جامعة الدكتور يحي فارس بالمدية

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

العنوان

دور لوحة القيادة في تقييم الأداء البشري
دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر فرع المدية

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات التخرج لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير

تخصص: إدارة أعمال

من إعداد الطالبتين:
ابتسام صالح
هاجر اسليماني

تحت إشراف الأستاذ:
أ د. لمين علوطي

لجنة المناقشة:

الاسم واللقب	المؤسسة الأصلية	الرتبة	الصفة
د. نبيل حمادي	جامعة المدية	أستاذ محاضر	رئيسا
أ د. لمين علوطي	جامعة المدية	أستاذ محاضر	مشرفا
د. ميسوم بوشنافة	جامعة المدية	أستاذ محاضر	مناقشا

السنة الجامعية: 2023-2024

شكر وتقدير

بسم الله الرحمن الرحيم

يَرْفَعِ اللَّهُ الَّذِينَ آمَنُوا مِنْكُمْ وَالَّذِينَ أُوتُوا الْعِلْمَ دَرَجَاتٍ وَاللَّهُ بِمَا تَعْمَلُونَ خَبِيرٌ

الحمد الله حمدا كثيرا طيبا مباركا فيه يليق بجلال وجهه وعظيم سلطانه

الحمد لله الذي وفقنا لإنجاز هذا العمل وإنهائه بعد كثير من الجهد والسعي.

وعملا بقول رسول الله صلى الله عليه وسلم

من لا يشكر الناس لا يشكر الله

نتقدم بجزيل الشكر والتقدير لمشرفنا وأستاذنا الفاضل الدكتور لمين علوطي الذي لم يبخل علينا بالتوجيه والنصح كما نشكره على دعمه وتأكيده الدائم وعلى ثقته بقدرتنا على انهاء هذا العمل البحثي، كما نتقدم بجزيل الشكر إلى أعضاء لجنة المناقشة، ولا يفوتنا أن نشكر كل أستاذ ساهم بتقديم العون والإرشاد لإنهاء هذا البحث وكل من ساهم من قريب أو من بعيد ولو بكلمة في انجاز هذا البحث.

الإهداء

الحمد الله رب العالمين والصلاة والسلام على سيدنا محمد أشرف المرسلين والسائرين على نهجهم الى يوم الدين أما بعد أهدي هذا العمل المتواضع إلى أغلى ما املك في الوجود ريحانة روحي وبهجتها إلى أمي الغالية حفظها الله ورعاها.

إلى الذي رباني على الفضيلة والأخلاق وشملني بالعطف والحنان وكان لي درع أمان أبي الغالي حفظه الله وأطال عمره في طاعته.

إلى زوجي سندي في هذه الحياة وابنائي قرة عيني محمد الطيب وماريا.

إلى اخي واخواتي وابنائهم.

إلى زميلتي في البحث هاجر والى كل من أحبهم في الله.

ابتسام

الإهداء

إلهي لا يطيب الليل إلا بشكرك ولا يطيب النهار إلا بطاعتك.. ولا تطيب اللحظات إلا بذكرك.. ولا تطيب الآخرة إلا بعفوك ولا تطيب الجنة إلا برؤيتك الله جل جلاله

إلى من بلغ الرسالة وأدى الأمانة .. ونصح الأمة .. إلى نبي الرحمة ونور العالمين سيدنا محمد صلى الله عليه وسلم

إلى من كلله الله بالهيبة والوقار .. إلى من علمني العطاء بدون انتظار .. إلى من أحمل اسمه بكل افتخار .. أرجو من الله يرحمك ويتقبلك من الشهداء وستبقى كلماتك نجوم أهتدي بها اليوم وفي الغد وإلى الأبد والدي العزيز رحمه الله.

إلى ملاكي في الحياة .. إلى معنى الحب وإلى معنى الحنان والتفاني .. إلى بسمة الحياة وسر الوجود إلى من كان دعائها سر نجاحي وحنانها بلسم جراحي إلى أغلى الحبايب أمي الحبيبة.

إلى زوجي وأولادي: مؤنس ومنصف.

إلى أخواتي وأخي وكل عائلة اسليماني كبيرا وصغيرا.

إلى أبناء أخواتي فرد فردا.

إلى زميلتي في البحث ابتسام.

هاجر

مستخلص

لوحة القيادة تُعَدّ من أهم أدوات التسيير، حيث عمدت معظم المؤسسات إلى تبني هذه الأداة سعيا منها للحفاظ على متابعة أنشطتها واكتشاف انحرافاتها وكذا اتخاذ الإجراءات التصحيحية في الوقت المناسب.

وقد قمنا بمقاربة الموضوع من خلال معرفة ما إذا كانت مؤسسة اتصالات الجزائر - فرع المدية - تستعمل لوحة القيادة الاجتماعية في تقييم أداء عمالها، ومن أجل تحقيق هذا الغرض قمنا باتباع منهج دراسة الحالة الذي يشتمل على المقابلة والملاحظة بمؤسسة اتصالات الجزائر ومن خلال تحليل النتائج تبين لنا ان لكل قسم في المؤسسة لوحة قيادة خاصة به، مع التركيز على قسم إدارة الموارد البشرية الذي يستخدم لوحة القيادة الاجتماعية لقياس وتقييم أداء الموارد البشرية وذلك من خلال اكتشاف الانحرافات وتصحيحها.

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

Extrait

Le tableau de bord est considéré comme l'un des outils de gestion les plus importants, car la plupart des organisations ont adopté cet outil dans le but de suivre leurs activités, de détecter les écarts et de prendre des mesures correctives en temps opportun.

Nous avons abordé le sujet en cherchant si la Société Algérie Télécom - Branche Médéa - utilise un tableau de bord social pour évaluer les performances de ses travailleurs. Afin d'atteindre cet objectif, nous avons suivi l'approche d'étude de cas, qui comprend des entretiens et des observations. Algérie Télécom Corporation, et en analysant les résultats, nous avons constaté que chaque département de l'organisation dispose de son propre tableau de bord, avec un accent sur le département de gestion des ressources humaines, qui utilise le tableau de bord social pour mesurer et évaluer la performance des ressources humaines en découvrant et en corrigeant les écarts.

Mots clés : performance, évaluation des performances, tableau de bord social, ressources humaines.

الفهرس

شكر وتقدير.....I
الإهداء.....II
الإهداء.....III
مستخلص IV
الفهرس V
قائمة الجداول VII
قائمة الاشكال.....VIII
مقدمة.....أ
الفصل الأول: الإطار النظري لتقييم أداء الموارد البشرية في المؤسسة.....1
تمهيد 2
المبحث الأول: ماهية الموارد البشرية وإدارتها.....3
المطلب الأول: تعريف الموارد البشرية.....3
المطلب الثاني: أهمية الموارد البشرية 4
المطلب الثالث: إدارة الموارد البشرية ووظائفها.....4
المبحث الثاني: ماهية أداء الموارد البشرية 8
المطلب الأول: مفهوم أداء الموارد البشرية 8
المطلب الثاني: العوامل المؤثرة في أداء الموارد البشرية 9
المطلب الثالث: محددات أداء الموارد البشرية 12
المبحث الثالث: ماهية تقييم أداء الموارد البشرية 14
المطلب الأول: قياس أداء الموارد البشرية 14
المطلب الثاني: تقييم أداء الموارد البشرية 16
المطلب الثالث: طرق واستخدامات تقييم أداء الموارد البشرية.....18
خلاصة الفصل.....21
الفصل الثاني: استخدام لوحة القيادة كأداة لتقييم أداء المورد البشري في المؤسسة.....22
تمهيد 23
المبحث الأول: مفاهيم أساسية حول لوحة القيادة.....24
المطلب الأول: تعريف لوحة القيادة وخصائصها.....24

المطلب الثاني: مراحل إعداد لوحة القيادة وتصميمها 26
المطلب الثالث: أشكال لوحة القيادة وأهميتها 28
المبحث الثاني: لوحة القيادة الاجتماعية (لوحة قيادة الموارد البشرية) 32
المطلب الأول: مفهوم لوحة القيادة الاجتماعية.....32
المطلب الثاني: محتوى لوحة القيادة الاجتماعية ودوريتها 34
المطلب الثالث: مهام لوحة القيادة الاجتماعية وأهميتها.....36
المبحث الثالث: مساهمة لوحة القيادة الاجتماعية في تقييم أداء الموارد البشرية في المؤسسة ..40
المطلب الأول: مؤشرات لوحة القيادة الاجتماعية.....40
المطلب الثاني: نموذج مقترح لتفعيل دور لوحة القيادة الاجتماعية في تقييم أداء الموارد البشرية في المؤسسة 48
خلاصة الفصل.....49
الفصل الثالث: دراسة حالة لوحة القيادة الاجتماعية في مؤسسة اتصالات الجزائر 50
تمهيد 51
المبحث الأول: تقديم عام لمؤسسة اتصالات الجزائر.....52
المطلب الأول: لمحة تاريخية لاتصالات الجزائر.....52
المطلب الثاني: فروع وهياكل مؤسسة اتصالات الجزائر 54
المبحث الثاني: المديرية العملياتية للاتصالات بالمدية 55
المطلب الأول: تقديم عام للمديرية العملياتية 55
المطلب الثاني: أهداف ومهام وخدمات المديرية العملياتية.....60
المبحث الثالث: استخدام لوحة القيادة الاجتماعية في مؤسسة اتصالات الجزائر.....62
المطلب الأول: لوحة القيادة الاجتماعية لتقييم أداء الموارد البشرية 62
المطلب الثاني: تحليل نتائج لوحة القيادة الاجتماعية لمؤسسة اتصالات الجزائر بالمدية.....68
خلاصة الفصل.....69
الخاتمة 70
قائمة المراجع 73

قائمة الجداول

رقم الجدول	عنوان الجدول	رقم الصفحة
01	التصميم العام للوحة القيادة	27
02	التصميم المفصل للوحة القيادة	28
03	محتوى لوحة القيادة الاجتماعية	34
04	نموذج مقترح للوحة القيادة الاجتماعية في تقييم الموارد البشرية في المؤسسة	48
05	يوضح تطور معدل الغياب خلال الفترة 2021 -2023	62
06	يوضح تطور معدل دوران خلال الفترة 2021-2023	63
07	جدول يوضح تطور معدل حوادث العمل خلال الفترة 2021-2023	65
08	يوضح عدد الشكاوى المتعلقة بالأجور خلال الفترة 2021-2023	66
09	يوضح عدد الترقيات خلال الفترة 2021-2023	66
10	يوضح عدد العمال المستفيدين من التدريب خلال الفترة 2021-2023	67
11	يوضح تفعيل دور لوحة القيادة الاجتماعية في تقييم أداء الموارد البشرية في مؤسسة اتصالات الجزائر خلال الفترة 2021-2023	67

قائمة الاشكال

رقم الشكل	عنوان الشكل	رقم الصفحة
01	منبهات لوحة القيادة	29
02	الهيكل التنظيمي للمديرية العملياتية لاتصالات الجزائر، المدية	59
03	يوضح معدل دوران العمل خلال الفترة 2021-2023	64
04	يوضح تطور حوادث العمل ومعدلاتها خلال الفترة 2021-2023	65

مقدمة

تمهيد

عرف العالم محطات تاريخية هامة عبر الزمن، من أجل المصالح السياسية والاقتصادية، اين كان لها تأثير بالغ على الصعيد الاقتصادي العالمي بصفة عامة والمؤسسات الاقتصادية على وجه الخصوص، حيث وجدت هذه الأخيرة نفسها امام تحديات خلقت نوعا من التفاوت في القدرات والإمكانيات والنتائج بالنسبة لكل مؤسسة.

والجزائر ككل دول العالم شهدت تحولات اقتصادية في الآونة الأخيرة وذلك بتوجهها نحو اقتصاد السوق والمبادلات الحرة، وفي ظل هذه الظروف أصبحت المؤسسات الجزائرية مجبرة على التركيز على العنصر البشري المتوفر لديها باعتباره المحرك الرئيسي لها وهذا باستغلال كفاءاته وخبراته وحماسه في العمل، وتحسين أدائها والبحث عن الوضعية التنافسية في المجال الذي تنشط فيه.

ونظرا للتطورات الحاصلة في مجال إدارة الموارد البشرية، فقد أصبحت المؤسسات مجبرة على تحديث طرق إدارة المورد البشري لمواكبة ومجابهة التحديات التي تواجهها وذلك من اجل تحقيق أهدافها المسطرة، وهذا من خلال لوحة القيادة التي تعتبر من بين اهم وأحدث أدوات مراقبة التسيير المستعملة في المؤسسة والتي تندرج تحتها عدة أنواع من لوحات القيادة أهمها لوحة القيادة الاجتماعية التي تحتوي على مؤشرات اجتماعية تقيس أداء العاملين.

ولهذا جاءت هذه الدراسة لتلقي الضوء على دور لوحة القيادة ونخص بالذكر لوحة القيادة الاجتماعية في تقييم أداء الموارد البشرية في المؤسسات بصفة عامة ومؤسسة اتصالات الجزائر فرع المدية بصفة خاصة.

الإشكالية

بناءا على ما سبق يمكن طرح الإشكالية التالية:

كيف يمكن للوحة القيادة ان تساهم في تقييم أداء الموارد البشرية في مؤسسة اتصالات الجزائر – فرع المدية؟

الأسئلة الفرعية

-ماذا يقصد بتقييم أداء المورد البشري في المؤسسة؟

-ماذا يقصـــد بلوحة القيادة ، وكيف يمكن للوحة القيادة الاجتماعية ان تســـاهم في قياس أداء الموارد البشرية في المؤسسة؟

- ما هو واقع تقييم أداء الموارد البشرية في مؤسسة اتصالات الجزائر، فرع المدية؟

الفرضيات

1- تسمح لوحة القيادة الاجتماعية بتقييم أداء المورد البشري في المؤسسة.

2- مؤسسة اتصالات الجزائر-فرع المدية- تأخذ بعين الاعتبار لوحة القيادة الاجتماعية في تقييم أداء المورد البشري.

أهمية الدراسة

إن تقييم أداء العاملين هو بمثابة مراجعة لما أنجزوه، كما توفر تقييمات الأداء معلومات حول المهارات التي يحتاجونها لتأدية مهامهم على أحسن وجه وعلى أساس نتائجها يتم اتخاذ القرار بمكافأة المجتهدين ومعاقبة المقصرين، ومن هذا المنطلق تتضح أهمية هذه الدراسة، فهي تلقي الضوء على أهم أداة لقياس أداء الموارد البشرية، وأكثرها استخداماً وأهمية في المنظمات وهي لوحة القيادة.

أهداف الدراسة

تسعى هذه الدراسة الى تحقيق جملة من الأهداف أهمها:

-التعرف على أداء الموارد البشرية في المؤسسة.

-التطرق الى لوحة القيادة الاجتماعية وما مدى اعتماد اتصالات الجزائر عليها في تقييم الأداء.

-ابراز دور لوحة القيادة الاجتماعية في تقييم أداء المورد البشري في مؤسسة اتصالات الجزائر.

مبررات اختبار الموضوع

1- الرغبة في التعمق والتعرف أكبر على الموضوع.
محاولة اظهار الدور الهام للوحة القيادة الاجتماعية في تقييم العنصر البشري في المؤسسة.

2- لفت انتباه المسيرين داخل المؤسسة محل الدراسة للدور الهام للوحة القيادة الاجتماعية ودورها في تسيير المورد البشري.

3- المساهمة في اثراء المكتبة الالكترونية الجامعية.

حدود الدراسة

الحدود المكانية

تم اختيار مؤسسة اتصالات الجزائر-فرع المدية-لإجراء الدراسة التطبيقية.

الحدود الزمنية

أجريت الدراسة خلال السداسي الثاني من الموسم الجامعي 2023-2024.

الحدود الموضوعية

تتضمن دراستنا المتغيرات التالية:

*تقييم أداء المورد البشري.

*لوحة القيادة الاجتماعية.

*دور لوحة القيادة في تقييم أداء المورد البشري.

صعوبات الدراسة

لا يخلو أي بحث علمي من بعض الصعوبات التي يتلقاها الباحث ومن اهم الصعوبات التي واجهتنا اثناء البحث:

1- صعوبة الحصول على المراجع الخاصة بلوحة القيادة خاصة باللغة العربية.

2- صعوبة الحصول على معلومات كافية خلال الدراسة الميدانية نظرا لامتناع بعض المسؤولين عن التصريح بها.

3- عدم توفر الوقت الكافي للباحثين بسبب المسؤوليات العديدة المهنية والشخصية.

الخلط بين مصطلح لوحة القيادة وقاعدة البيانات لدى مسؤولي مصالح مؤسسة اتصالات الجزائر.

منهج الدراسة

تماشيا وطبيعة الدراسة التي تهدف الى اجراء تحليل علمي ومنهجي للإشكالية المطروحة تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي المتعلق بالجانب النظري ومنهج دراسة الحالة المتعلق بالجانب التطبيقي، كما تمت الاستعانة بالوثائق المقدمة من طرف المديرية والمقابلة مع رئيس الموارد البشرية.

الدراسات السابقة

1- دراسة بعنوان: لوحة القيادة الاجتماعية أساس اتخاذ القرار لإدارة الموارد البشرية،

من إعداد: صراح حمدي م / بوبزاري، أستاذة مساعدة بجامعة جيجل، جامعة جيجل.

وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها:

تعتبر لوحة القيادة الاجتماعية وسيلة لقيادة أنشطة إدارة الموارد البشرية.

تسمح لوحة القيادة بالتنبؤ ودراسة أوضاع الموارد البشرية، ومراقبة تنفيذ استراتيجية

الموارد البشرية وبالتالي تحقيق أهداف المنظمة.

2- دراسة بعنوان: لوحة القيادة كأداة لمراقبة التسيير داخل المؤسسة الاقتصادية من اعداد:

-الأستاذة : د. بركان زهية

-طالبة سنة أولى دكتورا تخصص تحليل اقتصادي واستشراف : كتمير حورية، جامعة البليدة -2-

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على أداة من أدوات مراقبة التسيير الحديثة ألا وهي لوحة القيادة التي تعتبر أداة لتقييم أداء المؤسسة ومساعدة متخذي القرار على تحقيق الأهداف وتصحيح الانحرافات، وهي تعتمد على عدة مؤشرات تساعد في التحليل وتحديد الانحرافات ومن ثم القيام بعملية التصحيح لتحقيق الأهداف المسطرة وهذا بالاعتماد على جداول ومنحنيات... لتسهيل عملية التسيير والرقابة داخل المؤسسة.

هيكل الدراسة

من اجل تفصيل كل ما قيل سابقا وبالتالي تحقيق الغاية المرجوة من هذا البحث، ارتأينا تقسيم خطته الى جانبين: الجانب النظري والجانب التطبيقي.

الجانب النظري نقسمه الى فصلين:

الفصل الأول: الإطار النظري لتقييم أداء الموارد البشرية في المؤسسة يتضمن ثلاث مباحث، المبحث الأول ماهية الموارد البشـرية وإدارة الموارد البشـرية كون عملية تقييم وقياس أداء الموارد البشرية احدى وظائفها، ثم في المبحث الثاني تم التطرق الى ماهية أداء الموارد البشرية، أما المبحث الثالث فيتضمن ماهية تقييم أداء الموارد البشرية.

الفصل الثاني: استخدام لوحة القيادة كأداة لتقييم أداء المورد البشري في المؤسسة وهو فصل يتضـمن ثلاث مباحث، المبحث الأول: مفاهيم أسـاسـية حول لوحة القيادة: تعريف لوحة القيادة، خصـائصـها، مراحل اعدادها وتصـميمها، واشـكالها وأهميتها، اما المبحث الثاني يدرس لوحة القيادة الاجتماعية (لوحة قيادة الموارد البشـرية) وتضـمن تعريفها، محتواها ودوريتها، مهامها وأهميتها اما المبحث الثالث فيتضمن مساهمة لوحة القيادة الاجتماعية في تقييم الأداء البشري في المؤسسة.

اما الجانب التطبيقي يتضـمن فصـل واحد وهو الفصـل الثالث: تمت فيه دراسـة حالة مؤسـسـة اتصـالات الجزائر فرع المدية ويتضـمن ثلاث مباحث هي كالاتي: المبحث الأول: تقديم عام لمؤسـسـة اتصـالات الجزائر، المبحث الثاني خصـص للمديرية العملياتية للاتصـالات بالمدية، اما المبحث الثالث فتم فيه التعرف على استخدام لوحة القيادة الاجتماعية في مؤسسة اتصالات الجزائر.

الفصل الأول:

الإطار النظري لتقييم أداء الموارد البشرية في المؤسسة

تمهيد

يعتبر المورد البشـري اهم مورد في المؤسـسـة حيث انه المحرك الرئيسـي والمسـؤول الأول عن رفع المستوى الى الأعلى، فهل يمكن ان تتخيل مؤسسة دون راس مال بشري؟ طبعا لا، لأنها في هذه الحالة تصبح عبارة عن مباني ومعدات فقط.

كما تعتبر إدارة المورد البشري وتقييم أدائه أولوية مهمة داخل كل مؤسسة باعتبار ان تحقيق اهداف المؤسسة وتحسين أدائها والرفع من انتاجها مرتبط بشكل كبير بتحسين أداء العنصر البشري والعاملين بها، وعليه وجب على كل مؤسـسـة اللجوء الى طرق تضـمن تقييم أداء الافراد، وبالتالي سنتطرق خلال هذا الفصل الى الإطار النظري تقييم أداء المورد البشري من خلال المباحث التالية:

المبحث الأول: ماهية الموارد البشرية وإدارة الموارد البشرية.

المبحث الثاني: ماهية أداء الموارد البشرية.

المبحث الثالث: ماهية تقييم أداء الموارد البشرية.

المبحث الأول: ماهية الموارد البشرية وإدارتها

يعتبر مفهوم الموارد البشرية مرادفا لمفاهيم أخرى هي: القوى البشرية والعناصر البشرية ورأس المال البشري والبشر، والبشر هم الإنسان وأخيه الإنسان، ولقد كرم الله سبحانه وتعالى الإنسان، حيث قال في محكم كتابه العزيز:" **ولقد كرمنا بني آدم وحملناهم في البر والبحر ورزقناهم من الطيبات وفضلناهم على كثير ممن خلقنا تفضيل.** " (سورة الإسراء آية رقم 70)، وهذا يفرض على أي مجتمع أو مؤسسة أو إدارة ألا تعامل الإنسان كعنصر من عناصر الإنتاج يشترى ويستغل، بل يجب توفير الحياة الكريمة له، ولا يقتصر ذلك في مجال العمل فحسب بل خارج العمل أيضا، واحترام كرامته ومشاعره وآراؤه.

المطلب الأول: تعريف الموارد البشرية

يعتبر مفهوم الموارد البشرية من أهم المفاهيم الإدارية المستخدمة في الفكر الإداري الحديث نظرا لعلاقتها بالعنصر الحيوي داخل المؤسسة ألا وهو الإنسان، حيث تم استخدام مصطلح الموارد البشرية HR لأول مرة في الستينيات عندما بدأت فكرة الاجتهاد في العمل في جذب الانتباه، وكذلك عندما بدأت مفاهيم معينة مثل الدافع التحفيز السلوك المنظم وتقييم الاختيارات في التبلور، حيث يستخدم هذا المصطلح لوصف الأشخاص الذين يعملون في إدارة أو مؤسسة ما، ولوصف الإدارة المسؤولة عن إدارتهم.

ومن تعريفات الموارد البشرية نذكر: [1]

أولا: الموارد البشرية هي المورد الوحيد الحقيقي. ويؤكد ذلك بيتر دركر Peter Drucker حيث يقول إن أي منظمة لها مورد واحد حقيقي هو الإنسان.

ثانيا: الموارد البشرية -كما يشير سيد الهواري -هي الموارد الكامنة في أي منشأة، وهي مصدر كل نجاح، إذا تم إدارتها بشكل جيد. وهي مصدر كل فشل إذا ساءت إدارتها.

ثالثا: الموارد البشرية -كما يشير أحمد سيد مصطفى -لأي دولة أو منظمة هي تلك المجموعات من الأفراد القادرين على أداء العمل والراغبين في هذا الأداء بشكل جاد وملتزم. وحيث يتعين أن تتكامل وتتفاعل القدرة مع الرغبة في إطار منسجم وتزيد فرص الاستفادة الفاعلة لهذه الموارد

[1] مدحت محمد أبو النصر، **إدارة وتنمية الموارد البشرية: الاتجاهات المعاصرة**، مجموعة النيل العربية، القاهرة، مصر،2007، ص31

عندما تتوفر نظم تحسين تصميمها وتطويرها بالتعليم والاختيار والتدريب والتقييم والتطوير والصيانة.

المطلب الثاني: أهمية الموارد البشرية

تمثل الموارد البشرية أهمية استراتيجية كبيرة لنجاح أي منظمة فلا يمكن بل من المستحيل أن يتحقق الاستخدام الأمثل للموارد الأخرى (مثل: المالية والمادية...) إذا كانت المنظمة تفتقر إلى الأفراد ذوي المهارات والمؤهلات والقادرين على أداء وظائفهم المطلوبة منهم، وفي هذا يشير "احمد سيد مصطفى" إلى أهمية الموارد البشرية من خلال النقاط الرئيسية التالية: [1]

1. الموارد البشرية أساس الاستقلال والنفوذ الاقتصادي.
2. الموارد البشرية أداة تنافسية عالمية.
3. العقول المبتكرة تخفض فاتورة التكنولوجيا المستوردة.
4. العقول البادئة تعظم القيمة المضافة.
5. الموارد البشرية الفاعلة أداة لزيادة الصادرات.
6. الموارد البشرية تكمل الثروة القومية.
7. استقطاب العقول أصبح ساحة للصراع العالمي.
8. الإدارة الفاعلة للموارد البشرية تعزز الأمن القومي.

ويؤكد "سيد الهواري" أن الموارد البشرية هي مصدر النجاح لأي منظمة أو مجتمع، وذلك إذا تم إدارتها بشكل جيد، إن سبب النجاح لا يكمن في وجود الموارد المالية التي لا تظهر في قوائم المركز المالي.... الميزانية وغيرها.

المطلب الثالث: إدارة الموارد البشرية ووظائفها

ان إدارة وتنمية الموارد البشرية تعتبر ركنا أساسيا في معظم المؤسسات، حيث تهدف الى تعزيز القدرات التنظيمية وتمكين الشركات من استقطاب وتأهيل الكفاءات اللازمة والقادرة على مواكبة التحديات الحالية والمستقبلية وتحقيق اهداف هذه المنظمات.

وبما ان تقييم أداء الموارد البشرية يعتبر وظيفة مهمة من وظائف إدارة الموارد البشرية تم التطرق في هذا المطلب الى تعريف هذه الأخيرة والإشارة الى اهم الوظائف الخاصة بها.

[1] مدحت محمد أبو النصر، مرجع سابق ذكره، ص ص 32-34

الفرع الأول: تعريف إدارة الموارد البشرية

المفهوم التقليدي لإدارة الموارد البشـرية أو كما كانت تسـمى إدارة الأفراد كانت تعتبر نشـاط روتيني يهتم بالإجراءات التقليدية الخاصـة بتسـجيل الحضـور، الغيابات، متابعة شـؤون العلاج والنقل والإجازات، وكذا الإجراءات الخاصـة بصـرف المسـتحقات، [1] تطور هذا المفهوم إلى مفهوم أوسـع و احدث سنعرضه من خلال التعاريف التالية:

أولا: حسب GLUECHW إدارة الموارد البشرية هي تلك الوظيفة في التنظيم التي تختص بإمداده بالموارد البشـرية اللازمة ويشـمل ذلك تخطيط الاحتياجات من القوى العاملة والبحث عنها، ثم تشغيلها وتدريبها وتعويضها وأخيرا الاستغناء عنها[2].

ثانيا: يرى كل من PIGROS و MYRES أن إدارة الموارد البشـرية عبارة عن القانون أو النظام الذي يحدد طرق تنظيم معاملة الأفراد العاملين بالمنشأة، بحيث يمكنهم تحقيق أعلى إنتاجية.[3]

ثالثا: ينظر إلى إدارة الموارد البشـرية كنشـاط يتم بموجبه الحصـول على الأفراد اللازمين للمنظمة كما ونوعا بما يخدم أغراضـها ويرغبهم في البقاء بخدمتها، ويجعلهم يبذلون أقصـى طاقاتهم، وقد ينظر إليها كمهنة يصبح المعني بما مرجعا في إيجاد الحلول للمشكلات المتعلقة بالعنصر البشري التي تواجه المنظمة، وقد ينظر إليها كحقل دراسي وكمجال من مجالات التخصص[4].

من التعاريف سابقة الذكر، نلاحظ أنها تجتمع في مجال واحد هو إنشاء إدارة الموارد البشرية بهدف تسهيل التعامل مع الأفراد العاملين فيها وحل مشاكلهم واستخدام العنصر البشري بكفاءة، ومهما كان الأمر فان إدارة الموارد البشـرية تتضـمن مجموعة من الأنشـطة كما جاءت في التعاريف والتي تبتدئ من التخطيط لهذه الموارد، ثم إعداد نظم تحليل الوظائف وكذلك إعداد نظم الاختيار والتعيين، وكيفية تقويم الأداء، تصـاحبه نظم الحوافز، دون أن ننسـى التدريب وغيرها من الوظائف، وسـنأتي فيما بعد لشرح هذه الوظائف.

---

[1] كامل بربر، **إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي**، المؤسسة الجامعية للدراسات، بيروت، الطبعة1، 1997، ص 11-12

[2] سعاد نائف برنوطي، **إدارة الموارد البشرية**، دار وائل عمان، 2001، ص10

[3] صلاح الدين محمد عبد الباقي، **الجوانب العلمية والتطبيقية في إدارة الموارد البشرية بالمنظمات**، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2001، ص29.

[4] نادر أحمد أبو شيخة، **إدارة الموارد البشرية**، دار صفاء، عمان، 2000، ص18

الفرع الثاني: وظائف إدارة الموارد البشرية

ليس هناك اتفاق على ما تتضمنه إدارة الموارد البشرية من وظائف وأنشطة، ويرجع ذلك إلى أنه في المنظمات المختلفة من حيث حجم أنشـــطتها وأعمالها وحجم العاملين بها، تختلف وظائف وأنشـطة إدارة الموارد البشـرية، وقد يحدث اختلاف أيضـا في توزيع المسـؤوليات عن ممارسـة هذه الوظائف في المنظمات المختلفة.

وبصفة عامة فإن الوظائف التالية تمثل جوهر إدارة الموارد البشرية في المنظمة: [1]

- **تخطيط الموارد البشـرية:** ترتبط هذه الوظيفة عادة بأهداف واسـتراتيجيات المنظمة وتشـمل هذه الوظيفة تخطيط الاحتياجات من الموارد البشـــرية في فترة مســـتقبلية بالعدد المناســـب والنوعية المناسبة وفي الوقت المناسب.
- **تحليل الوظائف أو الأعمال:** لتحديد أبعادها من الواجبات والمســـؤوليات وتحديد المتطلبات من المهارات والقدرات والخبرات اللازمة لشـــغلها، وتوفر هذه الوظيفة بيانات هامة ودقيقة عن الوظائف تكفل بدورها توفير الأســاس الموضــوعي والعادل لمعالجة كافة انشــطة إدارة الموارد البشرية.
- **التوظيف:** يركز على توفير الاحتياجات المخططة من العمالة، تتضـمن هذه الوظيفة وظائف فرعية هامة وهي الاستقطاب والاختبار والتعيين.
- **تقييم أداء العاملين:** فبعد تعيين العاملين في الوظائف المناسبة لقدراتهم تبرز الحاجة إلى تقييم أدائهم وتحديد مدى كفاءتهم في أدائهم لأعمالهم ومكافئتهم عن الأداء الجيدة.
- **إدارة عمليات الترقية والنقل وانتهاء الخدمة:** وذلك في ضـــوء ســـياســـات وقواعد وأســـس موضوعية محددة.
- **تدريب الموارد البشـرية:** لزيادة قدراتها وتطوير أدائها، وتتم ممارسـة هذا النشـاط في ضـوء برنامج مخطط لتحديد الاحتياجات التدريبة وتصميم البرامج التدريبية وتنفيذها ومتابعتها.
- **تخطيط التطور الوظيفي:** سواء على مستوى الفرد حيث يتم مساعدتهم على أن يخطط لحياته الوظيفية على ضوء العوامل المرتبطة بذاته وشخصيته وبالبيئة المحيطة والتي تحكم اتجاهات الفرد نحو مســـارات وظيفية معينة، أو على مســـتوى المنظمة بتخطيط تحركات العاملين

[1] سنان الموسوي، **إدارة الموارد البشرية وتأثيرات العولمة عليها**، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، عمان، الأردن الطبعة 1، 2004، ص ص 31-34

للمستويات الوظيفية المختلفة خلال فترة حياتهم الوظيفية بما يكفل انتفاع بالكفاءات البشرية المتاحة بالمنظمة.

- **تحديد تعويضات العاملين:** ويتضمن تقييم الوظائف لتحديد أهميتها النسبية فيما بينها وتحديد النموذج الأفضل والأكثر عدالة لمنح الأجور وتحديد الميزات الإضافية التي تمنح للعاملين.
- **تصميم وتنفيذ برنامج الصيانة البشرية:** بهدف تحسين بيئة العمل المادية والاجتماعية والصحية والنفسية وتطوير حياة العمل، فضلا عن توفير الأمن والسلامة للعاملين.
- **التنسيق في مجال إدارة الموارد البشرية:** ويشمل التنسيق بين مختلف وظائف وأنشطة إدارة الموارد البشرية في كافة أرجاء وقطاعات المنظمة من خلال ميكانيزمات التنسيق الأساسية وهي سياسات الموارد البشرة، وقواعد الانضباط والاتصالات الرسمية.
- **بناء والمحافظة على علاقات عمل فعالة داخل المنظمة:** ويشمل ذلك تنمية العلاقات التعاونية بين المنظمة والنقابة العمالية.
- **إجراء البحوث في مجال إدارة الموارد البشرية:** للتعرف على مشاكل العاملين واتخاذ ما يلزم لحلها فضلا عن أهمية هذه البحوث في تقييم جهود أنشطة إدارة الموارد البشرية.

المبحث الثاني: ماهية أداء الموارد البشرية

يلعب الأداء في المؤسسة دوراً جوهرياً في تحقيق أهدافها واستراتيجياتها في بيئة الأعمال التنافسية والمتطورة ويمثل انعكاساً لقدرة المؤسسة على استخدام مواردها بكفاءة وفعالية للوصول إلى النتائج المرجوة، اذ ان الأداء يمثل الدافع الأساسي لوجود أي مؤسسة من عدمه، كما يعتبر العامل الأكثر اسهاما في تحقيق هدفها الرئيسي وهو البقاء والاستمرارية.

المطلب الأول: مفهوم أداء الموارد البشرية

يهدف هذا المطلب الى التعرف على مفهوم الأداء وكذا التطرق الى مكوناته.

الفرع الأول: تعريف أداء الموارد البشرية

اولا: الأداء عبارة عن تحويل المدخلات الخاصة بالتنظيم إلى مخرجات وهو لا يعكس قدرات الفرد لوحده وإنما يعكس قدرات المؤسسة أيضا[1].

ثانيا: الأداء هو تحقيق إتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد أو الكيفية التي يحقق أو يشبع بها الفرد متطلبات وظيفته.[2]

ثالثا: نعني بأداء الفرد للعمل، قيامه بالأنشطة والمهام المختلفة التي يتكون منها عمله.[3]

وما يمكن ملاحظته من خلال التعاريف السابقة هو أن كل تعريف تطرق إلى مفهوم الأداء من زاوية معينة فالتعريف الأول ذكرت فيه صفة العملية المتعلقة بتحويل مدخلات النظام إلى مخرجات وفقا لقدرات الفرد والمؤسسة والتعريف الثاني عبر عنه على أساس أنه الطريقة او الكيفية التي يحقق بها الفرد متطلبات وظيفته والرابع وصفه بأنه سلوك الفرد في قيامه بمهامه، وعليه يمكن القول إن الأداء هو:

محصلة مجموعة من العوامل في مقدمتها قدرات الفرد ودوافعه تليها أهداف المؤسسة وقدراتها وآلية تسييرها، هذه المحصلة تتجلى في سلوك الفرد داخل المنظمة أثناء قيامه بمهامه وتبقى فاعلية هذا الأداء شيئا نسبيا لكل مؤسسة، وتتحدد الفاعلية غالبا بمدى مطابقة الفرد لما هو مطلوب منه.

[1] راوية محمد حسن، **السلوك التنظيمي والأداء**، دار الجامعات، مصر، ص14
[2] حنفي محمد سليمان، **إدارة الموارد البشرية**، الإسكندرية، مصر، طبعة 1999، ص 125
[3] أحمد صقر عاشور، **إدارة القوى العاملة**، دار النهضة العربية، بيروت، لبنان، طبعة 1983، ص50

الفرع الثاني: مكونات أداء الموارد البشرية

إن للأداء ثلاث مكونات أساسية والتي تعبر عن الأبعاد الجزئية التي يمكن أن يقاس عليها أداء الفرد وهي: [1]

أولا: كمية الجهد: إن كمية الجهد تعبر عن مقدار الطاقة الجسمانية والعقلانية التي يبذلها الفرد في العمل خلال فترة زمنية حيث أن هناك حد أدنى من العمل على كل فرد أن يقوم به مقابل ما يتقاضاه من أجر.

ثانيا: نوعية الجهد: نعني بنوعية الجهد مستوى الدقة في إنجاز العمل، بحيث يجب أن يكون هذا الجهد مطابقا لمقاييس ومواصفات هذا العمل ومتطلبات الوظيفة ومؤهلات الفرد، ففي بعض أنواع الأعمال قد لا تهم كثيرا سرعة الأداء أو كميته بقدر ما تهم نوعية الجهد.

ثالثا: نمط الإنجاز: المقصود بنمط الإنجاز الأسلوب أو الطريقة التي يبذل بها الجهد في العمل أي الطريقة التي تؤدى بها أنشطة العمل.

المطلب الثاني: العوامل المؤثرة في أداء الموارد البشرية

إن هناك عدة عوامل تؤثر على أداء الفرد تكون أحيانا خارج سيطرته أو بالأحرى يكون غير قادر على التحكم بها، هذه العوامل إما تتعلق به أو بالوظيفة التي يشغلها وهذا التقييم هو الذي اعتمدناه كمعيار لتبيان هذه العوامل.

أولا: العوامل المتعلقة بالفرد

نقصد بها تلك العوامل التي تخص الفرد دون النظر إلى البيئة المحيطة به وهي:

- **الدافعية:** لقد تطرق لموضوع الدافعية الكثير من علماء النفس التنظيميين لأنهم يعتبرون دوافع الفرد هي منطقة لإنجاز أي فعل مهما كان وأن أي تعارض لدوافع الفرد والعمل المنجز يؤدي حتما إلى انحرافات تعيق السير الحسن للأداء، والدوافع هي مجموع الطاقات الدفينة داخل الفرد وتعبر عن مجموعة من الرغبات والحاجات التي يسعى الإنسان إلى تحقيقها وإشباعها فإذا كان العمل المطلوب مؤديا إلى هذا الإشباع فإن الأداء سيكون حتما حسنا هذا دائما باعتبار بقية المؤشرات ثابتة والعكس.

[1] أحمد صقر عاشور، مرجع سابق ذكره، ص 50-51

- **المعرفة:** يمكن القول إن المعرفة هي مجموع المعلومات والحقائق المتراكمة لدى الفرد وهذا ينطبق على المعلومات المتعلقة بالوظيفة والمؤسسة والبيئة على حد سواء فالفرد الذي لديه معرفة واسعة باختصاصه وبآلية عمل المنظمة والبيئة التي تنشط بها سيكون حتما لديه مستوى من الأداء أعلى من الذي لديه معرفة محدودة.
- **المهارة:** لطالما كانت المهارة والمعرفة الوسيلتان المتكاملتان لأداء أي عمل، ونعني بالمهارة آلية تطبيق المعلومات المتوفرة لدى الفرد في الميدان العلمي وعليه فإن وجود المعرفة لا تعنى وجوب ظهور أداء مرتفع ولكن يجب وجود آلية تطبيق تضع المعلومات في سياقها الصحيح علميا وإذا كانت المعرفة تعبر عن الجانب العلمي في الأداء فإن المهارة تعبر عن الجانب الفني فيه.

ثانيا: العوامل المتعلقة بالمؤسسة

هناك عوامل تؤثر على أداء الفرد تسببها المؤسسة بحد ذاتها أهمها:

- **الظروف المادية:** إن الظروف المادية غير المرغوب بها مثل الضوضاء ودرجات الحرارة غير العادية والفوضى... الخ من شأنها أن تؤثر سلبا على أداء الفرد والعكس صحيح أي أن الظروف المادية الجيدة تؤثر بشكل إيجابي على مردودية العامل وفعاليته[1].
- **الإغتراب الوظيفي:** منذ أوائل القرن 19 بدأ الاهتمام بظاهرة الإغتراب الوظيفي أما من ناحية الدراسة والتحليل لهذه الظاهرة فقد بدأ الاهتمام بها في أوائل العقد الرابع من القرن العشرين[2].

إن اغتراب العامل اصطلاح يشير إلى انفصال العامل عن عمله وعدم اهتمامه أو اكتراثه به بمعنى أن يشعر العامل أن العمل الذي يقوم به بلا معنى ولا قيمة.[3]

ويمكن إرجاع ظاهرة الإغتراب الوظيفي إلى عدة أسباب:[4]

- عدم وجود أنشطة تتلاءم مع قدرات الفرد.
- فقدان السيطرة والقدرة على التنبؤ واتخاذ القرارات.

[1] حسين حمادة، **العلوم السلوكية، حوار مع الفكر الإداري**، مكتبة عين شمس، القاهرة، مصر، طبعة 1988، ص151

[2] عبد السلام ابو قحف، **التنافسية وتغيير قواعد اللعبة**، مطبعة الإشعاع الإسكندرية، مصر، طبعة 1997، ص 151

[3] ناصر محمد العديلي، **إدارة السلوك التنظيمي**، بيروت، لبنان، طبعة1، 1993، ص251

[4] عبد السلام ابو قحف، مرجع سبق ذكره، ص 132

- التسلط.
- عدم التوافق بين الوسيلة والهدف.
- تكرار الأعمال بشكل روتيني.

- **النزاع التنظيمي:**

المعنى الاصـــطلاحي: مـأخوذ من الكلمـة اللاتينيـة Conflicyus والتي تعني النظـامين معـا باستخدام القوة وهي تدل على عدم الاتفاق.

المعنى اللفظي: يشير إلى التفاعل الذي تتعارض فيه الكلمات والعواطف والتصرفات مع بعضها البعض مما يؤدي إلى آثار تمزقية.

تعريف سـميثSmith بأنه: الموقف الذي تتعارض فيه بشـكل أسـاسـي الظروف والممارسـات والأهداف المختلفة.

يشير مفهوم الصراع التنظيمي إلى عملية الخلاف أو النزاع التي تتكون كرد فعل لممارسة ضغط كبير من جانب فرد معين أو مجموعة أفراد، أو منظمة على فرد آخر أو مجموعة أفراد، ســـواء من داخل ميدان العمل أو في ميدان مجتمعي آخر، وذلك بهدف إحداث تغيير (إيجابي أو ســـلبي) في بنية أو معايير، أو قيم ذلك الفرد أو تلك المجموعة أو المنظمة.

إذن النزاع أو الصـــراع يعتبر ظاهرة ســـلوكية إنســـانية تأتي نتيجة بعض العلاقات التي تســـود الجماعات في العمل وينتج كصـدى لاختلاف وجهات النظر أو صـراع الأدوار والحاجات والرغبات أو البحث عن السـلطة والسـيطرة، ولا شـك الضـغوط البيئية تلعب دورا رئيسـيا في إيجاد الصـراع والنزاع بين الأفراد سواء منها الضغوط الاجتماعية أو الاقتصادية.[1]

- **الثقافة التنظيمية:** لقد ظهرت نظرية الثقافة التنظيمية في بداية الثمانينات من القرن الماضـــي وفحوى هذه النظرية أن لكل منظمة ثقافتها الخاصة، وتتكون من القيم والمبادئ والافتراضات الأسـاسـية (والتي هي Soft Aspect) التي يكونها الأفراد داخل منظماتهم وبيئاتهم، والتي تدفع بســـلوكيات معينة (Hard Aspect) وتعرف الثقافة التنظيمية على أنها تركيبة من العناصر المترابطة والتي تتفاعل كل يوم لتشكل ثقافة المنظمة.[2]

[1] ناصر محمد العديلي، مرجع سابق ذكره، ص 295

[2] Timothy galpin, **connecting coltutre, California management review,** 2001, p6

ويمكن القول إن الثقافة التنظيمية تعكس التطور التاريخي لقيم ومبادئ ومعتقدات المنظمة وأيضا التطور التاريخي لحركة النمو والتطور والتقدم للمنظمة أي أنها حضارة المنظمة ومن خلالها ترسى قواعد وأسس للعمل وتوضع تقاليد معينة تصبح بالتقادم تلقائية في التعامل بها.[1]

المطلب الثالث: محددات أداء الموارد البشرية

إن مفهوم القوى العاملة يؤكد على وجوب توفر شرطين أساسيين في أي فرد حتى يصبح ضمن هذه الفئة، وإذا عدنا إليه نقول أن القوى العاملة هي تلك الفئة من أفراد المجتمع و الذين يتمتعون بعنصري الرغبة في العمل و القدرة عليه و منه يمكننا نحدد أهم محددات الأداء لأي فرد و هما الرغبة والقدرة مضافا إليهما حسب نموذج بورتر ولور عنصر الإدراك وبالتالي يمكن صياغة معادلة للأداء و هي:

الأداء = الرغبة * القدرة * الإدراك

1-الرغبة

تعرف الرغبة على أنها ما يود الفرد الحصول عليه ماديا أو معنويا وهي شيء نسبي يختلف من فرد الى الأخر، إلا أن هذا لا يعني عدم الاتفاق بين الأفراد على مجموعة من الرغبات فهناك رغبات مشتركة تسعى كل الناس لإشباعها، والرغبة في الحقيقة هي مجموع الدوافع الكامنة بذات الفرد والتي تحكم سلوكه وأداؤه.

2-القدرة

وتعني إجمالي الصفات العقلية والجسمية التي يتصف بها الفرد، هذه القدرة تؤهله لمزاولة نشاطه وفق المعايير المشترطة في المؤسسة، وهي تتفاوت من فرد لآخر وهي تعكس مجموع المعارف والخبرات العلمية والفنية والفطرية والمكتسبة.

[1] محمد قاسم القريوتي، **ادارة الثقافة التنظيمية، الفصل 18، من كتاب نظرية المنظمة والتنظيم**، طبعة03 دار وائل للنشر، 2008، ص373

3-الادراك

يخضع الفرد في المنظمة للعديد من المؤثرات التي توجه سلوكه [1] فهو يتلقى مثلا توجيهات من رئيسه في العمل ويتلقى منه أيضـــا أوامر وردود أفعال بشـــأن عمله وهو يتلقى أجرا ومكافآت وهو يخضـــع لقوانين ولوائح المنظمة وهو يتعامل مع زملائه في أمور تتعلق بالعمل وأمور أخرى شخصية.

إن ما يتلقاه الفرد من معلومات يمثل مدخلات يقوم بالانتقاء بينها وتفسيرها وتنظيمها بطريقته الخاصة متأثرا بدوافعه وخبراته السابقة ومتأثرا أيضا بطبيعة هذه المعلومات وخصائصها.

إذا الأفراد يختلفون في فهمهم وإدراكهم للظروف وللواقع الذي يتعاملون معه ورغم تشـــابه الواقع الذي يتعامل معه عدد من الأفراد فإننا نجد إدراك كل منهم لهذا الواقع قد يكون مختلفا اختلافا بينا فالتوجيه الذي يجيء لمرؤوس من رئيســـه قد يعتبره أحد الافراد تدخلا لا لزوم له في العمل بينما قد يعتبره آخر مســـاعدة وتســـيير الفرد من قبل الرئيس، والكلمة التي يتلقاها فرد من آخر قد تعني له تودد وألفة ومرحا وقد يعتبرها آخر تبســـطا زائدا قد يصـــل لحد الإهانة، لذلك يبقى الادراك أحد المتغيرات التي يصعب التحكم فيها لأنه ذاتي ومستتر.

[1] احمد صقر عاشور، مرجع سابق ذكره، ص69

المبحث الثالث: ماهية تقييم أداء الموارد البشرية

تُعتبر الفروقات بين الموارد البشرية ظاهرة شائعة في جميع المؤسسات، ولها تأثير كبير على صلاحية المورد البشري، وجودة أدائه واستمراريته في العمل، وأداء المؤسسة بشكل عام، لهذه الأسباب من الضروري اعتماد نظام لتقييم أداء الموظفين وسلوكياتهم.

يُعد نظام تقييم الأداء من الأدوات الأساسية في إدارة الموارد البشرية، حيث يساعد في تحسين الأداء والإنتاجية، ويعزز قدرة المؤسسة على مواجهة التحديات المختلفة وضمان استمرارها ونموها، سنناقش في هذا السياق مفهوم قياس وتقييم أداء الموارد البشرية، وطرق تقييمه واستخداماته.

المطلب الأول: قياس أداء الموارد البشرية

في البداية لابد أن نشير إلى أن هناك فرقا بين قياس الأداء وتقييمه رغم أن استعمال المصطلحين كمترادفين امر شائع فالأول يعبر عن مقارنة بين ما هو مسطر وما هو محقق أي يقوم بتحديد مدى مطابقة أداء الفرد إلى الأداء المطلوب، أما تقييم الأداء فهو عملية دراسة لأداء الفرد سواء من الناحية النفسية أو من الناحية الإقتصادية وهو عملية مستمرة تتم وفق متابعة لكل سلوكات الفرد في المنظمة وهي تشمل عملية القياس.

الفرع الأول: مفهوم قياس أداء الموارد البشرية

قياس الأداء هو تحديد مدى تحقيق المؤسسة لنتائجها، وتعتبر عملية قياس الأداء المرحلة الأولى من عملية الرقابة، والتي تتكون من ثلاث مراحل أساسية: القياس، المقارنة، وتصحيح الانحرافات، وفي أغلب الحالات لا يتم قياس الأداء إلا بوجود مجموعة من المعايير والمؤشرات التي تساعد في تحديده وتحديد التطورات المحققة، وإذا استدعى الأمر يمكن مقارنة الأداء الحالي بالأداء السابق وقد تعددت تعاريف قياس الأداء طبقا لطبيعة المؤسسة بشكل يتناسب مع أهدافها، من بين هذه التعاريف نذكر:

أولا: يرى **Fortuin** أن قياس الأداء يسمح ببلوغ الأهداف المحددة مسبقا والتي تم تحديدها انطلاقا من الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة باستعمال مؤشرات الأداء.[1]

[1] Khaled Medini, **évaluation de la performance d'entreprises dans le contexte de la personnalisation de masse durable autre**, Ecole centrale de Nantes, paris, 2013, p 23

ثانيا: حسب **radnar** و **barnes** قياس الأداء هو: القياس إما كميا أو نوعيا، مدخلات أو مخرجات، أو مستوى نشاط حدث أو عملية.[1]

ثالثا: عرف Stefan قياس الأداء: هو عملية تحديد كفاءة وفعالية العمل الماضي في المنظمة، بعبارة أخرى مدى إنجاز المنظمة لأهدافها وما هي القيمة التي ولدتها لأصحاب المصالح.[2]

إن قياس الأداء يمثل صياغة الاختيارات الاستراتيجية للمؤسسة ويهدف إلى ترجمة الاستراتيجية إلى أهداف واقعية.

الفرع الثاني: معايير قياس أداء الموارد البشرية

إن تحديد هذه المعايير أمر ضروري لنجاح عملية القياس وهي تعد مسبقا ويشترط في المعيار مهما كانت نوعيته أن يكون دقيقا في التعبير عن الأداء المراد قياسه وتتمثل هذه المعايير فيما يلي[3]:

1-الصدق في القياس

نقصد هنا حتمية تعبير العوامل الداخلية في القياس عن الخصائص التي يتطلبها أداء العامل دون زيادة أو نقصان.

2-الثبات في المقياس

يجب أن تكون المقاييس ثابتة أي المقياس يعطي نفس النتائج تقريبا إن استعمل أكثر من مرة في نفس الظروف.

3-التمييز في القياس

ويقصد بالتمييز قدرة المقياس على التفرقة بين مستويات مختلفة للأداء أي يحدد الفروقات الموجودة بين أداءات الأفراد حتى وإن كانت ضئيلة.

4-سهولة الاستخدام في القياس

يجب أن تكون أداة القياس سهلة الفهم والتطبيق وواضحة ولا يستلزم استخدامها وقتا طويلا.

---

[1] Arla juntunen, **linking strategy and performance Management-case : Ministry of the interior** , 2015 p4

[2] براهيم قدري، **أثر المسؤولية الاجتماعية في الأداء: دراسة تطبيقية على الشركات المساهمة السورية**، رسالة دكتوراه في إدارة الأعمال، دمشق، 2015، ص 69

[3] احمد صقر عاشور، مرجع سابق ذكره، ص75

5-الموضوعية في القياس

يجب أن تكون المقاييس المعتمدة بعيدة عن كل ما هو ذاتي أي الاعتماد على الموضـوعية في القياس من أجل إعطاء أكثر فرص للتمييز.

المطلب الثاني: تقييم أداء الموارد البشرية

إن عملية تقييم الأداء نالت لدى الكتاب حصــة الأسـد في النقاش والبحث في الموضـوع أكثر من الأداء نفسـه لما لها من قيمة لدى المؤسـسـة والافراد على حد سـواء لأنه بموجبها يتحدد العديد من العمليات الأخرى.

الفرع الأول: مفهوم تقييم أداء الموارد البشرية

أولا: يمكن تعريف تقييم الأداء بأنه عملية مســـتمرة ومنظمة يتم بموجبها ملاحظة أداء الفرد خلال فترة زمنية محددة بهدف تقدير جهده ونشاطه وكفاءته وسلوكه في العمل بشكل موضوعي دون تحيز لتجرى مكافأته بقدر ما يعمل وينتج ولتحديد نقاط القوة والضعف في آدائه للعمل من اجل تفاديها مستقبلا ويتم التقييم على ضوء معايير محددة تتم مقارنة الأداء بها. [1]

ثانيا: تقييم الأداء جزء أســاســي من عمل إدارة الموارد البشـرية وهو عملية مسـتمرة تحدث طول الوقت. [2]

ثالثا: وتعرف عملية تقييم الأداء " بأنها عملية تهدف إلى تحديد أداء العامل وتعريفه به وكيف ينبغي أن يؤدي عمله وتصـــميم خطة لتنمية العامل، فمن شـــأن تقييم الأداء ليس فقط تعريف العامل بمستوى أدائه بل التأثير على مستوى أدائه مستقبلا. [3]

ويقول باحثون آخرون أن تقييم "الأداء" يعني تقدير كفاءة العاملين لعملهم، وأنه نظام رســمي مصــمم من أجل قياس وتقييم أداء وســلوك الأفراد أثناء العمل وذلك عن طريق الملاحظة المســتمرة والمنظمة لهذا الأداء والسلوك ونتائجها خلال فترات زمنية محددة ومعروفة.

---

[1] علي السلمي، **إدارة الأفراد والكفاءة الإنتاجية**، دار غريب، مصر، ص 327

[2] جاري ديسلر، ترجمة محمد سيد احمد عبد المتعال، **إدارة الموارد البشرية**، دار المريخ، المملكة العربية السعودية، طبعة 2003، ص 232

[3] حنا نصر الله، **إدارة الموارد البشرية**، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، طبعة 2001، ص 169

عملية التقييم لا تقتصـــر على الحكم بشـــأن اســـتحقاقات الفرد من ترقية وعلاوة... إلخ وإنما تتعدى إلى تحديد نقاط القوة والضـــعف في أداء العمال والعمل على علاجها وهذا طبعا راجع لكون عملية التقييم ليس هدفا بحد ذاتها وإنما هي وسيلة أو أداة من أدوات مراقبة التسيير.

يجب خضـوع جميع العمال لعملية التقييم وذلك اضـفاءا لصـفة المصـداقية والنزاهة وهذا من شأنه أن يعزز ثقة العمال في الإدارة ويدفعهم إلى تحسين أدائهم لشعورهم بأن تقييمهم مرهون بتفوقهم في أداء أعمالهم.

الفرع الثاني: أهمية تقييم أداء الموارد البشرية

إن أهمية تقييم الأداء تكمن أسـاسـا في الأسـباب التي تدفعها للقيام بهذه العملية ويمكن تلخيص هذه الأسباب فيما يلي:[1]

1. تقييم الأداء يوفر المعلومات التي على أساسها تتخذ العديد من القرارات.
2. تقييم الأداء يتيح الفرصة لمراجعة وإعادة النظر في السلوك المرؤوسين.
3. تقييم الأداء جزء من عملية تنظيمية مهمة من خلالها يمكن مراجعة خطط ونظم العمل.

الفرع الثالث: خطوات تقييم أداء الموارد البشرية ودور المشرف في العملية

يمر تقييم الأداء بثلاث خطوات هي: [2]

1. تحديد الوظيفة: وتعني أن هناك اتفاق بين الرئيس ومرؤوسيه حول واجبات الوظيفة والمعايير المستخدمة في الحكم على مستويات أداء شاغليها.
2. مقارنة الأداء الفعلي للمرؤوسين بالمعايير الموضوعة.
3. التغذية العكســية: والتي تتم من خلالها عقد جلســات لتوفير المعلومات عن مســتويات الأداء ونقاط القوة والضعف بغرض التصحيح والتثمين.

يعتبر تقييم الأداء أحد المهارات الإشـــرافية الأســـاســـية، فالمشـــرف هو الذي يقيم الأداء الفعلي لمرؤوســـيه، لذا يجب عليه أن يكون عادلا في عملية التقييم فلا يقيم مرؤوســـيه بمعدلات أعلى أو أقل من اللازم وبالتالي فإن وجوب توفر أســـاليب عملية ومهارات ســـلوكية لدى المشـــرف أمر لابد منه لضمان الموضوعية في عملية التقييم والتعرف على المشاكل التي تعترضه أثناء التقييم ومعالجتها.

[1] منصور احمد منصور، **المبادئ العامة في إدارة القوى العاملة**، وكالة المطبوعات، الكويت، ص324

[2] محمد فالح صالح، **إدارة الموارد البشرية: عرض وتحليل**، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، 2004، ص137

المطلب الثالث: طرق واستخدامات تقييم أداء الموارد البشرية

الفرع الأول: طرق تقييم اداء الموارد البشرية

لقد تعددت طرق تقييم الأداء واختلفت وتباينت في استخدام الوسائل والمعلومات وهذا طبعا لا ينفي اشتراكها في بعض الخصائص خاصة أنها أولا وأخيرا تهدف إلى تقييم الأداء وفيما يلي سنحاول ذكر الطرق شائعة الاستخدام. [1]

أولا: طريقة المقاييس المتدرجة البيانية

تعد هذه الطريقة ابسط طرق تقييم الاداء وتقوم على أساس حصر مجموعة السمات والخصائص المراد تقييمها مثل الجودة والمصداقية ثم تحديد مدى لتقييم كل خاصية بدءا من غير مرضية إلى فائقة ويبدأ المشرف في تقييم كل مرؤوس من خلال وضع دائرة حول الدرجة التي يحصل عليها الفرد في جميع الخصائص، تتميز هذه الطريقة بسهولة الاستخدام وبكونها تعطي تقييما كميا لأداء كل فرد إلا أن ما يعاب عليها كون المقاييس التي تستعملها قد لا تكون واضحة بالإضافة إلى الذاتية التي تظهر في التقييم والميل للنزعة المركزية واللين والتحيز.

ثانيا: طريقة الأحداث الهامة (الوقائع الحرجة)

الأساس في هذه الطريقة هو تجميع أكبر عدد ممكن من الوقائع التي تتسبب في نجاح أو فشل العمل ويطلب من المشرف أن يلاحظ أداء الأفراد التابعين له ويقرر أي الوقائع تحدث أثناء قيام الفرد بعمله ويتم تقييم الفرد على أساس عدد الوقائع التي حدثت في عمله ومدى حساسيتها من حيث نجاح أو فشل العمل.

لهذه الطريقة مزايا متعددة حيث تزود الإدارة بأمثلة عن الأداء الجيد والسيئ وتدفع المقيم على الاستمرارية في عملية التقييم إلا أن هناك مشكلة تواجهها وهي صعوبة المقارنة بين الأفراد خاصة في إن أردنا اتخاذ قرار بشأن الأجور والترقية. [2]

[1] جاري ديسلر، مرجع سابق ذكره، ص226
[2] علي السلمي، مرجع سابق ذكره، ص 336، 337

ثالثا: الإدارة بنظام الأهداف

طريقة الإدارة بالأهداف تتضمن وضع مجموعة من الأهداف قابلة للقياس لكل فرد ومراجعة مدى تقدمه نحو تحقيقها، وتتطلب من المدير أن يحدد أهدافا معينة لكل موظف ثم يناقشـــها ويناقش سيره وتقدمه في العمل نحو هذه الأهداف ويمر تطبيق هذه الطريقة بستة خطوات أساسية هي: [1]

1. وضع أهداف تنظيمية من خلال خطة مستقلة.
2. وضع أهداف الأقسام من قبل الرؤساء والمرؤوسين.
3. مناقشة أهداف كل قسم ومناقشة مدى تحقيقها.
4. تحديد النتائج المتوقعة بوضع اهداف أداء قصيرة الاجل.
5. مراجعة للأداء بقياس النتائج.
6. تقديم للتغذية العكسية.

ثم تعقد لقاءات دورية لتقييم النتائج ووضع الاقتراحات للمراحل القادمة.

الفرع الثاني: استخدامات تقييم اداء الموارد البشرية

إن معرفة المجالات التي تستخدم فيها نتائج تقييم الأداء، لخير برهان وإثبات على مدى جدوى وأهمية هذا التقييم، الذي على الرغم من أن المديرين والرؤســـاء والمرؤوســـين لا يميلون له إلا أنهم مقتنعون بضرورته وعدم إمكانية الاستغناء عنه،[2] فنتائج تقييم الأداء تستخدم في المجالات التالية:

أولا: الترقية

أصـــبح من المألوف في الوقت الحاضـــر أن تعتمد الإدارة على التعيين من الداخل لشـــغل الوظائف العليا الشاغرة داخل المنظمة، وتقييم أداء العاملين يكشف لها مدى أحقية كل فرد في الترقية لشـــغل الوظائف الأعلى لأن تقييم أداء الفرد ومدى كفاءته في العمل لعدة ســـنوات يعتبر مقياســـاً موضوعياً للكشف عن مؤهلاته وقدراته وإمكانياته لشغل منصب أعلى من عمله الحالي.

[1] وجيه عبد الرسول العلي، **الإنتاجية، مفهومها، قياسها، العوامل المؤثرة فيها**، دار الطليعة، بيروت، لبنان، ص43

[2] عمر وصفي عقيلي، **إدارة الموارد البشرية المعاصرة (بعد الاستراتيجي)**، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2005، ص376

ثانيا: التعيين والنقل

تعتبر نتائج تقييم الأداء معياراً هاماً للحكم على مدى سـلامة اختيار الفرد وتعيينه في العمل ونقله لشغل وظائف أخرى تتلاءم وقدراته.

ثالثا: تحديد الاحتياجات التدريبية

تضـع إدارة الموارد البشـرية خطة تدريب سـليمة تحتاج أن تعد قائمة بالدورات التدريبية التي تحتاجها ومن يشـارك في كل منها، وهذا ما نسـميه بتحديد الاحتياجات التدريبية، وهذه خطوة أسـاسـية ومهمة في إعداد أي برنـامج تدريبي سـليم، ويتطلب إعداد مثل هذه القائمة دراسـة تفصـيلية تسـتغرق جهدا ووقتا كبيرين خاصة إذا كان عدد العاملين كبير.

رابعا: تخطيط الموارد البشرية

تقدم نتائج تقييم الأداء معلومات مفيدة لإدارة الموارد البشـرية تسـاعدها في عملية تخطيط هذه الموارد وبالتالي مساعدتها في أداء مهمتها الأساسية على النحو التالي:

أ. عندما تشير نتائج تقييم الأداء إلى وجود مستوى عالي في كفاءة الموارد البشرية فهذا مؤشر لوظيفة التخطيط بأن عبء العمل المسـتقبلي سـينفذ في زمن أقل نتيجة ارتفاع هذا المسـتوى، مما يجعل زمن العمل المتاح في المستقبل الذي يخطط له أكبر، وهذا يشـير إلى احتمالية عدم الحاجة لموارد بشرية مستقبلاً لتغطية الزيادة المستقبلية المحتملة في عبء العمل.

ب. توضح نتائج تقييم الأداء من هم ضعفاء الكفاءة الذين سوف يستغني عنهم ووجوب الاستعاضة عنهم بموارد بشـرية جديدة من خارج المنظمة، مما يسـهم في تقدير حاجة المنظمة المستقبلية من الموارد البشـــرية من حيث حجمها ونوعيتها، وهذا يمثل جوهر وصـــلب عملية تخطيط الموارد البشريـة. [1]

[1] عمر وصفي عقيلي، مرجع سبق ذكره، ص 376

خلاصة الفصل

من خلال هذا الفصـل والذي يتضـمن الإطار النظري المفاهيمي لتقييم أداء المورد البشـري، اسـتخلصـنا ان الغرض الأسـاسـي من عملية تقييم أداء الافراد في المؤسـسـات هو المتابعة الحقيقية لإنجاز الفرد باعتباره مصدر الثروات الحقيقية للمؤسسات والإدارات وهذا بمقارنة النتائج الفعلية مع المؤشـرات المرجعية باسـتخدام أدوات وطرق تشـمل معايير ومؤشـرات تسـاعد على اتخاذ القرارات المثلى.

الفصل الثاني:

استخدام لوحة القيادة كأداة لتقييم أداء المورد البشري في المؤسسة

تمهيد

تشكل لوحة القيادة أداة جد هامة في مجال تقييم أداء المورد البشري وذلك لكونها تمثل شكل مختصر ومنهجي لمجموعة من المؤشرات التي يتم اختيارها بدقة وبعناية وبعدد محدود.

سوف نتطرق في هذا الفصل الى تعريف هذه الأداة الفعالة في المؤسسة من خلال المباحث التالية:

المبحث الأول: مفاهيم أساسية حول لوحة القيادة.

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

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

المبحث الأول: مفاهيم أساسية حول لوحة القيادة

ظهرت فكرة لوحة القيادة في بداية الأمر من منطلق تجميع المعلومات وغربلتها وتقديمها بشكل سريع للمسؤول الأول عن المؤسسة، لتسمح له بالوقوف على مختلف الأنشطة التي تقوم بها بغرض مراقبتها والتحكم فيها، وبالتطور الذي عرفته إدارة المعلومة والاهتمام بالعنصر البشري باعتباره محور العملية التنظيمية، عرفت لوحة القيادة مجموعة تحولات على مستوى منهجية التصميم والوظائف التي تقوم بها، وأصبحت من الوسائل الأكثر استعمالا في مجال قياس النتائج المحققة من قبل المؤسسات وهي تعتبر من بين الأدوات التي يعتمد عليها نظام مراقبة التسيير في المؤسسة فهي تساعد على توفير المعلومات اللازمة لاتخاذ القرار على مستوى كل قسم وظيفي.

المطلب الأول: تعريف لوحة القيادة وخصائصها

تلعب لوحة القيادة دورا مهما في أنظمة قيادة المؤسسات وذلك بتسهيل عملية العبور إلى المعلوماتية، أي التحكم في معلومات المؤسسة وتسييرها، ويتم ذلك عن طريق تحليل المعطيات والمعلومات من أجل اتخاذ قرارات ذات دقة عالية في وقت قياسي، وهناك عدة مفاهيم تناولت موضوع لوحة القيادة بحيث تتميز هذه الأخيرة بخصائص ومبادئ سنتناولها في هذا المطلب.

الفرع الأول: تعريف لوحة القيادة

توجد عدة تعاريف تذكر منها:

أولا: لوحة القيادة هي مجموعة من المؤشرات والمعلومات التي تسمح لإعطاء نظرة شاملة وكشف الاختلالات واتخاذ القرارات التوجيهية لبلوغ الأهداف المرجوة التي وضعتها الاستراتيجية.[1]

ثانيا: كما تعرف على أنها وسيلة اتصال واتخاذ القرار، تسمح لمراقب التسيير بلفت انتباه المسؤول حول النقاط الهامة المتعلقة بتسيير نشاط المؤسسة، وذلك قصد تحسينه.[2]

[1] Guedj Norbert, " **contrôle de gestion pour améliorer la performance** 3 " éditions d'organisation, Paris, 2002, p285.

[2] هواري معراج، مصطفى الباهي، **"مدخل إلى مراقبة التسيير"**، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2011، ص 78.

ثالثا: وقد عرفت من طرف M.Gervais بأنها تطبيق نظام معلومات يسمح في أقرب وقت ممكن من معرفة المعلومات الضرورية لتسيير المؤسسة في ظرف وجيز، وتسهل ممارسة مسؤولياتها.[1]

رابعا: لوحة القيادة حسب jean Yves Saulou هي عرض لأهم المعلومات التي يحتاجها المسير، والتي تسمح بإظهار الانحرافات الناتجة عن سوء التسيير، كما تعتبر أداة تنبؤ تسمح بتقدير التطورات المتوقعة لاقتناص الفرص وتخفيض نسبة الخطر.[2]

ومن خلال التعاريف السابقة يمكن استنتاج التعريف التالي للوحة القيادة: انها عبارة عن جداول يتم فيها عرض مجموعة من المؤشرات بشكل ملخص وبسيط، توفر معلومات للمسؤولين بصورة واضحة ومنظمة بهدف مراقبة نشاط المنظمة وهي تعتبر وسيلة اتصال وربط بين مراقب التسيير والمسؤولين.

الفرع الثاني: خصائص لوحة القيادة

- لوحة القيادة أداة خاصة منشأة ومعتمدة من طرف مختلف المسؤولين المخصصة لهم، والتي لا تكون لها أهمية إلا إذا كان المسؤول قادرا على ترجمة المؤشرات وإعطائها معنى، ومنه لوحة القيادة يجب أن تظهر على شكل مخطط تحليلي إجمالي جامع للمعلومات إلى أعلى درجة من الترتيب.
- تستجيب لوحة القيادة لخاصيتين من خصائص التسيير هما القيادة أي تحديد وإعطاء توجيهات محددة لتسيير النشاط والتنشيط الذي يعني مشاركة ومتابعة التوجيهات المعطاة للفرقة التي يقودها.
- إن خطوات إدارة الأعمال والتسييرتختلف من مصلحة إلى أخرى ومن مركز مسؤولية إلى آخر ولذلك لوحات القيادة المرافقة تختلف في محتواها، فلا توجد لوحة قيادة مثلى، بل توجد أدوات تسمح بموافقة قدرة التسيير بكثير أو قليل من الفعالية.
- إن مختلف المعطيات التي تظهر في لوحة القيادة يجب أن تكون مجمعة بطريقة تمكن كل مستويات مراكز المسؤولية من الحصول على نظرة شاملة للمعلومات بتماسك مع تلك المستعملة أو المحصل عليها من طبقة دنيا.
- تعتبر لوحة القيادة أداة تلخيصية حيث أنها لا تشمل سوى المعلومات الضرورية لقيام كل مسؤول عملي بتشخيص سريع لتقدم العمليات الواقعة تحت مسؤوليته، كما أنها أداة للاستعمال المتداول لذا يشترط في لوحات القيادة السهولة والوضوح، بمعنى ضرورة تحقيقها للاتصال بين المفوض

[1] عريوة محاد، بوقرة رابح، **"أثر المعايير المحاسبية الدولية (IAS IFRS) لتفعيل أدوات مراقبة التسيير لتحسين الأداء في المؤسسة الاقتصادية"**، مجلة البحوث الاقتصادية والمالية العدد 1 جوان 2014، ص 41.
[2] رحيم حسين، أحمد بونقيب، **"دور لوحة القيادة في دعم فعالية مراقبة التسيير"**، مجلة الأبحاث الاقتصادية والإدارية، العدد 4، 2008، ص 03.

والمفوض إليه، وتعود هذه الخاصية للانتقاء الجيد للمؤشرات وكذا اختار الأشكال الملائمة والمعبرة عن تلك المؤشرات.

- تعتبر لوحة القيادة أداة من الأدوات المستعملة من أجل تحقيق أهداف المؤسسة وهي تساهم بشكل كبير في ذلك، أي أنها ليست هدفا في حد ذاتها بل هي وسيلة لذلك تعتمد على المؤشرات الدقيقة والمعبرة أي يتم اختيار المؤشرات الأساسية لقياس الأداءات والضرورية فقط.[1]

المطلب الثاني: مراحل إعداد لوحة القيادة وتصميمها

الفرع الأول: مراحل اعداد لوحة القيادة

تخضع عملية إعداد لوحة القيادة لمنهجية صارمة وذلك لمدى أهميتها، فقبل كل شيء يجب التحضير الجيد لها وذلك بدراسة التنظيم الداخلي للمؤسسة وتقييم مدى المنفعة المتوخاة من وراء تبني هذه الأداة، وفي حال الموافقة على تبني المشروع، يشرع في المراحل التالية:[2]

أولا: تحديد الأهداف: بعد تحديد مسؤولي القطاعات المعنية بوضع لوحة القيادة يتعين تحديد الأهداف والتي تعتبر السبب الرئيسي في وجود لوحة القيادة والهدف يجب يكون ممكنا ومحددا من حيث المدة وأن يكون معقولا، ومن الأفضل أن يكون نتيجة جلسات حوار ومناقشات مع الإدارة كي يكون أكثر قابلية للتحقيق.

ثانيا: العناصر الأساسية لتحقيق الأهداف: وهذا ما يسمح بتحديد المعايير التي تؤثر على الهدف وقد تسمى بالعوامل الأساسية للتسيير أو التغيرات الاستراتيجية وهي متغيرات نشاط خاصة بكل مركز مسؤولية. يتم في هذه المرحلة ما يلي:

- ✓ تحديد المعلومات الضرورية؛
- ✓ جمع المعلومات في المؤسسة والبحث عن المعلومات غير المتوفرة ودراسة كيفية الحصول عليها.
- ✓ تصنيف عناصر المعلومات.

[1] الموقع:www.infotechaccountants.com

[2] بولصنام محمد، بوشو جميلة، **الملتقى الوطني حول مراقبة التسيير كآلية لحوكمة المؤسسات وتفعيل الابداع يوم 25 افريل 2017**، جامعة البليدة2، عنوان المداخلة: **لوحة القيادة كأداة من أدوات تحسين مراقبة التسيير في المؤسسة – دراسة حالة بوفال – وحدة المضخات – بالبرواقية**.

ثالثا: اختيار المؤشـرات الملائمة: المؤشـر هو معلومة رقمية مختارة هدفها تقديم حسـابات أو تقارير دورية عن معدلات تنفيذ وإنجاز المهام.

بعد تحديد العناصـر التي يتم قياسـها ينبغي البحث عن المؤشـرات التي تسـمح بمتابعة هذا القياس، فعلى المسـؤول أن يختار من بين المؤشـرات المتوفرة ما يراها ملائمة أكثر لتحديد نشـاطه، ويتم ذلك وفق المبدأين التاليين:

- ✓ تقليص عدد المؤشرات لتجنب التعقيد والتداخل؛
- ✓ إشراك المسؤولين في عملية اختيار المؤشرات.

رابعا: بناء لوحة القيادة واختيار التقييم الملائم لها: بعد تنفيذ المراحل الثلاث السـابقة الذكر يتعين اختيار الشـكل الموافق لتقديمها، أي بناء لوحة القيادة بتبني أدوات تسـمح بالإظهار السـهل والقراءة السريعة العامة لمتابعة النشاط كاللوحات الإحصائية، المقتطفات، الرسومات البيانية، .....الخ.

الفرع الثاني: تصميم لوحة القيادة

التصميم العام للوحة القيادة يمكن تمثيله من خلال الشكل التالي:[1]

جدول 1: التصميم العام للوحة القيادة

منطقة المؤشـرات أو مراكز التحليل	منطقة النتائج	منطقة الاهداف	منطقة الانحرافات
المؤشر 1 المؤشر 2			

[1] Michel Leroy, **le tableau de bord au service d'entreprise**, édition d'organisation, France 1998, p65 ,72

جدول 2: التصميم المفصل للوحة القيادة

المؤشرات	التصميم الأساسي			التحقيقات الخاصة بالسنة الماضية	النتيجة المحتمل بلوغها في نهاية السنة	اهداف نهاية السنة	البرنامج المتبقي تنفيذه

المطلب الثالث: أشكال لوحة القيادة وأهميتها

الفرع الأول: اشكال لوحة القيادة

إن الأدوات الأكثر استعمالا في تمثيل لوحة القيادة عديدة وهي:[1]

أولا: الانحرافات:

تسمح مراقبة التسيير بحساب بعض الانحرافات وتقديم معلومات عنها، والتي تُرسل إلى المسؤول عند إعداد لوحة القيادة، والمطلوب من هذا المسؤول إرسال معلومات إلزامية وضرورية إلى المستويات العليا.

ثانيا: النسب

النسبة تمثل علاقة بين عنصرين من عناصر البيئة داخل المؤسسة، ونتائج هذه العلاقة تنعكس على مختلف وظائفها وتُرسل في شكل تقارير إلى المستويات العليا لإعداد لوحة القيادة، بشكل عام تلتزم النسب بالمبادئ التالية :

- النسبة الواحدة بمفردها ليس لها معنى كبير، حيث يمكن أن تتغير بمرور الوقت وفي السياق الذي تعنيه.

[1] C.Alazard, S.Separie, **contrôle de gestion**, 5ème édition, Dunod, France, 2001, p596

- يجب أن يتضمن التقرير تحليلاً للزيادة في النسب التي تدل على تحسين وضعية المؤسسة.

- لا ينبغي أن تكون النسب كثيرة لتسهيل فهمها، ولكن في المقابل يجب أن تكون كافية لتقديم صورة واضحة ودقيقة.

ثالثا: المنحنى والتمثيل البياني

- **البيانات:** هذه الوسيلة تسمح بشرح التطورات وتوضيح التغيرات في المعدل او الاتجاه وهي تعكس النسب في شكل بيانات.
- **المنحنى البياني:** هو أسلوب من الأساليب الإحصائية والرياضية، قد يكون خطا مستقيما او منكسرا ويعكس حالة ما مقارنة مع وضعية معينة او خلال فترة زمنية معينة، هذه الوسيلة تقوم بشرح التطورات وتوضيح التغيرات الحاصلة في عنصر من العناصر.[1]

رابعا: المنبهات

هي وسيلة تمثل عتبة الحدود النهائية للمؤسسة، وهي تفحص أنشطة المصالح، وتجاوز العمال للمسؤوليات الموكلة إليهم،هذه الوسيلة تستعمل أساسا لقياس الأداء، كما تساعد في اتخاذ القرار.

ويمكن أن تتعرض هذه الوسيلة في أشكال مختلفة كالتالي:

الشكل رقم1: المنبهات



أداء سيء **أداء متوسط** **أداء جيد**

المصدر: Michel Gervais , op.cit,p619

[1] Michel Gervais, **contrôle de gestion economica** France ,7ème édition 2000, p613

خامسا: التقارير والمحاضرات الاجتماعية

تمثل هذه الأخيرة خلاصة دراسة تشاورية حول مشكلة معينة، أو مسألة هامة وتتجسد هذه المناقشة في كتابة تقرير عن النتائج المتوصل إليها، وإعداد محاضر تشمل جميع جوانب الاجتماع، وهذه التقارير والمحاضر تدعم النماذج سابقة الذكر وتفسر بعض الغموض.[1]

سادسا: القوائم المالية والجداول

تقوم هذه الوسائل بالتزويد بالمعلومات المفصلة وهي أساسا وثائق ملخصة للعمليات المحاسبية، تقدم في شكل جداول، وضمن شروط قانونية وتنظيمية على الهيئات المستفيدة منها، وإظهار هذه القوائم ضمن لوحة القيادة، يساعد في التحليل من خلال ترجمتها على شكل نسب أشكال بيانية، وتمثل هذه الوسائل في الميزانية، دول حسابات النتائج.... الخ

ومن بين الوثائق المحاسبية المعتمدة ما يلي:

6-1-الميزانية

وهي وثيقة محاسبية تعكس وضعية المؤسسة في وقت ما أي هي كشف عن ممتلكات والتزامات المؤسسة وحق صاحبها في تاريخ معين، وتظهر الوضع المالي أو الحالة المالية لهذه المؤسسة في ذلك التاريخ. [2]

6-2-الجدول المالي

هو جدول يظهر التغيرات التي طرأت على كل عنصر من عناصر الذمة (كل حساب من الحسابات الرئيسية للأصول والخصوم)، وذلك بإظهار رصيد أول المدة لكل حساب، والحركات التي تتعرض لها خلال فترة زمنية محددة (شهر، فصل، سنة)، للحصول في الأخير على رصيد نهاية المدة، تهدف المؤسسة من خلال إعداده لمعرفة ما لها وما عليها، ومعرفة النتيجة سواءا كانت خسارة أو ربح.

[1] Stéphane Griffith, **Comptabilité Générale** Imprimerie Carlo Descamps, France, 1994, p31

[2] محمد بوتين، **المحاسبة العامة، ديوان** المطبوعات الجامعية، الجزائر ،1998، ص44.

3-6-جدول حسابات النتائج

هو جدول تحليلي يجمع بين حسابات التسيير والنفقات والإيرادات، وبمقارنة مرحلية لحسابات النفقات بحسابات الإيرادات التي تسيرها، ويتم الحصول على نتائج جزئية متمثلة في الهامش الإجمالي، القيمة المضافة، نتيجة الاستغلال، النتيجة خارج الاستغلال... إلى غاية الحصول على النتيجة الصافية (نتيجة الدورة).

الفرع الثاني: أهمية لوحة القيادة

تُعدّ لوحة القيادة ذات أهمية كبيرة في المؤسسة، حيث تمثل:

- جزءًا من النظام الرقابي في المؤسسة.
- أداة محسنة تساهم في وظيفة مراقبة التسيير نحو الأفضل.
- مصدرًا للمعلومات اللازمة لإدارة الوضعية الحالية للمؤسسة والتقدير المسبق للأحداث، مما يساعدها على التفاعل والتكيف مع متطلبات المستخدم والمحيط.
- وسيلة مساعدة على اتخاذ القرارات في الوقت المناسب وبشكل جماعي.
- أداة للحوار والتواصل، وأيضًا لإدارة الأزمات داخل المنظمة.

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

لا تكاد تخلو أي مؤسسة من استعمال لوحة القيادة الاجتماعية على مستوى إدارة الموارد البشرية رغبة منها في متابعة أفضل لأداء المستخدمين بغرض الحصول على المعلومة الدقيقة التي سيبنى على أساسها القرار المتعلق بإدارة المورد البشري.

المطلب الأول: مفهوم لوحة القيادة الاجتماعية

بسب التطورات الحاصلة في المحيط الخارجي بالإضافة إلى ظهور نظرية رأس المال البشري التي غيرت مجرى التفكير والنظرة للمورد البشري بعد ما كان ينظر إليه أنه تكلفة يجب خفضها أصبح يعتبر استثمار ذو عائد طويل الأجل ظهرت الحاجة إلى ظهور ما يسمى بلوحة القيادة الاجتماعية التي تعتبر أساس النظام المعلوماتي للموارد البشرية يمكن الاعتماد عليها كمصدر للمعلومات الموجهة إلى مجلس إدارة المؤسسة لاتخاذ القرارات اللازمة فيما يخص الجانب الاجتماعي.

الفرع الأول: تعريف لوحة القيادة الاجتماعية

لوحة القيادة الاجتماعية هي أداة مساعدة على اتخاذ القرار وتعرض مجموعة من المعلومات المنظمة والمتعلقة بالأفراد والجماعات في المؤسسة وهي تشكل وثيقة هامة من نظام المعلومات.

تعريف آخر: هي مجموعة مؤشرات قليلة العدد توفر للمسؤولين معلومات واضحة بهدف قيادة انشطتهم وتقييم أداء عمالهم.

تعريف Jean-Pierre Taib أنها: أداة للتسيير تسمح عن طريق التعميم بتحقيق التنبؤات القصيرة والطويلة الأجل من أجل ضمان تحقيق الأهداف المحددة مسبقا فهي تجمع بصفة دورية مجموعة من المؤشرات المقاسة والمختارة كعتبة أساسية لأي إجراء يقام به.[1]

تعريف Bernard Martory: لوحة القيادة الاجتماعية هي مجموعة وسائل توضع تحت تصرف المسؤولين فهي تجمع وتعرض معلومات من أجل اتخاذ قرارات اجتماعية جيدة.[2]

[1] Jean-Pierre Taib, **Les tableaux de bord de la gestion sociale,** édition Dunod, 2002, p01

[2] Bernard Martory : **Les tableaux de bord sociaux**, édition LIAISON, Paris-France, 2004, p23

الفرع الثاني: خصائص لوحة القيادة الاجتماعية

إن الأســـباب التي تؤدي بالمســـيرين إلى الاعتماد على لوحة القيادة الاجتماعية هي مختلف الخصائص الإيجابية التي تتصف بها ومنها [1]:

- **وفاء وتماثل المعطيات: أي** المعلومات غير قابلة للنقاش والنزاع كونها محددة من خلال مبادئ واقعية وموضـحة بصـفة متماثلة عن طريق تحديد مسـبق للمصـطلحات والمتغيرات المستعملة والحسابات.
- **ديناميكية وسرعة الإنتاج**: فالمعلومة الاجتماعية سريعة التغير.
- **الوضوح وإمكانية القراءة والاختيار:** أي إمكانية وسرعة الحصول على المعلومة الموجودة في لوحة القيادة وسهولة استغلالها من طرف الأفراد، ومنه جلب اهتمامهم لها.
- **الدقة:** بتحديد مبادئ القياس والحساب مع الحرص على التنسيق والملاءمة بين الظاهرة المعينة وجودة قياسها.

تعتبر القاعدة الأساسية لاتخاذ القرارات الاستراتيجية حيث تسمح ب:

- ✓ التنبؤ من خلال تتبع تطورات المؤشرات عبر فترة زمنية معينة.
- ✓ دراسة وتشخيص المحيط الداخلي والخارجي للمنظمة بواسطة مؤشرات تم وضعها تلبية لهذه الحاجة.
- ✓ إمكانية الاعتماد على مقارنة قيم مؤشرات المؤسسة مع قيم مؤشرات المنافسين.

[1] Bernard Martory, op, cit, p25, 27

المطلب الثاني: محتوى لوحة القيادة الاجتماعية ودوريتها

الفرع الأول: محتوى لوحة القيادة الاجتماعية

لا يمكن عرض تصـــميم نموذجي للوحة القيادة الاجتماعية ولكننا نقترح التصـــميم الموالي كمثال يحوي أهم المؤشرات المرتبطة بالموارد البشرية.

جدول 3: محتوى لوحة القيادة الاجتماعية

المؤشرات	الشهر			التجمع		
	التحقيقات	التقديرات	الانحراف	التحقيقات	التقديرات	الانحراف
أولا: نشاط التوظيف • عدد العمال • عدد الوظائف الجديدة • عدد التاركين للوظيفة • عدد أيام العمل **ثانيا: نشاط إدارة الأجور** • الكتلة الجرية • تغيرات مؤشر الأجور • الســـاعات الإضـــافية/ اجمالي الأجور (بالنسبة المئوية) • متوسط الاجر لكل عامل • معدل الترقية **ثالثا: المناخ الاجتماعي** • التغيب • معـدل المســـاهمـة في الانتخابات • معدل دوران العمل =						

عدد التاركين للعمل خلال مدة / متوسط عدد العمال في نفس المدة **رابعا: التكوين** • عدد التربصات الداخلية والخارجية • عدد المساهمين في التربصات • تكاليف التكوين • جهد التكوين=تكاليف التكوين/ الكتلة الاجرية **خامسا: الأمان** • عدد حوادث العمل • عدد الأيام الضائعة /عدد أيام العمل الكلية **سادسا: الإنتاجية لكل مستخدم** • رقم الاعمال/ مجموع العمال • القيمة المضافة/ مجموع العمال • عدد الأيام مدفوعة الاجر/ عدد أيام العمل **سابعا: مؤشرات متعلقة بالإدارة** • التكلفة الكلية للإدارة • مؤشرات الفعالية (الإنتاجية مقارنة بالأجور، نوعية التكوين)						

المصـــــدر: مقدم وهيبة، دور لوحة القيادة وبطاقة الأداء المتوازن في قياس وتقييم أداء الموارد البشرية، https://fr.scribd.com

الفرع الثاني: دورية لوحة القيادة الاجتماعية

على مستوى قسم إدارة الموارد البشرية فإن وضع جدول قيادة اجتماعي شهري يعد أكثر ملاءمة وتناسبا مع أهم مؤشر في هذا القسم وهو مؤشر الأجور، أما إن رغبنا في متابعة أهداف استراتيجية بعيدة المدى تتعلق بالموارد البشرية يمكن اللجوء للوحة قيادة تعد على أساس سنوي.[1]

المطلب الثالث: مهام لوحة القيادة الاجتماعية وأهميتها

لقيادة المؤسسة في بيئة تتميز بعدم اليقين والحركية، يتجلى دور وأهمية لوحة القيادة الاجتماعية كأداة على مستوى إدارة الموارد البشرية، هذه الأداة تسمح بتقييم مدى تحقيق الأهداف وتحديد الإجراءات التصحيحية التي يتخذها المسير من خلال تحليل الانحرافات وتفسير أسبابها، وتبرز الأدوار التي تلعبها والمكانة التي تحتلها من خلال المهام التالية[2]:

الفرع الأول: مهام لوحة القيادة الاجتماعية

أولا: لوحة القيادة أداة تجميع البيانات

إن عملية التجميع لا تعني حذف أو إهمال لمعلومات تتعلق بالموارد البشرية وإنما لوحة القيادة الاجتماعية تمثل بناء متكامل لجمع معطيات اجتماعية تسمح بمتابعة تطور التوظيف، مراقبة ارتفاع الكتلة الأجرية، زيادة الكفاءات، إنتاجية العمال، البيئة الاجتماعية، أحوال الموظفين أو العمال كل هذا تقدمه في شكل معلومات رقمية.

ثانيا: لوحة القيادة أداة للقياس

تقوم لوحة القيادة الاجتماعية بقياس أداء المورد البشري ومقارنته مع أهدافه المسطرة، فالفرق ما بين الأهداف المعتمدة والأداء المحقق يسمح لمدير الموارد البشرية أن يقيم أداء وفعالية قسمه في تحقيق الأهداف، وعليه فإن لوحة القيادة الاجتماعية أداة لتقييم أداء المورد البشري.

ثالثا: لوحة القيادة أداة للتشخيص

---

[1] Karine Fonhaine-Gavino et Adrien Zambeux, **bilan social et tableaux de bord : des outils de pilotage au service des ressources humaines**, collection les diagnostics de l'emploi territorial

[2] Guedj Norbert et autres, "**contrôle de gestion**" 3eme éditions, Edition d'organisation, Paris, 2000, p285.

يمكن للوحة القيادة الاجتماعية أن تلفت انتباه مدير الموارد البشرية إلى الظواهر غير الطبيعية وغير العادية التي تواجه عملية تحقيق الأهداف سواء كان ذلك بالقيمة المطلقة أو النسبية، فالمؤشرات الاجتماعية تقوم بإخبار مدير الموارد البشـرية بالوضـع القائم ويقوم هو بدوره بالبحث عن أسـباب الانحرافات والتفكير في العمليات التصحيحية المناسبة، ومن خلال هذه العملية يقوم بالكشف عن نقاط الضـعف في نشـاط الموارد البشـرية وهو ما يوحي بالقول بأن لوحة القيادة الاجتماعية هي أداة للتشخيص.

رابعا: لوحة القيادة أداة لإدارة الحوار

إن لوحة القيادة الاجتماعية تفيد مستعمليها كونها لغة مشتركة ما بين أعضاء إدارة الموارد البشرية ومدير الموارد البشرية والإدارة العليا فمن خلالها يمكن لمدير الموارد البشرية أن يعرض النتائج المحققة ويعلق عليها ويشرح أسباب الانحرافات والإجراءات التصحيحية المتخذة على مستوى دائرته ويطالب في حالة الاحتياج إلى وسائل إضافية وصلاحيات وإمكانات تحقق له أمثلية شاملة وتعزز مخطط تسيير الموارد البشرية وعليه فلوحة القيادة الاجتماعية تعتبر وسيلة للحوار المفضلة داخل المؤسسة والدعامة الأساسية في تحليل النتائج.

خامسا: لوحة القيادة أداة لتحفيز المسؤولين

تمثل لوحة القيادة الاجتماعية بالنسبة لمستعمليها مرآة تعكس أداء النشاط والمسيرين في نفس الوقت، فهي بذلك تعكس أداء مسؤول الموارد البشرية واستعداداته نحو رفع التحدي، فهي تبين له مستوى التقدم نحو تحقيق الأهداف من خلال توليد الشعور بالتحكم والذي بدوره يبعث التحفيز والانسجام بين أعضاء فريق الموارد البشرية عامة ولدى مدير الموارد البشرية على وجه الخصوص[1].

سادسا: لوحة القيادة أداة لتحسين الكفاءات

تقوم لوحة القيادة الاجتماعية بإشعار مدير الموارد البشرية بالنقاط المحورية الخاصة بتسيير عمليات الموارد البشرية، واستغلالها يسمح بإرساء مختلف التصورات التي تساعد على اتخاذ الحلول الممكنة والتعرف على مشاكل الآخرين، فهي تسمح بتنمية التكوين لدى المسؤولين وقدراتهم على اتخاذ القرارات والاتصال مع المتعاونين معهم لإيجاد أفضل الحلول للمشاكل المطروحة.

[1] Michel Leroy, **le tableau de bord au service d'entreprise**, édition d'organisation, France, 1998, p33.

سابعا: لوحة القيادة كأداة للإعلام

تمنح لوحة القيادة الاجتماعية ميزة تتمثل في إعلام مدير الموارد البشرية في الوقت الحقيقي، ممكنة بذلك هذا الأخير من متابعة نشـــاطه من جهة وإعلام الإدارة العليا بحقيقة ما يجري بطريقة شاملة من جهة أخرى، فهي تساهم في تطوير ثقافات الأفراد داخل المؤسسة من خلال الاجتماعات واللقاءات التشـــاورية بين المهتمين بها وبنتائجها، فتبعث بذلك روح الفريق الواحد وتزيد في روحه المعنوية مما يؤدي إلى تلاشي وذوبان الحواجز النفسية، لكن مع الحذر أن يكون لها دور الانعكاس السلبي في حدوث صراعات تنظيمية تؤثر على الأهداف المسطرة من قبل المؤسسة.

ثامنا: لوحة القيادة أداة للتنبؤ

تساعد لوحة القيادة الاجتماعية بالتنبؤ بالحالة المستقبلية وذلك بناءا على استقراء الماضي ودراسة الحاضر للولوج في المستقبل، وبمعنى آخر فإن لوحة القيادة الاجتماعية لا تقدم فقط الوضعية الحالية والماضية، وإنما الوضعية المراد بلوغها مستقبلا انطلاقا من دراسة وملاحظة اتجاهات مكونات لوحة القيادة، التي يعبر عليها بالأهداف لذلك يمكن القول أن لوحة القيادة الاجتماعية تسمح بزيادة نسبة التأكد من المستقبل بالنسبة لمسير الموارد البشرية في ظل بيئة ديناميكية تتميز بعدم التأكد والحصول على مستقبل بقليل من الشكوك.

تاسعا: لوحة القيادة أداة للمراقبة

تشكل لوحة القيادة الاجتماعية الأداة المفضلة في نظام المراقبة انطلاقا من كونها تسمح بتعديل مستوى التجريد والذي يتحقق من خلال تدفق لمعلومات دقيقة يوفرها نظام معلومات الموارد البشرية، كذلك ما تجدر الإشارة إليه أن المراقبة من خلال لوحة القيادة الاجتماعية لا تعني العقاب وإنما توجيه وإرشاد قسم الموارد البشرية نحو تحقيق الأهداف المسطرة بفعالية كبيرة، وضبط مسار عمل المورد البشري والمؤسسة على حد سواء.

عاشرا: لوحة القيادة أداة مساعدة لاتخاذ القرارات

إن لوحة القيادة الاجتماعية ليست وسيلة لاتخاذ القرار، وإنما تلعب دورا في عملية اتخاذ القرار، بحكم انتمائها لنطاق الرقابة على مستوى الموارد البشرية ومنه الحكم على فعالية القرارات المتخذة، وعليه فإن المشرف على لوحة القيادة الاجتماعية يجب أن يتمتع بروح المسؤولية، والضمير المهني، والأمانة العلمية وتقديم المصلحة العامة قبل المصلحة الخاصة.

الفرع الثاني: أهمية لوحة القيادة الاجتماعية

تمثل لوحة القيادة الاجتماعية في المؤسسة ما يمثله عداد السرعة في السيارة فهو يؤدي ثلاث وظائف أساسية وهي[1]:

أولا: القياس الداخلي: وهو يمكن من متابعة المتغيرات الاجتماعية وفقا لمسؤوليات مختلف القادة في المؤسسة وتتعلق هذه القياسات بعدد العمال، الأجور، التوظيف، زمن العمل.....الخ

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

ثالثا: التقدير المسبق: لما يمكن أن يحدث داخل أو خارج المؤسسة، فبفضل لوحة القيادة يمكن إعداد سيناريوهات حول تطور العمال المرتقب أو تطور الكفاءات كما يمكنها أيضا دراسة سوق العمل وسلوك الأفراد ومختلف التطورات التنظيمية.

[1] Jean René Edighoffer, **précis de gestion d'entreprise**, édition NATHAN-France, 2001, p 106

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

تقييم أداء الموظفين هو مراجعة لما أنجزوه بالاعتماد على وصفهم الوظيفي ومعايير عملهم، كما يوفر تقييم الأداء معلومات عن المهارات التي يحتاجونها للقيام بمهامهم على أكمل وجه، فمن خلال التقييم وبناء على نتائجه تتخذ القرارات بمكافأة المجتهدين ومعاقبة المقصرين.

فاعلية نظام تقييم الاداء تعني مدى مساهمة هذا النظام في مساعدة العاملين في تطوير أدائهم الوظيفي وتحسين علاقاتهم التنظيمية، وفعالية هذا النظام ترتبط ارتباطا وثيقا بالمؤشرات المعتمد عليها.

المطلب الأول: مؤشرات لوحة القيادة الاجتماعية

إن هدف إدارة الموارد البشرية هو تحقيق أهدافها الاستراتيجية ولا يمكنها الوصول إلى هذه الأهداف إلا من خلال الحيازة على نظام معلوماتي للموارد البشرية أو بالأحرى لوحة قيادة اجتماعية متكاملة تحتوي مختلف المؤشرات الضرورية لقيادة أنشطتها وتقييم أداء عمالها، يمكن القول أن المؤشر هو بمثابة الوحدة الاساسية لأي لوحة قيادة، فلوحة القيادة الاجتماعية تتكون من مجموعة من المؤشرات والتي تمثل معلومات دقيقة، مفيدة وملائمة لمسؤول إدارة الموارد البشرية كما أنه عبارة عن معلومة رقمية مختارة، هدفها تقديم حسابات أو تقارير دورية متقاربة عن معدلات تنفيذ وانجاز المهام و هو الوحدة الأساسية في لوحة القيادة الاجتماعية حيث دورها هو التأكد من مدى تحقيق الأهداف والإشارة إلى مستوى النتيجة المحققة.

وتشمل لوحة القيادة المؤشرات التالية: [1]

الفرع الأول: نشاط التوظيف

يتكون نشاط التوظيف من نشاطي الاستقطاب والاختيار وهما مرتبطان ببعضهما بكون الأول يسمح بقيام الثاني، فالاستقطاب هو مجموعة الطرق والإجراءات المختلفة التي تسمح بالحصول على أكبر عدد من المترشحين ذوي الشروط الأساسية لشغل المناصب الشاغرة من أجل توسيع مجال الاختيار، أما هذا الأخير فهو مجموعة الطرق والإجراءات التي تسمح بتحديد من بين المستقطبين الذين سوف يتم تعيينهم رسميا لشغل المناصب الشاغرة.

[1] Bernard Martory, op, cit, p38

***مؤشـر الإجابة على المنصـب المعلن= عدد طلبات العمل المتحصـل عليها / عدد مناصـب العمل المعلنة**

يجب مقارنة هذه النسبة لمختلف المناصب ولعدة أشهر أو سنوات وكذا بين الطلبات المتحصل عليها من المحيط الداخلي والمحيط الخارجي ثم يتم تحليل سـبب الفروق كما يتم تحليل سـبب عجز الطلبات أو الحصول على فائض منها.

***مؤشر كفاءة التوظيف**

تحقيق الكفاءة يتمثل في توفير الأفراد ذوي الجودة المطلوبة واللازمة لأداء مهام المنصـب الشـاغر، وتقاس كفاءة التوظيف بمدى كفاءة وتطور الموظفين الجدد ومدى رضـاهم عن عملهم بعد سـنة من تاريخ تعيينهم ومنه نقيس مسـتوى كفاءتهم، مدى بقائهم في المؤسـسـة ومدى انتقالهم في مسارهم الوظيفي حيث:

***مسـتوى كفاءة الفرد = تقييم كفاءة الفرد بعد سـنة من تعيينه بمنحه درجة من سـلم 5/4 مثلا أو نسبة مئوية 80% .**

- نسبة بقاء الموظفين الجدد و تقاس كالتالي:

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

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

***نسـبة التطور =عدد الموظفين الجدد الخاضـعين للترقية بعد سـنة من تعيينهم / العدد الكلي للموظفين الجدد قبل سنة.**

- ومنه يكون مؤشر كفاءة التوظيف الجامع للمؤشرات السابقة كالتالي:

***مؤشـر كفاءة التوظيف = مسـتوى كفاءة الفرد + معدل دوران العمل + نسـبة التطور / عدد المؤشرات المستعملة.**

كما يجب مقارنة هذا المؤشر أو أحد المؤشرات المكونة له مع نتائج أشهر أو سنوات سابقة أو على أساس مصادر الاستقطاب لاكتشاف مصدر نقاط القوة والضعف مثلا: أيهم يوفر موظفين ذوي كفاءات عالية؟ هل الإعلان أو الجامعات أو الوكالات ...الخ.

الفرع الثاني: نشاط إدارة الأجور

تهدف إدارة الأجور إلى وضع سياسة أجور عادلة تحقق رضا جميع الأفراد. [1]

قياس فعالية الأجور: يتم قياس فعالية نظام الأجور بتقييم كمية الموارد المستعملة التحقيق الأهداف الي التكاليف ونعتمد بذلك على النقاط التالية:[2]

***متوسط الأجر الفردي= الكتلة الأجرية / متوسط عدد الأفراد.**

***متوسط الأجر الساعي= الكتلة الأجرية / العدد الساعي الكلي* عدد العمال الكلي.**

قياس تطور الكتلة الأجرية: لقياس تطور الكتلة الأجرية للمؤسسة يمكن الاعتماد على الخطوات والأسس التي اقترحها Martory والتي تشمل مختلف المؤشرات الخاصة بالكتلة الأجرية، فلقياس تطور الكتلة الأجرية يجب الأخذ بعين الاعتبار الآثار التي تحدثها التغيرات على مستوى الأجور والموارد البشرية.

بحيث نقيس من حيث الموارد البشرية كل من آثار: [3]

- التغيرات الكمية من دخول وخروج للعمالة.

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

- التغيرات في ساعات العمل كالساعات الإضافية أو الساعات المأجورة دون مقابل للعمل كالغياب .

- تغيرات مكونات الأجور[4]: أي الحقيقة والمتمثلة في مجموع الأموال الممنوحة للعامل، والمعنوية المتمثلة في الامتيازات التي يتحصل عليها العامل مقابل عمله (الأمن، المكانة الاجتماعية...)، والصعوبة التي نواجهها في هذا التحليل هو ان تغير عنصر من كل العناصر السابقة يؤثر على العناصر الأخرى أي يزيد من أثارها أو يحذفها فيقترح مارتري و كروزات (MARTORY B et CROZET D) المؤشرات التالية لقياس التغير في الكتلة الأجرية، والتي يجب أن تظهر في لوحة القيادة الاجتماعية :[5]

---

[1] Bernard Marotry, op, cit, p143

[2] Armand Dayen**, (coordinateur General), Manuel de gestion**, vol 2-édition ; Ellipses/ AUF 1999, paris, p 850

[3] Martory B et Crozet D., **Gestion des ressources humaine**, Edition DUNOD, 2003, p159

[4] Martory B. et Crozet D, Ibid p160

[5] Martory B. et Crozet D, Ibid p161

1-التغير في النشاط:

كل ما يحدث في سير النشاط من غياب، إضراب، ساعة إضافية، حوادث العمل، له أثر على الكتلة الأجرية للمؤسسة فيحسب قياس أثره (التكاليف الناتجة) سواء بقيمة محددة أو نسبة مئوية من الكتلة الاجرية، وذلك لكل مجموعة (عمال، إطارات...الخ) كما يتم حساب أثر هذه التغيرات بالطريقة التالية: [1]

1. حساب عدد العمال المعنيين بالتغير.
2. حساب عدد ساعات الأعمال الإضافية أو المأجور دون عمل.
3. حساب الأجر المتوسط لكل مجموعة.
4. ضرب 1×2×3.
5. حساب نسبة التغير بقسمة الناتج 4 على الكتلة الأجرية .

2-تطور العمالة:

تحاول المؤسسة التكييف بين عدد العمالة واحتياجاتها، فيجب قياس أثر كل دخول أو خروج ناتج عن (توظيف، دوران عمل، تقاعد...الخ) على الكتلة الأجرية سواء كانت هذه الحركات داخلية بين الأقسام والمستويات التنظيمية أو خارجية بين المؤسسة ومحيطيها، والتحليل قد يشمل المستوى العام أو الفردي، ويتم حساب أثر هذه التغيرات كالتالي: [2]

1-حساب متوسط العمالة في السنةn .

2-حساب متوسط عمالة في السنةn+1.

3-حساب (1-2).

4-حساب متوسط الأجور لعمالة السنةn .

5-ضرب 4*3

6-حساب النسبة بقسمة 5 على الكتلة الأجرية.

[1] Martory B. et Crozet D, Ibid p168
[2] Martory B. et Crozet D., op.cit., p 169.

الفرع الثالث: نشاط التدريب

يجب تحديد اهدافه وطرق تحقيقها ومتابعة تنفيذها وتعتمد أهم المؤشرات الخاصة على مقارنة تكاليف التدريب ومدته وجودة النتائج المتحصل عليها، وتستعمل المؤشرات التالية:[1]

***تكلفة التدريب للساعة = تكلفة التدريب / عدد الساعات المستغرقة في التدريب.**

***تكلفة التدريب لكل متدرب = تكلفة التدريب / عدد المتدربين.**

***الحصة المجبرة قانونيا = الأموال المخصصة للتدريب / الكتلة الأجرية.**

الفرع الرابع: تقييم ظروف العمل لإدارة الموارد البشرية

من بين عناصـــر ظروف العمل والتي ســـتبين طرق قياس حدتها: التغيب، دوران العمل، حوادث العمل، الصراعات العمالية.

1-مؤشر التغيب:

يشـــير معدل الغياب إلى عدد الأيام التي يغيبها العامل والتي يتواجد في عمله خلال عام، ويقصد بالغياب هنا عدم تواجد العامل لأسباب مرضية أو عارضة أو بدون إذن.

ويحسب معدل الغياب كالآتي:

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

ويستخدم معدل الغياب في الآتي:

التعرف على مدى انخفاض الروح المعنوية فكلما ارتفع معدل الغياب كلما كان هذا مؤشـــرا على انخفاض الرضا والروح المعنوية.

التنبؤ بعدد ايام الغياب خلال الفترة القادمة واســـتخدام هذا المؤشـــر في التنبؤ والتعرف على عدد العاملين المطلوبين لمواجهة الغياب المحتمل.

ومن أجل الحصول على معلومات جيدة يجب مقارنة هذا المؤشر خلال عدة أشهر أو سنوات وملاحظة تطوره، فزيادته تبين التمادي في عدم احترام قواعد العمل أو تدهور لظروف العمل أو كون العامل يملك مشـاكل خارجية كالمشـاكل العائلية، ولا يمكن تحديد معدل أمثل للمؤسـسـات لكن يمكن

[1]Jean-Pierre Taib, op, cit, p143

القول أن الأفضـل هو الذي ينخفض ب 1% عن معدل السـنوات السـابقة و يمكن إتمام المؤشـر العام السابق بالمؤشرين التاليين: [1]

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

ويعكس هذا المؤشر سلوك الفرد أو مجموعة أفراد بحيث يحسب على أساس مدة التغيب (يوم، نصف يوم يومين، أسبوع ...) .

كما نعتمد مؤشر درجة تكرار التغيب:

***تكرار التغيب =عدد الغيابات في فترة معينة / العدد المتوسط للعمال الموافق لنفس الفترة.**

2-معدل دوران العمل:

ويرتكز مفهوم دوران العمل على التغير الحاصـل في عدد الأفراد العاملين في المنظمة خلال فترة زمنية معينة وهذا التغير فى العدد يحصل بلا شك بسبب خروج افراد من المنظمة ودخول أفراد آخرين إليها المعينين الجدد لسد حاجة المنظمة.

إن خروج العاملين من المنظمة يمكن أن يكون لأحد الأسباب التالية أو لغيرها:

- الاستقالة من العمل بسبب عدم القناعة بالاستمرار بالعمل في المنظمة.
- إنهاء الخدمة من قبل الإدارة أو صاحب العمل سواء بصيغة الفصل أو الاستغناء.
- إيقاف الفرد عن العمل لفترة زمنية محددة.
- الإحالة على التقاعد بسبب بلوغ السن القانونية.

مهما تكن الأسـباب فإن الذي يعنينا في هذا المجال هو رصـد التغيرات الحاصـلة في حجم القوى العاملة، ومما لا شك فيه إن إدارة المنظمة تسعى جاهدة إلى تقليل معدل دوران العمـل فيهـا و ذلك لان ارتفاع هذا المعدل يعني أن هناك حالة خروج و دخول واسـعة من وإلى المنظمة و بالتالي فإن نسبة المعينين الجدد إلى إجمالي عدد أفراد القوى العاملة في المنظمة ستكون مرتفعة وهذا بدوره يعني أن درجة كفاءة قوة العمل في المنظمة سـتكون منخفضـة نسـبيا بسـبب الحداثة و نقص الخبرة ، ومما يجعل المنظمة عرضـة إلى مواجهة حالات سلبية عديدة منها: انخفاض الكفاءة الإنتاجية، ارتفاع

[1]Bernard Martory, op, cit, p190

عدد إصـــابات العمال، ارتفاع كمية التلف في المواد الأولية، ارتفاع عدد الأعطال والتوقفات في المكائن، زيادة تكاليف الصيانة...الخ.

إن هذا التحليل يستند إلى افتراض أن الأفراد المعينين حديثا لا يتمتعون بخبرة فنية عالية وهو افتراض واقعي وان تعيينهم قد لا تسبقه دورات وبرامج تدريبية كافية لتأهيلهم بالمستوى المطلوب.

إذن يشـير معدل دوران "العمل " إلى نسـبة دخول وخروج العمال إلى ومن أحد الأقسـام أو الإدارات إلى متوسط عدد العمال، وعادة ما يتم الاعتماد على عدد الخارجين من القسم فقط، فإذا كان معدل دوران العمل 12% فان هذا معناه أن هناك احتمال لأن يترك 12 عامل من كل 100 عامل متاحين للعمل بمعدل ترك الخدمة، ويترك الناس أعمالهم لعدة أسباب أهمها: الاستقالة والنقل والترقية والعجز والفصل والوفاة.

ولأجل أن تكون المنظمة على اطلاع مستمر على حجم دوران العمل فيها، فإنه يتم احتسـاب معدل دوران العمل كما يلي:

***معدل دوران العمل = عدد العاملين المعينين خلال الفترة + عدد العاملين تاركي العمل / متوسـط عدد العمال في نفس الفترة × 100**

ويمكن حساب هذا المعدل لكل قسم أو مستوى مهني او حسب الأعمار، الجنس، الأقدمية، سبب ترك المؤسسة، ذهاب إرادي أو غير إرادي.....

ومن أجل تحليل أفضـل، نضـيف المؤشـرات التالية لتحليل معدل دوران العمل والتي تعكس درجة المرونة وتجديد المعارف والمهارات.

***مؤشر التجديد= عدد الأفراد الداخلين / متوسط العمالة.**

***مؤشر الحركات= عدد الأفراد الداخلين + عدد الأفراد الخارجين / متوسط العمالة.**

***مؤشر الأقدمية لأقل من سنة = عدد الأفراد الداخلين لأقل من سنة / متوسط العمالة.**

3-حوادث العمل

هي عبارة عن حوادث تحدث أثناء أوقات العمل ناتجة عن تدهور ظروف العمل أو عدم كفاءة العامل، لتحليلهم يجب أولا تحديد درجتهم مثلا عامل يحمل آلة قابلة للانفجار فإن تعثر العامل فإننا نميز خمس حالات: [1]

1-لا يسقط ⇦لا شيء، 2-يسقط و ينهض دون أي مشكل⇦ سقوط، 3-يتعرض للأذى و تتم معالجته في المركز الصحي ⇦حادث، 4-لا يعود للعمل ⇦ حادث مع توقف عن العمل ،

5-يسقط مع انفجار الآلة التي تقتله ويسبب خسائر ⇦كارثة.

ومنه يتم تحليل درجة خطورة الحادث على أساس مستوى خطورته، ونستعمل المؤشرات التالية: [2]

***معدل تكرار الحوادث= عدد الحوادث / عدد ساعات العمل.**

***مؤشر درجة الخطورة = عدد الأيام الضائعة / عدد أيام العمل.**

ويجب تحليل هذه الحوادث حسب مستوى الخطورة نوع الحادث (تنقل، عمل في الورشة...) الحوادث التي كادت أن تقع... كما يتم تحليل مدى وجود ظواهر تنبأ بوقوع حوادث مثل: مدى تعرض العمال لدرجات الحرارة والضجيج أو الرطوبة العالية، مدى استخدام الأفراد للمواد الخطرة كالمواد الكيميائية، مدى ضرورة قيام العمال بأعمال خطرة كتنقلهم لأماكن خطرة غير آمنة، مدى تكرار المهام التي يقوم بها الأفراد باستعمال وسائل التي قد تسبب جروح.

4-الصراعات العمالية

تشمل الصراعات العمالية كل أشكال اللاتفاهم بين الأفراد أو الجماعات أو الأقسام أو الوظائف أو بين المستويات التنظيمية أو بين العمال والإدارة، ومن بين مؤشرات الصراعات نجد: [3] معدل تكرار حوادث العمل، ارتفاع عدد الشكاوى، ارتفاع معدلات الغياب ودوران العمل ونقيس درجة حدة الصراعات عن طريق المؤشرات التالية:

***مؤشر حدة الصراع = الزمن الضائع بسبب الصراع / عدد الأفراد المعنيين بالصراع.**

[1] Armand Dayen, op, cit, p479
[2] Bernard Martory, op, cit, p197
[3] Martory B. et Crozet D., op.cit., p201

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

المطلب الثاني: نموذج مقترح لتفعيل دور لوحة القيادة الاجتماعية في تقييم أداء الموارد البشـــرية في المؤسسة

سيتم فيما يلي اقتراح نموذج لتفعيل لوحة القيادة الاجتماعية في تقييم المورد البشري في المؤسسة:

جدول 4: نموذج مقترح للوحة القيادة الاجتماعية في تقييم الموارد البشرية في المؤسسة

المؤشرات	N1			N2			N3		
	المحقق	المتوقع	الانحراف	المحقق	المتوقع	الانحراف	المحقق	المتوقع	الانحراف
مـــؤشـــــر تـــحـــقـــيـــق التوظيف									
مؤشـر معدل التغيب									
مؤشر دوران العمل									
مـــؤشـــــر حوادث العمل									
مـــؤشـــــر الاستقالات									
مـــؤشـــــر التدريب									

خلاصة الفصل

تعتبر لوحة القيادة الاجتماعية وسيلة لقياس أداء الافراد في المؤسسات وكذا الركيزة الأساسية لاتخاذ القرارات العملية والاستراتيجية وذلك لما تحتويه من مختلف المؤشرات التي تسمح بقياس أداء المهام والتعرف بأقصى سرعة على الانحرافات حتى يتم تصحيحها في الوقت والمدة اللازمة ويتم اعداد لوحة قيادة اجتماعية على مستوى إدارة الموارد البشرية التي تسمح وتسهل لمدير الموارد البشرية بالقيام بمهامه بفعالية انطلاقا من الفروقات التي يعتمد عليها لكل من الأداء المحقق والمتوقع.

الفصل الثالث:

دراسة حالة لوحة القيادة الاجتماعية

في مؤسسة اتصالات الجزائر

تمهيد

بعد الدراسة النظرية المفصلة التي تناولت دور لوحة القيادة في تقييم أداء الموارد البشرية في المؤسسة، ننتقل الآن إلى الفصل الثالث الذي يتضمن الدراسة التطبيقية.

في هذا الفصل، نسعى لتطبيق المفاهيم النظرية على مؤسسة اتصالات الجزائر، مع التركيز على فرع ولاية المدية، بهدف استكشاف دور لوحة القيادة الاجتماعية بشكل عملي واستنتاج تأثيرها الفعلي على المؤسسة، وقد تم تقسيم الفصل إلى ثلاثة مباحث لتحقيق هذا الهدف.

المبحث الأول: تقديم مؤسسة اتصالات الجزائر

المبحث الثاني: المديرية العملياتية لاتصالات الجزائر

المبحث الثالث: استخدامات لوحة القيادة في مؤسسة اتصالات الجزائر

المبحث الأول: تقديم عام لمؤسسة اتصالات الجزائر

سنتناول في هذا المبحث تقديم عام لمؤسسة اتصالات الجزائر.

المطلب الأول: لمحة تاريخية لاتصالات الجزائر

مرت مؤسسة اتصالات الجزائر منذ نشأتها بعدة تطورات فرضتها عليه الظروف السائدة وقد أثبت هذه المؤسسة كفاءتها وفعاليتها من خلال إتباعها لأسس وقواعد تمثلت أساسا في إصلاحات عميقة في قطاع البريد والمواصلات.

وفي هذا المطلب سنتطرق إلى تاريخ هذه المؤسسة وتعريفها. [1]

الفرع الأول: نبذة تاريخية عن اتصالات الجزائر

وعيا منها بالتحديات التي يفرضها التطور المذهل الحاصل في تكنولوجيا الإعلام والاتصال، باشرت الدولة الجزائرية منذ سنة 1999 بإصلاحات عميقة في قطاع البريد والمواصلات، وقد تجسدت هذه الإصلاحات في سن قانون جديد في شهر أوت 2000 حيث جاء هذا القانون بسبب احتكار الدولة النشاطات البريد والمواصلات، وقد كرس هذا الأخير الفصل بين نشاطي التنظيم والاستغلال وتسيير الشبكات.

وتطبيقا لهذا المبدأ تم إنشاء سلطة ضبط مستقلة إداريا وماليا ومتعاملين إحداهما يتكفل بالنشاطات البريدية والخدمات المالية البريدية ممثلة في مؤسسة "بريد الجزائر"، وثانيهما بالاتصالات الممثلة في "اتصالات الجزائر"، وفي إطار فتح سوق الاتصالات المنافسة، تم في شهر جوان من سنة 2001 بيع رخصة لإقامة واستغلال شبكة الهاتف النقال واستمر تنفيذ برنامج فتح السوق المنافسة ليشمل فروع أخرى، حيث تم بيع رخص تتعلق بشركات "VSAT "، وشبكة الربط المحلي في المناطق الريفية.

كما شمل فتح السوق كذلك للدراسات الدولية في سنة 2003 والربط المحلي في المناطق الحضارية في سنة 2004، وبالتالي أصبحت سوق الاتصالات مفتوحة تماما في سنة 2005، وذلك في ظل احترام دقيق لمبدأ الشفافية ولقواعد المنافسة، وفي نفس الوقت تم الشروع في برنامج واسع النطاق يرمي إلى تأهيل مستوى المنشآت الأساسية اعتمادا على تدارك التأخر المتراكم.

[1] https://www.algerietelecom.dz/ar/page/le-groupe-p2

الفرع الثاني: نشأة اتصالات الجزائر

نص القرار 2000/03 المؤرخ في 05/08/2000 عن استقلالية قطاع البريد والمواصلات حيث تم بموجب هذا القرار إنشاء مؤسسة بريد الجزائر والتي تكفلت بتسيير قطاع البريد، وكذلك مؤسسة اتصالات الجزائر التي حملت على عاتقها مسؤولية تعزيز شبكة الاتصالات في الجزائر، وبعد هذا القرار أصبحت اتصالات الجزائر مستقلة في تسييرها عن وزارة البريد هذه الأخيرة أوكلت لها مهام المراقبة لتصبح اتصالات الجزائر مؤسسة عمومية اقتصادية ذات أسهم برأس مال اجتماعي تنشط في مجال الاتصال.

بعد أزيد من عامين وبعد دراسات قامت بها وزارة البريد وتكنولوجيا الإعلام والاتصال تبعا للقرار 03/2000 أصبحت الصالات الجزائر حقيقة مجسدة سنة 2003.

01 جانفي 2003 كانت الانطلاقة الرسمية لمجمع اتصالات الجزائر، حيث كان على اتصالات الجزائر وإطاراتها الانتظار حتى الفاتح من جانفي 2003 لكي تبدأ الشركة في إتمام مشوارها الذي بدأته منذ الاستقلال لكن برؤى مغايرة تماما لما كانت عليه قبل هذا التاريخ، أصبحت المؤسسة مستقلة في تسييرها على وزارة البريد، ومجبرة على إثبات وجودها في عالم لا ترحم فيه شراسة المنافسة، والبقاء فيها للأجدر خاصة مع فتح سوق الاتصالات على المنافسة. [1]

الفرع الثالث: التعريف بمؤسسة اتصالات الجزائر

مؤسسة اتصالات الجزائر هي مؤسسة عمومية ملك للدولة بنسبة 100% تنشط بقطاع الاتصالات، بدأت العمل فعليا في الفاتح من جانفي 2003، يقع مقرها الاجتماعي بالطريق رقم 5، الديار الخمس بالمحمدية، الجزائر العاصمة ولديها:

رأس مال اجتماعي مقدر ب 50.000.000.000 دج في بداية نشأتها وأصبح حاليا يقدر ب 115.000.000.000,00دج.

رقم سجلها التجاري B00180.8302

[1] https://www.algerietelecom.dz/ar/page/le-groupe-p2

وتهدف مؤسسة اتصالات الجزائر لتحقيق 3 أهداف رئيسية سطرتها إدارة مجمع اتصالات الجزائر في برنامجها منذ البداية وهي:

- الجودة.
- الفعالية.
- نوعية الخدمات.

وسمحت هذه الأهداف التي سطرتها اتصالات الجزائر ببقائها في الريادة وجعلها المتعامل رقم 01 في سوق اتصالات الجزائر[1]، في حين تمثلت بعض نشاطاتها فيما يلي:

تقديم خدمات الاتصال التي تسمح بنقل وتبادل الصوت، الرسائل المكتوبة، المعطيات الرقمية، السمعية والبصرية. [2]

المطلب الثاني: فروع وهياكل مؤسسة اتصالات الجزائر

من خلال هذا المطلب سيتم التطرق إلى فروع مؤسسة اتصالات الجزائر ومختلف هياكلها.

الفرع الأول: فروع مؤسسة اتصالات الجزائر

تعتبر اتصالات الجزائر مجمع حقيقي من خلال فروعها التي أنشأت لتساير التطورات الحاصلة في مجال الاتصالات، فقد تم إنشاء 3 فروع وهي:

أولا: فرع اتصالات الجزائر "موبيليس": مختص في الهاتف، حيث تعتبر موبيليس أهم متعاملين الهاتف النقال في الجزائر من خلال تغطيتها التي تعدت 98 بالمائة، وكذا عدد زبائنها الذي تعدى 10 ملايين مشترك.

ثانيا: فرع اتصالات الجزائر للأنترنت "جواب « : مختص في تكنولوجيا الأنترنت ذو السرعة الفائقة وللإشارة فإن كل قطاعات النشاط الكبرى في البلاد (التعليم العالي والبحث العلمي التربية الوطنية، التكوين المهني الصحة الإدارة، المحروقات، المالية...) مربوطة حاليا بشبكات الأنترنت بمقرات الربط للأنترنت عن طريق شبكة جواب.

[1] وثائق خاصة بالمؤسسة

[2] https://www.algerietelecom.dz/ar/page/le-groupe-p2

ثالثا: اتصالات الجزائر الفضائية: مختصة في شبكة الساتل والأقمار الصناعية.

الفرع الثاني: هياكل مؤسسة اتصالات الجزائر

بالإضـــافة على كونها متعاملين مع المتعاملين الآخرين والرائدة في مجال الاتصـــالات في الجزائر، تعتبر اتصـالات الجزائر من أكبر المؤسـسـات الوطنية تواجدا عبر كافة مناطق الوطن فهي تشمل كل شبر من ربوع الجزائر وذلك من خلال هيكلها الذي يتوزع عبر كل ربوع الوطن.

فاتصـالات الجزائر تعتمد في هيكلها على منطق الشـمولية أي إيصـال خدماتها إلى أبعد نقطة في البلاد، والذي يتضمن مديرية عامة مقرها بالجزائر العاصمة تسهر على تسييرها المؤسسة و 12 مديرية إقليمية، موزعة عبر كل من الجزائر، وهران، قسـنطينة، سـطيف، عنابة، ورقلة، تلمسـان، باتنة، تيزي وزو، البليدة، بشـار، وأخيرا الشـلف واعتمد في هذا التقسـيم على مبدأ التقسـيم حسـب الأقاليم، وتحتوي هذه المديريات الإقليمية على مديريات ولائية أين تتواجد اتصـالات الجزائر في 58 ولاية بمديريات ولائية، بالإضـافة الى مديريتين اضـافيتين بمجموع 60مديرية عبر التراب الوطني، من جهتها تحتوي هذه المديريات على وكالات تجارية و مراكز هاتفية.[1]

المبحث الثاني: المديرية العملياتية للاتصالات بالمدية

سـنتطرق في هذا المبحث إلى المديرية العملياتية للاتصـالات بالمدية من خلال تقديم لمحة تاريخية عن نشأتها وتقديم هيكلها الوظيفي وأهداف ومهام المديرية.

المطلب الأول: تقديم عام للمديرية العملياتية

كما أنبأنا سـابق أن مؤسـسـة اتصـالات الجزائر انقسـمت إلى مؤسـسـات عملياتية وكل مديرية انقسـمت إلى وكالات تجارية بغية الوصـول واسـتقطاب أكبر عدد ممكن من الزبائن، ومن خلال هذا المطلب سيتم التعرف على أحد المديريات ألا وهي المديرية العملياتية للإتصالات بالمدية.

الفرع الأول: نشأة المديرية العملياتية للاتصالات بالمدية

بتـاريخ 11 نوفمبر 2002 ثم وفق القرار رقم 15/02 الخـاص بتنظيم المـديريـة العـامـة لاتصالات الجزائر تأسيس المديرية العملياتية للاتصالات عبر كافة القطر الوطني، الحديث عن ولاية المدية وولايات الجزائر ومنها المديرية العملياتية بالمدية، وكانت الانطلاقة الرسمية لها في الفاتح من

[1] نفس المرجع السابق

جانفي 2003 أي بعد تقسيم قطاع البريد والمواصلات إلى مؤسستين بريد الجزائر و اتصالات الجزائر كشركة عمومية ذات أسهم وقد كانت تسمى في بدايات 2003 بالوحدة العملية للاتصالات إلى غاية جوان 2011 ، أي تم تغيير الاسم من وحدة عملية إلى المديرية العملياتية.

الفرع الثاني: الهيكل التنظيمي للمديرية العملياتية:D.O.T

المديرية العملياتية لاتصالات الجزائر المدية هي مديرية تابعة للمديرية الجهوية للاتصالات D.R.T البليدة، وتنقسم المديرية إلى:

أولا: دائرة الممتلكات والوسائل العامة

والتي بدورها تنقسم إلى[1]:

مصلحة الإمداد: وتقوم هذه المصلحة بتوفير وإمداد المصالح والدوائر الموجودة على مستوى المديرية بالوسائل اللازمة، كالتدعيم بالسيارات والتجهيزات، لتمكينهم بالقيام بأعمالهم على أحسن وجه.

مصلحة الشراء: تهتم بشراء كل ما يلزم المؤسسة.

مصلحة الممتلكات: تهتم بعملية الجرد المادي وحماية ممتلكات المؤسسة كما تقوم بالسهر على جلب عقود لممتلكات المؤسسة من المصالح المختصة مثل أملاك الدولة.

مصلحة الوقاية والأمن: تهتم بالسهر على أمن المؤسسة وممتلكاتها وأفرادها من كل تخريب، ونظافة المحيط ووقايته.

مصلحة النشاطات الاجتماعية: تهتم بالأنشطة الاجتماعية ومساعدة العمال.

ثانيا: دائرة الموارد البشرية

والتي بدورها تنقسم إلى:

مصلحة تسيير الوظائف: تهتم بتسيير المسار المهني للعمال من بداية العمل إلى التقاعد.

مصلحة التكوين: تهتم بتكوين ورسكلة العمال حسب المتطلبات الموجودة في السوق، وهذا لضمان جودة عالية مقدمة من طرف العمال حفاظا على مركزها التنافسي في السوق.

[1] وثائق خاصة بالمؤسسة

مصلحة العلاقة المهنية الاجتماعية: تهتم بضمان جو مناسب للعامل اجتماعيا وتوفير كل ما يحتاجه من الناحية الإدارية.

ثالثا: دائرة المالية والمحاسبة

تتضمن المصالح التالية:

مصلحة الميزانية: تهتم بإعداد الميزانية.

مصلحة الخزينة: تهتم بالدفع النقدي.

مصلحة المحاسبة: تهتم بتدقيق ومراجعة المحاسبة العامة للمؤسسة.

رابعا: الدائرة التجارية

وتتضمن المصالح الآتية:

مصلحة البيع: تهتم ببيع الخدمات الموجودة بالهاتف والأنترنت وإيصالها للزبائن على أحسن وجه ممكن.

مصلحة التحصيل: تهتم بعملية تحصيل ديون الزبائن العالقة.

مصلحة العلاقات مع الزبائن: تهتم بخدمة الزبائن بعد البيع.

خامسا: دائرة خاصة بالمؤسسات

تقوم بالتعامل مع المؤسسات ومعالجة الشكاوى والفاتورات ولها مصلحة واحدة تهتم بتصليح أعطال الهاتف للمؤسسات.

سادسا: الدائرة التقنية

تتضمن المصالح التالية:

مصلحة الهندسة والتخطيط: تهتم بهندسة ووضع مخططات من أجل وضع شبكات جديدة للهاتف والأنترنت.

مصلحة التطوير: تهتم بتطوير الشبكات الموجودة.

مصلحة تهيئة واستغلال الشبكات: تقوم بتجديد الشبكات القديمة والسهر على استغلالها أحسن استغلال.

مصلحة تهيئة واستغلال الآلات: تقوم بتجديد الآلات، كالخزائن الهاتفية والعمل على استغلالها أحسن استغلال.

المركز التقني للمؤسسة: يقوم بتركيب وإصلاح شبكات الإرسال الخاصة بالمؤسسات كالبنوك.

رئيس مشروع "أمسان" AMSAN:

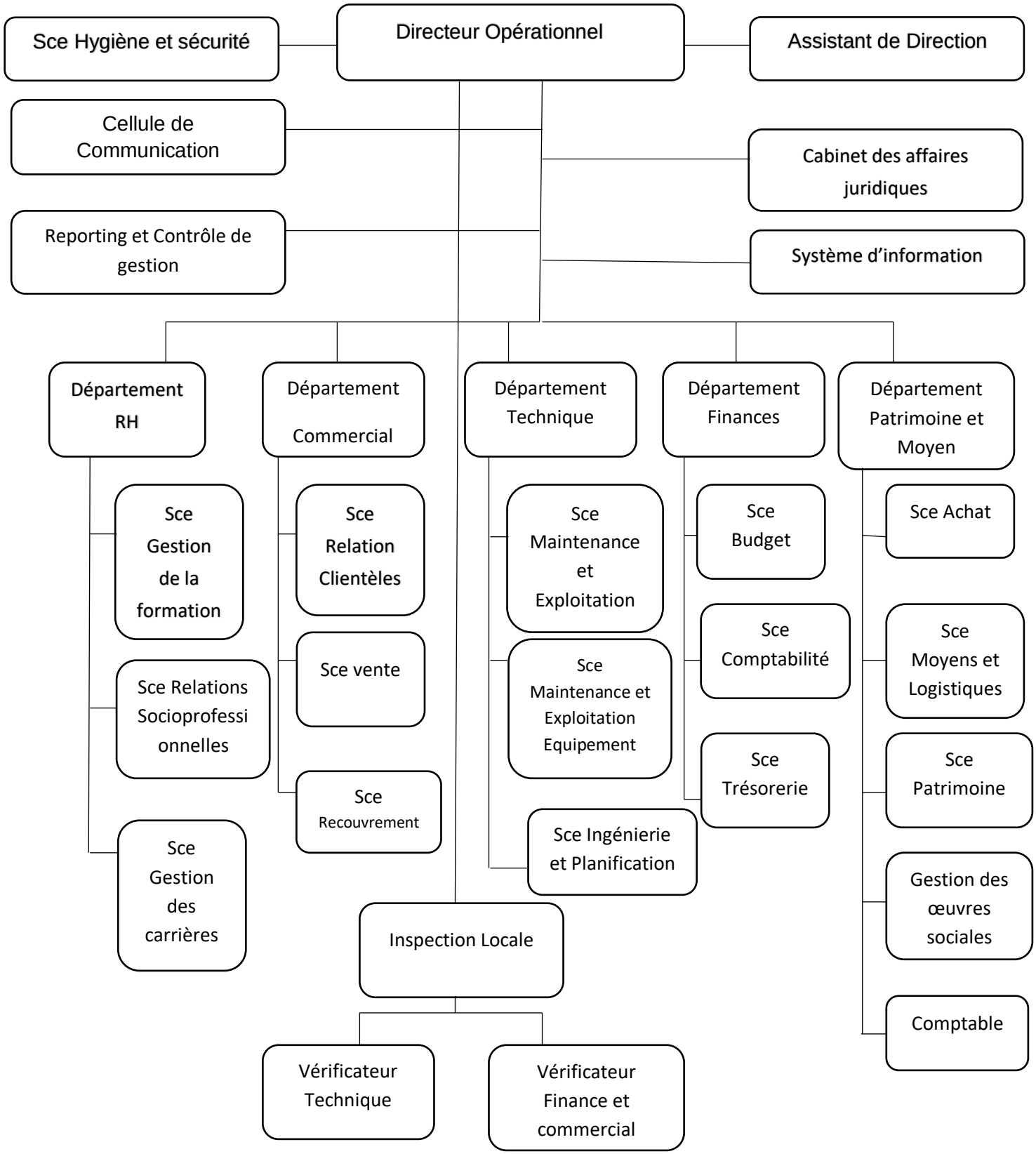
يهتم بتسيير مشروع "أمسان" وهو مشروع جديد لاتصالات الجزائر الهدف منه تطوير خدمات الأنترنت

والتدفق العالي بواسطة هذه التقنية الجديدة.

وحدة الهياكل القاعدية: تتمثل مهام الوحدة في تهيئة وإنجاز الهياكل القاعدية من أجل وضع الألياف البصرية والكوابل الهاتفية، كما يدعم المدير المالي خلايا تساعده في القيام بالتنسيق بين كل الدوائر وهي:

خلية الاتصال والتفتيش وخلية الشؤون القانونية والتي تتضح مهامها من خلال أسمائها بالإضافة إلى خلية التقارير ومراقبة التسيير والتي تهتم بإعداد التقارير اليومية للمدير من أجل إظهار الحالة الموجودة عليها المديرية وإعطاء توجيهات وتقديم حلول للمدير، بالإضافة إلى خلية المساعدة التقنية والتي تهتم بمعالجة نظام المعلومات بالمؤسسة في الجانب التقني وخلية المساعد التجاري الذي يقوم بمعالجة نظام المعلومات في الجانب التجاري.

الشكل رقم2: الهيكل التنظيمي للمديرية العملياتية لاتصالات الجزائر، المدية



المصدر: وثائق مقدمة من طرف المؤسسة

المطلب الثاني: أهداف ومهام وخدمات المديرية العملياتية

تتمثل أهداف ومهام المديرية العملياتية بمايلي:

الفرع الأول: أهداف المديرية العملياتية بالمدية

تسعى المديرية العملياتية بصفة عامة والمديرية العملياتية بالمدية بصفة خاصة إلى تحقيق مجموعة من الأهداف منها:

- الحفاظ على مكانة المؤسسة في السوق
- إرضاء الزبائن.
- استقطاب أكبر عدد من الزبائن.
- تسهيل الحصول على الخدمات السلكية واللاسلكية.
- تحسين جودة الخدمات والرفع من تنافسيتها.
- تطوير خدمات جديدة للعملاء.
- تقديم خدمات للمساعدة التقنية.
- تنفيذ تجارب الصوت والصورة
- زيادة الخدمات المباعة. [1]

الفرع الثاني: مهام المديرية العملياتية بالمدية

ترتكز مهام المديرية بصفة عامة والمديرية العملياتية بالمدية بصفة خاصة على القيام بالنشاطات التالية:

- تقديم أحسن الخدمات للزبائن من أجل إرضائهم والإجابة على جميع شكاوي الزبائن.
- تقديم خدمات الهاتف الثابت والأنترنت للخواص والمهنيين، وشبكة الأنترنت للمهنيين لمختلف المديريات العمومية والخاصة، كالمستشفيات والبنوك...
- إيصال الأنترنت إلى كل بيت.
- تحديث الشبكة الهاتفية.
- إنشاء شبكات هاتفية في المناطق المعزولة.

[1] مقابلة مع رئيس قسم الموارد البشرية، المديرية العملياتية بالمدية

- تقديم خدمات الاتصال التي تسمح بنقل وتبادل الصوت الرسائل المكتوبة، المعطيات الرقمية، المعلومات السمعية البصرية...

الفرع الثالث: خدمات المديرية العملياتية

من أهم الخدمات التي تعرضها المديرية العملياتية للاتصالات بالمدية نجد:

- خدمة الهاتف الثابت
- خدمة الأنترنت المرتبطة بالهاتف الثابت عالي التدفقADSL
- خدمة الهاتف الثابت اللاسلكي.
- خدمة الويفي WIFI تمكن هذه الخدمة من الدخول إلى شبكة الأنترنت اللاسلكي وهي عبارة عن حل مبتكر يسمح بتغطية مناطق حضارية واسعة بالتدفق العالي بدون أسلاك
- بطاقات التعبئة الخاصة بالويفي.

المبحث الثالث: استخدام لوحة القيادة الاجتماعية في مؤسسة اتصالات الجزائر

كما أشـرنا سـابقا ان لوحة القيادة تعتبر من اهم الأدوات التي تسـتخدم في قياس وتقييم الأداء البشري وذلك باستخدام عدة مؤشرات لتحديد الأخطاء والانحرافات في أقرب وقت ممكن لتفادي تفاقم الخسائر.

في هذا المبحث سنتطرق الى لوحة القيادة الاجتماعية المطبقة في مديرية الموارد البشرية في مؤسسة اتصالات الجزائر بالمدية.

المطلب الأول: لوحة القيادة الاجتماعية لتقييم أداء الموارد البشرية

يُعَد الأداء البشري لأي مؤسسة المحرك الأساسي لعملياتها وأنشطتها المختلفة، إذ إن العنصر البشري هو المسؤول الأول عن تنفيذ المهام والوظائف داخل المؤسسة، كما يلعب أداء المورد البشري دوراً كبيراً في تحسين الأداء الكلي للمؤسسـة، بناءً على المعلومات المتوفرة لدينا سنقوم بتقييم الأداء البشري والاجتماعي لمؤسسة اتصالات الجزائر.

ملاحظة: سـوف نقوم بوضـع ارقام تقريبية نظرا لتحفظ المصـالح المعنية عن تزويدنا بالأرقام الحقيقة (السر المهني حسب قولهم)

أولا: مؤشر الغياب

سنتناول فيه معدل الغياب فقط بسبب عدم توفر المعلومات الكافية لحساب المؤشرات الأخرى (تكرار التغيب، المدة المتوسطة للتغيب للفرد) ويتم حسابه وفق العلاقة التالية:

معدل الغياب = (عدد سـاعات الغياب لفترة معينة / عدد سـاعات العمل الاجمالية لنفس الفترة) *100.

ونقدم في الجدول التالي ملخصا لنتائج السنوات التي تمت دراستها (2021-2023)

جدول 5: يوضح تطور معدل الغياب خلال الفترة 2021 -2023

البيان / السنوات	عدد ساعات الغياب	عدد ساعات العمل الإجمالية	معدل الغياب ٪
2021	12187	778570	1.5
2022	7710	780750	0.98
2023	12400	727830	1.7

المصدر من اعداد الطالبتين بالاعتماد على ما توفر من معلومات

يتبين لنا من خلال الجدول السابق ان معدل الغياب انخفض من 1.5٪ سنة 2021 إلى 0.98٪ سنة 2022 ثم عاد إلى الارتفاع إلى 1.7٪ سنة 2023 ويعود ذلك الارتفاع إلى زيادة عدد عطل الأمومة.

ثانيا: مؤشر دوران العمل

ويمكن حسابه من خلال المعدلات التالية:

معد ل الانفصال = (عدد الافراد تاركي العمل خلال فترة / عدد العاملين خلال نفس الفترة) * 100

معدل الانضمام = (عدد الافراد المعينين خلال فترة / عدد العاملين خلال نفس الفترة) * 100

معدل دوران العمل = (عدد الافراد المعينين خلال فترة+ عدد الافراد تاركي العمل خلال فترة) /عدد العمال خلال نفس الفترة * 100

ويمكن تلخيص هذه المعدلات في الجدول التالي:

جدول 6: يوضح تطور معدل دوران خلال الفترة 2021-2023

البيان / السنوات	عدد الفراد تاركي العمل	عدد العاملين	معدل الانفصال	عدد الافراد المعينين	عدد العاملين	معدل الانضمام	الافراد تاركي العمل+ الافراد المعينين	عدد العاملين	معدل دوران العمل
2021	10	336	2.97	12	336	3.57	22	336	6.54
2022	15	338	4.43	6	338	1.77	21	338	6.21
2023	11	329	3.34	0	329	0	11	329	3.34

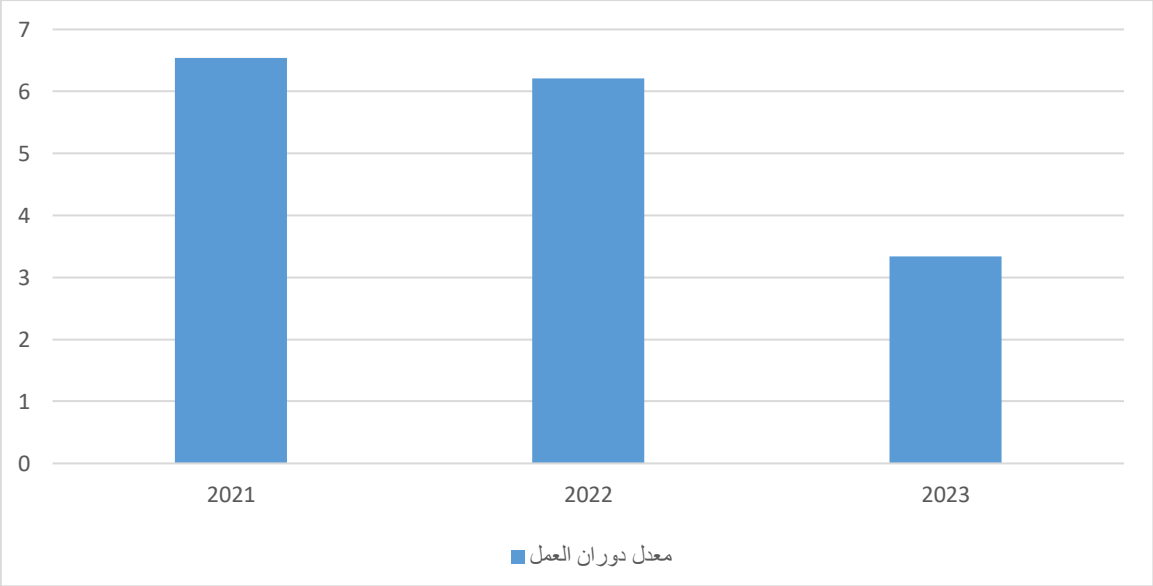
المصدر من اعداد الطالبتين بالاعتماد على ما توفر من معلومات

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن معدل الانفصال غير مستقر حيث كان في سنة 2021 يقدر ب 2.97% ليرتفع سنة 2022 ويصل إلى 4.43%، ويعود ذلك إلى ارتفاع عدد الأفراد تاركي العمل، ثم تراجع إلى 3.34 % سنة 2023، ويعود هذا الانخفاض إلى انخفاض عدد الأفراد تاركي العمل.

أما بالنسبة لمعدل الانضمام فقد عرف انخفاضا من 3.57% سنة 2021 إلى 1.77% خلال 2022 بسبب انخفاض عدد الافراد المعينين الجدد، لينعدم في 2023 بسبب عدم وجود تعيين لأفراد جدد.

وفيما يخص معدل دوران العمل فنجده هو الآخر عرف انخفاض خلال هذه السنوات، حيث كان سنة 2021 يساوي 6.54%، وفي سنة 2022قدر ب 6.21%وقد وصل إلى 3.34% سنة 2023 ويمكن أن نوضح معدل دوران العمل من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم3 : يوضح معدل دوران العمل خلال الفترة 2021-2023



المصدر: من اعداد الطالبيتين بالاعتماد على الجدول أعلاه

ثالثا: مؤشر حوادث العمل

ويمكن حساب معدل حوادث العمل من خلال العلاقة التالية:

معدل حوادث العمل= (عدد ساعات العمل الفعلية*مجموع إصابات العمل) / مجموع ساعات العمل الكلية

ونلخص نتائج السنوات المدروسة في الجدول التالي:

جدول 7: جدول يوضح تطور معدل حوادث العمل خلال الفترة2021-2023

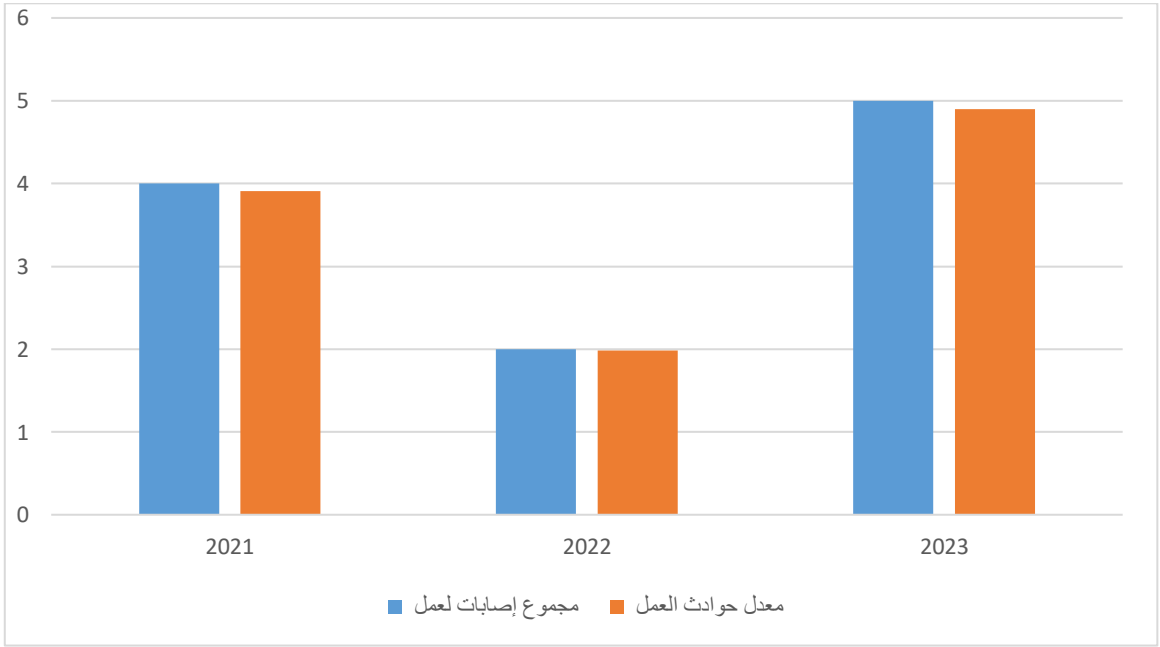
البيان / السنوات	مجموع إصابات العمل	عدد ساعات العمل الفعلية	مجموع ساعات العمل الكلية	معدل حوادث العمل (حادث / ساعة عمل فعلية)
2021	4	761053	778570	3.91
2022	2	772943	780750	1.98
2023	5	713274	727830	4.9

المصدر من اعداد الطالبتين باعتماد على ما توفر من معلومات

من خلال الجدول يمكن ان نلاحظ ان معدل حوادث العمل انخفض من سنة 2021 الى سنة 2022 حيث قدر ب 3.91 حادث عمل / ساعة عمل فعلية سنة 2021 لينخفض سنة 2022 الى 1.98 حادث عمل / ساعة عمل فعلية ليعود ويرتفع سنة 2023 الى 4.9 حادث عمل / ساعة عمل فعلية ويعود ذلك الى ارتفاع عدد حوادث العمل الى 5 إصابات.

ويمكن ان نوضح عدد حوادث العمل ومعدل حوادث العمل في الشكل التالي:

الشكل رقم4 : يوضح تطور حوادث العمل ومعدلاتها خلال الفترة 2021-2023



المصدر: من اعداد الطالبيتين بالاعتماد على الجدول أعلاه

رابعا: مؤشر الأجور

لنتمكن من معرفة ما إذا كانت الأجور تحظى بالرضـــا من طرف العمال فإننا نحدد عدد الشكاوى الخاصة بها باعتبار ان لها علاقة مباشرة بالأجور وهذا ما سنوضحه في الجدول التالي:

جدول 8: يوضح عدد الشكاوى المتعلقة بالأجور خلال الفترة 2021-2023

السنوات	2021	2022	2023
عدد الشكاوى	0	0	0

المصدر من اعداد الطالبتين بالاعتماد على ما توفر من معلومات

من خلال الجدول أعلاه يمكن القول ان الأجور تحظى بالقبول من طرف العمال بما انه لم يتم تسجيل أي شكوى متعلقة بها.

خامسا: مؤشر الاستقالات

في الفترة الممتدة من سنة 2021 الى غاية سنة 2023 لم تعرف المؤسسة أي استقالة لأي عامل من عمالها حسب المعلومات المقدمة من طرف المصالح المختصة، وهذا ان دل على شيء فإنما هو يدل على توفير الجو الملائم للعمال من اجل أداء مهامهم على أكمل وجه دون التعرض للصعوبات والضغوطات في العمل.

سادسا: المكافآت

هناك أنواع عديدة للمكافآت المقدمة من طرف المؤسسة لعمالها نذكر على سبيل المثال المردودية الفردية والجماعية.

سابعا: مؤشر الترقية

نلخص عدد الترقيات للسنوات المدروسة في الجدول التالي:

جدول 9: يوضح عدد الترقيات خلال الفترة 2021-2023

السنوات	2021	2022	2023
عدد الترقيات	115	125	100

المصدر من اعداد الطالبتين بالاعتماد على ما توفر من معلومات

ثامنا: مؤشر التدريب

الجدول التالي يوضح عدد العمال المستفيدين من التدريب في كل سنة.

جدول 10: يوضح عدد العمال المستفيدين من التدريب خلال الفترة 2021-2023

السنوات	2021	2022	2023
عدد العمال المدربين	88	110	105

المصدر من اعداد الطالبتين بالاعتماد على ما توفر من معلومات

من خلال الجدول نلاحظ ان نسبة العمال المدربين هي نسبة معتبرة، كما يجب الإشارة الى ان التدريب يخص كل مستويات العمال في المؤسسة ولا ينحصر عند فئة معينة.

بناءً على ما سبق، سنوضح نتائج تقييم أداء الموارد البشرية في المؤسسة استنادًا إلى مؤشرات الأداء الموضحة في الجدول التالي:

جدول 11: يوضح تفعيل دور لوحة القيادة الاجتماعية في تقييم أداء الموارد البشرية في مؤسسة اتصالات الجزائر خلال الفترة 2021-2023

المؤشرات	2021			2022			2023		
	المحقق	المتوقع	الانحراف	المحقق	المتوقع	الانحراف	المحقق	المتوقع	الانحراف
مؤشر تحقيق التوظيف	336	348	-12	338	354	-16	329	344	-15
مؤشر معدل التغيب	%1.5	%1.6	%-0.1	%0.98	%1	%-0.02	%7.1	%1.9	%-0.02
مؤشر دوران العمل	%6.54	%4	%2.54	%6.21	%6.21	0	%3.34	%4.20	%-1.14
مؤشر حوادث العمل	3.91	5	-1.09	1.98	3	-1.02	4.9	5	-0.1
مؤشر الاستقالات	0	0	0	0	0	0	0	0	0
مؤشر التدريب	88	115	-27	110	95	15	105	95	10

المصدر: من اعداد الطالبتين

المطلب الثاني: تحليل نتائج لوحة القيادة الاجتماعية لمؤسسة اتصالات الجزائر بالمدية

من خلال الجدول السابق نلاحظ ما يلي:

مؤشر تحقيق التوظيف خلال الفترة من 2021 إلى 2023 كان سالبًا، وذلك بسبب عدم تلبية المؤسسة بالعدد الكافي من العمال الذين تحتاجه، كما شهد معدل التغيب انحرافًا سالبًا خلال نفس الفترة، مما يعد مؤشرًا جيدًا للمؤسسة وفيما يخص مؤشر دوران العمل حققت المؤسسة في عام 2021 انحرافًا موجبًا، بسبب توقع انفصال عدد قليل من العمال والذي لم يتحقق اما في عام 2022 كان الانحراف معدومًا مما يدل على تحقيق التوقعات، وفي عام 2023 كان الانحراف سالبًا بسبب توقع ارتفاع عدد العمال المنضمين والذي لم يتحقق.

شهد مؤشر حوادث العمل انحرافًا سالبًا خلال السنوات الثلاث، مما يدل على مستوى جيد من الأمان وتلبية متطلباته للعمال في المؤسسة وهذه الأخيرة لم تشهد أي استقالات خلال السنوات 2021، 2022، و2023و فيما يخص مؤشر التدريب فقد كان الانحراف سالبًا في عام 2021 بينما كان الانحراف موجبًا في سنتي 2022 و2023 وهذا في صالح المؤسسة.

خلاصة الفصل

تعتبر مؤسسة اتصالات الجزائر من المؤسسات الفاعلة في المجال الاقتصادي حيث تحتل مكانة هامة في الاقتصاد الوطني، وقوة هذه الشركة تعتمد أساسا على العنصر البشري الذي يعد الركيزة الأساسية لقيامها، حيث قامت المؤسسة بالاهتمام بهذا الأخير من خلال تحسين ظروف العمل للعامل وتوفير كل متطلباته و محاولة ترقيته وتكوينه من خلال تفعيل برامج التكوين و التدريب و هذا لتحسين أدائه على كل المستويات، وتعتبر لوحة القيادة الاجتماعية لدى المؤسسة من اهم الوسائل التي تساعدها على تقييم هذا الأداء من خلال مقارنة الإنجازات المحققة بالتقديرات و اتخاذ القرارات اللازمة في مجال الموارد البشرية في الوقت المناسب من اجل تحقيق اهداف المؤسسة.

الخاتمة

الخاتمة

يعتبر العنصر البشري المحرك الرئيسي في المؤسسة والذي يمكن بواسطته إعطاء الصورة الحقيقية عن نشاط المؤسسة، إذ ان الاستعمال الجيد لطرق مراقبة أداء المورد البشري يعد من بين اهم العوامل التي تساعد على قيادة المؤسسة نحو تحقيق أهدافها، ولعل انسب الأدوات التي تسمح بتزويد المسيرين بالمعلومات الضرورية للتحكم في سير المؤسسة على المدى القصير هي لوحة القيادة حيث تعتبر هذه الأخيرة أداة جد مهمة في إدارة المؤسسة، كونها تمثل شكل مختصر ومبسط للمعلومات والمؤشرات التي تحملها والتي تمكن المؤسسة من توجيه وقيادة أنشطتها واعمالها في الاتجاه السليم بناءا على الأهداف المسطرة.

تمثلت هذه الدراسة في تحليل ودراسة لوحة القيادة الاجتماعية في المؤسسة ودورها في تقييم أداء المورد البشري، وذلك بهدف الاجابة على الإشكالية المطروحة سابقا والمتمثلة في:

كيف يمكن للوحة القيادة الاجتماعية ان تساهم في تقييم المورد البشري في شركة اتصالات الجزائر فرع ولاية المدية والتي ركزت على الجانبين النظري والتطبيقي، لذا فقد تمكنا من الوصول لمجموعة من النتائج المتعلقة باختبار الفرضيات والتساؤلات المطروحة في المقدمة، لهذا وعلى ضوء النتائج المتحصل عليها سابقا، ستعرض نتائج الدراسة، اقتراحات وافاق الدراسة.

نتائج اختبار الفرضيات

الفرضية 1

تسمح لوحة القيادة الاجتماعية بتقييم أداء المورد البشري : نعم.

لأنها تعتبر من الوسائل الفعالة في تقييم المورد البشري، نظرا للمؤشرات والمعلومات التي تحتويها.

الفرضية 2

مؤسسة اتصالات الجزائر - فرع المدية- تأخذ بعين الاعتبار لوحة القيادة الاجتماعية في تقييم أداء المورد البشري: نعم.

تستخدم مؤسسة اتصالات الجزائر لوحة القيادة الاجتماعية في تقييم أداء المورد البشري كما هو موضح في الجزء التطبيقي من الدراسة.

نتائج الدراسة:

- يعتبر المورد البشري الركيزة الأساسية في المؤسسة من اجل الحصول على الجودة العالية في تقديم الخدمات.
- تتم عملية دراسة أداء المورد البشري في مؤسسة اتصالات الجزائر-فرع المدية- من طرف مديرية الموارد البشرية وتتمثل اهداف هذه الدائرة في: التطوير، التكوين وتحسين الكفاءات.
- تعد لوحة القيادة الاجتماعية وسيلة لقيادة أنشطة الموارد البشرية والركيزة الأساسية لتقييم أداء المورد البشري حيث تؤدي عدة مهام منها: التشخيص، التنبؤ، تحفيز المسؤولين على تقييم أداء المورد البشري.

اقتراحات

- الاهتمام أكثر بطريقة عرض لوحات القيادة، باعتماد اشكال بيانية معبرة واستخدام الألوان.
- وضع لوحات القيادة على الواجهات بغرض لفت انتباه المسؤولين المعنيين حول اهم الأهداف والنتائج.
- تحليل مؤشرات لوحة القيادة الاجتماعية لتحسين أداء الموارد البشرية والوقوف أكثر على نقاط القوة والنقاط الواجب تحسينها.

افاق البحث

ظهرت لنا من خلال دراستنا هذه العديد من الإشكاليات خاصة ان هذا المجال مازال خصبا للبحث وواعد لاستقطاب اهتمام الدراسات العملية والعلمية منها:

- الدور الهام لنظم معلومات الموارد البشرية في اعداد لوحة القيادة الاجتماعية في مؤسسة اتصالات الجزائر.
- دور لوحة القيادة الاجتماعية في اتخاذ القرارات لمؤسسة اتصالات الجزائر.
- مساهمة لوحة القيادة الاجتماعية في تفعيل وظيفة الموارد البشرية.

المراجع

قائمة المراجع

قائمة المراجع باللغة العربية:

1- الكتب:

- أحمد صقر عاشور، **إدارة القوى العاملة**، دار النهضة العربية، بيروت، لبنان، طبعة 1983
- جاري ديسلر، ترجمة محمد سيد احمد عبد المتعال، **إدارة الموارد البشرية**، دار المريخ، المملكة العربية السعودية، طبعة 2003
- حسين حمادة، **العلوم السلوكية، حوار مع الفكر الإداري**، مكتبة عين شمس، القاهرة، مصر، طبعة 1988
- حنفي محمد سليمان، **إدارة الموارد البشرية**، الإسكندرية، مصر، طبعة 1999
- حنا نصر الله، **إدارة الموارد البشرية**، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، طبعة 2001
- راوية محمد حسن، **السلوك التنظيمي والأداء**، دار الجامعات، مصر
- سعاد نائف برنوطي، **إدارة الموارد البشرية**، دار وائل عمان، 2001
- سنان الموسوي، **إدارة الموارد البشرية وتأثيرات العولمة عليها**، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، عمان، الأردن الطبعة 1، 2004
- صلاح الدين محمد عبد الباقي، **الجوانب العلمية والتطبيقية في إدارة الموارد البشرية بالمنظمات**، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2001
- عبد السلام ابو قحف، **التنافسية وتغيير قواعد اللعبة**، مطبعة الإشعاع الإسكندرية، مصر، طبعة 1997
- علي السلمي، **إدارة الأفراد والكفاءة الإنتاجية**، دار غريب، مصر
- عمر وصفي عقيلي، **إدارة الموارد البشرية المعاصرة (بعد الاستراتيجي)**، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2005
- كامل بربر، **إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي**، المؤسسة الجامعية للدراسات، بيروت، الطبعة1، 1997
- مدحت محمد أبو النصر، **إدارة وتنمية الموارد البشرية: الاتجاهات المعاصرة**، مجموعة النيل العربية، القاهرة، مصر،2007
- محمد فالح صالح، **إدارة الموارد البشرية: عرض وتحليل**، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، 2004
- محمد قاسم القريوتي، **ادارة الثقافة التنظيمية، الفصل 18، من كتاب نظرية المنظمة والتنظيم**، طبعة03 دار وائل للنشر، 2008
- منصور احمد منصور، **المبادئ العامة في إدارة القوى العاملة**، وكالة المطبوعات، الكويت
- نادر أحمد أبو شيخة، **إدارة الموارد البشرية**، دار صفاء، عمان، 2000
- ناصر محمد العديلي، **إدارة السلوك التنظيمي**، بيروت، لبنان، طبعة1، 1993
- وجيه عبد الرسول العلي، **الإنتاجية، مفهومها، قياسها، العوامل المؤثرة فيها**، دار الطليعة، بيروت، لبنان

2- الاطروحات والرسائل الجامعية

- ابراهيم قدري، **أثر المسؤولية الاجتماعية في الأداء: دراسة تطبيقية على الشركات المساهمة السورية**، رسالة دكتوراه في إدارة الأعمال، دمشق، 2015،
- مقدم وهيبة، **دور لوحة القيادة وبطاقة الأداء المتوازن في قياس وتقييم أداء الموارد البشرية**، جامعة مستغانم، الجزائر

3- المجلات والمطبوعات

- بولصنام محمد، بوشو جميلة، **الملتقى الوطني حول مراقبة التسيير كآلية لحوكمة المؤسسات وتفعيل الابداع يوم 25 افريل 2017**، جامعة البليدة2، عنوان المداخلة: **لوحة القيادة كأداة من أدوات تحسين مراقبة التسيير في المؤسسة – دراسة حالة بوفال – وحدة المضخات – بالبرواقية**.
- رحيم حسين، أحمد بونقيب، **"دور لوحة القيادة في دعم فعالية مراقبة التسيير"**، مجلة الأبحاث الاقتصادية والإدارية، العدد 4، 2008
- عريوة محاد، بوقرة رابح، **"أثر المعايير المحاسبية الدولية (IAS IFRS) لتفعيل أدوات مراقبة التسيير لتحسين الأداء في المؤسسة الاقتصادية"**، مجلة البحوث الاقتصادية والمالية العدد 1 جوان 2014
- محمد بوتين، **المحاسبة العامة، ديوان** المطبوعات الجامعية، الجزائر ،1998
- هواري معراج، مصطفى الباهي، **"مدخل إلى مراقبة التسيير"**، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2011

قائمة المراجع باللغة الأجنبية

- Armand Dayen**, (coordinateur General), Manuel de gestion**, vol 2-édition ; Ellipses/ AUF, Paris, 1999
- Arla juntunen, **linking strategy and performance Management-case : Ministry of the interior** , 2015
- Bernard Martory : **Les tableaux de bord sociaux**, édition LIAISON, Paris-France, 2004
- Bernard Martory et Daniel Crozet ., **Gestion des ressources humaine**, Edition DUNOD, 2003
- C.Alazard, S.Separie, **contrôle de gestion**, 5ème édition, Dunod, France, 2001
- Guedj Norbert, "**contrôle de gestion pour améliorer la performance**" 3 éditions d'organisation, Paris, 2002
- Guedj Norbert et autres, "**contrôle de gestion**" 3eme éditions, Edition d'organisation, Paris, 2000
- Jean René Edighoffer, **précis de gestion d'entreprise**, édition NATHAN-France, 2001
- Jean-Pierre Taib, **Les tableaux de bord de la gestion sociale,** édition Dunod, 2002
- Karine Fonhaine-Gavino et Adrien Zambeux, **bilan social et tableaux de bord : des outils de pilotage au service des ressources humaines**, collection les diagnostics de l'emploi territorial
- Khaled Medini, **évaluation de la performance d'entreprises dans le contexte de la personnalisation de masse durable autre**, Ecole centrale de Nantes, paris, 2013
- Michel Leroy, **le tableau de bord au service d'entreprise**, édition d'organisation, France, 1998
- Michel Gervais, **contrôle de gestion economica** France ,7ème édition 2000
- Stéphane Griffith, **Comptabilité Générale** Imprimerie Carlo Descamps, France, 1994
- Timothy galpin, **connecting coltutre, California management review,** 2001

المواقع الالكترونية

www.infotechaccountants.com

www.algerietelecom.dz/ar/page/le-groupe-p2