهي:

- عدم تجاوز 20% من السعة الأسبوعية للعمل.
- عدم تجاوز السعة اليومية للعمل الفعلي (بمعنى أن الساعات العادية للعمل بالإضافة إلى الساعات الإضافية المجموعة يجب أن لا تتجاوز مهما كان 12 ساعة)، حيث لا يرخص بتجاوز هذه الحدود إلا في الحالات الآتية:

✓ الوقاية من الحوادث المحذقة أو تعويض الأضرار الناتجة عن الحوادث؛

✓ إكمال الأعمال التي يترتب عن قطعها خطر أضرار بفعل طبيعتها.

تستفيد كل الفئات المهنية (الإطارات، التحكم والتنفيذ) من دفع و/أو استعادة الساعات الإضافية عندما تنجز، فبالنسبة للإطارات السامية، فقط تلك الممارسة في النطاق التكنولوجي لديها الحق في مكافئة و/أو استرداد الساعات الإضافية.

4-2- التماس ودفع الساعات الإضافية:

يتم التماس ودفع الساعات الإضافية بإتباع المراحل التالية:

أ- **طلب الساعات الإضافية:** يشتمل هذا الإجراء على إبلاغ مدير الوحدة بالأسباب التي أدت إلى اللجوء إلى الساعات الإضافية، حيث يتم هذا الإعلام بطلب حسب مطبوعة الساعات الإضافية المرسلة من قبل مسؤول الهيكل، والتي يجب أن تتضمن: أسباب اللجوء إلى الساعات الإضافية، القوائم الإسمية الخاصة بالأعوان المعنيين ووظائفهم، تقدير مدة إتمام الأشغال محل الإنجاز. إذا استدعى الأمر اتخاذ قرار فوري، يرخص مسؤول الهيكل المعني لأعوانه القيام بالساعات الإضافية وعليه أن يبلغ مدير الوحدة بالظروف التي أجبرته على ذلك. في هذه الحالة، يجب على العامل أن يمثل لذلك، شرط أن توفر له الشركة شروط الصيانة في الموقع والتنقل إلى مسكنه وإعلام أقربائه.

ب- **إعلام العامل المعني:** بعد موافقة مدير الوحدة على إنجاز الساعات الإضافية يجب أن تبلغ

مصلحة المستخدمين العامل المعني قبل 24 ساعة من بداية الأشغال التي ستنجز.

ج- إرسال بيان الساعات الإضافية: عند نهاية الأشغال، يجب على المسؤول المعني إرسال بيان لكل عامل يحتوي على عدد الساعات الإضافية والأشغال المنجزة لمصلحة المستخدمين، ويجب عليه أيضا أن يبعث التقرير الشهري المتعلق باستعمال الساعات الإضافية لمدير الوحدة.

د- مراقبة وفحص الساعات الإضافية: يقوم رئيس مصلحة المستخدمين بفحص تطابق بيانات الساعات الإضافية مع السعة والميزانية المتوقعة، وفي حالة عدم التطابق، ترجع البيانات للهيكल المعني للتصحيح، أما في الحالة العكسية، يتم التأشير على البيانات من قبل رئيس مصلحة المستخدمين ورئيس قسم الموارد البشرية وترسل إلى مدير الوحدة للموافقة على الأمر بالدفع، حيث يجب على مصلحة المستخدمين:

- السهر على إعلام مدير الوحدة كتابيا بكل الانحرافات الملاحظة؛
- عدم القيام بالدفع إلا إذا كانت المعلومات المطلوبة متوفرة؛
- لفت انتباه مدير الوحدة في حالة تجاوز الحجم الساعي المقرر.

في إطار التطبيق الصارم والموحد للتدابير القانونية والتنظيمية يتم التكفل بالمراقبات المنتظمة لدى الوحدات من طرف مديرية الموارد البشرية، بالإضافة إلى المراقبات التي تشرف عليها مفتشية العمل. و- مكافأة الساعات الإضافية: تعوض أو تسترجع الساعات الإضافية المنجزة فعلا، حيث يجب أن تسهر مصلحة المستخدمين على أن يستوفي العون حقوقه في الاستراحة التعويضية في أفضل الأجل لتفادي جمع الاسترجاعات الغير المدرجة والاضطرابات التي من شأنها أن تحصل، كما ينبغي على العامل التمكن من الاستفادة تدريجيا من الاستراحة التعويضية التي له الحق فيها.

ي- العقوبات: إن مدير الوحدة ومدير الموارد البشرية ملزمان بالسهر على التطبيق الصارم للتنظيم الساري العمل به في مجال اللجوء إلى الساعات الإضافية، ويجب لفت انتباه المسؤولين إلى العقوبات المنصوص عليها ضد المخالف للأحكام القانونية وفقا للمادتين 143 و 143 مكرر من قانون (90-11) المتعلق بعلاقات العمل المعدل والمتمم:

- يعاقب على عدم احترام الحدود بشأن اللجوء إلى الساعات الإضافية بغرامة من 500 إلى 1000 دج مطبقة بعدد العمال المعنيين.
- يعاقب على عدم احترام شروط التجاوز الاستثنائي فيما يخص الساعات الإضافية بغرامة من 1000 إلى 2000 دج مطبقة بعدد العامل المعنيين.

6- نظام معلومات تسيير الغيابات:

يتمثل موضوع هذه الإجراءات في تحديد الكيفيات التي ينبغي إتباعها من طرف العامل ومصلحة المستخدمين في حالة الغياب بموجب الاتفاقية الجماعية والنظام الداخلي، حيث تطبق هذه الإجراءات على كل عمال مجموعة المؤسسة الجهوية للإسمنت في الشرق، باستثناء الإطارات المسيرة الذين يخضعون لتدابير خاصة، وتقع المسؤولية الكاملة على عاتق مدير وحدة الشركة التابعة ويختص مسؤول الموارد البشرية للوحدة ومسؤول الهياكل العملية بالمتابعة والتنفيذ، حيث تنقسم الغيابات داخل الشركة إلى غيابات غير مدفوعة الأجر وغيابات مدفوعة الأجر كما يلي:¹

6-1- الغيابات الغير مدفوعة الأجر: وهي الغيابات التي لا يحق للعامل خلالها الحصول على أجر عن الأيام أو الساعات التي لم يعمل فيها، وتشمل الحالات التالية:

أ- الغيابات المأذونة الغير مدفوعة الأجر: يخص هذا النوع من الغياب بالإذن للعامل بالغياب لأسباب شخصية ضرورية حين تسمح له ضروريات الخدمة بذلك، حيث يمكن أن تمنح ترخيصات بالغياب غير مدفوع الأجر في الحالات الآتية:

- مرض العامل في أماكن العمل، مما يحتم عليه العودة إلى منزله؛
- وقوع حادثة عائلية خطيرة فجأة؛
- وفاة قريب أو حالة استعجالية وغير متوقعة؛
- استدعاء مفاجئ للعامل من الإدارة؛
- فحص طبي بموعد سابق لدى طبيب مختص أو رعاية طبية نظامية.

ويستثنى في هذه الحالات كل من: حالة مرض في أماكن العمل وأحداث عائلية خطيرة أو وفاة قريب أو حالة استعجالية وغير متوقعة، فإن كل غياب يجب أن يكون مسبقا بطلب غياب مقدم في أجل أقصاه أربعة وعشرين ساعة قبل التاريخ المرتقب للغياب، عن طريق المسؤول السلمي، الذي يبغى للعامل أن يرفقه احتمالا بإثبات ما، ويقوم هذا الطلب من السلطة السلمية المؤهلة.

ب- الخروج خلال ساعات العمل: يجب أن يكون كل خروج خلال ساعات العمل موضوع إذن مسبق، ممضي نظاميا من المسؤول المؤهل، ويودع هذا الإذن بالغياب الممنوح لدى مأمور مراقبة الخروج الذي يشير لساعات الخروج والرجوع ثم تبعث لمصلحة المستخدمين لاقتطاع الأجر.

¹ مصلحة المستخدمين لشركة الاسمنت عين التوتة بباتنة.

ج- **العطلة المرضية:** إذا كان الغياب بسبب مرض، يجب تبرير هذا الأخير في ثمانية وأربعين ساعة التي تلي التوقف بشهادة طبية أو استشفائية مرسلة مباشرة إلى صندوق الضمان الاجتماعي التابع له مع نسخة إلى مصلحة المستخدمين، وإذا كانت الشركة التابعة مجهزة بهيكل طب العمل، باستثناء الحالة الاستشفائية، فإن المعاينة الطبية المضادة تكون نظامية وإجبارية، وفي حالة ما إذا كانت شهادة الطبيب المعين تحتوي على عبارة "المكوث في السرير" يمكن أن تجرى مراقبة المواظبة في كل لحظة من يوم العمل من مصالح الوحدة للتأكد، أما في حالة عدم تحقق ذلك سيعتبر الغياب غير نظامي.

د- **الغيابات غير النظامية (بدون سبب):** وهي غيابات غير مسبقة الإذن وغير مبررة في الآجال المنصوص عليها أو لم يتم الاعتراف الشرعي بها، وهي:

- التأخرات التي تؤخذ في بداية اليوم وبعد فترة الغداء؛
- التأخر لضمان بديل العامل المناوب؛
- الخروج المبكر دون تبليغ مكتوب إلى الإحالة على الاستيداع أو إلى الانفصال أو عطلة دون أجر؛
- عدم استئناف العمل بعد فترة الإجازة السنوية؛
- تجاوز الفترة المنصوص عليها لإرسال شهادة التوقف عن العمل أو تمديد التوقف عن العمل بسبب مرض؛
- حذف تسجيل الحضور أو التوقيع على الهامش؛
- الخروج خلال ساعات العمل دون إذن.

وفي حالة غياب غير مبرر يتجاوز ثمانية وأربعين ساعة، فعلى مصلحة المستخدمين أن ترسل للعامل المعني برفقية إنذار لطلب حضوره في أجل ثمانية وأربعين ساعة الموالية، وفي حالة عدم حضور العامل أو عدم التبرير في هذه الآجال، ما عدا حالات القوة القاهرة، يفسر بأنه قد تخلى عن المنصب وتقطع لهذا السبب علاقة العمل من طرف واحد.

تكون كل هذه الغيابات الغير مبررة موضوع خصم من راتب العامل بمقدار عدد أيام أو ساعات الغيابات، دون المساس بالعقوبات الانضباطية المنصوص عليها في النظام الداخلي.

6-2- **الغيابات المدفوعة الأجر:** وهي الغيابات التي تلي أحداث محددة كعطل خاصة مدفوعة الأجر تسمح للعمال المعنيين بالغياب خلال فترة محددة دون الخضوع لاقطاع من رواتبهم، وتشمل الحالات التالية:

أ- **عطلة الأمومة:** تستفيد العاملات تحت التحفظ على تقديم شهادة طبية لمصلحة المستخدمين محررة من قبل الطبيب المختص المؤهل من عطلة أمومة لأربعة عشر أسبوعاً التي فيها أسبوعان على الأقل تؤخذ خلال فترة قبل الولادة، ويحرر سند عطلة من طرف مصلحة المستخدمين على أساس طلب مكتوب من العون بواسطة المسؤول السلمي الذي يجب أن يكون مرفقاً بالشهادة الطبية.

ب- **غياب للرضاعة:** بعد الرجوع من عطلة الأمومة، تستفيد الأم أيضاً من غيابات خاصة مدفوعة الأجر في حالة الرضاعة كالتالي:

- ساعتان في اليوم خلال ستة أشهر الأولى؛

- ساعة من الشهر السابع إلى الثاني عشر.

ويمكن أن تقسم هذه الساعات لفترتين من ساعة أو ثلاثين دقيقة صباحاً أو ظهراً، حيث يجب أن يكون هذا النوع من الغياب موضوع قرار غياب ممضى من قبل مدير الوحدة أو مدير الموارد البشرية للشركة التابعة.

ج- **عطلة خاصة بسبب حدث عائلي:** يستفيد العامل من ثلاث أيام مخصصة للعمل من غيابات مدفوعة الأجر بسبب الأحداث العائلية والتمثلة في كل من: زواج العامل، ميلاد طفل للعامل، زواج أحد أولاد العامل (ولد أو بنت)، وفاة زوج العامل، وفاة سلف أو جد أو قريب مباشر للعامل أو لزوجه (أب أو أم أو ابن أو ابنة أو أخ أو أخت)، ختان ابن العامل، وفاة قريب العامل (عم أو عمة أو خال أو خالة).

وللإشارة، تؤخذ الغيابات عند وقوع الحدث ولا يمنح أي انتفاع منها بعد ذلك، وفي كل هذه الحالات يجب على العامل أن يبرر غيابه لدى مصلحة المستخدمين بتقديم إثبات شرعي (عقد زواج أو شهادة وفاة أو شهادة ميلاد أو شهادة طبية للختان).

د- **العطل الخاصة بالحج:** تمنح للعامل عطلة خاصة مأجورة لزيارة البقاع المقدسة للإسلام (الحج) لمدة 30 يوماً مرة واحدة في حياته المهنية، ويمكن أن تجمع هذه العطلة مع العطلة السنوية للعامل، حيث تحرر مصلحة المستخدمين للعامل المعني سند عطلة يحتوي على العبارة "عطلة خاصة بالحج"، ثم يجب أن يقدم العامل مسبقاً جواز سفره المنصوص عليه في النظام، بالإضافة إلى الوثائق الإثباتية (تذكرة الطائرة،... إلخ).

هـ- **غياب من أجل مهمة مناسبة:** يأذن بغيابات خاصة مدفوعة الأجر في الحالات التالية:

- لكل عامل رياضي مختار للمشاركة في المنافسات الوطنية والعالمية من طرف وزارة الرياضة، بالإضافة إلى المربين والمدربين والتقنيين المستعدين لتأطير الرياضيين في التنقلات والمسافرين المصاحبين للمنتخب؛
 - لكل عامل معين بصفة عضو في لجنة المحلفين الجنائية خلال مدة الجلسة القضائية.
 - و- **الغياب للتدريب:** يأذن بغياب خاص للعامل المستدعي لمتابعة دورات تكوينية مهنية أو نقابية مرخصة من الشركة.
 - ي- **غياب بسبب امتحان أو مسابقة:** يأذن للعمال المستعدين للامتحانات أو مسابقات (داخلية أو خارجية) بالغياب مدفوع الأجر خلال الفترة الضرورية لسير الامتحان أو المسابقة، حيث يجب في البداية على العامل الملتزم لهذا الغياب أن يقدم الوثيقة الإثباتية لمصلحة المستخدمين (استدعاء).
 - ز- **غيابات المفوضين النقابيين والعمال:** يحوز للمفوضين النقابيين ومفوضي العمال شهريا قرض عشر ساعات لممارسة تفويضهم، حيث يمكن أن تجمع وتقسّم هذه الساعات بينهم بعد موافقة الشركة، ولا يؤخذ بعين الاعتبار الوقت الذي يمضيه المفوضون في الاجتماعات المستدعين إليها بمبادرة من الشركة أو التي تقبلها بطلب منهم في حساب القرض الساعي المذكور، ويمكن لهم أيضا الغياب دون خسارة الراتب حسب الشروط والحدود المحددة بعد التفاوض بين الشركة والمنظمة النقابية الممثلة:
 - المفوضون النقابيون المكلفون بالمسؤولية في هياكلهم النقابية للمشاركة في الاجتماعات النظامية لأعضائهم المسيرين ولممارسة مسؤولياتهم؛
 - المفوضون النقابيون المكلفون بالمسؤولية في تنظيماتهم النقابية للمشاركة المبررة في الاجتماعات النقابية المنعقدة خارج الشركة.
 - ك- **انفصال بسبب نشاط نقابي:** يمكن أن يكون أيضا المفوضون النقابيون منفصلون دون خسارة الراتب لممارسة تفويض نقابي مختار خارج الهيئة، حيث ينطق بالانفصال من صاحب العمل بطلب من العامل بعد موافقة الهيئة أو المؤسسة الذي يلتزم العامل بالانفصال عنها.
 - 7- **نظام معلومات تسيير العطل السنوية:**
- يتمثل موضوع هذه الإجراءات في تحديد كميّات المغادرة وحساب العطل السنوية، وتطبق هذه الإجراءات على كل عمال مجموعة المؤسسة الجهوية للإسمنت في الشرق مهما كانت طبيعة علاقة العمل، وتقع المسؤولية الكاملة على عاتق مدير الموارد البشرية للشركة التابعة، ويختص مسؤول الموارد

البشرية للوحدة بالتنفيذ والمتابعة، حيث تعرف العطلة السنوية كحق محل التعليمات، معترف به لكل عامل للاستفادة من راحة مدفوعة الأجر بغية ضمان المحافظة واسترجاع صحته وقدرته على العمل.¹ ويتم تحديد العطلة السنوية بإتباع الإجراءات التالية:

7-1- حساب الحق في العطلة: يتم حساب الحق في العطلة وفق ما يلي:

أ- العطلة الرئيسية: لكل عامل الحق في عطلة سنوية مدفوعة الأجر، ويعتبر كل امتناع من طرف العامل عن كل أو جزء في العطلة ملغى وباطل، حيث تحسب العطلة بمعدل يومين ونصف في الشهر دون أن تتجاوز المدة الكاملة ثلاثين يوما تقويميا في السنة، بالإضافة إلى أن عمل العون خلال الاثني عشر شهرا من فترة المرجع من الفاتح جويلية للسنة السابقة إلى 30 جوان للسنة الجارية يمنح الحق في:

$$30 = 12 * (2/1+2) \text{ يوما تقويميا}$$

وعليه، فإن كل فترة تساوي أربعة وعشرين يوما مخصصة للعمل أو أربعة أسابيع عمل تساوي شهر عمل، فبالنسبة للعمال الموظفين حديثا، فإن كل فترة تتجاوز الخمسة عشرة يوما مخصصة للعمل تساوي شهرا من العمل عندما يتعلق الأمر بتحديد مدة العطلة السنوية.

ب- العطلة الإضافية: تُمنح عطلة إضافية لمدة خمسة عشر يوما تقويميا للعمال في ولايات الجنوب وهم: الوحدات التجارية ببسكرة وتقرت.

7-2- فترات تؤخذ بعين الاعتبار لتحديد العطلة السنوية: تعتبر كفترات عمل لتحديد مدة العطلة السنوية كل من:

- فترات العمل السنوي المنجز؛
- فترات العطلة السنوية؛
- فترات الغيابات الخاصة المدفوعة أو المأدونة من طرف الشركة؛
- فترات الاستراحة القانونية؛
- فترات غيابات الأمومة والمرض وحوادث العمل؛
- فترات البقاء أو الاستدعاء للتجنيد.

¹ مصلحة المستخدمين لشركة الاسمنت عين التوتة بباتنة.

7-3- تدابير خاصة: وتتمثل في الحالات التالية:

أ- غيابات بسبب مرض لمدة طويلة: لا يمكن في أي حال من الأحوال لعطلة مرض طويلة المدى (تتجاوز العام) أن تفتح الحق لأكثر من شهر في العطلة، وهذا مهما كانت مدة العطلة المرضية، وإذا كان المرض يؤدي إلى الإحالة إلى عدم النشاط في حالة عطلة مستحقة للعامل، فإن فترة العطلة الغير المأخوذة مدفوعة الأجر.

ب- تدريب طويل المدى: خلال فترة التدريب طويل المدى (يتجاوز العام) يستفيد الأعوان المعنيين من عطلة ممنوحة من هيكل التدريب، وتبقى بقية الحسابات المستحقة قبل المغادرة إلى التدريب سارية بعد العودة من التدريب.

ج- عطلة إتمام فريضة الحج: تُمنح عطلة خاصة لمدة ثلاثين يوما تقويميا مرة واحدة في المسيرة مهنية للعامل لإتمام فريضة الحج.

7-4- حسم الحق في العطل: ينجز حسم الحقوق في العطلة من طرف مصلحة المستخدمين حسب المطبوعة الخاصة بالعطلة السنوية في نسخة واحدة، وترسل لهيكل انتماء العامل لإنجاز المخطط الزمني للعطلة وتعاد لمصلحة المستخدمين.

7-5- الجمع: في حالة ما إذا كانت ضرورات الخدمة تسمح بذلك، فإنه يمكن جمع العطلة السنوية مع عطلة الأمومة أو عطلة إتمام فريضة الحج، ويمكن للأزواج العاملين في الشركة الانتفاع من العطلة خلال نفس الفترة إذا أرادوا ذلك.

7-6- تأجيل العطلة السنوية: لا يأذن بتأجيل من سنة لأخرى لجزء أو كل العطلة إلا في الحالات الآتية:

- ضرورة إجبارية للخدمة؛
 - وقاية أو إصلاح حادث؛
 - تدريب مهني أو نقابي؛
 - السفر للبقاع المقدسة للإسلام (الحج)؛
 - مقتضيات عائلية مثبتة؛
 - إذا كان العامل لا يستطيع الاستفادة من اثني عشر يوما مخصص للعمل خلال سنة توظيفه.
- وفي كل هذه الحالات، تتم تصفية حساب العطلة بعد رجوع العون قبل نهاية السنة المرجعية للعطلة السنوية التالية، أي 30 جوان.

7-7- المخطط الزمني وسجل العطل السنوية: ويتضمن ما يلي:

أ- برنامج العطل السنوية: ينبغي على كل عامل أن يقدم طلب عطلته إلى هيكله قبل 15 جوان من كل سنة حسب المطبوعة الخاصة بالعطلة السنوية للسماح له بإعداد المخطط الزمني للعطلة للهيكل، وتلتزم الهياكل العملية بإنشاء مخطط زمني للذهاب في العطلة حسب رغبات كل عامل مع الأخذ بعين الاعتبار ضروريات الخدمة، ومقتضيات الإنتاج والتسيير لمصلحة المستخدمين لثرتب في ملف المعني لمراقبة سند العطلة وحساب تعويض العطلة، حيث تتجز المخططات الزمنية للعطل السنوية في نسختين، وترسل نسخة من المخطط الزمني لقسم الموارد البشرية قبل 25 من شهر جوان للتأكد وتدعيم المخطط الزمني للوحدة، وتلصق النسخة الأخرى على مستوى الهيكل، وترسل نسخة من المخطط الزمني المدعم من الوحدة إلى مديرية الموارد البشرية للشركة التابعة، كما يجب على الهياكل أن تأخذ كل التدابير المجدية من أجل ضمان احترام المخطط الزمني الذي لا يمكن أن يعدل إلا في حالات القوة القاهرة بعد رأي مديرية الموارد البشرية للشركة التابعة.

ب- تسجيل العطل السنوية: تواظب الوحدة على تحسين السجل القانوني المخصص للعطل السنوية، حيث تودع كل المعلومات المتعلقة بالمغادرات إلى العطلة، ويكون هذا السجل تحت تصرف مفتشي العمل المختصين إقليميا خلال فترة عشر سنوات بداية من تاريخ غلقه.

7-8- تقسيم العطلة السنوية: يمكن أن تقسم العطلة السنوية إذا كانت ضرورات الخدمة تقتضي ذلك أو تسمح به، غير أنه يجب على العامل في حالة التقسيم الاستفادة من فترة راحة متواصلة لا يمكن أن تقل عن خمسة عشر يوما.

7-9- استشارة لجنة المساهمة: قبل تحديد العطلة السنوية، يرسل برنامج المغادرة إلى العطلة وتقسيمها إلى لجنة المساهمة لتقديم رأي استشاري.

7-10- تعويض العطلة السنوية: خلال عطلته يحصل العامل على تعويض العطلة السنوية يساوي لجزء من اثني عشر جزءا من الأجر الكلي المحصل في السنة المرجعية للعطلة.

7-11- سند العطلة: قبل مغادرة العامل إلى العطلة تتجز مصلحة المستخدمين سند عطلة سنوية له في نسختين، تسلم نسخة للمعني، والنسخة الأخرى توضع على مستوى ملفه الإداري، وعند نهاية عطلته السنوية تتجز مصلحة المستخدمين محضر استئناف العمل يبين التاريخ الفعلي لاستئناف العمل ويلحق بسند العطلة الموضوع في ملف المعني.

7-12- الاستدعاء خلال العطلة السنوية: تمنح للعامل عطلة إضافية لمدة يومين مخصصين للعمل إذا تم استدعاءه بصفة استثنائية خلال العطلة السنوية لحاجيات الخدمة.

7-13- علاقة العمل خلال العطلة السنوية: لا يمكن لعلاقة العمل أن تقطع أو تعلق خلال العطلة السنوية والعطلة المرضية لأسباب انضباطية.

المطلب الثاني: نظام معلومات الإجراءات الانضباطية

يتمثل موضوع هذه الإجراءات في تحديد كفاءات تطبيق التدابير الانضباطية المنصوص عليها في النظام الداخلي، حيث تطبق هذه الإجراءات على مجموع عمال مجموعة المؤسسة الجهوية للإسمنت في الشرق باستثناء الإطارات المسيرة التي تحكمها تدابير خاصة، وتقع المسؤولية الكاملة على عاتق مدير الوحدة للشركة التابعة أما التنفيذ والمتابعة فمن اختصاص مسؤول الموارد البشرية للوحدة.

ويتمثل الخطأ المهني في خرق غير مبرر إرادي أو غير إرادي للالتزام مهني، حيث ترتب الأخطاء المهنية في النظام الداخلي لمجموعة المؤسسة الجهوية للإسمنت في الشرق في ثلاثة أصناف:

- خطأ مهني من الدرجة الأولى: تشمل الأفعال التي يمس بها العامل الانضباط العام.
 - خطأ مهني من الدرجة الثانية: تشمل الأفعال التي يرتكبها العامل بسبب عدم الانتباه أو الإهمال.
 - خطأ مهني من الدرجة الثالثة: أخطاء مرتكبة عمدا أو بإرادة من العامل.
- أما العقوبة الانضباطية فتتمثل في كل الإجراءات المتخذة ضد التصرفات السيئة للعامل الذي يعتبر مذنباً في الإخلال بالتزاماته المهنية، حيث ترتب العقوبات الانضباطية النظام الداخلي لمجموعة المؤسسة الجهوية للإسمنت في الشرق بالنظر إلى الأخطاء التي تقعها في ثلاثة أصناف:
- عقوبة من الدرجة الأولى: إنذار أو توبيخ توقيف من 1 إلى 5 أيام.
 - عقوبة من الدرجة الثانية: توقيف من 6 إلى 10 أيام.
 - عقوبة من الدرجة الثالثة: توقيف من 11 إلى 15 يوماً، تنزيل الدرجة بصفة انضباطية أو التسريح من العمل.

1- الأخطاء والعقوبات من الدرجة الأولى والثانية:

تتمثل إجراءات الأخطاء والعقوبات من الدرجة الأولى والثانية فيما يلي:

1-1- ملاحظة خطأ من الدرجة الأولى والثانية: عند ملاحظة خطأ من الدرجة الأولى والثانية يجب على المسؤول السلمي للعامل المعني أن تقوم بما يلي:

أ- **المساءلة:** عند ملاحظة خطأ يجب على المسؤول السلمي إرسال مسائلة كتابية إلى العامل المعني لطلب شرح و/أو تبرير للتقصير الملحوظ.

ب- **المحادثة:** بعد استلام المسائلة المرسله إلى العامل المعني يجب على المسؤول السلمي استدعاه لإجراء محادثة بغية معرفة الدوافع و/أو التبريرات التي كانت سببا في ارتكاب العامل للخطأ.

ج- **التقرير:** إذا رأى المسؤول السلمي، رغم الشروح المقدمة، أن الخطأ حقيقي وليس له أي تبرير موضوعي يجب أن يرسل تقرير مفصل لمديرية الوحدة عن طريق المسؤول السلمي في أجل أربعة وعشرين ساعة، ويجب عليه أن يقوم للسلطة السلمية بسرد الوقائع وتحديد الخطأ المرتكب، تصنيف الخطأ (الدرجة الأولى والثانية)، اقتراح العقوبة طبقا للنظام الداخلي.

1-2- **التبليغ:** بعد تحليل التقرير المرفق بالمساءلة وإجابة العامل يمكن لمدير الوحدة إحتمالا استقبال العامل المعني للمحادثة، أو المصادقة على محتوى اقتراح العقوبة، أو اقتراح عقوبة أشد طبقا للنظام الداخلي. وبعدها تقوم المديرية بإرسال الملف لهيكل الموارد البشرية لتحرير وتبليغ قرار العقوبة الذي ينبغي أن يحدد طبيعة العقوبة، المدة الدقيقة لتعليق علاقة العمل في حالة التوقيف، والنتائج الاحتمالية لهذه العقوبة على الراتب أو تطور المسار المهني أو كل فعل آخر لتسيير المستخدمين، حيث توضع نسخة من قرار العقوبة في ملف المعني.

2- الأخطاء والعقوبات من الدرجة الثالثة:

إذا رأت مديرية الوحدة استنادا إلى تقرير المسؤول السلمي أن الخطأ المرتكب من الدرجة الثالثة تلجأ إلى اللجنة التأديبية إلى الإجراءات التالية:

1-2- **اللجوء إلى المجلس التأديبي:** يتم اللجوء إلى المجلس التأديبي عن طريق المكلف بالتقرير من قبل مدير الوحدة الذي يجب أن يرسل الملف الانضباطي المتعلق بالمعني متضمنا:

- تقرير مفصل يتضمن مجموعة المعلومات التي من شأنها أن توضح لأعضاء اللجنة الأفعال التي يلام عليها العامل المعني؛
- الظروف التي حدث فيها الخطأ؛
- امتداد هذا الخطأ ودرجة حدته؛
- الضرر الناتج عن هذا الخطأ؛
- سوابق العامل إلى غاية تاريخ الخطأ؛
- بطاقة استعلامات حول العامل؛

- المساءلة وإجابة العامل.

2-2- تشكيلة وسير المجالس التأديبية: تتم كآلاتي:

أ- المجلس التأديبي للوحدة: يتشكل المجلس التأديبي للوحدة من: ثلاث أعضاء دائمين يعينهم صاحب العمل، عضو دائم ممثل للعمال معين من النقابة أو لجنة المساهمة، عضوان مستخلفان يعين أحدهما من صاحب العمل والآخر من النقابة أو لجنة المساهمة، حيث يتم اختيار المكلف بالتقرير من ضمن أعضاء المجلس التأديبي ويتحدث باسمهم.

وتعتبر مديرية الوحدة المسؤولة عن دراسة الأخطاء من الدرجة الثالثة، وتسير حسب الإجراءات

الآتية:

- دراسة الملف: يتأكد المكلف بالتقرير من مضمون الملف ويطلب احتمالا المكملات التي يراها ضرورية، ويسجل القضية في جدول أعمال الاجتماع الموالي للمجلس ويستدعي المعني، ويعدّها يرسل التبليغ بإشعار بالاستلام ويجب أن يُسلم من قبل المحضر القضائي في الحالة ما لم يستجب العامل المعني بهذا الإجراء لمختلف الإنذارات. كما يجب أن يحدد الاستدعاء تاريخ وساعة اجتماع المجلس والأسباب التي استدعي العامل من أجلها، ويحق للعامل أن يختار عامل آخر ينتمي إلى الشركة للحضور بدله، وفي يوم الاجتماع، تتم قراءة الملف الانضباطي.

- الاستماع إلى العامل: يستمع المجلس التأديبي للوحدة إلى العامل المعني الذي يمكنه أن يقدم مذكرة كتابية للدفاع عن نفسه.

- المداولات: تجري المداولات بمبادرة من المكلف بالتقرير للمجلس دون حضور العامل المعني وعند نهايتها تنجز محضرا تقترح فيه العقوبة وترسله إلى مدير الوحدة لاتخاذ القرار، حيث يحرر قرار العقوبة ويمضى من طرف مدير الوحدة، ويجب أن يشتمل القرار على العبارة الآتية "يمكن للمعني الطعن لدى المجلس التأديبي للشركة التابعة في أجل ثمانية أيام مخصصة للعمل بداية من تاريخ استلام القرار".

ب- المجلس التأديبي للشركة التابعة: يتشكل المجلس التأديبي للشركة التابعة من: ثلاث أعضاء دائمون يعينهم صاحب العمل، عضو دائم ممثل للعمال معين من النقابة أو لجنة المساهمة، عضوان مستخلفان يعين أحدهما من صاحب العمل والآخر من النقابة أو لجنة المساهمة، حيث يتم اختيار المكلف بالتقرير من ضمن أعضاء المجلس التأديبي ويتحدث باسمهم.

ويقوم المجلس التأديبي للشركة التابعة بدراسة الطعون التي يقدمها العامل تبعا لعقوبة من

الدرجة الثالثة حسب الإجراءات الآتية:

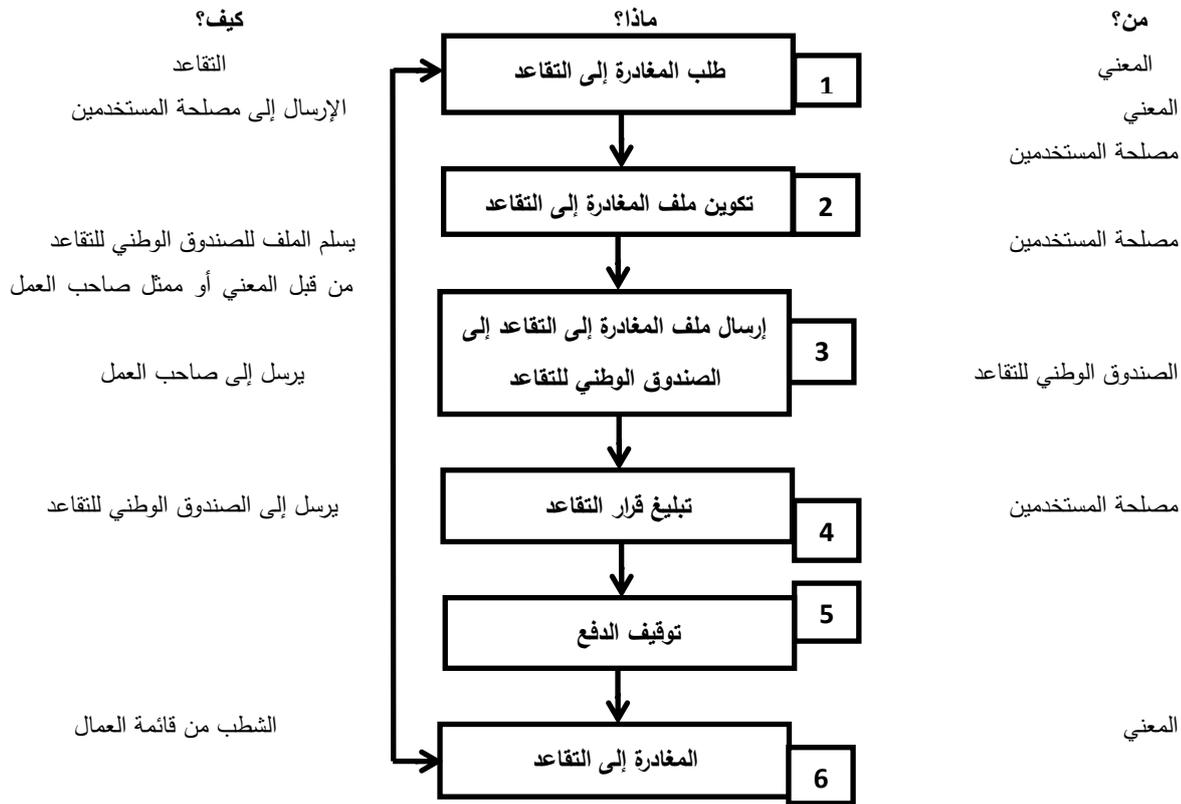
- **دراسة الملف:** تتم دراسة الملف بنفس طريقة المجلس التأديبي للوحدة.
- **الاستماع إلى العامل:** يجب تقديم الطعن في أجل ثمانية أيام مخصصة للعمل، ويمكن أن يحضر مكان العامل المعني عامل آخر ينتمي للشركة وأن يتم الإصغاء إليه من طرف مجلس الشركة التابعة.
- **المداولات:** بعد نهاية أشغاله، يقوم المجلس التأديبي للشركة التابعة بالتشاور سرا ويحرر محضرا يقترح فيه العقوبة ويرسله للرئيس المدير العام لاتخاذ قرار، حيث ينجز قرار العقوبة المتخذ ضد العامل المعني ويمضى من قبل الرئيس المدير العام، ويعد نهائيا وغير قابل لأي طعن داخلي.
- **إجراءات تحفظية:** يمكن اتخاذ إجراء تحفظي تعليقي ضد العامل المعني في حالة الخطأ الفادح الذي من شأنه أن يؤدي إلى التسريح من العمل، باستثناء حالات القوة القاهرة، لا ينبغي أن يتجاوز هذا الإجراء ثمانية أيام مخصصة للعمل تقوم خلالها اللجنة بالفصل.
- **التقادم:** تحت طائلة التقادم، يجب معالجة كل خطأ مهني في التسعين يوما بداية من تاريخ ملاحظة الخطأ، حيث لا تؤخذ بعين الاعتبار الغيابات أو العطل المحتملة (العطلة السنوية أو العطلة المرضية أو الغيابات المأذونة أو غير المأذونة أو العطل الأمومة) في حساب التقادم.
- **التبرئة:** يمكن للعمال المعاقبين من الدرجة الأولى والثانية والثالثة (باستثناء المسرحين من العمل) تقديم طلب تبرئة من العقوبة لدى الرئيس المدير العام عن طريق المسؤول السلمي:
 - العقوبة من الدرجة الأولى: سنتين بعد تبليغ العقوبة.
 - العقوبة من الدرجة الثانية: ثلاث سنوات بعد تبليغ العقوبة.
 - العقوبة من الدرجة الثالثة: أربع سنوات بعد تبليغ العقوبة.

المطلب الثالث: نظام معلومات إجراءات المغادرة إلى التقاعد

يتمثل موضوع هذه الإجراءات في تحديد كفاءات وشروط المغادرة إلى التقاعد، حيث تطبق هذه الإجراءات على كل عمليات التقاعد (السن القانوني المطلوب، نسبي أو مسبق)، وتطبق على كل عمال مجموعة المؤسسة الجهوية للإسمنت في الشرق، ويكلف مسؤول الموارد البشرية للشركة التابعة للوحدة بتنفيذ هذه الإجراءات وتقع المتابعة على عاتق مدير الموارد البشرية للشركة التابعة. يوضح الشكل الموالي نظام معلومات إجراءات المغادرة إلى التقاعد بشركة الاسمنت عين التوتة

بباتنة، وهو كالآتي:

الشكل رقم (20) نظام معلومات إجراءات المغادرة إلى التقاعد بشركة الاسمنت عين التوتة بباتنة



المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مصلحة المستخدمين بشركة الاسمنت عين التوتة بباتنة

1- شروط فتح الحق في معاش التقاعد:

- ليتمكن العامل من المطالبة بالاستفادة من معاش التقاعد ينبغي عليه ما يلي:
- أن يبلغ من السن ستين سنة على الأقل للرجل وخمسة وخمسين سنة للمرأة عند الطلب.
- أن يكون قد اشتغل وسدد إشتراكات الضمان الاجتماعي خلال خمسة عشرة سنة على الأقل.

- تستفيد العاملات اللواتي ربين طفلا خلال تسع سنوات على الأقل من تخفيض سنة واحدة من السن عن كل طفل في حدود ثلاث سنوات.

يستفيد من معاش التقاعد كل عامل تنطبق عليه الحالات التالية:

1-1- **العمال المعينون في أشغال شاقة وضارة:** يستفيد العمال الذين يشغلون منصب عمل ذو شروط خاصة كالأشغال الشاقة والضارة من المعاش قبل السن، وتحدد قائمة المناصب التي يتعلق بها الأمر، بالإضافة إلى السن الموافق والمدة الدنيا المقضية في هذه المناصب بطريقة تنظيمية.

1-2- **العمال الذين لم يستوفوا المدة الدنيا للنشاط:** لا يمكن للعمال الذين بلغوا سن التقاعد ولم تستوفى فيهم شروط العمل والاشتراكات أن يحالوا على التقاعد قبل بلوغهم سن خمسة وستين سنة.

1-3- **العمال المجاهدين وأرامل الشهداء:** يستفيد المجاهدين كما هو محدد في التشريع الساري العمل به وأرامل الشهداء من تخفيض في السن ومن علاوة مضاعفة لسنوات المشاركة في الثورة التحريرية الوطنية، وكذلك بالنسبة لنسبة العجز الممنوحة.

1-4- **العمال أبناء الشهداء:** يستفيد العمال أبناء الشهداء من تخفيض في السن بسبع سنوات ونصف، وهي فترة الحرب التحريرية الوطنية كفترة عمل فعلي تمنح الحق في دفع لمعاش التقاعد وتصفيته.

1-5- **العمال المصابين بعجز كلي ونهائي:** يقبل العمال المصابون بعجز كلي ونهائي في التقاعد دون شرط السن، إذا كانوا لا يستوفون الشروط للاستفادة من منحة العجز في إطار الضمان الاجتماعي.

1-6- **استكمال ثلاثين سنة من الخدمة الفعلية:** يمكن للعمال المستكملين لمدة عمل فعلي بفتح المجال لدفع اشتراكات تساوي ثلاثين سنة على الأقل وأن يطالبوا بالاستفادة من معاش التقاعد دون شرط السن مع الانتفاع الفوري.

2- حساب معاش التقاعد:

يتم حساب معاش التقاعد وفق الإجراءات التالية:

2-1- **تدابير عامة:** حدد مبلغ المعاش بـ 2,5% عن كل سنة مثبتة من أجر المنصب المتوسط للخمس سنوات الأخيرة، ولا يمكن في أي حالة من الأحوال أن يزيد عن 80%.

2-2- **تدابير خاصة بالنسبة للعمال المجاهدين:** تحسب سنوات العمل كسنوات عادية ومحسوبة بنسبة 2.5%، كما تحسب سنوات المشاركة الفعلية في الثورة التحريرية الوطنية مضاعفة بنسبة 3.5%، وكذلك بالنسبة لكل شريحة من العجز بنسبة 10% مما يفتح المجال لتصديق سنة بنسبة 3.5%، حيث تقدر النسبة القصوى لمعاش التقاعد بـ 100% لهذه الفئة من العمال.

2-3- التقاعد النسبي: بداية من سن الخمسين يمكن للعمال الأجراء الذين استوفوا مدة العمل الفعلي التي تفتح المجال لدفع اشتراكات تساوي عشرين سنة على الأقل أن يطلبوا الاستفادة من معاش التقاعد النسبي، حيث ينقص سن ومدة العمل بخمس سنوات بالنسبة للعمال الأجراء من جنس الأنثى. وتصفى المعاشات الممنوحة في هذا الإطار نهائيا وهي غير قابلة للمراجعة في حالة استئناف نشاط مدفوع الأجر لاحقا عند قبول التقاعد، ويتم قبول التقاعد هذه الحالة بطلب حصري من الأجير، ولا يمكن في أي حال كان التصريح بالتقاعد من طرف صاحب العمل وحده، وإلا سيكون باطلا وغير مقبول.

2-4- التقاعد المسبق: يطبق التقاعد المسبق على عمال القطاع الاقتصادي الذين قد يفقدون شغلهم بطريقة لا إرادية لسبب اقتصادي سواء في إطار تقليص العمال أو التوقف القانوني لنشاط صاحب العمل، ويعتبر التسريح من العمل لسبب اقتصادي لأجير مستوفي لشروط قبول الاستفادة من أداءات التقاعد المسبق ممنوعا ويعرض صاحب العمل لغرامة من 2.000 إلى 10.000 دج.

ويجب أن تتوفر في التقاعد النسبي مجموعة من الشروط منها:

أ- **مدة التسبيق:** تحدد عدد سنوات التسبيق قبل السن القانوني لقبول التقاعد على أساس عدد سنوات العمل في حدود:

- إلى غاية خمس سنوات بالنسبة للأجراء المستوفين عدد مساوي لـ (20) سنة على الأقل.
- إلى غاية ستة سنوات بالنسبة للأجراء المستوفين عدد مساوي لـ (22) سنة على الأقل.
- إلى غاية سبع سنوات بالنسبة للأجراء المستوفين عدد مساوي لـ (24) سنة على الأقل.
- إلى غاية ثمانية سنوات بالنسبة للأجراء المستوفين عدد مساوي لـ (26) سنة على الأقل.
- إلى غاية تسع سنوات بالنسبة للأجراء المستوفين عدد مساوي لـ (28) سنة على الأقل.
- إلى غاية عشر سنوات بالنسبة للأجراء المستوفين عدد مساوي لـ (29) سنة على الأقل.

ب- **الشروط المطلوبة:** من بين الشروط المطلوبة في التقاعد المسبق ما يلي:

- أن يكون السن خمسون سنة بالنسبة للعمال من جنس ذكر وخمسة وأربعين سنة بالنسبة للعمال من جنس أنثى.
- استيفاء عدد سنوات عمل قانونية بصفة التقاعد مساوي لعشرين سنة على الأقل واشتراك بالضمان الاجتماعي طيلة عشر سنوات على الأقل بطريقة كاملة، ثلاثة منها سابقة لنهاية علاقة العمل التي تبرر وتعطي الحق في التقاعد المسبق.

- دفع إسهام جزافي من طرف المستخدم للحقوق المحسوبة على أساس الراتب الشهري للمنصب مقابل الاثني عشر شهرا الأخيرة ذات علاقة مع عدد سنوات التسبيق في حدود: ثلاثة عشرة شهرا من الأجر لفترة المساهمة أقل من خمس سنوات، ستة عشرة شهرا من الأجر لفترة المساهمة تساوي أو تزيد عن خمس سنوات، تسعة عشرة شهرا من الأجر لفترة المساهمة تساوي أو تزيد عن ثمانية سنوات.
- وحددت كفيات ومدة وزمن دفع الإسهام الجزافي لفتح الحقوق عن طريق اتفاقية بين صاحب العمل وهيئة التقاعد.

ج- حساب معاش التقاعد بالتسبيق: تطابق كيفية حساب نسب منح التقاعد المسبق تلك الخاصة بمعاش التقاعد العادي، غير أنها تتلاقى تخفيض مساوي لـ 1% عن كل سنة تسبيق ممنوحة. غير أنه يعاد تقييم مبلغ معاش التقاعد المسبق كل اثني عشرة شهرا بداية من تاريخ السريان، بما أن الزيادة مساوية للمبلغ السنوي للتخفيض إلى غاية نهاية سنوات التسبيق، حيث تكون فترات دفع معاش التقاعد المسبق مشابهة لفترات النشاط وتفتح المجال للدفع من نظام التأمين على البطالة لاشتراك صاحب العمل من الضمان الاجتماعي نسبة 14% من الأجر الوطني المتوسط المضمون.

- الزيادة عن الأزواج: للمستفيد من معاش التقاعد المسبق الحق شهريا في زيادة عن الزوج المكفول بمقدار زوج واحد بمبلغ محدد بـ 12.5% من الأجر الوطني المتوسط المضمون.
- الفترات التي تدرج في حساب التقاعد: يصادق عليها كفترات عمل فعلي تدرج في حساب حقوق التقاعد:

✓ فترات العمل المنجزة التي فسحت المجال لدفع إشتراك؛

✓ فترات المرض وحوادث العمل والأمومة معترف بها من طرف هيئة الضمان الاجتماعي؛

✓ فترات التأمين عن البطالة؛

✓ فترات العجز أو إيراد حوادث العمل المتعلقة بنسبة العجز مساوية على الأقل لـ 50%؛

✓ فترات العطل النظامية المدفوعة أو التعويض التكميلي للعطل المدفوعة؛

✓ فترات التي يستفيد خلالها العامل من تقاعد مسبق؛

- ✓ سنوات المشاركة الفعلية في ثورة التحرير الوطنية بالنسبة للمجاهدين وأرامل وأبناء الشهداء (لا يطبق إلا في إطار التقاعد العادل)؛
- ✓ فترات الخدمة الوطنية (لا تطبق إلا في إطار التقاعد العادي)؛
- ✓ فترات التعبئة العامة (لا تطبق إلا في إطار التقاعد العادي).
- **تكوين ملف التقاعد:** يحتوي ملف طلب الإحالة إلى التقاعد:
 - ✓ طلب الإحالة إلى التقاعد مصادق عليه؛
 - ✓ إثباتات فترات العمل (كشوف الراتب) أو ما شابه كما في النقطة عشرة؛
 - ✓ نسخة من بطاقة الترقيم في الضمان الاجتماعي؛
 - ✓ مستخرج من شهادة الميلاد؛
 - ✓ صورتان شمسيان؛
 - ✓ شهادة عدم عمل الزوج المكفول؛
 - ✓ شهادة توقيف الدفع بعد التبليغ بالتقاعد؛
 - ✓ ترسل مصلحة المستخدمين ملف التقاعد إلى الصندوق الوطني للتقاعد.
- **الدخول في الانتفاع:** حدد تاريخ الدخول في الانتفاع بمعاش التقاعد إلى اليوم الأول للشهر الذي يبلغ فيه المعني سن التقاعد، حين تكون شروط فتح الحقوق مستوفاة. في هذه الحالة، وفي أي حالة كانت، لا يمنح المعاش إلا بداية من التوقف الفعلي عن العمل.
- **احتفال المغادرة إلى التقاعد:** تنظم الشركة احتفالات لمكافأة المتقاعد المستقبلي وتقدم له هدية وشهادة، ويجب أن تقام الاحتفالات في آجال منتظمة وأن تضم مجموعة من الأعوان.

المطلب الرابع: نظام معلومات الأجور

يتمثل موضوع هذه الإجراءات في تحديد الكيفيات التي ينبغي إتباعها من طرف مصلحة المستخدمين في الشركة ومجموعة المؤسسة الجهوية للإسمنت في الشرق لحساب الأجور، حيث يمثل الأجر المقابل المادي الذي يتقاضاه العامل لانجازه لعمله والتزامه بوظيفته وأداء المهام الموكلة إليه.¹ ويتم تحديد عناصر الأجر في الشركة بإتباع الإجراءات التالية:²

1- المجموعة الخاضعة للاقتطاعين الاجتماعي والضريبي:

تتمثل العناصر الخاضعة للاقتطاعين فيما يلي:

1-1- الأجر الأساسي: لكل منصب عمل يقابله قسم وصنف يشكلان الأجر الأساسي، وهذا يكون مطابق لسلم الأجور التابع للمجمع الصناعي لاسمنت الجزائر، حيث يمثل الأجر الأساسي المدة القانونية للعمل المقدرة ب: 40 سا أسبوعيا والمطابقة ل173.33 سا شهريا، ويبلغ الحد الأدنى للأجور (18.000 دج)، ويعتبر الأجر الأساسي القاعدة التي يتحدد من خلالها العناصر الأخرى.

1-2- تعويضات الخبرة المهنية: تمنح هذه العلاوة للعامل مكافأة له على تجربته المهنية، وهناك نوعين من هذه التجربة والمتعلقة بالقطاع الاقتصادي، وهي:

- تجربة خارج القطاع، حيث أن معدلها هو 0.5 % سنويا من الأجر الأساسي.

- تجربة داخل القطاع وتمنح بمعدل 02 % سنويا من الأجر الأساسي.

1-3- علاوة المردودية الفردية: تمنح هذه العلاوة ثلاثيا للعامل انطلاقا من النقطة المتحصل عليها من طرف المسؤول المباشر وتتراوح من 00 % إلى 30 % من الأجر الأساسي.

1-4- علاوة المردودية الجماعية: ترتبط هذه العلاوة بالإنتاج، وتمنح هذه العلاوة إلى مجموعة العمال نتيجة المجهودات الجماعية المبذولة والتي تترجمها عدة موضوعات سلفا والمتمثلة في الإنتاج، رقم الأعمال والتحصيلات،... إلخ. أما معدل هذا المردود فيتراوح ما بين 00 % إلى 70 % من الأجر الأساسي، ويمكن أن يكون سلبيا في حالة الكمية المنتجة لا تتجاوز مع الكمية المقدرة.

1-5- علاوة العمل التناوبي: يمنح هذا التعويض لبعض الفئات المهنية التي من طبيعتها عملها التواجد الدائم في مكان العمل ويمكن منحها للفئات التي تعمل بطريقة التداوم، وتختلف نسبة الاستفادة من هذه

¹ مصلحة المستخدمين لشركة الاسمنت عين التوتة بباتنة.

² نفس المرجع.

العلاوة حسب مدة أو وقت العمل، فتمنح نسبة 25 % للعمال الذين يعملون (8x3)، وتمنح نسبة 15% للعمال الذين يعملون (8x2).

وعلاوة العمل التناوبي مخصصة كتعويض جزافي للعمل المستمر والعمل الغير مستمر ولا سيما: تغطية ساعات تسليم المهام، العمل الليلي، العمل أثناء يوم الراحة، العمل أثناء العطل المدفوعة الأجر.

1-6- العلاوة الجزافية للعامل الدائم: يمنح هذا التعويض لبعض الفئات المهنية التي من طبيعة عملها صعوبة تحديد الساعات الإضافية، وبالتالي فهذا التعويض بديل للساعات الإضافية الأخرى، وتحدد الاتفاقية الجماعية للعمل المهن والأصناف التي لها الحق في التعويض وكذا معدلاته وعلى العموم لا تتعدى 20 % من الأجر الأساسي.

1-7- علاوة الضرر: تمنح هذه العلاوة لبعض الفئات المهنية التي تمثل وظيفتها درجة من الضجيج أو الأوساخ أو الخطورة، وتحدد معدلاتها عن طريق الاتفاقيات الجماعية من 6% إلى 20% من الأجر الأساسي.

1-8- تعويضات الساعات الإضافية: يمنح هذا التعويض للعامل الذي يعمل أكثر من الوقت القانوني للعمل نتيجة حاجة المستخدم إلى هذا العمل، أما مبلغ التعويض فهو حسب الساعات.

- بالنسبة ل 04 ساعات الأولى هناك زيادة تقدر بـ 50 % من الأجر الأساسي.
- بالنسبة ل 04 ساعات المتبرعة هناك زيادة تقدر بـ 75 % من الأجر الأساسي.
- العمل الليلي هناك زيادة تقدر بـ 100 % من الأجر الأساسي.

1-9- تعويضات المنطقة: يمنح هذا التعويض للعامل الذين يشتغلون في مناطق يراد تشجيع العمل فيها نظرا لصعوبتها وخاصة من الناحية المناخية والتضاريس، ويعتبر هذا العنصر غير خاضع للاقتطاعين في السابق، لكن المرسوم التنفيذي رقم: 96/208 المؤرخ في: 05 جويلية 1996 أخضعه للاقتطاع الاجتماعي بينما إدراجه ضمن قاعدة الاقتطاع الضريبي لم يرد في نص قانون المالية، وتخضع وحدتي توفرت وبسكرة لهذه المنحة.

1-10- منحة الأقدمية: يستفيد منها كل عامل لمدة سنة كاملة غير متقطعة بنسبة مئوية متفاوتة كما يلي:

- من 1 إلى 10 سنوات يستفيد العامل 2% من الأجر الأساسي.
- من 11 إلى 15 سنة يستفيد العامل 2.5% من الأجر الأساسي.
- من 16 إلى 20 سنة يستفيد العامل 3% من الأجر الأساسي.
- من 21 إلى 30 سنة يستفيد العامل 3.5% من الأجر الأساسي.
- أكثر من 30 سنة يستفيد العامل 4% من الأجر الأساسي.

2- المجموعة الخاضعة للاقتطاع الضريبي:

تتكون المجموعة الخاضعة للاقتطاع الضريبي من العناصر التالية:

2-1- **تعويضات النقل:** يمنح هذا التعويض للعمال الذين لا توفر لهم المؤسسة وسيلة نقل بين مقر عملهم ومقر سكنهم، ويختلف هذا التعويض باختلاف المسافة الفاصلة بينهما وغالبا ما تحدد الاتفاقية الجماعية مقدار هذا التعويض.

2-2- **تعويضات الأكل:** يمنح هذا التعويض للعامل الذين لا توفر لهم المؤسسة الوجبات الغذائية بالمقابل العامل وتحدد الاتفاقية الجماعية مبلغ هذا التعويض بحيث لا يمكن أن يقل عن 400 دج وهذا حسب الاتفاقية الجماعية.

2-3- **تعويضات استعمال السيارات الشخصية:** يمنح هذا التعويض للعامل الذين يمارسون مهنة تتطلب استعمال وسائل النقل بشكل دائم، وفي حالة عدم توفر الشركة على وسائل النقل ولأسباب تسييرية يتم الاتفاق مع المعني استعمال سيارته الشخصية لقضاء حاجات المؤسسة مقابل ذلك تعويضا يحدد وفق الاتفاقية الجماعية.

3- المجموعة الغير خاضعة للاقتطاعين:

تتمثل المجموعة الغير خاضعة للاقتطاعين في العناصر التالية:

3-1- **تعويضات الأجر الوحيد:** نشأ هذا التعويض ابتداء من سنة 1992 م بعد إلغاء سياسة دعم الأسعار وتعويض ذلك بزيادة في المداخل الضعيفة، ويمنح هذا التعويض للعامل الذي لا تشتغل زوجته ويحدد وفق الاتفاقية الجماعية.

3-2- **الأجر الوحيد:** يمنح أيضا للعامل الذي لا تشتغل زوجته بغض النظر على أجرته ويختلف هذا العنصر على السابق باعتبار الأول يقع في البداية على عاتق الخزينة تم ابتداء من: 01/07/1994م أصبح على عاتق المستخدم، أما العنصر الثاني (الأجر الوحيد) فكان منذ البداية على عاتق المستخدم.

3-3- المنح العائلية: يستفيد العامل من مبلغ 300 دج لكل طفل تحت الكفالة يتراوح ما بين تاريخ الميلاد و 17 سنة، وفي حالة بلوغ الطفل أكثر من 17 سنة يشترط أن يكون مزاوولا للدراسة وابتداءا من جانفي 1988م، تم التمويل التدريجي على عاتق المستخدم ويتم التحويل مستقبلا من ميزانية الدولة إلى الهيئة المستخدمة ويمكن النظر بمعالجتها على مرحلتين:

- في خلال الفترة السابقة تكلفت خزينة الدولة والضمان الاجتماعي كليا بالمنح العائلية.
- أما الآن تتقاسم خزينة الدولة والمستخدم للعامل هذه المنح على مراحل.

4- الاقتطاعات المختلفة والتكاليف الملحقة بالأجور:

وتشمل ما يلي:

4-1- الاقتطاعات المختلفة: وهي عبارة عن جملة الاقتطاعات المالية التي يقوم بها المستخدم من أجرة العامل لصالح هيئات معنية (الضرائب، الضمان الاجتماعي)، ويقوم المستخدم في إطار هذا الإجراء بدور الوسيط، حيث أن هذه الاقتطاعات ليست تكلفة عليه، وإنما عبارة عن محجوزات للغير وتعالج محاسبيا في الحساب رقم: 54 وتتمثل هذه الاقتطاعات في:

أ- **الاقتطاع الاجتماعي:** يتمثل في مساهمة العامل الإجبارية في ميزانية الصندوق الاجتماعي بغرض الاستفادة من التعويضات المتعلقة بالتقاعد، التقاعد المسبق، حوادث العمل، العطل المرضية، تعويضات العلاج، البطالة. أما معدل الاقتطاع الاجتماعي فهو محدد ب: 09 %.

ب- **الاقتطاع الضريبي:** يتمثل في مساهمة العامل في ميزانية الدولة في إطار الضرائب المباشرة ويطلق على الاقتطاع بالضريبة على الدخل الجبائي (IRG).

ج- **الاقتطاعات الأخرى:** وهي عبارة عن اقتطاعات ذات طابع اختباري وتتعلق ب:

- **الاشتراكات في التعاضدية:** بإمكان العامل الاشتراك في محال التعاضديات، وذلك بدفع مبلغ معين من الأجر في مقابل الحصول على مجموعة من التعويضات والمتعلقة بالتعويضات التكميلية للضمان الاجتماعي (20%) قروض، نشاطات اجتماعية وثقافية، سلة عيد الأضحى،... وغيرها.

- **تسديد القروض والسلفيات:** يمثل في تسديد القرض التي حصل عليها العامل سواء في الشركة أو من الخدمات الاجتماعية أو غيرها.

4-2- التكاليف الملحقة بالأجور: تتمثل في مساهمة المستخدم في خزينة الدولة و خزينة الضمان الاجتماعي في إطار دفعه للأجور، وتتمثل هذه المساهمات في شكلين:

أ- مساهمات ضريبية: الدفع الجزافي: وهي عبارة عن ضريبة تقع على عاتق المستخدم وتكون واجبة الدفع لسبب دفع الأجور وتسجل في حساب 640.

ب- المساهمات الاجتماعية: وهي عبارة عن الحصة الإلزامية التي يساهم بها المستخدم في الضمان الاجتماعي وتسمى بحصة المستخدم وتوجد في الشركة نوع من المساهمات الاجتماعية يسمى بالمساهمات العامة، ومعدلها بالنسبة للقطع الاقتصادي هو 25% من أجل المنصب أو قاعدة الاقتطاع الاجتماعي ويوزع حسب فروع الضمان الاجتماعي المتمثلة في كل من: التأمينات الاجتماعية، حوادث العمل، التقاعد، تأمينات البطالة، التقاعد المسبق، صندوق السكن.

4-3- آجال التصريح بالدفع: فيما يتعلق بالتصريحات بالأجور فيها نوعين:

أ- تصريح ضريبي: يتعلق الأمر بالضريبة على الدخل الإجمالي (I.R.G)، والدفع الجزافي (V.F)، حيث يتم التصريح بهما ضمن التصريح الضريبي الموحد (النموذج G 50)، كما يوجد هناك تصريح إجباري سنوي يعد في نهاية كل سنة، ويعرف بالنموذج (301 BIS)، يستعمل خاصة في المراقبة والتدقيق، ويدفع قبل 01 أفريل من كل سنة أي في 31 مارس لدى مفتشية الضرائب.

ب- تصريح اجتماعي: يتمثل في التصريح الذي يقدمه المستخدم إلى صندوق الضمان الاجتماعي، ويكون شهريا، أما آجال الدفع فتكون في آخر يوم الشهر الموالي، كما يوجد هناك كذلك تصريح سنوي يتضمن معلومات خاصة بكل الإجراء ويستخدم لغرض المراقبة والتدقيق، ويكون قبل 31 جانفي للسنة الموالية للتصريح.

5- كيفية حساب الأجر في الشركة:

يتم حساب الأجر في شركة الاسمنت عين التوتة بباتنة ومجموعة المؤسسة الجهوية للإسمنت في الشرق بواسطة الإعلام الآلي، حيث تكون كامل مكونات الأجر مدونة في الجهاز لكل عامل وهذا تقريبا للجهد المبذول وتوفير الوقت وتقاديا للأخطار قدر المستطاع، حيث يقوم المكلف بالأجور بملأ البيانات الخاصة لكل عامل عندما يحدث تغير بالزيادة أو النقصان، وتحتوي الوثيقة الخاصة بالأجر العناصر التالية:

5-1- العناصر الخاضعة للاقتطاع الاجتماعي والضريبي: وهي كالاتي:

أ- الأجر الأساسي: وهو مبلغ محدد والحد الأدنى له هو 18000 دج.

ب- تجربة الخبرة المهنية: كل سنة عمل زيادة بنسبة 2 % من الأجر الأساسي في حدود 10 سنوات، وتزيد هذه النسبة ابتداء من 11 سنة ب2.5%، وابتداء من 16 سنة ب3%، وابتداء من 20 سنة ب 3.5%، وأكثر من 30 سنة ب4%.

ج- علاوة العمل التناوبي: وهي ثلاث أقسام:

- العمل المستمر (3*8) ونسبته 25 % من الأجر الأساسي.

- العمل نصف مستمر (3*8) ونسبته 15 % من الأجر الأساسي.

- العمل الغير مستمر (2*8) ونسبته 10 % من الأجر الأساسي.

د- منحة الضرر: حسب المناصب، مثل عامل موزب كل المنتج لديهم مبلغ 394.00 دج زيادة شهريا.

هـ- علاوة المردود الفردي: رئيس المصلحة هو الذي يقوم بتقييم العون والنقطة تكون من 01 ← 10 % من الأجر الأساسي.

و- علاوة المردود الجماعي: حسب إنتاج المؤسسة ويكون شهريا، والنقطة تكون من 01 ← 40% من الأجر الأساسي.

ي- منحة المسؤولية: هذه المنحة يستفيد منها رؤساء المصالح فقط والمقدرة ب 2000 دج.

م- منحة أبناء الشهداء: هذه المنحة يستفيد منها أبناء الشهداء فقط والمقدرة ب 1000 دج

5-2- العناصر الخاضعة للاقتطاع الضريبي: وهي:

أ- تعويضات الأكل: يقدر مبلغ التعويض في هذه المؤسسة بمبلغ 400 دج يوميا.

ب- تعويضات النقل: تقدر منحة النقل في الشركة من 6600.60 دج إلى 1740.60 دج يوميا من أيام العمل.

5-3- العناصر الغير خاضعة للاقتطاعين: وهي:

أ- الأجر الوحيد: ويقدر بمبلغ 3500 دج لكل شهر.

ب- المنح العائلية: ويقدر بملغ 300 دج شهريا للطفل الوحيد.

5-4- الوثائق الخاصة بالأجور: تتمثل فيما يلي:

- أ- شهادة بيان الأجرة: وهي عبارة عن وثيقة تظهر العناصر المكونة للأجر العامل لشهر معين ويعتبر إعدادها وتسليمها للعامل بحكم القانون حتى ينسى له مراقبتها والتأكد من أجرته.
- ب- البطاقة الشخصية الفردية: وهي الوثيقة المكونة للملف المالي، حيث تجمع فيها شهريا البيانات الموجودة في بيان الأجرة.
- ج- يومية الأجور: وهي الوثيقة التي يعتمد عليها في التقييم وتسجيل الأجور.
- د- دفتر الأجور: وهو عبارة عن سجل رسمي يخضع للإجراءات وطرق مسك السجلات الرسمية وتسجل فيه كل المعلومات الخاصة بالأجور وبصفة شهرية.
- ن- سجل حركة المستخدمين: ويسجل فيه المعلومات الخاصة بحركات العامل ابتداء من توظيفه إلى غاية تسريحه أو إحالته على التقاعد.

5-5- آجال التصريح بالدفع: وتتمثل في الآتي:

- أ- التصريح الضريبي: يكون شهريا وآجال الدفع تكون في 20 يوم التي تلي انقضاء الشهر المعني ويكون هناك أيضا تصريح إجباري سنوي يعد في نهاية السنة ويدفع كل سنة قبل انقضاء السنة المعنية وذلك قبل 1 أفريل لدى مفتشية الضرائب.
- ب- التصريح الاجتماعي: بما أن عدد عمال هذه الوحدة أكثر من تسعة (9) عمال، فإن التصريح يكون شهريا أما آجال الدفع فتكون في آخر يوم من الشهر الموالي، كما يوجد هناك تصريح سنوي يتضمن معلومات خاصة بكل الإجراءات ويدفع قبل نهاية الشهر الأول من السنة التي تلي انقضاء المعنية أي قبل 31 جانفي من السنة الموالية.

من خلال ما سبق، يتم حساب الأجر الصافي كما يلي:¹ (انظر الملحق رقم 02)

الأجر الصافي للعامل = جميع المنح والعلاوات التي استفاد منها العامل - (اقتطاعات الضمان الاجتماعي 9%) - (التعاضدية 1.5%) - (الضريبة على الدخل IRG).

حيث قاعدة الضريبة تحدد كما يلي:

قاعدة الضريبة = المبلغ الخام - اقتطاعات الضمان الاجتماعي 9%.

¹ مصلحة المستخدمين لشركة الاسمنت عين التوتة بباتنة.

خلاصة الفصل الثالث:

- من خلال دراستنا الميدانية لواقع تقييم أداء الموارد البشرية في شركة الاسمنت عين التوتة بباتنة، توصلنا إلى جملة من النتائج أهمها:
- تغطي مؤشرات تقييم أداء مواردها البشرية بالشركة ثلاثة مجالات هي: التدريب، الغيابات وحوادث العمل.
 - تتم عملية دراسة أداء الموارد البشرية بالشركة من طرف دائرة الموارد البشرية، وتتمثل أهداف هذه الدائرة في: التطوير والتحسين المستمر لكفاءات ومؤهلات الموارد البشرية تماشياً مع التطورات، توعية الموارد البشرية ومحاولة إشراكهم في قرارات الشركة والسعي لتخفيض معدلات الغيابات وحوادث العمل بالشركة.
 - يعتبر التدريب من بين أهم العوامل التي تؤثر على أداء الموارد البشرية بالشركة، ويتجلى هذا التأثير من خلال تحقيق الشركة لنتائج ايجابية بعد التدريب مثل: تخفيض الوقت، تحسين الإنتاجية والاستغلال الأمثل لليد العاملة وبالتالي، تحسين أداء الشركة.
 - يتم تقييم أداء الموارد البشرية بالشركة وفق معايير الأداء الأربعة والمتمثلة في: الكمية، الوقت، التكلفة والجودة.
 - تعاني الشركة من بعض المشاكل في مجال أداء الموارد البشرية، أهمها:
 - ✓ ارتفاع عدد أفرادها، حيث أن عددهم الفعلي تجاوز المخطط المحدد بـ 450 عامل وكذلك كهولة معظمهم، مما يخفض إنتاجيتهم؛
 - ✓ عدم إشراك العمال في الاجتماعات أو القرارات المتعلقة بالمشاكل القريبة من عملهم؛
 - ✓ عدم توظيف إطارات جدد متخصصين أكثر في الجودة والجانب التكنولوجي الحديث لتخفيض تعطلات الآلات بالشركة؛
 - ✓ انعدام أماكن الترفيه خلال وقت الراحة بالشركة أي فترة الغداء.
 - يعتبر نظام معلومات الموارد البشرية دعامة أساسية يستند عليه مدير الموارد البشرية، حيث يمدّه بمختلف المعلومات حول أنشطة الموارد البشرية والتي تساعد في التقييم العادل وتحليل نقاط القوة والضعف في أداء الموارد البشرية.
 - يتم إعداد نظام معلومات الموارد البشرية في الشركة من طرف مدير الموارد البشرية، ويتكون من مجموعة من الإجراءات منها: تسيير التوظيف، تسيير التحركات، تسيير المهام المطلوبة، تسيير الساعات الإضافية، تسيير الغيابات، تسيير العطل السنوية، الإجراءات الانضباطية، المغادرة إلى التقاعد، الأجور.

الفصل الرابع:

مساهمة لوحة القيادة الاجتماعية في

تقييم أداء الموارد البشرية واقتراح

نموذج مطور لشركة الاسمنت عين

التوتة بباتنة

تمهيد:

تم الاعتماد في هذا الفصل على المقابلة الشخصية مع مدير دائرة الموارد البشرية وكذا الملاحظة المباشرة لمكان العمل، بغرض جمع مختلف المعلومات حول الميزانية الاجتماعية ولوحة القيادة الاجتماعية، أما بالنسبة لأنواع لوحة القيادة المطبقة بالشركة، فقد تم إجراء المقابلة الشخصية أيضا مع مدراء مختلف الدوائر. بالإضافة إلى استخدام استبيان عن طريق إعداد استمارة موجهة إلى إطارات الشركة، قصد التعرف على آرائهم حول النموذج المطور للوحة القيادة الاجتماعية.

بناءا عليه، سيناقتش هذا الفصل محاور أساسية مرتبطة بدور لوحة القيادة الاجتماعية في تقييم أداء الموارد البشرية واقتراح نموذج مطور لشركة الاسمنت عين التوتة بباتنة من خلال المباحث التالية:
المبحث الأول: أنواع لوحة القيادة بالشركة

المبحث الثاني: لوحة القيادة الاجتماعية واستخدامها في تقييم أداء الموارد البشرية بالشركة واقتراح نموذج مطور

المبحث الثالث: تحليل نتائج استطلاع آراء إطارات الشركة حول النموذج المطور للوحة القيادة الاجتماعية

المبحث الأول: أنواع لوحة القيادة بالشركة

تستخدم الشركة لوحة القيادة تقريبا في جميع دوائرها ومصالحها وتراها كأداة تقييم وتوقع، لأنها تعمل على إبراز الانحرافات وتحديد الوسائل المهمة لاتخاذ الإجراءات التصحيحية ومتابعة التطورات الايجابية لمختلف النشاطات. وسنتطرق إلى أنواع لوحة القيادة المطبقة بالشركة في المطالب التالية:

المطلب الأول: لوحة القيادة المالية

يتولى إعداد لوحة القيادة المالية مدير دائرة المالية، ويركز في إعدادها على اختيار المؤشرات المالية التي تقيم الوضع المالي للشركة، وقبل إعدادها يقوم أولا بدراسة بعض النسب المالية التي تكون كقاعدة أساسية لإعداد لوحة القيادة المالية، وهي موضحة في الجدول الموالي:

الجدول رقم (39): النسب المالية لشركة الاسمنت عين التوتة بباتنة خلال الفترة (2011 - 2013)

الوحدة %

2013	2012	2011	العلاقة الرياضية	السنوات النسب المالية
335.85	533.16	335.85	(رأس المال/ إجمالي الديون) × 100	نسبة الاستقلال المالي
431.68	347.83	223.50	(الأصول المتداولة/ الديون قصيرة الأجل) × 100	نسبة السيولة العامة
296.80	204.53	116.10	(القيمة الحقيقية + الموجودات على المدى القصير/ الديون قصيرة الأجل) × 100	نسبة السيولة السريعة
279.90	186.84	98.44	(الموجودات/ الديون قصيرة المدى) × 100	نسبة السيولة الآنية
72.23	296.18	123.02	(الاستثمارات السنوية/ الاهتلاكات السنوية) × 100	النسبة السنوية لتجديد الاستثمارات
7.51	7.91	10.05	(الاهتلاكات/ إجمالي التكاليف) × 100	وزن الاهتلاكات في التكاليف

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على دائرة المالية في شركة الاسمنت بباتنة

من خلال الجدول السابق، نلاحظ ما يلي:

- نسبة الاستقلال المالي خلال الفترة (2011-2013) تبين أن الشركة مستقلة ماليا، أي قدرة على تسديد ديونها بدرجة تامة، ودون اللجوء إلى الاستدانة.
- نسبة السيولة العامة خلال الفترة (2011-2013) تبين أن الشركة لها سيولة لا بأس بها، مما يساعدها على تسديد ديونها القصيرة والمتوسطة المدى في الآجال المحددة، كما يمكنها الوفاء بالتزاماتها في الوقت المحدد.
- نسبة السيولة السريعة خلال الفترة (2011-2013) تبين أن الشركة لها قدرة سريعة في تسديد ديونها القصيرة المدى.
- تعكس نسبة السيولة الآنية خلال الفترة (2011-2013) التوازن المالي وقدرة الشركة على التمويل الذاتي.
- تطور النسبة السنوية لتجديد الاستثمارات بين سنة 2011 و 2012 بنسبة 173%، أما في سنة 2013 فيلاحظ انخفاض غير عادي، حيث انخفضت النسبة إلى 72.23%، وتدل هذه النسبة على أن الاستثمارات في هذه السنة ضئيلة من جهة، ومن جهة أخرى تدل على ارتفاع الاهتلاكات السنوية.
- انخفاض مستمر لوزن الاهتلاكات في التكاليف خلال الفترة (2011-2013)، ويفسر ذلك بتراجع الاستثمارات، بمعنى آخر وتيرة تجديد الاستثمارات ضئيلة جدا، هذا ما أدى إلى تراجع الاهتلاكات.
- بعد قيام مدير المالية بحساب النسب المالية السالفة الذكر، يقوم بإعداد لوحة القيادة المالية للشركة، وهي موضحة في الجدول التالي:

الفصل الرابع: دور لوحة القيادة الاجتماعية في تقييم أداء الموارد البشرية واقتراح نموذج مطور لشركة الاسمنت عين التوتة بباتنة

الجدول رقم (40): لوحة القيادة المالية لشركة الاسمنت عين التوتة بباتنة خلال الفترة (2011-2013)

(2013)

2013			2012			2011			السنوات المؤشرات المالية
الانحراف	المحقق	المتوقع	الانحراف	المحقق	المتوقع	الانحراف	المحقق	المتوقع	
1323654	7256005	5932351	455631	6716023	6260392	 -	4686415	4995042	رقم الأعمال ($10^3 \times$)
						308627			
1617854	5091954	3474100	550763	4084069	3533306	 -	2302838	2439712	القيمة المضافة ($10^3 \times$)
						136874			
8010191	30728253	2262634	261666	2429180	2167515	 -	919780	1205348	النتيجة الصافية ($10^3 \times$)
						285568			

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على دائرة المالية في شركة الاسمنت بباتنة

من خلال الجدول السابق، نلاحظ أنه في سنة 2011 كان كل من (رقم الأعمال، القيمة المضافة، النتيجة الصافية) المتوقع أكبر من المحقق، ويعود السبب في ذلك إلى أن الشركة توقفت في سنة 2011 لمدة شهرين أو أكثر عن الإنتاج بسبب تجديد الاستثمارات والمتمثلة في تغيير نظام القيادة وتغيير المصفاة بأخرى تعمل على رسكلة غبار الاسمنت للحفاظ على البيئة.

أما فيما يخص سنة 2012 و 2013، فيلاحظ أن كل من (رقم الأعمال، القيمة المضافة، النتيجة الصافية) المتوقع أقل من المحقق، ويعود السبب في ذلك إلى زيادة الإنتاج، حيث تعدى 1000000 طن.

المطلب الثاني: لوحة القيادة الإنتاجية

يتولى إعداد لوحة القيادة الإنتاجية مدير دائرة الإنتاج بالشركة، ويركز في إعدادها على المقارنة بين الإنتاج المحقق والإنتاج المتوقع، وهي موضحة في الجدول الآتي:

الجدول رقم (41): لوحة القيادة الإنتاجية لشركة الاسمنت عين التوتة بباتنة خلال الفترة (2011-2013)

(2013)

نسبة الانحراف (%)	الإنتاج المحقق (طن)	الإنتاج المتوقع (طن)	السنة
76.77	767686	1000000	2011
113.23	1132324	1000000	2012
115.50	1155012	1000000	2013
104.18	14948163	14348000	المجموع

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على دائرة الإنتاج بشركة الاسمنت بباتنة

من خلال لوحة القيادة الإنتاجية لشركة الاسمنت بباتنة، نلاحظ أن الإنتاج المحقق يفوق الإنتاج المتوقع خلال الفترة (2011-2013)، باستثناء سنة 2011، حيث تم خلالها تغيير المعدات الجديدة كالاتي:

- تفكيك آلة تكديس المادة الأولية (Stacker)، وحصول حادث خلال إجراء هذا التفكيك؛
 - تركيب مصفاة جديدة تقوم برسكلة غبار الاسمنت، وذلك باستبدال المصفاة الكهربائية؛
 - تغيير مخفض السرعة بمخفض جديد لمطحنة المادة الأولية رقم 01؛
 - تحويل نظام التحكم الآلي وتسيير الآلات من المكسرة إلى نقل اسمنت الفج (غير مطهي).
- بناء على ما سبق، يمكن القول أن لوحة القيادة الإنتاجية تسمح للشركة بالتعرف على أسباب انخفاض الإنتاج، وتحاول معالجة الانحرافات بدقة.

المطلب الثالث: لوحة القيادة البيئية

- يتولى إعداد لوحة القيادة البيئية مدير دائرة البيئة والجودة بالشركة، ويركز في إعدادها على مظاهر التلوث البيئي الذي يتمثل في الغازات السامة والفضلات التي تطرحها المطاحن بالشركة، من خلال الطريقة التكنولوجية المستعملة لصنع الإسمنت. وتتمثل مظاهر التلوث البيئي بالشركة فيما يلي:
- الاستهلاك الكبير للغاز بالمصنع من أجل الطهي وهو من أهم الظواهر السلبية للشركة، فهذا الغاز يخلف ثاني أكسيد الكربون (CO2) المؤثر على طبقة الأوزون وعلى صحة سكان تلك المنطقة ومزارعهم، ...إلخ.
 - الفضلات الصادرة عن مصنع الإسمنت خاصة آجر تغليف الفرن والمواد المطاطية والبطاريات المستعملة وكذا الزيوت.
- إضافة إلى ما سبق، فإن التلوث البيئي بالشركة يظهر في العنصرين التاليين:
- الهواء: أي انبعاث الغازات السامة داخل وخارج المصنع بسبب طريقة الإنتاج المتبعة في الورشات والاستهلاك الكبير للغاز.
 - التربة: حيث ترمي الشركة الفضلات المنتجة على أرض المصنع. ويوضح الجدول الموالي الجوانب البيئية بشركة الاسمنت بباتنة، وهو كالاتي:

الفصل الرابع: دور لوحة القيادة الاجتماعية في تقييم أداء الموارد البشرية واقتراح نموذج مطور لشركة الاسمنت عين التوتة بباتنة

الجدول رقم (42): الجوانب البيئية بشركة الاسمنت عين التوتة بباتنة

المجال	AES	الهدف	الغاية	النشاط	المسؤولية	الزمن
الهواء	الرمي في الفضاء	احترام التشريعات والأخذ بعين الاعتبار شكاوي الأفراد	تخفيض الفضلات من الورشات	تصليح المصفاة	عملية اليقظة التكنولوجية	2013/12
الطاقة	استهلاك الطاقة	احترام نسب الاستهلاك	كمية الغاز المستهلكة	تطبيق نظام جديد لإدارة ورشات الإنتاج	عملية اليقظة التكنولوجية	2013/12
الفضلات	إنتاج الفضلات	تسير حسن للفضلات	تخفيض نسبة الفضلات	وضع مخطط الفضلات	عملية التموين	2013/12
الأرضية	رمي السوائل على الأرض	تخفيض إنتاج تلوث الأرض	تخفيض إنتاج التلوث في الموقع	تطبيق إجراء للعلاج	عملية إدارة البنى التحتية	السداسي الرابع 2013

المصدر: وثائق من مصلحة البيئة والجودة لشركة الاسمنت بباتنة

من خلال الجدول السابق، نلاحظ أنه يضم إنجازات الشركة بعد حصولها على شهادة الايزو 14001 لتحسين الجوانب البيئية المذكورة سابقا من حيث: الأهداف، الغايات، الأنشطة، المسؤوليات والآجال. أما بالنسبة لتسيير النفايات الصناعية، فمعظم النفايات المتولدة يعاد معالجتها وإدخالها كمادة أولية في العملية الإنتاجية، كما أن جميع النفايات تعالج وتباع في المزاد العلني إلى محولين معتمدين من قبل وزارة البيئة وتهيئة الإقليم. والجدول التالي يوضح كمية النفايات الصناعية المباعة التي قامت الشركة ببيعها في سنة 2013.

الفصل الرابع: دور لوحة القيادة الاجتماعية في تقييم أداء الموارد البشرية واقتراح نموذج مطور لشركة الاسمنت عين التوتة بباتنة

الجدول رقم(43): كمية النفايات الصناعية المباعة في 2013

النوع	الوحدة	الكمية	سعر الوحدة(دج)	سعر البيع الإجمالي(دج)
نفايات حديدية	كغ	900.65	5	4503.25
أشرطة مطاطية	كغ	68.43	12	821.16
بطاريات	كغ	2.50	6	15.00
زيوت	برميل (200ل)	32	1000	32000
المبلغ الإجمالي(دج)				37339.41

المصدر: وثائق من مصلحة البيئة والجودة لشركة الاسمنت بباتنة

من خلال الجدول السابق، نلاحظ أن الشركة قد حققت مداخيل معتبرة لبيعها للنفايات الصناعية

في المزاد العلني، وقدر المبلغ ب: 37339.41 دج، وبهذا قد حققت الشركة مكسبين هما:

- التخلص من النفايات ومخاطرها على الوسط البيئي خاصة تلك الخاصة والخطيرة كالزيوت والشحوم والبطاريات؛

- تحقيق عوائد مالية معتبرة تستثمر في حماية البيئة، وتعوض بها المبالغ السنوية المدفوعة كضريبة بيئية والمقدرة ب: 200000 دج سنويا.

يبين الجدول الموالي لوحة القيادة البيئية لشركة الاسمنت بباتنة لسنة 2013، وهو كالآتي:

الفصل الرابع: دور لوحة القيادة الاجتماعية في تقييم أداء الموارد البشرية واقتراح نموذج مطور لشركة الاسمنت عين التوتة بباتنة

الجدول رقم (44): مؤشرات لوحة القيادة البيئية لشركة الاسمنت بباتنة لسنة 2013

المؤشر	2013	%	الأداء المستهدف	نسبة الانجاز
الاستثمارات البيئية	3000.000	50%	2.700.000	111.11%
تطور استهلاك الطاقة				
معدل استهلاك الكهرباء (كيلوواط/طن)	16.03	02.67-%	16	100.62%
معدل استهلاك الغاز الطبيعي (م ³ /طن)	13.93	14.33-%	< 13	107.15%
معدل استهلاك المياه (م ³ /طن)	0.62	01.58-%	0.60	103.33%
انبعاثات غبار الاسمنت (ملغ/م ³)	57.21	12.14-%	62	92.27%
النفائات				
سعة الوقود المستعمل (لتر)	23894	06.22-%	24500	97.52%
الورق المسترجع (كغ)	420	05%	500	84%
نفائات أخرى (طن)	155	04.02%	150	103.33%

المصدر: من إعداد الباحثة انطلاقاً من تقارير دائرة الجودة والبيئة في شركة الاسمنت بباتنة لسنة

2013.

يتبين لنا من خلال ملاحظة لوحة القيادة البيئية لشركة الاسمنت بباتنة لسنة 2013، ما يلي:

- بالرغم من انخفاض معدل استهلاك الطاقة الكهربائية، إلا أن الشركة لم تحقق الهدف المنشود (أقل من 16 كيلوواط/طن).
- بالرغم من انخفاض معدل استهلاك الغاز الطبيعي، إلا أن الشركة لم تحقق الهدف المنشود (أقل من 13 م³/طن).
- بالرغم من انخفاض معدل استهلاك المياه، إلا أن الشركة لم تحقق الهدف المنشود (في حدود 0.60 كيلوواط/طن).

- حققت الشركة نتائج جيدة أحسن مما كانت تهدف إليه فيما يتعلق بانبعاث غبار الاسمنت، حيث حققت معدل 57.21 ملغ/م³ مقابل 62 ملغ/م³ كمعيار.

- حققت الشركة نتائج حسنة فيما يتعلق بحجم الورق المسترجع، لكن ليس كما كانت تهدف إليه، حيث تم تحقيق معدل 420 كغ من الورق المسترجع مقابل 500 كغ كمعيار.

- حققت الشركة نتائج حسنة فيما يتعلق بطرح النفايات الصلبة، لكن ليس كما كانت تهدف إليه، حيث تم تحقيق معدل 155 طن من النفايات مقابل 150 طن كمعيار.

المطلب الرابع: لوحة القيادة الاجتماعية

يتم إعداد لوحة القيادة الاجتماعية على مستوى دائرة الموارد البشرية بالشركة، حيث تسمح لمدير الموارد البشرية بالقيام بأداء مهامه بفعالية إنطلاقاً من الفروقات الجوهرية التي يعتمد عليها لكل من الأداء المتوقع والأداء المحقق، وستنطرق إليها بالتفصيل في المبحث الموالي.

المبحث الثاني: لوحة القيادة الاجتماعية واستخدامها في تقييم أداء الموارد البشرية بالشركة واقتراح نموذج مطور

سنتطرق في هذا المبحث إلى: الميزانية الاجتماعية للشركة خلال الفترة (2011-2013)، واقع إعداد لوحة القيادة الاجتماعية في الشركة، واقع مساهمة لوحة القيادة الاجتماعية في تقييم أداء الموارد البشرية بالشركة، النموذج المقترح لتفعيل دور لوحة القيادة الاجتماعية في تقييم أداء الموارد البشرية بالشركة على التوالي.

المطلب الأول: الميزانية الاجتماعية للشركة خلال الفترة (2011-2013)

يقوم مدير دائرة الموارد البشرية في شركة الاسمنت بباتنة بتحصيل أهم النشاطات التي تترجم الوضعية الاجتماعية للشركة، وفي الأخير يقوم بإعداد الميزانية الاجتماعية في وثيقة واحدة شاملة لجميع النشاطات المنجزة خلال ثلاث سنوات الأخيرة، حيث يعمل على تجهيز ثلاث نسخ من الميزانية الاجتماعية، الأولى تحتفظ بها الشركة، والثانية تبعث إلى المجمع ليتم تقييم أداء الموارد البشرية بالشركة، أما الثالثة فتوجه إلى قسم مراقبة التسيير، والجدول رقم (46) يبين محتوى الميزانية الاجتماعية للشركة، وهو كالآتي:

الفصل الرابع: دور لوحة القيادة الاجتماعية في تقييم أداء الموارد البشرية واقتراح نموذج مطور لشركة الاسمنت عين التوتة بباتنة

الجدول رقم(45): محتوى الميزانية الاجتماعية للشركة خلال الفترة (2011 - 2013)

السنوات			محتوى الميزانية الاجتماعية
2013	2012	2011	
الوحدة: عامل			1- التوظيف:
475	488	517	العمالة الإجمالية
58	49	33	العمالة ذات عقد عمل غير محددة المدة
1	4	169	العمالة ذات عقد عمل محددة المدة
05	05	05	الإطارات المسيرة
158	163	126	الإطارات
217	232	160	التقنيين
95	88	57	التنفيذيين
366	374	348	عدد العمال الدائمين
109	114	169	المؤقتين
436	457	498	عدد العمال ذكور
39	31	34	عدد العمال إناث
30	30	30	عدد عمال قسم الموارد البشرية
1700.50	1800.00	2062.06	ساعات الغيابات غير المبررة (سا)
1	1	1	عدد تاركي الخدمة
19000.00	19800.00	20081.31	عدد ساعات التغيب (سا)
الوحدة: دج			2- الأجور والأعباء الملحق:
1199729541.86	965137935.47	549685222.68	مجموع الأجور
468379521.76	479021536.00	154111166.31	مجموع المنح
1199729541.86	965137819.47	776555919.8	مصاريف العمال

			<u>3- ظروف الصحة والسلامة المهنية:</u>
25	12	20	عدد حوادث العمل (حادث)
1098	1189	2551.96	عدد ساعات حوادث العمل (سا)
2430.26	10213.07	8176.76	عدد ساعات العطل المرضية (سا)
55	139	40	عدد المرضى (مريض)
5	5	5	عدد اجتماعات لجنة الصحة والسلامة المهنية (اجتماع)
82	76	72	عدد العمالة المكونة في السلامة المهنية (عامل)
			<u>4- ظروف أخرى للعمل:</u>
987304.49	1061247.47	981809.79	إجمالي ساعات العمل الفعلية (سا)
45	45	45	متوسط ساعات العمل الأسبوعية المقررة (سا)
565	522	405	عدد الكشوفات الطبية (كشف)
32	20	12	عدد الكشوفات الطبية التكميلية (كشف)
3400000.00	3200000.00	2000000.00	المبلغ المتعلق بتحسين ظروف العمل (دج)
			<u>5- التدريب:</u>
43859254.00	33520945.08	21372463.00	تكاليف التدريب (دج)
138	104	80	عدد أنشطة التدريب (نشاط)
683	768	609	عدد العمالة المدربة (عامل)

6- العلاقات المهنية:			
00	00	00	عدد ممثلي العمال (ممثل)
4	4	4	عدد ممثلي المنظمة النقابية (ممثل)
79	76	50	عدد المقابلات الفردية (مقابلة)
11	20	22	عدد المراجعات القانونية (مراجعة)
7- ظروف معيشية أخرى في الشركة:			
00	00	00	عدد المستفيدين من السكن (عامل)
2765432.06	2576987.09	236578.98	تكاليف النقل (دج)
28009170	25009876	22198765	تكاليف الإطعام
76000.00	60000.00	50000.00	تكاليف الشركة في الخدمات التكميلية (دج)

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على دائرة الموارد البشرية بشركة الاسمنت بياتنة

يتضح لنا من خلال ملاحظة قيم مؤشرات الميزانية الاجتماعية الخاصة بشركة الاسمنت بياتنة، ما

يلي:

- تهتم سياسة التوظيف بمتابعة تطور العمالة مثل: إجمالي العمال، العمالة ذات عقد عمل غير محددة المدة، العمالة ذات عقد عمل محددة المدة، الإطارات المسيرة، الإطارات، التقنيين، التنفيذيين، العمال الدائمين والمؤقتين. كما تهتم بمتابعة عدد ساعات الغياب والبحث عن أسبابها.
- تهتم السياسة الأجرية بتوزيع مستوى الأجور داخليا حسب الفئات المهنية والاختلافات بين أجور مختلف الوظائف ونوع المهام، أما خارجيا فتهم بمقارنة الأجور مع أجور القطاع، بالإضافة إلى دراسة تطورها عبر الزمن، تسلسل الأجور المنخفضة وطريقة دفع الأجور وتضم السياسات الأجرية: الكتلة الأجرية، شبكة الأجور، سلم الأجور، أما الأعباء الملحقه تقيس نسبة أعباء الموارد البشرية مقارنة برقم الأعمال، وكذا مصاريف العمال.

- تتعلق سياسة الأمن والسلامة المهنية بمستوى الخطر داخل الشركة جراء ظروف العمل، وعادة يصعب الفصل بين تحسين ظروف العمل والسلامة المهنية، حيث كلما تحسنت ظروف العمل قلت معها تكرار حوادث العمل ولتحليل سياسة الأمن والسلامة المهنية نهتم بمتابعة تكرار ودرجة خطورة حوادث العمل، وتحديد الجهود المبذولة أي الوسائل المالية لتحقيق الأهداف وجهود الشركة في تدريب العمالة في مجالات السلامة المهنية.
- تضم سياسة ظروف أخرى للعمل كل من: مدة العمل، العطل والراحة القانونية، أنظمة العمل، طب العمل، تحسين ظروف العمل.
- يعتبر طب العمل واجبا يقع على عاتق الشركة، حيث يتمثل في مهمة مزدوجة وقائية وعلاجية في آن واحد، وتهدف شركة الاسمنت من وراء طب العمل إلى: ترقية سلامة الموارد البشرية الجسمية منها والعقلية والمحافظة عليها، وقاية العمال وحمايتهم من المخاطر التي من شأنها أن تؤدي إلى حوادث أو أمراض مهنية، وتشخيص ومراقبة كل العوامل التي من شأنها أن تضر بصحة العمل قصد التقليل منها، وتخفيض حالات الأمراض وحوادث العمل المؤدية للعجز.
- يشكل التدريب أداة إستراتيجية لتطوير الشركة، حيث تساهم أهدافه في انجاز مهامها الاقتصادية، ويلاحظ الارتفاع المستمر لتكاليف التدريب، لأن الشركة تسعى إلى رفع كفاءات أفرادها تماشيا مع متطلبات نظام الجودة الإيزو 9001: 2000 والإيزو 18001: 2007 المطبقين بها، فطبيعة التدريب بالشركة تضم: التخصص، التحسين والرسكلة، الملتقيات، التدريب داخل الشركة، خارجها والتطبيق في المهنة. وهو شامل لكل الفئات المهنية والدوائر بالشركة. فحسب طبيعة التدريب، فإن أكبر نسبة تحتلها الملتقيات للإطارات، يلي ذلك التحسين والرسكلة.
- يصعب تقييم سياسة العلاقات المهنية بمؤشرات رقمية، بل يتم التعبير عليها إما بالساعات المستخدمة أو بعدد الاجتماعات وتضم هذه السياسة: ممثلي العمال والمنظمات النقابية، الإعلام والاتصال داخل الشركة وتطبيقات قانون العمل.
- تهتم سياسة ظروف معيشية أخرى في الشركة بالمزايا الاجتماعية الممنوحة من قبل الشركة والتي تعتبر كل عمل أو انجاز يهدف إلى المساهمة في ترقية الحالة المادية والمعنوية للعمالة، كخدمات اجتماعية سواء كانت خدمات صحية أو السكن أو ثقافية أي كل إجراء ذو طابع

الفصل الرابع: دور لوحة القيادة الاجتماعية في تقييم أداء الموارد البشرية واقتراح نموذج مطور لشركة الاسمنت عين التوتة بباتنة

- اجتماعي يهدف إلى تسهيل الحياة للموارد البشرية، حيث تعقد الشركة كل سنة محضر يتضمن مصاريف النشاطات الاجتماعية لفائدة العمال الذين لهم الحق، وهي كما يلي:
- ✓ تنظيم رحلات العمرة سنويا لفائدة العمال 70% من سعر العمرة.
 - ✓ قروض لفائدة العمال بمبلغ: 200000 دج بمحضر لجنة المشاركة للخدمات الاجتماعية.
 - ✓ علاوات للعمال المحالين للتقاعد 5000 دج بمحضر لجنة المشاركة للخدمات الاجتماعية.
 - ✓ علاوات لختان أبناء العمال بمبلغ: 2000 دج.
 - ✓ منحة التمدريس السنوية بمبلغ: 2000 دج للطفل.
 - ✓ إعانة أرامل العمال بمبلغ: 30000 دج لشراء أضحية العيد سنويا.
- أما بالنسبة للاقتطاعات، فهي كالآتي:
- ✓ الاقتطاعات 10000 دج للعمال المستفيدين من القروض، وتقتطع شهريا.
 - ✓ نسبة اقتطاع الخدمات الاجتماعية: مساهمات المستخدم للعمال تقدر ب: 3% من الكتلة الأجرية.

المطلب الثاني: واقع إعداد لوحة القيادة الاجتماعية في الشركة

يتولى إعداد لوحة القيادة الاجتماعية مدير دائرة الموارد البشرية بالشركة، ويستند في إعدادها على نظام معلومات الموارد البشرية والميزانية الاجتماعية التي توفر مختلف المعلومات المتعلقة بالموارد البشري ودراسة مساره وجميع النشاطات والمهام المتعلقة به.

يتضح دور نظام معلومات الموارد البشرية في إعداد لوحة القيادة الاجتماعية باعتباره القاعدة الأساسية والمرجعية لجميع المعلومات حول الموارد البشرية ويمكن الاعتماد عليه كمصدر للمعلومات، ومن بين المعلومات التي يوفرها نظام معلومات الموارد البشرية للوحة القيادة الاجتماعية معلومات حول: التوظيف، التحركات، المهام المطلوبة، الساعات الإضافية، الغيابات، العطل السنوية، الإجراءات الانضباطية، المغادرة إلى التقاعد، الأجور.

كما تساهم الميزانية الاجتماعية في إعداد لوحة القيادة الاجتماعية في شركة الاسمنت بباتنة باعتبارها أساس النظام المعلوماتي للموارد البشرية ويمكن الاعتماد عليها كمصدر للمعلومات، ومن بين المعلومات التي توفرها الميزانية الاجتماعية للوحة القيادة الاجتماعية ما يلي:

- خصائص العمال في الشركة من حيث: العمالة الدائمة والغير الدائمة، متوسط العمالة، خصائص كل شريحة من العمالة في كل قسم، أنواع العقود، التحويلات، الترقيات، ترك العامل العمل (طرد، ذهاب، إرادي،..الخ).

- متابعة سياسات الأجور والتدريب حسب شرائح العمال.

- متابعة مشاكل الموارد البشرية: الغياب، دوران العمل، حوادث العمل...الخ.

تتميز مؤشرات لوحة القيادة الاجتماعية في شركة الاسمنت بباتنة بأنها: معلوماتية، تشخيصية، توقعية وقيادية. ويمر إعداد لوحة القيادة الاجتماعية في الشركة بالمراحل التالية:

- تحديد أهداف لوحة القيادة الاجتماعية؛

- البحث واختيار المؤشرات التي تعكس الأهداف المحددة مسبقا؛

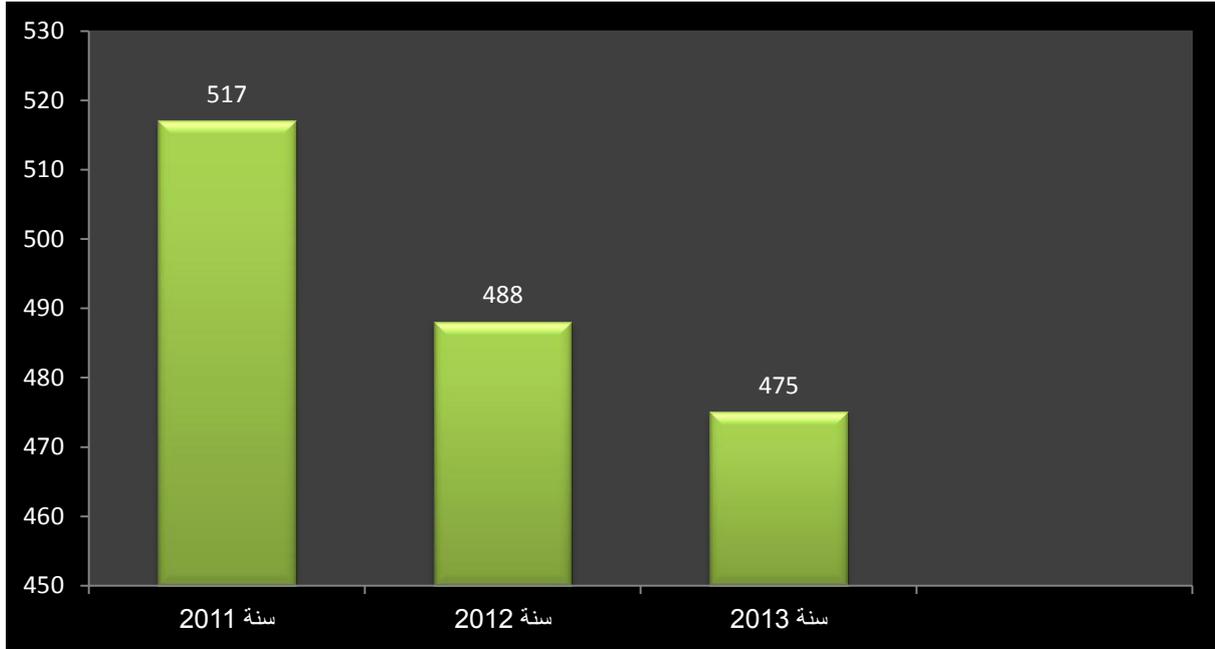
- ترجمة المؤشرات في شكل نسب ومعدلات؛

- حساب الانحرافات والقيام بالإجراءات التصحيحية.

يتم إعداد لوحة القيادة الاجتماعية في شركة الاسمنت بباتنة بتواتر شهري وسنوي، ويتم عرضها في شكل مخططات بيانية أو جداول، وهذه الأخيرة هي الأكثر استعمالا في الشركة، وسنتطرق في

الجدول الموالية إلى بعض أنواع لوحة القيادة الاجتماعية والمتمثلة في كل من: لوحة قيادة عدد العمال،
لوحة قيادة التدريب كما يلي:

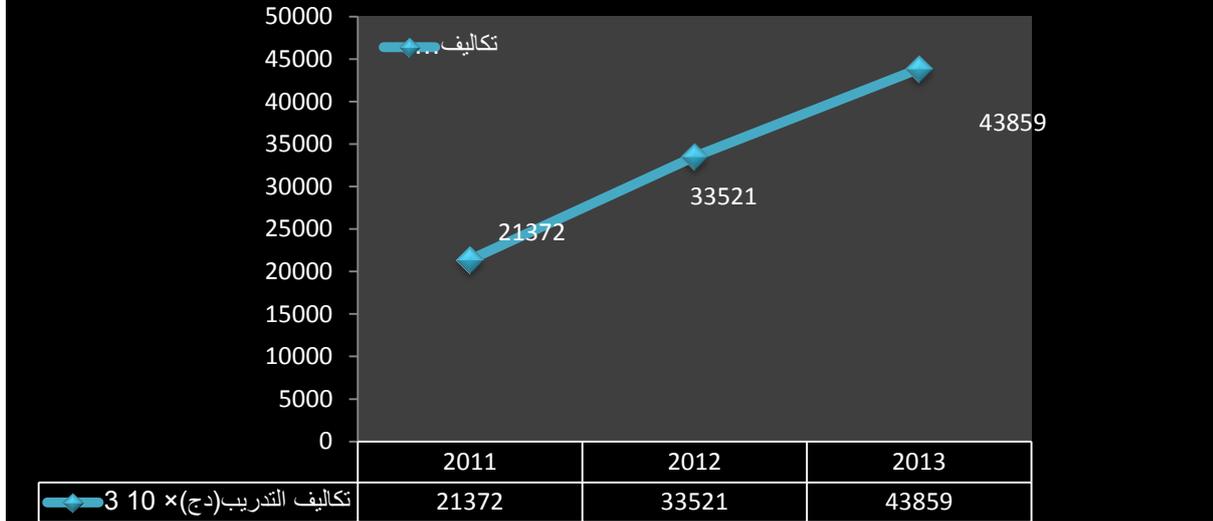
الشكل رقم (21): لوحة قيادة عدد العمال في شركة الاسمنت عين التوتة بباتنة خلال الفترة (2011-
(2013)



المصدر: بالاعتماد على وثائق دائرة الموارد البشرية بشركة الاسمنت بباتنة.

من خلال الشكل السابق، نلاحظ الإنخفاض المستمر للعدد الإجمالي للعمال، وهذا لإحالة عدد
معتبر من العمال إلى التقاعد في الفترة (2011-2013)، وبالمقابل زيادة توظيف العمال خاصة الشباب
غير الفعليين ضمن عقود محددة المدة وغير محددة المدة.

الشكل رقم (22): لوحة قيادة تكاليف التدريب في شركة الاسمنت عين التوتة بباتنة خلال الفترة (2013 - 2011)



المصدر: بالاعتماد على وثائق دائرة الموارد البشرية بشركة الاسمنت بباتنة.

من خلال الشكل السابق، نلاحظ ارتفاع مستمر لتكاليف التدريب بالشركة خلال الفترة (2013 - 2011)، ويفسر ذلك بأن الشركة تخصص ميزانية للتدريب، لأنها تعتبر التدريب محور والعمود الفقري لتنمية الموارد البشرية والمساهمة الرئيسية في تحقيق الميزة التنافسية للشركة.

الشكل رقم (23): لوحة قيادة عدد العمال المتدربين في شركة الاسمنت عين التوتة بباتنة خلال الفترة (2013-2011)



المصدر: بالاعتماد على وثائق دائرة الموارد البشرية بشركة الاسمنت بباتنة.

من خلال الشكل السابق، نلاحظ ارتفاع إجمالي العمال المتدربين بمقارنة سنة 2012 بسنة 2011، ويفسر ذلك بإعطاء الشركة اهتماما كبيرا لنشاط التدريب لما يعود به من عوائد ايجابية على الشركة، ونلاحظ أيضا انخفاض إجمالي العمال المتدربين بمقارنة سنة 2012 بسنة 2013، ويفسر ذلك بجدوى التدريب للعمال المتدربين في سنة 2012 وعدم حاجتهم للتدريب في سنة 2013، كما نلاحظ أن الشركة تعمل على إخضاع العمال الجدد للتدريب، حيث قدر أكبر عدد للعمال الجدد في سنة 2012 ب 530 عامل، ويفسر هذا العدد بإحالة معظم العمال إلى التقاعد في سنة 2012 وتوظيف عمال جدد.

المطلب الثالث: واقع مساهمة لوحة القيادة الاجتماعية في تقييم أداء الموارد البشرية بالشركة

يقوم مدير دائرة الموارد البشرية في شركة الاسمنت بباتنة بإعداد لوحة قيادة اجتماعية خاصة بالموارد البشرية كل شهر، ويعيد تلخيصها في كل فصل، ثم تجمع في نهاية السنة في لوحة قيادة اجتماعية مفصلة وشاملة، وتحضر لوحة الاجتماعية في الشركة من خلال حساب النسب والمؤشرات والقيام بالمقارنات دوما بالسنوات السابقة، وتتمثل أهم هذه المؤشرات التي تدرسها في كل من: مؤشر إدماج المرأة، مؤشر التأطير، مؤشر تكاليف التدريب، مؤشر المنح من الأجور، حيث تتم دراسة كل المؤشرات الاجتماعية الخاصة بلوحة القيادة الاجتماعية ومقارنتها بالسنتين السابقتين، حيث يبين الجدول الموالي أهم المؤشرات المستخدمة في لوحة القيادة الاجتماعية بشركة الاسمنت بباتنة خلال الفترة (2011-2013).

الفصل الرابع: دور لوحة القيادة الاجتماعية في تقييم أداء الموارد البشرية واقتراح نموذج مطور لشركة الاسمنت عين التوتة بباتنة

الجدول رقم (46): لوحة القيادة الاجتماعية لشركة الاسمنت بباتنة خلال الفترة (2011 - 2013)

وحدة القياس: %

السنوات									مؤشرات لوحة القيادة الاجتماعية وطريقة حسابها	
2013			2012			2011			طريقة الحساب	المؤشر
الانحراف	الأداء المتوقع	الأداء المحقق	الانحراف	الأداء المتوقع	الأداء المحقق	الانحراف	الأداء المتوقع	الأداء المحقق		
136.83	6	8.21	105.83	6	6.35	109.5	6	6.57	عدد العاملات الإناث/إجمالي عدد العمال	مؤشر إدماج المرأة
105.25	20	21.05	95.25	20	19.05	127.66	35	44.68	عدد العمال - (إطارات + تقنيين)/ عدد العمال الإجمالي × 100	مؤشر التأطير
121.66	3	3.65	115.66	3	3.47	129.67	3	3.89	(تكاليف التدريب/ مجموع الأجر) × 100	مؤشر تكاليف التدريب
89.5	10	8.95	99	10	09.90	102.7	10	10.27	عدد الغيابات غير المبررة/ عدد ساعات التغيب × 100	مؤشر الغيابات غير المبررة
130.13	30	39.04	165.43	30	49.63	112.12	25	28.03	(مجموع المنح/ مجموع الأجر) × 100	مؤشر المنح من الأجر

المصدر: بالاعتماد على وثائق دائرة الموارد البشرية لشركة الاسمنت بباتنة.

يتبين لنا من خلال ملاحظة لوحة القيادة الاجتماعية لشركة الاسمنت خلال (2011 - 2013)

ما يلي:

- مشاركة وإدماج المرأة، حيث نلاحظ ارتفاع مؤشر إدماج المرأة بمقارنة سنة 2013 بسنة 2011، وتعود النسب المنخفضة للإناث مقارنة مع نسبة الذكور في الشركة إلى طبيعة العمل التي تتطلب عمال ذكور.

- انخفاض معدل التأطير سنة 2013 بالمقارنة مع سنة 2011، ويرجع السبب إلى زيادة العمال غير الفعليين وعدم قدرتهم على التصرف بسبب العوائق التي تحيط بهم كالأزمات وحوادث العمل، حيث بلغت أدنى نسبة لها في سنة 2012 قدرت ب: 19.05%.
- انخفاض نسبة تكاليف التدريب بمقارنة سنة 2011 بسنة 2013، مما يعكس انفتاح الشركة أكثر في مجال الإدارة، بالإضافة إلى أن تراجع التكاليف يزيد من أرباح الشركة.
- ارتفاع مؤشر الغيابات غير المبررة سنة 2011، ثم شهد انخفاض سنة 2012 وسنة 2013، وعند تشخيص أسباب هذه الغيابات وجد أن الإناث تحتل أكبر نسبة في الغيابات غير المبررة.
- سياسة التحفيز المتبعة من طرف الشركة، بينت أن نسبة المنح من الأجور تراوحت بين 28.03 % سنة 2011 و 39.04 % سنة 2013، وبلغت أعلى نسبة لها في سنة 2012 قدرت ب: 49.63%.
- بناء على ما سبق، يمكن القول أن لوحة القيادة الاجتماعية للشركة خلال الفترة (2011-2013) أهملت بعض المؤشرات الاجتماعية التي من شأنها المساهمة في تقييم أداء الموارد البشرية بفعالية، مثل: مؤشر تحقيق التوظيف، مؤشر مرونة العمالة، مؤشر التدريب، مؤشر الغياب، مؤشر الأجور، لهذا تم اقتراحنا لنموذج مطور للشركة يضم المؤشرات السالفة الذكر والتي لم تنتظر إليها لوحة القيادة الاجتماعية بالشركة، وذلك لتفعيل دور لوحة القيادة الاجتماعية في تقييم أداء الموارد البشرية بالشركة، وسنتطرق إلى هذا النموذج في المطلب الموالي.

الفصل الرابع: دور لوحة القيادة الاجتماعية في تقييم أداء الموارد البشرية واقتراح نموذج مطور لشركة الاسمنت عين التوتة بباتنة

المطلب الرابع: النموذج المقترح لتفعيل دور لوحة القيادة الاجتماعية في تقييم أداء الموارد البشرية بالشركة

سيتم فيما يلي اقتراح نموذج لتفعيل دور لوحة القيادة الاجتماعية في تقييم أداء الموارد البشرية بشركة الاسمنت عين التوتة بباتنة خلال الفترة (2011-2013):

الجدول رقم (47): النموذج المقترح لتفعيل دور لوحة القيادة الاجتماعية في تقييم أداء الموارد البشرية في شركة الاسمنت عين التوتة بباتنة خلال الفترة (2011-2013)

وحدة القياس: %

السنوات									مؤشرات لوحة القيادة الاجتماعية وطريقة حسابها	
2013			2012			2011			المؤشر	طريقة الحساب
الانحراف	الأداء المتوقع	الأداء المحقق	الانحراف	الأداء المتوقع	الأداء المحقق	الانحراف	الأداء المتوقع	الأداء المحقق		
103.34	80	82.67	109.19	80	87.35	116.87	80	93.50	مؤشر تحقيق التوظيف (القيمة المحققة في التوظيف / القيمة المتوقعة للتوظيف) × 100	
110.07	70	77.05	109.47	70	76.63	103.55	65	67.31	مؤشر مرونة العمالة (عدد العمال الدائمين / عدد العمال الإجمالي في نهاية السنة)	
128.23	70	89.76	122.14	70	85.50	103.93	70	72.75	مؤشر التدريب (القيمة المحققة في التدريب / القيمة المتوقعة للتدريب) × 100	
96	2	1.92	93	2	1.86	102.5	2	2.05	مؤشر الغياب (عدد ساعات الغياب / ساعات العمل النظرية)	
101.30	27	27.35	106.63	27	28.79	102.88	25	25.72	مؤشر الأجور (مجموع الأجور / إجمالي التكاليف) × 100	

تعليقات (قراءة للوحة القيادة الاجتماعية):

- مؤشر تحقيق التوظيف: خلال الفترة (2011-2013) أكبر من 100%.
- مؤشر مرونة العمالة: خلال الفترة (2011-2013) أكبر من 100%.

	- مؤشر التدريب: خلال الفترة (2011-2013) أكبر من 100%.
	- مؤشر الغياب: في سنة 2011 لوحظ ارتفاع لمؤشر الغياب.
	في سنة 2012 و 2013 لوحظ انخفاض لمؤشر الغياب
	- مؤشر الأجور: خلال الفترة (2011-2013) أكبر من 100%.

المصدر: من إعداد الباحثة

من خلال النموذج المقترح للوحة القيادة الاجتماعية، نلاحظ أنه سوف يساهم في تقييم أداء الموارد البشرية في الشركة لأنه يضم مؤشرات متباينة، وهي كالاتي:

- انخفاض مؤشر تحقيق التوظيف بمقارنة سنة 2011 بسنة 2013، وهذا يعود لإتباع الشركة سياسة تقليص عدد العمال الفعليين وبالمقابل زيادة توظيف العمال غير الفعليين ضمن عقود محددة المدة وغير محددة المدة. وبالمقابل نجد أن مؤشر تحقيق التوظيف المحقق يفوق المتوقع خلال الفترة (2011-2013)، ويدل هذا على اهتمام الشركة بالتوظيف والمساهمة في تخفيض البطالة، وبالتالي، المساهمة في تنمية المجتمع وتحقيق أهداف مبادئ المسؤولية الاجتماعية.

- ارتفاع مؤشر مرونة العمالة بمقارنة سنة 2011 بسنة 2013، وهذا ما يعكس مدى تحكم إدارة الموارد البشرية في العمالة وبيبين قدرتها في تقوية النشاطات العملية وتأمين الجودة العالية وتسهيل مختلف العمليات بالمصالح، ويعكس أيضا زيادة الكفاءة الإنتاجية للشركة، مما يجعلها تدخل السوق بدون عوائق.

- تحقق التدريب في سنة 2011 بمعدل 72.75%، وارتفع في سنة 2013 إلى معدل تحقيق 89.76%، وهذا دليل على الاهتمام بالتدريب.

- انخفاض مؤشر الغياب من 2.05% سنة 2011 إلى 1.92% سنة 2013، وهي نسب تتقارب مع المجال المحدد من طرف دائرة الموارد البشرية والذي لا يتجاوز 2%.

- مؤشر الأجور بلغ أكبر نسبة قدرت بـ 28.79% سنة 2012 ثم انخفض إلى 27.35% سنة 2013، وتعود أسباب ارتفاع الكتلة الأجرية إلى زيادة الأجور بناء على الملحق رقم (3) المبرم بين المجمع الصناعي لاسمنت الجزائر والفدرالية الوطنية لعمال مواد البناء والخشب والفلين للاتحاد العام للعمال الجزائريين الصادر في سنة 2013 هدفه تعديل الملحق رقم (2) الصادر في 2010 والملحق رقم (1) الصادر في 2004، والذي ينص على زيادة في الأجور بنسبة 30% ابتداء من 1 جانفي 2013، وكذا نتيجة للزيادة في قيمة الأرباح بنسبة 43% سنة 2013 وهذا ما يسمى بمنحة الأداء، وكذا زيادة الساعات الإضافية.

المبحث الثالث: تحليل نتائج استطلاع آراء إطارات الشركة حول النموذج المطور للوحة القيادة الاجتماعية

سنتطرق في هذا المبحث إلى كل من: الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية، المعالجة الإحصائية، اختبار الفرضيات ومناقشة النتائج.

المطلب الأول: الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية

سنتطرق في هذه المطلب إلى عرض الاستبيان المعتمد في الدراسة الميدانية، مجتمع وعينة الدراسة، أسلوب جمع البيانات وأدوات التحليل الإحصائي على التوالي.

1- عرض الاستبيان المعتمد في الدراسة الميدانية:

للإمام بموضوع الدراسة من الجانب الميداني تم الاعتماد بشكل أساسي على استمارة الاستبيان، التي تعد من أكثر الأدوات ملائمة لإجراء مثل هذه الدراسات، نظرا لتوافقها مع أهداف وموضوع الدراسة المتمثل في تفصي آراء إطارات وحدة الاسمنت بباتنة حول دور لوحة القيادة الاجتماعية في تقييم أداء الموارد البشرية في المؤسسة الصناعية، ومن أجل الإمام بمختلف جوانب الدراسة ارتأينا الاعتماد على استمارة الاستبيان مدعمة بأسلوب المقابلات الشخصية، الذي أصبح الخيار الملائم لقياس درجة تطابق وجهات نظرنا مع عينة الدراسة.

سنتطرق في هذا الصدد إلى عرض مفصل عن تصميم استمارة الاستبيان على أن تكون جميع الأسئلة المطروحة متفقة فيما بينها ومتسقة مع إشكالية الدراسة، خاصة وأن الاستبيان يعتبر قاعدة الدراسة الإحصائية من خلال التعرض للظروف التي تمت فيها صياغة وإعداد الأسئلة التي يتضمنها الاستبيان، بعد ذلك تم مراجعة وتحكيم الاستبيان واختباره بعد إضافة بعض التوضيحات والملاحظات من طرف لجنة التحكيم المعتمدة من طرف الباحثة، ونتائج الاختبار الأولي الذي مكننا من تدارك بعض النقائص، بحيث تمت صياغة الاستبيان بشكل نهائي (انظر الملحق رقم 03).

1-1- مراحل إعداد الاستبيان:

مرت عملية إعداد استمارة الاستبيان بالمراحل التالية:

- عملية بناء الاستمارة:

تم عرض استمارة الاستبيان على ورقة عادية (A4) أعدت باللغة العربية تتضمن اثنان وأربعون (42) سؤالاً.

بعد ذلك قمنا باستشارة مجموعة من الأساتذة المختصين في مجالي مراقبة التسيير وتسيير الموارد البشرية لتحكيم الاستبيان معظمهم من جامعة باتنة، بهدف إعطاء صورة واضحة لمحتوى هذا الاستبيان والتأكد من سلامة صياغته، خاصة من حيث:

- الدقة في الأسئلة.

- مدى شمولية الاستمارة.

- إدراج بعض الأسئلة المبهمة لاختبار مدى جدية ومصداقية أفراد العينة المستجوبة.

- توزيع خيارات الإجابة لضمان ملائمتها لعملية المعالجة الإحصائية.

- توزيع واسترجاع استمارة الاستبيان:

قامت الباحثة بتوزيع واسترجاع استمارة الاستبيان اعتماداً على الاتصال المباشر بأفراد العينة، وكانت أهم طريقة بالنسبة للباحثة.

- عملية معالجة الاستبيان:

تضمنت هذه العملية فرز وتحليل الإجابات التي تضمنتها استمارة الاستبيان، وتم تجميعها تمهيداً لبناء قاعدة للاستبيان التي تتضمن المعطيات المستخلصة من هذه الاستمارات. واستخدمنا لمعالجة بيانات الاستبيان البرنامج الإحصائي (SPSS) إصدار 20.

1-2- هيكّل الاستبيان:

تضمنت استمارة الاستبيان اثنان وأربعون (42) سؤالاً، قسمت وفق أهداف الدراسة، معتمدين في ذلك على أسلوب الأسئلة المغلقة التي تحمل إجابات محددة، حتى نتمكن من تحديد آراء أفراد العينة حول أهم المواضيع التي تناولها الاستبيان بشكل دقيق وواضح، مما يسهل علينا ترميز وتنميط كافة الإجابات. أما عن أقسام استمارة الاستبيان فقد تشكلت من ستة أجزاء هي:

الفصل الرابع: دور لوحة القيادة الاجتماعية في تقييم أداء الموارد البشرية واقتراح نموذج مطور لشركة الاسمنت عين التوتة بباتنة

- الجزء الأول:

يحتوي على معلومات متعلقة بالخصائص الديمغرافية والشخصية لعينة الدراسة: "الجنس، السن، المؤهل العلمي، الأقدمية، نوع عقد العمل في الشركة، الدخل الشهري".

- الجزء الثاني:

يحتوي على سبعة (07) عبارات تعكس واقع مساهمة مؤشر التوظيف في تقييم أداء الموارد البشرية في المؤسسة الصناعية.

- الجزء الثالث:

يحتوي على ستة (06) عبارات تعكس واقع مساهمة مؤشر مرونة العمالة في تقييم أداء الموارد البشرية في المؤسسة الصناعية.

- الجزء الرابع:

يحتوي على تسعة (09) عبارات تعكس واقع مساهمة مؤشر التدريب في تقييم أداء الموارد البشرية في المؤسسة الصناعية.

- الجزء الخامس:

يحتوي على إحدى عشرة (11) عبارة تعكس واقع مساهمة مؤشر الغياب في تقييم أداء الموارد البشرية في المؤسسة الصناعية.

- الجزء السادس:

يحتوي على تسعة (09) عبارات تعكس واقع مساهمة مؤشر الأجور في تقييم أداء الموارد البشرية في المؤسسة الصناعية.

2- مجتمع وعينة الدراسة:

2-1- مجتمع الدراسة وحدودها:

يتمثل مجتمع الدراسة في جميع إدارات وحدة الاسمنت بلدية تيلاطو التابعة لشركة الاسمنت عين التوتة بباتنة، حيث بلغ في 06 ديسمبر 2013 عدد إدارات الشركة الإجمالي 163 إطار، أما وحدة الاسمنت فبلغ عددهم 109 إطار، هذا العدد هو الذي يمثل مجتمع دراستنا. تتمثل حدود الدراسة مما يلي:

- الحدود المكانية: تهتم هذه الدراسات بواقع مساهمة لوحة القيادة الاجتماعية في تقييم أداء الموارد البشرية في المؤسسة الصناعية.
- الحدود الزمنية: هي السنة التي تم خلالها توزيع الاستثمارات واستلامها ومعالجة البيانات التي تم الحصول عليها خلال سنة 2013 (12 شهرا).
- الحدود البشرية: تستند في هذه الدراسة لآراء وإجابات إطارات وحدة الاسمنت بباتنة الذين تربطهم علاقة وطيدة بمجال تقييم أداء الموارد البشرية بصفتهم رؤساء مسؤولين عن تقييم أداء مرؤوسيهـم.
- الحدود الموضوعية: اهتمت هذه الدراسة بالمواضيع والمحاور المرتبطة أساساً بموضوع دور لوحة القيادة الاجتماعية في تقييم أداء الموارد البشرية.

2-2- تحديد عينة الدراسة:

تم توزيع الاستثمارات على عينة من إطارات وحدة الاسمنت ببلدية تيلاطو التابعة لشركة الاسمنت عين التوتة بباتنة خلال فترة الدراسة، وبلغ حجم العينة 90 إطار. وقد تم الاعتماد على العينة القصدية غير الاحتمالية، أي توزيع الاستبيانات لم يتم بطريقة عشوائية احتمالية، حيث تم توزيع الاستمارة بالمقابلة الشخصية، فتوجهنا إلى وحدة الاسمنت محل الدراسة لمقابلة الإطارات، وارتأينا استخدام هذه الطريقة حرصاً منا على عدم استبعاد أي من الاستثمارات الموزعة، حيث تم استرجاع جميع الاستثمارات الموزعة وتم استبعاد 5 استمارات غير صالحة للتحليل الإحصائي، أما 85 استمارة المتبقية كانت صالحة للتحليل الإحصائي، أي نسبة الإجابة كانت 94.44%، بالإضافة إلى أن طريقة المقابلة الشخصية تساعدنا على التعرف فيما إذا كان الإطار قادراً على تقييم أداء مرؤوسيه باستخدام لوحة القيادة الاجتماعية. ويعود سبب اقتصارنا على توزيع الاستبيان على 90 إطار من أصل 109 إطار لأن بقية الإطارات يعملون في العمل الليلي، مما يتعذر علينا التواصل معهم، والجدول رقم (48) يوضح عدد الاستبيانات الموزعة على إطارات وحدة الاسمنت، وهو كالآتي:

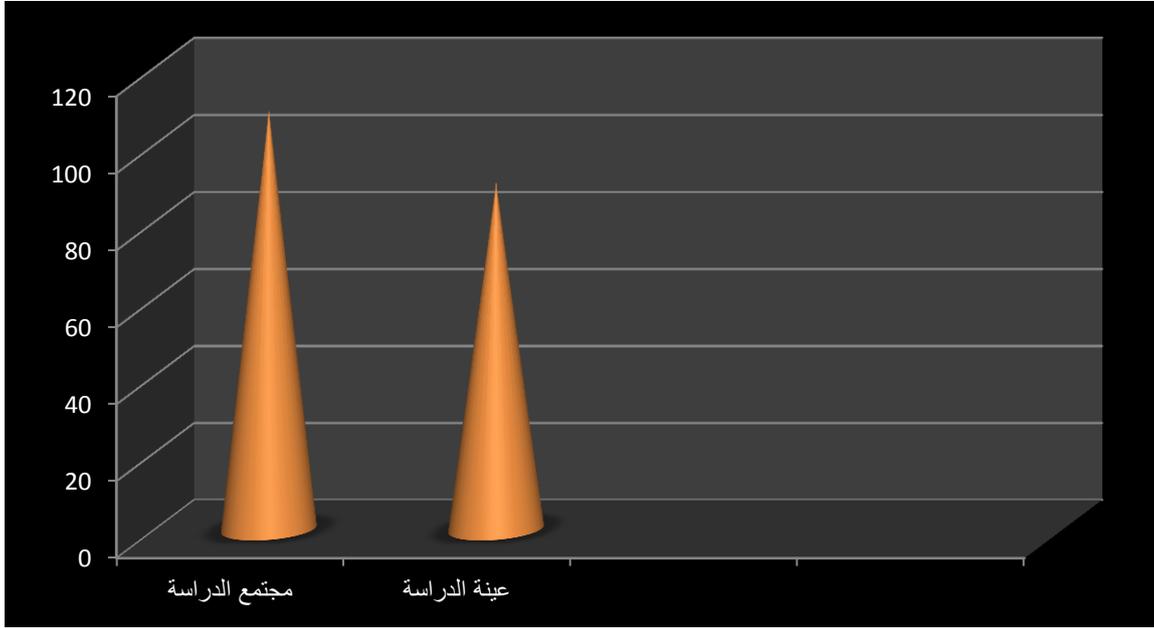
الجدول رقم (48): عدد الاستبيانات الموزعة على إطارات وحدة الاسمنت

عدد الاستبيانات الموزعة	عدد الاستبيانات المسترجعة	عدد الاستبيانات الصالحة للتحليل الإحصائي	عدد الاستبيانات الصالحة للتحليل الإحصائي
90	90	85	05

المصدر: من إعداد الباحثة

يوضح الشكل الموالي مجتمع وعينة الدراسة، وهو كالآتي:

الشكل رقم (24): مجتمع وعينة الدراسة



المصدر: من إعداد الباحثة

3- أسلوب جمع البيانات وأدوات التحليل الإحصائي:

3-1- أسلوب جمع البيانات:

باعتبار الاستبيان من أكثر الأساليب استعمالاً في جمع البيانات، تم تصميم استمارة بحث موجهة إلى إطارات وحدة الاسمنت، قصد التعرف على آرائهم حول النموذج المطور لتفعيل دور لوحة القيادة الاجتماعية في تقييم أداء الموارد البشرية في الشركة.

سنقوم في هذا الصدد بمعالجة كل الأجزاء المتضمنة للاستبيان وتحليلها واستخلاص النتائج منها باستخدام البرنامج الإحصائي (SPSS) إصدار رقم 20، بحيث يعتبر هذا البرنامج مصدر لكل الجداول المتعلقة بإجابات أفراد عينة الدراسة.

وسوف تستخدم الباحثة في تحليل المعلومات المجمعة ميدانياً مقياس ليكارت الخماسي لتقييم متغيرات الأجزاء: الثاني، الثالث، الرابع، الخامس والسادس، والذي يتكون من خمس درجات تتراوح بين 1 و5، حيث تشير الدرجة 1 إلى عدم الموافقة المطلقة ورضا منخفض جداً، 2 إلى عدم الموافقة ورضا منخفض، 3 إلى الحياد ورضا متوسط، 4 إلى الموافقة ورضا كبير و5 إلى الموافقة المطلقة ورضا كبير جداً.

ويعمل مقياس ليكارت الخماسي على أساس المعايير المبيّنة في الجدول أدناه، ومنه تكون الفترة المعبرة عن كل إجابة وفقاً للعلاقة التالية: $1 \text{ طول الفئة} = \frac{\text{المدى العام}}{\text{عدد الفئات}}$ وبالتالي يصبح طول الفئة كالتالي: $(1-5) \div 5 = 0.8$ ، وتكون مجالات المتوسطات المرجحة المقابلة لكل إجابة وفقاً لما يلي:

الجدول رقم (49): تقسيم درجات الموافقة على عبارات الاستبيان

المتوسط	مستوى التبني
] 1.80 - 1.00]	غير موافق بشدة
] 2.60 - 1.80]	غير موافق
] 3.40 - 2.60]	محايد
] 4.20 - 3.40]	موافق
] 5.00 - 4.20]	موافق بشدة

المصدر: من إعداد الباحثة

كما تم تقسيم السلم إلى ثلاثة مجالات لتحديد درجة التقييم، كما يلي:

- من 1 إلى أقل من 2.5 يمثل درجة الموافقة والرضا متدنية؛
- من 2.5 إلى أقل من 3.5 يمثل درجة الموافقة والرضا متوسطة؛
- من 3.5 إلى 5 يمثل درجة الموافقة والرضا عالية.

وتم الاستعانة باختبار ألفا كرونباخ (Cronbach- Alpha) للتحقق من ثبات أداة التقييم، وتكون القيمة المتحصل عليها ذات دلالة إحصائية عالية إذا كانت أعلى من القيمة التي تقبل عندها درجة الاعتمادية البالغة 60%، حيث يستخدم مقياس ألفا كرونباخ (Cronbach- Alpha)، لتحديد مدى ثبات الظاهرة المدروسة وفقاً لما يلي:

- يُعد ثبات الظاهرة المدروسة ضعيفاً إذا كانت النتيجة أقل من 60%.
- يُعد ثبات الظاهرة المدروسة مقبولاً إذا كانت النتيجة محصورة بين 60% و 70%.
- يُعد ثبات الظاهرة المدروسة جيداً إذا كانت النتيجة محصورة بين 70% و 80%.
- يُعد ثبات الظاهرة المدروسة ممتازاً إذا كانت النتيجة أكبر من 80%.

والجدول رقم (50) يوضح النتائج المتحصل عليها كالتالي:

¹ موساوي عبد النور، بركان يوسف، الإحصاء 1، دار العلوم للنشر والتوزيع، الحجار، عنابة، 2009، ص 14.

الجدول (50): نتائج اختبار ألفا كرونباخ لتقييم ثبات أداة التقييم

الرقم	الجزء	معامل ألفا كرونباخ
1	الثاني	0.676
2	الثالث	0.803
3	الرابع	0.700
4	الخامس	0.787
5	السادس	0.669
جميع الأجزاء		0.875

المصدر: تم إعداده اعتمادا على برنامج SPSS.

من خلال الجدول السابق، نلاحظ أن نسبة معامل ألفا كرونباخ مقبولة لأنها أكبر من 60%، لكل من الأجزاء الخمسة، والمتمثلة في الجزء: الثاني، الثالث، الرابع، الخامس والسادس، حيث قدرت بـ 67.6%، 80.3%، 70%، 78.7%، 66.9% على التوالي. (انظر الملحق رقم 04)

وكانت قيمة ألفا كرونباخ لجميع المعايير تساوي 0.875 (87.5%)، وهي قيمة ذات دلالة إحصائية عالية، تشير إلى وجود ترابط بين عبارات الاستمارة. أي كلما كانت قيمة ألفا قريبة من الواحد دلت على وجود ثبات عالي، وبالتالي يمكن القول بأن عبارات الاستبيان المستخدمة تتميز بالثبات.

ومن ما سبق ذكره وبعد التأكد من ثبات عبارات الاستبيان، يصبح الآن صالح للتطبيق على عينة الدراسة.

3-2- أساليب التحليل الإحصائي:

تم الاعتماد في معالجة البيانات على برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) إصدار 20، وتم استخدام الاختبارات الإحصائية المعلمية، وكذا توظيف الأساليب الإحصائية التالية:

- اختبار ألفا كرونباخ لمعرفة ثبات عبارات الاستبيان.
- التكرارات والنسب المئوية، لوصف خصائص عينة الدراسة؛
- المتوسطات الحسابية، لتحليل البيانات المتعلقة بآراء عينة الدراسة حول النموذج المطور لتفعيل دور لوحة القيادة الاجتماعية في تقييم أداء الموارد البشرية؛
- الانحرافات المعيارية، لتقييم درجة تشتت قيم استجابة آراء العينة عن المتوسط الحسابي.

- اختبار كولومجروف-سمونوف لمعرفة نوع البيانات هل تتبع التوزيع الطبيعي أو لا؟
- اختبار العينة الأحادية لمعرفة صحة أو خطأ الفرضيات.

المطلب الثاني: المعالجة الإحصائية

سننظر في هذا المطلب إلى المعالجة الإحصائية التي تتمثل في وصف خصائص عينة الدراسة والتحليل الوصفي لإجابات آراء أفرادها.

1- وصف خصائص عينة الدراسة:

لقد تم استخدام الجزء الأول لتوضيح الخصائص الديمغرافية والشخصية لأفراد عينة الدراسة، والمتمثلة في: "الجنس، السن، المؤهل العلمي، الأقدمية، نوع عقد العمل في الشركة، الدخل الشهري".

- **الجنس:** يوضح الجدول الموالي توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس، وهو كالاتي:

الجدول رقم (51): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس

الجنس	التكرارات	النسبة المئوية (%)
ذكر	71	83.5
أنثى	14	16.5
المجموع	85	100

المصدر: أعد الجدول بالاعتماد على نتائج الاستبيان.

من خلال الجدول السابق، حيث نلاحظ أن نسبة عالية من أفراد العينة هم من فئة

الذكور، حيث بلغ عددهم 71 فرد ونسبة مقدارها 83.5%، في حين بلغ عدد أفراد العينة من

فئة الإناث 14 فرد ونسبة مقدارها 16.5%.

- **السن:** يوضح الجدول الموالي توزيع أفراد العينة حسب متغير السن، وهو كالاتي:

الجدول رقم (52): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير السن

النسبة المئوية (%)	التكرارات	الفئة العمرية
17.6	15	أقل من 30 سنة
29.4	25	31-40 سنة
31.8	27	41-50 سنة
21.2	18	أكثر من 50 سنة
100	85	المجموع

المصدر: أعد الجدول بالاعتماد على نتائج الاستبيان.

من خلال الجدول السابق، نلاحظ أن غالبية أفراد العينة تتراوح أعمارهم ما بين 41 و50 سنة، حيث بلغ عددهم 27 فرد بنسبة مئوية تقدر بـ31.8%، وهو ما يعني انتساب أكثرهم إلى فئة المسنين، ثم تليها الفئة العمرية من 31 إلى 40 سنة والبالغ عددهم 25 فردا بنسبة 29.4%، ثم تليها الفئة العمرية من 51 سنة فما فوق، والبالغ عددهم 18 فرد، بنسبة 21.2%. في حين لم يشكل الإطارين الذين هم من الفئة العمرية أقل من 30 سنة سوى 15 فردا بنسبة مئوية تقدر بـ 17.6%.

- المؤهل العلمي: يوضح الجدول الموالي، توزيع أفراد العينة حسب مؤهلهم العلمي، وهو كالآتي:

الجدول رقم (53): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي

النسبة المئوية (%)	التكرارات	المؤهل العلمي
78.8	67	دراسات جامعية
21.2	18	تكوين مهني
100	85	المجموع

المصدر: أعد الجدول بالاعتماد على نتائج الاستبيان.

من خلال الجدول السابق، نلاحظ أن أعلى نسبة من أفراد العينة والبالغة 67 فردا هي من فئة الذين لديهم دراسات جامعية بنسبة 78.8%، أما باقي أفراد العينة والبالغ عددهم 18 فردا لديهم تكوين مهني بنسبة 21.2%.

- الأقدمية: يوضح الجدول الموالي توزيع أفراد العينة حسب الأقدمية، وهو كالآتي:

الجدول رقم (54): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الأقدمية

النسبة المئوية (%)	التكرارات	الفئة العمرية
25.9	22	1-5 سنوات
28.2	24	6-10 سنوات
45.9	39	أكثر من 11 سنة
100	85	المجموع

المصدر: أعد الجدول بالاعتماد على نتائج الاستبيان.

من خلال الجدول السابق، نلاحظ أن أغلبية أفراد العينة أقدميتهم أكثر من 11 سنة، حيث بلغ عددهم 39 فرد بنسبة مئوية تقدر بـ 45.9%، ثم تليها الفئة التي تتراوح أقدميتهم بين 6 إلى 10 سنوات، والبالغ عددهم 24 فرد بنسبة 28.2%، كما بلغ عدد الأفراد الذين تتراوح أقدميتهم بين 1 إلى 5 سنوات 22 فرد بنسبة 25.9%.

- نوع عقد العمل في الشركة: يبين الجدول الموالي توزيع أفراد العينة حسب نوع عقد العمل، وهو كالاتي:

الجدول (55): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير نوع عقد العمل في الشركة

النسبة المئوية (%)	التكرارات	نوع عقد العمل في الشركة
21.2	18	مؤقت
69.4	59	دائم
9.4	08	المساعدة على الإدماج المهني
100	85	المجموع

المصدر: أعد الجدول بالاعتماد على نتائج الاستبيان.

من خلال الجدول السابق، نلاحظ أن أكبر نسبة من أفراد العينة ذات عقد عمل دائم والبالغ عددهم 59 فرد، حيث بلغت نسبة 69.4%، ثم تليها مباشرة الفئة ذات عقد عمل مؤقت والبالغ عددهم 18 فرد بنسبة 21.2%، ثم الفئة ذات عقد المساعدة على الإدماج المهني والبالغ عددهم 08 أفراد بنسبة 9.4%.

- الدخل الشهري: يبين الجدول الموالي توزيع أفراد العينة حسب دخلهم الشهري، وهو كالاتي:

الجدول (56): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الدخل الشهري

النسبة المئوية (%)	التكرارات	الدخل الشهري
14.1	12	من 18000 دج إلى 30000 دج
37.6	32	من 31000 دج إلى 45000 دج
48.2	41	أكثر من 45000 دج
100	85	المجموع

المصدر: أعد الجدول بالاعتماد على نتائج الاستبيان.

من خلال الجدول السابق، نلاحظ أن أكبر نسبة من أفراد العينة ذات دخل شهري أكبر من 45000 دج، حيث بلغ عددهم 41 فرد بنسبة 48.2%، ثم تليها مباشرة الفئة ذات الدخل الشهري الذي يتراوح بين 31000 دج و 45000 دج والبالغ عددهم 32 فرد بنسبة 37.6%، ثم الفئة ذات الدخل الشهري بين 18000 دج و 30000 دج والبالغ عددهم 12 فرد بنسبة 14.1%.

2- التحليل الوصفي لإجابات آراء أفراد العينة:

- تحليل البيانات المتعلقة بآراء أفراد العينة حول مساهمة مؤشر التوظيف في تقييم أداء الموارد البشرية في المؤسسة الصناعية:

يوضح الجدول الموالي اتجاهات أفراد عينة الدراسة حول مساهمة مؤشر التوظيف في تقييم أداء الموارد البشرية في الشركة، وهو كالآتي:

الجدول رقم (57): تقييم اتجاهات أفراد عينة الدراسة حول دور مؤشر التوظيف في تقييم أداء الموارد

البشرية في الشركة

درجة الموافقة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المعايير										العبارة	الرقم
			غير موافق بشدة		غير موافق		محايد		موافق		موافق بشدة			
			%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار		
عالية	0.676	4.08	/	/	5.9	5	1.2	1	71.8	61	21.2	18	يساهم مؤشر التوظيف في معرفة دور المؤسسة في استقطاب الموارد البشرية.	1
عالية	0.601	4.18	1.2	1	/	/	3.5	3	70.6	60	24.7	21	يعكس مؤشر التوظيف مدى مساهمة المؤسسة في تقليص البطالة في المجتمع.	2
عالية	0.935	3.65	2.4	2	14.1	12	10.6	9	62.4	53	10.6	9	يعكس مؤشر التوظيف مدى جودة طرق الاختيار المستعملة من طرف المؤسسة.	3
عالية	0.625	4.12	/	/	2.4	2	7.1	6	67.1	57	23.5	20	يرتبط تحسين أداء الموارد البشرية بتحسين عملية التوظيف من حيث نوعية المرشحين المختارين.	4
عالية	0.800	3.84	/	/	8.2	7	16.5	14	58.8	50	2.4	2	يعكس مؤشر التوظيف مدى توفير موارد بشرية ذوي الجودة المطلوبة واللازمة لأداء مهام المنصب	5

الشاغر.													
6	يساعد مؤشر التوظيف في وضع العامل المناسب في الوظيفة المناسبة.	18	21.2	3	3.5	3.58	1.148	9	43.5	37	21.2	18	عالية
7	يرتبط تحقيق أهداف المؤسسة (رقم الأعمال، التطوير...الخ) بأجال التوظيف.	9	23.5	/	/	3.46	0.970	15	41.2	41	10.6	9	متوسطة
دور مؤشر التوظيف في تقييم أداء الموارد البشرية في المؤسسة الصناعية													
						3.84	0.492						عالية

المصدر: تم إعداده اعتمادا على برنامج SPSS.

من خلال الجدول السابق، نلاحظ أن اتجاهات أفراد عينة الدراسة نحو كل العبارات كانت ضمن الموافقة العالية باستثناء العبارة السابعة والتي كانت ضمن الموافقة المتوسطة، وكان أعلى متوسط حسابي للعبارة الثانية وهي يعكس مؤشر التوظيف مدى مساهمة المؤسسة في تقليص البطالة في المجتمع، الذي بلغ 4.18 وانحراف معياري قدر بـ 0.601، ثم تليها العبارة الرابعة والتي تتمثل في ارتباط تحسين أداء الموارد البشرية بتحسين عملية التوظيف من حيث نوعية المرشحين المختارين بمتوسط حسابي يقدر بـ 4.12 وانحراف معياري يساوي 0.625، ثم تليها العبارة الأولى والتي تتمثل في مساهمة مؤشر التوظيف في معرفة دور المؤسسة في استقطاب الموارد البشرية بمتوسط حسابي يقدر بـ 4.08 وانحراف معياري يساوي 0.676، ثم تليها العبارة الخامسة والتي تتمثل في: يعكس مؤشر التوظيف مدى توفير موارد بشرية ذوي الجودة المطلوبة واللازمة لأداء مهام المنصب الشاغر بمتوسط حسابي يقدر بـ 3.84 وانحراف معياري يساوي 0.800، ثم تليها العبارة الثالثة والتي تتمثل في: يعكس مؤشر التوظيف مدى جودة طرق الاختيار المستعملة من طرف المؤسسة بمتوسط حسابي يقدر بـ 3.65 وانحراف معياري يساوي 0.935، أما أدنى متوسط حسابي، فقد بـ 3.46 وهو المتعلق بالعبارة السابعة الخاصة ارتباط تحقيق أهداف المؤسسة بأجال التوظيف، ويقترّب منه المتوسط الخاص بالعبارة السادسة وهي الخاصة بمساعدة مؤشر التوظيف في وضع العامل المناسب في الوظيفة المناسبة، الذي قدر بـ 3.58 وانحراف معياري يساوي 1.148.

الفصل الرابع: دور لوحة القيادة الاجتماعية في تقييم أداء الموارد البشرية واقتراح نموذج مطور لشركة الاسمنت عين التوتة بباتنة

أما بالنسبة للمتوسط الحسابي العام فقد قدر بـ 3.84، مما يعكس درجة موافقة عالية على مساهمة مؤشر التوظيف في تقييم أداء الموارد البشرية في الشركة، وبإجماع أفراد العينة، كما يدل عليه تدني الانحراف المعياري الذي قدر بـ 0.492.

- تحليل البيانات المتعلقة بآراء أفراد العينة حول مساهمة مؤشر مرونة العمالة في تقييم أداء الموارد البشرية في المؤسسة الصناعية:

يوضح الجدول رقم (58)، اتجاهات أفراد عينة الدراسة حول مساهمة مؤشر مرونة العمالة في تقييم أداء الموارد البشرية في الشركة، وهو كالآتي:

الجدول رقم (58): تقييم اتجاهات أفراد عينة الدراسة حول دور مؤشر مرونة العمالة في تقييم أداء

الموارد البشرية في الشركة

درجة الموافقة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المعايير										العبارة	الرقم
			غير موافق بشدة		غير موافق		محايد		موافق		موافق بشدة			
			%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار		
عالية	0.912	3.75	1.2	1	12.9	11	10.6	9	60	51	15	13	يعكس مؤشر مرونة العمالة مدى تحكم إدارة الموارد البشرية في العمالة.	8
عالية	1.039	3.58	3.5	3	17.6	15	9.4	8	56.5	48	12	11	يبين مؤشر مرونة العمالة مدى قدرة إدارة الموارد البشرية في تقوية النشاطات العملية.	9
عالية	0.962	3.75	1.2	1	15.3	13	8.2	7	57.6	49	17	15	يعكس مؤشر مرونة العمالة مدى تأمين إدارة الموارد البشرية الجودة العالية.	10
عالية	0.943	3.78	/	/	17.6	15	4.7	4	60	51	17	15	يساهم مؤشر مرونة العمالة في تسهيل مختلف العمليات بالمصالح.	11
عالية	0.965	3.79	2.4	2	11.8	10	9.4	8	57.6	49	18	16	يعكس مؤشر مرونة العمالة زيادة الكفاءة الإنتاجية للمؤسسة.	12
عالية	0.998	3.80	1.2	1	16.5	14	4.7	4	56.5	48	21	18	يساهم مؤشر مرونة العمالة في جعل المؤسسة تدخل السوق	13

الجدول رقم (59): تقييم اتجاهات أفراد عينة الدراسة حول دور مؤشر التدريب في تقييم أداء الموارد

البشرية في الشركة

الرقم	العبارة	المعايير										الدرجة الموافقة		
		موافق بشدة		موافق		محايد		غير موافق		غير موافق بشدة				
		%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار			
14	يعكس مؤشر التدريب انخفاض عدد الغيابات للعمال المتدربين.	10	11.8	43	50.6	8	9.4	19	22.4	5	5.9	3.40	1.136	متوسطة
15	يعكس مؤشر التدريب تحسين آجال الانجاز بعد التدريب في كيفية قيادة المشاريع.	18	21.2	55	64.7	6	7.1	6	7.1	/	/	4.00	0.756	عالية
16	يبين مؤشر التدريب انخفاض الحوادث (حوادث العمل، التوقفات بسبب المرض... الخ) بعد عملية التدريب حول الأمن.	25	29.4	51	60	3	3.5	6	7.1	/	/	4.12	0.778	عالية
17	يساهم مؤشر التدريب في معرفة اهتمام المؤسسة بتدريب مواردها البشرية.	16	18.8	66	70.6	3	3.5	6	7.1	/	/	4.01	0.715	عالية
18	يعكس مؤشر التدريب مدى تحقيق الأهداف من الزيادة في المعارف، المهارات والسلوكات، أي ما اكتسبه العمال فعلا.	16	18.8	63	74.1	3	3.5	3	3.5	/	/	4.08	0.602	عالية
19	يساهم مؤشر التدريب في معرفة مدى تحسن كفاءة المورد البشري في عمله.	14	16.5	62	72.9	3	3.5	6	7.1	/	/	3.99	0.699	عالية
20	يساعد مؤشر التدريب في التعرف على فعالية البرامج	19	22.4	50	58.8	4	4.7	12	14.1	/	/	3.89	0.913	عالية

													التدريبية التي تطبقها المؤسسة.	
عالية	0.852	3.85	/	/	11.8	10	9.4	8	61.2	52	17.6	15	يعكس مؤشر التدريب مدى تحسين المنتج ورضا الزبائن عنه.	21
عالية	0.813	4.13	1.2	1	5.9	5	2.4	2	60	51	30.6	26	يعكس مؤشر التدريب إتقان وإبداع العامل لعمله، وبالتالي، المساهمة في زيادة عوائد المؤسسة.	22
عالية	0.444	3.94	دور مؤشر التدريب في تقييم أداء الموارد البشرية في المؤسسة الصناعية											

المصدر: تم إعداده اعتمادا على برنامج SPSS.

من خلال الجدول السابق، نلاحظ أن اتجاهات أفراد عينة الدراسة نحو كل العبارات كانت ضمن الموافقة العالية، باستثناء العبارة الأولى والتي كانت ضمن الموافقة المتوسطة، وكان أعلى متوسط حسابي للعبارة التاسعة وهي أن مؤشر التدريب يعكس إتقان وإبداع العامل لعمله، وبالتالي، المساهمة في زيادة عوائد المؤسسة، الذي بلغ 4.13 وانحراف معياري قدر بـ 0.813، ثم تليها العبارة الثالثة والتي تتمثل في أن مؤشر التدريب يبين انخفاض الحوادث (حوادث العمل، التوقفات بسبب المرض،..الخ) بعد عملية التدريب حول الأمن بمتوسط حسابي يقدر بـ 4.12 وانحراف معياري يساوي 0.778، ثم تليها العبارة الخامسة والتي تتمثل في أن مؤشر التدريب يبين مدى تحقيق الأهداف من الزيادة في المعارف، المهارات والسلوكيات، أي ما اكتسبه العمال فعلا بمتوسط حسابي يقدر بـ 4.08 وانحراف معياري يساوي 0.602، ثم تليها العبارة الرابعة والتي تتمثل في مساهمة مؤشر التدريب في معرفة اهتمام المؤسسة بتدريب مواردها البشرية بمتوسط حسابي يقدر بـ 4.01 وانحراف معياري يساوي 0.715، ثم تليها العبارة الثانية والتي تتمثل في أن مؤشر التدريب يعكس تحسين آجال الانجاز بعد التدريب في كيفية قيادة المشاريع بمتوسط حسابي يقدر بـ 4.00 وانحراف معياري يساوي 0.756، ثم تليها العبارة السادسة والتي تتمثل في مساهمة مؤشر التدريب في معرفة مدى تحسن كفاءة المورد البشري في عمله بمتوسط حسابي يقدر بـ 3.99 وانحراف معياري يساوي 0.699، وتأتي بعدها العبارة السابعة والمتمثلة في أن مؤشر التدريب يساعد في التعرف على فعالية البرامج التدريبية التي تطبقها المؤسسة بمتوسط حسابي يقدر بـ 3.89 وانحراف معياري يساوي 0.913، ويقترب منه المتوسط الحسابي الخاص بالعبارة الثامنة والمتمثلة في أن مؤشر التدريب يعكس مدى تحسين المنتج ورضا الزبائن عنه الذي قدر بـ 3.85 وانحراف معياري

الفصل الرابع: دور لوحة القيادة الاجتماعية في تقييم أداء الموارد البشرية واقتراح نموذج مطور لشركة الاسمنت عين التوتة بباتنة

يساوي 0.852، أما أدنى متوسط حسابي، فقدر بـ 3.40 وهو المتعلق بالعبرة الأولى الخاصة بأن مؤشر التدريب يعكس انخفاض عدد الغيابات للعمال المتدربين بانحراف معياري يساوي 1.136. أما بالنسبة للمتوسط الحسابي العام فقد قدر بـ 3.94، مما يعكس درجة موافقة عالية على مساهمة مؤشر التدريب في تقييم أداء الموارد البشرية في الشركة، وبإجماع أفراد العينة، كما يدل عليه تدني الانحراف المعياري الذي قدر بـ 0.444.

- تحليل البيانات المتعلقة بآراء أفراد العينة حول مساهمة مؤشر الغياب في تقييم أداء الموارد البشرية في المؤسسة الصناعية:

يوضح الجدول رقم (60)، اتجاهات أفراد عينة الدراسة حول مساهمة مؤشر الغياب في تقييم أداء الموارد البشرية في الشركة، وهو كالآتي:

الجدول رقم (60): تقييم اتجاهات أفراد عينة الدراسة حول دور مؤشر الغياب في تقييم أداء الموارد

البشرية في الشركة

درجة الموافقة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المعايير										العبارة	الرقم
			غير موافق بشدة		غير موافق		محايد		موافق		موافق بشدة			
			%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار		
عالية	0.861	4.06	1.2	1	9.4	8	1.2	1	58.8	50	29.4	25	يساهم مؤشر الغياب في معرفة مدى التزام العامل بالعمل واحترام قواعد المؤسسة.	23
عالية	0.862	3.82	1.2	1	10.6	9	8.2	7	64.7	55	15.3	13	يساعد مؤشر الغياب في معرفة أسباب انخفاض الإنتاج ورقم الأعمال.	24
متوسطة	1.225	3.38	5.9	5	27.1	23	8.2	7	41.2	35	17.6	15	يعكس مؤشر الغياب ظروف العمل السيئة في المؤسسة.	25
عالية	0.977	3.61	3.5	3	12.9	11	14.1	12	57.6	49	11.8	10	يعكس مؤشر الغياب المشاكل العائلية للعامل.	26
عالية	0.951	3.69	3.5	3	9.4	8	15.3	13	57.6	49	14.1	12	يعكس مؤشر الغياب المشاكل الصحية للعامل.	27
متوسطة	1.092	3.39	3.5	3	24.7	21	12.9	11	47.1	40	11.8	10	يعكس مؤشر الغياب سن العامل.	28
متوسطة	1.071	3.26	2.4	2	30.6	26	15.3	13	42.4	36	9.4	8	يعكس مؤشر الغياب جنس العامل.	29
	0.721	4.16	/	/	4.7	4	4.7	4	60	51	30.6	26	يبين مؤشر الغياب	30

عالية													السلوك الشخصي للعامل في المؤسسة.	
عالية	0.977	3.61	1.2	1	18.8	16	12.9	11	51.8	4.4	15.3	13	يعكس مؤشر الغياب عدد الصراعات وعدم التفاهم مع الرؤساء في المؤسسة.	31
متوسطة	1.065	3.28	/	/	35.3	30	11.8	10	42.4	36	10.6	9	يبين مؤشر الغياب عدد الإضرابات في المؤسسة.	32
متوسطة	1.029	3.45	/	/	25.9	22	17.6	15	42.4	36	14.1	12	يبين مؤشر الغياب عدم عدالة إدارة الموارد البشرية في التعامل مع العمال.	33
عالية	0.564	3.61	دور مؤشر الغياب في تقييم أداء الموارد البشرية في المؤسسة الصناعية											

المصدر: تم إعداده اعتمادا على برنامج SPSS.

من خلال الجدول السابق، نلاحظ أن اتجاهات أفراد عينة الدراسة نحو العبارة الأولى، الثانية، الرابعة، الخامسة، الثامنة، التاسعة كانت ضمن الموافقة العالية، أما العبارة الثالثة، السادسة، السابعة، العاشرة، الحادية عشر كانت ضمن الموافقة المتوسطة، وكان أعلى متوسط حسابي للعبارة الثامنة وهي أن مؤشر الغياب يبين السلوك الشخصي للعامل في المؤسسة، الذي قدر بـ 4.16 وانحراف معياري قدر بـ 0.721، ثم تليها العبارة الأولى والتي تتمثل في مساهمة مؤشر الغياب في معرفة مدى التزام العامل بالعمل واحترام قواعد المؤسسة بمتوسط حسابي يقدر بـ 4.06 وانحراف معياري يساوي 0.861، ثم تليها العبارة الثانية والتي تتمثل في أن مؤشر الغياب يساعد في معرفة أسباب انخفاض الإنتاج ورقم الأعمال بمتوسط حسابي يقدر بـ 3.82 وانحراف معياري يساوي 0.862، ثم تليها العبارة الخامسة والتي تتمثل في أن مؤشر الغياب يعكس المشاكل الصحية للعامل بمتوسط حسابي يقدر بـ 3.69 وانحراف معياري يساوي 0.951، ثم تليها العبارتين الرابعة والتاسعة بمتوسط حسابي متساوي يقدر بـ 3.61 والتي تتمثل في أن مؤشر الغياب يعكس المشاكل العائلية للعامل، وأن مؤشر الغياب يعكس عدد الصراعات وعدم

التفاهم مع الرؤساء في المؤسسة على التوالي بانحراف معياري يساوي 0.977، أما أدنى متوسط حسابي فقدر بـ 3.26 وهو المتعلق بالعبارة السابعة الخاصة بأن يعكس مؤشر الغياب جنس العامل بانحراف معياري يساوي 1.071، ويقترب منه المتوسط الحسابي الخاص بالعبارة العاشرة وهو أن مؤشر الغياب يبين عدد الإضرابات في المؤسسة، الذي قدر بـ 3.28 وانحراف معياري يساوي 1.065، ثم تليها العبارة الثالثة والتي تتمثل في أن مؤشر الغياب يعكس ظروف العمل السيئة في المؤسسة بمتوسط حسابي يقدر بـ 3.38 وانحراف معياري يساوي 1.225، ويقترب منه المتوسط الحسابي الخاص بالعبارة السادسة والتي تتمثل في أن مؤشر الغياب يعكس سن العامل، الذي يقدر بـ 3.39 وانحراف معياري يساوي 1.092، ثم تليها العبارة الحادية عشر والتي تتمثل في أن مؤشر الغياب يبين عدم عدالة إدارة الموارد البشرية في التعامل مع العمال بمتوسط حسابي يقدر بـ 3.45 وانحراف معياري يساوي 1.029.

أما بالنسبة للمتوسط الحسابي العام فقد قدر بـ 3.61، مما يعكس درجة موافقة عالية على مساهمة مؤشر الغياب في تقييم أداء الموارد البشرية في الشركة، وبإجماع أفراد العينة، كما يدل عليه تدني الانحراف المعياري الذي قدر بـ 0.564.

- تحليل البيانات المتعلقة بآراء أفراد العينة حول مساهمة مؤشر الأجور في تقييم أداء الموارد البشرية في المؤسسة الصناعية:

يوضح الجدول رقم (61)، اتجاهات أفراد عينة الدراسة حول مساهمة مؤشر الأجور في تقييم أداء الموارد البشرية في الشركة، وهو كالآتي:

الجدول رقم (61): تقييم اتجاهات أفراد عينة الدراسة حول دور مؤشر الأجور في تقييم أداء الموارد

البشرية في الشركة

درجة الموافقة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المعايير										العبارة	الرقم
			غير موافق بشدة		غير موافق		محايد		موافق		موافق بشدة			
			%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار		
عالية	0.671	4.25	/	/	3.5	3	2.4	2	60	51	34.1	29	تمثل الأجور وسيلة لجذب الكفاءات المناسبة للعمل ووسيلة للإبقاء على أفضل الكفاءات العاملة حاليا في المؤسسة.	34
عالية	0.648	4.24	/	/	3.5	3	1.2	1	63.5	54	31.8	27	يعكس مؤشر الأجور التحسن في الأداء المشاهد منذ وضع نظام للعلاوات.	35
عالية	0.958	3.55	/	/	18.8	16	21.2	18	45.9	39	14.1	12	يساهم إعادة تقييم الأجور في انخفاض مدة توظيف الكفاءات.	36
عالية	0.809	4.15	2.4	2	2.4	2	4.7	4	58.8	50	31.8	27	تساهم سياسة الأجور العادلة في تحقق رضا جميع الموارد البشرية، وبالتالي زيادة إنتاجيتهم.	37
عالية	0.789	3.86	2.4	2	3.5	3	14.1	12	65.9	56	14.1	12	يتم تقييم فعالية نظام الأجور بتقييم كمية الموارد المستعملة لتحقيق	38

													الأهداف، أي حساب التكاليف.	
عالية	0.792	3.78	/	/	10.6	9	12.9	11	64.7	55	11.8	10	يسمح مؤشر الأجر بمعرفة مدى اهتمام المؤسسة بالأجر في المؤسسة وتحليل أسباب ارتفاعها أو انخفاضها.	39
عالية	1.064	3.53	3.5	3	21.2	18	5.9	5	57.6	49	11.8	10	تمنح المؤسسة منح خاصة للعمال الذين لديهم أداء عالي.	40
عالية	0.794	3.96	1.2	1	7.1	6	4.7	4	68.2	58	18.8	16	يساهم مؤشر الأجر في معرفة فعالية سياسة التحفيز المتبعة في المؤسسة.	41
عالية	0.599	4.21	/	/	2.4	2	2.4	2	67.1	57	28.2	24	يساعد مؤشر الأجر في معرفة وزن الأجر بالنسبة للتكاليف.	42
عالية	0.420	3.94	دور مؤشر الأجر في تقييم أداء الموارد البشرية في المؤسسة الصناعية											

المصدر: تم إعداده اعتمادا على برنامج SPSS.

من خلال الجدول السابق، نلاحظ أن اتجاهات أفراد عينة الدراسة نحو كل العبارات كانت ضمن الموافقة العالية، وكان أعلى متوسط حسابي للعبارة الأولى وهي أن الأجر تمثل وسيلة لجذب الكفاءات المناسبة للعمل ووسيلة للإبقاء على أفضل الكفاءات العاملة حاليا في المؤسسة، الذي قدر ب 4.25 وانحراف معياري يساوي 0.671، ويقترب منه المتوسط الحسابي الخاص بالعبارة الثانية وهي أن مؤشر الأجر يعكس التحسن في الأداء المشاهد منذ وضع نظام للعلاوات، والذي قدر ب 4.24 وانحراف معياري يساوي 0.648، ثم تليها العبارة التاسعة والتي تتمثل في أن مؤشر الأجر يساعد في معرفة وزن

الأجور بالنسبة للتكاليف بمتوسط حسابي يقدر بـ 4.21 وانحراف معياري يساوي 0.599، ثم تليها العبارة الرابعة والتي تتمثل في مساهمة سياسة الأجور العادلة في تحقق رضا جميع الموارد البشرية، وبالتالي زيادة إنتاجيتهم، بمتوسط حسابي يقدر بـ 4.15 وانحراف معياري يساوي 0.809، ثم تليها العبارة السابعة والتي تتمثل في مساهمة مؤشر الأجور في معرفة فعالية سياسة التحفيز المتبعة في المؤسسة بمتوسط حسابي يقدر بـ 3.96 وانحراف معياري يساوي 0.794، ثم تليها العبارة الخامسة والتي تتمثل في أنه يتم تقييم فعالية نظام الأجور بتقييم كمية الموارد المستعملة لتحقيق الأهداف، أي حساب التكاليف بمتوسط حسابي يقدر بـ 3.86 وانحراف معياري يساوي 0.789، ثم تليها العبارة السادسة والتي تتمثل في أن مؤشر الأجور يسمح بمعرفة مدى اهتمام المؤسسة بالأجور في المؤسسة وتحليل أسباب ارتفاعها أو انخفاضها بمتوسط حسابي يقدر بـ 3.78 وانحراف معياري يساوي 0.792، ثم تليها العبارة الثالثة والتي تتمثل في مساهمة إعادة تقييم الأجور في انخفاض مدة توظيف الكفاءات بمتوسط حسابي يقدر بـ 3.55 وانحراف معياري يساوي 0.958، أما أدنى متوسط حسابي فقد بـ 3.53 وهو المتعلق بالعبارة السابعة الخاصة بأن المؤسسة تمنح منح خاصة للعمال الذين لديهم أداء عالي بانحراف معياري يساوي 1.064. أما بالنسبة للمتوسط الحسابي العام فقد قدر بـ 3.94، مما يعكس درجة موافقة عالية على مساهمة مؤشر الأجور في تقييم أداء الموارد البشرية في الشركة، وبإجماع أفراد العينة، كما يدل عليه تدني الانحراف المعياري الذي قدر بـ 0.420.

المطلب الثالث: اختبار الفرضيات ومناقشة النتائج

سنتطرق في هذا المطلب إلى كل من اختبار التوزيع الطبيعي للبيانات، اختبار العينة الأحادية للفرضية الفرعية الأولى، اختبار العينة الأحادية للفرضية الفرعية الثانية، اختبار العينة الأحادية للفرضية الفرعية الثالثة، اختبار العينة الأحادية للفرضية الفرعية الرابعة، اختبار العينة الأحادية للفرضية الفرعية الخامسة، اختبار العينة الأحادية للفرضية الرئيسية، مناقشة النتائج.

1- اختبار الفرضية الفرعية الأولى:

سوف نتطرق إلى اختبار كولمجروف-سمرنوف لمعرفة هل البيانات تتبع التوزيع الطبيعي أو لا، وهو اختبار ضروري في حالة اختبار الفرضيات، لأن معظم الاختبارات المعلمية يفترض بها أن يكون التوزيع طبيعياً، ويوضح الجدول الآتي نتائج الاختبار للجزء الثاني من الاستبيان:

الجدول رقم (62): اختبار التوزيع الطبيعي للجزء الثاني من الاستبيان

	Kolmogorov-Smirnov ^a		
	Statistic	Df	Sig
دور مؤشر التوظيف في تقييم أداء الموارد البشرية في المؤسسة الصناعية	.120	85	.40

المصدر: تم إعداده اعتماداً على برنامج SPSS.

من خلال الجدول أعلاه، يتبين أن قيمة مستوى المعنوية للجزء الثاني أكبر من 5%، وهذا يدل على أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي ويجب استخدام الاختبارات المعلمية، ومن بينها اختبار العينة الأحادية (T).

- الفرضية الصفرية: لا يساهم مؤشر التوظيف في تقييم أداء الموارد البشرية في المؤسسة الصناعية بفعالية.

- الفرضية البديلة: يساهم مؤشر التوظيف في تقييم أداء الموارد البشرية في المؤسسة الصناعية بفعالية.

من أجل اختبار الفرضية السابقة، تم الاعتماد على اختبار العينة الأحادية (T)، أي اختبار معنوية كل عبارة من عبارات الجزء الثاني من استمارة الاستبيان على حداً، وذلك عند مستوى معنوية 0.05، والجدول التالي يوضح ذلك:

الفصل الرابع: دور لوحة القيادة الاجتماعية في تقييم أداء الموارد البشرية واقتراح نموذج مطور لشركة الاسمنت عين التوتة بباتنة

الجدول رقم (63): اختبار العينة الأحادية للفرضية الفرعية الأولى

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	قيمة (T) المحسوبة	مستوى المعنوية (Sig)	الدلالة الإحصائية
1	يساهم مؤشر التوظيف في معرفة دور المؤسسة في استقطاب الموارد البشرية.	4.08	14.754	0.000	معنوية
2	يعكس مؤشر التوظيف مدى مساهمة المؤسسة في تقليص البطالة في المجتمع.	4.18	18.044	0.000	معنوية
3	يعكس مؤشر التوظيف مدى جودة طرق الاختيار المستعملة من طرف المؤسسة.	3.65	6.381	0.000	معنوية
4	يرتبط تحسين أداء الموارد البشرية بتحسين عملية التوظيف من حيث نوعية المرشحين المختارين.	4.12	16.484	0.000	معنوية
5	يعكس مؤشر التوظيف مدى توفير موارد بشرية ذوي الجودة المطلوبة واللازمة لأداء مهام المنصب الشاغر.	3.84	9.632	0.000	معنوية
6	يساعد مؤشر التوظيف في وضع العامل المناسب في الوظيفة المناسبة.	3.58	4.629	0.000	معنوية
7	يرتبط تحقيق أهداف المؤسسة (رقم الأعمال، التطوير، الخ) بأجال التوظيف.	3.46	4.359	0.000	معنوية
	دور مؤشر التوظيف في تقييم أداء الموارد البشرية في المؤسسة الصناعية.	3.84	15.781	0.000	معنوية

المصدر: تم إعداده اعتمادا على برنامج SPSS.

من خلال الجدول السابق، نلاحظ أن قيم (T) المحسوبة كبيرة في مجمل العبارات، إذ بلغت 15.781 عند مستوى معنوية (0.000) أقل من 0.05، وبالتالي، نرفض الفرضية الصفرية القائلة (لا يساهم مؤشر التوظيف في تقييم أداء الموارد البشرية في المؤسسة الصناعية بفعالية) ونقبل الفرضية البديلة القائلة (يساهم مؤشر التوظيف في تقييم أداء الموارد البشرية في المؤسسة الصناعية بفعالية).

2- اختبار الفرضية الفرعية الثانية:

سوف نتطرق إلى اختبار كولمجروف-سمرنوف للجزء الثالث من الاستبيان كما يوضحه الجدول

التالي:

الجدول رقم (64): اختبار التوزيع الطبيعي للجزء الثالث من الاستبيان

	Kolmogorov-Smirnov ^a		
	Statistic	Df	Sig.
دور مؤشر مرونة العمالة في تقييم أداء الموارد البشرية في المؤسسة الصناعية	.188	85	.30

المصدر: تم إعداده اعتماداً على برنامج SPSS.

من خلال الجدول أعلاه، يتبين أن قيمة مستوى المعنوية للجزء الثالث أكبر من 5%، وهذا يدل على أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي ويجب استخدام الاختبارات المعلمية، ومن بينها اختبار العينة الأحادية (T).

- الفرضية الصفرية: لا يساهم مؤشر مرونة العمالة في تقييم أداء الموارد البشرية في المؤسسة الصناعية بفعالية.

- الفرضية البديلة: يساهم مؤشر مرونة العمالة في تقييم أداء الموارد البشرية في المؤسسة الصناعية بفعالية.

من أجل اختبار الفرضية السابقة، تم الاعتماد على اختبار العينة الأحادية (T)، أي اختبار معنوية كل عبارة من عبارات الجزء الثالث من استمارة الاستبيان على حدا، وذلك عند مستوى معنوية 0.05، والجدول التالي يوضح ذلك:

الجدول رقم (65): اختبار العينة الأحادية للفرضية الفرعية الثانية

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	قيمة (T) المحسوبة	مستوى المعنوية (Sig)	الدلالة الإحصائية
8	يعكس مؤشر مرونة العمالة مدى تحكم إدارة الموارد البشرية في العمالة.	3.75	7.615	0.000	معنوية
9	يبين مؤشر مرونة العمالة مدى قدرة إدارة الموارد البشرية في تقوية النشاطات العملية.	3.58	5.113	0.000	معنوية
10	يعكس مؤشر مرونة العمالة مدى تأمين إدارة الموارد البشرية الجودة العالية.	3.75	7.213	0.000	معنوية
11	يساهم مؤشر مرونة العمالة في تسهيل مختلف العمليات بالمصالح.	3.78	7.589	0.000	معنوية
12	يعكس مؤشر مرونة العمالة زيادة الكفاءة الإنتاجية للمؤسسة.	3.79	7.532	0.000	معنوية
13	يساهم مؤشر مرونة العمالة في جعل المؤسسة تدخل السوق بدون عوائق.	3.80	7.393	0.000	معنوية
	دور مؤشر مرونة العمالة في تقييم أداء الموارد البشرية في المؤسسة الصناعية.	3.74	9.920	0.000	معنوية

المصدر: تم إعداده اعتمادا على برنامج SPSS.

من خلال الجدول السابق، نلاحظ أن قيم (T) المحسوبة كبيرة في مجمل العبارات، إذ بلغت 9.920 عند مستوى معنوية (0.000) أقل من 0.05، وبالتالي، نرفض الفرضية الصفرية القائلة (لا يساهم مؤشر مرونة العمالة في تقييم أداء الموارد البشرية في المؤسسة الصناعية بفعالية) ونقبل الفرضية البديلة القائلة (يساهم مؤشر مرونة العمالة في تقييم أداء الموارد البشرية في المؤسسة الصناعية بفعالية).

3- اختبار الفرضية الفرعية الثالثة:

سوف نتطرق إلى اختبار كولمجروف-سمرنوف للجزء الرابع من الاستبيان كما يوضحه الجدول

التالي:

الجدول رقم (66): اختبار التوزيع الطبيعي للجزء الرابع من الاستبيان

	Kolmogorov-Smirnov ^a		
	Statistic	Df	Sig
دور مؤشر التدريب في تقييم أداء الموارد البشرية في المؤسسة	.098	85	.43

المصدر: تم إعداده اعتماداً على برنامج SPSS.

من خلال الجدول أعلاه، يتبين أن قيمة مستوى المعنوية للجزء الرابع أكبر من 5%، وهذا يدل على أن البيانات لا تتبع التوزيع الطبيعي ويجب استخدام الاختبارات المعلمية، ومن بينها اختبار العينة الأحادية (T).

- الفرضية الصفرية: لا يساهم مؤشر التدريب في تقييم أداء الموارد البشرية في المؤسسة الصناعية بفعالية.

- الفرضية البديلة: يساهم مؤشر التدريب في تقييم أداء الموارد البشرية في المؤسسة الصناعية بفعالية.

من أجل اختبار الفرضية السابقة، تم الاعتماد على اختبار العينة الأحادية (T)، أي اختبار معنوية كل عبارة من عبارات الجزء الرابع من استمارة الاستبيان على حدا، وذلك عند مستوى معنوية 0.05، والجدول التالي يوضح ذلك:

الفصل الرابع: دور لوحة القيادة الاجتماعية في تقييم أداء الموارد البشرية واقتراح نموذج مطور لشركة الاسمنت عين التوتة بباتنة

الجدول رقم (67): اختبار العينة الأحادية للفرضية الفرعية الثالثة

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	قيمة (T) المحسوبة	مستوى المعنوية (Sig)	الدلالة الإحصائية
14	يعكس مؤشر التدريب انخفاض عدد الغيابات للعمال المتدربين.	3.40	3.246	0.020	معنوية
15	يعكس مؤشر التدريب تحسين آجال الانجاز بعد التدريب في كيفية قيادة المشاريع.	4.00	12.196	0.000	معنوية
16	يبين مؤشر التدريب انخفاض الحوادث (حوادث العمل، التوقفات بسبب المرض،..الخ) بعد عملية التدريب حول الأمن.	4.12	13.247	0.000	معنوية
17	يساهم مؤشر التدريب في معرفة اهتمام المؤسسة بتدريب مواردها البشرية.	4.01	13.039	0.000	معنوية
18	يعكس مؤشر التدريب مدى تحقيق الأهداف من الزيادة في المعارف، المهارات والسلوكات، أي ما اكتسبه العمال فعلا.	4.08	16.581	0.000	معنوية
19	يساهم مؤشر التدريب في معرفة مدى تحسن كفاءة المورد البشري في عمله.	3.99	13.043	0.000	معنوية
20	يساعد مؤشر التدريب في التعرف على فعالية البرامج التدريبية التي تطبقها المؤسسة.	3.89	9.027	0.000	معنوية
21	يعكس مؤشر التدريب مدى تحسين المنتج ورضا الزبائن عنه.	3.85	9.163	0.000	معنوية
22	يعكس مؤشر التدريب إتقان وإبداع العامل لعمله، وبالتالي، المساهمة في زيادة عوائد المؤسسة.	4.13	12.801	0.000	معنوية
	دور مؤشر التدريب في تقييم أداء الموارد البشرية في المؤسسة الصناعية.	3.94	19.515	0.000	معنوية

المصدر: تم إعداده اعتمادا على برنامج SPSS.

من خلال الجدول السابق، نلاحظ أن قيم (T) المحسوبة كبيرة في مجمل العبارات، إذ بلغت 19.515 عند مستوى معنوية (0.000) أقل من 0.05، وبالتالي، نرفض الفرضية الصفرية القائلة (لا يساهم مؤشر التدريب في تقييم أداء الموارد البشرية في المؤسسة الصناعية بفعالية) ونقبل الفرضية البديلة القائلة (يساهم مؤشر التدريب في تقييم أداء الموارد البشرية في المؤسسة الصناعية بفعالية).

4- اختبار الفرضية الفرعية الرابعة:

سوف نتطرق إلى اختبار كولمجروف-سمرنوف للجزء الخامس من الاستبيان كما يوضحه الجدول

التالي:

الجدول رقم (68): اختبار التوزيع الطبيعي للجزء الخامس من الاستبيان

	Kolmogorov-Smirnov ^a		
	Statistic	Df	Sig
دور مؤشر الغياب في تقييم أداء الموارد البشرية في المؤسسة الصناعية	.096	85	.050

المصدر: تم إعداده اعتماداً على برنامج SPSS.

من خلال الجدول أعلاه، يتبين أن قيمة مستوى المعنوية للجزء الخامس تساوي 5%، وهذا يدل

على أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي ويجب استخدام الاختبارات المعلمية، ومن بينها اختبار العينة الأحادية (T).

- الفرضية الصفرية: لا يساهم مؤشر الغياب في تقييم أداء الموارد البشرية في المؤسسة الصناعية بفعالية.

- الفرضية البديلة: يساهم مؤشر الغياب في تقييم أداء الموارد البشرية في المؤسسة الصناعية بفعالية.

من أجل اختبار الفرضية السابقة، تم الاعتماد على اختبار العينة الأحادية (T)، أي اختبار معنوية كل عبارة من عبارات الجزء الخامس من استمارة الاستبيان على حداً، وذلك عند مستوى معنوية 0.05، والجدول التالي يوضح ذلك:

الجدول رقم (69): اختبار العينة الأحادية للفرضية الفرعية الرابعة

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	قيمة (T) المحسوبة	مستوى المعنوية (Sig)	الدلالة الإحصائية
23	يساهم مؤشر الغياب في معرفة مدى التزام العامل بالعمل واحترام قواعد المؤسسة.	4.06	10.954	0.000	معنوية
24	يساعد مؤشر الغياب في معرفة أسباب انخفاض الإنتاج ورقم الأعمال.	3.82	8.813	0.000	معنوية
25	يعكس مؤشر الغياب ظروف العمل السيئة في المؤسسة.	3.38	2.834	0.060	غير معنوية
26	يعكس مؤشر الغياب المشاكل العائلية للعامل.	3.61	5.773	0.000	معنوية
27	يعكس مؤشر الغياب المشاكل الصحية للعامل.	3.69	6.726	0.000	معنوية
28	يعكس مؤشر الغياب سن العامل.	3.39	3.277	0.020	معنوية
29	يعكس مؤشر الغياب جنس العامل.	3.26	2.229	0.290	غير معنوية
30	يبين مؤشر الغياب السلوك الشخصي للعامل في المؤسسة.	4.16	14.889	0.000	معنوية
31	يعكس مؤشر الغياب عدد الصراعات وعدم التفاهم مع الرؤساء في المؤسسة.	3.61	5.634	0.000	معنوية
32	يبين مؤشر الغياب عدد الإضرابات في المؤسسة.	3.28	2.445	0.170	غير معنوية
33	يبين مؤشر الغياب عدم عدالة إدارة الموارد البشرية في التعامل مع العمال.	3.45	4.004	0.000	معنوية
	دور مؤشر الغياب في تقييم أداء الموارد البشرية في المؤسسة الصناعية.	3.61	9.983	0.000	معنوية

المصدر: تم إعداده اعتماداً على برنامج SPSS.

من خلال الجدول السابق، نلاحظ أن قيم (T) المحسوبة كبيرة في مجمل العبارات باستثناء بعض العبارات، إذ بلغت 9.983 عند مستوى المعنوية (0.000) أقل من 0.05، وبالتالي، نرفض الفرضية الصفرية القائلة (لا يساهم مؤشر الغياب في تقييم أداء الموارد البشرية في المؤسسة الصناعية بفعالية) ونقبل الفرضية البديلة القائلة (يساهم مؤشر الغياب في تقييم أداء الموارد البشرية في المؤسسة الصناعية بفعالية).

5- اختبار الفرضية الفرعية الخامسة:

سوف نتطرق إلى اختبار كولمجروف-سمرنوف للجزء السادس من الاستبيان كما يوضحه الجدول

التالي:

الجدول رقم (70): اختبار التوزيع الطبيعي للجزء السادس من الاستبيان

	Kolmogorov-Smirnov ^a		
	Statistic	Df	Sig
دور مؤشر الأجور في تقييم أداء الموارد البشرية في المؤسسة الصناعية	.138	85	.42

المصدر: تم إعداده اعتماداً على برنامج SPSS.

من خلال الجدول أعلاه، يتبين أن قيمة مستوى المعنوية للجزء السادس أكبر من 5%، وهذا يدل

على أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي ويجب استخدام الاختبارات المعلمية، ومن بينها اختبار العينة الأحادية (T).

- الفرضية الصفرية: لا يساهم مؤشر الأجور في تقييم أداء الموارد البشرية في المؤسسة الصناعية بفعالية.

- الفرضية البديلة: يساهم مؤشر الأجور في تقييم أداء الموارد البشرية في المؤسسة الصناعية بفعالية.

من أجل اختبار الفرضية السابقة، تم الاعتماد على اختبار العينة الأحادية (T)، أي اختبار معنوية

كل عبارة من عبارات الجزء السادس من استمارة الاستبيان على حداً، وذلك عند مستوى معنوية 0.05، والجدول التالي يوضح ذلك:

الجدول رقم (71): اختبار العينة الأحادية للفرضية الفرعية الخامسة

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	قيمة (T) المحسوبة	مستوى المعنوية (Sig)	الدلالة الإحصائية
34	تمثل الأجور وسيلة لجذب الكفاءات المناسبة للعمل ووسيلة للإبقاء على أفضل الكفاءات العاملة حاليا في المؤسسة.	4.25	17.137	0.000	معنوية
35	يعكس مؤشر الأجور التحسن في الأداء المشاهد منذ وضع نظام للعلاوات.	4.24	17.570	0.000	معنوية
36	يساهم إعادة تقييم الأجور في انخفاض مدة توظيف الكفاءات.	3.55	5.324	0.000	معنوية
37	تساهم سياسة الأجور العادلة في تحقق رضا جميع الموارد البشرية، وبالتالي زيادة إنتاجيتهم.	4.15	13.135	0.000	معنوية
38	يتم تقييم فعالية نظام الأجور بتقييم كمية الموارد المستعملة لتحقيق الأهداف، أي حساب التكاليف.	3.86	10.034	0.000	معنوية
39	يسمح مؤشر الأجور بمعرفة مدى اهتمام المؤسسة بالأجور في المؤسسة وتحليل أسباب ارتفاعها أو انخفاضها.	3.78	9.033	0.000	معنوية
40	تمنح المؤسسة منح خاصة للعمال الذين لديهم أداء عالي.	3.53	4.585	0.000	معنوية
41	يساهم مؤشر الأجور في معرفة فعالية سياسة التحفيز المتبعة في المؤسسة.	3.96	11.208	0.000	معنوية
42	يساعد مؤشر الأجور في معرفة وزن الأجور بالنسبة للتكاليف.	4.21	18.636	0.000	معنوية
	دور مؤشر الأجور في تقييم أداء الموارد البشرية في المؤسسة الصناعية.	3.94	20.761	0.000	معنوية

المصدر: تم إعداده اعتمادا على برنامج SPSS.

من خلال الجدول السابق، نلاحظ أن قيم (T) المحسوبة كبيرة في مجمل العبارات، إذ بلغت

20.761 عند مستوى المعنوية (0.000) أقل من 0.05، وبالتالي، نرفض الفرضية الصفرية القائلة (لا

يساهم مؤشر الأجور في تقييم أداء الموارد البشرية في المؤسسة الصناعية بفعالية) ونقبل الفرضية البديلة القائلة (يساهم مؤشر الأجور في تقييم أداء الموارد البشرية في المؤسسة الصناعية بفعالية).

6- اختبار الفرضية الرئيسية:

سوف نتطرق إلى اختبار كولمجروف-سمرنوف لجميع الأجزاء الخمسة للاستبيان كما يوضحه

الجدول التالي:

الجدول رقم (72): اختبار التوزيع الطبيعي لجميع الأجزاء الخمسة من الاستبيان

Kolmogorov-Smirnov ^a			
Sig	Df	Statistic	
0.20	85	0.105	الأجزاء الخمسة للاستبيان

المصدر: تم إعداده اعتماداً على برنامج SPSS.

من خلال الجدول السابق، نلاحظ أن هنالك اختبار للتوزيع الطبيعي (Kolmogorov-Smirnov) الذي يستخدم إذا كانت عدد الحالات أكبر من 50 في كل مجموعة، وبما أن حجم العينة يساوي 85 أكبر من 50 وقيمة مستوى المعنوية (Sig) تساوي 0.20 أي 20% وهي أكبر من 5%، ومنه، يمكن القول أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي، وبالتالي، يمكن استخدام اختبار العينة الأحادية لإثبات صحة أو خطأ الفرضية الرئيسية.

- الفرضية الصفرية: لا يساهم استخدام لوحة القيادة الاجتماعية في تقييم أداء الموارد البشرية في المؤسسة بفعالية من خلال استخدام مؤشرات متباينة.

- الفرضية البديلة: يساهم استخدام لوحة القيادة الاجتماعية في تقييم أداء الموارد البشرية في المؤسسة بفعالية من خلال استخدام مؤشرات متباينة.

من أجل اختبار الفرضية السابقة، تم الاعتماد على اختبار العينة الأحادية (T)، أي اختبار معنوية كل جزء من الأجزاء: الثاني، الثالث، الرابع، الخامس والسادس من استمارة الاستبيان على حدة، وذلك عند مستوى معنوية 0.05، والجدول التالي يوضح ذلك:

الفصل الرابع: دور لوحة القيادة الاجتماعية في تقييم أداء الموارد البشرية واقتراح نموذج مطور لشركة الاسمنت عين التوتة بباتنة

الجدول رقم (73): اختبار العينة الأحادية للفرضية الرئيسية

الأجزاء	العبارات	المتوسط الحسابي	قيمة (T) المحسوبة	مستوى المعنوية (Sig)	الدلالة الإحصائية
الثاني	دور مؤشر التوظيف في تقييم أداء الموارد البشرية في المؤسسة الصناعية.	3.84	15.781	0.000	معنوية
الثالث	دور مؤشر مرونة العمالة في تقييم أداء الموارد البشرية في المؤسسة الصناعية.	3.74	9.920	0.000	معنوية
الرابع	دور مؤشر التدريب في تقييم أداء الموارد البشرية في المؤسسة الصناعية.	3.94	19.515	0.000	معنوية
الخامس	دور مؤشر الغياب في تقييم أداء الموارد البشرية في المؤسسة الصناعية.	3.61	9.983	0.000	معنوية
السادس	دور مؤشر الأجور في تقييم أداء الموارد البشرية في المؤسسة الصناعية.	3.94	20.761	0.000	معنوية
جميع الأجزاء		3.81	20.341	0.000	معنوية

المصدر: تم إعداده اعتمادا على برنامج SPSS.

من خلال الجدول السابق، نلاحظ أن قيم (T) المحسوبة كبيرة في جميع الأجزاء، إذ بلغت 20.341 عند مستوى المعنوية (0.000) أقل من 0.05، وبالتالي، نرفض الفرضية الصفرية القائلة (لا يساهم استخدام لوحة القيادة الاجتماعية في تقييم أداء الموارد البشرية في المؤسسة بفعالية من خلال استخدام مؤشرات متباينة) ونقبل الفرضية البديلة القائلة (يساهم استخدام لوحة القيادة الاجتماعية في تقييم أداء الموارد البشرية في المؤسسة بفعالية من خلال استخدام مؤشرات متباينة).

7- مناقشة النتائج:

يوضح الجدول الموالي تقييم درجة موافقة أفراد عينة الدراسة من ناحية كل مؤشر من مؤشرات لوحة القيادة الاجتماعية، وهو كالآتي:

الفصل الرابع: دور لوحة القيادة الاجتماعية في تقييم أداء الموارد البشرية واقتراح نموذج مطور لشركة الاسمنت عين التوتة بباتنة

الجدول (74): تقييم درجة موافقة أفراد عينة الدراسة من ناحية كل مؤشر من مؤشرات لوحة القيادة الاجتماعية

درجة الموافقة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	مؤشرات لوحة القيادة الاجتماعية
عالية	0.492	3.84	دور مؤشر التوظيف في تقييم أداء الموارد البشرية في المؤسسة الصناعية
عالية	0.688	3.74	دور مؤشر مرونة العمالة في تقييم أداء الموارد البشرية في المؤسسة الصناعية
عالية	0.444	3.94	مؤشر التدريب في تقييم أداء الموارد البشرية في المؤسسة الصناعية
عالية	0.564	3.61	مؤشر الغياب في تقييم أداء الموارد البشرية في المؤسسة الصناعية
عالية	0.420	3.94	مؤشر الأجور في تقييم أداء الموارد البشرية في المؤسسة الصناعية

المصدر: أعد الجدول بالاعتماد على نتائج الجداول (57،58،59،60،61)

من خلال الجدول السابق، نلاحظ أن اتجاهات أفراد عينة الدراسة تقع ضمن مجال الموافقة العالية نحو جميع مؤشرات لوحة القيادة الاجتماعية، وكان مؤشر التدريب ومؤشر الأجور أكثرهم توفراً في تقييم أداء الموارد البشرية بوسط حسابي متساوي يقدر بـ 3.94 وانحراف معياري يساوي 0.444 و0.420 على التوالي، ثم يليها مؤشر التوظيف بوسط حسابي يقدر بـ 3.84 وانحراف معياري يساوي 0.492، ثم مؤشر مرونة العمالة بوسط حسابي يقدر بـ 3.74 وانحراف معياري يساوي 0.688، وكان مؤشر الغياب أقل المؤشرات توفراً في تقييم أداء الموارد البشرية بوسط حسابي يقدر بـ 3.61 وانحراف معياري يساوي 0.564، مما يبين أن أفراد عينة الدراسة توافق بدرجة عالية على تقييم أداء الموارد البشرية باستخدام كل مؤشرات لوحة القيادة الاجتماعية.

تم التوصل من خلال الدراسة الميدانية التي خصت بها استطلاع آراء إطارات وحدة الاسمنت حول النموذج المطور للوحة القيادة الاجتماعية، إلى النتائج التالية:

- نتائج مستمدة من وصف خصائص عينة الدراسة : تتمثل فيما يلي:

- ✓ هيمنة جنس الذكور على جنس الإناث، إذ بلغت نسبتهم 83.5%، في حين بلغت نسبة جنس الإناث 16.5%. وهذا راجع إلى طبيعة العمل التي تتطلب عمال ذكور وجهد عضلي.
- ✓ انتساب نسبة كبيرة من أفراد عينة الدراسة لفئة المسنين تقدر ب 31.8%، حيث تتراوح أعمارهم ما بين 41 و 50 سنة. وهو ما يعكس عمل هذه الفئة في الشركة منذ نشأتها، وتقاربها نسبة أفراد العينة الذين تتراوح أعمارهم ما بين 31 و 40 سنة بنسبة 29.4% وهو ما يعكس اهتمام المؤسسة بسياسة الخلف للعمال المحالين على التقاعد.
- ✓ هيمنة الأفراد ذوي الدراسات الجامعية على التكوين المهني، حيث تقدر نسبتهم ب 78.8%، وهذا يعكس اهتمام الشركة باستقطاب الأفراد الحاملين للشهادات الجامعية.
- ✓ هيمنة الأفراد الذين أقدميتهم أكثر من 11 سنة، حيث تقدر نسبتهم ب 45.9%، وهذا ما يعكس تمتع الشركة بأفراد ذوي خبرة عالية.
- ✓ هيمنة الأفراد ذوي العقد الدائم على بقية العقود، حيث تقدر نسبتهم ب 69.4%، ويفسر ذلك بحاجة الشركة إلى عمال دائمين يكتسبون الخبرة في مجال عمل الشركة ويحسون بالانتماء إليها، مما يحفزهم إلى الإبداع في عملهم وتحقيق الأهداف المنشودة للشركة.
- ✓ أكبر نسبة كانت للأفراد الذين يتقاضون دخل مرتفع 45000 دج فأكثر، حيث بلغت 48.2%، وهو ما يؤكد تطبيق الشركة لسياسة التحفيز.

- نتائج مستمدة من تحليل نتائج إجابات أفراد عينة الدراسة : تتمثل فيما يلي:

- ✓ درجة موافقة عالية لأفراد عينة الدراسة على تقييم أداء الموارد البشرية باستخدام المؤشرات الخمسة المقترحة للوحة القيادة الاجتماعية.
- ✓ كل العبارات تشكل نقاط قوة في تقييم أداء الموارد البشرية، لعل أهمها:
 - يعكس مؤشر التوظيف مدى مساهمة المؤسسة في تقليص البطالة في المجتمع.
 - يرتبط تحسين أداء الموارد البشرية بتحسين عملية التوظيف من حيث نوعية المرشحين المختارين.
 - يساهم مؤشر مرونة العمالة في جعل المؤسسة تدخل السوق بدون عوائق.
 - يعكس مؤشر مرونة العمالة زيادة الكفاءة الإنتاجية للمؤسسة.

- يعكس مؤشر التدريب إتقان وإبداع العامل لعمله، وبالتالي، المساهمة في زيادة عوائد المؤسسة.
- يبين مؤشر التدريب انخفاض الحوادث (حوادث العمل، التوقفات بسبب المرض،..الخ) بعد عملية التدريب حول الأمن.
- يبين مؤشر الغياب السلوك الشخصي للعامل في المؤسسة.
- يساهم مؤشر الغياب في معرفة مدى التزام العامل بالعمل واحترام قواعد المؤسسة.
- يعكس مؤشر الأجور التحسن في الأداء المشاهد منذ وضع نظام للعلاوات.
- يساعد مؤشر الأجور في معرفة وزن الأجور بالنسبة للتكاليف.
- ✓ أكثر المؤشرات التي لها فعالية في تقييم أداء الموارد البشرية هما مؤشري التدريب والأجور.

خلاصة الفصل الرابع:

من خلال دراستنا الميدانية لدور لوحة القيادة الاجتماعية في تقييم أداء الموارد البشرية واقتراح نموذج مطور لشركة الاسمنت عين التوتة بباتنة، توصلنا إلى جملة من النتائج أهمها:

- يتم إعداد الميزانية الاجتماعية في الشركة استنادا على المعلومات المتعلقة بالموارد البشري ودراسة مساره وجميع النشاطات والمهام المتعلقة به، ويقوم مدير إدارة الموارد البشرية بتجهيز ثلاث نسخ، الأولى تحتفظ بها الشركة، والثانية تبعث إلى المجمع ليتم تقييم أداء الشركة، أما الثالثة فتوجه إلى قسم مراقبة التسيير.

- تستخدم الشركة لوحة القيادة تقريبا في جميع دوائرها ومصالحها وتراها كأداة تقييم وتوقع، لأنها تعمل على إبراز الانحرافات وتحديد الوسائل المهمة لاتخاذ الإجراءات التصحيحية ومتابعة التطورات الايجابية لمختلف النشاطات.

- يتم إعداد لوحة القيادة الاجتماعية في شركة الاسمنت بباتنة من طرف مدير دائرة الموارد البشرية بتواتر شهري وسنوي، ويتم عرضها في شكل مخططات بيانية أو جداول، وهذه الأخيرة هي الأكثر استعمالا في الشركة.

- تساهم الميزانية الاجتماعية في إعداد لوحة القيادة الاجتماعية في الشركة باعتبارها أساس النظام المعلوماتي للموارد البشرية ويمكن الاعتماد عليها كمصدر للمعلومات، ومن بين أهم المعلومات التي توفرها الميزانية الاجتماعية للوحة القيادة الاجتماعية: خصائص العمال في الشركة، متابعة سياسات الأجور والتدريب حسب شرائح العمال، متابعة مشاكل الموارد البشرية، والتي تكون كقاعدة أساسية لحساب النسب والمؤشرات والقيام بالمقارنات دوما بالسنوات السابقة، وتتمثل أهم هذه المؤشرات التي تدرسها لوحة القيادة الاجتماعية في كل من: مؤشر إدماج المرأة، مؤشر التأطير، مؤشر تكاليف التدريب، مؤشر المنح من الأجور.

- يقوم مدير دائرة الموارد البشرية في شركة الاسمنت بباتنة بإعداد لوحة قيادة اجتماعية خاصة بالموارد البشرية كل شهر، وتعيد تلخيصها في كل فصل، ثم تجمع في نهاية السنة في لوحة قيادة اجتماعية مفصلة وشاملة. وتتميز مؤشرات لوحة القيادة الاجتماعية في الشركة بأنها: معلوماتية، تشخيصية، توقعية وقيادية.

- تم اقتراح نموذج مطور للوحة القيادة تساهم في تقييم أداء الموارد البشرية بفعالية، من خلال مؤشرات متباينة، وهي: مؤشر تحقيق التوظيف، مؤشر مرونة العمالة، مؤشر التدريب، مؤشر الغياب، مؤشر الأجور.
- هيمنة جنس الذكور على جنس الإناث، إذ بلغت نسبتهم 83.5%، في حين بلغت نسبة جنس الإناث 16.5%. وهذا راجع إلى طبيعة العمل التي تتطلب عمال ذكور وجهد عضلي.
- انتساب نسبة كبيرة من أفراد عينة الدراسة لفئة المسنين تقدر بـ31.8%، حيث تتراوح أعمارهم ما بين 41 و50 سنة. وهو ما يعكس عمل هذه الفئة في الشركة منذ نشأتها، وتقاربها نسبة أفراد العينة الذين تتراوح أعمارهم ما بين 31 و40 سنة بنسبة 29.4% وهو ما يعكس اهتمام المؤسسة بسياسة الخلف للعمال المحالين على التقاعد.
- هيمنة الأفراد ذوي الدراسات الجامعية على التكوين المهني، حيث تقدر نسبتهم بـ78.8%، وهذا يعكس اهتمام الشركة باستقطاب الأفراد الحاملين للشهادات الجامعية.
- هيمنة الأفراد الذين أقدميتهم أكثر من 11 سنة، حيث تقدر نسبتهم بـ45.9%، وهذا ما يعكس تمتع الشركة بأفراد ذوي خبرة عالية.
- هيمنة الأفراد ذوي العقد الدائم على بقية العقود، حيث تقدر نسبتهم بـ69.4%، ويفسر ذلك بحاجة الشركة إلى عمال دائمين يكتسبون الخبرة في مجال عمل الشركة ويحسون بالانتماء إليها، مما يحفزهم إلى الإبداع في عملهم وتحقيق الأهداف المنشودة للشركة.
- أكبر نسبة كانت للأفراد الذين يتقاضون دخل مرتفع 45000 دج فأكثر، حيث بلغت 48.2%، وهو ما يؤكد تطبيق الشركة لسياسة التحفيز.
- درجة موافقة عالية لأفراد عينة الدراسة على تقييم أداء الموارد البشرية باستخدام المؤشرات الخمسة المقترحة للوحة القيادة الاجتماعية.
- أكثر المؤشرات التي لها فعالية في تقييم أداء الموارد البشرية هما مؤشري التدريب والأجور.

الخاتمة

الخاتمة:

تعتبر لوحة القيادة الاجتماعية أداة متميزة تضمن التفاعل لمستعملها مع حقيقة الأوضاع والقدرة على الإدراك السريع لما يجري، لأنها لغة مزدوجة بين الأرقام، الإحصائيات والأشكال البيانية ولا تخلو من الشروحات والتقارير الوافية، حيث أن استخدامها في تقييم أداء الموارد البشرية يلزمها القيام بإجراءات تصحيحية تخص أوجه الخلل والقصور في أدائهم، حيث تتكون لوحة القيادة الاجتماعية من مجموعة من المؤشرات تسمح بالتقييم الفعال لأداء الموارد البشرية، هذا الأخير يعد مؤشرا هاما تبنى عليه العديد من القرارات، فهو يعكس مدى نجاح المؤسسة أو إخفاقها.

وقد توصلت الدراسة إلى جملة من النتائج النظرية، أهمها ما يلي:

- يمثل أداء الموارد البشرية انعكاس لكيفية استخدام المؤسسة الموارد الموضوعة تحت تصرفها واستغلالها بالصورة التي تجعلها قادرة على الوصول لتحقيق الأهداف.
- تتمثل عملية تقييم أداء الموارد البشرية في مقارنة النتائج الفعلية مع المؤشرات المرجعية باستخدام أدوات وطرق تشمل معايير ومؤشرات تساعد على اتخاذ القرارات المثلى، وهو ذو أهمية كبيرة لاستمرارية المؤسسة، لأنه يسمح بمعرفة القصور والخلل في أداء الموارد البشرية بغرض معالجته، ثم تطوير النواحي الايجابية ونفاذي السلبية منها.
- تعتبر لوحة القيادة الاجتماعية وسيلة لقيادة أنشطة إدارة الموارد البشرية، والركيزة الأساسية لتقييم أداء الموارد البشرية، وهذا لما تحتويه من مختلف المؤشرات التي تبنى حسب احتياجات صانع القرار الاجتماعي، وإمكانية التنبؤ ودراسة تطور أوضاع الموارد البشرية ومراقبة تنفيذ إستراتيجية الموارد البشرية من أجل التقييم الفعال لأداء الموارد البشرية.
- تؤدي لوحة القيادة الاجتماعية عدة مهام منها: التشخيص، إدارة الحوار، تحفيز المسؤولين، تحسين الكفاءات، الإعلام، التنبؤ، المراقبة، المساعدة في اتخاذ القرارات، تجميع البيانات، تقييم أداء الموارد البشرية.
- يمكن التمييز في مؤشرات لوحة القيادة الاجتماعية ثلاث عائلات كبرى وهي: المؤشرات الخاصة بالتسيير الاجتماعي، المؤشرات الخاصة بأداء العمليات، مؤشرات خلق القيمة.

- تم اقتراح نموذج مطور لتفعيل دور لوحة القيادة الاجتماعية في تقييم أداء الموارد البشرية في المؤسسة الصناعية خلال الفترة (N₁, N₂, N₃)، يضم عدة مؤشرات متباينة، تتمثل في كل من: مؤشر تحقيق التوظيف، مؤشر مرونة العمالة، مؤشر التدريب، مؤشر الغياب، مؤشر الأجور.

أما الدراسة الميدانية، فقد تم التوصل فيها إلى النتائج التالية:

- تغطي مؤشرات تقييم أداء مواردها البشرية بالشركة ثلاثة مجالات هي: التدريب، الغيابات وحوادث العمل.

- تتم عملية دراسة أداء الموارد البشرية بالشركة من طرف دائرة الموارد البشرية، وتتمثل أهداف هذه الدائرة في: التطوير والتحسين المستمر لكفاءات ومؤهلات الموارد البشرية تماشياً مع التطورات، توعية الموارد البشرية ومحاولة إشراكهم في قرارات الشركة والسعي لتخفيض معدلات الغيابات وحوادث العمل بالشركة.

- يعتبر التدريب من بين أهم العوامل التي تؤثر على أداء الموارد البشرية بالشركة، ويتجلى هذا التأثير من خلال تحقيق الشركة لنتائج ايجابية بعد التدريب مثل: تخفيض الوقت، تحسين الإنتاجية والاستغلال الأمثل لليد العاملة وبالتالي، تحسين أداء الشركة.

- يتم تقييم أداء الموارد البشرية بالشركة وفق معايير الأداء الأربعة والمتمثلة في: الكمية، الوقت، التكلفة والجودة.

- يعتبر نظام معلومات الموارد البشرية دعامة أساسية يستند عليه مدير الموارد البشرية، حيث يمدّه بمختلف المعلومات حول أنشطة الموارد البشرية والتي تساعد في التقييم العادل وتحليل نقاط القوة والضعف في أداء الموارد البشرية.

- يتم إعداد نظام معلومات الموارد البشرية في الشركة من طرف مدير الموارد البشرية، ويتكون من مجموعة من الإجراءات منها: تسيير التوظيف، تسيير التحركات، تسيير المهام المطلوبة، تسيير الساعات الإضافية، تسيير الغيابات، تسيير العطل السنوية، الإجراءات الانضباطية، المغادرة إلى التقاعد، الأجور.

- تساهم الميزانية الاجتماعية في إعداد لوحة القيادة الاجتماعية في الشركة باعتبارها أساس النظام المعلوماتي للموارد البشرية ويمكن الاعتماد عليها كمصدر للمعلومات، ومن بين أهم المعلومات التي توفرها الميزانية الاجتماعية للوحة القيادة الاجتماعية: خصائص العمال في الشركة، متابعة سياسات الأجور والتدريب حسب شرائح العمال، متابعة مشاكل الموارد البشرية، والتي تكون كقاعدة أساسية

لحساب النسب والمؤشرات والقيام بالمقارنات دوماً بالسنوات السابقة، وتتمثل أهم هذه المؤشرات التي تدرسها لوحة القيادة الاجتماعية بالشركة في كل من: مؤشر إدماج المرأة، مؤشر التأطير، مؤشر تكاليف التدريب، مؤشر المنح من الأجور.

- يقوم مدير دائرة الموارد البشرية في شركة الاسمنت بباتنة بإعداد لوحة قيادة اجتماعية خاصة بالموارد البشرية كل شهر، وتعيد تلخيصها في كل فصل، ثم تجمع في نهاية السنة في لوحة قيادة اجتماعية مفصلة وشاملة.

- تم اقتراح نموذج مطور للوحة القيادة تساهم في تقييم أداء الموارد البشرية بفعالية، من خلال مؤشرات متباينة، وهي: مؤشر تحقيق التوظيف، مؤشر مرونة العمالة، مؤشر التدريب، مؤشر الغياب، مؤشر الأجور.

- هيمنة جنس الذكور على جنس الإناث، إذ بلغت نسبتهم 83.5%، في حين بلغت نسبة جنس الإناث 16.5%. وهذا راجع إلى طبيعة العمل التي تتطلب عمال ذكور وجهد عضلي.

- انتساب نسبة كبيرة من أفراد عينة الدراسة لفئة المسنين تقدر بـ 31.8%، حيث تتراوح أعمارهم ما بين 41 و 50 سنة. وهو ما يعكس عمل هذه الفئة في الشركة منذ نشأتها، وتقاربها نسبة أفراد العينة الذين تتراوح أعمارهم ما بين 31 و 40 سنة بنسبة 29.4% وهو ما يعكس اهتمام المؤسسة بسياسة الخلف للعمال المحالين على التقاعد.

- هيمنة الأفراد ذوي الدراسات الجامعية على التكوين المهني، حيث تقدر نسبتهم بـ 78.8%، وهذا يعكس اهتمام الشركة باستقطاب الأفراد الحاملين للشهادات الجامعية.

- هيمنة الأفراد الذين أقدميتهم أكثر من 11 سنة، حيث تقدر نسبتهم بـ 45.9%، وهذا ما يعكس تمتع الشركة بأفراد ذوي خبرة عالية.

- هيمنة الأفراد ذوي العقد الدائم على بقية العقود، حيث تقدر نسبتهم بـ 69.4%، ويفسر ذلك بحاجة الشركة إلى عمال دائمين يكتسبون الخبرة في مجال عمل الشركة ويحسون بالانتماء إليها، مما يحفزهم إلى الإبداع في عملهم وتحقيق الأهداف المنشودة للشركة.

- أكبر نسبة كانت للأفراد الذين يتقاضون دخل مرتفع 45000 دج فأكثر، حيث بلغت 48.2%، وهو ما يؤكد تطبيق الشركة لسياسة التحفيز.

- درجة موافقة عالية لأفراد عينة الدراسة على تقييم أداء الموارد البشرية باستخدام المؤشرات الاجتماعية الخمسة المقترحة للوحة القيادة الاجتماعية.

- أكثر المؤشرات الاجتماعية التي لها فعالية في تقييم أداء الموارد البشرية هما مؤشري التدريب والأجور.
 - تم إثبات أن الفرضية الفرعية الأولى القائلة (يساهم مؤشر التوظيف في تقييم أداء الموارد البشرية في المؤسسة الصناعية بفعالية) صحيحة.
 - تم إثبات أن الفرضية الفرعية الثانية القائلة (يساهم مؤشر مرونة العمالة في تقييم أداء الموارد البشرية في المؤسسة الصناعية بفعالية) صحيحة.
 - تم إثبات أن الفرضية الفرعية الثالثة القائلة (يساهم مؤشر التدريب في تقييم أداء الموارد البشرية في المؤسسة الصناعية بفعالية) صحيحة.
 - تم إثبات أن الفرضية الفرعية الرابعة القائلة (يساهم مؤشر الغياب في تقييم أداء الموارد البشرية في المؤسسة الصناعية بفعالية) صحيحة.
 - تم إثبات أن الفرضية الفرعية الخامسة القائلة (يساهم مؤشر الأجور في تقييم أداء الموارد البشرية في المؤسسة الصناعية بفعالية) صحيحة.
 - تم إثبات أن الفرضية الرئيسية القائلة (يساهم استخدام لوحة القيادة الاجتماعية في تقييم أداء الموارد البشرية في المؤسسة بفعالية من خلال استخدام مؤشرات متباينة) صحيحة.
- بناء على النتائج السابقة، تم تقديم مجموعة من التوصيات التي من شأنها تفعيل تقييم أداء الموارد البشرية، وهذه التوصيات يمكن أن تكون مرشداً للمؤسسات الصناعية الجزائرية باتجاه تصويب أوضاعها، حيث أن الأخذ بها أو ببعضها من شأنه أن يحقق الكثير للمؤسسات الصناعية الجزائرية، وهي كالآتي:
- يجب على المؤسسة الصناعية العمل على تحسين أدائها باستمرار من أجل الحصول على موقع تنافسي متقدم في إطار التغيرات التي تعرفها بيئتها، وذلك بتخصيص مواردها والتكيف مع التحولات المتسارعة، بما يتضمنه من تحديد أهداف أداء المؤسسة، توفير متطلبات ومستلزمات الأداء والتركيز بصفة جوهرية على الموارد البشرية، ثم المتابعة والتقييم حسب النتائج.
 - العمل على تبني أدوات متكاملة مع لوحة القيادة الاجتماعية وتكون كفيلة بتحسين تقييم أداء الموارد البشرية، كالإدارة بالأهداف.
 - قياس المؤسسة الصناعية للنتائج المحققة بعد التدريب لاستخلاص فوائده.

- العمل على تشجيع التفكير الإبداعي لدى العاملين، وتعزيز ثقافة الإبداع من خلال توفير نظم حوافز عادلة ومرنة ومشجعة، ومرتبطة بتحقيق الأهداف الإستراتيجية التي تم تحديدها في الخطة الإستراتيجية.
- توظيف الأدوات الحديثة لمراقبة التسيير في تقييم أداء الموارد البشرية، للحصول على نتائج أشمل وأدق، خاصة فيما يتعلق بلوحة القيادة الاجتماعية، بالإضافة إلى التحكم في التكاليف البيئية والاجتماعية من خلال اعتماد نظام محاسبي ذاتي يعنى بمحاسبة المسؤولية الاجتماعية.
- ضرورة إشراك الأفراد العاملين في صياغة المؤشرات الاجتماعية المرتبطة بمجالات عملهم والخاصة بلوحة القيادة الاجتماعية.
- الوقوف على نقاط القوة والضعف كعنصر جوهري في قراءة وتحليل مؤشرات لوحة القيادة الاجتماعية لتحسين أداء الموارد البشرية.
- ضرورة قيام المؤسسات بالإفصاح الكامل عن المعلومات المتعلقة بالأنشطة الاجتماعية، حتى يتسنى لأفراد المجتمع تقييم الدور الاجتماعي للمؤسسة.
- ضرورة تركيز المؤسسات الصناعية على تفعيل سياسة الخلف من خلال تعيين العمال الجدد كمرافقين ومرؤوسين للعمال المشرفين على التقاعد.
- على المؤسسة الاستغلال الأمثل للموارد البشرية، الاهتمام أكثر بالبحث والتطوير في مجال تدريب الموارد البشرية، السعي أكثر إلى تحسين صورة المؤسسة.
- إن إستراتيجية تدريب وتطوير أداء الموارد البشرية يجب ألا تغفل أهمية التكامل بين رأس المال المادي والبشري باعتبارهما عنصران أساسيان في تحقيق الأهداف المنشودة بفاعلية.
- ضرورة إعداد لوحة القيادة المالية لتقييم الأداء المالي.
- ضرورة إعداد لوحة القيادة الإنتاجية لتقييم الأداء الإنتاجي.
- التحسيس بأهمية السلوك البيئي من خلال إعداد لوحة القيادة البيئية لتقييم الأداء البيئي والاستفادة من النفايات والبقايا ومخلفات عملية الإنتاج.
- على المؤسسة الاعتماد والاستفادة من التجارب العالمية في مجال تقييم أداء الموارد البشرية أو إعداد تقارير التنمية المستدامة المستعملة في الإفصاح عن الأداء البيئي والاجتماعي.

آفاق الدراسة:

- ظهرت لنا من خلال دراستنا هذه العديد من الإشكاليات الجديرة بمواصلة البحث فيها، خاصة وأن هذا المجال لازال خصباً للبحث وواعداً لاستقطاب اهتمام الدراسات العلمية والعملية، منها:
- دور لوحة القيادة في تفعيل وظيفة مراقبة التسيير في المؤسسة الصناعية.
 - دور بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء الشامل في المؤسسة الصناعية.
 - دور الميزانية الاجتماعية في إعداد لوحة القيادة الاجتماعية في المؤسسة الصناعية.
 - مساهمة نظام معلومات الموارد البشرية في إعداد لوحة القيادة الاجتماعية في المؤسسة الصناعية.
 - دور لوحة القيادة الاجتماعية في تفعيل وظيفة إدارة الموارد البشرية في المؤسسة الصناعية.
 - مساهمة لوحة القيادة المالية في تقييم الأداء المالي في المؤسسة الصناعية.
 - مساهمة لوحة القيادة الإنتاجية في تقييم الأداء الإنتاجي في المؤسسة الصناعية.
 - استخدام لوحة القيادة البيئية كأداة لتقييم الأداء البيئي في المؤسسة الصناعية.
- وفي الأخير، دراستنا هذه لا تعدو إلا أن تكون محاولة لإثراء واحد من أهم الموضوعات، ونتمنى أن نكون قد وفقنا بالإلمام ببعض جوانبها، هو اجتهاد بشري وإنساني، يلزمه النقص، يحتاج إلى التصويب، فإن أصبت فمن الله وحده، وإن أخطأت فمن نفسي.

قائمة المراجع

قائمة المراجع

أولاً: المراجع باللغة العربية

1. الكتب:

- 1- أبو بكر مصطفى محمود، الموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2006.
- 2- السالم مؤيد سعيد، حرحوش عادل صالح، إدارة الموارد البشرية، عالم الكتب الحديث، الأردن، 2002.
- 3- الحميدي نجم عبد الله وآخرون، نظم المعلومات الإدارية: مدخل معاصر، دار وائل للنشر، عمان، الطبعة الثانية، 2009.
- 4- الشنواني صلاح، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية: مدخل الأهداف، دار شباب الجامعة، الإسكندرية، 1997.
- 5- الصيرفي محمد، إدارة الموارد البشرية، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، 2007.
- 6- الظاهر نعيم إبراهيم، إدارة المعرفة، جدار للكتاب العلمي للنشر والتوزيع، عمان، 2009.
- 7- العدلوني محمد أكرم، العمل المؤسسي، دار ابن حزم للطباعة والنشر والتوزيع، بيروت، الطبعة الأولى، 2002.
- 8- الغالبي طاهر محسن منصور، وائل محمد صبحي إدريس، أساسيات الأداء وبطاقة التقييم المتوازن، دار وائل للنشر، عمان، 2009.
- 9- القربوني محمد قاسم، نظرية المؤسسة والتنظيم، دار وائل للنشر، عمان، 2000.
- 10- الملكاوي إبراهيم الخلوف، إدارة المعرفة: الممارسات والمفاهيم، الوراق للنشر والتوزيع، الأردن، 2007.
- 11- النجار فايز، جمعة صالح، نظم المعلومات الإدارية، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2007.
- 12- الهيتي خالد عبد الرحيم، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2003.
- 13- بلوط حسن إبراهيم، إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي، دار النهضة العربية، لبنان، الطبعة الأولى، 2002.
- 14- ثابت زهير، كيف تقيم أداء الشركات والموارد البشرية، دار قباء للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، 2001.
- 15- حسن راوية، إدارة الموارد البشرية رؤية مستقبلية، الدار الجامعة للنشر والتوزيع والطبع، الإسكندرية، 2000.
- 16- حسن راوية، السلوك في المؤسسات، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2000.
- 17- حسن عادل، إدارة الموارد البشرية والعلاقات الإنسانية، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 2004.
- 18- خطاب عايدة سيد وآخرون، إدارة الموارد البشرية الدولية، دار الفكر العربي، مصر، 2007.
- 19- خطاب عايدة، الإدارة والتخطيط الاستراتيجي، دار الفكر العربي، بدون مكان نشر، 1985.
- 20- درة عبد البارئ إبراهيم، تكنولوجيا أداء الموارد البشرية الأسس النظرية ودلالاته في البيئة العربية المعاصرة، المؤسسة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2003.
- 21- ديسلر جاري، ترجمة محمد سيد أحمد عبد المتعال، إدارة الموارد البشرية، دار المريخ للنشر، الرياض، 2003.
- 22- زايد عادل محمد، إدارة الموارد البشرية: رؤية إستراتيجية، دار الفاروق للنشر والتوزيع، مصر، 2003.

- 23- شاويش مصطفى نجيب، إدارة الموارد البشرية، دار الشروق للنشر والتوزيع، مصر، الطبعة الثالثة، 2004.
- 24- عبد المحسن توفيق محمد، تقييم الأداء: مداخل جديدة لعالم جديد، دار النهضة العربية، مصر، 2002.
- 25- عقيلي عمر وصفي، إدارة الموارد البشرية، دار وائل، عمان، 2005.
- 26- عباس سهيلة، إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي، درا وائل للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2003.
- 27- كرخي مجيد، تقويم الأداء في الوحدات الاقتصادية باستخدام النسب المالية، دار المناهج للنشر والتوزيع، الأردن، 2010.
- 28- كرخي مجيد، تقويم الأداء باستخدام النسب المالية، دار المناهج للنشر والتوزيع، الأردن، 2007.
- 29- ماهر أحمد، السلوك التنظيمي مدخل بناء المهارات، دار المعارف، الإسكندرية، 1999.
- 30- ماهر أحمد، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2004.
- 31- محمد فالح صالح، إدارة الموارد البشرية، دار حامد، الأردن، 2004.
- 32- موساوي عبد النور، بركان يوسف، الإحصاء 1، دار العلوم للنشر والتوزيع، الحجار، عنابة، 2009.
- 33- موسى أحمد محمد، تقييم الأداء الاقتصادي في قطاع الأعمال والخدمات، دار النهضة العربية، بيروت، 1969.
- 34- وسيلة حمداوي، إدارة الموارد البشرية، مديرية النشر لجامعة قالمة، الجزائر، 2004.

II. المجلات:

- 1- العايب عبد الرحمان، وظيفة التنمية المستدامة في المؤسسات الصناعية الجزائرية: دراسة حالة المؤسسات العمومية لصناعة الاسمنت في الجزائر، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، العدد الحادي عشر، 2011.
- 2- الشيخ الداوي، تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء، مجلة الباحث، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، العدد السابع، 2010.
- 3- بارك نعيمة، تنمية الموارد البشرية وأهميتها في تحسين الإنتاجية وتحقيق الميزة التنافسية، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، العدد السابع، 2010.
- 4- حسن عبد الغفور، الصفار نزار قاسم، تقييم كفاءة الأداء الصناعي بالتطبيق على معلمي السكر والخميرة في مدينة الموصل، دراسة تحليلية (1993-2000)، مجلة تنمية الرافدين، العراق، المجلد 4/24، العدد 70، 2002.
- 5- رحيم حسين، بونقيب أحمد، دور لوحات القيادة في دعم فعالية مراقبة التسيير، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، العدد الرابع، ديسمبر، 2008.
- 6- راضي نادية عبد الحليم، دمج مؤشرات الأداء البيئي في بطاقة الأداء المتوازن لتفعيل دور منظمات الأعمال في التنمية المستدامة، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، كلية التجارة جامعة الأزهر، القاهرة، المجلد الواحد والعشرون، العدد الثاني، ديسمبر، 2005.

- 7- زاوي صورية، تومي ميلود، دور نظام معلومات الموارد البشرية في تقييم أداء الموارد البشرية في المؤسسة، مجلة كلية الآداب والعلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، العدد السابع، جوان، 2010.
- 8- محمد يوسف محمد محمود، فاعلية بعض استراتيجيات التدريب الالكتروني في تنمية المهارات اللغوية وأثر ذلك على مفهوم الذات لدى الأطفال ذوي الإعاقة العقلية القابلين للتعلم، مجلة التربية، كلية التربية، جامعة الأزهر، العدد 144، الجزء الأول، سبتمبر، 2010.
- 9- يحيوي الهام، الجودة كمدخل لتحسين الأداء الإنتاجي للمؤسسات الصناعية الجزائرية: دراسة ميدانية بشركة الإسمنت عين التوتة بباتنة، مجلة الباحث، جامعة قاصدي مرياح، ورقلة، العدد الخامس، 2007.

III. الملتقيات:

- 1- العايب عبد الرحمان، التحكم في الأداء الشامل للمؤسسة الاقتصادية في الجزائر في ظل تحديات التنمية المستدامة: حالة قطاع صناعة الاسمنت بالجزائر، الملتقى الدولي حول أداء وفعالية المؤسسة في ظل التنمية المستدامة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قالمة، يومي 10 و 11 نوفمبر، 2009.
- 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 قالمة، يومي 10 و 11 نوفمبر، 2009.
- 3- علاوي عبد الفتاح، تحسين الأداء الاقتصادي للمؤسسة من خلال تحسين أداء مواردها البشرية، الملتقى الدولي حول أداء وفعالية المؤسسة في ظل التنمية المستدامة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قالمة، يومي 10 و 11 نوفمبر، 2009.
- 4- 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، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة المسيلة، يومي 13 و 14 ماي 2013.
- 5- زيري بلقاسم، مقدم وهيبة، الحاجة إلى تصميم لوحة قيادة إستراتيجية 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 مرياح ورقلة، يومي 20 و 21 نوفمبر 2012.
- 6- مقدم وهيبة، دور لوحة القيادة وبطاقة الأداء المتوازن في قياس وتقييم أداء الموارد البشرية، الملتقى الدولي حول صنع القرار في المؤسسة الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، يومي 14 و 15 أفريل، 2009.

7- صراح حمدي، لوحة القيادة الاجتماعية أساس اتخاذ القرار لإدارة الموارد البشرية، الملتقى الدولي حول صنع القرار في المؤسسة الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، يومي 14 و 15 أفريل، 2009.

8- ياحا عيسى، محاولة بناء لوحة القيادة المالية لمؤسسة صغيرة أو متوسطة، الدورة التدريبية الدولية حول تمويل المشروعات الصغيرة والمتوسطة وتطوير دورها في الاقتصاديات المغاربية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، المعهد الإسلامي للبحوث والتدريب سطيف، يومي 25-28 ماي 2003.

IV. رسائل الدكتوراه:

1- سويسي 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.

2- يحيوي الهام، دور الجودة في تحسين أداء المؤسسات الصناعية: دراسة ميدانية لمؤسسات الاسمنت الجزائرية، أطروحة دكتوراه غير منشورة، تخصص تسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، جامعة سطيف، 2005-2006.

3- يحيوي نعيمة، أدوات مراقبة التسيير بين النظرية والتطبيق: دراسة حالة قطاع صناعة الحليب، أطروحة دكتوراه غير منشورة، تخصص تسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الحاج لخضر باتنة، 2008-2009.

V. مذكرات الماجستير:

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.

2- مصباح سمية، دور لوحة القيادة في تحسين تسيير الموارد البشرية، دراسة حالة مؤسسة سونلغاز توزيع الشرق بقسنطينة، مذكرة ماجستير، تخصص تسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة منتوري، قسنطينة، 2010.

3- ويلية فريدة، دور الميزانية الاجتماعية في تسيير الموارد البشرية: دراسة حالة مؤسسة نفضال الوكالة التجارية الخروب، مذكرة ماجستير، تخصص تسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قسنطينة، 2011-2012.

VI. التقارير:

1- تقارير مؤسسة الاسمنت عين التوتة بباتنة خلال الفترة (2011-2013).

VII. المعاجم العربية:

1- بدوي أحمد زكي، معجم المصطلحات الاجتماعية، مكتبة لبنان للنشر، لبنان، 1982.

VIII. المواقع الالكترونية:

1- الكردي أحمد، الإدارة بالأهداف، متوفر على الموقع الالكتروني: (بتاريخ: 12-06-2014) doc

[https://www/files/0017/1737 kenanaonline](https://www.files/0017/1737 kenanaonline).

2- الماضي محمد محمدي، مداخل قياس الأداء في القطاع الخاص وتطبيقاتها على القطاع العام أو الحكومي،

متوفر على الموقع الالكتروني: (بتاريخ: 06/0/2014):

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

3- بهاء محمد زكي، تقويم نظام الشكاوي في مكتب المفتش العام: دراسة وصفية تحليلية، متوفر على الموقع

الالكتروني: (بتاريخ: 12/07/2014)

<http://www.google.com/url?sa=t&rct0CB8QFjAA>

4- شبكة تعليم وتشجيع المؤسسات الصغيرة، تقييم الأداء الاجتماعي، متوفر على الموقع الالكتروني: (بتاريخ:

2014/10/12

<http://www.arabic.microfinancegateway.org/content/article/detail/24624>

5- نموذج علمي، متوفر على الموقع الالكتروني: (بتاريخ: 10/07/2014)

http://ar.wikipedia.org/wiki/%D9%86%D9%85%D9%88%D8%B0%D8%AC_%D8%B9%D9%84%D9%85%D9%8A

6- محمود فرج حسين، أهمية تصميم الوظيفة في إدارة الموارد البشرية، متوفر على الموقع الالكتروني:

(بتاريخ: 12/07/2014)

<http://www.e-buziness.net/ar/index.php/menusection/article>

7- مفهوم وأهمية النماذج، متوفر على الموقع الالكتروني: (بتاريخ: 10/07/2014)

<http://www.uobabylon.edu.iq/uobcoleges/lecture.aspx?fid=10&lcid=30135>

8- متوفر على الموقع الالكتروني: (بتاريخ: 12/01/2014)

<http://www.qualite.velay.greta.frtableau2bordindex.html/p3.html>

ثانيا المراجع باللغة الأجنبية:

IX. OUVRAGES

- 1- AIM R., **100 Questions pour comprendre et agir indicateurs et tableaux de bord**, Afnor, France, 2011.
- 2- AIM R., **Indicateurs et tableaux de bord**, Afnor, France, 2006.
- 3- ALAZARD C. et SEPARI S., **DCG 11 Control de Gestion**, Afnor, France, 2007.
- 4- ALLEGRE C-B. et autres, **Gestion des ressources humaines valeur de l'immatériel**, Edition De BOECK Université, Paris, 2008.
- 5- ALAZARD C. et SEPARI S., **Contrôle de Gestion**, Edition Dunod, France, 5^{ème} Edition, 2001.

- 6- ALAZARD C et SEPARI S., **DCG 11 Control de gestion**, Edition Dunod, France, 2007.
- 7- AFNOR, **Développement durable: De la stratégie à l'opérationnel**, Afnor, France, 2007.
- 8- ANNICK C., **Toute la fonction ressources humaines**, Edition Dunod, France, 2006.
- 9- ANGELIER J-P, **Economie industrielle**, OPU, Alger, 1993.
- 10- BOUIN X-A. et SIMON F-X., **Les nouveaux visages du contrôle de gestion**, Edition Dunod, Paris, 3^{ème} Edition, 2009.
- 11- BERRAH L., **L'indicateur de performance, concepts et applications**, Edition Cepad, Paris, 2002.
- 12- BENOIST F., **Comment faire et présenter son bilan social**, Edition la lettre du cadre territorial, Paris, 2003.
- 13- BREIN O. et JAMES A., **Introduction to management information systems**, &TH Edition, Irwin: Mc: Graw Hill Companies, Inc, 2007.
- 14- CHARLES T. et autres, **Contrôle de gestion et gestion budgétaire**, Nouveaux Horizons, Paris, 4^{ème} Edition, 2009.
- 15- DIMITRI W., **Les ressources humaines**, Editions D'organisation, Paris, 2001.
- 16- DIMITRI W., **Les ressources humaines**, Editions D'organisation, Paris, 2^{ème} Edition, 2000.
- 17- DIMITRI W., **Les ressources humaines**, Edition D'organisation, Paris, 3^{ème} Edition, 2005.
- 18- DEGOS J-G., **Système budgétaire -écarts rétrospectifs- et tableaux de bord prospectifs**, Collection e-theque, France, 2010.
- 19- DE RONGER Y. et CERRADA K., **Contrôle de gestion**, Edition Pearson, Paris, 2009.
- 20- ECKERSON W., **Performance dashboard: Measuring, Monitoring and managing your business**, A John Wiley and Sons, Inc., New-Jersey, USA, 2nd Edition, 2011.
- 21- ECKERSON W., **Performance dashboards: Measuring, Monitoring and managing your business**, John Wiley & Sons, Inc, New-Jersey, USA, 1st Edition, 2006.
- 22- ERSCHLER J. et GRABOT B., **Organisation et gestion de la production**, Edition Hermes, Paris, 2002.
- 23- ERRAMI Y., **Les systèmes de contrôle traditionnels et modernes articulation et modes d'existence dans les entreprises françaises**, CERMAT – IAE de Tour, 2006.
- 24- EDIGHOFFER J-R., **Précis de gestion d'entreprise**, Edition Nathan, France, 2001.
- 25- FERNANDEZ A., **Les nouveaux tableaux de bord des managers**, EYROLLES, Paris, 4^{ème} Edition, 2008.
- 26- FERNANDEZ A., **Les nouveaux tableaux de bord des décideurs**, Edition D'Organisation, Paris, 2^{ème} Edition, 2007.
- 27- FERNANDEZ A., **Les nouveaux tableaux de bord des managers**, Edition D'Organisation, Paris, 2003.
- 28- GERVAIS M., **Contrôle de gestion**, Economica, Paris, 9^{ème} Edition, 2009.
- 29- GERRY J. et autres, **Stratégique**, Education Pearson, Paris, 8^{ème} Edition, 2008.

- 30- GUERRA F., **Pilotage Stratégique de l'entreprise, Le Rôle du Tableau de Bord Prospectif**, Bibliothèque National, Paris, 2007.
- 31- GUERRA F., **Pilotage stratégique de l'entreprise**, Deboeck et Larcier S.A, Paris, 2007.
- 32- GUEDJ N. et autres, **Le contrôle de gestion pour améliorer la performance des entreprises**, Edition D'Organisation, Paris, 3^{ème} Edition, 2000.
- 33- GIRAUD F. et autres, **Contrôle de gestion et pilotage de la performance**, Gualino Editeur, France, 2008.
- 34- GIRAUD F., **Le Contrôle de gestion et le pilotage de performance**, Gualino Editeur, France, 2^{ème} Edition, 2005.
- 35- GIRAUD F. et autres, **Contrôle de gestion et pilotage de la performance**, Gualino Editeur, France, 2002.
- 36- GANTIER F. et PEZET N., **Contrôle de gestion**, Darieios et Pearson Education, France, 2006.
- 37- 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.
- 38- JOUGLEUX M. et LIVIAN Y-F., **Management et contrôle de gestion**, Editions Foucher, Paris, 2007.
- 39- KERZNER H., **Project management metrics, KPIs, and dashboards: A guide to measuring and monitoring project performance**, John Wiley & Sons, Inc., USA, 2011.
- 40- KHEMAKHEM A., **La dynamique du contrôle de gestion**, Bordas, Paris, 1976.
- 41- LE DUFF R., **Encyclopédie du gestion et de management**, Edition Dalloz, Paris, 1999.
- 42- LANGLOIS L., BONNIER C. et BRIGER M., **Contrôle de gestion**, Editions BERTI, Paris, 2008.
- 43- LONING H. et autres, **Le contrôle de gestion organisation: outils et pratiques**, Edition Dunod, Paris, 3^{ème} Edition, 2008.
- 44- Le LOUARN J-Y., **Les tableaux de bord ressources humaines, pilotage de la fonction**, Edition Liaisons, Paris, 2008.
- 45- MARTINE M. et KARIM S., **Management et pilotage de la performance**, Hachette Livre, Paris, 2009.
- 46- MERCIER J-P., **Mesurer et développer les performances**, Les Editions A Quebeco, Montréal, 2003.
- 47- MARTORY B., **Les tableaux de bord sociaux**, Edition LIAISON, Paris, 2004.
- 48- MARTORY B. et CROZET D., **Gestion des ressources humaine**, Edition DUNOD, 2003.
- 49- MENDOZA C. et autres, **Les tableaux de bord pour managers**, Edition D'organisation, Paris, 2001.
- 50- NORME ISO 9000: 2000, **Systèmes management de la qualité, principes essentiels et vocabulaire**.
- 51- PAUL R., **Balanced scorecard step by step for government and nonprofit agencies**, Acid free-paper, Hoboken-USA, 2nd Edition, 2008.

- 52- PLANCHU V. et SADI N-E., **Mesure et amélioration des performances industrielles**, Office des publications universitaires, Paris, 2006.
- 53- RASMUSSEN N., CHEN C. et BANSOL M., **Business Dashboard: A visual catalog for design and deployment**, John Wiley & Sons, Inc, Canada, 2009.
- 54- ROUACH M. et GERARD N., **Contrôle de gestion bancaire**, RB, Paris, 5^{ème} Edition, 2009.
- 55- REIX R., **Systèmes d'information et management des organisations**, Vuibert, Paris, 5^{ème} Edition, 2005.
- 56- SAUTER V., **Decision support systems for business intelligence**, A John Wiley and Sons, Inc., New York, USA, 2nd Edition, 2010.
- 57- SUPIZET J., **Le management de la performance durable**, Edition D'Organisation, Paris, 2002.
- 58- SYLVIE S-O. et autres, **Relever les défis de la gestion des ressources humaines**, John Wiley & Sons, Inc, Canada, 2^{ème} Edition, 2004.
- 59- TAIEB J-P., **Les tableaux de bord de la gestion sociale**, Edition Dunod, Paris, 2000.
- 60- TAIEB J-P., **Les tableaux de bord de la gestion sociale**, Edition Dunod, Paris, 4^{ème} Edition, 2004.
- 61- TURBAN E. and others, **Business intelligence: A managerial approach**, Prentice Education, Inc, New-Jersey, USA, 2nd Edition, 2011.
- 62- TISSIER D., **Guide pratique pour la gestion des unités et des projets**, Insep Edition, Paris, 1987.
- 63- VOYER P., **Tableaux de bord de gestion et indicateur de gestion**, presse de l'université de Québec, Canada, 2^{ème} Edition, 2008.
- 64- WEGMANN G., **Les tableaux de bord du capital intellectuel**, Afnor Editions, France, 2009.
- 65- ZOUAOUI M., **Budgets, Contrôle budgétaire et tableaux de bord**, IFID, Tunis, 25^{ème} Promotion, 2006-2007.

X. REVUES

- 1- BUTLER J. and CHERIE HENDERSON S., Sustainability and the balanced scorecard: Integrating green measures into business reporting, **Management Accounting Quarterly Winter**, USA, Vol 12 N° 2, 2011.
- 2- CHEFFI W., RAO A. and BELDI A., Designing a performance measurement system: Accountants and managers diverge, **Management Accounting Quarterly**, Vol.11, No.3, 2010.
- 3- DIDIER L., Capital immatériel et systèmes d'information, **La Recherche au CIGREF**, Paris, Cahier N° 4, septembre, 2008.
- 4- DE LA VILIARMOIS O., Le concept de performance et sa mesure: Un état de l'art, **Actes du xivème congrès national des iae**, Paris, vol.2, 2006.
- 5- DAYEN A., Manuel de gestion, **AUF**, Edition Ellypses, Paris, vol1, Décembre, 2004.
- 6- MAJEROVÁ R., Evaluating of human-resource effectiveness, **Journal of Information, Control and Management Systems**, N° 2, Vol. 6, 2008.

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

XI. COLLOQUES, SEMINAIRES CONFERENCES

- 1- AOUDIA M. et REZAZI O., Les cadres de conceptions de mesure de performance: performance measurement systems (PMS), **Séminaire international su la performance excellente des entreprises et des gouvernements**, Ouargla, 8-9 mars 2005.
- 2- DESMAZES J. et LAFONTAAIN J-P, L'assimilation des budgets environnementaux et du tableau de bord vert par les entreprises, **Actes 28^{ème} du congrès de l'Association Francophone de Comptabilité**, Poitiers, mai 2007.
- 3- 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.
- 4- GERALD N., Les indicateurs sociaux: du contrôle de gestion sociale aux développements récents du pilotage et du reporting, **Séminaire national management et gestion des ressources humaines**, cité internationale universitaire, Paris, 2005.
- 5- KHOUATRA D., Gouvernance de l'entreprise et création de valeur partenariale, **16^{ème} Conférence de l'AGRH**, Paris, Dauphine, 15 et 16 septembre, 2005.
- 6- SIMONA P., The balanced scorecard: Translating strategy into results, **The Ninth International Conference**, Investments and Economic Recovery, May 22-23, 2009.

XII. THESES

- 1- BEN REJEB W., **Gouvernance et performance dans les établissements de soins en tunisie**, Mémoire diplôme des études approfondies en management, faculté des sciences économiques et de gestion de Tunis, juillet, 2003.
- 2- DAUHOU-RENAUD A., **Le système de management environnemental comme moyen de contrôle de la déclinaison et de l'émergence des stratégies environnementales**, Thèse pour l'obtention du grade de docteur en sciences de gestion, Université de Poitiers, France, 2009.
- 3- DHIAF M-M., **Proposition d'un modèle de mesure de l'impact de la totale qualité management sur la performance globale: cas des entreprises tunisiennes de textile habillement**, Mémoire de magistère, l'école nationale supérieure d'arts et métiers, Université Alger, juillet, 2007.
- 4- HARRAT A., **Elaboration du tableau de bord RH: cas de la société SAMIR**, Thèse professionnelle en management ressource humaines: MRH, Euroarab management school, Maroc, 2006/ 2007.

XIII. CITOGRAPHIE

- 1- BOUMEFIOUS B., **Les indicateurs environnementaux et sociaux**, (En ligne), Disponible sur :
(<http://www.ercom.ac.Versailles.fr/article.php3?id.article:218>(Consulté le : 4-1-2014)
- 2- CHAZARD E., **Tableaux de bord stratégiques pour le contrôle de Gestion**, (En ligne), Disponible sur :

www.chazard.org/emmanuel_/contenuperso/support_cours/construction_tdb_indicateurs.pdf (Consulté le : 20/01/2014)

- 3- HEINZ W-E., **Les tableaux de bord de gestion environnementale: Les indicateurs de performance environnementale**, (En ligne), Disponible sur :

http://www.ecoconseil.be/biblio/tableau_de_bord/gestion_environnementale/Germainefr.pdf (Consulté le: 21-01-2014).

- 4- VANDEWEDYNE J., **L'information social**, (En ligne), Disponible sur :

http://www.vlb.ac.bc/travail/4information_social2005-2006(Consulté le: 02/02/2014)

قائمة الملاحق

الملحق رقم (01): إجراءات التدريب بالشركة

Société SCIMAT Unité Cimenterie Ain-Touta
Département: Service /Zone:

Tableau des Qualifications

FONCTION	T A C H E S											Notation de 1 à 10. Chaque niveau représente 10%. La somme est 100%
Nom & Prénom											Observations	

Responsable hiérarchique

Nom & Prénom

Emargement

Structure DRH/S.....

Nom & Prénom.....

Emargement.....

PC6244-01,Annexe II : E.01.09

Société SCIMAT
Unité Cimenterie Ain-Touta
Département:.....
Service /Zone:.....

Identification des besoins en formation

	Dysfonctionnement	Identification des besoins	Objectif de la formation
	Nouvelle recrue ou changement de fonction	Identification des besoins	Objectif de la formation
	Changement d'organisation ou processus de production	Identification des besoins	Objectif de la formation

Responsable hiérarchique :

Responsable de structure :

Emargement :

Emargement :

PC6244-01, Annexe 1: E.01.08

Société SCIMAT
Unité Cimenterie Ain-Touta
Département:
Service /Zone:

Evaluation de la Formation par le Formé

NOM:	PRENOM:		
INTITULÉ DE LA FORMATION:			
PERIODE DU:	AU:	LIEU :	
1-Satisfait du contenu de la formation?.....	Oui <input type="checkbox"/>	Non <input type="checkbox"/>	
2-La formation est-elle prévue dans le plan de formation?.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
3-La formation a t-elle répondu à votre attente?.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
La formation vous a apporté :			
1- Des précisions sur des connaissances déjà acquises?.....	Oui <input type="checkbox"/>	Non <input type="checkbox"/>	
2-De nouvelles connaissances?.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
3-Rien?.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
L'ORGANISATION:			
	Bonne	Moyenne	Mauvaise
1- Supports pédagogiques?.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2- Supports logistiques?.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
L'ANIMATION:			
	Active	Moyenne	Faible
1- Par l'ensemble du groupe:.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2- Par les animateurs:.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3- Par vous-même:.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Souhaitez-vous suivre d'autres formations?.....	Oui <input type="checkbox"/>	Non <input type="checkbox"/>	
THEMES:.....			
SUGGESTION:.....			
.....			
.....			

Emargement du formé:.....

PC6244-01, Annexe IV:E.01.12

Société SCIMAT
Unité Cimenterie Ain-Touta
Département:
Service /Zone:

Evaluation de la Formation par la hiérarchie

NOM:	PRENOM:	
INTITULÉ DE LA FORMATION:		
PERIODE DU:	AU:	LIEU :

	Bonne	Moyenne	Mauvaise
1- Acquisition des connaissances théoriques.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2-Acquisition des connaissances pratiques.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3-Amélioration dans la compréhension des exigences de travail et de qualité.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

	Oui	Non
1-Satisfaction du formé	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2-Objectifs de formation atteints	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Si non, commentaire:.....		
.....		
.....		

Appréciation sur le niveau de qualification du formé:.....

.....

.....

.....

.....

Suggestions:.....

.....

.....

.....

.....

PC6244-01, Annexe V: E.01.13

Responsable.Hiérarchique:.....

Emargement:.....

Société SCIMAT Unité Cimenterie Ain-Touta
Département:
Service /Zone:

Action corrective suite à la non-satisfaction de la formation

NOM:	PRENOM:	
INTITULE DE LA FORMATION:		
PERIODE DU:	AU:	LIEU:

1. CONSTAT DE L'ANALYSE: Problèmes de formation:

.....

.....

.....

.....

2. CONSTAT DE L'ANALYSE: Incapacité d'acquisition du formé:

.....

.....

.....

.....

3. CONSTAT DE L'ANALYSE: Besoin mal identifié:

.....

.....

.....

.....

PC6244-01, Annexe VI: E.01.14

Chef du Service Formation:

Fmarnement

الملحق رقم (02): نموذج لكشف الأجور بالشركة

Période de paie		Date de paiement		Sit Fam.		N° Employeur.									
01/09/2014		30/09/2014		SEPTEMBRE 2014		C									
N° Adhérent		Nom - Prénom				Section paie		Matricule		Localisation					
800732004654															
Taux horaire	Horaires référ.	Valeur point	Emploi				Salaires mensuel		Qualif.		Ech. Coeff. Catég. Section				
	173,33						42 644,88				17 06				
Pointages			Heures pointées dans mensualisation	Heures nom. ou horaire référence	Heures amajorées 150%	Heures amajorées 175%	Heures absence	Heures ajustement	Contrôle	Heures spéciales	Heures intempéries	Total pointées			
Heures de report			1° S.												
			2° S.												
Nbre jours NEUT :			3° S.												
Nbre jours TRAV. :			4° S.												
Nbre jours ABS :			5° S.												
Total			6° S.												
1° S.	S	D	L	M	M	J	V	2° S.	S	D	L	M	M	J	V
3° S.								4° S.							
5° S.								6° S.							
Code	Partie	Description					Nombre ou base	Taux	Gains	Retenues	CV				
SEAS		SALAIRE DE BASE MENSUEL							42 644,88						
THOR		TAUX HORAIRE					246,03								
SARL		SALAIRE BASE REEL					42 644,88								
INDF		IND DIFFERENTIELLE							10 801,91						
MIEP		IND ANCIENNETE					8,00		3 411,59						
NUIS		PRIME DE NUISANCE					6,00		2 558,69						
IPRC		PRIME REND COLLECT.TRIMES					94 765,13	70,00	66 335,59						
IPRI		PRIME REND INDIVID TRIMES					94 765,13	30,00	28 429,54						
SALP		SALAIRE DE POSTE					154 182,20								
RSSS		RETENUE SEC SOCIALE					154 182,20			13 876,40					
IPAN		PRIME PANIERS					22,00	400,00	8 800,00						
IFAV		INDEMNITE VEHICULE							5 880,00						
BRUT		SALAIRE BRUT					168 862,20								
SIMP		SALAIRE IMPOSABLE					154 985,80								
TGAI		TOTAL GAINS					154 985,80								
RIRR		RETENUE IRG REEL					68 749,53			14 122,00					
HONG		RETENUE IRG 10%					86 236,27			8 623,63					
RMUT		RETENUE MUTUELLE							300,00						
RPNJ		RETENUE PANIER					22,00	400,00	8 800,00						
RPSO		RETENUE PRET SOCIAL					150 000,00	10 000,00	10 000,00						
BPMO		BASE PRET MOUTON					50 000,00			5 000,00					
RPMO		RETENUE PRET MOUTON					5 000,00								
NETP		NET A PAYER							108 140,17						
154	182,20	154 985,80					Totaux			108 140,17					
Salaires de poste		Salaires imposables		Noms imposables		Prélèvements		4 Retenues		Règlements		Net à payer			
Salaires de poste		Salaires imposables		Noms imposables		Prélèvements		Retenues				Heures ef. de travail			
C du 1-7 au 30-6		H. mal. non. prof.		H. acc. trav.		H. intempéries		H. travaillées		Brut congés payés		Tx comp du mois			
H. mal. prof.										C intemp du 1-1 au 31-12		Tx intemp.M			
H. majorées		- H. payées non trav. +				+ H. recap intempéries		Heures supplément				Cumul H. Supplém. Type Paie Date			
						C.H.I Déclarées		Récupérées							
Société des Ciments de Ain Touta, B.P 10, Tél : 033 83 54 49 - 033 83 54 01 - 033 83 51 08 Fax : 033 86 00 72															



الملحق رقم (03): الاستمارة (الاستبيان)

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

جامعة الحاج لخضر - باتنة -

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

أطروحة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير

تحية طيبة وبعد...

تقوم الباحثة بدراسة حول "دور لوحة القيادة الاجتماعية في تقييم أداء الموارد البشرية في المؤسسة الصناعية دراسة ميدانية لشركة الاسمنت عين التوتة بباتنة"، وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الدكتوراه في علوم التسيير (تخصص تسيير المنظمات) بجامعة الحاج لخضر - باتنة - فيرجى منكم الإجابة على الأسئلة المرفقة في هذا الاستبيان؛ مع العلم أن المعلومات المعبئة من طرفكم ستعامل بسرية تامة وتستخدم فقط لأغراض البحث العلمي.

شكرا على تعاونكم

تحت إشراف:

أ.د. عابشي كمال

من إعداد الطالبة:

بوحديد ليلي

مصطلحات الاستبيان:

- ❖ **تقييم أداء الموارد البشرية:** هو عبارة عن عملية مقارنة النتائج الفعلية مع المؤشرات المرجعية باستخدام أدوات وطرق تساعد على اتخاذ القرارات المثلى، وهو ذو أهمية كبيرة لاستمرارية المؤسسة، لأنه يسمح بمعرفة مراكز الخلل فيها بغرض معالجتها، ثم تطوير النواحي الايجابية وتفادي السلبية منها.
- ❖ **لوحة القيادة الاجتماعية:** هي عبارة عن مجموعة من المعطيات على شكل مؤشرات ضرورية لقياس النتائج الخاصة بالموارد البشرية وتقييم أدائهم وإدارتهم، ومتابعة تطور تنفيذ إستراتيجيتهم، وإمكانية اتخاذ القرارات الإستراتيجية الملائمة.
- ❖ **المؤشر:** هو عبارة عن معلومة كمية تقيس كفاءة أو فعالية جزء من عملية أو نظام الموارد البشرية بالنسبة لمعيار أو خطة أو هدف، محدد ومقبول في إطار إستراتيجية المؤسسة.
- ❖ **مؤشر تحقيق التوظيف =** القيمة المحققة في التوظيف / القيمة المتوقعة للتوظيف $\times 100$
- ❖ **مؤشر مرونة العمالة =** عدد العمال الدائمين / عدد العمال الإجمالي في نهاية السنة
- ❖ **مؤشر التدريب =** القيمة المحققة في التدريب / القيمة المتوقعة للتدريب $\times 100$
- ❖ **مؤشر الغياب =** عدد ساعات الغياب / ساعات العمل النظرية
- ❖ **مؤشر الأجور =** مجموع الأجور / إجمالي التكاليف $\times 100$

السنة الجامعية: 2015/2014

يرجى التفضل بوضع علامة (x) في الاختيار الذي يتوافق مع رأيكم في كل محاور البحث

المحور الأول: البيانات العامة

- 1/ الجنس: ذكر أنثى
- 2/ السن: أقل من 30 سنة من 31 إلى 40 سنة من 41 إلى 50 سنة 51 فما فوق
- 3/ المؤهل العلمي: تكوين مهني دراسات جامعية
- 4/ الأقدمية: 1- 5 سنوات 6- 10 سنوات 11 سنة فأكثر
- 5/ نوع عقد العمل في الشركة: مؤقت دائم المساعدة على الإدماج المهني
- 6/ الدخل الشهري: [18000 دج - 30000 دج] [31000 دج - 45000 دج] 45000 دج فأكثر

المحور الثاني: دور مؤشر التوظيف في تقييم أداء الموارد البشرية في المؤسسة الصناعية

تقيس هذه العبارات واقع مساهمة مؤشر التوظيف في تقييم أداء الموارد البشرية في المؤسسة الصناعية حسب درجة تغطية كل عبارة.

الرقم	العبارات	درجة الموافقة			
		غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق بشدة
1	يساهم مؤشر التوظيف في معرفة دور المؤسسة في استقطاب الموارد البشرية.				
2	يعكس مؤشر التوظيف مدى مساهمة المؤسسة في تقليص البطالة في المجتمع.				
3	يعكس مؤشر التوظيف مدى جودة طرق الاختيار المستعملة من طرف المؤسسة.				
4	يرتبط تحسين أداء الموارد البشرية بتحسين عملية التوظيف من حيث نوعية المرشحين المختارين.				
5	يعكس مؤشر التوظيف مدى توفير موارد بشرية ذوي الجودة المطلوبة واللازمة لأداء مهام المنصب الشاغر.				
6	يساعد مؤشر التوظيف في وضع العامل المناسب في الوظيفة المناسبة.				
7	يرتبط تحقيق أهداف المؤسسة (رقم الأعمال، التطوير، الخ) بأجال التوظيف.				

المحور الثالث: دور مؤشر مرونة العمالة في تقييم أداء الموارد البشرية في المؤسسة الصناعية

تقيس هذه العبارات واقع مساهمة مؤشر مرونة العمالة في تقييم أداء الموارد البشرية في المؤسسة الصناعية حسب درجة تغطية كل عبارة.

الرقم	العبارات	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
8	يعكس مؤشر مرونة العمالة مدى تحكم إدارة الموارد البشرية في العمالة.					
9	يبين مؤشر مرونة العمالة مدى قدرة إدارة الموارد البشرية في تقوية النشاطات العملية.					
10	يعكس مؤشر مرونة العمالة مدى تأمين إدارة الموارد البشرية الجودة العالية.					
11	يساهم مؤشر مرونة العمالة في تسهيل مختلف العمليات بالمصالح.					
12	يعكس مؤشر مرونة العمالة زيادة الكفاءة الإنتاجية للمؤسسة.					
13	يساهم مؤشر مرونة العمالة في جعل المؤسسة تدخل السوق بدون عوائق.					

المحور الرابع: دور مؤشر التدريب في تقييم أداء الموارد البشرية في المؤسسة الصناعية

تقيس هذه العبارات واقع مساهمة مؤشر التدريب في تقييم أداء الموارد البشرية في المؤسسة الصناعية حسب درجة تغطية كل عبارة.

الرقم	العبارات	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
14	يعكس مؤشر التدريب انخفاض عدد الغيابات للعمال المتدربين.					
15	يعكس مؤشر التدريب تحسين أجال الانجاز بعد التدريب في كيفية قيادة المشاريع.					
16	يبين مؤشر التدريب انخفاض الحوادث (حوادث العمل، التوقفات بسبب المرض،..الخ) بعد عملية التدريب حول الأمن.					
17	يساهم مؤشر التدريب في معرفة اهتمام المؤسسة بتدريب مواردها البشرية.					
18	يعكس مؤشر التدريب مدى تحقيق الأهداف من الزيادة في المعارف، المهارات والسلوكيات، أي ما اكتسبه العمال فعلا.					
19	يساهم مؤشر التدريب في معرفة مدى تحسن كفاءة المورد البشري في عمله.					
20	يساعد مؤشر التدريب في التعرف على فعالية البرامج التدريبية التي تطبقها المؤسسة.					
21	يعكس مؤشر التدريب مدى تحسين المنتج ورضا الزبائن عنه.					
22	يعكس مؤشر التدريب إتقان وإبداع العامل لعمله، وبالتالي، المساهمة في زيادة عوائد المؤسسة.					

المحور الخامس: دور مؤشر الغياب في تقييم أداء الموارد البشرية في المؤسسة الصناعية

تقيس هذه العبارات واقع مساهمة مؤشر الغياب في تقييم أداء الموارد البشرية في المؤسسة الصناعية حسب درجة تغطية كل عبارة.

الرقم	العبارات	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
23	يساهم مؤشر الغياب في معرفة مدى التزام العامل بالعمل واحترام قواعد المؤسسة.					
24	يساعد مؤشر الغياب في معرفة أسباب انخفاض الإنتاج ورقم الأعمال.					
25	يعكس مؤشر الغياب ظروف العمل السيئة في المؤسسة.					
26	يعكس مؤشر الغياب المشاكل العائلية للعامل.					
27	يعكس مؤشر الغياب المشاكل الصحية للعامل.					
28	يعكس مؤشر الغياب سن العامل.					
29	يعكس مؤشر الغياب جنس العامل.					
30	يبين مؤشر الغياب السلوك الشخصي للعامل في المؤسسة.					
31	يعكس مؤشر الغياب عدد الصراعات وعدم التفاهم مع الرؤساء في المؤسسة.					
32	يبين مؤشر الغياب عدد الإضرابات في المؤسسة.					
33	يبين مؤشر الغياب عدم عدالة إدارة الموارد البشرية في التعامل مع العمال.					

المحور السادس: دور مؤشر الأجور في تقييم أداء الموارد البشرية في المؤسسة الصناعية

تقيس هذه العبارات واقع مساهمة مؤشر الأجور في تقييم أداء الموارد البشرية في المؤسسة الصناعية حسب درجة تغطية كل عبارة.

الرقم	العبارات	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
34	تمثل الأجور وسيلة لجذب الكفاءات المناسبة للعمل ووسيلة للإبقاء على أفضل الكفاءات العاملة حالياً في المؤسسة.					
35	يعكس مؤشر الأجور التحسن في الأداء المشاهد منذ وضع نظام للعلاوات.					
36	يساهم إعادة تقييم الأجور في انخفاض مدة توظيف الكفاءات.					
37	تساهم سياسة الأجور العادلة في تحقق رضا جميع الموارد البشرية، وبالتالي زيادة إنتاجيتهم.					
38	يتم تقييم فعالية نظام الأجور بتقييم كمية الموارد المستعملة لتحقيق الأهداف، أي حساب التكاليف.					
39	يسمح مؤشر الأجور بمعرفة مدى اهتمام المؤسسة بالأجور في المؤسسة وتحليل أسباب ارتفاعها أو انخفاضها.					
40	تمنح المؤسسة منح خاصة للعمال الذين لديهم أداء عالي.					
41	يساهم مؤشر الأجور في معرفة فعالية سياسة التحفيز المتبعة في المؤسسة.					
42	يساعد مؤشر الأجور في معرفة وزن الأجور بالنسبة للتكاليف.					

الملحق رقم (04): معاملات الثبات بطريقة ألفا كرومباخ (مخرجات برنامج SPSS)

- معاملات الثبات بطريقة ألفا كرومباخ لعبارات الجزء الثاني من الاستبيان:

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
.676	7

RELIABILITY

/VARIABLES=a1 a2 a3 a4 a5 a6 a7

/SCALE('ALL VARIABLES') ALL

/MODEL=ALPHA

/STATISTICS=SCALE.

- معاملات الثبات بطريقة ألفا كرومباخ لعبارات الجزء الثالث من الاستبيان:

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
.803	6

RELIABILITY

/VARIABLES=b8 b9 b10 b11 b12 b13

/SCALE('ALL VARIABLES') ALL

/MODEL=ALPHA

/STATISTICS=SCALE.

- معاملات الثبات بطريقة ألفا كرومباخ لعبارات الجزء الرابع من الاستبيان:

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
.700	9

RELIABILITY

/VARIABLES=c14 c15 c16 c17 c18 c19 c20 c21 c22

/SCALE('ALL VARIABLES') ALL

/MODEL=ALPHA

/STATISTICS=SCALE.

- معاملات الثبات بطريقة ألفا كرومباخ لعبارات الجزء الخامس من الاستبيان:

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
.787	11

RELIABILITY

/VARIABLES=d23 d24 d25 d26 d27 d28 d29 d30 d31 d32 d33

/SCALE('ALL VARIABLES') ALL

/MODEL=ALPHA

/STATISTICS=SCALE.

- معاملات الثبات بطريقة ألفا كرومباخ لعبارات الجزء السادس من الاستبيان:

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.669	9

```

RELIABILITY
/VARIABLES=e34 e35 e36 e37 e38 e39 e40 e41 e42
/SCALE('ALL VARIABLES') ALL
/MODEL=ALPHA
/STATISTICS=SCALE.

```

- معاملات الثبات بطريقة ألفا كرومباخ لجميع عبارات الأجزاء الخمسة من الاستبيان:

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.875	42

```

RELIABILITY
/VARIABLES=a1 a2 a3 a4 a5 a6 a7 b8 b9 b10 b11 b12 b13 c14 c15 c16 c17 c18
c19 c20 c21 c22 d23 d24 d25 d26 d27 d28 d29 d30 d31 d32 d33 e34 e35 e36 e37
e38 e39 e40 e41 e42
/SCALE('ALL VARIABLES') ALL
/MODEL=ALPHA
/STATISTICS=SCALE.

```

الملحق رقم (05): التوزيع التكراري والنسب المئوية للخصائص الديمغرافية والشخصية
لأفراد عينة الدراسة (مخرجات برنامج SPSS)

الجنس

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid ذكر	71	82.6	83.5	83.5
Valid أنثى	14	16.3	16.5	100.0
Total	85	98.8	100.0	
Missing System	1	1.2		
Total	86	100.0		

السن

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid أقل من 30 سنة	15	17.4	17.6	17.6
Valid من 31 الى 40 سنة	25	29.1	29.4	47.1
Valid من 41 الى 50 سنة	27	31.4	31.8	78.8
Valid 51 سنة فما فوق	18	20.9	21.2	100.0
Total	85	98.8	100.0	
Missing System	1	1.2		
Total	86	100.0		

المؤهل العلمي

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid تكوين مهني	18	20.9	21.2	21.2
Valid دراسات جامعية	67	77.9	78.8	100.0
Total	85	98.8	100.0	
Missing System	1	1.2		
Total	86	100.0		

الأقدمية

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid من 1 إلى 5 سنوات	22	25.6	25.9	25.9
Valid من 6 إلى 10 سنوات	24	27.9	28.2	54.1
Valid من 11 سنة فأكثر	39	45.3	45.9	100.0
Total	85	98.8	100.0	
Missing System	1	1.2		
Total	86	100.0		

نوع عقد العمل في المؤسسة

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid مؤقت	18	20.9	21.2	21.2
دائم	59	68.6	69.4	90.6
المساعدة على الإدماج المهني	8	9.3	9.4	100.0
Total	85	98.8	100.0	
Missing System	1	1.2		
Total	86	100.0		

الدخل الشهري

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid من 18000 إلى 30000 دج	12	14.0	14.1	14.1
من 31000 إلى 45000 دج	32	37.2	37.6	51.8
أكثر من 45000 دج	41	47.7	48.2	100.0
Total	85	98.8	100.0	
Missing System	1	1.2		
Total	86	100.0		

EXAMINE VARIABLES=a1 a2 a3 a4 a5 a6 a7 b8 b9 b10 b11 b12 b13 c14 c15 c16 c17 c18 c19 c20 c21 c22
d23 d24 d25 d26 d27 d28 d29 d30 d31 d32 d33 e34 e35 e36 e37 e38 e39 e40 e41 e42 A B C D E
/PLOT STEMLEAF HISTOGRAM NPLOT
/STATISTICS DESCRIPTIVES
/CINTERVAL 95
/MISSING LISTWISE
/NOTOTAL.

الملحق رقم (06): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية (مخرجات برنامج SPSS)

- المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات الجزء الثاني من الاستبيان

Statistics

	يساهم مؤشر التوظيف في معرفة دور المؤسسة في استقطاب الموارد البشرية.	يعكس مؤشر التوظيف مدى مساهمة المؤسسة في تقليص البطالة في المجتمع.	يعكس مؤشر التوظيف مدى جودة طرق الاختيار المستعملة من طرف المؤسسة.	يرتبط تحسين أداء الموارد البشرية بتحسين عملية التوظيف من حيث نوعية المرشحين المختارين.	يعكس مؤشر التوظيف مدى توفير موارد بشرية ذوي الجودة المطلوبة واللازمة لأداء مهام المنصب الشاغر.	يساعد مؤشر التوظيف في وضع العامل المناسب في الوظيفة المناسبة.	يرتبط تحقيق أهداف المؤسسة (رقم الأعمال، التطوير، الخ) بأجل التوظيف.	دور مؤشر التوظيف في تقييم أداء الموارد البشرية في المؤسسة الصناعية
Valid N	85	85	85	85	85	85	85	85
Missing	1	1	1	1	1	1	1	1
Mean	4.08	4.18	3.65	4.12	3.84	3.58	3.46	3.8420
Std. Deviation	.676	.601	.935	.625	.800	1.148	.970	.49193
Sum	347	355	310	350	326	304	294	326.57

FREQUENCIES VARIABLES=a1 a2 a3 a4 a5 a6 a7

/STATISTICS=STDDEV MEAN SUM

/ORDER=ANALYSIS.

- المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات الجزء الثالث من الاستبيان

Statistics

	يعكس مؤشر مرونة العمالة مدى تحكم إدارة الموارد البشرية في العمالة.	يبين مؤشر مرونة العمالة مدى قدرة إدارة الموارد البشرية في تقوية النشاطات العملية.	يعكس مؤشر مرونة العمالة مدى تأمين إدارة الموارد البشرية الجودة العالية.	يساهم مؤشر مرونة العمالة في تسهيل مختلف العمليات بالمصالح.	يعكس مؤشر مرونة العمالة زيادة الكفاءة الإنتاجية للمؤسسة.	يساهم مؤشر مرونة العمالة في جعل المؤسسة تدخل السوق بدون عوائق.	دور مؤشر مرونة العمالة في تقييم أداء الموارد البشرية في المؤسسة الصناعية
Valid N	85	85	85	85	85	85	85
Missing	1	1	1	1	1	1	1
Mean	3.75	3.58	3.75	3.78	3.79	3.80	3.7412
Std. Deviation	.912	1.039	.962	.943	.965	.998	.68887
Sum	319	304	319	321	322	323	318.00

FREQUENCIES VARIABLES=b8 b9 b10 b11 b12 b13 Bb

/STATISTICS=STDDEV MEAN SUM

/ORDER=ANALYSIS.

- المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات الجزء الرابع من الاستبيان

Statistics

	يعكس مؤشر التدريب انخفاض عدد الغيابات للعمال المتدربين.	يعكس مؤشر التدريب تحسين أجال الانجاز بعد التدريب في المشاريع.	يبين مؤشر التدريب انخفاض الحوادث (حوادث العمل، التوقعات بسبب المرض، إلخ) بعد عملية التدريب حول الأمان.	يساهم مؤشر التدريب معرفة اهتمام المؤسسة بتدريب مواردها البشرية.	يعكس مؤشر التدريب مدى تحقيق الأهداف من الزيادة في المعارف، المهارات والسلوكات، أي ما اكتسبه العمال فعلا.	يساهم مؤشر التدريب معرفة مدى تحسن كفاءة المورد البشري في عمله.	يساعد مؤشر التدريب التعرف على فعالية البرامج التدريبية التي تطبقها المؤسسة.	يعكس مؤشر التدريب مدى تحسين المنتج ورضا الزبائن عنه.	يعكس مؤشر التدريب إتقان وإبداع العامل لعمله، وبالتالي، المساهمة في زيادة عوائد المؤسسة.	دور مؤشر التدريب في تقييم أداء الموارد البشرية في المؤسسة الصناعية
Valid N	85	85	85	85	85	85	85	85	85	85
Missing	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Mean	3.40	4.00	4.12	4.01	4.08	3.99	3.89	3.85	4.13	3.9412
Std. Deviation	1.136	.756	.778	.715	.602	.699	.913	.852	.813	.44464
Sum	289	340	350	341	347	339	331	327	351	335.00

FREQUENCIES VARIABLES=c14 c15 c16 c17 c18 c19 c20 c21 c22 Cc

/STATISTICS=STDDEV MEAN SUM

/ORDER=ANALYSIS.

- المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات الجزء الخامس من الاستبيان

Statistics

		يساهم مؤشر الغياب في معرفة مدى التزام العامل بالعمل واحترام قواعد المؤسسة.	يساعد مؤشر الغياب في معرفة أسباب انخفاض الإنتاج ورقم الأعمال.	يعكس مؤشر الغياب ظروف العمل السيئة في المؤسسة.	يعكس مؤشر الغياب المشاكل العائلية للعامل.	يعكس مؤشر الغياب المشاكل الصحية للعامل.	يعكس مؤشر الغياب سن العامل.	يعكس مؤشر الغياب جنس العامل.	يبين مؤشر الغياب السلوك الشخصي للعامل في المؤسسة.
N	Valid	85	85	85	85	85	85	85	85
	Missing	1	1	1	1	1	1	1	1
	Mean	4.06	3.82	3.38	3.61	3.69	3.39	3.26	4.16
	Std. Deviation	.891	.862	1.225	.977	.951	1.092	1.071	.721
	Sum	345	325	287	307	314	288	277	354

يبين مؤشر الغياب السلوك الشخصي للعامل في المؤسسة.	يعكس مؤشر الغياب عدد الصراعات وعدم التفاهم مع الرؤساء في المؤسسة.	يبين مؤشر الغياب عدد الإضرابات في المؤسسة.	يبين مؤشر الغياب عدم عدالة إدارة الموارد البشرية في التعامل مع العمال.	دور مؤشر الغياب في تقييم أداء الموارد البشرية في المؤسسة الصناعية
85	85	85	85	85
1	1	1	1	1
4.16	3.61	3.28	3.45	3.6107
.721	1.001	1.065	1.029	.56401
354	307	279	293	306.91

FREQUENCIES VARIABLES=d23 d24 d25 d26 d27 d28 d29 d30 d31 d32 d33 Dd
 /STATISTICS=STDDEV MEAN SUM
 /ORDER=ANALYSIS.

- المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات الجزء السادس من الاستبيان

Statistics

	تمثل الأجور وسيلة لجذب الكفاءات المناسبة للعمل ووسيلة للإبقاء على أفضل الكفاءات العاملة حاليا في المؤسسة.	يعكس مؤشر الأجور التحسن في الأداء المشاهد منذ وضع نظام للعلوات.	يساهم إعادة تقييم الأجور في انخفاض مدة توظيف الكفاءات.	تساهم سياسة الأجور العادلة في تحقق رضا جميع الموارد البشرية، وبالتالي زيادة إنتاجيتهم.	يتم تقييم فعالية نظام الأجور بتقييم كمية الموارد المستعملة لتحقيق الأهداف، أي حساب التكاليف.	يسمح مؤشر الأجور بمعرفة مدى اهتمام المؤسسة بالأجور في المؤسسة وتحليل أسباب ارتفاعها أو انخفاضها.	تمنح المؤسسة منح خاصة للعمال الذين لديهم أداء عالي.	يساهم مؤشر الأجور في معرفة فعالية سياسة التحفيز المتبعة في المؤسسة.	يساعد مؤشر الأجور في معرفة وزن الأجور بالنسبة للتكاليف.	دور مؤشر الأجور في تقييم أداء الموارد البشرية في المؤسسة الصناعية
Valid N	85	85	85	85	85	85	85	85	85	85
Missing	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Mean	4.25	4.24	3.55	4.15	3.86	3.78	3.53	3.96	4.21	3.9477
Std. Deviation	.671	.648	.958	.809	.789	.792	1.064	.794	.599	.42087
Sum	361	360	302	353	328	321	300	337	358	335.56

FREQUENCIES VARIABLES=e34 e35 e36 e37 e38 e39 e40 e41 e42 Ee
 /STATISTICS=STDDEV MEAN SUM
 /ORDER=ANALYSIS.

الملحق رقم (07): اختبار العينة الأحادية (T) (مخرجات برنامج SPSS)

- اختبار العينة الأحادية (T) لعبارات الجزء الثاني من الاستبيان

One-Sample Test

	Test Value = 3					
	T	Df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
يساهم مؤشر التوظيف في معرفة دور المؤسسة في استقطاب الموارد البشرية.	14.754	84	.000	1.082	.94	1.23
يعكس مؤشر التوظيف مدى مساهمة المؤسسة في تقليص البطالة في المجتمع.	18.044	84	.000	1.176	1.05	1.31
يعكس مؤشر التوظيف مدى جودة طرق الاختيار المستعملة من طرف المؤسسة.	6.381	84	.000	.647	.45	.85
يرتبط تحسين أداء الموارد البشرية بتحسين عملية التوظيف من حيث نوعية المرشحين المختارين.	16.484	84	.000	1.118	.98	1.25
يعكس مؤشر التوظيف مدى توفير موارد بشرية ذوي الجودة المطلوبة واللازمة لأداء مهام المنصب الشاغر.	9.632	84	.000	.835	.66	1.01
يساعد مؤشر التوظيف في وضع العامل المناسب في الوظيفة المناسبة.	4.629	84	.000	.576	.33	.82
يرتبط تحقيق أهداف المؤسسة (رقم الأعمال، التطوير، الخ (بأجال التوظيف.	4.359	84	.000	.459	.25	.67
دور مؤشر التوظيف في تقييم أداء الموارد البشرية في المؤسسة الصناعية	15.781	84	.000	.84202	.7359	.9481

T-TEST

/TESTVAL=3

/MISSING=ANALYSIS

/VARIABLES=a1 a2 a3 a4 a5 a6 a7 Aa

/CRITERIA=CI(.95).

- اختبار العينة الأحادية (T) لعبارات الجزء الثالث من الاستبيان

One-Sample Test

	Test Value = 3					
	T	Df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
يعكس مؤشر مرونة العمالة مدى تحكم إدارة الموارد البشرية في العمالة.	7.615	84	.000	.753	.56	.95
يبين مؤشر مرونة العمالة مدى قدرة إدارة الموارد البشرية في تقوية النشاطات العملية.	5.113	84	.000	.576	.35	.80
يعكس مؤشر مرونة العمالة مدى تأمين إدارة الموارد البشرية الجودة العالية.	7.213	84	.000	.753	.55	.96
يساهم مؤشر مرونة العمالة في تسهيل مختلف العمليات بالمصالح.	7.589	84	.000	.776	.57	.98
يعكس مؤشر مرونة العمالة زيادة الكفاءة الإنتاجية للمؤسسة.	7.532	84	.000	.788	.58	1.00
يساهم مؤشر مرونة العمالة في جعل المؤسسة تدخل السوق بدون عوائق.	7.393	84	.000	.800	.58	1.02
دور مؤشر مرونة العمالة في تقييم أداء الموارد البشرية في المؤسسة الصناعية	9.920	84	.000	.74118	.5926	.8898

T-TEST

/TESTVAL=3

/MISSING=ANALYSIS

/VARIABLES=b8 b9 b10 b11 b12 b13 Bb

/CRITERIA=CI(.95).

- اختبار العينة الأحادية (T) لعبارات الجزء الرابع من الاستبيان

One-Sample Test

	Test Value = 3					
	T	Df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
يعكس مؤشر التدريب انخفاض عدد الغيابات للعمال المتدربين.	3.246	84	.002	.400	.15	.65
يعكس مؤشر التدريب تحسين آجال الانجاز بعد التدريب في كيفية قيادة المشاريع.	12.196	84	.000	1.000	.84	1.16
يبين مؤشر التدريب انخفاض (الحوادث) حوادث العمل، التوقفات بسبب المرض، الخ (بعد عملية التدريب حول الأمن).	13.247	84	.000	1.118	.95	1.29
يساهم مؤشر التدريب في معرفة اهتمام المؤسسة بتدريب مواردها البشرية.	13.039	84	.000	1.012	.86	1.17
يعكس مؤشر التدريب مدى تحقيق الأهداف من الزيادة في المعارف، المهارات والسلوكيات، أي ما اكتسبه العمال فعلا.	16.581	84	.000	1.082	.95	1.21
يساهم مؤشر التدريب في معرفة مدى تحسين كفاءة المورد البشري في عمله.	13.043	84	.000	.988	.84	1.14
يساعد مؤشر التدريب في التعرف على فعالية البرامج التدريبية التي تطبقها المؤسسة.	9.027	84	.000	.894	.70	1.09
يعكس مؤشر التدريب مدى تحسين المنتج ورضا الزبائن عنه.	9.163	84	.000	.847	.66	1.03
يعكس مؤشر التدريب إتقان وإبداع العامل لعمله، وبالتالي، المساهمة في زيادة عوائد المؤسسة.	12.801	84	.000	1.129	.95	1.30
دور مؤشر التدريب في تقييم أداء الموارد البشرية في المؤسسة الصناعية	19.515	84	.000	.94118	.8453	1.0371

T-TEST

/TESTVAL=3

/MISSING=ANALYSIS

/VARIABLES=c14 c15 c16 c17 c18 c19 c20 c21 c22 Cc

/CRITERIA=CI(.95).

- اختبار العينة الأحادية (T) لعبارات الجزء الخامس من الاستبيان

One-Sample Test

	Test Value = 3					
	T	Df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
يساهم مؤشر الغياب في معرفة مدى التزام العامل بالعمل واحترام قواعد المؤسسة.	10.954	84	.000	1.059	.87	1.25
يساعد مؤشر الغياب في معرفة أسباب انخفاض الإنتاج ورقم الأعمال.	8.813	84	.000	.824	.64	1.01
يعكس مؤشر الغياب ظروف العمل السيئة في المؤسسة.	2.834	84	.006	.376	.11	.64
يعكس مؤشر الغياب المشاكل العائلية للعامل.	5.773	84	.000	.612	.40	.82
يعكس مؤشر الغياب المشاكل الصحية للعامل.	6.726	84	.000	.694	.49	.90
يعكس مؤشر الغياب سن العامل.	3.277	84	.002	.388	.15	.62
يعكس مؤشر الغياب جنس العامل.	2.229	84	.029	.259	.03	.49
يبين مؤشر الغياب السلوك الشخصي للعامل في المؤسسة.	14.889	84	.000	1.165	1.01	1.32
يعكس مؤشر الغياب عدد الصراعات وعدم التفاهم مع الرؤساء في المؤسسة.	5.634	84	.000	.612	.40	.83
يبين مؤشر الغياب عدد الإضرابات في المؤسسة.	2.445	84	.017	.282	.05	.51
يبين مؤشر الغياب عدم عدالة إدارة الموارد البشرية في التعامل مع العمال.	4.004	84	.000	.447	.23	.67
دور مؤشر الغياب في تقييم أداء الموارد البشرية في المؤسسة الصناعية	9.983	84	.000	.61070	.4890	.7323

T-TEST

/TESTVAL=3

/MISSING=ANALYSIS

/VARIABLES=d23 d24 d25 d26 d27 d28 d29 d30 d31 d32 d33 Dd

/CRITERIA=CI(.95).

- اختبار العينة الأحادية (T) لعبارات الجزء السادس من الاستبيان

One-Sample Test

	Test Value = 3					
	T	Df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
تمثل الأجور وسيلة لجذب الكفاءات المناسبة للعمل ووسيلة للإبقاء على أفضل الكفاءات العاملة حالياً في المؤسسة.	17.137	84	.000	1.247	1.10	1.39
يعكس مؤشر الأجور التحسن في الأداء المشاهد منذ وضع نظام للعلوات.	17.570	84	.000	1.235	1.10	1.38
يساهم إعادة تقييم الأجور في انخفاض مدة توظيف الكفاءات.	5.324	84	.000	.553	.35	.76
تساهم سياسة الأجور العادلة في تحقق رضا جميع الموارد البشرية، وبالتالي زيادة إنتاجيتهم.	13.135	84	.000	1.153	.98	1.33
يتم تقييم فعالية نظام الأجور بتقييم كمية الموارد المستعملة لتحقيق الأهداف، أي حساب التكاليف.	10.034	84	.000	.859	.69	1.03
يسمح مؤشر الأجور بمعرفة مدى اهتمام المؤسسة بالأجور في المؤسسة وتحليل أسباب ارتفاعها أو انخفاضها.	9.033	84	.000	.776	.61	.95
تمنح المؤسسة منح خاصة للعمال الذين لديهم أداء عالي.	4.585	84	.000	.529	.30	.76
يساهم مؤشر الأجور في معرفة فعالية سياسة التحفيز المتبعة في المؤسسة.	11.208	84	.000	.965	.79	1.14
يساعد مؤشر الأجور في معرفة وزن الأجور بالنسبة للتكاليف.	18.636	84	.000	1.212	1.08	1.34
دور مؤشر الأجور في تقييم أداء الموارد البشرية في المؤسسة الصناعية	20.761	84	.000	.94771	.8569	1.0385

T-TEST

/TESTVAL=3

/MISSING=ANALYSIS

/VARIABLES=e34 e35 e36 e37 e38 e39 e40 e41 e42 Ee

/CRITERIA=CI(.95).

- اختبار العينة الأحادية (T) لجميع الأجزاء الخمسة للاستبيان

One-Sample Test

	Test Value = 3					
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
دور مؤشر التوظيف في تقييم أداء الموارد البشرية في المؤسسة الصناعية	15.781	84	.000	.84202	.7359	.9481
دور مؤشر مرونة العمالة في تقييم أداء الموارد البشرية في المؤسسة الصناعية	9.920	84	.000	.74118	.5926	.8898
دور مؤشر التدريب في تقييم أداء الموارد البشرية في المؤسسة الصناعية	19.515	84	.000	.94118	.8453	1.0371
دور مؤشر الغياب في تقييم أداء الموارد البشرية في المؤسسة الصناعية	9.983	84	.000	.61070	.4890	.7323
دور مؤشر الأجور في تقييم أداء الموارد البشرية في المؤسسة الصناعية	20.761	84	.000	.94771	.8569	1.0385
Questionnaire	20.341	84	.000	.81656	.7367	.8964

T-TEST

/TESTVAL=3

/MISSING=ANALYSIS

/VARIABLES=Aa Bb Cc Dd Ee questionnaire

/CRITERIA=CI(.95).

ملخص:

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على الإطار النظري لتقييم أداء الموارد البشرية، والتطرق إلى لوحة القيادة الاجتماعية، وإبراز مساهمتها في تقييم أداء الموارد البشرية بمؤسسة الاسمنت بباتنة خلال الفترة (2011- 2013)، واقتراح نموذج مطور يساهم في تفعيل دور لوحة القيادة الاجتماعية في تقييم أداء الموارد البشرية من خلال مؤشرات متباينة تتمثل في كل من مؤشر: (التوظيف، مرونة العمالة، التدريب، الغياب، الأجور). واستطلاع آراء إطارات شركة الاسمنت بباتنة حول النموذج المطور.

وقد توصلت الدراسة إلى جملة من النتائج متضمنة في متن الدراسة، وتم تقديم مجموعة من التوصيات التي من شأنها تفعيل تقييم أداء الموارد البشرية، وهذه التوصيات يمكن أن تكون مرشداً للمؤسسات الصناعية الجزائرية باتجاه تصويب أوضاعها، حيث أن الأخذ بها أو ببعضها من شأنه أن يحقق الكثير للمؤسسات الصناعية الجزائرية.

الكلمات المفتاحية: أداء الموارد البشرية، لوحة القيادة الاجتماعية، مؤشر التوظيف، مؤشر مرونة العمالة، مؤشر التدريب، مؤشر الغياب، مؤشر الأجور، مؤسسة الاسمنت بباتنة.

Résumé:

Cette étude vise à identifier le cadre théorique pour évaluer la performance des ressources humaines, à aborder le tableau de bord social, et à mettre en exergue sa contribution dans l'évaluation de la performance des ressources humaines au sein de l'entreprise Ciment Batna au cours de la période (2011- 2013), ainsi que de proposer un modèle développé contribuant dans l'activation du rôle du tableau de bord social dans l'évaluation de la performance des ressources humaines à travers différents indicateurs qui sont : (l'emploi, la flexibilité du travail, la formation, l'absentéisme, les salaires). En outre, procéder à un sondage des avis des cadres de l'entreprise ciment Batna au sujet du modèle développé.

L'étude a révélé un certain nombre de résultats abordés dans le corps de l'étude, il y a été présenté également une série de recommandations qui activerait l'évaluation de la performance des ressources humaines, ces recommandations peuvent être un guide des entreprises industrielles algériennes et cela en les orientant vers le redressement de leurs situations, car la prise en considération de ces recommandations peut être rentable pour les entreprises industrielles algériennes.

Mots clés: La performance des ressources humaines, Le tableau de bord social, L'indice de l'emploi, L'indice de la flexibilité de l'emploi, L'indice de la formation, L'indice d'absentéisme, L'indice des salaires, L'entreprise Ciment Batna.

Abstract :

This study aims to identify the theoretical framework for evaluating the human resource performance, and to address the social dashboard, and to highlight their contribution to the human resource performance in cement organisation batna during the period (2011- 2013), and To propose developer model contributes to the activation of the role of the social dashboard in the human resource performance through indicators are mixed in each of the index: (employment, labor flexibility, training, absenteeism, wages). The poll of tires cement organisation batna about the developer model.

The study found a number of results are included in the body of the study was to provide a set of recommendations that would activate the human resource performance assessment, these recommendations can guide industrial organisations Algerian toward straighten their positions, as introduced or each would bring a lot Algerian industrial organisations.

Key word: Human resource performance, Social dashboard, Employment Index, labor flexibility index, Training index, Absenteeism index, Wages index, Cement organisation Batna.