

## تقييم فعالية لوحة القيادة للموارد البشرية في المؤسسة الجزائرية دراسة حالة المجمع الوطني لصناعة البلاستيك والمطاط - ENPC -

أ. بايموت يوغرطة \* أ.د. دبي علي \*\*

الملخص:

هدفت الدراسة إلى معرفة واقع لوحات القيادة للموارد البشرية في المؤسسة الجزائرية ومدى فعاليتها.

من أجل هذا قمنا بدراسة ميدانية على مستوى فروع المجمع الوطني لصناعة البلاستيك والمطاط ENPC اعتمدنا فيها على عدة أدوات: كالاستمارة الإطلاع على وثائق المؤسسة (لوحات القيادة للموارد البشرية) كما استعنا بعدة مقابلات مع مختلف مسؤولي الموارد البشرية للفروع.

خلصت دراستنا أن كل الفروع تمتلك لوحات قيادة للموارد البشرية، لكن ليست بالفعالية اللازمة، حيث كل لوحات القيادة للفروع معيارية هدفها الرئيسي هو التقرير لإدارة المجمع ومازلت بعيدة عن أهداف قيادة الأداء والتحسين المستمر. كما أن معظم مؤشرات الموارد البشرية اقتصر فقط على الجانب الاجتماعي.

نتائج الدراسة تعكس محدودية نظرة المؤسسات لتسيير الموارد البشرية، كما تبين ضعف الحدود بين تسيير الموارد البشرية ومراقبة التسيير وقيادة الأداء غير المالي.

الكلمات المفتاحية: لوحات القيادة للموارد البشرية، مؤشرات الموارد البشرية، تسيير الموارد البشرية، مؤسسات فروع مجمع ENPC.

### Abstract

The Objective of this study is to explore how effective is the HR dashboard in the National company of plastic and rubber (ENPC).

To achieve such Objective we use several tools of research: a Questioner supported by interviews and company's documents (sample of HR dashboard).

We Found That the company didn't use effectively HR

\* طالب دكتوراه - جامعة محمد بوضياف - المسيلة .  
\*\* أستاذ التعليم العالي - جامعة محمد بوضياف - المسيلة .

dashboard: it's used just like reporting tools to the direction and not like effective tools of management and continued improvement; it's based on some ineffective rigid social indicators while the Process and value indicators are almost absent.

These findings may explained by many factors at different levels especially: the absence of culture to measure non financial aspects of performance (the role of Control Management) and The weak attention given to HR Management and it's possible potential contribution to company's success (The HR function still far from adding value).

**Key words:** HR dashboard, HR indicators, HR management, ENPC.

### مقدمة:

"لا يمكن تسيير وتحسين ما لا يمكن قياسه" "E.Deming" في العشرينات الأخيرة، أصبح الاقتصاد قائم على المعرفة، الإبداع، الجودة، السرعة إرضاء الزبائن<sup>1</sup> الشيء الذي أدى إلى زيادة الاهتمام بالموارد البشرية وكيفية تسييرها حيث أصبح الرأسمال الفكري\* للمؤسسات يمثل قيمة كبيرة في القيمة السوقية للمؤسسات، وأصبح عاملا فارقا في خلق الثروة الحالية والمستقبلية<sup>2</sup>، كما أن التعلم التنظيمي يعد من المصادر الرئيسية لكسب مزايا تنافسية مستدامة للمؤسسات. الأهمية البالغة التي أصبحت الموارد البشرية تكتسبها في بلوغ أهداف واستراتيجيات المؤسسة وخلق القيمة المضافة والميزة التنافسية للمؤسسات زاد من الاهتمام بعملية قياسها، كما أثر على أنظمة قياس الأداء على مستوى المؤسسة، حيث لم تعد المؤشرات والقياسات المالية كافية لقيادة أداء المؤسسة أو الاستجابة لمتطلبات المعلومة الملائمة لمختلف الأطراف ذات المصلحة، ما دفع الباحثين للبحث على ضرورة الاهتمام بمقاييس الأداء غير المالي أيضا والتي يمثل الرأسمال البشري مركزا محوريا فيها. تحت هذا الإطار كانت الحاجة كبيرة لأدوات قياس أداء جديدة تراعي الجوانب غير المالية في الأداء كإزبائن، العمليات، الموارد البشرية، البيئة ومختلف الأطراف ذات المصلحة.

فزيادة الاهتمام بالرأسمال البشري ودوره في نجاح المؤسسة على المدى الطويل فرض على وظيفة الموارد البشرية وإدارة المؤسسة مع التعاون مع مختلف المسؤولين وضع استراتيجيات ملائمة للموارد البشرية وكيفية تسييرها ما يستدعي أدوات قياس

ملائمة لمتابعة نجاح هاته الاستراتيجيات.

### \* إشكالية الدراسة:

بناء على ما سبق وبالنظر للأهمية البالغة لقياس الموارد البشرية ولوحات القيادة للموارد البشرية، يفترض على المؤسسة الجزائرية أن تزيد اهتمامها بقياس وقيادة اداء موارد ها البشرية بطريقة هادفة لتحسين أدائها وتنافسيتها على المدى الطويل والقصير وهذا ما يدفعنا لمعرفة واقع هاته الأداة في المؤسسة الجزائرية وندسمح لنا بصياغة إشكالتنا كما يلي:

- ما مدى فعالية لوحات القيادة للموارد البشرية في مؤسسات وفروع المجمع الوطني لصناعة البلاستيك والمطاط؟

والذي تنبثق منها مجموعة من الأسئلة الفرعية:

1- هل يتم اتباع خطوات صارمة في اعداد لوحات القيادة للموارد البشرية في المؤسسة محل الدراسة؟

2- هل يتم تشغيل لوحات القيادة للموارد البشرية بطريقة فعالة في المؤسسات محل الدراسة؟

3- هل تغطي مؤشرات الموارد البشرية ل لوحات القيادة مختلف الأبعاد اللازمة والحوية للقياس في المؤسسات محل الدراسة؟

4- هل يتم تقييم لوحات القيادة للموارد البشرية في المؤسسات محل الدراسة؟

### \* فرضية الدراسة:

"المؤسسات محل الدراسة تمتلك لوحات قيادة للموارد البشرية بالفعالية المطلوبة"

أولاً: لوحة القيادة كأداة لمراقبة تسيير الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية

القياس الاجتماعي أو قياس الموارد البشرية والمترجم بوضع مؤشرات اجتماعية ليس إشكالية حديثة، بل كانت محل بحث طويل منذ المحاولات الأولى لحاسبة الموارد البشرية في الستينات بقيادة **Eric Flamholtz** إلى غاية المقاربات الحديثة في قياس الرأسمال البشري والتي طورت غالباً في الدول الاسكندنافية. في فرنسا التشريع الخاص بالميزانية الاجتماعية (**Bilan Social**) في سنوات السبعينات أعطى دافعا كبيرا لبحث المؤشرات الاجتماعية، أيضا مراقبة التسيير الاجتماعي عرفت تطورا كبيرا على مستوى المؤسسات. اليوم إعادة الاعتبار للموارد البشرية كموارد خالقة للقيمة وللميزة التنافسية أعطى مكانا للمؤشرات الخاصة بالموارد البشرية في نماذج مراقبة التسيير، كما كان أيضا لظهور مفاهيم المسؤولية الاجتماعية والتنمية المستدامة دورا مهما في قيادة المؤسسات لإنتاج مؤشرات خاصة بموارد ها البشرية وتسييرها الاجتماعي<sup>3</sup>. لوحات

القيادة هي من أهم أدوات مراقبة التسيير، وهي أدوات ضرورية لقيادة الأداء والاتصال وتدخل ضمن حلقة التحسين المستمر للأداء، والأداء البشري محور مهم في الأداء الكلي للمؤسسة، ومما سبق وللإلمام بجوانب الموضوع نتطرق أولاً لعلاقة مراقبة التسيير بتسيير الموارد البشرية بصفة عامة (1) ثم نتطرق ثانياً لماهية لوحات القيادة ولوحات القيادة للموارد البشرية في مراقبة التسيير وقواعد بناءها وتشغيلها وتقييمها لتكون أداة فعالة لاتخاذ القرار والتحسين المستمر (2) ثم مستعرض في الأخير أهم مؤشرات الأداء الأساسية للوحة قيادة الموارد البشرية (3)

### 1- علاقة مراقبة التسيير بالموارد البشرية:

مراقبة التسيير لا بد أن تسمح بتحديد الأهداف ونظام القيادة الذي يحفز المسؤولين التشغيليين على تسيير أنشطتهم بما يتوافق وإستراتيجية المؤسسة وذلك بتوجيه سلوكهم و تقييم أدائهم لتشجيع الأداء الفردي والجماعي، حيث يعرفها (Antony 1965) بأنها "العملية التي يضمن من خلالها المدراء أن الموارد تستعمل بطريقة فعالة وفاعلة لبلوغ أهداف المنظمة" وعرفها نفس الباحث سنة (1988): "أنها العملية التي من خلالها يؤثر المدراء على أفراد المنظمة لتنفيذ إستراتيجية المنظمة"<sup>4</sup> حيث من التعريفين تبدو علاقة مراقبة التسيير بتسيير الموارد البشرية كبيرة، فحسب (Burlaud et al. 2004) يوجد مجال مشترك بين مراقبة التسيير وتسيير الموارد البشرية حيث فرص التعاون عديدة، وهي كما باقي الأقسام تقوم مراقبة التسيير بمساعدتها في اتخاذ القرار والقيادة، ولتقد ميز ثلاث أوجه لعلاقة مراقبة التسيير بتسيير الموارد البشرية حسب تطورها<sup>5</sup>:

**1-1 مراقبة تسيير وظيفة الموارد البشرية:** هنا التفاعلات بين مراقبة التسيير ووظيفة الموارد البشرية محدودة، حيث يكون السعي لتحديد أهداف ومهام ووظيفة الموارد البشرية وممارسة الرقابة على أنشطتها وتقييم تكاليفها، وتكون معلومات القيادة في شاكلة: متابعة تكاليف أنشطة الوظيفة كوظيفة الأجور مثلاً: أجور موظفي الوظيفة، التكلفة المتوسطة لورقة أجر، عدد الشكاوى بداعي الخطأ... وأيضاً متابعة أداء إدارة الموارد البشرية كعدد أيام التغيب، عدد أيام الإضراب، عدد حوادث العمل، دوران العمل...

**2-1 مراقبة تسيير الموارد البشرية:** لأن الموارد البشرية تمثل تكاليف كبيرة للمؤسسات فمراقبة التسيير لم تعد تهتم فقط بالوظيفة ولكن كل الموارد البشرية في المؤسسة، حيث في مراحلها الأولى كانت تعتمد بطبيعة الحال على أدوات التقليدية لمراقبة التسيير، وكانت مجالات مراقبة التسيير هنا أساساً الرقابة على الموازنات والتكلفة

**3-1 مراقبة التسيير الاجتماعي:** لأن الموارد البشرية لا يمكن اختصارها كمجرد تكاليف، مراقبة التسيير الاجتماعي وسعت مجال مراقبة التسيير باستعمال أدوات أخرى كلوحات القيادة ومؤشرات الأداء بغرض أهداف القيادة الاجتماعية وبصفة عامة الأداء الكلي (performance global) ولقد تطورت مع تطور تنظيم العمل وتعقيده، مع زيادة أهمية الأعمال البشري في تحقيق القيمة وتحسين الأوجه المتعددة للأداء.

## 2- لوحات القيادة للموارد البشرية في مراقبة التسيير

### 1-2 ماهية لوحات القيادة

تعتبر لوحات القيادة من أهم أدوات مراقبي التسيير ومسؤولي الوظائف، الأقسام والعمليات، وهي أداة ظهرت مبدئيا بسبب كبر حجم المؤسسات ما استدعى أدوات لتابعة أداء الفروع والتحكم فيها، حيث في بداياتها كانت تعتبر أدوات في يد الإدارة العليا تسمح بمنح نظرة سريعة على أنشطة المؤسسة والبيئة، وحتى 1980 كانت تعتبر فقط وسيلة للتقرير<sup>6</sup> ومع تعقد المحيط وزيادة المنافسة ومع تغير معايير قياس الأداء وجدت هاته الأداة أهميتها، لردم عيوب نظام مراقبة التسيير التقليدية (الرقابة على الميزانية، المحاسبة التحليلية)<sup>7</sup> فأصبحت أداة للقيادة والحوار الاستراتيجي، كما تسمح التناسق بين مختلف المستويات التنظيمية<sup>8</sup>.

ويمكن أن نعرف لوحات القيادة بأنها "مجموعة من المؤشرات المجموعة في نظام خاضع لمتابعة فريق عمل أو مسؤول ما للمساعدة على اتخاذ القرارات والتنسيق والرقابة على عمليات القسم المعني، كما تعتبر أداة اتصال تسمح لمراقبي التسيير بلغت انتباه المسؤول للنقاط الأساسية في إدارته وتحسينها"<sup>9</sup> كما يمكن تعريفها أيضا " كأداة تسيير تظم مجموعة من المؤشرات المالية وغير المالية الأكثر ملاءمة ما يسمح للمسؤول بقيادة أداء نشاطه"<sup>10</sup>. فهي إذا أداة تسييرية في يد المسيرين تسمح بتوفير المعلومات الملائمة عن النقاط الأساسية للأداء لقيادته بشكل سلس وفعال، تحتوي مجموعة من المؤشرات المالية وغير المالية والتي تعد بصرامة ويجب أن تكون قليلة العدد، مما يسمح للوحات القيادة بتوفير عدة مزايا كالتحكم، الرقابة، الاتصال، قيادة الأداء، اتخاذ القرار الملائم، الاستجابة السريعة، التنبؤ<sup>11</sup> تحفيز وتنمية مهارات المسؤولين<sup>12</sup>؛

الباحثون في مجال مراقبة التسيير عادة يقدمون تصنيفات مختلفة للوحات القيادة ولعل أهمها أن لوحات القيادة تنقسم عموما إلى لوحات قيادة تسييرية: تحتوي معلومات على المدى قصير أو المتوسط وإستراتيجية: تحتوي معلومات بعيدة المدى نسبيا، تخص المحاور الإستراتيجية للمؤسسة<sup>13</sup>.

من جهة أخرى، فإن تحليل الأصول النظرية يبرز وجود نموذجين شائعين للوحات القيادة: النموذج الفرنسي والذي يعتمد كثيرا على طريقة تدعى (OVAR) وهي مختصر لكلمات: الأهداف Objectifs متغيرات النشاط Variables d'Actions المسؤولين Responsables حيث يتم أولاً تحديد الأهداف أو المهام المرجوة، ثم يتم تحديد متغيرات النشاط التي تسمح بتحقيق تلك الأهداف ثم يتم تحديد المسؤولين، بعدها يتم اختيار المؤشرات الملائمة ومن ثم بناء لوحات القيادة<sup>14</sup>. والنموذج الأنجلوساكسوني والمتمثل في بطاقة الأداء المتوازن (BSC) الشائع كثيراً والمقبول في الأوساط الأكاديمية وعلى مستوى المؤسسات خصوصاً في أمريكا، بطاقة الأداء المتوازن المبتكرة من Kaplan & Norton تهدف إلى قيادة الأداء من خلال ربط الاستراتيجية بالنشاط اليومي للمؤسسة حيث تتركز في ذلك على أربع مجالات ومحاور أساسية وهي المحور المالي، محور الزبائن، محور العمليات، محور التعلم التنظيمي حيث العلاقة بين المحاور وبسطها في الواقع يتم عن طريق البطاقات الاستراتيجية (cartes stratégiques) بعلاقات سبب-أثر (cause-effet) بين مختلف المحاور. تتمحور مختلف محاور بطاقة الأداء المتوازن حول رؤية المؤسسة وأهدافها الاستراتيجية، وتظم نوعين من المؤشرات: مؤشرات النتائج (lagging indicators) ومؤشرات متقدمة غير مالية (leading indicators)<sup>15</sup>.

ويمكن أن نميز طريقتين في إطار نشر لوحات القيادة حسب النموذجين والذين يعتمدان على المشاركة في إعداد لوحات القيادة<sup>16</sup>: طريقة عمودية من الأعلى إلى الأسفل top-down (تحدد الأهداف والمؤشرات الأساسية من الإدارة ثم يتم إسقاطها على الأقسام والإدارات) أو من الأسفل إلى الأعلى down-up (يتم بناء المؤشرات والأهداف صعوداً انطلاقاً من حاجيات وأهداف المسؤولين) أو معا في نفس الوقت (وتعتبر الأحسن حيث يتم بناء الأهداف ومنه مؤشرات الأداء بطريقة تفاعلية بين الإدارة العامة ومختلف المستويات التنظيمية) وطريقة أفقية: وفق مبدأ العمليات بين مختلف الوظائف لتحقيق التعاضد synergie.

لوحات القيادة لا بد أن تحتوي بعض المزايا التي تسمح لها بتحقيق غاياتها وفوائدها بفعالية، وتحقيق التحسين المستمر لديمينغ، وفق ثلاث مراحل وهي البناء وتقابل مرحلة "plan" والتشغيل "act & do" والتقييم والمتابعة "check": البناء لا بد أن تكون البداية من الأهداف (التي يجب أن تكون واضحة) إلى المفاتيح الأساسية للنجاح ثم متغيرات النشاط ثم المؤشرات<sup>17</sup>، ثم التشغيل: كما ستعمل تكنولوجيا المعلومات، اتصال المعلومات مع الأطراف المعنية، العرض الفعال للوحات القيادة، المقارنة المرجعية الداخلية والخارجية... وأيضا المتابعة والتقييم: حيث لوحات القيادة لا بد أن تكون محل

متابعة وتحسين مستمر بأخذ بعين الاعتبار العوامل المتعددة كتغيير الأهداف. وأضفنا عنصر يمكن أن نجده خلال كل العمليات السابقة لكن نظرا لأهميته جعلناه بعدا بنفسه وهي المؤشرات سواء من حيث نوعيتها وجودتها، وفيما يلي بعض خصائص المؤشر الجيد<sup>18</sup>: قليلة العدد وواضحة، مفهومة من الجميع، مدمجة في المحور الاستراتيجي، ليست جامدة ولكن مرنة، تكاليف معقولة لحسابها وإعدادها.

## 2-2 ماهية لوحات القيادة للموارد البشرية

لوحات القيادة للموارد البشرية هي لوحات قيادة تختص بتسيير الموارد البشرية في المؤسسة، حيث تطورت هاتاه الأداة مع تطور مكانة الموارد البشرية وزيادة أهمية الرأسمال البشري في تحقيق مزايا تنافسية للمؤسسة، ما أثر على مفهوم أداء المؤسسة وأنظمة القياس لدى مراقبة التسيير. قبل هاتاه التطورات كان قياس الموارد البشرية ومؤشراتها تركز فقط على المؤشرات الاجتماعية وتلك الخاصة بالتكلفة بغرض تقليصها فالجهود في تطوير قياس الموارد البشرية نابع من جهة لتطور أنظمة قياس الأداء في مراقبة التسيير ومن جهة أخرى للجهود في ميدان تسيير الموارد البشرية لتوضيح مكانة وظيفة الموارد البشرية في خلق القيمة المضافة ومحو صورتها التقليدية كعبء على المؤسسة ومجرد مركز تكلفة، ومؤخرا أصبحت المؤسسات ملزمة بتوفير المعلومة الاجتماعية وإعداد تقارير حول أدائها الاجتماعي مع ظهور مفهوم المسؤولية الاجتماعية.

يعرف: Bernard Martory لوحة القيادة الاجتماعية أنها "مجموعة وسائل توضع تحت تصرف المسؤولين وهي تجمع وتعرض معلومات من أجل إمكانية اتخاذ قرارات اجتماعية جيدة"<sup>19</sup> كما يعرفها Jean pierre taib: "مجموعة معطيات اجتماعية تسمح بمتابعة تطور العمالة، مراقبة زيادة الكلفة الأجرية، قياس نمو كفاءات وإنتاجية المستخدمين، وفحص جودة المناخ الاجتماعي"<sup>20</sup> فهي إذا لوحات قيادة تسمح بقيادة عملية تسيير الموارد البشرية بفعالية وفاعلية، حيث تسمح لنا هاتاه الأداة بتحقيق العديد من الأهداف<sup>21</sup>: كفرز المعلومات الهائلة والكثيرة حيث حتى في المؤسسات ذات العمالة القليلة فالمعلومات الاجتماعية المعالجة كثيرة جدا، والهدف الأول للوحات القيادة هو اختيار ثم عرض المعلومات الملائمة أيضا، وعرض المعلومات لتسهيل عملية اتخاذ القرار فزيادة عدد المعلومات وإمكانية نسيانها من المسؤولين وتضييعها، جعل من الضروري أن تكون المعلومة مسجلة ومهيكلية.

لوحات القيادة للموارد البشرية توفر المعلومات الضرورية لتحقيق الأهداف وتسيير الموارد البشرية بفعالية وكفاءة. كذلك تهدف إلى وضع الموارد البشرية تحت المجهر، وتحفيزها من أجل خلق القيمة، والهدف هنا تحفيز الأفراد والفرق من أجل خلق القيمة بدون أن ننسى الأخذ بعين الاعتبار للمخاطر الاجتماعية ومعناه قياس المخاطر

الناجمة عن الاختلالات الاجتماعية، كما تبين كيف أن المخاطر الاجتماعية تعيق النمو الاقتصادي للمؤسسة. تسمح لنا لوحات القيادة للموارد البشرية كذلك بتتبع بعض المؤشرات الاجتماعية للمؤسسة مع مرجعيات داخلية وخارجية كما تمثل هاته الأداة موجهاً حقيقية لتنبه مَسْئولي الموارد البشرية حول تحسن أو تردي البديهة الاجتماعية في المؤسسة، أيضاً على خلاف الميزانية الاجتماعية\*\* فهي أكثر من مجرد أداة للمعلومات والحوار، فهي أداة للقيادة والمساعدة في اتخاذ القرار، فبالإضافة لتوفير المعلومات فهي تسمح بعملية التقييم والتنبؤ والا ستباق وأخذ القرارات وتظيم الممارسات في كثير من مجالات تسيير الموارد البشرية، وبناء لوحات القيادة للموارد البشرية غير مركزية تشجع الاستعمال المرن لها والملائم لاحتياجات المستعملين والمستفيدين وهي تسمح بإجراء تحليل معمق مع الأهداف المحققة<sup>22</sup>.

### 2-3 بناء لوحات القيادة للموارد البشرية، تشغيلها وتقييمها

يجب أن يتم اتباع منهجية صارمة في بناء لوحات القيادة للموارد البشرية والمؤشرات لأن عدم الدقة في عملية البناء تهدم وتضعف من فعالية هاته الأداة وربما تصبح لها آثار عكسية، وبعدها فعلمية البناء غير كافية ولكن لا بد لها من تقييم مستمر لتحسينها وتحسينها بشكل يتوافق مع المعطيات الاجتماعية وأهداف تسيير الموارد البشرية وسياستها، كما أن لوحات القيادة لا بد أن يتم تشغيلها واستغلالها بطريقة ملائمة ككيفية عرض المعلومات وتحديد معدل تكرار المؤشرات، واستخدام التكنولوجيا...

\* بناء لوحات القيادة للموارد البشرية: حسب الباحثين ( G. Naro, 2005, p: 58) و (J. Imbert, 2007, p: 101-105) لا بد أن يمر بناء لوحات القيادة للموارد البشرية بعدة مراحل منهجية حيث أول مرحلة تكون من "إستراتيجية المؤسسة إلى مخطط العمل للموارد البشرية" يتم فيها الانطلاق من الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة، ومنها بمشاركة مَسْئولي الموارد البشرية يتم مناقشة سياسات وأهداف تسيير الموارد البشرية وعلاقتها بإستراتيجية المؤسسة وهذا يحفز المسؤولين ويعزز من قدرتهم من بلوغ الأهداف. ثم نقوم بعدها ببناء لوحات القيادة، أولاً "باعداد مخطط العمل للموارد البشرية" تحت مسؤولية مدير الوظيفة ومشاركة مختلف الأطراف المعنية كموظفي إدارة الموارد البشرية والمسؤولين التشغيليين والعمال، الذي يسمح بإسقاط التوجهات الاستراتيجية، وتحقيق استجابة وتفاعل كلي للمسؤولين، كما تسمح برفع نسبة النجاح وتوضيح سياسات حماية العمال وتسيير الموارد البشرية، ثانياً يتم "تحديد المفاتيح الأساسية للنجاح" التي هي الشروط الجوهرية والتي تسمح ببلوغ الأهداف والصمود أمام عوامل المحيط العدائية<sup>23</sup> حيث من أجل كل توجه إستراتيجي فوظيفة الموارد البشرية تطرح سؤال المفاتيح الأساسية للنجاح، بعدها يتم "تحديد أنشطة الموارد البشرية



الموافقة" انطلاقا من المرحلتين السابقتين والتي تسمح ببلوغ النتائج وليس فقط وضع قائمة من الأنشطة، ثم نقوم "بتحديد معايير التسيير" حيث بعد الخطوات السابقة يصبح بعدها من الملائم تحديد معايير التسيير وهي الجودة، الآجال والتكاليف...فمثلا عملية توظيف يمكن تحديد معايير التسيير لها وهي آجال التوظيف (في الوقت المطلوب)، جودة التوظيف (تلائم الاحتياج)، تكاليف التوظيف (تحترم قيود الميزانية) ومن ثم يتم "تحديد مؤشرات قياس أنشطة الموارد البشرية ومستوى الأداء" بتحديد مستويات الأداء المنتظرة والمؤشرات التي تسمح بمتابعة تقدمها.

\* تشغيل لوحات القيادة للموارد البشرية: بعد تحديد مؤشرات الأداء الضرورية لقيادة الأداء بصفة فعالة، لا بد من التشغيل والاستعمال الفعال للوحات القيادة للموارد البشرية، وبعد اطلاعنا على عدة أعمال حول لوحات القيادة للموارد البشرية خصوصا (J-P Taib, 2004,2008) خرجنا بالنقاط التالية في عملية التشغيل: تحديد تكرار المؤشرات ولوحات القيادة للموارد البشرية، ففي لوحات القيادة للتسيير الاجتماعي مثلا نجد لوحات قيادة شهرية، فصلية، سنوية وهذا يكون بحسب الاحتياج. كما لا بد من اختيار العرض الملائم والفعال الذي من شأنه أن يحسن الاتصال والحوار الاجتماعي، وهذا من خلال استعمال المنحنيات، والأعمدة البيانية، ومختلف وسائل العرض الملائمة. أيضا من المهم إثراء المعلومات الاجتماعية بتحويلها لمؤشرات ومعدلات وأرقام بيانية، كذلك إثراءها بالعمليات الحاسوبية والإحصائية والقياسات الملائمة والمقارنة المرجعية للمؤشرات الداخلية (بين الأقسام أو حسب تطورها الزمني) والخارجية (مع المؤسسات الأخرى أو المعدلات الوطنية ومختلف النسب والمؤشرات التي تصدر من منظمات مختصة في مجال الموارد البشرية) كما لا يمكن إهمال نقطة مهمة أخرى وهي الاستفادة من تكنولوجيا المعلومات نظرا لما تسمح به من معالجة للمعلومات واتصالها بين مختلف الأطراف ذات المصلحة. وكنقطة داعمة لا بد من تكوين مسؤولي الموارد البشرية على استعمال لوحات القيادة للموارد البشرية.

#### \* تقييم ومتابعة لوحات القيادة للموارد البشرية:

لوحات القيادة للموارد البشرية كباقي أدوات التسيير تتأثر بظروف ومعطيات التسيير وبالخصوص تلك المتعلقة بالموارد البشرية وكيفية تسييرها، وعليه فيمكن أن نميز تقييمين: "التقييم الأولي" والذي يتم بعد تشغيل لوحات القيادة لمدة زمنية معينة لا تتعدى 3 أشهر، نبدأ بدراسة قدرتها على إعطاء صورة وافية عن الأداء الاجتماعي للمؤسسة، يجب التأكد أن النظام يعمل، المستعملين راضين، وأن المؤشرات دائما ملائمة وإلا القيام بالتغييرات الملائمة<sup>24</sup> و"التقييم الملائم (المستمر)" فأهداف وسياسات ومحيط تسيير الموارد البشرية متغير ويتأثر كباقي الأنظمة، وعليه لا بد من اليقظة والتحسين المستمر لأداة القياس هاته، كما أن لوحات القيادة تتضج مع الخبرة التسييرية

### 3- مؤشرات الموارد البشرية:

#### 1-3 استعمال مؤشرات الموارد البشرية في إطار مراقبة التسيير الاجتماعي

لنُتعمَلُ المؤشرات الاجتماعية (الموارد البشرية) في إطار مراقبة التسيير الاجتماعي من أجل غايات القيادة الاجتماعية وقياس الأداء الاجتماعي للمؤسسة، والتي تترجم عموماً في بعدين: "التقرير الاجتماعي (social reporting)" ويمكن أن نُميز فيه نوعين: التقرير الداخلي ويعنى بتوفير المعلومات الاجتماعية للمستويات التنظيمية العليا حول الموارد البشرية في مختلف مراكز المسؤولية، والذي يمكن أن يختص أساساً بوظيفة الموارد البشرية للفروع التي تقوم برفعها لإدارة الموارد البشرية للجمع، وهناك التقرير الخارجي لما تدمج المعلومات الاجتماعية في التقرير المحاسبي والمالي للمؤسسات أو في تقارير المسؤولية الاجتماعية والتنمية المستدامة، التقرير الخارجي من أجل الأطراف ذات المصلحة، كمثال الميزانية الاجتماعية social Bilan. و"القيادة الاجتماعية (pilote social)" وهدفها السماح لمختلف مسؤولي الموارد البشرية (إدارة الموارد البشرية والإدارات الأخرى) بتحقيق متابعة وباستقلالية تامة، للمعطيات التشغيلية والإستراتيجية لتسيير الموارد البشرية التي تكون تحت مسؤوليتهم.

هاته القيادة تتم بواسطة لوحات قيادة تحتوي عدد قليل من المؤشرات الاجتماعية التي تكون ملائمة لمستوى المسؤولية وظروف اتخاذ القرار وأهداف المسؤولين، حيث تكون وظيفة الموارد البشرية أهم الفاعلين في امتلاك لوحات القيادة الاجتماعية الشيء الذي لا يمنع إدماج المؤشرات الاجتماعية في لوحات قيادة المسؤولين التشغيليين الآخرين باعتبارهم أيضاً مسؤولين عن موارد بشرية.

#### 2-3 أهم مؤشرات لوحات القيادة للموارد البشرية:

هناك عدة تقسيمات لمؤشرات الموارد البشرية ولعل أهم تقسيمين هما تقسيم (Bourdeau, ramstad 2003) والذي قسم مؤشرات الموارد البشرية إلى ثلاث مجموعات والتي تسمح بفهم وتقييم أفضل لتأثير أنشطة الموارد البشرية على إستراتيجية وأهداف المؤسسة وهي<sup>25</sup>: "مؤشرات الفاعلية" (indicateurs d'efficience) هذا النوع من المقاييس هو الأسهل من حيث عملية الجمع، وترتكز هاته المجموعة على كيفية تأدية الوظيفة للأنشطة الإدارية، وهي تشمل أساساً الانتاجية، مؤشرات التكلفة الإدارية والعمالة... وهناك عدد معتبر من هاته المقاييس في يد الإدارة، في حين يعاب عليها أنها لا تهتم بفاعلية النشاط: فهي مثلاً تعطينا تكلفة التوظيف للعامل الواحد ولكن لا تقيس لنا مدى جودة وفعالية هاته العملية. "مؤشرات الفاعلية" (indicateurs

(d'efficacité): الفعالية تعني أن أنشطة وبرامج الموارد البشرية تحقق الأثر المتوقع لها على الأفراد وسلوكهم، فمثلا في عملية التدريب مؤشر الفعالية لا يقتصر على حضور عملية التدريب والمشاركة فيها فقط، بل لا بد أن يسمح بمعرفة أن العمال قد قاموا ببناء المعارف والمهارات المرغوبة. و"مؤشرات الأثر" (indicateurs d' impact): تركز هاته المؤشرات على أثر أنشطة الموارد البشرية وبرامجها في تحقيق استراتيجية وأهداف المؤسسة وأثرها على الأداء وتطوير القدرات التنظيمية. وهي مؤشرات تسمح لوظيفة الموارد البشرية بتوضيح مكانتها في خلق القيمة.

وتقسيم (J. Imbert 2007) الذي تتبعه في هاته الدراسة. قسمت مؤشرات الموارد البشرية إلى: "مؤشرات التسيير الاجتماعي" (indicateurs de gestion sociale) هاته المؤشرات عادة ما تركز على التسيير الاجتماعي، وتظهر في نظام الأجور والميزانية الاجتماعية، وتخص المعلومات المتعلقة بإدارة الأفراد: العمال وتدقات العمال، الاحصائيات الديموغرافية، التغيب، التكوين، والتكاليف الأجرية وتظم المعلومات الأساسية لعملية التطوير الاجتماعي في المؤسسة. النوع الثاني وهو "مؤشرات العمليات" (indicateurs des processus): مع تأثر أنظمة التسيير بما يسمى بالتسيير بالعمليات، وظهور المؤشرات الأساسية للأداء (KPI) ظهرت مؤشرات خاصة بعمليات الموارد البشرية والتي تسمح بترجمة أداء هاته العمليات ومتابعتها من خبراء الوظيفة وهي تعبر عن الجودة المحسوسة من الزبائن، حيث يسمح اتصالها بتحسين وضوح الخدمات المقدمة، ويمكن أن تميز عمليات وظيفية: كالتوظيف، التكوين، تسيير المسار المهني، تسيير عمليات النقل، نظام الأجور... وعمليات عرضية: كإدارة الكفاءات، إدارة المواهب، إدارة الأداء. والنوع الأخير وهو "مؤشرات خلق القيمة المضافة" (indicateurs de valeur ajoutée): إلى ما وراء المعطيات الاجتماعية وأداء العمليات، لا بد من قياس أثر تطبيقات وأنشطة ووظيفة الموارد البشرية في خلق القيمة الكلية للمؤسسة، فالحاجة للتحكم في استثمارات الموارد البشرية لا يجب أن يحجب مساهمة هاته الوظيفة في خلق القيمة: الاجتماعية، الفكرية، إرضاء الزبائن، إرضاء الأفراد وعليه تعتبر المؤشرات والقياس من أهم أدوات التي تسمح لوظيفة الموارد البشرية بتمصص دور الشرك الاستراتيجي الفعلي في الأعمال .

ثانيا: تقييم فعالية لوحة قيادة الموارد البشرية للمجمع الوطني لصناعة البلاستيك والمطاط - ENPC

### 1- منهجية، ميدان وعينة الدراسة:

\* منهجية الدراسة:

بالإضافة للإطلاع على عينة من لوحات القيادة للموارد البشرية للمؤسسات محل الدراسة والملاحظة الميدانية، قمنا بتقديم استمارة لمتخلف مسؤولي الموارد البشرية لمتخلف

الفروع، الاستمارات مرفوقة بحوارات مع مسؤولي الموارد البشرية للمؤسسات بغرض شرح فقرات الدراسة والحصول على توضيحات أكثر لتفسير النتائج، الاستمارة تتبع نظام ليكارت الثلاثي.

\* ميدان الدراسة:

الدراسة تمت على مستوى المجمع الوطني لصناعة البلاستيك والمطاط بولاية سطيف وهو القطاع الذي له أهمية كبيرة في الاقتصاد الوطني إذ يأتي مباشرة بعد البترول.

الجدول رقم (1): عرض للمؤسسات والفروع محل الدراسة.

الرقم	المؤسسة أو الفرع	عدد العمال
01	SIEGE	48
02	SOFIPLAS	147
03	GESTER	31
04	CALPLAST	128
05	SIPLAST	100
06	ALMOULES	83
07	CAPSI	35

المصدر: من إعداد الباحث انطلاقا من وثائق المؤسسات والفروع.

\* عينة ومحاو الدراسة:

شملت الدراسة مختلف إطارات ومسؤولي الموارد البشرية في المؤسسات حيث يعتبر عدد المسؤولين الذين تمت محاورتهم ب 7 مسؤولين، وشملت الأسئلة 4 محاور أساسية انطلاقا من أسئلة وفرضيات الدراسة، وهي: بناء لوحات القيادة للموارد البشرية (الفقرات: 1-5)، تشغيل لوحات القيادة للموارد البشرية (الفقرات: 6-17) محتويات لوحات القيادة للموارد البشرية (الفقرات: 18-20) تقييم لوحات القيادة للموارد البشرية (الفقرة: 21) وتم شرح الأسئلة، كما كانت أسئلة أخرى للتحليل.

2- أهم نتائج الدراسة واختبار الفرضيات:

\* إجراء اختبار الثبات لبند الاستبيان: قنا باستخدام معامل الثبات Cronbach's Alpha والذي بلغت قيمته في دراستنا حسب الجدول التالي 0,884 وهي نسبة جيدة، وتدل على ثبات البيانات واتساق عبارات الاستبيان ومصدقية في عكس النتائج.

**الجدول رقم (2): حساب معامل ألفا كرونباخ Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
,884	21

\* توزيع ووصف عينة الدراسة:

جدول رقم (3): توزيع العينة حسب الجنس، العمر، المستوى التعليمي، الخبرة.

الخبرة (سنوات)			المستوى التعليمي		العمر (سنة)		الجنس		التصنيف
10 <	10 11 12 13 14 15 16 17 18	5 >	جامعي	ثانوي	40 <	40 11 20 30 40 11 18	اناث	ذكور	
2	4	1	6	1	1	6	5	2	العدد
28,57	57,14	14,29	85,71	14,29	14,29	85,71	71,43	28,57	النسبة %

نلاحظ أن معظم مسؤولي الموارد البشرية إناث بنسبة 71,43% مؤشر جيد على نسبة عمل المرأة في هاته المؤسسات، وكان معظم المستجوبين تتراوح أعمارهم بين 30 و40 سنة بمعدل 85,71% ومعظم المسؤولين لهم مستوى جامعي بمعدل 85,71% وهذا مؤشر جيد، في حين معظم مسؤولي الموارد البشرية لهم خبرة أكثر من 5 سنوات بنسبة 85,71% هذا يفيد وظيفة الموارد البشرية.

### 3- عرض ومناقشة نتائج الدراسة:

بعد جمع البيانات وتحليلها باستخدام المقاييس الإحصائية المناسبة لبرنامج Spss تحصلنا على النتائج الموالية:

جدول رقم (4) المتوسطات الحسابية لدرجات إجابات أفراد العينة على فقرات الاستبيان

م	عبارة السؤال	موافق	موافق نوعا ما	غير موافق	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النتيجة
01	يتم أولا تحديد أهداف وسياسات تسيير الموارد البشرية في المؤسسة	2	0	5	2.43	0.976	غير موافق
02	يتم ثانيا تحديد المفاتيح الأساسية للنجاح والتسيير	0	0	7	3.00	0.000	غير موافق
03	يتم ثالثا تحديد معايير التسيير (الجودة)،	2	2	3	2.14	0.9	محايد

						التكاليف، المدة)		
غير موافق	0.976	2.43	5	0	2	يتم رابعا تحديد مؤشرات الموارد البشرية المناسبة	04	محور تشغيل لوحات القيادة للموارد البشرية
غير موافق	0.000	3.00	7	0	0	يتم بناء لوحات القيادة للموارد البشرية بمشاركة كل الأطراف المستفيدة	05	
غير موافق	0.756	2.71	1	0	6	يتم تحديد معدل تكرار المؤشرات	06	
غير موافق	0.976	2.43	5	0	2	يتم عرض لوحات القيادة (المؤشرات) بأفضل شكل ممكن (أشكال بيانية، منحنيات....)	07	
غير موافق	0.000	3.00	7	0	0	يتم اتصال لوحات القيادة للموارد البشرية مع العمال	08	
موافق	0.000	1.00	0	0	7	يتم اتصال لوحات القيادة للموارد البشرية مع الإدارة العامة	09	
غير موافق	0.000	3.00	7	0	0	يتم اتصال لوحات القيادة للموارد البشرية مع الإدارات التشغيلية	10	
غير موافق	0.000	3.00	7	0	0	يتم اتصال لوحات القيادة للموارد البشرية إلى خارج المؤسسة	11	
غير موافق	0.000	3.00	7	0	0	يتم مقارنة مؤشرات الموارد البشرية مع مرجعيات خارجية (المنافسين)	12	
غير موافق	0.756	2.71	6	0	1	يتم دراسة تطور مؤشرات الموارد البشرية في الزمن	13	
غير موافق	0.690	1.86	1	4	2	يتم استخدام تكنولوجيا المعلومات في تشغيل لوحات القيادة للموارد البشرية	14	
موافق	0.000	1.00	0	0	7	تستخدم لوحات القيادة للموارد البشرية لتسهيل قراء المعلومات الاجتماعية	15	
غير موافق	0.756	2.71	6	0	1	تستخدم لوحات القيادة للموارد البشرية لاتخاذ قرارات باستقلالية لأصحابها	16	
موافق	0.000	1.00	0	0	7	تستخدم لوحات القيادة للموارد البشرية	17	

للتقرير لصالح المجمع								
موافق	0.000	1.00	0	0	7	تحتوي لوحات القيادة على مؤشرات تخص التسيير الاجتماعي	18	محور مؤشرات لوحات القيادة للموارد البشرية
غير موافق	0.976	2.43	5	0	2	تحتوي لوحات القيادة على مؤشرات تخص أداء العمليات	19	
غير موافق	0.000	3.00	7	0	0	تحتوي لوحات القيادة على مؤشرات حول القيمة المضافة	20	
غير موافق	0.756	2.71	6	0	1	يتم تقييم لوحات القيادة للموارد البشرية باستمرار	21	محور تقييم لوحات القيادة

### الجدول رقم (05): المتوسطات الحسابية لمحاو الاستبيان

رقم	المحور	المتوسط الحسابي	النتيجة
01	بناء لوحات القيادة للموارد البشرية	2,60	غير موافق
02	تشغيل لوحات القيادة للموارد البشرية	2,285	غير موافق
03	مؤشرات لوحات القيادة للموارد البشرية	2,14	غير موافق
04	تقييم لوحات القيادة للموارد البشرية	2,71	غير موافق
	مجموع فقرات الاستمارة	2,36	غير موافق

نلاحظ أن أغلب فقرات الاستبيان كانت بنتيجة (غير موافق) وبعض الفقرات كانت بنتيجة (موافق) و عدة فقرات كانت بانحرافات معيارية سالبة وهي فقرات ثابتة.

بتحليل للجدول نلاحظ أن الفقرات التي تحصلت على علامة موافق ومتوسطها الحسابي أقل من 1,66 هي الفقرات (9، 15، 17، 18) حيث تمتلك كل المؤسسات لوحات قيادة للموارد البشرية، تركز على مؤشرات التسيير الاجتماعي وهدفها الأساسي تسهيل قراءة ومعالجة المعلومات الاجتماعية واتصالها مع إدارة المجمع عن طريق عملية التقرير التي تتم بصفة شهرية.

من جهة أخرى، أهم لوحات القيادة للموارد البشرية التي وجدناها من خلال اطلاعنا على وثائق المؤسسات والفروع هي: لوحات القيادة الخاصة بالكلفة الأجرية، لوحات القيادة الخاصة بحركة العمال، لوحات القيادة الخاصة بالعمالة، لوحات القيادة الخاصة بالتغيب، لوحات القيادة الخاصة حوادث العمال، ولوحات القيادة الخاصة بالنزاعات، وهي نمطية بين مختلف الفروع والمؤسسات، تعتمد على برنامج EXCEL.

الفقرات التي تحصلت على نتيجة غير موافق فهي الفقرات (1، 2، 4، 5، 6، 7، 8، 10، 11، 12، 13، 14، 16، 19، 20، 21) وهي تعبر على نحو ما على النقائص ومظاهر محدودة هاته الأداة على مستوى المؤسسة وفروعها، فيما يخص بناء، تشغيل، مؤشرات وتقييم لوحات القيادة للموارد البشرية وأهم هاته النقائص ما يلي:

- لا يتم بناء لوحات القيادة بطريقة منهجية صارمة بناء على الأهداف الاستراتيجية وتحديد المفاتيح الأساسية للنجاح.

- يتم بناء لوحات القيادة من طرف الجهات العليا بالاستعانة بمتخصصين في الاعلام الآلي حيث لا يتم اشراك الأطراف التي يفترض أن تكون مستفيدة من هاته الأداة، هذا يجعل الاتصال والمشاركة الفعالة ضعيفة خصوصا من مسؤولي الموارد البشرية، إذ وفقا لمحاوراتنا لبعض منهم وجدنا أن المسؤولين لا يتفاعلون مع لوحات القيادة بالشكل اللازم ولا يقدمون أي مقترحات بشأنها.

- كل لوحات القيادة معيارية (نمطية) بين الفروع والمؤسسات، هذا ربما يسهل عملية التحليل في إدارة المجمع، ولكن لا يمت بعلاقة للتفسير باعتبار أن كل مؤسسة أو فرع من المفروض أن تكون له أهداف وسياسات مختلفة في تسيير الموارد البشرية خصوصا إذا علمنا أنها مستقلة ماليا.

- عدم وجود اتصال كافي للوحات سواء الأطراف التي يتم اتصال لوحات القيادة معها التي تقتصر فقط على إدارة المجمع في اطار عملية التقرير والذي يكون داخلي، أو من ناحية النقص في تكنولوجيا المعلومات التي تسهل من عملية اتصال هاته الأداة.

- لوحات القيادة تعرض فقط في جداول وهي طريقة لا بأس بها ومتعارف عليها، ولكن من الأحسن لو تحول إلى أعمدة بيانية ومنحنيات وعرضها بشكل أفضل لأن كما نعلم كثرة المعلومات لا تعني بالضرورة جودة الاتصال.

- لا يتعدى دور لوحات القيادة للموارد البشرية في المجمع دور التقرير فقط بغرض التحكم في الأقسام والضغط على التكاليف الاجتماعية، ولا تستخدم كأدوات لاتخاذ القرار بصفة مستقلة وفي إطار التحسين المستمر للأداء الاجتماعي.

- لا يتم تقييم بصفة مستمرة للوحات القيادة للموارد البشرية للمؤسسات والفروع رغم أن لوحات القيادة ذو طبيعة تطويرية وتتبع ظروف تحقيق الأداء المستهدف.

- بالنسبة للمؤشرات فهي لا تغطي جميع الأبعاد الأساسية التي تسمح بتحقيق قيادة فعالة لأداء الموارد البشرية، كما أن حتى المؤشرات الاجتماعية المستعملة لا يتم اثراءها بتحويلها إلى معدلات وأرقام بيانية بل تستخدم كمعلومات خام

إن المقابلات التي أجريت مع مسؤولي المؤسسة مكنتنا من تفسير النتائج السابقة



كالتالي:

- ضعف الاهتمام المولى بتسيير الموارد البشري ومنه بقياس الموارد البشرية.
- الهدف من لوحات القيادة والذي كان بغرض التقرير للمجمع فقط.
- عدم مبادرة مسؤولي الموارد البشرية لتبني مقاييس تبين قيمة تسيير الموارد البشرية - نقص في معرفة مسؤولي الموارد البشرية بتطورات قياس الموارد البشرية وغياب التكوين في هذا المجال وحتى المجالات الأخرى وهذا راجع للأزمة المالية للمجمع.
- عدم التزام واهتمام الإدارة ممثلة في مراقبة التسيير بمؤشرات الموارد البشرية وهي تركز فقط على المؤشرات المالية، وهو ما يبين ضعف الحدود بين مراقبة التسيير وتسيير الموارد البشرية وقيادة الأداء، مع تغييب لإدارات الموارد البشرية التي تبدو لا تعلم كيف يمكنها المساهمة في خلق القيمة.

#### 4- اختبار فرضية الدراسة:

نلاحظ من الجدول رقم (5) أن المتوسط الحسابي لمجموع فقرات الاستمارة هو 2,36 بنتيجة "غير موافق" وهو ما يدعم تماما رفض الفرضية التي طرحناها، ولكن لأن نتائج المتوسطات الحسابية لا تكفي لإعطاء قرارات احصائية قاطعة حول قبول الفرضيات من عدمه نقوم باختبار فرضيتنا باستعمال اختبار T مع اعتماد قاعدة القرار التالية: قبول الفرضية الصفرية إذا كانت قيمة مستوى الدلالة أكبر من 0,05 ورفضها إذا كانت قيمة مستوى الدلالة أقل من 0,05.

#### الجدول رقم (06) نتائج تحليل (t) Test الفرضية الدراسة.

One-Sample Test						
	Test Value = 2					
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
HYPOTHESE TOTAL	2,93	6	,026	,36000	,0595	,6605
	1					

نلاحظ من الجدول (6) أن قيمة t أكبر من قيمة t الجدولية وهي 2,931 وهي قيمة جيدة، وقيمة الدلالة أقل من 0,05 معناه أنه دال، وحسب قاعدة القرار السابقة فإننا نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة كما يلي:

نرفض الفرضية الصفرية التي تقول "المؤسسات محل الدراسة تمتلك لوحات قيادة

للموارد البشرية بالفعالية المطلوبة" ونقبل الفرضية البديلة التي تقول "المؤسسات محل الدراسة لا تمتلك لوحات القيادة للموارد البشرية بالفعالية المطلوبة"

### الخلاصة

أظهر بحثنا اهتمام المؤسسة الاقتصادية الجزائرية بتبني مؤشرات لتقييم ومتابعة مواردها البشرية. غير أننا يدينا بأن أهميتها وفعاليتها تبقى محدودة بالمقارنة مع الوظائف المفترضة للوحة قيادة الموارد البشرية والتي وضخناها من خلال تحليل الأصول النظرية.

وعليه، لا بد على المؤسسة الجزائرية عموماً ومؤسسات وفروع مجمع ENPC خصوصاً الاهتمام بتسيير الموارد البشرية، وذلك يمر من خلال تعزيز وإثراء أهداف وظيفية الموارد البشرية وتعاون كل مسؤولي الموارد البشرية، ونقل هاته العملية إلى مسار خلق القيمة وتعزيز المزايا التنافسية من خلال التعلم المستمر من روافع الأداء البشري، هاته العملية حتماً تمر من خلال قياس الموارد البشرية عن طريق لوحات قيادة ملائمة، لا تركز فقط على التقرير والأداء الاجتماعي وتعتمد على منهجية صارمة في بنائها، تشغيلها وتقييمها.

المجمع لا بد له من رسم سياسات تسيير جديدة للموارد البشرية وبأهداف أكثر طموحاً في عملية مشاركة كل المسؤولين تحت قيادة مديري الموارد البشرية، في إطار عملية تغيير استراتيجية تحتل فيها مقاييس الأداء الخاصة بالموارد البشرية مكاناً محورياً لتنشيط التعلم وتعزيز عملية اتخاذ القرار، حتى تصبح أدوات تسيير فعالة.

### الهوامش:

\* الرأس المال الفكري هو عبارة عن مجموع المعارف الموجودة في المؤسسة، وهو يعبر عن القيم المعنوية غير المادية للمؤسسة، ويتكون من الرأس مال البشري، الرأس مال الهيكلي، الرأس مال العلائقي (مع الأطراف ذات المصلحة الخارجية).

\*\* الميزانية الاجتماعية **Bilan social** بالفرنسية هي مستند قانوني فرضه التشريع الفرنسي على المؤسسات التي يتعدى عددها 300 عامل سنة 1977 ودخل حيز التنفيذ سنة 1979، بموجب هذا تعرض هاته المؤسسات لمعلومات ومؤشرات حول وضعها الاجتماعي التي تنقسم إلى سبع عائلات: العمل، الأجور والمكافآت والمصاريف الأخرى، شروط الصحة والسلامة، الشروط الأخرى للعمل، التكوين، العلاقات المهنية، الشروط الأخرى لحياة المؤسسة وهدف المستند هو تشجيع الحوار الاجتماعي.

## المصادر والمراجع:

- <sup>1</sup> - M. Cossette et al., **mesurer les résultats de la gestion des ressources humaines : principes, états des lieux et défis a surmonter pour les professionnels RH**, Gestion 2014/4, Vol.39, p : 45.
- <sup>2</sup> - S. Cuganesan, "**reporting organisational performance in managing human resources: intellectual capital or stake holderperspectives?**", journal of human resource costing and accounting, Vol. 10 NO.3, 2006, P: 164.
- <sup>3</sup> - G. Naro, "**les indicateurs sociaux: du contrôle de gestion aux développements récents du pilotage et du reporting**", p: 43.
- <sup>4</sup> - S. Chatelain-Ponroy, S. Sponem, "**Evolutions et permanence du contrôle de gestion**", Economie et Management, 2007, P: 12. Disponible sur le site: <https://hal.archives-ouvertes.fr/halshs-00196547/document> .
- <sup>5</sup> - A. Burlaud et al. , "**Contrôle de gestion**", Edition Vuibert, 2004, P: 240, 241.
- <sup>6</sup> - A. Bourguignon et al., **The balanced scorecard versus the French tableaux de bord: the ideological dimension**, management accounting research. 15 (2004), 107-134, p: 116.
- <sup>7</sup> - E. Chiapello, M. H. Delmond, **Tableau de bord de gestion: quand le rêve se confronte a la réalité**, Comptabilite et strategies, May 1992, France, p : 84.
- <sup>8</sup> - N. Berland, **Mesurer et piloter la performance**, PDF, P : 140. Disponible sur le site : [www.crefige.dauphine.fr/publish/berland/performance.pdf](http://www.crefige.dauphine.fr/publish/berland/performance.pdf) .
- <sup>9</sup> - C. Alazard, S. Sépari, "**Contrôle de gestion**", 5<sup>e</sup> édition, Dunod, Paris, 2002, P: 83.
- <sup>10</sup> - F. Giraud et al. , "**Contrôle de gestion et pilotage de la performance**" , 2<sup>e</sup> édition, Gualino, Paris, 2004, P: 105.
- <sup>11</sup> -Ramdane. M-M, MBA-Expert financier, séminaire sur "**contrôle de gestion**", dans l'entreprise de: AMC, Algérie, Avril 2012, P: 100-102.

<sup>12</sup> - رحيم حسين، بونقيب أحمد، "دور لوحات القيادة في دعم فعالية مراقبة التسيير"، مجلة الأبحاث الاقتصادية والإدارية، العدد الرابع ديسمبر 2008، جامعة محمد خيضر بسكرة، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، ص: 05.

<sup>13</sup> - X. Bouin, F-X. Simon, **Les Nouveaux Visages du Contrôle de Gestion**, 3<sup>em</sup> Edition, Dunod, Paris, 2009, p : 92.

<sup>14</sup> - Pour plus d information retourner a : " Hélène Löning et al., **Le contrôle de gestion : Organisation, outils et pratiques**, 3e éd. Dunod, 2008, p : - .

<sup>15</sup> - A. Bourguignon et al., (2004), **Op.cit**, p: 115.

<sup>16</sup> - E. Chiapello, M. H. Delmond, **Tableau de bord de gestion: quand le rêve se confronte a la réalité**, Comptabilite et strategies, May 1992, France, p : 97.

<sup>17</sup> - M. Epstein, J-F Mannzoni, **Implementing Corporate Strategy: From Tableaux de Bord to Balanced Scorecards**, European Management Journal Vol. 16, No. 2, P: 192.

<sup>18</sup> - B. Martory, D. Crozet, "**gestion des ressources humaines pilotage social et performances**", 6<sup>e</sup> édition, Dunod, Paris, 2005, P: 183.

<sup>19</sup> - Martory. B, "**Les tableaux de bord sociaux**", édition LIAISON, Paris, France 2004, p : 25.

<sup>20</sup> - J-P. Taib, "**les tableaux de bord de gestion sociale**", édition DUNOND 2000, p:4.

<sup>21</sup> - B. Martory, D. Crozet, (2005), **Op.cit**, p: 240-246.

<sup>22</sup> - C. B. Allègre, "**gestion des ressources humaines valeur de l'immatériel**", édition de Boek université, 2008, P: 65.

<sup>23</sup> - Langlois. L, "**contrôle de gestion**", édition Berti, 2008, P: 351.

<sup>24</sup> - G. Naro, **Op.cit**, p: 59.

<sup>25</sup> - E. E. Lawer et al, "**HR metrics and analytics uses and impacts**", CEO publications GO4 – 8(460), MARSHALL school of business, university of California, May 2004, P: 2, 3, 4.