جامعة الجزائر2– أبو القاسم سعد الله–

كلية العلوم الاجتماعية

قسم علم الاجتماع والديمغرافيا

مخبر المنظمات والمناجمنت

الموضوع:

دور لوحة القيادة الاجتماعية في تفعيل التسيير التنبؤي للكفاءات في إدارة العمومية دراسة ميدانية بوزارة المالية–

أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علم الاجتماع و الديمغرافيا

تخصص: المنظمات والموارد البشرية

إعداد الطالبة: دنداني فطيمة

تحت إشراف الأستاذة: أ د. عتيقة حرايرية

السنة الدراسية:2025/2024

الشكر والعرفان

لكل مبدع إنجازا...ولكل شكر قصيدة،.. ولكل مقام مقال

الشكر لله عز وجل الذي نور عقولنا بالعلم والمعرفة وأنار دربنا وأعاننا على ما فيه الخير والصلاح.

ونتقدم بأقصى عبارات الشكر والتقدير والاحترام إلى الأستاذة الدكتورة المشرفة على هذا العمل "حرايرية عتيقة "الذي مدت لنا يد العون ولم تبخل علينا بتوجيهاتها ونصائحها، وإلى كل من ساعدنا في إنجاز هذا العمل من قريب أو بعيد وإتمامه ولو بنصيحة.

كما نتقدم بالشكر والعرفان

إلى الأستاذة المؤطرة "خير زهرة " وإلى كل عمال مديرية الموارد البشرية بوزارة المالية اللذين لم يبخلوا علينا سواء بمعلومات أو توجيهات.

شكرا

الإهداء

عبر نفحات النسيم... وأريج الأزاهير... وخيوط الأصيل

نهدي ثمرة جهدنا إلى من كانا سندا لنا

إلى اللذين أنار دربنا ودفعا بنا إلى

معارج العلم... الوالدان الكريمان أطال الله في عمرهما وحفظهما

إلى كل من إخوتنا وأخواتنا

إلى زوجي وأبنائي

إلى كل الأصدقاء وزملاء الدارسة...

فهرس المحتويات

العنوان	الصفحة
شكر وتقدير	
الإهداء	
فهرس المحتويات	
قائمة الجداول	
قائمة الأشكال	
مقدمة	أ-ب-ت
الجانب النظري والمعرفي للدراسة	01
الفصل الأول: الإطار المنهجي للدراسة	02
1. مبررات اختيار الموضوع	03
2. أهمية وأهداف الدراسة	05-04
3. الإشكالية	06
4. الفرضيات	09
5. تفكيك المتغيرات	11-10
6. المقاربة السوسيولوجية	14-12
7. المنهج والتقنيات المستعملة	15
8. تحديد المفاهيم	23
9. الدراسات السابقة	31-24
الفصل الثاني: مفاهيم المرتبطة بالتسيير التنبؤي للكفاءات وإجراءاته	34
المبحث الأول: مفاهيم المرتبطة بالتسيير التنبؤي للموارد البشرية	
المطلب الأول: مفهوم التسيير التنبؤي للموارد البشرية	
1. ماهية التسيير التنبؤي للموارد البشرية	34
2. تعاريف مختلفة للتسيير التنبؤي للموارد البشرية	35
3. لمحة تاريخية عن للتسيير التنبؤي للموارد البشرية	39
4. تطور التسيير التنبؤي للموارد البشرية(GPEC)	41
المطلب الثاني: عناصر التسيير التنبؤي للموارد البشرية(الكفاءات)	42

1- مفهوم ومرتكزات التسيير التنبؤي للكفاءات	42
2- مقومات التسيير التنبؤي للكفاءات	44
3- أهداف التسيير التنبؤي للكفاءات	44
4- أهمية التسيير التنبؤي للكفاءات	45
المطلب الثالث: خطوات التسيير التنبؤي للوظائف والكفاءات	47
1- خطوات تطبيق التسيير التنبؤي للكفاءات	47
2- العوائق التي تحول دون تطبيق التسيير التنبؤي للكفاءات	56
3- أساسيات التسيير التنبؤي للكفاءات	57
4- أدوات التسيير التنبؤي للكفاءات	58
المبحث الثاني: الكفاءات البشرية في إدارة عمومية	59
تمهيد	59
المطلب الأول: مفاهيم حول الكفاءات	59
1. مفهوم الكفاءات	60
2. تعريف أسلوب الكفاءة	61
3. الفرق بين الكفاءة ومفاهيمها	63
المطلب الثاني: عناصر الخاصة بالكفاءات	
1. أنواع وطبيعة الكفاءات	73
2. دور وخصائص الكفاءات وكيفية البحث عن الكفاءات الفردية والجماعية وتقيمها	75
3. أهمية الكفاءات البشرية في الإدارة العمومية	77
الفصل الثالث: لوحة القيادة الاجتماعية " الإطار المفاهيمي للموارد البشرية"	84
تمهيد	84
المبحث الأول: لوحة القيادة الاجتماعية ضمن مراقبة التسيير الاجتماعي	85
المطلب الأول: مدخل إلى مراقبة التسيير الاجتماعي	86
1. مدخل إلى مراقبة التسيير الاجتماعي (الموارد البشرية)	87
2. تعريف مراقبة التسيير الاجتماعي (الموارد البشرية)	88
3. أهداف مراقبة تسيير الاجتماعي (الموارد البشرية)	88
4. مستويات مراقبة التسيير الاجتماعي	89
المطلب الثاني: أدوات مراقبة التسيير الاجتماعي	90
1. جمع وإدارة المعطيات الاجتماعية	91

2. نظم المعلومات الموارد البشرية	93
3. المراجعة الاجتماعية	96
4. لوحة القيادة الاجتماعية	98
المبحث الثاني: مفاهيم عامة حول لوحة القيادة ولوحة القيادة الاجتماعية	101
المطلب الأول: لوحة القيادة ولوحة القيادة الاجتماعية	102
1. تصنيفات لوحة القيادة	102
2. مستعملو لوحة القيادة	103
3. خصائص ومهام لوحة القيادة	105
4. تصمم لوحة القيادة وأشكالها	110
المطلب الثاني: أساسيات لوحة القيادة الاجتماعية	
1. مراحل وأهمية استعمالها لوحة القيادة الاجتماعية	114
2. أهداف وعوائق لوحة القيادة الاجتماعية	116
3. مؤشرات وأدوات لوحة القيادة الاجتماعية	122
4. تصميم لوحة قيادة اجتماعية	133
الفصل الرابع: الإدارة العمومية	146
المبحث الاول: مدخل إلى علم الإدارة	147
المطلب الأول: مفاهيم حول الإدارة	
1. تعريف الإدارة	147
2. أهمية الإدارة	148
3. مجالات الإدارة المختلفة	150
المطلب الثاني: مدارس علم الإدارة	160
1. المدارس التقليدية أو الكلاسيكية	168
2. المدارس السلوكية	177
3. المدارس الحديثة	183
المبحث الثاني: ماهية علم الإدارة العمومية	187
المطلب الأول: مدخل في الإدارة العمومية.	187

1. لمحة تاريخية عن الإدارة العمومية.	187
2. نطاق عمل الإدارة العمومية.	190
3. خصائص الإدارة العمومية.	192
4. الإدارة العمومية في البلدان النامية.	193
المطلب الثاني: الإدارة العمومية الجزائرية	195
1. لمحة تاريخية عن الإدارة العمومية الجزائرية.	195
2. خصائص الإدارة العمومية الجزائرية.	197
3. تنظيم الإدارة العمومية الجزائرية.	199
4. المركزية واللامركزية.	201
الفصل الخامس: الإجراءات الميدانية والمنهجية	204
المبحث الأول: مدخل للجانب التطبيقي	204
المطلب الأول: التعريف بمجتمع الدراسة	204
1. الإجراءات الميدانية والمنهجية	
2. أسباب اختيار المؤسسة محل الدراسة " وزارة المالية "	
3. التعريف بالميدان الدراسة	
المبحث الثاني: خصائص مفردات الدراسة	
1. مخطط السنوي التوقعي لمديرية الموارد البشرية في وزارة المالية	216
2. لوحة القيادة الاجتماعية لمديرية الموارد البشرية في وزارة المالية	217
3. خصائص مفردات عينة الدراسة	217
خلاصة الفصل	237
الفصل السادس: عرض وتحليل البيانات والفرضيات	
المبحث الأول: عرض وتحليل ومناقشة بيانات الفرضيات	
المطلب الأول: عرض وتحليل ومناقشة الفرضية الأولى	
1. تحليل بيانات فرضية الأولى	248
2. مناقشة نتائج فرضية الأولى	259
المطلب الثاني: عرض وتحليل ومناقشة الفرضية الثانية	
1. تحليل بيانات فرضية الثانية	260
2. مناقشة نتائج فرضية الثانية	268

المطلب الثالث: عرض وتحليل ومناقشة الفرضية الثالثة	
1. تحليل بيانات فرضية الثالث	269
2. مناقشة نتائج فرضية الثالث	282
الاستنتاج العام	285
الاقتراحات والتوصيات	286
الخاتمة	290
قائمة المراجع	291
الملاحق	

فهرس الجداول

رقم الجدول	العنوان	الصفحة
01	تفكيك المتغير لوحة القيادة الاجتماعية	10
02	تفكيك المتغير *التسيير التنبؤي للكفاءات في إدارة عمومية*	10
03	تفكيك متغير الفعالية التنظيمية	11
04	تفكيك متغير اتخاذ القرارات	11
05	يوضح كيفية اختيار مجتمع البحث	16
06	يلخص أهم المراحل التي يمر بها التسيير التنبؤي للموارد البشرية حسب التسلسل الزمني	41
07	تصنف الوسائل التي تحتاجها عملية التسيير التنبؤي للوظائف والكفاءات	43
08	أهداف التسيير التنبؤي للمؤسسة	45
09	توضيح أهمية التسيير التنبؤي للكفاءات من ناحية اتخاذ القرار والفعالية التنظيمية	47
10	تحليل ظروف الحاجات(الطلب) والمتاح(العرض)	53
11	الإجراءات التعديلية المتعلقة بالمدى المتوسط والطويل	56
12	الكفاءة حسب بوتير	68
13	طرق اكتساب فعالية الكفاءات	73
14	يمثل لوحة قيادة شهرية بنتائج تحليلية مفصلة	123
15	يمثل نموذج لوحة القيادة إدارة الموارد البشرية	126-125
16	المخطط التوقعي للتوظيف بعنوان السنة (ن)	230
17	**عمليات تحسين المستوى وتجديد المعلومات**	231
18	مؤشر التوظيف الخارجي للمناصب الشاغرة	233
19	**مؤشر التكوين**	234
20	توزيع أفراد حسب السن	243
21	توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي	244
22	توزيع أفراد العينة حسب الأقدمية	246

23	توزيع أفراد العينة حسب نوع الوظيفة (المنصب)	248
24	الجنس وعلاقته بأسباب تولي المنصب	250
25	علاقة الجنس بالكفاءات	252
26	العلاقة بين الأقدمية والتزود بالمعلومات حول بطاقة الوظيفة	252
27	العلاقة بين نوع الوظيفة وعلاقتها الإلمام بالمهام والوظائف	254
28	دقة المهام وعلاقتها بوصف الوظائف في التسيير التنبؤي للكفاءات	255
29	دور توفر الوسائل والمعدات في وصف الوظيفة	256
30	العلاقة بين الجنس وطريقة التوظيف في مديرية التوظيف	257
31	نوع الوظيفة علاقتها بدرجة المسؤولية فيها حسب كل مديرية	259
32	العلاقة بين السن ونوع الجهد المبذول حسب كل وظيفة	262
33	العلاقة بين طريقة التوظيف و توافق الوضعيات والقدرات الأفراد	265
34	العلاقة بين الجنس وكيفه التعامل مع المشاكل	268
35	حالة المديرية من الموارد البشرية	270
36	العلاقة بين نوع الوظيفة وكيفية التعامل في حالة العجز	272
37	العلاقة بين نوع التكوين ودرجة الإلمام بالمهام والوظائف	275
38	طريقة الترقية في إدارة عمومية	278
39	علاقة الأقدمية بكيفية الاستفادة من الترقية	280
40	نوع الكفاءة وعلاقتها بالتكوين بعد انتهاء فترة التجريبية	284
41	العلاقة بين نوع التكوين ومدة التكوين في إدارة عمومية	287
42	علاقة بين كيفية الخضوع لتكوين مع عملية التقييم للتكوين	289
43	العلاقة بين نوع الكفاءة ومصادر اتخاذ القرارات	292
44	العلاقة بين الأقدمية ومشاركة الإطارات في اتخاذ القرارات المتعلقة بالمديرية الموارد البشرية	296

فهرس الأشكال

رقم الشكل	العنوان	الصفحة
01	المخطط الأساسي لتسيير التنبؤي	37
02	مخطط الأول لتسيير التنبؤي للكفاءات والوظائف عند بريتي	38
03	مخطط الثاني لتسيير التنبؤي للكفاءات والوظائف عند بريتي	38
04	وصف منصب العمل	49
05	يوضح البطاقة النموذجية للوظائف	50
06	يوضح مكونات العائلات المهنية	51
07	التالي يوضح بطاقة الوظائف النموذجية:	51
08	يوضح أهمية معرفة الكفاءات الحالية ودورها في رسم السياسات.	52
09	يوضح الحالات المختلفة للفرق بين الاحتياجات المستقبلية من الموارد البشرية وبين العرض الداخلي	54
10	تعريف المهنة(المنصب المعياري) يتقاطع مع ثلاثة عوامل للكفاءة	58
11	بنية تمثليه لكفاءة المؤسسة	65
12	يوضح مفهوم المسند لمصطلح الكفاءات	66
13	تعدد تعريف الكفاءة	67
14	الكفاءة المحصلة	69
15	يمثل المستويات للثلاثة بمفهوم الكفاءة	72
16	مكونات معلومات الموارد البشرية	95
17	لوحة القيادة الاجتماعية في خدمة القيادة	116
18	مهام لوحة القيادة الاجتماعية	119
19	لوحة القيادة التدريجية	124
20	هرم العمر	127
21	رسم بياني على شكل عصا	129
22	رسم بياني دائري	130
23	المدرج التكراري	131
24	التمثيل البياني	132

25	لوحة القيادة الاجتماعية للمعلومة البارزة	138
26	الهيكل التنظيمي لوزارة المالية	ملحق
27	الهيكل التنظيمي لمديرية الموارد البشرية	ملحق
28	دائرة نسبية تبين توزيع الإطارات حسب الجنس	218
29	أعمدة بيانية توضح توزيع الإطارات حسب الفئات العمرية	219
30	دائرة نسبية تبين توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي	220
31	أعمدة بيانية تبين توزيع أفراد العينة حسب الحالة المدنية	221
32	يوضح توزيع أفراد العينة حسب الأقدمية	222
33	دائرة نسبية توضح توزيع أفراد العينة حسب أسباب تولي المنصب	223
34	يوضح توزيع أفراد العينة حسب نوع الوظيفة	224

مقدمة

مقدمـــــة

موضوع التسيير التنبؤي للكفاءات في الإدارة عمومية، من المواضع التي تفرض نفسها اليوم كضرورة وأداة لابد منها، في ظل الظروف الراهنة من أجل تقدير احتياجات المنظمة من الموارد البشرية بالكمية والمستوى المطلوبين لتحقيق الأهداف، وهو من الطرق المعتمدة لعصرنه تسير المواد البشرية وتجنيد الموظفين وتحفيزهم، وذلك من خلال الدمج والتنسيق بين المتطلبات ثلاث: طموحات الموظفين وسائل الإدارة وأهدافها وتطلعات الأفراد ورغباتهم، وهو ما يعتبر ترجمة للبعد الاستراتيجي للموارد البشرية، كما يُعد واحدا من التقنيات المطبقة لهندسة الموارد البشرية التي تهتم بتصور وتطبيق ومراقبة السياسات بحثا عن التوازن الدائم بين موارد المنظمة وحاجاتها،الأمر الذي يجعله الوسيلة المثلى لتثمين الموارد البشرية.

يتطلب تحديد مدى مساهمة الموارد البشرية في صياغة وتنفيذ الاستراتيجيات وجود مجموعة من المؤشرات والأدوات تسمح بترجمة وقياس هذه المساهمة وتندرج ضمن مراقبة التسيير الاجتماعي الذي يركز على دعم إدارة الموارد البشرية لتحقيق الأهداف المسطرة، وهو ما تسمح بتحديد عوامل النجاح الرئيسية للإمكانيات البشرية في التنظيم وتوفير مؤشرات قياسها عن طريق أدوات لوحات القيادة الاجتماعية من أجل توجيه قيادة السير الحسن للأعمال اذ تعتبر وسيلة قيادة الموارد البشرية ركيزة من الركائز الأساسية لاتخاذ القرارات الإستراتيجية.

بالنسبة للإدارة الجزائرية واستجابة منها للمتطلبات التغير وسعيا منها التحديث دعائم تسييرها، أدرجت مخطط السنوي لتسيير للموارد البشرية الذي أحدث بموجب المرسوم التنفيذي رقم 126/96 المؤرخ في 29 أفريل 1995، والذي يعتبر وسيلة جديدة لتنظيم تسيير الموارد البشرية، وأداة تحليلية لنظام التسيير والسياسة المنتهجة في توفيرها، وثيقة سنوية تقديرية لموارد الإدارة العمومية الجزائرية واحتياجاتها، بذلك هو خطة عمل تعد من طرف مصلحة الموارد البشرية على أساس الإمكانيات المالية المتاحة ووفقا لتنظيم الساري المفعول، ومن أجل تفعيل هذا المخطط ألتسييري الاستراتيجي في الإدارة العمومية لابد له مجموعة من الأدوات والمؤشرات والمعايير الخاصة بلوحات القيادة الاجتماعية من أجل مساعدته تطويره لتحقيق النتائج المسطرة.

لتحقيق أهداف الدراسة نظمت المادة العلمية في ستة فصول، أربعة فصول اشتملت على الدراسة النظرية وفصلين تطبقين (دراسة الميدانية)، تضمن الفصل الأول الإطار المنهجي للدراسة حيث تم تحديد أسباب

اختيار الموضوع وأهدافه وأهميته، تم الإشكالية وتساؤلاتها والإجابة عليها بفرضيات ليليها تفكيك المتغيرات وتحديد المفاهيم والدراسات السابقة وتحديد منهج وأدوات المستعملة الفصل المنهجي فقد تم من خلاله بلورة فكرة البحث في الإشكالية وتساؤلات فرعية، مكننا من وضع فرضيات الدراسة، كما تم فيه تحديد المفاهيم الدراسة التي بينت لي حدود كل مصطلح، كما عملنا في هذا الفصل على استخراج أبعاد والمؤشرات كل متغير وتم طرح دراسات السابقة التي تكون سند لنا في البحث.

أما الفصول النظرية فقد تناولت في الفصل الثاني موضع التسيير التنبؤي للموارد البشرية وتطوره التاريخي، ماهية التسيير التنبؤي، أدواته، سياساته، مقوماته وعراقيل تطبيقه، تم جاء ليدرس الكفاءات من حيث نشأتها مفهومها، أنواعها وطبيعتها ودورها وخصائصها،

وفصل متعلق بلوحات القيادة الاجتماعية: مراقبة التسيير الاجتماعي، أساسيات لوحة القيادة الاجتماعية، تصنيفات وأقسام ومؤشرات لوحة القيادة الاجتماعية.

وفصل متعلق بالإدارة العمومية: مفاهيم علم الإدارة، وظائف ونظريات ومدارس علم الإدارة، مدخل إلى علم الإدارة العمومية، لمحة تاريخية، لمحة تاريخية عن الإدارة العمومية الجزائرية

أما الجانب الميداني أو التطبيقي: تم تقسيمه إلى فصلين

فصل تعلق بالإجراءات الميدانية والمنهجية، أما الفصل الخامس فقد تم تخصصه لعرض ومناقشة نتائج الدراسة الميدانية التي انطلقنا منها حيث تناول تقديم الدراسة الميدانية من خلال التعريف بميدان الدراسة، خصائص مجتمع البحث.

والسادس يتعلق بتحليل ومناقشة معطيات وبيانات الفرضيات الدراسة تحليل ومناقشة الفرضيات

ثم الاستنتاج العام، بالإضافة إلى خاتمة، قائمة المراجع والملاحق.

الجانب النظري
والمعرفي للدراسة

الفصل الأول

الإطار المنهجي

للدارسة

الفصل الأول: الإطار المنهجي للدراسة

1. مبررات اختيار الموضوع
2. الإشكالية
3. الفرضيات
4. تفكيك المتغيرات
5. تحديد المفاهيم
6. المنهج والتقنيات المستعملة
7. عينة الدراسة
8. الدراسات السابقة

1. مبررات اختيار الموضوع:

لقد كانت الدوافع لاختيار موضوع هذه الدراسة العلمية موضوعية وذاتية في نفس الوقت:

1-1 الدوافع الموضوعية:

ذلك أن المجتمعات المتقدمة تطورات وبشكل سريع وكبير في مجال التنظيم والمناجمنت بصفة عامة، وقد أدى بها ذلك التقدم والرقي في كل المجالات ، في حين أن مجتمعاتنا بقيت تراوح مكانها في تطبيق طرق وأساليب قديمة في التنظيم بدل المرور مباشرة لآخر وأحدث ما توصل العالم المتحضر، لعلنا نستطيع أن يكون لنا موطأ بجانب بعض المجتمعات والدول الملتحقة حديثا بالدول الصناعية الكبرى، ولا يتحقق ذلك إلا من خلال الاهتمام بالبحث العلمي، وتشجيع الباحثين في جميع القطاعات وتطوير مواردنا البشرية بطريقة علمية وحديثة وحسن اختيار الكفاءات وتحسين مستواها وتجديد معلوماتها، والاستفادة من المبادئ والنظريات العلمية وأساليب التنظيم الحديثة المطبقة حاليا في البلدان المتطورة، مع الأخذ بعين الاعتبار خصوصياتنا السوسيولوجية والثقافية والسياسية وغيرها.

1. دوافع ذاتية:

بحكم وظيفتي في إدارة عمومية، حيث اشتغلت بها عدة سنوات، لاحظت من خبرتي البسيطة في هذا المجال، أن كل عام هناك موظفين جدد يستقطبون و آخرون يحالون على التقاعد أو التسريح أو الطرد أو النقل أو التحويل، إلا أن لا يوجد توزيع متساوي على المناصب الشاغرة وكذلك مع غياب آلية لتحديد وصف ولا توصيف للوظائف ولا المناصب ولا طريقة اختيار الكفاءات ولا توجد عملية توقع للتوظيف والتكوين في تسيير مواردها البشرية عن طريق وضع صورة مبسطة ومختصرة متمثلة في لوحات القيادة الاجتماعية التي تعتبر موضوع جديد في العلوم الاجتماعية أو ربما يكون الأوحد في العلوم الاجتماعية، لهذا ارتأينا أن نحضر دراسة معمقة في كيفية تفعيل هذا التسيير التنبؤي للكفاءات في إدارة عمومية عن طريق لوحات قيادة اجتماعية ودراسته دراسة سوسيولوجيا من خلال التحليل مجموعة من الفرضيات المقترحة لهذه الدراسة.

وكذلك من أجل أن نثري المكتبة الجامعية بهذه الدراسة الجديدة، لاستفادة منها مستقبلا خاصة وأن هذه الدراسة جديدة في علم الاجتماع بصفة عامة وعلم اجتماع المنظمات والمناجمنت بصفة خاصة.

2). **أهمية الدراسة:**

تكمن أهمية هذه الدراسة السوسيولوجية في كونه يتعلق بالمساهمة العلمية

- لقد تغيرت النظرة إلى أهمية العنصر البشري وكذا وظيفة الموارد البشرية التي أصبحت اليوم في قلب الإستراتيجية العامة للمنظمات، مما يستدعي تخطيطا مسبقا ومحكما لهذا المورد من أجل توفير الكفاءات اللازمة وبالعدد الكافي في الوقت المناسب، خاصة في ظل الضغوطات المالية التي تعاني منها.
- تعاني الإدارة الجزائرية من مشكل البيروقراطية والتي أصبحت تمس بشكل مباشر صورتها ومصداقيتها وتبقى كل السياسات التي تتخذها الدولة من أجل محاربة هذه الظاهرة وعصرنه الإدارة مرتبطة بكفاءة المستخدمين، لكن الملاحظ أنه وإلى غاية الفترة الحالية، تعتمد هذه الإدارات سياسات التسيير الموارد البشرية تركز على احترام القوانين والتشريعات دون النظر في نوعية هذا المورد وكذا تأهيله.
- أما الجانب الجديد فيها هو الجانب السوسيولوجي حيث أنه يمكننا أن نلجأ إلى تقنية من تقنيات التنظيم الحديثة، والتي عرفت أكثر في تخصصات الاقتصاد والتجارة وإدارة الأعمال وفي علوم التسيير أيضا مع أنها مرتبطة ارتباطا وثيقا بعلم الاجتماع وذلك نظرا أن فلسفة تسيير التنبؤي للموارد البشرية تهتم بشكل كبير بالثقافة التنظيمية للإدارات العمومية وتسيير وتنمية الموارد البشرية ، فالثقافة كما يذكر علماء الاجتماع لا يمكن تغيرها على المدى القريب ، ومن ثم تحتاج مختلف التنظيمات إلى وقت وجهد كبيرين لتطبيق هذه المفاهيم والإجراءات الجديدة والرجوع إلى الخبراء وأهل الاختصاص والاستفادة من الذين يملكون الخبرة والتجربة في هذا الأمر خاصة في المؤسسات والإدارات العمومية، وهذه خصوصية هذا البحث.

3). **أهداف الدراسة:**

- عرض للأهمية الإستراتيجية للتسيير التنبؤي أو التقديري في رسم السياسة العامة للمنظمات خاصة العمومية
- محاولة رصد أفكار الباحثين في مجال تسيير الموارد البشرية في تطرقهم إلى للوحات القيادة الاجتماعية ضمن إعداد مخطط التسيير التنبؤي للموارد البشرية وشروط نجاحه

- محاولة لفت انتباه القائمين على وزارة المالية وخاصة إدارة العامة للموارد البشرية من خلال هذا العمل المتواضع إلى ضرورة التفكير الكبير بالكفاءات لما لها أهمية كبيرة في وقتنا الحالي خاصة ضمن تحضير للوحات القيادة الاجتماعية الخاصة بالموارد البشرية في إعداد نموذج مخطط توقعي للكفاءات عن طريق التوظيف الأمثل للوسائل المتاحة خاصة عنصر التكوين وتنظيم المسار المهني للموارد البشرية.
- محاولة التعرف إلى الأهمية النسبية لكل من لوحة القيادة الاجتماعية أثرها والتحسين والتطوير وتحقيق الأهداف والاستراتيجيات المخططات السنوية من وجهة مجتمع الدراسة.
- تهدف هذه الدراسة إلى محاولة معرفة مساهمة لوحة القيادة الاجتماعية من خلال مؤشرات التوظيف التدريب والغياب في عملية ترشيد اتخاذ قرارات في إدارة العمومية من خلال أبعاد لوحات القيادة الاجتماعية وتوفر المعلومات والمشاركة في اتخاذ القرارات على اعتبار لوحة القيادة الاجتماعية أداة فعالة ضرورية في عملية ترشيد القرارات.

2/ الإشكالية

في خضم التحولات والتحديات التي تشهدها إدارة العمومية من اشتداد المنافسة وتسارع التكنولوجيا، تبرز أهمية إدارة الموارد البشرية كرافد أساسي ودعامة فعالة لتحقيق الاندماج في مختلف المجالات المبنية على الجودة والمعرفة والاعتماد المكثف على الكفاءات البشرية، تلك الكفاءات التي تلعب دورا أساسيا في مختلف الأنشطة والوظائف داخل المؤسسة، وبإجماع من أصحاب الفكر الإداري على كون المورد البشري هو أهم الموارد بالنسبة للمؤسسة الحديثة خاصة تلك التي تريد البقاء والاستمرار، فلابد لها من توفير اليد العاملة المؤهلة بالأعداد والنوعيات اللازمة لذلك، ولن يتحقق هذا إلا من خلال تخطيط متوسط إلى بعيد المدى للموارد البشرية والمتناسبة مع الأهداف عن طريق مسعى التسيير التوقعي للوظائف والكفاءات كمنهج تتبعه المؤسسة لتحقيق الموائمة بين الوظائف والكفاءات.

وتعتبر الكفاءات من الموارد الثمينة التي يدور الحديث عليها في هذه الألفية الثالثة ولازال الاهتمام ينصب عليها خصوصا موضوع الاستثمار في تلك الكفاءات التي تحوزها المؤسسة والتي بواسطتها تتمكن من التفوق والتميز عن منافسيها بما يمكنها من تحقيق أهدافها وإستراتيجيتها في ظل بيئة عالمية يتنامى فيها التركيز على الموارد اللامادية، فهيا تحتاج إلى أفراد أكفاء ومتخصصين قادرين على القيام بعملهم وتنفيذ استراتيجيات الموارد البشرية بفعلية وهذا عن طريق التسيير التنبؤي الذي يقوم بتحديد احتياجات المستقبلية للمؤسسة العمومية من الموارد البشرية(تحديد العرض والطلب) من القوى العاملة بالإضافة إلى نوعية المهارات والقدرات والخبرات اللازمة التي تحتاج إليها من خلال نتائج تحليل الوظائف وتحديد نوعية ومواصفات الأفراد الدين يجب أن نحصل عليهم.[1]

[1]. طعبة رابح، **التسيير التنبؤي للموارد البشرية في إلا دارة العمومية*** دراسة حالة وزارة الشؤون الخارجية*، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في العلوم التسيير، جامعة الجزائر3، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، الجزائر، 2007/2006 ص 11.

وما يميز تسير الموارد البشرية في المؤسسات وإدارات الجزائرية، أنها منذ السبعينات كانت تعتمد على الأسلوب التقليدي التلقائي في تنظيم وتسيير الإدارات وذلك لاعتبارات قلة الإطارات المؤهلة، وانعدام التجربة الكافية لها، وتحول هذا الأسلوب إلى أسلوب أخر جديد يتخذ من العاملين عناصر نشطة تضطلع بمهام التسيير والرقابة من خلال مساهمتهم الفعلية في ذلك، مما أدى بها الاهتمام بمواردها مهما كانت مواقعهم التنظيمية وإعطاء أهمية للوظيفة وتطوير دورها وأساليب أدائها وتنمية كفاءات أفرادها ومهاراتهم، وهو ما يسعى إليه نموذج التسيير التنبؤي للوظائف والكفاءات الذي لا يعتبر مستحيل التحقيق وإنما يتطلب توفير المناخ التشريعي والاجتماعي والاقتصادي المناسب. وكذلك يتطلب إعادة النظر في النماذج التقليدية لتسيير المنظمات والتي تفرد عدة قيود نظامية و تنظيمية ،[1]حيث يقوم التسيير التنبؤي على تجديد الكفاءات وإجراءات الموارد البشرية من خلال إدماج العقود المتعددة السنوات وتدعيم اللامركزية كذلك ووضع الأدوات الكمية والنوعية للموارد المتاحة وبالتالي تسمح باستعمال أكثر ديناميكية للأدوات التقليدية لتسيير الموارد البشرية (التوظيف، الحركية، التكوين) وبالتالي مرورا من المنظمات المؤهلة المتميزة بالمرونة الكافية لتنمية كفاءات أفرادها ومنحهم استقلالية أكبر لتحقيق أهداف الإدارة.

إن الإدارة الجزائرية وسعيا منها لتحديث دعائم تسييرها أدرجت التسيير التنبؤي للموارد البشرية والذي يعتبر وثيقة سنوية تقديرية لموارد الإدارة الجزائرية واحتياجاتها وهو خطة عمل تعد من طرف مصلحة الموارد البشرية على أساس الإمكانيات المالية المتاحة من أجل محاولة تصحيح العيوب والمشاكل الناجمة عن التسيير في فترات سابقة، ورغم أهميته كونه أداة لتقدير موارد الإدارة وجردها، بالإضافة إلى كونه وسيلة مساعدة على اتخاذ القرارات وتحقيق الفعالية التنظيمية، وقي ظل هذه الظروف أصبح لزاما على مسيري إدارات الجزائرية وضع نظام فعال للرقابة على تنفيذ الخطط والبرامج، بمدى تحقيق الفعالية في التسيير،

[1]. جاري ديلسر، **إدارة الموارد البشرية**، دار المريخ، الرياض، السعودية، ص 149

وباعتبار أن مراقبة التسيير هي مجموع الإجراءات ونظم المعلومات التي تساعد المسير في مراقبة سير الأنشطة، وكذا اتخاذ القرارات الخاصة بذلك، وذلك عن طريق وسائل وأدوات معينة منها لوحة القيادة اجتماعية والتي تمثل محور دراستنا.

تعد لوحة القيادة الاجتماعية من أهم الوسائل المستعملة في المراقبة التسيير بحيث تمكن المسير من أحذ نظرة شاملة عن وضعية المؤسسة ومدى نجاعة أساليب التسيير فيها من خلال النتائج المحققة والتي تظهر في لوحة القيادة اجتماعية عن طريق جملة من المؤشرات المتعلقة بجميع الوظائف، وذلك بهدف مراقبة القرارات المتخذة والعمل على تصحيحها، وتغطية النقائص في تدفق المعلومات، من خلال الاستغلال الأمثل لمواردها وتفعيل هذا النظام من خلال الرقابة التسيرية.

إن معرفة تحقيق أهداف الإدارة من خلال التسيير التنبؤي، تعد من بين الانشغالات الرئيسية لوظيفة القيادة التسيرية، إذ أن القيادة ورقابة نظام التسيير التنبؤي في الإدارات العمومية يعتمد على معلومات آنية متعلقة بأدائها، حيث تلاحظ أن أنظمة المعلومات لا تلبي دائما ضروريات القيادة التسيرية التي تتطلب معلومات آنية، دقيقة، ملائمة تسمح باتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة واتخاذ القرارات المناسبة، إن التسيير التنبؤي تظهر سريعا أنها غير كافية لقيادة وقياس أداء الإدارة، ليس فقط لما يؤخذ عليها من غالبية الطابع ألتسييري، لكن الممارسين يرون أنها بالمقابل لا تأخذ في الحسبان الجوانب المتعددة للأداء والتي تعتبر حاسمة وفارقة في بلوغ الإدارة غايتها، وبالتالي فالمسئولون هم في حاجة إلى مؤشرات ملخصة لقيادة وبشكل دوري، هاته المؤشرات تجمع في شكل لوحات قيادة اجتماعية.

هذا ما سنحاول التطرق إليه من خلال معالجة **التساؤل** التالي:

ما هو الدور الذي يمكن أن تقوم للوحة القيادة الاجتماعية من أجل تفعيل التسيير التنبؤي للكفاءات في إدارة عمومية من خلال دراسية ميدانية مطبقة ب وزارة المالية (مصلحة الموارد البشرية بالتنسيق مع مجموعة أخرى من المصالح داخل الوزارة).

يمكن تفكيك التساؤل إلى الأسئلة الجزئية التالية:

1. **فيما تكمن أهمية لوحة القيادة بالنسبة لتسيير التنبؤي للكفاءات في إدارات عمومية؟**
2. **ماهي مختلف طرق عمل لوحة القيادة اجتماعية الموجهة لتحقيق إستراتيجية التسيير التنبؤي للكفاءات؟**
3. **كيف تساهم لوحة القيادة الاجتماعية (كمرجع ودليل) في توجيه اتخاذ القرارات نحو لتسير التنبؤي للكفاءات فعال؟**

3/ الفرضيات:

1. **تبرز أهمية لوحة القيادة الاجتماعية بالنسبة لتسير التنبؤي لكفاءات في الرقابة التسيرية لبناء كفاءات وتطويرها في وزارة المالية.**
2. **يختلف طرق لوحة القيادة الاجتماعية أساسا على تقديم المعطيات اللازمة والتقدير المسبق للأحداث والتفاعل والتكيف مع الظروف والمحيط.**
3. **تساعد لوحة القيادة الاجتماعية في العودة إلى المسار الصحيح قبل إجراء أن نشاط من خلال دقة التنبؤ والتحقيق من الأسباب وتصحيحها.**

4/ تفكيك المتغيرات:

الفرضية الأولى: تبرز أهمية لوحة القيادة الاجتماعية بالنسبة لتسير التنبؤي لكفاءات في الرقابة التسيرية لبناء كفاءات وتطويرها في وزارة المالية.

1/لوحة القيادة الاجتماعية:

المتغيرات	نوعه	الإبعاد	المؤشرات
لوحة القيادة الاجتماعية	مستقل	مجموعة المعطيات مؤشرات لقياس النتائج	المصداقية
			الوضوح
			المرونة
			الحالية
		المساعدة اتخاذ القرارات	مجموعة المعلومات
			وثيقة هامة
		إعطاء معلومات للمنظمات والأفراد	متابعة المسبقة
			استراتيجيات
			الرقابة التسيرية

2/ التسيير التنبؤي للكفاءات في إدارة عمومية

المتغيرات	نوعه	الأبعاد	المؤشرات
التسيير التنبؤي للكفاءات	تابع	الوظائف	تحليل الوظائف
			وصف الوظائف
			توصيف الوظائف
		الكفاءات	تسيير المسار المهني
			الإعداد والتدريب
			التوظيف

<u>الفرضية الثانية:</u> يختلف طرق لوحة القيادة الاجتماعية أساسا على تقديم المعطيات اللازمة والتقدير المسبق للأحداث والتفاعل والتكيف مع الظروف والمحيط.

المتغيرات	نوعه	الأبعاد	المؤشرات
الفعالية التنظيمية	مستقل	التكاليف الناتجة عن غياب المرونة	التكاليف المتعلقة بالتوظيف
			التكاليف المتعلقة بالتكوين
		التكاليف المتعلقة بالرضي الوظيفي	الأجر
			محتوى العمل
			الإشراف
			جماعة العمل
		مشاركة العاملين	الإدارة بالأهداف
			الإدارة التشاركية
			إثراء المهام
			الاعتراف بالمجهود

<u>الفرضية الثالثة:</u> تساعد في العودة إلى المسار الصحيح قبل إجراء أن نشاط من خلال دقة التنبؤ والتحقيقات من الأسباب وتصحيحها.

المتغير	نوعه	الأبعاد	المؤشرات
اتخاذ القرارات	مستقل	الإجراءات التعديلية الداخلية	التكوين
			الترقية
			النقل
			دوران الوظيفي
		الإجراءات التعديلية الخارجية	التوظيف(الدائم/ المؤقت)
			التعاقد/ التربص
			الأخرجة(مؤسسات أخرى)
			التسريح(الفائض/عجز)
			التقاعد

5/المقاربة السوسيولوجية:

يعتبر الاقتراب السوسيولوجي أحد الركائز الهامة لكل دراسة سوسيولوجية، حيث يقترب الإطار النظري للدراسة من نظرية معينة تجعل الباحث يتحكم في موضوعه، والتوجه النظري بمثابة مجموعة تعريف دالة البحث السوسيولوجي إن صح التعبير، وبما أن التنظيم عبارة عن بناء حيث يمكن أن نمثله كنسق يضم سلسلة من المتغيرات وأن ما يصيب أحداها حتما سيصيب الآخرين، فإن التنظيم بناء إنساني يحتوي على جماعات إنسانية مهيكلة تضم أعضاء يتفاعلون فيما بينهم، ويسيرون هذا التنظيم، ويواجهون مختلف التحديات والتغيرات التي تحدث داخل المنظمة أو خارجها، وهو الأمر الذي يدفع بالمنظمة إلى مواكبة هذه التطورات بالاعتماد على الموارد البشرية التي تتميز بالكفاءة والقدرة والمهارة التي تساعدها على كسب رهان المنافسة والبقاء والنمو...، وذلك من خلال متابعة المورد البشري المتواجد في المنظمة وخارجها والتخطيط للحصول على الكفاءات التي تساعدها على مواجهة التحديات والنجاح والبقاء والاستمرار استنادا إلى أدبيات الدراسة، والاطلاع على الدراسات والنظريات التي تبحث في موضوع الموارد البشرية وأهميتها في التنظيم، سنعتمد على النظرية القريبة من موضوع الدراسة، وهي المقاربة المبنية على الموارد البشرية لدى MC MAHAN و WRIGHT و MC WILLIAMS حيث يعترف كل من هؤلاء الباحثين أن الموارد البشرية لا تنتج قيمة للمنظمة ولا تكوم مصدر للميزة التنافسية لها إلا إذا اعتمد العمل بممارسات تسمح بتسييرها بفعالية وهذه الممارسات هي أنشطة تنظيمية تسمح بتسييرها مخزون رأس المال البشري وتتمثل في الاختيار والتقييم والتكوين والأجور والحوافز فهي ممارسات تستعمل لجذب عاملين ذوي كفاءات عالية واختيارهم وتطويرهم والحفاظ عليهم وتشجيعهم على السلوك الذي يحقق المنظمة أهدافها فهي تقوم بتعبئة الموارد البشرية حول أهداف المنظمة وعلى مدير الموارد البشرية أن يهتم بالكفاءات باعتبارها صفة من صفات الأفراد ومصدر لتحقيق الميزة التنافسية، فمن مهامه التعرف عليها وتقيمها وتكوينها واهم من ذلك تثمينها والمقصود بتثمينها قدرة مدير الموارد البشرية بناء كفاءات من خلال جذب ودمج الأفراد ذوي النوعية وتطوير الخبرات وتسهيل بروز المهارات الجديدة وقدرتهم على التسيير المناسب لها في منظمة لها تاريخ وثقافة وأيضا قدرتهم على بناء نظام علاقات قائم على التعاون وتقاسم الخبرات والمعلومات بهدف تكوين رؤية جماعية مشتركة عن المنظمة ومستقبلها، وفي هذه الدراسة سنحاول معرفة دور لوحة القيادة الاجتماعية في تفعيل التسيير التنبؤي للكفاءات التي تقترح الأنشطة

السابقة كإجراءات تصحيحية بناء على متوفر من موارد بشرية وما تحتاجه المؤسسة في الفترة زمنية مستقبلية في زيادة الفعالية التنظيمية وتحقيق ألأهدافها.

بالإضافة إلى البنائية الوظيفية عند تالكوت بارسونز Talcott Parsons ، والذي ينطلق من تصور التنظيم بوصفة نسقا اجتماعيا من انساق فرعية مختلفة كالجماعات والأقسام والإدارات ...الخ، وأن هذا التنظيم يعد بدوره نسقا فرعيا يدخل في إطار نسق اجتماعي أكبر وأشمل كالمجتمع، ولقد أوضح بارسونز أن القيم السائدة في التنظيمات هي التي تمنح أهداف هذا التنظيم طابعا شرعيا، لأنها هي التي تؤكد إسهام النسق التنظيمي في تحقيق المتطلبات الوظيفية التي يسعى النسق الأكبر وهو المجتمع إلى تحقيقها، وحسبه فإن التنظيم هو نسق اجتماعي منظم، أنشئ من أجل تحقيق أهداف محددة، كما أوضح أن التنظيمات تتميز بأنها وحدات اجتماعية لديها أهداف محددة وواضحة نسبيا تسعى إلى تحقيقها، وأن تحقيق هذه الأهداف يفترض وجود إجراءات تنظيمية تضمن الوصول إليها، فلقد قدم تفسيرا لتكامل الأفراد والجماعات في التنظيم ذاهبا إلى أن هذا التكامل يتحقق من خلال النسق القيمي السائد في المجتمع ومن خلال أهداف التنظيم ذاتها، ومنه تتحدد الأدوار التنظيمية لتصبح ملائمة لتوقعات أعضاء التنظيم ويذهب بارسونز إلى أن هنالك أربعة متطلبات وظيفية أساسية يتعين على نسق أن يواجهها إذا ما أراد البقاء، اثنان منها ذو طابع آلي وهما الموائمة وتحقيق الأهداف ويتعلقان أساس بعلاقة النسق ببيئته، أما المطلبان الآخران فهما التكامل والكمون ويعبران عن الظروف الداخلية للنسق وعلى التنظيم بوصفه نسقا اجتماعيا أن يواجه هذه المتطلبات وأن يضمن لها التحقيق إذا أردا تحقيق وظائفه، فمطلب الموائمة في التنظيم تعبر عنه مشكلة تدبير كل الموارد البشرية والمادية الضرورية لتحقيق الأهداف، وفيما يتعلق بتحقيق الأهداف فيتمثل في حشد الموارد البشرية التنظيمية من أجل تحقيق الأهداف وفيما يتعلق بمطلب التكامل فيشير إلى العلاقات بين الوحدات وخاصة تلك العلاقات التي تضمن تحقيق أعلى مستوى من التضامن والتماسك بين الأنساق الفرعية، وأخيرا يشير مطلب الكمون إلى مدى ملائمة الظروف السائدة في الأنساق الفرعية للظروف السائدة في النسق الأكبر، كما قدم تصنيفا داخليا للتنظيم حل به كثيرا من المشكلات التي وجهتها الدراسات الامبريقية في مجال التنظيمات حيث ميز بين ثلاث مستويات أو أنساق فرعية في التنظيم، الأول النسق الفني وهو يعني بكل النشاطات الفنية التي تسهم بشكل مباشر في انجاز أهداف التنظيم والثاني النسق الإداري الذي يتولى الأمور والشؤون الداخلية في التنظيم، والثلث النسق النظامي الذي يعمل على الربط بين النسق الفني والنسق الإداري من جهة المجتمع من جهة أخرى،

ويعتقد بارسونز أن هذا التصنيف يكشف عن حقيقة أساسية هي أن لكل نسق فرعي وظائف يؤديها، كما أنه يتضمن ترتيبات بنائية مختلفة يحاول من خلالها مواجهة متطلبات الوظيفية ومشكلاته، كما أكد بصفة خاصة المظاهر التكاملية في التنظيم والميكانيزمات التي من خلالها يحقق هذا التكامل ، ولهذا نجد بارسونز يميز بين نوعين من التحليل الأول وهو تحليل التوازن كما يتبن في النسق، والتحليل الثاني تحليل التغير البنائي الذي يذهب إلى ابعد من ذلك، حيث يسعى إلى دراسة التغير من خلال منظور التوازن وفي هذه التفرقة أوضح بارسونز أن هناك مصدرين للتغير في التنظيم، الأول يتم من الخارج حينما تمارس البيئة ضغوطات على التنظيم، والثاني يتم من الداخل حينما تنشأ هذه الضغوطات من الداخل التنظيم ذاته وحينما ينشأ هذان نوعين من الضغوط يتعين على التنظيم أن يواجهها ويتكيف معها إذا ما أراد أن يحقق أقصى درجات الفعالية.

وتدعم هذه النظرية دراستنا في اعتبار المؤسسة تنتمي إلى بيئة تؤثر فيها وتتأثر بها وعليها البقاء والاستمرار في ظل مختلف التحديات التي تفرضها البيئة المحيطة، ولتحقيق ذلك على المؤسسة أن تتبع أساليب تسيير في مختلف الجوانب وأهمها الموارد البشرية، ويدخل هذا في ما أطلق عليه بارسونز المتطلبات الأربعة لبقاء النسق خاصة مطلب الموائمة والذي يطرح مشكلة تدبير مل الموارد البشرية والمادية الضرورية وحشدها من أجل تحقيق أهداف التنظيم كمتطلبات أخرى لبقاء المؤسسة وذلك بالاعتماد على الأسلوب أو السياسة المناسبة لاستغلال الموارد البشرية بداية بتقدير الاحتياجات بناء على ماتم تحديده من فوارق بالنسبة لما هو متوفر وما تحتاجه المؤسسة وصولا إلى اقتراح التعديلات المناسبة سواء فيما تعلق بالتوظيف أو التكوين أو التحفيز أو الترقية...

وفي هذه الدراسة سنحاول معرفة دور لوحة القيادة الاجتماعية في تفعيل التسيير التنبؤي للكفاءات من خلال توظيف وتكوين وترقية الموارد في فترة زمنية مستقبلية لزيادة الفعالية التنظيمية وتحقيق الأهداف المسطرة من حيث التقليل من دوران العمل والحوادث وتحقيق الرضا الوظيفي للمورد البشري.

6/ تحديد المفاهيم: من حيث مفهوم اللغوي واصطلاحي والتعريف الإجرائي

إن عملية تحيد المفاهيم هي مفتاح كل دراسة علمية، باعتبار ذلك من أهم الخطوات الأولية التي يتعرض لها كل باحث، قصد إزالة الاختلاط والغموض بين المفاهيم وإعطاء الدراسة صبغة علمية دقيقه.

والمفاهيم التي سنتعرض لها خلال هذا المحور أو غيره برزت مع الأفكار الأولى لموضوع بحثينا هذا وازدادت وضوحا مع صياغة التساؤلات المتضمنة في الإشكالية مما قد يحقق فهما شاملا للدراسة ككل.

1. لوحة القيادة:

لوحة القيادة: متل ما هو عليه الحال في عملية قيادة السيارة التي تستوجب وجود لوحة قيادة تزود السائق بالمعلومات الضرورية لتحكم كمستوى لتسير والسرعة الحالية وحالة الفرامل.... فإن هناك لوحة قيادة خاصة بعملية التسيير والمتمثلة في مجموعة من المؤشرات التي تزود المسؤول بالمعلومات المفيدة والفورية من أجل قيادة المؤسسة وتحقيق الأهداف المخطط لها.

التعريف الإجرائي: هي تمثل مبسط وملخص لأهم المؤشرات والمعلومات التي تحتجها المسؤول من أجل التحكم الجيد.

لوحة القيادة الاجتماعية: هي مجموعة من الوسائل توضع تحت تصرف المسؤولين فهي تجمع وتعرض معلومات من أجل إمكانية اتخاذ القرارات الاجتماعية الجيدة كما هي مجموعة من المعطيات على شكل مؤشرات ضرورية للقياس النتائج الخاصة بالموارد البشرية وإداراتهم ومتابعة تنفيذ استراتيجياتهم وإمكانية اتخاذ القرارات الاجتماعية الملائمة.

التعريف الإجرائي للوحة القيادة الاجتماعية: هي أده مساعدة على اتخاذ القرارات، تعرض مجموعة من المعلومات للمنظمة المتعلقة بالإفراد والجماعات في مؤسسة وهي تشكل وثيقة هامة من نظام المعلومات.

2. **التسيير التنبؤي:**

ربما تحتاج محاولة إعطاء تعريف للتسيير لتنبؤي للموارد البشرية إلى وقفة اصطلاحية حيث عرف التسيير التنبؤي اصطلاحات مختلفة اختارها المفكرون والأساتذة للتعبير عن نفس الفكرة، فأولا للعرب والمهتمين بإدارة الموارد البشرية في الوطن العربي، نجد المصطلح الشائع هو التسيير التنبؤي للموارد البشرية كترجمة حرفية(la Gestion Prévisionnelle des Ressources Humaines) وقد يعبر عنه في بعض الأحيان بالتسيير التقديري أو التوقعي، لكن وللأسف في بحثنا في المراجع المكتوبة بالعربية وهي قليلة، لاحظنا خلطه في كثير من الأحيان بتخطيط الحياة المهنية في بعض الأحيان والحديث عنه في باب التسيير الاستراتيجي في أحيان أخرى، أما للمصطلح في اللغة الفرنسية فنجد أن هناك العديد من المصطلحات استعملت حيث أن التسيير التنبؤي (la Gestion Prévisionnelle)، قد عبر عنه البعض بمصطلح(la Gestion Préventive) (Thierry1990, Ribette1988)، كما عبر عنه البعض الآخر بمصطلح(la Gestion anticipée) وكذا (la

gestion anticipatrice)(Egg, 1988) وهذا فيما يخص الجانب الاصطلاحي، أما فيما يخص التعريف الجدير بالذكر أن هناك العديد من التعاريف التي أعطيت للتسيير التنبؤي للموارد البشرية والتي نذكر منها: التسيير التنبؤي للموارد البشرية: هو مجموعة من المناهج والإجراءات التي تسمح لمنظمة ما بدمج التطورات المستقبلية التي تطرأ على الأفراد والوظائف[1].

تعريف الإجرائي للتسيير التنبؤي للكفاءات:

هو من أهم العمليات التي تقوم بها إدارة الموارد البشرية حيث تسعى إلى التوفيق بين الفرد العامل ووظيفته وتساهم في ضبط والتحكم في تنظيم المؤسسة بما في ذلك الموارد البشرية مع الوظائف وهذا من خلال وضع خطط تسيير وفق نظام يهدف إلى تحقيق ما تسعى إليه ولا يتم ذلك إلا بتوفير الكم والنوع اللازمين من الموارد البشرية لتغطية أوجه القصور والنقص في المؤسسة.

3. **تسيير الموارد البشرية:**

إن تسيير هو عملية التنفيذ الأنشطة مع الأفراد ومن خلالهم بكفاءة وتشير هذه العملية إلى أنشطة التخطيط والتنظيم والقيادة والتقييم التي يجب القيام بها لتحقيق الأهداف ومنه فإن أي تعريف للتسيير يجب أن يتضمن ثلاث عوامل مشتركة: أهداف –موارد محدودة –إلى تعرفينا للتسيير فالأهداف هي الأنشطة المنفذة، والموارد المحدودة مضمنة في كلمة الكفاءة، والأفراد الأشخاص الذين ينطوون تحت إطار المنظمة[2]. ومن هذا يمكننا إعطاء مفهوم للموارد البشرية بأنها الموارد التي تمتلكها المؤسسة من الأفراد (المدراء وحتى العامل البسيط)، وتتميز هذه الموارد عموما:

- معدل القيمة المضافة لليد العاملة
- مستوى التأهيل الخبرة
- مدة حياة المهنية

ولا نقصد بعبارة الموارد البشرية مجرد أفراد فقط ولكن الأفراد هم الذين يمتلكون الموارد بينما هذه الأخيرة هي تشكل عامل النجاح المؤسسة.

4. الكفاءات:

مصطلح أصبح متداولا في الوقت الراهن وفرض نفسه في كل الميادين واعتمدتها البلدان في منظماتها، مسايرتها لمقتضيات التحولات المختلفة وروح العصر.

- **لغة:**

[1]. طعبة رابح، مرجع سبق ذكره، ص 13
[2]. منير نوري، **تسيير الموارد البشرية**، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2010، ص 33

ورد في لسان العرب للعلامة ابن منظور: كافأه على الشيء، مكافأة وكفاء معناه جازاه والكفء معناه النظير وكذلك والكفء والمصدر الكفاءة، وتقول لأكفاء له بالكسر وهو الأصل والمصدر أي لا نظير له والكفء النظير والمساواة.

والكفاءة للعمل: القدرة عليه وحسن تصرفه وهي كلمة مولدة ولفظه الكفاءة ذات أصل لاتيني Compétence وقد ظهر سنة 1968 في اللغات الأوروبية بمعاني مختلفة

- **اصطلاحا:**

يكتسب مفهوم الكفاءة الكثير من الغموض وقد ذكر العديد من الباحثين في هذا الإطار أنه يوجد أكثر من مئة تعريف لمفهوم الكفاءة وهذا حسب السياق الذي يستعمل فيه والذي يهم البحث.

ومنه: هي مجموعة من المعارف والقدرات الدائمة والمهارات المكتسبة عن طريق استيعاب معارف وخيرات مرتبطة فيما بينها (Deketele).

وفيما يخص إعطاء تعريف للكفاءات في علم الاجتماع العمل، فكغيره من العلوم لم يعطي تعريفا محددا ودقيقا كما نجده في تعريف (1) و(2) سنة 1990 حيث عرفاها استنادا إلى ثلاث أنواع من الكفاءات:

- الكفاءة التي تتضح عندما يكون الهدف معروف ويسعى الأفراد إلى تحقيقه.
- الكفاءة التقنية التي تعتمد على القدرة على تحديد الهدف أثناء العمل.
- الكفاءة القيمية وهو تحقيق الأهداف وأكثر مما هو مطلوب منهم أي الذهاب إلى أبعد من مجرد تحقيق الهدف المنتظر[1]

تعريف الكفاءة إجرائيا:

هي درجة من الخبرة والتمكن من تأدية النشاطات لهذا تأخذ البعد المعرفي والشخصي، كما تعرف الكفاءة على أنها مجموعة المعارف التي تساعد في تحقيق المهام اليومية للمؤسسة في السياق الاستخدام، سواء كانت معارف والخبرات المهنية والثقافية التي يتمتع بها العامل وتحديد المراكز التي نجدها ضمن المؤسسة، وكذلك قدرة العامل على توظيف قدراته ومهاراته أثناء قيامه بعمله لتكيف مع متطلبات المنصب.

5. التخطيط:

يقصد بالتخطيط الموارد البشرية التنبؤات النظامية للطلب أو الحاجة للموارد البشرية وعرض هذه الموارد في المنظمة خلال فترة زمنية مستقبلية، إن هذا المفهوم يوضح الموازنة بين الحاجة للموارد البشرية والعرض المتوفر بضمان الحصول على ما تحتاجه المؤسسة من الموارد البشرية كما ونوعا للإبقاء بمتطلبات الأعمال المتوفرة لديها أو الممكن توفرها مستقبلا.

[1].أبو القاسم حمدي، مذكرة لنيل شهادة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الجزائر3، 2005، ص 29

يعرف تخطيط الموارد البشرية بالتنبؤ باحتياجات المنظمة من الأفراد وتحديد الخطوات الضرورية لمقابلة هذه الاحتياجات والتي تتكون من تطور وتنفيذ الخطط والبرامج التي تؤمن الحصول على هؤلاء الأفراد بالكم والنوع الملائمين وفي الوقت والمكان المناسبين للإيفاء بهذه الاحتياجات[1].

6. **التنبؤ:**

في الواقع يعتبر تنبؤ الموارد البشرية جزءا متمما لعملية تخطيط الموارد البشرية، إذ يلجا المخطط مباشرة بعد تجميع المعلومات والبيانات من مصادر الموارد البشرية، سواء الداخلية والخارجية منها إلى التنبؤ بكم ونوعية الموارد البشرية التي سوف يسند إليها مستقبلا مهام تتعلق بمتابعة وضع وتنفيذ خطط المؤسسة.

لا يمكن إبصار النور ما لم يحصل المخطط على المعلومات أو بيانات عن التنظيم الإداري المتبع وعن القوى العاملة الحالية وعن طرق وأساليب العمل وعن الوظائف المتوفرة أو الشاغرة إذ تساعد هذه المعلومات والبيانات على بلورة واكتشاف المستقبل من خلال الفرضيات الأساسية للحركة، وتعتبر سلسلة مارك وف من الأساليب المناسبة، حيث تأخذ بعين الاعتبار تأثير الاستراتيجيات المختلفة لإدارة الموارد البشرية المطلوبة، وعن ملائمة الآماد القصيرة مع الآماد الطويلة، إذ يصعب تحديد الاحتمالات الخاصة بالتغيرات عبر الفترات الزمنية الطويلة التي تنطوي على تغيرات بيئية غير منظورة.

7. **الفعالية التنظيمية:**

هناك تصورات مختلفة للباحثين حول الفعالية التنظيمية منهم من يعتبر أنها هي النجاح أو القدرة الإنتاجية، كما يميل كل باحث إليها حسب المنظار الذي من خلاله ينظر إليها.

واهتم **نادلر وتوشمان** بأهمية النموذج عند القيام ببحث للفعالية، وقالا إن النماذج التي تستعملها الأفراد، تأثر على نوع المعطيات المجموعة والمهملة، النماذج توجيه الأفراد إلى الطرق التحليل وتفسير المعطيات المجموعة، وأخير أن النماذج هي التي تساعد الأفراد على اختيار طريقة العمل.

ويعرفها **اتزيوني**(مثلا) بأنها : قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها وتعتمد هذه القدرة والمعايير المستخدمة في قياسها على النموذج المستخدم في الدراسة المنظمات وغالبا ما يستخدم هذا المتغير بوصفه متغيرا تابعا لمتغيرات مستقلة أخرى، مثل بناء السلطة وأنماط الاتصال وأساليب الإشراف والروح المعنوية والإنتاجية، يلاحظ على هذا التعريف ربطه بين الفعالية والعوامل ذات الطبيعة

[1].بوناب فاطمة ويوسفي أميرة، **لوحة القيادة والتنبؤات المستقبلية لإدارة الموارد البشرية**، شهادة تقني سامي في الموارد البشرية ، معهد الوطني المتخصص في التكوين المهني للتسيير بالصنوبر البحري، الجزائر، 2014/2013 ، ص75

البشرية ومنها، نوعية السلطة والإشراف والاتصال الجيد، كل هذه العوامل على درجة عالية من الأهمية في إنماء الروح المعنوية لدى العمال مما يحفزهم على بذل الجهد لتحقيق أهداف المنظمة[1].

8. إتخاذ القرارات:

قد تتوقف حياتك كلّها على قرار واحد، تتّخذه دون دراسة ودون تفكير ؛ فتنقلب في لحظة رأساً على عقب، فالاختيار الجيّد يأتي بعد جهد وتفكير، واتّخاذ القرار الصحيح أصبح فناً يُدرَّس في المناهج المتخصّصة، إلا أنّ الجميع بحاجة إلى الأساسيّات التي ترشدنا لكيفيّة اتّخاذه بطريقة مناسبة، ويعتبر اتّخاذ القرار أحد استراتيجيات التفكير، التي تحل المشكلات وتتضمّن خطوات وعمليّات تختلف عن بعضها البعض، ويعرف البعض عمليّة اتّخاذ القرارات بأنّها حل للمشكلات الرّاهنة، حيث إنّ الموقف الذي تواجهه، يتطلّب منك مجموعة من المهارات مثل: التحليل السليم، والتقويم، والاستقراء، والاستنباط.

وهكذا يمكن تعريف عمليّة اتّخاذ القرار بأنّها: "عملية تفكير مركّبة، الهدف منها اختيار أفضل البدائل والحلول المتاحة للفرد في موقف معيّن، من أجل الوصول إلى الحل والهدف المرجو". وعملية اختيار القرار تنقسم إلى مرحلتين:

- **مرحلة الأولى:** تحديد الهدف المرغوب بوضوح ودقة متناهيتان
- **المرحلة الثانية:** تحديد جميع البدائل الممكنة والاحتمالات المقبولة. وعند تحديد الهدف، يجب وضع بدائل للطرق التي تقودك إلى تحقيقه، فإن لم يفلح البديل الأوّل، نلجأ إلى البديل الثاني و هكذا، مع الأخذ بعين الاعتبار درجة الأهميّة والأولويّة في ترتيب البدائل ووضع الاحتمالات، ودرجة المخاطرة والوقت والجهد اللازمان للتنفيذ[2].

9. إدارة العمومية:

هي علم من العلوم الاجتماعية، تعتبر هذه الوظيفة من أحد أهم الوظائف الموجودة في الدول الحديثة ونشأت بسبب ضرورة وجود إدارة في المجتمعات التي تمتلك موارد مادية وفنية، ترتبط الإدارة العامة بالأجهزة التنفيذية في الدول الحديثة وسياسات الحكومات، حيث تقوم الإدارة العامة بتنظيم وتنسيق وتوجيه الأفراد داخل المنظمات لتحقيق هدف معين، لا تختص الإدارة العامة بالمنظمات الخاصة لكنها تعمل على تقديم خدمات تفيد كل أفراد المجتمع على حد سواء وليس فئة معينة. تقوم الإدارة العامة بتنفيذ سياسات الحكومات بكل دقة وفعالية عن طرق استخدام نظم الإدارة الحديثة، حتى تقدم

[1]. صالح بن نوار، **فعالية التنظيم في المؤسسات الاقتصادية**، مخبر علم الاجتماع الاتصال لبحث والترجمة، قسنطينة، 2006، ص 196
[2].محمد الصالح القرا وليال احمد، **اتخاذ القرارات الإدارية**، مدونة اقتصادية والإدارية، 2013

خدمة لكل أفراد المجتمع بأفضل جودة وكفاءة وبأقل تكاليف مادية. مما سبق نستنتج أن نجاح أي منظمة يتوقف على نجاح جهاز الإدارة الخاص بها، تعتمد الإدارة العامة على أربع وظائف أساسية حتى تنجح وهي:

- **التخطيط:** هذه العملية تختص بتوقع المستقبل وتضع الخطط التي تحقق الأهداف المنظمة وتتكون من عدة مراحل وهي وضع الأهداف، والتنبؤ، وتحديد المهام والواجبات، وتحديد الإمكانيات المتاحة.
- **التنظيم:** تعرف عملية التنظيم على أنها الوظيفة الإدارية التي تمزج بين الموارد البشرية والمادية حيث تتكون من الأفراد العاملون في المنظمة، وأعمال المنظمة، والموارد المتوفرة في المنظمة، والأنشطة والإجراءات وخطوط السلطة، وتوزيع الموظفين وكيفية التواصل بينهم.
- **التوجيه:** هو إرشاد الموظفين والعاملين أثناء قيامهم بتنفيذ الأعمال حتى تتحقق أهداف المنظمة. وتتم عملية التوجيه عن طريق الاتصال بالعاملين ونقل المعلومات التي تساعدهم في العمل، والقيادة والإشراف التي من خلالها يقوم العامل بخلق روح من التعاون التي تسهل تنفيذ الخطة، والتحفيز الإنساني من قبل المدير الذي يخفف من ضغط وتوتر العاملين حتى يعطيهم قوة داخلية لتنفيذ العمل.
- **الرقابة:** هذه العملية تعرف على أنها مراقبة أداء المنظمة وتحديد وتقيم الأهداف، وتتم عملية الرقابة عن طريق ملاحظة وظائف الإدارة هل يجري تنفيذ المخطط كما هو موضوع أم لا، وكشف الانحرافات السلبية في العمل وتعديلها، وتحديد المستوى الفعلي للأفراد. هناك مجالات عديد تطبق فيها الإدارة في الدولة الحديثة من هذه المجالات القطاع العام وتسمى الإدارة العامة، أو قطاع الاقتصاد وتسمى إدارة الأعمال. أخيرا نستنتج أن الإدارة العامة تشمل كل هيئة عامة، مركزية أو محلية أوكلت إليها السلطة السياسية وظيفتها تلبية الحاجات العامة، على اختلاف صورها، وزودتها بالوسائل اللازمة[1] .

الفرق بين الإدارة العامة والإدارة الخاصة أو إدارة الأعمال:

- تهدف الإدارة العامة إلى تحقيق أهداف وخدمات المصلحة العامة ولكن تهدف الإدارة الخاصة أو إدارة الأعمال إلى تحقيق الأرباح والعوائد الاقتصادية.

[1]. هاني خلف الطراورية، **نظريات الإدارة الحديثة ووظائفها**، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان الأردن، ط1، 2012، ص22

- تقدم الإدارة العامة خدماتها إلى جميع أفراد المجتمع ولكن يقتصر دور والإدارة الخاصة أو إدارة الأعمال على تقديم خدمات لشريحة أو مجموعة معينة فقط من أفراد المجتمع (أصحاب المنظمة، الموظفين، عملاء المنظمة...الخ).
- تعمل الإدارة العامة في ظل الظروف الاحتكارية، فمن غير الممكن أن تجد أي نوع من المنافسة بين الإدارات الحكومية أو إدارات حكومية تقوم بنفس العمل حيث تقوم كل جهة حكومية باختصاصها في حين تعمل الإدارة الخاصة أو إدارة الأعمال في ظل البيئة التنافسية الحرة.
- تتمتع الوظائف في الإدارة العامة بالصفة الدائمة، فلا نجد ما يؤثر على هذه الوظيفة أي أن هناك نوع من الأمن الوظيفي في جميع الإدارات الحكومية بينما في الإدارة الخاصة أو إدارة الأعمال نجد أن الوظيفة تعاقدية يحكمها عملية رقابة وعملية تقييم للموظف بناءاً على عمله الذي يقدمه تترتب عليهما إما مكافأة هذا الموظف أو الاقتطاع من راتبه.
- تسود المساواة في وظائف القطاع الحكومي بشكل واضح أما في المؤسسات الخاصة فنجد أن لكل مؤسسة نظامها الخاص في الرواتب والمكافآت وما إلى ذلك.
- تعتمد ميزانية مؤسسات القطاع العام على جهات عديدة في حين تعتمد ميزانية مؤسسات القطاع الخاص وحدة معينة موجودة بداخل هذه المؤسسة.
- تخضع المسئولية الإدارية في القطاع العام لجهات عديدة، في حين تخضع المسئولية الإدارية في القطاع الخاص للإدارة العليا.

ويرى البعض أن علم الإدارة العامة هو علم مستقل بذاته عن علم إدارة الأعمال ولا يوجد أي علاقة بينهما على الإطلاق بالرغم من أوجه التشابه الكبيرة بينهما وذلك استناداً إلى اختلاف الإدارة العامة عن الإدارة الخاصة أو إدارة الأعمال في معايير اتخاذ القرار وطريقة وأسلوب التقييم المتبعة في كلٍ منهما[1].

7/ المنهج والتقنيات المستعملة:

المنهج المتبع: إن كل الدراسات العلمية تعتمد على أسس موحدة وبإتباع إجراءات معينة تبحث في صيرورة الواقع، ونظرا لأن المنهج الوصفي هو الأكثر استعمالا من طرف الباحثين والطلاب في كثير من الأحداث والدراسات، وبغرض تسليط الضوء على مجتمع الدراسة وجمع أكبر قدر ممكن من المعلومات التي لها علاقة مباشرة مع موضوع الدراسة الذي يتمحور حول دور لوحة القيادة الاجتماعية في تفعيل التسيير التنبؤي للكفاءات في

[1].هاني خلف الطراورية، مرجع سابق ، ص23.

إدارة عمومية، وعليه يعتبر المنهج الوصفي الأكثر ملائمة لوصف الظاهرة محل الدراسة، فالمنهج الوصفي" يعتمد على جمع الحقائق والمعلومات ووصفها وتحليلها وتفسيرها للوصول إلى تعميمات مقبولة، حيث أنه ليس سوى خطوات منظمة يتبعها الباحث في معالجة الموضوعات التي تقوم بدراستها إلى أن يصل إلى نتيجة معينة المتمثلة في المقاربة الكمية.[1]

أدوات جمع البيانات: تعتبر الأدوات لجمع البيانات هي الأخرى متصلة بالمنهج المتبع، والمنهج الوصفي يعطي الكثير من الخيرات في التقنيات التي يتم من خلالها الحصول على المعطيات والبيانات المطلوبة والحصول المعلومات التي تمكننا من فهم الظاهرة أكثر وتفسيرها بشكل صحيح اعتمدنا البحث الكيفي والبحث الكمي في نفس الوقت بسبب نوع الدراسة التي نقوم بها التي تتطلب الطرق الكيفية من مقابلات وملاحظات بالإضافة إلى القياس الكمي أو استمارات و

التحليل الإحصائي وعليه فقومنا باستعمال التقنيات التالية:[2]

1. **المقابلة مقننة:** وقد اعتمدنا على هذه التقنية بهدف الاستفادة من المعلومات التي يقدمها المديرين، رؤساء المكاتب، إن التسيير التنبؤي ولوحة القيادة لا يقوم به العمال العاديون وإنما يقوم به أشخاص مسؤولين مثل مديرين المصالح أو رؤساء المكاتب، وكانت هذه المقابلة تتم في شكل مجموعة من الأسئلة تطرح في شكل استفسار عن طريقة وكيفية تطبيق هذه الآلية ومدى تحقيقها لنتائج المخطط لها، سواء مع مدير المستخدمين لمديرية الموارد البشرية وكذلك مجموعة من المسؤولي المكاتب، المشرفين على عملية تحضير المخطط السنوي للموارد البشرية.
2. **الاستمارة:** لقد اعتمدنا عليها بسبب صعوبة المقابلات مع المديرين ، بسبب أن فترة تربصنا تزامنت مع فترة ضغط داخل الوزارة بسبب تحضير للمراقبة السنوية لتطبيق

[1].موريس أنجرس، **منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية**، دار القصبة للنشر ، طبعة ثانية، 2006، ص 206.
[2]ريمون كيفي، لوك فان كمبنهود، **دليل الباحث في العلوم الاجتماعية**، تعريب، يوسف الجباعي، المكتبة العصرنة، بيروت، 1997، ط1، ص 91

الميزانيات السنوية، لهذا دعمنا بحثنا باستبيان مباشر مع إطارات المديرية وكذلك إطارات أخرى من مديريات مختلفة لمعرفة رأي الإطارات في تطبيق التسيير التنبؤي وكذلك لاستخراج بعض المعلومات حول محتوى مخطط السنوي للتسيير التنبؤي الذي يختلف عن المؤسسات، خاصة فيما تعلق بالكفاءات ، وبالتالي تم تقسيم الاستمارة لموضوع البحث ومتغيراته إلى محاور، حسب عدد الفرضيات وتحتوي على مجموعة من الأسئلة التي تخدم مؤشرات وأبعاد الدراسة.

3. **تحليل الوثائق والسجلات:** هذه الوثائق حصلنا عليها عن طريق إدارة الموارد البشرية، حيث تكمنا منها معرفة المخطط السنوي وكيفية عمله وكيف إعداده جداوله، وكذلك معرفة التعداد الأفراد في المديرية حسب المناصب كما تحصلنا على بعض المراسيم والقوانين التي تعمل بها المديرية في التسيير التنبؤي والتي قمنا باستفادة منها، وتستعمل المقابلة لمعرفة تمثلات وآراء وحتى الممارسات الاجتماعية عن طريق الكلام الذي يصدر من المبحوث ومما يدفع إلى تقنية المقابلة هو السياق الذي يجري فيه أي ماذا نريد من المبحوث من معلومات وبيانات في طرف ملائمة يمكن استعمال المقابلة كتقنية لجمع المعطيات
4. **الملاحظة:** فلقد استفدنا منها من خلال مراقبة الأفراد وسلوكياتهم، وتكوين تصور مؤقت عن الوقائع والمواقف والظروف المحيطة بتوزيع الاستبيان حيث أثارت فيهم عدة مشاعر وأحاسيس تتراوح بين الاستحسان والاستياء والتحفظ أحيان أخرى وكذا الاطلاع على الجو السائد واكتشاف بعض الأمور.
5. **تحليل الوثائق والسجلات:** وهذه الوثائق والسجلات تحصلنا عليها عن طريق إدارة الموارد البشرية حيث تمكنا من خلال معرفة مكاتب ومصالح وعدد المسؤولين والمدراء وتوزيعاتهم حسب الجنس والسن والفئات السوسيو–مهنية أو حسب المناصب كما تحصلنا على القانون الداخلي للوزارة وبعض الوثائق المتعلقة بالموضوع الدراسة التي قمنا بتحليلها للاستفادة منها في التحليل والتفسير.

8/ تحديد عينة الدراسة وكيفية البحث عنها: وفي نظر موريس انجرس (MOURICS ANGERS) فان " العينة تمتاز حسب طبيعة البحث العلمي في العلوم الإنسانية...حيث إذا لم تستطيع دراسة الموضوع الكلي للأفراد، تقوم باختيار جزء منهم فقط، مع التأكد من أن الجزء يمثل المجموعة، فهذا الجزء من الأفراد هو العينة.

وبما أننا استعملنا المنهج الكيفي عن طريق المقابلات بالنسبة للمديرين ورؤساء المكاتب والمصالح، فاعتمدنا على عينة قصدية بسب معرفة بعض أفراد العينة مما ساعدنا إلى الوصول إلى أفراد آخرين، وهذه العينة غير احتمالية، حيث يتم سحب مفرداتها حسب ما يليق بالباحث ، حيث يتعذر تقدير احتمال اختيار أي فرد فيها، كما أن الفرص تكون متساوية لظهور في العينة"[1] ، لهذا قمنا ب 12 مقابلات للوصول إلى النتائج المرجوة من هذا البحث أما المنهج الكمي، قومنا بتوزيع استبيان على عينة من الإطارات في مديرية الموارد البشرية حيث يتكون العدد الإجمالي ب185 إطار.

إن موضوع دراستنا المتمثل في التسيير التنبؤي للكفاءات في إدارة عمومية ، ولقد اخترنا له مديرية الموارد البشرية بوزارة المالية من أجل تطبيق بحثنا هذا، لأنها تقوم بتطبيق هذه الآلية على كل الموظفين في الوزارة سواء كانوا إطارات سامية أو إطارات تنفيذية أو أسلاك ورتب حتى الأعوان المتعاقدين يدخلون في هذا التوقع، وبسبب صعوبة البحث لأنه جديد في علم الاجتماع وقصر وقت البحث اخترنا فئة حساسة من بين هذه الفئات، والتي أصبحت تعنى بأهمية كبيرة المتمثل في فئة الكفاءات (الإطارات)، اخترنا عينة تمثيلية بنسبة 54% من المجموع الكلي لمجتمع البحث متمثلة في 100 فرد موزعين على 13 هيكل كما يوضح في الجدول التالي:

[1]. موريس انجرس، المرجع سابق، ص314.

مناصب / سن العمال	60-53	53-46	46-39	39-32	32-25	المجموع	منهم نساء
وظائف عليا	07	09	12	11	00	39	08
مناصب سامية ذات طابع وظيفي	02	01	04	02	01	10	03
مناصب سامية ذات طابع هيكلي	02	02	04	04	03	15	06
أسلاك خاصة	03	01	00	07	08	19	08
أسلاك خاصة بالوظائف ومناصب	00	00	00	08	06	14	05
أسلاك مشتركة	07	13	15	23	30	88	20
المجموع	21	26	35	55	48	185	50

كيفية حساب عدد الفئات وطول الفئة: حجم العينة البحث 100 إطار

عدد الفئات= $2.5 \times \sqrt{ن}$	مدى العينة= أعلى تكرار-أقل تكرار	طول الفئة= مدى العينة/ عدد الفئات
$2.5 \times \sqrt{100}$ = 5	60 سنة – 25 سنة = 35سنة	35سنة/5فئات = 7

9/ دراسات سابقة:ونقسمها إلى قسمين

1. **الدراسات السابقة المتعلقة بالتسيير التنبؤي للكفاءات:**

إن الدراسات المتعلقة بالتسيير التنبؤي للوظائف والكفاءات في الجزائر قليلة وقليلة جدا سواء من ناحية الكتب أو الأطروحات والرسائل، والموجود منها بعض رسائل الماجستير التي تناولت هذا الموضوع في

المؤسسات الاقتصادية فقط وفي التخصصات العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، أما في علوم الاجتماعية فهيا منعدمة أو تكاد تكون منعدمة وهذا من الصعوبات التي واجهتنا في البحث.

من بين هذه الدراسات التي ساعدتنا على الدراسة:

1. قام بها الباحث إدريس تواتي وكانت تهدف إلى الايجابية على مجموعة من التساؤلات تدور حول صورة التسيير التقديري للموارد البشرية (حالة الوظيف العمومي) في العلوم الاقتصادية فرع التخطيط، وتتمثل هذا البحث:

ماذا يقصد بالتسيير التقديري للموارد البشرية؟ ماهية إدارة الموارد البشرية وما هي السياسات الكفيلة بتحقيق هذه السياسة في ظل التسيير التقديري لها.

للوصول إلى ذلك اقترح الفرضيات التالية:

- لا يمكن التحكم في العنصر البشري والتنبؤ بتركيبة إلا خلال تسيير تقديري
- التسيير التقديري يشكل أحد آليات التسيير الحديثة والضرورية في المؤسسة عموما وفي المؤسسة الوظيفي العمومي بصفة خاصة.
- تسيير الموارد البشرية في المؤسسة الوظيف العمومي يعتمد أساسا على المفهوم الكمي و يهمل المفهوم النوعي لليد العاملة.
- انعدام التنسيق والوضوح في تسيير الموارد البشرية في مؤسسات الوظيف العمومي الجزائري.

أهداف هذا البحث

- محاولة تحسين وإبراز أهمية تسيير التقديري للموارد البشرية وخاصة على مستوى مؤسسات الوظيف العمومي الجزائري باعتباره أسلوب علمي حديث.
- محاولة إبراز سياسات وأدوات التسيير التقديري للموارد البشرية وخاصة على المستوى مؤسسات الوظيف العمومي الجزائري.

اعتمد الباحث للوصول إلى النتائج التي تخدم الموضوع على المنهج الوصفي التحليلي واستعمال المنهج الكيفي المتمثلة في دارسة حالة مؤسسة الوظيف العمومي في الجزائر من خلال دراسة المخطط التسيير

التقديري الذي يعتمد على نقطتين أساسيتين هي سياسة التوظيف وسياسة التكوين وفي الأخير توصل إلى مجموعة من التوصيات والاقتراحات على المستوى القريب والمستوى المتوسط والبعيد.

2. **الدراسة الثانية:**

تتمثل في الدراسة التي قام بها عبد الله الفايدة رسالة لنيل شهادة الماجستير في العلوم التسيير شعبة تسير الموارد البشرية، تدور حول التسيير التنبؤي للموارد البشرية في المنشأة الجزائرية حالة شركة سونلغاز توزيع الشرق(SDE) قسنطينة– جامعة قسنطينة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير دفعة 2007/2006، وتتمثل إشكالية البحث في السؤالين التالين:

- فما هو دور وأهمية التسيير التنبؤي للموارد البشرية في تحقيق هذه الأهداف.
- ما هي مكانة التسيير التنبؤي للموارد البشرية في المنشأة الجزائرية

للوصول إلى ذلك الاختيار أن يقوم بدارسة تطبقيه بإحدى المنشأة الجزائرية بولاية قسنطينة المتمثلة في شركة سونلغاز توزيع الشرق، وهذا بغرض التعميق أكثر في طرق وأساليب الحديثة المتبعة في عملية التسيير التنبؤي للموارد البشرية وتبيان أهمية التي توليها، ولقد اتبع في ذلك المنهج التحليلي الوصفي فيما يخص الجانب النظري، أما الجانب التطبيقي استعملنا المنهج التحليلي الكمي.

أهداف الدراسة: تحديد مختلف الوظائف والمناصب وبالتالي عدد العمال اللازمين لتأدية هذه الوظائف ولشغل المناصب المختلفة.

الدراسة الثالثة:

قامت بها الباحثة قداش سمية تحت عنوان أثر التسيير التوقعي للوظائف والكفاءات على الخدمة المقدمة دراسة حالة اتصالات الجزائر موبيليس، فرع علوم الاقتصادية تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسة جامعة قاصدي مرباح ورقلة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير دفعة 2011.

تتمثل إشكالية هذا البحث التساؤل العام: هل يمكن أن يساهم التسيير التوقعي للوظائف والكفاءات المطبق في المؤسسة الاقتصادية والخدماتية موبيليس في تقديم خدمة ترضي الزبون ولقد قامت الباحثة بتفكيك التساؤل إلى خمسة أسئلة فرعية:

- ما مدى قدرة التسيير التوقعي للوظائف والكفاءات على التحكم في التطورات التي تحدث على المستوى الوظائف الكفاءات داخل المؤسسة؟
- ما هي أهم الخطوات الخاصة بتطبيق مسعى التسيير التوقعي للوظائف والكفاءات؟
- ما مدى مساهمة بعض الوظائف المتداخلة (التوظيف/ التدريب) في نجاح مسعى التسيير التوقعي للوظائف والكفاءات.
- ما مدى مساهمة التسيير التوقعي للوظائف والكفاءات المطبق في المؤسسة محل البحث في تحقيق هدف إرضاء الزبون.
- ما هو واقع التسيير التوقعي للوظائف والكفاءات في المؤسسة محل البحث.

وللإجابة على هذه التساؤلات قامت الباحثة بتقديم هذه الفرضيات:

- التسيير التوقعي للوظائف والكفاءات هو مسعى يعمل على الوصول إلى الموائمة بين الوظائف والكفاءات بما يحقق أهداف المؤسسة التي من تحسين الخدمة المقدمة للزبون.
- يتم التسيير التوقعي للوظائف والكفاءات وفق عدة مراحل أهمها تحليل الوظائف ولتقدير الاحتياجات.

تتمثل أهداف البحث في التعريف بواقع التحليل الوظائف وتقدير الاحتياجات المؤسسة محل الدراسة من الكفاءات البشرية وطرق استقطابها وتدريبها وبالتالي واقع التسيير التنبؤي للوظائف والكفاءات، في نهاية البحث وصلت الباحثة إلى مجموعة من الاقتراحات والحلول بما يتناسب والمؤسسة محل الدراسة.

اتبعت الباحثة في بحتها المنهج الوصفي معتمدتا على بعض المراجع العربية والأجنبية ومواقع الانترنيت هذا في الجانب النظري، أما الجانب التطبيقي قامت بإتباع منهج أسلوب دراسة حالة، وانتهت هذه الدراسة بمجموعة من التوصيات والاقتراحات.

الدراسة الرابعة:

قام بها الطالب جمال عشش وكانت تهدف إلى الإجابة على مجموعة من التساؤلات تدور حول التسيير التقديري للوظائف والكفاءات في تحسين أداء الموارد البشرية دراسة حالة مقاطعة غاز البترول المميع وحدة أم البواقي للسنة الدراسية 2019/2018 ويتمثل إشكالية هذا البحث كما يلي:

ما دور التسيير التقديري في تحسين الأداء الوظيفي وتحقيق الالتزام التنظيمي في تحقيق الفعالية أداء الموارد البشرية.

للإجابة على هذا السؤال ثم اقتراح الفرضيات التالية:

1. لتحسين الأداء الوظيفي يعتمد على لتسيير التقديري للوظائف والكفاءات الموارد البشرية.
2. الالتزام الوظيفي يتحقق بالتسيير التقديري للموارد البشرية
3. التسيير التقديري للوظائف والكفاءات يحقق فعالية أداء الموارد البشرية

أهداف هذا البحث:

- تسليط الضوء على نموذج التسيير التنبؤي طالما ميزه الغموض وعدم الاستقرار على مفاهيم مشتركة خاصة في المؤسسات الجزائرية.
- محاولة التعرف على الدور الذي تلعبه التسيير التقديري للوظائف والكفاءات في المؤسسة في تحسين أداء الموارد البشرية.

وللوصول إلى نتائج المرجوة اعتمد الطالب على المنهج الوصفي والتحليلي المناسب لذلك كونه يهتم بدراسة الظاهرة كما توجد في الواقع فيصفها وصفا دقيقا ويعبر عنها تعبيرا كيفيا وكميا.

<u>الدراسات السابقة المتعلقة بلوحة القيادة وبلوحة القيادة الاجتماعية:</u>

إن الدراسات المتعلقة بلوحة القيادة وهي متنوعة حيث أن للوحة القيادة عدة أنواع وأبعاد ومستويات إلا أن فيما يخص لوحة القيادة الاجتماعية الخاصة بالموارد البشرية هي قليلة نوع ما لكن فيما يخص التسيير التقديري هي جديدة خاصة في تخصص العلوم الاجتماعية.

ولقد اعتمدنا في دعم بحثنا بمجموعة من الدراسات السابقة في هذا الموضوع من خلال تنويع لوحات القيادة للوصول إلى الأهداف المرجوة.

الدراسة الأولى:

قام بها الطالب موسى حجاب في السنة الجامعية 2018/2017 لتحضير رسالة الدكتوراه من جامعة الجزائر3 في تخصص علوم التجارة شعبة التسويق تحت عنوان " المراقبة التسويقية عن طريق لوحات القيادة في المستويات التشغيلية في مجمع صيدال".

وللإجابة على هذا التساؤل طرح الباحث مجموعة من الفرضيات:

1. تبنى المجمع أنظمة مراقبة تسويقية ناجحة تمكنه من رفع مرد ودية مزيجه التسويقي
2. بلغ الأداء التشغيلي للمجمع مستوى عالي يسمح له بتحقيق أهداف قصيرة المدى.
3. كلما كان تطبيق أنظمة المراقبة التسويقية فاعلا ساعد ذلك في تحسين أداء التشغيلي.

أهداف البحث:

1. تحليل محاور وأبعاد لوحة القيادة وتوضيح نقاط التي تمثل دورها في توجيه الأداء الشامل لكل نشاط ومن ثم الأداء الشامل للمؤسسة.
2. تصميم محاور لوحة القيادة المتوازنة كأداة متعددة القرارات والدلالات لتحقيق أكبر قدر من المخرجات الايجابية المحققة لنمو وبقاء المؤسسة الاقتصادية.

من أجل تحقيق النتائج اعتمد الباحث على المنهج التحليلي في القراءة والتحليل العضوي هذه المتغيرات وعلاقتها يبعضها البعض ومدى تأثير الذي يتأثر من تطبيق لوحة القيادة كأسلوب.

الدراسة لثانية:

قامت بها **بن حطري فاطمة الزهراء** في إطار التحضير لشهادة الماجستير تحت عنوان لوحة القيادة الاجتماعية كأداة لتحقيق إستراتيجية المؤسسة دراسة مؤسسة هندسة الكهرباء والغاز فرع مجمع سونلغاز للسنة الدراسية 2015/2014.

قامت بطرح التساؤلات التالية:

1. ما هو موقع العنصر البشري عند وضع وتنفيذ إستراتيجية المؤسسة
2. كيف تتجلى لوحة القيادة الاجتماعية للمؤسسة

3. كيف تخدم لوحة القيادة الاجتماعية إستراتيجية المؤسسة أثناء وضعها عند تنفيذها

وللإجابة على هذه التساؤلات قدمت مجموعة من الفرضيات:

1. يعد العنصر البشري المحور الأساسي لوضع إستراتيجية المؤسسة كونه يمثل أهم مورد وتتميز به المؤسسة
2. لوحة القيادة الاجتماعية عبارة عن أداة القياس وتوضيح دور الموارد البشرية في المؤسسة ذلك عن طريق مختلف المؤشرات التي تحويها.
3. تساهم لوحة القيادة الاجتماعية في تقيم مدى تحقيق المؤسسة لإستراتيجية المتبناة

أهداف البحث:

يعد الهدف الرئيسي من هذه الدراسة في توضيح أهمية المورد البشري في المؤسسة كونها شريك استراتيجي للمؤسسة إضافة إلى لفت الانتباه إلى أهمية التي تكتسبها لوحة القيادة الاجتماعية في إبراز نسبة الانجاز لبرامج المتبناة من خلال مختلف المؤشرات التي تحويها.

واعتمدت في هذه البحث على المنهج الوصفي والتاريخي إلى جانب النظري حيث يسمح الأول بتحليل التعاريف والنظريات المتعلقة بلوحة القيادة الاجتماعية ومساهمتها في تحقيق إستراتيجية المؤسسة والثاني يسمح بسرد مختلف مراحل تطوير أعم المفاهيم التي تم التطرق إليها كإدارة الإستراتيجية.

الدراسة الثالثة:

قام بها الطالب عبد الخالق زيتوني تحت عنوان لوحة القيادة كأداة مراقبة التسيير في المؤسسات المصرفية دراسة بنك بدر، مايو 2014.

للوصول إلى النتائج المرجوة قام الطالب بطرح الإشكالية:

- نظرا لكون نظام مراقبة التسيير واحد من بين الآليات الحديثة لتحسين أداء المؤسسات فإنه بات من الضروري على المؤسسات الوظيفية الوطنية التطلع إلى استخدام التقنيات الحديثة في مراقبة التسيير.

- فيما تكمن أهمية مراقبة التسيير وما هي الأدوات التي يمكنها من المساهمة في مراقبة التسيير وهل يمكن لها أن تساهم في مراقبة التسيير.

واقتراح الفرضيات التالية:

1. عملية مراقبة التسيير من أهم الوظائف الأساسية في المؤسسة
2. هناك عدة أدوات في المؤسسة المصرفية يكنها المساهمة في مراقبة التسيير
3. تعد لوحة القيادة من أبرز الأدوات والأكثر فعالية في مراقبة التسيير

أهداف البحث:

يتمثل الهدف الأساسي من هذه الدراسة في كشف الغموض عن دور الذي تلعبه لوحات القيادة بالمؤسسات على وجه عام في المؤسسات الوطنية ومحاولة التعرف بلوحات القيادة التسييرية التي تكاد أن تكون مجهولة عن طريق جمهور المسيرين.

وللوصول إلى نتائج البحث قام الطالب بالاعتماد على المنهج التحليل الإحصائي والمنهج الوصفي المتمثل في المقابلة ولتدعيم موضوع لبحث اعتمد على المراجع المتوفرة من كتب ورسائل الجامعية والملتقيات ومواقع الانترنيت بغية إثراء الموضوع واعتماد على تحليل الجداول الإحصائية والأشكال والبيانات باستخدام برنامج اكسل.

<u>الدراسة الرابعة:</u>

قام بها الطالب الوزان طارق تحت عنوان دور لوحة القيادة في قياس وتقيم أداء الموارد البشرية دراسة حالة مؤسسة "لاند غاز" للغازات الصناعية بورقلة لسنة الجامعية 2013/2012.

قام الطالب بطرح هذا التساؤل التالي:

1. ما هو دور لوحة القيادة في قياس وتقيم أداء الموارد البشرية؟

وللإجابة على هذا التساؤل قام الطالب باقتراح الفرضية التالية:

لوحة القيادة تضم مؤشرات تقيس أداء المستخدمين بحيث يتم اختيارها بعناية بما يتوافق مع متابعة درجة تحقيق الأهداف على مستوى قسم الموارد البشرية وعلى مستوى المنظمة ككل.

منهجية البحث المستخدمة:

اعتمد الباحث على المنهج الوصفي من خلال تحليل الموضوع الدراسة باللجوء إلى المراجع الأساسية والبحوث السابقة التي تطرقت إلى موضوع لوحة القيادة لتتوصل في النهاية الأمر إلى تحليل عام إلى نتائج تجيب على الإشكالية البحث.

هدف الدراسة:

تسعى إلى تحقيق جملة من الأهداف:

- تعريف لوحة القيادة الاجتماعية وخصائصها وطرق تصميمها ومراحل إعدادها
- إظهار لوحة القيادة لمسير الموارد البشرية في مؤسسات الجزائرية
- لوحة القيادة الاجتماعية مساعدة لاتخاذ لقرارات

الفصل الثاني:

مفاهيم مرتبطة

بالتسيير التنبؤي

للموارد البشرية وإجراءاته

الفصل الثاني: مفاهيم مرتبطة بالتسيير التنبؤي للموارد البشرية وإجراءاته

المبحث الأول: مفاهيم المرتبطة بالتسيير التنبؤي للموارد البشرية

المطلب الأول: مفهوم التسيير التنبؤي للموارد البشرية

المطلب الثاني: عناصر التسيير التنبؤي للموارد البشرية(الكفاءات)

المطلب الثالث: خطوات التسيير التنبؤي للوظائف والكفاءات

المبحث الثاني: الكفاءات البشرية في إدارة عمومية

المطلب الأول: مفاهيم حول الكفاءات

المطلب الثاني: عناصر الخاصة بالكفاءات

أصبح العنصر البشري ينظر إليه كمفتاح نجاح المؤسسات والإدارات مما جعل وظيفة الموارد البشرية تحتل مكانة إستراتيجية إلى جانب الوظائف الأخرى لأن تحقيق الأهداف والنتائج يرتبط ارتباط وثيقا بطاقم العاملين بالإدارة[1].من خلال سياسة رشيدة تعالج الفوارق الحالية أو التي قد تنجم بين الموظف والمنصب الذي يشغله ولهذا كان لزاما عليها وضع إستراتيجية لتسيير الموارد البشرية من أجل الحفاظ على التوازن الكمي والنوعي(الكفاءات) في المدى القصير والمتوسط والطويل مما يتطلب وضع آلية للتسيير التنبؤي للموارد البشرية.

المبحث الأول: التسيير التنبؤي للموارد البشرية

المطلب الأول: مفهوم التسيير التنبؤي للموارد البشرية

أولا: تعريف عبارة التسيير التنبؤي للموارد البشرية:

في البداية يجب أن نذكر أن مفهوم عبارة التسيير التنبؤي استخدمت في العديد من الدراسات كمصطلح يعبر عن تهيئة المؤسسة للتنبؤ، وهي تقدير الاحتياجات من الموارد البشرية في الزمن المستقبلي، وبذلك عرف التسيير التنبؤي(التقديري)" بأنه عبارة عن وسيلة موضوعية تسمح للمؤسسة من تهيأت نفسها في الوقت المناسب من خلال التنبؤ بالمستخدمين، وهذا من حيث التأهيلات (المعارف، التجربة، الكفاءات، والاتجاهات)، والتحفيز المناسب فتمكن الإدارة من التحكم في النشاطات والوظائف والتكفل بالمسؤوليات ضرورية التي تظهر في كل وقت وهذا طيلة مسار تطور المؤسسة.

وقد **عرفه ماتيس** حيث قال أن" التسيير التنبؤي للعمال يهتم بالتنبؤ والرقابة وتسيير الأخطار لتحويلها إن أمكن إلى فرص للعمال والمؤسسة[2].

1. **<u>ماهية التسيير التنبؤي للكفاءات :</u>** ولد التسيير التنبؤي للكفاءات والوظائف في بداية 1980 مع التعديلات الكبرى والتحولات التكنولوجية وشروط النوعية، حيث سيقت المؤسسات للبحث عن وسائل تعديل احتياجات بين مواردها[3].

ومن المعلوم أن المنظمات تواجه وبصفة مستمرة عملية إحلال العاملين، فيمر الزمن يكون من الطبيعي أن يتقدم بعض الأفراد في السن وقد يتقاعد البعض، وقد يصبح البعض الأخر غير قادر على العمل

[1]. كل الكتب في مجال إستراتيجية الأعمال مثل PORLER(1975) وBattalad وHarnel (1990) أكدو في مؤلفاتهم حول إستراتيجية، أهمية العنصر البشري في إستراتيجية العامة للمؤسسة.

[2] L.MATHIS, **<u>Gestion prévisionnelle et valorisation de ressources humaines</u>**. Editions d'organisation, Paris, 1982, page60.

[3]LEBRERE MICHAL et GUY TALLANDIER, **<u>Pris de gestion Ressources Humaines</u>**, Edition presse universitaire de Grenoble France, 1995 ; p11.

لسبب أو لأخر كليا أم جزئيا مما يؤدي بالضرورة بالمؤسسة ومسير الموارد البشرية إلى إحلال بعض الأفراد محل الآخرين، أو إضافة عناصر أخرى جديدة أو الاستغناء عن بعض العناصر التي أصبحت المؤسسة في غير حاجة لهما وذلك لسبب أو أخر يرجع إلى مؤشرات داخلية والخارجية، إذ ظهر هذا النوع من التسيير التنبؤي للموارد البشرية في بداية الثمانينات متزامنا بذلك مع سياسات الإصلاح الاقتصادية وإعادة الهيكلة وكذلك التحولات التكنولوجية التي ميزت هذه الفترة وذلك كنتيجة لرغبة المؤسسة في تحقيق النوعية من جهة والتحكم في التكاليف من جهة أخرى[1]، ولكي تتمكن المؤسسات من ضبط نمط تسيير تنبؤي يجب أن يكون قادر على تحديد حاجياتها فيما يخص التوظيف، التكوين، الحركة، الخبرة، والكفاءة وأن تعمل على صياغة وتحضير إستراتيجية خاصة بالمؤسسة، أي تطبيق سياسة تسيير الموارد البشرية في ظل الإستراتيجية التنموية للمؤسسة وكذلك بإجراء التعديلات خاصة بتسيير المناصب العمل وعدد العمال وفقا لكفاءاتهم وقدراتهم ودراسة تأثير ذلك عن المستوى الكمي والنوعي والبنيوي للمؤسسة،[2]ومما سبق يتضح لنا أن المؤسسة يمكن لها أن تكون دائما أمام إحدى الوضعيات الثلاثة التالية من اليد العاملة:

- احتياجات المؤسسة = ما هو موجود في المؤسسة الحالة المثلى (حالة توازن)
- احتياجات المؤسسة أقل مما هو موجود في المؤسسة حالة العجز (العجز السلبي)
- احتياجات المؤسسة أكبر مما هو موجود في المؤسسة حالة عجز(حالة الفائض)

وعلى كل مسير العمل على تحقيق الحالة الأولى (التوازن) هذه الحالة تحمل في انشغالاتها ثلاث عناصر تحقيق الكم والكيف اللازم والضروري من اليد العاملة في الوقت المناسب ولن يتحقق ذلك إلى من خلال بنك معلوماتي دقيق.

ثانيا) مفهوم التسيير التنبؤي للموارد البشرية:

يعرف التسيير التنبؤي للموارد البشرية بأنه مسعى لهندسة الموارد البشرية الذي يقوم على التصور تطبيق ومراقبة مجموعة من السياسات والتطبيقات الهادفة إلى تخفيض وبصورة توقعية للفارق الموجود بين الحاجات المؤسسة ومواردها البشرية المتوفرة، سواء على المستوى الكمي أو الكيف وهذا التوجيه يدخل ضمن إستراتيجية المؤسسة[3].

2-1 التسيير التنبؤي للموارد البشرية حسب برنار ماتوري: ينظم ابتداء من قواعد معلوماتية حول العمل التعداد والكفاءات من خلال حجم العرض والطلب[4]، ومما سبق فإن التسيير التنبؤي يهدف أساسا إلى

[1] . Voir L.MATHIS,ibid., PP35-38

[2]. DIMITRI WEISS**, gestion de ressources humaines**, OP .CIT, P388

..[3]Voir LEBERE MICHEL et GUY TALLANDIER, IDEM, P112

تحقيق التوازن بين العرض والطلب في اليد العاملة في المؤسسة، من خلال التنبؤ باحتياجات اليد العاملة الكمية والنوعية قصد تفادي الوقوع في المخاطر عدم التوازن سواء تعلق الأمر بالعجز السلبي أو الفائض الذي يمكن أن يقع فيه المؤسسة وكل ذلك في ظل صياغة سياسية تسيير تنبؤي للموارد البشرية على المستوى المؤسسة أو الإدارة العمومية.

2-2 تعريف الأستاذ: Pierre CITREAUX Jean[1]:مجموعة الأنشطة التي تهدف إلى وضع معالم، كما يعرفه بأنه العملية التي بمقتضاها تسعى المؤسسة إلى تحقيق التوافق المستمر والدائم بين الكفاءات عمالها والوظائف التي يشغلونها، مسايرة بذلك التطورات التي تطرأ عليها من حيث آخرين.

وكذلك تضع معالم السياسة التي تنتهجها في مجال مواردها البشرية، أي أهم الأنشطة التي تضمن لها الاستمرار والتوازن بين الموارد والوظائف (Emploi- ressources)، وبصفة أدق تهدف إلى وضع إستراتيجية تمكن من تجنب الاختلالات المتوقعة مستقبلا سواء في الجانب الكمي أو النوعي بين الحاجيات المستقبلية للمؤسسة والموارد البشرية المتوفرة، أي أنها تعمل على وضع الإطار العام الذي يتم فيه رسم سياسات تسيير الموارد البشرية[2].

3-2 تعريف Dumitri Weiss: التسيير التنبؤي للمناصب والكفاءات هو إحدى التقنيات هندسة الموارد البشرية التي تهتم بتصور وتطبيق ومراقبة سياسات تهدف إلى تقليص المسبق للفوارق الممكنة بين حاجات المنظمة سواء الكمية أو النوعية والموارد البشرية وهذا في إطار مخطط الاستراتيجي العام للمؤسسة، وله بعدين البعد الفردي والبعد الجماعي:

فعلى المستوى الجماعي هو إدماج الموارد البشرية كمتغير استراتيجي والتحكم في تطور الوظائف في المدى المتوسط من الجانب (الكمي والكيفي)، أما على المستوى الفردي فيتمثل الأمر في السماح لكل موظف أن يصبح فعال يواجه السوق والسماح له بإعداد مشروعه الخاص بتطوره المهني.

4-2 أورد مكتب DURANTON Consultants:وهو مكتب استشاري في مجال إدارة الموارد البشرية في القطاع العام التعريف الذي ينطلق من كون النظم الأساسية Les Statutsالموضوعية تعمل على التقليل من مرونة حالات التشغيل التي تبدو غير ملائمة مع الزمن ولهذا يمكن أن تعريفها الوظيفة العمومية مستقبلا، ويهدف إلى تحسين مخططات النشاط التي تعمل على إرساء الديناميكية من جديد.

5-2 تعريف الأستاذ: BARON.X: بأنه تصور موضع ومتابعة سياسات ومخططات متجانسة:

[1] . Jean Pierre CITEAUX, **gestion de ressources humaines , principes généraux et cas pratique** .ARMAND Cotin,. PARIS, 2002 , pp63-64

[2]Jean Pierre CITEAUX, ibid., pp64-65

- تهدف إلى تقليص المسبق للفوارق بين الموارد البشرية [1]
- حاجة المؤسسة (التعداد والكفاءات)
- تعمل على إشراك العمال في مشروع تنمية حياتهم المهنية

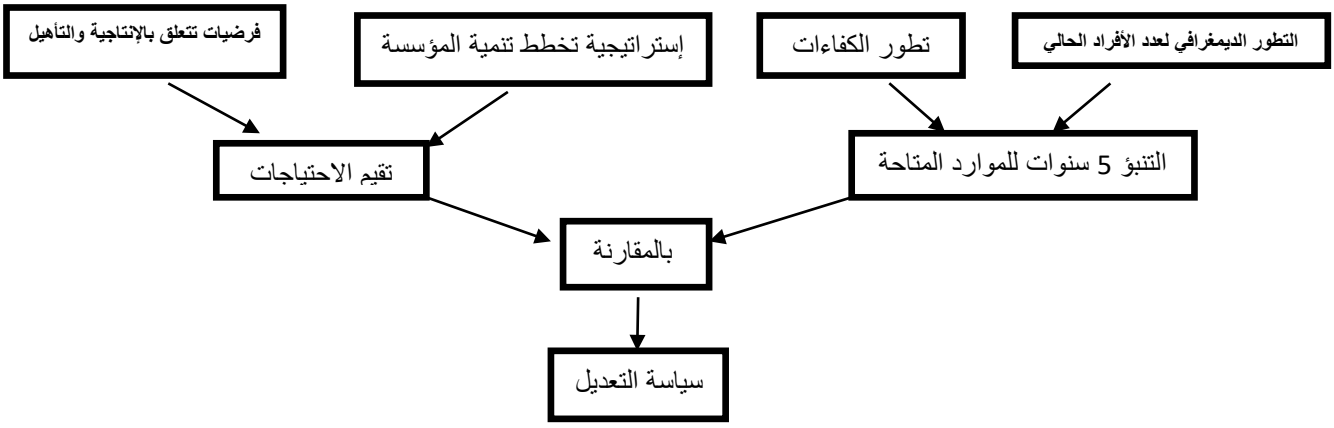
كما يعرف التسيير التنبؤي للموارد البشرية يضم جميع الطرق ومناهج والتطورات والتغييرات المستقبلية والتي يمكنها أن تغير كليا أو جزئيا مناصب العمل أو بصفة أعم احتياجات المنظمة[2]،كما يمكننا تعريف التسيير التنبؤي من حيث ثلاث المخططات التالية

الشكل رقم(01) يوضح المخطط الأساسي لتسيير التنبؤي

م1	م2	م3	م4
الموارد الحالية ←	الموارد المستقبلية	← تحليل الفوارق	← سياسات التعديل
الاحتياجات الحالية ←	الاحتياجات المستقبلية		

Source : Loïc codin et autres, gestion des ressources humaines, Tome 3, dunod, paris 2007,p154

كما يقترح **بريتي Peretti** مخططا أخر عن النحو التالي (1) شكل رقم (02) مخطط بريتي للتسيير التوقعي للوظائف الكفاءات



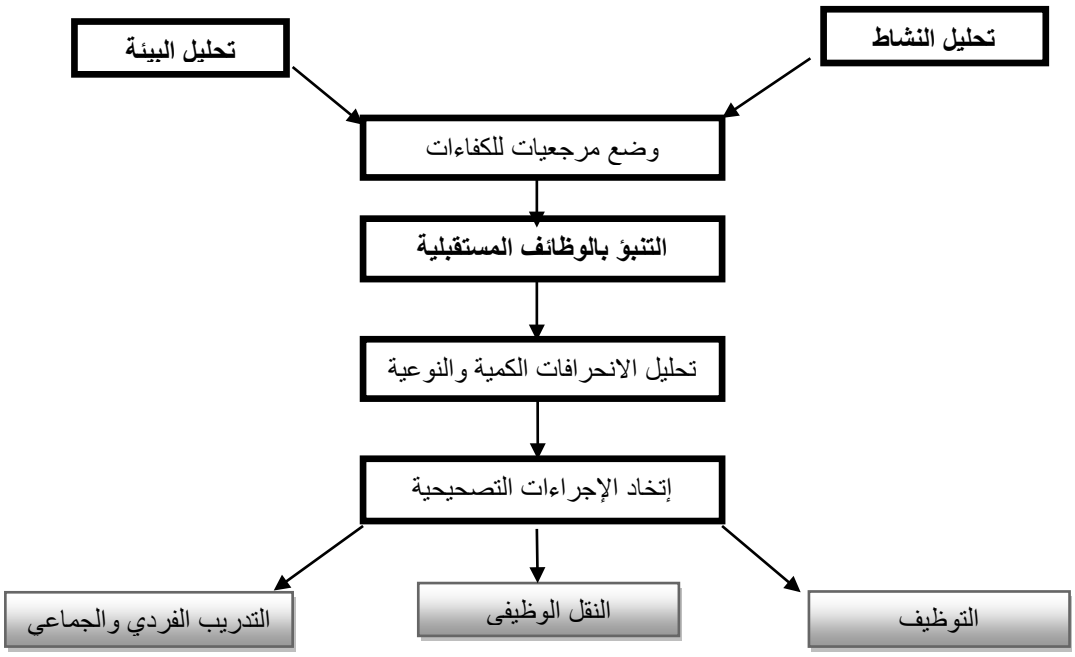
Source :Jean marie Peretti Ressources humaines, éd Vuibert, 5eme edition, paris, 1998,p180.[3]

[1].BARON.X, **la gestion prévisionnelle de emploi et des compétences en entreprises cahiers fran**çais N°82 p3-18, La documentation française 1993.

[2] .Ahmed Rahmani**, cours de gestion de ressources humaines**, école nationale d'administration, Alger,1999,p59.

[3]Jean marie Peretti, **Ressources humaines**, éd Vuibert, 5eme édition, paris, 1998,p180.

كما يقترح **بريتي peretti**مخططا للتسيير التوقعي الشكل (رقم03) تمثيل التسيير التنبؤي للموارد لبشرية



Source :Horener p, gestion des compétences, édition d'organisation, paris,2001,p36.

نستنتج من هذه المخططات: يمكننا الوصول إلى التعريف التالي أن التسيير التنبؤي يعتمد على ثلاث عناصر مهمة تتم بتحديد الموارد المتاحة حاليا وتقدير الاحتياجات المستقبلية، ثم تحديد الفروق بينها سواء كانت عجزا أو الفائض في المقابل تحليل الأوضاع من اجل توفير الإجراءات التعديلية في كل الحالات من أجل موائمة الوظائف والكفاءات للوصول إلى الهداف المخطط لها.

ثانيا: لمحة تاريخية عن تطور التسيير التنبؤي للموارد البشرية:

إن التسيير التنبؤي وكما أشرنا سابقا ليس فكرة حديثة العهد، بل تعود بداياته الأولى محصورا في جانبه الكمي، حيث يتم البحث من خلال اهتمامه المنحصر في تقليص الفوارق بين الموارد والحاجات من الجانب العددي فقط،دون النظر في محتوى مناصب الشغل وكفاءة من يشغلها وكذا طرق إشرافها وتنميتها،إن النظر في هذا المسار التاريخي يبرز ويوضح المراحل التالية:

1. **المرحلة الأولى: مرحلة التسيير التنبؤي لتعداد المستخدمين:**

إن دخول بعد التنبؤ والتوقع في التسيير الأفراد في المنظمة قد بدأ في بداياته تحت غطاء العلم، ذلك بفضل التطور الملحوظ للبحوث العملية وكذا التطور الملحوظ الذي عرفه مجال المعلوماتية ولقد تمت البحوث الأولى في هذا المجال في الجيش الأمريكي والشركات العالمية الكبرى وشركات الطيران، في هذه الفترة عرف ميدان البحوث العملية تطور هاما أدى إلى نقلة نوعية في

الطرق الكمية حيث تحول اهتمام الباحثين من الاكتفاء بدقة الأعداد إلى البحث عن مدلولاتها النسبية والتي تتعلق باختيارات الشركة وبهذا تحول الباحثين في مجال الأعداد إلى أعوان تنبؤ والتقدير.

في فرنسا وفي كتاب نشره كل من BOULIER et BENAYOUNE بعنوان: **مقاربات عقلانية في التسيير المستخدمين**[1]، والذي جمع بين تسيير الأفراد والبحوث العملية كما أنه ثمرة عمل مجموعة مكلفة بالبحوث العملية **للجمعية الفرنسية من أجل التحكم الاقتصادي والفني**(AFCET)، للمنشأة سنة 1969 وكان فريق العمل مكونا من مسئولين ومستخدمين في الإدارات وبعض الشركات باحثين في ميدان البحوث العملية ، مهندسين في الإعلام الآلي، علماء نفس، فانتشر هذا الكتاب بداية التسيير التنبؤي لتعداد المستخدمين في فرنسا، وفي بريطانيا وفي نفس الفترة عرف التسيير التنبؤي بداية مشابهة مع كتاب سميث[2]، حول تخطيط القوى العاملة وذلك في شركة البحوث العملية Opérationnel Research Society، ولكن وجهت إلى هذه الآليات انتقادات عدة حيث برزت فيها أخطاء وتقديرات بعيدة عن الواقع وهذا مرده أن تلك الطرق كانت تهمل التطور العامل التكنولوجي وكذا تطور تشريعات العمل والمحيط بصفة عام(المنافسة، تنظيم العمل، الكفاءات)،إن تزايد أهمية العوامل السابقة قد أدى بمفكري هذه الطرق إلى البحث تعديلات واعتماد عناصر أخرى تتعلق بالجانب النوعي معلنة بذلك ميلاد مرحلة جديدة.

2. المرحلة الثانية: مدرسة العلاقات الإنسانية ومرحلة التسيير التنبؤي للمسار المهني(1970-1975): هناك العديد من الباحثين في مجال العلاقات الإنسانية وكذا في علم الاجتماع الصناعي آلفو كتبا في مجال إدارة القوى العاملة والتي كان لها تأثيرها الخاص في مجال إدارة الموارد البشرية حيث تحد اثو عن التسيير المندمج (la gestion intégrée) حيث ينظر إلى التسيير كنسق أو كنظام تتفاعل فيه مختلف مكوناته، وفي هذه الفترة جربت العديد من المناهج التي اهتمت بتنمية الموظف أو العامل في إطار محيطه(المؤسسة)ويرى عالم النفس Pierre jardilier في كتابه التسيير التنبؤي للمستخدمين[3]، أن الهدف من التسيير التنبؤي هو توقع التقنيات والتحولات الفردية التي تتناسب مع الاحتياجات المستقبلية للمؤسسة ورغباتهم في أنن واحد، وكان هذا النموذج من التسيير التنبؤي موجها بدايته لتسيير الإطارات حيث ينظر للإطارات أن تسمح لهم حياة مهنية ثرية وواعدة وعكس النموذج السابق نلاحظ هنا وبوضوح الاهتمام بتطلعات الأفراد ومن أهم وسائله تحليل الوظائف وتقيم الإمكانيات الكامنة لدى الفرد[4]، في

[1]. BENAYOUNE R et Boulier A, **approches rationnelles dans la gestion du personnel** , paris, DUNO.
[2] .SMITH R , **Models of Systems landon**, the English Universités,press, 1970, p194.
[3]. PIERRE Jardillier**, la gestion prévisionnel**, paris, PUF, coll. *que saie je*1992, p23
[4] . SOUS la direction de WEISS, **ressources humaines** , Edison Organisation , 2004,p 391

الأخير يؤخذ على هذا التصور للتسيير التنبؤي اهتمامه الزائد بالفرد وإهماله نسبيا للجانب التنظيمي (أزمة البترول 1975، اجتياح التكنولوجيات العمل وأثرها على السوق العمل وأثرها على السوق والمنافسة...).

3. المرحلة الثالثة: مرحلة التسيير التنبؤي للمناصب والكفاءات:

ظهور البطالة وأزمات التشغيل قد أدى إلى انتقال أهداف إدارة الموارد البشرية من عقلنه الموارد في مرحلة النمو إلى عقلنه الموارد البشرية في المرحلة الأزمة قصد تجنب الأزمات والقليل من أثارها (تقليص حجم العمالة خاصة في الصناعات الثقيلة)، إن هذه التقليص في حجم العملة والتغير في نظم العمل، وقد أدى إلى التفكير في محتوى منصب العمل ومنه التحليل الهيكلي (تحليل الهيكل التنظيمي) للمنظمة أو هي الفترة التي شهدت ميلاد تسيير تنبؤي للمناصب والذي جاء لتجنب الانتقادات التي وجهت للنماذج السابقة[1]، لقد حاول هذا النموذج البحث عن وسائل تسمح باعتماد مناجمنت استراتيجي في ظل مناخ يتميز بعدم الاستقرار وزيادة شك، تجدر الإشارة أن هذه الفترة شهدت أيضا اعتراف المشروع وإقراره التسيير التنبؤي للموارد البشرية، حيث تم قرار مشروعية التسريح للأسباب اقتصادية وكذلك في العديد من الدول الأوروبية والأمريكية واليابان في بداية التسعينات عرف النموذج العديد من الانتقادات وذلك لاعتماده عنصر المناصب كمتغير وحيد للتعديل والتقويم.

4. المرحلة الرابعة: مرحلة التسيير التنبؤي للمناصب والكفاءات 1990:

لقد حاول التسيير التنبؤي للمناصب والكفاءات (LA GPEC) الربط بين الدراسات التنبؤية ومخططات التسيير الفردي[2]، وما يميزه هو التخلي عن البعد الكمي والكلي (الجماعي) والاهتمام بالبعد النوعي الفردي في المنظمة في هذه الفترة أصبحت الكفاءة تحتل تدريجيا مكانة إستراتيجية وما ميزة الخطاب التسيير في هذه الفترة هو حديثه عن تسيير الشك(L'incertitude) بدلا من الحديث عن التشريعات والمناصب كما في السابق وأصبح الاهتمام في هذه الفترة ب(L'Employabilité) وذلك من خلال:

- الاهتمام داخليا بالتنوع والتعداد في الكفاءات والمهارات وتنمية الحركة الوظيفية للعامل.
- الاهتمام خارجيا بمرافقة العامل في تعلم مهارات وذات قيمة في سوق العمل.

[1]. Sous la direction de DIMITRI Weiss , Op.cit., p392.
[2]. PIERRE Jardillier, Ibid., p393

الجدول رقم(05) يلخص أهم المراحل التي مر بها التسيير التنبؤي للموارد البشرية حسب التسلسل الزمني:

المصطلح والمرحلة	وضعية التشغيل(سوق العمل)	الهدف الرئيسي	الطرح الفكري (المدرسة)	الوسائل الأساسية
التسيير التنبؤي لتعداد المستخدمين	التشغيل المتكامل	التوازن الكمي للبحث	التنظيم العلمي للعمل	النماذج الصورية والطرق الجبرية
التسيير التنبؤي لمسار المهني	التشغيل المتكامل	المزج بين الرضا العامل وعنصر المرد ودية	مدرسة العلاقات الإنسانية	المصطلحات الفردية لمسار المهني
التسيير التنبؤي للمناصب	أزمة التشغيل	تجنب حالات الأزمة والتقليل منها	المؤسسة المواطنة	بطاقة الوظائف (البطاقة الفنية للمناصب)
التسيير التنبؤي للمناصب والكفاءات	أزمة التشغيل	تنمية قابلية الشركة للتوظيف Employabilité	النموذج المرن للإنتاج	النماذج المرجعية للكفاءات

Source[1] :Patrick GILBERT, la gestion prévisionnelle des ressources humaines, histoire et perspectives, revue française de gestion N°124 juin –juillet-aout 1999

المطلب الثاني: مرتكزات ومقومات التسيير التنبؤي للموارد البشرية(الكفاءات)

أولا: مرتكزات ومقومات التسيير التنبؤي للموارد البشرية(الكفاءات)

أ) **مرتكزات التسيير التنبؤي للموارد البشرية:** لتفعيل عملية التسيير التنبؤي والوصول إلى وضع حلول وسياسات للفوارق الموجودة فإنها ترتكز على ما يلي[2]:

1. **الفاعلين (Acteur):**

يعتبر الموظفين فاعلين ضمن التحليل الاستراتيجي للمؤسسة ذوي قدرات تتجاوز المقدرة العضلية وتتخطاها إلى المقدرة الذهنية والفكرية لذا تعمل المؤسسة على تطوير استراتيجياتها مع خلق أشخاص فاعلين ونوعين.

[1] . Patrick GILBERT, **la gestion prévisionnelle des ressources humaines**, histoire et perspectives, revue française de gestion N°124 juin –juillet-aout 1999, p

[2]. Estelle Mercier et Géraldine, **des ressources humaines**, op.cit, pp228-229.

2. **الوظيفة النموذجية (Emploi – Type):**

تحدد على أنها مجموعة المناصب الملموسة والتي تبدي تقاربا وتكاملا وإحلال، وإذا استطاعت المؤسسة جمع هذه المناصب داخل وظيفة نموذجية واحدة فإنها تستطيع إيكال هذه الوظيفة لشخص واحد[1]؟

3. **الكفاءات (Compétences):**

تعتبر الكفاءات كنقطة مهمة بالنسبة للوظائف أي كحاجة ومورد وذلك لاحتوائها في نفس الوقت على[2]:

- بعد نوعي تقديري بالنسبة للوظائف أي الكفاءات المتوفرة واللازمة الحصول عليها.
- بعد فردي من خلال الكفاءة الفردية، نصل إلى الكفاءة جماعية ومنه إلى الكفاءة استراتيجية عن طريق تقيم الكفاءات.

4. **الوسائل (Outils):**

تصنف الوسائل التي تحتاجها عملية التسيير التنبؤي للوظائف والكفاءات إلى وسائل تحليلية وسائل مساعدة في اتخاذ القرارات ووسائل اتصال حسب الجدول رقم (06) كما يلي:

الوسائل التحليلية	الوسائل المساعدة على الاتخاذ القرار	وسائل الاتصال
وهنا يتعلق الأمر بتلك الوسائل المساعدة على تحليل مختلف الأنشطة والوظائف داخل المؤسسة للوصول إلى الوظيفة النموذجية.	هي الوسائل التي تساعد في عملية تشخيص الموارد المتاحة مثلا (وصف لليد العملة حسب العمر، الأقدمية، الكفاءة...الخ) توقع التطور الذي يحدث على مستوى هذه الموارد تقيم الحاجات المحتملة.	الكفاءات المرجعية: مجموعة الكفاءات المتوفرة واللازمة لوظيفة محددة. خريطة الوظائف: وهي توضح حركية العمل داخل المؤسسة مثلا من يقوم بالحلول مكانهم أو تعوضهم. الانترنيت المتوفرة ومسخرة بين مختلف الوظائف بحيث يستطيع أي مواطن الحصول على المعلومات اللازم داخل المؤسسة مباشرة من مكانه أو مكتبه.

[1]. Loïc codin et autre, **gestion des ressources humaines** ; Ed, dunod, paris, 1997,p87

.

[2].زاهية موساوي وعبدا الرزاق بن حبيب، **تسيير وتنمية الكفاءات، مقارنة توقعيه واحتياطية**، مجلة الاقتصاد والمناجمنت، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، جامعة تلمسان، العدد 03، مارس 2004، ص288

.دفتر المهن (Le Répertoire des métiers) هو عبارة عن قائمة للمهن والوظائف النموذجية ويتكون من: تسميات، تعريف مختصرة بثلاثية أو خمسة أسطر لكل مهنة، وتكون هذه القائمة مرتبة حسب العائلات، والعائلات الفردية، ودفتر المهن بإمكانه جمع المهن حسب تقاربها المهني من حيث نشاطها التقني مثلا والكفاءات المشتركة مثل الثقافة المهنية، ويكون المستوى الأول للتجميع ثقافات مهنية مشتركة مستوى الثاني، ثم مستوى الثالث وهي العائلات الفرعية وهي الوظائف التي تتطلب جانب تقني معين[1]، يتطلب إعداد دفتر المهن المرور بالمراحل التالية:

- تحديد الوظائف النموذجية وذلك بإحصاء مختلف المناصب الموجودة فعليا بالمؤسسة.
- اقتراح تعريف بثلاث أو خمسة أسطر لكل وظيفة نموذجية.
- مصداقية الدفتر: بحيث نجد جل الإجراءات بهذا الدفتر.

ب). مقومات التسيير التنبؤي للموارد البشرية:

إن التسيير التنبؤي للموارد البشرية لا يتم بمعزل عن التخطيط في المجالات الأخرى[2]،ومما سبق نستنتج أن التسيير التنبؤي للموارد البشرية يتضمن مجموعة من العناصر يجب تحديدها بدقة للعمل أهمها[3] :

- تحديد الأعمال أو الوظائف المطلوب تنفيذها في قطاع محدد أو مؤسسة محددة، تحديد دقيق للقدرات والمهارات والإمكانيات الواجب توافرها في الفرد حتى يمكنه القيام بهذه الأعمال بمعنى تحديد مواصفات الفرد.
- تحديد المواصفات النفسية والاجتماعية المناسبة التي تجعل فرد أكثر استعدادا ورغبة في أداء الأعمال المطلوبة، تحديد الحوافز أو رفع المعنويات التي ترتبط بالعمل وتجذب الفرد إلى القبول العمل الإقبال عليه باقتناع وحماس، تحديد الإعداد المناسب من الأفراد اللازم لأداء حجم معين من العمل خلال فترة زمنية محددة.
- توفير معلومات دقيقة، عن المؤسسة بخصوص الهيكل التنظيمي تصنف الوظائف، سياسات العمل، أساليب ووسائل العمل، تنظيم إجراءات العمل قواعده، توفير معلومات عن مصادر استقطاب وتدبير الموارد البشرية من المعاهد ووحدات ومركزا التدريب التعليم.

[1]Dominique Thierry et Christian sauret , **la gestion prévisionnelle et préventive des emplois et des compétences** , Ed charmattan, paris, 1993, pp 59-72.

[2]. علي غربي، **تنمية الموارد البشرية**، منشورات جامعة قسنطينة، 2004،ص 41

[3]. كامل بربرة، **إدارة الموارد البشرية وكفاءات الأداء التنظيمي**، المؤسسة الجامعية لدراسات والنشر والتوزيع، لبنان، 1997 ، ص42.

- معلومات عن طبيعة سوق العمل ومدى توازن مؤشراتها المختلفة العرض والطلب، مستويات الرواتب، القوى التنافسية ...

ثانيا: أهداف وأهمية التسيير التنبؤي للموارد البشرية

أ-الأهداف: يمكن استخدام GPEC كمسعى داخل المؤسسة لعدة أهداف تختلف حسب حجم المؤسسة، نوع الاستراتيجية المطبقة، مدى تكيف الموارد البشرية المتوفرة مع الوظائف الحالية والمستقبلية، فالمؤسسة قد تسعى إلى تحقيق أهداف من هذه العملية[1]، يمكن اختصارها حسب الجدول التالي:

الجدول رقم(07) يوضح أهداف التسيير التنبؤي للمؤسسة

الهدف العام (المركزي)	الأهداف الفرعية (المحلي)	النتائج
وضع سياسات للوظائف	تسيير توقعي للتدفقات البشرية	تخفض من عبئ التكليف
تطوير المسار المهني	تسيير الوظائف الكبرى	ضمان استمرار التوازن بين الموارد والاحتياجات
	توجيه الوظائف	توقع تغيير المحيط والمنظمة
	تحليل الوظائف وتقييم الكفاءات	برمجة التغيرات
الموائمة بين الكفاءات	وهيكلها التنظيمي	يصبح الفرد شريكا حقيقيا
	ومشاريعها واستمرارها	وضع مخطط لتنمية
		وجود نمط تشاركي

المصدر: من طرف الباحثة

ب- **أهمية التسيير التنبؤي للموارد البشرية:**

إن التسيير التنبؤي للموارد البشرية يفرض اليوم نفسه كضرورة، حيث يجب على المؤسسات والإدارات الجزائرية على حد سواء العمل جاهدا على تحضير الظروف المناسبة والشروط اللازمة، لوضع تسيير تنبؤي فعال في خدمة أهداف المنظمة الجزائرية.

إن التسيير التنبؤي للموارد البشرية وبصفة أداة للوقاية من الاختلالات التي يمكن أن تعترض توازن الموارد المؤسسة وحاجاتها من الموارد البشرية وكذا بصفة أداة مثلى لقيادة التغير في الشركات والإدارات

[1].Thierry. D, **la gestion prévisionnel et préventive de emplois et des compétences**, ED l'harrattion, paris, 1993, p186.

(ملحق رقم01)[1]، يفرض نفسه كوسيلة لا يمكن استغناء عنها أو تجاهلها بل أن توظيف هذه الأداة للتوظيف الأمثل يعمل على نشر ثقافة المؤسسة واعتماد نمط تسيير تشاركي. ولقد تعرضت هذه النماذج النظرية التي وضعت في مجال التسيير التنبؤي إلى بعض الانتقادات[2]، لكن ما يمكن قوله و الإشارة إليه هو أن هذه الآلية لا يمكن أن تحل كل مشاكل الاقتصادية والاجتماعية للمؤسسات والإدارات، لكنه فقط آلية مساعدة على اتخاذ القرارات وترشيدها وتحقيق الفعالية التنظيمية للموارد البشرية على ضوء الاختبارات الكبرى للمؤسسة، ويعد التسيير التنبؤي للوظائف والكفاءات بمثابة المرجع والدليل في اتخاذ القرارات المتعلقة بإدارة الموارد البشرية في المؤسسة ويتضح أهميته أكثر في سلامة هذه القرارات و نجاعتها ومن ثم المساهمة في تحقيق الفعالية التنظيمية[3]:

1. أهمية التسيير التنبؤي للوظائف والكفاءات في اتخاذ القرارات:

على ضوء الفارق الناتج عن المقارنة بين الاحتياجات المستقبلية للمؤسسة في الموارد البشرية والعرض المتاح منها داخليا وفي سوق العمل، وبعد تشخيص إمكانيات المالية، تقوم المؤسسة باتخاذ القرارات الكفيلة والمناسبة لسد الفراق وتتمثل هذه القرارات في مختلف الإجراءات التعديلية داخلية وأخرى خارجية وفي هذا الصدد تجدر الإشارة إلى أن فعالية التسيير التنبؤي لوظائف والكفاءات تتحقق أكثر بإعطاء الأولوية للإجراءات الداخلية على الخارجية وخاصة ما يتعلق منها بناء الكفاءات وتطويرها ذلك إن الكفاءة لا يمكن بناؤها وتطويرها إلى في المؤسسة وعن طريق التكوين والخبرة

2.أهمية التسيير التنبؤي للوظائف والكفاءات في تحقيق الفعالية التنظيمية[4]:

إن تحقيق الفعالية التنظيمية بتقديم منتج أوخدمة بنوعية جيدة وبتكلفة أقل مع تحقيق رضا الأطراف ذات العلاقة بالمؤسسة هو أمر غاية في الصعوبة لكن على الرغم من ذلك يلعب التسيير التنبؤي دورا كبيرا في التوفيق بين مختلف أهداف المؤسسة ويظهر ذلك من خلال التحكم في تكاليف عديدة بعد غياب الليونة سببا رئيسا لجزء كبير منها، أما الجزء الآخر فيتعلق يتلك الناتجة عن عدم رضا العاملين ومن بين هذه التكاليف يمكن تحليلها حسب الجدول التالي :

[1] .Christian BATAL, Gestion des ressources humaines dans le secteur public, tom2, paris, édition Organisations, 1999, p204.
[2]. Jean Marie PERETTI, **ressources humaines et gestion des personnes**, Vuibert, Edcapole.3eme édition, 2000, p60-79
[3]. Luc Boyer et Noel équilibre, **organisation théorie et application** ; édition d'organisation, op.cit.

الجدول رقم (08) توضيح أهمية التسيير التنبؤي للكفاءات من ناحية اتخاذ القرار والفعالية التنظيمية

اتخاذ القرارات	الإجراءات	تحقيق الفعالية التنظيمية	التكاليف
إجراءات التعديلية الداخلية	**التكوين** **الترقية** **النقل** **الدوران الوظيفي**	**التكاليف الناتجة عن غياب الليونة**	**التوظيف** **التكوين** **الرضا الوظيفي**
إجراءات التعديلية الخارجية	**التوظيف (المؤقت/ الدائم)** **التعاقد من الباطن** **الأخرجة** **التسريح** **التقاعد المسبق**	**التكاليف المتعلقة بالرضا الوظيفي**	**الأجر والحوافز** **محتوي العمل** **فرص الترقية** **الإشراف** **جماعة العمل**
		مشاركة العاملين:	**التشاركية** **الإدارة بالأهداف** **الإبداع والمبادرة**

المصدر: عن الباحثة

المطلب الثالث: خطوات التسيير التنبؤي للوظائف والكفاءات

أولا: إعداد التسيير التنبؤي للموارد البشرية

أ) – **جرد الموارد البشرية المتاحة:**

أن هذه المرحلة تعتبر الأساس في إعداد مخططات التسيير التنبؤي للموارد البشرية إذ أنه لا يمكن توقع المستقبل دون معرفة الحاضر وقراءة الماضي واستخلاص الدروس عن طريق البطاقات التقنية للمستخدمين ونظم التسيير المعلوماتية التي تسهل المهمة[1].

[1]. رواية حسين، **إدارة الموارد البشرية* رؤية مستقبلية*** ، دار الجامعية، 2001، ص68

أ.1 **الوثائق الضرورية:**

يتطلب إعداد مخطط التسيير التنبؤي إلى مجموعتين من الوثائق بعضها خاص بالمنظمة وبعضها الأخر خاص بإدارة الموارد البشرية وتحتاج فيما يخص وثائق المنظمة إلى ما يلي:

- خطط المستقبلية للإنتاج والنمو، حتى تستطيع أن تحدد عدد العاملين من كل وظيفة.
- خطط التغيرات الأساسية في المنظمة أي كل التطورات في المجال التكنولوجيا في الوظيفة الاقتصادية والتغيرات التنظيمية...الخ،[1].
- توظيف لكل وظيفة في المنظمة وتتضمن المؤهلات المطلوبة من شاغل الوظيفة.

أ.2 – **البيانات اللازمة:** تتمثل فيما يلي:

- **بيانات عن القوى العاملة الحالية:** تحتفظ إدارة الموارد البشرية بمخزون من المعلومات الخاصة بالعمل * الاسم، العمر، المؤهلات، الخبرة الوظيفة الحالية، تاريخ استغلالها، تاريخ التعين، المشاركة في الدورات التدريبية، الوظائف المختلفة التي اشتغل فيها العامل، تقييمات الأداء...الخ.من خلال إنشاء[2]:
  - ✓ إنشاء لوحة للقيادة التي تهتم بالموارد البشرية في الإدارة أو المؤسسة، ويجب تكيف هذه الوسيلة حسب خصوصية كل إدارة وتسمح لوحة القيادة بإعطاء صورة فوتوغرافية آنية (فورية) لحالة الموارد البشرية في المؤسسة.
  - ✓ وضع برنامج لتحسين نوعية المعلومات وتبسيطها، وكذا تسهيل تداولها بين الإدارة المركزية ومختلف المصالح اللامركزية ويسمح هذا البرنامج بتزويد لوحة القيادة بمعلومات ومعطيات جديدة من شانها مساعدة الرؤساء في اتخاذ القرارات،[3]
- **بيانات عن حجم العمل ومجمع العاملين:** تحتاج إدارة الموارد البشرية أن تحتفظ أيضا بإحصاءات تاريخية في كل سنة من سنوات عملها تخص العاملين (حساب معدلات التغير بين السنوات) والتصنيف حسب فئات معينة، وتعتبر هذه البيانات ضرورية لتكون صورة واضحة عن اتجاه النمو في إعداد العاملين.

ب)– **معرفة المهام الحالية**[4]:إن تحليل المهام الحالية للمنظمات وأهدافها وكذا الظروف التي يتم فيها انجاز هذه المهام وتحليل كثافة العمل يمكن للمؤسسة من تحديد:

---

[1]. رواية حسين، المرجع سابق ، ص69
[2]. محمد منير، **تسيير الموارد البشرية**، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2010، ص 120-122
[3]. حمداوي وسيلة، **إدارة الموارد البشرية**، مديرية النشر الجامعة، قالمة، 2004، ص70
[4]. حمداوي وسيلة ، المرجع سابق ،ص ص72-73

- أعباء العمل الواقعة على عاتق كل مصلحة.
- بعض المؤشرات متعلقة بالمستخدمين
- مدى تناسب بين حجم العمل ونوعية المستخدمين المكلفين به، وتسمح هذه العملية بتحديد العلاقة بين كثافة العمل والتعداد الحقيقي للمستخدمين من جهةومن جهة أخرى تحديد درجة التناسب والتلاؤم بين المناصب والمهام إن هذه العملية هي ما يعرف بتحليل مناصب العمل

ب- 1 منصب العمل le poste de travail:

إن تحليل مناصب العمل أده قاعدية لفهم الوظائف بصفة عامة المهام وهو عملية يمكن تلخيصها في الإيجابية على السؤال *من* ؟ وماذا يفعل؟

وهناك من أضاف البعد الخامس (N.MANDOU)(1987) وهو ديناميكية منصب العمل.

الشكل رقم(04) وصف منصب العمل

المديرية أو المصلحة	
الموقع الجغرافي	**عنوان المنصب**
السلطة السامية	**اسم الموظف الذي يستغله**
علاقات العمل مع:.....	
تداخل المهام مع:.....	
المهام:.....	
الأنشطة الأساسية:.....	
النشطة الثانوية:.....	
علاقات العمل وطبيعة العلاقات(.....)	
مستوى المسؤولية(تفويض السلطة حجم القرارات الممكن اتخاذها)	
مثال: يمكن صرف مبلغ لا يتجاوز.....دج	
ويمكن اتخاذ قرارات في حالة غياب السيد:.....	

المصدر [1]: **FrançoiseMerlan, guide de la gestion prévisionnelle des emploi et compétence, op.cit, p75**

ب.2 – **الوظائف: le Emplois:** إن تحديد مناصب العمل وكذا الوظائف النموذجية هي عملية يجب أن تهتم بتعريف الوظائف وذلك من أجل وضع خارطة الوظائف التي يمكن تشغلها من طرف نفس

[1].Françoise Merlan, ibid.P79

الموظف، إن الوظائف المؤسسة معرضة بصفة عامة لثلاث عوامل تحدد تطورها وهي: العامل التكنولوجي، العامل التنظيم الداخلي، العامل التغير الاجتماعي (تطور تفكير العمال، تغيرات المجتمع)[1].

المحور التغير	المحور العلاقاتي	المحور الاستراتيجي	المحور الديمغرافي
• **المحيط الفيزيائي** • **الإجراءات** • **الآلات** • **أماكن الشغل** • **ظروف العمل**	• **المحيط الخارجي** • **الوسائل** • **المحيط الداخلي** • **الزبائن** • **السلطة السامية**	• **أهداف المنظمة** • **الإشراف** • **المردودية** • **المساهمة الاقتصادية**	• **التعداد** • **الأقدمية** • **ترتيب** • **التأهيل** • **الجنس**

المصدر[2]:.Louis MALLET, **la gestion prévisionnelle de emploi**, paris, Edition liaisons, 1991, p158

ب.3 – **الوظائف النموذجية:** إن العمل على توقع تطور المناصب مستقبلا ينطلق من تحديد وتعريف الوظائف النموذجية حيث يتم مقارنة هذه الأخيرة لمناصب العمل الحالية ومن تم استخلاص التطورات والتغيرات الممكنة (تحليل الفوارق ومعالجتها) البطاقة التالية تعرض مثال ملخصا عن الوظائف النموذجية

الشكل رقم(05) يوضح البطاقة النموذجية للوظائف

تسمية المنصب: .....
الشهادات:1975:.....
1989:.....
تحليل الفرق في المستوى المطلوب بين سنوات 1975-1989
المهام: (وصف المهام بالتدقيق)
الكفاءات المطلوبة:.....
الصفات المطلوبة:.....
تطور المنصب(إدماج العمل التكنولوجي) • **وضع آلية للتكوين** • **هل الخبر المهني قابلة لتحول إلى نحو منصب أخر في نفس العائلة المهنية**

المصدر[3]: **Françoise Merlan, guide de la gestion prévisionnelle des emploi et compétence, op.cit., p75**

- تحليل الوظائف وتحديد العوامل تطورها يمكن من تحديد: الوظائف المستهدفة – الوظائف المهددة – الوظائف الحساسة– الوظائف الأقل حساسية.

[1]1:Louis MALLET, **la gestion prévisionnelle de emploi**, paris, Edition liaisons, 1991, p158.

[2]**Françoise Merlan, op.cit., p13**

[3]Françoise KERLAN, OPCIT, P75

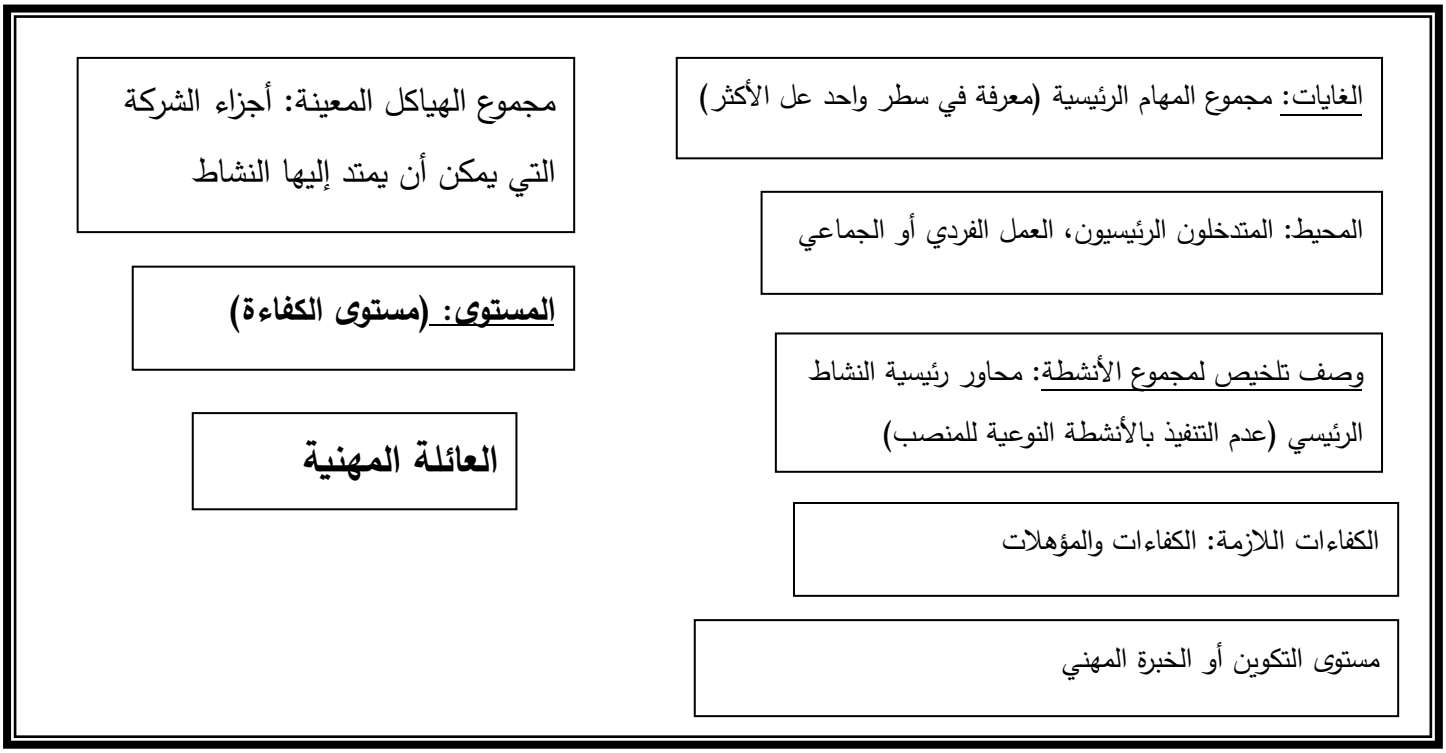
- إنشاء مصنف للوظائف يسمح لنا بإنجاز خارطة الوظائف والمتكونة من أجزاء هي:
  - ✓ العائلات – التجمعات – المهنية Famille professionnelle

النشاط *أ*	منصب العمل *أ*	الوظيفة النموذجية*أ*	العائلة المهنية الفرعية* أ*	
النشاط*ب*	منصب العمل *ب* ⇒	الوظيفة النموذجية*ب* ⇒	العائلة المهنية الفرعية*ب* ⇒	العائلة المهنية*أ* ⇒
النشاط*ج*	منصب العمل *ج*	الوظيفة النموذجية*ج*	العائلة المهنية الفرعية*ج*	

االشكل رقم(06) يوضح مكونات العائلات المهنية[1]

المصدر:Françoise Merlan, guide de la gestion prévisionnelle des emploi et compétence, op.cit, p13

المخطط رقم (07) التالي يوضح بطاقة الوظائف النموذجية:



المصدر[2]:**Françoise Merlan, guide de la gestion prévisionnelle des emploi et compétence, op.cit., p79**

[1]. **Françoise Merlan, , opcit., p13**

[2]**Françoise Merlan, opcit., p79**

ج/معرفة الكفاءات الحالية إن دراسة الجانب العددي للموارد البشرية يجب أن تهتم بدراسة الجانب النوعي للموارد البشرية ويتعلق الأمر هنا بتحليل الكفاءات والذي يهدف إلى تقيمها من خلال استعمال وسائل التقييم المتاحة، وتكد هنا على أهمية مقابلة التقييم وجورها في كشف المستوى الحقيقي للكفاءة والطاقات التي يخفيها الفرد، كما تساعد مقابلة التقييم على معرفة مدى ارتياح الفرد في محيط العمل ورضاه عن ظروفه، إن هذه المرحلة تفترض وجود نظام تقيم فعال، مبني على معاير موضوعية ومقبولة لدى الجميعإن تحليل المناصب يمكن من تحديد نطاق (مجال ومستوى) الكفاءات أي تحديد الأعوان الأجدر بشغل مناصب العمل[1].

الشكل التاليرقم (08) يوضح أهمية معرفة الكفاءات الحالية ودورها في رسم السياسات.

<table>
<tr><td>جرد الحاجات</td><td>جرد الكفاءات المتاحة (العرض)الداخلي</td><td>تحليل السوق العمل(العرض الخارجي للكفاءات)</td></tr>
<tr><td>• مصفوفة الوظائف التي تتمنى المؤسسة الوصول إليها
• الكفاءات التي تتمنى ضمها</td><td colspan="2">مقارنة العرض بالطلب</td></tr>
<tr><td colspan="2">• الوقوف على حالات الاختلال بين ما تمناه المؤسسة وماهي عليه
• البحث عن توازن بين الحاجات والعرض</td><td></td></tr>
<tr><td colspan="3">سياسات التعديل</td></tr>
</table>

Source:Michelle le BEERRE , Précis de gestion des ressources humaines op.cit., p11

[1] . Michelle le BEERRE, **Précis de gestion des ressources humaines**, op.cit., pp113-114.

ج.1 – **تحليل ظروف الحاجات(الطلب) والمتاح(العرض)حسب الجدول رقم(08):**

ظروف الطلب تحديد ومراجعته[1]:	**تحليل الكفاءات المتاحة (العرض)**	**تحديد عدد الكفاءات المطلوب[2]**
–عدد الكفاءات اللازمة للمشروع الجديد –التغير في عبئ العمل نتيجة المشاريع الجديدة –التكنولوجية وانعكاساتها على عمليات الإدارة –التغير المتوقع في الظروف الاقتصادية	–تحليل حركة الكفاءات (الدخول، الخروج العمال)، تحديد معدلات ترك الخدمة وخرائط تدفق العمالة[3]،دراسة مخزون المهارات المتواجدة أو المتوفرة لدى المؤسسة –تحديد التغيرات التكنولوجية على عدد الكفاءات	–تحديد الوظائف المطلوبة –الخصائص المرتبطة باليد العاملة. –العوامل المرتبطة بالمحيط –العوامل المتعلقة بالتأثير التنظيمي

ج.1–4 **مقارنة احتياجات المؤسسة المستقبلية**

من الموارد البشرية من الناحيتين الكمية والنوعية مع ما قد يتوفر بداخلها مستقبلا خلال المدة التي يتم تقديرها، إن مسألة احتياجات المؤسسة من الموارد البشرية والوظائف المستقبلية قدتم تحديدها

حسبJean marie PERETTIيحدد الحالات المختلفة للفارق بين الاحتياجات المستقبلية من الموارد البشرية وبين العرض الداخلي المستقبلي حسب الشكل التالي:

[1]. عبد الباري إبراهيم درة وزهير نعيم الصباغ، مرجع سابق، ص 174

[2]. مرجع سابق ، ص 182

الشكل رقم (09) يوضح الحالات المختلفة للفرق بين الاحتياجات المستقبلية من الموارد البشرية وبين العرض الداخلي والمستقبلي[1]:



Source: Jean merie PERETTI, OPCITE, p16

يتضح من الشكل أن نتيجة المقارنة بين الاحتياجات المؤسسة من الموارد البشرية بين تلبية تلك الاحتياجات تسعة حالات[2]:

الحالة1: تعاني المؤسسة في هذه الحالة من الحاجة إلى عاملين إضافيين ذوي كفاءات ومؤهلات تستجيب لمتطلبات الشغل فيها.

الحال ة2: يمكن للمؤسسة في هذه الحالة أن تحتفظ بما لديها من عاملين على أن تقوم بتأهيلهم ورفع قدراتهم ومهاراتهم وفي حالة عدم قابلية هؤلاء العاملين أو بعضهم لتأهيل فإن المؤسسة تقوم بتسريحهم وتوظيف عاملين جدد مؤهلين أو قابلين لتأهيل.

الحالة3: تعتبر هذه الحالة عن عجز في الكفاءات وفائض في عدد العاملين بمعنى أن مهلات العاملين الحالين غير كافية لمتطلبات الشغل في الفترة المستقبلية للمؤسسة، رغم كثرة عددهم وبالتالي يتحتم على المؤسسة تأهيل ما تحتاجه منهم وتسريح الباقي.

الحالة 4: تعتبر المؤهلات العاملين مناسبة لمتطلبات الشغل في الفترة المستقبلية لكن حجم الإنتاج بتطلب عدد أكبر من العاملين ما يفرض على المؤسسة ضرورة توفيرها.

[1] Jean merie PERETTI, OPCITE, p16

[2].عبد الباري إبراهيم درة وزهير نعيم الصباغ، مرجع سبق ذكره، ص 183

الحالة 5: لا يتطلب في هذه حالة إجراءات تعديلية لكنها تبقى نظرية خاصة في ظل التحولات المتسارعة التي تشهدها المؤسسات العاصرة.

الحالة6: تسيير هذه الحالة إلى وجود فائض في العمالة وحيث أنها مهلة بأكملها، يتبقى على المؤسسة اتخاذ التدابير المناسبة لتقليص من هذا الفائض، خاصة وأنه بشكل مصدر لتكلفة زائدة بالنسبة لها.

الحالة 7: تشير هذه الحالة إلى متطلبات الشغل في المؤسسة للفترة المستقبلية يستدعي كمية أكبر مما هو متوفر لديها من عاملين وفوق هذا الطرح أمامها إشكالية أخرى تتعلق بكون مهارات العامل تفوق متطلبات الوظيفة كما هو الحال بالنسبة لهذه الحالة فإنه يشعر بالاستياء الذي يدفعه إلى التغيب عن العمل أو الاستقالة وغيرها من التصرفات التي تأثير سلبيا على المؤسسة، وبالتالي يتحتم عليها أن تبحث عن سبل إزاحة هذا الفارق بالشكل الذي يخدمها ويخدم العامل في نفس الوقت تشير في هذا الصدد إلى أن السبب الرئيسي الذي يقف وراء حدوث هذه الحالة أي الإلغاء الجزئي أو الكلي للوظائف لدواعي تنظيمية أو تقنية للتطور التكنولوجي.

الحالة 8: أن الحديث عن هذه الحالة هو الحديث عن الحالة السابقة لها في شقها الثاني المتعلق بعدم توافق المؤهلات العاملين مع متطلبات وظائفهم[1].

الحالة 9: تجمع هذه الحالة بين المخاطر كل من الحالتين السادسة والثامنة وتتطلب ما تتطلبه من إجراءات تعديلية.

ج.1- 5 **اقتراح الإجراءات التعديلية أو التصحيحية**[2]:تتمثل حالة عدم التوازن إما في وجود فائض أو عجز من الناحية الموارد البشرية مقارنة باحتياجات المؤسسة في المواعيد زمنية محدد علما أن الإجراءات التي تتخذ بصورة مستعجلة لأجل التعديل أو التسوية في الأمد القصير قد تفرض نفسها في حالة توقعنا لعدم توازن، محتمل ومن تم التفكير في وضع حائل دون وقوعه.

أ/ الإجراءات التعديلية على المدى القصير: تأتي الإجراءات التعديلية المتعلقة بالمدى القصير استجابة لمتطلبات العملية الإنتاجية حيث يظهر الفائض عندما تتوقع المؤسسة نقصا في حجم الإنتاج في حين يعكس العجز زيادة متوقعة فيه.

[1].Jean merie PERETTI, OPCITE, 17
[2] .Bernard MORTORY , **Contrôle de gestion social**, op.cit, pp 277-290

ب/ الإجراءات التعديلية على المدى المتوسط والطويل: إن الإجراءات التعديلية الخاصة بهدين المدتين لا تتعلق فقط بالإنتاج وحجمه الذي تتوقعه المؤسسة بل يتعدى ذلك إلى أهدافها الإستراتيجية المستقبلية كالتوسع والاندماج[1]، وهذه الإجراءات يمكن توضيحها في الجدول التالي:

الجدول رقم (09) الإجراءات التعديلية المتعلقة بالمدى المتوسط والطويل[2].

الإطار الزمني	حالة الفائض	حالة العجز
المدى المتوسط والمدى الطويل	التسريح	تكوين العاملين الحالين وتأهيلهم
	منح إعانات العاملين من أجل إنشاء مشاريع خاصة	التوجيه والنقل
	الإحالة على التقاعد والتقاعد المسبق	التوظيف المسبق والتدريب
	تأهيل العاملين الممارسة وظائف أخرى	التقاعد من الباطن
	إعارة العاملين	العقود المحدد المدة(خاصة إذا كان سوق العمل تتميز بالقوة)
	/	الدوران الوظيفي

source:Bernard MORTORY , Contrôle de gestion social, op.cit., pp 277-290

ج: العوائق التي تحول دون تطبيق التسيير التنبؤي للكفاءات في إدارة عمومية[3]:

إن من أهم المعوقات التي تحول دون تطبيق هذا المسعى تتمثل في الأتي:

- عدم التعريف والصياغة الواضحة الإستراتيجية المؤسسة على المدى المتوسط وذلك إما لعدم امتلاك رؤية مستقبلية واضحة أو عدم القدرة على التنبؤ، عدم توفر الأدوات المساعدة لتطبيق التسيير التوقعي للوظائف والكفاءات مثل: الجداول المتعلقة بالمعلومات حول الموظفين أو الوظائف[4] ، كما توجد مجموعة من العوائق الأخرى يمكن إيجازها في التالي[5]:
- عدم إدماج مسعى التسيير التنبؤي ضمن سياسات تسيير الموارد البشرية، وعدم وجود تكامل بين التحليل الاستراتيجي والتحليل على مستوى الوظائف والموارد البشرية.

[1]..Bernard MORTORY, ibid., p291
[2] . Bernard MORTORY, opcité, pp 277-290
[3].د. حنا نصر الله، **إدارة الموارد البشرية**، دار زهران ، عمان ، الأردن، الطبعة الأولى، 2002، ص ص69-70
[4] .Loïc CODIR et autre, **gestion des ressources humaines**, opcité,pp167-168
[5] .Estelle MERCIE et Géraldine SCHILDT , **gestion des ressources humaines** ,opcité, p45

- ❖ عدم وجود تكامل بين مسعى التسيير التنبؤي وإجراءات التعديلية، وعدم وجود تقيم واضح للكفاءات الفردية والجماعية، عدم اختيار الأدوات الفعالة للتحليل والتقدير.
- ❖ عدم وجود نظرة مستقبلية حول التطورات التكنولوجية والتنظيمية والاجتماعية والاقتصادية
- ❖ وجود النقابات العمالية واعتراضها على بعض السياسات والمسارات من خلال تحليل أهم العوائق التي تعترض هذا المسعى يمكن الوصول إلى استنتاجات التالية:
- ❖ التسيير التنبؤي للكفاءات والوظائف يتطلب رؤية مستقبلية واضحة سواء تعلق الأمر بالإستراتيجية الكلية أو الإدارة الموارد البشرية أو المحيط.
- ❖ يتطلب هذه الآلية تكامل واندماج الإستراتيجية المؤسسة مع مختلف الإدارات الأخرى خاصة إدارة الموارد البشرية لما تحويه من عمليات مختلفة مثل التوظيف، التدريب، تحليل الوظائف.
- ❖ الوضوح والدقة في التنفيذ، الاعتماد على أدوات ووسائل دقيقة وغير استعجاليه وعدم وجود جهات معارضة ووضع معايير جيدة للتحليل والتقييم.

ثانيا: أساسيات وأدوات التسيير التنبؤي للموارد البشرية:

أ/: أساسيات التسيير التنبؤي للكفاءات: تتم صيرورة التسيير التنبؤي لتعداد البشري تبعا لخمس ركائز دائمة تشكل الأساس وذلك مهما كانت الأدوات المستعملة.

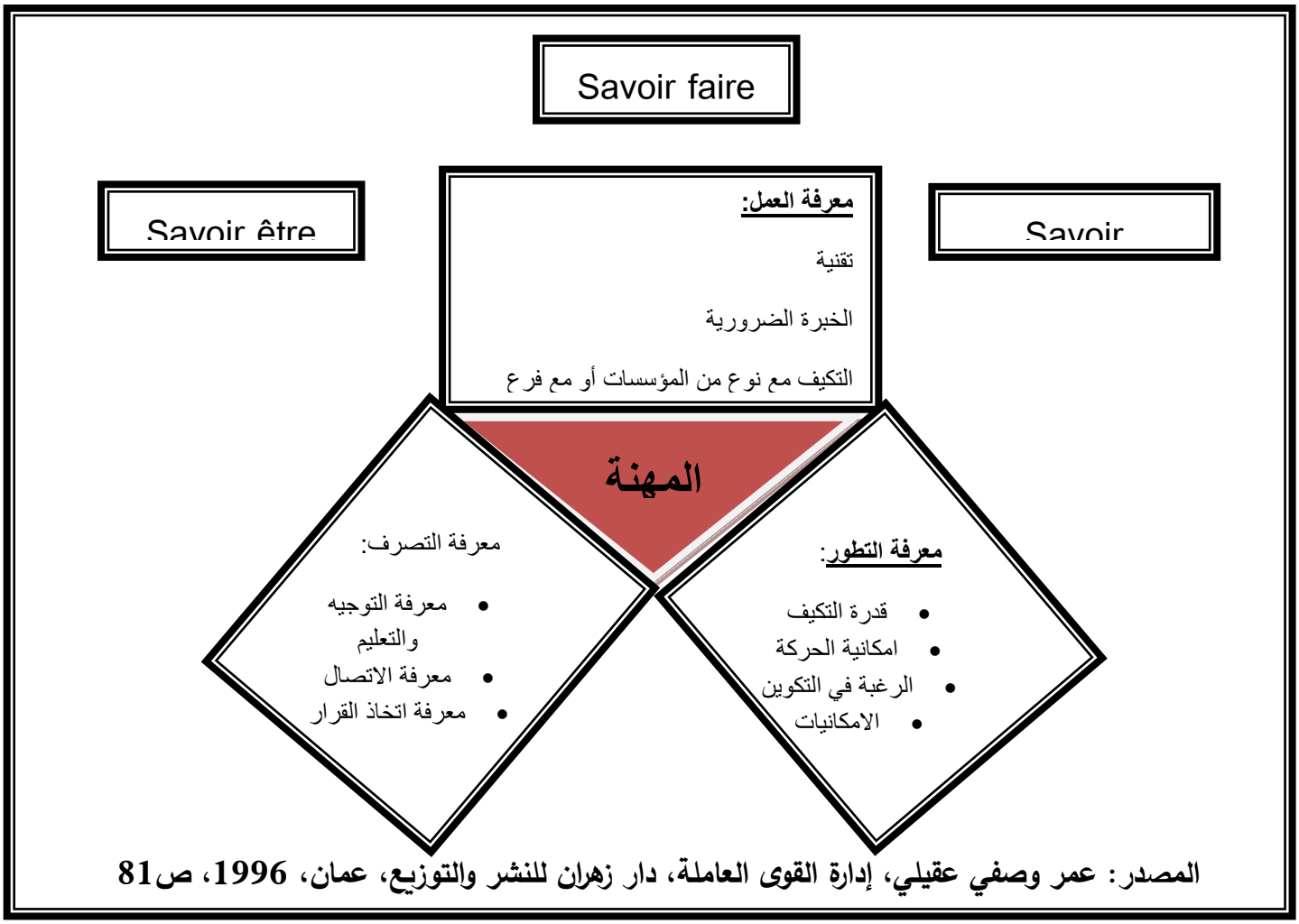
- الإسقاطات المستقبلية تكون حول المناصب وليس الأفراد معينين بأسمائهم،
- من ناحية المعالجة البيانات، وجود المعلومات المستعملة تعتبر أكثر أهمية ومعنوية من حداثة البرمجيات المستعملة.
- يجب عدم الخلط بين التسيير التنبؤي للتعداد وتسيير المسار المهني أو الوظيفي أو تطبيق مخطط الاستخلاف التي هي ذات طبيعة فردية شخصية وتعتمد على أنظمة التقييم التسيير التنبؤي للتعدادات
- تغير أفق الإسقاط المستقبلي على الأقل أفق الموازنة لمدة سنة وحتى الأفق الاستراتيجي ب 3سنوات وحتى 5سنوات.
- تحليل التسيير التنبؤي للمناصب والكفاءات تتم دائما على ثلاث مراحل:
  - ✓ تشخيص التوقعات والتعليمات وموارد والاحتياجات من خلال الضبط والتعديل

ب/ أدوات التسيير التنبؤي للموارد البشرية هذه الأدوات متعددة وذات استعمال معقد نوعا ما، بعض منها ينتمي منذ زمن بعيد لعملية أدوات مسير الإفراد.

إن التطور الحديث للمصطلحات والطرق تنميها(Formalisés) تغير كدليل على نضج التسيير التنبؤي للمناصب والكفاءات في المؤسسات استعمالاتهم مرتبطة بالمراحل المختلفة لتطبيق التسيير التنبؤي(**Démarche**) يمكن تصنيفهم حسب أربعة أصناف كبرى[1]:

(أدوات الملاحظة أدوات المحاكاة: (Calulateur siteratifs)، أدوات تحليل التشغيل وأدوات متابعة الموارد)

الشكل رقم(10) تعريف المهنة(المنصب المعياري) يتقاطع مع ثلاثة عوامل للكفاءة



المصدر: عمر وصفي عقيلي، إدارة القوى العاملة، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، 1996، ص81

المبحث الثاني: الكفاءات:

أصبحت الأصول المعنوية تمثل القوة والثروة الحقيقية للمؤسسة اعتبارها مصدر التميز الذي تسعى المؤسسات إلى تحقيقه بالتركيز على الرأسمال البشري وذلك يعود للخصائص المميزة لهذه المورد البسيط في هيكله والمعقد في تركيبته، فهو مادة وفكر وروح ومن هذا المنطلق سنتناول في هذا الفصل

[1]. Jean merie PERETTI, OPCITE, 68

قضية الكفاءات وهو ذلك الصنف من الموارد البشرية ذو القدرات الإستراتيجية والمهارات النادرة والعالية والمعرفة الكامنة، المنتجة للقيمة وغير قابلة للتقليد أو التبديل وضمن هذا الفصل بتقدم نبذة تاريخية عن الكفاءات في إطارها المفاهيم وأنواعها واهم خصائصها والسمات التي تتميز هذا الصنف من الموارد البشرية .

المطلب الأول: مفهوم الكفاءات

أولا: تطور مفهوم الكفاءات:

1- نظريات التسيير في الكفاءات:

لقد كان "الباحثPeter Drucker واحد من بين الأوائل الذين ركزوا عن حقيقة كون، المعرفة هي رأسمال الحقيقي للمؤسسة، أما بالنسبة Druckerفإنه يعتبر التحكم في المعارف العامل الحقيقي لتنافسية المؤسسات. تعتبر المعرفة مصطلحا وراثيا بجمع ثلاث عناصر: المعرفة كمخزون للمعارف، المهارة (المستخدمة للمعارف) وحسن التصرف (عناصر سلوكية).

- **<u>المرحلة الأولى</u>:** في غضون سنوات الثمانيات. سمح تحليل الكفاءات المطبقة داخل المؤسسة بتطوير وتنظيم العمل، تسيير بإدارة الموارد البشرية (GRIA) ضمن بعض المؤسسات الرائدة (IBM.SOLLEC) في عام 1984 نظمت La cagos ملتقى نتج عنه تبور لقب " la batailledes compétences"
L'éducation professionnelle permanente au cœur des stratégies de l'entreprise
- **<u>المرحلة الثانية</u>** : في غضون سنوات التسعينات الخاص بتطوير وتأسيس عمليات تسيير الكفاءات انطلاقا من مسارات التسيير التنبؤي للمناصب والكفاءات (GPEC) ، تمنه GPEC وتنمى نماذج التسيير للطاقم GPE الذي يتواجد بالتعاقب، حيث انه مقدم من أجل تسهيل التحولات وتجنب الانفصالات، ويمثل أشهر هذه الموافقات ACAP عام 2002 الخاص ب Usinons تم تلحقها أخرى ضمن أكبر المؤسسات ,Philip gan Société général, Groumanpechiney)....الخ وضمن Les PMEمنتقلا حتى عن GPEC تقوم GPEC بتعميم وفي نفس الوقت الذي توظف فيه حيث أن مفاهيمها وأدواتها ستوزع استعمال العون لتعديل وتسيير الكفاءات التي سوق تطور. ولكن لا تزال GPEC من صعوبات في استخدامها ضمن المدة المحددة إذا أن للانتقال من القرن 20 إلى القرن 21 قد تسيير الزمن الثالث "العهد الثالثة" لتسيير الكفاءات ذاك الذي يتعلق بالتركيز عن المقاربات الأقل طموحا والأكثر براغماتية، أكثر استهدافا عن حساب سياقات المؤسسة.

لقد كانت الأيام العالمية للتكوين الخاص ب GPEC في 1998 فرصة لتجميع الخيرات المستخلصة من مساعي متعددة، وجملة من منطقيات الكفاءات والفكر القائم بين وجهتي، مسئولي GRH وتكوين الباحتين[1] فما يخص الكفاءات. فقد تجاوزت الممارسة النظرية، لقد تطور تسيير الكفاءات دون أن يحدد العالم تعريف للكفاءة، بعض المتخصصين قالوا أنها كلمة حقيقية لفظ ضعيف بسبب الغموض في الواقع ،يرجع ظهور الكفاءة حسب الكاتب (Sainsaulieu) "1991" إلى عدة عوامل نذكر منها أربعة عوامل رئيسية[2]

أ) **السبب الأول:**

كون المؤسسة تتواجد في ظل سوق تتميز بالتطور والتغيير المستمر مع تزايد طلبات العملاء في توزيع أكثر المنتجات والخدمات وجودة عالية والطلبات الجديدة للعملاء ، أدت إلى اشتغال حدة المنافسة خاصة مع ظهور العولمة، مما انعكس مباشرة طرق الإنتاج وعلى المنتجات وعلى طبيعة العمل في حد ذاتها، وكذا في تطور طرق وأساليب ونظريات الإدارة كطريقة لتمكن(Enpowrment)التي تقضي بمنح العمال صلاحيات وحريات أكبر في اتخاذ القرارات دون الرجوع إلى المشرفين، كل إفرازات هذه التغيرات أدت إلى حتمية قبول إضافة مفهوم الكفاءة إلى قاموس الإدارة وضرورة تنمية هذه الكفاءات بالاعتماد هذه الطرق تصب في النهاية في تحقيق الأهداف.

ب) **السبب الثاني:**

تطور الطرق والأساليب التنظيمية فبعد اختفاء التنظيم العلمي للعمل لتايلور الذي ينادي بشعار الإنسان كآلة، وأصبح ينظر للفرد داخل المؤسسة باعتباره موردا متفردا ينبغي التعامل بحذر معه، ثم الانتقال من الطرق التقليدية في التنظيم يتماشى مع هذا الفكر الجديد فمثلا اتجهت إدارة الموارد البشرية في مجال أفرادها من الاستعانة بتوظيف المناصب إلى توظيف المهارات لأداء عمل ما، حيث اعتمدت هذه الطريقة لتحديد متطلبات مهارات الأفراد لضمان التوظيف الجيد للمهام، وتوجيهما نحو تحقيق أهداف الإدارة وهناك تحول أخر من التركيز عن المناصب في عملية تحديد السلم الهرمي إلى التركيز على الأفراد وتحديد كفاءاتهم.

[1]-Jean Simone. Benad Bruhes De la formation au management de compétences. Éditions la lettre dul-cadre. 2003.p5

[2]-Sgnahabellier. Le savoinéter dans l'entreprise. Editionsvuibert. Paris . France. 1998. P 69-71.

ت) **السبب الثالث:** كمحصلة للعاملين السابقين فقد أداة تلك التغيرات في الأفكار والنظريات إلى ضرورة وحتمية ضمان الحركية الداخلية في المؤسسة بهدف جعل الموارد البشرية أكثر مرونة لتتلاءم مع التغيرات في العمل التنظيم ...الخ.

لكن بالمقابل فإن ضمان المرونة الموارد البشرية يستلزم اعتماد طرق وبرامج تدريبية قد تكون مكلفة في بعض الأحيان، حيث تم الاستعانة بالاستغلال الكفاءات الموجودة أصلا لدى المؤسسة لغرض تدريبها وذلك عبر معرفتها وتحليلها ومن تم قياسها. وكما قال **(merle)** سنة 1992 فإن مفهوم الكفاءة ظهر بشكل معبر بين تيارين هما:

- تيار من منطق تصنفي ومنطق تحركي للأفراد
- تيار ذو بعد جماعي وفردي لبناء المعرفة والمهارة، بمعنى أن الحركة الداخلية للمؤسسة فرضيت عليها البحث عن ذلك العامل الذي يؤدي هذه الوظيفة، فكانت المؤسسة هنا محصورة بين الاستعانة بتدريب أفرادها وبين التكلفة العالية للتدريب، فكان مفهوم الكفاءة هو العامل الذي إذا تم تحليله واكتشافيه وقياسه فإنه يمكن المؤسسة من ضمان وتوفير الحركية والموائمة لأفرادها.

ث) **السبب الرابع:**

يتمثل فيما اصطلح عليه بالإدارة التنبؤية بالمناصب والكفاءات هذه الأخيرة تهتم بالتنبؤ والتخطيط للكفاءات هذه والمناصب التي تشكل ضرورة لعمل المؤسسة بشكل جيد ذلك في مدة تتراوح بين ثلاث سنوات أو 5 سنوات، إن سبب ظهور الإدارة التنبؤية بالمناصب والكفاءات كانت استجابة للحاجة إلى تقليص التكاليف المتزايدة في عمليات الاستثمار في الموارد البشرية وكذا عمليات البحث والتطور...الخ فقامت هذه الإدارة بتوقع وتخطيط ما تحتاج إليه المؤسسة من المناصب والكفاءات في مدة زمنية معنية.

بالإضافة تقوم مبادئ الإدارة التنبؤية للكفاءات والمناصب عن توقع ما ستفعله المؤسسة غدا؟ وما هو حجم وتأهيل الأفراد الذين نحتاجهم؟ وأي نوع من الكفاءات المطلوبة؟ وأي تنظيم يناسبهم؟ ومع من ستعامل المؤسسة في المرحلة القادمة؟[1]

2-تعريف أسلوب الكفاءة:

1-BernardMortory. DanielGrozy. gestion de resource 4^{eme}edilion. Vuibert. Paris. France.2001. pp30-31

في 1971 حيث صادقت إدارة الموارد البشرية لوزارة الخارجية الأمريكية على ما يتعلق باختبارات القبول لشغل إحدى الوظائف الحساسة، كانت الاختيارات هذه بسب دقة هذا الاختبارات وتعقدها غير كافية لاختبار الأفضل بين المتقدمين حيث تبت بعد استخدامها لسنوات عديدة عدم وجود علاقة بين نتائج الاختبار المرشحين لشغل الوظيفة ومستوى الأداء الفعلي الناجحين منهم في عملهم بعد تعينهم بمدة زمنية طويلة.[1]لهذا لجأت الخارجية الأمريكية إلى الخبير الإداري (ماك ماكيلاند) للمساعدة في حل المشكلة التي تمت صياغتها عن الصورة التالية "إذا لم تكن تلك الاختبارات كافية التعريف عن ذوي لأداء الجيد قبل التعين فكيف يمكننا إذن أن نتعرف عن ذلك؟" طلب (ماك ماكيلاند) قائمتين بأسماء بعض شاغلي الوظيفة، عن أن تقتصر القائمة الأولى على أسماء المواطنين المشهود لهم بالتفوق الفعلي بغض النظر عن نتائجهم في الاختبارات القبول بينما نقتصر الثانية عن أسماء ذوي الأداء المتبقي فقط، تم قام بعقد دراسة ميدانية بهدف التعرف عن الخصائص المشتركة التي يتمتع بها المتميزون في الوظيفة ولا يتمتع بها الآخرون وبذلك استنبط قائمة الخصائص الكفاءات أي تميز المتميزين عن الباحثين والتي أطلق عليها لاحقا: "نموذج كفاءة" لتلك الوظيفة ومن توسعت الدراسات بعد ذلك في أساليب توقع الكفاءات وتطبيق نماذج الكفاءة في إدارة الموارد البشرية [2]

إن مفهوم الكفاءة في الأصل لاتيني وكانت المتداولة اللغة انطلاقا من القرن 15، فأصل كلمة كفاءة في اللاتينية تعني compéter والتي تعني الشخص الذي يعرف جيدا سؤالا ما، مادة ما، مجال ما وعمله.[3]وقد بدأ استعمال هذا المصطلح سنة 1984 ولقد كانت أن ذلك الكفاءة تعتبر فردية تم بعدها و بسبب التطور الذي حصل أدى ذلك لظهور مصطلح الكفاءة الجماعية.[4]

وبالمقابل لم تكن بداية استعماله في اللغة العلمية إلا في الستينيات بصفة عامة، فمفهوم الكفاءة كلمة حقيقية[5] وكونها موضوعا لعدة تأويلات في مجال متعددة ومختلفة والتي تم افتراضه منها " علم النفس، علم الاجتماع، الحقوق، اللسانيات، الاقتصاد. إلخ، ولكن نأخذ مجموعة من التعاريف والمفاهيم حسب بعض العلماء والأساتذة والباحثين في الموضوع الذي يهمنا فقط، فيما يخص مفهوم الكفاءات والإشكال النظري حول مصطلح الكفاءة والإطار.

[1]-– علاء داود. كيف تقييم مواظفتيك. مقال إلكتروني.www. Islamonliné.net تاريخ التصفح 2016/03/24

1-**بعض المفاهيم الكفاءات:**

أ). **الكفاءة مفهوم متعدد الدلالات Concept polysémique**:يحمل معان كثيرة، ولقد عبر Cruy le boterf عن صيغة هذا المفهوم بقوله حرباء فكرية **Cameleau Conceptuel**، ويطيق أن استعماله جاري من القديم بدون أي محاولة لتحديد محتواه مما جعلها منه تغيرا شائعا.

2- **عرفت الجمعية الفرنسية للمعايير(AFNOR) الكفاءة عن:** هي استخدم القدرات في وضعية مهنية بغية التوصل إلى الأداء للوظيفة أو النشاط[1].

1- **الأستاذ P. Zarifian** : كما اقترح تعريف أخر يسعى من خلاله إلى إدماج أبعاد مختلفة وجمع صياغات مختلفة : الكفاءة هي اتخاذ الفرد المبادرة وتحمله المسؤولية في مختلف الوضعيات المهنية التي تواجهه، كما ذكاء عملي للأوضاع، ترتكز عن معارف مكتسبة يتم تحويلها بشدة أكثر قوة كلما ازداد تعقد هذه الأوضاع.[2]

4- **Le Boyer**: فيعرفها على أنها " تمثل قوائم أو بيانات التي يكون بعض الأشخاص أكثر تحكما فيها من الآخرين مما يجعلها أكثر ...في بعض الوضعيات[3].

5- **تعريف الكفاءة حسب Wellber et Ruekertsz الكفاءة** : هي قدرة مردودية المؤسسة بمعنى أن الكفاءة هي مقياس المردودية في المؤسسة أي أنها تتعلق بالمخرجات مقارنة بالمدجلات وهو ما يقترب من معنى الإنتاجية.[4]

6-**تعريف الكفاءة حسب Vincent pluchait**: هي القدرة على القيام بالمطلوب بقليل من الإمكانيات والنشاط الكفء وهو النشاط الأقل تكلفة إي للأمثل للموارد المؤسساتية بأقل تكلفة ممكنه دون الحصول أي هدر يذكر.[5]

7-**تعريفAimt et shoemaher**: الكفاءة هي القدرة المنشأة عن بدل أو استخدام مواردها في شكل مركبات اعتياديا، باستعمال مسارات تنظيمية لتحقيق هدف محدد. و يضفان أن الكفاءات هي عبارة عن

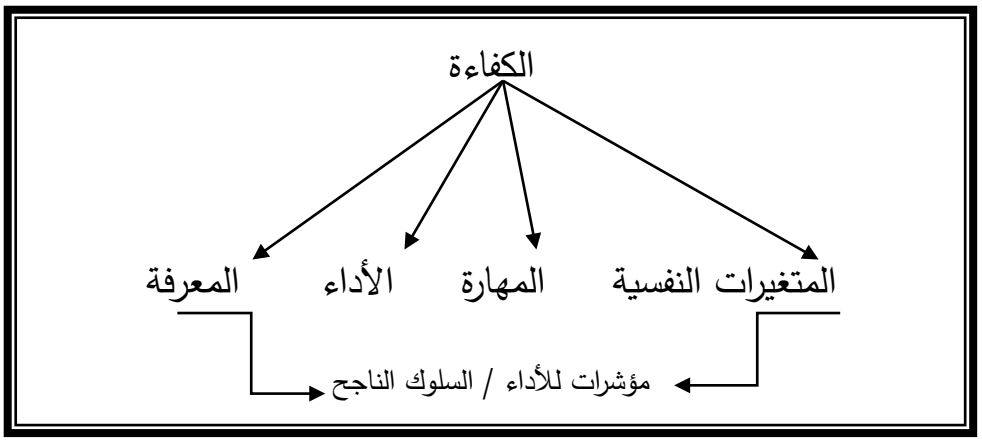
[1]-Céeiledejoux**. Les compétence au cœur de l'entreprise**. Editionorganisation. 2001. Paris . p67..
[2] -P.Zarifiam. **Objectif compétences. Pour une nouvelle logique**, éditionliousons 1999. p64.
[3]-L ery leboyer. **La gestion des compétences**. Les exilions d'organisation. Paris. 1996.p42.
[4]Vincent PLAUCHET, mesure et amélioration des performances industrielles, tome 2UPMF, France, 2006, pp6-7
[5]. حسين إبراهيم بلوط، **المبادئ والاتجاهات الحديثة في إدارة المؤسسات**، الطبعة الأولى، دار النهضة، العربية، بيروت، لبنان، 2005، ص 41

مسارات ملموسة، تركز على المعلومات، وهي خصوصية لعمل منشأة وتتطور بمرور الزمن عبر تفاعلات معقدة بين موارد المنشأة[1].

8- **تعريف le MEDEF :** الكفاءات هي مزيج من المعارف النظرية والعلمية والخبرة الممارسة، والوضعية المهنية هي الإطار أو الوسط الذي يسمح بملاحظتها وللاعتراف بها وعلى المؤسسة تقيمها وتطويرها[2]

9- هذا المفهوم لتحديد المعنى الأوضح وأشمل للكفاءة[3] الكفاءة هي القدرة عن تنفيذ مجموعة مهام محددة وهي قابلة للقياس والملاحظة في النشاط وشكل أوسع الكفاءة هي استعداد لتجنيد ووضع الموارد (المعارف، المعارف العلمية، المعارف التقاني) في العمل والكفاءة لا تظهر إلا أثناء العمل، وحيث "Guild" يثر مفهوم الكفاءة إلى مجموع المعرفة والمهارة و متغيرات الشخصية التي تخص السلوك الناجح في مجال معين ويدعم ذلك بالشكل التالي:

الشكل رقم (11) : بنية تمثيلة لكفاءة المؤسسة



المصدر: كمال منصور، سماح صولح، تسير الكفاءات، الإطار ألمفاهيمي والمجلات الكبرى مجلة الأبحاث اقتصادية وإدارية ، جامعة بسكرة العدد 7 ، جوان 2010، ص50 .

---

[1] -تابني الحبيب. بن عيو الجيلالي، مرجع سابق،ص ص110-111

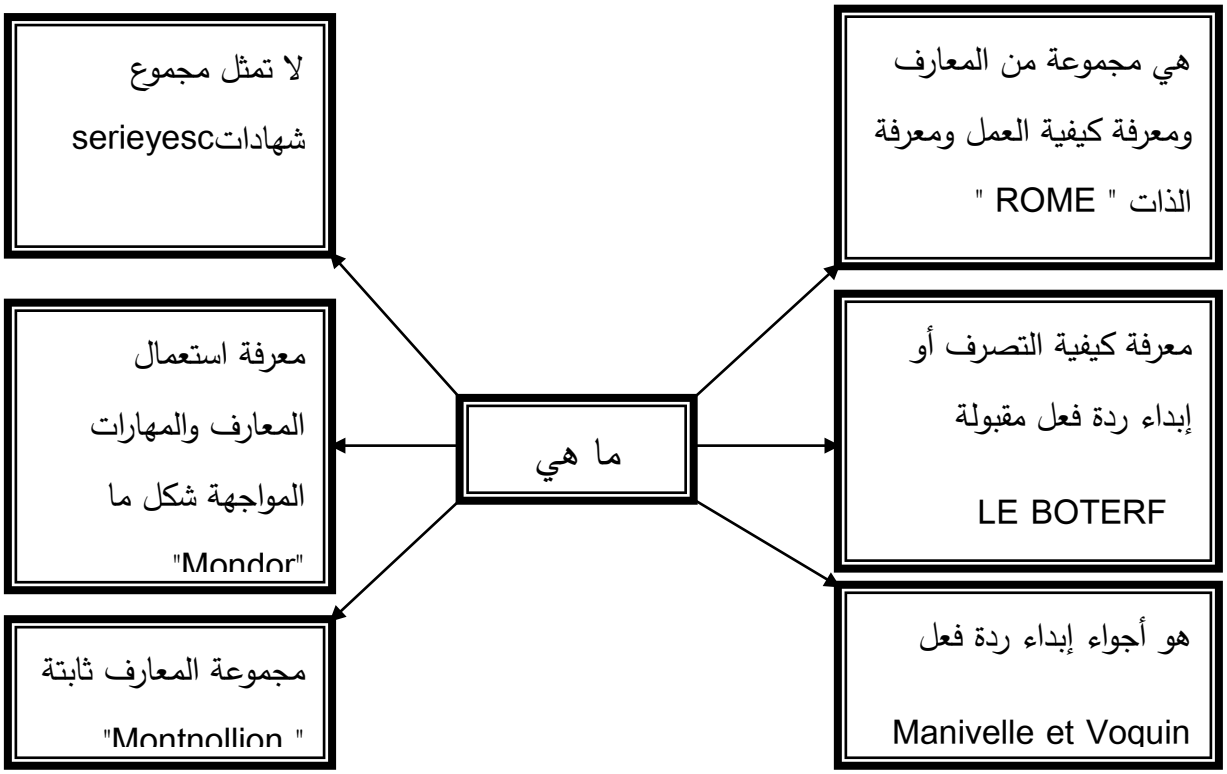
[2] -نفس مرجع السابق ص 112-115

[3] - كمال منصور. سماح صولح. **نشر الكفاءات الإطار ألمفاهيمي والمجالات الكبرى.** مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية. جامعة بسكرة. العدد7. جوان 2010. ص50.

نستنتج:

تعتبر الكفاءات البشرية من أهم الموارد الأساسية الموجودة في المؤسسة وعليه يمكن استخلاص تعريفها لها: أحدا تعين للاعتبار تلك المؤهلات والخصائص التي تنطلق من المورد البشري ذو القدرات والمهارات العالية والأداء المتميز، فالكفاءات البشرية إذن هي تلك المعارف والقدرات والمهارات المتوفرة في شخص ما والتي يتمكن من خلالها أداء واجباته وأعماله بفعالية أكثر، ويتوفر هذا النوع من الكفاءات تستطيع المؤسسة التميز عن منافعيها واكتساب مكانة عالية في السوق، وكذلك تعرف الكفاءات البشرية على أنها قدرة الأفراد والجماعات عن الاستجابة الفعالة والناجحة لمتطلبات منصب العمل والمهنة التي يقوم بها.

والشكل رقم (12): يوضح مفهوم المسند لمصطلح الكفاءات



المصدر: C .Dejoux :la compétâmes au louer du succès de vote entreprise » édition d'organisation paris 2000 ,p22

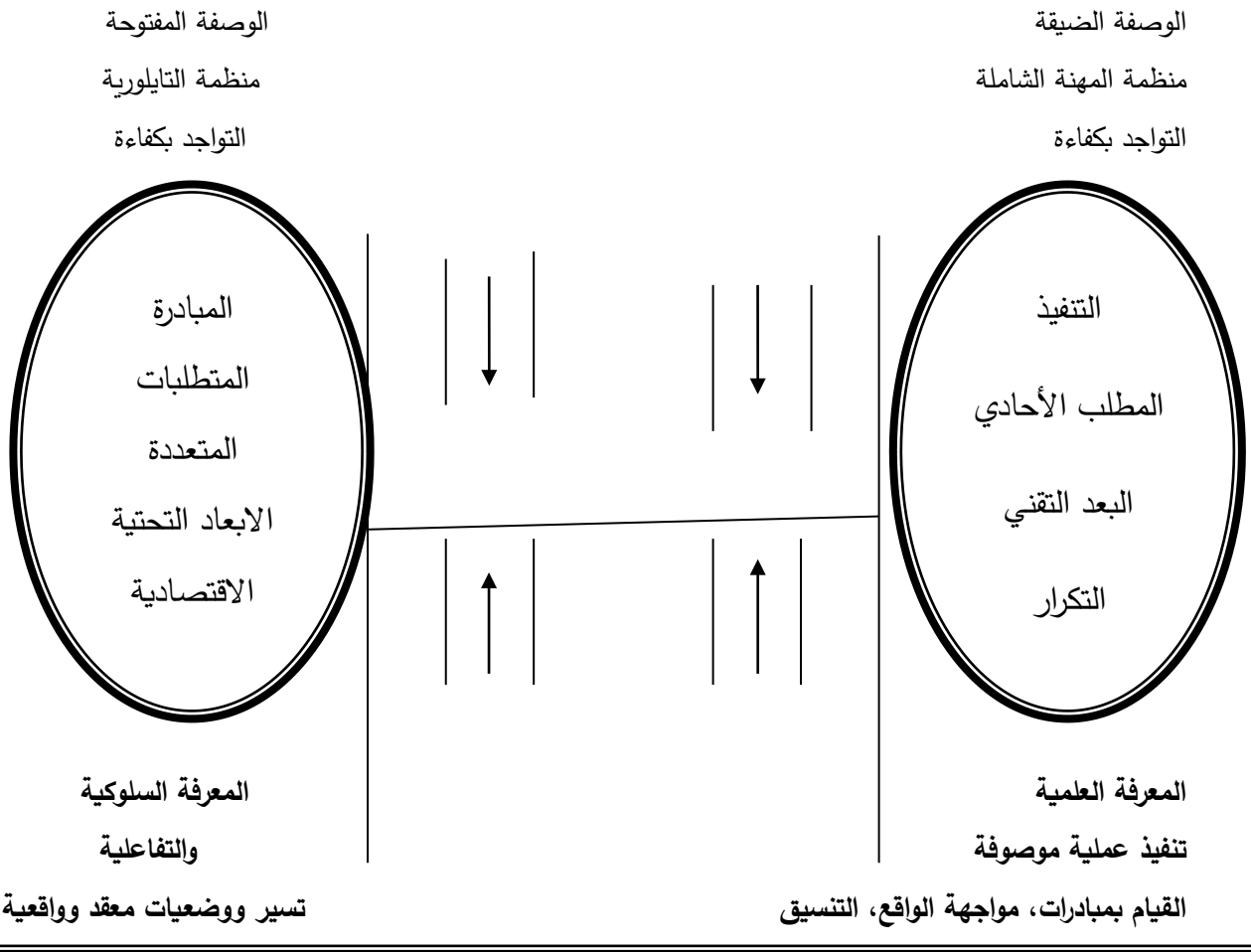
والتعريف الأرجح حسب اعتقادنا المتواضع وذلك الذي جاء به "le Craboter" برى أن تعريف الكفاءة يتعدد بحسب المنظمات وظروف العمل وهو ما سوف نوضحه من خلال الشكل :

خلال الشكل نلاحظ بأن تعريف الكفاءة يتطور تبعا لاتجاه (curseur) يتنقل بين قطبين هما:

1) قطب ظروف العمل المتميزة بالتطورات – الروتين – البساطة التنفيذ الحر في الأوامر، والتعليمات، والوصفة الضيقة.

2) قطب ظروف العمل المتسمة بمواجهة مخاطر التحديد والقيام، المبادرات، والوصفة المفتوحة، وعلى هذا الأساس يكون تعريف الكفاءة متغيرا تابعا لظروف العمل وخصائص المنظمات فعندما يتواجد البحث في القطب الأول ينحصر تعريف الكفاءة في **المعرفة العلمية فقط**، ويتضح لنا ذلك من خلال التنفيذ الصارم للأوامر والتعليمات، ومثل هذه التعاريف يتم بينما هي في **بيئة التايلورية**، أما إذا تواجد السحب سهم في القطب الثاني فهذا بمعنى أن التعريف الكفاءة بتجسد في **المعرفة السلوكية والتفاعلية** بمعنى الإجابة عن السؤالين: معرفة ماذا نعمل؟ ومتى؟ فعلي المورد الكفء، أن يعرف كيف يتصرف قبل الاستباق، أثناء " للتقليل قد المستطاع من التكاليف،

الشكل رقم (13) تعدد تعريف الكفاءة



Source: Cruy le beterf « Construire les compétences individuelles et collectives compétences n'est plus ce qu'elle était 3eme edilion d'organsation 2000,2001 , 2004 , p65

ب). <u>الكفاءة وتسيير الموارد البشرية: وهذا مفهوم الذي يهم في موضوعنا هذا</u>

<u>الكفاءة حسبG. Le BOTEREF</u>: نتيجة بين معرفة التصرف والرغبة في التصرف والقدرة عن التصرف[1]:

الجدول رقم (10) يوضح الكفاءة حسب بوتير

معرفة التصرف le savoir AGIR	رغبة التصرف le vouloir AGTR	القدرة على التصرف le Pouvoir AGFR
• معرفة التنسيق عن أساس الحالات التي تواجه الموارد البشري • المعارف، المهارات ومن التصرف مع الموارد الخارجية • طرق العمل، شبكات الإعلام، الوثائق..إلخ • تنسق موارد مختلفة من أجل إنجاز نقاط ما بكفاءة	يعين جدول الاندماج في الوضعية المتلقاة هذا يعني: – الاعتراف بمدى مساهمته – الملائمة لقمته المهنة ما ينتظر منه – الصورة الإيجابية والنفعية للذات	• يعني التوفير عن كل الوسائل الضرورية المباشرة – تحديد إطار الاستقلالية ومسؤولية الفرد – تقيم الرهانات وتوضيح نماذج التعارف – تحسين ظروف العمل: للتقليص من مخاطر المهنية والأعباء المكلفة .... إلخ.

المصدر: الباحثة

[1]- A.Massaon et M.Parlier**. <u>sous dir. De .les démarches compétences</u>**. Ed Anaet. Paris .2004.

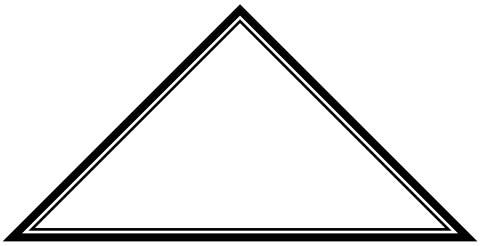
يلخص الشكل التالي التعريف السابق:

الشكل رقم (14) الكفاءة المحصلة

المعرفة التصرف

المعرفة– معرفة التصرف

– طرق ووسائل العمل



رغبة التصرف

فهم الغايات –فائدة العمل

–الاعتراف بالمساهمة

–القدرة على التصرف

–شروط العمل

– التعاون

المصدر:

- **الكفاءة حسب P.Zariefian :[1] قدم لنا عالم الاجتماع P.Zariefian ثلاث تعاريف للكفاءة :**

الأول : تعتبر الكفاءة " أخذ المبادرة والمسؤولية للفرد بخصوص الحالات المنهية التي يواجها .

الثاني: الكفاءة هي " ذكاء عملي للحالات التي ترتكز عن المعارف المكتسبة وتحويها بنفي قوة تعددية الحالات المتزايدة " المتنامية" من خلال التنفيذ الصارم للأوامر والتعليمات، ومثل هذه التعاريف يم بينها في بيئة التايلورية، أما إلى تواجد البحث السهم في القطب الثاني فهذا يعني أن التعريف الكفاءة بتجسيد في المعرفة السلوكية والتفاعلية بمعنى الإجابة عن السؤالين: معرفة ماذا نعمل؟ ومتى؟ فعلى المورد الكفء، أن يعرف كيف يتصرف قبل الاستباق، أثناء للتقليل ما المستطاع من كثرة المشاهدة، بعد الأزمات" لاستخلاص العبر والدرس ويتجلى بروح المبادرة والأقدام أن يتحمل المسؤولية ويتخذ القرار المناسب في الوقت المناسب.

الثالثة الكفاءة هي : إمكانية تجهيز شبكات المساهمين حول نفس الوضعيات، لتقيم الرهانات ولضمان المجالات المناسبة يمكننا تحديد مميزات الكفاءة انطلاقا من التعريف 1و2 كالتالي: الفردية ومعارضة، ضمنية، حركية، حسب التعريف الثالث تتضمن خاصيتين بالعمل الجماعي تكمن تميزهما عندما لا تتوصل كفاءات فرد ما إلى حل مشكل، عليه أن يستدعي كفاءات لشبكة المساهمين، والتي يمكن لها أن

[1]-P. Zrifarn,op cit; pp 65-69 .

ترتبط بسهولة بنفس الوضعية، لا يتم تبادل ناجح للمهارات بين الأفراد إلا إذا كان له شعور بتنفيذ نفس التعريفات المقدمة من قبل zariffian. pوleboterf. G

المطلب الثاني: الفرق بين الكفاءة ومفاهيمها وأنواعها:

أولا: الفرق بين الكفاءة ومفاهيمها:

1/ الكفاءة والاحتراف:

في الواقع إن مفهوم الكفاءة غير ملموس، ولكن الشيء الملموس حقيقية، هم الأشخاص الأكثر أو الأقل كفاءة ، وبالتالي إنه من الأهمية تحديد ما يمكن فهمه من كلمة الاحتراف، تتوافق كلمة الاحتراف مع مدى القدرة عن التحكم في الحالات المهنية التي يمكن للفرد مواجهتها معها، ترتبط هذه القدرة بالكفاءات التي يملكها والتي يقومها طالبا، من خلال نوعية العمل الملحوظ [1] ، وختاما تعكس الاحترافية مستوى تحكم الفرد في القدرات أثناء عمله.

2/ الكفاءة والتأهيل:

خلال الأيام الدراسية العالمية للتكوين "DEALIVILLE" عام 1998 ، قامت (ح.م.ن)(حركة المؤسسات بفرنسا) بوضع فرق بين مفاهيم التأهيل والكفاءات، يعتبر التأهيل كصندوق أدوات اكتسبه فرد ما في المدرسة أو عن طريق تكوين مهني أو من خلال التجربة المهنية والاجتماعية، إذا ما كان التأهيل هو مجموع العناصر المشكلة لهذا الصندوق (للأدوات) فإن الكفاءة ما هي إلا طريقة استعمال لهذا الصندوق من قبل الفرد[2].

3/الكفاءة والإمكانية:

يمكن للإمكانية أن يعرف ك: للاستعدادات والمميزات التي تدفع أي فرد ما ستفتح على المستقبل والتي تتعهد له بمسؤوليات عالية ومع ذلك يمكن للإمكانيات أن تعتبر:

– كمجموع الكفاءات الملاحظة حقيقة من الفرد والتي تطبيق في وظيفة

[1]-C. Batal .**la gestion des ressources humaines dans le secteur public.** Tamet 2.Ed. Orgamsation. Paris. 1997. P252.

[2]-D. DE CALAN. **Sous dire de recomaissance et compétences subjectif**. Cadences. Paris. 2002. P13.

– مجموع الكفاءات الموجودة والتي لم تنفذ بعد في الوظيفة المعنية

– مجموع الاستعدادات الملاحظة عند أي فرد والتي لم تجد الفرصة بعد كي تتطور، تحول هذه الاستعدادات إلى كفاءات مستعملة من طرف المؤسسة بعد إجراء تكوين[1].

4/الكفاءة والأداء:

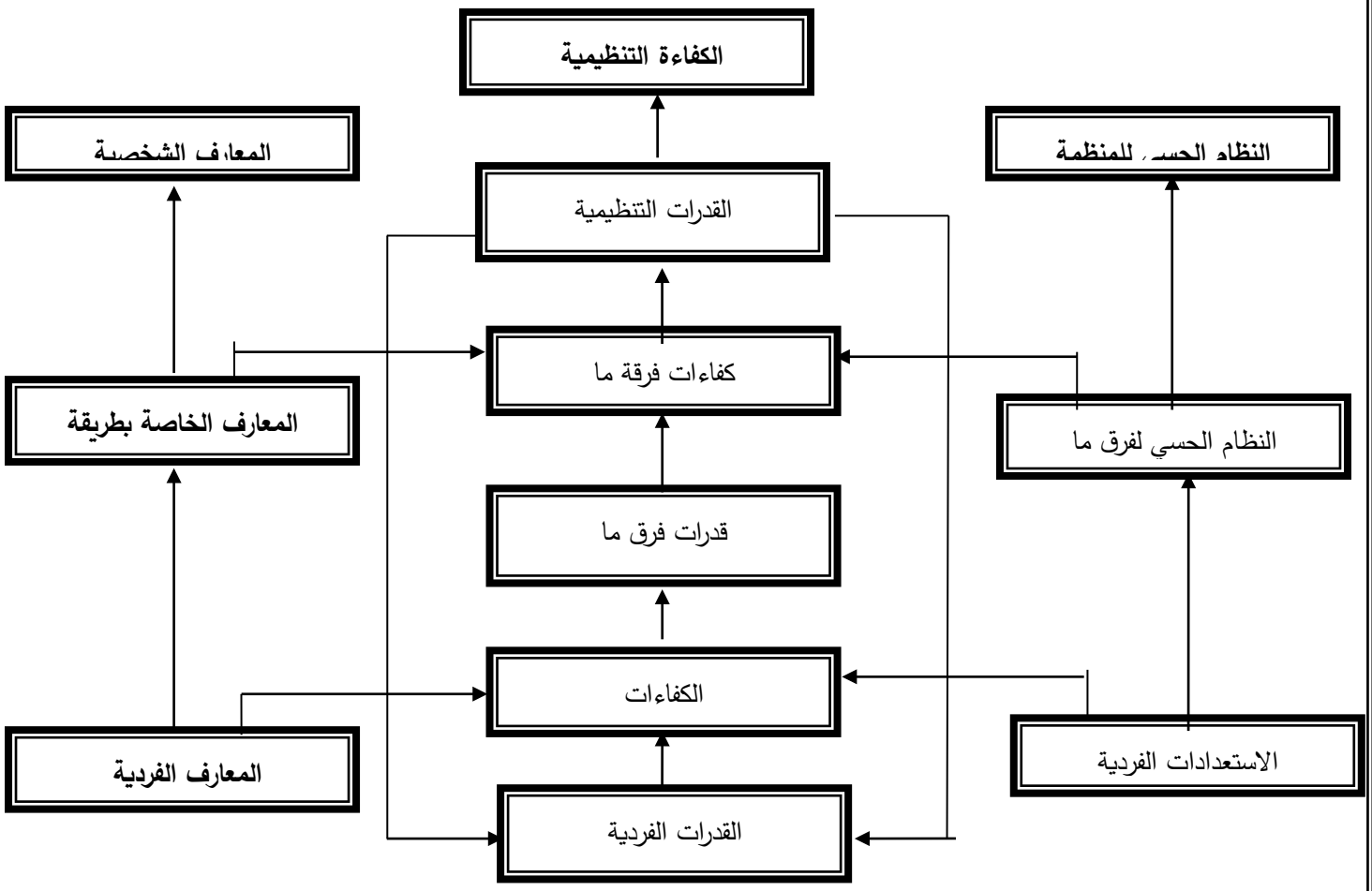
حسب M. Parlier تعتبر التأهيل تحضير إنجاز للعمل من جهة أخرى يمكن للتأهيل أن يعرف "كنتيجة تنسيق كفاءات، محفزات الأفراد بغية وضعهما في التنسيق للتحديد الملائم للأهداف وتخصيص الموارد الضرورية"[2]،يقيم هذا التنسيق عن طريق التركيبة الرياضية التالية:E=K (C.M.O.R)=P

P	C	M	O	R
مستوى التأهيل المطلوب	كفاءات الفرد	محفزات الفرد	الأهداف المخصصة للفرد	الموارد الممنوحة

يعني المركبE=K أن مستوى الأهلية ينبغي عليه أن يكون ملائما للمتغيرات التي يمكن أن تحدث في المحيط.

[1]-atte par C. VERN**. L'évaluation des compétences**. Ed. L'aisance. Paris. 2002. P43.
[2]-J. F. AMDIEU et Z-PROIET. **Gestion de ressource humaines et relations professionnelles**, ED mangement. Paris. 1996.

الشكل التالي: رقم (15)يمثل المستويات الثلاث لمفهوم الكفاءة



source:C.Dejoux .opcit.p95

ثانيا: أنواع الكفاءات وطبيعتها:

1. أنواع الكفاءات: تعددت التصنيفات المتعلقة بأنواع كفاءات للأفراد منها التصنيف عن حسب الأفراد (فردية، جماعية، تنظمه، ولقد قمنا باختيار التصنيف حسب الاحتياجات الوظائف المختلفة داخل المؤسسة مرتبة على شكل سلم هرم، فقد قام " Robertz Katz" بوضع ثلاث أنواع الكفاءات الأفراد[1].

أولا: الكفاءات التقنية " Compétences Techniques"

نحتاج المؤسسة لضمان السير الحسن لأعمالها في مختلف المجالات إلى الكفاءات التقنية المتمثلة في استعدادات الفرد للقيام بمهام خاصة منها تلك القائمة على التقنية والتكنولوجيا الحديثة "تمثل كفاء تحديد النصوص، إدارة المعطيات، تصميم الشكل الخارجي للمنتوج كالسيارات مثلا" هذه الكفاءات نجدها مطلوبة أكثر في المستوى التنفيذي من السلم الهرمي وذلك لطبيعة الوظائف هناك خاصة في المؤسسات الإنتاجية مع التحفظ لأن الكفاءات تختلف من المؤسسة لأخرى باختلاف طبيعة النشاط وحتى للآلات والتكنولوجيا المستخدمة.... إلخ.

ولضمان فعالية هذه الكفاءات يجب إن تحتوي على مجموعة من النقاط التي تكتسب بطريقة ما كم يوضحه الجدول رقم(11) يوضح طرق واكتساب فعالية الكفاءات

طريقة الاكتساب	فعالية الكفاءات
* التعليم الأولي أو الأكاديمي * التدريب الخاص " FORMATION» * الخبرة المتقدمة	➢ المعرفة التطبيقية لكفيه عمل الآلات والتكنولوجيا وينتج عنها "المهارة اليدوية(dextérité manuelle) – فعالية استخدام المعلوماتية (خاصة في العصر الحالي) – اليقظة والحذر الدائمين (خاصة الوظائف الحساسة مثل صيانة أنابيب الغاز.... إلخ. – القدرة على التدخل السريع والفعال في حالات الطوارئ –القدرة على ممارسة وإنجاز أكثر من مهمة واحدة، وهو من متطلبات العصر الجديدة

المصدر: الباحثة

[1]. براق محمد. رابح بن الشايب. **تسيير الكفاءات وتطورها بالمؤسسة**. الملتقى. ص243-245.

ثانيا: الكفاءات البشرية Compétences Humaines:

وتعني كذلك الكفاءة الاجتماعية "**C. Sociale**" وكما هو معلوم فإن أي مؤسسة عن مستوى الوظائف والأفراد تحتاج إلى تعون وتعاضد " Synergie " بين أفرادها لتحقيق أهدافها وتعتبر الكفاءة البشرية هي الميل في تحقيق ذلك فهي تضم عنصري المعرفة والمهارة في الاتصال والعمل الجماعي، بث الثقة والحماسة مع الأفراد الآخرين لذلك فهي تعرف بأنها القدرة والاستعداد لاستخدام المعارف والمهارات والسلوكيات والتوفيق بينها من أجل الاتصال والتعاون الفعال مع الأفراد الآخرين، سواء كانوا أفراد عاملين، عملاء، موردين وتشكل هذه الكفاءة من أربعة عناصر:

-القدرة عن عرض وتبادل الآراء والمعلومات بكل أنواعها (التقنية، التنظيمية، الأكاديمية،.. إلخ)

-قابلية إقامة خلافات جيدة مع الزملاء الآخرين في العمل

-القدرة في التعاون والتعاضد والعمل كفريق واحد

-القابلية والاستعداد القيادة L'aptitude au leadership

يتطلب هذا النوع من الكفاءة المعرفة الجيدة لكل فرد بنفسه وبروح متفتحة مع زملائه والعملاء ومحاولة فهمهم، ففي حالة توفر هذه العناصر فإن نتائج تنعكس إيجابا على المؤسسة وبتجسد ذلك في عدة أوجه منها: قلة الصراعات حكم دون اللجوء للسلطة وتحقيق الأهداف بفعالية.

إن الكفاءة البشرية مطلوبة في كل المستويات الهرمية ولكن بكثرة على المستوى المتوسط "الإدارة الوسطى" فهي تشكل عنصرا جوهريا وأساسيا مقارنة بالكفاءات الأخرى بشرط إن يتخلى الهرمية التقليدية والهيكلية العمودية المكان أمام الهيكلة الجماعية للأفراد.

ثالثا: الكفاءات التصورية " النظرية " :C. Conceptuelles /Théoriques

بعض الوظائف خاصة منها وظائف الإدارة العليا إلى كفاءات تساعدها في أداء عملها بفعالية نظر لحساسية هذه الوظائف واعتبارها استراتيجية تحدد مصير المؤسسة، وتناسب مع هذه الوظائف الكفاءات التصورية " النظرية " التي يعرفها البعض بشكل مختصر في القدرة على اتخاذ القرارات جيدة في ظل حالات معقدة وغير مؤكدة، وتشكل هذه الكفاءة من أربعة عناصر:

*القدرة الجيدة على التحليل " Analyse« والاستنتاج " Anticiper«

* مهارات حل مشكل المعقدة واتخاذ قرارات فعالية

* القدرة على تجديد " Abstraction " المشكلة والتوقع "Synthèse " واستباق الأحداث
* التحكم في المعلومات النظرية والتقنية ومعرفة استخدامها في ميدان للعمل، أي ترجمة المعلومات المتاحة إلى معلومات مفيدة تساعد على اتخاذ القرار الصائب.
كما قلنا يناسب هذا النوع من الكفاءة مع المستوى الهرمي للأعلى وتعني بذلك منصب الإدارة العليا فهو يحتاج إلى كفاءة تصورية أكثر من الكفاءة البشرية أو التقنية لذا نبغي التركيز عليها وتنميتها دائما وتحديثها في كل وقت.

ثالثا: دور الكفاءات البشرية في المؤسسة العمومية:

***تطوير الكفاءات البشرية بالمؤسسة:**

لقد أصبحت الكفاءات هي التي تمثل الفيصل ما بين المؤسسات، ويقال في العبارة الشائعة* C'est la compétences qui la différence *ومهما تنوعت مصادر الكفاءة، فإن العنصر البشري يظل وراءها والتي تحتل فيها إستراتيجية التكوين والتدريب المستمرين دور كبير[1]،

تأخذ بعين الاعتبار التباين الطبيعي للقدرات الذهنية " الإدراكية " في الموارد البشرية فإن تلك تمتلك قدرات عالية عادة ما تكون نادرة.

*** يجب أن يكون المورد غير قابل للتقليد:**

إن أهم ما يصعب إمكانية تقليد الموارد والكفاءات البشرية ما يلي:[2]

– طبيعة ثقافة المؤسسة ومعايير أداءها التي لا يمكن تجسيدها في بيئة مغايرة.

– صعوبة تكرار العلاقات الاجتماعية بخصائصها الجوهرية التي كانت وراء عملية خلق القيمة بسبب التعقيد الاجتماعي للعلاقات.

[1]- سملالي بحضية، بلال أحمد، أهمية الإستراتيجية للموارد البشرية والكفاءات ودورها في تحقيق التنافسية، مدخلة في الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في الاقتصاد المعرفة، جامعة ورقلة،2004/03/09، ص 158/157
[2]-Claude lery-leboger. Op cit. p150.

–عدم قابلية المورد للتبديل أي عدم إمكانية استبداله بمورد مماثل له على مستوى الإستراتيجية المنهجية من طرق المؤسسة.

***أهمية كفاءات الأفراد:** ي

احتل مفهوم كفاءات الأفراد حيز هاما في جميع المستويات داخل للمؤسسة بداء بالمستوى الفردي إلى المستوى الجماعي كمستوى إدارة الموارد البشرية وأخير على مستوى المؤسسة ككل.

1.على المستوى الفردي:

يعتبر عنصر الكفاءة بمثابة الورقة الرابحة للفرد[1]، ففي ظل التحديات الجديدة التي بفرزها الاقتصاد الجديدة الذي يتميز بالصعوبة وعدم التأكد وبيئة العمل المتسارعة، التغير أصبحت الكفاءة تشكل أهمية كبرى بالنسبة للفرد لأسباب التالية[2]:

– زيادة نظر فقدان الوظيفة أو المنصب سواء بالنقل أو بالتسريح نظرا للمتطلبات المنافسة التي توجب ذلك.

– في حال امتلاك الفرد كفاءة معنية عن نحو جيد فإن ذلك سيعزز من فرصة الحصول عن مكان في سوق العمل يتناسب مع طموحه.

–أمام تضخم الشهادات ((inflation des diplômes" الخاصة في الجزائر " وبالرغم من أهمية المعرفة المحصلة عن طريق الدراسات الجامعية فإنها لا يتوجب بأنها تحقق ميزة تنافسية، فإن هذا السبب له شقين الأول يقلص من حظوظ الأفراد في الحصول على عمل والثاني أنه يحفز الأفراد أكثر نحو تنمية واستغلال كفاءاتهم للحصول على المكانة المطلوبة.

– وفي داخل المؤسسة فإن الأفراد لا يمكنهم تحسين وضعيتهم " الترقية..." إلا بامتلاكهم العنصر التأهيل "**qualification**"وهذا الأخير لا يتأتى إلا بإعطاء عنصر الكفاءة أهمية كبرى.

–تشكل الكفاءة التصورية لدى الإطارات المسيرة أهمية بالغة في عدة المجالات منها القيادة الكفرة للطريق وحسن وضمان سيرة على نحو المراد.

2.على المستوى الجماعي:

[1]-Jean briloman, op cité, p370

[2]Christophe Parmentier, Fouad afraoui, op.cit., p 42

تمثل الكفاءة بالنسبة للجماعة في المؤسسة عنصرا لحسن سيرة عملها، وكما تعرضنا له سابقا فإن كفاءة الفرد تنقسم إلى ثلاثة أنواع منها الكفاءة البشرية (الاجتماعية) والتي تعني المعرفة والمهارة في الاتصال والعمل الجيد مع الآخرين وتتجلى أهمية كفاءة الأفراد، خاصة منها الكفاءات البشرية وعن هذا المستوى كما يلي:

- –تساهم فعالية هذه الكفاءة في حل بعض الصراعات والنزاعات بين الأفراد دون للسلطة أو للمدير، فهي تساعد عن التفاهم الجيد بين الأفراد وتوزع فيهم روح التعاون والتعاضد الكفيل بتجنب جميع هذه النزاعات وذلك الخدمة أهداف المؤسسة.
- كما هو معلوم فإن الكفاءة لا ترتبط بفرد واحد فقط فالعمل الناجح داخل المؤسسة يقوم على أساس التعاون والتعاضد بين الأفراد وهي تضمن بذلك إقامة الاعتمادية، علاقات التأثير المتبادل، ما بين الكفاءات المتكاملة التي سينتج عنها في النهاية نتائج أحسن بكثير من تلك التي يحققها الفرد لوحده.[1]

– تلعب الكفاءة البشرية دورا هاما في تنمية العمل الجماعي في سبيل تحقيق أهداف المؤسسة، وتعتبر هذه الكفاءات بمثابة العامل الفيصل للعمل في عصر المعرفة والمعلومات[2]، إذا تتطلب هذا الأخير ضرورة التعامل بالشبكات مابين الأفراد لضمان السرعة والمصداقية.

– إمام تعقد الأوضاع والحالات المهنية وإدارتها، كان ولابد من ضبط سيرها وحركتها وذلك لضمان" الجودة، الأمن، الإنتاجية، البيئة ...." وأمام الكم الهائل المتدفق من المعلومات البيانات على المؤسسة من داخل وخارجها أصبح من الضروري وضع حل للتمكن من وتحليل وصياغة هذه المعلومات في شكل معلومات مفيدة تخدم أهداف المؤسسة، وذلك لن يتأتي إلا بالعمل الجماعي للفرق، حيث بدأت بعض المؤسسات بتخصيص عمال خاصين بإدارة هذه المعلومات وصياغتها ولخدمة هذه العملية، لا من إعطاء أهمية باللغة لعنصر الكفاءة خاصة وبكل أنواعها نظرا للدور الذي يقوم به في اختصار وتخفيض التكاليف وضمان نجاعة العمل والسير الحسن الظروف العمل.

الهادي بوخلفول. الاستثمار البشري وإدارة الكفاءات تعامل لتأهيل المؤسسة واندماجها في الاقتصاد المعرفة. الملتقى ص207.[1]-

[2]-كمال عبد الحميد زيتون. مرجع سابق.ص146.

– نظر للتطور السريع في المفاهيم، والدراسات والنتائج فقد ظهرت بعض الحاجات الجديد المؤسسة وذلك مما فرضه اقتصاد الجديد ومجمع المعلومات حيث أصبحت بعض المؤسسات تعتمد نظام شبكة الكفاءات المكونة من مجموع الكفاءات الفردية حيث كل فرد يساهم في إثراء هذه الشبكة مما يسهل حل المشاكل المتعلقة بالإنتاج أو التنظيم[1].

3.على مستوى الموارد البشرية:

تشكل كفاءات الأفراد عاملا بالغ الأهمية يشغل اهتمامات المدراء على المستوى إدارة الموارد البشرية حيث تتمثل أهمية الكفاءة على هذا المستوى في عدة عناصر منها:

– تطور الاتجاهات الجديدة في إدارة الموارد البشرية نحو الاهتمام بعنصرين هامين[2]

– الانتقال من التركيز عن كفاءة فرد الواحد إلى التركيز عن الكفاءة الفريق

– تغير الاتجاهات من الاعتماد على التخصص إلى مبدأ الكفاءات متعددة Poly compétences في جميع الوظائف.

– تغيير أنماط التوظيف وإدارة الأفراد من مجرد عمال دائمين إلى توظيف أفراد ذوي كفاءات قد يكونوا دائمين أو موسمين أو حتى متعاقدين شركاء أو...إلخ.[3]

– احتلت الكفاءة مكانة هامة في إدارة الموارد البشرية حيث أصبحت هذه الأخيرة تركز في إدارتها عن توظيف واستقطاب جديدة تتمثل في ثقافة البحث عن كفاءات بدل الأفراد [4].

– تعتمد إدارة الموارد البشرية في كثير من الأحيان في تحرير وتنظيم أعمالها مثل الأجور والعطل إعداد تقارير الترقية، والمسار المهني .... إلخ كل إعمالها أصبحت قائمة على التكنولوجيا الجديدة، حتى التوظيف أصبح يتم عبر الانترنيت مما فرض على إدارة الموارد البشرية إعطاء أهمية كبرى للكفاءات لغرض سد تلك الاحتياج الدائم والمتزايد للعمل.

– في سبيل مواجهة تحديات الاقتصاد الجديد تحتاج إدارة الموارد البشرية إلى تعامل مع التقنيات المعلوماتية كما ذكرنا سابقا في جميع مراحلها ولن يتأتي ذلك إلا بنشر وتعميق استخدام تقنيات

[1]-Cruy le Boterf (200). Op cite. p145-146 .
[2]-Jean Bril aman. Op cité. p370.

[4]-Christophe Parmentier. Fouad Afraoui. Op cité. p42.

المعلومات في مختلف المجالات والوظائف عن طريق استحداث وتطوير منظم لتعليم والتدريس يتصف بالسرعة والديناميكية وتوفير فرص التزويد الدائم والمتجدد بالمعلومات والكفاءات.[1]

4.على مستوى المؤسسة:

تحتل كفاءات الأفراد عنصرا هاما في الاعتبارات التي تصنفها المؤسسة والتي توصلها لتحقيق مستوى أعلى من النجاعة في الأداء الكلي من خلال كفاءات أفرادها فهذه الأخيرة تحتل حيزا هاما من خلال:

– في مجال وضع الإستراتيجية أصبحت عملية تنمية الكفاءات من الأولويات التي تقوم عليها الروية الإستراتيجية للمؤسسة حيث أصبحت في كثير من الأحيان هي المحددة والمتحكمة في كل عمليات الإدارة تشكل كفاءات الأفراد أحد أهم الموارد للأساسية والإستراتيجية للمؤسسة كما يراه " Barney " كميا بين الموارد التالية(رأسمال المادي، والبشري، والتنظيمي).[2]

– وهو ما ذهب إليه كل من (G .Hamel, G. Kprahalad) بأن كفاءات الأفراد في عنصر أساسي في إستراتيجية المؤسسة حيث تكتسب هذه الأهمية دعم الميزة التنافسية التي تكسبها المؤسسة والتي تميزها على باقي المنافسين.[3]

– تخلت معظم المؤسسات عن فكرة صياغة استراتيجيات جديدة قائمة حول المزج بين منتج/سوق، حيث أصبح هذا الأخير لا يمنح الميزة التنافسية فقط بل تعداه إلى التفكير في التجديد المستمر للكفاءات في المؤسسة –خاصة كفاءات الأفراد– حيث اعتبرت هذه الأخيرة بمثابة نقطة الانطلاق لإحداث الفرق بينها وبين المنافسين.[4]

– تعتبر كفاءات الأفراد بمثابة المنفذ الرئيسي للمؤسسة في حالة مواجهتها للتحديات الواقع الجديد الذي أوجدته ظروف العولمة والتطورات التقنية، حيث أصبحت المؤسسة تعتمد على المعرفة عموما والكفاءة خصوصا وأعطتها حرية أكبر للعمل دون للتدخل المباشر للاستفادة من مزايا الابتكار والإبداع "مثل

1. -على السلمي. **خواطر في الإدارة المعاصرة**. دار عكويب للنشر. القاهرة. مصر. 2001. ص335
2. -بن عسى محمد المهدي. "**العنصر البشري من منطلق اليد العاملة إلى منطلق الرأسمال الاستراتيجي**". الملتقى السابق.ص67
3. -عبد اللطيف بلغرسة. **من أجل إستراتيجية تنموية للكفاءات البشرية في المؤسسات المعرفية في ظل الاقتصاد المعرفة**. دراسة تحليلية استشرافية. نفس المرجع السابق. ص25.
4. -عبد اللطيف بلغرسة. مرجع سابق. ص55–56

التمكن" والشيء الذي دفع بالمؤسسة لذلك هو قناعتها المطلقة بأن رأس مالها الحقيقي ومصدرها الأساسي في خلق القيمة يتمثل في كفاءات أفرادها.[1]

[1]-على السلمي. مرجع سابق ذكره. ص122-123.

خلاصة الفصل:

التسيير التنبؤي للكفاءات هو مجموعة الطرق والممارسات الموجهة التي تسمح بتكيف الموارد البشرية مع الحاجات المقدرة للإدارة والمنظمة وهذا فيما يخص عدد العاملين وكفاءاتهم والمهام التي تكون موضوع نظرة تقديرية تبين الإطار العام الذي من خلاله تتمحور كل القرارات المتعلقة بالتوظيف والترقية التكوين...الخ.

ولقد اثبتت الدراسات وجود فروق اختلاف بين الأفراد وبعضهم البعض وهي ظاهرة عامة تلاحظ دائما في جميع نواحي الحياة وهذه الفروق تأثيرها على صلاحية الفرد في العمل وحجم العمل وجودة أدائه واستمرارية الشخص على العمل أو تركه حيث يعتبر تقيم أداء العاملين من النشاطات المهمة والرئيسية لإدارة الموارد البشرية والتي تساهم بشكل كبير في تحقيق كل الأهداف للمنظمات كونه يحدد جوانب القوة والضعف للكفاءات وعليه يقوم بتحديد احتياجاتها من أعداد ونوعيات مختلفة من الموارد البشرية بطريقة سليمة.

الفصل الثالث:
لوحة القيادة الاجتماعية

الفصل الثالث: لوحة القيادة الاجتماعية

المبحث الأول: لوحة القيادة الاجتماعية ضمن مراقبة التسيير الاجتماعي

المطلب الأول: مدخل إلى مراقبة التسيير الاجتماعي

المطلب الثاني: أدوات مراقبة التسيير الاجتماعي

المبحث الثاني: مفاهيم عامة حول لوحة القيادة ولوحة القيادة الاجتماعية

المطلب الأول: لوحة القيادة ولوحة القيادة الاجتماعية

المطلب الثاني: أساسيات لوحة القيادة الاجتماعية

يقتضي اتخاذ القرارات المناسبة بالجودة اللازمة فيما يخص الموارد البشرية الاعتماد على توفر المعلومات الجيدة في الوقت المناسب، مما يتطلب من المؤسسة حيازة أدوات تسمح لها بجمع ومعالجة المعلومات خاصة تلك المتعلقة بالموارد البشرية التي تعد موردا استراتيجيا، يساهم في خلق قيمة مضافة.

وهو ما تجده في أدوات مراقبة التسيير الاجتماعي التي تعني بقياس أداء الموارد البشرية، ومن أهم هاته الأدوات لوحة القيادة الاجتماعية، بما تحويه من مؤشرات تساهم في توضح استراتيجية المؤسسة فيما يتعلق بالموارد البشرية وتوفير قاعدة للحصول على المعلومات الخاصة بهذه الأخيرة.

لهذا سنقوم بدراسة لوحة القيادة الاجتماعية بمختلف المفاهيم والأدوات المرتبطة بها.

المبحث الأول: لوحة القيادة الاجتماعية ضمن مراقبة التسيير الاجتماعي

تهتم مراقبة التسيير الاجتماعي بمراقبة أداء الموارد البشرية في المؤسسة، وتعتبر لوحة القيادة الاجتماعية من اهم الأدوات التي تعتمد عليها، وتمثل هذه الأخيرة المحور الرئيسي لدراستنا، لذا سنقوم من خلال هذا المبحث إلى إعطاء نظرة شاملة حول مراقبة التسيير الاجتماعي تم نستعرض المفاهيم الأساسية المتعلقة بلوحة القيادة الاجتماعية.

المطلب الأول: مدخل إلى مراقبة التسيير الاجتماعي

رغم الأهمية التي تكسبها مراقبة التسيير الاجتماعي في المؤسسات كونها بمراقبة أداء الموارد البشرية العصب الرئيسي للمؤسسة، إلا أننا نجد نقص في المؤلفات التي تدرسه من الناحية الاكاديمية. ولاعتبارها جزءا من مراقبة التسيير تقوم أولا بتقديم مفهوم مراقبة التسيير بصفة عامة.

أولا: تعريف مراقبة التسيير الاجتماعي

حسب Bernard Martory فإن مراقبة التسيير الاجتماعي عبارة عن " نظام يساعد على القيادة الاجتماعية للمنظمة قصد المساهمة في تحسين أداء وتكاليف الموارد البشرية، ويمكن اعتبارها جزء وامتداد لمراقبة التسيير[1] . بينما يرى Taieb Jean–Pierre أن مراقبة تسيير الموارد البشرية تتمثل في " عملية دائمة منظمة والتي تركز على دعم إدارة الموارد البشرية لتحقيق الأهداف المحددة في إطار

[1]. Bernard Martory, contrôle de gestion sociale, Vuibert, 4éd, Paris, 2003, P6

إستراتيجية تطوير المؤسسة. وعليه، فهي تسمح بتحديد عوامل النجاح الرئيسية للإمكانات البشرية للمؤسسة وتوفير مؤشرات قياس أدائها[1].

وعليه فإن مراقبة التسيير الاجتماعي هي استعمال طرق وأدوات مراقبة التسيير وتطبيقها في مجال عمل الموارد البشرية ويمكن القول ان المراقبة التسيير الاجتماعي تعميد على بعدين أساسين هما[2]:

- التقرير الاجتماعي Reporting sociale : يسمح بتقديم التسلسل الهرمي المعطيات الاجتماعية، الأنشطة والنتائج المتعلقة بالعاملين في مختلف مراكز المسؤولية، يمكن ضم التقرير داخليا يتعلق بوظيفة الموارد البشرية، عموما يمكن ضم التقرير الاجتماعي إلى التقرير المحاسبي والمالي، في هذا الإطار المؤسسات وخاصة الكبرى تقوم بإعداد وجمع التقارير دوريا انطلاقا من الوحدات اللامركزية حتى القمة الإستراتيجية. ويمكن أن يكون التقرير خارجيا بتقديم المعطيات الاجتماعية للمؤسسة لأصحاب المصالح في المؤسسة) المستثمرين، الأفراد والمحللون الماليون، ..) ويكون على شكل الميزانية الاجتماعية والميزانية المجتمعية...
- القيادة الاجتماعية Pilotage sociale: تسمح للمدراء يتتبع كل المعطيات التشغيلية والإستراتيجية لموارد البشرية بطريقة منظمة وفي آجال محددة، هذه القيادة تستعمل كوسائل لوحات القيادة الاجتماعية المخصصة لوظيفة إدارة الموارد البشرية، وتتضمن عدة مؤشرات اجتماعية. يمكن أن تيم وضع المؤشرات ولوحات القيادة الاجتماعية على مستوى إدارة الموارد البشرية غير أنه لا يكون حكرا عليها حيث يمكن أن يتم على مستوى جميع مراكز المسؤولية لمؤسسة، كما يمكن تضمن المؤشرات الاجتماعية في مؤشرات التسيير.

يتم تنظيم القيادة الاجتماعية من خلال ثلاث مراحل هي[3] :

- تحديد الغايات التي الأهداف الاجتماعية والاجتماعية الاقتصادية في خدمة القيادة المؤسسة للتغيير.
- التوجه نحو الغاية بالقياس الدوري للانحرافات بالنسبة للطريق المسطرة نحو الأهداف.

[1]. Jean-Pierre Taieb, les tableaux de bord de la gestion sociale, 6éd, Dunod,2011, P218.

[2]. Gérard Naro, les indicateurs sociaux : du contrôle de gestion sociale aux développement récents du pilotage et du Reporting, management et gestion des ressources humaines : stratégie, acteurs et pratiques, Actes du séminaire national 23,24,25 Aout 2005, cite internationale universitaire, Paris, en line (http:// media.eduscol.education.fr/file/formation continue enseignants/35/3/GRH actes 110353.pdf) consulter le 26/03/2014 à 23:22, P44,P45.

[3]. Bernard Martroy, Daniel Crozet, gestion des ressources humaines : pilotage social et performances, 8éd, Dunod, Paris, 2013, P7.

- تنفيذ اللوائح التنفيذية من أجل تحديد أحسن الغايات الجديدة، مع الأخذ بعين الاعتبار تغيرات البيئة التي لا يمكن التنبؤ بها عند التنفيذ، وعليه تعتبر هذه المرحلة أهم مرحلة كونها تحتاج إلى كفاءات عالية من قبل القادة.

ثانيا: أهداف مراقبة التسيير الاجتماعي

تسمح مراقبة التسيير الاجتماعي من خلال مقاربة كمية للمؤشرات الاجتماعية بالتحقق من الموائمة الجيدة لوظيفة الموارد البشرية بالنسبة للأهداف المحددة، ومنه تسليط الضوء على المشاركة الحسنة لوظيفة الموارد البشرية في أهداف المؤسسة. كما تسمح بالإجراءات التالية[1]:

- المشاركة في تحديد الأهداف.
- قياس الفجوات بين الإنجازات والأهداف.
- تحليل أسباب عدم تحقيق الأهداف آجالها المحددة.

وعليه فإن مراقبة التسيير الاجتماعي تسمح بـ[2]:

- تصميم، تنفيذ وتشغيل نظام معلومات
- قيادة التحاليل الاقتصادية أو الاجتماعية الاقتصادية التي تفرض قيادة عقلانية
- ترجمة المقترحات الناتجة عن التحاليل الاقتصادية أو الاجتماعية الاقتصادية إلى أهداف، تنبؤات وقرارات.

المطلب الثاني: أدوات مراقبة التسيير الاجتماعي

يمكن استعمال ثلاث مجموعات من الأدوات المراقبة في آن واحد وهي:

- جمع وإدارة المعطيات الاجتماعية
- نظم المعلومات الموارد البشرية
- المراجعة الاجتماعية

[1] Jean-Pierre Taib, Op.Cit, P218-P219
[2] Bernad Martory, Op . Cit, P7

أولا: جمع وإدارة المعطيات الاجتماعية

بصفة عامة يمثل جمع المعلومات في الإدارة المبدأ الأساسي لاتخاذ القرار وبصفة خاصة تمثل المعلومة الاجتماعية الأساس لكل إجرار وسياسة للموارد البشرية المتبناة في سياق المؤسسة ويمكن أن تكون المعلومة إما كمية أو نوعية، فردية أو جماعية، إجبارية أو اختيارية، محفوظة عبر الزمن أو لا سرية أو غير سرية.... أما فيما يخص الموارد البشرية يمكن استخدام هذه وسائل وفقا لبعض المتطلبات اللازمة للاستجابة لاحتياجات بعض الفاعلين في المؤسسة (المديرية العامة، المديريات التنفيذية، مديرية الموارد البشرية...) ومن بين أهم هاته الوسائل نجد الميزانية الاجتماعية ولوحة القيادة الاجتماعية[1] .

ثانيا: **لوحة القيادة الاجتماعية:** تشير المؤشرات الاجتماعية المجتمعية بطريقة منظمة ، بهدف تقديم المعلومات الاجتماعية اللازمة لصنع القرار و قياس هاته المؤشرات بصفة دورية ومنظمة، يسمح هذا التقييم المنتظم يتبع التقدم المحرز وإزالة الفجوات بين الأهداف الأولية لسياسة الموارد البشرية ونتائج تنفيذه ويمكن استخدام هذه المؤشرات من قبل العديد من الجهات الفاعلة في قطاع الأعمال يجب أن يتم بناء لوحة القيادة الاجتماعية بصرامة من أجل مبادئ التطوير وتعدد مجالات التطوير يساعد على شرح أهمية لوحة القيادة الاجتماعية إدارة الموارد البشرية[2].

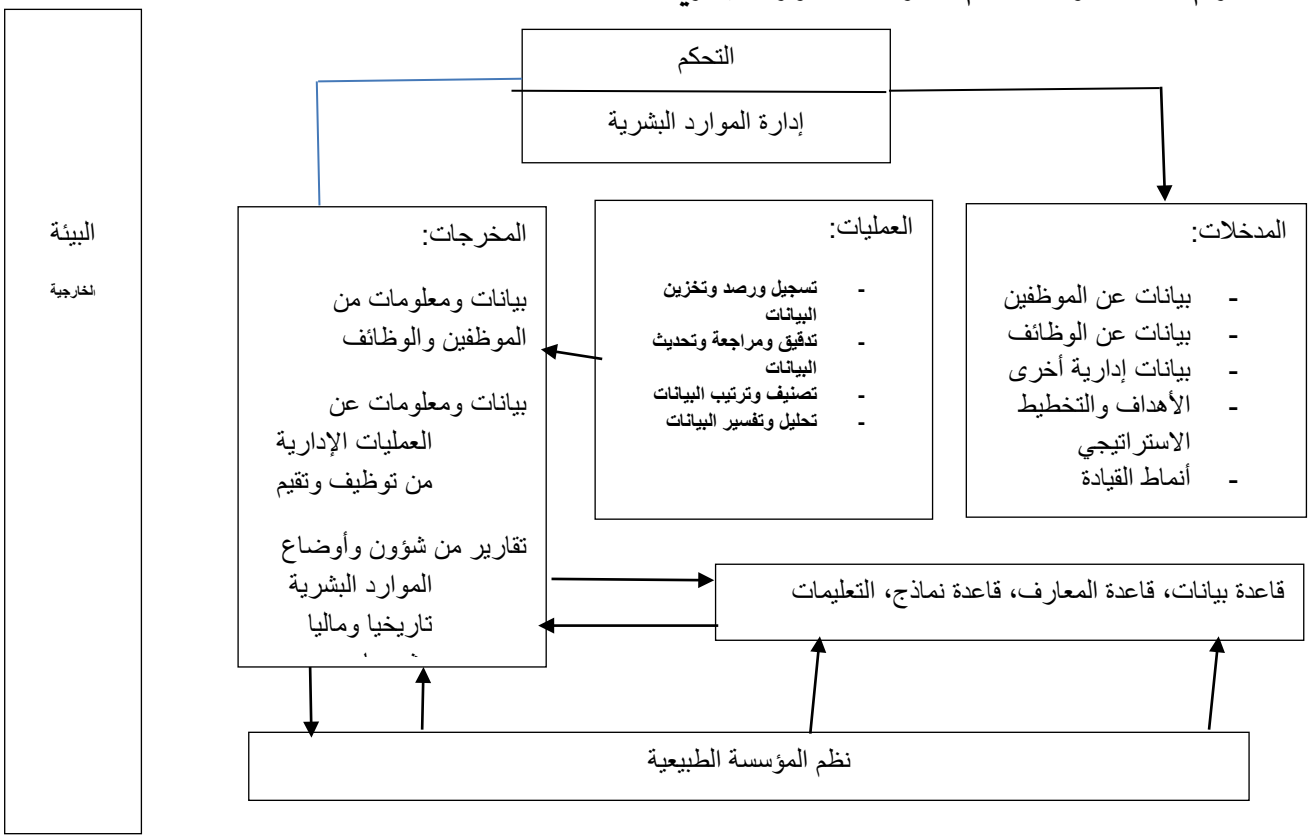
1-**مكونات نظام المعلومات الموارد البشرية:** كأي نظام معلومات يتكون نظام معلومات الموارد البشرية من مدخلات عمليات، مخرجات التحكم وتغذية عكسية وهو ما سنلخصه في الشكل التالي[3].

[1] Claude Blanche Allègre, Anne Elisabeth Andréassian, gestion des ressources humaines : valeur de l'immatériel, De Boeck, Belgique, 2008.,p54

[2]Claude Blanche Allègre, Anne Elisabeth Andréassian,Op,Cit,62

[3]http://www2.iugaza.edu.ps/ar/periodical/articles

الشكل رقم16 : مكونات نظام معلومات الموارد البشرية



المصدر: زياد محمد الشرمان، مقدمة في نظم المعلومات الإدارية، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2004، ص346

2-**أهداف نظام معلومات الموارد البشرية:** يمكن تلخيص أهداف هذا النظام بما يقدمه من وظائف بما يلي[1]:

- بناء الملفات الشخصية لكل عضو في المؤسسة يبين فيها كل المعلومات الضرورية عنه من حيث العمر والسن والجنس والحالة المدنية أو الاجتماعية الأولاد والمؤهل، تاريخ الالتحاق نوع الوظيفة مقدار الرتب والترقيات المكافآت أو العقوبات ...الخ
- وضع اللوائح تفصيلية وإجمالية يوضح فيها طبيعة الموارد البشرية في المؤسسة من حيث متوسط العمر ونسبة النوع، الجنس حجم وطبيعة المهارات والشهادات...الخ

[1] رائد عبد القادر ،حامد إنعام عبد الجبار ،سلطان توظيف تقانة المعلومات في تصميم نظام معلومات الموارد البشرية المستندة على الشبكة - دراسة حالة في المعهد التقني / نينوى مجلة الرافدين لعلوم الحاسوب والرياضيات، المجلد9، العدد 1، 2012، على الخط (ald&http://www.iasj.net/iasj?func=fulltext=59054)

- وصف كامل لجميع الوظائف المتاحة في المؤسسة مع بيان المهام التي يقوم بها شاغل الوظيفة وحصر المهارات والكفاءات المتواجدة في المؤسسة لمقابلتها مع الوظائف المتاحة.
- تنظيم شؤون العاملين والإداريين الإجرائية مثل الصكوك التعين والاجازات العادية والمرضية، تسجيل الغيابات والنقل، الترقية، وغيرها من النشاطات الدورية الروتينية.
- اجراء البحوث والدراسات المهنية والسلوكية باستخدام قاعدة البيانات الخاصة بنظام الموارد البشرية لمعرفة مستوى المعيشة أو الفحص العلاقة بين الحوافز التي تقدمها المؤسسة ومعدلات أداء العاملين أو حساب نسبة تكاليف الأيدي العاملة.

2-**أهمية نظام المعلومات الموارد البشرية** : تحقيق هذه النظم للمؤسسات العديد من المزايا من أهمها الاتي:[1]

- تخزين واسترجاع المعلومات ومعالجتها بالسرعة الممكنة
- تقليص العاملين بالسجلات اليدوية والمعاملات الترقية
- السرعة في انجاز عمليات التخزين والتحليل المؤدية إلى سرعة ودقة عملية صناعة القرارات
- تحقيق العلاقة الجيدة والفهم المتبادل بين الإدارة والعاملين عن طريق توفير المعلومات المختلفة حول أ نشطة العاملين في المؤسسة ومن أهم هذه المعلومات تلك الخاصة بالتقييم الأداء
- الكشف عن أية تغيرات في الموارد البشرية في البيئة الداخلية أو الخارجية وبذلك تمكن الإدارة من الإعداد لمواجهة تلك التغيرات بكفاءة

المبحث الثاني: أساسيات لوحة القيادة الاجتماعية

لقد ظهرت فكرة وعبارة لوحة القيادة في ثلاثينيات القرن الماضي على شكل متابعة النسب والبيانات الضرورية التي تسمح للمسير أو القائد متابعة تسيير المؤسسة نحو الهداف المحددة، وذلك عن طريق المقارنة بين النسب المحصل عليها والنسب المعيارية لتطور هذا المصطلح بالولايات المتحدة الأمريكية عام 1948 وكان معمول به من طرف المؤسسات التي تقوم على نظام التسيير التنبؤي أ التسيير

[1] سهيلة محمد عباس إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، ط1، 2003 .

2- صلاح الدين عبد الباقي علي عبد الهادي مسلم وراوية،حسن إدارة الموارد البشرية، المكتب الجامعي الحديث، الاسكندرية 2007.

التقديري وقد اختلف تسمية هذه الأداة من جدول التسيير إلى جدول المراقبة إلى لوحة القيادة إلا أن جل التعريفات المقدمة لهذه الأداة لها معنى واحد.

ولقد قدم **A. Fernundez** نموذج لوحة القيادة للسيارة حيث أنها تقدم للسائق كل المعلومات الضرورية لاتخاذ القرار المناسب من معرفة مستوى الوقود، سرعة السيارة، الأعطاب التي يمكن أن توقف السيارة، حالة الأبواب فينظر السائق إلى نظام سيارته بواسطة لوحة القيادة فهو نظام ضروري للقياس[1] .

المطلب الأول: لوحة القيادة

أولا: مفاهيم عامة حول لوحة القيادة:

1/ لوحة القيادة هي مجموعة من المؤشرات المرتبة في نظام متابع من طرف نفس الفريق او نفس المسؤول للمساعدة على اتخاذ القرار، وعلى التنسيق وعلى مراقبة نشاطات قسم معين وهي أداة اتصال واتخاذ قرار تسمح لمراقب التسيير أو المسؤول الما بجميع النقاط الرئيسة لإدارة وتسيير وظفته وتحسين أدائها[2].

2/ يعرفها **Alazard C** و **Separi S** : يعرفها على أنها لوحات القيادة هي أداة مرنة تسمح بعرض وبشكل سريع وبسيط وديناميكي لمجموعة من المؤشرات الأداء المنتقاة من طرف المؤسسة على أساس أهدافها فهو إذن وسيلة لتجميع المعلومة المهمة التي يحتاجها المسير لاتخاذ القرار المناسب وعادة ويقارن جدول قيادة التسيير بجدول لوحة القيادة في السيارة وهذا الأخير يعطينا من خلال نظرة خاطفة لكل المعلومات الازمة على تشغيل السيارة ويقودنا إلى الاتجاه الصحيح. هي تتميز بمايلي[3]:

- يتم إعدادها وتمثيلها في وقت قصير بشكل مناسب وهادف للفت انتباه للمعنيين ويركز فيها على أهم النقاط التي تسمح بمتابعة أداء كل مسير وذلك بمراعاة طبيعة وحجم نشاط كل مسؤول عملي.

[1]- بن لخضر، محمد العربي. (2014-2015). دور لوحة القيادة في تحسين القرارات التسويقية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية (أطروحة دكتوراه في علوم التسيير غير منشورة، جامعة تلمسان، الجزائرص12.

[2]- قريشي، محمد الصغير. (2003-2004). لوحة القيادة كأداة لمراقبة تسيير المؤسسات البنكية حالة المديرية الفرعية لبنك الفلاحة والتنمية الريفية بورقلة (رسالة الماجستير في علوم التسيير غير منشورة)، جامعة ورقلة،، ص44

[3]- بونقيب، أحمد. (2006). دور لوحات القيادة في زيادة فعالية مراقبة التسيير دراسة حالة: المؤسسة الوطنية لأجهزة القياس والمراقبة - AMC (رسالة الماجستير في إدارة الأعمال غير منشورة ، جامعة المسيلة، الجزائر.ص119

- تكون واضحة وسهلة التفسير حيث تسمح لجميع الأعضاء الفريق بالتحاور بلغة مشتركة حول نتائج أدائهم ومن ثم التفاهم حول الإجراءات التصحيحية المناسبة وفي الوقت المناسب.
- يتم إعدادها بشكل دوري حسب اجتياحات المسؤولين ولمواكبة التغيرات سواء الداخلية أو الخارجية.

ويضيف Yves jean saulou أن لوحة القيادة هي عرض لأهم المعلومات التي يحتاجها المسؤول والتي تسمح بإظهار الانحرافات الناتجة عن سوء التسيير كما تعتبر أداة تنبؤ تسمح بتقدير التطورات المتوقعة لاقتناص الفرص وتخفيض نسبة الخطر.

3/ لوحة القيادة هي أداة تيسيريه تهدف إلى تزويد المسؤولين بالوضعية الحقيقية للمؤسسة في الوقت معين وقياس الانحرافات المتواجدة بالنسبة للوضعية التنبؤية بواسطة مجموعة من المؤشرات الهامة والملائمة كما تقوم على جمع المعلومات الدقيقة والمفصلة عن كل نشاط في المؤسسة بطريقة ديناميكية في الوقت المناسب من أجل اتخاذ الإجراءات التصحيحية التي تتلاءم والمحيط الداخلي والخارجي للمؤسسة فهي بمثابة عرض شامل ومرقم لأهم الملومات التي يستعملها المسيرون لاستغلال المثل للوسائل المادية والبشرية المتاحة لديهم، ولوحة القيادة هي أحد مكونات نظم المعلومات للمؤسسة الذي يزود المسؤولين بالمعلومات التي من شأنها تسهيل عملية صنع القرار وهي أيضا مجموعة من المؤشرات والمعلومات الضرورية التي تساعد على إعطاء نظرة شاملة حول المؤسسة كما تساهم في توجيه التسيير بما يضمن تحقيق الهداف الإستراتيجية فهي بذلك تمثل لغة مشاركة لمختلف أطراف المؤسسة[1]

2/ **مستعملو لوحة القيادة:** إن لوحة القيادة أداة تسيير مستعملة من طرف كل المسؤولين: مدراء الإدارات و مسؤولو الأقسام ورؤساء المصالح والمشاريع والورشات، أمناء المخزن ..... الخ

وفي المؤسسة يمكن أن نجد لوحة القيادة عامة خاصة بالإدارة العامة أي المدير العام ولوحة قيادة اجتماعية خاصة بالموارد البشرية، لوحة قيادة للتسويق أو الإنتاج ...الخ، بالإضافة إلى لوحة قيادة فرعية عن هذه الوظائف، ووفقا للنموذج التنظيمي وحجم ثقافة المؤسسة تكون لوحة القيادة أقل أو أكثر انتشارا غير أنها تفرض وجودها بقوة كلما ازداد حجم المعلومات المراد التحكم فيها بالإضافة إلى كون على مستوى الإدارة العامة تلعب دورا هاما في المساعدة على القيادة من خلال تركيز على كل ماهو مهم

[1] ابن معزوز، كمال (2009). **لوحة القيادة دورها في إدارة المنظمات وطريقة إنشائها**. دراسات اقتصادية، جامعة الجلفة، مجلد 3 (ع 1). ص54

وضروري في مجال التسيير وتقل منفعتها كلما ابتعدنا عن الميدان أي المستوى التنفيذي لأن المعرفة كل الأحداث تتطلب اتصال مباشر[1].

ثانيا/ **مزايا وأهمية لوحة القيادة:**

1/ **مزايا لوحة القيادة[2]:** تتميز لوحة القيادة

- نظام سهل الاستعمال ويسهل ممارسة المسؤوليات
- تساعد في تقديم الأداء في المدى القصير
- تساهم في اتخاذ القرارات
- تهدف للاستعمال المثل لوسائل الاستغلال
- توضح وضعية المؤسسة ومحيطها
- توضح مدى نطابق النشاط الفعلي مع التقديري
- توجيه المسؤولين بإعطاء العناية والاعتماد بمصلحة المؤسسة
- تساهم في إمكانية التحاور اللازم بين أباب الشركات بهدف تدعيم وتطوير السبل الإيجابية
- تمكين من الاستغلال الفوري للمعلومات

2/ **أهمية لوحة القيادة[3]:**

إن لوحة القيادة أهمية خاصة باعتبارها نظام يساعد في معرفة المعلومات الضرورية لمراقبة سير أداء المؤسسات في المدى القصير وكذا تسهيل ممارسة المسؤوليات وتتضح أهميتها في:

3-2-1 **عند وضع خطة المؤسسة:**

- ❖ إلزام كل مسؤولين بوضع خطط تتناسب مع خطط الأقسام الأخرى
- ❖ إشراك جميع الإداريين في وضع الأهداف
- ❖ المساعدة على وضع سياسات واضحة مقدما

[1]– لقواق، عبد الرزاق. (2008-2009). **أهمية مراقبة التسيير الاجتماعي في تدعيم أداء المؤسسة** (رسالة الماجستير في علوم التسيير غير منشورة جامعة الجزائر، الجزائر. ص133

[2]- دحية، عبد الحفيظ. (2008). **نظرة حول لوحة القيادة في البنوك العمومية التجارية الجزائرية** Revue des Reformes Economiques et Integration en Economie Mondiale. المدرسة العليا للتجارة، مجلد 3 ص77

[3]مقدم، وهيبة. (20-21 نوفمبر (2012). **الحاجة إلى تصميم لوحة قيادة من أجل دمج المسؤولية الاجتماعية في منظمات الأعمال وقياس تجاهها**. المؤتمر العلمي الدولي الأول حول سلوك المؤسسة الاقتصادية في ظل رهانات التنمية المستدامة والعدالة الاجتماعية، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، الجزائر ص 5

- ❖ تنظيم وتحديد المسؤولية لكل مستوى من المستويات الإدارية وكل فرد من أفرادها وكذا تحديد مراكز المسؤولية تبعا لذلك.

3-2-2 خلال سير نشاط المؤسسة:[1]

- ❖ وضع كل العناصر الأزمة للرقابة وكشف الانحرافات والمساهمة في تقديم الإجراءات التصحيحية
- ❖ تحديد نوعية المعطيات المستعملة في إرسالها إلى المستويات العليا
- ❖ السماح بتحديد نقاط الضعف ونقاط القوة للمؤسسة
- ❖ السماح بتقييم الدائم لوضعية المؤسسة ومراقبة مستوى عتبة المردودية
- ❖ جزء من النظام الرقابي في المؤسسة ويزود المؤسسة بالمعطيات اللازمة للتسيير والمتعلقة بالوضعية الحالية للمؤسسة كما يساعدها على التقدير المسبق للأحداث ويمكنها من التفاعل والتكيف مع المتطلبات المستعمل والمحيط.
- ❖ أداة مساعدة على اتخاذ القرار في الوقت المناسب وبشكل جماعي
- ❖ وسيلة للحوار والاتصال وكذلك لإدارة الأزمات في المنظمة
- ❖ تعد الميزة التنافسية إذا تم إعدادها بشكل جيد إذ أن الإدارة العامة لمعرفة النتائج والأداء في الوقت الفعلي أصبحت ضرورة حتمية كما أن العولمة تفرض على المؤسسات التي تدخل أسواق يتزايد تعقيدها وتنافسها أن تتكيف بصفة مستمرة وسريعة وعلى مختلف المستويات والاستجابة لهذه التطورات تحتاج الإدارة العامة باستمرار إلى معطيات ملائمة حول التعديلات الواجبة

3/ المستويات الثلاثة للوحة القيادة[2]:

يستند تصميم لوحة القيادة داخل المؤسسة على هيكلها التنظيمي ويجب أن تعكس طرق الاتصال وتدفق المعلومات بين مستوياتها المختلفة.

---

[1]- يحياوي، نعيمة. (2008-2009). **أدوات مراقبة التسيير بين النظرية والتطبيق**. (أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية غير منشورة جامعة باتنة، الجزائر.ص261

[2]- لشهب، صفاء. (2014-2015). مراقبة **التسيير في القطاع العمومي دورها في تحسين فعالية التسيير الخدمات بالقطاع الصحي في الجزائر.** (أطروحة الدكتوراه في إدارة الأعمال غير منشورة)، جامعة ، ص134-135

3-1 المستوى الاستراتيجي (لوحة القيادة الإستراتيجية)

تسمح لوحة القيادة الإستراتيجية للفريق الإداري يرصد تحقيق الهداف الإستراتيجية وتسمح بمتابعة تنفيذ أهداف الإستراتيجية في كل مستوى من المستويات المؤسسة، يستخدم هذا النوع من لوحات القيادة التسيير المؤسسة، ليس التحليل أو التنفيذ ولكن إبلاغ أو التنبيه ويجب أن تتضمن لوحة القيادة الإستراتيجية مؤشرات الأداء المفتاحية لإستراتيجية مع الأهداف وعتبات للأداء الجيد والسيئ وذلك لتتمكن المسؤولين من التسيير الفعال لهذه الإستراتيجية.

3-2 المستوى التكتيكي لوحة المتابعة

وهي مصممة لمسؤولي الفرق وتسمح لوحة لمتابعة حوصلة تطور الأداء وهي تساعد على معرفة ما يجري وعلى التحاور حول التقدم والنجاح المحقق كما تسمح بضمان عمل متبع أو مراقب، تسمح لوحة المتابعة بمساعدة المسؤولين على متابعة وتحليل نشاطات الأقسام أو المركزة المسارات أو المشاريع ويمكن تحدثها بوتيرة أسبوعية أو شهرية وليس يشكل متكرر مثلما هو بالنسبة لوحة القيادة التنفيذية كما تسمح للمسؤولين بتحديد مشاكل أو أسباب قصور الأداء واستكشاف مجموعة أوسع من البيانات للمساعدة في تحديد التعديلات اللازمة. مساعدة المسؤولين على معرفة ما يحدث، التأكد على أهمية المركز أو المشروع بالنسبة للإدارة، البحث عن الأسباب التطورات غير الطبيعية من أجل تحسين الفترة الحالية.

3-3 المستوى العملي للوحة القيادة[1]:

وهي مخصصة للفرق التنفيذية لأنها تقدم وضعية الأداء وتركز على النشاط وكيفية تحسينه فهي تهدف إلى الكشف عن النقاط التي تسمح بتحسين الأداء وذلك السماح للعاملين في الخطوط الأمامية والمشرفين بمتابعة المسارات الأساسية للتنفيذ وتسمح هذه اللوحات بتزويد أعضاء الفرق التنفيذية بالرؤية الفورية لفهم مؤشرات الداء المفتاحية التنفيذية وهي تكشف عن الفرص المتاحة وتعزز سرعة اتخاذ الإجراءات التصحيحية.

[1] نفس المرجع السابق، ص 135.

خامسا- **دور وخصائص لوحة القيادة:**

5-1 دور لوحة القيادة[1]:

لقيادة المؤسسة في ظل بيئة تتسم بعدم التأكد والحركية يظهر دور ومكانة لوحة القيادة كوسيلة على مستوى المؤسسة بمختلف وظائفها ومستوياتها التنظيمية تسمح بالوقوف على مدى تحقيق الأهداف وطبيعة الإجراءات التصحيحية التي يتخذها المسير من خلال تحليله للانحرافات ترجمة مسبباتها ومنه يمكن القول إن الفعالية التنظيمية تنعكس في صورة لوحة القيادة والهداف المسطرة من قبل المؤسسة وتظهر الأدوار التي تلعبها والمكانة التي تحظى بها.

ومن الناحية النظرية تعد لحوحة القيادة أداة لإعداد التقارير تجمع معا أنواعها مختلفة من المعلومات الكمية والنوعية اللازمة لمسؤولين المؤسسة لاتخاذ القرارات من الناحية العملية تعد لوحة القيادة أداة لدعم القرار تكمل مستندات والتقارير المستخدمة عادة[2].

كلاسيكيا تعتمد المؤسسة على وضع إستراتيجية وخطط تكتيكية تترجم إلى إجراءات عملية ولكن الواقع حاليا يطرح مشكل استمرارية لعملية التكتيكية ومدى مواجهتها الطوارئ وقدرتها على التكيف معها ولذلك يجب أن يكون القيادة في ظل ظروف ملائمة مما يحتم على المسير إيجاد مسيلة قياس أداء ذات مصداقية وتنعكس واقع المؤسسة الحقيقي ويشمل ذلك في لوحة القيادة ومنه لوحة القيادة تعتبر وسيلة فياس الأداء الضرورية لاتخاذ كل قرار يتعلق بالمؤسسة[3].

5-2 خصائص لوحة القيادة[4]:

من خلال التعاريف السابقة للوحة القيادة نجدها تتميز بعدة خصائص من أهمها:

---

[1]- Maurin, pierre. (2009). Le tableau de bord en clair. Paris: ellipses P13

[2]- قريشي، محمد الصغير. (2003-2004). **لوحة القيادة كأداة لمراقبة تسيير المؤسسات البنكية حالة المديرية الفرعية لبنك الفلاحة والتنمية الريفيةبورقلة** (رسالة الماجستير في علوم التسيير غير منشورة)، جامعة ورقلة، ص45

[3]نفس المرجع السابق ص46

[4]- لقواق، عبد الرزاق احمد بلوشي، فينسون ما رسال. **قياس وقيادة أداء الوظائف**. ط 1. عمان: زمزم ناشرون وموزعون. اللوزي موسى. (2017).ص 16

5-2-1 مجموعة من المؤشرات:

وهذا يعني أن المؤشرات تحتاج إلى عملية إعداد ومعالجة أكثر من المعلومات المستعملة المتاحة للمؤسسة مهما كانت طبيعتها، فالمؤشرات هو عبارة عن معلومة مصطفاة مهيكلة وشاملة.

5-2-2 مستوى تحقيق الأهداف:

وهذا يعني أن لوحة القيادة هي في الأخير أداة لمتابعة مدى تنفيذ الخيارات الإستراتيجية لمؤسسة باعتبارها أن هذه الأخيرة يتم تحقيقها من خلال ترجمتها إلى أهداف.

5-2-3 الانحرافات والتأخيرات والمعوقات:

وهنا يتعلق الأمر بكل ما جعل المؤسسة تنحرف عن الأهداف المسطرة في البداية.

5-2-4 قرارات القيادة: وتتمثل في الهدف الرئيسي للوحة القيادة فلا يتعلق الأمر فقط بتسجيل نتائج التنفيذ أو الانحرافات بل الهدف هو توضيح وتسهيل عملية اتخاذ القرارات اللازمة من أجل تصحيح مسار المؤسسة واتخاذ الإجراءات التصحيحية التي تسمح بتحقيق الأهداف الإستراتيجية بالرغم من العراقيل التي يمكن مواجهتها.

5-2-5 التميز بين الأعمال ونتائجها ومؤشراتها:

التي تسمح بقياسها وتتضمن بحث دائم ومنظم لكل مستوى مسؤولية عن مؤشرات النتائج والعمليات.

5-2-6 تعد وسيلة لحوار في المؤسسة وللنقاش:

بين مختلف المستويات حول أهداف كل واحد في المؤسسة والوسائل التي تقع تحت حكمه.

تتميز بنظرتها المبررة لإستراتيجية فهي بعيدة عن كونها معايير مفروضة من أطراف المسيرين أو الظروف الخارجية بل هي نتاج عمل جماعي يبدأ من المرحلة إعداد الأهداف واختيار المؤشرات وعوامل النجاح الملائمة.

تسيير بسرعة الحصول على المعلومات وسهولة تطويرها كما أنها تنظم بالإضافة إلى المعلومات المالية ومعطيات مادية وحتى الخارجية عددها قليل مركز على النقاط الأساسية التي تسمح بالعمل مما يجعل تقديمها جذاب وفعال وقراءتها سهلة وسريعة.[1]

5-2-7 أداة مراقبة:

تسمح لوحة القيادة بمراقبة دائمة للتحقيقات بالنسبة للأهداف المحددة في الموازنات فهي تجلب الانتباه حول النقاط الأساسية للتسيير إتحرافات المتوقعة بالنسبة لمعايير المتوقعة للتشغيل كما تسمح بتشخيص نقاط القوة ونقاط الضعف وإظهار ما هو غير عادي والذي له تأثير على نتائج المؤسسة وتربط جودة المقاربة والتشخيص بملائمة المؤشرات المعتبرة.

5-2-8 **أداة مساعدة على اتخاذ القرار**[2]: تعطي لوحة القيادة معلومات حول النقاط الأساسية للتسيير والانحرافات الممكنة كما يجب أن يبادر دائما للعمل إذا كان التشخيص يسمح بمعرفة نقاط الضعف والقوة باعتبارها أداة متابعة.

5-2-9 **أداة للاستعمال المتداول:** نظرا للاستخدام المتكرر لها يشتر ط في لوحات القيادة سهولة الفهم والوضوح بمعنى ضرورة تخفيفها الاتصال جيد بين المفوض والمفوض إليه تعود هذه الميزة العدد المحدود والانتقاء الجيد للمؤشرات وكذا اختيار أشكال ملائمة ومعبرة عن تلك المؤشرات.

5-2-10 **أداة لتجميع الخبرات والتعليم:** تمكن عملية إعداد وضع لوحات القيادة من الحصول على قاعدة للمعطيات وتسمح من صياغة المعايير التي تحكم أداة الأعمال والمتميزة بكونها أكثر واقعية وملائمة لأنها ناتجة عن مشاهدات طويلة المدى نوعا ما ونابعة من واقع الأعمال مباشرة.

5-2-11 **أداة شخصية:** تخضع عملية تصميم لوحات القيادة المبدأ التدخل الذي يحدد مراكز المسؤولية أيضا يعني ذلك أن لكل مسؤول على رأس مراكز المسؤولية لوحة قيادة خاصة به والتي تشمل معلومات خاصة بالنتائج التي يملك المسؤول التأثير عليها إلا أنها تضم أيضا بعض المعلومات المرتبطة بمحيط و بيئة نشاط المعني بأمر.

---

[1] نفس المرجع السابق ص16

[2] يحياوي، نعيمة. (2008-2009). **أدوات مراقبة التسيير بين النظرية والتطبيق**. (أطروحة دكتوراه في العلومالاقتصادية غير منشورة جامعة باتنة، الجزائر، ص254.

5-2-12 أداة للتسيير باعتبارها أساس لتقيم أداء المسؤولين بالنظر إلى الأهداف المخطط لها:

فهي بمتابه تقرير أو بيان نشاط بين المساعدين و المسؤولين للحكم على السلطات المفوضة وقدرات المساعدين في تحقيق أهداف وأيضا التعرف على مدى صلاحية الإجراءات التصحيحية الصادرة منهم.

سادسا- الوظائف الأساسية للوحة القيادة:

6-1 أداة لقياس الأداء والمساعدة على اتخاذ القرارات[1]:تعتبر لوحة القيادة الوثيقة المرجعية التي يعتمد عليها صاحب القرار في قيادة المنظمة نحو تحقيق أهدافها فهي بمتابه بوصلة يمكنه بواسطتها تتبع الاتجاهات التي تسيير فيها المنظمة أو المجهر، كما يصفها البعض الذي يزود الإدارة العليا خاصة في المؤسسات الكبيرة ذات الفروع المتباعدة جغرافيا بالمعطيات التي لا يمكنها الاطلاع عليها نظرا لحجم المنظمة.

تسمح لوحات القيادة برد فعل سريع للأحداث بحث يتمكن المسؤول من خلالها من تحليل الوضعية وأسبابها وضع الإجراءات التصحيحية اللازمة، الأمر الذي يستلزم سرعة الحصول على المعلومة كعامل أساسي أكثر من حجم المعلومات أو درجة دقتها.

6-2 أداة اتصال وتفاوض: لوحة القيادة أداة اتصال وتفاوض فعالة بين فعالة بين مختلف المصالح والمراكز في المؤسسة من خلال تقديم التقارير والمؤشرات ومعرفة مختلف مستويات الأداء أو من خلال المنافسة الدورية حول القيادة ومراجعتها.

فمن خلالها يستطع كل مسؤول أن يعلق على نتائجه ويشرح أسباب الانحرافات والإجراءات التي اتخذتها كما يمكن لأي مسؤول أن يحصل على التوجيهات التي تساعد في إدارة عملياته.

6-3 أداة للتحفيز ولتنمية مهارات المسؤولين: تعتبر لوحة القيادة مرآة تعكس أداة المسؤولين وتظهر قابليتهم على رفع التحديات التي واجهوها فلوحة القيادة تولد لديهم شعور بالتقدم نحو تحقيق الهداف وتحفيزهم على ذلك كما أن التحسين المستمر بالنقاط الأساسية في عملية التسيير والقيام بعمليات التفكير والتحليل لإيجاد أفضل الحلول والاطلاع على المشاكل التي واجهها المسؤولين في الأقسام المختلفة في

[1]-بن معزوز، كمال (2009). لوحة القيادة دورها في إدارة المنظمات وطريقة إنشائها. دراسات اقتصادية، جامعة الجلفة، مجلد 3 (ع 1). ص55

المؤسسة يطور المهارات وقدرات المسؤولين ويمنحهم القدرة على اتخاذ القرارات والتوصل مع الأعضاء في المؤسسة بغرض تحفيزهم ودفعهم نحو تحقيق أداة أفضل.

6-4 **وسيلة تنبؤ**[1]: تبرز يعد تحديد الانحرافات في كل مركز مسؤولية ومعرفة أسبابها والقيام بالإجراءات التصحيحية فهذه العملية تجعل من لوحة القيادة المشخص الحقيقي لوضعية المؤسسة مما يؤدي المسيرين إلى اعتمادها كوسيلة تنبؤ تساعد في اتخاذ القرارات المستقبلية وتحديد الهداف العملية.

6-5 **لوحة القيادة جهاز إنذار في المؤسسة:** تسمح لوحة القيادة باستخراج الانحرافات وتوضيحها بشكل جذاب وسهل القراءة ولفت الانتباه مما يسمح من اتخاذ التدابير اللازمة في أسرع وقت ممكن عن طريق استخدام المنبهات الإشارات وما إلى ذلك.

6-6 **لوحة القيادة أداة للقيادة والتجسيد الإستراتيجية في المؤسسة:** تمكن لوحة القيادة المسؤولين من قيادة إضافة إلى أنها تسمح بتنفيذ إستراتيجية المؤسسة من خلال تحديد المؤشرات والمتغيرات البيئة على أساس المتطلبات الأساسية للنجاح في تنفيذ وترجمة الإستراتيجية كالمؤشرات الخاصة بالجودة، الآجال، التكلفة والاستمرارية.

6-7 **لوحة القيادة كوسيلة تجميع:** تعبر لوحة القيادة عن بناء نظام معلوماتي متكامل عن المؤسسة في صورة معلومات كمية واضحة وسهلة الفهم تمكن متخد القرار من استغلالها يسير وفعالية.

6-8 **لوحة القيادة كوسيلة إعلام:** تساهم لوحة القيادة في بعض الحالات في إعلام المشرفين على المؤسسة بمستويات الأداء المحققة على مستوى كل مصلحة وعلى مستوى المؤسسة ككل.

6-9 **لوحة القيادة كوسيلة لتنحسين كفاءات والإطارات:** تمكن لوحة القيادة من التحسين والتعبئة المستمر للمسيرين نحو الأهداف لإيجاد أفضل الحلول للمشاكل المطروحة وإثراء معارف الإطارات المسيرة من حيث القدرة على اتخاذ القرار والقدرة على الاتصال مع المسؤولين والقدرة على تحفيزهم.

المطلب الثاني:لوحة القيادة الاجتماعية[2]:قبل التطرق لمختلف المفاهيم المتعلقة بلوحة القيادة الاجتماعية تجدر الإشارة على كون المصطلح في حد ذاته عرف عدة صياغات ذلك راجع لأصل الترجمة حيث الذي

[1]نفس المرجع السابق ص56

[2]) Becker, B.E., & Huselid, M.A., **Measuring HR? Benchmark ING is Not the Answer**! Humane Resource Magazine, Décembre 2003, 57-61., en line (http://www.markhuselid.com/pdfs/articles/2003%20Beckerp57-

يدرس باللغة الإنجليزية يجد مصطلحي HR scorecard و HR Dashboard الذين يترجمان إلى بطاقة أداء الموارد البشرية ولوحة القيادة الموارد البشرية على التوالي، غير أن هذا الأخير يعبر عن برنامج يساعد في إدارة الموارد البشرية ويشمل بطاقة الأداء في حين تتم ترجمتهما باللغة الفرنسية إلى مصطلح واحد هو tableau de bord RH بمعنى لوحة القيادة الموارد البشرية.

بينما الدارس للمؤلفات الفرنسية فيجد tableau de bord social , tableau de bord RH , tableau de bord de la gestion social[1]، بمعنى لوحة القيادة الموارد البشرية أو لوحة القيادة الاجتماعية ولوحة القيادة للإدارة الاجتماعية، وبالرغم من اختلاف الاصطلاح غير أنها كلها تصب في نفي المعنى.

مما سبق ارتأينا استخدام مصطلح لوحة القيادة الاجتماعية كونه يعتبر الشمل من المصطلحات الأخرى بسب قربيه من تخصصنا المدروس في علم الاجتماع وكذلك استعمالنا للمراجع باللغة الفرنسية، ورغم تعدد الذي شهده تحديد أصل لوحة القيادة الاجتماعية غير أن معظم المؤلفات تنقسم إلى مقاربتين هما الأمريكية والفرنسية:

1/ **المقاربة الأمريكية:** اشتملت هذه المقاربة بقياس أداء المواد البشرية الذي أصبح أكبر قلق لمختص الموارد البشرية الذين ينصب جل اهتمامهم في طلب توضيح لمساهمة الموارد البشرية في المؤسسة ما يعد تحديا لمختص الموارد البشرية.

للإجابة على هذا التحدي عادة ما يلجؤون إلى المقارنة المرجعية لتكاليف ومختلف أسس فعالية مخرجات الأداء المرتبطة بأنشطة الموارد البشرية غير أن الاعتماد على هذا النوع من التحليل المقارن الذي في قياس أهمية مساهمات الموارد البشرية في نجاح المؤسسة وعليه مختص الموارد البشرية الحكم على أدائهم بالاعتماد على إستراتيجية المؤسسة بدلا من فعالية الموارد البشرية للمؤسسات التي تنشط في نفس المجال.

وهذا ما أدى إلى ضرورة الاعتماد على مقارنة جديدة فبدل التركيز على منظور من الأسفل إلى الأعلى الذي يؤكد على الامتثال الإدارة التقليدية للموارد البشرية يجب الانتقال إلى المنظور من الأعلى إلى

[1]Beatty, R.W., Huselid, M.A., & Schneider, C.E. **The New HR Matrices: Storting on the Business Scorecard**. Organisationnel Dynamics, 32, 2003, 107-121., en line (http://www.markhuselid.com/pdfs/articles/2003 New HR_Metrics.pdf) .

الأسفل الذي يؤكد على الاعتماد على تنفيذ إستراتيجية كما يجب تطوير نظام تقدير إبداعي الذي يقيس مساهمة الموارد البشرية فيما بهم المدراء وأصحاب المصالح وربحية المؤسسة وتعد اهم خطوة لمدراالموارد البشرية والتي تضمن مساهمتهم الإستراتيجية في تطوير نظام قياس الذي يعرض بشكل مقنع أثر الموارد البشرية على الأداء هذا النظام هو لوحة القيادة الاجتماعية[1].

ويعود أساس هذه المقاربة إلى المقاربة لوحة القيادة المتوازنة والتي توفر للمدراء الأدوات التي يحتاجونها لقيادة النجاح التنافسي في المستقبل وتترجم مهمة وإستراتيجية المؤسسة إلى مجموعة شاملة من مقاييس الأداء التي توفر الإطار لقياس ونظام إدارة استراتيجي كما تحافظ على التركيز على تحقيق الهداف المالية وكذا تحفيزات الأداء هذه الأهداف، أي أن لوحة القيادة المتوازنة عبارة عن مجموعة من المؤشرات المالية وغير المالية التي تساهم في قياس الأداء الذي يعبر عن مدى تحقيق المؤسسة لإستراتيجيتها.

2/ **المقاربة الفرنسية:** ترجع هذه المقاربة ظهور لوحة القيادة الاجتماعية إلى تطور الميزانية الاجتماعية، ذلك كونها موجهة لأعضاء وإداري المؤسسة غير أنها غير متاحة سوى الموظفين الراغبين في الاطلاع عليها، والذين بالنسبة لهم تعد الميزانية الاجتماعية صعبة الفهم بسبب اتساع نطاق المعلومات الواردة فيها، حيث ليس لديهم الوقت ولا المهارات التقنية اللازمة لتحليل مجموع المؤشرات التي تحتويها وعليه بالنسبة لهم الميزانية الاجتماعية بالرغم من كونها وثيقة مرجعية إلا أنها كبيرة جدا ويصعب فكها إضافة لهذا ليست موجهة لهم مباشرة ليتشجعوا على الاطلاع عليها أما بالنسبة لأعضاء الإدارة فهناك بلاغ رسمي يصلهم سنويا بهذا الخصوص حيث يحصلون عليه كجمع المعلومة التي هم على دراية بها خلال السنة المعنية إضافة لذلك عندما يتحصل الشركاء الاجتماعيون على الميزانية الاجتماعية خلال شهر أفريل من السنة التي تلي النشاط والتي تحوي معلومات قديمة جدا كما تجعل الميزانية الاجتماعية رد الفعل صعبا والاستباق مستحيلا كونها تأخذ وقتا طويلا في تصميمها ونشرها[2].

وعليه بدلا من البحث عبثا عن الكمال يمكن تحديد الفجوات التي تهم المؤسسة كم بين مختلف المتغيرات المتوفرة والتي يتم رصدها دوريا بطريقة مناسبة لتمكين من تدوينها في لوحة القيادة مجملة على شكل

[1]) Robert S. Kaplan, David P. Norton, **The balanced scorecard: translating strategy into action**, Harvard business school press, Boston - Massachusetts, 1996.p2

[2]Jean-Pierre Taieb, **les tableaux de bord de la gestion sociale**, 6éd, Dunod, 2011, p10

لائحة هنا تفرض مقارنة لوحة القيادة الاجتماعية تعريف مسبق ودقيق للمؤشرات الاجتماعية التي تستعمل للإبلاغ[1].

أولا/ **تعريف وخصائص لوحة القيادة الاجتماعية:**

باختلاف وجهات النظر فيما يخص أصل لوحة القيادة الاجتماعية اختلفت التعريفات المقدمة لها رغم قلتها إذ يرى Huselid أن لوحة القيادة الاجتماعية هي نظام قياس استراتيجي للموارد البشرية لذي يمثل عضو مهم يمكن للمؤسسة استخدامه لتصميم وتنفيذ استراتيجية الموارد البشرية بفاعلية.

وهذا يعني أنها تساعد المؤسسة في قياس إدارة وتحسين للدور الاستراتيجي للموارد البشرية.

أما حسب Jean-Pierre Taib فهي عبارة عن مجموعة معطيات اجتماعية تسمح بمتابعة تطور العمالة، مراقبة وزيادة الكتلة الأجرية قياس نمو كفاءات وإنتاجية الموظفين وفحص جودة المناخ الاجتماعي كما يؤكد أيضا أنها وبصفة عامة، تسمح لقياس النتائج الواقعية لمختلف جوانب السياسية الاجتماعية تحديد الانحرافات واتخاذ القرارات اللازمة للوحة القيادة الاجتماعية هي مجموعة من المعطيات على شكل مؤشرات ضرورية لقياس النتائج الخاصة بالموارد البشرية وإداراتهم متابعة تطور تنفيذ إستراتيجيتهم وإمكانية اتخاذ القرارات الاجتماعية الملائمة[2]، بينما يرى Bernard Mortory على أنها مجموعة من الوسائل توضع تحت تصرف المسؤولين فهي تجمع وتعرض معلومات من أجل تعزيز القرارات الاجتماعية[3] .

[1]Dimitri Weiss, **ressources humaines**, 3d, Edition d'organisation, Paris, 2005, p 314

[2]Jean-Pierre Taieb, op,cit,pt,p2

[3]Bernard Martory3, **Tableaux de bord sociaux : pilotage, animation**, décision, 2eme éd., Edition liaisons, France, 2010.p20

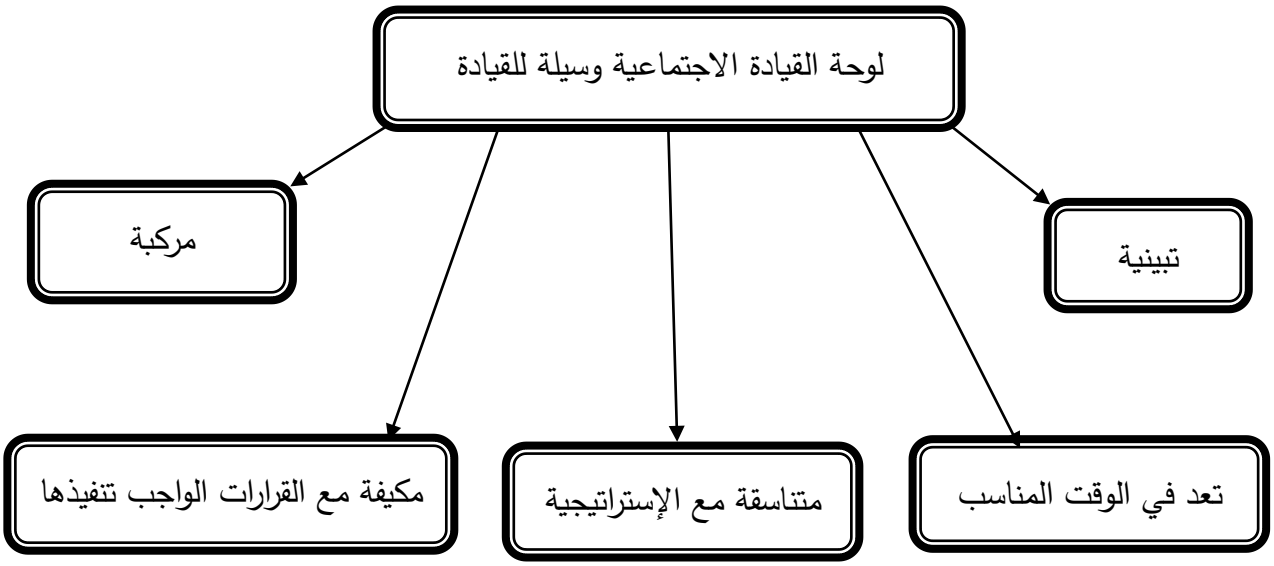
بصفة عامة يمكن القول أن لوحة المفاتيح الاجتماعية عبارة عن نظام لقياس مساهمة الموارد البشرية في تنفيذ استراتيجية المؤسسة يحوي مجموعة من الوسائل التي بدورها تحوي مجموعة من المعلومات على شكل مؤشرات متعلقة بنشاط الموارد البشرية في المؤسسة.

ويرجع اعتماد المسؤولين على لوحة القيادة الاجتماعية لإنصافها بالخصائص النالية[1]:

- موثوقية وتماثل المعطيات: أي أن المعلومة الأولية غير قابلة للنقاش محددة من خلال مبادئ واقعية وموضحة بصفة متماثلة عن طريق تحديد مسبق للمصطلحات والمتغيرات المستعملة والحسابات.
- مرونة وسرعة الإنتاج: حيث أن المعلومة الاجتماعية سريعة تغير.
- الوضوح، إمكانية القراءة والاختيار: أي إمكانية وسرعة الحصول على المعلومة الموجودة في لوحة القيادة الاجتماعية وسهلة استغلالها من الأفراد.
- الدقة: الدقة: دلك بتحديد مبادئ القياس والحساب مع الحرص على التنسيق والملائمة بين الظاهرة المعنية وجودة قياساتها
- وسيلة جديدة للقيادة: بحيث يمكن استعمالها في عملية القيادة نظرا لتوفرها على المميزات الملخصة في الشكل التالي[2]:

[1] Ibid; p20-21
[2]Bernard Martory3; op, cité, pt, p11-13

الشكل رقم 17: لوحة القيادة الاجتماعية في خدمة القيادة



المصدر: Bernard Martory, op.ch., p22

ثانيا/ **أهمية وأهداف لوحة القيادة الاجتماعية:**

ترجع تبني المؤسسات لوحة القيادة الاجتماعية إلى كونها تحظى بأهمية بالغة وفي نفس الوقت تسعى إلى المساهمة في تحسين وتطوير المؤسسة وتنفيذ إستراتيجيتها.

2-1 **أهمية لوحة القيادة الاجتماعية:** تعود أهمية وضع لوحة قيادة اجتماعية في المؤسسة لعدة أسباب، فحسب Bernard[1]Martory[2]: هي تسمح بما يلي:

- ❖ اقتراح التفكير في نظام معلومات اجتماعي.
- ❖ الأخذ بعين الاعتبار ما حققته كل وحدة، فيما يخص المعلومة الاجتماعية
- ❖ تثبيت وسائل القيادة الاجتماعية الثلاثة:

-حامل المؤشرات الذي يقيس ويتابع المتغيرات الاجتماعية الكبرى في مستوى يتوافق مع مسؤوليات القيادة الأفراد والأجور وقت العمل والسلوكيات....

[1]Bernard Martory3; op, cit, pt, p14
[2] Ibid.; p14

– المراقب الذي يراقب تتمثل مهمته في مراقبة والتنبيه السريع للتطورات التي تحدث تغيرات ذات تأثير داخلي وخارجي عميق

– الرادار الذي يتنبأ بمعنى: داخليا يهدف إلى التنبؤ بتطور العمالة والكفاءات بمعنى تصميم سيناريوهات حول الهياكل ذات مصداقية، خارجيا تتمثل في التنبؤ بتغيرات سوق العمل وسلوكيات الأفراد والتطورات التنظيمية.

إضافة إلى ما سبق يمكن القول أن لوحة القيادة الاجتماعية تمنح الفوائد التالية[1]:

- ❖ نحرز التفريق بين إمكانيات ومخرجات الموارد البشرية، حيث أن المخرجات تؤثر على تنفيذ لإستراتيجية على عكس الإمكانيات.
- ❖ تسمح بمراقبة التكاليف وخلق القيمة حيث أن لوحة القيادة الاجتماعية تسمح لمختص الموارد البشرية بالموازنة بين الاثنين الحل الأمثل
- ❖ تقيس المؤشرات الرئيسية التي توفر تغذية عكسية حول تقديم الموارد البشرية وتضع الأساس لتأثيرها الاستراتيجي
- ❖ تقيم مساهمة الموارد البشرية في تنفيذ الإستراتيجية.
- ❖ تسمح لمسؤولية الموارد البشرية بإدارة مسؤوليات الإستراتيجية بفعالية فهي بالتركيز على القرارات التي على نجاح تنفيذ استراتيجية المؤسسة.
- ❖ تشجع المرونة والتخيير وهذا التركيز لوحة القيادة الاجتماعية على تنفيذ استراتيجية المؤسسة والتي تحتاج إلى التغيير المستمر.

2-2 أهداف لوحة القيادة الاجتماعية: تهدف لوحة القيادة الاجتماعية إلى توفر المعلومات الحساسية الهامة والسريعة فيما يخص النقاط الرئيسية للقرارات المسؤولين ببحث تسمح المعطيات

[1]Sarafaraz Sorathia, **The hr scorecard: The six-step model for implementing hr's strategic role**, Guild HR, e-magazine, July 2011, en line (http://www.hr- republic.org/guildofhr/emag/july2011/GuildofHR-July2011.pdf

التي تحتويها باتخاذ القرارات بسرعة وفعالية ووضع إجراءات جديدة أو تعدل الإجراءات الموجودة مسبقا.

وحسب Daniel Crozet و Bernard Martory فهي تهدف إلى ما يلي[1]:

- تحديد ثم تقديم المعلومات الضرورية
- توضيح المعلومات لتسهيل اتخاذ القرارات
- تنظيم وتوحيد وإعداد التقارير الاجتماعية[2]
- ترجمة المعطيات الخاصة بالعديد من الأمور إلى بيانات رقمية مما يضع المحلل في الطريق الصحيح لقرأتها ومقارنتها مع قريناتها من العوامل وهذا ما يساهم بدور كبير في استدرارك أو كشف العلاقات السببية بين الظواهر.
- إرساء سمة تنبؤية والكمية في عمل التسيير الموارد البشرية
- المساهمة في تحديد خطط العمل وكذا الاستراتيجيات المتبعة من قبل إدارة الموارد البشرية
- التنبيه عن وضعيات حرجة تستدعي التدخل وتطبيق استراتيجية ما بهدف الحد من المشاكل
- عرض المعلومات لتسهيل عملية اتخاذ القرارات مع تعد مساعدة ودعم قيم لمتخذ القرار.
- وضع تحت المجهر الموارد البشرية وتحفيزها من أجل خلق القيمة وبهدف هذا قياس تحفيز الأفراد والفرق لغرض خلق القيمة
- الأخذ بعين الاعتبار المخاطر الاجتماعية ومعناه مخاطر النزاعات وتطور البيئة الاجتماعية[3]

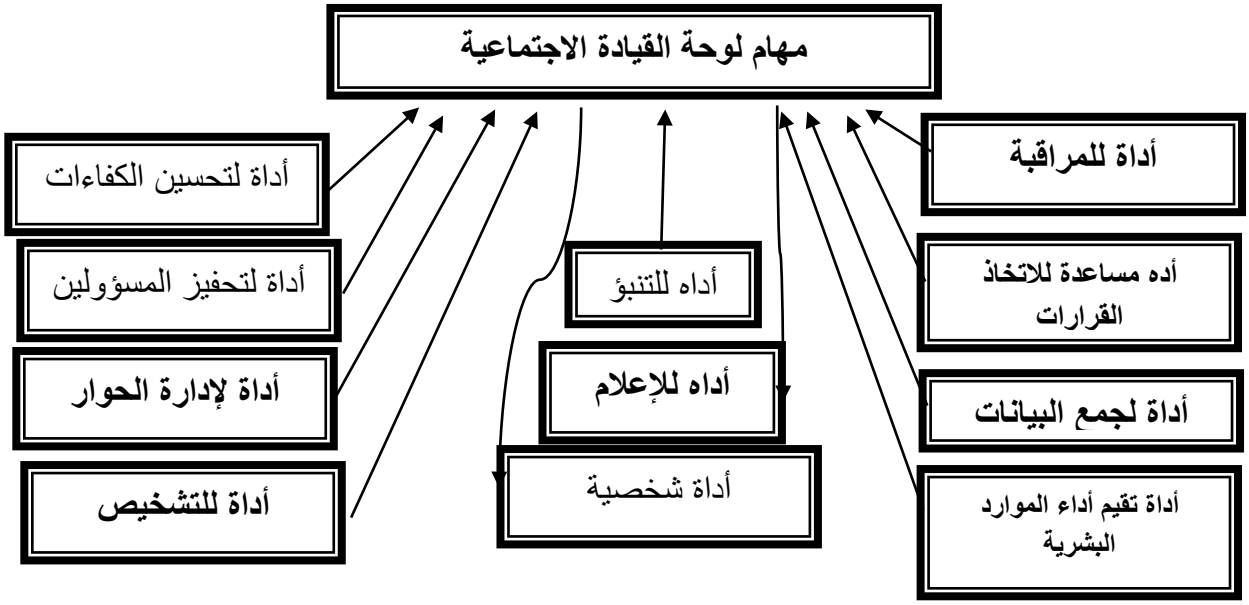
3-2 **مهام لوحة القيادة الاجتماعية:** تلعب لوحة القيادة الاجتماعية دورا مهما في إدارة الموارد البشرية لأنها مكانتها على مستوى هذه الإدارة والتي تعتبر وسيلة فعالة لتحقيق الأهداف المسطرة لذا فإن لوحة القيادة الاجتماعية تحظى بمكانة هامة في المؤسسة خاصة في إدارة الموارد البشرية وذلك من خلال المهام التي تقوم بها ممثلة في الشكل رقم 18 كما يلي[4]:

[1]FONTAINE-GAVION K., ZAMBEAUX; op;cit;p16

[2]Bernard Martory, Daniel Crozet, **gestion des ressources humaines: pilotage social et performances**, 8ed, Dunod, Paris, 2013.p25

[3]بوحديد، ليلى، عايشي، كمال ، دور نظام معلومات الموارد البشرية في إعداد لوحة القيادة الاجتماعية في المؤسسة الصناعية دراسة حالة : مؤسسة الاسمنت بباتنة دراسات وأبحاث، جامعة الجلفة، مجلد 7 (ع 19) (2015). ص88

[4]مرجع سابق ص88



المصدر: بوحديد، 2014-2015، ص88

1- **لوحة القيادة الاجتماعية أداة سريعة لاتخاذ القرارات:** بالرغم من تمكنها من المراقبة الأداء والتعرف على طبيعة الجزاءات التي ستلحق بالمرؤوسين وبالرغم من تمكنها أيضا من الحصول على صورة المؤسسة في فترة معنية إلا أن الدور الرئيسي للوحة القيادة الاجتماعية هو المساعدة على اتخاذ القرار، حيث تسمح لوحة القيادة الاجتماعية يرد فعل سريع مواجهة الأحداث بحيث يتمكن المسؤول من خلالها من تحليل الوضعية وأسبابها وضع الإجراءات التصحيحية اللزمة الأمر الذي يستلزم سرعة الحصول على معلومة كعامل أساسي أكثر من حجم المعلومات أو درجة دقتها.

2- **لوحة القيادة الاجتماعية أداة شحصية:** يعني ذلك أن لكل مسؤول على رأس مراكز المسؤولية لوحة القيادة خاصة به مثل مسؤول إدارة الموارد البشرية له لوحة قيادة خاصة به تشمل جميع المعلومات الضرورية خاصة بالنتائج التي يملك المسؤول التأثير عليها والتي تسمح له باتخاذ القرارات تخص الموارد البشرية ومحاولة تصحيح الانحرافات حال حدوثها[1].

[1]- مصباح، سمية. **لوحة القيادة في تحسين تسيير الموارد البشرية دراسة حالة مؤسسة سونلغاز توزيع الشرق - قسنطينة** -. (رسالة الماجستير في علوم التسيير غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير. جامعة قسنطينة. الجزائر(2009-2010). ص26.

3- **لوحة القيادة الاجتماعية أداة تجميع البيانات:** لوحة القيادة الاجتماعية ما هي إلا بناء متكامل لجمع معطيات تخص الموارد البشرية متمثلة في: المعطيات الاجتماعية بحيث تسمح هذه اللوحة لممثلها بمتابعة مهام تطور التوظيف الكتلة الاجرية الكفاءات، إنتاجية العمل، أحوال الموظفين..... الخ.

4- **لوحة القيادة الاجتماعية أداة للتحفيز ولتنمية مهارات المسؤولين:** تولد لدى المسؤولين شعورا بالتقدم نحو تحقيق الأهداف وتحفيزهم على ذلك كما أن التحسس المستمر بالنقاط الأساسية في عملية التسيير والقيام بعمليات التفكير والتحليل لإيجاد أفضل الحلول والاطلاع على المشاكل التي واجهها المسؤولون في اقسام المختلفة من المؤسسة ينمي مهارات و قدرات المسؤولين ويمنحهم القدرة والتواصل مع الأعضاء في المؤسسة بغرض تحفيزهم نحو تحقيق أداء أفضل[1].

5- **لوحة القيادة الاجتماعية أداة تشخيص:** لأنها تسمح انطلاق من وضع عتبات إنذار لكل مؤشر بالقيام بتشخيص الوضعيات التي تظهر بأنها لا تتطابق مع ما كان متوقعا إن وضع عتبات إنذار يعني التنبيه عن الوضعيات غير العادية فقط وهذا يتم من خلال اتباع المؤشر بمجال تسامح مقبول به حسب درجة تأثير الانحراف.

6- **لوحة القيادة الاجتماعية أده للتنبؤ:** لوحة القيادة الاجتماعية وسيلة مساعدة في التنبؤ بالوضعية المستقبلية وذلك بالاستناد على ما سبق ودراسة الحاضر ومعالجته، أي أن لوحة القيادة الاجتماعية ليست فقط ما يقدم في الوضعية الحالية والماضية إنما هي دراسة الوضعية المستقبلية وذلك انطلاقا من دراسة وملاحظة مكونات لوحة القيادة 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 والتخلص من الشكوك.

7- **لوحة القيادة الاجتماعية أداة للمراقبة:** تعتبر لوحة القيادة الاجتماعية أحسن أداة في نظام المراقبة لأنها تسمح بالتعديل وهذا ما يساعد في تحقيق التدفق بالمعلومات الموارد البشرية بالدقة المطلوبة لذا لوحة القيادة الاجتماعية كدليل إرشاد وتوجيه لقسم الموارد البشرية نحو تحقيق الأهداف المرجوة و بالكفاءة والفاعلية المطلوبتان.

[1] مرجع سابق ذكره ص 89

8- **لوحة القيادة الاجتماعية أداة للتقييم:** وتعني تقيم أداء المورد البشري من أجل مقارنة أهدافه المسطرة فهذا يسمح لمدير الموارد البشرية بالقيام بأداء مهامه بفعالية في قسمة انطلاقا من الفروقات الجوهرية التي يعتمد عليها لكل من الأداء المتوقع والأداء المحقق[1].

9- لوحة القيادة الاجتماعية أداة إدارة الأجور:إن لوحة القيادة الاجتماعية تفيد مستعملها كونها لغة مشتركة ما بين أعضاء إدارة الموارد البشرية وإدارة العليا فمن خلالها يمكن لمدير الموارد البشرية أن يعرض النتائج المحققة فيعلق عليها ويشرح أسباب الانحراف والإجراءات التصحيحية المتخذة على مستوى دائرته، ويطلب في حالة الاحتياج إلى وسائل إضافية وصلاحيات وإمكانيات تحقق له أمثلية شاملة وتعزز مخطط تسيير الموارد البشرية وعليه فللوحة القيادة الاجتماعية تعتبر وسيلة للحوار المفضلة داخل المؤسسة والدعامة الأساسية في تحليل النتائج.

10- لوحة القيادة الاجتماعية كأداة للإعلام : تمنح لوحة القيادة الاجتماعية ميزة تتمثل في إعلام مدير الموارد البشرية في الوقت الحقيقي، ممكنة بذلك هذا الأخير من متابعة نشاطه من جهة الإعلام الإدارة العليا بحقيقة ما يجري بطريقة شاملة من جهة أخرى فهي تساهم في تطوير ثقافات الأفراد داخل المؤسسة من خلال الاجتماعات واللقاءات التشاورية بين المهتمين بها ونتائجها، تبعث بذلك روح الفريق الواحد وتزيد في روحه المعنوية مما يؤدي إلى تلاشي وذوبان الحواجز النفسية لكن مع الحذر أن يكون لها دور الانعكاس السلبي في حدوث صراعات تنظيمية تؤثر على الأهداف المسطرة من قبل المؤسسة.

11- لوحة القيادة الاجتماعية أداة لتحسين الكفاءات: تقوم لوحة القيادة الاجتماعية بإشعار مدير الموارد البشرية بالنقاط المحورية الخاصة بتسيير عمليات الموارد البشرية واستغلالها يسمح بإرساء مختلف التصورات التي تساعد على اتخاذ الحلول الممكنة والتعرف على مشاكل الأخرين فهي تسمح بتنمية التكوين لدى المسؤولين وقدراتهم على اتخاذ القرارات والاتصال مع المتعاونين معهم لإيجاد أفضل الحلول والمشاكل المطروحة[2] .

المبحث الثالث: تصنيفات وأقسام ومؤشرات لوحة القيادة الاجتماعية

[1]بوحديد ليلى، عايشي كمال مرجع سبق ذكره. ص80

[2]مصباح، سمية. مرجع . ص26.

المطلب الأول: تصنيفات وأقسام لوحة القيادة الاجتماعية: من بين أهم أنواع لوحة القيادة الاجتماعية نجد

أ/ لوحة القيادة العملية: تتعلق بالتوظيف، التدريب، التعويضات..... تشمل المؤشرات المرتبطة بوظائف إدارة الموارد البشرية كعدد التعينات الداخلية، نسبة متوسط الأجر.... الخ

ب/ لوحة القيادة النتائج: تتعلق بالعادات والسلوكيات في العمل، وتشمل مؤشرات المناخ الاجتماعي ومؤشرات وقت العمل والغياب.

ج/ لوحة قيادة التكاليف والمداخيل: تشمل المؤشرات المالية كرقم الاعمال لكل موظف، الكتلة الأجرية، رقم الاعمال.....الخ. كما أن هناك عدة تصنيفات أخري نقوم بشرحها كما يلي

أولا/ **لوحة القيادة الاجتماعية حسب(الفترة الزمنية):**

1-1/ لوحة القيادة بتواتر سنوي:

تتعلق أساس بمستويات الإدارة الاستراتيجية ومديرية الموارد البشرية التي تسمح بمتابعة الأهداف المتوقعة على المدى الطويل ، كما تسمح بتسليط الضوء على النتائج الهامة ما يسهل الاستنباط في المستقبل ومن خلال المقارنة لعدة سنوات ينمكن قياس المؤشرات وتوضيح الاتجاهات العامة لتطوير ها و الانحرافات الناجمة تسهل الوصول للأهداف المتوقعة[1].

1-2 لوحة القيادة الاجتماعية بتواتر شهري

إن وضع لوحة القيادة الاجتماعية بتوتر شهري بعد أكثر ملائمة تناسبا مع أهداف تسيير الموارد البشرية خاصة فيما يتعلق بتطور الكتلة الاجرية.

1-1-1 **لوحة القيادة الاجتماعية بنتائج تحليلية مفصلة:** توجه في البداية بقيم مفصلة لنتائج الشهر المهني وتبدو المؤشرات مفصلة بأعلى الدرجات وذلك لتسمح بالتخليل الدقيق كما هي موضح في الشكل التالي:

[1] بوحديد ليلى، عايشي كمال ، مرجع سبق ذكره.ص 211-212

الجدول 12: يمثل لوحة قيادة شهرية بنتائج تحليلية مفصلة

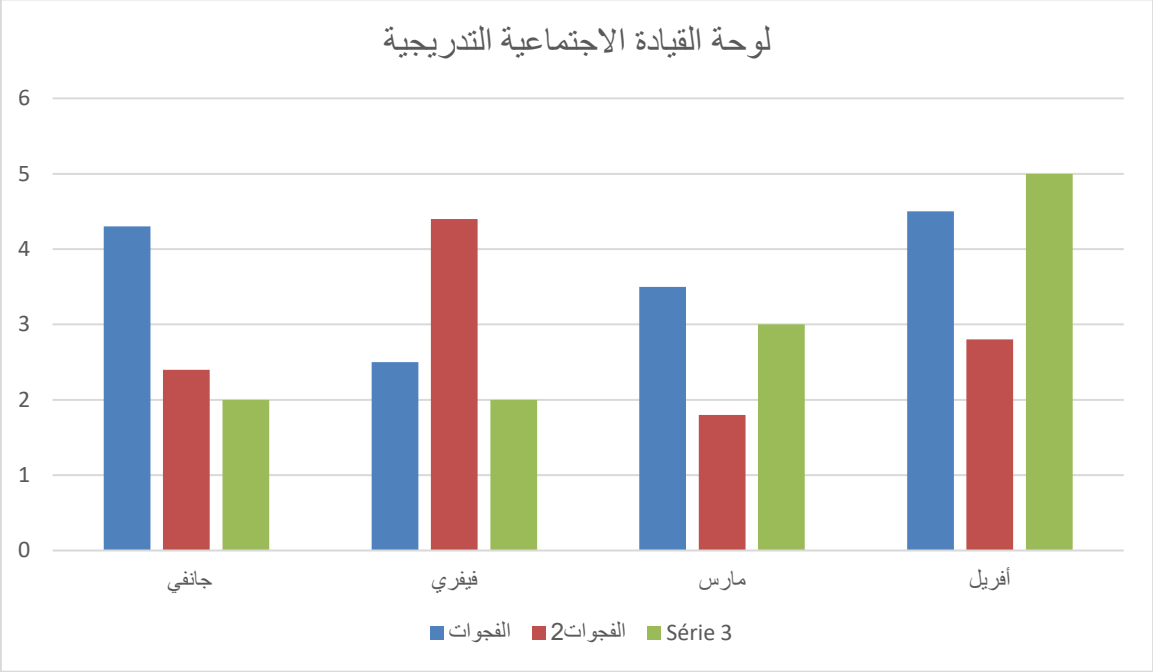
الشهر:	السنة:		
المؤشرات	القيم المحققة	القيم الفعلية	الانحراف
المؤشر 01			
المؤشر 02			
المؤشر 03			
المؤشر 04			
المؤشر 05			
المجموع			
	الشهر 1-A		
	الشهر 2-A		

المجموع خلال سنة		
القيم المحققة	القيم الفعلية	الانحراف
الشهر 1-A		
الشهر 2-A		

المصدر: مصباح، 2009-2010، ص116

1-1-2 **لوحة القيادة التدريجية:** تسمح بعرض النتائج الشهرية وإبرازيها إلى غاية نهاية السنة كما تسمح بالمحافظة على النتائج والفجوات المحققة في كل شهر منقضي من النشاط والشكل الموالي يوضح هذا النوع.

الشكل رقم(19)لوحة القيادة التدريجية



المصدر : Jeane- Pierre Taib ;Op,Cit,P182

ثانيا: لوحة القيادة الاجتماعية حسب وظيفة الموارد البشرية

قسمت لوحة القيادة الاجتماعية حسب وظيفة الموارد البشرية إلى عدة تقسيمات منها من قسمها لوحة القيادة للغيابات وتوصيف الوظائف التدريب الكتلة الأجرية، متابعة الميزانية حوادث العمل وتوزيع الفراد، إدارة الكفاءات قيادة التدريب الأخطار المهنية الأداء ومما سبق يمكن أن نقول أن تقسيم لوحة القيادة الاجتماعية حسب االموارد البشرية كمايلي:

الجدول رقم:13: يمثل تموذج لوحة القيادة إدارة الموارد البشرية

المؤشرات	الشهر			التجميع		
	التحقيقات	التقديرات	الانحرافات	التحقيقات	التقديرات	الانحرافات
المؤشرات المتعلقة بالتوظيف أولا: التوظيف: • عدد العمال • عدد الوظائف الجديدة • عدد أيام العمل ثانيا: الأجور: • الكتلة الاجرية • تغيرات مؤشر الأجور • الساعات الإضافية • متوسط الأجر لكل عامل • الترقية ثالثا: المناخ الاجتماعي • التغيب • معدل المساهمة في الانتخابات • معدل دوران العمل رابعا: التكوين: • عدد التربصات الداخلية والخارجية • عدد المساهمين في التربصات						

• تكاليف التكوين • جهد التكوين خامسا: الأمان: • عدد حوادث العمل • عدد الأيام الضائعة/ عدد أيام العمل الكلية سادسا: الإنتاجية لكل مستخدم: • رقم الاعمال /مجموع العمال • القيمة المضافة/ مجموع العمال • عدد الأيام مدفوعة الأجر/ عدد أيام العمل مؤشرات متعلقة بالإدارة: • التكلفة الكلية للإدارة • مؤشرات الفعلية: الإنتاجية مقارنة مع الأجر، ونوعية التكوين						

المصدر: مقدم، 2009، ص9-ص10

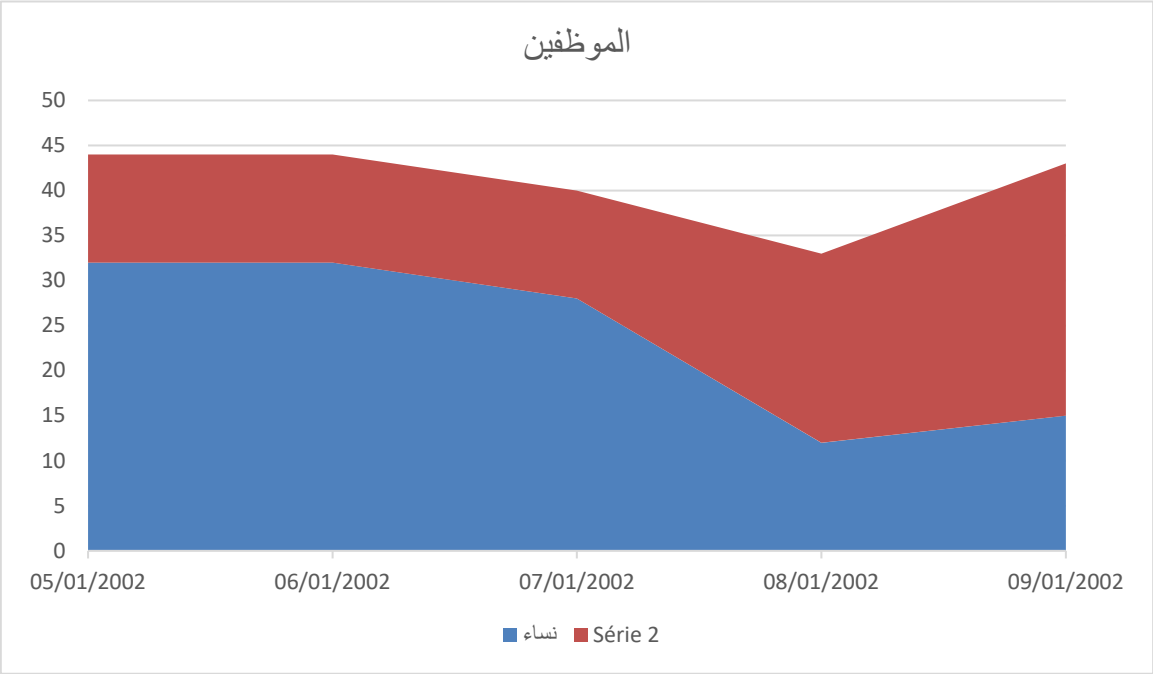
2-1 **لوحة القيادة الديمغرافيا للموظفين:** تهدف هده الدراسة إلى قيادة أحسن التعديلات الموظفين ترتبط بالبحث على ثلاثة أهداف تتمثل فيمايلي[1]:

- الوصول إلى أحسن مستوى من الموظفين
- الحفاظ على أحسن هيكلية الموظفين
- البحث على أحسن مستوى وهيكلة في الوقت المناسب

[1]Jean-Pierre Taieb, **les tableaux de bord de la gestion sociale**, 6éd, Dunod, 2011 p197

ومن أهم المؤشرات التي تحتويها نجد متوسط العمر، متوسط الخبرة، عدد الموظفين، تقسيم الموظفين حسب الجنس حسب نوع عقد العمل مثلمة يبينه الشكل التالي:

الشكل رقم (20): هرم العمر



المصدر: FONTAINE GAVION K, ZANBEAUX A ? OpCit, p27

2-2 **لوحة قيادة التوظيف**[1]: تقيس عمليات الاختيار الأولي والاختيار والتوظيف نفسه، الهدف نشاط التوظيف هو الحصول على أكبر عدد من المترشحين المناسبين باستخدام أقل الموارد قدر الإمكان يمكن قياس نشاط التوظيف من عدة محاور كمية، ومن أهم المؤشرات التي تحتوها عدد المرشحين لكل منصب عدد المرشحين الراضين بشروط العرض نسبة دوران الموارد البشرية...

3-2 **لوحة قيادة التدريب**: تسمح بقياس المراحل الأربعة لعملية التدريب المتمثلة في تحديد الاحتياجات التدريب، تصميم برنامج التدريب، تنفيذه وتقيمه[2]،كما تسمح بعرض ما تم تحقيقه من برنامج التدريب خلال الشهر وتراكم النتائج منذ بداية النشاط.

[1]Jean-Pierre Taieb,,op,cit,op,p138
[2]Jean-Pierre Taieb,,op,cit,op,p199

ومن أهم مؤشراتها نجد الوقت الذي يقتضيه تحديد الاحتياجات التدريب، الوقت الذي يقتضه البرنامج، المنفعة المنتظرة للتدريب / الوقت الذي ثم اقتضاؤه عدد الأيام التدريب العدد الكلي للموظفين المتدربين، نسبة المشاركة في التدريب.

الشكل رقم 21 يوضح لوحة قيادة التدريب:

نوع التدريب المتبع:

نوع التدريب المتبع	السنة N		السنة N-1		السنة N-2	
الإعداد لمسابقة						
التدريب المبرمج من القوانين الخاصة						
التدريب المستمر						

الأعوان غير مستفيدين بأي تدريب:

الأعوان الغير مستفيدين من أي تدريب	منذ سنة	منذ سنتين	منذ 5سنوات	منذ أكثر من 5سنوات
أ				
ب				
ج				

المصدر: FONTAINE GAVION , ZAMBEAUX , Op.cit. ,p20

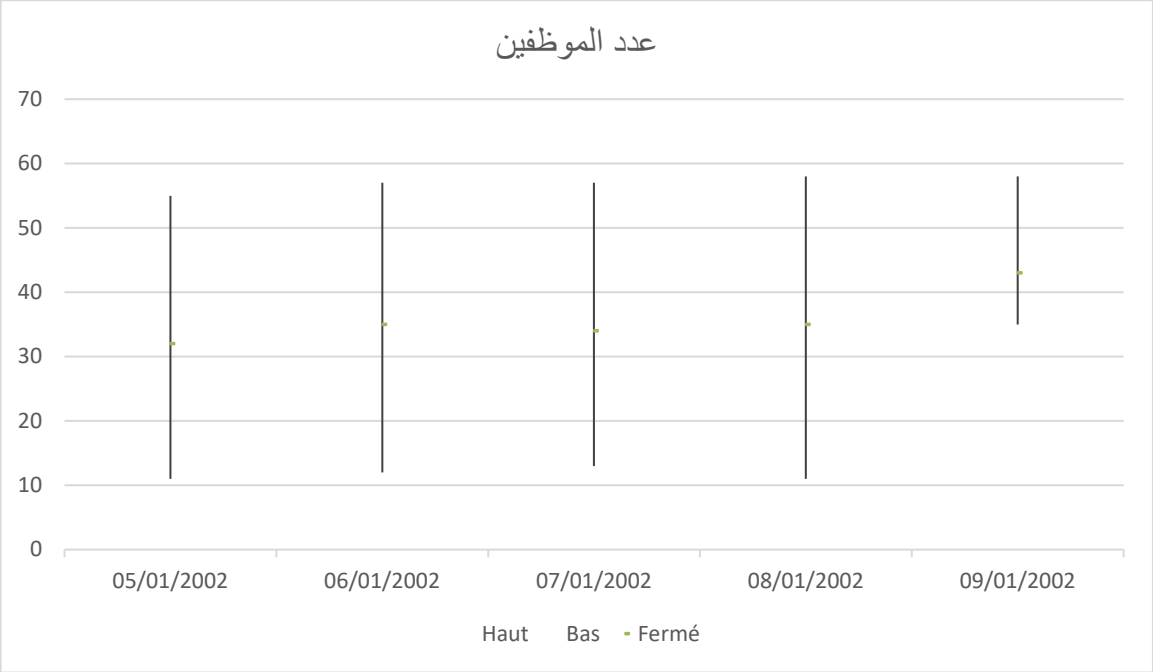
ثالثا/ التصنيف حسب شكل التقديم:

هناك عدة أشكال يمكن أن نقدم من خلالها لوحة القيادة الاجتماعية من خلالها تذكر أهمها فيما يلي:

3-1 **الرسم البياني:** هو عبارة عن بيان يوضح تطور وتنوع ظاهرة، عملية أو هيكلة مجموعة وسيرورة مكانيزم ما، يوضح فيما يخص متغير ما، مجموع الافراد الذين يكونون المجتمع، يمكن أن يكون المتغير متقطع أو مستمر ويأخذ الشكل البياني عدة أشكال أهمها:

- **الرسم البياني** في شكل العصا يستخدم عندما يكون المتغير متقطع ويكون كما هو موضح في الشكل التالي:

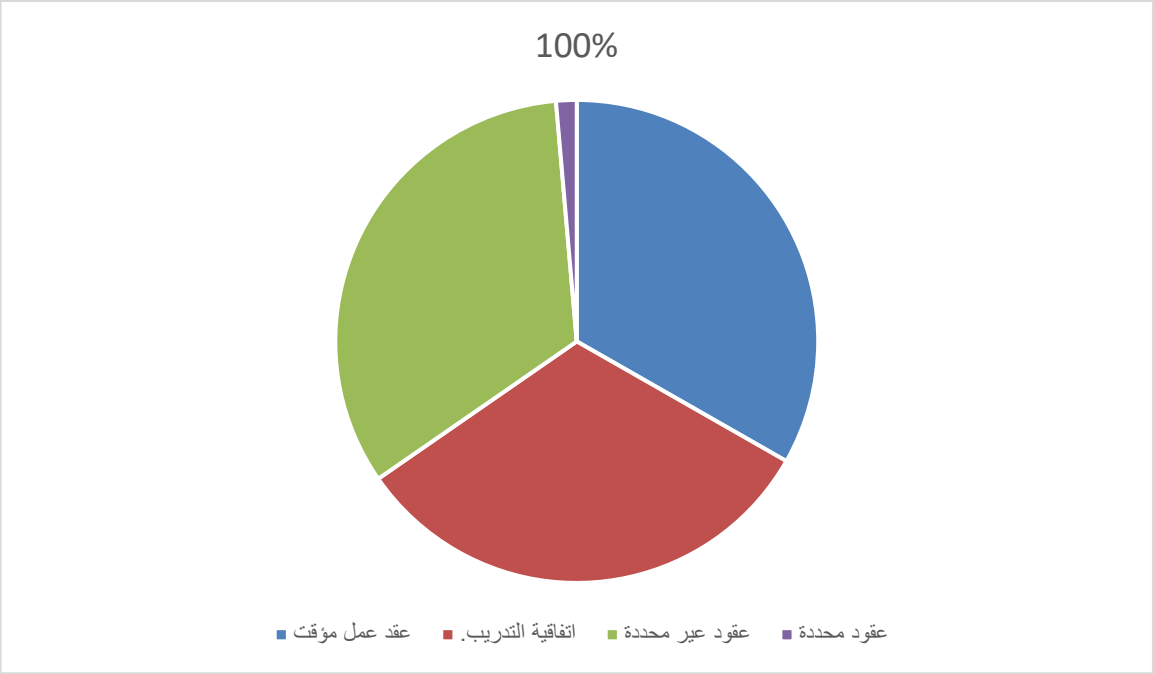
الشكل رقم22: رسم بياني على شكل عصا



المصدر: Jean Pierre Taib, Op,Cit ; p157

- **رسم بياني دائري** يكون بالشكل التالي:

الشكل رقم23: رسم بياني دائري

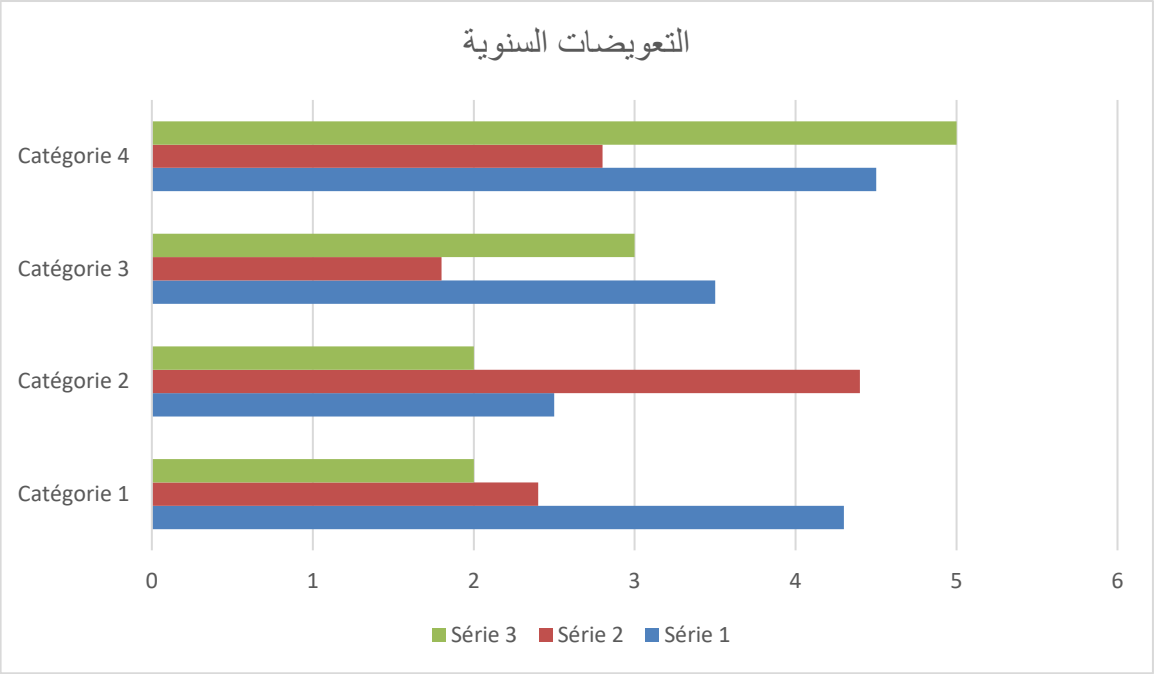


المصدر Jean Pierre Taib, Op,Cit ; p158

- **المدرج التكراري** هو وسيلة سريعة لدراسة توزيع متغير، وأداة بصرية تسمح بالكشف عن بعض العيوب أو بإجراء التشخيص قبل البدء في عملية لتحسين[1]، عادة يتم استخدام المدرج التكراري من أجل تصور النتائج الإحصائية المتعلقة بعينة الدراسة وتشمل : المتوسط الحسابي والوسيط والانحراف المعياري، يمكن تمثلها كما يلي:

الشكل رقم24: المدرج التكراري

[1]Jean Pierre Taib, Opcit. p158

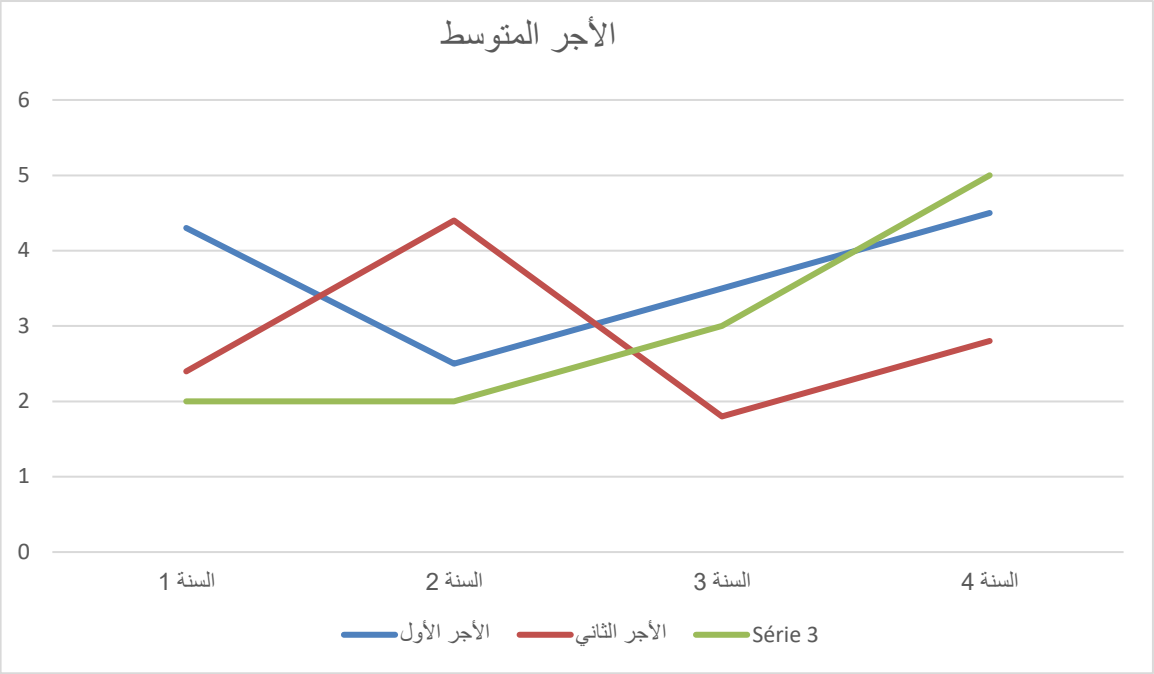


المصدر: BERNARD Martory ; Op,Cit,p34

- **التحليل الزمني:** هو عبارة عن بيان يقسم محور سيناته إلى أيام، الأسابيع، الشهور طريقة تجعل متابعة المتغيرات في الخاصية المقدمة بتناسق ويترتب المنوال[1]، أي أن هذه النوع من البيانات غرضه الرئيسي هو عرض تطور المؤشرات عبر الزمن، بحيث يحمل أحد المحاور مقياس الزمن والمحور الآخر المتغير موضوع للدراسة كما هو موضح في الشكل التالي:

الشكل رقم25: التمثيل البياني

[1]BERNARD Martory ; OpCit,p34



المصدر[1]: Jean Pierre Taib, Op.cit. ; p162

المطلب الثاني: مؤشرات لوحة القيادة الاجتماعية أو الخاصة بالموارد البشرية[2]

تتمثل وظيفة أو دور إدارة الموارد البشرية في اختيار العاملين ذوي الكفاءات المناسبة وتسيير جهودهم وتوجيهم وتوجيه طاقتهم وتنمية مهاراتهم وتحفيز هؤلاء العاملين وتقيم أعمالهم والبحث في مشاكلهم وتقوية علاقات التعاون فيما بينهم وبين زملائهم ورؤسائهم وبذلك فهي تساهم في تحقيق الهدف الكلي للمؤسسة من حيث زيادة الإنتاجية وبلوغ النمو المطلوب الأعمال والأفراد أهم المؤشرات التي تستعمل في إدارة الموارد البشرية هي[3]:

❖ **مؤشرات المتابعة الأجور:**

- مصاريف العمال/ عدد العمال
- الكتلة الأجرية /عدد العمال

[1]Jean Pierre Taib, Op.cit. ; p162

[2]. عبد الوهاب علي، **إدارة الأفراد منهج تحليلي**، القاهرة، مكتبة عين الشمس، 1984، ص36

[3]Gérald Naro, **Les indicateurs sociaux : du contrôle de gestion aux développements récents du pilotage et du reporting**, Séminaire << Management et gestion des ressources humaines: stratégies, acteurs et pratiques », en line (http://eduscol.education.fr/cid46096/les-indicateurs-sociaux%C2%A0-du-controle 165med anoit

- نسبة الزيادة في الأجور (يتم مقارنتها بمعايير خارجية)
- الأجر المتوسط حسب الفئات.

❖ **مؤشرات خاصة بالتكوين:**

- مصاريف التكوين/ كتلة الأجور السنوية
- عدد العمال الذين خضعوا للتكوين/ عدد العمال الكلي
- عدد الدورات التد ربيبة (داخلية، خارجية)
- عدد الترقيات السنوية/ متوسط عدد العمال

❖ **مؤشرات متابعة حركة اليد العاملة**

- معدل دوران العمال: عدد الانتقالات / العدد المتوسط للعمال
- معدل فقدان العمال: عدد المنشغلين/ عدد الانتقالات الاختيارية
- معدل التحرك الوظيفي (انتقال العمال من وظيفة لأخرى داخل نفس المؤسسة)
- عدد العمال الذين غيروا وظيفتهم / متوسط عدد العمال

❖ مؤشرات لمتابعة الغياب: حسب نوعيتها (مرضية، عطل.....)

- عدد ساعات الغياب/ عدد ساعات العمل النظرية

❖ **مؤشرات الأمن**

- عدد الحوادث التي أدت إلى توقف العمل/ عدد ساعات العمل النظري
- معدل خطورة الحوادث أثناء العمل: عدد الأيام الضائعة /عدد الساعات الفعلية

❖ **مؤشرات لقياس إنتاجية إدارة الموارد البشرية**

- المساهمة الاقتصادية لكل عامل: رقم الأعمال/ عدد العمال
- القيمة المضافة/ عدد العمال
- مصاريف العمال/ القيمة المضافة
- مصاريف العمال/ إجمالية الأعباء في المؤسسة

❖ **مؤشرات لمتابعة المناخ الاجتماعي**

- عدد التسريحات الناتجة عن عقوبات، إنذارات.....
- عدد الساعات الضائعة نتيجة الإضرابات
- عدد التسريحات الناتجة عن التقاعد، الاستقالة.....

- عدد الطلبات المتعلقة بزيادة الأجور
- عدد الصراعات بين العمال كل شهر

المطلب الثالث: اعداد لوحة القيادة الاجتماعية

تساعد لوحة القيادة الاجتماعية على قياس أداء الموارد البشرية من خلال المؤشرات التي تحويها والتي وضحنا دورها كما تساعد في صياغة إستراتيجية الموارد البشرية وترجمتها إلى أهداف استراتيجية قابلة للقياس وتحقيق متابعة وتقيم الإستراتيجية وعليه تمر عملية إعداد لوحة القيادة الاجتماعية بهذه مراحل تختلف باختلاف احتياجات ومناهج كل مؤسسة، ومن هنا يمكن أن نقدم المراحل التالية[1]:

أولا: تحديد أهداف لوحة القيادة الاجتماعية

يستلزم إعداد لوحة القيادة الاجتماعية إلى إرادة قوية للعمل فقبل الحصول على نتائج المرجوة يجب معرفة إلى أين تذهب، وعليه يعد الهدف الواضح والمحدد الأساس الذي لا غنى عنه للوحة القيادة الاجتماعية، لهذا من الضروري امتلاك أهداف تساعد إدارة الموارد البشرية على توفير النتائج المرجوة بطريقة قابلة للقياس تحت مراقبة مستمرة وترجمتها على شكل فعال من أهم الأهداف المخصصة للوحة القيادة الاجتماعية نجد[2]:

- مراقبة مصاريف الأفراد
- تحديد الكتلة الأجرية
- متابعة الغياب
- إدارة تكاليف الأفراد
- وضع حد للدوران
- تحقيق من استخدامات التدريب

ثانيا: أعضاء لوحة القيادة الاجتماعية

[1]Jean Pierre Taib, Op.cit. ; p19-24

لكل عنصر داخلي في المؤسسة احتياج خاص، ولكل احتياج لوحة قيادة تشمل عدد من المؤشرات اللازمة وعليه فإعداد لوحة قيادة اجتماعية يستلزم تحديد العنصر الموجه له، يمكن أن نقول أن هناك ثلاثة عناصر داخلين رئيسين للوحة القيادة الاجتماعية وهم[1]:

1- الإدارة العامة: لا يمكن فصل الموظفين عن المؤشرات الأداء الأخرى للمؤسسة والحصول على المعلومات الاجتماعية والأرقام المفتاحية للصيرورة العامة للمؤسسة والحصول على لوحة قيادة اجتماعية تحوي معلومات قليلة وسهلة تنقسم هاته الأخيرة إلى نوعين[2]:

- ✓ المعلومات المتعلقة بمساهمة الموظفين في مردودية المؤسسة وتعد المؤشرات المالية الأنسب لتحليل لإنتاجية الموظفين والهدف هو ربط الأرقام المتعلقة بالموظفين بمؤشرات النتائج العامة للمؤسسة
- ✓ المعلومات المتعلقة بتحليل المناخ الاجتماعي الذي يتم بمساعدة المؤشرات السلوكية ونجد في كل جوانب الحياة الاجتماعية للمؤسسة: الغيابات العامة، الغياب بسبب المرض على المدى القصير خاصة.
- ✓ المشاركة في انتخاب الموظفين
- ✓ مستوى مشاركة الموظفين في حياة المؤسسة

2/ المدراء التنفيذيين: يرجع تحديد احتياجات المدراء التنفيذين فيما يخص لوحة القيادة الاجتماعية إلى الضغوط اليومية التي يتعرضون لها ويتم اختيار المؤشرات الملائمة من خلال محاور الكفاءة التحفيز وتكاليف قوة الإنتاج كما يعتبر أ حسن المعلومات ذلك الذي يدور حول الوحدة التي يقودها المدير ويمكن التعبير عن احتياجات المدراء التنفيذين بالعبارات التالية:

- ✓ تحفيز الموظفين
- ✓ زيادة الإنتاجية
- ✓ تحسين الجودة
- ✓ تقليل الغيابات احترام ميزانية الكتلة الأجرية

[1]Joëlle Imbert**, les tableaux de bord RH: construire, mettre en œuvre et évaluer le système de pilotage**, Eyrolles, Paris 2007.p132

[2]BERNARD Matoury ; Op, Cit,p229-230

3/ إدارة الموارد البشرية: تجمع لوحة القيادة الموجهة لإدارة الموارد البشرية العناصر المفتاحية لنظام قيادة الموارد البشرية والتي تأتي من الأهداف الإستراتيجية وتعرض رؤية شاملة لقضايا الموارد البشرية في المؤسسة أما فيما يخص المؤشرات المتبعة من قبلها فإن خلق عدد كبير من المؤشرات القياس غير مفيد وسلبي إذ يجعل لوحة القيادة غير قابلة للقراءة، ولا يركز على الاحتياجات الحقيقية للقيادة[1]، وعليه يجب أن تكون المؤشرات مكثفة ومخصصة لاحتياجات قادة الموارد البشرية .

وبصفة عامة تتمثل احتياجات إدارة الموارد البشرية في الكفاءات فيما يخص مهام مصالحها(أقسامها) يمكن القول عامة أن المهمة الأساسية للوحة القيادة الاجتماعية هي الاستجابة التوقعات المدراء التي يمكن أن نحصرها في أربع محاور رئيسية هي[2]:

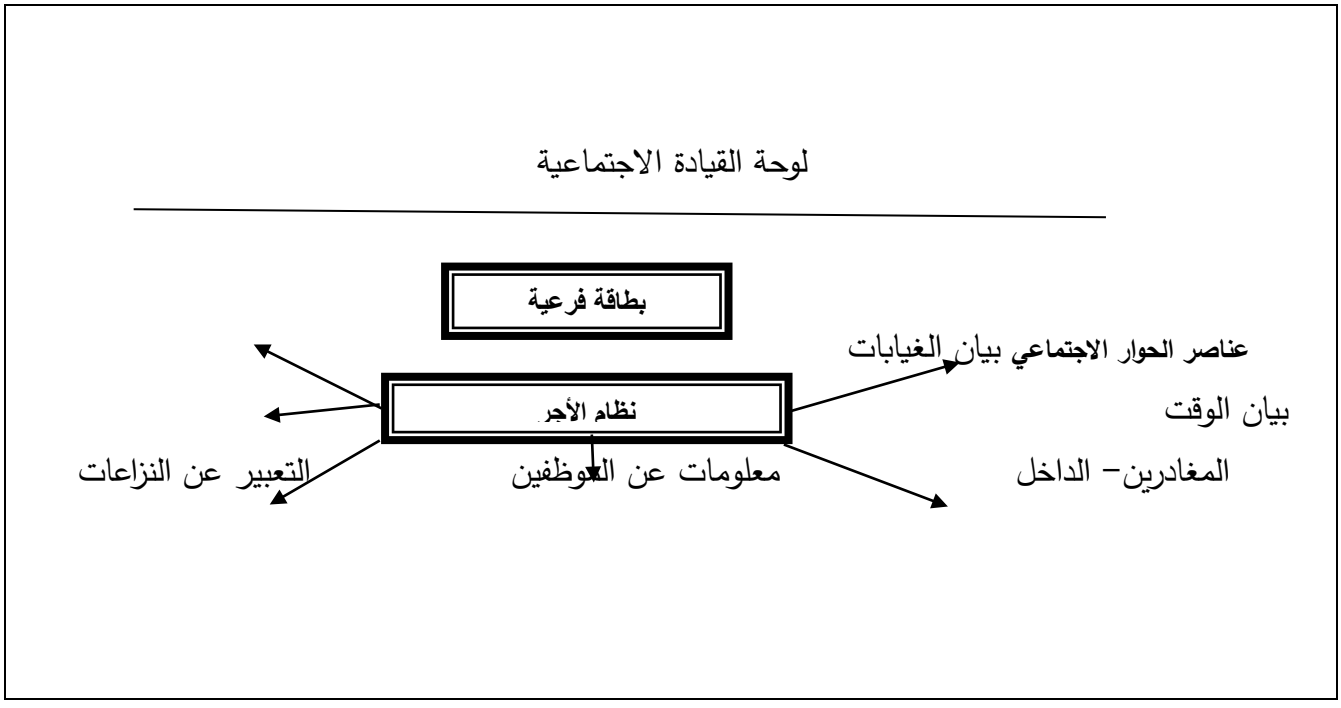
- المحور الأول: قيادة الرجال والفرق: وتعتبر مهام بناء وقيادة الفرق روح مهمة المدير وعليه فالمعلومات التي يحتاجها من خلال الحور تتعلق بالتوظيف وحركة الموظفين كالترقية والتجويل ...الخ متابعة الموظفين في العمل وإدارة الوقت.
- المحور الثاني: تعبئة الكفاءات والطاقات: يتمثل دور المدير في أن يكون مسؤولا عن الموارد البشرية على مقربة وعليه ينتظر معلومات عن رصد وتقديم الكفاءات صياغة سياسات التعويضات القيام بالمقابلات وتحديد احتياجات التدريب ومتابعة المشاريع الفردية للتدريب باختصار بعد جمع المعلومات حول الكفاءات.
- المحور الثالث: إدارة المخاطر الاجتماعية عن قرب: في هذا المستوى تكمن المخاطر الاجتماعية في سوء التنظيم الاجتماعي فيما يخص تطور النزاعات خسارة الكفاءات أو سوء استخدامهم هذا ينتظر المدير معلومات حول المعالجة اليومية للمخاطر الاجتماعية.
- المحور الرابع: الاستماع ونقل المعلومات: هنا للمدير دور مزدوج بحيث يعتبر البديل للسياسات الاجتماعية الذي يساهم في أحسن ترجمة لتوجيهات المؤسسة والراصد في الاستماع لأعضاء فريقه أي أنه البديل ا لذي يجب إعلامه في الوقت المناسب والراصد عن فرب المعلومات الاجتماعية في الميدان.

[1] jean Pierre Taib, Op.cit. ; p49
[2]BERNARD Matoury ; Op,Cit,p229-232

ثالثا: بناء نظام معلومات اجتماعي

يعتبر المصدر الرئيسي للمعلومة الاجتماعية داخليا وتتألف من ملايين المتغيرات التي تتميز الموظفين غير أنها لا تتعلق قطعا بالمعطيات الحالة الإحصائية كالعمر، الحالة العائلية.... بل تتعلق أيضا بمعلومات إدارية ديناميكية حول وثيرة العمل وحركات الموظفين يتم تنظيم هذه المعلومات عامة بشكل شهري ويرتبط بالأجر[1]، بحيث يفرض استخدام الحد الأدنى إمكانية استخراج المعلومات المتأتية عن الأجر عن طريق الفرز الآلي، بمعنى باستخدام نظام معلومات اجتماعي والذي يعرف على أنه مجموعة الكفاءات والوسائل التي تسمح بالحصول على معالجة وحفظ وإبلاغ المعلومات الاجتماعية بعية تعزيز القرار، ويمثل لوحة القيادة الاجتماعية الجانب البارز لنظام المعلومات الاجتماعي حيث يتم جمع وإدارة المعلومات الاجتماعية باستمرار في المؤسسات ولا تصبح قابلة للقراءة إلا بعد فرزها وتشكيلها في لوحة القيادة الاجتماعية، بالشكل الموالي يوضح ذلك:

الشكل رقم26: لوحة القيادة الاجتماعية للمعلومة البارزة



المصدر: Bernard Matoury. Op.cit. p232

من الضروري هيكلة المعلومة الاجتماعية حول عمليات إدارة الموارد البشرية في هذا الصدى هناك ستة عمليات أساسية يمكن استخدامها، تتمثل في:

[1]Bernard Matoury. Op.cit. p232

- ❖ إدارة تدفقات التوظيف والمغادرة تتمثل في ضمان مدخلات الموارد البشرية وإدارة مخرجاتها على حد سواء إي تعزيز الاستقطاب ومحاولة الحد من المغادرة(الاستقالة.....).
- ❖ قيادة التدريب يعتبر التدريب استثمار في الكفاءات من أجل الغد (مستقبل المؤسسة)
- ❖ إدارة المسار المهني والكفاءات: تكون أساسا من منظور تنبؤي
- ❖ متابعة التعويضات وتكاليف الموظفين الاجتماعية ذلك للحفاظ على التوازن الاجتماعي والمالي
- ❖ إدارة الوقت والغياب: بمعنى متابعة نشاط الموظفين وتنفيذ مرونة الوقت
- ❖ إدارة الأفراد ومتابعة الموظفين: غالبا تكون نقطة الانطلاق الممارسات إدارة المعلومات الاجتماعية من خلال الملفات ا لفردية، وتتعلق بالعمليات الإدارية اليومية وإدارة الأفراد
- ❖ ويجب أن تكون المؤشرات الاجتماعية متطابقة، ومستمرة صحيحة ودقيقة ولعدم وجود قاعدة عامة لاختيارها ينبغي أن تتطابق بدقة مع الأهداف التي تسعى إليها والزبائن الموجه لهم.

كونها تقوم على مساهمة في تحقيق الهدف والإجراءات التصحيحية الممكنة في حالة وجود انحراف يجب أن يشمل لوحة القيادة الاجتماعية المعلومات الضرورية لفهم والتصرف وأن يكون سهلة الفراءة عن طريق مجموعة من الرسوم البيانية والمؤشرات وعليه ينبغي هيكلة المعلومات عند التقديم[1] .

رابعا: تصميم لوحة القيادة الاجتماعية

قبل اختيار شكل لوحة شكل لوحة القيادة تقدم لوحة القيادة الاجتماعية يجب أولا اختيار الطريقة المعتمدة في تصميمها والتي يمكن تقسيمها إلى ثلاث طرق رئيسية[2]:

- تصميمها داخليا هنا تستخدم المؤسسة وسائلها من أجل وضع لوحة القيادة الاجتماعية ذلك ابتداء من مجموعة المشاريع الداخلية
- تصميمها خارجيا: تقوم المؤسسة بتوكيل مهمة وضع لوحة القيادة الاجتماعية لمؤسسة مختصة في إعداد لوحات القيادة والتقارير الاجتماعية.
- تصميم في إطار برامج تخطيط موارد المؤسسة وتعتبر برامج تخطيط موارد المؤسسة برامج مدمجة مع وظيفة الموارد البشرية أو ممتدة لوظائف أخري خاصة المحاسبة والمالية، في مجال

[1]Jean Pierre Taib, Op.cit. ; p44
[2]Bernard Matoury. Op.cit., p234

الموارد البشرية، تنظم بطريقة الوحدات ابتداء من أساس مركزي للمعطيات وتتمثل هاته الوحدات عادة في الأجر، التنظيم الإداري، التدريب، إدارة الكفاءات والتوظيف.

ثم اختيار دورية لوحة القيادة الاجتماعية أين لا وجود للدورة مثالية لكل لوحات القيادة حيث كما رأينا سابقا لوحة القيادة الاجتماعية عبارة عن وسيلة خاصة تتكيف حسب الهدف المتبع وعليه يعتمد اختيار دوريتها على الهدف المرجو من جهة وعلى سياق المؤسسة من جهة أخرى، وأن تكون المؤشرات مصممة في حالة وقوع خلل، أي عند وجود فجوة مع قيمة المعيار ي جب أن يكون الزبون الوقت الكافي للتصرف وعليه يمثل هذا الوقت دورة لوحة القيادة الاجتماعية[1] ، غير أنه يمكن القول أن دورية لوحة القيادة الاجتماعية تكون إما شهريا باعتمادها على نظام الأجر كما رأينا سابقا أو سنويا.

خامسا: تنفيذ وتقيم لوحة القيادة الاجتماعية:

قبل تنفيذ لوحة القيادة الاجتماعية وتقيمها يجب أولا اختبارها حيث يجب أن تكون هذه الوثيقة مصاحبة ببعض الاحتياطات المتمثلة في[2]:

تنظيم مقابلات مع عناصر الإدارة من أجل معرفة ردود فعلهم فيما يخص لوحة القيادة الاجتماعية دلك بالإجابة عن التساؤل التالي: هل تتوافق المؤشرات الموجودة في لوحة القيادة الاجتماعية مع أهدافها؟

- إعطاء المجال التعليقات من أجل التحقيق من التعبير عن النتائج
- تخصيص الإصدار الأولي للوحة القيادة الاجتماعية للأعضاء المتمين بها أ, الذين يطلبونها
- المقارنة المنتظمة لنتائج لوحة القيادة الاجتماعية مع المعلومات المنتظرة والمعبرة عنها في الهدف
- قياس درجة وضوح لوحة القيادة الاجتماعية

تمر تنفيذ لوحة القيادة الاجتماعية بثلاث مستويات رئيسية حيث المستوى الأول يمثل بداية المساهمة المؤسسة للمعلومات الاجتماعية وهو أساسا تنسيق المعطيات المحصلة إلزاميا بينما يمثل المستوى الثاني والثالث تحسين الأول ة إضافة المعلومات وهي[3]:

المستوى الأول: العناصر الأساسية للوحة القيادة الاجتماعية:

[1]Jean Pierre Taib, Op.cit. ; p172
[2]Jean Pierre Taib, Op.cit. ; p176
[3]Bernard Matoury. Op.cit., p242

يعتبر أول خطوة لتنسيق المعطيات أين يعتبر الإحصاء جزء أساسا بالالتزام القانوني هنا المجهود مضاعف إذ يتعلق بتقديم المعطيات المناسبة لاتخاذ القرار بتواتر نشر يمكن أن يفوق الالتزامات وتوزيع المعلومة للمسؤولين المهتمين.

المستوى الثاني: النظام الانتقالي:

الذي يضيف للنظام الأساسي معلومات تتميز بالاتزان ويندمج معطيات مفصلة بها تسمح بإدارة أكثر دقة.

المستوى الثالث: نظام متقدم أو متطور:

فهو استراتيجي متكامل وأكثر اتزانا على حد سواء يتميز بالاندماج التدريجي للمعطيات المتعلقة بالمجالات الأربع الأساسية لإدارة الموارد البشرية والمتمثلة في الموظفين، التعويضات، والكتلة الأجرية، الاختلالات والمناخ الاجتماعي، الأداء الاجتماعي والاجتماعي–الاقتصادي.

نعلم جيد أن أي قرار يتعلق بالموارد البشرية يؤثر على كل التوازنات الاجتماعية والاقتصادية للمؤسسة في أن واحد ووحدها عدم الرغبة في زيادة التعقيد هي التي تقوم إلى تجزئة المعلومات لذا يبقى هذا النظام خاص المؤسسات التي تلعب دورا مهما في إعطاء مكانة للقيادة الاجتماعية وهو بالنسبة للمؤسسات الأخرى.

بعد تنفيذ لوحة القيادة الاجتماعية لابد من تقيم مدى فعاليتها وهناك عدة طرق للتحقيق من فعاليتها غير أن أهمها تتمثل في[1]:

الطريقة الأولى: تعتبر سهلة التطبيق إذ تتم بتناسي أحد أعضاء لوحة القيادة الاجتماعية بعدم ارسال نسخة عن لوحة القيادة الاجتماعية له، والمدة التي يستغرقها للمطالبة بها تعد مؤشر عن أهمية هذه اللوحة بالنسبة له ومدى اهتمامه بالمعلومات التي تقدمها حيث، إذا كانت هذه المدة قصيرة هذا يعني أنه لا غنى عنها بينما إذا كانت طويلة فمعناه أنه لا جدوى منها أي أنها لا تتم قراءتها أي أنها لا تتحقق هدفها هنا تجب إعادة النظر فيها.

[1] jean Pierre Taib, Op.cit. ; p175

الطريقة الثانية:تحوي على بعض المخاطر وتتمثل في إضافة معلومة خاطئة لدرجة أنه بمجرد قراءتها تبرز كمرحلة أولى ثم بعدها يتم انتظار ردود الأفعال هنا احتمالين:

عدم الانتباه للخطاء وعليه تجب إعادة النظر في لوحة القيادة الاجتماعية

الانتباه للأخطاء والإبلاغ عنه هذا بعني أن لوحة القيادة فعالة.

خلاصة الفصل:

تستعمل لوحات القيادة الاجتماعية في المؤسسات والإدارات والمنظمات تكملة للأنظمة الأخرى المستعملة في تسييرها، فهي تعمل على توفير معلومات آنية وتشغليه بشكل مبسط ملخص يسمح بمتابعة إنجازاته، كما تسمح بخلق تواصل رأسي وأفقي بين مختلف المراكز في المؤسسة وتستند عملية تصميم نظام لوحات القيادة الاجتماعية إلى ضرورة إتباع خطوات أساسية في ذلك أهمها: تحديد المتغيرات الأساسية المتحكمة في إستراتيجية وأهداف المؤسسة، إضافة إلى اختيار المؤشرات المناسبة وطرق عرضها، وتوفير نظام معلومات فعال قادر على توفير المعلومات بشكل ملائم وسريع، كما يجب تخسيس المسئولين ولأفراد في المؤسسة بأهمية هذه الأداة كي لا تواجه بالرفض والإهمال، وبالنسبة لمساهمة لوحات القيادة الاجتماعية في عملية مراقبة تسيير الموارد البشرية فإنها تساعد على التطبيق الجيد لإستراتيجية الإدارة من خلال متابعة تحقيق الأهداف بشكل مستمر ودوري مما يسمح بالوقوف على أهم الانحرافات ثم تحليلها وشرح أسبابها وانتهاء باتخاذ الإجراءات التصحيحية في الوقت المناسب

الفصل الرابع:
الإدارة العمومية

الفصل الرابع: الإدارة العمومية

المبحث الأول: مدخل إلى علم الإدارة

المطلب الأول: مفاهيم حول الإدارة

المطلب الثاني: مدارس علم الإدارة

المبحث الثاني: ماهية علم الإدارة العمومية

المطلب الأول: مدخل في الإدارة العمومية.

المطلب الثاني: الإدارة العمومية الجزائري

تعتبر الإدارة أحد العلوم الحديثة التي ما زالت في طور النمو، ويعتبر علم الإدارة أحد العلوم الرئيسة التي اعتمد عليها الكثير من الشعوب في تقدمها ورفع مستواها المعيشي وبناء على ذلك فقد أصبحت الإدارة تدرس كمادة رئيسية في معظم الجامعات لان الإحاطة بعلم الإدارة أصبح أمراً ضرورياً لكافة الدارسين في مختلف التخصصات.

المبحث الأول: مدخل إلى علم الإدارة

المطلب الأول: مفاهيم حول الإدارة

1/ **تعريف الإدارة:** رغم الأهمية الكبيرة والمعروفة لدور الإدارة الحديثة في نشاط الأعمال خصوصا، فإنه لا يوجد اتفاق صريح وأكيد بين الباحثين والخبراء الإداريين على تعريف واحد موحد وشامل للإدارة. فالمصطلح كما يقول **بشير العلاق(** غير محدد بدقة، بل يحمل معان متعددة ومفاهيم مختلفة، ومكونات متنوعة. ولعل سبب ذلك يعود إلى كون الإدارة مفهوم معنوي وليس حسي ملموس)، وهذا فضلاً عن أن الدراسات والأبحاث في المجال الإداري رغم قدم الممارسة الإدارية قد جاءت متأخرة بعض الشيء.

ولما كان كل مفكر وباحث ينظر إلى الإدارة من وجهة نظره وخبرته وقناعاته، فإن تعريفات الإدارة هي الأخرى تباينت واختلفت باختلاف هذه الآراء والخبرات المتنوعة وذلك على النحو التالي:

تعرف موسوعة العلوم الاجتماعية الإدارة: بأنها لعملية التي يمكن بواسطتها تنفيذ غرض معين وإشراف عليه. كذلك هي الناتج المشترك لأنواع ودرجات مختلفة من الجهد الإنساني الذي يبذل في هذه العملية) ويفهم من هذا التعريف أن مفهوم الإدارة قد يعني عدة أشياء منها:

1- متخذي القرارات الإدارية على مستوى المنظمة أو على مستوى الوحدة التنظيمية داخل المنظمة.

2- النشاطات التي يقوم بها المدير مثل التخطيط والتنظيم والرقابة والتوجيه والتشكيل.

3- الوحدة التنظيمية سواء كانت منظمة أعمال أو منظمة عامة.

4- علم إدارة الأعمال كمجال للمعرفة والبحث العلمي.

5- عملية تجميع الموارد والإمكانات النادرة معاً [1].

ويعرف جون مي الإدارة بأنها ((فن) الحصول على أرقى النتائج بأقل جهد حتى يمكن تحقيق أقصى رواج وسعادة لكل من صاحب العمل والعاملين مع تقديم أفضل خدمة ممكنة للمجتمع). بينما يعرفها

[1].بشير العلاق، هدى سيد لطيف،مرجع سبق ذكره، ص21

كونتز وأدو نال على أنها وظيفة تنفيذ الأشياء عن طريق الآخرين ورالف ديفيز يقول: بأن الإدارة هي عمل القيادة التنفيذية". وهذا هو بيتر سون وزميله يلومان يعرفان الإدارة بأنها أسلوب يمكن بواسطته تحديد وتوضيح أغراض وأهداف جماعة إنسانية معينة).

وذكر أوليفر شيلدون الإدارة بأنها الوظيفة المتعلقة بتحديد سياسات المشروع والتنسيق بين التمويل والإنتاج والتوزيع وتقرير الهيكل العام للتنظيم، والرقابة النهائية على أعمال التنفيذ ويقول " دراكر "، أن الإدارة هي وظيفة ومعرفة وعمل يتم انجازه، ويطبق المديرون هذه المعرفة لتنفيذ هذه الوظائف وتولي هذه الأعمال وظائفه المختلفة وإقرار الهيكل التنظيمي والرقابة على أعمال التنفيذ[1].

وهنالك تعريف آخر مبسط للإدارة وهو: عملية تحقيق أهداف محددة باستخدام الجهد البشري وبالاستعانة بالموارد المادية المتاحة[2].

ومن التعاريف المشهورة تعريف يقول بأن الإدارة هي عملية إنسانية اجتماعية تتناسق فيها جهود العاملين في المنظمة أو المؤسسة، كأفراد وجماعات لتحقيق الأهداف التي أنشئت المؤسسة من أجل تحقيقها متوخين في ذلك أفضل استخدام ممكن للإمكانات المادية والبشرية والفنية المتاحة للمنظمة أما الإداري فهو الإنسان الذي يوجه جهوده، وجهود الآخرين معه لتحقيق الأهداف المتفق عليها، مستعملا العمليات والمهارات الإدارية مع التوظيف الأمثل للقدرات والإمكانيات. وفي سبيل الأهداف تتفاعل أنماط مختلفة من سلوك الأفراد والجماعات في داخل المؤسسة، في نسيج متشابك موجه نحو الهدف، ويقوم فيه العاملون حسب وظائفهم بأدوار معينة لهم في إطار موقع كل منهم من الهيكل التنظيمي، والواجبات الوظيفية المحددة له في المؤسسة[3].

يعرفها ليونارد وايت بأنها تتكون في جميع العمليات التي تستهدف تنفيذ السياسة العامة.

عرف موني (money) الإدارة بأنها الشرارة الحيوية التي تنشط وتوجه وتراقب الخطة والإجراءات عند المنشأة[4].

هذه بعض التعاريف والمفاهيم المختلفة للإدارة باختلاف تخصصات القائمين على التعريف وفترات كتاباتهم والظروف السائدة وقت تحديدهم لمفهوم الإدارة ولن تتوقف التعاريف لأن العملية الإدارية في تطور مستمر وفي أوضاع ديناميكية متجددة. ومن المفاهيم والتعاريف السابقة للإدارة يمكن التوصل إلى الملاحظات التالية:

أ- إن الإدارة إدارة جماعية تطبق على الجماعة وليس الفرد.

---

[1]فيصل فخري مرار، **الإدارة الأسس والنظريات والوظائف**، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، عمان. 1953، ص45
[2]القريوتي، مبادئ الإدارة،2009، ص5
[3]هدى سيد لطيف، **الأسس العلمية للإدارة**، الشركة العربية لنشر، القاهرة،1995، ص89
[4]محمد فريد الصحن، وآخرون، **مبادئ الإدارة، الدار الجامعية**، الإسكندرية،2003م ص125

ب- إن الإدارة لابد أن تكون لها هدف محدد.

ج- إن الإدارة لابد أن تقوم على تحقيق منفعة اجتماعية وهدف معين.

وفي مجال تعريف الإدارة، لا بد من اقتراح التعريف التالي للإدارة:

الإدارة هي عبارة عن عملية يتم بموجبها توحيد جهود الجماعة وتنسيقها من أجل توجيهها نحو تحقيق الأهداف المراد تحقيقها بشكل متقن بأقل جهد وأقل كلفه.

2/ مجالات الإدارة المختلفة(علاقة الإدارة بالعلوم الأخرى):

3-1 مجالات الإدارة المختلفة:

تتعدد مجالات الإدارة بتعدد القطاعات الاقتصادية والاجتماعية والسياسية

التي لكل منها نمط إدارتها الخاص حسب طبيعة أهدافها. ويتولى إدارة القطاعات الاقتصادية المختلفة الصناعية والتجارية والزراعية مستثمرون يهدفون بشكل رئيسي إلى تحقيق الربح كما إن هناك إدارات في القطاعات الاجتماعية الخيرية والتطوعية تهدف إلى معالجة اختلافات اجتماعية والقيام بواجبات لا تقوم الحكومة القيام بها

أولا: تستطيع أن تفي بكل ما هو مطلوب منها في هذا المجال. إن علم الإدارة العامة / الإدارة الحكومية يركز على أصول تنفيذ السياسات العامة للدولة في كافة المجالات حيث يوجد في كل دولة أجهزة إدارية متعددة مثل الوزارات والمؤسسات والهيئات والشركات العامة تقوم بهذه المهام. وعلى المستوى الإقليمي هناك إدارات إقليمية متخصصة تتولى إدارة الشؤون الإقليمية، ومن الأمثلة على ذلك جامعة الدول العربية والاتحاد الأفريقي، والاتحاد الأوروبي. وكذلك على المستوى الدولية هناك إدارة دولية تتولاها هيئة الأمم المتحدة ووكالاتها المتخصصة المتعددة.

ويمكن اختصار المجالات الرئيسية بمجالين رئيسيين هما: الإدارة العامة وإدارة الأعمال الحكومية وإدارة الأعمال الشركات الخاصة، على اعتبار أن المجالات الأخرى تقع بشكل أو بآخر بين هذين المجالين الرئيسين أو قريبة من أحدهما. وسنناقش بإيجاز معنى كل من الإدارة العامة وإدارة الأعمال والفرق بينهما.

3-1-1الإدارة العامة

تختص الإدارة العامة بتنفيذ السياسة العامة للدولة من خلال الأجهزة الحكومية المختلفة، حيث تتولى تلك الأجهزة التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة لتحقيق الأهداف التي تهدف الدولة إلى تحقيقها في مختلف المجالات. وتتمثل أجهزة الإدارة العامة بالوزارات والإدارات المركزية المختلفة، والمؤسسات العامة، والهيئات والشركات العامة على اختلاف مسمياتها. فالإدارة العامة تقوم بعمل تنفيذي يحسن التصرف

بالموارد العامة ويبتعد عن الهدر فيها من خلال اعتماد مبدأ الجدارة والكفاءة كأساس للتعيين في الوظائف العامة. وليس الاعتبارات السياسية المتبعة في مجال العمل السياسي وتستند الإدارة العامة في قيامها بوظائفها إلى المبادئ العلمية التي جاء بها المفكرون الإداريون، من خلال الدراسة والبحث في قطاعات الأعمال، حكومية كانت أو خاصة. وهذا يفسر تشارك إدارة الأعمال والإدارة العامة في النظريات الإدارية [1].

وقد تزايد الاهتمام بالإدارة العامة نتيجة عدة متغيرات جعلت مسؤوليتها ونطاق عملها في اتساع مستمر ومتسارع في الدول النامية، ومن بين أهم العوامل التي أثرت على زيادة الاهتمام بالإدارة العامة ما يلي:

تحول نشاط الدولة من دور الدولة الحارس إلى دولة الرفاهية الاجتماعية مما جعلها تتحمل أعباء أكبر تتعلق بتحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية لمجتمعاتها، تدخل الدولة في الاقتصاد وامتلاكها المشاريع بهدف الإسراع في تطوير الأوضاع الاقتصادية ورفع المستوى المعيشي للمواطنين واللحاق بركب الدول متقدمة مما جعلها الوسيلة التي لا غنى عنها لبلوغ أهداف المجتمع. تزايد تعقيد العمل والتخصص وتضخم الجهاز الإداري نتيجة توسع أعمال الدولة التي شملت القطاعات الزراعية والصناعية والخدمية، مما جعل نطاق عمل الدولة متعاظم ويتطلب توافر مهارات وتخصصات عديدة. تضارب أصحاب المصالح والقوى الضاغطة مما جعل للدولة دوراً حيوياً يتعلق بتصميم سياسات متوازنة تكفل تجنب النزاعات بين تلك الأطراف وكذلك فئات المجتمع، ظهور الدولة كأكبر مشغل في المجتمعات حتى في الدول المتقدمة يعمل فرد من بين ثمانية أفراد في الولايات المتحدة الأمريكية في أجهزة الدولة المختلفة.

أصبحت أعمال الدولة تغطي سائر جوانب الحياة، وتحتكر بعضها مرافق) الاتصالات والكهرباء والمياه والأمن والدفاع عن البلاد) إلى جانب الخدمات الاجتماعية كالتعليم، والإسكان والخدمات الصحية إلى جانب معالجة مسائل حرجة كمحاربة الفقر والحد من التضخم ومراقبة البيئة[2].

3-1-2 إدارة الأعمال

تهتم إدارة الأعمال بتنفيذ المشروعات ذات الطابع الاقتصادي وتعمل على إشباع حاجات مادية ومعنوية وعامة من أجل تحقيق الربح وتتحدد أهداف وسياسات منظمات الأعمال وتتقرر برامجها وتوضع النظم الكفيلة لسير عملها من قبل أصحاب رؤوس الأموال المستثمرين فيها، دون تدخل كثير من الحكومة باستثناء التأكد من توافر الشروط العامة التي نصت عليها القوانين والأنظمة كمتطلبات

للممارسة الأعمال المختلفة[3].

---

[1] القريوتي، مرجع سبق ذكره، ص10

[2]. عمر حسن مساد، الإدارة التعليمية، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان،2005، ص145

[3] عمر حسن مساد، مرجع سابق، ص36

3/ علاقة علم الإدارة وكثير من العلوم الأخرى،

مختلف العلوم في عصر تشعبت وتداخلت فيه الحقول المعرفية مع بعضها. وقد تطلب ذلك إتباع منهج علمي يستفيد مما تنتجه تلك العلوم والمعارف وفيما يلي العلاقة بين الإدارة العامة وإدارة الأعمال والعلوم الأخرى.

أولا: علاقة الإدارة العامة بإدارة الأعمال

يبدو ارتباط الإدارة العامة بإدارة الأعمال بديهيا لأن الموضوعين يشتركان في أنهما معنيان بإنجاز الأعمال بكفاءة وفعالية. فالاختلاف الرئيسي الوحيد بين المجالين هو طبيعة الأهداف حيث تهدف إدارة الأعمال إلى تحقيق الأرباح الخاصة، وأنها ملكية خاصة بينما تهدف الإدارة العامة لتحقيق المصلحة العامة أو الربحية الاجتماعية، وهي ملكية عامة. أما وسائل وآليات وعناصر العمل الإداري والمبادئ الإدارية فهي واحدة، حيث أن أساليب العمل التي تحددها النظريات الإدارية تنطبق على العمل في المجالين العام والخاص وفي المجالات الإقليمية والدولية، وفي مجالات العمل التخصصي مثل إدارة المستشفيات والجامعات، والفنادق والمشروعات السياحية)[1].

ثانيا: علاقة الإدارة بالعلوم السياسية والقانون

تعنى العلوم السياسية بوضع السياسات العامة للدولة، وتبحث في شكل الحكم. ففي ظل النظام الرأسمالي تكون القيود على المشاريع الخاصة أقل، وبالتالي تكون مسؤولية الإداريين كبيرة في تحديد الميادين الواجب الاستثمار فيها. لذلك فإن إلمام الإداريين بمبادئ العلوم السياسية يساعدهم حتما في اتخاذ القرارات الإدارية السليمة إضافة إلى ذلك فإن معرفة رجل الإدارة بالقانون أمر ضروري للغاية، ليكون على بينة مما ينبغي عليه الالتزام به، وما يجب إن يتجنبه، فتكون تصرفاته منسجمة مع القانون ولا تخالفه. ففي مجال إدارة الأعمال يجب على الإدارة أن تلتزم بالقوانين السائدة التي تنظم النشاط الاقتصادي حتى لا تقع في مخالفات تعود على التنظيم بعواقب غير محمودة، أما في مجال الإدارة العامة فإن عمل هذه الإدارة هو أساسا تنفيذ القوانين، وهو أمر يستلزم فهم هذه القوانين وكيفية تطبيقها مما يضمن تنفيذا سليما لها.

ولما كانت المهمة الأولى للإدارة العامة هى تنفيذ السياسات العامة للدولة فإن ذلك يدل على أهمية الإلمام بمبادئ العلوم السياسية والقانونية، فقد انبثقت الإدارة العامة من حضن العلوم السياسية، مما يتطلب من الدارسين والممارسين للإدارة العامة الإلمام بأساسيات نظم الحكم والأيديولوجيات السياسية المختلفة، وفهم أساسيات ومبررات فصل السلطات، للتعرف على المؤشرات والمحددات لعمل الإدارة العامة. كما أن

[1].القريوتي محمد، مرجع سبق ذكره، ص36

الإلمام بالقوانين وأنواعها ومراحل إصدارها، ودور أجهزة الإدارة العامة ودستورية القوانين التي تقودها السلطة التشريعية، وقضايا القضاء الإداري تعتبر عناصر وسوابق مهمة على العاملين في أجهزة الإدارة العامة تفهمها وليس أدل على الارتباط بين الإدارة العامة والعلوم السياسية والقانونية، من أن قرارات مجلس الدولة الفرنسي والمحاكم الإدارية في مختلف الدول تعتبر ركيزة القواعد المنظمة للإدارة. فقد توجه اهتمام الفقهاء في فرنسا إلى الدستورية العليا في الولايات المتحدة[1]، لأمريكية وما يناظرها في عديد من الدول تعتبر محددات أساسية لما يدخل في نطاق عمل الأجهزة الإدارية وكذلك فمن المهم بالنسبة لرجال الأعمال التعرف على طبيعة سياسة ونظام الحكم في البلد الذي سيستثمرون ويقيمون المشاريع فيه ، لأن ذلك مؤشر على مدى الحرية والقيود المفروضة على تلك النشاطات، وبالتالي على قراراتهم الاستثمارية، لذلك يمكن القول أن معرفة رجل الإدارة بالقانون أمر ضروري ، ليكون على علم ما ينبغي عليه الالتزام به وما يجب إن يتجنبه، فتكون تصرفاته منسجمة مع القانون ولا تخالفه. ففي مجال إدارة الأعمال يجب على رجل الإدارة أن يلتزم بالقوانين السائدة التي تنظم النشاط الاقتصادي والتي تنظم المعاملات التجارية داخل البلد. حتى لا يقع في مخالفات تعود على التنظيم بعواقب غير محمودة، أما في مجال الإدارة العامة فإن عمل هذه الإدارة هو أساسا تنفيذ القوانين وهو أمر يستلزم فهم هذه القوانين وكيفية تطبيقها مما يضمن تنفيذ القوانين والسياسات المرسومة تنفيذا سليما.

ثالثا:علاقة الإدارة بعلم الاقتصاد

تبدو علاقة الإدارة العامة وإدارة الأعمال بعلم الاقتصاد علاقة وثيقة جدا، حيث يهدف كل منهما لتحقيق أفضل النتائج بأقل التكاليف الممكنة، وأن الموارد المتاحة محدودة مقارنة بطموح الأهداف. حيث يفترض علم الاقتصاد محدودية الموارد وضرورة استثمارها بما يعظم النتائج، كما يقوم علم الإدارة على فرضية وجود ميزانيات محدودة لا بد من توزيعها واستخدامها الاستخدام المثل وفق أولويات محددة. ولذلك ل بد للمتخصصين في الإدارة العامة من الإلمام بالمفاهيم الاقتصادية الأساسية المتعلقة بالكفاية والإنتاجية ، ورضا المستهلك والمعايير المتعلقة بذلك وتتزايد[2]أهمية فهم المبادئ والمفاهيم الاقتصادية في مجالات العمل ذات الطبيعة الإنتاجية التي تقتضي تفهم أساسيات عمل نظام السوق والمؤثرات فيه .وبالتالي يمكن القول أن رجل الإدارة يجب أن يكون ذا عقلية اقتصادية حتى يمكنه عند قيامه بتوجيه جهود من سيعملون معه أن يأخذ في اعتباره الدوافع الاقتصادية التي تحرك جهودهم من أجور وحوافز ومزايا مادية.

رابعا: علاقة علم الإدارة بعلم النفس

[1]. محمدالقريوتي، مرجع سبق ذكر، ص47

[2].القريوتي، مرجع سابق ص48

تبدو علاقة الإدارة العامة بعلم النفس من خلال الاعتراف الواضح بأهمية العناصر البشرية في تحقيق الأهداف التي تسعى الإدارة العامة أو إدارة الأعمال إلى تحقيقها. كما يستمد علم الإدارة جزءا كبيرا من نظرياته من ميدان علم النفس وخاصة في مجال الدوافع الفردية التي تحدد سلوك واتجاهات الموظفين والعاملين بهدف التعرف على كيفية توجيهها والعمل على إشباعها كوسيلة للتأثير في سلوكهم. فلا يمكن التأثير ايجابيا بسلوك العاملين وتوجيهه الوجهة المطلوبة دون إدراك ما يحدد ذلك السلوك. ولعل ذلك يفسر الاتجاه السلوكي في الدراسات الإدارية الذي يبين أهمية إدراك المديرين للعامل النفسي في تحديد وتوجيه سلوك العاملين. كما أن من مقتضيات الإدارة العامة الناجحة التعرف على طبيعة مفاهيم الإدراك والتعلم والتغيير والتحفيز والثقافة التنظيمية والصراع باعتبارها تحدد نمط سلوك الموظفين، وقد انعكست أهمية هذه المفاهيم في أحد الحقول الفرعية لعلم الإدارة وهو السلوك التنظيمي الذي يهتم بدراسة السلوك الإنساني في التنظيم". وحتى تستطيع إدارة الأفراد الارتفاع بمستوى أداء العاملين كان لابد لها من الاستعانة بنظريات علم النفس حتى تحسن معاملة العنصر البشري. فمتى أحسن تعامل العنصر البشري، ازدادت فعالية هذا العنصر وازدادت كفاءته الإنتاجية، مما يوفر على المؤسسة الكثير من الجهد والوقت والتكلفة المادية. وتهتم المؤسسات اليوم بالعامل اهتماما كبيرا نتيجة لوصولها لقناعة تامة، بأنه إذا لم يتحقق رضا[1]، العنصر البشري في المؤسسة فلن تستطيع المؤسسة الوصول إلى أهدافها بالسرعة والكفاءة المطلوبة. والمؤسسة التي ترغب بالاهتمام بعامليها لا بد لها من الرجوع إلى ما جاء به علم النفس حتى تستطيع التعامل مع عامليها بنجاح تام. وهنا يمكن القول إن الإدارة تستفيد من علم النفس لتحقيق الأغراض التالية : المتمثل في رفع الكفاية الإنتاجية في المشروع وزيادة التنسيق بين الفرد والوظيفة التي يشغلها عن طريق وضع الرجل المناسب في المكان الذي يناسب مؤهلاته وقدراته ثم مساعدة الموظف الجديد على التأقلم مع جو العمل وزيادة استقرار الموظفين والعاملين أي ما يعرف بتخفيض معدل دوران الأيدي العاملة[2].

خامسا: علاقة الإدارة بعلم الاجتماع

يركز علم الاجتماع على دراسة سلوك الفرد كعضو في جماعة. يستنتج من هذا أن علم الاجتماع يختص بدراسة سلوك الجماعات وكيفية تكوينها والعلاقات السائدة بين أعضائها. والمؤسسة ما هي إلا مجتمع مصغر يضم مجموعة من الأفراد العاملين زفي داخل المؤسسة نجد الجماعات الرسمية وغير الرسمية، وهذه الجماعات لا بد من الإحاطة بكل ما يتعلق بها. وما المنظمة إلا عبارة عن نظام مفتوح، فهي مجتمع صغير في قلب المجتمع الكبير ككل، وهي لا تستطيع البقاء بمعزل عن هذا المجتمع ولا تستطيع أيضا ممارسة أعمالها دون التعامل مع المجتمع الكبير. فالمؤسسة تتأثر بالمجتمع وتؤثر به فهي

[1]. الزعبي فايز وعبيدات محمد،**أساسيات الإدارة الحديثة**، دار المستقبل للنشر والتوزيع، عمان،1997، ص111

[2]محمد قاسم، الإدارة المقارنة الحديثة، 2003، ص.87

تعتمد عليه في الحصول على الأيدي العاملة، كما أنها تحصل على مواردها المادية والمالية من المجتمع الكبير، حيث تقوم المؤسسة بخلط ومزج هذه العوامل الإنتاجية وهي العمل ورأس المال والمواد من خلال عملية التنظيم وتنتج سلعا وخدمات للمجتمع وكذلك فهي تعمل على تطوير بيئة المجتمع. نجد من كل هذا أنه وحتى تستطيع المنشأة تحقيق ما تصبو إليه، كان لابد لها من دراسة المجتمع ومجتمع المؤسسة، وحتى تستطيع ذلك كان عليها الاستفادة مما جاء به علم الاجتماع من نظريات ومفاهيم تصلح للتطبيق في مجال الإدارة[1]إن أي عمل لا يستقيم إلا من خلال حسن إدارة الجماعات، وهو أمر يتطلب لإلمام بأساسيات مفهوم الجماعات وسبل تكوينها وأهدافها وآليات عملها ودورها في التأثير الايجابي والسلبي على سلوك أعضائها وهو ما تفيد فيه من خلال دراسة المفاهيم الأساسية لعلم الاجتماع وتبدو أهمية السلوك الجماعي واضحة من خلال ما يلاحظ من التأكيد على أهمية روح الفريق والعمل الجماعي في مختلف مجالات العمل.

وأخيرا يمكن القول إن علم الاجتماع يهتم بدراسة الجماعات وتكوينها ووظائفها والعلاقات التي تنشأ بينها بالإضافة إلى دراسة عناصر الهرم السكاني الذي يتكون منه المجتمع. وهناك علاقة وطيدة بين علم الاجتماع والإدارة من حيث أن المنشأة لا تعيش في فراغ وأنها تتفاعل مع المجتمع باعتباره عنصراً مهماً من عناصر بيئتها الخارجية.

سادسا:علاقة الإدارة بالعلوم الطبيعية والرياضية

المقصود بالعلوم الطبيعية والرياضية علم الفيزياء والكيمياء والأحياء وعلم الفلك والإحصاء والرياضيات ومن مظاهر العلاقة بين إدارة الأعمال والعلوم الطبيعية نشوء علم يسمى بحوث العمليات وهو علم رياضي فيزيائي نشأ إبان الحرب العالمية الثانية على أيدي علماء الجيش الأمريكي واستفادت إدارة الأعمال كثيراً من تطبيقاته حيث يعتمد هذا العلم على تحليل الظواهر والقرارات الإدارية من خلال علم الإحصاء وعلم الرياضيات ،وغيرها كما أن المسئولين في المشاريع يستعملون علم الإحصاء ونظريات الاحتمالات والمعادلات والنماذج الرياضية للتوصل إلى القرارات الكثيرة التي عليهم اتخاذها في ظل ظروف تتسم بعد التأكد بسبب نقص المعلومات اللازمة لهم[2].

سابعا:علاقة الإدارة بعلم الأخلاق

يبين علم الأخلاق طريقة تعامل الأفراد ببعضهم البعض وبمؤسساتهم وبالدولة وغيرها. فهو علم يبين كيف يتعامل الفرد مع من حوله سواء داخل مؤسسته أم خارجها. ويضع علم الأخلاق آداب التعامل مع الآخرين ولكن يختلف عن علم القانون بأنه ليس هناك عقوبة رسمية على من يخالف القواعد الأخلاقية، إنما العقوبة تكون اجتماعية من خلال انتقادات أفراد المجتمع له أو من خلال اعتباره شخصا

[1]. الزعبي فايز وعبيدات محمد، مرجع سابق. 1997، ص113
[2]القريوتي محمد، مرجع سبق ذكره، ص 56

منبوذا ، لا يجوز التعامل معه إلا عند الضرورة والمجتمع هو الذي يضع المعايير السلوكية المقبولة، وهو الذي يحدد تلك السلوكيات غير المقبولة، ولكن لا يعني هذا أنه كافة أفراد المجتمع ويتفقون على ذلك، إنما تتطور المعايير يجمع السلوكية مع الأمم ، بحيث يصبح لدى كافة أفراد المجتمع، ما هو مقبول اجتماعيا وأخلاقيا ، وما هو غير مقبول[1].إن علم الأخلاق يضع الإطار الخلقي الذي يجب أن يتحلى به رجال الأعمال والعاملون والمتعاملون مع المشروع عند تعاملهم مع بعضهم البعض وهنا يمكن القول: أن علم الأخلاق يضع الإطار الخلقي الذي يجب أن يتحلى به رجال الأعمال والعاملون والمتعاملون من المشروع عند تعاملهم مع بعضهم البعض.

تامينا: علاقة الإدارة بعلم الحاسوب

أصبح علم الحاسوب لا غنى عنه للإدارة الحديثة، فهو أداة مهمة في استقبال البيانات ومعالجتها وإظهار النتائج المطلوبة، مما يساعد على زيادة السرعة في الاتصالات كما هو الحال في البريد الالكتروني، وفي مجال معالجة الأوراق المالية والشيكات، كما يوفر وقتا كبيرا في مجال إعداد القوائم المالية ورواتب الموظفين. فالحاسبات الالكترونية قادرة على تخزين ومعالجة واسترجاع كميات هائلة من البيانات وتحويلها إلى معلومات مفيدة في اتخاذ القرارات، وهي أمور تقلل التكاليف والأخطاء التي ترتبط بالعمل البشري، حيث لا يمكن ضبط سلوك الإنسان بدقة كما[2]، هو الحال مع الآلات وللحاسبات الالكترونية استخدامات كبيرة أيضا في مجال الرقابة على المخزون من السلع والبضائع، وليس أدل على ذلك من استعمال المراكز والأسواق التجارية للمسجل الضوئي الذي يقرأ شيفرة الأعمدة الموجودة على السلع المختلفة وينقلها إلى نظام الفحص في الحاسوب الذي يقوم بتحليلها وتنفيذ العمليات الحسابية ويظهر تفاصيل البضاعة وثمنها ، إذ يُتيح هذا التطور للإدارة معرفة الكميات المباعة والباقية من مختلف السلع في المستودعات في أي وقت وبدقة متناهية[3]، لذلك يمكن القول أن الإدارة العامة عند تنفيذها السياسات العامة، أو إدارة الأعمال عند إقامتها للمشروعات الخاصة تصدر قرارات وتعليمات تتصل بالوظائف الإدارية المختلفة من تخطيط وتنظيم وتوجيه وليس على أسس عشوائية. فقد أصبحت الإدارة تعتمد على المعلومات ونظم دعم القرار. ولذلك يجب الإلمام بأساسيات علم الإحصاء وعلم الحاسوب، بما توفره من أساليب جمع وتحليل وتخزين واسترجاع وعرض للمعلومات ضروريا للمديرين في مجال الإدارة العامة وإدارة الأعمال.

[1]فؤاد الشيخ سالم، **المفاهيم الإدارة الحديثة**، مركز الكتب الأردني، الطبعة الرابعة،1994، ص 22.
[2]الزعبي فايز وعبيدات محمد، مرجع سابق. 1997، ص117
[3]. السالم الشيخ فؤاد. مرجع سبق ذكره1994 ص128

تاسعا: علاقة الإدارة بعلم المحاسبة

يهتم علم المحاسبة بتوثيق ومراقبة تطور النشاط الذي تقوم به المؤسسات والأفراد والمركز المالي لها على شكل أرقام وقيود وميزانيات، مما يقدم للمديرين صورة دقيقة وحقيقية عن الأوضاع والمواقف المالية، ويساعدهم على تقييم نشاط المشروعات سواء كانت مشروعات تسعى إلى الربحية أو مشروعات حكومية. فالمحاسبة تقدم للإداري معلومات هامة حول التكلفة التي يتطلبها مشروع معين وكيفية اختصارها ما يمكن اختصاره من تكاليف في سبيل تمكين المشروع الخاص من تحقيق الأرباح المأمولة وعدم حصول عجز كبير في موازنة الجهة الحكومية، ولذلك فإن إلمام الإداري بعلم المحاسبة يساعده على القيام بعمله بنجاح. وعليه فإنه لا يوجد نظام إداري جيد بدون نظام محاسبي جيد[1]

المطلب الثاني: وظائف الإدارة ونظريات ومدارس الإدارة

أولا: وظائف الإدارة

1/ وظيفة التخطيط: يعد التخطيط من الوظائف الرئيسية للإدارة، وفيه تؤخذ التدابير المسبقة لعمل مستقبلي، أو وضع الخطط المستندة إلى أنسب الأساليب كتحقيق هدف معين خلال فترة زمنية في ظل الظروف التي يمكن أن تسود مستقبلا وبأفضل صورة ممكنة[2].

إذن فالتخطيط مرتبط بالزمن ومتقيد به، وبالتالي سيتم اتخاذ القرارات الصائبة المستندة إلى تفكير مسبق، واعتمادا على أن هدف التخطيط هي التنبؤ بما سيكون عليه المستقبل، والرغبة في تحقيق الأهداف بأقل جهد ووقت ممكن لإنجاز الأهداف المرجوة والمخطط لها، ويجب أن يكون التخطيط متسما بالمرونة بحيث يستوعب أي متغيرات بيئية قد تطرأ مانعا بذلك أية ازدواجية أو تضارب ممكن الحدوث، والتخطيط ينقل المجتمع من زمن التخلف إلى زمن التقدم المتسم بالحداثة والتطوير، ومن زمن ساده الفوضى وتضييع الوقت إلى زمن التنظيم والمحافظة عله ، وفي التخطيط يجب مراعاة التسلسل الزمني لمراحل الخطة الموضوعة ، وأن يكون هناك تحديد واضح للفترة الزمنية اللازمة للتنفيذ حتى يتم التقيد بها للوصول إلى الغاية المطلوبة ، والتخطيط يحمي المنظمة من فرص ضياع الوقت الذي يؤخر المنظمة في تحقيق أهدافها مما يؤثر بالتالي على تحقيق أهدافها وفشلها.

ويعتبر التخطيط الوظيفة الأولى في العملية الإدارية. فعن طريق التخطيط تحدد الأهداف المطلوب إنجازها لكل مستوى من التنظيم والوسائل الواجب إتباعها لتحقيق هذه الأهداف. وهنالك مجموعتان أساسيتان من الخطط، الأول منها تغطي عادة فترة زمنية طويلة نسبيا مثل: خطط تقديم المنتجات الجديدة وتطوير المنتجات الحالية وخطط التوسع في الطاقة الإنتاجية، بينما نجد أن التخطيط قصير الأجل

[1] الزعبي فايز وعبيدات محمد، مرجع سبق ذكره، ص120

[2] هدي سيد لطيف، مرجع سبق ذكره، ص90

يتضمن الخطط التي توضع لجدولة الإنتاج خلال الأسبوع أو الشهر، وخطط المبيعات خلال الستة شهور أو أقل.

ويركز التخطيط على الأهداف والوسائل في آن واحد، ومن الطبيعي أن يأخذ التخطيط الشكل الرسمي بحيث يتم تدوين الخطط كتابة لتكون واضحة ومعروفة لكافة المعنيين بالتنفيذ، ولا تبقى سرا أو حكرا على الإدارة العليا، يمكن القول أنه يقوم كافة المديرين بهذه الوظيفة مهما اختلفت الأهمية النسبية والنطاق الذي تغطيه عملية التخطيط من موقع إلى آخر[1].

2/ وظيفة التنظيم

التنظيم هو الوظيفة الثانية بعد التخطيط وهو وظيفة هامة لا يمكن لأية مؤسسة الاستغناء عنها، وخاصة مع تزايد حجم المؤسسات في الوقت الحاضر. وبما أن وظيفة التنظيم تعني تحديد الأعمال وتوزيعها على العاملين في المؤسسات، ويقصد بالتنظيم إجراء كل الترتيبات والعلاقات الضرورية لعمل أي منظمة وهذا يتطلب أفعال وإجراءات تهتم بالمنظمة والاهتمام بالجوانب المنظمة والمرتبة فيها. يعتبر علماء الإدارة هذه الوظيفة من الوظائف الإدارية الأساسية أي أنها واجب أساسي لأي إداري، هذا الواجب يشمل الاستحداث والاهتمام بكل الجوانب الثابتة والمستقرة في المنظمة.

2-1مفهوم التنظيم

وقد تعددت تعاريف التنظيم باختلاف عدد الباحثين في هذا الموضوع. حيث عرف **جستر برنارد** التنظيم بأنه وحدة اجتماعية أنشئت عن قصد أو أعيد تصميمها عن وعي لتحقيق أهداف محددة مثل : المنشآت المساهمة والمستشفيات وتستثنى منها[2]، الأسرة والعشيرة ومن مميزاتها تقسيم العمل وتركيز القوة واستبدال الموظفين.

يعرف **ففنر وشيرود** التنظيم بأنه الوسيلة التي ترتبط بها أعداد كبيرة من البشر أكبر من أن يتمكن أفرادها من الالتقاء مباشرة، وينهضون بأعمال معقدة، ويرتبطون معا في محاولة واعية منظمة لتحقيق أغراض متفق عليها، أما الدكتور سليمان الطماوي فيرى أن التنظيم هو الشكل الذي تفرغ فيه جهود جماعية لتحقيق غرض مرسوم، يعرف جيمس موتي التنظيم بالطريقة التي يتم بموجبها التعاون الإنساني من اجل تحقيق هدف مشترك، يعرف كل من **ريتشارد وهود جتس** التنظيم على أنه توزيع المسؤوليات والتنسيق بين كافة العاملين بشك يضمن تحقيق أقصى درجة ممكنة من الكفاية في تحقيق الأهداف المحددة، كما يعرفه آخرون على أنه "الإطار" الذي يتم بموجبه ترتيب جهود جماعة من الأفراد وتنسيقها في سبيل تحقيق أهداف محددة من خلال تلك التعاريف يمكن القول أن التنظيم هو الإطار الذي يجمع

[1] - Robbins, Stephen P. and Mary Coulter (1996). Management, 6 ed. New Jersey: Prentic-Hall.

[2] فيصل فخري مرار، مرجع سبق ذكره ، ص65.

كافة المسؤوليات والصلاحيات للأفراد والتنسيق بين كافة العاملين بشكل يضمن تحقيق أكبر قدر ممكن من الأهداف المرجوة وتخفيض الصراعات والنزاعات بينها.

3/ وظيفة التوجيه: تعتبر وظيفة التوجيه أحد الوظائف الإدارية ويعتبر من الوظائف المهمة، لأنه يتناول إدارة العنصر البشري في المنشآت الاقتصادية والاجتماعية، فالإفراد العاملون في المنشآت يختلفون في القدرات والكفاءات والأدوار التي يؤذونها فيها. وتتضمن وظيفة التوجيه الكيفية التي تتمكن بها الإدارة من تحقيق التعاون بين العاملين في المنشأة وحفزهم للعمل بأقصى طاقاتهم وتوفير بيئة العمل الملائمة والتي تمكنهم من إشباع وتحقيق أهدافهم وتمارس الإدارة التوجيه الفعال من خلال عمليات القيادة والحفز والاتصال مستندة بذلك إلى فهم طبيعة السلوك الإنساني ومحاولة توجيه هذا السلوك نحو تحقيق أهداف المنشأة بفعالية وكفاءة. وقد تعددت المداخل المفسرة لكيفية توجيه العنصر الإنساني في المؤسسة وهي تتضمن ثلاثة موضوعات رئيسية هي: القيادة والحفز والاتصال الفعال. وسوف يتم التعرض لكل موضوع منها.

وأخيرا يمكن إضافة التعريف التالي للتوجيه هو عبارة عن التوضيح والشرح والتعريف بالطريق أو الأسلوب أو الأداء الصحيح وصولاً للهدف المنشود. أو بمعنى آخر يهدف التوجيه أساسا إلى إرشاد القوى العاملة وتعليمها كيفية إنجاز المهام المختلفة المرتبطة بها بأكبر قدر ممكن من الكفاءة، بما يشتمل عليه ذلك من تحفيزها وحثها وترغيبها في الإقبال على العمل من خلال الاستعانة بالمداخل السلوكية والإنسانية التي تساعد على خلق جو من الثقة والإحرام المتبادل بين العاملين بعضهم البعض من جهة وبينهم وبين الإدارة من جهة أخرى. ويمكن إدراج النقاط التالية والتي تتضمن وظيفة التوجيه ما يلي:

3-1 التعريف بالمنظمة وبأهدافها وسياساتها وبأي تطورات أو تغيرات تمر بها. تدريب العاملين وتنمية مهاراتهم وإعدادهم لتولي مناصب أعلى،التأكد من وضوح جميع الواجبات والأعمال والتعليمات والأوامر للحد من ازدواج الاختصاصات وما ينتج عنه من أزمات أو مشكلات حتى يمكن الوصول إلى مستويات الأداء المطلوبة[1]

4/ وظيفة القيادة: تشكل القيادة محوراً مهماً ترتكز عليه مختلف النشاطات في المنظمات العامة والخاصة على حد سواء، وفي ظل تنامي المنظمات وكبر حجمها وتشعب أعمالها وتعقدها وتنوع العلاقات الداخلية وتشابكها وتأثرها بالبيئة الخارجية من مؤثرات سياسية واقتصادية واجتماعية لهي أمور تستدعي مواصلة البحث والاستمرار في إحداث التغيير والتطوير، وهذه مهمة لا تتحقق إلا في ظل قيادة واعية والقيادة هي عملية تتميز بفعالية مستمرة وتعبر عن علاقة شخص بآخر وهي علاقة بين الرئيس والمرؤوس. وبهذه العملية يمكن للرئيس أن يؤثر على سلوك الأفراد تأثيرا مباشرا وانه بواسطتها يمكن

[1]-السالم، فؤاد الشيخ سالم وآخرون،مرجع سبق ذكره، ص 134

للمرؤوس تقديم المعلومات الضرورية لقرارات المدير وتعود ديناميكية القيادة بشكل عام إلى الاستمرارية في تغير الظروف في المشروع التي تدعو إلى تغير متواصل في خطة وسياسته من ناحية والى طبيعة العنصر الإنساني المتغيرة باستمرار من حيث سلوك الفرد ومقدرته ومشاعره وأحاسيسه الأمر الذي يجعل التعديل المستمر في علاقاته مع رؤسائه ومرؤوسيه أمرا حتميا[1]، وقد بين تايلور في أوائل هذا القرن أن دراسة الفروق في طرق إنجاز العمال للمهام التي كلفوا بها تؤدي إلى اكتشاف طرق أفضل لإنجاز تلك الأعمال. غير أن العلوم الاجتماعية ، بسبب مقدرتها الكبيرة على قياس العوامل البشرية والتنظيمية أصبحت قادرة على توسيع الفكرة التايلورية وإخراجها من حيز الأعمال الدنيا (الورشة) إلى مستوى هيكل تنظيمي بشري فعال يتميز بقدرته على إدارة المشروعات بكفاية عالية و تشكل القيادة محورًا مهما ترتكز عليه مختلف النشاطات في المنظمات العامة والخاصة على حد سواء، وفي ظل تنامي المنظمات وكبر حجمها وتشعب أعمالها وتعقدها وتنوع العلاقات الداخلية وتشابكها وتأثرها بالبيئة الخارجية من مؤثرات سياسية واقتصادية واجتماعية لهي أمور تستدعي مواصلة البحث والاستمرار في إحداث التغيير والتطوير، وهذه مهمة لا تتحقق إلا في ظل قيادة واعية[2].

وقد بين تايلور في أوائل هذا القرن أن دراسة الفروق في طرق إنجاز العمال للمهام التي كلفوا بها تؤدي إلى اكتشاف طرق أفضل لإنجاز تلك الأعمال، غير إن العلوم الاجتماعية، بسبب مقدرتها الكبيرة على قياس العوامل البشرية والتنظيمية أصبحت قادرة على توسيع الفكرة التايلورية وإخراجها من حيز الأعمال الدنيا الورشة، إلى مستوى هيكل تنظيمي بشري فعال يتميز بقدرته على إدارة المشروعات بكفاية عالية.

5/ **وظيفة التحفيز**:يقصد بالتحفيز توجيه سلوك الأفراد، وتقويته ومواصلته لتحقيق أهداف مشتركة. إن السلوك الإنساني تحدده ثلاثة عوامل هي:

1- سبب منشئ السلوك.

2- هدف يسعى الفرد لبلوغه وهو يسلك سلوكا معينا.

3- قوة تدفع ذلك السلوك وتوجهه بعد أن تثيره.

وبالتالي فان الحافز يعتبر وسيلة للإشباع، والأداة التي يتم بها الإشباع أما الدافع فهو تلك القوة التي تحرك السلوك وتثيره وتواصله وتسهم في توجيهه إلى غايات وأهداف معينة. ولذا فالفرق بين الدافع والحافز إن الدافع قوة تدفع السلوك،أما الحافز فهو وسيلة الإشباع) .

يعرف الحفز بأنه قوة أو شعور داخلي يحرك وينشط سلوك الفرد لإشباع حاجات ورغبات معينة من أجل تخفيف حالات التوتر المصاحبة لنقص في إشباع تلك الحاجات والرغبات [3].

---

[1]الزعبي فايز، مرجع سبق ذكره 60
[2]السالم، فؤاد الشيخ سالم وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص135
[3]السالم، فؤاد الشيخ سالم، مرجع سبق ذكره، ص 145

- **تعرف الدوافع:** بأنها القوى أو الطاقات النفسية الداخلية التي توجه وتنسق تصرفات الفرد وسلوكه أثناء استجابته للمواقف والمؤثرات البيئية المحيطة به وتتمثل في رغبات الإنسان وحاجاته والتي يسعى إلى إشباعها وتحقيقها ليعيد التوازن إلى نفسه[1].

إن الهدف الأساسي للإنجاز هو زيادة الانجاز عند الأفراد وهذا الانجاز يتحقق عن طريق التفاعل ما بين الحفز وقدرات الفرد وعليه يمكن الاستنتاج بأن اختيار الأفراد ذوي الخبرات العالية في العمل لا يكفي لوحده لضمان الانجاز بالشكل المرغوب وإنما يحتاج إلى عامل آخر يعتبر من واجبات المؤسسة ألا وهو خلق الحفز الكافي لديهم حتى يمكن تحقيق ذلك الانجاز.

6/ وظيفة الرقابة وأهمتها

6-1 مفهوم الرقابة: تعتبر الرقابة الوظيفة الرئيسية لقياس أداء المرؤوسين وتصحيحها من اجل التأكد من أن الأهداف قد تحققت وأن الخطط وضعت موضع التنفيذ بالطريق الصحيح. وقيل أن الرقابة الحقيقية تسبق الأحداث وتعمل على التنبيه إلى الانحرافات[2]،المتوقعة لتلافي هذه الانحرافات قبل حدوثها ليتم التنفيذ طبقا لمقاييس مقررة ، كما وعرفت الرقابة كقوة وسلطة ونفوذ وهي عملية من خلالها نستطيع تحديد كيفية إتمام الأعمال،وعرفت الرقابة بأنها قياس أداء الأعمال التي يقوم بها المرؤوسون وتصحيحها لضمان تحقيق الأهداف،فالرقابة في هذا المعنى تعني تأكد كل مسؤول أن ما تم انجازه من الأعمال هو ما قصد انجازه ومقارنته.

6-2 تعرف الرقابة:

بأنها العملية الإدارية التي تعني بفحص نتائج الأداء الفعلي الأهداف المخطط لها ، للتأكد من سير العمل فيها ومدى المنجز مع منها ، والتأكد من أن كل مرحلة من المراحل تتم في التوقيت المحدد لها في مرحلة التخطيط ، وأنها تنفذ حسب ذلك وكشف الأخطاء وتصحيحها في الوقت المناسب [3] .

لذا فالرقابة في كل هذه المعاني هي الأداة التي تساعد الإدارة في الكشف عن الانحرافات وتصحيحها قبل أن تتعمق وتسري، إلى جانب ما يلزم من إجراءات وتدابير لمنع حدوث مثل هذه الانحرافات أو الأخطاء في المستقبل. وبهذا المعنى فقد عرفت من كونها عملية استمرار وتقدم العمل نحو الأهداف المحددة

1، محمد رسلان الجيوسي جميلة جاد الله، **الادارة علم وتطبيق**، الطبعة الاولى، دار المسيرة، عمان، 2000، ص75

2، سليمان اللوزي، آخرون، **أساسيات في الإدارة**، الطبعة الأولى، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع عمان،.1998، ص125

3عبد الغفور يونس، **تنظيم إدارة الأعمال**، القاهرة دار المعارف، القاهرة، 1963 ص 196.

بوضع خطة مسبقة للعمل وجهاز لتدفق المعلومات المعتمدة". ولذا فالرقابة تتكون من ثلاث خطوات هي[1]:

- تحديد أهداف واضحة نسعى لتحقيقها خلال فترة زمنية محددة.
- إقامة جهاز لتدفق المعلومات للتعرف على مدى تحقيق تلك الأهداف.اتخاذ التدابير اللازمة إن كشفت لنا تلك المعلومات تعثرا في الوصول إلى الأهداف

وأخيرا فقد عرفت الرقابة بأنها مجموعة من العمليات التي تتضمن جمع البيانات وتحليلها للوصول إلى نتائج تقوم بها أجهزة معينة لتأكد من تحقيق المشروع لأهدافه بكفاءة، مع إعطاء هذه الأجهزة سلطة التوجيه باتخاذ القرارات المناسبة ومحددة ليتم مقارنة النتائج بها وغالبا ما تكون هذه المعايير على شكل خطة توضع لبلوغ أهداف معينة. وتكون الأهداف كمية أو نوعية المنصوص عليها في الخطة هي المعايير الواجب القياس عليها فجوهر العملية الرقابية يكمن في قياس الأداء للتأكد من مطابقته للخطط المرسومة وتصحيحه إذ اثبت انه ينحرف عن الخطة الموضوعة[2]. والرقابة عملية شاملة أي تنصب على جميع النشاطات في المنشأة وأهمها الأفراد والمواد وكيفية أداء العمل والآلات والأموال وانطلاقا من هذا عرف **هنري فايول** الرقابة بمفهوم الإشراف الدائم على الأعمال كما يلي:

الإشراف والمراجعة من سلطة أعلى بقصد معرفة كيفية سير والتأكد من أن المواد المتاحة تستخدم وفقا للخطة الموضوعة. ومعنى هذا التعريف هو أن الرقابة تعبير يشمل ما يلي

- الإشراف.
- لمتابعة.
- تسير الأداء.
- وضع المعايير الملائمة للقياس عليها.

والرقابة الجيدة هي رقابة ليست بعد التنفيذ بل هي ملازمة للتنفيذ لتمنع الانحرافات وهي تمتد حتى المستقبل مثلها مثل التخطيط والتنبؤ على ضوء الدراسة والتحليل لتصور الأخطاء والانحرافات المحتمل حدوثها واتخاذ ما أمكن من إجراءات لمنع حدوثها.

7/ عملية اتخاذ القرارات

قدم أنسوف (Ansoff) الاقتراح التالي لتصنيف القرارات وتحديد خصائصها[3]:

---

[1]خالد احمد الصرايره، **العمليات الإدارية وإدارة الوقت**، دار جليس الزمان للنشر والتوزيع، عمان، 2010، ص 96

[2]Tg. Rose Niger**. Control in management** (London; Pitman Harper 1963) P.28

[3]بطرس، **أساليب اتخاذ القرارات الإدارية الفعالة**، دار الراية للنشر والتوزيع، عمان، 2009. ص 144

-1- **القرارات الإستراتيجية:** تتميز هذه القرارات بأنها غير متكررة وتحظى بدرجة عالية من المركزية في اتخاذها كما إنها من قبل الإدارة العليا ومن أمثلتها: قرارات اختيار مزيج السلعة، قرارات تخصيص الموارد على استخداماتها البديلة أو الخاصة بالفرص المرتبطة بالسلعة، والسوق، قرارات اختيار توقيت أزمنة البدء في التوسع غير المتكرر.

2- **القرارات التنظيمية والإدارية:** تتصف هذه القرارات بالتكرار إذا قورنت بالقرارات الإستراتيجية، كما إنها تصدر عن الإدارة الوسطى، ومن أمثلتها

القرارات الخاصة بإجراءات توزيع الموارد على استخداماتها البديلة، القرارات الخاصة بتنظيم الموارد وتملكها وتنميتها والقرارات المتعلقة بتدفق المعلومات وتحديد الحريات والصلاحيات المخولة للأفراد وكذلك المسؤولين، وقرارات تنفيذ وتدفق الأعمال والأنشطة وتوزيع الخدمات والتسهيلات بين الأقسام أو الوحدات التنظيمية

3- **القرارات التشغيلية:** وتتصف هذه القرارات بدرجة عالية من المركزية والتكرار، ومن أمثلتها توزيع الموارد المتاحة على الأنشطة الوظيفية الرئيسية، وجدولة الإنتاج، وأساليب الإشراف والرقابة على العمليات، وتحديد مستويات التشغيل أي حجم الإنتاج ومستويات التخزين والمخزون والقرارات الخاصة بالتسعير وسياسات التنمية والبحوث والتسعير وتصدر هذه القرارات من

مستويات الإشراف وتعني بالقرارات التشغيلية [1].

2/ تطور الفكر الإداري:

صنف رجال الإدارة الفكر الإداري إلى ثلاث مدارس رئيسية. كان أقدم هذه المدارس ما يسمى بالمدرسة التقليدية أو الكلاسيكية، التي اهتمت بالنواحي المادية كوسائل مهمة لرفع كفاءة المنشأة. ثم جاءت بعد ذلك المدرسة السلوكية، التي اهتمت بالعنصر البشري وأهميته في كفاءة المنشأة. وأخيرا المدارس الحديثة، فقد ركزت كل منها على جانب معين من جوانب العمل الإداري وأشهر هذه المدارس مدرسة علم الإدارة والمدرسة الظرفية، إضافة للإدارة اليابانية، ونظرية الإدارة بالأهداف، وسوف نسلط الضوء على أهم ما جاءت به كل نظرية من هذه النظريات.

أولا – المدرسة التقليدية:

1- المدرسة الكلاسيكية:

يقصد به النظرية القديمة التي تفسر السلوك الإنساني وباختلاف نماذجها، وقد برزت هذه المدرسة بأفكار هي وليدة زمنها وظروفه التي سادت المجتمع الغربي وحصيلة الظروف التي رافقت الثورة الصناعية

[1] بطرس، مرجع سابق، 2009، ص145

وسيادة النظام الرأسمالي. ورغم التباين في أفكار النظريات التي ضمتها هذه المدرسة فإنها تشترك في السمات التالية:

1. النظرة المحدودة إلى الإنسان حيث اعتبرته من عناصر الإنتاج ولا يختلف عن الآلة التي يعمل عليها. واعتبرت الإدارة نفسها مسؤولية عن الإنتاج وإدارته. ومسؤولة عن توفير أجر عادل للعاملين، ومسؤولية عن تقديم السلع والخدمات للمجتمع. لذا فهي مسؤولة عن إدارة عناصر الإنتاج وبالصورة التي تؤمن لها تحقيق أداء مسؤولياتها نحو تلك الأطراف، ولذا فهي لها الحق بإدارة عناصر الإنتاج، وبالكيفية التي تراها محققة لأهدافها. ومن عناصر الإنتاج العاملين الذين لا بد أن تديرهم وبالكيفية التي ترضاها، لقد اعتبرت الفرد كأي عنصر من عناصر الإنتاج، ليس له الحق في إدارة نفسه بل منفذا لتعليمات الإدارة وتوجيهاتها كما نظرت للإنسان نظرة محدودة تتحكم به وتكيفه وفقا لمتطلبات العمل.

2- اعتبرت العامل كائنا اقتصاديا. لا يهتم بالأجر ولا يحفزه شيء غير الحافز المادي كما يمكن تعديل سلوكه بالتأثيرات الاقتصادية

3- الإنسان ضد مصلحة الإدارة وأهدافها، تنظر هذه الإدارة إلى الإنسان بأنه كسول وأناني ولا يحب العمل ولا يتحمل المسؤولية، ويرغب أن يكون منقاداً.

4- اعتبرت التنظيم نظاما مغلقا ولم تعترف بأثر البيئة على المنظمة شعارها دعه يمر، دعه يعمل لم تجد أي مبرر لتدخل الدولة أو المجتمع في شؤونها ، ما دامت الإدارة مسؤولة عن إدارة عناصر الإنتاج وبالصورة التي ترتضيها ، لتنفيذ التزاماتها نحو المساهمين والمجتمع والعاملين أنفسهم[1].

5-ركزت هذه المدرسة على الهيكل التنظيمي وما يتضمن من مسؤوليات ومواصفات وصلاحيات محددة للعاملين، كما اعتبرت التنظيمات الرسمية الأساس في التنظيم. كما إنها لم تعترف بالتنظيمات غير الرسمية وألزمت التقيد بالواجبات المكتوبة، دون السماح بالتصرف الشخصي. والانحراف عن التعليمات وبالتالي قتلت روح الإبداع وحرمت المشاركة في اتخاذ القرار وانفردت في إصدار التعليمات والتخطيط للعمل. وأوكلت التنفيذ للعاملين. الأوامر لمصلحة العمل. وفيما يلي بعض النظريات أو المدارس التي تندرج تحت المدرسة الكلاسيكية).

2-: نظرية الإدارة العلمية

تقترن بدايات حركة الإدارة العلمية باسم وجهود فردريك تايلور فهي جهود جاءت بعد إضافات من كثير من الرواد الأوائل أمثال ماثيو بالتون (Matthew BOulton) ، وجيمس وات James Watt) وروبرت أوين (Robert Owen) ، وتشارلز بابي Charles Babbage) ، وهنري تاوني (Henry Towny) ، وفردريك هالسي Frederic Malle)، ومن أعلام الإدارة العلمية أيضا هنري جانت

[1]سليمان اللوزي **وآخرون،أساسيات في الإدارة**، الطبعة الأولى، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع عمان، 1998 ص 198

(Henry Gant) الذي شارك تايلور في معظم أبحاثه ولكنه اختلف معه على نظام المهمة والعلاوة أي نظام الأجور حيث كان جانت أكثر عطفا وتفهما للعاملين واقترح أن تأخذ اعتبارات الإنسانية بالإضافة إلى المهمة في تحديد اجر العامل. ويجب الإشارة إلى الرائدين فرانك جلبرت وزوجته ليليان(Lilbreth&Frank) ودراساتهما المستفيضة للحركة وتبسيط العمل واستعمال المقاييس الدقيقة. فقد قاما بدراسة الحركات المستعملة في العمل والأدوات المستخدمة لذلك وكانت النتيجة أن ابتكرا طرقاً جديدة لتحسين تأدية العمل وتخفيض الحركات الزائدة إلى العدد اللازم فقط.

نشأت حركة الإدارة العلمية وتطورت في الولايات المتحدة الأمريكية في الفترة بين سنة 1900–1920،

وقد شهدت تلك الحقبة في الولايات المتحدة تطورا اقتصاديا أساسيا شمل التوسع في الطرق ووسائل المواصلات الحديثة وزيادة وتركيزا في عدد السكان بالمدن والتوسع في التصنيع. كما قل عدد السكان المشتغلين في الزراعة والدخل الناشئ منها.

وقد تطورت حركة التصنيع في بداية تلك الفترة نظرا لتوفر عدد من العوامل المساعدة مثل الموارد الطبيعية اللازمة والاختراعات العلمية، وظهور فئة من المنظمين الذين تخصصوا في عمليات الإدارة والتنظيم، وتطور التكنولوجيا وكفاية أعداد العاملين نظرا لزيادة عدد السكان الأصليين وقدوم الملايين من المهاجرين. وفي ذات الوقت كانت الأسواق الداخلية في اتساع مطرد مع زيادة كبيرة في الأسواق المصدرة، الأمر الذي جعل المنتجين يركزون على مشاكل الإنتاج حيث لم يكن التسويق يمثل مشكلة بالنسبة لهم. وقد ساعدت التعرفة الجمركية الحامية في تلك الفترة على تشجيع الصناعة وسرعة نموها[1].

ولقد تبلورت فلسفة الإدارة العلمية في كتاب فردريك تيلور (Fredrik Taylor) بعنوان "مبادئ الإدارة العلمية كما يلي:

1. أن يتم تنظيم العمل في المنظمة بين الإدارة والعمال وتقوم الإدارة على تنفيذ عدد من الوظائف والمهام، وتشمل هذه الوظائف والمهام عمليات التخطيط والتنظيم والتوجيه والإشراف والرقابة واختيار الأفراد وتدريبهم. ويقوم العمال بأداء وتنفيذ المهام الموكلة لهم.

2– وجود طريقة مثلى للعمل وعلى الإدارة أن تطورها وتدرب العاملين عليها وذلك

لإتقانه العمل وزيادة الإنتاج وقلة النفقات.

3– تقسيم العمل والتخصص: وذلك لإتقان العمل واقتطاف فوائده من زيادة في الإنتاج، وقلة في النفقات وضرورة معرفة أنسب الطرق لأداء كل مهمة.

[1]-القريوتي والسالم اللوزيوآخرون، مرجع سبق ذكره، ص 125

4- أن يتم اختيار الفرد للعمل بطريقة تناسب العمل بمعنى تطبيق قاعدة وضع الشخص المناسب في المكان المناسب".

5- دراسة الإجهاد: حيث حلل رواد هذه النظرية العمل وإبعاد الحركات الزائدة، وقاموا بتطوير العمل، للقضاء على الجهد غير الضروري ومن ثم زيادة الإنتاج.

6- ينحصر اهتمام الفرد في كفايته الفسيولوجية ولا يهتم بأهداف المنظمة التي يعمل فيها.

7- تحديد كمية العمل اليومي بين تايلور إن مشكلة العمل والعمال مبعثها عدم تحديد كمية العمل اليومي للفرد، إذ إتباع الإدارة معيارا للأداء يعفيها من ممارسة القوة والضغط والرقابة المجهرية والصراع مع العاملين[1].

8-أهمية الحوافز المادية للفرد: إن الفرد مخلوق رشيد واقتصادي ويمكن دفعه للأداء من خلال الحوافز المادية، ولكي يصل إلى أقصى إنتاجية يصبح لزاما على الإدارة أن تزيد أجره كلما زادت إنتاجيته.

9- آمنت بالأسلوب العلمي في حل مشكلات العمل بعيدا عن العشوائية وإتباع

2-1:الأسلوب العلمي

ومن رواد الإدارة العلمية أيضا العالم الفرنسي هنري فايول (Henry Fayol) الذي اعتبره الكثير على انه الأب الحقيقي للإدارة الحديثة. وقد كان هنري فايول معاصرا لفردريك تايلور فبينما كان فريدريك تايلور يجري أبحاثه ودراساته في أمريكا، كان هنري فايول يقوم بدراساته بفرنسا. ولقد ركز فايول أبحاثه ودراساته على المستوى التنفيذي وعلى الورشة الصغيرة. كما اوجد فايول مبادئ يمكن تطبيقها في أية مؤسسة مهما كانت عامة أو خاصة، ومهما كانت طبيعة العمل الذي تماسه، وهذه المبادئ هي:

- تقسيم العمل: أي أن يتم تقسيم العمل إلى عدة أقسام، وتقوم كل مجموعة من الأفراد في أداء مجموعة من الأعمال المتشابهة، وهو ما يعرف بتقسيم المؤسسة إلى إدارات وأقسام.
- السلطة والمسؤولية: السلطة حق الرئيس في إصدار الأوامر والتعليمات وحقه أيضا في اتخاذ القرارات، وتعني المسؤولية حق الرئيس في سؤال الأفراد الذين أصدر إليهم الأوامر أو فوض لهم السلطة عن مدى التزامهم بتنفيذ هذه الأوامر والقرارات الصادرة.
- النظام ويقصد فايول هنا بالنظام التزام العاملين بالأوامر والتعليمات واحترام نظام المؤسسة، بالإضافة إلى احترام المؤسسة إلى الاتفاقات التي عقدتها مع مؤسسات أخرى[2].

[1]السالم، فؤاد الشيخ سالم وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص 127

[2]سليمان اللوزي، وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص133

- وحدة إصدار الأمر يعني أن يتلقى العامل الأوامر والتعليمات من رئيسه المباشر فقط، ولا يجوز أن يتلقى التعليمات والأوامر من أكثر من رئيس.
- وحدة التوجيه تجميع الأعمال والنشاطات ذات الهدف الواحد في وحدة تنظيمية واحدة، أو إدارة واحدة، يديرها مدير واحد.
- خضوع المصلحة الشخصية للمصلحة العامة: عندما تتعارض أهداف المنظمة مع المصلحة الشخصية للفرد، يتم اختيار المصلحة العامة وتفضيلها على المصلحة الشخصية.
- ثانيا: المركزية: تعني تركيز السلطة في يد المدير أو في المستوى الإداري الأعلى في المنشأة.
- المكافأة والتعويض: أن تكون مكافآت العاملين وأجورهم عادلة بحيث تحقق لهم الرضى الوظيفي.
- تدرج السلطة: تعني انسياب السلطة من أعلى إلى أسفل الهيكل التنظيمي بحيث يكون حجم السلطة اقل كلما تدرجنا من إلى الأسفل في الهيكل التنظيمي.
- الترتيب: وضع كل شيء في مكانه الصحيح والمناسب سواء كان ماديا أم بشريا، أي وضع الآلات التي تؤدي أعمالا متشابهة والأفراد الذين يقومون بأعمال متشابهة في مواقع متقاربة. وهذا يوفر الاستخدام الأمثل لموارد المنظمة.
- المساواة في المعاملة : أي أن يعامل جيع العاملين بعدل وبنفس المستوى من المعاملة، لضمان الولاء التنظيمي لهم[1].
- الاستقرار الوظيفي: على المنظمة المحافظة على كوادرها البشرية المؤهلة. ويأتي هذا من خلال إيجاد أجور مناسبة وتعامل مناسب مع العاملين إضافة إلى العدالة في التعامل معهم. والعمل على الحد من دوران العمل وتسرب العمالة.
- المبادأة: إفساح المجال أمام العاملين لتقديم ما لديهم من أفكار والابتكارات تؤدي عند تطبيقها إلى تحسين مستوى العمل
- روح الفريق أو التعاون أن يسود التعاون والعمل بروح الفريق بين العاملين في أدائهم لأعمالهم. وان يمتاز جو العمل بالألفة والمحبة والمودة في سبيل انجاز الأعمال وبالتالي تحقيق الأهداف المرجوة.
- وحدة التوجيه : يعني تجميع الأعمال المتشابهة في وحدة تنظيمية واحدة، أو إدارة واحدة، يديرها مدير واحد[2].

[1] العميان محمود سليمان، مرجع سبق ذكره، ص108

[2] الزعبي فايز وعبيدات محمد، مرجع سبق ذكره، ص 45

أما فرانك وليليان جلبرت كان فرانك مهندسا يهتم بشؤون البناء أما زوجته ليليان فكانت عالمة نفس وقد اهتما معا بعلم تفرع عن دراسات تايلور واهتماماته. اقترح فرانك وزوجته ليليان ما يسمى دراسة الزمن والحركة" حيث قاما بتقسيم أعمال المنشأة إلى نشاطات والنشاطات إلى حركات، وأطلقا على كل حركة اسم معاكس لاسم عائلتهما ثيرليج واستطاعا أن يحددا لكل ثيربلج زمنا وان يصفا الحركات الضرورية لكل نشاط كما استطاعا أن يحددا الزمن المعياري اللازم لتأدية كل نشاط من النشاطات وان يدربا العمال على أدائها بهدف رفع الكفاية الإنتاجية عن طريق حذف الحركات الزائدة ومحاولة التقيد بالزمن المعياري اللازم للقيام بكل حركة من الحركات الضرورية.

ولقد ساهم هنري جانت بإيجاد ما يسمى بمبدأ المهمة والعلاوة ورغم إن دراسته كانت موجهة نحو مصنع صغير، إلا أنه كان أكثر تعاطفا مع العاملين. ومبدأ المهمة والعلاوة يستند على أساس تحديد الأجر إلى الحد الأدنى ولا يجوز منح العامل أجرا اقل منه حتى لو لم يصل ذلك العامل إلى المعيار المقرر في إنتاجه. ولهذا فان العامل يتقاضى أجرا إضافيا لأجره اليومي إذا أنجز المقرر إنجازه لذلك اليوم. وهنا يمكن أن نفرق بينه وبين تايلور حيث دعا تايلور إلى دفع الأجر حسب عدد القطع المنتجة بأجر محدد للقطعة الواحدة إذا قل الإنتاج عن مستوى معين ثم يرفع هذا السعر لجميع القطع إذا زاد الإنتاج عن المستوى أما غانت فيرى دفع اجر يومي ثابت يكفي لتوفير حياة كريمة للعامل بغض النظر عن عدد القطع التي يتمها وإذازاد الإنتاج عن المستوى المطلوب فان العامل يتقاضى تعويضا أكبر عن كل قطعة تزيد عن المستوى المطلوب. أي إن العامل الذي ينتج أكثر من المعيار يأخذ الحد الأدنى للأجر اليومي زائد علاوة تتراوح بين 20 و50٪ من ذلك الأجر. وبالإضافة إلى نظام الأجور فقد ساهم غانت في وضع خرائط ورسومات بيانية للرقابة على الآلات والعمال وانسياب العمل ولكن أبرز هذه الخرائط ما أصبح يعرف باسم خريطة غانت وهي رسم بياني يوضح الزمن المتوقع لإنجاز نشاط معين مقارنة بالزمن الفعلي الذي احتاجه العامل لإنجاز ذلك النشاط. وتعتبر خريطة غانت نقطة البداية لنشوء أداة رقابة حديثة تعرف باسم بيرت من الملاحظ أن المدرسة العلمية ركزت على تحسين النواحي المادية كوسيلة مهمة في تحسين مستوى الأداء في المنشأة. وبذلك فان المدرسة العلمية اهتمت بتحسين طرق العمل وبتحسين الأجور وتحسين الآلات المستخدمة وطرق صيانتها وترتيبها في المصنع وأهملت النواحي الإنسانية كما يلاحظ إن الإدارة العلمية ركزت على المبادئ والمرتكزات التالية[1]:

- ❖ الكفاية الإنتاجية وتعني حسن استغلال الموارد أي الحصول على أفضل كمية إنتاج ممكنة من خلال اقل نسبة ممكنة من الموارد.

[1] فؤاد الشيخ سالم وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص155

- ❖ تقسيم العمل والتخصص: أي تقسيم العمل بين الإدارةوالعاملين بحيث تتخصص الإدارة في وضع الخطط والسياسات وتحديد الأهداف والاستراتيجيات، بينما يتخصص العاملون في تنفيذ تلك الخطط والسياسات.
- ❖ كما يعني أن يتخصص كل عامل في مجال محدد من مجالات العمل. البحث العلمي: يعني هذا إخضاع الظواهر الإدارية والعمل للبحث العلمي والتجربة والملاحظة بدلا من الآراء التقليدية، في الحكم على الظواهر في الإدارة [1].

2-2- الانتقادات التي وجهت إلى نظرية الإدارة العلمية

وجهت انتقادات عديدة لنظرية الإدارة العلمية من أهمها:

1-. اهتمت بالفرد العامل وكأنه آلهة واعتبرته العنصر الرئيسي في تحليلها للعملية الإدارية المرتكزة على الإنتاج. وقد أغفلت أثر العناصر الأخرى التي تؤدي إلى زيادة الإنتاج كالجماعات العمالية الصغيرة والنقابات التي ينتمي إليها العامل اجتماعيا والتي تؤثر في حماسه للعمل أو تقاعسه عنه.

2- تنظر للإنسان بأنه مخلوق لا يفكر إلا في زيادة دخله المادي. أي أن الإنسان أناني يحب مصلحته الشخصية وبالتالي فهي أغفلت النواحي الإنسانية كما إنها اقترحت نظاما للحوافز والأجور يؤدي تطبيقه إلى معاقبة العامل البطيء ويغري العامل بإرهاق نفسه في الحصول على أجر أكبر دونما أي اعتبار للنواحي الصحية كما أنها أغفلت أن الإنسان له جوانب نفسية واجتماعية وبيئية لا يقل تأثيرها في إنتاجيته عن تأثير الحافز المادي.

3-اقتصرت في نقاشها على ما يجري داخل المنظمة دون الاهتمام بما يجري في البيئة الاجتماعية من تأثير على سلوك الأفراد العاملين[2].

4- أهملت العلاقات غير الرسمية حيث أنها أغفلت العلاقات غير الرسمية ولم تهتم بها، واعتبرت التنظيمات غير الرسمية على أنها تعمل ضد التنظيم.

5-اقترحت تنظيما وظيفيا غير مناسبا ، من خلال إخضاع العامل الواحد السلطة أكثر من مدير واحد ، وهذا الاقتراح هو ما جاء به فردريك تايلور، بحيث أصبح هناك ارتباك واضح في العمل نتيجة لوجود أكثر من رئيس للعامل الواحد ، وهذا ما يخل بمبدأ وحدة الأمر.[3]

3/ البيروقراطية

[1] الزعبي فايز وعبيدات محمد، مرجع سبق ذكره ، ص124
[2] السالم فؤاد الشيخ سالم والعميانوآخرون، مرجع سبق ذكره ، ص 126

البيروقراطية كلمة يونانية تعني حكم المكتب.وقد جاء بها العالم الألماني ماكس فيبر[1] (Max Weber الذي طور مفهوم البيروقراطية في وضعها المثالي بهدف توفير الحد الأعلى من الكفاية الإنتاجية.

وقد نشأت البيروقراطية لأول مرة في ألمانيا عندما ازدادت الحركة الصناعية وفي أواخر القرن الماضي مما جعل ماكس فبر يبحث عن أسلوب في الإدارة يواجه هذا التوسع الشديد في المهام والصلاحيات، حيث لم يعد بإمكان الفرد القيام بالإشراف على أعمال عديدة في آن واحد الأمر الذي جعله يحدد صلاحيات كل فرد ضمن نظام هرمي هيراركي، بحيث يتبع كل فرد في هذا النظام رئيسا،واحدا يتبعه في نفس الوقت مرؤوسون، حددت مهامهم بدقة ضمن اللوائح والإجراءات الروتينية المحددة. وقد استند فبر في ذلك إلى كونه ضابطا في الجيش، مما جعله يعتقد إن الإدارة العسكرية يمكن أن تستخدم في مجالات أخرى، بالإضافة إلى كونه عالم اجتماع لا يؤمن بقدرة الإنسان الفرد على القيام بأكثر من عمل في آن واحد. وقد اتصف تعريف ماكس فبر لنموذج البيروقراطي المثالي على انه:

1- الصلة بين الأفراد رسمية وغير شخصية وتعتمد على ما تحدده القوانين واللوائح لضمان الموضوعية في التعامل. أي تنظيم مستمر للوظائف الرسمية التي تحكمها القواعد عدم التحيز في المعاملة.

2- التخصص وتقسيم العمل أساس الأداء الناجح للأعمال والوظائف،

3- تنظيم المكتب يكون قائما على أساس التدرج الهرمي أي التسلسل الرئاسي ضروري لتحديد واجبات العاملين وحقوقهم.

4- القواعد التي تحكم السلوك هي قواعد وأنماط معينة. أي وجود نظام للإجراءات لتحديد أسلوب التصرف في ظروف العمل.

5- **فصل الإدارة عن الملكية.**

6- لا يوجد حق في تملك المنصب الرسمي أو المكتب. وتولي الوظائف لا يكون على أساس وراثي أو انتخابي بل يكون اختيار العاملين وترقيتهم يعتمد على الجدارة الفنية في العمل.

7- **التدوين الكتابي:** أي أن تكون الأوامر والتعليمات والإجراءات مكتوبة، يمكن الرجوع إليها عند الحاجة، وهذا يتطلب وجود كوادر بشرية لإعداد الكتب والتعليمات وحفظها وفهرستها لتكون عملية الرجوع إليها سهلة وسريعة. السرية: أي أن يحافظ العامل على أسرار المنشأة وعدم البوح بها خارج المنشأة، وخاصة بالنسبة لتلك الأطراف التي قد تستغل هذه المعلومات غير إن السرية تختلف أهميتها من مؤسسة لأخرى، فتبلغ ذروتها في المؤسسات العسكرية والأمنية، بينما تعتبر إدارات العلاقات هي الإدارات سرية.

.8- **وجود نظام خدمة:** لكل منشأة بيروقراطية نظام خدمة وكادر وسلم رواتب للعاملين فيها وهدف هذا النظام هو تشجيع العاملين على البقاء في الخدمة وعدم ترك المنشأة[2].

[1] الزعبي فايز، مرجع سبق ذكره، ص 136

ويعتقد الكثير من المهتمين أن البيروقراطية ووجودها هي نظرية سلبية في الإدارة. ولكن عند الاطلاع على ما جاءت به النظرية البيروقراطية من أفكار نجدها أفكارا جيدة للتطبيق وليست أفكارا سلبية. إن السلبية في البيروقراطية ناتجة عن أخطاء التطبيق، وخاصة في الدول النامية وبالذات في الأجهزة الحكومية وليس من سلبية الأفكار نفسها ومن الأخطاء الناتجة عن تطبيق البيروقراطية ما يلي

1- **الوسائل:** تصبح غايات في معظم الأحيان تفقد الأهداف الحقيقية أهميتها وتصبح الوسائل المتبعة لتحقيق هذه الأهداف غايات في حد ذاتها فمن المعلوم أن التعليمات والأنظمة والقواعد توضع لضمان تحقيق أهداف المنشأة بكفاية وموضوعية ولكن مع مرور الزمن تصبح غاية الموظف هي تنفيذ الأنظمة والقواعد والقوانين والتعليمات بحد ذاتها وبحرفتيها دون النظر إلى روحها أو الهدف الذي وضعت هذه الأنظمة من اجله وهكذا تنقلب الأنظمة والقوانين من وسائل لتحقيق الأهداف إلى غايات في حد ذاتها.

2- **الجمود وعدم المرونة :** التمسك بحرفية القوانين والقواعد يجعل المنشأة غير قادرة على مواجهة الحالات الطارئة ومراعاة الظروف الخاصة وهذا الجمود ينتج عن إحجام الموظفين عن استعمال اجتهاداتهم الشخصية في تطبيق القواعد والأنظمة[1].

3-**الروتين:** يعني الروتين هنا الالتزام بتفصيلات العمل الدقيقة خاصة في الأمور المتكررة وقد وضعت هذه التفصيلات لضمان تنفيذ العمل في كل مرة تنشأ فيها الحاجة للقيام به بالطريقة نفسها التي نفذ بها العمل في المرة الأولى، ولضمان الموضوعية في تنفيذ العمل. لكن التمسك الشديد بحرفية التعليمات والمعاملة غير الشخصية ينتج عنه عدم الشعور بالرضا عن المنشأة وعن العاملين فيها بين جمهور المتعاملين معها

4-التمييز بين الوظيفة والإنسان: تخضع البيروقراطية المثالية الإنسان للمركز الذي يشغله بشكل تام مما ينتج عنه ضغوط متباينة يتعرض لها شاغل المنصب فهي لا تهتم بالروح المعنوية للأفراد، وتنظر إلى الموظف كأنه آلة بيولوجية ينفذ ما يملى عليه دونما إبداع من جانبه أو مراعاة لشخصيته فهو رجل اقتصادي ومطلوب من أن يعمل لا أن يفكر.

4- الاتصالات خط سير الاتصالات من أعلى إلى أسفل على شكل أوامر وتعليمات والحالة الوحيدة التي يكون فيها خط الاتصالات متجها إلى أعلى هو عندما يرفع المرؤوس تقريره عن نتيجة عمله إلى رئيسه.

---

[2]السالم فؤاد الشيخ سالم، وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص137

[1]يعقوب حسين، مرجع سبق ذكره ، ص3.

ثانيا: المدرسة السلوكية

ظهرت المدرسة السلوكية منذ أواخر الأربعينات وبداية الخمسينات تشق طريقها كامتداد لمدرسة العلاقات الإنسانية وان كانت تختلف عنها وعن نظريات الإدارة العلمية بعض الشيء. حيث ترى المدرسة السلوكية أن الإداري يقوم بالتخطيط والتنظيم والرقابة الإدارية، كما إنها امتدت إلى ما يفعله المديرون مركزة على دراسة السلوك الإنساني للأفراد والجماعات في منظمات العمل وأجهزته ولم يكتف رواد المدرسة السلوكية بوجهة نظر مدرسة الإدارة العلمية لتيلور، التي ركزت على الإنسان الاقتصادي في منظمات كأساس للحوافز وزيادة الإنتاجية. كما إنها لم تكتف بوجهة نظر مدرسة العلاقات الإنسانية لمايو وزملائه التي ركزت على مفهوم الرجل الاجتماعي كأساس للحوافز والإنتاجية أيضا. بل ترى هذه المدرسة انه ومن الواجب دراسة وفهم الإنسان كفرد وكجماعة. وكذلك دراسة العمل وما يحيط بالفرد من ظروف، ودراسة قدرات الإنسان العامل وإشباع حاجاته وتحقيق رغباته في استخدام مهاراته وقدراته. ونتيجة للتوسع الكبير في العلم فقد توسعت النظرة الإدارية تبعا لهذا التوسع ونتيجة لذلك فقد سادت أفكار ومداخل جديدة اهتمت بسيكولوجية ونفسية الإنسان وظروف عمله وبروز دور القيادة وشبكات الاتصالات لمقومات التنظيم الفعال. وعندئذ صارت من الأهمية بمكان في عالم الإدارة ترسيخ العلاقات الإنسانية التي تهتم بالعمل وساد كذلك التوجه الإنساني في الأداء وفق تقسيم العمل وتسلسل السلطة وهياكل التنظيم والإشراف التي تدعو لها النظرية التقليدية.

ومن هنا كان الاهتمام بسلوك الفرد التي تخضع لدراسة الدوافع والعلاقات الفردية والاجتماعية التي لها الأثر الكبير في مستوى الأداء وتبعا لذلك صار الاهتمام بالفرد كإنسان له مكوناته التي تنعكس على الأداء وتؤثر في مدى الانسجام وتوحيد الجهود وتسخيرها لتحقيق الأهداف. وقامت هذه المدرسة بتعديلات على ضوء دراسة السلوك الإنساني والنفسي وإفرازاته بين الأفراد داخل التنظيم، وقد ركزت على ثلاثة مداخل في دراسة السلوك الإنسان بمنظمات العمل وهي[1]:

1/ **مدخل علم النفس:** هو علم دراسة السلوك الإنساني بصفة عامة، وتهتم فروعه المختلفة وبالذات علم النفس الاجتماعي وعلاقاته بالأشخاص الآخرين وأسس وكيفية سلوك الجماعات والتأثير المتبادل بين الفرد والجماعة وبين الفرد والمنظمة التي يعمل بها. أما علم النفس الصناعي فيدرس سلوك الأفراد في المصنع ومدى التأثير بين الأفراد والمنظمات الصناعية.

2/ **مدخل علم الاجتماع:** المدخل الثاني للمدرسة السلوكية هو مدخل علم الاجتماع، وهو العلم الذي يدرس المجتمع كوحدة والجماعات التي تعيش فيه كجماعات صغيرة وكبيرة والتفاعل الاجتماعي فيما

[1] يعقوب حسين، مرجع سبق ذكره، ص 121

بينها. وقد اهتمت هذه المدرسة بدراسة سلوك الجماعات الصغيرة وتأثيرها في منظمات ومؤسسات العمل والتنظيم الرسمي وغير الرسمي، وظاهرة البيروقراطية وتأثيرها في الأفراد ومنظمات العمل وكذلك تأثير القوة والقيادة والسلطة ومدى استفادة المديرين والعاملين منها.

3/ **مدخل علم دراسة الإنسان:**وهو المدخل الثالث من مداخل المدرسة السلوكية، وهو العلم الذي يدرس الحضارة والثقافة عند الأمم المختلفة، ومدى ما يكتسبه منها سلوك الفرد منهما، سواء كان سلوكا فنيا أو سلوكا عائليا أو سلوكا اجتماعيا وقد أفاد من هذا العلم رواد المدرسة السلوكية في معرفة تأثير الحضارات والثقافات المختلفة في منظمات العمل وسلوك العاملين فيها نظرا للفروق الحضارية والثقافية بين حضارات وثقافات الأمم وتأثير ذلك في سلوك الأفراد والجماعات والمنظمات. كما ساهم هذا العلم في حل الكثير من مشكلات منظمات العمل التي تضم عاملين من جنسيات مختلفة، الأمر الذي فتح المجال الدراسة الإدارة المقارنة، وساعد على دراسة ما يعرف بثقافة المنظمات.

وقد استخدم أصحاب المدرسة السلوكية عدة طرق وأساليب في دراستهم للسلوك الإداري والتنظيمي بمنظمات العمل، مثل الطريقة التجريبية التي تعتمد على تأثير متغيرات في متغيرات أخرى للوصول إلى نتائج وتعتمد هذه الطريقة على إجراء تجارب علمية على مجموعتين: الأولى مجموعة تجريبية والأخرى المراقبة، وهي محاولة الوصول إلى نتائج عن أثر احد أو بعض المتغيرات في أشياء معينة عن طريق التجربة فإذا كان الهدف معرفة اثر الجماعات الصغيرة على سلوك الأفراد فانه يتم اختيار مجمعة تسمى مجموعة التجربة ومجموعة أخرى تسمى مجموعة المراقبة ويدخل العنصر أو المتغير المراد دراسته على مجموع التجربة ثم تراقب الآثار الناجمة بينما تبقى مجموعة المراقبة دون أية تغيرات ويتم مقارنة النتائج بين المجموعتين[1].

وهناك أسلوب آخر تستخدمه المدرسة السلوكية في دراسة السلوك الإداري، وهو أسلوب العينات. ويعني هذا الأسلوب اختيار عينة من الموظفين أو العاملين في منظمة أو جهاز معين عن طريق أحد أساليب اختيار العينات، ويعني هذا اختيار عينة عشوائية من الموظفين أو العاملين في منظمة أو جهاز معين ثم طرح أسئلة معينة عليهم، عن طريق استبيان ويطلب منهم الإجابة عنها، لمعرفة آرائهم في ظاهرة معينة أو قياس اتجاهاتهم نحو عملهم ورضاهم الوظيفي ونحو ذلك. وهناك طريقة ثالثة تستخدمها المدرسة السلوكية تسمى دراسة الحالة. ويتم فيها اخذ حالة أو حالات لظاهرة معينة ويتم تحليل محتواها ونتائجها لمعرفة أسبابها وأشهر وأهم رواد المدرسة السلوكية شاستر برنارد، سيمون، رنسيس ليكرت):
اشتهرت المدرسة السلوكية بعدد كبير من الباحثين والمنظرين، وفيما يليأشهرهم:

1- **شاستر برنارد:** استخدم برنارد علمي النفس والاجتماع في دراسته للمنظمة ورأى أن المنظمة عبارة عن نظام من التعاون كما اهتم بدراسة الأفراد وحوافزهم وداعيتهم إلى العمل، وذلك بدراسة حاجاتهم وما

[1]يعقوب حسين، مرجع سبق ذكره، ص 122

يمكن للمنظمة أن تقدمه، كما وركز برنارد على القيادة كأساس يمكن الاعتماد عليه لربط العاهلين بأهداف المنظمة، وعلى تقديم الحوافز المتعددة والمختلفة والإقناع بالتوصل إلى فعالية إنتاجية عالية.

-2- **هربرت سيمون:** اهتم سيمون باتخاذ القرارات بصفته لب العمل الإداري حيث اعتبر الإدارة عملية اتخاذ قرارات، كما اعتبر مشكلة تصميم الهيكل التنظيمي مشكلة تصميم مراكز اتخاذ قرارات وان المراكز الإدارية والوظائف هي عبارة عن أماكن لاتخاذ القرارات، ويجب أن تصمم على هذا الأساس على أن تراعي المراكز والأفراد الذين يجب عليهم إرسال وتوفير المعلومات بهدف اتخاذ القرارات المرضية وقد حدد سيمون ومارش أربعة عناصر رئيسة مترابطة في نموذجها لاتخاذ القرارات هي[1]:

أ- مستوى الطموح.

ب القيمة المتوقعة للمكافآت (الجزاء)

ج البحث المتواصل.

د - مستوى الرضا والقناعة.

كما اعتبر إن العلاقة بين مستوى الطموح ومستوى الرضا هي الضابط الرئيسي في عملية اتخاذ القرارات وجاءت هذه النظرية السلوكية في التنظيم، التي دعا إليها سيمون والمتمثلة بالرضا والقبول ضد ما تقول به النظرات التقليدية التي تركز على الحصول على الحد الأقصى للمنفعة أو نموذج الرجل الاقتصادي.

3-**رنسيس ليكرت:** اهتم رنسيس ليكرت في نظرته للإدارة والتنظيم بمفهوم القيادة والعمل الجماعي، وذلك من خلال مدخل الدافعية ومن خلال البناء أو الهيكل التنظيمي، حيث يرى أن المنظمة يجب أن تتكون من مجموعات أو فرق عمل وليس من إدارات بشرط أن يتم ربط هذه الفرق بعضها ببعض من أسفل التنظيم إلى أعلاه بما يطلق عليه العضوية المزدوجة)، ويعني ذلك أن يقوم رئيس المجموعة في أي مستوى إداري للجهاز أو المنظمة برئاسة مجموعته وان يكون عضوا في المجموعة التي تعلو مستواه التنظيمي مباشرة.

ويرى ليكرت ضرورة الاتصال بين جماعة العمل، وذلك لتحقيق معدل عال من الأداء، كما يؤكد ليكرت على ضرورة وجود حلقة الاتصال في كل مجموعة من المجموعات التنظيمية لجماعة العمل، وعلى أنه يجب على الإداريين أن يعقد الاجتماعات ليس على مستوى خريطة التدرج الهرمي) أي المشرفين أو الملاحظين التابعين لمرؤوسيهم، بل يكون الاتصال بين العاملين من أعلى إلى أسفل وعلى نفس المستوى للعاملين معهم في الجهاز أو المنظمة، ويؤكد ليكرت على ضرورة ممارسة أسلوب العمل واتخاذ القرارات على جميع المستويات داخل الجهاز أو المنظمة بشكل جماعي.

[1]السالم فؤاد الشيخ سالم، وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص139

4–دوجلاس ماكريجر (Douglas Megreger من الرواد البارزين في مجال المدرسة السلوكية، حيث أوضح أن الانطباع الذي يكونه الشخص تجاه الشخص الآخر له تأثير كبير على طبيعة تعامله مع ذلك الشخص أو أولئك الأشخاص. ولقد وضع دوجلاس ماكريجور نظرية (X) وتقوم على الافتراضات التالية [1]:

(1). الإنسان كسول بطبعه.

(2) الإنسان سلبي لا يحب العمل.

(3). لا يعمل الإنسان بكل طاقاته.

(4). يحفز العامل من خلال زيادة الأجور والمكافآت المادية فقط.

(5). يفضل الفرد دائما أن يجد شخصا يقوده ويوضح له ماذا يعمل.

(6). يعتبر العقاب أو التهديد به من الوسائل الأساسية لدفع الإنسان للعمل أي إن الإنسان يعمل خوفا من العقاب والحرمان وليس حبا في العمل

وبما إن هذه النظرية مجحفة بحق الإنسان وكانت سلبية تماما عاد ووضع نظرية معاكسة تماما لها وهي نظرية (Y) الايجابية تجاه العامل والتي ركزت على إن الإنسان يحب العمل ويعتبره كلعبة رياضية أو رحلة تنزه وانه يسعى لتحمل المسؤولية إذا هيئت له الظروف، وان الإنسان يحفز بوسائل أخرى غير الوسائل المادية. ومن رواد المدرسة السلوكية أيضا العالم أبراهام ماسو (Abraham Maslow ضع سلم للحاجات الإنسانية، ولقد صنف ماسلو الحاجات الإنسانية من هذا المخاض نشأت أفكار جديدة تمثلت في المدارس الآتية وهي:

– **المدرسة التجريبية:**وهي تركز على الجانب العملي أكثر من الجانب النظري في الإدارة ولان المدرسة السابقة كانت تركز على الإنسان فقط فان هذه المدرسة جمعت بين البيئة الداخلية والإنسان من جهة والبيئة الخارجية المحيطة من جهة أخرى ويرون أن الإدارة ممكن تعلمها بالممارسة أكثر من الاعتماد على الجانب النظري لوحده وقالوا بأن الإدارة العلمية تختلف عن علم الإدارة. فالإدارة العلمية هي الممارسة العملية للإدارة على أساس علمي وعلم الإدارة) هو البحث النظري في مجال العملية الإدارية. ويرون رواد هذه المدرسة أن التركيز على الجانب المهني والفني الإداري ويرون أن الإدارة هي من الممكن أنا نقول عنها إنها مهنة وان أكثر الإداريين نجاح هم أهل الخبرات الفنية المهنية وتقدمهم يتركز على اهتمامهم أيضا بالجوانب العلمية والتي يطبقونها في إداراتهم ووضعوا مبادئ منها[2]:

1. تحديد مهام وواجبات كل إدارة وقسم ومدير.

[1]العديلي ناصر، السلوك التنظيمي،الرياض،1993،ص 15

[2]هاني خلف الطروانة، **نظريات الإدارة الحديثة**، دار أسامة للنشر والتوزيع، غمان الأردن، ط1، 2012، ص219

.2 تقليل الإشراف إلى ما بين (5) إلى (8) من الموظفين تحت إدارة كل مشرف. التفويض في المسئوليات العملية اليومية مع الضبط الرقابي. وعلى هذا الأساس وبسبب هذه المبادئ ظهرت المعارضات لها.

-**مدرسة النظم الاجتماعية**:اعتبر رواد هذه المدرسة مثل سليزنك وبارسون بأن المنظمات وكأنها كائن حي تكتسب حاجاتها من منظور حاجتها إلى البقاء وتحتاج إلى التفاعل مع البيئة الخارجية لكي تستمر وتحافظ على وجودها وهي نظام اجتماعي قائم على العلاقات المتبادلة بين أجزائها وأطرافها لتحقيق الهدف المنشود ويرون أن هناك عناصر أساسية يجب مراعاتها عند دراسة أي منظمة:

- المدخلات: جميعها من إمكانات بشرية ومادية وفنية ومعنوية
- المخرجات: جميع المنتجات سلعية أو خدمية
- العمليات: كافة الأنشطة الداخلية
- التغذية المردة: لمواصلة التحسين والتطوير.

وتبنت نظرية الموقف التي ترفض تعميم مبادئ الإدارة على أنها تصلح لكل زمان ومكان.

- **المدرسة المعاصرة:** والتي تجمع بين جميع المدارس السابقة وراعت جميع الجوانب وهذا أيضا يؤكد نظرية مدرسة النظم برفض تعميم المبادئ وأوجدت عدة نماذج إدارية منها[1]:

1- **النموذج الياباني:** والذي اهتم بالموظفين ودافعيا تهم بناء على نظرية 2 والتي تراعي العمل الجماعي والأمن الوظيفي والمشاركة في اتخاذ القرار والتأكيد على الجودة وتوضيح مبادئ التطور الوظيفي.

2- **نظرية الثقافة التنظيمية:** ترى بان مفهوم الثقافة التنظيمية يكمن في أن جوهر الثقافة يكمن في طبيعة القيم والمعتقدات الافتراضات المشتركة بين أعضاء المنظمة مما يؤثر على السلوك والأداء.

.3- **إدارة الجودة الكلية:** نشاء هذا المفهوم من اليابان على يد عالم أمريكي بعد أن خرجت اليابان منهزمة من الحرب ورأت أن تبني لنفسها قوة حديثة فوجدت في أفكار العالم الأمريكي **ادوارد ديمنغ** ضالتها حيث يرى بالجودة الكلية للمنتجات والموظفين وتطويرها دائما ومن اليابان انتقلت أفكاره إلى أمريكا بعد ذلك يحتاج هذا المفهوم إلى متطلبات رئيسية هامة منها:

أ- التزام الإدارة العليا بجعل الجودة مقدمة وفي المقام الأول لها.

ب- التأكيد على أهمية دور العميل من المنتج.

ج- العمل باستمرار من اجل التحسين في العمليات والإجراءات والمنتجات.

[1]هاني خلف الطروانة، مرجع سبق ذكره، 220

د التركيز على الجودة في جميع مراحل تقديم الخدمة.

هـ – تأكيد التمييز بين جهود الفرد وجهود الجماعة

و– استخدام الأساليب الإحصائية المستمرة لقياس الجودة.

ز – اشتراك المستفيدين والعاملين في تطبيق مفهوم الجودة.

.4– **الهندرة:** وتعني الهندسة الإدارية أو هندسة الإدارة أو الأعمال هي وسيلة إدارية منهجية تقوم على إعادة البناء التنظيمي من جذوره وتعتمد على إعادة هيكلة وتصميم العمليات الأساسية بهدف تحقيق تطوير جوهري وطموح في أداء المنظمات بما يكفل سرعة الأداء وتخفيض تكلفة وجودة المنتج.

3/ **مدارس علم الإدارة الحديثة:**مدارس الإدارة الحديثة وهي مجموعة متنوعة من المداخل لدراسة الإدارة نشأت مؤخراً ومنها:

أولا – مدرسة علم الإدارة:نشأت مدرسة علم الإدارة وبحوث العمليات والذي هو علم رياضي إحصائي يعتمد على أساليب حسابية هدفه المساعدة في اتخاذ القرارات عندما تكون الظروف غامضة، وسمى بحوث العمليات نتيجة للأبحاث التي أجريت في الحرب العالمية الثانية والتي تناولت بصورة أساسية تطبيق الأساليب الكمية على المشاكل العسكرية والمشاكل المتعلقة بالنقل والتوزيع، وكانت الأبحاث الأولى تتعلق ببعض النواحي مثل زيادة دقة تصويب المدفعية، تطوير طرق البحث عن الغواصات، تقليل فقدان السفن نتيجة مهاجمتها من قبل الغواصات، وكذلك تحسين طرق تحميل وتفريغ السفن بعد ذلك تم استخدام هذا العلم في العلوم الإدارية لزيادة الكفاءة في عملية اتخاذ القرارات المتعلقة بالمنشأة (Richard)[1].

ومن الفروع الرئيسية لهذا العلم البرمجة الخطية، ونظرية المباريات وصفوف الانتظار والنقل والتعيين التي تستخدم في توزيع الكوادر البشرية على وحدات وأقسام المؤسسة. وقد استفادت مدرسة علم الإدارة من مختلف العلوم وبالأخص العلوم الطبيعية منها كعلم الرياضيات وعلم الإحصاء وعلم الهندسة والإحياء والفيزياء وغيرها وتختلف مدرسة علم الإدارة عن المدرسة العلمية في الإدارة. فالمدرسة العلمية هي أحد فروع المدرسة الكلاسيكية التي اهتمت بالإنتاج وطرق تحسينه واهتمت بالآلات وترتيبها ومختلف الجوانب المادية في العمل، بينما ركزت مدرسة علم الإدارة على التخطيط السليم للعملية الإنتاجية من خلال إتباع بعض ما جاءت به المدرسة العلمية من اهتمام بالإنتاج والتخطيط السليم لتحقيق الكفاءة الإنتاجية.

وقد أصبحت المدرسة العلمية شائعة الانتشار اليوم خصوصا بعد التوسع في استخدام الحاسوب في مختلف المؤسسات حيث يمكن استخدام الحاسوب لحل المسائل وتحليلها بسرعة كبيرة. ورغم المساهمات

[1]- Richard M. Hodgetts**, Management Theory**, 1965;p221

الفعالة لمدرسة علم الإدارة في معالجة الكثير من الجوانب والقرارات الإدارية إلا أنها لم تخل من انتقادات، فقد كان أهم انتقاد وجه لهذه المدرسة هو اهتمامها بشكل كبير بالأرقام ومعالجة مختلف المسائل باستخدام لغة الأرقام ويرد على هذا الانتقاد من خلال مدرسة علم الإدارة التي تستخدم الأساليب الوصفية في معالجة بعض القضايا التي يمكن معالجتها بواسطة الأرقام[1].

على الرغم من مبالغة هذه المدرسة في استخدام الأرقام إلا أنها ساهمت في معالجة العديد من المشاكل السلوكية. وتعتبر مدرسة علم الإدارة مدرسة كمية بالدرجة الأولى، كما وتجري معالجة المسائل التي لا يمكن وضعها بصورة كمية تجري معالجتها بصورة وصفية. ومهما كانت الطرق المستخدمة سواء كانت كمية أو وصفية فان بحوث العمليات تستخدم لاتخاذ القرارات الرشيدة وخطط منطقية قابلة للتطبيق[2].

ثانيا – مدرسة التنظيم:تعتمد هذه المدرسة على فكرة النظام فالنظام بالتعريف هو الكل المنظم الذي يتألف من مجموعة الأجزاء تتحرر بالنظام وتشكل في مجموعها تركيبا موحداً، والنظام هو وحدة تتكون من أجزاء ذات علاقات متبادلة، ولهذا فان دراسة أي جزء من هذه الأجزاء في معزل عن الأجزاء الأخرى لا يعطي الصورة الحقيقية المتكاملة. وبالتالي فإن المنشأة هي جزء من نظام اجتماعي مفتوح مصمم لتحقيق أهداف معينة ترتبط مع الوسط المحيط بواسطة ومداخلات النظام هنا هي المواد الأولية والأيدي العاملة ورأس المال والمعلومات ثم يتم مزج هذه العوامل مع بعضها البعض من خلال عملية المعالجة ثم يقوم بتحويل هذه المداخلات أو معالجتها وتقديمها للمجتمع على شكل مخرجات من السلع والخدمات يستفيد منها المجتمع ونتيجة لتبادل هذه المخرجات مع البيئة تتمكن المنشأة من الحصول على الموارد التي تحتاج إليها مرة ثانية للدورة الإنتاجية القادمة. إذن المنظمة شبيهة بالكائن الحي الذي يحصل على غذائه من البيئة ولا يستطيع العيش بشكل مستقل دون الاعتماد على هذه البيئة والمنظمة كنظام تتألف في أغلب الأحوال من أنظمة فرعية يمارس كنظام منها وظائف معينة وتؤثر هذه الأنظمة الفرعية يبعضها البعض وتؤثر في المنشأة ككل. من ذلك يمكن القول إن مدرسة النظم تهتم بدراسة المفهوم الكلي للمنشأة وتفاعل أجزاء المنشأة بعضها ببعض وعلاقات المنشأة بالبيئة المحيطة [3] .

ثالثا – المدرسة الظرفية: ظهرت النظرية الموقفية في الإدارة عام 1970م. وتعني أن كل ظرف أو موقف إداري يتطلب ويحتاج إلى طريقة تختلف عن طريقة الظرف أو الموقف، بمعنى: ليس هناك طريقة واحدة سليمة تناسب كل الظروف والمواقف، إنما الطريقة السليمة هي التي تعتمد على الموقف والظرف نفسه. وبالتالي تجعل هذه النظرية المدير في تحد دائم مع المواقف والظروف التي يمر بها)[4] .

---

[1]الزعبي فايز، مرجع سبق ذكره، ص143

[2]السالم فؤاد الشيخ سالم، ، مرجع سبق ذكره ، ص133.

[4]فؤاد الشيخ سالم، مرجع سبق ذكره ، ص 139

إلا إن الانتقاد الوحيد الذي وجه للنظرية الظرفية هو إن النظرية الظرفية جاءت لتوحيد النظريات مع بعضها البعض رغم الاختلاف الكبير بين هذه النظريات والرد على هذا الانتقاد هو إن المدرسة الظرفية حاولت التكييف بين النظريات وأوضاع المؤسسات.

وأخيرا يمكن القول: إن هذه النظرية تعتمد على فكرة أنه ليس هناك نظرية مناسبة للعمل الإداري في كل الأحوال والظروف وإنما يجب استخدام النظرية المناسبة بشكل انتقائي يتلاءم مع الظروف المحلية للمنشأة وان الظروف الداخلية والخارجية هي التي تحدد النظرية الأكثر ملائمة. ويقصد بالظروف الداخلية للمنشأة الداخلية هي التي تشمل العاملين وعاداتهم وأدوارهم وتدريبهم والهيكل التنظيمي للمؤسسة، أما الظروف الخارجية تتمثل بالتغيرات البيئية والتكنولوجيا والقيم وغيرها. وقد أثبت التطور والتكنولوجيا صحة هذه النظرية في تطبيقه لذلك يمكن اعتبار النظرية الظرفية ما هي إلا محاولة لتكييف النظريات الإدارية مع واقع الحياة العملية في مؤسسات الأعمال.

رابعا – مدرسة الإدارة اليابانية: وضع وليم اوتشي William Ouche) منهجا للإدارة أسماه نظرية 7 يمثل تطويرا للنموذج الياباني في الإدارة يتلاءم مع القيم والثقافة الأمريكية في بداية الثمانينات (1981) وقد لاحظ في دراسته تفوق إنتاجية المؤسسات اليابانية في أمريكا على المؤسسات الأمريكية بالرغم من تفوق المؤسسات الأمريكية في عناصر الإنتاج من رأس المال وعدد العاملين وغيه وقد عزا اوتشي هذا التفوق إلى الأسلوب الإداري في المنظمات اليابانية، لذلك يرى أنه يتعين على المؤسسات الأمريكية لحل مشكلة الإنتاجية التعلم من اليابانيين كيفية إدارة العنصر البشري[1].

فالإدارة في اليابان تدور حول فلسفة خلق العامل السعيد في عمله، وقد اهتمت مراكز البحث العلمي والإداري بالتجربة اليابانية التي تعتبر بحق مثار إعجاب الكثير فيها الأمر الذي حدا بالكثير من الباحثين محاولة استعمال التجربة في مجتمعاتهم. ومن الجدير بالذكر أن سر ذلك التقدم يعود إلى طبيعة البيئة اليابانية والمنطلقات الفكرية والثقافية للمجتمع الياباني، لذلك فانه لابد من النظر إلى:

.1- القيم الروحية والثقافية والتربوية التي يتصف بها الشعب الياباني والتي تتمثل في العلاقات الأسرية الموروثة مثل الحب والتضامن والتكافل والاحترام وانعكس ذلك على احترام العمال لبعضهم البعض واحترامهم لرؤسائهم وتلقيهم إرشاداتهم بالرضى والتنفيذ وكذلك العمل المشترك والمتمثل في التعاون بين المديرين وهذا مستمد من التقاليد اليابانية، كما إن الفرد الياباني يفكر دائما في الوفاء بالالتزامات الفردية التي تمليها عليه حقوق العمل إذ لا يفكر بمصالحة الشخصية قبل الوفاء بالالتزامات الفردية الأمر الذي جعل اليابان اليوم من الدول المتقدمة والدول القائدة في العالم. كما إن شح الموارد الطبيعية جعلت من الضروري الاهتمام بالموارد البشرية والتي تعتبر بحق مصدر تطوير المنظمة. لذلك نجد الإدارة اليابانية قد مارست أنماطا من السلوك في تعاملها مع العاملين قبل التركيز على النواحي الإنسانية والتزمت

[1] العديلي ناصر، مرجع سبق ذكره ، ص224

بتدريب الشباب والاهتمام بالكفاءة والأداء ومساعدة الذات الداخلية للعاملين من خلال ربط المنظمة بالمجتمع والفرد وتهتم المنظمات اليابانية بشكل كبير بالمجتمع المحلي وتسعى دائما لكسب الثقة لأن أهدافها خدمة المجتمع المحلي، ومن الصفات التي يتصف بها الفرد الياباني التواضع وضبط النفس[1].

2- أثر القيم على الممارسات الإدارية. اليابانيون أكثر ميلا للمشاركة في اتخاذ القرارات، حيث إنهم يعطون كل بديل حقه من النقاش وكذلك نجد اليابانيين يطبقون ما يعرف بحلقات السيطرة النوعية والتي هي عبارة عن اجتماعات دورية للعاملين يعرضون فيها المشكلات التي تواجههم ومن ثم يقومون في تقديم الاقتراحات والأفكار في سبيل الحصول على أساس موضوعي. خال من التصنع والأنانية حيث إن المحصلة النهائية هي الخروج بقرارات فعالة ويشعر الجميع بأنهم شاركوا في وضعها بالإضافة إلى إن الفرد الياباني لا يفكر بحقوقه اليومية قدر مسؤوليته والتزاماته نحو المنظمة والمجتمع. لذلك نجد إن المنظمات اليابانية تميل إلى تقليص وإلغاء الأجهزة الرقابية معتمدة في ذلك على المسؤولية الجماعية، حيث يسعى كل فرد في المؤسسات اليابانية إلى ازدهارها وذلك لتحقيق أهدافه لأنه يعتبر المؤسسة وكأنها ملك لقوله مؤسستي أو شركتي. ٣٠ أثر القيم على التنظيم والمناخ التنظيمي في اليابان نماذج النظام في اليابان تتصف بالمرونة وبعيده عن الجمود، وتأخذ شكل المصفوفة أو إدارة المشاريع، كما وتنظر الإدارة اليابانية إلى التخصص نظرة ملؤها الحذر حيث لا يوجد تخصص دقيق ومفصل للمهام وتوظف مشاعر الإنسان في الالتزام والعمل المشترك بفاعلية لتحقيق التماسك الجماعي في العمل. وتؤدي حالات التوتر بين المستويات الإدارية العليا والدنيا إلى الإضرار بمصالح المؤسسة وبالتالي تعمل على تشكيل لجان لمتابعة الأخطاء وتصويبها. وتظهر العلاقة بين الرؤساء والمرؤوسين بمثابة الدستور. كما ويتصف المناخ التنظيمي بعدة صفات منها: المرونة والعدالة، ويوفر درجة من الاستقرار حيث لا تنتهي خدمة الموظف إلا إذا كان السبب جسيما. كما إن المنظمة تشبه الأسرة حيث تضم أفرادا متحابين وتسود بينهم الألفة والتعاون وتقوم الإدارة اليابانية بتعيين المدراء من داخل المنظمة وذلك لثرائها بالخبرة الوظيفية وبالتالي يعتبر هذاعاملا مهما في استقرار العمالة ورفع الروح المعنوية للعاملين.

كما إن العامل لا يحاول البحث عن عمل في مؤسسة أخرى لأن الامتيازات متشابهة تقريبا بين معظم المؤسسات في اليابان بالإضافة إلى مشاركة العامل فعليا في اتخاذ القرارات، كما ويتم اختيار وتدريب العاملين والمحافظة عليهم مدى الحياة وأيضا يتم العناية بهم حتى بعد وصولهم سن التقاعد.

ويمكن أن تلخص أفكاره كمايلي [2]:

1 - أهمية إدارة العنصر البشري وتدريبه والعناية به والمحافظة عليه.

[1] العميان، محمود سليمان، مرجع سبق ذكره، ص 325

[2] سليمان اللوزي، وآخرون، مرجع سبق ذكره ، ص203

2 – أهمية العمل الجماعي أي أن يعمل العامل ضمن مجموعة.

3 – أهمية مشاركة الأفراد في اتخاذ القرارات وفي الحوافز الإضافية.

4 – أهمية المشاركة في المعلومات وعدم احتكارها عند مستوى معين.

5– الشعور الجماعي بالمسؤولية عن عمل المجموعة.

6 – الوظيفة طويلة الأمد و إتباع أسلوب الترقية البطيئة.

المبحث الثاني: الإدارة العمومية

الإدارة العمومية هي مجال من مجالات الإدارة والتي تسعى على العموم إلى استغلال الموارد المتاحة بكفاءة وفعالية، وتركز الإدارة العمومية على توفير الخدمات العامة لجميع المواطنين، والدولة هي الوحيدة المكلفة بتقديم هذه النوعية من الخدمات – خدمات عمومية – ولهذا فإن الإدارة العمومية هي الأداة المناسبة لتنفيذ سياسات الدولة وحكوماتها، والجزائر من الدول التي عرفت نمط الإدارة العمومية منذ القدم وما زلت تعتمد عليه في تنفيذ سياستها التنموية.

المطلب الأول:مدخل في الإدارة العمومية.

أولا ـ لمحة تاريخية عن الإدارة العمومية:كما سبق أن وضحنا أن الإدارة العمومية هي مجال من المجالات التي تنشط فيها، الإدارة كعلم وفن و مهنة الملاحظ من تطور الإدارة كعلم أنها كانت ضمن مجال إدارة الأعمال أو المشروعات الخاصة، ولكن هذا لا ينفي أن تطبق مبادئها و أدواتها على الإدارة العمومية لأن كلا المجالين يمثلان علم واحد . علم الإدارة . و يكاد يجمع الباحثين والمختصين في الإدارة إلى أنه لا توجد فروقات جوهرية بين إدارة الأعمال الإدارة (الإدارة الخاصة) و الإدارة العامة ، و إذا كانت هناك بعض الفروق فإنها ناتجة عن مجال التخصص فقط، فإدارة الأعمال تتعلق بإدارة الأعمال التجارية الخاصة، أما الإدارة العامة فهي تتعلق بإدارة الأعمال الخاصة بالحكومة، فالفرق في مجال العمل و ليس في المبدأ و الجوهر لأن كلاهما يخضع لمبادئ و أهداف علم الإدارة بصفة عامة[1]

و يرجع وجود الإدارة إلى عهد بعيد، حيث أوضحت دراسات التاريخ أن الإدارة العامة موجودة منذ قديم الزمان، حيث وجدت دراسات لمشكلة البيروقراطية في مصر القديمة ، و دراسات عن المركزية في ظل الإمبراطورية الرومانية على سبيل المثال[2].

و الإدارة العامة مرتبطة بنشاط الحكومة، و الحكومة مرتبطة بمهمات الدولة و سيادتها، فالدولة تمثل كيانا ذا حدود جغرافية (الإقليم) منظما على أساس القانون، في ظل دستور قائم، يتمتع بموجبه سكان الإقليم

[1]عبد العزيز صاح بن حبتور **: الإدارة العامة المقارنة**، دار المسيرة النشر والتوزيع ذ1، الأردن، 2009، ص 37.
[2]قايز حسن ، **سيكولوجية الإدارة العامة**، دار أسامة للنشر و التوزيع ط 1، الأردن، 2008، ص 11

بالحقوق و يلتزمون بالواجبات التي يخولها لهم القانون، و الحكومة هي التي تقرر السياسة المتبعة ... تضع القوانين و تنفذها و ترعى حقوق المواطنين و واجباتهم و هذا هو المعنى العام للحكومة، أما المعنى الضيق لها و الذي يعكس صفتها التنفيذية، فتكون بذلك الهيئة المسؤولة عن التأكد من أن القوانين المعمول بها والحقوق والواجبات تأخذ صورتها التنفيذية، والإدارة العمومية ترتبط بالحكومة في معناها الضيق، وتتميز عنها في كون الإدارة العامة تمثل مجموع الأشخاص و أفراد الأجهزة القائمين تحت إمرة الحكومة لأداء المهمات التالية[1]:

. تنفيذ مختلف القوانين والأنظمة واللوائح التي تختص بها أجهزة الدولة التنفيذية.

. تلبية الحاجات الأساسية للمواطنين التي تؤكل إلى الحكومة مهمة إشباعها.

– أداء الخدمات العامة للمواطنين في المدن والوحدات الإدارية الأصغر منها، والتي تؤدى يوميا،

وكلما توسعت الدولة في الحقوق والواجبات أدى هذا إلى توسعها في الخدمات، ووقوف المواطنين على بوابات الإدارة العامة (العمومية) وأجهزتها مطالبين موظفها بأداء واجباتهم وهي تقديم الخدمات للمواطنين.

كما سبق أن أشرنا أن الإدارة العمومية يرجع وجودها إلى عصور قديمة ممثلة في ذلك النشاطات التي تقوم بها حكومات الدول في فرض بقائها و بسط قوتها على شعوبها، إلا أن معنى الإدارة العمومية بشكلها الحديث فقد ظهرت لأول مرة بشكل مستقل بعد الحرب العالمية الثانية، وكانت الولايات المتحدة الأمريكية من الدول التي نالت الصدارة في هذا المجال، و ذلك بعد خوض تجربتين صعبتين طبقت فيهما مبادئ الإدارة العامة ، حيث كان لإسهامات اثنين من رجالات الدولة هما الأمريكي " هربرت هوفر"، و التشيكي "مازارياك"، حيث طبقا مبادئ الإدارة العمومية على أول عملية معونة خارجية ضخمة في التاريخ، و هي إطعام مئات الآلاف من المتضررين جوعا، المرة الأولى قبل دخول الولايات المتحدة الأمريكية الحرب العالمية الأولى، ومرة أخرى بعد الحرب العالمية الثانية في عمليات الإغاثة لوسط أوربا وشرقها[2].

ومن خلال هذه المحاولة لهربت هوفر ومازارياك زادت إسهامات العديد من رجال الدولة في تدعيم قيام الإدارة العامة بكيان ذا أهمية وفعالية، ويعتبر الرئيس الأمريكي ودرولسن (woodron Wilson 1865_1924)) من المؤسسين الأوائل لعلم الإدارة العامة، كما دفعت ظروف الأزمة الاقتصادية فيما

[1] عبد العزيز صالح بن حبتور: مرجع سابق، ص 38
[2] عبد العزيز صالح بن حبتور: مرجع سابق، ص 50.

بين الحربيين العالمتين الرئيس "فرانكلين روزفلت (franklin rosevelt) إلى إحداث ثورته الإدارية المعروفة في الولايات المتحدة الأمريكية و التي بمقتضاها تدخلت الدولة في كثير من ميادين النشاط التي لم تكن من تقاليدها اكتنفها، و رغم المقاومة التي لقيتها هذه السياسة من جانب المجتمع الأمريكي في بادئ الأمر، فقدت أدت النتائج[1].

التي حققها إلى الاعتراف بأهمية دور الدولة و إلى تغيير مفهوم سياسة، الاقتصاد الحر التقليدية في الأذهان و أدى مجيء الحرب العالمية الثانية تطبيقات جديدة و ناجمة في مجال تدخل الدولة وتنظيم طرق هذا التدخل وذلك اقتداء بالتجارب المطبقة لمبادئ الإدارة العامة في تنظيم الجيوش والإعداد للحروب التي تحتاج إلى مصادر عامة للإيرادات و دور الإدارة العامة في تهيئة هذه الموارد و تهيئة الخدمات العامة و تهيئة الخدمات العامة و المستلزمات للدفاع الوطني بما في ذلك بناء الجسور، إيصال الإمدادات[2] ...الخ.

وهكذا كان للأمريكيين فضل السبق في دراسة الإدارة العامة فاخذوا في تنظيم العمل تنظيما علميا مقتدين في ذلك بالمبادئ التي سبق كشفها في مجال إدارة الأعمال في المشروعات الخاصة، وتطبيقهم لفلسفة الإدارة الحديث التي ظهرت في غضون ستينات القرن العشرين على الأعمال و نشاطات الإدارة العامة[3]التي أعطت مكانة خاصة للعنصر البشري باعتباره رأس مال بشري ينبغي استثماره بكفاءة وفعالية كغيره من رؤوس الأموال و الموارد الأخرى، و التوجه العام لهذه الفلسفة الحديثة القائمة على تحقيق مبدأ الجودة الشاملة المبنية على القاعدة الذهنية توفير: الوقت، الجهد، المال.

ثانيا – نطاق عمل الإدارة العمومية:

من التصورات الخاطئة أن الإدارة العمومية هي الحكومة أو الجهاز الإداري أو المنظمات، بينما الإدارة العامة تمثل مجوعة الأنشطة التي تمارسها الحكومة من خلال كافة القطاعات والأجهزة بالمجتمع من اجل تحديد وتوفير الموارد والإمكانيات و حسن استخدامها بهدف توفير الخدمات والمنتجات العامة للجمهور، و بهذا المعنى فان الإدارة العامة في ممارستها لأنشطتها لا بد وأن تمس كافة قطاعات الدولة سواء كان القطاع الخاص أو العام أو الأجهزة الحكومية و مؤسسات الدولة[4].

---

[1] نفس المرجع السابق ص 53.
[2] فايز حسن مرجع سابق، ص 14 ،15
[3] فايز حسن مرجع سابق، ص 16.
[4] - مصطفى محمود أبو بكر،**الإدارة العامة (رؤية إستراتيجية لحماية الجهاز الإداري من التخلف والفساد)**، الدار الجامعية الجديدة، مصر، 2005، ص 16،17

لأن الإدارة العمومية جهاز تنفيذي بيد الدولة لكي تحقق كيانها وسيادتها على شعبها ورقيها على جميع الأنشطة الممارسة حماية للصالح العام وحماية للصالح الخاص وحماية لنفسها وبقاء استمراريتها ومواجهة الأخطار التي تترصدها سواء كانت داخلية أو خارجية.

إلى جانب سهر الإدارة العامة على الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة وتجنب أسباب الضياع والتلف، والاستثمار الفعال في الموارد البشرية... فإن أهداف الإدارة العامة هي الأهداف النهائية للدولة وهي المحافظة على الأمن والنظام وتحقيق العدالة للجماعات المختلفة وفي مجمل القول تحقيق الحياة الكريمة للأفراد في المجتمع.

و نطاق عمل الإدارة العمومية يتسع يوما بعد يوم ، لأن نشاطها مرتبط بحاجات الأفراد ومتطلبات حياتهم التي تعرف تجديدا و تعقدا ملحوظ و بهذا فإن الأفراد دائما يطالبون الدولة بتوفير جملة أو سلسلة من الخدمات و المنتجات التي تجعل من نطاق عمل الإدارة العامة باتساع النشاط الذي تؤديه الحكومة التي تمثل الدولة وسيادتها [1].

وتختلف نوعية وكمية الخدمات التي تقدمها الدولة للمواطنين حسب حيوية ونشاط القطاع العام والقطاع الخاص والفلسفة الاقتصادية التي تنتجها الدولة، كذلك يتحدد حجم ونوعية الخدمات العامة حسب الموارد والإمكانات والأجهزة الإدارية التي توضع تحت تصرف السلطة التنفيذية. (الحكومة و أجهزتها)[2]

وتعالج الإدارة العامة عدة قضايا ومشاكل تختلف في حدة خطورتها وترتيب أولوياتها من دولة إلى أخرى حسب إمكانياتها وظروفها ومرحلة التنمية التي تمر بها.

ويمكن انجاز هذه القضايا والمشاكل في النقاط التالية:

-. التضخم وارتفاع مستوى المعيشة وارتفاع أسعار المواد الغذائية.

- نوعية التعليم ونسبة الأمية في المجتمع.

- نسبة البطالة والفقر والمشاكل الناجمة عنهما.

- تلوث البيئة، والأوبئة والأمراض [(3)].

- مشاكل المدن والمناطق السكانية المزدحمة والقديمة.

- الفساد الإداري والرشوة والبيروقراطية السلبية (روتين، انخفاض الإنتاجية...الخ).

- ممارسة الأعمال غير المشروعة والمخدرات والكحول.

- العنف وانحراف الأحداث والجريمة المنظمة والإرهاب.

---

[1]محمد سعيد عبد الفتاح، **الإدارة العامة**، الدار الجامعية للطباعة والنشر، ط3، مصر ب ت ص 22

[2]موفق حديد محمد، **الإدارة العامة هيكلة الأجهزة و صنع السياسات وتنفيذ البرامج الحكومية**، ، دار الشروق للنشر و التوزيع، 46، الأردن، 2007 :ص 23

. مشاكل المسنين وتوفير الضمان الاجتماعي.

– ممارسة الحريات الشخصية وحقوق الإنسان والأمن القومي.

– الكوارث الطبيعية (الفيضانات، العواصف، الزلازل، الجفاف).

– الإضرابات العمالية وإفلاس المؤسسات والكساد الاقتصادي.

– هجرة العقول إلى خارج.

– مركز البلد في الخارج.

– سلبيات وسائل الإعلام (التلفزيون المجلات ...)[1]

. تسهيل النشاط والمعاملات بتوفير المعلومات عن الأسواق الداخلية والخارجية وفتح أسواق جديدة أمام المنتجات الوطنية.

– التوفيق بين مصالح العمال والإدارة.

– حل النزاعات وحماية الجماعات الضعيفة والمظلومة.

– حماية المستهلكين.

وبهذا يتضح أن الإدارة العمومية هي الجهاز الإداري للدولة، الذي يسهر على حماية المواطنين ومصالحهم في كافة مجالات الحياة وإحقاق الحق وإحلال العدالة الاجتماعية والمساواة ومعالجة المشاكل الاقتصادية الثقافية، السياسية... الخ.

و الإدارة العامة هي الأداة السياسية للفئة الحاكمة لإثبات شرعيتها و أهليتها لثقة الأفراد، ولتؤكد قدرتها وكفاءتها في توفير الخير للأفراد والاستجابة لاحتياجاتهم التي على أساسها تم اختيارهم و قبولهم.[2(3)]

ثالثا. خصائص الإدارة العمومية:

إلى جانب الخصائص التي تحظى بها الإدارة العمومية كونها مجال من مجالات الإدارة، واحتوائها على خصائص هذه الأخيرة . كعلم وفن ومهنة – كما سبق ان ذكرناها في الفصل الثاني، تتميز الإدارة العمومية عن غيرها من الإدارات الأخرى بالخصائص التالية:

[1] نفس المرجع 25

[2] مصطفى محمود أبو بكر: مرجع سابق، ص 23

– الإدارة العمومية أداة في يد السلطة الحاكمة لتنفيذ سياستها الحكومية، وهي بذلك جهاز إداري تنفيذي للسياسة التي تتبعها حكومات الدول، والتي تسعى إلى تحقيق الوعود التي قطعتها لشعوب هذه الدول والوفاء به.

– تختلف طبيعة الإدارة العمومية تبعا لاختلاف السياسات التي تتبعها الدول، سواء كانت دول متقدمة أو نامية متخلفة (أوسائرة في طريق النمو)، وكذا التوجهات العامة والأيديولوجيات المتبعة، إلا أن الأصل في الإدارة العمومية ومبادئها العلمية تبقى ثابتة كونها علم الإدارة.

– الإدارة العمومية هي وحدات وهيئات قانونية حكومية، تتولى تسيير المجتمع بما يؤمن المصلحة العامة، من خلال تسير المرافق العامة وكذا المؤسسات الحكومية، ويقع موضوع الإدارة العمومية في إدارة العلوم السياسية التي تهتم بدراسة أشكال تنظيم الدولة وأساليب وضع السياسة العامة موضع التنفيذ، أي أنها تطال كل ما يتعلق بالقطاع العام والحكومي الذي يمس بالدرجة الأولى تطلعات الشعب وحاجاته.

وكما يوضح التعريف الشائع في الدول الأوروبية على وجه العموم، بأن الإدارة العمومية هي: "مجموع الوحدات القانونية التي تقوم بصورة أساسية، بتأدية الخدمات غير التجارية، و تتولى من وجه آخر إعادة توزيع المداخيل و الثروة الوطنية في جانب منها و تؤمن القسم الأكبر من مواردها المالية من خلال الضرائب والرسوم ذات الطابع الإجباري[1]،وعليه فإن الإدارات العمومية تمثل بذلك قطاع مؤسساتي يضم الوحدات المؤسساتية التي تتمثل وظيفتها الأساسية في إنتاج الخدمات غير السوقية أو في إجراء عمليات إعادة توزيع الدخل أو الذمة،تتمثل مواردها الأساسية في الاقتطاعات الإجبارية (الدولة ومختلف أجهزة الإدارة المركزية مثل: الجامعات...)، الإدارات العمومية المحلية (الولايات، الدوائر، و البلديات) و كذا إطارات الضمان الاجتماعي (أنظمة التأمين الاجتماعي و أجهزة أخرى مثل: المستشفيات العمومية)[2].

رابعا – الإدارة العمومية في البلدان النامية:

إن أهمية أجهزة الإدارة العمومية في الدول النامية كافة أكبر منه في الدول المتقدمة، فالتنمية الاقتصادية والاجتماعية تعني قبل كل شيء الإدارة [3(1)]، فكما أوضح بيتر داركر (Peter Draker)، أن السبب في تخلف دول وتقدم أخرى إنّما هو راجع إلى مدى نجاعة إدارتها وتطورها، لأن الإدارة الناجمة تحقق الاستثمار الفعال في جميع الطاقات والموارد التي تتوفر عليها الدول، فكثير من الدول استطاعت المضي و التقدم بفضل إدارتها الذكية و الفعالة على الرغم من إمكانياتها المحدودة أو المنعدمة، مثلا اليابان فهي من أفقر الدول من حيث الموارد الطبيعية إلا أنها و بفضل إدارتها الفعالة من قبل مواردها البشرية المتفانية في العلم و العمل، استطاعت أن تنسق بين محدودية الموارد وانعدامها مع الموارد البشرية

[1]عبد اللطيف قطيش، **الإدارة العامة من النظرية إلى التطبيق**، منشورات الحلبي الحقوقية، ط1، لبنان، 2013، ص 27.
[2]Franck bazureau et autre : op: cit, p11(
[3]عبد العزيز صالح بن حبتور، مرجع سابق، ص 51.

المتوفرة من خلال إدارة ذكية و فعالة وظهرت بذلك كأكبر قوة اقتصادية في العالم أما البلدان المتخلفة (السائرة في طريق النمو أو البلدان النامية) نجد من بينها أغني الدول من حيث الموارد الطبيعية والبشرية... إلا أنها لم تستطع النهوض والتقدم، وهذا راجع إلى عدم فعالية الإدارة المعتمدة لاستغلال الموارد المتاحة للدولة، ولهذا فان الإدارة العمومية في مبادئها وجوهرها تعتبر أداة فعالة – إذا أحسن تسييرها وإدارتها – لتغيير مسارات الدول النامية، وذلك بتفعيل سياسات التنمية في جميع المجالات الاقتصادية، الاجتماعية، السياسية، الثقافية ...الخ.

وتختلف الإدارة العمومية في نوع النشاط الذي تباشره الإدارة العمومية في الدول النامية، وترجع هذه الاختلافات إلى عدم التشابه في التقاليد و الفلسفات، وتشهد هذه السنوات الأخيرة اتساعاً في وظائف الحكومة وهي أكثر بكثير مما كانت عليه في السنوات السابقة، بحيث أخذت الإدارة العمومية على عاتقها توجيه استخدام القوى البشرية و المواد الطبيعية، التقدم التكنولوجي السريع بقصد توفير الجو المناسب لتحقيق الرفاهية الاقتصادية[1]، ولقد انتشر الاهتمام بالإدارة العمومية بين الدول النامية وظهرت مدارس الإدارة وجمعيتها في المكسيك، غرب إفريقيا، تركيا وإيران، و مع ذلك اتضح بشكل متزايد أن تطوير الإدارة و أجهزتها في أغلب الدول النامية لم يتقدم بالسرعة الكافية التي تولد التنمية خاصة بالنظر إلى الانفجار السكاني، و صعوبة نقل المعرفة الخاصة بالإدارة و نظمها و رؤيتها و رقيها في المجتمعات المتقدمة[2]، التي أصبحت تقوم على فلسفة جديدة، و التي أدت بدورها إلى تعدد أنشطة الإدارة العمومية و وظائفها، كما تغيرت طريقة التفكير من مرحلة التجربة و الخطأ إلى مرحلة التفكير العلمي المنظم القائم على الخبرة و المعرفة العلمية[3] ، مع إعطاء أهمية للموارد البشرية و العمل على تطويره قدراتهم ومهاراتهم لضمان تطوير و سهولة تقديم الخدمات والمنتجات للجمهور بمواصفات جيدة و ذلك باعتماد منظور و فلسفة إدارة الجودة الشاملة، لكن رغم اهتمام الدول النامية بالإدارة كعامل للتنمية، إلا أن معظم هذه الدول لم تستطع تحقيق التنمية المطلوبة لأن الجو السائد في إدارتها جو يسوده الفساد البيروقراطية بمعناها السلبي التي تحول دائما دون تحقيق الأهداف المسطرة، و لعل أهم سبب كذلك يعود إلى ارتباط الإدارة العمومية ارتباطا و وثيقا بالسياسة و مرجعا لها الذين لا يعلم خليفتهم الحقيقية في هذه الدول سوى الله عز وجل، و لعدم وفاء الحكومات الدول بوعودها، زادت المشكلة في الدول النامية تعقيدا رغم السياسات التنموية المبتهجة من قبل الحكومات و تعقدت ذلك من خلال إحساس المواطنين بعدم الثقة في الجهاز الإداري للدولة، بل و في كثير من الأحيان وجود ميول عدائية لدى المواطنين تجاه الموظفين العاملين بهذا الجهاز[4] .

---

[1]محمد سعيد عبد الفتاح مرجع سابق، ص 24.

[2]عبد العزيز صالح بن حبتور: مرجع سابق، ص 51.

[3]محمد سعيد عبد الفتاح مرجع سابق نص 23،ص 24 .

[4]محمد نصر مهنا، **في تنظير الإدارة العامة** مركز الإسكندرية للكتاب، مصر: 2005، ص4

المطلب الثاني: الإدارة العمومية الجزائرية

أولا – لمحة تاريخية عن الإدارة العمومية الجزائرية:

يرجع وجود الإدارة في الجزائر منذ عصور، مضت فقد نصت وثيقة الميثاق الوطني لسنة 1976 على أنّ "ماسينيسيا" هو أول مؤسس للدولة النوميدية، وقام بتنظيم وتأطير و تطوير الحياة الاقتصادية، الاجتماعية، السياسية و العسكرية طيلة فترة حكمه على مدى القرن الثاني قبل الميلاد، والأكيد أن الإدارة المقصودة هنا في الإدارة العمومية لأنها التي تعني بتنفيذ سياسات حكومات الدول و توجهاتها، كما عرفت الجزائر أثناء الاحتلال الروماني تنظيما إداريا تحت " سلطة القنصل" وما يكنى "بالحاكم الروماني "، الذي كان يتكفل بتنظيم الأنشطة الاقتصادية والحياة الاجتماعية، وقيام مصالح تتكفل بجمع الضرائب والخدمات العمومية كالنقل و البريد، إضافة إلى تسخير و استخدام بعض الفئات كالجنود والعمال و الموظفين في مختلف المجالات، و قد تطورت أوضاع هذه الفئات إلى درجة أصبح فيها الموظفون يشكلون فئة اجتماعية متميزة قائمة بذاتها، مثل الفئات أو الطبقات كالفلاحين و المثقفين. الخ، وخلال قيام الدولة العثمانية في الجزائر انطلاقا من سنة 1516، عرفت الجزائر التنظيم الإداري الحديث و التوزيع الإقليمي المحكم، ذلك أن الجزائر قبل قدوم العثمانيين كانت تعيش حالة فوضى عارمة سبب الحروب الناجمة عن اضطراب العلاقات فيما بين الدولتين: الزيانية و الحفصية أرست اللاأمن واللا استقرار، و تميزت هذه الفترة بأنه لا حكم، لا نظام و لا إدارة، و بفضل جهود الدولة العثمانية تمت القطيعة الفعلية مع النموذج التقليدي لتسيير شؤون المجتمع الجزائري بوضع حد لحالة التسيب و الفوضى و ثم الانطلاق في إرساء أركان الدولة الجزائرية الحديثة، من خلال إعطاء الملامح و المعالم الجغرافية النهائية للجزائر لما هي عليه البلاد اليوم، من خلال التنظيم الإقليمي و الجغرافي، توزيع السلطات و المسؤوليات على المستوى المركزي واللامركزية(المحلي)، إنشاء مؤسسات و إتباع مناهج جديدة في العمل و التعامل مختلف مكونات المجتمع الجزائري.[1]

و بقوة الدولة العثمانية الأم، قوّي التواجد العثماني في الجزائر و قويت معه الدولة الجزائرية، فأصبحت دولة إستراتيجية تهابها الدول الأوربية و بفضل قوة اقتصادها و قوتها العسكرية وأسطولها البحري[2]إن وصول أي الدولة إلى مراحل القوة و النفوذ إنما هو نابع من إتباعها لإدارة متينة و سليمة تنسق بين الموارد المتاحة لمواجهة التحديات الداخلية والخارجية، و هذا هو حال الدولة الجزائرية في ظل الحكم العثماني قبل ضعفه و اندثاره، على الرغم ما أخذ عن جبروت الحكم العثماني في الجزائر وعدم اهتمامه بالصحة و التعليم واهتمامها بجمع الضرائب و تحصيل الغنائم و الأموال...الخ، و دام التواجد العثماني في الجزائر أكثر من ثلاثة قرون، إلا أنه و بفعل ظروف ما ضعفت الدولة العثمانية و راحت هيبتها و

[1]عبد الحميد قرفي، **الإدارة الجزائرية (مقاربة وفسيولوجية)**، دار الفجر للنشر والتوزيع، ذا، مصر، 2008، ص 13، 14.

[2]وليم سبسرت عبد القادر زيادية، **الجزائري عهد رياس البحر**، دار القصبة للنشر، الجزائر، 2006، ص 135

تقاسم الأوروبيون ممتلكاتها و الدول التي كانت تبسط عليها نفوذها ومن بينها الجزائر، و نعتت بالرجل المريض الذي تقاسم ممتلكاته من كان حوله.

وكانت الجزائر من نصيب الاستعمار الفرنسي سنة 1830 والذي أبقى على المؤسسات التي كانت قائمة في زمن العهد العثماني وطوّر الأساليب وكيف المؤسسات العثمانية مع الأوضاع الجديدة، والحقيقة أن التواجد الفرنسي في الجزائر لم يكن استعمارا بل كان بأدق المعنى استعمارا مدروسا لتخريب المجتمع الجزائري ومقوماته الأساسية.

وقد اعتمدت السلطات الفرنسية تنظيما إداريا صارما، أدى إلى انعدام القيم الإدارية والمحافظة على الحد الأدنى من مصالح الشعب، و بذلك أصبح الموظف غير قادر على التأقلم مع الأجواء المحيطة به مع تعمد الإدارة الفرنسية على عدم تكوين إطارات محلية ذات كفاءات، و عدم وجود حوافز تدفع الموظف لتنمية قدراته و إمكانياته و محاربة الكفاءات والمواهب بصفة عامة، وهذا على خلاف ما هو سائد في التنظيم الإداري في فرنسا القائم على تشجيع البحث العلمي و تكوين الكفاءات و الحرية و المساواة...الخ، و كانت الإدارة بعيدة كل البعد عن الشعب بل و كانت معادية له واستعملت كأداة لطمس الشخصية الوطنية[1].

وكانت السياسة الإدارية الفرنسية في الجزائر غير مستقرة وذلك لعدم استقرار السياسية الفرنسية ككل والتي أحكمت سيطرتها على الشعب الجزائري خلال فترات معينة، بسبب تفتقر الوعي لدى الشعب الجزائري بضرورة طرد المستعمر واسترجاع السيادة والاستقلال، وبذلك فقد عرفت السياسة الفرنسية المتبعة في الجزائر اضطرابات واختلالات ملحوظة من خلال قيام الحكومات وسرعة زوالها بسبب عدم تحكمها في الأوضاع، وكنتيجة حتمية ما اخذ بالقوة لا بد أن يسترجع بالقوة استطاع الشغب الجزائري استرجاع الاستقلال وطرد فرنسا من الجزائر، وعرفت الجزائر غداة الاستقلال أوضاعا كارثية في جميع المجالات والأصعدة، فقد ترك المعمرون فراغا إداريا في جميع المؤسسات وأمام غياب الإطارات الكفاءات والوطنية عاشت الجزائر فراغا إداريا رهيبا، مما أدى بها إلى إبقاء الوضع على ما هو عليه، مع الإبقاء على نظم العمل المتبعة في عهد الوجود الفرنسي في الجزائر، و استمرت الإدارة مركزية كانت أو محلية في العمل بنفس الأساليب و الوسائل المادية والتنظيمية و البشرية بنفس العادات والتقاليد، و لهذا فالمنظومة الإدارية الجزائرية بعد الاستغلال وحتى اليوم مازالت ذات تركيبية مورثة عن العهد الفرنسي، بعدم استنادها إلى فلسفة خدماتية إدارية كانت أو اجتماعية، و كذا عزلتها عما يجري في محيطها و هي من الأسباب المؤدية لسلبية ومعضلة المنظومة الإدارية في الجزائر،فرغم انتهاج الجزائر سياسات تنموية و إصلاحية

[1]محمد العيد مطمر ، **التنظيم الإداري في عهد الاحتلال الفرنسي وأثره على الحالة الاجتماعية للسكان بمنطقة الأوراس** ، مجلة العلوم الإنسانية ، جامعة محمد خيضر بسكرة ، العدد 4 ، الجزائر ، ماي 2003، ص 48.

في جميع المجالات بما فيها الإصلاح الإداري إلا أن الإدارة العمومية الجزائرية مازالت شبه مشلولة في مرافقها و نوعية الخدمات التي تقدمها للمواطن[1] .

ثانيا – خصائص الإدارة العمومية الجزائرية:

لا تختلف الإدارة العمومية الجزائرية عن الإدارة العمومية في سائر الدول الأخرى، وذلك من حيث كونها أداة بواسطتها يتم تحقيق السياسة العامة للدولة، إلا أن ما يميزها أنها إدارة موروثة عن الإدارة الاستعمارية الفرنسية التي اتخذتها أداة قمع بغية طمس الشخصية الوطنية.

ويمكن تحديد بعض الخصائص التي تتميز بها الإدارة العمومية الجزائرية في النقاط التالية:

- تضخم عدد العاملين في الإدارة، وذلك من خلال الاعتماد على الجهاز الإداري كعامل أساسي للتنمية الاقتصادية والاجتماعية وجعله يستقبل طلبات التوظيف من دون أي حاجة إليها، لسد الأفواه والقضاء على المعارضة في ظل غياب قطاع اقتصادي منتج قادر على استيعاب اليد العاملة البطالة.
- انتشار ظاهرة التسيب البشري المتمثلة في سلوكيات الموظفين المنافسة لأخلاقيات المهنة والعمل الوظيفي، كعدم الشعور بالمسؤولية والتراخي في أداء الواجبات، إهمال العمل، توظيف العمل لمآرب شخصية، التماطل في تقديم الخدمة للمواطنين مما جعل قطيعة وهوة بين المواطن والإدارة العمومية [(1)]وكثير من الأحيان تكون علاقة عدائية لأنه من المفروض أن تكون مهام ووظائف الإدارة العمومية موجهة لخدمة الجمهور إلا أنه في الجزائر حادت عن المبدأ العام للإدارة العمومية.
- . بيروقراطية الإدارة العمومية الجزائرية، وكلمة بيروقراطية بمعناها الإداري السليم كما جاء به "ماكس فيبر "(max veber) تعني في أبسط معانيها نوعا من التنظيم تمارس به الإدارة نشاطها أو التنظيم المكاتب أما البيروقراطية بمعناها المستهجن و الذي نقصده في هذه الخاصية التي تتميز بها الإدارة الجزائرية، فهي تعني الظواهر السلبية و السامة التي تصيب الأجهزة الإدارية و تشمل حركاتها وتحول دون تحقيق أهداف الموضوعية [2]، كخدمة الجمهور و الالتزام بالنزاهة و أخلاقيات المهنة، و من أشكالها الرشوة، المحسوبية، الاختلاس...الخ.

. خضوع نظام تسيير الموارد البشرية – من توظيف، تسيير المسارات المهنية و توجيهها، التكوين وتقييم الكفاءات التحفيز و الأجور– إلى مقاييس ذاتية في معظمها مبنية على المحاباة والمحسوبية، مما جعل

[1]عبد الحميد قرقي: مرجع سابق، ص94-.88
[2]علي غربي بلقاسم سلاطنية، مرجع سابق، ص 25.

الموارد البشرية غير فعالة في أدائها و سلوكاتها لأنها مختارة بشكل ذاتي غير خاضع لقواعد علمية تمكن من تكوين الكفاءات و المهارات اللازمة التي تحتاجها الإدارة في التسيير و الإدارة[1].

– الاعتماد في اغلب الأحيان على عملية الاتصال التنظيمي ذو الاتجاه النازل، والاتصال البسيط الذي يعتمد على إصدار الأوامر من اجل التنفيذ، وهذا النمط الاتصالي لا يقبل المناقشة و إبداء الرأي و المساهمة في اتخاذ القرار و هذا ما أكدته دراسة جزائرية حول عملية الاتصال، حيث وجدت نسبة 40% فقط من العينة تستفيد من الاتصال العملي المتمثل في تداول المصالح و الأفراد للمعلومات داخل المؤسسة، وأن الأغلبية 60% من العينة لا تصلهم المعلومات و يؤدون أعمالهم بعشوائية أو عدم القيام بها أصلا[2].

–عدم التزام الموظف بتكريس نفسه للعمل الوظيفي، لأنه من المفروض التزامه التام بالوقت الرسمي المحدد للعمل الذي يبني على أساسه الأجر، وفي الدين الإسلامي يعتبر عدم الالتزام بالوقت الرسمي للدوام محرما لأنه محدد بأجر ولأن عدم الالتزام يوحي عدم إحلال الأجر الذي يأخذه الموظف لأنه اخذ المال بغير جهد.

– فيوجد عددا كبيرا من الموظفين لا يتقيدون بالوقت الرسمي للدوام ، أو يكون تواجدهم دائم إلا أنه لا يقوم بمهامه ووظائفه... فينشغل في قراءة المجلات، والدردشة مع الزملاء، استقبال الزوار والمكالمات الهاتفية الخاصة ... الخ[3].

– الإهمال الوظيفي و عدم المحافظة على أسرار المهنة: إنّ عدم التزام الموظف الحكومي بأخلاقيات مهنته تجعله غير مبالي بحفظ أسرار المهنة ويجعلها حديث متداول في حديثه مع الأصدقاء والأقارب... الخ[4].

القطيعة بين الإدارة العمومية والمواطن، ولذلك لانسداد قنوات الاتصال الخارجي مع الجمهور (المواطن)، إذ جعل المواطن الجزائري جد نافر من الخدمات التي تقدمها الإدارة العمومية من خلال نوعية الخدمة الرديئة والمماطلة والتهرب من المسؤولية... ورغم الإصلاح الإداري الذي قامت به الجزائر إلا أنّ الكثير من التصرفات تدل على أن مستوى المسؤولية، المعارف الشخصية، درجة القرابة وغيرها من الأمراض الإدارية الأخرى كلها عوامل تحول دون تقديم الخدمات التي يطلبها المواطن.

---

[1] علي سعيدان، **بيروقراطية الإدارة الجزائرية**، الشركة الوطنية للنشر والتوزيع، الجزائر، 1981، ص 16، 17

[2] عبد الحميد قرفي: مرجع سابق، ص 97، 98.

[3] علي غربي سلاطنية: مرجع سابق، ص 26،27

[4] نفس المرجع: ص 29،30

كما أن سلوكات الكثير من الأعوان الإداريين و في كثير من الإدارات العمومية المختلفة توجي بأنهم يؤدون خدمة مزرية عوض عمل أو نشاط وظفوا للقيام به و يتقاضون من جرائه أجرا يؤمنون به حياتهم و حياة عائلاتهم...الخ[1].

ثالثا . تنظيم الإدارة العمومية الجزائرية:

تقوم الإدارة العمومية بالجزائر كما هو الحال في جميع الدول على أجهزة وهيئات ذات طابع مركزي وأخرى ذات طابع لامركزي.

1 – المركزية:

فالمركزية الإدارية تعني اقتصار الوظيفة الإدارية في الدولة على ممثلي الحكومة المركزية في العاصمة وهم الوزراء، دون مشاركة الهيئات الأخرى فهي تقوم على توحيد الإدارة وجعلها تنبثق عن مصدر واحد مقره العاصمة[2]، وعليه فإن المركزية الإدارية تقوم على تركيز السلطة بين أيدي الإدارة المركزية باستقرار الحكومة في العاصمة، عملها لا يقتصر على إقليم معين بل يشمل الدولة ككل، وتكون للوزير الهيمنة التامة على معاونيه في العاصمة و ممثليهم في الأقاليم، تقوم الإدارة المركزية الجزائرية طبقا لأحكام دستور 23 فيفري 1986 (المعدل في سنة 1996) على المؤسسات الإدارية الأساسية التالية : رئاسة الدولة، الحكومة، المؤسسات الوطنية الاستشارية[3].

أ – رئاسة الدولة

تقوم رئاسة الدولة (رئاسة الجمهورية) على مجموعة من الهيئات تتمثل خاصة في الأجهزة والهياكل الداخلية (الأمانة العامة، المديرات المختلفة طبقا للمرسوم الرئاسي رقم 94–132 المؤرخ في 1994/05/29)،إلا أنه يبقى منصب رئيس الجمهورية أهم عنصر في هذه المؤسسة الإدارية المركزية[4].

ب . الحكومة:

لم يعد رئيس الجمهورية يضطلع بقيادة الوظيفة التنفيذية لوحده كما كان الأمر في ظل الدستور 1976، ذلك أن الدستور الحالي أحدث مؤسستين في قمة السلطة التنفيذية موزعا بذلك الوظيفة الإدارية العليا بين رئيس الجمهورية ورئيس الحكومة (الوزير الأول).

---

[1]Mohamed. A: **La crise de Isadministration dans les pays arabes**, Revue Trimestrielle de loEducation, vol VII N°1.1997. p 113

[2]عبد اللطيف قطيش مرجع سابق، ص.224

[3]محمد الصغير بعلى، **القانون الإداري التنظيم الإداري، النشاط الإداري)**، دار العلوم للنشر والتوزيع، الجزائر، ب ت ص 85.

[4]محمد الصغير بعلي: مرجع سابق، ص 93.

و تتكون الحكومة من رئيس الحكومة (الوزير الأول) و أعضاء الحكومة (الوزراء)[1] .

جـ – المؤسسات الوطنية الاستشارية

توجد العديد من المؤسسات والهيئات الإدارية المركزية الوطنية الاستشارية العاملة في مختلف الميادين و المجالات الاقتصادية و الاجتماعية و الثقافية المتمثلة أساسا في المجالس والهيئات الوطنية أو العليا، و التي تنوعت و تعددت و تكيفت تبعا للتطورات السياسية التي عرفتها الجزائر منذ الاستقلال إلى الآن، سواء كانت في علاقة برئاسة الجمهورية او بالحكومة تتمثل هذه الهيئات الوطنية الرئيسية في المجلس الوطني الاقتصادي و الاجتماعي ومجلس الدولة[2].

2 – اللامركزية:

الإدارة اللامركزية هي: " عدم تركيز السلطة و المسؤولية في يد الإدارات المركزية وتفويضها إلى الإدارات المحلية وفقا للتقسيم الجغرافي حسب حدود معينة ... إلخ، و إعطائها السلطة اللازمة لمباشرتها"[3].

الإدارة المركزية الإقليمية بالجزائر أو ما يسمى أيضا بالإدارة المحلية أو الجماعات المحلية تقوم على وحدتين إداريتين هما: البلدية والولاية، وكلاهما يقوم على مجالس منتخبة، و تنص المادة 16 من الدستور: "يمثل المجلس المنتخب قاعدة اللامركزية و مكان مشاركة المواطنين في تسيير الشؤون العمومية"[4]،أما فيما يخص النشاط الإداري للإدارة العمومية بهيئاتها المركزية واللامركزية تقوم على صورتين أساسيتين هما: المرفق العام والضبط الإداري، فيشكل النشاط الإداري في المرفق العام من خلال تسيير الإدارة لمختلف المرافق والمؤسسات العامة في شتى المجالات مثل: التعليم الصحة، النقل أو البريد، أما الضبط الإداري فيتجلى في نشاط الإدارة العمومية وتدخلها من خلال مراقبة و توجيه النشاط الفردي و الحد من ممارسة الحريات العامة، حفاظا على النظام العام [5]، من خلال الوسائل التنفيذية للضبط الإداري مثل: جهاز الدرك الشرطة حراس الغابات الجمارك، الشرطة البلدية... الخ. (4)

[1]نفس المرجع: ص104.
[2]نفس المرجع: ص 117.
[3]محمد سعيد عبد الفتاح مرجع سابق، ص ص119،120
[4]محمد الصغير بعلي مرجع سابق، ص 130.
[5]نفس المرجع: ص 203.

خلاصة الفصل:

المغزى العام من وراء ظهور الإدارة العمومية – لاسيما في طابعها الحديث – أنها موجهة لخدمة الشعب و حماية مصالحه على اعتبار أنها الجهاز التنفيذي للحكومة الممثلة الدول في مختلف سياساتها و اتجاهاتها والجزائر كغيرها من الدول تسعى إلى تنفيذ سياسات حكوماتها المتوالية من خلال الإدارة العمومية، إلا أن فعالية هذا الجهاز في الجزائر – وكغيره من الدول النامية – جهاز يعاني كثيرا من مشاكل و سلبيات تحول دون تحقيق الأهداف الحقيقية من وراء إتباع التنظيم الإداري ذا طابع عمومي(الإدارة العمومية)، و يبقى سبيل إصلاحها دور منوط بالجهات المسؤولة بالدرجة الأولى و في جميع مستوياتها الإدارية العليا منها و الدنيا.

الباب الثاني:
الدراسة الميدانية

الفصل الخامس:

تعريف بميدان الدراسة

الفصل الخامس: تعريف بميدان الدراسة

المبحث الأول: مدخل للجانب التطبيقي

المطلب الأول: التعريف بمجتمع الدراسة

المبحث الثاني: خصائص مفردات الدراسة

تمهيد

كغيرها من الإدارات،تسعى إدارة الموارد البشرية بوزارة المالية إلى تنمية أداء العاملين وتطوير مسارهم الوظيفي باستعمال طرق ووسائل حديثة لمراقبة التسيير وذلك بما يتماشى مع التطورات الحاصلة في أساليب القيادة العالمية، ومن بين هذه الوسائل لوحة القيادة الاجتماعية) لوحة قيادة الموارد البشرية (التي تستعمل لتقييم أداء العاملين وتراقب تطورات أدائهم وتتخذ الإجراءات التصحيحية باستعمال مؤشرات تسمح بقياس معدلات المرونة،التأطير ،التوظيف التكوين، الغيابات ...إلخ.

في هذا السياق،نهدف ضمن هذا الفصل إلى التطرق إلى مختلف تصنيفات لوحة قيادة الموارد البشرية وطرق إعدادها ومدى فعاليتها ومساهمتها في التسيير التنبؤي للكفاءات،وفي هذا الفصل سنتناول دراسة تأثير لوحة القيادة الاجتماعية على التسيير التنبؤي للكفاءات في الإدارات العمومية تكون المرأة الكاشفة للجانب النظري في واقع كل إدارة، لهذا قمنا بدراسة ميدانية بمديرية الموارد البشرية في وزارة المالية حيث قسمنا هذه الدراسة إلى فصلين، فصل تعريفي بمكان التطبيقي للبحث والثاني تحليلي للفرضيات البحث.

التعريف بوزارة المالية وهيكلها التنظيمي، وكذلك التعريف بمديرية الموارد البشرية لوزارة المالية والمهام الجوهرية التي تقوم بها لأن تربصنا كان بهذه المديرية.

ومن أجل معرفة الدقيقة لمداخل هذه المديرية، قمنا في الفصل الثاني من هذا البحث بعرض وتحليل البيانات المتحصل عليها من خلال الاستبيان ومجموعة من المقابلات مع مدراء ورؤساء المصالح والدوائر، الذي يتضمن مجموعة من الأسئلة المتعلقة بكيفية تفعيل التسيير التنبؤي للكفاءات في إدارة عمومية عن طريق لوحات القيادة الاجتماعية وتحليل التساؤلات من خلال نفي أو إثبات الفرضيات إشكالية البحث.

المبحث الأول: تقديم الهيئة المستقبلية

1.1 نبذة تاريخية عن وزارة المالية:

تعتبر وزارة المالية بمختلف مديرياتها منطلق مشروع الميزانية العامة للدولة، وهي من أهم وزارات السلطة التنفيذية، بحيث تتولى مهمة اقتراح النصوص التشريعية ذات الصلة بالميزانية العامة للدولة.

أولا: نشأة وزارة المالية

على اثر إبرام اتفاقية أيفيان في أفريل 1962 انشأ بمرسوم هيئة تنفيذية ، ومن هذه الهيئة التنفيذية كان من المقرر إنشاء مديرية الشؤون المالية الجزائرية، وفي 27 سبتمبر 1962 وبمرسوم رقم 01 للجريدة رقم 01 للجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، تم تعيين أول وزير مالية الدكتور أحمد فرانسيس 1963 ، أسست وزارة المالية أول تنظيم يحدد المديريات والمديريات الفرعية والمصالح، ثم انتقلت وزارة المالية إلى وزارة الاقتصاد الوطني وذلك في 04 سبتمبر بموجب مرسوم رقم 32 – 63 تاريخ إنشاء هذه الوزارة خلفا لما كانت عليه حيث كانت زيادة إلى صلاحياتها ،وزارة المالية، التصنيع والطاقة ،المديرية العامة للتخطيط والدراسات الاقتصادية لمحافظة التكوين المهني وتكوين الإطارات، وفي ديسمبر 1962 على اثر إلغاء وزارة المالية والتخطيط تأسست المديرية العامة للمالية وهذا حسب المعلومات الرسمية فإن وزارة المالية عرفت غلى رأسها بعد رحيل الوزير فرانسيس كل من السادة الوزراء التالية أسمائهم:

- بشير بومعزة من سنة 1963 إلى سنة 1965.
- السيد قايد احمد من 13 جويلية 1965 إلى 06 مارس 1968
- السيد شريف من 07 مارس 1968 إلى 1970.
- السيد إسماعيل محروق عين بمرسوم رقم 50 – 70 في عام 1970.

وفي عهد الرئيس الراحل هواري بومدين قسمت وزارة المالية والتخطيط إلى وزارتين هما:

- وزارة المالية
- أمانة الدولة للتخطيط التي أصبحت في 1980 وزارة التخطيط وتهيئة الإقليم بقي هذا التنظيم إلى غاية جوان 1990 بحيث تم إنشاء وزارة الاقتصاد والتي كانت تظم:
- قطاع المالية.
- قطاع التجارة.
- قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة (P . M . E)

وفي أفريل 1994 تم الاستغناء عن وزارة الاقتصاد مع الاحتفاظ بالتنظيم القديم

قبل 1990 وثم تعويضها ب:

- وزارة المالية.
- وزارة التجارة.
- وزارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

إذن يمكن القول إن الوزارة كان مقرها في قصر الحكومة حاليا وذلك عام 1962

كانت عبارة عن مديرية فقط، وفي عام 1981 انتقلت إلى الجزائر الوسطى بشارع

موريتانيا، وفي عام 2003 تم تدشين المقر الجديد لوزارة المالية ببناية أحمد فرانسيس والمتواجد بحي مالكي ببن عكنون، أما المبنى القديم بقي بشارع موريتانيا لمصالح الضرائب بولاية الجزائر.

2.1 دور وزارة المالية

إن وزارة المالية كمؤسسة تاريخية في مسار لإصلاح الاقتصاد الوطني، قد اعتمدت والتزمت خطة إستراتيجية تهدف إلى عصرنه وسائل التدخل الاقتصادي في جو التدعيم للنمو الاقتصادي والاجتماعي.

إن وزير المالية تقليديا له مكانة هامة الطاقم الحكومي، إذ يعتبر الممول الأول للحكومة والحارس للصناديق العمومية، يقوم أعونه باستلام وصرف الأموال العمومية للدولة.

ويعرف الوزير المالية النشاط المالي للوزارات الأخرى بحكم أنه يقوم بمهام التحكيم المالي والمراقبة المالية وبإبداء الرأي بمناسبة الالتزام بالنفقات.

الوزير المالية سلطة قرار حقيقية أثناء تقديم الاعتمادات المالية لمختلف قطاعات الدولة، حيث تمضي مراسيم توزيع الاعتمادات من طرف رئيس الجمهورية على أساس تقرير وزير المالية، وهذا الأخير مكلف مع الوزير بتنفيذ هذه الاعتمادات.

إن تحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية لأي بلد من خلال متعددة المخططات السنوية أو متعددة السنوات، وهي مترجمة ماليا بالقوانين المالية التي تحدد الكتل الشاملة للاعتمادات المفتوحة للسنة الميزانية، وكذا وسائل التمويل المطبق عليها بما فيها رخص القروض المقدمة لوزارة المالية.

إن وزارة المالية من خلال هياكلها تضمن توزيع الاعتمادات لمختلف الوزارات وهي تطبق سياسة التخطيط والمراقبة على الاستثمارات الخاصة لهيئات الدولة (وزارات، ولاية، بلدية،

مؤسسة عمومية)، وعى هذا الأساس فإن وزارة المالية هي مؤسسة ضرورية لضمان التنمية الاقتصادية للبلد.

1 . **الأمين العام:** ويلحق به مكتب البريد والمكتب الوزاري للأمن الداخلي أربعة مديري دراسات وثلاثة رؤساء دراسات.

2 . **رئيس الديوان:** ويساعده ثمانية مكلفين بالدراسات والتلخيص يكلفون على التوالي بما يأتي:

3 . **مديريات الفرعية وزارة المالية:**

- المديرية العامة للتقدير والسياسات.
- المديرية العامة للميزانية.
- المديرية العامة للخزينة.
- المديرية العامة للضرائب.
- المديرية العامة للمحاسبة.
- المديرية العامة للعلاقات الاقتصادية والمالية الخارجية.
- المديرية العامة للأملاك الوطنية.
- المديرية العامة للجمارك ويحكمها نص خاص.
- قسم الصفقات العمومية.
- مديرية عمليات الميزانية والمنشآت القاعدية.
- مديرية الصيانة والوسائل.

- مديرية الموارد البشرية.
- مديرية نظام الإعلام.
- مديرية الوكالة القضائية للخزينة.
- مديرية الاتصال.
- المديرية العامة للإشراف.
- قسم التحريات الجنائية.
- المفتشية العامة للمالية ويحكمها نص خاص

1-3: دور ومهام وازرة المالية

لوازرة المالية دور حيوي في رسم السياسة العامة للدولة ويتمثل دورها فيما يلي:

- اعتماد والتزام خطة إستراتيجية تهدف إلى عصرنه وسائل التدخل الاقتصادي في جو التدعيم للنمو الاقتصادي وإصلاح النظام الجبائي البنكي، الجمركي
- وضع الموازنة العامة للدولة في بداية كل سنة مالية ومراقبة مدى تطبيقها والإعلان الميزانية الختامية.
- تعتبر الممول الأول للحكومة والحارسة للصناديق العمومية،حيث تقوم باستلام وصرف الأموال العمومية للدولة.
- التحكيم المالي والمراقبة المالية وإبداء الرأي حول الالتزام بالنفقات.
- تقديم الاعتمادات المالية لمختلف قطاعات الدولة، حيث تمضي مراسيم توزيع الاعتمادات من طريف رئيس الجمهورية على أساس تقرير وزير المالية.

- توزيع الاعتمادات لمختلف الوزارات وهي تطبق سياسة التخطيط والمراقبة على الاستثمارات الخاصة لهيئات الدولة وزارة، ولاية، بلدية، مؤسسة عمومية

3.1 أهمية مديرية الموارد البشرية لوزارة المالية

نتطرق في هذا البحث لتعريف مديرية الموارد البشرية لوزارة المالية المقدم لنا من طرف الهيئة المستقبلة.

1.4.1 تعريف ومهام مديرية الموارد البشرية لوزارة المالية

➢ **تعريف مديرية الموارد البشرية لوزارة المالية:**

تعتبر مديرية الموارد البشرية لوزارة المالية هيكلا مكلفا بتنظيم وتسيير الموارد البشرية حيث تقوم بتقديم المهام المسندة لمديرية الموارد البشرية وهيكلها التنظيمي.

وتكلف مديرية الموارد البشرية بما يلي:

- ترقية وتوجيه وتنسيق سياسة عصرنه تسيير وتثمين الموارد البشرية للهياكل التابعة لاختصاصها.
- تقيم الاحتياجات من الوسائل البشرية الضرورية لسير المصالح وتحقيق الأهداف المسطرة لها بالاتصال مع هياكل الوزارة الأخرى.
- إعداد وتوجيه سياسة التكوين الخاصة بالوزارة وضمان تطبيقها وتقيمها بالتنسيق مع هذه الهياكل.
- تمثيل وزارة المالية لدى الهيئات الوطنية المكلفة بسياسة تسيير الموارد البشرية وتتكون من أربع مديريات فرعية:

➢ **المديرية الفرعية لتسيير مستخدمي الإدارة المركزية:** وتتكلف بما يلي

- ضمان السير المسارات المهنية لمستخدمي هياكل الإدارة المركزية التابعين لها، والمساهمة في المسارات المتعلقة بالمستخدمين الآخرين مع أخذ الكفاءات الخاصة بكل هيكل في الحسبان.
- تحديد التعداد الضرورية لتسيير الإدارة المركزية بالاتصال مع الهياكل المعنية.

- إعداد وتحليل ونشر المعلومات والمعطيات المتعلقة بمستخدمي الوزارة.
- التكفل بالمنازعات المتصلة بتسيير المستخدمين التابعة لمجال اختصاصها.

➢ **المديرية الفرعية لتسيير الإطارات والكفاءات:** وتتكلف بما يلي

✓ ضمان تسيير المسار المهني لمجموع الإطارات العليا لوزارة والإطارات المماثلة.

✓ اقتراح وإجراءات انتقاء لإطارات وتطبيق إجراءات انتقاء لإطارات وبتوظيفهم.

✓ مسك بطاقية وزارية للكفاءات وتحينها.

➢ **المديرية الفرعية للتكوين:** وتتكلف بما يلي:

✓ وضع مخطط توجيهي لتكوين الوزارة وتنسقيه وتقيم تنفيذه.

✓ توجيه نشاط هياكل التكوين الموضوعية تحت وصاية وزارة المالية وتنشيطها وتنسيقها وتقيمها طبقا للمخطط التوجيهي للتكوين المسطر.

✓ السهر على وضع الوسائل الضرورية لتلبية حاجات التكوين النوعية في الوزارة.

✓ وتطبيق نشاطات التكوين لمستخدمي الإدارة المركزية، بالاتصال مع الهياكل المعنية.

➢ **المديرية الفرعية لثمين الموارد البشرية:** وتتكلف بما يلي:

✓ تحديد وإعداد نموذج لتخطيط الموارد البشرية والتحكم في التعداد.

✓ القيام بأي دراسة استشرافية حول تطور المهن والكفاءات.

✓ اقتراح وإعداد مرجعيات المهن والفروع المهنية ومسارات الحياة المهنية بالاتصال مع الهياكل الأخرى

✓ مساعدة هياكل الوزارة في التحليل الحاجات إلى التكوين وتوجيه المخططات وتنفيذها.

✓ صيانة وتطور علاقات التعاون وتبادل البرامج والوثائق والمعلومات مع المؤسسة وهيئات التكوين.

✓ القيام دوريا بالتدقيق الداخلي في ممارسات تسيير الموارد البشرية.

➢ **الفرع الثاني: مهام مديرية الموارد البشرية لوزارة المالية:** تقوم مديرية المورد البشرية بالمسؤوليات التالية:

- ❖ إنشاء نصوص التسيير وظيفة المستخدمين (قرارات، عقود....) المتعلقة بالمديرية العامة للوظيفي العمومي.
- ❖ متابعة عمل اللجان المتساوية الأعضاء المتكونة من ممثلي الموظفين وممثلي الإدارة، مهمتهم دراسة الملفات الآتية (الترقية في الدرجات، الترقية الاختيارية، التأديب، الانضباط...الخ)
- ❖ تسيير الوظائف العليا وكذا المناصب.
- ❖ متابعة المسار المهني للموظفين
- ❖ تسيير العطل بمختلف أنواعها.
- ❖ ترتيب ملفات وتقديم شهادات العمل.
- ❖ تنفيذ الإجراءات التي تسمح بتطوير وبث المعلومات المتعلقة بالموظفين لاسيما المجلات، المطبوعات، والتقنيات السمعية البصرية.

وكذلك تشمل مديرية الموارد البشرية أربع مديريات فرعية وقد سبق ذكرها بالتفصيل سابقا وهي:

- المديرية الفرعية لتسيير مستخدمي الإدارة المركزية
- المديرية الفرعية لتسيير الإطارات والكفاءات
- المديرية الفرعية لتكوين
- المديرية الفرعية لتثمين الموارد البشرية.

1-5 هيكلة مديرية الموارد البشرية

فإنها مكونة من مديريات عامة لكل واحدة منها نشاطها وانشغالاتها في الاقتصاد الوطني فيما يخص المداخيل أو المصاريف العمومية، ولها وظائف في مجالات المراقبة والتفتيش، وتم تنظيمها بموجب المرسوم التنفيذي رقم07 – 364 المؤرخ في 28 نوفمبر 2007 والمرسوم التنفيذي رقم 13 – 423 المؤرخ في 18 ديسمبر 2013 المعدل والمتمم له، الذي

يتضمن تنظيم الإدارة المركزية لوازرة المالية، حيث تشمل الإدارة المركزية في وازرة المالية تحت سلطة الوزير على ما يأتي:

❖ المديرية الفرعية لتسيير مستخدمي الإدارة المركزية: تتكون من أربع (04) مكاتب:

❖ **مكتب تسيير مستخدمي الإدارة المركزية:** يتولى المهام التالية:

- تسيير المسار المهني لمستخدمي الهياكل المركزية المكلفة بها.
- تقدير الاحتياجات من الموارد البشرية لمصالح المكلف بها.
- إعداد المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية والسهر على حسن تنفيذه
- إعداد ونشر المعطيات المتعلقة بتعداد الإدارة المركزية والمصالح الخارجية.

❖ **مكتب متابعة التعداد:** تتولى هيكلة متابعة التعداد المهام التالية:

- إعداد الحصيلة السنوية للتعداد
- إعداد الجداول الإحصائية للتعداد

❖ **مكتب التوظيف والامتحانات والمسابقات:** بتولي المهام التالي:

- إحصاء وتقيم الاحتياجات في مجال التوظيف الداخلي عن طريق الامتحانات والمسابقات
- تنفيذ عمليات التوظيف طبقا لمخطط تسيير الموارد البشرية

❖ **مكتب المنازعات والنشاط الاجتماعي:** يتولى المهام التالية:

➢ التكفل الملفات المتصلة بالمنازعات المتعلقة بعلاقات العمل.

➢ تحضير الاجتماعات اللجان الإدارية المتساوية الأعضاء التي تجتمع في مجلس التأديبي.

➢ المساهمة في إعداد النصوص القانونية المرتبطة بالقوانين الأساسية لمستخدمي الوزارة.

➢ تنظيم النشاطات الاجتماعية والثقافية وترقيتها.

➢ توفير الخدامات الاجتماعية لفائدة المستخدمين ومتابعتها وتقيمها.

❖ **المديرية الفرعية لتسيير الإطارات والكفاءات:** تتكون من مكتبين (02)

1. **مكتب تسيير المسار المهني لإطارات الإدارة المركزية والمصالح الخارجية لوزارة المالية: من مهامه:**

- ضمان تسيير السيارات المهنية للإطارات الحائزين علة الوظائف العليا للوزارة
- تطبيق الإجراءات القانونية الانتقاء وتوظيف لإطارات.
- متابعة واستفاء بطاقية إطارات وزارة المالية.
- دراسة الملفات المتعلقة بحركة الإطارات العليا.

2. **مكتب البطاقية الوزارية للكفاءات:** يتولى المهام التالية:

- استيفاء البطاقة الوزارية للكفاءات.
- جمع وتوحيد المعطيات المتعلقة بالتأطير العالي.
- اقتراح أي نشاط يرمي إلى تحسين تسيير كفاءات وزارة المالية.

❖ **المديرية الفرعية للتكوين:** تتكون من مكتبين (02):

1. مكتب تحليل الاحتياجات والتخطيط: يقوم المكتب المهام التالية

- تحديد المستخدمين المستهدفين ومصادر الإعلام والاحتياجات.
- تحديد مناهج جمع المعلومات المتعلقة باحتياجات التكوين وتحليل النتائج.
- إعداد مخططات التكوين السنوية والمتعددة والسنوات القطاع مع مجمل هياكل وزارة المالية.

2. **مكتب إعداد البرامج وإنجاز النشاطات:** من مهامه:

- تحضير العناصر الضرورية لإعداد وتركيب برامج التكوين وتحسين المستوى والرسكلة.
- إعداد دفاتر الشروط المتصلة بالنشاطات التي شرع فيها.
- تنسيق إنجاز برامج التكوين للوزارة وتشجيع تبادل التكوين
- متابعة ومراقبة النشاط البيداغوجي لمعاهد التكوين في حدود صلاحيته.

❖ **المديرية الفرعية لتثمين الموارد البشرية:** تتكون من ثلاث (03) مكاتب:

1. **مكتب التخطيط والدراسات المستقبلية:** من مهامه:

- تحديد وإعداد نمط التخطيط الموارد والتحكم في تعداد الموظفين.
- المبادرة بالدراسات الاستشرافية حول تطوير المهن والكفاءات.
- المساهمة في أشغال القسيس التي يقوم بها المؤسسات والهيئات المتخصصة
- تحديد المقاييس والمعاير في مجال التسيير الداخلي الموارد البشرية في إطار البرامج المعترف بها على المستوى الوطني.
- السهر على تطبيق الإجراءات الجديدة لإصلاح الوظيفة العمومية بالتشاور مع الهياكل تسيير وزارة المالية.

2. **مكتب التقييم والمتابعة والتدقيق الداخلي:** يتولى المهام التالية:

- تحديد مطابقة نظام تسيير الموارد البشرية مع المتطلبات القانونية والتنظيمية.
- تحديد الوسائل والأدوات المنهجية المراقبة الموارد البشرية بوزارة المالية.
- قيادة عمليات الرقابة وتحليل النتائج حسب الأهداف وبلوغها.

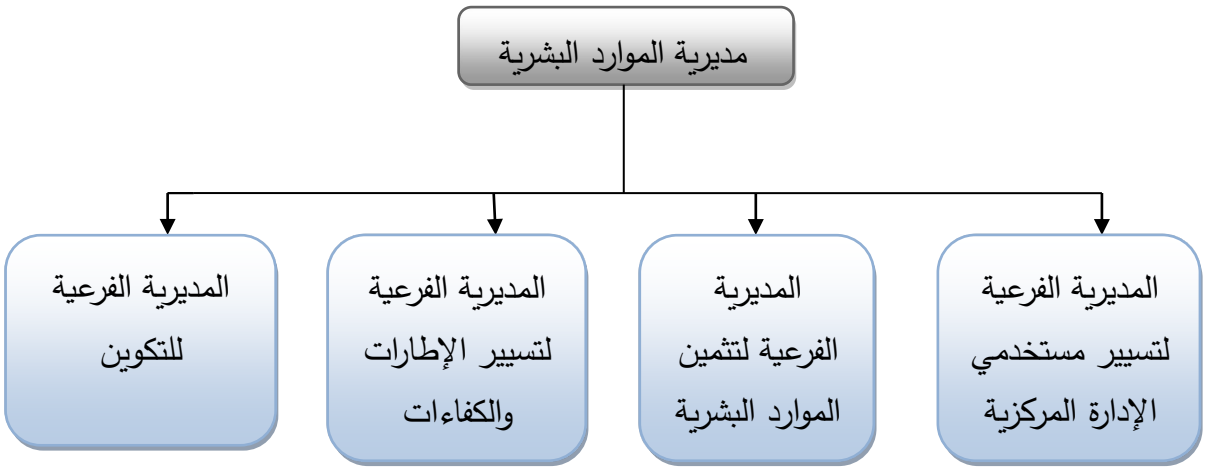
3. **مكتب التعاون والتبادل البرامج البيداغوجية:** من مهامه:

- ضمان التحكم في تسيير تعداد الموظفين وتطورهم.
- إعداد أنظمة مراجع المهن والكفاءات مع الهياكل المعنية للوزارة[1]

يتكون الهيكل التنظيمي لمديرية الموارد البشرية من المديريات الفرعية التالية:

[1]. الجريدة الرسمية رقم:24 مؤرخة في 14 أفريل 2012 ص 25، المادة 12 من القرار الوزاري المشترك مرخ في 2009/10/12

الشكل رقم26: الهيكل التنظيمي لمديرية الموارد البشرية



المصدر: وثائق داخلية لمديرية الموارد البشرية

1 . استراتيجية أو سياسة الحصول على الموارد البشرية

التوظيف في وزارة المالية

وازرة المالية كأي مؤسسة سواء عمومية أو خاصة، إنتاجية أو خدماتية تحتاج إلى التزود باليد العاملة من فترة إلى أخرى، أي كلما اقتضت الضرورة لذلك ولحصولها على هذا المورد تقوم بإعداد برنامج توقعي خاص بكل سنة مالية وثم ترسل طلب رخصة استثنائية (أنظر الملحق رقم 01) وبعد مصادقة مديرية الوظيفة العمومية والإصلاح الإداري تتبع مراحل عدة ومتسلسلة متبعة في ذلك لأهم المراسيم والقوانين التي تضمن السير الجيد للحصول على هذا المورد، وهي:

1-. الاستقطاب:

تعتمد وازرة المالية في استقطاب الموارد البشرية على برامج المسابقات والامتحانات والاختبارات المهنية لالتحاق بمختلف رتب الأسلاك المشتركة المطبق في المؤسسات والإدارات العمومية.

2-. الاختبار:

بعد إجراء المسابقات والامتحانات المهنية تأتي عملية جمع الأوراق وترتيبها وتصحيحها وفقا لسلم معين مسبقا وكل هذا وذلك من اختصاص لجنة المسابقات والامتحانات المهنية بعد التصحيح ووضع النقاط يأتي الاختيار أي اختيار الناجحين في هذه الدورة وفقا للشروط والمواصفات المرغوب فيها لإتمام الم ارحل الأخرى من أجل تعيين الناجحين.

3-. التعيين:

بمجرد اختيار الأشخاص الذين تتوفر فيهم جميع الشروط والمواصفات، وذلك من خلال نتائج المسابقات والامتحانات يتم تعيين الموظف في الوظيفة التي يشغلها ، وذلك بعد عقد مقابلة بين مسؤول المديرية المعنية والموظف الجديد ، وعادة ما تكون هذه المقابلة شفهية ، بعدها يتم التوقيع على محضر التنصيب ، الذي يتضمن تحديدا دقيقا للمنصب الذي سيشغله الموظف ابتداء من تاريخ التنصيب يدخل الموظف في

تربص تجريبي مدته سنة واحدة ، حيث على إثر هذا التربص يرسم المتربصون ، أو يخضعون لتمديد فترة التربص لمرة واحدة وللمدة نفسها ، أو يتم تسريحهم دون إشعار مسبق أو تعويضي حيث يكلف مدير الموارد البشرية بتنفيذ قرار التعيين الذي ينشر لاحقا في النشرة الرسمية للوازرة المالية.

إستراتيجية تنمية الموارد البشرية

إن الحصول على الموارد البشرية واختيارها لا يكفي لوحده لضمان السير الكفء للأعمال داخل المنظمة، ففي هذا الشأن فقد اهتمت وازرة المالية بتطوير وتنمية الكفاءات والإطارات التي تشغلها، الأمر الذي يسمح بإظهار قد ارتهم وتطوير مسارهم المهني، وهناك ثلاث سياسات من شأنها تعزيز وتنمية الموارد البشرية.

التكوين في وازرة المالية:

لقد باتت سياسة التكوين على مستوى وازرة المالية من أهم ركائز تثمين الموارد البشرية، مما جعلها تحرص دائما على إعطاء هذه الوظيفة بعد الاستراتيجي بحيث تعتمد على:

1. **التكوين الداخلي:** يتم وضع العمليات والنشاطات المتعلقة بتكوين الموظفين وتحسين مستواهم وتجديد معلوماتهم ، وهو ينقسم إلى:

1-1التكوين المتخصص: : يستفيد المترشحين الناجحين في المسابقات الوطنية للتوظيف على تكوين متخصص أولي ، مدته حسب الرتبة المراد شغلها من ستة أشهر إلى سنتين قبل التثبيت بمنصبه، و يكون حسب البرامج البيداغوجية المخصصة والموافقة للمهام المنوطة للمنصب المراد شغله.

حيث تتكفل الدول بجميع مصاريف التكوين بعد توقيع المستفيدين على عقد يلزمه بالتكوين أو استرجاع مصاريف التكوين في حالة ما لم يلتحق بمنصبه بعد انتهاء التكوين.

1 . 2. تكوين تحسين المستوى وتجديد المعلومات : يستفيد هذا النوع من التكوين موظفين

شاغلين مناصب مالية في المؤسسات العمومية، ويشترط فيه أن يكون الموظف مثبت وله ثلاث سنوات أقدميه.

يكون التكوين حسب الأسلاك والرتب في شكل متناوب أو متواصل وفق دورات) المادة 11 (قصير المدى) أقل من ستة أشهر (متوسط المدى) من ستة أشهر إلى سنة(طويل المدى) من سنة إلى ثلاث سنوات، وأخيرا تجرى عملية التكوين داخل وخارج المؤسسة حسب الاتفاقية المتواصل إليها مع المؤسسات التكوينية الموجودة على التراب الوطني.

1 3 التكوين الأولي أثناء فترة التربص : : يستفيد من هذا النوع من التكوين الموظفين الناجحين في مسابقة التوظيف خلال فترة التربص حتى يتم تثبيتهم.

1. 4 التكوين التكميلي في إطار ترقية في رتبة أعلى : يستفيد من هذا النوع من التكوين الموظفين الشاغلين مناصب مالية في المؤسسات العمومية الذين تم ترقيتهم إلى رتبة أعلى.

2 . التكوين الخارجي:

يتم تنظيم التكوين تحسين مستوى الخارجي، تنظم بـ ارمج التكوين وتحسين المستوى في الخارج حسب الإمكانيات للتعلم والتكوين العاليين والحاجات القطاعية للتأطير والمتطلبات في مجال دعم إمكانيات العلمية والتكنولوجية لتنمية في حدود المناصب المفتوحة.

فالتكوين في الخارج يهتم بتخصصات سواء موجودة أو غير موجودة في الجزائر، ويستفيد الموظفون المثبتون والحاصلون على شهادات جامعية عليا والذين لديهم ثلاث سنوات أقدميه في المؤسسة بهذا النوع من التكوين سواء يكون (طويل المدى على شكل منح دراسية) سنة أو سنتين (أو قصيرة المدى على شكل ملتقيات تكوينية) أسبوع إلى شهرين (المرشحون يخضعون إلى مسابقات انتقائية على مستوى وزارة الشؤون الخارجية التي تهتم بتسيير الملف وتتكفل الدولة بكل تكاليف التكوين والحماية الاجتماعية وكل الامتيازات الأخرى .

المطلب الثاني: المخطط السنوي التوقعي لوزارة المالية

1/ إعداد المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية

أ. تعريف المخطط السنوي التسيير الموارد البشرية:

يعتبر إعداد مخطط التسيير خطوة أساسية في التنبؤ للتحديد الاحتياجات المنظمة من الموارد البشرية وكيفية الحصول عليها، وتهيئتها لمواجهة أية تغييرات قد تحدث على مستوى الداخلي أو الخارجي للمؤسسة، وهذا ما جاء به القانون الأساسي العام الوظيفة العمومية في المراسيم التالية:

- المرسوم التنفيذي رقم 07-364 المؤرخ في 2007/11/28 يتضمن تنظيم الإدارة المركزية في وزارة المالية.
- المرسوم التنفيذي رقم 98-410 مؤرخ في 1998/12/07 يتضمن إنشاء صلاحيات وتنظيم المكاتب الوزارية للأمن الداخلي للمؤسسة.
- المرسوم التنفيذي رقم 02/ 292 مؤرخ في 2002/09/10 المعدل والمكمل المرسوم التنفيذي رقم 95-55 مؤرخ في 1995/02/15 يتضمن تنظيم الإدارة المركزية في وزارة المالية.

اعتمدت وزارة المالية عند قيامها بعملية تخطيط الموارد البشرية على المرسوم التنفيذي المعدل والذي يحمل رقم 364/07 والمؤرخ في 2007/11/28 ويتم إعداد مخطط التسيير بتحضير مجموعة من الجداول يصل عددها إلى (13) جدول، وحسب المعلومات التي تحصلنا عليها من وزارة المالية فإن هذه الجداول تعتد أساسا على حساب الفرق بين التعداد الحقيقي للسنة (ن-1) والتعداد التوقعي للسنة (ن) لتحديد احتياجات من الموارد البشرية للسنة الجارية.

2. هيكلة المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية

إن جداول المخطط السنوي تحتوي بالترتيب على ما يلي[1]:

- **الجدول الأول:** بيان يتعلق بالقطاع التعدادي إلى 12/31 من السنة (ن−1) يحتوي على الوظائف السامية والمناصب العليا التي توضع في المقدمة نظرا لأهميتها البالغة، كما نجد جدول (1) مكرر (1) يضم الأسلاك والرتب، وهذا لمعرفة عدد المناصب الشاغر للسنة (ن−1)
- **الجدول الثاني:** الهيئات الاستشارية الداخلية (لجان المستخدمين ولجان الطعن): يحتوي على قرارات تتضمن إنشاء المرجع الخاص بلجان المستخدمين ولجان الطعن والذي تحدده الإدارة المركزية، ويتبع هذا الجدول جدولين آخرين:
  - جدول رقم 2 مكرر (2): يتضمن وضعية القضايا المتنازع فيها.
  - جدول رقم (2) مكرر (3): يتضمن وضعية الحالات التأديبية في حالة وقوع أي خطأ أو تجاوزات في العمل.
- **الجدول الثالث:** القرارات * إطار * المتعلقة بالامتحانات والمسابقات: يحدد الإطار القانوني الذي تخضع له عملية التوظيف الخاصة بأسلاك والرتب.
- **الجدول الرابع:** المخطط التوقعي للتوظيف للسنة(ن): يحتوي على جدول الوظائف السامية والمناصب العليا وجدول الأسلاك والرتب لتبيان عدد المناصب الشاغرة المتوقعة للسنة(ن)، كما يضم الجدول الخاص بالمخطط التوقعي لتوظيف الأعوان المؤقتين الذين يشغلون المدة القانونية للعمل للسنة المالية (ن).
- **الجدول الخامس:** رزنامة تلخيصية لعمليات التسيير التوقعي للموارد البشرية للسنة(ن) نجد في هذا الجدول (الأشهر التي تم فيها تعين أو استقطاب الأفراد سواء

[1].وثيقة داخلية من المؤسسة

كان على المستوى الخارجي (التوظيف الخارجي) أو على المستوى الداخلي (التوظيف الداخلي) للعاملين المتواجدين على مستوى المؤسسة).

- **الجدول السادس:** جدول يحتوي على بيان توقعي للإحالة على التقاعد للسنة (ن) يحتوي على بيان يتضمن المستخدمين المتقاعدين الذين تم استدعائهم لمزاولة النشاط في سنة(ن) يحتوي الجدول على بيان يتضمن المستخدمين المؤهلين للتقاعد والذين تم الاحتفاظ بهم للسنة (ن).
- **الجدول السابع:** المخطط التوقعي لتنظيم التكوين وتحسين المستوى وتجديد المعلومات للسنة (ن)، أن هذا الجدول يحدد لنا كيفية التكوين مع مدة وتاريخ التكوين فقد يكون التكوين أولي، وقد يكزن التكوين تكملي، أو يكون تكوين لتحسين المستوى أو لتجديد المعلومات(الرسكلة)، وهذا ما تركز عليه الوزارة في تكوين مستخدمها.
- **الجدول الثامن:** جدول متابعة ومراقبة حركة المستخدمين المحدد إلى تاريخ 12/31/ن-1: يتم من خلال هذا الجدول مراقبة حركة دخول وخروج المستخدمين وهذا بإعطاء مجموع جزئي عند حالة الدخول، وإعطاء مجموع جزئي عند حالة الخروج ثم التعداد المجموع الكلي في حالة الدخول والخروج.
- **الجدول التاسع:** بيان يتضمن مجمل الأعوان المتعاقدين والمؤقتين إلى تاريخ 12/31/ن-1: يتم إحصاء المجموع العام لعدد الأفراد المتعاقدين، مؤقتين شهريا، مؤقتين بالساعة.
- **الجدول العاشر:** جدول يتضمن استمارة مراقبة عمليات التوظيف عن طريق السابقة لسنة ن-1 في هذا الجدول تتم مراقبة مسار عملية التوظيف عن طريق المسابقة على أساس الشهادات أو الاختيار، أو على أساس التوظيف التعاقدي، بالإضافة إلى جدول استمارة مراقبة عمليات الترقية عن طريق الامتحانات والاختبار المهنية لسنة(ن-1) تتم مراقبة عمليات الترقية عن طريق الامتحانات والاختبارات المهنية على المستوى الداخلي المؤسسة، وهذا بمتابعة مسار هذه الامتحانات أو الاختبارات.

- **الجدول الحادي عشر:** استمارة مراقبة عمليات التوظيف عن طريق الترقية الاختيارية والكفاءة المهنية (التسجيل في قائمة التأهيل) للسنة (ن-1): بين الجدول الأشخاص الذين يتم انتقائهم عن طريق الترقية الاختيارية أو عن طريق الترقية عن طريق التأهيل حيث نجد فيه عدد المناصب المفتوحة، المناصب المحجوزة، وكذلك عدد المرشحين، وفي الأخير تبيان عدد المرشحين المقبولين.
- **الجدول الثاني عشر:** استمارة مراقبة مخطط التوظيف على أساس الشهادات لسنة (ن-1): يخص الجدول الأسلاك والرتب، وتتم فيه هذا النوع من التوظيف وبمراقبة عدد المناصب المفتوحة والتوظيف المنجز.

ملاحظة: قد تم إدخال تعديلات على الجداول رقم (01)، (04) و(04) مكرر لمخطط تسيير الموارد البشرية، كما تم إنشاء جدول يحمل رقم(04) مكرر (01) تحت عنوان: جدول يتعلق بتوظيف الأعوان المتعاقدين في إطار المادة 21 من القانون الأساسي العام لوظيفة العمومية، (أنظر الملاحق) وبهذا فإن مخطط التسيير التوقعي لوزارة المالية يضع توقعا مستقبليا لتجهيز الإدارة بالموارد البشرية التي يجب أن تكون متوفرة خلال 01-01-ن، لتسهيل عمليات التوظيف وملئ المناصب الشاغرة وتغطية عجزها في الموارد البشرية، وقبل أن تحضر الجهة المكلفة مخطط التسيير التنبؤي، لا بد أن يتم تحضير وإعداد جدول توزيع المناصب المالية(انظر الملحق)، حيث يتوافق هذا الأخير مع مخطط التسيير التنبؤي، ويتم إرسال نموذج اسمي ونموذج آخر عددي للمصادقة عليه من طرف الوظيفة العمومية، وقد يكون هناك بعض الفوارق البسيطة التي يستوجب على الإدارة معرفتها مسبقا لضمان عدم الوقوع في أخطاء جسيمة قد تكلف المؤسسة مصاريف إضافية مع إضاعة الوقت دون فائدة.

بعدما قمنا بدراسة مخطط التسيير التنبؤي في الوزارة، الذي يعتبر القلب النابض للشروع في عملية التوظيف، ننتقل بعدها إلى دراسة وتحليل خطوات التوظيف والتي تعني بها مديرية

الموارد البشرية، لاستقطاب الأفراد ذوي كفاءة حسب احتياجات من الموارد البشرية للسنة الجارية عن طريق وضع مجموعة من لوحات القيادة اجتماعية لكل مرحلة من مراحل التسيير التوقعي أو التنبؤي من خلال لوحات قيادة اجتماعية في مرحلة التوظيف، لوحات قيادة اجتماعية لإدارة الأجور، لوحات قيادة اجتماعية لتطوير العمالة وكفاءة التدريب، لوحات قيادة لاتخاذ قرارات صائبة.

3- لوحة القيادة الخاصة بمديرية الموارد البشرية بوزارة المالية.

تستخدم مديرية الموارد البشرية بوزارة المالية لوحة القيادة في قطاع الموارد البشرية من أجل مراقبة كل ما يخص الكفاءات البشرية والعملة من تغيرات في تأهيل وتكوين والتوظيف داخل مديريات تابعة لها، بحيث يتم عرضها عن طريق برنامج المخطط القطاعي السنوي للتكوين وتحسين المستوى وتجديد معلومات الموظفين وأعوان المتعاقدين والمخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية.

أولا: تقديم نظام معلومات تسيير الموارد البشرية بوزارة المالية (AVANTECH /RH)

سنتطرق في هذا المطلب إلى ماهية نظام معلومات تسيير الموارد البشرية وهذا من خلال التعريف به وذكر أهم الأنظمة الفرعية التي يتضمنها

1 - تعريف نظام معلومات تسيير الموارد البشرية بوزارة المالية

تطلب دمج نظام معلومات آلي لتسيير الموارد البشرية إنشاء جمعية يطلق عليها قيادة مشروع إنجاز قاعدة بيانات لإدارة الموارد البشرية للمديريات المركزية لوزارة المالية، تضمنت هذه الجمعية جميع مدراء مديريات إدارة الوسائل والمالية لمختلف هيئات الوزارة باستثناء المديرية العامة للجمارك التي تسير مواردها البشرية باللجوء ببرنامج خاص بها، اهتمت الجمعية بمعالجة مختلف المشاكل المطروحة ومراجعة التطور في تنفيذ نظام معلومات إدارة الموارد البشرية.

نظام AVANTECH / H يسمح بأتمتة قواعد وإجراءات تسيير الموارد البشرية إضافة لكونه نظام الإنذارات وتقديم آراء استشارية بطريقة أوتوماتيكية لمساعدة المسرين في اتخاذ القرارات اللازمة ومن خلال الشكل الذي يوضح النظام الخبير المتكامل لتسيير الموارد

البشرية أنه يتكون من عدة أنظمة، كما يحتوي هذا النظام أيضا على:

- Configuration : هو أداة تستعمل من أجل تكييف مجموعة أنظمة AVANTECH - محرك الإنتاج : Moteur d'inférence مكلف باستغلال قاعدة المعارف للتفكير في المشكل المطروح انطلاقا من محتوى قاعدة الأحداث ، ويحتوي هذا المحرك على خوارزم يعرف بـ paterne machine ، يعالج ما إذا كانت فرضية قاعدة ما محققة بالأحداث

الموجودة في قاعدة الأحداث وينقسم هذا المحرك إلى قسمين:

• قاعدة الأحداث Base de faits données: هي ذاكرة عمل النظام الخبير، تحتوي على أحداث دائمة ويعادل لما نجده في قاعدة المعطيات، وأحداث خاصة بالمشكل المطروح والتي نسميها أيضا معطيات

. قاعدة المعارف:Base de rege تتكون من قواعد يطلق عليها قواعد الإنتاج التي تسمح عموما باستنتاج الاستنتاجات التي تضيف أحداث جديدة في قاعدة الأحداث، وذلك انطلاقا من الأحداث المعروفة سابقا، نستنتج أن هذا النظام يستعمل من طرف الخبير les experts والمستخدم utilisateurs'لمن أجل الوصول إلى نتيجة منطقية conctusion logique في تسيير الموارد البشرية.

ثانيا: الأنظمة الفرعية للنظام (AVANTECH R): يظم هذا النظام

أنظمة فرعية تسهل وظيفة إدارة الموارد البشرية، ويتم عرض هذه الأنظمة الفرعية والغاية منها إضافة للمشاكل التي تواجهها من خلال:

1. النظام الفرعي الخاص بالمستخدمين
2. النظام الفرعي الخاص بالمسار الوظيفي.
3. النظام الفرعي الخاص بالتخطيط للترقية.

4. النظام الفرعي الخاص بمتابعة الغايات.

5. النظام الفرعي الخاص بالصحة والسلامة المهنية.

6. النظام الفرعي الخاص بالتدريب.

7. النظام الفرعي الخاص بمتابعة مداومة الموظفين

8. النظام الفرعي الخاص بالتخطيط لساعات العمل

9. النظام الفرعي لتسيير حالات الطوارئ.

10. النظام الفرعي لتسيير الأجور

لا تأخذ مديرية الموارد البشرية بعين الاعتبار النظام الفرعي لتسيير الأجور لنظام

تسيير الموارد البشرية فتسيير أجور موظفي الإدارة المركزية بالوزارة يقع على عاتق مديرية عمليات الميزانية والمنشآت القاعدية

11. النظام الفرعي Module Workfiow يسمح هذا النوع النظام بالتنسيق والتعاون بين ممثلي النظام الداخلي في عملية صنع القرار انطلاقا من نموذج محدد وبمسار ديناميكي.

ملاحظة: في الوقت الحالي على مستوى النظام الخبير (AVANTECH) الأنظمة الفرعية التي لم يتم إنجازها يتمثلون في أربعة أنظمة وهي

- Module poste.
- Module dotation.
- Module formation et développement.
- Module santé.

عدم تقبل الموظفين العمل بشكل آلي (ModuleWorkfiow) وتفضيلهم للطريقة الكلاسيكية (التعامل بالأوراق).

4-: لوحة القيادة الخاصة بالتوظيف

أولا: المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية

يتم إعداد مخطط التسيير بتحضير مجموعة من الجداول يصل عددها إلى (13) جدول التي تم ذكرها سابقا كما يلي:

• بيان يتعلق بالقطاع التعدادي في 31 / 12 / لسنة ن

الهيئات الاستشارية الداخلية (لجان المستخدمين ولجان الطعن).

القرارات المتعلقة بالامتحانات والمسابقات

• المخطط التوقعي للتوظيف للسنة (ن).

رزنامة تلخيصية لعمليات التسيير التوقعي للموارد البشرية للسنة (ن) .

جدول يحتوي على بيان توقعي للإحالة على التقاعد للسنة (ن) .

• المخطط التوقعي لتنظيم التكوين وتحسين المستوى وتجديد المعلومات للسنة(ن)

. جدول متابعة ومراقبة حركة المستخدمين.

. بيان يتضمن مجمل الأعوان المتقاعدين والمؤقتين إلى تاريخ(ن)

. بيان يتضمن استمارة مراقبة عمليات التوظيف عن المسابقة لسنة (ن – 1).

. استمارة مراقبة عمليات التوظيف عن طريق الترقية الاختيارية والكفاءة المهنية (التسجيل في قائمة التأهيل) للسنة (ن – 1) .

• استمارة مراقبة مخطط التوظيف على أساس الشهادة للسنة (ن – 1) .

• استمارة مراقبة مخطط التوظيف على أساس الشهادة للسنة (ن – 1) .

ملاحظة:

قد تم إدخال تعديلات على الجداول رقم (1) و (2) و (3) مكرر لمخطط تسيير الموارد البشرية ، كما تم إنشاء جدول رقم (4) مكرر (1) تحت عنوان جدول يتعلق بتوظيف الأعوان المتعاقدين في إطار المادة 21 من القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية وبهذا

فإن مخطط التسيير التوقعي لوزارة المالية يضع توقعا مستقبليا لتجهيز الإدارة بالموارد البشرية التي يجب أن تكون متوفرة خلال 01 / 01 / لسنة ن لتسهيل عمليات التوظيف وملئ المناصب الشاغرة وتغطية عجزها في الموارد البشرية ، وقبل أن تحضر الجهة المكلفة بمخطط التسيير التوقعي ، لابد أن يتم تحضير وإعداد جدول توزيع المناصب المالية ، حيث يتوافق هذا الأخير مع مخطط التسيير التوقعي ويتم إرسال نموذج اسمي ونموذج آخر عددي للمصادقة عليه من طرف الوظيفة العمومية ، وقد يكون هناك بعض الفروق البسيطة التي تستوجب على الإدارة معالجتها مسبقا لضمان عدم الوقوع في أخطاء جسيمة قد تكلف المؤسسة مصاريف إضافية مع إضاعة الوقت دون فائدة ويمثل الملحق رقم (02) المخطط التوقعي للتوظيف لسنة 2024.

ثانيا: الشكل العام للوحة القيادة الخاصة بالتوظيف في مديرية الموارد البشرية

أشرنا سابقا بأن المخطط السنوي لتسيير للموارد البشرية يتضمن 13 جدول ونكتفي هنا بعرض نموذج المخطط التوقعي للتوظيف لسنة ن.

الجدول رقم (16) المخطط التوقعي للتوظيف بعنوان السنة (ن):

الوظائف العليا	المناصب المالية للسنة ن	المناصب المشغولة لسنة ن-1	المناصب الشاغرة	التوظيف الخارجي في المناصب الشاغرة			الترقية			الملاحظات
المناصب العليا				التكوين		مسابقة على أساس المسابقات	امتحان مهني	على أساس الاختبار	التأهيل المهني	
الأسلاك والرتب				خارجي	داخلي	مسابقات على أساس الاختيار				
						فحص مهني				
المجموع										

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على وثائق مديرية الموارد البشرية

5- لوحة القيادة الخاصة بالتكوين في مديرية الموارد البشرية

أولا: المخطط القطاعي السنوي للتكوين وتحسين المستوى وتجديد معلومات الموظفين و

الأعوان المتعاقدين:إن إعداد المخططات التكوينية بوزارة المالية شأنه شأن أي مؤسسة ناجحة تقوم على أهداف ومبادئ تحدد أساسا الاحتياجات التكوينية التي تقوم على جمع وفرز وتحليل المعلومات ثم التعبير عنها وعرضها على المسئولين التنفيذيين لتأتي المرحلة الأخيرة وهي التقييم، يتم إعداد مخطط التسيير بتحضير مجموعة من الجداول، أنظر الملحق رقم (02)،(03و(04)

جدول رقم 01: دورات التكوين المتخصص بعنوان التوظيف

جدول رقم 02: التكوين الأولي أثناء فترة التربص.

جدول رقم 03: دورة التكوين التكميلي في إطار الترقية إلى رتبة أعلى

جدول رقم 04: دورة التكوين الأولي قصد التعيين في المنصب الأعلى

. جدول رقم 05: دورة التكوين الاستثنائي في إطار الإدماج في رتبة جديدة.

• جدول رقم 06: دورات التكوين بالخارج.

. جدول رقم 07: عمليات تحسين المستوى وتجديد المعلومات

• جدول رقم 08: حوصلة مختلف عمليات التكوين وتحسين المستوى وتجديد المعلومات

ثانيا: الشكل العام للوحة القيادة الخاصة بالتكوين في مديرية الموارد البشرية

أشرنا سابقا بأن المخطط القطاعي السنوي للتكوين وتحسين المستوى وتجديد معلومات الموظفين والأعوان المتعاقدين يتضمن 08 جداول ونكتفي هنا بعرض نموذج عمليات تحسين المستوى وتجديد المعلومات.

الجدول رقم (17) عمليات تحسين المستوى وتجديد المعلومات

الرتبة المعنية	موضوع التكوين	عدد المترشحين	مدة التكوين	بداية التكوين	نهاية دورة التكوين	مؤسسات التكوين	تتويج الدورة	الملاحظات

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على وثائق مديرية الموارد البشرية

6- مؤشرات لوحة القيادة الاجتماعية لتنمية القدرات

تتكون لوحة القيادة من مجموعة مؤشرات فهي توضح السير الحسن لأداء الأنشطة كما يظهر الخلل الذي يمكن حصوله وتتشكل لوحة القيادة بمديرية الموارد البشرية من عدة وثائق تختلف عن بعضها البعض من حيث المضمون والهدف وفي مبحثنا هذا سنتطرق إلى دراسة وتحليل مؤشر التوظيف ومؤشر التكوين.

أولا: مؤشر التوظيف

بعد انجاز المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية الذي يعد القاعدة الذي يرتكز عليها برنامج التوظيف حيث يظهر من خلاله عدد المناصب المفتوحة ونوع التوظيف المطلوب الخارجي أو الداخلي، حيث يعتبر التوظيف الخارجي خطوة رئيسية تنتهجها الوزارة في تعيين موظفها حسب المناصب الشاغرة لكل رتبة، وتعطي لها نسبة تقدر بحوالي 50% من إجمالي المناصب المالية الشاغرة للسنة المالية الجارية حسب المادة 80 من القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية فإنه يتم الالتحاق بالوظائف العمومية عن طريق:

- المسابقة على أساس الاختبارات
- المسابقة على أساس الشهادات بالنسبة لبعض أسلاك الموظفين
- الفحص المهني التوظيف المباشر من بين المترشحين الذين تابعوا تكوينا متخصصا منصوص عليه في القوانين الأساسية لدى مؤسسات التكوين المؤهلة.

الجدول رقم (02) يبين مؤشر التوظيف الخارجي للمناصب الشاغرة والذي يتضمن التوظيف على أساس الشهادة ومنتوج التكوين

الجدول رقم18: مؤشر التوظيف الخارجي للمناصب الشاغرة

التوظيف / السنة	التوظيف المتوقع	التوظيف المنجز	السنة
2021			
2022		147	
2023	162	283	%174
2024	180	320	%183

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على وثائق مديرية الموارد البشرية

من خلال الجدول نلاحظ ما يلي:

منذ سنة 2014 لم تقم مديرية الموارد البشرية بأي عملية توظيف وملئ المناصب الشاغرة، ما عدا مناصب محررة بفعل النقل، وبعض بعض المناصب الآيلة للزوال وذلك بفعل أسباب اقتصادية بحتة، في سنتي 2015 و2016 تم تجميد كل عمليات التوظيف ما عدى رتبة مفتش قسم الخزينة والمالية والتأمينات وهي مناصب ناتجة عن منتوج التكوين في معهد الاقتصاد الجمركي والجبائي بالجزائر (IEDF).

في سنتي 2017 و2018 إلى غاية 2022 بقيت عمليات التوظيف مجمدة بسبب عدم مصادقة المديرية العامة للوظيفة العمومية للمخطط التوقعي للتوظيف ماعدا في سنة 2022 قامت بالتحويلات الداخلية وعمليات النقل، إلى غاية سنة 2023 صادقة مديرية الوظيف على بدأ عمليات التوظيف والاستقطاب من جديد سواء عن طريق المسابقات أو الامتحانات المهنية سواء داخليا أو خارجيا.

تحليل نتائج مؤشر التوظيف: من خلال الجدول أعلاه نستخلص أن:

1. من سنة 2014 وخلال 5 سنوات متتالية لوحظ تراجع كبير في عملية التوظيف، حيث خصصت المناصب الشاغرة المفتوحة في سنة 2014 لفائدة مستخدمي وزارة الاستشراف والإحصائيات سابقا، أما فيما يخص (6) مناصب المنجزة في هذه السنة فقد تعلقت برتبة

مفتش قسم الخزينة والمحاسبة والتأمينات، ثم لوحظ من سنة 2015 وإلى غاية سنة 2022 تجميد عملية التوظيف بسبب انتهاج الدولة لسياسة ترشيد النفقات بسبب ظروف اقتصادية أثرت على الخزينة العمومية.

ملاحظة: حسب الإحصائيات الحديثة لسنة 2024 تم برمجة نفس عملية التوظيف التي برمجت في 2014 في بعض الرتب الحساسة التي تتطلبها وزارة المالية كمتصرف مستشار ومتصرف رئيسي ومساعد مهندس في الإعلام الآلي.

ثانيا– مؤشر التكوين

تبرمج مديرية الموارد البشرية في بداية كل سنة برنامجا خاصا لتكوين الموظفين يتضمن عددهم مقسمين على عدة عمليات وهذا التكوين داخل الوطن أو خارجه، يكون إما في مراكز التكوين للمؤسسة أو المعاهد المتخصصة

جدول رقم (19) : مؤشر التكوين

السنوات / التكوين		2021	2022	2023
التكوين التوقعي	عدد المعنيين بالتكوين	675	650	550
	عدد العمليات التكوينية	27	26	22
التكوين المنجز	عدد المعنيين بالتكوين	15		
	عدد العمليات التكوينية	2		
نسبة الانجاز	عدد المعنيين بالتكوين	%0.8		
	عدد العمليات التكوينية	2.6%		

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على وثائق مديرية الموارد البشرية

نلاحظ من الجدول ما يلي:

أن التكوين التوقعي للموظفين المعنيين بالتكوين في مديرية الموارد البشرية لوزارة المالية لسنوات 2024/2023/2022/2021 بلغ مجموع 1875 معني بالتكوين بينما كان التكوين المنجز 15 معني وعدد عمليات التكوين منجزة تقدر ب2 فقط بنسبة انحاز 0.8% من

المعنيين بالتكوين وب 2.6% من عدد العمليات التكوينية نفسر انخفاض إعداد العمليات التكوينية المنجز مقارنة بالتكوين التوقعي بعدم تخصيص الميزانية اللازمة لعملية التكوين وذلك لأسباب اقتصادية كانت تعاني منها البلاد بسبب الأزمة الصحية وأيضا تجميد عمليات الترقية، ومقارنة بالسنوات سابقةمنذ سنة 2014 سجلنا النسب التالية : المستفيدين من التكوين 23,22 % ، العمليات

التكوينية 68,96 %وهذا راجع إلى أن في هذه السنة كانت البرامج التكوينية كالتالي:

- **دورات التكوين الأولي أثناء التربص:**

عدد المعنيين 45، عدد العمليات التكوينية 01 هذه العملية كانت محققة

- **دورات التكوين التكميلي في إطار الترقية إلى رتبة أعلى:**

عدد المعنيين 29، عدد العمليات التكوينية 02 هذه العملية كانت محققة

- **عمليات تحسين المستوى وتجديد المعلومات:**

عدد المعنيين 677، عدد العمليات التكوينية 17.

عدد المستفيدين 190، عدد العمليات التكوينية 12

- **التكوين بالخارج:**

عدد المعنيين 11، عدد العمليات التكوينية 01 هذه العملية كانت محققة

في سنة 2015 سجلنا النسب التالية: المستفيدين من التكوين 50,32%، العمليات التكوينية 80%وهذا راجع إلى أن في هذه السنة كانت البرامج التكوينية كالتالي:

- **دورات التكوين الأولي التربص:**

عدد المعنيين 01، عدد العمليات التكوينية 01.

- **دورات التكوين التكميلي في إطار الترقية إلى رتبة أعلى:**

عدد المعنيين 09، عدد العمليات التكوينية 01.

- عمليات تحسين المستوى وتجديد المعلومات:

عدد المعنيين 596، عدد العمليات التكوينية 14

عدد المستفيدين 312، عدد العمليات التكوينية 09.

- التكوين بالخارج:

عدد المعنيين 11، عدد العمليات التكوينية 01

في سنة 2016 سجلنا النسب التالية: المستفيدين من التكوين 1,33%، العمليات التكوينية 16,66%

- دورات التكوين الأولي أثناء التربص:

عدد المعنيين 06، عدد العمليات التكوينية 01.

عدد المستفيدين 06، عدد العمليات التكوينية 09

- دورات التكوين التكميلي في إطار الترقية إلى رتبة أعلى:

عدد المعنيين 01، عدد العمليات التكوينية 01.

عدد المستفيدين 00، عدد العمليات التكوينية 00

- عمليات تحسين المستوى وتجديد المعلومات:

عدد المعنيين 593، عدد العمليات التكوينية 10

عدد المستفيدين 00، عدد العمليات التكوينية 00

- التكوين بالخارج:

عدد المعنيين 02، عدد العمليات التكوينية 01.

عدد المستفيدين 02، عدد العمليات التكوينية 01.

من خلال عرضنا للمعطيات السابقة نلاحظ أن السبب يكمن في التكوين المتعلق بعمليات تحسين المستوى وتجديد المعلومات هذا ما أدى إلى انخفاض نسب الاستفادة من التكوين ونسب العمليات التكوينية المنجزة أما في باقي أنواع التكوين فهو محقق دائما وذلك راجع إلى ارتفاع استهلاك الاعتمادات المخصصة للتكوين خلال السنة مما يؤدي إلى عدم تنفيذ

العمليات التكوينية المتبقية عدم التحاق المعنيين بالدورات التكوينية في سنة 2017 سجلنا النسب التالية:

– المعنيين بدورات التكوين الأولي أثناء فترة التربص: لاشيء

– دورات التكوين التكميلي في إطار الترقية إلى رتبة أعلى:

عدد المعنيين 02، عدد العمليات التكوينية 00

– عمليات تحسين المستوى وتجديد المعلومات:

عدد المعنيين 227، عدد العمليات التكوينية 00

– **التكوين بالخارج:**

عدد المعنيين 02، عدد العمليات التكوينية 01

عدد المستفيدين 00

في سنة 2018 سجلنا النسب التالية:

– المعنيين بدورات التكوين الأولي أثناء فترة التربص: لاشيء

– دورات التكوين التكميلي في إطار الترقية إلى رتبة أعلى.

عدد المعنيين 04

عدد العمليات التكوينية 00.

– عمليات تحسين المستوى وتجديد المعلومات

عدد المعنيين 558، عدد العمليات التكوينية 00.

– التكوين بالخارج: لاشيء

من خلال عرضنا للمعطيات السابقة للسنوات 2017 و2018 و2019 2020 لاحظنا انعدام كلي لعدد المعنيين بدورات التكوين الأولي أثناء فترة التربص وذلك راجع إلى تجميد عملية التوظيف، إلى جانب ذلك لوحظ تجميد مؤقت لدورات التكوين.

تحليل نتائج مؤشر التكوين

من خلال عرضنا لمؤشر التكوين، لاحظنا وجود نسب متفاوتة لعدد المستفيدين من التكوين حيث تراوحت النسبة بين حوالي 23 و50% خلال سنتي 2014 و2015 على التوالي، ثم شهدت تراجع كبير وصل إلى 1.33% في سنة 2016 وصارت شبه منعدمة خلال سنتي 2017 وحتى 2022 بسبب تجميد عملية التوظيف والتراجع الكبير في الميزانية المخصصة للتكوين الداخلي ما عدا التكوين بالخارج المخصص للإطارات السامية الذي كان نتيجة لعقد اتفاقيات دولية وبعض المنح المتحصل عليها من الاتحاد الأوروبي، وفي سنتي 2023 و2024 بدأت عمليات التوظيف تبعث من جديد لكن بنسب متوسطة.

المبحث الثاني:مجالات الدراسة وعينة الدراسة

المطلب الأول: مجالات الدراسة

1-المجال المكاني للدراسة:

ينحصر المجال المكاني للدراسة في وزارة المالية الكائن مقرها بحي أحمد فرانسيس مالكي بن عكنون الجزائر العاصمة. هي إدارة عمومية تابع للقطاع العام، ومن المؤسسات الإستراتيجية وذات أهمية في هذا القطاع، وهي من الإدارات العامة التي تركز على آلية إعداد المخطط السنوي التوقعي أو التنبؤي.

وقد تم التركيز عليها في هذه الدراسة على مديرية الموارد البشرية التي تقوم بهذا التسيير التنبؤي للكفاءات بالتنسيق مع كل مديريات الوزارة التي تقوم بوضع مخطط سنوي تقدير للموارد البشرية لكل مصلحة تم تجمع في ميزانية اجتماعية شاملة لكل المديريات ويصبح عندها المخطط السنوي للتسيير التنبؤي للموارد البشرية، ومن أجل تفعيل هذه الآلية قمنا بهذه الدراسة المتمثلة في كيفية تفعيل التسيير التنبؤي للكفاءات عن طريق وضع لوحات القيادة الاجتماعية.

2-المجال الزماني للدراسة:

لقد مرت هذه الدراسة بالتحضير للجانب المنهجي والنظري الذي تم من خلالها جمع المعطيات المتعلقة بموضوع وجمع المعلومات النظرية من مختلف المكتبات الجامعية وكذلك المكتبات الخارجية (القراءات والدراسات السابقة عن الموضوع وترجمة بعض المراجع) وبعد تحديد الإشكالية والسؤال العام والأسئلة الفرعية والفرضيات، تطرقنا إلى الجانب النظري ثم الجانب التطبيقي الذي مر بثلاث مراحل على النحو التالي:

المرحلة الاستطلاعية:

- وذلك بعد أخد الموافقة من طرف السيدة زهرة خير من أجل التأطير في هذه الدراسة التي تعتبر مسؤولة مصلحة الموارد البشرية، من أجل تقديم المساعدة والمعلومات الضرورية حول هذا الموضوع.
- بعدها قمنا بمجموعة من الجولات استطلاعية للمجموعة من مديريات الوزارة للإثراء هذه الدراسة من خلال مجموعة من المقابلات مع مسؤولي المصالح ومجموعة من المدراء.
- ثم قمنا بتوزيع الاستمارات على مجموعة من الإطارات المديريات والمصالح من أجل ملئها واسترجاعها للقيام بعملية التحليل بالإضافة إلى الملاحظة الاستكشافية،

المطلب الثاني: خصائص مجتمع الدراسة:

لقد قمنا بهذه الدراسة المتمثلة في دور لوحات القيادة الاجتماعية في تفعيل التسيير التنبؤي للكفاءات بالإدارة العمومية المتمثلة في مديرية الموارد البشرية بوزارة المالية التي تعتبر من بين الإدارات العمومية التي تخضع مواردها البشرية إلى التسيير التنبؤي عن طريق التوقعات المستقبلية للأفراد من أجل معرفة احتياجاتها وتوفير طريقة تغطيتها سواء عن طريق سياسة التوظيف أو سياسة التكوين والتدريب.

ولماذا فئة الإطارات دون غيرها؟ هذا لأنها الفئة السوسيومهنية التي أصبحت في الآونة الأخيرة تلعب دورا مهما في تحقيق استراتيجيات المؤسسات وأهدافها المستقبلية وكذلك تقام الخطط بناءا عليها من خلال تنميتها وتطويرها والاهتمام بها وهي المسؤولة على وضع لوحات القيادة دون غيرها من أجل مرونة العمل تطويره وسلاسته وتحقيق الأهداف المسطرة خلال السنة وتحقيق إستراتيجية الإدارة سواء في فترة قصيرة أو متوسطة أو طويلة.

1-تحليل نتائج استطلاع آراء إطارات مديرية الموارد البشرية بوزارة المالية حول دور لوحات القيادة الاجتماعية في تفعيل التسيير التنبؤي (التوقعي)للكفاءات

سنتطرق في هذا الجزء إلى عرض الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية وتحصيل النتائج ومناقشتها ووضع التوصيات.

أولا:عرض الاستبيان المعتمد في الدارسة الميدانية

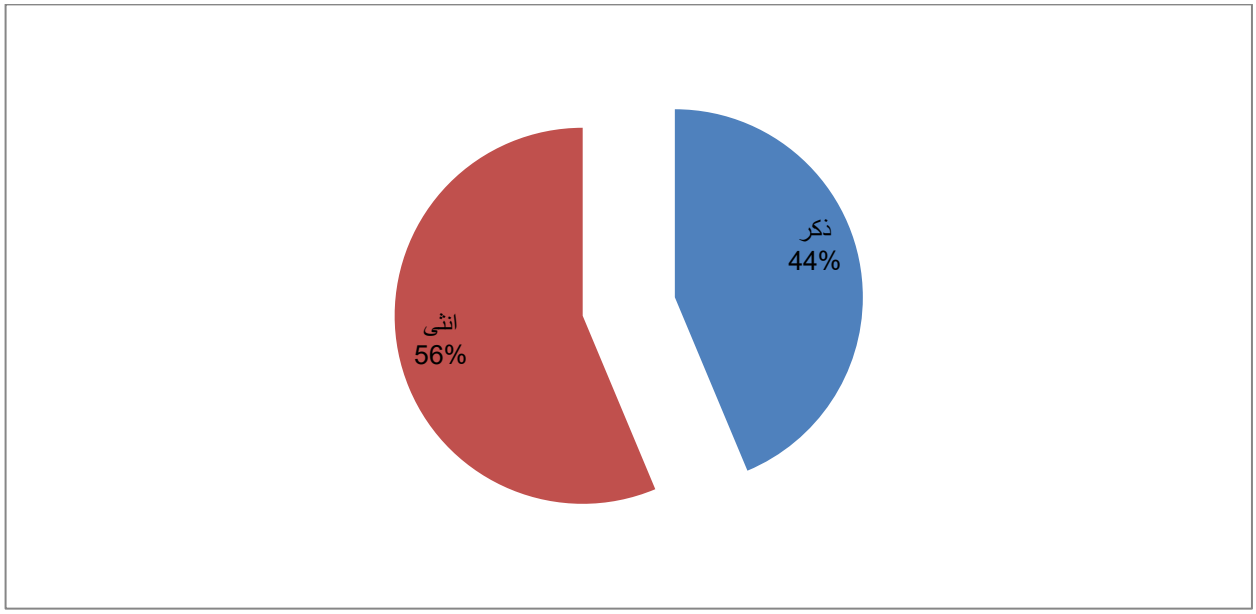
للإلمام بموضوع الدراسة من الجانب الميداني يتم الاعتماد بشكل أساسي على استمارة الاستبيان، التي تعد من أكثر الأدوات ملائمة لإجراء مثل هذه الدراسات ، نظرا لتوافقها مع أهداف و موضوع الدراسة المتمثل في تقصي آراء إطارات مديرية الموارد البشرية بوزارة المالية حول دور لوحة القيادة الاجتماعية وتأثيرها في التسيير التنبؤي للكفاءات، ومن أجل الإلمام بمختلف جوانب الدراسة ارتأينا الاعتماد على استمارة الاستبيان بالإضافة إلى مجموعة من المقابلات، حيث تم توزيع الاستمارات ودعمها بالمقابلات الشخصية لضمان استرجاع كل الاستمارات الموزعة و تحويلها للتحليل الإحصائي وذلك نظرا إلى دور المقابلة الشخصية الذي ساعدنا في تقصي واقع تسيير المورد البشر ي في وزارة المالية.

ثانيا: المعالجة الإحصائية

سنتطرق إلى المعالجة الإحصائية التي تتمثل في وصف خصائص عينة الدراسة والتحليل الوصفي لإجابات آراء أفرادها.

1- وصف خصائص عينة الدارسة:

شكل رقم(27): دائرة نسبية تبين لوحة قيادة اجتماعية لتوزيع الإطارات حسب الجنس

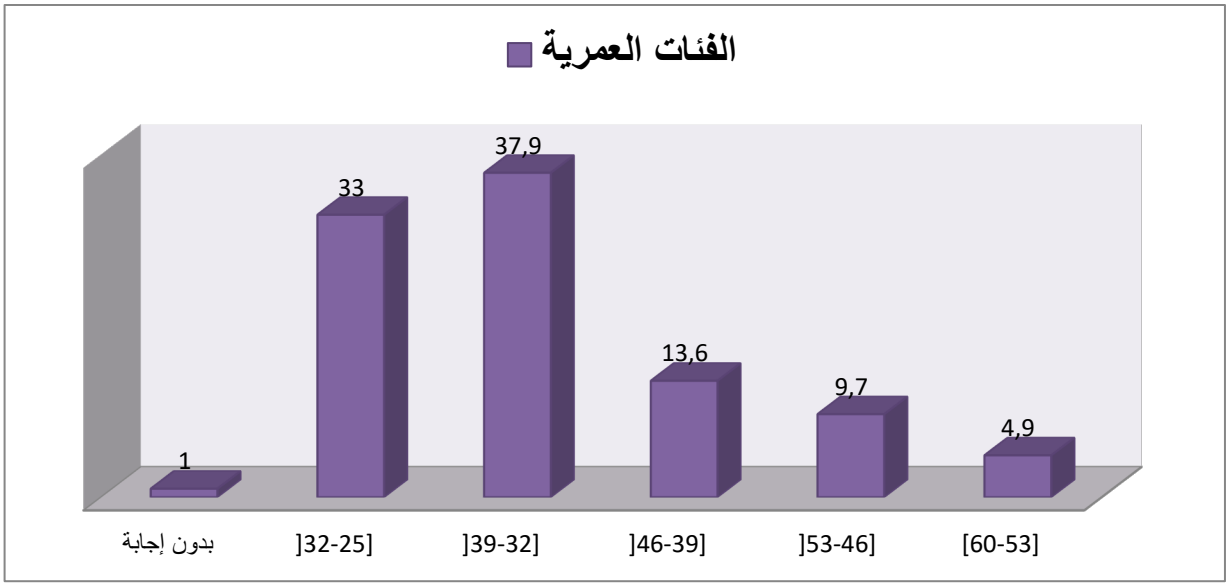


نلاحظ من الشكل الأتي أن 56% من أفراد العينة كانت من فئة الإناث مقابل 44% من الذكور، وتفسير ذلك راجع إلى العمل الإداري الذي تقوم به وزارة المالية، والتي لا يهمها في هذا الإطار الجنس الموظف سواء كان ذكرا أم أنثى، كما ينص عليه الدستور الجزائري، وإنما تركز على الكفاءات العلمية والقدرات التي يكتسبها الإطار والتي تساعدها في العملية التسييرية والقدرة على تقديم أفضل الأداء لتحقيق أهداف الإدارة المسطرة وإستراتيجيتها ومنها فإن لوحة القيادة تقوم بتقدم المعلومات الضرورية والآنية والتفصيلية.

الجدول 21: يبين لوحة قيادة اجتماعية لتوزيع أفراد حسب السن

السن	التكرارات	النسبة المئوية%
بدون إجابة	1	1
]32-25]	34	33,0
]39-32]	39	37,9
]46-39]	14	13,6
]53-46]	10	9,7
[60-53]	5	4,9
المجموع	103	100

الشكل رقم(28): أعمدة بيانية توضح توزيع الإطارات حسب الفئات العمرية



يتبن من خلال هذا الجدول والشكل الذي يليه أن النسبة الكبرى هي للفئة ما بين 32-39 سنة، حيث تقدر ب 37.90% وأصغر نسبة تتعلق بالفئة العمرية ما بين 53-60 سنة حيث تصل إلى 4.9%، منه يمكننا القول إن النسبة الكبيرة لأغلبية أفراد العينة من ذوي المستوى الجامعي وفي المجمل يكون التحاقها بعالم الشغل في سن 25 سنة فما فوق، والملاحظ أن النسبة العالية هي الشباب، حيث تصل ما بين سن 25 سنة إلى غاية 46 سنة وهو ما يفوق الثلثين بكثير.

ومنه فإن نسبة الشباب تمثل النسبة الأعلى من الإطارات المديرية وهذا راجع لأهمية الفئة العمرية في التسيير التنبؤي للكفاءات و تعد عاملا ايجابيا من أجل تحقيق الأهداف الإستراتيجية، حيث يسهل مع هذه الفئة القيام بعمليات التحسين المستمر والتحكم بطريقة علمية في سلوكها من أجل الوصول إلى النتائج الجيدة مما يساعدها على استعمال أفضل الأدوات والأساليب الإدارية المختلفة من أجل التقليل من الانحرافات والأخطاء والتقليل من التكاليف مما يؤدي إلى تحقيق إدارة الجودة الشاملة من خلال القدرة على التنظيم وعلى التصميم وكذلك تطبيق نظام إبداعي .

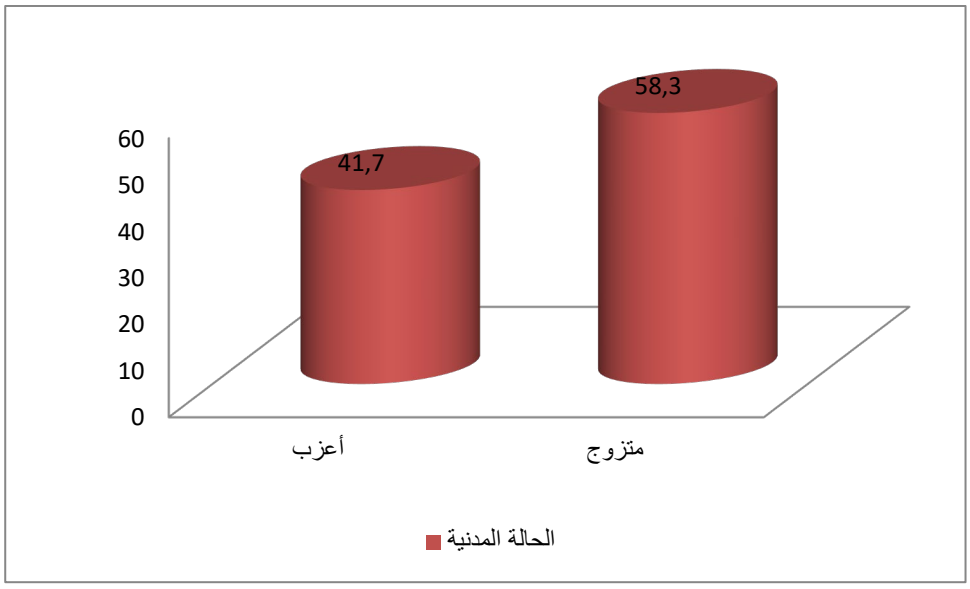
الجدول 22: يبين لوحة قيادة اجتماعية لتوزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي

المستوى التعليمي	التكرارات	النسبة المئوية%
ثانوي	**12**	**11,7**
جامعي	**91**	**88,3**
المجموع	**103**	**100**

يبين لنا الجدول رقم17 أن 88.3 %من المبحوثين يملكون مستوى تعليمي جامعي مقابل 11.7% من المبحوثين ذوو المستوى الثانوي.

كما يتبين لنا من خلال الجدول أن توزيع المبحوثين كان بين مستويين تعليميين فقط حيث انعدمت الفئات ذات المستويات الابتدائية والمتوسط، ونستطيع تفسير ارتفاع نسبة الجامعيين بين المبحوثين بطبيعة مجتمع البحث المدروس حيث توجهنا للفئة الإطارات والمدراء ورؤساء المصالح المسؤولين الذين لهم دور في وضع الخطط والبرامج والمساعدة في وضع لوحات القيادات المختلفة من أجل وضع صورة شاملة وواضحة عن أي خطة عمل أو برنامج من أجل تحقيق الأهداف المسطرة.

شكل رقم (29): أعمدة بيانية تبين توزيع أفراد العينة حسب الحالة المدنية



يلاحظ من هذا الشكل البياني أن النسبة متقاربة لفئة المتزوجين وغير متزوجين مع تقدم بسيط للمتزوجين تقدر ب58.3%، وللفئة الثانية 41.7%

يوضح لنا الجدول ارتفاع نسبة الموظفين الغير متزوجين، فمن خلال النسب المئوية الموجودة في الجدول توزيع الفئات حسب السن يبن لنا أن نسبة الذين يتعدى سنهم 25 تمثل كل أفراد العينة ورغم هذا الارتفاع إلا أن نسبة المتزوجين تعتبر قليليه وهذا الأمر أصبح شائع في الإدارات العمومية الجزائرية.

يمكن للوحة القيادة هاته أن تقدم لنا المعلومات من أجل نظام الأجور والتعويضات من خلال معرفة الحالة المدنية لكل موظف مع وضع سياسة أجريه عادلة من أجل تحقيق رضي الأفراد ومنه توضيح الساسة الأجرية من أجل تنفيذ السياسات واحترام التوازن المالي والاجتماعي مع إعداد ميزانيات مصاريف العمال

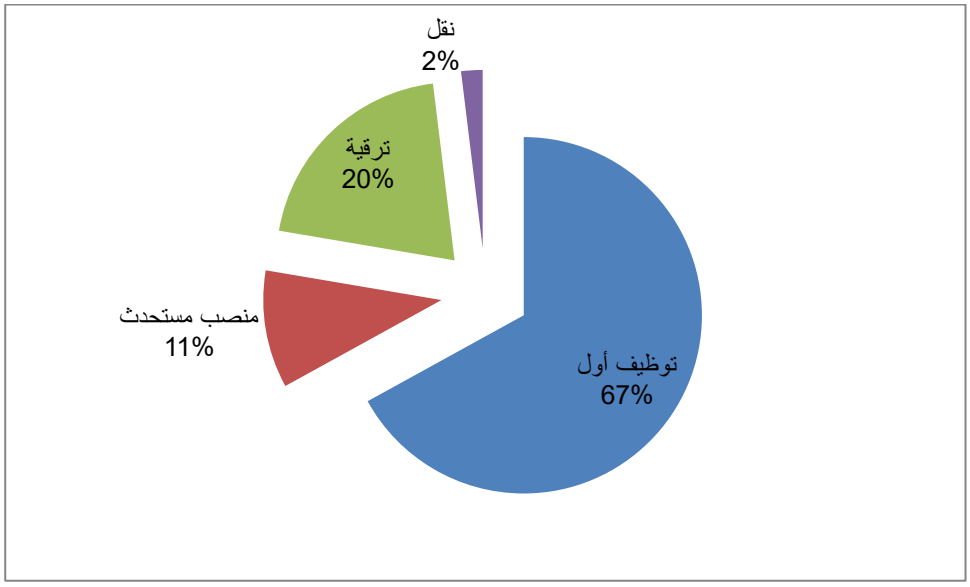
الجدول 23: يبين لوحة قيادة اجتماعية لتوزيع أفراد العينة حسب الأقدمية

الأقدمية	التكرارات	النسبة المئوية%
أقل من 5 سنوات	42	40,8
]10-5]	28	27,2
]15-10]	11	10,7
]20-15]	6	5,8
]25-20]	4	3,9
]30-25] سنة فما فوق	8	7,8
بدون إجابة	4	3,9
المجموع	103	100

نلاحظ من خلال هذا الجدول أن أعلى نسبة من ناحية الخبرة هي من الذين لديهم خبرة (أقل من سنة إلى 5سنوات) بنسبة 40.8 %، في حين أن أقل نسبة هي 3.9% وهي تمثل فئة من 20-25 سنة، من النسب المئوية يتبين لنا أن الفئة الغالبة هم من ذوي الخبرة أقل من 5سنوات، حيث تمثل النسبة الأعلى ب68% أي مجموع الفئة الأولى والثانية، وأن ذوي الخبرة أعلى من 10 سنوات يمثل النسبة الدنيا بداية من الفئة الثالثة إلى الفئة السادسة بمجموع 28.1%.

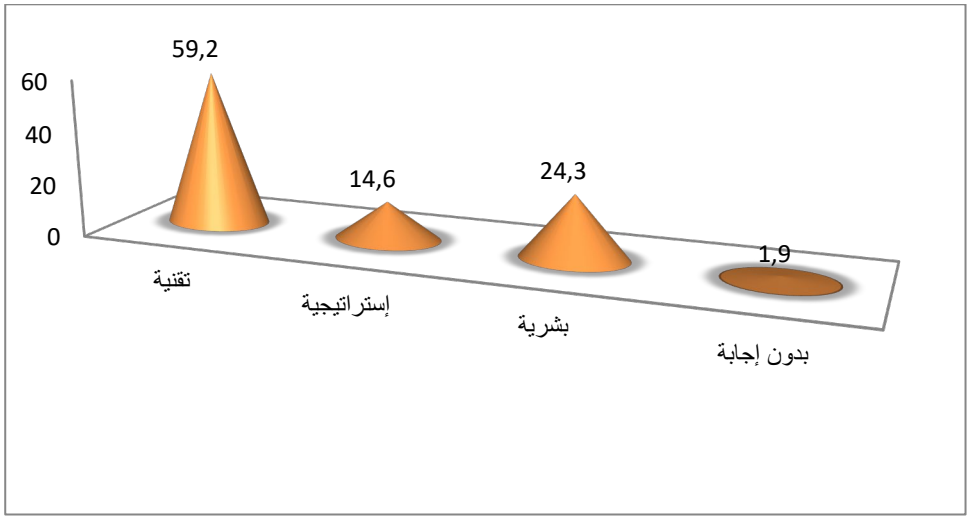
تبين لنا هذه لوحة القياد اجتماعية وجود عدد كبير من ذوي الخبرة البسيطة ومنها نستنتج أن هناك في كل سنة توقع لتوظيف خارجي للإطارات أكثر من التوظيف الداخلي من أجل الترقية أو التحويل أو النقل في المخطط السنوي التنبؤي من أجل أخذ كل الاحتياطات مسبقا قبل عملية الاستقطاب ووضع الاستراتيجيات الملائمة لذلك.

شكل رقم (30): دائرة نسبية توضح لوحة قيادة اجتماعية لتوزيع أفراد العينة حسب أسباب تولي المنصب



نلاحظ من خلال هذا الشكل أن نسبة التوظيف أول هي الأكبر بنسبة 67 % من مجموع عملية التوظيف التي تقوم بها الإدارة في سنة الواحدة مقارنة بعملية النقل والتحويل التي تعبر عن أخفض نسبة في التوظيف ب1.9 %، ومنه فإن هذا الجدول يؤكد ما توصلنا له سابقا أن نسبة التوظيف الخارجي هي النسبة الأكبر في المخطط السنوي التنبؤي للوظيف العمومي من أجل تعويض المناصب الشاغرة مقارنة بالترقية والنقل والتحويل وحتى في حالة استحداث منصب جديدة وهي تساعد في عملية التحضير للمسابقات قبل عملية الاستقطاب من أجل التخطيط الجيد وتحدد المضبوط للأفراد الواجب تعينهم من خلال وضع مجموعة من الإجراءات والطرق المختلفة التي تسمح بالحصول على أكبر عدد ممكن من المترشحين ذو الشروط الأساسية لشغل المناصب الشاغرة .

شكل بياني رقم (31) يوضح لوحة قيادة اجتماعية توزيع أفراد العينة حسب نوع الوظيفة



يتضح من الشكل البياني أن أكبر نسبة من الأفراد العينة تمثل فئة الإطارات تقنية بنسبة 59% مقارنة بالإطارات البشرية التي تمثل 24% والإطارات الإستراتيجية التي تمثل اقل نسبة ب 15%.

ومنه نلاحظ أن نسبة الإطارات التقنية التي تمثل الأسلاك الخاصة أو النوعية التي تعبر عن تخصص كل مديرية مقارنة بالأخرى وهذا مثل مديرية الموارد البشرية، أما البشرية تمثل الأسلاك المشتركة وهي الإطارات التي نجدها في كل المديريات مثل المتصرف الإداري أو المتصرف المستشار...إلخ أما فئة الإطارات الإستراتيجية يمثل المديرين والإطارات العليا والتي تعتبر أقل نسبة وهذا منطقي لأن نسبة المديرين تكون قليلة مقارنة مع الإطارات العادية، ومنه فإن هذه المرحلة تركز على توسيع مجال الاختيار في الأفراد من خلال استعمال كل الإجراءات والطرق التي تسمح بتحديد من بين المستقطبين الذين سيتم تعينهم رسميا لشغل المناصب الشاغرة مع تحقيق أقل تكلفة ممكنة وأقل أجل لتعين الأفراد منه تساعدنا على قياس تكلفة التوظيف ومدته وعائده.

الفصل السادس:

تحليل الفرضيات

الفصل السادس: تحليل الفرضيات

المبحث الأول: عرض وتحليل ومناقشة بيانات الفرضيات

المطلب الأول: عرض وتحليل ومناقشة الفرضية الأولى

المطلب الثاني: عرض وتحليل ومناقشة الفرضية الثانية

المطلب الثالث: عرض وتحليل ومناقشة الفرضية الثالثة

في إطار تحسين الأداء الأمثل للمؤسسات والإدارات العمومية لا سيما عن طريق إدخال تقنيات تسيير الموارد البشرية بنجاعة وفعالية أكثر، أحدث المرسوم رقم 95-126 المؤرخ في 29 أفريل 1995، المتعلق بقرارات التسيير الحياة المهنية للموظفين وذلك بهدف الانطلاق في مسار تحول حقيقي في أساليب تسيير الموارد البشرية وإجراءاته، وتشمل الغاية من هذا الإصلاح أساسا في ضمان:

- إيجاد الأدوات لعقلنه تعداد المستخدمين وضبط تطوره
- بروز وتطوير نظام التسيير التنبؤي للموارد البشرية
- إعادة الاعتبار للمسيرين في ممارسة اختصاصاتهم ممارسة كاملة وشاملة

وفي نفس السياق فإن تثبيت مخططات التسيير السنوية(مخطط التسيير التنبؤي) للموارد البشرية التي يفرض إعدادها على مجموع المؤسسات والإدارات العمومية يستهدف وضع لوحات قيادة اجتماعية تساعدها من خلال نظام من المعلومات الملخصة من أجل ضمان ترابط بين المهام التي تمارسها والوسائل البشرية التي بتطلبها التكفل بها من الناحية الكمية والنوعية (الوظائف والكفاءات) وبالتالي نصل إلى معرفة مدى انسجام وفهم المسؤولين والإطارات العاملة لمضمون محتوى التسيير التنبؤي للوظائف والكفاءات من خلال هذه اللوحات القيادية الاجتماعية للمعلومات والإلمام بالمهام والمسؤوليات ومدى القدرات والمؤهلات الفردية للإطارات المديرية، ولقد صيغت على ضوء هذه المؤشرات مجموعة من الأسئلة التي تعكس ثقافة الأفراد الملزمة بوضع المخطط السنوي التنبؤي للمستخدمين مميسمح لهؤلاء المسؤولين المدراء استعمال لوحات القيادة الاجتماعية من اجل تحقيق أهداف هذا التسيير.

وضعنا استمارة وزعت على أفراد العينة المتمثلة في إطارات المديرية، تبين مدى تمكن وقدرة هذه اللوحات القيادية في تفعيل هذا المخطط السنوي و عكس صورة الإدارة من خلال موظفيها سواء من ناحية الوظيفة أو الكفاءة من خلال جداول مركبة يتم معالجتها إحصائيا بواسطة برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية(SPSS)، ثم بعدها سيتم قراءتها إحصائيا من خلال التعليق على النسب المئوية ثم مقارنتها مع تحليل المقابلات التي أجريت مع الأشخاص(المسيرين) ومجموعة من المدراء الذين يقومون بوضعه كل سنة وتحليليه سوسيولوجيا عبر معرفة مدى وجود علاقة بين المتغيرات من عدمها، مستعينين كذلك بأحد أدوات الإحصاء وهو معامل استقلالية الظواهر(اختبار كا2) واستعمال مؤشرات ومعايير لوحة القيادة الاجتماعية (مؤشرات الموارد البشرية).

المبحث الثالث: تحليل بيانات التسيير التنبؤي للوظائف والكفاءات من خلال لوحات القيادة الاجتماعية:

1-عرض وتحليل بيانات التسيير التنبؤي للوظائف:

الجدول رقم 24: يبين لوحة قيادة اجتماعية للجنس وعلاقته بأسباب تولي المنصب

نمط التوظيف / الجنس	توظيف أول	منصب مستحدث	ترقية	نقل	**المجموع**
ذكر	30 %66,70	6 %13,30	8 %17,80	1 %2,20	**45** **%100**
انثى	39 %67,20	5 %8,60	13 %22,40	1 %1,70	**58** **%100**
المجموع	**69** **%67,00**	**11** **%10,70**	**21** **%20,40**	**2** **%1,90**	**103** **%100**

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن الاتجاه العام للمبحوثين حول علاقة لوحة القيادة الاجتماعية للجنس وعلاقتها بأسباب تولي المنصب أن نسبة 67 %من مجموع المبحوثين أو أفراد العينة يؤكدون بأن نمط توظيفهم كان توظيف أول مقابل 20.40% من المبحوثين نمط توظيفهم توظيف عن طريق الترقية. تليها 10.70% للمبحوثين الذين نمط توظيفهم توظيف مستحدث في حين نجد 1.90% من مجموع المبحوثين الذين نمط توظيفهم تم عن طريق النقل.

و يتدعم الاتجاه العام للجدول لوحة قيادة اجتماعية للجنس وعلاقته بأسباب تولي المنصب ب 67.20% من الإناث توظيفهم الأول مقارنة ب 66.70% من الذكور توظيفهم أول، تليها 13.30% من الذكور توظيفهم مناصب مستحدث مقارنة ب08.60% من الإناث مناصبهم مستحدث، من جهة أخرى 22.40% من الإناث مناصبهم كانت عن طريق الترقية مقابل 17.80% من الذكور، كذلك تليها 2.20% من الذكور مناصبهم عن طريق النقل أو التحويل مقابل 1.70% من الإناث حيث نلاحظ أن هناك فرق طفيف بين الجنسين في التوظيف وهذا دليل على أن التوظيف العمومي لا يهمه نوع الجنس في التوظيف، هذا ما يلاحظ من خلال المخطط السنوي الذي يحتوي على الوظائف الحقيقية والشاغرة وليس على نوع الجنس فيه.

ومن خلال المقابلات التي تم إجرائها استنتجنا أن في كل سنة تقوم مصلحة الموارد البشرية ممثلة في مدير مصلحة المستخدمين أو أحد رؤساء المكاتب المكلف بتحضير المخطط السنوي التنبؤي أن يقوم بإعداد مخططا سنويا للتسيير التقديري يوضح عمليات التسيير التوقعي المقرر انجازها خلال السنة المالية، لاسيما فيما يخص: التوظيف، الترقية، حركة المستخدمين، التكوين والتحسين وإعادة التربص، الإحالة على التقاعد، عن طريق تقدير الاحتياجات من الموارد البشرية من أجل تغطية المناصب الشاغرة وتحقيق التوازن.

وينبغي على المخطط السنوي المعد وفق نماذج الجداول المرفقة (الملحق رقم..) أن تأخذ حتما بعين الاعتبار المناصب المالية لكل إدارة عمومية معينة وكذا الأحكام التنظيمية والقانونية السارية، الاحتياجات المعبر عنها على المستوى الكمي والنوعي، ثم المصادقة عليه كما يمكن أن يعدل خلال السنة حسب نفس الأشكال والإجراءات التي تمت فيها المصادقة الأولية على المخطط ، أما من ناحية الأفراد فإنه يركز على الجانب الإنساني والاجتماعي الذي يعمل على تحقيق التكامل بين الأفراد ومحيط العمل بشكل الذي يدفعهم ويحفزهم على الأداء الجيد والتعاون وحصولهم على إشباع حاجياتهم الطبيعية والنفسية والاجتماعية من خلال التوفيق بين حاجيات الفرد وليس المؤسسة فقط من خلال وضع لوحة قيادة اجتماعية تفصيلية لذلك تلخص جدول العمالة الشهري وأهرام الأعمار والأقدمية وأهم الوحدات.

الجدول رقم 25: لوحة قيادة اجتماعية للعلاقة بين الأقدمية والتزود بالمعلومات حول بطاقة الوظيفة

التزود بالمعلومات / الأقدمية	التزود بالمعلومات	لم اتزود بالمعلومات	المجموع
أقل من 5 سنوات	31 %73,80	9 %21,40	42 %100
]10-05[	24 %85,70	4 %14,30	28 %100
]15-10[	9 81,80%	2 18,20%	11 100,00%
]20-15[	5 %83,30	1 %16,70	6 %100
]25-20[	3 %75	1 %25	4 %100
]30-25[سنة فما فوق	8 %100	-	8 %100
بدون إجابة	4 %100	-	4 %100
المجموع	84 %81,60	17 %16,50	103 100%

نلاحظ من خلال هذا الجدول أن81.60%من المبحوثين مزودين بالمعلومات حول وظيفتهم مقابل 16.50% غير مزودين بالمعلومات حول وظيفتهم، ويظهر الاتجاه العام للمبحوثين حول علاقة لوحة قيادة اجتماعية للعلاقة بين الأقدمية والتزود بالمعلومات حول بطاقة الوظيفة أن 100% من فئة المبحوثين الذين فترة عملهم تفوق 25-30 سنة فما فوق متمكنين من وظائفهم، تليها فئة المبحوثين الذين أقدميتهم بين 5-10 سنوات 85.70%، من جهة أخرى فئة المبحوثين الذين أقدميتهم بين 15-20 سنة مقابل 81.80% لفئة 10-15 سنة و فئة 20-25 سنة ب75% وأخير فئة المبحوثين جديد العهد بوظيفة أقل 5سنوات عمل، من هذا نلاحظ أن الخبرة والأقدمية لديها دور كبير في التزود بالمعلومات حول الوظائف والمهام .

ومن خلال المقابلات كذلك اتضح لنا دور الأقدمية والخبرة التي تلعب دور كبير في فهم الأفراد للوحات القيادة محضرة للأفراد والمستخدمين من خلال التوقع للترقية التكوين سواء عن طريق الامتحان المهني أو الفحص المهني أو الترقية الاختيارية لسنة القادمة بسبب تمكن الإطار من الوظائف..

ومن خلال هذا يمكننا تفسير دور لوحات القيادة اجتماعية لتحليل الوظائف في المخطط التسيير السنوي التنبؤي ، الذي يحدد معالم كل وظيفة(العمل) أي توضح ماهية واجباتها ومسئولياتها، وتقدير درجة المهارة ومقدار المعلومات ومع المقدرة المطلوبة فيمن يشغلها، تحليل طبيعتها وظروف العمل الخاصة بها بقصد التوصل إلى توصيف كامل لها ، ويتم من خلال هذه العملية تحديد الأنشطة المكونة للمهام التي تشملها الوظيفة ، ثم وضع ذلك في توصيف متكامل يحوي بالإضافة إلى المعلومات الخاصة بالوظيفة، كل ما يتعلق بمواصفات من يستطيع شغلها ، كفاءته، خبراته، خصائصه الشخصية، وغير ذلك من متطلبات الوظيفة مثلما تطرقنا له في الجانب النظري.

والهدف من تحليل الوظيفة هو توفير البيانات الكاملة عنها وعن المواصفات المثالية الواجب توافرها لدى شاغل هذه الوظيفة، مما يؤدي إلى الإحساس بالرضا والارتياح من طرف الأفراد من جهة وإلى تحسين أدائهم وإنتاجيتهم من جهة أخرى، حيث أشارت الكثير من الدراسات السلوكية العاصرة إلى محددات كفاءة الأفراد العاملين وأهمها المقدرة على العمل والدوافع والرغبة في العمل إضافة إلى عامل الفرصة المتاحة التي قد تكون دورها كبير في تحديد كل من القدرة والرغبة إلى الأداء المهام الصحيحة أو الكفاءة عالية.

الجدول رقم 26: يبين لوحة قيادة اجتماعية لنمط التوظيف وعلاقتها بالإلمام بالمهام والوظائف

الإلمام بالمهام / نمط التوظيف	الإلمام بالمهام	عدم الإلمام بالمهام	بدون إجابة	المجموع
التقنية	57	11	1	**69**
	%82,60	%15,90	%1,40	**%100**
الإستراتيجية	9	2	-	**11**
	%81,80	%18,20	-	**%100**
البشرية	21	-	-	**21**
	%100	-	-	**%100**
المجموع	**89**	**13**	**1**	**103**
	%86,40	**%12,60**	**%1**	**%100**

يبين لنا هذا الجدول أن 86.40% من المبحوثين ملمون بمهامهم وواجباتهم حول الوظيفة مقارنة ب 12.60% غير متمكنين من مهامهم ، ويظهر لنا الاتجاه العام للمبحوثين حول علاقة لوحة قيادة اجتماعية وعلاقتها بنوع الوظيفة والإلمام بالمهام والوظائف أن 100% المبحوثين في الأسلاك المشتركة المتمثل في الإطارات البشرية مقابل 82.60% من

المبحوثين في الأسلاك النوعية أو الخاصة المتمثل في الإطارات التقنية مقارنة مع 81.80% من المبحوثين في الإطارات الإستراتيجية تبين أن أفراد المديرية متمكنين من توصيف وظائفهم، مقارنة 18.20% من الإطارات الإستراتيجية التي غير ملمة بالوظائف تليها 15.90% من الإطارات التقنية وكذلك 13.00% من الإطارات البشرية

من خلال المقابلات تبين لنا أهمية لوحات القيادة الاجتماعية في توصيف الوظائف و أهمية تخطيط للتسيير التنبؤي للوظائف وكفاءات من خلال تحديد المناصب والرتب تم تحديد البطاقة النموذجية، حول وصف الوظيفة وذلك بتوفير بيانات أساسية عن مكونات الوظائف وهذه البيانات لازمة عند إحداث نوع من الدمج أو الفصل الوظائف في أقسام أو تغيير تركيب الأقسام أو الإدارات ويساعد ذلك على التطوير التنظيمي بغرض تطوير الأداء ومنه يمكننا أن نتحدث عن وصف الوظيفة الذي يقصد به التسجيل المنظم لأبعاد الوظيفة ومكوناتها الأساسية والعوامل المحيطة بها في كشف الوصف... للتعرف بالوظيفة وإظهار عوامل التقييم الداخلية في تكوينها، وبذلك فإن وصف الوظائف هي العملية الثانية الضرورية بعد عملية التحليل لأنها تشكل وثيقة و وسيلة يدوية تسمح لمسيري الموارد البشرية من استخدامها فيما يخص شؤون العمال داخل المؤسسة وأبعاد التقدير للموارد البشرية من الناحية الكمية والنوعية حيث يجمع ويحصر مجموع الوظائف والمهام والحركات (تعبير كمي) وحينما تصنف هذه الوظائف في فئات اجتماعية وتوزع على مراكز المسؤوليات في المؤسسة(تعبير نوعي)، وهذا معناه معرف خطوات العمل في كل وظيفة تساعد الفرد على الأداء الصحيح وكسب الخبرة والقدرة على الإبداع والتفوق وبالتالي التمكن من الاستقرار الفرد وتقليل توتر وتحصيل التوازن في سلوكه.

الجدول رقم 27: يبين لوحة قيادة اجتماعية لدقة المهام وعلاقتها بوصف الوظائف في التسيير التنبؤي للكفاءات

دقة المهام	التكرارات	النسبة المئوية%
دقة المهام	84	**84.00**
عدم دقة المهام	15	**15.00**
المجموع	103	**100**

نلاحظ من خلال هذا الجدول أن نسبة 84.00% من المبحوثين يقومون بالأعمال والمهام بطريقة صحيحة مقارنة ب15.00% من المبحوثين لا يقومون بمهامهم بطريقة صحيحة، هذا الجدول هو تأكيد للجدول السابق الذي يبين أن المعرفة بمواصفات الوظائف تساعد على الأداء الجيد والصحيح للأعمال وينقص من حدوث الأخطاء وهذا يمكن الأفراد من الرضى والثقة بالنفس واستخراج كل القدرات والمؤهلات التي تكمن داخله من أجل التنمية والتطوير ذاته وتساعده كذلك على العمل الجماعي من خلال فريق العمل من خلال دراسات لوحات القيادة وفهمها وضبطها في المديريات وهذا من خلال معرفة الواجبات التي يؤدها شاغل الوظيفة يوميا وتنظيمها، وهذا يرفع ويحفز الدوافع الداخلية لدى الأفراد، يتضح أن الدوافع تعني الرغبة لدى الأفراد في بذل أقصى الجهود ممكنة لتحقيق الأهداف، أي أنها المحركات الداخلية للسلوك الذي يثير أداء العمل ، حيث يعتمد الأداء على درجة قوة الدافع أو الرغبة التي تؤدي إلى زيادة التعاون بين الأفراد والإدارة، تقليل الصراعات، زيادة الإبداع والاستثمار في القدرات، إعادة تصميم البرامج التدريبية.

الجدول رقم 28: لوحة قيادة اجتماعية تبين دور توفر الوسائل والمعدات في وصف الوظيفة

توفر الوسائل	التكرارات	النسبة المئوية%
توفر الوسائل	68	66,0
عدم توفر الوسائل	31	30,1
بدون إجابة	1	1,0
المجموع	103	100

من خلال هذا الجدول نلاحظ أن 66% من المبحوثين يتوفرون على كل الوسائل الضرورية للوظيفة مقارنة مع 30.10% من المبحوثين لا يتوفرون على كل الوسائل الضرورية التي تخدم الوظيفة إن من بين العناصر وصف الوظيفة هي توفر المعدات والأجهزة اللازمة التي تخص المهام والوظائف من أجل تأديتها بطريقة صحيحة وسليمة من أجل التفوق والتميز والإبداع. هذا وتعتبر الحاجات الإنسانية المصدر الأساسي لدوافع الأفراد والمحدد الرئيس لسلوكياتهم في المنظمة، وبما أن الدوافع تنبع من داخل الفرد فإن الحوافز هو عوامل خارجية تجذب إليها الفرد باعتبارها وسيلة لإشباع حاجاته التي تحركه وبذلك نجد أن التوافق بين الحاجات التي تحرك الفرد وبين توفر المعدات والوسائل التي تساعد على تحقيق تلك الحاجات هو الذي بحديد: درجة الرضا الفرد عن عمل، استقرار الفرد، جودة الأداء، كفاءة الأداء التنظيمي.

المطلب الثاني: علاقة لوحة القيادة الاجتماعية مع التسيير التنبؤي للكفاءات

الجدول رقم 29: يبين لنا علاقة الجنس بالكفاءات

نوع الكفاءة / الجنس	تقنية	إستراتيجية	بشرية	بدون إجابة	**المجموع**
ذكر	23 %51,10	7 %15,60	14 %31,10	1 %2,20	**45** **%100**
أنثى	38 %65,50	8 %13,80	11 %19	1 %1,70	**58** **%100**
المجموع	**61** **%59,20**	**15** **%14,60**	**25** **%24,30**	**2** **%1,90**	**103** **%100**

يتبن لنا من الجدول الموالي أن 59.20% من المناصب المشغولة هي مناصب تقنية مقارنة ب24.30% من مناصب البشرية و14.60% مناصب إستراتيجية التي فئة الإطارات العليا للمسيرين التي تقسم على الذكور والإناث، ومنه يظهر الاتجاه العام علاقة لوحة القيادة الاجتماعية مع التسيير التنبؤي للكفاءات بأن65**%**من الإطارات التقنية نساء مقابل 51.10%من ذكور، تليها إطارات استراتيجية15.60%من ذكور مقابل13.80% من الإناث أما الإطارات بشرية 31.10% مقابل 19%إناث.

إن المخطط السنوي التنبؤي من خلال جداوله وخاصة جدول رقم04 (المحلق رقم..) الذي يظهر العمود الأول الذي يمثل كل أنواع المناصب والكفاءات الموجودة في المديرية سواء كانت إطارات عليا إستراتيجية أو إطارات بسيطة بشرية(الأسلاك المشتركة) أو إطارات تقنية (الأسلاك النوعية أو الخاصة)، كما يقدم لنا صورة واضحة عن التعداد البشري الحقيقي الموجود في المديريات من المستخدمين سواء من ناحية ذكور والإناث ومن جهة أخرى يحدد

المناصب المالية لنفس السنة ومن خلال طرح المناصب الحقيقية من الميزانية العامة يظهر لنا التعداد الحقيقي للمناصب الشاغرة التي تمثل احتياجات المديرية من الموارد البشرية التي يقع عليها التوقع أو التنبؤ عن طريق التوظيف أو الترقية، والتكوين لقياس كفاءة الإدارة بقدرتها على التوفيق بين الأهداف المسطرة من طرف المؤسسة وأهداف الأفراد والجماعات.

الجدول ل رقم 30: لوحة قيادة اجتماعية تبين العلاقة بين الجنس وطريقة التوظيف في مديرية التوظيف

طريقة التوظيف / الجنس	شهادة	خبرة و أقدميه	مسابقة	مهارات وقدرات	المجموع
ذكر	9 %20,00	5 %11,10	30 %66,70	1 %2,20	**45** **%100**
أنثى	19 %32,80	8 %13,80	29 %50	2 %3,40	**58** **%100**
المجموع	**28** **%27,20**	**13** **%12,60**	**59** **%57,30**	**3** **%2,90**	**103** **%100**

نلاحظ من خلال هذا الجدول أن 57.30% من المبحوثين كانت طريقة التحاقهم بمناصبهم عن طريق مسابقة التوظيف مقابل 2.90% من المبحوثين كانت طريقة توظيفهم عن طريق المهارات والقدرات هذا في كلا الجنسين مع تفوق قليل للإناث عن الذكور، في المقابل 27.20% من المبحوثين كانت طريقة توظيفهم عن طريق الشهادة تليها 12.60% من المبحوثين كان توظيفهم عن طريق الخبرة والأقدمية، يظهر الاتجاه العام لوحة قيادة اجتماعية تبين العلاقة بين الجنس وطريقة التوظيف في مديرية التوظيف أن 67.70% من المبحوثين الناجحين عن طريق المسابقة من الذكور مقابل 50% من الناجحين من المبحوثين من الإناث وهذا يكسر المتداول في بعض القطاعات التي تقول أن الإناث الأكثر نجاح من المسابقات التوظيف مقارنة بالذكور، لكن مقارنة بالتوظيف عن طريق الشهادات

فإن الإناث الأكثر ناجحا لأن الإناث الأكثر تفوقا من الناحية العلمية لهذا نجد أن 32.80% من الإناث مقابل 20% من الذكور أما بالنسبة للخبرة والأقدمية بالنسبة للمهارات والقدرات فإن النسب متقاربة بالنسبة للإناث والذكور(13.80%،3.40%) مقابل (11.10%، 2.20%)،ونلاحظ من خلال تحليل المقابلات أن وضع لوحات قيادة اجتماعية تبين طريقة التوظيف سواء عن طريق التوظيف الداخلي أو الخارجي تأخذ حيز كبير في المخطط السنوي التنبؤي من خلال الجدول رقم 04 الذي يحتوي على التوظيف الداخلي المتمثل في الترقية أو النقل أو التحويل أو عن طريق التوظيف الخارجي سواء عن طريق المسابقة أو الشهادة، وهذا التوظيف يجعل هناك حافز سواء كان معنوي أو مادي من أجل الحصول على مقابل لتلبية حاجات الفرد وحاجات المؤسسة في نفس الوقت بالنسبة للمؤسسة: تحقيق التوازن، والاحتياجات، تغطية المناصب الشاغرة ، تحقيق الأهداف، توفير الكفاءة اللازمة، أما بالنسب للأفراد: الأجور وملحقاته ديمومة في العمل، الظروف الملائمة، الوظيفة المناسبة للفرد، الإثراء الوظيفي(الترقية، التقدم في العمل)، المشاركة في اتخاذ القرارات، مناخ الجماعة، ومناخ العمل.

الجدول رقم 31: لوحة قيادة اجتماعية تبين نوع الوظيفة علاقتها بدرجة المسؤولية فيها حسب كل مديرية

درجة المسؤولية / نوع الكفاءة	بدون إجابة	صعبة جدا	صعبة نوعا ما	سهلة	**المجموع**
تقنية	1 %1,60	7 %11,50	37 %60,70	15 %24,60	**61** **%100**
إستراتيجية	–	3 %20	7 %46,70	5 %33,30	**15** **%100**
بشرية	–	3 %12	13 %52	9 %36	**25** **%100**
بدون إجابة	–	–	–	2 %100	**2** **%100**
المجموع	**1** **%1**	**13** **%12,60**	**57** **%55,30**	**31** **%30,10**	**103** **%100**

من خلال هذا الجدول يتبن لنا أن 55.30% من المبحوثين متمكنين من المهام والمسؤوليات الوظيفية بأنها صعبة نوعا ما وهذا باختلاف أنواع الكفاءة مقارنة ب 30.10% من المبحوثين يرون أن المهام والمسؤوليات سهلة تليها12.60% من المبحوثين المهام بالنسبة لهم صعبة جدا حيث يظهر الاتجاه العام لوحة قيادة اجتماعية تبين نوع الوظيفة علاقتها بدرجة المسؤولية فيها حسب كل مديرية أن الاختلاف حسب نوع الكفاءة واختلافها، وأن 60.70% المبحوثين من اختصاص تقني يرون أن المهام والواجبات صعبة نوعا ما مقارنة ب 52% من المناصب البشرية يقولون أن الواجبات المهام صعبة نوع ما وأقل منها عند نوع الكفاءة الإستراتيجية ومقارنة مع ما تم نقاشه مع الإطارات العليا وضع لوحات قيادة اجتماعية تحدد قائمة الواجبات والمسؤوليات بشكل عام لكل الوظائف المعنية فهي تبين لنا ما يجب عمله وكيفية أدائه ولماذا فهي تعتبر معيار للأداء الوظيفي وبذلك تحدد المحتويات الخاصة بالوظيفة وعليه يمكن شرح لوحات القيادة اجتماعية من خلال توصيف الوظائف

الذي يعبر عن قائمة للواجبات والمسؤوليات بشكل عام للوظيفة المعنية فهي تبين لنا ما يجب عمله وكيفية أدائه ولماذا فهي تعتبر بمثابة معيار للأداء الوظيفي وبذلك تحدد المحتويات الخاصة بالوظيفة، وإعداد الوظائف ووضع وصف تحليلي لكل ما تضمنه الوظيفة من واجباتها ومسؤولياتها، سلطات، أساليب عمل ، معدلات أداء كما يقصد بتوصيف الوظيفة تحدد القدرات والسمات التي ينبغي أن تميز بها الفرد حتى يأتي أداءه على الوجه المطلوب، كما يتضمن التوصيف تحديد العلاقات المتوازنة والمتتابعة بين الوظيفة وغيرها من الوظائف بحيث تتضح إمكانيات واحتمالات التبادل في الوظائف على المستوى التنظيمي الواحد، أو على مستويات أعلى مستويات أعلى.

ويساعد توصيف الوظائف على إعطاء هذه الصورة حتى يمكن اختيار الفرد الذي يستطيع أداء وظيفة بكفاية ونجاح بأقل مجهود كما أن لوحات القيادة لتوصيف الوظائف يعتبر من أهم المقومات التي تستند إليها الإدارة الحديثة في كافة المجالات المتعلقة بإدارة الموارد البشرية في المؤسسة[1]:

- اختيار الفرد الملائم للوظيفة
- وضع برامج سليمة للتدريب
- وضع الأسس السليمة للنقل والترقية
- رسم سياسة عادلة للأجور
- تحسين نظم العمل
- تحسين بيئة الوظيفة

ومن جهة الأفراد تأتي الحاجات الخاصة بإثبات الذات وتعبر عن حاجة ورغبة الفرد في أن يصبح أكثر تميزا عن غيره من الأفراد وأن يصبح أكثر قدرة على فعل أي شئ يريده، من

[1]. وسيلة حمداوي، **ادارة الموارد البشرية**، ديوان المطبوعات الجامعية، قسنطينة، مديرية النشر قالمة، 2004، ص58-59

أجل تحقيق ذاته من خلال المواقع القيادية والوظيفة المتحدية المهارات العلمية الصلاحيات والاستقلالية

الاستنتاج الجزئي الأول:

تشكل لوحة القيادة الاجتماعية أده هامة في مجال إدارة المعلومات وذلك في كونها تمثل شكل مختصر ومنهجي لمجموعة من المؤشرات التي يتم اختيارها بعناية وبعدد محدود يمكن الإدارة من توجيه عملية القيادة في اتجاه سليم بناء على مجموعة من الأهداف الواقعية.

ويمكن أن نستنتج من خلال هذا الفصل أن لوحة القيادة عبارة عن دعامة في التسيير التنبؤي للوظائف والكفاءات في المديرية الموارد البشرية باعتبارها سهلة وسريعة وديناميكية وهي تساعد في تحسين وترسيخ الثقافة التسييرية للمسؤول وهذا التحسين يكون حسب مدى الاستعمال والاستغلال الأمثل لهذه الأداة.

المبحث الأول: تحليل الفرضيات الدراسة

المطلب الأول: عرض وتحليل بيانات الفرضية الأولى

تبرز أهمية لوحة القيادة الاجتماعية بالنسبة لتسير التنبؤي لكفاءات في الرقابة التسيرية لبناء كفاءات وتطويرها في وزارة المالية.

1/ الجدول رقم 32: لوحة قيادة اجتماعية تبين العلاقة بين السن ونوع الجهد المبذول حسب كل وظيفة

الجهد الفكري / السن	بدون إجابة	الجهد الفكري	عدم وجود جهد الفكري	المجموع
[25- 32[	-	24	10	**34**
	-	%70,60	%29,40	**%100**
[32-39]	1	24	13	**39**
	2,60%	%61,50	%33,30	**%100**
[39-46]	-	9	5	**14**
	-	%64,30	%35,70	**%100**
[46-53]	-	5	5	**10**
	-	%50	%50	**%100**
[53-60]	-	-	5	**5**
	-	-	%100	**%100**
بدون إجابة	1	-	-	**1**
	%100	-	-	**%100**
المجموع	**2**	**62**	**38**	**103**
	%1,90	**%60,20**	**%36,90**	**%100**

نلاحظ من خلال الجدول رقم 27، الذي يظهر لنا أن 60.20% من المبحوثين يؤكدون أن الجهد الذي يقدمونه هو الجهد فكري يعتمد على المعلومات والأفكار حول العمل مقابل 36.90% من المبحوثين يقولون أن الجهد ليس فكري فقط يتبن لنا الاتجاه العام **لوحة قيادة اجتماعية تبين العلاقة بين السن ونوع الجهد المبذول حسب كل وظيفة** 70.60% من المبحوثين في فئة بين 25-32 سنة يقومون بالأعمال بطريقة فكرية أكثر منها جهد عضلي مقارنة بفئة 53-60 سنة الذين يرون أن الجهد متنوع ، ونلاحظ أنه كلما زادت الفترة العمرية كلما نقص الجهد الفكري ونقص التحكم في المعلومات ولهذا يمكن للفرد الإحالة على التقاعد أو حتى طلب الإحالة المسبقة إذا رأى نفسه لم يعد يؤدي بطريقة صحيحة وهذا كلما اتجهنا بالسلم الوظيفي إلى الأعلى كلما قل الجهد الفكري والعكس صحيح ومن خلال هذا الجدول يمكن التحدث عن الكفاءات البشرية ودورها في التسيير التنبؤي من خلال المؤهلات العلمية والفكرية من خلال الفعالية والإبداع القدرات المهارات يصل بنا إلى التكلم على المسارات المهنية للمستخدمين ودوره في تبيان أهمية التسيير التنبؤي للكفاءات من خلال تحليل هذا المسار في جداول.

من خلال المقابلات لاحظنا أن لوحات القيادة اجتماعية للمخطط السنوي التنبؤي وضعت كالمرآة العاكسة للمسارات المهنية للمستخدمين الذي أصبح في الوقت الراهن عملية ضرورية وأساسية تهتم بها الإدارات العمومية لتحسين مستويات الأداء للأفراد من جهة وتحقيق طموحاته وتطويره من جهة أخرى، ويتطلب تسيير المسار الوظيفي تقيم طاقة العمال وقدراتهم وكفاءاتهم المهنية ومعرفة وتخطيط إمكانية عملهم في مناصب مختلفة على المدى الطويل، حيث يتكون المسار الوظيفي من مجموع من المناصب المرتبطة التي تخطط مسبقا ويتم تعين العامل فيها تدريجيا والتي تمتد طوال حياتيه المهنية وتتأثر هذه الوظائف واتجاهات الفرد وطموحاته وأماله ومشاعره، وكذلك يهتم المسيرين بجمع المعلومات التي تخص عمال المنظمة وبتحديد المخزون مرحليا كما ترجع إليه مسئولية تطوير العمال

ومتابعة تكوينهم وتطويرهم وخلق بيئة العمل المشجعة لنموهم المستمر، ويتطلب القيام بهذا الدور بفعالية ومعرفة قدرات وأداء عماله وفرص التقدم الممكنة والمتوفرة في برامج التسيير من أجل المساعدة على التنبؤ والتوقع للأفراد على أساس المناصب الشاغرة والاحتياجات الضرورية لكل وظيفة سواء عن طريق التكوين أو التوظيف(الخارجي) أو الترقية والنقل أو التحويل واختيار الأحسن والأجدر وهذا بإجراء حوار بصفة دورية مع الأفراد المعنين لمناقشة أهدافهم المهنية ومتابعة التطورات في مساراتهم الوظيفية، تنظيم شبكة اتصالات مناسبة تساهم في إنجاح القرار لأن فشله لا يتعلق دوما بنوعية وقيمة العناصر بل لنقص المعلومات أو لسوء إيصال القرار وبالتالي سوء تطبيقه فكل فرد من المؤسسة يحتاج للمعلومات تكون دليل على وجود قنوات اتصال تنظيمي.

التطور في المسار المهني أو الوظيفي: ويقاس بنسبة خضوع الموظفين الجدد للترقية

نسبة التطور= عدد الموظفين الجدد الخاضعين لترقية بعد سنة من تعينهم/ العدد الكلي للموظفين الجدد قبل سنة

ومنه يكون مؤشر كفاءة نشاط التوظيف الجامع للمؤشرات السابقة كالتالي:

مؤشر كفاءة التوظيف= مستوى كفاءة الفرد+ معدل دوران العمل (عدد العمال التاركين للمؤسسة / عدد العمال الموجودين في نفس السنة) + نسبة التطور/ عدد المؤشرات المستعملة

الجدول رقم 33: لوحة قيادة اجتماعية تبين العلاقة بين طريقة التوظيف وتوافق الوضعيات والقدرات الأفراد

توافق الوضعية والقدرات / طريقة التوظيف	عدم توافق الوضعية والقدرات	توافق الوضعية والقدرات	المجموع
شهادة	4 %14,30	24 %85,70	**28** **%100**
خبرة وأقدمية	3 %23,10	10 %76,90	**13** **%100**
مسابقة	7 %11,90	52 %88,10	**59** **%100**
مهارات وقدرات	– –	3 %100	**3** **%100**
المجموع	**14** **%13,60**	**89** **%86,40**	**103** **%100**

من خلال الجدول رقم 25، يتبين لنا أن 86.40% من المبحوثين يقولون أن طريقة توظيفهم و مدى توافقها من قدراتهم ومؤهلاتهم مناسبة، مقارنة ب 13.60% قالوا أن ليس هناك تطابق حيث يظهر لنا الاتجاه العام لوحة قيادة اجتماعية تبين العلاقة بين طريقة التوظيف و توافق الوضعيات والقدرات الأفراد أن 100% من المبحوثين الذين توظف عن طريق المهارات والقدرات يؤكدون أن هناك توافق مقابل 88.10% من الذين توظف عن طريق المسابقات كذلك تتوافق قدراتهم ومهاراتهم مع وظيفتهم مقابل 11.90% ليس كذلك، تليها 58.70% من المبحوثين الذين توظف عن طريق شهادة يقلون نعم مقابل 14.30% يقولون لا أخيرا 76.90% من المبحوثين الدين توظف عن طريق الخبرة والأقدمية أن

قدراتهم تتوافق مقابل 23.10% ليس كذلك ومن هنا يمكننا القول أن عملية الاختيار الأفراد في كل منصب لديها أهمية بالغة بالنسبة للفرد والعامل في المنظمة ، فالعامل لديه طموحات واحتياجات ورغبات لتحقيق ذاته وإشباع حاجاته المادية والمعنوية واختلاف الأفراد في قيمهم وإراداتهم وقدراتهم وكفاءاتهم يتطلب دراسة عميقة لتوجيههم بصورة ملائمة وتحفيزهم في حياتهم المهنية، أما المنظمة فتهتم بتحقيق رضا الفرد في عمله كوسيلة تمكنها من تحقيق أهدافها بفعالية والتلاؤم مع التطورات السريعة في المحيط بإدخال ديناميكية في تسيير مساراتها الوظيفية وتحتاج إلى تحقيق التوافق بين الأهداف الخاصة للأفراد وأهدافها المتمثلة فيما يلي[1]:

- تحسين فعالية العمال والمنظمة
- تأمين احتياجات المنظمة لشغل المناصب الشاغرة
- رفع حماس العمال ورضائهم عن الإدارة
- توجيه العمال إلى المناصب أكثر فأكثر إستراتيجية
- التقليل من نسبة الاستقالات بتحفيز العمال
- تخفيض تكاليف اليد العاملة
- توفير عمال أكفاء
- والتلاؤم مع المتغيرات الخارجية

ويتم تجميع كل هذه الأهداف (تكوين، تطوير، ترقية...الخ) في برامج تسيير المسارات المهنية ويتم التنبؤ بها في المخططات السنوية للوظيفة العمومي عن طربق وضع لوحات قيادية اجتماعية ثانوية لكل مرحلة الاستقطاب في التسيير التنبؤي.

مؤشرات الاستقطاب في لوحة القيادة اجتماعية:

[1]. مديرية الوظيف العمومي، **مجموعة النصوص المتعلقة بإجراء الرقابة المصالح الوظيف العمومي**، الجزائر، 2007،ص 73

تكلفة الاستقطاب= تكلفة مصدر المستقطبين+ تكلفة موظف مكتب التوظيف+ تكلفة النقل والايواء+ تكلفة تعلم الموظف الجديد+10%

حساب متوسط هذه المدة للموظف الواحد بقسمتها على عدد الموظفين في منصب العمل:

متوسط مدة الاستقطاب للموظف الواحد= مدة الاستقطاب/ عدد الموظفين

لتقيم كمية التي تحصل عليها نشاط الاستقطاب نلجأ لمؤشرات التالية:

مؤشر الإجابة على المنصب المعلن= عدد طلبات العمل المتحصل عليها/ عدد مناصب العمل المعلنة

الجدول رقم 34: لوحة قيادة اجتماعية تبين العلاقة بين الجنس وكيفه التعامل مع المشاكل

التعامل مع المشاكل / الجنس	أحلها وحدي	استعين بآخرين	معا	المجموع
ذكر	10 %22,20	32 %71,10	3 %6,70	**45** **%100**
أنثى	23 %39,70	30 %51,70	5 %8,60	**58** **%100**
المجموع	**33** **%32**	**62** **%60,20**	**8** **%7,80**	**103** **%100**

نلاحظ من خلال هذا الجدول أن 60.20% من المبحوثين في حالة حل المشاكل يستعينون آخرين مقابل 32% يقومون بحلها وحدهم، تليها 7.80% من المبحوثين يقومون بحلها عن

طريق العمل الجماعي ويظهر لنا الاتجاه العام لوحة قيادة اجتماعية تبين العلاقة بين الجنس وكيفه التعامل مع المشاكل أن 71.10% من الذكور يقومون بحل المشاكل بالاستعانة آخرين سواء كان المديرين أو الزملاء في العمل مقابل 51.70% من الذين يقومون بحل المشاكل بالاستعانة آخرين هم إناث.

نلاحظ من خلال هذا الجدول أن الإناث أكثر تفوقا من حيث الجرأة والثقة بالنفس والقدرة في حل المشاكل مقارنة بالذكور حيث تساعد هذه لوحة القيادية الاجتماعية في إمكانية الترقية والترفيع بسبب القدرة على القيادة والتسيير وتحكم في المشاكل والسيطرة عليها مما يحقق أهداف الفرد والإدارة وتكون أكثر إنتاجية وتميز وإبداع فاختلاف الآراء والنظريات ممكن أن يؤدي إلى حلول بارعة وأفكار جديدة حيث تعتبر الفرو قات الفردية بين أعضاء المجموعة الواحد أفضل من الفرق بين المجموعات، لكن من جانب آخر الذكور أكثر قدرة على التفاعل الجماعي وتحقيق لديناميكية الجماعة وتحقيق روح الفريق في العمل وخلق مجموعات العمل التي تهدف إلى تحقيق أهداف موحدة لصالح الإدارة التي يعملون بها وتكون تصرفاتهم سببا رئيسا في نجاح أو فشل الإدارات ويقدر التوافق أهداف مجموعات العمل تكون نتائج مما يؤدي إلى تطور روح الجماعة والإحساس بالمسؤولية الجماعية، وحسب ميشال كروزي فإن حسب مصادر السلطة هي الكفاءة أو التخصص الوظيفي العالي حيث ينفرد الخبير بالمهارة والمعارف وبتجربة السياق الذي يسمح له بحل المشاكل الصعبة والمعقدة في التنظيم ومن ثم فهو يتمتع بوضعية ملائمة في المفاوضات مع التنظيم أو مع زملائه فالإطار القادر على حل المشاكل الصعبة والمتشابكة يمتلك بالضرورة سلطة معينة تتضمن نوعين من الإشكالات[1] وهما :

- رغم كثرة الكفاءات العليا إلا أنهم عاجزين عن تحديد انعكاسات خبراتهم ومهاراتهم على جميع الميادين الأخرى، وهذا لا يعني أن يكون المسؤول الأحسن كفاءة من

[1] . Martory BERNARD et DANIEL GROZET**. GRH**. 3éme édition ; édition MATHAN- PARIS ;1998 ;p 83

تابعيه في جميع الميادين، بل أن يكون على دراية بأهدافهم وإستراتيجيتهم والتنسيق في ما بينهم وهذا ما يمثل أساس الكفاءة، من جهة اخرى يقترح الإطار حلولا مناسبة يقوم تابعيه بتطبيقها وإذا حدث ما يعيق ذلك فتكون الوضعية في صميم أشكال العقلانية الفيبيرية والعلمية التايلورية غير أن اعتبار الخبير أكثر كفاءة فإن قراره يكون بالضرورة الأحسن، كما تساعد لوحات القيادة اجتماعية المسؤول على صاحب القدرة والخبرة من إعطاء تقارير في الحالات الضرورية والطارئة حيث يتم تحديد وتصميم الترددات لوحة القيادة وفق طبيعة النشاط والحاجة للمعلومات من أجل متابعة تحقيق الأهداف.

- وعندما يتم اتخاذ موقف أمام المؤشرات التي تظهر لوحة القيادة فإنها تحقيق الكفاءة فالهدف من هذا الأداء هو تنبيه المسؤولين وتوليد الأنشطة وتنظيمها فهي الأداء الذي يترجم الرغبة في تنفيذ الإجراءات التصحيحية والتي تتيح تبادل التحليل، وبالتالي تطبيق لوحة قيادة التي لا تؤدي نتيجة في العمل فهي مضيعة للوقت والمال.

الجدول رقم 35: يبين حالة الإدارة(المديرية) من الموارد البشرية

الاحتياجات من الموارد البشرية	التكرارات	النسبة المئوية%
الفائض	59	57,3
العجز	44	42,7
المجموع	**103**	**100**

نلاحظ من خلال هذا الجدول أن 59% من المبحوثين يرون أن هناك فائض في الأفراد مقارنة ب 44% من المبحوثين يرون أن هناك عجز في الأفراد.

ومن خلال المقابلات ظهرنا أن هناك عدم توازن في توزيع الأفراد على المناصب الشاغرة على الأقسام والفروع، وهناك اختلاف على المناصب والرتب من حيث الاحتياجات لكل منصب لهذا نلاحظ أن النسب متقاربة وهذا دليل على أن هناك بعض المناصب التي تحتاج عدد معين ولديها وفرة على ما تحتاج إليه وأخرى ليس لديها العدد الكافي فهي في حالة عجز هذا بسبب التوزيع الغير منتظم للأفراد. رغم أن المخطط السنوي يحدد الاحتياجات من المناصب الشاغرة والضرورية لكل سنة لكن الخلل في توزيع يجعل من هذا المخطط لا يصل إلى الأهداف المرجوة بسبب عدم معرفة الاحتياجات الحقيقية والضرورية للمستخدمين في المديرية، ووضع الفرد المناسب في المكان المناسب واستغلال قدراته وكفائتة في تحقيق الاستراتيجيات والأهداف المسطرة دون هدر لطاقات الأفراد خاصة ونحن نتكلم عن فئة الإطارات.

ومنه فإن لوحات القيادة الاجتماعية تلعب دور أساسيا في التسيير التنبؤي للموارد البشرية حيث يتمحور هذا الدور حول أخذ القرارات في ميدان التوظيف والتكوين والترقية من خلال تحديد الحاجيات، وكذلك في حالة تحديد الإجراءات التعديلية والتصحيحية في الوقت المناسب مع العلم أن هذه الحاجبات لا تكون مباشرة ودفعة واحدة بل تكون متدرجة عبر الزمن ويجب أن يتنبأ بها بتفاوت زمني ضروري لانتقاء وجلب الكفاءات والمؤهلات اللازمة، والتنبؤ بالاحتياجات في الوقت المناسب ويجب أن يؤخذ بعين الاعتبار مجموعة من العوامل المعقدة والمركبة والتي لا يمكن التنبؤ بها وبدقة، لذا يجب استخدام بعض الوسائل المساعدة مثل هرم الأعمار ونسبة دوران العمل، وهي متغيرات ذات علاقة بالظروف القائمة في المؤسسة وتسمح من معرفة المناصب الشاغرة سواء في حالة مغادرة العمال المؤسسة لظرف طارئ أو في حالة التقاعد أو الترقية، حيث تساعد من معرفة سلوكهم ميولهم ورغباتهم حتى يمكن من خلق جو من التفاهم المتبادل والتعاون المشترك والمشاركة الجماعية من خلال

خلق بيئة صالحة وعادلة وإيجابية والتي تجعل المسؤولية الأولى على الإدارة التي من شأنها تحريك سلوك الفرد للمشاركة في تحقيق أهداف الإدارة.

الجدول رقم 36: يبين علاقة لوحة القيادة الاجتماعية لنوع الوظيفة وكيفية التعامل في حالة العجز

تغطية العجز / نوع كفاءة	بدون إجابة	التوظيف	حرمان من العطل	مضاعفة المهام	زيادة ساعات العمل	المجموع
تقنية	2 %3,30	29 %47,50	3 %4,90	26 %42,60	1 %1,60	**61** **%100**
استراتيجية	– –	6 %40	1 %6,70	6 %40	2 %13,30	**15** **%100**
بشرية	1 %4	9 %36	1 %4	12 %48	2 %8	**25** **%100**
بدون إجابة	– –	1 %50	– –	– –	1 %50	**2** **%100**
المجموع	**3** **%2,90**	**45** **%43,70**	**5** **%4,90**	**44** **%42,70**	**6** **%5,80**	**103** **%100**

من خلال هذا الجدول نلاحظ أن 43.70% من المبحوثين يقولون أن تغطية العجز تكون عن طريق سياسة التوظيف مقارنة 42.70% مضاعفة العمل والمهام تليها 5.80% تغطية العجز عن طريق زيادة ساعات العمل و4.90% حرمان من العطل ، 2.90% لم تكن عندهم إجابة، ويظهر الاتجاه العام علاقة لوحة القيادة الاجتماعية لنوع الوظيفة وكيفية التعامل في حالة العجز أن 47.50 من الإطارات التقنية أن التوظيف هو الحل الأكثر استعمالا في الإدارات العمومية لتغطية عجزها في الموارد البشرية مقارنة ب 40% من

الإطارات الإستراتيجية تليها 36 % من الإطارات البشرية، كما نلاحظ أن هناك تقارب بين التوظيف ومضاعفة المهام بفرق 1% فقط.

ومن تحليل المقابلات بخصوص دور لوحات القيادة الاجتماعية في المخطط السنوي التنبؤي نلاحظ أن في وضعية عدم التوازن فهذا يعني أن الأفراد المؤسسة لا يتجاوبون ولا يتوافقون مع الاحتياجات كما ونوعا، وهو ما يعني أن الأفراد في حالة عدم التحفيز، ومن الطبيعي أن هذه الوضعية تعني خطر على المؤسسة ومن ثم يمكن القول أن التسيير التقديري يحتوي على مفهوم التنبؤ والتنبيه والتسيير للمخاطر، وتتجلى لنا هذه الفكرة في عمل المسير على إعادة المؤسسة إلى حالة التوازن، والتي تبدأ عادة بالتعديل التعدادي للعناصر الموجودة ثم البحث عن عناصر إضافية إن استدعت الضرورة إلى ذلك وكذلك وضع برامج تحفيزية.

وبذلك إعادة العلاقة بين الأفراد والمسيرين إلى وضعية جديدة ، ومن ثمة فإن طبيعة هذه المخاطر ناتجة من عدم التلاؤم، سواء بين حاجيات المؤسسة و مواردها من الأفراد ما هو موجود أو مابين حاجيات الأفراد معبر عنها جماعيا أو فرديا وما يمكن أن تقدمه لهم المؤسسة وبذلك يمكن أن تكون المؤسسة أمام مخاطر ناتجة عن:[1]

- احتياجات المؤسسة: ويجب أن نذكر في هذا المجال أن عدم التلاؤم بين حاجيات المؤسسة ومواردها البشرية ويمكن التعبير عنه إما بطريقة كمية أو نوعية وأن عدم التلاؤم هذا يمكن أن يحدث مخاطر في عدة مستويات منها على مستوى الفئات الكبرى كالإطارات مثلا وتدعى بالمخاطر الفئوية ومنها على المستوى المهن وتدعى بالمخاطر المهنية وتترجم هذه المخاطر عادة إلى ما يعرف بالفائض أو الندرة
- كما يمكن أن تجد مخاطر من نوع آخر والتي تتمثل في سوء توزيع الأفراد من حيث الأعمار والكفاءات داخل هيكل وبنية المؤسسة وتسمى بالمخاطر الهيكلية أو البنيوية

[1] . L. MATIHIS**. Gestion prévisionnelle ; et valorisation des ressources humanes** ; les édition d'organistion ; paris ; 1982, p39.

وفي الأخير فإن استمرار عدم التلاؤم بين متطلبات المنصب وكفاءة صاحبه تؤدي أيضا إلى نوع آخر من المخاطر والتي تعرف بمخاطر والتي تعرف بمخاطر عدم التحفيز وعدم الكفاءة.

- إن عدم التلاؤم بين ما يطمح له الأفراد واستجابات المؤسسة عادة يعبر عنه كيفيا ويصعبه تكميمه لأن الأمر يبعد عن القياس، إذ لا يمكن أن نقيس طموحات الأفراد[1].

مناقشة نتائج الفرضية الأولى:

لعل انسب الأدوات التي تزود المسيرين بالمعلومات الخاصة بالتسيير التنبؤي للكفاءات هي مؤشرات لوحات القيادة الاجتماعية التي تساعد على التحليل البيانات ومعرفة الفجوات من بين هذه المؤشرات مؤشر التوظيف يساهم في معرفة دور الإدارة في استقطاب الموارد البشرية ووضع الموظف المناسب في الوظيفة المناسبة ومدى توفر موارد بشرية ذات خبرة وجودة المطلوبة واللازمة لأداء مهام المنصب الشاغر، كما يرتبط بتحقيق الأهداف في الآجال التوظيف وجودت طرق الاختيار المستعملة من خلال مشاركة الموظفين في اتخاذ القرارات وأيضا المساعدة في اتخاذ القرارات الملائمة والبديلة ومنه تحتاج إدارة الموارد البشرية لقياس تكلفة التوظيف ومدنه وعائداته.

[1].

المطلب الثاني: تحليل البيانات الخاصة بالفرضية الثانية:

تساعد لوحة القيادة الاجتماعية في العودة إلى المسار الصحيح قبل اجراء أن نشاط من خلال دقة التنبؤ والتحقيقات من الأسباب وتصحيحها.

الجدول رقم 37: العلاقة بين نوع التكوين ودرجة الإلمام بالمهام والوظائف

الإلمام بالمهام / نوع التكوين	الإلمام بالمهام	عدم الإلمام بالمهام	بدون إجابة	المجموع
خارجي	48 %87,30	6 %10,90	1 %1,80	**55** **%100**
داخلي	16 %94,10	1 %5,90	- -	**17** **%100**
لا	24 %80	6 %20	- -	**30** **%100**
بدون إجابة	1 %100	- -	- -	**1** **%100**
المجموع	**89** **%86,40**	**13** **%12,60**	**1** **%1**	**103** **%100**

نلاحظ من خلال هذا الجدول أن 86.40% من المبحوثين قد خضعوا لتكوين في المناصب التي يشغلونها وبالتالي ملمين بالمهام الموكل لهم مقابل 12.60% من المبحوثين لم يخضع لتكوين في المناصب التي يشغلونها وبالتالي ليس ملمين كفاية بكل المهام، ويظهر الاتجاه العام العلاقة بين نوع التكوين ودرجة الإلمام بالمهام والوظائف أن 94% من المبحوثين

المتمكنين من المهام والوظائف قد خضعوا لتكوين داخلي مقارنة 89% قاموا بتكوين خارجي يليها 87% يتقنون مهامهم ولم يخضع لتكوين.

ومن خلال تحليل المقابلات نجد أن التكوين عنصر مهم في المخطط السنوي التنبؤي مثله مثل التوظيف لهذا تضع له المؤسسات مخطط توقعي خاص بالتكوين يسمى منتوج التكوين سواء كان داخلي أو خارجي في بداية كل سنة، وهذا من أجل تحسين المستوى وتجديد المعلومات للمستخدمين من أجل التنمية والتطوير القدرات والتمكن من استعمال المعدات المتطورة المساعدة في عملية الترقية كذلك وتثبيت والترسيم.

إن وضع لوحات قيادة اجتماعية لمخطط التسيير التنبؤي للموارد البشرية مبني على التنبؤ بالاحتياجات في مختلف الوظائف المستقبلية، وإمكانية ترقية هذا الموظف عبر السلم الوظيفي إلى آخر مرتبة في هذا السلم والتي عادة تكون مرتبطة بسن التقاعد ضرورية وحتمية ولكن لا يمكن أن تكون إلا في ظل سياسة تكوين محكمة تمكن من ذلك، وقد خصص له الجدول رقم 07 الذي يعبر عن علاقة عضوية بين مخطط التكوين ومخطط التسيير التنبؤي المنصوص عليه في المرسوم رقم 126/95 حيث يلعب دور في اتخاذ القرار بتثمين الموارد البشرية وفي إحداث التوازن الكمي والنوعي عن طريق عملية التطوير وتنمية كل الإدارات العمومية والروح الإبداعية لدى موظفيها...فإن منظمة التكوين تساهم أيضا في إعداد هؤلاء الموظفين من الناحية النفسية والشخصية والسلوكية التي تمليها أخلاقيات ممارسة هذه المهنة من أجل التحكم في تسيير المرفق العام من قبل هؤلاء الموظفين المتكونين والقادرين على ذلك، حيث أن المخطط ركز على ثلاث محاور من التكوين(انظر الملحق رقم...) كما يلي[1]:

[1]. مصطفى أبو بكر، **المدير المعاصر وادارة الأعمال في بيئة العولمة**، الدار الجامعية، 2003، ص100.

- المحور الأول: بالتكوين المتخصص وحسب هذا المرسوم فهو مخصص لإعداد المرشحين الذين يلتحقون لأول مرة بوظيفة عمومية أو المرشحين الذين سيتولون أسلاك أو رتب عليا
- المحور الثاني: اهتم بتحسين المستوى وهو يخص الموظفين الموجودين في حالة القيام بالخدمة ويهدف إلى تحسين معارفهم وكفاءاتهم وإثراءها.
- المحور الثالث: اهتم بتجديد المعلومات ويهتم بتنمية وتطوير معارف الموظفين من خلال تجديد معلوماتهم العملية والفنية، بما يمكنهم من التكيف مع الوظيفة أو المنصب جديد منتجة التطور الوسائل والتقنيات المستعملة في العمل.

ومن أجل مواجهة هذه التغييرات المستقبلية وذلك في إطار مجموعة من الإجراءات حسب ماتيس[1]:

- وضع برنامج التكوين: من أجل التحكم في مناهج وبنية العمل وبعد الجماعة من أجل الإحساس أكثر بحقيقة المؤسسة ويعمل كمحدد للمشاكل على مستوى الاجتماعي لها.
- تحديد الاحتياجات التكوين في المؤسسة من خلال ثلاث خطوات هي التنبؤ بالاحتياجات الكمية والكيفية والمتعلقة بالتطورات التكنولوجية والاجتماعية، الملاحظة اليومية لاحتياجات واختيار مختلف التكنولوجيات الضرورية الملائمة، الفر دانية تقوم على تحليل الفرد بهدف تحسين معارفه وتطويره والتمرن والتوفيق بينه وبين منصبه ومسؤولياته.

[1].مصطفى أبو بكر، مرجع سابق، ص 101

الجدول رقم 38: يبين طريقة الترقية في إدارة عمومية

طريقة الترقية	التكرارات	**النسبة المئوية%**
المدة الزمنية	61	**59,2**
مردودية	17	**16,5**
مسابقة	24	**23,3**
أخرى	1	**1**
المجموع	103	**100**

نلاحظ من خلال الجدول رقم30، أن 59.20% من المبحوثين ترقيتهم كانت على أساس المدة الزمنية معناه عن طريق الترقية الاختيارية التي تكون كل 10سنوات، مقارنة 24% من المبحوثين الذين كانت ترقيتهم عن طريق مسابقة (الاختبار المهني أو الفحص المهني) التي تكون كل 5 سنوات لكن يمكن أن يرقى فيها الموظف كما يمكن أنلا يجتاز هذا الامتحان، تليها 17% المبحوثين الذين كانت ترقيتهم عن طريق الخبرة والمرد ودية (القدرات والكفاءات) أو بسبب منصب مستحدث مقابل 1% قالوا أنواع أخرى.

ومن خلال تحليل المقابلات التي قمنا بها عن فعالية لوحات القياد الاجتماعية في تنفيذ المخطط السنوي التنبؤي للموارد البشرية تبين وجود ثلاث أنواع من الترقيات في هذا المخطط (امتحان مهني، على سبيل الاختيار، التأهيل المهني)، ومنه يحسب مؤشر الترقية كما يلي:

مؤشر الخاص بالترقية= عدد الترقيات السنوية/ متوسط عدد العمال

لابد لأي مؤسسة ناجحة من أن تضع برنامجا معينا للترقية ولا تترك الموضوع دون تحديد علمي مسبق يسمى بالأسلوب لتسيير برامج الترقية الذي يمكن أن يحتوي على ما يلي:

- توضيح السياسات التي تتبناها المؤسسة حول مصادر تعبئة الوظائف سواء كانت من الداخل المؤسسة أو خارجها ومن المسائل التي يجب توضيحها في هذا الصدد هو: هل تعني الترقية زيادة في الراتب وتحديد نسب الزيادة أم أنها تقتصر على تغيير في طبيعة العمل فقط.
- توضيح القنوات التي تمر بها عملية الترقية سواء الترقيات المنتظمة أو تلك التي يتم فيها تجاوز الخطوات التقليدية.
- توضيح عملية اختيار مستحقي الترقية[1]، فإذا كانت السياسة المعتمدة هي إتاحة المجال للعاملين في المؤسسة للتقدم أو التنافس على الوظائف المفتوحة، إذن فمن اللازم وضع المعلومات وافية حول الوظيفة وواجباتها ومسؤولياتها والمؤهلات اللازمة والراتب المتخصص لها (وصف وتوصيف الوظيفة) وإعلام العاملين كافة بذلك بوضع هذا الإعلانات على لوحة الإعلانات حتى تكون فرص الرقي متساوية بالنسبة لجميع العاملين
- اعتماد سياسية التدريب وتطوير العاملين بحيث تهيؤا أنفسهم باستمرار لشغل مسؤوليات أكبر من خلال التأهيل والتدريب الذي يلقى الدعم من المؤسسة.
- تسهيل عملية الاتصالات الداخلية بين العاملين والإدارة، والمؤسسة ككل والبيئة الخارجية حتى تكون مصادر اجتذاب المؤهلين متاحة أمام المؤسسة بشكل دائم

[1]. مهدي حسن زوليف، **إدارة الأفراد**، دار الصفاء للنشر، عمان الأردن، 2003، ص194

- الاحتفاظ بسجلات مركزية في الإدارة الموارد البشرية حول العمال تبين خبرتهم ومؤهلاتهم وقدراتهم وتقارير التقييم المتعلقة بهم ومن المفيد هنا تشكيل لجنة دائمة من مدير الموارد البشرية ومدراء الأقسام المختلفة تتولى مراجعة المرشحين لشغل وظائف عليا ومناقشة الأولويات في هذا المجال للمساعدة في اتخاذ القرارات و الإجراءات التعديلية الصحيحة[1].

الجدول رقم 39: يبين علاقة الأقدمية بكيفية الاستفادة من الترقية

الاستفادة من الترقية / **الأقدمية**	الاستفادة من الترقية	عدم الاستفادة من الترقية	**بدون إجابة**	**المجموع**
أقل 5 سنوات	6 %14,30	35 %83,30	1 %2,40	**42** **%100**
]10-05]	16 %57,10	12 %42,90	- -	**28** **1%00**
]15-10]	7 %63,60	4 %36,40	- -	**11** **%100**
]20-15]	6 %100	- -	- -	**6** **%100**
]25-20]	3 %75	1 %25	- -	**4** **%100**
]30-25] فما فوق	8 %100	- -	- -	**8** **%100**
المجموع	**48** **%46,60**	**54** **%52,40**	**1** **%1**	**103** **%100**

[1].مهدي حسن زوليف، مرجع سابق، ص195

نلاحظ من خلال هذا الجدول 52.40% من المبحوثين لم يتم ترقيتهم بعد مقابل 46.60% تمت ترقيتهم تليها 01% بدون إجابة حيت يظهر الاتجاه العام علاقة الأقدمية بكيفية الاستفادة من الترقية أن 83.30% من المبحوثين الذين مدة عملهم أقل من 5سنوات وهذا دليل على أن هذه الفئة أصحاب التوظيف جديد مقارنة ب 42.90% من المبحوثين المنتمين إلى فئة أقل من 10 سنوات لم يترقوا مقارنة 57.10% تمت ترقيتهم فئة أقل من 20سنة تمت ترقيتهم جميعا وفئة 25 سنة فما فوق تمت ترقيتهم جميعا.

ومن خلال تحليل المقابلات مع المديرين لاحظنا أن عملية الترقية تتم بعد كل 5سنوات في إطار امتحان أو فحص مهني في الوظيفة العمومي أومن خلال ترقية اختيارية تتبعها تكوين في التخصص أما بالنسبة لترقية عن طريق المر دودية والكفاءة لا تأخذ بها كثيرا إلا في الحالات معينة ، شغور منصب وعدم وجود من يعوضه، حيث قبل الشروع في تحضير المخطط السنوي تقوم مديرية الموارد البشرية في التوقع للأشخاص التي تتوفر فهيم الشروط الضرورية للترقية تم تضير مخطط التكوين لهم أخير تأتي عملية التوقع لتوظيف سواء الداخلي أو الخارجي بعد تحديد المناصب الشاغرة بسبب التقاعد أو التسريح أو الطرد أو الوفاة أو في حالة العجز الموارد البشرية. كما يمكن لنا توضيح أكثر من خلال المناهج المتابعة في الترقية

المنهج الأول:

ترقية الموظفين العاملين داخل المؤسسة وهذه وسيلة مهمة كما أسلفنا لتحفيز العاملين على المزيد من العمل ويشجعهم على الولاء للمنظمة مثل هذه السياسة تعطي العاملون الفرصة للوصول إلى وظائف أعلى بحيث لا تبحث المؤسسة عن أشخاص من خارجها إلا بعد التأكد أنه ليس هناك من يشغل المناصب الشاغرة.

المنهج الثاني:

فتح المجال للترقي أمام العاملين داخل المؤسسة أو من خارجها وفي هذه الحالة فإن هذا المنهج يختلف عن الأول إذ أن حق العاملين في المؤسسة في التنافس على الوظائف المعلنة موجودة ولكنهم لا يتمتعون بأفضلية بأن يحتكروا مثل هذه الفرصة مما يجعل المؤسسة في وضع أفضل لأن تختار العدد المطلوب من حجم عينة أكبر.

المنهج الثالث:

اعتماد الترقية على التدريب والتكوين فيجب على الإدارة أن تقوم بالربط بين سياسة التدريب وسياسة الترقية للمؤسسة ذاتها حتى يصبح التدريب الوسيلة الفعالة في إعداد العاملين والموظفين لشغل الوظائف الأعلى، ومن خلال هذا يمكننا القول أن الترقية هي المجهود المبذول والمكافئ من الجهود وتوقع الفرد بأن الجهود ستقود إلى أداء[1]، وهذا الأداء سيقود إلى فوائد مباشرة، إن سلوك الفرد مبني على تصورات وتحليله للبدائل المختلفة في أدائه والموازنة بين الكلفة والفائدة المتوقعة حيث يعتمد على درجة العلاقة الايجابية بين الجهود المبذولة من قبله وتوقعه بأن الجهد سيؤدي إلى تحقيق أهدافه.

مناقشة نتائج الفرضية الثانية:

من خلال البيانات والمعطيات الإحصائية المتحصل عليها من ميدان الدراسة والمتعلقة بالفرضية الثانية ، توصلنا إلى أن لوحات القيادة الاجتماعية لها دور كبير في المخطط السنوي التوقعي للموارد البشرية من أجل اتخاذ القرارات التعديلية والتصحيحية في حالة العجز أو في حالة الفائض سواء كان ذلك عن طريق سياسة التوظيف و سياسة التكوين من خلال تحسين المعلومات أو تجديد المعلومات أو عن طريق الترقية سواء كانت الاختيارية المتعلقة بالزمن أو المردودية ، أو عن طريق الامتحان المهني، حيث يقوم بهذه الخطوات من خلال التوقع لكل سنة مالية وحسب الاعتمادات والمناصب المالية المفتوحة،

[1].عمر وصفي عقلي، مرجع سبق ذكره، ص 376

من أجل تغطية المناصب الشاغرة وتوفير الاحتياجات من الكفاءات البشرية حيث لاحظنا أن هناك علاقة تكاملية بين المتغيرين، وقصد تنظيم علاقات العمل في تحديد المهام ووظائف الإطارات وشروط الالتحاق بها وكذلك شروط الترقية وهذا عن طريق المراقبة والتنسيق للمخطط السنوي التنبؤي من أجل إصدار قرارات التوظيف أو الترقية أو الحياة المهنية، من أجل سد الفروق بين ما هو متاح وبين ما هو مطلوب من الاحتياجات من الإطارات بعد عملية التقاعد والتسريح أو الوفاة ، واتخاذ قرارات صائبة تساعد في تحقيق أهداف المؤسسة من جهة والفرد من جهة أخرى.

المطلب الثالث: تحليل بيانات الخاصة بالفرضية الثالثة

يختلف طرق لوحة القيادة الاجتماعية أساسا على تقديم المعطيات اللازمة والتقدير المسبق للأحداث والتفاعل والتكيف مع الظروف والمحيط.

الجدول رقم 40: يبين نوع الكفاءة وعلاقتها بالتكوين بعد انتهاء فترة التجريبية

الفترة التجريبية / نوع الكفاءة	الفترة التجريبية	عدم وجود فترة تجربيه	بدون إجابة	المجموع
تقنية	23 %37,70	36 %59,00	–	**61** **%100**
استراتيجية	4 %26,70	11 %73,30	–	**15** **%100**
بشرية	10 %40	13 %52	1 %4	**25** **%100**
بدون إجابة	1 %50	1 %50	–	**2** **%100**

المجموع	**38**	**61**	**1**	**103**
	%36,90	**%59,20**	**%1**	**%100**

نلاحظ من خلال هذا الجدول أن 59.20% من المبحوثين لم يخضع إلى تكوين بعد الفترة التجريبية أو فترة التربص مقارنة ب 36.90% خضعوا إلى تكوين ولكن ليس بعد الفترة التجريبية وان ما من أجل الترقية، ويظهر الاتجاه العام نوع الكفاءة وعلاقتها بالتكوين بعد انتهاء فترة التجريبية أن 73.30% من المبحوثين من الفئة الإطارات الإستراتيجية لم يخضع لتكوين بعد فترة التجريب وهذا حسب قانون التوظيف العمومي لأن الإطارات ترسم وتثبت بعد فترة التجريب عن طريق التنقيط من المسؤول المباشر، مقارنة ب26.7 % خضعوا إلى تكوين بعد فترة التجريب، تليها 59.00% من الإطارات التقنية (أسلاك نوعية أو الخاصة) لم يخضع إلى تكوين مقارنة ب37.70% قد خضعوا إلى تكوين قبل أن يترقوا إلى منصب عليا، وأخيرا 52.00% من المبحوثين من الإطارات البشرية لم يخضعوا إلى تكوين بسبب أنهم توظفوا مباشرة في مناصب إطارات مقارنة ب40.00% من المبحوثين من نفس الفئة خضعوا إلى تكوين بسبب أنهم ترقوا إلى إطارات في فئة الإطارات البشرية(أسلاك مشتركة).

لتحقيق تطور ونتائج إيجابية في التكوين والتدريب نستعمل مؤشرات التكوين الخاصة بلوحات القيادة الاجتماعية المتمثلة فيما يلي:

- مصاريف التكوين/كتلة الأجور السنوية
- عدد العمال الذين خضعوا للتكوين/ عدد العمال الكلي
- عدد الدورات التدريبية (الداخلية، والخارجية)

و من خلال المقابلات توضح لنا أن كل الموظفين يخضعون إلى فترة التجريب لكن هناك من يخضع إلى تكوين قبل الترسيم والتثبيت وهناك من يرسم ويثبت عن طريق التنقيط من

طرف المسؤول المباشر، وهذا التكوين والتوظيف يخضع لعملية التوقع والتنبؤ في المخطط السنوي للوظيف العمومي، ومرحلة التجريب هي المرحلة التي يوضع فيها العامل الجديد تحت الملاحظة في الفترة تدريبية وتجريبية قصد التأكد من مدى كفاءته وقدراته و استعداداته للقيام بالعمل الموكل إليه، وكذلك فرصة للعامل نفسه لإثبات مهارته وخبراته في إتقان العمل الذي كلف به، حيث ينص القانون الجزائري في هذا الشأن، في المادة 18 من قانون العلاقات العمل أنه يمكن أن يخضع العامل إلى فترة تجريب لا تتعدى 6أشهر ويمكن أن ترفع إلى 12 شهرا لمنصب عمل ذو تأهيل عالي، وحسب (مارتوري) و(كروزي) فإن تقنيات الحاجيات في التكوين تتمثل في أربعة تقنيات:

- نتائج التسيير التنبؤي للأفراد حيث تحدد الاحتياجات والقدرات الموجودة في المؤسسة ومن خلاله يظهر لنا نوعان من التكوين، الأول خاص بتعديل وتحسن القدرات الداخلية للمؤسسة والثاني خاص بتكيف القدرات الخارجية مع الاحتياجات الداخلية.
- المحادثات والاستبيانات التي تجري بين المسؤولين والمرؤوسين أو الإطارات بالإضافة إلى دراسة سلوكيات الأفراد عن القيام بالمهام والوظائف.
- استخدام المؤشرات الإحصائية من خلال مؤشرات لسلوكيات وآداءات نمطية ومقارنتها مع السلوكيات والأدأت الحقيقية.
- تحليل المهام وقدرات الأفراد من خلال دراسة وتخليل القدرات الشخصية للأفراد أثناء قيامهم بمهامهم.

الجدول رقم 41: يبن العلاقة بين نوع التكوين ومدة التكوين في إدارة عمومية

مدة التكوين / نوع التكوين	10أيام	3أشهر	6أشهر	بدون إجابة	المجموع
داخلي	14 %25,50	24 %43,60	16 %29,10	1 %1,80	**55** **%100**
خارجي	3 %17,60	5 %29,40	9 %52,90	–	**17** **%100**
لا	9 %30	8 %26,70	12 %40	1 %3,30	**30** **%100**
بدون إجابة	1 %100	–	–	–	**1** **%100**
المجموع	**27** **%26,20**	**37** **%35,90**	**37** **%35,90**	**2** **%1,90**	**103** **%100**

نلاحظ من خلال هذا الجدول أن 35.90% من المبحوثين يفضلون مدة التكوين مابين 3أشهر إلى 6أشهر مقابل 26.20% من المبحوثين يفضلون تكوين في مدة عشرة (10)أيام فقط ويظهر لنا الاتجاه العام العلاقة بين نوع التكوين ومدة التكوين في إدارة عمومية أن أن 52.90% من المبحوثين خضعوا لتكوين خارجي لمدة 6أشهر مقابل 40% من المبحوثين لم يخضعوا لتكوين لكن يفضلون التكوين لمدة 6أشهر يعتبرونه مفيد ومجدي، تليها 29.10% من المبحوثين خضع إلى تكوين داخلي من جهة أخرى 43.60% من المبحوثين خضعوا إلى تكوين داخلي يفضلون المدة المحددة ب3أشهر مقابل 29.40% من المبحوثين

خضعوا إلى تكوين خارجي يفضلون مدة 3أشهر، تليها 30% من المبحوثين لم يخضعوا إلى تكوين يفضلون مدة 3أشهر للتكوين.

تكلفة التدريب: تحسب بالفرق بين تاريخ البداية وتاريخ النهاية للتدريب، وإن شمل على عدة تدريبات يتم قسمة المدة الكلية على هذا العدد.

- قياس تكلفة التدريب المباشر
- قياس تكاليف التدريب الغير مباشرة

كما يجب إضافة تكاليف الوظيفة المشرفة على التدريب وإدارته ونستعمل المؤشرات التالية:

تكلفة التدريب الساعة= تكلفة التدريب/ عدد الساعات المستغرقة في التدريب

تكلفة التدريب لكل متدرب= تكلفة التدريب/ عدد المتدربين

ومن خلال مجموعة المناشير والتعليمات[1] التي أعدتها الوظيف العمومي بين 6أشهر إلى 9أشهر وتكون عن طريق إما تكوين متواصل أو تناوبي، وإن ضبط المدة التكوينية حسب نوع التكوين تساعد في تحقيق وصيانة والاعتناء بالموارد البشرية من أجل الاستفادة وتطوير من خلال الفهم والتحليل لفهم التكوين من جهة ومن جهة أخرى في ضبط وتحديد الإجراءات اللازمة والضرورية مثلما قلنا سابقا التي تسمح من التنبؤ بتقدير وتحديد الاحتياجات التكوينية في ظل سياسة خاصة بكل إدارة عمومية وأهدافها المستقبلية.

[1]. منشور رقم 18/ ت.خ /ممعوع 2009 / **المديرية العلمية للوظيف العمومي**، مجموعة المناشير والتعليمات الجزائر، ديسمبر 2009، ص 195-194

الجدول رقم42: يبين علاقة بين كيفية الخضوع لتكوين مع عملية التقييم للتكوين

تقيم التكوين / نمط التكوين	مفيد	غير مفيد	بدون إجابة	المجموع
توظيف أول	65 %94,20	3 %4,30	1 %1,40	**69** **%100**
منصب مستحدث	9 %81,80	2 %18,20	–	**11** **%100**
ترقية	20 %95,20	1 %4,80	–	**21** **%100**
نقل	2 %100	–	–	**2** **%100**
المجموع	**96** %93,20	**6** %5,80	**1** %1	**103** %100

نلاحظ من خلال هذا الجدول أن 93.20% من المبحوثين على اختلاف كيفية توليهم للمناصب على أهمية التكوين للأفراد، أيا كان نوع التكوين فهو عملية مفيدة مقارنة ب 5.80% من المبحوثين يرون أن عملية التكوين غير مفيدة، حيث يظهر الاتجاه العام علاقة بين كيفية الخضوع لتكوين مع عملية التقييم للتكوين أن 95.20% من المبحوثين الذين تول مناصبهم عن طريق ترقية يقول أن التكوين مفيد خاصة مثلما قلنا سابقا أن ترقية تكون عن طريق امتحان بالإضافة إلى تكوين، تليها 94.20% من المبحوثين أصحاب التوظيف أولي يقولون أن التكوين مفيد خاصة إذا كانوا يشتغلون لأول مرة وهنا يحدث

الاختلاف بين التطبيق والتدريب الأكاديمي مقابل 4.30% يقولون أنها غير مفيدة ممكن بسبب أنهم عملوا في نفس المنصب من قبل بعدها هناك 81.80% من المبحوثين مستحدثي المنصب وهذا لأن هؤلاء الأفراد يشتغلون في مناصب جديدة لهذا يرون أن لابد من تكوين في هذا التخصص مقابل 18.20% يقولون غير مهم التكوين بما أن لهم أقدميه وخبرة أي قدرات وكفاءات أما فيما يخص المبحوثين الذين تم توظيفهم عن طريق النقل 100% منهم قالوا أن تكوين مهم جدا.

تقيم كفاءة التدريب: نتأكد من الصيرورة الجيدة أو الخطوات اللازمة لتحقيق أهداف التدريب والمتمثلة في:

- تحديد الاحتياجات التدريبية والطرق المستعملة لذلك.
- تحديد طرق ووسائل التدريب
- التنسيق بين حدود الميزانية والاحتياجات والوسائل
- التنفيذ ومتابعة تطور الكفاءات
- قياس نتائج البرامج المطبقة

حيث يتمثل التكوين في مجموعة من الوظائف المخططة مسبقا والتي تستهدف تزويد العمال بالمعارف والمهارات والمواقف والتصرفات التي تمكن من تسهيل اندماجهم في المنظمة ومن تحقيق أهداف الفعالية فيها، وهو عملية مخططة في إطار الإستراتيجية العامة للمنظمة وله عدة أشكال: نظري وتطبيقي، داخلي وخارجي، دوران في ميدان العمل على عدة وظائف ويهدف تكوين العمال إلى زيادة فعالية العامل في القيام بالأعمال المرتبطة بمنصبه الحالي أما التطوير فهو يهدف إلى تنمية المهارات الإدارية للمدراء بمعنى تنمية قدراتهم المختلفة، لتسهيل مساهمتهم في المنظمة على المدى الطويل، ويهتم التطوير أكثر بتسيير المسار الوظيفي للعمال خلال مدة عملهم في المنظمة من حيث تحسين فعالية أساليب العمل ويكون ذلك بالمعرفة الجيدة للإجراءات والأساليب العملية المختلفة، وتحسين العلاقات بين الأفراد

في مختلف المستويات وتحسين الاتصالات التنظيمية بين الإدارات والوحدات، رفع مستوى أداء العامل ورضاءه و ثقته واعترافه بالمنظمة، توجيه العمال الجدد وإدماجهم في المنظمة يتم برمجة عملية تكوينية للتعريف بهياكل ومختلف مصالحها ومسئوليها، وتسهيل التكيف مع التغيرات وتحسين بيئة العمل، مما يمكنها من تحديد العجز الحالي والمستقبلي من حيث الأداء وإن أرادت المؤسسة تحقيق التوازن الكمي والنوعي عليها إتباع سياسة التوظيف والتكوين حيث من خلال الأولى يمكنها إضافة أو التخلص حسب الحالة من الفائض أو العجز الذي تعاني منه، مما يؤدي إلى تغيير البنية الهيكلية والاجتماعية في المؤسسة سواء تعلق بالكم أو النوع، ومن جهة الثانية سياسة التكوين تسمح من تغير البنية الهيكلية والاجتماعية لكون هذه السياسة تعمل باستمرار على محاولة الزيادة الفاعلية الناتجة عن البرامج التكوينية مما يسمح من تنمية وتطوير القدرات وكفاءات مهارات الإطارات مما يجعل الفرد يشعر بالأمان والحياة المهنية ويحقق الاستقرار.

الجدول رقم 43: يبن العلاقة بين نوع الكفاءة ومصادر اتخاذ القرارات

مصدر القرار / نوع الكفاءة	مركز واحد	مراكز متعددة	المجموع
تقنية	41 %67,20	20 %32,80	**61** **%100**
إستراتيجية	9 %60	6 %40	**15** **%100**
بشرية	13 %52	12 %48	**25** **%100**
بدون إجابة	2 %100	–	**2** **%100**
المجموع	**65** **%63,10**	**38** **%36,90**	**103** **%100**

نلاحظ من خلال جدول رقم35، أن 63.10% من المبحوثين يتلقون الأوامر من مركز واحد مقارنة ب 36.40% يتلقون الأوامر من مراكز متعددة، ويظهر الاتجاه العام العلاقة بين نوع الكفاءة ومصادر اتخاذ القرارات أن67.20% من المبحوثين ذو فئة الإطارات التقنية يأخذون أوامرهم من مركز واحد مقابل 32.80% يأخذون الأوامر من مراكز متعددة، تليها 60% من الإطارات الإستراتيجية التي تتلقى الأوامر من مركز واحد، مقارنة ب40% من المبحوثين يأخذون الأوامر من مراكز متعددة، تليها 52% من الإطارات البشرية تأخذ وأمراها من مركز واحد مقارنة ب48% من المبحوثين يأخذون الأوامر من مراكز متعددة.

من خلال هذا التحليل يمكننا فهم أهمية توحيد مصدر القرار من أجل تحقيق الفعالية التنظيمية للموظفين حيث قدم **(تانيتوم وشميث)** نموذجا يشمل سبعة مستويات يتحها القائد الإداري من خلال صنعه للقرار وهي[1]:

- صنع القرار تم تبلغه لمرؤوسيه وفي هذه الحالة بصنع القرارات منفردا، تم يبلغه لمرؤوسيه ولا تتضمن عملية التبليغ شرح القرار أو إقناعهم به.
- صنع القرار تم شرح مبرراته ومبرراته حيث لا يكتفي بتبليغهم بالقرار وإنما يشرح لهم مبرراته وملابساته ويستمليهم لقبوله، وهو يعمد إلى تحقيق من وقع انفراده بالقرار، خوفا من احتمالات مقاومة المرؤوسين للقرار وعدم تعاونهم في تنفيذه.
- صنع القرار تم دعوته لإجراء حوار حوله بعد صنعه واتخاذه للقرار بفتح حوار مع المرؤوسين لتعرف من خلاله على استفساراتهم شأن القرار وأثاره، وهو يرد على هذه الاستفسارات وحاولا إزالة مخاوفهم والتأكد من فهمهم واستيعابهم وإقناعهم بالقرار.
- اقتراح القرار منه ترك المجال مفتوحا لإمكانية تغيره وهنا من خلال عرضه للقرار على مرؤوسيه يتح لهم أن يمارسوا تأثيرا على القرار النهائي من خلال ما يبدونه من أراء ووجهات نظر أو معارضة لهذا القرار وهذا ما سيدفع المدير إلى تعديل القرار أو اختيار غيره البدائل وتبقي للرئيس سلطة البث النهائي في الأمر وتحديد إذا ما كان القرار سيعدل أم لا.
- عرض المشكلة ودعوته للمرؤوسين لتقديم اقتراحاتهم وحلول وذلك من خلال عرض المشكلة على المرؤوسين ويطلب منهم أن يشخصوها ويحددوا أسبابها ويقترحوا حلولا لها، وقد تتاح للمرؤوسين فرصة تقيم الاقتراحات والحلول المعروضة ويختار الرئيس بعد ذلك الحل أو القرار من بين البدائل والمقترحات التي عرضها المرؤوسين.

[1].ايهاب صبيح محمد زريق، **ادارة العمليات واتخاذ القرارات السليمة، سلسلة الادارة في اسبوع**، الجزء 3، دار الكتب العلمية للنشر والتوزيع، القاهرة، 2001، ص61

- تحديد الرئيس للمشكلة والقيود وطلب من المرؤوسين صنع لقرار وذلك من خلال تحديد الإطار والحدود التي ينبغي أن يلتزم بها الحل الذي يتم التوصل إليه ويشارك الرئيس نفسه مرؤوسيه في عملية صنع القرار، ليس بفرض رأيه وإنما عن طريق مشاركته في مناقشة المرؤوسين وقيامه بدور المنسق في اجتماعات المناقشة التي تعقد لهذا المر.
- يفوض الأمر للمرؤوسين لتشخيص المشكلة والوصول إلى قرار حيت القرار الأخير يكون نهائيا من ثم يقوم الرئيس هنا بوضع الإطار أو الحدود التي يصنع القرار في دائرتها.

الجدول رقم 44: يبين العلاقة بين الأقدمية ومشاركة الإطارات في اتخاذ القرارات المتعلقة بالمديرية الموارد البشرية

مشاركة القرار / الأقدمية	مشاركة القرار	عدم مشاركة القرار	بدون إجابة	المجموع
]0-5]	20 %47,60	21 %50	1 %2,40	**42** **%100**
]5-10]	19 %70,40	8 %29,60	-	**27** **%100**
]10-15]	6 %60	3 %30	1 %10	**10** **%100**
]15-20]	3 %50	3 %50	-	**6** **%100**
]20-25]	3 %75	1 %25	-	**4** **%100**
]25-30 فما فوق	5 %62,50	3 %37,50	-	**8** **%100**
بدون إجابة	3 %75	1 %25	-	**4** **%100**
المجموع	**59** **%58,40**	**40** **%39,60**	**2** **%2**	**101** **%100**

نلاحظ من خلال هذا الجدول أن 58.40% من المبحوثين يقولون أنهم يشارك في اتخاذ القرارات، خاصة ونحن نتكلم فئة الإطارات والكفاءات مقارنة ب 39.60% من المبحوثين يقولون أنهم لا يشارك في اتخاذ القرارات، ويظهر الاتجاه العام العلاقة بين الأقدمية ومشاركة الإطارات في اتخاذ القرارات المتعلقة بالمديرية الموارد **البشرية** أن 75% من المبحوثين الذين معدل خبرتهم ما بين 20-25 سنة يشاركون في اتخاذ القرارات مقارنة ب47.60%

من المبحوثين الدين خبرتهم أقل من 5سنوات، هم أقل مشاركة في اتخاذ القرارات وهذا دليل على نقص الخبرة وفعالية التنظيمية، ومنه فإن لوحات القيادة الاجتماعية تساعد على اتخاذ القرارات الرشيدة والفعال بناء على توفيرها للمعلومات حول المشكلة المراد حلها، كما تسمح المعلومات المستخدمة للإدارة بتحديد المزايا والعيوب لكل بديل من البدائل المتاحة عند اتخاذ أي قرار وتقسم المعلومات في المؤسسة بطريقة تنسجم ومتطلبات القرارات المراد اتخاذها، كما تساعدها توفير المعلومات ومعايير والمؤشرات على اكتشاف الانحرافات وتصحيحها في الوقت المناسب.

تعتبر المشاركة في عملية صنع القرار من أهم المواضيع التي تحضي باهتمام العديد من الباحثين، وحث العديد منه على أهمية وضرورة مشاركة الأفراد والجماعات في عمليات صنع القرارات في المنظمات، حيث أن من أهم الآثار الايجابية لتلك المشاركة مثل تحسين الأداء والرضا الوظيفي وتقدير الذات والتعاون والالتزام بأهداف المنظمة، فعملية صنع القرار لا يجب أن تقف عند حد المدير أو القائد الإداري، وإنما هي عملية جماعية يجب أن تمتد إلى معاوني المدير أو مساعده وإلى كل من يهمهم أمر القرار أو يمس مصالحهم، ومن هنا كان التركيز في عملية صنع القرار على عنصر المشاركة من جانب عمال التنظيم مهما كان قدر هذه المشاركة سواء بالاقتراح أو بالرأي أو المعلومات اللازمة لإصداره، وبالتالي فإن القرار الذي يصنع بمشاركة مختلف أفراد الإدارة يكون أكثر فعالية من القرار الذي يصنعه فرد واحد، لأن توسيع دائرة المشاركين كلما أمكن، توفير الإشراك الحقيقي للمرؤوسين سيجعلهم أكثر ارتباطا بالمنظمة وأكثر التزاما بالهدف الكلي، حيث نجد توجهات العاملين ذوي المؤهلات العلمية الذين يلتحقون بالمنظمات المختلفة يتوقعون ويطمحون أن يسمح لهم بالمشاركة في التأثير على القرارات المتعلقة بأعمالهم، كما أصبح ينظر أيضا إلى المشاركة على أنها مسألة أخلاقية تؤثر على نفسية العاملين على المدى البعيد، فالمشاركة تعزز الشعور بالانتماء للمنظمة، وحياة عامل إيجابية وصحة عقلية أفضل من خلال تحقيق

حاجات الاستقلالية والمسؤولية والجانب المادي للفرد، كما توفر للأعضاء الشعور بالمكانة وأهمية وتقبلهم لعمليات التغير وسهولة إرشادهم وتوجههم والتوصل إلى قرارات فعالة نتيجة الاستفادة من خبرات العديد من الأفراد.

مناقشة نتائج الفرضية الثالثة:

تعمل إستراتيجية لوحات القيادة الاجتماعية ضمن حلقة التسيير التنبؤي للكفاءات على خلق فعالية من خلال استخدام مجموعة من المعايير والمؤشرات سواء الخاصة بالتوظيف أو التكوين والتدريب مؤشرات الترقية من بناء الكفاءات وتطوريها وهذا من خلال اعتبار التكوين حق ومن حقوق العامل وواجب من واجبات التي تقع على المؤسسة العمومية وذلك بغية تحسين المر دودية وضمان الترقية لكل العمال حسب القانون وتنمية وتطوير قدرات بما يتحقق مع الوظيفة أو المنصب واستقطاب الجيد كفاءات يؤدي إلى الفعالية التنظيمية ويساعد الأفراد من الإبداع والتميز الثقة ، اتخاذ القرارات السليمة والصائبة من طرف القيادة والعدالة في التوظيف والتكوين والترقية تساعد على العمل الجماعي تساعد في مشاركة العمال في اتخاذ القرارات و بعث روح الجماعة ، ومن هنا يشعر العامل بالاستقرار والأمن وبالتالي يمكن له أن يخرج كل قدراته وإمكانياته وهذا يؤدي إلى تنوع حوافز ودوافع الفرد وبالتالي زيادة حاجاته الشخصية.

يتوقف نجاح لوحات القيادة الاجتماعية على فعالية نظام المعلومات الموارد البشرية في تقدمه للمعلومات بصفة آنية ومستمرة تضمن تحديث المؤشرات الاجتماعية للمعطيات الجديدة ليتسنى لمدير الموارد البشرية اتخاذ قراراته حسب هاته المعطيات والترصد بانتظام لتطور المتغيرات البيئة التنافسية.

الاستنتاج الجزئي الثاني

تقوم لوحة القيادة الاجتماعية من خلال عرضها الشامل للمؤشرات الاجتماعية بلفت انتباه مدير الموارد البشرية في الإدارة العمومية إلى الانحرافات المسجلة عن الأهداف وتجبره على القيام باتخاذ القرار اللازم من خلال الإجراءات التصحيحية والتعديلية التي تخص تعديل ومراجعة المخططات العملية بإضافة إلى إمكانية تعديل للاستراتيجيات المتعلقة بالموارد البشرية.

وعليه يمكن اعتماد لوحة القيادة الاجتماعية كأداة جيدة لتسيير الموارد البشرية كونها تستعمل للتخطيط من خلال تقييم النتائج المختلفة على المدى القصير والمتوسط والنتائج المتراكمة على المدى الطويل فهي لا تخلوا من التنبؤات المتمثلة في الهداف المتبعة وهي كذلك مرجع لإعادة تنظيم الموارد البشرية في إطار العمليات التصحيحية وتوجيه الموظفين وتحفيزهم بالإضافة إلى كونها تضمن المتابعة المستمرة لمدى تحقيق الأهداف.

الاستنتاج العام

الاستنتاج العام:

من خلال عرض النتائج السابقة يتبين أن هناك دراسات اتفقت مع دراستنا في بعض الجوانب وأخرى اختلفت معها، حيث يعود الاتفاق فيما يتعلق بدراسات دور لوحات القيادة الاجتماعية في التسيير التنبؤي لموارد البشرية، بصفة عامة وفي إدارة عمومية بصفة خاصة من خلال الأهمية والهداف وتحديد الأدوات والسياسات وتحليل الاحتياجات وكذلك المعوقات التطبيق هذه الآلية، وكذلك من حيث المنهجية المتبعة في الإدارات العمومية حيث أن التسيير التنبؤي في إدارة عمومية مختلف عن مؤسسات الأخرى، حيث يحضر المخطط السنوي التنبؤي (مخطط التسيير) للأفراد فيكل سنة مرة واحدة، يعرض فيه مجموعة من الجداول التوقعية لسنة الحالية، بناء على معطيات السنة السابقة من التعداد الحقيقي و الاعتمادات المقدمة لسنة الحالية من أجل معرفة المناصب الشاغرة و بالتالي تحديد الاحتياجات من الموارد البشرية، عن طريق لوحات القيادة الاجتماعية من استخراج الفوارق بعدها تقدير الاحتياجات المستقبلية من خلال استعمال مؤشرات سياسة التوظيف وسياسة التكوين والإحالة على التقاعد والتسريح والغياب...، كما رأينا في الجانب النظري انه يمكن للمؤسسة من إجراء عملية التعديل والتسوية التي تعتبر خطوة مهمة وضرورية، من أجل إعادة التوزيع المناصب و الاعتمادات اللازمة، للوصول إلى حالة حدوث تساوي مع المناصب العملية.

كما استخلصنا أن المخطط السنوي هو في نفس الوقت كمي (تعديل الموارد)، ونوعي (تثمين القدرات وتقيم المهن المستقبلية) من جهة أخرى كانت هذه الدراسات مختلفة،لأنها أهملت الجانب الاجتماعي والسوسيولوجي للوحات القيادة الاجتماعية للمخطط السنوي أو التسيير التنبؤي الذي يعتبر ذو أهمية وضرورة سواء في المؤسسات وكذلك بالنسبة للإطارات من أجل التطوير والتحسين سير الموارد البشرية، لأنها تهدف إلى التسيير فعال للموارد البشري عن طريق الاختيار الجيد وتحسين وتطوير مستواه وتجديد المعلومات للكفاءات عن طريق التكنولوجيات الحديثة وذلك بترقية الجانب الاجتماعي في المؤسسة، حيث يعتبر هذا الموضوع الأول في علم الاجتماع وعلم اجتماع المنظمات والموارد البشرية.

أما من ناحية الفرضيات المعطاة لقد توصلنا إلى أن للوحات القيادة الاجتماعية للمخطط السنوي دور كبير في تقديم القرارات الكفيلة بتغطية وتوفير الاحتياج من الإفراد والمورد البشري، في الوقت المنسب وتقليل المخاطر وكذلك تحقيق الفعالية التنظيمية واستقطاب الأفراد المؤهلين والمناسبين لهذه المناصب الشاغرة سواء من الداخل (أفرد من المنظمة، ترقية، تحويل، نقل) أو خارج (التوظيف الخارجي عن طريق

المسابقات والشهادات) بسبب تحقيق الموازنة بين القدماء والجدد وتحقيق العدالة في توزيع المناصب وترقية الموظفين عن طريق الرقابة القبلية و البعدية للوظيف العمومي، ومنها خرجنا بنتيجة هي أن اتخاذ القرارات التعديلية الصحيحة يؤدي إلى الفعالية التنظيمية عن طريق المخطط السنوي للكفاءات في توفير الكفاءات اللازمة خلال وقت اللازم وبالتحفيز الكافي، والعلاقة بينها هي علاقة تبادلية وتكاملية.

الاقتراحات والتوصيات:

من خلال انجاز هذه الدراسة يمكننا تقديم الاقتراحات العملية والعلمية حول كل ما تعلق بموضوع الدراسة:

على ضوء النتائج المتحصل عليها من ميدان الدراسة في مديرية الموارد البشرية بوزارة المالية حول دور لوحات القيادة الاجتماعية في تفعيل التسيير التنبؤي للكفاءات، فإننا نقدم جملة من التوصيات والاقتراحات على الشكل التالي:

- ❖ استنادا إلى لوحة القيادة الاجتماعية الخاصة بالتوظيف ويجب أخذ بعين الاعتبار عند تحليل النتائج العوامل التي ليست تحت الرقابة والتي تحكم التوظيف مثل: ظروف العمل وفرص الترقية، كما يجب مقارنة هذا المؤشر مع نتائج أشهر أو سنوات سابقة لاكتشاف مصادر القوة أو الضعف.
- ❖ المؤسسة كنظام تحتاج إلى تنسيق جهود العناصر المكونة لها، من أجل تخطيط الموارد البشرية من حيث العدد والنوعية من أجل تحقيق الإستراتيجية توفر المعلومات الملائمة والتي بدورها لا تتوفر إلا من خلال تواجد نظام معلومات ملائم.
- ❖ لوحة القيادة الاجتماعية تعمل على توضيح أوضاع المؤسسة من ناحية الموارد البشرية من خلال مؤشرات المناخ الاجتماعي المتعلقة بحركية الموظفين من أجل قيادة الموارد البشرية للاتخاذ القرارات المناسبة.
- ❖ تساعد لوحة القيادة الاجتماعية مدراء الموارد البشرية للقيام بتحليل وتدقيق أسباب الانحرافات وتضمن التفاعل لمستعملها مع حقيقة الأوضاع والقدرة على الإدراك السريع لما يجري فهي لغة مزدوجة بين الأرقام والأشكال البيانية ومجموع المؤشرات منها ما يقيس الأهداف الكمية ومنها ما يقيس الأهداف الكيفية.

- ❖ تسمح لوحة القيادة الاجتماعية بقياس أداء المهام والتعرف بأقصى سرعة على الانحرافات حتى يتم تصحيحها في الوقت والمدة اللازمة.
- ❖ فعالية لوحة القيادة الاجتماعية مرتبط بحسن اختيار مؤشرات بناء وبالتالي تركيز المؤشرات على المتغيرات الأساسية للنجاح لتسمح للمسؤول باتخاذ القرارات في الوقت المناسب وبالتالي تحقيق أهداف المؤسسة، كما تؤدي إلى جودة وكفاءة اتخاذ القرارات كما تساعد على بناء إستراتيجية رشيدة.

- ➢ أن المعلومات التي تتيحها لوحة القيادة الاجتماعية تعمل على ترشيد تسيير الموارد البشرية في وزارة المالية التي تعد مورد من موارد هذه المنظمة يجب أن يتم وفق خطط معدة مسبقا، وهذه الخطط يجب أن تكون مدروسة بحيث تضمن توفير الكفاءات اللازمة في الوقت اللازم بالتحفيز الكافي.
- ➢ نقترح أن يشرك كل الفاعلين في الوزارة وكذا الإطارات المتقاعدة والأساتذة الجامعين في إعداد هذه الخطة
- ➢ مسعى لتسيير التقديري أو التنبؤي للعاملين والموظفين يستجيب لضرورة ضمان أداء نوعي في ظروف ضاغطة أو صعبة للموازنة باستعمال لوحات القيادة الاجتماعية التي تعتبر وسيلة مساعدة على اتخاذ القرارات من خلال توفر معلومات ملائمة وسريعة وذات مرونة.
- ➢ اقتراح حلول لصعوبات قد تنتج جراء تطبيق هذا المسعى عن طريق توفر المعلومات الآنية والمستمرة والمعطيات الضرورية
- ➢ اقتراح مسعى أو طريقة لتسوية وضعيات الموظفين ضمن كل هيئة على كل مستوى أو قسم بتوفر نظام معلومات فعال.
- ➢ اقتراح صيرورة لأخذ القرارات تعكس مخطط السنوي للموارد البشرية على المخطط السنوي لمدة سنة واحدة الذي لا يمكن أن يعطي دراسة شاملة على البعد الاستراتيجي لتوقع والتنبؤي بالموارد البشرية لثلاث أو خمس سنوات مستقبلية لتكون هناك رؤية واضحة لإدارة.
- ➢ في ظل إدارة عمومية تعاني من الفائض بسبب التوظيف الجماهيري المفتوح والتقاعد الضعيف، اعتماد استقلالية الموارد البشرية في التسيير كنتيجة ضرورية لذلك تعتمد على اللامركزية من خلال تطوير الهيئة العاملة وهذا باستعمال أداة فعال في قيادة العمليات الإدارية تصمم حسب احتياجات صانع القرار الاجتماعي.

- الاعتماد على أدوات لوحة القيادة الاجتماعية في التسيير المستخدم بطريقة تتجنب التباين والزيادة في الكفاءات.
- تحقيق الاتزان بين الكفاءات والأهداف المخططة للمصالح الغير مركزية وتنظيم المستخدمين.

ملاحظة هامة:

من خلال تواجدنا في المؤسسة والقيام بالمقابلات مع المدراء ورؤساء المكاتب عن طريق دليل مقابلة الذي يتضمن مجموعة من الأسئلة، طرحنا عليهم سؤالا يتمثل: في هل هناك حلول واقتراحات مستقبلية؟ فعلمنا أن الحكومة تعمل على مشروع جديد لتسيير التنبؤ للموارد البشرية * مخطط سنوي الخماسي* على المدى المتوسط أي 5 سنوات، ولكن لا يزال في حالة مشروع تمهيدي فقط ولم يصل إلى النسخة النهائية (الملحق رقم08

الخاتمة

الخـــاتمة

إن من أهم العوامل التي تساعد على قيادة المؤسسة نحو تحقيق أهدافها هو استعمال الجيد لأدوات و مؤشرات لوحات القيادة الاجتماعية وأنجع الطرق المنهجية للتصميم نظامها من أجل تلبية الضروريات، من أجل تزويد المسيرين بالمعلومات الضرورية للتحكم في إعداد التسيير التنبؤي للكفاءات على المدى القصير حيث تم إبراز أهميتها في مجال مراقبة التسيير مقارنة بالأدوات الرقابية الأخرى، والتسيير التنبؤي أسلوب تقديري حديثٌ نسبيا، يحتاج إلى المزيد من الدراسات والبحوث أكثر تعمقا وموضوعية وتطبيقيه، خاصة في مجال التنظيمات الإدارية كما هو الحال بالنسبة لوزارة المالية محل الدراسة، وهو لا يقتصر فقط على التقدير الاحتياجات من اليد العاملة بل يتعدى ذلك إلى وضع سياسات تسمح بالتسيير الفعال تم تقدير واختيار الكفاءات المؤهلة من أجل تأمينها من مخاطر عدم التوازن والعجز سواء من الناحية الكمية أو النوعية التي يمكن أن تقع فيها، وما يترتب عن هذا وضع آلية أو نظام معلومات متمثل في لوحات القيادة الاجتماعية التي تعتبر وسيلة لقيادة الأنشطة إدارة الموارد البشرية والركيزة الأساسية لاتخاذ القرارات وهذا ما تحويه من مختلف المؤشرات التي تسمح بقياس أداء المهام والتعرف بأقصى سرعة على انحرافات المكتشفة حتى يتم تصحيحها من زيادة في التكاليف وسوء التسيير من حيث ظهور (الصراعات والنزاعات، التغيب وحوادث العمل،...الخ)، وهو ما يمكن التنظيمات من التحكم في هذه الآلية لكي تستطيع أن تقضي على المخاطر في ظل سياسة تسييرية رشيدة وفعالة، وهنا نؤكد على دور الدراسات في علم اجتماع العمل والتنظيم بالخصوص.

بالرغم من أن أسلوب التسيير التنبؤي المطبق في الإدارات الجزائرية استطاع أن يقلل من حدة بعض المشاكل بالنسبة لتسيير الموارد البشرية إلا أنه لم يستطيع أن يقدم تقديرا موضوعيا من المورد البشري، حيث غلب عليه طابع التسيير الإداري الرقابي مع إهمال أو تجاهل احتياجات وقدرات الكفاءات المسيرة أو العاملة، إذ في الكثير من الحالات تُكبح إرادة

المسيرين أمام النصوص القانونية والتنظيمية. كما أن مفهوم الحالي للتسيير التقديري للموارد البشرية في الإدارة العمومية الجزائرية مفهوم كمي أكثر منه نوعي، باعتباره يهدف إلى تحديد الاحتياجات السنوية من اليد العاملة فهذا يساعد في اتخاذ القرارات التعديلية الصحيحة من حيث التوظيف أو التكوين والترقية وكذلك التقاعد...الخ، إلا أنه تنقصه في ذلك الدقة في تحديد الجانب النوعي لليد العاملة خاصة ونحن نتكلم عن التنبؤ بالكفاءات الأمر الذي أثر على درجة الفعالية التنظيمية في التنظيم وبالتالي على مستوى العمل الجماعي والمشاركة، الإدارة بالأهداف، وإثراء المهام...الخ،

على ضوء النتائج المتحصل عليها من ميدان الدراسة في مديرية الموارد البشرية بوزارة المالية حول فعالية لوحات القيادة الاجتماعية تفعيل هذا التسيير التنبؤي للكفاءات، حيث تعتبر لوحة القيادة الاجتماعية الركيزة الأساسية لاتخاذ القرارات وهذا لما تحتويه من مختلف المؤشرات والتي تسمح بقياس أداء المهام والتعرف بأقصى سرعة على تجديد دوري المعلومات على عكس الأنظمة الرقابية الأخرى و التي تتميز بطول فترة كشف النتائج وعرضها، كما يتعين تكوين المسيرين على التعامل معها وإشراك المرؤوسين في إعداد مؤشرات لوحة القيادة الاجتماعية لأن فعالية لوحات القيادة الاجتماعية مرتبط بحسن اختيار مؤشرات بنائها وبالتالي تركيز المؤشرات على المتغيرات الأساسية للنجاح وتحقيق أهداف الإدارة أو المنظمة ومن كل توصلنا إلى النقاط التالية:

- ضرورة توظيف الأدوات الحديثة للوحات القيادة الاجتماعية في عملية اتخاذ القرارات في الإدارة العمومية.
- ضرورة إشراك الأفراد العاملين في عملية اتخاذ القرارات من خلال إشراك في صياغة المؤشرات الاجتماعية المرتبطة بمجالات عملهم والخاصة بلوحات القيادة الاجتماعية
- تخصيص لوحة القيادة الاجتماعية لكل وظيفة من وظائف الموارد البشرية لتمكن هذه الأخيرة من معرفة مساهمة كل واحد في عملية القرارات.
- ضرورة وضع إستراتيجية خاصة بالإدارة الموارد البشرية في وضعها وذلك باستغلال المعلومات التي توفرها لوحة القيادة الاجتماعية من أجل قرار رشيد وعقلاني.
- السرعة في تحضير هذه الأداة كي تكون ذات أهمية في المؤسسة

- الاهتمام بطريقة عرض لوحات القيادة الاجتماعية وذلك بالاعتماد على الأشكال البيانية المعبرة والابتعاد عن الجداول المليئة بالأرقام.

نشر لوحات القيادة الاجتماعية على واجهات بغرض لفت الانتباه المسئولين المعنيين حول أهم النتائج والأهداف كما ينصح باستخدام الألوان في عرض الرسوم البيانية عوض اللونين الأبيض والأسود، كما يستحسن استخدم نظام المنبهات لكشف عن للانحرافات غير العادية.

المراجع

المراجع

الكتب:

الكتب باللغة العربية:

1. صبيح إيهاب ورزيق محمد،**إدارة العمليات واتخاذ القرارات السليمة**، سلسلة الإدارة في أسبوع، الجزء 3، دار الكتب العلمية للنشر والتوزيع، القاهرة، 2001،

2. مصطفى أبو بكر، **المدير المعاصر وإدارة الأعمال في بيئة العولمة**، الدار الجامعية، 2003.

3.أنجرس موريس،**منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية**، دار القصبة للنشر، طبعة ثانية، 2006.

4. بربرة كامل، **إدارة الموارد البشرية وكفاءات الأداء التنظيمي**، المؤسسة الجامعية لدراسات والنشر والتوزيع، لبنان، 1997.

5. بلغرسة عبد اللطيف، **من أجل إستراتيجية تنموية للكفاءات البشرية في المؤسسات المعرفية في ظل الاقتصاد المعرفة**، دراسة تحليلية استشرافية،2006.

6. بلوط حسين إبراهيم،**المبادئ والاتجاهات الحديثة في إدارة المؤسسات**، الطبعة الأولى، دار النهضة، العربية، بيروت، لبنان، 2005

7. بن نوار صالح، **فعالية التنظيم في المؤسسات الاقتصادية**، مخبر علم الاجتماع الاتصال،

9. حمداوي وسيلة، **إدارة الموارد البشرية**، مديرية النشر الجامعة، قالمة، 2004.

11. ديلسر جاري،**إدارة الموارد البشرية**، دار المريخ، الرياض، السعودية،2003.

12. رواية حسين، **إدارة الموارد البشرية* رؤية مستقبلية***، دار الجامعية، 2001.

13. السلمي على. **خواطر في الإدارة المعاصرة**، دار عكويب للنشر، القاهرة، مصر، 2001.

14. طريق شوقي، **السلوك القيادي وفعالية الإدارة**، مكتبة غريب، القاهرة، 1993.

15. عقيلي وصفي عمر،**إدارة القوى العاملة**، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، 1996،

16. كيفي ريمون، لوك فان كمبنهود، **دليل الباحث في العلوم الاجتماعية**، تعريب، يوسف الجباعي، المكتبة العصرنة، بيروت،ط1997،1.

17. محمد منير، **تسيير الموارد البشرية**، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2010.

18. نصر الله حنا،**إدارة الموارد البشرية**، دار زهران،عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 200

19. نوري منير، تسيير الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2010،

20.سهيلة محمد عباس، إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، ط1، 2003 .

21. صلاح الدين عبد الباقي علي عبد الهادي مسلم وراوية حسن، إدارة الموارد البشرية، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية 2007.

22. بشير العلاق، أسس الإدارة الحديثة نظريات ومفاهيم، دار اليازوري العلمية عمان.، 1999،

23. فيصل فخري مرار، الإدارة الأسس والنظريات والوظائف، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، عمان. 1953،

24. هدى سيد لطيف، الأسس العلمية للإدارة، الشركة العربية لنشر، القاهرة، 1995،

25. محمد فريد الصحن، وآخرون، مبادئ الإدارة، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003م

26.القريوتي، مبادئ الإدارة النظريات والعمليات والوظائف، دار وائل للنشر، الطبعة الرابعة،2009،

27.عمر حسن مساد، الإدارة التعليمية، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان،2005،

28. الزعبي فؤاد الشيخ سالم، المفاهيم الإدارة الحديثة، مركز الكتب الأردني، الطبعة الرابعة، 1994

29. عبيدات محمد، أساسيات الإدارة الحديثة، دار المستقبل للنشر والتوزيع، عمان، 1997

30. فؤاد الشيخ سالم، المفاهيم الإدارة الحديثة، مركز الكتب الأردني، الطبعة الرابعة، 1994.

31. خالد احمد الصرايره، العمليات الإدارية وإدارة الوقت، دار جليس الزمان للنشر والتوزيع، عمان، 2010..

32. محمد رسلان الجيوسي جميلة جاد الله الإدارة علم وتطبيق، الطبعة الأولى، دار المسيرة، عمان، 2000.

33. بطرس، أساليب اتخاذ القرارات الإدارية الفعالة، دار الراية للنشر والتوزيع، عمان، 2009.

يعقوب حسين، الإدارة والإشراف التربوي بين النظرية والتطبيق، دار الفرقان للنشر والتوزيع، عمان، 1991، ط 3.

34. العميان محمود سليمان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر والتوزيع،2005.

35. مصطفى محمود أبو بكر، الإدارة العامة (رؤية إستراتيجية لحماية الجهاز الإداري من التخلف والفساد) الدار الجامعية الجديدة، مصر، 2005.

36. عبد الحميد قرفي، الإدارة الجزائرية (مقاربة سوسيولوجية)، دار الفجر للنشر والتوزيع، مصر، 2008.

37. علي سعيدان: بيروقراطية الإدارة الجزائرية الشركة الوطنية للنشر والتوزيع، الجزائر، 1981.

الكتب باللغة الأجنبية

38. Luc Boyer et Noel équilibre, **organisation théorie et application** ; édition d'organisation, op.cit.

39. DIMITRI WEISS, gestion de ressources humaines, édition d'organisions , 2éme édition, paris,2003

40. Jean Pierre CITEAUX, **gestion de ressources humaines, principes généraux et cas pratique** . 4*éme* ARMAND Colin, PARIS, 2002

41. L. MATIHIS. Gestion prévisionnelle ; et valorisation des ressources humaines, les éditions d'organisation ; paris ; 1982

42. Michelle le BEERRE, **Précis de gestion des ressources humaines**, op.cit,

43.Patrick GILBERT, **la gestion prévisionnelle des ressources humaines**, histoire et perspectives, revue française de gestion N°124 juin –juillet–aout 1999.

44. SOUS la direction de WEISS, **ressources humaines** , Edison Organisation , 2004

45. Ahmed RAHMANI**, cours de gestion prévisionnelle des ressources humaines**, école nationale d'administration, Alger,1999.

46. BARON.X, **la gestion prévisionnelle de emplois et des compétences en entreprises Cahiers Français** N°82 PP3–18, La documentation française 1993.

47. Bernard MORTORY, **Contrôle de gestion social**, éd Vuibert, 5eme édition, paris, 1999.

48. Christian BATAL, Gestion des ressources humaines dans le secteur public, tom2, paris, édition Organisations, 1999

49.Estelle MERCIE et Géraldine SCHILDT, **gestion des ressources humaines**, op, cité

50. Loïc CADIN et autre, **gestion des ressources humaines**, paris, Editions DUNOD,2004.

51. SMITH R, **Modes of manpower Systems, Landon**, the English Universitaires, presse, 1970.

52.THIERRY. D, **la gestion prévisionnel et préventive d'emploi et des compétences**, ED le harmattan, paris, 1993

53. A. Masson et M. Perlier**. Sous dir, Des démarches compétences**. Ed Anaet. Paris .2004.

54. PERETTI Jean Marie, **Ressources humaines**, éd Vuibert, 5eme édition, paris, 1998.

55. LEBRERE MICHAL et GUY TALLANDIER, **Précis de gestion Ressources Humaines**, Edition presse universitaire de Grenoble France, 1995.

56. P. Zarifiam. **Objectif compétences pour une nouvelle logique**, édition liousons 1999.

57. BENAYOUNE R et BOULIER, **Approches rationnelles dans la gestion du personnel**, Editions DUNOD, paris, 1972.

40. Estelle Mercier et Géraldine, **des ressources humaines**,

58. Jean Marie PERETTI, **ressources humaines et gestion des personnes**, Vuibert, Ed capole, 3eme édition, 2000.

59. Loïc codin et autre, **gestion des ressources humaines** ; Ed dunod, paris, 1997

60. MARTORY BERNARD et DANIEL CROZET. GRH. 3éme édition ; édition MATHAN- PARIS ,1998.

61. PIERRE Jardillier**, la gestion prévisionnel du personnel**, paris, PUF, coll. *que saie je*1992.

62. MALLET Louis, **la gestion prévisionnelle de emploi**, paris, Editions liaisons, 1991

63. C. VERN**. L'évaluation des compétences**, Ed L'aisance, Paris, 2002.

64. C. Dejoux ‹**la comportement au louer du succès de votre entreprise**»,édition d'organisation, paris, 2000.

65. Chiristian BATAL, **la gestion des ressources humaines dans le secteur public.** Tamet 2. Ed organisation. Paris. 1997.

66. C. dejou ; **Les compétence au cœur de l'entreprise**, Edition organisation, 2001, Paris.

67. Cruy le beterf, **Construire les compétences individuelles et collectives compétences n'est plus ce qu'elle était**,3^{eme}edilion d'organsation, 2004.

68. D. DE CALAN, **Sous dire de reconnaissance et compétences subjectif**, Cadences, Paris, 2002.

69. Dominique Thierry et Christian sauret, **la gestion prévisionnelle et préventive des emplois et des compétences**, Ed charmattan, paris, 1993

70. J. F. AMDIEU et Z-PROIET, **Gestion de ressource humaines et relations professionnelles**, ED mangement, Paris, 1996.

71. Jean Simone et Benad Bruhes,**De la formation au management de compétences**, Éditions la lettre dul-cadre,2003

72.Lery leboyer,**La gestion des compétences**, Les exilions d'organisation, Paris,1996.

73. Sgnahabellier, Le savonnette dans l'entreprise. Editions Velbert, Paris, France,

74. Vincent PLAUCHET, **mesure et amélioration des performances industrielles**, tome 2UPMF, France, 2006.

75.Le Duff Robert, Encyclopédie de la gestion et du management, Dalloz, Paris,1999.

76. Elle Cohen, Dictionnaire de gestion, Casbah éditions, Alger, 1998.

77.L. Langlois, C. Bonnier et M. Bringer, contrôle de gestion Berti édition, Alger, 2008.

78. Yves de Ronge, Karine Cerrada, contrôle de gestion, Pearson éducation, France, Paris, 2009.

79. M.GERVAIS, contrôle de gestion, 7éd économica, Paris, 2000.

80. Jean-Pierre Taieb, les tableaux de bord de la gestion sociale, 6éd, Dunod,2011.

81. Henry Bouquin, la maitrise des budgets dans l'entreprise,

EDICEF/AUPELF, Paris, 1992.

82. Hélène Loning et autres, Le contrôle de gestion : organisation, outils et pratiques,3éd , Dunod, Paris, 2008

83. Claude Blanche Allègre, Anne Elisabeth Andréassian, gestion des ressources humaines : valeur de l'immatériel, De Boeck, Belgique, 2008.

84.Jacques Igalens, Jean-Marie Peretti, Audit social: meilleures pratiques, méthodes, outils, Ayrolle, Paris, 2008.

85. Robbins, Stephen P. and Mary Coulter (1996). Management, 6 Ed. New Jersey: Prentice-Hall.

المذكرات:

86. بويحياوي عبدالكريم ، **الخواء الاجتماعي**، أطروحة لنيل شهادة دكتوراه دولة، جامعة الجزائر2، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، الجزائر، 2008/2007.

87. بوناب فاطمة ويوسفي أميرة، **لوحة القيادة والتنبؤات المستقبلية لإدارة الموارد البشرية**، شهادة تقني سامي في الموارد البشرية ، معهد الوطني المتخصص في التكوين المهني للتسيير بالصنوبر البحري، الجزائر، 2014/2013 .

88. حمدي أبو القاسم ، مذكرة لنيل شهادة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الجزائر3، 2005
89. طعبة رابح ، **التسيير التنبؤي للموارد البشرية في الإدارة العمومية*** دراسة حالة وزارة الشؤون الخارجية*، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في العلوم التسيير، جامعة الجزائر3، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، الجزائر، 2007/2006 .
90. عرايش زينة و نويجي فاطمةالزهراء ، **واقع التسيير التقديري للوظائف و الكفاءات في المؤسسة** * دراسة حالة شركة توزيع الكهرباء وغاز بالغرب SDO غليزان، الجزائر*، جامعة محمد خضير، بسكرة، 2007/2006 .
91. موساوي زاهية وبن حبيب عبدالرزاق، **تسيير وتنمية الكفاءات، مقارنة توقعية واحتياطية**، مجلة الاقتصاد والمناجمنت، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، جامعة تلمسان، العدد 03، مارس 2004
92. الفايدة عبدالله، **التسيير التنبؤي للموارد البشرية في المنشأة الجزائرية، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير**، كلية منتوري، قسنطينة،2007/2006.
93. تواتي إدريس، **التسيير التقديري للموارد البشرية (حالة الوظيف العمومي)، رسالة لنيل شهادة الماجستير**، العلوم الاقتصادية فرع التخطيط، جامعة الجزائر، 2001/2000.
94. قداش سمية، **التسيير التنبؤي للوظائف والكفاءات على الخدمة المقدمة (دراسة حالة اتصالات الجزائر موبيليس)**،مذكرة لنيل شهادة الماجستير، فرع العلوم الاقتصادية، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2011.
95- يحياوي، نعيمة، أدوات مراقبة التسيير بين النظرية والتطبيق، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية غير منشورة جامعة باتنة، الجزائر.
96- لشهب، صفاء، مراقبة التسيير في القطاع العمومي دورها في تحسين فعالية التسيير الخدمات بالقطاع الصحي في الجزائر (أطروحة الدكتوراه في إدارة الأعمال غير منشورة)، جامعة ، (2014-2015).
97- بلقمري ناهد، التسيير التنبؤي للموارد البشرية كمدخل لزيادة الفعالية التنظيمية (دراسة ميدانية بمؤسسة كوندور بولاية برج بوعريريج- أطروحة دكتوراه في علم الاجتماع التنظيم والموارد البشرية)، جامعة علي لونسي بالبليدة، 2017/2016.
98- موسى حجاب، المراقبة التسويقية عن لوحات القيادة في المستويات التشغيلية (دراسة حالة مجمع صيدال لفترة 2009-2013)، أطروحة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة دكتوراه في العلوم التجارية تخصص تسويق، 2018/2017.

99- بن حطري أسماء فاطمة الزهراء، لوحة القيادة الاجتماعية كاده لتحقيق استراتيجية المؤسسة دراسة حالة المؤسسة هندسة الكهرباء والغاز فرع مجمع سونلغاز، رسالة مقدمة ضمن متطلبات شهادة الماجستير تخصص تسيير الموارد البشرية، 2014-2015.

100- قريشي، محمد الصغير، لوحة القيادة كأداة لمراقبة تسيير المؤسسات البنكية حالة المديرية الفرعية لبنك الفلاحة والتنمية الريفية بورقلة (رسالة الماجستير في علوم التسيير غير منشورة)، جامعة ورقلة، (2003-2004).

101- لقواق عبد الرزاق، أهمية مراقبة التسيير الاجتماعي في تدعيم أداء المؤسسة (رسالة الماجستير في علوم التسيير غير منشورة جامعة الجزائر، الجزائر، (2008-2009).

102- بونقيب، أحمد، دور لوحات القيادة في زيادة فعالية مراقبة التسيير دراسة حالة: المؤسسة الوطنية لأجهزة القياس والمراقبة - AMC (رسالة الماجستير في إدارة الأعمال غير منشورة، جامعة المسيلة، الجزائر، (2006).

103- دحية عبد الحفيظ، نظرة حول لوحة القيادة في البنوك العمومية التجارية الجزائرية Revue des Reformes Economiques et Integration en Economie Mondiale. المدرسة العليا للتجارة، مجلد 3، (2008).

104- مصباح، سمية، لوحة القيادة في تحسين تسيير الموارد البشرية دراسة حالة مؤسسة سونلغاز توزيع الشرق - قسنطينة -. (رسالة الماجستير في علوم التسيير غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير. جامعة قسنطينة. الجزائر، (2009-2010).

المجلات والملتقيات:

105. براق محمد وبن الشايب رابح. **تسيير الكفاءات وتطورها بالمؤسسة**. الملتقى

106. بن عسى محمد المهدي. "**العنصر البشري من منطلق اليد العاملة إلى منطلق الرأسمال الاستراتيجي**". الملتقى

107. بوخلفول الهادي، **الاستثمار البشري وإدارة الكفاءات تعامل لتأهيل المؤسسة واندماجها في الاقتصاد المعرفة**، الملتقى

108. عمر شريف، أهمية التسيير التقديري للوظائف والكفاءات في إدارة الموارد البشرية وتثمنها في المؤسسة، معهد العلوم الاقتصادية التسيير العلوم التجارية، جامعة باتنة، مجلة الواحات للبحوث والدراسات، العدد07، 2009.

109. سملالي بحضية وبلال أحمد، **أهمية الاستراتيجية للموارد البشرية والكفاءات ودورها في تحقيق التنافسية**، مدخلة في الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في الاقتصاد المعرفة، جامعة ورقلة،2004/03/09.

110. صولح سماح،**تسير الكفاءات، الإطار المفاهيمي والمجلات الكبرى** مجلة الأبحاث اقتصادية وإدارية، جامعة بسكرة العدد 7، جوان 2010.

111. غربي علي،**تنمية الموارد البشرية**، منشورات جامعة قسنطينة، 2004،ص 41

112. القرا محمد الصالح وليال احمد، **اتخاذ القرارات الإدارية**، مدونة اقتصادية والإدارية، 2013

113. مكي حاتم حسن محمد،**الإدارة العامة**' جامعة الإمارات، الإمارات، 2014

114. منصور كمال وصولح سماح، **نشر الكفاءات الإطار ألمفاهيمي والمجالات الكبرى**. مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، جامعة بسكرة، العدد7، جوان 2010.

115.محمد إبراهيم المدهون أمل إبراهيم أبو رحمة، مدى كفاءة نظم معلومات الموارد البشرية في وزارات السلطة الفلسطينية ص 745 – 785 في قطاع غزة مجلة الجامعة الإسلامية (سلسلة الدراسات الإنسانية)، المجلد 16، العدد 2،.2008

116. رائد عبد القادر ،حامد إنعام عبد الجبار ،سلطان توظيف تقانة المعلومات في تصميم نظام معلومات الموارد البشرية المستندة على الشبكة – دراسة حالة في المعهد التقني / نينوى مجلة الرافدين لعلوم الحاسوب والرياضيات، المجلد9، العدد 1، 2012، على الخط (ald&http://www.iasj.net/iasj?func=fulltext=59054) .

117. مقدم، وهيبة، الحاجة إلى تصميم لوحة قيادة من أجل دمج المسؤولية الاجتماعية في منظمات الأعمال وقياس تجاهها، المؤتمر العلمي الدولي الأول حول سلوك المؤسسة الاقتصادية في ظل رهانات التنمية المستدامة والعدالة الاجتماعية، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، الجزائر، 20-21 نوفمبر (2012)

118. محمد العيد مطمر: التنظيم الإداري في عهد الاحتلال الفرنسي وأثره على الحالة الاجتماعية للسكان بمنطقة الأوراس، مجلة العلوم الإنسانية.

119. بوحديد، ليلى، عايشي، كمال، دور نظام معلومات الموارد البشرية في إعداد لوحة القيادة الاجتماعية في المؤسسة الصناعية دراسة حالة: مؤسسة الاسمنت بباتنة دراسات وأبحاث، جامعة الجلفة، مجلد 7، (2015).

120. Sara Farah Sorathia, The scorecard: The six-step model for implementing hr's strategic role, Guild HR, e-magazine, July 2011, en line (http://www.hr- republic.org/guildofhr/emag/july2011/GuildofHR-July2011.pdf

121. Gérard Naro, les indicateurs sociaux : du contrôle de gestion sociale aux développement récents du pilotage et du Reporting, management et gestion des ressources humaines : stratégie, acteurs et pratiques, Actes du séminaire national 23,24,25 Aout 2005, cite internationale universitaire, Paris, en line (http:// media.eduscol.education.fr/file/formation continue enseignants/35/3/GRH actes 110353.pdf) consulter le 26/03/2014

المراسيم والمناشير:

122. الجريدة الرسمية رقم:24 مؤرخة في 14 أفريل 2012 ص 25، المادة 12 من القرار الوزاري المشترك مرخ في 2009/10/12

123. وثيقة داخلية من المؤسسة

124. مديرية الوظيف العمومي، مجموعة النصوص المتعلقة بإجراء الرقابة المصالح الوظيف العمومي، الجزائر، 2007،

125. منصور كمال، منشور رقم 18/ ت.خ /م.ع.وع 2009 / المديرية العامة للوظيف العمومي، مجموعة المناشير والتعليمات الجزائر ، ديسمبر 2009،

الروابط الانترنيت:

126. رابط المصدر : http://www.hrdiscussion.com/hr32363.htmlتم الاطلاع عليه في 25 مارس 2016 ، 15:30

128. علاء داود. كيف تقييم مواضفيك. مقال إلكتروني.www. Islamonliné.net تاريخ التصفح 2016/03/24 على الساعة 17:30.

الملاحق

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة الجزائر2
كلية العلوم الاجتماعية
قسم علم الاجتماع والديمغرافيا
مخبر المنظمات والمناجمنت

استمارة البحث حول الموضوع:

دور لوحة القيادة الاجتماعية في تفعيل التسيير التنبؤي للكفاءات في إدارة عمومية

دراسة ميدانية بمديرية الموارد البشرية بوزارة المالية تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة دكتوراه في علم الاجتماع * المنظمات والموارد البشرية*

نرجو منكم ملء هذه الاستمارة بكل أمانة وموضوعية، وذلك بوضع علامة(X) أمام الإجابة المختارة علما أن المعلومات الواردة ضمن الاستمارة سرية لا تهدف إلا لخدمة البحث العلمي فقط.

إعداد الطالبة
دنداني فطيمة

إشراف الأستاذة
أ د. حرايرية عتيقة

السنة الجامعية:2024/2023

المحور الأول: البيانات الشخصية والمهنية

1. **الجنس:** ذكر ☐ أنثى ☐
2. **السن:**.....
3. **المستوى التعليمي:**

ابتدائي ☐ متوسط ☐ ثانوي ☐ معي ☐

4. **الحالة المدنية:** أعزب ☐ متزوج ☐ أرمل ☐ مطلق ☐
5. ما هي مدة العمل في هذه الوظيفة:.....
6. الأقدمية والخبرة المهنية: .....
7. **نوع الكفاءة:** تقنية ☐ إستراتيجية ☐ بشرية ☐

المحور الثاني: لوحة القيادة الاجتماعية لتسيير التنبؤي للكفاءات (نظام المعلومات)

1.البيانات المتعلقة بتحليل الوظائف:

8. هل أنت مزود بكافة المعلومات حول وظيفتك(منصبك) : نعم ☐ لا ☐

لماذا:.....

9. هل أنت ملم بكل المهام التي تقوم بها في وظيفتك: نعم ☐ لا ☐

لماذا:.....

10.هل تتوفر على كل المعدات والأجهزة الذي يتطلبها منصب عملك: نعم ☐ لا ☐

لماذا:.....

11.كيف التحقت بالمنصب الذي تشغله: شهادة ☐ خبرة أو أقدمية ☐ مسابقة ☐

معارف شخصية ☐ مهارات وقدرات ☐

12.هل تقوم بمهام والوظائف مضبوطة : نعم ☐ لا ☐

13. بما تتميز المهام والمسؤوليات الموكلة إليك: صعبة جدا ☐ صعبة نوعا ما ☐

سهلة ☐

2. <u>البيانات الخاصة بالكفاءات:</u>

14.هل منصبك يتطلب كفاءة: نعم ☐ لا ☐

15. مهام الوظيفة التي تشغلها تفوق قدراتك وكفاءتك ومؤهلاتك: نعم ☐ لا ☐

16. قدراتك و كفاءتك لا تتوافق مع الوظيفة التي تشغلها: نعم ☐ لا ☐

17. كيف تتعامل مع المشاكل التي تواجهك: أحلها وحدي ☐ نظام معلومات ☐

18. بالنسبة للاحتياجات الكمية والنوعية من الكفاءات البشرية في الوظيفة أو المنصب الذي تشغله:

فائض ☐ عجز ☐

واضح ذلك.....

19. في حالة العجز كيف تغطي ذلك المؤسسة: التوظيف ☐ حرمان من العطل ☐

مضاعفة المهام ☐ زيادة ساعات العمل ☐

أخرى.....

<u>المحور الثلث: تحليل متغيرات الفرضيات</u>

1.<u>التحليل بيانات الخاصة بالمتغير الأول اتخاذ القرارات:</u>

20. هل قمت بتكوين أو تدريب في مجال تخصصك في هذه الوظيفة: داخلي ☐ خارجي ☐

لا ☐ لماذا:.....

.....

21.كيف تتم عملية الترقية في مؤسستكم: عن المدة الزمنية ☐ مردودية ☐ مسابقة ☐

أخرى.....

22. هل استفدت من عملية الترقية: نعم ☐ لا ☐

لماذا.....

23. كيف تتم عملية التوظيف في مؤسستكم: توظيف دائم ☐ توظيف مؤقت ☐

عقود ☐ أخرى.....

24. ما هي أسس الانتقاء والاختيار: الكفاءة والمهارة ☐ الخبرة ☐ الشهادة ☐

2. <u>تحليل البيانات الخاصة المتغير الثاني الفعالية التنظيمية:</u>

25. تم تقيمك أو إخضاعك لأي اختبارات بعد انتهاء الفترة التجريبية: نعم ☐ لا ☐

لماذا.....

26. ما هي المدة الأحسن لعملية التكوين في مؤسستكم: 24 شهر ☐ 12 أشهر ☐

6 أشهر ☐ لماذا.....

27. ما هو تقيمك لعملية التكوين: مفيدة ☐ غير مفيدة ☐ أمور أخرى.....

28. ممن تتحصل على أوامر وتوجيهات: مركز واحد ☐ مراكز متعددة ☐

29. هل سبق وأن اتخذت قرار أو شاركه فيه: نعم ☐ لا ☐

لمادا:.....

شكرا على

حسن تعاونكم

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة الجزائر2
كلية العلوم الاجتماعية
قسم علم الاجتماع والديمغرافيا
مخبر المنظمات والمناجمنت

دليل المقابلة حول الموضوع:

دور لوحة القيادة الاجتماعية في تفعيل التسيير التنبؤي للكفاءات في إدارة عمومية

دراسة ميدانية بمديرية الموارد البشرية بوزارة المالية تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة دكتوراه في علم الاجتماع * المنظمات والموارد البشرية*

نرجو منكم الإجابةعلى هذه أسئلة بكل أمانة وموضوعية، علما أن المعلومات الواردة ضمن هذه المقابلة سرية لا تهدف إلا لخدمة البحث العلمي فقط.

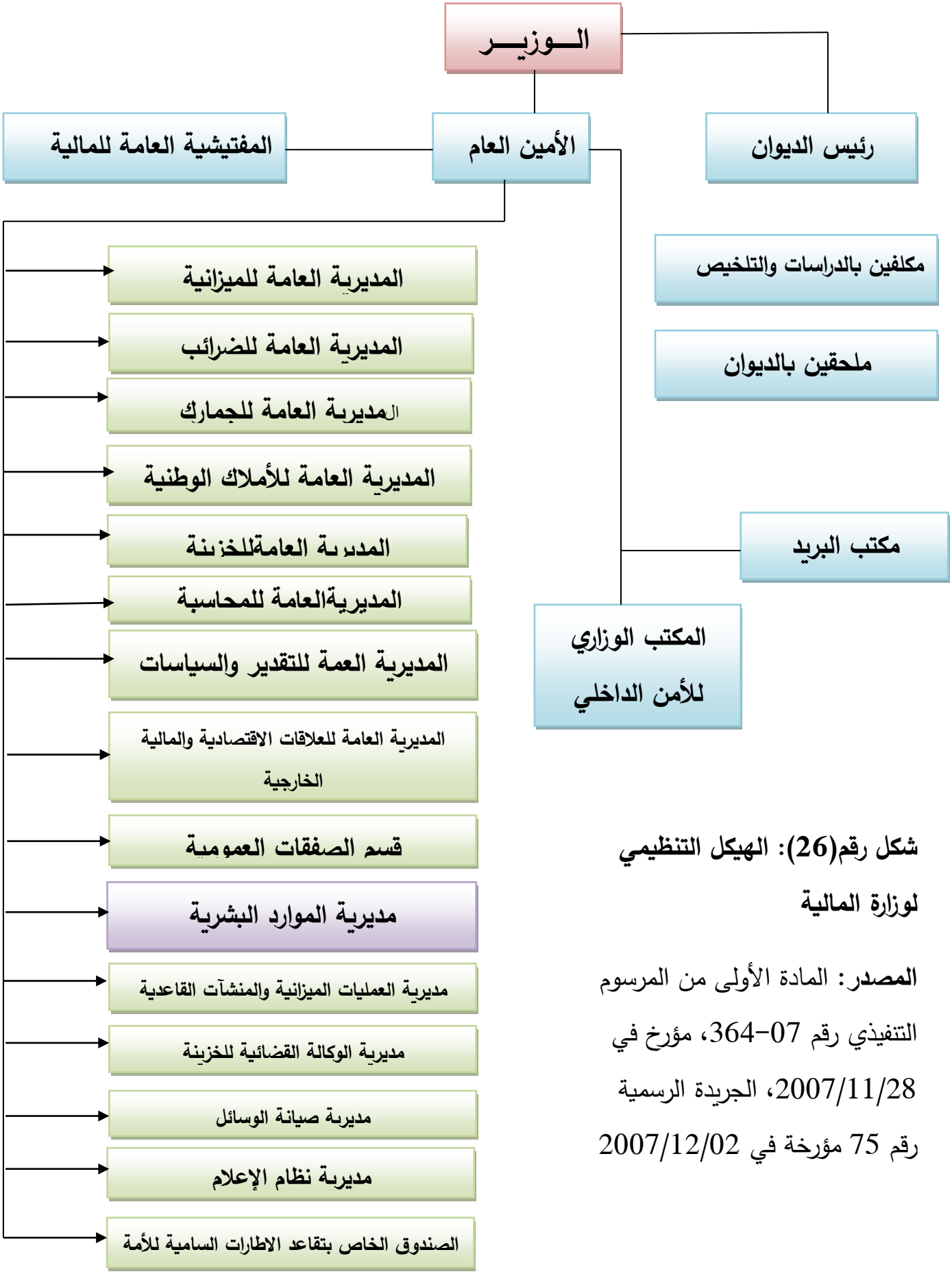
إعداد الطالبة
دنداني فطيمة

إشراف الأستاذة
أ د. حرايرية عتيقة

السنة الجامعية:2024/2023

أسئلة المقابلة:

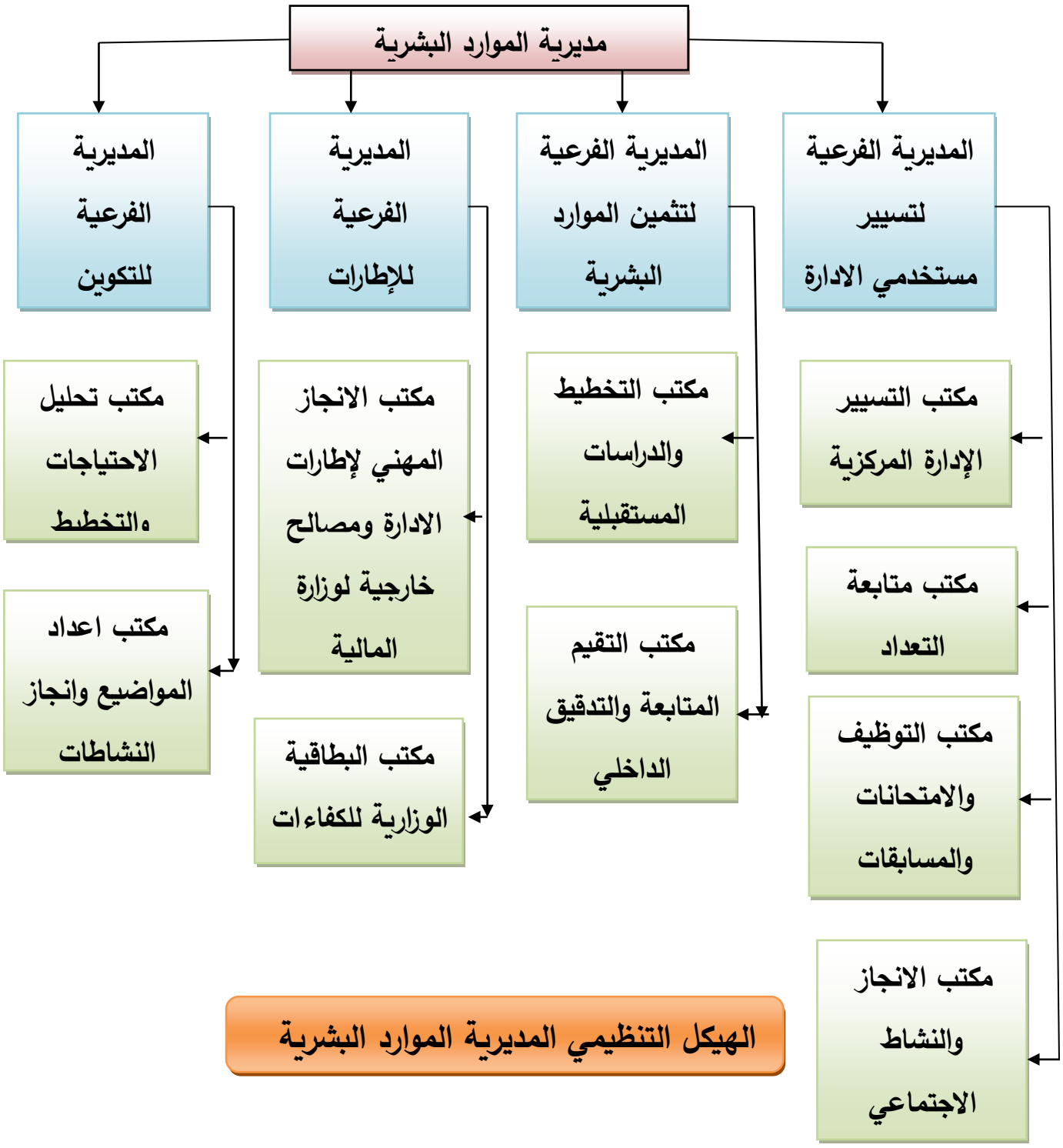
1. هل تقوم إدارتكم على نظام التسيير التنبؤي للكفاءات و ماهي الإجراءات التي تقومون بها ؟
2. هل توجد مصلحة لمراقبة التسيير؟
3. كيف تتم مراقبة التسيير عن طريق لوحة القيادة الاجتماعية وعلى أي مستوى تتم؟
4. هل واجهتكم مشاكل خلال السنوات الماضية بالاعتماد على لوحة القيادة الاجتماعية في مراقبة التسيير(نظام معلوماتي)؟
5. هل يمكن أن تعطينا مثال عن مشكلة صادفتكم وكيف تمت معالجة هذه مشكلة؟



شكل رقم(26): الهيكل التنظيمي لوزارة المالية

المصدر: المادة الأولى من المرسوم التنفيذي رقم 07-364، مؤرخ في 2007/11/28، الجريدة الرسمية رقم 75 مؤرخة في 2007/12/02

الشكل رقم 27: الهيكل التنظيمي لمديرية الموارد البشرية:



الهيكل التنظيمي المديرية الموارد البشرية

/ **التعدادي الحقيقي لموظفي وزارة المالية لسنة 2015**[1]:

المديريات	الإدارة المركزية		المصالح الخارجية		مجموع الكلي	
	المجموع	النساء	المجموع	النساء	المجموع	النساء
المديرية العامة للمحاسبة	472	228	15340	5950	15812	6178
المديرية العامة للميزانية	665	374	7434	3129	8099	3503
المديرية العامة للجمارك	1136	658	15845	3395	16981	3753
المديرية العامة للأملاك الوطنية	238	99	10676	3204	10914	3303
المديرية العامة لتنبؤات	175	80	/	/	175	80
الوكالة القضائية للخزينة	159	63	2747	569	2906	632
الديوان الوطني للإحصاء	645	295	/	/	645	295
المديرية العامة للضرائب	1114	448	24203	8280	25317	8728
المفتشية العامة للمالية	199	63	/	/	199	36
المديرية الموارد البشرية	999	328	/	/	999	328
المجلس الوطني المحاسبي	526	171	/	/	526	171
الصندوق الخاص يتقاعد الإطارات السامية للأمة	29	18	/	/	29	18
المجموع العام	6357	2525	76245	24527	82602	27052

الجدول رقم 16: التعداد الحقيقي لموظفي وزارة المالية سنة 2024

[1].وثيقة داخلية من المؤسسة