



جامعة ابن خلدون - تيارت -

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

مذكرة تخرج تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر

في شعبة : علوم التسيير. تخصص: إدارة الأعمال



دور لوحة القيادة الاجتماعية في تسيير المورد البشري في
المؤسسة دراسة حالة: جامعة ابن خلدون - تيارت -

الأستاذ المشرف:

* عثمانى أمينة *

من إعداد الطلبة :

+ بن علي إيمان

+ خضراوي سارة

لجنة المناقشة :

الصفة	الدرجة العلمية	اسم ولقب الأستاذ :
رئيسا	أستاذ محاضر « أ »	بلعجين خالدية
مقرا	أستاذ محاضر « ب »	عثمانى أمينة
مناقشا	أستاذ محاضر « أ »	بلخضر نصيرة
مناقشا	أستاذ محاضر « أ »	نجاح عائشة

السنة الجامعية: 2022/2021

إهداء

بعد أن من الله علي بإتمام هذا البحث والعمل البسيط ما عساي إلا أن أهدي ثمرة جهدي لي:

من علمني كيف اصنع مجدي واقتحم الصعوبات لي القمر الذي انار ويلي في الليالي الحالكات فري وتاج رأسي - أبي الغالي-

لي منبع الحنان التي زرعت في قلبي بذور الصمود والنجاح وظلت تدفق عمرها لتحيط لي الطريق للمستقيم - هي الغالية-

لي اروع من منخني عن الاخوة... لي من وشهد بهم في الحياة... - لبيلاي - محمد - ياسين-

لي روح الملاك التي غاورتنا لي جنة لئلا لي صاحبة الوجه البشوش التي تبعد الغيمات بتلك الضحكات وتبدلها بشمس لا تدري نوري الدائم لي - أسماء - رحمها الله وجعلها شفيعة لوالديها.

لي من سارت مع خطوات الحياة لي بحانة القلب وغرورة الحياة صدقة الطفولة والصبايا لي من شاركت معي في رسم كل حرف من حروف هذا البحث صديقتي - سارة-



إيمان

إهداء

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ * الحمد لله الذي نتم بنعمه الصلوات *

أهني لا يطيب الليل إلا بذكرك... ولا يطيب النهار إلا بطاعتك... ولا تطيب الأشجار إلا بعفوك... ولا تطيب الجنة إلا برويتك جل جلالك.

لي من بلغ الرسالة وأدى الأمانة ونصح الأمة لي نبي الرحمة ونور العالمين سيدنا محمد صلى الله عليه وسلم لي منت هم أقرب لي من روجي.. وعمهم الله بأهيبته والوقار لي من علمني العطاء دون انتظار... لي الأيادي الطاهرة التي أزلت من أمتي أشواك الطريق ورسمت لي المستقبل بخيوط من الأمل والثقة... لي من كان دعاءهم سر نجاحي وبلسم جراحهم - والدائي- حفظهم الله.

لي سندي وقتي بعد الله عز وجل... لي من أترطني على أنفسهم لي رباحين حياتي - إخوتي الأحرار-

لي القلوب الطاهرة والنفوس البريئة يونس- بشرى- ضياء الدين - إبراهيم الخليل...

لي آخر برعم في العائلة - إيهاب عبد الصمد-

لي كل من يجمع بين سعادتني وحزني...

لي من أحبهم قلبي ونسجهم قلبي.



سارة



شكر وتقدير

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ والصلاة والسلام على أشرف المرسلين

الشكر لله سبحانه وتعالى أولاً وأخيراً على ما تفضل به من نعمه العديدة

وعلى ما ألهمني به من معرفة صبر وتوفيق أما بعد:

نتوجه بجزيل الشكر والامتنان إلى كل من ساعدنا من قريب أو بعيد على إنجاز هذا

العمل في تزييل ما واجهناه من صعوبات ونخص بالذكر الاستافة المشرفة: عثمانى ومينة

التي لم تبخل علينا بتوجيهاتها ونصائحها القيمة التي كانت عوننا في إتمام هذه المذكرة

وقبول الإشراف عليها.

كما نتقدم بجزيل الشكر لى رئيس مصلحة تكوين المستخدمين بمدرسة جامعة ابن خلدون على

تعاونه معنا.

ويطيب لنا أن نتقدم بخالص الشكر والتقدير لأعضاء لجنة المناقشة على تفضلهم بقبول

المشاركة في مناقشة وإثراء هذه المذكرة.

وآخر وعوانا أن الحمد لله رب العالمين.





فهرس المحتويات

فهرس المحتويات

	الإهداء
	شكر وعرهان
	فهرس المحتويات
	فهرس الأشكال
	فهرس الجداول
أ	مقدمة
8	الفصل الأول الإطار العام لتسيير المورد البشري في المؤسسة
8	تمهيد
9	المبحث الأول : مدخل لتسيير المورد البشري
9	المطلب الأول: مفاهيم عامة حول المورد البشري
14	المطلب الثاني: مفهوم تسيير المورد البشري
16	المطلب الثالث: تطور تسيير المورد البشري
17	المطلب الرابع: أهمية تسيير المورد البشري
19	المبحث الثاني : أساسيات تسيير المورد البشري
19	المطلب الأول: التسيير الاستراتيجي للمورد البشري
21	المطلب الثاني : آليات تسيير المورد البشري
24	المطلب الثالث: العوامل المؤثرة في تسيير المورد البشري
27	المطلب الرابع: التحديات التي تواجه تسيير المورد البشري
28	المبحث الثالث : أهم الوظائف في تسيير المورد البشري
28	المطلب الأول: تخطيط الموارد البشرية
30	المطلب الثاني : توظيف الموارد البشرية
33	المطلب الثالث: تكوين وتطوير الموارد البشرية
37	المطلب الرابع: تقييم الموارد البشرية
42	خلاصة الفصل الأول

فهرس المحتويات

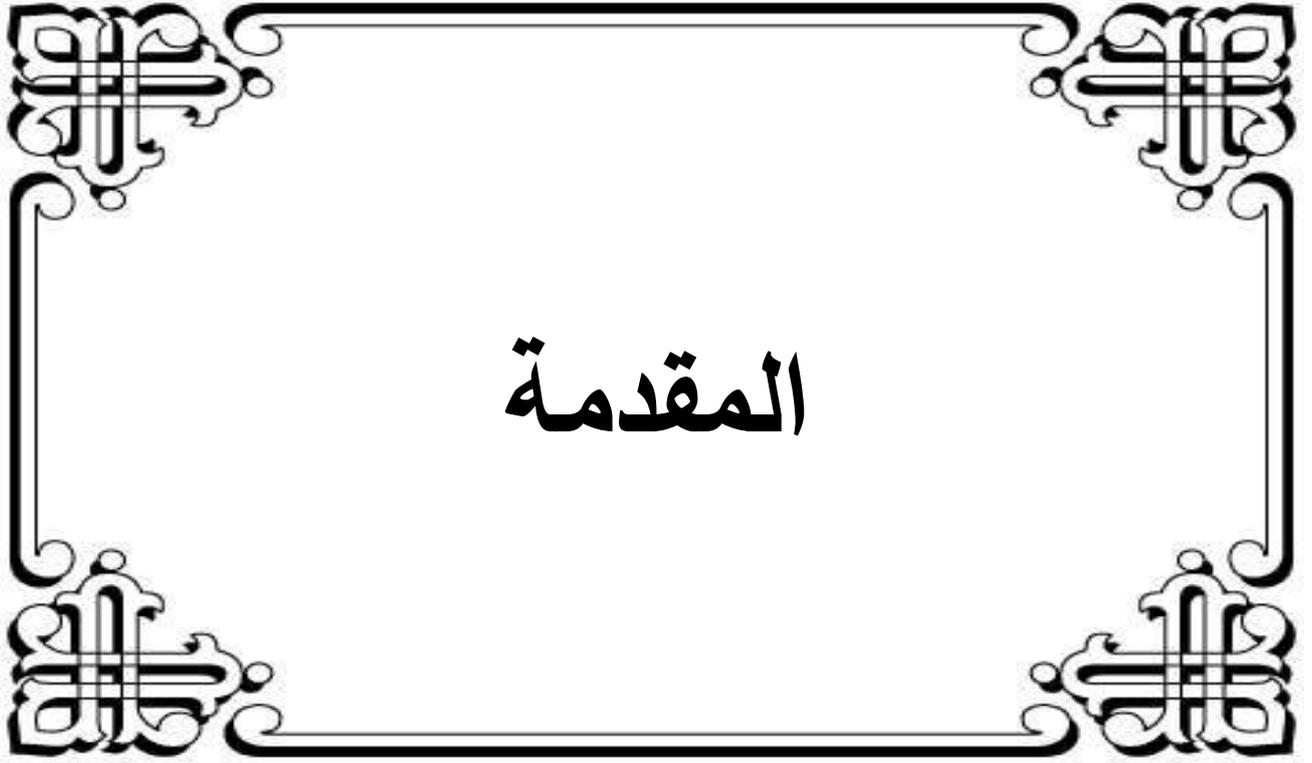
44	الفصل الثاني : لوحة القيادة الاجتماعية كأداة لمراقبة تسيير المورد البشري
44	تمهيد
45	المبحث الأول : مفاهيم أساسية عن لوحة القيادة
45	المطلب الأول: مفهوم لوحة القيادة وخصائصها
47	المطلب الثاني: أهمية لوحة القيادة
48	المطلب الثالث: أنواع لوحة القيادة
49	المطلب الرابع: مراحل استعمال لوحة القيادة وأدواتها
51	المبحث الثاني : لوحة القيادة الاجتماعية
51	المطلب الأول: ماهية لوحة القيادة الاجتماعية
59	المطلب الثاني : مهام لوحة القيادة الاجتماعية
62	المطلب الثالث: بناء لوحة القيادة الاجتماعية
63	المطلب الرابع: مصادر المعلومات الداخلية والخارجية للوحة القيادة الاجتماعية
67	المبحث الثالث: فعالية لوحة القيادة الاجتماعية في المؤسسة
67	المطلب الأول: المؤشرات الاجتماعية
70	المطلب الثاني: مؤشرات لوحة القيادة الاجتماعية
80	المطلب الثالث: استخدام مؤشر التوظيف و مؤشر ظروف العمل في تقييم أداء الموارد البشرية
82	المطلب الرابع: استخدام مؤشر التدريب و مؤشر الأجور في تقييم أداء الموارد البشرية
86	خلاصة الفصل الثاني
88	الفصل الثالث: نموذج لوحة القيادة الاجتماعية في جامعة ابن خلدون -تيارت-
88	تمهيد
89	المبحث الأول : تقديم جامعة ابن خلدون -تيارت-
89	المطلب الأول: نشأة وتعريف جامعة ابن خلدون

فهرس المحتويات

91	المطلب الثاني : أهداف جامعة ابن خلدون
92	المطلب الثالث: أهم مجالس جامعة ابن خلدون ومهامها
93	المبحث الثاني : الهيكل التنظيمي لجامعة ابن خلدون
93	المطلب الأول: لوحة توجيهية لإدارة جامعة ابن خلدون
94	المطلب الثاني : خدمات جامعة ابن خلدون
94	المطلب الثالث: التنظيم الإداري لجامعة ابن خلدون
99	المبحث الثالث : لوحة القيادة الاجتماعية بجامعة ابن خلدون-تيارت- خلال الفترة (2021-2020-2019)
99	المطلب الأول: عرض أداء الموارد البشرية بجامعة ابن خلدون
103	المطلب الثاني : عملية التكوين في جامعة ابن خلدون
106	المطلب الثالث: اقتراح نموذج لوحة القيادة الاجتماعية بجامعة ابن خلدون-تيارت- خلال الفترة (2021-2020-2019)
108	خلاصة الفصل الثالث
110	الخاتمة
114	قائمة المراجع
	الملخص باللغة العربية
	الملخص باللغة الفرنسية

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
39	مراحل تقييم عملية الاداء	1،1
58	نسب (معدل الغيابات)	2،2
58	تطور الكتلة الأجرية	3،2
92	مجالس جامعة ابن خلدون	4،3
93	لوحة توجيهية لإدارة جامعة ابن خلدون	5،3

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
56	نمذج للوحة القيادة الاجتماعية.	1,2
72	أهم مجالات لوحة القيادة الاجتماعية.	2,2
73	بعض المؤشرات الخاصة بعمليات التوظيف.	3,2
74	بعض المؤشرات الخاصة بالعمليات العرضية.	4,2
75	بعض المؤشرات التي تقيس الانتاجية والمردودية.	5,2
76	بعض المؤشرات الخاصة بمجالات خلق القيمة الاجتماعية.	6,2
85	بعض مؤشرات التزام العمال.	7,2
99	عرض أداء الموارد البشرية بجامعة ابن خلدون.	8,3
103	البيانات الخاصة بعملية التكوين في الجامعة خلال (2019-2020-2021).	9,3
106	نمذج لوحة القيادة الاجتماعية بجامعة ابن خلدون (2019-2020-2021).	10,3



المقدمة

يعتبر العنصر البشري من أهم العناصر في العملية الإدارية، إن لم يكن أهمها في نجاح أعمال المنظمة، فقد كان وما يزال العامل الأساسي في التخطيط والتنظيم والعمل. وتحتاج المؤسسة إلى منظومة إدارية متكاملة للعمل على إدارته وتشغيله والاستفادة الكاملة من طاقاته بما يحقق أهدافها، وقد اعتبر تسيير الموارد البشرية في فترة من الزمن نشاطا مساعدا للوظائف الأساسية للمؤسسة، لكن التوجه نحو الفكر الاستراتيجي خاصة من خلال نظرية الموارد أدى إلى إعطائها دورا في تنافسية المؤسسة، لأنها محور تميز المؤسسة إذ أنه لا يوجد خيار أمام المؤسسة عن رفع الاداء وبلوغ مستوى تنافسية عال.

ونظرا للتغيرات الحاصلة في محيط المؤسسات وتطور البعد الاجتماعي والإنساني وكذلك التطورات الحاصلة في إدارة الموارد البشرية، فقد أجبرت هذه الأخيرة على تحديث طرق إدارة الموارد البشرية حتى تواكب كل التحديات التي تواجهها وتصل إلى تحقيق أهدافها المسطرة التي وجدت من أجلها. ولهذا أصبح لزاما على مسيري المؤسسات وضع نظام فعال للرقابة على تنفيذ الخطط والبرامج لتحقيق الفعالية في الأداء، والبحث عن طرق حديثة تساعد على تزويد المسؤولين بمعلومات آنية ودقيقة والمتابعة الدائمة لتسيير العمليات بما فيها تقييم أداء إدارة الموارد البشرية لإظهار التغيرات والانحرافات بالدقة والسرعة اللازمتين.

وتعتبر لوحة القيادة الاجتماعية من بين أهم الطرق الحديثة لتقييم إدارة الموارد البشرية، والتي تسمح بالوقوف على مختلف أنشطة الموارد البشرية بهدف تقييم أدائها ومعرفة أسباب القصور في تحقيق أهدافها، كما تمكن المسؤولين من اتخاذ الإجراءات الصحيحة في الوقت المناسب، مهما كان نوع المؤسسة واختلف نشاطها.

والجامعة باعتبارها واحدة من المؤسسات التي تعتمد في أداء مهامها على موارد بشرية من أساتذة وإداريين، تحتاج إلى التقييم المستمر لأدائها لتحسين المستمر لتحقيق أهدافها ومواكبة التطورات.

ولهذا جاءت هذه الدراسة لتلقي الضوء على دور على لوحة القيادة الاجتماعية في تسيير المورد البشري في المؤسسات بصفة عامة والجامعة بصفة خاصة. وقد ركزنا في دراسة الحالة على جامعة ابن خلدون بتيارت.



الإشكالية

بناء على ما سبق يمكن طرح الإشكالية التالية :

كيف يمكن للوحة القيادة الاجتماعية أن تساهم في تسيير الموارد البشرية بجامعة ابن خلدون ؟

الأسئلة الفرعية

- ما مدى اعتماد إدارة الموارد البشرية بجامعة ابن خلدون على لوحة القيادة الاجتماعية ؟
- ما مدى تنوع المؤشرات المعتمدة في لوحة القيادة الاجتماعية بالجامعة؟
- ما دور لوحة القيادة الاجتماعية في تسيير الموارد البشرية بجامعة ابن خلدون؟

الفرضيات

- تعتمد إدارة الموارد البشرية بجامعة ابن خلدون على لوحة القيادة الاجتماعية لمتابعة ادائها.
- تتميز لوحة القيادة الاجتماعية في الجامعة بتنوع مؤشرات وكثرتها وتمس جميع جوانب إدارة الموارد البشرية.
- تساهم لوحة القيادة الاجتماعية في مراقبة وتحسين أداء إدارة الموارد البشرية.

أهمية الدراسة

لتجسيد أهمية دراسة هذا الموضوع في إبراز أهمية دور لوحة القيادة الاجتماعية في تسيير المورد البشري في الجامعة، وبيان أهمية أداء وتسيير الموارد البشرية التي تعتبر الثروة الجوهرية وأهم أصول الجامعة واقتراح نموذج لوحدة القيادة الاجتماعية تساهم في تسيير المورد البشري في جامعة ابن خلدون.

أهداف الدراسة

- تسعى الدراسة إلى تحقيق جملة من الأهداف أهمها :
- التطرق إلى لوحة القيادة الاجتماعية وما مدى اعتماد إدارة الموارد البشرية في الجامعة عليها.
- التطرق إلى أهم مميزات لوحة القيادة الاجتماعية في الجامعة.
- إبراز مساهمة لوحة القيادة الاجتماعية في تحسين أداء إدارة الموارد البشرية.

مبررات اختيار البحث

- رغبتنا في الاطلاع أكثر على هذا الموضوع والتعرف على المفاهيم المرتبطة به.
- محاولة إظهار ضرورة الاعتماد على لوحة القيادة الاجتماعية ومدى أهميتها في تسيير المورد البشري.
- المكانة البارزة والدور الفعال للوحة القيادة الاجتماعية بالجامعة.
- محاولة لفت اهتمام المسيرين في الجامعة محل الدراسة لأهمية لوحة القيادة الاجتماعية ودورها في تسيير المورد البشري.

حدود الدراسة

- تتحدد معالم دراستنا كما يلي :
- الحدود الزمنية: اعتمدت الدراسة على المواسم الجامعية 2019-2020-2021 لدراسة حالة
- الحدود المكانية: يتمثل ميدان الدراسة في جامعة ابن خلدون بتيارت
- الحدود الموضوعية: تتضمن دراستنا المتغيرات التالية :
- لوحة القيادة الاجتماعية، تسيير المورد البشري، علاقة لوحة القيادة الاجتماعية بتسيير المورد البشري.

منهج الدراسة

من أجل معالجة الموضوع والوصول إلى نتائج اعتمدنا في دراستنا على المنهج الوصفي التحليلي الذي يقوم على أساس تحديد خصائص عناصر المشكلة المراد بحثها ووصف طبيعتها ونوعية العلاقة بين متغيراتها وأسبابها واتجاهاتها وما إلى ذلك، للتعرف على حقيقتها في أرض الواقع، انطلاقاً من فرضيات مسبقة يتم التأكد منها من الدراسة فيما بعد؛ كما يتعدى المنهج الوصفي مجرد جمع بيانات وصفية حول الظاهرة إلى التحليل والربط والتفسير لهذه البيانات وتصنيفها وقياسها واستخلاص النتائج منها.

صعوبات الدراسة

لا يخل أيّ بحث من بعض الصعوبات التي يتلقاها الباحث، ومن أهم الصعوبات التي تلقيناها في بحثنا هذا نجد :

- صعوبة إيجاد مراجع حول لوحة القيادة الاجتماعية في مكتبة الجامعة.
- بعض الصعوبات في مكان إجراء الدراسة الميدانية وعدم التزويد بالمعلومات الكافية.

الدراسات السابقة

نستعرض فيما يلي بعض الدراسات باللغة العربية التي تناولت مثل هذا الموضوع.

الدراسات باللغة العربية

1- بوحديد ليلي، دور لوحة القيادة الاجتماعية في تقييم أداء الموارد البشرية، أطروحة مقدمة ضمن متطلبات لنيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير، جامعة الحاج لخضر، باتنة، 2015، حيث عالجت الإشكالية التالية : كيف يساهم استخدام لوحة القيادة الاجتماعية في تقييم أداء الموارد البشرية في شركة الإسمنت عين التوتة باتنة؟

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على الإطار النظري لتقييم أداء الموارد البشرية ولوحة القيادة الاجتماعية و إبراز مساهمتها في تقييم أداء الموارد البشرية و اقتراح نموذج مطور لمؤسسة صناعية في تفعيل دور لوحة القيادة الاجتماعية لتقييم أداء الموارد البشرية، وتوصلت إلى أن لوحة القيادة الاجتماعية وسيلة مهمة لقيادة أنشطة الموارد البشرية وركيزة أساسية لتقييم أداءها.

2- صراح حمدي ، م بوب زاري ، 2010، بعنوان : لوحة القيادة الاجتماعية أساس اتخاذ القرار في إدارة الموارد البشرية، حيث عالجت الإشكالية التالية : كيف تساهم لوحة القيادة الاجتماعية في اتخاذ القرارات لإدارة الموارد البشرية؟

حيث هدفت هذه الدراسة إلى دور لوحة القيادة الاجتماعية في صنع القرار في المؤسسة من خلال قيادة أنشطة إدارة الموارد البشرية بحيث تعتبر الركيزة الأساسية لاتخاذ القرارات العملية والاستراتيجية لما تحتويه من مختلف المؤشرات التي تبنى حسب احتياجات صنع القرار الاجتماعي، وقد أجريت هذه الدراسة في المؤسسة الوطنية لإنتاج أجهزة القياس والمراقبة AMC (قسم الكهرباء) التي تعتمد عليها من أجل اتخاذ القرارات والتنبؤ بالاحتياجات الكمية من العمالة وحساب المؤشرات الخاصة بمشاكل الموارد البشرية والمؤشرات التي تسمح بمتابعة تطور العمالة، مؤشر دوران العمل، وتوصلت إلى أن لوحة القيادة الاجتماعية تحرص على توفير المعلومات التي تسمح لها بتطبيق القوانين الخاصة بالعمل أو لتقليص العمالة.

3)- عقون شراف، سياسة تسيير الموارد البشرية و الجماعات المحلية، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، شعبة تسيير الموارد البشرية، جامعة منتوري، قسنطينة، 2007، التي عالجت الإشكالية التالية: ما هو دافع تسيير الموارد البشرية في الولاية الجزائرية؟

حيث هدفت هذه الدراسة إلى إظهار مدى الأهمية التي تحظى بها وظيفة الموارد البشرية بالجماعات المحلية ودورها في بسط سيادة الدولة على إقليم الولاية والتركيز على سياسات استقدام وتحضير الموارد البشرية وسياسات تنميتها وصيانتها بالمؤسسات والإدارات العمومية الجزائرية ومن خلال الدراسة الميدانية التي أجريت بالجماعات المحلية لولاية ميلة، تبين أن هذه السياسات تحاول أن تستجيب في ظاهرها إلى ما هو متعارف عليه بين الباحثين والمختصين في هذا المجال، وهذا عن طريق تكفل الدولة بإصدار القوانين التي تحكم هذه السياسات غير أن واقعها بعيد كل البعد عن ما هو متعارف عليه بسبب الممارسات البيروقراطية التي تحكم تطبيق هذه السياسات وتوصلت إلى أن سياسات تسيير الموارد البشرية عبارة عن مجموعة من المبادئ تختلف من مؤسسة لأخرى، تسترشد بها المؤسسات في اتخاذ قرارات تسيير الموارد البشرية.

من خلال استعراض الدراسات السابقة يمكن القول أن بعض الدراسات تطرقت إلى لوحة القيادة من المنظور الكلي وبعضها ركز على دورها في تحسين وتقييم أداء الموارد البشرية، وما يميز دراستنا عن

الدراسات السابقة أنها تتطرق إلى استعراض لوحة القيادة بصفة عامة والتركيز على لوحة القيادة الاجتماعية بصفة خاصة ودورها في تسيير الموارد البشرية، واقتراح نموذج للوحة القيادة الاجتماعية يساهم في تسيير الموارد البشرية بجامعة ابن خلدون.

هيكل الدراسة

للإجابة على التساؤلات المطروحة لهذه الدراسة، وأخذ بعين الاعتبار الجانب النظري والتطبيقي تم تقسيم الدراسة إلى فصول نظرية وتطبيقية.

- الفصول النظرية تم تقسيمها إلى فصلين حيث يتناول الفصل الأول الإطار العام لتسيير المورد البشري للمؤسسة ويضم ثلاث مباحث، حيث يتطرق المبحث الأول إلى مدخل لتسيير المورد البشري، أما المبحث الثاني فيتناول أساسيات تسيير المورد البشري، والمبحث الثالث يتناول أهم وظائف تسيير المورد البشري. أما بالنسبة للفصل الثاني سيتناول استخدام لوحة القيادة الاجتماعية كأداة لمراقبة تسيير المورد البشري في المؤسسة ويضم ثلاث مباحث حيث سيتناول المبحث الأول مفاهيم أساسية عن لوحة القيادة، أما المبحث الثاني سيتناول لوحة القيادة الاجتماعية أما المبحث الثالث سيتناول فعالية لوحة القيادة الاجتماعية في المؤسسة.

أما بالنسبة للفصول التطبيقية تم تقسيمها إلى فصل واحد، حيث سيتناول هذا الفصل دراسة نموذج مقترح للوحة القيادة الاجتماعية في جامعة ابن خلدون ويضع ثلاث مباحث حيث سيتناول المبحث الأول تقديم جامعة ابن خلدون - تيارت - أما المبحث الثاني سيتناول إدارة الموارد البشرية في جامعة ابن خلدون - تيارت - والمبحث الثالث فيتناول تسيير المورد البشري باقتراح لوحة قيادة اجتماعية في جامعة ابن خلدون - تيارت -.

الفصل الأول: الإطار العام

لتسيير المورد البشري في

المؤسسة

تمهيد

يحظى المورد البشري باهتمام كبير في عالم اليوم نظرا لأهميته النسبية مقارنة بالموارد الأخرى، فهو المحرك الرئيسي في المؤسسة ومن أهم الموارد التي تساعد المؤسسة في رفع مستواها إلى الأعلى، حيث لا يمكن تصورهما بدون أفراد لأن ذلك سوف يقتصر على مجموعة من المباني والمعدات والأموال والآلات فقط التي تعتبر أصول جامدة بلا روح. كما أن إدارة وتسيير الموارد البشرية أصبحت تمثل مسؤولية مهمة هذا لأن تحقيق المؤسسة لأهدافها وعلى رأسها رفع الإنتاجية وتحسين أدائها مرتبط بشكل كبير برفع إنتاجية وتحسين أداء الأفراد والعاملين بها.

يعتبر العنصر البشري أو الموارد البشرية عاملا أساسيا ومهما والأكثر تأثيرا لتمييزه بالطابع الحركي والديناميكي، ولكونه العنصر المتزايد الأثر خاصة إذا اعتني به، وتم تحفيزه لإعطائه كامل طاقته فهو المخطط والمنشط والمراقب لوظائف المؤسسة.

وبالتالي نهدف ضمن هذا الفصل إلى دراسة الإطار النظري لتسيير المورد البشري في المؤسسة من خلال التطرق إلى المباحث التالية:

المبحث الأول: مدخل لتسيير المورد البشري

المبحث الثاني: أساسيات تسيير المورد البشري

المبحث الثالث: أهم الوظائف في تسيير المورد البشري

المبحث الأول: مدخل لتسيير المورد البشري

تعد الموارد البشرية من أهم العوامل التي لها تأثير كبير على أداء المؤسسة باعتبارها موارد استراتيجية متميزة يساهم أداؤها بشكل أساسي في الأداء الكلي، حتى إن البعض يرى أن أداء المؤسسة يعود إلى أداء مجموع الموارد البشرية¹.

المطلب الأول: ماهية المورد البشري

1- تعريف المورد البشري

تعددت واختلفت مفاهيم الموارد البشرية بحكم التطور الاقتصادي والاجتماعي والسياسي والثقافي للبشرية، ويمكن أن نذكر منها ما يلي:

يقصد بالموارد البشرية كل العناصر البشرية المتواجدة بالمؤسسة والموزعة عبر مختلف المصالح والمناصب وهي تعمل من أجل تحقيق أهداف محددة على المدى القصير، المتوسط والبعيد.

كما تعرف الموارد البشرية بكونها جميع الأفراد الذين يعيشون في بلد ما، وهذا ما يعبر عن إحصائيا بعدد سكان الدولة².

وتعرف أيضا على أنها تلك الجموع من الأفراد المؤهلين ذوي المهارات والقدرات المناسبة لأنواع معينة من الأعمال والراغبين في أداء تلك الأعمال بحماس واقتناع.

¹ بوحديد ليلي، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في علوم التسيير، دور لوحة القيادة الاجتماعية في تقييم أداء الموارد البشرية في المؤسسات الصناعية دراسة ميدانية لشركة الإسمنت عين التوتة، باتنة، جامعة الحاج لخضر، سنة 2015، ص 4.

² عقون شراف، سياسات تسيير الموارد البشرية بالجماعات المحلية دراسة حالة ولاية ميلة، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة منتوري، قسنطينة، سنة 2006/2007، ص 6.

الفصل الأول : الإطار العام لتسيير المورد البشري في المؤسسة

من هذا التعريف توجد صفتين أساسيتين في تركيب الموارد البشرية هما¹:

- صفة القدرة على أداء الأعمال.
- صفة الرغبة في أداء الأعمال.

وتأسيسا على ما سبق يمكن تعريف الموارد البشرية بأنها:

هي جميع الناس الذين يعملون في المنظمة، رؤساء ومرؤوسين، والذين جرى توظيفهم فيها لأداء كافة وظائفها وأعمالها تحت مظلة ثقافتها التنظيمية التي توضح وتضبط وتوحد أنماطهم السلوكية، ومجموعة الخطط والأنظمة والسياسات و الإجراءات التي تنظم أداء مهامهم وتنفيذهم لوظائف المنظمة قصد تحقيق رسالتها وأهدافها و استراتيجيتها المستقبلية ، مقابل ذلك أن تتقاضى الموارد البشرية من المنظمة في عملية تبادل للمنفعة تتم بينهم وبينها في تعويضات متنوعة وهي الرواتب والأجور والمزايا الوظيفية².

2- أهمية المورد البشري

- تتزايد قيمة الموارد البشرية وإنتاجيتها بالخبرات المتراكمة فهي بالتالي تمثل أصلا لتزايد قيمته وأهمية الإفادة منه بمرور الوقت.
- هناك علاقة تكاملية بين تسيير الموارد البشرية و غيرها من الإدارات والوظائف الأخرى.
- يؤدي أي تقصير في الاحتياجات من الموارد البشرية لتعويض أعمال الإدارات الأخرى.
- إن العنصر البشري على كل المستويات هو مصدر الأفكار و الأداة الرئيسية في تحويل التحديات إلى قدرات تنافسية.

¹ رشيد مناصرية ، زرقون محمد، دور المورد البشري في تفعيل إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، دراسة حالة المؤسسة الجزائرية لصناعة الأنايب، غرداية الجزائر، مداخلة في المؤتمر الدولي للإدارة و تنمية الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة ورقلة ، 2012، ص02.

² د، صفوان المبيصين، عائض بن شافي الأكلبي، التخطيط في الموارد البشرية، دار اليازودي للنشر والتوزيع، 2019، ص9.

الفصل الأول : الإطار العام لتسيير المورد البشري في المؤسسة

- المشاركة للعقل البشري وطاقاته الذهنية هي مصدر المعرفة وأساس القدرة الابتكارية وتحويل الأفكار إلى منتجات وخدمات ترضي العملاء.
- إن كل المزايا النسبية التي توفر لدى المؤسسة تبقى بدون فائدة ما لم يتوفر لها العنصر البشري المتميز القادر على الإبداع و الابتكار، وهذا قصد تحويلها إلى مزايا تنافسية.
- إن العنصر الحاسم في تحسين وتطوير الأداء هو استثمار وتنمية قدرات الأفراد¹.

3- خصائص المورد البشري

1.3- النتائج الجيدة هي السلوك وليست الإمكانيات المادية

عندما ذهب خبراء أوروبا وفرنسيوها إلى الولايات المتحدة الأمريكية تحت مشروع مارشال لدراسة الأسباب التي تكمن وراء ارتفاع مستوى النتائج الأمريكية دهشوا عندما وجدوا أن الإمكانيات والأدوات والأساليب التي تستخدمها المنظمات الأمريكية سواء العسكرية أو الاقتصادية هي نفسها ولا تختلف كثيرا عنها في أوروبا و من ثم أدركوا الإمكانيات المادية ليست السبب، ولكن وراء كل الصور التقدم الآلي والأداء والإجرائي هو سلوك الإنسان العامل.

2.3- التحفيز بالترغيب

إن التحفيز التقليدي أي التحفيز بالقهر لم يعد له وجود في المجتمعات المتقدمة وان هذه المجتمعات قد حققت نتائج أعلى مما كانت تحققه تحت غطاء التخويف، وفي حد ذاته لا يمكن أن يخلق الحافز للعمل. فلذلك لا بد أن تستبدله بدوافع إيجابية، ويمثل الوصول إلى هذه الدوافع من أصعب وأهم واجبات ومسؤوليات القائد حاليا.

¹ عزازرة أمينة، تنمية الموارد البشرية في ظل الإقتصاد المبني على المعرفة، دراسة حالة كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة قسنطينة 02، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، تخصص تسيير الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2014، ص49.

3.3- قدرة الإنسان على التحكم و السيطرة

إن المولود البشري دون كل الموارد الأخرى يمكنها أن تتحكم وتسيطر على جوده ما تعمل وكم، متى وأين تعمل ولماذا؟ فهي تساهم مساهمه كبيرة وإيجابية، عكس الموارد الأخرى التي تعتبر مساهمتها مرتبطة بإرادة الإنسان وفقا لشروطه ودوافعه التي يحددها.

3.4- الميل الاجتماعية للإنسان

فالمخلوق البشري اجتماعي يميل للعمل دائما في شكل أو آخر من الأشكال للجماعة، بل إنه يسعى عمدا إلى تكوين هذه الجماعة التي تلتف حول عمل مشترك، لتبادل التأثير بينه وبين أفراد جماعته، ولذلك وجب أن ينسق ويوفق بين فرد ككيان له ذاتيته وبين الجماعة كتكوين له.

3.5- تطور الإنسان وتنميته عملية داخلية ذاتية

فالإنسان يتميز بأن تنميته وتطويره ليست عملية من خارجه تصنع له، ولكن شيء داخلي اسمه النمو، لأن النمو يبدأ من الداخل والذات، وأن خصائص التفوق أقوى دائما و أكثر دوما إذا بدأت من الداخل.

3.6- طاقة الإنسان على إحداث التغيير

إن الكائن البشري له طاقة التغيير فهو يسعى دوما إلى الأشياء الجديدة و المغايرة، وكل ما هناك هو أنه يتعين توفير عدد من الشروط التي تهيأ الإنسان نفسيا بقبول التغيير، ومن هذه الشروط أن يبدوا له التغيير منطقيا ورشيدا أو أن يطلب منه أن يتعلم الجديد فهو يتعلم بسرعة مذهلة، ولا يمكن أن يتحقق تعريف الفرد بالوظيفة بطريقة فعالة بدون الفهم الواضح لمتطلبات الوظيفة، فلا بد من تعريف واجبات ومسؤوليات الوظيفة بوضوح قبل أن يتعلم الفرد الجديد كيفية أداء الوظيفة¹.

¹ هشام بوكفوس، أساليب تنمية الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية العمومية الجزائرية،(دراسة ميدانية بمؤسسة سوناريك فرجيو)، رسالة مكملة لنيل شهادة الماجستير، تخصص تنمية الموارد البشرية، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، جامعة الاخوة منتوري، قسنطينة، 2007، ص ص 48-49.

4- أهداف المورد البشري

أولاً : هناك نوعان من الأهداف هما: المشاركة والفعالية

1- المشاركة

تتمثل في ما يلي :

- استقطاب الموارد البشرية القادرة على تحقيق أهداف المؤسسة.
- التعرف بالمؤسسة بشكل سليم بحيث يرغب طالبو العمل في الانضمام إلى المنظمة.
- الاحتفاظ بالأفراد الناجحين في عمليات الاختيار.
- استقرار اليد العاملة في المنظمة.

2- الفعالية

- وهي جعل القوى العاملة تنجز ما يطلب منها بنجاح ومثابرة وهي مرتبطة بعدة عوامل:
- تحفيز الأفراد وتطوير قدراتهم ومهاراتهم.
 - مدهم بمهارات جديدة ومواد كفيلة لتحقيق ذلك.
 - مساعدتهم على التواصل في الأداء المرغوب فيه.
 - المساهمة في تحقيق أهداف المنظمة.
 - توظيف المهارات والكفاءات جالية التدريب و المتحفزة.
 - زيادة الرضا الوظيفي عند الموالين وإيصال سياستها لجميع الموالين¹.

¹ د، زواتي عبد العزيز، مركز الكتاب الأكاديمي، تنمية المورد البشري في التنظيم، مركز الكتاب الأكاديمي، 2020، ص22.

الفصل الأول : الإطار العام لتسيير المورد البشري في المؤسسة

ثانيا : الأهداف التنظيمية

تساهم إدارة الموارد البشرية في تحقيق الفعالية التنظيمية إذ تعمل على ابتكار الطرق التي تساعد المديرين على تنمية وتطوير أدائهم ويبقى المديرون مسؤولون عن أداء مرؤوسيهـم كل في تخصصهـ.

1- الأهداف الوظيفية

حتى تتمكن الإدارات و الأقسام المختلفة من المحافظة على مستويات مناسبة لمتطلبات المنظمة، يجب أن تمددا إدارة الموارد البشرية باحتياجاتها الكمية و النوعية من الأفراد، إن الموارد المتاحة ستفقد وسيؤثر تشغيلها و الاستفادة منها إذ لم تقم إدارة الموارد البشرية بوظائفها المختلفة على أكمل وجه.

2- الأهداف الاجتماعية

تعمل إدارة الموارد البشرية على تحقيق مجموعة من الأهداف الاجتماعية و الأخلاقية وذلك استجابة للمتطلبات الاحتياجـات والتحديات الاجتماعية، ومن هنا تسعى إلى تحجيم الآثار السلبية والمعوقات السيئة التي تواجه المنظمة.

3- الأهداف الشخصية

تعمل إدارة الموارد البشرية على تحقيق الأهداف الشخصية للعاملين وذلك بما يساعد على حمايتهم والحفاظ عليهم وتنمية قدراتهم وبقائهم و حفز همهم للعمل والانتاج¹.

المطلب الثاني : مفهوم تسيير المورد البشري

إن التسيير هو عملية تنفيذ الأنشطة مع الأفراد ومن خلالها بكفاءة أو تشير هذه العملية إلى أنشطة التخطيط والتنظيم والقيادة والتقييم، التي يجب القيام بها لتحقيق الأهداف، ومنه فإن أي تعريف للتسيير يجب أن يتضمن ثلاث عوامل مشتركة : أهداف- موارد محدودة- أفراد، وبالرجوع إلى تعريفنا للتسيير فالأهداف هي الأنشطة المنفذة أو الموارد المحدودة مضمنة في كلمة الكفاءة أو الأفراد هم الأفراد الآخريـن².

¹ باباه ولد سيدن، دور الموارد البشرية في التأثير على الأداء، دراسة حالة البنك الموريتاني للتجارة الدولية PMCI ، مذكرة ماجستير، تخصص إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، 2010/2009، ص ص 8-9.

² نوري منير، تسيير الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2014، ص 33.

الفصل الأول : الإطار العام لتسيير المورد البشري في المؤسسة

يمكن اعتبار تسيير المورد البشري على أنه مجموعة الإجراءات والقرارات والسياسات التي تمكن من الحصول في الوقت المرغوب على الموارد البشرية بالكفاءات والتأهيل والمعارف والقدرات المطلوبة وتحفيزها وتطوير إمكانياتها لتمكين من القيام بالنشاطات والوظائف وتحمل المسؤوليات من أجل استمرار حياة المؤسسة وتطورها.

ولتعريف تسيير الموارد البشرية لابد أن نحيط بكافة التعابير المستخدمة في هذا الفرع من المعرفة حيث ترددت تسميات عديدة منها إدارة الأفراد والعلاقات العمالية والعلاقات الصناعية والعلاقات الإنسانية ويبدو لأول وهلة أن هذه التسميات تقصد معنى واحد وهو مجمل العلاقات بين الإدارة والقوى العاملة ولكن لو أمعنا النظر مليا لوجدناها تختلف في أهدافها، إذ لكل تسمية هدفها، فالمقصود بالعلاقات العمالية هو العلاقة بين النقابة و الإدارة والدولة وهي مرادفة للعلاقة الصناعية إذ تضم المفاوضات بشأن شروط العمل والمساومة الجماعية وأعمال اللجان الخاصة بمنازعات العمل والتشريعات التي تسنها الدولة لتنظيم العلاقة بينها وبين الإدارة والعاملين¹.

ويرى الدكتور مهدي حسن أن تسيير الموارد البشرية هو العملية التي يتم بموجبها الحصول على الأفراد اللازمين للمؤسسة من حيث العدد و النوعية التي تخدم أغراضها، وترغيبهم في البقاء بخدمتها، وجعلهم يبذلون أكبر قدر ممكن من طاقتهم وجهودهم لإنجاحها وتحقيق أهدافها.

ويرى مصطفى كامل أن تسيير المورد البشري يهدف إلى الإجابة على تساؤل الخاص بكيفية توجيه وتنسيق الجهد البشري نحو تحقيق أهداف منظمات العمل المعاصرة².

¹ نوري منير، الوجيز في تسيير الموارد البشرية (وفق القانون الأساسي العام للتوظيف العمومية في الجزائر)، الطبعة الثانية، الديوان الوطني للطبوعات الجامعية، 2014، ص7.

² نوري منير، تسيير الموارد البشرية، مرجع سابق، ص3.

المطلب الثالث: تطور تسيير المورد البشري

إن إدارة وتسيير الموارد البشرية في شكلها الحديث ليست وليدة الساعة، وإنما هي نتيجة لعدد من التطورات المتداخلة والمتعاقبة، التي ساهمت بشكل مباشر أو غير مباشر تدريجياً إظهار الحاجة إلى إدارة متخصصة في التنظيم ترعى شؤون العاملين في المؤسسة، وأصبحت تهتم بإعداد سياسات تسيير الموارد البشرية على أسس علمية¹.

وفيما يأتي نتناول لمحة مقتبضة لمفهوم تسيير الموارد البشرية، مع التركيز على أوجه التطور في النظرة إلى إنسانية العامل عبر مختلف المراحل :

1- مرحلة ما قبل الثورة الصناعية

قبل أن يظهر التصنيع كانت الفلاحة، التجارة والصيد هي الأنشطة الغالبة، وكانت التجمعات العمالية تنشأ بشكل عفوي بعيداً عن أي فكر إداري أو تنظيمي.

2- مرحلة ما بعد الثورة الصناعية

شكل التصنيع نقطة الانطلاق للفكر الإداري الحديث بما في ذلك إدارة الموارد البشرية التي ظهرت في البداية تحت ما يسمى إدارة الأفراد، ثم تطورت بعد ذلك إذ مع مطلع القرن 17 توالى الكتابات تنادي بضرورة الاهتمام بالعنصر البشري.

3- مرحلة مدرسة الإدارة العلمية

تعود نشأة علم إدارة الأفراد أساساً إلى المدرسة التaylorية التي نادى بأن تحقيق أهداف المنظمة لن يتم إلا إذا التزمت بالاختيار السليم للعمال من جهة، ثم التوزيع السليم للمهام عليهم من جهة أخرى.

4- مرحلة مدرسة العلاقات الإنسانية

إن المتمعن في أدبيات الحركة التaylorية وحركة العلاقات الإنسانية بتأن سوف يصل إلى فكرة مهمة جداً مؤداها أن الثانية لم تأت على أنقاض الأولى، وإنما جاءت إضافة لها، فالتaylorية نشأت أساساً في مجتمعات طبقية كانت تسودها ظروف قاسية، أما المدرسة الإنسانية فقد تمخضت عن سياق ثوري ناظم للإنسان وللعامل بالخصوص مطالباً « بقيمة الإنسان »

¹ عقون شراف، مرجع سابق، ص: 11-12

5- مدرسة إدارة الموارد البشرية

اهتمت بالتوفيق بين أهداف المنظمة ومطالب العمال من خلال تحفيز الإدارة على العمل من أجل تحقيق أقصى مردود للمنظمة مع توفير بيئة عمل مناسبة تتيح للعاملين فرص النمو، التطور والاستخدام الأمثل لقدراتهم ومهاراتهم. بل إن المورد البشري هو الوحيد من بين كل موارد المنظمة القادر على ضمان الميزة التنافسية للمنظمة إذ ما تم تسييره على الوجه الأمثل¹.

المطلب الرابع: أهمية التسيير المورد البشري و أهدافه

أولاً: أهمية تسيير المورد البشري

يرى علي السلمي أن سبب الاهتمام بتسيير الموارد البشرية يرجع إلى عاملين أساسيين:

- ❖ اكتشاف أعداء العنصر البشري كمحدد أساسي للإنتاجية وهذا معناه أن الإنسان بما يملكه من مهارات وقدرات وما يتمتع به من دوافع للعمل هو العنصر الأساسي في تحسين الإنتاجية وإن الآلات والمعدات و العناصر المادية الأخرى هي في الحقيقة عوامل مساعده للإنسان.
- ❖ اكتشاف أهمية وقدرات تسيير الموارد البشرية في توجيه الأداء البشري والتأثير عليه بما يحقق المزيد من الإنتاجية، وهذا يوضح أن تسيير موارد الأفراد من خلال حسن أدائها لوظائفها تستطيع أن توفر للمؤسسة أفضل العناصر البشرية ذات الكفاءة والمهارات واستعداد العمال، الأمر الذي يحقق قدرة أعلى في زيادة الإنتاج وتحسين الإنتاجية².

¹ ناني نبيلة، ماهية تسيير الموارد البشرية، 2016/2017، تخصص علم نفس عمل وتنظيم، السنة الثالثة ليسانس، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، قسم العلوم الاجتماعية، جامعة البلدة02، ص 8-9.

² عزارة أمينة، مرجع سابق، ص 49.

الفصل الأول : الإطار العام لتسيير المورد البشري في المؤسسة

ثانيا: أهداف تسيير المورد البشري

يمكن الهدف الأساسي لتسيير الأفراد في المؤسسات سواء الكبيرة أو الصغيرة هو تطوير الأفراد تطويرا يلي رغبتهم ويسد احتياجات المنظمة ويمكن تلخيص هذه الأهداف في ما يلي:

❖ الأهداف الاجتماعية

تتمثل هذه الأهداف في مساعدة الأفراد بأن تجد لهم أحسن الأعمال وأكثرها إنتاجية وربحية مما يجعلهم سعداء يشعرون بالحماس نحو العمل إلى جانب رفع معنوياتهم وإقبالهم عليهم على العمل برضا وشغف وكل هذا من أجل تحقيق الرفاهية العامة للأفراد في المجتمع.

❖ أهداف العاملين

وتتمثل في ما يلي:

- العمل على تقدم وترقية الأفراد في إطار ظروف عمل منشطة تحفزهم على أداء العمل بإتقان وفعالية وهذا ما يرفع من دخلهم.
- انتهاج سياسات موضوعية تحد من استنزاف الطاقات البشرية وتحاشي الإنسانية في معاملة الأفراد.

❖ أهداف المنظمة

وتتمثل في ما يلي:

- جلب أفراد أكفاء تتوفر فيهم جميع المؤهلات اللازمة وذلك عن طريق الاختيار والتعيين حسب المعايير الموضوعية.
- الاستفادة القصوى من الجهود البشرية عن طريق تدريبها وتطويرها بإجراء فترات تكوينية وذلك لتحديد الخبرة والمعرفة التي تتماشى مع تطور النظام المؤسسة.
- العمل على زيادة رغبة العاملين على بذل الجهد والتفاني وإدماج أهدافها مع أهدافهم لخلق تعاون مشترك وذلك بتوزيع عادل للأجور والمكافآت والعمل على إعطاء كافة الضمانات عند التقاعد أو المرض¹.

¹ صالح مفتاح، إدارة الموارد البشرية وتسيير المعارف في خدمة الكفاءات، الملتقى الدولي حول التنمية البشرية و فرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، كلية الحقوق و العلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، 10 مارس 2004، ص 12-13.

المبحث الثاني : أساسيات تسيير المورد البشري

المطلب الأول : التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية

أولاً : الاستراتيجية

هي خطط أو طرق توضع لتحقيق هدف معين على المدى البعيد اعتماداً على تكتيكات وإجراءات استخدام المصادر المتوفرة في المدى القصير¹.

ثانياً : التسيير الاستراتيجي

يعرف التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية أنه عملية اتخاذ القرارات التي تجعل نظام الموارد البشرية يتكيف مع البيئة التنافسية، وعلى تدعيم استراتيجية المؤسسة وتحقيق أهدافها الاستراتيجية فهو إذا مجموعة الاستراتيجيات والخطط الموجهة لإدارة التغيير في النظام الموارد البشرية والتي تدعم استراتيجية المؤسسة ومواجهة التغيرات البيئية².

ولقد انتشر استعمال مصطلح الاستراتيجية في مجال تسيير الموارد البشرية ، وهذا تجسيدا للنظرة الديناميكية التي أصبحت تأخذ بها المؤسسات في تسيير مواردها البشرية، قصد تكوين نظرة شاملة عنها وإدماجها وإشراكها في الخيارات الاستراتيجية الكبرى للمؤسسة على المدى الطويل وهذا استجابة للتغيرات المتجددة و السريعة والحاصلة في البيئة من جهة، واقتناعاً منها بالصلة المباشرة للموارد البشرية. فنجاح استراتيجيات المؤسسات من جهة أخرى، يشير التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية إلى مجموعة الأبعاد والوسائل والتصرفات المستقلة التي تهدف إلى تكامل كل من البيئة والمؤسسة و الموارد البشرية و الأنظمة عن طريق إعداد استراتيجية العمل ككل، من خلال تنمية مفاهيم وأهداف المشاركة في وضع خطط طويلة الأجل على المستوى المؤسسة، وبالتالي فإن التسيير الاستراتيجي يهدف إلى تحقيق التكامل والتكيف من خلال:

¹ بودوح غنية، استراتيجية التكوين المتواصل في المؤسسة الصحية وأداء الموارد البشرية، دراسة حالة المؤسسة الاستشفائية العمومية بمدينة بسكرة، أطروحة دكتوراه، تخصص علم الاجتماع كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2012، ص 11.

² خالد أحمد، علي محمود، تنمية الموارد البشرية عبر تطوير القيادة وتكنولوجيا المعلومات، دار الفكر الجامعي، الطبعة الأولى، الإسكندرية، 2019، ص 364.

الفصل الأول : الإطار العام لتسيير المورد البشري في المؤسسة

- تحقيق التكامل التام بين استراتيجية الموارد البشرية واستراتيجية المؤسسة وحاجتها الاستراتيجية.
 - ضمان التحقيق الكامل لسياسات تسيير الموارد البشرية عبر كل مجالات السياسات الوظيفية الأخرى و المستويات الإدارية الأخرى.
 - قبول وتطبيق ممارسات الموارد البشرية من قبل المديرين التنفيذيين والأفراد كجزء من عملهم اليومي.
 - التكيف والتغيرات السريعة للبيئة.
- استراتيجية تسيير الموارد البشرية هي إطار لاتخاذ القرارات الخاصة بالعنصر البشري العامل بالمؤسسة وهذه القرارات¹.
- عادة ما تكون متعلقة بعمليات التوظيف، تطوير الموارد البشرية، التعبئة، التكوين، التأهيل إلخ².
- وذلك سعياً منها إلى الحفاظ على مراكز القوة وتنميتها، وتدعيم مراحل الضعف في المحيط الداخلي للمؤسسة من جهة، واستغلال الفرص المتاحة ومواجهة التهديدات في المحيط الخارجي للمؤسسة من جهة أخرى³.

¹ عقون شراف، مرجع سابق، ص 13-14.

² بديسي فهمية، إدارة الموارد البشرية ودورها في خلق الميزة التنافسية، مجلة الاقتصاد والمجتمع، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة منتوري، قسنطينة، العدد الثاني، 4-11-2004، ص 226.

³ عقون شراف، مرجع سابق، ص 14.

المطلب الثاني: آليات تسيير الموارد البشرية

1- الركن القانوني : التحكم في الوسائل التنظيمية والتشريعية

كثيرا ما تكون هناك نزاعات وخلافات وقضايا متنازع فيها ناجمة عن أخطاء الإجراءات وفي التطبيق الناجمة عن أخطاء في وضع اللوائح المتداخلة والمعقدة، وكذلك الإجراءات الثقيلة ويصعب التحكم فيها، فتدخل الأدوات التي تسمح للمسير التطبيق الصحيح للنصوص التنظيمية أو الضرورية، وطرق العملية تعد من بين هذه الأحداث، فهي الوسائل التي تسمح بالتحكم في الإجراءات وبأحدث التسيير. الطرق العملية في مجال تسيير الموارد البشرية يمكنها الاهتمام على وجه الخصوص بمختلف التنظيم وضع اللوائح الخاصة في:

- مجال التوظيف
- مجال المواقف
- مجال الحركات
- مجال التقاعد

يتم إعداد الطرق العملية مع الأفضلية الصورية على الحالات الممثلة، يسمح للاستجابة لكل الأسئلة المحتمل تأويلها من طرف المسؤولين لمصلحة التوظيف خاصة في :

- مختلف أنواع طرق التوظيف.

- الشروط الموضوعية للصنف المشترك والصنف المخصص.

- الإجراءات النصوص المرجعية إلخ¹.

¹ شنوفي نور الدين، أنظمة آلية تسيير الموارد البشرية في المؤسسات والإدارات العمومية، المعهد الوطني لتكوين مستخدمي التربية وتحسين مستواهم، الجزائر، 2011، ص165.

2- الركن الإداري: (مسك أدوات المراقبة)

1.2- الملف الفردي للمستخدم

الوثائق الإدارية ضرورية لمدة العمل المهنية بحيث تسمح بالتسجيل، التقييم، التصنيف داخل الملف الذي يمثل في شكلحافظة أوراق، وبداخلها يمكن ترتيب عدة حافظات للأوراق الداخلية أو الملفات الداخلية.

يتألف الملف من وثائق إدارية ضرورية لمدة عمل الموظف وهي أساسا تتمثل في:

- وثائق الحالة المدنية.

- الشهادات أو الكفاءات.

- قرارات التعيين، التثبيت، الترقية.

- الوثائق المتعلقة بالوضعية أو الحركة¹.

- كل الوثائق يتم ترتيبها في ملف واحد. الذي يتضمن خمس (5) ملفات فرعية.

- ملف فرعي : الوضعية الخاصة بالعامل.

- ملف فرعي: دورات مدة العمل المهنية.

- ملف فرعي : التقييم.

- ملف فرعي : توقيف العمل.

- ملف فرعي: دورات مدة العمل المهنية.

إن الملف المستخدم، يعد بمثابة وسيلة طعن وليس تسيير جاري، إذ لا يتم الرجوع إليه إلا في حالة الضرورة، فهو يتمتع بالسرية، كما لا يتم الاتصال به إلا حسب القانون والقواعد المنظمة لذلك، ومن طرف المسؤول الأعلى في السلم الإداري أو لجنة المستخدمين أو التأديب.

لهذا ينبغي تكوينه وإيداعه بالأرشيف من مصلحة المستخدمين ويعالج من طرف أعوان يخول لهم القانون التصرف في الملف.

¹ شنوفي نور الدين، مرجع سابق، ص 166-167.

2.2- وصف بطاقة المستخدم

البطاقة مصممة للمؤسسة ذات الطابع الإداري، تلخص كلا من مدة العمل المهنية، تضع بكل وضوح جميع القوانين المتاحة الخاصة بالقطاع، كذلك وضعية المستخدمين ومهنة المعني¹:

- الحالة المدنية للعون وعائلته.

- الكفاءة والشهادة.

- وضعية اتجاه الخدمة الوطنية.

- إدارة مدة العمل المهني .

الوضعية الإدارية.

-التكوين.

- التنقيط.

- العقوبات.

- توقيفه عن العمل.

- التعويضات.

- المنازعات.

- عند مختلف الملفات بطاقة المستخدم لا تعد وثيقة قانونية فإن إعدادها يتم وفق الوظيفة وحسب القوانين النوعية أو الخاصة لقطاعات خاصة و الإدارات العمومية.

3- الركن القيادي (لوحة قيادة وظيفة الموارد البشرية)

الأدوات التقليدية المتمثلة في الطرق العلمية كالسند والملف المستخدمين تساعد المسير على التحكم في الإجراءات ومعرفة التعداد وخصائصه وبالتالي تسهل إدارة المستخدمين من خلال التطبيق الصحيح والسليم للتنظيم.

ولكن للمرور إلى تسيير الموارد البشرية يجب الاعتماد على أدوات التحليل و الترخيص تتلائم و خصائص المنظمة المعنية وبهذا الصدد فإن مجموع النشاطات المتعلقة بالتوظيف، حماية وتطوير المستخدمين تفرض على المسؤول أن يحدد لنفسه أهداف وتوقعات ومخططات للتوظيف أو التكوين.

¹ شنوفي نور الدين، مرجع سابق ، ص 170.

الفصل الأول : الإطار العام لتسيير المورد البشري في المؤسسة

إن تحديد الأهداف على المدى المتوسط والقصير تفترض وجود متابعة ورقابة قصد تحديد احتياجات وإيجاد الحلول للصعوبات التي قد تحول دون تحقيق التوقعات، فلوحة القيادة في وظيفة الموارد البشرية هي مجموع أدوات التحليل ومتابعة تطوير المستخدمين فهي تمنح المسيرين الوسائل التي تساعد على تسيير المستخدمين واتخاذ أفضل وأحسن القرارات، ووضع توقعات وتقديرات مستقبلية¹.

المطلب الثالث: العوامل المؤثرة في تسيير المورد البشري

يتأثر تسيير الموارد البشرية بمجموعة من العوامل، تتمثل أساسا بالمتغيرات الداخلية والمحيطية بالمؤسسة وهي تؤثر مباشرة على فعالية أدائها. وبلوغ النتائج التي تسعى إلى تحقيقها وتتمثل العوامل الداخلية في السياسات الإدارية العامة للمؤسسة، مناخ العمل، الإشراف، نظام الحوافز، أنظمة أو شبكة اتصالات حجم المؤسسة، إمكانياتها المادية، الهيكل التنظيمي وغير ذلك، حيث تنعكس هذه البيئة التنظيمية على سياسات إدارة الموارد البشرية، لذلك فإن الإدارة التي تسعى إلى النجاح وتحقيق درجات متزايدة من النمو والتطور، لا بد أن تعمل على التأثير على هذه العوامل البيئية على البيئة الداخلية وكذلك الخارجية التي تتمثل أساسا في عوامل اقتصادية اجتماعية وسياسية وتعليمية، وعلى إدارة الموارد البشرية أن تسعى إلى التخفيف من حدة هذه العوامل والمتغيرات، والاحتياط المسبق لها، بواسطة تحديد مجموع الضغوطات والتهديدات التي يمكن أن تعترض تطبيقها الفعلي للخطط والبرامج والاستراتيجيات الموضوعة، وكذا تحديد الفرص الاستثمارية المتاحة، ويكون ذلك من خلال عملية التحليل البيئي، الذي يوضح لها كل ما يطرأ على البيئة خاصة الخارجية منها، باعتبارها الإطار الذي تتحرك فيه المؤسسة، ومن ثم إدارة الموارد البشرية، ذلك لأن المؤسسة لا تعمل بمفردها في المجتمع الموجودة فيه، ولا تتخذ قرارات بمعزل عن البيئة التي تعيش فيها، ومن هنا كان لا بد على المؤسسة أن تتكيف وتسيطر على كافة هذه العوامل البيئية الداخلية والخارجية من أجل تحقيق التوازن بينها وبين المحيط الخارجي بما يحقق مصلحة كافة الأطراف².

¹ شنوفي نور الدين، مرجع سابق، ص 171.

² صلاح الدين محمد عبد الباقي : إدارة الموارد البشرية، دار الزهران للنشر والتوزيع، الأردن، 2001، ص71.

الفصل الأول : الإطار العام لتسيير المورد البشري في المؤسسة

ومن أهم العوامل المؤثرة على سياسات إدارة الموارد البشرية هي:

1- البيئة التنظيمية الداخلية

حيث تؤدي الوظيفة ولتقوم إدارة الموارد البشرية بدورها الاستراتيجي، تعمل على استغلال إمكانيات المؤسسة، وطاقاتها المختلفة، في سبيل تحقيق الأهداف والاستراتيجيات المستهدفة وبما يواكب مجموعة التغيرات والتطورات التي تحدث في البيئة ويؤدي إلى تحقيق مزايا تنافسية تتمكن المؤسسة من خلالها من مواصلة مشوارها واستمرارها¹.

في ما يلي نذكر أهم المتغيرات بشيء من التفصيل:

2- البيئة الاقتصادية

وتتمثل أساسا في زيادة حدة المنافسة، خاصة بعد ظهور العولمة، وما أفرزته تغيرات جذرية، في طرق وأساليب العمل، ومحاوله الدول ومؤسساتها تكوين قدرات تنافسية تتمكن بواسطتها من الوصول إلى مصاف الدول الرائدة، و الانضمام إلى مختلف التحالفات الاستراتيجية التي تحاول تجسيد معالم هذه الظاهرة التاريخية.

3- البيئة السياسية والقانونية

وتكمن فيما يلي:

- مدى توعية وكفاءة الأنظمة والتشريعات في مجالات الأعمال والعمل، والقوانين العامة ذات الارتباط في قطاع الأعمال.
- مرونة الأنظمة والتشريعات.
- الاستقرار السياسي .
- السياسة الدفاعية و تأثيرها على الصناعة.
- السياسة الخارجية وتأثيرها على منظمات الأعمال.
- الهيكل السياسي ومدى تطبيق مركزية أو لا مركزية السلطة والتنفيذ.

¹ ثابت عبد الرحمان إدريس، إدارة الاستراتيجية، دار الجامعية، الإسكندرية، الطبعة الأولى، 2002، ص 15.

4- البيئة التعليمية والتكنولوجية

التقدم التكنولوجي ساعد على إحداث تغيرات هامة على مستوى العمال، كنتيجة حتمية لتغير حاجات ومتطلبات المؤسسات، كالخبرة والمهارة التخصص والكفاءة في العمل، نوعية التعليم المهني الفني المتقدم، وتوعية الموارد البشرية، الذين يتلقون التعليم، ونسبة تمثيلهم في القطاع الأعمال، الأمر الذي أدى إلى تدارك الأهمية العظمى للموارد البشرية، الذي فرض نمو تطور السياسات وأنشطة إدارة الموارد البشرية، بصفاتها المسؤولة الوحيدة عن توفير اليد العاملة بالكمية والنوعية المطلوبة.

5- البيئة التعليمية و الاجتماعية

وتمثل فيما يلي :

- المستوى التعليمي للسكان والعاملين في قطاع الأعمال.
- نوعية التعليم المهني المقدم، ونوعية الأفراد يتلقون مثل هذا التعليم.
- البرامج التخصصية في الإدارة، نوعيتها وعددها.
- مدى تطابق النوعيات التعليمية الموجودة، مع الاحتياجات المطلوبة من قبل المؤسسات.
- النظر إلى السلطة والمرؤوسين، ومدى مفهوم المدير للسلطة، والمتعاملين معه في العمل.
- التعاون بين مختلف المؤسسات مثل المؤسسات الصناعية، أجهزة حكومية.
- النظرة إلى تحقيق المكاسب و الإنجاز.
- النظرة إلى التغير الاجتماعي و الثقافي.
- النظرة التي تحمل المخاطر والإقدام¹.

¹ صلاح الدين عبد الباقي، مرجع سابق، ص 72.

المطلب الرابع: التحديات التي تواجه تسيير الموارد البشرية

تواجه إدارة الموارد البشرية في الوقت الراهن مجموعة من التحديات هي:

- التنوع الثقافي الذي يرجع إلى الفروقات والاختلافات الموجودة بين العاملين من حيث السن، الجنس، المستوى التعليمي، التخصص وغيرها.
- ضرورة نشر المعرفة والأفكار الجديدة بين جميع فروع ومستويات المؤسسة بغض النظر عن منشأها أو مصدرها.
- التطور الإداري والتكنولوجي الذي نجم عنه تغيرات كبيرة في الهياكل الإدارية والبناء التنظيمي للمؤسسات.
- حصول موظفين على مزايا وخدمات لم تكن موجودة سابقا لفرض التكوين المستمر، التأمين الصحي والاجتماعي والبرامج التعليمية والثقافية مما أثر على تكلفة الموارد البشرية بالزيادة¹.
- تقييم الأداء البشري لم يعد تقليديا يعتمد على تحقيق المعايير المطلوبة فحسب بل تخطيطها وتحقيق التميز في الأداء، فهو أساس البقاء والاستمرار².
- التغيير في مطالب المؤسسات، ومن ذلك رفع كفاءة اليد العاملة وإعادة هيكلة القوى العاملة من خلال تسريح عمال وتوظيف آخرين وفقا للحاجة.
- التغيير في مطالب الحكومات، وذلك من خلال تغيير القوانين التي تحكم العلاقات بين المؤسسة وعمالها، وبين المؤسسة وهيئات الدولة.

¹ د، أحمد جلال، تسيير الموارد البشرية، 2018/2017، تخصص إدارة أعمال، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أكلي محمد والحاج، ص 14.

² محمد سرور الحريري، إدارة الأفراد الحديثة ومهارة إدارة شؤون الموظفين، دار القلم للطباعة والنشر والتوزيع، بيروت، لبنان، 2016، ص 41.

الفصل الأول : الإطار العام لتسيير المورد البشري في المؤسسة

- التغيير في قيم القوى العاملة، ومن ذلك التوجه نحو تحسين نوعية الحياة بدل نوعية المنتوجات ونحو المشاركة بدل قبول التسلط، وتغليب المصلحة الشخصية على مصلحة المنظمة¹.

المبحث الثالث: أهم الوظائف في تسيير المورد البشري

ينطوي نشاط وممارسة إدارة الموارد البشرية في المنظمة على العديد من الوظائف والنشاطات، يشكل مجموعها فرعاً من فروع المعرفة التسييرية وتمثل هذه الوظائف فيما يلي:

المطلب الأول: التخطيط للموارد البشرية

أولاً : مفهوم تخطيط الموارد البشرية

هو التنبؤ باحتياجات المنظمة من الأفراد وتحديد الخطوات الضرورية لمقابلة هذه الاحتياجات والتي تتكون من تطوير وتنفيذ الخطط والبرامج التي تؤمن الحصول على هؤلاء الأفراد بالكم والنوع الملائمين وفي الوقت والمكان المناسبين².

ثانياً: أهمية تخطيط الموارد البشرية

- الحصول على أحسن الكفاءات البشرية سواء من البيئة الخارجية أو الداخلية.
- يساعد على الاستخدام الأمثل للموارد البشرية.
- يساعد على تحديد الاحتياجات المستقبلية من الموارد البشرية.
- يحدد نقاط القوة والصدق في أداء العاملين وتحديد برامج التطوير المطلوبة.
- يقدم نشاط التخطيط للموارد البشرية أهداف متعددة خاصة بالفرد والمنظمة والمجتمع³.

¹ عبد الغاني تاغلبت، دراسة تحليلية لأثر إدارة الموارد البشرية على أداء العاملين في المؤسسة الخدمية، دراسة ميدانية لعينة من المؤسسات الخدمية الجزائرية، أطروحة دكتوراه، تخصص إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الحاج لخضر، باتنة، 2019، ص 35.

² زكي محمود هشام، إدارة الموارد البشرية، دار السلاسل للنشر والتوزيع، الكويت، 1989، ط 3، ص 52.

³ عادل صالح، مؤيد السالم، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي، ط 3، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، عمان، 2009، ص 61-62.

الفصل الأول : الإطار العام لتسيير المورد البشري في المؤسسة

ثالثا: خطوات تخطيط الموارد البشرية

يمكن تلخيص مراحل إعداد خطة الموارد البشرية كالتالي¹ :

1- حصر وتقليل الموارد البشرية الحالية

ويشمل ذلك وضع جدول يبين عدد العاملين الحاليين والوظيفة التي يؤديها كل فرد منهم مع بيانات مفصلة عن نوع الوظيفة واختصاصاتها والمواصفات الوظيفية المطلوبة في شاغلها.

2- تحديد احتياجات المنظمة من الموارد البشرية المستقبلية

في ضوء عنصرين أساسيين وهما أهداف المنظمة والمدة الزمنية لحطة الموارد البشرية المستقبلية حيث يتم تحديد الأعمال المطلوب أدائها، وعدد الأفراد اللازمين لأداء هذه الأعمال وفقا لنظام وصف الوظائف وتحليلها.

3- مرحلة النظر في إمكانية الافادة من إمكانيات بعض العاملين

في وظائف أرفع من وظائفهم الحالية، ووضع نظام للتدريب التحويلي لتقويض مسببات التضخم الوظيفي في بعض الجوانب وتغطية الاحتياجات الوظيفية في أعمال أخرى ثم وضع السبل التي تعين في استقطاب الأفراد الذين يمثلون احتياجات المنظمة.

4- تنفيذ الخطة ومتابعتها

الدور البادي في هذه المرحلة يقوم على إدارة شؤون العاملين والإدارات المختصة لكي يتم توافر الأفراد كما ونوعا وفقا للأعمال والمهام المطلوب إنجازها.

¹ شاوش مصطفى نجيب، إدارة الموارد البشرية (إدارة الأفراد) ، دار الشروق للنشر والتوزيع ، 2005، ص135-141.

المطلب الثاني: توظيف الموارد البشرية

أولاً: مفهوم توظيف الموارد البشرية

تعتبر عملية التوظيف من الوظائف الهامة والرئيسية في المنظمة، فهي تمثل نشاطاً أساسياً في مجال إدارة الموارد البشرية ويقصد بعملية التوظيف " تزويد المصالح والورشات والمخازن بالأفراد اللازمين كما وكيفا لأداء نشاطاتها ، بحيث تعتبر هذه الوظيفة ضرورية لتنفيذ برنامج المنظمة وتحقيق أهدافها".
فعملية التوظيف تعني " العملية المستمرة التي تقتضي من المنظمة تحديد احتياجاتها من القوى العاملة القدرة والراغبة والمتاحة للعمل، والبحث عن العناصر وترغيبها على العمل في المنظمة ثم اختيار أفضل العناصر المتقدمين ليكونوا أعضاءها"¹.

ثانياً: أهمية توظيف الموارد البشرية

تلعب عملية التوظيف دوراً رئيسياً في أي منظمة وذلك من سعيها إلى استقطابها واختيار أفضل الكفاءات التي من خلالها تسعى المنظمة إلى تحقيق أهدافها، والأهمية البالغة لعملية التوظيف تظهر من خلال الدور الفعال الذي تلعبه في إنجاح استراتيجية إدارة الموارد البشرية، إذ نستخلص أهمية التوظيف من الأهداف التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها، فهدفها الأساسي والرئيسي يتمثل في السعي إلى توفير أفضل العناصر من ذوي الكفاءات والمؤهلات الممتازة ولهذا نجد أن المنظمات تلجأ إلى عملية التوظيف لكونها تساهم و تساعد في جلب اليد العاملة المناسبة ليتم توظيفها داخل المنظمة.

¹ محمد الهزام ، أثر تكنولوجيا المعلومات على تسيير الموارد البشرية في ظل اقتصاد معرفي، أطروحة الدكتوراه في علوم التسيير، تخصص تسيير الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، 2015-2016، ص 35-36.

الفصل الأول : الإطار العام لتسيير المورد البشري في المؤسسة

وهذا لا يتحقق إلا عن طريق القيام بمجموعة من العمليات والاجراءات لضمان الاستخدام الأمثل والأفضل للموارد البشرية ذوي الكفاءات والمهارات من أجل تحقيق أهدافها .
وتعود أهمية عملية التوظيف على إدارة الموارد البشرية في التقليل من توظيف الشخص الخطأ وغير المناسب، والذي سيكلف المنظمة الكثير فبالإضافة إلى تكلفته على المنظمة من حيث الأجور والدورات التكوينية هناك قد تكون أضعاف ذلك والتي يترتب عنها خسائر ناتجة عن القرارات الخاطئة التي يقوم بها الشخص المعني لشغل الوظيفة، وقد تصل إلى خسارة المنظمة، فأهمية التوظيف تظهر من خلال وضع الشخص المناسب في المكان المناسب¹.

ثالثا : أهداف توظيف الموارد البشرية

هناك عدة أهداف للتوظيف نذكر منها² :

- 1- الاعتراف بذاتية الفرد وتشجيعه لتحقيق أهداف المنظمة.
- 2- تحضير الإمكانيات والتقيات التي تسمح للمؤسسة بتوظيف ذوي الكفاءات العامة.
- 3- الإشباع الأمثل لحاجات ورغبات الموارد البشرية.
- 4- تأكيد وصفات الفرص لتنمية القدرات الذاتية وكفاءة العاملين
- 5- رفع مستوى مخزون اليد العاملة بأقل التكاليف
- 6- تمر عملية التوظيف بثلاث مراحل أساسية هي : الاستقطاب - الاختيار - التعيين.

¹ محمد الهزام، مرجع سابق، ص 35.

² منصور أحمد منصور، تطور تخطيط القوى العاملة في الدول المتقدمة، الدار الجامعية، القاهرة، 1982، ص 51.

الفصل الأول : الإطار العام لتسيير المورد البشري في المؤسسة

أ- الاستقطاب¹

يعرف الاستقطاب بأنه " عملية البحث عن والحصول على مرشحين محتملين للوظائف وذلك بالعدد المطلوب والنوعية المرغوبة وفي الوقت المناسب، حتى تتمكن أن تختار بينهم الأكثر ملاءمة لشغل الوظائف الشاغرة.

كما يعرف الاستقطاب بأنه " عملية توفير الموارد البشرية التي تحقق احتياجات التنظيم بالعدد المطلوب وفي التوقيت المناسب من مصادر مختلفة تمهيدا لاختيارها، وتحقيقا لأهداف المنظمة".
و تهدف وظيفة الاستقطاب إلى :

- حصر عمليات الاستقطاب التي تقتضيها كل من تحليل الوظيفة وتخطيط الموارد البشرية.
- توفير العدد الكافي من المتقدمين الملائمين لشمول الوظيفة بأقل تكلفة ممكنة.
- المساهمة في زيادة فاعلية عملية الاختيار من خلال التركيز على جذب الأفراد المناسبين.
- المساهمة في زيادة فاعلية المنظمة.

ويتم الاستقطاب بمصادر داخلية من خلال النقل والترقيات بالاستفادة من مخزون المهارات أو بمصادر خارجية عند عدم وفاء المصادر الداخلية بحاجتها من العاملين المطلوبين للعمل.

¹مبلاط نظرة، توظيف الموارد البشرية ، محاضرات في مقياس تسيير الموارد البشرية، تخصص علم النفس عمل وتنظيم، قسم العلوم الاجتماعية، كلية العلوم الاجتماعية والانسانية، جامعة محمد البشير الابراهيمي، برج بوعريبيج ، 2015 ، ص 86-87.

ب- الاختيار¹

وهو "عملية انتقاء الأفراد الذين تتوفر لديهم المؤهلات الضرورية والمناسبة لشغل وظائف معينة في المنظمة".

كما يعرف الاختيار بأنه " العملية التي تتم بمقتضاها فحص طلبات المتقدمين للتأكد ممن تنطبق عليهم مواصفات و شروط الوظيفة".

ويعرف أيضا بأنه " البحث والتنقيب عن أنسب فرد من بين عدد من المتقدمين لشغل وظيفة ما، بهدف تحقيق التوافق بين متطلبات وواجبات الوظيفة وبين مؤهلات وخصائص الشخص المتقدم لشغل ذات الوظيفة".

وللاختيار خطوات أساسية نوجزها فيما يلي :

- تحديد الوظائف المطلوب شغلها.
- تحديد مواصفات الشخص المطلوب للوظيفة.
- تحديد المصدر الذي نبحث فيه عن الشخص المطلوب.
- الإعلان عن الوظائف الشاغرة داخليا وخارجيا.
- استقبال طالبي العمل
- ملء طلبات الاستخدام.
- المقابلة المبدئية.
- الاختيار .
- مقابلات التوظيف.
- استكمال خطوات قانونية.
- فترة التربص (الاختيار).

¹ ميلاط نظرة، مرجع سابق، ص 87-88.

ج- التعيين¹

و هو "عملية اصدار قرار تعيين من تم ترشيحه لوظيفة معينة في قسم او إدارة اعتبارا من تاريخ محدد، ويترتب عن هذا القرار حقوق للعاملين في الأجر و المزايا وكذلك واجبات ومسؤوليات الوظيفة".

كما يعرف التعيين بأنه " العملية التي يتم بمقتضاها توجيه الفرد الجديد إلى وظيفته حيث يتم تعريفه برئيسه المباشر، ومسؤولياته، أهداف التنظيم، فلسفة الإدارة العليا، السياسات والعادات واجراءات العمل".

ويتضمن التعيين أربع نقاط أساسية وهي :

- اصدار قرار التعيين
- التهيئة المبدئية : اي تعريف الموظف الجديد بالمنظمة والوظيفة والعاملين معه وتعريفه بمسؤوليات وسلطة الوظيفة عن طريق عدة وسائل منها الكتيبات والنشرات وأدلة العمل.
- متابعة وتقييم الفرد خلال فترة التجربة.
- تثبيت الموظف وتمكينه بناءا على نتائج المتابعة والتقييم السابقة من خلال منحه الصلاحيحة الكاملة وتهيئة الظروف المادية والمعنوية اللازمة لتنفيذ العمل.

¹ ميلاط نظرة، مرجع سابق، ص88.

المطلب الثالث : تكوين وتطوير الموارد البشرية

أولا : مفهوم تكوين وتطوير الموارد البشرية

يبقى الأفراد بحاجة إلى تكوين مستمر ليتمكنوا من مسايرة الوظائف التي يشغلونها حاليا ومستقبلا بهدف الرفع من كفاءتهم، حيث يعرف التكوين بأنه عملية تعلم مبرمج لسلوكيات معينة بناء على معرفة يجري تطبيقها لغايات محددة تضمن التزام المتكويين بقواعد واجراءات محددة لأن غايات التكوين تعكس التكوين محددة وواضحة، ومبرجة يجب أن تخضع للقياس السريع في نجاحها لما هدفت إليه بعكس عملية التعلم التي تأخذ وقتا أطول حتى تتبلور نتائجها.

ثانيا : أهداف التكوين

تتم المنظمة بالتكوين لأن ما ينفق فيه يعد استثمارا في الموارد البشرية، حيث يكون له عائد في المستقبل يعود على المنظمة بالفائدة في مجال نشاطاتها ويمكن تلخيص أهداف التكوين في ما يلي :

- ضمان حاجات المنظمة من اليد العاملة ذات الكفاءة المهنية المطلوبة.
- التكيف المستمر للعمال بمراكز عملهم بالنظر الى التغيرات التقنية.
- التقليل من حوادث العمل التي غالبا ما تحدث نتيجة نقص الكفاءة.
- المساعدة على وضع الشخص المناسب في المكان المناسب.
- تأمين التلاؤم الكامل بين قدرات العمال ومعارفهم.
- مساعدة العاطلين عن العمل في الاندماج بسهولة في المنظمات الجديدة¹.

¹ ميلاط نظرة، مرجع سابق، ص 41-42.

ثالثا: أهمية التكوين

يعتبر التكوين من المداخل الأساسية لتنمية قدرة المنظمات على تحقيق الميزات التنافسية، ومن خلال اعداد الكادر الوظيفي الكفاء والمؤهل، وتكمن أهميته وفوائده في ثلاث جوانب رئيسية وهي¹ :

1- زيادة الانتاجية والأداء التنظيمي من خلال الوضوح في الأهداف، والطرق وانسياب العمل وتعريف العاملين بما هو مطلوب منهم وتطوير المهارات لديهم لتحقيق الأهداف التنظيمية المطلوبة، ويساهم في ربط أهداف الأفراد العاملين بأهداف المنظمة.

2- يساهم في خلق اتجاهات إيجابية داخلية وخارجية نحو المنظمة ويساهم في انفتاح المنظمة على المجتمع الخارجي، وذلك بهدف تطوير برامجها وامكانياتها وتحديد المعلومات التي تحتاجها لصناعة أهدافها وتنفيذ سياساتها.

3- يؤدي إلى توضيح السياسات العامة للمنظمة، وتطوير أساليب القيادة وترشيد القرارات الإدارية وبناء فائدة فعالة للاتصالات الداخلية.

¹ سهيلة عباس، وعلي علي، إدارة الموارد البشرية، ط3، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2003، ص109.

المطلب الرابع: تقييم أداء الموارد البشرية

أولاً : مفهوم تقييم الأداء

هو جميع العمليات والدراسات التي ترمي لتحديد مستوى العلاقة التي تربط بين الموارد المتاحة وكفاءة استخدامها من قبل الوحدة الاقتصادية مع دراسة تطور العلاقة المذكورة خلال فترات زمنية متتابعة أو فترة زمنية محددة عن طريق إجراء المقارنات بين المستهدف والمتحقق من الأهداف بالاستناد إلى مقاييس ومعايير معينة¹.

ويعرف كذلك بأنه النظام الذي يتم من خلاله تحديد مدى كفاءة أداء العاملين لأعمالهم².

ثانياً : عملية تقييم الأداء

إن عملية تقييم الأداء من العمليات الاستراتيجية في منظمات الأعمال، ذلك أنها تقف على مدى تحقيق معدلات ومعايير الأداء المستهدفة، والتعرف على جوانب القوة وتعظيمها، والتعرف أيضاً على جوانب القصور والضعف ومحاولة علاجها.

عملية تقييم الأداء هي عملية رقابة على مراحل العمليات في المؤسسة، والتي تبدأ من تحديد الأهداف المرجو تحقيقها في حدود الموارد المتاحة، ثم وضع خطة أو برنامج زمني محدد المعالم يرمي إلى تبيان كيفية تحقيق الأهداف ثم إجراء عملية متابعة، وبذلك يتسنى لعملية تقييم الأداء تحديد الكفاءة التي يجري بها العمل في هذا في هذه المراحل³.

هناك مجموعة من الخطوات التي يجب مراعاتها عند تقييم الموارد البشرية والتي نوردتها فيما يلي :

1. وضع التوقعات الأداء

تعد عملية وضع توقعات الأداء أولى خطوات عملية التقييم، حيث يقوم كل المنظمة والعاملين بوضع توقعات الأداء والاتفاق على الوصف المهام المطلوبة والنتائج مرغوب تحقيقها.

¹ كرخي مجيد، تقوم الأداء في الوحدات الاقتصادية باستخدام النسب المالية، دار المناهج للنشر والتوزيع، الأردن، 2010، ص:31.
² شهدان عادل الغرابوي، القيادة الإدارية كوسيلة لتحسين أداء العاملين في المؤسسات، دار الفكر الجامعي، الاسكندرية، 2020، ص:301.
³ مهدي بن طيبة، سفيان حزوي، دور مراقبة التسيير في تحسين أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مداخلة ضمن الملتقى العلمي الوطني حول مراقبة التسيير كآلية لحكومة المؤسسات وتفعيل الإبداع، جامعة البلدة02، 25 أبريل 2017، ص:4.

2. مرحلة مراقبة التقدم في الأداء

تهدف هذه المرحلة إلى التعرف على كيفية عمل الفرد مقارنة بالمعايير المحددة مسبقاً، ويتم اتخاذ الإجراءات التصحيحية من خلال ذلك، ويتم توفير المعلومات اللازمة عن كيفية إنجاز الأعمال بشكل أمثل ويكون ذلك بشكل مستمر.

3. مرحلة تقييم الأداء

من خلال التعرف على مستوى الأداء بغية التمكن من إتخاذ مختلف القرارات المتعلقة بالأفراد.

4. التغذية العكسية

وتتمثل في عملية تعريف العامل بمستوى أدائه والنتائج التي حققها ودرجة تقدمه بأدائه لعمله، وتعتبر التغذية العكسية ضرورية لأنها تفيد العامل في كيفية أدائه المستقبلي لعمله.

5. اتخاذ القرارات الإدارية

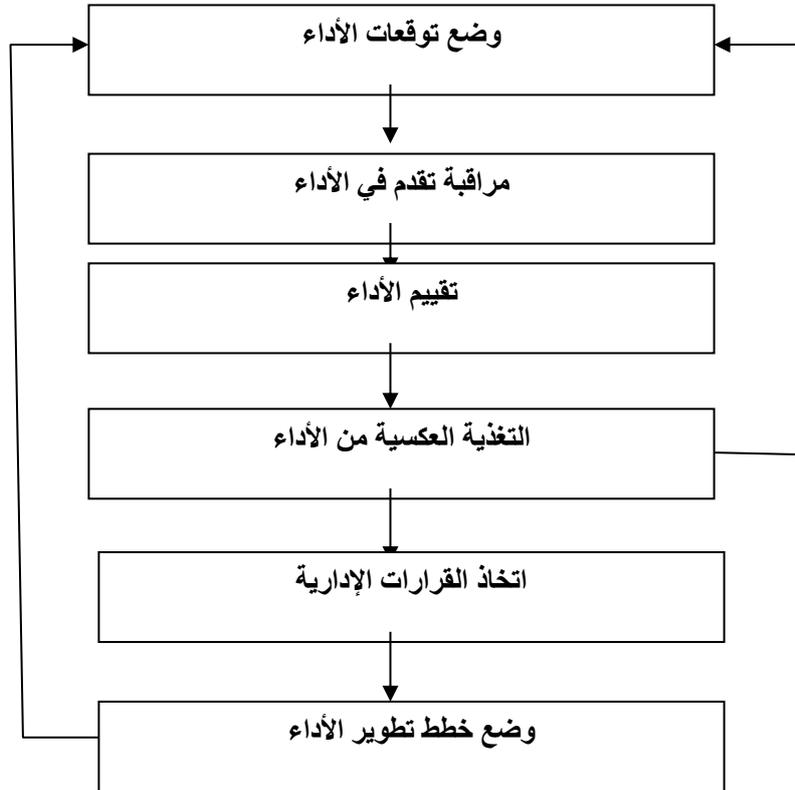
والمعلقة بالترقية والنقل والتعيين وتطوير الأداء.

6. وضع خطط تطوير الأداء

وتتمثل هذه المرحلة الأخيرة من مراحل تقييم الأداء، حيث يتم وضع الخطط التطويرية من خلال التعرف على المهارات والقدرات والمعارف والقيم التي يحملها الفرد العامل و الاستفادة منها في إنجاز الأعمال¹.

¹ خالد عبدالرحيم الهيتي، إدارة الموارد البشرية في مدخل استراتيجي، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2003، ص ص 204-206.

الشكل رقم (1،1) يوضح مراحل عملية تقييم الأداء



المصدر: خالد عبدالرحيم الهيتي، إدارة الموارد البشرية في مدخل استراتيجي، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2003، ص: 204.

ثالثا : فوائد لتقييم الأداء

لتقييم الأداء فوائد نوجزها فيما يلي:

- يعتبر تقييم الأداء من أهم الركائز التي تبني عليها عملية المراقبة والضبط.
- يفيد تقييم الأداء بصورة مباشرة في تشخيص المشكلات وحلها، ومعرفة مواطن القوة والضعف في المؤسسة.
- يفيد في تزويد الإدارة بالمعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات العامة سواء للتطوير أو الاستثمارات أو عند إجراء تغييرات جوهرية.
- يعتبر من أهم مصادر البيانات اللازمة للتخطيط.
- تقييم الأداء من أهم دعائم رسم السياسات العامة سواء على مستوى المؤسسة أو على مستوى الدولة¹.

رابعا: أهداف تقييم الأداء

تسعى عملية تقييم الأداء لتحقيق عدة أهداف يمكن تحديدها وفق ثلاث مستويات هي² :

❖ على مستوى المنظمة

- تكوين مناخ ملائم من الثقة والتعامل الأخلاقي عن طريق تأكيد الأسس العلمية في التقييم و الموضوعية في إصدار الأحكام.
- النهوض بمستوى أداء العاملين من خلال استثمار قدراتهم الكامنة وتوظيف طموحاتهم بأساليب تؤهلهم للتقدم.
- تقييم برامج وأساليب إدارة الموارد البشرية لأن عملية التقييم مقياسا مباشرا للحكم على مدى سلامة ونجاح الطرق المستخدمة في هذه الإدارة.

¹ توفيق محمد عبد المحسن، تقييم الأداء مدخل جديد، دار الفكر العربي، مصر، 2004-2003، ص 9.

² مؤيد السالم، إدارة الموارد البشرية، مدخل إستراتيجي تكاملي، إثراء النشر والتوزيع- الأردن، 2009، ص ص 239-240.

الفصل الأول : الإطار العام لتسيير المورد البشري في المؤسسة

❖ على مستوى المديرين

- التعرف على كيفية أداء الموظف بشكل علمي وموضوعي.
- الارتفاع بمستوى العلاقات مع الموظفين من خلال تهيئة الفرصة الكاملة لمناقشة مشاكل العمل.
- تنمية قدرات المدير في الإشراف والتوجيه واتخاذ القرارات الواقعية فيما يتعلق بالعاملين.

❖ على مستوى المرؤوسين

- تعزيز الشعور بالمسؤولية لدى المرؤوسين من خلال توليد القناعة الشاملة لديهم من خلال من أن الجهود التي يبذلونها في سبيل تحقيق أهداف المنظمة ستقع تحت عملية التقييم.
- تساهم عملية تقييم الأداء في اقتراح مجموعة من الوسائل والطرق المناسبة لتطوير سلوك الموظفين وتطوير بيئتهم الوظيفية بأساليب علمية وبصورة مستمرة.

خلاصة الفصل الأول

من خلال الفصل السابق والذي يتضمن الإطار العام لتسيير المورد البشري في المؤسسة، ومن خلال التعرض لمفهوم المورد البشري وأساسيات تسييره، كما تم دراسة أهم الوظائف في تسيير المورد البشري. استخلصنا أن المورد البشري يشكل بلا منازع مصدر الثروات الحقيقية للمؤسسات والإدارات، كونه يلعب دور حيوي الصنع ونجاح هذه المؤسسات والإدارات، والتحكم في عملية تسيير المورد البشري الجاري العمل بها الآن تكمن أساسا في التطبيق الصحيح والقوانين والأنظمة وللتوظيف المنطقي المعقول، ورفع كفاءة الأداء بواسطة أهم الوظائف في تسيير المورد البشري.

تساهم هذه الوظائف في التأثير إيجابيا سواء على قدرات الفرد أو على دافعيته ورغبته في العمل أو على إدراكه وفهمه لمتطلبات منصبه.

و على هذا يتم اعداد لوحة قيادة اجتماعية تساعد في اتخاذ القرار وذلك بعرضها مؤشرات تنفيذ النظرة المستقبلية.

الفصل الثاني: لوحة القيادة

كأداة لمراقبة تسيير المورد

البشري

الفصل الثاني: لوحة القيادة كأداة لمراقبة تسيير المورد البشري

تمهيد

مع كبر حجم المؤسسات اليوم، والتطور التكنولوجي الذي أدى إلى كثرة وتنوع البدائل المتاحة وتزايد تعقد المشكلات الإدارية التي تواجه المدير صارت مهمة مراقبة التسيير اليوم أكثر صعوبة مما كانت عليه بالأمس، وفي ظل المحيط الاقتصادي والاجتماعي المتقلب باستمرار نجد أن الوسيلة لضمان استمرارية المؤسسات تتوقف بالدرجة الأولى على التحكم في التسيير ومراقبته، ومن هنا تظهر أدوات التسيير الفعالة في المؤسسات حالياً وإن كان غير إجباري بحكم القانون، فهو يسمح للمسيرين بالتعرف على وضعية المؤسسة بدقة والوقوف على الأخطاء والانحرافات الناتجة عن تنفيذ النشاطات، فمراقب التسيير يعمل على إقامة مجموعة من الأدوات حسب الأولوية وحسب احتياجات المؤسسة، والتي تعتبر أدوات أساسية للتحكم في التسيير والمساعدة على اتخاذ القرار ومن أهم هذه الأدوات لوحة القيادة.

تعتبر لوحة القيادة الاجتماعية من أهم أدوات مراقبة التسيير الاجتماعي لما تضمنه من حسن سير العمل وتسهيل الاتصال بين الموظفين، ونظام إنذار للأحداث يستدعي التدخل على مستوى إدارة شؤون الأفراد.

و في هذا السياق نهدف ضمن هذا الفصل إلى تحليل الإطار النظري للوحة القيادة الاجتماعية كأداة لمراقبة تسيير المورد البشري في المؤسسة وبالتالي سنتطرق إلى المباحث التالية:

المبحث الأول: مفاهيم أساسية عن لوحة القيادة.

المبحث الثاني: لوحة القيادة الاجتماعية.

المبحث الثالث: فعالية لوحة القيادة الاجتماعية في المؤسسة.

الفصل الثاني: لوحة القيادة كأداة لمراقبة تسيير المورد البشري

المبحث الأول: مفاهيم أساسية حول لوحة القيادة

تعد لوحة القيادة من أهم الوسائل المستعملة في مراقبة التسيير بحيث تمكن المسير من أخذ نظرة شاملة عن وضعية المؤسسة ومدى نجاعة أساليب التسيير فيها من خلال النتائج المحققة والتي تظهر في لوحة القيادة.

المطلب الأول: مفهوم لوحة القيادة وخصائصها

1- تعريف لوحة القيادة

تعبير لوحة القيادة هو تعبير مقتبس حيث ينظر إلى المؤسسة وكأنها جهاز يتم تسييره، مثل ما هو عليه الحال في جهاز مقود السيارة واللوحه تبين كيفية تسييره، وتشير إلى ما يجب إجراؤه لغرض الانطلاق وزيادة السرعة والدوران والتوقف واستعمال الإشارات وغيرها¹.

ويمكن تعريفها على أنها وسيلة للاتصال واتخاذ القرار والتي تسمح بمراقبة التسيير بلفت نظر المسؤول إلى النقاط الهامة أو نقاط المفاتيح المتعلقة بالسير وذلك قصد تحسينها².

لوحة القيادة هي مجموعة من المؤشرات مرتبة في نظام متابعة من طرف نفس الفريق أو نفس المسؤول للمساعدة على اتخاذ القرار، وعلى التنسيق ومراقبة النشاطات قسم معين، وهي أداة اتصال واتخاذ القرار، وتسمح لمراقب التسيير بجذب اهتمام المسؤول حول نقاط رئيسية، لإدارة وتسيير وظيفته وتحسين أدائها.

لوحات القيادة هي أداة مرنة تسمح بالعرض، بشكل سريع وبسيط وديناميكي، لمجموعة من مؤشرات الأداء المنتقاة من طرف المؤسسة على أساس أهدافها، فهو إذا وسيلة لتجميع المعلومات

¹ خالص صافي، رقابة تسيير مؤسسة في ظل اقتصاد السوق، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2007، ص 274.

² أ. محمد شفيق، القيادة، (تطبيقات العلوم السلوكية في مجال القيادة) الطبعة الأولى، نخضة مصر للطباعة والنشر والتوزيع، مصر، الإسكندرية، يناير، 2007، ص 78.

الفصل الثاني: لوحة القيادة كأداة لمراقبة تسيير المورد البشري

المهمة التي يحتاجها المسير لاتخاذ القرار المناسب¹.

من خلال التعاريف السابقة يمكن القول أن لوحة القيادة عبارة عن وثيقة تركيبية تضم مجموعة من المؤشرات ذات طابع، تجاري، مالي، تقني... موضوعة بشكل واضح ودقيق تساعد على مراقبة الأداء العام للمؤسسة أو مختلف مراكز المسؤولية، وتساهم في عملية اتخاذ القرار².

2- خصائص لوحة القيادة

- تتميز لوحة القيادة بجملة من الخصائص وهي على التوالي:

- لكل 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.
- يعبر عنها بلغة مشتركة تسمح لجميع أعضاء الفريق بالتحليل حول نتائج آرائهم.
- تسمح بكشف الخلل والتعديل في فيها لمطابقة احتياجات المسؤولين وتحديد الإجراءات التصحيحية في الوقت المناسب³.

¹ ضحاك نجية، بوعونية سليمة ، لوحة القيادة ،آلية حوكمة المؤسسات، دراسة حالة : لوحة قيادة إدارة الموارد البشرية، الملتقى الوطني حول مراقبة التسيير كآلية حوكمة المؤسسات وتفعيل الإبداع، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة البليدة، 02، 25-04-2017، ص 111.

² خلف الله كريم، دور الأدوات الحديثة لمراقبة التسيير في قياس وتقييم الأداء في إطار مبادئ التنمية المستدامة، دراسة حالة المؤسسة الوطنية لمناجم الفوسفات بتبسة، مذكرة ماجستير، تخصص إدارة أعمال الاستراتيجية للتنمية المستدامة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف، 2012/2011، ص:63.

³ بوحديد ليلي، مرجع سابق، ص 62.

الفصل الثاني: لوحة القيادة كأداة لمراقبة تسيير المورد البشري

المطلب الثاني: أهمية لوحة القيادة

للوحة القيادة أهمية باعتبارها نظاما للمعلومات، يساعد في معرفة المعطيات الضرورية لمراقبة سير أداء المؤسسات في المدى القصير، وكذا تسهيل ممارسة المسؤوليات، ويمكن توضيح أهميتها في النقاط التالية¹:

- عند وضع خطة المؤسسة
- إلزام كل مسؤول بوضع خطط تتناسب مع خطط الأقسام الأخرى.
- إشراف جميع الإداريين في وضع الأهداف.
- المساعدة على وضع سياسات واضحة.
- تنظيم وتحديد المسؤولية لكل مستوى من المستويات الإدارية وكل فرد من أفرادها، وكذا تحديد مراكز المسؤولية تبعا لذلك.
- خلال سير نشاط المؤسسة
- وضع كل العناصر اللازمة للرقابة وكشف الانحرافات في تقديم الإجراءات التصحيحية.
- تحديد نوعية المعطيات المستعملة في إرسالها إلى المستويات العليا.
- تسهيل عملية الحصول على الائتمان من البنوك.
- تحديد نقاط القوة والضعف من المؤسسة.
- تقديم سريع ودائم لنتيجة المؤسسة.
- تقديم وضعية الخزينة، متابعة تطور الهامش الإجمالي ومراقبة مستوى عتبة المردودية.

¹ بوديار زهية ، شوقي جباري، لوحة القيادة كأسلوب فعال لاتخاذ القرار في المؤسسة، مداخلة ضمن الملتقى الدولي حول صنع القرار في المؤسسة الاقتصادية، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، أفريل، 2009، ص 06.

الفصل الثاني: لوحة القيادة كأداة لمراقبة تسيير المورد البشري

المطلب الثالث: أنواع على لوحة القيادة

أخذت لوحة القيادة تنوعاً في أشكالها حسب طبيعة المسؤوليات المتواجدة في المؤسسة كما يلي¹:

أ- لوحة قيادة الاستغلال (الوظيفية)

توضع بشكل يجعل منها وسيلة مساعدة لتقييم أداء وظيفة ما، حيث توفر المعلومات المباشرة والمفهومة في ظرف زمني ملائم وبدورها تنفرع إلى:

- **لوحة قيادة مالية:** تمدنا بجميع المعلومات المتعلقة بالحالة المالية للمؤسسة من مداخل، تكاليف، أجور، علاوات، تكاليف خارج الاستغلال... إلخ.
- **لوحة قيادة اجتماعية:** هذه اللوحة تمدنا بجميع المعلومات عن المستخدمين المهنية منها والاجتماعية عدد المستخدمين الإطارات التوظيف التكوين الى اخره.
- **لوحة قيادة تقنية:** هذه اللوحة تلمس الجانب التقني (عدد الآلات، حالات العطب، الصيانة... إلخ).

ب- لوحة قيادة التسيير

وهي تتعلق بكل جوانب نشاط المؤسسة، أي أنها حصيلة تفاعل مختلف الأنواع السابقة تحتوي على المؤشرات والمعلومات الأساسية لمتابعة النشاط حسب الاتجاهات والسياسات المسطرة وهدفها متابعة النتائج ومراقبة الأداء المحقق بين مستويات المؤسسة وتوجه إلى المديرية العامة. - وهناك رأي آخر يقسم لوحات القيادة وفق متغيرات مختلفة، فإذا ميزنا بين لوحات القيادة على أساس الهدف نجد:

- **جدول قيادة تشغيلي:** وهو الذي يتابع النشاط اليومي للمؤسسة ويوجهه.
- **جدول قيادة النتائج:** وهو الذي يسمح بقياس النتائج التي تم بلوغها ومقارنتها بالأهداف.
- **جداول القيادة الاستراتيجية:** جداول القيادة الاستراتيجية وهي أنظمة من المؤشرات التي تبحث عن قياس الأداء الكلي وتطوره بأبعاد مختلفة، وهي تسمح بتوضيح الأهداف

¹ نقياس آمال، فاعلية لوحة القيادة الاجتماعية في تحسين أداء الموارد البشرية، مذكرة مقدمة لاستكمال نيل شهادة الماجستير، تخصص: تدقيق ومراقبة التسيير، جامعة ورقلة، 2015، ص 8-9.

الفصل الثاني: لوحة القيادة كأداة لمراقبة تسيير المورد البشري

الاستراتيجية وترجمتها إلى قيم مستهدفة وملموسة، وغالبا أدوات الإدارة العامة هدفها التقييم وانسجام الاستراتيجية المتبعة والتأكد من أنها تلهم دائما المؤشرات التنفيذية¹.

المطلب الرابع: مراحل استعمال لوحة القيادة وأدواتها

1-مراحل استعمال لوحة القيادة

يمكن أن نلخص مراحل استعمال هذه الأداة كما يلي²:

أولا : يتم حساب الانحرافات وتحليلها

حساب وتحليل الانحرافات يسمح بتحديد ما إذا كانت:

- متعلقة فقط بالشهر، موضوع الدراسة أو لها آثار على الأشهر المقبلة: في هذه الحالة يمكن تقدير تأثيرها على نتائج نهاية السنة.

- ناجمة عن انحراف في الشهر السابق.

- تعود إلى أسباب خارجية (إضراب، الظروف الجوية، القوانين التنظيمية....).

ثانيا: ترجمة أسباب الانحرافات

من خلال تقرير المصاحب للوحات القيادة، يمكن إظهار تحليل الانحرافات وذكر أسبابها وذلك من طرف مراقب التسيير وعلى إثر الحوار مع المسؤول المعني، أما إذا كانت المؤسسة صغيرة يمكن أن يتم التحليل بشكل شفهي على إثر لجنة للإدارة أو اجتماع خاص.

¹ زراقي حنان، لوحة القيادة لترشيد قرار التمويل في المؤسسة الاقتصادية، دراسة حالة مركز تجاري-UNO-، مذكرة تخرج مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي، تخصص إدارة و اقتصاد مؤسسة، جامعة عبد الحميد ابن باديس، مستغافم، سنة 2015.

² د، بوعونية سليمة، ضحاك نجية، مرجع سابق، ص 111.

الفصل الثاني: لوحة القيادة كأداة لمراقبة تسيير المورد البشري

ثالثا: وضع نشاطات تصحيحية

النشاط التصحيحي هو نشاط استراتيجي أو تعديلي أو موجه لإعادة قيادة الوحدة من طرف المسؤول أو توجيهها نحو مسارها الصحيح، وقبل إجراء هذا النشاط يجب التأكد من دقة التنبؤات والتحقيقات، فمن بين كل الانحرافات الملاحظة تختار تلك ذات الدلالة ويتم تحليلها بكل عناية لمعرفة أسبابها قبل تصحيحها.

2- أدوات لوحة القيادة

يمكن تحديد ومعرفة أدوات لوحة القيادة فيما يلي¹ :

- **الجداول:** هذه الأداة الأكثر استعمالا في لوحة القيادة، حيث نعتبر كل الأدوات الأخرى (البيانية و...)، حيث هي عبارة عن ترتيب المعلومات في شكل أعمدة وصفوف تسمح بمقارنة المعلومات المختلفة سواء كانت المقارنة بين التقديرات والنتائج الفعلية ومن استخراج الفروقات، أو المقارنة بين السلاسل الزمنية أو المقارنة بين النسب المختلفة.
- **التمثيل البياني:** تحتوي التسهيلات البيانية على بعض الامتيازات مقارنة بالجداول من أهمها تسهيلها لفهم الظواهر المختلفة وتوضيحها للتغيرات وكذا الانحرافات.
- **النسب:** هي العلاقة بين مجموعتين أو عنصرين، و حتى تؤدي هذه النسب دورها القيادي لا بد أن تعبر عن الحقيقة وتكون بسيطة وسهلة الاستيعاب.
- **الرموز:** هي تمثيلات معينة أو إشارات ملونة تظهر في حالة المؤشر (إعطاء لون معين يوحي بوجود انحراف غير ملائم، ولون آخر يوحي للانحراف الملائم)، ويمكن أيضا أن تكون إشارات ضوئية على الحاسوب، حيث تسمع هذه الرموز بالتركيز على الأمور المستعجلة واللازمة.

¹ براق عيسى، كداشة عائشة، برامقي راضية، الملتقى الوطني حول مراقبة التسيير كآلية لحوكمة المؤسسات وتفعيل الإبداع، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة البليدة2، 25 أفريل 2017، ص 5.

الفصل الثاني: لوحة القيادة كأداة لمراقبة تسيير المورد البشري

المبحث الثاني: لوحة القيادة الاجتماعية

تسعى معظم المؤسسات للعمل على محافظة وسلامة سير أنشطتها باستمرار، والسهر على تحسين أدائها بصفة دورية ومنتظمة، من خلال استخدام أدوات التسيير المختلفة ولعل من أهم هذه الأدوات لوحة القيادة الاجتماعية.

المطلب الأول: ماهية لوحة القيادة الاجتماعية

1- تعريف لوحة القيادة الاجتماعية

- تعرف لوحة القيادة الاجتماعية: بأنها جدول يتوافق و نظام معلومات الموارد البشرية، يسمح بمعرفة المعلومات الضرورية لمعرفة تطورات الموارد البشرية على المدى القصير والذي بدوره يسهل أداء المسؤوليات.
- تعرف لوحة القيادة الاجتماعية بأنها مجموعة من المؤشرات المرتبة في نظام خاضع لمتابعة أداء فريق عمل أو مسؤول ما للمساعدة على اتخاذ القرارات والتنسيق والتقييم والرقابة على عمليات إدارة الموارد البشرية، كما تعتبر أداة اتصال تسمح لمراقبي التسيير بلفت انتباه مدير الموارد البشرية إلى النقاط الأساسية في إدارته بغرض تحسينها¹.
- يعرفها Jen Pierretaib على أنها مجموعة المعطيات الاجتماعية تسمح بمتابعة تطور العمالة، ومراقبة زيادة الكتلة الأجرية، قياس نمو كفاءة وإنتاجية المأجورين وفحص جودة الجو الاجتماعي.
- يعرفها Bernard Martory على أنها مجموعة وسائل توضع تحت تصرف المسؤولين فهي تجمع وتعرض معلومات من أجل إمكانية اتخاذ القرارات الاجتماعية الجيدة².

¹ بوحديد ليلي، مرجع سابق، ص 79.

² مقدم وهيبية، جدول القيادة: مرآة المؤسسة، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة مستغانم، الجزائر، 2005/2006، ص 105.

الفصل الثاني: لوحة القيادة كأداة لمراقبة تسيير المورد البشري

لوحة القيادة الاجتماعية هي أداة مساعدة على اتخاذ القرار وتعرض مجموعة من المعلومات المنظمة المتعلقة بالأفراد والجماعات في المؤسسة، وهو يشكل وثيقة هامة من نظام المعلومات.

يجب أن يستجيب لعدة التزامات:

المصدقية: المتغيرات يجب أن تحدد بدقة، كذلك الأمر بالنسبة لطرق الحساب.

الوضوح: يجب أن ترتب المعلومة وفق أهميتها، وتتلخص في تقارير بيانية.

الحالية: بعض المعلومات تفقد قيمتها بشكل سريع والبقية بشكل بطيء.

المرونة: شكله يجب أن يتكيف مع تغير الأولويات لدى المستعملين¹.

2- أهمية لوحة القيادة الاجتماعية

تتمثل لوحة القيادة الاجتماعية بالنسبة للمؤسسة في أنها تؤدي ثلاث وظائف أساسية هي:

❖ **القياس الداخلي:** الذي يمكن من متابعة المتغيرات الاجتماعية وفقا لمسؤوليات مختلف

القادة في المؤسسة، تتعلق هذه القياسات ب: عدد العمال، الأجور، التوظيف، زمن العمل، السلوكيات... إلخ.

❖ **الرصد:** أي ملاحظة التطورات الاجتماعية الداخلية والخارجية التي يمكن أن تؤدي إلى

اضطراب قيادة وتوجيه الموارد البشرية في المؤسسة.

❖ **التقدير المسبق:** نظرا لما يمكن أن يحدث داخل أو خارج المؤسسة، فبفضل لوحة القيادة

الاجتماعية يمكن إعداد سيناريوهات حول تطور عدد العمال المرتقب أو تطور

الكفاءات كما يمكنها أيضا دراسة سوق العمل، والسلوك الأجراء ومختلف التطورات

التنظيمية².

¹ بوعونية سليمة، ضحاك نجية، مرجع سابق، ص 07.

² ليلي بوحديد، مرجع سابق، ص 80.

الفصل الثاني: لوحة القيادة كأداة لمراقبة تسيير المورد البشري

3- خصائص لوحة القيادة الاجتماعية

إن الأسباب التي تؤدي بالمسيرين للاعتماد على لوحة القيادة هي مختلف الخصائص الإيجابية تتصف بها نذكر منها ما يلي:

- **وفاء وتمثال المعطيات:** أي أن المعلومات غير قابلة للنقاش والنزاع لكونها محددة من خلال مبادئ واقعية واضحة بصفة متماثلة عن طريق تحديد مسبق المصطلحات والمتغيرات المستعملة والحسابات.
- **ديناميكية وسرعة الإنتاج:** فالمعلومات الاجتماعية سريعة التغير.
- **الوضوح وإمكانية القراءة والاختيار:** أي إمكانية وسرعة الحصول على المعلومات الموجودة في لوحة القيادة الاجتماعية وسهولة استغلالها من طرف الأفراد وجذب اهتمامهم بها.
- **الدقة:** تحديد مبادئ القياس والحساب مع الحرص على التنسيق بين ظاهرة معينة وجودتها وقياساتها.
- **وسيلة جيدة للقيادة:** يمكن استعمال لوحة القيادة الاجتماعية وعملية القيادة نظرا لتوفرها المميزات التالية:

- تعتبر القاعدة الأساسية لاتخاذ القرارات الاستراتيجية عبر فترة زمنية معينة.
- دراسة وتشخيص المحيط الداخلي والخارجي للمنظمة بواسطة مؤشر مؤشرات وضعها لتلبية هذه الحاجة¹.

¹ الوازن طارق، دور لوحة القيادة في قياس وتقييم الموارد البشرية، مذكرة ماستر في علوم التسيير، تخصص: تدقيق ومراقبة التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2012/2013، ص 8-9.

الفصل الثاني: لوحة القيادة كأداة لمراقبة تسيير المورد البشري

4- محتوى لوحة القيادة الاجتماعية

تحتوي لوحة القيادة الاجتماعية على مؤشرات¹:

مفهوم المؤشر: يعرف بأنه معلومة رقمية مختارة هدفها تقديم حسابات أو تقارير دورية متقاربة عن معدلات تنفيذ المهام ويجب أن يتوفر في المؤشر الشروط التالية:

الملائمة والمصدقية: تعني ضرورة تلبية المؤشر لاحتياجات المستفيدين منه بصورة جيدة.

الوفاء والموضوعية: أي إلزامية تغيير المؤشر وتناسبه مع مستوى التغيير الذي يطرأ على الظاهرة قيد التقدير أو القياس.

السرعة والسهولة: أي سرعة الحصول على المعلومة وسهولة الوصول إليها ليتم استعمالها في أقرب وقت ممكن، ومن بين المؤشرات التي تحتويها القيادة الاجتماعية نجد²:

أولاً: المؤشرات المتعلقة بالتوظيف

✓ عدد العمال.

✓ عدد الوظائف الجديدة.

✓ عدد تاركي الوظيفة.

✓ عدد أيام العمل.

ثانياً: مؤشرات الأجور

✓ الكتلة الأجرية.

✓ تغييرات في مؤشر الأجور.

¹ لشهب صفاء، نظام مراقبة التسيير وعلاقته باتخاذ القرار، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 2006/2005، ص 130.

² نقياس آمال، مرجع سابق، ص ص 13-15.

الفصل الثاني: لوحة القيادة كأداة لمراقبة تسيير المورد البشري

- ✓ الساعات الإضافية، إجمالي الأجور (بالنسبة المئوية).
- ✓ متوسط الأجر لكل عامل.

ثالثا: مؤشرات المناخ الاجتماعي

- ✓ التغيب.
- ✓ معدل المساهمة في الانتخابات.
- ✓ معدل دوران العمل، عدد تاركي العمل خلال مدة.
- ✓ متوسط عدد العمال خلال نفس المدة.

رابعا: مؤشرات التكوين

- ✓ عدد التربصات الداخلية والخارجية.
- ✓ عدد المساهمين بالتربصات.
- ✓ تكاليف التكوين. جهد التكوين، تكاليف التكوين، الكتلة الأجرية.

خامسا: مؤشرات الأمان

- ✓ عدد الحوادث.
- ✓ عدد الأيام الضائعة، عدد أيام العمل الكلية.

سادسا: مؤشرات الإنتاجية لكل مستخدم

- ✓ رقم الأعمال، مجموع الأعمال .
- ✓ القيمة المضافة، مجموع العمال.
- ✓ عدد الأيام مدفوعة الأجر، عدد أيام العمل.

سابعا: مؤشرات متعلقة بالإدارة

- ✓ التكلفة الكلية للإدارة.
- ✓ المؤشرات الفعالية الإنتاجية مقارنة بالأجور، نوعية التكوين.

الفصل الثاني: لوحة القيادة كأداة لمراقبة تسيير المورد البشري

• نموذج للوحة القيادة الاجتماعية

لا يمكن عرض تصميم نموذجي للوحة القيادة الاجتماعية ولكن نقترح التصميم الموالي:

جدول رقم (1,2): نموذج للوحة القيادة الاجتماعية

التجمع			الشهر			المؤشرات
الانحراف	التقديرات	التحقيقات	الانحراف	التقديرات	التحقيقات	
						<p>مؤشرات متعلقة بالوظائف</p> <p>أولا- التوظيف</p> <p>✓ عدد العمال.</p> <p>✓ عدد الوظائف الجديدة.</p> <p>✓ عدد التاركين للوظيفة.</p> <p>✓ عدد أيام العمل.</p> <p>ثانيا- الأجر:</p> <p>✓ الكتلة الأجرية.</p> <p>✓ تغييرات في مؤشر الأجر.</p> <p>✓ الساعات الإضافية، إجمالي الأجر (بالنسبة المؤوية).</p> <p>✓ متوسط الأجر لكل عامل.</p> <p>ثالثا- المناخ الاجتماعي:</p> <p>✓ التغيب.</p> <p>✓ معدل المساهمة في الانتخابات.</p> <p>✓ معدل دوران العمل = عدد تاركي العمل خلال مدة/متوسط عدد العمال خلال نفس المدة.</p> <p>رابعا- التكوين:</p> <p>✓ عدد التربصات الداخلية والخارجية.</p> <p>✓ عدد المساهمين بالتربصات.</p> <p>✓ تكاليف التكوين. جهد التكوين، تكاليف التكوين،</p>

الفصل الثاني :لوحة القيادة كأداة لمراقبة تسيير المورد البشري

						الكتلة الأجرية. خامسا- الأمان ✓ عدد حوادث العمل. ✓ عدد الأيام الضائعة، عدد أيام العمل الكلية. سادسا- الإنتاجية لكل مستخدم: ✓ رقم الأعمال، مجموع الأعمال . ✓ القيمة المضافة، مجموع العمال. ✓ عدد الأيام مدفوعة الأجر، عدد أيام العمل. سابعا- متعلقة بالإدارة: ✓ التكلفة الكلية للإدارة. المؤشرات الفعالية الإنتاجية مقارنة بالأجور، نوعية التكوين.
--	--	--	--	--	--	---

المصدر : بوغونية سليمة، ضحاك نجية، مرجع سابق، ص 07.

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

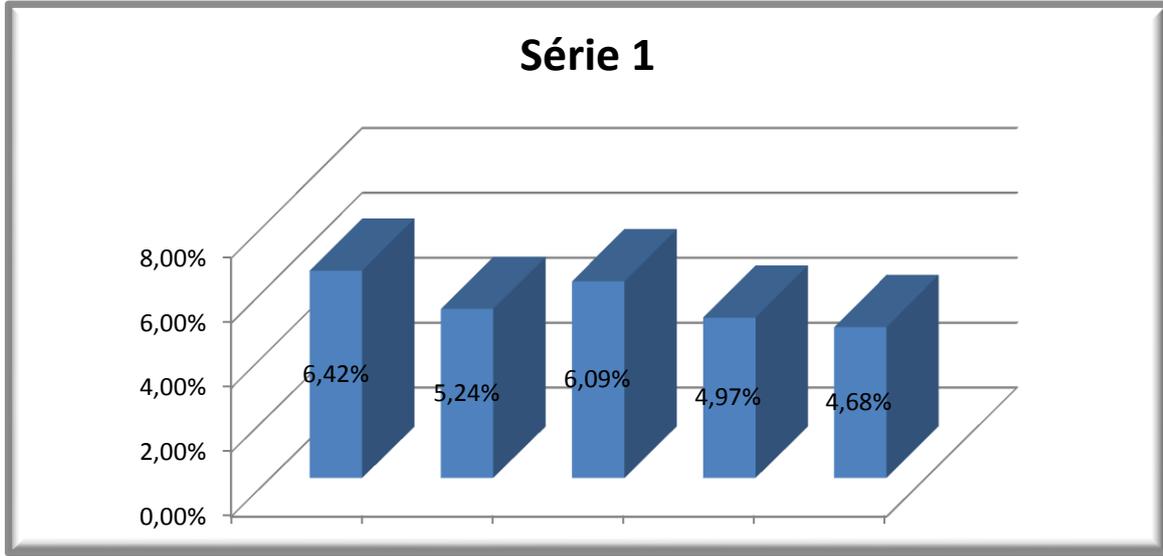
المثال الأول:

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

تمثيل النسب (معدل الغيابات)

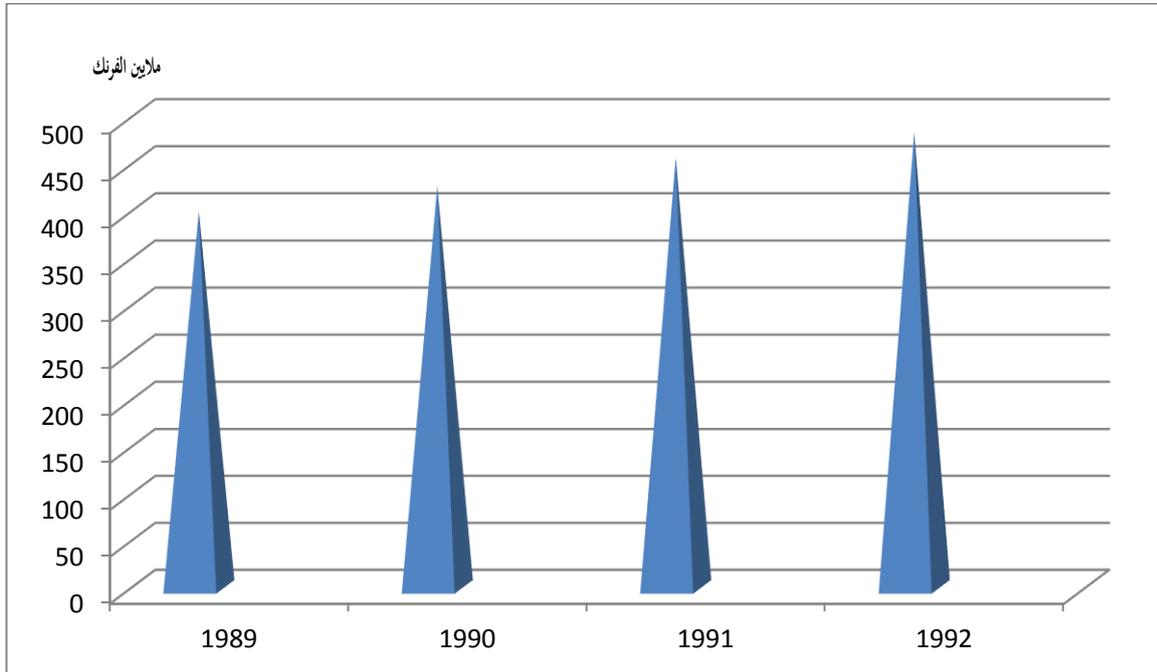
الفصل الثاني: لوحة القيادة كأداة لمراقبة تسيير المورد البشري

الشكل (2.2) تمثل النسب (معدل الغيابات) الوحدة %



Source : Jean René Edighoffor, Précis de gestion d'entreprise, Edition Nathan, France, 2001, P106.

الشكل (3.2) : تمثيل تطور الكتلة الأجرية (الوحدة بملايين الفرنك)



Source : Jean René Edighoffor, Précis de gestion d'entreprise, Edition Nathan, France, 2001, P107.

الفصل الثاني: لوحة القيادة كأداة لمراقبة تسيير المورد البشري

و أخيرا نشير إلى أن لوحة قيادة إدارة الموارد البشرية من أهم أدوات التسيير المستعملة قيادة هذه الإدارة ولا أدل على ذلك من أن معظم المؤسسات التي لا تسهل شبكة جداول القيادة تكتفي بوضع لوحة القيادة الاجتماعية.

المطلب الثاني: مهام لوحة القيادة الاجتماعية

تلعب لوحة القيادة الاجتماعية دورا هاما في إدارة الموارد البشرية، وهي تعتبر وسيلة فعالة لتحقيق الأهداف المسطرة، من خلال المهام التي تقوم بها:

- لوحة القيادة الاجتماعية أداة تجميع البيانات

لوحة القيادة الاجتماعية ما هي إلا بناء متكامل لجميع معطيات تخص الموارد البشرية المتمثلة في: المعطيات الاجتماعية، بحيث تسمح هذه اللوحة لممثليها بمتابعة مهام تطور للتوظيف، الكتلة الأجرية، الكفاءات، إنتاجية العمل، أحوال الموظفين،... إلخ. لذا يمكن ضم عمليتي الحذف أو الإهمال للمعلومات الخاصة بالموارد البشرية.

- لوحة القيادة الاجتماعية أداة للتشخيص

هنا يركز مدير إدارة الموارد البشرية على مختلف الظواهر التي قد تواجه عملية تحقيق الأهداف، فلوحة القيادة الاجتماعية أداة مساعدة من حيث مختلف المؤشرات لأنها تساعد في ذلك المدير على تحليل مختلف الانحرافات المتواجدة لتقديم الحل الأمثل والتفكير بما يناسب نقاط الضعف التي يكشفها في نشاط المورد البشري¹.

- لوحة القيادة الاجتماعية كأداة لإدارة الحوار

لوحة القيادة الاجتماعية وسيلة تفيد مستعمليها كونها تولى اهتماما بلغة التواصل بين أعضائها ومسؤوليهم، فمن خلال هذه اللوحة يستطيع مدير إدارة الموارد البشرية عرض مختلف النتائج المحققة والتعليق عليها من خلال الشرح الكامل لمختلف الانحرافات المتواجدة ووضع التصحيحات اللازمة

¹ بوحديد ليلي، مرجع سابق، ص 88.

الفصل الثاني: لوحة القيادة كأداة لمراقبة تسيير المورد البشري

وهذا في محيط عمله، ويمكن المسؤولين الاستعانة بالإدارات الأخرى في المؤسسة (وسائل إضافية، صلاحيات، إمكانيات). من تحقيق أجل تحقيق المثالية لتعزيز من صلاحية هذه اللوحة.

- لوحة القيادة الاجتماعية أداة تحفيز المسؤولين

تعد لوحة القيادة الاجتماعية وسيلة مساعدة لمسؤوليها في تحقيق أهدافهم المسطرة فهي بذلك تعكس أدائهم نحو رفع تحديهم لتحقيق الأفضل، إذا فإن لوحة القيادة الاجتماعية ما هي إلا التقدم بالأحسن لتوليد الشعور الذي ينعكس في الدافع الذي يبعث عمليتي التحفيز والانسجام لتحقيق روح عمل جماعي بين أعضاء فريق الموارد البشرية بوجه عام ولدى مدير الموارد البشرية بشكل خاص.

- لوحة القيادة الاجتماعية أداة لتحسين الكفاءات

تسمح لوحة القيادة بإشعار مدير إدارة الموارد البشرية بحس المسؤولية اتجاه الأدوار التي يقوم بها، وحسن استغلالها تجعله يتعمق أكثر فأكثر للتعمق في تصوراته لاتخاذ القرارات التي تقلل من الانحرافات، فبذلك هي وسيلة مساعدة تنمية وتحويل وتكوين المسؤولين لجعلهم يتخذون القرارات بالشكل الصحيح.

- لوحة القيادة الاجتماعية أداة للتنبؤ

لوحة القيادة الاجتماعية وسيلة مساعدة للتنبؤ بالوضعية المستقبلية وذلك بالاستناد على ما سبق ودراسة الحاضر ومعالجته، أي أن لوحة القيادة الاجتماعية ليست فقط ما يقدم في الوضعية الحالية أو الماضية، إنما هي دراسة للوضعية المستقبلية وذلك انطلاقاً من دراسة وملاحظة مكونات لوحة القيادة (الأهداف) لذلك يمكن اعتبار لوحة القيادة الاجتماعية أداة قد تسمح بالزيادة في النسبة للتأكد من المستقبل بالنسبة لمسير الموارد البشرية، في ظل بيئة تتميز بعدم التأكيد والتخلص من الشكوك¹.

¹ بوحديد ليلي، مرجع سابق، ص 89.

الفصل الثاني: لوحة القيادة كأداة لمراقبة تسيير المورد البشري

- لوحة القيادة الاجتماعية أداة للمراقبة

تعتبر لوحة القيادة الاجتماعية أحسن أداة في نظام المراقبة لأنها تسمح بالتعديل، وهذا ما يساعد في تحقيق التدقيق لمعلومات الموارد البشرية بالدقة المطلوبة، لذا فإن لوحة القيادة الاجتماعية كدليل إرشاد وتوجيه لقسم الموارد البشرية نحو تحقيق الأهداف المرجوة بالكفاءة والفعالية المطلوبتين.

- لوحة القيادة الاجتماعية أداة مساعدة لاتخاذ القرارات

تساهم لوحة القيادة الاجتماعية في اتخاذ القرار لكونها أداة من أدوات المراقبة، ومن خلال عملية اتخاذ القرار يجب أن يكون المسؤول عن لوحة القيادة الاجتماعية يتميز ببعض من الصفات من اتخاذ القرارات السلمية منها: روح المسؤولية، الضمير المهني، الأمانة العلمية، تقديم المصلحة العامة على المصلحة الخاصة... إلخ.

- لوحة القيادة الاجتماعية أداة للتقييم

هنا أداة للتقييم تعني تقييم أداء الموارد البشري من أجل مقارنة أهدافه المسطرة، فهذا يسمح لمدير الموارد البشرية للقيام بأداء مهامه بفعالية في قسمه انطلاقاً من الفروقات الجوهرية التي يعتمد عليها لكل من الأداء المتوقع والأداء المحقق¹.

¹ بوحديد ليلي، مرجع سابق، ص 90.

الفصل الثاني: لوحة القيادة كأداة لمراقبة تسيير المورد البشري

المطلب الثالث: بناء لوحة القيادة الاجتماعية

يجب أن يتم إتباع منهجية صارمة في بناء لوحة القيادة الاجتماعية والمؤشرات لأن عدم الدقة في عملية البناء تهدم وتضعف من فعالية هاته الأداة وربما تصبح لها آثار عكسية، وبعدها عملية البناء غير كافية ولكن لا بد لها من تقييم مستمر لتحسينها بشكل يتوافق مع المعطيات الاجتماعية وأهداف تسيير الموارد البشرية وسياساتها كما أن لوحات القيادة لا بد أن يتم تشغيلها واستغلالها بطريقة ملائمة ككيفية عرض المعلومات وتحليل معدل تكرار المؤشرات، واستخدام التكنولوجيا....

حسب الباحثين (G.Naro, 2005, p 58) و (J,Imbert, 2007, p 101-105) لا بد أن يمر بناء لوحات القيادة للموارد البشرية بعدة مراحل منهجية حيث أول مرحلة تكون من استراتيجية المؤسسة إلى مخطط العمل للموارد البشرية يتم فيها الانطلاق من الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة، ومنها بمشاركة مسؤولي الموارد البشرية يتم مناقشة سياسات وأهداف تسيير الموارد البشرية وعلاقتها باستراتيجية المؤسسة، وهذا يحفز المسؤولين ويعزز من قدرتهم على بلوغ الأهداف. ثم تقوم بعدها ببناء لوحات القيادة، أولا بإعداد مخطط العمل للموارد البشرية تحت مسؤولية مدير الوظيفة ومشاركة مختلف الأطراف المعنية كموظفي إدارة الموارد البشرية والمسؤولين التشغيليين والعمال، الذي يسمح بإسقاط التوجهات الاستراتيجية وتحقيق استجابة وتفاعل كلي للمسؤولين، كما تسمح برفع نسبة النجاح وتوضيح سياسات حماية العمال وتسيير الموارد البشرية. ثانيا: يتم تحديد المفاتيح الأساسية للنجاح التي هي الشروط الجوهرية التي تسمح ببلوغ الأهداف والصمود أمام عوامل المحيط، حيث من أجل كل توجه استراتيجي فوظيفة الموارد البشرية تطرح سؤال المفاتيح الأساسية للنجاح، بعدها يتم تحديد أنشطة الموارد البشرية الموافقة انطلاقا من المرحلتين السابقتين والتي تسمح ببلوغ النتائج وليس فقط وضع قائمة من الأنشطة، ثم تقوم بتحديد معايير التسيير حيث بعد الخطوات السابقة يصبح بعدها من الملائم تحديد معايير التسيير وهي الجودة، الأجال، والتكاليف،.... فمثلا عملية التوظيف يمكن تحديد معايير التسيير لها وهي أجال التوظيف (في الوقت المطلوب)، جودة التوظيف (تلاءم الاحتياج) تكاليف التوظيف(تحتزم

الفصل الثاني: لوحة القيادة كأداة لمراقبة تسيير المورد البشري

قيود الميزانية) ومن ثم يتم تحديد مؤشرات قياس أنشطة الموارد البشرية ومستوى الأداء¹.

المطلب الرابع: مصادر المعلومات الداخلية والخارجية للوحة القيادة الاجتماعية

أولاً: المصادر الداخلية

1- التسيير الاجتماعي ونتائج العمليات

يعرض التسيير الاجتماعي ونتائج العمليات أربع مصادر مهمة وهي:

1.1 - نظام الأجور ومعايير تسيير العمال

هي أول مصدر معلومات لقيادة الموارد البشرية مع إمكانية تحليل متعدد الأبعاد بدراسة البيانات وفقاً لمعايير متعددة.

- الغياب في جميع الوحدات والأقسام حسب: فئة العمر، فئة المجتمع المهني.
- الكتلة الأجرية حسب: أصناف العمال، الأقسام، الأقدمية.
- الكتلة الأجرية (أجر ثابت، علاوة مرتبطة بالأعمال، ساعات إضافية)².

2.1 - الميزانية الاجتماعية

الميزانية الاجتماعية تمثل لوحة تمثل أول لوحة قيادة اجتماعية وتبقى قاعدة معلوماتية يمكن الاعتماد عليها لبناء هذه الأخيرة فتعتبر الميزانية الاجتماعية أساس النظام المعلوماتي للموارد البشرية فيمكن الاعتماد عليها أولاً كمصدر للمعلومات ومن بين المعلومات التي يمكن توفيرها منها هي: خصائص الأفراد في المنظمة، متابعة سياسة الأجور والتدريب حسب شرائح العمال، متابعة مشاكل الموارد البشرية³.

¹ بايموت يوغرطة، أ. دي علي، تقييم فعالية لوحة القيادة للموارد البشرية في المؤسسة الجزائرية : دراسة حالة المجمع الوطني لصناعة البلاستيك والمطاط ONPG ، معارف(مجلة علمية محكمة) ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، العدد: 21، جامعة البويرة، ديسمبر 2016، ص 383-384.

² ليلي بوحديد، مرجع سابق، ص 102.

³ صراح حمدي، لوحة القيادة الاجتماعية أساس اتخاذ القرار لإدارة الموارد البشرية، الملتقى الدولي صنع القرار في المؤسسة الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، الجزائر، 15 أبريل 2009، ص 02.

الفصل الثاني: لوحة القيادة كأداة لمراقبة تسيير المورد البشري

3.1- التبويب والخدمات الذاتية للموارد البشرية

إن تطور أنترنت الموارد البشرية لمستعملي نظام معلومات الموارد البشرية من العمال، مديرين وأجراء، وهذا لغناها بقاعدة معطيات مهمة لقيادة هذه الموارد.

4.1- المعلومات المستخرجة من إدارة الموارد البشرية

إن فعالية تسيير المورد البشري تحكم على جودة استثمار المعلومات المجمعة وبدأ تنفيذ الأعمال المطابقة لها، فالمديرين والعمال يستفسرون عن الفائدة في خلق قيمة مضافة من استعمال أساليب تطوير الموارد البشرية ومقارنتها بالالتزامات الإدارية.

2- خلق القيمة

تتمثل مؤشرات خلق القيمة في كل من:

❖ حسابات النتائج

هناك تأثيرات لوظيفة إدارة الموارد البشرية تمكنها من التصرف في حدود الإنتاجية وفي حدود خلق قيمة اقتصادية لكن لا تعمل على تحقيق قيمة مطلقة لواقع عمل الموارد البشرية بل تقوم بقياس نسب المشاركة مع مراقبي تسيير المؤسسة.

❖ محططات النتائج الاستراتيجية والعملية

إن خلق القيمة لوظيفة إدارة الموارد البشرية يفصل أهداف التطوير الاستراتيجي الذي يستخلص من محططات الأعمال التطبيقية و محططات تسيير الموارد البشرية بالأولويات الاستراتيجية وأيضا مراقبة التأثير الحقيقي لانتهاج هذه الأعمال إلى جانب المعطيات المالية المصورة في الميزانية¹.

¹ بوحديد ليلي ، مرجع سابق، ص ص 102-103.

الفصل الثاني: لوحة القيادة كأداة لمراقبة تسيير المورد البشري

3- تدقيق الجودة

تتمثل مؤشرات تدقيق الجودة في كل من نظام الجودة والتدقيق الاجتماعي وهي كالتالي¹:

❖ نظام الجودة

إن لوظيفة إدارة الموارد البشرية قسم مهم يساهم في البحث على مؤشرات فعالية خصوصا في مجال تطوير الكفاءات وجودة إدارة الموارد البشر مشاركة هذا القسم يساعد على تطوير الوظائف في ظل التعقيدات المتواجدة وثقل التأثيرات مع أهداف الجودة.

❖ التدقيق الاجتماعي

ظهر التدقيق الاجتماعي على امتداد نتائج الميزانية الاجتماعية، فهو يعمل تكييف وتحليل تطبيقات تسيير الموارد البشرية وإدماج مشكلة المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة التي تحقق أو تنفذ من طرف مستشارين معتمدين على تقوية التحليل وتدعيمه بنظريات وقوانين العمل العالمية.

4- التحقيقات عن الرضا الداخلي

تتم إدارة الموارد البشرية منذ بروزها، بمستويات إرضاء الزبائن الداخليون سواء كانوا مديرين، عمال، موظفين... إلخ، فهناك استثمارات سنوية تسمح بتقييم جودة الخدمات من خلال محادثات عن الحوافز التي تجمع آراء حول فعالية تسيير الموارد البشرية.

ثانيا: مصادر المعلومات الخارجية للوحة القيادة الاجتماعية

تتمثل مصادر المعلومات الخارجية في كل من²:

¹ مصباح سمية، 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 78.

² ليلي بوحديد، مرجع سابق، ص 105-106.

الفصل الثاني: لوحة القيادة كأداة لمراقبة تسيير المورد البشري

❖ القياس المقارن

نقصد بالقياس المقارن أنه من النماذج المتعلقة بالأنشطة التي تتبع المعاينات الناتجة عن لوحة القيادة الاجتماعية، فهي طريقة تنتسب إلى الولايات المتحدة الأمريكية، تؤسس بالتحليل الذي يقارن نتائج المؤسسات المنافسة وغير المنافسة. هذه العملية تقوم على معلومات كمية مؤثرة، تعود إلى العمل المدعم قانونياً بمراجع خارجية عن لوحة القيادة الاجتماعية.

❖ التحقيقات عن الرضا الخارجي

إن أكبر المؤسسات تساهم في القيام بالتحقيقات وحوارات تخصص لها المستخدمين وترتبها بعد ذلك في نماذج والتي تكون من خلالها قد أخذت عينة واحدة من المستخدمين لمقابلات مكررة في فترة معينة من الزمن، ثم تحليلها الذي يحمل معلومات مفيدة حول التطورات الحاصلة في أذهان جيل الشباب وتقاريرهم عن العمل في المؤسسة.

❖ حقل خبرة الموارد البشرية

يقوم المسؤول عن إدارة الموارد البشرية بتقديم أهم المعلومات عن أكبر المواضيع الخاصة بها، اتجاهات التطوير التقنية، الاجتماعية والاقتصادية التي تكون في خزان المعلوم إدارة الموارد البشرية حيث تقدم أفكار العمل والمؤشرات التي تولد تبادل الخبرات وأحسن التطبيقات للمؤسسة من طرف الخبراء واتحادات العمل.

الفصل الثاني: لوحة القيادة كأداة لمراقبة تسيير المورد البشري

المبحث الثالث: فعالية لوحة القيادة الاجتماعية في المؤسسة

يعتمد نظام لوحة القيادة الاجتماعية على مجموعة من المؤشرات الناتجة عن المعلومات المتوفرة داخل المؤسسة وخارجها، هذه المؤشرات تسمح باستباق اتخاذ القرار ومراقبة سياسات وتطبيقات الموارد البشرية، فلوحة القيادة الاجتماعية لا بد أن تعطي نظرة مركزة، سهلة وواضحة على وضعية معينة حيث التحديد بدقة مصادر المعلومات أمر ضروري.

المطلب الأول: ماهية المؤشرات الاجتماعية

أولاً : تعريف المؤشر

هو أداة لقياس الأداء المالي يكون عادة في شكل رقمي يسمح لمسؤولي المؤسسة بمقارنة نتائجها بالمعايير المرجعية¹.

1- مفهوم المؤشرات الاجتماعية

تعتبر المؤشرات كميات أو درجات نسبية مطلقة تتعلق بالموارد البشرية تفيد في قياس النشاطات الرئيسية والنتائج بالاستناد للمعطيات مبنية على الخصائص الجوهرية لنشاط المؤسسة والتي تعد كمييار لقياس البيانات الأخرى ذات الصلة، حيث يمكنها أن تقيس مدى تحقق الأهداف المحددة².

هذه المؤشرات ينبغي أن تركز على عوامل النجاح الرئيسية، أي أدوات التأثير التي تجعل من الممكن الحصول على المستوى المتوقع من الأداء التي تتمحور حول المفاهيم التالية: الكمية، النوعية، المدة، التكلفة وفيما يتعلق بالموارد البشرية نذكر على سبيل المثال:

¹ عادل عشي، الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية، قياس وتقييم دراسة حالة مؤسسة صناعات الكوابل بيسكرة، مذكرة تخرج مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، تخصص تسيير المؤسسات الصناعية، جامعة محمد خيضر، بيسكرة، 2002/2000، ص 29.

² ولية فريدة، دور الميزانية الاجتماعية في تسيير المواد البشرية: دراسة حالة مؤسسة نפטال الوكالة التجارية - الخروب - ، مذكرة ماجستير، تخصص تسيير الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة منثوري، قسنطينة، 2012/2011، ص

الفصل الثاني: لوحة القيادة كأداة لمراقبة تسيير المورد البشري

- ✓ الكمية: من حيث عدد الموظفين الكافي مع وجود توازن ضروري من حيث العمر والجنس.
- ✓ الجودة: نقيس مستوى التأهيل، التدريب، ظروف العمل، استقرار القوى العاملة.
- ✓ الفترة الزمنية: من حيث التوظيف، التدريب.
- ✓ التكلفة: تكلفة الرواتب، المكافآت وتكلفة التدريب.

ويلعب المؤشر الاجتماعي ثلاث (3) أدوار رئيسية وتتمثل في:

- الإبلاغ: إن الدور الأول الذي يلعبه المؤشر الاجتماعي هو توفير المعلومة الاجتماعية، التي تسمح للمؤسسة بقياس نتيجة السياسة الاجتماعية المنفذة.
- التشخيص: يقوم المؤشر الاجتماعي بدور التشخيص لوضعية ما أو نشاط معين، وذلك من خلال إبراز الانحراف بين قياس المؤشر والقيمة المعيارية.
- التخطيط: حيث تتيح المؤشرات النسبية في الكشف عن العناصر المحتمل أن تتسبب في حدوث الخلل لتحديد الوسائل اللازمة لتنفيذ الإجراءات التصحيحية. ومتابعة التطور الإيجابي للإجراءات المتخذة.

ثانيا: معايير اختيار المؤشرات

يعد اختيار المؤشرات خطوة مهمة للغاية عند تصميم لوحات القيادة والهدف من هذه العملية هو العثور على المؤشرات الأكثر صلة في تفسير الهدف، حتى يسمح باتخاذ القرار دون غموض، ويمكننا بشكل عام تمييز ثلاثة أنواع من المؤشرات:

- مؤشرات الهدف: التي تسمح بمقارنة التوقعات المنجزة وغير المنجزة لهدف ثابت.
- مؤشرات النشاط: يتم ربطها بمخطط العمل الموضوع.
- مؤشرات الأداء: التي يجب أن تعكس فعالية الهيكل.

الفصل الثاني: لوحة القيادة كأداة لمراقبة تسيير المورد البشري

يتم تقييم مدى ملائمة المؤشر غير عبر ثلاثة أبعاد:

- ✚ الأهمية الاستراتيجية للمؤشر: يجب أن يرتبط المؤشر بهدف استراتيجي يجب تحقيقه، يبلغنا عن التقدم أو ضرورة اتخاذ إجراء معين.
- ✚ تعتمد جودة المؤشر على قدرته المعرفية: يجب أن يسمح المؤشر بإرسال الإشارة وليسهل توجيه الأطراف الفاعلة والعمل على فهم عوامل النجاح والفشل.
- ✚ المعيار أو البعد الأخير مفاده أن تقييم جودة المؤشر تكمن في أهميته التشغيلية: حيث يجب التحقق من أن القياسات التي يتم إجراؤها هي نتائج إجراءات معينة وأن بيانات المستخدمة موثوقة وبالتالي فإن الأهمية التشغيلية للمؤشر تعتمد على صحة النتائج.

وعلى المسيرين مراعاة النقاط التالية عند اختيار مقاييس لوحة القيادة :

- يجب تقليل عدد المؤشرات على شاشة العرض المرئية الواحدة.
- ينبه Mintzberg إلى أن لوحة القيادة على المستوى التنفيذي يجب أن تكون قصيرة و موجزة.

كما أضاف Amber أنه يجب حذف المقاييس التي تظهر الانحراف البسيط، والمتقلبة بشكل كبير، وتلك التي تضيف القليل من القوة التفسيرية إلى المقاييس الحالية¹.

ثالثاً: استعمال المؤشرات الاجتماعية

تعتمد التنمية الإدارية من بين الأهداف الأساسية باستعمال المؤشرات الاجتماعية والتي يمكن أن تكون أساساً للدراسات التالية²:

¹ بن عيسى إهام، مرجع سابق، ص ص 79-82.

² ولية فريدة، مرجع سابق، ص ص 100-101.

الفصل الثاني: لوحة القيادة كأداة لمراقبة تسيير المورد البشري

1. دراسة التطور

بما أن حساب مؤشرات معينة خلال فترة واحدة لا يمكن من إعطاء نظرة دقيقة عن الوضع الاجتماعي في المؤسسة، فإن بعض المختصين يلجؤون للقيام بدراسات التطور للمؤشرات على مدى ثلاث أو خمس سنوات الماضية بغرض الحصول على وصف كافي.

2. دراسات المقارنة

يمكن القيام بالمقارنة مع مؤشرات النموذجية أو مؤشرات مؤسسة أخرى وكثيرا ما يصطلح على هذا النشاط بالمقارنة المرجعية. أو المقارنة مع الممارسات الأفضل. **Benchmarking** وهي تعني عملية مستمرة للتعريف والتعلم والتكوين لتنفيذ التطبيقات النموذجية بهدف زيادة تنافسية المؤسسة.

3. الدراسات الإحصائية

من خلال النظرة الإحصائية تعتبر أن المؤشرات تشكل مع بعضها البعض انعكاسا حقيقيا لوضعية المؤسسة وسلوك عمالها من خلال معاملات الانحدار والارتباط والتي أثبتت جدواها في مجال التشخيص المالي، لكن في المجال الاجتماعي لا تزال تعرف صعوبات عديدة في تطبيقها على اعتبار أن المؤشرات المعتمدة قد تبدو غير مناسبة.

المطلب الثاني: مؤشرات لوحة القيادة الاجتماعية

إن المؤشر بمثابة الوحدة الأساسية لأي لوحة قيادة، فلوحة القيادة الاجتماعية تتكون من مجموعة من المؤشرات والتي تمثل معلومات دقيقة، ملائمة ومفيدة لمسؤول إدارة الموارد البشرية.

تأخذ مؤشرات لوحة القيادة الاجتماعية شكلين هما:

- شكل كمي: تصور المعطيات الخاصة بقيم أصلية
- شكل كيفي: تصور المعطيات نسب مئوية، إشارات، نسب أي يقيم نسبية¹.

¹ بوحديد ليلي، مرجع سابق، ص 108-109.

الفصل الثاني: لوحة القيادة كأداة لمراقبة تسيير المورد البشري

ويمكن التمييز في مؤشرات لوحة القيادة الاجتماعية ثلاث عائلات كبرى على التوالي¹:

- مؤشرات التسيير الاجتماعي.
- مؤشرات العمليات.
- مؤشرات خلق القيمة.

أولا : مؤشرات التسيير الاجتماعي

هذه المؤشرات غالبا ما تظهر في نظام الكشوفات والمرتبات والميزانية الاجتماعية، وتعلق بشكل أساسي بالبيانات والمعطيات المتعلقة بإدارة الموظفين كذلك، المعلومات الضرورية بالتقارير الاجتماعي للمؤسسة، تسمح متابعة هذه المؤشرات بمراقبة تطور تكاليف الأجور ونفقات التسيير الاجتماعي: نفقات التدريب، التوظيف... إلخ.

ويوضح هذا الجدول أهم مجالات التسيير:

¹ بن عيسى إلهام، لوحة القيادة الاجتماعية والمؤشرات الاجتماعية، مجلة ارتقاء للبحوث والدراسات الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة باجي مختار، عنابة، المجلد الثاني، العدد الثاني، 2021، ص ص 83-87.

الفصل الثاني: لوحة القيادة كأداة لمراقبة تسيير المورد البشري

الجدول رقم (2,2): أهم مجالات لوحة القيادة الاجتماعية

الديمغرافية	عدد العمال الفعلي النهائي / (عدد العمال الأولي + الدخول + الخروج) النسب المتعلقة بالفئات المهنية، العمر، الجنس، الأقدمية
القانونية	عدد العقود المحددة المدة، وغير المحددة، عدد التدريبات، التناوب نسب الكتلة الأجرية المخصصة للتدريب، والقيمة المضافة الاقتصادية. حوادث العمل / عدد العمال.
الاقتصادية	الأعباء الاجتماعية / عدد العمال. تطور الكتلة الأجرية. تكاليف تدريب / عدد العمال.
البيئة الاجتماعية	عدد ساعات الغياب / عدد ساعات مدفوعة الأجر معدل دوران العمل. عدد ساعات الإضراب / عدد ساعات العمل.

Source : Joelle Imbert,(2007) : Les Tableaux De Bordrh,1^e édition , Paris Ed Eyrolles,P56.

الفصل الثاني: لوحة القيادة كأداة لمراقبة تسيير المورد البشري

ثانيا: مؤشرات أداء العمليات

يمكن التمييز بين عائلتين من مؤشرات العمليات:

1- العمليات الوظيفية

وهي متعلقة بوظائف إدارة الموارد البشرية (التوظيف، التدريب، الأجور، تسيير المسار).

جدول رقم (2,3): بعض المؤشرات الخاصة بالعمليات الوظيفية

التوظيف	المدة الإجمالية لعملية التوظيف، حسب المهن، حسب الفئات المهنية. تكاليف عملية توظيف. عدد المترشحين حسب مصادر التوظيف (النقل الداخلي، الجامعة، الأنترنت، مكتب التشغيل).
التدريب	% التدريبات المنجزة وفقا لبرنامج التدريب. % للعمال القدامى. Séniore المتدربين. % العمال الجدد المستفيدين من التدريب.
تسيير المسار	التوظيف الداخلي / عدد التوظيفات. المعدل المتوسط لأقدمية المديرين في وظيفتهم، وفي مؤسستهم. العمال الراضين على تسيير المسار والفرص المتاحة للتطور.
الأجور	العدالة الداخلية: %العمال ذوي الأجر الأدنى، والأعلى في الفريق. التنافسية= العمال الأعلى / الأقل أجرا مقارنة مع السوق. العمال ذوي الأداء العالي للمستفيدين من المنح الخاصة. العمال الراضين على نظام الأجور.

Source : Joelle Imbert,(2007) : Les Tableaux De Bordrh,1^e édition , Paris Ed

Eyrolles,P59.

الفصل الثاني :لوحة القيادة كأداة لمراقبة تسيير المورد البشري

2-العمليات العرضية

والتي تشمل جميع تنظيم الموارد البشرية وتهتم بمجالات غيابات الإدارة البشرية: إدارة الكفاءات، إدارة المواهب، الأداء...الخ.

الجدول رقم (2،4): بعض المؤشرات الخاصة بالعمليات العرضية.

إدارة الكفاءات	معدل تغطية الكفاءات الأساسية على المدى القصير والمتوسط. %ميزانية التدريب المخصصة لتطوير الكفاءات الاستراتيجية. %العمال الموظفين على حسب كفاءتهم.
إدارة الأداء	%الموظفين ذوي الأداء الجيد/عدد الموظفين. معدل رضا العمال/ تقييم أدائهم. %العلاوات المخصصة للأداء الجيد.
إدارة المواهب	%المواهب في البحث، التسويق. %الخبراء، المواهب الموظفة. %المواهب المستفادة من العلاوات.

Source : Joelle Imbert,(2007) : Les Tableaux De Bordrh,1^e édition , Paris Ed Eyrolles, P60.

الفصل الثاني : لوحة القيادة كأداة لمراقبة تسيير المورد البشري

ثالثا : مؤشرات خلق القيمة

بالإضافة إلى البيانات الاجتماعية وأداء العمليات، لابد من التحقق من أثر أنشطة الموارد البشرية لخلق قيمة مضافة إجمالية للمؤسسة، وذلك من خلال مساهمتها في خلق القيمة الاقتصادية، الفكرية، الاجتماعية، ورضا الزبائن والعمال.

1- مؤشرات خلق القيمة الاقتصادية

عندما تقرر الإدارة العامة أو إدارة الموارد البشرية الاستثمار في تدريب مواردها، فالغاية منها تحقيق نتائج اقتصادية وفي إطار تحليل أثر تطبيق وظيفة إدارة الموارد البشرية على النتيجة الاقتصادية يمكننا تقديم المؤشرات التالية:

جدول رقم (2،5): بعض المؤشرات التي تقيس الإنتاجية والمردودية.

التدريب	معدل انخفاض غياب للعمال المتدربين. معدل تحسن أجل الإنجاز بعد التدريب.
نظام الأجور	التحسن في الأداء المرتقب بعد وضع نظام العلاوات. انخفاض دوران الخبراء منذ نظام العلاوات.
التوظيف	التحسن في الأداءات المرتقبة الناتجة عن تحسن عملية التوظيف، نوعية المترشحين.
إدارة الأداء	تحسن مؤشرات الإنتاجية منذ وضع أهداف خاصة بالعلاوات.

Source : Joelle Imbert,(2007) : Les Tableaux De Bordrh, 1^e édition , Paris Ed

Eyrolles, P70.

الفصل الثاني: لوحة القيادة كأداة لمراقبة تسيير المورد البشري

2- مؤشرات خلق القيمة الاجتماعية

في إطار دراسة أثر التطبيقات على خلق القيمة الاجتماعية، فإن اليوم تقوم بنشر تقارير حول أدائها الاجتماعي، ومن المؤشرات الاجتماعية في مجالات خلق القيمة الاجتماعية نجد:

جدول رقم (6.2) بعض المؤشرات الخاصة بمجالات خلق القيمة الاجتماعية

النتيجة الاقتصادية	تطور قيمة البورصة
جذب المواهب	عدد طلبات العمل المستخدمة دوران العمل
تحفيز العمال	مستوى التزام العمال
الصلاحية للعمل	عدد العمالة ذوي الكفاءة المطلوبة في المؤسسة/عدد الإجمالي للقدرة على الحفاظ وتطوير الكفاءات ذوي الأقدمية.

Source : Joelle Imbert,(2007) : Les Tableaux De Bordrh,1^e édition , Paris Ed

Eyrolles, P80.

الفصل الثاني: لوحة القيادة كأداة لمراقبة تسيير المورد البشري

3- مؤشر ظروف عمل إدارة الموارد البشرية في تقييم أداء الموارد البشرية

من بين عناصر ظروف العمل والتي تبين طرق قياس حدتها: الغياب، دوران العمل، حوادث العمل، الصراعات العمالية، والتي تعتبر مؤشرات هامة لتوضيح مساهمة مؤشر ظروف عمل إدارة الموارد البشرية في تقييم أداء الموارد البشرية: وسنتناولها في الآتي¹:

1.3- الغياب

لقياس حدث الغياب نستعمل المؤشر التالي:

$$\text{مؤشر الغياب} = \frac{\text{عدد ساعات الغياب لفترة معينة}}{\text{عدد ساعات العمل النظرية لنفس الفترة}}$$

من أجل الحصول على نتيجة جيدة يجب مقارنة هذا المؤشر من خلال عدة أشهر أو سنوات وملاحظة تطوره، فزيادته تبين التماذي في عدم احترام قواعد المؤسسة، أو تدهور لظروف العمل أو كون العامل يملك مشاكل خارجية كالمشاكل العائلية، وكذا دراسة المؤشرة على أساس السن، الجنس، الأقسام، المستويات الإدارية... إلخ. ولا يمكن تحديد معدل أمثل للمؤسسات يمكن القول أن الأفضل هو الذي ينخفض بواحد بالمائة (1%) من معدل السنوات السابقة، كما نعتد مؤشراً درجة تكرار الغياب كالتالي:

$$\text{تكرار الغياب} = \frac{\text{عدد ساعات الغيابات في فترة معينة}}{\text{العدد المتوسط للعمل الموافق لنفس الفترة}}$$

ويتم أيضاً حساب المؤشرات السابقة على أساس الغياب، وعدم التفاهم مع المشرف، حوادث العمل... كما يتم مقارنتها مع مؤشرات المؤسسات الأخرى من نفس القطاع أو الحجم أو غيرها من مع الأخذ بعين الاعتبار الاختلافات من حيث: الثقافة التنظيمية، ظروف العمل، الأعمار، الجنس... إلخ.

أي كل العوامل التي تؤثر على الغياب.

❖ تكاليف الغياب: وتشمل العناصر التالية:

¹ ليلي بوحديد، مرجع سابق، ص ص 128-130.

الفصل الثاني: لوحة القيادة كأداة لمراقبة تسيير المورد البشري

- تكاليف التعديل: وهي تكاليف الإجراءات المتخذة للخفض من حدة الغياب في الساعات الإضافية...إلخ.
- تكاليف الإضراب: أي التي تتحملها المؤسسة نتيجة الغياب، تشمل مصاريف الغياب، انخفاض الإنتاج، انخفاض الجودة، طول المواعيد...إلخ.

2.3- دوران العمل

وهو حركة خروج العمال أو تركهم للمؤسسة، ويعتبر مشكلة إن تعدى حدا معيناً، أي أصبح يمثل نسبة كبيرة بحيث أن النسبة المتوسطة لا تعتبر مشكلة بل على العكس فهي مؤشر لتحديد المعارف والكفاءات، أما إن أصبحت هذه نسبة كبيرة وهذا مؤشر يدل على عدم رضا العمال عن عملهم إما بسبب حوادث العمل أو الصراعات أو ظروف العمل غير الجيدة...إلخ. ومنه كل مؤسسة تحدد معدل دوران عمل خاص بها تعمل على تحقيقه دون تعديده، كما تحدد معدل لكل قسم مثلاً قد يكون معدل الوظيفة كما في العلاقة التالية:

$$\text{معدل دوران العمال} = \frac{\text{عدد العمال التاركين للمؤسسة في السنة } 100 N}{\text{عدد العمال في } 1 \text{ جانفي للسنة } N}$$

❖ **تكلفة دوران العمل:** من الصعب حساب تكلفة دوران العمل لكن يمكن تقديرها علماً أنها تتكون من عناصر التالية:

- ✓ انخفاض في إنتاجية العامل قبل الذهاب، تسديد التعويضات..
- ✓ تكلفة الحصول على عامل من نفس الكفاءة وخبرة العامل السابق، وتشمل تكلفة الاستقطاب والتدريب.
- ✓ تكاليف ناتجة عن الذهاب والمتمثلة في عملية الترقية و النقل.

3.3- حوادث العمل

هي عبارة عن حوادث تحدث خلال العمل ناتجة عن تدهور ظروف العمل أو عدم كفاءة العامل، لتحليلها يجب أولاً تحديد درجتها مثلاً عامل يحمل آلة قابلة للانفجار. ومنه يتم تحليل درجة خطورة الحادث على أساس مستوى خطورته استعمال المؤشرات التالية:

$$\text{معدل تكرار الحوادث} = \frac{\text{عدد الحوادث}}{\text{عدد ساعات العمل}}$$

الفصل الثاني: لوحة القيادة كأداة لمراقبة تسيير المورد البشري

ويجب أيضا تحليل هذا المؤشر حسب مستوى الخطورة، نوع الحادث (تنقل، عمل في ورشة... إلخ، الحوادث التي كادت أن تقع،.... وغيرها.

❖ **تكلفة حوادث العمل:** تشمل تكلفة حوادث العمل العناصر التالية:

- **تكلفة الاضطرابات:** وتهتم بالتكاليف المادية (المنتجات، الوسائل والمواد) + التكاليف الناتجة عن توقف سير العملية الإنتاجية (تكاليف ساعات التوقف) + التكاليف الناتجة عن التأخر التجاري (عدم احترام الآجال، تدهور الأجور)
- **تكلفة التعديلات:** وتهتم بتكلفة تعويض العامل (مع حساب تكلفة انخفاض الكفاءة والإنتاجية) + تكلفة اللجوء إلى زيادة أو شراء منتجات من خارج المؤسسة + كل الأعمال الإدارية الناتجة عن الحادث (الاجتماعات، تكلفة علاج العامل... إلخ.

4.3- الصراعات العمالية

تشمل الصراعات العمالية كل أشكال لا تفاهم بين العمال والجماعات أو الأقسام أو الوظائف أو بين العمال والإدارة. وتقيس درجة حدة الصراعات بالمؤشر التالي:

$$\text{مؤشر حدة الصراع} = \frac{\text{الزمن بسبب الصراع}}{\text{عدد العمال المعنيين بالصراع}}$$

❖ **تكلفة الصراع:** تشمل انخفاض الإنتاج، خسارة الزبائن كعدم احترام الآجال، تكلفة

الاضطرابات الناتجة عن ارتفاع المخزون النصف مصنع، تدهور جو العمل حتى بعد مرور فترة الصراع.

4- إثبات مصداقية طرق الاختيار

وتشمل قياس مدى جودة طرق الاختيار المستعملة من طرف المؤسسة ويتم ذلك بحساب معامل الارتباط بين مستوى كفاءة عينة من الموظفين بعد مرور فترة من اختيارهم ومستوى الكفاءة لهؤلاء الموظفين الذين توقعه موظف الاختيار على أساس الطرق المختلفة التي استعملها لتقييم المستقطبين ثم نحكم على جودة طرق الاختيار على أساس هذا المعامل والذي يعتبر معامل مصداقيتهم كالتالي:

الفصل الثاني: لوحة القيادة كأداة لمراقبة تسيير المورد البشري

- إذا كانت قيمته تتراوح بين: 0 - 0.30 تكون جودة طرق الاختيار ضعيفة.
- إذا كانت قيمته تتراوح بين 0.30 - 0.40 تكون جودة طرق الاختيار المتوسطة.
- إذا كانت قيمته تتراوح بين 0.40 - 0.50 تكون جودة طرق الاختيار جيدة.
- إذا كانت قيمته تتراوح بين 0.50 - 0.70 تكون جودة طرق الاختيار عالية.

المطلب الثالث: استخدام مؤشر التوظيف إدارة الموارد البشرية في تقييم أداء الموارد البشرية.

1- استخدام مؤشر التوظيف في تقييم أداء الموارد البشرية

لمعرفة مساهمة التوظيف في تقييم أداء الموارد البشرية يجب التطرق إلى هدف نشاط التوظيف الذي يعمل على تحقيق أقل تكلفة ممكنة وأقصر أجل تعيين الموارد البشرية في المناصب مشغولة¹:

1.1- تكلفة التوظيف

تحسب تكلفة التوظيف بدمج التكاليف التالية:

- تكلفة مصدر المرشحين وتشمل: تكلفة الإعلان، تكلفة الوكالة الخاصة.
- تكلفة موظف مكتب التوظيف: وهي تكلفة ساعات العمل التي استغرقها الموظف في عملية التوظيف. وتمتد هذه المدة منذ تاريخ تلقي الموظف لطلب رسمي من المنظمة لتشغيل المنصب الشاغر إلى تاريخ تلقي توظيف فرد في هذا المنصب ويتم حساب هذه التكلفة كالتالي:

تكلفة الموظف = تساوي الأجر الممنوح + الفوائد الممنوحة (الحوافز، الضمان الاجتماعي) + المصاريف المختلفة للعمل (وسائل العمل، إيجار المكتب).

- **تكلفة النقل والإيواء:** تكاليف نقل وإيواء المرشحين للخضوع إلى مختلف الاختبارات والمقابلات.

¹ صراح حمدي، مرجع سابق، ص ص 126-127.

الفصل الثاني: لوحة القيادة كأداة لمراقبة تسيير المورد البشري

- تكلفة تعلم الموظف الجديد: الموظف الجديد لا يملك نفس مستوى كفاءة العامل الذي شغل المنصب قبله، فيخضع للتدريب من أجل كسب مستوى معين من المهارة.

2.1- مدة التوظيف

تمتد مدة التوظيف من تاريخ تلقي موظف مكتب توظيف طلب رسمي من المؤسسة لشغل منصب شاغر إلى غاية تاريخ بداية العامل الموظف ومزاولة العمل في منصبه، ويمكن تقسيمها إلى أجزاء من أجل تقييم أفضل:

❖ **مدة الاختبار:** وتمتد منذ تاريخ تلقي طلب التوظيف من طرف المؤسسة إلى غاية تاريخ تعيين العامل في منصب العمل.

❖ **مدة بداية العمل:** وتمتد منذ تاريخ تلقي طلب التوظيف إلى غاية التاريخ بداية العامل عمله فعلا.

3.1- كمية الاستقطاب

ويتم فيها تحليل سبب عجز طلبات التوظيف أو الحصول على فائض منها، فقد يكون مثلا سبب الفائض من الطلبات الداخلية تدهور ظروف العمل كعدم التفاهم مع المشرف أو كثرة الصراعات مع فريق العمل، كما يتم حساب كمية الاستقطاب من خلال قياس مؤشر كفاءة التوظيف بالاعتماد على المؤشرات التالية وتحليلها:

- ✓ عدد الاتصالات أو طلبات العمل التي انتهت بترشيح أفرادها لعمليات الاختيار.
- ✓ عزل المرشحين لعملية الاختيار الذين تم تعيينهم.
- ✓ عدد الموظفين الجدد الذين تم طردهم بعد سنة من تعيينهم أو قرروا الذهاب مع تعليل الأسباب.

الفصل الثاني: لوحة القيادة كأداة لمراقبة تسيير المورد البشري

المطلب الرابع: استخدام مؤشر التدريب ومؤشر الأجور في تقييم أداء الموارد البشرية

أولاً : استخدام مؤشر التدريب في تقييم أداء الموارد البشرية

معرفة مساهمة مؤشر التدريب في تقييم أداء الموارد البشرية يجب توضيح أهداف وطرق تحقيق نشاط التدريب ومتابعة تنفيذه وتعتمد أهم المؤشرات الخاصة على مقارنة تكاليف التدريب ومدته مع جودة النتائج المتحصل عليها.

1- تكلفة التدريب ومدته

كما في المؤشرات السابقة نقيس تكاليف التدريب ومدته، وهذه الأخيرة تحسب بالفرق بين تاريخ البداية وتاريخ النهاية للتدريب وإن احتوى على عدة تدريبات، يتم قسمه المدة الكلية على هذا العدد.

2- قياس تكلفة التدريب

تتكون تكاليف التدريب مما يلي:

❖ **تكاليف مباشرة:** وتشمل أجور المدربين، مصاريف كراء القاعات ووسائل مصاريف النقل والإيواء...إلخ.

❖ **تكاليف غير مباشرة:** وهي تكاليف أجور المتدربين وإمتيازاتهم الإجتماعية وكذا المدربين إن كانوا مأجورين في المؤسسة، كما يجب إضافة تكاليف الوظيفة المشرفة على التدريب وإدارته من: أجور المسيرين والموظفين، الوقت المستغرق والمتدخلين من وظائف أخرى كمسيرين أو مشرفين أو عمال شاركوا في إعداد برامج التدريب مثلاً كراء المكتب، الكهرباء، الهاتف...إلخ.

وتستعمل المؤشرات التالية:

$$\text{تكلفة التدريب للساعة} = \frac{\text{تكلفة التدريب}}{\text{عدد الساعات المستغرقة في التدريب}}$$

الفصل الثاني: لوحة القيادة كأداة لمراقبة تسيير المورد البشري

3- تقييم كفاءة التدريب: نتأكد من إتباع السيرورة الجيدة أو الخطوات اللازمة لتحقيق أهداف التدريب، والمتمثلة في الآتي:

- ✓ تحديد الاحتياجات التدريبية والطرق المستعملة لذلك.
- ✓ تحديد طرق ووسائل التدريب.
- ✓ التنسيق بين حدود الميزانية، الاحتياجات والوسائل.
- ✓ التنفيذ ومتابعة تطور الكفاءات¹.

ثانيا: استخدام مؤشر الأجور في تقييم أداء الموارد البشرية

يهدف مؤشر الأجور إلى وضع سياسة أجور عادلة تحقق رضا جميع الموارد البشرية فيتم توضيح أهداف سياسة الأجور بلوحة القيادة الاجتماعية وكيفية تحقيقها ومساهمتها في تقييم أداء الموارد البشرية من خلال²:

- ✓ تحديد سياسة الأجور، تكوين كتلة أجرية مع إعداد ميزانيات مصاريف العمالة.
- ✓ متابعة تنفيذ الميزانيات وسياسة الأجور للتأكد إن كانت الدفعات المحققة تتوافق مع السياسة الموضوعة.

1- قياسات فعالية نظام الأجور

يتم قياس نظام فعالية الأجور بتقييم كمية الموارد المستعمل لتحقيق الأهداف، أي حساب بالتكاليف وتعتمد بذلك على النقاط التالية:

¹ ليلي بوحديد، مرجع سابق، ص ص 132-133.

² ليلي بوحديد، مرجع نفسه، ص ص 134-135.

الفصل الثاني: لوحة القيادة كأداة لمراقبة تسيير المورد البشري

✓ تطور الكتلة الأجرية.

✓ تطور متوسط الأجر الفردي بحيث: متوسط الأجر الفردي = الكتلة الأجرية / متوسط عدد العمال.

✓ تطور متوسط الأجر الساعي = الكتلة الأجرية / العدد الساعي الكلي * العدد الكلي للعمال.

2- قياس تطور الكتلة الأجرية

لقياس تطور الكتلة الأجرية للمؤسسة يمكن الاعتماد على الخطوات والأسس التي اقترحتها Bernard Martory والتي تشمل مختلف المؤشرات الخاصة بالكتلة الأجرية، فلقياس الكتلة الأجرية يجب التركيز على تحليل الآثار التالية:

➤ التغييرات الكمية من دخول وخروج العمالة.

➤ التغييرات النوعية من حيث المهارات والكفاءات الأقدمية، على أساس الكفاءة بعد التدريب.

➤ التغييرات في ساعات العمل كالساعات الإضافية.

➤ التغييرات مكونات الأجور: أي الحقيقة المتمثلة في مجموع الأموال الممنوحة للعامل، والمعنوية المتمثلة في الامتيازات التي يحصل عليها العامل مقابل عمله (الأمن، المكانة الاجتماعية).

ثالثا: مؤشرات خلق القيمة الفكرية

وفي إطار دراسة أثر التطبيقات على خلق القيمة الفكرية، يقاس رأس المال الفكري مثلما يقاس أي نوع من أنواع رؤوس الأموال الأخرى في المؤسسة، باستخدام مجموعة من المؤشرات نجدتها في نموذج قياس رأس المال الفكري ومن أمثلة مؤشرات في مجالات خلق القيمة الفكرية نجد:

✓ العمالة المدربة على الكفاءات الاستراتيجية / عد العمال.

✓ عدد الجماعات الممارسة، شبكات الخبراء، لتسهيل الرسملة وتبادل المعرفة.

الفصل الثاني: لوحة القيادة كأداة لمراقبة تسيير المورد البشري

رابعاً: مؤشرات رضا العمال والزبائن

وفي هذا الإطار يمكن تقييم ذلك من خلال قياس مدى إرضاء الزبائن والتزام العمال بعملهم في المؤسسة.

1- رضا الزبائن

ولأنه عندما يكون زبائن المؤسسة راضين ومخلصين، فإن المؤسسة تمتلك القوة لتحقيق النجاح، فإن المؤسسات تسعى لاستخدام مختلف تقنيات المسح لقياس رضا زبائنهم إذ أن معظم أنشطة الموارد البشرية لها تأثير على رضا الزبون، فمثلاً جودة الملفات الشخصية لليد العاملة الموظفة، التدريب المبرمج استجابة لرغبات وتوقعات الزبائن، الأجر المتغير المرتبط بدرجة إشباع الزبائن... إلخ.

2- التزام العمال

يتعلق الأمر بقدرة المؤسسة على تهيئة ظروف التحفيز والكفاءة التي ستشجع العمال على الالتزام بأنشطة وتقديم أفضل ما لديهم.

الجدول رقم (2،7) بعض مؤشرات التزام العمال

عدد الغيابات، عدد أيام الإضراب عدد الصراعات المسيرة من طرف الإدارة الموارد البشرية.	التسيير الاجتماعي
% المديرين المتكويين على القيادة. % المديرين المكونين في استخدام أدوات تسيير الموارد البشرية. % العمال المستفيدين من الزيادة في الأجر من الترقية. % العمال غير المستفيدين من التدريب لأكثر من عامين.	الأداء
القيمة المضافة / متوسط عدد العمال. تكاليف دوران العمال، والغيابات. تكاليف الصراعات، والإضراب.	خلق القيمة

Source : Source : Joelle Imbert,(2007) : Les Tableaux De Bordrh,1^e édition , Paris Ed Eyrolles,P83.

الفصل الثاني: لوحة القيادة كأداة لمراقبة تسيير المورد البشري

خلاصة الفصل

تعتبر لوحة القيادة وسيلة لقيادة أنشطة إدارة الموارد البشرية والركيزة الأساسية لاتخاذ القرارات العملية والاستراتيجية، وهذا لما تحويه من مختلف المؤشرات والتي تسمح لقياس أداء المهام والتعرف بأقصى سرعة على الانحرافات المكتشفة حتى يتم تصحيحها في الوقت والمدة اللازمة لكونها تعتمد على تجديد دوري للمعلومات على عكس الأنظمة الرقابية الأخرى.

مما يتطلب من المؤسسة الحيابة على لوحة قيادة اجتماعية تحتوي على مؤشرات التي تبنى حسب احتياجات وصنع القرار الاجتماعي، وإمكانية التنبؤ ودراسة تطور أوضاع الموارد البشرية ومراقبة تنفيذ استراتيجية الموارد البشرية ومراقبة تنفيذ استراتيجية الموارد من أجل تحقيق هدف واستراتيجية المنظمة.

حيث يتم اعداد لوحة القيادة الاجتماعية على مستوى ادارة الموارد البشرية بالمؤسسة التي تسمح وتسهل لمدير الموارد البشرية القيام بمهامه بفعالية انطلاقا من الفروقات التي يعتمد عليها لكل من الأداء المحقق والمتوقع.

الفصل الثالث: اقتراح نموذج لوحة

القيادة الاجتماعية في جامعة ابن

خلدون

الفصل الثالث : اقتراح نموذج لوحة القيادة الاجتماعية في جامعة ابن خلدون

تمهيد

بعد التطرق في الفصول السابقة إلى مفهوم المورد البشري وتسييره وتوضيح أهميته باعتباره مورد استراتيجي مهم للمؤسسة، وشرح تسييره وأهم وظائفه، انتقلنا في الفصل الثاني إلى لوحة القيادة الاجتماعية كأداة لمراقبة تسيير المورد البشري وأهم مؤشراتهما. وسنحاول في هذا الفصل إسقاط ما جاء في الجانب النظري على حالة جامعة ابن خلدون محل الدراسة لمعرفة كيف يتم تسيير الموارد البشرية بالجامعة لتحقيق أهدافها، ولا يمكن الوصول إلى تحقيق هذه الأهداف إلا من خلال حياة نظام خاص بالموارد البشرية الذي يسمى لوحة القيادة الاجتماعية.

وعليه فقد قسمنا هذا الفصل إلى ثلاث مباحث :

المبحث الأول: تعريف جامعة ابن خلدون – تيارت –

المبحث الثاني: الهيكل التنظيمي لإدارة جامعة ابن خلدون

المبحث الثالث: اقتراح نموذج لوحة القيادة الاجتماعية بجامعة ابن خلدون خلال الفترة (2019-2021-

2020-2021)

المبحث الأول : تعريف جامعة ابن خلدون

تعتبر جامعة ابن خلدون معلما مهما من معالم المدينة فهي تحمل اسم مؤسس ورائد علم الاجتماع عبد الرحمان ابن خلدون، وهي عن هيئة عمومية ذات طابع علمي وثقافي وفني مكلفة بالتعليم العالي والبحث العلمي.

المطلب الأول: نشأة جامعة ابن خلدون

شهد قطاع التعليم العالي بولاية تيارت في أول انطلاقة له إلى السنة الدراسية (1980-1981) وذلك بإنشاء المركز الجامعي بتيارت والذي احتضن في أولى تسجيلاته أكثر من 1200 طالب، ومع الموسم الجامعي 1984-1985 تم حل المركز الجامعي واستبداله بمعهدين وطنيين للتعليم العالي :

❖ المعهد الوطني للتعليم العالي في الزراعة : بموجب المرسوم التنفيذي رقم 84-230-

المؤرخ في 18-08-1984 المتضمن إنشاء المعهد الوطني للتعليم العالي في الزراعة المدنية بتيارت.

❖ المعهد الوطني للتعليم العالي في الهندسة المدنية: بموجب المرسوم التنفيذي رقم 84-

230- المؤرخ في 18-08-1984 المتضمن إنشاء المعهد الوطني للتعليم العالي في الهندسة المدنية بتيارت.

وفي سنة 1992 أعيد إنشاء المركز الجامعي بتيارت بموجب المرسوم التنفيذي 92-298- المؤرخ في 7-7-1992 وتم ضم المعهدين والتي كانت تتمتع بالاستقلالية البيداغوجية و الإدارية والمالية ووضعها تحت وصاية إدارة مركزية واحدة بعد الفترة النوعية التي عرفها قطاع التعليم العالي بمدينة تيارت سنة 2001 بصدور القرار التنفيذي 1-271- المؤرخ في 18-9-2001

الفصل الثالث : اقتراح نموذج لوحة القيادة الاجتماعية في جامعة ابن خلدون

المتضمن تحويل المركز الجامعي إلى جامعة تحوي ثلاث كليات (كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، كلية العلوم والهندسة ، كلية العلوم الزراعية والبيطرة).

وفي سنة 2010 صدر المرسوم التنفيذي 10-37- المؤرخ في 25-01-2010 الذي انبثق عنه ست كليات جديدة ومعهد :

- كلية العلوم والتكنولوجيا وعلوم المادة.
- كلية علوم الطبيعة والحياة.
- كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير.
- كلية علوم الحقوق والعلوم السياسية.
- كلية الآداب واللغات.
- كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية.
- معهد علوم البيطرة.

وفي سنة 2013 تم إعادة هيكلة الجامعة طبقا للمرسوم التنفيذي 13-102 المؤرخ في 14-03-2013 المتضمن إنشاء جامعة تيارت والذي انبثق عنه 8 كليات ومعهدين :

- كلية العلوم التطبيقية.
- كلية علوم المادة .
- كلية الرياضيات والإعلام الآلي.
- كلية علوم الطبيعة والحياة.
- كلية الحقوق والعلوم السياسية.
- كلية العلوم الاقتصادية والتجارية والتسيير.
- كلية العلوم الإنسانية و العلوم الاجتماعية.
- كلية الآداب واللغات.

الفصل الثالث : اقتراح نموذج لوحة القيادة الاجتماعية في جامعة ابن خلدون

- معهد علوم البيطرة.
- معهد التكنولوجيا.
- يعتمد التكوين بجامعة ابن خلدون على نظام (ا. ل. م. د) (ليسانس، ماجستير ودكتوراه).
- يقدر عدد الطلبة للسنة الحالية 32244 طالب موزعين على مختلف التخصصات و الأطوار، أكثر من 62 طالب أجنبي يمثلون 0.18 من إجمالي عدد الطلاب، يؤطّرهم 1058 أستاذ جامعي و 1099 موظف بما فيهم الإداريين، التفتيش وأعاون المصالح و أعاون الخدمات.
- القدرة الاستيعابية لجامعة ابن خلدون 27160 مقعد بيداغوجي.

المطلب الثاني : أهداف جامعة ابن خلدون

- تطوير مستويات الموظفين في إطارات أخرى.
- النهوض بالبحث العلمي لخدمة المجتمع.
- المساهمة في تلبية كافة احتياجات الطلبة.
- تشجيع البحث العلمي عن تلبية حاجيات الباحثين من كل كتب ومجالات ووسائل
تكنولوجية... الخ.
- إعداد أفراد أكفاء ومؤهلة للنهوض بالوطن والتنمية.

الفصل الثالث : اقتراح نموذج لوحة القيادة الاجتماعية في جامعة ابن خلدون

المطلب الثالث : أهم مجالس جامعة ابن خلدون و مهامها

هناك ثلاث مجالس نوضحها في المخطط التالي :

الشكل (3,4) : مجالس جامعة ابن خلدون.



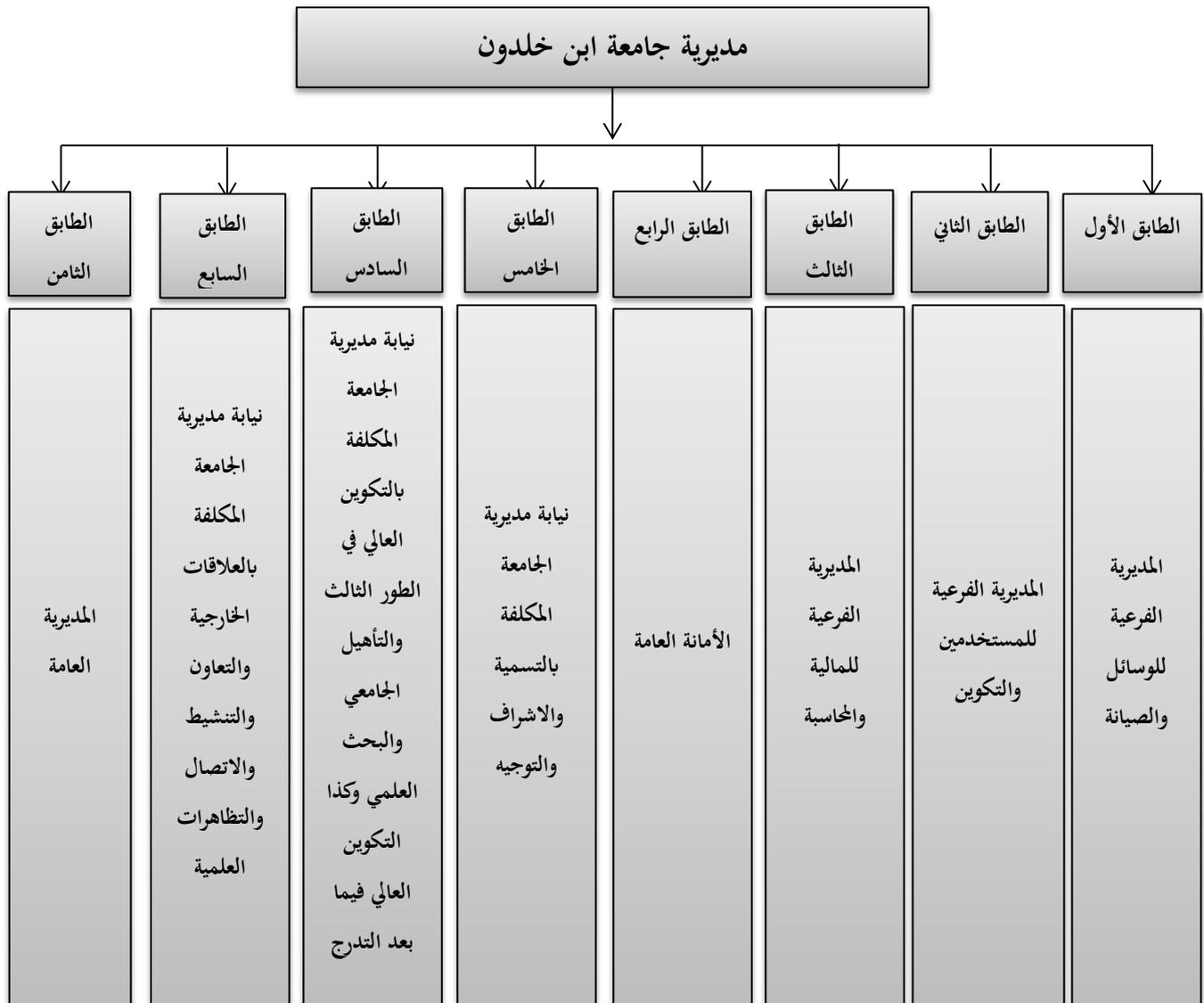
المصدر : من إعداد الطالبتين بالاعتماد على المعلومات من الجامعة.

الفصل الثالث : اقتراح نموذج لوحة القيادة الاجتماعية في جامعة ابن خلدون

المبحث الثاني : الهيكل التنظيمي لإدارة جامعة ابن خلدون.

المطلب الاول : لوحة توجيهية لإدارة جامعة ابن خلدون.

الشكل رقم (5,3) : لوحة توجيهية لإدارة الجامعة



المصدر : من إعداد الطالبين بالاعتماد على معلومات من الجامعة.

الفصل الثالث : اقتراح نموذج لوحة القيادة الاجتماعية في جامعة ابن خلدون

المطلب الثاني : خدمات جامعة ابن خلدون.

تعمل إدارة جامعة ابن خلدون على تقديم أفضل الخدمات للفئات الطلابية للمستخدمين أهمها :

- تقديم تكوينات للموظفين والعمال ومختلف الإدارات.
- تقديم خدمات التعليم وخدمات البحث العلمي.
- توفير أفضل الأجهزة والوسائل البيداغوجية للموظفين والطلبة.
- البحث المستمر عن موارد بشرية كافية من أساتذة واطارات وتقديم ما هو أفضل للطلبة.
- القيام ببعض النشاطات الثقافية والعلمية لكل من الموظفين والأساتذة والطلبة.

المطلب الثالث : التنظيم الإداري لجامعة ابن خلدون.

1- توضع مديرية الجامعة تحت مسؤولية المدير الذي يساعده كل من¹:

أولا : نائب مدير الجامعة المكلف بالتكوين العالي في الطورين الأول والثاني والتكوين المتواصل والشهادات والتكوين العالي في التدرج

الذي يتكفل دوره بما يلي :

- متابعة المسائل المتعلقة بسير التعليم والتدريب.
- متابعة نشاطات التكوين عن بعد وترقية نشاطات التكوين المتواصل.
- السهر على احترام تنظيم واجراء تسليم الشهادات والمعادلات.
- ضمان مسك وتعيين القائمة الاسمية للطلبة.

الفصل الثالث : اقتراح نموذج لوحة القيادة الاجتماعية في جامعة ابن خلدون

ثانيا: نيابة مديرية الجامعة للعلاقات الخارجية والتعاون والتنشيط والاتصال والتظاهرات العلمية

الذي يتكفل دوره بما يلي :

- متابعة نشاطات البحث لمخابر ووحدات البحث و اعداد الحصيلة المتعلقة بها بالتنسيق مع المعاهد.
- ترقية علاقات الجامعة مع محيطها الاجتماعي و الاقتصادي.
- ضمان متابعة سير المجلس العلمي للجامعة و الحفاظ على أرشيفه.
- المبادرة بنشاطات ترقية التبادل مع مؤسسات أخرى للتعليم العالي وأنشطة التعاون في التعليم والبحث.

ثالثا: نيابة مديرية الجامعة للتنمية و الإشراف والتوجيه

الذي يتكفل دوره بما يلي :

- جمع العناصر الضرورية لإعداد المخططات الخاصة بالتنمية للجامعة.
- القيام بالدراسات الاستشرافية في مجال تطوير التعداد الطلابي واقتراح كل إجراء لا سيما في مجال التأطير البيداغوجي والإداري.
- متابعة برامج البناء و ضمان تنفيذ برامج تجهيز الجامعة مع المصالح المعنية.
- تعيين البطاقة الإحصائية للجامعة.

رابعا: نيابة مديرية الجامعة للتكوين العالي في الطور الثالث و التأهيل الجامعي و البحث العلمي و كذا التكوين العالي فيما بعد التدرج

والذي يتكفل دوره بما يلي :

- متابعة الوسائل المرتبطة بسير التكوين ما بعد التدرج المتخصص والسهر على تطبيق التنظيم المعمول به في هذا المجال.

2- الأمين العام للجامعة

تتمحور جل المهام الموكلة اليه في :

- السهر على متابعة سير المسار المهني لمستخدمي الجامعة.
- تحضير مشروع ميزانية الجامعة ومتابعة تنفيذها.
- السهر على السير الحسن للتقنية المشتركة.
- ضمان متابعة تمويل نشاطات البحث لوحداث ومخابر البحث.
- السهر على تعيين سجلات الجرد والسهر على الحفاظ على أرشيف الجامعة.
- يدير الأمين العام للأمن.

1.2- المديرية الفرعية للمستخدمين والتكوين وهي تضم ثلاث مصالح

- مصلحة الأساتذة.
- مصلحة الموظفين.
- مصلحة التكوين.

2.2- المديرية الفرعية للمالية والمحاسبة و هي تضم ثلاث مصالح

- مصلحة الميزانية.
- مصلحة مراقبة التسيير و الصفقات.
- مصلحة المخابر للبحث.

3.2- المديرية الفرعية للوسائل والصيانة وهي تضم مصلحتين

- مصلحة الجرد والفواتير.
- مصلحة النظافة والصيانة.

4.2- المديرية الفرعية للأنشطة العلمية والثقافية والرياضية وهي تضم مصلحتين

- مصلحة الأنشطة الثقافية.
- مصلحة الأنشطة الرياضية.

الفصل الثالث : اقتراح نموذج لوحة القيادة الاجتماعية في جامعة ابن خلدون

وتتكون المصالح المشتركة للجامعة فيما يلي :

❖ مركز التعليم المكلف باللغات

يتكفل بما يأتي :

- الدعم التقني للدروس التمهيديّة وتحسين المستوى في اللغات التي تضمنها المعاهد.

❖ مركز الطبع السمعي البصري

يشمل فرعين :

- فرع السمعي البصري : يتكفل بطبع وثائق بيداغوجية والتعليمية ويعود بالدعم التقني

لتسجيل كل الدعائم السمعية البصرية ذات الاستعمال البيداغوجي والعلمي.

❖ مركز الأنظمة وشبكات الإعلام والاتصال والتعليم المتلفز والتعليم عن بعد

يشمل ثلاث فروع :

- فرع الأنظمة.

- فرع الشبكات.

- فرع التعليم المتلفز والتعليم عن بعد بحيث يتكفل باستغلال تطبيقات الإعلام الآلي ويتابع

مشاريع التعليم المتلفز عن بعد .

❖ البهو التكنولوجي

- يتكفل بالدعم الفني للمعاهد في تنظيم وسير الأعمال الموجهة والتطبيقية في العلوم الدقيقة

والتكنولوجية.

3- مدير المكتبة الجامعية

- يتكفل باقتراح برامج اقتناء والتوثيق الجامعي بالاتصال مع مكاتب المتعاقد مع الحرص على

تنظيم الرصيد الوثائقي للمكتبة باستعمال الطرق المناسبة للمراجعة والترتيب وتعيين جردها

الفصل الثالث : اقتراح نموذج لوحة القيادة الاجتماعية في جامعة ابن خلدون

ويلتزم بوضع الشروط الملائمة لاستعمال الرصيد الوثائقي منقبل الطلبة والأساتذة ومساعدتهم في البحوث البيوغرافية.

4- مدير الكلية

- توضع الجامعة تحت مسؤوليته ويساعده

+ عميد الكلية

يدير الكلية وهو المسؤول عن سيرها ويتولى تسيير وسائلها البشرية، والمالية، والمادية ، وهو الأمر بصرف اعتمادات التسيير الذي يفوضها له رئيس الجامعة ويساعده نائبان :

+ نائب عميد الكلية

+ نائب عميد مكلف بالدراسات و المسائل المرتبطة بالطلبة :فهو يتكفل بما يلي :

- ضمان سير ومتابعة تسجيل طلبة التدرج.
- متابعة سير أنشطة التعليم واقتراح كل إجراء من أجل تحسينه على العميد.
- مسك القائمة الإسمية والإحصائية للطلبة.

+ نائب عميد مكلف بما بعد التدرج والبحث العلمي

+ رئيس القسم :هو المسؤول عن السير البيداغوجي والإداري للقسم ويمارس السلطة السلمية على المستخدمين الموضوعين تحت مسؤوليته.

+ الأمين العام للكلية : يدير كل من :

- مصلحة المستخدمين.
- مصلحة الميزانية والمحاسبة.
- مصلحة الأنشطة العلمية والثقافية.
- مصلحة الصيانة.

¹إعداد الطالبتين بالاعتماد على وثائق جامعية.

الفصل الثالث : اقتراح نموذج لوحة القيادة الاجتماعية في جامعة ابن خلدون

المبحث الثالث : لوحة القيادة الاجتماعية بجامعة ابن خلدون -تيارت-
خلال الفترة (2019-2020-2021) :

المطلب الاول : عرض أداء الموارد البشرية بجامعة ابن خلدون.

الجدول رقم (8.3) : عرض أداء الموارد البشرية بجامعة ابن خلدون.

2021	2020	2019	السنوات
			- التعداد الحقيقي لمستخدمي الجامعة :
1000	780	700	- أساتذة
800	710	600	- عمال
1800	1490	1300	المجموع
			الموظفين الإداريين والتقنيين وأعاون المصالح :
73	55	45	مستخدمي التأطير من الصنف (11 إلى 16)
350	204	108	مستخدمي التطبيق من الصنف (09 إلى 10)
390	270	200	مستخدمي التحكم من الصنف (07 إلى 08)
410	320	250	مستخدمي التطبيق من الصنف (01 إلى 06)
1223	849	675	المجموع
418	360	300	الأعاون المتعاقدين
			المستخدمين الأساتذة:
182	143	103	أستاذ

الفصل الثالث : اقتراح نموذج لوحة القيادة الاجتماعية في جامعة ابن خلدون

313	256	245	أستاذ محاضر قسم أ
250	277	275	أستاذ محاضر قسم ب
255	304	324	أستاذ مساعد قسم أ
22	40	46	أستاذ مساعد قسم ب
1022	1020	993	المجموع
			التوظيف :
460	451	444	العمالة ذات عقد محددة المدة
36	36	36	العمالة ذات عقد عمل غير محددة المدة
106	106	106	الإطارات المسيرة
93	93	93	التقنيين
1100	790	600	عدد العمال ذكور
715	709	700	عدد العمال إناث
20	20	20	عدد قسم الموارد البشرية
31	20	22	الأساتذة
			عمليات التوظيف :
/	/	/	التوظيف الخارجي
31	20	22	الأساتذة
48	140	41	العمال

الفصل الثالث : اقتراح نموذج لوحة القيادة الاجتماعية في جامعة ابن خلدون

3	1	2	التكفل بعد عملية النقل
82	161	65	المجموع

المصدر : من إعداد الطالبان بالاعتماد على معلومات من فرع إدارة الموارد البشرية.

نشاط التوظيف

- من خلال الجدول السابق، نلاحظ أنّ التعداد الحقيقي لمستخدمي الجامعة في سنة 2019 هو 1300، عرفت ارتفاعا إلى 1490 في سنة 2020، وفي 2021 ارتفعت إلى 1800 بالنسبة للتوقعات هذه الزيادة ترجع أساسا إلى عملية الإدماج.

- ونلاحظ أن في سنة 2019 و 2021 لم يكن هناك توظيف بالنسبة للعمال بسبب التكفل بعملية ادماج عقود ما قبل التشغيل أما الأساتذة تم توظيف 22 أستاذ سنة 2020 و 31 أستاذ سنة 2021.

- تهتم عملية التوظيف أو سياسة التوظيف بمتابعة تطور العمالة كإجمالي العمال، العمالة ذات عقد، أعمال محددة المدة وغير محددة المدة، الإطارات المسيرة، التقنيين، الإطارات، عدد العمال ذكور و إناث و عدد عمال قسم الموارد البشرية.

الفصل الثالث : اقتراح نموذج لوحة القيادة الاجتماعية في جامعة ابن خلدون

المطلب الثاني : عملية التكوين في جامعة ابن خلدون خلال فترة (2019-2021-2020)

الجدول (9.3) : البيانات الفاصلة في عملية التكوين في الجامعة (2019-2020-2021)

الرتبة	عدد الاعوان		مدة التكوين	عدد أيام التكوين	موضوع دورة تحسين المستوى	مؤسسة التكوين	نسبة استهلاك الاعتمادات
	ذكور	إناث					
التكوين الترقية	11	02	3 أشهر 9 أشهر	/	/	UFC	%50
المجموع الجزئي 01	11	02	/	/	/	/	/
التكوين المتخصص	/	/	/	/	/	/	/
المجموع الجزئي 02	/	/	/	/	/	/	/
التكوين أثناء فترة التريض	05	02	3 أشهر	/	/	UFC	%50
المجموع الجزئي 03	05	02	/	/	/	/	/
التكوين للتعين في المنصب العالي أو منصب شغل	/	/	/	/	/	/	/
المجموع الجزئي	/	/	/	/	/	/	/

الفصل الثالث : اقتراح نموذج لوحة القيادة الاجتماعية في جامعة ابن خلدون

							04
/	/	/	/	3 أيام	56	125	التكوين قبل او بعد الإدماج
/	/	/	/	/	56	125	المجموع الجزئي
							05
/	/	/	/	/	/	/	تحديد المستوى وتجديد المعلومات
/	/	/	/	/	/	/	المجموع الجزئي
							06
%100					60	141	المجموع العام

المصدر : من إعداد الطالبان بالاعتماد على معلومات من فرع إدارة الموارد البشرية.

الفصل الثالث : اقتراح نموذج لوحة القيادة الاجتماعية في جامعة ابن خلدون

نشاط التكوين

من خلال الجدول السابق، نلاحظ أنه في سنة 2019 كان هناك تكوين ب 141 للذكور، و60 للإناث، وفي سنة 2020 - 2021 لم يكن هناك تكوين بسبب مرض كورونا الذي نتج عنه التوقف عن العمل لمدة معينة.

الفصل الثالث : اقتراح نموذج لوحة القيادة الاجتماعية في جامعة ابن خلدون

المطلب الثالث: اقتراح نموذج لوحة القيادة الاجتماعية في جامعة ابن خلدون خلال
الفترة (2021-2020-2019)

الجدول رقم (10.3) : مؤشرات لوحة القيادة الاجتماعية لفترة (2021-2020-2019)

السنوات									مؤشرات لوحة القيادة الاجتماعية وطريقة حسابها	
2021			2020			2019			طريقة الحساب	المؤشر
الانحراف	الأداء المتوقع	الأداء المحقق	الانحراف	الأداء المتوقع	الأداء المحقق	الانحراف	الأداء المتوقع	الأداء المحقق		
88.77	35	31	80	25	20	88	25	22	$\frac{\text{القيمة المحققة في التوظيف}}{\text{القيمة المتوقعة}}$	مؤشر التوظيف (الأستاذة)
									100*	
96	50	48	87.5	160	140	82	50	41	$\frac{\text{القيمة المحققة في الإدماج}}{\text{القيمة المتوقعة}}$	مؤشر إدماج العمال
									100*	
/	/	/	/	/	/	91.36	220	201	$\frac{\text{القيمة المحققة في التكوين}}{\text{القيمة المتوقعة}}$	مؤشر التكوين
									100*	
83.46	90	75.12	79.99	90	71.97	78.38	85	66.63	$\frac{\text{عدد العمال - (التقنيين + الإطارات)}}{\text{عدد العمال الاجمالي}}$	مؤشر التأطير
									100*	
/	/	31.51	/	/	40.49	/	/	44.49	$\frac{\text{عدد الطلبة}}{\text{عدد الأساتذة}}$	مؤشر نسبة عدد الطلبة إلى الأساتذة

المصدر : من إعداد الطالبتان بالاعتماد على معلومات من فرع إدارة الموارد البشرية.

الفصل الثالث : اقتراح نموذج لوحة القيادة الاجتماعية في جامعة ابن خلدون

(1)- نلاحظ تغيير في مؤشر توظيف الأساتذة ففي سنة 2020 كان هناك انخفاض مقارنة سنة 2019، وهذا راجع إلى موجة مرض كورونا التي كانت في أوجها، والتي أثرت سلبا على جميع القطاعات ونشاطاتها .

إلا أننا نلاحظ ارتفاع هذا المؤشر في السنة الموالية 2021 وهذا استدراك لنقص التوظيف في السنة السابقة استجابة لزيادة عدد الطلبة أيضا الذي ينتج عنه زيادة الحاجة إلى الأساتذة، بالإضافة إلى اهتمام الجامعة بالمساهمة في تخفيض نسبة البطالة وتنمية المجتمع.

(2)- نلاحظ ارتفاع مؤشر إدماج العمال سنة 2020-2021 مقارنة بسنة 2019 بسبب التكفل بإدماج عقود ما قبل التشغيل.

(3)- نلاحظ أن في سنة 2019 كانت الجامعة تقوم بعملية التكوين، أما بالنسبة لسنة 2020-2021 نتج عنه التوقف عن العمل لمدة معينة وهذا راجع إلى مرض الكورونا.

(4)- نلاحظ أن معدل التأطير سنة 2019 قدر ب 66.63 %، وارتفعت سنة 2020-2021 إلى 71.91 % و 75.12% على التوالي وهذا يدل على أن التأطير منخفض.

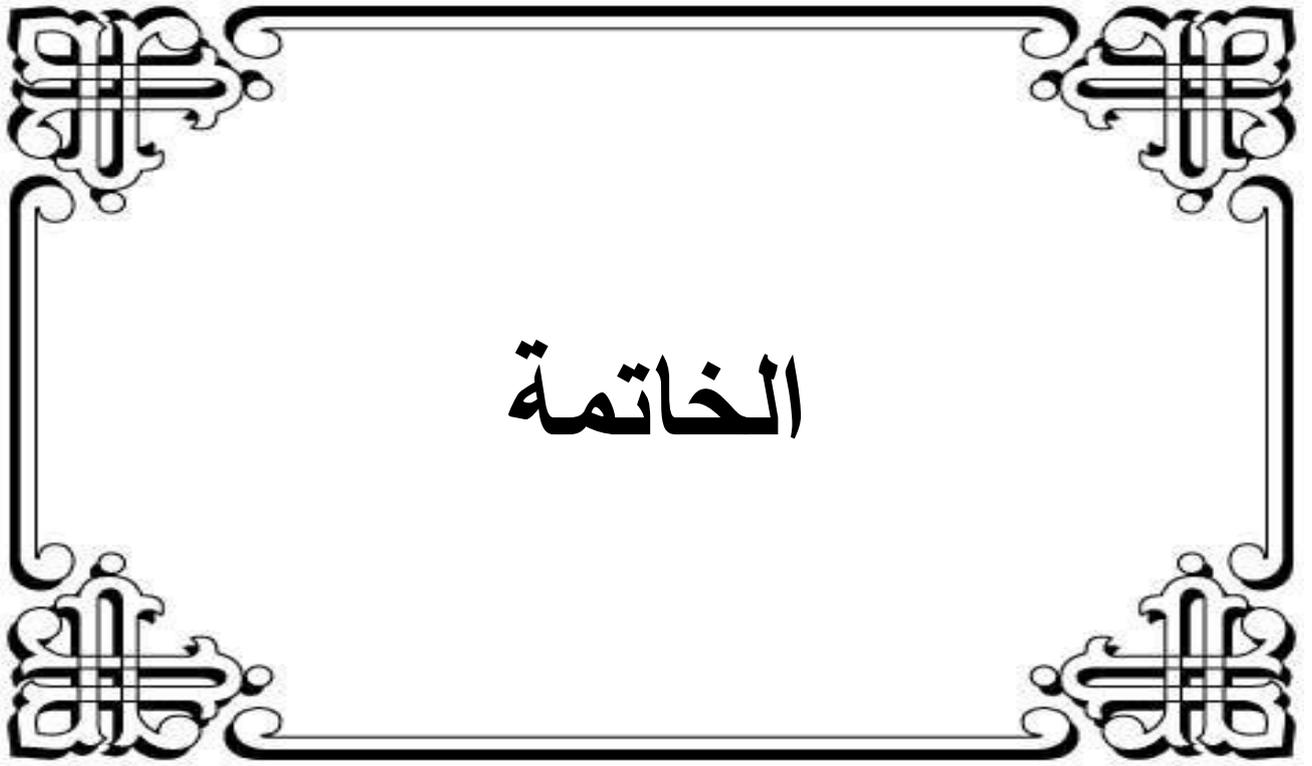
- لازالت الجامعة تحتاج إلى التوظيف، التكوين، الإدماج، والتأطير لتحقيق نسبة الأداء 100%.

(5)- نلاحظ أنه في سنة 2019 كل أستاذ يشرف على 45 طالب، وفي سنة 2020 يشرف على 41 طالب، وسنة 2021 على 32 طالب في المتوسط ، ولا يوجد معيار ثابت تستند عليه و تبقى النسبة تختلف على حسب ظروف كل كلية وتختلف من جامعة إلى أخرى و بصفة عامة هي نسبة مقبولة جدا لكن هذا لا يمنع من ضرورة تحسينها مستقبلا.

الفصل الثالث : اقتراح نموذج لوحة القيادة الاجتماعية في جامعة ابن خلدون

خلاصة الفصل

من خلال الدراسة الميدانية التي قمنا بها بجامعة ابن خلدون والتي كان الهدف منها عرض واقعي لما تم التوصل إليه في الجانب النظري من أجل التمكن من اختبار صحة فرضيات الدراسة التي تم وضعها، حيث تبين لنا أن لوحة القيادة الاجتماعية في الجامعة محل الدراسة ليست مطابقة لكل المقاييس النظرية، لعدم الاهتمام بجميع المؤشرات من جهة وللخصوصية العمل الجامعي من جهة أخرى، غير أنها تساهم بقدر كاف في تحسين تسيير مواردها البشرية.



تعتبر لوحة القيادة الاجتماعية أداة ضرورية للتسيير بالمؤسسة وذلك لدورها الفعال وأهميتها في تحسين تسيير الموارد البشرية. فهي تجمع بصفة دورية مجموعة من المؤشرات الضرورية والمختارة كعتبة أساسية لأي إجراء يتم القيام به.

وقد حاولنا من خلال دراستنا لهذا الموضوع معرفة دور لوحة القيادة الاجتماعية في تسيير الموارد البشرية في جامعة ابن خلدون - تيارت- للإجابة على إشكالية البحث المتمثلة في: كيف يمكن للوحة القيادة الاجتماعية أن تساهم في تسيير الموارد البشرية بجامعة ابن خلدون.

أولاً: اختبار الفرضيات

ومن أجل التمكن من الاجابة على مختلف متطلبات إشكاليتنا البحثية، واستخلاص أهمّ النتائج المتعلقة بالجانب النظري والتطبيقي. قمنا باختبار مختلف الفرضيات المعالجة لها، عبر تطرقنا لتحليل فصل الجزء التطبيقي، مستعينين ومعتمدين على المعالم الأساسية التي قدّمتها لنا الدراسة النظرية للجزء الأول، فتوصلنا إلى ما يلي:

- الفرضية الأولى: "تعتمد إدارة الموارد البشرية بجامعة ابن خلدون على لوحة القيادة الاجتماعية لتابعة ادائها" كانت خاطئة، لأنّ إدارة الموارد البشرية في جامعة ابن خلدون تعتمد في متابعة أدائها الاجتماعي على إحصائيات سنوية تتعلق ببعض المؤشرات كالتوظيف والتكوين فقط، وذلك دون تحويلها ودراستها واستخراج النسب المتعلقة بلوحة القيادة الاجتماعية من أجل تقييم الانحرافات في الأداء.
- الفرضية الثانية: "تتميز لوحة القيادة الاجتماعية في الجامعة بتنوع مؤشراتها وكثرتها وتمس جميع جوانب إدارة الموارد البشرية" أيضا خاطئة، لأنّ المؤشرات التي تعتمد عليها إدارة الموارد البشرية ليست كثيرة ومتنوعة، وإنما تتعلق فقط بالتوظيف، والتكوين، دون الاهتمام بالجوانب الأخرى كإدماج المرأة وإدماج العمال و التأيير. ولهذا السبب قمنا باقتراح نموذج للوحة القيادة الاجتماعية يمكن أن تكون بداية لتطويرها أكثر وذلك بناء على المعطيات

التي تحصلنا عليها منهم بالإضافة إلى مؤشرات أخرى اعتماداً على ما ورد في الجانب النظري من المذكرة.

- الفرضية الثالثة: "تساهم لوحة القيادة الاجتماعية في مراقبة وتحسين أداء إدارة الموارد البشرية" صحيحة، لأنه رغم عدم وجود نموذج واضح للوحة القيادة الاجتماعية بإدارة الموارد بجامعة ابن خلدون إلا أنّ تلك المؤشرات و الاحصائيات التي يعتمدون عليها (وإن كانت لا تلمس جميع الجوانب) إلا أنّها تساعد في معرفة سيرورة الأداء وتساهم في عملية التقييم والتحسين المستمر لهذا الأداء.

ثانياً: نتائج الدراسة

بعد قيامنا بالمسح النظري لموضوع الدراسة، والمعالجة التحليلية الميدانية لإشكالية دور لوحة القيادة الاجتماعية في تسيير المورد البشري بجامعة ابن خلدون، توصلنا إلى النتائج التالية:

✚ يعتبر المورد البشري الركيزة الأساسية في المؤسسة من أجل الحصول على موقع تنافسي متقدم في إطار التغيرات التي تعرفها بيئتها.

✚ تعد لوحة القيادة الاجتماعية وسيلة لقيادة أنشطة إدارة الموارد البشرية والركيزة الأساسية لتقييم وتسيير الموارد البشرية حيث تؤدي عدة مهام منها : التشخيص التنبؤ تحفيز المسؤولين تقييم أداء الموارد البشرية.

✚ تتم عملية دراسة أداء الموارد البشرية بالجامعة من طرف دائرة الموارد البشرية و تتمثل أهداف هذه الدائرة في : التطوير، التكوين، وتحسين الكفاءات.

✚ لا يوجد نموذج واضح للوحة القيادة الاجتماعية يعملون عليه في الجامعة، وإتّما الاعتماد فقط على بعض المؤشرات كإحصائيات سنوية، يتم أرشفتها دون تحليها واستنتاج النسب منها، لكنّها يمكن الاستفادة منها كبداية في بناء نموذج للوحة القيادة الاجتماعية (كالنموذج الذي اقترحناه)، التي يمكن تطويرها حسب الاحتياجات التسييرية للجامعة.

اقتراحات:

بناء على النتائج السابقة تم تقديم مجموعة من المقترحات التي من شأنها تفعيل تسيير الموارد البشرية وهي كالتالي:

- توعية مسؤولي الجامعة بدور لوحة القيادة الاجتماعية في تحسين أداء الأفراد وبالتالي التحسين العام للجامعة.
- على الجامعة الاستغلال الأمثل للموارد البشرية والاهتمام أكثر بالبحث والتطوير في مجال تدريب الموارد البشرية لتحسين صورة الجامعة.
- توفير البيانات والمعلومات التي تعتبر المصدر الذي تعتمد عليه لوحة القيادة الاجتماعية من أجل اتخاذ القرار العقلاني و الرشيد.
- تحليل مؤشرات لوحة القيادة الاجتماعية لتحسين أداء الموارد البشرية والوقوف على نقاط القوة والضعف في الجامعة.

آفاق البحث :

- ظهرت لنا من خلال دراستنا هذه العديد من الإشكاليات خاصة أن هذا المجال لازال خصبا للبحث وواعد لاستقطاب اهتمام الدراسات العملية والعلمية منها :
 - دور نظام معلومات الموارد البشرية في إعداد لوحة القيادة الاجتماعية في الجامعة.
 - دور لوحة القيادة الاجتماعية في اتخاذ القرارات في الجامعة.
 - مساهمة لوحة القيادة الاجتماعية في تفعيل وظيفة الموارد البشرية في الجامعة.
- نأمل في أن نكون قد وفقنا في اختيار هذا الموضوع وعرضه بالشكل الملائم الذي يقدم الغرض المعد من أجله هذا البحث.

قائمة المراجع

1. قائمة المراجع

أولاً : باللغة العربية

أ- الكتب

- توفيق محمد عبد المحسن، تقييم الأداء مدخل جديد، دار الفكر العربي، مصر، 2004-2003.
- ثابت عبد الرحمان إدريس، الإدارة الاستراتيجية، الطبعة الأولى، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2002.
- حسين حسن عمار، إدارة شؤون الموظفين: المبادئ والأسس العامة و التطبيقات، معهد الإدارة العامة، السعودية، 1991.
- خالد أحمد، علي محمود، تنمية الموارد البشرية عبر تطوير القيادة وتكنولوجيا المعلومات، دار الفكر الجامعي، الطبعة الأولى، الإسكندرية، 2019 .
- خالد عبدالرحيم الهيتي، إدارة الموارد البشرية في مدخل استراتيجي، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2003.
- خالص صافي، رقابة تسيير مؤسسة في ظل اقتصاد السوق، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2007.
- زكي محمود هشام، إدارة الموارد البشرية، دار السلاسل للنشر والتوزيع ، الكويت، 1989 ، ط3، ص52.
- سهيلة عباس ،وعلي علي، إدارة الموارد البشرية، ط3 ، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2003.
- شاوش مصطفى نجيب، إدارة الموارد البشرية (إدارة الأفراد) ، دار الشروق للنشر والتوزيع ، 2005.
- شنوفي نور الدين، أنظمة آلية تسيير الموارد البشرية في المؤسسات والإدارات العمومية، المعهد الوطني لتكوين مستخدمي التربية وتحسين مستواهم، الجزائر، 2011.
- شهدان عادل الغرباوي، القيادة الإدارية كوسيلة لتحسين أداء العاملين في المؤسسات، دار الفكر الجامعي، الاسكندرية، 2020.

- صفوان المبيضين، عائض بن شافي الأكلبي، التخطيط في الموارد البشرية، دار اليازودي للنشر والتوزيع، 2019.
- صلاح الدين محمد عبد الباقي : إدارة الموارد البشرية، دار الزهران للنشر والتوزيع، الأردن، 2001
- كرخي مجيد، تقويم الأداء في الوحدات الاقتصادية باستخدام النسب المالية، دار المناهج للنشر والتوزيع، الأردن، 2010.
- محمد سرور الحريري، إدارة الأفراد الحديثة ومهارة إدارة شؤون الموظفين، دار القلم للطباعة والنشر والتوزيع، بيروت، لبنان، 2016.
- محمد شفيق، القيادة، (تطبيقات العلوم السلوكية في مجال القيادة) الطبعة الأولى، نخصة مصر للطباعة والنشر والتوزيع، مصر، الإسكندرية، يناير، 2007.
- منصور أحمد منصور، تطور تخطيط القوى العاملة في الدول المتقدمة، الدار الجامعية، القاهرة، 1982.
- مؤيد السالم، إدارة الموارد البشرية، مدخل إستراتيجي تكاملي، إثراء النشر والتوزيع - الأردن، 2009.
- نوري منير، الوجيه في تسيير الموارد البشرية (وفق القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية في الجزائر)، الطبعة الثانية، الديوان الوطني للمطبوعات الجامعية، 2014.
- نوري منير، تسيير الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2014.

ب- المجلات

- بايموت يوغرطة، أ. دبي علي، تقييم فعالية لوحة القيادة للموارد البشرية في المؤسسة الجزائرية : دراسة حالة الجمع الوطني لصناعة البلاستيك والمطاط ONPG، معارف (مجلة علمية محكمة) ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، العدد: 21، جامعة البويرة، ديسمبر 2016.

- بديسي فهيمة، إدارة الموارد البشرية ودورها في خلق الميزة التنافسية، مجلة الاقتصاد والمجتمع، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة منتوري، قسنطينة، العدد الثاني، 4-11-2004.

- بن عيسى إلهام، لوحة القيادة الاجتماعية والمؤشرات الاجتماعية، مجلة ارتقاء للبحوث والدراسات الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة باجي مختار، عنابة، المجلد الثاني، العدد الثاني، 2021.

ت- الملتقيات

- براق عيسى، كداشة عائشة، برامقي راضية، الملتقى الوطني حول مراقبة التسيير كآلية لحوكمة المؤسسات وتفعيل الإبداع، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة البليدة 2، 25 أبريل 2017.

- بوديار زهية ، شوقي جباري، لوحة القيادة كأسلوب فعال لاتخاذ القرار في المؤسسة، مداخلة ضمن الملتقى الدولي حول صنع القرار في المؤسسة الاقتصادية، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، أبريل، 2009.

- رشيد مناصرية ، زرقون محمد، دور المورد البشري في تفعيل إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، دراسة حالة المؤسسة الجزائرية لصناعة الأنابيب، غرداية الجزائر، مداخلة في المؤتمر الدولي للإدارة و تنمية الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة ورقلة ، 2012.

- صالح مفتاح، إدارة الموارد البشرية وتسيير المعارف في خدمة الكفاءات، الملتقى الدولي حول التنمية البشرية و فرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، كلية الحقوق و العلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، 10 مارس 2004.

- صراح حمدي، لوحة القيادة الاجتماعية أساس اتخاذ القرار لإدارة الموارد البشرية، الملتقى الدولي صنع القرار في المؤسسة الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، الجزائر، 15 أبريل 2009.

- ضحاك نجية، بوعونية سليمة ، لوحة القيادة ، آلية لحوكمة المؤسسات، دراسة حالة : لوحة قيادة إدارة الموارد البشرية، الملتقى الوطني حول مراقبة التسيير كآلية لحوكمة المؤسسات وتفعيل الإبداع، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة البليدة، 02، 25-2017-04.
- مهدي بن طيبة، سفيان حزوي، دور مراقبة التسيير في تحسين أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مداخلة ضمن الملتقى العلمي الوطني حول مراقبة التسيير كآلية لحوكمة المؤسسات وتفعيل الإبداع، جامعة البليدة 02، 25 أبريل 2017.
- ث- رسائل الدكتوراه الجامعية
- بوحديد ليلي، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في علوم التسيير، دور لوحة القيادة الاجتماعية في تقييم أداء الموارد البشرية في المؤسسات الصناعية دراسة ميدانية لشركة الإسمت عين التوتة، باتنة، جامعة الحاج لخضر، سنة 2015.
- بودوح غنية، استراتيجية التكوين المتواصل في المؤسسة الصحية وأداء الموارد البشرية، دراسة حالة المؤسسة الاستشفائية العمومية بمدينة بسكرة، أطروحة دكتوراه، تخصص علم الاجتماع كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2012.
- عبد الغاني تاغلبت، دراسة تحليلية لأثر إدارة الموارد البشرية على أداء العاملين في المؤسسة الخدمية، دراسة ميدانية لعينة من المؤسسات الخدمية الجزائرية، أطروحة دكتوراه، تخصص إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الحاج لخضر، باتنة، 2019.
- محمد الهزام ، أثر تكنولوجيا المعلومات على تسيير الموارد البشرية في ظل اقتصاد معرفي، أطروحة الدكتوراه في علوم التسيير، تخصص تسيير الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، 2015-2016.

ج- رسائل الماجستير

- باباه ولد سيدن، دور الموارد البشرية في التأثير على الأداء، دراسة حالة البنك الموريتاني للتجارة الدولية PMCI ، مذكرة ماجستير، تخصص إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير ، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، 2010/2009.
- خلف الله كريم، دور الأدوات الحديثة لمراقبة التسيير في قياس وتقييم الأداء في إطار مبادئ التنمية المستدامة، دراسة حالة المؤسسة الوطنية لمناجم الفوسفات بتبسة، مذكرة ماجستير، تخصص إدارة أعمال الاستراتيجية للتنمية المستدامة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف، 2012/2011.
- عادل عشي، الاداء المالي للمؤسسة الاقتصادية، قياس وتقييم دراسة حالة مؤسسة صناعات الكوايل بسكرة، مذكرة تخرج مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، تخصص تسيير المؤسسات الصناعية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2002/2000 .
- عزازرة أمينة، تنمية الموارد البشرية في ظل الإقتصاد المبني على المعرفة، دراسة حالة كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة قسنطينة 02، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، تخصص تسيير الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2014.
- عقون شراف، سياسات تسيير الموارد البشرية بالجماعات المحلية دراسة حالة ولاية ميله، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة منتوري، قسنطينة، سنة 2007/2006.
- لشهب صفاء، نظام مراقبة التسيير وعلاقته باتخاذ القرار، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 2006/2005.

- مصباح سمية، 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.
- مقدم وهيبة، جدول القيادة: مرآة المؤسسة، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة مستغانم، الجزائر، 2006/2005.
- هشام بوكفوس، أسلوب تنمية الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية العمومية الجزائرية، (دراسة ميدانية بمؤسسة سوناريك فرجيو)، رسالة مكملة لنيل شهادة الماجستير، تخصص تنمية الموارد البشرية، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، جامعة الاخوة منتوري، قسنطينة، 2007.
- ولية فريدة، دور الميزانية الاجتماعية في تسيير المواد البشرية: دراسة حالة مؤسسة نفعال الوكالة التجارية -الخروب-، مذكرة ماجستير، تخصص تسيير الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة منتوري، قسنطينة، 2012/2011.

ح- مذكرات الماستر

- زراقي حنان، لوحة القيادة لترشيد قرار التمويل في المؤسسة الاقتصادية، دراسة حالة مركز تجاري-UNO-، مذكرة تخرج مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي، تخصص إدارة و اقتصاد مؤسسة، جامعة عبد الحميد ابن باديس، مستغانم، سنة 2015.
- نقايس آمال، فاعلية لوحة القيادة الاجتماعية في تحسين أداء الموارد البشرية، مذكرة مقدمة لاستكمال نيل شهادة الماستر، تخصص: تدقيق ومراقبة التسيير، جامعة ورقلة، 2015.
- الوازن طارق، دور لوحة القيادة في قياس وتقييم الموارد البشرية، مذكرة ماستر في علوم التسيير، تخصص: تدقيق ومراقبة التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2013/2012.

خ- المحاضرات

- أحمد جلال، تسيير الموارد البشرية، 2018/2017، تخصص إدارة أعمال، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة آكلي محند والحاج.
- ميلاط نظرة، توظيف الموارد البشرية، محاضرات في مقياس تسيير الموارد البشرية، تخصص علم النفس عمل وتنظيم، قسم العلوم الاجتماعية، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة محمد البشير الإبراهيمي، برج بوعريبيج، 2015.
- ناني نبيلة، ماهية تسيير الموارد البشرية، 2017/2016، تخصص علم نفس عمل وتنظيم، السنة الثالثة ليسانس، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، قسم العلوم الاجتماعية، جامعة البليدة 02.
- نعيمة يحياوي، تصميم نظام الأجور سلسلة محاضرات في إدارة الموارد البشرية، تخصص اقتصاد النقل والخدمات، قسم العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الحاج لخضر، باتنة، 2018.

د- المواقع الإلكترونية

- www.univ-Tiaret-.dz -

ثانيا- المراجع باللغة الاجنبية

- Source : Jean René Edighoffor, Précis de gestion d'entreprise Edition Nathan, France, 2001.
- Source : Joelle Imbert,(2007) : Les Tableaux De Bordrh, 1^e édition , Paris Ed Eyrolles.

المخلص

يقدم هذا البحث تصورا شاملا عن تسيير المورد البشري وماهية لوحة القيادة الاجتماعية و مهامها في المؤسسة، ومدى فعاليتها في تسيير وقياس أداء إدارة الموارد البشرية، وذلك بالاعتماد على مجموعة من المؤشرات التي تقوم بلفت مسؤول الموارد البشرية إلى جميع الانحرافات المسجلة عن تحقيق الأهداف والقيام بالإجراءات التصحيحية.

أما فيما يخص الدراسة الميدانية التي كانت على مستوى جامعة ابن خلدون -تيارت- اقترحنا نموذجا للوحة القيادة الاجتماعية في الجامعة، والتي كان الهدف منها تطبيق ما تم التوصل إليه في الجانب النظري واختيار مدى تطابقه مع الواقع العملي.

وقد توصلنا في النهاية إلى أنه لا يوجد نموذج واضح للوحة القيادة الاجتماعية يعملون عليه في الجامعة وإنما الاعتماد فقط على بعض المؤشرات كإحصائيات سنوية يتم أرشفتها دون تحليلها.

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

Cette recherche présente une vision globale de la gestion des ressources humaines, de la nature du tableau de bord social et de ces fonctions dans l'institution , et de l'étendue de son efficacité dans la gestion et la mesure de la performance de la gestion des ressources humaines, sur la base d'un ensemble d'indicateurs qui attirent le responsable des ressources humaines sur tous les écarts enregistrés par rapport à la réalisation des objectifs et à la prise de mesures correctives.

Quant à l'étude de terrain qui était au niveau de l'Université Ibn Khaldoun -Tiaret- nous avons proposé un modèle de tableau de bord social à l'université dont le but était d'appliquer ce qui était atteint dans l'aspect théorique et de choisir sa conformité avec la réalité pratique.

En fin de compte, nous avons conclu qu'il n'y a pas de modèle clair pour le tableau de bord sociale sur lequel ils travaillent à l'université, mais plutôt en s'appuyant uniquement sur certains indicateurs comme des statistiques annuelles qui sont archivées sans analyse.

Mots clés : gestion des ressources humaines- tableau de bord social- indicateur sociaux – évaluation de la performance.