جـــامعة الدكتور يحـــي فـــارس بالـــــــمدية

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية

وعلوم التسيير

قســـــم علـــــوم التسيير

العنـــــوان:

دور لوحة القيادة في تطوير أداء إدارة الموارد البشرية في المنظمـات

– دراسة حالة مؤسسة نفطـــال بالمـــــدية–

مذكرة من متطلبات نيل شهادة مـــــاستر في علوم التسيير التخصص:إدارة أعمـــــال

إعداد الطالبة :

مسعودة كركوب

جميلة شبان

تحت إشراف الدكتور :

شوقـــــي قبطان

أعضاء لجنة المنـــاقشة:

الاسم واللقب	الرتبة	الصفة
حسين يرقي	أستاذ التعليم العالي	رئيسا
شوقي قبطان	محاضر صنف أ	مشرفا
إيمان حيولة	محاضر صنف أ	عضو ممتحنا

السنة الجامعية:2018-2019



الحمد لله والشكر له الذي وفقنا وألهمنا للإنجاز هذا العمل المتواضع ونتقدم بأخلص آيات الاحترام والعرفان بالجميل للأستاذ الفاضل شوقي قبطان الذي أنار لنا الطريق بعلمه الغزير وتوجيهاته السديدة، والذي كان لإرشاداته القيمة وروحه الطيبة الفضل الأكبر في إنجاز هذا العمل .

وأتقدم بجزيل الشكر إلى والدينا الكريمين و كل من ساهم في وصولنا إلى انجاز هذا العمل بقدر صغير أو كبير، وإلى كل من ساعدنا من قريب أو بعيد بكلمة أو دعوة صالحة.

كركوب مسعودة

شبان جميلة

الإهداء

أهدي هذا العمل المتواضع إلى من إنطفئت نور بيتنا برحيله إلى روح أخي وحبيبي عز الدين رحمه الله برحمته الواسعة وأسكنه الله فسيح جناته، وألقانا به يوم الممات، وإلى الوالدين الكريمين اللذين كانا سر نجاحي ونور دربي.

« إلى نبع الحنان حفظها الله لي ورعاها أمي الغالية.

وإلى من تشققت يداه في سبيل رعايتي أبي الصبور على متاعب الحياة حفظه الله لي ورعاه.»

وأهدي ثمرة هذا الجهد أيضا إلى أخواتي وأخي ، وإلى جميع صديقاتي الذين كانوا نعم الصديقات ونعم الأخوات، وإلى كل من ساهم في تلقيني ولو بحرف طول حياتي الدراسية.

مسعودة

الإهداء

إلى من قال فيهما الله عز وجل واخفض لهما جناح الذل من الرحمة "أمي" و"أبي" حفظهما الله.

إلى صديقتي ورفيقة عمري "أختي الغالية" وفقها الله وأنار لها دربها.

إلى أحبائي "جمال"و"سعيد" و"محمد"، حفظهم الله وأسعدهم.

إلى البراعم الصغار "فريال"و "نوال"و"نهال" و"مريم".

إلى كل أفراد عائلتي.

إلى سندي في الحياة زوجي حفظه الله.

وإلى كل أفراد عائلة زوجي الكريمة.

إلى زميلتي الغالية وأخت الثانية توأم روحي مسعودة حفظها الله.

إلى كل من قدم لي يد العون من قريب أو بعيد أهدي عملي هذا.

جميلة

مستخلص:

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على الإطار النظري للوحة القيادة في المؤسسة، لوحة القيادة إدارة الموارد البشرية ووظائف إدارة الموارد البشرية ، وإبراز مساهمة لوحة القيادة في عملية تقييم أداء إدارة الموارد البشرية من أجل تطوير هذه الإدارة، وهذا من خلال استخدام مؤشرات متباينة تتمثل في كل من مؤشر: (نشاط التوظيف، والنشاط التدريب، ونظام الأجور ، ونشاط الصحة والسلامة المهنية)، حيث تم حساب هذه المؤشرات في مؤسسة نفطال بالمدية.

وقد توصلت الدراسة إلى جملة من النتائج متضمنة في متن الدراسة، وتقديم مجموعة من التوصيات التي من شأنها تفعيل عملية تقييم أداء إدارة الموارد البشرية من أجل تطوير وتحسين هذه الإدارة من خلال استخدام لوحة القيادة الخاصة بها، مما يمكن تحقيقه من تطوير وتحسين في مؤسسات الجزائرية ومن بينها مؤسسة نفطال.

الكلمات المفتاحية:

لوحة القيادة، لوحة القيادة إدارة الموارد البشرية والمؤشرات الخاصة بها، وظائف إدارة الموارد البشرية ،تقييم أداء إدارة الموارد البشرية من خلال استخدام لوحة القيادة ، مؤسسة نفطال بالمدية .

The objective of this study is to identify the theoretical framework of the organization's dashboard, the human resources management dashboard and human resource management functions, and to highlight the contribution of the dashboard in the process of evaluating the performance of human resources management for the development of this department, through the use of different indicators of From: (recruitment activity, activity training, wage system, and occupational health and safety activity), these indicators were calculated in the Nafthal Foundation in Medea.

The study concluded with a number of results including the study board, and presented a set of recommendations that will activate the evaluation process of human resource management in order to improve and improve this management through the use of its own dashboard. Including the Naftal Foundation.

key words:

Dashboard, Dashboard, Human Resource Management and its own indicators, Human Resource Management functions, Performance evaluation of Human Resource Management through the use of Dashboard, Palmetto Corporation.

فهرس المحتويات

فهرس المحتويات:

قائمة المحتويات	الصفحة
كلمة شكر	
الإهداء	
ملخص	
خطة البحـــــث	I-VIII
قائمة الأشكال	V
قائمة الجداول	VII
قائمة الملاحق	VIII
المقدمة	أ - هـ
الفصل الأول : الجانب النظري للوحة القيادة في مؤسسة	6-50
مقدمة الفصل	6
المبحث الأول: لوحة القيادة أداة لمراقبة التسيير	**7**
المطلب الأول: مفاهيم عامة حول مراقبة التسيير	7
المطلب الثاني: ماهية لوحة القيادة	9
المطلب الثالث: وظائف وأدوار ومقومات لوحة القيادة	15
المبحث الثاني: محتوى وتصميم واستعمال لوحة القيادة	**18**

المطلب الأول: مكونات ومحتوى لوحة القيادة	18
المطلب الثاني: تصميم وبناء لوحة القيادة	26
المطلب الثالث: استعمال ومزايا لوحة القيادة	31
المبحث الثالث: أنواع ومؤشرات ومكانة لوحة القيادة في المؤسسة	**36**
المطلب الأول: أنواع ونماذج لوحة القيادة	36
المطلب الثاني: مؤشرات وتدرج وتداخل لوحة القيادة	43
المطلب الثالث: مكانة ومقارنة لوحة القيادة مع أدوات رقابية أخرى	47
خلاصة الفصل	50
الفصل الثاني: لوحة القيادة إدارة الموارد البشرية	**51-114**
مقدمة الفصل	**51**
المبحث الأول: مفهوم لوحة قيادة إدارة الموارد البشرية	**52**
المطلب الأول: مفهوم إدارة الموارد البشرية	52
المطلب الثاني: ماهية لوحة قيادة إدارة الموارد البشرية	54
المطلب الثالث:كيفية إعداد فاعلين في لوحة القيادة إدارة الموارد البشرية	60
المطلب الرابع: أنواع ومؤشرات لوحة القيادة أدارة الموارد البشرية	66
المبحث الثاني: وظائف إدارة الموارد البشرية.	71
المطلب الأول: وظيفة التوظيف	71

المطلب الثاني: وظيفة التدريب	79
المطلب الثالث: وظيفة الأجور والتحفيز	82
المطلب الرابع: وظيفة السلامة والصحة المهنية	87
المبحث الثالث: تقييم أداء إدارة الموارد البشرية من منظور لوحة القيادة	91
المطلب الأول: ماهية تقيم الأداء	91
المطلب الثاني: تقييم نشاط التوظيف و التدريب	**96**
المطلب الثالث:تقييم نشاط الأجور والسلامة المهنية	104
المطلب الرابع: الانجازات التطورية وخطط تحسين الأداء	111
خلاصة الفصل	114
الفصل الثالث: دراسة تطبيقية لمؤسسة نفطال بفرع المدية .	**115-148**
مقدمة الفصل	115
المبحث الأول: تقديم مؤسسة نفطال وفروعها.	116
المطلب الأول: لمحة عامة حول مؤسسة نفطال (لمحة تاريخية)	116
المطلب الثاني: زبائن ومنافسون مؤسسة نفطال	118
المطلب الثالث: مهام وأهداف والهيكل التنظيمي للمؤسسة.	121
المبحث الثاني : لوحة القيادة إدارة الموارد البشرية لمؤسسة نفطال	125
المطلب الأول: التعريف بمصلحة المستخدمين والوسائل العامة (إ.م.ب)	125

المطلب الثاني: إمكانيات المادية لمؤسسة نفطال	126
المطلب الثالث: تطبيق لوحة القيادة في مؤسسة نفطال	127
المبحث الثالث: دراسة تحليلية لمؤسسة نفطال	128
المطلب الأول: مؤشرات التوظيف والتدريب	128
المطلب الثاني: تحليل مؤشرات الأجور والسلامة المهنية	136
خاتمة الفصل	148
الخاتمـــــة	150
قائمة المراجع	153
الملاحق	158

قائمة الأشكال :

رقم الشكل	عنوان الشكل	الصفحة
(1-1)	تسلسل أهداف لوحة القيادة	12
(2-1)	الشكل العام للوحات القيادة	19
(3-1)	طرق عرض منطقة النتائج في لوحة القيادة لوحة القيادة لقسم (أ)	20
(4-1)	لوحة القيادة المركز	24
(5-1)	أشكال متعددة للوحة القيادة	25
(6-1)	المراحل الأساسية في إعداد لوحة القيادة	26
(7-1)	مراحل وضع نظام لوحة القيادة	28
(8-1)	نموذج لوحة القيادة الاستشرافية	42
(9-1)	نموذج Navigateur de Scandia	43
(10-1)	**تدرج لوحة القيادة**	46
(11-1)	**موقع لوحة القيادة ضمن حلقة التسيير**	48
(1-2)	**لوحة القيادة إدارة الموارد البشرية**	56
(2-2)	**مصادر معلومات مؤشرات لوحة القيادة الموارد البشرية**	61
(3-2)	**يمثل مهام لوحة القيادة الموارد البشرية**	66

(4-2)	**مصادر الاستقطاب**	74
(5-2)	**نظام التكوين**	80
(6-2)	**تنمية هيكل الأجر**	84
(7-2)	**إستراتيجية الأجور و التعويضات**	85
(8-2)	**مراحل تقييم أداء الموارد البشرية**	95
(1-3)	**الهيكل التنظيمي لمؤسسة نفطال**	123
(2-3)	**الهيكل التنظيمي لدائرة المستخدمين والوسائل العامة**	125
(3-3)	تطور نشاط التوظيف في مؤسسة نفطال في سنة 2017و2018	130
(4-3)	تطور تكلفة التكوين عبر السنوات من 2016الى 2019	131
(5-3)	تحركات العمال في سنوات 2017 و2018 بمؤسسة نفطال بالمدية	133
(6-3)	مؤشرات دوران العمل	135
(7-3)	حوافز المقدمة من طرف نفطال	143
(8-3)	تطور حوادث العمل من سنة 2016 الى 2019في مؤسسة نفطال	145

قائمة الجداول :

الرقم	عنوان الجدول	الصفحة
(1-1)	مقارنة لوحة القيادة مع أدوات الرقابية الأخرى	47
(1-2)	المعلومات الاجتماعية في لوحة القيادة ادارة الموارد البشرية	59
(2-2)	الشروط التي يجب ان تتوفر في مؤشر والمعيار الجيدين	62
(3-2)	فروق بين السلامة وصحة المهنية والأمن الصناعي	88
(1-3)	تطور نشاط التوظيف في مؤسسة	129
(2-3)	تكلفة الدورات التدريبية في مؤسسة نفطال	131
(3-3)	حركات العمال في مؤسسة نفطال بمدية	132
(4-3)	حساب مؤشرات دوران العمل	135
(5-3)	مؤشرات نظام الأجور	137
(6-3)	حوافز في مؤسسة نفطال	143
(7-3)	عدد حوادث في مؤسسة نفطال	144

قائــمة الملاحـق :

رقم	عنوان الملحق	الصفحة
01	هيكل تنظيمي لمؤسسة نفطال	157
02	كشف أجر لشهر جانفي 2018 بمؤسسة نفطال	158
03	عدد حوادث في ثلاثي الأول لسنة 2019 بنفطال بمدية	159

المقـــــدمة:

إن كل ما لا يمكن تقيمه يصعب تطويره وبالتالي لا يمكن تسييره وإدارته بالشكل المطلوب، حيث يعتبر تقييم الأداء أمرا مطلوبا على مستوى النشاطات بصفة خاصة وعلى مستوى المنظمات بصفة عامة، خاصة فيما يخص الموارد البشرية، باعتباره عنصرا جوهريا يجب على المنظمات الاهتمام به ومتابعته، من خلال تقييم أداءه للمساهمة في تطويره، حيث أن تقييم أداء لإدارة الموارد البشرية تعتبر عملية أساسية بالنسبة لها، والتي لا تقل أهمية عن عمليات الإدارية الأخرى كالتوظيف وغيرها, حيث تعتبر إدارة الموارد البشرية من أهم الإدارات في المنظمة، كونها تلعب دور محوري وحقيقي لتوفر السير الحسن للموارد البشرية، من خلال مجموعة من العمليات والأنشطة وهذا من أجل تحقيق أهداف المنظمة.

- حيث تعتمد هذه الأخيرة على مجمل أدوات الرقابية التي تسمح بمتابعة تكاليفها العامة، المحاسبة التحليلية والموازنات التقديرية، غير أن هذه التأثيرات الناجمة عن تغير في المحيط الاقتصادي صعبة مهمة المسيرين، وكشفت عن عجز الأدوات الرقابية المتبعة على تلبية بعض ضروريات التسيير الحديث ، وهذا ما أدى إلى تطوير أدوات التكميلية أكثر شمولية من قبل الباحثين والمفكرين في هذا المجال، ومن أبرزها وأكثرها جدوى في مراقبة التسيير، هي لوحة القيادة التي تعتبر أهم أدواتها، التي تسمح للمسير أو متخذ القرار بتوفير كل المعلومات الآنية والملائمة والمستقبلية بصفة مميزة ودائمة، للكشف عن الانحرافات وتصحيحها وذلك من خلال استخدام مختلف المؤشرات المتباينة، حيث تساهم لوحة القيادة في عملية تقييم أداء المنظمات خاصة إدارة الموارد البشرية، حيث تستخدم هذه الأخيرة لوحة القيادة الخاصة بها، من أجل تقييم أدائها ، لمعرفة نسبة تطوير، ومعرفة أسباب القصور في تحقيق الأهداف، وذلك من خلال استعمال عدة مؤشرات خاصة بكل نشاط كنشاط التوظيف، ونظام الأجور وتحفيز نشاط التدريب نشاط الصحة والسلامة المهنية، وهذا لمعرفة نقائص كل نشاط وتدركها وهذا للمساهمة في التطوير والتحسين.

إشكالية الموضوع:

نجد أن لوحة القيادة قد لقت قبولا كبيرا في المنظمات الصناعية، التي تعاني من مشاكل ومخاطر وصعوبات في ظل تطورات وتغيرات التي تشهدها بيئة أعمال المنظمات، ومن بينها كيفية تطوير أداء إدارة الموارد البشرية من أجل تحقيق أهداف المنظمة بكفاءة وفعالية، وذلك من خلال استخدام تقيم أداء إدارة الموارد البشرية الذي يعد أيضا مشكل بالنسبة لهذه لمنظمات والتي تسعى إلى استخدام نموذج الملائم الذي يتماشى مع التنفيذ المثالي لإستراتيجياتها وأهدافها ولهاذا سوف نقوم بدراسة مؤسسة نفطال فرع المدية لتعرف عليها .

وبناء على ما سبق نطرح إشكالية الموضوع في التساؤل الرئيسي التالي: **ماهو دور لوحـــة القيـــادة في تـطوير أداء إدارة المـــوارد البشـــرية في المؤسسة في مؤسسة نفطال بالمدية؟**

ومن منطلق هذه الإشكالية، يتم طرح الأسئلة الفرعية التالية:

1- كيف تثبت لوحة القيادة مكانتها ضمن أدوات مراقبة التسيير؟

2- ماهية لوحة القيادة إدارة الموارد البشرية وإلى أي درجة تعتبر ضرورية لتقييم أداء إدارة الموارد البشرية وتطويره ؟

3- ماهية لوحة القيادة لمؤسسة الموضوع (نفطال) وماهو دورها في تقيم أداء إدارة الموارد البشرية وتطويره؟

الفرضيات:

الفرضية الرئيسية التالية :

- للوحـة القـــيادة دور محـــوري في تطـــوير أداء إدارة الموارد البـــشرية من خـــلال تقييم وظائفـــها المختلـفة.

- ومن هذه الفرضية تتفرع الفرضيات الفرعية التالية:

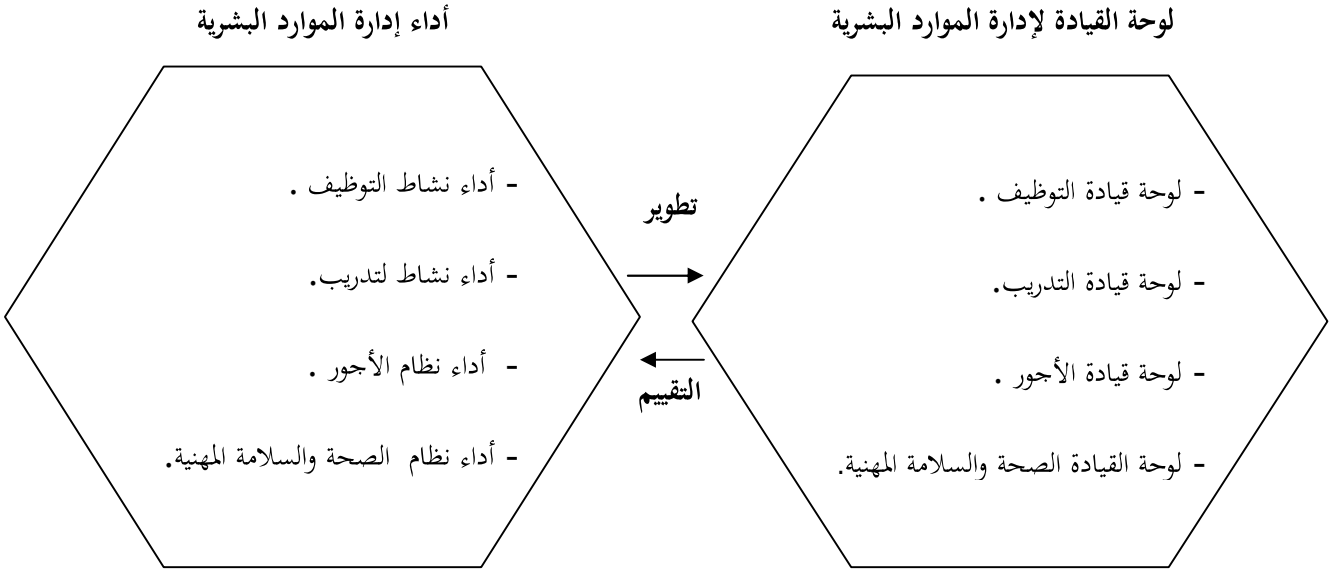
الفرضية 1: للوحة قيادة التوظيف دور محوري في تطوير و تقييم أداء النشاط التوظيف .

الفرضية 2: للوحة قيادة التدريب دور محوري في تطوير و تقييم أداء النشاط التدريبي .

الفرضية 3: للوحة قيادة الأجور دور محوري في تطوير أداء وتقييم نظام الأجور .

الفرضية 4: للوحة قيادة السلامة المهنية دور محوري في تطوير و تقييم أداء نظام السلامة المهنية .

نموذج الموضوع:



أهمية الموضوع:

تنبع أهمية دراسة في اعتبار أن إدارة الموارد البشرية والمورد البشري هو المحرك الرئيسي لأداء أي منظمة،وأيضا التعرف للوحة القيادة لإدارة الموارد البشرية، كأداة لتقييم أدائها ومحاولة إظهار مدى قوتها وفعاليتها في تطوير أداء إدارة الموارد البشرية، وذلك من خلال استخدام مختلف المؤشرات المتباينة المتعلقة بكل نشاط من أنشطة إدارة الموارد البشرية، وهذا لضمان تطوير وتحسين أدائها، مما ينعكس إيجابا على المؤسسة.

أهداف الموضوع:

تسعى دراستنا إلى تحقيق جملة من الأهداف أهمها:

- التعرف على لوحة القيادة في المؤسسة.
- إظهار أهمية لوحة القيادة ومكانتها في المؤسسة.
- إظهار مختلف أنواع ونماذج لوحة القيادة.
- التطرق للوحة القيادة إدارة الموارد البشرية وإبراز أهميتها البالغة في المؤسسة.
- التطرق لكل وظيفة أو نشاط يخص إدارة الموارد البشرية وتوضيح عملية كل نشاط.
- إبراز أهمية ومساهمة لوحة القيادة إدارة الموارد البشرية في تقييم أدائها.
- توضيح أهمية استخدام لوحة القيادة إدارة الموراد البشرية في عملية تقييم من أجل التطوير وتحسين الأداء.
- التعرف على مدى استخدام لمؤسسة جزائرية للوحة القيادة إدارة الموارد البشرية (مؤسسة نفطال فرع المدية)
- التعرف على مختلف المؤشرات للوحة القيادة خاصة بإدارة الموارد البشرية في مؤسسة نفطال فرع المدية.

أسباب إختيار الموضوع:

تكمن أسباب اختيار الموضوع إلى أسباب موضوعية وأخرى شخصية.

- الأ**سباب موضوعية:** وتتمثل فيما يلي:
- ندرة الدراسة في الموضوع.
- موضوع جديد قليل الدراسة فيه.

- تأكد من أن المؤسسات الجزائرية تستخدم لوحة القيادة.

- إثراء والتعمق في الموضوع.

الأسباب شخصية: وتتمثل فيما يلي:

- الرغبة في التعرف على هذه الأداة.

- موضوع له علاقة مباشرة مع التخصص العلمي.

- فضول للتعرف على أهمية لوحة القيادة بالنسبة للمؤسسات.

منهج الموضوع:

-أعتمد على منهج وصفي من خلال تحليل موضوع البحث من خلال اللجوء الى مراجع الأساسية وبحوث السابقة التي تطرقت الى موضوع لوحة القيادة وهذا في الجانب النظري.وإعتماد على منهج دراسة حالة في الجانب الميداني حيث اعتمدنا على المقابلة.

الدراسات السابقة:

1 دراسة بونقب محمد، دور لوحة القيادة في زيادة فعالية مراقبة التسيير، مذكرة ماجستير في العلوم التجارية تخصص إدارة أعمال، جامعة بوضياف، المسيلة، 2006.

حيث هدفت هذه الموضوع لتوضيح أهمية والدور الذي تلعبه لوحة القيادة لزيادة فعالية مراقبة التسيير وتم التوصل إلى أنه من بين العوامل التي تساعد المؤسسة على تحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية هو اعتمادها على لوحة القيادة كأداة لمراقبة أنشطتها.

2 بن لخضر محمد العربي،دور لوحة القيادة في تحسين القرارات التسويقية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، أطروحة لنيل شهادة الدكتورة، في علوم التسيير،تخصص تسيير المؤسسات، جامعة أبي بكر بالقايد، تلمسان، 2005.

حيث هدفت هذه الموضوع لمعرفة دور لوحة القيادة، وأثرها في اتخاذ القرارات في مجال التسويق.

3 بوحديد ليلى، دور لوحة القيادة الاجتماعية في تقييم أداء الموارد البشرية في المؤسسات الصناعية، أطروحة لنيل شهادة الدكتورة، علوم التسيير، تخصص تسير المنظمات، جامعة الحاج لخضر، باتنة، سنة 2015.

-هدفت هذه الموضوع لمعرفة دور لوحة القيادة في تقييم أداء الموارد البشرية، ثم التواصل إلى أن لوحة القيادة الاجتماعية تساهم في تقييم أداء الموارد البشرية وتقديم نموذج التفعيل.

حدود البحث:

الإطار المكاني: تتم الموضوع في مؤسسة نفطال بفرع المدية.

الإطار الزماني: شملت دراستنا لأشهر جانفي، فيفيري، مارس، أفريل،ماي ، من عام 2019، حيث تنصب هذه الموضوع على فترة تمتد من سنة 2018، 2019

صعوبات البحث:

من خلال دراستنا لهذا الموضوع صادفنا جملة من الصعوبات نذكر منها:

- قلة ومحدودية المراجع المتواجدة في مكتبة الجامعة.

- عدم التمكن من اللغات الأجنبية لترجمة بعض الكتب المتعلقة بلوحة القيادة.

- تحفظ المسؤولين والعمال في مؤسسة نفطال فرع المدية عن كشف عن المعلومات والتقارير والإحصائيات الرسمية في المؤسسة، وكذلك التهرب من الإجابة على بعض أسئلتنا في المقابلات.

هيكلة البحث:

- للإجابة على ألإشكالية الفرضيات، المنهج المتبع في الموضوع ثم ثلاثة فصول أساسية تتمثل في:

الفصل الأول :حيث سنتناول من خلاله لوحة القيادة في المؤسسة حيث يتم تقسيمه إلى ثلاثة مباحث، سنتناول في المبحث الأول لوحة القيادة أداة لمراقبة التسيير وأما في المبحث الثاني سنتناول محتوى وتصميم واستعمال لوحة القيادة ،و أما في المبحث الثالث سنتناول أنواع ومؤشرات ومكانة لوحة القيادة في المؤسسة.

الفصل الثاني: حيث سنتناول من خلاله إلى لوحة القيادة إدارة الموارد البشرية، حيث تقسيمه إلى أربعة مباحث حيث تطرقنا في المبحث الأول إلى مفهوم لوحة قيادة إدارة الموارد البشرية، أما في المبحث الثاني تطرقنا إلى وظائف إدارة الموارد البشرية، أما في المبحث الثالث تطرقنا إلى تقييم أداء إدارة الموارد البشرية من منظور لوحة القيادة.

- الفصل الثالث: حيث سنتناول من خلاله إلى دراسة تطبيقية للمؤسسة نفطال بفرع المدية، حيث يتم تقسيمه إلى ثلاثة مباحث، حيث تطرقنا في المبحث الأول إلى تقديم مؤسسة نفطال، أما في المبحث الثاني تطرقنا إلى لوحة القيادة لإدارة الموارد البشرية بنفطال ،أما المبحث الثالث تطرقنا إلى دراسة تحليلية لمؤسسة نفطال.

الفصل الأول:

الإطار النظري للوحة القيادة في المؤسسة

تمهيد:

إن التطور الصناعي والتحول الاقتصادي التقليدي نحو اقتصاد القائم على المعرفة، والذي يعتمد عل صناعات التكنولوجية العالية والالكترونية الفائقة، أدى هذا إلى ظهور حاجة إلى استخدام أدوات رقابية من أجل زيادة الأرباح والتحكم في تكاليفه، ومن أبرز هذه الأدوات والتي استخدما في المؤسسات هي لوحة القيادة والتي أثبتت نجاعتها في العديد من المؤسسات الأجنبية خاصة الأوروبية والأمريكية.

وتعد لوحة القيادة من بين أدوات مراقبة التسيير التي تمكن المسير من أخذ نظرة شاملة عن وضعية المؤسسة، وتسمح بتوفير مجموعة من المعلومات الآنية والملائمة والمستقبلية، والتي تساعد المسيرين في اتخاذ القرارات المناسبة والسريعة والمتابعة والتحكم في الشكل الأفضل في التسيير اليومي للعمليات، ويتم استعمال لوحة القيادة عن طريق جملة من المؤشرات المتعلقة بجميع وظائف المؤسسة، وهذا من أجل مراقبة دائمة وكشف عن الانحرافات وتصحيحها، وتحميل المسؤوليات، وهذا لتحقيق الأهداف المنشودة للمؤسسة.

المبحث الأول: لوحة القيادة أداة لمراقبة التسيير.

إن نظام مراقبة التسيير يشكل احد فروع الرئيسية بالاقتصاد المعاصر وذلك بسبب التطورات التي يشهدها العالم ،حيث له مكانة مهمة في معظم المؤسسات ، و بكل أدواته خاصة لوحة القيادة التي لقت قبولا كبيرا لدى الكثير من المؤسسات الاقتصادية والتي تحقق أهداف المؤسسة ،وسوف نتطرق في هذا المبحث إلى لوحة القيادة بصفة عامة .

المطلب الأول: مفاهيم عامة حول مراقبة التسيير.

أولا: مفهوم مراقبة التسيير: [1]

1- يعرف أنتوني "Antoony" ودايرون Dearden " مراقبة التسيير هي الإجراء التي يتأكد من خلالها المسيرون أن الموارد تم الحصول عليها ويتم استعمالها بفعالية (بالنسبة للأهداف) وفاعلية (بالنسبة للوسائل المستعملة) وذلك لتحقيق أهداف المؤسسة.

فعالية: بمعناها التقني: التطابق مع الأهداف مثل: السيارة ذات فعالية إذا كانت تسمح لي بلوغ المكان المحدد بالشروط المحددة.

فاعلية: أي استخدام الأمثل للموارد المؤسسة (ترشيد النفقات) مثل: السيارة ذات فاعلية إذا كانت تستهلك أقل ما يمكن من الوقود.

2- تعريف مقدم من طرف خبراء المحاسبة: [2]

" مراقبة التسيير من نظام شامل للمعلومات الداخلية للمؤسسة هذا النظام يسمح بمركزية وتجمع وترتيب المعلومات وترجمتها قصد الفهم و تبين نجاعة كل نشاط أو وظيفة في المؤسسة "

وهناك تعريف آخر: هي عبارة عن عملية موجهة لتحفيز المسؤولين وحثهم على تنفيذ الأنشطة التي تساهم في تحقيق أهداف المنظمة.

وتضيف لهذا التعريف باستعمال مجموعة من الأدوات والأساليب التي تضمن استغلال موارد المنظمة بفعالية وكفاءة تامة.

---

[1] - مصطفى الباهي ومعراج هواري، **مدخل إلى مراقبة التسيير**، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر،2011/04 ،ص06.

[2] - نعيمة يحياوي وزكية مقري، **التحولات الكبرى في أنظمة مراقبة والموازنات التقديرية التسيير**، دار الراية للنشر والتوزيع ، باتنة - الجزائر،2015، ص،42 ،43.

ومن التعريف نستنتج خصائص مراقبة التسيير:

- تعبر عملية وليست عملا انفراديا منعزلا.
- تعمل على حث وتحفيز الأشخاص على تنفيذ المهام وتبين الغاية من العملية وهي تحقيق الأهداف.
- بالإضافة إلى الأشخاص تستعين بمجموعة من الأدوات والتقنيات لتنفيذ العملية.
- ضمان الكفاءة والفعالية في استغلال موارد المؤسسة.

إذن مراقبة التسيير ليست هيئة لمراقبة وتفتيش الأقسام، ولا مكتب تدقيق ولا هيئة بديلة للأقسام مثيرة للخوف لكنها قسم مساعد للاستشارة للمعلومات والقيادة اي :

- يضمن ترابط الأساليب.
- يجلب للأقسام والمقررين الدعم التقني اللازم.
- يطور معلومة بسيطة ذات مصداقية ومكيفة لجميع المستويات.
- يساعد الأقسام على تحقيق الأمثلية في تسيرهم وبلوغ الأهداف المنشودة ووضع الإجراءات التصحيحية.
- يساعد على اتخاذ القرار.

ثانيا: أهداف مراقبة التسيير:

ومن بين الأهداف التي تريد مراقبة التسيير تحقيقها هي: [1]

1- التوفيق والربط بين مراقبة التسيير الإستراتيجي ومراقبة التسيير العملي.

2- القضاء على الآثار السلبية لأنظمة قياس الأداء .

3- القضاء على الآثار السلبية لأنظمة التقييم اللاحق

4- ضمان تقارب الأهداف.

[1] - نعيمة يحياوي وزكية مقري، نفس المرجع ،ص،42،43.

المطلب الثاني: ماهية لوحة القيادة.

اولا: تعاريف حول لوحة القيادة:

و لقد تطرقنا في هذا العنصر إلى عدة تعاريف حول لوحة القيادة :

عرف قاموس التسيير **(Dalloz):** لوحة القيادة بأنها: تمثيل للمعلومات الرئيسية والضرورية للمسؤولين (رجال الأعمال، حكومة .....) من أجل مراقبة تنفيذ برنامج نشاط ما والتوجيه في حالة الانحرافات مقارنة بالخطط الموضوعية أو بالإسقاط عليها.

عرفها Mechel loroy: [1] لوحة القيادة هي تقديم شامل و بيداغوجي لمؤشرات التسيير التي تسمح للمؤسسة بمتابعة لتحقيق أهدافها.

عرفها Jean Rechard Suzer إن لوحة القيادة تعتبر تركيب مرقم للمعلومات الأساسية والضرورية للمسيرين لتوجيه نشاط التجمع البشري المتواجد تحت سلطتهم نحو الاستعمال الحسن لوسائل الاستغلال المتاحة لهم[2].

تعريف M. Gourvais : [3]لوحة القيادة هي نظام المعلومات يسمح بمعرفة دائمة وسريعة للبيانات الضرورية لمراقبة التسيير في المؤسسة على المدى القصير وتأهيل أداء المسؤوليات.

تعرف أيضا بأنها مجموعة من المؤشرات التي تعطي نظرة شاملة عن المؤسسة أو وظيفة أو مسار المجموعة من الأنشطة أو عن مشروع معين، هذه المؤشرات تسمح بمتابعة درجة تنفيذ الأهداف المسطرة من أجل اكتشاف الانحرافات والتأخرات القيادية، والعوائق التي تحول دون تحقيق الأهداف و هذا من أجل اتخاذ قرارات القيادة اللازمة، فهي عبارة عن ملف موجز يحتوي على مختلف المؤشرات (كمية ونوعية) المتعلقة بالنقاط الأساسية للتسيير. [4]

وتعرف أيضا هي مجموعة من المؤشرات المرتبة في نظام متابعة من طرف نفس الفريق، أو نفس المسؤول للمساعدة على اتخاذ القرار، وعلى التنسيق ومراقبة نشاطات قسم معين وهي أداة اتصال واتخاذ قرار تسمح لمراقب التسيير به اهتمام المسؤول حول النقاط الرئيسية (Les poins clés) لإدارة وتسيير وظيفة وتحسين أدائها[5].

---

[1] بوحديد ليلى ، **لوحة القيادة الاجتماعية في تقييم أداء الموارد البشرية في المؤسسات الصناعية** ،(أطروحة لنيل شهادة الدكتورة)، باتنة، الجزائر،السنة الجامعية 2015/2014، ص60.

[2] -J.R.suzez ; comanent construire le tableaux de bord les objets et les méthode d' élaboration ; E D dumod paris .1975 ;p10

[3] -Michel gervais ;«Contrôle de gestion »7e edition economica .paris 2006 .p593

[4] - عبد الرزاق لقواق، **محاضرات في مراقبة التسيير** ، جامعة بمضياف ـ المسيلة، السنة الجامعية، 2017/2016،ص55.

[5] - الوزان طارق، **مذكرة التخرج لنيل شهادة ماستر، دور لوحة القيادة في قياس وتقييم أداء الموارد البشرية**، جامعة قاصدي مرباح ، ورقلة ،ص3.

إذا أردنا التطرق إلى لوحة القيادة بنوع من التفصيل فإن هذه الأخيرة يمكن تعريفها بأنها مجموعة من المؤشرات التي تعطي نظرة شاملة عن المؤسسة ككل، أو وظيفة معينة، أو مسار معين، أو عن مشروع محدد، وكذلك تسمح هذه المؤشرات بمتابعة مستوى درجة تنفيذ الأهداف المسطرة من أجل اكتشاف الانحرافات، التأخيرات والعوائق التي تحول دون تحقيق هذه الأهداف من أجل اتخاذ القرارات اللازمة للقيادة.[1]

إن تعيير لوحة القيادة هو تعيير مقتبس حيث ينظر إلى المؤسسة وكأنها جهاز سيار مقود ولوحة القيادة تبين كيفية تسييره إلى ما يجب إجراؤه لغرض الانطلاق وزيادة السرعة والدوران والتوقف واستعمال الإشارات وغيرها، وخير مثال على ذلك الطائرة، حيث يقود قائد الطائرة وفريقه بالإطلاع والتعرف على جميع المفاتيح والأزرار التي أمامه في لوحة القيادة للطائرة ويستعملها كلاها في الوقت اللازم لضمان وصول الطائرة بسلام إلى الجهة التي تقصدها.

ومن خلال التعريفات السابقة نستنتج التعريف الشامل للوحة القيادة فهي تمثيل مبسط وملخص لأهم المؤشرات والمعلومات التي يحتاجها المسؤول من اجل التحكم الجيد في سير العمليات اليومية ، يكون وقت المدراء والمسؤولين يسمح لهم فقط بتابعة المؤشرات الأساسية اليومية نظرا لإنشغالهم الدائم بفحص الكثير من الأعمال خاصة بأنشطتهم ، وتكون مؤشرات لوحة القيادة محصورة مابين (5 إلى 10) مؤشرات .

ثانيا: نشأة والتطور التاريخي للوحة القيادة:[2]

يمكن استعراض مفهوم لوحة القيادة الذي جاء نتيجة لمختلف التطورات التي عرفتها.

تطور لوحة القيادة: لقد ظهر مصطلح لوحة القيادة حسب Malo منذ سنة 1932 في فرنسا في مجال النظام المحاسبي وقيادة المؤسسة ومع بداية التسعينات ودخول مفاهيم التسيير الأمريكية أصبحت لوحة القيادة تعني بالتقارير (Peporting) إلى أن دخلت في عمليات القيادة الخاصة بمتابعة تحقيق الأهداف.

ومع بداية التسعينات ظهر مصطلح بطاقة القيادة الإستشرافية (بطاقة الأداء المتوازن) وتطور هذا المصطلح نتيجة البحوث المتتالية في الدول الأنجلوسكسونية والبلدان الإسكندفية مثل أعمال (Sconolia 1993) في السويد وهذا المفهوم الجديد لقياس الأداء الذي جاء به Koplan و Nortan في لوحة القيادة الإستشرافية (بطاقة الأداء المتوازن) يعتمد على رؤية متعددة الأبعاد في قياس الأداء حسب أربعة محاور أساسية.

[1] ـ عبد الرزاق أحمد لقواق، مارسال بلوشي، **قياس وقيادة أداء الوظائف ،دور بطاقة الأداء في تحسين تنافسية المؤسسة** ،زمزم ،ط1 ، ،2017ص15.

[2] ـ خالد صافي صالح ،**رقابة سير المؤسسة في ظل اقتصاد السوق**، ديوان المطبوعات الجامعية،2007، ص274.

وفي سنة 2000 اقترح Alain Fernondez نموذج جديد للوحة القيادة في فرنسا ومتمثلة في نموذج GIMSI التي يتضمن أربعة مراحل أساسية لتصميم لوحة القيادة ،وركزت على مفهوم توزيع الأهداف على كل مستويات المؤسسة (الإستراتيجي، التكتيكي ومستوى التشغيلي) وتجدر الإشارة أنه كان هناك نماذج أخرى للوحة القيادة نذكر منها: [1]

مصفوفة المحددات والنتيجة Le matrice de determinants Resultats والتي طورها Fitzgerald وآخرون، ونموذج أخر للوحة القيادة الإستراتيجية الخاصة بالمؤسسة الخدماتية المطورة من طرف Anthony Atkinson ومبني على مقاربة حول نظرية ذوي الحقوق .Stokeholders

ثالثا: أهمية لوحة القيادة : تنبع أهمية لوحة القيادة من تميزها بالنقاط التالية :

- جزء من النظام الرقابي في المؤسسة.
- الأداة التي شملها التغيير و غيرت نحو الأفضل ، هي بدورها وظيفة مراقبة التسير.
- أداة مساعدة على اتخاذ القرار في الوقت المناسب وبشكل جماعي .
- هي وسيلة للحوار والإتصال ،وكذا لإدارة الأزمات في مؤسسة.
- تزود المؤسسة بالمعطيات اللازمة للتسيير والمتعلقة بالوضعية الحالية للمؤسسة كما يساعدها على التقديرالمسبق للأحداث ويمكنها التفاعل والتكيف مع متطلبات المستعمل والمحيط.

لوحة القيادة لأي هدف: لوحة القيادة كما تم تعريفها سابقا عبارة عن أداة في خدمة كل مسؤول من أجل القيادة والتحكم في أنشطته، نقطة إنطلاق إعداد لوحة القيادة هي المهام الموكلة لكل فرد في المؤسسة، ولكن بما أن المؤسسة تسعى إلى تحقيق إستراتيجياتها الكلية فان تحديد مهام كل فرد يتم من خلال هذه النقطة نلاحظ أن نقطة الانطلاق إذن هي الأهداف الكبرى للمؤسسة ، هذه الأهداف يتم تقسيمها من كل المستويات في هرم المؤسسة، انطلاقا من مسؤول المؤسسة إلى غاية أدنى عامل في هيكلها حسب التسلسل، يمكن التعبير عن هذا التسلسل في الشكل الموالي : [2]

[1] - رحيمة حاجي، **دور لوحة القيادة في تقييم الأداء المالي في المؤسسة الاقتصادية**، مذكرة لنيل شهادة ماستر أكاديمي ، جامعة العربي بن مهيدي أم البواقي ،2017 ،ص 45، 46.

[2] : أحمد لقواق، نفس مرجع سابق ص 22.

الشكل رقم(1-1) تسلسل أهداف القيادة:



المصدر: عبد الرزاق أحمد لقواق، مارسال بلوشي، **قياس وقيادة أداء الوظائف ،دور بطاقة الأداء في تحسين تنافسية المؤسسة** ،زمزم ،ط1 ، ،2017 ص 22.

إن القرارات الإستراتيجية الكبرى (الأهداف العامة) وكذلك الاختيارات التنظيمية الكبرى (تحديد الوظائف) تسمح بتحديد نظام تدريجي للأهداف ينتج عنه نظام هرمي للوحه القيادة ،هذا النظام التدريجي للأهداف وهرم تفويض المسؤوليات لمختلف مراكز المسؤولية والقرار هو الذي يحدد لوحة القيادة والمؤشرات المستعملة .يمكن ملاحظة أنه كلما اتجهنا إلى المستويات العليا ، كلما كانت المؤشرات أكثر شمولا.

رابعا: خصائص لوحة القيادة: تتميز لوحة القيادة بجملة من الخصائص و هي:[1]

- تعتبر الخاصية الآنية من أهم مميزات لوحة القيادة مقارنة بالأدوات الأخرى للرقابة، إذ أنها تمثل في فترة محدودة التي يجب أن يتم فيها إنجاز لوحة القيادة.

- تسمح باتخاذ القرارات الضرورية في اقرب وقت ممكن من أجل تحقيق الأهداف المسطرة من قبل المؤسسة.

- يجب إن يكون هناك تلاءم بين لوحة القيادة وتنظيم المؤسسة .

- تقسيم المؤسسة إلى عدة مستويات والتي بدورها تقسم المسؤولية داخل المؤسسة إلى عدة مسؤوليات، وعليه يجب أن تكون لوحة القيادة متلائمة مع المستوى السلمي للسلطة ومع الوظيفة وأهداف كل مسؤول .

[1] - أحمد لقواق، نفس المرجع السابق، ص ،22،23.

- تعتبر لوحة القيادة أداة من الأدوات المستعملة من أجل تحقيق أهداف المؤسسة وهي تساهم بشكل كبير في ذلك أي أنها ليست هدفا بحد ذاتها بل هي وسيلة لتحقيق أهداف المنظمة.

- لوحة القيادة تعتمد على المؤشرات الدقيقة والمعبرة أي يتم اختيار المؤشرات الأساسية لقيادة الأداء أي مؤشرات الضرورية فقط.

خامسا: مبادئ لوحة القيادة: تقوم على عدة مبادئ كالآتي:[1]

- 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 تساهم في تحقيق هذه النتائج.

- دمج المؤشرات المالية والمؤشرات غير المالية في نفس الوقت وتحديد مؤشرات المتعلقة بإستراتيجية المؤسسة.

تقديم المؤشرات بشكل سهل القراءة ومعبرة .

- احتواء لوحة القيادة على عدد محدود من المؤشرات ،وتفضيل سرعة الحصول على المعلومة مقارنة بأدوات التسيير التقليدية لوحة القيادة من خلال مؤشراتها المحتواة فيها تمتاز بسرعة توفير المعلومة وذلك يكون على حساب الدقة والتفصيل في تقصي الأحداث وقد قدمت ثلاث تحسينات أساسية تتمثل في:

1- إعطاء نظرة أكثر توازنا على الأداء بمعنى دمج كل أبعاد الأداء وتجنب النظرات الجزئية .

2- إعطاء نظرة بعيدة المدى عن الأداء.

3- تسهيل اتخاذ القرارات الإدارية.

سادسا: المصطلحات المقاربة للوحة القيادة:

مفهوم لوحة القيادة عادة ما يتقارب أو يخلط مع مفاهيم أخرى كالمحاسبة أو الإحصاء أو حتى مع عملية نشر التقارير (Reporting) .

صحيح أنه في كل من الحالات الثلاث فإن الأمر يتعلق بالمعلومات، ولكن اختلاف الغرض لكل مجال يجعل هيكلة المعلومات غير متشابهة.

[1] نعيمة يحياوي ،ادوات مراقبة التسيير بين النظرية والتطبيق ، دراسة حالة قطاع الحليب ، اطروحة لنيل شهادة الدكتوراه في علوم الاقتصادية ، شعبة تسيير المؤسسات ، جامعة حاج لخضر ، باتنة ، 2009، ص، 265

-**الإحصاء :** هي عبارة عن مجموعة غير متجانسة والتي تسعى إلى إجابة عن متطلبات متنوعة كمتابعة الإنتاج ، متابعة المبيعات ، متابعة الزبائن .....الخ .

ففي كل مرة يحاول فيها المسؤولون فهم ظاهرة معينة في المؤسسة فإنهم يقومون بإعداد إحصائيات مجتمعة لا تشكل لوحة القيادة ،فهي لا تساهم إلا بمستوى معين في قيادة المؤسسة بحكم إنها تقدم معلومات خاصة .

- **المحاسبة :** هي عبارة عن معلومات مهيكلة، متجانسة، ولكن هناك شبه اتفاق بين من طرف المحللين على أن المحاسبة تقدم معلومات موجهه أساسا لتقديم معلومات للمساهمين (فهي تعطي نظرة عن ممتلكات المؤسسة)، وكذلك الأطراف الخارجية كمصلحة الضرائب (تحديد الوعاء الضريبي)، بالرغم من ذلك فإن بعض معلومات

المحاسبة والمالية كرقم الأعمال ،قيمة الديون ،الأعباء المالية ، مبالغ الحقوق يمكن إن تظهر في لوحات القيادة للمسير أو المدير المالي.

- **نشر التقارير (Reporting) :** هذا المصطلح قريب جدا من مفهوم لوحة القيادة، خاصة إذا نظرنا إلى بعده المتعلق بمتابعة الأداء ،فنشر التقارير يتمحور حول تلخيص ونقل المعلومات الموجهة إلى المسؤولين والتي تسمح لهم بمتابعة كيفية تحقيق الأهداف المسطرة سابقا، ولكن هذه الأداة تستخدم أكثر كأداة للرقابة والتقييم أكثر منها كأداة قيادة في حين أن لوحة القيادة في بعدها القيادي تسمح لكل مسؤول بالقيادة من اجل تحسين أدائه.

كذلك لوحة القيادة تقدم غالبا معلومات عملية (Opérationnelle). في حين أن نشر التقارير يتناول أكثر المعلومات المالية، ويؤكد هذا Semler حيث يقول :" في الواقع إن نشر التقارير يتعلق بالأحرى بعملية الرقابة البعدية للمسؤوليات المفوضة أكثر منها كأداة مساعدة للتنفيذ، أما لوحة القيادة فهي تستخدم في متابعة عملية التنفيذ، أو حتى استباقها (رقابة قبلية). تقديم تقارير تختص أساسا بنقل المعلومات المتعلقة بالنتائج المحققة إلى أعلى الهرم في المؤسسة، في حين أن لوحة القيادة تتعلق، وعلى غرار المسؤولين ، في أعلى الهرم، كذلك بالمسؤولين العمليين ". في الأخير يمكن أن نلاحظ أن لوحة القيادة هي عبارة عن اداة تخدم أكثر المسؤولين العمليين وليس مراقب التسيير، ولهذا يجب أن تصمم من طرف المسؤولين الذين يستعملونها من، أجل قيادة الأنشطة الموكلة لهم[1].

ولقد ركز المؤلفين Kaplan و Nortom على نوع معين من الأداء الشركة لتنفيذ الإستراتيجية ، وعملية القياس هذه على نظام المؤشرات المتأخرة والشركات الرائدة التي تأخذ في اعتبار الأصول الملموسة وغير الملموسة، هذا التمييز مهم

[1] ـ عبد الرزاق أحمد لقواق ، فينسون مارسال بلوشي ،نفس المرجع السابق، ص،16.

لأنه على الرغم من أن لوحة القيادة شائعة الآن في الأدبيات الإدارية، فانها تركز على جانب التشغيلي على حساب الإستراتيجية [1].

وهذا يعتبر بمثابة نقد للوحة القيادة التقليدية التي تعتمد على المؤشرات المالية الخاصة بالمدى القصير وتتسم بالطبيعة التاريخية وتتجاهل المعلومات الإستراتيجية المتعلقة بكل من الجودة، وتنمية الموارد البشرية ،والبحوث والتطوير ، والإبداع ، والمسؤولية الاجتماعية ورضا الزبون ....الخ.

إن لوحة القيادة الحديثة المتمثلة في بطاقة الأداء المتوازن فهو يعبر عن نظام مفتوح لقياس الأداء يشمل مؤشرات مالية وغير مالية ويربط بين العمليات التشغيلية والإستراتيجية التي تضعها المؤسسة.

ومن هذا نقول إن لوحة القيادة أداة فعالة لمراقبة التسيير تسمح للمسؤولين في مختلف مستويات المؤسسة من متابعة أعمالهم وتقييم مستوى الأداء ومعرفة الانحرافات المسجلة وتحليل أسبابها ومن ثم اتخاذ القرارات المناسبة في الوقت المناسب من خلال مجموعة من المؤشرات.

المطلب الثالث: وظائف وأدوار ومقومات لوحة القيادة: [2]

أولا: وظائف أساسية لوحة القيادة:

تتميز بقدرتها على القيام بعدة وظائف أساسية في المؤسسة ونذكر منها :

1- **أداة لقياس الأداء والمساعدة في اتخاذ القرارات:** تسمح لوحة القيادة بإظهار النتائج المالية (رقم الأعمال، الهوامش...) والنتائج غير المالية (عدد الوحدات المنتجة ....)، ومقارنتها بالهداف المحددة ، مما يسمح بقياس أداء المسؤولين ،كما أنها تعتبر أداة هامة تساعد المسؤولين على اتخاذ القرارات نكونها تزودهم بمعلومات حول المتغيرات الأساسية في عملية التسيير اليومي .

2- **أداة حوار واتصال :** يسمح لوحات القيادة بعملية الحوار ما بين مختلف المستويات الإدارية في المؤسسة ن فمن خلالها يستطيع كل مسؤول أن يعلق على نتائجها، ويشرح أسباب الانحرافات والإجراءات التي اتخذها ،كما يمكن لأي مسؤول أن يحصل على توجيهات التي تساعده في إدارة عملياته، مما يسمح للمسؤولين على جميع المستويات

---

[2]DAVE UBICH ; Tbleaux de Bord ;Villag.Mondial , Parson Education France ;Paris ;2005.pp 3et4-.

[2]- قريشي محمد الصغير ورقاع شريفة، **مطبوعة دروس في مراقبة التسير** ،جامعة قاصدي مرباح ، ورقلة، السنة الجامعية ،2014، 2015 ، ص 99،102.

بالتواصل فيما بينهم ومع الإدارة العليا من خلال الإطلاع على النتائج والأهداف الظاهرة في لوحات القيادة بمختلف المصالح بالمؤسسة .

3- **أداة للتحفيز لتنمية مهارات المسؤولين :** تعتبر لوحة القيادة مرآة تعكس أداة المسؤولين وتظهر قابليتهم على رفع التحديات التي واجهوها ،فلوحة القيادة تولد لديهم شعور بالتقدم نحو تحقيق الهداف وتحفزهم على ذلك ،كما أن التحسيس المستمر بالنقاط الأساسية في عملية التسيير والقيام بعمليات التفكير والتحليل وإيجاد أفضل الحلول والإطلاع على مشاكل التي يواجهها المسؤولون في أقسام المختلفة من المؤسسة ينمي المهارات وقدرات المسؤولين ويمنحهم القدرة على اتخاذ القرارات والتواصل مع الأعضاء في المؤسسة بغرض تحفيزهم ودفعهم نحو تحقيق أداء أفضل

ثانيا: أدوار لوحة القيادة : وتتمثل هذه الأدوار في مايلي :[1]

1- **الدور التقييمي (المهمة التقييمية):** تتميز من احدى او أهم الأدوات التي تستخدم في قياس وتقييم الأداء ،وذلك باستخدام عدة وسائل من بينها استخلاص الفروقات بين النتائج الحقيقية والنتائج التقديرية أي تحديد الإنحرفات ،كما تقوم بتحديد المسؤوليات وذلك من أجل اتخاذ الإجراءات التصحيحية الملائمة حسب طبيعة الأخطاء أو الانحرافات في أقرب وقت ممكن لتفادي تفاقم الخسائر.

2- **الدور القيادي (المهمة القيادية):** يتمثل هذا الدور في كونها أداة إخبارية للأقسام الخاصة بها ،حيث لوحة القيادة تعتمد على جمع المؤشرات التي توضح مسار قيادة المؤسسة وذلك، من خلال معرفة مسار كل قسم من أقسامها، أي أن لوحة القيادة تكون على اتصال أو تبنى على أساس مؤشرات كل الأقسام وهذا يوضح المسار الذي يسير عليه كل قسم وبالتالي يسهل مهمة قيادة المؤسسة.

ثالثا: مقومات لوحة القيادة:

وحتى تكون لوحة القيادة فعالة يجب توفر مجموعة من المقومات التي تركز عليها المؤسسات في تطبيقها لهذه الأداة .

- **محتوى لوحة القيادة :** يجب أن تكون المعلومات التي تقوم عليها لوحة القيادة شاملة في خدمة كل مؤسسة ملائمة لنشاطها، وتوفر المعلومات المناسبة، وايجاد مؤشرات ميدانية (مالية، غير مالية، نوعية، خارجية ...) وكذلك باستخدام مؤشرات المالية وكذلك النوعية (قياس الجودة ،رضا الزبائن ....)

- **هيكلة لوحة القيادة :** إن لوحة القيادة تتشكل من مجموعة من المؤشرات يتم اختيارها بعناية كبيرة على أساس الأهداف المسطرة وبعدد مصور، وذلك راجع إلى أن الطاقة الإدراكية للإنسان لا تستوعب عدد مرتفع من المعلومات،

[1] ـ رحيم حسين وبوتقيب أحمد، **دور لوحات القيادة في دعم فعالية مراقبة التسيير**، المركز الجامعي برج بوعريريج وجامعة فرحات عباس، سطيف ، السنة،2008، ص، 4 و5.

وأن اعتماد العديد من المؤشرات سوف يقضي على المعلومة الأساسية، وكذلك يجب مراعاة طريقة تقديمها وشكلها. ويمكن اعتماد على بعض الأدوات لتحسين فعالتها.

- **الانحرافات:** والتي توضح الفارق بين النتائج المحصل عليها والأهداف المسطرة والتي تعكس كيفية سير العمليات وتفاعلها وذلك من خلال مراقبة مراكز المسؤولية .

- **النسب :** وبالرغم من تركيزها على الأنشطة في المدى القصير إلا أنها تقدم صورة عن تطور العمليات من خلال معلومات محاسبة أو التسويقية.

- **الرسوم البيانية والعلامات الساطعة والجداول:** كلها وسائل مساعدة لتقديم المعلومات والتي تعكس صورة الواقع العملي.

- **توقيت لوحة القيادة :** [1]يجب استغلال المعلومة بناء على توقيتها في عملية اتخاذ القرار ويجب تفادي الفصل بين المعلومة وطبيعة العملية، بمعنى يجب تقديم المعلومة الخاصة بنشاط معين حسب التوقيت الملائم، على المدى القصير ، المتوسط أو الطويل لتقديم صورة أكثر دقة عن واقع النشاط و سيرورة المؤسسة واعتماد بعض الوسائل التقنية مثل :برمجيات Excel لحساب بعض المؤشرات وتحضيرها في شكل منحنيات بيانية كما ان استعمال البريد الإلكتروني الداخلي يساعد على وصولها إلى المسؤولين ومتخذي القرار في أسرع وقت وأكثر أمان.

- **جودة لوحة القيادة :** تتمثل جودة لوحة القيادة في جودة المعلومات التي تحملها لهذا فإن وجود نظام للمعلومات الإدارية ضروري في المؤسسة بحيث أن مخرجات هذا النظام هي مدخلات لوحة القيادة التي يتم استغلالها في شكل مؤشرات ومعطيات رقمية ،كلما كانت الإدارة حريصة على دقة هذه المعلومات (تسويقية ، محاسبة ....) بالوسائل المادية والبشرية لجمع المعلومات كلما كانت درجة مصداقية وجودة لوحة القيادة كبيرة .

- **درجة تناسق لوحة القيادة :** وهو التركيز على تنظيم المعلومة مهما كانت طبيعتها حتى تتمكن من الانتقال بين مختلف المستويات التنظيمية دون عوائق تذكر، إذ أن انتقال بين مختلف مستوى التنظيمي إلى مستوى أخر يفقدها شيء من قيمتها فيقدم كل مسؤول تقريرا دوريا في شكل لوحة القيادة حول نتائج التي تم تحقيقها إلى مستوى تنظيمي الأعلى منه، وهناك يتم جمع كل لوحات القيادة للمرؤوسين في لوحة القيادة واحدة وهذا ما يقوي درجة التناسق بين لوحة القيادة وضبط توزيع المسؤوليات حسب الهيكل التنظيمي .

[1] ـ قسمي مسعودة ،حميدة نعيمة، **لوحة القيادة ودورها في تقييم أداء المؤسسات الاقتصادية**، مذكرة لنيل شهادة الماستر، جامعة الدكتور يحي فارس المدية،2017/2016، ص، 23.

- **ثقافة التسيير في المؤسسة :** إن من بين العوامل الأساسية لنجاح نظام لوحات القيادة وزيادة فعاليته هو تبني المؤسسة ثقافة تسيير تقبل بهذه الأداة ومستوى الحوار والاتصال الذي تفرضه، وكذلك اعتمادها أكثر على التسيير بالأهداف والتي والتي تمنح لكل مسؤول مجموعة من الأهداف يجب عليه تحقيقها في فترة زمنية معينة ،وتقوم لوحة القيادة يلفت انتباه المسؤول لأي انحراف غير مقبول بين ما تم انجازه فعليا (النتائج) وما كان مخطط له (الأهداف) في وقته، وإقناعه بان لوحة القيادة هي أداة لمتابعة وتقييم الأداء وليس لمراقبة نشاطه فقط، وعليه يقوم بتقديم تعليقا على النتائج المحققة.

المبحث الثاني: محتوى وتصميم واستعمال لوحة القيادة.

تعتبر لوحة القيادة من بين الأدوات الأساسية ومهمة في نظام مراقبة التسيير ، حيث أنها تساعد على توفير المعلومات المناسبة للمسيرين ، والتي تكون لهم بمثابة سبيل لإتخاذ القرارات الصائبة وفي وقت المناسب ، ولفهم الجيد لهذه الأداة سوف نتطرق في هذا المبحث إلى ماتحتويه لوحة القيادة من مناطق وكذلك مصادر محتواها وتعرف على كيفية تصميمها وكيفية إستعمالها .

المطلب الأول: مكونات ومحتوى لوحة القيادة :[1]

أولا: مكونات لوحة القيادة:

لا يوجد شكل نموذجي للوحات القيادة بل هناك أشكال مختلفة تتغير حسب حجم المؤسسة وطبيعة. وكذا المستوى التنظيمي الذي تتواجد به لوحات القيادة وخصائص القطاع وحاجات المسؤولين غير أن هناك نقاط مشتركة تشترك فيها كافة أنماط لوحات القيادة تحتوي على أربعة مناطق، مبينة في شكل العام للوحات القيادة.

الشكل العام للوحات القيادة:إن أغلب لوحات القيادة الحالية تحتوي على أربعة مناطق تظهر في الشكل الموالي:

[1] - رحيم حسين وبونقيب أحمد، نفس مرجع سابق، ص،5 .

الشكل رقم (1-2) : الشكل العام للوحات القيادة.

لوحة القيادة الخاصة بمركز مسؤولية ما			
	النتائج	**الأهداف**	**الفروقات**
الصنف1: -مؤشر(أ) -مؤشر (ب) **الصنف 2:** **الصنف3:**			
منطقة المقاييس الاقتصادية	**منطقة نتائج**	**منطقة الأهداف**	**الفروقات**

المصدر: بوتقيب أحمد ،نفس مرجع سابق ، ص129

1- منطقة المقياس الاقتصادية : [1] L'one de paramètres économiques

توجد في الجهة اليمنى من لوحة القيادة المتبعة لمسؤول معي في مؤسسة (منطقة المقاييس الاقتصادية) قائمة من الأصناف "Rubriques" ،وتتمثل عموما في مراكز مسؤولة ،مصالح ورشات ....الخ هذه الأصناف تابعة لهذا المسؤول، وكل صنف يرتبط بالجهة التي تفوض لها المسؤول جزءا من صلاحياته وتفاوض معها على تحقيق أهداف معينة، فيمكن أن يتمثل الصنف رقم **(1)** في إدارة الإنتاج، ومسؤول عنها مدير الإنتاج ، وهذا الأخير خاضع لسلطة الإدارة العامة. كما يشترط أن يكون لكل صنف موجود بلوحة القيادة وزن اقتصادي مقارنة بمجموع النشاطات في المؤسسة، بمعنى أهمية النشاط في المؤسسة، إضافة إلى كل صنف يضم مجموعة من المؤشرات والتي تخص دائرة نشاطه (عادة تكون هناك مؤشرات مشتركة)، وهذه المؤشرات تسمح للمسؤول عن المراكز بالتركيز على أهم النقاط الأساسية في إدارته.

2 - **منطقة النتائج الفعلية :**إن النتائج المعروضة بهذه المنطقة يمكن ان تكون :

- شهرية (خاصة بشهر واحد)، تراكمية (مجموعة نتائج الشهر منذ بداية السنة).

[1] - رحيم حسين وبونقيب أحمد ، نفس مرجع سابق ، ص،129.

- شهرية وتراكمية معا.و كما هو موضح في شكل موالي :

الشكل رقم (1-3): طرق عرض منطقة النتائج في لوحة القيادة لوحة القيادة لقسم (أ)

	النتائج الفعلية لشهر مارس	أهداف شهر مارس	فروقات شهر مارس
مصلحة 1			
مصلحة 2			

	النتائج الفعلية التراكمية	الأهداف التراكمية	الفروقات التراكمية
مصلحة 1			
مصلحة 2			

	نتائج فعلية		أهداف		فروقات	
	شهرية	تراكمية	شهرية	تراكمية	شهرية	تراكمية
مصلحة 1						
مصلحة 2						

المصدر : بونقيب أحمد ،مرجع سابق ص130.

والمعلومات المتواجودة في لوحة القيادة تربط بـ :

. النشاط : ويعبر عنها من خلال وحدات النشاط كعدد الوحدات المنتجة ،كمية المواد المستهلكة ، عدد ساعات العمل ....،إضافة إلى القيم غير المالية (نوعية) كمعدل الغياب، حصة السوق ...، وغيرها.

الأداء المالي لمراكز المسؤولية كـ :

- الأعباء والتكاليف.

- هوامش ومساهمات المنتوجات .

- النتائج الوسطية (قيمة المضافة، التمويل الذاتي...) ،وإضافة إلى عرض النتائج لوحات القيادة شهريا وتراكميا يمكن عرض نتائج المرتبطة بالنشاط والأداء المالي في وثيقة واحدة معبر عنها بمؤشرات كمية ومالية، أو الفصل بين نتائج الأداء المالي والنتائج المتعلقة بالنشاط لنفس مراكز المسؤولية لتسهيل عملية المتابعة وتحديد الخلل .

3 - منطقة الأهداف :

تظهر في هذه المنطقة من لوحة القيادة الأهداف التي حددت لفترة معينة، ويتم استخدام نفس الأسلوب في عرض الأهداف.

- أهداف شهرية أو تراكمية أو الاثنين معا.

- أهداف تخص النشاط أو الأداء المالي أو الاثنين.

4 - منطقة الفروقات :

ويتم الحصول على الفرو قات بإيجاد الفرق بين الأهداف والنتائج الفعلية ، ويعبر عنها بقيم مطلقة أو بنسب مئوية حسب طبيعة المؤشرات ، ويتم عرض الفرو قات بنفس الطرق السابقة :

- فروقات شهرية أو تراكمية أو الاثنين .

- فروقات تخص النشاط أو فروقات تخص الأداء المالي أو الاثنين معا. [1]

[1] ـ بونقيب أحمد، **لوحة القيادة في زيادة فعالية مراقبة التسيير**، مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، علوم تجارية ،فرع إدارة أعمال ،جامعة محمد بوضياف ميلة ، 2006 ،ص ، 129،130،131.

ثانيا: محتوى لوحة القيادة :

1- لوحة القيادة التقليدية :

يتكون هذا النموذج من العناصر التالية :

أ . منطقة النتائج الحقيقية: النتائج المحققة والمقدمة في هذه المنطقة يمكن أن تأخذ أحد الأشكال التالية: (نتائج الشهر، الجمع التراكمي منذ بداية السنة).

أما المعلومات المستعملة تكون مستخرجة من النشاطات المنجزة عن طريق وحدات العمل أو المعلومات عن النتائج المالية، الأعباء، القيمة المضافة.

ب . منطقة الأهداف: هي منطقة فيها مجموعة من الأهداف المسطرة من قبل المؤسسة للدورة.

ج . منطقة الانحرافات: وهي تعبر عن الفرق بين الأهداف والتقديرات والنتائج المحققة بالإضافة إلى معلومات أخرى المتمثلة في نتائج السنة الأخيرة، الهدف من نهاية العمل نتائج الدورات السابقة .

2- لوحة القيادة الإلكترونية:

وتختلف عن لوحة القيادة التقليدية وهي تتميز بما يلي :

أ - هي عبارة عن أنظمة تكون موجهة للمستعمل ويجب أن تتلائم مع الاحتياجات والمتطلبات وكذا طريقة عمله.

ب - هي نظام مطلوب بكثرة وذلك راجع لسهولة استعماله من طرف المسؤولين والمدراء فالتعليمات الواردة فيه تكون سهلة ومفهومة وبسيطة غير معقدة .

ج - اختصار للوقت: حيث أن الإجابة تكون في وقت قصير جدا، لان النشر والإظهار فيها يتم مباشرة على الشاشة.

د - يتم عرض المعلومات فيها على شكل رسوم بيانية وجداول بسيطة، وتكون كل من الرسوم والجداول مزودة بتعاليق حول المعلومات الواردة فيها.

هـ- النظام يقدم معلومات ضرورية لإتباع ومراقبة الوضعية الحالية للمؤسسة .

و - النظام يسمح بالبحث عن المعلومات بدرجة تحليل دقيقة ومنه فان لوحة القيادة الالكترونية تكون وسيلة سهلة وبسيطة وفي وقت قصير على عكس لوحة القيادة التقليدية.

ثالثا: مصادر محتوى لوحة القيادة :

تتمثل المصادر المعتمدة في إعداد المعلومات المحتواة في لوحة القيادة في نوعين مصادر داخلية وأخرى خارجية.

. مصادر الداخلية: تتمثل في :

- المصادر المحاسبة: التكاليف المختلفة (مباشرة وغير مباشرة المردودية).
- المصادر الإحصائية عدد المستخدمين، دراسات تطور الأعباء.
- المصادر المأخوذة من الميزانية تقيم الاستمارات، ترتيب الديون حسب مدة استحقاقها.
- المصادر التقنية الكمية المثلى للإنتاج، عدد ساعات العمل ...

. المصادر الخارجية: تتمثل في:[1]

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

رابعا: وسائل لوحة القيادة:

محتوى لوحة القيادة يختلف من مسؤول إلى آخر ومن مستوى هرمي قيادي إلى مستوى أخر غير أن محتوياتها لا تخرج عن استعمال الشكل العام. و تظهر كالأتي :

[1] ـ بودبار زهية وجباري شوقي، **الملتقى الدولي، لوحة القيادة كأسلوب فعال لإتخاذ القرار في المؤسسة.**

1. **الشكل العام (4.1)** لوحة القيادة المركز .

العناصر	النتيجة	الهدف	الانحراف
الفقرة (1) المؤشر (أ) المؤشر (ب) المؤشر .... الفقرة (2) — خانة المؤشرات أو الوسائط الاقتصادية	خانة النتيجة المتحصل عليها	خانة الأهداف المسطرة المراد بلوغها	خانة الانحرافات

المصدر : نعيمة يحياوي ،نفس مرجع سابق ص 82.

2 - الوسائل والأدوات المستعملة :[1]

الأدوات الأكثر شيوعا هي: الانحراف، النسب، الرسومات البيانية .

- الانحرافات:

- النسب : هي علاقة بين مقاييس ذات معنى فالنسبة وحدها لا معنى لها إذا لم تكن لها قيم في الزمن أي التطور أوفي المكان، وظيفة كل نسبة تختلف حسب المسؤول المقصود بهذه النسب .

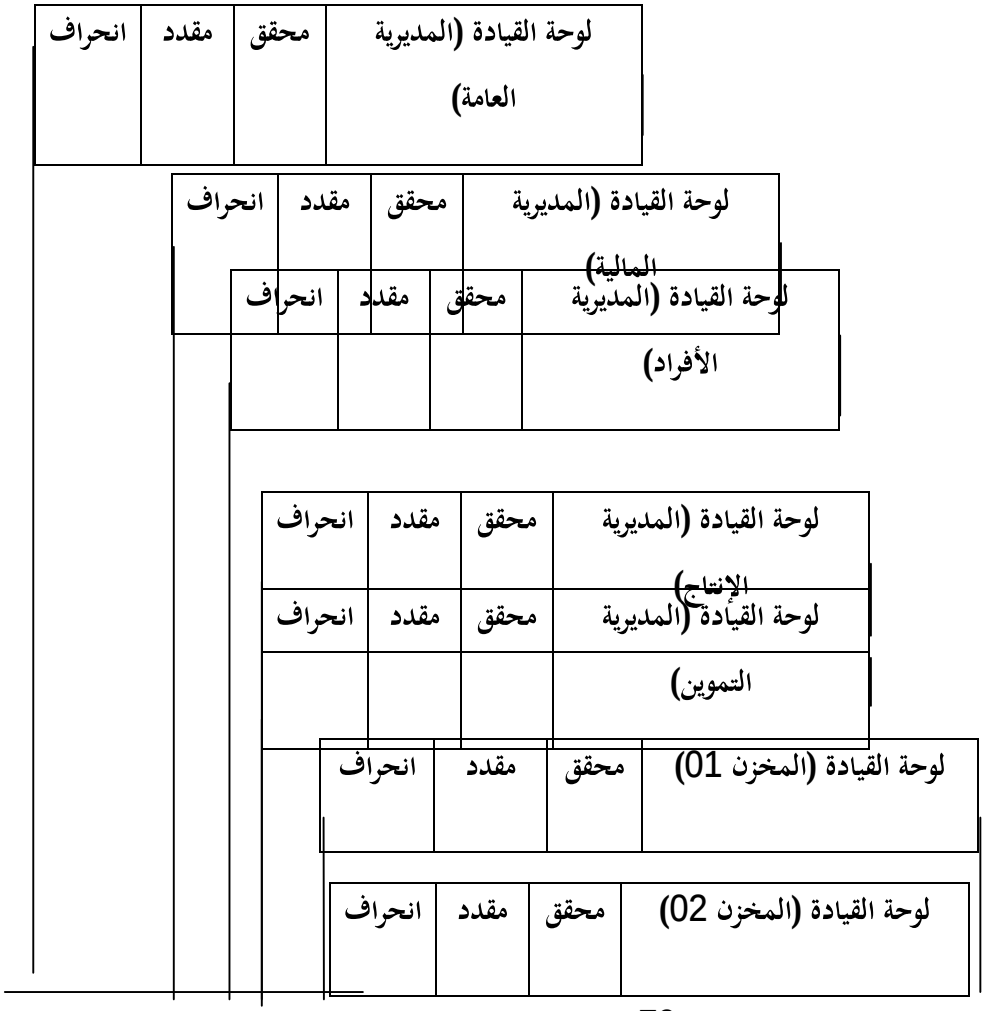
- الرسومات البيانية :من شأنها أن تبين التطورات وتحدد التغيرات والوتيرة والمنحنى.

- المؤشرات (المنبهات) :

هي مؤشرات تحدد الحد الأدنى الذي لا يجب النزول تحته ومن ثم فانه يتوجب عليه أن يتخذ التدابير اللازمة.

[1] - نعيمة يحياوي وزكية مقري ، نفس مرجع سابق ، ص،82،79.

الشكل (1. 5): أشكال متعددة للوحة القيادة



المصدر :نعيمة يحياوي نفس المرجع السابق ، ص 79

. معلومات لوحة القيادة :

لكل مسؤول فان كل المعلومات المجمعة للمسؤول في نقص بالضبط ما يسيره لأنه المقصود الأول بها يجد العناصر التي يحتاجها لتوضيح طرق تسيره وكذلك اتخاذ القرار ولكن فيما يمكنه أن يتحكم فيه متوافقا مع السلطة المفوضة له

المطلب الثاني: تصميم وبناء لوحة القيادة:

أولا: مراحل إعداد لوحة القيادة:

تمر عملية إعداد لوحة القيادة بأربعة مراحل الرئيسية والتي تكون فيما يلي:[1]

1 - **تحديد مهام مراكز المسؤولية:** ويتم في هذه المرحلة تحديد المهام بدقة حيث يتم فيها توزيع المسؤوليات ومهام كل حسب تخصصه (الإدارة الإنتاجية ، الإدارة التجارية، الإدارة المالية).

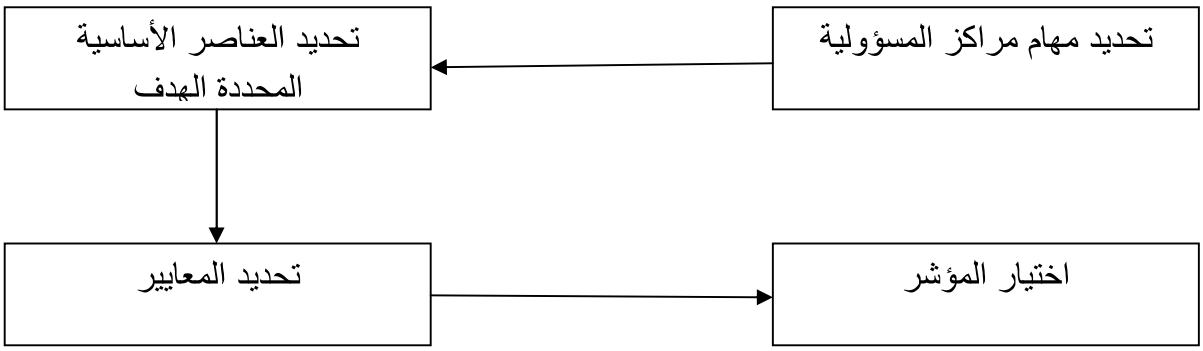
2 - **تحديد العناصر الأساسية المحددة للهدف:** يتم تحديد الأهداف طبقا للعناصر المستخدمة في ذلك كعدد العمال أو الكمية المباعة لذلك يجب اختيار العناصر الأساسية والتي تعبر بدقة عن الأهداف المسطرة من قبل المؤسسة.

3 - **تحديد المعايير:** يجب اختيار المعايير التي تكون سهلة وتساعد في العمل بدقة ومن أدق المعايير النسب حيث لابد من تحديد أدق المعايير بالنسب.

4 - **اختيار المؤشر:** من أجل قياس تطور المعايير لابد من المؤشرات التي تسمح بذلك ومن أجل قيام المؤشرات بعملها، لابد أن تتوفر فيها الصفات التالية يجب أن يكون مختصرا وغير معقدا.

. ويمكن تلخيص مختلف المراحل التي تمر بها عملية إعداد لوحة القيادة في مخطط التالي:

الشكل رقم (6.1) : المراحل الأساسية في إعداد لوحة القيادة .



المصدر : .Michl lonay ; Tableau de bord au service de l' entreprise.ED D`orga nisation 2000.22.

[1] بوحديد ليلى ، نفس المرجع السابق ، ص،72

ثانيا: مراحل وضع لوحة القيادة :[1]

- إن عملية وضع لوحة قيادة المؤسسة تمر بعدة مراحل ، وان المرحلة الأولى هي تبني أو وضع هيكل تنظيمي للمؤسسة، بحيث يتوافق مع إمكانيات المتاحة والمهام والواجبات التي يفترض القيام بها للوصول إلى تحقيق أهدافها.

- أما المرحلة الثانية أو الخطوة الثانية فهي ضرورة تحديد نقاط القرار أو مركز القرار وهذا يعني البحث عن مقاييس وتحديد الأسس التي لها أثر وانعكاس على نتائج أعمال المؤسسة ككل، وكذلك اختيار المؤشرات التي يمكن اعتمادها لتقييم نتائج الأعمال، وان هذه المؤشرات يجب أن تكون شاملة وتغطي كافة أبعاد النشاط التسييري، لهذا نجد مؤشرات تتعلق بالجانب المالي، في السوق الذي تعمل فيه، وأخرى تتعلق بالنوعية والفعالية، وهناك من المؤشرات ما يتعلق بالنسبة الخارجية للمؤسسة .

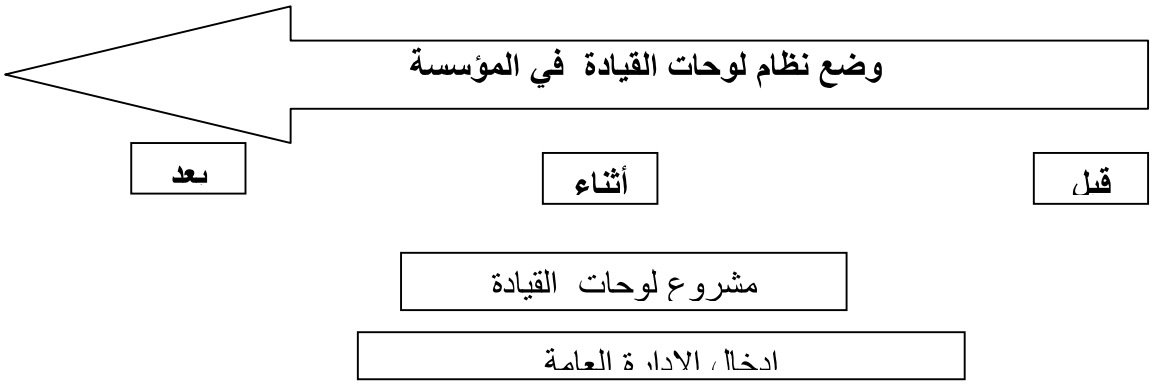
- ان الخطوة اللاحقة تتعلق بجمع المعلومات الضرورية واللازمة لوضع لوحة القيادة فبعد جمع هذه المعلومات ، يتسنى لإدارة المؤسسة تركيب أو تكوين لوحة القيادة وقواعد استعمالها .

ثالثا: طرق بناء لوحة القيادة :

بغض النظر عن الانواع المختلفة لطرق بناء لوحة القيادة والتي لا يتسع المجال لذكرها تشترك كلها في نظام مشترك للوحات القيادة في المؤسسة مبينة في الشكل التالي :

[1] - خالص صافي صالح ، نفس مرجع سابق، ص، 275.

الشكل الرقم (7.1) مراحل وضع نظام لوحة القيادة



الأعمال	أهمية المشروع : ـ رزنامة .	**مكانة المشروع نظام لوحات القيادة في المؤسسة .** **ـ سنة التقدم في المشروع**	**ـ التطور الحاصل ـ التقنيات الواجب تنفيذها .**
التكوين	**ـ الادارة العامة .** **فريق المشروع** **ـ مرافق داخلي** **ـ مراقب تسيير**	**ـ مسيرين عملين و وظيفيين.** **ـ تركيز على الوظائف الموفقة (اعلام آلي ،محاسب).**	**ـ مرافقة دائمة لمرافق التسيير .**

المصدر: قنفود إبراهيم ، استخدام ادوات مراقبة التسيير في تفعيل تنافسية المؤسسة ، مذكرة لنيل شهادة ماستر ، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2017، ص48.

رابعا: خطوات إنشاء لوحة القيادة: وتتمثل في الخطوات التالية: [1]

1- التعرف عل عوامل النجاح الرئيسية.

2- تحديد مقاييس النجاح الرئيسية.

3- العثور على المؤشرات المالية .

4- العثور على المؤشر الصحيحة المتعلقة بالعملاء.

5- العثور على المعلومات العملية الصحيحة .

[1] Patrick ; Irirarne ; les Tableaux de Bord de lperformance ; 2éditon ;dunod ;paris ;2003/2006 p :71.

6- العثور على المؤشر المناسب للتعلم .

7- إنشاء الخريطة الاستراتيجية

خامسا: تصميم وعرض لوحات القيادة في المؤسسة: [1]

يعتبر وضع نظام لوحات القيادة استثمارا مجديا بالنسبة إلى المؤسسة كونه يسمح بمتابعة عملية التسيير باستمرار ويلفت نظر المسؤولين إلى نقاط الخلل التي يجب تداركها في الوقت المناسب وتخضع عملية تصميم نظام لوحات قيادة فعال إلى مراحل أساسية هي :

1- **دراسة محيط المؤسسة :** في هذه المرحلة يتم التركيز على المؤسسة والسوق الذي تعمل فيه (موارد وإستراتيجية المؤسسة ، والهيكل التنظيمي للمؤسسة)، وعلى ضوء ذلك يتغير تحديد أهداف المؤسسة ككل وأهداف مراكز النشاط كما يتم وضع المؤشرات المناسبة لكل نشاط أو قسم أو مركز مسؤولية .

2 - **وضع المؤشرات:** المؤشر عبارة عن أداة لتقويم وضعية وهو عبارة عن تجسيم لمجموعة من المعلومات ويمكن التمييز مابين ثلاث مجموعات من المؤشرات :

- **مؤشرات نتائج ومؤشرات متابعة :** يمكن للمؤشرات أن يهتم بمتابعة سير العمليات أو الأحداث التي هي في طور الانجاز (مؤشر متابعة)، كما يمكن للمؤشر أن يشير إلى النتيجة النهائية لعملية أو لحدث قد تم فعلا (مؤشر النتائج) ويرتبط هذان النوعان من المؤشرات بالزمن ومجال التطبيق .

- **مؤشرات قيادية ومؤشرات رقابية :** يمكن للمؤشر أن يزود المستوى التنظيمي الأعلى بالنتائج الحقيقية للمركز المكلف بتنفيذ بعض الخطط وبرامج العمل ويسمى هنا مؤشرا رقابيا في حين تعمل مؤشرات القيادة على توضح سير العمليات بالنسبة للمسؤول المعني، وتساعده في اتخاذ القرارات دون أن يتم رفعها إلى مستويات الأعلى فالغرض منها هو تمكين المسؤولين من قيادة عملياتهم وتحسين أدائهم.

- **مؤشرات مالية ومؤشرات تشغيلية :** يمكن لمؤشر ما أن يتم تحضيره إما انطلاقا من معطيات المحاسبة المالية (تكلفة ن الإنتاج ، معدل المر دودية ...) والمعطيات التشغيلية (عدد الغيابات الأسبوعي) والمعطيات التشغيلية تساعد على اتخاذ الإجراءات التصحيحية بصورة أسرع من المعطيات المالية لان هذه الأخيرة تتطلب مدة زمنية أطول لتحضيرها عكس المعطيات التشغيلية .

- من اجل تحضير مؤشرات فعالة ينصح باتباع طريقة حديثة في (OVAR) وهي اختصار

[1] - رحيم حسين وبوتقيب أحمد ، نفس مرجع سابق ، ص ، 7

(Objectifs-Variables d'action-Responsabilité) أي أهداف متغيرات عمل، مسؤوليات و (OVAR) طريقة حديثة في مراقبة التسيير تسمح بربط الإستراتيجية بالعمليات اليومية والتنسيق ما بين المحاور الإستراتيجية وخطط العمل الواجبة التنفيذ ،كما أنها تنبه المسؤوليين في كل مستوى تنظيمي بالأهداف الواجب تحقيقها والأنشطة الواجب التركيز عليها .

ونظرا لكون المؤشرات تمثل جوهر أية لوحة قيادة فان سلامة هذه الأخيرة مرتبطة بشكل كبير بمدى سلامة المؤشرات الموضوعية مع الحرص على تحقيق البساطة والوضوح والملائمة عند وضعها .

3. **تحديد المعايير:** تبقى المؤشرات بدون فائدة إذا لم تقارن بمعايير يتم تحديدها حيث تتم مقارنة المؤشرات الفعلي للوحات القيادة بقيم معيارية أو نموذجية ويمكن أن تتمثل هذه المعايير في أهداف تحددها المؤسسة والمعايير تمثل في الحقيقة مؤشرات قياسية قد تكون مستوحاة من المنافسين الأوائل أو من مكاتب دراسات مختصة في مجال الاستثمارات وقياس الأداء.

4. **تجميع المعلومات :** بعدما تتم عملية تحديد المؤشرات و اختيار الأنسب منها، تبدأ مرحلة تشكيل المؤشرات، انطلاقا من المعلوماتالتي تمتلكها المؤسسة وفي هذه المرحلة يقوم كل مسؤول بتحديد المعلومات التي يحتاجها لتحضير المؤشرات التي تخصه ،كما تحدد المدة اللازمة للحصول عليها (يوميا ،شهريا ....).

5. **اختيار الأنظمة المعلوماتية المناسبة :** تعتبر المعلوماتية (أ و الإعلام الآلي) أداة ضرورية في عملية تصميم نظام لوحات القيادة المؤسسة ، حيث إن عملية حجز واستخراج المعطيات ومعالجتها تتم بسهولة كلما كانت الأداة المعلوماتية أفضل ويبقى على المؤسسات أن تختار منها ما يناسبها (حجم المؤسسة، تكلفة النظام ...) ومن أجل عمل نظام المعلومات يجب توفر :

- أدوات تخزين ومعالجة المعلومات، مثل بنك المعطيات " warehouse" تخطيط الموارد.

- أدوات نشر المعلومات ونقلها : فمن أ جل الوصول الى المعلومات المعالجة يجب وضع أجل الوصول إلى المعلومات المعالجة يجب وضع أدوات تدخل ونشر تستعمل من طرف المسؤولين ومن أمثلتها نظام المعلومات التنفيذي "Exécutive Information System ". ويعرف "**EIS**"بأنه أداة معلوماتية تقوم بتنقية وترتيب المعلومات وإعدادها بشكل الذي يسمح للمدير أو المسؤول من استغلال الجزء الفضل منها كما تسمح له بالتركيز على المعومات التي تهمه دون تضيع الوقت في معلومات ثانوية ويعتبر "**EIS**" أداة تدخل ديناميكية وتفاعلية ، تسمح بعرض المعلومة في شكل متعدد الأبعاد (على عكس الجداول ذات البعدين).

6. مراعاة طريقة عرض لوحات القيادة: من أهم مميزات لوحة القيادة لفت انتباه المسؤوليين وسهولة قراءة المعلومات المتواجدة بها لذا يجب احتواء لوحات القيادة على المعلومة تلخيصية ن مرتبة وشمولية ، ويمكن للوحة القيادة أن تكون شاشة كومبيوتر ن لوحة، لافتة أو حتى ورقة تعرض فيها البيانات وهناك عدة طرق لتصميم لوحات القيادة.

. عرض لوحات القيادة : [1]

من المفيد أن تكون لوحات القيادة الخاصة بك حول منطق تجريبي مع وضع التسلسل الهرمي على سبيل المثال، يمكنك البدء بالأرقام الرئيسية (البيانات الرئيسية في الميزانية)، ومع المؤشرات التنبيهات والاتجاهات يمكن أن تكون هذه في شكل إشارات مرور أو رموز ألوان أو أسهم لأعلى أو لأسفل ،وتشير هذه المؤشرات إلى لوحات القيادة أكثر تفصيلا تساعد على فهم التغيرات المقاسة.

المطلب الثالث: استعمال ومزايا لوحة القيادة : [2]

أولا: مراحل استعمال لوحة القيادة: يتمثل فيما يلي:

1- يتم حساب الانحرافات وتحليلها: وذلك يسمح بتحديد ما إذا كانت:

- متعلقة فقط بالشهر موضوع الدراسة أو لها أثار على الأشهر المقبلة وفي هذه الحالة يمكن تقدير تأثيرها على نهاية السنة.
- ناجمة عن انحرافات في الشهر السابق.
- وقد تعود إلى أسباب خارجية (إضراب، الظروف الجوية، القوانين التنظيمية... الخ.).

2- ترجمة أسباب الانحرافات: وذلك من خلال التقارير المصاحبة للوحات القيادة يمكن إظهار تحليل الانحرافات وذكر أسبابها، وذلك من طرف مراقبة التسيير، وعلى اثر الحوار مع المسؤول المعني، أما إذا كانت المؤسسة صغيرة يمكن أن يتم التحليل بشكل شفهي على اثر لجنة الإدارة أو اجتماع خاص.

3- وضع النشاطات التصحيحية:

النشاط التصحيحي هو نشاط استدراكي أو تعديلي أو موجه لإعادة قيادة الوحدة من طرف المسؤول وتوجيهها نحو مسار

[1] - رحيم حسين وبوتقيب أحمد، نفس مرجع سابق ، ص 8،9

[2]- Brano carlier et christonphe ruprich – Rofert ;construire Ses tableaux de bord financiers ;temitorial étdition ;Imprime par les Deux-ponts ; À Bresson(38)-Octobre 2013 ;P29.

الصحيح، وقبل إجراء هذا النشاط يجب التأكد من دقة التنبوءات والتحقيقات ،فمن بين كل الانحرفات الملاحظة نختار تلك الدلالة ويتم تحليلها بكل عناية لمعرفة أسبابها قبل تصحيحها.

ثانيا: الحاجة إلى استعمال لوحة القيادة :[1]

تعتبر لوحة القيادة من الاساليب المساعدة في اتخاذ القرارات المتعلقة بالمؤسسة، فهي أداة تسيرية تأخذ بعين الاعتبار

بعض المؤشرات، وذلك حسب نوع المؤسسة وحجمها، كما توجد أنواع أنواع أخرى بين لوحة القيادة ،وتتميز لوحة القيادة بقدرتها على القيام بعدة وظائف ن وتكمن الحاجة لإستخدام لوحة القيادة فيما يلي :

- تزويد المسؤولين بعمليات آنية ودقيقة والمتابعة الدائمة لسير العمليات

- إظهار التغيرات والانحرافات بالدقة والسرعة اللازمتين مع تحديد الآثار الناتجة عن هذه الانحرافات بغرض اتخاذ الاجراءات التصحيحية المناسبة .

- الاطلاع والتفسير لأكبر عدد من القيم في المؤسسة بشكل سريع .

- وضع تقديرات وفرضيات مستقبلية تتميز بقدر كبير من التاكد.

ثالثا: تنظيم العمل في لوحات القيادة:[2]

تساعد لوحة القيادة في حل مشاكل لأنه بوضع لوحة القيادة يتم تحليل النتائج من اجل استخراج أو اكتشاف الانحراف ومن ثم اتخاذ اتخاذ الاجراءات التصحيحية المناسبة لها.

1- تحليل الانحرافات : في هذه المرحلة يقوم المسؤولون بدراسة مختلفة المؤشرات الموجودة في لوحة القيادة ثم يقومون بحساب الانحرافات الموجودة وهذه الانحرافات تتمثل في :

- **الانحراف على الهامش :** انحراف المنتوج، انحراف التكاليف الثابتة، انحراف التكاليف المتغيرة، الانحراف على رقم الأعمال، انحراف المبيعات، انحراف سعر البيع.

- **الانحراف على الإنتاجية :** انحرافات النشاط .

- **الانحراف على المر دودية :** انحراف الهوامش .

[1] - قسمي مسعودة وحميدة، نفس مرجع سابق ،ص،22.

[2] - وحديد ليلى ، نفس مرجع سابق، ص 63.

- **الانحراف على النوعية والجودة :**انحراف النتائج عن شبكة لإستنتاج وتخطيط والهدف منها هو توضيح أسباب ومصدر هذه الانحرافات بمعنى إذا كانت مصدر خارجي المتمثل في المنافسة والسواق ... أما المصدر الداخلي فيتمثل في المخزون والأخطاء التقنية وهناك انحرافات يمكن إصلاحها أو لا يمكن إصلاحها وانحرافات متجددة أو استثنائية.

2- **تفسيير أسباب هذه الانحرافات :** يتم دراسة الانحرافات وإتباعها ببيان خاص بها في المنظمات الكبرى في المنظمات الصغرى فيتم دراسة الانحرافات بصورة شفهية في الاجتماعات الكبيرة وأسبابها، حيث يتم من خلال هذه الدراسة ما يلي :

- التنبؤ بالحالة المستقبلية ومقارنتها بالأهداف المسطرة.
- الإجراءات الواجب اتخاذها في الحين.
- اقتراحات أخرى من طرف الجهات المعنية والتي لا تتجاوز مؤهلات المسير المسؤول .

3- **البحث عن الإجراءات التصحيحية :** بعد تحليل الانحرافات وتفسير الأسباب تقوم المؤسسة بالبحث عن الإجراءات التصحيحية لها ومحاولة إيجاد الحلول لمعالجتها أو الحد منها على الأقل وذلك كما يلي :

أ - **محاولة التخفيض في التكاليف حيث تتخذ الاجراءات التالية :**

- التخفيض من الموارد .
- التخفيض من تكاليف العمال .
- تخفيض التغيير في المواد الأولية .
- تخفيض في سعر الشراء من حيث الكمية والاستفادة من التخفيضات والخصومات .

ب . محاولة الاستعمال الأحسن للأصول ، ويرتكز على ما يلي :

- التنازل على الاستثمارات.
- زيادة تحسين الاستعمال بالآلات.

جـ - تحسين تقييم أسفل الميزانية وذلك بـ :

- تخفيض دوران المخزون
- تخفيض القروض للزبائن .

- تخفيض القروض للموردين .

د - الرفع من رقم الأعمال ويتم ذلك عن طريق : [1]

- زيادة كمية الانتاج المباعة .

- رفع السعر .

- التخفيض من الحسومات الممنوحة للزبائن .

هـ - تخفيض التكاليف القاعدية: ويقوم على تسهيل عملية الجودة والتنازل عن بعض النشاطات.

رابعا: الاختلالات التي تقع فيها المؤسسات:

الكثير من الاختلالات يمكن ملاحظتها في المؤسسة نذكرها فيما يلي :

- كثرة المعلومات: كثرة المعلومات تقتل المعلومة، ونفس الشيء فيما يخص لوحة القيادة أين تقوم المعلومات الكثيرة غير المفيدة بالتعتيم على المعلومات المفيدة .

- إخفاء أو كتم المعلومات : وهذا يحدث كثيرا وهو عندما لا يتم إعطاء أو تصريح بمعلومة معينة لأن حيازتها تمنح السلطة (تفوق معلوماتي)، وأن إعطائها للآخرين (ليس حتما الإدارة تمنحهم نفس السلطة) .

- نقص أو ندرة المعلومة : في بعض الأحيان بسبب ضيق الوقت، ولعدم الانتباه أو الفضول، فإننا أثناء عملية البحث عن المعلومة لا نأخذ بعين الاعتبار المعلومات المناسبة التي كنا بحاجة إليها مما يجعلنا دائما في حالة الغموض والشك .

- المعلومات غير المتناسقة: إذا قام كل شخص بجمع وإعداد المعلومات بصفة مستقلة وحسب طريقته، فإن هذه المعلومات غير ملائمة، كما أنه لا يمكن إجراء المقارنات بين الوحدات.

- المعلومات المتحيزة المنمقة والمتأخرة .

. المعلومات غير المستشارة: من الجدير بالذكر أنه في بعض الأحيان تكون المعلومات موجودة ومتوفرة ، ولكن لا يتم أخذها بعين الجدية ، أو أنه لا يتم التطلع عليها أو انه ينظر إليها بنظرة قاصرة أو بتكاسل من قبل المسؤول المعني.

[1] ـ عبد الرزاق أحمد لقواق ، نفس مرجع سابق، ص،26.

خامسا: مزايا لوحة القيادة: تتميز لوحة القيادة بأنها:

- نظام سهل الاستعمال ويسهل ممارسة المسؤوليات .
- تساعد في تقييم الأداء في المدى القصير.
- تساهم في اتخاذ القرارات.
- تهدف للاستعمال الأمثل لوسائل الاستغلال.[1]
- توضح مدى تطابق النشاط الفعلي مع التقديري .
- توضيح وضعية المؤسسة ومحيطها .
- توجه المسؤولين بإعطاء العناية والاهتمام بمصلحة المؤسسة .
- تساهم في إمكانية التحاور اللازمة بين أرباب الشركات بهدف تدعيم وتطوير السبل الايجابية .
- تمكن من الاستغلال الفوري للمعلومات.

[1] بوديار زهية و جباري شوقي، الملتقى الدولي/ نفس مرجع سابق.

المبحث الثالث: أنواع ومؤشرات ومكانة لوحة القيادة في المؤسسة:

أصبحت لوحة القيادة من أهم الأدوات التسيير الحديث لاتخاذ القرارات في المؤسسة ، وذلك لاختلاف أنواعها ولاحتوائها على عدة نماذج تساعد أي مؤسسة في تحقيق أهدافها المسطرة ولهذا تطرقنا من خلال هذا المبحث إلى أنواع ونماذج المختلفة للوحة القيادة ومكانة التي تحتلها هذه الأخيرة.

المطلب الأول: أنواع ونماذج لوحة القيادة:

أولا: أنواع لوحة القيادة:

. أخذت لوحة القيادة تتطور عبر الزمن وانتقلت بعد ما كانت وسيلة قياس إلى وسيلة إدارة أساسية، تسمح باتخاذ القرارات لمختلف الأطراف داخل المؤسسة، ويوجد نوعان أساسيان من لوحة القيادة وهما :

- **لوحة القيادة التسييرية : (Tableaux de bord de gestion)** ويرمز باختصار (TBG) وهي لوحة القيادة التي تم استعماله في فرنسا خاصة من الفروع الفرنسية المستقلة للمؤسسات الأمريكية مثل:(IBG France) .

- **والنوع الثاني :** هو بطاقة الأداء المتوازن Balanced scorcard ويرمز لها اختصار بـ(TBP) أو (BSC)، وهي لوحة القيادة التي استعملت في الولايات المتحدة الأمريكية هذا التصنيف يكون على أساس المنهجية المعتمدة في اعداد لوحة القيادة .

- لوحة القيادة التسييرية (TBG)هي بدورها يمكن تصنيفها حسب "روجر" (AIMR) إلى ثلاثة أنواع رئيسية، وثم فيها بعد إضافة نوع الرابع وهي لوحة القيادة البيئية وسنتطرق إليها بالتفصيل كالأتي :

1 - **لوحة القيادة الخاصة بالبعد الاقتصادي :** وتسمى أيضا بلوحة القيادة الوظيفية، تستعمل في التسيير الإداري لمصلحة أو قسم ما أو لباقي الوحدات الأخرى وهي تتمحور حول النشاط العام للمؤسسة في هذا النوع تتواجد أنواع فرعية خاصة بكل وظيفة ، (لوحة القيادة التسويقية ن لوحة القيادة المالية، لوحة القيادة الإنتاجية، لوحة القيادة الاجتماعية ....الخ) وسنتعرض بالتفصيل لبعضها كما يلي :

أ . لوحة القيادة المالية (الكلاسيكية):انطلق التصميم الكلاسيكي لأنظمة لوحة القيادة المالي من الفرضية التي مفادها بأن الصانع القرار هو الذي يكون قادر على :

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 المر دودية الشاملة فهي سلاح في يد الإدارة العامة لمراقبة كل العملية التسييرية واكتشاف التغيرات 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 مدى تحقيق الأهداف المسطرة من قبل الإدارة ...الخ من لوحات القيادة الوظيفية .

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 (النشاط والنتائج الاقتصادية) وتكشف الفرص والتهديدات التي قد تواجهها على المدى القصير ،المتوسط أو الطويل وهي تنقسم إلى الأتي: [1]

أ - 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 تخدم دائما المؤشرات التنفيذية .

وتقوم على ثلاث أسس أساسية: تتمثل فيما يلي:

- دمج الأهداف ذات بعد الاستراتيجي بداخل لوحة القيادة ،عملية تفصيل المؤشرات المرتبطة بالنتائج الآنية والنتائج المستقبلية ،العمل على دمج واختيار مؤشرات ذات طابع كمي ونوعي ومالي يهدف إلى : تنسيق أفضل لمختلف لوحات القيادة بالمؤسسة .

ب - بطاقة الأداء المتوازن (لوحة القيادة المستقبلية):طرح مفهوم بطاقة أداء المتوازن من طرف "روبرت كابلن " و"ديفيد نورتن "(KAPLAR.R et NORTON .D) ونوقشت لأول مرة في جامعة هارفارد عام 1992م حيث قام بتطوير لوحة القيادة الإستراتيجية وتقديم نوع جديد وهو بطاقة الأداء المتوازن (لوحة القيادة المستقبلية أو المتوازنة) ، حيث تعتمد على رؤية على الرؤية والأهداف الإستراتيجية ، التي يتم ترجمتها إلى نظام لمقاييس الأداء ينعكس بدوره في صورة اهتمام وتوجه استراتيجي عام ، يسعى كل عامل في المؤسسة إلى تحقيقه ، وتقوم هذه الأداة بترجمة مهمة المؤسسة واستراتيجياتها إلى مجموعة من إجراءات الأداء والتي تمثل إطار عمل لتطبيق استراتيجياتها ، كما تعتبر لوحة القيادة المتوازنة أداة لتقييم أداء المؤسسة بدلا من التركيز على المنظور المالي فقط ، الذي يعتبر غير كاف لتكوين الصورة الشاملة عن المؤسسة إذا 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 .

[1] - بوحديد ليلى، نفس مرجع سابق ، ص،64،65.

وتعرف بطاقة الأداء المتوازن على أنها :

إطار لإدارة الأداء تربط إستراتيجية المؤسسة بالعمليات اليومية وتوفر نظرة شاملة عن المشروع حيث تتكون من مجموعة مقاييس لأداء تغطي رؤية شاملة للمؤسسة على أساس أربعة منظورات هي :

- منظور مالي، منظور العملاء ، منظور العمليات الداخلية ، منظور التعلم والنمو .

- كما تعرف على أنها:مجموعة مؤشرات أداء حيث تختص هذه الأخيرة بالجوانب المالية، جانب العملاء ، جانب العملاء ن جانب العمليات الداخلية وجانب التعلم والنمو.

ومن التعريفين السابقين نستنتج أن :[1]

- 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 الرؤية 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 القصيرة لأجل والطويل الأجل في تقرير موحد ، وبتالي تقلل هذه الأداة من التركيز المديرين على الأداء المالي قصير الأجل ولكنها تهتم بتحسينات القوية في المقاييس غير المالية التي تشير إلى إمكانية خلق قيمة اقتصادية في المستقبل على سبيل المثال ك السعي لزيادة رضا العميل يشير إلى مبيعات أعلى ودخل أعلى في المستقبل .

جـ- لوحة القيادة المتوازنة المستدامة : بالرغم من اعتبار بطاقة الأداء المتوازن أداة فعالة لقياس الأداء وحل مشاكل الإدارة ماعدا فيما يتعلق بإدارة الاستدامة ولذا ظهرت محاولات كثيرة لدمج عناصر استدامة المؤسسات في لوحة القيادة المتوازنة .

واتخذت هذه المحاولات صورا عديدة منها لوحة القيادة المتوازنة للاستدامة أو بطاقة الأداء المتوازن المستدامة التي تشمل الأبعاد البيئية والاجتماعية وبطاقة الأداء البيئي المتوازن والتي تختص بالبعد البيئي فقط .

هناك آراء متعددة في كيفية إدماج بعد استدامة في بطاقة الأداء المتوازن حيث يرى

(J.and cherie Hendersons.Butle): أن هناك ثلاثة إمكانيات لدمج الأمور البيئية والاجتماعية في بطاقة الأداء المتوازن وهي :

- دمج المقاييس البيئية والاجتماعية في الأبعاد الأربعة للبطاقة .

[1] ـ بوحديد ليلى، نفس المرجع السابق ، ص ،66 ،67.

- إضافة بعد خامس يأخذ الأمور البيئية والاجتماعية في الحسبان

- تكوين بطاقة خاصة بالأداء البيئي والاجتماعي.

واعتبر "كابلن " و"نورتن " أن بطاقة الأداء المتوازن أنها منهج ديناميكي يضع العديد من القياسات المالية بجانب القياسات غير المالية للأداء ، حيث يمكن اعتباره خليطا مركبا من القياسات المرتبطة بالناتج والقياسات المرتبطة بالأسباب ن هذا المنهج يحتاج إلى رؤية متعمقة لمعرفة أسباب إرضاء حاملي السهم الخاصة بالمؤسسة و أيضا معرفة الروابط بين السبب والنتيجة أن السبب الرئيسي وراء تطوير هذا النمو ذ ج هو تكوين قاعدة واقعية من أجل التوجه المناسب لأسهم المؤسسة أي وضع إستراتيجية تطوير العمل وليس نظام مراجعة إدارية متوازنة " لقد لاقى هذا النموذج انتقادات شديدة منها تجاهله للبعدين الاجتماعي والبيئي في تقييم الأداء ، وفي 2001 تم إضافة بعد خامس للأبعاد الأربعة السابقة وهو البعد المجتمعي أصبح (BB) نموذج يسمى بطاقة الأداء المتوازن المستدامة (SBSC).

3- لوحة القيادة الأعمال : [1]

انطلاقا من المبدأ القائم على أنه " لا يمكنك إدارة أي نشاط ما لم تستطيع قياسه ومراقبته " تتكون الفكرة القائلة أعط للمديرين لوحة القيادة لتوضيح المعلومات الأساسية التي تحتاجونها من تنفيذ ومراقبة الأهداف والاستراتيجيات المسؤولين عنها فإنهم سريعا ما سيكتشفون المشكلات والأخطاء ويتخذون الإجراءات المناسبة لتصحيحها وتحسين أداء مؤسساتهم ، فاستخدام لوحة القيادة الأعمال بوصفها إحدى أهم حلول ذكاء العمال القائمة على فكرة التشغيل بواسطة الأرقام تمكن هؤلاء المستفدين من اتخاذ القرارات المناسبة عبر ربط الاستراتيجيات المختلفة بالبرامج والمشاريع بالاعتماد على المقاييس القابلة للتطبيق .

- **تعرف لوحة القيادة الأعمال :** بأنها وسيلة فريدة لمعمارية حاسوبية شبكية تقدم عرض مرئي للمعلومات الجوهرية والمتمثلة بمقاييس ومؤشرات الأداء الرئيسية التي تكون موحدة ومرتبة في شاشة متفردة تحتوي على رسومات والمخططات المتنوعة لكي تكون هذه المعلومات والمعرفة سهلة الفهم والتقييم ن فهي أكثر من مجرد شاشة تحتوي على رسومات ومخططات للأداء بل هي نظم معلومات العمال مكتملة النضج مصممة لمساعدة المؤسسات في تحسين أدائها وتحقيق الأهداف الإستراتيجية كما تعرف لوحة القيادة الأعمال بأنها نظام لتوصيل البيانات ذات الطبقات المختلفة (المعمارية متكاملة لربط مصادر البيانات بالواجهات النهائية) على شكل طرود من المعلومات والرؤى والتنبيهات إلى المستفيدون النهائيين عند الطلب والتي تمكنهم من قياس ومراقبة وإدارة أداء عمليات الأعمال على النحو فعال .

[1] ـ بوحديد ليلى، نفس المرجع السابق ص ،67،68.

من خلال التعاريف السابقة يمكن القول على أن لوحة قيادة الأعمال معمارية متكاملة لإدارة البيانات وتعد تطبيقا حيث تحتوي على مجموعة من المقاييس والمعايير المستهدفة والنتائج والتنبيهات معروضة بطريقة فعالة مرئيا تربط أجزاء المؤسسة معا لإيصال المعلومات بالوقت المناسب .

. أهمية لوحة القيادة الأعمال : تبرز 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 الاستراتيجية الكلية نحو الاتجاه الصحيح وبما يلائم التغيرات في بيئة المؤسسة .

- زيادة التعاون والتنسيق من خلال مشاركة البيانات الداء على نطاق واسع لتشجيع الموارد البشرية وفرق العمل على حد سواء للعمل معا على نحو أوثق.

- النظرة المتسقة للأعمال باستخدام التعريفات والقواعد والمقاييس المتفق عليها وهذا يولد نسخة واحدة للمعلومات 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 المعلومة المناسبة في الوقت المناسب.

4. لوحة القيادة البيئية :

تعتبر لوحة القيادة البيئية أحد الأدوات الحديثة التي تستعمل في قياس الأداء البيئي أو لوحة القيادة الخضراء، لها نفس مبادئ لوحة القيادة التقليدية لكن ما يميزها هو أنها تحتوي وتضم ، فقط مؤشرات ذات طابع بيئي .

- وتعرف لوحة القيادة البيئية (الخضراء) : على أنها :

وثيقة تنظم بطريقة تركيبية . وللاستعمال الداخلي . مختلف المؤشرات البيئية العامة للمؤسسة .

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

ثانيا: نماذج لوحة القيادة :

[1] - بوحديد ليلى، نفس المرجع السابق ، ص 70.

إن التحول من الاقتصاد التقليدي نحو اقتصاد قائم على المعرفة واعتماد التكنولوجيا والمهارات الفنية ورأس المال الفكري، والمعرفي يدفع المؤسسات الحديثة إلى اهتمام أكثر بالمعلومات، وتجميعها وغربلتها وتقديمها بشكل سريع للمسؤول خصوصا المنافسة الشديدة التي تنتهجها جل القطاعات، وذلك بالسماح للوقوف على مختلف الأنشطة بهدف مراقبتها والتحكم فيها ، ومن هذا المنطلق ظهرت فكرة لوحة القيادة كوثيقة تحمل المعلومات على أداء المؤسسة .

1- نماذج لوحة القيادة الاستشرافية (Balanced Scorecard):[1]

(بطاقة الأداء المتوازن) تعرف بكونها إطار عام يشمل جوانب متعددة حيث يمكن اعتبارها أولا نظام قياس ويمكن المؤسسة من اختيار المؤشرات والقياسات الملائمة وفقا لحاجتها وطبيعة عملها ورغبات الإدارة والقيادة وعرض مختلف الجوانب الذاتية والموضوعية في محتوى هذه المؤشرات وكذلك فإن لوحة القيادة الاستشرافية تعد أيضا نظام إدارة إستراتيجية لكونها تحاول أن توازن وتربط بين رؤية ورسالة والأهداف الإستراتيجية للمؤسسة وانعكاسها من خلال تجسيدها في أربعة محاور وهي :

أ- المنظور المالي: يعد المنظور المالي أحد محاور قياس وتقييم الأداء ويمثل نتاج هذا المنظور مقاييس موجهة لتحقيق الأهداف والوقوف على مستوى الأرباح المحققة لإستراتيجية المؤسسة ويركز على حجم ومستوى الدخل التشغيلي والعائد على رأس مال المستثمر الناتج من تخفيض التكاليف ونمو حجم المبيعات لمنتجات حالية وجديدة والعائد على حقوق المالكين ،العائد على إجمالي الأصول فالأهداف المالية النموذجية يجب أن يتماشى مع الأرباح وقيمة المساهمين يبين كذلك المنظور تقييم الأداة الحالي ومقارنته مع نتائج الأداة المالي للمؤسسات المنافسة .

ب- منظور الزبائن : في هذا المنظور في لوحة القيادة الإستراتيجية يحدد القطاعات الزبائن والأسواق التي تتنافس فيها المؤسسة ومقاييس أداء الأعمال في هذه القطاعات المستهدفة ويشمل هذا المنظور عدة المقاييس أداء أو عامة للعوائد أو النتائج الناجمة من إستراتيجية المصاغة والمنفذة بشكل جيد وهذه المقاييس العوائد الأساسية تضم رضا الزبائن والاحتفاظ به واكتساب زبائن جدد وربحية الزبائن، حصة السوقية في القطاعات المستهدفة ويذكر (Atkinson Kaplan) أن الأهداف الإستراتيجية في منظور الزبائن تعتمد بشكل أساسي على إتباع المؤسسة لتقنيات تحليل ربحية الزبائن .

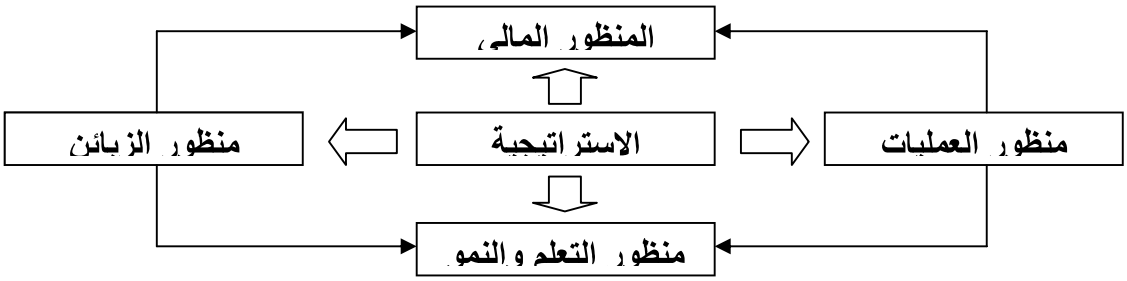
جـ- منظور العمليات الداخلية :[2] ويقصد بها جمع الأنشطة والعقليات الداخلية الحيوية التي تتميز بها المؤسسة عن غيرها من المؤسسات والتي يتم من خلالها مقابلة الزبائن وغايات وأهداف المالكين إن هذا المنظور يكشف عن اختلاف بين لوحة القيادة الاستشرافية في قياس الأداء ، إذ أن المداخل التقليدية تحاول مراقبة وتحسين العمليات القائمة الموجودة ومدخل لوحة القيادة الاستشرافية ، عادة ما يحدد العمليات الجديدة كليا والتي من الضروري أن تتفوق فيها المؤسسة من أجل تلبية أهدافها المالية والخاصة بالزبائن .

[1] - بن لخضر محمد العربي ،لوحة القيادة في تحسين القرارات التسويقية في المؤسسة الاقتصادية ،أطروحة نيل شهادة الدكتورة ، جامعة أبي بكر بلقايد ، تلمسان ، سنة الجامعية 2015/2014، ص ،17.

[2] - نفس المرجع السابق ص 18.

د - منظور التعلم والنمو : يرتكز هذا المنظور حول التعلم التنظيمي والنمو والذي يقصد به تحديد وتشخيص البنية التحتية التي يجب أن تحققها المؤسسة من خلال ثلاثة مورد أساسية : الأفراد العاملين بجميع مستوياتهم . النظم . الإجراءات التنظيمية فيجب على المؤسسات الاستثمار في الأفراد ذوي مستويات ماهرة و التعلم عالي وتقنيات إنتاج المعلومات المساندة مع تغير الإجراءات الروتينية التنظيمية لتلبية متطلبات المنظورين السابقين (الزبائن وعمليات الداخلية).

الشكل رقم (8.1) نموذج لوحة القيادة الاستشرافية.



المصدر: طاهر محسن غالبي وآخرون، أساسيات الأداء وبطاقة الأداء المتوازن "دار النشر وائل للنشر، عمان 2009، ص 193.

. انتقادات موجهة لهذا النموذج : نذكر منها :

- المؤشرات المالية هي قاعدة ونتيجة تصب فيها كل الأنشطة المؤسسة وتسمى إلى تحقيقها .

- أنه يشمل على نموذج ضمني غير واضح للمؤسسة .

- إن عملية تطوير النموذج على فرضية رئيسية وهي وجود علاقات سببية بين المحاور الأربعة المكونة له.

- لوحة القيادة المتوازنة الاستشرافية يمكن أن تتعارض مع المنطق العمودي للوسيلة المستعملة في نظام الموازنات .

- لوحة القيادة المتوازنة تسمح بقيادة أحسن للإستراتيجية لكن معناه أنها تعطي نظام متطور في مدة قصيرة، فالمؤشرات الخاصة بالعاملين لا تستفسر عن التغيرات التي تطرأ في المحيط .

2 - نموذج : [1] Navigateur de Scandai

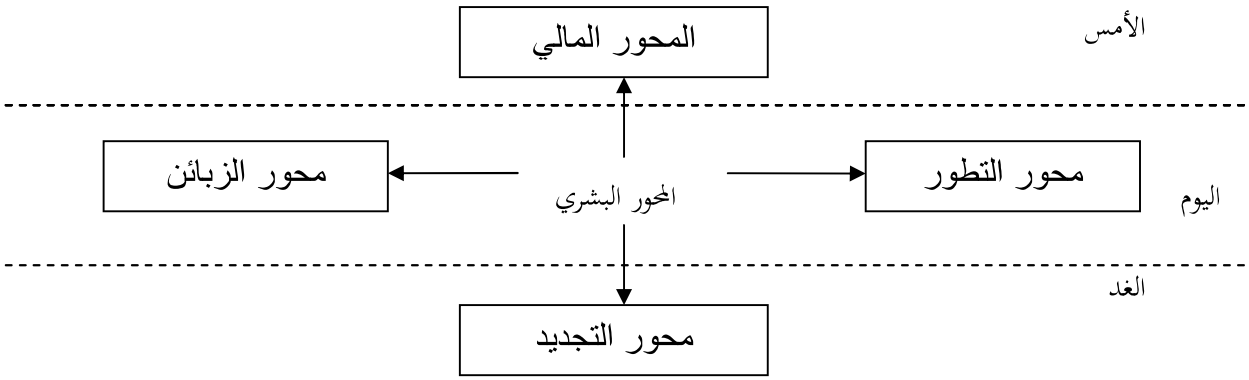
قام Edvisson بتطوير نموذج لوحة القيادة المتوازنة بإدخال مفهوم سلسلة القيمة والدور الهام للموارد غير الملموسة وهنا ظهر مفهوم الرأس المال المعنوي ليكون في صلب نموذج لقياس الأداء بعد عدة دراسات أكدت وجود علاقات بين الرأس المال المعنوي ونمو المؤسسة.

[1] - بن لخضر محمد العربي، نفس المرجع السابق ، ص ، 17،22.

(Gary. Baker. Gérard .Ballot.1996) وحسب كل من Roos .J .Edvisson ; L فإن مفهوم الرأس المال المعنوي تتكون من عنصرين هما :

- الرأس المال البشري.
- الرأس المال البنيوي

الشكل (1-9) نموذج Navigateur de Scandia



المصدر : بن لخضر محمد العربي ،نفس المرجع السابق، ص17.

ويتكون نموذج لوحة القيادة الإستراتيجية Navigateur de Scandia والذي تم تصميمه في شركة التامين والخدمات المالية السويدية من طرف Edvisson من أربعة محاور للوحة القيادة المتوازنة ، المحور المالي ، محور الزبائن ، محور الإجراءات ومحور التجديد والتطوير، ويتوسطهم المحور البشري ، يجب الإشارة إلى أن نموذج Scandia جاء بفكرة تقسيم المحاور حسب الرمز بحيث أن محاور المالي يمثل الأمس (الماضي) ومحور الإجراءات والزبائن والمحور البشري يمثلون اليوم (الحاضر) ومحور التجديد والتطوير يمثل الغد (المستقبل)[1].

المطلب الثاني: مؤشرات وتدرج وتداخل لوحة القيادة:

أولا: مؤشرات لوحة القيادة:

إن المؤشرات التي تحتويها لوحة القيادة متعددة، لذلك يمكن تجميعها في مجاميع،كل مجموعة ترتبط بجزء من النشاط أو الأنشطة التي تمارسها المؤسسة ،فمثلا هناك مجموعة المؤشرات المرتبطة بقنوات التوزيع، وكذلك المؤشرات المرتبطة بالعمليات

[1]- بن لخضر محمد العربي ،نفس مرجع السابق ذكره ،ص، 17،23.

الإنتاجية، وكذلك تلك المرتبطة بالنشاط المالي والأخرى تتعلق بالإدارة العامة للمؤسسة والتطورات المستقبلية المنشودة، ويمكن لنا أن نعرض هذه المجاميع كما يلي : [1]

- المؤشرات المتعلقة بالتسيير المالي والهيكلة المالية في المؤسسة .
- المؤشرات المتعلقة بالتجهيزات والطاقة الإنتاجية .
- المؤشرات المتعلقة بالمخزونات والمشتريات والإنتاج التام الصنع .
- المؤشرات المتعلقة بالربحية .
- أنواع المؤشرات :

عموما لوحة القيادة تتكون من عدد معين من المؤشرات التي يمكن تبويبها في ستة أصناف:

- مؤشرات متابعة الأنشطة و التكاليف .
- مؤشرات الأهداف .
- مؤشرات الأداء مؤشرات القيادة أو مؤشرات التسيير العملي
- مؤشرات التوضيح أو الإنارة.
- مؤشرات التنبيه والخطر .

1 - مؤشرات متابعة الأنشطة والتكاليف :

(Indicateurs de suivi de l'activité et des couts) تقوم هذه المؤشرات بقياس الكميات ذات دلالة المتعلقة بالنشاط كعدد الوحدات المنتجة ،عدد الكيلو غرامات المنتجة، عدد الخدمات المقدمة ،...الخ إضافة إلى تكاليف النشاط كتكلفة المادة الأولية، تكلفة اليد العاملة المباشرة، تكلفة الخدمات ... الخ.

هذه المؤشرات تسمح بأخذ نظرة عن كيفية تطور نشاط المؤسسة وتكاليفها كذلك ،هذه المؤشرات تعطي أي معلومات عن الداء بحكم أنها لم تكن محل مقارنة مع الأهداف المسطرة .

[1] - خالص صافي الصالح ـ نفس مرجع سابق،ص ،276،

2 - مؤشرات الأهداف : (Indicateurs d' objectifs)

هذه المؤشرات تترجم بصفة رقمية الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة، فيمكن أن تعبر عن الأهداف في شكل كميات مادية أو مالية أو حتى في شكل نسبة مئوية (نسبة الهامش على رقم الأعمال ، الحصة السوقية مثلا).

3 - مؤشرات الأداء : indicateurs de performance تقيس هذه المؤشرات درجة بلوغ الهداف، ويعبر عنها بنفس وحدات قياس الأهداف، أو باستخدام نسب مئوية مندرجة تحقيق الأهداف ، فهي تسمح بمراقبة درجة تحقيق الأهداف أثناء تنفيذها ،إذا تعلق الأمر بمشروع معين، فهذه المؤشرات تسمى بمؤشرات التقدم (Indicateurs de suivi de l'activité et des couts)

4 - مؤشرات القيادة أو مؤشرات التسيير العمليات :

Indicateurs de pilotage ou indicateurs de gestion opérationnelle

هذه المؤشرات تسمح بالتسيير الميداني في الوقت الحقيقي، فهي عبارة عن مؤشرات تتعلق بالتنفيذ أو بالوسائل المسخرة هذه المؤشرات تسمح بتقليص الانحرافات، التأخيرات والعراقيل، وهذا باتخاذ إجراءات تصحيحية

5 - مؤشرات التوضيح (indicateurs d'éclairage):

هي عبارة عن مؤشرات التي تؤثر معلومات حول بيئة المؤسسة، والتي لا تتعلق بشخص معين (في بعض الأحيان تسمى بمؤشرات البيئة). هذه المؤشرات تسمح للمؤسسة بالتكيف مع تغيرات البيئة من خلال اتخاذ القرارات تكيفيه (Décision adaptatives) وليست قرارات تصحيحية (correctives).هذه المؤشرات تشمل كذلك اليقظة التنافسية (Concurrentielle veille) والمؤشرات المعايرة **Benchnarking**).

6- مؤشرات التنبيه والخطر: (Indicateurs d'alerte)

تسمح هذه المؤشرات باكتشاف الخطر أو سوء التشغيل الذي يجب أن تتخذ في شأنه إجراءات تصحيحية سريعة قبل أن يأخذ منحى خطير وينجر عنه نتائج كارثية، هذه المؤشرات تسمح للمؤسسة باتخاذ قرارات الحماية (Sauvegarde). كذلك يمكن أن تنبه هذه المؤشرات حول مدى أهمية اتخاذ إجراءات تصحيحية عاجلة .

ثانيا: تدرج وتداخل لوحات القيادة : لوحات القيادة يجب أن تتدرج وتتداخل بشكل متلاحم ، فالمبدأ الأساسي الذي يجب اعتماده هو أن المسؤول الأعلى في المؤسسة هو من يحدد أهداف وأداء إلى من هو تحته في هرم المسؤوليات، وهذا

الأخير بدوره يقوم بتحديد الأهداف التي تنبه توكيلها إلى أعوانه الذين هم أسفل منه في السلطة ، هذه السلسلة يمكن تمثيلها في الشكل التالي : [1]

- تقسيم الأهداف تنازليا :

الشكل رقم (1.-10) تدرج لوحة القيادة .

المسؤول الأعلى	المسؤول الذي يليه	الأهداف
المساهم	⟵ المدير العام	المر دودية الكلية
المدير العام	⟵ المدير التجاري	رقم أعمال إجمالي
المدير التجاري	⟵ مدير المنتجات	رقم أعمال لكل منتج
مدير الإنتاج	⟵ مسؤول المبيعات القطاع 1	حجم المبيعات
مسؤول المبيعات	⟵ البائع (أ)من القطاع 1	حجم المبيعات
البائع (أ)	⟵ المساعد التجاري	عدد الزبائن محتملة
المساعد التجاري	⟵ السكرتير التجاري	الاتصالات بالزبائن
السكرتير التجاري	⟵ عامل التصوير الإشهاري	انجاز لافتات الإشهار

المصدر: عبد الرزاق لقواق، نفس المرجع السابق، ص، 26.

ما يجب فهمه في هذا العنصر، هو أنه في كل مستوى مسؤولية ،فإن هدف الأداء المستلم هذا المستوى يتم ترجمته ،من خلال قيادة الوسائل المتاحة، إلى أهداف أداء فرعية للمستوى الأدنى الموالي، في الواقع، مسؤول المبيعات في القطاع واحد مثلا، إذا رأى أنه يخاطر بعدم تحقيق الهدف ، فبإمكانه توظيف بائع إضافي، أو أنه يعيد تحديد الأهداف والوسائل المحددة لأعوانه نفس الشيء بالنسبة للبائع (أ) إذا رأى أنه من الصعب تحقيق هدفه ،فإنه سيقوم برفع الهدف المتمثل في زيادة عدد الزبائن المحتملين،كذلك المساعد التجاري إذ تعذر عليه الوصول إلى هدفه فإنه سيزيد من عملية الاتصال الإلكتروني.

- إن هذا التدرج والتداخل هو الذي يسمح بترجمة أي هدف إستراتيجي يتم تبنيه في أعلى هرم المؤسسة إلى قرارات شيء تم في الأخير، إلى مهام تنفيذية التي تكون كلها متلائمة مع الأهداف الرئيسية. [1]

[1] - عبد الرزاق أحمد لقواق ، نفس مرجع سابق ، ص ،18. 19،20.

تلاحظ أن الوسائل المتاحة لمدير ما ستكون كأهداف بالنسبة لأعوانه المسؤولين عن تشغيل واستعمال هذه الوسائل ، هذا العون يمكنه بدوره تفويض جزء من أهدافه إلى موظفيه.

المطلب الثالث: مكانة ومقارنة لوحة القيادة مع أدوات رقابية أخرى:

أولا: خصائص لوحات القيادة مقارنة بالأدوات الأخرى:

جدول رقم (1 .1) مقارنة لوحة القيادة مع الأدوات رقابية

الأدوات الرقابية الأخرى لمراقبة تسيير	لوحات القيادة التسييرية
معلومات مالية بحتة.	تتضمن معلومات غير مالية (نوعية إمكانية وجود معلومات تخص المحيط الخارجي للمؤسسة).
مصدر المعلومات يكون من داخل المؤسسة محتواها "معياري " لكل المسؤولين.	محتواها يناسب مع احتياجات مختلف المسؤولين
عرض المعلومات يكون في العموم شهريا .	عرض المعلومات فيما يتماشى مع نشاط اليومي للمسؤولين
معطيات كثيرة ،جد مفصلة ،شمولية.	معطيات قليلة ،مركز حول النقاط الأساسية المهمة والتي والتي تسمح بالعمل
تمثل البيانات يكون معقدا	تمثل البيانات يكون في شكل جذاب وفعال
تأخذ وقتا في تحليل معلوماتها	سرعة في قراءة والتحليل
صعوبة في تطوير هذه الأدوات	مرنة وقابلة لتجديد والتعديل
بطئ في تحصيل المعلومات (يوم + 10..الى.يوم +25)	سرعة في تحصيل المعلومات يوم +1 إلى يوم +3)

المصدر: بونقيب أحمد ،نفس مرجع سابق، ص120.

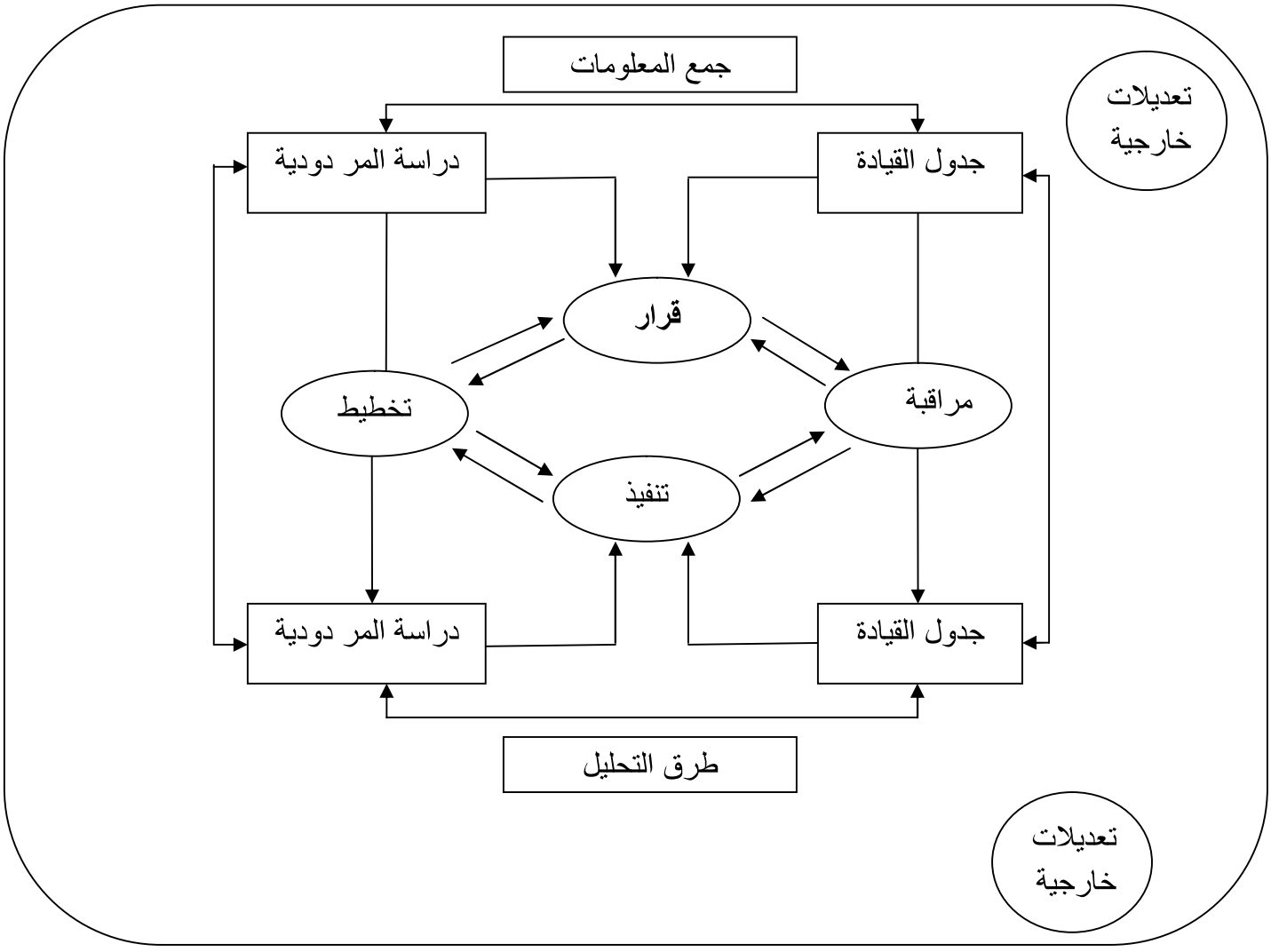
ثانيا: مكانة ومقارنة لوحة القيادة مع أدوات رقابية أخرى :

يمثل التسير مجموعة العمليات المنسقة والمتكاملة فيما بينها، وهو العنصر المسؤول عن تحقيق الأهداف والنتائج التي تسعى لبلوغها جميع المؤسسات، وذلك باستغلال العقلاني الموارد المتاحة، وتعتمد المؤسسة في ذلك على مجموعة تقنيات تحقق لها أهدافها، حيث تقوم بجمع المعلومات ثم وضع خطة لتسير أعمالها، ويتم التنفيذ وفق الخطة المرسومة تتبعها في ذلك عملية المراقبة وبعد

[1] - عبد الرزاق لقواق ، نفس مرجع سابق ، ص ،26،27.

ذلك اتخاذ القرار، لكن للانتقال من مرحلة من المراحل السابقة الذكر لابد من اللجوء إلى تقنيات معينة تظهر من خلالها لوحة القيادة التي تشكل حلقة وصل بين وظيفتي المراقبة واتخاذ القرارات المناسبة إذن فلوحة القيادة تمثل نظام للمراقبة، وقاعدة لإتخاذ القرارات، ويمكن تحديد موقع لوحة القيادة ضمن حلقة التسير من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم (11.1) موقع لوحة القيادة ضمن حلقة التسيير



المصدر : رحيمة الحاجي . نفس المرجع السابق ص62.

إن لوحة القيادة يجب أن تتصف بالوضوح وسهولة الاستعمال ، وقد توضع لوحة القيادة واحدة للمؤسسة ككل ، أو قد يقوم كل قسم أو مصلحة بوضع لوحة قيادة خاصة بها ن وذلك يرتبط بحجم المؤسسة ومستوى نشاطها وطبيعتها ، في كل الأحوال إن لوحة القيادة يجب أن تكون مرآة تعكس للمسيرين أثر القرارات المتخذة بأسرع وقت ، لهذا فإن فعالية لوحة القيادة تتوقف على طبيعة المعلومات التي تحتوي عليها ، بمعنى تشمل على معلومات رقمية والإحصائيات الضرورية ، وأن تحمل كثيرا هذه اللوحة بمعلومات هامشية غير ضرورية ،إن هذا يعتمد على التنسيق الجيد مابين مختلف الأقسام والمصالح في الهيكل التنظيمي للمؤسسة. . إن لوحة القيادة توضع لفترة (أو فترات)دورية، ويجب أن يتم تحديث المعلومات الموجودة فيها كلما حدث تغيير أو مستجدات تؤثر على نشاط المؤسسة من قريب أو بعيد.[1]

[1] - خالص صافي صالح، نفس مرجع سابق، ص 275، 276.

خلاصة

من خلال دراستنا لكيفية استخدام لوحة القيادة في المؤسسة كأداة من أدوات مراقبة التسيير توصلنا إلى مجموعة النتائج أهمها ما يلي :

تعتبر لوحة القيادة هي الوسيلة لقيادة أنشطة وأعمال المؤسسة، والركيزة أساسية لتقييم أداء المؤسسة، وهذا لما تحتويه من مختلف المؤشرات التي تبنى حسب احتياجات صانع القرار، وإمكانية التنبؤ ودراسة تطور أوضاع المؤسسة ومراقبة تنفيذ استراتيجياتها .

. تعتبر لوحة القيادة تمثيل مبسط وملخص لأهم المؤشرات والمعلومات التي يحتاجها المسؤول من أجل التحكم الجيد في سير العمليات اليومية، وتوفير الوقت على المسؤولين المتابعة وتقيم الأداء ، وهذا باستخدام المؤشرات التي تكون محتواة في لوحة القيادة ،ويجب أن تكون محدودة بين(5. 10) مؤشرات .

. إن مكانة لوحة القيادة في المؤسسة لها درجة عالية من الأهمية، فهي تشكل حلقة وصل بين وظيفتي المراقبة واتخاذ القرارات، حيث يتم تزويد بمختلف المعلومات خاصة بأهداف المؤسسة.

. تمثل لوحة القيادة نظام مراقبة وقاعدة اتخاذ القرارات وكشف عن انحرافات وتحميل المسؤوليات لبلوغ الأهداف .

. وفي الأخير إن لوحة القيادة هي أداة مهمة جدا ووسيلة لبلوغ أهداف المنظمة ،فيجب على المنظمة استعمالها في مختلف مستوياتها أو جوانبها من أجل استخدام أمثل أو العقلاني للموارد، وبلوغ الأهداف من خلال استخدام عدة مؤشرات لتقيم ومراقبة الأداء وكشف عن الانحرافات وتصحيحها.

الفصل الثاني:

الإطار النظري للوحة القيادة إدارة الموارد البشرية

المقدمة:

إن مورد البشري هو مورد أساسي وضروري في المؤسسة يساهم في خلق قيمة مضافة ، وهو يعتبر أهم عناصر الإنتاج ومصدر التميز والتفوق بالنسبة للمؤسسة ،حيث نجد أن المؤسسة تعمل على الحفاظ على هذا المورد وقيادته وتوجيهه بما يحقق أهدافه ، ومن هنا يأتي دور إدارة الموارد البشرية لأن لها أهمية كبيرة فهي تقوم بتوفير كل احتياجات المؤسسة من العمالة واتخاذ القرارات المناسبة في الوقت المناسب المتعلقة بالموارد البشرية ،وممارسة وظائفها على أكمل وجه. ولا يقتصر الأمر على تحقيق أهداف المؤسسة فقط بل على مراقبة ومتابعة المورد البشري بصفة مستمرة من خلال الاعتماد على لوحة القيادة إدارة الموارد البشرية بما تحتويه من مؤشرات، والتي تكون لها علاقة مباشرة مع وظائف إدارة الموارد البشرية من تكوين للمورد البشري، وتوظيفه، ودفع مستحقاته والمتمثلة في الأجور والحفاظ على أمنه وسلامته أثناء العمل أي السلامة والصحة المهنية .وتستخدم إدارة الموارد البشرية لوحة القيادة الخاصة بها في تقييم أدائها،حتى يتسنى لها معرفة هل يوجد تطوير وتحسين في أداء إدارة الموارد البشرية أم لا.

المبحث الأول:مفهوم لوحة قيادة إدارة الموارد البشرية.

إن المورد البشري له أهمية بالغة في المؤسسة باعتباره ركيزة تقوم عليها المؤسسة ،من أجل تحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية وذلك باستغلال الأمثل له ،حيث نجد أن لوحة القيادة في مؤسسة مهمة ،خاصة المتعلقة بإدارة الموارد البشرية ،حيث أنها تساعد على توفير المعلومات المناسبة التي تخص هذا المورد ، ولذلك سوف نتطرق في هذا المبحث في بادئ الأمر إلى تعريف إدارة الموارد البشرية ،ثم إلى لوحة القيادة المتعلقة بها.

مطلب الأول : مفهوم إدارة الموارد البشرية

أولا: تعريف إدارة الموارد البشرية:[1]

إن إدارة الموارد البشرية هي سلسلة القرارات الخاصة بالعلاقات الوظيفية المؤثرة في فاعلية المنظمة والعاملين فيها.

أو هي العملية الخاصة باستقطاب الأفراد وتطويرهم والمحافظة عليهم في إطار تحقيق أهداف المنظمة وتحقيق أهدافهم.

وتعرف إدارة الموارد البشرية : بأنها مجموعة الممارسات والسياسات المطلوبة لتنفيذ مختلف الأنشطة المتعلقة بالنواحي البشرية التي تحتاج إليها الإدارة لممارسة وظائفها على أكمل وجه، وهذه الممارسات والسياسات تشتمل على :[2]

1. القيام بتحليل الوظائف (تحديد طبيعة عمل كل موظف).
2. تخطيط الاحتياجات من قوة العمل واستقطاب الكفاءات.
3. اختيار وتعيين الكفاءات.
4. أنشطة تقييم الأداء.
5. إدارة الأجور والمرتبات.
6. أنشطة توجيه وتدريب الموظفين الجدد.
7. أنشطة التدريب والتنمية.

وتعرف أيضا: بأنها تمثل جزءا من العملية التي تساعد المؤسسة في تحقيق أهدافها.

[1] - مؤيد سعيد السالم وعادل حرحوش صالح، **إدارة الموارد البشرية، (مدخل استراتيجي)**، دار عالم الكتب الحديث، عمان،ط2، 2006،ص5.

[2] - محمد الفاتح محمود بشير المغربي، **إدارة الموارد البشرية**، دار الجنان، عمان،الأردن، ط1،2016، ص179.

وتعرف أيضا: [1]بأنها مجموعة من الاستراتيجيات والعمليات والأنشطة التي يتم تصميمها لدعم الأهداف المشتركة عن طريق إيجاد نوع من التكامل بين احتياجات المؤسسة والأفراد الذين يعملون بها.

وعرفها "French": [2]إن إدارة الموارد البشرية هي عملية اختيار واستخدام وتنمية وتعويض الموارد البشرية العاملة بالمنظمة.

وفي الأخير نستنتج أن إدارة الموارد البشرية :هي وظيفة تقوم بمجموعة من الأنشطة التسييرية المتعلقة بحصول المؤسسة على احتياجات من الموارد البشرية وتنميتها وتحفيزها، والحفاظ عليها بما يساهم في تحقيق أهداف المؤسسة.

ثانيا: أهمية إدارة الموارد البشرية : وتتجلى هذه الأهمية في النقاط التالية:[3]

- تعتبر الموارد البشرية بمثابة مورد استراتيجي أو وظيفة مساعدة في تحقيق الوظائف المرتبطة بنشاط المنظمة.

- تساعد في تحقيق الأهداف الإستراتيجية بفضل تعظيم الاستفادة من الكفاءات المتوفرة في المنظمة.

-. تسهيل التعامل مع الأفراد العاملين فيها، وحل المشاكل التي تنشأ فيما بينهم من جهة، وبينهم وبين الإدارات المختلفة في المنظمة من جهة أخرى.

-. تقوم إدارة الموارد البشرية بعملية تدريب ورفع روحهم المعنوية واستقرارهم الوظيفي وزيادة إنتاجهم.

.- إن وجود خبرات متخصصة في إدارة الموارد البشرية القادرة والمؤهلة على استقطاب أفضل العاملين لشغل الوظائف الشاغرة ثم الحفاظ على هذه العناصر سيزيد من إنتاجية المنظمة ويعزز من مركزها الاقتصادي في المدى الطويل.

-. إن إدارة الناجحة للموارد البشرية تتوفر على المنشآت تكاليف الباهظة قد يلجأ إليها العاملون لاسيما في حالات الفصل، أو عدم منح علاوة أو الترقية.

.- إن قدرة المؤسسة على توفير مناخ التنظيمي صالح للعمل من خلال تبني برامج إدارة الموارد البشرية قد تساهم في تحفيز العاملين وتدفعهم إلى بذل المزيد من قدراتهم ينعكس بدون شك على رضاهم الوظيفي وهذا سيزيد من إنتاجيتهم ثم زيادة فعالية المنظمة ككل.

-. إن المعالجة الصحيحة والعادلة للمشاكل المتحملة الناجمة عن شتى المجالات لاختيار التعيين،تقييم الأداء، التدريب والترقيات ستوفر تكاليف محتملة ناجمة عن سرعة دوران العمل وتدني مستوى الداء أو انخفاض الإنتاجية.

---

[1] - باري شكواي، **إدارة الموارد البشرية**، دار الفاروق، القاهرة- مصر، ط2، 2006 ، ص10،12.

[2]- عبد الباقي صلاح، **إدارة الموارد البشرية،(من الناحية العلمية والعملية)**، الدار الجامعية، الإسكندرية- مصر، السنة 2000، ص20.

[3] حامد احمد رمضان بدر ، ادارة الموارد البشرية ، دار النهظة العربية ، القاهرة ، ط2 ، 1994، ص، 25

المطلب الثاني: ماهية لوحة قيادة إدارة الموارد البشرية.

أولا:تعريف لوحة قيادة إدارة الموارد البشرية

تعرف لوحة قيادة الموارد البشرية على أنها: [1]" وسيلة تمييز تسمح بقياس توقعات، والتحقق منها سواء كانت قصيرة أو متوسطة الآجال، وتؤمن الوصول إلى الأهداف المحددة مسبقا، فهي تجمع دوريا مجموعة من المؤشرات تختارها كأسس ومبادئ قوية للعمل بها، لهذا تم الإنفاق على تحديد معيار لكل مؤشر، وعندما تفوق قيمة المؤشر الشكل القانوني تعمل كمؤشرات إنذار شرط أن يقود المقرر الأعمال التصحيحية الضرورية والتي تؤدي إلى تحقيق الأهداف المقترحة.

ويعرفها Jean Pierre Tabi أنها: [2] " مجموعة معطيات اجتماعية تسمح بمتابعة تطور العمالة، مراقبة زيادة الكتلة الأجرية، قياس نمو الكفاءات وإنتاجية المأجورين وفحص جودة الجو الاجتماعي"، ويؤكد أيضا أن لوحة القيادة إدارة الموارد البشرية وبصفة عامة تسمح بقياس النتائج الواقعية لمختلف جوانب السياسية الاجتماعية، تحديد الانحرافات واتخاذ القرارات اللازمة.

وتعرف لوحة القيادة إدارة الموارد البشرية أيضا: [3]"مجموعة من المؤشرات الاجتماعية المرتبة في نظام خاضع لمتابعة أداء فريق العمل 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 نقاط أساسية في إدارته بفرض تحسينها.

ومن خلال ما سبق نستنتج أن لوحة القيادة إدارة الموارد البشرية حتى يتسنى للمسؤوليين مراقبة وتقييم أداء العاملين وأيضا عمليات إدارة الموارد البشرية واتخاذ القرارات في الوقت المناسب وتصحيح الانحرافات.

ومن خلال هذه التعاريف يمكن أن نستنتج أن لوحة القيادة إدارة الموارد البشرية تقوم بـ:

1- **متابعة التوقعات:** يقوم مدير إدارة الموارد البشرية عند إعداد خططه بالاعتماد كل عدد من التوقعات من خلال:

- الغياب، التقاعد، حوادث العمل...، وعليه فإنه يمكن للوحة القيادة إدارة الموارد البشرية أن تضم هذا نوع من المعلومات من اجل مقارنتها مع ماتم تحقيقه .

[1] - سمية مصباح، **دور لوحة القيادة في تحسين تسيير الموارد البشرية** (مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير) ، جامعة منتوري - قسنطينة، السنة الجامعية 2010/2009 ،ص22.
[2] - صراح حميدي، **لوحة القيادة الاجتماعية أساس اتخاذ القرار في المؤسسة الاقتصادية**، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف، المسيلة- الجزائر،2009، يومي: 14،15 أفريل ص 2.
[3] - بوحديد ليلى ، نفس المرجع سابق ،ص 79.

2- **متابعة الأهداف :**من أجل قيام بعملية تقييم تسيير المورد البشري يجب أولا أن يتم تحديد الأهداف والمقاييس بوضوح وبدقة ويعبر عنها كميا ، لأن لوحة القيادة إدارة المورد البشرية تعتمد على المؤشرات والبيانات الكمية، وعليه فإن متابعة أهداف إدارة الموارد البشرية يعد عاملا وشرطا أساسيا لتحقيقها، فلا يمكن تصور عملية التسيير خالية من الرقابة على انجاز الأهداف.

3- **لوحة حوصلية:** فمن بين خصائص لوحة القيادة إدارة الموارد البشرية كونها تتميز بالبساطة، الوضوح، الاختصار، فهي تقتصر على النقاط والمحاور الأساسية التي يقف عليها تسيير المورد البشري في المؤسسة.

4- **العمليات التصحيحية:** تعتبر عملية مشاهدة المؤشرات عبر لوحة القيادة إدارة الموارد البشرية سببا كافيا للقيام بتحليل الانحرافات والتدقيق في أسبابها من أجل التدخل الإجراءات التصحيحية.

إذن نتوصل إلى أن لوحة القيادة إدارة الموارد البشرية هي عبارة عن: أداة ضرورية لمراقبة التسيير المورد البشري في المؤسسة، وتضم متابعة الأهداف كما هي معرفة بها بالإضافة إلى توقعات الأساسية والتحقق منها، فهي أداة للقيادة والتدخل تسمح بتحليل وتدقيق أسباب الانحرافات الناتجة عن تحقيق الأهداف.

إن نظرية الرأس المال البشري غيرت مجرى التفكير والنظرة إلى المورد البشري، بعد أن كان يعتبر تكلفة يجب العمل على تحقيقها أصبح يعتبر استثمارا ذو عائد طويل الأجل، كسب اهتمام الإداريين وخاصة أصحاب المصالح مما أدى إلى خلق الحاجة إلى وضع قياسات مالية خاصة بالمورد البشري من أجل حصول على المعلومات الضرورية حول هذا المورد وأيضا لربط حوار اجتماعي عن طريق: التشاور، الإعلام والتخطيط وكذا تمكين الرؤساء الإداريون من معرفة الوضع الاجتماعي في المؤسسة، وتحتوي على عدد هائل من المؤشرات جمعت تحت 7عائلات: التوظيف، التأجير والنفقات التابعة، شروط العمل الأخرى، التدريب، العلاقات المهنية.

ثانيا:خصائص لوحة القيادة إدارة الموارد البشرية:[1]

إن الأسباب التي تؤدي بالمسيرين للاعتماد على لوحة القيادة إدارة الموارد البشرية هي مختلف الخصائص الإيجابية التي تتصف بها ومنها:

1- **وفاء وتماثل المعطيات:** أي أن المعلومات غير قابلة للنقاش كونها محددة من خلال مبادئ واقعية وموضحة بصفة متماثلة عن طريق تحديد مسبق للمصطلحات والمتغيرات المستعملة والحسابات.

2- **ديناميكية وشركة الإنتاج:** فالمعلومة الاجتماعية سريعة التغيير.

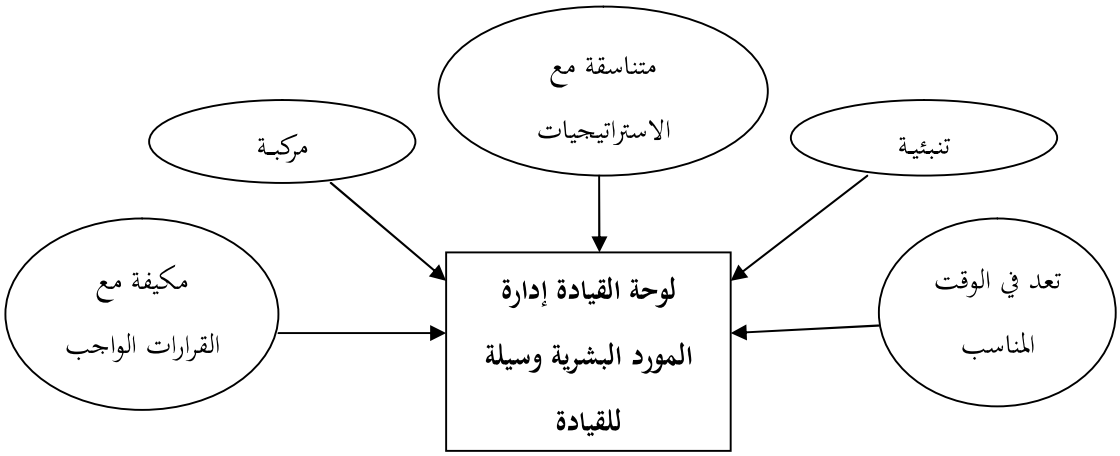
[1]- سمية مصباح، نفس مرجع سابق، ص، 23.

3- **الوضوح وإمكانية القراءة والاختيار:** أي إمكانية وسرعة الحصول على المعلومات الموجودة في لوحة القيادة إدارة الموارد البشرية وسهولة استقلالها من طرف الأفراد، ومنه جذب اهتمامهم لها.

4- **الدقة:**بتحديد مبادئ القياس والحساب مع الحرص على التنسيق والملائمة بين المعنية وجودة قياساتها.

5- **وسيلة جيدة للقيادة:** يمكن استعمال لوحة القيادة إدارة الموارد البشرية في عملية القيادة نظرا لتوفيرها المميزات التالية: [1]

الشكل رقم (2-1) لوحة القيادة إدارة الموارد البشرية.



المصدر: Bernard Martory ,les tableauxde bord sociaux .édition LIAISON ,paris ,France2004 p :27

ومنه فإن لوحة القيادة إدارة الموارد البشرية:

6- **تعتبر القاعدة الأساسية لاتخاذ القرارات الإستراتيجية حيث :**

- تسمح بالتنبؤ من خلال تتبع تطورات المؤشرات عبر فترة زمنية معينة.

- دراسة وتشخيص المحيط الخارجي والداخلي للمنظمة بواسطة مؤشرات تم وصفها لتلبية هذه الحاجة.

- إمكانية الاعتماد على مقارنة قيم مؤشرات المؤسسة مع قيم مؤشرات المنافسين.

7- حامل المؤشرات التي يقيس ويتابع المتغيرات الكبرى في مستوى يتوافق مع مسؤوليات القادة ، الأفراد، الأجور، وقت العمل، السلوكيات...

[1] - صراح حميدي، نفس مرجع سابق، ص،3،2،1.

8- تتنبأ بالتغيرات من حيث العمالة وهيكلتها داخل المؤسسة، بتغيرات، سوق العمل، سلوكات المأجورين والتطورات التنظيمي...

ثالثا: أهمية لوحة القيادة إدارة الموارد البشرية: [1]

تعمل المؤسسة في ظل إطار معقد وغير مستقر ويزداد هذا الوضع صعوبة من خلال تفاعل وارتباط العناصر الداخلية والخارجية لبيئة المؤسسة، فأمام هذا التعقيد والاستقرار يجد مدير الموارد البشرية صعوبات في غياب معالم تمكنه من تحديد المتغيرات الاجتماعية والتطورات الحاصلة فيها، وعليه فأهمية لوحة القيادة إدارة الموارد البشرية من خلال:

- إن لوحة القيادة تسمح بتحديد السياق الذي تسير فيه العمليات المتعلقة بالموارد البشرية من خلال قراءة المؤشرات والبيانات الدالة عن حقيقة الوضع وتطوراته.

- يشترط في مدير الموارد البشرية أن تكون له القدرة على التفاعلية اتجاه المتغيرات البيئية، ولوحة القيادة إدارة الموارد البشرية تسمح بتحقيق هذا الشرط من خلال إحاطة مدير الموارد البشرية بالمعلومات الاجتماعية الضرورية من حيث الكم والكيف والزمن ويقوم هو بدوره باتخاذ القرارات لأن يتم تنفيذها من طرف أعضاء فريق الموارد البشرية.

- تندرج فكرة لوحة القيادة ضمن فكرة القيادة الإدارية والتي تشترط من القائد أن تكون لديه رؤية متكاملة وديناميكية

للوحدة أو المركز الذي يقوم بقيادته، فلوحة القيادة إدارة الموارد البشرية توفر لمدير الموارد البشرية رؤية شاملة ومتكاملة عبر مختلف الأبعاد سواء كانت إستراتيجية أو عملية حول سير وتطور المتغيرات الاجتماعية في المؤسسة.

- تفرض فكرة لوحة القيادة أن تكون هناك إدارة دقيقة عبر الأهداف، فمن الصعب إنشاء لوحة القيادة إدارة الموارد البشرية دون صياغة لأهداف الموارد البشرية.

يعتبر مدير الموارد البشرية مسؤولا عن الدائرة التي يقوم بتسييرها فهو الذي ترجع إليه صلاحية اتخاذ القرار، كما أن هذا لا يمنعه من تقديم توضيحات وحساباته إلى مسؤولية في الإدارة العلية ولوحة القيادة إدارة الموارد البشرية تمنح له هذه الإمكانية من خلال تسهيل عملية اتخاذ القرار من جهة والتعبير عن وضعية الموارد البشرية في المؤسسة من جهة أخرى.

- يجد عدد كبير من المسؤولين ومن بينهم الموارد البشرية صعوبات في ترجمة الإستراتيجيات إلى أهداف كمية ومشروع لوحة القيادة إدارة الموارد البشرية يمنح فرصة للتفكير الجماعي حول الأهداف وترجمة الاستراتيجيات إلى أهداف كمية.

إن مشروع إنجاز لوحة القيادة إدارة الموارد البشرية زيادة على أنه مساهمة جماعية بين أعضاء فريق الموارد البشرية فهي تسمح كذلك بـ:

[1] - سمية مصباح، نفس مرجع سابق، ص،23،24..

- تحديد مساهمات كل فرد.

- تحديد مجالات التدخل.

- تحديد مجال التخصص بالنسبة للمؤسسة ويعطي لها الرؤية الضرورية لتركيز جهودها.

- تحقيق الانسجام الجماعي من خلال تبادل وجهات النظر.

- تسهيل عملية الاتصال مابين المتعاونين.

جدول رقم (2-1) المعلومات الاجتماعية في لوحة القيادة إدارة الموارد البشرية.

أربع مجالات / ثلاث مستويات	تخطيط الموارد البشرية	تدريب /كفاءات/فعالية	إدارة الأجور/ تكلفة الأجور.	مشاكل ظروف العمل
معلومات ضرورية	جدول العمالة الشهري أهرام الأعمال والأقدمية الكفاءات في أهم الوحدات.	- متابعة التدريب. - تخطيط التدريب. - مؤشر الإنتاجية للمنتجين.	الأجور/ الأجر المتوسط الوسيطي/ هياكل الأجور/ تحليل تطور الكتلة الأجرية/ دراسات.	- دوران العمل. - التحفيز . - الصراعات العمالية
نظام متحول	+ تشخيص العمالة التحليل التنبوئي للكفاءات أهرام /مخطط التعويض	+ متابعة التدريب حسب المشروعات تحليل انحرافات الكفاءات .	+ متابعة الكفاءات هيكلة الأجور **نظام التقييم الدوري**	+ تحليل مشاكل: دوران العمل، التغيب حسب الأقسام، الجنس...،حوادث العمل، حسب الساعات، الأيام
	تسيير جزئي للفرد الواحد مع التحليل الدقيق			
نظام متطور	+ التسيير التنبؤي. إدارة المسار الوظيفي التحكم في الكفاءات	+ متابعة فعلية مشروعات التدريب فردية.	+ نظام التحفيز تشخيص الكتلة الأجرية.	+ استقصاء حول ذهاب العمال وحول ظروف العمل، تكلفة المشاكل
	نظام معلوماتي وقيادي متكامل			
	العمالة/ الكفاءات .		السلوك	

المصدر: Bernard Mar tory ; les tableaux de bord Sociaux. Édition liaison. Paris France2004.p.38.

المطلب الثالث:كيفية إعداد فاعلين في لوحة القيادة إدارة الموارد البشرية.

أولا:كيفية إعداد لوحة القيادة إدارة الموارد البشرية:

1- تحديد الأهداف:

من خلال تحديد المؤسسة للأهداف على المستوى الإستراتيجي، انطلاقا من هذه الأهداف نحدد الأهداف الخاصة بقسم الموارد البشرية والمكملة لها.

- يجب أن يكون الهدف محدد يتميز بما يلي: [1]

- أن يكون محددا زمنيا قابل للقياس، واقعي، اتحادي وبناء.

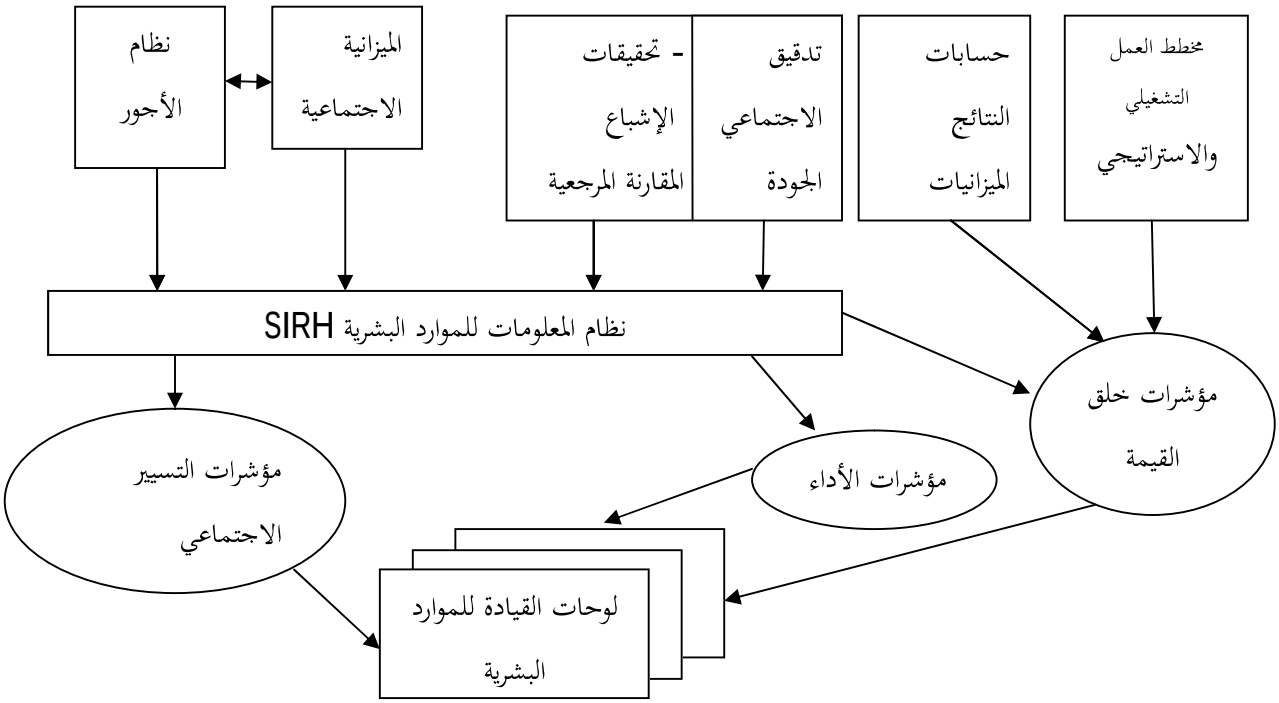
2- **اختيار المؤشرات:** تعتبر عملية اختيار المؤشرات من الخطوات الأساسية لإعداد لوحة القيادة، بحيث أن تعكس الصورة الملمة بالوضعية الاجتماعية في المؤسسة.

يعرف المؤشر على أنه "عبارة عن أداة تعويضية للوضعية الاجتماعية، وهو عبارة عن أداة تجميع المعلومات".

- وهناك مصادر لتجميع المعلومات لاختيار المؤشرات كما يبينه المخطط التالي:

[1] - هادف أحمد عبد السلام، **أثر لوحة القيادة في تحسين أداء الموارد البشرية** ، (مذكرة لاستكمال متطلبات شهادة ماستير أكاديمي)، جامعة قاصدي مرباح ، ورقلة، السنة الجامعية 2014/2013 ،ص 7.

الشكل (2-2) مصادر معلومات مؤشرات لوحة القيادة الموارد البشرية.



المصدر : LIMBERT.J ;Les tableaux de bords de la gestion sociale ; Edition .Paris 2000 ;p47

من مخطط هذا يتضح أن هناك مصدرين لمؤشرات الموارد البشرية:

- **مصادر داخلية:** نظام الأجور وتسيير الأفراد، الميزانية الاجتماعية، خلق القيمة، تدقيق الجودة والتدقيق الاجتماعي.

- **مصادر خارجية:** المقارنة المرجعية، تحقيق إشباع الخارجية، محيط الخبرة في محيط الموارد البشرية.

- ويتم من خلالهما وضع المؤشرات الموارد البشرية التي يتم من خلالها تقييم الأداء والوقوف على مراحل التقدم في بلوغ هدف المؤسسات.

كما أن عملية اختيار المؤشرات تخضع للمعايير التالية: [1]

- أن تكون دقيقة واضحة، ومفهومة، العدد محدود، تقيس هدف أو عدة أهداف، القدرة على التنبؤ.

- إمكانية الاستعمال في الوقت المناسب.

[1]LIMBERT.J ;Les tableaux de bords de la gestion sociale ; Edition Dunod Paris 2000 ;p47.

الجدول رقم(2-2): الشروط التي يجب أن تتوفر في المؤشر والمعيار الجيدين:

مواصات المؤشر الجيد	موصفات المعيار الجيد
- أن يكون سهل الاستخدام ومبسط. - أن يكون موضوعيا، علميا وواقعيا. - 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.	- أن يكون محددا وقابلا للقياس. - أن يكون واضحا ومفهوم للجميع. - أن يكون ممكنا وعمليا. - أن يكون موضوعيا وواقعيا. - أن يكون مرتبطا بالأهداف والخطط ومنبثقا منها.

المصدر: عثماني أمينة،سموم عائشة، **قياس وتقييم أداء المؤسسات من المنظور الاستراتيجي باستخدام بطاقة قياس متوازن**، الملتقى الدولي حول أداء وفعالية المؤسسة في ظل التنمية المستدامة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قالمة، يومي 10و11 نوفمبر،2009.

ثانيا: الفاعلين في لوحة القيادة إدارة الموارد البشرية :[1]

وسنتطرق في هذا العنصر إلى كل من انتقال من إستراتيجية المؤسسة إلى مخطط العمل للموارد البشرية، ومهام لوحة القيادة إدارة الموارد البشرية.

1- الانتقال من إستراتيجية إلى مخطط العمل للموارد البشرية:

المؤسسة التي تنجح اليوم هي التي تستطيع تحصيل ربح يسمح لها بتحقيق استشارات 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 لا تتوقف اليوم فقط على ملائمة العرض والقدرة على الإبداع، بل أيضا على صورة المجتمعية للمؤسسة.

[1] بوحديد ليلى، نفس مرجع سابق، ص87

فإن إدارة الموارد البشرية لعدة سنوات دور إداري واجتماعي، أصبحت اليوم ذات بعد استراتيجي، حيث لابد لها أن تستبق 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 وتماسك الذكاء الجماعي، فعملية الإستراتيجية لم يعد يمكن تطبيقها بطريقة من أعلى إلى الأسفل، الاستجابة التي تتطلب مشاركة جميع المسؤولين والعمال، هؤلاء معنيون بمستقبل مؤسستهم فلا بدا أن يتمكنوا من التعبير على تحليلهم ورؤيتهم، فهو العامل الأول في نجاح العملية الإستراتيجية، بدورهم مسؤولي الموارد البشرية اليوم هم مدمجون في القرارات الاستراتيجيات فقيمة خبرتهم تمكن في القدرة على الإستباق، التحليل وقوة اليقين على توضيح فائدة الحلول للموارد البشرية التي يصنعونها،التي تسمح بتقوية إمكانية بتنفيذ بعض القرارات وتسمح بمراقبة التنفيذ الاستراتيجي، حيث لابد من تذكر أن 70% من فشل الإستراتيجية يعود لسوء تطبيقهاو52% من القرارات الإستراتيجية لا تطبق.

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

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

2- مهام لوحة القيادة الموارد البشرية:[1]

تلعب دورا مهما في إدارة الموارد البشرية، لن لها مكانتها على مستوى هذه الإدارة والتي تعتبر وسيلة فعالة لتحقيق الهداف المسطرة، لذا فان لوحة القيادة الموارد البشرية تحظى بمكانة هامة في المؤسسة خاصة في إدارة الموارد البشرية وذلك من خلال المهام التي تقوم بها، وهي متمثلة في النقاط التالية:

أ- لوحة القيادة الموارد البشرية أداة تجميع البيانات: لوحة القيادة موارد البشرية ما هي إلا بناء متكامل لجمع المعطيات تخص الموارد البشرية المتمثل في : المعطيات الاجتماعية، بحيث تسمح هذه اللوحة لممثليها بمتابعة مهما تطور التوظيف الكتلة الأجرية، المكافآت، إنتاجية العمل، أحوال الموظفين ...إلخ، لذا لا يمكن ضم عمليتي الحذف أو الإهمال للمعلومات الخاصة بالموارد البشرية.

[1] - بوحديد ليلى ،نفس المرجع سابق، ص 87.

ب- لوحة القيادة موارد البشرية أداة للتشخيص: هنا يركز مدير إدارة الموارد البشرية على مختلف الظواهر التي قد تواجه عملية تحقيق الأهداف، فلوحة القيادة الموارد البشرية 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.

ج - لوحة القيادة موارد البشرية أداة الحوار: لوحة القيادة الموارد البشرية وسيلة تفيد مستعمليها كونها تولي اهتماما بلغة التواصل بين أعضائها ومسؤولياتهم، 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 إضافة، صلاحيات، إمكانات) من أجل تحقيق الأمثلية للتعزيز من صلاحية هذه اللوحة.

د- لوحة القيادة موارد البشرية أداة لتحفيز المسؤولين:تعد لوحة القيادة الموارد البشرية وسيلة مساعدة لمسؤوليها في تحقيق أهدافهم المسطرة، فهي بذلك تعكس أدائهم نحو رفع تحديهم لتحقيق الأفضل، إذن فهي لوحة القيادة الموارد البشرية ما هي التقدم بالأحسن لتوليد الشعور الذي ينعكس في الدافع الذي يبعث عمليتي التحفيز والانسجام لتحقيق روح العمل الجماعي بين أعضاء فريق الموارد البشرية بوجه عام ولدى مدير الموارد البشرية بوجه خاص.

و - لوحة القيادة الموارد البشرية أداة لتحسين الكفاءات: تسمح لوحة القيادة الموارد البشرية بإشعار مدير إدارة الموارد البشرية بحس المسؤولية اتجاه الأدوار التي تقوم بها، وحسن استقلالها تجعله يتعمق أكثر فأكثر للتعمق في تصوراته لاتخاذ القرارات التي تقلل من الانحرافات، فبذلك فهي وسيلة مساعدة لتنمية وتكوين المسؤولين لجهلهم يتخذون القرارات بالشكل الصحيح وإجراء مختلف عمليات الاتصال داخل المؤسسة مع المتعاملين معهم لمساعدتهم في إيجاد الحلول للمشاكل المعقدة.

هـ- لوحة القيادة الموارد البشرية أداة لتنبؤ: لوحة القيادة الموارد البشرية وسيلة مساعدة في التنبؤ بالوضعية المستقبلية وذلك بالاستناد على ما سبق ودراسة الحاضر ومعالجته، أي أن لوحة القيادة الموارد البشرية ليست فقط ما يقدم في الوضعية الحالية أو الماضية إنما هي دراسة للوضعية المستقبلية وذلك انطلاقا من دراسة وملاحظة مكونات لوحة القيادة (الأهداف) لذلك يمكن اعتبار لوحة القيادة الموارد البشرية أداة تسمح بالزيادة في النسبة للتأكد من المستقبل بالنسبة لمسير الموارد البشرية، في ظل بيئة تتميز بعدم التأكد والتخلص من الشكوك.

خ- لوحة القيادة موارد البشرية أداة للمراقبة: تعتبر لوحة القيادة الموارد البشرية أحسن أداة في نظام المراقبة لأنها تسمح بالتعديل، وهذا ما يساعد في تحقيق التدفق للمعلومات الموارد البشرية بالدقة المطلوبة، لذلك فإنها كدليل إرشاد وتوجيه لقسم الموارد البشرية نحو تحقيق الأهداف المرجوة بالكفاءة والفاعلية المطلوبتان.

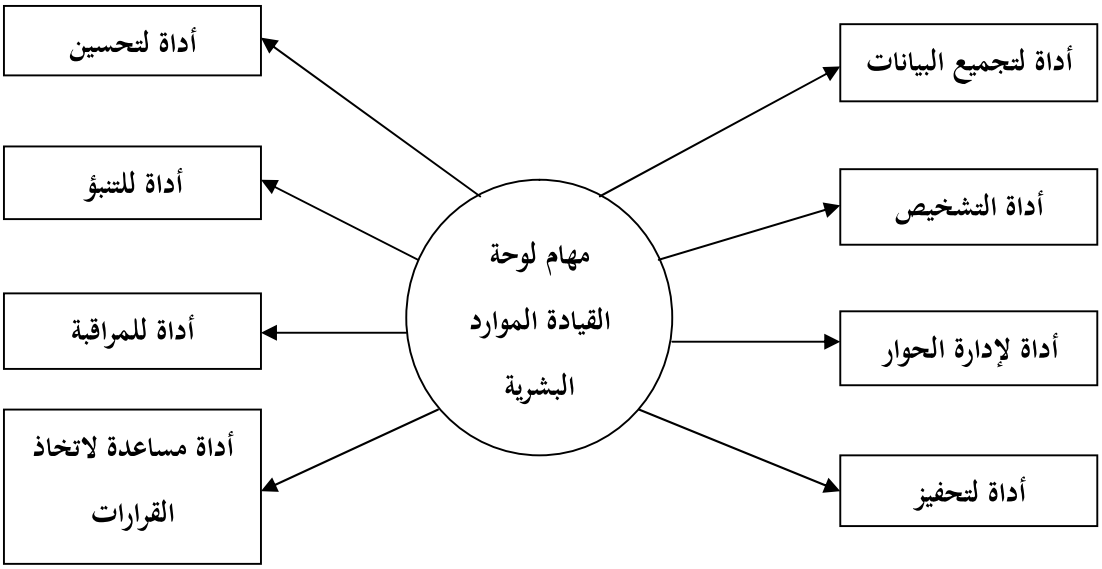
ح- لوحة القيادة الموارد البشرية أداة مساعدة لاتخاذ القرارات: تساهم في اتخاذ القرارات لكونها أداة من أدوات اتخاذ القرارات لكونها أداة من أدوات المراقبة، ومن خلال عملية اتخاذ القرارات يجب أن يكون المسؤول عن لوحة القيادة الموارد البشرية

يتميز ببعض من الصفات التي تمكنه من اتخاذ القرارات السلمية منها: روح المسؤولية، الضمير المهني، الأمانة العلمية، تقديم المصلحة العامة على المصلحة الخاصة...إلخ.

ر- لوحة القيادة موارد البشرية أداة للتقييم: هنا أداة للتقييم تعني تقييم أداة الموارد البشري من أجل مقارنة الأهداف المسطرة ، فهذا يسمح لمدير الموارد البشرية بالقيام بأداء مهام بفعالية في قسم انطلاقا من الفرو قات الجوهرية التي يعتمد عليها لكل من الأداء المتوقع والأداء المحقق. [1]

[1] - بوحديد ليلى، نفس المرجع سابق، ص،ص،ص،88،90;89

الشكل رقم (2-3):يمثل مهام لوحة القيادة الموارد البشرية.



المصدر:. بوحديد ليلى نفس المرجع السابق،

المطلب الرابع: أنواع ومؤشرات لوحة القيادة أدارة الموارد البشرية.

أولا: أنواع لوحة القيادة أدارة الموارد البشرية:

حيث توجد عدة أنواع فتكون حسب المدة الزمنية لإعدادها إلى ما يلي:

1-لوحة القيادة إدارة الموارد البشرية بتواتر شهري:

إن وضع لوحة القيادة إدارة الموارد البشرية بتواتر شهري يعد أكثر ملائمة ومناسب مع أهداف تسيير الموارد البشرية، خاصة فيما يتعلق بمتابعة تطور الكتلة الاجرية، أنشطة وتكاليف التدريب، وقد تأخذ لوحة القيادة إدارة الموارد البشرية بتواتر شهري الشكلين التاليين:

أ)- لوحة القيادة إدارة الموارد البشرية بنتائج تحليلية مفصلة: [1]

توجه لوحة القيادة إدارة الموارد البشرية في البداية بقيم مفصلة لنتائج الشهر المعني، والمؤشرات تبدو مفصلة بأعلى الدرجات كي تسمح القيام بتحليل دقيق، حيث تقيم من 10إلى 2 مؤشر بالقيم المحققة والمعيارية وحساب الانحرافات. وتسمح لوحة القيادة إدارة الموارد الاجتماعية بالتواتر الشهري، بالقيام بنشاطات مهمة لتحقيق الأهداف السنوية المتوقعة، فكل مؤشر يقيم شهريا ويقارن بالشهرين السابقين، وتجمع كلها في بداية السنة.

[1] - Le Louarn J-Y ;Les Tableaux de bord ressources humains ;Pilotage de la fonction ; Edition Liaison ;Paris ;2008 ;P :57

ب)- لوحة القيادة إدارة الموارد البشرية التدريجية:

تسمح لوحة القيادة إدارة الموارد البشرية التدرجية بعرض مؤشرات الشهرية، وذلك لإظهار التطورات الحاصلة خلال السنة، وتستخدم عادة في متابعة تطورات عدد من العمالة، حركية العمالة والغياب.

2- لوحة القيادة بتواتر سنوي: [1]

تتعلق بمستويات الإستراتيجية لإدارة المؤسسة، ومديرية الموارد البشرية التي تسمح بمتابعة الهداف المتوقعة على المدى الطويل، ومن خلال المقارنة لعدة سنوات يمكن قياس المؤشرات وتوضيح الاتجاهات العامة لتطورها، والانحرافات الناجمة تسهل الوصول للأهداف المتوقعة.

ثانيا: مؤشرات لوحة القيادة إدارة الموارد البشرية.

- المؤشرات التي يمكن الاعتماد عليها في لوحة القيادة إدارة الموارد البشرية:

1- التوظيف:

- العمال (حسب الفئة).
- التحويلات.
- عدد التربصات.

2- الأجور:

- الكتلة الأجرية.
- مبلغ الساعات.
- بالإضافة بالبنسبة لمجموع الأجور.
- الأجر المتوسط.
- معدل نمو الكتلة الأجرية.

[1] - Le Louaran J-Y , **Op.Cit** .P : 57 .

3- الحالة الاجتماعية:

- الغيابات(العامة، العطل،...).

4- التدريب: [1]

- عدد التربصات.

- أعباء التربصات.

ثالثا: أهم المنبهات وواقع المؤشرات في لوحة القيادة إدارة الموارد البشرية:

ونعرض أهم المنبهات في النقاط التالية:

1- **المنبهات المتعلقة بسياسات الأفراد:** توضح من خلال حساب: معدل الفصل، معدل الاستقالة.

2- **المنبهات المتعلقة بالأخطار المهنية:** تعالج من خلال حساب:

- معدل حوادث العمل حسب العقود.

- معدل حوادث العمل حسب المتابعة بالنوعية المهنية.

- معدل حوادث العمل حسب شطر الأعمال.

- معدل تواتر وخطورة حوادث العمل سواء كانت عجز دائم أو عجز مؤقت.

3- المنبهات المتعلقة بالغيابات:

وتبرز من خلال حساب:

- معدل الغياب المتعلق بالأمراض.

- معدل غياب بالغياب بالأمراض لفترات قصيرة.

- معدل الغياب المدفوع الأجر.

- معدل الغياب الغير المدفوع الأجر.

[1] - بن لخضر محمد العربي، نفس مرجع سابق، ص 69.

4- المنبهات المتعلقة بالعمالة: توضح من خلال حساب:

- معدل العمل.

- معدل مرونة العمل سواء كان محدد أو غير محدد المدة.

-معدل الأقدمية في المؤسسة.

- معدل التأطير حسب الوحدات.

5- المنبهات المتعلقة بالتدريب:

وتبرز من خلال حساب:

- معدل المشاركة في التدريب.

- معدل التدريب حسب قطاع النشاطات.

- معدل التدريب حسب الجنس وحجم المؤسسة.

6- المنبهات المتعلقة بالأجور:

- معدل الأجور حسب قطاع النشاطات.

- معدل اختلاف الأجور بين الفئات المهنية.

- معدل اختلاف الأجور بين النساء والرجال.

- جزء العلاوات من الأجور.

- معدل الساعات الإضافية.

7- المنبهات المتعلقة بالعلاقات الاجتماعية: [1]

- معدل المشاركة في الاختبارات.

- معدل المفاوضات. .

[1] - سمية مصباح، نفس مرجع سابق،ص ،101.

- معدل النزاعات

8- المنبهات المتعلقة بتوفير الأجور:

وتتمثل أهم المنبهات المتعلقة بالأور في:[1]

- قيمة الانتفاع.
- قيمة المساهمات.
- مخططات توفير المؤسسة.
- قيمة توفير المتقاعدين.
- مساهمة العمال في الأرباح من خلال الأجور.

[1] - سمية مصباح، نفس المرجع سابق،ص،102.

المبحث الثاني: وظائف إدارة الموارد البشرية.

باعتبار إدارة الموارد البشرية من بين الإدارات المهمة في المؤسسة ، وذلك لما تحتويه من وظائف ، من توظيف ، تدريب، أجور ، سلامة المهنية ،سوف نتطرق في هذا المبحث إلى كل وظيفة على حدى وكل ما يتعلق بها .

المطلب الأول: وظيفة التوظيف.

التوظيف (الاستقطاب والاختيار والتعيين):

عملية التوظيف هي الامتداد الطبيعي لعملية التخطيط، والأداة الأساسية التي من خلالها استقدام الأفراد وإجراء المفاضلة بينهم وفقا للمعايير العلمية والتعرف على من تتوفر فيهم الشروط اللازمة لأداء العمل وتحمل المسؤولية على أكمل وجه. والهدف الأساسي من عملية التوظيف هو وضع الشخص المناسب في المكان المناسب وتتضمن هذه العملية ثلاث عناصر أساسية هي:الاستقطاب والاختيار والتعين.

أولا: الاستقطاب:

1- تعريف الاستقطاب : وهو البحث عن الأفراد الصالحين لملء الوظائف الشاغرة في العمل، واستمالتهم وجذبهم واختيار الأفضل منهم بعد ذلك للعمل.

أو هو"استمالة وجذب مجموعة كافية من الأفراد يكونون القاعدة التي يمكن منها اختيار أو انتقاء أصلح الأفراد لملء الوظائف الشاغرة.

ومن الجدير بالذكر أن وظيفة الاستقطاب تمتد لتشمل ليس فقط السعي إلى الوفاء باحتياجات الوظائف من المترشحين، وإنما أيضا الوفاء بحاجات ورغبات وقدرات واهتمامات المترشحين لشغل الوظائف.

وهكذا يفر الاستقطاب الفرصة للمنظمة وللمتقدمين لها لكي يختار بعضهم بعض وفقا لمصالحهم واهتماماتهم.

2- أهمية الاستقطاب: وتبرز أهمية عملية الاستقطاب في الفوائد التالية:

. الاستقطاب الجيد يفتح جميع الأبواب ومصادر العمل المتاحة أمام المنظمة، وكلما ازداد عدد المتقدمين للعمل أصبحت الخيارات واسعة في اختيار الأكفأ والأفضل من بين المتقدمين.

. من خلال الاستقطاب تستطيع المنظمة توصيل رسالتها إلى المترشحين بأنها المكان المناسب لهم للعمل ولبناء وتطوير حياتهم الوظيفية.

. إن نجاح عملية الاستقطاب هو الخطوة الأولى في بناء قوة العمل الفعالة والمنتجة.

3- أهداف وظيفة الاستقطاب: كما تهدف وظيفة الاستقطاب إلى تحقيق ما يلي: [1]

- حصر عمليات الاستقطاب التي يقتضيها كل من تحليل العمل (حيث تحدد المواصفات والشروط الواجب توافرها في من يشغل الوظيفة)وتخطيط الموارد البشرية (حيث تحدد الأداء والتوعيات المطلوبة من العاملين).

- توفير العدد الكافي من المتقدمين الملائمين لشغل الوظائف بأقل تكلفة ممكنة.

- الإسهام في زيادة عملية الاختيار من خلال التركيز على استقطاب واجتذاب الأفراد المناسبين الذي تم الاختيار من بينهم وبالتالي تقليل عدد المتقدمين من غير المؤهلين لشغل الوظائف.

- الإسهام في زيادة فاعلية المنظمة عن طريق زيادة معدلات استقرار العمالة، وتكوين قوى العاملة ذات تأهيل وكفاءة عالية.

4- مصادر الاستقطاب: هناك مصدرين أساسيين لاستقطاب العمالة وهما: المصدر الداخلي والمصدر الخارجي.

أ- المصادرالداخلية: والتي تتطلب المعرفة الجيدة بالكفاءات الموجودة داخل المنظمة، وتتحقق عموما من خلال سياسات الترقية والنقل.

والاعتماد على هذه المصادر يحقق العديد من المزايا: [2]

. توفير أفراد معروفين لدى المنظمة.

. توفير تكاليف الاختيار والتعيين للمنظمة.

. رفع الروح المعنوية والرضا لدى العاملين (الاطمئنان على استمرارية العمل).

. الاستفادة من أفراد ترسخت لديهم الثقافة السائدة (خاصة إذا لم تكن هناك رغبة في تغييرها).

. يمكن أن تفرض الاتفاقات الجماعية التي تكون بين النقابة والإدارة على ضرورة الاعتماد على مصادر داخلية للاستقطاب، إلا أن الاستقطاب من الداخل يفرض بعض الاتفاقيات والقوانين الداخلية على المنظمة ما يلي:

. إعلان مسبق عن المناصب الوظيفة الشاغرة.

. الإعلان عن جداول التعويض والإحلال وتعريف العاملين بهما.

---

[1] - عادل حرحوش صالح ومؤيد سعيد السالم، نفس مرجع سابق ، ص ، 81 ، 82 ، 83.

[2] رقام لندة ، دروس في أسس إدارة الموارد البشرية ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، جامعة فرحات عباس، سطيف، سنة الجامعية 2015/2014، ص، 34

. التعريف بإجراءات الاستقطاب.

عملية جرد الموارد البشرية (خبرات، تكوين، كفاءات)تسمح بالحصول على هذه المعلومات مما يفرض وجود نظام معلومات للموارد البشرية SIRH يتم مراجعته يوميا وبدقة.

ب . المصادر الخارجية: تلجأ المنظمة لهذا المصدر عندما لا تجد المترشحين المناسبين من الداخل، أو عندما تريد توظيف أفراد لهم نظرة جديدة مختلفة عما لديها. أو الحصول على العاملين ذوي الكفاءات الخاصة وعالية.

ومن الطرق هي :[1]

1 - **الإعلان عن الوظيفة بلوحات الإعلانات داخل المؤسسة:** ويعتبر بمثابة وسيلة لإعلام العاملين بوجود وظائف حالية شاغرة، ويتضمن الإعلان شروط الالتحاق بالوظيفة والفترة الزمنية.

2- **الإعلان :** من الملاحظ أن هناك تركيزا على الإعلان كمصدر توفير انتقائي للأفراد ،ويتم ذلك من خلال أسلوبين أساسيين ، الأول :أنه يمكن نشر الإعلانات في الوسائل التي فقط بواسطة مجموعات مهنية معينة، على سبيل مجلة الإدارة .

. أما الأسلوب الثاني: فيتمثل في نشر إعلان في صحيفة عامة تحتوي على معلومات في صحيفة عامة تحتوي على المعلومات كثيرة عن المؤسسة، الوظيفة، وموصفات شغلها التي يمكن أن تفيد في عملية التصفية الذاتية.

3- **مكاتب التوظيف :** تساهم مكاتب التوظيف على كافة أنواعها، سواء كانت عامة أو خاصية، مساهمة إيجابية في تحقيق الاتصال بين المطلوب من الكفاءات المختلفة والمعروض منها، وتتيح هذه الطريقة خصوصا في الدول المتقدمة، وان كانت الوكالات العامة التابعة للدولة تقدم خدماتها مجانا، فإن الوكالات الخاصة تلزم المستفدين (الفرد أو المؤسسة)من دفع المقابل خدماتها.

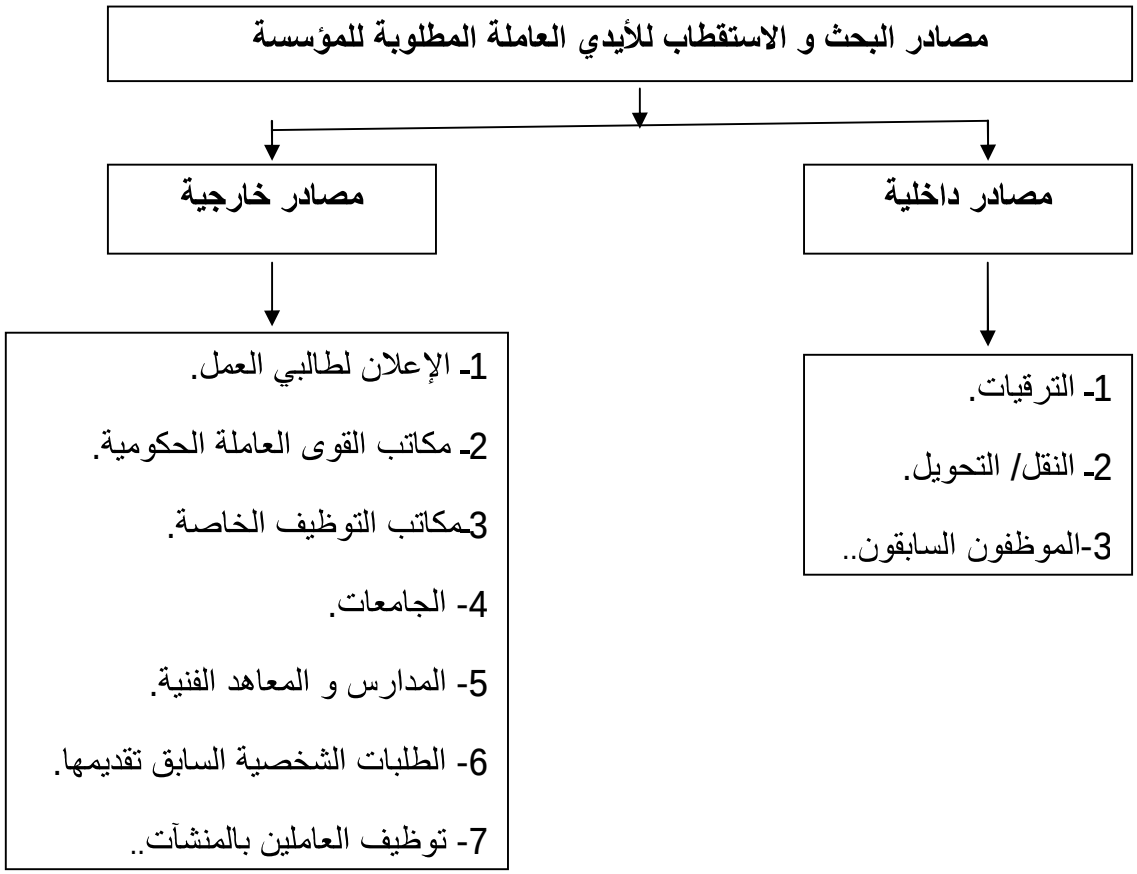
4- **الاستقطاب من الجامعات :** تعتبر المدارس والمعاهد الفنية المتخصصة وكذلك الجامعات من المصادر الهامة في الحصول على الموارد البشرية، فقد تلجأ بعض المؤسسات إلى إقامة العلاقات مع هذه المصادر بفرض جذب خريجيها للعمل بها، ومن الأساليب التي تتبعها بعض المؤسسات الصناعية في ذلك هي تدريب تلك العمالة الفنية من المدارس والمعاهد بها خلال العطل الصيفية، أو حتى العام الدراسي، كما يتوفر للمؤسسة التي تتبع هذا الأسلوب فرصة تقييم الأفراد من خلال ملاحظة و سلوكهم و رغبتهم في التعلم دافعتيهم على آن تختار منهم من ترغب تعيينه وهذا الأسلوب يوفر لها عمالة مدربة علي أساليب و تكنولوجيا العمل بها[1].

5- **التقدم المباشر للمؤسسة:** تستطيع المؤسسة أن تحصل على مواردها البشرية من خلال الأفراد الذين يتقدمون لها مباشرة أو عن طريق البريد بغرض طلب وظائف حيث تقوم المؤسسة بالاحتفاظ بطلبات التقدم التي يملاها الأفراد و التي تتضمن بيانات

[1] سميرة هيشر ، دور تقييم في تثمين الموارد البشرية بالمؤسسة الجزائرية، مذكرة من متطلبات نيل شهادة الدكتورة، تخصص تسيير المنظمات ، جامعة محمد خيضر ،بسكرة ، السنة الجامعية 2015/2014 ، ص،ص،38 ،39.

كاملة عنهم ، و عن مستوى تعليمهم و خبراتهم السابقة ، و قدراتهم ، ومهارتهم ثم تقوم إدارة الموارد البشرية بتصنيف هذه الطلبات طبقا للتخصصات الوظيفية، على أن تقوم بالاتصال بأصحابها عند الحاجة إليهم، حيث تجري عليهم الاختبارات اللازمة للاختيار، وقد تقوم وكالات التوظيف أيضا بهذه المهمة حيث يكون لديها عدد كبير من البيانات عن طالبي التوظيف، ويتم الرجوع إلى تلك البيانات عن طلب أي مؤسسة لتخصصات معينة.

الشكل رقم (2-4): مصادر الاستقطاب.



المصدر: صلاح الدين محمد عبد الباقي، إدارة الموارد البشرية، مدخل تطبيقي معاصر، الدار الجامعية، مصر ،2004، ص152.

ثانيا: الاختيار: [1]

1. تعريف الاختيار: يتمل الاختيار في مجموعة من العمليات لانتقاء أفضل المترشحين للوظيفة (أي الفرد الذي تتوفر فيه متطلبات الوظيفة أكثر من غيره).

[1] **:** صلاح الدين محمد عبد الباقي، إدارة الموارد البشرية، مدخل تطبيقي معاصر، الدار الجامعية، مصر ،2004، ص152.

2- **من يقوم بالاختيار؟** يتولى هذه العملية مجموعة من الجهات وهو مدير إدارة الموارد البشرية ومدراء التنفيذيون.

3- **معايير الاختيار:** تتمثل معايير الاختيار في تلك المواصفات وهذه المواصفات والخصائص الواجب توافرها في المترشح للوظيفة وهذه المواصفات غالبا ما يتم تحديدها من عملية تحليل الوظائف من أجل الحصول على مستويات عالية من الأداء.

وتتمثل المعايير خاصة في المستوى التعليمي، الخبرة، الصفات الجسمانية، الصفات الشخصية، المعرفة السابقة بالشخص المترشح للوظيفة.

1.3)- **مستوى التعليم:** تتطلب كل وظيفة مستوى معين من التعليم، وهذا يجعل المنظمة تحدد هذا المستوى في مرحلة الإعلان وقد يتطلب الأمر تخصص معين وجهة تخرج معين وتقدير معين، ويعتبر مستوى التعليم مؤشرا للقدرات الحالية للفرد.

2.3)- **الخبرة:** تفضل المنظمات الأفراد ذوي الخبرة الواسعة بالعمل حتى تجعل ممارسة العمل أكثر بسهولة لطالب الوظيفة، كما تمثل الخبرة مؤشرا لإمكانية نجاح الفرد في عمله مستقبلا.

3.3)- **الصفات البدنية:** تتطلب كل وظيفة صفات جسمية معينة منها ما يتطلب الطول وأخرى قوة العضلات وثالثة صفات جمالية وأناقة (فنادق، طيران، سياحة) .

وأخرى تفضل الرجال نتيجة لقسوة الظروف العمل والتي لا تتحملها النساء، ومنه وعند تحديد الصفات البدنية فإن المنظمة تستند في تحديد هذا المعيار على صفات الأفراد القائمين بالعمل الحالي والذين يتميزون بمستوى أداء عالي.

4.3)- **الصفات الشخصية :** من الشخصيات التي تلعب دورا مؤشرا في اختيار الأفراد نذكر:[1]

- **الحالة الاجتماعية :** وكلما كان الفرد متزوجا فإنه مستقر نفسيا واحتمالا تتركه للوظيفة قليلة على عكس الأعزب .

- **السن:** فبعض المنظمات تفضل ذوي الأعمار المتوسطة على اعتبار أنهم أكثر استقرار وأعلى إنتاجية غير أن هذا ليس من المسلمات، في حين تفضل منظمات أخرى الشباب حديثي التخرج على اعتبار أن تدريبهم وتعليمهم وقيادتهم سهل مقارنة بالصنف الأول.

- **الحالة النفسية:** هناك بعض الوظائف تتطلب أن يكون شاغلها اجتماعيا منبسطا لا انطوائيا ومنعزل كالعلاقات العامة، الأصدقاء أو الأشخاص الموثوق فيهم المثل أن فرصته أفضل من غيره.

5.3)- **المعرفة المسبقة بالشخص:**عندما يتقدم أحد الأفراد للوظيفة وثم تزكيته من طرف المعارف، الصدقاء أو الأشخاص الموثوق فيهم المثل أن فرصته أفضل من غيره.

[1] - نعيمة يحياوي، **سلسلة محاضرات في إدارة الموارد البشرية**، كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الحاج لخضر، باتنة، ص، 20.

4 **إجراءات الاختيار:** تتطلب عملية الاختيار القيام بالإجراءات وإتباع خطوات لاختيار المرشحين وهي متمثلة فيما يلي:

1.4) - المقابلة المبدئية : وهي بمثابة خطوة أولى التي يلتقي فيها المتر شح يصاحب العمل، يتعرف فيها هذا الأخير على المتقدم من حيث: مؤهلة، خبراته، وتعد هذه المرحلة مرحلة تصفية لكل من لا تتوفر فيه شروط الوظيفة ، والباقي ينتقل إلى المرحلة الموالية من الاختيار.

2.4)- طالب التوظيف : وفي هذه المرحلة يقدم المترشح كافة المعلومات والبيانات المطلوبة منه في نموذج الطلب يقدمه للمنظمة ، وتكون هذه معلومات ذات مصداقية خالية من تدليس أو غش .

3.4)- الاختبارات: ويهدف هذا الإجراء إلى معرفة قدرات الفرد وصفاته الشخصية، كما يسمح بالتنبؤ بالأداء المستقبلي للأفراد، غير أنه لا يمكن اعتماده كوسيلة وحيدة في الاختيار والحكم على المترشح.

. ويوجد أنواع عديدة من الاختيارات: [1]

. شفوية.

. كتابية.

. محاكاة للوظيفة (مثلا :يطلب لمترشح لوصفه محاسب عمل بعض القيود المحاسبة للمنظمة).

. اختبارات نفسية وشخصية : والهدف منها قياس الخصائص التي تميز المترشح عن غيره مثلا الاتزان الانفعالي ، العلاقات، الميول، القيم..

. اختبارات القادرات الذهنية : وهي تقيس المعارف والمهارات ، سرعة الإدراك، الفهم اللغوي ، العددي، الطلاقة ، سرعة الاستنباط، وتسمى كذلك بالاختبارات الذكاء.

. اختبارات الأداء : تستعمل هذه الاختبارات أكثر في الأعمال المهنية لمعرفة قدرات المترشح في أداء الوظيفة كأن يطلب منه أن يؤدي عينة صغيرة من العمل ويصعب استعمال هذا الاختبار في الأعمال الإدارية .

. اختبارات سرعة الاستجابة : وفقا لهذا الاختبار يوضع المترشح في موقف معين أن ينظر إلى استجابة لهذا الموقف.

. اختبارات القيم والاتجاهات: والهدف منها الكشف عن الاتجاهات النفسية كالأمانة وقيم العمل ، ويجب أن يكون أن يكون الاختبار بشروط تضمن نجاحه واختيار الأفراد كالنزاهة والمصداقية ، عدم التحيز لفئات معينة.....

[1] - نعيمة يحياوي، نفس المرجع سابق،ص ص،20،21.

4-4) المقابلات: بعد إجراء الاختبارات يتم تصفية المترشحين واستبعاد كل من يسقط في الاختبار ويتقدم الباقي للمقابلات الشخصية تهدف إلى الحكم عن قرب على المدى صلاحية المترشح واختبار أكثرهم توافقا مع الشروط والمواصفات شغل الوظيفة.

4-5) مراجعة التوصيات والمزكين: عند تزكية مترشح معين فعلى المنظمة أن ترجع إلى من زكاه وذلك من أجل تقيمه ويتم ذلك بواسطة خطاب ترسله المنظمة تضم مجموعة من الأسئلة المستفسرة عن المترشح أو المقابلة الشخصية للمزكي.

4-6) الكشف الطبي: [1]

والهدف من ذلك التأكد من صحة المترشح وصلاحيته للقيام بالعمل ويتم ذلك بواسطة ملف صحي كامل.

. وبعد هذه المرحلة يصدر قرار التعيين.

. العائد والتكلفة من الاستقطاب والاختبار.

1. التكلفة : تحتاج هذه العمليات الكثيرة من التكاليف منها:

. تكلفة مراجعة مواصفات شاغل الوظيفة .

. تكلفة الإعلان عن الوظيفة.

. تكلفة تصميم وإصدار طلبات التوظيف.

. تكلفة المراسلات والاتصالات بالمترشحين.

. تكلفة وكالات التوظيف.

. تكلفة الاختبارات.

. تكلفة المقابلات.

. تكلفة الاجراءات الخاصة بالتعيين .

ونظريا يمكن أن جزءا من تكلفة هذه العمليات تتمثل في اختيار أشخاص غير أكفاء أو تكلفة الفرصة الضائعة لأشخاص أكفاء لم يتم اختيارهم.

[1] نعيمة يحياوي ، نفس المرجع السابق، ص،21 ،22.

2- **العائد:** يتمثل في حسن أداء المترشحين وتحسين أداء الوظيفة.

ثالثا: التعيين:

التعيين هو الخطوة الثالثة في عملية التوظيف والتي تبدأ من الاستقطاب ثم الاختبار، وأخيرا التعيين، والتهيئة المبدئية، ثم التقويم أثناء فترة التجربة وأخيرا التمكين بعد مرور الفترة المحددة للتجربة وثبات صلاحية الموظف.

1. اصدار قرار التعيين :

تتولى الجهة المختصة إصدار قرار العيين بعد الانتهاء من عملية الاختيار والاتفاق مع المترشح على مقدار الراتب والميزات الأخرى التي سيحصل عليها وعادة يعين الأشخاص الجدد تحت تجربة سنة أو أقل ويجوز تمديدها فترة أخرى إذا ثبت عدم الموظف في عمله.

2. التهيئة المبدئية:

والمقصود بالتهيئة أي تعريف الموظف الجديد بالمنظمة والوظيفة والعاملين معه، ويتم ذلك من خلال تعريفه بالمسؤوليات والسلطات الوظيفية وبأهداف المنظمة وسياستها الرئيسية وعلاقة عمله بها، ويمكن أن نحقق ذلك من خلال عدة وسائل منها الكتب والنشرات وأدلة العمل والأفلام والتسجيلات والزيارات الميدانية لمرافق المنشأة وأماكن العمل فيها.

3. متابعة وتقويم الفرد من خلال فترة التجربة:

سبق القول بأن الفرد يعين تحت التجربة لمدة قد تصل إلى سنة، ويبقى الموظف خلال هذه الفترة تحت الاختبار والملاحظة من قبل رئيسه المباشر وفي نهاية الفترة يعد الرئيس تقريرا نهائيا يحدد فيه مدى كفاءة الموظف الجديد، ويضع في تصوره بشأن تثبيته أو فصله أو تحويله إلى عمل آخر.

4. تثبيت الموظف وتمكينه: [1]

بعد أن يمضي الموظف الجديد الفترة التجريبية المحددة له بنجاح وتثبيت كفاءته ويقيد تقرير رئيسه أنه جيد في عمله، تنتهي فترة الاختبار ويعين بصورة نهائية، وهنا يتم تمكين الفرد من أداء العمل من خلال منحه الصلاحية الكاملة وتهيئة الظروف المادية والمعنوية اللازمة لتنفيذ العمل. فعملية التثبيت في العمل دون التمكين من أدائه لا تكفي لأن التمكين يعد مبدءًا أساسياً من مبادئ التوظيف، وأن حسن أداء العمل لا يتوقف فقط على قرار التعيين وعلى قدرات الشخص وأمانته بل وعلى مدى منحه الصلاحية الكافية بالتصرف في الأمور وتهيئة الظروف المناسبة لأداء هذا العمل.

[1] - عادل حرحوش صالح مؤيد سعيد سالم، نفس مرجع سابق،ص،94 ،95،96.

المطلب الثاني: وظيفة التدريب:

أولا: مفهوم التدريب :[1]

التدريب هو عملية تعلم، تتضمن اكتساب مهارات، ومفاهيم وقواعد، أو اتجاهات لزيادة وتحسين أداء الفرد، وتقع المسؤولية الأولى لتدريب الفرد الجديد بصفة عامة، على المدير المباشر للفرد، وفي بعض الأحيان تفوض مسؤولية هذا التدريب إلى عامل من العمال،أو فرد من الأفراد القدامى ذو خبرة في المنظمة ،وبغض النظر من نوعية أو وجود التدريب الأساسي أو الأولي ،فإنه يؤثر على إنتاجية واتجاهات الفرد من ناحية عمله.

ويعرفه أحمد عادل راشد على النحو التالي : التدريب بأنه العمل على زيادة قدرات الأفراد بغرض رفع مستوى مهامه ووظائفه الحالية،وكذلك بغرض اكتساب القدرة على تولي مسؤوليات أكبر أي أنه عبارة عن تزويد الفرد بالمعلومات والخبرات والمهارات والسلوك الذي يجعله صالحا لأداء عمل معين بكفاءة عالية أو صالحة لتولي منصب قيادي أعلى.

كتعريف شامل فإنه التدريب نشاط منتظم مبني على أسس عملية وخالصة باكتساب وزيادة وتطوير المهارات والمعارف لدى الأفراد العمال،وتعميق معرفتهم بأهداف المؤسسة وتوجيه سلوكهم باتجاه رفع كفاءتهم في أداء الأعمال المكلفين بها.

ثانيا: خطوات إعداد برنامج التدريب:[2]

يرتبط البرنامج التدريبي بأمرين اثنين وهما ظروف العمل وطبيعة العمل، سيتم التدريب عليه ومن الممكن إعداد بيان هذه الخطوات بشكل عام والتي ترى أنه من الواجب أن ترافق إعداد البرنامج التدريبي وهي:

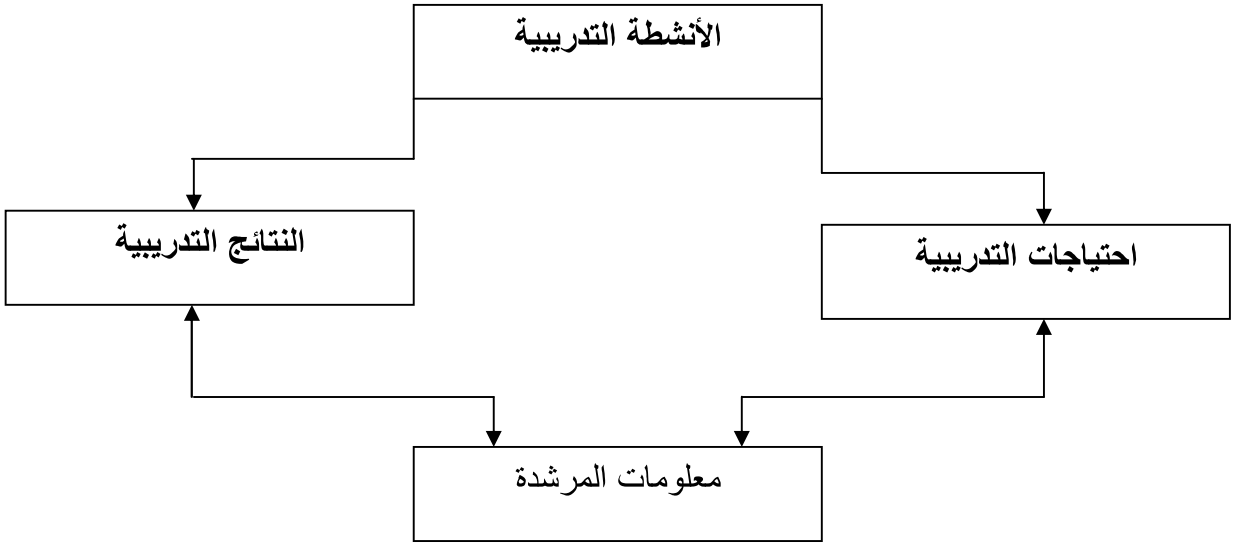
- بيان الجهة المسؤولة عن إعداد برنامج والإشراف عليه.

- اقتناع الأفراد بالتدريب .

-تحديد المواضيع التي يتضمنها التدريب.

[1] - بورقعة عبد الرحمان، بلخير إسماعيل، **أثر التكوين على أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية**، مذكرة لنيل شهادة (الماستر)، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، المدية،2014،ص 11، 12.
[2] - رواية حسن محمد، نفس مرجع سابق،ص،163.

الشكل رقم (2-5):يمثل نظام التدريب.



المصدر: مهدي حسن زوليف،إدارة الموارد البشرية، مدخل كمي، الأردن،1998، ص162.

ثالثا: خطوات الخمس الأساسية لعمليات التدريب: [1]

تتكون البرامج التدريبية من خمس خطوات أساسية يوضحها الشكل(2-7)وتتمثل هذه الخطوات فيما يلي:

1- تحليل الاحتياجات التدريبية Needs Analyses... والتي يتم من خلالها تحديد مجموعة المهارات اللازمة لأداء وظيفة معينة.

2- اختيار مدى الصحة محتوى البرنامج التدريبيValidation...من خلال تجربة البرنامج على عدد قليل من الأفراد.

3- تصميم معينات التدريبInstructional Design....في هذه الخطوة يتم تحديد معينات التدريب مثل الكتب والمذكرات والتدريبات التي يمكن الاعتماد عليها في التدريب.

4- تنفيذ برنامج Implementation....باستخدام العديد من الأساليب التي سوف نناقشها فيما بعد. [2]

5- تقييم البرنامج التدريبي Evaluation and Follow-up...بفرض التأكد من أنه قد حقق الغرض منه، ولك للحكم على مدى نجاحه أو فشله.

الجدير بالذكر أن معظم المنظمات لا تقوم بإعداد المواد التدريبية ولكنها تعتمد على حزم البرامج الجاهزة مثلما تقوم به شركات American Media وشركة West Des moines وشركة Lowa

[1] - عمر وصفي عقيلي، **الإدارة أصول وأسس ومفاهيم**، دار الزهراء للنشر،عمان، 1995،ص248.
[2] - جازي ديسلر، **إدارة الموارد البشرية**، دار المريخ للنشر، المملكة العربية السعودية، 2003، ص 265.

والتي تقدم حزم تدريبية جاهزة تشمل: تشمل المسؤولين عن البرامج التدريبي وكتيبات للقراءة وشرائط فيديو لتنمية مهارات التعامل مع العملاء وتقييم الأداء.

رابعا: التعليم والتدريب: [1]

إن التعليم والتدريب على أخلاقيات الوظيفية بهدف غرس وتنمية وتطوير سلوك الأخلاقي عنصر مهم لتحسين مستوى الأداء الأخلاقي للخدمة، وذلك من خلال تأثيره الايجابي على اتجاهات الفرد، مما يزيد من حساسية الموظف للقيم الأخلاقية وينمي شعوره بالمواطنة المسؤولة .

ومن الضروري إدخال مادة الأخلاقيات الوظيفية في مراحل التعليم المناسبة، وانتقاء المعلمين والمدربين بعناية لأنهم القدوة، ويهدف أيضا التدريب إلى تنمية أخلاقيات جديدة تنطوي على معايير جديدة للنجاح وللوصول إلى أداء المتميز.

خامسا: النواحي القانونية للتدريب: [2]

إن إعطاء فرصة متساوية للمستخدمين لهو أمر هام في هذا الشأن وقد يضطرك ذلك إلى اختيار أعداد من النسوة أو الأقليات وهناك ما يسمى بالتدريب المتهاون أو مايسمى Négligent training وفيه يحقق المدرب في أن يعلم طرفا ما،وهذا الطرف يلحق أذى طرف ثالث ويمكن أن يكون مسؤولا أمام المحاكم في ذلك إذا كانت خدمة المدرب موجهة إلى الجمهور وهنا يجب اتخاذ الاحتياطات التالية:

1. التأكد من متطلبات المهارات المهارة والخبرة لكل المتقدمين للعمل.
2. تقليل مخاطر الأذى بتدريب كل الموظفين الذين يعملون في عمليات أو أجهزة خطيرة .
3. التأكد من أن التدريب يشمل إجراءات لحماية صحة الأطراف الأخرى وأمانها و(كذلك باقي الموظفين).
4. تقيم النشاط التدريبي لتحديد فعاليته في تقليل مخاطر الإهمال.

[1] - قادر أحمد أبو شيخه، **إدارة الموارد البشرية (إطار نظري وحالات عملية)**، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2010،ص،571.
[2] - جازي ديسلر، نفس مرجع سابق ، ص268.

المطلب الثالث: وظيفة الأجور :

أولا: تعريف الأجر وعناصره.

تعريف الأجر: هو عبارة عن المكافأة التي تدفعها المؤسسة إلى عمالها مقابل عملهم ونطلق عليها الراتب.

- عناصر الرواتب والأجور:

1- الراتب الأساسي: وهو الذي يتوافق مع الزمن الطبيعي (العادي) للعمل.

2-العلاوات والتعويضات: [1]

- العلاوات في الجزائر : هي عبارة عن مكمل للراتب تدفع إلى العامل وذلك من أجل تشجيعه ويستند أسلوب العلاوات في الجزائر إلى المرسوم الرئاسي رقم 80-48.المؤخر بـ 1980/02/23أنشأ نوعان من العلاوات :

- العلاوة الفردية: تحدد وفقا للمعايير المهنية المعمول بها أو حسب السلم الإداري والذي يستند إلى معايير مرتبطة بنوعية العمل (الإنتاج)، بحجمه وكذلك بالمثابرة الخاصة بالعمال، (حسب المواظبة)، أقصى نسبة تصل مرد ودية إليها هي 10% من الأجر الأساسي.

. العلاوة الجماعية : غرضها تقييم مرد ودية العمل الجماعي وتدفع شهريا وهي الكمية ، النوعية، التكاليف، المحافظة ونسبة القدرات الإنتاجية ، فعالة الخدمة العامة .

أقصى نسبة ممكن أن تصل إليه هو 30%من الأجر الأساسي لكل عامل (شهري)

3- ألتعويضات تدفع لتعويض العامل مثل تعويض العامل عن وجبة الغذاء، تعويض الحذاء لموزع البريد، تعويض النقل في حالة ما إذا لم تضمن المؤسسة النقل لعمالها.

الأجور المحسوبة على أساس المعدل العادي للأجر وتساوي: مجموع ساعات العمل بما فيها ساعات العمل الإضافي × معدل الأجر العادي.

- أجورا لإجازات والعطل: يحمل هذا الحساب بأجر الوقت غير المنتج للعمال أثناء تقييمهم في إجازة مصرح بها من الشركة سواء كانت اعتيادية أو عطلات رسمية. كذلك يحمل هذا الحساب بأجور الإجازات المرضية التي يحصل عليها العامل خلالها على أجره بالكامل أو جزء من الأجر.

[1] - هوام جمعة، **تقنيات المحاسبة المعمقة،وفقا للدليل المحاسبي الوظيفي**، ديوان المطبوعات الجامعية، بن عكنون، الجزائر،2008،ص،234.

ويجب أن تتحمل كل ساعة من ساعات العمل المنتجة بنصيبها من أجر ساعات الإجازات غير المنتجة ويكون ذلك بتضمين حساب تكاليف الصنع الإضافية بأجور الإجازات بنسبة مئوية من أجور ساعات المنتجة تعمل على النحو التالي: [1]

عدد ساعات الإنجازات غير المنتجة

عدد ساعات العمل

ثانيا: تقسيمات الأجر وهيكله:

- **تقسيمات الأجر:** وللأجور عدة تقسيمات كمايلي:

1- تبعا للمعيار المستخدم في التقييم:

أ- تبعا لطبيعتها:

- **أجور عينية:** تتمثل في الخدمات التي يقدمها صاحب العمل إلى الأجزاء مثل السكن والنقل.

- **أجور نقدية:** هو حجم المال الذي يدفع للعامل مقابل العمال المنجز.

ب- تبعا لقوتها الشرائية:

- **أجور أسمية:** هي كمية النقود التي يحصل عليها الفرد مقابل العمل الذي يقدمه .

- **أجور حقيقية:** هي حجم السلع والخدمات التي يمكن للفرد أن يحصل عليها نتيجة إنفاقه للأجر الاسمي.

2- تبعا لمعيار الدفع:

أ - **أجور على أساس الوقت:** تدفع على أساس وحدة زمنية محددة (ساعة، يوم، أو شهر).

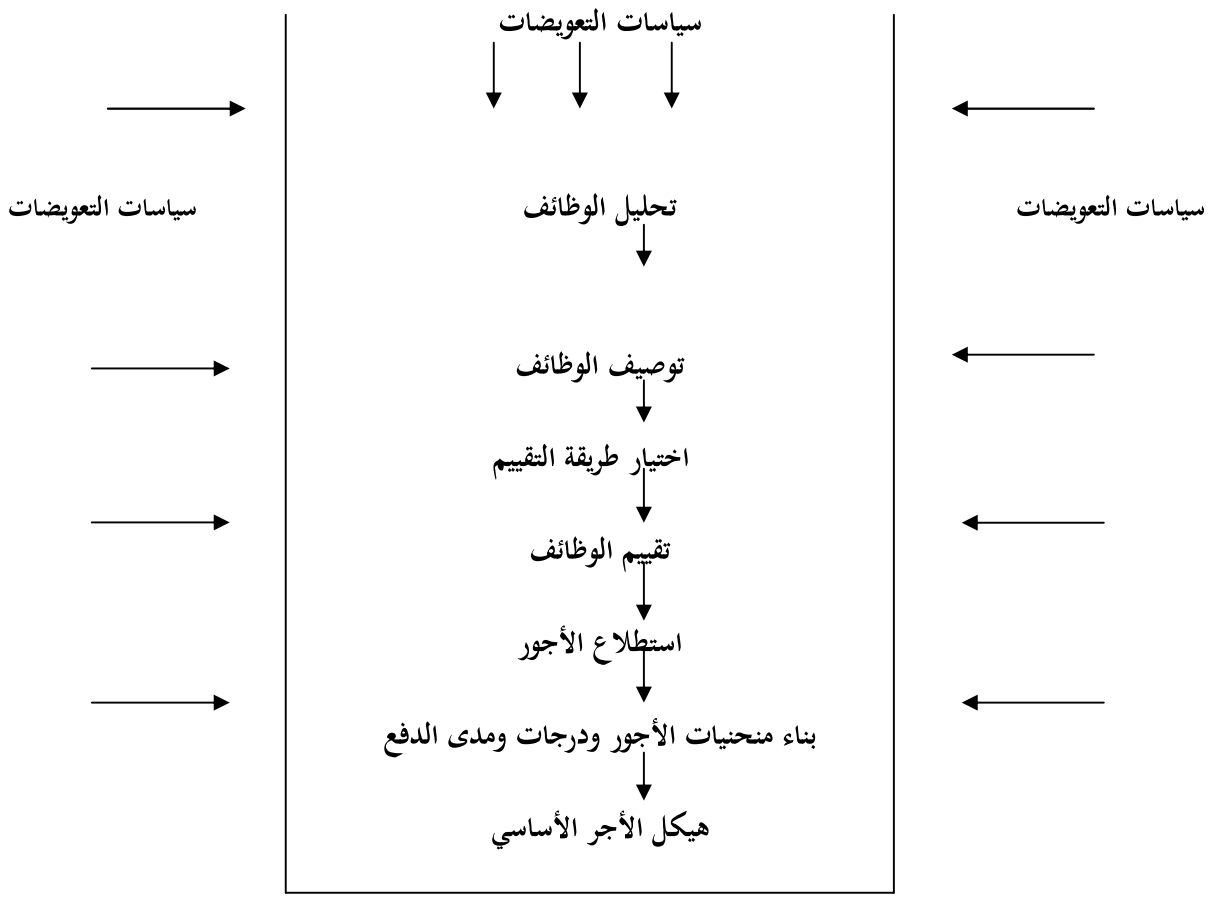
ب- **أجور على أساس القطعة:** يدفع للعامل نظير إنجاز جزء من العمل. [2]

هيكل الأجر:

يوضح الشكل رقم (2-8) كيفية تناسب القطاعات المختلفة لعملية التعويضات مع بعضها البعض، لتكون هيكل الأجر أو الراتب الأساسي لمنظمة.

[1] - خليل عواد أبو حشيش، **محاسبة التكاليف قياس وتحليل**، دار وائل، الأردن- عمان، ط1،2005، ص159.
[2] - مارية فلاح، **دراسة تحليلية وتقيمية لنظام الأجور في المؤسسات العمومية ذات الطابع الصناعي والتجاري**، مذكرة لنيل شهادة الدراسات العليل، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة منتوري قسنطينة، 2008، ص 35.

الشكل (2-6) تنمية هيكل الأجر



المصدر: رواية حسن محمد، ، إدارة الموارد البشرية رؤية مستقبلية ، إسكندرية ، سنة 2001، ص301

وتظهر سياسات التعويض في جميع الاتجاهات المحيطة بالشكل . ويرجع هذا للتركيز على حقيقة مؤادها ، أن كل خطوة من العملية تتأثر بالسياسات الحالية للتعويضات الموجودة بالمنظمة ، ومن وجهة نظر الوضع الأمثل، فإن نظام التعويضات المطبق بالمنظمة لابد وأن يتسبب في هيكل للأجر /المرتب الأساسي يتميز بالعدالة الداخلية والخارجية وعلى عملية تقييم الوظائف، أن تضمن العدالة الداخلية بينما يجب أن تضمن استطلاعات الأجور ن العدالة الخارجية ، أما دور عملية التقييم أداء الأفراد، فيتمثل في وضع الفرد في المركز المناسب داخل المدى المحدد. [1]

3-إستراتيجية الأجور:

تشير الإستراتيجية إلى أنواع التعويضات المختلفة التي تتقدمها المنظمة وقيمتها النسبية إلى بعضها البعض، فبعض المنظمات قد تستخدم 80% رواتب + 10%حوافز + 50% مزايا وخدمات،

1: رواية حسن محمد، إدارة الموارد البشرية رؤية مستقبلية ، إسكندرية ، سنة 2001،ص ، ص، 301،و 302.

وترى منظمات أخرى أنه يجب استخدام 50%رواتب + 30%حوافز +20% مزايا وخدمات، وهناك بدائل مختلفة لهذا المزيج وهذه النسب وفقا لما تراه المنظمة وملاكها من إستراتيجية ملائمة لها.

شكل (2-7): استراتيجية الاجور وتعويضات

إستراتيجية الاجور والتعويضات هي :

(1)أنواع الأجور والتعويضات :

- أنواع الرواتب.
- أنواع الحوافز.
- أنواع المزايا والخدمات .

(2)حجمها (مقدرا بنقود).

(3)نسبتها إلى بعضها البعض .

المصدر : أحمد ماهر، **نظم الأجور والتعويضات، دار الجامعية**، القاهرة،2009ص79.

4-استراتيجية وطرق تقدير الأجر:[1]

- طريقة الأجر الزمني: وهي أقدم الطرق المعروفة في تحديد الجور وفيها يحدد الأجر على أساس الوقت الذي يقضيه العامل بالمصنع، بصرف النظر عن كمية إنتاجه أي أن صاحب العمل يشتري وقت العامل، وتتفاوت وحدة الوقت المشتراة من ساعة إلى يوم إلى أسبوع إلى شهر، وفي العادة يدفع للعامل أجرا على ما يقضيه من وقت إضافي .

-طريقة الأجر بالإنتاج: ويحسب الأجر على أساس إنتاج العامل فهي بهذا تختلف عن طريقة الأجر الزمني، في أن المساومة بين العامل وصاحب العمل لا تنصف على قيمة الزمن الذي يقضيه بالمصنع، بل تنصب على قيمة ما يؤديه من عمل، وهذا العمل قد يكون قطعة أو عملية أو مجموعة من العمليات ولذلك تسمى أحيانا طريقة الأجر بالقطعة .

- كيفية حساب الأجر على أساس الإنتاج :

- تحديد المعيار الذي تقاس على أساسه كفاءة العامل: والمقصود بالمعيار هنا هو عدد ساعات العمل التي يحتاجها العامل العادي للإنتاج وحدة من الناتج المطلوب منه .

[1] - أحمد ماهر، **نظم الأجور والتعويضات، دار الجامعية**، القاهرة،2009،ص،79و371.

- تحديد الكفاءة لكل عامل على مدة وذلك عن طريق تسجيل الإنتاج اليومي للعامل أو عن الفترة التي يعد عنها المعيار وتقاس كفاءة العامل بالمعادلة الآتية : [1]

$$\text{قياس كفاءة العامل} = \frac{\text{عدد ساعات العمل المعيارية لإنتاج العامل في اليوم}}{\text{عدد ساعات العمل الفعلية}} \times 100.$$

ثالثا: علاقة أنظمة الأجور والتعويضات بأقسام إدارة الموارد البشرية:

تتعدد أنشطة ووظائف إدارة الموارد البشرية ،وهي تخطيط القوى العاملة،والاستقطاب، واختيار العاملين وتحليل وتقيم الوظائف والتدريب وتخطيط المستقبل الوظيفي للعاملين، وتقييم الأداء، والأجور والتعويضات والعلاقات العمالية وفيما يلي شرح للعلاقة الوثيقة بين أنظمة الأجور من جهة وباقي وظائف إدارة الموارد البشرية، ونحن ركزنا على وظيفتي استقطاب واختيار العاملين (التوظيف) ووظيفة التدريب (التدريب).

1-الاستقطاب العاملين (التوظيف واختيار):

أثناء استقطاب المتقدمين لشغل العمل يمكن جذب أفضلهم من خلال شرح نظام الجور والحوافز ومزايا وخدمات العاملين ، ويتم ذلك في مراحل الاستقطاب مثل :الإعلانات والمقابلات الشخصية، كما أن التفاوض على الأجر والتعويضات بين المنظمة والمترشحين للحصول على وظائف يتم أثناء مراحل الاستقطاب والاختيار، حيث يمكن وفقا لمؤهلات،وخبرات ومهارات المترشحين تحديد الأجر ومزايا وخدمات العاملين التي يمكن أن تجذبهم.

2- التدريب : [2]

هناك علاقة تبادلية بين وظيفة التدريب ووظيفة الأجور والتعويضات، حيث يمكن تحديد وتعديل الراتب ومزايا وخدمات الفرد حسب ما اكتسب من تدريب وإجازات مهنية ومهارات .هذا في جهة وفي جهة أخرى يمكن اعتبار ما تنفقه المنظمة على التدريب كنوع من أنواع مزايا وخدمات العاملين التي يتمتعون بها،حيث أن هناك منظمات لا تنفق تقريبا على التدريب وتعتبره مسؤولية خاصة بالعاملين وهي تقوم بتعويضهم عن ذلك من خلال الأجور والتعويضات، بينما تقوم منضمات أخرى بإنفاق على التدريب والبرامج التعليمية لموظفيها والذي يمثل نوع من المزايا وخدمات العاملين، (أو الأجر غير الملموس).

[1] - يحي محمد أبو طالب، **نظم المعلومات الإدارية والمحاسبة**، دار أمين للطباعة، القاهرة،ص،152و153.
[2] - أحمد ماهر،نفس مرجع سابق، ص، 436و437.

المطلب الرابع: وظيفة السلامة والصحة المهنية.

أولا: مفهوم السلامة المهنية:

السلامة المهنية مفهوم واسع ذو جوانب متعددة، عرفت عدة تعاريف تتشابه في عدد من أجزائها وتختلف في أخرى، وسوف تتعرض إلى بعض هذه التعاريف منها:

تعريف لزكرياء طاحون: [1]

تعني الأداء الأمني في البيئة ومكان العمل، والذي يضمن عدم وقوع الحوادث، أو التقليل منها قدر الإمكان وإلى المستوى الأدنى أثناء التعامل مع الآلات المختلفة.

الصحة والسلامة المهنية في مفهومها البسيط تعني توفير بيئة عمل آمنة وصحية،للحفاظ على ثلاثة من المقومات الأساس لعناصر الإنتاج ،الإنسان، الآلة ، المادة، ضمن خلق جو من السلامة والطمأنينة، لحماية العنصر البشري من الحوادث والأمراض المهنية، وفي الوقت نفسه الحفاظ على عناصر الإنتاج الأخرى من احتمالات التلف والضياع وبالتالي تخفيض تكاليفها والرفع من كفايتها الإنتاجية.

وكتعريف شامل للصحة والسلامة المهنية هي مجموعة من الإجراءات والقوانين التي تهدف إلى حماية عناصر النتاج وفي مقدمتها العنصر البشري من التعرض للحوادث أثناء العمل، وتوفير الظروف المادية والنفسية لأداء العمل بإنتاجية عالية.

يتحدد مفهوم الصحة والسلامة المهنية على أنه: [2]

توفير ظروف العمل المناسبة لكل من العامل وأداة العمل.

التعريف الثاني: السلامة والصحة المهنية تعني الأداء الآمن في بيئة ومكان العمل، والذي يضمن عدم وقوع الحوادث، أو الإقلال منها قدر الإمكان وإلى المستوى الأدنى أثناء التعامل مع الآلات المختلفة.

كما يجب أن توفر الصحة المهنية للعاملين أماكن عمل آمنة وخالية من المؤشرات الضارة للصحة العامة، مثل: ملوثات الهواء، والضوضاء، والحرارة والرطوبة، الإضاءة، وغيرها، مما يتسبب في الإصابة العمال بالكثير من الأمراض.

ولهذا فهناك ثمة فرق بين الأمن الصناعي والسلامة والصحة المهنية تتوضح في الجدول التالي:

[1] - موسى ذرذاري، **مساهمة برنامج السلامة المهنية في الحد من حوادث العمل**، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، كلية العلوم الاجتماعية، جامعة وهران2 محمد بن أحمد، 2016، ص15.
[2] - علي موسى حنان، **الصحة والسلامة المهنية وأثارها على الكفاءة الإنتاجية في المؤسسة الصناعية**، مذكر ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة منتوري ، قسنطينة،2007،ص11.

جدول رقم (2-3): يوضح الفرق بين السلامة والصحة المهنية والأمن الصناعي.

الأمن الصناعي	السلامة والصحة المهنية
-يرتبط بالصناعة والمصانع فقط. يرتبط بمنع الحوادث والإصابات.	- يرتبط بكل أنواع العمل داخل المصانع وخارجها. - يرتبط بمنع الحوادث والإصابات، وكذلك العناية بالغذاء المتوازن، فضلا عن العوامل النفسية للعاملين.

المصدر:زكرياء طاحون، السلامة والصحة المهنية وبيئة العمل، المطبعة شركة ناس، القاهرة، السنة،2008، ص، 18.

ثانيا: أهداف برامج السلامة والصحة المهنية:

تهدف هذه البرامج إلى الحد من الأخطار التي يواجهها العامل بسبب استخدامه للعديد من الآلات والمعدات وكذلك السلامة الصحيحة من الأمراض الناتجة عن ممارسة الأعمال المهنية، وأيضا السلامة من بيئة العمل ذاتها وما يصاحبها من الأخطار، كل هذه العوامل هي بمثابة الأهداف الرئيسية لمفهوم الصحة والسلامة المهنية.

أي أنها يجب أن تحقق ما يلي:

1- حماية العنصر البشري العامل، أو ما يسمى حديثا بالبيئة العاملة العاقلة (الناطقة).

2- حماية المهارات والخبرات والتخصصات وتنميتها.

3- رفع المستوى الفني للعاملين، وذلك بالتمرين والتدريب المستمر.

4- تحديد طرق الأداء وتسييرها بأقل المجهودات وأقل الأخطار.

5- حماية عناصر الإنتاج كهدف ملزم لجميع العاملين المباشرين وغير المباشرين.

6- خفض التكلفة الإنتاجية مع زيادة الإنتاج.

7- منح الثقة في المنشآت الاقتصادية وتشجعها باستمرار.

8- المشاركة في تنمية الاقتصاد القومي

ولتحقيق هذه الأهداف يجب العمل على ما يلي: [1]

1- بذل الجهود لتدعيم النشاط الوقائي والتوعية بمصادر الأخطار.

2- تبصير العاملين بالأضرار الصحية والمادية التي قد تؤثر على صحتهم وسلامتهم.

3- إثارة اهتمام العاملين دائما وحثهم على إتباع برامج السلامة والصحة المهنية.

4- عقد الدورات التدريبية والتثقيفية للعمال والقائمون على أجهزة السلامة والصحة المهنية.

5- إجراء الدراسات والبحوث المستمرة، ذلك لتحديد أفضل طرق الأداء وأكثرها أمانا للعاملين، والتأكيد على أن السلامة والصحة المهنية هي هدف كبير من شأنه أن يساعد في زيادة الإنتاج، وأن المسؤولية في ذلك تمتد لتشمل جميع العاملين بالمؤشرة بدءا من المستويات الأقل وإنهاء بالقيادات العليا مرورا بباقي المستويات الإدارية المختلفة.

- وتركز برامج السلامة والصحة المهنية على نجاح العمليات الصناعية، مع تفادي وقوع الحوادث والأخطار قدر المستطاع.

لذلك فإن هذه البرامج يجب أن تعنى بـ:

1- الفرد: باعتباره المعني في الأساس ببرامج السلامة والصحة المهنية.

2- الآلة: باعتبارها الأداة المحققة لإتمام العملية الإنتاجية بنجاح وفق خطة مدروسة وموضوعة بواسطة الخبراء والمتخصصين.

3- الاقتصاد: حيث أن التقدم الاقتصادي يتحقق بزيادة الإنتاج في إطار الجودة المستمرة للمنتجات بالشكل الذي يجعلها تنافس المنتج الأجنبي أو تتفوق عليه.

4- المجتمع: حيث ان الرفاهية المجتمعية لا تتحقق إلا بخطط إنتاج طموحة، بحيث تضع في اعتبارها أهمية المحافظة على العامل والعناية به، ثم الآلات والأدوات التي يجب أن تعمل بتقنية عصرية تساير الواقع التنافسي العالمي المتسارع. .

[1] - زكرياء طاحون، نفس المرجع، ص ،19،

ثالثا: أسباب وقوع الحوادث والإصابات:

ومن أشهر هذه الأسباب هي: [1]

1- **المعدات:** حيث نقص في وسائل أمانها وأحيانا التباين في تصميماتها غير السلمية.

2- **بيئة العمل:** حيث الضوضاء الشديدة، ودرجات الحرارة المرتفعة أو المنخفضة(حسب طبيعة العمل)، وثلث الهواء النتائج عن معظم هذه الصناعات.

3- **العوامل الشخصية:** مثل: الإهمال، وعدم الاهتمام، ونقص الترتيب وعدم الانضباط، وغياب التنظيم وعدم اتساق التخطيط مع طبيعة النشاط .

رابعا: أهمية الصحة والسلامة المهنية:

تكمن أهمية إدارة الصحة والسلامة المهنية في نقاط التالية:

1- تقليل حوادث العمل:

أن الإدارة السلمية لبيئة العمل تجنب المنظمة الكثير من المشاكل المتمثلة بحوادث العمل والأمراض الصحية، هذه الحوادث التي تكلف المنظمة الكثير من التكاليف المادية والمعنوية.

2- توفير بيئة عمل صحية وقليلة المخاطر:

إن الإدارة مسؤولة عن توفير المكان المناسب والخالي من المخاطر المؤدية إلى الإضرار بالعاملين أثناء عملهم.

3- **توفير نظام العمل المناسب:** وذلك من خلال توفير الأجهزة والمعدات الوقائية واستخدام السجلات النظامية حول أية إصابة أو حوادث وأمراض.

4- **التقليل من الآثار النفسية الناجمة عن حوادث والأمراض الصناعية:**إذن إن الحوادث لا يقتصر تأثيرها على الجوانب المادية في العمل وإنما يمتد آثارها إلى مشاعر العاملين داخل المنظمة والزبائن المتعاملين.

5- تدعيم العلاقات الإنسانية بين الإدارة والعاملين:

وهذا بتوفير الحماية للعاملين والاهتمام بهم من قبل الإدارة، يشعرهم بأهميتهم ويبني جسور التعاون بينهم وبين ادارتهم. [1]

[1] زكرياء طاحون، نفس مرجع سابق ، ص،20

المبحث الثالث: تقييم أداء إدارة الموارد البشرية من منظور لوحة القيادة.

بعدما تطرقنا في المبحث السابق إلى وظائف إدارة الموارد البشرية ،سوف نتطرق إلى تقييم أدائها ،من خلال لوحة القيادة الخاصة بها ، وذلك لأن تقييم الأداء يساعدها في معرفة الانحرافات و اتخاذ قرارات صائبة وهذا من أجل تحقيق أهدافها ، ومن خلال ذلك سوف نتطرق إلى مفهوم تقييم الأداء ،ثم إلى تقييم أنشطة إدارة الموارد البشرية كل على حدى.

المطلب الأول: ماهية تقيم الأداء.

أولا: مفهوم تقييم الأداء وأهميته:

- **مفهوم الأداء:**

اشتقت كلمة " Performance" وتعني الأداء من الفعل الانجليزي Porformanceوتعني يقوم أو ينفذ، مضافا إليها المقطع ance والتي تم تداولها عام 1500م وكانت هذه الكلمة تعني انجاز الشيء أو الشيء الذي تم إنجازه في السابق.

ويعرف الأداء على أنه: ما يقوم به الفرد ضمن حدود ودور معين، يتم تحديده من قبل المنظمة أو المؤسسة لتحقيق أهداف معينة.

أما التقييم فيعني: عملية إعطاء قيمة رقمية أو وصفية لأداء الموظفين، عن طريق مقارنة أدائهم الفعلي خلال فترة زمنية معينة مع الأداء المتوقع منهم.

وعرف أيضا: على أنه عملية دراسة وتحليل أداء العاملين لعملهم وملاحظة سلوكاتهم ،وتصرفاتهم أثناء العمل، وذلك للحكم على مدى نجاحهم ومستوى كفاءتهم في القيام بأعمالهم الحالية. وكذلك للحكم على الإمكانيات النمو والتقدم للفرد في المستقبل وتحمله لمسؤوليات أكبر، بل التأثير على مستوى أدائه مستقبلا.

وفي الأخير يعرف التقييم الأداء: عبارة عن تقرير دوري يبين مستوى الأداء الفرد، ونوع سلوكه، مقارنة مع مهمات وواجبات الوظيفية المناطة به، فهو يساعد المسؤولين على معرفة جوانب الضعف والقوة في نشاط ذلك الفرد، والهدف المنشود من ذلك هو معالجة الضعف إن وجد، وتدعيم جوانب القوة أيضا. ويركز هذا المفهوم على الأداء الفعلي في ظل متطلبات وظيفته، ويعاير ذلك بالإنجاز المتوقع منه أداؤه.

وفي هذا الصدد تريد الفصل بين المصطلحين التقويم والتقييم، وقد عرفناه في السابق، على أنه إعطاء قيمة رقمية أو وضعية مثل (ممتاز، جيد، مقبول)لبيان مستوى الموظف، ومدى أهميته للتطور والنمو الوظيفي أو الترقية أو حاجته إلى التدريب.

أما عملية التقويم: [1] فتتأتي كمصطلح أشمل وأوسع، بحيث تكون عملية التقييم جزءا منه، ويشتمل التقويم على عمليات الإصلاح والتطوير المستقبلي بدءا من تحديد مستوى أداء المتوقع من الموظف في المنظمة، وانتهاء بمرحلة تطوير وتنمية الموظف داخل المنظمة.

- وأيضا من بين أهم التعريفات: [2]

دراسة وتحليل أداء العاملين لعملهم وملاحظة سلوكهم وتصرفاتهم أثناء العمل، وذلك للحكم على مدى نجاحهم ومستوى كفاءتهم على القيام بأعمالهم الحالية ، وأيضا للحكم على إمكانيات النمو والتقدم للفرد في المستقبل وتحمله لمسؤوليات أكبر أو ترقيته لوظيفة أخرى.

ويعتبر هذا التعريف من أفضل التعريفات التي تناولت عملية تقييم الأداء، رغم أنه لم يركز على المعايير ومعدلات التقييم.

- عمليات التقدير المستمر للأداء والتغذية العكسية اللازمة لتطوير الأداء للوصول إلى المستوى المطلوب,

- وأضاف أيضا بعد التطوير الأداء كهدف من الأهداف عملية التقييم، حيث ربط بين الأداء وتطويره كعملية متكاملة.

ثانيا: أهمية تقييم الأداء: وتظهر أهميته في النقاط التالية:

- تساعد عملية تقييم الأداء الموظف في التعرف على جوانب الضعف والقصور لديه في الأداء، من أجل العمل على تقوية هذه الجوانب وتلاقيها في المستقبل.

- يتعرف الموظف على السلوك الغير المرغوب أو غير المقبول من قبله، إذ ترى الإدارة أنها تقلل من كفاءته، من أجل أن يعمل الموظف على تجنب مثل هذه السلوكيات.

- تساعد نتائج التقييم الجيد في إعداد سياسات الترقية والاختبارات والتعيين الناجحة.

- تحسين علاقات العمل المنشأة، فوجد تقييم عادل وسليم، يخلق شعور بالراحة والطمأنينة بين الموظفين.

- إعداد سياسات وبرامج تدريب وتنمية الموارد البشرية بناءا على نقاط ضعف الموظفين.

- يحسن من عملية الرقابة على الموظفين، بسبب احتفاظ المدير أو المشرف ببيانات منظمة عن أداء العاملين ونقاط قوتهم وضعفهم.

---

[1] - وفاء برهان برقاوي، **إدارة الموارد البشرية (المفهوم والوظائف والاستراتيجيات)**، دار اليازوري، الأردن، ط1، 2013،ص،263.

[2] محمد عبد الوقاب حسن عشماوي ، دور تقييم الأداء في تنمية الموارد البشرية ، ، الشركة العربية المتحدة لتسويق والتوريدات ، القاهرة ،ط1 ،السنة 2014، ص،55و56.

- احترام أنظمة وقواعد العمل، بسبب شعور الموظف بأنه مراقب، وأن تصرفاته يتم تدوينها من أجل العمل على تقييمها، مما يلزمه بالتقيد بأنظمة وقواعد العمل.

ثالثا: أهداف تقييم الأداء: جاء في تقرير لهيئة National Industrial conference نتائج بحث(94) شركة. أن من أهم أهداف التي ترجوها الشركات من استخدام برامج تقييم الأداء هي : [1]

1- عن طريق نتائج الاختبارات يتعرف المسؤولين إلى الشخص الأولى والأحق بالترقية.

2- الكشف عن مواطن القصور والضعف لدى الأفراد، وبذلك تستطيع الإدارة تحديد برامج التدريب المناسبة لها، كما يجب على المسؤولين تقييم الأداء ، بالإطلاع الأشخاص على النتائج التي حصلوا عليها ، من أجل معرفة كل شخص مواطن الضعف فيه والعمل على معالجتها.

3 – اكتشاف أصحاب المواهب والكفاءات العالية.

4- تساعد نتائج تقييم الأداء على معرفة من يمكن الاستغناء عنهم في العمل، بسبب ضعف إنتاجهم وضعف أدائهم.

5- مساعدة المؤولين في وضع الشخص المناسب في المكان المناسب فنتائج الاختبارات تبين إمكانيات وطاقات كل شخص، وما هي الأعمال التي تتناسب معه.

رابعا: المعايير لتقييم الأداء إدارة الموارد البشرية:

وتعرف المعايير بوجه عام بالمستوى أو الدرجة المطلوبة توفيرها في الشيئ الذي نحن بصدد تقييمه والحكم عليه، فيما إذا كان وفقا ماتريده أم لا، وبالنسبة لمعايير تقييم الأداء، فهي تمثل مستوى الأداء المطلوب تحقيقه من قبل الموارد البشرية في أعمالها المكلفة بها، حيث على أساسها تحكم فيها إذا كان أداؤها كان وفق المطلوب أم لا، وهي في الحقيقة تمثل أهدافا يجب على هذه الموارد إنجازها من خلال أدائها وذلك ضمن فترة زمنية محددة.

يتضح من ذلك أن معايير الأداء توضح للقيم ما الذي سوف يقيمه في أداء الفرد.

نطاق معايير تقييم الأداء: يشتمل تقييم الأداء على ثلاثة جوانب أساسية في ضوئها تتحدد أنواع معايير التقييم التي بدورها تحدد نطاقها، وهذه الجوانب أو الأنواع تصف الأداء الجيد من ثلاث نواحي هي ما يلي :[2]

1 : معايير تصف الخصائص الشخصية:

[1] وفاء برهان برقاوي، نفس المرجع سابق، ص،264،265. 266.
[2] - عمر وصفي عقيلي، **إدارة الموارد البشرية المعاصرة** (بعد استراتيجي)، دار وائل،عمان، الأردن،ط1 ،2009،ص،409.

يقصد بها المزايا الشخصية الإيجابية التي يجب أن يتحلى بها الفرد أثناء عمله، حيث تمكنه من أدائه بنجاح وكفاءة ومثال عليها: الأمانة، الإخلاص ، الولاء، الانتماء ، فالشخص الذي يتحلى أداؤه بها، لاشك أن تنعكس ايجابيا على أدائه، مما يسهم في تقييم هذا الأداء بشكل جيد.

إن تقييم الصفات مسألة ليست بالسهلة، حيث تتطلب من المقيم متابعة الأداء باستمرار، لتمكن من الكشف عن مدى وجودها لديه ويعود السبب في هذه الصعوبة لأنها غير ملموسة، لذلك يصاحب تقييمها عدم الدقة واحتمالية وجود تحيز بدرجة ما، لأن تقييمها يعتمد بشكل كلي على الرأي والحكم الشخصي للمقيم.

2- معايير تصف السلوك:

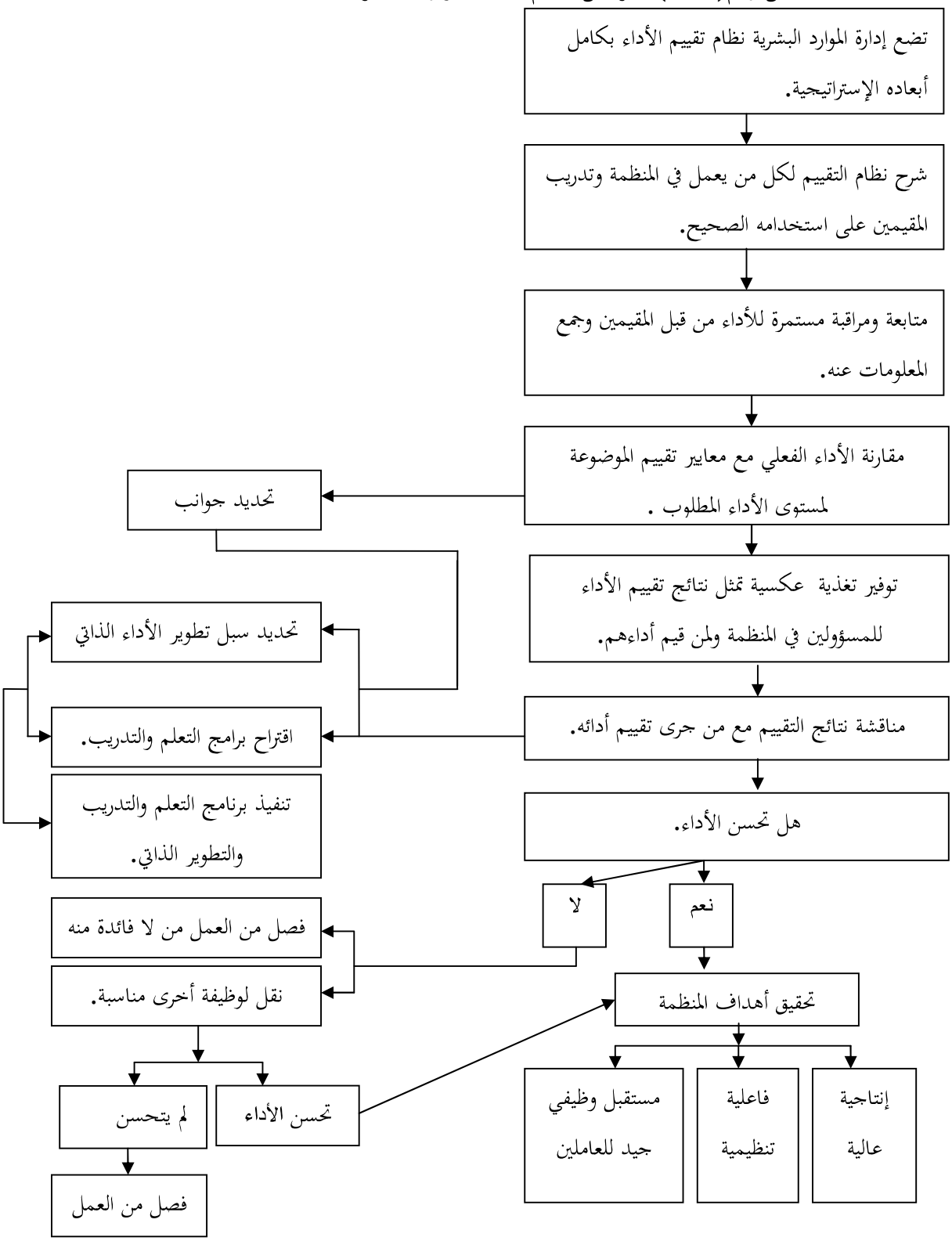
يقصد بالسلوك، السلوكيات الايجابية التي تصدر عن الفرد الخاضع للتقييم، فتشير إلى النواحي جيدة في أدائه، ومن هذه السلوكيات على سبيل المثال: التعاون، المواظبة على العمل، المبادرة، تحدي الصعاب والمشاكل، حسن التعامل مع الزبائن...إلخ.

إن تقييم هذه السلوكيات الإيجابية من قبل المقيم ، تحتاج أيضا إلى متابعة مسمرة من قبله لأداء من يقيم أداءه، وبتالي فإن تقييمها يتصف أيضا بالصعوبة، تكمن بدرجة أقل من تقييم الصفات.

3 – معايير تصف النتائج:

توضح معايير النتائج ما يراد تحقيقها من قبل الفرد الذي يقيم أداءه من إنجازات يمكن قياسها وتقييمها من حيث الكم، والجودة، والتكلفة، والزمن، والعائد، حيث تمثل هذه الانجازات الأهداف المطلوبة منه، ولاشك أن هذه المعايير أكثر دقة في وصف الأداء الجيد، إلا أنه من الصعوبة بالإمكان استخدامها في تقييم الموارد البشرية التي تؤدي أعمالا ذات إنتاجية غير ملموسة كالأعمال الإدارية على سبيل المثال، ويتم تقييم النتائج المحققة من قبل الفرد، عن طريق مقارنة انجازه الفعلي بما هو محدد فيها، فيتحدد مستوى الانجاز.

الشكل رقم(2-8): مراحل تقييم أداء الموارد البشرية



المصدر : عمر وصفي عقيلي، **إدارة الموارد البشرية المعاصرة** (بعد استراتيجي)، دار وائل،عمان، الأردن،ط1 2009، ص،364.

المطلب الثاني: تقيم نشاط التوظيف و التدريب.

أولا:استخدام مؤشرات التوظيف في تقييم أداء إدارة الموارد البشرية:

لمعرفة مساهمة التوظيف في تقييم أداء إدارة الموارد البشرية يجب التطرق إلى هدف نشاط توظيف الذي يعمل على تحقيق أقل تكلفة ممكنة وأقصر وقت وتعيين الشخص المناسب في المنصب المناسب ومنه تحتاج إدارة الموارد البشرية لقياس تكلفة التوظيف، مدته وعائده.

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

- **تكلفة مصدر المترشحين وتشمل:** تكلفة الإعلان، تكلفة الوكالة الخاصة.

- **تكلفة مكتب التوظيف:** وهي تكلفة ساعات العمل التي استغرقها الموظف في عملية التوظيف وتمتد هذه المدة من تاريخ تلقي الموظف لطلب رسمي من المؤسسة لتشغيل منصب الشاغر إلى توظيف عامل في هذا المنصب.

ويتم حساب هذه التكلفة كمايلي:[1]

- **تكلفة الموظف =** الأجر الممنوح **+** الفوائد الممنوحة(حوافز، ضمان الاجتماعي)**+** المصاريف المختلفة للعمل (وسائل العمل، ايجار المكتب).

يمكن تحديد معدل معياري لتكلف الموظف وذلك بعد تحديد المدة المتوسطة التي يستغرقها الموظف في عمليات التوظيف، فتكون:

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

- **تكلفة النقل والإيواء :** تكاليف نقلهم وإيواء المترشحين للخضوع إلى مختلف الاختيارات والمقابلات.

- **تكلفة تعلم الموظف الجديد:** الموظف الجديد لا يملك نفس مستوى كفاءة الفرد الذي شغل منصب قبله، فيخضع لتكوين من أجل كسب مستوى معين من المهارة للانطلاق في العمل، وهذا ما تطرقت له في المبحث الثاني ومنه يجب حساب الفارق أي الكمية من الأجر الممنوح دون الحصول المؤسسة على عائد.

- ويتم حساب تكلفة الاستقطاب كما يلي:

تكلفة الاستقطاب = تكلفة مصدر المستقطبين**+** تكلفة موظف مكتب التوظيف **+** تكلفة النقل والإيواء **+** تكلفة تعلم

[1] - صراح حمدي، نفس مرجع سابق ،ص،4،5.

الموظف + 10%.

- حيث يتم زيادة أو اضافة نسبة 10% والتي تمثل تكاليف أخرى مخفية أو أخطاء مقترفة.

2- **مدة التوظيف:** تمتد مدة التوظيف من تاريخ تبقي موظف مكتب التوظيف طلب رسمي من المنظمة لتشغيل منصب شاغر \غلى غاية تاريخ بداية الموظف مزاولة العمل في منصبه، ويمكن تقسيمها \غلى ثلاثة أجزاء من أجل تقييم أفضل:

- **مدة الاستقطاب:** وتمتد من تاريخ تلقي طلب التوظيف إلى غاية الحصول على 80% أو90% من طلبات العمل من طرف المستقطبين، ويمكن حساب متوسط هذه المدة للموظف الواحد بقسمتها على عدد الموظفين في منصب العمل.

- **متوسط مدة الاستقطاب للموظف الواحد** = $\frac{\text{مدة الاستقطاب}}{\text{عدد الموظفين}}$

- **مدة الاختبار:** وتمتد منذ تاريخ تلقي طلب التوظيف من طرف المنظمة إلى غاية تاريخ تعيين الفرد في منصب العمل.

- **مدة بداية العمل:** وتمتد منذ تاريخ تلقي طالب التوظيف إلى غاية تاريخ بداية الفرد عمله فعلا.

- كمية الاستقطاب: لتقييم الكمية التي تحصل عليها نشاط الاستقطاب نلجأ للمؤشرات التالية:[1]

- **مؤشر الإجابة على المنصب المعلن**= $\frac{\text{عدد طلبات العمل المتحصل عليها}}{\text{عددمناصب العمل المعلنة}}$

- ويجب مقارنة هذه النسبة لمختلف المناصب ولعدة أشهر أو السنوات وكذا بين الطلبات المتحصل عليها من المحيط الداخلي والخارجي ثم يتم تحليل سبب الفروق، كما يتم تحليل سبب عجز الطلبات أو الحصول على الارتفاع عرض العمالة في السوق وانخفاض الطلب عليها أو لكون سياسة إدارة الموارد البشرية للمؤسسة تقدم امتيازات وظروف عمل أفضل من المؤسسات الأقرب، وكما قد يعود العجز بسبب تدهور ظروف عمل كعدم التفاهم مع المشرف أو كثرة الصراعات مع فريق العمل، ...إلخ.

- ويتم مقارنة هذه النسبة الخاصة بالاستقطاب الخارجي حسب النوع المصدر من أجل معرفة أيهم أحسن فهل أن إدارة الموارد البشرية تحسن أداء إعلاناتها أم يعود على الوكالات الخاصة، ويجب أيضا مقارنتها كل هذه النسب مع الأهداف الموضوعية أو المعايير، والتي نجدها في لوحة القيادة.

3- **مؤشر كفاءة التوظيف:** تحقيق الكفاءة يتمثل في توفير أفراد ذوي الجودة المطلوبة واللازمة لأداء مهام المنصب الشاغر.

[1] - صراح حمدي، نفس المرجع سابق ،ص، 5،6.

- وتقاس كفاءة التوظيف بمدى كفاءة وتطور الموظفين الجدد ورضاهم عن عملهم بعد سنة من تاريخ تقييمهم، ومنه نقيس: مستوى كفاءتهم في المؤسسة ومدى انتقالهم في مسارهم الوظيفي حيث:

- **مستوى كفاءة الفرد:** تقييم كفاءة الفرد الجديد بعد سنة من تقييمه بمنحة درجة من سلم مثلا :5/4 أو نسبة مئوية 80%.

- نسبة بقاء الموظفين الجدد: ويقاس كالتالي:

$$\text{- معدل بقاء للموظفين الجدد} = \frac{\text{عدد الموظفين الجدد الباقين في المؤسسة بعد سنة}}{\text{العدد الكلي للموظفين الجدد قبل سنة}} .$$

- التطور في المسار الوظيفي: ويقاس بنسبة خضوع الموظفين الجدد للترقية ويحسب كالتالي:

$$\text{- نسبة التطور} = \frac{\text{عدد الموظفين الجدد الخاضعين للترقية بعد سنة من تقييمهم}}{\text{العدد الكلي للموظفين الجدد قبل سنة}} .$$

- ومنه يكون مؤشر كفاءة نشاط التوظيف الجامع للمؤشرات السابقة كالتالي:

$$\text{- مؤشر كفاءة التوظيف} = \frac{\text{مستوى كفاءة الفرد+ معدل دوران العمل+ نسبة التطور}}{\text{عدد المؤشرات المستعملة}} .$$

- إن هذا المؤشر لوحده لا يملك أي دلالة فيجب أولا أن يحكم عليه المسؤول عن نشاط التوظيف استنادا إلى هدف معين من لوحة القيادة الخاصة بالتوظيف، ويجب أخذ بعين الاعتبار عند تحليل النتائج والعوامل التي ليست تحت الرقابة أو التحكم التوظيف مثل : ظروف العمل، الترقية ...الخ.

- ويجب أيضا مقارنة هذا المؤشر أو أحد المؤشرات المكونة له مع نتائج أشهر أو سنوات السابقة أو على أساس مصادر الاستقطاب لاكتشاف مصدر الذي يمثل نقاط القوة أو الضعف، مثل: أيهم يوفر موظفين ذوي كفاءة عالية ؟ هل الإعلان أم الجامعات أو الوكالات ؟ ...الخ.

- كما يمكن أيضا قياس كفاءة التوظيف باعتماد المؤشرات التالية:

- عدد الاتصالات أو لطلبات العمل التي انتهت بترشيح أفراد ما لعمليات الاختيار.

- عدد المترشحين لعملية الاختيار الذين تم تقييمهم.

- عدد الموظفين الجدد الذين تم طردهم بعد سنة من تقييمهم أو قرروا الذهاب مع تحليل أسباب ذلك.

4- **اثبات مصداقية طرق الاختيار :** ويشمل قياس مدى جودة هذه الطرق بحساب معدل الارتباط بين مستوى كفاءة عينة من الموظفين بعد مرور فترة من اختيارهم ومستوى كفاءة هؤلاء الموظفين الذي توقعه موظف الاختيار على أساس الطرق التي استعملها لتقييم المستقطبين، ثم التحكم على الجودة الطرق الاختيار على أساس هذا المعامل والذي يعتبر معامل مصداقيتهم كالتالي: [1]

- إذا كانت قيمة تتراوح بين 0- 0.30 تكون جودة طرق الاختيار ضعيفة.

- إذا كانت القيمة تتراوح بين 0.30- 0.40 تكون جودة طرق الاختبار متوسطة.

- إذا كانت القيمة تتراوح بين 0.40 – 0.50 تكون جودة طرق الاختيار جيدة.

- إذا كانت القيمة تتراوح بين 0.50- 1 تكون جودة طرق الاختيار عالية.

ثانيا :نشاط التدريب : [2]

يجب توضيح أهداف التدريب وطرق تنفيذه وذلك بالاعتماد على أهم المؤشرات الخاصة به وأيضا مقارنة التكاليف التدريب ومدته مع جودة النتائج المتحصل عليها.

- تستعمل المؤشرات التالية:

- **نسبة تكاليف التدريب =** $\frac{\text{تكاليف التدريب}}{\text{الكتلة الأجرية (إجمالي التكاليف)}}$

- **تكلفة التدريب للساعة =** $\frac{\text{تكلفة التدريب}}{\text{عدد الساعات المستغرقة في التدريب}}$.

- **تكلفة التدريب لكل متدرب =** $\frac{\text{تكلفة التدريب}}{\text{عدد المتدربين}}$.

- لتأكد من تخصيص التدريب النسبة من الكتلة الأجرية المعبرة قانونيا (والتي إن لم تخصص للتدريب كما في قانون العمل للجزائر فستحتجزها الدولة لفائدة خزينتها).

- **الحصة المجبرة قانونيا =** $\frac{\text{الأموال المخصصة للتدريب}}{\text{الكتلة الأجرية}}$.

[1] - صراح حمدي، نفس المرجع سابق ، ص ،6 7،

[2] يحياوي الهام ، نفس المرجع السابق ، ص، 353

- **عدد الدورات التدريبية (الداخلية والخارجية).** [1]

- **مؤشر التدريب** = مصاريف التدريب / كتلة الاجور السنوية .

- عدد العمال الذين خضعوا للتدريب / عدد العمال الكلي

- **مؤشرات خاصة بالتدريب La formation :** .[2]

المؤشر الاول= مصاريف التكوين / كتلة الأجور السنوية .

المؤشر الثاني= عدد العمال الذين خضعو للتكوين / عدد العمال الكلي .

المؤشر الثالث= عدد الدورات التدريبية (الداخلية والخارجية).

المؤشر الرابع= عدد الترقيات السنوية / متوسط عدد العمال .

ثالثا: [3] **التكاليف المحتملة:** هناك مجموعة من التكاليف التي ترتبط بأي برنامج تدريبي، وذلك على الرغم من أن هذه التكاليف سوف تتنوع بشكل واضح مع اختلاف نوع التدريب الذي يتم توفيره ومن المحتمل أن تشمل التكاليف على ما يلي:

- تكاليف إيجار مكان المناسب للدورة التدريبية(أو تكاليف تشغيل مركز التدريب، في حالة ما إذا كانت المؤسسة ضخمة).

- تكاليف الاستعانة بمحاضر مناسب أو موجهين وأجور الأشخاص العاملين الذين يقومون بهذه الأدوار وبعض المهام التنظيمية الأخرى.

- تكاليف نفقات السفر والإقامة .

- مرتبات ومزايا المتدربين.

- انخفاض الإنتاج بسبب غياب المتدربين عن العمل والتكاليف اللازمة لتوفير تغطية لازمة.

- تكاليف توفير المواد المناسبة للدورة التدريبية.

[1] صراح حمدي، نفس المرجع سابق ، ص ،10
[2] بن لخضر محمد العربي ، نفس المرجع السابق، ص ، 110
[3] رحيمة الحاجي، نفس مرجع سابق،ص70

- تكاليف الوقت الذي يقضيه العاملون في الترتيب للبرنامج التدريبي.

- الزيادات المحتملة في التكاليف المتعلقة بعملية التعيين حيث يزيد الطلب على العمالة التي تم تدريبها من قبل أصحاب العمل الآخرين.

- وفي بعض الظروف، بعض التكاليف الزائدة الخاصة بالمرتبات عندما يصل المتدربون إلى مستويات معينة من الأداء تم تحديدها بوضوح، فإنه عادة ما يتم تصنيفهم في درجة وظيفية أعلى.

تقييم التدريب : ويمر بأربعة مراحل وهي :[1]

تقييم انطباعات ،تقييم التعلم ،تقييم تغير في الأداء،تقييم النتائج

لذلك يجب إن تقاس هذه المؤشرات قبل وبعد البرنامج التدريبي في وقت كافي لحدوث انتقال اثر التدريب.

ثالثا: مؤشرات المناخ الاجتماعي: [2]

1- مؤشرات دوران العمالة: وتتمثل المعادلة التي تستخدم في قياس دوران العمالة المؤسسة في المعادلة التالية:

$$\text{النسبة المئوية لعدد الذين تركو العمل\%} = \frac{\text{عدد الأشخاص الذين يتركون العمل في العام} \times 100}{\text{متوسط عدد الأشخاص العاملين في المؤسسة في هذا العام}}$$

2- **مؤشرات استقرار العمالة:** ومن خلالها يتم قياس درجة الاستمرار في المؤسسة عن طريق قياس عدد العاملين الذين يميلون إلى البقاء فيها والمعادلة هي كالآتي:

$$\text{النسبة المئوية للإستقرار \%} = \frac{\text{عدد الأشخاص الذين مر عليهم عام واحد على الأقل في الخدمة} \times 100}{\text{عدد الأشخاص العاملين الذين تم تعيينهم منذ عام واحد}}$$

3- تحليل الأقدمية (طول فترة الخدمة): وتكون معادلة التي يوصي بها Bowey هي كالآتي: .

$$\frac{\text{طول فترة الخدمة بالشهور على مدار عامين لكل العمالة الموجودة حاليا مضافة إليها بعضها بعضا} \times 100}{\text{طول فترة الخدمة بالشهور على مدار عامين بالنسبة للعدد اللازم من العمالة لشغل جميع الوظائف مضافة إلى بعضها البعض}}$$

4- مؤشرات الغياب:

[1] - باري كشواي، نفس مرجع سابق، ص126.

[2] أمين الساعاتي ، إدارة الموارد البشرية (من النظرية إلى تطبيق) ، دار الفكر العربي ، القاهرة ، السنة 1998، ص،171 إلى 174

- معدل تعدد الغياب = $\frac{\text{عدد مرات الغياب في الإدارة÷ القسم خلال فترة زمنية معينة}}{\text{متوسط عدد العاملين في الإدارة}} \times 100.$

يهدف هذا المعدل إلى قياس متوسط عدد المرات غياب الأفراد من مجموعة معينة أو في قسم من الأقسام أو في المنظمة كلها في فترة معينة.

- ويمكن تعديل المعادلة كما يلي: [1]

- **معدل تعدد الغياب =** $\frac{\text{عدد العاملين الذين تغيبوا مرة أو أكثر} \times \text{متوسط عدد مرات الغياب للعاملين}}{\text{متوسط عدد العاملين في الإدارة÷ القسم}} \times 100.$

- **معدل شدة الغياب =** $\frac{\text{عدد أيام العمل المفقودة بسبب الغياب في فترة زمنية معينة}}{\text{عدد مرات الغياب في هذه الفترة}} \times 100. .$ [2]

- **مؤشر معدل ساعات العمل المفقودة =** $\frac{\text{ساعات العمل المفقودة. الفقد نتيجة الإيقاف عن العمل}}{\text{مجموع ساعات العمل العادية+مجموع ساعات العمل الإضافية}} \times 100$

5- مؤشر دوران العمل(الالتحاق) = $\frac{\text{عدد العاملين الملتحقين}}{\text{متوسط عدد العاملين خلال فترة زمنية محددة}} \times 100.$

6- عدد العاملين آخر المدة = (عدد العاملين أول المدة + عدد العاملين المعينين) **—** (عدد العاملين التاركين).

7- **متوسط عدد العاملين خلال الفترة =** $\frac{\textbf{عدد العمال أول المدة + العاملين آخر المدة}}{\textbf{2}}$.

8- معدل الإنتاجية التأريخي = $\frac{\text{عبء العمل خلال الفترة الماضية مقدرا بالساعات}}{\text{عدد العاملين}}$.

9- قوة العمل المطلوبة = $\frac{\text{عدد الساعات المتوقعة للعام القادم من التخصص}}{\text{متوسط ساعات العامل للعمل}}$.

10- **الأجر المستحق للفرد** = أجر الساعة (الوقت الفعلي **+** $\frac{\text{الوقت الفعلي}}{\text{الوقت المعياري}}$ **×** الوقت المدخر).

[1] - باري كشواي ، نفس المرجع سابق ، ص،33.
[2] - مصطفى نجيب شاويش، **إدارة الموارد البشرية (إدارة الأفراد)**، دار الشروق، عمان، الأردن، ط3، 2004، ص،117و118و119.

- **نسبة عدم استغلال الطاقة الإنتاجية =** $\frac{\text{ساعات العمل غير المشغولة(التغيب)}}{\text{ساعات العمل النظرية}}$.

-الصراعات العمالية : [1] تشمل الصراعات العمالية كل أشكال اللاتفاهم بين العمال أو جماعات أو الأقسام أو الوظائف أو بين مستويات التنظيمية أو بين العمال والإدارة ، ومن بين المؤشرات الصراعات نجد :

-معدل تكرار حوادث العمل ، ارتفاع عدد الشكاوي ، ارتفاع عدد معدلات الغياب ودوران العمل ، درجة حدة الصراعات بالمؤشر التالي : [2]

مؤشر حدة الصراع = الزمن بسبب الصراع / عدد العمال المعنيين بالصراع .

تكلفة الصراع : [3] تشمل هذه التكلفة انخفاض الإنتاج ، خسارة الزبائن (كعدم احترام الآجال) ، تكلفة الإضراب ناجمة عن صراع ، وتدهور جو العمل بسبب الصراع ، توقف الإنتاج بسبب الصراعات .

[1] - محمد فالح صالح، نفس مرجع سابق،ص،79، 80.
[2] - عادل حرحوش صالح ومؤيد سعيد سالم، نفس مرجع سابق،ص 96، 71.
[3] Martory Bet crozet D ,gestion des resources humaine , edition dunod, paris , 2003,p :201.

المطلب الثالث:تقييم نشاط الأجور والسلامة المهنية.

أولا: نشاط الأجور:

يهدف مؤشر الأجور إلى وضع سياسة أجور عادلة تتحقق رضا جميع الموارد البشرية ويتم توضيح أهداف سياسة الأجور في لوحة القيادة إدارة الموارد البشرية وكيفية تحقيقها ومساهمتها في تقييم الأداء الموارد البشرية من خلال:

- تحديد سياسة الأجور.

- تكوين كتلة أجريه في إطار تنفيذ السياسات ومع احترام التوازن المالي والاجتماعي.

- إعداد ميزانيات مصاريف العمالة.

- متابعة تنفيذ الميزانيات وسياسة الأجور للتأكد إن كانت الدفعات المحققة تتوافق مع السياسة الموضوعة وذلك من خلال مختلف المؤشرات التي تأكد مدى فعالية والكفاءة لتحقيق الأهداف.

- **قياس فعالية نظام الأجور:** [1]

يتم قياس فعالية نظام الأجور بتقييم كمية الموارد المستعملة لتحقيق الأهداف، أي حساب التكاليف، ويعتمد بذلك على النقاط التالية:

- تطور التكلفة الأجرية،

- تطور متوسط الأجر الفردي، بحيث:

$$\textbf{متوسط أجر الفرد} = \frac{\text{التكلفة الأجرية}}{\text{متوسط عدد العمال}} \cdot$$

- حساب مجموع النقاط أو الدرجات لكل الوظائف ولكافة العاملين داخل هذه الوظائف.

- حساب سعر النقطة الواحدة، أي سعر النقطة يساوي:

$$\text{- سعر النقطة} = \frac{\text{ميزانية الرواتب}}{\text{مجموع النقاط لكل الوظائف ولكل العاملين}} \cdot$$

[1] - MARTORY B ;et CROZET D , Op.ciT;p :148.

- يقوم متخذ القرار باعتبار سعر النقطة كارتكاز يمكن البدء فيه لاتخاذ القرارات الأخرى كزيادة أو تخفيض سعر النقطة عند مستويات الأدنى أو أعلى الدرجات.

- إجمالي الأجر اليومي = الأجر الثابت لليوم + الأجر التشجيعي.

- وأجر التشجيعي يعتبر كحافز للعمال.

- حوافز الوقت، ويتم حساب الأجر الإجمالي اليومي بالمعادلة التالية:

- إجمالي الأجر اليومي = الأجر اليومي + حافز الوقت.

- حافز الوقت = الأجر اليومي × $\frac{\text{الزيادة في الإنتاج}}{\text{الإنتاج النمطي}}$.

- حساب تكلفة الأجور، تكون حسب المعادلة التالية:

- تكلفة الأجور = عدد العاملين × متوسط أجر العامل والتعويضات.

- **حساب تكلفة العمالة:** [1]

- **تكلفة العاملة =** عدد العاملين × (الأجور + الحوافز+ المزايا والخدمات).

- حساب نسبة الزيادة خلال العام الحالي = $\frac{\text{متوسط الأجر في نهاية العام - متوسط الأجر في بداية العام}}{\text{متوسط الأجر في بداية العام}}$.

2- قياس تطور الكتلة الأجرية:

- لقياس تطور الكتلة الأجرية للمؤسسة يمكن الاعتماد على الخطوات والأسس التي اقترحها :

(MARTORY BETCROZETD) والتي تشمل مختلف المؤشرات الخاصة بالكتلة الأجرية، فلقياس تطور الكتلة الأجرية، يجب التركيز على تحليل الآثار التي تحدثها التغيرات على مستوى الأجور والموارد البشرية، بحيث تقيس من حيث الموارد البشرية كل من آثار:

- التغيرات الكمية من دخول وخروج العمالة.

- التغيرات النوعية من حيث المهارات والكفاءات (الأقدمية، على أساس الكفاءة بعد التدريب...الخ)

[1] - أحمد ماهر ، نفس مرجع سابق ، من ص ، الى ص، 189،261. 435، 449.

- التغيرات في ساعات العمل كالساعات الإضافية أو الساعات المأجور دون مقابل للعمال كالغياب.

- تغيرات مكونات الأجور: [1]

أي الحقيقة المتمثلة في مجموع الأموال الممنوحة للعمال، والمعنوية المتمثلة في الامتيازات التي يتحصل عليها العامل مقابل عمله (الأمن، المكانة الاجتماعية...إلخ).

- والصعوبة التي تواجهها في هذا التحليل هو أن تغير عنصر من كل العناصر السابقة يؤثر على العناصر الخرى أي يزيد من آثارها.

3- التغير في النشاط:

كل ما يحدث في سير النشاط من الغياب، إضراب، ساعة إضافية، حوادث العمل، له أثر على التكلفة الأجرية للمؤسسة فيحسب قياس أثره (التكاليف الناتجة) سواء بقيمة محددة أو بنسبة مئوية من التكلفة الأجرية، وذلك لكل مجموعة (عمال، إطارات...الخ) ويتم حساب أثر هذه التغيرات بالطريقة التالية:

1- حساب عدد العمال المعنين بالتغير.

2- حساب عدد ساعات الأعمال الإضافية أو المأجورة دون عمل.

3- حساب الأجر المتوسط لكل مجموعة.

4- ضرب 1×2×3.

5- حساب نسبة التغير بقسمة الناتج 4 على الكتلة الأجرية.

4- تطور العمالة:

- تحاول المؤسسة التكيف بين عدد العمالة احتياجاتها، فيجب قياس أثر كل دخول أو خروج ناتج عن (التوظيف، دوران العمل، تقاعد،...) على الكتلة الأجرية سواء كانت هذه الحركات داخلية بين الأقسام والمستويات التنظيمية أو الخارجية بين المؤسسة ومحيطها، والتحليل قد يشمل المستوى العام أو الفردي، ويتم حساب أثر هذه التغيرات كالتالي:

1- حساب متوسط العمالة في السنة n.

2- حساب متوسط العمالة في السنة n+1 .

[1] - MARTORY B ;et CROZET D ;,Op .ciT ;p :167 ;168 ;169.

3- حساب (2-1).

4- حساب متوسط الأجور لعمالة السنة n.

5- حساب نسبة الكتلة الأجرية.

ثانيا: نشاط السلامة والصحة المهنية:

ولقيام المؤسسة بتأمين وضمان سلامة وصحة عمالها يجب استخدام بعض المؤشرات الخاصة بسلامة والصحة المهنية وأيضا حساب تكاليف الوقاية من الحوادث لضمان سلامة العمال.

- مؤشرات الأمن:[1]

- عدد الحوادث التي أدت إلى التوقف العمل.

- معدل خطورة الحوادث أثناء العمل= $\frac{\text{عدد الأيام الضائعة}}{\text{عدد الساعات الفعلية}}$.

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

- مؤشر درجة الخطورة = $\frac{\text{عدد الايام الضائعة}}{\text{عدد ساعات العمل}}$.

- تكلفة حوادث العمل: تشمل تكلفة حوادث العمل العناصر التالية:[2]

1- **تكلفة الاضطرابات:** وتلم التكاليف المادية(المواد، المنتجات والوسائل) + التكاليف الناتجة عن توقف سير العملية الإنتاجية (تكاليف ساعات التوقف)+ التكاليف الناتجة عن تأخر التجاري (عدم احترام الآجال، تدهور الجودة...).

2- تكاليف التعديلات: وتلم بتكلفة تعويض العامل (مع حساب تكلفة انخفاض الكفاءة والإنتاجية) + تكلفة اللجوء إلى زيادة الساعات أو شراء منتجات من خارج المؤسسة أو أي طريقة أخرى استعملت لتعويض فصل العامل + كل الأعمال الإدارية الناتجة عن الحادث (الاجتماعات، تغيير تنظيم العمل في الورشات، تكلفة علاج العامل...) .

- تكاليف الوقاية من الحوادث:

[1] - بن لخضر محمد العربي، نفس مرجع سابق، ص،111.
[2] - صراح حمدي،نفس مرجع سابق،ص12.

- **تكاليف التصميم:** مثل التصميمات التي تحتاجها السوائر الواقية لبعض الآلات.

- **تكاليف التشغيل:** مثل تكاليف لجان السلامة والصحة المهنية (رواتب- تدريب).

- **تكاليف التخطيط:** وذلك للحد من العواقب التي تتصل بحماية المستقبل، وترتبط اقتصاديات الحوادث ارتباطا وثيقا باقتصاديات الوقاية من الحوداث، فكلما زادت مصروفات الوقاية من الحوادث كلما قلت تكلفتها، ولكن مهما أنفق من أموال في هذا الاتجاه فإن السؤال التقليدي يقول: [1]

- أي قيمة نقدية تلك التي يمكن أن تقدر بها حياة الإنسان أو أحد أعضاء جسمه ؟

ولذا، فالتطبيق الصارم للوائح السلامة والصحة المهنية أمر بالغ الأهمية والخطورة.

ثالثا: مؤشرات قياس حوادث العمل:

إن تطبيق برامج الصحة والسلامة في أي مؤسسة ، يستلزم التحقق من نجاح هذا البرنامج في منع الحوادث أو التقليل منها، ويحتاج الأمر أحيانا إلى مقارنة السلامة المهنية في المؤسسة في فترة معينة مع فترة أخرى سابقة، أو المقارنة بين المؤسسات المشابهة أو القطاع، ما يستدعي وضع مقياس معين تنسب إليه حالة السلامة في المؤسسة وفي ما يلي أهم المعايير الشائعة الاستخدام لقياس حوادث العمل.

- معدل تكرار الحوادث : يشير هذا المعدل إلى تكرار حوادث العمل التي ينتج عنها توقف العمل مقارنة بعدد ساعات العمل الفعلية خلال فترة زمنية معينة وفقا للعلاقة التالية: [2]

$$\text{معدل تكرار حوادث العمل} = \frac{\text{عدد حوادث العمل مع توقف خلال فترة زمنية}}{\text{إجمالي وقت العمل الفعلي خلال نفس الفترة}} \times 10^6$$

ويمثل معدل تكرار حوادث العمل لكل 1000.000ساعة عمل.

2- معدل خطورة حوادث العمل: يستخدم هذا المقياس للإشارة إلى خطورة الحوادث المعبر عنها بعدد الأيام الضائعة وفق للعلاقة التالية:

$$\text{معدل خطورة الحوادث} = \frac{\text{عدد الأيام الضائعة بسبب الحوادث خلال فترة زمنية}}{\text{اجمالي وقت العمل الفعلي خلال نفس الفترة}} \times 10^6$$

[1] - زكرياء طاحون، نفس مرجع سابق،ص24.
[2] - علي موسى حنان، نفس مرجع سابق، ص 89.

وتعبر عن الوقت الضائع في كل 1000.000 ساعة عمل.

- طرق حساب معدل حوادث العمل: [1]

لحساب معدل حوادث العمل نحسب نسبة التردد بالصيغ التالية:

- معدل تردد الحوادث: هو عدد الحوادث التي يترتب عليها وقت عمل ضائع لكل مليون ساعة عمل.

$$\text{- معدل التردد} = \frac{\text{عدد الحوادث التي يترتب عليها وقت عمل ضائع}}{\text{مجموع ساعات العمل الفعلية}} \times 10^6.$$

- معدل الشدة: هو الوقت الضائع بالأيام بسبب العمل العمل لكل مليون ساعة عمل.

$$\text{- معدل الشدة} = \frac{\text{الوقت الضائع بالأيام بسبب الحوادث}}{\text{مجموع ساعات العمل الفعلية}} \times 10^6$$

- متوسط الشدة : [2]

هو متوسط أيام العمل الضائعة لكل واحد.

$$\text{- متوسط الشدة} = \frac{\text{معدل الشدة}}{\text{معدل التردد}} \text{ (يوم/ حادث).}$$

$$\text{- متوسط الشدة} = \frac{\text{الوقت الضائع بالأيام بسبب الحوادث}}{\text{عدد الحوادث المسببة للوقت الضائع}} .$$

[1] - موسى ذرذاري، نفس مرجع سابق،ص 80.

[2] - يوسفي عبد الرحمن، **تقييين أداء الموارد البشرية في المؤسسة الخدماتية**، مذكرة لاستكمال متطلبات نيل شهادة الماستر أكاديمي ، علوم التسيير، تخصص مالية تأمينات وتسيير المخاطر ، جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي، السنة الجامعية2014/2013،ص52.

رابعا: مؤشر الإنتاجية: [1]

يفيد مفهوم الإنتاجية باعتباره أداة يستخدمها المدير في قياس والمقارنة للتعرف على مستوى الأداء في المؤسسة بالنسبة لغيرها من المؤسسات في فترات زمنية مختلفة، ويقصد بها الاستخدام الأمثل لعناصر الإنتاج بما تتضمنه من موارد بشرية، معدات، مواد خام، رأس المال، معلومات...الخ.

من أجل الحصول على أعظم وأفضل مخرجات من هذه المدخلات، ولذا فهي ترتبط بالبعاد الثلاثة التالية: الكمية، القيمة، والجودة.

ويوجد عدة طرق وأساليب تحسين الإنتاجية، منها أساليب تتعلق بتدريب وتأهيل العنصر البشري، الذي يعتبر أهم عناصر الإنتاج كافة ولابد من توفير سياسة واضحة للمؤسسة يتحدد من خلالها تخطيط شامل للقوى العاملة الممثلة للعنصر البشري فيها، وتتضمن إستراتيجية وتخطيط وتنمية القوى العاملة وتوفيرها بالكم والنوع من خلال التدريب المستمر للعنصر البشري الذي يهدف إلى إحداث تغييرها في المهارات أو القدرات أو سلوكات العمل.

كما أن التدريب يرتبط بهدف مزدوج بالنسبة للعامل والمؤسسة معا لينعكس ذلك على زيادة الإنتاجية وتحسين الداء العام للمؤسسة، وهنا يمكن تحديد دور المؤسسات التدريبية التي تتمثل فيما يلي:

- تأهيل وتوفير العمالة اللازمة لعملية التنمية(تغطية هياكل القوى العاملة اللازمة للقطاعات المختلفة).
- تدريب وإعادة التدريب وفقا للاحتياجات.
- تنمية مهارات العاملين.
- إعادة إطارات قيادية وإحلالها في الأماكن الشاغرة التي نشأة نتيجة التعاقد أو الاستقالة أو غيرها.

[1] - رحيمة حاجي، نفس مرجع سابق،ص 71.

- مؤشرات لقياس إنتاجية إدارة الموارد البشرية : [1]

1= المساهمة الاقتصادية لكل عامل = رقم أعمال / عدد الأعمال .

2 = القيمة المضافة / عدد العمال .

3 = مصاريف العمال / القيمة المضافة .

4 = مصاريف العمال / اجمالي الأعباء في المؤسسة .

المطلب الرابع: الانجازات التطورية وخطط تحسين الأداء.

- الانجازات التطورية:

هذا الجزء من نموذج من تقييم الأداء يتم فيه تحديد المعلومات التي توضح إلى أي مدى تم تحقيق الهداف التطورية الموضوعة والتي كان المطلوب تحقيقها خلال الفترة التي يتم تقييم الداء عنها، فقط يتضمن هذا الملخص عن الورش العمل التي تم حضورها، والمراجع التي تمت قراءتها، أو المهارات الجديدة التي تم اكتسابها، فعلى سبيل المثال بالنسبة للمهارات الجديدة التي تم اكتسابها يتم توثيق ذلك من خلال الشهادات المهنية أو التدريبية التي يحصل عليها الفرد خلال الفترة التي يتم تقييم الأداء عنها، وعلى الرغم من أن بعض المنظمات تخصص جزء من نموذج تقييم الأداء لتغطية الانجازات المتعلقة بتطوير الأداء نجد بعض المنظمات الأخرى تخصص نموذج منفصل لهذا الأمر، فالمنظمات التي تفصل بين الاثنين ترى أنه من غير المنطقي أن يركز الفرد بصورة بناءة على تطوير الداء إذا ما حصل على تقدير اقل من المطلوب في عملية مراجعة الأداء.

- خطط تحسن الأداء. [2]

تحسين عناصر الأداء: عندما يوصف الداء بأنه النتائج التي يحققها الموظف، تتضح الكثير من العوامل المساهمة والمؤثرة في الداء، وتتلخص هذه العوامل في الموظف، الوظيفة والموقف وحتى يتحسن الداء يجب دراسة كل هذه العوامل والبحث عن الطرق والأساليب المناسبة لتحسينها.

---

[1] - محمد عبد الوهاب حسن عشماوي، **دور تقييم الداء في تنمية الموارد البشرية**، الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوزيعات، القاهرة،ط1، 2014، ص147.

[2] - طويل عمار، التكوين الإداري في الوظيفة العامة، (مذكرة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في العلوم السياسية)، جامعة قاصدي مرباح- ورقلة، السنة الجامعية2013، 2014،ص 40.

أ- **تحسين الموظف:** يعتبر الموظف العامل الأكثر صعوبة في تغيير من بين العوامل، وهناك عدة مداخل يمكن استخدامها للتغيير في هذا العنصر أهمها: [1]

- **التركيز على نواحي القوة:** يجب الإدراك أن محاولة القضاء على جميع نواحي الضعف في الموظف غير الواقعي،وأن كل فرد هو عبارة عن خليط من نواحي للقوة ونواحي الضعف وتتغلب نواحي القوة عن نواحي الضعف عند أغلب الناس، وبالتالي تكون مجهودات التحسين أكثر نجاحا عندما يتم تركيز البحث على أساليب الاستفادة من المواهب المتوفرة.

- **التركيز على المرغوب:** لوحظ أن هناك ارتباط ذا دلالة بين ما يرغب الفرد في عمله وبين ما يؤديه بامتياز، وبتالي يمكن زيادة الداء الممتاز بالقدر الذي يمكن به السماح للأفراد بأداء أعمال التي يحبون أدائها.

- **الربط بالأهداف الشخصية:** يجب أن ترتبط مجهودات تحسين الداء وتنسجم مع أهداف الموظف الشخصية واهتماماته، لكن الاهتمامات المهنية والأهداف الشخصية قابلة للتغير مع الوقت، وبالتالي يجب وضع هذه الاهتمامات والأهداف في الخطط التحسين قصيرة الأجل، ومحاولة التعرف على اهتمامات الموظفين وأهدافهم الحاضرة.

ب- **تحسين الوظيفة:** إن التغيير في تركيبة المهام الوظيفية الموكلة في تدني الأداء إذا كانت مملة، وإذا كانت تفوق مهارات الموظف، أو إذا احتوت على مهام غير مناسبة أو غير ضرورية، وهناك عدة أساليب لدراسة هذه المشاكل أهمها:

- **تحديد المهام الضرورية:**أن نقطة البداية في الدراسة وتحسين الأداء في الوظيفة معينة هو تساؤل عن ضرورة كل مهمة من المهام الوظيفية، بمعنى أخر أنه عند دراسة الوظيفة بعناية يجب أن تقلص هذه الوظيفة إلى عناصرها الأساسية فقط.

- **تحديد المهام الملائمة:** بعد تحديد المهام الضرورية للوظيفة يتم تحديد الجهة المناسبة التي يجب أن تؤدي فيها هذه المهام أو بمعنى آخر المهام الملائمة لسلطات والموظف وصلاحياته.

- **تصميم الوظيفة:** المقصود بتصميم الوظيفة عملية تحديد مهام والأنشطة الوظيفية الواحدة تجميعها لإختبارات التشابه والارتباط.

- **تبادل الوظائف:** تبادل الوظائف هو أسلوب سهل ولكنه فعال في تخفيض أو إزالة الملل الوظيفي وبالتالي فهو يرفع من مستوى الدافعية لدى العاملين ويعني هذا الأسلوب عملية تحريك الأفراد من وظيفة غلى أخرى لفترة من الوقت.

ج- **تحسين الموقف:** يتيح الموقف أو البيئة التي تؤدي فيها الوظيفة فرصا للتغيير قد تؤدي إلى تحسين الأداء، وذلك باخذ العناصر التالية في الحساب:

- **تخطيط مكان العمل:** يتم تخطيط مكان العمل بطريقة التي تسمح بالقضاء على الوقت الضائع وترتيب مكان العمل .

[1] - طويل عمار، نفس المرجع السابق، ص 41 ،42 ،43.

- **إعادة ترتيب جماعة العمل:** وذلك من خلال وضوح خطوط الاتصال والمسؤولية عدد المستويات التنظيمية الموجودة وهل هي موجودة أو لا، وتوفير الموارد والإمكانيات اللازمة لأداء العمل.

- **تغير جداول وبرامج العمل:** يمكن مراقبة أو تغيير جداول العمل لخدمة مصلحة العمل الذي يجب إنجاز برنامج العمل.

- **إعادة النظر في أسلوب الإشراف:** يتم مراجعة أسلوب الإشراف وما يترتب عليه من تفوق للسلطات ودرجة الاهتمام بالاتصالات، معايير الأداء التي تعطى للموظفين.

-إستراتيجية التعاون في حل مشكلات تدني الأداء.

خاتمة الفصل:

لقد حاولنا في هذا الفصل تسليط الضوء على لوحة قيادة الموارد البشرية، حيث تعتبر وسيلة لقيادة أنشطة إدارة الموارد البشرية، حيث تطرقنا في البداية إلى إدارة الموارد البشرية وأهم وظائفها ولوحة القيادة خاصة بها، وكيف يكون تقييم أداء إدارة الموارد البشرية من منظور لوحة القيادة إدارة البشرية، ومنه نستنتج أهم النتائج التي توصل إليها:

-إن إدارة الموارد البشرية جد مهمة بالنسبة للمؤسسات، ولا يمكن الاستغناء عنها مهما اختلفت نوع المؤسسة أو أحجامها أو أهدافها أو مصلحتها.

- تعتبر لوحة القيادة إدارة الموارد البشرية تمثيل مبسط وملخص لأهم المؤشرات والمعلومات، التي يحتاجها مدير إدارة الموارد البشرية في تسيير عمليات اليومية لوظائف إدارة الموارد البشرية.

- تستخدم لوحة القيادة إدارة الموارد البشرية إدارة الموارد البشرية من أجل مراقبة عمليات إدارة الموارد البشرية اتخاذ القرارات المناسبة التي تخص المورد البشري، والكشف عن مختلف الانحرافات وتحميل المسؤوليات لمرتكبها سواء العاملين أو إدارة الموارد البشرية أو أحد وظائفها.

- يتمل دور إدارة الموارد البشرية في اختيار العاملين ذوي الكفاءة المناسبة، ووضع الشخص المناسب في المكان المناسب، وتغطية النقائص واحتياجات العاملين وزيادة مهارتهم.

- تعمل إدارة المورد البشرية على تطبيق نظام الأجور من أجل تحقيق العدالة بين العمال، وتطبيق برامج السلامة وصحة المهنية لحماية العاملين من حوادث العمل وتقليل التكاليف التي تنجم عنها.

- تكون عملية تقييم من خلال استخدام مؤشرات لوحة القيادة إدارة الموارد البشرية، مثل مؤشر التوظيف، مؤشر التدريب، مؤشر الأجور، مؤشر المناخ الاجتماعي، مؤشر السلامة والصحة المهنية، لمعرفة إن كان هناك تحسين وتطوير في الأداء إدارة الموارد البشرية.

وفي الأخير إن إدارة الموارد البشرية هدفها هو تحقيق أهداف وطموحات المؤسسة بكفاءة وفعالية وقضاء على مختلف الظواهر السلبية، واستخدام لوحة الخاصة بها لاختصار الوقت ومراقبة المستمرة والآنية للمورد البشري، وتكون بهذا قد ألمنا بمختلف الجوانب المتعلقة بصفة مباشرة بلوحة القيادة إدارة الموارد البشرية.

الفصل الثالث:

الإطار التطبيقي

تمهيد:

بعد تعرضنا في الجزء النظري من خلال الفصلين السابقين، للاعتماد على إبراز دور لوحة القيادة في تطوير أداء إدارة الموارد البشرية، وتحسين الأداء واتخاذ معظم القرارات بشكل صحيح، سنحاول في هذا الفصل تبيان دور لوحة القيادة في تقييم أداء إدارة الموارد البشرية، بإحدى فروع المؤسسة الجزائرية نفطال وهو فرع المدية، والتي تعتبر أهم مؤسسة في مجال نقل وتوزيع المنتجات المتمثلة في الموارد البترولية ومشتقاتها، هذا ما يدفع مسير الموارد البشرية باختيار مؤشرات وتركيبها في شكل لوحة قيادة، ليمكن المؤسسة من مقارنة النتائج مهما كانت متناقضة واتخاذ الإجراءات التصحيحية المناسبة للانحرافات الملاحظة عن الهداف المسطرة ،كما سنحاول حساب مختلف المؤشرات المتعلقة بالتدريب والأجور وسلامة المهنية من خلال معلومات المتحصل عليها من فرع نفطال، لهذا قمنا بتقسيم هذا الفصل إلى مباحث حيث تطرقنا في المبحث الأول إلى تعريف المؤسسة بصفة عامة وكذا زبائنها ومهامها وأهدافها ، اما مبحث الثاني فتطرقنا الى لوحة القيادة إدارة الموارد البشرية بنفطال وتعرفنا على إمكانياتها المادية وكيف تطبق نفطال لوحة القيادة ، أما المبحث الثالث تطرقنا فيه الى معظم المؤشرات وقمنا بحساب هذه المؤشرات وتحليلها .

مؤسسة نفطال:

بعد دراستنا النظرية لكل من لوحة القيادة وتطوير أداء إدارة الموارد البشرية، فيجب أن نتطرق إلى الدراسة التطبيقية لمؤسسة نفطال بولاية المدية، ومعرفة كيف تستخدم لوحة القيادة وكيف تساهم هذه الأداة في تحقيق أهدافها ، و أيضا كيف تساهم لوحة القيادة في تطوير أداء إدارة الموارد البشرية وبالتالي سنتناول في هذا الفصل كل ما يتعلق بالمؤسسة.

المبحث الأول:تقديم مؤسسة نفطال.

إن أي مؤسسة اقتصادية تعمل على تقديم خدمات وذلك من خلال استغلال إمكانيتها المادية والبشرية ، لأن لها دور جد مهم في الاقتصاد الوطني، ومن بين المؤسسات الجزائرية نجد مؤسسة نفطال فرع المدية ، وسوف نتطرق في هذا المبحث إلى تعريف هذه المؤسسة وتعرف على أهم فروعها وكل مايتعلق بها.

المطلب الأول: لمحة عامة حول مؤسسة نفطال(لمحة تاريخية).

إن الجزائر من الدول التي تتمتع وتعتمد بقوة على قطاع المحروقات بنسب عالية جدا، ومن أهم المؤسسات الوطنية التي تساهم بفعالية في تحريك هذا القطاع وتنميته هي شركة نفطال التي تعد رائدة على المستوى الوطني في مجال التخزين ، نقل وتوزيع المنتجات البترولية ومشتقاته، تاريخيا وبالضبط بعد استقلال الجزائر كان نشاط التخزين وتوزيع المحروقات من مهام مؤسسة سونطراك إلى أن أصدر **مرسوم رقم 101/80 في 06أفريل 1980** والذي اقتضى إنشاء المؤسسة الوطنية لتكرير وتوزيع المنتجات البترولية "ERDP" بدأت المؤسسة نشاطها في الفاتح من جانفي 1982 واهتمت بصناعة وتكرير وتوزيع المنتجات البترولية، عدلت وقسمت فيما بعد وفق مرسوم 189/87 في 25 أوت 1987 إلى مؤسستين وطنيتين:

- مؤسسة مختصة في تصفية وتكرير البترول نفطاك.

- مؤسسة مختصة في توزيع وتسويق المنتجات البترولية ومشتقاتها على مستوى التراب الوطني تحت علامة نفطال وعرفت على الصعيد الوطني والدولي باسم المؤسسة الوطنية لتسويق وتوزيع المنتجات البترولية .

يتكون مصطلح الأجنبي لمؤسسة نفطال من : "NAFT" مصطلح عربي ويعني النفط.

-"al" اختصار لكلمة الجزائر "algeria".

بداية من 18 أفريل 1998 أصبحت مؤسسة نفطال مؤسسة مساهمة برأس مال مقداره6.500.000.000 دج مقسمة إلى 665 أسهم أي بقيمة 10% سنتيم دينار جزائري لكل سهم تابعة 100% لمؤسسة سونطراك، أصبح رأس مالها 15.650.000.000دج في السنوات الأخيرة، يقع المقر الرئيسي في الشراقة الجزائر العاصمة ورمزها يتكون من 5خطوط تمثل فروع نفطال وهي فرع الوقود، فرع الغاز المميع، فرع الزيوت، فرع الزفت والعجلات، وأخيرا فرع الشراكة والنشاطات الدولية.

التعريف المؤسسة:

تم إنشاء المؤسسة الوطنية لتكرير وتوزيع المنتجات البترولية (ERDP)**بموجب المرسوم رقم** 101/80 المؤرخ في 06أفريل 1981، لتخفيض الضغط المتزايد على شركة سونطراك، التي كانت قبل ذلك تقوم بكل المهام الاقتصادية من بحث واستكشاف، تنقيب، استغلال ، إنتاج، التوزيع للداخل والخارج للمنتجات البترولية وقد دخلت ميدان النشاط في 01 جانفي 1982، لتكون مسؤولة عن صناعة تكرير وتوزيع المواد البترولية وفي عام 1987 تم فصل نشاط التوزيع، وذلك **بموجب المرسوم رقم** 187/87 الذي تشكلت مؤسستان هما:

1- مؤسسة NAFTEC لها مهمة تكرير المواد البترولية.

2- مؤسسة NAFTAC أوكلت لها مهمة توزيع وتسويق المنتجات البترولية ومشتقاتها ضمن تزويد السوق الوطني باحتياجاتها منه.

سير غاز هو اسم التجاري المسجل من طرف نفطال للوقود غاز البترول المميع.

منتجات المؤسسة:

1- الزيوت: على المستوى الوطني تسوق مؤسسة نفطال مجموعة متكاملة من الزيوت والتي تغطي كافة الاستعمالات سواء في قطاع السيارات أو القطاع الصناعي لمختلف الآلات، وهذه الزيوت مقسمة إلى ثلاثة أنواع: زيوت خاصة بمحركات البنزين، زيوت خاصة بمحركات الديازال، زيوت الخاصة بالاستعمال الصناعي، زيوت تشحيم الماكينات.

2- **الوقود:** يعتبر الوقود سائل سريع الالتهاب ينتج من تقطير النفط يستعمل بكثرة في المحركات ذات الاحتراق الداخلي، ويمكن تصنيف الوقود حسب الاستخدام إلى:

- الوقود الخاص بالاستخدام البري.

- الوقود الخاص بالاستخدام الجوي.

- الوقود الخاص بالاستعمال البحري.

3- **العجلات:** تقوم شركة نفطال بتسويق عجلات مختلفة لعدة أنواع من السيارات "السياحية، الشاحنات، الماكنات الصناعية".

4- **مادة الزفت:** هي مادة معدنية طبيعية ناتجة عن تقطير البترول متكونة أساسا من الهيدروكربون ذات اللون القاتم وصلبة تستخدم في البنايات والأشغال العمومية وأيضا في ترصيف الطرقات.

5- **مواد خاصة:** تتمثل في الزيوت المصنعة انطلاقا من البترول المقطر، والتي تستعمل كمادة أولية في العديد من المجالات مثل: الصيدلية، صناعة الشموع، منتجات استهلاكية، المتفجرات).

المطلب الثاني: زبائن ومنافسون مؤسسة نفطال وفروعها:

- **زبائن مؤسسة نفطال:**

يتم توزيع المنتجات البترولية ومشتقاته من مؤسسة نفطال على نوعين من الزبائن:

1- **التسيير المباشر:** وهي المرافق التي تتولى تسييرها مؤسسة نفطال مباشرة دون اللجوء للوساطة.

2- **زبائن آخرون:** وهم كل من لا يعود تسييرهم لمؤسسة نفطال نصنفهم إلى:

- **التسيير الحر:** هي مؤسسات للتسيير الحر مرتبطة مع مؤسسة نفطال بعقد أهمها: (Shell .BP.Total .ESSO……).

- **تجار موزعون:** هم تجار من الخواص (تجار زيوت والمواد الخاصة)وهم مرتبطون مع المؤسسة بعقد الولاء.

- **نقاط البيع المعتمدة:** وكلاء معتمدون، مرافق تابعة للخواص وتكون مرتبطة مع المؤسسة بعقد تجاري محدد.

- **المنافسة المحلية والأجنبية لمؤسسة نفطال:**

1- المنافسة المحلية:

تعتبر محطات الخدمة ونقاط بيع غاز البوتان المكيف من ابرز المجالات التي كانت متاحة للخواص المحليين في نشاط التوزيع، بعدها أصبح بإمكانهم توسيع وزيادة أنشطتهم في التوزيع وتخزين المواد البترولية ومشتقاته وذلك فيما يخص كل من المنتجات التالية الوقود، الزيوت، الزفت وكذا غاز البترول المميع وقود على مستوى شبكة التوزيع الوطنية للوقود نجد أكثر من 1723 نقطة بيع حيث 60 منها تابعة للمتعاملين الخواص منذ تطبيق القرار رقم 435/97 وذلك في نوفمبر 1997. الذي ينص على فتح نشاطات النقل، التخزين وتوزيع المواد البترولية للمستثمرين الخواص والأجانب وذلك لمواجهة الطلبات المتزايد عليها والرخص الممنوحة لإقامة مراكز التخزين ومحطات الخدمات الخاصة في تزايد مستمر سنة بعد أخرى حيث وصل العدد في سنة 2000 إلى 121 محطة بعدها تم تخفيض العدد ودلك بسبب تشبع السوق الوطنية.

2- المنافسة الأجنبية:

لقد أصبحت الجزائر من الدول المستقطبة للمستثمرين الجانب وأكدت بذلك أحقيتها كثاني أكبر قوة اقتصادية على المستوى الإفريقي حيث أن العودة إلى الاستقرار، ارتفاع إرادات البترولية وكذلك الفائض المالي المسجل خلال الفترة الأخيرة كل هذه العوامل جعلت من الجزائر وجهة مميزة للاستثمار الأجنبي وخاصة في مجال استغلال، وتحويل وكذا التخزين وتوزيع المنتجات البترولية ومشتقاتها إلى بعض المؤسسات الأجنبية التي تنشط في الجزائر في قطاع توزيع المنتجات البترولية.

فروع مؤسسة نفطال: ولها ثلاثة فروع وهي كالآتي:

1- **الفرع التجاري:** يعتبر هذا الفرع من أهم فروع مؤسسة نفطال لما له من دور كبير في تسويق المنتجات البترولية وتحقيق الهداف الإستراتجية للمؤسسة ويتكون هذا الفرع من:

- **إدارات تنفيذية:** خلية الصحة، الأمن، البيئة والجودة، فريق الإعلام الآلي، خلية المنازعات، إدارة الدراسات، التنبؤات والتخطيط، إدارة الموارد البشرية والوسائل، الإدارة المالية والمحاسبة، إدارة النقل والصيانة.

-إدارة عملية (تشغيلية):

- قسم الزيوت والعجلات.

- قسم الشبكات.

- قسم الزفت.

وهذا الفرع يتكون من 21 إدارة تشغيلية تسمى مقاطعات تجارية مقسمة على التراب الوطني كما يلي:

- 08 مقاطعات للتوزيع في شرق البلاد في كل من قسنطينة، بجاية، سكيكدة، عنابة، سطيف، باتنة، تبسة، وبسكرة.

- 05 مقاطعات للتوزيع في الوسط في كل من وهران، سيدي بلعباس، تلمسان، سعيدة وتيارت.

- مقاطعتين للتوزيع في الجنوب في كل من ورقلة، غرداية.

- مقاطعة للتوزيع في ولاية بشار.

2- فرع الوقود:

يعتبر هذا الفرع ذو أهمية كبيرة واثر كبير في نشاط الشركة حيث يلعب دور أساسي في ضمان التموين المنتظم والإمداد وذلك من المنابع (محطات التكرير والتصفية) إلى مخازن الرئيسية، تسيير وسائل ومعدات التخزين والنقل(الأنابيب، الشاحنات، سكك الحديدية...) وكذا تطوير وتنمية وصيانة البنيات الأساسية للتوزيع، هذا الفرع يتكون من فريق الإعلام الآلي، خلية الصحة، الأمن والبيئة، إدارة الموارد البشرية والمادية، الإدارة المالية والتخطيط، قسم التجاري، قسم الطيران(هناك 29مخزن ومركز للطيران حيث 5 مراكز للطيران هي مركز حاسي مسعود، دار البيضاء، وهران، بشار، قسنطينة، و24 مخزن مقسمة عبر التراب الوطني)، قسم البحرية (يتكون من 6مراكز الجزائر لعاصمة باخرتين بحمولة 1000طن، بجاية باخرة حمولتها 1000طن، سكيكدة باخرة حمولتها 1000طن، عنابة باخرة حمولتها 1000طن، وهران باخرتين حمولتها 1000 طن، بطيوة باخرة بحمولة 2000طن.

3- فرع غاز البترول المميع:

يتكون هذا الفرع من فريق الإعلام الآلي ، خلية الصحة، الأمن، البيئة والجودة، قسم خاص بالدراسات، التنبؤات والتخطيط، إدارة الاستقلال والاستثمار، إدارة النقل، إدارة المالية والمحاسبة، إدارة الموارد البشرية، إدارة التسويق، إدارة التقنية والصيانة، الإدارة العامة والمعدات.

المطلب الثالث:مهام وأهداف والهيكل التنظيمي للمؤسسة.

مهام مؤسسة نفطال:

-في إطار المخطط الوطني للتنمية الاقتصادية والاجتماعية تعتبر المؤسسة "نفطال" مسؤولة عن بيع وتوزيع المنتجات البترولية، بما فيها تلك الموجهة للملاحة الجوية والبحرية، بإضافة إلى المهام التالية :

- ضمان الصيانة كتجهيزات وعتاد المؤسسة.

- تكوين الإداريين في مجال الإعلام الآلي سعيا منها لتطوير طرق استخدامها لأجهزة الكومبيوتر وجعل عملهم يتم بدقة.

- متابعة ومراقبة تطبيق كل المخططات السنوية.

- مباشرة كل دراسات السوق بما فيها استعمال واستهلاك المنتجات البترولية.

- تطوير قدرات العمال عن طريق تربصات والتدريب المستمر.

- الحرص على تحسين ومراقبة الكميات المنتجة.

- وضع الميزانية التقديرية وكذا المخطط المالي بالنسبة للوحدات.

- تنظيم وتطوير وظيفة التسويق للمنتجات البترولية ومشتقاته.

- تخزين ونقل المنتجات البترولية وتوزيعها في كامل التراب الوطني.

- الحرص على استعمال العقلاني للمواد الطاقوية.

- تبذل مجهودات كبيرة في رسملة وتكوين العمال داخل المؤسسة.

- تطوير هياكل التخزين والتوزيع لضمان تغطية التراب الوطني.

الأهداف الإستراتيجية لمؤسسة نفطال:

- تسعى مؤسسة نفطال إلى الاكتفاء الذاتي، أي توفير منتجاتها في جميع مناطق وولايات الوطن، مما يؤدي ذلك إلى الاكتفاء من هذه المنتوجات، وتسعى أيضا إلى التصدير خارج الوطن إلى دول المغرب العربي وإلى الدول الأوروبية.

وتسعى أيضا إلى تحقيق هدف مزدوج:

- مواصلة مهمتها في توزيع وتسويق المنتجات البترولية المتنوعة.

- تحسين جودة خدماتها.

لذلك تسخر مؤسسة نفطال كامل مواردها البشرية وإمكانتها المادية من أجل بلوغ هذا الهدف، إضافة إلى ذلك فإن مؤسسة نفطال تقوم بعدة إجراءات تسمح لها بتحقيق أهداف إستراتيجية متنوعة منها:

- تجديد وإعادة تأهيل بنيتها التحتية لوظيفة التخزين.

- تنمية وتطوير إستراتيجية التسيير والتي تضمن لها البقاء في المركز الريادي بالنسبة لتوزيع المنتجات النفطية في السوق المحلية.

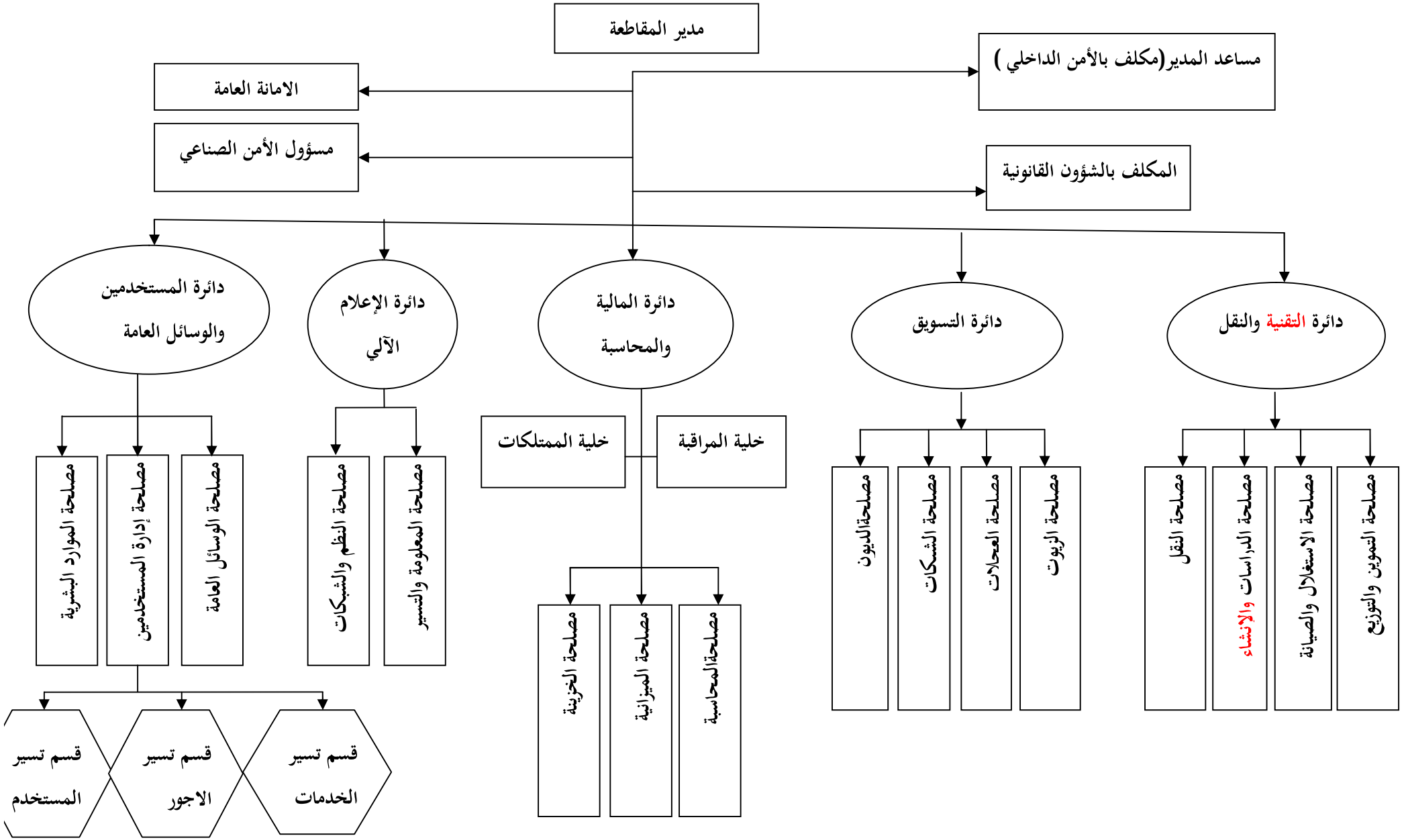
- تحسين معدل الخدمة والتطلع لاحتياجات الزبائن المستقبلية.

- تطوير الشراكة مع المتعاملين من ذوي الخبرة والبحث عن تحالفات الإستراتيجية.

- تكثيف الإجراءات الرامية إلى السيطرة على تكاليف وتحسين نوعية المنتجات والخدمات.

- **الهيكل التنظيمي للمؤسسة نفطال: (أنظر للملحق رقم 01)**

الشكل (3-1) : الهيكل التنظيمي لمؤسسة نفطال


مدير المقاطعة
مساعد المدير(مكلف بالأمن الداخلي)
الامانة العامة
مسؤول الأمن الصناعي
المكلف بالشؤون القانونية
دائرة المستخدمين والوسائل العامة
دائرة الإعلام الآلي
دائرة المالية والمحاسبة
دائرة التسويق
دائرة التقنية والنقل
مصلحة الموارد البشرية
مصلحة إدارة المستخدمين
مصلحة الوسائل العامة
مصلحة النظم والشبكات
مصلحة المعلومة والتسير
خلية الممتلكات
خلية المراقبة
مصلحةالديون
مصلحة الشكات
مصلحة المحلات
مصلحة الزيوت
مصلحة النقل
مصلحة الدراسات والإنشاء
مصلحة الاستغلال والصيانة
مصلحة التموين والتوزيع
مصلحة الخزينة
مصلحة الميزانية
مصلحةالمحاسبة
قسم تسير المستخدم
قسم تسير الاجور
قسم تسير الخدمات

ان الهيكل التنظيمي عبارة عن مجموع المهام والمسؤوليات التي تختلف من مؤسسة غلى أخرى، فهيكل التنظيمي لمؤسسة نفطال يمكن تقييمه كالتالي:

نجد في قمة الهيكل التنظيمي لشركة نفطال المدير العام الذي يعتبر العنصر الأساسي والجوهر في الشركة لأنه مخول الصلاحيات للتصرف واتخاذ القرارات في جميع الظروف باسم ولحساب شركة نفطال، بالإضافة إلى كل من مساعد المدير " الحرص على الأمن الداخلي للمؤسسة " والأمانة العامة والمكلف بالشؤون القانونية" التمثيل القانوني للمؤسسة في جميع المنازعات الداخلية والخارجية" ومسؤول الأمن الصناعي" الحرص وتأمين جميع المنشآت القاعدية وذلك من خلال توفير جميع وسائل الحماية".

كما أن هناك خمسة دوائر لنفطال وهي:

1- **دائرة التقنية والنقل:** يدير شؤونها 35 موظف يتوزعون على مختلف مصالح الدائرة " مصلحة النقل، مصلحة الاستغلال والصيانة، مصلحة التموين والتوزيع".

- مصلحة النقل: تهتم بكل ما يتعلق بالموصفات داخل المؤسسة من خلال إبرام عقود مع شركات خاصة لنقل الوقود مثلا.

- **مصلحة الدراسات والإنشاء:** تهتم بدراسة جميع المنشآت قيد الانجاز وكذا المستقلة " إعادة التصاميم".

- **مصلحة الاستغلال والصيانة:** تتكلف بتوفير وسائل الاستغلال وصيانتها.

- **مصلحة التموين والتوزيع:** تهتم بتموين مصلحة النقل والصيانة بالأموال اللازمة لهم.

2- **دائرة التسويق:** يدير شؤونها 10 موظفين يتوزعون على مختلف مصالح الدائرة" مصلحة الديون، مصلحة الشبكات، مصلحة العجلات، مصلحة الزيوت":

- **مصلحة الديون:** تهتم بمتابعة جميع ديون الزبائن مع الشركة.

- **مصلحة الشبكات:** تهتم بمتابعة كل ما يتعلق بمحطات الوقود وذلك من خلال توفير كل ما يتعلق باحتياجات المحطة.

- **مصلحة العجلات:** تهتم بكل ما يخص مبيعات العجلات وتسييرها.

- **مصلحة الزيوت:** تهتم بكل ما يخص مبيعات الزيوت وتسيرها.

3- **دائرة المالية والمحاسبة:** يدير شؤونها 14 موظفا يتوزعون على مختلف مصالح الدائرة " مصلحة الخزينة، مصلحة الميزانية، مصلحة المحاسبة".

- **مصلحة الخزينة:** تهتم بصنفين من الإيرادات " تهتم بالحسابات الخاصة بالإيرادات الواردة من مختلف محطات ومراكز الوقود التابعة للشركة " أما النفقات" تهتم بالمشتريات التي تعتمد عليها المديرية.

- مصلحة الميزانية: تعمل بالموازنات مع مصلحة الخزينة وتهتم بإعداد الميزانية التقديرية.

- **مصلحة المحاسبة:** تقوم بمتابعة لمختلف الحسابات الداخلة والخارجة من المؤسسة.

4- **دائرة الإعلام** : يدير شؤونها 3عمال يتوزعون على مختلف مصالح الدائرة " مصلحة النظم والشبكات، مصلحة المعلومات والتسيير".

- **مصلحة النظم والشبكات:** تهتم بالمراقبة شبكات الاتصال داخل المؤسسة.

- **مصلحة المعلومات والتسيير:** تقوم باستعمال وإرسال جميع المعلومات اللازمة من طرف المديرية العامة.

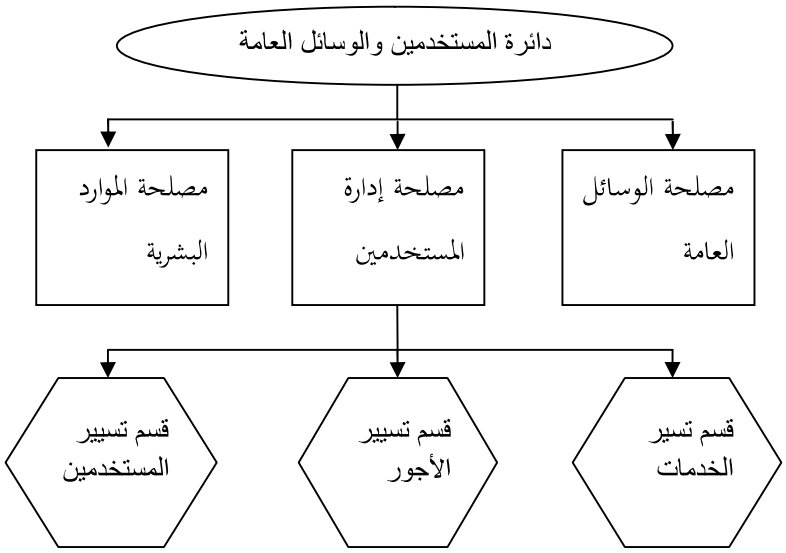
المبحث الثاني : لوحة قيادة لإدارة الموارد البشرية امؤسسة نفطال

سوف نتطرق في هذا المبحث إلى لوحة القيادة في مؤسسة نفطال الخاصة بإدارة الموارد البشرية وكذلك التعرف على مصلحة المستخدمين وإمكانيات المادية للمؤسسة ،وكيف يتم تطبيق لوحة القيادة في هذه المؤسسة .

المطلب الأول : التعريف بمصلحة المستخدمين والوسائل العامة (إ .م.ب)

- **دائرة المستخدمين والوسائل العامة:** يدير شؤونها 37 عمال يتوزعون على مختلف مصالح الدائرة" مصلحة الموارد البشرية، مصلحة المستخدمين، مصلحة الوسائل العامة" ولتفصيل نقترح الهيكل التنظيمي التالي:

- الشكل(3-2): الهيكل التنظيمي لدائرة المستخدمين والوسائل العامة:



المصدر: وثائق مقدمة من طرف المؤسسة.

- **مصلحة الوسائل العامة:** تهتم بتوفير جميع الوسائل الضرورية للعمال، تأميم المكاتب والحواسيب.

- **مصلحة الموارد البشرية :**

وهو مكان إعدادنا للتربص تهتم هذه المصلحة بالتالي:

- تسيير الحياة المهنية للعامل، تكوين الموظفين، توظيف العمال بالكم والنوع اللازم حسب عدد الناصب الشاغرة في الهيكل التنظيمي، تسيير الممتهنين وتوجيههم في الجانب التطبيقي ووضعهم في مناصب تتلاءم مع تكوينهم، إعداد القرارات الخاصة بالسيرة المهنية للعامل" التقاعد"، الترقية، العقوبات" وتسيير الملفات الإدارية للمتعاقدين.

- مصلحة **إدارة المستخدمين:** تهتم بكل ما يتعلق بإعداد نظام الرواتب وتسيير الخدمات، قسم تسيير الأجور، قسم تسيير المستخدمين.

المطلب الثاني: الإمكانيات المادية لمؤسسة نفطال:

شركة نفطال تتشكل من بنية تحتية ذات أهمية بالغة من اجل توفير المشتقات البترولية في جميع أنحاء الوطن، هذه الشركة لديها شبكة تتكون من:

- شبكة للإمداد(التخزين والنقل).

- شبكة للتوزيع والتسليم للمنتجات (إلى جانب المؤسسات الخاصة).

تتوفر شركة نفطال على الإمكانيات المادية الآتية:

- شبكة للتوزيع تضم أكثر من 2000 محطة خدمة والتي تمثل نقاط بيع المنتجات البترولية، هذه الشبكة هي الفتاة الرئيسية للتوزيع للشركة والتي تضمن 80% من مبيعات الوقود عبر كامل التراب الوطني.

- 750 كلم من قنوات للوقود وغاز (GPL).

- 55 مخزن لتزويد الطائرات بالوقود.

- 380كلم خط أنابيب متعددة المنتجات، 350كلم في طور الانجاز.

حظيرة مقسمة إلى 3250 شاحنة وسيارة للتوزيع، 2750 رافعة للمناولة والصيانة.

- أكثر من 1000 عربة قطار مخصصة للوقود(citerne) .

- 90 مركز للتوزيع والتخزين حيث: 23مركز للوقود، 14 مركز للزيوت و53 مركز متعدد المنتجات(عجلات، منتجات خاصة).

- 42 مركز ملء غاز البوتان.

- 16 وحدة زفت ذات طاقة تصنيع 40.2000 طن/ سنة.

- 42 مركز ملء غاز (GPL)لها طاقة 1.2 مليون طن /سنة.

- 06 مراكز ومخازن لقسم البحرية، 29 مركز ومخزن لقسم الطيران.

المطلب الثالث: تطبيق لوحة القيادة في مؤسسة نفطال.

- لوحة القيادة إدارة الموارد البشرية بمؤسسة نفطال:

- تعتمد مؤسسة نفطال على لوحة القيادة وذلك من خلال استخدام عدة مؤشرات، مثل عقود التشغيل عندما تنتهي الفترة المحدودة للتشغيل، فإن لوحة القيادة تعطي إشارة على انتهاء المدة، فيقوم متخذ القرار باتخاذ الإجراءات اللازمة، إما بتجديد العقد أو إنهاء المهام.

- تستخدم المؤسسة نفطال لوحة القيادة ويكون ذلك على شكل جداول في كل الأنشطة.

- بما أن لوحة القيادة تعتمد على معلومات للمراقبة المستمرة والآنية، فرع المدينة لا يتوفر على المعلومات اللازمة لتكون لديه لوحة القيادة الخاصة به، فإنه يتحصل على المعلومات اللازمة للوحة القيادة التي صممها المركز الرئيسي بشراقة، الذي يعتمد بدوره على مركزية القرار.

- بلغ عدد العمال بمؤسسة نفطال الذين لهم صفة الديمومة 1055 عامل، ،كما بلغ عدد العمال المؤقتين 108 عامل، كما كان العدد الإجمالي للعمال 1163 عامل.

ويبلغ عدد العمال بفرع المدية فقط 103.

المبحث الثالث: دراسة تحليلية لمؤسسة نفطال

بما أن لوحة القيادة تعتبر أداة مهمة ،حيث أن المؤسسسة تترجم إسترجيتها ورؤيتها إلى أهداف حقيقية ، بحيث تتمكن المؤسسة من خلال ذلك إلى إتخاذ قرارات صائبة ، سوف نتطرق في هذا المبحث إلى مختلف المؤشرات المتعلقة بوظائف إدارة الموارد البشرية وسوف نقوم بتحليلها وحسابها بإعتماد على معطيات المتحصل عليها من مؤسسة نفطال فرع المدية.

المطلب الأول: مؤشرات التوظيف والتدريب

- **نشاط التوظيف:**

- عدد المستخدمين:

1- الدائمين قدر بـ .1055

2- المؤقتين قدر بـ 108.

- عدد الموظفين الجدد:

1- في سنة 2017 قدر بـ 33 عامل.

2- في سنة 2018 قدر بـ 42 عامل.

- عدد العمال الذين خرجو:

1- في سنة 2017 قدر بـ 6 عامل.

2- في سنة 2018 قدر بـ 2عامل.

- متوسط عدد العمال = $\frac{1163}{2}$ = **582 عامل.**

1- معدل بقاء الموظفين الجدد = $\frac{\text{عدد الموظفين الجدد الباقين في المؤسسة بعد سنة}}{\text{العدد الكلي للموظفين الجدد قبل سنة}}$.

- معدل بقاء الموظفين الجدد لسنة 2017= $\frac{27}{33}$ = **0.81.**

- معدل بقاء الموظفين الجدد لسنة 2018= $\frac{40}{42}$ = **0.95.**

2- نسبة التطور= $\frac{\text{عدد الموظفين الجدد الخاضعين لترقية بعد سنة من تعينهم}}{\text{العدد الكلي للموظفين الجدد قبل سنة}}$.

- نسبة التطور لسنة 2017 = $\frac{3}{33}$ = **0.09.**

- نسبة التطور لسنة 2018 = $\frac{0}{42}$ = **0.**

3- مؤشر كفاءة التوظيف = $\frac{\text{معدل دوران العمل + نسبة التطور}}{\text{عدد المؤشرات المستعملة}}$.

- مؤشر كفاءة التوظيف لسنة 2017 = $\frac{0.09 + 0.81}{2}$ = **0.45 .**

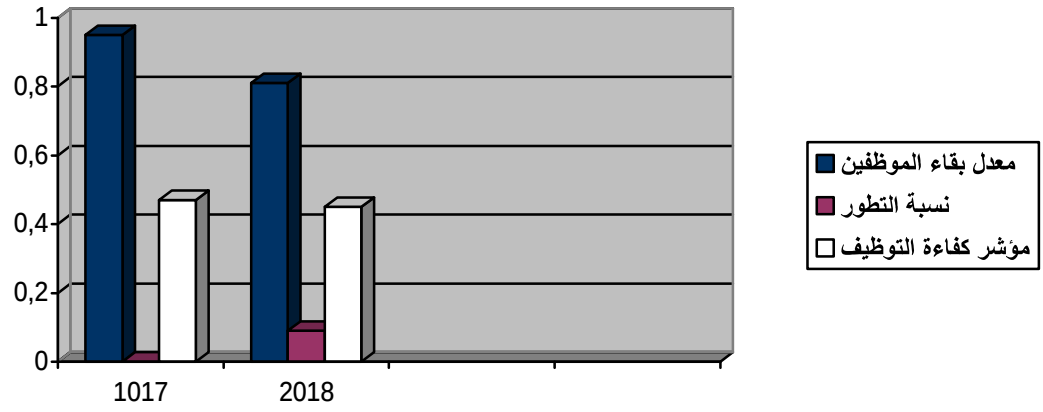
- مؤشر كفاءة التوظيف لسنة 2018 = $\frac{0 + 0.95}{2}$ = **0.47.**

- جدو ل رقم (3-1): يمثل تطور نشاط التوظيف في مؤسسة نفطال في سنة2017 و2018.

المؤشر	2017	2018
معدل بقاء الموظفين	0.81	0.95
نسبة التطور	0.09	0
مؤشر كفاءة التوظيف	0.45	0.47

المصدر:وثائق تخص المؤسسة.

شكل رقم (3-3): أعمدة بيانية تمثل تطور نشاط التوظيف في مؤسسة نفطال في سنة 2017 و2018



المصدر : من إعداد طلبة البحث

من خلال الشكل أعلاه نلاحظ أن معدل بقاء الموظفين ارتفع سنة 2018 مقارنة بسنة 2017 حيث قدر المعدل في هذه السنة 0.81 ليرتفع إلى 0.95 وهذا ارتفاع سجل من خلال توفر ظروف عمل ملائمة للعمال، كما نلاحظ نسبة التطور كانت تقدر بـ 0.09 في سنة 2017 لتنعدم في سنة 2018 وهذا راجع لعدم وجود الموظفين الجدد الذين خضعوا للترقية، كما نلاحظ تطور لمؤشر كفاءة التوظيف في سنة 2018 حيث قدر بـ 0.47 بينما كان في سنة 2017 يقدر بـ0.45 وهذا راجع إلى انخفاض معدل دوران العمل في سنة 2018.

- نشاط التدريب بنفطال :

كل المعلومات المتعلقة بالتدريب وتقديرات لبرنامج التدريب تتكون لدى مديرية العامة ويكون ذلك وفق 4 خطوات كالأتي :

1- عند وجود تقنية جديدة يعني وجود عمال غير مدربين عند ارتفاع سعر البنزين يصبح الطلب مرتفع فهذا يؤدي بالمؤسسة إلى تدريب العمال.

2- عند وجود نشاط جديد يعني دخول نشاط آخر ضمن أنشطة المؤسسة يكون هناك إلزامية لتدريب عمال.

3- يكون لكل منصب عمل بطاقة توصيف إذا كانت المؤسسة قادرة على التدريب وتحمل تكاليف فإنها كخطوة أولى تتصل بمراكز التدريب وإذا كان العمال غير مؤهلين لشغل منصب العمل فإنها في هذه الحالة تلجأ إلى التدريب في خارج نفطال.

توجد عدة معاهد للتدريب من بينها معاهد موجودة بقسنطينة ، جزائر ، وهران.

أما المراكز الخارجية موجودة بالعاصمة، شلف، بومرداس.

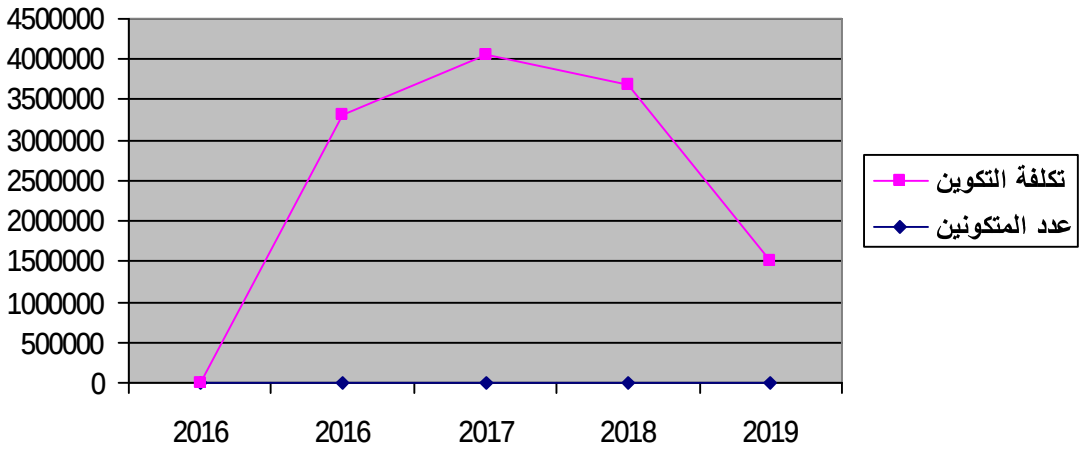
- ونقدم البيانات التالية المتعلقة بالتدريب وتكلفة وعدد المتدربين عبر السنوات التالية الموضحة في الجدول أدناه :

الجدول رقم(3-2): تكلفة الدورات التدريبية في مؤسسة نفطال.

السنوات	2016	2017	2018	2019
عدد المتدربين	601 متدرب	222 متدرب	448 متدرب	87 متدرب
تكلفة التدريب	3322200 مليون	4060000 مليون	3678000 مليون	1500000 مليون

المصدر : الاعتماد على وثائق تخص المؤسسة.

الشكل رقم (3-4): منحنى بياني يمثل تطور تكلفة التدريب عبر سنوات من 2016 الى 2019



المصدر: من اعداد الطالبة البحث

- نلاحظ من خلال المنحنى البياني إرتفاع في تكلفة التدريب من السنة 2016 إلى سنة2017 حيث سجلت أعلى تكلفة في سنة 2017 وقدرت بـ4060000 لتنخفض في السنوات التي تليها ،حيث كان في هذه السنة تدريب المدراء.

- ملاحظة:

في سنة 2019 تم حساب تكلفة التدريب لشهر جانفي فيفري، مارس.

- تعتبر ميزانية التدريب من أهم العناصر التي يجب التحكم فيها عند تقديرها، وتقوم مؤسسة نفطال بتحديد ميزانيتها بطريقة معبرة وذلك بإضهار الوضعية المالية المتوفرة.

- تخصص مؤسسة نفطال 1.2% رأس مال المؤسسة للتدريب.

- دوران العـــمـل:

- تحاول مؤسسة نفطال التقليل من ظاهرة دوران العمل، وذلك عن طريق انتهاج برامج تحفيزية واستثمار في رأس المال البشري وذلك من خلال برامج التدريب .

- حيث بلغ عدد العمال الجدد لسنة 2017 بمقاطعة التجارية بالمدية 33 عمال الجدد، وكان عدد العمال الذين خرجوا هو 6 عمال.

- وبلغ عدد العمال الجدد في سنة 2018، 42 عامل جديد، وكان عدد العمال الذين خرجوا هو عاملين.

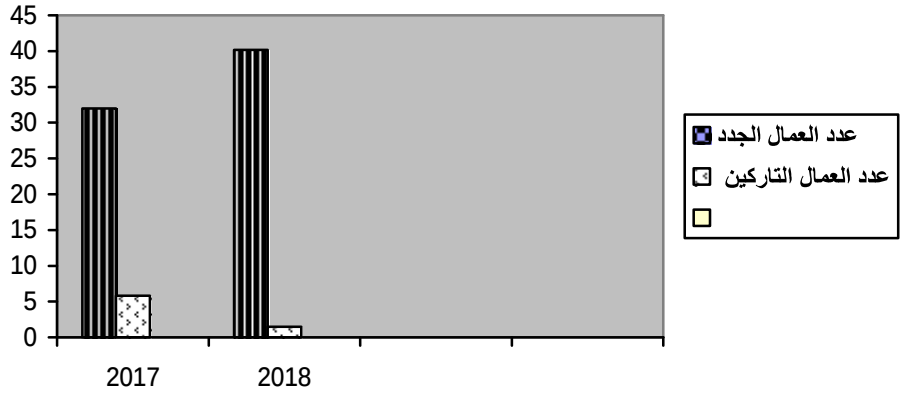
- وبلغ عدد إجمالي بفرع المدية فقط 103.

- جدول رقم (3-3): يوضح حركات العمال بمؤسسة نفطال بالمدية.

السنوات	عدد العمال الجدد	عدد العمال التاركين	النسبة المئوية للعمال الجدد	النسبة المئوية للعمال التاركين
2017	33	6	32.03	5.82
2018	42	2	40.17	1.49

المصدر: وثائق خاصة بالمؤسسة.

شكل رقم (3-5): أعمدة بيانية تمثل تحركات العمال في سنتين 2017 و2018 بمؤسسة نفطال بمدية



المصدر: من إعداد طلبة البحث.

- من خلال الشكل رقم (3-5) نلاحظ تغيرات في حركة العمال حيث كان هناك فارق بين عدد العمال الجدد في السنتين 2017 و2018، وسجل زيادة في عدد العمال في سنة 2018 بنسبة قليلة حيث كان عدد العمال الجدد في سنة 2017 هو 33 وفي سنة 2018 هو 42 عمال جدد، وكان عدد العمال التاركين في سنة 2017 هو 6 ، والعاملين في سنة2018، وهذا دليل على انخفاض في نسبة دوران العمل.

- حساب مؤشر دوران العمل في المؤسسة نفطال:

$$\text{معدل دوران العمل} = \frac{\text{عدد العمال التاركين في السنة N}}{\text{عدد العمال في 1جانفي لسنة N}} \cdot$$

- معدل دوران العمل لسنة2017 = $\frac{6}{70}$ = **0.085**

- معدل دوران العمل لسنة 2018 = $\frac{2}{61}$ =**0.032**

- مؤشر التجديد = $\frac{\text{عدد الافراد الداخلين}}{\text{متوسط العمال}}$.

- مؤشر التجديد لسنة 2017 = $\frac{33}{51.5}$ = **0.64**

- مؤشر التجديد لسنة 2018 = $\frac{42}{51.5}$ = **0.81**

- مؤشر الحركات = $\frac{\text{عدد الأفراد الداخلين + عدد الأفراد الخارجين}}{\text{متوسط العمالة}}$.

- مؤشرات الحركات لسنة 2017 = $\frac{6+33}{51.5}$ = **0.75**

- مؤشر الحركات لسنة 2018 = $\frac{42+2}{51.5}$ = **0.85**

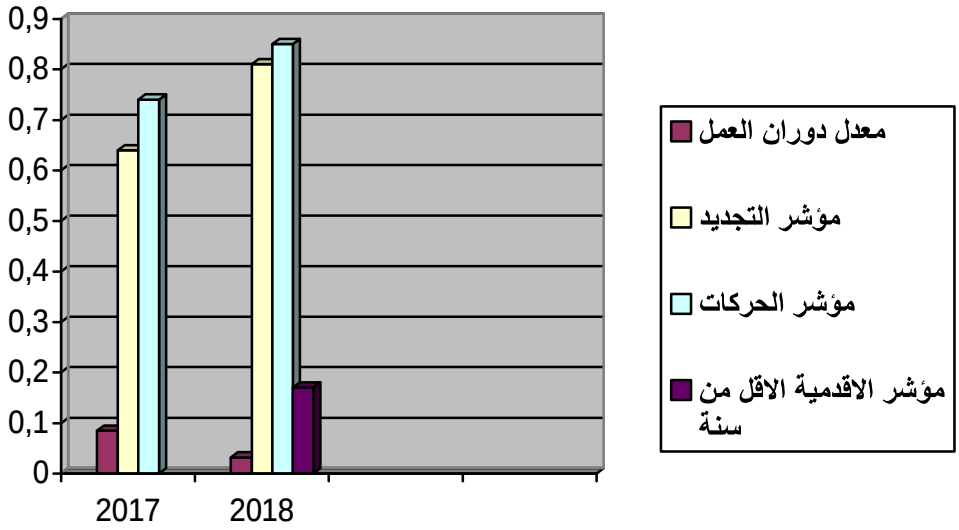
- مؤشر الأقدمية لأقل من سنة = $\frac{\text{عدد الأفراد الداخلين لأقل من سنة}}{\text{متوسط العمال}}$ = $\frac{9}{51.5}$ = **0.17**

جدول رقم(3-4): حساب مؤشرات دوران العمل.

السنوات	2017	2018
معدل دوران العمل	0.085	0.032
مؤشر التجديد	0.64	0.81
مؤشر الحركات	0.74	0.85
مؤشر الأقدمية لأقل من سنة	0.17	

المصدر: إعداد طلبة البحث بالاعتماد على وثائق تخص المؤسسة.

الشكل رقم (3-6): أعمدة بيانية توضح مؤشرات دوران لعمل



المصدر: إعداد طلبة البحث

من خلال الشكل أعلاه نلاحظ أن معدل دوران عمل انخفض في سنة 2018 حيث قدر بـ0.032 بينما كان في سنة 2017 يقدر بـ 0.085 وهذا راجع إلى أن عدد العمال في هذه السنة كان مرتفع مقارنة بسنة 2018، كما نلاحظ أن مؤشر التجديد كان مرتفع في سنة 2018 حيث قدر بـ 0.81 بينما في سنة 2017 قدر بـ 0.64وهذا راجع إلى ارتفاع عدد الأفراد الداخلين للمؤسسة في سنة 2018، كما نلاحظ أن هناك فارق بين السنتين بالنسبة لمؤشرات الحركات حيث قدر بـ 0.85 في سنة

2018بينما كان في سنة 2017 يقدر ب 0.74 وهذا راجع إلى اختلاف عدد الأفراد الداخلين والخارجين من المؤسسة في سنتين حيث كان عدد الأفراد الداخلين في سنة 2018 اكبر منه في سنة 2017 حيث قدر بـ 42 عامل أما في سنة 2017 كان يقدر ب33 عامل، كما نلاحظ أن مؤشر الأقدمية اقل من سنة قدر بـ0.17 وهو مؤشر ضعيف بالنسبة للمؤسسة.

المطلب الثاني: تحليل مؤشرات الأجور والسلامة المهنية

- نشاط الأجور:

تعتمد شركة نفطال على نظام الجور والذي يقدم حسب المنصب الذي ل يشغله العامل ومنه تتطرق إلى مؤشرات التالية و التي تتعلق بشغل بشكل مباشر بنظام الجور بنفطال.

1- مؤشر تكلفة الأجور= التكلفة الكلية / مجموع الأجور .

- مؤشر تكلفة الأجور لسنة 2017 = $\frac{1048295960}{926186995.78}$ = **1.13**

- مؤشر تكلفة الأجور لسنة 2018 = $\frac{23164916015}{808\ 297215.01}$ =**2.68**

2- مؤشر تكلفة النظام = تكلفة الكلية / عدد العمال .

- مؤشر تكلفة النظام لسنة 2017 = $\frac{1048295960}{1163}$ = **901372.2**

- مؤشر تكلفة النظام لسنة 2018 = $\frac{23164916015}{1163}$ = **19918245.1**

3- متوسط الأجر الفردي = الكتلة الأجرية / متوسط عدد الأفراد .

- متوسط الأجر الفردي لسنة 2017 = $\frac{926186995.78}{581.5}$ = **15927.5494**

- متوسط الأجر الفردي لسنة 2018 = $\frac{808297215.01}{581.5}$ = **13900.210**

4- متوسط الأجر الساعي = $\frac{\text{الكتلة الأجرية}}{\text{العدد الساعي} \times \text{العدد الكلي للعمال}}$.

- متوسط الأجر الساعي لسنة 2017 = $\frac{926186995.78}{1163\times1920}$ = **414.779931** DA

- متوسط الأجر الساعي لسنة 2018 = $\frac{808297215.01}{1163 \times 1920}$ = **361.984637** DA

- الجدول رقم (3-5) يمثل مؤشرات نظام الأجور.

السنوات	2017	2018
مؤشر تكلفة الأجور	1.13	2.68
مؤشر تكلفة النظام	90137202	19918245.1
متوسط الأجر الفردي	15927.54	13900.21
متوسط الأجر الساعي	414.77	361.984

المصدر: من إعداد الطالبة البحث باعتماد على وثائق تخص المؤسسة

- من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن مؤشر تكلفة الأجور ارتفع في سنة 2018 مقارنة بسنة 2017 حيث كانت في سنة تقدر بـ 1.13 وبلغ في سنة 2018 بـ 2.68، وهذا راجع إلى ارتفاع تكلفة الكلفة في هذه السنة،كما نلاحظ أن مؤشر تكلفة النظام كان مرتفع في سنة 2018 حيث قدر 19918245.1 بينما كان في 2017 يقدر بـ 901372.2 وهذا راجع أيضا غلى ارتفاع التكلفة الكلية في سنة 2018، كما نلاحظ أن متوسط الأجر الفردي في سنة 2017 مرتفع بالنسبة إلى سنة 2018 حيث قدر في سنة 2017 بـ 15927.5494 بينما في سنة 2018 قدر بـ 13900.2 وهذا راجع إلى ارتفاع في الكتلة الأجرية في سنة 2017 مقارنة بسنة 2018، بينما نلاحظ أن متوسط الأجر الساعي كان مرتفع في سنة 2017 مقارنة بسنة 2018 حيث بلغ في هذه السنة 414.779931 بينما في سنة 2018 كان 361.9184637 وهذا راجع إلى أن المؤسسة قدمت منحة أيضا كان أدرجتها الإدارة العامة في أجور الموظفين وهذا ما أدى إلى ظهور فارق بين السنتين.

- كيفية إعداد كشف الأجرة عند مؤسسة نفطال:

- يتم إعداد الأجرة في مؤسسة نفطال بواسطة نظام الإعلام الآلي الخاص بها، حيث يقوم الموظف المختص بحساب الأجور بالاعتماد على مجموعة من المعلومات عن كل عامل من خلال الاستمارة الفردية ، حيث يضع فيها كل المعطيات العامة والخاصة وعلى أساسها يتم تحديد كل من الأجر القاعدي ومختلف المنح والتعويضات.

ولتوضيح هذا الأمر تطرقنا في دراستنا إلى مثال أو عينة.

- موظف يشتغل منصب محاسب في مؤسسة نفطال، قد تم تعينه في 1999/07/01 إلى يومنا هذا، منفئة عمالية رقم 21، أجره القاعدي 31830دج أما أجره القاعدي بالتدرج يبلغ 34777دج **(انظر للملحق رقم02)**

- نقوم بحساب أجره الصافي لشهر مارس 2018 مع العلم أن:

- النقطة الفردية: 91/93.

- النقطة الجماعية 87.70.

- نسبة المردودية الجماعية: 30.5/29.3.

- الساعات الإضافية: 12سا ← 200%.

12سا ← 175%.

08 سا ← 150 %.

- منحة الطعام 18 يوم بـ :25دج.
- تعويض المنطقة الجغرافية:

- مهمة عمل لمدة 3 أيام إلى غرداية بـ 848.27 دج 18 اليوم بـ 27 دج لليوم الواحد.

- الغيابات 8سا.

- منحة النقل 1000دج.

1- حساب مختلف المداخيل:

أ- تعويض الساعات الإضافية:

173.33/31830 = 183.63دج.

- تعويض 12سا:←183.63 × 12سا × 200% = 4407.12 دج.

- تعويض 12سا:← 183.63 ×12 سا × 175 % = 3856.23 دج.

- تعويض 08 سا:← 183.63 ×8 سا × 150% = 2203.56 دج.

ب- تعويضات المنطقة الجغرافية:

تعويض المنطقة الجغرافية = عدد الأيام × قيمة اليوم الواحد.

- 18 يوم × 27دج =**486 دج.**

- 3 أيام × 848.27دج = **2544.81 دج.**

ج- منحة المطعم:

- منحة المطعم = عدد الأيام التي استعمل فيها العامل المطعم × 25 دج.

18يوم × 25 دج = **450دج.**

ملاحظة: إن للعامل غيابات فإنها سوف تخصم من العناصر التالية:

- الأجر القاعدي بالتدرج – منح المردودية للشهر – منحة الخبر ة المهنية – منحة النقل.

د- منحة المردودية:

- **منحة المردودية الفردية** PRI=[(نسبة PRI /3.5 ×النقطة الفردية)/ النقطة الجماعية] × الأجر القاعدي.

- منحة المردودية الفردية PRI = [(29.3/93× 3.5)/87.70)] × 31830= **2832.32دج**

- مبلغ منحة المردودية الفردية لكل ساعة: 173.33/2832.32 = 16.34

16.34 × 8سا =**130.72 دج .**

- **منحة المردودية الفردية** PRI_1 = 2832.32 - 13.30 = **2819.02دج.**

- **منحة المردودية الفردية** PRI_2 = [(31830 ×87.70)/(91×3.5)/30.5] = **2877.43 دج.**

- **مجموع المردودية الفردية:** PRI_1+ PRI_2.

2819.02+2877.43= 5696.45_{DA}

2- منحة المردودية الجماعية PRC = الأجر القاعدي × نسبة PRC .

- منحة المردودية الجماعية = 31830 ×29.3 = **9326.19 دج.**

- مبلغ منحة المردودية الجماعية =**53.80 دج.**

53.80 × 8سا = **430.44 دج.**

← منحة المردودية PRC_1 = **8985.75 دج.**

← منحة المردودية PRC_2 = **9708.15 دج.**

- مجموع المردودية الجماعية = $PRC_2 + PRC_1$ = 18693.9 دج.

هـ) منحة الخبرة المهنية(IEP):

بلغت نسبة الخبرة المهنية لهذا العامل من تاريخ التنصيب إلى يومنا هذا 32.25%.

- وتحدد حسب مؤسسة نفطال كما يلي:

- من 1 إلى سنوات يحصل الموظف على نسبة 2% في كل سنة.

- من 6 إلى 10 سنوات يحصل الموظف على نسبة 1.80% في كل سنة.

- من 11 إلى 21 سنة يحصل الموظف على نسبة 1.50% في كل سنة.

- من 21 سنة فما فوق يحصل الموظف على نسبة 4% في كل سنة.

- وتحسب كما يلي:

- **منحة الخبرة المهنية** = الأجر القاعدي بدون تدرج × نسبة الخبرة المهنية.

- 31830 × 32.25 % = **10265.175 دج.**

- مبلغ الخبرة المهنية لكل ساعة = 173.33/1026.17 = **59.22 دج.**

- 59.22دج ×8 سا = **473.76 دج.**

- منحة الخبرة المهنية = 10265.17 – 473.76 = **9791.39 دج.**

و- منحة النقل :

- (1000- 173.33) × 8سا = **46.15 دج.**

1000- 46.15 = **85.953 دج.**

2- حساب الاقتطاعات:

1- اقتطاع الغيابات:

اقتطاع الغيابات = (الأجر القاعدي بالتدرج / 173.33) × عدد ساعات الغياب.

(34777/ 173.33) × 8سا =**1905.12 دج.**

- الأجر القاعدي بالتدرج مع اعتبار الغيابات = 34777 -1605.12 **=33171.88 دج.**

2- اقتطاع الضمان الاجتماعي = 9% × أجرة المنصب.

- أجرة المنصب = 80634.46.

- اقتطاع الضمان الاجتماعي = 80634.46 × 9% =7257.11 دج

3- اقتطاعات تعاضديه:

- تعاضدية الصناعات البترولية = أجر المنصب × 2 % = **1612.69.**

- التعاضدية التكاملية = .1612.69

4- **الوعاء الضريبي:**47026.25 دج.

- من السلم الضريبي نستنتج قيمة ضريبية =7606 دج.

- قيمة الضريبية 10% = 2103.17 دج.

- الأجر الخام = أجر المنصب + منحة الطعام + منحة النقل.

- 80634.46 +450 +953.85= 8238.31 دج.

- **مجموع الاقتطاعات** = 20926.66 دج.

- صافي الدفع = الأجر الخام – مجموع الإقتطاعات.

82038.31-20926.66 = **61111.65 دج.**

- نشاط التحفيز:

- مؤسسة نفطال تعتمد على طرق وأساليب التحفيز المادي ويكون على أساي الزمن وهذا لضمان بقاء عماله واستقطاب عمال جدد، حيث تقدم مؤسسة نفطال حوافز مادية تتضح في الجدول التالي:

- الجدول رقم (3-6): الحوافز في مؤسسة نفطال.

السنوات	الحوافز المقدمة(دج).
15سنة	5 ملايين
20 سنة	8ملايين
25 سنة	10ملايين
30 سنة	12 ملايين

المصدر :وثائق تخص المؤسسة

الشكل رقم (3-7): مدرج تكراري يوضح حوافز المقدم من طرف نفطال



المصدر: من اعداد الطالبة البحث .

- نلاحظ من خلال الشكل رقم (3-7) كلما زادت سنوات العمل كلما زادت مبالغ التحفيز، حيث نلاحظ بعد 15 سنة كان التحفيز المقدم من طرف المؤسسة يقدر بـ 5ملايين دينار جزائري، ثم بعد 20 سنة تم زيادة التحفيز حيث قدرت الزيادة بـ 8

ملايين دينار جزائري ل، وبعد مرور 25 سنة كان التحفيز المقدم 10 ملايين دينار جزائري، ويكون لتحفيز بعد 30سنة يقدر ب 12 ملايين دينار جزائري، ومنه فإن تقديم التحفيز يكون على أساس الزمن وليس الكفاءة.

- مؤشر حوادث العمل في مؤسسة نفطال:

- تصنف حوادث العمل في مؤسسة نفطال بالمدية إلى:

- حوادث سير، وحوادث تخص الوظيفة.

ومن خلال دراستنا لمؤسسة نفطال، سوف نلخص من خلال الجدول التالي عدد حوادث العمل التي وقعت في المؤسسة خلال سنوات الماضية حتى اليوم:

- جدول رقم (3-7): يمثل عدد الحوادث في مؤسسة نفطال.

	2016	2017	2018	2019 *
عدد الحودث	12	10	15	05
عدد الأيام الضائعة (أيام التوقف عن العمل)	147	186	393	97

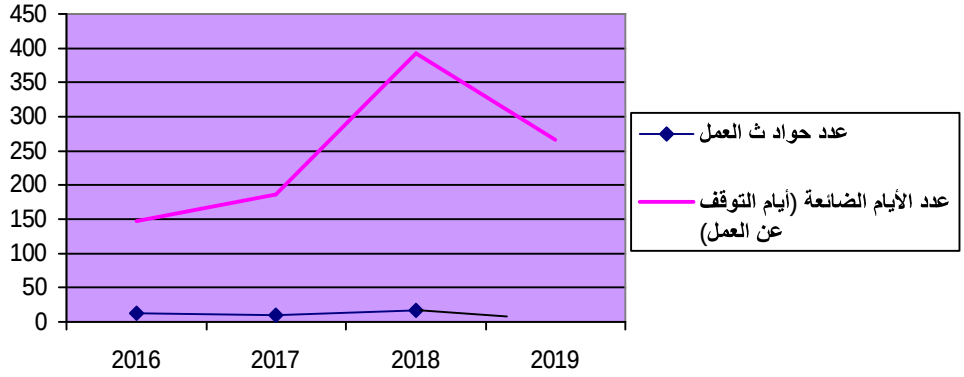
المصدر: وثائق تخص المؤسسة.

* في سنة 2019 تم حساب عدد حوادث حوادث العمل في فترة ثلاثة أشهر فقط، أي شهر جانفي فيفري ومارس، قدر عدد حوادث العمل بـ 05 حوادث خلال هذه الفترة.

- وتقوم مؤسسة نفطال بإعداد جدول أو لوحة القيادة الخاصة بحوادث العمل كل شهر، وتقوم بإرسالها إلى مديرية العامة لنفطال بشراقة كل ثلاثة أشهر، فيها مجمل البيانات والمعلومات والتحليل المتعلق بحوادث العمل ومكانه وزمن حدوثه والعطل المرضية...الخ.

- وقد قمنا بترجمة هذا الجدول إلى منحنى بياني يمثل عدد الحوادث وتغيرها عبر فترات الزمنية او السنوات.

- منحنى بياني رقم)3-8): يمثل تطور العمل من سنة 2016إلى 2019 في مؤسسة نفطال.



المصدر :إعداد الطلبة.

- نلاحظ من خلال المنحنى أن هناك تباين ملحوظ حول حوادث العمل عبر السنوات الماضية، ففي 2016 قدر حوادث العمل بـ 12 حادث، وفي 2017 انخفضت حوادث العمل إلى 10 حوادث، وفي 2018 هناك ارتفاع ملحوظ في حوادث العمل قدرت بـ 15 حادث عمل ، بسبب أن في هذه السنة كانت حوادث السير بدرجة كبيرة اتخذت المؤسسة الإجراءات من أجل تخفيض الحوادث كتكوين سائقين الشاحنات وانخفض في 2019 إلى 5 حوادث عمل فقط وهذا في اشهر اولى من سنة بسبب اعتماد نفطال على برامج السلامة المهنية وشراء المعدات الوقاية وسلامة وتكوين العمال وقد ترتفع في أشهر الآتية .

- أسباب حوادث العمل:

- حوادث سير (السائقين الشحنات).

- حوادث بسبب عدم ارتداء العمال ألبسة الوقاية والسلامة والأمن.

- عمال جدد يكونوا غير مدركون لخطورة الوضع.

- أسباب شخصية ، وظروف العمل...الخ.

- حساب معدل تكرار الحوادث في سنة 2018 و2019.

- معدل تكرار الحوادث= $\frac{\text{حوادث العمل}}{\text{عدد ساعات العمل}} = \frac{15}{1920}$ =0.0078.

- معدل تكرار الحوادث في سنة 2019= $\frac{05}{1920}$ =0.0026.

- حساب درجة الخطورة في سنة 2018 و2019.

- مؤشر درجة الخطورة في 2018 = $\frac{\text{عدد الأيام الضائعة}}{\text{عدد ساعات العمل}} = \frac{393}{1920}$ =0.204.

- مؤشر درجة الخطورة في سنة 2019 = $\frac{97}{1920}$ = **0.050.**

- نلاحظ انخفاض ملحوظ بحيث كان معدل تكرار حوادث في 2018 هو 0.0078 وانخفض في سنة 2019 بـ 0.0026، وانخفاض مؤشر درجة الخطورة أيضا ففي سنة2018 كان 0.204 وسنة 2019 كان 0.050. **(أنظر الملحق رقم(03)**

- تكلفة حوادث العمل:

- تتحمل الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية هي المتكفل الأول بضحايا حوادث العمل المسجلة بمؤسسة نفطال بالمدية، وهذا الأمر جد طبيعي كون أن العمال مؤمنين اجتماعيا، باستثناء الحالات النادرة قد تتكفل مؤسسة نفطال تكلفة حوادث العمل.

- تتحمل مؤسسة نفطال تكلفة ساعات العمل الضائعة بسبب حوادث العمل، وعرقلة سير نشاط العمل، مما قد يؤثر على الأهداف العامة لمؤسسة نفطال.

- نشاط السلامة والصحة المهنية:

تقوم مؤسسة نفطال بضمان الحماية لعمالها، حيث تقوم بشراء مستلزمات السلامة والصحة المهنية فقدرت تكاليف الشراء في سنة 2017:

- ألبسة وأحذية الوقاية والأمن بمبلغ قدره 92579500 دج.

- شراء وسائل ضد الحرائق (الحنفيات المسلحة، المطفآت الغبرة بكل أحجامهاCo_2) بمبلغ قدره 29004000 دج.

- شراء الإشارات الأمنية بمبلغ قدره 119463.78دج.

- وتكاليف نشاط السلامة والصحة المهنية في سنة 2018 تقدر بـ:

- شراء ألبسة والأحذية الوقاية والحماية بملغ قدره 150562000.

- شراء الوسائل ضد الحرائق بمبلغ قدره 990000 دج.

- حيث تقوم مؤسسة نفطال بتحمل تكاليف ضخمة من أجل ضمان وحماية عمالها وهذا يؤدي إلى انخفاض حوادث العمل كل سنة، وهذا مؤشر ايجابي وتحسن أداء عمالها.

- يوجد وسائل أمن وحماية (المطفآت) في مخازن مؤسسة نفطال بالمدية فقط ولم يتم استغلالها بملغ يقدر بـ 34 مليون دج.

- وسائل الحماية الأمن التي تم استغلالها بـ 21 مليون دينار جزائري وهذا في سنة 2019.

خلاصة الفصل :

من خلال هذا الفصل التطبيقي والذي يتضمن تجسيد مفاهيم لوحة القيادة في تطوير أداء إدارة الموارد البشرية التي تعرضنا لها في الفصلين السابقين، وهذا من خلال الوقوف على كيفية استخدام لوحة القيادة غدارة الموارد البشرية من قبل مؤسسة نفطال فرع المدية وذلك من خلال دراسة معظم المؤشرات المتعلقة بها ومنه نستنتج:

1- مؤسسة نفطال تمثل قوة اقتصادية بالنسبة للجزائر.

2- مؤسسة نفطال لها إمكانيات مادية وبشرية كبيرة، فهي سبيل من سبل مكافحة شبح البطالة.

3- تطبق مؤسسة نفطال فرع المدية لوحة القيادة المتحصلة عليها من المركز.

4- تستخدم مؤسسة نفطال أساليب كمية وكيفية لتوفير المعلومات الضرورية لاتخاذ القرارات المتعلقة بأنشطتها.

5- كل قسم في المؤسسة نفطال فرع المدية يستخدم لوحة القيادة الخاصة به.

6- إن استخدام مختلف مؤشرات لوحة القيادة من قبل مؤسسة نفطال سيساعدها في تصحيح الانحرافات واتخاذ القرارات المناسبة مما يؤدي ذلك إلى تطوير أداء إدارة الموارد البشرية.

الخاتمة:

تطمح المؤسسات الاقتصادية إلى تسير مختلف أنشطتها بشكل جيد يساعدها في تحقيق أهدافها، وهذا ما يدفع بها إلى البحث وانتهاج سبل وطرق في تحسين تسيير إدارة أنشطتها، ومن بين الطرق أو الأدوات نجد لوحة القيادة والتي هي من بين الأدوات الحديثة التي تساعد المؤسسة في الرقابة على أنشطتها كما تعتبر من أبرز الأنظمة الحديثة التي تساعد بشكل كبير في اتخاذ القرارات التصحيحية حيث أنها تحمل في طياتها مجموعة من المؤشرات التي يتم اختيارها بعناية.

ومن هذا المنطلق كان الهدف من دراستنا إبراز أهمية لوحة القيادة ومكانتها في المؤسسة الاقتصادية، فقمنا بتقديم دراستنا إلى ثلاثة فصول حيث تطرقنا في الفصل الأول إلى مفاهيم حول مراقبة التسيير، بالإضافة إلى التعرف إلى لوحة القيادة بصفة عامة، أما الفصل الثاني فتطرقنا فيه إلى لوحة القيادة إدارة الموارد البشرية، وقمنا فيه بربط لوحة القيادة بمختلف أنشطة إدارة الموارد البشرية من تدريب وتوظيف، وأجور ، والسلامة والصحة المهنية، وكذلك التعرف على مؤشرات تخصها، أما الفصل الثالث فقد كان للدراسة التطبيقية لدور لوحة القيادة واخترنا مؤسسة نفطال فرع المدية لتكون مثال عن المؤسسات الاقتصادية

ولقد حاولنا من خلال هذا الفصل تقديم المؤسسة وذكر أهم مهامها وأهدافها وكيفية استخدام لوحة القيادة فيها وكذلك المؤشرات المتعلقة بأداء إدارة الموارد البشرية في المؤسسة، وذلك من خلال اعتماد على تحليل المؤشرات المتعلقة بالتدريب والتوظيف والأجور والسلامة والصحة المهنية، بأخذ معلومات من المؤسسة.

ومن خلال ما سبق يمكن إثبات أو نفي فرضيات الدراسة على النحو التالي:

- تم إثبات أن الفرضية الأولى القائلة:(للوحة قيادة التوظيف دور محوري في تطوير وتقييم أداء النشاط التوظيفي) صحيحة.

- تم إثبات أن الفرضية الثانية القائلة:(للوحة قيادة التدريب دور محوري في تطوير وتقييم أداء النشاط التدريبي) صحيحة.

- تم إثبات أن الفرضية الثالثة القائلة:(للوحة قيادة الأجور والتحفيز دور محوري في تطوير وتقييم أداء نظام الأجور) صحيحة.

- تم إثبات أن الفرضية الرابعة القائلة:(للوحة قيادة السلامة المهنية دور محوري في تطوير و تقييم أداء نظام السلامة المهنية) صحيحة.

- وتم إثبات أن الفرضية الرئيسية القائلة:(للوحة القيادة دور محوري في تطوير أداء إدارة الموارد البشرية من خلال تقييم وظائفها المختلفة) صحيحة.

- ومن خلال دراستنا استطعنا استخراج عدة نتائج سواء على المستوى النظري أو على المستوى التطبيقي يمكن تلخيصها فيما يلي:

- بالنسبة للجانب النظري: توصلنا من خلال الدراسة النظرية إلى النتائج التالية:

- يعتبر نظام مراقبة التسيير من أنظمة الأساسية في المؤسسة حيث أنه يساعد في تحقيق أهداف المسطرة للمؤسسة.

- يساعد مراقبة التسيير من التقليل من تكاليف المؤسسة.

- يتم اللجوء إلى لوحة القيادة نظرا إلى تقييم المؤسسة إلى مراكز المسؤولية.

- للوحة القيادة مجموعة من المؤشرات التي تسمح باتخاذ القرارات التوجيهية في التسيير.

- للوحة القيادة أهمية كبيرة في تنظيم وتحديد المسؤولية لكل مستوى إداري.

- يعتبر وضع نظام لوحة القيادة إشهار مريحا بالنسبة للمؤسسة لما له من مزايا عديدة.

- تعتبر مؤشرات لوحة القيادة عناصر أساسية في عملية تسيير أنشطة المؤسسة.

- يعد المورد البشري عنصرا أساسيا بالنسبة للمؤسسة.

- تساعد لوحة القيادة في تقييم أداء إدارة الموارد البشرية، وذلك من خلال المؤشرات التي تتعلق بصفة مباشرة بأنشطة إدارة الموارد البشرية.

- لكل نشاط في إدارة الموارد البشرية مؤشرا ضمن لوحة القيادة.

- تساهم لوحة القيادة في تطوير أداء إدارة الموارد البشرية من خلال معرفة نقائص كل نشاط.

- **أما بالنسبة للجانب التطبيقي:**توصلنا من خلال دراستنا الميدانية إلى النتائج التالية:

- تعتمد المؤسسة نفطال فرع المدية في الحصول على معلومات من المراكز الإدارة العامة بشراقة.

- مؤسسة نفطال تعتمد على مركزية في اتخاذ القرار، أي يتم اتخاذ القرارات من المديرية العامة فقط.

- تعتمد مؤسسة نفطال فرع المدية على لوحة القيادة في القيام بأنشطتها.

- يتم إنشاء لوحة القيادة بمؤسسة نفطال بالمدية، حيث يتم إعدادها في المديرية العامة ويتم استعمالها في الفرع.

- لا توجد عملية تنسيق بين مصالح المؤسسة.

- ساهمت لوحة القيادة في التقليل التكاليف بالمؤسسة نفطال بالمدية.

الاقتراحات والتوصيات: بعد عرض نتائج الدراسة، طرحنا هذه التوصيات:

- التغيير في الأساليب المنتهجة التي أصبحت تقليدية لا تواكب التطورات الحاصلة.

- التحسيس بأهمية لوحة القيادة في المؤسسة وإشراك جميع المسؤولين.

- تطوير نظام لوحة القيادة من أجل تحسين اتخاذ القرار.

- توعية المسؤولين بأهمية لوحة القيادة في تقييم أداء المؤسسة بصفة عامة، وأداء إدارة الموارد البشرية بصفة خاصة.

- إدخال نظام لوحة القيادة واعتماده في تصحيح أخطاء بمؤسسة نفطال فرع المدية.

- تنسيق بين مصالح المؤسسة والتعاون من أجل تحقيق أهداف المسطرة.

- استخدام لوحة القيادة بشكل صحيح خالي من الأخطاء في المؤسسة.

أفاق الدراسة:

بعد هذه الدراسة توصلنا إلى بعض النتائج ظهرت في عدة النقاط مجهولة تكون محل دراسات لاحقة لمعالجتها:

- إدارة التغيير وأثرها في تطبيق لوحة القيادة في تحسين أداء العاملين بالمؤسسات الصغيرة.

- الإدارة الإلكترونية وأثرها على تطبيق لوحة القيادة في المؤسسات الاقتصادية.

- دور لوحة القيادة في زيادة فعالية التسويق.

- دور لوحة القيادة في تحسين رضا الزبائن.

قـــــائمة المـــــراجع :

أولا :قائمة الكتب

1. أحمد ماهر، **نظم الأجور والتعويضات**، دار الجامعية، القاهرة،2009.
2. اسماعيل حجازي، **معاليم سعاد، تسيير الموارد البشرية من خلال المهارات**، ط1، دار أسامة، عمان، سنة2012.
3. أمين ساعاتي ، **إدارة الموارد البشرية (من النظرية إلى التطبيق)**، دار الفكر العربي، القاهرة، 1998.
4. باري شكواي، **إدارة الموارد البشرية**، الطبعة العربية2، دار الفاروق، القاهرة- مصر،السنة 2006 .
5. جازي ديسلر، **إدارة الموارد البشرية**، دار المريخ للنشر، المملكة العربية السعودية، 2003.
6. حسن إبراهيم بلوط، **إداراة الموارد البشرية من منظور استراتيجي**، ط1، دار النهضة العربية لبنان، 2002.
7. حامد احمد رمضان بدر ، **ادارة الموارد البشرية** ، دار النهظة العربية ، القاهرة ، ط2 ، 1994، ص، 25
8. خالص صافي صالح، **رقابة سير المؤسسة في ظل اقتصاد السوق**، ديوان المطبوعات الجامعية، 2007.
9. خليل عواد أبو حشيش، **محاسبة التكاليف قياس وتحليل**، ط1، دار وائل، الأردن- عمان، 2005.
10. رحيم حسين وبوتقيب أحمد، **دور لوحات القيادة في دعم فعالية مراقبة التسيير**، المركز الجامعي برج بوعريريج وجامعة فرحات عباس، سطيف، السنة :2008.
11. رقام لينده، **دروس في أسس إدارة الموارد البشرية**، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف، السنة الجامعية 2014 /2015.
12. رواية حسن محمد، **إدارة الموارد البشرية رؤية مستقبلية**، ط1، دار الجامعية، الإسكندرية، 2001.
13. رواية حسن محمد، **إدارة الموارد البشرية رؤية مستقبلية**، ط1، دار الجامعية، الإسكندرية، 2001.
14. زكرياء طاحون، **السلامة والصحة المهنية وبيئة العمل**، المطبعة شركة الناس، القاهرة،2008.
15. سهيلة محمد عباس، **إدارة الموارد البشرية(مدخل استراتيجي)**، ط2، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، السنة.2006.
16. السيد عبد المقصود دبيان وناصر نور الدين عبد اللطيف، **أنظمة قياس ورقابة التكاليف**، دار التعليم الجامعي، الإسكندرية، السنة 2012.
17. صلاح الدين محمد عبد الباقي، **إدارة الموارد البشرية، مدخل تطبيقي معاصر**، الدار الجامعية، مصر، السنة،2004.
18. عبد الباقي صلاح، **إدارة الموارد البشرية،(من الناحية العلمية والعملية)**، الدار الجامعية، الإسكندرية- مصر، السنة 2000.
19. عبد الرحمن توفيق، **مناهج التدريبية المتكاملة**، ط3، مركز الخبرات المهنية للإدارة، مصر، 2004.
20. عبد الرزاق لقواق، **محاضرات في مراقبة التسيير** ، جامعة بمضياف . المسيلة ، السنة الجامعية :2017/2016.
21. عمر وصفي عقيلي، **إدارة الموارد البشرية المعاصرة (بعد استراتيجي)**، ط1، دار وائل،عمان- الأردن،2009.
22. عمر وصفي عقيلي، **الإدارة أصول وأسس ومفاهيم**، دار الزهراء للنشر،عمان، 1995.
23. فريشي محمد الصغير ورقاع شريفة ، **مطبوعة دروس في مراقبة التسيير** ،جامعة قاصدي مرباح . ورقلة ، السنة الجامعية: 2015/2014.

24. قادر أحمد أبو شيخه، **إدارة الموارد البشرية (إطار نظري وحالات عملية)**، ط1، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2010.
25. كارن لانز، ترجمة فوائد الهلال، توظيف وإدارة الأفراد، دار الفجر، ط3، مصر، السنة 2000.
26. كارن لانز، ترجمة فوائد الهلال، **توظيف وإدارة الأفراد**، دار الفجر، ط3، مصر، السنة 2000.
27. كامل برير، **إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي**، المؤسسة الجامعية لدراسات للنشر والتوزيع، ط2، 2000.
28. محمد الفاتح محمود بشير المغربي، **إدارة الموارد البشرية**، ط1، دار الجنان، عمان-الأردن، السنة2016.
29. محمد عبد الوهاب حسن عشماوي، **دور تقييم الداء في تنمية الموارد البشرية**، ط1، الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوزيعات، القاهرة، 2014.
30. مدحت محمد أبو النصر، **إدارة بالحوافز (أساليب التحفيز الوظيفي)**، ط2، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، 2014.
31. مصطفى الباهي ومعراج هواري ،**مدخل إلى مراقبة التسيير** ، ديوان المطبوعات الجامعية ،الجزائر ،2011/04 .
32. مصطفى نجيب شاويش، **إدارة الموارد البشرية (إدارة الأفراد)**، ط3، دار الشروق، عمان- الأردن، 2004.
33. مهدي حسن زوليف،**إدارة الموارد البشرية**، مدخل كمي، الأردن،1998.
34. مؤيد سعيد السالم وعادل حرحوش صالح، **إدارة الموارد البشرية(مدخل استراتيجي)**، ط2، دارعالم الكتب الحديث، عمان، السنة،2006.
35. نعيمة يحياوي وزكية مقري ، **التحولات الكبرى في أنظمة مراقبة والموازنات التقديرية التسيير** ، دار الراية للنشر والتوزيع ، باتنة . الجزائر ،2015.
36. نعيمة يحياوي، **سلسلة محاضرات في إدارة الموارد البشرية**، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الحاج لخضر، باتنة،
37. هوام جمعة، **تقنيات المحاسبة المعمقة، وفقا للدليل المحاسبي الوظيفي**، ديوان المطبوعات الجامعية، بن عكنون-الجزائر،2008.
38. وفاء برهان برقاوي، **إدارة الموارد البشرية (المفهوم والوظائف والاستراتيجيات)**، ط1، دار اليازوري، الأردن، 2013.
39. يحي محمد أبو طالب، **نظم المعلومات الإدارية والمحاسبة**، دار أمين للطباعة، القاهرة.

ثانية : ملتقيات

1. بوديار زهية وجباري شوقي، الملتقى الدولي ،لوحة القيادة كأسلوب فعال لاتخاذ القرار في المؤسسة.
2. صراح حميدي، **لوحة القيادة الاجتماعية أساس اتخاذ القرار في المؤسسة الاقتصادية**، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف، المسيلة- الجزائر،2009،ملتقى دولي ، يومي: 14،15 أفريل
3. عثماني أمينة، سموم عائشة، **قياس وتقييم أداء المؤسسات من المنظور الاستراتيجي باستخدام بطاقة قياس متوازن**، الملتقى الدولي حول أداء وفعالية المؤسسة في ظل التنمية المستدامة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قالمة، يومي 10و11 نوفمبر، 2009.

4. مقدم وهيبة ،**دور لوحة القيادة وبطاقة الأداء المتوازن في قياس وتقيم أداء الموارد البشرية** ، الملتقى الدولي حول صنع القرار في المؤسسة الاقتصادية ،كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، جامعة محمد بوضياف ،المسيلة ، يومي 14و15 أفريل 2009.

ثالثا :قائمة المذكرات

1. بن لخضر محمد العربي ،**لوحة القيادة في تحسين القرارات التسويقية في المؤسسة الاقتصادية**، أطروحة نيل شهادة الدكتورة ، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، سنة الجامعية: 2015/2014.
2. بوحديد ليلى، **لوحة القيادة الاجتماعية في تقييم أداء الموارد البشرية في المؤسسات الصناعية**، (أطروحة لنيل شهادة الدكتورة)، باتنة - الجزائر ،السنة الجامعية 2015/2014.
3. بورقعة عبد الرحمان، بلخير إسماعيل، **أثر التكوين على أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية**، مذكرة لنيل شهادة (الماستر)، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، المدية،2014.
4. بونقيب أحمد، **لوحة القيادة في زيادة فعالية مراقبة التسيير** ، مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، علوم تجارية، فرع إدارة أعمال، جامعة محمد بوضياف ميلة، 2006.
5. رحيمة حاجي، **دور لوحة القيادة في تقييم الأداء المالي في المؤسسة الاقتصادية**، مذكرة لنيل شهادة ماستر أكاديمي، جامعة العربي بن المهيدي أم البواقي، 2017.
6. سمية مصباح، **دور لوحة القيادة في تحسين تسيير الموارد البشرية** (مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير) السنة الجامعية 2010/2009 ، جامعة منتوري- قسنطينة.
7. سميرة هيشر، **دور التقييم في تثمين الموارد البشرية بالمؤسسة الجزائرية**، مذكرة من متطلبات نيل شهادة الدكتورة، تخصص تسير المنظمات، جامعة محمد خيضر، بسكرة، السنة الجامعية 2015/2014.
8. طويل عمار، **التكوين الإداري في الوظيفة العامة**، (مذكرة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في العلوم السياسية)، جامعة قاصدي مرباح - ورقلة، السنة الجامعية،2014/2013.
9. علي موسى حنان، **الصحة والسلامة المهنية وأثارها على الكفاءة الإنتاجية في المؤسسة الصناعية**، مذكر ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة منتوري ، قسنطينة،2007.
10. قسمي مسعودة، حميدة نعيمة ،**لوحة القيادة ودورها في تقييم أداء المؤسسات الاقتصادية** ، مذكرة لنيل شهادة الماستر ، جامعة الدكتور يحي فارس المدية ،2017/2016.
11. مارية فلاح، **حراسة تحليلية وتقيمية لنظام الأجور في المؤسسات العمومية ذات الطابع الصناعي والتجاري**، مذكرة لنيل شهادة الدراسات العليل، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة منتوري قسنطينة، 2008.
12. موسى ذرذاري، **مساهمة برنامج السلامة المهنية في الحد من حوادث العمل** ، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، كلية العلوم الاجتماعية، جامعة وهران2 محمد بن أحمد، 2016.
13. نعيمة يحياوي ،**ادوات مراقبة التسيير بين النظرية والتطبيق** ، دراسة حالة قطاع الحليب ، اطروحة لنيل شهادة الدكتوراه في علوم الاقتصادية ، شعبة تسيير المؤسسات ، جامعة حاج لخضر ، باتنة ، 2009،

14. هادف أحمد عبد السلام، **أثر لوحة القيادة في تحسين أداء الموارد البشرية**، (مذكرة لاستكمال متطلبات شهادة ماستير أكاديمي)، جامعة قاصدي مرباح ، ورقلة، السنة الجامعية 2014/2013.

15. هشام بوكفوس، **أساليب التنمية الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية العمومية الجزائرية**، مذكرة لنيل شهادة ماجستير، تخصص تنمية الموارد البشرية، قلم علم الاجتماع والديموغرافيا، جامعة منتوري، قسنطينة، السنة الجامعية2006/2005.

16. الوزان طارق ،**مذكرة التخرج لنيل شهادة ماستر** ،**دور لوحة القيادة في قياس وتقييم أداء الموارد البشرية** ،جامعة قاصدي مرباح ، ورقلة.

17. يحياوي إلهام، **دور الجودة في تحسين أداء المؤسسات الصناعية**، أطروحة دكتورة، تخصص تسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، جامعة سطيف، السنة الجامعية، 2006/2005.

18. يوسفي عبد الرحمن، **تقييم أداء الموارد البشرية في المؤسسة الخدماتية**، مذكرة لاستكمال متطلبات نيل شهادة الماستر أكاديمي ، علوم التسيير، تخصص مالية تأمينات وتسيير المخاطر ، جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي، السنة الجامعية2014/2013.

- مراجع باللغة الأجنبية:

1.Bernard Mar tory ; les tableaux de bord .a Sociaux. Édition liaison.Paris France2004.

2. Brano carlier et christonphe ruprich – Rofert ;construire Ses tableaux de bord financiers ;temitorial étdition ;Imprime par les Deux-ponts ;À Bresson(38)-Octobre 2013.
3. GAVINOK et ADRIEUZ ; Bilan Social et tableaux de bord : des outils de pilotage au service de ressources humaines ; collection les diagnostics de l'emploi territorial ; France ; N°9 ; 2005.
4. J.R.suzez ; **comanent construire le tableaux de bord les méthode d' élaboration** ; E D dumod.Paris .1975.
5. Le Louaran J-Y ;Les Tableaux de bord ressources humains ;Pillotage de la fonction ; Edition Liaison ;Paris ;2008.
6. LIMBERT.J ;Les tableaux de bords de la gestion sociale ; Edition Dunod .Paris .2000.
7. MARTORY B ;et CROZET D ; Gestion des ressources humaine ; Edition Dunod.Paris ;2003.
8. Mechel loroy **tableau de bord ou service l'entreprise** ; ED .D'organisation .2000.
9. Patrick ; Irirarne ; les Tableaux de Bord de la performance ;2éditon ;dunod ;paris;2003/2006.

قـــائمة المـــلاحـــق