

# دور نظام معلومات الموارد البشرية في إعداد لوحة القيادة الاجتماعية في المؤسسة الصناعية

## دراسة حالة: مؤسسة الاسمنت بباتنة

الأستاذة: ليلي بو حديد

الأستاذ الدكتور: كمال عايشي

جامعة باتنة

### ملخص:

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على الإطار النظري لنظام معلومات الموارد البشرية، والتطرق إلى لوحة القيادة الاجتماعية، وإبراز مساهمة نظام معلومات الموارد البشرية في إعداد لوحة القيادة الاجتماعية في مؤسسة الاسمنت بباتنة خلال الفترة (2011-2013).

وبينت نتائج الدراسة أن نظام معلومات الموارد البشرية يساهم في إعداد لوحة القيادة الاجتماعية في مؤسسة الاسمنت بباتنة من خلال المعلومات التي يوفرها والتي تكون كقاعدة أساسية لحساب النسب والمؤشرات، وتمثل أهم المؤشرات التي تدرسها لوحة القيادة الاجتماعية في كل من: العمالة، التوظيف، التدريب، الغياب والأجور.

**الكلمات المفتاحية:** نظام معلومات الموارد البشرية، لوحة القيادة الاجتماعية، مؤشرات لوحة القيادة الاجتماعية، مؤسسة الاسمنت بباتنة.

### Abstract :

This study aims to identify the theoretical framework for human resources information system, and to address the Social dashboard, and to highlight the contribution of human resources information system in preparation for the social dashboard in the cement organisation batna during the period (2011-2013).

The results of the study that the human resources information system contributes to the preparation of the social dashboard in the cement organisation batna through information provided by and that is a basic rule to calculate the ratios and indicators, and is the most important indicators examined by the social dashboard in: employment, recruitment, training, absenteeism and wages.

**Key words:** Human Resources Information System, Social dashboard, Indicators social dashboard, Cement organisation Batna.

### مقدمة:

لقد أدت التغيرات الحاصلة في محيط المؤسسات وتطور البعد الاجتماعي والإنساني إلى تبني معايير جديدة للفعالية التنظيمية إلى جانب المعيار التقليدي والمتمثل في الكفاءة الإنتاجية، ونتيجة لذلك فقد تضاعفت مهام ومسؤوليات وظيفة الموارد البشرية، فبعد أن كانت ترمي إلى تحقيق بعض المؤشرات الداخلية التي تأخذ في الغالب الطابع الكمي كالتحكم في ظاهرة الغياب عن العمل، وتحفيز العاملين ماديا من أجل الزيادة في الإنتاج، فتطورت هذه المؤشرات لتأخذ الطابع الكمي والكيفي معا، ولتخرج كذلك من الإطار الداخلي للمؤسسة إلى محيطها الخارجي.

والمؤسسة الصناعية الجزائرية مطالبة من جهتها بمسايرة هذه التطورات والتأقلم معها لكسب تحديات العصر، وهذا لا يتأتى إلا بتوفير بنية تحتية قوية تسمح باستيعاب التطورات الحاصلة وتوفير المعلومات لمسيرى الموارد البشرية للقيام بعمليات

التشخيص والرقابة الاجتماعية، حيث نجد أنه في 100% من المؤسسات الصناعية كل الوسائل المعنوية تتأتى من الموارد البشرية، إذا كانت لديك صورة "ماركة" جيدة، نظام معلومات فعال، زبائن أوفياء ومشبعين، فهو فقط لأنه لديك موارد بشرية جيدة، ومدير الموارد البشرية هو على رأس الأصل الذي يخلق ويجدد كل الأصول الأخرى فهو إذا الأصل الأول في المؤسسة.<sup>1</sup>

إن المورد البشري هو في قلب خلق القيمة في المؤسسة، وهو عنصر استراتيجي ومصدر للميزة التنافسية المستدامة، ومنه زادت أهمية وظيفة إدارة الموارد البشرية في المؤسسة من مجرد وظيفة للأفراد إلى شريك استراتيجي، وكما أنه مصدر لخلق القيمة فيمكن أن يكون مصدرا للتكلفة إذا لم يتم تسييره بشكل جيد، بل لابد من عملية التحسين حتى يتم مواكبة تغيرات المحيط ومن أهمها المنافسة، ولأن كما هو معروف أن ما لا يمكن قياسه لا يمكن تحسينه أو تسييره، فالوصول للأهداف وتحسين الأداء يحتاج لنظام قيادة فعال وهو ما توفره لوحة القيادة الاجتماعية.

### إشكالية الدراسة:

أصبحت المؤسسة الصناعية الجزائرية نتيجة التغيرات السياسية، الاقتصادية والاجتماعية مطالبة بإجراء مجموعة من الإصلاحات الهيكلية التي جاءت تلبية لمتطلبات الإصلاح الاقتصادي، إلا أنها وجدت نفسها أمام تحديات فرضت عليها أنماط تسيير جديدة لتدارك الصعوبات ومواجهتها والتكيف مع التطورات الحاصلة في محيطها والمحافظة على بقائها، فأصبحت إعادة الهيكلة وتأهيل المؤسسات الصناعية الجزائرية أمرا حتميا، إلا أن نتائج تلك البرامج أدت إلى تدهور الوضعية الاجتماعية للموارد البشرية بسبب عمليات التسريح التي مست شريحة واسعة، فزادت الإضرابات وطلبات تحسين ظروف العمل وزيادة ضغوطات المنظمات النقابية، مما أدى بالمؤسسات الصناعية إلى ضرورة تبني مناهج تسييرية بديلة لحل المشاكل واتخاذ القرارات بالاعتماد على بعض الأدوات المشخصة للوضعية الاجتماعية للموارد البشرية كنظام معلومات الموارد البشرية ولوحة القيادة الاجتماعية، والتي تمثل مجموعة من المعلومات والمؤشرات الرقمية تخص سياسات تسيير الموارد البشرية خلال فترة زمنية معينة وذلك لإعادة تحقيق التوازن الاجتماعي.

بناء على ما سبق، يمكن طرح إشكالية الدراسة في التساؤل الرئيسي التالي:

**كيف يساهم نظام معلومات الموارد البشرية في إعداد لوحة القيادة الاجتماعية في مؤسسة الاسمنت بباتنة؟**

### أهمية الدراسة:

تتجلى أهمية الدراسة في توظيف نظام معلومات الموارد البشرية كقاعدة أساسية لإعداد لوحة القيادة الاجتماعية التي تعتبر كأداة للتعريف بالمؤسسة بصفة عامة وتسيير الموارد البشرية بصفة خاصة، وإعطاء صورة عن مختلف وظائفها واعتبارها نظاما متكاملًا للمعلومات الاجتماعية من أجل قياس الأداء الاجتماعي والمسؤولية الاجتماعية وتدعيم الحوار الاجتماعي، بالإضافة إلى حاجة المؤسسات الصناعية الجزائرية لتطبيق نموذج جديد لتسيير مواردها البشرية يعتمد على تحليل لوحة القيادة الاجتماعية ومؤشراتها في تشخيص الخصائص الاجتماعية للمؤسسة وتقييم سياساتها الاجتماعية.

تناولت الدراسات والبحوث الأكاديمية العديد من المواضيع حول أنماط تسيير الموارد البشرية إلا أنها لم تعطى أهمية كبيرة لنظام معلومات الموارد البشرية ومساهمته في إعداد لوحة القيادة الاجتماعية، مما زاد من أهمية الدراسة.

### أهداف الدراسة:

تسعى الدراسة إلى تحقيق جملة من الأهداف أهمها:

- التعرف على الإطار النظري لنظام معلومات الموارد البشرية.

- التطرق إلى لوحة القيادة الاجتماعية.

- إبراز مساهمة نظام معلومات الموارد البشرية في إعداد لوحة القيادة الاجتماعية في مؤسسة الاسمنت بياتنة خلال الفترة (2011-2013).

#### منهج الدراسة:

ستعتمد في هذه الدراسة على المنهج الاستقرائي باستخدام الأسلوب الوصفي التحليلي من خلال تحليل المفاهيم الخاصة بنظام معلومات الموارد البشرية ولوحة القيادة الاجتماعية، وذلك بالاعتماد على واقع البيانات والدراسات المتوفرة والاستعانة ببعض المواقع الالكترونية. إضافة إلى استخدام منهج دراسة حالة من خلال تطبيق نظام معلومات الموارد البشرية في إعداد لوحة القيادة الاجتماعية في مؤسسة الاسمنت بياتنة.

#### فرضية الدراسة:

للإجابة على الإشكالية المطروحة، ستعتمد الدراسة على الفرضية التالية:

- يسمح تطبيق نظام معلومات الموارد البشرية بإعداد لوحة القيادة الاجتماعية بفعالية من خلال استخدام مؤشرات لقياس معدلات: المرونة، التأطير، التوظيف، التدريب، الغيابات والأجور.

#### هيكل الدراسة:

سيتم تقسيم الدراسة إلى المحاور التالية :

أولاً: الإطار النظري لنظام معلومات الموارد البشرية

ثانياً: نظام معلومات الموارد البشرية ودوره في إعداد لوحة القيادة الاجتماعية

ثالثاً: مساهمة نظام معلومات الموارد البشرية في إعداد لوحة القيادة الاجتماعية في مؤسسة الاسمنت بياتنة خلال الفترة (2011-2013)

#### أولاً: الإطار النظري لنظام معلومات الموارد البشرية

يعتبر نظام معلومات الموارد البشرية كقاعدة مرجعية لإعداد لوحة القيادة الاجتماعية، ولفهم هذا النظام سنتطرق إلى ماهية نظام معلومات الموارد البشرية، دور قاعدة معطيات الموارد البشرية، هيكل نظام معلومات الموارد البشرية، كالاتي:

#### 1- ماهية نظام معلومات الموارد البشرية:

لفهم ماهية نظام معلومات الموارد البشرية سنتطرق إلى مفهومه، مكوناته ووظائفه.

#### 1-1 مفهوم نظام معلومات الموارد البشرية:

قبل التطرق لتعريف نظام معلومات الموارد البشرية يجب أولاً تعريف نظام المعلومات بصفة عامة، حيث يعرف نظام المعلومات بأنه: "مجموعة العناصر البشرية والآلية اللازمة معاً لجمع وتشغيل البيانات لغرض تحويلها إلى معلومات تساعد في اتخاذ القرارات، ويقوم نظام المعلومات باستقبال البيانات الأولية (المدخلات) ومعالجتها وتحويلها إلى معلومات (مخرجات)، والتي تستخدم لاتخاذ القرارات وعمليات التنظيم والتحكم داخل المؤسسة".<sup>2</sup>

ويعرف نظام المعلومات بأنه ذلك "النظام الذي يستخدم تكنولوجيا للمعلومات لنقل المعلومات وتخزينها ومعالجتها وعرضها في عملية أو أكثر".<sup>3</sup>

ويمكن تعريف نظام المعلومات من الناحية التقنية على أنه: "مجموعة من المكونات المتداخلة، والتي تعمل على جمع ومعالجة وتخزين وتوزيع المعلومات، بهدف المساعدة في دعم عملية اتخاذ القرارات والتحكم والسيطرة على المؤسسة، بالإضافة إلى دعم عمليات التنسيق والتنظيم والتخطيط، والتوجيه ومساعدة المدراء والمعاملين في عمليات تحليل المشكلات ورؤية المواضيع المعقدة وبناء منتجات جديدة".<sup>4</sup>

من خلال التعاريف السابقة، يمكن استنتاج أربع عناصر أساسية في نظام المعلومات والتي تعمل على إنتاج المعلومات التي تحتاج إليها المؤسسات للمساعدة في اتخاذ القرارات وهذه العناصر هي: المدخلات، المعالجة، المخرجات والتغذية العكسية.

أما بالنسبة لنظام معلومات الموارد البشرية فقد وردت عدة تعريفات له، وهي كالاتي:

يعرف نظام معلومات الموارد البشرية بأنه: "ذلك النظام الذي يحتفظ بسجل الموظفين (تتبع المهارات، التدريب وأداء العمل) ويدعم التخطيط لتعويضات الموظف والتطور الوظيفي".<sup>5</sup>

ويعرف بأنه "ذلك النظام الذي يساهم في تحديد متطلبات الموارد البشرية من مهارات ومستوى تعليمي وأصناف الوظائف وعددها وبما يتفق وخطط المؤسسة".<sup>6</sup> ويعرف أيضا بأنه "مجموعة من الطرق والإجراءات تعمل على إدامة سجلات الموارد البشرية والإشراف على مهاراتهم والأداء الوظيفي وتدريب ودعم التعويضات وتطوير المسار الوظيفي".<sup>7</sup>

بناء على ما سبق، يمكن تعريف نظام معلومات الموارد البشرية بأنه أحد الأنظمة الفرعية للمؤسسة والذي يعد ضروري لوظائف الموارد البشرية والمراقبة من أجل الأداء الجيد لمهامها.

ويؤدي نظام معلومات الموارد البشرية عدة مهام من بينها:<sup>8</sup>

- وسيلة للإتصال الداخلي في المؤسسة، أي أحد أدوات التنسيق، المحادثة والتأثير على المناخ الاجتماعي؛
- مساعدة للإتصال مع المحيط، مثلا بالنشر السنوي للميزانية الاجتماعية؛
- مساعدة لعمليات التسيير والمراقبة القرار: إذ تعد المعلومة الاجتماعية المادة الأولية للقرار الفردي (كالترقية، المراقبة، التعيين... الخ) أو الجماعي (كالاستخدام، الفصل، إعادة التخصص، المسارات المهنية، .. الخ).

## 1-2- مكونات نظام المعلومات الموارد البشرية:

يتكون نظام معلومات الموارد البشرية من منظور النظم من مجموعة من المكونات المرتبطة والتي تعمل معا نحو تحقيق هدف واحد عن طريق قبول مدخلات من البيئة وإجراء عمليات تحويلية عليها لتحوّلها إلى مخرجات ويعتبر النظام ديناميكيًا في حالة قيامه بالوظائف الثلاثة التالية:<sup>9</sup>

- **المدخلات:** ينطوي على تجميع العناصر اللازمة لتشغيل النظام، فمثلا لا بد من تجميع رأس المال، المواد الخام، الآلات والمعدات والموارد البشرية والبيانات قبل أن يتم التشغيل، فمن بين البيانات التي يتم إدخالها في نظام الموارد البشرية هي:
  - بيانات عن المؤسسة (البيئة الدخلة للمؤسسة، البيئة الخارجية).
  - بيانات عن الموارد البشرية (المؤهلات، تاريخ التعيين، المهارات الدورات التدريبية، الأداء، الصحة الحالية الاجتماعية، الخبرات... الخ).

- بيانات عن الوظائف: الإجراءات، المهام والأهداف.

- **العمليات والمعالجات:** ينطوي على عملية تحويل المدخلات إلى مخرجات مثل إجراء عملية حسابية على البيانات المتعلقة بمرتبات الموارد البشرية بالمؤسسة أو إجراء عملية التدريب للموارد البشرية وغيرها، ومن العمليات التي تتم في نظام الموارد البشرية: تحليل البيانات وتصنيفها وإنتاج التقارير.

- **المخرجات:** تنطوي على نقل المخرجات الناتجة من عملية التحويل إلى مقرها النهائي، مثل توزيع التقارير على المستخدمين، توزيع وتعيين العاملين بالوظائف المناسبة لهم وغيرها، ومن بين المخرجات لنظام معلومات الموارد البشرية هي:

✓ بيانات شخصية لرفع الإنتاجية، وبالتالي تحقيق احتياجات النمو والتطوير الوظيفي.

✓ بيانات تنظيمية للمحافظة على الإنتاج وبالتالي، تحقيق المحافظة على الإنتاج والتطوير الوظيفي.

ويعتبر نظام معلومات الموارد البشرية قادر على تنظيم نفسه إذا تمت إضافة العنصرين التاليين:

- **عمليات المراجعة (التغذية العكسية أو المرتدة):** وهي تمثل المعلومات حول أداء النظام مثل: صدور معلومات حول أداء البرامج التدريبية، الاختيار أو التعيين ليس حسب الشروط المحددة مسبقاً، إعادة مراجعة بيانات المدخلات أو المخرجات على ضوء سياسات الموارد البشرية في المؤسسة.

- **الرقابة:** تنطوي على متابعة وتقييم المعلومات العكسية لتحديد أي انحرافات النظام عن أهدافه، وكذلك اتخاذ الإجراء اللازم لتعديل مدخلات وعمليات النظام لضمان الوصول إلى مخرجات ملائمة، كان يقوم مدير المبيعات بإعادة توزيع رجال البيع على المناطق البيعية بعد تقييمه للمعلومة المرتدة.

**1-3- وظائف نظام معلومات الموارد البشرية:** في الأصل، كانت أتمتة معالجة المعلومات تقتصر على معالجة التعويضات ومسك سجل خاص بالمستخدمين، لكن نظام المعلومات الخاص بتسيير الموارد البشرية يتجاوز هذه الوسيلة "البداية" سواً في الوظائف التي يؤديها أو في تسيير المعطيات، حيث تستخدم إدارة الموارد البشرية في المنظمات المعاصرة، وفي سائر مراحل وأنواع نشاطاتها، نظم المعلومات لمساعدتها على إنجاز وظائفها المختلفة، وأهم هذه الوظائف:<sup>10</sup>

- وضع الخطط الإجمالية والتفصيلية والتنبئية لقوة العمل، وذلك بمقابلة حاجات المنطقة للقوى العاملة مع العروض من القوى من داخل المؤسسة وخارجها، وإيجاد الرصد وعرض البدائل لمعالجة الفروقات.

- بناء ملفات شخصية خاصة بكل موظف، يبين فيه كل المعلومات الضرورية عنه من حيث العمر، والجنس والحالة الاجتماعية والمؤهلات، وتاريخ الالتحاق، ونوع الوظيفة، والانفكاك ومقدار الراتب والترفيعات والمكافآت والعقوبات،.. الخ.

- وضع جداول ولوائح تفصيلية وإجمالية، يوضح فيها طبيعة الموارد البشرية في المؤسسة، من حيث متوسط العمر، ونسبة النوع (الجنس)، ومعدل الشهادات والقدم الوظيفي، وحجم وطبيعة المهارات (الإمكانات) البشرية التي تمتلكها المؤسسة.

- وصف كامل لجميع الوظائف المتاحة في المؤسسة، مبيناً فيه متطلبات كل وظيفة، والمهام التي سيقوم بها شاغل هذه الوظيفة، وفي مقابل ذلك يجري حصر المهارات والكفايات المتواجدة في المنطقة ومدى مقابقتها مع الوظائف المتاحة.

- تنظيم شؤون الموارد البشرية الإدارية والإجرائية، مثل: صكوك التعيين، الإجازات العادية، المرضية، تسجيل الغيار، النقل والترفيغ،.. وغيرها من النشاطات الدورية والروتينية.

- إجراء البحوث والدراسات المهنية والسلوكية، باستخدام قاعدة معطيات الموارد البشرية وقاعدة المعرفة لإجراء هذه البحوث، مثل مقارنة مستوى الأجر مع مستوى المعيشة أو فحص العلاقة بين الحوافز التي تقدمها المؤسسة ومعدلات أداء الموارد البشرية أو حساب نسبة تكاليف الأيدي العاملة في المنتج النهائي، (العائد من اليد العاملة)، وغيرها من مجالات بحث الموارد البشرية، مثل معدل الغياب ودوران الأيدي العاملة.<sup>11</sup>

## **2- دور قاعدة معطيات الموارد البشرية:**

إن ضمان تسيير الموارد البشرية يستلزم المعرفة الدائمة لحالة هذه الموارد، لهذا نجد في كل المؤسسات سجل (أو قاعدة معطيات) "المستخدمين" الذي يصف مختلف الموارد البشرية المأجورين في المؤسسة، قاعدة المعطيات هذه تشكل محور دوران الأساسي لنظام معلومات، فالنشاطات الرئيسية (التوظيف، التدريب، المكافأة) تستعمل معطيات هذه القاعدة وتوفر معطيات لهذه القاعدة التي تكون حسب الحاجة إما يدوية بشكل كامل أو مؤتمتة جزئياً أو كلياً، وهي كالآتي:<sup>12</sup>

- **نظام المعلومات اليدوي:** في ظل هذا النظام تحتفظ إدارة المستخدمين بسجلات كاملة عن كل موظف، ويحتوي هذا السجل على معلومات تتعلق بخصائصه الشخصية وتعليمه وخبراته السابقة واسم الوظيفة التي يشغلها، ونوع التدريب الذي حصل عليه، كما تستخدم أيضاً مجموعة من النماذج والمستندات في كافة الأنشطة التي تمارسها إدارة المستخدمين (كتخطيط القوى العاملة، الاختيار والتعيين، التدريب والتنمية الإدارية، الأجر والمرتبات، النقل والترقية، قياس كفاية أو كفاءة الموارد البشرية،.. الخ. ومن أمثلة هذه النماذج والمستندات: نموذج استلام العمل ونماذج قياس كفاية الموارد البشرية،.. الخ.

- **نظام معلومات المؤتمت:** قد ترغب المؤسسة في التحول من قاعدة المعطيات السابقة إلى قاعدة معطيات مؤتمتة جزئياً أو كلياً، فتستعمل الأقراص المغناطيسية لحفظ كل المعطيات الإلزامية الضرورية لتسيير المستخدمين، ويمكن إظهار هذه المعطيات والوثائق حسب الطلب على شاشة الحاسوب لاستجوابها وتحديثها.

وتلجأ المؤسسة غالباً لقاعدة المعطيات المؤتمتة نتيجة لتضخم حجم الأعمال وتعدد الأنشطة وزيادة عدد الموارد البشرية بها، بحيث يصبح التعامل مع حركة العمالة يتطلب وقتاً ومجهوداً أكبر، وأيضاً نتيجة لحدوث أخطاء في حالة استخدام النظام اليدوي، وبالتالي، فإن من مزايا النظام المؤتمت هي: تقليل أو اختصار الوقت، تقليل الأخطاء التي تحدث من جراء تكرار كتابة واستخدام المعلومات، التخلص من أحجام المعلومات المتراكمة طوال عمر المؤسسة وحفظها على الأقراص المغناطيسية أو أحسن على الأقراص المضغوطة.

### 3- هيكل نظام معلومات الموارد البشرية:

إن عملية إعداد نظام معلومات الموارد البشرية لا ينبغي أن تترجم في الوضع العشوائي للجدول والبيانات والوثائق المتعددة، دون خطة مسبقة، إذ من الضروري توقع خطة تنظيم عام بكيفية تسمح:

- تفادي التكرار الذي يعبر عن سوء استخدام الإمكانيات؛

- البحث عن أكبر تنسيق بتفادي إنتاج معلومات متناقضة لتوضيح نفس القرار؛

- تطوير ملائمة المعلومة، بمعنى توافقها مع القرار الذي سيتخذ ومع صاحب القرار.

لهذا الغرض يمكن اقتراح مصفوفة لتحليل نظام معلومات الموارد البشرية القائم على اقتراب ثنائي متمثل في: المستوى الهيراركي للقرار المتخذ (الجانب التحليلي) من جهة، وميدان التسيير الاجتماعي المعني (الجانب العملي) من جهة أخرى، لذلك فإن لنظام معلومات الموارد البشرية جانبين هما كالآتي:<sup>13</sup>

### 3-1- النظام العملي: (الميادين الأربعة التي تحتوي معلومات الموارد البشرية)

تظهر مختلف الممارسات العملية أنه من الممكن استخراج أربعة مناطق خاصة بتسيير الموارد البشرية، أي أن المعلومات الخاصة بالموارد البشرية توجد في أربعة ميادين مميزة:<sup>14</sup>

أ- **تسيير العتاد والموارد البشرية:** يتعلق بمجمل الممارسات التي ترمي إلى وضع "الشخص المناسب في المكان المناسب" وتشمل التوظيف، متابعة العتاد، ديمغرافية الموارد البشرية، التسيير التنبئي للمستخدمين، معرفة الطاقات الكامنة وتنظيم المسارات المهنية... الخ.

ب- **التحكم في المناخ الاجتماعي والسلوكيات الاجتماعية وتطوير الحديث الاجتماعي:** تستدعي قيادة المؤسسات القدرة على التقدير الدوري لسلوكيات الموارد البشرية والجماعات التي تعيش في وسط المؤسسة، حيث أظهرت بحوث علم الاجتماع والخبرات منذ أكثر من نصف قرن أن الاقترابات الآلية<sup>15</sup>، فيما يخص ردود فعل مأجورين، غالباً ما تتوج بالفشل، لهذا تحاول إدارة الأفراد تقدير تقدم المناخ الاجتماعي من خلال مؤشرات الاختلال وبصفة مكتملة أسندت لها مهام تهيئة إجراءات الإتصال الداخلي وتطوير الحديث الاجتماعي.

وفي هذا السياق تشير الخبرات الحديثة في الاتصالات وتجارب الجماعات الصغيرة إلى أن مصدر المشاكل التنظيمية ومشاكل اتخاذ القرار، يكمن في المحتويات الخاطئة للمعلومات أو في التدفق الخاطئ للمعلومات في شبكة الاتصالات التنظيمية، فتظل مشاكل كثيرة في المؤسسات بدون حل ليس بسبب صعوبة تنظيم وتوصيل المعلومات، وإنما بسبب وجود معلومات غير مرتبطة بالنشاط المطلوب اتخاذ قرار بشأنه، وهذا ما يدعى بالإزعاجات أو ضوضاء الرسالة.<sup>16</sup>

ج- **تقدير الكفاءة والاستثمار في التدريب:** خلال العشرية الأخيرة أبدى بوضوح وبجزم كافي بآراء موحدة حول هذا الموضوع: وهو أن الموارد البشرية هم أساس تحسين كفاءات المؤسسة، يبدو إذن من العادي تقدير هذه الكفاءة، ليس بهدف تراكم المعرفة ذات صبغة وصفية، لكن من أجل العمل على تحسينها (الكفاءة).

هذا الاقتراب للكفاءة يتم في مستويات مختلفة: يمكن أن تكون فردية أو جماعية، فتتجسد في ربحية الإنتاجية، ارتفاع الفائض المالي، أو من خلال المؤشرات العامة للجودة، الخ. لكن مهما يكن، أصبحت الكفاءة تشكل في كل مكان أداة وهدف لتسيير الاجتماعي.

د- **التحكم في تكاليف الأجور والتكاليف الاجتماعية:** لمعرفة الالتزامات المالية التي تمثلها اليد العاملة، قيادة سياسة الأجور، إعداد موازنات مصاريف المستخدمين، الخ. كل هذا يستدعي إنشاء معلومة محاسبية ومالية مستقلة مقارنة بالنظام المحاسبي المالي الكلاسيكي.

### 3-2- النظام التحليلي: (الجانب القراري)

يحمل القرارات المتخذة في كلا الأربع ميادين العلمية المعرفة سابقاً لا تنجم عن نفس المستوى الهيراركي، فالمدفح الشهري للأجور أو تقرير رفع الأجور بالنسبة للسنة، قياس المردودية في منصب عمل أو إنشاء نظام لتحفيز الموارد البشرية، هذه كلها عمليات لها شخصيات عملية ولكنها تخص بصفة مؤكدة مستويات هيراركية مختلفة.<sup>17</sup> وقد يكون من العملي في كثير من الحالات، الاحتفاظ بثلاث مستويات هيراركية لبناء أو هيكل نظام معلومات الموارد البشرية، وهي كالتالي:

أ- **المستوى الاستراتيجي:** وهو أعلى المستويات، وهو الذي تؤخذ فيه القرارات الكبرى التي تلزم الوحدة على المدى الطويل، وهو مستوى إدارات: المستخدمين، الموارد البشرية، العلاقات الاجتماعية، الخ. التي تشتغل عامة في هذا المستوى بالتشاور مع الإدارة العامة، كما توجد في هذا المستوى القرارات الخاصة بتطور العتاد البشري على المدى الطويل، تنظيم عمليات الإنتاج، الظروف العامة للعمل، استراتيجيات تحفيز الأشخاص، تطوير نظم المكافآت.

ب- **مستوى التعديل أو الوسيط:** هو الذي تؤخذ فيه القرارات الاجتماعية على المدى المتوسط والتي تقابل الخيارات التكتيكية المطابقة- على الأقل في المبادئ- لتلك المعمول بها في المستوى الاستراتيجي، سيتعلق الأمر مثلاً بتنظيم حملة توظيف، تقدير تطور الغيابات خلال السنة، إنشاء أدوات لمراقبة كفاءات الأطر، تحديد طريقة حساب العلاوات المثلين، الخ.

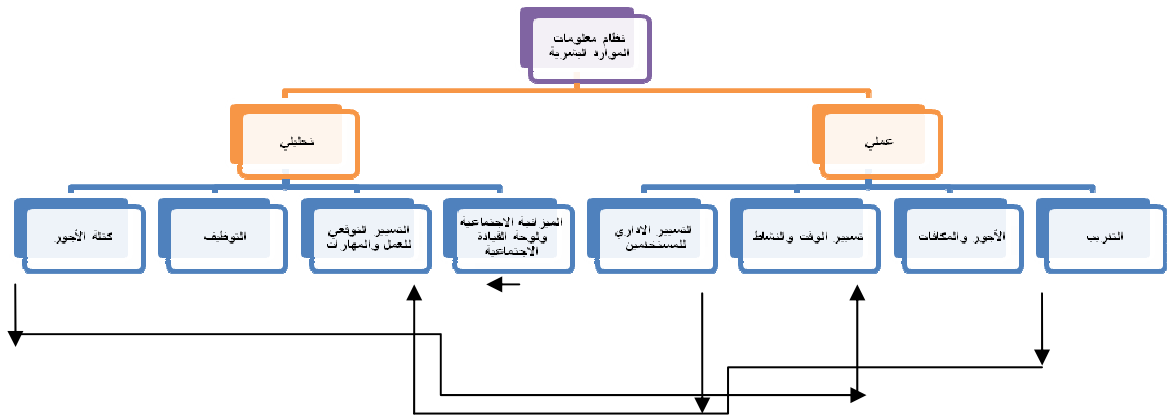
ج- **مستوى التنفيذ:** أكثر المستويات لا مركزية، وهو مستوى التسيير الاجتماعي اليومي، كإدماج توظيف جديد، متابعة حوادث العمل، حساب علاوة تحفيزية، تحديد مكافآت الشهر، إعطاء معلومة حول دفتر الراتب، الخ.

كما يجب أن تكون المعلومة موافقة في نفس الوقت لمستوى القرار الواجب اتخاذه (مثلاً للمستويات الثلاث المذكورة أعلاه) ولإيدان الخيارات الاجتماعية المعمول بها، ونظام المعلومات يجب إذن أن يكون مهيكلاً على أساس مبدأ الملائمة، بمعنى توافق المعلومة على مستوى وطبيعة القرار المتخذ.

3-3- **إنشاء نظام معلومات الموارد البشرية:** يغذي نظام معلومات الموارد البشرية كل جزء من الإطار بالمادة الأولية لكل قرار ألا وهي: المعلومة، من المنطقي إذن أن يهيكل هذا النظام على أساس تقاطع التقسيمين السابقين (العملي والتحليلي).

ويوضح الشكل رقم (1) أهم ميادين جانبي نظام معلومات الموارد البشرية والتي تتمثل في كل من: كتلة الأجور، التوظيف، التسيير التوقعي للعمل والمهارات، الميزانية الاجتماعية ولوحة القيادة الاجتماعية، التسيير الإداري للمستخدمين، تسيير الوقت والنشاط، الأجور والمكافآت والتدريب.

الشكل رقم (1): أهم ميادين جانبي نظام معلومات الموارد البشرية



Source: Michelle Gillet, Patrick Gillet, système d'information des ressources humaines, dunod, paris, 2010, P 46.

من خلال الشكل السابق، يمكن القول أنه على مستوى الجانب العملي توجد ميادين تتطلب معالجة الدورية الإجبارية كالأجور والتي تتطلب اللجوء إلى استخدام الحاسوب، أما على مستوى الجانب التحليلي فيمكن اللجوء إلى استخدام الرقابة بالموازنات التقديرية، كما نلاحظ وجود تداخل بين ميادين الجانب التحليلي والجانب العملي.

### ثانياً: نظام معلومات الموارد البشرية ودوره في إعداد لوحة القيادة الاجتماعية

سنتطرق إلى لوحة القيادة الاجتماعية من خلال ماهيتها، أنواعها، مؤشرات وكيفية إعدادها من خلال نظام معلومات الموارد البشرية، كالآتي:

#### 1- ماهية لوحة القيادة الاجتماعية:

يتطلب إنشاء لوحة القيادة الاجتماعية إعداد الميزانية (الحصيلة) الاجتماعية باعتبارها القاعدة المرجعية التي يستند عليها مدير الموارد البشرية، حيث تعرف الميزانية الاجتماعية بأنها وثيقة معدة سنوياً في كل المؤسسات التي تشكل على الأقل (300) عامل، إذ يتم عرض هذه الميزانية على الهيئات الممثلة للمستخدمين لتعمل على تلخيص المعطيات العددية الأساسية، التي تسمح بتقدير وضعية المؤسسة في الميدان الاجتماعي وتسجيل الإنجازات التي تمت وقياس التغيرات التي طرأت خلال السنة الجارية وفي السنتين الفارقتين.<sup>18</sup>

وبالاعتماد على معلومات هذه الميزانية الاجتماعية، يقوم مدير الموارد البشرية بإعداد لوحة القيادة الاجتماعية، وسنتطرق إلى ماهيتها من خلال العناصر التالية:

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

لقد وردت عدة تعريفات للوحة القيادة الاجتماعية نوردتها في الآتي:

- تعرف لوحة القيادة الاجتماعية بأنها: جدول يتوافق ونظام معلومات الموارد البشرية يسمح بمعرفة المعلومات الضرورية لمعرفة تطورات الموارد البشرية على المدى القصير والذي بدوره يسهل أداء المسؤوليات.<sup>19</sup>

- يعرف (Bernard Martory) لوحة القيادة الاجتماعية أنها: "مجموعة وسائل توضع تحت تصرف المسؤولين وهي تجمع وتعرض معلومات من أجل إمكانية اتخاذ قرارات اجتماعية جيدة".<sup>20</sup>



- يعرفها (Jean Pierre Taib) أنها "مجموعة معطيات اجتماعية تسمح بمتابعة تطور العمالة، مراقبة زيادة الكتلة الأجرية، قياس نمو كفاءات وإنتاجية المأجورين وفحص جودة الجو الاجتماعي".<sup>21</sup> ويؤكد أيضا أن لوحة القيادة الاجتماعية وبصفة عامة تسمح بقياس النتائج الواقعية لمختلف جوانب السياسة الاجتماعية، ونحن اليوم نتكلم عن بعد أشمل من لوحة القيادة وهو لوحة القيادة الاجتماعية كنظام قيادة، حيث وبالإضافة إلى جودة البيئة الاجتماعية وتخفيض التكاليف (فاعلية أداء وظيفة الموارد البشرية) تهتم بجودة عمليات ووظيفة الموارد البشرية وأدائها على تلبية الاحتياجات التشغيلية (فاعلية أداء وظيفة الموارد البشرية) وكذا أبعاد من ذلك قياس أثر تطبيقات ووظيفة الموارد البشرية في خلق القيمة المضافة (أثر أداء وظيفة الموارد البشرية).

بناء على ما سبق، يمكن القول أن لوحة القيادة الاجتماعية تتمثل في مجموعة من المؤشرات الاجتماعية ومؤشرات العمليات وخلق القيمة الملائمة، التي يتم عرضها في أشكال بيانية والمنحنيات والجداول، حيث توضع تحت تصرف المسؤولين لتسمح لهم باتخاذ القرارات الاجتماعية الملائمة وتساهم بشكل فعال في قيادة أداء وظيفة الموارد البشرية وتنفيذ استراتيجياتها وسياساتها كما تبين أثرها في خلق القيمة المضافة.

## 1-2 - أهمية وخصائص لوحة القيادة الاجتماعية:

تتمثل أهمية لوحة القيادة الاجتماعية بالنسبة للمؤسسة في أنها تؤدي ثلاث وظائف أساسية هي:<sup>22</sup>

- **القياس الداخلي:** الذي يمكن من متابعة المتغيرات الاجتماعية وفقا لمسؤوليات مختلف القادة في المؤسسة، تتعلق هذه القياسات: بعدد العمال، الأجر، التوظيف، زمن العمل، السلوكات، الخ.

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

- **التقدير المسبق:** لما يمكن أن يحدث داخل أو خارج المؤسسة، فيفضل لوحة القيادة الاجتماعية يمكن إعداد سيناريوهات حول تطور عدد العمال المرتقب أو تطور الكفاءات كما يمكنها أيضا دراسة سوق العمل وسلوك الأجراء ومختلف التطورات التنظيمية. ومن بين الأسباب التي تؤدي بالمسيرين للاعتماد على لوحة القيادة الاجتماعية تمتعها بمجموعة من الخصائص التي تميزها عن بقية الأدوات وهي كالاتي: تماثل المعطيات، ديناميكية وسرعة الإنتاج، الوضوح وإمكانية القراءة والاختيار، الدقة، وسيلة للقيادة وقاعدة لاتخاذ القرار.<sup>23</sup>

## 2- أنواع لوحة القيادة الاجتماعية:

تقسم لوحة القيادة الاجتماعية حسب المدة الزمنية لإعدادها إلى:<sup>24</sup>

### 1-2- لوحة القيادة الاجتماعية بتواتر شهري: إن وضع لوحة القيادة الاجتماعية بتواتر شهري يعد أكثر ملائمة تناسبيا مع

أهداف تسيير الموارد البشرية، خاصة فيما يتعلق بمتابعة تطور الكتلة الأجرية، أنشطة وتكاليف التكوين، وقد تأخذ لوحة القيادة الاجتماعية بتواتر شهري الشكلين التاليين:<sup>25</sup>

أ- **لوحة القيادة الاجتماعية بنتائج تحليلية مفصلة:** توجه لوحة القيادة الاجتماعية في البداية بقيم مفصلة لنتائج الشهر المعني، والمؤشرات تبدو مفصلة بأعلى الدرجات كي تسمح القيام بتحليل دقيق، حيث تضم من 10 إلى 15 مؤشر بالقيم المحققة والمعيارية وحساب الانحرافات.

تسمح لوحة القيادة الاجتماعية بتواتر الشهري القيام بنشاطات مهمة لتحقيق الأهداف السنوية المتوقعة، فكل مؤشر يقيم شهريا ويقارن بالشهرين السابقين، وتجمع كلها في بداية السنة.

ب- **لوحة القيادة الاجتماعية التدرجية:** تسمح لوحة القيادة الاجتماعية التدرجية بعرض المؤشرات الشهرية، وذلك لإظهار التطورات الحاصلة خلال السنة، وتستخدم عادة في متابعة تطورات عدد العمالة، حركية العمالة، الغياب.<sup>26</sup>

**2-2- لوحة القيادة بتواتر سنوي:** تتعلق بالمستويات الإستراتيجية لإدارة المؤسسة، ومديرية الموارد البشرية التي تسمح بمتابعة الأهداف المتوقعة على المدى الطويل، ومن خلال المقارنة لعدة سنوات يمكن قياس المؤشرات وتوضيح الاتجاهات العامة لتطورها، والانحرافات الناجمة تسهل الوصول للأهداف المتوقعة.<sup>27</sup>

### 3- مؤشرات لوحة القيادة الاجتماعية:

من أهم مؤشرات لوحة القيادة الاجتماعية:<sup>28</sup>

- التشغيل: نوع التوظيف ونوع العقد، خلق مناصب عمل ورقم الأعمال.
- العلاقات بين العمال والإدارة: نسبة العمال الذين تمثلهم المنظمات النقابية المستقلة أو جهات أخرى، القواعد والإجراءات المعلوماتية الخاصة بالتفاوض مع الأفراد حول تعديلات أنشطة المؤسسة.
- الصحة والأمن والسلامة المهنية: أساليب التسجيل والتصريح بحوادث العمل والأمراض المهنية، التعريف باللجان الرسمية الممثلة للعمال، حوادث العمل، معدل الغيابات، الخ
- التدريب والتعليم: متوسط عدد ساعات التدريب وتكاليفه،... وغيرها.
- تنوع وتكافؤ الفرص: التعريف ببرامج تكافؤ الفرص، البنية التنظيمية للإدارة العامة مع توضيح عدد النساء والرجال، مع مؤشرات التنوع الثقافي.
- حق التفاوض وتنظيم الجمعيات: التعريف بالسياسة العامة ومختلف الإجراءات.
- صحة وسلامة المستهلكين: التعريف بسياسة حماية صحة المستهلكين.

### 4- مساهمة نظام معلومات الموارد البشرية في إعداد لوحة القيادة الاجتماعية:

تتوقف جودة ونجاح لوحة القيادة الاجتماعية على جودة ونجاح نظام معلومات الموارد البشرية، وعليه فإن هذا يتحقق بتوفير أربع شروط أساسية يجب أن تتوفر في نظام معلومات الموارد البشرية وهي:<sup>29</sup>

**4-1- تنوع مصادر المعلومات الاجتماعية:** لا يقتصر دور لوحة القيادة الاجتماعية على تقييم الأداء الاجتماعي للموارد البشرية، بل يتعدى تقييم العوامل أو العناصر المسببة لتحقيق هذا الأداء، فعلى سبيل المثال: لا يمكن لمدير الموارد البشرية في المؤسسة الاكتفاء بتحليل نسب الأجور والغياب وتطورهم عبر الزمن، بل يجب أن يقوم بتحليل وتقييم المتغيرات العملية المؤدية إلى تحقيق الأداء وتحسينه، وعليه فإن توظيف مؤشرات لتقييم أسباب الغياب والتقليل منه يعد شيء جيد بالنسبة للمؤسسة، ومن هنا، يتضح دور نظام معلومات الموارد البشرية من خلال توفير المصادر المختلفة من المعلومات للوحة القيادة الاجتماعية.

**4-2- السرعة في إنتاج المعلومات الاجتماعية:** يعد التطور الحالي للكفاءات وتزايد عمليات الإبداع والتطوير عوامل أدت إلى تسريح العديد من الموظفين وغلق بعض المؤسسات، كما أن التوجهات الحالية أيضاً أصبحت تنصب نحو الجودة والإبداع والمنافسة كلها عوامل تهدد باستقرار المؤسسة، لهذا فإن إدارة الموارد البشرية عليها أن تربط قراراتها بالمسار الذي تفرضه عليها البيئة التنافسية للمؤسسة من خلال ربط لوحة القيادة الاجتماعية بتطورات هذه البيئة عبر وسيلتين وهما:

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

- الثانية: تطبيق نظام للتنبؤات ولتقدير المعلومات قبل ظهور نتائج البحوث والتي تسمح بتنسيق المعلومات القادمة. لهذا تحتاج المؤسسة دوماً إلى السرعة في إنتاج المعلومات الاجتماعية من خلال: تحليل، تقرير، تقييم، تسوية، حيث يستطيع مسؤول إدارة الموارد البشرية من خلال هذه المراحل القيادة الجيدة وتطوير الأداء الاجتماعي.

#### 4-3- مرونة نظام معلومات الموارد البشرية:

يقوم نظام معلومات الموارد البشرية بتوصيل المعلومات اللازمة التي تتطلبها لوحة القيادة الاجتماعية، وعند تغيير مؤشرات هذه اللوحة يشترط في نظام معلومات الموارد البشرية أن يتكيف ويكون مرناً مع تغير المؤشرات.

#### 4-4- الاعتماد على قواعد معطيات الموارد البشرية لتغذية لوحة القيادة الاجتماعية:

تزداد حاجة المؤسسات أكثر فأكثر إلى نظام معلوماتي متكامل لأجل تسيير المعلومات الخاصة بالموارد البشرية من نقطة جمعها إلى غاية إخراجها وعرضها بصفة تسمح باتخاذ القرارات، إن هذا النظام يسمى بقاعدة معطيات الموارد البشرية، حيث تقوم هذه الأخيرة بنمذجة المعطيات وإعطائها عدة أبعاد، فعند دراسة الأبعاد مثلًا ستدرس من عدة أبعاد كنسبة الأجور: حسب العمال، حسب الأقسام، حسب الأقدمية، حسب الوظائف،... الخ. وأيضًا تحليلها يكون متعدد الأبعاد من خلال أجور ثابتة، علاوات،... الخ. بالإضافة إلى قاعدة معطيات الموارد البشرية يتعين على مدير إدارة الموارد البشرية أن يشركها بأدوات مختصة في إعداد لوحة القيادة الاجتماعية على شاشة حاسوبه الشخصي من بينها: (Executive information system) وهو نوع من البرمجيات المختصة في مجال عرض النتائج وحصيلة النشاط.

ثالثًا: مساهمة نظام معلومات الموارد البشرية في إعداد لوحة القيادة الاجتماعية في مؤسسة الاسمنت باتنة خلال الفترة (2011-2013)

تم اختيار مؤسسة الاسمنت باتنة باعتبارها من مؤسسات الإسمنت الجزائرية التي تساير تطورات المحيط، وتتميز بأداء مقبول في معظم جوانبه.

#### 1- التعريف بمؤسسة الاسمنت باتنة:

تمثل مؤسسة الاسمنت باتنة فرعاً من المجمع الصناعي التجاري بالمؤسسة الجهوية للإسمنت بالشرق (GIC-ERCE)، فهي مؤسسة مساهمة (EPE /SPA) ذات رأس مال يقدر بـ: 2.250.000.000 دج، وتتكون من مديرية عامة متواجدة بباتنة، ومؤسسة بتبلاطو (عين التوتة).

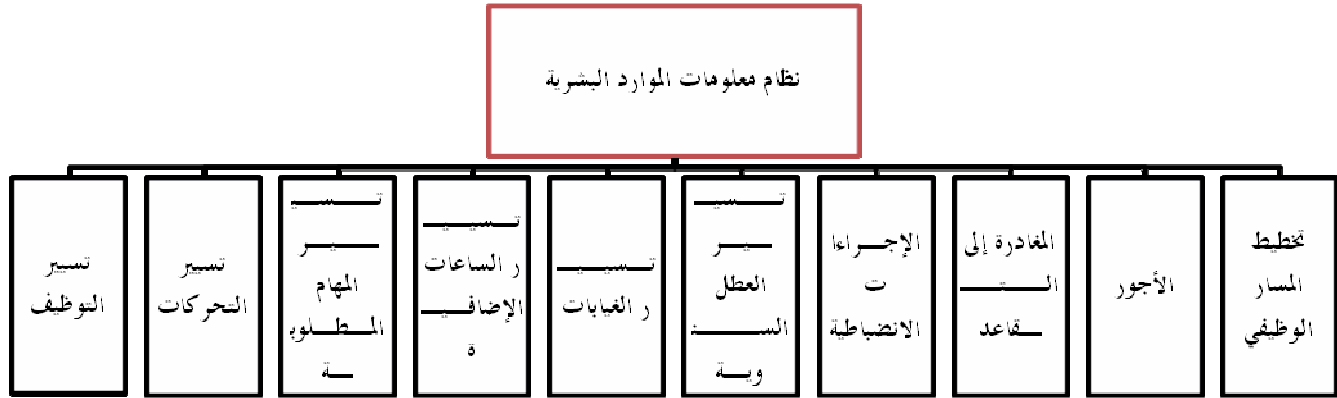
ظهرت سنة 1983 وكانت أول تجربة للإنتاج في 3 سبتمبر 1986 بطاقة إنتاجية قدرها 1000000 طن سنوياً أي ما يعادل 84000 طن في الإنتاج شهرياً.

وتعتبر ذات أهمية لكونها تساهم في تغطية العجز الوطني المسجل الناتج عن الفترة ما قبل 1986م، حيث قدر الطلب السنوي على الاسمنت بحوالي 13 مليون طن، وتساهم المؤسسة في تغطية الطلب الوطني بفضل طاقتها الإنتاجية المقدرة بمليون طن سنوياً، كما تعد من أكبر الشركات الوطنية من حيث الإنتاج، حيث فاقت طاقتها الإنتاجية بحوالي 10% إضافة إلى كونها تحقق كل سنة الأرباح المخططة أو أكثر. فضلاً عن كونها تساهم في تغطية الطلب الوطني على الاسمنت خاصة الجهة الشرقية والجنوبية للبلاد.

#### 2- عرض نظام معلومات الموارد البشرية لمؤسسة الاسمنت باتنة

يتم إعداد نظام معلومات الموارد البشرية في مؤسسة الاسمنت عين التوتة من طرف مدير مديرية الموارد البشرية، حيث يوضح الشكل رقم (2) هيكل نظام معلومات الموارد البشرية في مؤسسة الاسمنت عين التوتة، وهو كالآتي:

الشكل رقم (2): هيكل نظام معلومات الموارد البشرية في مؤسسة الاسمنت عين التوتة



**المصدر:** من إعداد الباحثين بالاعتماد على وثائق مديرية الموارد البشرية بمؤسسة الاسمنت في باتنة.

من خلال الشكل السابق، نلاحظ أن نظام معلومات الموارد البشرية في المؤسسة يتكون من مجموعة من الإجراءات منها: تسيير التوظيف، تسيير التحركات، تسيير المهام المطلوبة، تسيير الساعات الإضافية، تسيير الغيابات، تسيير العطل السنوية، الإجراءات الانضباطية، المغادرة إلى التقاعد، الأجور، تخطيط المسار الوظيفي، وستتطرق إلى هذه الإجراءات فيما يلي:

- **تسيير التوظيف:** تعد عملية التوظيف إحدى أهم الوظائف التي تركز عليها مديرية الموارد البشرية في المؤسسة، لأنه على أساس نجاحها يتحدد مسار النشاطات الوظيفية المختلفة داخل المؤسسة، فبعد قيام مصلحة المستخدمين في المؤسسة بإعداد تخطيط الموارد البشرية تتضح الشواغر الوظيفية بكافة مستوياتها، مما يتطلب الأمر القيام بعملية الاستقطاب، حيث تركز المؤسسة على الاستقطاب الداخلي لبعض المناصب التي تحتاج إلى عمال مؤهلين وكفاءة مهنية، وفي حالة عدم توفرها داخل المؤسسة تلجأ مصلحة المستخدمين إلى الاستقطاب الخارجي، حيث في السابق وقبل أن تظهر وكالة التشغيل، كانت عملية الاستقطاب الخارجي تتم بتلقي مصلحة المستخدمين طلبات التوظيف وذلك بإيداع المرشحين ملفاتهم داخل المؤسسة وفي حالة وجود الشواغر الوظيفية، تقوم مصلحة المستخدمين بمراسلة المرشح بالاستدعاء، لكن حالياً بظهور وكالة التشغيل تتم عملية الاستقطاب الخارجي عن طريق اتصال المؤسسة بما وتحديد مؤهلات ومواصفات شاغل الوظيفة الشاغرة، ثم تقوم وكالة التشغيل بإرسال المرشح الذي تتوفر مواصفات شاغل الوظيفة الشاغرة.

- **تسيير التحركات:** تهدف هذه الإجراءات إلى تحديد الكيفيات العملية لمتابعة تحركات العمال على مستوى هياكل الشركات التابعة، حيث تُطبق هذه الإجراءات على كل عمال مجموعة المؤسسة الجهوية للإسمنت في الشرق باستثناء الإطارات المسيرة الذين يخضعون لتدابير خاصة، وتقع المسؤولية الكاملة على عاتق مدير وحدة المؤسسة التابعة، ويقوم مسؤول الموارد البشرية للوحدة ومسؤولي الهياكل بالتنفيذ والمتابعة.

- **تسيير المهام المطلوبة:** يتمثل موضوع هذه الإجراءات في تحديد كفاءات الذهاب وتعويض المصاريف المدفوعة من قبل العامل في إطار مهمة مطلوبة، وتطبق هذا الإجراءات على مجموع مستخدمي مجموعة المؤسسة الجهوية للإسمنت في الشرق، غير أنها لا تطبق على المهام التي تزيد على ثلاث أيام والمنجزة من قبل عمال مؤسسة الصيانة بالشرق الذين تحكمهم تدابير أخرى (مصاريف التنقل)، وتقع المسؤولية الكاملة على عاتق مدير الوحدة ويختص مدير الموارد البشرية بمسؤولية التنفيذ والمتابعة، أما بالنسبة للمهام خارج التراب الوطني، فتقع المسؤولية على عاتق الرئيس المدير العام للمؤسسة التابعة.

- **تسيير الساعات الإضافية:** تطبق هذه الإجراءات على كل مستخدمي مجموعة المؤسسة الجهوية للإسمنت في الشرق مهما كانت طبيعة علاقة العمل باستثناء الإطارات المسيرة، وتقع المسؤولية الكاملة على عاتق مدير الوحدة للمؤسسة التابعة ويختص مسؤول الموارد البشرية للوحدة بالتنفيذ والمتابعة بالإضافة إلى مسؤولي الهياكل المستخدمة، ويتمثل موضوع هذه الإجراءات في تحديد قواعد تسيير الساعات الإضافية، حيث تعتبر كساعات إضافية بالمعنى القانوني، ساعات العمل المستكملة من طرف العامل بشكل استثنائي استجابة لضرورة الخدمة بعد المدة القانونية الأسبوعية والمواقيت العادية للخدمة.

ولا يمكن اللجوء إلى الساعات الإضافية من طرف الهيكل المعني إلا بصفة استثنائية ويجب أن تستجيب للضرورات المطلقة للخدمة، ويجب على الهياكل التي تطلب الساعات الإضافية أن تأخذ بعين الاعتبار الحدود القانونية وهي:

- عدم تجاوز 20% من السعة الأسبوعية للعمل.

- عدم تجاوز السعة اليومية للعمل الفعلي (بمعنى أن الساعات العادية للعمل بالإضافة إلى الساعات الإضافية المجموعة يجب أن لا تتجاوز مهما كان 12 ساعة)، حيث لا يرخص بتجاوز هذه الحدود إلا في حالات الآتية:

- الوقاية من حوادث الحذقة أو تعويض الأضرار الناتجة عن الحوادث.

- إكمال الأعمال التي يترتب عن قطعها خطر أضرار بفعل طبيعتها.

- **تسيير الغيابات:** يتمثل موضوع هذه الإجراءات في تحديد الكيفيات التي ينبغي إتباعها من طرف العامل ومصصلحة المستخدمين في حالة الغياب. بموجب الاتفاقية الجماعية والنظام الداخلي، حيث تطبق هذه الإجراءات على كل عمال مجموعة المؤسسة الجهوية للإسمنت في الشرق، باستثناء الإطارات المسيرة الذين يخضعون لتدابير خاصة، وتقع المسؤولية الكاملة على عاتق مدير وحدة المؤسسة التابعة ويختص مسؤول الموارد البشرية للوحدة ومسؤول الهياكل العملية بالمتابعة والتنفيذ، حيث تنقسم الغيابات داخل المؤسسة إلى غيابات غير مدفوعة الأجر وغيابات مدفوعة الأجر، فالنسبة للغيابات الغير مدفوعة الأجر فهي تلك الغيابات التي لا يحق للعامل خلالها الحصول على أجر عن الأيام أو الساعات التي لم يعمل فيها، أما الغيابات المدفوعة الأجر فهي تلك الغيابات التي تلي أحداث محددة كعطل خاصة مدفوعة الأجر تسمح للعمال المعنيين بالغياب خلال فترة محددة دون الخضوع لاقتطاع من رواتبهم.

- **تسيير العطل السنوية:** يتمثل موضوع هذه الإجراءات في تحديد كيفيات المغادرة وحساب العطل السنوية، وتطبق هذه الإجراءات على كل عمال مجموعة المؤسسة الجهوية للإسمنت في الشرق مهما كانت طبيعة علاقة العمل، وتقع المسؤولية الكاملة على عاتق مدير الموارد البشرية للمؤسسة التابعة، ويختص مسؤول الموارد البشرية للوحدة بالتنفيذ والمتابعة، حيث تعرف العطلة السنوية كحق محل التعليمات، معترف به لكل عامل للاستفادة من راحة مدفوعة الأجر بغية ضمان المحافظة واسترجاع صحته وقدرته على العمل.

- **الإجراءات الانضباطية:** يتمثل موضوع هذه الإجراءات في تحديد كيفيات تطبيق التدابير الانضباطية المنصوص عليها في النظام الداخلي، حيث تطبق هذه الإجراءات على مجموع عمال مجموعة المؤسسة الجهوية للإسمنت في الشرق باستثناء الإطارات المسيرة التي تحكمها تدابير خاصة، وتقع المسؤولية الكاملة على عاتق مدير الوحدة للمؤسسة التابعة أما التنفيذ والمتابعة فمن اختصاص مسؤول الموارد البشرية للوحدة.

ويتمثل الخطأ المهني في خرق غير مبرر إرادي أو غير إرادي لالتزام مهني، حيث ترتب الأخطاء المهنية في النظام الداخلي لمجموعة المؤسسة الجهوية للإسمنت في الشرق في ثلاثة أصناف:

✓ خطأ مهني من الدرجة الأولى: تشمل الأفعال التي يمس بها العامل الانضباط العام.

✓ خطأ مهني من الدرجة الثانية: تشمل الأفعال التي يرتكبها العامل بسبب عدم الانتباه أو الإهمال.

✓ خطأ مهني من الدرجة الثالثة: أخطاء مرتكبة عمداً أو بإرادة من العامل.

أما العقوبة الانضباطية فتتمثل في كل الإجراءات المتخذة ضد التصرفات السيئة للعامل الذي يعتبر مذنباً في الإحلال بالتزاماته المهنية، حيث ترتب العقوبات الانضباطية النظام الداخلي لمجموعة المؤسسة الجهوية للإسمنت في الشرق بالنظر إلى الأخطاء التي تقعها في ثلاثة أصناف:

✓ عقوبة من الدرجة الأولى: إنذار أو توبيخ توقيف من 1 إلى 5 أيام.

✓ عقوبة من الدرجة الثانية: توقيف من 6 إلى 10 أيام.

✓ عقوبة من الدرجة الثالثة: توقيف من 11 إلى 15 يوماً، تزيل الدرجة بصفة انضباطية أو التسريح من العمل.

- **المغادرة إلى التقاعد:** يتمثل موضوع هذه الإجراءات في تحديد كفاءات وشروط المغادرة إلى التقاعد، حيث تطبق هذه الإجراءات على كل عمليات التقاعد (السن القانوني المطلوب، نسي أو مسبق) وتطبق على كل عمال مجموعة المؤسسة الجهوية للإسمنت في الشرق، ويكلف مسؤول الموارد البشرية للمؤسسة التابعة للوحدة بتنفيذ هذه الإجراءات وتقع المتابعة على عاتق مدير الموارد البشرية للمؤسسة التابعة.

- **الأجور:** يتم حساب الأجر في مؤسسة الإسمنت بباتنة ومجموعة المؤسسة الجهوية للإسمنت في الشرق بواسطة الإعلام الآلي، حيث تكون كامل مكونات الأجر مدونة في الجهاز لكل عامل وهذا تقييماً للجهد المبذول وتوفير الوقت وتفادياً للأخطار قدر المستطاع، حيث يقوم المحاسب بملأ البيانات الخاصة لكل عامل عندما يحدث تغير بالزيادة أو النقصان، ويتم حساب الأجر بالعلاقة التالية:<sup>30</sup>

**الأجر الصافي للعامل = جميع المنح والعلاوات التي استفاد منها العامل - (اقتطاعات الضمان الاجتماعي 9%) - (التعاضدية 1.5%) - (الضريبة على الدخل IRG).**

و يتم حساب قاعدة الضريبة تحدد كما يلي:

**قاعدة الضريبة = المبلغ الخام - اقتطاعات الضمان الاجتماعي 9%.**

- **تخطيط المسار الوظيفي:** تعتبر إدارة الموارد البشرية المسؤولة عن وظيفة تخطيط المسار الوظيفي في مؤسسة الإسمنت وتولي اهتماماً لها، وذلك بتحديد الكيفية التي بواسطتها تستطيع المؤسسة مساعدة أفرادها لتنمية مسارهم الوظيفي، وذلك لتحقيق الرضى والحفز لهم نتيجة لمعرفة مسار حياتهم في خطوات متسلسلة تبدأ من أول السلم الوظيفي حتى سن التقاعد، وذلك من خلال الترقية العمودية التي تعتبر كميّار أساسي لتحديد المسار الوظيفي للموظف.

**3- واقع لوحة القيادة الاجتماعية ومساهمة نظام معلومات الموارد البشرية في إعدادها في مؤسسة الإسمنت بباتنة:**

تعتبر لوحة القيادة الاجتماعية شاملة لجميع المؤشرات، وتعد من طرف مدير إدارة الموارد البشرية في مؤسسة الإسمنت بباتنة استناداً على الحصيلة الاجتماعية من خلال حساب النسب والمؤشرات والقيام بالمقارنات دوماً بالسنوات السابقة وتمثل أهم هذه المؤشرات التي تدرسها في كل من: العمالة، التوظيف، التكوين، الغياب و الأجور.

ويتضح دور نظام معلومات الموارد البشرية في إعداد لوحة القيادة الاجتماعية في مؤسسة الإسمنت بباتنة باعتباره القاعدة الأساسية والمرجعية لجميع المعلومات حول الموارد البشرية ويمكن الاعتماد عليه كمصدر للمعلومات، ومن بين المعلومات التي يوفرها نظام معلومات الموارد البشرية للوحة القيادة الاجتماعية ما يلي:

- خصائص العمال في مؤسسة الإسمنت من حيث: العمالة الدائمة والغير الدائمة، خصائص كل شريحة من العمالة في كل قسم، أنواع العقود، التحويلات، الترقيات، كيف ترك العامل المؤسسة (طرد، ذهاب، إرادي،..الخ).

- متابعة سياسات الأجور والتدريب حسب شرائح العمال.

- متابعة مشاكل الموارد البشرية: الغياب، دوران العمل، حوادث العمل...الخ.

وتقوم مؤسسة الاسمنت بباتنة على مستوى إدارة الموارد البشرية بإعداد لوحة قيادة اجتماعية خاصة بالموارد البشرية كل شهر، وتعيد تلخيصها في كل فصل، ثم تجمع كل لوحات القيادة في نهاية السنة في لوحة قيادة اجتماعية مفصلة وشاملة. وتتميز مؤشرات لوحة القيادة الاجتماعية في مؤسسة الاسمنت بباتنة بأنها: معلوماتية، تشخيصية، توقعية وقيادية.

وتمر إعداد لوحة القيادة الاجتماعية في مؤسسة الاسمنت بباتنة بالمراحل التالية:

- تحديد أهداف إعداد لوحة القيادة الاجتماعية؛

- البحث واختيار المؤشرات التي تعكس الأهداف المحددة مسبقاً؛

- ترجمة المؤشرات في شكل نسب ومعدلات؛

- حساب الانحرافات والقيام بالإجراءات التصحيحية.

ويتم دراسة كل المؤشرات الاجتماعية الخاصة بلوحة القيادة الاجتماعية ومقارنتها بالسنتين السابقتين، حيث يبين الجدول

الموالي أهم المؤشرات المستخدمة في لوحة القيادة الاجتماعية بمؤسسة الاسمنت بباتنة خلال الفترة (2011-2013).

الجدول رقم (3): لوحة القيادة الاجتماعية بمؤسسة الاسمنت بباتنة خلال الفترة (2011-2013).

وحدة القياس: %

المؤشرات/ السنوات	العلاقة الرياضية	2011	2012	2013
إدماج المرأة	عدد العاملات الإناث/إجمالي عدد العمال	6.57	6.35	8.21
نسبة العمال في قسم إدارة الموارد البشرية	عدد العمال في قسم إدارة الموارد البشرية/ إجمالي عدد العمال×100	5.80	6.15	6.31
معدل مرونة العمالة	عدد العمال الدائمين / عدد العمال الإجمالي في نهاية السنة×100	67.31	76.63	77.05
معدل التاطير	عدد العمال- (إطارات + تقنيين)/ عدد العمال الإجمالي×100	44.68	19.05	21.05
معدل تحقيق التوظيف	القيمة المحققة في التوظيف/ القيمة المتوقعة للتوظيف×100	93.50	87.35	82.67
نسبة تاركي الخدمة	عدد تاركي الخدمة/ إجمالي عدد العمال×100	0.19	0.20	0.21
معدل تحقيق التكوين	القيمة المحققة في التدريب/ القيمة المتوقعة للتكوين×100	72.75	85.50	89.76
نسبة تكاليف التدريب	تكاليف التدريب/ مجموع الأجر×100	98.3	47.3	65.3
نسبة الغيابات غير المبررة	عدد الغيابات غير المبررة/ عدد ساعات التغيب×100	72.10	09.90	95.8
معدل الغياب	عدد ساعات الغياب / ساعات العمل النظرية×100	2.05	86.1	92.1

نسبة مصاريف العمال في المؤسسة	مصاريف العمال/ إجمالي التكاليف×100	33.36	79.28	35.27
وزن الأجر في التكاليف	مجموع الأجر/ إجمالي التكاليف×100	27.25	79.28	35.27
الأجر المتوسط للعامل (دج/عامل)	مجموع الأجر/ إجمالي عدد العمال	36.106322093	10.197774167	39.252574640
نسبة المنح من الأجر	مجموع المنح/ مجموع الأجر×100	03.28	63.49	04.39

المصدر: بالاعتماد على وثائق مصلحة المستخدمين بمؤسسة الاسمنت بيانة.

يتبين لنا من خلال ملاحظة لوحة القيادة الاجتماعية لمؤسسة الاسمنت خلال (2011-2013) ما يلي:

- مشاركة وإدماج المرأة، وتعود النسب المنخفضة للإناث مقارنة مع نسبة الذكور في المؤسسة إلى طبيعة العمل التي تتطلب عمال ذكور.

- ارتفاع نسبة عمال قسم الموارد البشرية من 5.80% سنة 2011 إلى 6.31% سنة 2013.

- أن معدل المرونة قد ارتفع بمقارنة سنة 2011 بسنة 2013، وهذا ما يعكس مدى تحكم إدارة الموارد البشرية في العمالة ويبين قدرتها في تقوية النشاطات العملية وتأمين الجودة العالية وتسهيل العمليات بالمصالح.

- أن معدل التأطير قد انخفض سنة 2013 بالمقارنة مع سنة 2011، ويرجع السبب إلى زيادة العمال غير الفعليين وعدم قدرتهم على التصرف بسبب العوائق التي تحيط بهم كالأزمات وحوادث العمل، حيث بلغت أدنى نسبة لها في سنة 2012 قدرت ب: 19.05%.

- انخفاض التوظيف بمقارنة سنة 2011 بسنة 2013، وهذا يعود لإتباع المؤسسة سياسة تقليص عدد العمال الفعليين وبالمقابل زيادة توظيف العمال غير الفعليين ضمن عقود محددة المدة وغير محددة المدة.

- استقرار نسبة تاركي الخدمة.

- تحقق التدريب في سنة 2011 بمعدل 72.75%، وارتفع في سنة 2013 إلى معدل تحقيق 89.76%، وهذا دليل على الاهتمام بالتدريب.

- انخفاض نسبة تكاليف التدريب بمقارنة سنة 2011 بسنة 2013، مما يعكس انفتاح المؤسسة أكثر في مجال الإدارة، بالإضافة إلى أن تراجع التكاليف يزيد من أرباح المؤسسة.

- انخفاض نسبة الغيابات من 2.05% سنة 2011 إلى 1.92% سنة 2013، وهي نسب تتقارب مع المجال المحدد من طرف دائرة الموارد البشرية والذي لا يتجاوز 2%. وعند تشخيص أسباب هذه الغيابات المتمثلة في: عطل مرضية، حوادث عمل، غياب مرخص (مبرر)، غياب غير مبرر وعقوبة، نجد أن العطل المرضية تمثل أكبر نسبة، يليها حوادث العمل والغياب المرخص بنسب متقاربة تتراوح بين 13% و 27%. فالعطل المرضية سببها الأساسي هو عدم احترام العمال لشروط العمل وقواعد الأمن والحفاظ على الصحة، أي عدم وضعهم للأجهزة الواقية من الضجيج والغبار،.. إلخ. وهذا ما تسبب في ارتفاع حوادث العمل، فدائرة الموارد البشرية خططت معدلها بأن لا يتجاوز 3 حوادث في الشهر، حيث يتراوح عددها في الواقع بين 12 حادث (أي بمعدل حادث للشهر سنة 2012) و 20 حادث (أي بمعدل حادثين للشهر سنة 2011) و 25 حادث (أي بمعدل 3 حالات للشهر خلال سنة 2013)، نلاحظ أن كل هذه النسب لم تتجاوز المعدل المخطط للحوادث.



- انخفاض مصاريف العمال، فنسبتها إلى إجمالي التكاليف تراوحت بين 36.33% سنة 2011 و 27.35% سنة 2013.

- وزن الأجور في إجمالي التكاليف بلغ أكبر نسبة قدرت بـ 28.79% سنة 2012 ثم انخفض إلى 27.35% سنة 2013، حيث أن الأجر المتوسط للعامل تراوح بين 106322093.36 دج سنة 2011 إلى 252574640.39 دج للعامل سنة 2013. وتعود أسباب ارتفاع الكتلة الأجرية إلى زيادة الأجور بناء على الملحق رقم (3) المبرم بين الجمع الصناعي لاسمنت الجزائر والفدرالية الوطنية لعمال مواد البناء والخشب والفلين للاتحاد العام للعمال الجزائريين الصادر في سنة 2013 هدفه تعديل الملحق رقم (2) الصادر في 2010 والملحق رقم (1) الصادر في 2004، والذي ينص على زيادة في الأجور بنسبة 30% ابتداء من 1 جانفي 2013، وكذا نتيجة للزيادة في قيمة الأرباح بنسبة 43% سنة 2013 وهذا ما يسمى بمنحة الأداء، وكذا زيادة الساعات الإضافية.

- سياسة التحفيز المتبعة من طرف المؤسسة، بينت أن نسبة المنح من الأجور تراوحت بين 28.03% سنة 2011 و 39.04% سنة 2013، وبلغت اعلى نسبة لها في سنة 2012 قدرت بـ: 49.63%.

### النتائج والمقترحات:

من خلال دراستنا الميدانية لدور نظام معلومات الموارد البشرية في إعداد لوحة القيادة الاجتماعية في مؤسسة الاسمنت بباتنة خلال (2011- 2013)، توصلنا إلى بعض النتائج نذكر أبرزها:

- يتم اعداد نظام معلومات الموارد البشرية في مؤسسة الاسمنت من طرف مدير الموارد البشرية، ويتكون من مجموعة من الإجراءات منها: تسيير التوظيف، تسيير التحركات، تسيير المهام المطلوبة، تسيير الساعات الإضافية، تسيير الغيابات، تسيير العطل السنوية، الإجراءات الانضباطية، المغادرة إلى التقاعد، الأجور، تخطيط المسار الوظيفي.

- تعتبر لوحة القيادة الاجتماعية شاملة لجميع المؤشرات، وتعد من طرف مدير إدارة الموارد البشرية في مؤسسة الاسمنت بباتنة.

- يساهم نظام معلومات الموارد البشرية في إعداد لوحة القيادة الاجتماعية في مؤسسة الاسمنت بباتنة باعتباره أساس النظام المعلوماتي للموارد البشرية ويمكن الاعتماد عليه كمصدر للمعلومات، ومن بين أهم المعلومات التي يوفرها نظام معلومات الموارد البشرية للوحة القيادة الاجتماعية: خصائص العمال في مؤسسة الاسمنت، متابعة سياسات الأجور والتدريب حسب شرائح العمال، متابعة مشاكل الموارد البشرية، والتي تكون كقاعدة أساسية لحساب النسب والمؤشرات، وتمثل أهم هذه المؤشرات التي تدرسها لوحة القيادة الاجتماعية في كل من: العمالة، التوظيف، التكوين، الغياب، الأجور.

- تقوم مؤسسة الاسمنت بباتنة على مستوى إدارة الموارد البشرية بإعداد لوحة قيادة اجتماعية خاصة بالموارد البشرية كل شهر، وتعيد تلخيصها في كل فصل، ثم تجمع كل لوحات القيادة في نهاية السنة في لوحة قيادة اجتماعية مفصلة وشاملة. وتتميز مؤشرات لوحة القيادة الاجتماعية في مؤسسة الاسمنت بباتنة بأنها: معلوماتية، تشخيصية، توقعية وقيادية.

وبناء على النتائج السابقة، يمكن تقديم الاقتراحات التالية:

- توظيف الأدوات الحديثة لمراقبة التسيير في تقييم الأداء الاجتماعي، للحصول على نتائج أشمل وأدق، بالإضافة إلى التحكم في التكاليف البيئية والاجتماعية من خلال اعتماد نظام محاسبي ذاتي يعنى بمحاسبة المسؤولية المجتمعية.

- ضرورة قيام المؤسسات بالإفصاح الكامل عن المعلومات المتعلقة بالأنشطة الاجتماعية، حتى يتسنى لأفراد المجتمع تقييم الدور الاجتماعي للمؤسسة.

- على المؤسسات الصناعية أن تقوم بإعداد تقارير التنمية المستدامة المستعملة في الإفصاح عن الأداء البيئي والاجتماعي.

- <sup>1</sup> Claude Blanche Allegre et autre, gestion des ressources humaines valeur de l'immatériel, édition de BOECK Université, 2008, page: 07.
- <sup>2</sup> جمال يوسف بدير، اتجاهات حديثة في إدارة المعرفة والمعلومات، دار كنوز المعرفة العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2010، ص 141.
- <sup>3</sup> Alter.s, information systems: A management perspective, Cummings publishing company, 2004, p 17.
- <sup>4</sup> خضير مصباح الطيبي، إدارة وصناعة الجودة، مفاهيم إدارية وتقنية وتجارية في الجودة، دار الجامد للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2011، ص ص 137\_138.
- <sup>5</sup> Laudon , Kenneth C. & Laudon , Jane P, Management information systems: Managing the Digital Firm, 8<sup>Th</sup> ed, New Jersey, Pearson Prentice Hall, 2004, p 50.
- <sup>6</sup> Brein. O & James A, Introduction to Management information Systems, &th ed . Irwin : Mc: Graw Hill Companies, Inc, 2007, p 283.
- <sup>7</sup> النجار فايز، جمعة صالح، نظم المعلومات الإدارية، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2007، ص 98.
- <sup>8</sup> صلاح الدين محمد عبد الباقي، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية للطباعة والنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2000، ص 377.
- <sup>9</sup> سليمان محمد مرجان، دور إدارة الموارد البشرية في الهيكل التنظيمي للمؤسسة الحديثة مع نبذة مختصرة عن القوى البشرية في ليبيا، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، جامعة المسيلة، العدد السابع، 2012، ص 49.
- <sup>10</sup> Robert Reix, systèmes d'information et management des organisations, 5<sup>édition</sup>, vuibert, Paris , 2005, P 154.
- <sup>11</sup> سليم إبراهيم الحسنية، نظام المعلومات الإدارية، مؤسسة الورق للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 1998، ص 322.
- <sup>12</sup> صلاح الدين محمد عبد الباقي، مرجع سابق، ص 380.
- <sup>13</sup> Michelle Gillet, Patrick Gillet, système d'information des ressources humaines, dunod, paris, 2010, P45.
- <sup>14</sup> Bernard Martory, Les tableaux de bord sociaux, édition LIAISON, Paris, France 2004, P 294.
- <sup>15</sup> الاقتراب الآلي (mécaniste): عبارة عن فلسفة تحاول تفسير مجمل الظواهر الطبيعية باستعمال القوانين السبب والآخر فقط. (lois de cause à effet)
- <sup>16</sup> فريد النجار، إدارة الأعمال الاقتصادية والعالمية، مفاتيح التنافسية والتنمية المتواصلة، الإسكندرية 1998، ص 238.
- <sup>17</sup> Bernard Martory, op cit, P 295.
- <sup>18</sup> Dimitri Weiss, les ressources humaines ; édition d'organisation, Paris, 2<sup>ème</sup> tirage 2000 ; P 676-679.
- <sup>19</sup> Michel Gervais, Contrôle de Gestion, 9<sup>ème</sup> Edition Economica, , Paris, 2009, P 665.
- <sup>20</sup> Bernard Martory, op cit, p 25.
- <sup>21</sup> Jean-Pierre Taieb, Les tableaux de bord de la gestion sociale, édition dunod, Paris, 2000, p 04.
- <sup>22</sup> Jean René Edighoffer, Précis de gestion d'entreprise, édition Nathan, France, 2001, p 106.
- <sup>23</sup> Bernard Martory, op,cit, p p 25– 27.
- <sup>24</sup> Karine Gavino, Adrieu Zambeau, Bilan social et tableau de bord: des outils de pilotage au service des ressources humaines, in collection les diagnostics de l'emploi territorial, n° 9, France, 2005, p 14.
- <sup>25</sup> Jean-pierre Taieb, op.cit, p 173.
- <sup>26</sup> Jeau-Yves Le Louarn, les tableaux de bord ressources humaines, pilotage de la fonction, édition liaisons, paris, France, 2008, P 57.
- <sup>27</sup> Karine Gavino, Adrieu Zambeau,op,Cit, p 19.
- <sup>28</sup> شبكة تعليم وتشجيع المؤسسات الصغيرة، تقييم الأداء الاجتماعي، متوفر على الرابط: بتاريخ 2014/02/20  
http://www.arabic.microfinancegateway.org/content/article/detail/24624
- <sup>29</sup> سمية مصباح، دور لوحة القيادة في تحسين تسيير الموارد البشرية، دراسة حالة مؤسسة سونلغاز توزيع الشرق بقسنطينة، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة منتوري، قسنطينة، 2010، ص 92.
- <sup>30</sup> مصلحة المستخدمين لمؤسسة الاسمنت بباتنة.