



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة غرداية

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

مذكرة تخرج لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي

تخصص: تدقيق و مراقبة التسيير



دور لوحة القيادة الاجتماعية في قياس وتقييم أداء الموارد البشرية

دراسة حالة "مديرية توزيع الكهرباء والغاز بغرداية"

تحت إشراف

إعداد الطالبة:

د. مصيطفى عبد اللطيف

بوشيط سارة

نوقشت وأجيزت علنا بتاريخ: 2014/09/17

اللجنة المناقشة:

رئيساً	د/ بوخاري عبد الحميد
مشرفاً ومقرراً	د/ مصيطفى عبد اللطيف
مناقشاً	أ/ شرقي مهدي
مناقشاً	أ/ طالب أحمد نور الدين

السنة الجامعية: (1434-1435 هـ / 2013-2014 م)



# إهداء

أهدي ثمرة جهدي وعملي المتواضع هذا  
إلى من ارتبطت طاعتهم بطلاعة الخالق ومن  
قال الله عز وجل فيهما: (وقل ربي ارحمهما كما ربياني صغيرا)  
صدق الله العظيم

إلى أخواتي وكل أفراد عائلتي  
إلى زملائي دفعة 2014 تدقيق ومراقبة التسيير وكل من جمعني  
بهم مسيرة الدراسة.  
إلى كل أصدقائي

سارة





# شكر وتقدير

أشكر الله سبحانه وتعالى الذي وفقنا لإنجاز هذا العمل ، فهو القائل  
(لئن شكرتم لأزيدنكم)

لا يسعني إلا أن أتقدم بجزيل الشكر والعرفان والتقدير للأستاذ  
المحترم المشرف على هذا العمل مصطفى عبد اللطيف ، الذي لم  
يهدل علي وعلى جميع زملائي

بنصائحه وتوجيهاته، وعلى تواضعه الامتنامي في المعاملة.  
فكان نعم المشرف.

كما أتقدم بالشكر المسبق لأعضاء لجنة المناقشة على قبولهم مناقشة  
المذكرة ، وعلى مجهوداتهم الجبارة في تصحيح الأخطاء والنقائص في  
سبيل تحصيل أكبر استفادة من الدراسة.

سارة



## ملخص

---

### ملخص:

لوحة القيادة من أهم أدوات التسيير لذلك حاولنا من خلال هذه الدراسة إلقاء الضوء على لوحة القيادة الإجتماعية ودورها في قياس وتقييم أداء الموارد البشرية بمديرية توزيع الكهرباء والغاز بغرداية. وقد قمنا بمقاربة الموضوع من خلال محاولة معرفة ما إذا كانت مديرية التوزيع تستعمل لوحة القيادة الإجتماعية في تقييم أداء عمّالها. وقمنا بتحقيق هذا الغرض باستعمال أسلوب دراسة حالة الذي يشتمل على المقابلة والملاحظة بمديرية التوزيع. ومن خلال النتائج التي توصلنا إليها نرى أن هناك لوحة قيادة في المديرية لكل قسم من أقسامها، ونختص بالذكر قسم إدارة الموارد البشرية الذي يستعمل لوحة القيادة الإجتماعية لقياس وتقييم أداء الموارد البشرية وهذا من خلال اكتشاف الإنحرافات وتصحيحها.

**الكلمات المفتاحية:** الأداء، تقييم الأداء، لوحة القيادة الإجتماعية، الموارد البشرية.

Le tableau de bord de gestion est l'un des outils les plus importants, pour cela nous avons essayé à travers cette étude de jeter la lumière sur le tableau de bord social, et son rôle dans la mesure et l'évaluation de la performance des ressources humaines au sein de la direction de Distribution de l'Electricité et du Gaz de Ghardaïa.

On a fait un rapprochement sur ce sujet, en essayant de savoir si la direction de distribution utilise le tableau de bord social pour évaluer la performance de ses personnels.

A cet effet, on a utilisé la méthode d'étude de cas, qui comprend des entrevues et des observations visant la direction de la distribution.

Nous avons abouti à travers les résultats obtenus, qu'il y a un tableau de bord dans chaque section de la subdivision, en citant notamment le département de l'administration des ressources humaines, qui utilise le tableau de bord social afin de mesurer et évaluer la performance des ressources humaines et ce, par la découverte et la correction des écarts.

Mots clés: la performance, évaluation de la performance, tableau de bord social, les ressources humaines.

## الفهرس

الصفحة	الموضوع
	الإهداء
	الشكر والتقدير
	الملخص باللغة العربية
	الملخص باللغة الأجنبية
	الفهرس
	قائمة الجداول
	قائمة الأشكال
	قائمة الملاحق
	● مقدمة عامة
أ	مقدمة
أ	طرح الإشكالية
ب	فرضيات الدراسة
ب	مبررات اختيار الموضوع
ب	أهداف الدراسة
ب	أهمية الدراسة
ج	حدود الدراسة
ج	منهج الدراسة والأدوات المستخدمة
ج	هيكل الدراسة
	● الفصل الأول: الإطار النظري والدراسات السابقة
6	تمهيد
8	المبحث الأول: دور لوحة القيادة الاجتماعية في قياس وتقييم أداء الموارد البشرية
8	المطلب الأول: عموميات حول لوحة القيادة

13	المطلب الثاني: مفاهيم حول تقييم وقياس الأداء
25	المطلب الثالث: لوحة القيادة الاجتماعية ومساهمتها في قياس وتقييم أداء المورد البشري
31	المبحث الثاني: الدراسات السابقة
31	المطلب الأول: الدراسات السابقة
40	المطلب الثاني: اوجه الشبه والاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسة السابقة
41	خلاصة
42	● الفصل الثاني: دراسة حالة مديرية توزيع الكهرباء والغاز بغرداية
43	تمهيد
44	المبحث الأول: عموميات حول مديرية التوزيع سونالغاز بغرداية
44	المطلب الأول: تقديم عام لمؤسسة سونالغاز
45	المطلب الثاني: دراسة الهيكل التنظيمي للمديرية
49	المبحث الثاني: لوحة القيادة في مديرية التوزيع بغرداية
45	المطلب الأول: تعريف لوحة القيادة في مديرية التوزيع بغرداية
49	المطلب الثاني: كيفية إعداد لوحة القيادة في مديرية التوزيع سونالغاز
50	المطلب الثالث: أهم مؤشرات لوحة القيادة في مديرية التوزيع
51	المطلب الرابع: كيفية عرض لوحات القيادة في المديرية
54	المبحث الثالث: دور لوحة القيادة الاجتماعية في قياس وتقييم أداء الموارد البشرية في مديرية التوزيع بغرداية
54	المطلب الأول: تعريف لوحة القيادة الاجتماعية وكيفية إعدادها في مديرية التوزيع سونالغاز بغرداية
54	المطلب الثاني: أهمية لوحة القيادة الاجتماعية في مديرية التوزيع وأهم مؤشراتها
61	المطلب الثاني: تقييم أداء الموارد البشرية في المؤسسة
66	المطلب الرابع: دور لوحة القيادة الاجتماعية في تقييم أداء الموارد البشرية في مديرية التوزيع بغرداية
67	خلاصة
69	● خاتمة عامة
	المراجع
	الملاحق

# قائمة الجداول

## قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	الرقم
8	خصائص لوحات القيادة مقارنة بالأدوات الرقابية الأخرى	1
11	الشكل العام للوحات القيادة	2
16	قراءة المديرين للأداء	3
21	نموذج لعبارات الإختبار الإلزامي (الإجباري)	4
22	نموذج لطريقة BARS	5
23	مقارنة بين طريقة الإدارة بالأهداف والطرق الأخرى المستخدمة في تقييم أداء العاملين	6
28	مصادر المعلومات لاعداد لوحة القيادة	7
28	نموذج للوحة قيادة إدارة الموارد البشرية	8
55	حركية العمال لشهر جويلية 2013 مقارنة بجويلية 2014	9
56	مؤشر التوظيف لشهر جويلية 2013 مقارنة بجويلية 2014	10
57	مؤشر التكوين لشهر جويلية 2014	11
58	مؤشر عدد الممتهنين لشهر جويلية 2014	12
59	مؤشر الساعات الإضافية لشهر جويلية 2014	13
60	مؤشر الغيابات لشهر جويلية 2014	14
63	الاحتمالات المستند إليها في تقييم سلوك الفرد أثناء القيام بمهامه	15
64	ترجمة كل احتمال إلى نقاط	16

# قائمة الأشكال

## قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	الرقم
12	مراحل اعداد لوحة القيادة	1
18	دورة عملية تقييم الأداء	2
23	خطوات الإدارة بالأهداف	3
46	الهيكل التنظيمي لمديرية التوزيع بغرداية	4
48	الهيكل التنظيمي لقسم الموارد البشرية	5
49	كيفية اعداد لوحة القيادة في مديرية التوزيع	6
52	عملية انتقال المعلومات من المصالح اللامركزية إلى المصالح المركزية في الادارة العامة	7
52	طريقة عرض لوحة القيادة على مستوى مديرية التوزيع بغرداية	8
53	طريقة عرض لوحة القيادة على مستوى المديرية العامة	9
55	تطور حركية العمال لشهر جويلية 2013 مقارنة بجويلية 2014	10
56	تطور مؤشر التوظيف لشهر جويلية 2013 مقارنة بجويلية 2014	11
58	انخفاض مؤشر التكوين لشهر جويلية 2013 مقارنة بجويلية 2014	12
59	تطور مؤشر التمهين لشهر جويلية 2013 مقارنة بجويلية 2014	13
60	مؤشر تطور الساعات الإضافية لشهر جويلية 2013 مقارنة بجويلية 2014	14
61	انخفاض مؤشر الغيابات لشهر جويلية 2013 مقارنة بجويلية 2014	15

قائمة الملاحق:

الملحق رقم (01): الساعات الإضافية والغيابات

الملحق رقم (02): نموذج التقييم

الملحق رقم (03): لوحة القيادة الاجتماعية

# المقدمة

مقدمة:

أ - توطئة:

في ظل التطورات الحاصلة تسعى جل المؤسسات الاقتصادية إلى استخدام أدوات حديثة تساعدها في إدارة أنشطتها وخاصة إدارة الموارد البشرية، التي تعتبر إحدى أهم الأنشطة التي تركز عليها المؤسسة والدافع الأساسي لنجاح أي مؤسسة، وذلك من خلال الاهتمام بالعنصر البشري الذي يعد أهم الركائز التي تساعد المؤسسة على الاستجابة للتطورات السريعة ولتحقيق الأهداف المطلوبة وأيضا تحقيق أفضل أداء. لذلك تسعى هذه المؤسسات لتدارك هذه التطورات باستخدام أفضل الأساليب التسييرية للإرتقاء بمواردها البشرية وهذا من خلال لوحة القيادة التي تعتبر من أهم وسائل مراقبة التسيير. والتي تندرج تحتها عدة انواع من لوحات القيادة أهمها لوحة القيادة الاجتماعية التي تحتوي على مؤشرات اجتماعية تقيس أداء العاملين من أهمها: التكوين، التوظيف، حركة العمال... لهذا تسعى المؤسسة إلى تطوير انتاجها وهذا عن طريق تطوير أداء الموارد البشرية باستخدام لوحة القيادة الاجتماعية لقياس وتقييم أداء مواردها البشرية.

**إشكالية الدراسة:**

بناء على ماتقدم يتم طرح الإشكالية التالية:

**ما هو دور لوحة القيادة الاجتماعية في قياس وتقييم أداء الموارد البشرية في مديرية توزيع الكهرباء والغاز؟**

وعليه إشكالية البحث تتمحور حول التساؤلات الجزئية التالية:

- ✓ ما هي لوحة القيادة وما هي أساسيتها؟
- ✓ هل يوجد تطبيق للوحة القيادة في مديرية التوزيع بغرداية؟
- ✓ هل تساهم لوحة القيادة الاجتماعية في اتخاذ القرارات واكتشاف الانحرافات المتعلقة بالموارد البشري بمديرية التوزيع بغرداية؟
- ✓ هل تساهم لوحة القيادة الاجتماعية في قياس وتقييم أداء الموارد البشرية بمديرية التوزيع بغرداية؟

**ب - فرضيات الدراسة:**

- ✓ تمثل لوحة القيادة تعليمات محددة محددة لأنشطة المؤسسة.
- ✓ يوجد تطبيق للوحة القيادة في مديرية التوزيع بغرداية.
- ✓ تساهم لوحة القيادة الاجتماعية في اتخاذ القرارات واكتشاف الانحرافات المتعلقة بالموارد البشري بمديرية التوزيع بغرداية.
- ✓ تساهم لوحة القيادة الاجتماعية في قياس وتقييم أداء الموارد البشرية بمديرية التوزيع بغرداية.

## ج - مبررات اختيار الموضوع:

- ✓ الميل الشخصي للباحث لمثل هذه المواضيع التي تتعلق عموماً بالموارد البشرية.
- ✓ الاهتمام بلوحة القيادة الاجتماعية كونها موضوع جديد.
- ✓ القدرة على مواصلة البحث في هذا الموضوع مستقبلاً وخاصة في ظل الأهمية التي يحتلها الأداء في تحقيق أهداف المؤسسات.

## د - أهداف الدراسة: تهدف الدراسة إلى:

- ✓ التعريف بلوحة القيادة وأهم خصائصها وعوامل نجاح نظامها؛
- ✓ معرفة ماهية تقييم الأداء وأهم الطرق الأساسية لتقييمه؛
- ✓ التعريف بلوحة القيادة الاجتماعية وأهميتها في المؤسسة؛
- ✓ أهم مصادر المعلومات لإعداد لوحة القيادة الاجتماعية؛
- ✓ معرفة أهم مؤشرات لوحة القيادة الاجتماعية.

## هـ - أهمية الدراسة: يستمد البحث أهميته من المساهمة العلمية والعملية التي يقدمها وتتجلى هذه المساهمة فيما يلي:

- ✓ تتمثل أهمية الدراسة في أهمية الموضوع فيد التحليل نظراً لحدوثه وهو موضوع لوحة القيادة ودورها في قياس وتقييم أداء المورد البشري الذي يضيف أهمية خاصة في الجانب النظري، أما الجانب العلمي فيعد هذا الموضوع من المواضيع الهامة خصوصاً للمؤسسات التي تسعى إلى تحسين أدائها بواسطة أدوات مراقب التسيير الحديثة؛

- ✓ بناء على الإطار النظري والعملية للإشكالية تأثير على الأبعاد لكل من لوحة القيادة وقياس الأداء؛
- ✓ تسلط هذه الدراسة الضوء على مديرية توزيع الكهرباء والغاز (سونلغاز) بغرداية، وبنين كيف يمكن أن تلعب لوحة القيادة دورها في قياس وتقييم الأداء من أجل الارتقاء بمؤسساتنا الإقتصادية.

## و - حدود الدراسة:

## 1 - المجال المكاني:

قد كان اختيارنا لمديرية توزيع الكهرباء والغاز سونلغاز بغرداية من أجل القيام بدراسة حالة وذلك للأسباب التالية:

- ✓ تحتل مؤسسة سونلغاز مكانة هامة في الإقتصاد الوطني؛
- ✓ أنها تشتهر بحركة عمال كثيفة وذلك بسبب توظيف عدد جيد من العمال كل سنة؛

✓ تتماشى مع التطور التكنولوجي.

## 2 - المجال الزمني:

امتدت الحدود الزمانية للدراسة من 2013/07/13 إلى 2014/07/13.

### ز - منهج الدراسة:

تماشياً وطبيعة الدراسة التي تهدف إلى إجراء تحليل علمي ومنهجي للإشكالية المطروحة، ثم استخدام المنهج الوصفي والتحليلي المتعلق بالجانب النظري ومنهج دراسة الحالة المتعلق بالجانب التطبيقي، كما سيتم الاستعانة بالوثائق المقدمة من طرف المديرية والمقابلة مع رئيس قسم إدارة الموارد البشرية، رئيس قسم الميزانية ومراقبة التسيير.

### ح - صعوبات الدراسة:

- ✓ صعوبة تلقي المعلومات من المؤسسة محل الدراسة؛
- ✓ بعض المصطلحات مما أدى إلى صعوبة تحديدها بدقة؛
- ✓ إختلاف وجهات نظر الباحثين حول بعض المصطلحات مما أدى إلى صعوبة تحديدها بدقة؛

### ط - هيكل الدراسة:

من المعلوم أنه لنجاح أي عمل لابد من وضع خطة واضحة تسمح بتنظيم هذا العمل، و في موضوعنا قمنا ببناء خطة نحاول من خلالها تنظيم البحث بشكل يسمح للقارئ فهم واستيعاب المعلومات الموجزة بسهولة، ولهذا احتوت خطتنا على :

#### الفصل الأول: الذي سوف نستعرض فيه إلى الأدبيات النظرية التطبيقية، حيث تناول المبحث الأول

دور لوحة القيادة الاجتماعية في قياس وتقييم أداء الموارد البشرية و ينقسم إلى ثلاثة مطالب الأول ماهية لوحة القيادة والثاني مفاهيم حول تقييم وقياس الأداء والثالث لوحة القيادة الاجتماعية ومساهمتها في قياس وتقييم أداء المورد البشري ، أما المبحث الثاني فهو يشتمل الأدبيات التطبيقية وينقسم إلى مطلبين الأول الدراسات السابقة والثاني أوجه التشابه واختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة.

#### الفصل الثاني: فلقد تمحور حول دراسة دور لوحة القيادة الاجتماعية في قياس وتقييم أداء الموارد البشرية

بمديرية توزيع الكهرباء والغاز سونالغاز بغرداية، من خلال ثلاث مباحث الأول عموميات حول مديريةية التوزيع

والثاني عن لوحة القيادة بمديرية التوزيع أما الثالث دور لوحة القيادة الاجتماعية في قياس وتقييم أداء الموارد البشرية في مديرية التوزيع.

# الفصل الأول:

الأدبيات النظرية والتطبيقية

**تمهيد:**

في ظل تحولات الاقتصاد والرغبة في تحسين جودة الخدمات التي يرغبها الزبائن وفي ظل التنافسية الاقتصادية والتجارية، تقوم المؤسسة من خلال وظائفها بتحقيق الأداء المرغوب من طرف الأفراد العاملين، وهذا للوصول إلى تحقيق الأهداف المطلوبة والمرجوة وبالتالي الوصول إلى أعلى درجات التقدم. لهذا تعتبر لوحة القيادة نظرا لما توفره من متابعة مسار العمل والعامل على حد سواء إلى تحقيق الأداء المرغوب وهذا بالتوجيه والمراقبة المستمرين لإعطاء أفضل النتائج.

وسنحاول في هذا الفصل معرفة:

المبحث الأول: الأدبيات النظرية (دور لوحة القيادة الاجتماعية في قياس وتقييم أداء الموارد البشرية)  
المبحث الثاني: الأدبيات التطبيقية (الدراسات السابقة)

**المبحث الأول: الأدبيات النظرية دور لوحة القيادة الإجتماعية في قياس وتقييم الموارد البشرية.****المطلب الأول: عموميات حول لوحة القيادة.**

تعتبر لوحة القيادة من أهم أدوات التسيير المستعملة في المؤسسة لأغراض جد متعددة، بحيث تمكن المسير من أخذ نظرة شاملة عن وضعية المؤسسة ومدى نجاعة أساليب التسيير فيها من خلال النتائج المحققة، والتي تظهر في لوحة القيادة عن طريق جملة من المؤشرات المتعلقة بجميع الوظائف، وذلك بهدف مراقبة القرارات المتخذة والعمل على تصحيحها، وتغطية النقائص في تدفق المعلومات. وتستعمل لقياس وتقييم الأداء وللمراقبة التسيير، وتساعد أيضا في توفير المعلومات اللازمة لاتخاذ القرار على مستوى كل قسم وظيفي من أقسام المؤسسة.

**1 -تعريف لوحة القيادة وخصائصها:**

يعرف Alazard.C و Sépari.S لوحة القيادة على أنها: "مجموعة من المؤشرات المرتبة في نظام خاضع لمتابعة فريق عمل أو مسؤول ما للمساعدة على اتخاذ القرارات والتنسيق والرقابة على عمليات القسم المعني. كما تعتبر أداة اتصال تسمح لمراقبي التسيير بلفت انتباه المسؤول إلى النقاط الأساسية في إدارته بغرض تحسينها".<sup>1</sup>

وتعرف أيضا أنها: "نظام للمعلومات يسمح بمعرفة دائمة وسريعة للبيانات الضرورية لمراقبة تسيير المؤسسة على المدى القصير، ولتسهيل أداء المسؤوليات".<sup>2</sup>

ويعرفها Jean Richard Sulzer : " تعتبر لوحة القيادة على أنها تركيب مرقم للمعلومات الأساسية والضرورية للمسيرين لتوجيه نشاط التجمع البشري المتواجد تحت السلطة نحو الاستعمال الأحسن لوسائل الاستغلال المتاحة لهم"<sup>3</sup>

ومن بين أهم الخصائص التي تميز لوحة القيادة نذكر منها:<sup>4</sup>

✓ **تناسق المعلومات** : حيث تكون المعلومات من الوثائق المستعملة في عمليات المؤسسة وفي مختلف

المستويات، من جهات متعارف عليها وبلغة واضحة مع سرعة انتقال هذه المعلومات ؛

<sup>1</sup> : رحيم حسين، بونقيب أحمد، دور لوحات القيادة في دعم فعالية مراقبة التسيير، أبحاث اقتصادية وإدارية، العدد الرابع، جامعة محمد خيضر-بسكرة-، ديسمبر 2008، ص 03.

<sup>2</sup> : سمية مصباح، دور لوحة القيادة في تحسين تسيير الموارد البشرية، رسالة ماجستير، جامعة منتوري، قسنطينة، 2010، ص 19.

<sup>3</sup> : ناصر دادي عدون، عبد الله قويدر الواحد، مراقبة التسيير والأداء في المؤسسة الاقتصادية، دار المحمدية العامة، الجزائر، 2010، ص 148.

<sup>4</sup> : قريشي محمد الصغير، واقع مراقبة التسيير في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة (دراسة حالة مجموعة من مؤسسات الجنوب الجزائري خلال الفترة 2011، 2012)، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2013، ص ص 133، 134.

- ✓ **المؤشرات المناسبة:** يتم اختيار المؤشرات بما يعبر عن طبيعة النشاط و يقيس مستوى الأداء في كل مركز مسؤولية، تتعلق هذه المؤشرات إما بنشاط فترة سابقة أو بالتنبؤ بمستوى نشاط أو هدف معين، تظهر في شكل نسب، جداول، أشكال بيانية، أو علامات ساطعة...؛
  - ✓ **أداة اتصال وتفاوض:** لوحة القيادة أداة اتصال وتفاوض فعالة بين مختلف المصالح والمراكز في المؤسسة من خلال تقديم التقارير والمؤشرات ومعرفة مختلف مستويات الأداء أو من خلال المناقشة الدورية حول القيادة ومراجعتها؛
  - ✓ **هرمية لوحة القيادة:** حيث تخصص لكل مستوى لوحة قيادة، أو لكل مركز مسؤولية لوحة قيادة مناسبة لطبيعته وأهدافه، لينتج من محصلة هذه المراكز لوحة قيادة شاملة للمؤسسة على مستوى الإدارة العليا، (وهو ما يعرف بمبدأ اللقلق (principe de cigogne)؛
  - ✓ **وسيلة تنبؤ:** تبرز بعد تحديد الانحرافات في كل مركز مسؤولية ومعرفة أسبابها والقيام بالإجراءات التصحيحية في كل مركز، فهذه العملية تجعل من لوحة القيادة المشخص الحقيقي لوضعية المؤسسة مما يؤدي بالمسيرين إلى اعتمادها كوسيلة تنبؤ تساعد في اتخاذ القرارات المستقبلية وتحديد الأهداف العملية؛
  - ✓ **وسيلة لقياس الأداء:** من خلال مقارنة الأهداف المسطرة بالإنجازات واستخلاص الانحرافات (سلبية أو ايجابية) ومن ثم اتخاذ القرارات والقيام بالتصحيحات المناسبة؛
  - ✓ **أداة تحفيز:** تعتبر لوحة القيادة مرآة عاكسة لما يحققه المسؤولون من نتائج أعمال في فترات مختلفة، مما يؤدي إلى تحفيز المسؤولين بعضهم لبعض من أجل تحسين وضعيتهم ليصلوا إلى مستوى أداء أعلى.
- والجدول الموالي يوضح أهم خصائص لوحات القيادة مقارنة بالأدوات الرقابية الأخرى (المحاسبة العامة، محاسبة التسيير، مراقبة الميزانية).

## الجدول رقم (1): خصائص لوحات القيادة مقارنة بالأدوات الرقابية الأخرى.

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

**المصدر:** بونقيب أحمد، دور لوحات القيادة في زيادة فعالية مراقبة التسيير —دراسة حالة: المؤسسة الوطنية لأجهزة القياس والمراقبة \_AMC\_، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم التجارية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2006، ص 120.

## 2 - أهمية لوحة القيادة وأنواعها:

إن للوحة القيادة أهمية خاصة باعتبارها نظام للمعلومات يساعد في معرفة المعطيات الضرورية لمراقبة سير أداء المؤسسات في المدى القصير وكذا تسهيل ممارسة المسؤوليات، ويمكن إيضاح أهميتها في النقاط التالية:<sup>1</sup>

- أ. عند وضع خطة المؤسسة:
- إلزام كل مسؤول بوضع خطط تتناسب مع خطط الأقسام الأخرى؛
- إشراك جميع الإداريين في وضع الأهداف؛
- المساعدة على وضع سياسات واضحة مقدما؛

<sup>1</sup>: بوديار زهية، جباري شوقي، لوحة القيادة كأسلوب فعال لإتخاذ القرار في المؤسسة، الملتقى الدولي حول صنع القرار في المؤسسة الاقتصادية، جامعة المسيلة، الجزائر، 15/04/2009، ص5.

➤ تنظيم وتحديد المسؤولية لكل مستوى من المستويات الإدارية وكل فرد من أفرادها، وكذا تحديد مراكز المسؤولية تبعاً لذلك.

ب. خلال سير نشاط المؤسسة:

➤ وضع كل العناصر اللازمة للرقابة وكشف الانحرافات والمساهمة في تقديم الإجراءات التصحيحية؛

➤ تحديد نوعية المعطيات المستعملة في إرسالها إلى المستويات العليا؛

➤ تسهيل عملية الحصول على الائتمان من البنوك؛

➤ السماح بتقديم سريع ودائم لنتيجة المؤسسة؛

➤ السماح بإعطاء وضعية الخزينة، متابعة تطور الهامش الإجمالي ومراقبة مستوى عتبة المردودية.

إن للوحة القيادة نوعان:<sup>1</sup>

1 مؤشرات عامة للمؤسسة؛

2 مؤشرات على مستوى كل فرع أو مركز مسؤولية.

مع الأخذ بعين الاعتبار عامل الزمن لكل نوع.

### 3 - عناصر لوحة القيادة ومراحل إعدادها:

هناك العديد من العناصر الإعلامية يمكن أن تحتوي عليها لوحة القيادة أهمها:<sup>2</sup>

▪ **القيم المجمعة أو القيم الخام:** مثلاً رقم الأعمال لكل وكالة أو ناحية هي قيم مجمعة للمدير

التجاري، ولهذا القيم أهمية كبيرة كي يتمكن المسؤول من أخذ نظرة سريعة واقعية حول

نشاطه؛

▪ **الإنحرافات:** يمكن استخراج عدد كبير من الانحرافات من أنظمة مراقبة التسيير لكن لا يجب

أن تظهر لوحة القيادة إلا الانحرافات التي لها علاقة مباشرة بالجوانب الأساسية للنشاط، هذه

الإنحرافات تمثل أداة هامة في القيادة لأنها تسهل عملية اكتشاف الاختلالات المحتملة؛

▪ **النسب:** هي قيم تمكن من معرفة وضعية المؤسسة وهيكلتها نشاطها، وتمكن من قياس أدائها،

يحسب بعضها انطلاقاً من المعلومات المحاسبية بينما تحديد البعض الآخر انطلاقاً من معطيات

مقاسه بالوحدات المادية، وعادة ما تكون دلالة النسبة محدودة إذا كانت منفردة لذا يشترط

تعددتها، وتحتوي لوحة القيادة على نسب تهتم بعملية التسيير في المدى القصير؛

<sup>1</sup>: ناصر دادي عدون، معزوي ليندة، لهواسي هجيرة، مراقبة التسيير في المؤسسة الاقتصادية (حالة بنوك)، دار المحمدية العامة، الجزائر،

2003، ص 45.

<sup>2</sup>: ناصر دادي عدون، عبد الله قويدر الواحد، مرجع سبق ذكره، ص 152، 153.

- **الجدول:** عادة ما تكون في نموذج يسمح بإظهار الانحرافات بين التنبؤات والانجازات، وتعطي هذه الجداول معلومات مفصلة وتمكن المسؤول من القيام بحسابات تكميلية؛
  - **العلامات الساطعة:** هو نوع من المؤشرات ذات الأهمية الخاصة، وهي عبارة عن عتبة الانحرافات محددة من طرف المؤسسة، لغرض جلب اهتمام المسؤولين حين حدوثها أو تجاوزها وحثهم على اتخاذ تدابير وإجراءات تصحيحية، وتتميز هذه العلامات بمظهر خاص فقد تكون مؤشرات أو قيم أو أيضا تصاوير أو أضواء مختلفة؛
  - **الأشكال البيانية:** وهي من أدوات العرض المفضلة في لوحات القيادة، لأنها تسمح بالعرض السريع والفعال للتطورات أو التغيير في الانسياق والتوجهات العامة، بالإضافة إلى قدرتها على الربط بين عدة عناصر وقد تكون على شكل أشرطة، أعمدة، منحنيات تراكمية، أسنان المنشار، أشكال بيانية حلزونية... الخ.
- ويمكن أن تصمم لوحة القيادة وفق إحدى الطرق الممكنة والتي تستوعب:<sup>1</sup>
- المؤشرات.
  - التقديرات.
  - النتائج.
  - الأهداف.
  - الفروق.
- والجدول الموالي يمثل الشكل العام للوحات القيادة.

الجدول رقم (2): الشكل العام للوحات القيادة

لوحة قيادة المركز			
العناصر	النتيجة	الهدف	الانحرافات
الفقرة (1) المؤشر أ	خانة	خانة	خانة
	المؤشر ب المؤشر ... الفقرة (2)	النتيجة	الأهداف
المتحصل		المسطرة	
عليها		المراد بلوغها	
	أو الوسائط الاقتصادية		

<sup>1</sup>: ياها عيسى، محاولة بناء لوحة القيادة المالية لمؤسسة صغيرة أو متوسطة، الدورة التدريبية الدولية حول: تمويل المشروعات الصغيرة والمتوسطة وتطوير دورها في الاقتصاديات المغاربية، جامعة سطيف، 25-28/ماي/2003، ص3.

**المصدر:** هواري معراج، مصطفى الباهي، مدخل إلى مراقبة التسيير، ديوان المطبوعات الجامعية، بن عكنون، الجزائر، 2011، ص 82.

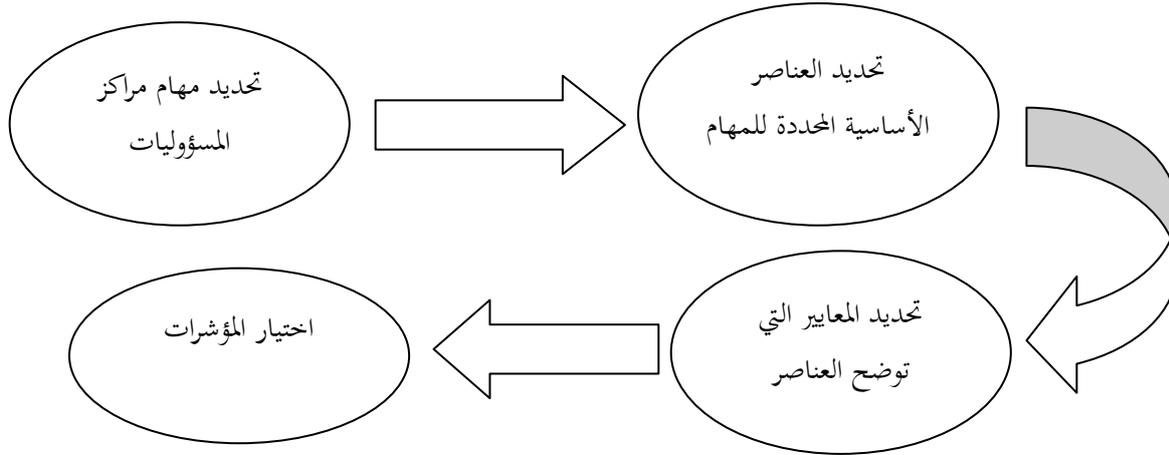
### مراحل اعداد لوحة القيادة:

تمر لوحة القيادة بأربعة مراحل أساسية وهي:<sup>1</sup>

1. **تحديد مهام مراكز المسؤوليات:** قبل إعداد أي مسؤول للوحة قيادة مركزه أو قسمة، لا بد أن يكون ذا دراية بمهامه التي تسمح له بتحديد أهدافه، فالدور التقييمي للوحة القيادة يستدعي تحديد أدق للمسؤوليات والمهام؛
  2. **تحديد العناصر الأساسية المحددة للمهام:** يتم تحديد مسؤولية أي مركز بناءً على تحديد الهدف أو الأهداف الفرعية. لهذا لا بد من اختيار بعض العناصر الأساسية التي تحدد أو تعبر عن هذه الأهداف، إذ أن تحديد هذه العناصر لا بد أن يكون بالطريقة التي تسمح لمسؤول هذا المركز من متابعة وتحقيق أهدافه؛
  3. **تحديد المعايير:** إن تحديد العناصر الأساسية المعبرة عن الأهداف المحددة غير كاف لمراقبة وقيادة مركز المسؤولية، ولهذا لا بد من وضع معايير توضح طرق قياس وتحديد هذه العناصر، وهذا ما يستدعي معرفة دقيقة لمراكز المسؤوليات ولكل مراحل عملها؛
  4. **اختيار المؤشرات:** لقياس تطور المعايير المحددة للعناصر الأساسية لا بد من اختيار مؤشرات تسمح لنا بذلك ويجب أن تخضع هذه المؤشرات لمجموعة من الشروط من بينها:
    - أ. لا بد من أن تكون هذه المؤشرات ثابتة على مدى الزمن، يعني استعمال طرق قياس موحدة زمنياً؛
    - ب. يجب أن تكون هذه المؤشرات معبرة، إذ أن هذه الأخيرة ليست هدفاً في حد ذاتها وأنها هي وسيلة لمراقبة مراكز المسؤوليات. لذلك لا بد أن تكون ذات منفعة وسهلة للاستعمال؛
    - ج. لا بد أن تكون هذه المؤشرات مختصرة وغير معقدة لاستعمالها بكل سهولة.
- ويمكن تلخيص المراحل السابقة في الشكل الموالي:

<sup>1</sup>: ناصر دادي عدون وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص 44، 45.

## الشكل رقم (1): مراحل إعداد لوحة القيادة.



المصدر: نفس المرجع السابق، ص 43.

## تعريف المؤشر:

المؤشر هو عبارة عن عنصر أو مجموعة عناصر من المعلومات المهمة تحمل قياسات دقيقة لهدف معين.<sup>1</sup> ويعرف أيضا بأنه: عبارة عن معلومة رقمية عادة، مختارة لتقديم حساب أو تقرير بشكل متكرر لأداء المهمة.<sup>2</sup>

4 العوامل الأساسية لنجاح نظام لوحات القيادة:<sup>3</sup>

➤ على إدارة المؤسسة التخفيف من حدة الضغط النفسي المتولد لدى المسؤولين العاملين، وذلك من خلال تحقيق التواصل والتكوين اللازم للمسؤولين؛  
 ➤ الحرص على إشراك كل المسؤولين عند وضع لوحات القيادة، وتحسيسهم بأنها هذه اللوحات ليس للرقابة عليهم، وإنما لتحسين الأداء ومتابعة الأعمال.  
 وفضلا عن هذه العوامل السيكولوجية التي يجب الانتباه إليها، هناك هفوات تقنية أخرى قد تقع فيها المؤسسات عند وضع لوحات القيادة هي:

- ✓ الاكتفاء بالمؤشرات المالية فقط دون المؤشرات التشغيلية؛
- ✓ افتقاد لوحات القيادة للتعليقات على النتائج المحققة؛
- ✓ عدم استعمال المنحنيات والرسوم البيانية؛
- ✓ احتواء لوحة القيادة على عدد كبير من المؤشرات، وهو ما يفقدها أهميتها.

<sup>1</sup>: Pierre Joron, **Indicateurs de gestion municipaux en ressources humaines**, Bibliothèque et Archives nationales du Québec, Canada, 2008,p7.

<sup>2</sup>: Mohamed Bouhadida, **Dictionnaire des finances, des affaires et de management**, Casbah editions, Hydra, Algerie, 2008, p 125.

<sup>3</sup>: رحيم حسين، بونقيب أحمد، مرجع سبق ذكره، ص12.

وخلاصة القول فإن لوحة القيادة بأدواتها المختلفة يمكن أن تعبر لمختلف مسؤولي المؤسسة أو الأقسام، عن حالة وتطور مركز من مراكز المسؤوليات أو المؤسسة، وهذا ما يسمح لمستعمليها التحكم في التسيير وقيادة مراكزهم أو مؤسساتهم من جهة، وتحديد المسؤوليات من جهة أخرى.

## المطلب الثاني: مفاهيم حول تقييم وقياس الأداء.

### 1 - مفهوم وأهمية الأداء:

1. مفهوم الأداء: يرتبط مفهوم الأداء بكل من سلوك الفرد والمنظمة حيث يحتل مكانة خاصة داخل أية منظمة باعتباره الناتج النهائي لمحصلة جميع الأنشطة بها ، وذلك على مستوى الفرد والمنظمة والدولة، وقد تعددت تعريفات الباحثين للأداء، حيث عرّف "سلطان" الأداء بأنه: "الأثر الصافي لجهود الفرد التي تبدأ بالقدرات وإدراك الدور أو المهام والذي بالتالي يشير إلى درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد"<sup>1</sup>. أمّا "Wilson and Western" فقد عرفاه على أنه: "الجهد الذي يقوم به الموظف لإنجاز مهمة ما حسب قدرته واستطاعته"<sup>2</sup>. كما ذكر "المير" بأنه: "نشاط يمكن الفرد من إنجاز مهمة أو الهدف المخصص له بنجاح ويتوقف ذلك على القيود العادية لاستخدام المعقول للموارد المتاحة"<sup>3</sup>. ونستنتج من هنا بأن الأداء هو محصلة النتائج والمخرجات التي حققها الفرد نتيجة الجهد المبذول من خلال قيام الفرد بالمهام والواجبات والمسؤوليات الموكلة إليه، ويتضح مما سبق تعدد تعريفات الأداء فمنهم من يرى بأنه إنجاز عمل، ومنهم من يرى بأنه سلوك، ومنهم من يرى حصيلة جهد، وهذا ناتج عن تعدد الدراسات والأبحاث في هذا المجال<sup>4</sup>.

2. أهمية الأداء: يحتل الأداء مكانة خاصة داخل أي منظمة كانت باعتباره الناتج النهائي لمحصلة جميع الأنشطة بها، وذلك على مستوى الفرد والمنظمة والدولة، ذلك أن المنظمة تكون أكثر استقراراً وأطول بقاء حين يكون أداء العاملين أداءً متميزاً ومن ثمّ يمكن القول بشكل عام إن اهتمام إدارة المنظمة وقيادتها بمستوى الأداء عادة ما يفوق اهتمام العاملين بها. وعلى ذلك فإنه يمكن القول بأن الأداء على أي

<sup>1</sup>: حسن محمود حسن ناصر، أنماط القيادة وعلاقتها بالأداء الوظيفي في المنظمات الأهلية الفلسطينية من وجهة نظر العاملين، رسالة مقدمة لنيل درجة الماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية، غزة، 2010، ص 52.

<sup>2</sup>: حسين محمد الحراشنة، إدارة الجودة الشاملة والأداء الوظيفي، دار جليس الزمان الأردن، ط 1، 2012، ص 90.

<sup>3</sup>: عنان الجعبري، دور الإبداع الإداري في تحسين الأداء الوظيفي في الهيئات المحلية الفلسطينية، رسالة مقدمة لنيل درجة الماجستير، جامعة الخليل، 2009، ص 9.

<sup>4</sup>: عزة أبو شقدهم، رزان الشيخ ياسين، معتز سعيري، مجد المصري، أثر التنمية الإدارية على الأداء الوظيفي في الوزارات الحكومية العاملة في محافظة نابلس، متطلبات استكمال الحصول على مشروع تخرج، جامعة النجاح الوطنية، 2011، ص 15.

- مستوى تنظيمي داخل المنظمة وفي أي جزء منها لا يعد انعكاساً لقدرات ودوافع المرؤوسين فحسب بل هو انعكاسات لقدرات ودوافع الرؤساء والقادة أيضاً.<sup>1</sup>
- ويمكن تلخيص أهمية الأداء في النقاط التالية<sup>2</sup>:
- الأداء هو الأساس الذي تقوم عليه جميع المنظمات والمنشآت صناعية كانت أو تجارية، أو خدمة وفي أي مجال كانت، لأنه لا يمكن أن تكون عملية إنتاج أو تقديم خدمة دون أداء الأفراد لأعمالهم وأنشطتهم التي تسمح لهم بالإنتاجية؛
  - الأداء يمد الأفراد العاملين بالمشاورة والاجتهاد ليحوز على المهارة ويكتسب الخبرة والاستفادة منها لتقديم عمل أو أداء ذو قيمة، أي أنه يعطي الشخص أو يمكنه من حصوله على الكفاءة المهنية؛
  - الوصول إلى الإبداع لا يأتي من فراغ بالعمل الجاد الذي يؤديه الموظف في زيادة الإنتاجية، وبالتالي فهذا الأداء يسهم في عملية تطوير الذات، واكتساب الفرد لأساليب جديدة تمكنه من بناء مهمات تؤدي إلى الإنتاج؛
  - استغلال القدرات وإمكانيات الفرد الظاهرة والكامنة واستغلالها أحسن استغلال، وأيضا تجاوز كل العراقيل المصادفة لعمله، وذلك باستثمار الفرص الساحمة له، فيعمل ويتفاعل مع كل نتائج يكون في صالح العمل؛
  - استثمار الوقت ذلك بانضباط الموظف والالتزام بساعات العمل، أين يدرك العامل جميع واجباته ومسؤولياته اتجاه عمله، ويتفاني في عطاء كل ما لديه لتقديم الأفضل.

## 2 - مفهوم تقييم الأداء: Performance Appraisal.

لقد تعددت التسميات التي أطلقها الباحثون على تقييم الأداء، فسميت حيناً بقياس الكفاءة Rating وسميت كذلك بتقييم الكفاءة، وسميت بالتقييم الوظيفي أو المهني، إلا أن التسمية الأكثر شيوعاً هي تقييم الأداء.

ويقصد بتقييم الأداء واحدة من أنشطة إدارة الموارد البشرية التي تهدف إلى تقييم مستويات أداء الموظفين خلال فترة سابقة محددة بتاريخ بداية وتاريخ نهاية. من خلال معايير تقييم معدة مسبقاً ومعروفة للموظف وللمدير.<sup>1</sup>

<sup>1</sup>: حسن محمود حسن ناصر، الأنماط القيادية وعلاقتها بالأداء الوظيفي في المنظمات الأهلية الفلسطينية من وجهة نظر العاملين، رسالة مقدمة لنيل درجة الماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة، 2010، ص52.

<sup>2</sup>: بصدوق فاطمة الزهراء، عطاء حميدة، أثر الرقابة الإدارية على الأداء الوظيفي، رسالة مقدمة لنيل درجة الماجستير، جامعة المدينة، 2010، ص45.

ويعرف أيضا تقييم الأداء وفق بعده المعاصر بأنه: "نظام رسمي تصممه إدارة الموارد البشرية في المنظمة، ويشتمل على مجموعة من الأسس والقواعد العلمية والإجراءات، التي وفقا لها تتم عملية تقييم أداء الموارد البشرية في المنظمة، سواءً أكانوا رؤساء أو مسؤولين أو فرق عمل، أي جميع العاملين فيها، بحيث يقوم كل مستوى إداري أعلى بتقييم أداء المستوى الأدنى، بدءا من قمة الهرم التنظيمي مرورا بمستوياته الإدارية وصولا لقاعدته".<sup>2</sup>

ويقصد بتقييم أداء الموارد البشرية دراسة وتحليل أداء العاملين لعملهم وملاحظة سلوكهم وتصرفاتهم أثناء العمل وذلك للحكم على مدى نجاحهم ومستوى كفاءتهم في القيام بأعمالهم الحالية، وأيضا للحكم على إمكانيات النمو والتقدم للفرد في المستقبل وتحمله لمسؤوليات أكبر، أو ترقيته لوظيفة أخرى.<sup>3</sup>

الجدول رقم (3): قراءة المديرين للأداء.

تطور الأداء	معدلات الأداء	قراءة المديرين للأداء
ممتاز	فاق بكثير المعدل (تجاوز الأهداف)	نتولى قيادة الآخرين... سوف نحافظ على مكانتنا
جيد جداً	حقق المعدل (أصاب الأهداف)	أوضاعنا جيدة... نسير نحو الأفضل
مقبول	قريب من المعدل (أصاب جوانب الهدف)	الوضع مقبول... أوضاعنا بخير
دون التوقعات	أدنى من المعدل (دون الهدف)	نراوح مكاننا
مرفوض	أدنى بكثير من المعدل (بعيدا جدا عن الهدف)	نواجه صعوبات ومشاكل

المصدر: غول فرحات، الوجيز في اقتصاد المؤسسة، ط1، دار الخلدونية، القبة القديمة - الجزائر، 2008، ص 155.

### 3 - أهمية تقييم الأداء:

<sup>1</sup>: محمد أحمد إسماعيل، تقييم أداء الموظفين - الأخطاء القاتلة، المنتدى العربي لإدارة الموارد البشرية،

[www.hrdiscussion.com/hr78884.html](http://www.hrdiscussion.com/hr78884.html)، 2014/02/24، h15:23، 2013، ص 3.

<sup>2</sup>: عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة - بعد استراتيجي، ط1، دار وائل، عمان، الأردن، 2005، ص 363.

<sup>3</sup>: صلاح عبد الباقي، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2000، ص 285.

- أصبح تقييم الأداء اليوم وسيلة أساسية للحكم على دقة السياسات والبرامج التي تتبعها المؤسسة من ناحية، وعلى فعالية وكفاءة أداء العاملين من ناحية أخرى.
- وتبدو أهمية هذه الوسيلة في إجبار الرؤساء على مراقبة وملاحظة أداء مرؤوسيههم، حتى يتسنى لهم تقييم أدائهم، وفي نفس الوقت دفعهم للعمل أكثر. ولهذا يمكن تلخيص أهمية تقييم الأداء في النقاط التالية:<sup>1</sup>
- تحديد مدى كفاءة الفرد؛
  - المعاملة العادلة وحصول كل عامل على ما يستحقه (ترقية، علاوة، مكافأة...)
  - زيادة مستوى الرضا؛
  - خلق فرص الاحتكاك بين الرئيس والمرؤوس؛
  - يرتبط التقدير والاهتمام المستمر بما يبذله الفرد من جهد وطاقة في تأديته لعمله، بخلق المناخ التنظيمي والعلاقات الحسنة والروح المعنوية الدافعة للعمل؛
  - يؤدي شعور العاملين بأن جهة ما تقوم بتقييم نشاطهم، إلى الالتزام بتنفيذ المهام، فضلا عن شعورهم بالمسؤولية تجاه أنفسهم وعملهم معاً؛
  - يمثل تقييم الأداء وسيلة رقابية على المشرفين الذين يتابعون مراقبة وتقييم جهود العاملين؛
  - ترتبط هذه الوسيلة بتحديد مدى سلامة ونجاح الطرق المستخدمة في اختار وتدريب العاملين؛
  - تساعد هذه الوسيلة على وضع الرجل المناسب في المكان المناسب ( الاختيار على أساس مواصفات الوظيفة) وتنمية مهارات وقدرات الأفراد؛
  - الحكم على دقة السياسات والبرامج المتعلقة بالاستقطاب والاختيار والتعيين..
  - يمكن للتقييم الموضوعي أن يكون وسيلة جذب للموارد البشرية ذات المؤهلات النوعية (الموارد البشرية الجيدة)؛
  - التعرف على نقاط القوة والضعف ( تطوير نقاط القوة ومعالجة نقاط الضعف)؛
  - توفير الأساس الموضوعي لأنشطة إدارة الموارد البشرية ( التوظيف، التدريب...).

#### 4 - خطوات تقييم الأداء:

اختلف الباحثون في عدد الخطوات التي تتكون منها عملية تقييم الأداء فبعضهم توسع في تلك الخطوات وبعضهم ضيق منها. فمثلا جاري لاثام (Gary P. Latham) و كينيث وكسلي (Kenneth N. Wexley) حددا الخطوات التالية لعملية تقييم الأداء:<sup>2</sup>

<sup>1</sup>: علي غربي، إسماعيل قيرة، بلقاسم سلاطينية، تنمية الموارد البشرية، ط1، دار الفجر، القاهرة، 2007، ص ص 139، 140.

<sup>2</sup>: عبد الباري إبراهيم دة، زهير نعيم الصباغ، إدارة الموارد البشرية في القرن الحادي والعشرين، ط1، دار وائل، عمان، 2008، ص 264، ص 264.

1. استعراض المتطلبات القانونية؛
2. إجراء تحليل الوظائف؛
3. تطوير أداء التقييم؛
4. اختيار الملاحظين (المقيمين)؛
5. تدريب الملاحظين (المقيمين)؛
6. قياس الأداء؛
7. تزويد الموظفين بنتائج التقييم؛
8. وضع أهداف التقييم في ضوء النتائج؛
9. منح الشناء أو الجزاء نتيجة تقييم الأداء.

أما وليم جلوك ( Kenneth N. Wexley ) فإنه يقتصر على خمس خطوات في عملية الأداء وهي:

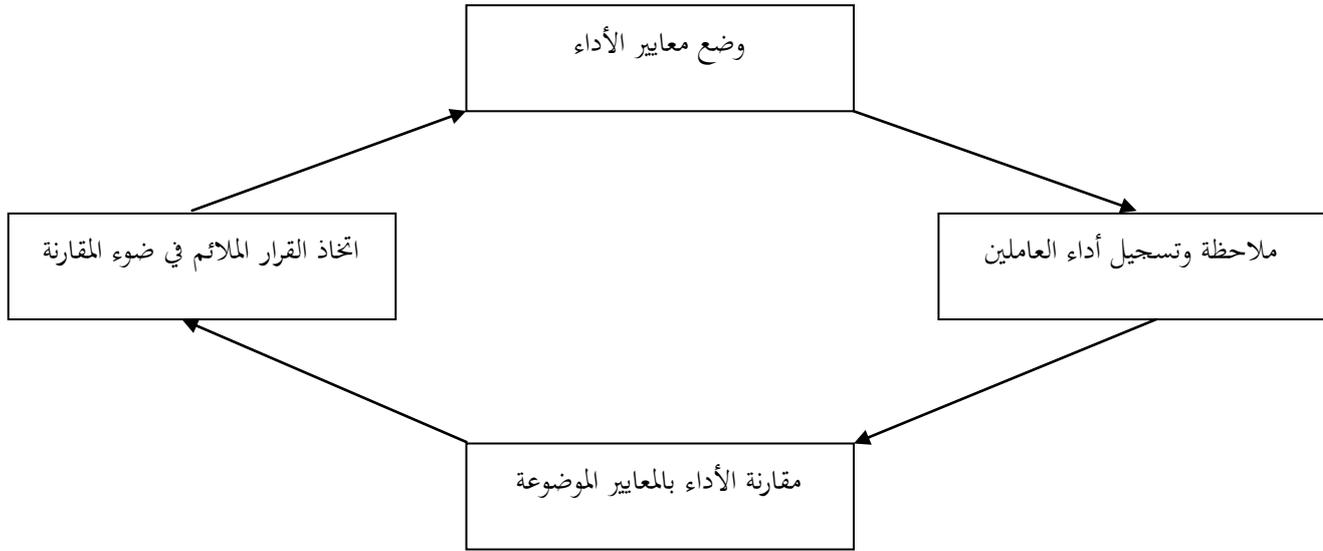
1. وضع السياسات الخاصة بتقييم الأداء، وتعلق هذه السياسات بمتى نقيّم وع دد مرات التقييم، وبمن نقيّم، ومعايير التقييم وأدوات وطرق التقييم؛
2. تكليف المقيمين بجمع المعلومات عن أداء العاملين؛
3. القيام بتقييم الأداء نفسه؛
4. مناقشة تقييم الأداء مع العاملين؛
5. اتخاذ القرارات المناسبة نتيجة للتقييم.

والواقع أن النموذج التالي نموذج بسيط وواضح ويبين خطوات التقييم بشكل دورة:

1. وضع معايير الأداء؛
2. ملاحظة وتسجيل أداء العاملين؛
3. مقارنة الأداء بالمعايير الموضوعية؛
4. اتخاذ القرار المناسب في ضوء المقارنة.

ويعمل الشكل التالي دورة تقييم الأداء:

الشكل رقم (2): دورة عملية تقييم الأداء.



المصدر: عبد الباري إبراهيم درّة وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص 264.

5 - أهم الطرق الأساسية لتقييم الأداء:

لقد وجهت انتقادات كثيرة إلى طريقة التقييم التقليدية لاعتمادها على السمات الشخصية للمرؤوسين بدلا من اعتمادها على الأهداف الممكن قياسها للأداء. كما أنها تعاني من التحيز الشخصي للرؤساء. وكنتيجة لأوجه النقد التي وجهت إلى طريقة التقييم التقليدية، بدأ التفكير في استخدام طرق أخرى حديثة، من بين هذه طرق:

✓ التقييم عن طريق النتائج: Appraisal By Results or MBO Method<sup>1</sup>

يقصد ن هذه الطريقة التغلب على نقاط الضعف الموجودة في طرائق التقييم التقليدية. تعتمد هذه الطريقة على تحديد أهداف كل عامل لإجرازها ضمن فترة معينة. ثم يقوم العامل بإعطاء تقييم لنفسه في نهاية الفترة المعينة، ويلتقي بشكل دوري مع المشرف الذي يناقش معه عدد الأهداف التي تم تحقيقها، وسبل تحسين الأداء، ووضع أهداف جديدة للفترة التالية.

من محاسن هذه الطريقة أنها تحفز العامل على تحقيق الأهداف وتحسين الأداء.

أما المساوئ فتكون مما يلي:

- أ. قد تكون الأهداف إما كثيرة أو قليلة بحيث لا تخدم أهداف التقييم؛
- ب. قد يتجنب بعض المشرفين الاستماع إلى وجهة نظر العامل، وبذلك تكون نتائج التقييم غير دقيقة؛
- ت. ينصب الاهتمام في هذه الطريقة على وضع أهداف تحقق الكم على حساب النوعية.

<sup>1</sup>: رعد حسن الصرن، وظائف الإدارة المكتبية وطبيعة عملها، ط1، دار علاء الدين، سورية، دمشق، 2002، ص 283.

### ✓ طريقة الوقائع الحرجة: Critical Incidents Method<sup>1</sup>

الأساس في هذه الطريقة هو تجميع عدد من الوقائع التي تتسبب في نجاح أو فشل العمل ويطلب من الرئيس المباشر أن يلاحظ أداء المرؤوسين، ويقرر ما إذا كانت أي من تلك الوقائع تحدث منهم أثناء أدائهم لعملهم. ومن أحدث الأساليب المتبعة في تقييم أداء الفرد هو أسلوب قوائم المراجعة، وهي عبارة عن قائمة تحتوي على عدد من الأسئلة تتعلق بسلوك العامل وأدائه، ويطلب من الرئيس المباشر وضع علامة (نعم أو لا) حسب رأيه في العامل. ثم تقوم إدارة الأفراد بإعداد قيم لكل سؤال لا يعلمها الرؤساء القائمون بالتقييم. والهدف من ذلك هو تقليل احتمالات تحيزهم.

### ✓ طريقة الأحداث الجوهرية:<sup>2</sup>

تعتمد هذه الطريقة على قيام المقيم بتسجيل الأحداث المهمة التي تظهر كفاءة العامل من عدمها، وسلوك العامل في هذه الأحداث، حيث يقوم المشرف برصد هذه المعلومات في أجندة أو قائمة خاصة. وتنقسم كل صفحة إلى قسمين:

- قسم للأحداث التي تشير إلى كفاءة العامل؛
  - وقسم يشير للأحداث التي تدل على عدم الكفاءة.
- ومن تسجيل المشرف لهذه الأحداث يتم تقييم أداء الموظف. وتتميز هذه الطريقة بأنها:
- تساعد على تحديد عوامل موضوعية للتقييم مرتبطة بالعمل؛
  - عدم اعتماد المشرف على ذاكرته في تقييم مرؤوسيه.
- ويعاب على تلك الطريقة أنها:

- تستهلك كثيرا من وقت المشرف لتسجيل الأحداث الخاصة بالمرؤوسين؛
- تأثر المشرف بواقعة معينة قد تحدث أمامه؛
- يضطر المشرف إلى متابعة مرؤوسيه باستمرار، مما يتسبب في مضايقة العاملين.

### ✓ طريقة الاختيار الإلزامي (الإجباري): Forced-Choice Rating<sup>3</sup>

يعتبر أسلوب الاختيار الإلزامي أو الإجباري من الطرق الحديثة التي تهدف إلى تحقيق العدالة والموضوعية في تقييم الأداء وتعد هذه الطريقة من أكثر الطرق شيوعا واستخداما في التقييم، وتتطلب هذه الطريقة من المقيم أن يقوم بترتيب مجموعة من العبارات التي تصف كيفية أداء العامل لمهام وواجبات عمله والمسؤوليات المتعلقة به، كما موضحة في الجدول، حيث أن هناك مجموعة من العبارات التي يتضمنها الاختبار الإجباري وعادة

<sup>1</sup>: صلاح عبد الباقي، مرجع سبق ذكره، ص 304.

<sup>2</sup>: محمد أحمد عبد النبي، إدارة الموارد البشرية، ط1، دار زمزم، عمان-الأردن، 2010، ص ص 208، 209.

<sup>3</sup>: خضير كاظم حمود، ياسين كاسب الخرشنة، إدارة الموارد البشرية، ط1، دار المسيرة، عمان، 2007، ص ص 165، 166.

تعطى أوزان نوعية للعبارات التي يحتويها المقياس الإجباري في الاختيار وعادة ما تكون تلك الأوزان غير معلومة لدى المقيم خشية من التحيز في الترتيب، وبعد أن يقوم المقيم بترتيب تلك العبارات يقوم قسم الموارد البشرية بتطبيق الأوزان النوعية المعينة وحساب درجة التقييم النهائية للفر الذي يستحقها وفق الاستمارة التي تتضمن ذلك الترتيب، وتتسم هذه الطريقة بقدرتها على تحقيق العدالة والموضوعية وكذلك تدعو هذه الطريقة أن يقوم المقيم بدراسة أداء الموظف بشكل دقيق توخيا للدقة في ترتيب هذه العبارات لتحقيق المطابقة التي تبين السلوك العام للأداء وصفات الموظف الحقيقية أثناء الأداء.

ويعاب على هذه الطريقة أنها صعبة الفهم بسبب تعقيدها والحاجة الكبيرة للمهارة والخبرة في إعدادها، كما لا يمكن تحقيق ضمان عدم تسرب الأوزان إلى المقيمين، فضلا عن استياء بعض المقيمين من عملية إجبارهم على الاختيار بين العبارات، إلا أنها بشكل عام من الوسائل الشائعة والحديثة في الاستخدام في تقييم أداء العاملين.

#### الجدول رقم (4): نموذج لعبارات الاختبار الإلزامي (الإجباري).

التعليمات:

المطلوب منك أن تقوم بترتيب العبارات التالية، وفقا لمدى وصفها للسلوك الذي يؤدي به الفرد عمله ومسؤولياته المطلوبة في أداء وظيفته تمنح الرتبة ( 1 ) لأكثر العبارات وصفا لسلوك الفرد، وتعطى الرتبة ( 8 ) لأقل العبارات وصفا لسلوكه.

الوصف	الرتبة
لديه القدرة بالسيطرة والتمكن الكامل في أداء عمله بكل سليم	_____
يظهر قدرة فائقة في التعبير عن نفسه	_____
يتكاسل في إنجاز عمله	_____
متعاون ويظهر جدية في الأداء	_____
يتطلب متابعة ورقابة عالية في عمله	_____
مهمل ويرتكب اخطاء متكررة في العمل	_____
سريع الفهم ولا يحتاج لتوجيه مباشر	_____
بطيء الفهم ويتطلب التوجيه المستمر	_____

المصدر: نفس المرجع السابق، ص 166.

### ✓ طريقة التدرج البياني السلوكي BARS : Behaviorally Anchored Rating Scales<sup>1</sup>

وهي تعني المقاييس المرتكزة إلى السلوك وطبقا لتلك الطريقة يتضمن نموذج التقييم عددا من عناصر الأداء، يكون لكل عنصر عدد من الأمثلة السلوكية التي تبين درجات متفاوتة من الأداء، ويتم تحديد عناصر الأداء والأمثلة السلوكية وأوزانها من خلال الخطوات التالية:

- تحديد مستوى الأداء المرتفع والمتوسط والمنخفض لكل بعد من الأبعاد؛
  - تحديد نمط السلوك الوظيفي المتميز والمتوسط والضعيف لكل بعد من أبعاد الأداء؛
  - صياغة عبارات لكل نمط من أنماط السلوك الوظيفي وذلك بتقدير كل مثال سلوكي ويتم تحديد درجة الفاعلية لكل مثال من الأمثلة السلوكية بقيمة رقمية معينة باستخدام مقياس يتراوح في العادة من " 1 إلى 7" أو " 1 إلى 9"، حيث يمثل الرقم 1 الأداء الأقل فاعلية و الرقم 7 أو 9 الأداء الأكثر فاعلية؛
  - بعد الانتهاء من صياغة الأمثلة السلوكية لكل بعد من أبعاد الأداء يكون المقياس جاهزا للاستخدام.
- وتتميز هذه الطريقة بأنها:

- تركز تلك الطريقة على سلوك الموظف وليس صفاته؛
- تسهم في تحقيق العدالة في التقييم؛
- توفر تغذية عكسية جيدة للموظفين.

#### ويعاب على هذه الطريقة أنها:

- تقضي وقتا وجهدا كبيرا لإعدادها؛
  - تتطلب نماذج كثيرة لكي تناسب الأنواع المختلفة من الوظائف.
- ويمكن بيان هذه الطريقة في النموذج التالي وذلك عن طريق أخذ مثال لمقياس مرتكز إلى السلوك وليكن عنصر المبادرة.

<sup>1</sup>: محمد أحمد عبد النبي، مرجع سبق ذكره، ص ص 212-214.

الجدول رقم (5): نموذج لطريقة BARS.

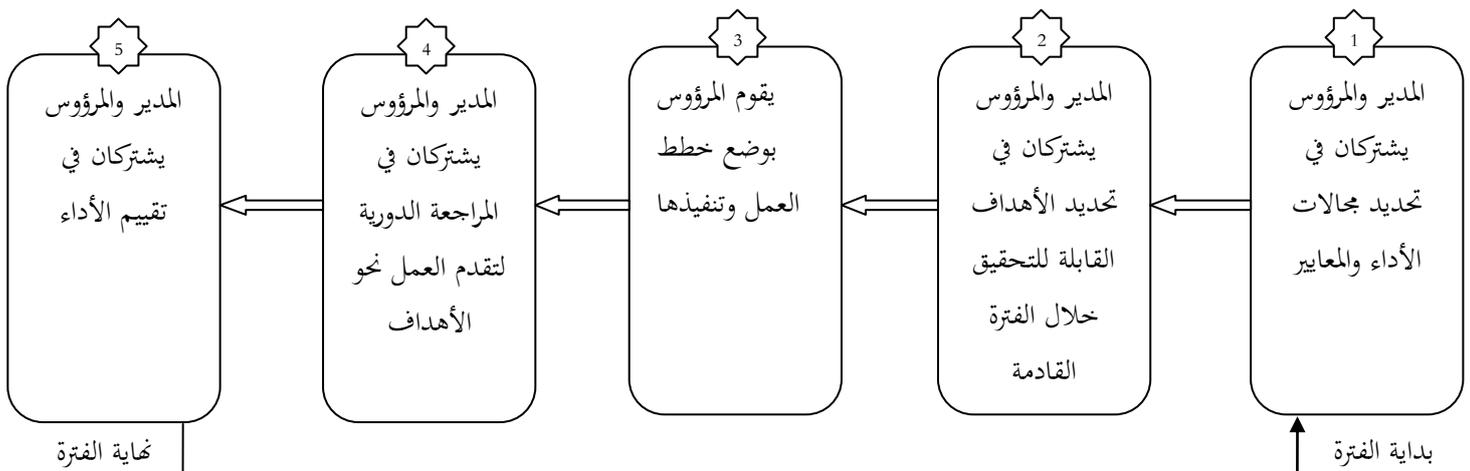
المرتكزات	قيم المقياس
7 - غالبا ما يقدم أفكارا جديدة ومقترحات إبداعية لتنظيم العمل.	أداء متميز للغاية
6 - يسعى باستمرار إلى إنجاز مهام جديدة بعد انتهائه من إنجاز المهام الموكلة بها.	
5 - يطلب من الآخرين تقديم ما لديهم للمساعدة.	
4 - في بعض المواقف يذهب إلى أبعد من ما يتطلبه العمل دون انتظار تعليمات.	
3 - يؤدي متطلبات العمل دون إشراف عليه.	
2 - يؤدي متطلبات العمل بإشراف عليه.	
1 - لا يؤدي المطلوب منه على الإطلاق.	أداء ضعيف للغاية

المصدر: محمد أحمد عبد النبي، مرجع سبق ذكره، ص 213.

✓ طريقة الإدارة بالأهداف: Management by Objectives<sup>1</sup>

ترتكز طريقة الإدارة بالأهداف على مجموعة افتراضات أساسية خلاصتها أن العاملين في المنظمة يميلون إلى معرفة وفهم النواحي المتوقع منهم القيام بها، وراغبين في المشاركة بعملية اتخاذ القرارات التي تمس حياتهم ومستقبلهم. كما يرغبون في الوقوف على مستويات أدائهم باستمرار. ومما يلاحظ على هذه الطريقة أنها تتم قبل عرض الأداء في الوقت الذي تقوم فيه طرق أخرى على التقييم بعد الأداء. وبالإمكان النظر أو التعامل مع طريقة الإدارة بالأهداف على أساس أنها عملية متكاملة تتكون من عدة مراحل يوضحها الشكل الآتي:

الشكل رقم (3): خطوات الإدارة بالأهداف.



المصدر: عبد الباري إبراهيم درة، وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص 278.

<sup>1</sup>: مؤيد سعيد السالم، إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي متكامل، ط1، دار إثراء للنشر والتوزيع، الأردن، 2009، ص 252.

ولطريقة الإدارة بالأهداف مزايا عديدة تميزها عن الطرق السابقة. وفيما يلي جدول يقارن طريقة الإدارة بالأهداف مع الطرق الأخرى للتقييم.

الجدول رقم (6): مقارنة بين طريقة الإدارة بالأهداف والطرق الأخرى المستخدمة في تقييم أداء العاملين.

طرق تقييم أداء العاملين		عناصر المقارنة
الطرق الأخرى	طريقة الإدارة بالأهداف	
الأداء السابق فقط	الأداء السابق والمستقبلي	التركيز
محاسبة الفرد	تحسين الأداء وتنمية قدرات الفرد	الهدف
عامّة تطبق على جميع أنواع الوظائف	خاصة بحقل أو وظيفة معينة	المعايير المستخدمة
منخفضة	عالية	درجة رضا الفرد عنها
إصدار الحكم والتقييم	المساعدة والنصح والإرشاد	دور الرئيس
تبرير السلوك والدفاع عن النفس	المشاركة في التقييم بهدف التعلم	دور المرؤوس
نادرا ما يعرفها فهي سرية	يعرفها مسبقا	معرفة المرؤوس بنتيجة التقييم
منخفضة	عالية	مساهمتها في تطوير الرئيس والمرؤوس
ضعيف	قوي بسبب المناقشات المستمرة وتبادل وجهات النظر	التماسك بين الرئيس والمرؤوس

المصدر: مؤيد سعيد السالم، مرجع سبق ذكره، ص 254.

- ولكن بالرغم من هذه المزايا التي تتميز بها طريقة الإدارة بالأهداف، فإنها تعاني من بعض المشاكل من بينها:
- تقيس أداء الموظف في وظيفته الحالية فقط (أي أنها عاجزة عن إعطاء مؤشر لنجاحه في وظائف أخرى مستقبلا)؛
  - تتطلب قدرا كبيرا من التفكير وحرية التصرف وإبداء الرأي؛
  - تفترض هذه الطريقة أن الرئيس أو المشرف يفهم واجباته وصلاحياته جيدا كما يعرف الحدود التي تحيط بتلك الصلاحيات والواجبات؛
  - يصعب تطبيق هذه الطريقة في الأنشطة المتداخلة لاسيما عندما يصعب فصل الأداء الفردي عن أداء المجموعة لتحديد المساهمة.

## 6 - نتائج تقييم الأداء والمتطلبات الأساسية لنجاحه:

## أ - نتائج تقييم الأداء:

من أهم نتائج تقييم الأداء:<sup>1</sup>

- ♣ الكشف عن الكفاءة والانضباط؛
- ♣ الكشف عن مدى إمكانية اتخاذ القرارات المناسبة التي تم مستقبل العاملين بالمؤسسة؛
- ♣ تقييم السلوك الوظيفي للعامل (المواظبة، التعاون، القدرات والمهارات، التميز بروح المبادرة، الأمانة وحسن السلوك في العمل...).

## ب - المتطلبات الأساسية لنجاح عملية تقييم الأداء:

- ليتم تقييم الأداء بنجاح يجب توافر المتطلبات الأساسية التالية:<sup>2</sup>
- أ. أن يكون الهيكل التنظيمي للوحدة الاقتصادية واضحاً تتحدد فيه المسؤوليات والصلاحيات لكل مدير ومشرف بدون أي تداخل بينهما؛
- ب. أن تكون أهداف الخطة الإنتاجية بينة واضحة وواقعية قابلة للتنفيذ وهذا لا يتم إلا بدراسة هذه الأهداف؛
- ت. أن يتوفر للوحدة الاقتصادية مالكا رئيساً متمرساً في عملية تقييم الأداء متفهماً لدوره عارفاً بطبيعة نشاط الوحدة الاقتصادية قادراً على تطبيق المعايير والنسب والمؤشرات التقييمية بشكل صحيح؛
- ث. أن يتوفر للوحدة الاقتصادية نظاماً متكاملاً وفعالاً للمعلومات والبيانات والتقارير اللازمة لتقييم الأداء بحيث تكون انسيابية المعلومات سريعة ومنتظمة تساعد المسؤولين في الإدارات على اختلاف مستوياتها من اتخاذ القرار السليم والسريع وفي الوقت المناسب لتصحيح الأخطاء وتفادي الخسائر في العملية الإنتاجية؛
- ج. أن تكون الإجراءات والآلية الموضوعية لمسار عمليات تقييم الأداء بين الإدارات المسؤولة عن تقييم الأداء في الهيكل التنظيمي واضحة ومنظمة ومتناسقة ابتداءً من الإدارة في مركز المسؤولية وصعوداً إلى الوزارة وبالعكس، وإلا تعرقلت العمليات التقييمية والتصحيحية للأداء في هذا المستوى أو ذاك وضاعت الجدوية المطلوبة من اتخاذ القرارات المتعلقة بعملية تقييم الأداء؛
- ح. وجود نظام حوافز فعال سواء كانت هذه الحوافز مادية أو معنوية أو كانت إيجابية أو سلبية بحيث يحقق هذا النظام ربطاً متيناً بين الأهداف المنجزة فعلاً وبين المخطط منها.

<sup>1</sup>: علي غربي وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص 141.

<sup>2</sup>: مجيد الكرخي، تقويم الأداء في الوحدات الاقتصادية باستخدام النسب المالية، دار المناهج، الأردن، 2010، ص ص 42، 43.

## المطلب الثالث: لوحة القيادة الاجتماعية ومساهمتها في قياس وتقييم أداء المورد البشري

### 1- تعريف وأهمية لوحة القيادة الاجتماعية:

#### 1. تعريف لوحة القيادة الاجتماعية:

يعرّف Bernard Martory لوحة القيادة الاجتماعية أنّها: "مجموعة وسائل توضع تحت تصرّف المسؤولين وهي تجمع وتعرض معلومات من أجل إمكانية اتخاذ قرارات اجتماعية جيّدة."<sup>1</sup> وتعرف أيضاً: "لوحة القيادة الاجتماعية تعتمد على منطق مماثل للميزانية الاجتماعية، لأنّها تقوم بإعداد مؤشرات تسمح برؤية وتقدير لتسيير المورد البشري، وأيضاً تعتبر وسيلة تسيير إلى تحليل التطورات الاجتماعية."<sup>2</sup>

2. أهمية لوحة القيادة الاجتماعية: تمثل لوحة القيادة بالنسبة للمؤسسة ما يمثله عدّاد السرعة بالنسبة للسيارة، فهو يؤدي ثلاث وظائف أساسية<sup>3</sup>:

- القياس الداخلي: الذي يمكن من متابعة المتغيرات الاجتماعية وفقاً لمسؤوليات مختلف القادة في المؤسسة، تتعلق هذه القياسات: بعدد 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 أو خارج المؤسسة، فبفضل لوحة القيادة يمكن إعداد سيناريوهات حول تطور عدد العمال المرتقب أو تطور الكفاءات كما يمكنها دراسة سوق العمل، وسلوك الأجراء ومختلف التطورات التنظيمية.

#### 3. أهداف لوحة القيادة الاجتماعية:

يمكن أن نعرض أهم أهدافها فيما يلي:<sup>4</sup>

- فرز المعلومات الهائلة والكثيرة؛
- عرض المعلومات لتسهيل عملية اتخاذ القرار؛
- وضع تحت المجهر الموارد البشرية وتحفيزها من أجل خلق القيمة؛

<sup>1</sup>: بايموت يوغرطة، فلقول عبد الرزاق، لوحات القيادة للموارد البشرية في المؤسسات الجزائرية- حالة المجمع الوطني لصناعة المطاط والبلاستيك-، مداخلة ضمن الملتقى الوطني حول واقع تقنيات مراقبة التسيير في المؤسسات الجزائرية، جامعة المسيلة، 13\_14 ماي 2013، ص 5.

<sup>2</sup>: سمية مصباح، دور لوحة القيادة في تحسين تسيير الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره، ص 22.

<sup>3</sup>: الوزان طارق، دور لوحة القيادة في قياس وتقييم أداء الموارد البشرية، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي تخصص تدقيق ومراقبة التسيير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2013، ص 6.

<sup>4</sup>: بايموت يوغرطة، فلقول عبد الرزاق، مرجع سبق ذكره، ص 7.

- الأخذ بعين الاعتبار المخاطر الاجتماعية؛
- التحكم في عمليات الموارد البشرية الوظيفية والعرضية والرفع من فعاليتها وفعاليتها؛
- توضيح مساهمة تطبيقات الموارد البشرية في خلق قيمة مضافة الاقتصادية، قيمة اجتماعية، قيمة فكرية، قيمة الإشباع.

## 2 - من الميزانية الاجتماعية إلى لوحة القيادة الاجتماعية:

إن نظرية رأس المال البشري غيّرت مجرى التفكير والنظرة إلى المورد البشري، فبعد أن كان يعتبر تكلفة يجب العمل على خفضها أصبح يُعتبر استثمار ذو عائد طويل الأجل، كسب اهتمام الإداريين وخاصة أصحاب المصالح مما أدى إلى خلق الحاجة إلى وضع قياسات مالية خاصة بالمورد البشري من أجل الحصول على المعلومات الضرورية حول هذا المورد، وهذا ما أدى إلى ظهور محاولات لتحديد هذه القياسات منذ أواخر الستينات تمثلت في بناء الميزانية الاجتماعية بهدف ربط حوار اجتماعي عن طريق: التشاور، الإعلام والتخطيط وكذا تمكين الرؤساء الإداريين من معرفة الوضع الاجتماعي في المؤسسة، وتحتوي على عدد هائل من المؤشرات الاجتماعية: التوظيف، التأجير والنفقات التابعة، شروط العمل الأخرى، التدريب، العلاقات المهنية، شروط الحياة الأخرى في المؤسسة<sup>1</sup>. لكن الميزانية الاجتماعية أثبتت فشلها في تحقيق الأهداف التي أنشئت لأجلها بسبب ما يلي:<sup>2</sup>

- موجهة إلى مجلس الإدارة للمؤسسة من أجل اتخاذ القرارات اللازمة فيما يخص الجانب الاجتماعي، إلا أنّها لا تكون جاهزة حتى شهر أفريل مما يجعلها غير مفيدة، فهي تحمل معلومات حول الفترات السابقة ولا تعطي رؤية ولو صغيرة حول المستقبل. كما لا تتطرق إلى كل ميادين إدارة الموارد البشرية.
- تحتوي على عدد هائل من المؤشرات ذات تقنيات ليس بمقدور العمال فهمها.

ومع مختلف التطورات التي عرفها المحيط الخارجي ظهرت الحاجة لبناء لوحة قيادة اجتماعية خاصة بإدارة الموارد البشرية. فالميزانية الاجتماعية تمثل أول لوحة قيادة اجتماعية. وتبقى قاعدة معلوماتية يمكن الاعتماد عليها أولاً كمصدر للمعلومات.

## 3 - مصادر المعلومات لإعداد لوحة القيادة الاجتماعية:

يقوم نظام قيادة المورد البشري على مجموعة مجمعة في مختلف لوحات القيادة، التي تحتوي على مصادر عديدة للمعلومات، الهدف من هذه اللوحات:<sup>3</sup>

- القدرة على تدعيم سير القيادة بنظام معلومات يضمن سرعة الوصول إلى تحقيق الأهداف؛

<sup>1</sup>: صراح حمدي، م/بوزاري، لوحة القيادة الاجتماعية أساس اتخاذ القرار لإدارة الموارد البشرية، الملتقى الدولي حول صنع القرار في المؤسسة الاقتصادية، جامعة محمد بوضياف، الجزائر، 2009، ص ص 1، 2.

<sup>2</sup> نفس المرجع السابق، ص 2.

<sup>3</sup> سمية مصباح، دور لوحة القيادة في تحسين تسيير الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره، ص 81.

- جودة المعطيات تسهل توزيع المعلومات وتقديمها مرنة وبالقدر الكافي لتكييفها مع التطورات الإستراتيجية.

تنفذ هذه التطورات في مجال تكنولوجيا الإعلام والاتصال وبرامج التسيير الموحدة التي تعرض اليوم حلول تقنية مطابقة حسب احتياجات قيادة المورد البشري.

وللاستفادة بوسيلة فعالة فإن إدارة الموارد البشرية تحترم قواعد النمذجة (أي تصميم نظام قيادة المؤسسة) الذي يبين بوضوح اتجاهاته ويحدد الهيكل الجيد والملائم للنظام، ومن المهم فصل هذا النظام عن مركز القرارات، هيئة الإدارة العامة، الهيئة العملية ونشاطات الموارد البشرية. ويرجع هذا لكون معظم أعمال الموارد البشرية لها نتائج لأجل، أي تجميعها للمعلومات الدائمة من أجل القيام بمتابعة المؤشرات في آجال طويلة مثل حالة تسيير الكفاءات التي تتأكد وتتضح في فترات طويلة خلال عشر سنوات حتى تستطيع تبين فعالية سياق تسييرها للأعمال<sup>1</sup>.

فهذا النظام ممزوج بمعطيات منقولة من عمليات محققة وأعمال تقديرية من أجل مراقبة فعالة في آجال قصيرة وقيادة العمليات والنشاطات في الآجال المتوسطة وتوقع التطورات القادمة في الآجال الطويلة. وكل المعلومات التي تتواجد في لوحة القيادة الاجتماعية هي مصادر مختلفة سواء كانت داخلية أو خارجية. والجدول التالي يلخص أهم هذه المصادر:

**جدول رقم (7): مصادر المعلومات لإعداد لوحة القيادة الاجتماعية**

معلومات خارجية	معلومات داخلية
1 المعايير.	1 - التسيير الاجتماعي ونتائج العمليات:
2 تحقيقات عن الرضا الخارجي.	أ - نظام الأجور ومعايير تسيير الأفراد.
3 حقل الخبرة للموارد البشرية.	ب - الميزانية الاجتماعية.
	ج - الخدمات الذاتية للموارد البشرية.
	د - المعلومات المستخرجة من عمليات إدارة الموارد البشرية.
	2 - خلق القيمة:
	أ - حسابات النتائج.
	ب - مخططات الأعمال الإستراتيجية والعملية.
	ج - تدقيق الجودة: نظام الجودة، التدقيق الاجتماعي.
	د - تحقيقات عن الرضا الداخلي.

**المصدر:** سمية مصباح، مرجع سبق ذكره، ص 82، بتصرف.

<sup>1</sup>: نفس المرجع السابق، ص 81.

4 مؤشرات لوحة القيادة الاجتماعية:

لا يمكن عرض تصميم نموذجي للوحة قيادة اجتماعية، ولكن اقترحت الأستاذة مقدم وهيبة التصميم الموالي كمثل يحوي أهم المؤشرات المرتبطة بالموارد البشرية<sup>1</sup>:

جدول رقم (8): نموذج للوحة قيادة إدارة 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</p> <p>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</p> <p>الانتخابات</p> <p>- معدل دوران العمل=عدد</p>

<sup>1</sup> مقدم وهيبة، دور لوحة القيادة وبطاقة الأداء المتوازن في قياس وتقييم أداء الموارد البشرية، [www.hrdiscussion.com](http://www.hrdiscussion.com)

2014/06/09، على الساعة 23:37.

						<p>التاركين خلال مدة/متوسط عدد العمال خلال نفس المدة.</p> <p><u>رابعاً: التكوين</u></p> <p>- عدد التربصات الداخلية و الخارجية.</p> <p>- عدد المساهمين في التربصات.</p> <p>- تكاليف التكوين.</p> <p>- جهد التكوين=تكاليف التكوين/الكتلة الأجرية</p> <p><u>خامساً: الأمان</u></p> <p>- عدد حوادث العمل</p> <p>- عدد الأيام الضائعة/عدد أيام العمل الكلية</p> <p><u>سادساً: الإنتاجية لكل مستخدم:</u></p> <p>- رقم الأعمال/مجموع العمال.</p> <p>- القيمة المضافة/مجموع العمال</p> <p>- عدد الأيام مدفوعة الأجر/عدد أيام العمل</p> <p><u>مؤشرات متعلقة بالإدارة</u></p> <p>- التكلفة الكلية للإدارة</p> <p>- مؤشرات الفعالية (الإنتاجية مقارنة بالأجور، نوعية التكوين)</p>
--	--	--	--	--	--	--

كما يمكن استعمال بعض التمثيلات البيانية كما هو موضح في الشكلين المواليين:

مثال:

معدل الغيابات = (عدد أيام الغيابات / عدد أيام العمل الكلية) بال %.

تمثيل النسب (معدل الغيابات)

الوحدة: %



5- أهداف مؤشرات الموارد البشرية:

مؤشرات الموارد البشرية المذكورة سابقا تتبعها 5 أهداف<sup>1</sup>:

- تقييم مدى فعالية وكفاءات الموارد البشرية المحلية؛
- التحقق من اتساقها مع أهداف المؤسسة والعمل المعترف؛
- توقع عواقب التقييم التقني، الاجتماعي والقانوني على سير العمل المقترح؛
- إعطاء للمدير نظرة شاملة حول إدارة الموارد البشرية والنتائج التي تم الحصول عليها و الاحتياجات الفردية والجماعية على المدى المتوسط والمدى الطويل؛
- السماح لوظيفة الموارد البشرية من إحراز التقدم في تحسين أدائها وعملياتها.

<sup>1</sup>: Joelle Imbert, **Les tableaux de bord RH**, édition d'Organisation groupe Eyrolles, 2007, p: 119.

## المبحث الثاني: الدراسات السابقة

### المطلب الأول: الدراسات السابقة:

1 -دراسة "يحياوي الهام، بوحديد ليلي"، مداخلة بعنوان: "استخدام لوحة القيادة الاجتماعية كأداة لتقييم أداء الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية: دراسة حالة ملبنة الاوراس بباتنة"، حيث كانت الإشكالية كالتالي: كيف يمكن استخدام لوحة القيادة الاجتماعية كأداة لتقييم أداء الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية؟ وقد هدفت الدراسة إلى:

- التعرف على عملية تقييم أداء الموارد البشرية ومؤشراته؛
- التطرق إلى مداخل تقييم أداء الموارد البشرية والتركيز على لوحة القيادة الاجتماعية؛
- إبراز كيفية استخدام لوحة القيادة الاجتماعية في تقييم أداء الموارد البشرية في ملبنة الاوراس بباتنة.

وكانت أهم النتائج هي كالتالي:

- يمثل تقييم أداء الموارد البشرية عملية مقارنة النتائج الفعلية مع المؤشرات المرجعية باستخدام أدوات وطرق تساعد على اتخاذ القرارات المثلى، وهو ذو أهمية كبيرة لاستمرارية المؤسسة، لأنه يسمح بمعرفة مراكز الخلل فيها بغرض معالجتها، ثم تطوير النواحي الايجابية وتفادي السلبية منها؛
- يتم تقييم أداء الموارد البشرية بالمؤسسة حسب معايير: الكمية، الوقت، التكلفة، والجودة؛
- يستند المسير في إعداد لوحة القيادة الاجتماعية على الميزانية الاجتماعية؛
- تشمل لوحة القيادة الاجتماعية على مجموعة من المعطيات في شكل مؤشرات اجتماعية لتقييم أداء الموارد البشرية؛
- تعتبر لوحة القيادة الاجتماعية نظام تقييم دوري وتسيير جزئي للموارد البشرية، ونظام معلوماتي وقيادي متكامل؛
- تستخدم ملبنة الاوراس لوحة القيادة الاجتماعية كأداة حديثة لتقييم أداء مواردها البشرية، وتشمل مجموعة من المؤشرات منها: معدل مرونة العمالة، معدل التأطير، معدل تحقيق التكوين، معدل تحقيق التوظيف، معدل الغياب والكتلة الأجرية.

واقترحت الدراسة التوصيات التالية:

- ✓ تطوير تقييم أداء الموارد البشرية بانتهاج أساليب حديثة؛
- ✓ ضرورة استخدام المؤسسات أساليب مراقبة التسيير بغية الاستفادة من مزاياها؛
- ✓ تطبيق أساليب متكاملة مثل أسلوب الإدارة بالأهداف وبطاقة الأداء المتوازن لتقييم أداء الموارد البشرية، لأنها تشمل عدة أبعاد وتتجه بأداء المورد البشري نحو النتائج المطلوب تحقيقها مع ربطها بأهداف المؤسسة والقيم الجوهرية لها.

2 -دراسة "سمية مصباح"، بعنوان: " دور لوحة القيادة في تحسين تسيير الموارد البشرية : دراسة حالة مؤسسة سونلغاز توزيع الشرق - قسنطينة- "، قدمت هذه الدراسة استكمالاً لمتطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، كلية علوم الإقتصادية وعلوم التسيير، جامعة منتوري، قسنطينة، الجزائر، 2010. حيث تمحورت الإشكالية حول: ما مدى مساهمة لوحة القيادة الاجتماعية في تحسين أداء المورد البشري بالمؤسسة الجزائرية؟

وكانت أهداف الدراسة كالتالي:

- التعريف بلوحة القيادة الاجتماعية وكيفية إعدادها؛
  - إظهار أهمية لوحة القيادة لمسير الموارد البشرية في المؤسسات الجزائرية؛
  - بناء نظام معلومات الموارد البشرية مساعد لاتخاذ القرارات؛
  - تقييم دور هذه اللوحة في تحقيق الأداء والأهداف في الواقع الجزائري؛
  - المساهمة في توسيع مجالات البحث العلمي.
- توصلت الدراسة إلى جملة من النتائج أهمها:
- يتبع مدير الموارد البشرية في إعداده للوحة القيادة الاجتماعية تحديد الأهداف واختيار المؤشرات، أما القيام بالتصحيحات اللازمة غير وارد دائماً كونه لا يقوم بحساب المؤشرات التي تبين الانحرافات، إذ يقوم بعرض قيم ومتغيرات المؤشرات فقط، وهذا لا يتوافق مع شروط ومراحل إعداد لوحة القيادة الاجتماعية؛
  - تعتبر لوحة القيادة وسيلة مساعدة لاتخاذ القرارات، فاختيار المؤشرات مرتبط بالأهداف والقيام بدراسة توقعية في جميع النشاطات المتعلقة بالموارد البشرية؛
  - القيام بالتعاليق على التماثل البيانية وتوضيح التطورات سواء بالزيادة أو بالنقصان؛
  - لوحة القيادة أداة تضم مركبات لتسيير الموارد البشرية فهي أداة حقيقية لتحسين تسيير الموارد البشرية من خلال تمتع المؤسسة بطاقة شبابية هائلة تفسح المجال للاستثمار وأيضاً اعتماد المؤسسة على عمال ذوي خبرة عالية، اعتماد المؤسسة بشكل كبير على العمل بعقود غير محددة المدة وهذا ما يزيد من فرصة الاستثمار ورفع مستوى أداء العمال، الرغبة الكبيرة لدى العمال في تلقي التكوين والتربص في داخل او خارج المؤسسة، ارتفاع في الكتلة الأجرية في المؤسسة يرجع للزيادة في عدد الموظفين والزيادة في النشاطات والطموح دوماً لتحسين الأداء ولاننسى عامل التحفيز الذي تقوم به المؤسسة من خلال منح الهدايا والجوائز... وهذا يؤدي بالعمال إلى زيادة المهارات وتحسين الأداء.
- قدمت الدراسة بعض الاقتراحات للمؤسسة لتحسين تسيير مواردها البشرية من خلال لوحة القيادة في النقاط التالية:

- ✓ تعزيز مكانة قسم الموارد البشرية على مستوى المؤسسة ومنحه كل الصلاحيات لتقديم حلول واقتراحات للحد من النزاعات والشكاوي المتعلقة بالموارد البشري؛
  - ✓ الاستفادة من الخبرة الكبيرة التي يتمتع بها عمالها عند اعداد برامج التكوين والتدريب لصالح العمال الأقل خبرة في الميدان؛
  - ✓ تزويد قسم الموارد البشرية بأفراد مؤهلين لرصد المعلومات الاجتماعية، وتركيز عملهم أكثر على كل مايجري بالمديريات الجهوية من أجل متابعة مجريات النشاطات والأعمال قصد تزويد لوحة القيادة الاجتماعية بالمعطيات الجديدة وتمكين المسيرين من اتخاذ القرارات اللازمة؛
  - ✓ تصميم أنظمة ربط بين لوحات القيادة في المؤسسة وبكل الفروع وكل المديريات من أجل قياس أدائها أكثر ومدى مساهمتها في الأداء العام لمجمع سونلغاز؛
  - ✓ بناء نظام معلومات موارد بشرية متكامل من خلال تطوير مهامه أي لا يتبع مسار الأفراد وإعداد الأجور فقط، بل يتعدى ذلك لجميع وظائف إدارة الموارد البشرية؛
  - ✓ ربط لوحة القيادة الاجتماعية بأحد البرمجيات المختصة في إعداد هاته اللوحات والتي تقوم بحساب المؤشرات وتمثيلها بيانيا كبرمجية (EIS)؛
  - ✓ التكوين المستمر للأفراد وإطارات الموارد البشرية في المؤسسة بكيفية تجهيز لوحات القيادة والميزانيات الاجتماعية وكل أساليب تسيير الموارد البشرية باعتبارها العنصر الفعلي في المؤسسة؛
  - ✓ اتخاذ الإجراءات اللازمة للحد من ظاهرة الغياب بتخفيض درجات الترقية، الخصم من الأجور وبكميات كبيرة؛
  - ✓ الاعتماد على سياسة جديدة للأجور تأخذ في الاعتبار مستويات الكفاءة والأداء لدى العمال مهما كانت مستوياتهم الوظيفية، وذلك بواسطة التقييم المستمر والدائم لهذين العنصرين؛
  - ✓ مراقبة تغيرات المحيط والبحث دوما عما هو جديد لتطوير تسيير الموارد البشرية؛
  - ✓ بناء نظام إعلامي مندمج يضمن التحكم في متغيرات المحيط الداخلي والخارجي لأن نجاح القرارات وسلامتها يتوقف على دقة وفعالية نظام الاتصالات.
- 3 -دراسة " بايموت يوغرطة ، قلقول عبد الرزاق " ، بعنوان: " لوحات القيادة للموارد البشرية في المؤسسات الجزائرية: دراسة حالة المجمع الوطني لصناعة المطاط والبلاستيك"، الملتقى الوطني حول واقع تقنيات مراقبة التسيير في المؤسسات الجزائرية (تحليل الموجود من أجل استشراف الإبداعات المستقبلية)، 13-14 ماي 2013، جامعة المسيلة. حيث كانت الإشكالية كالتالي: هل تمتلك المؤسسات محل الدراسة لوحات قيادة للموارد البشرية تتضمن المواصفات المطلوبة لقيادة فعالة لأداء وظيفة الموارد البشرية ؟ وقد هدفت الدراسة إلى:

- التعريف بلوحات القيادة ولوحات القيادة للموارد البشرية؛
  - إظهار أهمية لوحات القيادة بصفة عامة ولوحات القيادة للموارد البشرية بصفة خاصة؛
  - التعرف على الفاعلين في لوحات القيادة للموارد البشرية وقواعد بنائها وتقييمها؛
  - إبراز مصادر معلومات لوحات القيادة للموارد البشرية؛
  - دراسة مؤشرات الأداء للوحات القيادة للموارد البشرية؛
  - دراسة مواصفات لوحات القيادة للموارد البشرية في المؤسسة محل الدراسة.
- و قد توصلت الدراسة إلى جملة من النتائج أهمها:
- عدم امتلاك مؤسسات المجمع أهداف وسياسات فعالة؛
  - عدم امتلاك مؤسسات المجمع إستراتيجيات واضحة؛
  - رغم أن اتخاذ القرار يتم اتخاذه على مستوى الفروع فالأمر لا ينطبق على لوحات القيادة والتي يتم استعمالها كأدوات للتقرير فقط؛
  - ضعف نظام المعلومات للموارد البشرية مع غياب شبه كلي لاستخدام تكنولوجيا الإعلام والاتصال؛
  - هناك اهتمام نسبي من طرف فروع المجمع بقياس أداء وظيفة الموارد البشرية؛
  - امتلاك كل فروع المجمع لوحات قيادة للموارد البشرية، ألا وهي لوحات قيادة اجتماعية؛
  - تأخذ لوحات القيادة للموارد البشرية لمختلف الفروع شكل معياري، وهو خلل كبير لأن كل مؤسسة بخصوصياتها ورهاناتها هي التي تحدد المؤشرات الواجب إتباعها؛
  - لا يتم بناء لوحات القيادة للموارد البشرية لدى الفروع بإتباع منهجية صارمة، وهذا راجع لعد الفهم الصحيح للوحات القيادة واستعمالها؛
  - هناك بعض الفروع تطور نظرتها لأداء وظيفة الموارد البشرية بالتركيز على أداء العمليات؛
  - لا يفهم هذا الأداء على مستوى كل الفروع بأنه المساهمة في خلق القيمة المضافة للمؤسسة؛
  - وعي مسؤولي الموارد البشرية بأهمية لوحات القيادة للموارد البشرية، وهذا وعي في حدود فهمهم لاستعمال هاته الأداة؛
  - فيما يخص المؤشرات والتي هي الوحدة الأساسية لأي لوحة قيادة، فهي تعاني من عدة نقائص أهمها:
- أ. لا يتم إثراء المعلومة الرقمية للمؤشر من خلال مقارنتها مع مؤشرات أخرى.
  - ب. لا يتم تحويل هاته المؤشرات إلى معدلات أو نسب.
  - ت. عدم استخدام الأساليب الإحصائية كالسلاسل الزمنية والانحدار والارتباط في معالجة هاته المؤشرات.

4 -دراسة "عبد الوهاب سويسي"، بعنوان: "الفعالية التنظيمية: تحديد المحتوى والقياس باستعمال أسلوب لوحه القيادة"، قدمت هذه الأطروحة استكمالاً لمتطلبات نيل درجة الدكتوراه دولة في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2004. حيث كانت الإشكالية كالتالي: إلى أي حد يمكن تحديد محتوى الفعالية التنظيمية وإلى أي مدى يمكن قياسها ؟ ويتجلى الهدف الأساسي من الدراسة في:

- تمييز المتغير التنظيمي كمتغير نوعي، يتطلب معالجة خاصة. و إعطائه مكانة أساسية ضمن توليفة عوامل الإنتاج، وذلك من خلال محاولة قياس مساهمته في العملية الإنتاجية. ومنه نتوصل إلى إعطاء مدلول وقيمة استعماله لمصطلح التنظيم السيئ أو الجيد؛
  - مساعدة المسيرين والمشرفين على المؤسسات في التفكير حول سبل قياس الفعالية التنظيمية، من خلال عرض الإطار النظري واقتراح منهجية تسمح بقياس الفعالية التنظيمية يتم فيها اختيار مؤشرات القياس من قبل المسير نفسه.
- توصلت الدراسة إلى جملة من النتائج أهمها:

- ترتبط الفعالية التنظيمية بمدى تحقيق الأهداف وفي نفس الوقت تنطلق من عدم وجود رشادة مطلقة. فالمؤسسة غير مثالية في اتخاذ القرار بحكم المعوقات البيئية، سعي المؤسسة لتحقيق توليفة من الأهداف؛
- تشكل الفعالية التنظيمية ظاهرة بأوجه متعددة، وهذا ما يؤكد على الكم الكبير من المعايير المقترحة لقياسها؛
- تأخذ الفعالية التنظيمية صوراً مختلفة قد ترتبط بالأهداف في شكل تعظيم للأرباح أو زيادة الحصة السوقية، أو بالقدرة على البقاء في البيئة، أو قد ترتبط بجودة العمليات الداخلية وذلك بالتركيز على السلوكيات الداخلية كالقيادة والاتصال..؛
- إن الفعالية التنظيمية هي مفهوم النشأة والبناء، حيث ترتبط أكثر بالمتغيرات النوعية ذات العلاقة المباشرة بالعنصر البشري، ومنه بأنظمة القيم السائدة في المؤسسة.

أما التوصيات التي قدمتها الدراسة تتجلى في النقاط التالية:

- ✓ التأكيد على أهمية البعد التنظيمي في معادلة المؤسسة، من خلال التفكير في سبل قياس مساهمته، وبكونه مورد من موارد المؤسسة يتطلب الاستثمار فيه؛
- ✓ يجب على المؤسسات الوطنية الاتجاه نحو الاهتمام بمصطلح القيادة وذلك من خلال اهتمام كل مسير داخل المؤسسة في اختيار مؤشرات لقياس الفعالية التنظيمية الخاصة بمصالحه؛

- ✓ يجب تركيب المؤشرات المختارة في شكل لوحة قيادة، حتى تتمكن المؤسسة من وضع نظام  
للوحات القيادة على مستواها يمكنها من المقارنة بين مختلف النتائج مهما كانت متناقضة، واتخاذ  
الإجراءات التصحيحية المناسبة للانحرافات الملاحظة عن الأهداف المسطرة؛
- ✓ من خلال هذه الدراسة تم تقديم الإطار المنهجي الذي يسمح للمسیر أن يختار المؤشرات التي  
تناسب الوظيفة التي يقوم بها، أو المسؤوليات التي يتحملها، والتي تناسب والأهداف المسطرة على  
مستواه؛
- ✓ تمكن هذه الدراسة من فتح مجال للباحثين والممارسين للعملية التنظيمية بالتفكير أكثر في قياس  
الفعالية التنظيمية، من خلال القيام بدراسات ميدانية تسمح للمسیر بتحديد نظرة لفعالية  
التنظيمية ومنه تصميم المؤشرات التي يراها مناسبة؛
- ✓ تمكن أيضا المنهجية المقترحة من خلال الدراسات الميدانية من تصميم لوحات قيادة على مستوى  
المؤسسة أو قطاع النشاط بغرض المقارنة.
- 5 -دراسة "نوار هاني إسماعيل"، بعنوان: " تقييم أداء الموارد البشرية ومدى مساهمته في رفع أداء  
المنشآت العامة" ( نموذج شركات الغزل والنسيج في الساحل السوري) ، قدمت هذه الرسالة استكمالاً  
لمتطلبات نيل درجة الماجستير في إدارة الأعمال، جامعة تشرين، سورية، 2005. حيث تمحورت  
الإشكالية حول: ما مدى مساهمة تقييم أداء الموارد البشرية في رفع مستوى أداء المنشآت العامة ؟  
ويتجلى الهدف الأساسي من الدراسة في:
- الارتقاء بأداء الموارد البشرية المستخدمة في المنشآت العامة؛
  - تطوير أداء الموارد البشرية واتخاذ ما يلزم من إجراءات بغية تمكينها من استخدام الموارد الاقتصادية  
المتاحة لها بالشكل الأمثل؛
  - تحقيق أهدافها بأقصى كفاية وفعالية.
- وقد توصلت الدراسة إلى جملة من النتائج أهمها:
- تعاني شركات الغزل والنسيج في الساحل السوري من مشكلة أساسية تتعلق بعملية الاختيار  
والتعيين، وهي عدم توخي الموضوعية والعدالة أثناء القيام بها؛
  - تعاني الشركات المدروسة أيضا من مشكلة هامة تتعلق بتعيين الموارد البشرية التي تم قبولها للعمل في  
تلك الشركات، وتتمثل هذه المشكلة بصعوبة تعيين المقبولين في الأماكن التي تناسب شهاداتهم  
ومؤهلاتهم وهذا راجع إلى سببين أساسيين:
- 1 -افتقار تلك الشركات لوجود تحليل وتوصيف دقيق للوظائف الموجودة فيها؛

2 - وجود عدد كبير من الأفراد المعيّنين على أساس شهادة أدنى من التي يحملونها، وهذا بسبب تعيين هؤلاء قبل إنهاء دراستهم الجامعية.

- تقوم شركات الغزل والنسيج بإخضاع العاملين الجدد فيها لدورات تدريبية على الآلات التي سيعملون عليها عند استلامهم العمل، ويتم ذلك في مراكز التدريب التابعة لهم؛
  - تقوم شركات الغزل والنسيج بمنح العاملين مكافآت وحوافز دورية إلا أنها لا تشجع الحاجات الأساسية لهم، وبالتالي فهي لا تدفعهم إلى بذل مجهودات إضافية وخاصة أن تلك الحوافز توزع في أغلب الأحيان على أساس العلاقات والمصالح الشخصية، وهذا يؤثر بشكل سلبي على أداء العاملين وبالتالي على أداء الشركة ككل؛
  - تقوم شركات الغزل والنسيج بإجراء عملية تقييم أداء الموارد البشرية العاملة لديها من طرف لجان خاصة بشكل دوري كل سنتين، إلا أن هذه العملية لا تتم بالاستناد إلى أسس علمية وموضوعية وهذا ما يجعل عملية التقييم عملية شكلية فقط؛
  - إن عملية تقييم الأداء التي تجري في شركات ومنشآت القطاع العام تفتقر إلى الأسس والمعايير العلمية اللازمة لنجاح هذه العملية و هذا يتمثل في عدم فهم الإدارات العليا لعملية التقييم، وافتقار منشآت القطاع إلى سجلات الخاصة بتدوين سلوك الموظفين وكيفية أدائهم لواجباتهم، وعدم إخضاع الأفراد الجدد إلى دورات تدريبية..؛
  - إن شركات الغزل والنسيج مثلها مثل أغلب المنشآت العامة لا تقوم بمناقشة نتائج التقييم مع المقيمين لأن النتائج في حد ذاتها شكلية؛
  - إن المجال الوحيد الذي تستخدم نتائج التقييم بشكل فعلي في تحديده هو تحديد نسبة العلاوات الدورية التي يحصل عليها العاملون بشكل دوري كل سنتين.
- أما التوصيات التي قدمتها الدراسة تتجلى في النقاط التالية:
- ✓ لا بد من بناء عملية الاختيار والتعيين على أسس عادلة وموضوعية تقوم باختيار الأفضل والأكثر من بين المتقدمين لشغل الوظائف الشاغرة لما من أهمية بالغة لهذه العملية؛
  - ✓ يجب على إدارة الشركة أن تقوم بوضع كل فرد حسب الشهادة والمؤهلات العلمية على الوظائف الملائمة لتلك الشهادة، ووضع خطة تقوم على أساس الاحتياجات التدريبية للأفراد؛
  - ✓ يجب توزيع الحوافز والمكافآت بشكل عادل يتناسب مع المجهودات المبذولة وذلك من خلال تطبيق نظام سليم للحوافز يعمل على إشباع احتياجات العاملين، مع ضرورة ربط الأجر بالأداء والإنتاج؛

- ✓ من أجل عملية تقييم واقعية تقوم على أساس المعايير الموضوعية والعلمية ينبغي على إدارة الشركة أن تقوم بلجنة مختصة بالتقييم تساهم في شرح العملية لجميع العاملين مع ضرورة وجود معدلات أداء معيارية وإعداد سجلات خاصة لتدوين سلوك العاملين؛
- ✓ يجب إقامة عملية التقييم كل سنة وربطها بالخطة السنوية الموضوعية في المنشأة مع التوسع في استخدام النتائج المتحصل عليها، الأمر الذي يؤدي إلى تحقيق الفائدة المطلوبة من عملية التقييم واستغلالها في مجالات هامة بدلا من حصرها ضمن المجال الضيق والمتمثل بتوزيع علاوات الترفيع على العاملين.

6 -دراسة "أحمد بونقيب"، بعنوان "دور لوحات القيادة في زيادة فعالية مراقبة التسيير"، دراسة حالة المؤسسة الوطنية لأجهزة القياس والمراقبة -AMC-، دراسة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم التجارية، كاية العلوم الإقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2006م.

تدور إشكالية هذه الدراسة حول: كيف يمكن للوحات القيادة أن تساهم في زيادة فعالية مراقبة التسيير؟ وما هو واقع ذلك في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية؟  
كان الهدف من هذه الدراسة كشف الغموض عن الدور الذي تلعبه لوحات القيادة بالمؤسسات على وجه عام وفي المؤسسات الاقتصادية الوطنية بصفة خاصة.  
وكانت النتائج كالتالي:

- المؤسسة مقسمة على شكل مراكز المسؤولية مما يساعد في عملية مراقبة التسيير؛
- إهمال الدور الأساسي لمراقبة التسيير والمتمثل في مساعدة المسؤولين على التنفيذ الجيد لإستراتيجية المؤسسة؛
- تستعمل المؤسسة 4 أدوات لمراقبة التسيير: المحاسبة العامة، المحاسبة التحليلية، تسيير الميزانية ولوحات القيادة؛
- تمتلك المؤسسة نوعين من لوحات القيادة واحد خاص بنظام إدارة الجودة المطبق في المؤسسة أما الآخر يخص مراكز المسؤولية والمتمثل في لوحات القيادة التسييرية؛
- تسمح لوحات القيادة المتواجدة بالمؤسسة من تحقيق التواصل والحوار بين المسؤولين؛
- المؤسسة لا تولي اهتماما كبير بطريقة عرض لوحات القيادة. فهي تعتمد على الجداول المليئة بالأرقام وتحميل الرسومات البيانية كما أنها لا تستخدم نظام المنبهات؛
- عدم اعتماد المؤسسة على الواجهات في نشر لوحات القيادة بل تبقى هذه الأداة مجرد وثائق لا يتم الرجوع إليها في نهاية الشهر؛

- غالبية لوحات القيادة المتواجدة بالمؤسسة تحتوي على مؤشرات مالية موجهة لمتابعة النتائج النهائية.
- وعدم وجود مؤشرات قيادية وتشغيلية تسمح بالمتابعة اليومية لسير العمليات؛
- لوحات القيادة لهذه المؤسسة غير مصممة بشكل يعكس أو يُلبّي احتياجات المسؤولين.
- وهذه أهم توصيات الدراسة:
- ضرورة إدراج مصالح مراقبة تسيير فرعية على كل الأقسام كي تعمل على مساعدة المسؤولين التشغيليين في حل المشاكل؛
- تكليف الأعوان التابعين لمصلحة المحاسبة التحليلية للقيام بمتابعة الأعباء غير المباشرة المرتبطة بالعملية الإنتاجية؛
- إدراج لوحات قيادة خاصة بالمصالح التي لا تملك هذه الأداة؛
- تحسين نظام المعلومات الخاص بالمؤسسة وجعله قادرا على توفير معلومات ذات مصداقية وفي فترات قصيرة؛
- السرعة في تحضير لوحات القيادة؛
- الاهتمام بطريقة عرض لوحات القيادة وذلك بالاعتماد على الأشكال البيانية المعبرة والابتعاد عن الجداول المليئة بالأرقام المضللة؛
- نشر لوحات القيادة على واجهات بغرض لفت انتباه المسؤولين المعنيين حول أهم النتائج والأهداف؛
- ضرورة إتباع الطرق العلمية المنهجية في تصميم لوحات قيادة تعكس الاحتياجات الفعلية للمسؤولين؛
- عدم الاكتفاء باستخدام المؤشرات المالية بل إدراج مؤشرات أخرى.

### المطلب الثاني: أوجه التشابه والاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة

تبين لنا أن موضوع لوحة القيادة هو من بين أهم أدوات مراقبة التسيير و هي أداة حديثة، وهو محل اهتمام العديد من الباحثين حيث أُنجزت دراسات متعددة فيه واتفقت دراستنا الحالية مع الدراسات السابقة من حيث المضمون لكنها قد اختلفت نوعا ما سواء من حيث طريقة المعالجة أو من حيث الدراسة والعينة المدروسة. ولذا سنتناول في هذا المطلب ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة.

أولا: من حيث الهدف: فإن ما تتميز به هذه الدراسة هو محاولة إظهار دور لوحة القيادة في قياس وتقييم أداء الموارد البشرية في المؤسسة لما تشتمله من مؤشرات تساعدها في عملية متابعة وتقييم أداء الموارد البشرية.

ثانيا: من حيث العينة وطريقة المعالجة: تميزت الدراسة الحالية بجمع المعلومات بالاعتماد على دراسة الحالة من خلال جمع المعلومات وذلك لمعرفة وجهة نظر رؤساء الأقسام والمدير حول لوحة القيادة

وكيفية إعدادها. بالإضافة إلى استعمال المقابلة وتحليل وتأكيد الحقائق بالملاحظة في المؤسسة محل الدراسة. وتعتبر هذه الدراسة حديثة في الجزائر من خلال التشابه في عنوان البحث " دور لوحة القيادة الاجتماعية في قياس وتقييم أداء الموارد البشرية ". وهي دراسة مكملية للدراسات السابقة. وتتميز بأنها تضيفي القليل لِمَا كان موجود سابقاً، كما أن لوحة القيادة الاجتماعية تلعب دوراً هاماً في تقييم أداء الموارد البشرية وذلك من خلال اكتشاف الإنحرافات المتعلقة بالموارد البشري وتصحيحها.

### خلاصة الفصل:

إن الغرض الأساسي من عملية التقييم الأساسي هو المتبعة الدقيقة لإنجازات الفرد، حيث أنها تحتل مكانة خاصة داخل أي مؤسسة باعتباره الناتج النهائي لمحصلة جميع الأنشطة. هنا يأتي دور لوحة القيادة الاجتماعية في تقييم وقياس أداء الموارد البشرية، فلوحة القيادة إحدى أهم الأدوات لتقييم الأداء التي لها دور بالغ الأهمية في المؤسسة من أجل القياس على مستوى الوظائف والأقسام. مما سبق نستنتج أن لوحة القيادة الاجتماعية تهدف إلى تقييم أداء الأفراد العاملين من خلال الإستخدام الأمثل للموارد المتاحة وبكفاءة وفعالية لأجل بلوغ الأهداف المرجوة واستخراج الفروقات واتخاذ القرارات التصحيحية لتفادي الوقوع فيها مرة أخرى.

# الفصل الثاني:

دراسة حالة بـمديرية توزيع الكهرباء والغاز  
بـغرداية

**تمهيد:**

بعد الانتهاء من الدراسة النظرية لدور لوحة القيادة الإجتماعية في قياس وتقييم أداء الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، سنحاول إسقاط تلك المضامين على الواقع بمديرية توزيع الكهرباء والغاز بغرداية لتكون هذه المؤسسة حقلًا لدراستنا التطبيقية؛ ولغرض البحث والتحليل قمنا بتقسيم الفصل إلى ثلاث مباحث كالآتي:

المبحث الأول: عموميات حول مديرية توزيع الكهرباء والغاز.

المبحث الثاني: لوحة القيادة في مديرية توزيع الكهرباء والغاز.

المبحث الثالث: دور لوحة القيادة الإجتماعية في قياس وتقييم أداء الموارد البشرية في مديرية توزيع الكهرباء والغاز.

المبحث الأول: عموميات حول مديرية التوزيع - سونالغاز-المطلب الأول: تقديم عام لمؤسسة سونالغازأولا: لمحة تاريخية عن شركة سونالغاز:<sup>1</sup>

أنشئت شركة سونالغاز سنة 1969. وفقا للأمر رقم: 59/69 المؤرخ في 28 جويلية 1969، الصادر في الجريدة الرسمية رقم: 63 بتاريخ 1 أوت 1969. والمتضمن حل شركة كهرباء وغاز الجزائر EGA التي كانت تنشط في الجزائر وفق القانون الفرنسي أثناء الفترة الاستعمارية، والتي أنشئت سنة 1947. وإنشاء الشركة الجديدة المتمثلة في الشركة الوطنية للكهرباء والغاز.

- في سنة 1969، شركة سونالغاز كانت تضم: 6000 عامل، و700000 زبون عبر الوطن.
- إبتداء من سنة 1978، ركزت سونالغاز جهودها في برنامج إيصال الكهرباء لمختلف التجمعات السكانية عبر إقليم الوطن، بهدف تطوير شروط حياة المواطن الجزائري.
- في سنة 1983، شهدت شركة سونالغاز، أول عملية هيكلية، حيث شهدت هذه السنة ميلاد شركات الانجاز ( شركات فرعية) الخمسة وهي:
  - \* شركة كهريف: وظيفتها الأساسية هي إيصال الكهرباء للمناطق المختلفة للوطن.
  - \* شركة كهركيب: وظيفتها هي انجاز الهياكل القاعدية والتجهيزات الكهربائية.
  - \* شركة قناغاز: وظيفتها الأساسية هي انجاز الشبكات الغازية.
  - \* شركة إنيرغا: وظيفتها هي الهندسة المدنية.
  - \* شركة التركيب: وظيفتها الأساسية هي التركيب الصناعي للمنشآت الكهربائية والغازية.
- بالإضافة الى:
  - \* شركة AMC: وظيفتها صناعة مختلف العدادات وآلات القياس والمراقبة.
- في سنة 1991، أصبحت شركة سونالغاز، مؤسسة عمومية ذات طابع صناعي وتجاري (EPIC) حسب المرسوم التنفيذي رقم: 280/95 المؤرخ في 17 سبتمبر 1995.
- في سنة 2002، تحولت مؤسسة سونالغاز إلى مؤسسة ذات أسهم بموجب المرسوم الرئاسي رقم: 2002/195 المؤرخ في أول يونيو سنة 2002، هذه الصيغة، سمحت لسونالغاز بتوسيع أنشطتها إلى ميادين أخرى متعلقة بمجال الطاقة، وأيضا تسمح للمؤسسة بالنشاط خارج التراب الوطني، والمشاركة في رأس مال شركات أخرى وطنية أو أجنبية، هذا ما سمح للشركة إلى أن ترقى إلى مجمع صناعي في سنة 2004.

<sup>1</sup>: معلومات مقدمة من طرف رئيس قسم الموارد البشرية

- ما بين سنة 2004 و 2006 شهد مجمع سونالغاز توسعا كبيرا، حيث أصبح عبارة عن هولدينغ يشمل شركة أم وعدة مؤسسات متفرعة، منها المختصة بالمهام القاعدية وتتمثل في المؤسسات التالية:

\* شركة إنتاج الكهرباء SPE

\* شركة تسيير شبكة نقل الكهرباء GRTE

\* شركة تسيير شبكة نقل الغاز GRTG

الشركة الأم: وتتلخص مهامها في:

1 - إعداد إستراتيجية المجموعة والقيام بعملية التخطيط؛

2 - القيام بمراقبة ومتابعة كل الفروع؛

3 - إعداد وتطبيق السياسة المالية المسطرة؛

4 - تحديد وإعداد برامج تطوير الموارد البشرية للمجموعة.

- وفي سنة 2006، تم هيكلة وظيفة توزيع الكهرباء والغاز، حيث تم استحداث أربعة مؤسسات للتوزيع حسب المناطق، وهي: الجزائر، الشرق، الغرب والوسط.

- ما بين سنة 2007 و 2008 تمت نهاية عملية الهيكلة، إذ ركزت الجهود في العمل على تحسين نوعية الخدمة الموجهة للزبون، من خلال ضخ إمكانيات مالية ضخمة موجهة لتعزيز البنية التحتية لوسائل إنتاج وتوزيع الطاقة الكهربائية والغازية.

### ثانيا: التعريف بمديرية التوزيع لغرداية:

تأسست مديرية التوزيع بمقتضى القرار رقم 478 المعد من طرف المديرية العامة المؤرخ في 16 ماي 2005؛ المتضمن إنشاء مديريات جهوية لتوزيع الكهرباء والغاز التابعة لفروع التوزيع الخاصة (شركة توزيع الجزائر SDA \_ شركة توزيع الوسط SDC \_ شركة توزيع الغرب SDO \_ شركة توزيع الشرق SDE) التي تأسست بمقتضى القرار رقم 463 المؤرخ في 27 جوان 2004.

تنتمي مديرية توزيع الكهرباء والغاز بغرداية إلى شركة توزيع الوسط (البليدة) SDC التي تضم هذه الأخيرة ولايات الوسط التالية ( البليدة، المدينة، تيبازة، بومرداس، تيزي وزو، البويرة، الجلفة، الأغواط، بسكرة، ورقلة غرداية، الوادي، إليزي، تمنراست) يقدر رأس مال المديرية بـ 15 مليار دينار، ويتلخص هدفها الأساسي في تزويد تراب الولاية بالطاقة الكهربائية والغاز.

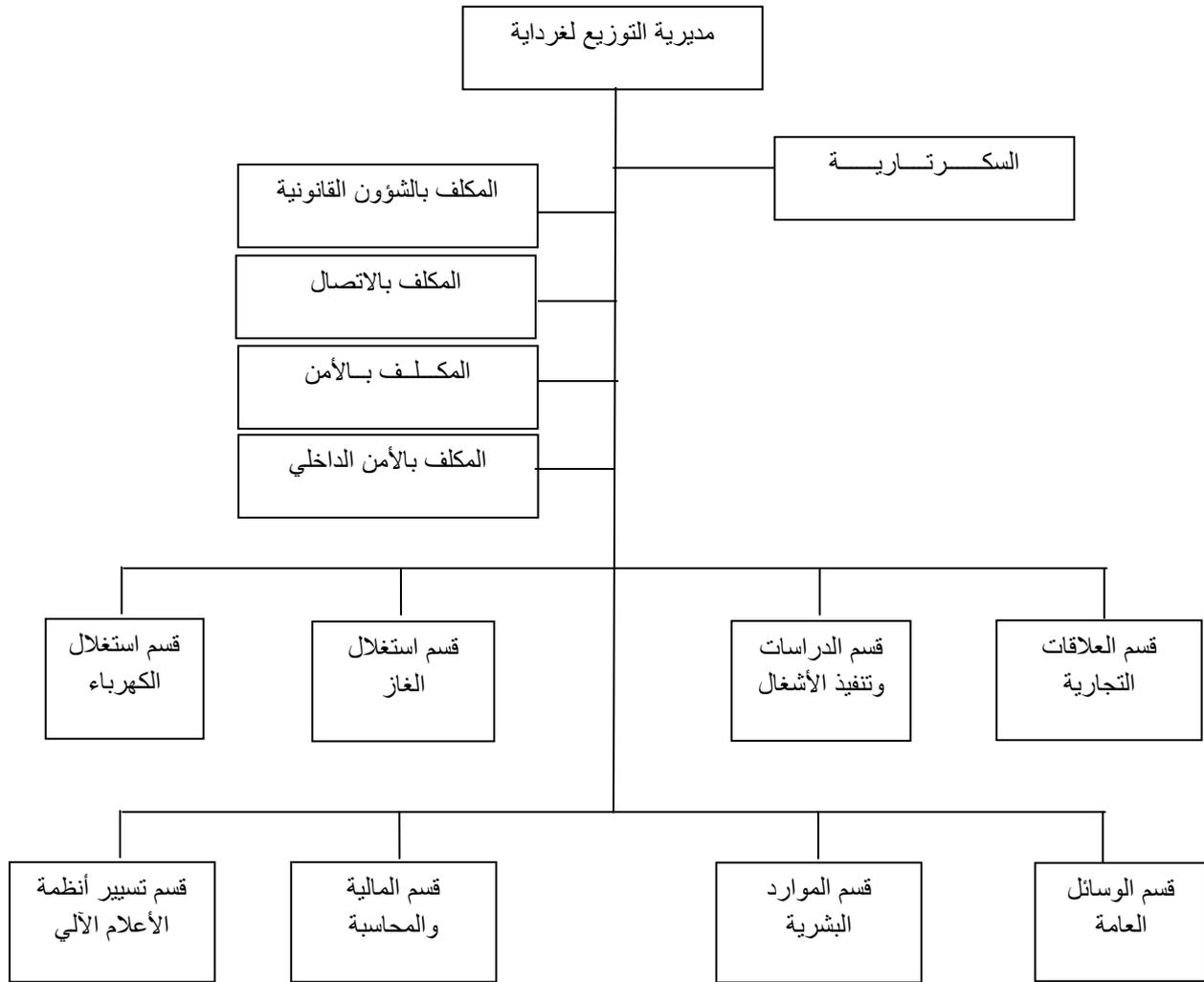
### المطلب الثاني: دراسة الهيكل التنظيمي للمديرية

يمثل المديرية على المستوى المحلي السيد المدير وتضم المديرية مايلي:

1 - مكتب المدير: والمصالح والأعوان المتصلون مباشرة به وهم:

- السكرتارية؛
- العون المكلف بالأمن الداخلي؛
- العون المكلف بالاتصال على مستوى المديرية؛
- العون المكلف بالشؤون القانونية على مستوى المديرية؛
- العون المكلف بالوقاية وأمن الأشخاص على مستوى المديرية.

الشكل رقم (4): الهيكل التنظيمي لمديرية التوزيع لغرداية



المصدر: من إعداد الطالبة بناء على معطيات من قسم الموارد البشرية

وتتلخص المهام الرئيسية للمديرية فيما يلي:

✓ المساهمة في تطبيق سياسة المديرية العامة لتوزيع الوسط في مجال الخدمات المقدمة، تعظيم المبيعات

وتحصيل الديون؛

- ✓ تطبيق السياسة التجارية للشركة على أكمل وجه؛
- ✓ توفير كل الشروط الملائمة للتكفل بطلبات الزبائن في المواعيد المحددة وبالتكاليف المحددة أيضا وإرشادهم وتوعيتهم؛
- ✓ ضمان التسيير المحكم لشبكات الكهرباء والغاز وتطويرها ومختلف عمليات الصيانة؛
- ✓ وضع برامج الأشغال وضمان تنفيذها؛
- ✓ تسيير الموارد البشرية والتوفير لها كل الإمكانيات المادية والضرورية لسير مهامهم؛
- ✓ ضمان أمن الأشخاص والممتلكات التي لها علاقة بوظيفة التوزيع، وتوعية المواطنين بالقواعد والشروط الأمنية الضرورية لحمايتهم من أخطار الكهرباء والغاز والاستغلال العقلاني لها؛
- ✓ ضمان أحسن تمثيل للشركة على المستوى الداخلي.

## 2- مختلف الأقسام والمصالح:

وتتلخص في الأقسام الرئيسية التالية:

### ● قسم استغلال الكهرباء:

وينقسم إلى عدة مصالح: المصلحة التقنية للكهرباء، مصلحة الصيانة، مصلحة المراقبة واستغلال الكهرباء، مصلحة تطوير الشبكة، مصلحة أشغال sous tension، مصلحة التحكم في الشبكة عن طريق وسائل الاتصال المختلفة (télé conduite).

### ● قسم استغلال الغاز:

ويتكون هذا القسم من عدة مصالح منها: المصلحة التقنية للغاز، مصلحة صيانة الغاز، مصلحة مراقبة واستغلال الغاز، مصلحة تطوير الشبكة.

### ● قسم الدراسات وتنفيذ أشغال الكهرباء والغاز:

ويتكون هذا القسم من: مصلحة الدراسات وأشغال الغاز، تسيير الاستثمارات، شعبة الصفقات، مصلحة الدراسات وأشغال الكهرباء، مصلحة تسيير برامج الدولة.

### ● قسم العلاقات التجارية:

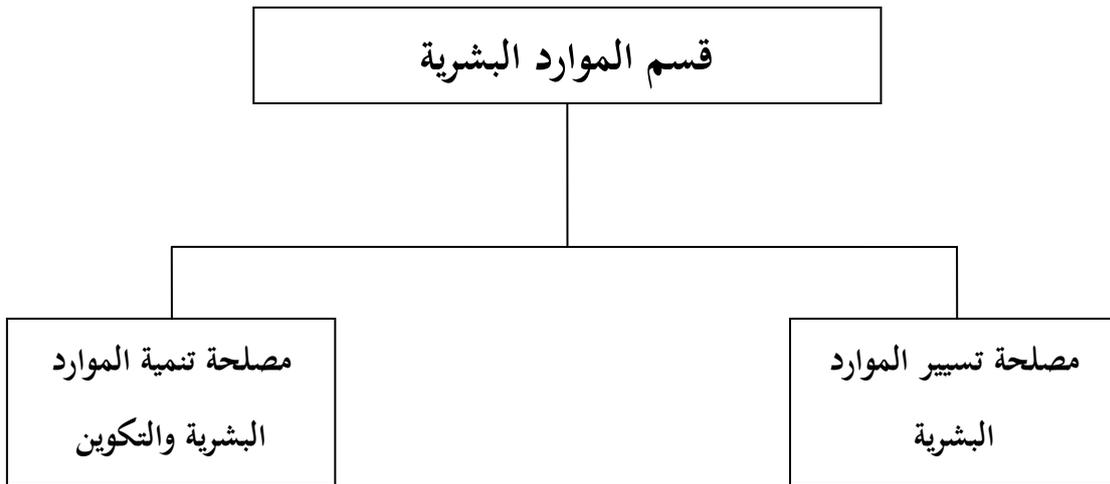
ويتكون هذا القسم من: المصلحة التجارية، مصلحة الزبائن، مصلحة المراقبة والتفتيش، مصلحة التقنيات التجارية.

### ● قسم تسيير أنظمة الإعلام الآلي:

ويتكون من: برامج التسيير (SGC- SIG- GDO)، تسيير برامج الإعلام الآلي.

- قسم المالية والمحاسبة:  
يتكون هذا القسم من: مصلحة الميزانية ومراقبة التسيير، مصلحة الاستغلال المحاسبي، مصلحة المالية.
- قسم الوسائل العامة:  
ويتكون هذا من: قسم توثيق وأرشفيف، موقف السيارات، التموين، الوسائل، العقارات.
- قسم الموارد البشرية:  
ويتكون من: مصلحة تسيير الموارد البشرية، مصلحة تنمية الموارد البشرية والتكوين.
- والشكل التالي يبين ذلك.

الشكل رقم (5): الهيكل التنظيمي لقسم الموارد البشرية



المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على معطيات من قسم الموارد البشرية

ويقوم هذا القسم بما يلي:

- إعداد وتوجيه ومراقبة المديرية لمختلف خطط المستخدمين من حيث التوظيف والتكوين والترقية؛
- ضمان، تنسيق وترقية النشاطات الإدارية وتسيير المستخدمين؛
- متابعة الأجور؛

إعداد احتياجات المديرية فيما يخص تكوين العمال حسب برامج التكوين.

طبيعة نشاط مديرية التوزيع:

تعتبر مديرية التوزيع مؤسسة اقتصادية ذات طابع تجاري، حيث تقوم بالمهام الرئيسية التالية:

- إنتاج الكهرباء ونقلها وتوزيعها عبر شبكات نقل الكهرباء؛
- شراء الغاز ونقله وتوزيعه عبر شبكات نقل الغاز.

### المبحث الثاني: لوحة القيادة في مديرية التوزيع لغرداية

#### المطلب الأول: تعريف لوحة القيادة في مديرية التوزيع لسونالغاز

هي نظام معلوماتي يساعد المؤسسة في تقييم مدى ربحيتها وتحقيقها للأهداف المسطرة خلال فترة زمنية معينة على المدى القصير ( شهري، ثلاثي، سداسي، سنوي ) ، حيث تقييم المعلومات في لوحة القيادة يتم وفق مقارنتها بالتوقعات الموضوعية واستخراج الفروقات لاتخاذ القرارات اللازمة.

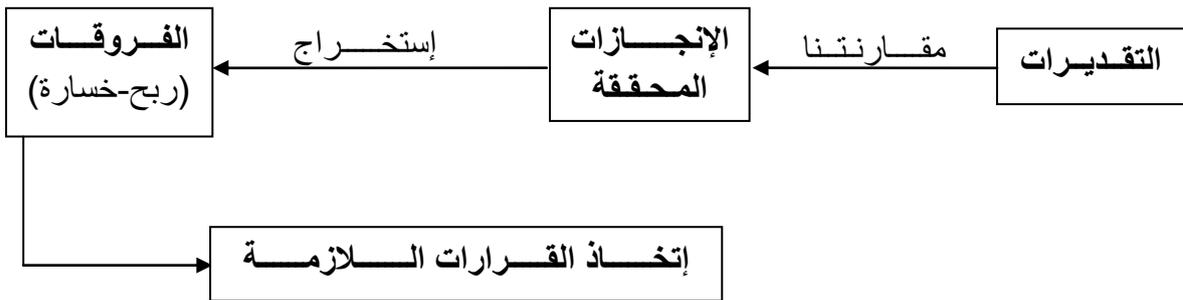
#### التوقعات: (les prévision)

تقوم المديرية في نهاية كل سنة ( n ) بإعداد التقديرات المتوقعة للسنة المقبلة ( n+1 ) وذلك وفق معايير تعتمد أساسا على إنجازات السنة الحالية ومقارنتها بوتيرة التطور للسنوات السابقة.

#### المطلب الثاني: كيفية إعداد لوحة القيادة في مديرية التوزيع

يتم إعداد لوحة القيادة من طرف رئيس كل قسم من أقسام المديرية على حدى، ويتم رصد كل المؤشرات الخاصة بالقسم وما حققه خلال فترة زمنية محددة، وهذا من أجل تحقيق أهداف كل قسم والوصول إلى الهدف الأسمى للمديرية، وهو تعميم تراب الولاية بالطاقة الكهربائية والغازية ومقارنة هذه الإنجازات بالتقديرات المتوقعة ومن ثم استخراج الفروق والنقائص لاتخاذ القرارات، وهذا ما يوضحه المخطط التالي:

#### الشكل رقم (6): كيفية إعداد لوحة القيادة في مديرية التوزيع



المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على معلومات مقدمة من قسم تسيير الميزانية ومراقبة التسيير

**المطلب الثالث: أهم مؤشرات لوحة القيادة في مديرية التوزيع**

ترتبط مؤشرات لوحة القيادة بطبيعة نشاط المديرية في توزيع الكهرباء والغاز على مستوى محيط الولاية، فهناك عدة مؤشرات، منها ما هو متعلق بالوظائف الرئيسية للمديرية، ومنها ما هو متعلق بكل قسم على حدى التي تعتبر مؤشرات فرعية بالنسبة لكل قسم، ومن أهم المؤشرات الرئيسية للمديرية نجد:<sup>1</sup>

**أ -المؤشرات التجارية:**

- نسب ضياع الطاقة الكهربائية والغازية: حيث ينتج عن عملية توزيع هاتين الطاقتين بعض الضياع، وتعتبر كخسائر تتحملها الشركة وتمثل نسبة الطاقة الضائعة مقارنة بالكمية المشتراة والكمية المباعة، ومن أهم أسبابها:

✓ عملية القرصنة وسرقة الطاقة من قبل المستهلكين؛

✓ بعض الإختلالات التقنية في بعض معدات الشبكة؛

✓ درجة الحرارة المرتفعة والعوامل المناخية التي تؤدي إلى ضياع بعض الطاقة.

- مدة تحصيل الزبائن: حيث يتوجب على المديرية تفعيل عملية تحصيل الديون والتقليل من آجال الدفع لدى الزبائن.

- مدة توصيل الزبائن: على المديرية توصيل وتزويد الزبائن بالطاقة في الآجال القانونية.

- تعظيم رقم الأعمال والإيرادات: وهو الهدف الأسمى للمديرية.

- تحصيل الديون: حيث يتوجب على المديرية تحصيل أكبر قدر من الديون سنويا لتقليل رصيد حساب الزبائن والمقنونات المحسوبة على رصيد حساب الزبائن.

**ب -مؤشرات الاستغلال:****○ الكهرباء:**

- الوقت الموازي للانقطاع: يجب على المديرية التقليل من مدة الانقطاع، سواءً من أجل الصيانة أو من أجل إصلاح عطب ما أو حادث ما لتزويد المستهلكين بالطاقة دون انقطاع.

- عند الحوادث المسجلة: يجب التقليل من عدد الحوادث الحاصلة في الشبكة والتي تحدث بفعل الغير أو بفعل العوامل المناخية وذلك بصيانة وتفقد الشبكة دوريا، وهناك بعض المؤشرات الأخرى مثل متابعة مدى تطبيق المعايير الدولية للكهرباء، فتح المحولات والبحث عن الأعطاب...

○ الغاز: نفس مؤشرات الكهرباء إلا أننا نجد عوض الحوادث في الكهرباء التسريبات الغازية.

<sup>1</sup>: مقابلة مع السيد عومر سعيد : رئيس قسم المالية والمحاسبة، حول أهم مؤشرات لوحة القيادة في المؤسسة، بمديرية توزيع الكهرباء والغاز بغرداية، يوم: 2014/08/04، من 10.30 إلى 11.30 سا.

**ت مؤشرات مالية:**

- الهامش الإجمالي: يجب تعظيم هذا المؤشر.
  - النتيجة المحاسبية: يجب على المديرية تحقيق نتيجة موجبة تحقق أهدافها.
  - أعباء الاستثمار: يجب على المديرية احترام الغلاف المالي المخصص للاستثمار والمعتمد من قبل المديرية العامة.
- أما باقي المؤشرات يتم تفصيلها حسب كل قسم ووظائفه فلا حاجة لذكرها.

**المطلب الرابع: كيفية عرض لوحات القيادة في المديرية<sup>1</sup>**

أ - على مستوى المديرية اللامركزية: (مديرية التوزيع بغرداية): يعقد اجتماع شهري على مستوى مديرية التوزيع بغرداية باسم لوحة القيادة "Tableau de Bord" كل شهر مع رؤساء أقسام المديرية، حيث يعرض كل قسم حصيلة نشاطه أمام المدير من طرف رئيس القسم و هذا عن طريق تقنية (Data Chow)، ويتم المقارنة بين الأهداف المخططة وما تم تحقيقه واستخراج الفروقات، مع تبرير النتائج والتعليق عليها في حالة الوصول إلى الهدف من عدمه، ويتم اتخاذ القرارات اللازمة وإعطاء حلول لتصحيح الانحرافات ومحاولة الوصول إلى الأهداف في الشهر المقبل.

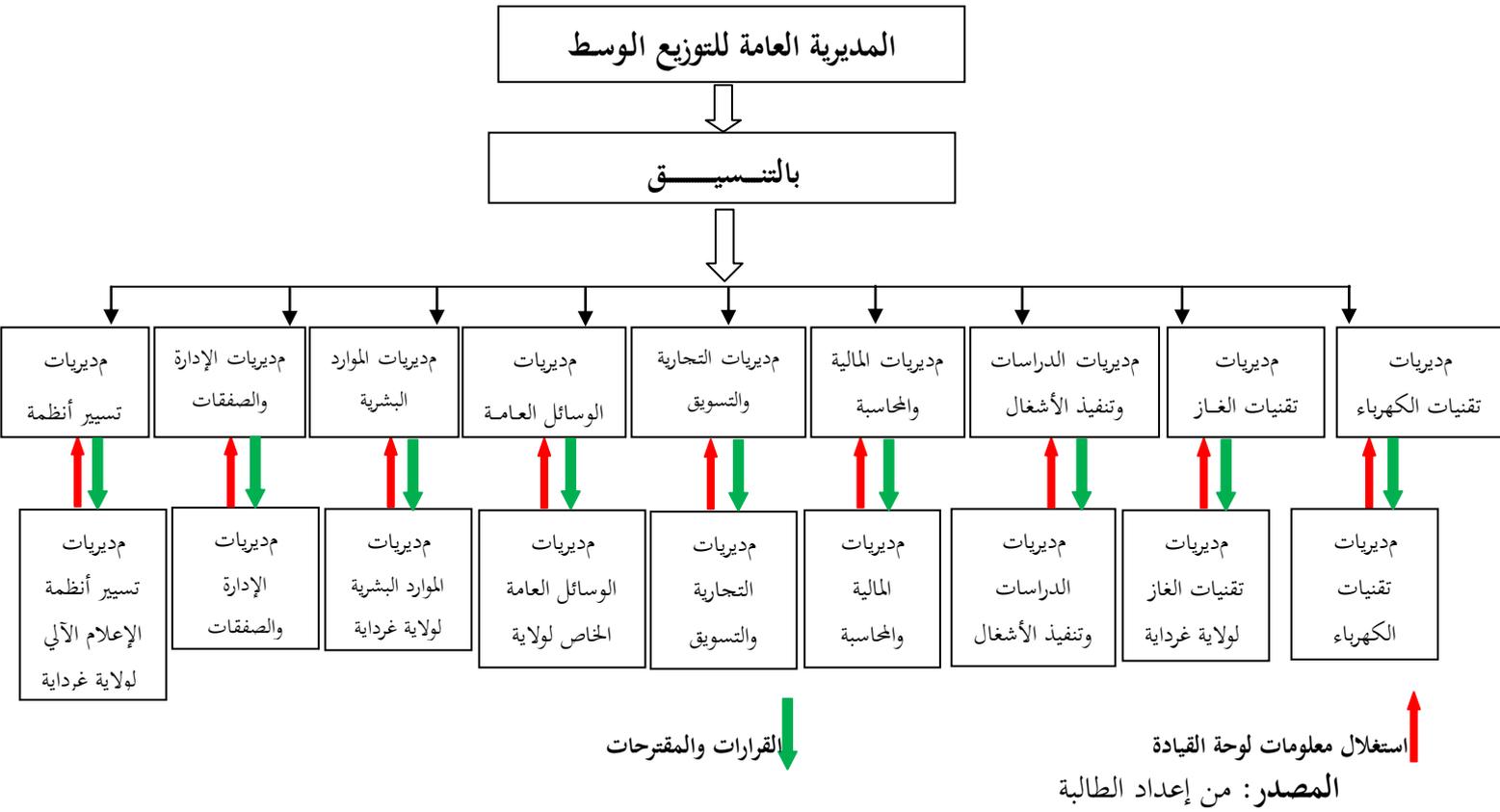
ب - على المستوى المديرية المركزية: (المديرية العامة بالبلدية): يعقد الاجتماع على مستوى المديرية العامة للتوزيع الوسط بالبلدية مع مديري الولايات التابعة لها، وهذا بعد الاجتماع اللامركزي بمديرية التوزيع لغرداية ويتم فيه عرض لوحات القيادة لكل ولاية من طرف المساعد المكلف بهذه المهمة التابع للمدير العام بالتنسيق مع قسم تسيير الميزانية ومراقبة التسيير، الذي بدوره يقوم بتحليل المعلومات ومقارنتها بالتقديرات الموضوعية واستخراج الانحرافات وتقديم حوصلة حول نتائج لوحة قيادة كل ولاية، ويتم التعليق عليها وتبريرها من طرف مدير التوزيع للولاية، وفي الأخير يقوم المدير العام باتخاذ القرارات اللازمة لإدراك النقائص في أقرب الآجال والمحافظة على الإنجازات المحققة حسب كل وظيفة.

**- كيفية تدفق المعلومات عن طريق لوحة القيادة:****1. انتقال المعلومات من المصالح اللامركزية إلى المصالح المركزية في الإدارة العامة:**

الهدف من هذه العملية هو إطلاع الإدارة المركزية (المديرية العامة بالبلدية) بتقارير نشاط كل قسم من أقسام المديرية من أجل تقييم حصيلة النشاطات واتخاذ القرارات اللازمة وذلك وفق المخطط التالي:

**الشكل رقم (7):** يوضح عملية انتقال المعلومات من المصالح اللامركزية إلى المصالح المركزية في الإدارة العامة

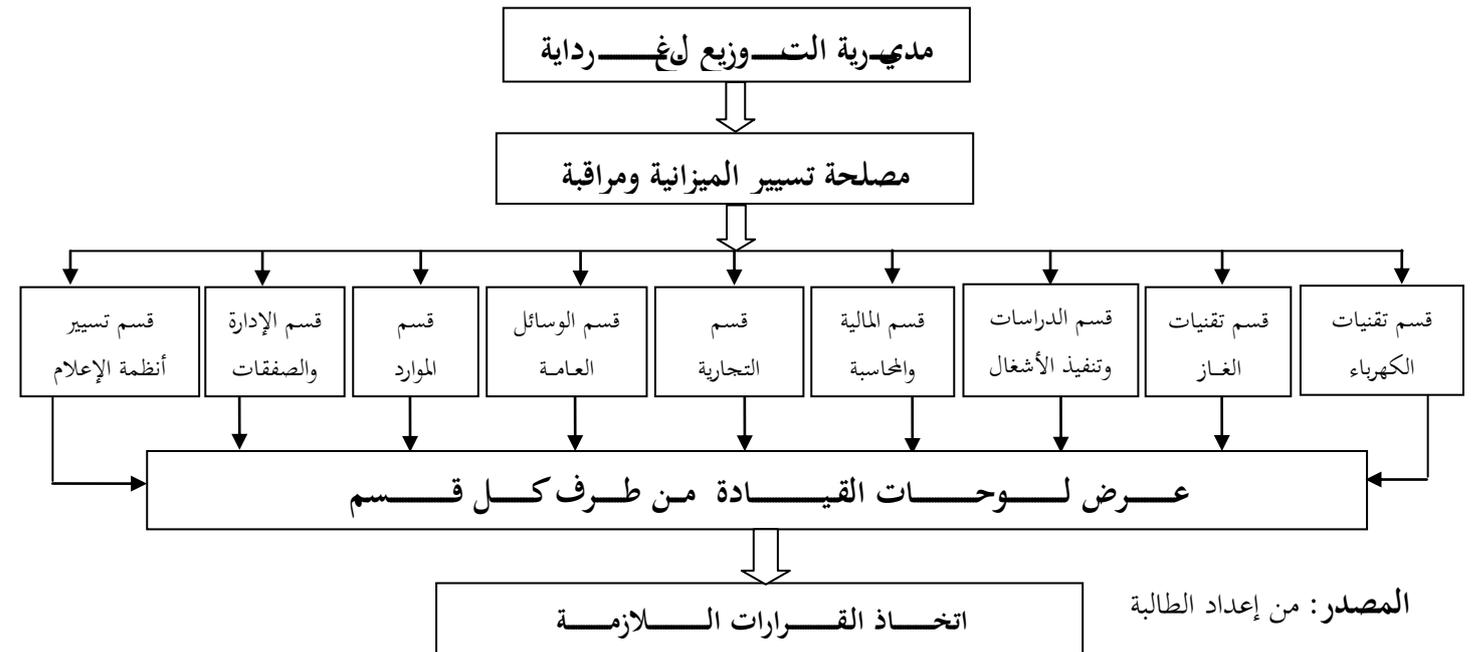
<sup>1</sup>: مقابلة مع السيدة: كريمة سامية، رئيس قسم تسيير الميزانية ومراقبة التسيير، حول كيفية عرض لوحات القيادة في المديرية، بمديرية توزيع الكهرباء والغاز لغرداية، يوم: 20/08/2014، من 09.30 إلى 11.30 سا.



## 2. عرض لوحة القيادة على مستوى المديرية الأمامية:

يتم عرض كل معلومات لوحة القيادة المنجزة والمحقة من طرف كل قسم في جلسة بحضور المدير وذلك لتقييم الإنجازات واتخاذ القرارات اللازمة، وهذا فيما يخص فترة زمنية محددة (شهري، ثلاثي، سداسي، سنوي). وهذا ما يوضحه الشكل التالي:

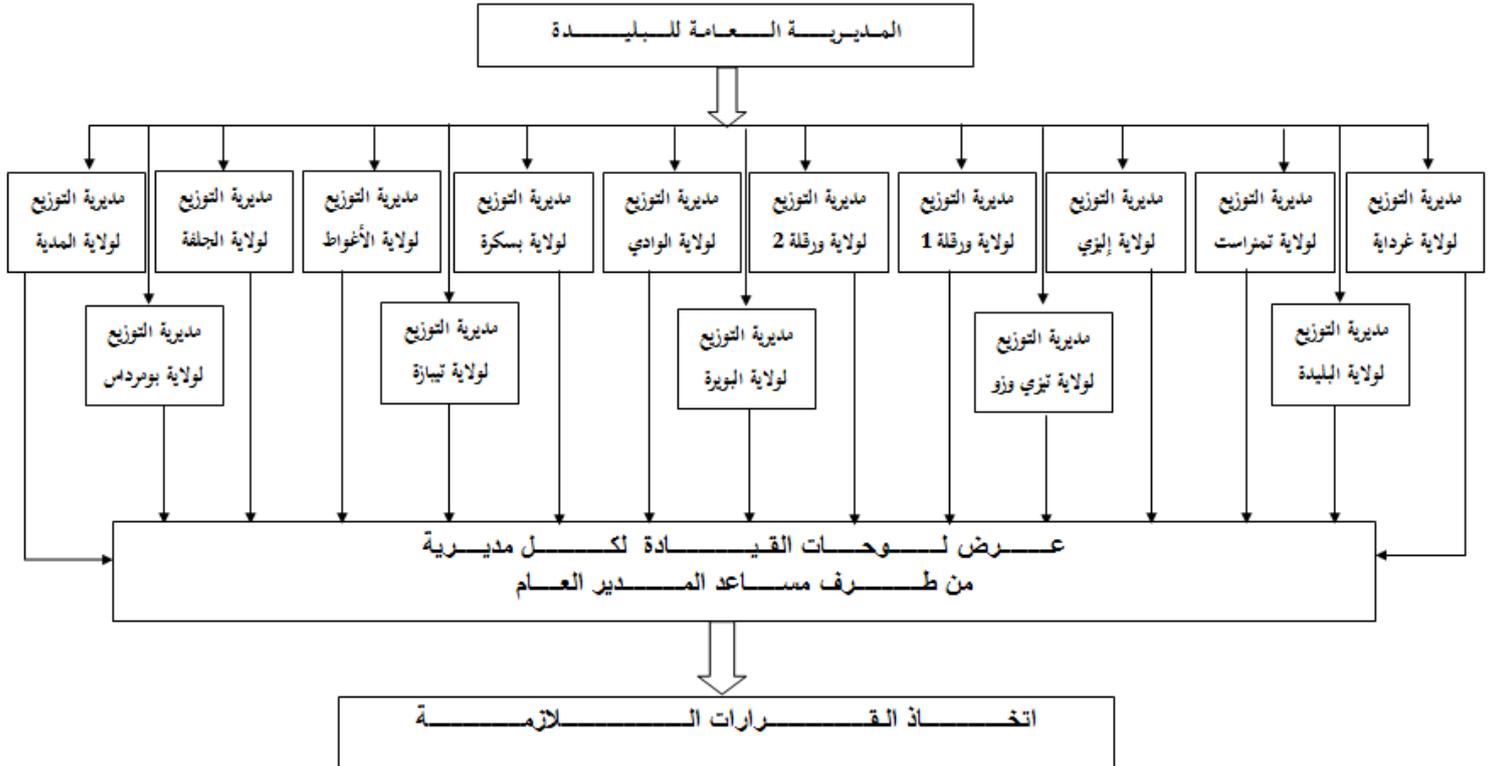
الشكل رقم (8): يوضح طريقة عرض لوحة القيادة على مستوى مديرية التوزيع بغرداية



### 3. عرض لوحة القيادة على المستوى المركزي:

يتم عرض لوحات القيادة في اجتماع على مستوى المديرية العامة الممثلة بالمدير العام بالبلدية بحضور المديرات الخاصة بكل قسم في الإدارة العامة ، وذلك لتقييم الإنجازات على المستوى المركزي واتخاذ قرارات مناسبة للمديرية العامة ككل. والمخطط التالي يوضح ذلك:

الشكل رقم (9): يوضح طريقة عرض لوحة القيادة على مستوى المديرية العامة



المصدر: من إعداد الطالبة

## المبحث الثالث : دور لوحة القيادة الاجتماعية في قياس وتقييم أداء الموارد البشرية في مديرية التوزيع لغرداية - سونالغاز -

### المطلب الأول: تعريف لوحة القيادة الاجتماعية وكيفية إعدادها في مديرية التوزيع لسونالغاز بغرداية

#### 1 - تعريف لوحة القيادة الاجتماعية بالنسبة للمؤسسة:

هي أداة تساعد المديرية في معرفة كل المعلومات المتعلقة بالموارد البشرية للمؤسسة من توظيف، تكوين، غياب... الخ ومقارنتها بالأهداف المسطرة من أجل تقييم مردودية العامل البشري في الشركة أي تقييم علاقة المؤسسة بالعامل.

#### 2 - كيفية إعدادها في المديرية:

يتم إعداد لوحة القيادة الاجتماعية بنفس طريقة إعداد لوحات القيادة للمؤسسة، حيث يقوم رئيس قسم الموارد البشرية بمتابعة تطور العمال عن طريق المؤشرات الخاصة بالعمالة.

### المطلب الثاني: أهميته لوحة القيادة الاجتماعية في مديرية التوزيع وأهم مؤشراتها:

#### 1 - أهميته لوحة القيادة الاجتماعية بالنسبة للمديرية:

تمثل لوحة القيادة الاجتماعية بالنسبة للمؤسسة أداة أساسية، حيث تكمن أهميتها في 3 وظائف رئيسية وهي:  
- القياس الداخلي للمديرية: حيث تمكن من متابعة مختلف المؤشرات الاجتماعية في المؤسسة، ويتعلق القياس بعدد العمال (الإطارات، أعوان التحكم، أعوان التنفيذ...)، عدد الموظفين الجدد، الغيابات، الأجر...؛

- الرصد: ملاحظة التطورات الاجتماعية للمؤسسة؛

- التنبؤات المستقبلية: حيث تمكن لوحة القيادة الاجتماعية من تجنب حوادث قد تقع مستقبلا،

وهذا حول انخفاض عدد العمال مثلا أو عدد أعوان التحكم، أو توقع نسبة استقالة العمال ...

#### 2 - أهم مؤشرات لوحة القيادة الاجتماعية في مديرية التوزيع لسونالغاز:

يعتبر المؤشر من أهم مكونات لوحة القيادة، حيث يعكس وبدقة الوضعية المراد قياسها، لذا يجب أن يتم اختياره بما يتوافق مع أهداف كل قسم وأهداف المؤسسة ككل.

تضم لوحة القيادة مؤشرات مختلفة قد تتعلق بالإنتاج وقد تتعلق بالسوق ومنها ما تتعلق بالموارد البشرية.

أ. مؤشر حركية العمالة: ويتم وفق هذا المؤشر رصد عدد العمال الجدد لفترة معينة ومقارنته بعدد خروجهم (استقالة ...). وهذا ما يسمى بـ "Les Entrées et Les Sorties" واستخراج النقص في التوظيف ويعبر عنه بنسبة إتمام الهيكل التنظيمي (Le Taux de D'Occupation de L'Organigramme).

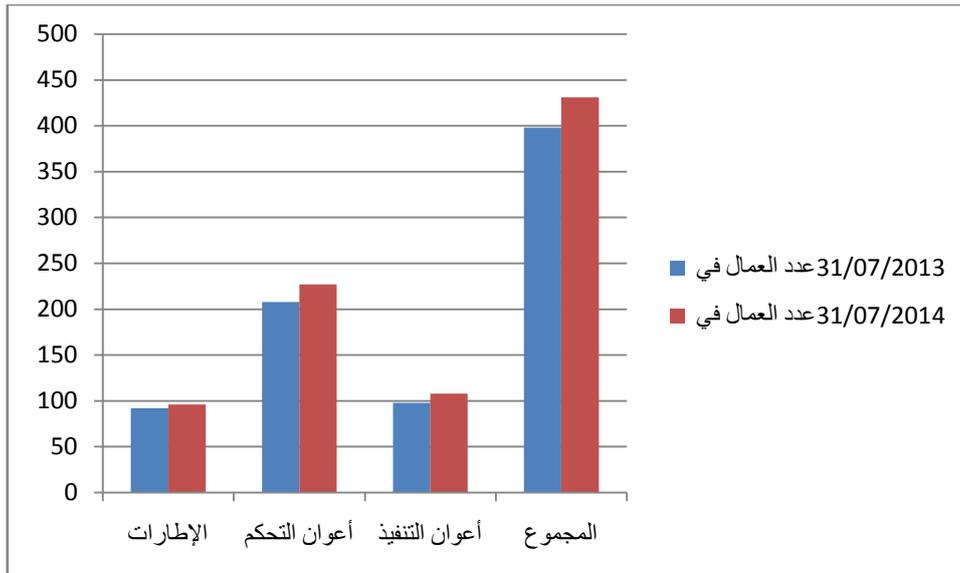
جدول رقم(9): حركية العمال لشهر جويلية 2014 مقارنة بجويلية 2013

البيان	عدد العمال في 2013/07/31	عدد العمال في 2014/07/31	معدل حركة العمال %
الإطارات	92	96	4.35
أعوان التحكم	208	227	9.13
أعوان التنفيذ	98	108	10.20
المجموع	398	431	8.29

المصدر: من إعداد الطلبة اعتمادا على لوحة القيادة الاجتماعية للمؤسسة

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن حركة العمال بالنسبة للإطارات ازدادت بنسبة 4.35% في شهر جويلية 2014 مقارنة بنفس الشهر لسنة 2013، أما أعوان التحكم وأعوان التنفيذ فازدادت بنسبة 9.13% و 10.20% على التوالي، وهذا ما يدل على جودة مناخ العمل بالمديرية حيث تعتبر بيئة جاذبة للموظفين وهذا ما أكدته النتائج، و الشكل التالي يوضح ذلك:

الشكل رقم(10): يوضح تطور حركية العمال لشهر جويلية 2014 مقارنة بجويلية 2013



ب. مؤشر التوظيف والترقية: ويتم وفق هذا المؤشر استقطاب عدد من العمال والذين تتوفر لديهم الكفاءة والقدرة على تحقيق أهداف المؤسسة، بحيث يكون التوظيف داخلي أي عن طريق اعتماد المؤسسة على مواردها البشرية كالترقية...، أو عن طريق إعلان عن وظائف جديدة لاستقطاب موارد بشرية جديدة مؤهلة وذو كفاءة.

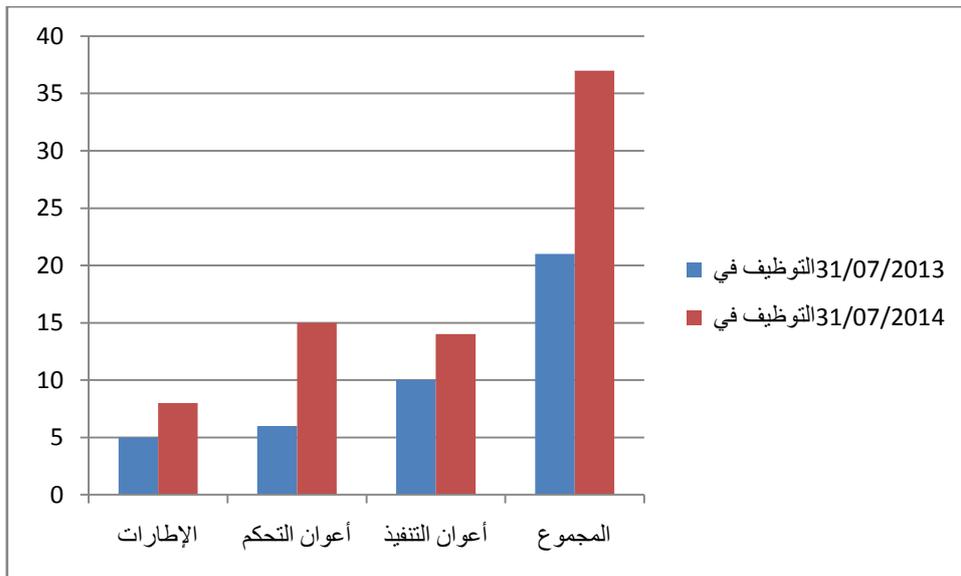
جدول رقم(10): مؤشر التوظيف لشهر جويلية 2014 مقارنة بجويلية 2013

البيان	التوظيف في 2013/07/31	التوظيف في 2014/07/31	الفرق	المعدل الحقيقي
الإطارات	5	8	3	62.5 %
أعوان التحكم	6	15	9	40 %
أعوان التنفيذ	10	14	4	71.43 %
المجموع	21	37	16	56.76 %

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على لوحة القيادة الاجتماعية للمؤسسة

من خلال الجدول نلاحظ أن المؤسسة حققت تطور بالنسبة لمؤشر التوظيف في شهر جويلية 2014 مقارنة بنفس الشهر سنة 2013، بحيث تم تنصيب 8 إطارات (مكلفين بالدراسات) وهذا على مستوى المناطق التالية: حاسي لفحل، زلفانة، ومثليبي وغرداية، وتم تنصيب 14 أعوان في تخصص " كهربائي توزيع " وهذا بعد تسلمهم لمحضر المداولات النهائي وذلك بالمقاطعة التقنية للكهرباء والغاز حاسي لفحل ومقاطعة زلفانة، تنصيب 15 محاسبين على مستوى قسم إدارة الصفقات والمالية والمحاسبة في المقاطعات التالية: حاسي لفحل، زلفانة، مثليبي و كذا 4 محاسبين بمديرية التوزيع لغرداية.

الشكل رقم(11): يوضح تطور مؤشر التوظيف لشهر جويلية 2014 مقارنة بجويلية 2013



ج. مؤشر التكوين: يعتبر هذا المؤشر من أكثر الأمور أساسية بالنسبة للمديرية حيث يتم عرض برامج التكوين والتدريب لفترة معينة (فصلية، سنوية) ويتم مقارنتها بعدد العمال المكونين، ويكون التدريب خارجي في مدارس التكوين خاصة بالمديرية أو داخلي في المؤسسة وهذا لتحسين المستوى.

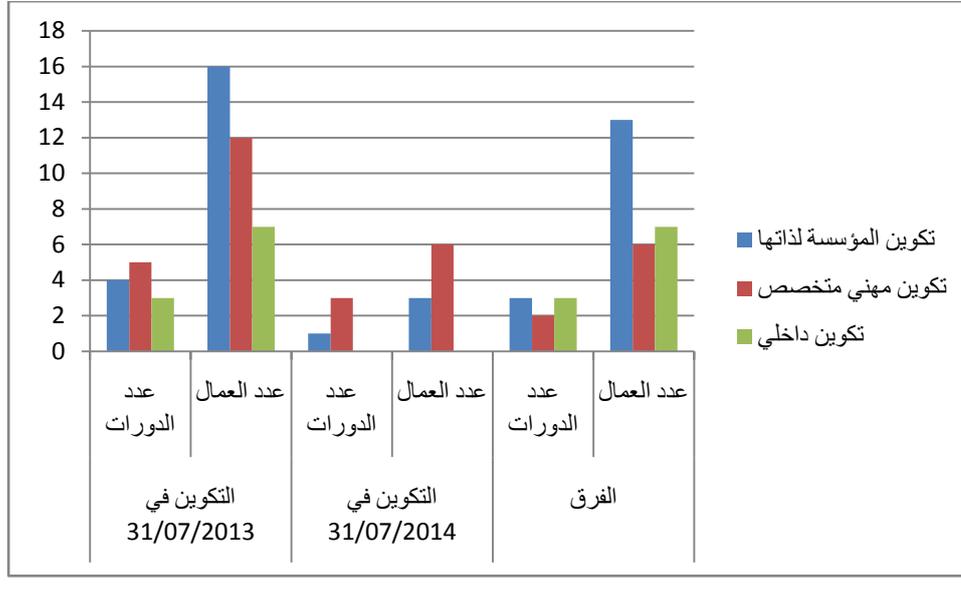
جدول رقم(11): مؤشر التكوين لشهر جويلية 2014

البيان		التكوين في 2013/07/31		التكوين في 2014/07/31		الفرق
عدد الدورات	عدد العمال	عدد الدورات	عدد العمال	عدد الدورات	عدد العمال	
4	16	1	3	3	13	تكوين المؤسسة لذاتها
5	12	3	7	2	5	تكوين مهني متخصص
3	7	0	0	3	7	تكوين داخلي

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على لوحة القيادة الاجتماعية للمؤسسة

نلاحظ من خلال الجدول أن نسبة التكوين انخفضت وبشكل كبير في كل أنواع التكوين الموجودة بالمؤسسة في شهر جويلية 2014 مقارنة مع شهر جويلية 2013 من حيث تكوين المؤسسة لذاتها وهذا راجع إلى الظروف الخاصة التي عاشتها ولاية غرداية في هذه الفترة، حيث لم تسجل أية دورة تكوينية بالنسبة للتكوين الداخلي للمؤسسة، بالمقابل تابعت تكوين العمال في المناطق التالية: حاسي الفحل، زلفانة ومثليي ومن بينهم 4 في طريقهم لإتمام التكوين في تخصص "كهربائي توزيع" و تكوين في اللغة الانجليزية 3 من رؤساء الهيئات من منطقة المنية، أيضا تكوين مهندس دراسات في الغاز. كما نسجل عدة تكوينات قصيرة المدى مثل أخطار الغاز، حماية الشبكات عالية التوتر...

الشكل رقم(12): يوضح انخفاض مؤشر التكوين لشهر جويلية 2014 مقارنة بجويلية 2013



- **التمهين:** حيث يجب على المؤسسة ألا تتجاوز معدل 1% بالنسبة للكتلة الأجرية للمتمهين من رقم الأعمال الإجمالي.

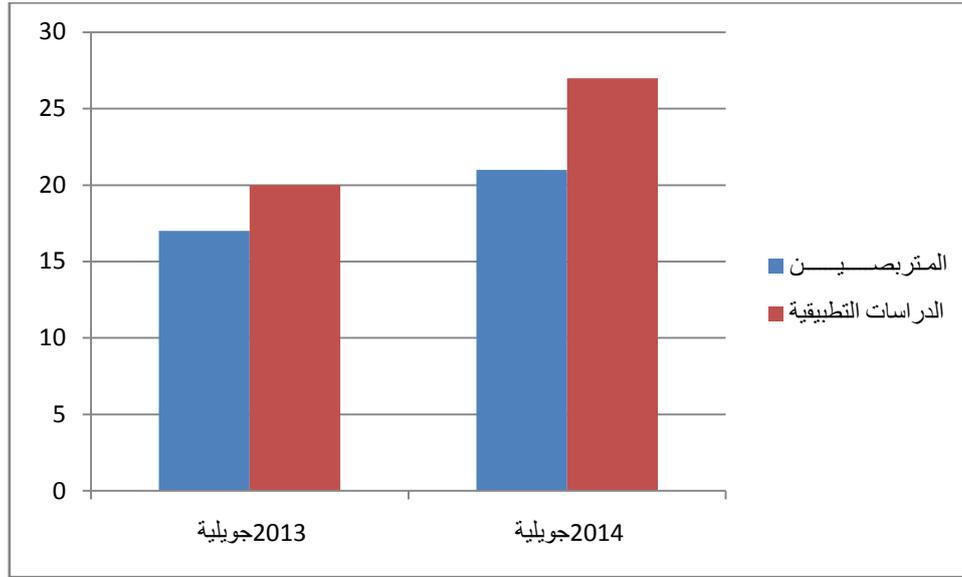
جدول رقم(12): مؤشر عدد الممتهين والدراسات التطبيقية لشهر جويلية 2014

جويلية 2014	جويلية 2013	البيان
21	17	المتربصين
27	20	الدراسات التطبيقية

**المصدر:** من إعداد الطالبة اعتمادا على لوحة القيادة الاجتماعية للمؤسسة

نلاحظ من الجدول أعلاه أن المقبلين على التبرص والدراسات التطبيقية التي تجرى على مستوى المؤسسة في تزايد مقارنة مع سنة 2013 من شهر جويلية وهذا راجع إلى اهتمام المؤسسة بهذه الفئة، حيث خصصت المؤسسة نسبة من رأس مالها تقدر ب 1% وهذا لتشجيعهم في استمرار دراساتهم، واهتمامها بالنتائج التي تحصل عليها الدراسات التطبيقية لاكتشاف النقائص ومحاولة الوصول إلى نتائج أحسن ودليل على سلوك المؤسسة والعاملين مع الفئة المتربصة و الانضباط في أداء عملهم.

الشكل رقم(13): يوضح تطور مؤشر التمهين لشهر جويلية 2014 مقارنة بجويلية 2013



د. الساعات الإضافية والغيابات: يتم تقييمها عن طريق ورقة تسمى "بيان الحضور الشهري Compte-Rendu De Travail"، بحيث يتم حساب عدد الساعات الشهرية بالعلاقة التالية: (عدد العمال \* عدد ساعات العمل النظرية)، أما بالنسبة لعدد الساعات الإضافية فيعبر عنها بالنسب (50%، 75%، ...) وفي الأخير يتم المصادقة عليه من طرف رئيس قسم الموارد البشرية.<sup>1</sup>

#### -الساعات الإضافية:

جدول رقم(13): مؤشر الساعات الإضافية لشهر جويلية 2014

طبيعة التدخل	جويلية 2013	جويلية 2014	معدل الفرق (%)
إصلاح الكهرباء	0	16	16
إصلاح الغاز	0	0	0
التجارية	172	201	17
المجموع	172	217	26

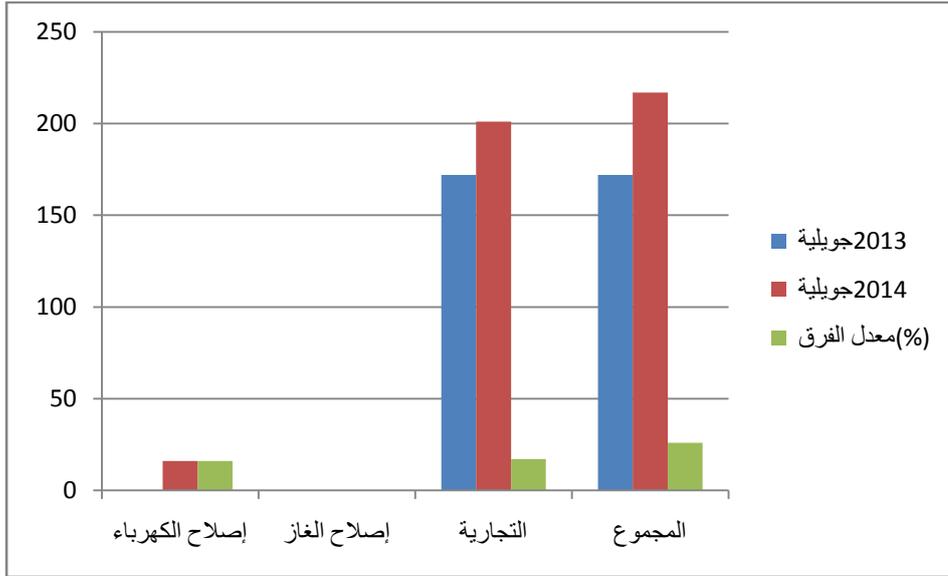
المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على وثائق المؤسسة

من خلال الجدول يتبين لنا أن عمال الكهرباء لم يقوموا بأية إصلاحات أو إضافات في ساعات العمل في شهر جويلية 2013 على عكس شهر جويلية 2014 بمعدل فارق 16% وهذا راجع إلى زيادة استهلاك طاقة الكهرباء في فترة صيفية وتزامنا مع الشهر الكريم، على عكس إصلاحات في الغاز فالمؤسسة

<sup>1</sup>: أنظر الملحق رقم 01.

لم تسجل أي تدخل أو ساعات إضافية، أما على مستوى قسم التجاري فهناك ارتفاع ملحوظ وهذه نتيجة إيجابية في تزايد عدد الزبائن و زيادة الطلبات على المؤسسة خلال هذا الشهر، وهذا ما أدى إلى لجوء العمال لزيادة ساعات إضافية بمعدل فرق 26% مقارنة مع نفس الشهر سنة 2013، وهذا ما يدل على تطور أداء العمال وروح الجماعة. والشكل التالي يوضح ذلك:

الشكل رقم(14): يوضح تطور مؤشر الساعات الإضافية لشهر جويلية 2014 مقارنة بجويلية 2013



#### -الغيابات:

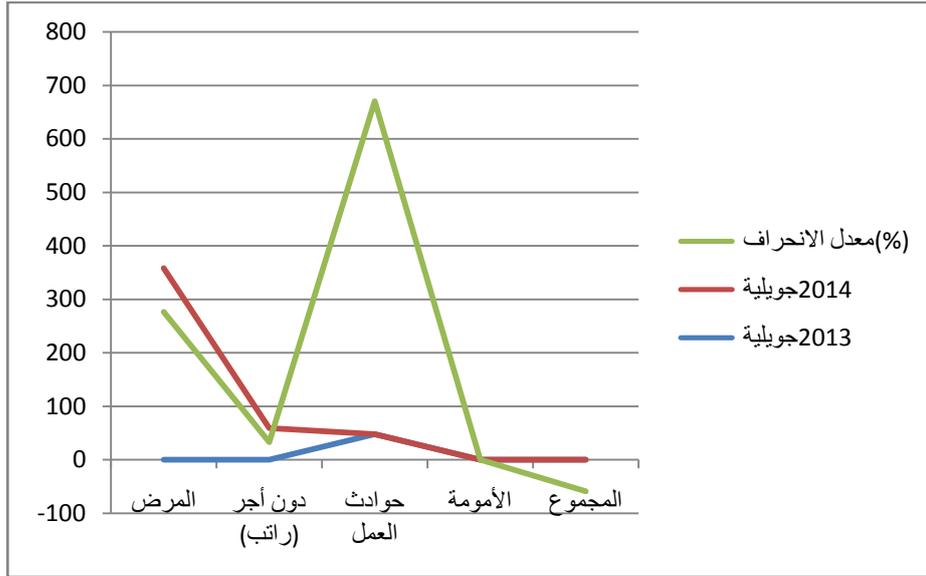
جدول رقم(14): مؤشر الغياب لشهر جويلية 2014

معدل الانحراف (%)	جويلية 2014	جويلية 2013	طبيعة الغياب /سا
82-	358	2010.65	المرض
26-	59	79.3	دون أجر (راتب)
622	346.66	48	حوادث العمل
0	173.33	173.33	الأمومة
59-	936.99	2311.28	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على وثائق المؤسسة

نلاحظ من خلال الجدول انخفاض كبير في الغياب بالنسبة للعطل المرضية مقارنة بشهر جويلية 2013 وهذا يعود إلى انضباط العمال واستقرار العمل، وانخفاض الغيابات بدون أجر بمعدل 26%، أما بالنسبة لحوادث العمل فهناك ارتفاع وهذا راجع إلى عدم احترام مقاييس الحماية من طرف عاملين هذا ما أدى إلى إصابتهم وتعطل عن العمل، أما عطل الأمومة فبقيت مستقرة وهذا يوضحه الشكل التالي:

الشكل رقم(15): يوضح انخفاض مؤشر الغياب لشهر جويلية 2014 مقارنة بجويلية 2013



هـ. مؤشر كتلة الأجور: وهو تكلفة العمال على المؤسسة (الأجر القاعدي، الامتيازات، العلاوات، الأعباء) حيث يتم جمعها لتعطينا كتلة الأجور La masse Salaires .

### 3 عرض لوحة القيادة الاجتماعية للمؤسسة:

يتم عرض لوحة القيادة بنفس طريقة عرض لوحات القيادة لكل قسم حيث يقوم رئيس قسم الموارد البشرية بعرض لوحة القيادة الاجتماعية والتعليق عليها.

#### المطلب الثالث: تقييم أداء الموارد البشرية في المؤسسة:

تعتمد هذه المؤسسة في تقييمها لمواردها البشرية على عدة مؤشرات باستخدام سجل خاص لتقييم الأداء يسمى بـ "نموذج التقييم" "Formulaire D'Evaluation" موزعة حسب الرتبة الوظيفية لكل عامل، حيث يعد هذا السجل بمثابة ملف صحي يكشف عن صحة العامل في أداء وظيفته، فبناءً على هذا الأخير يتم معرفة أداء العامل واكتشاف نقاط القوة لاستغلالها، ونقاط الضعف لتحسينها وتكوينها إن أمكن ذلك.<sup>1</sup>

<sup>1</sup>: أنظر الملحق رقم 02.

1 - مؤشرات التقييم: يتم تقييم أداء الموارد البشرية في المؤسسة بناءً على تحديد نسبة مساهمة كل موظف في "الأداء والدور"، وذلك من خلال إعطاء وزن نسبي لهذين المؤشرين حسب الرتبة الوظيفية لكل موظف، حيث يقسم العمال إلى فئتين:

أ - فئة الإطارات:

تحدد نسبة 40% في تقييم أداء الإطار العامل حيث تكون هذه النسبة أقل مقارنة بالأعوان، في حين تحدد نسبة 60% من الدور، حيث يكمن الدور الأساسي للإطار في مهاراته الفكرية والشخصية و مهارات التحكم في إدارة العلاقات بين الأفراد؛

ب فئة الأعوان: تقسم هذه الفئة إلى صنفين: صنف أعوان التحكم، وصنف أعوان التنفيذ. تحدد نسبة 70% لأعوان التحكم والتنفيذ في تقييم أدائهم لعملهم، و 30% من الدور الذي يؤديه داخل المجموعة والمؤسسة ككل، حيث يقيم أداء هذه الفئة على أساس:

- السلوك داخل المؤسسة؛
- حسن العلاقات بين الموظفين؛
- الالتزام و الانضباط؛
- وروح المجموعة؛
- تنفيذ لوائح الإجراءات.

وينقسم هذا السجل إلى عدة أقسام يقيم على أساسها العامل وهي:

### 1. تحديد هوية العامل: (e) L'Identification de l'Évalue

هذا الجزء مخصص للتعريف بالعامل وسنه والمنصب الذي يحتله، وتاريخ دخوله ورتبته بالنسبة للهيكل التنظيمي، والمديرية التابعة لها، ويتضمن هذا الجزء أيضا اسم المشرف على تقييم هذا العامل وطبيعة عمله في المؤسسة حيث يجب أن يكون المشرف على هذا التقييم إطار أو مسؤول في هذه المؤسسة (أعلى درجة من الخاضع للتقييم).

### 2. تقييم العائد (المردودية): Evaluation du Rendement

يجوزي هذا الجزء على 4 فصول (ثلاثي) كل ثلاثي يتضمن جدول مقسم إلى قسمين، خانة الأهداف التي يجب أن يصل إليها العامل وخانة النتائج المتحصل عليها من قبل العامل، ويتم إعطاء نقطة الثلاثي من 10 بحيث تقييم الأهداف المسطرة للعامل على (7 نقاط) و (3 نقاط) لسلوك العامل في المؤسسة (روح الجماعة، حسن العلاقات بين الموظفين، الالتزام والانضباط...).

مقابلة مع رئيس مصلحة الموارد البشرية، حول كيفية تقييم أداء الموارد البشرية في المؤسسة، بمؤسسة سونالغاز (شركة توزيع الكهرباء والغاز)، يوم: 2014/08/03، (مقابلة شخصية)، من 09.00 إلى 11.00 سا.

ويتم حساب المعدل السنوي للعائد (المردودية) بجمع العلامات المتحصل عليها في كل ثلاثي تقسيم (4) عدد الفصول لتعطي النتيجة النهائية من 20، ويعبر عنها بالعلاقة التالية:  
حساب المعدل السنوي:

$$\text{MOYENNE ANNUELLE} = \frac{T1 + T2 + T3 + T4}{4} \times 2$$

### 3. تقييم الدور: Evaluation du Role

يتضمن هذا الجزء استمارة مقسمة إلى ثلاث مجموعات كل مجموعة تقابلها احتمالات (درجة) تقيس مهارة وكل مهارة تحوي ثلاث عناصر على الأكثر، يقوم المشرف على التقييم بوضع علامة (\*) في الخانة التي تناسب سلوك كل عامل وهذا أثناء القيام بدوره ومهامه في المؤسسة، حيث يتضمن الجزء الأول المهارات الفكرية (المهارات التحليلية، الدقة والصرامة في طريقته لعمله، مدى استيعابه للقواعد والإجراءات التعليمية)، أما الجزء الثاني من الاستمارة فيتضمن مهارات التعامل مع الآخرين (روح الجماعة، مهارة حسن العلاقات الإنسانية، القدرة على توصيل المعلومة) ، أما الجزء الأخير فيتضمن قياس المهارات الشخصية للعامل ( المرونة والتكيف مع التقنيات والإجراءات الجديدة على المؤسسة، الديناميكية وقوة العمل).

(1) كل مهارة تقابلها أعمدة توضح درجة إتقان العامل لهذه المهارة الملاحظة عن طريق لمشرف، بالاستناد على وصف درجة كل سلوك بالاحتمالات التالية: (1,2,3,4) كل رقم يعبر عن نتيجة العامل في الجدول الموالي:

جدول رقم(15): الاحتمالات المستند إليها في تقييم سلوك الفرد أثناء القيام بمهامه

الوصف	الاحتمالات
كفاءة غائبة	1
كفاءة قابلة للتطور	2
كفاءة مثالية (متقنة)	3
كفاءة مكتسبة	4

المصدر: سجل تقييم العامل.

(2) و يتم ترجمة هذه الاحتمالات (1,2,3,4) إلى نقاط بما يناسب الجدول التالي:

جدول رقم ( 16): ترجمة كل احتمال إلى نقاط

الاحتمالات	عدد النقاط
1	0
2	3
3	6
4	10

المصدر: سجل تقييم العامل

3) تجمع النقاط المتحصل عليها وتقييم العلامة من (80).

4) يقسم مجموع النقاط على 4 من أصل 80 لاستخراج العلامة النهائية من 20.

ملاحظة: هذا التقييم يخص فئة الأعوان، أما بالنسبة للإطارات فيتم التقييم من أصل (100).

#### 4. التقييم العام: Evaluation Globale

يتضمن هذا الجزء العلامات النهائية، بحيث تعتبر هذه النتيجة محصلة أداء العامل خلال السنة، يقوم المشرف بجمع كل تقييم (تقييم المردودية، تقييم الدور) لاستخراج العلامة النهائية.

#### 5. ملخص التقييم: Evaluation de L'Evaluation

يحتوي هذا الجزء على جدول يدون فيه المشرف الملاحظات التي يراها في العامل خلال تأديته لعمله، حيث يقسم هذا الجدول إلى قسمين، قسم خاص بنقاط قوة العامل والقسم الثاني خاص بنقاط التي تم تحسينها مقارنة بنقاط الضعف السابقة يدون فيه المشرف الملاحظات التي تخص العامل.

#### 6. مسارات التنمية: Piste de Developement

يتضمن هذا الجزء اقتراحات المشرف لمسارات الخاصة بالتدريب التي يجب أن يرسل ويتكون فيها العامل، وهذا لتدارك نقاط النقص التي يلاحظها المشرف على التقييم خلال تأدية العامل لمهامه، أو على مستوى توجيه العامل إلى مهمة أخرى التي يجده كفى فيها.

#### 7. إبداء الآراء والمصادقة عليها: Commentaires ET Visas

في هذا الجزء يبدي الرؤساء آرائهم حول نتائج التقييم بدءا من الرئيس المشرف على التقييم إلى الرئيس الأعلى في السلم الهرمي للمؤسسة، ويقوم المقيم هو أيضا بإبداء رأيه في جزء خاص حول النتائج المتحصل عليها والتعليق عنها، بحيث يتم اجتماع بين رؤساء المديرية حول نتائج التقييم لتحليلها ومناقشتها ومن ثم المصادقة عليها.

فمن خلال هذه الآراء يتم التوصل إلى حلول بالحوار والتشاور وتقليص حجم النزاعات التي يمكن أن تحصل بين المقيم والمشرف على التقييم.

بعد الانتهاء من التقييم والمصادقة عليه يتم إيداع سجل التقييم لدى مصلحة إدارة الموارد البشرية ويعتبر كمرجع لتقييم أداء العامل.

## 2 - استخدامات نتائج تقييم أداء الموارد البشرية في المؤسسة:

إن استخدام نتائج تقييم الأداء تعتبر عملية مهمة في المؤسسة، بحيث تساعدها في توجيه العامل في عدة مجالات من أهمها:

أ. الترقيات والترفعات: تعتبر المؤسسة نتائج تقييم الأداء المرجع الأساسي للعامل بحيث يتم تحليل هذه النتائج و عن طريقها يتم اكتشاف مهارات وكفاءات كل عامل ونسبة أحقية كل فرد في الترقية أو في الترفيع، بحيث تكون الترقية في الرتبة ( عموديا في السلم الهرمي للمؤسسة) والترفع في الدرجة، فمثال ذلك "15.2" تعتبر "15" رتبة فيتم ترقيته إلى "16" و "2" درجة ثانية فيتم ترفيعه إلى "3" وهذا بما يتوافق مع نتائج التقييم.

ب. تحديد برامج التكوين: عن طريق نتائج تقييم الأداء يتم تحديد الفئة التي تحتاج إلى التدريب والتكوين ومعرفة المجالات التي تنقصهم الكفاءة فيها، وبالتالي يحدد نوع البرنامج التدريبية ومدتها وهذا لتحسين وتطوير مهاراتهم وقدراتهم، وتغيير سلوكهم واتجاهاتهم بشكل ايجابي، مما ينعكس على تحسين الأداء في المؤسسة.

ج. إعادة الهيكلة: تعتبر المؤسسة نتائج تقييم الأداء وسيلة أساسية لمعرفة تلاءم الأعوان وكذا الإطار في الإدارة العليا مع وظائفهم بحيث تقوم بإحداث تغييرات هيكلية بالنسبة للهيكل التنظيمي (إلغاء أو دمج وحدات أو استحداث عمال جدد).

د. الاختيار والتعيين: من خلال نتائج تقييم الأداء يتبين للمؤسسة المناصب الشاغرة التي يتوجب عليها تعيين عمال جدد فيها، فمثلا دخول زبائن جدد في مؤسسة سونالغاز يفرض عليها خلق مناصب عمل جديدة خاصة بالفوترة، الصيانة، توزيع الفواتير... ، وهذا ما يساعد المؤسسة في اتخاذ سياسة التوظيف.

**المطلب الرابع: دور لوحة القيادة الاجتماعية في تقييم أداء الموارد البشرية في مديرية التوزيع لغرداية**

- 1 - يمكن اعتبار لوحة القيادة كوسيلة من وسائل تسيير نظام المعلومات للموارد البشرية حيث تتدفق المعلومة بالجودة المطلوبة والسرعة والوقت المناسب للمساهمة في تحقيق أهداف المؤسسة واتخاذ القرارات اللازمة في هذا الإطار فيما يتعلق بالعنصر البشري؛
- 2 - تعمل أيضا لوحة القيادة الاجتماعية كتقارير لمقاربة مختلف المؤشرات مع المصالح الأخرى للمديرية ومصالح الموارد البشرية؛
- 3 - تعتبر لوحة القيادة أيضا كتقارير عن العامل البشري للمؤسسة تهم المساهمين والمتعاملين مع الشركة مثل: المساهمين، العمال، المقاولين..؛
- 4 - من خلال لوحة قيادة يتم اتخاذ القرارات اللازمة بناء على الأرقام المعلق عليها؛
- 5 - إعطاء صورة مبدئية عن وضعية المؤسسة وحجمها ووزنها في السوق من خلال نجاعة سياسات الموارد البشرية؛
- 6 - تعتبر لوحة القيادة كبنك معلومات للعمال حيث يمكن استخراج كل الأرقام والإحصائيات الخاصة بهم في فترة زمنية.

**خلاصة الفصل:**

تعتبر مؤسسة سونالغاز من المؤسسات الفاعلة في المجال الاقتصادي حيث تستحوذ على قطاع الطاقة في الجزائر وقوة هذه الشركة تعتمد أساساً على العنصر البشري الذي يعد ركيزة أساسية قيامها، حيث قامت المؤسسة بالاهتمام بالعنصر البشري للمؤسسة من خلال تحسين ظروف العمل للعامل وتوفير كل متطلباته ومحاولة ترفيقته، تكوينه من خلال تفعيل برامج التكوين والتدريب الداخلي والخارجي حيث تتوفر المؤسسة على مدارس تكوين خاصة بها، وهذا لتحسين أداء العامل على كل المستويات، وتعتبر لوحة القيادة لدى المؤسسة من أهم الوسائل التي تساعدها على تقييم هذا الأداء من خلال مقارنة الإنجازات المحققة بالتقديرات واتخاذ القرارات اللازمة في مجال الموارد البشرية لتحقيق هدف المؤسسة الأسمى ألا وهو استهلاك الكهرباء والغاز.

الخاتمة

## خاتمة عامة:

في إطار هذه الدراسة سعينا إلى الإحاطة بأداة من أدوات مراقبة التسيير ألا وهي لوحة القيادة الاجتماعية، لما لها أهمية كبيرة في المؤسسات الجزائرية وخاصة مديرية توزيع الكهرباء والغاز بغرداية، و تعتبر هذه الأخيرة لوحة القيادة وسيلة أساسية لقياس وتقييم أداء العاملين، وذلك من خلال ارتفاع وانخفاض قيمة المؤشرات الاجتماعية، حيث تهتم المؤسسة بتطوير كفاءة مواردها البشرية عن طريق إجراء دورات تدريبية، وهذا لتحسين أدائهم و بالتالي تحسين أداء المؤسسة ككل.

## نتائج الدراسة:

- بالنسبة للفرضية الأولى: تعتبر لوحة القيادة التصور الذي يقود نشاط المؤسسة ويوجه أعمالها وينظم أنشطتها.
- بالنسبة للفرضية الثانية: يوجد تطبيق للوحة القيادة في مديرية التوزيع سونالغاز بغرداية، وهذا ما يثبت صحة الفرضية الأولى " يوجد تطبيق للوحة القيادة في مديرية التوزيع سونالغاز بغرداية حيث كانت متواجدة في المديرية منذ سنة 1995، لكنها كانت تستعمل مؤشرا واحدا وهو حركية الأجراء بالمقارنة مع السنة الحالية التي تستعمل المؤشرات التالية: مؤشر حركية العمال، مؤشر التوظيف، مؤشر التكوين، مؤشر التمهين، مؤشر الساعات الإضافية والغياب، ومؤشر كتلة الأجرور".
- بالنسبة للفرضية الثالثة: "تساهم لوحة القيادة الاجتماعية في اكتشاف الانحرافات المتعلقة بالموارد البشري بمديرية التوزيع سونالغاز بغرداية". تم التحقق من هذه الفرضية وهذا عن طريق مراقبة المؤشرات كل شهر لاكتشاف الانحرافات وتصحيحها في الوقت المناسب.
- بالنسبة للفرضية الرابعة: " تساهم لوحة القيادة الاجتماعية في قياس وتقييم أداء الموارد البشرية بمديرية التوزيع سونالغاز بغرداية". وهذا ما يثبت صحة الفرضية تماما من خلال عقد اجتماع خاص باسم لوحة القيادة كل شهر وهذا لتقييم أداء الموارد البشرية من طرف المدير العام.

أما النتائج الأخرى المستخلصة من الدراسة:

- ✓ تسمح لوحة القيادة في المديرية من تحقيق التواصل بين جميع أقسام المديرية والرؤساء وكذا التواصل بين المديرية العامة بالبلدية؛
- ✓ يتم تقييم أداء الموارد البشرية عن طريق نموذج خاص يسمى بنموذج التقييم Formulaire 'D'evaluation
- ✓ تعتمد المؤسسة طريقة التدرج البياني السلوكي BARS وهذا طبقا لنموذج التقييم الذي تستخدمه؛
- ✓ تقوم المديرية بإعداد لوحات القيادة وهذا على مستوى كل قسم؛
- ✓ يتم عقد اجتماع على مستوى مديرية التوزيع بغرداية وعلى مستوى المديرية العامة بالبلدية وهذا باسم "الوحدة القيادة" لتقييم حصيلة النشاطات واتخاذ القرارات اللازمة؛

- ✓ تعتبر لوحة القيادة وسيلة لإتخاذ القرارات في المؤسسة؛
- ✓ تعتبر لوحة القيادة أداة تساعد الرئيس في معرفة أداء مرؤوسيه وذلك من خلال تطور المؤشرات الاجتماعية؛
- ✓ تتوفر المؤسسة على مناخ تنظيمي جيد وظروف ملائمة تسمح للعاملين بتحقيق أداء أفضل؛
- ✓ هناك بعض التحيز في إعطاء نتائج تقييم الأداء قد يكون ايجابيا وقد يكون سلبيا؛
- ✓ نظام تقييم الأداء يشجع على الإتصال والحوار بين الرؤساء والمرؤوسين خاصة فيما يتعلق بنتائج التقييم؛
- ✓ إهتمام الإدارة العليا بمتابعة وتطبيق نظام تقييم الأداء.

### الإقتراحات والتوصيات:

- على ضوء النتائج التي توصلنا إليها يمكن تقديم التوصيات التالية:
- ✓ ضرورة تجنب التحيز في نتائج التقييم، ومعاملة الموظفين على حد السواء؛
- ✓ القيام بدورات تدريبية حول لوحة القيادة الاجتماعية وهذا للفهم الشامل من طرف العاملين عن دور لوحة القيادة الاجتماعية في المؤسسة؛
- ✓ ضرورة الالتزام بالقوانين الداخلية وهذا لتجنب وقوع حوادث العمل؛
- ✓ العمل على تطوير لوحة قيادة خاصة بالمؤسسة تكون متلائمة مع نشاط المؤسسة وهيكلها؛
- ✓ ضرورة توعية العمال باستخدام و أهمية لوحة القيادة؛
- ✓ ضرورة إشراك جميع المسؤولين في عملية وضع المؤشرات مما يساهم بقبول العمل بهذه أداة وتجنب الرفض.

# المراجع

المراجع:

\*المراجع باللغة العربية:

أولاً: الكتب

- 1 - ناصر دادي عدون، عبد الله قويدر الواحد، مراقبة التسيير والأداء في المؤسسة الاقتصادية، دار المحمدية العامة، الجزائر.
- 2 - ناصر دادي عدون، معزوزي ليندة، لهواسي هجيرة، مراقبة التسيير في المؤسسة الاقتصادية (حالة بنوك)، دار المحمدية العامة، الجزائر، 2003.
- 3 - هواري معراج، مصطفى الباهي، مدخل إلى مراقبة التسيير، ديوان المطبوعات الجامعية، بن عكنون، الجزائر، 2011.
- 4 - حسين محمد الحراشنة، إدارة الجودة الشاملة والأداء الوظيفي، دار جليس الزمان الأردن، ط1، 2012.
- 5 - غول فرحات، الوجيز في اقتصاد المؤسسة، ط1، دار الخلدونية، القبة القديمة -الجزائر-، 2008.
- 6 - عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة -بعد استراتيجي- ، ط1، دار وائل، عمان، الأردن، 2005.
- 7 - صلاح عبد الباقي، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2000.
- 8 - علي غربي، إسماعيل قيرة، بلقاسم سلاطية، تنمية الموارد البشرية، ط1، دار الفجر، القاهرة، 2007.
- 9 - عبد الباري إبراهيم دزة، زهير نعيم الصباغ، إدارة الموارد البشرية في القرن الحادي والعشرين، ط1، دار وائل، عمان، 2008.
- 10 - رعد حسن الصرن، وظائف الإدارة المكتبية وطبيعة عملها، ط1، دار علاء الدين، سورية، دمشق، 2002.
- 11 - محمد أحمد عبد النبي، إدارة الموارد البشرية، ط1، دار زمزم، عمان-الأردن-، 2010.
- 12 - خضير كاظم حمود، ياسين كاسب الخرشنة، إدارة الموارد البشرية، ط1، دار المسيرة، عمان، 2007.
- 13 - مؤيد سعيد السالم، إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي متكامل، ط1، دار إثراء للنشر والتوزيع، الأردن، 2009.
- 14 - مجيد الكرخي، تقويم الأداء في الوحدات الاقتصادية باستخدام النسب المالية، دار المناهج، الأردن، 2010.

ثانياً: الرسائل الأطروحات

- 15 - قريشي محمد الصغير، واقع مراقبة التسيير في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة (دراسة حالة مجموعة من مؤسسات الجنوب الجزائري خلال الفترة 2011، 2012)، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2013.
- 16 - بونقيب أحمد، دور لوحات القيادة في زيادة فعالية مراقبة التسيير -دراسة حالة: المؤسسة الوطنية لأجهزة القياس والمراقبة\_ AMC\_، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم التجارية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2006.
- 17 - عنان الجعري، دور الإبداع الإداري في تحسين الأداء الوظيفي في الهيئات المحلية الفلسطينية، رسالة مقدمة لنيل درجة الماجستير، جامعة الخليل، 2009.
- 18 - عزة أبو شقدم، رزان الشيخ ياسين، معتز سعيري، مجد المصري، أثر التنمية الإدارية على الأداء الوظيفي في الوزارات الحكومية العاملة في محافظة نابلس، متطلبات استكمال الحصول على مشروع تخرج، جامعة النجاح الوطنية، 2011.
- 19 - بصدوق فاطمة الزهراء، عطاب حميدة، أثر الرقابة الإدارية على الأداء الوظيفي، رسالة مقدمة لنيل درجة الماجستير، جامعة المدية، 2010.
- 20 - سمية مصباح، دور لوحة القيادة في تحسين تسيير الموارد البشرية، رسالة ماجستير، جامعة منتوري، قسنطينة، 2010.
- 21 - حسن محمود حسن ناصر، الأنماط القيادية وعلاقتها بالأداء الوظيفي في المنظمات الأهلية الفلسطينية من وجهة نظر العاملين، رسالة مقدمة لنيل درجة الماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة، 2010.
- 22 - الوازن طارق، دور لوحة القيادة في قياس وتقييم أداء الموارد البشرية، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي تخصص تدقيق ومراقبة التسيير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2013.

ثالثاً: المجالات والملتقيات

- 23 - رحيم حسين، بونقيب أحمد، دور لوحات القيادة في دعم فعالية مراقبة التسيير، أبحاث اقتصادية وإدارية، العدد الرابع، جامعة محمد خيضر-بسكرة-، ديسمبر 2008.
- 24 - صراح حمدي، م/بوزاري، لوحة القيادة الاجتماعية أساس اتخاذ القرار لإدارة الموارد البشرية، الملتقى الدولي حول صنع القرار في المؤسسة الاقتصادية، جامعة محمد بوضياف، الجزائر، 2009.

- 25 - بوديار زهية، جباري شوقي، لوحة القيادة كأسلوب فعال لاتخاذ القرار في المؤسسة، الملتقى الدولي حول صنع القرار في المؤسسة الاقتصادية، جامعة المسيلة، الجزائر، 15.14/04/2009.
- 26 - ياحا عيسى، محاولة بناء لوحة القيادة المالية لمؤسسة صغيرة أو متوسطة، الدورة التدريبية الدولية حول: تمويل المشروعات الصغيرة والمتوسطة وتطوير دورها في الاقتصاديات المغاربية، جامعة سطيف، 25-28/ماي/2003.
- 27 - بايموت يوغرطة، قلقول عبد الرزاق، لوحات القيادة للموارد البشرية في المؤسسات الجزائرية-حالة المجتمع الوطني لصناعة المطاط والبلاستيك-، مداخلة ضمن الملتقى الوطني حول واقع تقنيات مراقبة التسيير في المؤسسات الجزائرية، جامعة المسيلة، 13\_14 ماي 2013.

#### رابعاً: المراجع باللغة الفرنسية

- 28- Pierre Joron, Indicateurs de gestion municipaux en ressources humaines, Bibliothèque et Archives nationales du Québec, Canada, 2008.
- 29- Mohamed Bouhadida, Dictionnaire des finances, des affaires et de management, Casbah editions, Hydra, Algerie, 2008.
- 30- Joelle Imbert, Les tableaux de bord RH, édition d'Organisation groupe Eyrolles, 2007.

#### خامساً: المواقع الالكترونية

- 31 - مقدم وهيبية، دور لوحة القيادة وبطاقة الأداء المتوازن في قياس وتقييم أداء الموارد البشرية، [www.hrdiscussion.com](http://www.hrdiscussion.com)، 2014/06/09، على الساعة 23:37.
- 32 - محمد أحمد إسماعيل، تقييم أداء الموظفين -الأخطاء القاتلة-، المنتدى العربي لإدارة الموارد البشرية، [www.hrdiscussion.com/hr78884.html](http://www.hrdiscussion.com/hr78884.html)، 2013.

الملاحق

# FORMULAIRE D'EVALUATION

## MAITRISE

ANNEE :

--	--	--	--

NOM	
-----	--

PRENOMS	
---------	--

## IDENTIFICATION DE L'EVALUE (E)

NOM			
PRENOMS			
DATE DE RECRUTEMENT		AGE	
POSTE OCCUPE			
ANCIENNETE DANS LE POSTE		CLASSEMENT	
DIRECTION		UNITE	
CODE SERVICE		CODE BG	

## EVALUATION FAITE PAR

NOM ET PRENOMS	
FONCTION	CHEF DIV ETUDE EXEC ET TA

## UTILISATION DU FORMULAIRE

- L'ensemble du formulaire est renseigné par le supérieur hiérarchique N+1 (l'évaluateur)
- Le formulaire est transmis à la structure Ressource Humaine à l'exception de la dernière feuille intitulée " résumé de l'évaluation annuelle " .
- Cette feuille détachable est à l'usage exclusif du supérieur hiérarchique N+1 qui doit la garder à son niveau.

# 1. EVALUATION DU RENDEMENT

## TRIMESTRE 1 :

PARAMETRES / OBJECTIFS	RESULTATS ENREGISTRES
Surveillance des travaux GAZ programme d'été RAR - PQLS / PCSC RAR - PQLS / PSWS	Travail logé
PRI DU TRIMESTRE 1	11.20 / 10

## TRIMESTRE 2 :

PARAMETRES / OBJECTIFS	RESULTATS ENREGISTRES
Idem	Idem
PRI DU TRIMESTRE 2	11.20 / 10

**TRIMESTRE 3 :**

PARAMETRES / OBJECTIFS	RESULTATS ENREGISTRES
Surveillance travaux GATZ programme d'état RAR PCS RAR PSWS et démarrage programme quinquenal 2010/2014	Travail acceptable
PRI DU TRIMESTRE 3	/ 10

**TRIMESTRE 4 :**

PARAMETRES / OBJECTIFS	RESULTATS ENREGISTRES
Surveillance travaux GATZ programme d'état - Quinquenal 1 <sup>er</sup> tranché + RAR PCSC et RAR PSWS	Travail moyen
PRI DU TRIMESTRE 4	10,00 / 10

MOYENNE ANNUELLE  $(T1+T2+T3+T4) \times 2$   
4

→ 14,13 / 20

## 2. EVALUATION DU ROLE

HABILETES et comportements observables	Côtes (1)				Nbre de points (2)
	1	2	3	4	

### I. HABILETES INTELLECTUELLES

<b>1. SENS DE L'ANALYSE, i.e :</b> <i>Identifie les éléments d'une situation de travail donnée. Procède à l'évaluation d'une situation et/ou au diagnostic d'un problème. Propose des solutions adaptées. Procède aux ajustements nécessaires à l'obtention de bons résultats.</i>				x	10
<b>2. RIGUEUR ET METHODE, i.e :</b> <i>Classe le matériel et/ou supports de travail mis sous sa responsabilité. Réalise ses travaux selon l'ordre des priorités établi. Respecte les délais de réalisation des travaux. Accorde un soin particulier à la présentation matérielle de ses produits et travaux.</i>			x		6
<b>3. ASSIMILATION DES REGLES ET PROCEDURES, i.e :</b> <i>Applique correctement les procédures de travail et les règles d'hygiène et de sécurité. Assimile et applique les orientations, instructions de sa hiérarchie. Préserve le matériel et/ou supports de travail mis sous sa responsabilité. Procède aux premiers entretiens, dépannage des supports et /ou du matériel.</i>				x	10

### II. HABILETES INTERPERSONNELLES

<b>4. ESPRIT D'EQUIPE, i.e :</b> <i>Collabore avec sa hiérarchie et ses collègues. Coopère en période de charge exceptionnelle. Agit dans le sens des décisions du groupe. Développe et favorise les échanges avec les membres de son équipe.</i>				x	10
<b>5. SENS DES RELATIONS HUMAINES, i.e :</b> <i>Prend le temps d'écouter et d'observer les autres. Fait part de ses opinions, avis et conseils selon les cas. Accepte les suggestions venant de la part des autres (collègues...). Entretient des rapports de courtoisie avec autrui.</i>				x	10
<b>6. CAPACITE A RENDRE COMPTE, i.e :</b> <i>Donne suite aux instructions et orientations reçues. Organise l'information à transmettre en retour à sa hiérarchie. Informe sa hiérarchie des difficultés et contraintes à lever. Rend compte régulièrement à sa hiérarchie de l'état d'avancement des travaux.</i>			x		6

HABILETES et comportements observables	Côtes (1)				Nbre de points (2)
	1	2	3	4	

### III. HABILETES PERSONNELLES

<b>7. SOUPLESSE ET ADAPTATION, i.e :</b> <i>Intègre les nouvelles techniques et procédures à son activité professionnelle. Accepte les avis et suggestions venant de la part des autres. Maintient un rendement de qualité malgré les changements. Admet ses insuffisances et en tire des enseignements (se remet en cause).</i>				X	10
<b>8. DYNAMISME, i.e :</b> <i>S'engage pleinement dans son travail en termes de temps et d'implication. Se concentre sur les tâches à accomplir. Réalise rapidement et efficacement les travaux qui lui sont confiés. Affiche sa disponibilité.</i>				X	10

<b>TOTAL (3)</b>	$\frac{72}{80}$
------------------	-----------------

<b>NOTE FINALE (4)</b>	$\frac{18}{20}$
------------------------	-----------------

(1) Pour chaque habileté, mettre une croix dans la colonne correspondante au degré de maîtrise observé (en se basant sur les comportements décrits et sur la signification des côtes - 1, 2, 3, 4 - donnée ci-après) :

Côtes	Signification
1	compétence <b>absente</b>
2	compétence à <b>développer</b>
3	compétence à <b>parfaire</b>
4	compétence <b>acquise</b>

(2) Traduire ces côtes (1, 2, 3, 4) en nombre de points correspondants en utilisant le tableau ci-dessous :

Côtes	Nombre de Points
1	0
2	3
3	6
4	10

(3) Sommer le nombre de points sur 80

(4) Diviser par 4 le total sur 80 pour obtenir une note sur 20

### 3. EVALUATION GLOBALE

EVALUATION DU RENDEMENT	EVALUATION DU ROLE	EVALUATION GLOBALE
NOTE PONDEREE (N X 0,7)	NOTE PONDEREE (N X 0,3)	NOTE / 20
9,89	5,14	15,29

### 4. SYNTHESE DE L'EVALUATION

#### 1. EVALUATION DU RENDEMENT

POINTS FORTS	POINTS A AMELIORER
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Surveillance des travaux</li> <li>- Etudes GAZ</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- organisation</li> <li>- planification des tâches</li> </ul>

#### 2. EVALUATION DU ROLE

POINTS FORTS	POINTS A AMELIORER
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Bon esprit d'équipe</li> <li>- Bon sens de relations humaines</li> <li>- souplesse et adaptabilité</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Rigueur</li> <li>- capacité de rendre compte au chef et hiérarchie de travail</li> </ul>

## 5. PISTES DE DEVELOPPEMENT

### 5.1. Actions de formation proposées

Mobilisation de l'outil  
- informatique  
Auto Cad, Excel et Word.

### 5.2. Réorientations

- L'intéressé doit-il être réaffecté sur un autre emploi, vers une autre activité ?  
Si oui dire lesquels ?

- L'intéressé souhaite-t-il être réaffecté sur un autre emploi, vers une autre activité ?  
Si oui dire lesquels ?

6. COMMENTAIRES ET VISAS

DATE DE L'ENTRETIEN D'EVALUATION :

COMMENTAIRES DU SUPERIEUR HIERARCHIQUE N+1

Eleveur sérieux et travailleur fait  
bien son travail et exécute les tâches  
demandées avec souplesse et a un  
bon esprit de communication  
à encourager

DATE ET VISA

08/06/2004

COMMENTAIRES DE L'EVALUE

Nous exécutons nos tâches avec pénibilité  
et charge INSUPPORTABLE  
Veuillez minimiser mes tâches suivant mes  
capacités morales et physiques

Le: 08/06/2004

DATE ET VISA

AVIS DU SUPERIEUR HIERARCHIQUE N+2

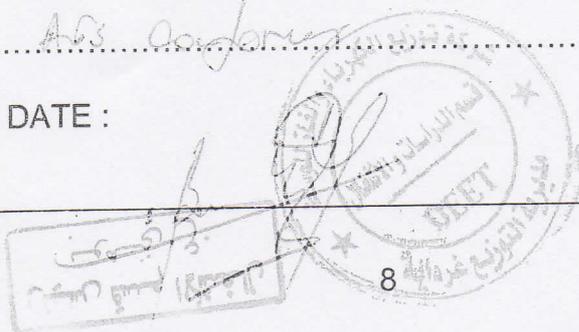
NOMS : .....

FONCTION : .....

AVIS : .....

SIGNATURE ET DATE :

08/07/2004



# Résumé de l'évaluation annuelle

Année

--	--	--	--

## 1. DONNEES D'IDENTIFICATION

Nom :		Prénom :	
Date de recrutement		Age	
Poste occupé			
Ancienneté dans le poste		Classement	

## 2. EVALUATION FAITE PAR :

Nom et prénom	
Fonction	

## 3. RESULTATS DE L'EVALUATION :

. Note du rendement :	X 0,70 =
. Note du rôle :	X 0,30 =
<b>. NOTE GLOBALE :</b>	<b>/20</b>

## 4. SYNTHESE L'EVALUATION :

### ▪ Evaluation du rendement :

Points forts	Points à améliorer

### ▪ Evaluation du rôle :

Points forts	Points à améliorer

## 5. PISTES DE DEVELOPPEMENT

Actions de formation proposées :

## 6. SYNTHESE DE L'ENTRETIEN D'EVALUATION

## 7. VISAS

L'agent :

Le supérieur hiérarchique N+1 :