

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة عبد الحميد ابن باديس - مستغانم -

كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير

قسم العلوم الاقتصادية



مذكرة تخرج مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي

تخصص إدارة واقتصاد المؤسسة

دور لوحة القيادة في قياس وتقييم أداء الموارد البشرية

دراسة حالة مؤسسة ميناء مستغانم (EPM)

تحت إشراف الأستاذ:

مرحوم محمد الحبيب

مقدمة من طرف الطالبة:

بن قناب فاطيمة الزهراء

أعضاء لجنة المناقشة:

عن الجامعة	الرتبة	الاسم واللقب	لجنة المناقشة
جامعة- مستغانم -			رئيسا
جامعة- مستغانم -			مقرا
جامعة- مستغانم -			مناقشا

السنة الجامعية: 2017/2016

مقدمة عامة

مقدمة عامة :

إن الموارد البشرية تعتبر مورد استراتيجي بالنسبة للمنظمة وأحد العوامل الأساسية للأداء ومصدر للإبداعات ، حيث تساهم في خلق القيمة المضافة وتسمح للمؤسسة بالبقاء والإستمرار والنمو في بيئة تتميز بعدم الإستقرار والديناميكية والسرعة نظرا للتغيرات والتطورات التي عرفها العالم على كافة المستويات السياسية والإجتماعية ، الثقافية ، والإقتصادية والتطورات الحاصلة في المجال التكنولوجي خاصة المتعلقة بمعالجة المعلومات ونشرها أو بما أصبح يعرف بتكنولوجيا المعلومات.

ولهذا أصبحت المؤسسات الإقتصادية الجزائرية وخاصة بعد الأزمة الأخيرة التي عرفتها جراء انخفاض أسعار البترول ، وضرورة تنويع الإقتصاد الوطني وعدم الإعتماد على الإقتصاد الريعي مطالبة برفع أدائها تحسبا للضغوطات الخارجية والداخلية والتحديات الكبرى على المدى القصير والطويل الناتجة عن اتفاقيات الشراكة مع الإتحاد الأوروبي ومشروع انضمام الجزائر إلى المنظمة العالمية للتجارة ، إضافة إلى فتح المجال أمام القطاع الخاص ، كلها عوامل تحتم على المؤسسة الإقتصادية تحسين أدائها والبحث عن الوضعية التنافسية في المجال الذي تنشط فيه.

لهذا وجب على المؤسسة أن تكون لها القدرة على إدارة وتحسين وقياس أداء العاملين من خلال تقييم الأداء ، الذي أصبح هو الآخر يلعب دورا هاما في التعريف بكم ونوع ومستوى الإنجاز المحقق والواجب تحقيقه ، بإعداد سياسة جديدة للرقابة والمتابعة والتقييم وهي لوحة القيادة الإجتماعية.

تعتبر لوحة القيادة من أهم أدوات التسيير المستعملة في المؤسسة لأغراض متعددة كقياس الأداء ومراقبة التسيير وكذلك تستعمل في عملية اتخاذ القرار، وهي تنتشر في كل الوحدات والأقسام داخل المؤسسة.

تحتاج لوحة القيادة الإجتماعية إلى عملية إمداد مستمرة للمعلومات والبيانات وذلك من خلال وجود نظام معلومات الموارد البشرية.

1 – إشكالية الموضوع :

من خلال ما سبق ذكره يتمحور موضوعنا حول الإشكالية التالية :

- ما مدى مساهمة لوحة القيادة الإجتماعية في قياس وتقييم أداء الموارد البشرية ؟

الأسئلة الفرعية :

تحت هذا السؤال الرئيسي تندج الأسئلة الفرعية التالية :

- ماذا نقصد بلوحة القيادة الإجتماعية ؟ وكيف يتم إعدادها ؟

- كيف يتم قياس وتقييم أداء الموارد البشرية ؟

- ما هو دور نظام معلومات الموارد البشرية في إعداد لوحة القيادة الإجتماعية ؟

- ما هو دور لوحة القيادة الإجتماعية في إدارة الموارد البشرية داخل المؤسسة ؟

2 - فرضيات الدراسة :

بعد تعرضنا للإشكالية الرئيسية وما تفرع عنها من أسئلة يمكننا صياغة الفرضيات التالية قصد معرفة واختيار مدى صحتها :

- تعتبر لوحة القيادة أداة رئيسية لمراقبة تسيير الموارد البشرية في المؤسسة ، حيث تسمح بتحليل وتدقيق أسباب الإنحرافات الناتجة عن تحقيق الأهداف الموضوعية.

- يتم قياس وتقييم أداء الموارد البشرية وفقا لعدّة طرق حسب طبيعة المنظمة وكل طريقة لها مميزات.

- يعتبر نظام معلومات الموارد البشرية القاعدة المغذية للوحة القيادة الإجتماعية.

- تتميز لوحة القيادة الإجتماعية في المؤسسة بطريقة تقديم المؤشرات الخاصة بمعالجة كل وظيفة من وظائف الموارد البشرية.

3 - أهداف الدراسة :

نسعى من خلال قيامنا بهذه الدراسة العلمية إلى تحقيق جملة من الأهداف أهمها :

- التعريف بلوحة القيادة الإجتماعية وأهميتها في المنظمة.
- تبيان أهمية تقييم أداء الموارد البشرية على المنظمة ككل وعلى الموارد البشرية.
- بناء نظام معلومات فعّال للموارد البشرية يساعد المنظمة في عملية الرقابة وكذلك اتخاذ القرارات.
- توسيع مجالات البحث.

4 - أهمية الدراسة :

إن تقييم أداء الموظفين هو عبارة عن مراجعة لما أنجزوه بالإعتماد على وصفهم الطبيعي 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 ، من هذا المنطلق تتضح أهمية هذا البحث في ايضاح أهم أدوات قياس الأداء وأكثرها إستعمالا وأهمية في المؤسسة وهي لوحة القيادة.

5 - أسباب ودوافع اختيار الموضوع :

- الرغبة في التعرف والتعريف بلوحة القيادة الإجتماعية ومدى أهميتها في المنظمات.
- إفادة المؤسسات الناشئة واحاطتها بالمعلومات الخاصة بكيفية إعداد لوحة القيادة وطرق تقييم الأداء.
- التعرف على نظام معلومات الموارد البشرية ومدى مساهمته في إعداد لوحة القيادة الإجتماعية.

6 - حدود الدراسة :

الحدود المكانية : تم اختيار مؤسسة ميناء مستغانم بولاية مستغانم لإجراء الدراسة التطبيقية.

الحدود لزمينية : أجريت الدراسة خلال الموسم الجامعي 2016 – 2017 حيث قمنا بالتعرف على مؤسسة ميناء مستغانم وتحديد مهامها وهيكلها التنظيمي ، ثم حاولنا إلقاء نظرة على لوحة القيادة الإجتماعية بها ومدى مساهمتها في تقييم الأداء.

7 – صعوبة الدراسة :

إن أي جهد إنساني عموما والبحث العلمي خصوصا لا يخلو عادة من بعض الصعوبات التي يتلقاها الباحث ، فأهم الصعوبات التي تلقيناها خلال بحثنا هي كالتالي :

- نقص في المراجع الخاصة بالموضوع.

- المؤسسة لا تعطي كل المعلومات المطلوبة.

8 – منهج الدراسة :

قصد الوصول إلى معرفة دقيقة لعناصر إشكالتنا ، وقصد فهم أدق وأفضل إستخدمنا المنهج الوصفي التحليلي من خلال تحليل موضوع الدراسة باللجوء إلى المراجع الأساسية والبحوث السابقة التي تطرقت إلى موضوع لوحة القيادة ، للتوصل في نهاية الأمر إلى تحليل عام وإلى نتائج تجيب عن إشكالية البحث.

9 - الدراسات السابقة :

دراسة لصراح حمدي م / بوبزاري ، أستاذة مساعدة بجامعة جيجل ، لوحة القيادة الاجتماعية أساس اتخاذ القرار لإدارة الموارد البشرية ، جامعة جيجل ، وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها :

° تعتبر لوحة القيادة الاجتماعية وسيلة لقيادة أنشطة إدارة الموارد البشرية.

° تسمح لوحة القيادة بالتنبأ ودراسة أوضاع الموارد البشرية ، ومراقبة تنفيذ استراتيجية الموارد البشرية وبالتالي تحقيق أهداف المنظمة.

10 – هيكل الدراسة :

من أجل تفصيل كل ما قيل سابقا ، وبالتالي تحقيق الغاية المرجوة من هذا البحث ،

كما ارتأينا تقسيم خطته إلى جانبين : جانب نظري والآخر تطبيقي.

° الجانب النظري نقسمه إلى ثلاث فصول :

الفصل الأول : الإطار العام للوحة القيادة الإجتماعية يتضمن ثلاث مباحث ، المبحث الأول تم التطرق فيه إلى ماهية إدارة الموارد البشرية كون عملية تقييم وقياس أداء الموارد البشرية إحدى وظائفها ، ثم في المبحث الثاني تم التطرق بصفة عامة إلى لوحة القيادة ، مفهومها ، أهميتها وأشكالها ، أما المبحث الثالث فيتضمن بصفة خاصة ماهية لوحة القيادة الاجتماعية ، خصائصها ، مهامها ومراحل إعدادها.

الفصل الثاني : تقييم وقياس أداء الموارد البشرية ، وهو فصل يتضمن ثلاث مباحث ، يدرس المبحث الأول عملية تقييم أداء الموارد البشرية ، التعريف ، الأهمية ، والفوائد ، أما المبحث الثاني فيدرس إدارة تقييم الأداء ، الطرق المستخدمة ، مشاكل التي تعرقل هذه العملية ومتطلبات نجاحها ، والمبحث الثالث يتضمن مساهمة نظام معلومات الموارد البشرية في عملية التقييم.

الفصل الثالث : دور لوحة القيادة في تقييم الأداء ، يتضمن المبحث الأول دور المؤشرات الاجتماعية في لوحة القيادة ، دور لوحة القيادة في بعض مجالات تسيير الموارد البشرية وكذا دورها في التقييم.

الفصل الرابع : دراسة ميدانية لمؤسسة ميناء مستغانم ، ويتضمن هذا الفصل ثلاث مباحث ، المبحث الأول تم تخصيصه للتعريف بمؤسسة ميناء مستغانم ، المبحث الثاني يتضمن لوحة القيادة في المؤسسة ، أما المبحث الثالث فتم التعرف فيه على عملية تقييم الأداء بالمؤسسة ، الطرق المستخدمة ، أهمية ومكانة هذه الوظيفة في المؤسسة.

الفصل الأول:

الإطار المفاهيمي للوحة القيادة

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للوحة القيادة

تمهيد

إن إدارة وتنمية الموارد البشرية تعتبر ركنا أساسيا في غالبية المنظمات، حيث تهدف تعزيز القدرات التنظيمية وتمكين الشركات من استقطاب وتأهيل الكفاءات اللازمة والقادرة على مواكبة التحديات الحالية والمستقبلية وتحقيق أهداف هذه المنظمات. يعتبر تقييم أداء الموارد البشرية وظيفه مهمة من وظائف إدارة الموارد البشرية إلا أن هذه الوظيفة تتطلب توفر مجموعة من المعلومات والمؤشرات والمنبهات التي لا تتوفر إلا في لوحة القيادة.

تشكل لوحة القيادة أداة جد هامة في مجال إدارة المعلومة، وذلك لكونها تمثل شكل مختصر ومنهجي لمجموعة من المؤشرات التي يتم اختيارها بعناية وبعدد محدود، تمكن المؤسسة من توجيه عملية القيادة في الاتجاه السليم، ويوجد لها عدة أشكال. وسوف نتطرق في هذا الفصل إلى تعريف هذه الأداة الفعالة في المؤسسة من خلال:

المبحث الأول: ماهية إدارة الموارد البشرية

المبحث الثاني: لوحة القيادة في المؤسسة

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

المبحث الأول: ماهية إدارة الموارد البشرية

تشغل الموارد البشرية حيزا كبيرا في الإدارة الحديثة كونها تهتم بالوظائف والمهام الخاصة ومنحها المكان المناسب في الهيكل التنظيمي للمنشأة، واتخاذها كأسلوب نجاح ونشاط، لذلك أصبحت إدارة الموارد البشرية شرطا لا بد منه في تحقيق النجاح لأية مؤسسة.

المطلب الأول: تعريف إدارة الموارد البشرية

يوجد عدّة تعاريف لإدارة الموارد البشرية تبعا لمراحل تطور هذه الأخيرة واختلاف وجهات النظر، وسوف نتطرق فيما يلي إلى أهم التعاريف:

- يقصد بإدارة الموارد البشرية: "أنها تنظيم وتخطيط ورقابة وتوجيه لكافة الأنشطة التي تتعلق في اختيار وتنمية وتدريب، تعيين ورعاية ومكافأة الأفراد العاملين وذلك بهدف المساهمة في انجاز وتحقيق الأهداف التنظيمية الخاصة بالمؤسسة"¹
- يعرفها فرنش بأنها: "هي عملية اختيار واستخدام وتنمية وتعويض الموارد البشرية بالمنظمة."²
- يعرفها Sikula: " هي استخدام القوى العاملة بالمنشأة ويشتمل ذلك على: عمليات التعيين وتقييم الأداء والتنمية والتعويض والترقيات وتقديم الخدمات الاجتماعية والصحية للعاملين وبحوث الأفراد."
- وتعرف أيضا: " مجموعة من الأنشطة التي تهدف إلى المواهب والقدرات والكفاءات للمساهمة في تحقيق الرسالة والرؤية والأهداف التنظيمية للمؤسسة. "
- ويعرف Grant. J& Smith.G أنها: " هي مسؤولية كافة المديرين في المنشأة وترصيف لما يقوم به الموارد البشرية المتخصصون في إدارة الأفراد."

¹ Jean – marie peritti , Ressources Humaines et gestion du personnel , Ed Vuiber , Paris , 1994 , P : 1 .

² الغزامي ؛ عبد الحكم أحمد ؛ إدارة الموارد البشرية إلى أين ؛ التحديات التجارب و التطلعات ؛ دار الكتب العلمية للنشر؛ القاهرة ؛ مصر ؛ 2003 ؛

- هي عبارة عن " مجموعة من النشاطات التي المتعلقة بحصول المنظمة على احتياجاتها من الموارد البشرية وتطويرها وتحفيزها والمحافظة عليها بما يمكن من تحقيق أهداف المنظمة بأعلى مستويات الكفاءة والفعالية." ¹

وتعرف أيضا: " حماية العمال والدفاع عن حقوقهم؛ والرفع من المستوى الثقافي لهم وزيادة فرصة التعليم والتكوين، وهذا لكي يصبح العامل أكثر وعيا وقدرة على تحقيق أهداف ورغبات المؤسسة." ²

ويتضح من التعريفات السابقة أنّ إدارة الموارد البشرية تمثل إحدى الوظائف الهامة في المؤسسة، بحيث تهتم بالحصول على الموارد البشرية وتطويرها وتمكين هذه القدرات في الإسهام في انجاز الأهداف بكفاءة وفعالية.

وأیضا تعمل على تخطيط الاحتياجات المهمة من الموارد البشرية وتوفيرها بالمؤهلات والخبرات المطلوبة وفي الوقت المناسب، بالإضافة إلى تدريبها وتحفيزها.

المطلب الثاني: النطاق الوظيفي لإدارة الموارد البشرية

ينطوي نشاط إدارة الموارد البشرية في المنظمة على الممارسات والوظائف التالية:

- 1 – وظيفة تكوين الموارد البشرية: وهي وظيفة تتضمن توفير احتياجات المنظمة من الموارد البشرية على اختلافها وفق مواصفات محددة لشغل الوظائف الموجودة في المنظمة وتتضمن النشاطات الفرعية التالية: تصميم وتحليل العمل، تخطيط الموارد البشرية، استقطاب الموارد البشرية، اختيار وتعيين الموارد البشرية، التأهيل.
- 2 – وظيفة التعويضات: وفيها يتم وضع تعويضات ومكافآت الموارد البشرية التي تعمل في المنظمة وذلك وفق أسس وقواعد موضوعية وعادلة وتشتمل هذه الأنظمة على:
نظام تقييم الوظائف؛ نظام التعويض المالي المباشر، نظام المكافآت المالية، نظام المزايا الوظيفية الإضافية، نظام تقييم الأداء.

¹ جمال الدين محمد المرسي : الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية : الدار الجامعية للنشر : الإسكندرية : مصر : 2003 ؛ ص 36
² كامل بربير : إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي : المؤسسة الجامعية للنشر والتوزيع : الطبعة 1 ؛ لبنان ؛ 2000 ؛ ص : 36.

- 3 - تدريب وتنمية الموارد البشرية: تشتمل هذه الوظيفة على نشاطين فرعيين يكملان بعضهما ويهدفان إلى جعل الموارد البشرية قوّة عمل ذات كفاءة وأداء عالي المستوى لتلبية مطالب تحقيق استراتيجية المنظمة وأهدافها، تتكون هذه الوظيفة من التعلم والتدريب، التنمية.¹
- 4 - صيانة الموارد البشرية: تهدف إلى توفير السلامة والصّحة للموارد البشرية في مكان عملها.
- 5 - تقييم الموارد البشرية: وهو القياس للتأكد من أن الأداء الفعلي يوافق معايير الأداء المحددة؛ ويعتبر التقييم متطلب حتمي لكي تحقق المنظمة أهدافها بناء على معايير موضوعية.²
- 6 - علاقات الموارد البشرية: تشتمل هذه الوظيفة على نشاطين أساسيين هما دمج الموارد البشرية في العمل واتخاذ القرارات وعلاقات العمل أو ما يسمى بالعلاقات الصناعية.

المطلب الثالث: أهمية وأهداف إدارة الموارد البشرية

1 - أهمية إدارة الموارد البشرية

- تعتبر إدارة الموارد البشرية ذات أهمية بالغة في المنظمة شأنها في ذلك شأن باقي الإدارات الأخرى الموجودة في المنظمة والتي تؤثر على مردوديتها المالية ومكانتها الاقتصادية وتظهر أهميتها من خلال العناصر التالية³:
- اعتبارها وظيفة مهمة من وظائف المنظمة.
 - تنمية دور العنصر البشري في المنظمة لزيادة فعاليته وتأثيرها على حياة الفرد والمنظمة وكذلك المجتمع.

¹ محفوظ أحمد جودة: إدارة الموارد البشرية؛ دار وائل للنشر؛ الطبعة الأولى؛ عمان؛ الأردن؛ 2010؛ ص: 9-10.

² عمرو صفى عقيلي - إدارة الموارد البشرية المعاصرة - بعد استراتيجي؛ دار وائل للطباعة والنشر؛ مصر؛ 2005- ص 15.

³ بن عنتر عبد الرحمان؛ إدارة الموارد البشرية (المفاهيم؛ الأسس والأبعاد الاستراتيجية)؛ دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع؛ 2010؛ ص: 24.

- الموارد البشرية من أهم العناصر الرئيسية في الإنتاج إذ أن ثروة أي الدولة تنبع من قدراتها على تنمية مواردها البشرية.
- العنصر البشري هو استثمار إن أحسن تدريبه وتنميته يمكن من خلاله المنظمة تحقيق مكافآت طويلة الأجل للمنظمة في شكل زيادة الإنتاجية.¹
- العنصر البشري هو المحرك الأساسي للنشاط الاقتصادي فهو المسؤول عن مستوى الأداء باعتباره العامل المشترك في تحريك القدرات والإمكانيات المادية للمجتمع.
- تنافسية المنظمة تنبع من كفاءة وفعالية مواردها البشرية أكثر من قيمة تجهيزاتها.

2 - أهداف إدارة الموارد البشرية

- تتميز إدارة الموارد البشرية بمجموعة من الأهداف الأساسية في أي منظمة، إلا أن الهدف الأساسي هو تحقيق التوازن والملاءمة لإدارة الموارد البشرية وهذا من خلال وضع الشخص المناسب في المكان المناسب وتزويد المؤسسة بعاملين ذوي كفاءة من وتطوير الأفراد من خلال عمليتي التدريب والتكوين؛ كل ذلك من أجل تحقيق أهدافها ويمكن تقسيم هذه الأهداف إلى ²:

- 2.1 - الأهداف التنظيمية: الترابط والتعاون والتنسيق بين إدارة الموارد البشرية والإدارات الأخرى في المنظمة.
- 2.2 - الأهداف الوظيفية: قيام إدارة الموارد البشرية بأداء الوظائف الخاصة بالأفراد ومنها ضمان استمرار تدفق القوى البشرية للمنظمة، وضمان الاستفادة القصوى منها والمحافظة على استمرار رغبتها في العمل لدى المنظمة.
- 2.3 - الأهداف الإنسانية: إشباع إدارة الموارد البشرية لحاجات ورغبات العاملين من خلال إتاحة فرص التقدم لهم وتوفير سياسات تخدم مصالحهم.

¹ بن عنتر عبد الرحمان؛ المرجع السابق؛ ص: 26.

² نجم عبد الله العزاوي؛ وعباس حسين جود؛ تطور إدارة الموارد البشرية؛ دار اليزاوي العلمية للنشر والتوزيع؛ عمان؛ الأردن؛ 2010؛ ص:

2.4- الأهداف الاجتماعية: تحقيق أهداف المجتمع من تشغيل الأفراد وفق قدراتهم ' وبما يتناسب مع القوانين والتشريعات الخاصة بالعمال وحمايتهم من أخطار العمل.

المبحث الثاني: ماهية لوحة القيادة

لقد ظهرت فكرة وعبارة لوحة القيادة في ثلاثينات القرن الماضي على شكل متابعة النسب والبيانات الضرورية التي تسمح للمسير أو القائد متابعة تسيير المؤسسة نحو الأهداف المحددة وذلك عن طريق المقارنة بين النسب المحصل عليها والنسب المعيارية، ليتطور هذا المصطلح بالولايات الأمريكية المتحدة عام 1948، وكان معمول به من طرف المؤسسات التي تقوم على نظام التسيير التقديري.

المطلب الأول: تعريف لوحة القيادة

لقد اختلفت تسمية هذه الأداة من جدول التسيير، جدول المراقبة، لوحة القيادة إلا أن جلّ التعاريف المقدمة لهذه الأداة لها معنى واحد، وسوف نتطرق فيما يلي إلى مختلف التعاريف¹:

- تعرف لوحة القيادة على أنها: "تنظيم دائم للمعلومات موجهة لتسهيل ممارسة المسؤوليات داخل المؤسسة".

ويعرفها (M.LEROY) "بأنها عرض ملخص وبيداغوجي لمؤشرات التسيير التي تسمح للمسير من متابعة تحقيق الأهداف وتقديم التقارير"².

- وتعرف أيضا " بأنها مجموعة قليلة من المؤشرات تتراوح بين 5 و10 مصاغة بطريقة تسمح للمسيرين بمعرفة وضعية تطور الأنظمة التي يقودها، وتجديد الاتجاهات التي تؤثر على الأفاق التي ترتبط بطبيعة الوظائف التي يقوم بها"³.

- أما (Michel Gervais) فقد عرف لوحة القيادة بأنها "عبارة عن نظام للمعلومات

¹ Alain Fernandez ,les nouveaux Tableau de bord de managers , 5eme Edition ,Edition Eyrolles , 2001, P :08

² Michel Leroy , le tableau de bord de service de l'entreprise , P :14

³ Colosse Bernard.Enyclopedie de contrôle de gestion et audit.Edition Economica.Paris.2000.P : 1133.

يسمح بمعرفة دائمة وسريعة للبيانات الضرورية لمراقبة سير المؤسسة على المدى القصير وعلى أداء المسؤولين¹.

- لوحة القيادة هي أداة مرنة تسمح بعرض بشكل سريع وبسيط وديناميكي لمجموعة من مؤشرات الأداء المنتقاة من طرف المؤسسة على أساس أهدافها، فهو إذن وسيلة لتجميع المعلومة المهمة التي يحتاجها الميسر من أجل اتخاذ القرار المناسب، وعادة ما يقارن جدول قيادة التسيير بجدول قيادة السيارة هذا الأخير يعطينا من خلال نظرة خاطفة كل المعلومات اللازمة عن تشغيل السيارة ويقودنا في الاتجاه الصحيح.
- كما تعرف لوحة القيادة بأنها وسيلة قياس الأداء الضرورية لاتخاذ القرار في المؤسسة². من خلال كل التعاريف السابقة يمكن أن نستنتج ما يلي:
- تشكل لوحة القيادة وثيقة معلومات في شكل خلاصة حول وضعية المؤسسة.
- تتجه لوحة القيادة نحو مراقبة التسيير واتخاذ القرارات.
- تسمح لوحة القيادة للمسؤول في المؤسسة بتحليل الوضعيات وتوقع التطورات والاستجابة في الوقت الفعلي.
- تعتبر لوحة القيادة وسيلة اتصال متجانسة بالنسبة لمختلف الأطراف التي تتشكل منها المؤسسة.
- تمثل لوحة القيادة أداة مخاطبة بين الرئيس والمرؤوس انطلاقا من الأهداف المسطرة التي يسعيان لتحقيقها.

¹ Grvais Michel . Contrôle de gestion et planification de l'entreprise . edition Economica .Paris1983.P.160.

² Guedj et autre . Le Contrôle de Gestion pour ameliorer la Performance de l'entreprise . Edition d'Organisation. Paris .1991 . P .261.

المطلب الثاني: خصائص لوحة القيادة

أ – خصائص لوحة القيادة:

تتميز لوحة القيادة بعدة خصائص تتجلى فيما يلي¹:

1 – الدورية: وتتعلق بديناميكية لوحة القيادة ومدّة تحسين المعلومات التي تحتويها

ويمكن التمييز بين عدّة أشكال، فيمكن أن تكون:

- يومية: تخص فريق عمل يتابع نشاط اليد العاملة لديه بشكل يومي مثل:

ساعات العمل الحقيقية، العطل المرضية، الغيابات، الوقت الضائع... الخ.

- أسبوعية: وتكون في حالة مسؤول عن ورشة مثل الإنتاج الأسبوعي، المادة الأولية

المستعملة في مصلحة البيع.

- شهرية: وهي الحالة الأكثر تجسيدا في المؤسسات لأنها تتميز ب:

- نظرة عامة على المؤسسة في ظرف قصير.

- قلة تكاليف إعدادها.

- سنوية: وعادة تكون في مراقبة تجسيد استراتيجية المؤسسة ومقارنة مع المنافسين

مثل: المبيعات السنوية، الميزانيات التقديرية السنوية.

2 – التقدير الكمي: وعادة ما تكون المعلومات الموجودة في لوحة القيادة تحمل طابعا كميًا

وذلك لتسهيل القياس والمقارنة من أجل إيجاد الانحراف ما بين الأهداف والنتائج الحقيقية

مثلا بالوحدات، عدد القطع المنتجة والمباعة، عدد ساعات العمل، أو في شكل تقريبي

مثل الصيانة، رضا الزبائن في شكل نسبة مئوية.

3 – السرعة: تتميز لوحة القيادة بالسرعة في وصولها إلى المسؤول لجعل المعلومات

مناسبة لتقييم الأداء وكذلك سرعة اتخاذ الإجراءات التصحيحية.²

¹ Claude Alazard et Sabine separi , contrôle de gestion , dunod , Paris , 5eme edition ,2001 ; P : 590.

² Michel leroy –Le tableau de bord au service de L entreprise –Op-cit , P119.

4 – الانتقاء: يعين لكل مركز مسؤولية معلومات خاصة به ومؤشرات يكون الاتفاق عليها مسبقا، وهذا حسب أهداف وخصائص وطبيعة كل مسؤول.

5 – موجة لنشاط: لا تفي لوحة القيادة شيئا بدون التعاليق ومخططات الأنشطة فتقييمها يجب أن يكون ديناميكيا، يتبع التغيرات ويستجيب لخاصيتين من خصائص المسير وهما القيادة والتنشيط.

6 – أداة تلخيصيه: (Outil de Synthèse): فهي لا تشمل سوى المعلومات الضرورية لقيام كل مسؤول عملي بتشخيص سريع لتقدم العمليات الواقعة تحت مسؤوليته.¹

7 – الدقة: تحديد مبادئ القياس والحساب مع الحرص على التنسيق والملائمة بين الأنشطة.

المطلب الثالث: أشكال لوحة القيادة

1.1- الجداول: تتميز الجداول بكونها تظهر مباشرة وفوريا القيم والانحرافات (بالنسب والقيم) بالنسبة للتنبؤات أو بالنسبة لأي معيار مرجعي آخر (سنة سابقة؛ المنافسة ...). غير أن لها عيوباً تتمثل في لا تهتم ببعض التطورات التي تتوالى خلال أشهر، كما أنها لا تمكن من إجراء مقارنات بين عدّة ظواهر مرتبطة.

2.2 - المخططات البيانية: تمتلك التمثيلات البيانية بعض الامتيازات مقارنة بالجداول من أهمها تسهيلها لفهم بعض الظواهر وتوضيحها للتغيرات والانحرافات.

2.3 - الإشارات والرموز: وهي تمثيلات معينة مثل الأسهم أو إشارات ملونة تظهر حالة المؤشر (تنبئ بوجود انحراف من خلال اللون الأحمر إذا كان غير ملائم، وباللون الأخضر إذا كان ملائماً مثلاً)، ويمكن أيضا أن تكون إشارات ضوئية على شاشة الحاسوب فإن أضاءت أعلنت عن وجود حالة غير عادية، تسمح هذه الرموز بالتركيز على المستعجل والضروري.

¹ Tisser .D – Guid Pratique pour la gestion les unites et projets – INSP – Paris- P380.

وفيما يلي بعض الأشكال النموذجية للوحة القيادة¹:

الجدول (1-1): لوحة القيادة النموذجية

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

SOURCE : Michel Leroy ; op.cit ; p : 65

وهناك تصميمات أكثر تفصيلاً منها².

الجدول (2-1) : لوحة القيادة النموذجية

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

Michel Leroy ; op.cit ; p : 72

المبحث الثاني: لوحة القيادة الاجتماعية

لوحة القيادة الاجتماعية هي التي تسمح بقيادة أنشطة إدارة الموارد البشرية بحيث تعرض مجموعة من المعلومات المنظمة المتعلقة بالأفراد والجماعات في المؤسسة وهي تشكل وثيقة هامة من نظام المعلومات.

المطلب الأول: تعريف لوحة القيادة الاجتماعية وخصائصها

1 - تعريف لوحة القيادة الاجتماعية

- يعرفها Bernard Martory بأنها «مجموعة من الوسائل التي توضع تحت تصرف المسؤولين فهي تجمع وتعرض معلومات من أجل إمكانية اتخاذ القرارات الاجتماعية الجيدة».

- لوحة القيادة هي: " مجموعة من المعطيات على شكل مؤشرات ضرورية لقياس

¹ Michel leroy –op-cit , P : 65 – 72.

² Michel leroy , le Tableau de bord au services de l'Entreprise , Op – cit , P : 65 – 72.

النتائج الخاصة بالموارد البشرية وإدارتهم، ومتابعة تنفيذ استراتيجيتهم وامكانية

اتخاذ القرارات الاجتماعية الملائمة".¹

- ويعرفها Jean Pierre Taib "بأنها مجموعة معطيات اجتماعية تسمح بمتابعة تطور العمالة، مراقبة زيادة الكتلة الأجرية، قياس نمو كفاءات وانتاجية المأجورين وفحص جودة الجو الاجتماعي، ويؤكد أيضا أن لوحة القيادة الاجتماعية وبصفة عامة تسمح بقياس النتائج الواقعية لمختلف جوانب السياسة الاجتماعية، تحديد الانحرافات واتخاذ القرارات اللازمة".

ويجب أن تستجيب لوحة القيادة الاجتماعية لعدّة التزامات:²

- ✓ المصدقية: المتغيرات يجب أن تحدد بدقّة؛ كذلك الأمر بالنسبة لطرق الحساب.
- ✓ الوضوح: يجب أن ترتب المعلومة وفق أهميتها وتلخص في تقارير بيانية.
- ✓ الحالية: بعض المعلومات تفقد قيمتها بشكل سريع والبقية بشكل بطيء.
- ✓ المرونة: شكله يجب أن يتكيف مع تغير الأولويات لدى المستعملين.

2 - خصائص لوحة القيادة الاجتماعية

إن الأسباب التي تؤدي بالمسيرين الاعتماد على لوحة القيادة الاجتماعية في مختلف خصائص الإيجابية التي تتصف بها، والتي تتمثل في:

2.1 - وفاء وتمائل المعطيات: أي أن المعلومات غير قابلة للنقاش والنزاع بكونها

محددة من خلال مبادئ واقعية وموضحة بصفة متماثلة عن طريق تحديد مسبق للمصطلحات والمتغيرات والحسابات.

2.3 - ديناميكية وسرعة الإنتاج: فالمعلومة الاجتماعية سريعة التغير.

2.4 - الوضوح وامكانية القراءة والاختيار: أي امكانية وسرعة الحصول على

المعلومة الموجودة في لوحة القيادة الاجتماعية وسهولة استغلالها من طرف الأفراد

¹ Bernard Martory – Les Tableaux de bord soisioux - Edition Liaion - Paris - 2004 - P : 25.

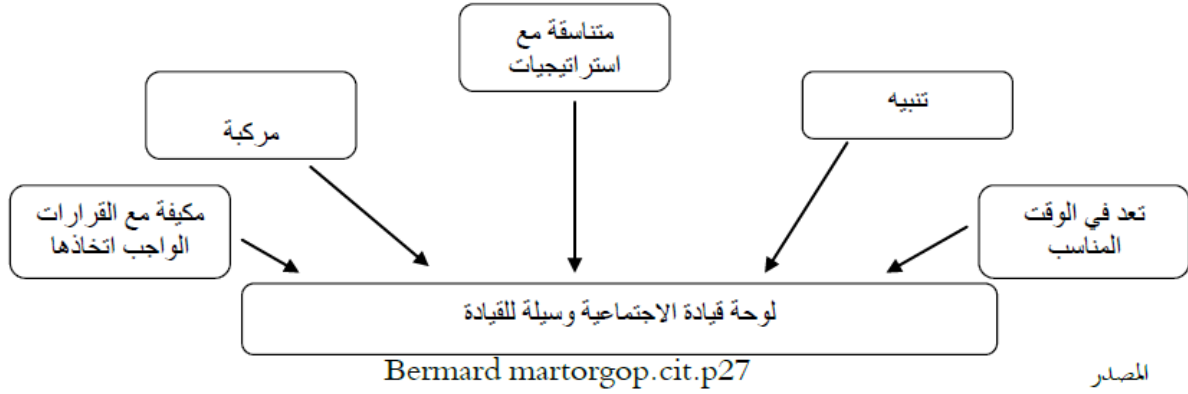
² Jean Rene Edighoffer , Precis de gestion d Entreprise – Edition Nathan – France – 2001 – P : 106.

2.5 - الدقة: تحديد مبادئ الحساب والقياس.

2.6 - وسيلة جيدة للقيادة: يمكن استعمال لوحة القيادة الاجتماعية في عملية

القيادة نظرا لتوفرها على المميزات التالية:

الشكل رقم (3-1) : يوضح القيادة الاجتماعية في خدمة القيادة



ومنه لوحة القيادة الاجتماعية:¹

- تعتبر القاعدة الأساسية لاتخاذ القرارات الاستراتيجية عبر فترة زمنية معينة
- دراسة وتشخيص المحيط الداخلي والخارجي للمنظمة بواسطة المؤشرات
- امكانية الاعتماد على المقارنة (قيم مؤشرات المؤسسة مع قيم مؤشرات المنافسين).

المطلب الثاني: دورية لوحة القيادة الاجتماعية وأهميتها

1 - دورية لوحة القيادة الاجتماعية

على مستوى قسم إدارة الموارد البشرية فإن وضع جدول قيادة اجتماعي شهري يعدّ أكثر ملائمة تناسباً مع أهم مؤشرات في هذا القسم وهو مؤشر الأجور، أما إذا رغبتنا في متابعة أهداف استراتيجية بعيدة المدى تتعلق ممكن اللجوء للوحة قيادة تعدّ على أساس سنوي.²

2 - أهمية لوحة القيادة الاجتماعية

يمثل جدول القيادة بالنسبة للمؤسسة ما يمثله عداد السرعة بالنسبة للسيارة؛ فهو يؤدي

¹ Bernard martog , Op – cit , P : 27.

² Karine Fonhaine Gavino et Adrien Zambeux ; bilan social et tableau de bord : des outils de pilotage au service des R.H ; collection diagnostics des lemploi territorial .

ثلاث وظائف اساسية:

✓ القياس الداخلي: الذي يمكن من متابعة المتغيرات الاجتماعية وفقا لمسؤولية مختلف القادة في المؤسسة، تتعلق هذه القياسات ب: عدد العمال، الأجور، التوظيف، زمن العمل، السلوكيات ...

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

✓ التقدير المسبق: لما يمكن أن يحدث داخل المؤسسة أو خارجها، فبفضل لوحة القيادة يمكن إعداد سيناريوهات حول تطور عدد العمال المرتقب أو تطور الكفاءات، كما يمكنها أيضا دراسة السوق، وسلوك الأجراء، ومختلف التطورات التنظيمية.¹
المطلب الثالث: مهام لوحة القيادة الاجتماعية ومراحل إعدادها.

1 - مهام لوحة القيادة الاجتماعية

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

وتظهر الأدوار التي تلعبها لوحة القيادة الاجتماعية من خلال المهام التالية:

° لوحة القيادة أداة تجميع البيانات:

تمثل لوحة القيادة الاجتماعية بناء متكامل لجمع معطيات اجتماعية تسمح بمتابعة تطور التوظيف، مراقبة ارتفاع الكتلة الأجرية، زيادة الكفاءات، إنتاجية العمال، أحوال الموظفين أو العمال، كل هذا تقدمه في شكل معلومات رقمية.

¹ www.discussion.com 16 Decembre 2016 – 20:05 .

² Nobeit Guedj et autres , Le contrôle de gestion , 3EME Edition , Edition d Organisation , Paris , France , 2000 , P : 285.

° لوحة القيادة أداة قياس الأداء:

تقوم لوحة القيادة الاجتماعية بقياس أداء المورد البشرية ومقارنته مع الأهداف المسطرة فالفرق المستخرج من 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.

• لوحة القيادة أداة للتشخيص:

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 البشرية بالوضع القائم ويقوم هو بدوره بالبحث عن أسباب الانحرافات وتشخيصها والتفكير في العمليات التصحيحية المناسبة.¹

• لوحة القيادة أداة لإدارة الحوار:

إن لوحة القيادة الاجتماعية تفيد مستعملها 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 الأسباب والحلول وإشراك مختلف العمال فيها.

• لوحة القيادة أداة لتحفيز المسؤولين:

تمثل لوحة القيادة بالنسبة لمستعملها مرآة تعكس النشاط والمسيرين في نفس الوقت فهي تعكس أداء المسؤول واستعداده لرفع التحدي، فهي تبين له مستوى التقدم نحو تحقيق الأهداف من خلال توليد الشعور بالتحكم والذي بدوره يبعث التحفيز والانسجام بين أعضاء الفريق ولدى المدير أو المسير.

¹ Leroy Michel , Le Tableau de bord au service de l'entreprise , Edition d'Organisation , Paris , France , 1998 , P : 33.

• لوحة القيادة أداة للتنبؤ:

تساعد لوحة القيادة الاجتماعية بالتنبؤ بالحالة المستقبلية وذلك بناء 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.

• 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 التوجيه وإرشاد قسم الموارد البشرية نحو تحقيق الأهداف المسطرة بفعالية، وضبط مسار المورد البشري والمؤسسة على حد سواء.¹

• لوحة القيادة أداة مساعدة لاتخاذ القرار:

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.

وباعتبار أن لوحة القيادة تتميز بكل هذه المهام يمكن القول أن لوحة القيادة لها دور فعال

¹ Leroy Michel , Op- cit , P : 34.

في المؤسسة.

2 - مراحل إعداد لوحة القيادة الاجتماعية

تسعى المؤسسات إلى تحقيق أهداف معينة، تحدد بواسطة المساهمين أو الإدارة العليا انطلاقاً من رصد وتقييم الفرص والأخطار التي تميز البيئة الخارجية للمؤسسة، وأيضاً تقييم نقاط القوة والضعف داخل المؤسسة، خاصة في وظيفة الموارد البشرية، التي وجهت مساهمتها لنتائج المؤسسة وهذا إطار جديد للتسيير مرتبط بالنتائج المقاسة أي الاستراتيجية الاجتماعية التي تقوم المؤسسة بإعدادها وترتيبها.

ولنجاح هذا التوجه الجديد لابد من تثبيت أهداف كمية بدقة للمساهمة في تحقيق النتائج وقياس الانحرافات للقيام بأعمال تصحيحية وهذا في لوحة القيادة الاجتماعية.¹

2.1- تحديد الأهداف بدقة:

تقوم المؤسسة بتحديد عدد من الأهداف على المستوى الاستراتيجي، وانطلاقاً من هذه الأهداف الكلية تنبثق الأهداف الاجتماعية أو الأهداف المتعلقة بوظيفة الموارد البشرية وتتجلى أهمية الأهداف فيما يلي:²

- تعتبر الموجه الأول لأنشطة مختلف الوحدات التنظيمية المشكلة للمؤسسة.
- تمكن من معرفة كفاءة المؤسسة باعتبارها من معايير الفعالية.
- تعطي صورة عن وضعية المؤسسة مستقبلاً.
- تشكل خطوة أساسية في بناء الاستراتيجيات.
- تقلل من التناقضات بين الأفراد العاملين في المؤسسة وترفع من درجة التنسيق بين الأعمال التي يقومون بها.

فلا بد أن تكون الأهداف تقديرية لتحقيق لوحة القيادة الاجتماعية لهذا تحتاج لأفعال قياسية

¹ علي عبد الهادي مسلم - تحليل وتصميم المنظمات - الدار الجامعية - الإسكندرية - مصر - 2002 - ص 160.
² عبد الوهاب السويسي - الفعالية التنظيمية - تحديد المحتوى والقياس باستعمال لوحة القيادة - رسالة دكتوراه دولة في التسيير - كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير - الجزائر - 2004.

مختارة، وعملية اختيار الأهداف تتم من خلال تبادل للأراء ما بين مختلف المتدخلين في إدارة الموارد البشرية، وكل هدف يتم اختياره يجب أن تتوفر فيه الشروط التالية :

- ✓ محددة زمنيا
- ✓ قابلة للقياس
- ✓ قابلة للتحقيق
- ✓ واقعية
- ✓ اتحادية وبناءة

2.2- تحديد المتغيرات العملية واختيار المؤشرات¹ :

أ- تحديد المتغيرات العملية:

يعتبر تحديد المتغيرات العملية أهم وأصعب مرحلة في بناء لوحة القيادة الاجتماعية، بحيث أنه كثيرا ما يتعرض فيها المسؤولون إلى الخلط ما بين الأهداف والمتغيرات العملية الخاصة بتحقيق هذه الأهداف.

إن تحديد المتغيرات العملية لإدارة الموارد البشرية في المؤسسة شرط أساسي لتحقيق الأهداف الاجتماعية، بحيث أن هذه المتغيرات هي بمثابة المحددات الأساسية للنجاح وبالتالي فإن البحث عن هذه المعالم يفترض القيام بدراسة حقيقية في الأسباب التي تساعد في تحقيق هذه الأهداف.

تتميز هذه المتغيرات بعددها القليل نسبيا، لأن الغاية منها لفت انتباه مدير الموارد البشرية اتجاه الأسباب التي آلت إلى تحقيق أو عدم تحقيق النتائج المرغوبة.

ب- اختيار المؤشرات:

تعتبر عملية اختيار المؤشرات من الخطوات اللازمة لإعداد لوحة القيادة الاجتماعية بحيث تكون هذه المؤشرات عبارة عن تغطية أو صورة ملمة عن للوضعية الاجتماعية في المؤسسة تعكس قدرة إدارة الموارد البشرية في التحكم بالنسبة للمتغيرات العملية، وعليه فإن عملية اختيار المؤشرات بدورها تخضع إلى جملة من المعايير:¹

¹ Carla Mendoza et autres – Tableaux de bord de Managers – Edition d Organisation – Paris – France – 2000- P : 55.

- ✓ الدقة
- ✓ الوضوح والعلاقة مع النشاط
- ✓ العدد المحدود
- ✓ صعوبة التلاعب في المؤشرات
- ✓ القدرة على التنبؤ
- ✓ تمثيل المؤشرات آليا.

2.3- وضع نظام المعايير والإجراءات التصحيحية:

يتمثل هدف إعداد لوحة القيادة الاجتماعية في تمكين أعضاء إدارة الموارد البشرية من الحصول على المعلومات التي تحيطه بمدى تحقيق الأهداف وماذا يجري، وماذا يجب فعله إذا استلزم الأمر ذلك ولأجل هذا فإنه يتطلب توفر نظام للمعايير والمنهات تكون دلائل مرجعية لإجراء العمليات التصحيحية.²

يسمح نظام المعايير والمنهات بتحديد أداء المؤسسة بالمقارنة مع الأهداف، والإعداد النهائي للوحة القيادة الاجتماعية يستلزم اختيار الأشكال التي تظهر من خلالها المؤشرات كالمدرجات التكرارية، المنحنيات، إشارات الألوان، النسب، كلها تسمح بلفت انتباه مدير الموارد البشرية.

وعليه فإن عملية وضع المنهات تشترط العمل أكثر في طرق عرض المعلومات والنتائج ويجب أن تكون هاته الأخيرة أكثر تكلما ومنطقية بكيفية تسمح لمدير الموارد البشرية أن يتفاعل مع المعلومات المعروضة بطريقة سريعة وفعالة تمكنه من اتخاذ القرارات والإجراءات التصحيحية اللازمة.

¹ Fernandez Alain – Op . cit – P 222.

² Taieb Jean – Pierre – Op . cit – P 18 – 19 .

خلاصة الفصل:

حاولنا من خلال هذا الفصل تبيان أهمية إدارة الموارد البشرية في المؤسسات الحديثة والتي تنشط في محيط يتسم بالتغير وعدم التأكد، والتي تكمن في أن العنصر البشري هو المحرك الأساسي في المؤسسة القادر على تسيير وظائف هذه الأخيرة وتحقيق احتياجاتها وأهدافها المسطرة، وذلك من خلال تعريف إدارة الموارد البشرية، ووظائفها ومهامها، أهمية وأهداف إدارة الموارد البشرية. كما حاولنا أيضا إلقاء الضوء على لوحة قيادة الموارد البشرية (لوحة القيادة الاجتماعية) التي تعتبر وسيلة وأداة لقيادة أنشطة الموارد البشرية وتنظيمها وتوجيهها في المسار السليم، من خلال المؤشرات التي تحتويها والتي تبنى حسب احتياجات إدارة الموارد البشرية، والتي تسمح لها بمراقبة تنفيذ الاستراتيجيات الموضوعة وتحقيق الأهداف المرجوة، كما تسمح لها أيضا بالتنبؤ واتخاذ القرار ومعالجة وتصحيح الانحرافات في الوقت المناسب، وذلك من خلال التعريف بلوحة القيادة في المؤسسة بصفة عامة خصائصها وأنواعها، مهامها ومراحل إعدادها ثم التطرق إلى لوحة قيادة الموارد البشرية دورها وأهميتها على الفرد، على إدارة الموارد البشرية وعلى المنظمة ككل في تحقيق أهدافها المرجوة.

الفصل الثاني:

تقييم أداء الموارد البشرية

الفصل الثاني: تقييم أداء الموارد البشرية

تمهيد

يعد تقييم أداء العاملين من أهم وظائف إدارة الموارد البشرية، ذلك أن أداء العاملين يعتبر حجر الزاوية بالنسبة لنجاح المنظمة وفعاليتها في بيئتها وتحقيق الاستمرار لها. وتلجأ إدارة الموارد البشرية إلى نظام تقييم الأداء عندما يحاولون معرفة أداء الآخرين لمسؤولياتهم، وكذا بالنسبة للهيئة الإدارية فهي تلجأ إلى هذه الوسيلة عند تعديل أنظمة الأجور والحوافز والترقية، وكذا التدريب والتكوين.

فنظام تقييم الأداء وسيلة من وسائل إدارة الموارد البشرية التي تمكن المؤسسة من الاستغلال الأمثل لمواردها البشرية من أجل المحافظة على مركزها التنافسي وزيادة قدرتها الإنتاجية والذي يعتبر من أهم أساسيات الميزة التنافسية في المؤسسة الحديثة. وسنقوم في هذا الفصل بعرض أهم المفاهيم والطرق لتقييم الأداء من خلال

المباحث الثلاث التالية:

المبحث الأول: ماهية تقييم الأداء

المبحث الثاني: إدارة عملية تقييم الأداء

المبحث الثالث: مساهمة نظام معلومات الموارد البشرية في تقييم الأداء

المبحث الأول: ماهية تقييم أداء الموارد البشرية

يعتبر تقييم أداء العاملين من أهم الأنشطة التي تقوم بها إدارة الموارد البشرية، فهو يركز على معرفة وتحليل الفروقات بين ما هو مخطط وما هو محقق وهو وسيلة أساسية للحكم على دقة السياسات والبرامج التي تتبعها المؤسسة، وسنقوم فيما يلي بتحديد مفهوم تقييم الأداء، أهميته وأهم الطرق المستخدمة.

المطلب الأول: تعريف تقييم الأداء

قبل التطرق إلى مفهوم تقييم الأداء لابد من التحدث عن مفهوم الأداء (Performance) يعرف الأداء بأنه:

- " سجل بالنتائج المحققة حيث يجسد هذا السجل السلوك الفعلي للفرد ويشير إلى درجة بلوغ الفرد للأهداف المخططة بكفاءة وفعالية.¹"

- كما يشير الأداء إلى درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد، ويعكس الكيفية التي يحقق أو يشبع بها الفرد متطلبات الوظيفة. ويعرف تقييم الأداء كالآتي:

- "عملية قياس ووصف لسلوك العامل وانجازاته خلال فترة محددة بهدف تحسين الأداء"

- "هو نظام رسمي تصممه إدارة الموارد البشرية في المنظمة ويشتمل على مجموعة من القواعد العلمية التي وفقها تتم عملية تقييم الأداء سواء كانوا رؤساء أو مرؤوسين أو فرق عمل.²"

- ويعرف أيضا " بأنه العملية التي من خلالها يتم تقييم المساهمات التي يقدمها الفرد

للمنظمة خلال فترة زمنية محددة وتوفير تغذية عكسية عن الأداء تمكن العاملين

من التعرف على مستوى أدائهم مقارنة بالمعايير".

¹ سامي محمد هشام حريز، إدارة الأعمال، مهارات نظرية وتطبيقية، الطبعة الأولى، دارقنديل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص:

.82

² رواية حسن؛ إدارة الموارد البشرية: رؤية مستقبلية؛ دارالجامعية للنشر والتوزيع؛ الإسكندرية؛ مصر؛ 2003؛ ص 209.

من خلال التعاريف السابقة يمكن القول:

تقييم أداء العاملين هو نظام رسمي في المنظمة، تحاول من خلاله تحليل أداء الفرد بكل ما يتعلق به من صفات شخصية أو بدنية أو مهارات فنية أو فكرية أو سلوكية، وذلك بهدف تحديد نقاط القوة والضعف والعمل على تعزيز الأولى ومواجهة الثانية، وفيما يلي نموذج مبسط حول تقييم أداء العامل¹ :

الشكل (1-2) : نموذج تقييم عامل

التاريخ :	
نموذج تقييم أداء موظف	
الاسم :	الوظيفة :
الإدارة/القسم :	تاريخ التعيين :
أهم إنجازات الوظيفة التي تمت خلال الفترة السابقة :	
-1	
-2	
-3	
-4	
نقاط القوة في الموظف :	
-1	
-2	
-3	
-4	
ج- مجالات التقدير منذ آخر فترة تقييم :	
-1	
-2	
-3	
-4	
د- النواحي التي تحتاج إلى تحسين :	
-1	
-2	
-3	
-4	

المصدر: موقع انترنت In slideshare .com

¹ Sit sur intrnet , In slideshare.com ,http://fr.slideshare.net .

المطلب الثاني: أهمية تقييم الأداء

يعتبر موضوع تقييم الأداء من المواضيع الحساسة وذلك لأنه يتصل مباشرة بالعنصر البشري وأن عملية التقييم يجب أن تكون بصورة موضوعية وعلمية وعلى أساس العدالة والمساواة التي تحقق أهداف المنظمة ومن ثم تحقق حاجات المجتمع ككل وتوضح أهمية التقييم من خلال ما يلي:¹

أولاً: أهمية التقييم بالنسبة للمنظمة

- تستطيع المنظمة من خلال عملية التقييم الوقوف على نقاط القوة والضعف وانعكاساتها السلبية والإيجابية على إنتاجية الفرد وفعالية المنظمة.
- تساعد على تزويد المستويات الإدارية بالوسائل الكفيلة لقياس وتخطيط الأداء داخل الوحدة الاقتصادية وبالتالي اعتمادهم على حقائق صحيحة وواقعية عند اتخاذ القرار.
- يساهم في كشف الكفاءات الكامنة للعاملين مما ينعكس ايجاباً على تحقيق الكفاءة الإنتاجية للمنظمة.

ثانياً: أهمية التقييم بالنسبة للأفراد

- يشكل فرص للعاملين لتدارك أخطائهم والعمل على تجنبها وتنمية مهاراتهم وتحقيق ما يرغبون به من ترقية والحصول على المكافآت.
- يفيد في رفع الروح المعنوية للعاملين وتوطيد الصلات والعلاقات بين الرئيس والمرؤوس.
- مؤشرات الأداء تعتبر بمثابة نوع من الحوافز للتنظيم البشري إذا ارتكزت على أسس سليمة.

ثالثاً: أهميته بالنسبة لإدارة الموارد البشرية

¹ صلاح الدين عبد الباقي ؛ مرجع سابق ذكره ؛ ص 369.

وتتمثل أهميته من خلال تأثير مختلف الوظائف الأخرى لإدارة الموارد البشرية بنتائج عملية تقييم الأداء كتخطيط الموارد البشرية، الترقية وتخطيط المسارات الوظيفية، برامج التدريب...الخ¹

المطلب الثالث: فوائد ومجالات تقييم أداء الموارد البشرية

1 - فوائد تقييم الأداء

تعتبر عملية تقييم الأداء إحدى سياسات إدارة الموارد البشرية التي لا غنى عنها، نظرا للفوائد التي تعود من وراء تطبيقها على أسس سلمية تتوافر فيها الموضوعية قدر الإمكان وبعيدا عن التحيز والمحسوبية، وتتمثل في² :

1.1- رفع الروح المعنوية للعاملين

ويظهر ذلك عندما يشعر العمال والمرؤوسين بأن جهودهم وطاقاتهم في تأديتهم لأعمالهم هي موضع تقدير واهتمام من قبل الإدارة، وأن هدف الإدارة الأساسي من وراء التقييم هو معالجة نقاط الضعف، كما أن اعتماد الترقية والعلاوات والتقدم على تقييم موضوعي عادل لأداء الفرد سيخلق ثقة لدى المرؤوسين برؤسائهم وبالإدارة.

1.2- إشعار العاملين بمسئولياتهم

عندما يشعر الفرد أن نشاطه وأدائه في العمل هو موضوع تقييم من قبل رؤسائه المباشرين وأن نتائج هذا التقييم سيترتب عليها اتخاذ قرارات هامة تؤثر على مستقبله في العمل، فإنه سوف يشعر بمسئوليته تجاه العمل وسوف يبذل قصارى جهده وطاقته لتأدية عمله على أحسن وجه.

1.3 - وسيلة لضمان عدالة المعاملة³

تضمن الإدارة عند استخدامها أسلوبا موضوعيا لتقييم الأداء ينال الفرد ما يستحقه من ترقية وعلاوة أو مكافأة على أساس جهده وكفاءته في العمل، كما تضمن الإدارة معاملة

¹ عمروصفي عقيلي ؛ مرجع سابق ذكره ؛ ص : 374.

² مهدي حسن زويلف ؛ " إدارة الأفراد " مدخل كمي ؛ دارمجدلاوي للنشر ؛ عمان ؛ الأردن ؛ 1998 ؛ ص : 240.

عادلة ومتساوية لكافة العاملين، كما أن تقييم العاملين يقلل من إغفال كفاءة العاملين.

1.4 – الرقابة على الرؤساء

تقييم الأداء يجعل الإدارة العليا في المنظمة قادرة على مراقبة وتقييم جهود الرؤساء وقدراتهم الإشرافية والتوجيهية من خلال نتائج تقييم الأداء المرفوعة من قبلهم، لتحليلها ومراجعتها ومن خلال ذلك يتسنى للإدارة العليا تحديد طبيعة معاملة الرؤساء للمرؤوسين ومدى استفادتهم من التوجيهات المقدمة من قبل رؤسائهم.

1.5 – تقييم سياسات الاختيار والتدريب

تعتبر عملية تقييم الأداء بمثابة اختبار للحكم على مدى سلامة ونجاح الطرق المستخدمة في اختيار وتدريب العاملين بما يشير إليه تقييم الأداء، فإذا دلّت نتائج التقييم على معدلات مرتفعة باستبعاد العوامل المؤثرة الأخرى، يعتبر هذا دليلاً على سلامة وحصّة الأسلوب المتبع لاختيار العاملين وتعيينهم، إلى جانب تقييم البرامج التدريبية ومعرفة مدى استفادة العاملين منها وذلك لتحديد الثغرات، والعمل على تجنبها مستقبلاً.

2 - مجالات استخدام نتائج تقييم الأداء

إن معرفة المجالات التي تستخدم فيها نتائج تقييم الأداء لخير برهان وإثبات على مدى أهمية هذا التقييم، الذي على الرغم من أن المديرين والرؤساء والمرؤوسين لا يميلون له إلا أنهم مقتنعون بضرورته وعدم إمكانية الاستغناء عنه،¹

فنتائج تقييم الأداء تستخدم في المجالات التالية:

2.1 – تخطيط الموارد البشرية

تقدم نتائج تقييم الأداء معلومات مفيدة لإدارة الموارد البشرية تساعد 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

¹ عمرو وصفي عقيلي – إدارة الموارد البشرية – بعد استراتيجي – دار وائل للنشر والتوزيع – عمان – الأردن – 2005 – ص 376.

مؤشر لوظيفة التخطيط بأن عبئ العمل المستقبلي سينفذ في زمن أقل نتيجة ارتفاع هذا المستوى، مما يجعل زمن العمل المتاح في المستقبل الذي يخطط له أكبر، وهذا يشير إلى احتمالية عدم الحاجة إلى موارد بشرية مستقبلاً لتغطية الزيادة المستقبلية المحتملة في عبئ العمل.

ب - بتوضيح نتائج تقييم الأداء من هم ضعفاء الكفاءة الذين سوف يستغنى عنهم ووجوب التعويض عنهم بموارد بشرية جديدة من خارج المنظمة، مما يساهم في تقدير حاجة المنظمة المستقبلية من الموارد البشرية من حيث حجمها ونوعيتها، وهذا يمثل جوهر وصلب عملية تخطيط الموارد البشرية.

2.2 - التعيين

نتائج تقييم الأداء معياراً هاماً للحكم على مدى سلامة اختيار الفرد وتعيينه في العمل، بحيث تجسد وضع الشخص المناسب في المكان المناسب.

2.3 - تحديد الاحتياجات التدريبية¹

تضع إدارة الموارد البشرية خطة تدريب سليمة تحتاج أن تعدّ قائمة بالدورات التدريبية التي تحتاجها ومن يشارك في كل منها، وهذا ما نسميه بتحديد الاحتياجات التدريبية، وهذه خطوة أساسية في إعداد أي برنامج تدريبي، ويتطلب إعداد مثل هذه القائمة دراسة تفصيلية تستغرق الكثير من الجهد والوقت، خاصة إذا كان عدد العمال كبير.

2.4 - الترقية

أصبح من المألوف في الوقت الحاضر أن تعتمد الإدارة على التعيين من الداخل لشغل الوظائف العليا الشاغرة داخل المنظمة، وتقييم أداء العاملين يكشف لها مدى أهمية كل فرد للترقية لشغل الوظائف العليا لأن تقييم أداء الفرد ومدى كفاءته في العمل لعدة سنوات يعتبر مقياساً موضوعياً للكشف عن مؤهلاته وقدراته لشغل منصب أعلى من عمله الحالي.

¹ مهدي حسن زويلف؛ "إدارة الأفراد" مرجع سابق - ص 194.

2.5 - تحديد المكافآت التشجيعية ومنح العلاوات

على أساس نتائج تقييم الأداء يتم تحديد من يستحق منحة علاوة أو مكافأة تشجيعية لنشاطه وأدائه الحسن كنوع من أنواع الحوافز.

2.6 - الانضباط والمعاقبة

يتطلب تعرض أي فرد لعقوبة ما إلى تثبيت ذلك في ملفه، ومراعاتها في تقييمه السنوي فإذا تبث تقصير فرد ما في حماية الأجهزة التي يستخدمها وتعرض إلى عقوبة ما بسبب ذلك، فهذا يثبت في تقييمه لتلك السنة، بالإضافة إلى حفظ التفاصيل في ملفه الاعتيادي فقبل أن تتخذ المنظمة قرارا حاسما بخصوص فصله أو تنزيل درجة ترقيته أو غيرها تحتاج العودة إلى ملف الفرد لتحديد فيما إذا كان هذا السلوك اعتيادي ومتكرر ، وكذلك لتقرير مدى تمتعه بمؤهلات تسمح بالاستفادة منه في مواقف أخرى¹.

المبحث الثاني: إدارة عملية تقييم الأداء

تسعى إدارة الموارد البشرية لتحقيق إدارة جيدة لتقييم أداء العاملين باتخاذ القرارات الملائمة التي تتماشى ونتائج تقييم الأداء، ويشمل ذلك المكافآت والعقوبات، الحوافز والترقية ومن أجل ذلك عليها اعتماد نظام عادل للتقييم وإدارته بأحسن الطرق.

المطلب الأول: طرق تقييم الأداء

هناك الكثير من طرق تقييم الأداء، وكل طريقة تستخدم حسب الغاية من موضوع التقييم، فهناك طرق توفر مجموعة من البيانات تهتم العاملين للوقوف على مدى تقدمهم في العمل وهناك طرق توفر لمتخذي القرار البيانات التي تمكنهم من وضع خطط واستراتيجيات جديدة تتناسب ونتائج التقييم، ولكل طريقة تقييم مزايا وعيوب لذلك تقوم بعض المنظمات باستخدام أكثر من طريقة للحصول على أحسن النتائج.

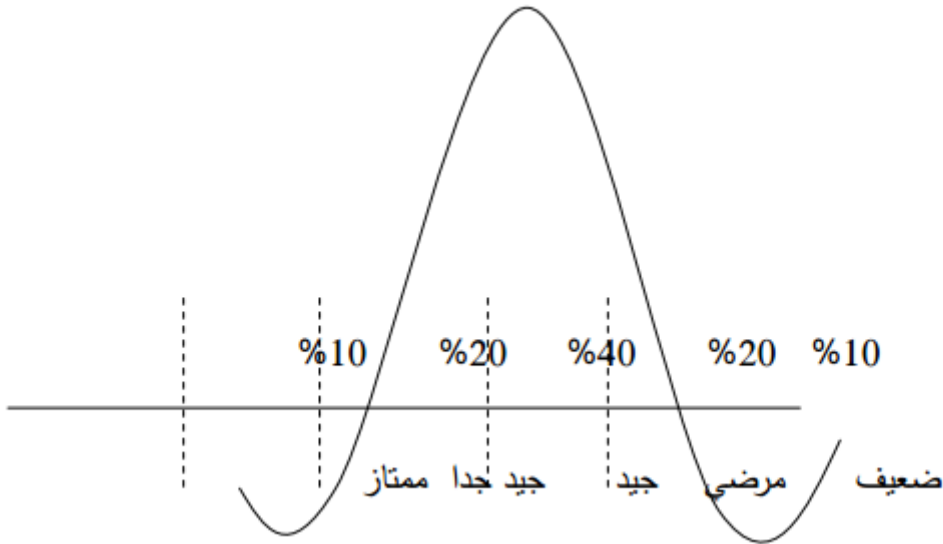
¹ مهدي حسن زويلف ؛ إدارة الأفراد ، نفس المرجع السابق ؛ ص : 198.

الطرق التقليدية: من أهم الطرق التقليدية المستخدمة لدينا

1 - طريقة التوزيع الإيجابي:

تعتمد هذه الطريقة على مبادئ التوزيع الطبيعي، حيث يتركز غالبية العاملين حول الوسط الحسابي بينما تأتي المجموعة الممتازة حول أحد الأطراف تقابلها المجموعة الضعيفة حول الطرف الآخر، فيكون كل رئيس مجبراً نسبياً على توزيع مرؤوسيه على درجات قياس الكفاءة بشكل تحدده المؤسسة، وهو توزيع يرى أن الغالبية تأخذ درجة وسطية من المقاييس وتبدأ النسبة في الانخفاض كلما ابتعدنا عن هذه الدرجة الوسطية.¹

الشكل (2-2) : منحى التوزيع الطبيعي للمستخدمين في التوزيع الإيجابي



المصدر: زهير ثابت- كيف تقييم أداء الشركات والعاملين؛ دار قباء للطباعة والنشر- القاهرة - 2001 - ص 10.

2 - طريقة الوقائع لدرجة²:

حيث تركز هذه الطريقة على قيام المقيم بتسجيل الأحداث الجوهرية التي قام بها المستخدم ، فيتم تسجيل متى وأين ولماذا حدث هذا التصرف، ولكن في هذه الطريقة لا يتم

¹ صلاح الدين عبد الباقي - الجوانب العلمية و التطبيقية لإدارة الموارد البشرية في المنظمات - دار الجامعة للتوزيع و النشر - الإسكندرية. - 2002- ص 417.

² مهدي حسن زويلف - مرجع سابق - ص 211.

التركيز على الحدث في ذاته بل يتم التركيز على التصرف والسلوك لذي أظهره العامل اتجاه الحدث فمن خلال هذه الطريقة يقوم المشرف بتسجيل الوقائع التي تطرأ خلال العمل سواء كانت جيدة أو فاشلة، وذلك في ملف المستخدم.

3 - طريقة التقييم على أساس النتائج:¹

وفيهما يقوم الرئيس المباشر بالاجتماع بالمرؤوس وضع الأهداف أو النتائج المطلوبة من المرؤوس والمدّة التي يجب تحقيق هذه النتائج من خلالها، يقوم الرئيس المباشر بدور كبير في مساعدة المرؤوس وتقديم النصح والتأكد من أن العمل يسير وفقاً لما هو مخطط له، عند انتهاء المدّة المتفق عليها تتم عملية التقييم.

الطرق الحديثة: وهناك طرق أخرى حديثة تستخدم في المنظمات

1 - طريقة التدرج البياني السلوكي² :

استحدثت هذه الطريقة للتغلب على العيوب التي ميزت طريقة التدرج البياني وطريقة الوقائع الحرجة حيث أنه يتم تحديد وتصميم أعمدة لكل صفة أو سلوك مستمد من واقع العمل الفعلي وليست صفات عامة محددة مسبقاً كما هو الحال في طريقة التدرج البياني ويقيم الفرد على مدى امتلاكه للصفات والسلوك بحيث تكون هذه الصفات مرتبطة بمتطلبات العمل الأساسي كما هو موضح في الشكل التالي:

الجدول (2-3): نموذج لطريقة التدرج البياني السلوكي³

¹ زهير ثابت - مرجع سابق - ص 91.

² سهيلة محمد عباس وعلي حسين : إدارة الموارد البشرية : دار وائل للنشر : عمان : الأردن : 1999 : ص : 256 - 258.

³ سهيلة محمد عباس ؛ مرجع سابق ذكره ؛ ص : 258.

ضع علامة (x) على سلوكيات التي تتطابق مع عمل المستخدم

الحالة	درجة القياس	
يقوم باستخدام كل مهاراته الفنية و ينجز كل المهام بطريقة ممتازة.	10- 9-	ممتاز
يقوم في معظم الأوقات باستخدام جزء كبير من المهارات الفنية و ينجز معظم المهام بطريقة جيدة.	8- 7-	جيد جدا
قادر على أن يستخدم بعض المهارات الفنية و ينجز معظم المهام.	6- 5-	جيد
يواجه صعوبة في استخدام المهارات الفنية و ينجز معظم المهارات متأخرا.	4- 3-	متوسط
يواجه صعوبات كثيرة في استخدام المهارات و ينجز المهام متأخرا بسبب هذه الصعوبات.	2- 1-	ضعيف

المصدر: سهيلة محمد عباس و علي حسن علي، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر، الاردن 1999، ص 258.

2 - طريقة التقرير المكتوب¹ :

في هذه الطريقة يقوم المشرف بكتابة تقرير تفصيلي على الموظف يصف فيه نقاط القوة ونقاط الضعف التي يتصف بها، إضافة إلى المهارات التي يمتلكها هذا الموظف ويمكن تطويرها مستقبلا وامكانية التقدم الوظيفي أو ترقية هذا الموظف.

3 - طريقة الإدارة بالأهداف:

تركز هذه الطريقة على الأداء في المستقبل إلى جانب الأداء في الماضي ويشترك الرئيس والمرؤوس في تحديد الأهداف الواجب الوصول إليها، ويتم تقييم الأداء بمقارنة الأهداف المسطرة والموضوعة من قبل المنظمة للفرد بما تم انجازه بالفعل، وتتم هذه الطريقة عبر المراحل التالية:

1 - تحديد الأهداف والنتائج المطلوب تحقيقها والتي يتم قياس الأداء على أساسها

2 - يتم تحديد الأهداف بمشاركة كل من الرئيس والمرؤوس

3 - وضع خطة عمل لبلوغ الأهداف

¹راوية محمد حسن ؛ مرجع سابق ذكره ؛ ص : 220 - 221.

4 - تحديد المعايير التي يتم عليها قياس نتائج الأداء.

الجدول (4-2) : أساليب تقييم الأداء عن طريق الإدارة بالأهداف

الأهداف	المستهدف	الانجاز	نسبة الانجاز
عدد الزيارات البيعية للعملاء.	200	210	%105
عدد العملاء الجدد.	70	70	%100
تنمية المبيعات السلعية.	200	150	%75
عدد الشكاوي	30	20	%66

المصدر: رאוية محمد حسن، إدارة الموارد البشرية (رواية مستقبلية)، دار الجامعة، الإسكندرية، مصر 2003، ص225.

4 - طريقة إدارة الجودة الشاملة في تقييم الأداء¹ :

تعتبر من الطرق المعاصرة في تقييم أداء العامل، كونها أسلوب في تسيير الموارد البشرية وهذا لأن المؤسسة أصبحت لا تستطيع أن تتجاهل أهمية ودور البعد الإنساني لضمان التزام العمال وانتمائهم وتعاونهم لتمكينها من النجاح.

تركز هذه الطريقة على التركيب في تقييم الأداء بين السلوك وخصائص العامل، نتائج العمل، فهي توفر نوعين من المعلومات:

- معلومات وصفية بين المديرين والزلاء والعملاء.

- معلومات موضوعية تستند إلى العمليات الوظيفية ذاتها وباستخدام الأساليب الإحصائية للرقابة على الجودة.

المطلب الثاني: خطوات عملية تقييم الأداء

إن عملية تقييم الأداء تنطوي على قياس الأداء الفعلي ومطابقته مع الأداء المعياري، إذا لقياس الأداء بمؤشراته النوعية والكمية لابد من وجود معايير أداء تكون صالحة لقياس الأداء الفعلي بعيدا عن كل تحيز أو محاباة، وهذا يعني أن تقييم أداء الأفراد يمر بخطوات

¹ أحمد محمد غنيم : الثورة الإدارية المضادة : منج القرن الحادي والعشرين : المكتبة المعاصرة : 1997 : ص : 84.

أساسية، وتناول فيما يلي هذه الخطوات بالتفصيل:¹

أ - معايير الأداء

تعتبر معايير الأداء أو معدلات الأداء مصدرا للحصول على المعلومات اللازمة لتقييم أداء الأفراد، وتختلف هذه المعايير باختلاف طبيعة النشاط الذي تمارسه المنظمة والأهداف التي تسعى إلى تحقيقها.

ب - نقل توقعات الأداء للأفراد

بعد تحديد المعايير اللازمة للأداء الفعال لابد من توضيحها للأفراد العاملين، لمعرفة وتوضيح ماذا يجب أن يعملوا، وماذا يتوقع منهم، ومن الأفضل أن تكون عملية الاتصال ذات اتجاهين بين الرئيس والمرؤوس.

ج - قياس الأداء الفعلي

يعتبر قياس الأداء الفعلي عملية يتم بمقتضاها جمع وتجهيز البيانات المتعلقة بنتائج الأداء المحقق في مدة زمنية معينة، ليتم بعد ذلك مقارنة المحقق الفعلي مع معايير الأداء الموضوعية، وتتطلب عملية قياس الأداء الفعلي وجود مقاييس يتم تصميمها على أساس معايير الأداء المحددة سابقا، بمعنى أن مقاييس نتائج الأداء الفعلي مشتقة من المعدلات المعيارية لهذا الأداء.

د - مقارنة الأداء الفعلي مع المعايير الموضوعية²

مقارنة الأداء الفعلي والمحقق من قبل العاملين مع المعايير المحددة مسبقا وهي عملية أساسية في نظام التقييم وذلك بهدف تصحيح الانحرافات أو الأخطاء المرتكبة من طرف العمال وبالتالي تصحيح مسار الاستراتيجية الموضوعية وتحقيق الأهداف المرجوة.

هـ - مناقشة نتائج التقييم مع العمال

لا يكفي أن يعرف الأفراد العاملين نتائج عملية تقييم الأداء؛ بل يجب أن تكون هناك مناقشة

¹ سهيلة محمد عباس ؛ علي حسن علي ؛ " إدارة الموارد البشري " : داروائل للنشر؛ الأردن ؛ 1999 ؛ ص : 244.

² خالد عبد الرحيم مطر الهيتي ؛ " إدارة الموارد البشرية " ؛ (مدخل استراتيجي) : داروائل للنشر؛ عمان ؛ الأردن ؛ 2003 ؛ ص : 202.

لكافة الجوانب الإيجابية والسلبية بينهم وذلك لتوضيح بعض الجوانب المهمة التي لا يدركها العامل؛ كما أن المناقشة تخفف من حدة تأثير النتائج التي تعكس الأداء السلبي.

ن - اتخاذ الإجراءات التصحيحية

إن الإجراءات التصحيحية من الممكن أن تكون على نوعين: الأول مباشر وسريع

إذ لا يتم محاولة البحث عن الأسباب التي أدت إلى الانحرافات وإنما فقط محاولة

تعديلها، ولذلك يعتبر هذا النوع وقي.

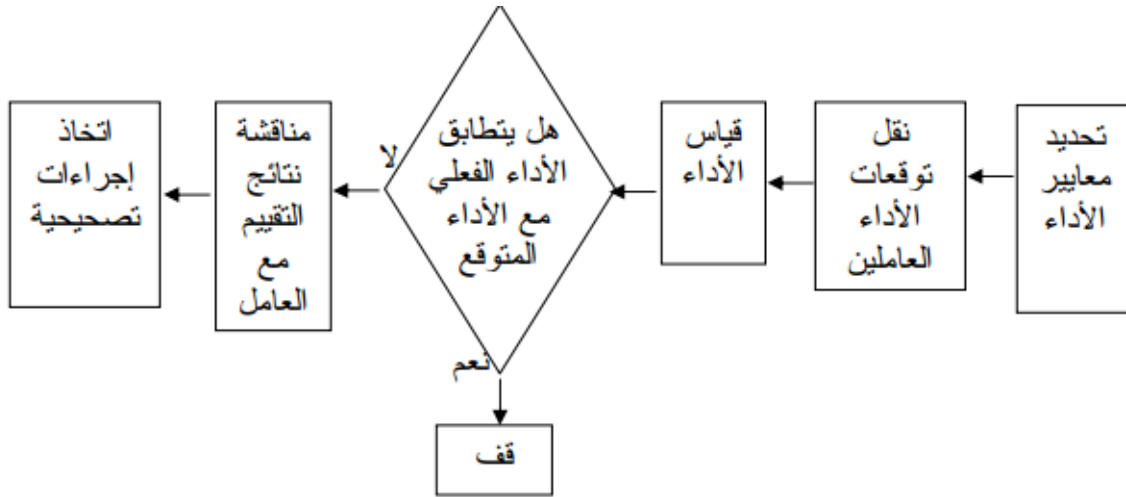
أما النوع الثاني فهو الإجراء التصحيحي الأساسي حيث يتم البحث عن أسباب وكيفية

حصول الانحرافات وتحليلها، وهذه العملية أكثر عمقا وعقلانية من الأسلوب الأول

كما أنها تعود بفوائد على المنظمة على المدى البعيد.

ويمكن بلورة هذه الخطوات في الشكل التالي¹:

الشكل (5-2) : خطوات عملية تقييم الأداء



المصدر: توماس أي هاينز، دافيد هنجر، ترجمة محمود مرسى، الإدارة الاستراتيجية، معهد الإدارة العامة، الرياض، 1990، ص 37

¹توماس أي هاينز، الإدارة الاستراتيجية، الرياض، 1990، ص: 37.

المطلب الثالث: مشاكل عملية تقييم الأداء ومتطلبات نجاحها

1 - مشاكل عملية تقييم الأداء

هناك بعض المشاكل التي تعترض عملية تقييم الأداء التي يمكن تقسيمها إلى نوعين:¹

1.1 - المشاكل الموضوعية

أ- عدم وضوح ودقة الأهداف: فقد تخطأ المنظمة في تحديد الهدف الأساسي من التقييم

وبالتالي تصبح العملية هدر في الوقت والمال.

ب- سوء اختيار معايير التقييم: وتظهر تلك المشكلة بسبب عدم قدرة المنظمة على فهم

غايات المعيار الذاتي أو الموضوعي ومثل هذا الأمر يفوت على المنظمة فرصة

استثمار هدف عملية القياس والتقييم.

ج - سوء اختيار اجراءات التقييم

هـ - عدم اختيار الوقت المناسب للتقييم

د - عدم الدقة في ملاحظة أداء العاملين أو اعتماد معايير غير دقيقة في اجراء

مقارنات الأداء أو الخطأ في تحديد اتجاهاته.

1.2 - المشاكل الذاتية²

ا- خصائص المقوم: تتعلق هذه المشكلة بخصائص الفرد القائم بأعمال التقييم

وبشكل مباشر أو غير مباشر.

ب- التساهل والرفق: يميل بعض القائمين بعملية التقييم إلى الرفق بالآخرين والتساهل

معهم مما ينعكس على نتائج التقييم بشكل سلبي حيث يفقد العملية الهدف الأساسي

منها، وتكون النتائج متساوية لجميع المقيمين.

ج- النزعة المركزية: وتسمى أيضا بالميل نحو الوسط وتظهر بسبب ميل القائم بالتقييم

¹ وائل محمد جبريل : " تقييم أداء العاملين " : المنتدى العربي لإدارة الموارد البشرية.تم الإطلاع عليه بتاريخ 2017/04/01

<https://hrdiscussion.com>

² وائل نعمد جبريل ، نفس المرجع السابق ذكره.

إلى إصدار أحكام متوسطة أو عامة تجاه المقومين دون تمايز ملحوظ.

د- التحيز الشخصي: وتظهر هذه المشكلة بسبب انحياز المقيّم لصالح الشخص الذي يقيم أدائه لأسباب كثيرة منها القرابة والصدّاقة، الجنس، الموطن وغيرها من الأسباب الأخرى التي تجعل عملية التقييم بعيدة عن الموضوعية.

هـ- الأوليّة والحدّاثه: وتظهر خلال عمليات التقييم التي تمتد لفترة طويلة، إذ يعتمد القائم بالعملية إلى الأخذ بالأداء الأولي للفرد دون الأخذ بالاعتبار التطورات اللاحقة.

2 - متطلبات نجاح عملية تقييم الأداء

يتوقف نجاح عملية التقييم في تحقيق مزاياها على مدى توفر بعض الشروط والمتطلبات الضرورية؛ وتتمثل في:¹

- وضع معدلات الأداء في ضوء الخبرات السابقة، أو من الواقع الفعلي في المنظمات المماثلة.

- أن تكون معايير الأداء أدوات تساعد في إثارة دافعية الأفراد وخلق الحوافز لديهم وزيادة إنتاجيتهم.

- القدرة على معالجة أخطاء التقييم كعدم الدقة والأخطاء الناشئة عن تحيز المقيمين، والأخطاء الناشئة عن الصفات الشخصية للمقيمين كالشدّة واللين.

- أن تتوفر مقاييس الأداء على المواصفات التالية:²

- الموضوعية؛
- الوضوح والثبات؛
- التمييز؛
- أن تكون المقاييس سهلة الاستخدام وقليلة التكاليف.

- التنسيق والتعاون بين مختلف المستويات الإدارية في المنظمة لدى اختيار طريقة

التقييم المناسبة والمقاييس المناسبة لتلك الطريقة

- الدقة في اختيار المواصفات

¹ خالد عبد الرحيم الهبتي - إدارة الموارد البشرية - دار حامد للنشر والتوزيع - عمان - 1999 - ص 123.

² سهيلة محمد عباس - إدارة الموارد البشرية - مدخل استراتيجي - داروائل للنشر والتوزيع - عمان - الأردن - ص 58.

- أن يخضع جميع العاملين في المنظمة لعملية التقييم ومهما كانت مستوياتهم الوظيفية إخبار العاملين بنتائج التقييم ومناقشتهم بذلك، ثم مجازاتهم بالمكافآت أو العقوبات¹.

المبحث الثالث: نظام معلومات الموارد البشرية

إنّ هدف إدارة الموارد البشرية هو تحقيق الأهداف الاستراتيجية، ولا يمكنها الوصول إلى هذه الأهداف إلّا من خلال حصولها على كل المعلومات والبيانات التي تخصّ كافة العمال فيها، مما يلزم المؤسسة ضرورة وجود نظام معلومات الموارد البشرية، الذي يسمح للإدارة من متابعة التطورات التي تحدث للعاملين منذ التحاقهم بالمؤسسة إلى غاية خروجهم منها وتدعيم احتياجاتهم العلمية والعملية من خلال القرارات التدريبية.

المطلب الأول: تعريف نظام معلومات الموارد البشرية

وقبل التطرق إلى مفهوم نظام معلومات الموارد البشرية لابدّ من تعريف أصل المصطلح والذي يشير إلى كلمتين النظام والمعلومات حيث تشير الأولى إلى مجموعة العناصر المترابطة والمتفاعلة فيما بينها بطريقة منظمة²، أما الثانية فتشير إلى حقيقة أو ملاحظة أو إدراك يستخدم في تقليل عدم التأكد بالنسبة لحالة أو حدث معين.³

ومن ثم يمكن القول أنّ نظام المعلومات هو تفاعل مجموعة الموارد المختلفة من الأشخاص والبيانات والعمليات والتكنولوجيا المعلومات لتطوير وتحسين الأداء، ودعم احتياجات متخذي القرارات من خلال امدادهم بالمعلومات في الوقت المناسب. من هذا المنطلق يمكن تعريف نظام معلومات الموارد البشرية على أنه:

- " أحد التطبيقات الخاصة لقواعد المعلومات الإلكترونية والبرامج الجاهزة، التي تستهدف تحقيق الكفاءة والفعالية."

- " نظام معلومات الموارد البشرية هو تركيبة من الأفراد والمعدات والإجراءات

¹ خالد عبد الرحمان الهيبي ، إدارة الموارد البشرية ، نفس المرجع السابق ذكره ، ص : 124.

² Kholadi Mohamed khiredine ;cours des systemes Organisationnels ;Bahaeddine edit Alger 2003-2004 ;p36 .

³ كامل سيد غراب ؛ نظم المعلومات الإدارية (مدخل تحليلي)؛ مطابع جامعة الملك سعود ؛ المملكة العربية السعودية ؛ 1997 ؛ ص 28.

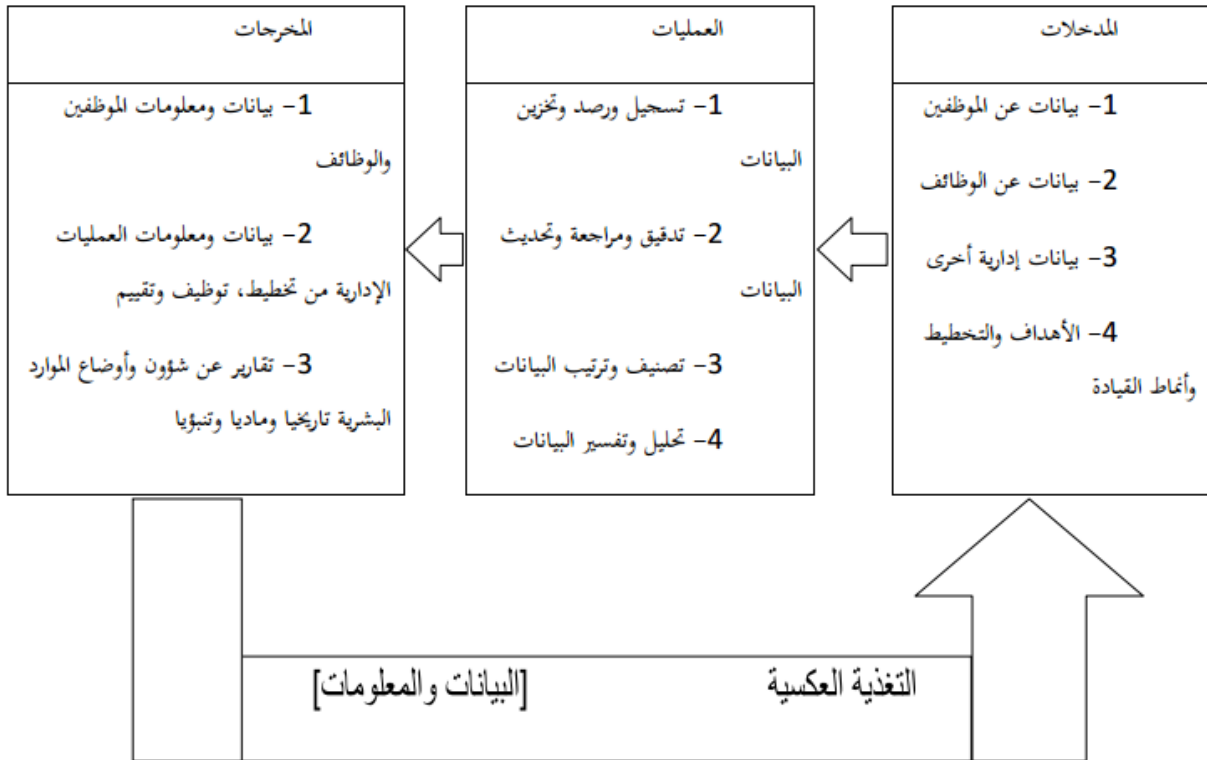
المصممة لجمع وحفظ بيانات تصف الموارد البشرية.¹

المطلب الثاني: مكونات نظام معلومات الموارد البشرية

يتكون نظام معلومات الموارد البشرية من أربعة عناصر أساسية تتمثل في: المدخلات،

العمليات، المخرجات، والتغذية العكسية، الشكل التالي يوضح هذه العناصر:²

الشكل (2-6) : مكونات نظام معلومات الموارد البشرية



المصدر Perreti J.M , Op-cit , P: 96

2.1 – المدخلات:

مدخلات نظام معلومات الموارد البشرية هي عبارة عن البيانات المتعلقة بالموظفين،

والوظائف، والبيانات الخاصة بالحياة الوظيفية، ويمكن تقسيم هذه البيانات إلى

أربعة أنواع كما يلي:³

¹ Armand dayan ;Manuel de Gestion 2eme Edition ;AUF ;Paris ;2004 ; P224 .

² Perreti J.M , op-cit , P: 96.

³ سلوى أمين السامري ؛ نظم المعلومات الإدارية ؛ مطبعة الإشعاع الفنية ؛ مصر؛ 1999 ؛ ص : 12 .

أ – البيانات المتعلقة بالموظفين: وتشمل البيانات الشخصية الخاصة بالخبرات العلمية والعملية للموظف، والبيانات الخاصة بالحياة الوظيفية كاسم الوظيفة ورقمها وتاريخ التحاق الموظف بها، والإجازات والعقوبات...الخ.

ب – البيانات المتعلقة بالوظائف: وتحتوي على مسميات الوظائف، أرقامها، ومواقعها التنظيمية، والتعديلات التي تطرأ عليها.

ج – بيانات إدارية: وهي بيانات تتعلق بسياسات التوظيف، وتتضمن القوانين والتعميمات والقرارات المتعلقة بإدارة الموارد البشرية.

د – بيانات متعلقة بسوق العمل: مثل البيانات المتعلقة بالمنظمات المنافسة في الحصول على ذوي الخبرات والمؤهلات المهمة بالنسبة للمنظمة، وكذلك البيانات بسوق العمالة.

2.2 – العمليات:

وهي الأنشطة التشغيلية التي تتم على المدخلات، والمتمثلة في العمليات التحليلية والحسابية والإحصائية، بهدف تحويلها إلى صورة واضحة وسهلة، حتى يمكن الاستفادة منها في إدارة الموارد البشرية، وتشمل الخطوات التالية¹:

° تسجيل ورصد وتخزين البيانات

° تدقيق ومراجعة وتحديث البيانات

° تحليل وتفسير البيانات

2.3 – المخرجات:

وهي الحصول على المعلومات بعد إجراء العمليات التحويلية عليها، وعادة ما تشمل مخرجات نظام معلومات الموارد البشرية على ما يلي:

° بيانات ومعلومات عن الموظفين

° بيانات ومعلومات عن العمليات الإدارية من تخطيط وتوظيف

¹ سلوى أمين السامري : مرجع سابق ذكره ؛ ص : 14.

° بيانات عن أوضاع العاملين حالياً وسابقاً ومستقبلاً

2.4 – التغذية العكسية: ¹

هي معلومات تحمل رسائل وإرشادات عن كيفية سير العمليات، حيث توضح كيفية سير النظام ومدى تطابق انجازاته، ومخرجاته مع الخطط.

وتقوم هذه المعلومات بدور أساسي في نظام معلومات الموارد البشرية، حيث تدعم الرقابة على العنصر البشري وهي في الوقت نفسه تتيح متابعة التغيرات في سياسات وإجراءات الموظفين، وتمكن من معالجة المشاكل التي تعرقل فعالية النظام.

المطلب الثالث: دور نظام معلومات الموارد البشرية على عملية تقييم الأداء

تحتاج إدارة الموارد البشرية إلى معلومات لتقييم أداء عاملها أو الرقابة عليهم، سواء قبل التقييم أو بعده وهنا ظهرت الحاجة إلى نظام معلومات الموارد البشرية يساعدها على ذلك

- كما يسمح نظام معلومات الموارد البشرية للإدارة من خلال التقارير التي يقدمها

(معلومات التغذية العكسية) من قياس مدى نجاح نظام التقييم المعمول به في المؤسسة

وتحديد مواضع الخلل فيه، مما يمكنها من اتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة.

- فالمعلومات التي يوفرها نظام المعلومات الموارد البشرية تساعد في ² :

- التنبؤ باحتمالات نجاح الفرد في وظيفته الحالية أو في وظائف أكبر منها.
- توفير المدخلات اللازمة لتحديد احتياجات التدريب الفعلية من خلال تحديد نقاط القوة

أو الضعف في أداء الأفراد.

- منح ترقيات عادلة أساسها مهارات وقدرات الأفراد.
- تمكين الفرد من تحسين وتطوير الجوانب الضعيفة فيه والاستمرار في تحسين الأمور

التي هو ممتاز فيها.

¹ عماد صفوك الرويلي – دور نظم معلومات الموارد البشرية في زيادة فعالية الموارد البشرية – رسالة ماجستير في إدارة الموارد البشرية – كلية العلوم الإدارية - جامعة العلوم التطبيقية- مملكة البحرين – 2014.

² زاوي صورية ؛ تومي ميلود ؛ " دور نظام معلومات الموارد البشرية في تقييم أداء الموارد البشرية " ؛ كلية الآداب والعلوم الإنسانية والاجتماعية ؛ العدد السابع ؛ جامعة محمد خيضر ؛ بسكرة ؛ الجزائر ؛ جوان 2010.

- إظهار مدى مصداقية إجراءات الاختيار وبأنه تم وضع الفرد المناسب في المكان المناسب
- اتخاذ قرارات أكثر صحة ودقة وفي الوقت المناسب.
- تحقيق التكامل والتناسق بين مختلف وحدات إدارة الموارد البشرية والإدارات الأخرى
- اكتشاف التغيرات والتطورات التي تحدث في إدارة الموارد البشرية في المنظمة
- تسمح للإدارة بالرقابة على أداء العاملين، تقويم أدائهم ومعرفة مدى التطور في إدارة الموارد البشرية، ومساعدة الإدارة على الوفاء بالتزاماتها القانونية.

خلاصة الفصل:

يعتبر نظام تقييم أداء العاملين ذو أثر كبير في تعديل مسار المنظمة ومعرفة مدى تحقيقها لأهدافها؛ وحتى يكون تقييم أداء العاملين ذو أهمية يجب أن يتحلى بالفعالية التي تعود على المنظمة بإيجابية من تحقيق الاستقرار والتكيف والنمو.

فتقييم أداء العاملين هو عملية تنظيمية مستمرة يتم من خلالها الحكم على قدرات وكفاءة العاملين والوقوف على نقاط القوة في أدائه لتعزيزها ونقاط الضعف لمعالجتها، فالتقييم يعتمد على عدة معايير كل واحد منها يركز على جانب معين يتأثر به أداء العمل ويكون نتاج لأدائه وأيضاً هناك عدة طرق لتقييم أداء العاملين وكل طريقة لها مميزاتا وعيوبها.

وحتى يكون نظام التقييم ذو فعالية أكبر لابد من أن تتمتع إدارة الموارد البشرية بنظام معلومات يكون مرجعاً لها لأخذ المعطيات اللازمة لاتخاذ قراراتها الأساسية وخاصة عند تقييم أداء العاملين، كما تلعب المؤشرات الموضوعية في لوحة القيادة الاجتماعية دوراً كبيراً من خلال مقارنتها بالأداء الفعلي ومن ثم القيام بالإجراءات التصحيحية وهو ما سنتناوله في الفصل اللاحق.

الفصل الثالث: دور لوحة القيادة الاجتماعية في تقييم الأداء

تمهيد

تعتبر لوحة القيادة أداة متميزة تضمن التفاعل لمستعملها مع حقيقة الأوضاع والقدرة على الإدراك السريع لما يجري، لأنها لغة مزدوجة بين الأرقام، الإحصائيات، والأشكال البيانية ولا تخلو من الشروحات والتقارير الوافية، حيث أن تطبيقها في بعض مجالات التسيير يلزمها القيام بإجراءات تصحيحية تخص تعديل ومراجعة المخططات العملية بالإضافة إلى إمكانية تعديل استراتيجيات إدارة الموارد البشرية وذلك من خلال المؤشرات التي تحتويها لوحة القيادة الاجتماعية والتي تمكن إدارة الموارد البشرية من قياس وتقييم أداء الموارد البشرية وتعديله في المسار الصحيح الذي يسمح للمنظمة من تحقيق الكفاءة والفعالية نحو تحقيق أهدافها المرجوة.

سنتطرق في هذا الفصل إلى مدى مساهمة لوحة القيادة الاجتماعية في تقييم أداء

الموارد البشرية وذلك من خلال المباحث الثلاث التالية:

المبحث الأول: دور المؤشرات في لوحة القيادة الاجتماعية

المبحث الثاني: الإطار التطبيقي للوحة القيادة الاجتماعية

المبحث الثالث: مساهمة نظام معلومات الموارد البشرية في تغذية لوحة القيادة الاجتماعية

المبحث الأول: دور المؤشرات الاجتماعية في لوحة القيادة الاجتماعية

تتكون لوحة القيادة الاجتماعية من مجموعة من المؤشرات منها ما تقيس الأهداف الكيفية ومنها ما تقيس الأهداف الكمية، حيث تسمح هذه المؤشرات بتسيير الاستراتيجيات والمخططات للموارد البشرية في جميع المؤسسات كما تمكن إدارة الموارد البشرية من قياس وتقييم أداء العاملين.

المطلب الأول: تعريف المؤشرات

يمكن تعريف المؤشرات على أنها:

- " وسيلة قياس ترتبط بأكبر المميزات لضبط وإدراك المستحيل، وتحيط بجميع المظاهر والمؤشر يفسر أيضا بنتائج تقديرية وبحدود كمية التكاليف والسلوكيات المواقف والأراء، وهذا على شكل نسب، إشارات..."¹

- وتعرف أيضا بأنها: " تجسيد الحوادث الملاحظة المأخوذة المناسبة والمنتبهة بالحسابات ويسمح بمطابقتها كميا وكيفيا بتطورات سلوك ومواقف جميع الإجراءات. كما تعرف " عبارة عن معلومة أو تجميع لمعلومات تساهم في تقدير وضعية معينة من قبل صاحب القرار."

أي هي عنصر قابل للملاحظة يشمل المقومات التالية:²

- وضع الأهداف.
- قياس أثر أنشطة التي تم القيام بها.
- الملاحظة اتجاه النتائج؛
- تقديم رؤية مستقبلية؛
- مقارنة النتائج مع المعطيات الخارجية؛
- إعداد العلاقات القائمة على أساس " سبب/أثر " بين مخططات الأعمال والنتائج المحققة.

¹ Fernandez Alain ; Op – cit ; P : 232 .

² Aim Roger ; indicateurs et Tableaux de bord , Edition Afnor , Paris , France , 2006 , P : 34 .

المطلب الثاني: دور المؤشرات

للمؤشرات ثلاثة أدوار رئيسية:¹

1 - معلوماتية:

الدور الأول للمؤشرات يتمثل في المعلومات، فهذه الأخيرة توفر للمؤسسة القدر الكافي من المعلومات الداخلية والخارجية المتعلقة بالنشاط وغيرها، والتي تسهل عليها عملية اتخاذ القرارات، كما تسمح للمؤسسة بقياس النتائج للسياسات الاجتماعية وتنفيذها.

2 - تشخيصية:

الدور الثاني للمؤشرات يتعلق بالتشخيص، ويقصد به العمل على إبراز الانحرافات بين قياس المؤشر والقيم التي تعتبر نماذج أو معايير.²

هذه المعايير تسمح بتوضيح وجود ارتباط بين المتغيرات أم لا، ودراسة التوقعات.

3 - توقعية :

الدور الثالث للمؤشرات هو التوقع، فالمؤشرات المنهية تسمح بكشف العناصر المحتملة التي تؤدي إلى إحداث الخلل الوظيفي، وتحديد الوسائل المهمة لاتخاذ الإجراءات التصحيحية ومتابعة التطورات الإيجابية للنشاطات المشغولة.

المطلب الثالث: مبادئ اختيار أحسن المؤشرات

توجد أربعة مبادئ بسيطة لا بد أن تحترم وهي:³

- إن نجاح لوحة القيادة يحتاج لتعاليق كثيرة، تعبر من خلال المؤشرات المعروضة والشكل المعروض به.

- كل البيانات المعروضة من خلال هذه المؤشرات لا بد أن تحمل عناوين واضحة ومفهومة.

¹ Supizet , op.cit ; p : 85 – 86.

² Perret Bernard , indicateurs sociaux – etat des lieux et perspectives , sit sur internet : (www.cerc.gauv.fr/doc.ray 2002.

³ Naro Gerald , les indicateurs de la gestion sociale , sit sur internet , : (http://www.ecogesam.ac.aix-marseille.fr/resped/stg/c_grh/ges-soc.do).

- لا بد أن تكون هذه المؤشرات والبيانات والتمثيلات البيانية التابعة لها تحمل التاريخ والفترة التابعة له.

- تجنب إكثار المؤشرات في لوحة القيادة، فليست كل المؤشرات ذات أهمية وفائدة. وتتجمع هذه المؤشرات في لوحة القيادة في أربع فئات، وتؤدي إلى تحسين النشاطات والقيام بالإجراءات التصحيحية، وهذه الفئات هي:¹

- مؤشرات الأداء: تقيس درجة الوصول إلى الأهداف.
- مؤشر القيادة: تسمح بالوصول إلى الحقائق من خلال معرفة الانحرافات والقيام بإجراءات تصحيحية.

- مؤشر الإنارة: توضح المعلومات المتعلقة بتطور المؤسسة واتخاذ القرارات المناسبة.
- مؤشر الإنذار: تسمح بتوضيح الخلل الوظيفي وتلزم القيام بإجراءات تصحيحية.

المبحث الثاني: الإطار التطبيقي للوحة القيادة الاجتماعية

المطلب الأول: أقسام لوحة القيادة الاجتماعية

تعرف لوحة القيادة الاجتماعية قسمين على حسب طريقة الوصول إلى النتائج، وهما:²

1 - لوحة القيادة بتواتر شهري:

هي الأكثر استعمالاً في إدارة الموارد البشرية، فالشهر هو الدورة الأكثر تعبيراً ودلالة

خلال السنة التي تتحقق فيها الأهداف في المؤسسة، خاصة دورة الأجور

تميز هذه الفئة شكلين من لوحة القيادة:

1.1 - لوحة القيادة بنتائج تحليلية مفصلة:

توجه لوحة القيادة في البداية بقيم مفصلة لنتائج الشهر المعني، والمؤشرات تبدو مفصلة

بأعلى الدرجات كي تسمح القيام بتحليل دقيق، حيث تصور بين 10 - 15 مؤشر بالقيم.

¹ Taieb Jean pierre – op,cit – P : 140 .

² Fontaine – Gavino Karine – Zambeau Adrieu – Bilan social et tableau de bord : des outils de pilotage au service de Ressources Humaines , une collection : les diagnostics de l'emploi territorial , n9, France, 2005, P : 18 .

الجدول(3-1) : لوحة قيادة شهرية بنتائج تحليلية مفصلة

المجموع خلال السنة			السنة:		
الانحراف	القيم الفعلية	القيم المحققة	الانحراف	القيم الفعلية	القيم المحققة
					مؤشر: 01
					مؤشر: 02
					مؤشر: 03
					مؤشر: 04
					مؤشر: 05
					المجموع
		الشهر A-1		الشهر A-1	
		الشهر A-2		الشهر A-2	

Taieb Jean-pierre, Op.Cit, p : 175.

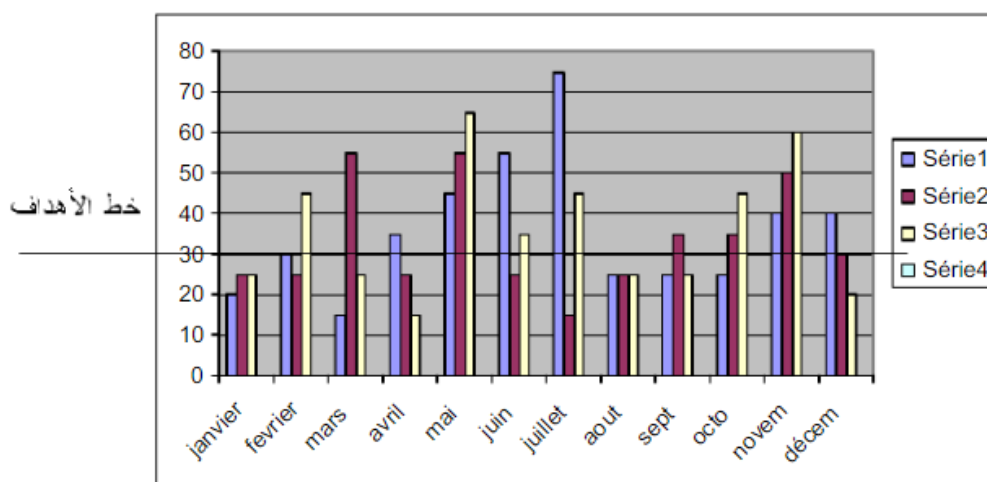
المصدر:

1.2 - لوحة القيادة التدريجية:

تصور هذه اللوحة فترة اثنا عشر شهرا وكل شهر يسمح بعرض وإظهار جميع نتائج

المؤشرات كما يبينه الشكل التالي¹:

الشكل (2-3) : لوحة القيادة التدريجية



Taieb Jean Pierre – op- cit ; P : 176

المصدر :

¹ Taieb Jean Pierre – Op , cit , P : 176.

فمن خلال هذه اللوحة يتبين كيفية تحقيق التطورات خلال كل سنة على حسب مسار المؤشرات المختارة، التي تسمح باستخراج أهم النتائج وعرضها ومتابعتها وكيفية تحقيقها وقياس الانحرافات المسجلة كل شهر¹.

2 - لوحة القيادة بتواتر سنوي:

تتعلق خصوصا بمستويات الإدارة العامة وإدارة الموارد البشرية بإدارة استراتيجية أي تتابع الأهداف المتوقعة في آجال طويلة. ومن خلال المقارنة لعدّة سنوات يمكن قياس المؤشرات وتوضيح الاتجاهات الكثيرة لتطورها والانحرافات الناجمة تسهل الوصول للأهداف المتوقعة. تستطيع لوحة القيادة أن تظهر حلول تصحيحية، فهي تسمح بالتفكير عموما بوضع النشاطات في مكانها، ومتابعة النتائج لهذه النشاطات والأعمال المحددة لها، وهذا من خلال المعاينة².

المطلب الثاني: تطبيق لوحة القيادة في بعض مجالات إدارة الموارد البشرية

1 - إعداد لوحة قيادة الغياب:

يعتبر الغياب أكبر مشكلة تواجه الإدارة الموارد البشرية، وتشغل بال جميع المسؤولين داخل المؤسسة. إن الغياب ينقص الوقت الفعلي للعمل، ويشكل للمؤسسة مصدر تكاليف وأخطار ويمكن متابعة الغياب من خلال المؤشرات التالية³:

اختيار المؤشرات: يحتاج إلى المعلومات التالية:

- العدد الإجمالي للعمال في الشهر.
- عدد العمال المرضى والمقسمين حسب الجنس؛ العمر؛ القسم.
- فترة العطل المرضية.

¹ Taieb Jean Pierre , Op – cit , P : 176.

² Fontaine – Gavino Karine , Zambeau Addrieu ,op-cit , P : 18-19 .

³ Peretti Jean Marie , Dictionnaire des Ressources Humaines , 2eme Edition , Edition Vuibert , Paris , France , 2001, P : 01 .

- الفترة التي يحدث فيها الغياب بكثرة.
- متوسط عدد أيام الغياب.

فخطوات تحقيق لوحة القيادة توجه بوضوح من خلال المعاينة، حيث تكون هاته اللوحة هدفها سنوي ينتمي إلى المتابعة التدريجية بتواتر شهري، لأنه في الواقع الانحرافات هي التي تبرر الأعمال والنشاطات وتستخرج قبل بداية الشهر اللاحق، ويحسب دوماً متوسط الغياب في المؤسسات ويقارن بالمتوسط العام للغياب.

الجدول (3-3) : لوحة القيادة المتعلقة بالغياب

ديسمبر			مارس.....			فيفري			جانفي			فترة التوقف عن العمل
A-2	A-1	A	A-2	A-1	A	A-2	A-1	A	A-2	A-1	A	
												من 0-3 أيام
												من 4-7 أيام
												من 8-14 يوم
												أكثر من 14 يوم

المصدر : Taieb Jean – Pierre ; op – cit ; P 185.

من خلال هذه اللوحة يتبين تقسيم فترة التوقف عن العمل لفترات قصيرة أقل أو تساوي 3 أيام والوقت الذي يحدث فيه الغياب، وبالتالي اتخاذ الإجراءات التصحيحية¹. وأيضاً لا بد من تحليل الغياب من خلال استدراج الارتباط بين المؤشرات المتعلقة بالغياب والأسباب المؤدية إليه.

كما يمكن استعمال التمثيلات البيانية كما هو موضح في الشكل التالي² :

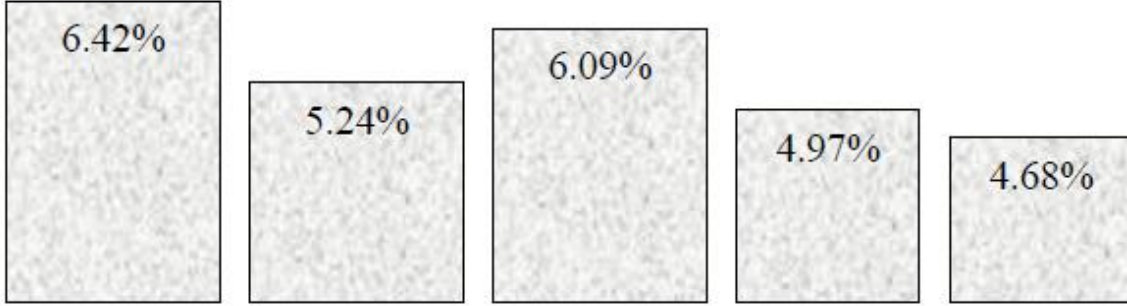
- معدل الغيابات = (عدد أيام الغيابات / عدد أيام العمل الكلية)

- تمثيل النسب (معدل الغيابات).

¹ Taieb Jean pierre – op – cit – P: 185 .

² J . R , op – cit , Edighoffer , p : 108.

الشكل (3-4) : معدل الغياب. (الوحدة %)



Source : J.R.; op.cit Edighoffer ; p :

2 - إعداد لوحة قيادة العمالة:

لإنشاء لوحة القيادة لا بد من احترام المخطط السنوي للعمالة لذوي العقود غير المحددة المدة المحسوب في كل قسم، والتوقع للسنة اللاحقة من خلال مقارنة العمالة للسنة السابقة والسنة المعنية.

اختيار المؤشرات: تحتاج إلى معرفة ما يلي:¹

- عدد العمال الأجراء في نهاية السنة السابقة (أ)
- عدد العمال الأجراء المخططين في نهاية الأشهر الاثنا عشر للسنة (أ+1)
- عدد المناصب المسجلة في كل شهر للسنة (أ)
- عدد المناصب الملغاة في كل شهر للسنة (أ)
- عدد العمال المسجلين
- معدل الاستقالة حسب مراتب الأعمار؛ وحسب الفئات المهنية، والأقدمية
- عدد العمال المدفوعي الأجر.
- عدد العمال الدائمين.

فالهدف من لوحة القيادة في هذا المجال لا بد أن يكون دقيق وبإحكام، لأن كل لوحة تخص إدارة الموارد البشرية تعطي صورة واضحة لمجموعة الثوابت التي لها علاقة بالعمالة

¹ Citeau Jean – pierre , GRH principes generaux et cas pratique , Edition Dalloz, Paris ,France , P : 104 .

وتقيس التطورات اتجاه الأهداف، ويقوم باختيار لوحة القيادة على اللوحة التدريجية التي تنشر التطورات شهرا بشهر، لأن هذا الأخير هو الفترة المهمة لإدارة الموارد البشرية من قيادة واتخاذ الأفعال التصحيحية ومراقبة النتائج وبالتالي اتخاذ القرارات الاستراتيجية واللوحة التالية توضح كيفية إعداد لوحة القيادة للعمال ذوي العقود غير محددة المدة.

الجدول (3-5) : لوحة القيادة للعمال ذوي الفترات غير المحددة المدة للسنة (أ) ¹

الإحراف	القيم الفعلية	انحراف المجموع	مجموع الأهداف	الأشهر من (جانفي إلى ديسمبر)	
					<u>إطارات:</u> - تسجيل - إلغاء
					<u>منفذين:</u> - تسجيل - إلغاء
					<u>عمال:</u> - تسجيل - إلغاء

المصدر : Taieb Jean – Pierre ; Op – cit ; P 194

هذه اللوحة تبين مجموع العمال في آخر يوم في السنة والتخطيط شهر بشهر لجميع المناصب المسجلة والملغاة، وأيضاً تطور العمالة خلال ثلاث سنوات وإعطاء نظرة كمية ونتائج مقاسة للسياسات الاجتماعية في المؤسسة، وقياس انحراف الأشهر للوصول إلى الإنحراف السنوي.

3 - إعداد لوحة قيادة التكوين:

تهتم المؤسسات بالتكوين لأنه، لأن ما ينفق فيه يمثل استثمار في الموارد البشرية، قد يكون له عائد يظهر في شكل زيادة الإنتاجية الكلية. ¹

¹ Taieb Jean pierre – op,cit – P ; 194 .

فالتكوين يساهم في إنتاج المهارات وتنميتها، وتطوير معارف وقدرات الموارد البشرية (سواء الجسمية والعقلية).

اختيار المؤشرات:

° عدد العقود المتفق عليها في المؤسسة

° تكاليف وأجور التكوين

° أعباء السكن، النقل والأكل

° أعباء نشاطات العمل

° شراء الأجهزة

كل هذه المؤشرات تتابع وتراقب شهرياً، ووحدة بوحدة وعلى حسب الفئات المهنية للمساعدة في توضيح هذه المؤشرات من خلال المعاينة والكشف عن نشاطات التكوين

لابد من إغناء لوحة القيادة بالمعلومات التحويلية التالية:

- تنظيم وترتيب مسار التكوين خلال السنتين السابقتين

- جمع كل المصاريف السنوية وحسابها بنسب مئوية على حسب الكتلة الأجرية.

¹ خالد عبد الرحمن الهيثي - إدارة الموارد البشرية - مدخل استراتيجي - الطبعة الأولى - دار حامد للنشر و التوزيع - عمان - الأردن - 1999 - ص 200.

الجدول (6-3): لوحة قيادة التكوين للسنة - أ - ¹

ديسمبر	فيفري	جانفي	الكتلة الأجرية ()	المبلغ الإجمالي للميزانية السنية	
					العقود
					التكاليف و الأجور
					أعباء السكن والأكل
					أعباء النقل
					الموارد
					أعباء نشاطات العمل
					شراء الأجهزة
					مجموع مصاريف السنة
					النسبة المئوية لمتوسط القطاع
					مجموع مصاريف A- السنة
					النسبة المئوية لمتوسط القطاع

المصدر : Taieb Jean – Pierre – Op – cit ; P197 .

¹ Taieb Jean Pierre – op ,cit – P : 197.

فمن خلال هذه اللوحة يمكن متابعة المصاريف وربطها بالكتلة الأجرية لهذا التكوين؛ حيث يرتبط عدد المكونين بالمؤشرات الرئيسية وأيضاً كثرة المؤشرات المرتبطة بها ولإنقاص الأفراد المكونين لا بد التقليل من المؤشرات المتعلقة بالأجور والتكاليف وهذا بنسب متماثلة لأعباء النقل والسكن والأكل.¹

4 - إعداد لوحة قيادة الكتلة الأجرية:

إن عملية ضبط ومراقبة الكتلة الأجرية يهدف إلى ترشيد استغلال هذا المورد الهام وتفعيل مساهمته في المردودية والإنتاجية.² على حسب الكتلة الأجرية الكثير من المؤسسات تحتفظ كهدف رئيسي ضمان وثبات الكتلة الأجرية، هذا الهدف يعمل على الاحترام الدقيق للتطور المالي العام في اطار السنة اللاحقة أو العديد من السنوات.

اختيار المؤشرات:

- أجور قاعدية وعلاوات ثابتة؛
- الساعات الإضافية والتكميلية؛
- الأجور لذوي العقود المحددة المدة؛

¹ Taieb Jean Pierre ,Op – cit , P : 198.

² Gerard Donnadiou ; Du Salaire a la Retribution pour une nouvelle approche de Remuneration- 2eme Edition ;Edition Liaison ;Paris ;France ; 1993 ; P36.

الجدول (3-7): لوحة القيادة لمتابعة ميزانية الكتلة الأجرية

مارس	فيفري	جانفي	
			العمال الثابتين
			علاوات؛ تعويضات
			ساعات تكميلية
			حسم الأجور غير المدفوعة
			أجور ذوي العقود المحددة المدة
			الأرباح الخاضعة
			أعباء مختصة بأرباب العمل
			أرباح غير خاضعة

المصدر: Taieb Jean –Pierre – Op – cit ; P : 199

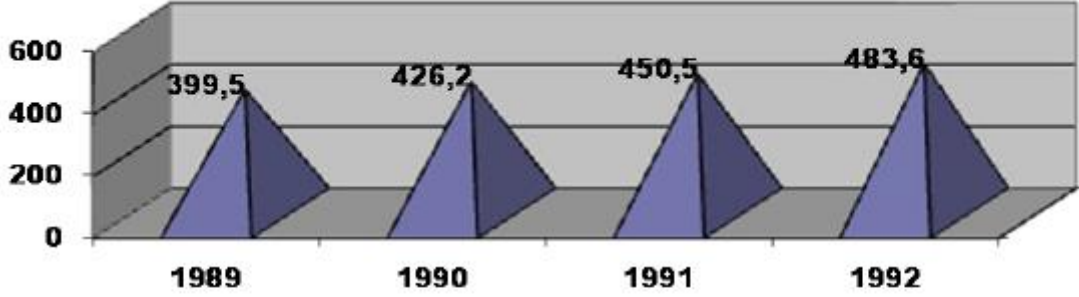
فالفائدة من لوحة القيادة هذه أنها تبين بوضوح الإنحرافات مؤشر بمؤشر وتحتفظ بكل المعلومات الشهرية،¹.

كما يمكن استخدام الشكل البياني التالي²:

¹ Taieb Jean Pierre , P : 199.

² R . Edighoffer , op – cit , P : 107.

الشكل (3-8) : تطور الكتلة الأجرية (الوحدة بملايين الفرنك)



Source : R.Edighoffer ; op.cit ; p : 107

5 - إعداد لوحة قيادة حوادث العمل:

تعد الحوادث المهنية من أبرز المواضيع التي تحظى باهتمام المؤسسات، المجتمع والهيئات الرسمية على السواء لما تمثله من تحدي إنساني، إقتصادي وأخلاقي.

- ويعرف التشريع الجزائري الحادث المهني في المادة السادسة من القانون 13/83

الصادر في الجريدة الرسمية رقم 28 المؤرخة في 5 جويلية 1983 على أنه :¹

" كل حادث خلف إصابة بدنية، ناتج عن سبب مفاجئ وخارجي في إطار تأدية علاقة العمل. "

تعتبر لوحة القيادة من الوسائل الوقائية لهذه الحوادث وهي أكثر نفعاً وفائدة للتقليل

منها والقضاء عليها.²

اختيار المؤشرات: تحتاج إلى معرفة ما يلي :

- تاريخ الحوادث وأسبابها؛
- عدد أيام التوقف عن العمل؛

¹ القانون 83 / 13 الصادر ب 5 جويلية 1983 في الجريدة الرسمية رقم 28

² Vincentini Roger – les risques professionnelles – Edition d organisation – Paris – France – 2004 – p : 571 .

• عدد الحوادث.

وتحتاج إلى معلومات متعلقة بالأفراد المصابين في الحوادث:

° مثل طبيعة عقود العمل، والعمر.

هنا مدير إدارة الموارد البشرية يختار نموذج لوحة القيادة بأهداف سنوية وتواتر شهري بطريقة النتائج التحليلية المفصلة، وتقارن بنفس النتائج لنفس تواريخ السنوات الثلاث

السابقة، كما هو موضح في الجدول الموالي:

الجدول (3-9): لوحة قيادة حوادث العمل¹

الوقوع	حوادث التنقل	الألات	كل الأسباب الواقعة	
				أقل من 40 سنة
				أكثر من 40 سنة
				مجموع الأيام
				مجموع الحوادث

المصدر: Taieb Jean Pierre – op – cit . P : 210

هذه اللوحة تبين بدقة متوسط الأعمال التصحيحية من خلال التطور في حوادث العمل

لأربع سنوات وتقسيمها على حسب الأسباب المؤدية لهذه الحوادث والأعمار وطبيعة العقود.

والتصميم الموالي يحوي جميع وأهم المؤشرات المرتبطة بإدارة الموارد البشرية والمذكورة أعلاه²:

¹ Taieb Jean Pierre – op-cit – P : 210 .

² Karine fonhaine , op – cit , p : 132.

الجدول (10-3) : لوحة القيادة النموذجية لإدارة الموارد البشرية

التجمع			الشهر			المؤشرات
الانحراف	التقديرات	التحقيقات	الانحراف	التقديرات	التحقيقات	
						<p><u>مؤشرات متعلقة بالوظائف</u></p> <p><u>أولاً: التوظيف</u></p> <p>- عدد العمال</p> <p>- عدد الوظائف الجديدة</p> <p>- عدد التاركين للوظيفة</p> <p>- عدد أيام العمل</p> <p><u>ثانياً: الأجور</u></p> <p>- الكتلة الأجرية</p> <p>- تغيرات مؤشر الأجور</p> <p>- الساعات الإضافية/إجمالي الأجور (بالنسبة المئوية)</p> <p>- متوسط الأجر لكل عامل</p> <p>- معدل الترقية.</p> <p><u>ثالثاً: المناخ الاجتماعي</u></p> <p>- التغيب.</p> <p>- معدل المساهمة في الانتخابات</p> <p>- معدل دوران العمل = عدد التاركين خلال مدة/متوسط عدد العمال خلال نفس المدة.</p> <p><u>رابعاً: التكوين</u></p> <p>- عدد الترضيات الداخلية و الخارجية.</p> <p>- عدد المساهمين في الترضيات.</p> <p>- تكاليف التكوين.</p>

						- جهد التكوين = تكاليف التكوين / الكتلة الأجرية
						<u>خامسا: الأمان</u>
						- عدد حوادث العمل
						- عدد الأيام الضائعة / عدد أيام العمل الكلية
						<u>سادسا: الانتاجية لكل مستخدم:</u>
						- رقم الأعمال / مجموع العمال.
						- القيمة المضافة / مجموع العمال
						- عدد الأيام مدفوعة الأجر / عدد أيام العمل
						<u>مؤشرات متعلقة بالإدارة</u>
						- التكلفة الكلية للإدارة
						- مؤشرات الفعالية (الانتاجية مقارنة بالأجر، نوعية التكوين)

المصدر : karine fonhaine Gavino, , Op-cit, p : 132 .

المطلب الثالث: تطبيق لوحة القيادة في عملية تقييم أداء الموارد البشرية¹

إن تقييم أداء الأفراد موجود دائما أي يمارس بصفة مستمرة، فهو نظام ملازم لوظيفة

الرقابة بحيث يسمح باكتشاف الانحرافات وتصليحها في الوقت المناسب فهو العملية

التي تمكن من التقدم والتطور التدريجي للفرد.

¹ Karine Fonhaine Gavino , Op – cit , P : 134.

- إعداد لوحة القيادة:

يرجع تقييم أداء الأجراء لتعريف منصب كل واحد، ووصفه وصفا نوعيا في المحيط العملي، ولا بد أن يكون التعريف واضح حتى يتمكن من التحقيق والقيام بتدقيق خاص لمختلف المهام، فمن خلال النسب والزمن يمكن تحديد كمية وحجم النشاطات والمسؤولين عليها، وتقييم أعمالهم من خلال معامل الأهمية، وتحقق لوحة القيادة في هذا المجال بإعداد: ¹

1 - تحديد الأهداف:

عند القيام بعملية تقييم الأفراد لا بد من تحديد الأهداف التالية:

- التوفيق بين الأهداف المتنوعة للأفراد ووصف مناصبهم والنشاطات التي يقومون بها.
- الربط بما في الحقيقة (المنصب وصاحب المنصب ماذا يعمل؟ ماذا لا يعمل؟ ماذا يجب أن يعمل؟

- تحديد الانحرافات الأساسية من التقييم والأجور لجميع الأفراد.

2 - اختيار المؤشرات:

لا بد من معرفة جميع المعلومات المتعلقة بهذه المؤشرات:

- مختلف المهام في المنصب الواحد
 - النسب المطلقة للزمن عند القيام بالمهام
 - مسار المؤشرات خلال أربع سنوات
 - قيمة الأجور وحسابها في كل منصب
 - حساب الانحرافات على حسب متوسط الفئات
 - حساب الانحرافات على حسب متوسط خارجي
- فانطلاقا من تحديد مهام المنصب والفرد الذي يقوم بنشاطات هذه المنصب، يمكن القيام

¹ Peretti Jean – Marie ,Ressources Humaines ,5eme Edition , Edition Vuibert ,Paris , France , 1998 , P :339 .

بتحليل التوزيعات الاقتصادية وتطور المؤسسة من استخراج أهم مؤشرات لوحة القيادة فكل المهام ترجع للوظيفة بحد ذاتها وأهميتها بالنسبة لباقي الوظائف ، والمعيار الزمني الخاص بها ، فالمسؤول في هذا المجال يقترح معايير مثالية لمسار الوظائف التي تمكن من التقييم كما يوضحه الشكل التالي ¹ :

الشكل (3-11) : معايير التقييم

المهام	معامل الأهمية	المعيار الزمني

المصدر : Taieb Jean Pieere ; Op-cit ; P : 189

ويمكن إعداد لوحة القيادة الاجتماعية انطلاقاً من تحديد مهام المنصب، ومن خلال هذه اللوحة يمكن تقييم الأفراد في كل قسم وتعيين معيار مرجعي لتقييم الأداء نشاطاً بنشاط. ومن خلال المعيار يمكن إعلان نتائج الفريق أو النتائج الشخصية لكل فرد خلال ثلاث سنوات، بعد ذلك تظهر التطورات، ويمكن استخراج الانحرافات بالنسبة النهائية، هذه الانحرافات تؤدي إلى إعادة تبين معايير جديدة للمناصب للسنة اللاحقة وتحديد متوسطات جديدة للوصول إلى تحقيقها.

ويوضح الشكل التالي كيفية إعداد لوحة القيادة لتقييم الأفراد في قسم من أقسام المؤسسة²:

¹ Taieb jean pierre – op ;cit – P : 189.

² Taieb Jean Pierre ; Op-cit ; P : 189

الجدول (3-12): لوحة القيادة: تقييم الأفراد في قسم من الأقسام للسنة (أ)

المؤسسة :					
القسم :					
المتوسطات A+1	المعيار A+1	الإنحراف	المعيار A	النسبة المئوية للزمن	نشاطات المنصب

المصدر : Taieb Jean Pierre ; Op-cit ; P : 189

يفضل هذه اللوحة والمسؤول عن هذا القسم يمكن القيام بقياس الأداء الشخصي من

المعيار الثابت وتطورات المنصب بمختلف النسب والمعاملات.

لهذا تعتبر لوحة القيادة الاجتماعية وسيلة دورية ومساعدة لاتخاذ القرارات ، لأنها من

خلال هدفها وتقييمها يمكن أن تقوم بتعديلات للسنة اللاحقة من خلال معايير

المقترحة الجديدة.

المبحث الثالث: مساهمة نظام معلومات الموارد البشرية في تغذية لوحة القيادة الاجتماعية

إن الطرق المتبعة في تصميم هيكل لوحة القيادة الاجتماعية تبقى على حد التعبير جسد

بلا روح تنقصها التغذية تتمثل بربطها بنظام معلومات الموارد البشرية.

المطلب الأول : مبدأ ربط لوحة القيادة الاجتماعية بنظام معلومات الموارد البشرية

يتم ربط لوحة القيادة الاجتماعية بنظام معلومات الموارد البشرية لكي يتسنى لإدارة الموارد

البشرية استغلال المؤشرات التي يتم إعدادها وفق المعلومات والبيانات الاجتماعية كما

يوضحه الشكل التالي: ¹

¹ Mendoza Carla et autres ; Les tableaux de bord pour Managers ; P : 135.

الشكل (3-13) : ربط لوحة القيادة الاجتماعية بنظام معلومات الموارد البشرية



Mendoza Carla et autres ; Les Tableaux de bord pour managers ; Edition d organisation ;
المصدر : Paris ; France ; 2001 ; P :135

المطلب الثاني : شروط نجاح ربط لوحة القيادة الاجتماعية بنظام معلومات الموارد البشرية

تعتبر هذه العملية عملية أساسية ومعقدة، هذا لأن جودة ونجاح لوحة القيادة الاجتماعية

يتوقف على جودة نظام معلومات الموارد البشرية وعليه فإن هذا يتحقق بتوفير ثلاث

شروط أساسية يجب أن تتوفر في نظام معلومات الموارد البشرية وهي:¹

- تنوع مصادر نظام معلومات الموارد البشرية.

- سرعة إنتاج المعلومة الاجتماعية.

- مرونة نظام معلومات الموارد البشرية.

أ - تنوع مصادر نظام معلومات الموارد البشرية:

لا يقتصر دور لوحة القيادة الاجتماعية على تقييم الأداء الاجتماعي للموارد البشرية بل

يتعدى تقييم العوامل أو العناصر المسببة لتحقيق هذا الأداء فعلى سبيل المثال: (لا يمكن

لمدير الموارد البشرية في المؤسسة الإكتفاء بتحليل نسب الأجور والغياب وتطورهم

عبر الزمن بل يجب أن يقوم بتحليل المتغيرات العملية المؤدية إلى تحقيق الأداء وتحسينه

وعليه فإن توظيف مؤشرات لتقييم أسباب الغياب والتقليل منه يعد شيء جيد بالنسبة

¹ Mendoza carla , op – cit , P : 137.

للمؤسسة، ومن هنا يتضح وجوب التفتح على المصادر المختلفة من المعلومات بالنسبة إلى لوحة القيادة الاجتماعية.

ب - السرعة في إنتاج المعلومات الاجتماعية:

يعد التطور الحالي للكفاءات وتزايد عمليات الإبداع والتطوير عوامل أدت إلى تسريح العديد من الموظفين وعلق بعض المؤسسات، كما أن التوجهات الحالية أيضا أصبحت تنصب نحو الجودة والإبداع و المنافسة، لهذا فإن إدارة الموارد البشرية عليها أن تربط قراراتها وفق الطريقة التي تفرضها عليها البيئة التنافسية للمؤسسة من خلال ربط لوحة القيادة الاجتماعية بتطورات هذه البيئة عبر وسيلتين وهما:

الأولى: تتمثل في تطوير أنظمة للجمع والإرسال الآلي للمعطيات وهذا عن طريق شبكات الاتصال المختلفة كالتبادل الآلي للمعطيات.

الثانية: تطبيق نظام للتنبؤات ولتقدير المعلومات قبل ظهور نتائج البحوث والتي تسمح بتنسيق المعلومات القادمة.

لهذا تحتاج المؤسسة دوما إلى السرعة في إنتاج المعلومات الاجتماعية من خلال

المراحل التالية¹:

- ✓ تحليل؛
- ✓ تقرير؛
- ✓ تقييم؛
- ✓ تسوية؛

ومن خلال هذه المراحل يستطيع مسؤول إدارة الموارد البشرية بالقيادة الجيدة وتطوير الأداء الاجتماعي.

¹ Vandewedyne Jean ; l information social ; site internet <http://www.vlb.ac.bc/travail/4information-social-2005-2006> utilise le 15/12/2016 a 11 : 50

ج - مرونة نظام معلومات الموارد البشرية:

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

المطلب الثالث: مبدأ ربط لوحة القيادة الاجتماعية بقاعدة البيانات

تزداد حاجة المؤسسات أكثر فأكثر إلى نظام معلوماتي متكامل لأجل تسيير المعلومات من نقطة جمعها إلى غاية إخراجها وعرضها بصفة تسمح باتخاذ القرارات هذا النظام يسمى بقاعدة البيانات.¹

مفهوم قاعدة البيانات:

يمكن التعبير عن مفهوم قاعدة البيانات بأنها عبارة عن: " علبة مجهزة بذاكرة حية يمكن تطوير قدرتها حسب احتياجات المؤسسة، حسب حجم الطلب في السوق وحسب المعطيات وطبيعة المعلومات بحد ذاتها، فهي عكس الملفات التقليدية تقوم بتقديم المعلومات بطريقة مستمرة من المصادر الخارجية ويمكن للمسؤول اللجوء إليها دون بدل الكثير من الجهد." - من خلال هذا التعريف يتبين أن مفهوم قاعدة البيانات يعبر عن مركز تجمع فيه المعلومات المتعلقة بمختلف مستويات النشاط داخل المؤسسة تفيد مستعملها وتساعدهم على اتخاذ القرارات.

مبدأ ربط لوحة القيادة الاجتماعية بقاعدة البيانات² :

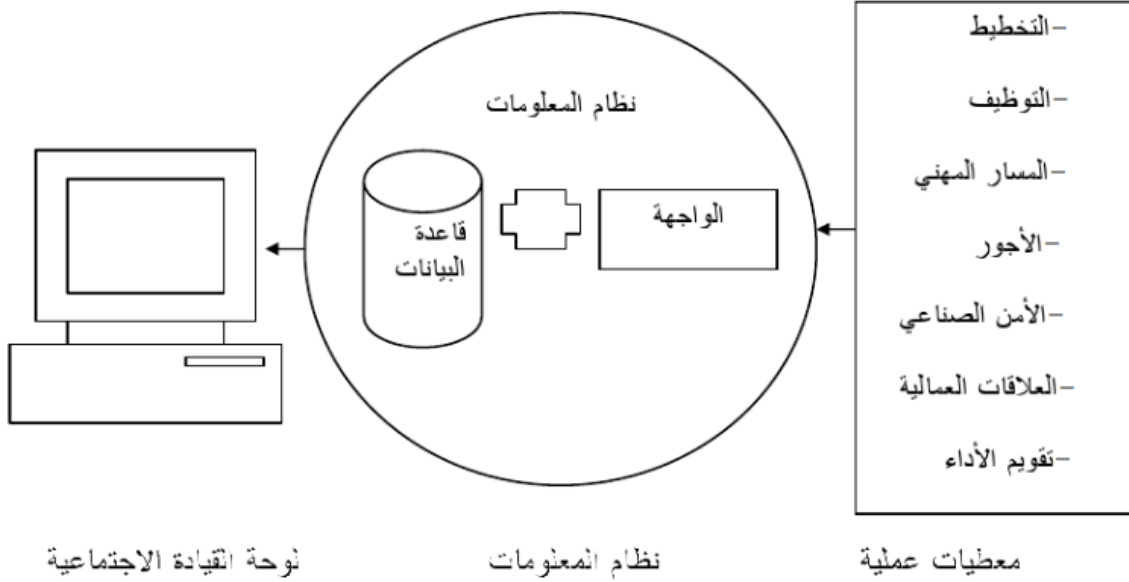
أصبحت قاعدة البيانات أداة أساسية تساعد على اتخاذ القرار فهي تمثل مركز عبور للمعطيات القادمة من مختلف المصادر وتفيد ارسالها للمستعملين في المؤسسة من بينهم المسؤول عن إدارة الموارد البشرية عن لوحة القيادة الاجتماعية كما يعبر

¹ Wikipedia (l encyclopedie libre) gestion site d internet :http://fr.wikipedia.org/wiki/syste3A8me_D_information22/12/2016_a_18 : 30

² Mendoza carla , Op – cit , P : 141.

عنها الشكل التالي:

الشكل (3-14) : مبدأ ربط لوحة القيادة بقاعدة البيانات



المصدر: Mendoza Carla et autres, Op.Cit, p : 141.

يعبر هذا الشكل عن دور وأهمية قاعدة البيانات في تغذية لوحة القيادة الاجتماعية وهذا من خلال الأدوار التي تقوم بها:¹

إن العنصر الأول يتمثل في عنصر الواجهة فهو عبارة عن نقطة الربط مع الأنظمة الأخرى التشغيلية حيث يسمح بجمع المعلومات بصفة منتظمة ويقوم بترتيبها وتنفيذها وتأهيلها لكي تكون قابلة للتخزين.

أما العنصر الثاني المتمثل في قاعدة البيانات فهي تقوم بنمذجة المعطيات وإعطائها عدة أبعاد، فعند دراسة الأجور مثلا ستدرس من عدة أبعاد كنسبة الأجور حسب الأفراد حسب الأقسام، حسب الأقدمية، وحسب الوظائف... وأيضا تحليلها متعدد الأبعاد من خلال أجور ثابتة ، علاوات...الخ.

¹ Mendoza Carla et autres , op- cit , p : 141.

خلاصة الفصل:

لقد عرفت لوحة القيادة تطورا ملحوظا في المحتوى والدور الذي تلعبه وانتقلت من الإعتماد على مؤشرات مالية وكمية لقياس الأهداف إلى مؤشرات كيفية تسمح بتسيير الاستراتيجيات والمخططات الاجتماعية ، تسمح هذه المؤشرات لإدارة الموارد البشرية من القيادة السليمة في مختلف مجالات إدارة الموارد البشرية ابتداء من تخطيط الموارد البشرية ، التعيين ، التكوين، الغياب ، الكتلة الأجرية ، إلى غاية عملية تقييم أداء الموارد البشرية وذلك من خلال مقارنة القيم النموذجية بالقيم المحسوبة والقيام بتشخيص اجتماعي من خلال سياساتها الاجتماعية بزيادة المكافآت أو العقوبات، الترقية، الحوافز وغيرها وذلك من أجل تحقيق الإنتاجية بجودة عالية وتخفيف التكاليف ومن ثم تحقيق أهداف المنظمة. وباعتبار أن لوحة القيادة نظام مساعد على اتخاذ القرارات تبقى في حاجة إلى عملية إمداد مستمرة للمعلومات والبيانات من خلال نظام معلومات الموارد البشرية وقاعدة البيانات كون المعلومات عنصر من عناصر الإنتاج لها دورا هاما في تحديد فعالية كفاءة المؤسسة، التي اتجهت بدورها إلى تصميم وبناء أنظمة معلومات من أجل السيطرة على الكم الهائل من المعلومات الضرورية لإدارة شؤونها لضمان وصول المعلومات موثوقة وصحيحة ودقيقة كل هذا سيتم التطرق إليه في الفصل التطبيقي من خلال الدراسة الميدانية لمؤسسة ميناء مستغانم للنظر في مدى تجسيد هذه المؤسسة لهذه المفاهيم في سير أعمالها.

الفصل الرابع

الجانب التطبيقي

دراسة ميدانية لمؤسسة ميناء مستغانم

- بمستغانم - (EPM)

التطبيقية

تمهيد:

أصبح التبرص التطبيقي أمرا ضروريا للاتصال المباشر بالعمل الميداني الواقعي الملموس، بهدف التمكن من تدعيم المعلومات النظرية التي تخص البحث. ولبلوغ هذه الهدف وإظهار المعلومات أكثر قننا بتبرص تطبيقي لمؤسسة ميناء مستغانم بولاية مستغانم للوقوف على أهم النقاط التي تخص الموضوع وهي الأداة أو الوسيلة الأكثر أهمية في المؤسسات ألا وهي لوحة القيادة و ما مدى تطبيقها وأهميتها في هذه المؤسسة.

وذلك من خلال التعرف على هذه المؤسسة وهيكلها التنظيمي؛ مهامها ووظائفها ثم التعرف على لوحة القيادة الخاصة بها؛ طريقة إعدادها ودرجة الاعتماد عليها في اتخاذ القرارات الخاصة بالموارد البشرية خاصة منها عملية تقييم الأداء؛ وذلك من خلال المباحث الثلاث التالية:

المبحث الأول: مؤسسة ميناء مستغانم (EPM)

المبحث الثاني: لوحة القيادة في مؤسسة ميناء مستغانم

المبحث الثالث : دور لوحة القيادة في تقييم أداء الموارد البشرية في مؤسسة

ميناء مستغانم

المبحث الأول : مؤسسة ميناء مستغانم

المطلب الأول : تعريف مؤسسة ميناء مستغانم وخصائصها

1 - لمحة تاريخية حول مؤسسة ميناء مستغانم

- قبل سنة 1830 لم يكن يوجد بمدينة مستغانم على طول الساحل بين صلمندرو و خروبة ؛

كان موجود شاطئ شاسع يحتوي على صخور ضخمة و خطيرة الإبحار؛ و منطقة

القرصنة المسماة ب (مرسى الغنائم) و بهذا سميت بمدينة مستغانم؛ البداية الحقيقية

لميناء مستغانم في 1833.

- ومع الوقت ازداد عدد السكان وازدادت معه العمليات التجارية؛ و أول مشروع ميناء

يعود تاريخه إلى 1882؛ ولكن الأشغال فيه بدأت في 1890؛ وانتهت في 1897؛

الحاجز وصل إلى 725 متر؛ وطريق السكة الحديدية وصل إلى الأرضية المسطحة

للميناء؛ و أول طريق جنوب غرب بدأ في 1898 كما انتهت الأشغال الأولى لمربط

سفن في 1904؛ وفي تلك الفترة لم يكن للميناء بعد أرصفة وقد تخصصت في استغلال

الحبوب والخمور وبعد الحرب العالمية الثانية تم تجهيز الميناء بمعدات إلى أن توصل

إلى احتلال المرتبة السادسة بالنسبة للموانئ في الجزائر؛ حيث يصدر من خلاله مختلف

المنتجات الوطنية ويستورد منتجات من دول مختلفة.

- وفي أعقاب مجلس وزاري مشترك تم تحويل حركة السيارات نحو ميناء مستغانم وذلك

في 26 جوان 2009؛ بهدف تخفيف الضغط عن ميناء الجزائر العاصمة في مجال

حركة النقل.

حيث تم رسو أول باخرة للسيارات القادمة من إسبانيا في 15 سبتمبر 2009 وعلى متنها

365 مركبة وقد تم التكفل بالعملية بدون عائق ومنذ ذلك التاريخ تسجل المنشأة تزايد

حركة عبور المركبات؛ وفي عام 2013 تم تسجيل 46 299 مركبة خلال 4 الأشهر

التطبيقية

الأولى مقابل 40 831 مركبة في نفس الفترة من 2012 أي بزيادة في حدود 4 بالمئة.

- كما يستقبل منتجات أخرى لا تقل أهمية كالإسمنت والخشب و بذور البطاطا :
حيث استقبل في عام 2011 حوالي 30 ألف طن من الإسمنت و 23900 طن من الخشب ؛ وكذا 120800 طن من بذور البطاطا ويمثل هذا الحجم 80 بالمئة من الإستيراد الوطني لبذور البطاطا و التي كانت حصرية بمستغانم لعدة عقود.

- و في 2015/02/07 تم إعطاء الموافقة لفتح خط بحري لنقل المسافرين بين مستغانم و فلنسيا قصد تخفيف الضغط عن ميناء وهران.

- حيث كشفت إدارة المؤسسة في 2017/01/03 أنها سجلت 123 سفيرة إلى فلنسيا منذ أن تم إطلاق أول الرحلات إلى هذه المدينة عبر بواخرها من جوان إلى نوفمبر الفارطين.

- التعريف بالمؤسسة :

- إسم المؤسسة: مؤسسة ميناء مستغانم
- النظام القانوني للمؤسسة: مؤسسة عمومية إقتصادية/ شركة ذات أسهم
- رأس المال الإجتماعي: 1 500 000 000 دج تحت الحيازة الكاملة لشركة تسيير مساهمات الدولة "الموانئ" SOGEPORTS
- تاريخ التأسيس: 14 أوت 1982م بمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 82- 287 الصادر بتاريخ 14 أوت 1982م
- تاريخ إستقلالية المؤسسة: 29 فيفري 1989 م.
- المقر الإجتماعي: الطريق الرئيسي إلى صلامندر ص ب: 131 مستغانم 27000

2 - مميزات و خصائص ميناء مستغانم :

- موقع جيو إستراتيجي هام.
- وفرة طرق مواصلات نحو منطقة خلفية تتألف من 12 ولاية.
- بني فوقية و تجهيزات وفق طموح المتعاملين الاقتصاديين.
- محطات رسو متخصصة للسفن لتأمين الخطوط البحرية المنتظمة.
- إطارات و عمال مهيوون و مدربون على عمليات الشحن و التفريغ.

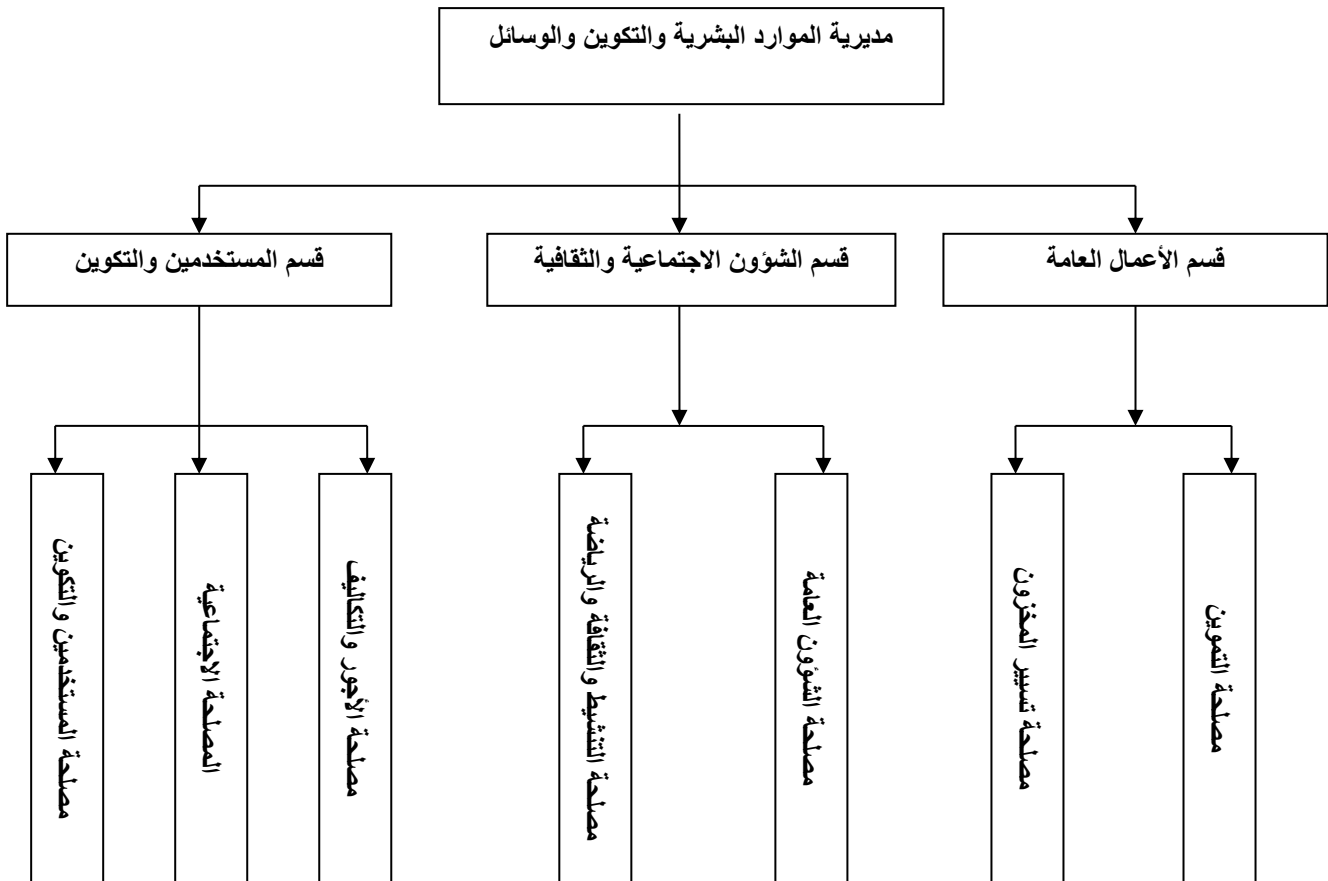
التطبيقية

- قدرات تخزين مغطاة و غير مغطاة.
- حماية جيدة للبضائع.
- تنوع طرق تسليم البضائع (السكة الحديدية؛ الطريق الأرضي و المساحة الوطنية).
- قدرات الاستقبال والمعالجة
- كاسرة الأمواج بطول 1830 م.
- المدخل البحري للميناء شمالي غربي بعرض 100 م وعمق 12 م.

الأحواض:

- الحوض الأول بمساحة مائبة تقدر ب 14 هكتار وعمق يتراوح بين 6,77 م و 8,17م (يحتوي على 6 محطات رسو) .
- الحوض الثاني بمساحة مائبة تقدر ب 16 هكتار وعمق يتراوح بين 6,95م و 8,22م (يحتوي على 4 محطات رسو).
- الأرصيف: تحوي 10 محطات رسو بطول كلي يصل إلى 1296 م مقسمة كما يلي:
- الرصيف الشمالي الشرقي: 117 م خطي (المحطة 0).
- الرصيف الغربي: 412 م خطي (المحطة 1؛ 2 و 3).
- الرصيف الجديد: 217 متر خطي (المحطة 1 و 2).
- رصيف الاستقبال: 270 م خطي (المحطة 4 و 5).
- الرصيف الجنوبي الغربي: 280 م خطي (المحطة 6؛ 7).
- أرضية التخزين: بمساحة كلية تقدر ب 44 430 م مربع ذات الاستخدام التجاري.
- مرأب السيارات: بمساحة 60 000 م مربع وقدرة استيعاب تصل إلى 6 000 سيارة.
- مرأب الحاويات: بمساحة 15 000 م مربع وقدرة معالجة 15 000 حاوية سنويا.
- المخازن: عددها 16 مخزن بمساحة 8 950 م مربع؛ توظف 5 950 م مربع

المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي لمديرية الموارد البشرية لمؤسسة ميناء مستغانم



المصدر: وثيقة داخلية من المؤسسة

المطلب الثالث : دور المؤسسة وأهدافها

أ - دور المؤسسة ومسئوليتها :

- ضمان متابعة النشاطات المالية المناسبة
- تحديد سياسة التمويل في المؤسسة و تطوير مخططاتها
- مفاوضة شروط التمويل و التسديد
- متابعة ارتباط و مراقبة تنفيذ مخطط الاستثمارات
- إعداد مخطط الخزينة و تسيير الميزانية السنوية و متابعة تطبيقها
- المسؤولية على توحيد الميزانيات
- متابعة المحاسبة على مستوى مركبات الأعمال داخل الميناء
- تحليل الحسابات الإستغلالية و الميزانية
- تنفيذ المراقبة
- السهر على إحترام القوانين و التنظيم المكلف بالوظيفة
- السهر على تطبيق النصوص الجبائية و المالية و المحاسبية
- مساعدة و نصح المركبات من أجل التحكم الجيد في المحاسبة

ب - أهداف المؤسسة :

- تأمين أحسن الظروف لعبور البضائع من حيث المدة الزمنية، النوعية، الحماية والسعر.
- تقديم تسهيلات حقيقية (وسائل عبور ومعالجة وتخزين ذات كفاءة عالية).
- كون الآذان الصاغية لاهتمامات المتعاملين الإقتصاديين.

التطبيقية

المبحث الثاني : لوحة القيادة الاجتماعية بمؤسسة ميناء مستغانم

تعتمد مؤسسة ميناء مستغانم لمراقبة سير نشاطها في الإتجاه السليم والحكم على أداؤها ، واتخاذ الإجراءات التصحيحية على لوحة القيادة كأداة ووسيلة لتقييم الأداء.

المطلب الأول :إدارة الموارد البشرية بالمؤسسة

تعرف إدارة الموارد البشرية بمؤسسة ميناء مستغانم على أنها مجموعة من الوظائف والأنشطة الخاصة بتخطيط وتنظيم وتوجيه ومراقبة أداء مجموعة الأنشطة والعمليات التشغيلية المختلفة ، والمتعلقة بإدارة المورد البشري العنصر الفعال في المؤسسة.

النطاق الوظيفي لإدارة الموارد البشرية بالمؤسسة :

1 - التوظيف :

1.1 - شروط التوظيف :

يخضع المترشح لمنصب عمل ، قبل أي التزام، لفحوصات طبية واختبارات الانتقاء لتقييم إمكانياته الجسدية و المهنية و العقلية.

- يخصص فحوصا طبيا معمقا بالنسبة لمنصب العمل ذات نظام خاص

- يجب على المترشح قبل توظيفه أن يقدم ملفا يحدد المستخدم محتوياته

- في حالة تصريح كاذب تنهى علاقة العمل بدون إشعار أو تعويض

- لا يجوز استخدام العامل القاصر في الأشغال الخطيرة أو التي تنعدم

فيها النظافة تضر بصحته أو تمس بأخلاقياته.

- يحدد المستخدم مناصب العمل المعنية بقبول و ذلك بعد أخذ رأي لجنة

الصحة والأمن.

1.2 - كيفية التوظيف :

التطبيقية

يتم كل توظيف جديد بواسطة عقد عمل ممضي من الطرفين يحتوي إجباريا على:

- منصب العمل وتصنيفه
- مكان التعيين
- مجموع عناصر الأجر
- مدة فترة التجربة
- طبيعة العقد أو عند الاقتضاء مدته
- تاريخ النفاذ

1.3 - مدة عقد العمل :

يمكن إبرام عقود عمل لمدة غير محددة أو محددة بالتوقيت الكامل أو الجزئي مع احترام الشروط المنصوص عليها في القانون الساري المفعول و المحددة في اتفاقية الفرع ، الاتفاقيات أو الاتفاقيات الجماعية للمؤسسات .

يحدد عقد العمل لمدة محددة السبب، المدة و شروط تنفيذ علاقة العمل، تاريخ بداية السريان، تاريخ انتهاء المهام المسندة و الأهداف المطلوب تحقيقها كما يمكن إبرام العقد بالتوقيت الكامل أو التوقيت الجزئي حسب احتياجات المؤسسة و طبيعة الأشغال.

1.4 - الفترة التجريبية :

يخضع العامل الجديد توظيفه بعقد عمل لمدة غير محددة لفترة تجريبية يتم تحديد مدتها كما يلي :

02 شهرين بالنسبة لأعوان التنفيذ

04 اشهر بالنسبة لأعوان التحكم

06 اشهر بالنسبة لأعوان التأطير

يخضع العامل الجديد توظيفه بعقد عمل محدد المدة لفترة تجرية يتم تحديد مدتها حسب مدة علاقة العمل كما يلي:

- يومين (02) عن كل 15 يوما فترة تعاقدية لأعوان التنفيذ

التطبيقية

- ثلاثة (03) أيام عن كل 15 يوما فترة تعاقدية لأعوان التحكم
- أربعة (04) أيام عن كل 15 يوما فترة تعاقدية لأعوان التأطير
- يمكن تمديد فترة التجربة مرة واحدة تعادل الفترة الأولى، عندما تكون هذه الأخيرة غير كافية لتقييم قدرات العامل. ولا يمكن في أي حال من الأحوال، أن تتعدى مدة فترة التجربة مع التمديد 12 شهرا ؛
- يتم تبليغ العامل المعني بالأمر عن كل تمديد لفترة لتجربة وفقا لإجراء المعمول به و الأجال المحددة في الاتفاقيات أو الاتفاقيات الجماعية للمؤسسات.

2 - الترقية :

تعتبر الترقية تعيين جديد في منصب عمل أعلى من المنصب المشغول سابقا في المؤسسة.

- شروط الترقية :

- الخبرة المهنية و التأهيلات المكتسبة من طرف العامل داخل المؤسسة ، مؤكدة من طرف السلطة السلمية بعد إجراء اختبارات، امتحانات أو مسابقات.
- المعارف الشهادات المتحصل عليها من طرف العامل اثرتكوين
- الترقية ليست آلية بل تخضع لشغور منصب اعمل المناسب.
- يقوم المستخدم باختيار العمال المراد ترقيتهم حسب احتياجات المؤسسة، تحدد شروط وكيفيات التطبيق في الاتفاقيات الجماعية للمؤسسة.

3 - إعادة التأهيل :

تبرز إعادة تأهيل العامل من منصب عمل آخر بالأسباب التالية:

- الضرورة المطلقة للخدمة.
- العجز البدني بسبب الأمراض السن أو حادث عمل.
- بطلب من العامل.
- لا يجب أن تكون إعادة تأهيل العامل لمنصب عمل آخر اقل من التصنيف الأصلي له

التطبيقية

عندما يتعلق الأمر بالضرورة القصوى للخدمة.

4 - التكوين المهني :

يقوم المستخدم وفقا للأحكام التشريعية و القانونية السارية المفعول المتعلقة بالتكوين أثناء العمل بإعداد و تنفيذ خطط و برامج لزيادة المعارف المهنية للعمال و تحسين نوعية و إنتاجية العمل بالتعاون مع هيكل الإتقان القطاعية (وهران-عنابة -الجزائر العاصمة).
يتم إعداد المخططات السنوية و المتعددة السنوات الخاصة بالتكوين و تعرض إلى مجلس إدارة المؤسسة للمصادقة بعد اخذ الرأي الاستشاري للجنة المشاركة. يلتزم العامل المستفيد بمتابعة الدورات التكوينية.

5 - العطل غير مدفوعة الأجر :

يتم تعليق علاقة العمل بسبب العطلة غير مدفوعة الأجر على النحو السالف الذكر بطلب من العامل و بعد موافقة المستخدم، في الحالات التالية:

- لمتابعة الدراسة، تكوين أو بحث.
 - عند حدوث مرض خطير أو حادث لزوج العامل.
 - لتمكين العامل اللحاق بالزوج في حالة تغيير الإقامة.
 - لتمكين العامل أو العاملة على الأخص من تربية طفل عمره اقل من خمس 05 سنوات أو طفل مصاب بعاهة تتطلب رعاية أو اهتمام خاص.
 - لاعتبارات شخصية للعامل الذي عمل 05 سنوات على الأقل في المؤسسة.
- يستطيع العامل المستفيد من العطلة بدون اجر في الحالة المشار إليها أعلاه العودة لمنصب عمله قبل نهاية العطلة إذا قبل المستخدم بذلك.
- تمنح هذه العطلة حسب الشروط و الكيفيات المحددة في اتفاقيات المؤسسة و التي تحدد على الخصوص الحد الأقصى للمدة.

6 - الغيابات :

التطبيقية

- ما عدا الحالات التي ينص عليها القانون أو التنظيم المعمول به، لا يمكن أن يتقاضى العامل اجرة فترة لم يعمل فيها.

ينجر عن كل غياب خصم من الأجر وإذا لم يكن الغياب مبررا يتعرض العامل للتدابير

التأديبية المنصوص عليها في القانون الداخلي للمؤسسة. (أنظر الملحق رقم 08)

- يمكن منح رخص تغيب خاصة مدفوعة الأجر للعمال الذين يشاركون في امتحانات أو مسابقات

مهنية أو في كل الحالات ذات الطبيعة والغايات المماثلة وهذا في حدود الوقت اللازم لذلك.

يستفيد العامل من رخص غياب خاصة مدفوعة الأجر بمناسبة احد الأحداث المذكورة أدناه مدتها:

- ✓ ثلاثة 03 أيام عمل كاملة بمناسبة زواج العامل، زواج احد أبناء العامل، ولادة مولود له.
- ✓ ثلاثة 03 أيام عمل كاملة بمناسبة وفاة زوج العامل
- ✓ ثلاثة 03 أيام عمل كاملة بمناسبة ختان ابن العامل
- ✓ ثلاثة 03 أيام عمل كاملة في حالة وفاة احد الأصول أو الفروع أو الحواشي من الدرجة الأولى
- ✓ للعامل أو لزوج.
- ✓ يستفيد العامل من شهر عطلة مدفوعة الأجر ومرة واحدة خلال حياته المهنية من اجل تأدية
- ✓ فريضة الحج إلى البقاع المقدسة.

7 - الوقاية من الأخطار المهنية :

- يلتزم المستخدمون الخاضعون لأحكام هذه الاتفاقية على التطبيق الصارم لقواعد النظافة،

السلامة وحماية صحة موظفيها.

- يحدد النظام الداخلي شروط و كفاءات تطبيق هذه القواعد.

- يلتزم المستخدمون خصوصا بالسهر على جودة وفعالية معدات الحماية و البحث بالإنفاق مع

لجنة المشاركة عن الوسائل المناسبة لضمان سلامة العمال.

- يجب على العمال الاستخدام الصحيح لتدابير السلامة و الوقاية التي وضعت تحت تصرفهم.

- يستفيد العمال من ملابس العمل و ملابس خاصة، معدات و أجهزة فردية و جماعية للحماية

التطبيقية

اللازمة لأداء مهامهم.

- تحدد مناصب العمل التي تخضع لهذه الأحكام في الاتفاقيات الجماعية للمؤسسات. وعلى العمال المعنيين ارتداء ملابس العمل و الملابس الخاصة، استعمال المعدات بصفة صحيحة وبأكثر اقتصادا. في المؤسسات و أماكن العمل المتميزة أين يكون يوم العمل بالنظام المستمر ويتخذها العمال عادة مكانا لأخذ وجباتهم، على المستخدم السعي لوضع حسب إمكانياته ، مكانا مهيأ لهذا الغرض تحت تصرفهم.

8 - طب العمل :

الأحكام المتعلقة بطب العمل هي تلك المنصوص عليها في التشريع والتنظيم المعمول بها وكذا تلك المحددة في أحكام هذه الاتفاقية و في الاتفاقيات الجماعية للمؤسسات. هذه الأخيرة تحدد أيضا تنظيم طب العمل المختار بين الأنماط المبينة في التشريع والتنظيم المعمول به، حيث يخضع كل عامل وجوبا لإجراء فحص طبي قبل توظيفه، و في اجل أقصى قبل تنصيبه. يلتزم العمال الذين يقومون بأعمال خطيرة بالخضوع لجميع الفحوصات الدورية الخاصة المنصوص عليها في التشريع والتنظيم المعمول به وكذا في الأحكام التالية:

- المراقبة الطبية إلزامية للعاجزين، المعوقين جسديا و النساء الحوامل تتم هذه المراقبة حسب الحالة الصحية للعامل و القرارات المتخذة من قبل الطبيب العمل فيما يخص تردد و طبيعة الفحوص التي سيتم القيام بها.

الفحص الدوري إلزامي لجميع العمال المعرضين لمخاطر ناجمة عن عوامل مادية أو كيميائية. دورية هذه الزيارات و الفحوص المقدمة تكون حسب العامل المادي أو الكيميائي الذي يتعرض له العامل، يحددها طبيب العمل طبق للقوانين و الأنظمة المعمول بها.

9 - قواعد الأجور :

يفهم من المرتب القاعدي أو الحد الأدنى و كل المزايا الأخرى، منح، تعويضات و توابع نقدية أو عينية، يعطيها المستخدم للعامل مقابل عمل هذا الأخير. بموجب هذا الراتب يتقاضى العامل

التطبيقية

أجرا يتكون من:

- الأجر القاعدي، حسب التصنيف المهني للمؤسسة التابعة ماليا لشركة مساهمات لتسيير الموانئ SOGEPORTS.
- التعويضات المدفوعة بحكم أقدمية العامل، أو مقابل الساعات الإضافية أو تعويضا بحكم الظروف الخاصة للعمل، لاسيما العمل التناوبي، العمل المضمر، الإلزام وكذا العمل الليلي و علاوة المنطقة
- التعويضات المرتبطة بتسديد المصاريف التي دفعها العامل، خاصة على الأكل، النقل، المنح المرتبطة بالإنتاجية و نتائجها
- لا يكون الأجر مستحقا إلا إذا عين العامل في منصب العمل و قام فعلا بالمهام المنوطة بذلك المنصب. يبين مبلغ الأجر مع كل العناصر التي تكونه في كشف الراتب الذي يعده المستخدم دوريا. لا يطبق هذا الإجراء على التعويض الناتج عن تسديد المصاريف.
- باستثناء أحكام قانونية أو اتفاقية خاصة، لا يمكن لعامل أن يستفيد من اجر مقابل فترة عمل غير مؤداة، يدفع الأجر حصريا من غير أي امتياز في أي شكل كان إلا تلك المنصوص عليها في الاتفاقية الجماعية. يدفع الأجر عند انقضاء المدة، حسب الشروط و الكيفيات المحددة في الاتفاقيات الجماعية للمؤسسات.
- يرتبط مستوى و حجم الأجر و بصفة عامة كتلة الأجور بضروريات التمويل لكل مؤسسة بتحقيق أهدافها و بتطور الإنتاج و الثروات المحققة. يجب أن تكون كتلة الأجور مقيدة بالقدرة المالية للمؤسسة. و في كل الحالات مرتبطة بالمعايير الآتية:
- مخطط الأعباء؛
- بنية و تطور تعداد العمال؛
- تحقيق الأهداف؛
- احترام المعايير المادية و المالية.

10 - التعويضات :

يتقاضى العمال الخاضعون لهذه الاتفاقية زيادة على الأجر القاعدي كما هو مبين في الأحكام المشار إليها أعلاه، تعويضات حسب الشروط والكيفيات المحددة كما يلي :

- التعويض عن الساعات الإضافية :

يتم حساب الزيادة الناتجة عن أداء الساعات الإضافية وفقا لأحكام التشريع المعمول به الاتفاقات الجماعية للفرع. عندما تستلزم المهام المرتبطة بعمل، إلى اللجوء المتكرر إلى الساعات الإضافية وعندما لم تؤخذ هذه الضرورة في الحسبان عند تصنيف هذه المهمة، فإنه يمكن استبدال هذه الزيادة بتعويض جزافي يسمى بالخدمة الدائمة. يحدد مبلغ هذا التعويض حسب منصب العمل في الاتفاقات الجماعية للفرع.

- التعويض عن الضرر :

يمنح التعويض عن الضرر عندما يعين العامل في مهنة تتضمن مهام وشروط عمل في ظروف صعبة، وسخة، مضرة بالصحة وخطيرة والتي لم تؤخذ في الحسبان عند تصنيف المهنة والتي تتجاوز استثناء، الحد المأخوذ به في هذا التصنيف. يحدد مستوى التعويض في الاتفاقات الجماعية للفرع، مع الأخذ بعين الاعتبار مدة التعرض لظروف الضرر المذكورة أعلاه وعدد أيام العمل.

- التعويض عن العمل الليلي ، العمل التناوبي والإلزامي :

تمنح التعويضات عن العمل الليلي، العمل التناوبي والإلزامي حسب الشروط والكيفيات المحددة في الاتفاقات الجماعية للفرع. يمكن تعويض العمل الليلي والإلزامي بوقت راحة حسب الشروط والكيفيات المبنية في الاتفاقيات الجماعية للمؤسسات. باستثناء التعويض عن العطلة السنوية والمحسوب وفقا لأحكام التشريع المعمول به، فإن التعويضات المشار إليها أعلاه ، تعتبر ملغاة خلال العطل والغيابات مهما كانت طبيعتها وكذا في حالة التعيين

التطبيقية

في منصب عمل لا يعطي الحق في الاستفادة منها.

11 - المنح المتعلقة بالإنتاجية ونتائج العمل :

يتقاضى العمال الخاضعون للاتفاقية، بالإضافة للأجر القاعدي و التعويضات المذكورة أعلاه، منح مرتبطة بالإنتاجية و نتائج العمل. تحدد الاتفاقيات الجماعية للمؤسسات نظام أو نظم التحفيز والتي تحدد بالأخص طبيعة المنح المرتبطة بالإنتاجية و نتائج العمل، أساليب تحديدها، تقييمها و منحها حيث تضع المؤسسة نظام تحفيزي يحتوي على المنح و الجزاءات السلبية للمردودية المرتبطة بنتائج الاستغلال كما هو ناتج في حساباتها. تهدف المنح أو الجزاءات السلبية للمردودية المرتبطة بنتائج الاستغلال كما هو ناتج في حساباتها.

تهدف المنح أو الجزاءات للمردودية إلى مجازاة إنتاجية العامل أو مجموعة من العمال. إن حجم المنح وكذا درجة جزاءات المردودية هي نتيجة مباشرة لمستوى النتائج المحققة فرديا أو مجموع العمال.

تحدد عن طريق الاتفاقيات الجماعية للمؤسسات نظام الضبط و الربط بين المنح و الجزاءات السلبية للمردودية النتائج، لاسيما مؤشر أو مؤشرات النتائج، قواعد التقييم قيمة المنح، وسعة الجزاءات و كيفية منحها.

12 – إنهاء علاقة العمل :

تنتهي علاقة العمل قانونا للأسباب التالية:

- البطلان أو الإلغاء القانوني لعقد العمل.
- انقضاء اجل عقد العمل لمدة محددة.
- الاستقالة.
- العزل.
- العجز الكامل عن العمل .
- التسريح بسبب تقليص عدد العمال.
- إنهاء النشاط القانوني للهيئة المستخدمة.
- التقاعد.(أنظر الملحق رقم 05)
- الوفاة.

التطبيقية

تنتهي علاقة العمل كذلك عند :

- المغادرة الإرادية في إطار الجانب الاجتماعي. (أنظر الملحق رقم 06)
- التخلي عن منصب العمل

في حالة الاستقالة يقدم العامل طلب مكتوب مع احترام مدة الإشعار المسبق التي تساوي لفترة التجربة، ويمكن للمستخدم أن يعفي العامل من الإشعار المسبق بتسريحه قبل انقضاء آجاله دون دفع مستحقات المدة المتبقية.

المطلب الثاني: أهداف ومراحل إعداد لوحة القيادة الاجتماعية بمؤسسة ميناء مستغانم

1 - أهداف لوحة القيادة الاجتماعية :

تهدف لوحة القيادة الاجتماعية لمؤسسة ميناء مستغانم إلى ما يلي :

- تحسين وتطوير نشاطات المؤسسة
- تنشيط الجانب البشري للمؤسسة
- وضع توجهات نوعية وقوية من أجل التحسن الداخلي للمؤسسة
- إعطاء صورة ايجابية عن وضعية المؤسسة
- تحسين وتكوين العمال باستمرار
- اتخاذ القرارات المناسبة في الوقت المناسب
- الرقابة المستمرة على أداء كل نشاط أو وظيفة
- التنبيه بالانحرافات الحاصلة في لوحة القيادة الاجتماعية لأي نشاط غير عادي للمؤسسة أو مشكلة مؤقتة أو دائمة

2 - مراحل إعداد لوحة القيادة الاجتماعية في المؤسسة :

لإعداد لوحة القيادة الاجتماعية يقوم مسؤولها بما يلي :

يقوم مسؤولوها بما يلي :

المرحلة الأولى : تحديد الأهداف والنتائج المراد بلوغها.

التطبيقية

المرحلة الثانية : الجمع المنتظم للمعلومات من مختلف مصالح المؤسسة والبحث عن المعلومات الجديدة داخل المؤسسة ثم إختيار المعلومات المهمة والمفيدة التي تساعد في القيام بنشاطات المؤسسة.

المرحلة الثالثة : ترتيب وتنظيم المعلومات المختارة في جداول تظهر في الأخير على شكل مؤشرات تمكن من إعطاء صورة واضحة عن وضعية المؤسسة.

المرحلة الرابعة : إظهار المؤشرات في شكل جداول ومنحنيات بيانية ليسهل قراءة الوضعية التي تكون عليها المؤسسة ومن ثم اتخاذ الإجراءات التصحيحية الملائمة في الوقت المناسب.

3 - تصميم لوحة القيادة الاجتماعية بالمؤسسة :

يقوم المسؤول بالمؤسسة بتصميم لوحة القيادة وذلك بإظهار المعلومات السابقة والمؤشرات في شكل جداول ومنحنيات بيانية وتتضمن هذه الأخيرة عند تصميمها المناطق التالية :

أ- منطقة المؤشرات : وتظهر فيها المؤشرات التي تم إعدادها من طرف المسؤول ضمن لوحة القيادة الاجتماعية.

وتعتمد المؤسسة على مؤشرات نذكر منها :

- مؤشر فعالية التكوين ؛
- مؤشر حوادث العمل ؛
- مؤشر معدل الغياب ؛
- مؤشر النزاعات الاجتماعية ؛

ب- منطقة النتائج الفعلية : تظهر هذه المنطقة النتائج الفعلية لنشاط المؤسسة خلال شهر

أو ثلاث أشهر وتظهر هذه المنطقة لدى لوحة القيادة الاجتماعية للمؤسسة.

ج- منطقة الأهداف : وتبين المؤسسة ما تريد بلوغه من أهداف اجتماعية من خلال إظهار

النتائج المرغوب الحصول عليها والتي تكون بشكل توقعات لشهر أو عدة شهور.

د- منطقة الإنحرافات : تظهر المؤسسة في هذه المنطقة نتيجة حساب الإنحرافات

التطبيقية

حيث تقوم المؤسسة بحساب الإنحراف كالتالي :

- الإنحراف بين النتائج الفعلية للشهر أو لثلاث أشهر المدروسة من السنة الحالية السنة (ن) والنتائج الفعلية للشهر أو لثلاث أشهر من السنة الماضية السنة (ن + 1) .

- الإنحراف بين النتائج الفعلية للشهر أو لثلاث أشهر مع توقعات الشهر أو ثلاث أشهر.

فترات إعدادها : يقوم المسؤول بإعداد لوحة القيادة الاجتماعية بإعدادها كل شهر أو ثلاث أشهر حتى تكون هناك مراقبة دائمة لوضعية المؤسسة والتمكن من من تصحيح الوضع في الوقت المناسب .

المطلب الثالث : لوحة القيادة الاجتماعية المطبقة في مؤسسة ميناء مستغانم

1 – لوحة القيادة الخاصة بعدد العمال :

الجدول (2-4) : لوحة القيادة الخاصة بعدد العمال في المؤسسة (حسب الأعمار)

مجموع العمال			العمال المؤقتين			العمال الدائمين			
التغير %	2016	2015	التغير %	2016	2015	التغير %	2016	2015	الفئات حسب الأعمار
-	02	02	-	02	02	-	-	-	أقل من 25
-7	77	83	-9	52	57	-4	25	26	25 – 34

التطبيقية

-	271	271	1	119	118	-1	152	153	44 – 35
2	244	238	14	80	70	-2	164	168	54 – 45
-28	66	92	-33	04	06	-28	62	86	60 – 55
100	14	07	300	04	01	67	10	06	61 فأكثر
-3	674	693	3	261	254	-6	413	439	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على معلومات المؤسسة

الجدول (3-4) : لوحة القيادة الخاصة بعدد العمال في المؤسسة (حسب الجنس)

مجموع العمال			العمال المؤقتين			العمال الدائمين			
التغير %	2016	2015	التغير %	2016	2015	التغير %	2016	2015	الفئات حسب الجنس
-4	638	667	-2	247	252	-6	391	415	ذكور
38	36	26	600	14	2	-8	22	24	اناث
-3	674	693	3	261	254	-6	413	439	المجموع

المصدر: مصلحة الموارد البشرية بالمؤسسة

التطبيقية

نلاحظ من خلال الجدول أن عدد العمال الذكور عرف نقص بنسبة 4 % - في سنة 2016 مقارنة ب2015.

الجدول (4-4) : لوحة القيادة الخاصة بعدد العمال (حسب الدرجة الاجتماعية المهنية) :

مجموع العمال			العمال المؤقتين			العمال الدائمين			
التغير %	2016	2015	التغير %	2016	2015	التغير %	2016	2015	الفئات حسب الدرجة
-16	67	80	-15	11	13	-16	56	67	الإطارات
03	69	67	100	16	08	-10	53	59	مهنيين
-1	538	546	-	134	233	-3	304	313	منفذين
-3	674	693	03	261	254	-06	413	439	المجموع

نلاحظ أن مجموع العمال في سنة 2016 عرف تغير بنسبة 3 - مقارنة بسنة 2015 حيث أنه

تم إحالة 40 عامل في المؤسسة على التقاعد.

2 - لوحة القيادة الخاصة بمعدل الغيابات في المؤسسة :

الجدول (5-4) : لوحة القيادة الخاصة بمعدل الغيابات

العمال المؤقتين			العمال الدائمين			
المجموع	الغياب	المرض	المجموع	الغياب	المرض	
1.5%	0.5%	01%	4%	3%	1%	معدل الغياب

المصدر: مصلحة الموارد البشرية بالمؤسسة

نلاحظ من خلال الجدول أنه في سنة 2016 معدل الغيابات بسبب المرض سجل 1 بالنسبة

التطبيقية

للعامل الدائمين و المؤقتين عكس ذلك بالنسبة لمعدل الغيابات للأسباب الأخرى ، سجل 3 بالنسبة للدائمين و 0,5 بالنسبة للمؤقتين.

3 – الإدماج المهني :

الجدول : (4-6) : لوحة القيادة الخاصة بالإدماج المهني

التغير	2016	2015	
-	04	-	عقد عمل ادماج مهني DAIP
15	46	40	عقد عمل مدعم CTA
15	50	40	المجموع

المصدر: مصلحة الموارد البشرية بالمؤسسة

نلاحظ من خلال الجدول أن عدد العمال الموظفين في إطار عقود العمل المدعمة من وكالة التشغيل (DAIP/CTA) هو 50 عامل في سنة 2016 و 40 عامل في سنة 2015 ، المؤسسة قدمت طعن في هذا النوع من العمل لمساعدة الشباب الذين يحملون شهادات الجامعية للإندماج في الميدان المهني

4 – التكوين :

الجدول (4-7) : لوحة القيادة الخاصة بالتكوين

التغير %		عدد المشاركين 2016		عدد المشاركين 2015		
شهادات	ملتقيات	شهادات	ملتقيات	الشهادات	ملتقيات	الفئات حسب الدرجة
-20	-84	10	52	08	08	الإطارات
-	150	-	04	-	10	مهنيين

التطبيقية

-	106	-	78	-	161	منفذين
-20	33	10	134	08	179	المجموع
30		144		187		المجموع العام

المصدر: مصلحة الموارد البشرية بالمؤسسة

في سنة 2016 تمت مشاركة 187 عامل في مختلف أنشطة التكوين بمبلغ يقدر ب 102 8940 دج ،

الأمر الذي شكل نقص في مبلغ الرسم على التكوين المهني في سنة 2016 مقارنة ب 2015 بمعدل

تحقيق في مخطط التكوين بنسبة 100 في السداسي الأول و 98 في السداسي الثاني مقارنة بمبلغ

المدفوع للرسم على التكوين المتواصل في سنة 2015.

5- معدل تحقيق مخطط التكوين :

الجدول (4-8) : لوحة القيادة الخاصة بمعدل تحقيق مخطط التكوين

المجموع	منفذين	مهنيين	إطارات	
170	125	13	32	عدد العمال المسجلين في مخطط التكوين
187	161	10	16	عدد العمال المستفيدين من التكوين
110%	129%	77%	50%	معدل تحقيق مخطط التكوين

المصدر: مصلحة الموارد البشرية بالمؤسسة

نلاحظ من خلال الجدول أنه من مجموع 187 عامل همالك 170 عامل مسجلين في مخطط التكوين لسنة

2016 استفادوا من التكوين هذا بنسبة 110 %

6- الجو الاجتماعي :

الجدول (4-9) : لوحة القيادة الخاصة بالجوّ الاجتماعي في المؤسسة

التغير %	2016	2015	
-	-	01	عدد الاتفاقيات الجماعية الممضية
183	17	06	عدد الصراعات الفردية
-	-	-	عدد الصراعات الجماعية

المصدر: مصلحة الموارد البشرية بالمؤسسة

نلاحظ وجود 17 صراع فردي مسجل خلال سنة 2016 هذه الحالات عرضت أمام العدالة.

7- شروط النظافة و الأمن :

الجدول (4-10) : لوحة القيادة الخاصة بشروط النظافة والأمن

التغير %	2016	2015	
40	21	15	عدد حوادث العمل
-	-	-	نسبة التردد في حوادث العمل
-	-	-	نسبة خطورة حوادث العمل

المصدر: مصلحة الموارد البشرية بالمؤسسة

نلاحظ ارتفاع في عدد حوادث العمل ب 6 حوادث مسجلة في سنة 2016 مقارنة بسنة 2015 هذا راجع في الأساس إلى عدم اهتمام العمال المصابين و عدم استعمال وارتداء المعدات واحتياطات الحماية.

المبحث الثالث : دور لوحة القيادة الاجتماعية في تقييم الأداء بالمؤسسة

تستخدم مؤسسة ميناء مستغانم نظام لتقييم أداء الموارد البشرية بهدف تحسينه وتطويره نحو الأفضل من أجل ضمان تحقيق أهدافها المسطرة .

المطلب الأول : مجال وأهداف نظام تقييم الأداء بالمؤسسة :

1 – مجال تطبيق نظام تقييم الأداء :

يمس نظام تقييم الأداء المطبق في المؤسسة جميع العمال سواء كانوا دائمين أو مؤقتين ، كما يمس أيضا جميع الفئات الاجتماعية والمهنية من إطارات ومستخدمين.

2 – أهدافه :

يهدف نظام التقييم المطبق في المؤسسة إلى توزيع المكافآت والتحفيزات وكذا الأمر بالنسبة لترقية العامل إلى فئة أعلى والتي يترتب عليها زيادة الأجر وتحدد هذه الزيادات والتحفيزات وفق ميزانية محددة من طرف المؤسسة ، كما يمكن التقييم من وضع أسس عقلانية وعادلة لمجموعة القرارات التي يتخذها الرؤساء والمتعلقة بشؤون العاملين تقوم أساسا على نتائج التقييم منها التدريب والترقية.

المطلب الثاني : معايير التقييم الرئيسية في نظام التقييم المطبق في المؤسسة

التطبيقية

تقييم جميع الفئات الاجتماعية والمهنية وفق أربعة معايير رئيسة وهي :

- حجم العمل؛
- نوعية العمل؛
- الخبرة المهنية؛
- الشخصية وعلاقات العمل.

والجدول الموالي يوضح معايير التقييم الرئيسية:

الجدول (4-11) : معايير التقييم

التطبيقية

ضعيف	متوسط	جيد	جيد جدا	التقدير المعايير
عمل ضعيف و الوصول إلى الهدف بصعوبة	قدرة عمل متوسطة و محدودة	عمل جيد	عمل خاص و قدرة كبيرة على العمل	حجم العمل
نوعية عمل ضعيفة مع كثير من الأخطاء	عمل متوسط	عمل متقن	نوعية جيدة من العمل	نوعية العمل
تحت المعدل	طلب المراقبة المتواصلة	خبرة كبيرة تتجاوز مع كل متطلبات الوظيفة	خبير في مهنته يضع كل تجربته	الخبرة المهنية
منفرد و غير مؤدب	يلزم وجهة نظره	شخصيته مؤدبة و مستقيمة	متعاون و مخلص	الإلتزام و علاقات العمل

المصدر: مصلحة الموارد البشرية

الجدول (4-12) : تحويل كل تقدير إلى نقاط

المجموع	ضعيف	متوسط	جيد	جيد جدا	التقدير المعايير
	5	10	15	20	حجم العمل
	5	10	15	20	نوعية العمل
	5	10	15	20	الخبرة المهنية
	5	10	15	20	الشخصية و علاقات العمل

المصدر: مصلحة الموارد البشرية.

التطبيقية

طريقة وضع النقطة التقييمية:

تقوم مصلحة الموارد البشرية بوضع في متناول الرؤساء المباشرين للمستخدمين إستمارة الملاحظات وتكون خاصة بكل موظف من الموظفين الذين تحت مسؤوليته.

التقييم يكون بوضع علامة (X) في الخانة الموافقة لتأهيل العامل، هذه العلامات تترجم فيما بعد إلى نقاط.

هذا التنقيط يحتوي أيضا على على تقييم العقوبات المخلة بالسيرة من الدرجة 1 إضافة إلى الغيابات.

تقوم مصلحة الموارد البشرية بإعطاء التقييم السنوي الذي على أساسه تصرف الحوافز والمكافآت كل سنة وفقا لنتائج التقييم.

المطلب الثالث : بعض نماذج تقييم الأداء المطبقة في المؤسسة

1 - نموذج التنقيط الخاص بعلاوة المردودية الفردية :

مؤسسة ميناء مستغانم

تنقيط علاوة المردودية الخاص بشهر: / سنة :

المصلحة : / رمز المصلحة :

جدول (4-12) : عناصر التقييم الخاصة بتحديد علاوة المردودية الفردية

الرقم	الرمز	الاسم واللقب	حجم العمل	نوعية العمل	المحافظة على مكان العمل	الانضباط	المجموع	الملاحظة
1								
2								
3								
4								
5								
6								
7								

توقيع المسؤول:

التطبيقية

المصدر: مصالحة الموارد البشرية بالمؤسسة

2 - عناصر التقييم الخاصة بعلاوة المردودية، وتوضح من خلال الجدول التالي:

الجدول (4-13) : عناصر التقييم الخاصة بعلاوة المردودية

التنقيط	عناصر التقييم
0-4 %	حجم العمل
0-3 %	نوعية العمل
0-2 %	المحافظة على مكان العمل وإتباع والالتزام بالقواعد والتعليمات
0-6 %	الحضور
15 %	الحد الأقصى

المصدر: مصالحة الموارد البشرية

وتستخدم هذه العناصر لتحديد منحة المردودية لجميع العاملين كمكافئة على مجهوداتهم وسلوكهم

في العمل علما أن عملية التقييم تتم من طرف المشرف المباشر.

أ - التنقيط حسب حجم العمل : يعطي المشرف للعامل نقطة لتبيان مدى تحقيق هذا العامل

للعامل المكلف به من الناحية الكمية .

الجدول (4 - 14) : التنقيط حسب حجم العمل

التنقيط	مدى تحقيق حجم العمل
0	- أقل من 80 %
1	- من (80 إلى 85 %)
2	- من (85 إلى 90 %)
3	- من (90 إلى 95 %)

التطبيقية

% 4	% 95 إلى 100
-----	--------------

المصدر: مصلحة الموارد البشرية.

ب - التنقيط حسب معيار النوعية: وهي مخصصة لإعطاء صورة على جودة الأعمال المنجزة من طرف العامل.

- نوعية رديئة: 0 نقطة.
- نوعية متوسطة: 1 نقطة.
- نوعية جيدة: 2 نقطة.
- نوعية جيدة جدا: 3 نقطة.

ج - التنقيط حسب المحافظة على المكان: تمنح بناء على سلوك العامل في مكان عمله.

د - التنقيط حسب الحضور أو عدد الغيابات

غياب أكثر من 5 أيام: 0 نقطة

غياب أقل من 5 أيام: 1 نقطة

فوائد التقييم بالنسبة للمؤسسة:

- ينعكس على العامل من ناحية التحفيزات المادية والمعنوية؛

- التقييم الجيد يكسب العمال ثقة في المسؤول والمؤسسة؛

- تكون هناك مراقبة مستمرة من خلال المؤشرات؛

- تحسينات من خلال كشف الأخطاء.

النتائج والتوصيات:

أ - أهم النتائج: من خلال الدراسة الميدانية التي كانت على مستوى مؤسسة ميناء

مستغانم تمّ التوصل إلى جملة من النتائج نوجزها في :

1 - تعتبر لوحة القيادة الاجتماعية وسيلة مساعدة في عملية تقييم أداء الموظفين

وذلك بناء على المؤشرات التي تحتويها؛

التطبيقية

- 2 - يتبع مدير الموارد البشرية في إعداد لوحة القيادة الاجتماعية تحديد الأهداف واختيار المؤشرات؛
- 3 - الهدف من استخدام تقييم الأداء بالمؤسسة هو معرفة نقاط القوة والضعف لدى المرؤوسين والمتمثلة في نقص المعارف ونقص المهارات وهذا يعد مؤشرا واضحا على وجود الحاجة للتدريب لمعالجة النقص في المهارات والمعارف؛
- 4 - تتدخل المؤسسة بفعل لوحة القيادة الاجتماعية إلى حل المشاكل واتخاذ الاجراءات التصحيحية في الوقت المناسب.
- 5 - يعاب على نظام التقييم بالمؤسسة بأنه يتصف باللاموضوعية والتحيز الشخصي للمقيم والانطباع المسبق اتجاه مستخدميه.
- ب - التوصيات: من بين التوصيات نذكر ما يلي :
- 1 - يجب أن يكون نظام تقييم الأداء نابع عن قناعة المؤسسة واحتياجاتها من أجل أن يكون أكثر فعالية في تحقيق أهداف المؤسسة.
- 2- ضرورة اعتماد المؤسسات نظام معلوماتي يضمن التدفق المستمر لكل المعلومات من مختلف المصادر الداخلية والخارجية وذلك بهدف تغذية لوحة القيادة.
- 3 - يجب الإعتماد على سجل يسجل فيه تطور أداء الأفراد العاملين، كمصدر يعتمد عليه المشرفين في الحصول على المعلومات اللازمة؛
- 4 - ضرورة الإعتماد على معايير موضوعية في عملية تقييم الأداء؛ وأن تكون نتائج التقييم علنية وليست سرية مع إعطاء الأفراد العاملين حق الاعتراض؛
- 5 - ضرورة قيام المؤسسات بالإفصاح الكامل عن المعلومات المتعلقة بالأنشطة الاجتماعية، حتى يتسنى لأفراد المجتمع تقييم الدور الاجتماعي للمؤسسة.

خلاصة الفصل:

من خلال دراستنا لمؤسسة ميناء مستغانم وبالضبط مصلحة الموارد البشرية تبين لنا كيفية إعدادها للوحة القيادة الاجتماعية التي هي بالفعل عرض شامل وحوصلي لهذه الوظيفة حيث أنها تبين مدى فعالية المورد البشري داخل المؤسسة ودوره في تحقيق أهدافها المرجوة من خلال توفيرها له كل التحفيز والعلاوات والمنح الضرورية التي تمنحه الثقة والمسؤولية والوفاء نحو المؤسسة.

من خلال لوحات القيادة تم التوصل إلى أن عمال المؤسسة يتمتعون بالرضى الوظيفي في عملهم بشكل عام من حيث الوقت والأجر كون المؤسسة لا تسجل أي إضراب ويرجع هذا لظروف الجيدة التي توفرها لعمالها.

يهدف نظام التقييم بالمؤسسة إلى تقويم العامل في المسار الصحيح الذي ومعالجة الانحرافات التي تؤثر على المؤسسة بشكل سلبي في تحقيق أهدافها؛ كما يساعد في إعداد دورات التدريب والتكوين، من أجل تنمية وتطوير الموارد البشرية وزيادة مهاراتها.

إضافة إلى كونه الأداة الأساسية في المؤسسة لتحديد المكافآت والعقوبات والتحفيزات اللازمة، كل ذلك من أجل ضمان السير الحسن والقيادة السليمة للمؤسسة.

خاتمة عامة

خاتمة عامة :

إن الموارد البشرية في المؤسسة تعتبر المورد الإستراتيجي والمحرك الأساسي الذي يساهم في خلق القيمة المضافة وخلق الثروة للمؤسسة ، ولتطويره والحفاظ عليه تسهر إدارة الموارد البشرية والتي تتمثل وظيفتها ودورها في اختيار العاملين ذوي الكفاءات المناسبة وتسيير جهودهم وتوجيه طاقاتهم وتنمية مهاراتهم وتحفيز هؤلاء العمال وتقييم أعمالهم والبحث عن مشاكلهم وتقوية علاقات التعاون فيما بينهم وبين زملائهم ورؤسائهم وبذلك فهي تساهم في تحقيق الهدف الكلي للمؤسسة من حيث زيادة الإنتاجية وبلوغ النمو المطلوب للأعمال والأفراد ، على قيادة هؤلاء الأفراد بمهارة نحو تحقيق الأهداف.

تعتبر لوحة القيادة الإجتماعية وسيلة لقيادة أنشطة إدارة الموارد البشرية والركيزة الأساسية لقياس وتقييم أداء الموارد البشرية بها ، حيث عرفت هذه الأخيرة تطورا كبيرا في المحتوى والدور الذي تلعبه وذلك في ظل العولمة وتطور تكنولوجيا المعلومات والمنافسة الشرسة فقد أصبحت أداة متميزة تضمن التفاعل لمستعملها مع حقيقة الأوضاع والقدرة على الإدراك السريع لما يجري ، فهي لغة مزدوجة بين الأرقام والأشكال البيانية لا تخلو من الشروحات والتقارير الواقعية من خلال عرضها الشامل للمؤشرات ، ويتم إعدادها بناء على المعلومات التي تستمد من نظام معلومات الموارد البشرية الذي يحتوي على جميع المعلومات التي تخص الموارد البشرية من توظيف ، تعيين ، تدريب وتكوين ، الأجور والمرتبات ، المكافآت والحوافز ، العطل والغيابات ، حوادث العمل ، عملية تقييم الأداء ونتائجها.

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

يجب تفعيل وظيفة التقييم بالمؤسسة ويجب ربطها ليس فقط بالحوافز والعلاوات بل يجب أن يتسع ذلك ليشمل تطوير عمل المنظمة وتخطيط الأهداف المستقبلية.

كما يجب تحسيس المسؤولين والأفراد بأهمية هذه الأداة كي لا تواجه بالرفض والإهمال ، ، بل يجب مشاركتهم في تصميمها وإعدادها.

هناك عدة طرق لتقييم أداء العاملين ، حيث ركزت على إحدى هذه الأدوات وهي لوحة القيادة هذه الأداة لها دور بالغ في المؤسسة وتستعمل منذ وقت طويل من أجل القياس على مستوى معظم الوظائف الإدارية ، إن تخصيص لوحة القيادة على مستوى الموارد البشرية بغرض متابعة الأداء يعتبر أمراً حتمياً ، وعلى المسؤول المعني إختيار المؤشرات الاجتماعية التي يود متابعتها.

المراجع

1) المراجع باللغة العربية :

أ – الكتب :

- عمرو وصفي عقيلي ؛ إدارة الموارد البشرية ؛ بعد استراتيجي ؛ دار وائل للنشر و التوزيع ؛ الطبعة الأولى ؛ 2005.
- علي عبد الهادي مسلم ؛ تحليل و تصميم المنظمات ؛ دار الجامعة للنشر ؛ الإسكندرية ؛ مصر ؛ 2002.
- عبوي زيد منير ؛ إدارة الموارد البشرية ؛ دار كنوز المعرفة للنشر و التوزيع ؛ الطبعة الأولى ؛ عمان ؛ الأردن ؛ 2006.
- مهدي حسن زويلف ؛ إدارة الأفراد ؛ مدخل كمي ؛ دار مجدلاوي للنشر ؛ عمان ؛ الأردن ؛ 2005.
- صلاح الدين عبد الباقي ؛ الجوانب العلمية و التطبيقية لإدارة الموارد البشرية في المنظمات ؛ دار الجامعة للنشر و التوزيع ؛ الإسكندرية ؛ مصر ؛ 2002.
- زهير ثابت ؛ كيف تقييم أداء الشركات و العاملين ؛ دار قباء للطباعة و النشر ؛ القاهرة ؛ 2001.
- منصور بوسنينة و سليمان الفارسي ؛ الموارد البشرية ؛ أهميتها ؛ تنظيمها ؛ مسؤوليتها و مهامها ؛ أكاديمية الدراسات العليا ؛ طرابلس ؛ 2003.
- خالد عبد الرحيم الهبتي ؛ إدارة الموارد البشرية ؛ دار حامد للنشر و التوزيع ؛ عمان ؛ الأردن ؛ 1999.
- سهيلة محمد عباس ؛ إدارة الموارد البشرية ؛ مدخل استراتيجي ؛ دار وائل للنشر ؛ عمان ؛ الأردن.
- كامل سيد غراب ؛ نظم المعلومات الإدارية ؛ مدخل تحليلي ؛ مطابع جامعة الملك سعود ؛ المملكة العربية السعودية ؛ 1997.

- سليم الحسينة ؛ نظم المعلومات الإدارية ؛ إدارة المعلومات في عصر المنظمات الرقمية
؛ مؤسسة الوراق للنشر؛ الطبعة الثالثة ؛ عمان ؛ 2006.

- محمد الصيرفي ؛ هندرة الموارد البشرية ؛ مؤسسة حورس الدولية ؛ الإسكندرية ؛ مصر
؛ 2006.

ب - أوراق بحثية :

- شريف شطيبي ؛ محاضرات في الإحصاء الوصفي ؛ جامعة منتوري ؛ قسنطينة ؛
الجزائر ؛ 2002.

- صراح حمدي م / بوبزاري ؛ لوحة القيادة الاجتماعية أساس اتخاذ القرار لإدارة الموارد
البشرية ؛ جامعة جيجل.

ج - الأطروحات و المذكرات :

- عبد الوهاب السويسي ؛ الفعالية التنظيمية ؛ تحديد المحتوى والقياس باستعمال أسلوب
لوحة القيادة ؛ أطروحة دكتوراة دولة في العلوم الاقتصادية ؛ كلية العلوم الاقتصادية
و علوم التسيير ؛ الجزائر ؛ 2003 – 2004.

- مقدم وهيبة ؛ رسالة ماجستير ؛ جدول القيادة مرآة المؤسسة ؛ جامعة الجزائر ؛ الجزائر.

- عماد صفوك الرويلي ؛ دور نظم معلومات الموارد البشرية في زيادة فعالية الموارد
البشرية ؛ رسالة ماجستير في إدارة الموارد البشرية ؛ كلية العلوم الإدارية ؛
جامعة العلوم التطبيقية ؛ مملكة البحرين ؛ 2014.

د (الملتقيات :

- صالح مفتاح ؛ إدارة الموارد البشرية و تسيير المعارف في خدمة الكفاءات ؛ الملتقى

الدولي الأول حول التنمية البشرية و فرص الاندماج في اقتصاد المعرفة و الكفاءات

البشرية ؛ كلية الحقوق و العلوم الإنسانية ؛ جامعة ورقلة ؛ الجزائر ؛ 9-10 مارس 2004.

هـ) قوانين و جرائد رسمية :

- الجريدة الرسمية الجزائرية ؛ مرسوم رقم 13/83 ؛ المؤرخ في 5 جويلية 1983 ؛

العدد : 28.

2) المراجع باللغة الأجنبية :

- Colosse Bernard Encyclopedie de contrôle de gestion et audit , edition Economica , Paris , 2000 .
- Guedj et autres , le contrôle de gestion pour ameliorer la performance de l entreprise , Edition d Organisation , paris , 1991.
- Gervais Michel , contrôle de gestion et planification de l entreprise , Edition Economica, Paris,1983.
- Michel leroy,le tableau de bord au service de l entreprise,2eme Edition d Organisation, Paris, 2001.
- Tisser.D, Guid pratique pour la gestion les unites et projets, INSP, Paris.
- Bernard Martory,les tableaux de bord socieux, Edition Nathan, France,2001.
- Karine Fonhaine Gavino et Adrian Zambeux, bilan social et tableaux de bord, des outils de pilotage au service des RH, collection diagnostique des l emplois territorial.
- Nobert Guedj et autres, le contrôle de gestion, 3eme Edition,Edition d Organisation,Paris, France, 2000.
- Carla Mendoza et autres, Tableux de bord de Managers,Edition d Organisation, Paris, France, 2000.
- Armand dayane,Manuel de gestion ,2eme Edition, AUF, Paris, 2004.
- Fernandez Alain,
- Selmer caroline, concevoir le tableaux de bord,2Edition,Edition Dunod,Paris, France,2003.
- Taieb Jean Pierre,les tableaux de bord de la gestion sociale, Edition Dunod,2002.
- Peritti Jean Marie,dictionnaire des ressources Humaines,2eme Edition,Edition vuibert,Paris,France,2001.

الملاحق