



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة بلحاج بوشعيب - عين تموشنت  
كلية العلوم الاقتصادية وتجارية وعلوم التسيير  
قسم علوم التسيير



مذكرة تخرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير  
تخصص: تسيير الموارد البشرية  
تحت عنوان:

## دور لوحة القيادة الاجتماعية في تحسين أداء الموارد البشرية.

(دراسة حالة جامعة بلحاج بوشعيب - عين تموشنت)

تحت إشراف الأستاذ :

د. درويش عمار

من إعداد الطالبتان :

عرباوي نورالهدى

بلعون اسمهان

أعضاء لجنة المناقشة:

رئيسا

مشرفا ومقررا

ممتحنا

أستاذ محاضر "أ"

- د. كوديد سفيان .

- د. درويش عمار

- قريش محمد.

الموسم الجامعي : 2021/2020



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي



جامعة بلحاج بوشعيب لعين تموشنت

كلية العلوم الاقتصادية وتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

مذكرة تخرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير

تخصص: تسيير الموارد البشرية

تحت عنوان:

## دور لوحة القيادة الاجتماعية في تحسين أداء الموارد البشرية.

(دراسة حالة جامعة بلحاج بوشعيب - عين تموشنت)

تحت إشراف الأستاذ :

د. درويش عمار

من إعداد الطالبتان :

عرباوي نورالهدى

بلعون اسمهان

أعضاء لجنة المناقشة:

رئيسا

مشرفا ومقررا

ممتحنا

أستاذ محاضر "أ"

- د. كوديد سفيان .

- د. درويش عمار .

- قريش محمد .

الموسم الجامعي : 2021/2020

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

# شكرتكم ربّي

" ربّي أوزعني أن اشكر نعمتك التي أنعمت عليّ و عليّ والداي و أن أعمل صالحا ترضاه و أدخلني برحمتك في عبادك الصالحين "

"النمل 19".

الشكر لله عز وجل على إتمام هذه المذكرة والصلاة والسلام على سيدنا محمد رسول الله.

الشكر للأستاذ درويش عمار المشرف الذي أثار لنا الطريق بتوجيهاته السديدة و نصائحه القيمة التي كانت عوناً لنا في إتمام هذه المذكرة .

كما نوجه الشكر لأعضاء لجنة المناقشة على المجهودات المبذولة في قراءة وتفحص هذا العمل.

دون أن ننسى عميد كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير الدكتور نايت إبراهيم بن وسعد الذي ساندنا طوال فترة إعداد المذكرة .

و كذلك أشكر العاملين بمكتبة جامعة أبي بكر بلقايد تلمسان، على ما تم تقديمه لنا من مساعدة لتوفير مختلف المراجع و الكتب لإعداد هذه المذكرة.

# الإهداء

إلى الوالدين الكريمين - حفظهما الله -

إلى جميع أفراد العائلة .

إلى كل الأصدقاء و الزملاء .

إلى كل طالب علم ومحب للمعرفة .

الطالبة عرباوي نور الهدى



## الاهداء

الحمد لله الذي وفقنا لثمين هذه الخطوة في مسيرتنا الدراسية بمذكرتنا هذه ثمرة الجهد و

النجاح مهداة الى الوالدين الكريمين -حفظهما الله- اللذان كانا عوننا لي في مسيرتي .

و خاصة أمي التي خطت معي خطواتي و يسرت لي الصعاب .

لكل عائلتي التي ساندتني خالي بن عودة و خالاتي جدي و جدتي أدامهما الله نورا لدربي.

الى كل من علمني حرفا في هذه الدنيا خاصة معلمة الابتدائي "إسقلي".

الطالبة بلعون اسمهان



# فهرس المحتويات

## فهرس محتويات

| الصفحة | قائمة المحتويات                                                   |
|--------|-------------------------------------------------------------------|
|        | شكر وعرفان                                                        |
|        | الإهداء                                                           |
| ١- ج   | فهرس المحتويات                                                    |
| د      | فهرس الأشكال                                                      |
| هـ     | فهرس الجداول                                                      |
| 10 1   | مقدمة                                                             |
| 32-14  | الفصل الأول : لوحة القيادة الاجتماعية و الميزانية الاجتماعية      |
| 14     | تمهيد                                                             |
| 14-15  | المبحث الأول : مفاهيم حول لوحة القيادة                            |
| 15-14  | المطلب الأول : مفهوم لوحة القيادة                                 |
| 17-15  | المطلب الثاني : أهمية وأنواع لوحة القيادة                         |
| 17     | المطلب الثالث : أدوات لوحة القيادة و خصائصها                      |
| 19     | المبحث الثاني : ماهية لوحة القيادة الاجتماعية                     |
| 19     | المطلب الأول : تعريف لوحة القيادة الاجتماعية                      |
| 20     | المطلب الثاني : أهمية لوحة القيادة الاجتماعية                     |
|        | المطلب الثالث : مهام لوحة القيادة الاجتماعية                      |
| 24     | المبحث الثالث : الميزانية الاجتماعية                              |
| 25-24  | المطلب الأول : تعريف الميزانية الاجتماعية                         |
| 28-26  | المطلب الثاني : أنواع و أسباب وضع الميزانية الاجتماعية            |
| 31-29  | المطلب الثالث : ربط لوحة القيادة الاجتماعية بالميزانية الاجتماعية |
| 32     | خلاصة الفصل الأول                                                 |

|       |                                                                                    |
|-------|------------------------------------------------------------------------------------|
| 63-33 | الفصل الثاني : أداء الموارد البشرية .                                              |
| 34    | تمهيد                                                                              |
| 35    | المبحث الأول : مدخل لإدارة الموارد البشرية                                         |
| 37-35 | المطلب الأول : نبذة تاريخية حول تطور إدارة الموارد البشرية                         |
| 40-38 | المطلب الثاني : تعريف إدارة الموارد البشرية                                        |
| 43-41 | المطلب الثالث : أهمية وأهداف إدارة الموارد البشرية                                 |
| 44    | المبحث الثاني : ماهية أداء الموارد البشرية                                         |
| 46-44 | المطلب الأول : مفهوم أداء الموارد البشرية                                          |
| 48-47 | المطلب الثاني : أنواع أداء                                                         |
| 51-49 | المطلب الثالث : مكونات أداء                                                        |
| 52    | المبحث الثالث : مساهمة لوحة القيادة الاجتماعية في تحسين أداء الموارد البشرية       |
| 52    | المطلب الأول : مؤشرات القيادة الاجتماعية                                           |
| 58-53 | المطلب الثاني : استخدام مؤشر توظيف و مؤشر ظروف العمل في تحسين أداء الموارد البشرية |
| 62-59 | المطلب الثالث : استخدام مؤشر تدريب و مؤشر الأجور في تحسين أداء الموارد البشرية     |
| 63    | خلاصة الفصل الثاني                                                                 |
| 85-64 | الفصل الثالث : اقتراح نموذج لوحة القيادة الاجتماعية بجامعة بلحاج بوشعيب عين تموشنت |
| 65    | تمهيد                                                                              |
| 66    | المبحث الأول : تقديم جامعة بلحاج بوشعيب                                            |
| 67-66 | المطلب الأول : نشأة و تعريف جامعة بلحاج بوشعيب                                     |
| 68    | المطلب الثاني : أهداف جامعة بلحاج بوشعيب                                           |
| 69    | المطلب الثالث : أهم مجالس جامعة بلحاج بوشعيب                                       |
| 70    | المبحث الثاني : الهيكل التنظيمي لإدارة جامعة بلحاج بوشعيب                          |
| 70    | المطلب الأول : لوحة توجيهية لإدارة جامعة بلحاج بوشعيب                              |
| 71    | المطلب الثاني : خدمات جامعة بلحاج بوشعيب                                           |
| 76-72 | المطلب الثالث : التنظيم الإداري جامعة بلحاج بوشعيب                                 |

|       |                                                                                                       |
|-------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 77    | المبحث الثالث : اقتراح نموذج لوحه القيادة الاجتماعية بجامعة بلحاج بوشعيب خلال فترة من ( 2020-2019 )   |
| 80-77 | المطلب الأول : عرض أداء الموارد البشرية في جامعة بلحاج بوشعيب خلال فترة من ( 2019- ) ( 2020 )         |
| 82-81 | المطلب الثاني : ميزانية الاجتماعية في جامعة بلحاج بوشعيب خلال فترة من ( 2020-2019 )                   |
| 84-83 | المطلب الثالث : اقتراح نموذج لوحه القيادة الاجتماعية في جامعة بلحاج بوشعيب خلال فترة من ( 2020-2019 ) |
| 85    | خلاصة الفصل الثالث                                                                                    |
| 88-86 | الخاتمة العامة                                                                                        |
| 88    | أفاق وتوصيات                                                                                          |
| 92-89 | قائمة المراجع                                                                                         |
| 93    | ملخص                                                                                                  |

## فهرس الأشكال

| الصفحة | عنوان الشكل                                      | رقم الشكل |
|--------|--------------------------------------------------|-----------|
| 30     | مساهمة المعلومة في إعداد لوحة القيادة الاجتماعية | 01        |
| 69     | مجالس جامعة بلحاج بوشعيب                         | 02        |
| 70     | لوحة توجيهية لإدارة جامعة بلحاج بوشعيب           | 03        |

## فهرس الجداول

| الصفحة | عنوان الجدول                                                                    | رقم الجدول |
|--------|---------------------------------------------------------------------------------|------------|
| 9-8    | مقارنة بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية .                                  | 01         |
| 77     | البيانات خاصة بالعملية التوظيف في جامعة خلال فترة (2019-2020) .                 | 02         |
| 78     | البيانات خاصة بالعملية التكوين في جامعة خلال فترة ( 2019-2020) .                | 03         |
| 81     | ميزانية الاجتماعية جامعة بلحاج بوشعيب خلال فترة ( 2019-2020) .                  | 04         |
| 84     | اقترح نموذج لوحة القيادة الاجتماعية في جامعة بلحاج بوشعيب خلال فترة (2019-2020) | 05         |

# مقدمة

## مقدمة:

أعتبر تسيير الموارد البشرية في فترة من الزمن كمنشأ مساعد للوظائف الأساسية للمؤسسة ، لكن تواجه الفكر الاستراتيجي خاصة من خلال نظرية الموارد إلى إعطائها دورا في تنافسية المؤسسة لأنها محور تميز المؤسسة ، إذ انه لا يوجد خيار أمام المؤسسة لرفع الأداء و بلوغ مستوى تنافسية عال

إن النظام المعلوماتي للمؤسسة يعالج عدد كبير من المعلومات، وهذه الأخيرة تجمع في لوحة القيادة بما يحتويه من مؤشرات تدل على طبيعة القرار الواجب اتخاذه . وتعد لوحة القيادة الاجتماعية ركيزة الأساسية لاتخاذ القرارات العملية و الإستراتيجية ، وإمكانية التنبؤ ودراسة تطور أوضاع الموارد البشرية و مراقبة تنفيذ إستراتيجيتهم من خلال تحسين أدائهم من اجل تحقيق أهداف و إستراتيجية المؤسسة .

وهناك دور هام للوحة القيادة الاجتماعية في تحسين أداء الموارد البشرية من اجل ضمان المؤسسة بقائها في أحسن حال وأيضاً نجاحها في السوق مقابل المؤسسات المنافسة لها .

بناء على ما سبق ، يمكن طرح إشكالية الدراسة :

**كيف يمكن للوحة القيادة الاجتماعية أن تساهم في تحسين أداء الموارد البشرية بجامعة بلحاج بوشعيب عين تموشنت ؟**

ومن منطلق هذه الإشكالية ، سيتم طرح التساؤلات الفرعية التالية :

- ما هي لوحة القيادة الاجتماعية وكيف يتم إنجازها ؟
- ما هو دور لوحة القيادة الاجتماعية في تحسين أداء الموارد البشرية ؟
- كيف تساهم لوحة القيادة الاجتماعية في تحسين أداء مواردها البشرية ؟

### فرضيات الدراسة :

- يسمح نظام معلومات الموارد البشرية بإعداد لوحة قيادة اجتماعية فعالة ذات مؤشرات كمية ونوعية؛
- تساهم لوحة القيادة الاجتماعية في تحسين أداء الموارد البشرية في جامعة بلحاج بوشعيب بعين تموشنت .

### أهمية الدراسة :

تكمن أهمية الموضوع في تسليط الضوء على لوحة القيادة الاجتماعية في تحسين أداء الموارد البشرية وبيان أهمية أداء الموارد البشرية التي تعتبر الثروة الأولى و الجوهرية و أهم أصول المؤسسة واحد العوامل الأساسية للأداء و مصدر كل الإبداعات ،

ومدى مساهمة وفعالية لوحة القيادة الاجتماعية على مسيرة التطورات و المواكبة التطلعات المستقبلية للمؤسسة على مدى طويل و اقتراح نموذج للوحة القيادة الاجتماعية تساهم في تحسين أداء الموارد البشرية في جامعة بلحاج بوشعيب.

### أهداف الدراسة :

تسعى الدراسة إلى تحقيق جملة من الأهداف أهمها :

- 1 التطرق إلى لوحة القيادة الاجتماعية .
- 2 التطرق إلى ميزانية الاجتماعية .
- 3 إبراز مساهمة لوحة القيادة الاجتماعية في تحسين أداء الموارد البشرية .
- 4 تعرف على مكونات الأداء الموارد البشرية .
- 5 معرفة أهمية وظيفة إدارة الموارد البشرية .

### حدود الدراسة :

نتحدد معالم دراستنا كما يلي :

- الحدود الزمنية: اعتمدت الدراسة على الموسم الجامعي 2019-2020 كدراسة حالة.
- الحدود المكانية : يتمثل ميدان الدراسة في جامعة بلحاج بوشعيب بعين تموشنت .
- الحدود الموضوعية : تتضمن دراستنا المتغيرات التالية : لوحة القيادة الاجتماعية ،الأداء الموارد البشرية ، علاقة لوحة القيادة الاجتماعية بأداء الموارد البشرية .

### منهج الدراسة :

سنعتمد على المنهج الاستقرائي باستخدام الأسلوب الوصفي التحليلي وذلك لجمع المعلومات وتحديد عناصر المشكلة المراد بحثها . وسنعتمد على الأسلوب الوصفي لعرض ماهو متوفر أكاديميا من معلومات عن الموضوع . الأسلوب التحليلي في الجانب التطبيقي .

### صعوبات الدراسة :

- صعوبة إيجاد مراجع حول لوحة القيادة الاجتماعية في مكتبة الجامعة .
- ندرة الدراسات السابقة حول هذا الموضوع
- تنقل إلى ولايات من اجل إيجاد المراجع حول هذا الموضوع .
- تلقي بعض الصعوبات في مكان إجراء الدراسة الميدانية وعدم تزويد بالمعلومات الكافية .

## أسباب اختيار الموضوع :

موضوع نادر وحديث .

للدور الفعال الذي تؤديه لوحة القيادة الاجتماعية في المؤسسات العالمية .

المكانة البارزة للوحة القيادة الاجتماعية في المؤسسات العالمية .

المورد البشري الذي يعتبر الركيزة الأساسية في المؤسسة و أدائه الجيد الذي يمنح البقاء للمؤسسات في المنافسة .

## الدراسات السابقة :

سنتعرض إلى بعض الدراسات باللغة العربية و باللغة الفرنسية التي تناولت مثل هذا الموضوع .

## الدراسات باللغة العربية :

1 مريم بوعافية ، دور لوحة القيادة في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية ، مذكرة تخرج ماستر في علوم التسيير : فرع

تدقيق ومراقبة التسيير ، جامعة ورقلة ، سنة 2017 ، تهدف هذه الدراسة إلى إبراز دور لوحة القيادة في تحسين

أداء المؤسسة الاقتصادية ، ولذلك حاولنا في هذه الدراسة الإجابة على إشكالية البحث المتمثلة في ماهية دور لوحة

القيادة في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية ؟

ولمعالجة هذه الإشكالية قمنا بإجراء دراسة نظرية و تطبيقية للموضوع باستخدام بعض

الأدوات المستعملة في البحث و المتمثلة في المقابلة الشخصية و الملاحظة ، وذلك عن طريق دراسة حالة في المؤسسة

الوطنية للسيارات الصناعية ( SNVI ) وحدة ورقلة ، وعلى أثره تم التوصل إلى مجموعة من النتائج أهمها ، عدم استقلالية

مصلحة مراقبة التسيير فهي تابعة لمصلحة المالية و المحاسبة ، يتم عرض لوحة القيادة في شكل جداول فقط دون اهتمام

بالرسومات و الأشكال البيانية ، عدم الدقة في الأهداف المسطرة ، وفي الأخير توصلت الدراسة إلى مجموعة من التوصيات

أهمها ، العمل على استقلالية مصلحة مراقبة التسيير ، استعمال الرسومات و الأشكال البيانية في عرض لوحة القيادة ،

وجوب تنبيه المؤسسة الأم على ضرورة الاستعانة بأشخاص ذوي خبرة و كفاءة في عملية تحليل الانحرافات حتى تتمكن من

وضع إجراءات تصحيحية سليمة و اتخاذ قرارات أكثر دقة .

2 صراح حمدي م / بوبزاري ، 2010 ، بعنوان <sup>1</sup> : لوحة القيادة الاجتماعية أساس اتخاذ القرار لإدارة الموارد

البشرية ، حيث عاجلت الإشكالية التالية : كيف تساهم لوحة القيادة الاجتماعية في اتخاذ القرارات لإدارة الموارد

البشرية ؟ حيث هدفت هذه الدراسة على دور لوحة القيادة الاجتماعية في صنع القرار في المؤسسة ومن خلال دور

<sup>1</sup> صراح حمدي م / بوبزاري ، لوحة القيادة الاجتماعية أساس اتخاذ القرار لإدارة الموارد البشرية ، مقدمة ضمن فعاليات ملتقى الدولي ، متضمن من طرف جامعة محمد بوضياف ، جيجل ، 21 مارس 2010

المورد البشري في المؤسسة الذي يعتبر المورد الاستراتيجي يساهم في خلق القيمة المضافة وتطويره و حفاظ عليه تسهر إدارة الموارد البشرية على قيادته بمهارة ودور وأهمية هذا النظام المعلوماتي للمؤسسة الذي يعالج عدد كبير من المعلومات من اجل اتخاذ مختلف القرارات في هذه المعلومات تجمع في لوحة القيادة ، ومن خلال لوحة القيادة التي تسمح بقيادة الأنشطة إدارة الموارد البشرية التي تدعى باللوحة القيادة الاجتماعية وقد أجريت الدراسة في المؤسسة الوطنية لإنتاج أجهزة القياس و المراقبة AMC التي تعتمد عليها من اجل اتخاذ القرارات من خلال التنبؤ بالاحتياجات الكمية من العمالة ، حساب مؤشرات الخاصة بمشاكل الموارد البشرية ، مؤشر دوران العمل ، مؤشرات تسمح بمتابعة تطور العمالة ، متابعة سياسة منح الحوافز ومن أهم ما تبين للباحثة أن لوحة القيادة الاجتماعية تعتبر وسيلة لقيادة أنشطة إدارة الموارد البشرية و الركيزة الأساسية لاتخاذ القرارات العملية و الإستراتيجية في المؤسسة .

### 3 رحيمة حاجي ، دور لوحة القيادة في تقسيم الأداء المالي في المؤسسة الاقتصادية مذكرة تخرج ماستر في علوم التجارية

، تخصص محاسبة و مالية ، جامعة ام البواقي 2017 ، حيث عالجت الإشكالية التالية : ما مدى استخدام لوحة القيادة في المؤسسة الاقتصادية و ما أثرها في تقييم الأداء المالي ؟ حيث هدفت هذه الدراسة إلى إظهار مدى اعتماد المؤسسة الاقتصادية على لوحة القيادة كأداة تسيير حديثة وفعالة في تحسين الأداء و اتخاذ قرارات ، و التعرف إلى التقييم الأداء المالي للمؤسسة وكذا الأساليب المستخدمة في عملية تقييمه . ومن خلال الدراسة الميدانية التي أجريت في المؤسسة الاقتصادية نطال وحدة GPL رقم 704- أم البواقي خلصت الدراسة إلى وجود اثر هام للنظام للوحات القيادة الخاص بها و محاولة معرفة مدى مساهمتها في تقييم الأداء المالي و إمكانيتها في تطبيق مؤشرات الأداء المالي في المؤسسة .

### 4 بوسامة محمد أمين ، بن مالك زكريا ، المورد البشري وتحسين أداء المؤسسة ، مذكرة تخرج لنيل شهادة ماستر في إدارة أعمال مالية ، قسم علوم التسيير ، جامعة 8 ماي 1945 قالمة ، 2012 ، حيث عالجت الإشكالية التالية :

ما مدى مساهمة المورد البشري في تحسين أداء المؤسسة من خلال تفعيله بتفعيل الاتصال و التمكين و إدارة المعرفة ؟ حيث هدفت هذه الدراسة إلى مدى مساهمة المؤسسة من اجل تحقيق أداء أحسن مرتبط بشكل رئيسي بإدارة مواردها البشرية و تفعيلها من خلال اعتمادها من قبل الاتصال و المكين و إدارة المعرفة وقد أجريت الدراسة في بنك الفلاحة وتنمية الريفية ونتج عنه أن البنك الفلاحة و التنمية الريفية يقوم بتقييم أداءه باستمرار من اجل تحسينه معتمدا على معايير خاصة بالبنوك لقياس الأداء أيضا الاعتناء أكثر بموارد البشرية من اجل بناء وتنفيذ استراتيجيات جديدة للعمل البنكي وزيادة المهارات .

5 عتبه الطيب ، غطاس خالد ، تامه محمد غزالي ، دور التكوين في تحسين أداء العاملين بالمؤسسة الاقتصادية ،  
مذكرة تخرج ماستر في علوم التسيير ، تخصص إدارة الأعمال، جامعة الوادي 2019 ، حيث عالجت الإشكالية

التالية : ماهو دور التكوين في تحسين أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية في المؤسسة محل الدراسة ؟  
تهدف هذه الدراسة إلى إبراز أهمية ودور تكوين في تحسين أداء المورد البشري بالمؤسسات الاقتصادية حيث يعتبر التكوين  
من أهم العوامل المساهمة في النهوض بالعنصر البشري وذلك بالرفع من كفاءة الأفراد العاملين ومهاراتهم حتى تتمكن  
المؤسسة من تحسين أداء أعمالها و الرفع من مردود يتهم و محافظة على جودة مخرجاتها ، وعلى هذا الأساس قمنا بإجراء  
دراسة الميدانية على عينة من مجتمع الدراسة و المتمثلة في مجموعة من عمال و عاملات شركة كهرباء وطاقات متجددة (   
وحدة تقرت) ومن خلال تحليل النتائج المتحصل عليها تبين لنا مدى أهمية و فعالية  
العملية التكوينية التي تتبناها شركة كهرباء و طاقات متجددة في تحسين أداء موردها البشري والذي يؤدي بالضرورة إلى  
تحسين وزيادة الإنتاجية في المؤسسة .

6 بوحديد ليلي ، دور لوحة القيادة الاجتماعية في تقييم أداء الموارد البشرية ، أطروحة مقدمة ضمن متطلبات لنيل  
شهادة دكتوراه في علوم التسيير ، جامعة حاج لخضر، باتنة 2015 ، حيث عالجت الإشكالية التالية : كيف يساهم  
استخدام لوحة القيادة الاجتماعية في تقييم أداء الموارد البشرية في شركة اسمنت عين التوتة بياتنة ؟ تهدف هذه الدراسة إلى  
التعرف على إطار النظري لتقييم أداء الموارد البشرية و التطرق إلى لوحة القيادة الاجتماعية و إبراز مساهمتها في تقييم أداء  
الموارد البشرية بمؤسسة الاسمنت بياتنة خلال الفترة ( 2011-2013) واقترح نموذج مطور يساهم في تفعيل دور لوحة  
القيادة الاجتماعية في تقييم أداء الموارد البشرية من خلال مؤشرات متباينة تتمثل في كل من مؤشرات ( التوظيف ، مرونة  
العمالة ، التدريب ، الغياب ، الأجور ) .

7 رحيم حسين ، بونقيب احمد ، 2008 ، بعنوان<sup>2</sup> : دور لوحات القيادة في دعم فعالية مراقبة التسيير ، حيث  
هدفت هذه الدراسة على أهمية استخدام لوحات القيادة في دعم فعالية مراقبة التسيير ودورها الهام في المؤسسة فهي تعمل  
على تزويد المديرين او المسيرين بشكل دوري واني بالمعلومات الضرورية حول سير النشاط وتساعد على اتخاذ إجراءات  
تصحيحية سريعة و ملائمة . وأيضاً تقتضي بتواجد نظام معلومات و اتصال فعال على مستوى المؤسسة .

<sup>2</sup> رحيم حسين ، بونقيب احمد ، دور لوحات القيادة في دعم فعالية مراقبة التسيير ، مجلة أبحاث اقتصادية و إدارية ، كلية العلوم  
الاقتصادية وعلوم التسيير ، جامعة محمد خيضر بسكرة ، العدد الرابع ، 2008

8 بن لخصر محمد العري ، دور لوحة القيادة في تحسين القرارات التسويقية في المؤسسة الاقتصادية ، أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير ، تخصص تسيير المؤسسات ، جامعة طاهري محمد ن بشار 2015 ، حيث عالج الإشكالية التالية : ما مدى تأثير استخدام المؤسسات الاقتصادية الجزائرية للوحة القيادة في تحسين اتخاذ القرارات التسويقية ؟ هدفت هذه الدراسة الى معرفة دور لوحة القيادة من خلال مقوماتها ( المكانة ، المحتوى ، التقديم ، الدورية ، التناسق وجودة لوحة القيادة ) في تحسين اتخاذ القرارات في مجالات التسويق الأساسية ( المنتج ، التوزيع ، التغليف ، التسعير ، الترويج ) ، وقد أجريت الدراسة الميدانية في مؤسسة اقتصادية بولاية الجزائر العاصمة نتجت هذه الدراسة إلى وجود اثر هام لخصائص لوحة القيادة التسويقية في هذه المؤسسة بما أنها مؤسسة اقتصادية ، بإتباع خطوات اتخاذ القرار وزيادة على اعتبار لوحة القيادة أداة فعالة وضرورية للمراقبة الآنية على التسيير من اجل تحسين الأداء.

الدراسات باللغة الفرنسية :

9 Rafi ka ; bouraib ; tableau de bord ; outils de pilotage de mesure et dévaluation de la performance de l'entreprise ; mémoire présente en vue de l'obtention de diplôme de magister : spécialité management des entreprises université ; mouloud Mammeri tizi ouzou année 2015

تهدف هذه الدراسة إلى تعرف على أداة مهمة في شركة وهي أداة مراقبة التسيير وركزت على أنها أداة مهمة للمراقبة الإدارية ومدى أهميتها في الشركة . بل تسمح بقياس جميع أشكال وتقييم أداء الشركة وتساعد التوجيه و التحكم في لوحة القيادة وعلى هذا الأساس أجرينا دراسة الميدانية في شركة نفضال خاصة للتسويق وتوزيع المنتجات البترولية و مشتقات المنتجات الخاصة ، حيث هدفت الدراسة إلى دور لوحات القيادة وأدوات تجريب و القياس التقييم الأداء هذه الشركة .

10 Hassani Samira ; hitouche Amel ; tableau de bord ressources humaines comme outil prise de décision cas : ce vital ; mémoire de fin de cycle en vue d'obtention du diplôme de master en science de gestion option : management des ressources humaines université Abderrahmane mira de Bejaia année 2019

تهدف هذه الدراسة إلى دور المورد البشري في اتخاذ القرار في مؤسسة وذلك عن طريق أداة مهمة و أداة بارزة في كل مؤسسة وهي لوحة القيادة التي تقوم بمراقبة التسيير في نشاطها و أدائها يعتبر ركيزة أساسية من طرف المورد البشري وكذلك التفكير الاستراتيجي للمستقبل المؤسسة فهناك نظام في إدارة لوظيفية الموارد البشرية ، بحيث وضع الأدوات إدارة في مكانها ومن بين هذه أدوات لوحة القيادة الموارد البشرية يقيس أداء قسم الموارد البشرية ومساهمته في تحقيق الأهداف الأعمال الشاملة ، وعلى هذا الأساس أجرينا دراسة ميدانية في شركة سيفيتال فقد قامت بتحديد بعض النتائج التي قامت ببعض التحليل البيانات التي تم جمعها في هذه الشركة ونتج عنه التأكيد بان الوظيفة الموارد البشرية وعلى وجه تحديد المسؤول على إعداد تقارير هي التي تتولى المسؤولية الاجتماعية في هذه الشركة.

### الخلاصة:

من خلال استعراض الدراسات السابقة ، يمكن القول أن بعض الدراسات تطرقت إلى تركيز على نوع الكبير من لوحة القيادة أي ثم تطرق إليها من منظور الكلي وبعضها ركز على دورها في تحسين أداء الموارد البشرية و أثرها في تقييم أدائها المالي ، وما يميز دراستنا عن الدراسات السابقة أنها تتطرق إلى استعراض لوحة القيادة و أداء بصفة عامة و التركيز على لوحة القيادة الاجتماعية بصفة خاصة ودورها في تحسين أداء الموارد البشرية . واقترح نموذج للوحة القيادة الاجتماعية يساهم في تحسين أداء الموارد البشرية بالجامعة بلحاج بوشعيب .

### هيكل الدراسة :

للإجابة على التساؤلات المطروحة في هذه الدراسة ، وأخذا بعين الاعتبار الجانبين النظري و التطبيقي و لإثراء الدراسة وتقريبها من الواقع العملي تم تقسيم الدراسة إلى فصول نظرية وتطبيقية

و الفصول النظرية تم تقسيمها إلى فصلين ، حيث يتناول الفصل الأول : حول لوحة القيادة الاجتماعية و ميزانية الاجتماعية ويضم ثلاثة المباحث ، حيث يتطرق المبحث الأول إلى مفاهيم حول لوحة القيادة ، أما المبحث الثاني ماهية لوحة القيادة الاجتماعية ، والمبحث الثالث يتناول ميزانية الاجتماعية ، أما بالنسبة الفصل الثاني سيتناول أداء الموارد البشرية ومدى مساهمتها في لوحة القيادة الاجتماعية ويضم أيضا ثلاثة المباحث ، حيث سيتناول المبحث الأول مدخل إلى إدارة الموارد البشرية ، أما المبحث الثاني سيتناول أداء الموارد البشرية ، أما المبحث الثالث سيتناول مساهمة لوحة القيادة الاجتماعية في تحسين أداء الموارد البشرية .

بالنسبة الفصول التطبيقية تم تقسيمها إلى فصل واحد ، حيث يتناول الفصل الثالث ، دراسة نموذج مقترح للوحة القيادة الاجتماعية في جامعة بلحاج بوشعيب بعين تموشنت ، ويضم ثلاثة مباحث ، حيث سيتناول المبحث الأول تقديم جامعة بلحاج بوشعيب بعين تموشنت أما المبحث الثاني سيتناول إدارة الموارد البشرية بالجامعة بلحاج بوشعيب بعين تموشنت ، والمبحث الثالث سيتناول تحسين أداء الموارد البشرية باقتراح لوحة القيادة الاجتماعية في جامعة بلحاج بوشعيب بعين تموشنت .

# الفصل الأول

لوحة القيادة الاجتماعية

و الميزانية الاجتماعية

## الفصل الأول: لوحة القيادة الاجتماعية و الميزانية الاجتماعية

تمهيد :

بعد انفتاح السوق في الاقتصاد الجزائري ودخول مؤسسات أجنبية واشتداد المنافسة بين المؤسسات مع رفع الدولة يدها على المؤسسات العمومية تدريجيا من خلال عملية الخوصصة ، أصبح لزاما على هذه المؤسسات انتهاز الأساليب الحديثة في إدارة أعمالها و إتباع الطرق العلمية في مراقبة تسييرها بحيث تكمن أهمية مراقبة التسيير في ضمان استمرارية و فعالية المؤسسة عن طريق التحكم الجيد في عملية التسيير ، وهذا التحكم يعتبر مؤشرا على صحة وسلامة كل المؤسسة نظرا للتأثير المباشر على مردوديتها . وتعتبر وظيفة الرقابة من أقدم الوظائف في المؤسسة والتي أكد عليها العديد من رواد التسيير ، فالهدف الرئيسي من خلال إجراء عملية الرقابة هو التأكد من أن النتائج مطابقة للأهداف المسطرة و أن متابعة المستمرة للعمليات المنجزة تسمح بالتحكم في المخططات ، كما أن عملية الرقابة تعتبر أسلوب ملائم لالتخاذ الإجراءات التصحيحية الضرورية في حالة وجود اختلالات و انحرافات بين ما تم انجازه و ما يجب انجازه .

ومن بين أدوات مراقبة التسيير نجد لوحة القيادة التي تحمل المعلومات الضرورية لتقييم أداء المؤسسة وإعطاء المسيرين المؤشرات التي يمكن من خلالها تحقيق الأهداف المرجوة وتصحيح الانحرافات السلبية التي تعيق ذلك .

ولقد ارتأيت إلى تقسيم هذا الفصل إلى ثلاثة مباحث :

- المبحث الأول : مفاهيم حول لوحة القيادة
- المبحث الثاني : ماهية لوحة القيادة الاجتماعية
- المبحث الثالث : ميزانية الاجتماعية

# الفصل الأول: لوحة القيادة الاجتماعية و الميزانية الاجتماعية

## المبحث الأول : مفاهيم حول لوحة القيادة

لقد ظهرت الحاجة إلى استخدام أدوات رقابية تسمح بمتابعة التكاليف قصد التحكم فيها منذ أن ظهرت الصناعة ذات الحجم الكبير ، ومن أبرزها المحاسبة العامة ، المحاسبة التحليلية ، ولكن مع وجود تأثيرات في المحيط الاقتصادي كشفت عن عجز هذه الأدوات الرقابية في تلبية بعض ضرورات التسيير الحديث ، وهذا مادفع الباحثين إلى إيجاد وتطوير أداة تكميلية أكثر شمولاً وهي لوحة القيادة ، فهي أداة فيها معلومات أنية كي تساعد المسيرين على اتخاذ قرارات سريعة .

## المطلب الأول: مفهوم لوحة القيادة

لقد ظهرت فكرة وعبارة لوحة القيادة في ثلاثينات القرن الماضي على شكل متابعة النسب و البيانات ، الضرورية ، التي تسمح للمسير أو القائد متابعة تسيير المؤسسة نحو الأهداف المحددة ، وذلك عن طريق المقارنة بين النسب المحصل عليها و النسب المعيارية ، ليتطور هذا مصطلح بالولايات المتحدة الأمريكية عام 1948 ، وكان معمول به من طرف المؤسسات التي تقوم على نظام التسيير التقديري . وقد اختلفت تسمية هذه الأداة من " جدول التسيير " ، " جدول المراقبة " ، " لوحة القيادة " . إلا أن جل التعريفات المقدمة لهذه الأداة لها معنى واحد .

وقدم **A. Fernandez** نموذج لوحة القيادة للسيارة ( **Tableau de board** ) حيث أنها تقدم للسائق كل المعلومات الضرورية لاتخاذ القرارات المناسبة من معرفة مستوى الوقود ، سرعة السيارة ، الإعطاب التي يمكن أن توقف السيارة ، حالة الطريق ، حالة الأبواب ، فينظر السائق إلى نظام سيارته بواسطة لوحة القيادة فهو نظام ضروري للقياس .<sup>3</sup>

• وتعرف لوحة القيادة على أنها مجموعة من مؤشرات المرتبة في نظام متابعة من طرف نفس الفريق أو نفس المسئول للمساعدة على اتخاذ القرار ، وعلى التنسيق و على المراقبة لنشاطات قسم معين ، وهي أداة اتصال و اتخاذ القرار تسمح لمراقبة التسيير بجذب اهتمام المسئول حول النقاط الرئيسية لإدارة و تسيير وظيفته وتحسين أدائها ، فهي تعد أداة و نظام معلوماتي يستجيب تصميمه لمجموعة من القواعد الدقيقة.<sup>4</sup>

• وتعرف أيضا على أنها طريقة لاختيار وترتيب وعرض المؤشرات الأساسية وذات الصلة بشكل موجز و مستهدف بشكل عام ، وعلى شكل لمحة مصحوبة بتقرير جيد وشامل يوفر " رؤية عامة " . وتتركز بشكل أساسي على جودة

<sup>3</sup> بن لخضر محمد العربي ، أطروحة لنيل شهادة دكتوراه في علوم التسيير تخصص التسيير المؤسسات تحت عنوان دور لوحة القيادة في تحسين القرارات التسويقية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية ، جامعة أبي بكر بلقايد ، تلمسان ، سنة 2015 ن صفحة 12

<sup>4</sup> وهيبه مقدم ، كتاب الإدارة الإستراتيجية للمؤسسة من خلال لوحة القيادة ، دار التعليم الجامعي ، الطبعة 1 ، جامعة عبد الحميد بن باديس ، مستغانم ، 05/01/2020 ، صفحة 18

## الفصل الأول: لوحة القيادة الاجتماعية و الميزانية الاجتماعية

المعلومات وليس على كميتها ، فهو يسلط الضوء على النتائج الهامة و الاستثناءات و الانحرافات و الاتجاهات و يوفر مستخدمه نموذجاً متماسكاً من خلال تجميع المؤشرات بطريقة ملفتة للنظر لتسهيل التصور .<sup>5</sup>

- ولقد عرفها (selmer : 2003) : على أنها أداة مشفرة مهيكلية للاتصال في المؤسسة تحتوي على مجموعة من المعلومات المالية وغير المالية عن الأداء ومدى تحقيق الأهداف المسطرة وهي وسيلة قيادة .
- كما عرفها كذلك ( Norbert G. 2001 ) : بأنها مجموعة هامة من المؤشرات الإعلامية التي تسمح بالحصول على نظرة شاملة للمجموعة كلها ، و التي تسمح باتخاذ الإجراءات التسويقية في التسيير وهذا البلوغ الأهداف المسطرة.<sup>6</sup>

### المطلب الثاني : أهمية وأنواع لوحة القيادة

#### 1 أهمية لوحة القيادة :

- تلعب لوحة القيادة دوراً هاماً في المؤسسة يتمثل فيما يلي :
- تشكل لوحة القيادة وثيقة معلومات في شكل خلاصة حول وضعية المؤسسة .
  - تتجه لوحة القيادة نحو مراقبة التسيير و اتخاذ القرار .
  - تسمح لوحة القيادة للمسؤول في المؤسسة بتحليل الوضعيات و توقع التطورات و الاستجابة في الوقت الفعلي .
  - تعتبر لوحة القيادة وسيلة اتصال متجانسة بالنسبة لمختلف الأطراف التي تشكل منها المؤسسة .
  - تمثل لوحة القيادة أداة مخاطبة بين الرئيس و المرؤوسين انطلاقاً من الأهداف المسطرة التي يسعى لتحقيقها .
  - تبرز الغاية من لوحة القيادة في تحقيق الأهداف المحددة ( أين تشكل المؤشرات التعبير الرقمي لهذه الأهداف ) .
  - بالرغم من الحجم الكبير للمعلومات المرتبطة بنشاط المؤسسة إلا انه يجب أن لا تكون لوحة القيادة مزدحمة بالمعلومات و إنما تكون واضحة من خلال اعتماد مؤشرات تتعلق بالحصيلة .
  - تظهر لوحة القيادة في شكل رسوم و أشكال بيانية وجداول مقارنة تحتوي على أرقام وتسمح بتحديد الانحرافات و الكشف عن المشاكل و اتخاذ الخطوات الضرورية لمعالجة الوضعية .

<sup>5</sup> Pierre voyer , tableau de bord de gestion et indicateurs de performance , 2ème édition , presses de l'université du Québec, canada , année 2009, page 39.

<sup>6</sup> نفس مرجع سبق ذكره ، بن لخضر محمد العربي ، صفحة 12

## الفصل الأول: لوحة القيادة الاجتماعية و الميزانية الاجتماعية

- يجب أن تتلاءم لوحة القيادة مع تنظيم المؤسسة خاصة تقسيم المؤسسات ، إذ لا بد أن يكون لكل مسئول لوحة القيادة واحدة ، غير انه على هذا الأخير أن يتحصل على العديد من لوحات القيادة من الرؤوسين وهو ما يعرف بمبدأ التداخل ( principe de cigogne )<sup>7</sup>.

### 2 أنواع لوحة القيادة :

- عند التحدث عن أنواع جداول القيادة فإننا نميز بين رأيين في هذا المجال :
- وفي بعض المراجع قد لا نجد أي تطرق لموضوع أنواع لوحات القيادة ، من منطلق انه لا يوجد سوى لوحة القيادة واحدة يتكيف محتواها بشكل إلي مع المستوى الذي يعد عنده أي انه مثلا يضم مؤشرات يغلب عليها الطابع المالي على مستوى الإدارة العامة في حين عند المستوى التنفيذي ( مسئول ، ورتبة مثلا ) سيضم مؤشرات ذات طابع مادي ، ولا يعتبر هذا عاملا للتمييز بين الأديتين إنما هو قدرتها على التكيف مع مختلف مستويات المؤسسة .
- وهناك رأي آخر يقسم لوحات القيادة وفق متغيرات مختلفة ، فإذا ميزنا بين لوحات القيادة على أساس الهدف نجد :
- **جدول قيادة تشغيلي** : لمتابعة آلية النسب **tableau de bord de fonctionnement** هو الذي يتابع النشاط اليومي للمؤسسة ويوجهه .
- **جدول قيادة النتائج** : **le tableau de bord de résultat** وهو الذي يسمح بقياس النتائج التي تم بلوغها ومقارنتها بالأهداف .
- ويعتبر وضع الأديتين في نفس المؤسسة ضروريا ، وهناك تصنيف آخر يميز بين جداول القيادة على أساس مستعملها فنجد نوعان :

### - جدول القيادة التسيير **le tableau de bord de gestion**

### - جدول القيادة الاستراتيجي **le tableau de bord stratégique**

- - **جداول القيادة الإستراتيجية** : جداول القيادة الإستراتيجية هي أنظمة من المؤشرات التي تبحث عن قياس الأداء الكلي وتطوره في أبعاده المختلفة ، وهي تسمح بتوضيح الأهداف الإستراتيجية وترجمتها إلى قيم مستهدفة و ملموسة ، وغالبا أدوات الإدارة العامة هدفها التقييم و انسجام الإستراتيجية المتبعة و التأكد من أنها تلهم دائما المؤشرات التنفيذية .

<sup>7</sup> عزاز ابراهيم ، قرين بلال ، الفعالية التنظيمية باستخدام لوحة القيادة دراسة الحالة شركة الاسمنت بسور الغزلان - SC Seg ، مذكرة تخرج ضمن متطلبات لنيل شهادة ماستر في علوم التسيير ، جامعة اكلي امحمد اولحاج ، بويرة ، سنة 2015 ، صفحة 47

## الفصل الأول: لوحة القيادة الاجتماعية و الميزانية الاجتماعية

- - **جداول قيادة التسيير** : عندما نرغب في التحكيم في النشاط يصبح من الضروري إتمام نظام الموازنة و النظام المحاسبي بأداة توفر بسرعة و بانتظام معلومات أساسية عن آلية عمل النشاطات المختلفة و الأداة الذي تحققه .  
كما أن الرؤية الإستراتيجية تترجم على مستوى الإدارة العامة إلى أهداف إستراتيجية ، تكون هذه الأخيرة بدلالة حالة السوق و الوضعية المالية ، هذه الأهداف سوف تنشر لاحقا داخل المنظمة عند المستوى الوسطي . أي الأقسام و المصالح ، وتوزيعها سيأخذ بعين الاعتبار النشاطات الخاصة بتطور السوق والمؤسسة و أخيرا عند مستوى الاستغلال تترجم الأهداف إلى خطط عملية ملموسة .  
**تعريف جداول قيادة التسيير** : بالرغم من أن تعريفه لا يختلف مطلقا عن التعريف الذي خص جداول القيادة بشكل عام ، إلا انه لا باس من الإسهاب لإدراك الفرق بين النوعين .  
جدول قيادة التسيير هو نظام من المعلومات يسمح بالمعرفة السريعة للمعطيات الضرورية من اجل مراقبة سير المؤسسة في الأجل قصير و تسهيل أداء المسؤوليات ، بفضل المعطيات التي يحصل عليها المسئول ، يمكنه التحرك مباشرة أو مراقبة نشاط المتعاونين معه ، والذين فوض إليهم قسما من اتخاذ القرار .  
وباختصار نقول انه نوع من الوثائق التي تحاول فهم آلية عمل المصالح وكذلك المشكلات المرتبطة بالنشاط من اجل التفاعل السريع في الوقت المناسب ، ويضم مؤشرات تنفيذية غالبا ما تكون مادية لمتابعة النشاط عن قرب و لقياس سيرورة العمل المستمر .<sup>8</sup>

### المطلب الثالث : أدوات وخصائص لوحة القيادة

#### 1 أدوات لوحة القيادة :

- يمكن تحديد و معرفة أدوات و أساليب لوحة القيادة فيما يلي :
- الجداول : هذه الأداة هي الأكثر استعمالا في لوحة القيادة ، حيث تعتبر مصدر كل الأدوات الأخرى ( البيانية و ... ) ، حيث هي عبارة عن ترتيب المعلومات في شكل أعمدة و صفوف ، تسمح بمقارنة المعلومات المختلفة سواء كانت مقارنة بين التقديرات و النتائج الفعلية و منه استخراج الفروقات ، أو مقارنة بين السلاسل الزمنية أو مقارنة بين النسب المختلفة .

<sup>8</sup>زراقي حنان ، **لوحة القيادة لترشيد قرار التمويل في المؤسسة الاقتصادية - دراسة حالة المركز التجاري -uno-** ، مذكرة تخرج مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر اكايمي ، تخصص ادارة و اقتصاد مؤسسة ، جامعة عبد الحميد بن باديس مستغانم ، سنة 2015 ن صفحة 15 ، 16

## الفصل الأول: لوحة القيادة الاجتماعية و الميزانية الاجتماعية

- التمثيل البياني : تحتوي التمثيلات البيانية على بعض الامتيازات مقارنة بالجدول ن من أهمها تسهيلها لفهم الظواهر المختلفة و توضيحها للتغيرات وكذا الانحرافات .
- النسب : هي العلاقة بين مجموعتين أو عنصرين ، وحتى تؤدي هذه النسب دورها القيادي لابد ان تعبر عن الحقيقة ، وتكون بسيطة و سهلة 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 تسمح هذه الرموز بالتركيز على الامور المستعجلة اللازمة .<sup>9</sup>

### 2 خصائص لوحة القيادة :

تعتبر لوحة القيادة أداة حديثة لمراقبة التسيير في اغلب الأحيان تخص الأجل القصير ، ونجدها تتميز بالخصائص التالية  
عموما :

- \* **الدورية** : وتتعلق بديناميكية لوحة قيادة ومدة تحسين المعلومات التي تحويها عن نشاطها المسؤول ويمكن التمييز بين عدة أشكال ، فيمكن أن تكون :
  - **يومية** : تخص فريق عمل يتابع نشاط اليد العاملة لديه بشكل يومي مثل : ساعات العمل الحقيقية ، العطل المرضية ، الغيابات ، الوقت الضائع .
  - **أسبوعية** : وتكون في حالة مسؤول عن ورشة مثل الإنتاج الأسبوعي ، المادة الأولية المستعملة في مصلحة البيع .
  - **شهرية** وهي الحالة الأكثر تجسيدا في المؤسسات لأنها تتميز ب:
    - نظرة عامة على المؤسسة في ظرف قصير .
    - قلة تكاليف إعدادها.
  - **سنوية** : وعادة تكون في مراقبة تجسيد إستراتيجية المؤسسة و مقارنة مع المنافسين مثل : المبيعات السنوية ، الميزانيات التقديرية السنوية .
- \* **التقدير الكمي** : عادة ما تكون المعلومات الموجودة في لوحة القيادة تحمل طابع كمي وذلك لتسهيل القياس و المقارنة من اجل إيجاد الانحراف مابين الأهداف و النتائج الحقيقية ، مثلا بالوحدات ، عدد القطع المنتجة و المباعية ، عدد

<sup>9</sup> براق عيسى ، كداتسة عائشة ، برامقي رضية ، مراقبة التسيير كآلية لحوكمة المؤسسات و تفعيل الإبداع ، مقدمة ضمن فعاليات ملتقى الوطني ، متضمن من طرف جامعة بليدة 2 ، في 2017/04/25 صفحة 5

## الفصل الأول: لوحة القيادة الاجتماعية و الميزانية الاجتماعية

الساعات العمل ، أوفي شكل تقريبي مثل : الصيانة ، رضا الزبائن في شكل نسبة مئوية وذلك لتسهيل التحليل وقياس الأداء ( كالاستعمال النسب ، المنحنيات ....) وتحتوي على قيم مالية وغير مالية

\* **السرعة** : تتميز لوحة القيادة بالسرعة في وصولها إلى المسؤول لجعل المعلومات مناسبة لتقييم الأداء وكذلك سرعة اتخاذ الإجراءات التصحيحية مثلا :

لوحة القيادة اليومية يجب أن تكون في اليوم الموالي ، لوحة القيادة الشهرية يجب ان لا تتعدى 5 أيام بعد انتهاء الشهر المعنى بالقياس ، ولكن هذا كل مع مراعاة مصداقية المعلومات و ضرورتها وكذا تكلفتها .

\* يعين لكل مركز مسؤولية معلومات خاصة به ومؤشرات يكون الاتفاق عليها مسبقا ، وهذا حسب أهداف وخصائص وطبيعة كل مسؤول .

\* **موجهة للنشاط** : لا في لوحة القيادة شيئا بدون التعاليق ومخططات الأنشطة فتقييمها يجب أن يكون ديناميا ، يتبع التغيرات ويستجيب لخاصيتين من خصائص المسير القيادة و التنشيط .

\* **القيادة** : لوحة القيادة هي أداة مساعدة على التفكير حيث تسمح بإعطاء نظرة شاملة ومدققة على النظام من اجل تحديد و إعطاء توجيهات محددة لتسيير النشاط .

\* **التنشيط** : يكون وضع لوحة القيادة تحت تصرف المسؤول كأحسن وسيلة من اجل تطوير التفكير الجماعي و المشاركة بأداة لإعادة الربط بين الإستراتيجية و الخطة المتبعة

\* **أداة تلخيصية** : ( **outil de synthèse** ) : فهي لا تشمل سوى المعلومات الضرورية لقيام كل مسؤول عملي بتشخيص سريع لتقدم العمليات الواقعة تحت مسؤوليته .<sup>10</sup>

### المبحث الثاني : ماهية لوحة القيادة الاجتماعية

إن الموارد البشرية للمؤسسة تعتبر مورد استراتيجي يساهم في خلق قيمة مضافة ، ولتطويره و الحفاظ عليه تسهر إدارة الموارد البشرية على قيادته بمهارة ، وكل مسؤول إداري رئيس و مشرف على مجموعة أفراد مطالب بجيازة هذه المهارات . كما أن من مهامه اتخاذ القرار في شأن هؤلاء الأفراد . و اتخاذ القرار المناسب بالجودة اللازمة يقتضي الاعتماد على توفر المعلومات الجيدة في الوقت المناسب ، مما يتطلب من المؤسسة الحيابة على نظام معلوماتي للموارد البشرية أو بالأحرى على لوحة القيادة الاجتماعية بما تحتويه من مؤشرات تدل على طبيعة القرار الواجب اتخاذه .

<sup>10</sup> بن لخضر محمد العربي ، مرجع سبق ذكره ، صفحة 13، 14

# الفصل الأول: لوحة القيادة الاجتماعية و الميزانية الاجتماعية

## المطلب الأول : تعريف لوحة القيادة الاجتماعية

- يعرف ( Martory bernard ) لوحة القيادة الاجتماعية أنها " مجموعة وسائل توضع تحت تصرف المسؤولين وهي تجمع و تعرض معلومات من اجل إمكانية اتخاذ قرارات اجتماعية جيدة <sup>11</sup> .
- يعرفها ( Taieb J-P ) أنها " مجموعة معطيات اجتماعية تسمح بمتابعة تطور العمالة ، مراقبة زيادة الكتلة الاجرية ، قياس نمو كفاءات و إنتاجية المأجورين و فحص جودة الجو الاجتماعي . " ويؤكد أيضا أن لوحة القيادة الاجتماعية و بصفة عامة تسمح بقياس النتائج الواقعية لمختلف جوانب السياسة الاجتماعية ، ونحن اليوم نتكلم عن بعد ائتمل من لوحة القيادة وهو لوحة القيادة كنظام قيادة ، حيث و بالإضافة إلى جودة البيئة الاجتماعية و تخفيض التكاليف ( فاعلية أداء وظيفة الموارد البشرية ) تهتم بجودة عمليات و وظيفة إدارة الموارد البشرية و أدائها على تلبية الاحتياجات التشغيلية ( فعالية أداء وظيفة الموارد البشرية ) وكذا ابعده من ذلك قياس اثر تطبيقات و وظيفة إدارة الموارد البشرية في خلق قيمة المضافة ( اثر أداء وظيفة الموارد البشرية ) . <sup>12</sup>

## المطلب الثاني : أهمية لوحة القيادة الاجتماعية

- تتمثل أهمية 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 : بعدد العمال ، الأجور ، التوظيف ، زمن العمل ، السلوكيات .. الخ .
  - الرصد : أي ملاحظة التطورات الاجتماعية الداخلية و الخارجية التي يمكن أن تؤدي إلى اضطراب قيادة و توجيه الموارد البشرية في المؤسسة .
  - التقدير المسبق : نظرا لما يمكن أن يحدث داخل أو خارج المؤسسة ، فيفضل لوحة القيادة الاجتماعية يمكن إعداد سيناريوهات حول تطور عدد العمال المرتقب أو تطور الكفاءات كما يمكنها أيضا دراسة سوق العمل ، وسلوك الأجراء و مختلف التطورات التنظيمية . <sup>13</sup>

<sup>11</sup> MARTORY B. les tableau de bord sociaux. Edition Liaison , paris ; 2004 p 25

<sup>12</sup> TAIEB J-P les tableaux de bord de la gestion social ,Edition Dunod paris, 2000, p 04

<sup>13</sup> EDIGHOFER J-R Précis de gestion d'entreprise ,Edition Nathan, France 2001.p 106.

## الفصل الأول: لوحة القيادة الاجتماعية و الميزانية الاجتماعية

### - المطلب الثالث : مهام لوحة القيادة الاجتماعية

تلعب لوحة القيادة الاجتماعية دورا هاما في إدارة الموارد البشرية ، لان لها مكانتها على مستوى هذه الإدارة و التي تعتبر وسيلة فعالة لتحقيق الأهداف المسطرة ، لذا فان لوحة القيادة الاجتماعية تحظى بمكانة هامة في المؤسسة خاصة في إدارة الموارد البشرية وذلك من خلال المهام التي تقوم بها .

- **لوحة القيادة الاجتماعية أداة تجميع البيانات :** لوحة القيادة الاجتماعية ماهي إلا بناء متكامل لجميع معطيات تخص الموارد البشرية متمثلة في: المعطيات الاجتماعية ، بحيث تسمح هذه اللوحة لممثليها بمتابعة مهام تطور التوظيف الكتلة الاجرية ، الكفاءات ، إنتاجية العمل ، أحوال الموظفين .. الخ ، لذا لا يمكن ضم عمليتي الحذف أو الإهمال للمعلومات الخاصة بالموارد البشرية .

- **لوحة القيادة الاجتماعية أداة للتشخيص :** هنا يركز مدير إدارة البشرية على مختلف الظواهر التي قد تواجه عملية تحقيق الأهداف ، فلوحة القيادة الاجتماعية أداة مساعدة من حيث مختلف المؤشرات لأنها تساعد في ذلك المدير في تحليل مختلف الانحرافات المتواجدة لتقديم الحل الأمثل و التفكير بما يناسب جميع نقاط الضعف التي يكشفها في نشاط المورد البشري .

- **لوحة القيادة الاجتماعية أداة لإدارة الحوار :** لوحة القيادة الاجتماعية وسيلة تفيد مستعمليها كونها تولى اهتماما بلغة التواصل بين أعضائها ومسئولهم ، فمن خلال هذه اللوحة يستطيع مدير إدارة الموارد البشرية عرض مختلف النتائج المحققة و التعليق عليها من خلال الشرح الكامل لمختلف الانحرافات المتواجدة ووضع التصحيحات اللازمة هذا في محيط عمله ، ويمكن المسؤولين الاستعانة بالإدارات الأخرى في المؤسسة ( وسائل إضافية ، صلاحيات ، إمكانات ) من اجل تحقيق الامثلية 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 ، إذن فان لوحة القيادة الاجتماعية ماهي إلا التقدم بالأحسن لتوليد الشعور الذي ينعكس في الدافع الذي يبعث عمليتي التحفيز و الانسجام لتحقيق روح العمل الجماعي بين أعضاء فريق الموارد البشرية بوجه عام ولدى مدير الموارد البشرية بوجه خاص .

- **لوحة القيادة الاجتماعية أداة لتحسين الكفاءات :** تسمح لوحة القيادة الاجتماعية بإشعار مدير إدارة الموارد البشرية بحس المسؤولية اتجاه الأدوار التي يقوم بها ، وحسن استغلالها تجعله يتعمق أكثر فأكثر للتعلم في تصورات لاتخاذ القرارات التي تقلل من الانحرافات ، فبذلك فهي وسيلة مساعدة لتنمية و تكوين المسؤولين لجعلهم يتخذون القرارات بالشكل

## الفصل الأول: لوحة القيادة الاجتماعية و الميزانية الاجتماعية

الصحيح و إجراء مختلف عمليات الاتصال داخل المؤسسة مع المتعاملين معهم لمساعدتهم في إيجاد الحلول للمشاكل المعقدة .

- **لوحة القيادة الاجتماعية أداة للتنبؤ** : لوحة القيادة الاجتماعية وسيلة مساعدة في التنبؤ بالوضعية المستقبلية وذلك بالاستناد على ما سبق ودراسة الحاضر و معالجته ، أي أن لوحة القيادة الاجتماعية ليست فقط ما يقدم في الوضعية الحالية و الماضية إنما هي دراسة للوضعية المستقبلية وذلك انطلاقاً من دراسة و ملاحظة 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 التأكد و التخلص من الشكوك .
- **لوحة القيادة الاجتماعية أداة للمراقبة** : تعتبر لوحة القيادة الاجتماعية أحسن أداة في نظام المراقبة لأنها تسمح بالتعديل ، وهذا ما يساعد في تحقيق التدفق لمعلومات الموارد البشرية بالدقة المطلوبة ، لذا فان لوحة القيادة الاجتماعية كدليل إرشاد و توجيه لقسم الموارد البشرية نحو تحقيق الأهداف المرجوة بالكفاءة و الفعالية المطلوبتان .
- **لوحة القيادة الاجتماعية أداة مساعدة لاتخاذ القرارات** : تساهم لوحة القيادة الاجتماعية في اتخاذ القرارات لكونها أداة من أدوات المراقبة ن ومن خلال عملية اتخاذ القرارات يجب أن يكون المسؤول عن لوحة القيادة الاجتماعية يتميز ببعض من الصفات التي تمكنه من اتخاذ القرارات السليمة منها : روح المسؤولية ، الضمير المهني ، الأمانة العلمية ، تقديم المصلحة العامة على المصلحة الخاصة .. الخ .
- **لوحة القيادة الاجتماعية أداة للتقييم** : هنا أداة للتقييم تعني تقييم أداء المورد البشري من اجل مقارنة أهدافه المسطرة ، فهذا يسمح لمدير الموارد البشرية بالقيام بأداء مهامه بفعالية في قسمه انطلاقاً من الفروقات الجوهرية التي يعتمد عليها لكل من الأداء المتوقع و الأداء المحقق.<sup>14</sup>

### المبحث الثالث : الميزانية الاجتماعية

تعتبر الميزانية الاجتماعية أداة تساعد المؤسسة على الإحاطة العامة بالوضعية الاجتماعية من خلال ما توفره من معلومات تساعد في تسيير الموارد البشرية ، تسعى الميزانية الاجتماعية إلى جمع المعلومات التي ستسمح بتحليل الوضعية الاجتماعية ويدور الجدل حول استعمال مصطلح الميزانية الاجتماعية كترجمة ( **le bilan social** ) لوجود الاختلاف الكبير بينهما ، لذا يفضل البعض استخدام الحصيصة الاجتماعية في حين نجد أن مصطلح ( **bilan** ) اشتق من الكلمة

<sup>14</sup>بوحديد ليلي ، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في علوم التسيير ، دور لوحة القيادة الاجتماعية في تقييم الأداء الموارد البشرية في المؤسسات الصناعية ، دراسة الميدانية لشركة الاسمنت عين التوتة باتنة ، جامعة الحاج لخضر ، سنة 2015 ، صفحة 88-90

## الفصل الأول: لوحة القيادة الاجتماعية و الميزانية الاجتماعية

الايطالية (**bilancio**) و التي تعني الميزان ، وقد تم لإغراض غير محاسبية في وصف حالة أو عنصر بجانبه الايجابي و السلي ، وعليه ، استخدمنا مصطلح الميزانية الاجتماعية

### المطلب الأول : تعريف الميزانية الاجتماعية

- تعرف الميزانية الاجتماعية على أنها وثيقة تبرر حالة المؤسسة ، حيث تلخص وفقا لمجموعة محددة مسبقا من المؤشرات البيانات الرقمية المترابطة بمختلف خصائص الموارد البشرية ، وظروفهم عملهم ومعالجة المشاكل لوضع سياسة لتسيير الموارد البشرية .
  - وعرف المشرع الفرنسي الميزانية الاجتماعية في قانون العمل على أنها " وثيقة تعد سنويا في كل المؤسسات التي تشكل على الأقل ( 300 ) عامل ، إذ يتم عرض هذه الميزانية على الهيئات الممثلة للعمال ، لتعمل على تلخيص المعطيات العددية الأساسية التي تسمح بتقدير وضعية المؤسسة في الميدان الاجتماعي وتسجيل الانجازات التي تمت وقياس التغيرات التي طرأت خلال السنة الجارية وفي السنتين الفارقتين .
- فالميزانية الاجتماعية تمثل أول لوحة القيادة الاجتماعية ، أول لوحة القيادة الاجتماعية ، وتبقى قاعدة معلوماتية يمكن الاعتماد عليها لبناء هذه الأخيرة ويتجلى ذلك من خلال المؤشرات الاجتماعية المتباينة التي توفرها و المتمثلة في أربع مجالات التالية :

\* مؤشرات تسيير الموارد البشرية و العلاقات الاجتماعية :

وتضم كل من مؤشرات : العمالة ، الأجور ، التدريب ... وغيرها ، والتي تسمح لوظيفة الموارد البشرية في التحكم بالوظيفة و التزود بأدوات اتخاذ القرارات .

\* مؤشرات المناخ الاجتماعي : تضم كل من مؤشرات : الغياب ، حوادث العمل ، النزاعات ، قياس الرضا ، ...

وغيرها ، والتي تسمح لمسيرى مديرية البشرية بالتحكم في المناخ الاجتماعي ومعالجة الاختلال الوظيفي .

\* مؤشرات أداء وظيفة الموارد البشرية : وتضم كل من مؤشرات : قياس كفاءة الوظيفة في تحقيق رضا العملاء ، وأصحاب المصلحة وجودة مصالح وظيفة الموارد البشرية .

\* مؤشرات مساهمة وظيفة الموارد البشرية في نتائج المؤسسة : وتضم كل من مؤشرات : نسب الإنتاجية ، نسب

تكاليف الموارد البشرية ، نسب التسيير المالي ، والتي تهدف إلى إبراز أن وظيفة الموارد البشرية توجه نشاطها لتحقيق

السياسة العامة .<sup>15</sup>

<sup>15</sup> ليلى بوحديد ، مرجع سبق ذكره ، صفحة 98،99

# الفصل الأول: لوحة القيادة الاجتماعية و الميزانية الاجتماعية

## المطلب الثاني : أنواع وأسباب وضع الميزانية الاجتماعية

### 1 أنواع الميزانية الاجتماعية :

ويمكن حصرها في : الميزانية المجتمعية ، الميزانية الاجتماعية للمؤسسة ، الميزانية الاجتماعية الفردية .

#### ● الميزانية المجتمعية ( bilan sociétal ):

وهي وثيقة تحتوي على معلومات شاملة وملخصة للمشاكل المجتمعية البيئية ، وكذلك معلومات المتعلقة بالنواحي المالية للمؤسسة ، حماية المستهلك ، وهي عادة موجهة للمؤسسة المهتمة بالحماية البيئية وتطوير استخدامات الموارد النادرة ، النفائات ، وتعتبر اختيارية و تعتمد على 450 مؤشر يمكن ذكر بعضها .

- الأنشطة : العلاقة بين الأعمال و الطاقات المبذولة من قبل الموارد البشرية و التجهيزات .
- المواطنة الداخلية : قدرة المؤسسة على تطبيق الديمقراطية الداخلية .
- المواطنة المحلية : نموذج السلوك مع المحيط الجغرافي في الاقتصادي المباشر .
- المنافسة : قدرة الصمود في المحيط و التطور في السوق .
- قدرة التعايش : قدرة على إحداث علاقات ايجابية بين الأفراد .
- الابتكار : قدرة المؤسسة على ابتكار التطوير الأفكار الجديدة .
- الكفاءة والفعالية : العلاقة بين النتائج المحققة و الأهداف المحددة .
- العلاقة بين النتائج المحققة والوسائل المستعملة .
- التوظيف وتطوير الكفاءات : قدرة المؤسسة على إعادة توظيف العمالة من خلال تطوير الكفاءات الفردية و الجماعية .
- الأخلاق : القدرة على احترام القيم و المبادئ في المؤسسة .
- احترام البيئة : القدرة على المحافظة على البيئة .
- الرضا : تحقيق انتظارات المستهلك و الموارد البشرية .
- السلامة و الصحة : درجة الخطر في العمل بالبيئة للموارد البشرية و العملاء .
- التضامن : القدرة على مساعدة وكسب الجمهور العام .
- المنفعة الاجتماعية : القدرة على تقديم خدمات للمنتوجات التي لاتبلي الحاجة .
- الدوام : قدرة المؤسسة على البقاء .

ومن خلال ما تقدم يمكن القول أن الميزانية المجتمعية هي :

## الفصل الأول: لوحة القيادة الاجتماعية و الميزانية الاجتماعية

- أداة لقياس الأداء الاجتماعي و المواطنة للمؤسسة .
- أداة مشاركة و اهتمام بالشركاء الاجتماعيين ، العمالة أو بالأحرى الفاعلين الاقتصاديين الاجتماعيين .
- أداة تدعيم الشفافية للمؤسسة .
- الميزانية الاجتماعية للمؤسسة :

هي وثيقة وصفية تسمح بإعطاء معلومات واقية للعمالة من خلال التحليل الكمي لبعض الجوانب الاجتماعية للمؤسسة و التي تسمح بمقارنة وضعية العمال من مؤسسة لأخرى أي أنها تدرس العلاقة ( عامل / رب العمل ) .  
وتحتوي على معلومات رقمية المتعلقة بالعمالة ، توزيعا حسب السن ، الجنس ، الجنسية ، عدد العمالة الخارجية ، الأجور و الأعباء المتعلقة ، المزايا الاجتماعية و التكوين و العلاقات المهنية ، وظروف الحياة الأخرى ( السكن ، الإطعام ) .

### ● الميزانية الاجتماعية الفردية ( bilan social personnalisé ) :

- \* تعريف الميزانية الاجتماعية الفردية : وهي وثيقة تحتوي على مجموعة من المعلومات الشخصية عن كل الموارد البشرية ، و المتعلقة بالأجر ، الحقوق ، التعويضات ، التقاعد ، والمزايا الاجتماعية ن المسار المهني .  
وتهدف باعتبارها أداة اتصال اجتماعية إلى تحقيق المزايا التالية :
- تسمح بنشر بشفافية السياسة الاجرية للموارد البشرية مما يزيد في التزامها وتحفيزها ، والمعرفة المسبقة لمختلف جوانب السياسة الاجرية .
  - معالجة العديد المشاكل الضريبية .
  - سهولة ووضوح تقديم المعلومات في الميزانية الاجتماعية الفردية في شكل جداول و منحنيات مما يسمح بالفهم الجيد أكثر مما توضحه كشوف الأجور .
  - تسمح بتحسين المزايا الاجتماعية و التي عادة لا تكون مقيمة و لا مفهومة بالنسبة للموارد البشرية .
  - تساهم في تخفيض التكاليف الخفية للموارد البشرية من خلال زيادة الولاء و الالتزام خاصة بعد ارتفاع معدل دوران العمل و البحث عن الكفاءات .<sup>16</sup>

<sup>16</sup> ويلية فريدة ، مذكرة مكملة لنيل شهادة ماجستير تخصص تسيير الموارد البشرية ، دور الميزانية الاجتماعية في تسيير الموارد البشرية دراسة حالة مؤسسة نفضال الوكالة التجارية - الخروب - جامعة منتوري ، قسنطينة ، سنة 2012 ، صفحة 66 ، 67

## الفصل الأول: لوحة القيادة الاجتماعية و الميزانية الاجتماعية

### 2 أسباب وضع الميزانية الاجتماعية :

ويمكن ذكر بعضها فيما يلي :

- توجه الفكر الاقتصادي إلى ضرورة الاهتمام بالجوانب الاجتماعية للمؤسسة .
- ضرورة إيجاد وسائل تقيس تأثير النتائج الاجتماعية للنشاطات الاقتصادية على المستوى الكلي أو الجزئي .
- زيادة الإضرابات العمالية و النزاعات الداخل المؤسسة السبب الذي أدى إلى ضرورة إيجاد أداة تشخيص الخلل الوظيفي فيها .
- ضرورة إيجاد وثيقة شاملة تلخص وتربط المعلومات الاجتماعية المؤسسة .
- تدعيم الحوار الاجتماعي بين المؤسسة وشركائها في الداخل والخارج .<sup>17</sup>

### المطلب الثالث : ربط لوحة القيادة الاجتماعية بالميزانية الاجتماعية

يرتكز نظام المعلومات الاجتماعي باعتباره الوسيلة التي تربط لوحة القيادة الاجتماعية و الميزانية الاجتماعية :

#### 1 مرتكزات نظام المعلومات الاجتماعي :

من اجل إعداد الميزانية الاجتماعية و لوحة القيادة الاجتماعية ، توجد أربعة مرتكزات لمساهمة نظام المعلومات الاجتماعي لخدمة الميزانية الاجتماعية و لوحة القيادة الاجتماعية في المؤسسة :

\* ضرورة وصول المعلومة من اجل تسيير الموارد البشرية :

يجب أن يوفر نظام المعلومات الاجتماعي المعلومات التالية :

✓ متابعة مختلف أنواع العمالة القانونية .

✓ الإجابة لمتطلبات تسيير الموارد البشرية داخل العمل .

✓ إدماج التطورات في التشريعات الاجتماعية حين صدورها .

✓ ضبط كل معاملات مع الضمان الاجتماعي .

✓ متابعة التكوين ووضع المخططات التابعة له .

✓ تحضير السنوي للميزانية الاجتماعية .

\* ضرورة المعلومة من اجل اتخاذ القرارات :

<sup>17</sup> بسابسة عبد الله ، بلخضر محمد ، الميزانية الاجتماعية كأداة لتشخيص الوضع الاجتماعي للمؤسسة ، مجلة البديل الاقتصادي ، جامعة الجزائر 03 ، جامعة غرداية ، العدد الأول ، السنة 21/03/17 ، صفحة 6

## الفصل الأول: لوحة القيادة الاجتماعية و الميزانية الاجتماعية

هناك العديد من المشاكل المتعلقة بالموارد البشرية كالاختلال الوظيفي ( الغياب ، حوادث العمل ، الصراعات ..) و التغيرات الحاصلة في البيئة الاجتماعية و الاقتصادية ، وبالتالي يجب توفر المعلومة للمسؤول الموارد البشرية إضافة لكفاءته لاتخاذ القرارات المناسبة .

**\*ضرورة المعلومة من اجل قيادة الموارد البشرية :**

وذلك بالاعتماد على لوحة القيادة الاجتماعية وفق المعادلة التالية :

**القيادة الاجتماعية = الأهداف + التنظيمات + مراقبة الانحرافات .**

وتمثل نظام المعلومات الاجتماعي قاعدة لنجاح هذه المعادلة من خلال :

**\*تحديد الأهداف :**

يزود نظام المعلومات الاجتماعي لوحة القيادة الاجتماعية بالمعلومات اللازمة لتحديد الأهداف الاجتماعية ( تحديد

العمالة بالعمالة الشابة ) ، والأهداف الفرعية للهدف الرئيسي ( تكييف العمالة من اجل تغيير أنماط العمل ) .

**\*متابعة التغيرات البيئية :**

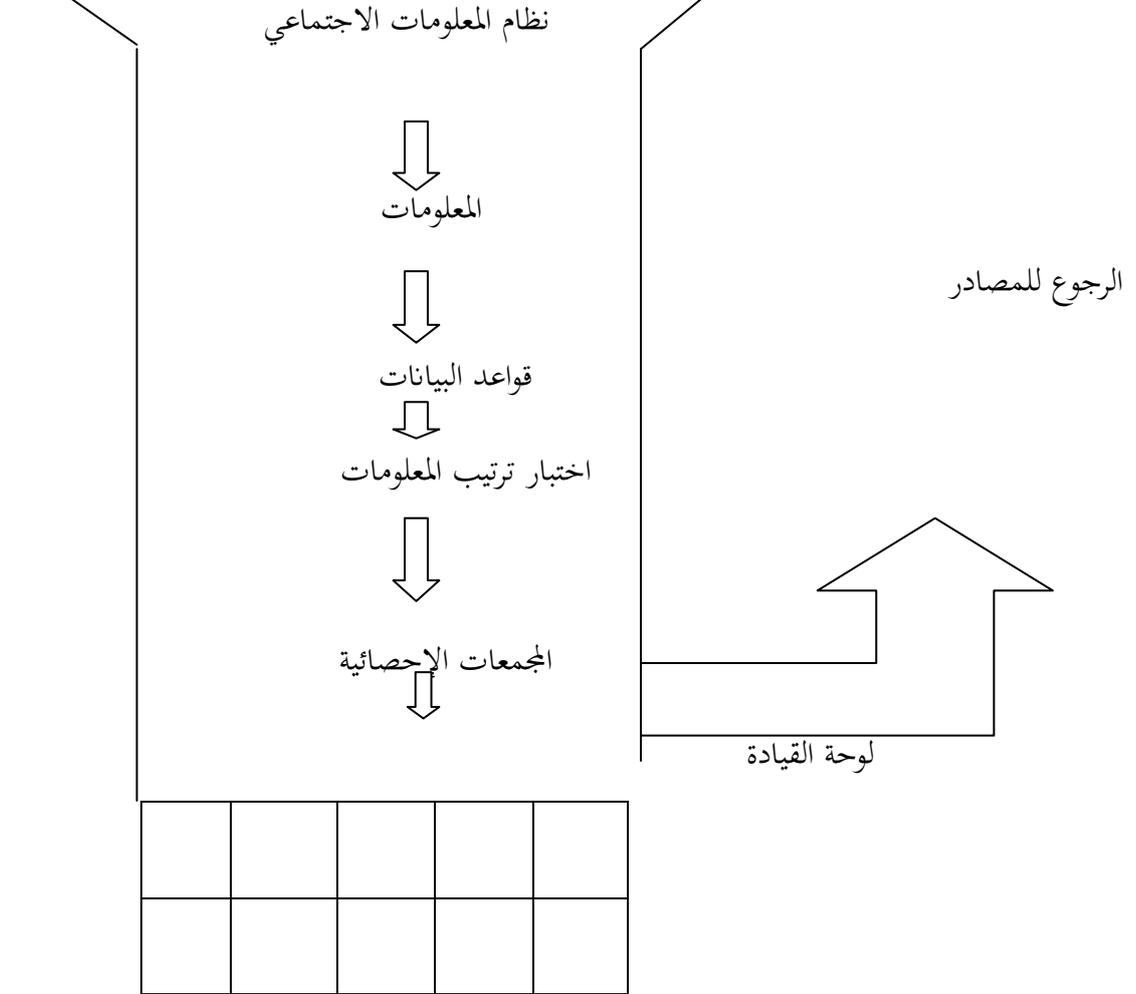
حيث يقوم بالتزود اليومي للمعلومات تقييم البيئة ، وتحضير المؤشرات المناسبة لاتخاذ القرارات .

**\*دراسة و تحديد الانحرافات :** وتحليل أسبابها ، مع وضع قاعدة ثانية للأهداف الجديدة .

# الفصل الأول: لوحة القيادة الاجتماعية و الميزانية الاجتماعية

والشكل التالي يوضح ذلك :

الشكل 1 مساهمة المعلومة في إعداد لوحة القيادة الاجتماعية



عرض المعلومات من اجل لوحة القيادة الاجتماعية

المصدر مرجع سبق ذكره وبلية فريدة صفحة 107

## 2 دائرة المعلومة الاجتماعية :

حسب قانون **la voisier** للمعلومة الاجتماعية : في مجال المعلومة الاجتماعية المدخلات تساوي المخرجات أي أن المعلومات الموجودة في نظام المعلومات الاجتماعي تستغل في إعداد لوحة القيادة الاجتماعية والتي بدورها تحولها في شكل مؤشرات لتحضير الميزانية الاجتماعية .

## الفصل الأول: لوحة القيادة الاجتماعية و الميزانية الاجتماعية

بما أننا أمام دائرة فلا نستطيع تحديد نقطة البداية ، إن المعلومات الاجتماعية المحتواة في الميزانية الاجتماعية تساعد في تحضير لوحة القيادة الاجتماعية حيث نجد انه هناك نقاط مشتركة في المؤشرات كمؤشرات العمالة ظروف الصحة و السلامة المهنية ، التكوين... ، ثم تجمع لوحات القيادة الاجتماعية و خاصة ذات التوتر الشهري ، مع التحليل الشامل لها التحضير الميزانية الاجتماعية و هكذا ، أما نظام المعلومات الاجتماعي وهو حامل و ناقل المعلومات .<sup>18</sup>

<sup>18</sup> ويلية فريدة ، مرجع سبق ذكره ، صفحة 106 ، 108

## الفصل الأول: لوحة القيادة الاجتماعية و الميزانية الاجتماعية

خلاصة :

إن لوحة القيادة الاجتماعية تعتبر وسيلة لقيادة أنشطة إدارة الموارد البشرية ، و الركيزة الأساسية لاتخاذ القرارات العملية و الإستراتيجية ، وهذا لما تحويه من مختلف المؤشرات التي تبني حسب احتياجات صنع القرار الاجتماعي ، وإمكانية التنبؤ ودراسة تطور أوضاع الموارد البشرية ومراقبة تنفيذ إستراتيجية الموارد البشرية من اجل تحقيق هدف و إستراتيجية المنظمة.

وينبغي أن تتوفر لتسيير الموارد البشرية قاعدة من المعلومات الأساسية ، و اعتماد تكنولوجيات المعلومات و الاتصال ، لهذا لا يمكن تصور استجابة مناسبة لكل هذه التحديات في ظل غياب أداة تعطي معلومات الكاملة عن الحالة الاجتماعية للموارد البشرية من خلال إعداد الميزانية الاجتماعية .

# الفصل الثاني:

## أداء الموارد البشرية

### تمهيد :

تشكل الموارد البشرية كنوزا خفية ، لا بل حقيقة لدى بعض المؤسسات ، وقد ليرى فيها البعض الآخر من المؤسسات ، سوى ثمرات موسمية تقطف و تستبدل حسب الحاجات إليها . إن الموارد البشرية هي من أهم الموارد التي تمتلكها المؤسسة ، وهي المحرك الأساسي لأي مشروع مهما كانت طبيعته ، كما هو معروف في أدبيات إدارة الأعمال بان " الإنسان قبل المشروع ، كما ان وظيفة الموارد البشرية أصبحت تمثل مهمة ووظيفة جد صعبة ، لان تحقيق المؤسسة لأهدافها مرتبطة بشكل كبير برفع و تحسين أداء الموارد البشرية بها ، لجعلهم القوة الدافعة و الحقيقية للمؤسسة . و لبلوغ هذه الغاية يتطلب على إدارة الموارد البشرية خلق مناخ وجو ملائم للابداع البشري ، وتنمية قدراتهم و مهاراتهم وثقافتهم وهذا يستدعي تحسين مستوى أداء الموارد البشرية وبالتالي تحسين أداء المؤسسة ككل .

وقد قسمنا هذا الفصل إلى ثلاثة مباحث :

- المبحث الأول :مدخل لإدارة الموارد البشرية
- المبحث الثاني : ماهية أداء
- المبحث الثالث : مساهمة لوحة القيادة الاجتماعية في تحسين أداء الموارد البشرية

## الفصل الثاني أداء الموارد البشرية

### المبحث الأول : مدخل لإدارة الموارد البشرية

قبل الثورة الصناعية لم تكن هناك وظيفة مخصصة للموارد البشرية ، فكان كل مدير يقوم بإدارة الأفراد الذين يعملون ضمن مسؤوليته ويقوم بتعيين الأفراد الذي يحتاج إليهم ، بسبب صغر حجم المشروعات التي كانت منتشرة في تلك الفترة الزمنية ، وقد تغير هذا المفهوم بعد الثورة الصناعية الذي إلى تغير وجهات النظر لمفهوم إدارة الموارد البشرية .

### المطلب الأول : نبذة تاريخية حول تطور إدارة الموارد البشرية

وفق للمفاهيم الفكرية الحديثة لإدارة الموارد البشرية فقد أسفرت تلك التطورات إلى انه قد مرت إدارة القوى البشرية إلى سلسلة من التطورات و تتمثل فيما يلي :

- **المرحلة الأولى :** ولقد تطورت الحياة الصناعية تطوراً كبيراً منذ ظهور الثورة الصناعية ، فقبل قيامه كانت الصناعات منذ القرن الثامن عشر و ما قبله محصورة في نظام الطوائف المتخصصة حيث كان مثلاً :

" الصانع يمارسون صناعتهم اليدوية في المنازل بأدوات البسيطة "

- إما من ناحية إدارة الموارد البشرية كانت الثورة الصناعية بمثابة البداية لكثير المشاكل التي تواجهها إدارة المنشأة حيث :
- نظرت إلى العامل باعتباره سلعة تباع و تشتري بعد إن اعتمدت الإدارة على الآلة أكثر من اعتمادها على العامل .
  - نشأة كثير من الأعمال المتكررة إلى لا تحتاج إلى مهارة بسبب نظام المصنع الكبير و على الرغم من ذلك فان ثورة الصناعية حققت زيادة هائلة في الإنتاج و السلع .
  - ظهور مبدأ التخصص و تقسيم العمل .

- **المرحلة الثانية :** ظهور حركة إدارة العلمية

## الفصل الثاني أداء الموارد البشرية

من التطورات التي ساهمت في ظهور أهمية إدارة الموارد البشرية هي انتشار حركة إدارة العلمية عام 1890 بقيادة تايلور الذي توصل إلى أسس أربعة للإدارة وهي :

- **تطوير حقيقي في الإدارة :** يقصد تايلور بذلك استبدال الطريقة التجريبية أو طريقة الخطأ و الصواب في الإدارة بالطريقة العلمية ، التي تعتمد على أسس المنطقية و الملاحظة المنظمة و تقسيم أوجه النشاط المرتبطة بالوظيفة .
- **الاختيار العلمي للعاملين :** ويعتبره تايلور الأساس في نجاح إدارة الموارد البشرية فلا بد إن تتأكد من قدراتهم و مهاراتهم اللازمة لتحمل عبء الوظيفة التي يتم اختيارهم من أجلها .

- **الاهتمام بتنمية و تطوير الموارد البشرية و تعليمهم :** حيث يؤكد تايلور أن العامل لن ينتج بالطاقة المطلوبة منه إلا بعد أن يكون لديه استعداد و تدريب مناسب عند العمل وهو أمر جوهري للوصول إلى المستوى المطلوب .

- **التعاون الحقيقي بين الإدارة و العاملين من الموارد البشرية :** يؤكد تايلور هنا انه بإمكان التوفيق بين رغبة العامل في تخفيض تكلفة العمل وذلك بزيادة إنتاجية العامل بأنه يشارك في الدخل الزائد لارتفاع معدل إنتاجية و أكد أيضا أن معيار العمل قوبل بهجوم وركز هذا الهجوم وركز هذا الهجوم على مطالبته للعمال بأداء معدلات الإنتاج دون أن يحصلوا على اجر بنفس الدرجة ، وكذا إهماله للجانب الإنساني .

### ● المرحلة الثالثة : نمو المنظمات العمالية

في بداية القرن العشرين ظهرت المؤسسات العمالية في الدول الصناعية خاصة بشكل كبير في المواصلات و المواد الثقيلة ، وحاولت النقابات العمالية زيادة أجور العمال وخفض ساعات العمل .

### ● المرحلة الرابعة : - بداية الحرب العالمية الأولى

أظهرت الحرب العالمية الأولى الحاجة إلى استخدام طرق جديدة لاختيار الموظفين قيل تعيينهم مثل ( ألفا و بيتا ) ، وطبقت بنجاح على العمال لأسباب فشلهم بعد توظيفهم ومع تطور الإدارة العلمية و علم النفس الصناعي ، بدا بعض المتخصصين في إدارة الموارد البشرية الظهور في المنشأة للمساعدة في التوظيف و التدريب و الرعاية الصحية و

## الفصل الثاني أداء الموارد البشرية

الأمن الصناعي ، وممكن اعتبار هؤلاء طلائع أولى ساعدت في تكوين إدارة الموارد بمفهومها الحديث ، وتزايد الاهتمام بالرعاية الاجتماعية للعمال من إنشاء مراكز للخدمة الاجتماعية و السكان ، ويمثل إنشاء هذه المراكز بداية ظهور أقسام شؤون الموارد البشرية و اقتصر عمله على الجوانب السابقة وكان معظم العاملين بأقسام الموارد البشرية من المهتمين بالنواحي الإنسانية و الاجتماعية للعامل . ثم أنشأت أقسام موارد البشرية مستقلة واعد أول برنامج تدريبي لمديري هذه الأقسام عام (1919) ، وفي عام (1920) أنشأت كثير من إدارات الموارد البشرية في الشركات الكبيرة و الأجهزة التنظيمية .

### ● المرحلة الخامسة : ما بين الحربين العالمين

شهدت الفترة ما بين الحربين من نهاية العشرينات و بداية الثلاثينات من هذا القرن تطورات بالولايات المتحدة الأمريكية مجال العلاقات الإنسانية حيث أجريت تجارب " هاوثورن " وقد أقيمت هذه التجارب الكثيرين بأهمية رضا العامل عن عمله بقيادة " التو مايو " وتوفير ظروف المناسبة للعمل .

### ● المرحلة السادسة : ما بعد الحرب الثانية حتى الآن

في هذه المرحلة اتسع نطاق الأعمال التي تقوم بها إدارة الموارد البشرية حيث شملت تدريب و تنمية العاملين ووضع برامج للتحفيز و ترشيد العلاقات الإنسانية ، وليس فقط حفظ ملفات الموارد البشرية وضبط حضورهم و انصرافهم و الأعمال الروتينية ومازالت الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية تركز على العلاقات الإنسانية و الاستفادة من نتائج البحوث لعلم النفس و الانثروبولوجيا ، وكانت نتيجة ذلك تزايد استخدام مصطلح العلوم الإنسانية ، حيث انه أكثر شمولاً لأنه يضع في اعتباره وجميع الجوانب الخاصة ببيئة و ظروف العمل و العامل و أثرها على سلوكه و يجب تأكد من أن العلوم السلوكية ماهية إلا مجرد أداة مساعدة لإدارة في الكشف عن دوافع السلوك .<sup>19</sup>

### المطلب الثاني : تعريف إدارة الموارد البشرية

يؤكد عدة باحثين إن تسمية إدارة الموارد البشرية تعتبر نسبياً حديثة وجاءت لتعوض تسمية إدارة الأفراد . ويضيف باحثون آخرون إن تسيير الإنسان في المنظمة يتخذ دائماً دون شك ، رؤى جديدة ، لذلك يطرح دوماً شكل تحديد مجاله .

<sup>19</sup> بولالة سعاد ، رسالة لنيل شهادة دكتوراه تخصص اقتصاد ، أخلاقيات إدارة الموارد البشرية في المؤسسة العمومية دراسة حالة مديرية الإدارة المحلية لمقر ولاية بشار ، جامعة ابي بكر بلقايد ، تلمسان ، سنة 2015 ، صفحة 10،9

## الفصل الثاني أداء الموارد البشرية

وبالعودة إلى مختلف الأدبيات و الأبحاث التي تناولت إدارة الموارد البشرية . نلاحظ أنها عموماً إما تتجنب تعريفها أو تعرفها من خلال الأنشطة التي تقوم بها لتساهم في تحقيق أهداف المنظمة .

- حيث يقول (ماكزيم مورينيو) : على أنها مجموع الأنشطة الهادفة إلى تطوير الفعالية الجماعية للأفراد العاملين في المنظمة .
- يعرف (باري كشواي) : إدارة الموارد البشرية بأنها مجموعة من الاستراتيجيات و العمليات لأنشطة التي يتم تصميمها لدعم الأهداف المشتركة عن طريق إيجاد نوع من التكامل بين احتياجات المؤسسة و الأفراد الذين يعملون بها .
- يمكن تعريف إدارة الموارد البشرية بأنها نموذج متميز لإدارة البشر الذي يسعى لتحقيق الميزة التنافسية من خلال وضع إستراتيجية للحصول على الموارد البشرية تتميز بالكفاءة و الولاء لذا يمكن الحديث بان مفهوم إدارة الموارد البشرية يرتكز على عدة مبادئ هي أن البشر يشكلون أهم الأصول التي يمكن أن تمتلكها أي منشأة . ويمكن للمنشأة أن تحقق النجاح عندما يتم ربط سياسات و إجراءات الأفراد مع الأهداف و استراتيجيات المنشأة ويمكن للثقافة التنظيمية أن تلعب دوراً مؤثراً في تحقيق التميز وذلك من خلالها قيادتها الإدارية .<sup>20</sup>
- تعرف إدارة الموارد البشرية على أنها المحور الأساسي في تنظيم العلاقة بين المنظمة وموظفيها وترمي إلى تحقيق أهدافها ويتم ذلك من خلال مجموعة أنشطة وبرامج خاصة للحصول على الموارد البشرية وتنميتها وتوظيفها وتقييم أدائها وصيانتها و الاحتفاظ بها بشكل فعال . هي التي تقوم على استقرار المنظمة ورفع روحها المعنوية كما تقوم هذه الإدارة بمتابعة تطبيق اللوائح التعليمات و القوانين التي شاركت في صياغتها و اعتمدها الإدارة العليا في المؤسسة .<sup>21</sup>
- كما عرفها « MARTIN.J » أنها الجانب من الإدارة الذي يهتم بالناس كأفراد أو مجموعات وعلاقتهم داخل التنظيم ، وكذلك الطرق التي يستطيع بها الأفراد في كفاءة التنظيم وهي تشمل على الوظائف التالية : التحليل التنظيم ،

<sup>20</sup> بلحاج محمد ، مذكرة تخرج لنيل شهادة ماستر في علوم التسيير تخصص ادارة اعمال الموارد البشرية ، التسيير التقديرى للموارد البشرية في الجماعات المحلية حالة بلدية مغنية ، جامعة ابي بكر بلقايد ، تلمسان ، سنة 2016 ، صفحة 25

<sup>21</sup> ابن احمد عبد القادر ، رسالة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في العلوم الاقتصادية ، تخصص تسيير ، البعد الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية دراسة الميدانية لبعض مؤسسات الاقتصادية العمومية بولاية تلمسان ، جامعة ابي بكر بلقايد ، تلمسان ، سنة 2013 ، صفحة 9:8

## الفصل الثاني أداء الموارد البشرية

تخطيط القوى العاملة ، التدريب و التنمية الإدارية ، العلاقات الصناعية ، مكافاة وتعويض الموارد البشرية ، تقديم الخدمات الاجتماعية و الصحية ، ثم أخيرا تقديم المعلومات و السجلات الخاصة بالموارد البشرية .

- وعرفها « جمال الدين مرسي » بأنها مجموعة الأنشطة الإدارية المتعلقة بحصول المنظمة على احتياجاتها من الموارد البشرية وتطويرها وتحفيزها و الحفاظ عليها بما يمكن من تحقيق الأهداف التنظيمية بأعلى مستويات الكفاءة الفعالية  
22 .

- تعرف الموارد البشرية على أنها مجموعات الأفراد المشاركة في رسم أهداف و سياسات و نشاطات و انجاز الأعمال التي تقوم بها المؤسسات . تقسم هذه الموارد إلى خمسة مجموعات و هي التالية :

1 الموارد الاحترافية: humain ressources Professional

2 الموارد القيادية: top management:

3 الموارد الإشرافية : line management

4 باقي الموارد المشاركة : Otcher organisation ressources

5 الاتحادات العمالية : unions

- تعرف إدارة الموارد البشرية من خلال وضع اتخاذ الإجراءات و القرارات التي تؤثر مباشرة على الأفراد أو الموارد البشرية العاملة . وتعرف إدارة الموارد البشرية الفاعلة ، على أنها الإدارة التي تؤمن بان الأفراد

<sup>22</sup> الحاج صافي زهرة ، زناقي سومية ، التكوين كآلية لرفع أداء المورد البشري دراسة حالة للمؤسسة العمومية الاستشفائية " الدكتور بن زرجب " عين تموشنت ، مذكرة تخرج لنيل شهادة ماستر ، تخصص إدارة و إستراتيجية الموارد البشرية ، مركز جامعي بلحاج بوشعيب بعين تموشنت ، سنة 2016 ، صفحة 4

## الفصل الثاني أداء الموارد البشرية

- العاملين في مختلف مستويات أو نشاطات المؤسسة ، هم أهم الموارد ومن واجبها أن تعمل على تزويدهم بكافة الوسائل التي تمكنهم من القيام بأعمالهم ، لما فيه مصلحتها ومصلحتهم .<sup>23</sup>
- وتعرف إدارة الموارد البشرية أيضا على أنها عملية الاهتمام بكل ما يتعلق بالموارد البشرية التي تحتاجها المنظمة لتحقيق أهدافها ، وهذا يشمل اقتناء هذه الموارد ، و الأشراف على استخدامها ، وصيانتها و الحفاظ عليها ، وتوجيهها لتحقيق أهداف المنظمة ، وتطويرها .
- وهم دور تقوم به إدارة الموارد البشرية يتمثل في التوفيق بين خصائص الأفراد بما فيها من اختلافات كثيرة ، وبين خصائص الوظائف ، بما فيها من اختلاف أيضا .<sup>24</sup>
- وتعرف أيضا إدارة الموارد البشرية على أنها مفهوم متماسك و استراتيجي لإدارة أصول المنظمة الأكثر أهمية بمعنى أن الأشخاص العاملين هناك الذين يساهمون فرديا وجماعيا في الوصول إلى أهداف المنظمة .<sup>25</sup>
- أو هي " تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة عمليات اختيار و تعيين ، وتنمية ، ومكافأة و تكامل ، وصيانة الموارد البشرية بغرض الإسهام في تحقيق أهداف المنظمة ( Flippo 1984 )"<sup>26</sup> .

### المطلب الثالث : أهمية وأهداف إدارة الموارد البشرية

#### 1 أهمية إدارة الموارد البشرية :

مع تنامي إدراك المنظمات لأهمية العنصر البشري ، بأنه العنصر الحاكم لاستمرارية نجاح المنظمة أيا كان نشاطها و أهدافها ، بحيث يحسن اختياره تنميته و استخدامه بكفاءة عالية سيؤدي إلى تحقيق أهداف المنظمة في اقصر وقت وبأقل التكاليف ، خاصة في العصر الحالي التي تعتمد نوعية منتجاته على القدرات العقلية و الفكرية للموارد البشرية مما يؤكد النظر إليه بأنه أتمن الموارد المتاحة لدى المنظمة ويجعله أيضا العنصر التنظيمي الوحيد القادر على استيعاب المفاهيم و الأفكار الجديدة التي تساعد على مواجهة التحديات و التكيف مع المتغيرات المؤثرة . وتتجلى أهمية إدارة الموارد البشرية في بعض الجوانب الآتية :

<sup>23</sup> حسن إبراهيم بلوط ، كتاب إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي ، طبعة أولى ، دار النهضة العربية ، لبنان ، سنة 2002 ، صفحة 17 ، 18

<sup>24</sup> وسيلة حمداوي ، كتاب إدارة الموارد البشرية ، طبعة 2004 ، مديرية النشر الجامعة قالمة 2004 ، جامعة 8 ماي 1945 قالمة ، سنة 2002 ، صفحة 23

<sup>25</sup> مايكل ارسترونج ترجمة ايناس الوكيل ، كتاب إدارة الإستراتيجية للموارد البشرية ، طبعة الثانية ، مجموعة النيل العربية ، القاهرة ، سنة 2020 ، صفحة 13

<sup>26</sup> محمد بن دليم القحطاني ، إدارة الموارد البشرية نحو منهج استراتيجي متكامل ، طبعة الرابعة ، حقوق الطباعة المحفوظة للناشر ، الرياض ، سنة 2015 ، صفحة 22

- المساعدة على كشف الصعوبات و المشاكل الأساسية للأفراد و المؤثرة على فعالية التنظيم .
- توفير جميع الإجراءات المتعلقة بالعمال لضمان الأداء الأفضل ومن هذه الإجراءات : الخدمات - إعداد وتهيئة الأفراد العاملين - إعداد برامج التدريبية - إدارة الأجور و الحوافز .
- تعزيز ودعم الأنشطة الأخرى بالمنظمة في كافة الأمور المتعلقة بالموارد البشري بما يؤدي إلى تحقيق الميزة التنافسية للمنظمة ككل .
- تعتبر نظاما كاملا متكاملا لإدارة العنصر البشري بما يكفل تكييف المنظمة مع المتغيرات السائدة في بيئة الأعمال .
- تشارك في صنع القرارات الإستراتيجية من واقع مسؤوليتها عن استقطاب و اختيار الكفاءات المتميزة و تطويرها وتحسين أدائها .<sup>27</sup>

### 1 أهداف إدارة الموارد البشرية :

إن الهدف الأساسي لإدارة الموارد البشرية هو تزويد المنظمة بموارد بشرية فعالة و تطوير الأفراد تطويرا يلي رغبتهم و احتياجات المنظمة و ينبثق من هذا الهدف مجموعة من الأهداف هي :

- الأهداف الاجتماعية :** أي تطبيق أهداف المجتمع بتشغيل الأفراد حسب قدراتهم مع ما يسمح بالتطور و النمو لتشريعات و قوانين العمل و العمال وخلق جو مريح لهم و حمايتهم من الأخطار .
- الأهداف التنظيمية :** أي تؤدي وظيفتها بشكل مترابط مع بقية الفروع في المنظمة و تقديم النصح والإرشاد فيما يتعلق بشؤون الأفراد في المنظمة .

**الأهداف الوظيفية :** قيام إدارة الموارد البشرية بالوظائف الخاصة بها و المتعلقة بالأفراد العاملين في المنظمة وفقا لحاجاتها

<sup>27</sup> محمد هزام ، تسيير الموارد البشرية في ظل تكنولوجيا المعلومات و اقتصاد المعرفة مع إشارة للمؤسسة الجزائرية ، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في علوم التسيير تخصص تسيير الموارد البشرية ، جامعة أبي بكر بلقايد ، تلمسان ، سنة 2016 ، صفحة 11 ، 12

## الفصل الثاني أداء الموارد البشرية

الأهداف الإنسانية : أي إشباع رغبات وحاجات الأفراد كونهم عنصرا مهما في العملية الإنتاجية . كما يمكن تقسيم أهداف الموارد البشرية إلى جانبين هما ، المنظمة و الأفراد فالأهداف التي تسعى لها المنظمة من إدارة مواردها البشرية هي

- الكفاءة و الفاعلية
- التجانس
- تطوير وتنمية المهارات
- تحقيق الانتماء و الولاء

أما الأهداف الخاصة بالأفراد فتتلخص فيما يلي :

فرص عمل جديدة - ظروف ومناخ عمل جيد - العدالة في الأجور و المعاملة - فرص للتقدم الوظيفي - تقديم الخدمات و الرعاية الاجتماعية و الصحية وغيرها . كما يمكن تقسيم أهداف الموارد البشرية من خلال الهدف العام و الأهداف الفرعية فالهدف العام :

✓ استمرارية الأداء في المنظمة بكفاءة وفعالية بواسطة الموارد البشرية . أما الأهداف الفرعية التي من خلالها يمكن الوصول للأهداف العامة.

✓ التوفيق بين الأفراد ( الموارد البشرية ) و الوظائف المطلوبة .

✓ ديمومة تحقيق الاشباعات المناسبة ( دافع/ حافز) .

✓ توفير المعارف و اكتساب وتنمية المهارات التمهيلية و التطويرية

✓ التقويم المستمر لأداء الموارد البشرية .

✓ تحديد مسار المستقبل الوظيفي للموارد البشرية .<sup>28</sup>

### المبحث الثاني : ماهية أداء الموارد البشرية

<sup>28</sup> مروان حنان ، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماستر تخصص إدارة أعمال موارد البشرية ، دور التكوين في تنمية الموارد البشرية دراسة حالة - المحطة المعدنية بوغرارة مغنية - جامعة ابي بكر بلقايد ، تلمسان ، سنة 2016 ، صفحة 6

## الفصل الثاني أداء الموارد البشرية

يعتبر موضوع الأداء من أهم المواضيع في وظيفة إدارة الموارد البشرية في المنظمة ذلك أن نجاح أي منظمة مرتبط بمدى كفاءة وفعالية أداء الموارد البشرية ، لذلك نجد أن الأداء يعتبر محور الرئيسي التي تنصب حوله جهود المديرين كونه يشكل أهم أهداف المنظمة ، ولمعرفة مدى كفايته تقوم إدارة الموارد البشرية بتقييمه لكي تعرف مكانم الضعف و القوة في انجاز الأعمال.

### المطلب الأول : مفهوم أداء الموارد البشرية

أن مصطلح الأداء ليس حديثا ، بل توجد عدة دراسات و أبحاث التي كانت تهدف إلى تدقيق مفهومه ، إلا انه يوجد اتفاق عام حول تعريفه إضافة إلى اختلاف في المصطلحات المستخدمة لدلالة على الأداء مثل الكفاءة والفعالية . وقد وردت عدة وجهات نظر المتعلقة بمفهوم الأداء كما يلي :

#### ● التعريف اللغوي للأداء و ارتباطه ( علاقته ) بأداء الموارد البشرية :

يبحث يعرف لغة بأنه انجاز عمل ما . لذلك اعتبره الكثير من الباحثين بأنه أداء الموارد البشرية أي إهمال لبقية الموارد . في حين نجد أن تحقيق المؤسسات لأهدافها ينجم عن تفاعل كل مواردها ، ومن ثم فإن أداء المؤسسات يعبر عن مدى بلوغها لأهدافها مع الاقتصاد في استخدام كل مواردها ، أي انه كمتغير تابع لعاملين هما الكفاءة والفعالية .

#### ● تعريف الأداء وفق مفهوم الأهداف : هو انعكاس لقدرة مؤسسة الأعمال وقابليتها على تحقيق أهدافها .

#### ● تعريف الأداء وفق الكفاءة : فلقد حصر بعض الباحثين الأداء في بعد واحد هو الكفاءة فقط ، أي استخدام الأمثل للموارد .

#### ● تعريف الأداء وفق الفعالية : كذلك ركز بعض الباحثين في تعريفهم الأداء على الفعالية لوحدها ، فلقد اعتبر بأنه مدى تحقيق أهداف المؤسسات .

#### ● تعريف الأداء وفق مفهوم جمع بين الكفاءة و الفعالية : هو البحث عن الكفاءة من خلال إنتاج أكبر ما يمكن ، والبحث عن الفعالية من خلال القيام بأفضل عملية للتحقيق النمو الدائم .<sup>29</sup>

<sup>29</sup> ليلي بوحديد ، مرجع سبق ذكره صفحة 34 ، 35

## الفصل الثاني أداء الموارد البشرية

• ويعرف الأداء الموارد البشرية على انه درجة تحقيق و إتمام المكونة لوظيفة الفرد وه يعكس الكيفية التي يحقق أو يشبع بها الفرد متطلبات الوظيفة .

- وهو محصلة سلسلة من النشاطات المرتبطة بوظيفة أو قسم أو دائرة التي يقوم بها الموظف أو المدير لتحقيق هدف معين .

وعليه يمكن القول أن أداء الموارد البشرية يعني به " القدرة على انجاز المهام "، تعكس هذه القدرة في انجاز المهام ما تم تحقيقه من طرف الموارد البشرية في المؤسسة و مستويات ودرجات الانجاز لديهم ، الناتجة أساس عن انضباط و الجدية في القيام بالمهام و المسؤوليات المنوطة بهم .

كما أن هناك من الباحثين من يربط الأداء ويعرفه من خلال التكامل بين مجموعة من المصطلحات ، التي تشكل في تفاعلها محددات هذا الأداء ، حيث يعرف الأداء وفق المصطلحات بالعلاقة التالية :

$$\text{Perfh} = \text{MCC}$$

Perfh : الأداء البشري

**M** (التحفيز) : يعني جهود المؤسسة في تحفيز مواردها البشرية للرفع من رضاهم

وشعورهم بالانتماء .

**C** (المهارات) : تعني ما يملكه المورد البشري في المؤسسة من مهارات تعكس

قدرته على بلوغ أهداف وظيفته .

**C** (الثقافة) : تعني ضرورة ارتباط ثقافة المورد البشري بالثقافة التنظيمية التي تساعد على توحيد الاتجاهات و الأهداف

وتفعل من العمل الجماعي الذي يساعد بدوره على خلق الشعور بالانتماء .<sup>30</sup>

<sup>30</sup> مانع سبرينة ، رسالة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه تخصص تنظيم الموارد البشرية ، اثر إستراتيجية تنمية الموارد البشرية على أداء الأفراد في الجامعات ، جامعة محمد خيضر ، بسكرة ، سنة 2015 ، صفحة 227 ، 229

## الفصل الثاني أداء الموارد البشرية

- ويمكن تعريف الأداء بأنه انجاز الأعمال كما يجب أن تنجز وهذا ينسجم مع اتجاه بعض الباحثين في التركيز على إسهامات الفرد في تحقيق أهداف المنظمة من خلال درجة تحقيق إتمام مهام وظيفته حيث يعبر الأداء عن السلوك الذي تقاس به القدرة الفرد على إسهام في تحقيق أهداف المنظمة.<sup>31</sup>
- ويعرف الأداء أيضا على انه هو العمل الذي يؤديه العامل ، ومدى تفهمه لدوره و اختصاصه ومدى إتباعه للتعليمات التي تصل إليه من الإدارة عبر المشرف المباشر له .
- الأداء هو " البحث عن تعظيم العلاقة بين النتائج و الموارد وذلك وفق أهداف محددة تعكس توجهات المؤسسة ."
- الأداء هو ترجمة اللغوية للكلمة الانجليزية **performance** ويمكن عطاؤه المعاني التالية :
- الأداء : هو عبارة عن نجاح أي هو عبارة عن دالة لتمثيل النجاح ، فتغيير هذه الدالة بتغير المنظمات أو العاملين فيها .
- الأداء هو نتيجة النجاح ، بمعنى أن قياس الأداء هو تقدير للنتائج المحصلة
- الأداء هو فعل ( **action** ) يعبر عن مجموعة من المراحل و العمليات ( **processus** ) وليس نتيجة التي تظهر في وقت من الزمن . من خلال مجموعة من التعاريف يمكن القول أن الأداء هو ذلك النشاط أو المهارة أو الجهد المبذولة من طرف الفرد سواء كان عظيما أو فكريا من إتمام مهام الوظيفة الموكلة له حيث يحدث هذا السلوك تغييرا بكفاءة وفعالية يحقق من خلاله الأهداف المسطرة من قبل المنظمة.<sup>32</sup>

### المطلب الثاني : أنواع الأداء

يعد موضوع الأداء من أهم المواضيع في وظيفة إدارة الموارد البشرية التي حضيت بالنصيب الأوفر من الاهتمام من قبل المفكرين و الباحثين ، كونه يشكل مقياس نجاح للمنظمة .

واهم أهدافها ، وهو على عدة أنواع وحسب عدة معايير ، تؤثر فيه العديد من العوامل ، وهذا ما سنراه في هذا المطلب .

<sup>31</sup> باباه ولد سيدن ، بحث مقدم لنيل شهادة الماجستير تخصص إدارة الأعمال ، دور المورد البشري في التأثير على الأداء دراسة الحالة البنك الموريتاني للتجارة الدولية BMCI ، جامعة ابي بكر بلقايد ، تلمسان ، سنة 2010 ، صفحة 20

<sup>32</sup> بوعناني فاطمة الزهراء ، احسان الهام اكرام ، مذكرة تخرج لنيل شهادة ماستر تخصص إدارة أعمال الموارد البشرية ، دور التحفيز في تحسين أداء العاملين دراسة حالة مركز تكوين المهني و التمهيين لإنات 2/ بمغنية ، جامعة ابي بكر بلقايد ، تلمسان ، سنة 2016 ، صفحة 61

### 1 - حسب معيار الشمولية : يمكن تقسيم الأداء إلى :

**11- الأداء الكلي :** وهو الذي يتجسد بالإنجازات التي ساهمت جميع العناصر و الوظائف أو الأنظمة الفرعية للمؤسسة في تحقيقها ، ولا يمكن نسب إنجازها إلى أي عنصر دون مساهمة باقي العناصر ، وفي إطار هذا النوع من الأداء يمكن الحديث عن مدى وكيفيات بلوغ المؤسسة أهدافها الشاملة كالاتمرارية ، الأرباح ، النمو... الخ .

### 12- الأداء الجزئي :

وهو الذي يتحقق على مستوى بالأنظمة الفرعية للمؤسسة وينقسم بدوره إلى عدة أنواع تختلف باختلاف المعيار المعتمد لتقسيم عناصر المؤسسة ، حيث يمكن أن ينقسم حسب المعيار الوظيفي إلى : أداء الوظيفة المالية ، أداء وظيفة الأفراد ، أداء وظيفة التموين ، أداء وظيفة الإنتاج وأداء وظيفة التسويق . ونشير إلى أن الأداء الكلي للمؤسسة في الحقيقة هو نتيجة تفاعل أداء أنظمتها الفرعية كما يؤكد ذلك احد الباحثين يرى أن دراسة الأداء الشامل للمؤسسة يفرض أيضا دراسة الأداء على مستوى مختلف وظائفها .

### 2- حسب معيار الطبيعة : ويصنف الأداء وفق هذا المعيار إلى :

#### 21 - الأداء الاقتصادي :

يقترن بوجود أهداف اقتصادية تسعى المؤسسة لبلوغها ، و المتجسدة في الفوائد التي تحققها جراء تعظيم نتائجها مع تخفيض مستوى استخدام مواردها .

#### 22- الأداء الاجتماعي :

وهو مرتبط بالأداء الاقتصادي ، الذي يرافقه التزام اجتماعي داخلي وخارجي نتيجة ممارسة المؤسسة لنشاطها ، وهذا الأداء له أهمية كبيرة في التأثير على صورة المؤسسة في المحيط الذي تنشأ فيه .

#### 23- الأداء التقني :

وهو يمثل قدرة التجهيزات التقنية على القيام بمهمتها على أحسن حال . سواء تعلق الأمر بدقة المعلومات ، توفيرها في الوقت المناسب .

#### 24 - الأداء السياسي :

وهو يعبر عن محاولات المؤسسة للتأثير على النظام السياسي الذي تتواجد فيه وفقا للقوانين و التشريعات المفروضة عليها لإصدار امتياز لصالحها يدعم تحقيق أهدافها .<sup>33</sup>

<sup>33</sup> يوسف عبد الرحمان ، مذكرة تخرج لنيل شهادة ماستر تخصص مالية تأمينات و تسيير المخاطر ، تقييم أداء الموارد البشرية في المؤسسة الخدمية دراسة حالة الوكالة التجارية لاتصالات الجزائر ام البواقي ، جامعة العربي بن مهيدي ، ام البواقي ، سنة 2014 ، صفحة 47

### المطلب الثالث : مكونات الأداء

يتكون الأداء من مكونين رئيسيين هما الفعالية و الكفاءة ، أي أن المؤسسة التي تتميز بالأداء هي التي تجمع بين عاملي الفعالية و الكفاءة في تسييرها .

#### 1 -الفعالية :

- ينظر الباحثون في علم التسيير إلى مصطلح الفعالية على انه مؤشر من مؤشرات مراقبة التسيير في المؤسسة وهذا من المنطلق أن الفعالية هي معيار يعكس درجة تحقيق الأهداف المسطرة ، ويمكن التعبير عنها بنسبة قيمة المخرجات الفعلية إلى المخرجات المتوقعة أو المخططة وعليه فان :

$$\text{الفعالية} = \frac{\text{قيمة المخرجات الفعلية}}{\text{قيمة المخرجات المتوقعة}}$$

وتقاس الفعالية بطريقتين :

الطريقة الأولى : تعتمد في القياس على عنصرين النتائج المحققة و النتائج المتوقعة ومن ثم :

$$\text{الفعالية ( النسبة )} = \frac{\text{MR}}{\text{RP}}$$

حيث :

MR: النتائج المحققة .

RP: النتائج المتوقعة

وهي تسمح بالحكم على درجة تحقيق الأهداف

## الفصل الثاني أداء الموارد البشرية

الطريقة الثانية :

تبنى هذه الطريقة في القياس عاملي الإمكانيات المستخدمة و الإمكانيات المتوقعة

لتحقيق النتائج المتوقعة ومن ثم :

$$\frac{MR}{MP} = \text{(النسبة) الفعالية}$$

حيث :

MM : الإمكانيات المستخدمة

RP : الإمكانيات المتوقعة لتحقيق النتائج المتوقعة

2 - الكفاءة :

- تعرف المجموعة المهنية الفرنسية (G.P.F) الكفاءة على أنها : " تركيبة من المعارف و الخبرة و السلوكيات التي تمارس في إطار محدد ويتم ملاحظتها من خلال العمل الميداني الذي يمنحها صفة القبول ويرجع للمؤسسة مهام تحديدها و تقويمها و تطويرها .

أما المؤلفين بلاند و بوفيه " **BALANDE،BOUWIER** " فيريان ان الكفاءات البشرية هي مورد أساسي و استراتيجي يساهم في خلق ميزة تنافسية دائمة للمؤسسة .<sup>34</sup>

<sup>34</sup> مزيان التاج ، درويش عمار ، التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية باستخدام لوحة القيادة دراسة حالة مؤسسة إنتاج اسمنت - بني صاف - (S.C.I.B.S) ، مجلة الإستراتيجية و التنمية ، جامعة مستغانم ، مركز الجامعي عين تموشنت ، اعدد 3 (4) ، سنة 2013/01/31 ، صفحة 03

## الفصل الثاني أداء الموارد البشرية

- وتعرف أيضا الكفاءة على أنها صفة ملازمة لكيفية استخدام المؤسسة لمداخلتها من الموارد مقارنة بمخرجاتها ، حيث ينبغي أن يكون هناك استغلال عقلائي ورشيد ، أي القيام بعملية مزج عوامل الإنتاج بأقل تكلفة ممكنة ، وهناك تعريف آخر ينظر للكفاءة على أنها الحصول على ما هو كثير نظير ما هو اقل ، أي إبقاء التكلفة في حدودها الدنيا و الأرباح في حدودها القصوى وتقاس الكفاءة بطريقتين:

الطريقة الأولى :

$$\text{الكفاءة ( النسبة )} = \frac{RP}{MP}$$

حيث :

RP: النتائج المتنبأ بها .

MP: الموارد المتنبأ استخدامها لتحقيق النتائج المتنبأ بها .

الطريقة الثانية :

$$\text{الكفاءة ( النسبة )} = \frac{RM}{MR}$$

حيث :

RM: النتائج المحققة ( الأهداف المحققة ).

MR: الموارد المستخدمة ( الوسائل المستعملة ) .<sup>35</sup>

<sup>35</sup> مريم بو عافية ، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر اكايمي تخصص تدقيق ومراقبة التسيير ، دور لوحة القيادة في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية دراسة حالة - المؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية SNVI وحدة ورقلة ، جامعة قاصدي مرباح ، ورقلة ، سنة 2017 ، صفحة 6،5

### المبحث الثالث : مساهمة لوحة القيادة الاجتماعية في تحسين أداء الموارد البشرية

إن هدف إدارة الموارد البشرية هو التحسين الفعال لإدارة الموارد البشرية لتحقيق أهدافها الإستراتيجية ، ولا يمكن الوصول إلى تحقيق هذه الأهداف إلا من خلال الحيازة نظام خاص بالموارد البشرية و الذي يسمى بلوحة القيادة الاجتماعية التي تحتوي على مختلف مؤشرات الضرورية لقيادة أنشطتها . وتشمل لوحة القيادة الاجتماعية على معلومات اجتماعية تساهم بشكل كبير في عملية تحسين أداء الموارد البشرية سنطرق في هذا المبحث إلى كل من : مؤشرات لوحة القيادة الاجتماعية ، مؤشرات التوظيف ، ظروف عمل ، التدريب و مؤشر نظام الأجور .

#### المطلب الأول : مؤشرات القيادة الاجتماعية

نعرف أولاً على المؤشر والذي يمكننا القول بان مؤشر هو بمثابة الوحدة الأساسية لأي لوحة القيادة . فلوحة القيادة الاجتماعية تتكون من مجموعة من مؤشرات والتي تمثل المعلومات دقيقة ، مفيدة وملائمة لمسؤول إدارة الموارد البشرية وهي الوحدة الأساسية حيث بدورها يتم التأكد من مدى تحقق الأهداف و الإشارة إلى مستوى النتيجة المحققة .

تاخذ المؤشرات في لوحة القيادة الاجتماعية شكلين هما :

شكل كمي : تصور المعطيات الخام بقيم أصلية .

شكل كيفي : تصور المعطيات بنسب مئوية ، إشارات ، نسب أي بقيم نسبية ، فمن خلال هذا شكل تسمح بإجراءات المقارنات وتسهيل التحليل ويمكن القول أن المؤشرات هي عبارة عن صورة الأكثر تمثيلاً لوضعية معينة تعيشها المؤسسة ، فهي أرقام من حيث الدلالة وتعتبر الوسيلة تسير تركز بشكل أساسي على تقديم أسس لمستوى تحقيق الأهداف .<sup>36</sup>

#### المطلب الثاني : استخدام مؤشر التوظيف ومؤشر ظروف العمل في تحسين أداء الموارد البشرية

##### 1 - استخدام مؤشر التوظيف في تحسين أداء الموارد البشرية :

لمعرفة مساهمة التوظيف في تحسين أداء الموارد البشرية يجب التطرق إلى هدف نشاط التوظيف الذي يعمل على تحقيق اقل تكلفة ممكنة واقصر اجل تعيين الموارد البشرية في المناصب المشغولة ومن تحتاج إدارة الموارد البشرية لقياس تكلفة التوظيف ، مدته وعائده .

<sup>36</sup> ليلي بوحديد ، مرجع سبق ذكره صفحة ، 140، 141

## الفصل الثاني أداء الموارد البشرية

**11- تكلفة التوظيف :** تحسب تكلفة التوظيف بدمج التكاليف التالية :

- تكلفة مصدر المرشحين وتشمل : تكلفة الإعلان ، تكلفة الوكالة الخاصة
  - تكلفة موظف ومكتب التوظيف : وهي تكلفة ساعات العمل التي استغرقها الموظف
- عملية التوظيف وتمتد هذه المدة منذ تاريخ تلقي الموظف لطلب رسمي من المؤسسة لتشغيل منصب شاغر إلى توظيف شاغر إلى توظيف عامل في هذا المنصب ويتم حساب هذه التكلفة كالتالي :

**تكلفة الموظف = الأجر الممنوح + الفوائد الممنوحة ( حوافز ، ضمان الاجتماعي ) + المصاريف المختلفة للعمل ( وسائل العمل ، إيجار المكتب ).**

- تكلفة النقل و الايواء : تكاليف نقلهم و ايواء المرشحين للخضوع الى مختلف لاختبارات و المقابلات .
- تكلفة تعلم الموظف الجديد : الموظف الجديد لا يملك نفس مستوى كفاءة العامل الذي شغل منصب قبله ، فيخضع لتدريب من اجل كسب مستوى معين من المهارة للانطلاق في العمل .

**12- مدة التوظيف :** تمتد مدة التوظيف من تاريخ تلقي موظف مكتب التوظيف طلب رسمي من المؤسسة لتشغيل منصب شاغر إلى غاية تاريخ بداية العامل موظف مزاولة العمل في منصبه ويمكن تقسيمها إلى ثلاثة أجزاء من اجل تقييم أفضل :

مدة الاختيار : وتمتد منذ تاريخ تلقي طلب التوظيف من طرف المؤسسة إلى غاية تاريخ تعيين العامل في منصب العمل  
مدة بداية العمل : وتمتد منذ تاريخ تلقي طلبي التوظيف الى غاية تاريخ بداية العامل عمله فعلا .

**31 - كمية الاستقطاب :** ويتم فيها تحليل بسبب عجز طلبات التوظيف أو الحصول على فائض منها ، فقد يكون مثلا بسبب الفائض من الطلبات الداخلية شهور ظروف العمل كعدم تفاهم مع المشرف أو الكثرة الصراعات مع الفريق العمل . كما قد يعود الفائض من الطلبات الخارجية لارتفاع عرض العمالة في السوق و انخفاض الطلب عليها لكون سياسة إدارة الموارد البشرية للمؤسسة و الامتيازات المقدمة و ظروف العمل أفضل من المؤسسات أخرى . كما يتم حساب كمية الاستقطاب من خلال قياس مؤشر كفاءة التوظيف ، حيث إن تحقيق الكفاءة يتمثل في توفير موارد بشرية ذوي الجودة المطلوبة و اللازمة لأداء مهام المنصب الشاغر ، وتقاس كفاءة التوظيف بمدى كفاءة وتطور الموظفين

## الفصل الثاني أداء الموارد البشرية

الجدد ورضاهم عن عملهم بعد سنة من تاريخ تعيينهم ، ومنه نقيس : مستوى كفاءتهم ، مدى بقاءهم في المؤسسة ومدى انتقاهم في مساهمهم الوظيفي .<sup>37</sup>

### 41 - إثبات مصداقية طرق الاختيار :

ويشمل قياس مدى جودة طرق الاختيار المستعملة من طرف المؤسسة ، ويتم ذلك بحساب معامل الارتباط بين مستوى كفاءة عينة من الموظفين بعد مرور فترة من اختبارهم ( درجة من سلم مثل : 5/3 ) ومستوى الكفاءة لهؤلاء الموظفين الذي توقعه موظف الاختيار على أساس الطرق المختلفة التي استعملها التقييم المستقطبين ، ثم نحكم على جودة طرق الاختيار على أساس هذا المعامل والذي يعتبر معامل مصداقيتهم كالتالي :

- 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 متوسطة .

- إذا كانت قيمته تتراوح بين 0.40 - 0.50 تكون جودة طرق الاختيار جيدة .

- إذا كانت قيمته تتراوح بين 0.50 - 1 تكون جودة طرق الاختيار عالية .<sup>38</sup>

### 2 - استخدام مؤشر ظروف عمل إدارة الموارد البشرية في تحسين أداء الموارد البشرية :

من بين عناصر ظروف العمل والتي ستبين طرق قياس حدثها : الغياب ، دوران العمل ، حوادث العمل ، الصراعات العمالية ، والتي تعتبر مؤشرات هامة لتوضيح مساهمة مؤشر ظروف العمل إدارة الموارد البشرية في تقييم أداء الموارد البشرية ، ستناولها في الآتي :

### 21 - الغياب : لقياس حدة الغياب نستعمل المؤشر التالي :

|                                 |
|---------------------------------|
| عدد ساعات الغياب لفترة معينة    |
| مؤشر الغياب =                   |
| ساعات العمل النظرية لنفس الفترة |

<sup>37</sup> صراح حمدي ، لوحة القيادة الاجتماعية أساس اتخاذ القرار الإدارة الموارد البشرية ، الملتقى الدولي صنع القرار في المؤسسة الاقتصادية ، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير ، جامعة محمد بوضياف ، المسيلة ، الجزائر ، 2009 ، يومي 14-15 افريل ، صفحة 4

<sup>38</sup> صراح حمدي ن مرجع سبق ذكره صفحة 7

## الفصل الثاني أداء الموارد البشرية

من اجل الحصول على نتيجة جيدة يجب مقارنة هذا المؤشر من خلال عدة أشهر أو سنوات وملاحظة تطوره ، فزيادته تبين التماذي في احترام قواعد المؤسسة ، أو تدهور ظروف العمل أو كون العامل يملك مشاكل خارجية كالمشاكل العائلية ، وكذا دراسة المؤشر على أساس السن ، الجنس ، الأقسام ، المستويات الإدارية ... الخ ، ولا يمكن تحديد معدل امثل للمؤسسات ، لكن يمكن القول إن الأفضل هو الذي ينخفض 1 بالمئة من معدل السنوات السابقة . كما نعتد مؤشر درجة تكرار الغياب كالآتي :

عدد ساعات الغيابات في فترة معينة

= تكرار الغياب

العدد المتوسط للعمال الموافق لنفس الفترة

- تكلفة الغياب : وتشمل التالي :

- تكاليف التعديل : وهي تكاليف الإجراءات المتخذة للخفض من حدة الغياب كالساعات الإضافية .. الخ .
- تكاليف الإضرابات : أي التي تتحملها المؤسسة نتيجة الغياب ، تشمل مصاريف الملف ، انخفاض الإنتاج ، انخفاض الجودة ، طول المواعيد ... الخ .<sup>39</sup>

**22- دوران العمل :** وهو حركة خروج العمال أو تركهم للمؤسسة ، ويعتبر مشكلة إن تعدى حدا معيناً أي أصبح يمثل نسبة كبيرة بحيث إن النسبة المتوسطة لا تعتبر مشكلة بل على العكس فهي مؤشر لتحديد المعارف و الكفاءات ، إما إن أصبحت هذه النسبة كبيرة فهذا مؤشر يدل عن عدم رضا العمال عن عملهم إما بسبب حوادث العمل أو الصراعات أو ظروف العمل غير جيدة ... الخ ، ومن كل مؤسسة تحدد معدل دوران عمل خاص بها تعمل تحقيقه دون تعديله . كما قد تحدد معدل لكل قسم مثلاً قد يكون معدل الوظيفة كما في العلاقة التالية :

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

<sup>39</sup> صراح حمدي ، مرجع سبق ذكره صفحة 11

عدد العمال التاركين  $100 * N$   
للمؤسسة في السنة

$$\frac{\text{عدد العمال في الجانفي للسنة}}{N} = \text{معدل دوران العمل}$$

- الانخفاض في الإنتاجية العامل قبل الذهاب ، تسديد التعويضات .
- تكاليف ناتجة عن الذهاب و المتمثلة في عمليات الترقية و النقل .

**34 - حوادث العمل :** حوادث العمل هي عبارة عن حوادث تحدث من خلال العمل ناتجة عن تدهور ظروف العمل أو عدم كفاءة العامل لتحليلهم يجب أولاً تحديد درجتهم مثلاً : عامل يحمل آلة قابلة لانفجار ، فان زلق العامل نميز خمس حالات :

- لا يزلق = لاشيء
  - زلق ثم ينهض دون أي مشكل = سقوط
  - يتعرض لأذى و يتم معالجته في المركز الصحي = حادث
  - لايعود للعمل = حادث مع توقف عن العمل
  - يسقط مع انفجار الآلة التي تقتله وتسبب خسائر = كارثة
- ومنه يتم تحليل درجة خطورة الحادث على أساس مستوى خطورته ، وتستعمل المؤشرات التالية :

عدد الحوادث

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

عدد ساعات العمل

## الفصل الثاني أداء الموارد البشرية

ويجب تحليل هذا المؤشر حسب مستوى الخطورة ، نوع الحادث ( تنقل ، عمل في الورشة ... الخ ) الحوادث التي كادت أن تقع ... وغيرها ، كما يتم تحليل مدى وجود ظواهر تنبأ بوقوع حوادث مثل : مدى تعرض العمال لدرجة حرارة أو ضوضاء أو رطوبة عالية ، مدى استعمال العمال لمواد خطرة كالمواد الكيميائية مدى ضرورة قيام العمال بأعمال خطرة كالانتقال إلى مكان عال جدا غير أمين ، مدى تكرار المهام التي يقوم بها العمال باستعمال وسائل قد تسبب جروح .

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

- **تكلفة الاضطرابات :** وتهتم بتكاليف المادية ( المواد ، المنتجات و الوسائل ) + التكاليف الناتجة عن توقف السير العملية الإنتاجية ( تكاليف ساعات التوقف ) + التكاليف الناتجة عن التأخر التجاري ( عدم احترام الآجال ، تدهور الجودة .. الخ ) .
- **تكلفة التعديلات :** وتهتم بتكلفة تعويض العامل ( مع حساب تكلفة انخفاض الكفاءة الإنتاجية ) + تكلفة اللجوء إلى زيادة ساعات أو شراء منتجات من خارج المؤسسة أو أي طريقة أخرى .

**42- الصراعات العمالية :** تشمل الصراعات العمالية كل أشكال اللاتفاهم بين العمال أو الجماعات أو الأقسام

أو الوظائف أو بين المستويات التنظيمية أو بين العمال الإدارة ومن بين مؤشرات الصراعات نجد : معدل تكرار حوادث العمل ، ارتفاع عدد شكاوي ، ارتفاع عدد معدلات الغياب ودوران العمل . ونقيس درجة حدة الصراعات بالمؤشر التالي :

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

- تكلفة الصراع : تشمل : انخفاض الإنتاج ، خسارة الزبائن كعدم احترام الآجال تكلفة الاضطرابات الناتجة كارتفاع المخزون النصف المصنع ، تدهور جو العمل حتى بعد مرور فترة الصراع ، تكاليف الإنتاج الثابتة خاصة مع توقف الإنتاج .<sup>40</sup>

### المطلب الثالث : استخدام مؤشر التدريب و مؤشر الأجور في تحسين الموارد البشرية

#### 1 - استخدام مؤشر التدريب في تحسين أداء الموارد البشرية :

لمعرفة مساهمة مؤشر التدريب في تحسين أداء الموارد البشرية ، يجب التوضيح أهداف وطرق تحقيق نشاط التدريب ومتابعة تنفيذه وتعتمد أهم المؤشرات الخاصة على مقارنة تكاليف التدريب ومدته مع جودة النتائج التحصل عليها :

#### 11 - تكلفة التدريب ومدته : كما في المؤشرات السابقة نقيس تكاليف التدريب ومدته ، هذه الأخيرة تحسب بالفرق

بين تاريخ البداية و تاريخ النهاية للتدريب وان احتوى على عدة تدريبات يتم قسمة المدة الكلية على هذا العدد .

قياس تكلفة التدريب : تتكون التكاليف التدريب من مايلي :

تكاليف المباشرة : وتشمل : أجور المدربين ، مصاريف كراء القاعات و الوسائل ، مصاريف النقل و الإيواء .. الخ .

التكاليف غير مباشرة : وهي تكاليف أجور المتدربين و امتيازاتهم الاجتماعية وكذا المدربين إن كانوا مأجورين في المؤسسة

، كما يجب إضافة تكاليف الوظيفة المشرفة على التدريب و إدارته من : أجور المسيرين و الموظفين ، الوقت المستغرق

المتدخلين من الوظائف أخرى كمسيرين أو مشرفين أو عمال شاركوا في إعداد برامج التدريب مثلا ، كراء المكتب ،

الكهرباء ، الهاتف ... الخ .<sup>41</sup>

وتستعمل المؤشرات التالية :

تكلفة التدريب

= تكلفة التدريب للساعة

عدد الساعات المستغرقة في التدريب

<sup>40</sup> ليلي بوحديد ، مرجع سبق ذكره ، صفحة 161 163

<sup>41</sup> صراح حمدي ، مرجع سبق ذكره صفحة 10

## الفصل الثاني أداء الموارد البشرية

- تقسيم كفاءة التدريب : نتأكد من إتباع السيرورة الجيدة أو الخطوات اللازمة لتحقيق أهداف التدريب ، و المتمثلة في الأتي :

- تحديد الاحتياجات التدريبية و الطرق المستعملة لذلك .

- تحديد طرق ووسائل التدريب .

- التنسيق بين حدود الميزانية الاحتياجات و الوسائل .

- التنفيذ ومتابعة تطور الكفاءات .

- قياس نتائج البرامج المطبقة ، ويقترح كارك باتريك نموذج لهذا القياس بافترضه وجود أربعة نتائج للتدريب مرتبطة فيها بعضها البعض أي كل نتيجة تؤدي وجود الأخرى كالتالي :<sup>42</sup>

- **المستوى الأول : ودود الأفعال** : إن هذا المستوى بسيط نوعا ما ، لكن قليل المصدقية من حيث قيمته العلمية ،

فيشمل جمع آراء المتدربين حول مختلف خصائص البرنامج من : المواد المعالجة ، المدربين ، طرق التدريب ، الوسائل ، توزيع الوقت ، التسهيلات المقدمة من مأوى ونقل .... الخ ن الفرق بين ما كان منتظرا وما تم فعلا ، الفائدة المستقبلية للتدريب ، يتم جمع هذه المعلومات عن طريق استمارة ، فهي تبين مدى تقبل المتدربين للتدريب لكن لا تبين مدى جودة تعلمهم .

- **المستوى الثاني : التعلم** : يتم قياس مدى تحقيق الأهداف من الزيادة في المعارف ، المهارات و السلوكات ، أي ما

اكتسبه العمال فعلا ، ويتم عن طريق استمارة او اختبار شفاهي أو كتابي أو عملي بتأدية المهام موضوع التدريب .

- **المستوى الثالث : سلوكات الموارد البشرية** : ويشمل تقييم تحسن كفاءة المورد البشري في عمله ، ويتم هذا التقييم عن

طريق آراء و ملاحظات المتدربين ، المشرفين عليهم أو مرؤوسيههم أو زملائهم . و المؤشرات المعتمدة هي النسبة بين المستوى الأداء قبل وبعد التدريب يقاس بالاعتماد على سلم من 5، 7، أو 9 درجات من خلال ملاحظة طريقة عمل المورد البشري .

- **المستوى الرابع : النتائج التنظيمية** : وهو قياس اثر التدريب على النتائج التنظيمية مثل : ملاحظة انخفاض في الغياب ،

الصراعات وحوادث العمل ، أو ملاحظة تحسن في المنتج أو رضي الزبائن ، زيادة الإنتاج ، رقم الأعمال لكن هذا التقييم

صعب وغير دقيق نظرا لمساهمة عوامل أخرى في النتائج التنظيمية .<sup>43</sup>

**2- استخدام مؤشر الأجور في تحسين أداء الموارد البشرية :**

<sup>42</sup> ليلي بوحديد مرجع سبق ذكره ، صفحة 165 164

<sup>43</sup> صراح حمدي ، مرجع سبق ذكره ، صفحة 11

## الفصل الثاني أداء الموارد البشرية

يهدف مؤشر الأجور إلى وضع سياسة أجور عادلة تحقق رضا جميع الموارد البشرية ويتم توضيح أهداف سياسة الأجور في لوحة القيادة الاجتماعية وكيفية تحقيقها و مساهمتها في تقييم أداء الموارد البشرية من خلال :

- تحديد سياسة الأجور ، تكوين كتلة الاجرية في إطار تنفيذ السياسات ومع احترام التوازن المالي و الاجتماعي ، مع إعداد ميزانيات مصاريف العمالة .

- متابعة تنفيذ الميزانيات وسياسة الأجور للتأكد أن كانت الدفعات المحققة تتوافق مع السياسة الموضوعة وذلك من خلال مختلف المؤشرات التي تأكد مدى الفعالية و الكفاءة لتحقيق الأهداف .

**21 - قياس فعالية نظام الأجور :** يتم قياس فعالية نظام الأجور بتقييم كمية الموارد المستعملة لتحقيق الأهداف ، أي حساب التكاليف ونعتمد بذلك على النقاط التالية :

تطور الكتلة الاجرية .

تطور الأجر الفردي ن بحيث :

$$\frac{\text{الكتلة الاجرية}}{\text{متوسط عدد العمال}} = \text{متوسط الأجر الفردي}$$

- تطور متوسط الأجر الساعي يساوي :

$$\frac{\text{الكتلة الاجرية}}{\text{العدد الساعي الكلي} \times \text{العدد الكلي للعمال}} = \text{متوسط الأجر الساعي}$$

## الفصل الثاني أداء الموارد البشرية

**22- قياس تطور الكتلة الاجرية :** لقياس تطور الكتلة الاجرية للمؤسسة يمكن الاعتماد على الخطوات و الأسس التي اقترحها ( مارترى ، كروزات ) والتي تشمل مختلف المؤشرات الخاصة بالكتلة الاجرية . فلقياس تطور الكتلة الاجرية ، يجب التركيز على تحليل الآثار التي تحدثها التغيرات على مستوى الأجور و الموارد البشرية بحيث نقيس من حيث الموارد البشرية كل من آثار :

- التغيرات الكمية من دخول وخروج العمال .
- التغيرات النوعية من حيث المهارات و الكفاءات ( الأقدمية ، على أساس الكفاءة بعد التدريب ... الخ ) .
- التغيرات في ساعات العمل كالساعات الإضافية أو الساعات المأجور دون المقابل للعمل كالغياب .
- تغيرات مكونات الأجور الحقيقية و المتمثلة في مجموع الأموال الممنوحة للعامل و المعنوية المتمثلة في الامتيازات التي يتحصل عليها العامل مقابل عمله ( الأمن ، المكانة الاجتماعية .. ) و الصعوبة التي نواجهها في هذا التحليل هو أن تغير عنصر من كل العناصر السابقة يؤثر على العناصر الأخرى أي يزيد من آثارها أو يحدفها فيقترح مارترى وكروزات المؤشرات التالية لقياس التغيير الكتلة الاجرية ، والتي يجب أن تظهر في لوحة القيادة الاجتماعية .

### 23- التغيير في النشاط :

كل ما يحدث في سير النشاط من غياب ، إضراب ، ساعة إضافية ، حوادث العمل ، له اثر على الكتلة الاجرية للمؤسسة فيحسب قياس أثره ( تكاليف الناتجة ) سواء بقيمة محددة أو نسبة مئوية من الكتلة الاجرية ، وذلك لكل مجموعة ( عمال ، إدارات ... الخ ) ويتم حساب اثر هذه التغيرات بالطريقة التالية :

- 1 حساب عدد العمال المعنيين بالتغيير
- 2 حساب عدد الساعات الأعمال الإضافية أو المأجور دون العمل
- 3 حساب الأجر المتوسط لكل مجموعة
- 4 ضرب  $3 \times 2 \times 1$
- 5 حساب نسبة التغيير بقسمة الناتج 4 على الكتلة الاجرية

### 24 تطور العمالة :

تحاول المؤسسة التكييف بين عدد العمالة و احتياجاتها ن فيجب قياس اثر كل دخول أو خروج ناتج عن ( توظيف ، دوران العمل ، توظيف .. الخ ) على الكتلة الاجرية سواء كانت هذه الحركات الداخلية بين الأقسام و المستويات التنظيمية أو خارجية بين المؤسسة ومحيطها . و التحليل قد يشمل المستوى العام أو الفردي ، ويتم حساب اثر هذه التغيرات كالتالي :

$$1- \text{حساب متوسط عمالة في السنة } N$$

## الفصل الثاني أداء الموارد البشرية

---

- 2- حساب متوسط عمالة في السنة  $N+1$
- 3- حساب (1-2)
- 4- حساب متوسط الأجور العمالة السنة  $N$
- 5- ضرب  $5 \times 4$
- 6- حساب النسبة بقسمة 5 على الكتلة الاجرية .<sup>44</sup>

---

<sup>44</sup> ليلي بوحديد ، مرجع سبق ذكره صفحة 166، 168

## الفصل الثاني أداء الموارد البشرية

خلاصة:

تعتبر الموارد البشرية من أهم الركائز الأساسية التي تعتمد عليها المؤسسة في النجاح ، لذلك يتم توفير إدارة لتسيير شؤون هذه الموارد ، وفي هذا السياق تقوم هذه الإدارة على اختيار و استقطاب و تعيين مواردها البشرية كل حسب مؤهلاته وقدراته ، وكذلك تقوم بمتابعة أداء الموارد البشرية في المؤسسة الذي يعتبر الأداء مهم جدا الذي تعتمد عليه المؤسسة في نجاحها وذلك من خلال مراقبة التسيير ورؤية المستقبلية و تفكير الاستراتيجي الذي يبذل به الأداء المورد البشري في عمله .

فان استخدام لوحة القيادة الاجتماعية على مستوى إدارة الموارد البشرية بغرض متابعة أداء الموارد البشرية لاتخاذ قرارات العملية و الإستراتيجية حتى تكون رؤيتها شاملة وقراراتها فعالة.

اقترح نموذج لوحة القيادة الاجتماعية بجامعة بلحاج

بوشعيب عين تموشنت

### تمهيد :

يتمثل نموذج الدراسة في جامعة بلحاج بوشعيب عين تموشنت خاصة عند مدير الفرعي للمستخدمين والتكوين ، وجامعة بلحاج بوشعيب تقوم بمجهودات عالية لتلبية حقوق الطالب و العمال من حاجاتهم وتلبية رغباتهم وتوفير لهم كل ظروف الملائمة بهم ، وتطوير وتنمية كفاءاتها من اجل تحقيق هدفها وتحقيق مستوى عالي بينها و بين جامعات أخرى . إن هدف إدارة الموارد البشرية هو تقييم وتحسين الفعال لأداء الموارد البشرية لتحقيق أهدافها الإستراتيجية في كيانها وتساعد على اتخاذ قرار صائب ، ولا يمكن الوصول إلى تحقيق هذه الأهداف إلا من خلال حيازة نظام خاص بالموارد البشرية و الذي يسمى لوحة القيادة الاجتماعية ، والتي تعتبر وسيلة لقيادة أنشطة إدارة الموارد البشرية وركيزة الأساسية لتحسين أداء الموارد البشرية و مراقبة تسييرها . وعند قيام مدير إدارة الموارد البشرية بإعداد لوحة القيادة الاجتماعية يستند على نظام معلومات الموارد البشرية والميزانية الاجتماعية ، إذن سوف تقوم طالبتين بإعداد نموذج مقترح لوحة القيادة الاجتماعية في جامعة من اجل وصول إلى دورها في تحسين أداء الموارد البشرية في جامعة بلحاج بوشعيب .

وقد قسمنا هذا الفصل إلى ثلاثة مباحث :

المبحث الأول : تعريف جامعة - بلحاج بوشعيب -

المبحث الثاني : الهيكل التنظيمي لإدارة جامعة بلحاج بوشعيب

المبحث الثالث : اقتراح نموذج لوحة القيادة الاجتماعية في جامعة بلحاج بوشعيب خلال فترة من ( 2019 - 2020 ) .

### المبحث الأول : تعريف جامعة - بلحاج بوشعيب -

المركز الجامعي بلحاج بوشعيب بولاية عين تموشنت عبارة عن هيئة عمومية ذات طابع علمي ثقافي و فني مكلفة بالتعليم العالي والبحث العلمي ، تم نسب تسمية المركز الجامعي للمجاهد المرحوم - بلحاج بوشعيب - تنفيذاً للمقرر الوزاري لوزارة المجاهدين رقم 14/01 المؤرخ في 23 أكتوبر 2014 .

### المطلب الأول : نشأة المركز الجامعي - بلحاج بوشعيب

## الفصل الثالث: اقتراح نموذج لوحة القيادة الاجتماعية بجامعة بلحاج بوشعيب عين تموشنت

أنشئ المركز الجامعي بموجب المرسوم التنفيذي رقم 08-205 المؤرخ في 06 رجب عام 1429 الموافق ل 09 يوليو سنة 2008 المتضمن إنشاء مركز جامعي بعين تموشنت ، يتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي و خاله تعداد المعاهد التي يتكون منها واختصاصها كما يأتي :<sup>45</sup>

- معهد العلوم والتكنولوجيا - : قسم الهندسة الكهربائية ، قسم الهندسة الميكانيكية ، قسم الهندسة المدنية و قسم هندسة الماء والمحيط .
  - معيار العلوم الاقتصادية و التجارية وعلوم التسيير : قسم العلوم الاقتصادية ، قسم علوم التسيير وقسم الحقوق .
  - معهد الآداب واللغات : قسم اللغة و الأدب العربي ، قسم الآداب و اللغة الفرنسية ، قسم الآداب و اللغة الانجليزية و قسم العلوم الاجتماعية .
  - معهد العلوم : قسم الرياضيات و الإعلام الآلي ، قسم علوم المادة وقسم علوم الطبيعة والحياة .
- وجاء المرسوم التنفيذي رقم 16-75 المؤرخ في 13 جمادى الأولى عام 1437 الموافق ل 22 فبراير سنة 2016 بعدل المرسوم التنفيذي السالف الذكر و تحرر كما يأتي :
- المادة الأولى ..... ( بدون تغيير )

يحدد عدد المعاهد التي يتكون منها المركز الجامعي لعين تموشنت واختصاصها كما يأتي :

- معهد العلوم .

- معهد التكنولوجيا

- .....

- .....

يعتمد التكوين بالمركز الجامعي على نظام ( أ ل م د ) ( ليسانس ، ماستر ودكتوراه ) حيث يوفر ( 09 ) ميادين مقسمة على 17 شعبة و 73 تخصص ، يقدر عدد الطالبة للسنة الجامعية الجارية 2015-2016 حوالي 8400 طالب موزعين على مختلف التخصصات و الأطوار ، بؤطهم 305 أستاذ جامعي و 233 موظف بما فيهم الإداريين ، التقنيين و أعوان المصالح و أعوان الخدمات . القدرة الاستيعابية للمركز الجامعي في 4000 مقعد بيداغوجي ، و 4000 مقعد أخرى طور الإنجاز ، وتم تسجيل عملية الإنجاز 2000 مقعد بيداغوجي آخر سيتم الشروع فيه مطلع 2017 ، و بذلك ستصبح القدرة الاستيعابية للمركز 10000 مقعد . بيداغوجي ، أما في مجال البحث العلمي

<sup>45</sup> حدو اسية ، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير تخصص إستراتيجية و إدارة الموارد البشرية ، المقارنة المرجعية BENCHMQRKING في إدارة الموارد البشرية دراسة حالة مركز جامعي بلحاج بوشعيب عين تموشنت ، مركز جامعي بلحاج بوشعيب ، عين تموشنت ، سنة 2017 ، صفحة 58 60

## الفصل الثالث: اقتراح نموذج لوحة القيادة الاجتماعية بجامعة بلحاج بوشعيب عين تموشنت

فهناك خمسة مخابر بحث تزاوّل نشاطها العلمي في انتظار انجازها و تشديدها وفقا للمعايير العالمية من ناحية البنية التحتية و التجهيزات العلمية.<sup>46</sup>

### المطلب الثاني: أهداف جامعة بلحاج بوشعيب

من أهم أهداف التي يسعى المركز الجامعي بلحاج بوشعيب لتحقيقها نذكر:

- النهوض بالبحث العلمي لخدمة المجتمع.
- المساهمة في تلبية كافة احتياجات الطلبة.
- تشجيع البحث العلمي عن طريق تلبية حاجيات الباحثين من كتب و مجالات و وسائل تكنولوجية... الخ.
- العمل على تطوير المركز الجامعي.
- إعداد أفراد أكفاء و مؤهلين للنهوض بالوطن و التنمية.

<sup>46</sup> مغربي محمد ، تنفيذ الميزانية العامة في المؤسسات العمومية دراسة حالة مركز جامعي بلحاج بوشعيب عين تموشنت ، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على شهادة ماستر في علوم اقتصادية ، تخصص إدارة و اقتصاد المؤسسة ، مركز جامعي بلحاج بوشعيب ، عين تموشنت ، 2016 ، صفحة 48

## الفصل الثالث: اقتراح نموذج لوحة القيادة الاجتماعية بجامعة بلحاج بوشعيب عين تموشنت

### المطلب الثالث : أهم المجالس للجامعة بلحاج بوشعيب

هناك ثلاثة مجالس ن نوضحها في المخطط التالي :

الشكل رقم (02) : مجالس جامعة بلحاج بوشعيب

#### مجلس المديرية

يرأس هذا المركز مدير المركز الجامعي الذي يهتم بضمان السير الحسن للمركز إداريا وبيداغوجيا .

#### مجلس العلمي

يقدم آراء و توصيات في خصوص :  
- المخططات السنوية للتكوين و البحث العلمي  
- مشاريع فتح أو إنشاء المعاهد و الأقسام و محابر البحث .  
- يبدي رأيه في كل المسائل ذات الطابع البيداغوجي و العلمي و يعرضها على رئيسه .

#### مجلس الإدارة

إعداد مخططات تنمية للمركز .  
تقديم اقتراحات برمجة التكوين والبحث .  
مشاريع مخطط الموارد البشرية .  
إعداد برامج التبادل العلمي الوطني و الدولي .  
مداولة مشاريع الميزانية و الحسابات المالية .  
مداولة اتفاقات الشراكة مع القطاعات الاجتماعية الاقتصادية .  
مداولة النظام الداخلي للمركز الجامعي .  
حراسة التدابير التي تتضمن السير الحسن للمركز الجامعي وتحقيق الأهداف .  
-مداولة التقرير السنوي الذي يقدمه المدير حول النشاط السنوي للمركز الجامعي .

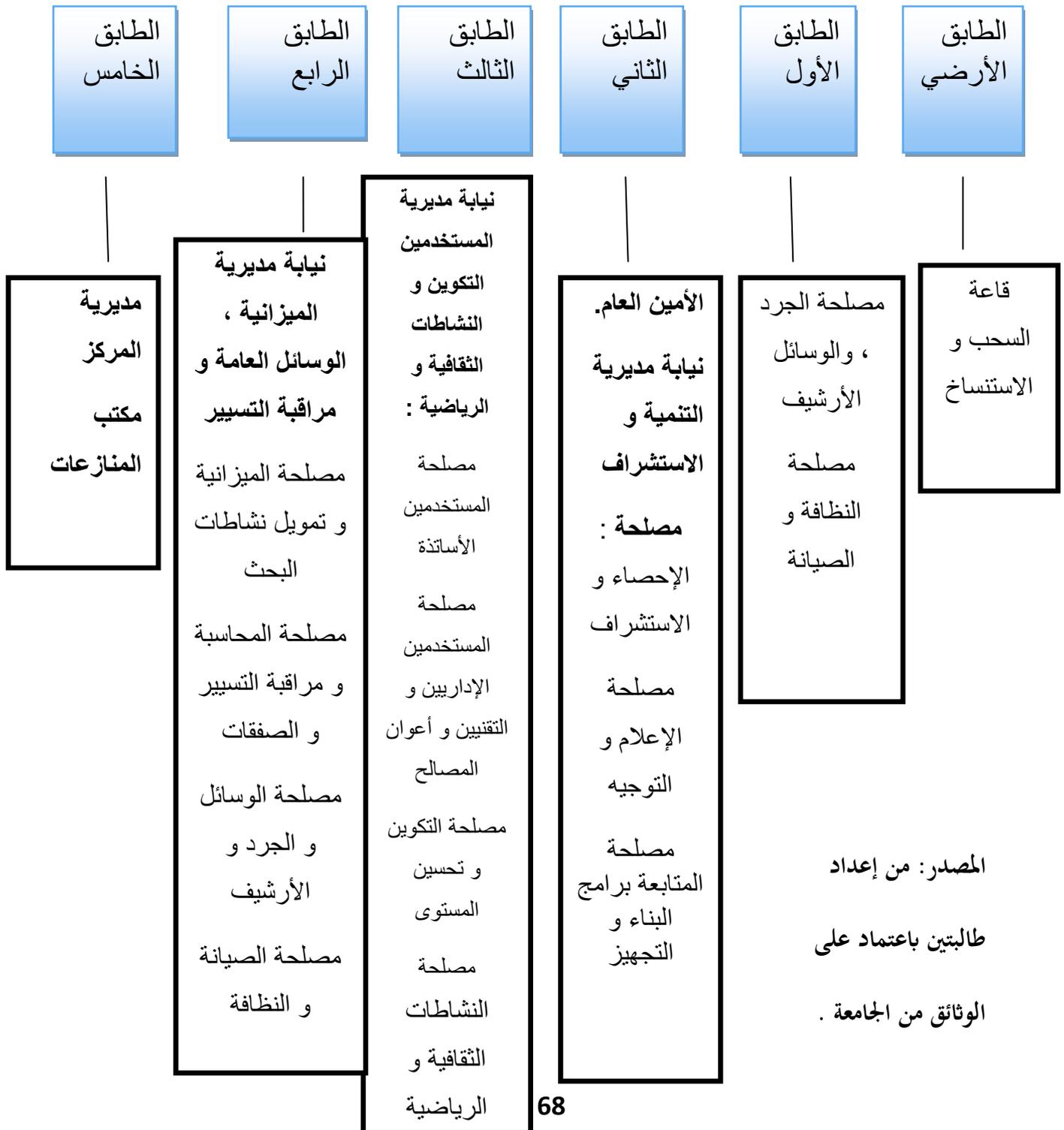
مصدر من اعداد الطالبتين بالاعتماد على الوثائق

من الجامعة .

المبحث الثاني : الهيكل التنظيمي لإدارة جامعة بلحاج بوشعيب

المطلب الأول : لوحة توجيهية لإدارة جامعة بلحاج بوشعيب

الشكل 3 : لوحة توجيهية



المطلب الثاني : خدمات الجامعة بلحاج بوشعيب

- تعمل إدارة المركز الجامعي على تقديم أفضل الخدمات للفئات الطلابية و للمستخدمين أهمها :
- تقديم خدمات التعليم ، خدمات البحث العلمي و إجراء الدراسات و كذلك خدمات مكتبية .
  - توفير أفضل الأجهزة و الوسائل البيداغوجية للموظفين و الطلبة .
  - البحث المستمر عن موارد البشرية كفاءة من أساتذة و إطارات بضمان تقديم ماهو أفضل للطلبة .
  - السهر على القيام بملتقيات و ندوات ذات مواضيع قيمة من طرف أساتذة المركز الجامعي و خارجه .
  - القيام ببعض النشاطات الثقافية و العلمية و الترفيهية لكل من الموظفين و الأساتذة و الطلبة .

المطلب الثالث : التنظيم الإداري للجامعة بلحاج بوشعيب

توضع مديرية الجامعة تحت مسؤولية المدير الذي يساعده كل من :

أولاً- مدير مساعد للدراسات في التدرج و التكوين المتواصل والشهادات الذي يتكفل بدوره بما يأتي:

- متابعة المسائل المتعلقة بسير التعليم والتدريب .
- السهر على انسجام عرض التكوين التي تقدمها المعاهد على مخطط تنمية المركز الجامعي.
- السهر على احترام التنظيم المعمول به في مجال التسجيل وإعادة التسجيل ومراقبة المعارف وانتقال الطلبة.
- متابعة نشاطات التكوين عن بعد وترقية نشاطات التكوين المتواصل .
- السهر على احترام تنظيم وإجراء تسليم الشهادات و المعادلات .
- ضمان مسك وتعيين القائمة الاسمية للطلبة .

ويساعده كل من :

- رئيس مصلحة التعليم والتدريب و التقييم .
- رئيس مصلحة التكوين المتواصل.
- رئيس مصلحة الشهادات و المعادلات .

ثانياً المدير المساعد لما بعد التدرج والبحث العلمي والعلاقات الخارجية و الذي يتكفل بدوره بما يأتي:

- متابعة المسائل المرتبطة بسير التكوين لما بعد التدرج وما بعد التدرج المتخصص و السهر على تطبيق التنظيم المعمول به في هذا المجال .
- متابعة نشاطات البحث لمخابر ووحدات البحث وإعداد الحصيلة المتعلقة بما بالتنسيق مع المعاهد .
- القيام بكل نشاط من شأنه تعيين نتائج البحث .
- ترقية علاقات المركز الجامعي مع محيطه الاجتماعي والاقتصادي .
- المبادرة بنشاطات ترقية التبادل مع مؤسسات أخرى للتعليم العالي وأنشطة التعاون في التعليم والبحث.
- ضمان متابعة برامج تحسين مستوى الأساتذة وتحديد معلوماتهم و السهر على السير على انسجامها -
- ضمان متابعة سير المجلس العلمي للمركز الجامعي والحفاظ على أرشيفه.

ويساعده كل من :

- رئيس مصلحة ما بعد التدرج المتخصص

## الفصل الثالث: اقتراح نموذج لوحة القيادة الاجتماعية بجامعة بلحاج بوشعيب عين تموشنت

• رئيس مصلحة نشاطات البحث وتعيين نتائجه

• رئيس مصلحة العلاقات الخارجية

ثالثاً- المدير المساعد للتنمية والاستشراف و الذي يتكفل بدوره بما يأتي :

- جمع العناصر الضرورية لإعداد المخططات الخاصة بالتنمية للمركز الجامعي .

- القيام بالدراسات الإستشرافية في مجال تطوير التعداد الطلابي واقتراح كل إجراء لا سيما في مجال التأطير البيداغوجي والإداري.

- تعيين البطاقة الإحصائية للمركز الجامعي .

- ترقية نشاطات إعلام الطلبة لا سيما من شأنها مساعدتهم على اختيار توجيههم .

- متابعة برامج البناء وضمان تنفيذ برامج تجهيز المركز الجامعي بالاتصال مع المصالح المعنية .

ويساعده كل من:

-رئيس مصلحة الإحصاء و الاستشراف .

-رئيس مصلحة الإعلام و التوجيه.

-رئيس مصلحة متابعة برامج البناء والتجهيز .

رابعاً- الأمين العام: تتمحور جل المهام الموكلة إليه في :

- السهر على متابعة تسيير المسار المهني لمستخدمي المركز الجامعي.

- تحضير مشروع ميزانية المركز ومتابعة تنفيديها .

- السهر على السير الحسن للمصالح التقنية المشتركة .

- اقتراح برامج النشاطات الثقافية والرياضية وترقيتها .

- ضمان متابعة وتنسيق مخصصات الأمن الداخلي للمركز الجامعي.

- ضمان متابعة تمويل النشاطات البحث لوحدات و مخابر البحث .

- السهر على تزويد هياكل مديرية المركز الجامعي والمصالح التقنية المشتركة بوسائل السير وصيانة الممتلكات المنقولة وغير المنقولة .

## الفصل الثالث: اقتراح نموذج لوحة القيادة الاجتماعية بجامعة بلحاج بوشعيب عين تموشنت

- السهر على تعيين سجلات الجرد .

-السهر على الحفاظ على أرشيف المركز

يساعد الأمين العام الذي يلحق به مكتب الأمن الداخلي كل من:

- نائب مدير المستخدمين والتكوين والنشاطات الثقافية و الرياضية .

- نائب مدير الميزانية والمحاسبية والوسائل .

يتكفل نائب مدير المستخدمين والتكوين والنشاطات الثقافية والرياضية كما يأتي :

● ضمان تسيير المسار المهني لمستخدمي المركز الجامعي .

● وضع حيز التنفيذ برامج التكوين وتحسين المستوى وتجديد المعلومات للمستخدمين الإداريين و التقنيين وأعوان المصالح .

● إعداد مخطط تسيير الموارد البشرية ووضعه حيز التنفيذ .

● وضع حيز التنفيذ برامج النشاطات الثقافية والرياضية .

ويساعده كل من:

- رئيس مصلحة المستخدمين الأساتذة .

- رئيس مصلحة المستخدمين الإداريين و التقنيين وأعوان المصالح .

رئيس مصلحة التكوين وتحسين المستوى .

رئيس مصلحة النشاطات الثقافية والرياضية.

خامسا: تتكون المصالح التقنية المشتركة للمركز الجامعي من :

- مركز التعليم المكلف للغات: يتكفل بما يأتي: الدعم التقني للدروس تمهيدية وتحسين المستوى في اللغات التي

تضمنها المعاهد ، ويشمل فرعين:

- فرع البرمجة

- فرع النظافة والصيانة.

مركز الطبع والسمعي البصري: يشمل فرعين:

- وفرع السمعي البصري ، يتكفل بطبع الوثائق البيداغوجية و التعليمية ويعود بالدعم التقني لتسجيل كل الدعائم

السمعية البصرية ذات الاستعمال البيداغوجي والعلمي .

مركز الأنظمة وشبكات الإعلام و الاتصال و التعليم المتلفز و التعليم عن بعد

ويشمل ثلاثة فروع :

- الفرع الأنظمة .
- فرع الشبكات .

وفرع التعليم المتلفز و التعليم عن بعد بحيث يتكفل باستغلال الشبكات و ادرايها و تسييرها كما يقوم باستغلال تطبيقات الإعلام الآلي

للتسيير البيداغوجية وتطويرها ويتابع مشاريع التعليم المتلفز عن بعد و يسهر على تكوين و تأطير المتدخلين في التعليم عن بعد .

- **التكنولوجي**: يتكفل بالدعم الفني للمعاهد في تنظيم و سير الأعمال الموجهة والتطبيقية في العلوم الدقيقة والتكنولوجية .

**سادسا- مدير المكتبة الجامعية**

يتكفل باقتراح برامج اقتناء المراجع و التوثيق الجامعي بالاتصال مع مكتبات المتعاقد مع الحرص على تنظيم الرصيد الوثائقي للمكتبة باستعمال الطرق المناسبة للمراجعة والترتيب وتعيين جردها ويلتزم بوضع الشروط الملائمة لاستعمال الرصيد الوثائقي من قبل الطلبة والأساتذة ومساعدتهم في البحوث البيبوغرافية. ويساعده كل من :

- رئيس مصلحة الاقتناء والمعالجة .

- رئيس مصلحة البحوث البيبوغرافية

- رئيس مصلحة التوجيه .

**سابعا مدير الكلية: يوضع المعهد تحت مسؤوليته ويساعده : عميد الكلية**

**مدير مساعد للدراسات في التدرج :** يتكفل بضمان تسيير ومتابعة تسجيلات الطلبة في التدرج ومتابعة سير نشاطات التعليم وأخذ أو اقتراح كل إجراء من أجل تحسينها مع جميع الإعلام البيداغوجي لفائدة الطلبة ومعالجة نشره ويساعده كل من :

- رئيس مصلحة التدريس .

- رئيس مصلحة التعليم والتقييم .

- رئيس مصلحة الإحصائيات والإعلام و التوجيه .

## الفصل الثالث: اقتراح نموذج لوحة القيادة الاجتماعية بجامعة بلحاج بوشعيب عين تموشنت

مدير المساعد لما بعد التدرج و البحث العلمي : يتكفل بضمان تسيير مسابقات الالتحاق لما بعد التدرج واتخاذ أو اقتراح الإجراءات الضرورية لضمان سير التكوين لما بعد التدرج وكذا متابعة سير النشاطات البحث وضمان متابعة سير المجلس العلمي المعهد والمحافطة على ارشيفه .

ويساعده كل من :

- رئيس مصلحة متابعة التكوين لما بعد التدرج .
- رئيس مصلحة متابعة نشاطات البحث .

نائب مدير الإدارة والمالية : يتكفل متابعة المسار المهني لمستخدمي بالاتصال مع الهياكل المعنية مديرية المركز الجامعي .

- ضمان التسيير ومحافطة على أرشيف المعهد .
- إعداد مشروع الميزانية للمعهد وضمان تنفيذها .
- ضمان تنفيذ مخطط الأمن الداخلي للمعهد .

ويساعده كل من :

- \* رئيس مصلحة المستخدمين .
- \* رئيس مصلحة المحاسبية و الميزانية .
- \* رئيس مصلحة الوسائل والصيانة .
- رئيس القسم: يساعد رئيس القسم رؤساء عند الاقتضاء، وكذا :
- رئيس مصلحة متابعة التدريس والتعليم والتقييم في التدرج .
- رئيس مصلحة التكوين لما بعد التدرج ومتابعة نشاطات البحث .
- وتنشا أقسام ومخابر المعهد بقرار من الوزير المكلف بالتعليم العالي .<sup>47</sup>

المبحث الثالث : اقتراح نموذج لوحة القيادة بجامعة بلحاج بوشعيب خلال فترة من (2019- 2020)

المطلب الأول : عرض أداء الموارد البشرية في جامعة بلحاج بوشعيب خلال فترة من ( 2019 - 2020 )

<sup>47</sup> مغربي محمد ، مرجع سبق ذكره صفحة 55،56

## الفصل الثالث: اقتراح نموذج لوحة القيادة الاجتماعية بجامعة بلحاج بوشعيب عين تموشنت

الجدول رقم 2 : البيانات خاصة بالعملية التوظيف بالجامعة خلال فترة ( 2019 - 2020 )

| 2020          | 2019          | السنوات                                        |
|---------------|---------------|------------------------------------------------|
| 648           | 617           | • التعداد الحقيقي لمستخدمي الجامعة             |
| 105           | 104           | • الموظفين الإداريين و التقنيين وأعوان المصالح |
| 61            | 60            | - مستخدمي التاير من صنف ( 11 إلى 16 )          |
| 18            | 19            | - مستخدمي التطبيق من صنف ( 9 إلى 10 )          |
| 17            | 12            | - مستخدمي التحكم من صنف ( 7 إلى 8 )            |
|               |               | - مستخدمي التنفيذ من صنف ( 1 إلى 6 )           |
| 201           | 195           | المجموع                                        |
| 69            | 68            | الأعوان المتعاقدين                             |
| 378           | 354           | المستخدمين الأساتذة                            |
| 2020          | 2019          | عمليات التوظيف                                 |
| 13            | 12            | التوظيف الداخلي (ترقية)                        |
| 9             | 16            | التوظيف الخارجي                                |
| 4             | 2             | التكفل بعد عملية النقل                         |
| 26 منصب للشغل | 30 منصب للشغل | المجموع                                        |

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

## الفصل الثالث: اقتراح نموذج لوحة القيادة الاجتماعية بجامعة بلحاج بوشعيب عين تموشنت

### نشاط التوظيف :

من خلال الجدول السابق ، نلاحظ أن التعداد الحقيقي لمستخدمي الجامعة في سنة 2019 هو 617 ، عرفت انخفاض ، و ارتفاع ب 648 في سنة 2020 بالنسبة للتوقعات هذه الزيادة ترجع أساس إلى منح منحة الأداء خلال سنة 2020 ، ونلاحظ أن عملية التوظيف في سنة 2019 يوجد 30 منصب للشغل و في سنة 2020 يوجد 26 منصب للشغل هذا راجع انخفاض بسبب مرض كورونا .

## الفصل الثالث: اقتراح نموذج لوحة القيادة الاجتماعية بجامعة بلحاج بوشعيب عين تموشنت

الجدول رقم 3 : البيانات خاصة بالعملية التكوينية في جامعة خلال فترة (2019- 2020)

| نسبة استهلاك<br>الاعتمادات | مؤسسة<br>التكوين | موضوع دورة<br>تحسين المستوى<br>وتجديد<br>المعلومات | عدد أيام<br>التكوين | مدة<br>التكوين | عدد الأعوان |      | الرتبة                                              |
|----------------------------|------------------|----------------------------------------------------|---------------------|----------------|-------------|------|-----------------------------------------------------|
|                            |                  |                                                    |                     |                | إناث        | ذكور |                                                     |
| 25 %                       | /                | /                                                  | 7 أيام              | 15<br>يوم      | 20          | 10   | التكوين قبل الترقية                                 |
| /                          | /                | /                                                  | /                   | /              | 20          | 10   | المجموع الجزئي 1                                    |
| 20 %                       | /                | /                                                  | /                   | /              | 5           | 10   | التكوين المتخصص                                     |
| /                          | /                | /                                                  | /                   | /              | 5           | 10   | المجموع الجزئي 2                                    |
| 25 %                       | /                | /                                                  | /                   | /              | 10          | 15   | التكوين أثناء فترة<br>التربص                        |
| /                          | /                | /                                                  | /                   | /              | 10          | 15   | المجموع الجزئي 3                                    |
| 35 %                       | /                | /                                                  | /                   | /              | 20          | 30   | التكوين للتعين في<br>المنصب العالي أو<br>منصب الشغل |
| /                          | /                | /                                                  | /                   | /              | 20          | 30   | المجموع الجزئي 4                                    |

## الفصل الثالث: اقتراح نموذج لوحة القيادة الاجتماعية بجامعة بلحاج بوشعيب عين تموشنت

|      |   |   |   |   |    |    |                                 |
|------|---|---|---|---|----|----|---------------------------------|
| 20 % | / | / | / | / | 17 | 15 | التكوين قبل أو بعد الإدماج      |
| /    | / | / | / | / | 17 | 15 | المجموع الجزئي 5                |
| % 19 | / | / | / | / | 8  | 5  | تحسين المستوى و تجديد المعلومات |
| /    | / | / | / | / | 8  | 5  | المجموع الجزئي 6                |
| %144 | / | / | / | / | 80 | 85 | المجموع العام                   |

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

### نشاط التكوين :

من خلال الجدول السابق نلاحظ انه تم سنة 2019 انخفاض بالنسبة للتكوين ب 85 من ناحية الذكور و 80 من ناحية إناث وفي سنة 2020 لم يكن هناك تكوين بسبب مرض كورونا الذي نتج عنه توقف عن العمل للمدة معينة .

### تتعلق بتحسين المستوى الخارج :

تهدف هذه التعليمات إلى تحديد معايير الانتقاء للقبول في برنامج تحسين المستوى بالخارج لمدة نقل أو تساوي ستة ( 6 ) أشهر .

### أولا : يشتمل التكوين قصير المدى على :

- تربصات تحسين المستوى بالخارج .
- الإقامة العلمية قصيرة المدى ذات المستوى العالي التي تتراوح مدتها ما بين سبعة ( 7 ) أيام و خمسة عشر ( 15 ) يوما .
- المشاركة في التظاهرات العلمية التي لا تتجاوز مدتها سبعة (7) أيام .

ثانيا : أصناف المعنيين من تربصات تحسين المستوى بالخارج :

## الفصل الثالث: اقتراح نموذج لوحة القيادة الاجتماعية بجامعة بلحاج بوشعيب عين تموشنت

- المدرسون الباحثون و المدرسون الباحثون الاستشفائيون الجامعيون و الباحثون الدائمون الذين يحضرون أطروحة دكتوراه .
- الطلبة غير الأجراء المسجلون في الدكتوراه و الطلبة المسجلون في السنة الثانية ماستر أو ماجيستر و الطلبة المقيمون في العلوم الطبية في طور التكوين .
- المستخدمون الإداريون و التقنيون في الإدارة المركزية و المؤسسات تحت الوصاية .

ثالثا : معايير الاستفادة :

### 1 - المستخدمون الإداريون :

- تقديم مشروع عمل تحدد فيه الأهداف و المنهجية و التأثيرات المنتظرة و موقع من طرف مجلس مديريةية المؤسسة الجامعية أو البحثية او من طرف المصالح المؤهلة للإدارة المركزية .
- تحديد مؤسسة الاستقبال ، و مدة الإقامة و فترة إجراء التربص .
- 2 - بعد العودة من التربص يلتزم المستفيد بتقديم ما يلي :
- تقرير التربص مؤشر عليه من طرف الهيئة التي يجرى فيها التربص على أن يتضمن :
- أهداف التربص .
- مكان الإقامة و فترتها ومدتها .
- التجارب المحسدة ( المحتملة ) أو غيرها من الأعمال ( وصف موجز ) .
- النتائج المحققة : المقالات ، المداخلات ، مدى التقدم في الأطروحة و التعهد المحتمل بالمناقشة .
- التكاليف بمهمة مؤشر عليه من طرف شرطة الحدود .

المطلب الثاني : الميزانية الاجتماعية لجامعة بلحاج بوشعيب خلال فترة (2019- 2020)

الجدول رقم 4 : ميزانية الاجتماعية لجامعة بلحاج بوشعيب خلال فترة ( 2019 - 2020 )

السنوات

الفصل الثالث: اقتراح نموذج لوحة القيادة الاجتماعية بجامعة بلحاج بوشعيب عين تموشنت

| 2020 | 2019       | محتوى الميزانية الاجتماعية          |
|------|------------|-------------------------------------|
|      |            | <u>1 التوظيف</u>                    |
| 49   | 30         | العمالة ذات عقد عمل محددة المدة     |
| 5    | 45         | العمالة ذات عقد عمل غير محددة المدة |
| 4    | 4          | الإطارات المسيرة                    |
| 120  | 110        | الإطارات                            |
| 112  | 50         | التقنيين                            |
| 300  | 400        | عدد العمال ذكور                     |
| 34   | 30         | عدد العمال إناث                     |
| 20   | 20         | عدد عمال قسم الموارد البشرية        |
|      |            | <u>2 التكوين</u>                    |
| /    | 2157825.01 | تكاليف التكوين ( دج )               |
| /    | 60         | عدد أنشطة التكوين ( النشاط )        |
| /    | 202        | عدد عمالة تكوينية (عامل)            |

## الفصل الثالث: اقتراح نموذج لوحة القيادة الاجتماعية بجامعة بلحاج بوشعيب عين تموشنت

المصدر : من إعداد الطالبان باعتماد على معلومات من فرع إدارة الموارد البشرية

- يتضح لنا من خلال ملاحظة محتويات الميزانية الاجتماعية الخاصة بالجامعة بلحاج بوشعيب عين تموشنت ما يلي :
- تهتم عملية التوظيف أو سياسة التوظيف بمتابعة تطور العمالة كإجمالي العمال ، العمالة ذات عقد عمل محددة المدة وغير محددة المدة ، الإطارات المسيرة ، التقنيين ، الإطارات ، عدد العمال ذكور و إناث ، وعدد عمال قسم الموارد البشرية .
  - يشكل التكوين أداة إستراتيجية لتطوير الجامعة ، حيث تساهم أهدافه في انجاز مهامها الاقتصادية ويلاحظ ارتفاع مستمر لتكاليف التكوين في طبيعة التكوين بالجامعة يضم : التخصص ، الملتقيات ، تكوين داخل جامعة ، خارجها و التطبيق في المهنة .

المطلب الثالث : اقتراح نموذج لوحة القيادة الاجتماعية في جامعة بلحاج بوشعيب خلال فترة )

(2020 – 2019)

الجدول رقم 5 : اقتراح نموذج لوحة القيادة الاجتماعية في جامعة بلحاج بوشعيب خلال فترة ) 2019-

(2020

الفصل الثالث: اقتراح نموذج لوحة القيادة الاجتماعية بجامعة بلحاج بوشعيب عين تموشنت

| السنوات  |                |               |          |                |               | مؤشرات لوحة القيادة الاجتماعية وطريقة حسابها          |                   |
|----------|----------------|---------------|----------|----------------|---------------|-------------------------------------------------------|-------------------|
| 2020     |                |               | 2019     |                |               |                                                       |                   |
| الانحراف | الأداء المتوقع | الأداء المحقق | الانحراف | الأداء المتوقع | الأداء المحقق | طريقة الحساب                                          | المؤشر            |
| 37.94%   | 80             | 30.35         | 83.67%   | 60             | 50.20         | ( القيمة المحققة في التوظيف / القيمة المتوقعة ) * 100 | مؤشر التوظيف      |
| 267.33%  | 30             | 80.20         | 235%     | 30             | 70.50         | ( القيمة المحققة في التوظيف / القيمة المتوقعة ) * 100 | مؤشر التكوين      |
| 1.63%    | 5              | 8.15          | 1.24%    | 5              | 6.20          | عدد العاملات / الإناث / إجمالي عدد العمال             | مؤشر إدماج المرأة |

## الفصل الثالث: اقتراح نموذج لوحة القيادة الاجتماعية بجامعة بلحاج بوشعيب عين تموشنت

|        |    |       |         |    |       |                                                                               |                 |
|--------|----|-------|---------|----|-------|-------------------------------------------------------------------------------|-----------------|
| 97.60% | 20 | 40.52 | 86.05 % | 40 | 70.68 | عدد العمال -<br>( إطارات +<br>التقنيين ) /<br>عدد العمال<br>الإجمالي *<br>100 | مؤشر<br>التطوير |
|--------|----|-------|---------|----|-------|-------------------------------------------------------------------------------|-----------------|

المصدر : من إعداد الطالبتين.

تبين لنا من خلال ملاحظة جدول لوحة القيادة الاجتماعية لجامعة بلحاج بوشعيب خلال فترة ( 2019 - 2020 ) ما يلي :

- مؤشر التوظيف نلاحظ ارتفاع مؤشر توظيف بمقارنة سنة 2019 بسنة 2020 ، ويدل هذا على اهتمام الجامعة بالتوظيف و المساهمة في تخفيض البطالة وتنمية المجتمع وتخفيض أهداف ومبادئ المسؤولية الاجتماعية .
- انخفاض نسبة تكاليف التكوين بمقارنة سنة 2019 بسنة 2020 وهذا راجع للمرض كورونا الذي نتج عنه توقف عن العمل للمدة معينة من اجل الوقاية من هذا فيروس .
- نلاحظ انخفاض في مؤشر إدماج المرأة بمقارنة سنة 2019 بسنة 2020 وتعود النسبة المنخفضة للإناث مقارنة مع نسبة الذكور في جامعة إلى طبيعة العمل التي تتطلب العمال ذكور.
- ارتفاع معدل التاثير سنة 2019 بسنة 2020 و يعود هذا ارتفاع على قدرتهم على التصرف وتحمل الضغوطات العمل و ظروف العمل الشاقة .

خلاصة:

من خلال الدراسة الميدانية التي قمنا بها في جامعة بلحاج بوشعيب عين تموشنت والتي كان الهدف منها تطبيق ما تم توصل إليه في الجانب النظري و اختبار مدى تطابقه مع الواقع العملي ، واختبار صحة الفرضيات الدراسة التي تم وضعها .

حيث تبين لنا أن اقتراح نموذج لوحة القيادة الاجتماعية جامعة بلحاج بوشعيب يساعد مدير موارد البشرية على مراقبة التسيير الجيد في جامعة وسهولة تنبأ و تخطيط وتنظيم في وظائفه وبكل ما يحصل في جامعة وذلك من خلال اتخاذ

## الفصل الثالث: اقتراح نموذج لوحة القيادة الاجتماعية بجامعة بلحاج بوشعيب عين تموشنت

---

قرارات سليمة يجب أن توفر كفاءة وفعالية وخبرة و قدرة على التحكم الجيد في هذه الأداة كي تساهم بشكل فعال في تطوير و تحسين أداء الجامعة من الأسوء إلى الأحسن.

### الخاتمة:

لقد حاولنا من خلال دراستنا لهذا موضوع معرفة دور لوحة القيادة الاجتماعية في تحسين أداء الموارد البشرية في جامعة بلحاج بوشعيب عين تموشنت لإجابة على إشكالية البحث المتمثلة في كيف يمكن للوحة القيادة الاجتماعية أن تساهم في تحسين أداء الموارد البشرية في جامعة بلحاج بوشعيب عين تموشنت ؟ بعد القيام بالبحث توصلنا كما يلي :

نستنتج أن لوحة القيادة الاجتماعية تساهم في تحسين أداء الموارد البشرية من خلال مؤشرات التوظيف و التكوين و أيضا كفاءة و فعالية المورد البشري و يجب على الجامعة تحسين أدائها باستمرار من اجل الحصول على موقع تنافسي متقدم في إطار التغيرات التي تعرفها بيئتها .

لوحة القيادة الاجتماعية من أهم أدوات التسيير في المؤسسة لأغراض متعددة في كل الأقسام ، وتستعمل لقياس الأداء و مراقبة التسيير الاجتماعي و تساعد في توفير المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات ، حيث تتكون هذه الأخيرة من مجموعة من المؤشرات تسمح بالتقييم الفعال لأداء الموارد البشرية ، و تعد مؤشرا هاما تبنى عليه العديد من القرارات ،وقد توصلت الدراسة إلى جملة من النتائج النظرية ، أهمها :

اعتبار أداء الموارد البشرية أهمية كبيرة لاستمرارية المؤسسة ، لأنه يسمح بمعرفة القصور و الخلل في أداء الموارد البشرية ، بغرض معالجته ، ثم تطوير النواحي الايجابية و تفادي السلبية منها .

✓ الاهتمام بالمورد البشري والمحفظة عليه في المؤسسة لأنه يعتبر الركيزة الأساسية في مؤسسة وتطوير وتنمية قدراته وكفاءته في وظيفته .

✓ تعتبر لوحة القيادة الاجتماعية وسيلة لقيادة أنشطة إدارة الموارد البشرية وتحتوي على مختلف مؤشرات التي تبنى حسب احتياجات صانع القرار الاجتماعي ، وإمكانية التنبؤ ودراسة تطور أوضاع الموارد البشرية ومراقبة تنفيذ إستراتيجية الموارد البشرية من اجل تحسين وتقييم الفعال لأداء الموارد البشرية .

✓ تعتبر الميزانية الاجتماعية وثيقة تبرر حالة مؤسسة ويجب التنبؤ و اتخاذ القرارات مناسبة في وقت مناسب قبل فوات أوان أو حصول أي خطأ يضر المؤسسة .

تؤدي لوحة القيادة الاجتماعية عدة مهام منها : التشخيص ، حوار ، التنبؤ ، تحفيز المسؤولين ، تحسين كفاءات ، المراقبة ، التقييم أداء الموارد البشرية .

أما الدراسة الميدانية فقد تم التوصل فيها إلى النتائج التالية :

- ✓ تتم عملية دراسة أداء الموارد البشرية بالجامعة من طرف دائرة الموارد البشرية و تتمثل أهداف هذه الدائرة في :  
التطوير و التحسين المستمر لكفاءات و مؤهلات الموارد البشرية .
- ✓ يعتبر التدريب من بين أهم العوامل التي تؤثر على أداء الموارد البشرية بالجامعة و يتجلى هذا التأثير من خلال تحقيق الجامعة نتائج ايجابية بعد التكوين مثل : تخفيض الوقت ، تحسين الإنتاجية و استغلال الأمتل لليد العاملة و بالتالي تحسين أداء الجامعة .
- ✓ تم اقتراح نموذج لدور لوحة القيادة الاجتماعية في تحسين أداء الموارد البشرية من خلال : مؤشرات التالية ، مؤشر التوظيف ، مؤشر التكوين ، مؤشر إدماج المرأة ، مؤشر التلطيير .

### الاقتراحات:

- بناء على النتائج السابقة ، تم تقديم مجموعة من المقترحات التي من شأنها تفعيل تحسين أداء الموارد البشرية و هي كالتالي :
- يجب على جامعة بلحاج بوشعيب العمل على تحسين أدائها للضمان إستمراريتها و العمل على تبني أدوات متكاملة مع لوحة القيادة الاجتماعية و تكون كفيلة بتحسين أداء الموارد البشرية كإدارة بالأهداف
  - يجب أن يكون نظام معلوماتي مسير في جامعة بشكل جيد للحصول على معلومات في أسرع وقت و تنبأ بكل ما يجري في العمل و هي لوحة القيادة الاجتماعية .
  - الوقوف على نقاط القوة و الضعف كعنصر الجوهري في قراءة و تحليل مؤشرات لوحة القيادة الاجتماعية لتحسين أداء الموارد البشرية .
  - ضرورة إعداد لوحة القيادة المالية لتقييم الأداء المالي .
  - على جامعة الاستغلال الأمتل للموارد البشرية ، الاهتمام أكثر بالبحث و التطوير في مجال التدريب الموارد البشرية ، السعي أكثر إلى تحسين صورة الجامعة .

### أفاق البحث:

- ظهرت لنا من خلال دراستنا هذه العديد من الإشكاليات ، خاصة أن هذا المجال لازال خصبا للبحث و واعداء لاستقطاب اهتمام الدراسات العلمية و العملية ، منها :
- مساهمة لوحة القيادة الاجتماعية في تفعيل وظيفة إدارة الموارد البشرية في الجامعة .

- دور الميزانية الاجتماعية في إعداد لوحة القيادة الاجتماعية في الجامعة .
  - مساهمة نظام المعلومات الموارد البشرية في إعداد لوحة القيادة الاجتماعية في الجامعة .
- وفي الأخير ، نتمنى أن نكون قد وفقنا بالإمام ببعض جوانبها هو الاجتهاد بشري وإنساني ، ونكون في حسن ظنكم بكل مجهودات التي قمنا بها ، فان أصبت فمن الله وحده ، وان أخطأت فمن نفسي .

### أولا : المراجع باللغة العربية

الكتب :

1 حسن ابراهيم بلوط ، إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي ، طبعة أولى ، دار النهضة العربية ، لبنان ، سنة 2002 .

2 وسيلة حمداوي ، إدارة الموارد البشرية ، طبعة 2004 ، مديرية النشر الجامعة قلمة 2004 ، جامعة 8ماي 1945 قلمة ، سنة 2002.

3 مايكل ارمسترونج ترجمة ايناس الوكيل ، إدارة الإستراتيجية للموارد البشرية ، طبعة الثانية ، مجموعة النيل العربية ، القاهرة ، سنة 2020

4 مُجَّد بن دليم القحطاني ، إدارة الموارد البشرية نحو منهج استراتيجي متكامل ، طبعة الرابعة ، حقوق الطباعة المحفوظة للناسر ، الرياض ، سنة 2015.

5 هيبية مقدم ، الإدارة الإستراتيجية للمؤسسة من خلال لوحة القيادة ، دار التعليم الجامعي ، الطبعة الاولى ، جامعة عبد الحميد بن باديس ، مستغانم ، 05 جانفي 2020 .

المجلات :

1 بسابسة عبد الله ، بلخضر مُجَّد ، الميزانية الاجتماعية كأداة لتشخيص الوضع الاجتماعي للمؤسسة ، مجلة البديل الاقتصادي ، جامعة الجزائر 03 ، جامعة غرداية ، العدد الأول ، سنة 21 مارس 2017 .

2 مزيان التاج ، درويش عمار ، التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية باستخدام لوحة القيادة دراسة حالة مؤسسة إنتاج اسمنت - بني صاف - مجلة الإستراتيجية و التنمية ، جامعة مستغانم ، مركز جامعي عين تموشنت ، العدد 3 (4) ، سنة 31 جانفي 2013 .

3 رحيم حسين ، بونقيب احمد ، دور لوحات القيادة في دعم فعالية مراقبة التسيير ، مجلة أبحاث اقتصادية و إدارية ، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير ن جامعة مُجَّد خيضر بسكرة ، العدد الرابع ، 2008 .

الملتقيات :

1 صراح حمدي ، لوحة القيادة الاجتماعية أساس اتخاذ القرار لإدارة الموارد البشرية الملتقى الدولي صنع القرار في المؤسسة الاقتصادية ، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية وعلوم التسيير ، جامعة مُجَد بوضياف ، المسيلة ، 2009 .

2 براق عيسى ، كداتسة عائشة ، برامقي رضية ، مراقبة التسيير كآلية لحوكمة المؤسسات و تفعيل الإبداع ، مقدمة ضمن فعاليات ملتقى الوطني ، متضمن من طرف جامعة بليدة 2 ، 25 مارس 2017 .

اطروحة دكتوراه :

1 بن لخضر مُجَد العربي ، أطروحة لنيل شهادة دكتوراه في علوم التسيير ، تخصص تسيير المؤسسات ، دور لوحة القيادة في تحسين القرارات التسويقية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية ، جامعة ابي بكر بلقايد ، تلمسان ، سنة 2015 .

2 بوحديد ليلي ، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في علوم التسيير ، دور لوحة القيادة الاجتماعية في تقييم الأداء الموارد البشرية في المؤسسات الصناعية دراسة الميدانية لشركة الاسمنت عين التوتة باتنة ، جامعة الحاج لخضر ، سنة 2015 .

3 بولالة سعاد ، رسالة لنيل شهادة دكتوراه تخصص اقتصاد ، أخلاقيات إدارة الموارد البشرية في المؤسسة العمومية دراسة حالة مديرية الإدارة المحلية لمقر ولاية بشار ، جامعة أبي بكر بلقايد ، تلمسان ، سنة 2015 .

4 ابن احمد عبد القادر ، رسالة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في علوم الاقتصادية ، تخصص تسيير ، البعد الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية دراسة الميدانية لبعض مؤسسات الاقتصادية العمومية بولاية تلمسان ، جامعة أبي بكر بلقايد ، تلمسان ، سنة 2013 .

5 مُجَد هزام ، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في علوم تسيير الموارد البشرية ، تسيير الموارد البشرية في ظل تكنولوجيا المعلومات و اقتصاد المعرفة مع إشارة للمؤسسة الجزائرية ، جامعة ابي بكر بلقايد ، تلمسان ، سنة 2016 .

6 مانع سبرينة ، رسالة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه ، تخصص تنظيم الموارد البشرية ، اثر إستراتيجية تنمية الموارد البشرية على أداء الأفراد في الجامعات ، جامعة مُجَد خيضر ، بسكرة ، سنة 2015 .

رسائل ماجيستر :

1 باباه ولد سيدن ، بحث مقدم لنيل شهادة ماجيستر تخصص إدارة الأعمال ، دور المورد البشري في التأثير على الأداء دراسة حالة البنك الموريتاني للتجارة الدولية EMCI ، جامعة ابي بكر بلقايد ، تلمسان ، سنة 2010 .

2 ويلية فريدة ، مذكرة مكملة لنيل شهادة ماجستير ، تخصص تسيير الموارد البشرية ، دور الميزانية الاجتماعية في تسيير الموارد البشرية دراسة حالة مؤسسة نפטال الوكالة التجارية - الحروب - جامعة منتوري ، قسنطينة ، سنة 2012 .

مذكرة ماستر :

1 بلحاج مُجّد ، مذكرة تخرج لنيل شهادة ماستر في علوم التسيير ، تخصص إدارة أعمال الموارد البشرية ، التسيير التقديري الموارد البشرية في الجماعات المحلية حالة بلدية مغنية ، جامعة ابي بكر بلقايد ، تلمسان ، سنة 2016 .

2 يوسف عبد الرحمان ، مذكرة تخرج لنيل ماستر ، تخصص مالية تأمينات و تسيير المخاطر ، تقييم أداء الموارد البشرية في المؤسسة الخدمانية دراسة حالة الوكالة التجارية لاتصالات الجزائر ام البواقي ، جامعة العربي بن مهيدي ، أم البواقي ، سنة 2014 .

3 مروان حنان ، مذكرة تخرج لنيل شهادة ماستر ، تخصص إدارة أعمال الموارد البشرية ، دور التكوين في تنمية الموارد البشرية دراسة حالة - المحطة المعدنية بوغراة مغنية - جامعة ابي بكر بلقايد ، تلمسان ، سنة 2016 .

4 بوعداني فاطمة الزهراء ، إحسان الهام إكرام ، مذكرة تخرج لنيل شهادة ماستر ، تخصص إدارة أعمال الموارد البشرية ، دور التحفيز في تحسين أداء العاملين دراسة حالة مركز تكوين المهني و التمهين لإناث 2/ بمغنية ، جامعة ابي بكر بلقايد ، تلمسان ، سنة 2016 .

5 زراقي حنان ، مذكرة تخرج مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر اكايمي ، تخصص إدارة و اقتصاد مؤسسة ، لوحة القيادة لترشيد قرار التمويل في المؤسسة الاقتصادية - دراسة حالة المركز التجاري - Uno - ، جامعة عبد الحميد بن باديس مستغانم ، سنة 2015 .

6 عزاز ابراهيم ، قرين بلال ، مذكرة تخرج ضمن متطلبات لنيل شهادة ماستر في علوم التسيير ، الفعالية التنظيمية باستخدام لوحة القيادة دراسة حالة شركة الاسمنت بسور الغزلان - scseg - ، جامعة أكلي المحند اولحاج ، بويرة ، سنة 2015 .

7 حدو اسية ، مذكرة تخرج لنيل شهادة ماستر في علوم التسيير ، تخصص إستراتيجية و إدارة الموارد البشرية ، المقارنة المرجعية BENCHMARKING في إدارة الموارد البشرية دراسة حالة مركز جامعي بلحاج بوشعيب عين تموشنت ، مركز جامعي بلحاج بوشعيب ، عين تموشنت ، سنة 2017 .

8 مغربي مُجد ، مذكرة ضمن متطلبات الحصول على شهادة ماستر في علوم اقتصادية ، تخصص إدارة واقتصاد المؤسسة ، تنفيذ الميزانية العامة في المؤسسات العمومية دراسة حالة مركز جامعي بلحاج بوشعيب عين تموشنت ، عين تموشنت ، سنة 2016 .

### ثانيا : مراجع باللغة الأجنبية

1 PIERRE VOYER ، **Ttableau de bord de gestion et indicateurs de performance**، 2 éme Edition ، presses de l'université du Québec canada année 2009 .

2 Martory B ، **les tableau de bord** ، Edition n liaison ، paris ، année 2004 .

3 TAIEB J-P، **les tableaux de bord de la gestion social** ،Edition dunod paris ، année 2000 .

4 EDIGHOFER J-PR ، **Précis de gestion d'entreprise édition Nathan** ، France ،année 2001 .

### ملخص :

إن المنافسة العالمية الشديدة حتمت على المؤسسات أن تبتكر أدوات حديثة للتسيير ، و أن أحد أهم هذه الأدوات الحديثة هي لوحات القيادة ، و حيث تهتم هذه الأخيرة بتزويد المؤسسات بمختلف المعلومات المهمة و الحصرية و الآنية.

يقدم هذا البحث تصورا شاملا عن ماهية لوحة القادة الاجتماعية و فوائدها و أهميتها في المؤسسة ، كما يوضح مؤشرات اللوحة و علاقتها بالميزانية الاجتماعية و كيفية التعامل معها لقياس الأداء بشك متوازن ، و هذا لتحقيق الوظيفة الأساسية في المؤسسة ككل و التي هي قياس أداء المورد البشري الكفاء و الفعال و بالتالي مساعدة الإدارة على تحديد احتياجاتها و اغتنام الفرص و كذلك تحديد نقاط الضعف و العمل على صياغتها.

كما يوضح البحث في هذه الدراسة دراسة ميدانية للوحة القيادة الاجتماعية التي قمنا بها بجامعة بلحاج بوشعيب عين تموشنت ، حيث اقترحنا نموذجا للوحة القيادة الاجتماعية لجامعة بلحاج بوشعيب عن تموشنت و التي كان الهدف منها تطبيق ما تم التوصل إليه في الجانب النظري و اختبار مدى تطابقه مع الواقع العلمي و كذلك اختبار صحة فرضيات الدراسة التي تم وضعها .

و كما أن تقييم أداء المورد البشري يشغل جزءا كبيرا في المؤسسة بحيث يساعد الإدارة و متخذي القرار على تحسين القرارات الإستراتيجية بعيدة المدى.

### الكلمات المفتاحية:

إدارة الموارد البشرية – لوحة القيادة الاجتماعية – ميزانية الاجتماعية – كفاءة – فعالية .

### Résumé:

La forte concurrence mondiale a obligé les institutions à concevoir des outils modernes de fonctionnement, dont l'un des plus importants est les tableaux de bord, et dans le cas de ces derniers, à fournir aux institutions diverses informations importantes, exclusives et opportunes.

Cette recherche fournit une image complète de ce qu'est la peinture des

leaders sociaux, de ses avantages et de son importance dans l'entreprise. Il illustre également les indicateurs du tableau, son rapport au budget social et la façon dont il est géré pour mesurer le rendement de manière équilibrée. Il s'agit d'atteindre la fonction de base de l'entreprise dans son ensemble, qui est de mesurer le rendement d'une ressource humaine efficiente et efficace et d'aider ainsi la direction à cerner ses besoins et à saisir les occasions, ainsi qu'à cerner et à formuler ses faiblesses.

La recherche dans cette étude montre également une étude de terrain du tableau de bord social que nous avons fait à l'Université de Belhadj Bouchaib Ain temouchent , où nous avons proposé un modèle du tableau de bord social de l'Université de Belhadj Bouchaib sur ain temouchent, qui était destiné à appliquer ce qui a été réalisé en théorie et à tester sa compatibilité avec la réalité scientifique, ainsi que de tester la validité des hypothèses de l'étude qui ont été développées.

L'évaluation de rendement des ressources humaines occupe également une grande partie de l'institution ,aidant la direction et les décideurs a améliorer les décisions stratégiques a long terme.