

جامعة قاصدي مرباح ورقلة  
كلية العلوم الاقتصادية، والتجارية وعلوم التسيير  
قسم علوم التسيير



مذكرة لإستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي

الميدان: علوم اقتصادية، علوم التسيير، علوم تجارية

المسار: علوم التسيير

التخصص: تدقيق ومراقبة التسيير

من اعداد الطالب: هادف أحمد عبد السلام

بعنوان:

أثر لوحة القيادة في تحسين أداء الموارد البشرية

دراسة حالة بمركب الحجار الحديد والصلب Arcelor Mittal بعنابة

نوقشت وأجيزت علنا بتاريخ: 2014/06 /10

أمام اللجنة المكونة من السادة:

|         |                    |             |                         |        |
|---------|--------------------|-------------|-------------------------|--------|
| الدكتور | أحمد بن عيشاوي     | أستاذ محاضر | جامعة قاصدي مرباح ورقلة | مشرفا  |
| الدكتور | بشير بن شويحة      | استاذ محاضر | جامعة قاصدي مرباح ورقلة | مناقشا |
| الدكتور | عبد الرحمان وخلخال | استاذ محاضر | جامعة قاصدي مرباح ورقلة | رئيسا  |

السنة الجامعية 2014/2013

# الإهداء

بسم الله الرحمن الرحيم

\* لو كان البحر مدادا لكلمات ربي لنفد البحر قبل أن تنفذ كلمات ربي ولو جئنا بمثله مددا \*

أقف وقفة خشوع وخشية ورهبة للمالك المعبود الذي أثار بصيرتي وجعل العلم مطلبتي والنجاح مأملي راجيا

عفوه وصفحه حامدا له كثيرا.

ها أنا اليوم اهدي ثمرة جهدي هذا إلى:

من قال فيهما المولى تعالى \* وبالوالدين إحسانا \* أمي الغالية ووالدي العزيز

أطال الله في عمركما.

إلى إخوتي حسام الدين ، شاكرا

إلى أخواتي أسماء وزوجها طارق

ليلى وزوجها رؤوف

أميمة وشيماء

إلى مدللي العائلة حمزة نور الزمان ومحمد نزيه

إلى رفيق الدرب عزيز.

إلى دفعة علوم التسيير 2013-2014.

إلى كل من قروط عبد الرزاق ونور الدين اللذان ساعداني في دراستي الميدانية.

إلى الأستاذ خالد رجم وأستاذاي ومشرفي وولي نعمتي بن عيشاوي احمد.

# الشكر والتقدير:

لك الشكر يا من لا تحصى لك كما اثبت أنت على نفسك فلك يا ربنا الحمد والشكر ، كما ينبغي لجلال وجهك وعظيم سلطانك .

وفقتني وسددت خطايا لخير ديني ودنياي فلك الفضل كله ولك الثناء كله

يا ربنا الحمد العظيم

وبلغ اللهم شكري وثنائي لمعلم المعلمين ومنير الدرب الذي عليه سائرنا

حبينا محمد عليه أزكى الصلاة وأفضل التسليم .

الشكر والتقدير إلى جميع أساتذة كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير تخصص تدقيق ومراقبة التسيير .

الشكر والتقدير خاصة لأستاذ المشرف على دراستي

بن عيشاوي احمد

## ملخص البحث:

تعتبر الموارد البشرية في المؤسسات الاقتصادية من اهم الموارد والمصدر الرئيسي لإكسابها الميزة التنافسية التي تسعى حل المؤسسات لاكتسابها، في سوق يمتاز بحدة المنافسة والتطور التكنولوجي لوسائل الإنتاج، لذلك كانت حل دراسات المسيرين متجهة نحو البحث عن أداة تساهم في مراقبة وتتبع أداء الموارد البشرية، ومن أهم هذه الأدوات لوحة قيادة الموارد البشرية، وذلك لما تحتويه من مؤشرات تسمح بمراقبة وتتبع أدائهم واتخاذ القرارات التوجيهية المناسبة بما يسمح بتطوير وتحسين أدائهم. بالإضافة إلى وضع نماذج لمعايير تقييم أداء الموارد البشرية، من اجل الوقوف على مدى اكتسابهم للمعارف والخبرات لأداء مهامهم بالشكل المطلوب.

وانطلاقا مما سبق فقد انضبت جهود البحث حول الموضوع نفسه ليقف عند الدراسات السابقة ويراقب الأهداف المتوصل إليها، لتكون اضافتنا بعد ذلك في الشق التطبيقي الذي تمثل في دراسة وتحليل هذه الأداة ومدى تطبيقها في مركب الحجار Arcelor Mittal بقسم الموارد البشرية، وانتهينا الى أن تمت أهداف آنية تتمثل في تحسين أداء العاملين من خلال العمل على تكوينهم المستمر، بالإضافة الى غاية أسمى من ذلك وهو سعي المؤسسة الى نيل شهادة الايزو 9001.

**الكلمات المفتاحية:** أداء الموارد البشرية، تقييم، معايير تقييم، لوحة قيادة الموارد البشرية، آرسيلور ميتال الحجار.

### Résumé :

Les ressources humaines sont considérées comme les services plus importants qui donnent aux entreprises économiques leurs caractères concurrentiels tant recherché. Dans un marché dominé par la concurrence le développement technologique des moyens de production. C'est dans ce cadre que les gestionnaires cherche a développé un outil qui contribue au suivie et à la surveillance des ressources humaines. L'un des outils les plus importants est : « Le tableau de bord de gestion des ressources humaines ». Car il dispose de plusieurs indicateurs qui permettent la surveillance et le suivie de leur résultats, ce qui permet de prendre des décisions et développé et amélioré leur performance. Ajouter à cela définir des normes et des modèles pour évaluer les performances en ressources humaines.

Ce présent travail examine l'impact de la pratique d'un outil de gestion des ressources humaines «Tableau de bord » sur l'amélioration de performances des travailleurs au sein du complexe de sidérurgie El-Hadjar « Arcelor Mittal » Annaba. Nous avons étudié un outil de mesure peu exploité à savoir le tableau de bord des ressources humaines, ce document officiel a été au cœur de notre analyse. Les résultats de notre études montre que cet outil est utilisé pour l'amélioration des performances des travailleurs par la formation continue, et ainsi obtenir la certification ISO 9001.

**Mots Clés :** performance ressources humaines, Gestion, tableau de bord, Arcelor Mittal.

## ملخص البحث:

تعتبر الموارد البشرية في المؤسسات الاقتصادية من اهم الموارد والمصدر الرئيسي لإكسابها الميزة التنافسية التي تسعى حل المؤسسات لاكتسابها، في سوق يمتاز بحدة المنافسة والتطور التكنولوجي لوسائل الإنتاج، لذلك كانت حل دراسات المسيرين متجهة نحو البحث عن أداة تساهم في مراقبة وتتبع أداء الموارد البشرية، ومن أهم هذه الأدوات لوحة قيادة الموارد البشرية، وذلك لما تحتويه من مؤشرات تسمح بمراقبة وتتبع أدائهم واتخاذ القرارات التوجيهية المناسبة بما يسمح بتطوير وتحسين أدائهم. بالإضافة إلى وضع نماذج لمعايير تقييم أداء الموارد البشرية، من اجل الوقوف على مدى اكتسابهم للمعارف والخبرات لأداء مهامهم بالشكل المطلوب.

وانطلاقا مما سبق فقد انضبت جهود البحث حول الموضوع نفسه ليقف عند الدراسات السابقة ويراقب الأهداف المتوصل إليها، لتكون اضافتنا بعد ذلك في الشق التطبيقي الذي تمثل في دراسة وتحليل هذه الأداة ومدى تطبيقها في مركب الحجار Arcelor Mittal بقسم الموارد البشرية، وانتهينا الى أن تمت أهداف آنية تتمثل في تحسين أداء العاملين من خلال العمل على تكوينهم المستمر، بالإضافة الى غاية أسمى من ذلك وهو سعي المؤسسة الى نيل شهادة الايزو 9001.

**الكلمات المفتاحية:** أداء الموارد البشرية، تقييم، معايير تقييم، لوحة قيادة الموارد البشرية، آرسيلور ميتال الحجار.

### Résumé :

Les ressources humaines sont considérées comme les services plus importants qui donnent aux entreprises économiques leurs caractères concurrentiels tant recherché. Dans un marché dominé par la concurrence le développement technologique des moyens de production. C'est dans ce cadre que les gestionnaires cherche a développé un outil qui contribue au suivie et à la surveillance des ressources humaines. L'un des outils les plus importants est : « Le tableau de bord de gestion des ressources humaines ». Car il dispose de plusieurs indicateurs qui permettent la surveillance et le suivie de leur résultats, ce qui permet de prendre des décisions et développé et amélioré leur performance. Ajouter à cela définir des normes et des modèles pour évaluer les performances en ressources humaines.

Ce présent travail examine l'impact de la pratique d'un outil de gestion des ressources humaines «Tableau de bord » sur l'amélioration de performances des travailleurs au sein du complexe de sidérurgie El-Hadjar « Arcelor Mittal » Annaba. Nous avons étudié un outil de mesure peu exploité à savoir le tableau de bord des ressources humaines, ce document officiel a été au cœur de notre analyse. Les résultats de notre études montre que cet outil est utilisé pour l'amélioration des performances des travailleurs par la formation continue, et ainsi obtenir la certification ISO 9001.

**Mots Clés :** performance ressources humaines, Gestion, tableau de bord, Arcelor Mittal.

## قائمة المحتويات

|     |   |
|-----|---|
|     | الإهداء   |
|     | الشكر   |
|     | الملخص  |
| I   | قائمة المحتويات   |
| II  | قائمة الجداول   |
| III | قائمة الأشكال البيانية  |
| IV  | قائمة الملاحق   |
| أ   | مقدمة   |
|     | الفصل الأول: الأدبيات النظرية لوحدة قيادة الموارد البشرية في أداء الموارد البشرية |
| 3   | المبحث الأول: مفاهيم عامة حول أداء وتقييم أداء الموارد البشرية                    |
| 3   | المطلب الأول: تقييم أداء الموارد البشرية  |
| 5   | المطلب الثاني: لوحدة قيادة الموارد البشرية  |
| 5   | الفرع الأول: لوحدة القيادة بصفة عامة  |
| 6   | الفرع الثاني: لوحدة قيادة الموارد البشرية بصفة خاصة                               |
| 13  | المبحث الثاني: الدراسات السابقة   |
| 16  | خلاصة الفصل   |
|     | الفصل الثاني: دراسة في مؤسسة أرسيلور ميتال الحجار                                 |
| 19  | المبحث الأول: ميدان الدراسة ومنهجية البحث الميداني                                |
| 19  | المطلب الأول: الطريقة منهجية البحث المستخدمة                                      |
| 19  | المطلب الثاني: تقديم ميدان الدراسة مؤسسة الحديد والصلب Arcelor Mittal             |
| 26  | المبحث الثاني: مناقشة نتائج الدراسة   |
| 26  | المطلب الأول: طرق تقييم أداء الموارد البشرية في مؤسسة أرسيلور ميتال               |
| 35  | المطلب الثاني: لوحدة قيادة الموارد البشرية في مؤسسة أرسيلور ميتال                 |
| 48  | المطلب الثالث: مناقشة اهم نتائج الدراسة التي توصلنا اليها من الدراسة الميدانية    |
| 51  | خلاصة الفصل الثاني  |
| 53  | خاتمة   |
| 59  | قائمة المراجع   |
| 62  | قائمة الملاحق   |

## قائمة الجداول

| رقم الجدول | عنوان الجدول  | الصفحة |
|------------|---|--------|
| 1          | أهم المؤشرات الاجتماعية.....  | 9      |
| 2          | نموذج للوحة قيادة الموارد البشرية .....   | 12     |
| 3          | نموذج استمارة معايير تقييم العمال في مؤسسة أرسيلور ميتال .....                      | 27     |
| 4          | معايير اكتساب المعارف والخبرات التي تسترشد بها المسؤولون لعنا التقييم.....          | 28     |
| 5          | معايير مبادرة العامل في أداء عمله.....  | 29     |
| 6          | معايير تقييم العامل بخصوص مشاركة كتهفيا العمال الجماعي.....                         | 30     |
| 7          | معايير علاقات العمال للشخصية مع رئيسهوز ملائته .....                                | 31     |
| 8          | معايير الالتزام بتطبيق معيار السلامة والصحة.....                                    | 32     |
| 9          | عرض لوحة القيادة للموارد البشرية في مؤسسة أرسيلور ميتال.....                        | 37     |
| 10         | التعليق، التحليل، الإجراءات المتخذة بالنسبة لمؤشر الغياب لسنة 2013.....             | 40     |
| 11         | التعليق، والتحليل، والإجراءات المتخذة لمؤشر عمر العمال في المؤسسة.....              | 41     |
| 12         | التعليق والتحليل والإجراءات المتخذة بالنسبة لمؤشر الزيارات الطبية.....              | 42     |
| 13         | التعليق والتحليل الإجراءات المتخذة بالنسبة لمؤشر استهلاك ساعات العمل الإضافية... .. | 43     |
| 14         | التعليق والتحليل، والإجراءات المتخذة بالنسبة لمؤشر استهلاك العطلة مدفوعة الاجر....  | 44     |
| 15         | التعليق والتحليل، الإجراءات المتخذة بالنسبة لمؤشر التكوين الداخلي.....              | 45     |
| 16         | التعليق والتحليل، الإجراءات المتخذة بالنسبة لمؤشر التكوين الخارجي.....              | 46     |

## قائمة الأشكال

| الصفحة | عنوان الشكل   | رقم الشكل |
|--------|---|-----------|
| 8      | مصادر معلومات مؤشرات لوحة قيادة الموارد البشرية.....          | 1         |
| 10     | نموذج عن التمثيل البياني لمؤشرات الكتل الأجرية.....           | 2         |
| 10     | نموذج عن التمثيل البياني لمؤشرات الغياب.....                  | 3         |
| 11     | مدى احتياج لوحة قيادة الموارد البشرية (الاجتماعية).....       | 4         |
| 25     | الهيكل التنظيمي لوحدة المنتجات الطويلة PLG.....               | 5         |
| 33     | نموذج الاستبيان الفوري للموزع بعد انتهاء دورة التكوين.....    | 6         |
| 34     | نموذج الاستبيان البعدي الخاص بعملية التكوين.....              | 7         |
| 35     | مخطط هيكله المصالح والأقسام في مؤسسة أرسيلور ميتال.....       | 8         |
| 40     | التمثيل البياني لمؤشر الغياب.....                             | 9         |
| 41     | التمثيل البياني لمؤشر عمر العمال.....                         | 10        |
| 42     | التمثيل البياني لمؤشر الزيارات الطبية.....                    | 11        |
| 43     | التمثيل البياني لمؤشر العطل استهلاك ساعات العمل الإضافية..... | 12        |
| 44     | التمثيل البياني لمؤشر استهلاك العطل مدفوعة الاجر.....         | 13        |
| 45     | التمثيل البياني لمؤشر التكوين الداخلي.....                    | 14        |
| 46     | التمثيل البياني لمؤشر التكوين الخارجي.....                    | 15        |



## قائمة الملاحق

| العنوان   | رقم |
|---|-----|
| الاستبيان الفوري                                      | 1   |
| الاستبيان البعدي                                      | 2   |
| لوحة قياده الموارد البشرية لوحدة المنتجات الطويلة PLG | 3   |
| نموذج معايير التقييم                                  | 4   |

## قائمة الاختصارات والرموز

| الاختصار/الرمز | الدلالة بالفرنسية                                       | الدلالة بالعربية               |
|----------------|---|--------------------------------|
| AE             | Aciérie Electrique                                      | المفولدة الكهربائية            |
| ACE            | Atelier Oxygéné Électrique                              | ورشة الاكسجين الكهربائية       |
| ACO 1          | Atelier De Convertisseur Oxygéné N : 1                  | ورشة التحويل بالأكسجين رقم: 1  |
| ACO2           | Atelier De Convertisseur Oxygéné N : 2                  | ورشة التحويل بالأكسجين رقم: 2  |
| ARBED          | Aciéries De Burbach Eich Dudelage                       | مؤسسة بلجيكية                  |
| ARCELOR MITAL  | Le 3 <sup>ème</sup> Nom Du Groupe (Spat Arcelor Mittal) | الاسم الثالث للمركب            |
| AO2            | Auto Motive Oxygène                                     | الفولاذ بالأكسجين رقم 2        |
| HF1            | Haut Fourneau N : 1                                     | الفرن العالي رقم: 1            |
| HF2            | Haut Fourneau N : 2                                     | الفرن العالي رقم: 2            |
| ISPAT          | Nouvel Actionnaire d'El-Hadjar                          | مؤسسة اسبات عناية              |
| LAC            | Laminage A Chaud  | الدرفلة على البارد             |
| LAF            | Laminage A Froid  | الدرفلة على الساخن             |
| LD             | Linz Denawiskt  | محول لتحميم الحديد             |
| LNM            | Nom et Prénom Du Directeur Principal De l'ISPAT         | المجمع الهندي                  |
| LRB            | Laminoir à fil long                                     | ورشة انتاج المنتجات الطويلة    |
| LFR            | Laminoir à fil rond                                     | قسم انتاج اللفائف الدائرية     |
| MITTAL STEEL   | Le 2 <sup>ème</sup> Nom Du Groupe ISPAT                 | مؤسسة ميتال ستيل               |
| PMA            | Produit de minerai aggloméré                            | وحدة إضافة المعدلات            |
| PLG            | Direction de produits long                              | وحدة المنتجات الطويلة          |
| PPL            | Direction des produits plats                            | منطقة المنتجات المسطحة         |
| QHSE           | Qualité, Hygiène, Sécurité Et Environnement             | الجودة وصحة وسلامة المحيط      |
| RPA            | Réingénierie Des Processus D'affaires                   | وحدة مناقشة الاعمال            |
| SBS            | Société Bônoise De Sidérurgie                           | مؤسسة العناية للحديد والصلب    |
| SNS            | Société National De Sidérurgie                          | المؤسسة الوطنية للحديد والصلب  |
| TUS            | Tuberrie à soudure spirale                              | وحدة الأنابيب للتلحيم الحلزوني |
| TSS            | Tuberrie sans soudure                                   | وحدة الانابيب بدون تلحيم       |

## أ- توطئة

إن الموارد البشرية تعتبر موردا استراتيجي يساهم في خلق قيمة مضافة للمؤسسة، ولتطويره والحفاظ عليه تسعى ادارة الموارد البشرية لقيادته بمهارة، وكل مشرف أو مسؤول إداري على مجموعة من الأفراد عليه التمتع بهذه المهارات القيادية من اجل تقييم أداء العاملين في المؤسسة ومتابعتهم وتوجيههم لتحقيق هدف المؤسسة المتمثل في البقاء والاستمرار ضمن نطاق الأعمال. وهناك عدة وسائل كمية ونوعية لقياس أداء الموارد البشرية نجد من بين هذه الوسائل لوحة القيادة الاجتماعية التي تساعد المؤسسة في تقييم أداء العاملين من اجل تحسين فاعلية وفعالية العاملين في المؤسسة على المدى القصير والبعيد.

## ب- مشكلة البحث

تمحورت إشكالية موضوعنا حول التساؤل التالي:

ما أثر لوحة القيادة على تحسين أداء الموارد البشرية بمؤسسة أرسيلور ميتال-عناية-؟

وطرحنا هذه التساؤلات الفرعية التالية:

و تندرج تحت التساؤل العام للدراسة التساؤلات الفرعية التالية:

- هل هناك اثر للوحة القيادة في تحسين أداء الموارد البشرية من حيث إدارة الوقت؟
- هل هناك اثر للوحة القيادة في تحسين أداء الموارد البشرية من حيث زيادة الانتاج؟
- هل هناك اثر للوحة القيادة في تحسين أداء الموارد البشرية من حيث ترشيد النفقات؟
- هل هناك اثر للوحة القيادة في تحسين أداء الموارد البشرية من حيث ادارة التعداد(مشاكل ، علاقات عامة، التأهيل)؟

## ت- الفرضيات

وقصد الإجابة على التساؤلات المطروحة تم تقديم الفرضيات التالية:

الفرضية العامة

يوجد اثر للوحة القيادة على تحسين أداء الموارد البشرية

وتندرج تحت الفرضية العامة الفرضيات الجزئية التالية:

- يوجد اثر للوحة القيادة في تحسين أداء الموارد البشرية من حيث إدارة الوقت.
- يوجد اثر للوحة القيادة في تحسين أداء الموارد البشرية من حيث زيادة الانتاج.

- يوجد اثر للوحة القيادة في تحسين أداء الموارد البشرية من حيث التحكم و ترشيد النفقات.
- لا يوجد اثر للوحة القيادة في تحسين أداء الموارد البشرية من حيث ادارة التعداد.

### ث- مبررات اختيار البحث:

من بين الأسباب التي دفعتنا إلى اختيار الموضوع نذكر منها:

- الدافع الشخصي لمعرفة مدى أهمية ودور لوحة قيادة الموارد البشرية في المؤسسات.
- محاولة معرفة واقع المؤسسات في تقييم العاملين بها من اجل تحسين أدائهم.
- اعتبار العنصر البشري يمثل رأس المال الفكري الذي يمثل سر النجاح الأول للمؤسسات في ظل محيط يمتاز بمنافسة شرسة.

### ج- منهجية البحث:

قصد الوصول إلى معرفة دقيقة لعناصر اشكالتنا، وقصد فهم أدق وأفضل استخدمنا على المنهج الوصفي التحليلي وهذا في تحديد عناصر المشكلة المراد بحتها، فتعرضنا لأهم المفاهيم المتعلقة بالموضوع قصد الوصول المعرفة دقيقة وتفصيلية لعناصر موضوع البحث وكذا منهج دراسة الحالة.

### ح- أهمية واهداف البحث:

- تعتبر الموارد البشرية الثروة الأولى والجوهرية للمؤسسة، واحد العوامل الأساسية للأداء، ومصدر لكل الإبداعات، حيث تسمح للمؤسسة في البقاء والاستمرار والنمو في بيئة تتميز بعدم الاستقرار.
- يجب على المؤسسات أن تكون لها القدرة على إدارة تصرفات العاملين لديها من خلال تقييم أدائهم، الذي أصبح هو الآخر يلعب دور هاماً في التعريف بكم ونوع و مستوى الانجاز المحقق واللازم تحقيقه،
- إعداد سياسة جديدة وهي لوحة القيادة الموارد البشرية التي تساعد في اختيار وعرض المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات.

نسعى من خلال دراستنا لهذا الموضوع إلى جملة من الأهداف أهمها:

- التعريف بلوحة قيادة الموارد البشرية وكيفية إعدادها؛
- كيفية تكيف لوحة قيادة الموارد البشرية لمستعمليها؛
- إظهار أهمية لوحة قيادة الموارد البشرية لمسير إدارة الموارد البشرية؛
- المساهمة في توسيع مجالات البحث العلمي؛

الحدود المكانية: تمت الدراسة الميدانية في مركب الحديد والصلب (أرسيلور ميتال) بعنابة

الحدود الزمنية: تمت من 16 مارس إلى غاية 18 أبريل وكانت دراستنا حول موضوع أثر لوحة القيادة في تحسين أداء الموارد البشرية.

### خ- صعوبات البحث:

إن الصعوبات التي واجهتنا خلال دراسة الموضوع فيما يلي:

- ندرة المراجع باللغة العربية الخاصة بالموضوع؛
- صعوبة إجراء الدراسة الميدانية نظرا للانشغالات الكثيرة للمسؤولين؛

### د- هيكل البحث:

من أجل تفصيل ومعالجة ما سبق وتحقيق الغاية والهدف المرجو من هذا البحث، فلقد ارتأينا تقسيم البحث إلى مقدمة يأتي بعدها فصلين وخاتمة كالآتي:

الفصل الأول بعنوان الأدبيات النظرية للوحة القيادة الاجتماعية وهو مقسم إلى مبحثين المبحث الأول تطرقنا فيه إلى مفاهيم بتقييم اداء الموارد البشرية وكيفية استعمالها في المؤسسة كما تطرقنا أيضا في المبحث إلى لوحة القيادة بصفة عامة ولوحة القيادة الموارد البشرية بصفة خاصة، أما المبحث الثاني الذي هو بعنوان الدراسات السابقة فتطرقنا فيه إلى أهم المواضيع التي عالجت موضوع لوحة قيادة الموارد البشرية من خلال عرض مجموعة من البحوث والدراسات والملاحظات.

أما فيما يخص الفصل الثاني فهو الإطار التطبيقي الذي هو بعنوان كيفية تطبيق لوحة القيادة في تحسين أداء الموارد البشرية الذي هو مقسم إلى مبحثين: المبحث الأول يتمثل في تقديم عام للمؤسسة التي قمنا فيها بدراستنا الميدانية أما المبحث الثاني تطرقنا فيه إلى كيفية إعداد لوحة قيادة الموارد البشرية والهدف الأساسي الذي تم تصميمها من اجله وكيفية تطبيقها كأداة لرفع وتحسين العاملين في المؤسسة

**تمهيد:**

إن مستوى تقدم أي مجتمع أصبح يتحدد من خلال جودة الأعمال الناتجة عن أنشطة وعمليات المؤسسات الإنتاجية والخدمية العاملة فيها، وترتبط كفاءة الأداء في المؤسسات بتحقيق الاستخدام الأمثل للموارد الإنتاجية، وبصفة خاصة المورد البشري، حيث يعتبر القاسم المشترك الأعظم في كل الأنشطة لأي مؤسسة. لذلك تحتاج المؤسسات لوسيلة فعالة تساعد على اتخاذ القرارات الخاصة بها، ويتطلب هذا الأمر وجود نظام جيد لمراقبة التسيير الذي يعتبر الركيزة الأساسية لقيادة الاستراتيجية الموضوعة، وذلك باستخدام أدواتها التي من أهمها لوحة القيادة التي تعتبر مرآة عاكسة للوضع الاجتماعي بصفة خاصة، ووضعية المؤسسة بصفة عامة، ولهذا تم تقسيم هذا الفصل إلى مبحثين، حيث قسمنا المبحث الأول إلى مطلبين الأول المفهوم أداء الموارد البشرية وتقييمها، ومعايير تقييمها، أما المطلب الثاني فتعرضنا فيه إلى لوحة القيادة التعريف بها عرض خصائصها، أهدافها، تم تطرقنا إلى لوحة القيادة الموارد بصفة خاصة بعرض خصائصها وأدوارها، وكيفية إعدادها، وتكييفها مع مستعملها، وعرض محتواها، أما المبحث الثاني فقد تم تخصيصه للدراسات السابقة التي تناولت الموضوع.

## المبحث الأول: مفاهيم عامة حول تقييم أداء الموارد البشرية

### المطلب الأول: تقييم أداء الموارد البشرية

ان مستوى تقدم أي مجتمع أصبح يتحدد من خلال جودة الأعمال الناتجة عن أنشطة وعمليات المؤسسات الإنتاجية والخدمية العاملة فيها، وترتبط كفاءة الأداء في المؤسسات بتحقيق الاستخدام الأمثل للموارد الإنتاجية، وبصفة خاصة المورد البشري، حيث يعتبر القاسم المشترك الأعظم في كل الأنشطة لأي مؤسسة.

### الفرع الأول: مفهوم أداء الموارد البشرية

تعددت التعاريف الخاصة بأداء الموارد البشرية، فبرغم من ذلك لم يصل الباحثون إلى تعريف يجمع بين وجهات النظر الخاصة بهم، فقد اختلفت تعريفاتهم لأداء الموارد البشرية، وهذه من بين هذه التعاريف الأكثر انتشارا لهذا المفهوم.

عرف على انه " هو أداء الأفراد الذين يمكن اعتبارهم موردا استراتيجي قادر على صنع القيمة وتحقيق الأفضلية التنافسية من تسيير مهارتهم"<sup>1</sup>.

وهناك تعريف آخر " الكيفية التي يقدم بها العاملين مهامهم أثناء العمليات الإنتاجية والعمليات المرافقة لها باستخدام وسائل الإنتاج المتاحة لتوفير مستلزمات الإنتاج، ولإجراء التحويلات الكمية والكيفية المناسبة لطبيعة العملية الإنتاجية عليها، ولتخزينها وتسويقها طبقا للبرنامج المسطر والأهداف المحددة للوحدة الإنتاجية خلال الفترة الزمنية المدروسة"<sup>2</sup>

ويعرف أيضا على انه "قيام الفرد بالأنشطة والمهام المختلفة التي يتكون منها عمله"<sup>3</sup>

من التعاريف السابقة نستنتج أن أداء الموارد البشرية هو عبارة عن الطريقة أو المنهجية التي ينتهجها العمال في المؤسسة لانجاز المهام والأعمال الموكلة إليهم بالشكل المطلوب، من اجل تحقيق أهداف المؤسسة.

### الفرع الثاني: مفهوم تقييم أداء العاملين

هناك تعريفات متشابهة لتقييم الأداء المورد البشري منها ما تعرفه على انه "عملية إصدار الحكم على النشاطات التي تتم ممارستها من طرف العامل، وبعد ذلك حكم مثالي لاعتماده على مقاييس أداء واضحة ومعايير مستخرجة بطريقة تسمح للمشرف بتكوين رأي شامل وموضوعي وغير متحيز على أداء العاملين"<sup>4</sup>.

<sup>1</sup> قرين ربيع، عطاء الله ياسين، فعالية بطاقة الأداء المتوازن، الملتقى العلمي الدولي حول أداء وفعالية المنظمة في ظل التنمية المستدامة، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، نوفمبر 2009، ص4

<sup>2</sup> احمد صقر عاشور، إدارة القوى العاملة، دار النهضة العربية للطباعة والنشر، بيروت، ط2، 2000، ص50

<sup>3</sup> عمار بن عيشي، دور تقييم أداء العاملين في تحديد احتياجات التدريب، دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل الكهربائية، مذكرة ماجستير غير منشورة، جامعة محمد خيضر، 2006،

<sup>4</sup> خالد رجم، أثر نظام المعلومات الموارد البشرية على أداء العاملين، مذكرة مقدمة لاستكمال شهادة الماجستير غير منشورة، أنظمة المعلومات ومراقبة التسيير، جامعة ورقلة، 2012، ص58.

ويقصد به أيضا انه " التقييم المنظم للفرد فيما يتعلق بادائه الحالي لعمله وقدراته المستقبلية على النهوض بأعباء وظائف ذات مستوى أعلى"<sup>1</sup>

أو هو عبارة عن " قياس الأداء الفعلي ومقارنة النتائج المطلوب تحقيقها، أو الممكن الوصول إليها حتى تكون صورة لما حدث ويحدث فعلا، ومدى النجاح في تحقيق الأهداف والخطط المصنوعة بما يكفل اتخاذ الإجراءات الملائمة لتحسين الأداء"<sup>2</sup>.

من التعاريف التي اخترناها نستخلص أن تقييم أداء الموارد البشرية لا يهتم فقط بإيجاز العامل لعمله، بل يشمل كذلك تقييم العوامل النفسية والبدنية والسلوكية، من اجل تحديد نقاط القوة والضعف في الأداء بهدف تحسينه.

### الفرع الثالث: معايير أداء الموارد البشرية:

تهدف إلى تزويد الإدارة بمعدلات الأداء، وتختلف باختلاف طبيعة ونوعية المؤسسة (صناعية، مالية، تجارية، حكومي . . . . .)، فقد يكون هدف المؤسسة مثلا هو زيادة الإنتاج، وهناك فئتين رئيسيتين لمعايير الأداء<sup>3</sup>:

- **الفئة الأولى (كمية الأداء):** تستخدم في الأعمال التي نستطيع فيها قياس كمية الإنتاج، وتكون معايير الأداء وفق كمية الأداء وكمية الإنتاج في مدة زمنية ومن ثم يكون الإنتاج الفعلي هو الإنتاج الفعلي عدد القطع هو عدد القطع المنتجة في وحدة زمنية محددة.
- **الفئة الثانية (سلوك الأداء):** تستخدم هذه الطريقة في الأعمال التي لا نستطيع فيها قياس المنتج بشكل كمي كأعمال المراقبة والإدارة والتخطيط والدراسات الفنية والتقنية والالكترونية، فتعتمد المعايير في هذه الفئة على طرائق وأساليب غير مباشرة منبثقة من سلوك الأداء.

السلوك الذي يجب أن يتبعه العامل في عمله مع مقارنته بمعايير الأداء المخطط له تعد بمنزلة معايير الأداء، حيث تبين جوانب القوة والضعف في الأداء.

**أولا: معايير أداء الموارد البشرية:** هناك الكثير من معايير الأداء، ولكن يمكن حصرها تحديدها في أربعة معايير وهي<sup>4</sup>:

- 1- **معايير زمنية:** يكون فيها العمل الزمني هو معيار الأداء، فكمية إنتاج العامل في زمن معين هو المعيار الحقيقي بمستويات الأداء، ثم أن تحديد بداية تنفيذ العمل او مهمة ما ونهاية التنفيذ دليل موضوعي على مستوى الأداء والإنتاجية.
- 2- **معايير مادية:** هي كمية الإنتاج ماديا وتأخذ اشكال متعددة كالعدد او الحجم او الوزن . . . . . وغيرها من الاشكال التي تأخذ صيغة كمية ونوعية.

<sup>1</sup> عبد الناصر موسى، نظام مقترح لتقييم أداء المؤسسات الاقتصادية العمومية، مذكرة دكتوراه غير منشورة، جامعة باجي مختار، عنابة، قسم العلوم الاقتصادية، 2004، ص14.

<sup>2</sup> عبد المالك مزهودة، الأداء بين الكفاءة والفعالية (مفهوم وتقييم)، مجلة العلوم الإنسانية، العدد الأول، جامعة محمد خيضر، بسكرة، نوفمبر، 2001، ص95.

<sup>3</sup> الدكتور حسين صادق، تقويم الأداء في المؤسسات الاجتماعية، مجلة جامعة دمشق، العدد الاول، دمشق، 2012، ص218.

<sup>4</sup> نفس المرجع، ص 219.



3- معايير مالية: هي كمية التكاليف والمصروفات المالية النموذجية المستخدمة في الإدارة والمحاسبة على خطوات العملية الإنتاجية جميعها ومقدار تكلفة الوحدة السلعية المنتجة، حيث تعتمد المعايير المالية على خطط موضوعة أو أرقام أو نسب أو إحصاءات لسنوات مختلفة ومؤسسات متشابهة.

4- معايير معنوية: ترتبط هذه المعايير بمشكلات العمال المختلفة وأوضاعهم وأدائهم، ومن ثم فإن وضع هذه المعايير لقياس أدائهم يحتاج إلى الكثير من الإمكانيات والجهود والخبرات.

## المطلب الثاني: لوحة قيادة الموارد البشرية

### الفرع الأول: لوحة القيادة بصفة عامة

انطلقت فكرة لوحة القيادة في المؤسسة من فكرة لوحة قيادة السيارة التي تزود السائق بالمعلومات الضرورية للتحكم بها، أما بالنسبة للمؤسسة فهي تزود المدير بالمعلومات الضرورية من خلال مؤشرات تساعد في الوقوف على مدى تحقيق الأهداف المسطرة.

### أولاً-تعريف لوحة القيادة:

يعرف كل من ALAZARD.C و SEPARIS لوحة القيادة على أنها "مجموعة من المؤشرات المرتبة في نظام خاضع لمتابعة فريق عمل أو مسئول ما للمساعدة في اتخاذ القرارات من أجل التنسيق والرقابة على عمليات القسم المعني، حيث تعتبر أداة اتصال تسمح لمراقبي السير بلفت انتباه المسؤول إلى النقاط الأساسية بغرض تحسينها"<sup>1</sup>

كما تعرف كذلك على أنها "تنظيم دائم المعلومات موجه لتسهيل تسيير المسؤوليات داخل المؤسسة"<sup>2</sup>

### ثانياً-خصائص لوحة القيادة:

ومن بين أهم الخصائص التي تتميز بها لوحة القيادة ما يلي<sup>3</sup>:

- كل مسؤول عملي لوحة القيادة الخاصة به والتي تتناسب مع طبيعة نشاطه.
- يركز فيها على أهم النقاط التي تسمح بمتابعة أداء المسؤول والتي تعكس الاستراتيجية المتبعة.
- التعبير عنها يتم بلغة مشتركة تسمح لأعضاء الفريق بالتحاور حول نتائج أدائهم.
- تسمح بكشف الخلل فيها لمطابقة احتياجات وأهداف المسؤولين.
- تسمح بتحديد الإجراءات التصحيحية في الوقت المناسب.

<sup>1</sup> ALAZARD.C et SEPARI. S, Contrôle de gestion, 5<sup>ème</sup> Edition, Dunod, Paris, 2001, p 591

<sup>2</sup> COLOSSE BERNARD. Encyclopédie de Contrôle de gestion et audit, Edition économique, Paris 2000, p 113

<sup>3</sup> DAYANA.A ET AUTRE• Manuel de gestion volume• Edition ELLIPSES. Paris, 1999, p 120

ثالثا: ادوار لوحة القيادة<sup>1</sup>:

إن لوحة القيادة هي عبارة عن أداة للتحكم والرقابة والمقارنة، بالإضافة إلى أنها نظام معلومات لكونها تعتبر أداة اتصال وتداول ومساعدة على اتخاذ القرارات، كما أنها أداة لقيادة المؤسسة نحو تحقيق أهدافها المسطرة على المدى القصير والبعيد. وبالتالي يمكننا إجمال هذه الأدوار في العناصر التالية:

- لوحة القيادة أداة للتداول والاتصال.
- لوحة القيادة أداة مساعدة لاتخاذ القرارات

الفرع الثاني: لوحة قيادة الموارد البشرية بصفة خاصة:

اولا: تعريف لوحة القيادة الموارد البشرية:

سوف نتطرق إلى أهم التعاريف الخاصة بلوحة قيادة الموارد البشرية:

تعرف لوحة القيادة الموارد البشرية "أنها وثيقة تسييرييه بمثابة دعامة هامة وأساسية في المؤسسة مع المعلومات الاقتصادية والاجتماعية وهي من الوسائل الضرورية والهامة للقيادة الاجتماعية"<sup>2</sup>

كما تعرف كذلك على أنها "إن لوحة القيادة الاجتماعية تعتمد على منطق مماثل لمنطق الميزانية الاجتماعية، لأنها توفر مؤشرات تمكن مسؤول الموارد البشرية من تسيير الموارد البشرية من خلال تحليل التطورات الاجتماعية"<sup>3</sup>

ثانيا: أهداف لوحة القيادة الموارد البشرية:

يمكن أن نعرض أهم أهداف لوحة القيادة الاجتماعية فيما يلي<sup>4</sup>:

- فرز المعلومات الهائلة والكثيرة التي تخص المورد البشري.
- تعرض المعلومات لتسهيل عملية اتخاذ القرار.
- وضع تحت المجهر الموارد البشرية وتحفيزها من أجل خلق القيمة.
- التحكم في عمليات الموارد البشرية الوظيفية والعرضية والرفع من فعاليتها وفعاليتها.
- توضيح مساهمات تطبيقات الموارد البشرية في خلق القيمة الاقتصادية، القيمة الاجتماعية، الفكرية وقيمة الإبداع.

<sup>1</sup> RAMDANE.M-M. MBA. Expert financier, Séminaire sur 'contrôle de gestion' dans l'entreprise de : AMC, ALGERIENE. Avril 2012, p 102

<sup>2</sup> LANNON JACKS, Le précis de gestion d'entreprise, Edition Nathan, Paris, France, 1997, p 10.

<sup>3</sup> MARTORY Bernard· CROZETDANIEL· Gestion de contrôle· Edition Dunod· Paris· France· p 45.p 113

<sup>4</sup> MARTORY Bernard· les tableaux de bord· Edition· Paris. France, 2004, p 25.

ثالثا: أهمية لوحة قيادة الموارد البشرية: يمكن حصرها فيما يلي<sup>1</sup>:

- لوحة القيادة تسمح بتحديد المجال الذي تسير فيه من خلال الاطلاع على المؤشرات التي تسمح بالوقوف على الوضع الحقيقي وتطوراتها الحاصلة.
- تندرج فكرة لوحة القيادة ضمن فكرة القيادة الإدارية، حيث توفر لوحة القيادة الاجتماعية للمسؤول الرؤية الشاملة والموسعة عبر مختلف الأبعاد.
- تفرض لوحة القيادة أن تكون هناك إدارة دقيقة عبر الأهداف، إذ يجب تحديد أهداف من أجل إنشاء لوحة قيادة الموارد البشرية.

تسمح لوحة قيادة الموارد البشرية ب:

- تحديد مساهمات كل عامل.
- تحديد مجالات التدخل.
- تحديد مجال التخصص بالنسبة للمؤسسة ويعطي لها الرؤية الضرورية لتركيز جهودها.
- تحقيق الانسجام لفريق العمل من خلال تبادل وجهات النظر وتسهيل عمليات الاتصال.

رابعا: كيفية إعداد لوحة قيادة الموارد البشرية:

تحديد الأهداف:

- من خلال تحديد المؤسسة للأهداف على المستوى الاستراتيجي، انطلاقا من هذه الأهداف تحدد الأهداف الخاصة بقسم الموارد البشرية والمكملة لها.
- ويجب أن يكون الهدف المحدد يتميز بما يلي: أن يكون "محدد زمنيا، قابل للقياس، واقعي، اتحادي وبناء"<sup>2</sup>

اختيار المؤشرات:

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

يعرف المؤشر على أنه "عبارة على أداة تقييمية للوضعية، وهو عبارة عن أداة تجميع للمعلومات"<sup>3</sup>

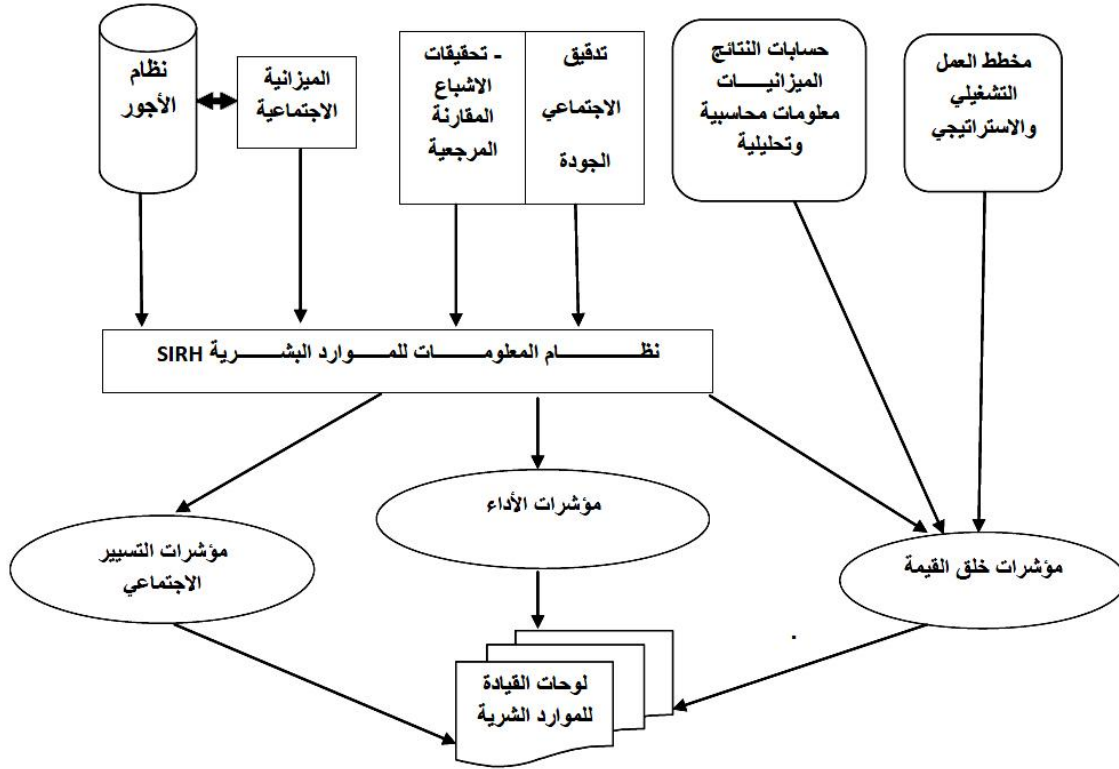
- وهناك مصادر لتجميع المعلومات لاختيار المؤشرات كما يبينه المخطط التالي:

<sup>1</sup> بايمون بوغرطة، لوحات قيادة الموارد البشرية في المؤسسات الجزائرية، مداخلة الملتقى الوطني حول واقع تقنيات مراقبة التسيير في المؤسسات الجزائرية، جامعة المسيلة، 2013، ص6

<sup>2</sup> LANNOY JACKS· Le précis de gestion d'entreprise, Edition, Nathan, Paris, France, 1997, p 106

<sup>3</sup> DEMEESTERE.R. Comptabilités de gestion de mesures de performances· Edition Dunod· Paris 2004, p 81, p 82.

الشكل (1) مصادر معلومات مؤشرات لوحة قيادة الموارد البشرية



المصدر : LIMBERT.J. Les tableaux de bords de la gestion sociale, Edition Dunod 2000, p 47

من خلال هذا المخطط يتضح أن هناك مصدرين لمؤشرات الموارد البشرية:

مصدر داخلية تتمثل في: نظام الأجور وتسيير الأفراد، الميزانية الاجتماعية، خلق القيمة، تدقيق الجودة عن طريق نظام الجودة والتدقيق الاجتماعي

مصادر خارجية: المقارنة المرجعية، تحقيق الاشباع الخارجية، محيط الخبرة في محيط الموارد البشرية

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

كما أن عملية اختيار المؤشرات تخضع إلى المعايير التالية<sup>1</sup>:

- أن تكون دقيقة واضحة، ومفهومة، العدد المحدود، تقيس هدف أو عدة أهداف، القدرة على التنبؤ.
- إمكانية الاستعمال في الوقت المناسب.

<sup>1</sup> CARLA MENDOZA et autres, **Tableaux Bords pour managers**, Edition d'organisation, Paris, France, 2004, p 99

أهم المؤشرات المستعملة في لوحة القيادة الموارد البشرية

يبين هذا الجدول أهم مجالات لوحات القيادة الاجتماعية، أمثلة عن بعض المؤشرات

الجدول (1) أهم المؤشرات الاجتماعية

|                       |  |
|-----------------------|--|
| المؤشرات الديموغرافية | - عدد العمال لآخر الفترة / عدد العمال لأول الفترة + الداخلين + الخارجين<br>- النسب المتعلقة بالفئات المهنية السن، الجنس، الأقدمية.   |
| القانونية             | - عدد الساعات المفوضة/ عدد ساعات الإنتاج.<br>- عدد CDD, CDI ، التدريبات، تعاقب العمال...<br>- نسبة الكتلة الأجرية المخصصة لعملية التكوين، القيمة المضافة الاقتصادية<br>- عدد حوادث العمل/ عدد الإجمالي للعمال. |
| الاقتصادية            | - المصاريف الاجتماعية/ عدد العمال.<br>- تطور الكتلة الأجرية.<br>- تكاليف عملية التكوين/ عدد العمال.<br>- مصاريف الأفراد.   |
| البيئة الاجتماعية     | - عدد ساعات التغيب/ عدد ساعات المدفوعة الأجر.<br>- دوران العمل.<br>- عدد ساعات الإضراب/ عدد ساعات العمل النظرية.<br>- عدد التراعات.  |

المصدر : LIMBERT.J. Les tableaux de bords de la gestion sociale, Edition Dunod 2000, p56

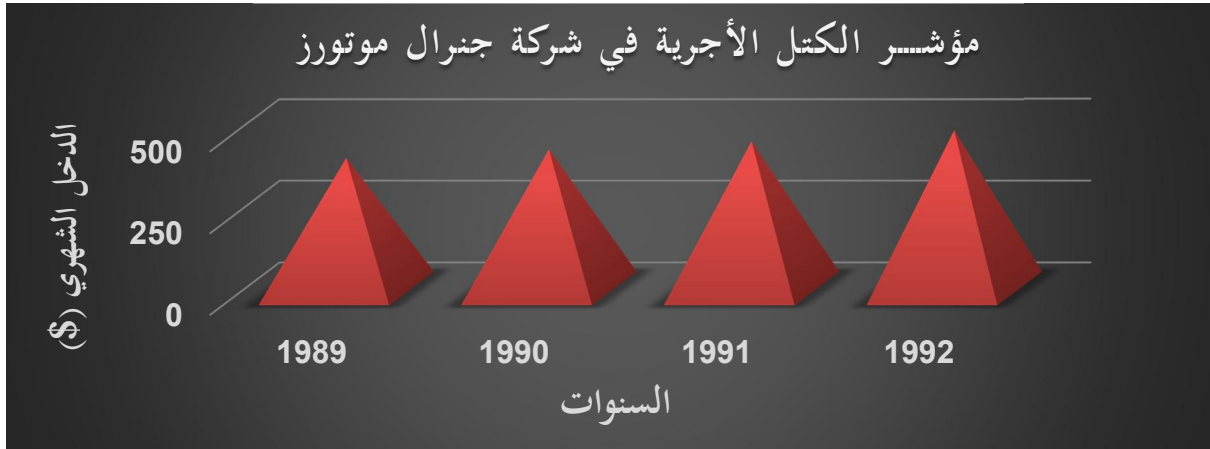
يبين هذا الجدول أنواع المؤشرات المستخدمة في لوحة قيادة الموارد البشرية، حيث تم تقسيمها إلى أربعة جهات ديموغرافية خاصة (بأعمار العمال، نسبة دوران العمال)، قانونية (خاصة بمتطلبات الاجرية والحصص المالية المخصصة لتكوين العمال)، اقتصادية. (حساب الكتل الأجرية للعمال) واجتماعية خاصة بأوضاع العمال.

وضع نظام للمعايير والإجراءات التصحيحية:

تتمثل هذه المعايير عادة منبهات في شكل إشارات ورموز، "ففي حالة التنبؤ بانحراف سلبي أو غير ملائم على شاشة الحاسوب يكون هناك منبه بلون أحمر أما إذا كان ملائماً يكون بلون أخضر"<sup>1</sup>، وهي عوامل للفت انتباه مسؤول الموارد البشرية، والإعداد النهائي للوحة قيادة الموارد البشرية يستلزم اختيار الأشكال التي تظهر من خلالها المؤشرات كما توضحه الأشكال التالية:

<sup>1</sup> IBID. P : 120

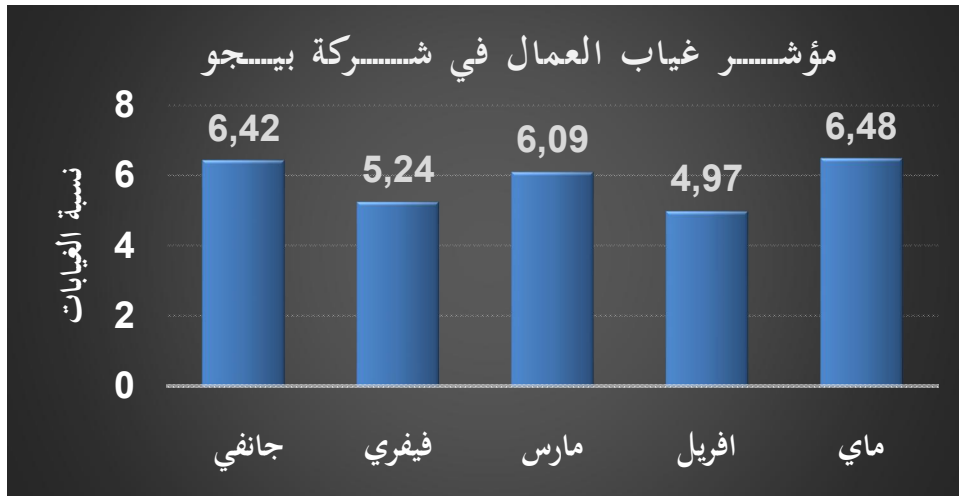
الشكل (2): نموذج عن التمثيل البياني لمؤشرات الكتل الأجرية.



المصدر J. R. Edighoffer, Précis de gestion d'entreprise , Edition Nathan ; France ; 2001, p :106

يمثل هذا النموذج أحد الأشكال البيانية لمؤشر الكتل الأجرية في إحدى المؤسسات.

الشكل (3): نموذج عن التمثيل البياني لمؤشرات الغياب.



المصدر J. R. Edighoffer, Précis de gestion d'entreprise ; Edition Nathan ; France ; 2001, p :106

يمثل هذا الرسم البياني لمؤشرات التغيب في مؤسسة بيجو حيث يمثل بالنسب.

#### رابعا-تكييف لوحة قيادة الموارد البشرية مع مستعملها:

يجب أن تكون لوحة القيادة واقعية، شخصية وتكون ذات جودة وتكون مناسبة لوظائف مستعملها، حتى تمكن

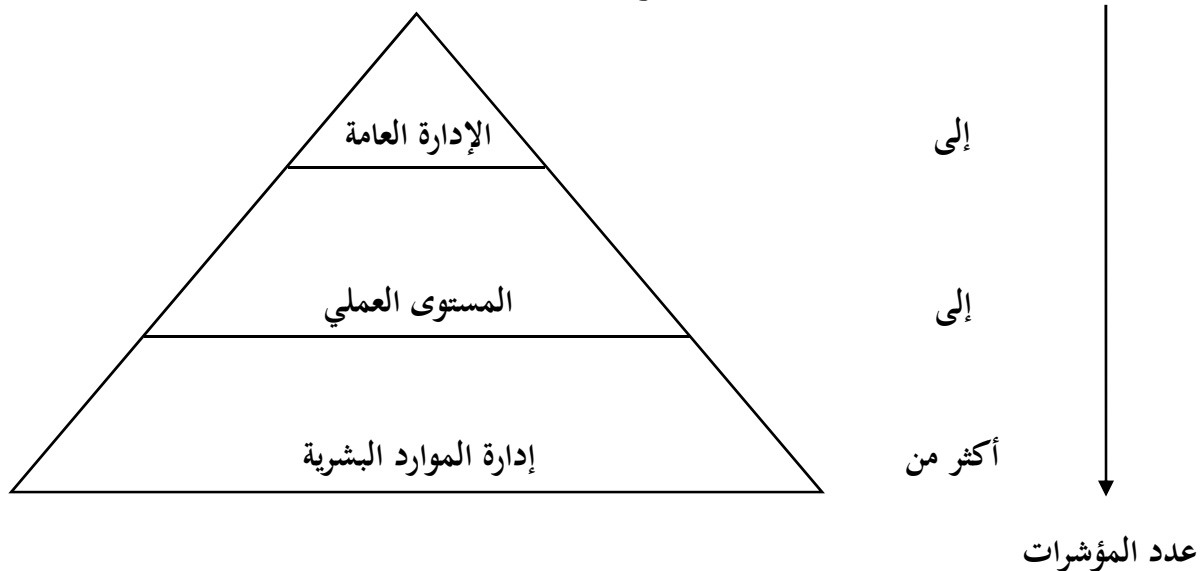
المسؤول

من المراقبة السريعة بالإضافة إلى فعالية المؤشرات المختارة للمتابعة والقياسات للمساعدة في اتخاذ القرارات. لا بد أن تكون لوحة القيادة الاجتماعية عالية الوضوح والأحكام، أي ذات جودة عالية بحيث تسمح بإرضاء كافة مستعمليها من ممثلي المؤسسة<sup>1</sup>

#### خامسا - تحديد مستعملي لوحة القيادة:

كل مسؤول في المؤسسة بحاجة إلى معلومات اجتماعية من أجل اتخاذ القرارات الإدارية باعتبار هذا المسؤول أو المسؤولين هم المقررين الذين يقودون الوحدات، المستويات التدريجية الأقسام والفروع، حيث تقسم إلى ثلاثة أقسام، حيث يبين الشكل كل قسم ومستوى احتياجه للوحة القيادة الاجتماعية<sup>2</sup>.

الشكل (4): يمثل مدى احتياج لوحة قيادة الموارد البشرية (الاجتماعية)



المصدر : TAIB J. P. Les tableaux de bords de la gestion social, Edition Dunod 2002, p 105

يمثل هذا الشكل مدى احتياج المستويات في المؤسسة للوحة القيادة البشرية، حيث أن هذا التقسيم يكون حسب عدد العاملين بالنسبة للإدارة العامة والمستوى العملي أو التشغيلي، أما بالنسبة لإدارة الموارد البشرية يكون احتياج كبير للوحة القيادة، وهذا راجع إلى وظائفها المتمثلة في القيام بتسيير المورد البشري لتحقيق الأهداف العامة للمؤسسة.

#### سادسا - محتوى لوحة قيادة الموارد البشرية:

لا يمكن عرض تصميم نموذجي للوحة قيادة الموارد البشرية حيث يحدد كل مستعمل المؤشرات التي تساعد على اتخاذ القرارات، ولكننا اخترنا الشكل التالي الذي يبين أهم مؤشرات الموارد البشرية.

<sup>1</sup> M. Leroy, **Les tableau de bord au service de l'entreprise**, Edition d'organisation, Paris, 2001, P : 131

<sup>2</sup> TAIB J. P. **Les tableaux de bords de la gestion social**, Edition Dunod 2002, p 21





يمثل الجدول عرض نموذجي للوحة قيادة الموارد البشرية في إحدى المؤسسات، مع المؤشرات المستعملة فيها وكيفية حسابها بالإضافة إلى مناطق التقديرات التي توضع عادة في بداية كل سنة والتحقيقات التي تمثل الانجاز الذي يتم تنفيذه، والانحرافات الحاصلة في تحقيق الانجاز خلال الدورة.

أما المنطقة الثانية فتمثل تجميع التحقيقات والتقديرات، الانحرافات الدورية.

### العلاقة بين أداء الموارد البشرية ولوحة قيادة الموارد البشرية:

يعد العنصر البشري من أهم الوسائل المعنوية في المؤسسات، فإذا كانت لديك علامة تجارية جيدة، عملاء أوفياء، فذلك مصدره المورد البشري الذي يعد من أهم المصادر الرئيسة لامتلاك المؤسسة الميزة التنافسية التي تسعى جل المؤسسات لاكتسابها في محيط يمتاز بحدة المنافسة، ومدير الموارد البشرية هو الأصل الأول في المؤسسة، بصفته المسؤول الأول عن تسيير هذا المورد.

انطلاقاً من مقولة "ما لا يمكن قياسه لا يمكن تحسينه أو تسييره بشكل جيد بشكل جيد" فلا بد إذا من وسيلة تضمن المتبعة والتسيير الجيد والمنظم لهذا المورد، توفر مجموعة من المعطيات الاجتماعية، تسمح بمتابعة تطور العمالة والتغيرات والتطورات الاجتماعية الحاصلة، بالإضافة إلى رصدتها ومتابعتها لجودة البيئة الاجتماعية (فعالية أداء الموارد البشرية)، ودورها في العمل على تلبية الاحتياجات التشغيلية عن طريق تحسين وتطوير الأداء للقيام بالوظائف والمهام المطلوبة لتحقيق الأهداف على المدى القصير والمتوسط، تتجسد هذه الوسيلة أو الأداة في لوحة قيادة الموارد البشرية.

### المبحث الثاني: الدراسات السابقة

لقد خلصت جهودنا حول الدراسات السابقة والتي لها علاقة بالموضوع إلى ما يلي:

#### 1- دراسة (سلخان نادية) 2013: بعنوان لوحة القيادة ودورها في الرقابة على أداء العاملين في المؤسسة

الاقتصادية، دراسة حالة مؤسسة سونلغاز ورقلة، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة.

وقد تمحورت إشكالية الموضوع فيما يلي "ما دور لوحة قيادة في تحسين أداء الموارد البشرية"

تسعى الباحثة من خلال قيامها بهذه الدراسة إلى تحقيق جملة من الأهداف أهمها:

- التعريف بلوحة قيادة الموارد البشرية؛
- إظهار أهمية لوحة القيادة لمسؤول إدارة الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية؛
- الخروج بنتائج واقتراحات حول نظام لوحة القيادة سواء بالنسبة للمؤسسة أو بالنسبة للعاملين؛

وقد استعانت الباحثة على المنهج الوصفي للإجابة على الإشكالية المطروحة، ومنهج دراسة الحالة الذي يعد أكثر المناهج موافقة مع الموضوع، من اجل الجمع بين الدراسة النظرية والميدانية من خلال:

- المنهج الوصفي: بالاستعانة بمجموعة من المراجع والمصادر المتمثلة في الكتب، المقالات، الرسائل الجامعية؛

- المنهج دراسة الحالة: في الجزء التطبيقي، بغية تحليل وضعية المؤسسة الاقتصادية في استخدام نظام لوحة القيادة ومدى عمل إدارة الموارد البشرية بها؛

أما نتائج الدراسة فكانت على النحو الآتي:

- لوحة القيادة ليست مطبقة بكل المقاييس النظرية، خاصة فيما يتعلق بعرض المؤشرات الاجتماعية، فهي لا تقوم بعرضها كلها؛
- يرتبط مفهوم لوحة القيادة بمجموعة من المفاهيم: النتائج الفعلية، الأهداف، المؤشرات؛
- لا تعتمد المؤسسة على الأشكال البيانية لأكثر دلالة وتفسير التي تسهل القراءة والفهم أكثر من الجداول التي تكون طويلة؛

## 2- دراسة (عمار بن عياشي) 2006: بعنوان دور تقييم أداء العاملين في تحديد احتياجات التدريب، دراسة حالة

مؤسسة صناعة الكوابل الكهربائية بسكرة، مذكرة لاستكمال نيل شهادة ماجستير، جامعة محمد خيضر،

### بسكرة.

تعرض باحث الدراسة التالية "ماهو دور تقييم أداء العاملين في تحديد احتياجات التدريب"

تهدف هذه الدراسة إلى ما يلي:

- إبراز أهمية موضوعي تقييم الأداء والتدريب في المؤسسة بالإضافة إلى أهمية ربط التدريب والبرامج التدريبية بنتائج نظم تقييم الأداء لضمان تنافسيتها في السوق؛
- محاولة ربط البحوث الجامعية بالواقع الاقتصادية؛

اتباع الباحث المنهج الوصفي التحليلي وهذا من خلال تجميع المادة العلمية الخام الخاصة بالدراسة من المراجع التي تدرس مثل هذه المواضيع تم تعقيبها بالتحليل والدراسة، كما اتبع منهج دراسة الحالة الذي يركز من خلاله على مؤسسة اقتصادية تستوعب الموضوع محل البحث، كما استعان بالمنهج الإحصائي من خلال تحليل المعطيات والمؤشرات الإحصائية الخاصة بالمؤسسة للوقوف على أهمية تحديد الحاجة التدريبية.

أما نتائج الدراسة التي انتهى بها الباحث فكانت على النحو التالي:

- أن هناك طريقتين لتقييم الأداء في مؤسسة صناعة الكوابل الأولى تجرى شهريا، وهي مخصصة لمنح العلاوات والمنح للأفراد، أما الثانية سنوية بعد الانتهاء من الدورات التدريبية من اجل تقييم المهارات التي يتمتع بها العمال؛
- الهدف من تقييم أداء في المؤسسة هو معرفة نقاط الضعف لدى الرؤوسين والمتمثلة في معرفة نقص المعارف والمهارات؛
- اتفاق كل من الرؤساء والرؤوسين على أن التدريب مفيد سواء بالنسبة للعامل حيث يمكنه من اكتساب مهارات ومعارف جديدة؛

### 3- دراسة (الوازن طارق) 2013 بعنوان: دور لوحة القيادة في قياس وتقييم أداء الموارد البشرية، دراسة حالة مؤسسة ليند غاز للغازات الصناعية ورقلة.

طرحت في هذه الدراسة الإشكالية الآتية "ما هو دور لوحة القيادة في قياس وتقييم أداء الموارد البشرية".

أما أهداف البحث فكانت كالتالي:

- التعريف بلوحة القيادة الاجتماعية وخصائصها وطرق إعدادها؛
- إظهار لوحة القيادة لمسير الموارد البشرية؛
- لوحة القيادة كأداة مساعدة لاتخاذ القرار؛

وانتهى إلى النتائج التالية:

- تعتبر لوحة القيادة وسيلة تنبؤيه تنبأ بالمستقبل؛
- ينظر الأفراد العاملين إلى تقييم الأداء على انه مهم؛
- الهدف من استخدام تقييم الأداء في المؤسسة هو معرفة نقاط القوة والضعف لدى المرؤوسين والمتمثلة في نقص المعارف والمهارات وهذا يعد مؤشرا واضحا؛
- التكوين المستمر للأفراد وإطارات الموارد البشرية في المؤسسة بكيفية تجهيز لوحات القيادة والميزانية الاجتماعية وكل أساليب التسيير؛

أما الدراسة الحالية فقد اختلفت عن الدراسات السابقة في كون ان اشكالياتها تمحورت حول " اثرا لوحة القيادة في تحسين أداء الموارد البشرية " بالاعتماد على مؤشرات أداء الموارد البشرية من حيث ادارة الوقت، زيادة الانتاجية، ترشيد النفقات، ادارة التعداد ، من منطلق ان لهذه الاداة اثر فعال في تحسين الاداء. بخلاف الدراسات السابقة التي تمحورت اشكالياتها حول " دور الاداة في تحسين الاداء " (سلخان نادية.2013)، و " دورها في قياس وتقييم الأداء " (طارق الوازن.2013) بغض النظر عن الدراسة الأخرى(عمار بن عياشي.2005) التي لم تستعمل لوحة القيادة كأداة لتحديد احتياجات التدريب، وصولا الى النتائج التي كانت مختلفة عن نتائج هذه الدراسات المختارة ان هناك اثرا في تحسين الاداء خاصة فيما يتعلق بترشيد النفقات بصفة عامة، سعيا من المؤسسة في الحصول على شهادة (ISO9001)، وتحسين أداء العمال عن طريق نظام التقييم المعتمد من قبل المؤسسة باستخدام خاصيتي الملاحظة، و المقابلة الفردية للعمال مع المشرف، للوقوف على نقاط القوة من اجل العمل على تدعيمها وتعزيزها، ونقاط الضعف والعمل على معالجتها عن طريق متابعة مؤشر التكوين مع توزيع استبيانات فورية و بعدية على العمال لمعرفة مدى فعالية المؤشر في تحقيق الهدف الذي وضع من اجله.

### خلاصة الفصل الأول:

تطرقنا في هذا الفصل إلى تقييم أداء الموارد البشرية من خلال التعرض لمفهوم أداء الموارد البشرية ، تقييم أداء الموارد البشرية ومؤشرات الموارد البشرية ، التي يتم متابعتها وقياسها بواسطة لوحة قيادة الموارد البشرية التي تختص بهذا الجانب، كما حاولنا في هذا الفصل التعرض إلى لوحة قيادة الموارد البشرية بصفتها أداة تساعد مسؤول إدارة الموارد الاجتماعية على تسيير مختلف الأنشطة المتعلقة بالموارد البشري، الذي يعتبر الركيزة الأساسية في المؤسسة، وهذا لما تحويه من مؤشرات تعد من اجل توفير معلومات تمكن مسؤول إدارة الموارد البشرية من إعطاءه نظرة شمولية عن التغيرات والتطورات الاجتماعية الحاصلة ، وإمكانية التنبؤ بها من اجل تحقيق الأهداف الاستراتيجية العامة للمؤسسة.

**تمهيد:**

باسقاط الجانب النظري على الجانب التطبيقي من اجل الوقوف على مدى دور لوحة القيادة في تحسين أداء الموارد البشرية، إذ وقع اختياري على مؤسسة أرسيلور ميتال (الحجار) باعتبارها مؤسسة صناعية رائدة على المستوى الوطني ، وكذلك لما تتماز به من تخصيص مصالح لمواكبة النظريات العلمية وتطبيق أهمها ميدانيا بغية تطوير وتحسين أدائها، ولما كانت مصلحة الموارد البشرية تمثل الجانب التطبيقي للبحث ، حيث ركزنا جهودنا وفضلنا اللقاءات والمقابلات مع اطارتها ومسؤوليها ، بهدف تعميق النقاش وتوضيح علامات الاستفهام التي تمثل في إشكالية البحث.

إذ خصصنا جملة من اللقاءات والمقابلات المباشرة وكانت الملاحق التي ذيلنا بها البحث موضوع الدراسة والنقاش، إلى أن توصلنا إلى إجابات نعتقد أنها موضوعية ودقيقة، وذلك لما لاحظناه جليا في سلوك العمال، وقد تعرضت الدراسة التطبيقية إلى مبحثين.

تناولنا في المبحث الأول الذي هو بعنوان ميدان الدراسة والمنهجية البحث الميداني، جزأناه إلى مطلبين المطلب الأول بعنوان طريقة منهجية البحث المستخدمة، أما المطلب الثاني قدمنا فيه ميدان الدراسة التي قمنا بها، اما المبحث الثاني بعنوان مناقشة نتائج الدراسة والذي هو أيضا مجزئ إلى ثلاث مطالب، المطلب الاول عرضنا فيه طرق تقييم الأداء في المؤسسة ثم قدمنا لوحة قيادة الموارد البشرية في المؤسسة اما في المطلب الثالث ناقشنا اهم النتائج المتحصل عليها في الدراسة الميدانية.

**المبحث الأول: ميدان الدراسة ومنهجية البحث الميداني:****المطلب الأول: الطريقة منهجية البحث المستخدمة****أولاً: المنهج المستخدم**

اعتمدنا على المنهج الوصفي الذي يعد من أكثر المناهج الموافقة لموضوع دراستنا، لأنه يعتبر من المناهج الأكثر استخداماً في الدراسات الاجتماعية إذ يركز على ما هو كائن وصفه وتفسيره للظاهرة المدروسة إذ يقوم على جمع البيانات بنوعها الكمي والكيفي حول الظاهرة موضوع النتائج الدراسة، من أجل العمل على تحليلها وتفسيرها لاستخلاص لمعرفة طبيعتها وخصائصها وتحديد العلاقات بين عناصرها وبين الظواهر الأخرى، وايضاً أن من خصائص وصفات هذا المنهج هي الجمع بين الدراسة النظرية والميدانية من خلال:

المنهج الوصفي بالنسبة للجزء النظري: بالاستعانة بمجموعة من المراجع والمصادر المتمثلة في: الكتب، المجلات، المواقع، الملتقيات. المنهج الوصفي الاستقرائي بالنسبة للدراسة الميدانية: حيث اعتمدنا فيه، على اجراء مقابلات، حيث كانت هذه المقابلات مع فئات ثلاثة، تختلف مستوياتها في المسؤولية والاداء، فشملت مدير الموارد البشرية بالإضافة إلى المسؤولين المشرفين على متابعة وتقييم العمال، ولأقارب المعطيات التي حصلت عليها، وسعت اللقاءات إلى العمال لملاحظة مدى انعكاس أثر التكوين على سلوكياتهم ومدى تحسن ادائهم ونظرتهم بشكل عام إلى أهمية معايير التقييم، مستعينا بأساليب التحليل والمقارنة والاستنتاج، وذلك للتحقق من دقة وسلامة المعطيات.

**المطلب الثاني: تقديم ميدان الدراسة مؤسسة الحديد والصلب Arcelor Mittal**

سنتناول في هذا المطلب لمحة تاريخية عن مؤسسة أرسيلور ميتال واهم المراحل التاريخية التي مرت بها منذ نشأتها إلى يومنا هذا ومدى أهميتها مساهمتها على مستوى الاقتصاد الوطني.

**أولاً: مجال الدراسة****1- الإطار المكاني (الموقع الجغرافي والمساحة)**

يقع مقر مؤسسة أرسيلور ميتال عنابة في شمال شرق الجزائر في ولاية عنابة، وبالتحديد على بعد 15 كلم جنوب شرق مدينة عنابة، ويربطها بولاية عنابة الطريق الوطني رقم 16 والطريق الوطني رقم 56، كما يربطها بميناء عنابة ومنجم الوزنة خط للسكة الحديدية.

تتربع هذه المؤسسة على مساحة تقدر بـ 800 هكتار، موزعة كما يلي:

- 30 هكتار مخصصة لورشة الإنتاج
- 300 هكتار مخصصة للتخزين
- 300 هكتار مخصصة للخدمات المختلفة.

## 2 - الإطار الزمني:

لقد تمت الدراسة الميدانية في الفترة الممتدة من 16 فيفري الى غاية 18 أفريل 2014.

### ثانيا: تعريف ولمحة تاريخية عن مؤسسة أرسيلور ميتال عنابة: (Arcelor Mittal Annaba)

تقوم مؤسسة أرسيلور ميتال عنابة بإنتاج وتسويق الحديد والصلب بأشكاله المتنوعة ولأغراضه المختلفة، حيث يشمل الجانب الإنتاجي للمركب صناعة التحويل الأولي من الفولاذ الحار والخبث، أما الجانب التجاري فيتمثل في بيع المنتجات المصنوعة للمركب في السوق الوطني وتصدير منتجاتها، حيث مرت المؤسسة بالعديد من التحويلات والمراحل نوجزها فيما يلي:

لقد مرت المؤسسة بعدة تطورات منذ نشأتها عام 1958 إلى يومنا هذا، وفيما يلي لمحة موجزة عن كل المراحل التي مرت بها إلى أن وصلت إلى أرسيلور ميتال:

#### ● المرحلة الأولى: الشركة العناية للحديد والصلب SBS

ظهر مشروع الحديد والصلب في مدينة عنابة عام 1958 في إطار ما عرف بمخطط قسنطينة تحت اسم الشركة العناية للحديد والصلب (SBS)، حيث تم تزويد هذا المشروع عند الإنشاء بفرن عالي مع كافة ملحقاته بقوة إنتاجية تقدر بـ: 400.000 طن في السنة، وكانت هذه المؤسسة في البداية عبارة عن مصنع صغير للحديد والصلب ومصنع الفولاذ يتمثل هدفه في تحويل خام منجم النوزة إلى مادة جاهزة لتزويد الصناعات الفرنسية بالحديد والصلب.

#### ● المرحلة الثانية: الشركة الوطنية للحديد والصلب SNS

بعد الاستقلال مباشرة تحولت المؤسسة الصغيرة إلى مركب وطاقة ضخمة لإنتاج الحديد والصلب، وهو يهدف على تدعيم الاستقلال السياسي والخروج من التبعية الاقتصادية، وقد تم تحويل الشركة العناية للحديد والصلب SBS إلى الشركة الوطنية للحديد والصلب (SNS) وبالتحديد بتاريخ 1964.09.03، حيث وكل تسييره إلى مسؤولين جزائريين بمساعدة أجنبي.

ولقد عرفت المؤسسة الوطنية للحديد والصلب تضاعف في المشاريع الصناعية أو الفروع، حيث كان للمركب عام 1966 البطاقة الفنية التالية:

- فرن عالي رقم 01 (HF1) بقدرته إنتاجية تقدر بـ: 450.000 طن/ سنة، وقسم تحضير المادة الأولية.
- فولاذ بالأوكسجين رقم 01 (AO1) مع محولين بمقدار 50 طن، كل محول يستعمل (LD) إجراءات تمحيص الحديد بالأوكسجين لمؤسسة الحديد والصلب النمساوية.

- الدرفلة على الساخن (LAC) للمنتجات المسطحة بمقدار 400.000 طن/سنة.
- في سنة 1969 لوحظ وضع قيد لخدمة الفرن العالي ووحدة الأنابيب للتلحيم الحراري (TUS)، للتذكير فقط تم تدشين الفرن العالي رقم 01 (HF1) في 1969.06.19 من طرف الرئيس الراحل هواري بومدين.
- في سنة 1972 انطلق الإنتاج في الدرفلة على الساخن LAC والفولاذ بالأوكسجين رقم 01 (AO1).
- في سنة 1975 شهد المركب الدخول في خدمة الدرفلة على البارد LAF والمفولاذة الكهربائية AE.
- في سنة 1978 عرف المركب ميلاد وحدة الأنابيب بدون تلحيم (TSS) بعدها تبنى المركب قرار رفع الإنتاج إلى 2000.000 طن/سنة من الحديد السائل (نظريا)، ولهذا تم إنشاء مصنع للفحم Cokerie وفرن عالي رقم 02 (HF2) بطاقة إنتاجية تقدر بـ: 1200.000 طن/سنة.
- وفي الأخير بين سنتي 1980 و1981 تم بناء فولاذ بالأوكسجين رقم 02 (AO2) كما بدأ مصنع الفحم في الإنتاج، أما الفرن العالي رقم 02 فقد بدأ في الإنتاج سنة 1988، وللإطلاع على البنية العامة للمركب أنظر الملحق رقم 02، وللإطلاع على توزيع إدارات المركب أنظر الملحق رقم 03.

ويمكن القول بأن بناء هذه المجموعة الصناعية تم خلال خمسة عشرة سنة، حيث اعتمدت المؤسسة في هذه المرحلة بشكل كبير على التعلم عن طريق المحاكاة.

#### ● المرحلة الثالثة: المؤسسة الوطنية للحديد والصلب SIDER.

في نهاية الثمانينات وبداية التسعينات عرفت المؤسسة الوطنية للحديد والصلب إعادة هيكلة أدت إلى ميلاد المؤسسة الوطنية للحديد والصلب والتي تعرف على العموم باسم سيدار SIDER.

#### ● المرحلة الرابعة: مؤسسة إسبات عنابة ISPAT-ANNABA.

خلال سنوات التسعينات شهد المركب عدة مشاكل كادت أن تؤدي إلى إفلاسه حيث تراجع الإنتاج في هذه الفترة إلى أدنى مستوياته، وارتفعت التكاليف مع انخفاض في الإيرادات، هذا ما أدى إلى اتخاذ جملة من الإجراءات لإنقاذ ما يمكن إنقاذه. ومن أشهرها الدفع بعدد كبير من العمال إلى مغادرة مناصبهم مقابل مبلغ من المال للتخفيف من حدة الخسائر التي شهدتها المركب، وهذا في إطار القانون المسمى بـ Département Volontaire كما دفع ذلك وفي إطار الخوصصة بالمركب إلى دخول في شراكة مع المجمع LNM الهندي، حيث تم توقيع عقد الشراكة بين المركب سيدار ومجمع LNM في 2001.10.18. وقد تم تغيير اسم المركب إلى إسبات عنابة ISPAT-ANNABA. ومن بين الشروط التي وضعتها الدولة الجزائرية لخوصصة مؤسسة سيدار في اتفاقية الشراكة مع مؤسسة إسبات العالمية الرائدة في صناعة الحديد والصلب نذكر:

- مدة العقد عشر سنوات قابلة للتجديد
- الاحتفاظ بالعمال القدماء
- تحسين المستوى العام للأجور
- تكون حصة الدولة تقدر بثلاثين بالمئة وحصة ISPAT سبعين بالمئة.



● المرحلة الخامسة: مؤسسة ميتال ستيل عنابة Mittal Steel Annaba.

في هذه المرحلة تم تغيير اسم المركب من ISPAT-ANNABA إلى Mittal Steel Annaba، وكان ذلك ابتداء من 2005.01.01، وذلك بعد تغيير اسم مجموعة ISPAT العالمية إلى Mittal Steel. وقد تم خلال هاتين المرحلتين الرابعة والخامسة عصرنه التجهيزات والقيام بالتأهيل التقني لكل وحدات الإنتاج، وأتمت كل الأنظمة، إذ تتم العملية بتخصيص أربع 04 وحدات لكل سنة، كما تم وضع قيد الخدمة شبكة إنترنت وإنترنت، كما تم خلال هذه المرحلة اختزال الهيكل التنظيمي إلى أبسط ما يمكن.

● المرحلة السادسة: مؤسسة أرسيلور ميتال عنابة Arcelor Mittal Annaba

مجموعة أرسيلور هي مجموعة الفولاذ الأوروبية التي ظهرت إلى حيز الوجود بعد الاندماج الذي تم في 2002.02.18 بين مؤسسة Aceralia الإسبانية، مؤسسة Usinor الفرنسية و Arbed البلجيكية. حيث أصبحت مؤسسة أرسيلور القائد العالمي الأول في ميدان صناعة الفولاذ بإنتاج يقدر بـ 42.8 مليون طن في السنة أي ما يعادل 4.5% من السوق العالمي، لكن هذه المرتبة ما لبثت أن تم الاستحواذ عليها من طرف ميتال ستيل في أكتوبر 2004، ومن أجل ضمان والحفاظ على الموقع الريادي على المستوى العالمي، تم التحالف بين هذه الأخيرة ومجموعة أرسيلور وكان ذلك سنة 2007، تحت اسم أرسيلور ميتال وبالتالي تم تغيير اسم مؤسسة ميتال عنابة باعتبارها أحد فروع أطراف التحالف وهو ميتال ستيل إلى أرسيلور ميتال عنابة.

ثالثا: التعريف بصاحب المؤسسة الحالي:

لاكشمي نيفاس ميتال (LAKSHMI N. MITTAL) اسم له وزنه في عالم الاستثمار، هو رجل أعمال هندي وأحد عمالقة صناعة الحديد والصلب في العالم، ورئيس مجموعة "أرسيلور ميتال". ولد في 15 يونيو 1950 في قرية ساد ولبور (راجاستان بالهند). درس في جامعة سان كزافي، تحصل على شهادة ليسانس محاسبة في العام 1969، بعد ذلك عمل مع والده واشترى مصنع مفلس في إندونيسيا.

في العام 1994 انفصل عن والده وإخوته وأسس شركته، كان ميتال صاحب حس تجاري استثماري متميز، وكان يؤمن بالمجازفة المحسوبة فتمكن من الاقتراب من أسواق لم يكن يجرؤ أي من رجال الاستثمار من الاقتراب منها، وكانت سياسة لاكشمي هي الاتجاه نحو شراء المصانع الصغيرة الخاسرة، وشركات الصلب التي تعاني من ضائقة مالية، فيعمل على تحويل خسائرها إلى أرباح مضمونة وإعادة هيكلتها مرة أخرى، وعند انهيار الاتحاد السوفيتي سارع إلى شراء المصانع الخاسرة في بلدان أوروبا الوسطى والشرقية. والآن يعيش في مدينة لندن وهو يعد أغنى رجل بأوروبا وبريطانيا والهند، ورابع أغنى رجل بالعالم بحسب لائحة 2008 والتي نشرتها صحيفة «صنداي تايمز»، حيث أنه يملك ثروة من 27.7 مليار جنيه استرليني (54.9 مليار دولار)، 35.1 مليار يورو، هو رجل تمكن من الصعود والتألق في عالم الثراء، وحسب خطواته بدقة بالغة الأمر الذي أهله لكي يعتلي عرش الحديد والصلب في العالم. وتعتبر أرسيلور ميتال أكبر شركة في العالم لإنتاج الصلب وتوظف 320 ألف شخص في 60 دولة من بينها الجزائر .

#### رابعاً: نوعية نشاط المؤسسة وأهدافها

تقوم مؤسسة أرسيلور ميتال عنابة بتلبية متطلبات السوق بمنتجات الحديد والصلب باستعمالها المواد الأولية المستخرجة من منجم الونزة، والفحم الحجري المستورد عادة من أمريكا أو أستراليا. ولقد اتخذت مدينة عنابة الموقع لإقامة مثل هذا المركب لعدة اعتبارات متوفرة بهذه المنطقة والمتمثلة في القرب من ميناء عنابة وذلك لتصريف المنتجات إلى الخارج أو استيراد المواد الأولية التي يحتاجها المركب، بالإضافة إلى وجود شبكة السكة الحديدية لنقل المواد والسلع إلى كافة التراب الوطني، ضف إلى ذلك القرب من السدود منها سد بوناموسة وسد الشافية لتزويد المركب بالمياه التي يحتاجها لإنتاج الحديد والصلب، وكذا قرب المركب من سوق اليد العاملة المتواجدة في مناطق عنابة، قالمة والطارف.

#### ماذا تنتج المؤسسة؟

تقوم مؤسسة أرسيلور ميتال عنابة بإنتاج وتسويق الحديد والصلب بأشكاله المتنوعة ولأغراضه المختلفة، حيث يشمل الجانب الإنتاجي للمركب صناعة التحويل الأولى من الفولاذ الجاري والخائر فمن جهة تتضمن الصناعة الأولى :

- صناعة الحديد المصهر والفولاذ؛
- صناعة المنتجات المسطحة (الصفائح المعدنية)؛
- صناعة المنتجات الطويلة؛
- صناعة الأسلاك والقضبان الحديدية؛
- صناعة الأنابيب من غير لحام؛

بينما تتضمن الثانية أي صناعة التحويل الأولى للفولاذ الخائر ما يلي:

- صناعة الفولاذ الخائر؛
- صناعة المنتجات المسطحة؛
- صناعة المنتجات الطويلة؛

#### خامساً: الهيكل التنظيمي للمؤسسة

يتشكل الهيكل التنظيمي للمؤسسة من قسمان رئيسيان:

- قسم خاص بمتابعة الإنتاج وهو ما يسمى بـ مديرية العمليات (الإنتاج):

تنقسم المؤسسة حسب الإنتاج إلى عدة مناطق خاصة بنوع المنتج الذي تنتجه نذكر:

- المنطقة الساخنة: بها الفرن العالي HF، المرحمة COKERIE ووحدة إضافة المعدلات PMA لإنتاج حديد الزهر.
- منطقة المفولاذات ACIERIES: تستقبل حديد الزهر و تحوله إلى أشكال مختلفة حسب الطلب حيث نجد , ACO1 .ACO2 , ACE.

- منطقة المنتوجات المسطحة PPL: تستقبل منتجات ACO1 وتحولها إلى لفائف حديدية مختلفة أين نجد بها الوحدات التالية: RPA، LAF، LAC .
- منطقة المنتوجات الطويلة PLG: تستقبل منتوجات ACE، ACO2 وتحولها إلى قضبان حديد رقيقة على شكل لفائف أو طويلة بمختلف معاييرها أين نجد كل من LRB، LFR .

• قسم آخر به مختلف المديریات من خدمات ومالية واهمها مديرية الموارد البشرية.

تنقسم الموارد البشرية إلى:

قسم خاص بالصحة والأمن والمحيط وقطاع طب العمل QHSE .

قسم خاص بالموارد البشرية نذكر فيها ما يلي:

تسيير الموارد البشرية: لكل منطقة إنتاج سبق ذكرها قطاع خاص بتسيير موارده البشرية أضف إليهم قطاع الخدمات والجدوع المشتركة وقسم الصيانة العامة.

الأقسام الأخرى تعني بالتكوين، إدماج العمال، قسم المتابعة القضائية ....

وخلال زيارتنا الاستطلاعية وأسئلتنا عن أداة لوحة القيادة، تبين أن تطبيقها يتم فقط في وحدة واحدة في المؤسسة وهي

PLG منطقة صناعة المنتوجات الطويلة فكانت توجهنا نحوها من اجل إجراء الدراسة الميدانية في هذه الوحدة

سادسا: الهيكل التنظيمي للوحدة المنتجات الطويلة PLG:

الشكل (8) الهيكل التنظيمي لوحدة المنتجات الطويلة PLG:



المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على وثائق المؤسسة.

## المبحث الثاني: مناقشة نتائج الدراسة

### المطلب الأول: طرق تقييم أداء الموارد البشرية في مؤسسة أرسيلور ميتال

#### ادارة الموارد البشرية في مؤسسة أرسيلور ميتال

تعد ادارة الموارد البشرية في مؤسسة أرسيلور ميتال من أهم الإدارات الوظيفية وأكثرها حساسية، لكونها تتعامل مع أهم وأحرج عنصر من العناصر الإنتاجية وهو المورد البشري، فهي تختص بتنظيمه ومراقبته وتوجيهه، حتى تتمكن المؤسسة من تسيير وظائفها بالشكل المطلوب.

#### أولا النطاق الوظيفي لإدارة الموارد البشرية في مؤسسة أرسيلور ميتال:

- التوظيف: من خلال الاهتمام بجميع الجوانب والشروط المتعلقة بالتوظيف في المؤسسة؛
- تدريب العمال وتطوير اداء ادائهم: بعد تحديد الاحتياجات والنقائص في اداء العمال، تبدأ ادارة الموارد البشرية في مؤسسة أرسيلور ميتال في وضع مخطط التكوين اللازم من اجل تحسين أدائهم؛
- متابعة المسار التوظيفي للعامل: منذ لحظة تعيينه الى غاية خروجه من المؤسسة، من خلال ارشادهم وتوجيههم، لتحقيق اهداف المؤسسة؛
- تطبيق القانون الجزائري: الذي في مضمونه يحدد العطل السنوية مدفوعة الاجر، عدد ساعات العمل الاضافية المسموح بها؛
- ادارة الحركة الوظيفية للعمال: وذلك من نقل وترقية العمال؛

#### ثانيا: اهداف ادارة الموارد البشرية في مؤسسة أرسيلور ميتال

هناك عدة اهداف لإدارة الموارد البشرية في مؤسسة أرسيلور ميتال تسعى لتحقيقها:

- العمل على ترقية وتقديم اداء العمال من خلال توفير محيط عمل نشط يحفزهم على انجاز واداء العمل بإتقان وفعالية، وهذا ما يؤدي بدوره الى رفع رواتبهم؛
- العمل على اكتشاف القدرات والخبرات؛
- العمل على زيادة رغبة العاملين من اجل بدل الجهد والتفاني في العمل وذلك من خلال القيام بتوزيع عادل للأجور والمكافئات.
- العمل على الاستفادة القصوى من المورد البشري من خلال التدريب والتكوين بإجراء فترات تكوينية، من اجل تحديد الخبرة والمعارف التي تتماشى مع تطور المؤسسة

**ثالثا تعريف تقييم الأداء في مؤسسة ARCELOR MITAL:**

يتم تقييم أداء العمال في مؤسسة أرسيلور ميتال من قبل رئيسهم المباشر خلال كل سنة من اجل تحديد الاحتياجات التدريبية اللازمة والتي يحددها في مخطط التكوين من اجل العمل على تحسين وتطوير أدائهم.

**رابعا: أهداف تقييم الأداء في المؤسسة**

يتم تقييم اداء العمال في المؤسسة من اجل:

- الدقة والعدالة في منح المكافآت والمنح.
- تحديد العمال الممكن ترقيتهم من اجل شغل وظائف أعلى.
- تحديد النقائص في اداء العمال والعمل على تعويضها من خلال وضع مخطط تكوين لمعالجتها.

**خامسا: فوائد تقييم الاداء الموارد البشرية في المؤسسة:**

- تطوير اداء العاملين والرفع من كفاءتهم؛
- تنمية الاحساس بالمسؤولية؛
- تشجيع روح التعاون الجماعي من خلال التعاون بين العمال؛
- التحفيز على وتشجيع روح المبادرة في العمل لتعزيز وتدعم ثقة العامل بنفسه؛
- زيادة وتطوير المعارف والخبرات؛

**سادسا: معايير تقييم أداء العمال في مؤسسة ارسيلور ميتال:**

يتم تقييم العامل في مؤسسة أرسيلور ميتال بتبادل مشترك بينه وبين رئيسه المباشر أو من خلال ملاحظته أثناء تأدية وظائفه، ويتم هذا التنقيط وفق نموذج أو استمارة لمعايير تقييم اداء العمال في مؤسسة أرسيلور ميتال، الذي يبينه الجدول التالي:

الجدول(3): نموذج استمارة معايير تقييم العمال في مؤسسة أرسيلور ميتال

| اسم ولقب العامل: ..... |                  |                             |               |                   |                  |
|------------------------|------------------|-----------------------------|---------------|-------------------|------------------|
| منصب العمل: .....      |                  |                             |               |                   |                  |
| الوحدة: .....          |                  |                             |               |                   |                  |
| التنقيط                | المهارة والتقنية | احترام قواعد السلامة والصحة | العمل الجماعي | المبادرة في العمل | العلاقات الشخصية |
| 4                      |                  |                             |               |                   |                  |
| 3                      |                  |                             |               |                   |                  |
| 2                      |                  |                             |               |                   |                  |
| 1                      |                  |                             |               |                   |                  |

المصدر: من اعداد الطالب اعتمادا على وثائق المؤسسة

نموذج استمارة التقييم تعد بمثابة المرآة العاكسة التي تعكس قدرة العامل على أداء وظائفه بالشكل والكفاءة المطلوبة، وبالتالي تحدد جوانب القوة والجوانب القابلة للتحسين في أداءه، وجوانب الضعف التي يحتاج إلى تكوين لتدراكها ومن ثم تحصيلها، حيث تعتمد مؤسسة أرسيلور ميتال في تقييمها لأداء العمال على خمسة معايير تنقسم إلى عنصرين وهما:

- العناصر المهنية: والتي تختص بكافة المسائل التي تدور حول القدرة والمهارة والخبرة لأداء الموظف لوظائفه؛
- العناصر الشخصية: وهي تتعلق بسلوك العامل أثناء قيامه بعمله

وسوف نتعرض للمعايير التي تعتمد عليها مؤسسة أرسيلور ميتال لتقييم أداء العمال:

### 1- نموذج العناصر المهنية:

- معيار المعرفة واكتساب الخبرات: ويكون من خلال قياس مدى معرفة العامل واكتسابه للتقنيات التي تساعد على إنجاز مهامه

الجدول رقم(4) معيار اكتساب المعارف والخبرات التي يسترشد بها المسؤول عن التقييم.

| التنقيط | معيار المعرفة واكتساب الخبرات                    |
|---------|--|
| 4       | لديه معرفة مفيدة جدا وممتازة يتقاسمها مع زملائه. |
| 3       | لديه دراية لكن يحتاج الى تعزيزها.                |
| 2       | معرفة مقبولة يحتاج الى تطويرها.                  |
| 1       | معرفة محدودة جدا يحتاج الى تكوين أكبر.           |

المصدر: من اعداد الطالب اعتمادا على وثائق المؤسسة

يبين الجدول عملية تقييم العمال في هذا الجانب وذلك للوقوف على مدى اكتسابهم للمعارف والقدرات التي تمكنهم من إنجاز وظائفهم بالشكل المطلوب منهم، ويتم تنقيط هذا المعيار على الشكل التالي:

3-4: معرفة وخبرة جيدة تفيد زملاء خلال العمل؛

2-3: معرفة في إطار العمل لكن تحتاج الى التعزيز في بعض الجوانب في نطاق العمل؛

1-2: معرفة مقبولة تمكن من إنجاز العمل لكن ليس بالشكل والدقة المطلوبة تحتاج التدريب أكثر؛

0-1: معرفة محدودة جدا لتمكنه من إنجاز المهام الموكلة اليه يحتاج الى تدريب وتكوين أكثر؛

يتم الوقوف على تقييم العامل في هذا الجانب 6 مرات سنويا من اجل اعطاء علامة التنقيط التي يستحقها، فمثلا إذا أثبت العامل مهارة وكفاءة عالية في إنجاز وظائفه خلال الستة مرات يتم منحه علامة 4 نقاط.





الجدول رقم (6): معيار تقييم العامل بخصوص مشاركته في العمل الجماعي.

| التنقيط | معيار العمل الجماعي   |
|---------|---|
| 4       | يعمل بفعالية مع الآخرين، يقدر روح العمل الجماعي ويحترم اختصاصات الآخرين |
| 3       | يقدر اختصاصات الآخرين لكن لا يتبادل المعارف معهم                        |
| 2       | لا يشارك في العمل الجماعي ولا يشجع عليه                                 |
| 1       | ليس لديه إدراك بأهمية العمل الجماعي                                     |

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على وثائق المؤسسة

بين الجدول هدف هذا المعيار الذي يرمي إلى نشر ثقافة روح العمل الجماعي في المؤسسة قصد تحقيق تكوين العمال بصفة غير مباشر في نطاق العمل وذلك عن طريق تبادل العمال الخبرات والمعارف بينهم أثناء أداء المهام.

ويكون تنقيط هذا المعيار كالتالي:

3-4: العمل بفاعلية مع فريق العمل والاحترام المتبادل بينهم؛

2-3: احترام متبادل ولكن دون تبادل الخبرات (احترام متبادل على المستوى الاجتماعي دون تبادل الخبرات على المستوى المهني)؛

1-2: لا يشجع على العمل الجماعي ولا يشارك فيه؛

0-1: لا يدرك مدى أهمية العمل الجماعي؛

يتم تقييم العامل ستة مرات خلال السنة وذلك بحسب درجة ظهوره في العمل الجماعي أو التعاون بروح الفريق، فإذا ظهر خلالها 4 مرات يمنح علامة 2,5 من علامة 4.

- معيار العلاقات الشخصية: هل للعامل علاقة جيدة مع رئيسه وزملاءه.

الجدول (7) معيار علاقات العامل الشخصية مع رئيسه وزملائه

| التنقيط | معيار العلاقات الشخصية   |
|---------|--|
| 4       | لديه علاقات جيدة مع زملاءه ويساعد في حل مشاكل الآخرين          |
| 3       | لديه علاقات جيدة مع زملاءه والوحدات أو الأقسام الأخرى          |
| 2       | يواجه صعوبة في التواصل مع رئيسه وزملاءه                        |
| 1       | يواجه صعوبة في التواصل مع رئيسه وزملاءه بسبب وجود صراعات بينهم |

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على وثائق المؤسسة

تهدف المؤسسة من خلال تطبيقها لهذا المعيار إلى تقييم سلوك العامل وعلاقته الشخصية مع رؤسائه وزملاءه في العمل، لوضع حد للصراعات والنزاعات العمالية التي تحدث فيها والتي تكون مانعا دون بلوغ أهداف المؤسسة.

ويكون تنقيط هذا المعيار كالتالي:

3-4: علاقات اجتماعية جيدة مع الزملاء في العمل ويقدم يد العون لحل مختلف المشاكل التي تواجههم؛

2-3: لديه علاقات جيدة مع الزملاء في القسم أو الوحدة التي ينتمي إليها وقادر على تكوين علاقات مع عمال الوحدات الأخرى؛

1-2: ليس باستطاعته التواصل بالشكل المطلوب مع زملاءه ورئيسه في القسم أو الوحدة التي ينتمي إليها؛

0-1: صعب المزاج مع رئيسه وزملاءه مما يتسبب بصراعات معهم؛

فإذا لاحظ المشرف علاقة تمتاز بالتوتر وصعوبة التواصل بين العامل وزملاءه ورئيسه خلال 3 مرات خلال السنة يمنح علامة الصفر في هذا المعيار؛

- معيار السلامة والصحة: وذلك من اجل تمكين العمال من أداء وظائفهم في محيط عمل امن لتجنب حوادث العمل ويتعرض كل عامل لا يطبق القاعدة إلى عقوبات.

الجدول(8): معيار الالتزام بتطبيق معيار السلامة والصحة

| التنقيط | معيار السلامة والصحة  |
|---------|---|
| 4       | يطبق بصرامة قواعد الصحة والسلامة                            |
| 3       | تطبيق ايجابي لقواعد الصحة والسلامة لكن ليس بالصرامة اللازمة |
| 2       | يجد صعوبة في تطبيق قواعد الصحة والسلامة                     |
| 1       | ليس لديه دراية بتطبيق قواعد الصحة والسلامة                  |

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على وثائق المؤسسة

هدف المؤسسة من خلال تطبيق هذا المعيار هو توفير الحماية اللازمة للعامل من خلال تقيده باللوائح ونصائح الخاصة بالسلامة والصحة لتجنب وقوع الحوادث أثناء قيامه بالمهام المسندة إليه، والذي يعتبر الشعار الذي تنادي به المؤسسة. ويكون تنقيط المعيار كآآي:

4-3 نقطة: احترام وتبوع جيد لقواعد الصحة والسلامة المنصوص عليها بالشكل المطلوب؛

3-2: احترام لقواعد الصحة والسلامة لكنه يحمل ولا يطبق بعض الجوانب (عدم ارتدائه للخوذة مثلا)؛

2-1: غير مكون بالشكل الجيد لتطبيق قواعد الصحة والسلامة؛

1-0: ليس لديه أية دراية بأهمية إتباع قواعد الصحة والسلامة أثناء القيام بالعمل؛

يتم التقييم في هذا الجانب بشكل فجائي وهو كذلك 6 مرات سنويا، بحيث يقوم المشرف بزيارة فجائية لورشات العمل من اجل الوقوف على مدى التزام العمال بقواعد السلامة والصحة، فإذا لاحظ عدم تقييد العامل مرة واحدة فقط بتطبيق مبادئ الصحة والسلامة المنشورة في الورشات يتم معاقبته ويمنح علامة الصفر في التقييم وذلك لخطورة العمل في ورشات المؤسسة.

يوجد في مؤسسة أرسيلور ميتال دليل للمعايير التقييم مكتوب بشكل واضح حيث كل العاملين على دراية به وشعاره الأمن والسلامة المهنية مسؤولية جميع العاملين في المؤسسة دون استثناء وتمنح المؤسسة تحفيزات للمتبعين الذين يحرصون على الالتزام بالمعايير المنصوصة عليها وتطبيقها (المبادرة في العمل، العمل الجماعي، الصحة والسلامة، العلاقات الشخصية) تمثل في ترقبات ومكافآت، ويعد هذا مؤشرا لبداية ظهور نوع من الثقافة التنظيمية داخل المؤسسة.

كما أن تقييم أداء العاملين في مؤسسة أرسيلور ميتال يمكن من معرفة مدى قدراتهم بالمقارنة بنموذج التقييم المتبع، الذي يوفر معلومات عن المهارات التي يحتاج إليها العاملين لإنجاز وظائفهم بالشكل المطلوب من خلال.

تغطية النقص المكتشفة عن طريق وضع وتخطيط برامج تكوينية

- الإجراءات التي تتبعها مؤسسة من أجل معرفة مدى استفادة العمال من التكوين:

هناك نوعان من التكوين: تكوين داخلي تتكفل به المؤسسة من حيث التأطير والتكاليف وذلك باستخدام خبراء وأساتذة جامعيين يشرفون على العملية ويقومون بمتابعتها.

وهناك تكوين آخر يبادر به العامل بصفة فردية ويكون خارجيا بحيث يلتحق العامل بإحدى المعاهد أو مدارس خاصة معتمدة من طرف الدولة بالشراكة مع جامعات الدول الأوروبية ذات الاختصاص من أجل تعميق معارفها النظرية وتطويرها.

ويدخل النموذجان من التكوين في إطار تحسين أداء العامل ومن ثم استفادته من المكافآت والترقيات.

وإثناء قيام المؤسسة بالتكوين الداخلي، يقوم المسؤول عن التكوين بتوزيع استبيانات للعمال هي:

- استبيان فوري: لمعرفة مدى تحقيق الأهداف المرجوة من وضع مخطط التكوين وهو موضح الشكل التالي:

الشكل (5): نموذج الاستبيان الفوري الموزع بعد انتهاء دورة التكوين

#### الاستبيان الفوري

1- ماهى أهمية التكوين:

قليل الأهمية

مهم

مهم جدا

فسر ذلك .....

2- هل استفدت من التكوين المبرمج:

لا على الإطلاق

جزئيا

تماما

فسر ذلك .....

3- هل تم الوسائل التعليمية بشكل جيد (هل محتواها كاف):

ليست كلها متناسبة

ليست مناسبة تماما

تناسب جيد جدا

فسر ذلك .....

4- ما درجة تدخل المديرين:

سيئة

متوسطة

جيدة

ممتازة

5- هل سيكون هذا التدريب أو التكوين مفيد لك:

لا على الإطلاق

قليلا

كثيرا

المصدر: من اعداد الطالب اعتمادا على وثائق المؤسسة

يتم بعد الانتهاء من حصة التكوين مباشرة توزيع استبيانات للعمال من اجل معرفة استفادتهم من برنامج التكوين وهل أن هذا البرنامج له أهمية وفائدة تساعد العامل على تجاوز النقائص والصعوبات في أداء مهامه.

- استبيان بعدي: لمراقبة مدى تحكم العمال الذين خضعوا إلى التكوين ومدى قدرتهم على تطبيق المعارف المحصلة في ميدان العمل والاستبيان موضح في الشكل التالي:

الشكل (6): نموذج الاستبيان البعدي الخاص بعملية التكوين.

| <u>الاستبيان البعدي</u>                                |                                 |   |
|--|---------------------------------|---|
| الوحدة: .....  |                                 |   |
| اسم ولقب العامل: .....                                 |                                 |   |
| نوع التدريب:   |                                 |   |
| <input type="checkbox"/> مهني                          | <input type="checkbox"/> إداري  | <input type="checkbox"/> مستعرض         |
| هل استفدت من أهداف مخطط التكوين الموضوع                |                                 |   |
| <input type="checkbox"/> كلياً                         | <input type="checkbox"/> جزئياً | <input type="checkbox"/> لا على الإطلاق |
| فسر ذلك .....  |                                 |   |
| ماهي درجة استيعابك للتكوين                             |                                 |   |
| <input type="checkbox"/> ممتازة                        | <input type="checkbox"/> متوسطة | <input type="checkbox"/> ضعيفة          |
| هل ساعدتك النصائح والإرشادات على قيام اعمالك باحسن وجه |                                 |   |
| <input type="checkbox"/> نادراً                        | <input type="checkbox"/> أبداً  | <input type="checkbox"/> دائماً         |
| ماهي المعوقات التي تواجهك أثناء القيام بمهامك هل هي:   |                                 |   |
| <input type="checkbox"/> مادية                         | <input type="checkbox"/> معنوية | <input type="checkbox"/> أخرى           |
| فسر ذلك .....  |                                 |   |
| هل كان للتكوين الذي تلقينته أثر إيجابي على ارض الواقع  |                                 |   |
| <input type="checkbox"/> أثر كبير                      | <input type="checkbox"/> متوسط  | <input type="checkbox"/> صغير           |
| فسر ذلك .....  |                                 |   |
| هل يتلقى العمال تكوين آخر بعد التكوين الذي تم برمجته؟  |                                 |   |
| <input type="checkbox"/> مادية                         | <input type="checkbox"/> معنوية | <input type="checkbox"/> أخرى           |
| كيف كان هذا التكوين .....                              |                                 |   |
| إذا كانت الإجابة نعم كيف .....                         |                                 |   |
| إذا كانت الإجابة لا كيف .....                          |                                 |   |
| ماهي اوجه القصور التي تحتاج إلى الدعم .....            |                                 |   |
| ماهي اقتراحاتكم  | لتحسين                          | هذا النوع                               |
| من   | التدريب                         |   |

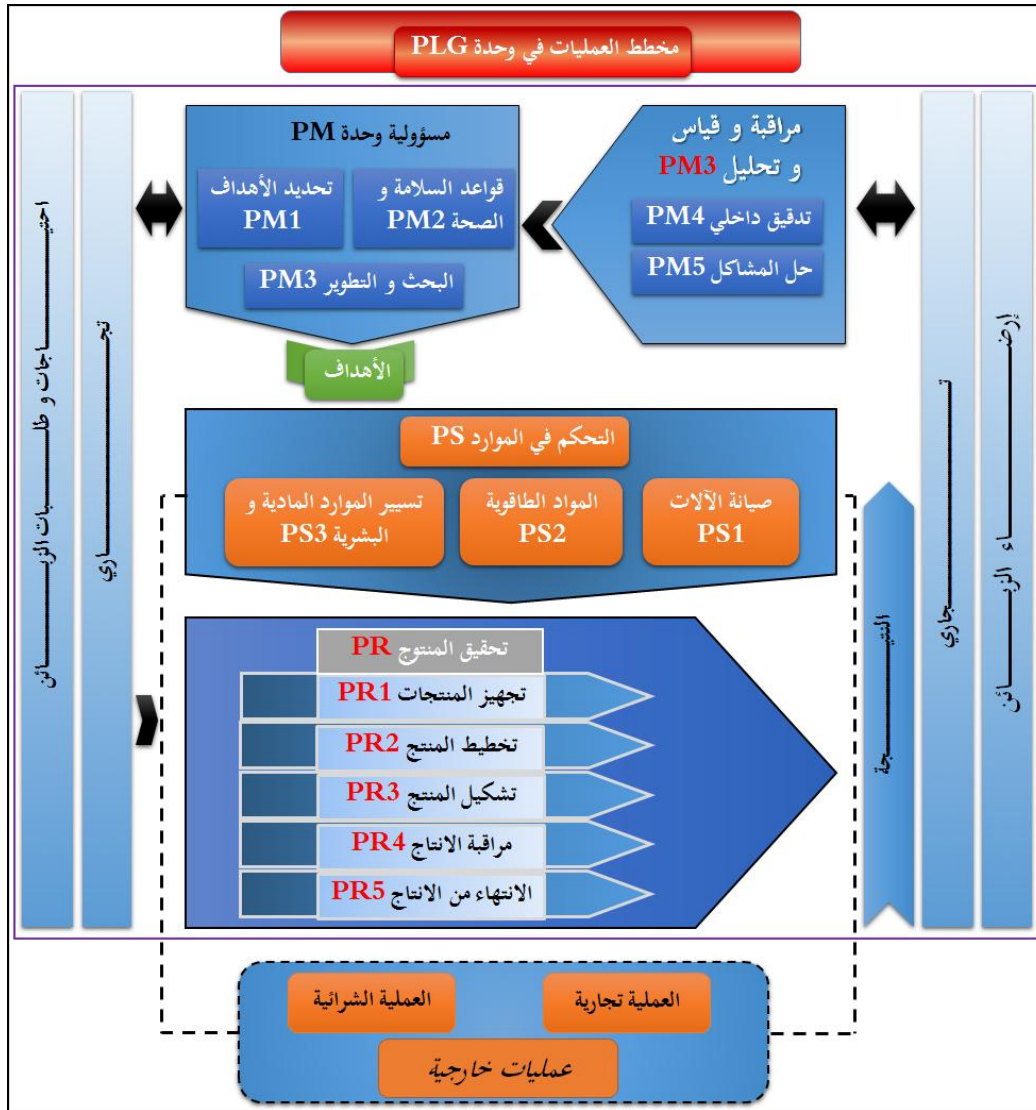
المصدر: من اعداد الطالب اعتمادا على وثائق المؤسسة

بعد ثلاثة أشهر من القيام بمخصص التكوين المبرمجة، يتم توزيع استبيانات أخرى المهدف منها معرفة مدى استفادة العامل من التكوين الذي تلقاه، وهل ساعده فعلا ذلك في تجاوز العوائق التي واجهها خلال العمل أم أن هذا التكوين لم يكن بمستوى درجة الفائدة التي كان يتوقعها، ويتم بعد الاطلاع على ردود العاملين القيام بتدارك أوجه القصور في برنامج التكوين للعمل أكثر على تحسين أداء العمال.

### المطلب الثاني: لوحة قيادة الموارد البشرية في مؤسسة أرسيلور ميتال

في إطار سعي المؤسسة لنيل شهادة iso 9001 سنة 2010، قامت مؤسسة أرسيلور ميتال بهيكلة وتنظيم جميع الأقسام والمصالح، المسؤولة بصفة مباشرة وغير مباشرة على الإنتاج للحصول على منتج ذو جودة عالية وتكاليف منخفضة، هذه الهيكلة تمت كما يوضحه المخطط التالي:

الشكل (8): مخطط هيكلية المصالح والأقسام في مؤسسة أرسيلور ميتال



المصدر: من اعداد الطالب اعتمادا على وثائق المؤسسة

يمثل هذا الشكل الهيكلية التي قامت بها المؤسسة حيث قامت بعملية دمج مختلف الموارد من اجل تحقيق الهدف المراد بلوغه لنيل شهادة ISO 9001. وانطلاقاً من هذا المخطط وضعت إدارة المؤسسة لوحات قيادة في كل المستويات التنظيمية، تتماشى مع الهيكل التنظيمي للوحدة، تحتوي على مؤشرات تأثر على جودة المنتج وتكاليفه.

ولان محور دراستنا الميدانية في نطاق إدارة الموارد البشرية ودورها في تحقيق هذا الهدف، الذي يتجسد في الفصل السادس من المعايير المنصوص عليها في مواصفات شهادة ISO 9001، وعلى هذا الأساس وضعت إدارة وحدة المنتجات الطويلة (مؤسسة أرسيلور ميتال) لوحة في قيادة اجتماعية تحتوي على خمسة مؤشرات لها علاقة مباشرة بتحقيق هدفها وهو الحصول على منتج عالي الجودة وبتكاليف منخفضة.

### تقديم لوحة قيادة الاجتماعية الخاصة بمؤسسة أرسيلور ميتال:

#### أولاً: تعريف لوحة القيادة الموارد البشرية في المؤسسة

هي عبارة عن وسيلة تمكن إدارة الموارد البشرية من الوقوف والتحكم الجيد في أداء العاملين، وتقييمهم وترشدهم بالشكل الصحيح لبلوغ أهداف المؤسسة، وإمكانية تصحيح الانحرافات الحاصلة في الوقت المناسب، دون تأجيلها إلى وقت آخر كما كانت تفعل في السابق.

بعد دراسة معمقة قامت بها مؤسسة أرسيلور ميتال، لمدى تأثير جوانب الموارد البشرية في جودة المنتج وتكاليف إنتاجه، حددت إدارة المؤسسة خمسة مؤشرات تدخل ضمن نطاق تحقيق هدف المؤسسة في لوحة القيادة الاجتماعية. ثلاثة مؤشرات تأثر على مستوى جودة المنتج، ومؤشرين على تكاليف المنتج، والمتمثلة في الجدول رقم ( ).

ثالثاً: تعريف أهم المؤشرات التي تستخدمها إدارة الموارد البشرية في المؤسسة.

#### ● المؤشرات المؤثرة على مستوى جودة المنتج:

**1- مؤشر الغياب:** يقيس هذا المؤشر نسبة غياب كل عامل على حدي، التي نقيس من خلالها تردد العمل على

منصبه. يحتوي هذا المؤشر على أربعة مؤشرات أخرى وهي:

- الغياب بسبب طبي؛
- الغياب بسبب حوادث العمل؛
- الغياب المبرر (المرخص)؛
- الغياب الغير المبرر (غير المرخص)؛

الجدول (9): عرض لوحة القيادة الموارد البشرية في مؤسسة أرسيلور ميتال.

| القسم       | LFR                   |                     |                    |                           |                                       | LRB                   |                     |                    |                           |                                       | PLG                       |                           |
|-------------|-----------------------|---------------------|--------------------|---------------------------|---------------------------------------|-----------------------|---------------------|--------------------|---------------------------|---------------------------------------|---------------------------|---------------------------|
|             | مسؤول الموارد البشرية |                     |                    |                           |                                       | مسؤول الموارد البشرية |                     |                    |                           |                                       | مسؤول الموارد البشرية     |                           |
| مسؤول       | مؤشر الغيابات         | مؤشر عمر العمال <50 | مؤشر زيارات الطبية | مؤشر ساعات العمل الإضافية | مؤشر العطل استهلاك العطل مدفوعة الاجر | مؤشر الغيابات         | مؤشر عمر العمال <50 | مؤشر زيارات الطبية | مؤشر ساعات العمل الإضافية | مؤشر العطل استهلاك العطل مدفوعة الاجر | مؤشر التكوين داخل المؤسسة | مؤشر التكوين خارج المؤسسة |
| الوحدة      | %                     | %                   | %                  | %                         | %                                     | %                     | %                   | %                  | %                         | %                                     | %                         | %                         |
| المخطط 2012 | 2,00                  | 4                   | 95                 | 1                         | 100                                   | 2,00                  | 4                   | 95                 | 1                         | 100                                   | 80                        | 60                        |
| الفعلي 2012 | 4,76                  | 13,71               | 99,03              | 2,88                      | 550,94                                | 3,46                  | 11,98               | 99,21              | 1,62                      | 499,48                                | 117,05                    | 16,50                     |
| المخطط 2013 | 2                     | 4                   | 95                 | 1                         | 100                                   | 2                     | 4                   | 95                 | 1                         | 100                                   | 80                        | 60                        |
| الفعلي 2013 | 4,04                  | 13,32               | 155,87             | 0,44                      | 78,09                                 | 3,42                  | 8,26                | 167,25             | 0,65                      | 82,86                                 | 62,13                     | 19,25                     |
| جانفي       | 6,19                  | 10,75               | 0,00               | 0,52                      | 3,95                                  | 3,98                  | 6,75                | 0,00               | 0,58                      | 3,35                                  | 4,85                      | 0,38                      |
| فيفري       | 4,04                  | 10,46               | 28,87              | 0,02                      | 4,64                                  | 1,88                  | 6,75                | 29,05              | 0,31                      | 7,09                                  | 14,56                     | 0,00                      |
| مارس        | 5,28                  | 10,14               | 23,43              | 0,02                      | 3,61                                  | 3,72                  | 6,75                | 22,29              | 0,00                      | 4,70                                  | 0,00                      | 0,75                      |
| أفريل       | 4,58                  | 10,14               | 4,63               | 1,09                      | 3,75                                  | 3,38                  | 6,75                | 23,64              | 0,75                      | 4,48                                  | 0,00                      | 0,38                      |
| ماي         | 3,02                  | 10,14               | 12,55              | 0,80                      | 5,65                                  | 3,92                  | 6,75                | 20,27              | 0,65                      | 4,28                                  | 6,80                      | 0,75                      |
| جوان        | 3,30                  | 15,97               | 9,23               | 0,85                      | 2,45                                  | 3,14                  | 9,33                | 0,00               | 0,79                      | 2,99                                  | 8,74                      | 0,38                      |
| جويلية      | 3,63                  | 15,67               | 0,11               | 0,66                      | 4,89                                  | 3,37                  | 9,33                | 0,00               | 1,04                      | 6,71                                  | 3,88                      | 1,13                      |
| اوت         | 4,20                  | 15,67               | 0,00               | 0,57                      | 8,33                                  | 5,42                  | 9,33                | 0,00               | 0,84                      | 10,06                                 | 0,00                      | 0,38                      |
| سبتمبر      | 4,82                  | 15,23               | 12,30              | 0,51                      | 13,50                                 | 4,76                  | 9,33                | 0,00               | 1,19                      | 14,03                                 | 8,74                      | 3,40                      |
| أكتوبر      | 3,56                  | 15,23               | 15,42              | 0,00                      | 10,12                                 | 1,00                  | 9,33                | 23,00              | 0,84                      | 9,16                                  | 0,00                      | 1,89                      |
| نوفمبر      | 3,07                  | 15,23               | 25,33              | 0,21                      | 11,72                                 | 3,49                  | 9,33                | 25,00              | 0,04                      | 11,05                                 | 14,56                     | 5,66                      |
| ديسمبر      | 2,78                  | 15,23               | 24,00              | 0,00                      | 5,48                                  | 2,92                  | 9,33                | 24,00              | 0,77                      | 4,96                                  | 0,00                      | 4,15                      |

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على وثائق المؤسسة

## 2- مؤشر الزيارات الطبية: هذا المؤشر تتمكن إدارة الموارد البشرية من خلاله، من معرفة مدى قدرة العامل على

شغل منصب علمه خلال مدة زمنية محددة بسنة.

## 3- مؤشر العمر: هذا المؤشر من اجل تحديد عمر العاملين المحالين إلى سن التقاعد المسبق، والذي تم تحديده

بخمسين سنة، وهذا المؤشر ينبه المؤسسة بضرورة وضع مخطط التوظيف، وقبل وصول العمال إلى سن التقاعد المسبق تستفيد المؤسسة منهم من خلال وضع الموظفين الجدد معهم، من اجل الاستفادة من كفاءة وخبرة هؤلاء العاملين.

### • المؤشرات المؤثرة على تكاليف الإنتاج:

#### 1- مؤشر استهلاك العطل مدفوعة الأجر: في ظل الظروف الاقتصادية الصعبة التي تمر بها مؤسسة أرسيلور ميتال

(كثرة توقف الآلات نتيجة التقادم)، تسعى المؤسسة للاستفادة من هذا المؤشر من اجل تخفيض تكاليف الإنتاج، من خلال أن يأخذ العامل عطلة السنوية المتراكمة، لان هؤلاء العمال يتقاضون أجورهم في هذه الحالة من صندوق الضمان الاجتماعي، وبالتالي تستفيد المؤسسة من أجور هؤلاء.

#### 2- مؤشر التكوين: هذا المؤشر الغرض منه الوقوف على فعالية تكوين لتحسين أداء العاملين والمسؤولين من اجل

الرفع في كفاءة المؤسسة.



3- مؤشر استهلاك ساعات العمل الإضافية: يقيس هذا المؤشر ساعات العمل الإضافية خارج برنامج ومواقيت العمل، حيث تدخل ساعات العمل الإضافية في التكاليف النهائية للمنتج.

#### رابعاً: مراحل إعداد لوحة قيادة الموارد البشرية في مؤسسة أرسيلور ميتال

##### • المرحلة الأولى:

تحديد النتائج المراد بلوغها، وذلك بناء على دراسة يقوم بها مسؤولو المؤسسة، وفي إطار عمل مؤسسة أرسيلور ميتال بنظرية ديمينج، وحلقة تحسين الجودة PDCA. يتم محاولة التحسين ومعالجة الانحرافات السابقة ويتم اعتماد الأهداف المراد بلوغها في السنة الفارطة كأهداف للسنة الجديدة من اجل تحقيقها.

##### • المرحلة الثانية:

تجميع المعلومات الضرورية: في إدارة الموارد البشرية لمؤسسة أرسيلور ميتال يتم تجميع المعلومات الخاصة بالمؤشرات المتعلقة بلوحة قيادتها، حيث يتم تحضيرها على النحو التالي:

- كل مسؤول يرسل إلى مدير الموارد البشرية المعلومات التي بحوزته، حيث أن هناك خمسة مسؤولين لإعداد خمسة مؤشرات.
- يقوم مدير إدارة الموارد البشرية بحساب قيمة كل مؤشر ثم يقوم بوضع القيم في لوحة القيادة.

##### • المرحلة الثالثة:

تتم فيها عرض المؤشرات في لوحات القيادة، بالإضافة إلى منحنيات بيانية لتسهيل القراءة من اجل اتخاذ القرارات التصحيحية في الوقت المناسب خلال الشهر.

#### رابعاً: تصميم لوحة قيادة الموارد البشرية في مؤسسة أرسيلور ميتال:

##### 1- منطقة المؤشرات:

يتم في هذه المنطقة عرض المؤشرات التي تم إعدادها من طرف المسؤولين، حيث اختارت إدارة الموارد البشرية في مؤسسة أرسيلور ميتال خمسة مؤشرات وهي: مؤشر الغياب، مؤشر الزيارات الطبية، مؤشر العمر، مؤشر ساعات العمل الإضافية، مؤشر العطل مدفوعة الأجر، مؤشر التكوين.

##### 2- منطقة الأهداف:

تظهر هذه المنطقة الأهداف المحددة من قبل المسؤولين لمحاولة بلوغها.

##### 3- منطقة النتائج:

تبين هذه المنطقة النتائج الفعلية لنشاط المؤسسة خلال كل شهر.

#### 4- منطقة الانحرافات: هناك انحرافين

- انحراف ايجابي يظهر في لوحة القيادة بلون اخضر؛
- انحراف سلبي يظهر في لوحة القيادة بلون احمر؛

يتم حساب الانحراف كالآتي:

إذا كانت النتيجة المحققة متناسبة مع الهدف المسطر تنبه بوجود انحراف ايجابي (لون اخضر) ا ماذا كان العكس يتم التنبيه بوجود انحراف سلبي (لون احمر)، وهذا ما يمكن من اتخاذ الإجراءات التصحيحية المناسبة في الوقت المناسب.

#### خامسا: فترات إعداد لوحة القيادة الاجتماعية في مؤسسة أرسيلور ميتال:

يتم إعداد لوحة القيادة الاجتماعية في مؤسسة أرسيلور ميتال شهريا حيث يكون إعدادها بشكل فردي من قبل كل مسؤول حسب اختصاصه (المسؤول عن الغيابات، أعمار العمال، الزيارات الطبية ساعات العمل الإضافية، التكوين)، ويتم إرسالها المدير الموارد البشرية الذي يقوم بحساب كل مؤشر وتشكيل لوحة القيادة الاجتماعية.

ويقوم بإعداد لوحة القيادة في مؤسسة أرسيلور ميتال شهريا حتى تتمكن المسؤولين من الوقوف على الانحرافات الحاصلة، لاتخاذ القرارات التصحيحية لمعالجة الانحرافات. كما أن النتائج المحققة تعرض وتناقش في اجتماعات مسؤولي المؤسسة شهريا لدراسة جميع النتائج المؤسسة.

#### سادسا: طريقة عرض المؤشرات.

يتم عرض المؤشر في نسب مئوية، حيث تستعمل مؤشرات الموارد البشرية في ثلاثة مجالات:

- التدقيق الاجتماعي؛
- مراقبة التسيير الاجتماعي؛
- القيادة الاجتماعية التي تمكن من توفير نظرة شاملة عن مستويات الأداء المنحزة؛

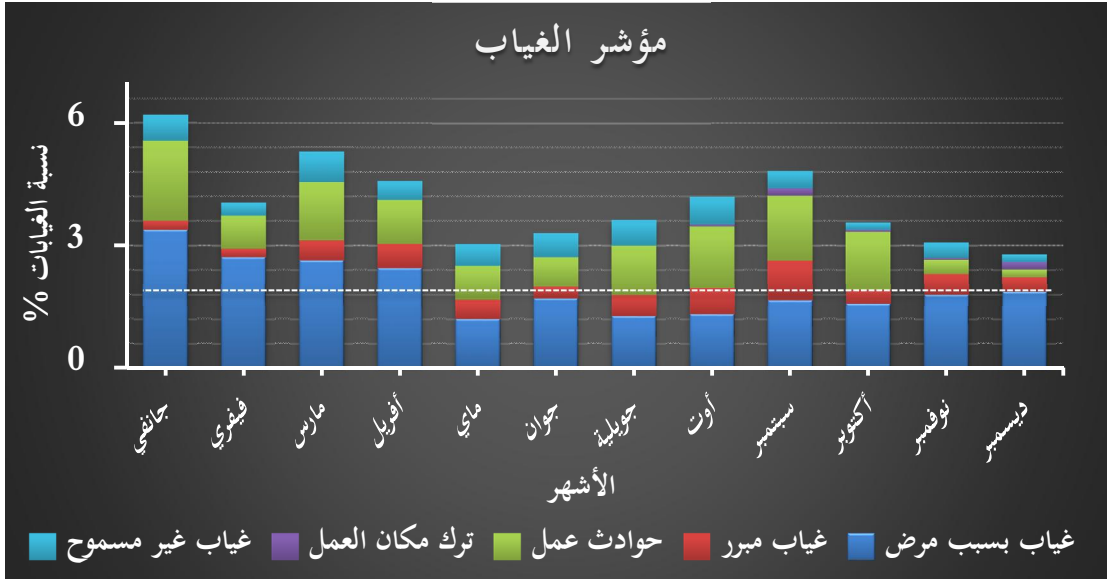
سابعا: عرض المؤشرات ومختلف الإجراءات المتخذة بالنسبة للانحرافات الحاصلة في إدارة الموارد البشرية في مؤسسة

#### أرسيلور ميتال في سنة 2013.

تقوم المؤسسة بعرض الإجراءات المتخذة، لكي يكون العمال على علم لتفادي الوقوع في الانحرافات والعمل على تجنبها من خلال الامتثال للإجراءات المقررة.

● مؤشر الغياب:

شكل (9): التمثيل البياني لمؤشر الغياب



المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على وثائق المؤسسة.

بالنسبة لمؤشر الغياب كانت معطياته المسجلة غير ثابتة ومتغيرة وذلك راجع إلى الغيابات بسبب طبي والإضرابات العمالية المسجلة خلال السنة مما تسبب في حدوث انحراف سلبي قدر 4,04%.

جدول (10): التعليق، التحليل، الإجراءات المتخذة بالنسبة لمؤشر الغياب لسنة 2013.

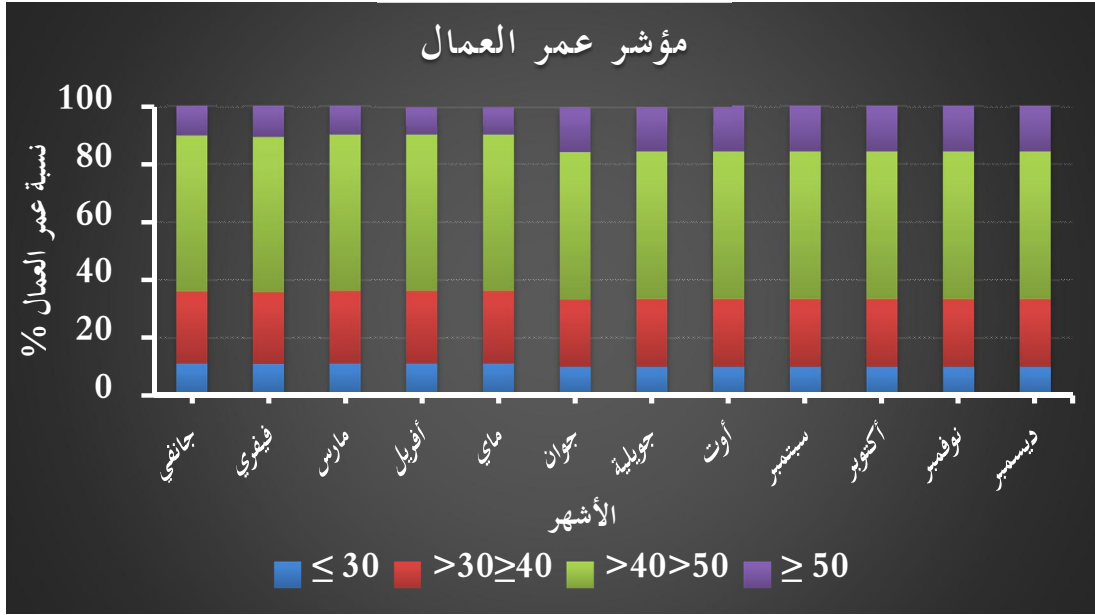
| سنة 2013   |          |
|--|----------|
| قيمة مرتفعة لمؤشر الغياب 4,4% مقارنة بالهدف المسطر | التعليق: |
| ارتفاع الغياب بسبب طبي إلى نسبة 1,70%              | التحليل  |
| مراجعة الملفات الطبية المقدمة لتبرير الغياب        | القرار   |

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على وثائق المؤسسة

ارتفاع مؤشر الغياب إلى 4.04% وهذه القيمة مرتفعة مقارنة مع الهدف المخطط له 2، وعند قيام مسؤولي المؤسسة بتحليل سبب الغياب اتضح أن العمال يسرفون في استعمال تبرير غاباتهم طيبيا، وهو ما ترتب عنه اتخاذ قرار يقضي بضرورة مراجعة الملفات الطبية المقدمة لتبرير الغياب.

● مؤشر عمر العمال:

شكل (10) التمثيل البياني لمؤشر عمر العمال



المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على وثائق المؤسسة

مؤشر عمر العمال الذي تم تحديده بسن 50، بحيث يحال كل عامل بلغ هذه السن إلى التقاعد المسبق، إذ قدر مسؤولو المؤسسة نسبة 4 من المجموع 103 عامل تحال التقاعد، ولما كانت معطيات المؤشرات غير ثابتة خلال أشهر السنة تسبب في حدوث انحراف يقدر بـ 13,32%.

جدول(11): التعليق، والتحليل، والإجراءات المتخذة لمؤشر عمر العمال في المؤسسة

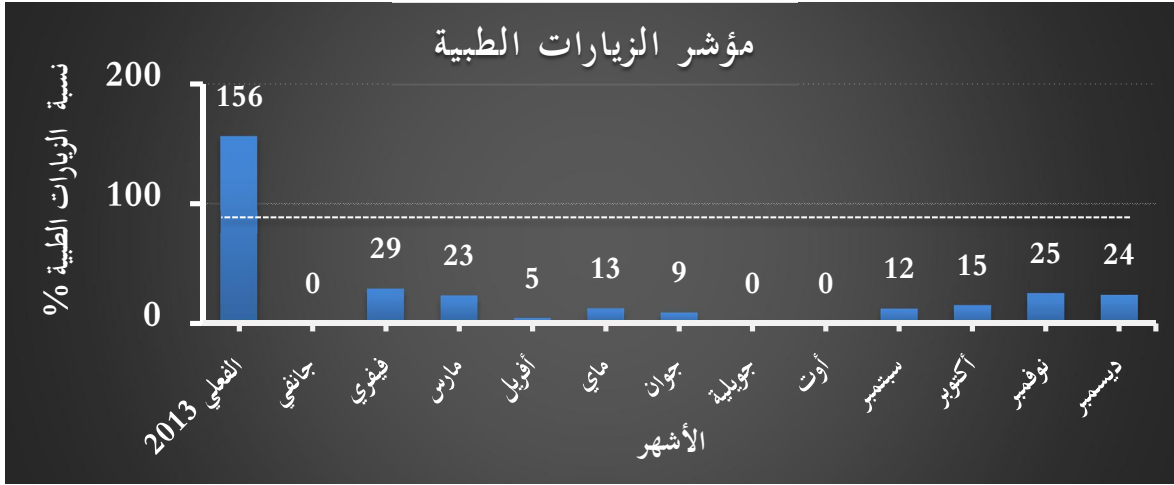
| سنة 2013                                  |         |
|---|---------|
| عدد 17 العمال المحالين لسن التقاعد المسبق | التعليق |
| خروج 17 عامل خلال نهاية السنة             | التحليل |
| القيام بتعويض العمال                      | القرار  |

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على وثائق المؤسسة

ان ارتفاع مؤشر عمر العمال المحالين للتقاعد المسبق إلى 13,04% وهي قيمة تعد مرتفعة بالنسبة للهدف المسطر 4، وذلك بسبب زيادة عدد العمال المحالين إلى سن التقاعد المسبق إلى 17 عامل من 103 عامل موجود في الوحدة، وهو ما أدى إلى اتخاذ قرار ينص على القيام بإعداد مخطط وظيفي لتعويض العمال المحالين إلى سن التقاعد المسبق بتوفير 17 عامل جديد.

● مؤشر الزيارات الطبية:

شكل (11) التمثيل البياني للمؤشر الزيارات الطبية.



المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على وثائق المؤسسة.

بالنسبة إلى مؤشر الزيارات الطبية فقد كان الهدف المسطر الوصول إلى نسبة 95 بما يعادل زيارة طبية واحدة لكل عامل سنويا، وخلال السنة قام مسؤولو المؤسسة بتعديل الزيارات الطبية من زيارة واحدة إلى زيارتين مما تسبب في تحقيق انحراف بـ 155,87%.

جدول (12) التعليق والتحليل والإجراءات المتخذة بالنسبة لمؤشر الزيارات الطبية:

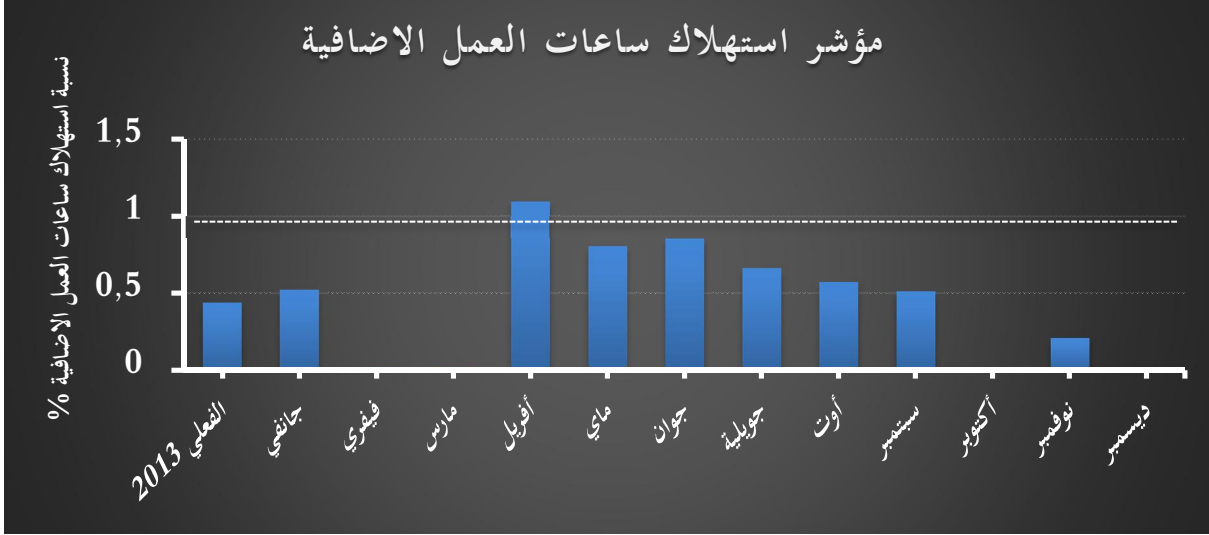
| سنة 2013 |   |
|----------|---|
| التعليق  | ارتفاع مؤشر الزيارات الطبية إلى قيمة 155,87%. |
| التحليل  | قيام العمال بزيارتين طبييتين خلال السنة.      |
| القرار   | اعتماد هذا المؤشر كهدف للسنة المقبلة.         |

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على وثائق المؤسسة

فخلال سنة 2013 حققت مؤسسة أرسيلور ميتال مؤشر مرتفع لمؤشر الزيارات الطبية 155,87% مقارنة لما هو مخطط 95%، وهو مؤشر اعتبرته مؤسسة أرسيلور ميتال جيد، والسبب في ذلك هو زيادة عدد الزيارات الطبية من زيارة واحدة إلى زيارتين في السنة، القرار المتخذ هو اعتماد الهدف المحقق كهدف مسطر للسنة المقبلة.

● مؤشر استهلاك ساعات العمل الإضافية:

شكل (12): التمثيل البياني للمؤشر استهلاك ساعات العمل الإضافية.



المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على وثائق المؤسسة

مؤشر استهلاك ساعات العمل الإضافية والتي تم تقديرها ب 1% من ساعات عمل العمال الكلية خلال السنة، معطيات المؤشر خلال أشهر السنة كانت متبددة اذ سجلت انحراف ايجابي قدر ب 0.44% من ساعات العمل الإضافية.

جدول(13): التعليق والتحليل الإجراءات المتخذة بالنسبة لمؤشر استهلاك ساعات العمل الإضافية.

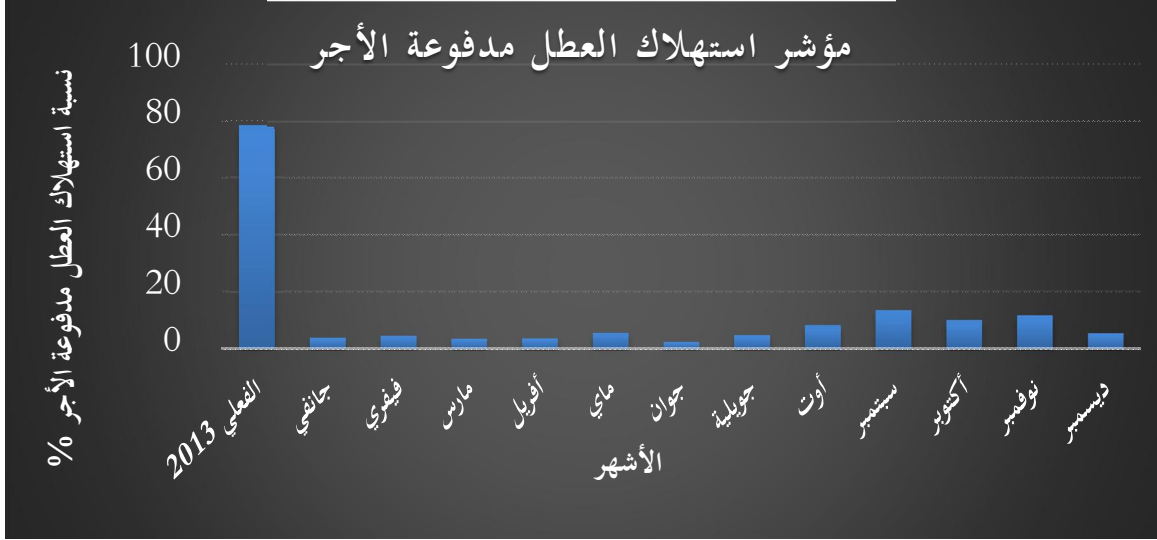
| سنة 2013   |         |
|--|---------|
| مؤشر جيد لساعات العمل 0,44%.                                     | التعليق |
| تعويض ساعات العمل في شهر جانفي.                                  | التعليق |
| محاولة استهلاك ساعات العمل الإضافية خلال الثلاثي الأول من السنة. | القرار  |

المصدر: من اعداد الطالب اعتمادا على وثائق المؤسسة

مؤشر ساعات العمل الإضافية مؤشر جيد ساعات العمل الإضافية سنة 2013، 0,44% مقارنة بالهدف المسطر 1%، والسبب في ذلك هو القيام باستهلاك الساعات الإضافية من شهر أفريل إلى غاية شهر سبتمبر، القرار المتخذ هو محاولة استهلاك الساعات العمل الإضافية خلال الثلاثي الأول من السنة المقبلة.

● مؤشر استهلاك العطل مدفوعة الأجر:

الشكل (13): التمثيل البياني لمؤشر استهلاك العطل مدفوعة الأجر.



المصدر من إعداد الطالب اعتمادا على وثائق المؤسسة

مؤشر استهلاك العطل مدفوعة الأجر خلال سنة 2013 تم وضع هدف مسطر قدر بـ 100 بالنسبة للمؤشر كانت النسب المسجلة خلال أشهر السنة لا تتسم بالثبات مما تسبب في حدوث انحراف سلبي قدر بـ 78,09%.

جدول (14): التعليق والتحليل، والإجراءات المتخذة بالنسبة لمؤشر استهلاك العطل مدفوعة الأجر

| سنة 2013   |         |
|--|---------|
| مؤشر مقبول لاستهلاك العمال للعطل مدفوعة ال اجر 9.78%.                  | التعليق |
| ضرورة أخذ العمال للعطل مدفوعة الأجر بسبب الأزمة المالية.               | التحليل |
| محاولة إقناع العمال أكثر لاستهلاك العطل مدفوعة الأجر في السنة الجديدة. | التقار  |

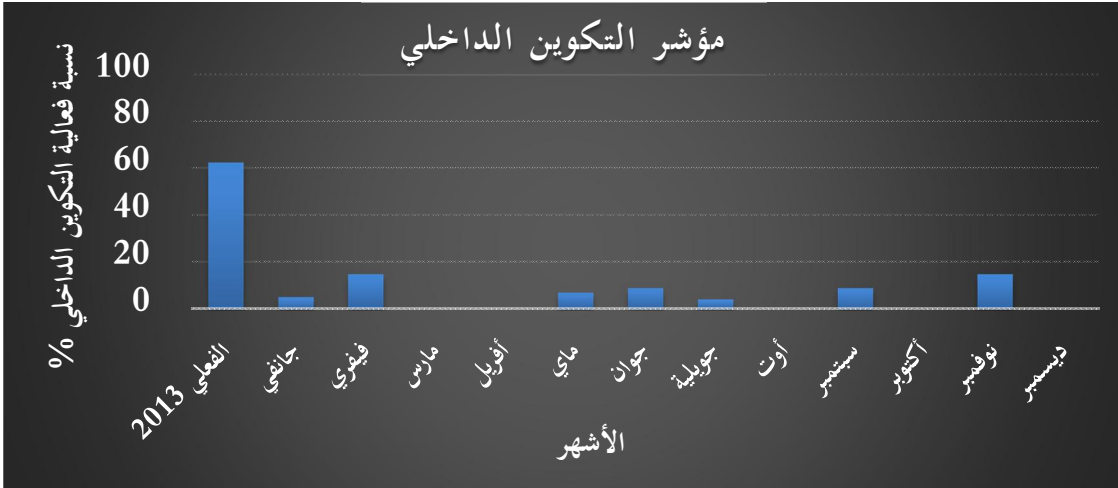
المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على وثائق المؤسسة

مؤشر استهلاك العطل مدفوعة الأجر: مؤشر سلبي لاستهلاك العمال العطل مدفوعة الأجر 78,09 % مقارنة بالهدف المسطر 100%، والسبب في حدوث الانحراف هو عدم عدد من العمال لعطلتهم مدفوعة الأجر، اما الاجراء المتخذ هو ضرورة اقناع العمال باستهلاك عطلهم وذلك لما فيه من فائدة ويرااد بالنسبة للمؤسسة.

● مؤشر التكوين: يوجد مؤشرين للتكوين في مؤسسة أرسيلور ميتال هما.

- مؤشر التكوين الداخلي:

شكل (14): التمثيل البياني لمؤشر التكوين الداخلي



المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على وثائق المؤسسة

كان الهدف المستهدف يقدر بـ 80%، إلا أنه تم تسجيل انحراف تم اعتباره سلبي من طرف مسؤولي المؤسسة.

جدول (15): التعليق والتحليل، الإجراءات والمتخذة بالنسبة لمؤشر التكوين الداخلي:

| سنة 2013  |         |
|---|---------|
| مؤشر مقبول 13,62%                                   | التعليق |
| القبول ناتج عن الأزمة المالية التي تمر بها المؤسسة. | التحليل |
| ضرورة بلوغ الهدف في سنة 2014.                       | القرار  |

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على وثائق المؤسسة

بالنسبة لسنة 2013، فإن قيمة مؤشر التكوين الداخلي التي قامت به المؤسسة للعمال 62,13%، والسبب هو الأزمة

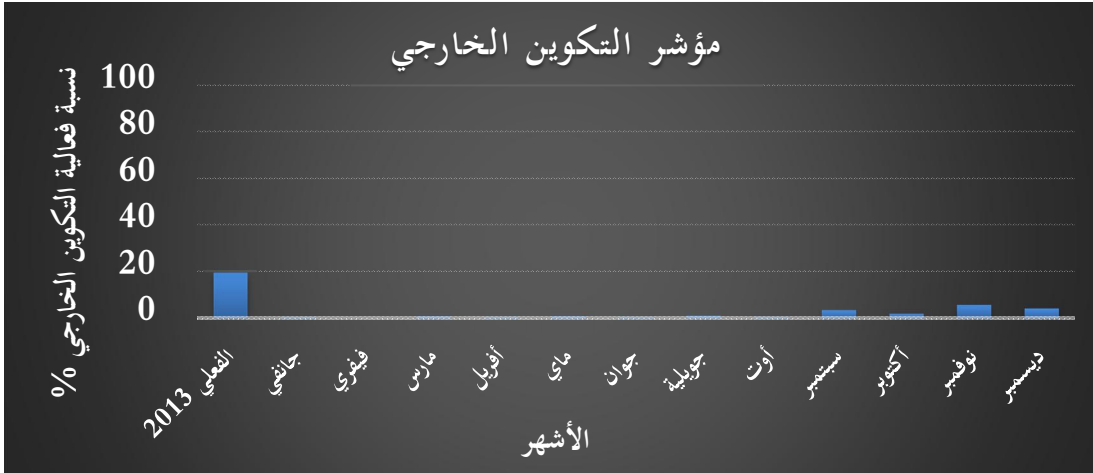
المالية التي تمر بها المؤسسة، القرار المتخذ هو العمل على وضع مخطط تكوين يساعد في بلوغ الهدف المسطر لسنة 2013.



● مؤشر التكوين الخارجي:

يقوم العمال في مؤسسة أرسيلور ميتال بتكوين خارجي من اجل الاستفادة من الترتيبات

شكل(15): التمثيل البياني للمؤشر التكوين الخارجي.



المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على وثائق المؤسسة

مؤشر التكوين الخارجي تم وضع هدف مسطر قدر ب 60%، كانت المعطيات المسجلة دون المستوى المراد تحقيقه ما سبب حدوث انحراف سلبي قدر ب 19,25%.

جدول(16): التعليق والتحليل، الإجراءات المتخذة بالنسبة لمؤشر التكوين الخارجي.

| سنة 2013 |  |
|----------|--|
| التعليق  | النسبة 19,25 % مؤشر غير مقبول.                             |
| التحليل  | عدم نجاح السياسة المتخذة.                                  |
| القرار   | توزيع منشورات متعلقة بالفائدة المكتسبة من التكوين الخارجي. |

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على وثائق المؤسسة

سنة 2013 تسجيل مؤشر للتكوين الخارجي ب 19,25% وهو مؤشر غير مقبول، والسبب هو السياسة التي تسعى من خلالها المؤسسة إلى اقناع العمال بضرورة تكوين أنفسهم من اجل الحصول على الترتيبات والمنح، القرار: ضرورة اقناع العمال بالتكوين الخارجي من اجل الحصول على المزايا (ترقيات، منح، مكافآت).

ثامنا: كيفية حساب المؤشرات لوحة قيادة الموارد البشرية

- مؤشر الغياب: يتم حساب هذا المؤشر كما يلي:

عدد ساعات العمل خلال الشهر لكل فرد × العدد الاجمالي للعمال / عدد ساعات العمل الفعلية

- مؤشر العمر: فئات العمال مقسمة إلى أربعة أعمار

- سنة 50 < عمر العمال

- عمر العمال بين 40 و 49 سنة

- عمر العمال بين 30 و 39 سنة

- عمر العمال بين 21 و 29 سنة

يتم حساب المؤشر كالتالي:

عدد العمال لكل فئة \ العدد الإجمالي للعمال

- مؤشر الزيارات الطبية: عدد الزيارات الطبية \ عدد العمال الإجمالي.

- مؤشر العطل مدفوعة الأجر: عدد أيام العطل مدفوعة الأجر المحققة \ العدد أيام العطل المدفوعة الأجر خلال الشهر

لكل عامل × العدد الإجمالي للعمال.

- مؤشر التكوين: عدد الساعات المخصصة للتكوين \ العدد الإجمالي للعمال.

المطلب الثالث: مناقشة اهم نتائج الدراسة التي توصلنا اليها من الدراسة الميدانية:

خلال قيمنا بالدراسة الميدانية على مستوى مؤسسة أرسيلور ميتال، وعند مقابلتنا لمسؤول التكوين وعرضنا له موضوع المذكورة تبين لنا مشروع استخدام لوحة القيادة مشروع حديث العهد، إذ تم تطبيقه فقط في وحدة المنتجات الطويلة، إذ قام أحد مسؤوليها بعرض مشروع تطبيق لوحة القيادة كأداة لمراقبة التسيير على باقي المسيرين، ومدى فوائدها ومساهمتها في مراقبة الأداء على المدى القصير والمتوسط، فتم تبني المشروع مع العمل على تعميمه في باقي الوحدات الأخرى في السنوات المقبلة كمشروع.

من بين أهم النتائج المتحصل عليها في دراستنا الميدانية نذكر منها ما يلي:

تم تصميم لوحة قيادة الموارد البشرية خلال سعي الوحدة الحصول على شهادة الايزو 9001 المتعلقة بإنتاج منتج ذو جودة عالية وبتكاليف منخفضة، بوضع مؤشرات لمتابعة ومراقبة مدى تأثير الموارد البشرية في تحقيق هذا الهدف

مؤشران يؤثران على جودة المنتج وهما:

- مؤشر الغياب لاعتباره من قبل المسؤولين المؤشر الأبرز للعمل على الرفع في جودة المنتج لمدى متابعة انضباط العاملين في المؤسسة ومدى تقيدهم بالمعلومات الموجهة لهم من المسيرين لتحسين جودة الإنتاج وذلك بضبط خطوات وبرامج زمنية محددة للعمل على الانتهاء من المنتج في الوقت المحدد وبالنوعية والكيفية المرجوة؛
- مؤشر الزيارات الطبية للوقوف على مدى تأهيل العامل ومدى قدرته الصحية للقيام بالعمال المؤكدة إليه في ورشات يجب للعمل فيها الالتزام بكامل قواعد الصحة والسلامة، وهذا المؤشر للعمل على اختيار العمال المؤهلين لتنفيذ هذه المهام، خلال سنة 2013 قام المسؤولون بتحديد زيارتين طبيتين بدل من زيارة واحدة أثناء السنة، وذلك بسبب ملاحظة بعض العمال يصابون بأمراض ناتجة عن الغازات المستعملة للإنتاج مما يؤثر على طريقة إنجاز المهام المطلوبة منهم حسب مستوى الأداء المرجو منهم؛
- مؤشر عمر العمال بمراقبة أعمار العمال لتحديد من منهم الذي سيحال إلى سن التقاعد المسبق، وحرص المسؤولين على وضع مخطط التوظيف لتعويض هؤلاء العمال، ولكن أولاً بوضع الموظفين الجدد مع ذوي الخبرات خلال مدة تقدر بسنة للاستفادة من خبرتهم وكفاءتهم التي تحصلون عليها خلال السنوات العمل الطويلة، لانه حسب مدير الموارد البشرية تعويض مثل هؤلاء العمال؛

#### المؤشرات الماثرة على تكلفة المنتج:

- في ظل الظروف الصعبة والضائقة المالية التي تمر بها المؤسسة خلال الفترة الحالية وضعت مؤسسة أرسيلور ميتال مؤشرات لتخفيض التكاليف المتعلقة بالموارد البشري والعمل على تحويل هذه التكاليف إلى إيرادات يستفاد منها عن طريق:
- مؤشر استهلاك العطل مدفوعة الأجر الذي تسعى من خلاله المؤسسة إلى جعل العمال الذين لديهم عطل سنوية متراكمة يستفيدون منها، فهذا السعي تستفيد المؤسسة من تكاليف هؤلاء وبالتالي تكلفة الإنتاج الكلية تنخفض، لان هؤلاء العمال يتقاضون أجورهم ومرتباتهم من صندوق الضمان الاجتماعي؛
  - مؤشر استهلاك ساعات العمل الإضافية التي تعتبر كتكلفة مباشرة تدخل في إنتاج المنتجات، الهدف من هذا المؤشر هو العمل إنجاز المنتجات في المواقيت وبرامج العمل أي العمل جعل هذا دائما يشير إلى الصفر؛
  - أما مؤشر التكوين الذي تم تجزئته إلى مؤشرين مؤشر داخلي لمتابعة التكوين الذي يتم إعداده داخل المؤسسة لمتابعة تحسين أداء العاملين بدعم نقاط القوة والعمل على إدراك النقائص والصعوبات التي يواجهها العمال أثناء تأدية المهام المؤكدة إليهم، ويوضع مخطط التكوين الداخلي في الأغلب للعمال الجدد أو في حالة محاولة العمل بتقنية جديدة بالإضافة إلى باقي المسؤولين من اجل تكوينهم بما يتعلق بطرق التسيير الجديدة، ووضع مؤشر للتكوين الخارجي لمتابعة العمال الذين يلتحقون بمعاهد التكوين من اجل الرفع من كفاءتهم وخبراتهم للاستفادة من منح الترقية
- أما بنسبة لنظام التقييم في المؤسسة وبشكل عام، العمال المسؤول عن تقييمهم هو رئيسهم المباشر عن طريق القيام بجلسات انفرادية أو من خلال الملاحظة الدائمة أثناء العمل، بواسطة نموذج يحتوي على عناصر مهنية وعناصر شخصية يتم على أساسه تنقيط العامل، لتمكينه من الاستفادة من المنح والترقيات المستحقة في حالة قيامه بمهامه بالصورة الجيدة؛

معايير مهنية من اجل الوقوف على مدى اكتساب العامل للخبرات والمهارات والتقنيات التي تمكنه من أداء عمله بالكيفية المناسبة والشكل الجيد، ومبادرته في أداء المهام الموكلة إليه، بالإضافة إلى نشر ثقافة روح التعاون الجماعي في المؤسسة ومساعدته لزملائه في حل المشاكل والصعوبات التي يوجهونها أثناء العمل؛

أما المعايير الشخصية التي تتعلق بسلوكيات العامل مع زملاءه ورئيسه في القسم أو الوحدة التي ينتمي إليها، بالإضافة إلى مدى التقيد بقواعد الصحة والسلامة التي تعتبر الشعار الذي تنادي به المؤسسة؛

من خلال نموذج التقييم يحدد المشرف عليه نقاط القوة التي تحتاج إلى التدعيم ونقاط الضعف لمعالجتها، عن طريق مخطط لتكوين العمال، تم يقوم بإرساله إلى مصلحة الموارد البشرية الذي يحدد مسؤولها برامج ومواقيت ومؤطري التكوين؛

خلال برامج التكوين يتم توزيع استبيانات لوقوف المؤطر على مدى استيعاب العمال وفهم للنقاط التي كانت مبهمة بالنسبة لهم، ثم يتم توزيع استبيانات أخرى لمعرفة هل أن المعارف والمعلومات التي تم تلقيها قد أفادت في تجاوز الصعوبات التي تم مواجهتها؛

- وجود نظام تقييم أداء موحد لجميع العاملين في مؤسسة أرسيلور ميتال مهما كانت المستويات التنظيمية التي يشغلونها؛
- المشرف على التقييم يعتمد على الملاحظة فقط ولا يعتمد على سجل أو مذكرة لتسجيل تقييم أداء العامل، إذ يركز أكثر على القيام بمقابلات بينه وبين العامل للتشاور ولتناقش من اجل إعطاءه علامة التقييم؛
- يتم تقييم العمال من قبل رئيسهم المباشر، للوقوف على النقائص التي لديهم ويعد تقرير بذلك يرسله إلى مصلحة التكوين التي ترمج مخططا للتكوين؛
- قوة نظام الترقيات والحوافز واعتماد معايير جيدة للتقييم؛
- تضع المؤسسة نظام لتقييم أداء العمال يشتمل على عناصر مهنية وعناصر شخصية؛
- تسعى المؤسسة من خلال الاعتماد على تقييم أداء العاملين إلى: ضمان التزام العاملين من خلال خلق شروط التحفيز والفعالية، التي تشجع على التزامهم لتحقيق الأنشطة التي ترغب المؤسسة في تحقيقها بتقديم أداء ذو صورة جيدة يتوافق مع تطورات الداخلية والخارجية للبيئة المحيطة بالمؤسسة؛
- يوجد في المؤسسة نظام جيد لتوزيع المكافآت والمنح والدليل على ذلك سعي العمال إلى تحسين أدائهم من خلال القيام بالتكوين الخارجي؛
- دراية العمال في مؤسسة أرسيلور ميتال بأهمية تقييم الأداء؛
- في كل شهر عند إعداد لوحة القيادة يقوم مسؤولو المؤسسة بعقد اجتماعات لمناقشة الانحرافات الحاصلة في الوقت المناسب ولاتخاذ الإجراءات التصحيحية، لان المؤسسة في القدم كانت تؤجل الانحرافات الحاصلة في الأداء الى غاية نهاية السنة؛
- تعتبر لوحة القيادة في المؤسسة أداة اتصال بين العمال والمسؤولين، حيث تلعب دورا هاما في حل المشاكل الاجتماعية الخاصة في المؤسسة، عبر تدقيق وضبط العملية الاتصالية؛
- هناك وعي لمختلف المسؤولين في المؤسسة بأهمية لوحة قيادة الموارد البشرية؛
- يهدف المسؤولون في المؤسسة من خلال لوحة القيادة إلى اكتشاف الأخطاء والقيام بالعمليات التصحيحية في الوقت المناسب وتسعى من خلالها أيضا إلى تحسين وتطوير أداء الموارد البشرية

- من خلال دراستنا الميدانية لا حظنا أيضا أن هناك بعض الوحدات لا تستعمل نظام لوحة القيادة ومازالت تستخدم طرق تقليدية؛
- شعار المؤسسة الأمن والسلامة المهنية لذلك لا تضع مؤشر لحوادث العمل في لوحة القيادة الاجتماعية: فالأمن والسلامة مسؤولية الجميع في المؤسسة؛

**خلاصة الفصل الثاني:**

لقد تضمن الفصل الثاني دراسة ميدانية في مؤسسة أرسيلور ميتال، وبالضبط في إدارة الموارد البشرية، بغية التعرف على واقع وأهمية التزام المؤسسة بتطبيق لوحة القيادة كأداة للتسيير، من خلال التطرق إلى كيفية إعدادها ومراحل تصميمها، واستعمالها كأداة لمراقبة وتقييم أداء العاملين بهدف تقويم أدائهم بما يتماشى ومتطلبات مستجدات التسيير المؤسسات الحديثة التي ما انفكت تتابع التطورات العلمية وتحاول على الدوام كيفية الاستفادة منها.

ولما كان الفصل الثاني تطبيقيا اقتضت الضرورة المنهجية اقتحام الميدان ومعاينته عن طريق إجراء مقابلات مع مسؤولي المؤسسة، وفتح نقاش معهم فيما يخص توظيفهم لهذه الأداة (لوحة القيادة) وبحث المعايير المعتمدة لديهم في عمليات التقييم والتقويم وقياس مدى تحقق الأهداف المسطرة مسبقا، ثم ماهي الكيفيات التي ترسخ المؤسسة من خلالها تحسين سلوك العمال بدا بالجوانب الشخصية المهنية مروراً بالعلاقات الاجتماعية، ووعيهم بثقافة العمل الجماعي، والمبادرات الفردية من ناحية أخرى.

وعليه قد انصبت جل مناقشاتنا وأسئلتنا التي أجريناها مع مسؤولي المؤسسة على أهمية لوحة القيادة أساسا وأثرها في تحسين أداء العاملين ، ثم المنحى البياني لتكوين العمال بصفة مستمرة للمضي بهم إلى أعلى درجة من تحكمهم في أدائهم وإتقانه، ومن ثم يمكننا القول إن تطبيق هذه الأداة قد أضاف للمؤسسة إضافة نوعية وكمية ووفرت لها جهدا كبيرا من الوقت لتدارك الانحرافات والعمل على تصحيحها في الوقت المناسب ومن ثم تفادي حصول تراكمات يصعب معالجتها ، لاسيما وان أرسيلور ميتال مؤسسة ذات مستوى عالمي تحاول أن تواكب البحث العلمية من نظريات.

## الخاتمة:

كما أن تقييم أداء في مؤسسة أرسيلور ميتال الهدف منه الوقوف على مستويات الأداء المقدمة من طرف العاملين، حيث يوفر معلومات عن مدى اكتساب العاملين للمهارات والخبرات التي تساعدهم على القيام بوظائفهم بالشكل المطلوب ، باعتماد المؤسسة على معيارين أساسيين في تقديمها لأداء العمال ، فالأولى مهنية للوقوف على مدى دراية العامل بالمهام الموكلة إليه ومدى تمكنه من أدائها بالشكل المطلوب ، ومعايير شخصية الغرض منها معرفة سلوك العامل وعلاقته مع زملائه وبشكل اشمل مدى تأثره بالثقافة التنظيمية التي تسعى المؤسسة إلى نشرها.

إن غرض مؤسسة أرسيلور ميتال الأساسي من تقييم الأداء هو مساعدة العمال في العوائق المشاكل التي تواجههم أثناء قيامهم بالوظائف، والعمل على التغلب عليها من خلال تخصيص برامج تكوينية لتخطي هذه العراقيل، وبالتالي تحسين أدائهم. ومن اجل نجاح عملية تقييم الأداء في المؤسسة، يجب توعية العمال بمدى أهمية هذه العملية والعمل على تحفيزهم لغرض تطوير أدائهم من خلال وضع نظام عادل للتوزيع الترقيات والمكافآت، التي تجعلهم متنافسين على كسبها عن طريق العمل على تحصيل المعلومات والخبرات التي تنتج منهم قادة مسيرين أكفاء للمضي بالمؤسسة نحو تحقيق أهدافها.

هناك عدة طرق لمتابعة وتقييم أداء الموارد البشرية أهمها لوحة القيادة التي توفر معلومات تساعد على الوقوف على الاختلالات الحاصلة، وبالتالي على مسؤول إدارة الموارد البشرية وضع مؤشرات تسمح بمتابعة وقياس الأداء، من خلال متابعة مؤشر فعالية التكوين الذي يتم من خلاله توجيه وتمكين الأفراد من تحسين وتطوير أدائهم، وهذا ما يتلبث صحة فرضية أثر لوحة القيادة في تحسين أداء الموارد البشرية.

من خلال الدراسة التي قمنا بها تم التوصل إلى مجموعة من النتائج والتوصيات:

### أولاً: مناقشة الفرضيات :

بعد أن قمنا بعرض لوحة قيادة الموارد البشرية ومدى تأثيرها في فعالية تحسين أداء الموارد البشرية واتخاذنا كمثال عينة من المؤسسات وهي المركب العملاق للحديد والصلب أرسيلور ميتال؛

سنحاول إثبات صحة أو عدم صحة الفرضيات التي طارحناها لحل إشكالية بحثنا

### - الفرضية العامة:

نصت الفرضية العامة على انه يوجد اثر للوحة القيادة في تحسين اداء الموارد البشرية. و افضت النتائج الى صحتها. توصلنا من خلال الدراسة الميدانية التي قمنا بها ان الهدف الرئيسي من وضع لوحة القيادة هو الحصول على شهادة

(ISO9001) من أجل منتج ذو جودة عالية وبتكاليف منخفضة. حيث وضع مسؤولوا المؤسسة خمسة مؤشرات؛ مؤشران تؤثران على تكلفة المنتج، وثلاثة على جودة الإنتاج وهي: مؤشر الغياب، مؤشر سن العمال، ومؤشر الزيارات الطبية، بالإضافة إلى مؤشر التكوين الذي يعتبر كمؤشر لتحسين أداء التعداد البشري المؤسسة من خلال العمل على المحافظة على مميزات القوة و العمل على تحسين جوانب الضعف لدى العمال و الكشف عنها بواسطة مخطط التقييم المعتمد من قبل المؤسسة؛ و من ثم وضع برامج ودورات تكوينية لتدعيم مميزات القوة وتدارك جوانب الضعف والعمل على معالجتها لتقديم أداء احسن وبالشكل المطلوب. اما مؤشر الغياب الذي يعبر عن مدى التزام العمال بمواقيت العمل والذي يعتبر في المؤسسة في حد ذاته تكويناً غير مباشر للعامل و ذلك لنمط العمل الجماعي في المؤسسة كتبادل العمال للمهارات والخبرات. مؤشر سن العمال لتحديد العمال المحالين الى سن التقاعد من اجل العمل على الاستفادة من خبراتهم ومهاراتهم بتسخير عمال أقل سناً لمرافقتهم من أجل التعويض في حالة شعور المنصب بالتقاعد. مؤشر الزيارات الطبية فالغاية من وضعه ثملت في التأكد من مدى قدرة العامل على القيام بالوظائف المسندة في ورشات تمتاز بصعوبة العمل فيها من خلال القيام بزيارات طبية يقدم من خلالها تقرير على ان العامل سوف يقوم بمهامه على احسن وجه.

#### - الفرضية الجزئية الاولى :

نصت الفرضية الجزئية الأولى على وجود اثر للوحة القيادة في تحسين أداء الموارد البشرية من حيث إدارة الوقت في المؤسسة. وقد أفضت النتائج الى اثبات صحة الفرضية وذلك لعمل مؤسسة ارسيلور ميتال على مراقبة تقييم أداء الموارد البشرية باستعمال لوحة القيادة، لما لها من اهمية في تحليل وتدقيق الانحرافات الناتجة عن تحقيق الأهداف المنتظرة، بالإضافة الى ما تحتويه من مؤشرات تساعد على تمكنها من التحكم وضبط عامل الوقت لتحديد بداية او نهاية تنفيذ العمل او المهمة، مؤشر ساعات العمل الإضافية ومؤشر الغياب الذي من خلاله يستطيع المسير القيام بإدارة وضبط وقت العمل، وهذا ما يثبت صحة الفرضية الجزئية الاولى.

#### - الفرضية الجزئية الثانية:

نصت الفرضية الجزئية الثانية على وجود اثر للوحة القيادة في تحسين أداء الموارد البشرية من حيث زيادة الإنتاج. حيث توصلنا الى ان لوحة قيادة في مؤسسة ارسيلور ميتال توفر مؤشرات تساعد على مراقبة و تتبع مستويات الاداء والانجاز المقدمة. و الهدف منها هو جذب انتباه مسؤول ادارة الموارد البشرية بضرورة القيام بالإجراءات التصحيحية المناسبة. و هذا دون قياس الانتاجية الخاصة بكل مستخدم وهذا ما لا يثبت صحة الفرضية الجزئية الثانية.

#### - الفرضية الجزئية الثالثة:

نصت الفرضية الجزئية الثالثة على انه يوجد أثر للوحة القيادة في تحسين أداء الموارد البشرية من حيث التحكم و ترشيد النفقات. لوحة قيادة مؤسسة ارسيلور ميتال تساعد على قياس ومتابعة أداء الموارد البشرية و هذا تميز المؤشرات التي توفرها بميزة اعطاء نظرة شاملة وموضوعية عن مستويات الاداء المقدمة والتكاليف الناتجة عن تحقيق هذه المستويات. حيث لاحظنا من خلال دراستنا الميدانية ان الهدف من وضع لوحة قيادة هو الحصول على شهادة (ISO9001) للمنتوجات ذات جودة عالية وتكاليف منخفضة، من خلال وضع مؤشرات تعمل على خفض



التكاليف المباشرة والغير مباشرة مما ينعكس على تكاليف الانتاج بصفة عامة. و هذا ما يثبت صحة الفرضية الجزئية الثالثة.

#### 4- الفرضية الجزئية الرابعة:

نصت الفرضية الجزئية الرابعة على انه لا يوجد اثر للوحة القيادة في تحسين أداء الموارد البشرية من حيث ادارة التعداد. حيث تعد لوحة القيادة مؤسسة ارسيلور ميتال بمثابة وثيقة تسييرية توفر معلومات هامة واساسية تمكن المؤسسة من مساعدة مسير ادارة الموارد البشرية من الاطلاع على التطورات الاجتماعية، حيث لم نجد المؤشرات الخاصة كعدد العمال ، الوظائف ، التاركين للعمل، ايام العمل سوى المؤشر الخاص بسن العمال الذي ينه بضرورة وضع مخطط توظيف لتعويض المحالين الى سن التقاعد المسبق وهذا ما يثبت صحة الفرضية الجزئية الرابعة.

#### ثانيا: نتائج الدراسة

بعد الدراسة الميدانية التي قمنا بها في مؤسسة ارسيلور ميتال (الحجار)، من اجل الكشف عن الإشكال الذي وقعنا فيه عن أثر ومدى فعالية لوحة القيادة في تحسين أداء الموارد البشرية، توصلنا من خلالها إلى مجموعة من النتائج كانت كالآتي:

- وجود نظام تقييم أداء موحد لجميع العاملين في مؤسسة ارسيلور ميتال مهما كانت المستويات التنظيمية التي يشغلونها؛
- المشرف على التقييم يعتمد على الملاحظة فقط ولا يعتمد على سجل أو مذكرة لتسجيل تقييم أداء العامل، إذ يركز أكثر على القيام بمقابلات بينه وبين العامل للتشاور والتناقش من اجل إعطاءه علامة التقييم؛
- يتم تقييم العمال من قبل رئيسهم المباشر، للوقوف على النقائص التي لديهم ويعد تقرير بذلك يرسله إلى مصلحة التكوين التي ترمج مخططا للتكوين؛
- قوة نظام الترقيات والحوافز واعتماد معايير جيدة للتقييم؛
- تضع المؤسسة نظام لتقييم أداء العمال يشتمل على عناصر مهنية وعناصر شخصية؛
- تسعى المؤسسة من خلال الاعتماد على تقييم أداء العاملين إلى: ضمان التزام العاملين من خلال خلق شروط التحفيز والفعالية، التي تشجع على التزامهم لتحقيق الأنشطة التي ترغب المؤسسة في تحقيقها بتقديم أداء ذو صورة جيدة يتوافق مع تطورات الداخلية والخارجية للبيئة المحيطة بالمؤسسة؛
- يوجد في المؤسسة نظام جيد لتوزيع المكافآت والمنح والدليل على ذلك سعي العمال إلى تحسين أدائهم من خلال القيام بالتكوين الخارجي؛
- دراية العمال في مؤسسة ارسيلور ميتال بأهمية تقييم الأداء؛
- في كل شهر عند إعداد لوحة القيادة يقوم مسؤولو وحدة المنتجات الطويلة بعقد اجتماعات لمناقشة الانحرافات الحاصلة في الوقت المناسب ولاتخاذ الإجراءات التصحيحية، لان المؤسسة في القدم كانت تؤجل الانحرافات الحاصلة في الأداء الى غاية نهاية السنة؛

- تعتبر لوحة القيادة في الوحدة أداة اتصال بين العمال والمسؤولين، حيث تلعب دورا هاما في حل المشاكل الاجتماعية الخاصة في المؤسسة، عبر تدقيق وضبط العملية الاتصالية؛
- هناك وعي لمختلف المسؤولين في الوحدة بأهمية لوحة قيادة الموارد البشرية، وعند مناقشتنا لبعض مسؤولي الوحدات الاخرى لاحظنا أنهم يولون اهتماما للموضوع؛
- يهدف المسؤولون في المؤسسة من خلال لوحة القيادة إلى اكتشاف الأخطاء والقيام بالعمليات التصحيحية في الوقت المناسب وتسعى من خلالها أيضا إلى تحسين وتطوير أداء الموارد البشرية
- من خلال دراستنا الميدانية لا حظنا أيضا أن هناك بعض الوحدات لا تستعمل نظام لوحة القيادة ومازالت تستخدم طرق تقليدية؛
- شعار المؤسسة الأمن والسلامة المهنية لذلك لا تضع مؤشر لحوادث العمل في لوحة القيادة الاجتماعية: فالأمن والسلامة مسؤولية الجميع في المؤسسة؛

### ثالثا أهم الاقتراحات:

- وضع الموظف المناسب في المكان المناسب حيث لاحظنا إن العمال يجدون صعوبات في نقل احتياجاتهم إلى مدير الموارد البشرية الجديد؛
- ضرورة تعميم استعمال لوحة القيادة في كامل وحدات المؤسسة؛
- الاهتمام بتكوين كل العمال دون استثناء؛
- يجب تطوير لوحة القيادة الاجتماعية الخاصة بالمؤسسة من أجل أن تمس كامل أبعاد وظيفة الموارد البشرية كما في المؤسسات المتطورة التي تمس أبعادها: مؤشرات التسيير الاجتماعي، مؤشرات خلق القيمة، مؤشرات أداء العمليات؛
- بما إن عملية تقييم الأداء هي الأساس في تحديد الاحتياجات التدريبية، فانه يجب أن ينظر إليه مسؤولو المؤسسة انه عملية مستمرة تهدف إلى علاج المشاكل في الوقت المناسب، وعليه أن يجب أن تكون هناك عملية تقييم خلال أشهر السنة بدل من التقييم السنوي المعتمد؛
- أن تكون هناك استراتيجية أوضح ومبادرات تمكن من خلالها قياس أداء الموارد البشرية عن طريق مقارنة ما هو مخطط والمحقق فعلا
- يجب على مؤسسة آرسيلور ميتال اعتماد أساليب علمية وإحصائية في تقدير قيم مؤشرات لوحات القيادة وهو ما يسمح ببلوغ أهدافها المسطرة بشكل أفضل؛
- الاهتمام بلوحة قيادة الموارد البشرية بنفس الاهتمام الذي يوليه مسؤولو الوحدة للوحات قيادة الإنتاج والمبيعات؛
- التكوين المستمر للعمال والمسؤولين، بتجهيز ميزانيات اجتماعية ولوحات قيادة؛
- العمل على اتخاذ إجراءات صارمة للحد من ظاهرة الغياب المنتشرة في المؤسسة، بالخضوع في الأجور، تخفيض درجات الترقية؛
- يجب أن يكون للمؤسسة نظام معلومات فعال، يسمح بالربط بين مختلف وحداتها وأقسامها وتوفير معلومات التي تفيد بمعرفة ووضعية المؤسسة في تحقيق أهدافها؛

رابعاً: آفاق الدراسة:

من خلال جملة النتائج والتوصيات التي توصلنا إليها يتضح لنا أن مؤسسة ارسيلور ميتال التي تعتبر من أكبر المركبات الحديد والصلب في الوطن وذلك نظراً للمكانة الاقتصادية الرائدة التي تحتلها، بغض النظر على المشاكل والأزمات المالية الخانقة التي تمر بها في الفترة الحالية، حيث تعتمد في إنتاجها على المورد البشري الذي يعتبر الركيزة والمصدر الأول لتحقيق نجاحاتها على المستوى الوطني والعالمي، من خلال قيام مسؤولين في المؤسسة بوضع لوحة قيادة تتضمن مؤشرات لقياس و متابعة الأداء ، واستعمالها كأداة اتصال لتوجيه وتحفيز العاملين في المؤسسة من اجل الاستفادة القصوى من خبراتهم ومهارتهم عن طريق القيام بدورات تكوينية وتدريبية بما يخدم تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة.

يمكن اقتراح بعض المواضيع التي يمكن معالجتها من اجل تطوير وتحسين البحث في هذا الميدان وهي:

- دور التدقيق الاجتماعي في تحسين أداء المؤسسة الجزائرية.
- تقييم الأداء الاجتماعي باستخدام لوحة القيادة.

وفي الأخير نأمل تكون الدراسة التي قمنا بها قد حققت أهدافها، لتكون مرجعاً يستند إليه لمعرفة مدى الأهمية والدور الفعال الذي تلعبه لوحة القيادة ومدى أثرها في تحسين أداء المورد البشري في المؤسسات الجزائرية.

## قائمة المراجع

### I- قائمة المراجع باللغة العربية:

#### أ- الكتب

1- احمد صقر عاشور، إدارة القوى العاملة، دار النهضة العربية للطباعة والنشر، بيروت، الطبعة الثانية، 2000.

#### ب- المذكرات والأطروحات:

2 -خالد رجم، آثر نظام المعلومات الموارد البشرية على أداء العاملين، مذكرة مقدمة لاستكمال شهادة الماجستير غير منشورة، أنظمة المعلومات ومراقبة التسيير، جامعة ورقلة، 2002

3 -عبد الناصر موسى، نظام مقترح لتقييم أداء المؤسسات الاقتصادية العمومية، مذكرة دكتوراه غير منشورة، جامعة باجي مختار، عنابة، قسم العلوم الاقتصادية، 2004

4 -عمار بن عيشي، دور تقييم أداء العاملين في تحديد احتياجات التدريب، دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل الكهربائية مذكرة ماجستير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2006

5 -طارق الوزان، دور لوحة القيادة في قياس وتقييم أداء الموارد البشرية، دراسة حالة مؤسسة ليند غاز ورقلة، مذكرة لاستكمال نيل شهادة الماستر، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2013

6 -نادية سلخان، لوحة القيادة ودورها في الرقابة على أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية، دراسة حالة مؤسسة سونلغاز ورقلة، مذكرة لاستكمال نيل شهادة الماستر، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة 2013.

#### ت-الملتقيات والمقالات:

7 -بامون يوغرطة، مداخلة بعنوان لوحات قيادة الموارد البشرية في المؤسسات الجزائرية، حالة المجمع الوطني لصناعة المطاط والبلاستيك، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة مسيلة، يومي 13-14 ماي 2013.

8 -حسين صادق، تقويم الأداء في المؤسسات الاجتماعية، مجلة جامعة دمشق، العدد الاول، دمشق، 2012.

9 -عبد المالك مزهودة، الأداء بين الكفاءة والفعالية (مفهوم وتقييم)، مجلة العلوم الإنسانية، العدد الأول، جامعة محمد خيضر، بسكرة، نوفمبر، 2001.

10- بايمون يوغرطة، لوحات قيادة الموارد البشرية في المؤسسات الجزائرية، مداخلة الملتقى الوطني حول واقع تقنيات مراقبة التسيير في المؤسسات الجزائرية، جامعة المسيلة، 2013.

11- قرين ربيع، عطاء الله ياسين، فعالية بطاقة الأداء المتوازن، الملتقى العلمي الدولي حول أداء وفعالية المنظمة في ظل التنمية المستدامة، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، نوفمبر، 2009.

## -II قائمة المرجع باللغة الفرنسية:

### أ- الكتب:

12- CARLA MENDOZA et autres, Tableaux bords pour managers, Édition d'organisation, Paris. France, 2004.

13- Claude Alazard et sabine SEPARI, Contrôle de gestion, 5<sup>ème</sup> Édition Dunod, Paris, 2001.

14- COLOSSE BERNARD. Encyclopédie de contrôle de gestion et audit, Edition économique, paris 2000.

15 -DEMEESTERE.RENE. Comptabilités de gestion de mesures de performances, Édition Dunod, Paris 2004.

16 -JEAN.RENE EDIGHOFFER, Précis de gestion d'entreprise, Édition Nathan, France ,2001.

17 -LANNOY JACKS, Le précis de gestion d'entreprise, Édition, Nathan, Paris, France, 1997.

18 - MARTORY Bernard, CROZETDANIEL Gestion de contrôle, Édition Dunod, Paris, 2002.

19 -MARTORY Bernard, Les tableaux de bord, Édition, Paris. France, 2004.

20 -TAIB JEAN- PIERRE. Les tableaux de bords de la gestion sociale, Édition Dunod 2002.

### ب- الملتقيات باللغة الفرنسية:

21-RAMDANE.M-M. MBA. Expert financier, Séminaire sur contrôle de gestion dans l'entreprise Algérienne AMC, Avril 2012.

## Fiche d'évaluation des Cadres Sans Commandement

Nom et prénom de l'agent :... ..


Poste occupé :..... ..

Direction :..... ..

### Critères d'évaluation

| Notation                   | Technicité   | Respect Règles H.S   | Travail d'équipe   | Autonomie & Implication   | Relations interpersonnelles  |
|----------------------------|--|--|--|---|--|
| <b>04 points</b>           | détient un savoir-faire très utile et excellent et le partage avec ses collègues | Veille à l'application exemplaire et rigoureuse des règles HS.             | Travaille efficacement avec les autres.<br>Encourage l'esprit d'équipe et Apprécie la compétence des autres. | Prend des initiatives à valeur ajoutée et s'implique positivement dans les activités du service ou département. | Possède de très bonnes relations de travail, s'intéressé aux soucis des autres.        |
| <b>03 points</b>           | Possède le savoir-faire nécessaire, mais reste à renforcer                       | Comportement HS satisfaisant mais, manque de rigueur dans son application. | Apprécie le travail de ses collègues, mais ne partage pas son savoir-faire avec eux.                         | Fait preuve d'autonomie, mais ne s'implique pas dans le travail du service.                                     | Bonnes relations avec ses collègues et interfaces                                      |
| <b>02 points</b>           | Savoir-faire acceptable. Peut progresser   | Trouve des difficultés à appliquer les règles HS.                          | Ne fait pas preuve de travail d'équipe et ne l'encourage pas, doit s'améliorer                               | Participe passivement aux activités de sa structure et attend les ordres et les instructions                    | Rencontre des difficultés à communiquer avec son chef, ses collègues.                  |
| <b>01 point</b>            | savoir-faire très limité, plan d'action de correction est nécessaire             | Insoucieux des règles HS, doit être coaché.                                | N'est pas conscient de l'importance plus du travail de groupe.   | Ne prend aucune initiative, pas du tout impliqué dans le travail du service.                                    | A des relations de travail difficile avec son chef et ses collègues, source de conflit |
| <b>Note par critère</b>    | 04   | 3  | 3.5  | 3.5   | 3.5  |
| <b>Note globale sur 20</b> | 17.5   |  |  |   |  |

|                         | <i>LE NOTATEUR</i> | <i>LE VALIDATEUR</i> |
|-------------------------|--------------------|----------------------|
| <i>NOM &amp; PRENOM</i> | GUERROUT A /REZAK  | ADOUANI              |
| <i>VISA</i>             |                    |                      |

|  |                                   |                           |
|--|-----------------------------------|---------------------------|
| <br><b>ArcelorMittal</b><br><b>ArcelorMittal Annaba</b> | <b>PROCEDURE FORMATION</b>        | Réf : ENR /PRQ / 6.2 / 02 |
|  |                                   | Indice: 01                |
|  | <b>FICHE D'EVALUATION A FROID</b> | date : 05/12/2013         |
|  |                                   | page 1/1                  |

**Unité :**

**Nom & Prénom stagiaire :**

**Intitulé de la formation :**

**Type de formation :**     **Métier**                       **Managériale**                       **Transversales**

1-Est ce que vous trouvez que les objectifs fixés pour formation ont été atteints ? :

**Totalement**                                       **Partiellement**                                       **Nullement**

Expliquez .....

2-Quel est le degré d'assimilation du stagiaire :

**Insuffisant**                                       **Bon**                                       **Moyen**

3- La formation a-t-elle été directement appliquée dans le poste de travail actuel du stagiaire ?

**Rarement**                                       **Souvent**                                       **Jamais**

4- Quelles sont les contraintes pour la mise en application des connaissances acquises?  
et de quel type : Organisationnelles, matérielles ..... ?

Expliquez .....

5-Quel a été donc en général l'impact de la formation sur le terrain?

**Important**                                       **Peu important**                                       **Aucun**

Expliquez : .....

6-Est ce qu'il y'a eu un accompagnement des stagiaires à l'issue de la formation ?

**Oui**                                       **Non**

Si oui, comment ?.....

Si non, pourquoi ?.....

7-Quelles sont les insuffisances qu'il faut encore prendre en charge ?

.....  
.....  
.....


6- Quelles sont vos suggestions pour améliorer ce type d'action de formation.

.....  
.....  
.....

**Nom & Prénom Evalueur :**

**Fonction :**

**Visa :**

|  |                                   |   |
|--|-----------------------------------|---|
| <br><b>ArcelorMittal</b><br><b>ArcelorMittal Annaba</b> | <b>Procédure Formation</b>        | <b>Réf : ENR /DRH / 6.2 / 01</b><br>Indice: 00<br>date :18 /11/2010<br>page 1/1 |
|  | <b>Fiche d'évaluation à chaud</b> |   |

1- Quelle a été la pertinence de la formation « ..... » ?

- Peu Nécessaire                       Importante                       Très importante

Expliquez .....

2- Vos attentes ont –elles été prises en compte ? :

- Totalement                       Partiellement                       Pas du tout

Expliquez.....

3- Les moyens pédagogiques ont-ils été bien choisis (adaptés au contenu)

- Très bien adaptés                       Pas bien adaptés                       Pas du tout adaptés

Expliquez .....

4- Quelle a été la qualité des interventions des formateurs

- Mauvaise                       Moyenne                       Bonne                       Très bonne

Expliquez .....

5- Quelle sont aujourd'hui vos connaissances des concepts étudiés (acquis)

- Mauvaise                       Moyenne                       Bonne                       Très bonne

6- La formation vous sera-t-elle utile ?

- Beaucoup                       Peu                       Pas du tout

7- commentaires/Propositions.....

.....

.....

.....



| PROCESSUS            | GRH         |                               |                               |                                  |                                   |             |                               |                               |                           |                            |                                     |                                     |
|----------------------|-------------|-------------------------------|-------------------------------|----------------------------------|-----------------------------------|-------------|-------------------------------|-------------------------------|---------------------------|----------------------------|-------------------------------------|-------------------------------------|
| DIVISION             | LFR         |                               |                               |                                  |                                   | LRB         |                               |                               |                           |                            | PLG                                 |                                     |
| PILOTE               | HAZZAZI     |                               |                               |                                  |                                   | HAZZAZI     |                               |                               |                           |                            | HAZZAZI                             |                                     |
| INDICATEUR           | Taux d'abs. | Taux d'age personnel ≥ 50 ans | Taux de réalisation des V.M.P | Taux de consommation heures sup. | Taux de consommation congés payés | Taux d'abs. | Taux d'age personnel ≥ 50 ans | Taux de réalisation des V.M.P | Taux de Cons. heures sup. | Taux de Cons. congés payés | Taux de réalisation P.F Interne PLG | Taux de réalisation P.F D Formation |
| UNITE                | %           | %                             | %                             | %                                | %                                 | %           | %                             | %                             | %                         | %                          | %                                   | %                                   |
| <b>OBJECTIF 2012</b> | 2,00        | 4                             | 95                            | 1                                | 100                               | 2,00        | 4                             | 95                            | 1                         | 100                        | 80                                  | 60                                  |
| <b>REALISE 2012</b>  | 4,76        | 13,71                         | 99,03                         | 2,88                             | 550,94                            | 3,46        | 11,98                         | 99,21                         | 1,62                      | 499,48                     | 117,05                              | 16,50                               |
| <b>OBJECTIF 2013</b> | 2           | 4                             | 95                            | 1                                | 100                               | 2           | 4                             | 95                            | 1                         | 100                        | 80                                  | 60                                  |
| <b>REALISE 2013</b>  | 4,04        | 13,32                         | 155,87                        | 0,44                             | 78,09                             | 3,42        | 8,26                          | 167,25                        | 0,65                      | 82,86                      | 62,13                               | 19,25                               |
| JAN.                 | 6,19        | 10,75                         | 0,00                          | 0,52                             | 3,95                              | 3,98        | 6,75                          | 0,00                          | 0,58                      | 3,35                       | 4,85                                | 0,38                                |
| FEV.                 | 4,04        | 10,46                         | 28,87                         | 0,02                             | 4,64                              | 1,88        | 6,75                          | 29,05                         | 0,31                      | 7,09                       | 14,56                               | 0,00                                |
| MAR.                 | 5,28        | 10,14                         | 23,43                         | 0,02                             | 3,61                              | 3,72        | 6,75                          | 22,29                         | 0,00                      | 4,70                       | 0,00                                | 0,75                                |
| AVR.                 | 4,58        | 10,14                         | 4,63                          | 1,09                             | 3,75                              | 3,38        | 6,75                          | 23,64                         | 0,75                      | 4,48                       | 0,00                                | 0,38                                |
| MAI                  | 3,02        | 10,14                         | 12,55                         | 0,80                             | 5,65                              | 3,92        | 6,75                          | 20,27                         | 0,65                      | 4,28                       | 6,80                                | 0,75                                |
| JUIN                 | 3,30        | 15,97                         | 9,23                          | 0,85                             | 2,45                              | 3,14        | 9,33                          | 0,00                          | 0,79                      | 2,99                       | 8,74                                | 0,38                                |
| JUIL.                | 3,63        | 15,67                         | 0,11                          | 0,66                             | 4,89                              | 3,37        | 9,33                          | 0,00                          | 1,04                      | 6,71                       | 3,88                                | 1,13                                |
| AOUT                 | 4,20        | 15,67                         | 0,00                          | 0,57                             | 8,33                              | 5,42        | 9,33                          | 0,00                          | 0,84                      | 10,06                      | 0,00                                | 0,38                                |
| SEPT.                | 4,82        | 15,23                         | 12,30                         | 0,51                             | 13,50                             | 4,76        | 9,33                          | 0,00                          | 1,19                      | 14,03                      | 8,74                                | 3,40                                |
| OCTO.                | 3,56        | 15,23                         | 15,42                         | 0,00                             | 10,12                             | 1,00        | 9,33                          | 23,00                         | 0,84                      | 9,16                       | 0,00                                | 1,89                                |
| NOVE.                | 3,07        | 15,23                         | 25,33                         | 0,21                             | 11,72                             | 3,49        | 9,33                          | 25,00                         | 0,04                      | 11,05                      | 14,56                               | 5,66                                |
| DECE.                | 2,78        | 15,23                         | 24,00                         | 0,00                             | 5,48                              | 2,92        | 9,33                          | 24,00                         | 0,77                      | 4,96                       | 0,00                                | 4,15                                |

|          |   |
|----------|---|
| .....    | الاهداء   |
| .....    | الشكر   |
| .....    | الملخص  |
| I.....   | قائمة المحتويات   |
| II.....  | قائمة الاختصارات والرموز  |
| III..... | قائمة الجداول   |
| IV.....  | قائمة الاشكال   |
| V.....   | قائمة الملاحق   |
| أ.....   | المقدمة   |
|          | <b>الفصل الأول: الادبيات النظرية لفعالية دور لوحة قيادة الموارد البشرية في تحسين أداء الموارد البشرية</b>   |
| 2.....   | تمهيد   |
| 3.....   | المبحث الأول: دور لوحة القيادة في تحسين أداء الموارد البشرية  |
| 3.....   | المطلب الأول: تقييم أداء الموارد البشرية  |
| 3.....   | الفرع الأول: مفهوم أداء الموارد البشرية   |
| 3.....   | الفرع الثاني: مفهوم تقييم أداء العاملين   |
| 4.....   | الفرع الثالث: معايير أداء الموارد البشرية   |
| 5.....   | المطلب الثاني: لوحة قيادة الموارد البشرية   |
| 5.....   | الفرع الأول: لوحة القيادة بصفة عامة   |
| 6.....   | الفرع الثاني: لوحة قيادة الموارد البشرية بصفة خاصة  |
| 13.....  | المبحث الثاني: الدراسات السابقة   |
|          | <b>المطلب الأول: دراسة (سلخان نادية) 2013: بعنوان لوحة القيادة ودورها في الرقابة على أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية، دراسة حالة مؤسسة سونلغاز ورقلة، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة</b>                                |
| 13.....  | <b>المطلب الثاني: دراسة (عمار بن عياشي) 2006: بعنوان دور تقييم أداء العاملين في تحديد احتياجات التدريب، دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل الكهربائية بسكرة، مذكرة لاستكمال نيل شهادة ماجستير، جامعة محمد خيضر، بسكرة</b> |
| 14.....  | <b>المطلب الثالث: دراسة (الوازن طارق) 2013 بعنوان: دور لوحة القيادة في قياس وتقييم أداء الموارد البشرية، دراسة حالة مؤسسة ليند غاز للغازات الصناعية ورقلة</b>   |
| 15.....  | خلاصة الفصل الأول   |
| 16.....  |   |
|          | <b>الفصل الثاني: دراسة حالة مؤسسة آرسيلور ميتال -الحجار-</b>  |
| 18.....  | تمهيد   |

|    |   |
|----|---|
| 19 | .....المبحث الأول: ميدان الدراسة ومنهجية البحث الميداني                             |
| 19 | .....المطلب الأول: الطريقة منهجية البحث المستخدمة                                   |
| 19 | .....المطلب الثاني: تقديم ميدان الدراسة مؤسسة الحديد والصلب Arcelor Mittal          |
| 26 | .....المبحث الثاني: مناقشة نتائج الدراسة  |
| 26 | .....المطلب الاول: طرق تقييم أداء الموارد البشرية في مؤسسة أرسيلور ميتال            |
| 35 | .....المطلب الثاني: لوحة قيادة الموارد البشرية في مؤسسة أرسيلور ميتال               |
| 48 | .....المطلب الثالث: مناقشة اهم نتائج الدراسة التي توصلنا اليها من الدراسة الميدانية |
| 51 | .....خلاصة الفصل الثاني   |
| 53 | .....الخاتمة  |
| 59 | .....المراجع  |
| 62 | .....الملاحق  |
|    | .....الفهرس   |