



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة غرداية - الجزائر

كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

مخبر التنمية الإدارية للإرتقاء بالمؤسسات الإقتصادية بولاية غرداية



## أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه الطور الثالث

ميدان العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

شعبة علوم التسيير

تخصص: تسيير موارد بشرية

بعنوان :

لوحة القيادة الاجتماعية كأداة لقياس أداء الموظفين

- دراسة حالة الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء وكالة الأغواط -

إعداد الطالب: بوبكر بوزيدي

نوقشت وأجيزت بتاريخ: 2024/01/30

أمام اللجنة المكونة من السادة:

رئيسا	جامعة غرداية	أستاذ التعليم العالي	شرقي مهدي
مشرفا ومقررا	جامعة غرداية	أستاذ التعليم العالي	سعداوي فريد
مقررا ثانيا	جامعة غرداية	أستاذ التعليم العالي	زوزي محمد
مناقشا	جامعة غرداية	أستاذ محاضر أ	بوقليمينة عائشة
مناقشا	المركز الجامعي الشريف بوشوشة	أستاذ محاضر أ	جخيوة طاهر
مناقشة	المركز الجامعي الشريف بوشوشة	أستاذ محاضر أ	ماحي محمد

السنة الجامعية : 2024/2023



Ministry of Higher Education and Scientific Research  
University of Ghardaia – Algeria  
Faculty of Economic Sciences, Commercial Sciences and  
Management Sciences



Department of Management Sciences  
Administrative development laboratory for the upgrading of  
economic institutions in the state of Ghardaïa

## PhD thesis third phase

field of Economic Sciences, Commercial Sciences and Management Sciences

Division: Management Sciences

Specialty: Administration and Management of Business Organizations

Title:

The social leadership board as a tool for measuring employee performance – a case study of the National Fund for Social Insurance for Workers Agency Agency – Laghouat Agency

Prepared by: Bouzidi Boubakeur

Discussed and approved on: 30/01/2024

By the committee composed of

chergui mehdi	Prof	University of Ghardaia	President
Sadaoui farid	Prof	University of Ghardaia	Rapporteur
Zaouzi Mohammed	Prof	University of Ghardaia	Rapporteur <sup>2nd</sup>
Bouqlemina Aisha	Lecturer Class "A "	University of Ghardaia	Discussing
Djekhioua Taher	Lecturer Class "A "	University Center – Cherif Bouchoucha – Aflou	Discussing
mahi mohamed	Lecturer Class "A "	University Center – Cherif Bouchoucha – Aflou	Discussing

Academic Year:2023/2024

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ:

وَتِلْكَ الْأَمْثَالُ نَضْرِبُهَا لِلنَّاسِ وَمَا يَعْقِلُهَا إِلَّا  
الْعَالِمُونَ

سورة العنكبوت، آية: 43

## شكر وتقدير

الحمد لله الذي بنعمته تتم الصالحات، وبفضله تتحقق الأمنيات، يسر البدايات وأكمل النهايات وبلغنا الغايات بفضله وكرمه.

إقراراً بالفضل لذويه فمن لم يشكر الناس لم يشكر الله، فإن الواجب و العرفان يدفعنا أن نخص بالشكر الأستاذ المشرف على الأطروحة "الأستاذ الدكتور فريد سعداوي" الذي ساعدنا كثيراً بتوجيهاته ونصائحه القيمة والشكر موصول للمشرف المساعد "الأستاذ الدكتور زوزي محمد" والذي كان له فضل علينا طيلة مسارنا التكويني للدكتوراه. كما أتوجه بعبارات التقدير والإحترام لجميع الأساتذة بل وإلى كل المعلمين والمشائخ الذين تتلمذت على يدهم ونهلت من علمهم وأخلاقهم.

كما نتقدم بالشكر والإمتنان للأساتذة أعضاء لجنة المناقشة الذين وافقوا على مناقشة هذه المذكرة، والشكر والتقدير موصولين إلى كل الأساتذة الذين ساعدونا على إنجاز هذا العمل،

ولا يفوتنا أن نشكر كل إطارات وموظفي الوكالة الولائية للصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء بالأغواط وإلى كل من ساعدنا من قريب أو من بعيد ولو بالكلمة الطيبة والنصيحة الراشدة.

بُوبَكَرُ بُوزَيْدِي

## إهداء

أسأل الله العليّ القدير أن يجعل هذا العمل خالصاً متقبلاً

كما أهدى ثمرة هذا الجهد :

إلى رمز العطاء والمحبة والوفاء أُمِّي الغالية حفظها الله و رعاها

إلى من منحني الحياة ورحل دون أن أراه أو أسمع

إلى روح أبي الطاهرة رحمه الله.

إلى سندي وشريكة حياتي زوجتي الغالية

إلى فلذاتي كبدي أبنائي ملك، آلاء، مُحَمَّد، والبرعم ياسين

إلى من عشت بحبهم إخوتي و أخواتي الأعزاء

إلى كل الذين يذكروهم القلب ولم يدركهم القلم أصدقائي الإخوة الذين أنجبتهم الأيام.

بُؤبُكْرُ بُؤزْبُدِي

## الفهارس

- ❖ فهرس المحتويات
- ❖ قائمة الجداول
- ❖ قائمة الأشكال
- ❖ قائمة الملاحق

	شكر و تقدير
	إهداء
	قائمة المحتويات
	قائمة الجداول
	قائمة الأشكال
	قائمة الملاحق
	ملخص الدراسة (باللغة العربية، اللغة الأجنبية)
الصفحة	المحتوى
أ - ح	مقدمة
74 - 07	الفصل الأول : الإطار النظري للوحة القيادة الاجتماعية وقياس الأداء الوظيفي
08	تمهيد الفصل الأول
09	المبحث الأول :مراجعة وتحليل الأدبيات النظرية حول قياس الأداء الوظيفي
09	المطلب الأول : مفاهيم عامة حول الأداء الوظيفي
21	المطلب الثاني : مفاهيم أساسية حول قياس الأداء الوظيفي
30	المطلب الثالث :قواعد ومعايير ومؤشرات عملية قياس الأداء الوظيفي
39	المبحث الثاني :مراجعة وتحليل الأدبيات النظرية للوحة القيادة الاجتماعية
39	المطلب الأول : مفاهيم عامة حول لوحة القيادة
51	المطلب الثاني : مفاهيم أساسية حول لوحة القيادة الاجتماعية
68	المطلب الثالث :المؤشرات الاجتماعية لقياس الأداء الوظيفي
74	خلاصة الفصل الأول

134 – 75	الفصل الثاني : عرض وتحليل الدراسات السابقة
76	تمهيد الفصل الثاني
77	المبحث الأول : عرض الدراسات السابقة
77	المطلب الأول : عرض الدراسات السابقة المحلية
88	المطلب الثاني : عرض الدراسات السابقة العربية
101	المطلب الثالث : عرض الدراسات السابقة الأجنبية
109	المبحث الثاني : مناقشة وتحليل الدراسات السابقة
110	المطلب الأول : مناقشة وتحليل الدراسات السابقة المحلية
118	المطلب الثاني : مناقشة وتحليل الدراسات السابقة العربية
127	المطلب الثالث : مناقشة وتحليل الدراسات السابقة الأجنبية
133	خلاصة الفصل الثاني
183–134	الفصل الثالث : عرض وتحليل لوحة القيادة الاجتماعية بالوكالة الولائية (Cnas) بالأغواط.
136	تمهيد الفصل الثالث
137	المبحث الأول: تقديم المؤسسة محل الدراسة
137	المطلب الأول: التعريف بالوكالة الولائية (Cnas) بالأغواط
142	المطلب الثاني: التركيبة البشرية والإنتاج الخدماتي بالوكالة الولائية (Cnas) بالأغواط
147	المطلب الثالث: الأطر القانونية والتنظيمية لقسم الموارد البشرية
160	المبحث الثاني: عرض وتحليل لوحة القيادة الاجتماعية
161	المطلب الأول: عرض وتحليل مؤشرات (التوظيف والترقية، مرونة العمل والتكوين)
168	المطلب الثاني : عرض وتحليل مؤشرات الأجور والغياب
179	المطلب الثالث: تفسير النتائج واختبار الفرضيات
184	خلاصة الفصل الثالث

## فهرس المحتويات

189 -185	خاتمة
199 -190	قائمة المصادر والمراجع
	الملاحق

قائمة الجداول

قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
34	مواصفات وشروط المقاييس النموذجية	01-01
36-35	أهم المعايير والمؤشرات الوظيفية	02-01
43-42	الفروق الموجودة بين لوحة القيادة ومختلف الأدوات الرقابية الأخرى	03-01
45	شبكة طريقة OVAR	04-01
45	طريقة شبكة OVAR بقائمة المؤشرات	05-01
47-46	أبعاد التصميم لتطوير لوحات المعلومات.	06-01
70	المجالات الرئيسة لمؤشرات لوحة القيادة الاجتماعية	07-01
116-109	أوجه التشابه والاختلاف بين الدراسة الحالية و الدراسات السابقة المحلية	01-02
117	الفجوة البحثية وأوجه الاستفادة من الدراسات السابقة المحلية.	02-02
125-118	أوجه التشابه والاختلاف بين الدراسة الحالية و الدراسات السابقة العربية	03-02
125	الفجوة البحثية وأوجه الاستفادة من الدراسات السابقة العربية.	04-02
131-126	أوجه التشابه والاختلاف بين الدراسة الحالية و الدراسات السابقة الأجنبية	05-02
132-131	الفجوة البحثية وأوجه الاستفادة من الدراسات السابقة الأجنبية	06-02
142	توزيع الموظفين بالمؤسسة حسب الرتبة والوظيفة	01-03
143-142	توزيع الموظفين بالمؤسسة حسب الجنس، السن والمؤهل العلمي	02-03
145	المؤسسات والهياكل المتعاقدة مع الوكالة الولائية (Cnas) بالأغواط	03-03
162	عرض لمؤشر التوظيف والترقية بالوكالة الولائية (Cnas) بالأغواط	04-03
163	عرض لمؤشر مرونة العمالة بالوكالة الولائية (Cnas) بالأغواط	05-03
166	عرض لمؤشر التكوين بالوكالة الولائية (Cnas) بالأغواط	06 - 03
170	نسب الاستفادة من منحة المنطقة	07-03
170	نسب الاستفادة من منحة النقل	08 - 03
171	المنح التعويضية وفق درجات الوظيفة	09- 03

قائمة الجداول

172	كيفية حساب منحة التقاعد ( منحة الإستحقاق )	10-03
173	علاوة التبعية الخاصة ومنحة المسؤولية	11 -03
173	نسب منحة التمثيل	12 -03
175	نسب منحة العدوى	13 -03
177	عرض لمؤشر الغيابات بالوكالة الولائية (Cnas) بالأغواط	14 -03
181-180	التعليق على إجابات أسئلة المقابلة التي أجراها الباحث مع مجموعة من إطارات المؤسسة	15 -03

قائمة الأشكال

قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
ح	نموذج الدراسة	01
12	العلاقة بين السلوك، الإنجاز والأداء	01-01
15	عناصر الأداء الوظيفي	02-01
17	مكونات الأداء البشري	03-01
18	أبعاد الأداء الوظيفي	04-01
26	علاقة قياس الأداء الوظيفي بمختلف المفاهيم المرتبطة بالأداء الوظيفي	05-01
33	أهم خطوات اختيار المؤشرات	06-01
34	خصائص المعايير و المؤشرات	07-01
38	متطلبات بناء الكفاءات بالمؤسسة	08-01
44	مراحل طريقة OVAR	09-01
49	أهم أشكال عرض مؤشرات لوحة القيادة	10-01
55	خصائص لوحة القيادة الاجتماعية	11-01
57	خصائص لوحة القيادة الاجتماعية	12-01
59	أهم المفاهيم المرتبطة بلوحة القيادة الاجتماعية	13-01
60	كيفية تصميم و توليد ديناميكي للوحة القيادة	14-01
61	أنواع لوحة القيادة وفق مستويات الهيكل التنظيمي	15-01
62	أنواع لوحة القيادة الاجتماعية حسب فترات زمنية	16-01
140	الهيكل التنظيمي للوكالة الولائية للصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء	01-03
141	مراكز وملاحق الدفع التابعة للوكالة الولائية CNAS الأغواط	02-03
143	يوضح توزيع الموظفين بالمؤسسة حسب الرتبة والوظيفة	03-03
144	شكل يوضح توزيع الموظفين حسب الاقسام	04-03
147	شكل بطاقة الشفاء	05 - 03

## قائمة الأشكال

147	نافذة الشباك الموحد لـ CNAS	06 – 03
160	نافذة الولوج إلى لوحة القيادة	07- 03

قائمة الملاحق

قائمة الملاحق

رقم الملحق	إسم الملحق
01	طلب تسهيل مهمة البحث
02	الهيكل التنظيمي للوكالة الولائية بالأغواط
03	واجهه الصفحة الأولى من قانون العمل
04	شكل الاتفاقية الجماعية للعمل
05	عقد العمل
06	نموذج أسئلة المقابلة

## ملخص الدراسة بالعربية :

يشهد العالم المعاصر تطور تكنولوجيا متسارع في مختلف مجالات الحياة، إذ ساهم ظهور تكنولوجيا المعلومات في سرعة معالجة عدد كبير من البيانات وتزويد الإدارات العليا للمؤسسات بتقارير دقيقة وفي أقرب وقت ممكن لإنجاز مهامهم وتقديم الاستثمارات اللازمة لها لاتخاذ قراراتها بشكل صحيح، فالغرض من الاهتمام بالأدوات التكنولوجية الحديثة من قبل مختلف المؤسسات، يظهر من خلال تركيز الجهود للتعرف على مستوى أدائها بواسطة منجزات عمالها وموظفيها وقدرتهم على الوصول إلى المعلومة والحصول على المعرفة وتبادلها مع جميع الموظفين فيها، وعليه تهدف هذه الدراسة إلى إبراز دور تلك الأدوات الحديثة لاسيما لوحة القيادة الإجتماعية من خلال عرضها وتحليلها، وقد أظهرت النتائج أنها أداة تسمح بدرجة فاعلة في بيان المعطيات لمختلف النواحي الأساسية داخل المؤسسة محل الدراسة (وكالة Cnas بالأغواط)، حيث يتطلب وجودها توفير التقنيات والبرمجيات اللازمة واليد العاملة الماهرة لإدارتها حتى تستطيع توفير مؤشرات تمتاز بالفاعلية والفعالية والمرونة، كما أظهرت النتائج أن هذه الأداة غير ساكنة عكس ما كانت عليه الأدوات القديمة مثل الميزانية الاجتماعية..، ما يجعل إدارة المؤسسة اليوم تتمكن بواسطتها من المقارنة وبسرعة فائقة في نفس الفترة أو فترات سابقة قصد تحقيق الأهداف المسطرة وبالطريقة التي تلائمها وكذا الحصول على المعلومات التي ترغب فيها، وعليه أدركت هذه الأخيرة الدور الكبير الذي تؤديه هذه الأداة الجديدة من خلال قياس مجموعة المؤشرات لمختلف الجوانب المتعلقة بالأداء الاقتصادي، الاجتماعي، البيئي، الوظيفي..، وكذا قدرتها على قياس مستوى إنجاز مختلف العمليات الوظيفية المتعلقة سواء بإدارة الموارد البشرية أو الأفراد وفرق العمل عبر مؤشرات العمليات الوظيفية مثل الأجور، الغياب، التكوين... إلخ، فتقوم على مبدأ التحقق من المعلومة ثم تشخيصها وقياسها إلى غاية اتخاذ القرار المناسب.

**الكلمات المفتاحية:** أداء وظيفي، قياس الأداء الوظيفي، لوحة قيادة، لوحة قيادة إجتماعية، مؤشرات إجتماعية، ضمان إجتماعي.

## **Abstract of the study in English :**

The contemporary world is witnessing an accelerated technological development in various fields of life, as the emergence of information technology has contributed to the speed of processing a large number of data and providing the higher managements of institutions with accurate reports as soon as possible to accomplish their tasks and provide them with the necessary investments to make their decisions correctly , the purpose of paying attention to modern technological tools by institutions appears through focusing efforts to identify the level of their performance through the achievements of their workers and employees and their ability to access information and obtain knowledge and exchange it with all employees in it. Therefore, this study aims to highlight the role of these modern tools, especially The social dashboard through its presentation and analysis, and the results showed that it is a tool that allows an effective degree of data data for the various basic aspects within the institution under study (Cnas in Laghouat), where its presence requires the provision of the necessary techniques and software and skilled manpower to manage it so that it can provide indicators that are characterized by effectiveness, effectiveness and flexibility.

The results also showed that this tool is not static, unlike the old tools such as the social budget.., which makes the management of the institution today able through it to compare and very quickly in the same period or previous periods in order to achieve the set goals and in the manner that suits them, as well as to obtain information Accordingly, the latter realized the great role played by this new tool by measuring a set of indicators for various aspects related to economic, social, environmental, and job performance.., through its ability to measure the level of achievement of various functional processes related to whether human resources management or Individuals and collective work teams through indicators of functional operations, so they verify the information and then diagnose and measure it until the appropriate decision is taken.

**key words:** functional performance, functional performance measurement, leadership plate, social driving panel, social indicators, social warranty.

## Résumé en français:

Le monde contemporain assiste à un développement technologique accéléré dans divers domaines de la vie, car l'émergence des technologies de l'information a contribué à accélérer le traitement d'un grand nombre de données et à fournir aux hautes directions des institutions des rapports précis et dans les meilleurs délais accomplir leurs tâches et leur fournir les investissements nécessaires pour prendre leurs décisions correctement, le but de prêter attention aux outils technologiques modernes. Par les institutions, il apparaît à travers des efforts de concentration pour identifier le niveau de sa performance à travers les réalisations de ses travailleurs et employés et leur capacité d'accéder à l'information et d'obtenir des connaissances et de l'échanger avec tous les employés qui s'y trouvent, et par conséquent cette étude vise à mettre en évidence le rôle de ces outils modernes, en particulier le tableau de bord social à travers la présentation et l'analyse. Les résultats ont montré qu'il s'agit d'un outil qui permet un degré efficace dans la présentation des données pour les différents aspects fondamentaux au sein de l'institution étudiée (CNA à Laghouat), où son existence nécessite la fourniture des techniques et logiciels nécessaires et de la main-d'œuvre qualifiée pour le gérer afin qu'il puisse fournir des indicateurs caractérisés par l'efficacité, l'efficacité et la flexibilité. Les résultats ont également montré que cet outil n'est pas statique, contrairement aux anciens outils tels que le budget social..., ce qui rend la gestion de l'institution aujourd'hui capable de comparer et très rapidement dans la même période ou des périodes précédentes afin d'atteindre les objectifs fixés de la manière qui leur convient, ainsi que d'obtenir les informations qu'il souhaite, et en conséquence je l'ai réalisé. Ce dernier est le grand rôle joué par ce nouvel outil en mesurant un ensemble d'indicateurs pour divers aspects liés à la performance économique, sociale, environnementale, et fonctionnelle..., par sa capacité à mesurer le niveau de réalisation des différentes opérations fonctionnelles liées qu'elles soient à la gestion des ressources humaines ou aux équipes de travail individuelles et collectives au travers d'indicateurs opérationnels. Fonctionnelle, elle vérifie les informations et puis le diagnostique et le mesure jusqu'à ce que la décision appropriée soit prise.

**Mots-clés :** performance au travail, mesure de la performance au travail, tableau de bord, tableau de bord social, indicateurs sociaux, sécurité sociale.

# مقدمة

## توطئة :

لقد فرضت متطلبات العصر الحديث لاسيما ذلك التطور الهائل والمتسارع لتكنولوجيات الإعلام والاتصال، توجه الدولة الجزائرية نحو الادارة الإلكترونية ورقمنة مختلف قطاعاتها، الأمر الذي يضع المؤسسات العمومية اليوم في سباق مع الزمن للتكيف مع المستجدات عبر إعتقاد أساليب جديدة متطورة تلي حاجة الإنسان في العالم المعاصر مثل أدوات مراقبة التسيير الحديثة.

يعتبر نظام مراقبة التسيير من الأنظمة الهامة التي أحدثت على التسيير العام لوظائف المؤسسة، فهو نظام معلوماتي دقيق يقوم بقياس وتقييم مختلف عمليات التسيير بالمؤسسة من أجل ضمان هذه الأخيرة تسييرا ناجعا ومخططا قادرا على تحقيق النتائج المرجوة والأهداف المسطرة، إذ أصبحت عملية التسيير ومراقبة التسيير معا تعتمد على أدوات حديثة تسعى من خلالها إدارة المؤسسة إلى تجاوز ذلك النمط التقليدي الذي يركز على قياس الأداء المحاسبي والمالي إلى قياس وتقييم الأداء الشامل والذي يخضع على الدوام لمدى تحكم المورد البشري لباقي الموارد المتاحة والمتنوعة.

وفي ظل تراجع النظرة التقليدية اتجاه الموارد البشرية على أنها التكلفة التي تثقل كاهل المؤسسة فحسب، بل أصبحت اليوم تشكل المورد الاستراتيجي داخل المؤسسة باعتبارها المتحكم الأول في باقي الموارد، يعطي استغلالها الأمثل القيمة المضافة للمؤسسة ويضمن استمرارها، فكان من المهم أيضا متابعة الأداء الوظيفي للمورد البشري عبر قياس كفاءة وفعالية الموظفين بشكل مستمر من أجل اتخاذ القرارات الملائمة بما يتوافق مع تحسين أدائهم وتحفيزهم من خلال أدوات قياس كمية ونوعية عبر الوسائل التكنولوجية الحديثة التي تضمن تحقيق أهداف المؤسسة وتساهم في تحسين العلاقة بين القادة والأفراد باعتماد مؤشرات ومعايير موضوعية قادرة على القياس، تتخلص المؤسسة بواسطتها من الأنماط التقليدية المعتمدة على التقارير المكتوبة للمسؤول المباشر.

ولعل من أهم الأدوات الفعالة التي تعتمد عليها مراقبة التسيير في عملية القياس لوحات القيادة التي تسمح بمتابعة وتحسين كل مستويات العمل لاتخاذ القرار في الوقت المناسب سواء من الناحية المالية أو من الناحية غير المالية، كما تساعد على التحكم في الأداء الشامل و المستدام للمؤسسة.

لقد ساهم تعدد مهام وأنشطة إدارة الموارد البشرية في ظهور واستحداث لوحة القيادة الاجتماعية كأهم أدوات التسيير المستخدمة قصد المتابعة قصيرة المدى لتوجيه وتحفيز أداء الموظفين وتصحيح انحرافات أدائهم باتخاذ القرار المناسب في الوقت المناسب، كونها أداة تعكس واقع المؤسسة من أجل التنبؤ بالمستقبل، وذلك بالإعتماد على مؤشرات دقيقة مستقاة من أنظمة معلوماتية تمتاز بالدقة والفعالية من بينها تلك المؤشرات الوظيفية ومؤشرات خلق القيمة المنوطة بأداء ومسار العنصر البشري، وهذا ما يضمن لإدارة المؤسسة اتخاذ القرارات الملائمة والسياسات الرشيدة اتجاه الموظف والوظيفة معا.

## أولاً: إشكالية الدراسة

وبما أن العنصر البشري أهم مورد داخل المؤسسة، كان من المهم أيضاً متابعة تقييم وقياس أداء الموظفين بشكل مستمر من أجل اتخاذ القرارات بما يتوافق مع تحسين أدائهم و تحفيزهم من خلال أدوات قياس كمية ونوعية عبر الوسائل التكنولوجية الحديثة، ولعل لوحة القيادة الاجتماعية من أكثر أدوات مراقبة التسيير المهمة والمستعملة للمتابعة الدائمة قصيرة المدى لتوجيه وتحفيز أداء الموظفين وتصحيح الانحرافات في الوقت المناسب، لذا كان استحداث لوحة القيادة الاجتماعية كأسلوب جديد لقيادة أنشطة إدارة الموارد البشرية، يسمح بتوفير مختلف المعلومات التي لها انعكاس مباشر في تحديد السياسات الخاصة بالوظائف (التوظيف، التدريب، النقل، الترقية، الأجور والحوافز، الغياب.... إلخ).

1. الإشكالية الرئيسية: في ضوء ما سبق نطرح السؤال الرئيسي التالي:

❖ كيف يمكن أن تساهم لوحة القيادة الاجتماعية في قياس أداء الموظفين بالوكالة الولائية للصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء (Cnas) بالأغواط؟

لمعالجة هذه الإشكالية، سنحاول من خلال الدراسة الحالية عرض واستكشاف لوحة القيادة الاجتماعية المستخدمة بالمؤسسة محل الدراسة لتسليط الضوء على علاقة كل من المؤشرات الاجتماعية بلوحة القيادة ودورها في قياس كفاءة وفعالية الموظفين.

2. الإشكاليات الفرعية: يتفرع عن مشكلة الدراسة مجموعة من التساؤلات الفرعية التالية:

- ما المقصود بقياس الأداء الوظيفي ولوحة القيادة الاجتماعية، و ما طبيعة العلاقة بينهما؟
- ما هي المؤشرات الاجتماعية التي تعنى بقياس الأداء الوظيفي بالمؤسسة محل الدراسة؟
- كيف تساهم لوحة القيادة الاجتماعية في قياس فعالية الموظفين بالمؤسسة محل الدراسة؟
- كيف تساهم لوحة القيادة الاجتماعية في قياس كفاءة الموظفين بالمؤسسة محل الدراسة؟

ثانياً: فرضيات الدراسة

للإجابة على الإشكالية الرئيسية وكذلك التساؤلات الفرعية، قمنا بطرح الفرضية الرئيسية التالية:

- تشكل لوحة القيادة الاجتماعية أداة لقياس الأداء الوظيفي في المؤسسات ذات الطابع الخدماتي من خلال المؤشرات الاجتماعية التي تحويها.

حيث تتفرع هذه الفرضية إلى الفرضيات الأولية التي نسعى إلى اختبارها وهي على النحو التالي:

- تساهم لوحة القيادة الاجتماعية في قياس أداء الموظفين، فكلما المتغيران مرتبط بالعنصر البشري داخل كل المؤسسات.
- تعنى مؤشرات العمليات الوظيفية بقياس أداء الموظفين بالوكالة الولائية للصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء بالأغواط.
- تساهم مؤشرات العمليات الوظيفية (الغياب، التدريب، الأجور، مرونة العمالة، التوظيف) في قياس فعالية الموظفين بالوكالة الولائية للصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء بالأغواط.
- تساهم مؤشرات العمليات الوظيفية (الغياب، التدريب، الأجور، مرونة العمالة، التوظيف) في قياس كفاءة الموظفين بالوكالة الولائية للصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء بالأغواط.

### ثالثا: أهمية الدراسة

تبرز أهمية الدراسة من خلال كشفها لمسار التطور الملحوظ الذي عرفته أدوات مراقبة التسيير في ظل بروز مفهوم تحقيق النتائج بالأهداف لمختلف المؤسسات العمومية، كما تكتسب هذه الدراسة أهميتها أيضا من أهمية الموضوع نفسه، إذ أنها تناولت قطاع حيوي مهم وسط المجتمع الجزائري ألا وهو قطاع الضمان الاجتماعي لاسيما وأنه يعكس واجهة الطابع الاجتماعي للدولة الجزائرية، إضافة لذلك، تكمن أهمية الدراسة في تعريفها بإحدى الأدوات المساعدة على تنفيذ استراتيجية التحول الرقمي.

### رابعا: أهداف الدراسة

تهدف هذه الدراسة للوصول إلى مجموعة من الأهداف من بينها:

- ✓ استعراض شامل لأهم المفاهيم الأساسية لمتغيرات الدراسة ( لوحة القيادة الاجتماعية، والأداء الوظيفي)؛
- ✓ محاولة إسقاط الدراسة النظرية للوحة القيادة الاجتماعية وما تحويه من مؤشرات على لوحة القيادة المستخدمة بالوكالة الولائية المؤسسة محل الدراسة؛

- ✓ تحديد العلاقة بين مكونات لوحة القيادة الاجتماعية (المؤشرات الاجتماعية) و قياس الأداء الوظيفي؛
- ✓ التعرف على واقع استخدام لوحة القيادة الاجتماعية بالمؤسسات العمومية الاقتصادية لاسيما الخدمية منها؛
- ✓ كشف طبيعة العلاقة القائمة بين أداة لوحة القيادة للموارد البشرية وقياس الأداء الوظيفي للعنصر البشري، والذي يمتاز بصعوب قياسه خاصة بالمؤسسات ذات الطابع الخدماتي؛
- ✓ التوصل إلى عدد من التوصيات التي يمكن أن تساعد المؤسسات ذات الطابع الخدماتي في تنمية رأس مالها البشري ومتابعته اعتمادا على الأساليب الحديثة لتحقيق جودة الخدمة وتعزيز قدرتها التنافسية؛
- ✓ توجيه تفكير المسؤولين وقادة المؤسسات بمختلف مجالاتها بضرورة الاعتماد على أدوات مراقبة التسيير الحديثة لاسيما لوحة القيادة الاجتماعية كونها الأداة الخاصة بالموارد البشرية، المؤثر والمتحكم المباشر في باقي الموارد.

### خامسا: حدود الدراسة

من أجل المعالجة الموضوعية للدراسة كان لا بد لنا من ضبط الحدود لها ، والتي تتمثل في الشكل التالي :

1. الحدود الموضوعية: تمحورت الدراسة حول موضوع استخدام لوحة القيادة الاجتماعية كأداة لقياس أداء الموظفين بالمؤسسات من خلال المؤشرات التي تحويها لاسيما المؤشرات الوظيفية ومؤشرات خلق القيمة؛
2. الحدود المكانية: أجريت الدراسة التطبيقية بمقر الوكالة الولائية للصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء بولاية الاغواط؛
3. الحدود الزمنية: امتدت الدراسة ابتداء من 10 ماي 2021 إلى غاية 15 جوان 2023.
4. الحدود البشرية : شملت الحدود البشرية عينة من الإطارات بالوكالة الولائية للصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء شملت القائمين على النظم المعلوماتية ولوحة القيادة الاجتماعية، مسؤولي الأقسام، ومدير الوكالة.

### سادسا: منهج البحث وأدوات الدراسة

من أجل الإجابة على إشكالية البحث ومختلف التساؤلات المطروحة تم استخدام المنهج الوصفي في الجانب النظري من البحث للإلمام بالموضوع من جوانب مختلفة، وذلك بجمع المعلومات والبيانات المتعلقة بظاهرة استخدام لوحة القيادة الاجتماعية كأداة لقياس الأداء الوظيفي.

أما الجانب التطبيقي فتم الاعتماد على منهج دراسة الحالة، حيث قمنا بإسقاط الجانب النظري على المؤسسة محل الدراسة وذلك من خلال عرض وتحليل لوحة القيادة المتوفرة بالمؤسسة محل الدراسة ومقارنتها بالمؤشرات النموذجية لقياس الأداء، مع الاعتماد على أداة الملاحظة المباشرة في كيفية استخدام القائمين على لوحة القيادة الاجتماعية، وإجراء مقابلة شفوية مع رئيس قسم الموارد البشرية بالوكالة وبعض الاطارات الأخرى.

### سابعاً: أسباب ومبررات إختيار الموضوع

يعود اختيار موضوع البحث لأسباب موضوعية وأخرى ذاتية، و هي كالتالي:

- ✓ طبيعة التخصص وهو تسيير الموارد البشرية؛
- ✓ الرغبة و الميلول إلى المواضيع ذات البعد الواقعي على الأفراد والمؤسسات من جهة، ومحاولة الفهم و الإفادة بموضوع لوحة القيادة الاجتماعية كأداة لقياس أداء الموظفين بالمؤسسات ذات الطابع العمومي الخدماتي؛
- ✓ الأهمية البالغة للموضوع من خلال إظهار أهمية أدوات مراقبة التسيير لاسيما لوحة القيادة الاجتماعية التي تعنى بالموارد البشري دون غيره من الموارد كأسلوب حديث يساعد المدراء في التسيير؛
- ✓ الحاجة الماسة للمؤسسات العمومية الجزائرية اليوم في استخدام أدوات تسيير استراتيجية وفعالة في ظل الفساد والتسيب الذي عرفته في السنوات الأخيرة؛
- ✓ لفت انتباه مسؤولي المؤسسة محل الدراسة إلى أهمية لوحة القيادة الاجتماعية قصد تطويرها للارتقاء بالمؤسسة وضمان استمراريتها وتحسين مخرجاتها لضمان جودة الخدمة.

### ثامناً: هيكل الدراسة

للإجابة على إشكالية الدراسة، ولتحقيق أهدافها مع المحافظة على الالتزام بطريقة IMRAD، حيث تناولنا الموضوع في ثلاثة فصول، سبقتهم مقدمة عامة لتنتهي الدراسة بالنتائج والاقتراحات المقدمة على ضوء تلك النتائج كخاتمة للموضوع.

حيث تناولت الدراسة في **الفصل الأول** الإطار النظري لمتغيري الدراسة مقسم إلى مبحثين، خصص المبحث الأول لمراجعة وتحليل المفاهيم الأساسية لقياس الأداء الوظيفي، فيما خصص المبحث الثاني لمراجعة وتحليل المفاهيم الأساسية للوحة القيادة الاجتماعية.

فيما تطرقنا في الفصل الثاني إلى عرض وتحليل الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة، وإجراء مقارنة بين الدراسة الحالية و تلك الدراسات السابقة.

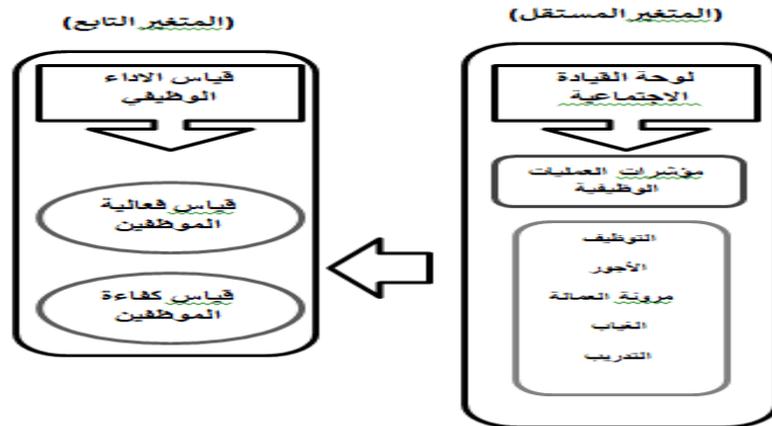
أما فيما يخص **الفصل الثالث**، تم التطرق فيه إلى الدراسة التطبيقية والذي قدمنا في مبحثه الأول لعرض وتحليل مؤشرات لوحة القيادة الاجتماعية بالوكالة الولائية (Cnas) الأغواط أما المبحث الثاني فتم تخصيصه لمناقشة النتائج.

### تاسعا: صعوبات الدراسة

- ✓ في الجانب النظري من الدراسة؛ نجد أن موضوع الدراسة بالرغم من حداثة كمصطلح إلا أن العديد من الباحثين تناولوا الموضوع من زوايا و أبعاد مختلفة، فبالرغم من كثرة المراجع و المصادر إلا أن الصعوبة كانت تكمن في التقريب بين وجهات النظر، والاجتهاد لجلب كل مضمون متفق عليه؛
- ✓ أما في الجانب التطبيقي فنجد أن موضوع الدراسة بالرغم من تناوله بكثرة نظريا إلا أن جل إذ لم نقل كل المؤسسات الوطنية لايزال أمامها الكثير من العقبات البشرية والتكنولوجية لتجسيد الأداة الجديدة ميدانيا، مما يجعل الدراسة التطبيقية تزداد صعوبة.

**عاشرا: نموذج البحث:** بعد تحديد المتغيرات الخاصة بالدراسة الحالية، نقترح نموذجا للدراسة من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم (01): نموذج الدراسة



المصدر : من إعداد الباحث

## الفصل الأول : " الإيطار النظري للوحة القيادة الاجتماعية وقياس الأداء الوظيفي "

- المبحث الأول : مراجعة وتحليل الأدبيات النظرية حول قياس الأداء الوظيفي.
- المبحث الثاني : مراجعة وتحليل الأدبيات النظرية للوحة القيادة الاجتماعية.

## تمهيد:

لقد فرضت الاتجاهات الاقتصادية المعاصرة للتقدم والتنمية المستدامة إلى الإستثمار أساسا في العنصر البشري، حيث أصبح هذا المورد المحرك الأساسي والنواة الفاعلة في كل المؤسسات، بل إن المورد البشري يعد أحد محاور عملية التنمية المستدامة الهدف الأساسي لكل المنظمات، والمهاجس الحقيقي للدول ومختلف الحكومات.

ولا شك أن التنمية المستدامة تقتضي التحسين المستمر والتطوير المنتظم للأداء بالشكل الذي يسمح للموارد البشرية القيام بدورها المنوط بالمحافظة على مختلف الثروات للأجيال المتوالية، وهنا تصبح الكفاءة في استغلال الموارد البشرية حتمية تقتضي على مختلف إدارات الموارد البشرية أن تجعل شغلها شاغل عملية المتابعة الدائمة والدقيقة للعنصر البشري من أجل تحقيق التفوق والتميز على مختلف الأصعدة والمجالات.

ومن أجل التأسيس النظري للموضوع سنتطرق من خلال هذا الفصل إلى المباحث التالية:

## ✓ المبحث الأول: مراجعة وتحليل الأدبيات النظرية حول قياس الأداء الوظيفي

- المطلب الأول : مفاهيم عامة حول الأداء الوظيفي
- المطلب الثاني : مفاهيم أساسية حول قياس الأداء الوظيفي
- المطلب الثالث : قواعد ومعايير ومؤشرات عملية قياس الأداء الوظيفي

## ✓ المبحث الثاني: مراجعة وتحليل الأدبيات النظرية للوحة القيادة الاجتماعية

- المطلب الأول : مفاهيم عامة حول لوحات القيادة
- المطلب الثاني : مفاهيم أساسية حول لوحة القيادة الاجتماعية
- المطلب الثالث : المؤشرات الاجتماعية لقياس الأداء الوظيفي

## المبحث الأول: مراجعة وتحليل الأدبيات النظرية لقياس الأداء الوظيفي.

حظي موضوع قياس الأداء الوظيفي باهتمام فكري متميز في العقود الأخيرة، وهذا ما نلمسه من خلال اتفاق المختصين في مجالي التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية والأداء المؤسسي، حول الجزم بأن أداء المؤسسات وشتى المنظمات يتوقف بالدرجة الأولى على أداء مواردها البشرية، حيث لا يتم تحقيق الوظائف بالجودة المطلوبة ما لم تتحقق جودة الأداء الوظيفي للعنصر البشري، فالأداء مهم للمؤسسات حيث يؤدي أداء الموظفين إلى نجاح الأعمال، أيضًا الأداء مهم للأفراد لأن إنجاز المهام يمكن أن يكون مصدرًا للرضا<sup>1</sup>.

### المطلب الأول: مفاهيم عامة حول الأداء الوظيفي.

يمثل الأداء الوظيفي القاسم البحثي المشترك لعلماء الإدارة وعلم النفس، كما يعد عنصرًا محوريًا لجميع حقوق المعرفة التنظيمية والنفسية، فهو البعد الأكثر أهمية لمنظمات الأعمال كافة<sup>2</sup>، وستطرق في هذا المطلب إلى مفهوم الأداء الوظيفي من خلال التعريف بالأداء الوظيفي مع تحديد مختلف المفاهيم المرتبطة به، ثم إبراز أهميته مع التعرف على عناصره ومحدداته والمعايير الخاصة بالأداء الوظيفي.

### أولاً: نشأة وتعريف الأداء الوظيفي.

الأداء كلمة من الفعل الإنجليزي "To Perform" والذي يعني الإنجاز، ومنه يمكن أن نعرفه على أنه محصلة أ، نتيجة فعل<sup>3</sup>، كما أن كلمة الأداء مترجمة عن الكلمة اللاتينية (Performance) والتي تشير إلى تأدية عمل أو إنهاء نشاط أو تنفيذ مهمة، بمعنى القيام بفعل يساعد على الوصول إلى الأهداف المسطرة<sup>4</sup>.

ولقد عرف مفهوم الأداء تطوراً عبر التاريخ من خلال إعطائه الأهمية القصوى وتطوير مؤشرات قياسه، إذ نجد أن هذا المفهوم قديم قدم الحضارات الإنسانية الأولى، حيث توجد شواهد تشير إلى أن النابليون والفراعنة وقدامى الصينيون كانوا يهتمون بتقدير غلة الأرض من المحاصيل الزراعية، مع الأخذ بعين الاعتبار نوعية التربة ووفرة المياه وحماسة الفلاحين وخبرتهم في العمل والإنجاز، فانطلقوا من حسابات بسيطة مقارنة بالمعايير الموجودة حالياً، لكنها مفيدة في التقدير ومتابعة الإنجاز وتحقيق

1 /Muchhal D. S, **HR Practices and Job Performance**,IOSR Journal of Humanities and Social Science ,N.D ,N° 4, 2014, P P 55-61.

2/ Venkatraman.N & Prescott J. E , **Environment-strategy coalignment: an empirical test of its performance implications**, Strategic Management Journal,N.D,VOL 11,1990, P P 1-23.

3/ GILLES Fereol et autres, **Dialogue autour de la performance en entreprise : les enjeux**, Iarmattan, France ,N.D, 2000, P 15.

4/ خطاب عايده، التخطيط الاستراتيجي في قطاع الاعمال والخدمات، دار الفكر العربي ، الاسكندرية (مصر) ، د.ط ، 1989 ، ص 439.

الأهداف<sup>1</sup>، إذ على مدى عقود مضت، نجد هناك اختلاف معنى الأداء الوظيفي إلى حد كبير من وجهة النظر التقليدية التي تركز على التوظيف والمهام الثابتة إلى فهم أوسع لأدوار العمل في السياقات التنظيمية الديناميكية<sup>2</sup>، ويعود السبب الأساسي لهذا التحول في التركيز هو بيئة العمل العالمية شديدة التنافسية، حيث يجب أن تكون جميع المنظمات موجهة للاستجابة للمواقف الديناميكية الحديثة والمتغيرة<sup>3</sup>.

فالأداء يتضمن في آن واحد إثبات من هذه المفاهيم الأولية، والتوليفة الأكثر إستعمالاً هي النتائج الإيجابية للعمل، ويعبر عن الأداء من خلال مدى النجاح الذي تحققه المؤسسة في تحقيق أهدافها، ولذلك واتساقاً مع وجهة النظر هذه يعبر عن الأداء بتحقيق الأهداف التنظيمية مهما كانت طبيعة وتنوع هذه الأخيرة، وهذا التحقيق يمكن أن يفهم في اتجاهه المباشر -النتائج- أو بالمفهوم الواسع للعملية التي تؤدي للنتائج -العمل-<sup>4</sup>.

- يعرف الأداء الوظيفي على أنه مجموعة من الواجبات والمسؤوليات التي يقوم بها الموظفون لأجل تحقيق أهداف محددة وفقاً لأساليب وإجراءات عمل منظمة ومعروفة، ويحدد مستوى الأداء الوظيفي مستوى الكفاءة العامة للمؤسسة من خلال الأعمال التي يقوم بها الموظفون<sup>5</sup>.

- كما أن الأداء هو الجهد من قبل فرد أو جماعة لتحقيق أهداف محددة خلال مدة زمنية معينة، ويمكن قياس الأداء والحكم عليه إما بالقبول أو الرفض<sup>6</sup>.

- كما عرف أيضاً الأداء الوظيفي بأنه عبارة عن الأنشطة والمهام التي يزاؤها الموظف في المؤسسة والنتائج الفعلية التي يحققها في مجال عمله بنجاح لتحقيق أهداف المؤسسة بكفاءة وفاعلية الموارد المتاحة والانظمة والقواعد والطرق المحددة للعمل<sup>7</sup>.

- كما يشير الأداء الوظيفي إلى درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد، وهو يعكس الكيفية التي يحقق أو يشبع بها الفرد متطلبات الوظيفة<sup>8</sup>.

1 / وائل مُجّد صبحي إدريس و طاهر محسن منصور الغالي، أساسيات الأداء وبطاقة التقييم المتوازن، دار وائل، الأردن، الطبعة الأولى، 2009، ص 22.

2 / Williams L. J & Anderson S. E. **Job satisfaction and organizational commitment as predictors of organizational citizenship and in-role behaviors**, Journal of Management, N.D, VOL17, 1991, P P 601-617.

3/Samantha K. B. Perry & Tara Rench and other, Performance adaptation: A theoretical integration and review, Journal of Management, N.D, N°01, 2014, PP48-99.

4/ ANNE MARIE FERICELI, **Bruno sif Performance et Ressources Humains**, Edition Economica, Paris, N.D, 1996, P 20 .

5/ عبد العزيز عبد الحميد مؤمنوبشير مُجّد سيد، العدالة التنظيمية وفاعلية الأداء الوظيفي، دار العلوم والإيمان، مصر، د. ط، 2015، ص 42.

6/ بسبويي مُجّد البرادعي، تنمية مهارات المديرين لزيادة الإنتاجية وتحسين أداء العاملين، ايتراك للطباعة والنشر والتوزيع، مصر، الطبعة 1، 2009، ص 164.

7/ مُجّد أنور سلطان مُجّد، السلوك التنظيمي، الدار الجامعية الجديدة، مصر، د. ط، 2004، ص 265.

8/ راوية مُجّد حسن، إدارة الموارد البشرية: رؤية مستقبلية، الدار الجامعية للطباعة والنشر والتوزيع، مصر، الطبعة 01، 2004، ص 215.

مما سبق، يمكن القول أن الأداء هو الطريقة التي يؤدي بها فرد ما دوره داخل المؤسسة، وهو كل عمل يستلزم الجهد العضلي أو المعنوي، تكون من خلاله النتيجة المحققة إنجازاً يستوفي العمل، فهو بذلك يتطلب ترابط مجموعة من العناصر والمفاهيم المترابطة مع بعضها البعض والتي ستتطرق لها في الفرع الموالي.

### ثانياً : تحديد بعض المفاهيم المرتبطة بالأداء:

يرى " توماس جلبرت Thomas Gilbert " أنه لا يجوز الخلط بين السلوك وبين الإنجاز والأداء، ذلك أن السلوك هو ما يقوم به الأفراد من أعمال في المؤسسة التي يعملون بها، أما الإنجاز فهو ما يبقى من أثر أو نتاج أو نتائج، بينما الأداء فهو التفاعل بين السلوك والإنجاز معاً<sup>1</sup>.

غير أنه يتعين تحديد نوع السلوك المقصود هنا، إذ يوجد نوعين من سلوك الموظفين الضروريين للفعالية التنظيمية: أداء المهام والأداء السياقي، فيشير أداء المهام إلى السلوكيات التي تشارك بشكل مباشر في إنتاج السلع أو الخدمات، أو الأنشطة التي توفر دعماً غير مباشر للعمليات التقنية الأساسية للمؤسسة، حيث ترتبط هذه السلوكيات بشكل مباشر بنظام المكافآت الرسمي للمؤسسة.

بينما يُعرّف الأداء السياقي : " بأنه جهود فردية لا ترتبط ارتباطاً مباشراً بوظائف مهمتها الرئيسية، لكن بالرغم من ذلك فإن هذه السلوكيات مهمة لأنها تشكل السياقات التنظيمية والاجتماعية والنفسية التي تعمل كمحفز حاسم لأنشطة وعمليات المهام"<sup>2</sup>.

وهنا يجب أن نميز بين كل من السلوك، والإنجاز والأداء<sup>3</sup>:

- السلوك: يتمحور حول كل ما يقوم به الأفراد من أعمال وتصرفات داخل المؤسسة التي يعملون بها.
- الإنجاز: هو ما يبقى من أثر أو نتائج بعد أن انتهاء الأعمال التي قام بها الأفراد ، أي أنه مخرج أو نتاج أو نتائج.
- الأداء: أما الأداء فهو التفاعل بين السلوك والإنجاز معاً، وهو ما تسعى المؤسسة في الوصول إليه.

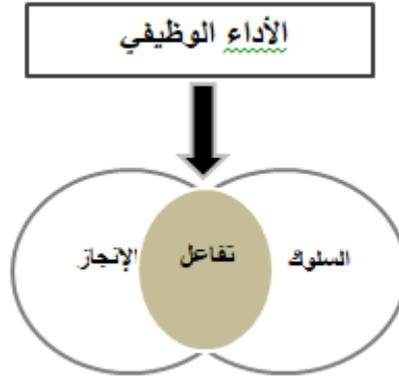
1/ سرور نجاد الحريري، قواعد التحليل النفسي والمعالجة النفسية والسلوكية، الاكاديميون للنشر والتوزيع، الأردن، د.ط ، 2016، ص 390.

2 / Suthinee Rurkkhum & Korkaew Jankingthong , **Factors Affecting Job Performance: A Review of Literature** , Silpakorn University Journal of Social Sciences, N.D, Vol.12 , 2012, P P 116-117.

3/ فيصل عبد الرؤوف الدحلة، تكنولوجيا الأداء البشري: المفهوم وأساليب القياس والنماذج، المكتبة الوطنية، عمان، الطبعة 01، 2001، ص 96.

أما في مجال الإدارة ، فيُنظر إلى الأداء على أنه مصطلح غامض، وبالتالي يتطلب الأداء الحكم والتفسير إذ أنه موجود فقط إذا تمكنا من قياسه ولا يمكن أن يقتصر هذا القياس بأي حال من الأحوال على معرفة النتيجة<sup>1</sup>.

الشكل رقم (01-01): العلاقة بين السلوك، الإنجاز والأداء



المصدر : من إعداد الباحث

غير أنه ورغم الاختلاف بين الباحثين في تعريف الأداء، إلا أن هناك عوامل تجمع هذه التعريفات وهي مايلي<sup>2</sup>:

- عامل الموظف: وما يمتلكه من معرفة ومهارات وقيم واتجاهات ودوافع؛
- عامل الوظيفة: وما تتصف به من متطلبات وتحديات وما تقدمه من فرص عمل؛
- عامل الموقف: وهو ما تتصف به البيئة التنظيمية، والتي تتضمن مناخ العمل والإشراف، والأنظمة الإدارية، والهيكल التنظيمي.

### ثالثا: أهمية الأداء الوظيفي

قبل التطرق إلى أهمية الأداء الوظيفي، يتوجب الإشارة إلى أهمية الموارد البشرية داخل المؤسسات، فتتجلى هذه الأهمية في قدرة المورد البشري على تحريك الموارد الأخرى وتوجيهها نحو أهداف المؤسسة، فاستخدام موارد المؤسسة بفعالية لا يتم إلا عن طريق الأفراد، كذلك وجود المؤسسة واستمراريتها أو زوالها مرتبط بنوعية وسلوك الأفراد الذين توظفهم المؤسسة، ولكي تضمن

1 /Bouquin. H, **Le contrôle de gestion** , presse Universitairesde France, France,7éme édition, (2006) , P 73

2 / يوسف بحر و أمين سليمان أبو سويح، أثر المناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي للعاملين الإداريين في الجامعة الاسلامية بغزة، مجلة الجامعة الاسلامية: سلسلة الدراسات الإنسانية، فلسطين، العدد 02، 2010، ص 1159.

المؤسسة بقاءها يجب أن توظف الأكفاء وذوي المهارات العالية، وتسيرهم تسييرا فعالا، فتحقيق فعالية المورد البشري لا تكون إلا إذا كان الشخص المناسب في المكان المناسب وفي الوقت المناسب لإنجاز عمله<sup>1</sup>.

كما ترجع أهمية الأداء الوظيفي بالنسبة للمؤسسة إلى ارتباطه بدورة حياتها في مراحلها المختلفة المتمثلة في مرحلة الظهور، مرحلة البقاء والاستمرارية، مرحلة الاستقرار، مرحلة السمعة والفخر، مرحلة التميز، وأخيرا مرحلة الريادة، حيث أن تطور المؤسسة من مرحلة نمو لأخرى إنما يعتمد أساسا على مستوى الأداء بها<sup>2</sup>، وبما أن الأداء الوظيفي أحد أبرز مكونات الأداء الداخلي للمؤسسة الذي ينتج عن الأداء البشري والتقني والمالي، غير أن العنصر البشري هو القادر على صنع القيمة المضافة وتحقيق الميزة التنافسية<sup>3</sup>.

كما تبرز أهمية تحديد مستوى الأداء الوظيفي أيضا في مايلي<sup>4</sup>:

- يمثل أحد أهم الأنشطة الرئيسية لإدارة الموارد البشرية يقاس من خلالها أداء الموارد البشرية؛
- يمكن من الوقوف على نقاط القوة والضعف وانعكاساتها السلبية والايجابية على انتاجية الفرد وفاعلية المنظمة؛
- يرفع معنويات الموظفين من خلال توفير جو من التفاهم والعلاقات الحسنة بين العاملين والإدارة وشعورهم بأن تحديد مستوى الأداء ماهو إلا لمعالجة مستوى الضعف لديهم؛
- يشكل فرصا للموظفين العاملين لتدارك أخطاءهم والعمل على تجنبها، وتنمية مهاراتهم وتحقيق ما يصبون إليه من ترقية وارتقاء في السلم الوظيفي، والحصول على مكافآت وتعويضات مجزية.
- كما أنه يعد من بين أهم الأسباب وراء تحديد مستوى الأداء هي اتخاذ العديد من قرارات النقل والترقية، ومراجعة وإعادة النظر في سلوك المرؤوسين، ومراجعة خطط ونظم العمل، وتحسين وتطوير مستويات الأداء<sup>5</sup>.

1 / GEORGE REBERT TERRY & STÉPHON GERGE FRANTLIN, **Les principes du management**, édition Economica, France, 8ème édition, 1985, P325.

2/ مريم أرفيس، الأداء الوظيفي للعاملين في المنظمة - دراسة نظرية -، مجلة التغير الاجتماعي، الجزائر، العدد 02، 2018، ص 482.

3/ عامر حاج دحو و نرجس حميميش، دور لوحة القيادة في تقييم الأداء الداخلي في المؤسسة العمومية الاقتصادية - حالة مؤسسة فيلامب -، مجلة التكامل الاقتصادي، الجزائر، العدد 3، 2016، ص 449.

4/ النبي محمد، إدارة الموارد البشرية، زمزم ناشرون وموزعون، الاردن، د.ط، 2011، ص 195.

5/ القحطاني محمد، إدارة الموارد البشرية: نحو منهج استراتيجي متكامل، العبيكان للنشر، السعودية، الطبعة الرابعة، 2015، ص 22.

نستنتج مما سبق أن تحديد مستوى الأداء الوظيفي بالسرعة والدقة والموضوعية المطلوبة يسهل مهمة إدارة الموارد البشرية في تحديد انحرافات الأداء لأفرادها عبر مختلف مستويات الهيكل التنظيمي بما مما يسمح بتصويبها في الوقت المناسب.

ومن هنا يمكننا القول بأن مصير المؤسسات قيد البقاء والإستمرار في نشاطها يتوقف في نهاية المطاف على مستوى الأداء الوظيفي للعنصر البشري فهو المتحكم بكل الموارد، وأهميته تنعكس بالدرجة الأولى على الفرد والمؤسسة معا، كما تنعكس على مؤشرات النمو لاقتصاديات الدول ورفاهية حياة الشعوب.

#### رابعا: عناصر ومحددات وأبعاد الأداء الوظيفي

يتطلب تحديد مستوى الأداء الوظيفي معرفة العوامل التي تحدد هذا المستوى والتفاعل بينها، ونظرا لتعدد هذه العوامل المؤثرة و اختلاف درجة تأثير كل منها على الأداء الوظيفي، نجد أن هناك تباين واضح لدى جل الباحثين في تحديد هذه العوامل نظرا لوجود ذلك التفاعل الدائم بين مختلف المكونات.

1. عناصر الأداء الوظيفي: حيث يمكن حصر عناصر الأداء الوظيفي ومكوناته الأساسية فيما يلي<sup>1</sup>:

1.1. كفايات الموظف: وهي تعني مالمدى الموظف من معلومات ومهارات واتجاهات وقيم، وهي تمثل خصائصه الأساسية التي تنتج أداء فعال يقوم به ذلك الموظف؛

2.1. المعرفة بمتطلبات العمل ( الوظيفة): تشمل المهام والمسؤوليات أو الأدوار والمهارات والخبرات التي يتطلبها عمل من الأعمال أو وظيفة من الوظائف؛

3.1. بيئة التنظيم: تتكون من عوامل داخلية وخارجية، وتتضمن العوامل الداخلية التي تؤثر في الأداء الفعال؛

4.1. المثابرة والثوق (الإلتزام): تعني الجدية والتفاني في العمل، قدرة الموظف على تحمل مسؤولية العمل بإنجاز الأعمال في أوقاتها المحددة، ومدى حاجة هذا الموظف للإرشاد والتوجيه من قبل المشرفين لتقييم نتائج عمله<sup>2</sup>؛

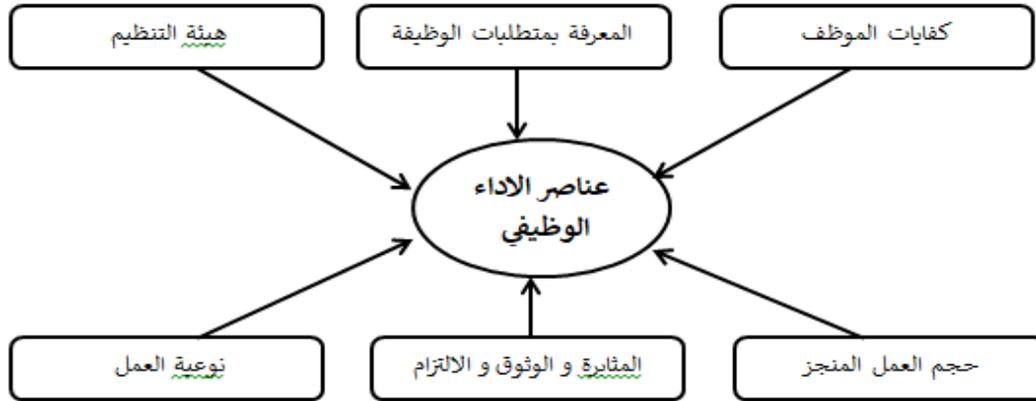
5.1. كمية العمل المنجز: أي حجم العمل الذي يستطيع الموظف إنجازه في الظروف العادية، و مدى سرعة إنجاز العمل المطلوب في الوقت المحدد؛

1/ أحمد مجد الغامدي، الرضا الوظيفي وعلاقته بالأداء الوظيفي، مجلة العلوم التربوية والنفسية، السعودية، العدد 44، 2020، ص 7.

2/ أحمد الحسني، علاقة الاشراف الادراي بكفاءة أداء العاملين، دار المعرفة للنشر والتوزيع، السعودية، طبعة 1، 1994، ص 72.

**6.1. نوعية العمل:** هي ما يدركه الفرد عن عمله الذي يقوم به، وما يمتلكه من رغبة ومهارات فنية وإنسانية وإدراكية حسب المستوى التنظيمي الذي ينتمي إليه، وبراءته وقدرته على التنظيم وتنفيذ العمل دون الوقوع في أخطاء<sup>1</sup>.

الشكل رقم (01- 02): عناصر الأداء



الوظيفي

المصدر : من إعداد الباحث بالإعتماد على المرجع السابق

## 2. محددات الأداء الوظيفي

إن الطبيعة المعقدة للعنصر البشري لها انعكاس كبير فيما يتعلق بتصنيف مختلف العوامل المحددة لأدائه ودرجة تأثير كل منها على مستواه<sup>2</sup>، غير أن إدارة الموارد البشرية تعتمد التحفيز المادي والمعنوي قصد تحقيق أفضل أداء يقود الموظفين إلى تحقيق رسالة المؤسسة وتحقيق أهدافها، ولكن الدافعية ليست بالمؤثر الوحيد المحدد لمستوى الأداء الوظيفي، بل هناك أيضا قدرة المورد البشري على العمل والظروف التي يعمل بها والتي تحيط به<sup>3</sup>. ففي سنة 1967 قدم الباحثان " بورتير ولولر Porter & Lower " نموذجا نظريا على مجموعة الفروض حول محددات الأداء الوظيفي، توصلوا من خلالها أن الأداء موقف ناتج عن العلاقة المتداخلة بين كل من الجهد، القدرات، و إدراك الدور<sup>4</sup>.

1/عبد الله صلاح، فعالية تقييم الأداء، بحث مقدم لندوة المدير الفعال، الرياض، معهد الادارة العامة، 1979، ص 18.

2/ عبد الفتاح بوخمخم وعز الدين هرور، تسيير الأداء الوظيفي للمورد البشري في المؤسسة الاقتصادية:دراسة ميدانية بمركب الحجارف والرافعات (CPG) قسنطينة، مجلة الاقتصاد والمجتمع، الجزائر، العدد6، 2010، ص 56.

3/حسن راوية، السلوك في المؤسسات، الدار الجامعية، مصر، ط، 2000، ص 49.

2/ محمد سعيد سلطان، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، بيروت، د.ط، 1993، ص 104.

1.2. **الجهد:** يعبر عن الطاقة الجسمية والعقلية التي يبذلها الموظف لأداء مهمته<sup>1</sup>، كما أن هذا الجهد يمكن أن يلاحظ جليا من خلال حماسه وإقباله على العمل الذي يتوافق مع ميوله واتجاهاته<sup>2</sup>؛

2.2. **القدرات:** هي الخصائص الشخصية المستخدمة لأداء الوظيفة، والتي لا تتغير خلال فترة زمنية قصيرة؛

3.2. **إدراك الدور أو المهمة:** يشير إلى الاتجاه الذي يعتقد الفرد أنه من الضروري توجيه جهوده في العمل من خلاله، وتقوم الأنشطة والسلوك الذي يعتقد الفرد بأهميتها في أداء مهامه بتعريف إدراك الدور.

فيما يرى بعض الباحثين أن الأداء الوظيفي للعنصر البشري يشمل التحفيز والمهارات والثقافة، مختصرة بذلك محددات أداء العنصر البشري في مايلي<sup>3</sup>:

4.2. **المهارات والتحفيز:** استقطاب المهارات اللازمة لتجسيد الاستراتيجية وتحقيق الفعل ينشط حاجة الاكتمال عند الموارد البشرية، فال مورد البشري المحفز يرغب في اكتساب المزيد من المهارات؛

5.2. **المهارات والثقافة:** تنمية المهارات لها أثر ايجابي على ثقافة المؤسسة، ذلك أنها تمكن من رفع المستوى المعرفي للموارد البشرية؛

6.2. **الثقافة والتحفيز:** الثقافة القوية والمشاركة تثير الحاجة إلى الاعتراف والانتماء، كما تدفع إلى العمل الجماعي المنتج.

كما حدد "Robin" و آخرون ثلاثة أنواع للسلوك التي تشكل الأداء الوظيفي، النوع الأول و هو أداء المهام أي أداء الواجبات والمسؤوليات التي تساهم في إنتاج سلعة أو خدمة أو مهام إدارية، النوع الثاني هو المواطنة و المقصود بها الإجراءات التي من شأنها بناء البيئة النفسية للمؤسسة مثل تعاون الأفراد عند الحاجة ودون تلقي أوامر من المسؤولين، النوع الثالث هو السلوك السلبى الذي يؤدي إلى نتائج معاكسة، ويتمثل في جميع الأفعال التي تضر بنشاط المؤسسة، وتشمل هذه الأفعال سرقة ممتلكات المؤسسة و إتلافها و التصرف بخشونة اتجاه العمال<sup>4</sup>.

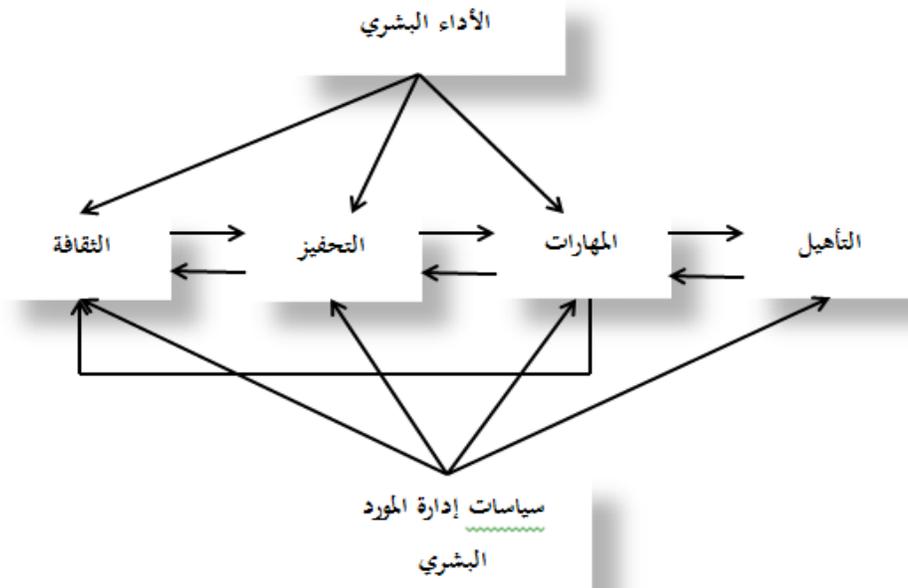
1/ عكاشة أسعد أحمد مجّد، أثر الثقافة التنظيمية على مستوى الأداء الوظيفي، رسالة مقدمة لإستكمال درجة ماجستير ، رسالة منشورة ، كلية التجارة بالجامعة الإسلامية بغزة ، فلسطين، 2008، ص35.

2/ مهديد فاطمة الزهراء، الثقافة التنظيمية كمدخل لتحقيق الأداء المتميز للمؤسسة الاقتصادية، رسالة مقدمة لإستكمال درجة ماجستير في إدارة المنظمات، رسالة منشورة ، جامعة المسيلة، 2010، ص 39.

3 / DIMITRI W, Les ressources humaines, Editions d'organisation, Paris,N.D, 2001, P251 .

4 /Muna Ahmed Alromaih i& Zain Abdulla Alshomaly et al, job satisfaction and employee performance : a theoretical review of the relationship between the two variables ,International journal of advanced research in management and social sciences,N.D, vol 6,2017, P120.

## الشكل رقم (01 - 03): مكونات الأداء البشري



Source : Dimitri Weiss , **Ressource Hummaines** ,N.D ,N.D, 2 édition d'organisation , 2003, p,215.

من خلال الشكل السابق ، يمكن القول أن محددات الأداء الوظيفي هي عوامل مؤثرة محصلة للأداء ممثلة في مجموعة من المكونات الداخلية المتعلقة مباشرة بالعنصر البشري في حد ذاته ( كالجهد، القدرة، الرغبة، المهمة .. )، والمكونات الخارجية التي تخرج عن سيطرة الموظف أو العامل المتمثلة في بيئة العمل بمظاهرها المادية كعامل التكنولوجيا على سبيل المثال، وأيضا بمظاهرها المعنوية كعلاقات العمل، الثقافة التنظيمية...إلخ.

**3. أبعاد الأداء الوظيفي:** يعتبر مفهوم الانتاجية من أكثر المفاهيم قدما وشيوعا في علمي الاقتصاد والإدارة، فهي الإستغلال الكفاء للموارد من قوى بشرية، معدات، مواد خام، رأس المال وغيرها للحصول على أعظم وأفضل مخرجات من هذه المدخلات<sup>1</sup>.

وهنا يتضح جليا أن الإنتاجية قائمة على مدى توافر معياري الكفاءة والفعالية، في حين يقوم الأداء على معايير الأساسية وهي<sup>2</sup>: الجودة، الوقت، التكلفة، المرونة، سرعة رد الفعل، و الإبداع...إلخ.

1/بن عنتر عبد الرحمان، إدارة الإنتاج في المنشآت الخدمية والصناعية: مدخل تحليلي، دار اليازوري، الأردن، الطبعة 2، 2011، ص 198.

2 / SAULQUIN J\_Y , **Gestion des ressources humaines et performance des services : le cas des établissements socio sanitaires**, Revue de gestion des ressources humaines, Paris, N°36, 2000, P 20.

فمن أبرز المفاهيم المكونة للأداء نجد مفاهيم الكفاءة، والفعالية، والإنتاجية، غير أنه غالباً ما يساوى بين مفهومي الكفاءة والفعالية بالرغم من أن المصطلحان مختلفان تماماً، غير أنهما مترابطان بذات الوقت، فالفعالية تعني كما يقول داراكر<sup>1</sup>: ماذا نعمل؟ أما الكفاءة فتعني كيف نعمل؟، و سنوضح ذلك من خلال الشكل التالي :

الشكل رقم (01 - 04): أبعاد الأداء الوظيفي



المصدر: من إعداد الباحث

### 1.3. تعريف الفعالية:

- حسب الباحث "كلود لوش Claude Lauch" هي درجة تحقيق الأهداف الاقتصادية للمنظمة كالمردودية، الإنتاجية، رقم الأعمال، وحجم وجودة الخدمات المقدمة<sup>2</sup>.
- كما أن الفعالية هي بلوغ الأهداف وسد الإحتياجات عن طريق تحقيق أقصى إنتاج ممكن من خلال استخدام الموارد المتاحة أحسن إستخدام<sup>3</sup>.
- وهي حسب "بارجيرو Bergeron": مدى تحقيق البرامج لأهدافها المحددة مسبقاً<sup>4</sup>.
- ومن هنا اتجه بعض الباحثين لخصر مفهوم الأداء في بعد الفعالية من خلال اعتباره مدى تحقيق أهداف المنظمات<sup>5</sup>.

1/ عرابية الحاج، تقييم كفاءة استخدام الموارد البشرية الصحية في المستشفيات العمومية، دراسة تطبيقية على عينة من المستشفيات، مجلة الباحث لجامعة ورقلة، الجزائر، العدد 01، 2012، ص 334.

2 / Claud Lauch , **Psychologie Sociale des Organisations**, Editions Arm and Colin, Paris,N.D, P161.

3/ أحمد صقر عاشور، **السلوك الإنساني في المنظمات**، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، د.ط، 2005، ص 26.

4/ Pierre G Bergeron, **La gestion moderne**, quebec, Gaetan Mavin,N.D, 1983 , P 90 .

5/ MARTINE M et KARIM S, **Management et piotage de la performance**, Hachette Livre, Paris,N.D, 2009, P28.

**2.3. تعريف الكفاءة:** يتميز مصطلح الكفاءة شأنه شأن أغلب مصطلحات العلوم الإنسانية والإجتماعية بعدم اتفاق الكتاب والباحثين في تعريفه<sup>1</sup>.

- وبالرغم من أن مفهوم الكفاءة متعدد التعاريف وشامل، يتضمن مجموعة معقدة من الترتيبات والمعارف والدوافع والمهارات والسلوكيات التي تتفاعل مع العناصر الأخرى، هذا التصور للكفاءة يجعلها نتاج تفاعلي بين المجال المعرفي والمجال الوجداني والمجال الحسي الحركي للاستجابة لحاجيات الفرد الإجتماعية المعرفية منها والثقافية والاقتصادية<sup>2</sup>.
- ومن هنا اتجه بعض الباحثين لحصر مفهوم الأداء في بعد الكفاءة فقط باعتباره المعبر عن الإستخدام الأمثل للموارد<sup>3</sup>، فيما اتجه آخرون للجمع بين هذين البعدين في تحديد مفهوم الأداء بالقول أنه البحث عن الكفاءة من خلال إنتاج أكبر ما يمكن، والبحث عن الفعالية عبر القيام بأفضل عملية تحقق نمو دائم<sup>4</sup>.
- وقد أقرت بذلك المؤسسة العالمية للتقييس الإيزو 9000 إصدار 2000 بأن الأداء يشمل الكفاءة والفعالية معا، فالفعالية هي مدى بلوغ النتائج، أما الكفاءة هي العلاقة بين النتيجة المتحصل عليها والموارد المستعملة<sup>5</sup>.

### خامسا: العوامل المؤثرة بالأداء الوظيفي.

شهدت العقود الأخيرة من السنوات الماضية اهتمام الباحثين في مجال السلوك التنظيمي وعلم النفس الصناعي، وعلم الاجتماع التنظيمي بدراسة العوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي، والتي تشتمل على على متغيرات مثل الرضا والضغط، حيث تعد هذه العوامل من أكثر العوامل أهمية بسبب ما تنتجه من آثار على سلوك الأفراد ومواقفهم اتجاه وظائفهم ومنظماهم، لا سيما وأن تحسين الأداء الوظيفي مطلب مهم تسعى لتحقيقه كل منظمة<sup>6</sup>، فقد ظهر تيار جديد من الباحثين اهتم بالبحث عن عوامل أخرى غير المالية للعمل ليوسع بذلك نطاق التركيز على الجوانب النفسية والاجتماعية والذاتية، فبدأ بدراسة تأثيرات الحياة الوظيفية من الجانب الذي تم تجاهله في حياة العامل<sup>7</sup>.

1 / الشيخ الداوي، تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء، مجلة الباحث، الجزائر، العدد 07، 2010، ص 220.

2/ تيلو لالونة، قراءة تحليلية لمفهوم الكفاءة ومجالاتها، مجلة مشكلات الحضارة، الجزائر، العدد 02، 2022، ص 126.

3/ ERSCHLER J et GRABOT B, **Organisation et gestion de la production**, Edition Hermes, Paris, N.D, 2002, P230.

4/ FERNANDEZ A, **Les nouveaux tableaux de bord des décideurs**, Edition d'Organisation, Paris, 2éme Edition, 2007, P41.

5/NORME ISO 9000: 2000, **Systèmes management de la qualité, principes essentiels et vocabulaire**, NORME ISO 9000: 2000, P4.

6 / إنتظار أحمد جاسم، أثر ضغط العمل على الأداء الوظيفي في المصارف الأهلية العراقية، مجلة البحوث القانونية والاقتصادية، الجزائر، العدد 1، 2021، ص ص 431-432.

7/ فاطمة مانع و زورة بوهرارة، السعادة الوظيفية وأثرها على الأداء الوظيفي، مجلة الاستراتيجية والتنمية، الجزائر، العدد 2، 2021، ص 390.

من جهة أخرى أدى انتقال المؤسسات نحو المفاهيم الحديثة إلى العمل على تفعيل الادارة الالكترونية بشكل كامل وتحويل جميع الاجراءات الادارية التي تتم بالطريقة التقليدية إلى الالكترونية بعد تطويرها بما يتوافق مع أهداف الادارة الالكترونية، والاهتمام بتوفير احتياجات جميع العمادات من المتطلبات التقنية والدورات التدريبية في مجال الأنظمة الالكترونية، والتحسين المستمر للبنية التحتية بحيث تتلاءم مع التطور التكنولوجي، وتطوير الأنظمة الالكترونية الحالية من ناحية السرعة والحماية والملائمة مع احتياجات العمل<sup>1</sup>.

وقد صنفها "ويل Will" إلى سبعة عوامل رئيسية مؤثرة على تنمية الأداء منها ماهو ذو بعد داخلي ومنها ماهو خارجي، مرتبطة أساسا بالبيئة الداخلية والخارجية للمنظمة، حيث تحوي كل بيئة مجموعة من العوامل البيئية الملموسة وغير الملموسة، وأثناء اختباراته كان يسأل المسؤولين والمعنيين بتنمية الأداء عن أكثر العوامل ظهورا في مشاكل الأداء وترتيبها حسب الأولوية وحجم التأثير، وقد كانت إجابة "Byron" صاحب النموذج كمايلي<sup>2</sup>:

- المعلومات؛
- المقاييس؛
- العمليات؛
- أنظمة المعلومات والاتصالات؛
- القيم؛
- المهارة والمعرفة.

ومن بين أهم العوامل المؤثرة في الأداء أيضا نجد<sup>3</sup>:

- عامل غياب الأهداف المحددة
- عاملعدم مشاركة الفرد في الادارة
- عامل مشكلات الرضا الوظيفي.

1/عائشة بنت أحمد الحسيني و شذا بنت عبد المحسن الخيال، أثر تطبيق أنظمة الادارة الالكترونية على الأداء الوظيفي (دراسة ميدانية على موظفات العمادات في جامعة الملك عبد العزيز بجدة)، المجلة العلمية لقطاع كليات التجارة، مصر، العدد 10، 2013، ص 24.

2/ فيصل عبد الرؤوف الدحلة، تكنولوجيا الأداء البشري: المفهوم وأساليب القياس والنماذج، المكتبة الوطنية، عمان، د.ط، 2001، ص 227.

3/ جميلة بن زاف، العلاقات الانسانية وأثرها على الأداء دراسة حالة ميدانية، مجلة العلوم الإنسانية والإجتماعية، الجزائر، العدد 21، 2015، ص 59.

غير أنه هناك من يرى بأن العوامل الأساسية المؤثرة في الأداء تنحصر في<sup>1</sup>:

- التحفيز؛
- المهارات؛
- مستوى العمل والممارسات.

فيما اتجه البعض من الباحثين إلى تصنيف العوامل المؤثرة في الأداء إلى قسمين<sup>2</sup>:

- عوامل غير خاضعة لتحكم المؤسسة مثل المحيط الخارجي؛
- عوامل خاضعة لتحكم المؤسسة مثل العوامل الفنية والبشرية.

مما سبق، نستنتج أن العوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي كثيرة ومركبة فهي عبارة عن دالة رياضية تشمل العديد من المتغيرات الداخلية والخارجية المؤثرة بشكل مباشر وغير مباشر، يمكننا تلخيص وتصنيف العوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي كما يلي:

**1. العوامل البشرية:** هي عوامل تعنى بشخص الإنسان تشمل القدرة على الأداء الفعلي للعمل، وتتضمن المعرفة والتعليم والخبرة، بالإضافة إلى التدريب والمهارة و الإلتزام والرغبة في العمل؛

**العوامل الفنية:** تشمل التقدم التكنولوجي والمواد الخام والهيكلة التنظيمي وطرق وأساليب العمل التقنية؛

**2. العوامل المادية:** ونقصد بها مناخ العمل المادي أي البيئة الداخلية المحيطة بظروف العمل كموثوق العمل، الإضاءة، التموين، التحفيز، ساعات العمل....إلخ.

**3. العوامل الخارجية:** وهي العوامل غير المتحكم بها، إذ أنها خارجة عن نطاق المؤسسة، فهي لها علاقة بحياة الفرد الشخصية ومحيطه الخارجي.

## المطلب الثاني: مفاهيم أساسية حول قياس الأداء الوظيفي

يعتبر موضوع قياس الأداء الوظيفي من المواضيع التي نالت نصيبا وافرا من الإهتمام والبحث في الدراسات الأكاديمية والادارية بشكل عام، وفي دراسات الموارد البشرية بشكل خاص، وذلك لأهمية الأداء ومتعلقاته وانعكاساته الإيجابية على مستوى الفرد والمنظمة، هذا مما دفع بالمنظمات أن تسعى جاهدة لتحسين ورفع كفاءة الأداء كونه أحد أهم العوامل الأساسية التي تبني

1/ Raymond Alain Thietart, **la dynamique de l'homme au travail**, les editions d'organisation, France , N.D, 1977, p51.

2/ عبد الملك مزهودة، الأداء بين الكفاءة والفعالية: مفهوم وتقييم، مجلة العلوم والإنسانية، الجزائر، العدد 01، 2001، ص ص 91، 94.

عليها العديد من القرارات الادارية، كما لا يمكن لهذا المتغير أن يؤدي دوره بفعالية إلا بتوفر آليات دافعة وثقافات تنظيمية مناسبة وفضاءات تسمح له بالتطوير والابداع والتغيير، وتحقيق المطلوب والوصول إلى الغايات والأهداف<sup>1</sup>.

لقد تنوعت المسميات التي استخدمها الباحثون في هذا المفهوم، فعو تقييم الموظف عند البعض وتقييم الأداء، وقياس الكفاءة وتصنيف الجدارة عند البعض الآخر وقياس فعالية الأداء، ونتيجة لإنتشار عملية القياس وتقييم وتقويم الأداء كأحد وظائف إدارة الموارد البشرية، فإن استخدام مصطلحات متعددة تدل على نفس العملية لتقييم أداء الموظفين، وبالتالي ظهرت مشكلة استخدام المصطلحات واستخدام كتاب الفكر الإداري العربي هذه المصطلحات لتقود إلى الإستنتاج بأن عملية قياس وتقييم الأداء هي عملية مركبة<sup>2</sup>.

وبما أن المورد البشري من أهم الأصول الموجودة في المؤسسات نظرا لتحكمها المطلق في باقي الموارد الأخرى، لذا فإن جودة الأداء العام للمؤسسة تبقى مرهونة بجودة الكفاءات والمهارات المتواجدة، تصبح فيها عملية قياس الأداء الوظيفي للعاملين في المؤسسة مسألة جوهرية من شأنها تحقيق المصلحة العامة على مختلف المستويات والأصعدة بالمؤسسة، هذا الرهان يحتم على إدارة الموارد البشرية المبادرة بأي نوع من الدعم الاجتماعي الذي يكاد يكون شرا شبه ضروري يؤدي غيابها في غياب أداء الموظف الوظيفي، ولا شك أن هذه النتيجة حاسمة، على الرغم من أنها تتعارض مع ما كان متوقعا، نظرا لأن معظم الباحثين قد أقاموا علاقة إيجابية بين الدعم الاجتماعي والأداء الوظيفي<sup>3</sup>.

### أولا: تعريف قياس الأداء الوظيفي

- قياس الأداء الوظيفي يشير هذا المفهوم إلى التعبير عن مستوى الأداء لموظف ما باستخدام الأرقام والرموز، مع الأخذ بعين الإعتبار طبيعة الأداء (السمة) المقاسة، إن كان تصنيفا أو ترتيبا أو نسبيا، وهو ما يعرف بمستويات القياس التي تتصف بالهرمية<sup>4</sup>.

1/ قصير بن عودة، إستراتيجية التحسين المستمر وعلاقتها بترشيد الاداء الوظيفي وفقا نظام إدارة الجودة الشاملة TQM، مجلة التنمية وإدارة الموارد البشرية: بحوث ودراسات، 2022، العدد 02، ص 16

2/ شوايس مصطفى، إدارة الموارد البشرية مدخل معاصر، دار الفكر العربي، مصر، د.ط، 2005، ص 86.

3/ Frear, K & Donsbach . J, ET AL , **Supported supervisors are more are more supportive, but why? A multilevel study of mechanisms and outcomes** , Journal of Business and Psychology, N.D, VOL 33, P P 55-69

4/ المحاسنة ابراهيم محمد، إدارة وتقييم الأداء الوظيفي: بين النظرية والتطبيق، دار جرير، الأردن، د.ط، 2013، ص 115.

- إن القياس عبارة عن جمع معلومات وملاحظات كمية عن الموضوع المراد قياسه<sup>1</sup>، وهو تقدير الأشياء والمستويات تقديرا كميا وفق إطار معين من المقاييس المدرجة<sup>2</sup>، فيمكن قياس أداء الفرد بثلاثة أبعاد جزئية وهي كمية الجهد المبذول، ونوعه، ونمط الأداء<sup>3</sup>.
- كما أن القياس يعد بمثابة الخطوة الأولى لتقييم الأداء<sup>4</sup>، فمن منظور استراتيجي تسمح عملية القياس والتقييم للإدارة العامة بالتحقق من ملائمة مهارات الأفراد مع تطوير المهام التي تتطلبها قرارات المنظمة، واتخاذ التدابير اللازمة للحفاظ على التكيف، وتنمية رأس المال البشري<sup>5</sup>.
- كما يعرف أيضا كونه إحدى وسائل التقييم، إذ لا يمكن أن يكون هناك تقييم دون قياس، بمعنى أن التقييم أعم وأشمل من القياس، فالقياس (MEASUREMENT) يمكن تفسيره على أنه تقدير كمي للنشاطات والخدمات، ومستوى التقنيات المستعملة<sup>6</sup>.
- أيضا القياس هو جزء من عملية المراقبة يهدف إلى جمع المعلومات والبيانات الكمية حول مؤشر ما من أجل عملية التقييم<sup>7</sup>.
- يقصد أيضا بقياس الأداء الوظيفي مدى قيام العمال بالوظائف المسندة إليهم وتحقيق للأهداف المطلوبة منهم ومدى تقدمهم في العمل، وقدرتهم على الإستفادة من فرص الترقية وزيادة الأجور<sup>8</sup>.
- كما يشير البعض إلى أن قياس الأعمال التي تتم أو تمت، ويتم القياس بواسطة المعايير الرقابية التي تقررت، وتعتبر عملية قياس الأداء من أهم العمليات، لأنه بدونها لا يمكن القيام بعملية الرقابة<sup>9</sup>.

1/ Robert le doff et Autres , **Eneyclope die de la gestion et du managment**, Edition dallo,France, N.D, 1999, P897.

2/العدلوني محمد أكرم، **العمل المؤسسي**، دار ابن حزم للطباعة والنشر والتوزيع، لبنان، الطبعة الأولى، 2002، ص 187.

3/ عاشور أحمد صقر، **السلوك الإنساني في المنظمات**، دار المعرفة الجامعية، مصر، د.ط، 2005، ص 25.

4/ ثابت زهر، **كيف تقييم أداء الشركات والموارد البشرية**، دار قباء للطباعة والنشر والتوزيع، مصر، د.ط، 2001، ص 15.

5/ CLAUDE, BLANCHE A, **Gestion des ressources humaines: Valeur de l'immatériel**, G .De Boeck, Bruxelles ,N.D,2008, P 116 .

6/ عبد الرحيم محمد، **قياس الأداء:النشأة و التطور التاريخي. الأهمية**، ندوة الأساليب الحديثة في قياس الأداء الحكومي، مصر، 2008، ص 496.

7/ مالك مريم، **محاولة تصميم نظام قياس الأداء في القطاع الصحي: دراسة حالة مؤسسة استشفائية عمومية**، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه ، أطروحة منشورة ، كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية وعلوم التسيير بجامعة بومرداس، الجزائر، 2017، ص 34.

8/ فايز الزعبي، **الرقابة الادارية في منشآت الأعمال: طرق وأساليب سياسات واستراتيجيات**، دار الهلال، الأردن، د.ط، 1999، ص 191.

9/توفيق محمد عبد المحسن، **تقييم الأداء: مدخل جديد لعالم جديد**، دار النهضة العربية، مصر، د.ط، 1999، ص 55.

كما سبق، يمكننا القول أنه وإن تباينت المسميات بشأن قياس الأداء الوظيفي، لكنها من الناحية الموضوعية لا تحيد عن كونها وسيلة للتقييم الفردي أو الجماعي للموظفين، قصد الحكم على مدى إنجازهم للأعمال المنوطة بهم ومدى تحقيق الأهداف المتوخى بلوغها، كما أن عملية قياس الأداء الوظيفي تبقى مرتبطة بطبيعة الأداء ومعايير قياسه من جهة وقابلية هذه المعايير للقياس من جهة أخرى.

### ثانياً: أهم المفاهيم المرتبطة بقياس الأداء الوظيفي

نظراً لتداخل مفهوم قياس الأداء الوظيفي مع بعض المفاهيم الأخرى، وارتباطه المباشر وغير المباشر بها، سنحاول من خلال الطرح الموالي رسم حدود هذه المفاهيم حتى يتسنى لنا التمييز بينها، بالرغم من أنها جميعاً مرتبطة بالأداء الذي هو محور اهتمام موضوعي مشترك بين الباحثين المختصين بالمجالين السلوكي والاقتصادي، وأيضاً محل اهتمام مختلف المسؤولين والقيادات بالمؤسسات.

في ذات السياق نجد أن هذه المفاهيم في نهاية المطاف تشترك بهدف واحد ألا وهو تحسين وتطوير الأداء الفردي والجماعي للموظفين بمختلف الأنشطة وعلى جميع المستويات بهدف تحسين الأداء العام للمؤسسة.

**1. تسيير الأداء الوظيفي:** وهي عبارة عن عملية تواصل مستمرة، تنفذ بالإشتراك بين الموظف ورئيسه المباشر، وتهدف للتوصل إلى توقعات وفهم واضحين بخصوص:

- واجبات العمل الأساسية التي يتوقع من العامل تأديتها؛
- كيف يسهم عمله في تحقيق أهداف المؤسسة؛
- ماذا يعني إتقان العمل بعبارات محددة، وكيف سيجري تقييم الأداء الوظيفي؛
- كيف سيعمل العامل والمشرف معا للمحافظة على الأداء الحالي وتحسينه والبناء عليه؛
- ماهي العقبات التي تعترض الأداء، وكيفية التغلب عليها<sup>1</sup>.

**2. تمتين الأداء الوظيفي:** يعرف التمتين الوظيفي بأنه معرفة الفرد لنقاط قوته وتقويتها، وليس بتحديد نقاط الضعف ومعالجتها، أي أن يعمل الفرد ما يحسن أن يعمل، لأنه سيتفوق فيما يحسن أن يعمل مهما حاول عمل ما يريد أن يعمله لعدم قدرته على ذلك<sup>2</sup>.

1/ روبرت باكال، تقييم الأداء: كيف نقيس ونطور الأداء الوظيفي، ترجمة: موسى يونس، بيت الأفكار الدولية، المملكة العربية السعودية، د.ط، 1999، ص 25.

2/ رشيد مناصرة، إدارة الموارد البشرية بالكفاءات نحو أداء بشري متميز، مجلة الواحات للبحوث والدراسات، الجزائر، العدد 01، 2012، ص 114.

3. **تقييم الأداء:** هو عملية المقارنة بين ما هو كائن وما يجب أن يكون في أي ميدان كان<sup>1</sup>، أي عملية مقارنة النتائج الفعلية مع المؤشرات المرجعية باستخدام أدوات وطرق تشمل معايير ومؤشرات اجتماعية تساعد على اتخاذ القرارات المثلى، وهو ذو أهمية كبيرة لإستمرارية المؤسسة، لأنه يسمح بمعرفة أوجه القصور والخلل في أداء الموارد البشرية بغرض معالجته، ثم تطوير النواحي الإيجابية وتفادي السلبية منها<sup>2</sup>.

4. **تقوم الأداء:** هو عملية شاملة كونه مرتبط باتخاذ القرار المناسب حول مستوى الأداء المحقق، أي بعد تحديد نقاط القوة والضعف مثل إخضاع الموظف للتدريب أو المراقبة، وذلك بهدف تطوير الأداء والتغلب على المعوقات السلوكية والتنظيمية التي تحول دون ذلك<sup>3</sup>، كما أن عملية تقويم الأداء تقوم على عناصر أبرزها<sup>4</sup>:

- وجود معدل أو مستوى معين ينبغي أن يصل إليه الموظف؛

- قياس الأداء الفعلي للفرد ومقارنته بالمعدل المطلوب.

من خلال تحديد المفاهيم السابقة نستخلص أن هناك تقاسم وتكامل وترابط للأدوار ما بين هذه المفاهيم، غير أنها تهدف لتنمية وتحسين الأداء الوظيفي، كما نستخلص أيضا أن القياس هو المحور والنواة الأساسية في عملية تسيير الأداء الوظيفي عبر مختلف العمليات المرتبطة.

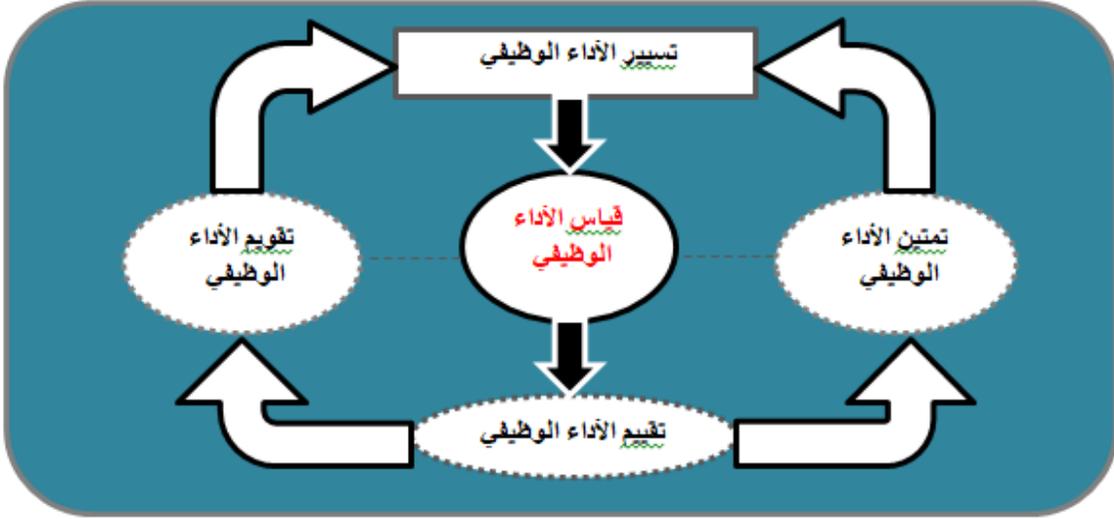
1/ خناق، سناء عبد الكريم، مظاهر الأداء الاستراتيجي و الميزة التنافسية، ملتقى حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، كلية الحقوق و العلوم الاقتصادية لجامعة ورقلة، الجزائر، 2005، ص 35.

2/ ليلي بوحديد، دور لوحة القيادة الاجتماعية في تقييم أداء الموارد البشرية في المؤسسة الصناعية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في تسيير المنظمات، أطروحة منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير في جامعة باتنة، 2014/2015، ص 15.

3/ المحاسنة ابراهيم مجّد، إدارة تقييم الأداء الوظيفي بين النظرية و التطبيق، دار حرير، الأردن، د.ط، 2013، ص 117.

4/ بدوي أحمد زكي، معجم مصطلحات القوى العاملة، مؤسسة شباب الجامعة، مصر، د.ط، 1989، ص 180.

الشكل رقم (01- 05): علاقة قياس الأداء الوظيفي بمختلف المفاهيم المرتبطة بالأداء الوظيفي



المصدر : من إعداد الباحث

يتبين من خلال الشكل السابق أن القياس هو النواة الأساسية لمختلف العمليات الخاصة بالأداء الوظيفي، فنجاح هذه العمليات متوقف بالدرجة الأولى على نجاح عملية قياس الأداء الوظيفي، كما أنه لا يمكن ترجمة المفاهيم المذكورة سلفاً بواقع الأداء الوظيفي من دون قياس، فلا وجود لتقييم من دون قياس ولا تقويم للانحرافات من دون تقييم ولا حتى تمتين لمراكز القوة بالأداء، وبالتالي يصعب على القادة التحكم بالأداء الوظيفي من دون قياس بصفة عامة.

### ثالثاً: أهمية وأهداف عملية قياس الأداء الوظيفي

تعتبر مرحلة قياس الأداء الوظيفي الوسيلة الرئيسية لتقييم كفاءة الموظفين، إذ أنه يدفع الموظف إلى بذل أقصى جهد ممكن في العمل، كما أنه يدفع الرؤساء المباشرين إلى متابعة نشاط وأداء موظفيهم بطريقة مستمرة لضمان جودة مخرجات أداءهم في الوظيفة التي يشغلونها، تسمح بقياس أداء الموظف خلال فترة زمنية محددة بصورة حيادية و موضوعية بعيداً عن العوامل الشخصية التي قد تربط المسؤول بالموظف، من أجل تقليص الانطباعات الذاتية والأحكام المزاجية لدى المسؤول المباشر. كما أن عملية القياس تستهدف ثلاثة مستويات هي المؤسسة، المسؤول المباشر والموظف، كما يلي<sup>1</sup>:

1/مهدي حسن زويلف، إدارة الأفراد في منظور كمي والعلاقات الإنسانية، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، الأردن، د.ط، 1993، ص240.

## 1. على مستوى المؤسسة:

1.1. الرقابة على الرؤساء: إذ العملية تمكن الإدارة العليا في المنظمة من متابعة وتقييم الرؤساء على مدى قدرتهم على الإشراف والتوجيه من خلال الاطلاع على نتائج عملية قياس وتقييم الأداء المرفوعة في شكل تقارير دورية بقصد المراجعة والتحليل وتحديد طبيعة معاملة الرؤساء للمرؤوسين؛

2.1. ضمان استمرارية الرقابة والإشراف على المرؤوسين: إذ تتطلب عملية قياس الأداء وجود سجل خاص بكل فرد بالمنظمة يسمح بمتابعة مساره الوظيفي من خلال تدوين جميع الملاحظات من قبل رئيسه المباشر بشكل موضوعي ومستمر؛

3.1. تحديد سياسات الاختيار والتدريب: إذ تعتبر نتائج قياس الأداء بمثابة الحكم على مدى سلامة ونجاح الطرق المستخدمة في اختيار وتدريب الموظفين، حيث إذا كانت النتائج ايجابية يعتبر ذلك دليلاً على نجاعة طرق الاختيار ومعايير التقييم وبرامج التدريب، فيما يسجل العكس عند تسجيل نتائج قياس ضعيفة أو بعيدة عن مستوى الأداء المرغوب؛

4.1. تحسين الأداء وتطويره: إن عمليتي القياس والتقييم تساعد الإدارة في المنظمة على معرفة وتحديد نقاط القوة والضعف لدى العاملين لديها<sup>1</sup>، كما أن هذه العملية أصبحت جزءاً لا يتجزأ في منهجية إدارة الجودة الشاملة<sup>2</sup>؛

كل ذلك يسمح لعملية القياس الوظيفي بإدارة المؤسسة من تخطيط الموارد البشرية، فهي عملية تشكل أداة مراجعة لمدى توفر موارد بشرية معينة واقتراح إحلال موارد بشرية أخرى محلها فهو يساهم في تزويد مسؤولي إدارة الموارد البشرية بمؤشرات التنبؤ لعمليات الاختيار والتعيين في المؤسسة<sup>3</sup>، فضلاً عن أنه يتيح التغذية العكسية عن أداء كل موظف بالمنظمة مما يعكس الوجه الايجابي للأداء العام للمؤسسة<sup>4</sup>.

## 3. على مستوى الرؤساء:

- إلتزام الرؤساء والمشرفين المباشرين ودفعهم على تنمية مهاراتهم وتعزيز مكتساباتهم في متابعة مرؤوسيههم وفق المعايير المحددة مسبقاً وبشكل موضوعي سليم؛

- احترام المعايير والمؤشرات المحددة مسبقاً بما يضمن تحديد طبيعة العلاقة بين مختلف المستويات التنظيمية؛

1/خضير كاظم حمود، السلوك التنظيمي، دار الصفاء، الأردن، الطبعة الأولى، 2002، ص 152.

2/عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة: بعد استراتيجي، دار وائل للنشر، الأردن، د.ط، 2005، ص 374.

3/عبد الباري ابراهيم درة و زهير نعيم الصباغ، إدارة الموارد البشرية في القرن الواحد والعشرين منحني نظمي، دار وائل للنشر، الأردن، طبعة 1، 2008، ص 260.

4/عمر وصفي عقيلي، المرجع السابق، ص 374.

- خلق المناخ الملائم من الثقة والتعامل الأخلاقي بين الرئيس والمرؤوس، ودفع الرؤساء إلى انتهاز تطوير العلاقات مع المرؤوسين، والعمل على تذليل العقبات أمامهم<sup>1</sup>.

#### 4. على مستوى المرؤوسين<sup>2</sup>:

- تمكين العاملين من من معرفة نقاط ضعفهم وقوتهم في أدائهم لأعمالهم، والعمل على تفادي جوانب القصور والضعف لديهم؛

- يشكل قياس الأداء فرصة للموظفين لتدارك أخطاءهم، للعمل على تجنبها بتنمية مهاراتهم لتحقيق ما يصبون إليه من ترقية والحصول على مكافآت وتعويضات مجزية؛

- يساهم في رفع الروح المعنوية للعاملين، كما يدعم توطيد العلاقات والصلات بين الرؤساء والمرؤوسين؛

- يسهم في الكشف عن الكفاءات الكامنة غير المستغلة في صفوف العاملين.

#### رابعاً: خطوات ومراحل عملية قياس الأداء الوظيفي

تقتضي عملية قياس الأداء الوظيفي مجموعة من الخطوات التي اجتهد في تقديمها الكثير من الباحثين، غير أننا ارتأينا تقديم نموذج الخطوات لصاحبه " لاثام ووكسلي Wexely Luthams " 1981، وهي<sup>3</sup>:

- إستعراض المتطلبات القانونية؛

- إجراء تحليل الوظائف؛

- تطوير أداة القياس؛

- اختيار الملاحظين؛

- تدريب الملاحظين؛

- قياس الأداء؛

- تزويد الموظفين بنتائج التقويم؛

- وضع أهداف التقييم؛

1/ GERRY Jet autres, **Stratégique**, Education Peanson, France, 8<sup>ème</sup> Edition, 2008, P 454.

2/ حنا نصر الله، إدارة الموارد البشرية، دار زهران للنشر والتوزيع، الاردن، د.ط، 2001، ص ص 169-170.

3/ ناصر مجد العديلي، السلوك الانساني والتنظيمي، الادارة العامة للبحوث، الرياض، د.ط، 1995، ص 444.

- منح الثناء أو الجزاء نتيجة قياس وتقييم الأداء.

### خامسا: استخدامات قياس الأداء الوظيفي

يستخدم القياس في شتى العمليات وعلى مختلف المستويات التنظيمية، بل ويستخدم كل يوم، إذ تكمن الحاجة إلى القياس في المنظمات إلى القاعدة الثابتة المشهورة في مجال الإدارة "ما لا تستطيع قياسه لا تستطيع إدارته"، ويمكن أن نختصر الحاجة إلى عملية القياس في الأسباب التالية<sup>1</sup>:

- إمكانية قياس الأداء الفعلي مقارنة بالمستهدف؛
  - يمكن مقارنة الأداء داخليا وخارجيا؛
  - التحديد الواضح للمسؤوليات حيث أن المؤشر يوضع لتحديد المسؤول عن الأداء؛
  - مجرد قياس الأداء ونشر النتائج يحسن من مستويات الأداء؛
  - يساعد على الكشف عن مواطن الخلل والتطوير المستمر؛
  - قياس الأداء يمكن من التمييز بين النجاح والفشل، وعليه يمكن من مكافأة وتحفيز المتميزين؛
  - تمكين التعلم المؤسسي والتطور المستمر؛
  - تبرير الحاجة إلى إحداث التغيير؛
  - بناء ثقافة وتطوير الأداء؛
  - تلبية طلبات الجهات السيادية وأصحاب القرار.
- إضافة لما سبق، تساعد عملية القياس المؤسسات في الاستفادة بالمجالات التالية<sup>2</sup>:
- تطوير الموارد البشرية؛
  - التخطيط وإعادة التخطيط الاستراتيجي؛
  - رفع دوافع الموارد البشرية؛
  - بناء نظام عادل للحوافز التشجيعية.

1/ عماد كساب، مؤشرات قياس الأداء الوظيفي والمؤسسي بين النظرية والتطبيق (نماذج عملية)، المجلة العربية للآداب والدراسات الإنسانية، العدد 12، 2021، ص 200.

2/ عباس سهيلة، إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2003، ص 139.

## المطلب الثالث: قواعد ومعايير ومؤشرات عملية قياس الأداء الوظيفي

إن نجاح عملية قياس الأداء الوظيفي تتوقف بدرجة أولى على سهولة الأساليب والطرق وموضوعية المعايير المنتهجة بما يضمن نتائج ايجابية لانتاجية العمل، فهي تعبر عن الأداء المقاس أو الأداء الفعلي للمؤسسة، مما يستوجب تحديد الأهداف المسطرة على المدى القريب والمتوسط، مع وضع دراسة تقوم على أسس صحيحة للقيام بمختلف القياسات.

### أولاً: قواعد عملية قياس الأداء الوظيفي

إن تنفيذ عملية قياس الأداء بالشكل الصحيح متوقف على مجموعة من الاعتبارات والمتطلبات التي يتم تحديدها مسبقاً ومن بينها<sup>1</sup>:

1. تحديد إستراتيجية المؤسسة وأهدافها: فعلمية القياس مرتبطة أساساً بمدى تحقيق غايات المؤسسة على المدى القصير والبعيد، لذا ينبغي أن يكون هذا واضحاً ومكرساً بالبيئة القانونية للمنظمة بشكل يضمن تحديد المعايير والمؤشرات المعتمد عليها؛
2. تحديد الأنشطة وتوصيف الوظائف: فتحديد واجبات الوظيفة والأنشطة المطلوبة يسهل عملية تحديد مجالات الأداء حيث يغلب التركيز على أهم النشاطات التي تضمنتها الخطط التنفيذية؛
3. تحديد المهام والمسؤوليات: أي أن قياس الأداء مرتبط أساساً بالمسؤولية والمهمة المحددة مسبقاً، كون درجة وضوح المعايير والمؤشرات تحدد بدرجة كبيرة وضوح الأدوار التي يمكن على أساسها فصل أنشطة الوظيفة والعمل إلى مجالات رئيسية، فمثلاً يمكن للقائمين على قياس الأداء الحصول على المعلومات والبيانات الضرورية أولاً، وإجراء القياس ثانياً ثم تحديد مجالات التصحيح والتطوير أخيراً؛
4. يجب أن تكون بسيطة وعملية قابلة للتطبيق: إن نماذج وأساليب القياس كثيرة كما أن المعايير والمؤشرات المستخدمة متنوعة ومتداخلة، غير أنه ينبغي على متخذ القرار وضع المعايير والمؤشرات ذات الدلالة الواضحة والسليمة لقياس الأداء في مجال معين، كما أن تغير الظروف وتجدد المعطيات يفرض دوماً الحاجة إلى تغيير تلك المعايير، بحيث تسمح بالاستجابة إلى الواقع مما يتطلب تكييف نظام قياس الأداء وتجديده كلما اقتضت الضرورة ذلك؛

1 / Jessica Keyes, **Implementing the IT balanced scorecard: aligning IT with corporate strategy**, Auerbach Publications, Boca Raton, USA, 1<sup>ème</sup> Edition 2005, pp5-6.

5. **مراعاة اختلاف العوامل البيئية المحيطة:** فلا شك أن الأداء يتأثر بصفة غير مباشرة جراء الظروف المحيطة، وهنا تجدر الإشارة إلى أن عملية القياس مرتبطة بتحقيق أهداف المنظمة فمهما تشابهت مع نظيراتها تبقى نتائج القياس مختلفة، سوى في حالة تطابق المحيط الداخلي والخارجي معا؛

6. **إعطاء الأولوية والاهتمام لجهاز القياس:** إن دعم واهتمام الإدارة العليا بالجهاز المكلف بالقياس وتلبية احتياجاته وتوفير الجو المناسب لعملية القياس، سواء كان هذا الجهاز من داخل المنظمة أو من خارجها، يشكل مؤشرا للجهود الرامية لقياس يعبر عن واقع أداء المنظمة.

7. **توفير نظام معلوماتي شفاف وفعال:** إن من أهم مدخلات عملية القياس هي البيانات التي يجب توفيرها والمعلومات التي يجب تحيينها دوريا وبصورة مستمرة وصحيحة، غير أن هذا لا يتم مالم تتوفر قاعدة بيانات تفصيلية وحديثة بالنشاطات التي تمت خلال فترة سابقة، والنتائج التي تحققت، سواء كانت تخزن بصورة يدوية أو آلية<sup>1</sup>.

### ثانيا: معايير ومؤشرات عملية قياس الأداء الوظيفي

يعد استخدام المعايير والمؤشرات من متطلبات عمليات قياس أداء المورد البشري بشكل موضوعي بحث بعيدا عن الذاتية في إطلاق أي حكم كان حول مستوى الأداء، إذ أنها تسمح بتحديد أو تقدير مستوى الأداء عن طريق المقاييس ( المعايير والمؤشرات)، والتي تعبر عن قيمة رقمية لكفاءة معينة أو فعالية العمليات من خلال مقارنتها بمؤشر تم تحديده مسبقا أو اتجاه هذه القيمة من أجل تقدير مستوى الأداء<sup>2</sup>.

تتجه الرؤية الى أنه بدون مقياس واضح ومحدد وسهل الاستخدام ومتفق عليه، تتحول الأمور إلى التدخل الشخصي الانطباعي في الحكم على الأمور وتقييمها، إذ أن المقاييس هي المعايير الذي يساعدنا في معرفة ما يحدث في الواقع بشكل رقمي أو كمي، وهي أدوات مهمة للحكم على الأمور كالموازن والمكيال وغيرها<sup>3</sup>.

1/ Parmenter David, **Performance Measurement**, Financial Management, London , 2007, p32

2/AOUDIA M et REZAZI O, **Les cadres de conepions de mesure de performance : performance measurement systems (PMC)** , Séminaire international su la performance excellente des entreprises et des gouvernement, Ouargla, 8-9 mars 2005 , N.D.

3/عثماني أمينة و سموم عائشة، **قياس وتقييم أداء المؤسسات من المنظور الاستراتيجي باستخدام بطاقة قياس الأداء المتوازن**، المنتدى الدولي حول أداء وفعالية المؤسسة في ظل التنمية المستدامة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير لجامعة قالمة، يومي 10 و11 نوفمبر 2009، ص 12-14.

## 1. الفرق بين مصطلحي معايير ومؤشرات قياس الأداء الوظيفي:

بالرغم من تركيز معظم التعاريف المتعلقة بمؤشرات الأداء على الجانب الكمي<sup>1</sup>، إلا أنه يوجد اتجاه آخر يرى أنه ليس بالضروري أن يكون المؤشر مقاسا كميا وفقط بل قد تكون في شكل بياني أو رمز أو كيفي<sup>2</sup>، في حين تعرف المعايير بأنها وسيلة للقياس يمكن الاستعانة بها في اتخاذ قرار حكم موضوعي على حالة معينة<sup>3</sup>، فالمعايير يجب أن توضع قبل عملية التقييم حتى تكون أساسا للمقارنة بالنسبة للأداء الفعلي، كما يجب أن توضع بعد دراسة وتفهم متطلبات كل عمل، وبالتالي فإن معايير الأداء هي مرحلة تمهيدية لمرحلة القياس، تعتبر دعامة أساسية له والقياس بدوره مرحلة أساسية لعملية التقييم<sup>4</sup>.

ومن خلال ما سبق، وحسب رأينا الشخصي يمكننا القول أن المعايير هي مقاييس مثالية تعبر عن مستويات الأداء المطلوبة، إذ يتم تحديدها قبل عملية القياس قصد تقييم جاد وموضوعي وعادل، تهدف إلى تحقيق الأداء المستهدف، بينما المؤشرات هي مقاييس تعبر عن دلالات كمية (رقمية) أو كيفية (نوعية) للأداء المحقق فعليا، يتم من خلالها تحديد مستوى الأداء الواقعي وفق المعايير المحددة مسبقا دائما، إذ بفضل هذه المؤشرات تستطيع المؤسسة الكشف عن مواطن القوة والضعف لديها وتحديد مختلف الانحرافات الموجودة بالأداء المحقق.

## 2. مراحل تحديد المعايير والمؤشرات النموذجية لقياس الأداء:

تقتضي عملية قياس الأداء الوظيفي على مستوى إدارة الموارد البشرية بالمؤسسات وضع المعايير والمؤشرات المناسبة لكل وظيفة، إذ تتباين هذه المقاييس وفق أهداف كل مؤسسة وحسب طبيعة مهام وواجبات كل وظيفة، وذلك من خلال اتباع الخطوات التالية<sup>5</sup>:

1/ BERRAH L, **L'indicateur de performance : concepts et applicatios**, Edition Cepad, France,N.D, 2002, P 46 .

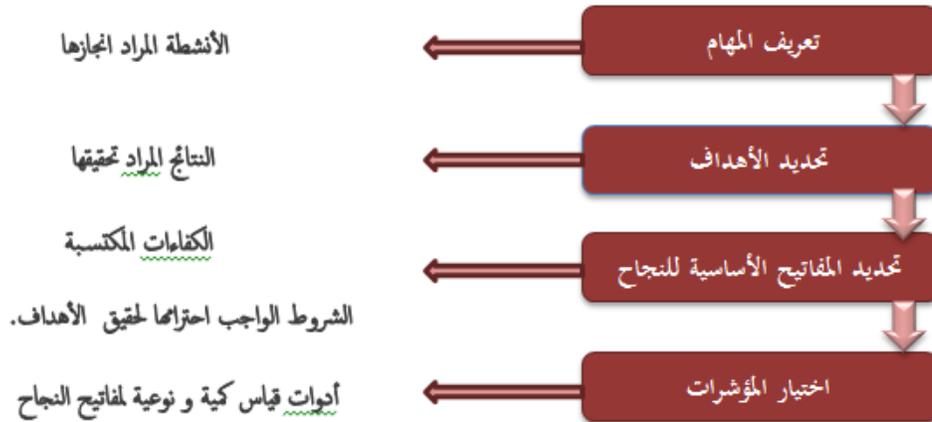
2 / ERSCHLER J et GRABOT B, op cit, P26.

3/ كرخي مجيد، **تقويم الأداء باستخدام النسب المالية**، دار المناهج للنشر والتوزيع، الأردن، د.ط، 2007، ص 57.

4 / ليلي بوحديد، مرجع سبق ذكره، ص 29.

5/ BERRAH L, op cit, PP 102-108.

الشكل رقم (01- 06): خطوات اختيار المؤشرات



Source : Beatrice, g& francis, L'essentiel du contrôle de gestion , Gualino éditeur,France, ( 10è édition)2018,p166.

- وضع الاستراتيجية المناسبة من خلال تحديد الأهداف، متطلبات النجاح وتحليل العمليات؛
- توزيع الأهداف العامة على العمليات بالمنظمة؛
- تشخيص وتوصيف الأنشطة الحاسمة، وتحليل أداء الموارد البشرية؛
- إعلان المؤشرات والمعايير في شكل جداول القيادة.

مما سبق، يتضح لنا أن عملية قياس الأداء الوظيفي يجب أن تكون عملية مخططة مسبقا وفق معايير ومؤشرات مضبوطة ومحسومة لا تتطلب الاجتهاد أو التأويل ولا تحيد عن واقع الوظيفة، مما يجعل نجاح عملية تقييم أداء الموارد البشرية مرهون بمدى موضوعية عملية قياس أداء مختلف الوظائف.

ثالثا: خصائص المعايير والمؤشرات النموذجية لقياس الأداء الوظيفي:

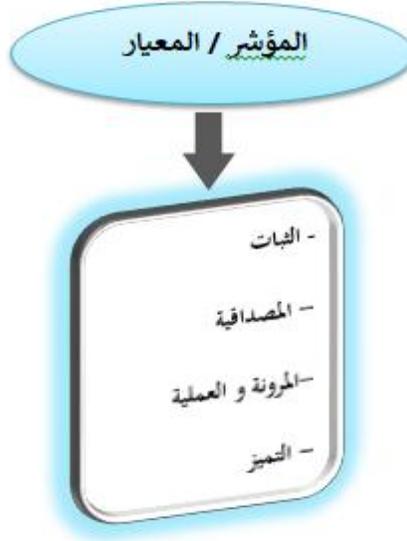
تؤدي المعايير والمؤشرات دورا كبيرا من خلال تقديمها لمعلومات كمية وكيفية حول مختلف مظاهر الأداء، فهي تعكس أهداف المنظمة مما يجعل تحديد المعايير ليس سهلا، بل يتطلب وضع مواصفات أهمها<sup>1</sup>:

- الثبات؛
- المصدقية؛
- المرونة والعملية؛

1/ BERRAH L, op cit, P98.

- التميز .

الشكل رقم (01- 07):شكل يوضح خصائص المعايير و المؤشرات



المصدر: من إعداد الباحث

و الجدول التالي يوضح أهم شروط المواصفات التي يجب أن تتوفر بالمقياس النموذجي (معيار / مؤشر)

الجدول رقم (01-01): مواصفات وشروط المقاييس النموذجية

مواصفات المعيار الجيدة	مواصفات المؤشر الجيدة
- أن يكون سهل الاستخدام ومبسط؛	- أن يكون مقابلا للقياس؛
- أن يكون موضوعيا، عمليا وواقعيًا؛	- أن يكون واضحا ومفهوما للجميع،
- أن يكون ثابتا وواضحا وقابلا للتطبيق؛	- أن يكون ممكنا وعمليا؛
- أن يكون متفق عليه من الجميع؛	- أن يكون موضوعيا وواقعيًا؛
- أن يكون له صفة العمومية والإستقرار؛	- أن يكون مرتبطا بالأهداف والخطط ومنبثقا عنها.
- أن يكون قادرا عن التعبير الدقيق عن ما يحدث فعلا في الواقع؛	

المصدر: عثمانى أمينة، سموم عائشة، قياس وتقييم أداء المؤسسات من المنظور الاستراتيجي باستخدام بطاقة قياس الأداء المتوازن، الملتقى الدولي حول أداء وفعالية المؤسسة في ظل التنمية المستدامة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قلمة، يومي 10 و11 نوفمبر 2009،

### رابعاً: أهم معايير ومؤشرات الأداء الوظيفي:

يهدف وضع المعايير إلى مراقبة الأداء بصفة دائمة ومستمرة قصد الوقوف على أي خلل في مستوى الأداء الوظيفي لكل فرد بالمؤسسة بغرض معالجة هذا الخلل والقصور في الوقت المناسب، كما أن استخدام المعايير يتيح التفرقة بين فعالية الأداء وكفاءة الأداء، كون أن الفعالية تقتضي تحقيق أهداف المؤسسة في الآجال المحددة، بينما تشير الكفاءة إلى الاقتصاد في إستغلال الموارد المتاحة بشكل يعبر عن النوعية والمهارة في تحقيق أهداف المؤسسة.

كانت مؤشرات الأداء الرئيسية (KPIs) منتشرة في نهاية الثمانينيات تحت تأثير الأنظمة الأنجلو ساكسونية ، وهي تترجم كفاءة عمليات الموارد البشرية. يتم تحديدها ومراقبتها من قبل خبراء الوظيفة. إنها تمثل الجودة التي يدركها العملاء. اتصالاتهم تجعل من الممكن تحسين رؤية الخدمات المقدمة<sup>1</sup>، وكمثال على أهم المعايير والمؤشرات الوظيفية، يلخص الجدول أدناه ذلك، بالرغم من أن العملية مفهوم الخدمة أو الوظيفة فهي تمثل سلسلة من العمليات المرتبطة ببعضها البعض ضمن سلسلة نهائية<sup>2</sup>.

الجدول رقم(01-02): جدول يوضح أهم المعايير والمؤشرات الوظيفية

الرقم	أهم معايير الوظيفة	المؤشرات الوظيفية
01	التوظيف	<ul style="list-style-type: none"> <li>- تكاليف التوظيف المباشرة ، المستحقة</li> <li>- أوقات معالجة الطلبات</li> <li>- من المرشحين المختارين /من المرشحين المقترحين</li> <li>- الموظفين المعيّنين الذين تجاوزوا التجربة</li> <li>- من الموظفين المعيّنين الذين تم الحكم عليهم بأداء و / أو تقييم HP بعد X شهراً ، سنوات .</li> <li>- عدد الطلبات حسب مصدر التوظيف (الشركة ، التنقل الداخلي ، المدرسة ، الإنترنت ...)</li> <li>- من CDI المعيّنين</li> <li>- نسبة التنوع:من الرجال ، النساء ، أقل من 30 عامًا ، مبتدئين ، كبار السن ، أجناب ، المعوقون المعيّنون ...</li> <li>- من الاستقالات / إجمالي المغادرين</li> </ul>

1 /Joelle Imbert , **les tableaux de bord RH**, Ed Eyrolles, France, 1e édition, 2007 , P59

2 /IBID.P59

<p>02</p>	<p>التدريب</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- من إجراءات التدريب التي تم تنفيذها وفقًا للخطة</li> <li>- من إجراءات التدريب التي تم تقييمها على أنها ممتازة من قبل المتدربين والمدربين</li> <li>- من كبار السن المدربين</li> <li>- من الموظفين الجدد الذين اتبعوا برنامج تكامل</li> <li>- من HP لديهم تلقى تدريبًا إداريًا</li> <li>- من الموظفين المدربين على الجودة والسلامة</li> </ul>
<p>03</p>	<p>ادارة المهنة</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- من السكان التنفيذيين / المحددين من HP</li> <li>- النسبة المئوية للموظفين (حسب الفئة المهنية) الذين تقل أعمارهم عن X سنة الأقدمية في مناصبهم</li> <li>- النسبة المئوية للمديرين من المجمع الداخلي</li> <li>- النسبة المئوية للاستبدالات المنصوص عليها في خطة الاستبدال المنفذة بالفعل</li> <li>- النسبة المئوية للتنقل ذات القيمة المضافة / إجمالي التوظيف</li> <li>- النسبة المئوية للتعيينات الداخلية / إجمالي التعيينات</li> <li>- HP دوران</li> <li>- متوسط أقدمية المديرين في وظائفهم في الشركة</li> <li>- نسبة الموظفين راضين عن الإدارة المهنية وفرص التطوير</li> <li>- النسبة المئوية للموظفين الذين استفادوا من مقابلة مهنية.</li> </ul>
<p>04</p>	<p>المكافآت (التعويضات والمزايا)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- حقوق الملكية الداخلية: النسبة المئوية للموظفين الذين يتقاضون رواتب أقل ، وفوق مجموعتهم المرجعية</li> <li>- التنافسية : النسبة المئوية للموظفين الذين يتقاضون رواتب أقل ، في المتوسط ، أعلى من السوق المرجعي</li> <li>- زيادة HP</li> <li>- من الموظفين ذوي الأداء العالي الذين دفعت لهم مكافأة أكبر من X</li> <li>- من الموظفين راضين عن نظام التعويض</li> </ul>

Source : Joelle Imbert , les tableaux de bord RH, Ed Eyrolles, France, 1e édition, 2007,P P 61-62

من خلال الجدول السابق تمثل التقنيات الجديدة أصلا حقيقيا للتحكم في مختلف الأنشطة والعمليات، إذ ساهم ظهور الموارد البشرية الإلكترونية والإنترانات ومختلف التطبيقات في تسهيل الوصول إلى البيانات والمعلومات الفردية والجماعية، فمثلا يمكن لمدير التوظيف أن يتحقق كل صباح من عدد السير الذاتية التي أرسلت لغرض عروض العمل، كما أنه بإمكان مدير التدريب على شاشته التسجيلات الخاصة بالتكوين والتدريب للمستخدمين وأيضا تتاح له التقييمات الخاصة بالدورات السابقة، والأمر نفسه يخص كل مدير تشغيلي بإدارة الموارد البشرية، وهذا ماسيجعل مدير الموارد البشرية يتحكم في كل الوظائف من خلال التقارير السريعة المرفوعة الناتجة عن فعالية العمليات.

غير أن عملية تسهيل مشاركة البيانات داخل فرق الموارد البشرية هي ضرورة للعمل التعاوني الضروري لإدارة العمليات متعددة الوظائف، واعتمادًا على حجم المؤسسات ودرجة تعقيدها، يمكن أن تكون كل عملية موضوعًا للوحة معلومات محددة، أو تستند إلى مؤشرات محددة مدمجة في لوحة القيادة الخاصة بإدارة الموارد البشرية. في الجزء الثالث، سنعود بالتفصيل إلى مبادئ إنشاء لوحات المعلومات حسب العملية.

#### خامسا: طرق بناء الكفاءات بالمؤسسة<sup>1</sup>:

تحقق المؤسسة أهدافها من خلال التنسيق بين مواردها المالية، المادية والبشرية، لكن يبقى الرأسمال البشري دوما مميذا لاعتباره مصدر إنشاء وتنمية باقي الموارد، فهو من يخطط، يقرر، يقود، يراقب ويبدع... إلخ، هذا المنطلق الذي يتطلب أداء عالي ومتميز وعليه سنحاول تبيان كيف يتم انتقاء الكفاءات البشرية وترقيتها من خلال التقييم المستمر، وذلك بغية الانتقال من المفهوم الضيق الخاص بمنطق الأفراد: الكفاءة الفردية، إلى المفهوم الشاسع المتعلق بمنطق الجماعة: الكفاءة الجماعية، أي المؤسسة ككل.

1/مزيان التاج وعمار درويش، التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية باستخدام لوحة القيادة - دراسة حالة مؤسسة انتاج الاسمنت بني صاف (S.C.I.B.S)، مجلة الاستراتيجية والتنمية، الجزائر، العدد 04، 2013، ص 44،

## الشكل رقم (01-08): متطلبات بناء الكفاءات بالمؤسسة



المصدر : مزيان التاج وعمار درويش، التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية باستخدام لوحة القيادة - دراسة حالة مؤسسة انتاج الاسمنت بني صاف (S.C.I.B.S)، مجلة الاستراتيجية والتنمية، الجزائر، العدد 04، 2013، ص 42

1. **التوظيف:** يعتبر التوظيف من أهم نشاطات الموارد البشرية، ولكونه يشكل بداية انتقاء الكفاءات المناسبة للمناصب الشاغرة ضمن أسواق العرض المتاحة، وجب وضع معايير محددة وخطوات سليمة، لإتباعها في مرحلة التوظيف والتعيين والتثبيت آخذين بعين الاعتبار خصائص كل مؤسسة من حيث الحجم، الإمكانيات المادية، والخبرة في مجال الانتقاء والتوجيه بالاعتماد على التسيير التنبؤي، بحيث يسمح بتقدير ما تحتاج إليه المؤسسة من كفاءات على المدى الاستراتيجي.
  2. **المرافقة:** بما أن حياة الأفراد داخل المؤسسة مرتبطة بالتغيير المستمر، فلا بد أيضا من المتابعة المستمرة للأمور الإدارية؛ كالمواظبة والانضباط في أوقات العمل... والأمور المهنية؛ كالمشاركة في المشاريع، الارتقاء في المناصب... إلخ.
  3. **المساهمة:** من خلال هذه المرحلة، نعمل على تقييم الأداء المستمر لما يقوم به الأفراد، وذلك باستخدام مؤشرات تقييم مردودية الكفاءات داخل المؤسسة، وبالتالي التمكن من تحديد نقاط القوة وتثمينها، نقاط الضعف ومعالجتها، ونظام الحوافز الذي يقلل إلى حد كبير من لا عدالة التوزيع بناء على نتائج التقييم الموضوعي، إضافة إلى اتخاذ الإجراءات التصحيحية كلما تطلب الأمر.
  4. **التعويضات:** مقابل الأداء، يجب توفير وتلبية ما يطمح إليه الأفراد داخل المؤسسة، بتعويضهم وتحقيق أهداف المؤسسة وأهداف الأفراد ماديا ومعنويا للمحافظة على ثقافة الولاء وقيم الإتقان الكافي للعمل.
- مما سبق، نستنتج أن تحقيق الأداء الوظيفي الملائم لتطلعات المؤسسة لا يتم إلا من خلال استقطاب وبناء كفاءات بشرية قادرة على خلق القيمة المضافة، للدفع بالمؤسسة نحو التميز وإنجاز الأهداف المسطرة، كل ذلك يتم من خلال العمليات سابقة الذكر، والتي يجب تسييرها بكل كفاءة وفعالية وانسجام، هذا ما يتطلب من المؤسسة وجود أدوات عصرية تحقق العمل المطلوب، فمن ضمن هذه الأدوات الحديثة والمهمة نجد لوحة القيادة الاجتماعية التي تهتم بمختلف شؤون الموارد البشرية، والتي ستكون محل بحث واهتمام من خلال المبحث الموالي.

## المبحث الثاني: مراجعة وتحليل الأدبيات النظرية للوحة القيادة الاجتماعية

في ظل التطور التكنولوجي الذي تشهده بيئة المؤسسات والتغير الدائم في المحيط الاقتصادي، تمثل وظيفة الموارد البشرية أحد أهم الأنشطة التي تعتمد عليها المؤسسة قصد تحقيق أهدافها الاجتماعية، إذ تسعى المؤسسة إلى ذلك عبر كل الوسائل المتاحة كما تقوم بتطوير الأدوات التي تسمح بتنفيذ وضبط جميع العمليات بالفعالية المطلوبة والتحقق من مدى تحقيق الأهداف القصيرة والطويلة في آجاله، هذه الأداة هي "لوحة القيادة الاجتماعية" والتي ستكون محل عرض وتحليل من خلال هذا المبحث.

سنتطرق في البداية من خلال المطلب الأول إلى لوحة القيادة كمفهوم عام وأداة لتسيير مختلف الأنشطة والوظائف ثم نتناول بالمطلب الثاني المفاهيم الأساسية للوحة القيادة الاجتماعية، وأخيرا نتطرق بالمطلب الثالث إلى تحديد العلاقة بين المؤشرات الاجتماعية بلوحة القيادة الاجتماعية بقياس الأداء الوظيفي.

### المطلب الأول: مدخل إلى لوحة القيادة

تحتوي لوحة القيادة مجموعة من المدخلات المختلفة التي تتكون أيضاً من نظام معلومات الموارد البشرية، وكذلك آلية لمعالجة المؤشرات الاجتماعية الكمية والنوعية، فتعطي نسخة مزدوجة من الأرقام والرسوم البيانية والتقارير، يمكن من خلالها لإدارة الموارد البشرية السيطرة والتدخل في الوقت المناسب لمعالجة ما يحدث من اختلالات أو حتى تجاوزات بأداء الموظفين داخل المؤسسة بتوفير الاجراءات التصحيحية المناسبة.

### أولاً: نشأة وتعريف لوحة القيادة:

#### 1. نشأة لوحة القيادة:

منذ انتشار الصناعة ذات الحجم الكبير، ظهرت الحاجة إلى استخدام أدوات رقابية تسمح بمتابعة التكاليف قصد التحكم فيها، من أبرزها: المحاسبة العامة، المحاسبة التحليلية والموازنات التقديرية، غير أن هذه التأثيرات الناجمة عن التغير في المحيط الاقتصادي صعبت من مهمة المسيرين، وكشفت عن عجز في هذه الأدوات الرقابية على تلبية بعض ضرورات التسيير الحديث، وهو مادفع الباحثين إلى تطوير أداة تكميلية أكثر شمولاً هي لوحة القيادة<sup>1</sup>.

1/ ملين علوطي و نذيرة راقي، لوحة القيادة الاجتماعية كأداة لمراقبة التسيير في المؤسسات الاقتصادية العمومية - حالة فرع شركة سونلغاز بالمدينة، مجلة دراسات العدد الاقتصادي، الجزائر، العدد 01، 2017، ص ص 82-83.

لقد تطورت وظيفة التحكم في الإدارة بمرور الوقت وتم تجهيزها بأدوات تمكن من تخطيط وقياس وتحليل النتائج. من بين هذه الأدوات لوحات القيادة التي تهدف إلى توجيه وإدارة التشغيل السلس للإجراءات على المدى القصير وعلى المدى الطويل للتأثير على الأداء<sup>1</sup>، وتعود فكرة ظهور لوحة القيادة إلى سنة 1930 في شكل متابعة للنسب والبيانات الضرورية التي تسمح للمدير بمتابعة تسيير المؤسسة نحو أهدافها المحددة، عن طريق المقارنة بين النسب المحصل عليها والنسب المعيارية، ثم تطور هذا المصطلح بالولايات المتحدة الأمريكية سنة 1948، فقد كان معمولاً بها من طرف المؤسسات التي تقوم على نظام التسيير التقديري، ثم عرفت لوحة القيادة تطوراً ملحوظاً على أيدي الباحثين الفرنسيين بداية سنوات الثمانينات من خلال ربطها بالاستراتيجية بطريقة (OVAR)، حيث تعتبر الأسلوب المعتمد في إعداد لوحة القيادة، بالرغم من اختلاف التسميات التي عرفت بها من جدول التسيير إلى جدول المراقبة ثم لوحة القيادة، غير أنه بالرغم من أن لوحة القيادة الإستشرافية صممت في البداية للمؤسسات الإقتصادية الهادفة للربح إلا أنه وفي سنة 1996م بدأ الإهتمام بلوحة القيادة الإستشرافية من طرف المؤسسات غير الهادفة للربح و تزايد الإهتمام بشدة أصبحت اللوحة مطلوبة جداً من طرف هذه المؤسسات في سنة 2000م أين انطلقت حملة من الإصلاحات و التحديث لهذه المؤسسات من أجل تحسين أدائها و حل مشاكلها<sup>2</sup>.

## 2. تعريف لوحة القيادة: من بين أهم التعاريف نذكر مايلي:

- تعرف لوحة القيادة على أنها أداة للتسيير تضم مجموعة من المؤشرات المختارة والمصممة بطريقة تسمح بإعلام المسير حول الأداء الماضي والحاضر لمختلف الأنشطة الممثلة لمجال مسؤوليته، ومختلف الأحداث التي يمكن أن تؤثر في الأداء مستقبلاً<sup>3</sup>.
- تعرف كونها أداة الإدارة التي تتيح ترجمة المهمة واستراتيجية المنظمة في مجموعة من الأهداف والمؤشرات التي تشكل أساس نظام إدارة الاستراتيجية<sup>4</sup>.
- لوحة القيادة هي أداة تجعل من الممكن متابعة التنبؤات قصيرة ومتوسطة المدى لتحقيق هدف أو أكثر من الأهداف المحددة مسبقاً، يتضمن مجموعة من المؤشرات الكمية والنوعية التي تم اختيارها لتكون علامات رئيسية لتنفيذ الإجراءات.

1/YACINE MADOUICHE & SOUAD TIFRANI, **Le Tableau de Bord Social comme outil de pilotage de la fonction ressources humaines de l'entreprise**, Revue du Contrôle de la Comptabilité et de l'Audit , N.D,N°01,2020 , P 541.

2/ سهام شعبان، مرجع سبق ذكره، ص 31.

3/ Jean, Desmazes et Jean-Philippe, L'ASSIMILATION DES BUDGETS ENVIRONNEMENTAUX ET DU TABLEAU DE BORD VERT PAR LES ENTREPRISES , Actes 28ème du congrès de l'Association Francophone de Comptabilité, N.D , Poitiers, 2010, P 118.

4/ KAPLAN. R et NORTON. D, **Le tableau de bord prospectif**, éditions d'organisation, N.D, 2003, p14.

- لوحة القيادة أداة مساعدة على اتخاذ القرار ومجموعة من المؤشرات الصغيرة العدد من (خمسة إلى عشرة) حيث أنها مصممة بشكل يسمح للمديرين بقراءة حالة تطور الأنظمة التي يجربونها وتحديد الاتجاهات التي تؤثر على أفق تتوافق مع وظائف المؤسسة<sup>1</sup>.

- كما عرفها Fernandez "أداة قياس للأداء اللازم من أجل إتخاذ القرار بالنسبة لكل الأعوان في المؤسسة<sup>2</sup>.

نستنتج مما سبق أن لوحة القيادة كممارسة عرفت قديما في أشكال بسيطة ومسميات مغايرة، غير أن التحديات المعاصرة وتطور التكنولوجيا ومختلف البرمجيات ساهم في تطويرها لتصبح أداة للقيادة ووسيلة للتحكم في مختلف التغيرات بوظائف المؤسسة، في شكلها المتعارف عليه اليوم. - عبارة عن عرض مرئي مختصر لجميع المعلومات في صورة مؤشرات قياسية.

## ثانيا: أهمية ومميزات لوحة القيادة:

### 1. أهمية لوحة القيادة<sup>3</sup>:

ساهم التطور لأجهزة لوحة القيادة (Dashboard) في قياس الأداء بالمؤسسات حيث أنها تجربة جديدة بالإهتمام شكلا ومضمونا، فهي أداة للتقارير ذات قيمة مضافة، تتيح لإدارة الفرصة للتفكير والاتفاق على ما هو مهم حقا للمؤسسة في تحقيق أهدافها ورسالتها، والتركيز على كل ما يحقق نجاحها، من خلال اتخاذ القرار حول كل ما يحتاج إلى التحسين أو تقويم، ومن بين فوائد لوحة القيادة:

- تحسين عملية صنع القرار والاداء من خلال القدرة على تحديد وتصحيح الانحرافات السلبية بسهولة، مما يسهل عملية اتخاذ القرارات بصفة مدروسة مسبقا؛
- القدرة على قياس كفاءة وفاعلية المؤسسة من خلال قياس فاعلية الموظفين مما يسمح بتحسين أدائهم الوظيفي وتحسين الانتاجية بصفة عامة؛
- الحد من الحاجة إلى التقارير الورقية الطويلة والدورية والتقليل من الوقت المستلزم في إعدادها؛

1/Henri Bouquin Le contrôle de gestion(Contrôle de gestion, contrôle d'entreprise et gouvernance), Collection Gestion , N.D, 6<sup>eme</sup> édition 2004, Page 115.

2/ Alain Fernandez, les nouveaux tableaux de bord des managers, éd organisation, 4<sup>eme</sup> édition, France, 2008, p4.

3/ قاسم ابراهيم الشعار وآخرون، لوحة القيادة (Dashboard) وأثرها في التحسين المستمر - دراسة حالة شركة المحروقات والزيوت التابعة لمجموعة المناصير

للصناعة والاستثمار بالأردن، مجلة الزرقاء للبحوث والدراسات الإنسانية، الأردن ، العدد الثالث، 2016، ص 63.

- تحفيز الموظفين من خلال إتاحة الفرصة لهم في الاطلاع والمشاركة في الاستراتيجيات والتكتيكات والبيانات التشغيلية لتمكين الموظفين لفهما لأهداف واتخاذ القرارات بشكل صحيح؛
  - لوحة القيادة المصممة بشكل جيد تجذب اهتمام الموظفين وتمنحهم الثقة أكثر من التقارير التقليدية.
- 2. مميزات لوحة القيادة:** تتميز لوحة القيادة عن باقي الأدوات التقليدية بما<sup>1</sup>:
- يتم إعدادها بشكل دوري حسب احتياجات المسؤولين، ولمواكبة التغيرات سواء الداخلية منها أو الخارجية.
  - كما تتميز لوحة القيادة أيضا ب<sup>2</sup>:
  - قدرتها على الموازنة بين تكلفة ودقة وأجل المعلومة؛
  - الطبيعة الأصلية للمعلومة والتي تبين الأداء المتعدد الأبعاد عوضا عن الأداء المالي؛
  - وجود طريقة للاختبار توجه المتابعة نحو مؤشرات مرتبطة بالاستراتيجية وكيفية تبويبها في مخططات العمل عوضا عن توجيهها نحو كل ما يمكن قياسه اقتصاديا وهي طريقة (OVAR) ؛
  - يتم إعدادها أو تمثيلها في وقت قصير بشكل مناسب وهادف يلفت انتباه المعنيين، يركز في إعدادها على أهم النقاط التي تسمح بمتابعة أداة كل مسير، وذلك بمراعاة طبيعة وحجم نشاط كل مسؤول عملي؛
  - تكون واضحة وسهلة التفسير حيث تسمح لجميع أعضاء الفريق المسير بالتحاور وبلغة مشتركة حول نتائج أدائهم، ومن ثم التفاهم حول الاجراءات التصحيحية المناسبة وفي الوقت المناسب.

والجدول التالي يوضح أهم الفروقات الموجودة ما بين لوحة القيادة والأدوات الرقابية الأخرى

الجدول رقم (01-03): الفروق الموجودة بين لوحة القيادة ومختلف الأدوات الرقابية الأخرى

الأدوات الرقابية الأخرى	لوحة القيادة
معلومات مالية بحتة	معلومات غير مالية (نوعية)
مصدر المعلومات يكون من داخل المؤسسة	إمكانية وجود معلومات تخص المحيط الخارجي للمؤسسة

1/المين علوطي، نذيرة راقي، مرجع سبق ذكره، ص 83.

2/نعيمة بجاوي، أدوات مراقبة التسيير بين النظرية والتطبيق: دراسة حالة قطاع صناعة الحليب، أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه تخصص علوم التسيير، أطروحة غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة باتنة (الجزائر)، 2008-2009، ص 189.

محتواها معياري لكل المسؤولين	مختلف احتياجات لا يتناسب محتواه مع المسؤولين
عرض المعلومات يكون يكون فيها على العموم شهريا	عرض المعلومات فيها يتمشى مع النشاط اليومي للمسؤولين
معطيات كثيرة جد مفصلة، شمولية	معطيات قليلة، مركز حول النقاط الأساسية المهمة والتي تسمح بالعمل
تمثيل البيانات يكون معقدا	تمثيل البيانات يكون في شكل جذاب وفعال
تأخذ وقتا في تحليل معلوماتها	سرعة في القراءة وأقل جهد في التحليل
ساكنة وغير قابلة إلا بعد فترات متوسطة على الأقل	مرنة وقابلة للتجديد والتعديل والتصحيح
بطيئة في تحصيل المعلومات (بصفة شهرية على الأقل)	سرعة في تحصيل المعلومات (بصفة يومية)

المصدر: بونقيب أحمد، رحيم حسين، دور لوحات القيادة في دعم فعالية مراقبة التسيير، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، العدد 4، ديسمبر 2008، ص 04.

### ثالثا: قواعد إعداد وتصميم لوحة القيادة وطرق عرضها

#### 1. طرق تصميم لوحة القيادة:

إن عملية بناء وتصميم لوحة القيادة يخضع لعدة متطلبات يجب توافرها وخطوات يجب إتباعها، حيث توجد طرق عديدة وفق المقاربة الفرنسية لتصميم لوحة قيادة مثل طريقة GIMSI، طريقة 5 خطوات 14 أدوات، طريقة OVAR، غير أننا سنتناول الطريقة الأخيرة باعتبارها الطريقة الأكثر شيوعا واعتمادا لدى الكثير من المؤسسات وهي طريقة OVAR.

تعتبر طريقة OVAR اختصار لـ (Objectif, Variable d'Action, Responsabilite) أي "أهداف، متغيرات عمل، مسؤوليات" وهي طريقة فرنسية ألفت ودرست عام 1981 من قبل ثلاثة أساتذة من groupHEC وهم: دانيال ميشال ميشال فيول، هيوز (جوردن)، وهي منهج منظم يسمح بتلبية ثلاثة أنواع من الاحتياجات: تمكن من قيادة الأداء خلال ضمان نشر المحاور المستهدفة والأهداف الإستراتيجية داخل من المؤسسة، وربط الإستراتيجية بخطط العمل التشغيلية يشرف عليها مسؤولين. تعد هيكلا رسميا للحوار بين التسلسل القيادي الهرمي و / أو بين الوظائف، حيث يعد أداة إدارية تبنى بطريقة مثيرة

للمناقش حول إلى أين نذهب ؟ " و " كيف نصل ؟، كما أنه نحتاج يدعم تصميم لوحات القيادة الخاصة بالمؤسسة، من خلال تحديد المعلومات التي نريد Window مراقبتها على مستويات مختلفة من المسؤولية<sup>1</sup>.

تقترح طريقة OVAR خطوات متجانسة في تصميم نظام لوحات القيادة، حيث أنها تقوم بتجزئة وتوزيع استراتيجية المؤسسة عن طريق وصل الأهداف الاستراتيجية وخطط العمل المتاحة على كل مستويات الهيكل التنظيمي، فهي بذلك تترجم الاستراتيجية إلى أهداف وبتغيرات العمل وفقا لمراكز المسؤولية طبقا لنموذج سبي يربط الأهداف بمتغيرات العمل والمسؤولية الملقاة على كل مسؤول على حدى<sup>2</sup>.

الشكل رقم (01- 09):شكل يوضح مراحل طريقة OVAR



المصدر: من إعداد الباحث بالإعتماد على بن عيسى إلهام ، إعداد و تصميم لوحة القيادة ، مجلة الاقتصاديات المالية البنكية و إدارة الأعمال ، المجلد 10، العدد 01، 2021، ص57.

من خلال الشكل يمكن القول أنه العوامل الأساسية التي تدخل ضمن اختيار الأهداف هي ستة وتتمثل في : المنهج أو طريقة تحديد الهدف الزمن المرتبط بالهدف، مدى مساهمة في تحديد الهدف، قابلية الهدف للقياس، الإمكانيات المتاحة والمعوقات.

1/إلهام بن عيسى ، إعداد و تصميم لوحة القيادة ، مجلة الاقتصاديات المالية البنكية و إدارة الأعمال ، الجزائر، العدد 01، 2021، ص57.

2/كمال بن معزوز، لوحة القيادة: دورها في إدارة المنظمات وطريقة إنشائها، مجلة الحقوق والعلوم الانسانية -دراسات اقتصادية -، الجزائر، العدد 21، 2021، ص57.

جدول رقم (01-04): شبكة طريقة OVAR

الهدف 04	الهدف 02	الهدف 01	التغيير
X		X	X1
	X		X2
		X	X3
X			X4

المصدر : من إعداد الباحث بالإعتماد المرجع السابق ص 59.

يوضح الجدول أعلاه أنه بعدما يتم تحديد المتغيرات الأساسية يجب وضع خطط العمل كي لا تبقى الأهداف مجرد أماني، ومخطط العمل تبين الأنشطة والأعمال الواجب القيام بها، كما تحدد الأفراد المسؤولين وجدولا زمنيا لإعداد التقارير المرحلية والنهائية، وكذا الطريقة المتبعة للوصول إلى الهدف، فالفرق بين المتغيرات الأساسية وخطط العمل هو الفرق بين لماذا؟ وكيف؟، أو بين الطريق الواجب إتباعه ووسيلة النقل. لذا فان تحضير الخطة العملية يسمح بمعرفة من يقوم بماذا؟ كما يتم إرفاق الخطة العملية برزنامة نشاطات مع توفير الوسائل البشرية والمادية لذلك.

جدول رقم (01-05) : طريقة شبكة OVAR بقائمة المؤشرات

الأهداف	المؤشرات الهامة المتعلقة بالأهداف	متغيرات العمل	المؤشرات الهامة المتعلقة بمتغيرات العمل
الهدف 01	مؤشر 01	متغير عمل 01	مؤشر أ مؤشر ب
		مؤشر 02	مؤشر ج
الهدف 02	مؤشر 03	متغير عمل 03	مؤشر د مؤشر ذ
		مؤشر 04	متغير عمل 1
			متغير عمل 4

المصدر: من إعداد الباحث اعتماد على المرجع السابق ص 59.

يتبين من خلال الجدول السابق أن المؤشرات اضافة لربطها بالأهداف، يجب أن تكون محددة وواضحة ومفهومة وفقا لمتغيرات الوظيفة ومستوياتها حتى تساهم بشكل فعال في عكس الحقائق الموجودة بواقع الأداء بالمؤسسة.

## 2. أبعاد التصميم وطرق عرض لوحة القيادة:

### 1.2. أبعاد تصميم تطوير أنظمة المعلومات

يمر إنشاء لوحات المعلومات بعملية متكررة لها خصائص ومتطلبات واضحة وفقاً لبيئتها ومتطلباتها الخاصة، نظراً لتعقيد عملية الإنشاء التي يجب أن توافق شروط ومتطلبات إطار عمل مختلفة من وجهة نظر اجتماعية وتقنية، هناك مناهج مستقبلية لتطوير لوحات القيادة، في هذا السياق سيتم رفع الدور الرئيسي لمحرك البيانات إلى مستوى جديد، وستصبح لوحات المعلومات مخرجات وسائط مقابلة لقواعد البيانات يتم إنشاؤها في إطار البيانات المفتوحة، فقواعد البيانات هي مستقبل توفير ومعالجة البيانات الجماعية، إذ أنها تسمح لبوابة البيانات بأن تكون متاحة في الوقت المناسب وبطريقة مرنة<sup>1</sup>.

جدول رقم (01-06) : أبعاد التصميم لتطوير لوحات المعلومات.

الرقم	أبعاد وأولويات التصميم
01	من ناحية تحقيق استراتيجية المؤسسة
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- كيف ستدعم لوحة القيادة أو تتحدى المواءمة الاستراتيجية الحالية للمؤسسة؟</li> <li>- ما نوع المعلومات التي سيتم توفيرها؟</li> <li>- هل ستوفر المعلومات رؤى؟</li> <li>- ما هو القصد من المعلومات المقدمة؟</li> <li>- هل المعلومات ذات صلة وهل تندمج في المجال السياسي؟</li> <li>- ماذا ستكون تكلفة جمع البيانات ، وتطوير محرك البيانات والواجهة؟</li> </ul>
02	من ناحية أصحاب المصلحة
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- هل يشارك المستخدمون وموردو البيانات ومالكو البيانات في المستقبل؟</li> <li>- هل سيكون للوحة القيادة فائدة داخلية أو خارجية لأصحاب المصلحة؟</li> <li>- ما هي المتطلبات الداخلية والخارجية للوحة القيادة من منظور أصحاب المصلحة الأفراد؟</li> <li>- ما الذي يجب أن يستخدمه كل صاحب مصلحة في لوحة القيادة؟</li> <li>- من هو المرسل إليه من لوحة القيادة من منظور كل صاحب مصلحة؟</li> <li>- كيف يمكن توحيد المتطلبات المختلفة لأصحاب المصلحة وملائمتها بطريقة تتمحور حول المستخدم؟</li> </ul>
03	من ناحية استخدام البيانات
	- هل البيانات متاحة للجميع؟

1/ Florian Lemke et Maren Jansen et al, **Découvrir la complexité sociale et technique Tiré de Tableaux de bord pour la transformation, 8e conférence internationale virtuelle sur la gouvernance électronique et la société ouverte : les défis en Eurasie**, N.D, 24-25/11/2002 ,P 32.

<ul style="list-style-type: none"> <li>- هل يجب دمج مجموعات البيانات؟</li> <li>- كيف هي جودة البيانات؟</li> <li>- من الذي جمع البيانات؟</li> <li>- كيف تم جمع البيانات؟</li> <li>- في أي تنسيق يتم توفير البيانات وكم مرة يتم تحديثها؟</li> <li>- ما مدى قيمة وأهمية تلك البيانات؟</li> <li>- هل الوصف ومصدر مجموعات البيانات متاح؟</li> <li>- من هو صاحب البيانات؟</li> </ul>	
<p><b>من ناحية التصور وقراءة البيانات</b></p>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>- هل الغرض من التصور أكثر إفادة أو يتم تفسيره كعنصر تحكمعنصر؟</li> <li>- ما هي البيانات التي يجب تصورها بأي شكل وهي مناسبة لتصوير كلالبيانات المتاحة؟</li> <li>- هل التصور يخلق الشفافية؟</li> <li>- هل التصور اختيارًا مسبقًا حصريًا أم ينبغي أن يكون لدى المستخدمين إمكانية ذلكاختيار التصور بأنفسهم؟</li> <li>- هل يجب أن تكون هناك إمكانية لعرض المقارنات بصريًا ، ويمكن أن تكون مجموعات البيانات كذلكتم دمجها من قبل المستخدم لهذا الغرض؟</li> </ul>	<p><b>04</b></p>
<p><b>من ناحية ردود الفعل للتحسين المستمر</b></p>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>- هل إمكانية الحصول على ملاحظات المستخدم مرغوبة؟</li> <li>- في أي تنسيق يجب أن يكون لدى المستخدم إمكانية إبداء الرأي؟ (يفتحأسئلة ، استبيان ، مقياس)</li> <li>- هل يجب أن تكون هناك حواجز تحول دون إعطاء ملاحظات غير ذات صلة؟</li> <li>- هل هناك تركيز خاص للتعليقات المقابلة؟ (ردود الفعل على اختيارالبيانات والتصوير والتعامل مع الواجهة)</li> </ul>	<p><b>05</b></p>
<p><b>من الناحية الفنية</b></p>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>- هل البيانات مقدمة في شكل موحد ومقروء آليًا؟</li> <li>- ما هي متطلبات بنية النظام بناءً على مجموعات البيانات المستخدمة؟</li> <li>- ما هي المتطلبات الفنية لمحرك البيانات من حيث تسجيل البياناتالربط ومنطق معقولة البيانات ومنطق ربط البيانات والنسخ الاحتياطي للبيانات؟</li> <li>- ما هي التدابير المتخذة لزيادة أمن وخصوصية تكنولوجيا المعلومات؟</li> <li>- هل أداة جاهزة تُستخدم لإنشاء الواجهة أم أنها تطوير مملوك؟</li> <li>- هل الواجهات مطلوبة لتمكين وصول طرف ثالث إلى محرك بيانات؟</li> </ul>	<p><b>06</b></p>

Source: Florian Lemke et Maren Jansen et al , Op. Cit., Pp 30-31.

من خلال الجدول السابق يتضح أن الأدوات الحديثة إضافة لما تملكه من التقنيات الجديدة، تعتبر أصلاً حقيقياً للتحكم في مختلف الأنشطة والعمليات، إذ يساهم ظهور الموارد البشرية الإلكترونية والإنترانات ومختلف التطبيقات في تسهيل الوصول إلى البيانات والمعلومات الفردية والجماعية، فمثلاً يمكن لمدير التوظيف أن يتحقق كل صباح من عدد السير الذاتية التي أرسلت لغرض عروض العمل، كما أنه بإمكان مدير التدريب على شاشته التسجيلات الخاصة بالتكوين والتدريب للمستخدمين وأيضاً تتاح له التقييمات الخاصة بالدورات السابقة، والأمر نفسه يخص كل مدير تشغيلي بإدارة الموارد البشرية، وهذا ما يجعل مدير الموارد البشرية يتحكم في كل الوظائف من خلال التقارير السريعة المرفوعة الناتجة عن فعالية العمليات، غير أن عملية تسهيل مشاركة البيانات داخل فرق الموارد البشرية هي ضرورة للعمل التعاوني الضروري لإدارة العمليات متعددة الوظائف، واعتماداً على حجم المؤسسات ودرجة تعقيدها، يمكن أن تكون كل عملية موضوعاً للوحة معلومات محددة، أو تستند إلى مؤشرات محددة مدمجة في لوحة القيادة الخاصة بإدارة الموارد البشرية.

## 2.2. أشكال عرض لوحة القيادة

لا يتوقف الأمر على اختيار واستخدام المؤشر فحسب بل يتعدى ذلك إلى إنشاء أفضل عرض لهذه المؤشرات وفقاً لرسالتها واستناداً إلى لوحات القيادة المحققة، فتقديم لوحة القيادة ليس مجرد مسألة جمالية أو عرض بل يعتمد معنى المؤشر على عرضه التقديمي به سواء أكان في شكل جدول أو رسم بياني، وقصد لتقديم لوحة القيادة المستخدمة، تستخدم طرق عرض مختلفة حسب نوعية المعلومات، حيث تستخدم الانحرافات والنسب والرسوم البيانية ... وغيرها بهدف جذب انتباه المدير إلى الانحراف المسجل والذي يعبر عن الفرق الموجود بين البيانات المرجعية والبيانات المرصودة أي الفرق بين التكلفة المتوقعة والتكلفة الفعلية أو بين الكمية المخصصة والكمية المستهلكة، يعد الهدف من تحليل الانحرافات معرفة أسبابها وتبليغ المعلومات الأساسية للمسؤول لتسهيل عملية التحليل واتخاذ القرار من أبرز طرق أو أشكال عرضها نجد<sup>1</sup>:

**1.2.2. النسب:** هي علاقة ذات مقادير معبرة لتشغيل المؤسسة، إذ أنها تسهل فهم الموقف من الناحية النسبية، حيث يجب أن يتم تمثيلها بطريقة تطويرية في الفضاء الزمني، مما تعني الزيادة تحسباً كما أن طبيعة النسب تختلف وفقاً لتطورها التاريخي.

1/ دحو معتمص و عامر عبد الرحمان، تصميم وتطوير لوحة قيادة مستقبلية بالمؤسسات العمومية الاقتصادية - دراسة حالة شركة توزيع الكهرباء والغاز معسكر-، مجلة الامتياز لبحوث الاقتصاد والإدارة، العدد 01، 2022، ص 181-200.

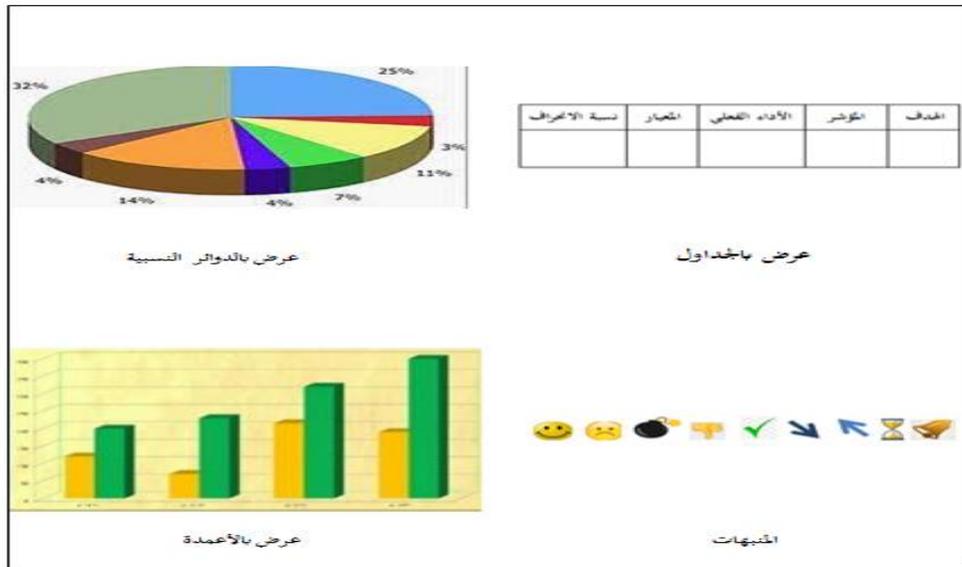
**2.2.2. الرسوم البيانية:** هي أدوات أكثر تفضيلاً ، فهي تقدم المعلومات بطريقة ذات مغزى وتسمح لك بتصوراً أفضل للتطور أو الاتجاه أو التغيير في الموقف من بين أكثر الرسومات استخداماً نجد:

**المنحنيات:** تسمح بمتابعة تطور قيمة واحدة أو أكثر بمرور الوقت، وهذا النمط من التمثيل يسمح بإسقاط الاتجاه. **الرسوم البيانية الدائرية:** هي أفضل الأدوات لعرض البيانات النسبية (نسبة مئوية) مثل: الحصة السوقية، توزيع التكاليف حسب النوع توزيع الموظفين وغيرها، فالرسوم البيانية مناسبة بشكل خاص لتتبع تطور القيم بمرور الوقت وغالبًا ما تستخدم لمقارنة عدة سلاسل من القيم.

**3.2.2. الجداول:** تستخدم بشكل عام لتحديد الفجوة بين الأهداف والإنجازات المحققة، كما أنها تجعل من الممكن مراقبة التطور وتقدير الاتجاه من خلال وضع إنجازات فترات معينة جنباً إلى جنب ومقارنتها.

سنحاول من خلال ماسبق اختصار لأهم الأشكال التي تعبر عن مؤشرات لوحة القيادة

**الشكل رقم (01 - 10):** أشكال عرض مؤشرات لوحة القيادة



المصدر: من إعداد الباحث

### خامسا: أنواع لوحة القيادة:

تختلف لوحة القيادة باختلاف حجم المؤسسات ونوع نشاطها، فإذا كانت المؤسسة صغيرة تكون في أغلب الأحيان لوحة قيادة واحدة يمسكها عادة المسؤول الأول، أما إذا كانت المؤسسة كبيرة يكون بها لوحات تحليلية تخص كل فرع، وعموماً يجب إعداد لوحة قيادة عامة على مستوى كافة المصالح والمديريات الفرعية كلوحة قيادة للإنتاج، لوحة قيادة للتسويق، ولوحة قيادة

مالية، حيث إذا قرر المسؤولون اتخاذ قرارات تصحيحية لمعرفة طبيعة المشكلة فإنهم يلجؤون للوحة قيادة جزئية لدراسة الأداء العام في المؤسسة الاقتصادية ومردوديتها، وهو ما يعني أن المدير العام لا يمكن اعطاؤه كل المعلومات والمؤشرات، إنما فقط تلك التي تدله على الخطة العامة، فقراءة المعلومات من اللوحات الجزئية تسمح للمدير العام بتشخيص المشاكل وتحديد الأسباب<sup>1</sup>. لذلك تعددت تصنيفات لوحات القيادة، فهناك من يصنفها على النحو التالي<sup>2</sup>:

1. **لوحة قيادة الإدارة العامة:** تسمح بإعطاء نظرة شاملة عن وضعية فريق الإدارة، بحيث يختلف أعضاء هذا الفريق في التكوينات والمؤهلات واهتماماتهم، لذلك يجب تحسين التماسك بينهم للوصول إلى رؤية مشتركة للنجاح، ولفت انتباههم إلى العناصر المشتركة لاسيما عوامل النجاح الرئيسية للمؤسسة، ويتم استخدام هذا النوع من قبل المدير لقيادة فريقه.

2. **لوحة القيادة الوظيفية:** تكون ذات طموح أقل كونها تخص قسم أو مصلحة فقط، غير أنها يجب مع ذلك أن تساهم في تحسين التناسق بين أعضاء المصلحة أو القسم، من خلال معرفتهم أنها وسيلة مهمة للحفاظ على مستواهم، وتتفرع حسب وظائف المؤسسة إلى مايلي:

- **لوحة القيادة المالية<sup>3</sup>:** تسمح بتقديم المعلومات الضرورية المتعلقة بالمستقبل المالي للمؤسسة مثل تعظيم هامش الربح، الاستثمارات، متابعة المخزون...، كما أنها توفر جميع المعلومات المتعلقة بالحالة المالية للمؤسسة من مداخيل وتكاليف (أجور، علاوات، تكاليف خارج الاستغلال... إلخ)، وبالتالي لها القدرة على قياس الأنشطة المالية وكشف التطورات لمقارنتها بفترات سابقة.
- **لوحة قيادة تقنية (إنتاجية):** تلمس الجانب التقني (عدد الآلات، حالات العطب، الصيانة... إلخ)
- **لوحة قيادة الخزينة:** تشمل جميع حقوق المؤسسة .
- **لوحة القيادة الخاصة بالعمليات:** وظيفتها تسهيل معرفة الخدمات التي تساهم في عملية الوصول إلى النتيجة الإجمالية المراد تحقيقها.
- **لوحة القيادة الاجتماعية<sup>4</sup>:** تعتبر من أهم أدوات مراقبة التسيير التي يمكن استخدامها في المؤسسة على مستوى إدارة الموارد البشرية، وهي تستعمل لتقييم أداء الموارد البشرية وتراقب تطورات أدائهم وتعديل الانحرافات غير الملائمة وتتخذ الاجراءات

1/ زهية بوديار وجباري شوقي، لوحة القيادة كأسلوب فعال لاتخاذ القرار في المؤسسة، مداخلة مقدمة ضمن الملتقى الدولي حول صنع القرار في المؤسسة الاقتصادية، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة، الجزائر، 2009، ص 05.

2/ Noëlle, M& and autres, Le Grand Livre du Contrôle de Gestion, Groupe Eyrolles, France, N.D, 2013, P 256.

3/ عيسى ياها، محاولة بناء لوحة القيادة المالية لمؤسسة صغيرة أو متوسطة، بحث مقدم للدورة التدريبية الدولية لكلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير بجامعة سطيف والمعهد الاسلامي للبحوث والتدريس، أيام 25-28 ماي 2003، ص 3.

4/ ليلي بوحديد، مرجع سبق ذكره، ص 65.

التصحيحية اللازمة باستعمال مؤشرات تسمح بقياس معدلات: المرونة، التأطير، التوظيف، التدريب، الغيابات... إلخ وستتطرق إليها بالتفصيل في المطلب الموالي.

## المطلب الثاني: مفاهيم أساسية حول لوحة القيادة الاجتماعية

تعتبر لوحة القيادة الاجتماعية اليوم إحدى أهم الوسائل التي تعكف إدارة المؤسسات على تجسيدها بالرغم من اختلاف مسمياتها، كونها تملك الدور المباشر في متابعة المورد البشري وتحسين أدائه، فهي الأداة المساعدة للمديرين في اتخاذ القرارات المناسبة من خلال مقارنة التقييم المستمر لأداء المورد البشري باختلاف وظائفهم ورتبهم، ومن أجل التعرف على هذه الأداة التكنولوجية المطورة ومعرفة إلى أي مدى يتم تحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية، سوف نحاول الإحاطة بأهم جوانب هذا الموضوع نظريا من خلال العناصر الآتية.

### أولا: ماهية لوحة القيادة الاجتماعية

لقد غيرت النظريات الحديثة لرأس المال البشري مجرى التفكير والنظرة الكلاسيكية إلى المورد البشري، فبعد أن كان يعتبر تكلفة يجب العمل على خفضها أصبح يعتبر استثمار ذو عائد طويل الأجل، كسب إهتمام الإداريين وخاصة أصحاب المصالح مما أدى إلى خلق الحاجة إلى وضع قياسات مالية خاصة بالمورد البشري من أجل الحصول على المعلومات الضرورية حول هذا المورد، وهذا ما أدى إلى ظهور محاولات لتحديد هذه القياسات منذ أواخر الستينات تمثلت في بناء الميزانية الاجتماعية بهدف ربط حوار اجتماعي عن طريق: التشاور الاعلام والتخطيط وكذا تمكين الرؤساء الإداريين من معرفة الوضع الاجتماعي في المؤسسة، وتحتوي على عدد هائل من المؤشرات الاجتماعية جمعت تحت 7 عائلات هي: التوظيف، الأجور والنفقات التابعة، شروط النظافة والأمن، شروط العمل الأخرى، التدريب، العلاقات المهنية، شروط الحياة الأخرى في المؤسسة وبما أن الميزانية الاجتماعية أثبتت فشلها في تحقيق الأهداف التي أنشأت لأجلها بسبب كونها موجهة إلى مجلس الإدارة للمؤسسة من أجل اتخاذ القرارات اللازمة فيما يخص الجانب الاجتماعي، إلا أنها لا تكون جاهزة حتى شهر أبريل مما يجعلها غير مفيدة، فهي تحمل معلومات حول الفترات السابقة ولا تعطي رؤية ولو صغيرة حول المستقبل. كما لا تتطرق إلى كل ميادين إدارة الموارد البشرية مثل إدارة المسار الوظيفي ومتابعة الكفاءات... إلخ.

### 1. تعريف لوحة القيادة الاجتماعية:

تتطلب الإدارة الفعالة والجيدة للموارد البشرية اليوم في المعرفة الجيدة لمديريها، من خلال الإحاطة بجميع المعلومات والمعطيات الضرورية لكل من البيئة الداخلية والخارجية، وبصورة أدق ضبط مختلف المؤشرات الاجتماعية التي تمكنهم بالاضطلاع

بمهامهم بصفة: مستمرة، مختصرة، سريعة وشفافة، وهذا يفرض على هؤلاء المديرين أن يكونوا على دراية بأفضل الأساليب الإدارية الفعالة بالمؤسسة، وذلك بما تتيحه لوحة القيادة من عرض تقديمي شامل وتربوي لمؤشرات التوجيه التي تسمح للمسؤول بمتابعة وتحقيق أهداف وحدته الإدارية<sup>1</sup>، فهي نظام لقياس الأداء، يسهل إدارة الأنشطة في المؤسسة، بما في ذلك الأنشطة المتعلقة بإدارة الموارد البشرية، ومن هنا تنشأ لوحة القيادة الاجتماعية<sup>2</sup>، ومن أهم وأبرز التعاريف نجد مايلي:

- لوحة القيادة الاجتماعية هي جدول إعداد مؤشرات تسمح برؤية وتقدير تسيير المورد البشري، تعتمد على منطق مماثل للميزانية الاجتماعية وأيضاً تعتبر وسيلة لتحليل التطورات الاجتماعية<sup>3</sup>.
- تعرف على أنها مجموعة من المعطيات الاجتماعية التي تسمح بمتابعة تطوير القوى العاملة، والتحكم في الزيادة في كشف الرواتب، وقياس الزيادة في المهارات وإنتاجية الموظفين، ودراسة جودة البيئة الاجتماعية<sup>4</sup>.
- كما أنها عبارة عن مجموعة من المؤشرات والمعلومات المهمة التي تسمح بإلقاء نظرة عامة على مؤشرات الأداء الرئيسية، وقد تظهر أيضاً الاحتياجات المحددة والمشكلات، مما يجعل قرارات الإدارة في التوجه نحو الأهداف أمراً سهلاً<sup>5</sup>.
- كما تعرف لوحة القيادة الاجتماعية على أنها مجموعة مؤشرات قليلة العدد، توفر للمسؤولين معلومات واضحة بهدف قيادة أنشطتهم<sup>6</sup>.
- وتعرف أيضاً بأنها أداة تسهيل عملية قيادة الأنشطة كجزء من النهج الذي يتيح التقدم بسرعة، يساعد على تقليل حالة عدم التأكد والمخاطرة الكامنة في اتخاذ أي قرار<sup>7</sup>.
- مجموعة من الأدوات المتاحة للمديرين الذين يجمعون وفضح المعلومات لإعطاء إمكانية اتخاذ القرارات الاجتماعية الصحيحة<sup>8</sup>.
- كما عرفت على أنها "عرض تلخيصي ودوري لمؤشرات التسيير التي تسمح للمسؤولين بمراقبة ومتابعة تحقيق أهداف الوحدة الإدارية والإبلاغ عنها"<sup>9</sup>.

1/ Leroy. M, **Le tableau de bord au service de l'entreprise**, Codex, France, 2<sup>ème</sup> edition, 2001, P 14.

2/ YACINE MADOUCHE & SOUAD TIFRANI, op cit, P 540.

3/ Guerrero Sylvie, **Les outils des RH( les savoir -faire essentiels en GRH)**, édition Dunod, France, N.D, 2006, p 192.

4/ TAIEB J-P, **Les tableaux de bord de la gestion social**, Edition Dunod, France, N.D 2000, P 04.

5/ Kaplan.R & NORTON.D, **Linking the balanced score card to strategy**, California mangement review ,N.D, N° 01 , 1996, P 53.

6 / Armand Dayen, **Manuel de gestion**, Ellipses / AUF, France, vol 2, 1999, p 850.

7/ Alain Fernandez, **L'essentiel du tableau de bord**, Edition d'organisation ,France, 4<sup>ème</sup> édition, 2005, P 178.

8/ Bernard Martory, **Tableaux de bord sociaux Pilotage, animation, décision**, Collection Entreprise et Carrières, N.D, 2<sup>ème</sup> édition, 2010, p. 25.

9/ Michel Leroy, **Le tableau de bord au service de l'entreprise**, éditions d'organisation ,France, N.D, 2001, P 14.

- تعرف أيضا لوحة القيادة الاجتماعية بأنها جدول يتوافق ونظام معلومات الموارد البشرية يسمح بمعرفة المعلومات الضرورية لمعرفة تطورات الموارد البشرية على المدى القصير والذي بدوره يسهل أداء المسؤوليات<sup>1</sup>. ويستنتج أنها عبارة عن مجموعة من المؤشرات الاجتماعية ومؤشرات العمليات وخلق القيمة المناسبة التي يتم عرضها في شكل منحنيات وجداول، لذلك يتم وضعه تحت تصرف المديرين لتمكينهم من اتخاذ القرارات الاجتماعية المناسبة، كما أنه يساهم بشكل فعال في قيادة أداء وظيفة الموارد البشرية وتنفيذ استراتيجياتهم وسياساتهم، دون إغفال تأثيرها على خلق قيمة مضافة تم إثباتها بشكل جيد<sup>2</sup>.

من خلال مجمل التعاريف السابقة، يمكننا القول أن لوحة القيادة الاجتماعية هي الأداة التكنولوجية المطورة التي تسمح بقيادة أنشطة إحدى أهم وظائف المؤسسة (إدارة الموارد البشرية)، كما أنها أداة للتسيير ومراقبة التسيير في آن واحد، فهي تسهل عملية تطبيق المعايير المثالية لتحقيق الأداء المستهدف من خلال عرض مختلف المؤشرات الاجتماعية الأساسية التي لا تختلف كحتمية دائمة مع استراتيجية المؤسسة، ملائمة لهرمها التنظيمي ومتطابقة مع نظامها المعلوماتي، فهي مصممة في شكل نظام يقيس تلك المؤشرات بصفة مستمرة، قادرة على لفت انتباه إدارة الموارد البشرية بكل سرعة وموضوعية و وضوح ومصداقية، حتى يتسنى لأصحاب القرار التدخل في الوقت المناسب لاتخاذ القرار المناسب.

## 2. أهمية لوحة القيادة الاجتماعية:

تكمن أهمية لوحة القيادة الاجتماعية في كونها أداة قياس مساعدة في اتخاذ القرار المناسب، كما تعد جزء لا يتجزأ من النظام الرقابي للمؤسسة، فهي تقوم بدور وظيفة مراقبة إدارة الموارد البشرية، والتي تزود المؤسسة بالمعلومات والمعطيات اللازمة المتعلقة بوضعها في المدى القصير والمتوسط، مما يجعلها قادرة على التنبؤ الدائم للأحداث بالمؤسسة والتغيير المحيط بها والتفاعل ومدى التكيف معها، إضافة إلى ذلك أنها تعد وسيلة للحوار والاتصال وإدارة الازمات في المؤسسة<sup>3</sup>، وتوضح أهميتها أيضا بما يلي<sup>4</sup>:

- تمد الإدارة بصورة شاملة عن الأداء؛

1/ Michel Gervais, **Contrôle de Gestion**, Edition Economica, France, 9<sup>ème</sup> édition 2009, P 665.

2/ LEILA BOUHADID & KAMEL AICHI, **Le rôle du bilan social dans l'élaboration du tableau de bord social au sein de l'entreprise industrielle: Etude de cas de l'entreprise du ciment Batna**, DIRASSAT Journal Economic Issue, N.D, N° 01, 2015. PP: 269-290.

3/ Mitchell Joshua & Ryder Andrew, **Developing and using dashboard indicators in student affairs assessment**, Special Issue: Selected Contemporary Assessment Issues, N.D, VOL142, 2013, P 74.

4/ سهام شعبان، محاولة تصميم لوحة القيادة الاستشرافية لمؤسسة صحية جزائرية - حالة المركز الاستشفائي الجامعي ندير محمد بتيوي وزو -، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، رسالة غير منشورة، جامعة محمد بوقرة بومرداس، الجزائر، 2013، ص ص 22-23.

- تمكن المؤسسة من إدارة متطلبات الأطراف ذات العلاقة؛
  - تسهل وتحسن طريقة تدفق المعلومات وتوصيل وفهم أهداف العمل لكل مستويات المؤسسة؛
  - تحسن النظم التقليدية للرقابة بإدخال الحقائق الغير مالية والأكثر نوعية؛
  - تساعد على الإدارة الفعالة للموارد البشرية من خلال تحفيز الموظفين على أساس الأداء؛
  - تساعد على تكوين مقاييس أداء تتوافق مع الإستراتيجية على كل مستويات المؤسسة.
- إضافة لما سبق يمكن القول أن لوحة القيادة الاجتماعية تساهم بشكل مباشر في تحديد مايلي1:
- وضع الايطار الداعم للإدارة الاجتماعية والمناسب لتحقيق استراتيجية المؤسسة؛
  - تفعيل نظام معلوماتي اجتماعي يساعد على فحص كل الوحدات من خلال تلخيص جميع المعطيات الاجتماعية في مؤشرات مضبوطة ومدروسة؛
  - تثبيت وسائل القيادة الاجتماعية الثلاثة: حامل المؤشرات Le cadran، المراقب La vigie، والرادار Le radar تتكامل الأدوار الثلاث كمايلي:
  - حامل المؤشرات Lecadran: يقوم بقياس ومتابعة مختلف المتغيرات الاجتماعية الرئيسية بشكل يسمح بالتوافق مع مسؤولية القادة، الأفراد، الأجور، وقت العمل والسلوكيات...
  - المراقب La vigie: مهمته المراقبة والتنبيه السريع عن أي تطورات سلبية قد تحدث تغييرات من شأنها التأثير العميق على المستوى الداخلي أو الخارجي.
  - الرادار Le radar: يقوم دوره على مبدأ التنبأ بتطور القوى العاملة والكفاءات من خلال تصميم مختلف الاحتمالات حول الهياكل ذات المصدقية خارجيا، التنبأ بتغيرات سوق العمل، سلوكيات الأفراد داخل المؤسسة والتطورات التنظيمية.
- 3. خصائص لوحة القيادة الاجتماعية:**

لقد أصبحت لوحة القيادة الاجتماعية بميزاتها المفيدة المتنوعة مرجعًا أساسيًا لمديري المؤسسات، من بين صفاتها العديدة التي تميزها عن باقي الأدوات الأخرى ، نذكر من بين أشياء أخرى: تشابه البيانات، وديناميكيات وسرعة الإنتاج ، والوضوح وإمكانية القراءة والاختيار ، والدقة ، وأداة للأمر وأساس لاتخاذ القرار ومن بين أهم الخصائص الايجابية التي تتصف بها:1

1/ Bernard Martory3, Op. Cit , Pp 11-13

- 1.3. **وفاء وتمائل المعطيات:** أي أن المعلومات غير قابلة للنقاش و التراع بكونها محددة من خلال مبادئ واقعية وموضحة بصفة متماثلة عن طريق تحديد مسبق للمصطلحات والمتغيرات المستعملة والحسابات؛
- 2.3. **ديناميكية وسرعة الانتاج:** فالمعلومة الاجتماعية سريعة التغير؛
- 3.3. **الوضوح، امكانية القراءة والاختيار:** أي امكانية وسرعة الحصول على المعلومة الموجودة في لوحة القيادة الاجتماعية وسهول استغلالها من طرف الأفراد، ومنه جذب اهتمامهم لها؛
- 4.3. **الدقة:** بتحديد مبادئ القياس والحساب مع الحرص على التنسيق والملائمة بين الظاهرة المعنية وجودة قياساتها؛
- 3.3. **قاعدة لاتخاذ القرار الاستراتيجي:** تفيد لوحة القيادة الاجتماعية بالتنبأ من خلال تتبع تطورات المؤشرات عبر فترة زمنية معينة، قصد دراسة وتشخيص المحيط الخارجي والداخلي للمؤسسة بواسطة المؤشرات المحددة مسبقا، قصد إمكانية إجراء المقارنة بين قيم مؤشرات المؤسسة مع قيم مؤشرات المنافسين المسجلة؛
- 6.3. **أداة جيدة للقيادة:** يمكن استعمال لوحة الاجتماعية في عملية القيادة نظرا لخصائصها الدقيقة والموضوعية والتي تتمتع بمرونة مطلقة من خلال تقديم المعلومة في آوانها وفق تردد شهري وسنوي وحتى يومي وفق مقتضيات التسيير لدى القائد.

الشكل رقم (01-11): خصائص لوحة القيادة الاجتماعية



Source : Bernard Martory , **Les tableaux de bord sociaux**. édition LIAISON, France, N.D, 2004 p : 27

يوضح الشكل السابق أبرز الخصائص الخاصة بلوحة القيادة الاجتماعية حيث لا يمكن في كل الأحوال الإستغناء عن خاصية وإلا فقدت اللوحة فاعليتها وقدرتها على تحقيق التوافق بين المستويات التنظيمية بالمؤسسة.

## ثانيا: تحديد أهم المفاهيم المرتبطة بلوحة القيادة الاجتماعية:

في ظل وجود مصطلحات ومفاهيم متعددة حول الجانب الاجتماعي للمؤسسات و بروز مفاهيم جديدة ، سنحاول من خلال هذا الفرع تحديد لأهم المفاهيم ذات العلاقة بلوحة القيادة الاجتماعية مثل: التسيير الاجتماعي، الميزانية الاجتماعية، المسؤولية الاجتماعية، التدقيق الاجتماعي، المحاسبة الاجتماعية، الأداء الاجتماعي.

1. **الميزانية الاجتماعية:** هي وثيقة يتم بموجبها افادة إدارة المؤسسة بالمعلومات الاجتماعية، تسمح بجمع جميع المعلومات الاجتماعية بطريقة منظمة ومتناسقة في المجالات التالية: الأجور، الصحة والسلامة، ظروف العمل، الغياب، التكوين، علاقات العمل... والتي يتم شرحها وفق مؤشرات اجتماعية محددة<sup>1</sup>.

2. **المسؤولية الاجتماعية:** تعبر عن الالتزام الأخلاقي والتصرف المسؤول للمؤسسة اتجاه أصحاب المصالح، حيث ينحصر أهم المستفيدين من برامجها كلا من المجتمع والبيئة<sup>2</sup>.

3. **التدقيق الاجتماعي:** هو عبارة عن وسيلة للقيادة والتسيير وأسلوب للملاحظة مثله مثل التدقيق المالي والمحاسبي، فهو يهدف إلى تقييم القدرة الخاصة بالمؤسسة للتحكم في المشاكل المتعلقة بالجانب البشري الاجتماعي التي يفرضها المحيط الخارجي، والسعي لتسيير تلك المشاكل التي يفرضها المحيط الداخلي<sup>3</sup>.

4. **المحاسبة الاجتماعية:** هي نظام محاسبي يختص في عملية قياس الصفقات والعمليات التي تحدث بين المؤسسة والبيئة الاجتماعية الموجودة حولها، تهدف إلى القياس والإفصاح عن التكاليف والفوائد الاجتماعية سواء تعلق الأمر بالمجتمع عامة أو مدى تحقيق الرفاهية الاجتماعية للعاملين بها بصورة خاصة<sup>4</sup>.

5. **الأداء الاجتماعي:** يتمحور الأداء الاجتماعي حول ثلاث أبعاد متفاعلة فيما بينها، تتمثل في أصناف المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة، الاهتمامات الاجتماعية للمؤسسة، والاجراءات المتبعة اتجاه تلك الاهتمامات من خلال قياس الفعالية الاجتماعية

1 / Dimitri Weiss, **ressources humaines**, édition d'organisation, France, 3<sup>ème</sup> édition, 2005, p 314.

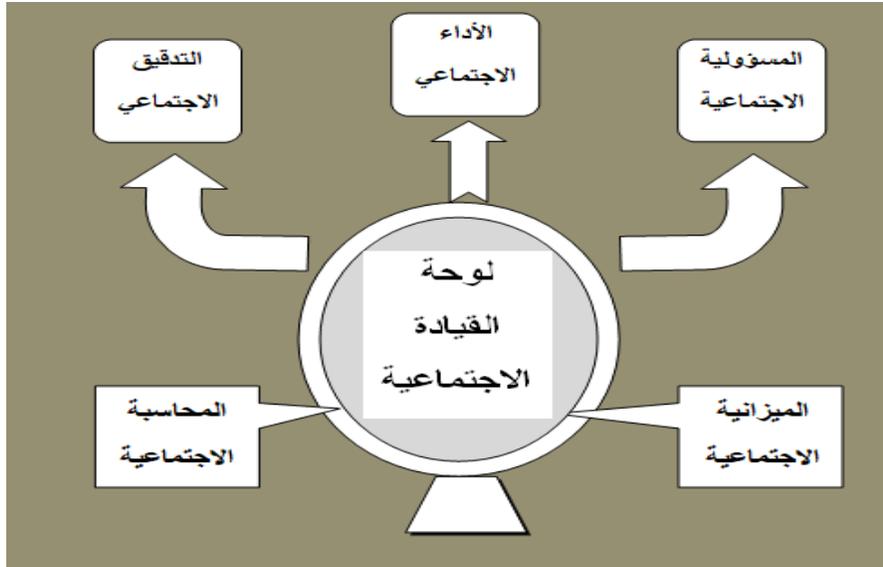
2 / سالم يعقوب و قواسمية العلمي، المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات العمل دراسة مفاهيمية، مجلة الدراسات والبحوث الاجتماعية، الجزائر، العدد 3، 2021، ص 103.

3 أمنة تونسي و ابراهيم بورنان، المراجعة الاجتماعية ودورها في تطبيق فجوة التوقعات عن المسؤولية الاجتماعية من خلال المحاسبة عن المسؤولية الاجتماعية، مجلة دراسات العدد الاقتصادي، الجزائر، العدد 3، 2016، ص 343.

4 / الحسن رباحي و يوسف شرع، واقع تطبيق مجالات المحاسبة عن المسؤولية الاجتماعية في البيئة المحاسبية الجزائرية - دراسة ميدانية لعينة من ممارسي مهنة المحاسبة والمهتمين في مجال المحاسبة -، مجلة اضافات اقتصادية، الجزائر، العدد 01، 2022، ص 273.

المتعلقة بمدى تحقيق الأهداف الاجتماعية مثل خفض الغيابات، تنفيذ آجال التكوين...، وكذا قياس الكفاءة الاجتماعية والمتعلقة أساسا بمقارنة النتائج المحققة من قبل الافراد أو فرق العمل بالزمن المستغرق للأداء أو التكلفة المستخدمة في تحقيق تلك النتائج<sup>1</sup>.

الشكل رقم (01-12): المفاهيم المرتبطة بلوحة القيادة الاجتماعية



المصدر : من إعداد الباحث

يتبين من خلال الشكل أعلاه أن الميزانية الاجتماعية والمحاسبة الاجتماعية هي أبرز المدخلات للوحة القيادة الاجتماعية، في حين تساعد على تحقيق بعض المفاهيم الأخرى كمخرجات لها.

### ثانيا: وظائف لوحة القيادة الاجتماعية:

تستخدم لوحة القيادة الاجتماعية بغرض الرقابة والمقارنة كما تساعد على اتخاذ القرار، وتستخدم لأغراض أخرى كالاتصال كما تقوم بتنفيذ الوظائف الثلاثة الرئيسية التالية<sup>2</sup>:

1/ فريدة وبلية، دور الميزانية الاجتماعية في تسيير الموارد البشرية -دراسة حالة مؤسسة نفضال الوكالة التجارية الخروب -، رسالة لإستكمال رسالة الماجستير في تخصص تسيير الموارد البشرية، رسالة منشورة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير في جامعة منتوري قسنطينة، 2011 / 2012، ص ص 12، 13.  
2/ EDIGHOFFER & Jean René, **Précis de gestion d'entreprise**, édition Nathan, France, N.D, 2001, p106 .

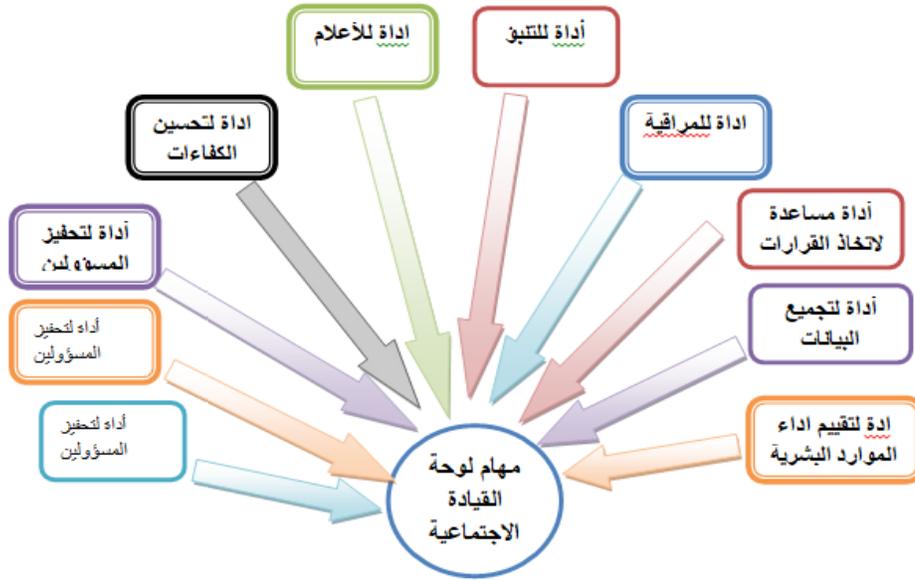
1. **وظيفة القياس الداخلي:** تختص بقياس المتغيرات الاجتماعية الداخلية للمؤسسة مثل عدد العمال وكيفية توزيعهم، الأجور والحوافز، التوظيف، الغياب، العلاقات المهنية... إلخ؛
2. **وظيفة المراقبة:** تهدف إلى توجيه الأفراد داخل المؤسسة من خلال متابعة وملاحظة كل التغيرات الاجتماعية الخاصة بالبيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة؛
3. **وظيفة التقييم المسبق:** من خلال التنبأ بما يمكن أن يحدث مستقبلاً للمؤسسة حول خصائص معينة، فمن خلال لوحة القيادة الاجتماعية يمكن أن نقوم مثلاً بالتسيير التوقعي للموظفين والوظائف لفترات طويلة ومتوسطة، إضافة إلى اعتمادها كمرجع للتحليل والدراسات المستقبلية لمختلف وظائف المؤسسة.

إضافة لما سبق، تقوم لوحة القيادة الاجتماعية بالوظائف الخمسة الآتية<sup>1</sup>:

- الرقابة المستمرة ومراقبة الانحرافات والتنبيه ما يسمح بإبراز الانحرافات الكبرى؛
- التحفيز لتحقيق الأهداف ودليل للتحليل، تعلم المسير عن موعد التحليل؛
- إعداد التقارير والمساءلة، في ظل توفر المعلومات الكافية لذلك؛
- وظيفة الاتصال والتحفيز من خلال توفير بيانات موضوعية مبنية على حقائق. تسمح بتسهيل التواصل وتحد من مخاطر التفسير السيئ للمؤشرات؛
- وظيفة المساهمة في صياغة الأهداف والتوقعات التي تسمح بعملية التغذية العكسية والتحسين المستمر.

1/ Alazard.C & Sabine. S, **Contrôle de gestion : Manuel et Applications**, France: Dunod , France, 2<sup>ème</sup> édition, 2010, P 552.

الشكل رقم (01- 13): مهام لوحة القيادة الاجتماعية



المصدر : ليلي بوحديد، مرجع سبق ذكره ص 88

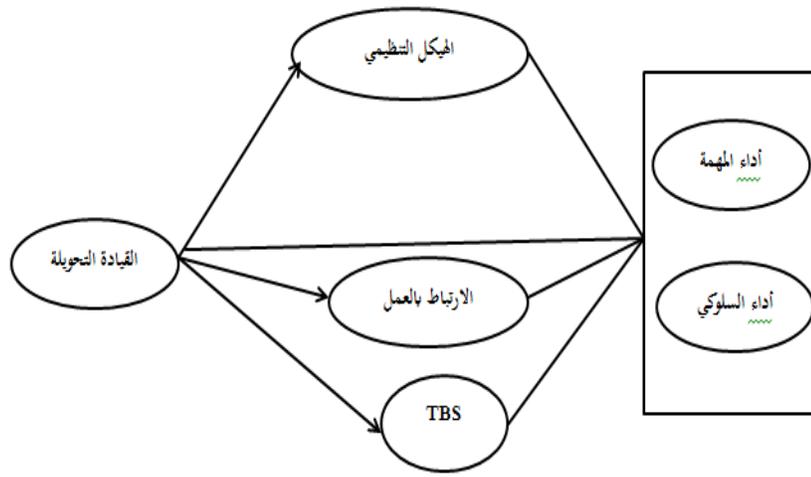
### ثالثا: تصنيفات وأنواع لوحة القيادة الاجتماعية

ساهم تطور لوحة القيادة في انتقالها من وسيلة قياس إلى وسيلة إدارة أساسية تساعد على إتخاذ القرار وتوفير كافة المعلومات الضرورية بشكل يسمح بتصحيح الانحرافات وضبط القرارات المتخذة، لذلك أصبح من الممكن الحديث على عدة أصناف من لوحات القيادة<sup>1</sup>.

1. التصنيف وفق دور ووظيفة المؤشرات الاجتماعية: من بين أهم نواع لوحة القيادة الاجتماعية تلك المصنفة وفقا للدور المنوط بالمؤشرات الاجتماعية :

1/ عبد الوهاب سويسي، الفعالية التنظيمية: المحتوى والقياس باستعمال لوحة القيادة، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه، أطروحة منشورة ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير في جامعة الجزائر، 2003/ 2004، ص ص 182 - 192.

الشكل رقم (01-14): كيفية تصميم وتوليد ديناميكي للوحة القيادة



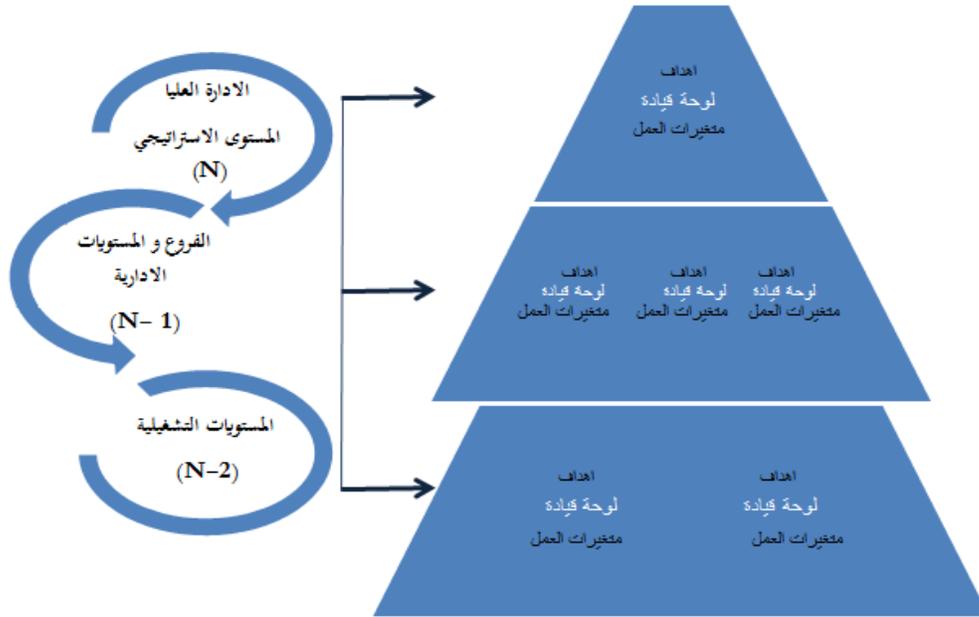
**Source:** Ines dabbebi , **conception et génération dynamique de tableaux de bord d'apprentissage contextuels** , thèse de doctorat, publié, Informatique (Section CNU 27) , LE MANS UNIVERSITE MT ATLANTIQUE BRETAGNE-PAYS DE LA LOIRE and COMUE UNIVERSITE BRETAGNE LOIRE, France ,2019,p123 .

1.1. لوحة القيادة العملية ( tableau de bord opérationnel ): مخصصة لعرض المؤشرات المتعلقة بالتوظيف، التدريب، التعويضات...، حيث تشمل المؤشرات المرتبطة بوظائف إدارة الموارد البشرية كعدد التعيينات الداخلية، نسبة متوسط الأجر، إلخ....

2.1. لوحة قيادة النتائج ( tableau de bord de résultat ): تتعلق بالعادات والسلوكيات في العمل، وتشمل مؤشرات المناخ الاجتماعي ومؤشرات وقت العمل والغياب... إلخ.

3.1. لوحة قيادة التكاليف والمدخيل ( tableau de bord de couts et de revenus ): مخصصة لعرض المؤشرات المالية كرقم الأعمال لكل موظف الكتلة الأجرية رقم الأعمال... إلخ.

الشكل رقم (01- 15): شكل يوضح أنواع لوحة القيادة وفق مستويات الهيكل التنظيمي



المصدر: من إعداد الباحث

2. التصنيف على أساس المدد الزمنية: تنقسم لوحة القيادة الاجتماعية وفقاً للمدة المكيفة أي حسب الفترة الزمنية اللازمة من أجل معالجة المعلومة وتلخيص النتائج إلى ثلاثة أنواع هي<sup>1</sup>:

1.2. لوحة القيادة الاجتماعية مع تردد شهري: يعتبر هذا التصنيف الغالب على جل المؤسسات نظراً لملائمته مع أهداف إدارة الموارد البشرية، خاصة ما تعلق بمراقبة تطور تكاليف الأجور والأنشطة وتكاليف التدريب، حيث تأخذ لوحة القيادة الاجتماعية ذات التردد الشهري أحد النموذجين التاليين<sup>2</sup>:

2.2. لوحة القيادة الاجتماعية مع نتائج تحليلية مفصلة: تسمح لوحة القيادة الاجتماعية في البداية بعرض القيم التفصيلية لنتائج الشهر المعني، مما يجعل المؤشرات أكثر وضوحاً وتفصيلاً، الشيء الذي من شأنه إجراء تحليل دقيق، يتضمن ما بين 10 إلى 15 مؤشراً للقيم المعيارية وقياس الانحرافات، وهذا ما يجعل الإدارة قادرة على القيام بأنشطة مهمة قصد تحقيق الأهداف

1/ GAVINO Karine et Adrieu ZAMBEAU, **Bilan social et tableau de bord: des outils de pilotage au service des ressources humaines, in collection les diagnostics de l'emploi territorial**, Article disponible sur le site: <https://docplayer.fr/2573492-Bilan-social-et-tableaux-de-bord-des-outils-de-pilotage-au-service-des-ressources-humaines.html>, date de publication: 2005, Date de remboursement: 03/03/2023, p14.

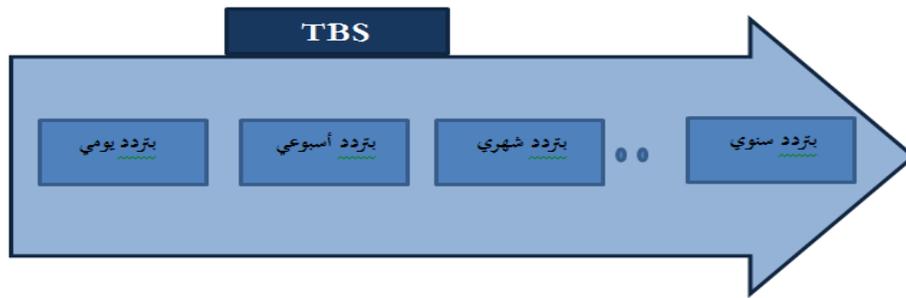
2/ TAIEB, Jean-Pierre, op.cit, p.173.

السنوية المتوقعة، حيث يتم تقييم كل مؤشر شهريًا ومقارنته مع الشهرين السابقين، بعد ذلك يتم إجراء حساب إجمالي كل سنة، والشكل أدناه يوضح ذلك

3.2. لوحة القيادة الاجتماعية ذات التردد الشهري: تسمح لوحة القيادة الاجتماعية التقدمية بعرض المؤشرات الشهرية، من خلال إظهار التطورات التي تحدث خلال السنة، وغالبًا ما تستخدم في متابعة تطورات القوى العاملة من حيث العدد، النقل، الغياب... إلخ<sup>1</sup>.

4.2. لوحة القيادة ذات التردد السنوي: تتوافق مع المستويات الإستراتيجية لإدارة المؤسسة، وقسم الموارد البشرية، مما يتيح إمكانية متابعة الأهداف طويلة المدى المخطط لها، ثم تتم المقارنة مع عدة سنوات فيصبح من الممكن قياس المؤشرات وتوضيح الاتجاهات العامة لتطورها والانحرافات الناتجة عنها، الأمر الذي يسهل تحقيق الأهداف المخططة<sup>2</sup>.

الشكل رقم (01-16): شكل يوضح أنواع لوحة القيادة الاجتماعية حسب فترات زمنية



المصدر : من إعداد الباحث

3. التصنيف حسب الأهداف: يمكن تصنيف لوحة القيادة الاجتماعية حسب الأهداف المتعلقة بالموارد البشرية فمنها ما يختص بتسيير الموارد البشرية والتي عادة تهتم باستقطاب الموارد البشرية واستثماره بالشكل الذي يضمن تحقيق أهدافها الإستراتيجية، ومنها ما يختص بعملية تسيير مشاريع الموارد البشرية، ومنها ما يختص بقياس أثر تسيير الموارد البشرية في خلق القيمة للمؤسسة، حيث تأخذ لوحة القيادة الاجتماعية الأشكال التالية:

1/ LE LOUARN & Jean-Yves, **Les tableaux de bord ressources humaines, pilotage de la fonction**, édition liaisons, France, N.D, 2008, p57.

2/ FONTAINE-GAVINO. Karine et Adrieu ZAMBEAU, op. cit., p.19.

### 1.3. لوحة القيادة الخاصة بإدارة الموارد البشرية Le tableau de bord de la DRH

تتضمن لوحة القيادة الخاصة بإدارة الموارد البشرية في المؤشرات الأساسية لنظام قيادة اعتمادا على الأهداف الإستراتيجية المسطرة، فتعرض رؤية شاملة عن الموارد البشرية في المؤسسة، فالإدارة المالية تقوم بضمان المعلومات المالية، كما تقوم بتنظيم وتخطيط ومراقبة الأداء الاقتصادي، وإدارة الموارد البشرية مسؤولة عن السيرورات الخاصة بالموارد البشري بشكل مباشر، يتعلق الأمر أساسا بتعبئة وحشد الموارد نحو التحديات الإستراتيجية، إذ يتعين أن تكون المهام والأهداف محددة بدقة ووضوح، مستوى الخبرة الفنية متوفرة والموظفين متحمسين وملتزمين بواجبات الوظيفة المحددة<sup>1</sup>.

الجدول رقم من مقال لوحة القيادة والمؤشرات الاجتماعية 2021

### 2.3. لوحة القيادة الخاصة بمشاريع الموارد البشرية "projet RH" les Tableaux de bord

تختص هذه اللوحة بمتابعة مشاريع الموارد البشرية للمؤسسة ككل، وهذا هو الحال بالنسبة لمشاريع تحديث توصيف الوظائف، أو تطوير مستوى الكفاءات، أو حملات توظيف معينة أو استحداث إدارة المواهب، ولكي يكون مدير الموارد البشرية أكثر عقلانية، فإنه عليه الاهتمام بتحديد أكثر المؤشرات أداء وإنشاء القيم الخاصة بالمشروع وإبصارها داخليا، هذه المؤشرات المتعلقة بتحديات المؤسسة وأهداف المشروع يجتمعون في لوحة قيادة واحدة، هذه الأخيرة تمكنهم من السيطرة والتحكم في مختلف الرهانات الموجودة، كما يساعد التفكير المشترك في رصد المؤشرات والنتائج في إشراك المعنيين من أخصائيي الموارد البشرية والمدرين<sup>2</sup>.

تجدر الإشارة إلى أن لوحة قيادة المشاريع تختص حصريا بإدارة المشاريع الكبيرة وتركز على توجيه ومراقبة المشروع في جوانبه الفنية، وكذا الجودة والتكاليف والمواعيد النهائية<sup>3</sup>.

### 3.3. لوحة القيادة الخاصة بسيرورات الوظيفية: Les tableaux de bord des processus fonctionnels

تختص هذه اللوحة بالعمليات الوظيفية لاسيما تلك العمليات التي تعنى بشكل خاص بسياسة المؤسسة في الاعتماد على مصادر خارجية سعيا لخفض التكلفة والتحسين من مستوى الخدمة، وإدارة الموارد البشرية تطرح باستمرار مسألة إبقاء أو طرح عملية معينة من خلال دعوة شريك خارجي لأداء المهام الإدارية التي هي على عاتقها، بهدف التخلص من المهام الموكلة سواء كان ذلك جزئيا أو كليا ومثال ذلك أنشطة: الدفع، إدارة الوقت، التعيين والتدريب فهي الأنشطة التي من المرجح أن يتم الاستعانة كليا

1/ Joelle Imbert , **les tableaux de bord RH**, Ed Eyrolles, France, 1e édition, 2007, P 26.

2/ Joelle Imbert, op.cit, P 134.

3/ DELPECH Mathieu, **Mise en place d'indicateurs de suivi de production au sein de la stérilisation centrale des hospices de Lyon**, thèse de doctorat en pharmacie faculté de pharmacie, université Claude Bernard , France, 2016, P 24.

بمصادر خارجية للقيام بها، وهنا تلعب مسألة خفض التكاليف دورا هاما وعادة ما يكون هدفها تلك الأنشطة المعقدة مثل التوظيف أو التدريب، من خلال الاتصال بمختصين خارجيين رغبة منها في تحقيق كفاءة أكبر<sup>1</sup>.

#### رابعا: مصادر المعلومات الداخلية المغذية للوحة القيادة الاجتماعية

توجد هناك نوعين من المصادر، أين نميز بين المعلومة الداخلية والخارجية، فالمعلومات الداخلية هي التي تنتج من طرف المؤسسة بنفسها بحيث نجد لها في شكل ملفات، إحصائيات، تقارير لمختلف المصالح، توجيهها تعليمات.. أما بالنسبة للمعلومة الخارجية فهي التي تصدر من خارج المؤسسة كالهيئات الرسمية، قاعد المعطيات وشبكات المعلومة .

1. **مدة حياة المعلومة** : حيث نجد المعلومة الدائمة والمعلومة المؤقتة، تتميز المعلومة الدائمة بكونها ثابتة في معظم الأحيان أي أنها لا تتغير مثل تاريخ الميلاد، حين أن المعلومة المؤقتة هي التي تتغير مع مرور الزمن نتيجة عوامل عدة مثل عدد السكان .
2. **صفة المعلومات** : فقد تكون المعلومات متوقعة أو غير متوقعة، تستخدم المعلومات المتوقعة لتخفيض حالة عدم التأكد، بينما تستخدم المعلومات غير المتوقعة لاكتشاف المشاكل .

تتمثل المعلومات الداخلية للوحة القيادة الاجتماعية فيما يلي:

1. **التسيير الاجتماعي ونتائج العمليات**: يعرض التسيير الاجتماعي ونتائج العمليات أربعة مصادر مهمة وهي:
  - 1.1. **نظام الأجور ومعايير تسيير العمال** : هي أول مصدر معلومات لقيادة الموارد البشرية حيث تسمح ، بإمكانية تحليل متعدد الأبعاد بدراسة البيانات وفقا لمعايير متعددة منها:
    - الغياب في جميع الوحدات والأقسام حسب فئة العمر، فئة المجتمع المهني؛ الكتلة الأجرية حسب أصناف العمال الأقسام الأقدمية ، الوظائف، وغيرها ومقاييس تحليلها متعددة تتمثل في : الغياب عطل ،مرض حوادث العمل...الخ).
    - الكتلة الأجرية (أجر ثابت علاوات مرتبطة بالأعمال، ساعات إضافية..الخ)، فلوحة القيادة تزود بهذه المعلومات والبيانات المتعلقة بكل عامل في المؤسسة وتعتبر كقاعدة بيانات للقيام بالتحليل للموارد البشرية.
  - 2.1. **الميزانية الاجتماعية**: تقدم الميزانية الاجتماعية وثائق متعلقة بالتعليق حول أنشطة للموارد البشرية، حيث تعرف التعليقات بأنها مجموع الوثائق الموافقة للجداول والأشكال البيانية التي تهدف إلى إعلام الإدارة العليا حول الوضعية والنتائج المحققة وهي تمثل قيمة مضافة للأرقام والأشكال البيانية المعروضة، وتعتبر قاعدة لعدد كبير من المؤسسات لأن كل مؤشرات الميزانية الاجتماعية كثيرة وجيدة الاستعمال لهذا لا بد من ضبط المعطيات التي تعرض من خزان المعلومات الموثوقة وذات الفائدة التي تقرر وضع سير حسن لقيادتها .

1/ Joelle Imbert, op.cit, P 139.

**3.1. التبويب والخدمات الذاتية للموارد البشرية:** يساعد تطور نظام معلومات الموارد البشرية كل أفراد المؤسسة مدراء، رؤساء ومرؤوسين، وهذا لوجود بقاعدة معطيات مهمة لقيادة هذه الموارد فانتقال المعلومات الشخصية لهؤلاء المستعملين صعبة للغاية لذلك لا بد من تنظيم هذه العمليات بخدمات ذاتية تسمح بسرعة توصيل المعلومات ذات الفائدة وبكل سرية، فإتمام كل المعلومات يسمح للنظام باختيار الكفاءات والتطورات المماثلة لأنها صعبة في الأوراق.

**4.1. المعلومات المستخرجة من نشاطات إدارة الموارد البشرية :** إن فعالية تسيير المورد البشري (الإنفاقات السنوية، ميزانية العمال، المخططات المتغيرة، عرض الكفاءات،... الخ) تحكم على جودة استثمار المعلومات المجمعة وبدء تنفيذ الأعمال المطابقة لها، فالمديرين والعمال يستفسرون عن الفائدة في خلق قيمة مضافة من استعمال أساليب لتطوير الموارد البشرية ومقارنتها بالإلزامات، الإدارية، فهناك مشاكل عديدة تواجه عملية تسيير الموارد البشرية كالتدريب المتأخر أي الغير منفذ عرض مناصب دون حلول داخلية.... الخ.

**2. خلق القيمة:** تتمثل مؤشرات خلق القيمة في كل من : حسابات النتائج، مخططات النشاطات الإستراتيجية والعملية، وهي كالتالي:

**1.2. حسابات النتائج:** هناك تأثيرات ثابتة لوظيفة إدارة الموارد البشرية تمكنها من التصرف في حدود الإنتاجية وفي حدود خلق قيمة اقتصادية، لكن لا تعمل على تحقيق قيمة مطلقة لواقع عمل الموارد البشرية، بل تقوم بقياس نسب المشاركة مع مراقبي تسيير المؤسسة الذين يعدلون (سلسلة قيم)، فهي تساهم جزئيا في عمل الموارد البشرية فحسابات الاستثمار تسمح بانسحاب أكبر القياسات البليغة وتحليل العلاقات بين الانحرافات.

**2.2. مخططات النشاطات الإستراتيجية والعملية:** إن خلق القيمة لوظيفة إدارة الموارد البشرية يفصل أهداف التطوير الاستراتيجي التي تستخلص من مخططات الأعمال التطبيقية ومخططات سير الموارد البشرية بالأولويات الإستراتيجية وأيضا مراقبة التأثير الحقيقي لانتهاج هذه الأعمال، هذا إلى جانب المعطيات المالية المصورة في الميزانية، فمخطط الأعمال الإستراتيجية يتكون من مجموعة توقعات تتعلق بالعمل التجاري الابتكارات والاختراعات جودة العمليات الخاصة بالموارد البشرية، كل هذه التوقعات تسمح بإعداد مبادئ مهمة لتطوير رأس المال البشري وإلقاء مؤشرات الأداء التطبيقي مع النتائج التي توجه هذه الخصوصيات مثل: دخول أسواق جديدة، تحسين جودة السلع والخدمات قدرة الابتكار، إرضاء الزبائن الأمن على السلع والعمال، صورة وقيمة المؤسسة. وتبنى أعمال الموارد البشرية بطريقة فعالة . الأهداف والمؤشرات التي تقيس النتائج والتوقعات.

**3.2. تدقيق الجودة:** تتمثل مؤشرات تدقيق الجودة في كل من : نظام الجودة والتدقيق الاجتماعي، وهي كالآتي:

**1.3.2. نظام الجودة:** إن لوظيفة إدارة الموارد البشرية قسم مهم يساعد في البحث على مؤشرات فعالة خصوصا في مجال تطوير الكفاءات وجودة إدارة الموارد البشرية، فمشاركة هذا القسم يساعد على تطوير الوظائف في ظل التعقيدات المتواجدة وثقل التأثيرات مع أهداف الجودة، لهذا يلزم ويفرض هذا القسم على كفاءة إدارة الموارد البشرية بتحسين كتابة الإجراءات ووضع المؤشرات الملائمة وإدماجها في قيادة الوظيفة في جميع المستويات وبالحقائق العلمية.

**2.3.2. التدقيق الاجتماعي:** ظهر التدقيق الاجتماعي امتدادا لنتائج الميزانية الاجتماعية، فهو يعمل على تكييف وتحليل تطبيقات تسيير الموارد البشرية وإدماج مشكلة المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة، التي تحقق أو تنفذ من طرف مستشارين معتمدين على تقوية التحليل وتدعيمه بنظريات وقوانين العمل العالمية، بعد ذلك مقارنة الهدف بنشاطات المؤسسة وفقا للتسيير الاجتماعي وأيضا بمراجع ورموز القيادة، ولا بد أن يتحقق المدقق من ذلك ويسجل كل المعلومات عن الخلل الوظيفي المتوقع وطرق تحسينها المتوقعة في ملفات.

**3.3.2. التحقيقات عن الرضا الداخلي:** تهتم إدارة الموارد البشرية منذ بروزها بمستويات إرضاء الزبائن الداخليين سواء كانوا مديرين عمال موظفين ... الخ. فهناك استثمارات سنوية تسمح بتقييم جودة الخدمات من خلال محادثات عن الحوافز التي تجمع آراء حول فعالية تسيير الموارد البشرية، كل هذه التطبيقات تكون في شكل معلومات غير شخصية تسمح بقياس قيم هذه الانطباعات والآراء للاستفادة منها في هذه الوظيفة.

### خامسا: مصادر المعلومات الخارجية المغذية للوحة القيادة الاجتماعية

تتمثل مصادر المعلومات الخارجية في كل من<sup>1</sup>:

**1. القياس المقارن (Benchmarking):** إن فريق الموارد البشرية بحاجة إلى معلومات حول أوضاع ومهارات الموارد البشرية وأكبر اتجاهات التطوير الاقتصادية والاجتماعية، فالمورد البشري هو من الوسائل الضرورية لسير عملية القيادة، غير أنها تستعمل بفتنة والاهتمام بمعرفة ماذا يجري في باقي المؤسسات، ومن الخطير جدا نقل أحسن التطبيقات أو الأعمال إلى الأسواق.

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

1/ GUEDJ N. et autres, op.cit., p 44 – 47.

تقوم إدارة الموارد البشرية في المؤسسة على القرارات الإستراتيجية المأخوذة من مجال الموارد البشرية الذي يحمل حسابات عن الثقافة، التنظيم، أسلوب الإدارة، المشاكل الاقتصادية والتقنية، البيئة الاجتماعية وإدراكات الفريق، فكل وسيلة تتكيف بإحكام في سياق المؤسسة ولا تكون هي السبب في أي مشكل، يقدم فائدة حقيقية لأنه يكمل قرارات الأعمال ويحلل الظروف والأوضاع التنظيمية والبشرية، مشاريع ملء الملفات وإعدادها دراسة شروط النجاح، وغيرها.

في هذا المجال من المهم ملاحظة ما يجري في الأسواق، كيف تستجيب المؤسسات للمشاكل وأهم الشروط والعوائق الملقاة والركائز المستعملة والنتائج، ففي عالم اليوم هناك العديد من الحلول التقنية التي تجرب وتفسر الأدبيات المختصة كحلقات الجودة واتحادات العمال، وخبراء الموارد البشرية، كل هؤلاء يلعبون دور في اليقظة التكنولوجية، ومن خلالها يقارنون النتائج الحاصلة ويحكمون على انضمامهم مقارنة مع المشاكل التي تحدث، لذلك لا بد أن يكون هناك توازن تام بين أهمية تطوير العمليات العادية والثقافة الداخلية للمؤسسة، التي تتكيف وتأخذ قياسات القدرات الداخلية من التطبيقات الجديدة، لهذا تتواجد العديد من مصادر المعلومات الخارجية التي تكون سهلة البلوغ والحصول عليها من الانترنت والشبكات العالمية.

**2. التحقيقات عن الرضا الخارجي:** إن أكبر المؤسسات تساهم في القيام بتحقيقات وحوارات تخص بها المستخدمين وترتبهما بعد ذلك في نماذج والتي تكون من خلالها قد أخضعت عينة واحدة من المستخدمين لمقابلات مكررة في فترة معينة من الزمن، ثم تحليلها الذي يحمل المعلومات المفيدة حول التطورات الحاصلة في أذهان جيل الشباب وتقاريرهم عن العمل في المؤسسة، فتحقيقات الرضا مخصصة للزبائن الخارجيين الذين يصرفون معلومات عن الحاجة لتحسين الكفاءات والأداء، جودة الخدمات، فترات استعمال التحقيقات تحديد النشاطات مستويات المعايير، تنافس المنتجات.

**3. حقل خبرة الموارد البشرية :** يقوم المسؤول عن الموارد البشرية بتقديم أهم المعلومات عن أكبر المواضيع الخاصة بها اتجاهات التطوير التقنية الاجتماعية والاقتصادية التي تكون في خزان معلومات إدارة الموارد البشرية، حيث تقدم أفكار العمل والمؤشرات التي تولد تبادل الخبرات وأحسن التطبيقات المؤسسة من طرف الخبراء واتحادات العمال:

### 1.3. الأجهزة العالمية :

- إدارة النشاطات والبحوث والدراسات الإحصائيات (Dares) ومركز أبحاث الدراسات ومراقبة شروط الحياة (Credoc) والمؤسسة التعاونية للتطور الاقتصادي (Ocde) ؛
- معاهد التحقيقات المعهد الوطني للإحصاءات والدراسات الاقتصادية (Insee) ؛
- الديوان الوطني للإحصاءات الجزائرية (ONAS).

إن كل الجهات السابقة تمنح كمراجع للمعطيات ملاحظات عن الحالات، الميزانيات، فالمشاكل المطروحة لا تقوم على كمية المعلومات المتوفرة وإنما على اختيار المعلومات التي تحل مشاكل المؤسسة، كل هذا يتحقق بوجود إدارة فعالة للموارد البشرية، وبتطوير الجرائد والمواقع المختصة التي توضح فوائد نجاح البعد البشري لتسيير المؤسسة والوصول إلى المستوى الاستراتيجي، لذلك فإن وظيفة إدارة الموارد البشرية تصبح أكثر تعقيدا وعليها توضيح عملها وتقوية توجهاتها وتوقع الحالات المحتملة للتأثير على رأس المال البشري، وإيجاد أدلة للتأكيد للمقررين الداخليين والمفاوضين الاجتماعيين تبيين ووضع حلول مقبولة بثقافات ورهانات المؤسسة حيز التنفيذ، وتبيين الانشغاقات المهمة وتصليحها بتحفيزي البيئة الاجتماعية إلى جانب جودة التخطيط، على ذلك فإدارة الموارد البشرية حقل أوسوق يحلل حقيقة المؤسسة وتوجهاتها نحو الابتكار وتحقيق النتائج.

### المطلب الثالث: المؤشرات الاجتماعية لقياس الأداء الوظيفي

سنتطرق في هذا المطلب إلى تعريف المؤشر الاجتماعي وأهميته، معايير اختيار المؤشرات الاجتماعية والمجالات التنظيمية الرئيسية لها، ثم الكشف عن أهم المؤشرات التي تعنى بقياس الأداء الوظيفي وعوامل نجاحها.

#### أولاً: ماهية المؤشرات الاجتماعية

تتجه جهود المختصين والباحثين في مجالي الإدارة و علوم التسيير إلى التركيز والاهتمام بعملية بناء المؤشر لأن نجاح القياس يتوقف على ضبط الأداة، يؤدي هذا الطرح إلى التركيز على لوحة القيادة الاجتماعية باعتبارها نظام معلوماتي مرن قائم بذاته يتكون من مدخلات تتمثل في نظام معلومات الموارد البشرية ومعالجة تتمثل في إعداد وحساب المؤشرات الاجتماعية، ومخرجات تتمثل في العرض الحوصلي لهاته المؤشرات التي تحدد أهداف كمية وكيفية حسب لغة مزدوجة بالأرقام والأشكال والتعليق المفسرة لها، والتي تسمح بتسيير اجتماعي وكذا تسيير العمليات والسيوروات، وكذا خلق القيمة للمؤسسة، وبكيفية تضمن التفاعل بين مختلف موظفيها، وقدرة القيادة على الإدراك السريع لما يجري داخل المؤسسة<sup>1</sup>.

**ثانياً: معايير اختيار المؤشرات الاجتماعية :** تعد عملية اختيار المؤشرات أهم خطوة ضمن مراحل إعداد لوحة القيادة الاجتماعية، حيث يجب أن تكون هذه المؤشرات عبارة عن صورة ملمة ومضبوطة تلخص وضعية المتغيرات الاجتماعية بالمؤسسة، كما أنها تعكس مدى قدرة إدارة الموارد البشرية في التحكم بالنسبة للمتغيرات ، وعليه فإن عملية اختيار المؤشر يجب أن يخضع إلى مجموعة المعايير التالية<sup>2</sup>:

1/ إلهام بن عيسى، لوحة القيادة الاجتماعية والمؤشرات الاجتماعية، مجلة ارتقاء للبحوث والدراسات الاقتصادية، الجزائر، العدد 2، 2021، ص ص 70-71.  
2/ Carla Mendoza et autres, Tableaux de bord pour managers, édition d'Organisation, France2000,N.D ,p55.

1. **الدقة:** يجب أن يعكس المؤشر الذي تم اختياره المعنى والأهمية للظاهرة التي تمت ملاحظتها؛
  2. **الوضوح والارتباط مع مجال النشاط:** يجب أن تكون المؤشرات الموضوعية محددة ومفهومة من قبل القائمين على لوحة القيادة، هذا يفترض البساطة وليس اعتماد معادلة رياضية جد معقدة تصعب من عملية تطبيقه من قبل المسؤولين وهذا ما ينتج عنهم مشكلتين هما رفض المؤشر بحكم عدم فهمه ، وخطر يواجه المستقبل في عدم القدرة على ترجمة المؤشر ومنه عدم القدرة على اتخاذ القرار الخاص بتحسين الوضعية، لهذا الغرض يستحسن إشراك المسؤولين من كل المستويات؛
  3. **العدد المحدود:** إن الفرد لا يمكنه التركيز بصفة جيدة مع عدد كبير من المؤشرات إذ لا يتعدى عدد المؤشرات العشر لأنه يؤدي إلى الوقوع في ظاهرة عدم التحكم في الظواهر المدروسة وبالتالي إهمال بعض المؤشرات على حساب مؤشرات أخرى ربما تكون أكثر أهمية؛
  4. **صعوبة التلاعب في المؤشرات:** يؤدي التلاعب في المؤشرات إلى تضليل المسؤولين حول حقيقة ما يجري، وعن الوضعية الحقيقية الاجتماعية في المؤسسة، لهذا يجب أن لا تكون المؤشرات سهلة للتلاعب فيها؛
  5. **القدرة على التنبؤ:** تعد فكرة التفاعلية إحدى أهم اهتمامات لوحة القيادة الاجتماعية، وهي إحدى الأسباب التي أدت بالاعتماد على المؤشرات الكيفية في لوحة القيادة، هذا لأنها قريبة من واقع النشاط الاجتماعي وكفيلة بدراسة سلوك وتصرفات الموظفين وردود أفعالهم اتجاه أي عملية تقوم بها المؤسسة اتجاههم. فالتفاعلية تفرض على المؤسسة أن تعمل بنظام معلوماتي للموارد البشرية بهدف أن تكون عملية إعداد المؤشرات وعرضها يستغرق وقت قصير وهذا حسب الاستعمال ومدى أهميتها، وعليه فإن استخدام المؤشرات التنبؤية يعد بمثابة ميزة حقيقية لإدارة الموارد البشرية، لأنها تنبهها عند ظهور أي إشكال وقبل أن يتطور وتنمو معه عواقب وخيمة، وهذا عكس بعض المؤشرات التي تعبر فقط عن الوضع المشاهد وتدعى بمؤشرات المعاينة Indicateurs Constats والتي تسمح بمعالجة المشكل إلا سطحيا.
  6. **تمثيل المؤشرات آليا:** يعتبر التمثيل البياني للمؤشرات أمرا حتميا ، بحيث تتوقف سرعة فهم المؤشرات على طريقة العرض البياني للمؤشرات والإعلام الآلي باعتباره أداة العصر يقترح مجموعة من الحلول العديدة لكيفية تمثيل المؤشرات بيانيا بطريقة تسمح باختصار الوقت والجهد وتزيد من درجة التفاعلية مع البيئة التنافسية.
- في ذات السياق يجب أن تتناغم المؤشرات الاجتماعية مع نظام المعايير والمنبهات المعبر عن مستويات الأداء المستهدفة والمتمثل في الإشارات والدلائل المرجعية للمعايير والمنبهات التي تنبه إدارة الموارد البشرية بإمكانية حدوث انحراف أو مشكل ما، مما يجعلها تأخذ الاحتياطات اللازمة، فبمجرد مشاهدة هذه العلامات يمكن لمدير الموارد البشرية الإجابة عن الأسئلة التالية:
- هل النتائج المحققة هي مرضية بالمقارنة مع الأهداف الموضوعية؟، وهل النتائج هي مماثلة أو أقل من النتائج المحققة سابقا؟<sup>1</sup>

1/ Carla Mendoza et autres, op.cit,p 61.

## ثالثا: المجالات الرئيسية لمؤشرات لوحة القيادة الاجتماعية

إنه لمن البديهي وجود تباين في المؤشرات الاجتماعية نظرا لاختلاف حجم ونشاط كل مؤسسة، غير أن جميع هذه المجالات، توحي للفرق الخاصة بإدارة الموارد البشرية إثبات إلتزامهم بتنفيذ السياسات المناسبة، ولكن أيضا تتطلب فعالية في الإجراءات المتخذة، من خطط عمل ووضع مؤشرات تستجيب لخطة المؤسسة وتعكس الحرص على إرضاء مختلف المستفيدين، هذا يعني أن مهمة مدير الموارد البشرية تتجاوز البعد التقني، وحتى مفهوم "الوظيفة" للموظفين على المستوى العملي، قصد تطوير حقيقي في الرؤية الإستراتيجية واكتساب أدوات الإدارة التي من شأنها التحكم أكثر في خلق القيمة<sup>1</sup>، وسنستعرض في الجدول الموالي أهم مجالات مؤشرات لوحة القيادة الاجتماعية:

الجدول رقم (01-07): المجالات الرئيسية لمؤشرات لوحة القيادة الاجتماعية

الديموغرافية	- عدد العمال النهائي في آخر الفترة \ (عدد العمال لأول الفترة + الداخلين + الخارجين). - النسب المتعلقة بالفئات المهنية: السن، الجنس، الأقدمية.
القانونية	- عدد العمال لآخر الفترة \ عدد ساعات الإنتاج. - عدد CDI, CDD, التدريبات، تعاقب العمال... إلخ. - نسبة الكتلة الأجرية المخصصة لعملية التدريب، القيمة المضافة الاقتصادية. - عدد حوادث العمل \ عدد إجمالي العمال.
الاقتصادية	- المصاريف الاجتماعية \ عدد العمال. - تطور الكتلة الأجرية. - تكاليف عملية التدريب \ عدد العمال. - مصاريف العمال.
البيئة الاجتماعية	- عدد ساعات الغياب \ عدد الساعات مدفوعة الأجر. - دوران العمل. - عدد ساعات الإضراب \ عدد ساعات العمل النظرية. - عدد النزاعات.

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على المرجع السابق

1/ Joelle Imbert, op.cit, P24.

حسب الجدول أعلاه، توجد أربعة مجالات مرجعية للوحة القيادة الاجتماعية تنقسم من خلالها المؤشرات الاجتماعية إلى مؤشرات ديموغرافية، قانونية، إقتصادية، ومؤشرات البيئة الاجتماعية.

#### رابعاً: المؤشرات الاجتماعية المعنية بقياس الأداء الوظيفي

ترجم المؤشرات الاجتماعية المعروضة بلوحة القيادة الاجتماعية كل المعلومات والمعطيات، فهي تقلص الجهد والوقت للمديرين والقائمين عليها مما يسمح لهم علفهمها واستغلالها عند اتخاذ القرارات المتعلقة بالموارد البشرية خاصة وبأداء المؤسسة عامة، ما يجعلنا نهتم بدراستها من مختلف جوانبها الرئيسية، كما أن عملية قياس أداء الموظفين تقتضي وضع مقاربة موضوعية بين مؤشرات الأداء وسرعة استخدام المعلومات والمعطيات.

تستوجب سياسة واستراتيجية إدارة الموارد البشرية من قبل المؤسسة وضع الفرد الموظف على محمل الجد منذ البداية، إذ بالرغم من تولد الكثير من الإحباطات في عرض الشروط أثناء التوظيف للموظف، فبالنسبة للأخير يعد عقد الإلتزام بالتكيف في الوظيفة المؤشر الأول على قدرته في خلق القيمة المضافة للمؤسسة، ولكن أيضاً دون إهمال سلامة الموظف طوال الحياة الوظيفية، بالإضافة إلى مراعاة احتياجات تحقيق الذات لديه للحفاظ على مختلف التوازنات بين الحياة الشخصية والمهنية، والتي تعد شرطاً من متطلبات الكفاءة والفعالية والإنجاز في الحياة المهنية<sup>1</sup>.

تستطيع المؤسسة قياس أداء الأفراد وفرق العمل من خلال المعلومات الاحصائية التي تتيحها لوحة القيادة الاجتماعية عبر مؤشرات إنجاز العمليات بصفة يومية أو شهرية... إلخ، كما يمكن لها قياس وتقييم الأداء من خلال المؤشرات التالية:

1. **مؤشر التوظيف:** إضافة للدور التقليدي لمؤشر التوظيف في خفض معدل البطالة وانعكاسه على تنمية المجتمع وتحقيق أهداف مبادئ المسؤولية الاجتماعية، نجد أن دلالاته تكمن في مدى اهتمام إدارة المؤسسة بالتوظيف وتجديد الطاقات، مما يجعل الكفاءات الجديدة تساهم في رفع الأداء الوظيفي للمستخدمين القدامى بالمؤسسة؛
2. **مؤشر مرونة العمالة:** يدل هذا المؤشر على قدرة وقابلية الموظفين في تغيير الوظائف داخل المؤسسة نفسها مما يرفع من أدائهم واستغلال قدراتهم الكامنة التي قد تظهر في وظيفة معينة دون سواها، كما يسمح هذا المؤشر بمعرفة مدى تحكم إدارة الموارد البشرية في العمالة وقدرتها في تقوية النشاطات العملية، ومدى تأمينها للجودة العالية، كما يقيس مؤشر مرونة العمالة في تسهيل مختلف العمليات بالمصالح ويعكس زيادة الكفاءة الإنتاجية للمؤسسة مما يجعلها تدخل السوق بدون عوائق؛

1/ Joelle Imbert, op.cit, P22.

3. **مؤشر التدريب:** يعكس هذا المؤشر مدى اهتمام إدارة المؤسسة بتكوين مواردها البشرية، ومدى تحقيق الأهداف من الزيادة في المعارف والمهارات والسلوكيات أي ما اكتسبه الموظفون فعلا والتعرف على فعالية البرامج التدريبية التي تطبقها المؤسسة، كما يقيس مؤشر التدريب مدى إتقان وإبداع العامل لعمله وتحسين المنتج ورضا الزبائن عنه، وبالتالي يساهم في زيادة عوائد المؤسسة؛
4. **مؤشر الغياب:** يقيس هذا المؤشر معدلات الغياب اليومية والشهرية والسنوية، فهو يختص بمعرفة مدى التزام العمال بالعمل في المؤسسة واحترام أوقات العمل المحدد وفق تنظيم المؤسسة، مما يساعد المدير على تحليل أسباب الغياب قصد معالجتها.
5. **مؤشر الأجور:** يستطيع مؤشر الأجور كشف حقيقة مدى اهتمام المؤسسة بالأجور في المؤسسة من خلال مقارنة كتلة الأجور بكتلة التكاليف العامة، إذ يمكن ذلك من تحليل أسباب ارتفاعها أو انخفاضها، كما أنه يدل على فعالية سياسة التحفيز من عدمها بالمؤسسة، فكل ما ارتفعت نسبة الأجور والحوافز إرتفع الأداء والعكس صحيح.

### خامسا: عوامل نجاح المؤشرات في قياس الأداء الوظيفي

لم تعد المنافسة اليوم صناعية بل معلوماتية فالمعلومات أصل إستراتيجي وميزة تنافسية لأولئك الذين يمتلكونها، فهي إذا عنصر أساسي لنجاح المؤسسة، ومع ذلك، يمكن القول أن المعلومات من هذه الزاوية ، تصبح عقبة أمام تطور المؤسسة مهما كان حجمها وعائفاً أمام اتخاذ القرار<sup>1</sup>.

إذ يتوقف عامل النجاح الحاسم في أي تحول رقمي في الفهم العميق لمؤشرات الأداء الرئيسية الملائمة لاستراتيجية المؤسسة وكيفية استخدامها المنتظم عبر نظام معلوماتي دقيق ومحمين بصفة مستمرة، فجودة مخرجات لوحة القيادة الاجتماعية قائمة على جودة المدخلات بها، كما أن العامل البشري له دوره الأساسي المتحكم في نجاعة هذه اللوحة القيادية من خلال الاعتماد على عصنة البرامج التكنولوجية المطلوبة.

ضف إلى ذلك أن " لا يمكن تسيير وتحسين ما لا يمكن قياسه"، فلقد أصبح الاقتصاد في وقتنا المعاصر قائم على المعرفة والإبداع، الجودة، السرعة وإرضاء الزبائن، الأمر الذي أدى إلى زيادة الاهتمام بالموارد البشرية وكيفية تسييرها حيث أصبح الرأسمال الفكري للمؤسسات يمثل قيمة كبيرة في القيمة السوقية للمؤسسات، وأصبح عاملا فارقا في خلق الثروة الحالية والمستقبلية، كما أن التعلم التنظيمي يعد من المصادر الرئيسية لكسب مزايا تنافسية مستدامة للمؤسسات الأهمية البالغة التي أصبحت الموارد البشرية

1/Rafika BOURAIB , **Tableaux de Bord, Outils de Pilotage de Mesure et d'Evaluation de la Performance de l'Entreprise. Cas Pratique NAFTAL** , Mémoire Présenté En Vue De L'obtention Du Diplôme De Magistère En Sciences Economiques Spécialité : Management des Entreprises , Université .Mouloud Mammeri Tizi-Ouzou (UMMTO), 2014/2015, p 4.

تكتسيها في بلوغ أهداف واستراتيجيات المؤسسة وخلق القيمة المضافة والميزة التنافسية للمؤسسات زاد من الاهتمام بعملية قياسها، كما أثر على أنظمة قياس الأداء على مستوى المؤسسة، حيث لم تعد المؤشرات والقياسات المالية كافية لقيادة أداء المؤسسة أو الاستجابة لمتطلبات المعلومة الملائمة لمختلف الأطراف ذات المصلحة، ما دفع الباحثين للحث على ضرورة الاهتمام بمقاييس الأداء غير المالي أيضا والتي يمثل الرأسمال البشري مركزا محوريا فيها، تحت هذا الإطار كانت الحاجة كبيرة لأدوات قياس أداء جديدة تراعي الجوانب غير المالية في الأداء كالزبائن، العمليات، الموارد البشرية، البيئة ومختلف الأطراف ذات المصلحة "زيادة الاهتمام بالرأسمال البشري ودوره في نجاح المؤسسة على المدى الطويل فرض على وظيفة الموارد البشرية وإدارة المؤسسة مع التعاون مع مختلف المسؤولين وضع استراتيجيات ملائمة للموارد البشرية وكيفية تسييرها ما يستدعي أدوات قياس ملائمة لمتابعة نجاح هذه الاستراتيجيات<sup>1</sup>.

وقصد ضمان فعالية عملية توليد جداول الحافة يجب أن تكون مصممة خصيصا لاحتياجات المستخدم في ظل تصور مستقبلي يضمن تقديم لوحات معلومات متطورة قادرة على التكيف مع مختلف ملفات المستخدم، إذ يصبح هذا ضرورة مرتبطة بعدم تجانس المستخدمين واحتياجاتهم المتنوعة والمتغيرة باستمرار، يجب أن تكون لوحة القيادة التكيفية قادرة على تكيف نفسها مع الخصائص المختلفة للمستخدمين الذين يتم تعريفها من خلال نموذج واضح يسمح للمستخدم بتحديد المؤشرات<sup>2</sup>.

1 / بايموت يوغرطة و علي دبي، تقييم فعالية لوحة القيادة للموارد البشرية في المؤسسة الجزائرية، مجلة معارف، الجزائر، العدد 21، 2016، ص ص 377-378 .  
2/ Inès DABBEBI , **Conception et génération dynamique de tableaux de bord d'apprentissage contextuels**, THÈSE DE DOCTORAT DE LE MANS UNIVERSITE IMT ATLANTIQUE BRETAGNE-PAYS DE LA LOIRE COMUE UNIVERSITE BRETAGNE LOIRE , ÉCOLE DOCTORALE Mathématiques et Sciences et Technologies de l'Information et de la Communication Spécialité : Informatique (Section CNU 27) ,october 2019, P170

## خلاصة الفصل الأول:

نستخلص بعد مراجعة أهم المفاهيم المختلفة لعملية قياس الأداء الوظيفي ولوحة القيادة الاجتماعية، ارتباط هذان المتغيران بالعنصر البشري دون غيره من الموارد الأخرى، كما نجد أن مفهوم الأداء الوظيفي شهد تطوراً بفضل تراجع النظرة التقليدية اتجاه العنصر البشري، حيث أصبح الأفراد هم المورد الاستراتيجي من منطلق قدرتهم على التحكم بمختلف الموارد الأخرى، لذا أصبح أداءهم يعكس الأداء العام للمؤسسة ككل، هذا المتغير أيضاً يخضع لعوامل مؤثرة متعددة ما يجعل عملية القياس مبنية على وضع المعايير المناسبة التي تلائم طبيعة الوظيفة وتتوافق مع أهداف واستراتيجية المؤسسة أولاً، ثم يجب أن تكون قابلة للقياس وأخذة بعين الاعتبار لمختلف العوامل التي تؤثر على أداء الفرد داخل المؤسسة ثانياً.

وهنا يتضح الهدف الحقيقي من وجود أساليب علمية حديثة وأدوات قياس وتقييم تتجاوز ما هو تقليدي (ورقي) وجامد، نجد لوحة القيادة الاجتماعية تعنى بالموارد البشرية داخل المؤسسة وأفراد المجتمع خارج المؤسسة فهي نظام معلوماتي دقيق مرن قائم بذاته، يتكون من مدخلات تتمثل في معلومات الميزانية الاجتماعية والبيانات و المعلومات الخاصة بالموارد البشرية ، ومخرجات تتمثل في العرض الحوصلي للمؤشرات الاجتماعية التي تحويها مسبقاً، فهي تحدد الأهداف الكمية والنوعية حسب لغة مزدوجة بالأرقام أو الأشكال البيانية المفسرة تلقائياً، والتي تساعد القادة على إدارة التسيير الاجتماعي وتسيير العمليات وخلق القيمة للمؤسسة، كل ذلك يتوقف على مدى موضوعية وصلابة المؤشرات الاجتماعية بلوحة القيادة وقدرتها على القياس، وهذا ما يجعل إدارة المؤسسات العمومية ملزمة اليوم باعتماد هذه الأداة مع تكييفها وفقاً لبيئتها الداخلية والخارجية والأهداف المسطرة من خلال توفير البنية التكنولوجية والبرامج المعلوماتية اللازمة أولاً، قبل التركيز على عملية بناء المؤشر كون نجاح القياس يتوقف على ضبط مؤشرات الأداة.

## الفصل الثاني :

### " عرض وتحليل الدراسات السابقة "

- المبحث الأول : عرض الدراسات السابقة
- المبحث الثاني : مناقشة وتحليل الدراسات السابقة

**تمهيد :**

بعد مراجعة وتحليل متغيرات الدراسة بالفصل النظري وتقديم أهم وأبرز المفاهيم ، سنحاول في هذا الفصل عرض أهم الدراسات السابقة وفق البيئة التي تمت بها الدراسة (محلية، عربية، أجنبية) والتي تطرقت إلى متغيرات الدراسة بصفة مباشرة أو غير مباشرة، هذه الدراسات التي أبرزت أهمية المتغيرين مكنتنا من تكوين قاعدة معرفية لمعالجة موضوع الدراسة الحالية من خلال التعرف على المفاهيم الأساسية للمتغيرات الرئيسية وكشف أوجه التوافق والإختلاف لتحديد الفجوة البحثية، حيث تم انتقاء أهم البحوث البارزة التي أثارَت موضوع استخدام أدوات مراقبة التسيير الحديثة في تقييم أداء المورد البشري ومساعدة المدراء على اتخاذ القرار المناسب في الوقت المناسب، وبعد إطلاعنا على عينة كبيرة من الدراسات السابقة، تم المفاضلة في ما بينها على أساس حدثتها من جهة وعلى مدى ارتباطها بمتغيرات الدراسة من جهة أخرى، حيث تم تقسيم هذا الفصل إلى مبحثين رئيسيين كمايلي :

**✓ المبحث الأول : عرض الدراسات السابقة**

- المطلب الأول : عرض الدراسات السابقة المحلية
- المطلب الثاني : عرض الدراسات السابقة العربية
- المطلب الثالث : عرض الدراسات السابقة الأجنبية

**✓ المبحث الثاني : مناقشة وتحليل الدراسات السابقة**

- المطلب الأول : مناقشة وتحليل الدراسات السابقة المحلية
- المطلب الثاني : مناقشة وتحليل الدراسات السابقة العربية
- المطلب الثالث : مناقشة وتحليل الدراسات السابقة الأجنبية

## المبحث الأول : عرض الدراسات السابقة

أفرزت عملية المسح المكتبي التي قمنا بها لأغلب المصادر المتوفرة الإلكترونية منها والورقية ، بهدف الإحاطة بالعديد من الدراسات ذات العلاقة المباشرة وغير المباشرة قصد تكوين المعارف الأساسية ودعم دراستنا الحالية الموسومة ب: لوحة القيادة الاجتماعية كأداة لقياس أداء الموظفين.

تم تقسيم هذا المبحث إلى ثلاثة مطالب تناولت الدراسات ذات العلاقة بالموضوع، مقسمة على أساس بيئة المؤسسة محل الدراسة، وذلك حتى يتسنى لنا الاستفادة من مختلف الدراسات المحلية والعربية والأجنبية كما يلي:

✓ **المطلب الأول :** عرض الدراسات المحلية؛

✓ **المطلب الثاني :** عرض الدراسات العربية؛

✓ **المطلب الثالث :** عرض الدراسات الأجنبية.

### المطلب الأول : عرض الدراسات المحلية

توجد العديد من الدراسات المحلية التي تطرقت بصفة مباشرة وغير مباشرة لتغيري الدراسة (لوحة القيادة الاجتماعية والأداء الوظيفي ) ، تم اختيار بعض الدراسات نظرا لحداتها من جهة وملائمتها للدراسة الحالية من جهة أخرى ، ومن بين أهم هذه الدراسات نذكر مايلي :

**أولا: دراسة (ليلي بوحديد ، 2015) أطروحة دكتوراه بعنوان : " دور لوحة القيادة الاجتماعية في تقييم أداء الموارد البشرية – دراسة ميدانية لشركة الاسمنت عين التوتة باتنة"<sup>1</sup>**

وقع اختيارنا على هذه الدراسة كونها تناولت متغيرات الدراسة الحالية، حيث تطرقت لأهم المفاهيم المتعلقة بلوحة القيادة الاجتماعية وأداء المورد البشري، فهي من الدراسات التي ربطت متغيري الدراسة معا كما دراستنا الحالية، وقد هدفت الدراسة إلى التعرف على تقييم أداء الموارد البشرية في المؤسسة الصناعية، أيضا تطرقت إلى طرق تقييم أداء الموارد البشرية وأداء وظيفة إدارة الموارد البشرية، وإبراز الأطر النظرية والتطبيقية للوحة القيادة الاجتماعية، حيث تبنت هذه الدراسة معالجة الإشكالية التالية :

1/ ليلي بوحديد ، مرجع سبق ذكره.

## ❖ ما مدى مساهمة لوحة القيادة الاجتماعية في تقييم أداء الموارد البشرية ؟

إستعملت الباحثة المنهج الاستقرائي باستخدام الأسلوب الوصفي التحليلي وذلك لجمع وتحليل المعلومات وتحديد عناصر المشكلة المراد بحثها، كما اتخذت الأسلوب الوصفي لعرض ما هو متوفر أكاديميا من معلومات عن الموضوع، والأسلوب التحليلي للبيانات المتعلقة بعينة الدراسة قصد التعرف على واقعها تم بالاعتماد في معالجة البيانات على برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS, version.(20) والإستناد على نتائج التحليل في اختيار لوحة القيادة الاجتماعية كأداة لتقييم أداء الموارد البشرية في ظل الظروف الحالية للمؤسسة محل الدراسة.

وقد توصلت الباحثة بعد الدراسة إلى جملة من النتائج نذكر أهمها :

- تتمثل عملية تقييم أداء الموارد البشرية في مقارنة النتائج الفعلية مع المؤشرات المرجعية باستخدام أدوات وطرق تشمل معايير ومؤشرات تساعد على اتخاذ القرارات المثلى، وهو ذو أهمية كبيرة لاستمرارية المؤسسة، لأنه يسمح بمعرفة القصور والخلل في أداء الموارد البشرية بغرض معالجته، ثم تطوير النواحي الايجابية وتفادي السلبية منها؛
  - تعتبر لوحة القيادة الاجتماعية وسيلة لقيادة أنشطة إدارة الموارد البشرية، والركيزة الأساسية لتقييم أداء الموارد البشرية، وهذا لما تحتويه من مختلف المؤشرات التي تبني حسب احتياجات صانع القرار الاجتماعي، وإمكانية التنبؤ ودراسة تطور أوضاع الموارد البشرية ومراقبة تنفيذ إستراتيجية الموارد البشرية من أجل التقييم الفعال لأداء الموارد البشرية؛
  - يمكن التمييز في مؤشرات لوحة القيادة الاجتماعية ثلاث عائلات كبرى وهي: المؤشرات الخاصة بالتسيير الاجتماعي، المؤشرات الخاصة بأداء العمليات، مؤشرات خلق القيمة.
- وبناء على النتائج السابقة، قدمت الباحثة مجموعة من التوصيات، وهي كالآتي:
- يجب على المؤسسة الصناعية العمل على تحسين أدائها باستمرار من أجل الحصول على موقع تنافسي متقدم في إطار التغيرات التي تعرفها بيئتها، وذلك بتخصيص مواردها والتكيف مع التحولات المتسارعة، بما يتضمنه من تحديد أهداف أداء المؤسسة، توفير متطلبات ومستلزمات الأداء والتركيز بصفة جوهرية على الموارد البشرية، ثم المتابعة والتقييم حسب النتائج؛
  - العمل على تبني أدوات متكاملة مع لوحة القيادة الاجتماعية وتكون كفيلة بتحسين تقييم أداء الموارد البشرية، كإدارة بالأهداف؛
  - العمل على تشجيع التفكير الإبداعي لدى العاملين، وتعزيز ثقافة الإبداع من خلال توفير نظم حوافز عادلة ومرنة ومشجعة، ومرتبطة بتحقيق الأهداف الإستراتيجية التي تم تحديدها في الخطة الإستراتيجية؛

- توظيف الأدوات الحديثة لمراقبة التسيير في تقييم أداء الموارد البشرية، للحصول على نتائج أشمل وأدق، خاصة فيما يتعلق بلوحة القيادة الاجتماعية، بالإضافة إلى التحكم في التكاليف البيئية والاجتماعية من خلال اعتماد نظام محاسبي ذاتي يعنى بمحاسبة المسؤولية الاجتماعية؛
- ضرورة إشراك الأفراد العاملين في صياغة المؤشرات الاجتماعية المرتبطة بمجالات عملهم الخاصة بلوحة القيادة الاجتماعية؛
- الوقوف على نقاط القوة والضعف كعنصر جوهري في قراءة وتحليل مؤشرات لوحة القيادة الاجتماعية لتحسين أداء الموارد البشرية؛
- ضرورة قيام المؤسسات بالإفصاح الكامل عن المعلومات المتعلقة بالأنشطة الاجتماعية، حتى يتسنى لأفراد المجتمع تقييم الدور الاجتماعي للمؤسسة؛
- ضرورة تركيز المؤسسات الصناعية على تفعيل سياسة الخلف من خلال تعيين العمال الجدد كمرافقين ومرؤوسين للعمال المشرفين على التقاعد؛
- على المؤسسة الاستغلال الأمثل للموارد البشرية، الاهتمام أكثر بالبحث والتطوير في مجال تدريب الموارد البشرية السعي أكثر إلى تحسين صورة المؤسسة؛
- على المؤسسة الاعتماد والاستفادة من التجارب العالمية في مجال تقييم أداء الموارد البشرية أو إعداد تقارير التنمية المستدامة المستعملة في الإفصاح عن الأداء البيئي والاجتماعي.

ثانيا: دراسة (معتمد دحو، عامر عبد الرحمان ، 2022) ، مقال بعنوان : " تصميم وتطوير لوحة قيادة مستقبلية بالمؤسسات العمومية الاقتصادية - دراسة حالة شركة توزيع الكهرباء والغاز معسكر - " <sup>1</sup>.

تم اختيار هذه الدراسة كونها تعالج أحد متغيرات دراستنا، إضافة إلى أنها قد أجريت في بيئة مشابهة وهي المؤسسات العمومية الاقتصادية، حيث عالج الباحث موضوع الدراسة من خلال طرح الإشكالية التالية :

❖ ما مدى مساهمة لوحة القيادة في تحقيق مراقبة التسيير وتحسين الأداء في المؤسسة العمومية الاقتصادية الجزائرية؟

هدفت هذه الورقة البحثية إلى إبراز دور اعتماد هذه الأداة في مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز لولاية معسكر والكشف عن خصوصيات عرض لوحة القيادة في هذا النوع من المؤسسات، كما خلصت هذه الدراسة إلى أن أداة لوحة القيادة تعتبر من أهم

1 /دحو معتمد وعامر عبد الرحمان، مرجع سبق ذكره، ص 181-200.

الأدوات المعتمدة من طرف مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز لولاية معسكر لتحسين عملية مراقبة تسيير، حيث أنها قدمت صورة كاملة عن مدى فعالية أساليب التسيير المستخدمة في المؤسسة، كما سمحت بتبيان نسب انحرافات التي تم تفسيرها وتصحيحها الكلمات.

لتتوصل في الأخير إلى جملة من النتائج أهمها:

- تعتبر لوحة القيادة من أبرز الوسائل المستعملة في مراقبة التسيير فهي تسمح باتخاذ الإجراءات التصحيحية الملائمة بشكل سريع، مما يحسن من أداء المؤسسة الاقتصادية؛
  - تعمل لوحة القيادة كأداة مكتملة لأدوات مراقبة التسيير التقليدية، فهي تسمح بتوفير معلومات آنية بشكل مبسط وملخص يسمح للمؤسسة الاقتصادية بمراقبة أنشطتها خصوصا إذا تم تصميمها بشكل جيد وتقديم محتواها بشكل يعكس للمسؤول مستوى الأداء؛
  - الهدف من نظام لوحة القيادة المتبع في المؤسسة هو التحقق من أن النتائج الفعلية المسجلة مطابقة للأهداف المسطرة مسبقا؛
  - يتم تحضير لوحة القيادة بالمؤسسة بشكل شهري ولا يتم تجديدها يوميا وهذا ما يفقدها ميزة السرعة في إيصال أو معالجة المعلومات؛
  - تعتمد المؤسسة على الجداول المليئة بالأرقام وتحمل الرسومات البيانية التي تعبر بشكل أفضل. إضافة لعدم اعتماد المؤسسة على الواجهات في نشر لوحة القيادة بل تبقى مجرد وثائق يتم وضعها جانب الوثائق المحاسبية؛
  - لوحة القيادة في مؤسسة سونلغاز، تعتبر أداة لتقييم النتائج ورفع المعلومات عن طريق تقرير شهري يرفع إلى المؤسسة الأم بغرض تقديم المبررات التي أدت إلى وجود انحرافات إيجابية أو سلبية خلال الشهر وليست أداة رقابية تسمح للمسؤولين بالتحكم في السير اليومي لنشاطاتهم.
- وتوصل الباحث من خلال هذه الدراسة إلى بعض التوصيات هي:
- إعلام المسؤولين والمرؤوسين وتحسيسهم بأهمية لوحة القيادة بالمؤسسة؛
  - تكوين المسؤولين وأعوان التنفيذ عن آليات إعداد وتصميم لوحة القيادة ومكوناتها. واستخدامها لأغراض التسيير وتحسين الأداء وليس فقط لأجل تحقيق الأهداف الرقابية؛
  - الاهتمام بطريقة عرض لوحات القيادة بالاعتماد على الرسومات والأشكال البيانية مع استخدام الألوان الجذابة والمعبرة، كما ينصح باستخدام نظام المنبهات لتسهيل قراءة الانحرافات؛
  - إعداد لوحة القيادة مستدامة أي آنية حتى تكون ذات أهمية في المؤسسة وتساعد في عملية التسيير؛

— أخيرا يمكن توجيه الباحثين للبحث عن عوائق اعتماد لوحة القيادة في المؤسسات الجزائرية لا سيما باعتمادها كأداة تسيير أكثر منها أداة رقابة.

ثالثا: دراسة (إلهام بن عيسى، 2021)، مقال بعنوان: " لوحة القيادة الاجتماعية والمؤشرات الاجتماعية " <sup>1</sup>.

تم إختيار هذه الدراسة كونها تطرقت للمؤشرات الاجتماعية بلوحة القيادة الاجتماعية والتي لها علاقة مباشرة بقياس الأداء الوظيفي، مما يسمح بمعرفة أبرز الخصائص المتعلقة بها والتعرف على المؤشرات التي تعنى بالقياس المباشر لأداء الأفراد داخل المؤسسة، حيث تناولت الموضوع من خلال الإشكالية التالية :

❖ فيما تتمثل لوحة القيادة الاجتماعية وماهي المؤشرات الاجتماعية؟

تهدف الدراسة إلى عرض لأهم أنواع لوحة القيادة الاجتماعية والتعرف على أهم مؤشرات لوحة القيادة الاجتماعية، وقد تم التوصل إلى ضرورة تركيز الاهتمام على عملية بناء المؤشر لأن نجاح القياس يتوقف على ضبط الأداة، لتتوصل في الأخير إلى جملة من النتائج :

— تعتبر لوحة القيادة تمثيل المجموعة المعلومات الدقيقة عن نشاط وعمليات لهدف إعطاء صورة عامة عن وضعية ما؛

— ضرورة تركيز الاهتمام على بناء مؤشرات دقيقة وموثوقة، واستعمال برامج معلوماتية مناسبة، وكسب دعم مستعملي لوحة القيادة من خلال إشراكهم بعملية وضع المؤشرات.

وفي الأخير قدمت الباحثة من خلال نتائج الدراسة التوصيات التالية:

— توعية المسؤولين والمدراء لأهمية و دور لوحة القيادة في قيادة الوظائف، العمليات والأنشطة؛ الاهتمام بطريقة تقديم وعرض لوحات القيادة والابتعاد على المؤشرات الكثيرة والغير مفهومة والتصميمات التقليدية الغير لافتة للانتباه، مستعملين نظام المنبهات والنسب الملونة والرسومات الملائمة وطبيعة المحتوى؛

— ضرورة تحسيس مستخدمي اللوحة لأهمية الأداة وتصحيح اللبس حول أن هذه الأخيرة لم توضع للرقابة على أعمالهم، بل لتحفيزهم حول وضع الهدف ثم محاولة بلوغه مع اتخاذ الإجراءات التصحيحية المناسبة.

رابعاً: دراسة (أسماء فاطمة الزهراء بن حطري، 2015) رسالة ماجستير بعنوان: " لوحة القيادة الاجتماعية كأداة لتحقيق إستراتيجية المؤسسة - دراسة حالة مؤسسة هندسة الكهرباء ( فرع مجمع سونلغاز) " :<sup>1</sup>

وقع الاختيار على هذه الرسالة كونها تناولت متغيرات الدراسة الحالية، حيث تطرقت للوحة القيادة الاجتماعية كمتغير مستقل مماثل لدراستنا الحالية، يساهم في تحقيق استراتيجية المؤسسة باعتبار اعتماد لوحة قيادة ذات مؤشرات الأداء الملائمة لأهداف المؤسسة.

يعد الهدف الرئيسي من هذه الدراسة في مدى وضوح أهمية الموارد البشرية في المؤسسة على أساس دورها كشريك استراتيجي، وكذا الدور الذي تلعبه لوحة القيادة الاجتماعية في معرفة مدى مساهمتها في تحقيق استراتيجية المؤسسة، إضافة إلى لفت انتباه المسؤولين بالمؤسسات الاقتصادية إلى الأهمية التي تكسيها لوحة القيادة الاجتماعية في إبراز نسبة إنجاز البرامج المتبناة من خلال مختلف المؤشرات التي تحويها، ولقد اعتمدت الباحثة في إنجاز الدراسة النظرية على المسح المكتبي لمختلف المراجع والمصادر العربية والأجنبية، أما في دراسة الحالة فقد استخدمت أداة المقابلة الموجهة والتقارير والإحصائيات التي تم الحصول عليها من قبل مصلحة إدارة الموارد البشرية في مؤسسة هندسة الكهرباء والغاز وهي فرع من مجمع سونلغاز.

تم معالجة الدراسة من خلال طرح الاشكالية التالية:

❖ كيف تساهم لوحة القيادة الاجتماعية في تحقيق استراتيجية المؤسسة ؟

للإجابة عن إشكالية البحث واختبار مدى صحة الفرضيات تم تقسيم البحث إلى ثلاث فصول بحيث تطرق الباحثة في الفصل الأول إلى أهم جوانب مساهمة الموارد البشرية في الإدارة الإستراتيجية للمؤسسة وذلك من خلال عرضها لأهم المفاهيم المتعلقة بالإدارة الإستراتيجية، أدواتها التنفيذية ثم الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية وعلاقتها بالإدارة الإستراتيجية، أما في الفصل الثاني فقد تمت دراسة لوحة القيادة الاجتماعية وأهم المفاهيم المرتبطة بها وذلك عن طريق تقديم فكرة عامة عن مراقبة التسيير الاجتماعي كون لوحة القيادة الاجتماعية تعتبر من أدواتها مختلف التصنيفات المقدمة لها والمؤشرات التي تحويها ثم مراحل إعدادها موضحين دور كل عنصر في تحقيق الإستراتيجية، في حين خصصت الفصل الثالث لدراسة حالة مؤسسة هندسة الكهرباء والغاز.

وقد توصلت الباحثة بعد الدراسة إلى جملة من النتائج نذكر أهمها :

1/ أسماء فاطمة الزهراء بن حطري ، لوحة القيادة الاجتماعية كأداة لتحقيق استراتيجية المؤسسة - دراسة حالة مؤسسة هندسة الكهرباء ( فرع مجمع سونلغاز)، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، تخصص تسيير الموارد البشرية، جامعة الجزائر 3، 2014-2015.

- تعد إدارة الموارد البشرية اللبنة الأساسية لنمو وتطوير مؤسسة، حيث أصبح المورد البشري اليوم يعتبر شريك استراتيجي يكونه المسؤول عن وضع وتنفيذ إستراتيجية المؤسسة باعتبار المسؤولين جزء من الموارد البشرية للمؤسسة؛
- إن لوحة القيادة الاجتماعية عبارة عن مجموعة من المؤشرات التي تترجم أداء الموارد البشرية في المؤسسة، وعليه فهي تسمح بقياس وتوضيح مدى أهمية الدور الذي تلعبه هذه الأخيرة في تحقيق إستراتيجية المؤسسة؛
- كما توصلت الباحثة من خلال إسقاط ما تم التوصل إليه في الجانب النظري على مؤسسة هندسة الكهرباء والغاز إلى ما يلي:
- لا تحوي مؤسسة هندسة الكهرباء والغاز على إستراتيجية خاصة بها، ذلك لكونها فرع من مجمع سونلغاز الذي بدوره يحوي على التخطيط الاستراتيجي حيث أنه يتم وضع مخطط يشمل أهداف متوسطة وطويلة المدى؛
- لا يتم حساب المؤشرات الاجتماعية المبينة سابقا إلا عند طلبها من المديرية العامة للمجمع، أي أن استخدامها محدود ولا علاقة لها بلوحة القيادة الاجتماعية للمؤسسة على الرغم من أهميتها في تبين الأداء الفعلي للموارد البشرية؛
- تشمل لوحة القيادة الاجتماعية للمؤسسة بعض من مؤشرات وظيفة الموارد البشرية والمتعلقة بالتوظيف، إضافة إلى مؤشرات المناخ الاجتماعي المتعلقة بحركية الموظفين، بينما لا تحوي أي مؤشر من المؤشرات الاقتصادية والمالية التي تعتبر الأكثر ارتباطا وتعبيرا عن أداء الموارد البشرية ومساهمتها في تحقيق إستراتيجية المؤسسة؛
- وبناء على النتائج السابقة، قدمت الباحثة التوصيات التالية:
- ضرورة وضع إستراتيجية خاصة لمؤسسة هندسة الكهرباء والغاز وإشراك الموارد البشرية في وضعها وتنفيذه باستغلال المعلومات التي توفرها لوحة القيادة الاجتماعية ؛
- على مؤسسة هندسة الكهرباء والغاز أن تعيد النظر في المؤشرات التي تحويها، حيث أغلب المؤشرات الاجتماعية المعبرة عن دور الموارد البشرية لا يتم وضعها إلا عند طلبها من قبل المسؤولين ؛
- تحديث شكل لوحة القيادة الاجتماعية ليكون سهل القراءة والاستخدام ذلك بتقليل الجداول واستخدام الأشكال البيانية؛
- ضرورة تخصيص لوحة قيادة اجتماعية لكل وظيفة من وظائف إدارة الموارد البشرية لتمكين هذه الأخيرة مساهمة كل واحدة على حدى في تحسين أداءها.

### خامسا: دراسة (حاج دحو عامر، نرجس حميميش ، 2016) مقال بعنوان : " دور لوحة القيادة في تقييم الأداء الداخلي في المؤسسات العمومية الاقتصادية - حالة مؤسسة فيلامب - " <sup>1</sup>.

تم اختيار هذه الدراسة كونها تعالج دور لوحة القيادة بصفة عامة في تقييم الأداء الداخلي، والذي يعتبر العامل البشري أهم مكوناته فضلا عن العاملين التقني والمالي، حيث تطرق الباحثان لموضوع الدراسة من خلال طرح الإشكالية التالية :

❖ إلى أي مدى يمكن أن تساهم لوحة القيادة في تقييم الأداء الداخلي في المؤسسات العمومية الاقتصادية ؟

هدفت هذه الورقة البحثية إلى تبيان دور اعتماد لوحة القيادة في تقييم الأداء الداخلي في المؤسسة كخطوة مهمة في مجال الرقابة واتخاذ القرارات التحسينية، حيث أنها تمكن من تجسيد الكفاءة والفعالية في استخدام المؤسسة لمواردها الخاصة، وتزداد أهمية هذا التقييم في المؤسسات العمومية الاقتصادية نظرا لأهمية هذه الأخيرة في الاقتصاد، وقد تم التطرق من خلال هذه الورقة لمحاولة معرفة دور لوحة القيادة باعتبارها أداة هامة لمراقبة التسيير في تقييم الأداء الداخلي للمؤسسة العمومية الاقتصادية.

للتوصل في الأخير إلى النتائج التالية:

- نلاحظ بأن لوحة القيادة للمؤسسة محل الدراسة تشتمل على مؤشرات مالية فقط حيث تعكس الوضعية المالية على المدى القصير فقط وهذا ما يعيبها، لأنها غير فعالة في اتخاذ القرارات، وكمثال إذا أخذنا بعين الاعتبار كل القرارات المتخذة خلال السنة الجارية فإن المؤشر المالي المقاس في نهاية السنة يكشف بعض آثار هذه القرارات ويهمل الآثار المترتبة عنها على المدى الطويل وبالتالي النظرة حول الأداء ستكون خاطئة؛
- تشتمل لوحات القيادة هذه على معطيات مجردة فهي قد تبين وجود تحسينين أو تراجع لكنها لا تعني شيئا ملموسا ولا توضح الطريق الذي يجب إتباعه مثال : انخفاض المبيعات يمكن أن يكون نتيجة لضعف سياسة الاتصال وانخفاض المبيعات مقارنة بما متوقع.

### سادسا: دراسة (لمين علوطي، نذير راقى ، 2017) ، مقال بعنوان : " لوحة القيادة كأداة لمراقبة التسيير في المؤسسات العمومية الاقتصادية " <sup>2</sup>.

تم اختيار هذه الدراسة كونها تعالج أحد متغيرات دراستنا، إضافة إلى أنها أجريت في بيئة مشابهة وهي المؤسسات العمومية الاقتصادية، حيث عالج الباحث موضوع الدراسة من خلال طرح الإشكالية التالية:

1 /حاج دحو عامر و نرجس حميميش، مرجع سبق ذكره، ص 445-462.

2 / لمين علوطي و نذير راقى، مرجع سبق ذكره، ص 81-100.

❖ ما الدور الذي تلعبه لوحة القيادة في المؤسسات العمومية الاقتصادية باعتبارها كأداة من أدوات مراقبة التسيير؟

هدفت هذه الدراسة إلى توضيح أهمية استخدام لوحة القيادة في المؤسسة الاقتصادية العمومية باعتبارها أداة الأداء بصفة دائمة ومستمرة، كما تطرق فيها الباحثان كذلك إلى مفهوم لوحة القيادة وأنواعها وآلية عملها وانتهت بتطبيق ما تم تناوله في الجانب النظري على شركة سونلغاز لولاية المدية من أجل تبين الدور الأساسي والعملي الذي تلعبه هذه الأداة في تقييم أداء مؤسساتنا الاقتصادية؛ خاصة وأن هذه الأخيرة تسعى حاليا إلى ترشيد نفقاتها وتطوير أدائها.

لتتوصل في الأخير إلى نتيجة مفادها مايلي:

— هناك استعمال للوحات القيادة في مؤسسة سونلغاز وهي تقام شهريا من طرف المسؤولين ويستعملون في إعدادها طريقة الجداول معتمدين على الأرقام مركزين في ذلك على الجانب المالي دونالجوانب الأخرى.

كما قدم الباحثان التوصيات التالية:

- إدراج لوحات قيادة خاصة بالمصالح التي لا تمتلك هذه الأداة؛
- السرعة في تحضير هذه الأداة كي تكون ذات أهمية للمؤسسة؛
- الاهتمام بطريقة عرض لوحات القيادة وذلك بالاعتماد على الأشكال البيانية المعبرة والابتعاد عن الجداول المليئة بالأرقام المضللة؛
- نشر لوحات القيادة على واجهات بغرض لفت انتباه المسؤولين المعنيين حول أهم النتائج والأهداف، كما ينصح باستخدام الألوان في عرض الرسوم البيانية.

سابعاً: دراسة (MADOUICHE YACINE & TIFRANI SOUAD, 2020)، مقال بعنوان<sup>1</sup>:

## "Le Tableau de Bord Social comme outil de pilotage de la fonction ressources humaines de l'entreprise"

(لوحة المعلومات الاجتماعية كأداة إدارية لتوظيف الموارد البشرية في المؤسسة)

تم اختيار هذه الدراسة التي كان موضوعها مقاربا لدراستنا تحت عنوان لوحة المعلومات الاجتماعية كأداة إدارية لتوظيف الموارد البشرية في المؤسسة، فقد تطرقت للوحة القيادة الاجتماعية كنهج جديد لتسيير أداء المؤسسات عالميا وإبراز دورها كأداة تحكم في وظيفة إدارة الموارد البشرية باعتبارها ذلك الجزء الهام في أداء المؤسسة محل الدراسة.

1/ MADOUICHE YACINE & TIFRANI SOUAD , op.cit, PP 539-559.

حيث تعاملوا الباحثان مع المشكلة من خلال طرح السؤال التالي :

❖ هل يعتمد COJEK-CEVITAL على لوحة القيادة الاجتماعية كأداة لإدارة وظيفة الموارد البشرية؟

هدف الباحثان من خلال هذا البحث إلى التعرف على لوحة القيادة الاجتماعية كمكون ووافد جديد تمكن من ترسيخ نهج جديد لتسيير أداء المؤسسات عالمياً، وإبراز دورها كأداة تحكم في وظيفة إدارة الموارد البشرية باعتبارها ذلك الجزء الهام في أداء المؤسسة محل الدراسة، والتي استهدفت شركة COJEK التابعة لمجموعة CEVITAL من خلال دراسة ميدانية حاولت فهم ماهية لوحة القيادة الاجتماعية، وأساليب تطويرها وقبل كل شيء الهدف من بنائها، وقد اعتمد الباحثان على أداة المقابلة من خلال جمع وتحليل النتائج المتحصل عليها خلال المقابلات، لتخلص هذه الدراسة في الأخير إلى جملة من النتائج أهمها :

- تدرك شركة COJEKCEVITAL أهمية لوحة معلومات الموارد البشرية وتمنحها مكاناً متميزاً عند تحديد سياسة الموارد البشرية الخاصة بها؛
- لوحة القيادة هي نظام لقياس الأداء. يسهل إدارة الأنشطة في المنظمة ، بما في ذلك الأنشطة المتعلقة بإدارة الموارد للإنسان، ومن هنا نشأ لوحة القيادة الاجتماعية (TBS)؛
- الأداء جزء منمنطق الأداء العالمي للشركة وهو يعطي اليوم وظيفة الموارد البشرية سبل جديدة في هذا المنظور الحديث، من خلال دراستنا التي بحثت في مفهوم هذا المتغير ودور داخل الشركة، كأداة لإدارةوظيفة الموارد البشرية؛
- من أجل الاستفادة بشكل أفضل من لوحة معلومات الموارد البشرية، يضع قسم الموارد البشرية في COJEK-CEVITAL للمقارنة بين البيانات السابقة والحالية لنفس الفترة التي تمت دراستها من أجل فهم أفضل لتطور المؤشرات وتسهيل اتخاذ القرار من حيثالموارد البشرية؛
- توفر لوحة المعلومات معلومات أساسية وذات مغزى وفي الوقت المناسب بناءً علنقاط القرار الرئيسية للمديرين؛
- البيانات التي تحتويها تجعل من الممكن أخذهاالقرارات بسرعة وكفاءة ، لتنفيذ إجراءات جديدة أو لإجراءات الصحيحة التي اتخذت بالفعل؛
- لإنشاء نظام إدارة لوظيفة الموارد البشرية ، من الضروريإعداد أدوات الإدارة ومن بين هذه الأدوات لوحة معلومات الموارد البشرية التيقيس أداء قسم الموارد البشرية ومساهمته في تحقيق الأهداف العامة للشركة؛
- يستخدم قسم الموارد البشرية لوحة معلومات الموارد البشرية للمقارنة بين الوضع الحالي والماضي ، لتحديد الثغرات وتحليلها ويؤدي هذا إلى اتخاذ تدابير تصحيحية، حيث يشارك الموظفون حتى يساهموا في تحسين أدائهم وهكذا فإن تنمية الموارد البشرية في شركة COJEK-CEVITAL يعتمد على لوحة معلومات الموارد البشرية لقياس تأثيرالقرارات المتخذة.

## ثامنا : دراسة (صراح حمدي م/ بوزاري، 2009) مداخله بعنوان : " لوحة القيادة الاجتماعية أساس اتخاذ القرار لإدارة الموارد البشرية " <sup>1</sup>.

تم اختيار هذه الدراسة بالرغم من تقادمها مقارنة بباقي الدراسات المعروضة سابقا نظرا لكونها من الدراسات التي أبرزت أهم أهداف لوحة القيادة الاجتماعية في ضوء معطياتها الدقيقة والسريعة، والتي تعمل على التسهيل على أصحاب القرار اتخاذ القرار المناسب في الوقت المناسب.

حيث عاجلت الباحثة موضوع الورقة البحثية من خلال طرح الإشكالية التالية :

❖ كيف تساهم لوحة القيادة الاجتماعية في إتخاذ القرارات لإدارة الموارد البشرية ؟

هدفت هذه الدراسة إلى توضيح دور لوحة القيادة الاجتماعية في صنع القرار الخاص بالموارد البشرية بالمؤسسات الاقتصادية، كما تناولت فيها الباحثة كذلك إلى ماهية لوحة القيادة الاجتماعية بالجانب النظري فيما أبرزت مساهمة لوحة القيادة الاجتماعية في اتخاذ القرارات الخاصة بالموارد البشرية من خلال الفصل التطبيقي.

إعتمدت الباحثة في إجراء البحث على المنهج الوصفي المقارن من خلال مقارنة المؤسسة الوطنية لإنتاج أجهزة القياس والمراقبة AMC (قسم الكهرباء) والي تعتمد عليها المؤسسة لاتخاذ مختلف القرارات من عرض بعض المؤشرات التي تحويها، وبمقارنة طبيعة هذه المحتويات مع محتوى لوحة القيادة لمؤسسة صناعة السيارات PEUGEOTCITROEN وحدة فرنسا. لتتوصل في الأخير إلى خلاصة مفادها مايلي:

- أن لوحة القيادة الاجتماعية لمؤسسة AMC بعيدة كل البعد لأن تكون أساس لإتخاذ مختلف القرارات والتنبأ أو لإعداد إستراتيجية الموارد البشرية، حيث إضافة للمؤشرات السابقة وجدت أن لوحة القيادة لمؤسسة صناعة السيارات PEUGEOT CITROEN تشمل المعلومات التالية وغير الموجودة في لوحة القيادة الاجتماعية لمؤسسة AMC؛
- أن مؤسسة AMC من خلال لوحة القيادة الاجتماعية تحرص على توفير المعلومات التي تسمح لها فقط بتطبيق القوانين الخاصة بالعمل أو لتقليص العمالة ولا تستعمل لوحة القيادة الاجتماعية لهدف اتخاذ قرارات عملية وإستراتيجية من أجل التطور والرفع من الكفاءات وهذا ما يتطلب إعادة تأهيل المؤسسة في مجال المسك بنظام معلوماتي وفي وبناء لوحة القيادة

1 / صراح حمدي، مرجع سبق ذكره،

الإجتماعية لخدمة القرار الإجتماعي، حيث أن العولمة وتطور تكنولوجيا المعلومات يفرض عليها أن تكون كفاءة في مواجهة المنافسة التي أساسها إتخاذ القرارات ذات الجودة العالية في أسرع وقت؛

- إن لوحة القيادة الإجتماعية تعتبر وسيلة لقيادة أنشطة إدارة الموارد البشرية، والركيزة الأساسية لإتخاذ القرارات العملية والإستراتيجية؛ وهذا لما تحويه من مختلف المؤشرات التي تبني حسب إحتياجات صنع القرار الإجتماعي؛
- إمكانية التنبأ ودراسة تطور أوضاع الموارد البشرية ومراقبة تنفيذ إستراتيجية الموارد البشرية من أجل تحقيق هدف وإستراتيجية المؤسسة.

### المطلب الثاني : عرض الدراسات العربية

بالرغم من صعوبة العثور على دراسات عربية ذات العلاقة المباشرة بالموضوع نظرا لقلتها من جهة ونظرا لاختلاف المسميات من جهة أخرى لاسيما مصطلح لوحة القيادة الاجتماعية إلا أننا سنستعرض أهم الدراسات التي تناولت متغيرات الدراسة بالبيئة المؤسساتية العربية، ليتسنى لنا الاستفادة منها ومحاوله إيجاد مقاربة موضوعية بين البيئة المحلية والبيئة العربية عموما ومن أهم الدراسات العربية نذكر مايلي :

أولا : دراسة (KHALED Al-Omari & HANEEN Okasheh, 2017) ، مقال بعنوان:<sup>1</sup>

#### "The Influence of Work Environment on Job Performance: A Case Study of Engineering Company in Jordan "

(تأثير بيئة العمل على الأداء الوظيفي: دراسة حالة شركة هندسية في الأردن )

تم اختيار هذه الدراسة التي قاما بها باحثان من جامعة عمان بالأردن كونها تطرقت إلى المتغير التابع بدراستنا الحالية، فقد عالجت موضوع تأثير بيئة العمل على الأداء الوظيفي، حيث تعامل الباحثان مع المشكلة من خلال طرح السؤال التالي :

❖ ما مدى تأثير بيئة العمل على الأداء الوظيفي بالشركة ؟

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة تأثير بيئة العمل على الأداء الوظيفي بالاعتماد على المنهج الوصفي ومنهج دراسة حالة، فقد تم أخذ شركة هندسية كدراسة حالة بحجم عينة من 85 موظفًا، كما تم استخدام منهجية كمية تنطوي على مسح مقطعي لتحقيق أهداف الدراسة بالإضافة إلى مراجعة الأدبيات النظرية، تم فحص أبعاد مختلفة فيما يتعلق بعوامل بيئة العمل، بما في ذلك

1/ KHALED Al-Omari & HANEEN Okasheh, **The Influence of Work Environment on Job Performance: A Case Study of Engineering Company in Jordan**, International Journal of Applied Engineering Research, N.D, N° 24, 2017.

الضوضاء، درجة حرارة، هواء، الضوء ولون الفضاء ورضا أصحاب العمل، وأخيرا تم تحليل البيانات التي تم جمعها من قبل الباحثين باستخدام (SPSS، الإصدار 22).

وقد توصل الباحثان بعد الدراسة إلى النتائج التالية:

- أن القيود الظرفية تتكون من عوامل مثل الضوضاء وأثاث المكاتب والتهوية والإضاءة ، وهي ظروف بيئة العمل الرئيسية التي لها تأثير سلبي على الأداء الوظيفي ويجب أن تحظى بمزيد من الاهتمام؛
- أن أعلى نسبة من التهوية السيئة تأتي من تركيز منخفض من الأكسجين الكافي ويتضمن تأثيراً سلبياً قليلاً على الموظفين، أن جودة الهواء الداخلي مهمة للغاية للصحة والراحة والأداء الوظيفي بين الموظفين؛
- أن درجة الحرارة التي تعمل بشكل أفضل لإنتاجية الفرد تعتمد على جسم الفرد، فآثار درجة الحرارة نفسها معقدة ولا يمكن فهمها بسهولة، هناك حاجة لدراسة كمية الملابس التي يرتديها حسب نوع العمل الذي يتم إنجازه، وما إلى ذلك، ووفقاً لهذه الدراسة فإن عامل درجة الحرارة ليس له تأثير ملحوظ على الأداء الوظيفي؛
- أن الأماكن الصاخبة وتعريض الموظفين للظروف يمكن أن تؤثر على جودة أدائهم الوظيفي ، فالمهام التي تتطلب فهماً للقراءة والذاكرة هي الأكثر حساسية للضوضاء ، خاصة مصادر الضوضاء المتعلقة بمحادثات العمال؛
- أن أعلى نسبة من الإضاءة السيئة تأتي من الضوء الطبيعي وتعني تأثيراً سلبياً طفيفاً على الموظفين، يتماشى هذا مع الطرح الذي يؤكد بأن الإضاءة غير الملائمة هي مصدر ضائقة، مما يؤدي إلى ضعف الأداء الوظيفي، يحدث ذلك عندما يتعرض الموظف لبيئة عمل غير مريحة حيث يوجد وهج شديد أو كتلة خافتة أو نقص في الضوء الطبيعي في المكتب؛
- يمكن الاستنتاج أن أعلى نسبة تؤثر على أداء الموظفين تأتي من عدم الراحة من الأثاث المستعمل وتعني تأثيراً سلبياً للغاية على الموظفين، إذ أن أحد أهم الأشياء التي يجب ضمانها هو ما إذا كان أثاث مكان العمل مريحاً أم لا. يضمن أثاث المكتب المريح أن كل عامل يتعامل بشكل جيد مع الأشياء من حوله ، مثل الكراسي والمكاتب وترتيب أجهزة الكمبيوتر...إلخ.

فيما قدم الباحثان مقترحا بعد النتائج المتوصل إليها:

- يُقترح أن يتخذ أصحاب العمل مبادرات لتحفيز الموظفين من خلال تحسين بيئات العمل، الأمر الذي سيؤدي حتماً إلى تحفيز الموظفين وسيزداد أدائهم الوظيفي، من أجل تحقيق النتائج والأهداف المرجوة من الوظيفة، وبالتالي زيادة رضا أصحاب العمل.

ثانياً: دراسة (قاسم ابراهيم الشعار، وآخرون، 2016) مقال بعنوان " لوحة القيادة (Dashboard) وأثرها في التحسين المستمر(دراسة حالة شركة المحروقات والزيوت التابعة لمجموعة المناصير للصناعة والاستثمار بالأردن"<sup>1</sup>

تعد هذه الدراسة من أبرز الدراسات العربية المختارة والتي ركزت على لوحة القيادة كأداة جديدة بإمكانها تعزيز القدرة التنافسية لدى المؤسسة، لذا درست أثرها في التحسين المستمر لمستوى أداء المؤسسة ككل، فقد هدفت الدراسة التعرف إلى أثر لوحة القيادة (Dashboard) في التحسين المستمر كدراسة حالة لشركة المحروقات والزيوت التابعة لمجموعة المناصير للصناعة والاستثمار الأردن.

يلخص الباحثون مشكلة الدراسة في التساؤل التالي :

❖ هل لتطبيق لوحة القيادة (Dashboard) أثر في جهود التحسين المستمر في شركة ( المحروقات والزيوت) التابعة لمجموعة المناصير للصناعة والاستثمار؟

استعمل الباحثون المنهج الوصفي التحليلي، ولتحقيق أهداف الدراسة قام الباحثون بتصميم استبانة شملت (26) فقرة لجمع البيانات الأولية من عينة الدراسة والمكونة من (35) مدير وموظف. وفي ضوء ذلك تم جمع البيانات، وتحليلها، واختبار الفرضيات باستخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الإجتماعية (SPSS). وتم استخدام العديد من الأساليب الإحصائية لتحقيق أهداف الدراسة والتوصل إلى نتائجها، ومنها تحليل الانحدار المتعدد.

وقد توصل الباحثون بعد الدراسة إلى جملة من النتائج نذكر أهمها :

- لقد تبين أن الأهمية النسبية لمبادئ لوحة القيادة المختلفة جاءت مرتفعة وبمتوسط حسابي يتراوح بين (3.94). وتبين أيضاً أن الأهمية النسبية للتحسين المستمر قد جاءت مرتفعة وبمتوسط حسابي (3.97). كما تبين وجود أثر ذي دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $P < 0.05$ ) للوحة القيادة في تحسين العمليات؛
- أظهرت الدراسة عدم وجود أثر ذي دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $P < 0.05$ ) للوحة القيادة في تحسين المنتجات (الخدمات).

بناء على النتائج التي توصلت لها الدراسة فإن الباحثين يقدمون التوصيات التالية:

- ضرورة تبني نظام لوحات القيادة في الشركة المبحوثة أكثر فعالية لما لها من دور ايجابي في رقابة الاداء وإعطاء

1/ قاسم ابراهيم الشعار، وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص 58-70.

- مؤشرات عن الأنشطة الحرجة من خلال دعم الإدارة العليا؛
- توسيع قاعدة استخدام لوحة القيادة في الشركة المبحوثة لتشمل معظم الاقسام والدوائر إضافة إلى الأنشطة التي بحاجة إلى المتابعة مستمرة لأدائها؛
- إيلاء الاهتمام بوجود لوحة قيادة عامة مرتبطة بلوحات قيادة فرعية تعمل على انسيابية المعلومات بين الوحدات المختلفة فيالمنظمة في الشركة المبحوثة؛
- العمل على ربط لوحة القيادة بالشركة المبحوثة بمؤشرات الأداء (KPIs) لتسهيل وقيادة توجية المنظمة؛
- التركيز بشكل أكبر على عملية تحسين الخدمات بالشركة المبحوثة، وذلك من خلال استخدام بعض الطرق العلمية مثل: التغذية الراجعة والشكاوي المقدمة من العملاء أو أدوات إدارة الجودة الشاملة كقائمة المراجعة ومخطط السبب والنتيجة وخرائط المراقبة؛
- تطبيق منهجية لوحة القيادة بحيث تكون في متناول الجميع عن طريق البوابة الالكترونية للشركة (Portal) من خلال تخصيص صفحة لكل فرد تتمكن من الاطلاع على المعلومات.

ثالثاً: دراسة (مُجدّ علي أحمد عبد المولى، 2021) مقال بعنوان: " آفاق جديدة للعلوم الاجتماعية بجمهورية مصر العربية لتطوير اداء المنظمات باستخدام نظم المعلومات التخطيطية " .<sup>1</sup>

تم اختيار هذه الدراسة كونها تناولت المتغير المستقل للدراسة الحالية "لوحة القيادة الاجتماعية" كممارسة وفق أنظمة المعلومات التخطيطية بالمنظمات ذات الطابع الاجتماعي في إطار التحول الرقمي، مما يعني أن الدراسة أجريت بمطابق للدراسة الحالية.

حيث يعتبر جوهر مشكلة الدراسة فيما يلي :

❖ هل توجد علاقة طردية تأثيرية دالة إحصائياً بين استخدام نظم المعلومات التخطيطية وتطوير أداء المنظمات الاجتماعية ؟

هدفت الدراسة إلى تحديد مستوى استخدام نظم المعلومات التخطيطية بالمنظمات الاجتماعية، وتحديد مستوى تطوير أداء المنظمات الاجتماعية، تحديد العلاقة بين استخدام نظم المعلومات التخطيطية بالمنظمات الاجتماعية وتطوير أداء المنظمات

1/ مُجدّ علي أحمد عبد المولى، آفاق جديدة للعلوم الاجتماعية بجمهورية مصر العربية لتطوير اداء المنظمات باستخدام نظم المعلومات التخطيطية، المجلة العلمية للخدمة الاجتماعية، مصر، العدد السادس عشر، 2021، ص 120-131.

الاجتماعية، وتحديد الصعوبات التي تواجه دور نظم المعلومات التخطيطية في تطوير أداء المنظمات الاجتماعية ، كما هدفت أيضا إلى تحديد مقترحات تفعيل دور نظم المعلومات التخطيطية في تطوير أداء المنظمات الاجتماعية ، كل ذلك من أجل التوصل إلى خطة عمل مقترحة لتفعيل دور نظم المعلومات التخطيطية في تطوير أداء المنظمات الاجتماعية.

من أجل معالجة مشكلة الدراسة اعتمد الباحث على المنهج المقارن، ومنهج المسح الاجتماعي عن طريق الحصر الشامل للمسؤولين بالمنظمات الاجتماعية الحكومية وغير الحكومية بمحافظة أسيوط، ومنهج المسح الاجتماعي بطريقة العينة العمدية للخبراء.

وقد توصل الباحث بعد الدراسة إلى جملة من النتائج والمقترحات نذكر أهمها :

- إن ربط نظم المعلومات التخطيطية بالخطة الإستراتيجية للمنظمة من شأنه رفع أدائها، كما يتيح تطوير أساليب أكثر فاعلية في الإدارة والتنظيم، تقوية الوضع التنافسي للمنظمة والاهتمام بالأفكار المبدعة والعمل على تحقيقها بناء نظم جديدة للمعلومات له علاقة مباشرة بنمو وتطوير العمل بالمنظمة، لذا يجب إنشاء منظومة متكاملة لجمع وحفظ البيانات والمعلومات التخطيطية وتحديثها .

رابعا: دراسة (عائشة بنت أحمد الحسيني، شذا بنت عبد المحسن الخيال، 2013) مداخله بعنوان: "أثر تطبيق أنظمة الإدارة الإلكترونية على الأداء الوظيفي دراسة ميدانية علموظفات العمادات في جامعة الملك عبدالعزيز بجدة".<sup>1</sup>

تم اختيار هذه الدراسة التي قاما بها باحثان من جامعة الملك عبدالعزيز بجدة كونها تطرقت إلى أثر تطبيق أنظمة الإدارة الإلكترونية على الأداء الوظيفي، مما يجعل علاقتها بالدراسة الحالية علاقة مباشرة مع متغيري دراستنا على اعتبار لوحة القيادة جزء من الأنظمة الالكترونية الحديثة، تقوم الدراسة على تساؤل أساسي هو:

❖ ما هو تأثير تطبيق أنظمة الإدارة الإلكترونية على أداء موظفات العمادات في جامعة الملك عبد العزيز بجدة ؟

هدفت هذه الدراسة إلى تعريف الإدارة الإلكترونية ودورها في تطوير العملية الإدارية، وقياس أثر تطبيق أنظمتها على تطوير العمل الإداري وعلى أداء موظفات العمادات في جامعة الملك عبد العزيز، وتحديد ما يواجهها من معوقات وتقديم بعض التوصيات لمواجهة هذه المعوقات، بالإضافة إلى تقييم aux pa مدى فعاليتها الحالية.

1 / عائشة بنت أحمد الحسيني، مرجع سبق ذكره.

ولتحقيق ذلك استخدمت الباحثان المنهج الوصفي التحليلي، وأسلوب الدراسة الميدانية بالاعتماد على أداة الاستبانة التي تم توزيعها على عينة عشوائية من الموظفين تتألف من (248) موظفة ولقد بلغ العائد من الاستبيانات الصالحة للتحليل الإحصائي (240) مفردة أي ما يعادل 97% من عينة الدراسة.

توصلت الباحثتان من خلال هذه الدراسة إلى نتائج أهمها:

- وجود أثر إيجابي قوي لتطبيق أنظمة الإدارة الإلكترونية على تطوير العمل الإداري وعلى أداء موظفات العمادات في جامعة الملك عبد العزيز؛
- وجود معرفة عالية لدى الموظفين بالأنظمة المطبقة في عمادتهم فقط، وأن التسهيلات اللازمة لدعم الأنظمة متوفرة من قبل الجامعة بشكل كبير، وأن نسبة المعوقات التي واجهت الموظفين كانت بدرجة متوسطة، أخيراً حصلت أنظمة الإدارة الإلكترونية على درجة تقييم عالية من حيث فعاليتها.
- ومن النتائج السابقة قدمت الباحثتان التوصيات الآتية:
- العمل على تفعيل الإدارة الإلكترونية بشكل كامل وتحويل جميع الإجراءات الإدارية التي تتم بالطريقة التقليدية إلى الإلكترونية بعد تطويرها بما يتوافق مع أهداف الإدارة الإلكترونية؛
- الاهتمام بتوفير احتياجات جميع العمادات من المتطلبات التقنية والدورات التدريبية في مجال الأنظمة الإلكترونية، والتحسين المستمر للبنية التحتية بحيث تتلاءم مع التطور التكنولوجي، وتطوير الأنظمة الإلكترونية الحالية من ناحية السرعة Winda والحماية والموائمة مع احتياجات العمل.

خامساً: دراسة (حسن محيسن أبو عمرة، 2021) مقال بعنوان: " أثر الإخلال الوظيفي على الأداء الوظيفي في الجامعات الفلسطينية الخاصة بقطاع غزة " <sup>1</sup>.

تم اختيار هذه الدراسة التي قام بها باحث من كلية فلسطين التقنية كونها قدمت لنا مستويات الإخلال الوظيفي وأنواعه والتي ستؤثر على الأداء الوظيفي، مما يجعل علاقتها بالدراسة الحالية علاقة غير مباشرة غير أنه يمكن التفكير في توظيف مستويات الإخلال وتجميعها بمؤشرات تسمح بقياسها.

1 / حسن محيسن أبو عمرة، مرجع سبق ذكره، ص 118-155.

في ضوء ما سبق فإن الباحث يرى ضرورة دراسة الإخلال الوظيفي لدى الجامعات الفلسطينية الخاصة لمعرفة أثره على الأداء الوظيفي للموظفين فيها، حيث أن طبيعة الأعمال في المؤسسات الأكاديمية تعتبر متشابهة من وجهة نظر الباحث، وعليه سعت الدراسة للإجابة عن التساؤلات الآتية:

- ❖ ما مستوى الإخلال الوظيفي في الجامعات الفلسطينية الخاصة بقطاع غزة من وجهة نظر الإدارة العليا ؟
- ❖ ما مستوى الأداء الوظيفي في الجامعات الفلسطينية الخاصة بقطاع غزة من وجهة نظر الإدارة العليا ؟
- ❖ ما أثر الإخلال الوظيفي على الأداء الوظيفي في الجامعات الفلسطينية الخاصة بقطاع غزة عند مستوى الدلالة  $\alpha \leq 0.05$  ؟

- ❖ هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة  $\alpha \leq 0.05$  بين متوسطات درجات تقدير أفراد العينة لمستوى الإخلال الوظيفي والأداء الوظيفي في الجامعات الفلسطينية الخاصة بقطاع غزة تُعزى لمتغيرات الجنس والمؤهل العلمي وسنوات الخدمة، المسمى الوظيفي) ؟
- هدفت الدراسة إلى التعرف على مستوى الإخلال الوظيفي وأثره على الأداء الوظيفي في الجامعات الفلسطينية الخاصة بقطاع غزة، وذلك من وجهة نظر الإدارة العليا.

فيما اعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي لملائمة هذا المنهج الظاهرة موضوع البحث، وتم جمع البيانات من المصادر الثانوية والأولية من خلال الكتب والمراجع العربية والأجنبية والدوريات والمقالات والأبحاث المنشورة، والاستعانة بالإنترنت والنسخ الإلكترونية الموجودة على صفحاته، كما تم جمع البيانات الأولية من خلال الإستبانة التي تم تصميمها خصيصاً لهذا الغرض. في حين توصل الباحث من خلال هذه الدراسة إلى نتائج أهمها:

- مستوى الإخلال الوظيفي في الجامعات الفلسطينية الخاصة بقطاع غزة من وجهة نظر الإدارة العليا كان منخفضاً؛
- مستوى الأداء الوظيفي لدى الموظفين في الجامعات الفلسطينية الخاصة في قطاع غزة من وجهة نظر الإدارة العليا كان مرتفعاً؛
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للإخلال الوظيفي على الأداء الوظيفي في الجامعات الفلسطينية الخاصة بقطاع غزة عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0.05$ ؛

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة  $0.05 \leq \alpha$  بين متوسطات درجات تقدير أفراد العينة لمستوى الإخلال الوظيفي والأداء الوظيفي تغزى إلى متغيرات (الجنس، والمؤهل العلمي.  
في ضوء ما تم التوصل إليه من نتائج توصي الدراسة بما يلي:
- ضرورة توفير جميع الإمكانيات المادية والمعنوية اللازمة للموظفين لتحفيزهم وزيادة التزامهم؛
- تنظيم ندوات إرشادية للعاملين حول اللوائح والأنظمة والقوانين المالية والإدارية التي يجب على الموظفين الالتزام بها؛
- وضع مدونات أخلاقية لضبط سلوك الموظفين عبر توضيح الإخلال الوظيفي والجزاءات التأديبية المناسبة؛
- ضرورة اتباع الجزاءات التأديبية للموظف مثل (لفت النظر، الخصم، الحرمان من الترقية، وغيرها) عند ظهور أي من الإخلالات الوظيفية لدى الموظفين؛
- ضرورة الاهتمام بتقييم الأداء واعتباره مقياس لكفاءة الموظف بحيث تتم المكافأة والحوافز والترقية والعقاب على أساسه، لأن ذلك سيؤثر بشكل واضح على الأداء الوظيفي للعاملين، مع تقديم حوافز ومكافآت مادية وعينية وذلك مقابل أداء الموظفين ذوي السلوكيات المنضبطة؛
- تحسين البيئة المادية للعمل وذلك من خلال تصاميم المكتب من حيث الإضاءة والتهوية، وسهولة الحركة والعمل على توفير أماكن خاصة لاستراحة الموظفين، لأن ذلك يقلل من فرص ترك الموظفين لأماكن عملهم؛
- تنوع المهام والواجبات الوظيفية للعاملين وأن لا تكون أعمالهم، روتينية، وإتاحة الفرصة للعاملين للتجديد والابتكار والتطوير والتغيير والمسمى الوظيفي؛
- تشجيع العاملين على التطوع أداء مهامهم مما يساهم في تقدم العمل وبالتالي زيادة في مستوى الأداء؛
- زيادة الاهتمام بتحفيز العاملين وتشجيعهم ومكافأهم على تقديم الأفكار الجديدة، وإعطاءهم المزيد من الصلاحيات في اتخاذ القرارات الهامة وتحمل مسؤوليتها مما يساهم بشكل فاعل في تأدية وظائفهم بكفاءة وفاعلية.

سادسا: دراسة (Mohammed LAMCHAOUAT & Nabil BOUAYAD AMINE, 2016)

مقال بعنوان<sup>1</sup>:

## "L'accumulation du capital humain del'organisation universitaire à travers le tableau de bord de gestion"

(تراكم رأس المال البشري لتنظيم الجامعة من خلال لوحة القيادة الادارية)

تم اختيار هذه الدراسة كونها تناولت دور وأهمية لوحة القيادة في معالجة رأس المال البشري، وقد تطرقت لموضوع لوحة القيادة الإدارية لتراكم رأس المال البشري في التنظيم الجامعي المغربي ومالها من فوائد في الاستثمار الجيد لرأس المال البشري الذي يعتبر الركيزة الأساسية لرأس المال غير المادي ومعالجة قضاياها بواسطة الأداة الحديثة لا سيما وسط الإصلاحات المتعاقبة للجامعة المغربية.

لذلك اتجه الباحثان بشكل أساسي إلى محاولة حل مشكلة تراجع الأداء والمستوى الجامعي بالمغرب في الواقع وذلك بإمكانية ترسيخ وإنشاء ثقافة لوحة القيادة داخل هذا الهيكل العام ليساهم في تراكم رأس المال البشري وبالتالي إلى تحقيق أفضل أداء، حيث تم تقديم موضوع البحث لهذا الاتصال على النحو التالي:

❖ كيف يمكن أن تؤثر لوحة القيادة على رأس المال البشري داخل الجامعة المغربية الحكومية ؟

إستهدف الباحثان من خلال الدراسة التركيز أكثر على رأس المال غير المادي لاسيما رأس المال البشري ومدى الحاجة الملحة للجامعات المغربية أكثر من أي وقت مضى ومدى الحاجة إلى إعادة التفكير في إدارته، فمن المفترض أن يستعين المدراء أنفسهم بأنظمة الإدارة الحديثة حتى يتمكنوا من إتقان أعمال إدارة هذه المؤسسات العامة وتحقيق الغايات المرجوة، لذا وجب التوجه نحو إعادة تشكيل نقل أدوات الإدارة الحديثة من القطاع الخاص، لمتساهم به أدوات التحكم في الإدارة من فرصة لم يسبق لها من مثيل في تنفيذ الإصلاحات وتحقيق الأهداف المتراكمة لهذا الغرض.

خلصت هذه الدراسة في الأخير إلى جملة من النتائج أهمها :

— أن استخدام لوحات معلومات الإدارة (TBG) يعد رافعة رئيسية في الإدارة لهذه المنظمات العامة، ولا سيما لتعزيز رأس المال البشري ، الركيزة الأساسية لرأس المال غير المادي؛

1/ Mohammed LAMCHAOUAT & Nabil BOUAYAD AMINE, L'accumulation du capital humain del'organisation universitaire à travers le tableau de bord de gestion, Dossiers de Recherches en Economie et Gestion Dossier spécial, N.D, N°3 ,2016..

- الإنسان هو حجر الزاوية في النشاط الجامعي، فهو يعتبر العمود الفقري لرأس المال البشري، وهو عنصر حاسم في إدارة الجامعة؛
- تمثل المساهمات غير المباشرة من (TBG) رافعة لتراكم رأس المال البشري داخل الجامعة، مما سيؤدي إلى تحقيق قفزات إلى الأمام من حيث تحسين أداء الجامعة على جميع المستويات؛
- أن الجانب المالي ليس غاية في حد ذاته لمثل هذه المؤسسة العامة، وهذا ما يثبت مرة أخرى أن تقييم أداء الجامعة يجب أن يحدد مسبقاً من خلال تقييم رأس المال البشري للجامعة.

سابعاً: دراسة (صادق محمد علي الحسين، حسين جبر حمود الطائي ، 2020) مقال بعنوان: الرقابة على تقييم أداء الموظفين (دراسة مقارنة)<sup>1</sup>.

تم اختيار هذه الدراسة كونها تناولت البعد القانوني في الرقابة على قياس وتقييم الأداء الوظيفي ومحاولة تقنين المؤشرات والمعايير الموضوعية والواقعية لقياس سلوك وأداء الموظفين، لضمان الحيادية وتجرد المسؤول المباشر من الذاتية والعلاقات الشخصية ومؤثراتها، حيث إن الرقابة الإدارية تعتبر وسيلة في يد الإدارة تراقب بها أعمالها بنفسها وتصحح الخاطئ منها بإرادتها حتى يسلم نشاطها من الإنحراف وبما يجعل تصرفاتها تمتاز بالمشروعية.

❖ وتظهر مشكلة البحث في اختلاف التشريعات والفقهاء الإداري في مدى وجوب التظلم من تقييم أداء الوظيفي كشرط سابق قبل اللجوء إلى القضاء من عدمه ، وخلق التشريع العراقي من تنظيم التظلم الإداري لقرارات تقييم أداء الموظفين ، وتظهر مشكلة البحث في تحديد آلية الرقابة الملائمة لقرارات تقييم أداء الموظفين، وما هي الوسيلة المناسبة للطعن بهذه القرارات إذ يلجأ الموظف للتظلم الإداري من تقييم أداء الموظفين؟ ، وهل عليه اللجوء إلى القضاء؟ وماهي المواعيد المقررة لذلك؟، إذ يجوز للموظف أن يطعن قضائياً في تقييم أداء الموظفين الخاص به خلال مدة معينة من علمه بالتقرير، وكيفية تحديد الجهة المختصة؟

هدفت الدراسة إلى إبراز أهمية تقييم أداء الموظفين في الحكم على جدارة الموظفين للاستمرار في العمل لما يترتب على تقييم الأداء الوظيفي من آثار عديدة تتعلق أساساً بمركز الموظف ومستقبله في وظيفته منها ما يؤثر في ترقية الموظف إلى الوظائف الأعلى

1 / صادق محمد علي الحسين وحسين جبر حمود الطائي، "الرقابة على تقييم أداء الموظفين دراسة مقارنة"، مجلة المحقق الحلي للعلوم القانونية والاقتصادية، العراق، العدد الأول، 2020.

ومنها ما يؤثر في منحه العلاوات على أساس مدى ما حققه من كفاية في أداء مهامه، ويتم ذلك بصورة دورية خلال مدة زمنية محددة ، كما يسمح للرئيس الأعلى الإحاطة بسير العمل في الإدارة وإزالة المعوقات التي تحول دون سير الأعمال على وجه مرض .

إعتمدت هذه الدراسة على استخدام منهج البحث التحليلي المقارن للاطلاع على آراء الفقه والقضاء بخصوص تقييم أداء الموظفين عبر تحليل النصوص القانونية في كل من فرنسا ومصر والعراق .

حيث توصلا الباحثان إلى النتائج التالية:

- تعد الرقابة الادارية وسيلة في يد الادارة تراقب بها أعمالها بنفسها، وتصحح الخاطئ منها بإرادتها حتى يسلم نشاطها من الإنحراف وبما يجعل تصرفاتها متفقة مع مبدأ المشروعية، ذلك المبدأ الذي يجب عليها الإمتثال له في جميع تصرفاته؛
  - للادارة سلطة واسعة في تعديل القرارات الصادرة عنها وذلك لتصحيح الأخطاء الواردة بها عبر سلطتها بسحب قراراتها أو الغائها أو تعديلها، وذلك لتصحيح أخطائها التي وقعت فيها وكانت سبب في مخالفتها مبدأ المشروعية بحيث تقوم بنفسها و مختارة بسحب قراراتها المخالفة للقانون تأكيداً لمبدأ المشروعية قبل انيادار الأفراد بالطعن بها امام القضاء؛
  - التظلم من القرار الإداري في العراق شرط لقبول الدعوى سواء أمام محكمة قضاء الموظفين أم محكمة القضاء الإداري باستثناء الدعوى الناشئة عن تطبيق قانون الخدمة المدنية؛
  - إختلف الفقه المصري حول مدى وجوب التظلم من تقييم الأداء الوظيفي كشرط سابق قبل اللجوء إلى القضاء من علمه إذ اتجه جانب من الفقه إلى أن التظلم من تقييم الأداء الوظيفي يعتبر وفي جميع الأحوال جوازياً وليس وجوبياً، فالموظف ليس ملزماً بتقديمه، وإنما له أن يتظلم، ومن ثم يعد رخصة للموظف له أن يستعمله أو لا يستعمله، ويرى جانب آخر من الفقه أن التظلم من قرار تقييم أداء الموظفين هو من قبيل التظلمات الوجوبية بما يترتب على ذلك من آثار، وذلك لأن تقييم أداء الموظفين يتصل أوثق إتصال بالترقية ومنح العلاوات، ومن هنا فإن حكم المادة (12) من قانون مجلس الدولة المصري الخاصة بمحالات التظلم الوجوبي ينصرف لتقييم الأداء ، وحسمت الجمعية العمومية لقسمي الفتوى والتشريع بمجلس الدولة هذا الجدل وقررت صراحة بأن قرارات كفاية الأداء لا تخضع لنظام التظلم الوجوبي عملاً بصريح حكم المادة سالفه الذكر.
- ولخصت هذه الدراسة لجملة من المقترحات نذكر منها :

- تدعو المشرع العراقي إلى وضع قانون خاص بتقييم أداء الموظفين ضمن مشروع قانون الخدمة المدنية الاتحادي الذي لازال في طور التشريع ، وأن ينص على تعريف تقييم أداء الموظفين في المادة الأولى بأنه نظام يتم فيه قياس أداء الموظف للعمل وإنجاز الأعمال المكلف بها، والحكم على سلوكه وتصرفاته وعلاقته بزملائه ورؤسائه والمتعاملين معه، وقدراته وإمكاناته الشخصية وفقاً لقواعد وإجراءات معينة خلال مدة زمنية معينة؛

- تقترح أن يجمع المشرع العراقي النصوص المتفرقة بتقييم أداء الموظفين ضمن القانون المقترح، وأن ينص في المادة الثانية منه على السلطة المختصة ويكون النص بالشكل الآتي ( يضع الرئيس المباشر الأعلى الوزن النسبي للمؤشرات الخاصة بكل معيار من معايير التقييم بما يتماشى مع طبيعة نشاط الوحدة) ؛
- تقترح الدراسة أن ينص المشرع العراقي على ضوابط تقييم الأداء الوظيفي في المادة الثالثة من القانون المقترح ، وأن ينص ويُرَاعَى في تقدير تقييم أداء الموظف الضوابط الآتية :
  - ✓ واقعية وموضوعية التقييم بحيث يكون مبنياً على أساس من الدقة التامة في قياس أداء وسلوك الموظف؛
  - ✓ حيادية التقييم وعدالة المعاملة بحيث يكون التقييم مبنياً على أساس التجرد من العلاقات الشخصية ومؤثراتها؛
  - ✓ الوصول بالمنحنى الطبيعي للاداء ؛
  - ✓ معدل الاداء الذي يتم تحديده لكل وظيفة؛
- تدعو المشرع العراقي الى النص على الأخذ بالاعتبار كفاءة الموظف عبر التقارير الوظيفية لاداءه لاجل المفاضلة في الاختيار للمناصب القيادية ؛
- تدعو المشرع العراقي إلى التشدد في تقييم الأداء في حالة الوظائف القيادية فيكون تقييم الأداء بمرتبة أقل من فوق المتوسط لمدة سنتين سبب لانتهاج الصلاحية الوظيفية لشاغلي الوظائف القيادية، كونه يسهم في زيادة كفاءة المرفق العام لأنه يستبعد العناصر التي لا تتمتع بالكفاءة.

ثامنا: دراسة (علاء ميمي، شبلي سويطي، 2019) مقال بعنوان : " نظام تقييم الأداء الوظيفي وأثره على أداء العاملين في ديوان الموظفين العام الفلسطيني"<sup>1</sup>

تم اختيار هذه الدراسة كونها تناولت متغيرات الدراسة الحالية بالتركيز على جانب مهم هو تأثير نظام التقييم على أداء الموظفين، تمت معالجة المؤثرات وفق أبعاد واقع البيئة القانونية والتوافق مع الخطة الاستراتيجية للمنظمة وكذا مدى ارتباط نتائج التقييم بالمؤشرات الوظيفية مثل الأجور والحوافز والنقل..إلخ.

حيث تمحورت مشكلة الدراسة حول:

❖ ما مدى تأثير نظام تقييم الأداء الوظيفي وأثره على أداء العاملين في ديوان الموظفين العام الفلسطيني ؟

1/ علاء ميمي و شبلي سويطي، نظام تقييم الأداء الوظيفي وأثره على أداء العاملين في ديوان الموظفين العام الفلسطيني، مجلة معهد العلوم الاقتصادية (مجلة علوم الاقتصاد والتسيير والتجارة )، الجزائر، العدد 01 2019.

- هدفت الدراسة إلى عرض تجربة ديوان الموظفين العام في تطوير نظام تقييم الأداء الوظيفي وأثره على أداء العاملين فيه، حيث اتبع الباحثان المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت عينة الدراسة من (88) مبحوثا ومبحوثة يشكلون مجتمع الدراسة في الديوان استخدمت الاستبيان كأداة للدراسة وتم تحليلها إحصائيا من خلال برنامج الرزم الإحصائية (SPSS).
- وقد توصل الباحثان بعد الدراسة إلى جملة من النتائج نذكر أهمها :
- أن أبعاد نظام تقييم الأداء الوظيفي في الديوان جاءت بدرجة متوسطة على الدرجة الكلية، وأن واقع الإطار القانوني الناظم لعملية تقييم الأداء الوظيفي، جاءت بدرجة متوسطة، وأن واقع ملائمة نظام تقييم الأداء الوظيفي مع عناصر الخطة الإستراتيجية في الديوان جاءت بدرجة متوسطة ومدى الاستناد إلى نتائج تقييم الأداء الوظيفي بالقرارات المتعلقة بالترقية النقل، المكافآت والحوافز الأجور والرواتب، تنمية المسار الوظيفي، تعديل المسمى الوظيفي جاءت بدرجة منخفضة، وأن الدرجة الكلية للأداء الوظيفي للعاملين في الديوان جاءت بدرجة مرتفعة جدا؛
  - خرجت الدراسة بوجود أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية على الدرجة الكلية لواقع نظام تقييم الأداء الوظيفي في الديوان. وبناء على النتائج، خرجت الدراسة بالتوصيات التالية:
  - ضرورة قيام الديوان بمعالجة القصور في بعض أحكام قانون الخدمة المدنية والمتعلقة بتنظيم علانية تقييم الأداء، وتحديد إنجازات الموظفين من خلال مؤشرات ومعايير يتم إدراجها في الإطار القانوني الناظم لعملية التقييم؛
  - ربط الأداء بأهداف ومهام وظيفية واضحة ووضع آلية متطورة لربط نتائج تقييم الأداء الوظيفي للموظفين بالقرارات المتعلقة بالترقية النقل، المكافآت والحوافز الأجور والرواتب، تنمية المسار الوظيفي تعديل المسمى (الوظيفي والقرارات المتعلقة بتحديد حاجة الديوان من الموظفين والاحتياجات التدريبية لهم، وتطوير نماذج تقييم الأداء الوظيفي بشكل دوري؛
  - الاستناد إلى بطاقة الوصف الوظيفي للمسميات الوظيفية في المستويات الإدارية المختلفة في عملية التقييم، وزيادة أطراف عملية التقييم تقييم النظراء في العمل، ووضع آلية جديدة لعملية التقييم الذاتي للعاملين في الديوان، وضرورة شمول تقييم الأداء لرأي متلقي الخدمة.

## المطلب الثالث : عرض الدراسات الأجنبية

توجد العديد من الدراسات الأجنبية التي تطرقت بصفة مباشرة لمتغيري الدراسة (لوحة القيادة الاجتماعية والأداء الوظيفي) ، تم اختيار بعض الدراسات نظرا لحدائتها من جهة وتشابها وملائمتها للدراسة الحالية من جهة أخرى، ومن بين أهم هذه الدراسات نذكر مايلي :

أولا : دراسة ( M. ´Angeles L´opez-Cabarcos & Paula V´azquez-Rodríguez, Lara M.

Quiñó'a-Piñeiro, 2022 ) ، مقال بعنوان <sup>1</sup>:

**"An approach to employees' job performance through work environmental variables and leadership behaviours"**

(نهج الأداء الوظيفي للموظفين في ظل بيئة العمل المتغيرات والسلوكيات القيادية)

تم اختيار هذه الدراسة كونها تناولت تأثير بيئة العمل لاسيما تلك المتعلقة بسلوك القادة على أداء الموظفين ومدى إنجازهم لمهامهم، فقد تطرقت لمدى تقدم معرفة الموظف بمتطلبات الوظيفة والأداء الوظيفي من خلال تحديد صفات وهوية مختلف الظروف التي يمكن أن تؤدي إلى وجود أو عدم وجود مختلف النظم الأساسية المهمة للقيادة.

يتجلى الهدف من هذا البحث في دراسة الأداء الوظيفي للموظف من خلال ثلاثة متغيرات بيئية (أهمية المهمة، والدعم الاجتماعي لزميل العمل ، والدعم الاجتماعي للمشرف) وسلوكيات قيادية (القيادة بالتفويض والتمكين)، حيث تظهر النتائج أنه لا يوجد شرط من تلقاء نفسه ضروري لوجود (أو غياب) الأداء الوظيفي، ومع ذلك فإن التحليل المشترك للظروف المتعلقة بالتمكين والدعم الاجتماعي للمشرف على الأداء الوظيفي، لذلك إذا كان أي من هذه الشروط الثلاثة موجودة فهو عمل جيد لذلك تبحث هذه الدراسة كيف تؤدي الآثار المشتركة للعوامل البيئية وسلوكيات القيادة إلى وجود (أو غياب) الأداء الوظيفي للموظفين الصناعيين من خلال تطبيق مقارنة نوعية غامضة التحليل (FSQCA) على النحو التالي:

❖ كيف يمكن أن تؤثر بيئة العمل لا سيما تلك المتعلقة بمتغيرات وسلوكيات القيادة في نهج الأداء الوظيفي ؟

1 / M. Angeles L´opez-Cabarcos & Paula V´azquez-Rodríguez, et AL, **An approach to ployees' job performance through work environmental variables and leadership behaviours**, , Journal of Business Research, Spain , VOL140 ,2022.

إستخدمت الدراسة عينة مكونة من طبقة القادة المشرفة، حيث تظهر أن أهم المتغيرات هي القيادة التحويلية والدعم الاجتماعي فيما يبدو أن تمكين الموظفين وأهمية نوع المهمة يلعبون دورًا ثانويًا في ما يؤدي إلى الأداء الوظيفي للموظف، وهذا ما يدعو إلى الحاجة للمديرين لاستخدام قيادة إيجابية لإدارة الموارد البشرية.

كما خلصت هذه الدراسة في الأخير إلى جملة من النتائج أهمها نتيجة النموذج كانت وجود الأداء الوظيفي للموظفين مرتبطة بالشروط الخمسة، أهمية إدراك المهمة ، الدعم اجتماعيًا لزميل العمل، متابعة المشرف على الدعم الاجتماعي، أسلوب القيادة التحويلية والتمكين، وقصد إجراء تحليل أكثر شمولاً وتوفير نظرة ثاقبة أكبر للنموذج المقترح، تم إجراء التحليل مع الأخذ في الاعتبار كل من وجود أو غياب الأداء الوظيفي بين العمال الصناعيين.

حيث تشير النتائج إلى أن أي شرط من الشروط الخمسة المذكورة هنا يؤدي من تلقاء نفسه إلى وجود الأداء الوظيفي ومع ذلك وجود القيادة التحويلية أو التمكين أو المشرف يظهر الدعم الاجتماعي كشرط ضروري لوجود أداء وظيفي للموظف (الاتساق = 0.92)، علاوة على ذلك كان غياب الدعم الاجتماعي من زملاء العمل والمشرفين (الاتساق = 0.86) شرطاً شبه ضروري لوجود أداء وظيفي للموظف (قيمة تناسق قريبة من 0.90) وبالمثل كان وجود الدعم الاجتماعي من زملاء العمل أو الدعم الاجتماعي من المشرفين (الاتساق = 0.88) شرطاً شبه ضروري لغياب أداء الموظف الوظيفي.

ثانياً: دراسة (Inès DABBEBI, 2019), أطروحة دكتوراه بعنوان:<sup>1</sup>

## "Conception et génération dynamique de tableaux de bord d'apprentissage contextuels"

(تصميم وتوليد ديناميكي للوحات المعلومات للتعلم السياقي)

وقع الاختيار على هذه الدراسة كونها تناولت الجانب الأكبر أهمية في دراستنا التطبيقية وهو كيفية تطوير الأنظمة المعلوماتية حتى تصبح قادرة على تغذية لوحات القيادة، فقد تطرقت الباحثة لكيفية تصميم وتوليد ديناميكي للوحات المعلومات للتعلم السياقي.

هدفت الدراسة أولاً إلى تقديم السياق العلمي الذي يناسب الموضوع، ثم العمل على تقديم تحليلات مختلف عملياً التعلم الرقمية والمعلوماتية وخاصة في سياق مشروع " ANR HUBBLE " ، من خلال عرض نتائج التحليل على فئات مختلفة

1 / Inès DABBEBI , op.cit.

من المستخدمين ثم عرض الأهداف الرئيسية للبرنامج لإنشاء لوحة قيادة فالهدف الأساسي من المشروع هو اقتراح وسائل لدعم مختلف المستخدمين طوال عملية التحليل حسب تعريفات تحليلات التعلم الرقمي، يريد المشروع اقتراح وسائل لمراحل القياس والجمع والتحليل والاتصال، كل هذا ينطوي على الوسائل التكنولوجية والبرمجيات لجمع ونمذجة الآثار ونتائج العمليات، إذ يخطط المشروع لتوفير وسائل أخرى لوصف عمليات التحليل لمختلف مستخدمي اتخاذ القرار.

إن العمل المقدم في هذه الأطروحة يندرج في إطار العمل التحليلي للتعلم الرقمي بشكل عام ولوحات معلومات التعلم بوجه خاص، إذ تم تناول مشكلة ملموسة وهي مشكلة تحديد الهياكل العامة للوحات معلومات التعلم المكيفة، هذه المشكلة تم تقسيمها إلى ثلاثة أسئلة بحثية شكلت القاسم المشترك لهذا العمل البحثي.

حيث تمحورت الإشكالية العامة في ثلاث أسئلة رئيسية على النحو التالي:

- ❖ ماهي كيفية التقاط احتياجات المستخدم بامتداد مستوى كافٍ من الدقة لإنشاء لوحات العدادات ؟
- ❖ ماهي كيفية وصف وتنظيم أبعاد التصميم وهيكله للوحة القيادة التعليمية ؟
- ❖ ماهي العمليات التي يتم على أساسها إنشاء جداول الحافة الديناميكية من أجل الاتصال المناسب ؟

في نهاية الدراسة النظرية وقصد الإجابة عن مختلف الأسئلة المتعلقة بمشكلة الدراسة، طرحت الباحثة الفرضيات على

النحو التالي:

- لوحة القيادة تمكن من صنع القرار؛
- صنع القرار يتطلب مؤشرات والوسائل المناسبة للتنبأ؛
- تعتمد لوحة معلومات الاتصال على التنسيق والسياق؛
- الفهم التفصيلي لاحتياجات المستخدم ضروري للتوليد التلقائي للوحات العمليات؛
- مداخلة فنية من قبل يمكن للمستخدمين إبطاء عملية صنع القرار.

حيث بعد الدراسة خلصت الباحثة إلى جملة من النتائج أهمها:

- الوصول لكيفية تمكن من إتقاط متطلبات المستخدمين: حيث كانت أحد أهداف هذه الأطروحة هو تحديد طريقة لإلتقاط الاحتياجات من أجل تطوير فهم أفضل لتوقعات المستخدمين ضمن لوحة المعلومات، فالفكرة المحورية هي تزويد المستخدمين بجداول من لوحة القيادة التي تلي احتياجاتهم؛
- **نمذجة لوحة القيادة:** ردًا على سؤال البحث الثاني الذي اقترحه الباحثة في الفصل السادس من خلال مجموعة من قوالب لوحة معلومات، الغرض من النمذجة لوحات معلومات القيادة هو إضفاء الطابع الرسمي على الاحتياجات وتنظيمها، حتى تسمح للمستخدمين في تسهيل إحصائها وجمعها، إذ الهدف هو وصف أبعاد التصميم التي تمثلها احتياجات المستخدم وتنظيمها حول قوالب لوحة القيادة للتعليم؛
- **جيل من لوحات معلومات التعلم:** ردًا على سؤال البحث الأخير الذي اقترحه ، في الفصل السابع، عملية لإنشاء لوحات معلومات التعلم، حددت الباحثة عملية التوليد الآلي المفصلة لإنتاج لوحة المعلومات مع مؤشرات محددة مسبقًا؛
- **تجربة إنشاء لوحة القيادة تعلم:** في الفصل الثامن، وصفت الباحثة نموذجًا أوليًا لمولد مصفوفة ديناميكية للجداول، ثم قدمت في الفصل التاسع مجموعة من الجداول تم تطوير حافة التعلم بناءً على احتياجات المستخدم الموضحة سابقًا؛
- يسمح لك محرك الإنشاء بإنتاج ملف وصف جدول عام لوحة التعلم التي تمثل مجموعة من المعلومات المخصصة لنا قاعدة بيانات للإشارة إلى أي مؤشرات وأي وسيلة تصور يهتم المستخدم، إذ يسمح الإنشاء التلقائي لهذا الملف بإعادة استخدامه إذا لم يغير المستخدم طلبه على مستوى التصور، هذا يتجنب الاضطرار إلى المرور بخطوة إنشاء لوحة القيادة مرة أخرى للتعليم، ثم يتم استرداد هذا الملف بواسطة مشغل التحويل من أجل إنشاء مثيل لجميع مكونات لوحة معلومات التعلم وتحويلها إلى صفحة على شبكة الإنترنت، فمن خلال التجربة التي أجراها الباحث، يؤكد جدوى النهج المقترح للجيل الديناميكي للوحات معلومات القيادة، ومنها قدم الباحث اقتراحات تجمع بين عدة وجهات النظر التي تتبع كيف نخطط للتغلب على قيود معينة.
- **الحدود والتوقعات:** قامت الباحثة برسم بعض وجهات النظر للعمل في إطار خمسة جوانب، يتعلق الجانب الأول بتحسين "مولد هابل بورد" الخاص بالدراسة، حيث ركز على التصميم المشترك للوحات معلومات التعلم لإثرائها والربط بين عمل المحللين واحتياجات المستخدمين، الجانب الثالث يتوافق مع الكتابة بالأحرف الكبيرة للوحات المعلومات، ثم الهدف الرابع يزيد من التقييم المتعمق للمولد ولوحات معلومات التعلم أخيرًا ، الانتقال إلى جيل من المصفوفات للوحات القيادة المرنة والقادرة على التكيف.

ثالثاً: دراسة (Houda ZIAN, 2013), أطروحة دكتوراه بعنوان<sup>1</sup>:

## " Contribution à l'étude des tableaux de bord dans l'aide à la décision des PME en quête de performances "

(مساهمة دراسة لوحات المعلومات في دعم القرار للمنشآت الصغيرة والمتوسطة بحثاً عن الأداء)

وقع الاختيار على هذه الدراسة كونها تتشابه بدرجة كبيرة مع دراستنا الحالية في طريقة معالجة الموضوع من حيث اعتماد المعارف النظرية وإسقاطها على الجانب التطبيقي لتقليص الفجوة بين ماهو نظري وما هو تطبيقي بأرض الواقع المؤسسي.

كما هدفت الدراسة الممثلة في أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه في دراسة ممارسات لوحات المعلومات للشركات الصغيرة والمتوسطة وبشكل أكثر تحديداً، تركز الباحثة على مكانة لوحة القيادة في إدارة أداء الشركات الصغيرة والمتوسطة.

للإجابة على مشكلة البحث قامت الباحثة بطرح أربعة أسئلة لتساعد في تحديد هدف البحث بشكل أفضل على النحو

التالي:

- ❖ هل ينظر المديرون إلى لوحات المعلومات على أنها الأداة الرئيسية مثل أدوات التحكم في إدارات أخرى ؟
- ❖ هل إدارة الأداء باستخدام لوحات المعلومات تجعل من الممكن توجيه قرارات الشركات الصغيرة والمتوسطة في الظروف الطارئة التنظيمية والسلوكية حيث يكون الاتصال المثالي أمراً ضرورياً ؟
- ❖ ما هو دور لوحة القيادة في إدارة الأداء بالنسبة للقادة الذين تبنا هذه الأداة بالفعل ؟
- ❖ هل تستخدم هذه الأداة كقاعدة بيانات بسيطة أم كأداة إدارة حقيقية ؟

بالموازاة مع هذه التساؤلات المطروحة، قامت الباحثة بتبني الفرضيات التالية:

- **على المستوى النظري:** يقترح هذا البحث نموذجاً توضيحياً لممارسات لوحات المعلومات في الشركات الصغيرة والمتوسطة. إنه نموذج تكاملي يأخذ في الاعتبار عوامل الطوارئ التنظيمية والسلوكية ، وخصائص لوحات المعلومات وإدارة أداء الشركات الصغيرة والمتوسطة.

1 / Houda ZIAN , **Contribution à l'étude des tableaux de bord dans l'aide à la décision des PME en quête de performances**, THÈSE DE DOCTORAT ,UNIVERSITÉ MONTESQUIEU - BORDEAUX IV ÉCOLE DOCTORALE ENTREPRISE, ÉCONOMIE, SOCIÉTÉ (E.D. 42) DOCTORAT ès SCIENCES de GESTION, janvier 2013.

- **على المستوى الإداري:** يقدم هذا البحث إطارًا للفهم سيمكن قادة ومديري الشركات الصغيرة والمتوسطة من فهم أداة لوحات المعلومات بشكل أفضل، سيوفر هذا البحث إطارًا توضيحيًا يسمح لهم باستهداف إجراءاتهم التحفيزية وفقًا للعوامل التي تؤثر على ممارسات لوحة القيادة.
- حيث بعد الدراسة توصلت الباحثة إلى جملة من النتائج أهمها:
- لوحة القيادة ليست أداة رئيسية يستخدمها مديرو المؤسسات المغربية الصغيرة والمتوسطة، ومع ذلك فإن القادة الذين يتبنون هذه الأدوات بالفعل يعتبرون أن لوحة القيادة لها مكانة مهمة في إدارة الأداء؛
- تظل إدارة الأداء باستخدام لوحة القيادة مرتبطة جدًا بخصائص هذه الأخيرة ومميزاتها؛
- لوحة القيادة والميزانيات هما أداة إضافية أو بعبارة أخرى من الضروري تطوير ممارسات الميزانية الاجتماعية للنجاح في التنفيذ بواسطة لوحة القيادة؛
- لوحة القيادة ليست أداة يمكن استخدامها في أي موقف سياقي وبالتالي تتأثر خصائص لوحة القيادة بالظروف التنظيمية والسلوكية الموجودة على الأرجح بالمؤسسة.

رابعاً: دراسة (Suthinee Rurkkhum . 2012 Korkaew Jankingthong), مقال بعنوان <sup>1</sup>:

### " Factors Affecting Job Performance: A Review of Literature "

( العوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي: مراجعة أدبيات )

أختيرت هذه الدراسة كونها تناولت المتغير التابع بدراستنا الحالية (الأداء الوظيفي) بالكثير من التحليل ودراسة مختلف الجوانب، خصوصاً المتعلقة بتطور العوامل المؤثرة فيه في ظل تطور الوسائل التكنولوجية لإدارة الأداء الوظيفي وتغير مفاهيم القيادة التقليدية.

1 / Suthinee Rurkkhum &Korkaew Jankingthong , **Factors Affecting Job Performance: A Review of Literature** , Silpakorn University Journal of Social Sciences, Humanities, and Arts, N.D, Vol.12 , 2012.

الغرض من هذه الورقة البحثية هو التحقيق في الأدبيات القائمة والنظرية من أجل بناء إطار مفاهيمي في البداية للعوامل التي تؤثر على الأداء الوظيفي، خاصة ما تعلق بالعدالة التنظيمية ومشاركة العمل ودافع الخدمة العامة، وآثارها المباشرة تجاه الأداء الوظيفي، إضافة لمعرفة مدى تأثيرات القيادة التحويلية المباشرة وغير المباشرة على أداء الوظيفة.

إعتمد الباحثان على المنهج الوصفي التحليلي الذي يوافق مثل هكذا دراسات، حيث تتولى هذه الورقة مراجعة وتوليف الأداء الوظيفي على أساس المتغيرات التي تم التحقيق فيها في الأدبيات الحديثة حول الأداء الوظيفي للتقدم في هذا البحث لذلك تم التركيز على دراسة العوامل التي تؤثر على الأداء الوظيفي لتتضمن مجموعة البيانات في هذه الدراسة كتابًا نصيًا وبحثًا ونشرًا وإنترنت وقواعد بيانات على الإنترنت، ثم قام الباحثان بالتحقيق في البيانات الثانوية من أجل بناء إطار عمل مفاهيمي لتنفيذ نموذج المعادلة الهيكلية التي تؤثر على أداء الموظفين.

توصل الباحثان أخيرا إلى نتائج نظرية وأخرى تطبيقية من خلال مراجعة أهم الدراسات الموجودة للتحقيق في العوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي التي اتفقت على أن الأداء الوظيفي هو أحد أهم المتغيرات التابعة، وقد تم دراسته منذ عقود طويلة تمحورت حول نوعين من أداء الموظفين الضروريين للفعالية التنظيمية: أداء المهام والأداء السياقي.

- يشير أداء المهام إلى السلوكيات التي تشارك بشكل مباشر في إنتاج السلع أو الخدمات، أو الأنشطة التي توفر دعماً غير مباشر للعمليات التقنية الأساسية للمؤسسة، حيث ترتبط هذه السلوكيات بشكل مباشر بنظام المكافآت الرسمي للمؤسسة؛
- من ناحية أخرى، يُعرف الأداء السياقي بأنه جهود فردية لا ترتبط ارتباطاً مباشراً بوظائف مهمتها الرئيسية، لكن بالرغم من ذلك فإن هذه السلوكيات مهمة لأنها تشكل السياقات التنظيمية والاجتماعية والنفسية التي تعمل كمحفز حاسم لأنشطة وعمليات المهام؛
- يحتاج النموذج المقترح إلى مزيد من الدراسات التجريبية لتأسيس أكاديمي لتأثير كل متغير سابق على كلا النوعين من الأداء؛
- تكشف نتائج هذه الدراسة أن القيادة التحويلية، العدالة التنظيمية، والمشاركة في العمل، لها تأثيرات مباشرة على المهام وسلوك الموظفين؛
- القيادة التحويلية لها تأثيرات مباشرة وغير مباشرة على أداء الوظيفة؛

خامسا: دراسة ( , 2013 Direction générale des douanes et droits indirects Bureau A3 )

( DOCUMENT DE TRAVAIL - ) ، وثيقة عمل بعنوان <sup>1</sup>:

## "TABLEAU DE BORD D' INDICATEURS SOCIAUX - OBJECTIFS ET " FONCTIONNEMENT

### (لوحة المؤشرات الاجتماعية: الاهداف والتشغيل)

وقع الاختيار على هذا التقرير لتناوله المؤشرات الاجتماعية بلوحة القيادة والتي لها علاقة مباشرة بدراستنا الحالية (لوحة القيادة الاجتماعية كأداة لقياس أداء الموظفين)، حيث يضع دليلا لإنشاء لوحة القيادة تحوي مجموعة متباينة من المؤشرات الاجتماعية، التي تحتوي بدورها على بيانات رئيسية، تسمح بتحقيق التشخيص المسبق كشرط أساسي لتحقيق التشخيص المتعمق من خلال تحليل نتائج المؤشرات على فترات منتظمة.

في الواقع، يجب أن تسمح لوحة النتائج بالتحليل على فترات منتظمة للمؤشرات التي بدورها تخضع للدراسة المتعمقة والتأييد بمرور الوقت، تعتبر مؤشرات لتطور ظروف العمل في الخدمة أو في اتجاه ما للشركاء الاجتماعيين ، فإنه يجعل من الممكن تحديد في إطار عمل منسق للخدمات التي يجب إيلاء اهتمام خاص لها، ليتوصل الباحثان أخيرا إلى نتائج أهمها :

- إن إنشاء لجنة توجيهية "الرفاهية في العمل" ، تجمع ممثلي الموظفين ، يعكس التزام DGDDI بنهج استباقي لمنع المخاطر النفسية والاجتماعية (RPS) ؛
- يمكن تعريف الخطر النفسي الاجتماعي بالمعنى الواسع على أنه "احتمال ظهور الاضطرابات، الفردية والجماعية، والتي غالبًا ما يأتي أصلها من البيئة المهنية"؛
- يتكون النظام المعتمد من تشجيع وتوجيه الطرق المحلية للوقاية من المخاطر النفسية والاجتماعية قبل إجراء تشخيص متعمق ل PSR ؛

1 / Direction générale des douanes et droits indirects ,DOCUMENT DE TRAVAIL ( TABLEAU DE BORD D' INDICATEURS SOCIAUX -OBJECTIFS ET FONCTIONNEMENT),Direction générale des douanes et droits indirects , 2013.

## المبحث الثاني : تحليل الدراسات السابقة وأهم مايميز الدراسة الحالية عنها

بعد عرض الدراسات السابقة سنخصص هذا المبحث من أجل مناقشة وتحليل الدراسات السابقة وهذا بناء على حيثيات الدراسة المتمثلة في الهدف المستهدف من الدراسة أو الورقة البحثية، متغيرات الدراسة، مجتمع وعينة الدراسة، منهج وأدوات الدراسة، ونتائج الدراسة، هذه العناصر سنحاول الاستفادة منها أولاً ثم نقوم من خلالها بتحديد أوجه التشابه والاختلاف مع دراستنا الحالية بدقة حتى يتسنى لنا تحديد الفجوة البحثية بين دراستنا الحالية والدراسات السابقة، لذلك قمنا بتقسيم هذا المبحث إلى ثلاثة مطالب حتى يتسنى لنا مقارنة الدراسات السابقة بكل دقة وموضوعية كمايلي:

✓ **المطلب الأول:** مناقشة وتحليل الدراسات المحلية؛

✓ **المطلب الثاني:** مناقشة وتحليل الدراسات العربية؛

✓ **المطلب الثالث:** مناقشة وتحليل الدراسات الأجنبية.

### المطلب الأول: مناقشة وتحليل الدراسات المحلية

سنحاول في هذا المطلب تحليل ومناقشة الدراسات المحلية والتي قد تم عرضها سابقا مع مقارنتها بدراستنا الحالية، وذلك بتحديد أوجه التشابه والاختلاف أولاً ، ثم نقوم بإبراز نقاط الاستفادة منها والفجوة البحثية الموجودة من خلال الجدولين المواليين كما يلي :

الجدول رقم (01-02): أوجه التشابه والاختلاف بين الدراسة الحالية و الدراسات السابقة المحلية

عنوان الدراسة	أسس المقارنة بين الدراسات	أوجه التشابه	أوجه الاختلاف
دراسة ليلي بوحديد، (2015) " دور لوحة القيادة الاجتماعية في تقييم أداء الموارد البشرية - دراسة ميدانية لشركة الاسمنت عين التوتة باتنة "	أهداف الدراسة	التأصيل النظري لمتغيرات الدراسة " لوحة القيادة الاجتماعية وأداء المورد البشري " مع التطرق لاستخدامات ووظائف لوحة القيادة الاجتماعية ومساهمتها في الكشف عن الانحرافات الموجودة قصد تصحيح مسار الأداء البشري بواسطة	استهدفت الدراسة السابقة عملية تقييم الأداء للمورد البشري اعتمادا على مختلف المؤشرات الاجتماعية بلوحة القيادة، في حين تستعرض الدراسة الحالية عملية قياس الأداء الوظيفي بواسطة مؤشرات

لوحة القيادة الاجتماعية حتى تسهل عملية التقييم من طرف القادة	المؤشرات الاجتماعية.		
/	لوحة القيادة الاجتماعية	مستقل	متغيرات الدراسة
/	أداء المورد البشري	تابع	الدراسة
دراستنا بالجانب التطبيقي تستعرض واقع وآفاق استخدام لوحة القيادة الاجتماعية بالوكالة الولائية (cnas) بالاغواط أي بمؤسسة ذات طابع خدماتي أين يصعب قياس أداء العنصر البشري في حين تناولت الدراسة السابقة جانبا تطبيقيا بمؤسسة صناعية تشمل عينة من الإطارات بشركة الاسمنت عين التوتة باتنة.	/	مجتمع وعينة الدراسة	
تعتمد دراستنا على كل من الملاحظة والمقابلة في حين استعملت الدراسة السابقة أداة الاستبيان.	تعتمد كلا الدراستين على المنهج الوصفي التحليلي	منهج وأدوات الدراسة	
تركز دراستنا على معرفة دور لوحة القيادة الاجتماعية في قياس الأداء الوظيفي للمورد البشري بشكل أساسي عكس دراسة معتصم دحو والتي تدرس مدى مساهمة تطوير أداة لوحة القيادة في تحسين الأداء المؤسسي ككل	التعريف بلوحة القيادة ومدى أهميتها بالنسبة للمؤسسات العمومية الإقتصادية إضافة لمعرفة مدى اعتماد هذه المؤسسات محال للدراسة على لوحة القيادة بهدف استشراف المستقبل.	أهداف الدراسة	
/	لوحة القيادة	مستقل	متغيرات الدراسة
دراستنا تعتمد قياس الأداء كمتغير تابع ، عكس دراسة	/	تابع	الدراسة

دحو التي كان أداء إدارة الموارد البشرية .			
دراستنا ركزت على المؤسسات الاقتصادية العمومية ذات الطابع الخدماتي (الوكالة الولائية لـCnas نموذجاً) اجتماعي مجاني بينما شملت الدراسة السابقة عينة تمثلت في مؤسسة اقتصادية عمومية ذات طابع خدماتي تجاري ممثلة في شركة سونلغاز.	المؤسسات الاقتصادية العمومية	مجتمع وعينة الدراسة	
استخدمت الدراسة الحالية أداة الملاحظة والمقابلة بينما اكتفت الدراسة السابقة بتحليل النموذج المتاح بالمؤسسة محل الدراسة فقط	/	أدوات الدراسة	
دراستنا ركزت على معرفة مدى مساهمة لوحة القيادة الاجتماعية في قياس الأداء البشري بالمؤسسة أما دراسة إلهام بن عيسى فإهتمت بالإحاطة بمختلف الأدبيات النظرية الخاصة باللوحة ودور كل مؤشر بها.	تقديم الإطار المفاهيمي للوحة القيادة الاجتماعية وما تحويه من مؤشرات اجتماعية والتعريف بأهميتهم ودورهم .	هدف الدراسة	
تأخذ دراستنا المؤشرات الاجتماعية بلوحة القيادة كمتغير مستقل، أما دراسة إلهام بن عيسى فترتكز على تقديم نظري شامل لمتغيرات الدراسة	لوحة القيادة الاجتماعية	مستقل	متغيرات الدراسة
يتمثل المتغير التابع بدراسة إلهام	/	تابع	

دراسة (إلهام بن عيسى، 2021) مقال بعنوان: "لوحة القيادة الاجتماعية والمؤشرات الاجتماعية"

<p>بن عيسى في المؤشرات الإجتماعية بينما تمثل بدراستنا الحالية في قياس الأداء الوظيفي</p>			
<p>دراستنا ركزت على المؤسسات الاقتصادية العمومية ذات الطابع الخدمي (الوكالة الولائية لـCnas نموذجاً) (اجتماعي مجاني بينما شملت الدراسة السابقة دراسة نظرية بجثة .</p>	/	مجتمع وعينة الدراسة	
<p>تستخدم دراستنا أداة المقابلة والملاحظة لجمع البيانات فيما تقتصر الدراسة السابقة على الدراسة النظرية فقط.</p>	تتفق الدراستان في الإعتماد على المنهج الوصفي .	منهج وأدوات الدراسة	
<p>ركزت دراسة بن حطري على مدى اعتماد المؤسسات الاقتصادية عموماً على القيادة الاجتماعية باعتبارها أداة حديثه مساهمة في تحقيق إستراتيجية المؤسسة ككل لتحقيق بناء إستراتيجي فعال لها ، أما دراستنا فهدفت لمعرفة الدور الذي يمكن أن تلعبه لوحة القيادة الإجتماعية في قياس أداء الموظفين بالمؤسسات العمومية.</p>	هدفت كلا الدراستين إلى تحديد المفاهيم النظرية للوحة القيادة الاجتماعية وما تحويه من مؤشرات اجتماعية.	هدف الدراسة	دراسة (أسماء فاطمة الزهراء بن حطري، 2015) رسالة ماجستير بعنوان : " لوحة القيادة الاجتماعية كأداة لتحقيق إستراتيجية المؤسسة – دراسة حالة مؤسسة هندسة الكهرباء ( فرع مجمع سونلغاز)
/	المتغير المستقل للدراستين هو لوحة القيادة الاجتماعية .	مستقل	
تعالج دراستنا " قياس أداء الموظفين " كمتغير تابع ، والذي	/	تابع	متغيرات الدراسة

<p>تمثل في دراسة بن حطري في " تحقيق إستراتيجية المؤسسة "</p>			
<p>تمثل مجتمع الدراسة لدى الدراسة السابقة في المؤسسات العمومية ذات الطابع الخدماتي التجاري بينما يتمثل في الدراسة الحالية في المؤسسات العمومية ذات الطابع الخدماتي المجاني.</p>	<p>تشابه هذه الدراسة مع دراستنا كونها تستهدف المؤسسات الاقتصادية العمومية ذات الطابع الخدماتي (Cnas و Sonalgaz)</p>	<p>مجتمع وعينة الدراسة</p>	
<p>اضافة إلى الاطلاع على الوثائق والتقارير بالمؤسسة محل الدراسة، اعتمدنا على الملاحظة بينما اعتمدت دراسة بن حطري على المقابلة الموجهة.</p>	<p>استخدمت كلا الدراستان المنهج الوصفي بالاعتماد على أداة المقابلة الموجهة.</p>	<p>منهج وأدوات الدراسة</p>	
<p>تهدف الدراسة السابقة لمعرفة دور لوحة القيادة في تقييم الأداء الداخلي ككل للمؤسسة محل الدراسة، أما دراستنا فجاءت لمعرفة نفس الدور في قياس أداء العنصر البشري فحسب والذي يعتبر الجزء المهم والمكون الأساسي للأداء الداخلي في المؤسسات.</p>	<p>تهدف كلا الدراستان لمعرفة مدى مساهمة استخدام لوحة القيادة في قياس وتقييم الأداء بالمؤسسات العمومية الاقتصادية.</p>	<p>هدف الدراسة، دراسة (حاج دحو عامر، نرجس حميميش 2016) مقال بعنوان : دور لوحة القيادة في تقييم الأداء الداخلي في المؤسسات العمومية الاقتصادية - حالة مؤسسة فيلامب -</p>	
<p>/</p>	<p>تشابه الدراستان فلوحة القيادة هو المتغير المستقل في الدراستين .</p>	<p>مستقل</p>	<p>متغيرات الدراسة</p>
<p>المتغير التابع للدراسة الحالية هو قياس الأداء الوظيفي ، أما الدراسة السابقة فتمثل المتغير التابع في تقييم الأداء الداخلي للمؤسسة.</p>	<p>/</p>	<p>تابع</p>	
<p>تأخذ دراسة حاج دحو عامر</p>	<p>/</p>	<p>مجتمع وعينة الدراسة</p>	

ونرجس حميميش			
اعتمدت الدراسة السابقة على الاستبيان، فيما اعتمدت دراستنا على المقابلة والملاحظة.	استخدمت كلا الدراستان المنهج الوصفي التحليلي بالاعتماد على المسح المكتبي والإلكتروني لأهم المراجع بالجانب النظري، وعلى الوثائق والتقارير المعدة بالمؤسسة محل الدراسة في الجانب التطبيقي	منهج وأدوات الدراسة	
تختلف الدراستان في الهدف كون دراسة لمين علوطي ونذير راقي تهتم بلوحة القيادة كأداة للمراقبة لمختلف الأنشطة والوظائف بالمؤسسة، فيما دراستنا فتعنى بتحديد وتطوير الدور الذي تجسده لوحة القيادة في قياس أداء العاملين لدى المؤسسات.	تهدف كلا الدراستان لتحديد مفهوم لوحة القيادة الاجتماعية نظريا وتطبيقيا ، إضافة إلى إبراز أهمية تجسيدها كأداة لمراقبة التسيير في المؤسسات العمومية الجزائرية .	هدف الدراسة	
/	المتغير المستقل هو لوحة القيادة .	مستقل	دراسة (لمين علوطي، نذير راقي ، 2017) مقال بعنوان : لوحة القيادة كأداة لمراقبة التسيير في المؤسسات العمومية الاقتصادية
المتغير التابع لهذه الدراسة السابقة هو مراقبة التسيير في المؤسسات العمومية الاقتصادية، أما لدى دراستنا الحالية فهو قياس الأداء لأفراد المؤسسات العمومية .	/	تابع	
تختلف الدراستان في كون الدراسة السابقة ركزت بالجانب التطبيقي على مؤسسة سونلغاز ذات الطابع التجاري، أما دراستنا فتركز على مؤسسة ذات طابع خدماتي تضامني ومجاني يعكس الطابع الاجتماعي للدولة تمثلت في فرع الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال	تتفق الدراستان كونهما يعالجان نقطة مشتركة ألا وهي لوحة القيادة بالمؤسسات العمومية في الجزائر من خلال مقابلة المسؤولين والإطارات القيادية .	مجتمع وعينة الدراسة	

الاجراء بولاية الاغواط.			
تعتمد دراستنا إضافة على ذلك أداة المقابلة .	الإستبيان	منهج وأدوات الدراسة	
تحيط الدراسة السابقة ل "مدوش ياسين وتفراني سعاد" بدور لوحة القيادة الاجتماعية في تسيير مختلف وظائف الموارد البشرية، في حين تنحصر الدراسة الحالية على تسليط الضوء على جانب استغلال لوحة القيادة الاجتماعية في قياس أداء العنصر البشري لاسيما في المؤسسات الخدمائية.	تتشابه دراستنا مع الدراسة السابقة في كونها تهدفان لتقديما نظري حول المفهوم الجديد، وتطبيقي من خلال معرفة وعرض تصورا واقعي لطبيعة اعتماد هذه الأداة في المؤسسات الجزائرية.	هدف الدراسة	دراسة <b>MADOUCHE ) YACINE &amp; TIFRANI</b> مقال (SOUAD, 2020) بعنوان : <b>"Le Tableau de Bord Social comme outil de pilotage de la fonction ressources humaines de l'entreprise "</b>
/	لوحة القيادة الاجتماعية	مستقل	متغيرات الدراسة
دراستنا تتناول قياس أداء الموظفين كمتغير مستقل ، أما دراسة مدوش وتفراني فتأخذ إدارة وظيفة الموارد البشرية كمتغير مستقل.	/	تابع	
الدراسة السابقة كانت دراسة ميدانية لشركة COJEK التابعة لمجموعة CEVITAL، أما دراستنا فكانت بفرع Cnas بولاية الأغواط.	/	مجتمع وعينة الدراسة	
/	كلا الدراستين اتخذتا المنهج الوصفي التحليلي اعتمادا على أداة المقابلة	منهج وأدوات الدراسة	
هدفت دراسة الباحثان إلى معرفة سبل نجاح اللوحة في تسيير	تتشابه الدراستان في كونهما يحددان الأطر النظرية والعملية للوحة القيادة	هدف الدراسة	

<p>مختلف المراحل الخاصة بإدارة الموارد البشرية لدى إدارات المؤسسات الاقتصادية بمفهوم واسع وشامل ، أما دراستنا فتركز على تحديد الدور الذي تلعبه هذه الأداة الحديثة في تحسين الأداء المؤسساتي بصورة عامة والأداء الفردي بصورة خاصة.</p>	<p>الإجتماعية وأهميتها في المؤسسات لاسيما الجزائرية منها.</p>		<p>دراسة (صراح حمدي م / بوبزاري، 2009) مداخلة بعنوان : لوحة القيادة الاجتماعية أساس اتخاذ القرار لإدارة الموارد البشرية</p>	
<p>/</p>	<p>تشابه الدراستان في كونهما تعتمدان لوحة القيادة الاجتماعية كمتغير مستقل</p>	<p>مستقل</p>		<p>متغيرات الدراسة</p>
<p>تأخذ دراستنا قياس الأداء الوظيفي كمتغير تابع ، أما دراسة صراح حمدي فتأخذ إتخاذ القرار لإدارة الموارد البشرية متغيرا تابعا</p>	<p>/</p>	<p>تابع</p>		
<p>يكمن الاختلاف فيأناالدراسة السابقة دراسة نظرية بحتة ، بينما دراستنا فقد تناولت جانبا تطبيقيا من خلال دراسة حالة</p>	<p>/</p>	<p>مجتمع وعينة الدراسة</p>		
<p>اعتمدت دراستنا على المقابلة</p>	<p>/</p>	<p>أدوات الدراسة</p>		

المصدر: من إعداد الباحثين اعتمادا على الدراسات السابقة المحلية

بعد التطرق لأهم أوجه التشابه والاختلاف بين الدراسات السابقة المحلية والدراسة الحالية، سنحاول الآن تحديد الفجوة البحثية بينها إضافة إلى توضيح أوجه إستفادة دراستنا الحالية من الدراسات المحلية السابقة التي تم عرضها سلفا وهذا من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم (02-02): الفجوة البحثية وأوجه الاستفادة من الدراسات السابقة المحلية.

أوجه الاستفادة من هذه الدراسات السابقة	الفجوة البحثية بين الدراسة الحالية و الدراسات المحلية
<p>ساعدتنا الدراسات المحلية في عديد الجوانب منها:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- الجانب النظري معبر الاحاطة بمفاهيم ومصطلحات متغيرات الدراسة إلى جانب تحديد العلاقة بينهما ؛</li> <li>- التعرف على أهم الدراسات ذات العلاقة بدراستنا وكيفية التعامل مع متغيري الدراسة أو أحدهما خصوصا وأنها عولجت في بيئة مطابقة بشكل كبير لدراستنا ؛</li> <li>- التعرف على واقع استخدام لوحة القيادة الاجتماعية في البيئة المحلية (الجزائرية)؛</li> <li>- التعرف على خصائص البيئة المحلية للمؤسسات خاصة الأطر القانونية والتنظيمية والاستفادة منها أثناء إنجاز دراستنا لتحديد مختلف الصعوبات التي يمكن أن تواجه إتمام هذه الدراسة من جهة والصعوبات التي تعيق المؤسسات المحلية في التوجه نحو استخدام الأدوات التكنولوجية الحديثة من جهة أخرى؛</li> <li>- الاستفادة من وجهة نظر الباحثين المحليين وطرق معالجتهم للمشكلات البحثية وآرائهم حول متغيرات الدراسة ؛</li> <li>- الاستفادة من طريقة معالجتهم وتعاملهم للمتغيرات ( لوحة القيادة الاجتماعية، قياس الاداء الوظيفي أو كلاهما ) نظريا وميدانيا؛</li> <li>- الإعتماد عليها في الجانب التطبيقي لبناء أداة الدراسة وطريقة مقارنة ابعاد متغيرات الدراسة بالطرق والمعايير الدولية التي سبقتنا إليها الدول الرائدة في المجال لتحليل نتائج الدراسة الميدانية؛</li> <li>- الإعتماد عليها في تحديد هدف دراستنا وتوجهنا خصوصا وأنها بمثابة قاعدة معرفية أساسية لإنطلاق معالجة الإشكالية في دراستنا والتعمق فيها .</li> </ul>	<p>تكمن الفجوة البحثية بين دراستنا والدراسات السابقة المحلية في مجموعة من النقاط أهمها :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- تعتبر دراستنا من بين أحدث الدراسات التي جاءت لإبراز دور الأدوات الحديثة للتسيير خصوصا لوحة القيادة الاجتماعية في قياس دقيق وموضوعي للأداء البشري يثبت جدارته كنظام جديد لقياس الأداء بعيدا عن التقارير التقليدية؛</li> <li>- في حدود علم الباحث لا توجد دراسة عالجت استخدام لوحة القيادة لقياس أداء العاملين محليا لاسيما بالمؤسسات العمومية الاقتصادية ذات الطابع الخدماتي؛</li> <li>- سنعالج الإشكالية إنطلاقا من معرفة واقع مساهمة لوحة القيادة الاجتماعية في المؤسسة محل الدراسة في تسيير أنشطة إدارة الموارد البشرية واستغلال ذلك في القياس المباشر لأداء الافراد ؛</li> <li>- الإعتماد على أداة المقابلة والملاحظة دون سواها منكون الموضوع يتعلق أساسا بالقيادة على المستوى الاستراتيجي للمؤسسات؛</li> <li>- معالجة إشكالية الدراسة بطريقة مغايرة في الجانب التطبيقي وذلك لعكس الوجه الحقيقي والواقعي للمؤسسات العمومية المحلية حتى يمكن الاستفادة الحقيقية والجوهرية من الدراسة قدر الإمكان مع الابتعاد عن النموذجية البعيدة عن الواقع؛</li> <li>- محاولة رصد والكشف عن مؤشرات جديدة بعيدة عن تلك المتداولة والمنحصرة في محاسبة التكاليف.</li> </ul>

المصدر: من إعداد الباحث الإعتماد على الدراسات المحلية

## المطلب الثاني: مناقشة وتحليل الدراسات العربية

سنحاول في هذا المطلب مناقشة وتحليل الدراسات العربية والتي قد تم عرضها سابقا مع مقارنتها بدراستنا الحالية، وذلك بتحديد أوجه التشابه والاختلاف أولا ، ثم نقوم بإبراز نقاط الاستفادة منها والفجوة البحثية الموجودة من خلال الجدولين المواليين كما يلي:

الجدول رقم (02-03): أوجه التشابه والاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة العربية

أوجه الاختلاف	أوجه التشابه	أسس المقارنة بين الدراسات		عنوان الدراسة
استهدفت الدراسة السابقة عملية تقييم الأداء للمورد البشري اعتمادا على مختلف المؤشرات الاجتماعية بلوحة القيادة، في حين تستعرض الدراسة الحالية عملية قياس الأداء الوظيفي بواسطة مؤشرات محددة بلوحة القيادة الاجتماعية حتى تسهل عملية التقييم من طرف القادة	التطرق إلى مفهوم الأداء الوظيفي ومعالجة العوامل المؤثرة فيه.	أهداف الدراسة		دراسة (KHALED Al-Omari & HANEEN Okasheh, 2017) (مقال بعنوان : "The Influence of Work Environment on Job Performance: A Case Study of Engineering Company in Jordan تأثير بيئة العمل على الأداء الوظيفي: دراسة حالة شركة هندسية في الأردن.
اعتمدت دراسة العمري وعكاشة بيئة العمل كمتغير مستقل بينما دراستنا الحالية المتغير المستقل هو لوحة القيادة الاجتماعية		مستقل	متغيرات الدراسة	
/	الأداء الوظيفي	تابع		
دراستنا بالجانب التطبيقي تعتمد تحليل لوحة القيادة الاجتماعية المستخدمة كأداة للتسيير بالوكالة الولائية (cnas) بالاغواط بينما تناولت الدراسة السابقة جانبا	/	مجتمع وعينة الدراسة		

<p>تطبيقاً بمؤسسة صناعية تشمل عينة من الموظفين بشركة هندسة كهربائية بالاردن</p>			
<p>استخدمت دراستنا المنهج الوصفي التحليلي معتمدة على كل من الملاحظة والمقابلة كأدوات للدراسة، في حين استعملت الدراسة السابقة منهجية كمية تنطوي على مسح متقطع معتمدة أداة الاستبيان.</p>	/	<p>منهج وأدوات الدراسة</p>	
<p>تقتصر دراستنا على معرفة دور لوحة القيادة الاجتماعية في قياس الأداء الوظيفي للمورد البشري بشكل أساسي عكس دراسة قاسم الشعار والتي تدرس الاثر المباشر للوحة القيادة في تحسين الأداء المؤسساتي ككل.</p>	<p>التعريف بلوحة القيادة ومدى أهميتها بالنسبة للمؤسسات الاقتصادية إضافة لمعرفة مدى اعتماد هذه المؤسسات محال للدراسة على لوحة القيادة بهدف تحسين الأداء.</p>	<p>هدف الدراسة</p>	<p>دراسة (قاسم ابراهيم الشعار، وآخرون، 2016) مقال بعنوان " لوحة القيادة (Dashboard) وأثرها في التحسين المستمر(دراسة حالة شركة المحروقات والزيوت التابعة لمجموعة المناصير للصناعة والاستثمار.</p>
/	<p>لوحة القيادة</p>	<p>متغيرات الدراسة</p>	
<p>دراستنا تعتمد قياس الأداء كمتغير تابع ، عكس الدراسة السابقة التي تعتمد التحسين المستمر كمتغير تابع .</p>	/	<p>مستقل تابع</p>	
<p>دراستنا ركزت على مقابلة ومحاوره المسؤولين والقائمين على اللوحة بالمؤسسة محل الدراسة، في حين استقصت دراسة قاسم ابراهيم الشعار ومن معه عينة تمثلت في (35) جمعت منهم مدراء والموظفين أيضا .</p>	<p>المؤسسات الاقتصادية</p>	<p>مجتمع وعينة الدراسة</p>	

<p>اعتمدت الدراسة السابقة أداة الإستبيان، بينما اعتمدت الدراسة الحالية الملاحظة والمقابلة</p>	<p>استخدمت كلا الدراستين المنهج الوصفي التحليلي</p>	<p>منهج وأدوات الدراسة</p>		
<p>دراستنا هدفت إلى معرفة مدى استخدام لوحة القيادة الاجتماعية كبرنامج معلوماتي متطور لقياس أداء الأفراد داخل المؤسسة بينما هدفت دراسة عبد المولى إلى تحديد مستوى استخدام نظم المعلومات التخطيطية بالمنظمات الاجتماعية ، وتحديد مستوى تطوير أداءها.</p>	<p>تتشابه الدراسة الحالية بالدراسة السابقة في الكشف عن عوامل تطوير الأداء بالمؤسسات بصورة عامة عن طريق الوسائل التكنولوجية.</p>	<p>هدف الدراسة</p>		<p>دراسة (مُحَمَّد علي أحمد عبد المولى، 2021) مقال بعنوان "آفاق جديدة للعلوم الاجتماعية بجمهورية مصر العربية لتطوير أداء المنظمات باستخدام نظم المعلومات التخطيطية .</p>
<p>تأخذ دراستنا لوحة القيادة الاجتماعية كمتغير مستقل في حين المتغير المستقل بدراسة عبد المولى هو استخدام نظم المعلومات التخطيطية.</p>	<p>تمثل في نظم المعلومات بالدراسة السبقة بينما يتمثل في لوحة القيادة الاجتماعية بدراستنا الحالية.</p>	<p>مستقل</p>	<p>متغيرات الدراسة</p>	
<p>الدراسة الحالية هو أداء الأفراد أو الموظفين بالمؤسسة أما الدراسة السابقة هو أداء المنظمات العام</p>	<p>/</p>	<p>تابع</p>		
<p>/</p>	<p>يتمثل مجتمع الدراسة في المؤسسات ذات الطابع الاجتماعي ودراسة عينة منها.</p>	<p>مجتمع وعينة الدراسة</p>		

اعتمدت دراستنا الحالية المنهج الوصفي التحليلي بينما اتخذت الدراسة السابقة المنهج المقارن ومنهج المسح الاجتماعي مع اعتماد أداة الاستبيان.	استعملت كلا الدراستين أداة المقابلة مع المسؤولين.	منهج وأدوات الدراسة		
تسعد دراسة الحسيني والخيال إلى تحديد دور تطبيق أنظمة الإدارة الالكترونية في تطوير العملية الادارية والكشف عن آثارها الايجابية والسلبية على أداء الموظفين بالمؤسسة محل الدراسة في حين تهدف الدراسة الحالية إلى قدرة الأدوات الحديثة في قياس الأداء الفردي والجماعي بغض النظر على ما أفرزته الأنظمة من آثار.	هدفت كلا الدراستين إلى تحديد المفاهيم النظرية المتعلقة بأداء الأفراد ومعرفة الصعوبات التي تواجههم.	هدف الدراسة		دراسة (عائشة بنت أحمد الحسيني، شذا بنت عبد المحسن الخيال، 2013) مداخلة بعنوان: أثر تطبيق
المتغير المستقل للدراسة السابقة هو أنظمة الإدارة الالكترونية .	/	مستقل		أنظمة الإدارة الإلكترونية على الأداء الوظيفي دراسة ميدانية
/	الأداء الوظيفي	تابع	متغيرات الدراسة	علموظفات العماداتفي جامعة الملك عبدالعزيز بجدة).
تختلف دراسة الحسيني والخيالفي مجتمع الدراسة إذ تمثل في المؤسسات الأكاديمية التعليمية بمجموع (248) موظف مستقصى ، أما دراستنا فأخذت مؤسسة خدماتية.	تشابه هذه الدراسة مع دراستنا كونها تأخذ مؤسسات صناعية إضافة إلى إستقصاء الإطارات فيها .	مجتمع وعينة الدراسة		
اتخذت الدراسة السابقة أداة الاستبيان أما دراستنا أداة المقابلة	اعتمدت كلا الدراستان على المنهج الوصفي التحليلي	منهج وأدوات الدراسة		
تهدف دراسة طارق عواد إلى التعرف على مستوى الإخلال	تركيز الدراستان على الإحاطة بمتغير الأداء الوظيفي.	هدف الدراسة		

<p>الوظيفي وأثره على الأداء الوظيفي من وجهة نظر الإدارة العليا، أما دراستنا فجاءت لمعرفة قدرة المؤسسة في قياس الأداء الوظيفي والذي يمكن أن يكون الإخلال الوظيفي أحد مؤشرات بالأدوات الرقابية الحديثة.</p>			<p>حسن محيسن أبو عمرة، 2021) مقال بعنوان: أثر الإخلال الوظيفي على الأداء الوظيفي في الجامعات الفلسطينية الخاصة بقطاع غزة</p>
<p>الدراستان مختلفتان فلوحة القيادة الاجتماعية هي المتغير المستقل في دراستنا عكس دراسة حمو التي تأخذ مستوى الإخلال الوظيفي كمتغير مستقل .</p>	/	مستقل	متغيرات الدراسة
/	المتغير التابع للدراستين هو الأداء الوظيفي	تابع	
<p>تأخذ دراسة حمو نادبة المؤسسات الجامعية لإجراء دراستها حيث تمثلت في جميع العمادات لتشمل عينة من الموظفين والموظفات (102) العاملين فيها .</p>	/	مجتمع وعينة الدراسة	
<p>استعملت دراسة حسن الاستبيان كأداة أما دراستنا فاعتمدت أداتي الملاحظة والمقابلة</p>	اعتمدت كلا الدراسات على المنهج الوصفي التحليلي	منهج وأدوات الدراسة	
<p>تختلف الدراسات في الهدف كون الدراسة السابقة تهتم بتبسيط الضوء على فائدة تقنية لوحة القيادة الإدارية لتراكم رأس المال البشري في التنظيم الجامعي المغربي، أما دراستنا فتعنى</p>	<p>تهدف كلا الدراسات لتحديد مفهوم لوحة القيادة عموماً نظرياً وتطبيقياً ، إضافة إلى إبراز أهمية تجسيدها في المؤسسات وآثارها الإيجابية.</p>	هدف الدراسة	<p>دراسة ( Mohammed LAMCHAOUAT &amp; Nabil BOUAYAD AMINE, 2016 ) مقال</p>

<p>بتحديد الدور الذي تجسده لوحة القيادة الاجتماعية في قياس أداء الموظفين لتصحيح الانحرافات.</p>			<p>بعنوان : <b>L'accumulation du capital humain del'organisation universitaire à travers le tableau de bord de gestion</b> " تراكم رأس المال البشري لتنظيم الجامعة من خلال لوحة القيادة الادارية"</p>
<p>/</p>	<p>لوحة القيادة</p>	<p>متغيرات الدراسة</p>	
<p>المتغير التابع لدراسة لمشاوات و بوعياذ هو تنظيم الجامعات.</p>	<p>/</p>	<p>مستقل تابع</p>	
<p>تختلف الدراسات في كون دراسة لمشاوات وبوعياذ تركز على المنظمات الأكاديمية متمثلة في نظام التعليم العالي المغربي بالاعتماد على عينة من الاشخاص ، أما دراستنا فتتركز تجربة أحد فروع المؤسسة الاقتصادية ذات الطابع الاجتماعي في استغلال الأدوات الحديثة للمراقبة وللقياس معا .</p>	<p>/</p>	<p>مجتمع وعينة الدراسة</p>	
<p>تعتمد دراستنا على المقابلة والملاحظة أما الدراسة السابقة فتعتمد على أداة الإستبيان .</p>	<p>المنهج الوصفي</p>	<p>منهج وأدوات الدراسة</p>	
<p>تهدف دراستنا لمعرفة دور لوحة القيادة الاجتماعية كأداة تكنولوجية حديثة في تحسين الأداء من خلال الرقابة والقياس معا ، فيما تركز الدراسة السابقة على الأبعاد القانونية والتشريعية الخاصة بتقييم أداء الموظفين في الحكم على جدارة الموظفين للاستمرار في العمل واستحقاقهم للترقية والتزقية.</p>	<p>تتشارك الدراسات في كونهما تهدفان لتقديم إطار نظري حول مفهوم الأداء الوظيفي للعنصر البشري داخل المؤسسات وكيفية الرقابة عليه.</p>	<p>هدف الدراسة</p>	<p>دراسة (صادق محمد علي الحسين، حسين جبر حمود الطائي ، 2020) مقال بعنوان: الرقابة على تقييم أداء الموظفين (دراسة مقارنة)".</p>
<p>دراستنا تتناول لوحة القيادة</p>		<p>متغيرات مستقل</p>	

<p>الإجتماعية كمتغير مستقل ، أما دراسة صادق فتأخذ الرقابة كمتغير مستقل .</p>	<p>/</p>		<p>الدراسة</p>	
<p>/</p>	<p>المتغير التابع للدراستين هو أداء الموظفين</p>	<p>تابع</p>		
<p>اعتمدت دراستنا على تحليل النظام المعلوماتي المتطور المعتمد من طرف المؤسسة محل الدراسة فيما قامت الدراسة السابقة على تحليل ومقارنة مختلف اللوائح والتشريعات الخاصة بالعمل.</p>	<p>/</p>	<p>مجتمع وعينة الدراسة</p>		
<p>اعتمدت الدراسة السابقة المنهج البحثي المقارن في حين استخدمنا بالدراسة الحالية المنهج الوصفي التحليلي</p>	<p>/</p>	<p>منهج وأدوات الدراسة</p>		
<p>تهدف دراسة علاء ميمي وشبلي سويطي إلى معرفة مستوى تأثير لدى نظام تقييم الأداء الوظيفي على أداء الموظفين ، أما دراستنا فتركز على تحديد الدور الذي تلعبه لوحة القيادة الاجتماعية في قياس أداء الموظفين .</p>	<p>تشابه الدراسات في كونهما يحاولان عرض تجربة مؤسسات تابعة للقطاع العام في تطوير نظام تقييم الأداء الوظيفي وأثره على أداء العاملين فيه.</p>	<p>هدف الدراسة</p>	<p>دراسة (علاء ميمي، شبلي سويطي، 2019) مقال بعنوان : " نظام تقييم الأداء الوظيفي وأثره على أداء العاملين في ديوان الموظفين العام الفلسطيني .</p>	
<p>تأخذ دراستنا لوحة القيادة الإجتماعية كمتغير مستقل ، أما الدراسة السابقة فتأخذ نظام تقييم الأداء الوظيفي متغيرا مستقلا</p>	<p>/</p>	<p>مستقل</p>	<p>متغيرات الدراسة</p>	
<p>/</p>	<p>تشابه الدراسات في كونهما تعتمدان أداء الموظفين كمتغير تابع</p>	<p>تابع</p>		

/	كلاهما تهتمان بدراسة عينة من الإطارات بالمؤسسات الاقتصادية في الجزائر	مجتمع وعينة الدراسة	
اعتمدت الدراسة السابقة أداة الاستبيان، عكس دراستنا المعتمدة على المقابلة والملاحظة.	اتخذت الدراستان الحالية والسابقة على المنهج الوصفي التحليلي	منهج وأدوات الدراسة	

المصدر: من إعداد الباحث الإ اعتماد علما لدراسات السابقة العربية

بعد تحديد أوجه التشابه والاختلاف بين للدراسات السابقة العربية ودراستنا الحالية، سنحاول من خلال الجدول أدناه، توضيح الفجوة البحثية بين هذه الدراسات والدراسة الحالية ، مع تحديد أوجه الاستفادة الدراسة الحالية من الدراسات العربية السابقة.

الجدول رقم (02-04) : الفجوة البحثية وأوجه الاستفادة من الدراسات السابقة المحلية.

أهم الفوائد من الدراسات العربية المتناولة	الفجوة البحثية
<p>إن أوجه الاستفادة من الدراسات العربية كثيرة كونها ساعدتنا في الكشف عن العديد من الجوانب منها:</p> <p>– الجانب النظري معبر الاحاطة بمفاهيم ومصطلحات متغيرات الدراسة إلى جانب تحديد العلاقة بينهما ؛</p> <p>– الاطلاع على جل الدراسات العربية التي لها علاقة مباشرة بدراستنا والاستفادة من طريقة معالجتهم المتغيري الدراسة لاسيما وأنها تناولت الجانب التطبيقي في مؤسسات مشاهمة وأحيانا متطابقة مع المؤسسة محل الدراسة لدراستنا الحالية؛</p> <p>– التعرف على حقيقة واقع استخدام الأنظمة المعلوماتية الحديثة في البيئة العربية ؛</p> <p>– التعرف على خصائص البيئة العربية والإستفادة منها أثناء إنجاز دراستنا في تجنب الصعوبات التي واجهتها؛</p> <p>– الإستفادة من وجهة نظر الباحثين العرب بمختلف توجهاتهم وآرائهم حول متغيرات الدراسة؛</p>	<p>تمثلت الفجوة البحثية بين دراستنا والدراسات السابقة العربية في النقاط التالية :</p> <p>– تعتبر دراستنا من بين أحدث الدراسات التي جاءت لإبراز دور الأدوات الحديثة لمراقبة التسيير خصوصا لوحة القيادة الاجتماعية في قياس دقيق وموضوعي للأداء الوظيفي؛</p> <p>– من خلال تفحصنا للكثير من الدراسات العربية، لا توجد دراسة عالجت استخدام لوحة القيادة كأداة للقياس ؛</p> <p>– سنعالج إشكالية دراستنا إنطلاقا من إسقاط المعطيات النظرية الايجابية الخاصة بوظيفة لوحة القيادة الاجتماعية ومهامها المتعددة وعرض نجاح المؤسسات التي اعتمدت هذه الأداة ؛</p> <p>– اختلاف المسميات للوحة القيادة الاجتماعية راجع لاختلاف بيئة الدراسة؛</p> <p>– معالجة إشكالية الدراسة بطريقة تتعد قدر الإمكان عن طريقة محاسبة التكاليف المعتمد عليها في بعض الدراسات السابقة ؛</p>

<p>– الإستفادة من طريقة معالجتهم وتعاملهم للمتغيرات أكاديميا وميدانيا ؛</p> <p>– الإعتماد على الدراسات العربية في تحديد هدف دراستنا الحالية بكل دقة وموضوعية خصوصا وأنها بمثابة قواعد معرفية صلبة لمباشرة معالجة الإشكالية بالدراسة الحالية .</p>	<p>– معالجة اشكالية الدراسة من منطلق اعتماد المتغير المستقل (لوحة القيادة الاجتماعية) كضرورة في ظل التطور المتسارع لتكنولوجيا المعلومات، بينما تناولتها الدراسات العربية كخيار فقط.</p>
---	---

المصدر : من إعداد الباحث بالإعتماد على الدراسات العربية

### المطلب الثالث : مناقشة وتحليل الدراسات الأجنبية

سنحاول في هذا المطلب مناقشة وتحليل الدراسات الأجنبية والتي قد تم عرضها سابقا مع مقارنتها بدراستنا الحالية، وذلك بتحديد أوجه التشابه والاختلاف أولا ، ثم نقوم بإبراز نقاط الاستفادة منها والفجوة البحثية الموجودة من خلال الجدولين المواليين كما يلي :

الجدول رقم (02-05): أوجه التشابه والاختلاف بين الدراسة الحالية و الدراسات السابقة الأجنبية

أوجه الاختلاف	أوجه التشابه	أسس المقارنة بين الدراساتين	عنوان الدراسة
تختلف دراستنا عن دراسة أنجل لوبز في كون دراستنا تركز على دور لوحة القيادة الاجتماعية في قياس الأداء الوظيفي ، بينما دراسة لوبز فتسعى لتحديد الأداء الوظيفي في ظل جملة من المتغيرات القيادية والسلوكية .	تشابه الدراستان في كونهما تركزان على إبراز أهمية الأداء الوظيفي .	أهداف الدراسة	دراسة M. ´Angeles L´opez- Cabarcos & Paula V´azquez-Rodríguez, Lara M. Quiñó'a- ( Piñeiro, 2022 مقال بعنوان : An approach to " employees' job performance through work environmental variables and leadership behaviours "
دراسة لوبز تأخذ الأداء الوظيفي كمتغير مستقل والذي هو متغير تابع في دراستنا ، بينما تأخذ لوحة القيادة الاجتماعية كمتغير	/	مستقل متغيرات الدراسة	

مستقل .			
تعتمد دراسة لوبز على المتغيرات السلوكية والقيادية كمتغير تابع .	/	تابع	
تختلف الدراسات في كون دراستنا تركز على جميع الإداريين الذين يشرفون على عملية قياس الأداء الوظيفي فضلا تحليل لوحة القيادة المنتهجة في مركز الضمان الاجتماعي بالأغواط وطريقة قياسها للأداء الوظيفي ، بينما دراسة لوبز فقد ركزت على فئة من القادة والإداريين الرئيسيين .	/	مجتمع وعينة الدراسة	
تعتمد دراسة لوبز على الاستبيان بينما دراستنا على المقابلة وتحليل لوحة القيادة الاجتماعية وطريقة عملها .	/	منهج وأدوات الدراسة	
تهدف دراسة إيناس ديببي إلى كيفية تطوير الأنظمة المعلوماتية حتى تصبح قادرة على تغذية لوحات القيادة ، أما دراستنا فتركز على تحديد الدور الذي تلعبه لوحة القيادة الاجتماعية في قياس أداء الموظفين .	/	هدف الدراسة	دراسة ( Inès 2019 , DABBEBI) أطروحة دكتوراه بعنوان: <b>Conception et " génération dynamique de tableaux de bord d'apprentissage " contextuels</b>
تعالج دراسة إيناس ديببي على تصميم لوحة القيادة كمتغير		مستقل	متغيرات

<p>مستقل أما دراستنا فتركز على لوحة القيادة الإجتماعية</p>	<p>/</p>		<p>الدراسة</p>	
<p>الأداء الوظيفي هو متغير تابع لدراستنا بينما دراسة السابقة فتأخذ التعلم السياقي .</p>	<p>/</p>	<p>تابع</p>		
<p>اعتمدت دراستنا على تحليل النظام المعلوماتي المتطور المعتمد من طرف المؤسسة محل الدراسة فيما قامت الدراسة السابقة على تحليل لوحات القيادة وكيفية تصميمها والإستفادة منها في التعليم السياقي .</p>	<p>/</p>	<p>مجتمع وعينة الدراسة</p>		
<p>/</p>	<p>المقابلة والملاحظة وتحليل للوحة القيادة المنتهجة في المؤسسة محل الدراسة .</p>	<p>منهج وأدوات الدراسة</p>		
<p>تهدف دراسة هدى زباني لمعرفة مكانة لوحة القيادة في إدارة أداء الشركات الصغيرة والمتوسطة من خلال تحديد ممارسات لوحات المعلومات للشركات الصغيرة والمتوسطة، فيما تركز دراستنا لمعرفة دور لوحة القيادة الإجتماعية كأداة تكنولوجية حديثة في تحسين الأداء من خلال الرقابة والقياس معا.</p>	<p>/</p>	<p>هدف الدراسة</p>	<p>دراسة ( Houda 2013 , ZIAN) أطروحة دكتوراه بعنوان : " Contribution à l'étude des tableaux de bord dans l'aide à la décision des PME en quête de performances"</p>	

<p>تأخذ دراسة زياني لوحة القيادة كمتغير مستقل بينما دراستنا فتعتمد على لوحة القيادة الإجتماعية .</p>	<p>/</p>	<p>مستقل</p>	<p>متغيرات الدراسة</p>	
<p>بينما تختلفان في كون دراستنا تركز على قياس الأداء ودراسة زياني تعتمد على دعم القرار للوصول لأداء متميز .</p>	<p>تشترك الدراستان في متغير تابع وهو الأداء</p>	<p>تابع</p>		
<p>تعتمد دراستنا على الصندوق الوطني للضمان الإجتماعي بولاية الأغواط بينما دراسة زياني تعتمد على مجموعة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة .</p>	<p>/</p>		<p>مجتمع وعينة الدراسة</p>	
<p>تعتمد دراسة زياني إضافة لما سبق ذكره على الاستبيان موزع على عينة من المؤسسات محل الدراسة .</p>	<p>ملاحظة ، وتحليل بيانات معتمدة من المؤسسة محل الدراسة .</p>		<p>منهج وأدوات الدراسة</p>	
<p>تختلف دراستنا عن الدراسة السابقة كون هذه الأخيرة تسعى إلى التحقيق في الأدبيات القائمة والنظرية من أجل بناء إطار مفاهيمي في البداية للعوامل التي تؤثر على الأداء الوظيفي، بينما دراستنا فتركز على إبراز دور لوحة القيادة الإجتماعية ومساهمتها</p>			<p>هدف الدراسة</p>	<p>دراسة ( Suthinee ,Rurkkhum . 2012 Korkaew (Jankingthong مقال بعنوان : " Factors Affecting Job Performance: A Review of Literature "</p>

في قياس الأداء الوظيفي .			
لوحة القيادة الإجتماعية متغير مستقل لدراستنا أما الدراسة السابقة فهو العوامل المؤثرة .		مستقل	متغيرات الدراسة
	تتوافق الدراستان في المتغير التابع ألا وهو الأداء الوظيفي .	تابع	
تختلف دراستنا عن الدراسة السابقة كون دراستنا تركز على مؤسسة واحدة وهي الصندوق الضمان الإجتماعي بوكالة الأغواط ، بينما الدراسة السابقة فلم تتناول جانبا تطبيقيا .	/	مجتمع وعينة الدراسة	
وتختلف الدراستان في الأدوات المنتهجة لمعالجة مشكلة الدراسة كون دراستنا تعتمد على المقابلة والملاحظة .	تتفق الدراستان من حيث المنهج المعتمد.	منهج وأدوات الدراسة	
تهدف الدراسة السابقة إلى توفير دليل إنشاء لوحة القيادة تحوي مجموعة متباينة من المؤشرات الاجتماعية، بينما دراستنا فتركز على تحديد مدى مساهمة لوحة القيادة الإجتماعية في قياس أداء الموظفين .	/	هدف الدراسة	دراسة ( Direction ) 2013, <b>générale des douanes et droits indirects Bureau A3 - DOCUMENT DE (TRAVAIL )</b> وثيقة عمل بعنوان : <b>TABLEAU DE "</b> <b>BORD D'</b> <b>INDICATEURS</b> <b>SOCIAUX -</b> <b>OBJECTIFS ET</b> <b>"FONCTIONNEMENT</b>

/	لوحة القيادة الإجتماعية .	مستقل	متغيرات الدراسة
تعتمد دراستنا للوصول لكيفية قياس الأداء لدى الموظفين .	/	تابع	
لا توجد دراسة تطبيقية في الدراسة السابقة أما دراستنا فتركز على دراسة الصندوق الوطني للضمان الإجتماعي بولاية الأغواط .	/	مجتمع وعينة الدراسة	
تعتمد دراستنا على المقابلة والملاحظة فضلا على تحليل لوحة القيادة المعتمدة في المؤسسة محل الدراسة .	/	منهج وأدوات الدراسة	

المصدر : من إعداد الباحث بالاعتماد على الدراسات السابقة المحلية

بعد التطرق لأهم أوجه التشابه والاختلاف بين الدراسات السابقة الأجنبية والدراسة الحالية، سنحاول الآن تحديد الفجوة البحثية بينها إضافة إلى توضيح أوجه إستفادة دراستنا الحالية من الدراسات الأجنبية السابقة التي تم عرضها سلفا وهذا من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم (02-06) : الفجوة البحثية وأوجه الإستفادة من الدراسات السابقة الأجنبية .

أوجه الإستفادة من هذه الدراسات السابقة	الفجوة البحثية بين الدراسة الحالية و الدراسات الأجنبية
ساعدتنا الدراسات الأجنبية في عديد الجوانب منها: - الجانب النظري معبر الاحاطة بمفاهيم ومصطلحات متغيرات الدراسة إلى جانب تحديد العلاقة بينهما ؛ - التعرف على أهم الدراسات ذات العلاقة بدراستنا وكيفية التعامل مع متغيري الدراسة أو أحدهما خصوصا وأنها عولجت في بيئة مختلفة بشكل كبير لدراستنا ؛ - التعرف على واقع استخدام لوحة القيادة الاجتماعية في البيئة الأجنبية؛	تكمن الفجوة البحثية بين دراستنا والدراسات السابقة الأجنبية في مجموعة من النقاط أهمها : - تعتبر دراستنا من بين أحدث الدراسات التي جاءت لإبراز دور الأدوات الحديثة للتسيير خصوصا لوحة القيادة الاجتماعية في قياس دقيق وموضوعي للأداء البشري يثبت جدارته كنظام جديد لقياس الأداء بعيدا عن التقارير التقليدية؛ - محاولة الإستفادة من الدراسات السابقة الأجنبية التي عاجلت استخدام لوحة القيادة لقياس أداء العاملين؛

<p>- سنعالج الإشكالية إنطلاقا من معرفة واقع مساهمة لوحة القيادة الاجتماعية في المؤسسة محل الدراسة في تسيير أنشطة إدارة الموارد البشرية واستغلال ذلك في القياس المباشر لأداء الافراد ؛</p> <p>- الإعتماد على أداة المقابلة والملاحظة دون سواها منكون الموضوع يتعلق أساسا بالقيادة على المستوى الاستراتيجي للمؤسسات؛</p> <p>- معالجة إشكالية الدراسة بطريقة مغايرة في الجانب التطبيقي المدرج في الدراسات الأجنبية وذلك لعكس الوجه الحقيقي والواقعي للمؤسسات العمومية المحلية والمقارنة مع الدراسات الأجنبية حتى يمكن الاستفادة الحقيقية والجوهرية من الدراسة قدر الإمكان مع الابتعاد عن النموذجية البعيدة عن الواقع؛</p>	<p>- التعرف على خصائص البيئة الأجنبية للمؤسسات خاصة الأطر القانونية والتنظيمية والإستفادة منها أثناء إنجاز دراستنا لتحديد مختلف الصعوبات التي واجهت إتمام هذه الدراسة من جهة والصعوبات التي نستنتجها من خلال المؤسسات الأجنبية في التوجه نحو استخدام الأدوات التكنولوجية الحديثة من جهة أخرى؛</p> <p>- الإستفادة من وجهة نظر الباحثين المحليين وطرق معالجتهم للمشكلات البحثية وآرائهم حول متغيرات الدراسة ؛</p> <p>- الإستفادة من طريقة معالجتهم وتعاملهم للمتغيرات ( لوحة القيادة الاجتماعية ، قياس الاداء الوظيفي أو كلاهما ) نظريا وميدانيا؛</p> <p>- الإعتماد عليها في الجانب التطبيقي لبناء أداة الدراسة وطريقة مقارنة ابعاد متغيرات الدراسة بالطرق والمعايير الدولية التي سبقتنا إليها الدول الرائدة في المجال لتحليل نتائج الدراسة الميدانية؛</p> <p>- الإعتماد عليها في تحديد هدف دراستنا وتوجهنا خصوصا وأنها بمثابة قاعدة معرفية أساسية لإنطلاق معالجة الإشكالية في دراستنا والتعمق فيها .</p>
--	---

المصدر : من إعداد الطالب بالإعتماد على الدراسات السابقة المحلية

## خلاصة الفصل:

تناولنا من خلال هذا الفصل مجموعة من الدراسات السابقة المحلية والعربية والأجنبية التي عالجت موضوع دراستنا سواء بمتغير لوحة القيادة الإجتماعية أو الأداء الوظيفي أو كلاهما أو مقارب لهما، وقد شملت هذه الدراسات عدة نقاط واتجاهات يمكن أن تساعدنا في توضيح فكرة دراستنا الحالية بشكل مفصل، إذ حاولنا من خلال ذلك تبيان كل الأوجه التي يمكن أن تكون لها علاقة بالمتغيرات الأساسية في الدراسة.

وختتمت هذه المقارنة بجدول يشمل أوجه التشابه والاختلاف بين دراستنا الحالية والدراسات الأخرى من خلال مجموعة من المعايير المنهجية كالفرقات في أهداف الدراسة، مجتمع الدراسة، المنهج المتبع، أدوات الدراسة وكذا الفروقات الموجودة بين المتغير المستقل والتابع.

وسنرجع في الفصل الموالي للدراسة الميدانية وذلك من خلال الإعتماد تحليل لوحة القيادة المعتمدة في الصندوق الوطني للضمان الإجتماعي بوكالة الأغواط بالاعتماد على المقابلة التي أجراها الباحث مع مجموعة من كوادر الإدارة العليا وبعض مسيري الصندوق إضافة إلى الإطلاع على الوثائق والمستندات وكذا ملاحظة مختلف مراحل العمل بنظام اللوحة الخاصة بإدارة الموارد البشرية.

## الفصل الثالث :

عرض وتحليل لوحة القيادة الاجتماعية بالوكالة الولائية (Cnas) بالأغواط

• المبحث الأول : تقديم المؤسسة محل الدراسة

• المبحث الثاني : عرض وتحليل لوحة القيادة الاجتماعية

## تمهيد:

تهدف الدراسة الميدانية إلى إثراء وتوتيد ما تطرقنا إليه في الفصلين النظريين من مفاهيم نظرية ودراسات سابقة، وحتى يمكن إعطاء تفاصيل واقعية من خلال تقديم شرح تطبيقي للدور الذي تلعبه لوحة القيادة الاجتماعية في قياس أداء الموظفين بالمؤسسات عبر إسقاط المفاهيم النظرية على الجانب التطبيقي، حيث قمنا بإجراء الدراسة الميدانية بالوكالة الولائية للصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء (Cnas) بولاية الأغواط باعتبارها أحد المؤسسات التي تهتم بلوحة القيادة الاجتماعية لتقوم بتطبيقها من خلال المؤشرات لتركيبها في شكل لوحة قيادة، وذلك من خلال طلب تسهيل المهمة الممنوح لنا من طرف نيابة العمادة لما بعد التدرج والبحث العلمي والعلاقات الخارجية لجامعة غرداية المسجل تحت رقم 557 بتاريخ 30 مايو 2023 ( أنظر الملحق رقم 01).

ولدراسة أعمق وأكثر تفصيلا لهذا الفصل تم تقسيمه إلى مبحثين.

## ✓ المبحث الأول: تقديم المؤسسة محل الدراسة

- المطلب الأول : التعريف بالوكالة الولائية (Cnas) بالأغواط
- المطلب الثاني : التركيبة البشرية بالوكالة الولائية (Cnas) بالأغواط
- المطلب الثالث : الأطر القانونية والتنظيمية لقسم الموارد البشرية

## ✓ المبحث الثاني: عرض وتحليل لوحة القيادة الاجتماعية

- المطلب الأول : عرض وتحليل مؤشرات التوظيف ومرونة العمل
- المطلب الثاني : عرض وتحليل مؤشرات الأجور، الغياب و التدريب
- المطلب الثالث : تفسير النتائج واختبار الفرضيات

## المبحث الأول: تقديم المؤسسة محل الدراسة

سنخصص هذا المبحث من أجل التعريف بالمؤسسة محل الدراسة وعرض مختلف الجوانب المتعلقة بها لاسيما الأطر القانونية والتنظيمية التي تضبط أنشطة قسم تسيير الموارد البشرية بالمؤسسة، بالإضافة إلى وصف رأس المال البشري الموجود بالوكالة الولائية للصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للأجراء (Cnas) بولاية الأغواط.

### المطلب الأول: التعريف بالوكالة الولائية (Cnas) بالأغواط

عرفت منظومة الضمان الاجتماعي بالجزائر منذ نشأتها وحتى اليوم تطورا مكثفا ومتواصلا، من خلال توسيع نطاقها لتشمل فئات واسعة من السكان مع تبسيط الإجراءات لضمان حق كل فرد في الضمان الاجتماعي، ومنذ سنة 2000 تعكف الإدارة العليا للصندوق على تحديث طرق التسيير وعصرنة مختلف المرافق وفق مقتضيات كل مرحلة، إلى غاية ولوجها عالم التحول الرقمي والرقمنة في عصرنا الحالي والتي ساهمت بشكل كبير في تحسين معظم الخدمات المقدمة.

**أولا: تعريف الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء cnas:** هو مؤسسة عمومية اقتصادية مستقلة ذات طابع خدماتي يتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلالية المالية طبقا لأحكام القانون رقم 11/83 المؤرخ في 02/07/1983، المتضمن القانون التوجيهي للمؤسسات العمومية الاقتصادية، والمرسوم التنفيذي رقم 07-92 المؤرخ في 04 جانفي 1992 والذي يتضمن الصفة القانونية لصناديق الضمان الاجتماعي وكذا تنظيم الإداري والمالي.

### ثانيا: وظائف الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء cnas:

يقوم الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي بمهام عديدة نذكر من بينها:

- يعد واجهة الطابع الاجتماعي للدولة الجزائرية من خلال قيامه بإدارة الأداء الاجتماعي عبر التأمينات الاجتماعية لمختلف الحالات ( المرض، الأمومة العجز والوفاة وكذا حوادث العمل والأمراض المهنية، تسيير المنح العائلية، تحصيل الاشتراكات من الزبائن، منح رقم تسجيل وطني للمؤمن لهم اجتماعيا وكذا أرباب العمل)، ما من شأنه تحقيق السياسة الرامية إلى الوقاية من حوادث العمل والأمراض المهنية، إجراء الرقابة الطبية لفائدة المستفيدين تسيير صندوق المساعدة والنجدة، إبرام اتفاقيات مع المؤسسات الخاصة في مجالي النقل الصحي والعلاج الطبي؛
- تحسين نوعية الأداءات من خلال توسيع شبكة الهياكل الجوارية وتعميم نظام الدفع من قبل الغير (الأدوية والعلاج الطبي)؛

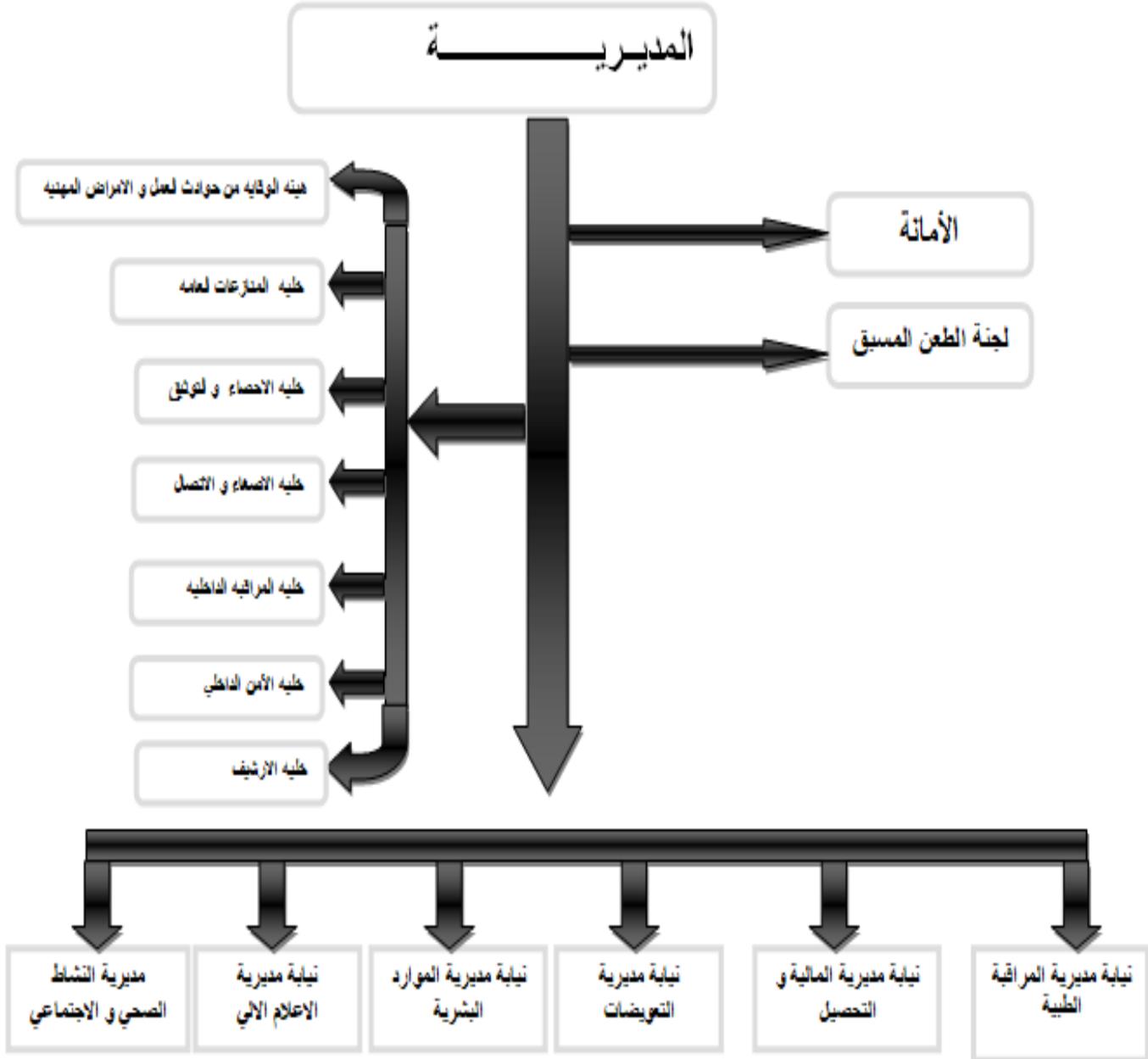
- ترقية النشاطات الصحية الطبية من خلال إنجاز المراكز الجهوية للتصوير الطبي والعيادات المتخصصة؛
- تخصيص منح انتهاء الخدمة ووضع تدابير تهدف إلى تحسين القدرة الشرائية للموظفين المتقاعدين؛
- العصرية من خلال إعادة هيكلة المنشآت الموجودة، وتعميم الإعلام الآلي، وتأهيل الموارد البشرية.
- إدخال البطاقة الالكترونية للمؤمن له اجتماعيا "الشفاء"؛
- الحفاظ على التوازنات المالية لهيئات الضمان الاجتماعي من خلال:
- إصلاح آليات تحصيل اشتراكات الضمان الاجتماعي، وإصلاح تمويل الضمان الاجتماعي؛
- تطبيق السياسة الجديدة لتعويض الأدوية من خلال ترقية الدواء الجنييس والتسعيرة المرجعية وتشجيع الإنتاج الوطني؛
- الانجازات التي تحققت في إطار الهدف الثاني من الإصلاحات والمتعلقة بالعصرية خصوصا في إطار الرقمنة: في إطار برنامج عصرية الضمان الاجتماعي، تمت عصرية وسائل العمل بفضل الفرص التي تتيحها التكنولوجيات الحديثة للإع والاتصال وتكوين ورسكلة الموارد البشرية وتمت مرافقة.

**ثالثا: الهيكل التنظيمي للمؤسسة:** تعتمد الوكالة الولائية على هيكل تنظيمي ذو بعد استراتيجي يقوم على مبدأ توحيد الوظائف والربط بينها من خلال تعديلات جذرية أقرتها المديرية العامة بالجزائر العاصمة، تأخذ في الحسبان صنف الوكالة الولائية (1,2,3,4) عبر كل الولايات، يتفرع الهيكل التنظيمي للوكالة الولائية (Cnas) بالأغواط المصنفة (02) إلى ثمانية (08) أقسام فرعية هي على التوالي:

1. **أمانة المديرية:** توضع تحت تصرف المدير الولائي للوكالة بحيث تختص في مساعدة المدير في تسيير ومتابعة جميع الملفات والاجتماعات والعلاقات الخارجية، كما تضم خلايا إدارية هي:
  - خلية الوقاية من حوادث العمل والأمراض المهنية؛
  - خلية الإحصاء والتوثيق؛
  - خلية المراقبة الداخلية؛
  - خلية الأمن الداخلي؛
  - خلية الأرشفة.
2. **لجنة الطعن المسبق:** تختص المنازعات الفردية والجماعية للعمل، تقوم بمهامها تحت الإشراف المباشر للمدير الولائي وتضم خليتين اثنتين (02) هما: خلية الإضغاء والاتصال وخليّة المنازعات العامة.

3. نيابة المديرية للمراقبة الطبية: تختص بمراقبة الملفات الطبية والعطل المرضية وتضم كل من مصلحة الطبيب الرئيسي، مصلحة المراقبة الطبية لجميع المراكز و مصلحة مراقبة طب الاسنان.
4. نيابة المديرية للمالية والتحصيل: بدورها تتفرع نيابة المديرية للمالية والتحصيل إلى قسمين هما:
  - 1.4. قسم المالية والمحاسبة: يختص بحسابات الوكالة المالية والمحاسبية ويضم مصلحة المحاسبة العامة، مصلحة الحوالات، مصلحة الخزينة ومصلحة الميزانية.
  - 2.4. قسم التحصيلات: يقوم بدور تحصيل الإيرادات والاشتراكات ويضم المصالح التالية: مصلحة الاشتراكات، مصلحة التقييم، مصلحة المنازعات ومصلحة أرباب العمل.
5. نيابة مديرية الاعلام الآلي: لها دور تقني يتجلى في الإشراف على برامج وتطبيقات وأنظمة الإعلام الآلي وصيانتها.
6. نيابة مديرية النشاط الصحي والاجتماعي: تختص بمتابعة إدارة وتسيير هياكل صحية واجتماعية تابعة للوكالة وهي: مركز التصوير والأشعة، روضة الأطفال، ومصلحة الخدمات الاجتماعية.
7. نيابة مديرية التعويضات: تختص بمهام تعويض الزبائن المشتركين سواء اشخاصا طبيعيين أو أرباب عمل، تضم مصلحة المخاطر الكبرى، مصلحة الشفاء، مصلحة الاعضاء الاصطناعية، مصلحة النقل الصحي، مصلحة التحويل، بالاضافة إلى وصايتها المباشرة على كل مراكز وملاحق الدفع الخارجية والتي ستنتظر إليها لاحقا.
8. نيابة مديرية الادارة والوسائل العامة: تعتبر من أهم فروع المديرية كونها تضم أربع أقسام رئيسية هي:
  - 1.8. قسم الموارد البشرية: عرفت سابقا بمصلحة المستخدمين، يشرف على تسييرها رئيس القسم تحت سلطة مدير فرعي للموارد البشرية والوسائل المادية والانجازات والأرشيف والأملاك.
  - 2.8. قسم الوسائل المادية: ويضم كل من مصلحة الانجازات، مصلحة أملاك الصندوق، المخزن، حظيرة السيارات، ومصلحة نسيير المخزونات.
  - 3.8. قسم الاجور: يختص في تسيير ملف الأجور، المنح والعلاوات، الخصم.... إلخ
  - 4.8. قسم الخدمات الاجتماعية: يقوم على تسيير ملف الخدمات الاجتماعية المقدمة لموظفي وعمال الوكالة وهيكلها الخارجية.

الشكل رقم (3-1): الهيكل التنظيمي للوكالة الولائية للصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء

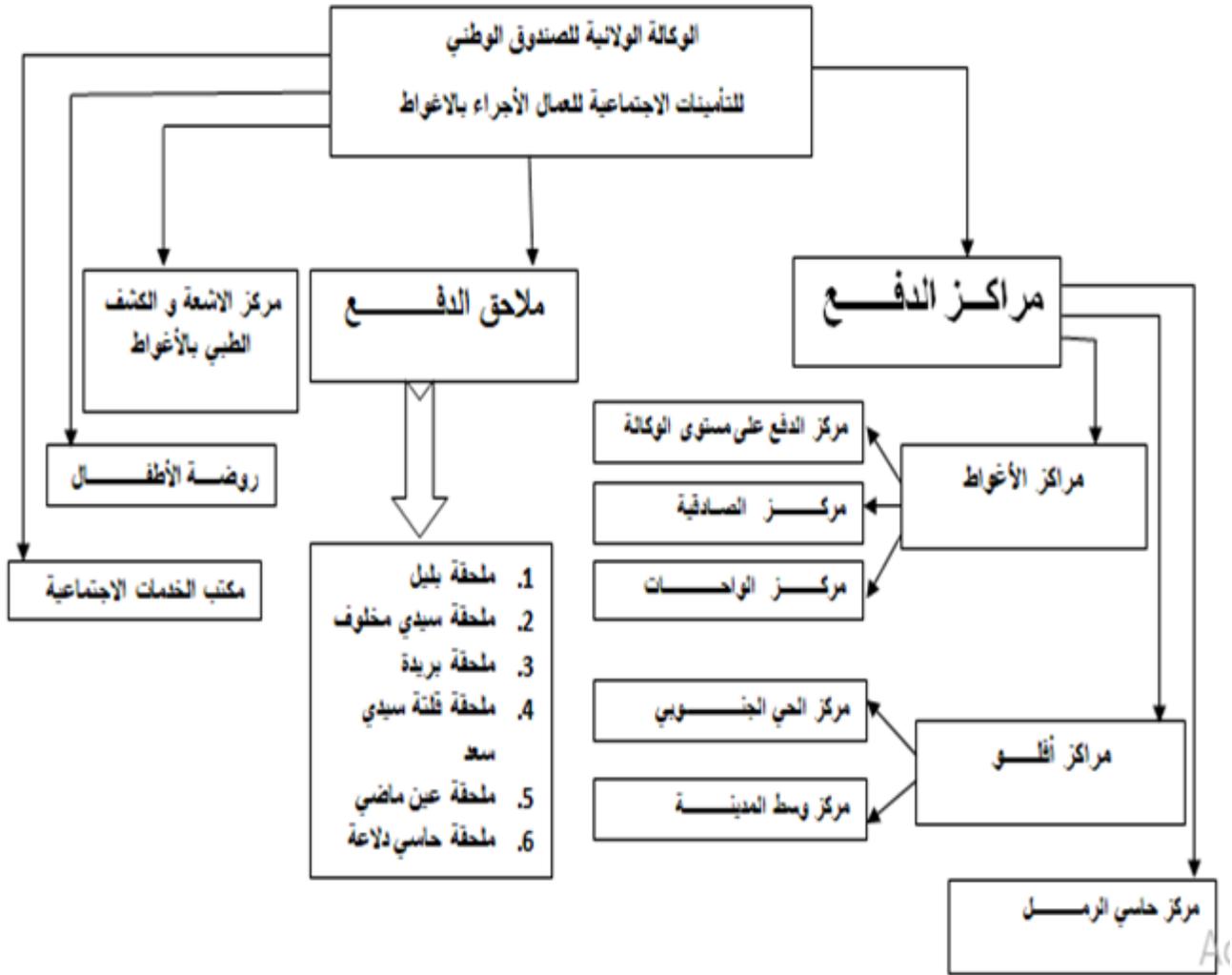


المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على معلومات رئيس قسم الموارد البشرية (أنظر الملحق رقم 02)

يوضح الشكل الخاص بالهيكل التنظيمي للمؤسسة محل الدراسة أنه وبالرغم من تنوع الأدوار ما بين مختلف نيابات المديرية إلا أن هناك انسجام وترابط بينها يوحي بالتنظيم المحكم لوحدة المؤسسة الادارية والتقنية، فكل نيابة تختص بمهمة واضحة، تقوم على خدمة وحدة مماثلة لها يسهل الاتصال بها.

رابعاً: الهياكل والمراكز الخارجية التابعة للوكالة: تضم الوكالة الولائية (08) مراكز دفع و(06) ملاحق، استحدثت بهدف تقريب خدمات الصندوق للزبائن والمشاركين، وتخضع هذه المراكز والملاحق إلى السلطة المباشرة إلى نيابة مديرية التعويضات.

الشكل رقم (3-2): مراكز وملاحق الدفع التابعة للوكالة الولائية CNAS الأغواط



المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على معلومات رئيس قسم الموارد البشرية

من خلال الشكل أعلاه، يتضح مدى اهتمام إدارة المؤسسة في العمل والسعي لتقريب المسافة لزيائنها من خلال تغطية أكبر مجال ممكن من تراب الولاية، وإتاحة خدماتها ما يضمن حركية أوسع للمؤسسة وخدمة أكبر لمختلف العملاء والزبائن.

## المطلب الثاني: التركيبة البشرية والإنتاج الخدماتي بالوكالة الولائية (Cnas) بالأغواط

يتمثل الهدف الأساسي لإدارة الموارد البشرية بالوكالة الولائية (Cnas) بالأغواط في تحقيق أهدافها الاستراتيجية التي أنشأت من أجلها، لذلك اعتمدت إدارة المؤسسة سياسة العصرية وتأهيل هياكلها ومقراتها على المستوى المركزي منذ سنة 2000 قصد تحسين مناخ العمل ولتسهيل تحقيق تلك الأهداف، غير أنه وبالرغم من تجديد المقرات والهياكل واعتماد الفضاءات المفتوحة دون المكاتب المغلقة لاستقبال الزبائن والعملاء، إلا أنه لا يمكن القول بعصرية القطاع دون مسايرة التطور التكنولوجي الحاصل لاسيما انتهاز سايسة الرقمنة والادارة الإلكترونية للموارد البشرية.

### أولا: الدراسة الوصفية للتركيبية البشرية

تتوفر الوكالة الولائية على مجموع 370 موظف حاليا، يتم توزيعهم على مختلف المصالح والأقسام لدى نيابات المديرية الولائية، بما فيها تلك المراكز والملاحق الموزعة إقليميا والتابعة لها.

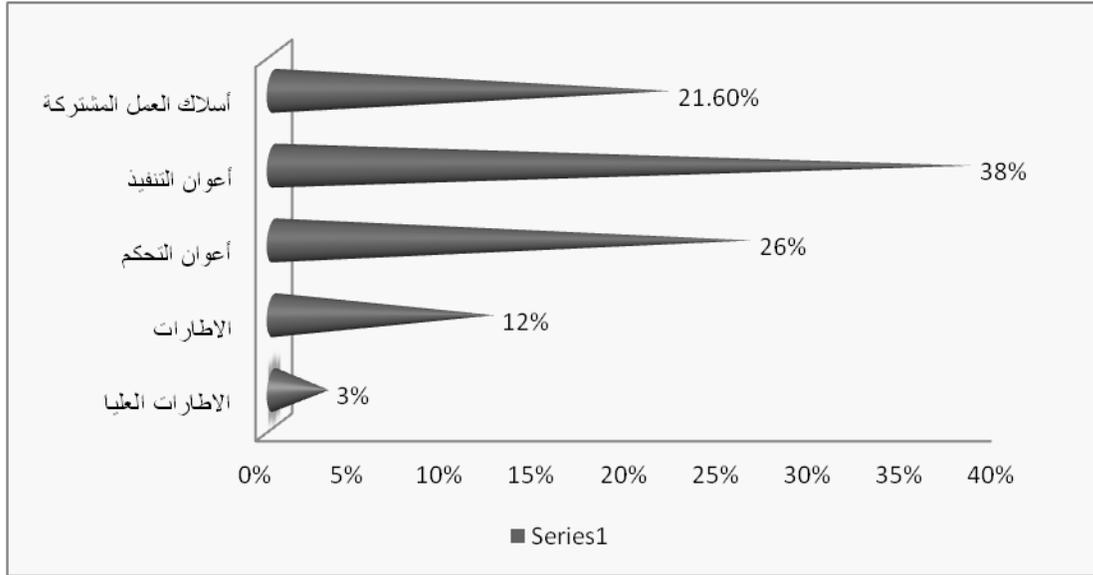
### 1. العدد الإجمالي للموارد البشرية بالوكالة و طريقة توزيعهم حسب الوظائف والرتب:

الجدول رقم (3-1): توزيع الموظفين بالمؤسسة حسب الرتبة والوظيفة

الرتبة / الوظيفة	العدد	النسبة %	السلم
الاطارات العليا	09	3%	1/18 إلى 19
الاطارات	41	12%	1/15 فما فوق
أعوان التحكم	98	26%	1/10 إلى 1/15
أعوان التنفيذ	142	38%	9 فأقل
أسلاك العمل المشتركة	80	21.6%	8 فأقل
المجموع	370	100%	/

المصدر : من إعداد الباحث بالاعتماد على وثائق المؤسسة

الشكل رقم (3-3): توزيع الموظفين بالمؤسسة حسب الرتبة والوظيفة



المصدر : من إعداد الباحث بالاعتماد على وثائق المؤسسة

من خلال ماسبق ، نلاحظ أن أكبر عدد من الموظفين يمثلته أعوان التنفيذ ، ثم أعوان التحكم ، تليها فئة اسلاك العمل المشتركة (أعوان الأمن، موزعي الهاتف، عون متعدد الأشغال..) ، ثم فئة الإطارات ، و أخيرا الإطارات العليا.

## 2. العدد الإجمالي للموارد البشرية بالوكالة و طريقة توزيعهم حسب الجنس، السن والمؤهل العلمي :

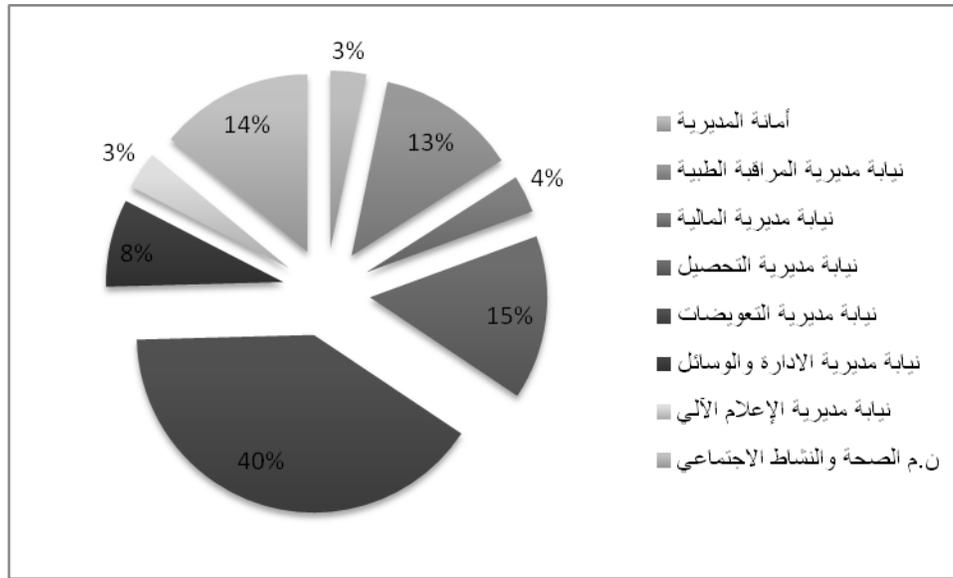
الجدول رقم (3-2): توزيع الموظفين بالمؤسسة حسب الجنس، السن والمؤهل العلمي

السن	الجنس		المؤهل العلمي	النسبة	عدد الموظفين	الأقسام
	أنثى	ذكر				
من 35 سنة إلى 51 سنة	05	06	ثانوي ، معاهد وطنية متخصصة ، جامعي	3.25%	11	أمانة المديرية
من 30 سنة إلى 55 سنة	29	14	جامعي	12.72%	43	نيابة مديرية المراقبة الطبية
من 35 سنة إلى 60 سنة	04	09	جامعي	3.42%	13	نيابة مديرية المالية
من 30 سنة إلى 58 سنة	23	27	جامعي	15%	50	نيابة مديرية التحصيل
من 33 سنة إلى 48 سنة	60	76	معاهد وطنية وجامعيين	40.19%	136	نيابة مديرية التعويضات
من 35 سنة إلى 55 سنة	07	19	معاهد وطنية وجامعيين ،	8%	26	نيابة مديرية

الادارة والوسائل			ثانوي		
نيابة مديرية الإعلام الآلي	13	08	جامعيين	3.42%	من 30 سنة إلى 45 سنة
ن.م الصحة والنشاط الاجتماعي	46	14	ثانوي ، جامعي	14%	من 36 سنة إلى 55 سنة
المجموع	338			100%	

المصدر : من إعداد الباحث بالاعتماد على وثائق المؤسسة

الشكل رقم (3-4): توزيع الموظفين حسب الأقسام



المصدر : من إعداد الباحث بالاعتماد على وثائق المؤسسة

يتضح لنا من خلال إطلاعنا على بيانات المستخدمين أن هنالك إنخفاض مستمر للعدد الإجمالي للموارد البشرية يعود بالدرجة الأولى للتقاعد الموظفين في السنوات الأخيرة ، من جهة أخرى اثرت سياسة التقشف المنتهجة في العشرية الأخيرة والتي مست جميع المؤسسات الإقتصادية ، حيث تم تجميد عملية التوظيف لعشرية كاملة وهذا مايفسر إنخفاض عددهم من 458 موظف سنة 2020 إلى 338 موظف سنة 2023 .

من خلال الجدول نلاحظ أن التركيبة البشرية بالوكالة الوطنية لصندوق الضمان الاجتماعي (Cnas) بالأغواط تتضمن جميع الفئات العمرية وأن النسبة الأكبر تتراوح بين الأعمار من 33 سنة إلى 48 سنة وهو العمر المناسب للعامل المدرب والمؤهل

والقادر على التحمل والتغيير وتأدية دوره بأحسن وجه وأن تواجهه في المؤسسة وبعدد كبير مهم يؤثر في كفاءة وفاعلية المؤسسة ، وكذلك تتضمن تركيبة بشرية ذات مؤهلات علمية متنوعة وأن النسبة الأكبر تتراوح بين المستوى الجامعي والمعاهد الوطنية .

وكملاحظة تم إستثناء أسلاك العمل المشتركة البالغ عددهم 32 عاملا أعوان أمن وسائقين ليلغ بذلك العدد الإجمالي للعمال والموظفين في الوكالة الوطنية صندوق الضمان الاجتماعي (Cnas) بالأغواط 370 عاملا .

### ثانيا: النشاطات الأساسية لوكالة (CNAS) بالأغواط

يقوم الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء بمجموعة من الأنشطة وتقديم الخدمات في إطار القوانين السارية المفعول لاسيما المادة الثامنة (08) من المرسوم التنفيذي رقم 92-07 المؤرخ في 04 يناير 1992 المتضمن الوضع القانوني لصناديق الضمان الاجتماعي والتنظيم الإداري والمالي للضمان الاجتماعي المعدل، تساهم في تكريس الطابع الاجتماعي للدولة علاوة على ترقية سياسة الحماية الاجتماعية للطاقات البشرية عبر كل المؤسسات العامة والخاصة والوقاية من حوادث العمل والأمراض المهنية وتسيير صندوق الوقاية من حوادث العمل والأمراض المهنية وتنظيم ممارسة المراقبة الطبية مع تقديم الأدوات العينية والنقدية للتأمينات الاجتماعية، حيث من بين الأنشطة الرئيسية نجد مايلي:

- تقديم الأداءات النقدية والعينية للتأمين على المرض بمبالغ تعويض تخص العلاج، الجراحة، الأدوية ؛
- تقديم الأداءات النقدية على عطلة الأمومة؛
- تقديم الأداءات النقدية على حالة العجز؛
- تقديم الأداءات النقدية هلى حوادث العمل والأمراض المهنية؛
- توفير الخدمات الاجتماعية المختلفة المتعلقة بالضمان الاجتماعي للفئات المأجورة
- التنسيق وحلقة الوصل ما بين المؤسسات وقطاعات المتمثلة في المؤسسات الصحية، الصيدالة، النقل الصحي ، مؤسسة معالجة بالمياه المعدنية وعيادات إعادة التأهيل؛
- ضمان ترقيم وتسجيل مختلف المؤمنين بما يسمح لهم الاستفادة من خدمات النظام بطريقة سهلة لدفع اشتراكاتهم وتسوية إلتزاماتهم ؛
- الرقابة على المؤسسات الخاصة لإلزامها بالتصريح والتأمين على مستخدميها .

إضافة إلى هذه النشاطات الرئيسية، عرف الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء تطور ملحوظ ضمن سياسة عصرنة القطاع والتحول الرقمي الذي تعرفه جل المؤسسات من خلال رقمنة شهادة الانتساب عبر الموقع الإلكتروني لعام 2020 حيث يقوم الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي بدور هام في مجال تسيير الخدمات الاجتماعية الموجهة حصرا للمؤمن لهم

اجتماعيا وأرباب العمل والهيئات الإدارية، وفي هذا الصدد وفي إطار التحسين المتواصل للخدمة العمومية وتبسيط إجراءات الحصول على مختلف أداءات الضمان الاجتماعي، واعتمادا على تكنولوجيا المعلومات والاتصال ومواصلة لبرنامج العصرية الذي سطره الصندوق بعنوان سنة 2020، وذلك في سياق التكفل الأنجع بانشغالات المواطنين، طالبي مختلف الوثائق، على غرار شهادة الانتساب إلى الضمان الاجتماعي، أنه بإمكان المؤمن لهم اجتماعيا حاليا تحميلها واستخراجها، عبر فضاء خلال الرابط التالي : [elhanaa.cnas.dz](http://elhanaa.cnas.dz)، من أجل القيام بالاطلاع على ملف المؤمن اجتماعيا، واستخراج شهادة الانتساب، وشهادة الألفية والأداءات... الخ، فالتسجيل في فضاء الهناء يسمح للمؤمن له اجتماعيا من الاطلاع على ملفه عبر الانترنت دون عناء التنقل لهياكل الدفع، كما يمكن من استخراج شهادة الانتساب وشهادة الألفية في الأداءات وغيرها من بوابة البيانات، من جهة أخرى، يمكن لأرباب العمل ومختلف القطاعات التأكد من مطابقة شهادات الانتساب الصادرة، بواسطة الانترنت وذلك عبر الرابط التالي: [teledeclaration.cnas.dz](http://teledeclaration.cnas.dz)

الجدول رقم (3-3): المؤسسات والهياكل المتعاقدة مع الوكالة

العدد	المؤسسات والهياكل المتعاقدة	الرقم
12	في مجال النقل الصحي	01
165	الصيدليات	02
17	الأطباء العامون	03
03	الأطباء الخواص	04
03	المراكز الطبية والاجتماعية	05
01	الديوان الوطني للأعضاء الإصطناعية	06
02	المؤسسات الخاصة للمعالجة بالمياه المعدنية	07

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على إحصائيات الوكالة الولائية (Cnas) بالأغواط

الشكل رقم (3-5) : بطاقة الشفاء



المصدر : الوكالة الولائية لصندوق الضمان الاجتماعي للعمال الأجراء بالأغواط

وبالموازاة مع الإسراع في رقمنة مختلف الخدمات وضع الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء تحت تصرف مورده البشري عبر كل المستويات (الإستراتيجية والتكتيكية والتنفيذية) نظام معلوماتي مطور يشمل مجموعة من التطبيقات والبرمجيات الخاصة بأداء المهام المنوطة بكل مستوى .

الشكل رقم (3-6) : نافذة الشباك الموحد لـ CNAS



المصدر : الوكالة الولائية لصندوق الضمان الاجتماعي للعمال الأجراء بالأغواط

يمثل الشكل السابق نافذة الشباك الموحد لمختلف الوكالات الوطنية ومراكزها وملاحقها، تساعد هذه التطبيقية الخاصة بالصندوق الموظفين في القيام بمهامهم المنوطة وإنجاز مختلف العمليات، حيث يمتلك كل موظف كلمة المرور الخاصة به، كما يمكن لقسم الإعلام الآلي معرفة توقيت وعدد العمليات المنجزة من طرف كل موظف، وبهذا يمكننا القول أن هذه التطبيقية تساعد في الرقابة على أداء الموظفين مهما كانت رتبهم ودرجة مسؤولياتهم.

### المطلب الثالث: الأطر القانونية والتنظيمية لقسم الموارد البشرية

يهتم قسم الموارد البشرية بتسيير شؤون الوظائف والموظفين من خلال تسيير ومعالجة كل ما يتعلق بمسارهم الوظيفي منذ تنصيبهم بوظائفهم داخل الوكالة ومصالحها ومتابعة جميع المؤشرات المترتبة عن الحياة الوظيفية من التوظيف، التدريب والتكوين، الترقية، الأجور والمكافآت، الغيابات، طب العمل، منازعات العمل... إلخ، إلى غاية مرحلة التقاعد وخروج الموظف من المؤسسة وبذلك يقوم قسم الموارد البشرية بتكوين بطاقات الموظفين التي تحوي كل المعلومات الخاصة والعامّة حولهم، ويعالج قسم الموارد البشرية كل المسائل والمؤشرات المذكورة سابقا تحت أطر قانونية وتنظيمية محددة مسبقا.

يخضع الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء لقانون العمل رقم 90-11 المؤرخ في 21 أبريل 1990 المعدل والمتمم، المتعلق بعلاقات العمل (أنظر الملحق رقم 03)، فيما تبرم الاتفاقية الجماعية وتوقع فيما بين هيئة صندوق (Cnas) من جهة والفدرالية الوطنية لعمال الحماية الاجتماعية والتضامن من جهة أخرى على غرار بعض الهيئات والصناديق الأخرى مثل:

- الصندوق الوطني للتقاعد.
- الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي لغير الأجراء.
- الصندوق الوطني للتأمين عن البطالة.
- الصندوق الوطني لمعادلة الخدمات الاجتماعية.

### أولا: الحقوق والواجبات

1. الاتفاقية الجماعية: هي اتفاق مكتوب يتضمن مجمل شروط التوظيف والتي تحكم جميع مستخدمي هيئات الضمان الاجتماعي حيث تطبق هذه الاتفاقية الجماعية بعد استكمال إجراءات التسجيل لدى مفتشية العمل وكتابة ضبط المحكمة، غير أنه يمكن نقضها من قبل أحد الأطراف الموقعة ابتداء من الاثني عشر (12) شهرا التي تلي توقيعها أو تسجيلها وتسري

لمدة غير محددة، تجدر الإشارة إليه أنه كل هيئة من الهيئات المذكورة سلفا ملزمة بإعداد نظامها الداخلي الخاص الذي يحدد القواعد المتعلقة بالتنظيم التقني للعمل والوقاية الصحية والأمن والانضباط، وذلك طبقا للتشريع الساري المفعول.

كما لا يؤثر نقض الاتفاقية الجماعية على عقود العمل المبرمة في السابق (أنظر الملحق رقم 04)، فعقد العمل تبقى خاضعة للأحكام السارية إلى غاية إبرام اتفاقية جماعية جديدة وبالتالي لا يكون للاتفاقية الجماعية الجديدة، ولا بأي حال من الأحوال، أثرا سلبيا على عقود العمل المبرمة سابقا.

**2. عقود العمل:** يتم إبرام عقد العمل لمدة غير محددة، كما يمكن إبرامه لمدة محددة بدوام كامل أو جزئي في الحالات التالية: ( أنظر الملحق رقم 05 )

- عندما يوظف العامل لإنجاز عمل مرتبط بعقود عمل تأدية أشغال أو أداءات غير قابلة للتجديد.
- عندما يتعلق الأمر باستخلاف عامل مرسوم تغييب مؤقتا، يجب على مستخدمه الحفاظ على هذا المنصب لفائدته.
- عندما يتعلق الأمر بتأدية الهيئة المستخدمة لأشغال دورية ذات طابع متقطع على فترات. يبرر ذلك تزايد العمل أو لأسباب موسمية.
- عندما يتعلق الأمر بنشاطات أو أشغال ذات مدة محدودة أو مؤقتة بحكم طبيعتها.

كما يجوز كذلك إبرام عقد العم غير محددة بالتوقيت الجزئي، أي بمتوسط حجم ساعي لا يقل عن نصف المدة القانونية للعمل ويكون ذلك في حال كان حجم العمل المتاح، لا يسمح باللجوء إلى العامل بدوام كامل، ويفسر عقد العمل في مجمل الحالات السابقة وعلى وجه الخصوص، مدة علاقة العمل وأسباب المدة المقررة، حيث يتم إعداد وتحديد عقد العمل لمدة محددة وفق الشروط المحددة بموجب التشريع الساري المفعول. يحدد هذا العقد شروط علاقة العمل و المرتبط بها.

**3. حقوق العمال والموظفين:** يتمتع العمال الذين تشملهم أحكام الاتفاقية الجماعية وأمضوا عقود العمل بالحقوق الأساسية التي يضمنها تشريع العمل الساري المفعول، ولاسيما الشغل الفعلي للمنصب، التعويض عن الخدمة المقدمة الوقاية الصحية والأمن في أماكن العمل، احترام السلامة البدنية والمعنوية الراحة والعطل القانونية الحماية الاجتماعية والاستفادة من الخدمات الاجتماعية، التكوين الرسكلة والترقية كما لا يجوز التمييز في منح مناصب الشغل عدى ذلك المعتمد على القدرات والجدارة.

كما تضمن أحكام هذه الاتفاقية الجماعية الحماية اتجاه الهيئة المستخدمة بكل الطرق القانونية ضد كل شكل من أشكال الإهانة والشتيم والقذف والتهديد والتهجم أو أعمال العنف التي يمكن أن يتعرض لها خلال أو بمناسبة تأديته لمهامه ويحل محل العامل في الدفاع عن مصالحه بطلب منه.

**4. الوقاية الصحية والأمن وطب العمل:** تقوم المؤسسة على مبدأ ضمان شروط الوقاية الصحية والأمن للعمال والموظفين المنصوص عليها بالتشريع المعمول به، إذ يجب أن تكون الأماكن المخصصة للعمل ومواقعه ومحيطه وملاحقه وكذا مرافقه المتاحة للموظفين وذلك مهما كانت طبيعتها في الوضعية الضرورية الآمنة لضمان صحة العمال حيث ينبغي أن تكون الهياكل والبنيات المخصصة للعمل وملاحقها مهيأة ومجهزة ومحفوظة بما يسمح ضمان أن صحة العمال والموظفين.

في نفس السياق، يجب أن تلتزم الهيئات المستخدمة الموقعة على هذه الاتفاقية الجماعية باستحداث مصلحة طب العمل الخاصة بها، أو مشتركة بين عدة هيآت تابعة للصندوق في حال استحالة الأمر، يلتزمون بإبرام اتفاقية مع أحمد الهياكل السنية الممكنة، كما تعد الزيارات الطبية خلال مرحلة التوظيف وكذا الفحوصات الطبية الدورية إلزامية، وتطبق هذه الإلزامية أيضا على الزيارات في حال تعلق الأمر بالغيابات الممددة أو المتكررة بسبب المرض، حيث يلتزم الموظف بالاحترام الصارم للقواعد والتعليمات المتعلقة بالصحة والأمن في العمل. في حال الإهمال واللامبالاة لهذه القواعد والتعليمات، يتعرض الفاعل إلى العقوبات المنصوص عليها ضمن التنظيم الداخلي للهيئة المستخدمة، من خلال تنصيب لجنة متساوية الأعضاء للصحة والأمن على مستوى كل هيئة مستخدمة وتحدد تشكيلتها وسيرها وصلاحياتها بموجب التنظيم الداخلي.

يحدد النظام الداخلي، أيضا كفاءات الأحكام التشريعية والتنظيمية المتعلقة بالصحة والأمن على مستوى الوكالات الفروع والهيئات اللامركزية الأخرى.

**5. الخدمات الاجتماعية:** يعد كخدمات اجتماعية كل نشاط أو إنجاز يرمي إلى المساهمة في تحقيق الرفاهية البدنية والمعنوية للعمال على شكل خدمات في مجال الصحة السكن الثقافية الترفيه وكقاعدة عامة كل التدابير ذات الطابع الاجتماعي التي تهدف إلى تسهيل الحياة اليومية للعامل وعائلته.

تتفق الأطراف الموقعة على ترقية وتطوير كل نشاطات المساعدة والحماية الاجتماعية وعلى سبيل المثال: تأمين المجموعات التعاضدية وتكون نشاطاتها محل بروتوكول اتفاق، ليستفيد أفراد المؤسسة من الخدمات الاجتماعية التي تقدمها الهيئة المستخدمة، العمال والمتقاعدين وكذا ذوي الحقوق، يواصل ذوي حقوق العمال المتوفين الاستفادة من نفس الامتيازات، هذا إضافة إلى تمويل الصندوق التابع للوكالة عن طريق اشتراك سنوي لهذه الأخيرة ويحتسب على أساس المعدل التنظيمي المجموعة القيامة المنح والتعويضات بكل أشكالها على النحو المبين ضمن الفترة المحاسبية للسنة الفارطة، تحول مساهمة الهيئة المستخدمة عرق الخدمات الاجتماعية إلى حساب خاص يتم فتحه لهذا الغرض باسم الجهاز المكلف بتسيير الخدمات الاجتماعية. وهي مستحقة في جميع الأحوال ولا يطأها الرهن، علاوة على مشاركة الهيئة المستخدمة، يمكن أن يمول صندوق الخدمات الاجتماعية بالموارد التالية:

- الموارد المخصصة مقابل أداء خدمة؛

- الموارد الناتجة عن التظاهرات الرياضية والثقافية المنظمة من قبل الهياكل؛

- الواردة من تنظيم اليانصيب عند الاقتضاء. الاعانات المالية للهيئات والمؤسسات العمومية، الهبات والتكرات؛
- إمكانية مشاركة العمال بتسيير الخدمات الاجتماعية، وكذا تلك التي تتكفل الهيئة المستخدمة بالبنى التحتية وتجهيزات الخدمات الاجتماعية وكذا التحديث الضروري لإنشائها وتطويرها.

ولا يمكن حل الخدمات الاجتماعية بسبب نقل الملكية أو تعديل القانون الأساسي، كما تتكفل لجنة المشاركة التابعة للهيئة المستخدمة، بتسيير الخدمات الاجتماعية. في حال إستناد تسيير الخدمات الاجتماعية للمستخدم وبموافقة منه، تحدد الفاقية تربط كل من لجنة المشاركة والمستخدم، شروط وكيفيات الممارسة و الرقابة.

**6. العطل السنوية:** يستفيد كل عامل أو موظف مهما كانت مهامه أو ترتيبه السلمي أو مدة عقد عمله الذي يربطه بالمؤسسة من عطلة سنوية مدفوعة الأجر، تعد هذه العطلة حقا تلزم المؤسسة بمنحها للفرد العامل كل سنة، غير أنه لا يجوز للعامل، في أي حال من الأحوال، ممارسة أي نشاط مأجور خلال عطلته، كما يمنع منعاً باتاً التنازل عن الحق في العطلة مقابل تعويض مادي.

يعتمد الحق في العطلة السنوية المأجورة على أساس العمل المؤدى خلال مدة سنوية مرجعية، تمتد من أول جويلية للسنة السابقة للعطلة إلى غاية 30 جوان من سنة العطلة وتحسب الفترة المرجعية للعمال الذين تم توظيفهم حديثاً، ابتداء من تاريخ التوظيف باستثناء المستخدمين التابعين للهيئات ذات الطابع التربوي والبيداغوجي والذين يتم تحديدهم بموجب بروتوكول اتفاق وذلك طبقاً للتنظيم الساري المفعول.

تحسب العطلة مدفوعة الأجر على أساس يومين ونصف يوم خلال كل شهر عمل دون أن تتعدى الإجمالية ثلاثين (30) يوماً تقويمياً عن سنة العمل الواحدة، ويُمنح للعمال والموظفين في ولايات الجنوب التالية: أدرار، تمنراست تندوف اليزي، بشار، ورقلة، غرداية، الأغواط والوادي) عطلة إضافية مدتها عشرين يوماً (20) كاملة زيادة على العطلة السنوية القانونية للراحة، وفي الولايات التالية النعام، البيض، الجلفة وبسكرة) عطلة إضافية مدتها عشرة أيام (10) كاملة زيادة على العطلة السنوية القانونية للراحة بموجب التشريع الساري المفعول

كما يجوز تمديد العطلة الأساسية بعشرة أيام (10) لفائدة العمال الذين يؤدون على وجه الخصوص، أشغالا شاقة أو خطيرة أو أشغالا تتسبب لهم في متاعب بدنية أو عصبية.

وتحدد العطلة السنوية طبقاً للفترات المماثلة للعمل الفعلي كما يلي:

- فترات العمل المؤدى ؛
- فترات العطل السنوية.

- فترات الغيابات الخاصة المدفوعة الأجر أو التي يرخص بها فترات الراحة القانونية المنصوص عليها في تشريع العمل؛
  - فترات الغيابات بسبب الأمومة والمرض و حوادث العمل؛
  - فترات البقاء في الجيش أو إعادة التجنيد.
- غير أنه لا يجوز في أي حال من الأحوال أن تحول العطلة المرضية طويلة الأمد المصرح بها من طرف صندوق الوطني للضمان الاجتماعي، الحق في دفع أكثر من مرتب شهر واحد عطلة سنوية وذلك مهما تكن مدة العطلة المرضية.
- أما بما يخص تأجيل أو تجزئة العطلة السنوية فيمكن وبصفة استثنائية تجزئة و إرجاء نصف العطلة السنوية من سنة إلى أخرى، لضرورة المصلحة أو لأسباب شخصية مبررة، و يُستهلك باقي العطلة خلال السنة الموالية.
- تقوم إدارة الموارد البشرية بمنح وتنظيم العطل السنوية وفق رزنامة يتم إعدادها مسبقا قبل تاريخ الواحد والثلاثين (31) مايو من كل سنة كأقصى حد، تراعي الرزنامة ضرورات المصلحة والمنفعة العامة و كذا مصالح العمال والموظفين ولا يجوز تعليق علاقة العمل ولا قطعها أثناء العطلة السنوية، كما لا يمكن اتخاذ أي تدابير تأديبية ضدّ العامل خلال فترة عطلته.
- 7. التزامات وواجبات الموظفين:** يلتزم جميع الموظفين والعمال في إطار علاقة العمل التي تربطهم بالمؤسسة بالواجبات الأساسية المنصوص عليها ضمن القوانين والتنظيم وكذا هذه الاتفاقية الجماعية وعقد العمل فهم ملزمون بما يلي:
- أن يؤديوا، بأقصى ما لديهم من قدرات الواجبات المرتبطة بمنصب عملهم ويعملوا بعناية ومواظبة في إطار تنظيم العمل الذي يضعه المستخدم.
  - أن يساهموا في مجهودات المستخدمة لتحسين التنظيم والإنتاجية، أن ينفذوا التعليمات التي تصدرها السلطة السلمية التي يعينها المستخدم أثناء العادية لسلطاته في الإدارة.
  - أن يراعوا تدابير الوقاية الصحية والأمن التي تعدها إدارة المؤسسة وفقا للتشريع والتنظيم.
  - أن يتقبلوا أنواع الرقابة الطبية الداخلية والخارجية التي قد تباشرها إدارة المؤسسة في إطار طب العمل أو المراقبة الصحية؛
  - أن يشاركوا في أعمال التكوين وتحسين المستوى في إطار تحسين التسيير أو فعالية الهيئة المستخدمة أو من أجل تحسين الوقاية والأمن؛
  - أن يلتزموا بالسر المهني وعدم كشف مضمون كل الوثائق الداخلية الخاصة بالهيئة المستخدمة، إلا إذا فرضها القانون أو طلبتها السلطة السلمية.
  - يتعين على الموظف السهر على الحفاظ على كل الممتلكات كالتجهيزات والمستلزمات والاثاث المكتبي الموضوعة تحت تصرفه من قبل الهيئة المستخدمة قصد القيام بنشاطه المهني.

8. **علاقات العمل الفردية:** تخضع عمليات التوظيف، التسريح، التدرج رفع أو تخفيض الراتب، منح الامتيازات الاجتماعية، التكوين، تحسين المستوى، أو إعادة التكوين، التحويل أو الانتداب، وكذا التوزيع وضبط السلوك في العمل إلى التشريع والتنظيم وكذا أحكام الاتفاقية والعقد المبرم في ضوء أحكامها، فيمنع بموجبها كل تمييز قائم على أساس السن، الجنس، الوضعية الاجتماعية أو النسبية، أو العلاقات العائلية والاتجاهات السياسية والفلسفية أو الدينية وكذا الانتماء أو عدمه لحزب سياسي أو تنظيم نقابي. الفصل الأول: شروط التوظيف وكيفية، كما يتم التوظيف على مستوى هيئات الضمان الاجتماعي وفق الشروط المحددة بموجب القانون والتنظيم وكذا أحكام الاتفاقية الجماعية بحيث لا يتم توظيف أي شخص على مستوى هيئات الضمان الاجتماعي إذالم يبرر المستوى المطلوب لشغل الوظيفة أو منصب العمل، أو لم يكن محررا من أي التزامات مهنية بصفة منتظمة ومن كل مستخدم آخر، كما أنه لا يجوز تشغيل العامل القاصر في الأشغال الخطيرة، التي تضر بصحته أو تمس بأخلاقياته.

تنص أيضا أحكام الاتفاقية الجماعية بأنه لا يمكن أن يتم التوظيف ما لم يكن هناك شغور أو استحداث لمنصب شغل مبرر أو مدرج ضمن الهيكل التنظيمي، ويمنع منعا باتا أي توظيف مؤسس على اعتبارات السن والجنس الوضعية الاجتماعية والنسبية والقرابة العائلية والقناعات السياسية والانتماء إلى تنظيم نقابي أو عدم الانتماء إليه.

### 1.8. إنهاء علاقة العمل: تنهي إدارة المؤسسة علاقة العمل في الحالات التالية:

- البطلان أو الإلغاء القانوني لعقد العمل؛
- انقضاء أجل عقد العمل ذو المدة المحدودة؛
- الاستقالة؛
- العزل التأديبي؛
- العجز الكامل عن العمل كما ورد تحديده في التشريع؛
- التسريح قصد التقليل من عدد العمال؛
- التقاعد؛
- الوفاة.

1.1.8. **إجراءات قبول الاستقالة:** تعد الاستقالة كحق معترف به للموظف الذي يبدي رغبته في إنهاء علاقة العمل مع المؤسسة، حيث يمكن أن يقدم استقالته كتابيا ويغادر منصب عمله بعد فترة إشعار مسبق وفقا للشروط المحددة كما يلي:

- عون التنفيذ ويكون شهر (01) واحد؛
- عون التحكم ويكون شهرين (02) ؛

- إطار ويكون ثلاثة (03) أشهر؛
- إطار عالي ويكون ثلاث (03) أشهر.

ويمكن إعفاء الموظف وبطلب منه من فترة الإشعار المسبق مالم تكن هناك ضرورة للمصلحة، حيث تسري مهلة الإشعار المسبق، ابتداء من تاريخ التبليغ بالاستقالة.

**2.1.8. التسريح ذو الطابع التأديبي:** يتم التسريح التأديبي طبقا للشروط المحددة في الداخلي، وفقا لدرجة الخطأ المرتكب، كما يمكن للإدارة أن تقرر التسريح مع إشعار مسبق و معوض أو بدون إشعار وتعويض.

**3.1.8. حالة العجز الكامل:** تنتهي علاقة العمل عندما يكون الموظف غير قادر على أداء المهام المنوطة به بسبب العجز من الدرجة الثالثة، كما هو محدد في تشريع الضمان الاجتماعي.

**4.1.8. التقاعد:** يحدد التشريع السن القانونية للإحالة على التقاعد ولا يمكن إقرار الإحالة على التقاعد ولا بأي حال من الأحوال قبل تبليغ قرار منح المعاش، بحيث يستفيد الموظف المحال على التقاعد من منحة الإخلاء والإستحقاق كما هو محدد ضمن أحكام الاتفاقية الجماعية، وبعد عند انتهاء علاقة العمل، تلتزم إدارة المؤسسة بتصفية مجموع الحقوق التي يمكن أن يستفيد منها المعني بالتقاعد وتمكينه من كل الوثائق المرتبطة بذلك، ولاسيما شهادة العمل.

### ثانيا: تنظيم العمل ومتابعة المسار المهني

**1. التنظيم التقني والاداري للعمل:** يتم تنظيم العمل وفق الآليات التي تم تحديدها مسبقا قصد ضمان تنفيذ المهام الموكلة لكل موظف بوظيفته، من جهة أخرى يراعي تنظيم العمل بعض الوظائف الشاقة أو تلك التي يتجاوز دوامها الأوقات الرسمية والتي تحتاج إلى قواعد عامة تسري على مختلف الوظائف.

**1.1. المدة القانونية للعمل:** يقصد بالمدة القانونية للعمل الوقت الذي يكون فيه العامل تحت تصرف الهيئة المستخدمة، فهو مسخر لتنفيذ المهام المرتبطة بالوظيفة التي يشغلها، كما تحدد مدة العمل بموجب القانون ويمكن أن تنقص أو تزيد حسب متطلبات العمل كما يلي:

- تخفيض بالنسبة للعمال الذين يقومون بأشغال شاقة وخطيرة على الصعيد البدني أو الفكري أو العصبي أو غير الصحية، بحيث تترتب عنها مخاطر معينة، لذا تحدد قائمة المناصب المعنية باتفاق بين المستخدم والشريك الاجتماعي؛
- ترفع بالنسبة لبعض الوظائف المتضمنة فترات التوقف عن النشاط وتحدد قائمة المناصب بموجب اتفاق مسبق بين المستخدم والشريك الاجتماعي على مستوى كل هيئة مستخدمة؛

- تمتد ساعات العمل اليومية ما بين الساعة الخامسة صباحا والتاسعة ليلا، أما في حال تجاوزت ساعات العمل بصفة استثنائية التاسعة ليلا، يتم تطبيق الأحكام المتعلقة بالعمل الليلي وتطبق على العمل المؤدى ما فوق الساعة التاسعة ليلا، حيث لا يجوز في أي حال من الأحوال أن تتجاوز الساعات المتضمنة بين بدء ونهاية يوم العمل بما فيها الوقت المخصص للاستراحة اثني عشرة (12) ساعة لكل عامل من العمال.

**2.1. الساعات الإضافية:** يقصد بالساعات الإضافية كل ساعة تؤدي في إطار الأسبوع والتي تتجاوز المدة القانونية الأسبوعية أو المدة التي تعادها، فاللجوء إلى الساعات الإضافية يخضع إلى الضرورة المطلقة للمصلحة وبصفة استثنائية، كما أنه لا يحق للإطارات العليا والعمال المستفيدين من علاوة التنسيق والتحفيز الحصول على تعويض الساعات الإضافية.

**3.1. فترات الاستراحة:** إذا كانت ساعات العمل تؤدي حسب نظام الدوام المستمر تلتزم الهيئة المستخدمة بتخصيص فترة استراحة والتي لا يجب أن تتعدى الساعة، من بينها نصف ساعة تصنف كوقت عمل في تحديد مدة العمل الفعلي، إضافة إلى تقليص الحجم الساعبي بالنسبة لبعض فئات الأشخاص و يقومون بأشغال شاقة وخطيرة أو تترتب عنها مخاطر معينة على المستوى البدني أو العصبي، يمكن تخفيض مدة العمل الأسبوعية في حدود أربع (04) ساعات في الأسبوع.

## 2. النزاعات والقواعد العامة للانضباط:

تضمن الأطر القانونية استحداث لجنة متساوية الأعضاء للمستخدمين والتكوين لدى مقر كل هيئة مستخدمة، منخرطة بهذه الاتفاقية الجماعية وكذا على مستوى وكالاتها المحلية والمؤسسات تحت الوصاية، وتتشكل اللجنة متساوية الأعضاء للمستخدمين والتكوين من: ثلاثة (03) أعضاء دائمين وثلاثة (03) أعضاء إضافيين، ممثلين عن إدارة المؤسسة، ثلاثة (03) أعضاء دائمين وثلاثة (03) أعضاء إضافيين، ممثلين عن التنظيم النقابي التمثيلي للعمال، يتم تعيين أعضاء اللجنة المتساوية الأعضاء لعهددة ثلاثة (03) سنوات قابلة للتجديد.

تجتمع اللجنة المتساوية الأعضاء للمستخدمين والتكوين الدمامت) في جلسة مفتوحة إلى غاية استفاد كل الملفات المطروحة أمامها، تنتخب رئيسا لكل دورة و تعتمد النظام الداخلي، حيث تسجل مداواتها في سجل مفتوح لهذا الغرض، موقع ومؤشر عليه من قبل رئيس الهيكل المعني (المقر أو الوكالة أو المؤسسة)، كما يتم ضمان أمانة اللجنة الأعضاء للمستخدمين والتكوين من قبل المصلحة المسؤولة عن تسيير الموارد البشرية التابعة للهيكل المعني بالهيئة المستخدمة أو الوكالة أو المؤسسة، يتم اتخاذ قرارات اللجنة صوت الرئيس هو الفاصل، كما يتم إرسال ملخص من محاضر مداوات اللجنة المتساوية الأعضاء للمستخدمين والتكوين على المستوى المحلي (الوكالة أو المؤسسة) إلى المديرية العامة في أجل الثلاثين (30) يوما بعد إغلاق الأشغال وتوقع المحاضر من قبل أعضاء اللجنة المتساوية الأعضاء ويصادق عليها من قبل مدير الهيكل المعني، حيث لا يمكن أن تكون محاضر اللجنة المتساوية

الأعضاء والتكوين المحلية (الوكالات والمؤسسات تحت الوصاية) قابلة للتنفيذ ما لم تتم المصادقة عليها في غضون ستين ( 60 ) يوماً ابتداء من تاريخ استلامها من قبل المديرية العامة.

لا يمكن أن تتجاوز الترقية في إطار اللجنة المتساوية الأعضاء للمستخدم والتكوين درجة واحدة (01)، إلا بترخيص من المدير العام للهيئة المستخدمة وبصفة استثنائية.

تتخذ المديرية العامة قرارها خلال أجل أقصاه تسعين (90) يوماً، عن طريق إشعار مكتوب حول المقترحات التي قدمتها اللجنة المتساوية الأعضاء للمستخدمين والتكوين المحلية.

**1.2. النزاعات الفردية:** بعد نزاعاً فردياً كل خلاف في العمل قائم بين العامل الأجير والهيئة المستخدمة، بشأن تنفيذ علاقة العمل التي تربط بين الطرفين، إذا لم يتم حله في إطار عمليات التسوية داخل الهيئات، يتم وضع إجراءات داخلية للتسوية النزاعات الفردية للعمل لدى الهيئات المستخدمة المضبوطة بأحكام الاتفاقية الجماعية.

من جهته يقدم الموظف عريضة إلى رئيسه المباشر في العمل الذي يتعين عليه تقديم جواب خلال ثمانية (08) أيام من تاريخ الإخطار، وفي حال عدم الرد، أو عدم رضی الموظف بمضمون الرد، يرفع الأمر إلى المدير.

تلتزم إدارة المؤسسة بالرد كتابياً عن أسباب رفض كل أو جزء من موضوع العريضة خلال 15 يوماً على الأكثر من تاريخ الإخطار، حيث يمكن للموظف الذي دخل في نزاع فردي أن يرفع أمره لممثل العمال للفرع النقابي، الذي يقوم بدراسة التظلم وتحويله إلى إدارة المديرية، كما ينبغي على المدير الرد على التظلمات المرفوعة من قبل ممثلي العمال في أجل لا يتعدى ثمانية (08) أيام التي تلي تاريخ الإخطار، ومن حق الموظف المعني إعلامه بالنتائج.

أما في حال رأى الموظف أن نزاعه لم يحل له، عندها بإمكانه أن يخطر مفتش العمل الإقليمية، وذلك طبقاً للقانون بالمقابل يتعرض العامل الذي يلجئ إلى مفتشية العمل في معالجة نزاعه مع مستخدمه دون أن يحترم إجراءات الطمن الداخلية، إلى تدابير تأديبية لارتكابه خطأ مهنياً، طبقاً لأحكام النظام الداخلي للهيئة.

**2.2. القواعد العامة للانضباط:** قصد فرض القواعد العامة للانضباط على كل أفراد المؤسسة ومهما كان المنصب أو الوظيفة التي يشغلها ضمن الترتيب السلمي، يخضع العامل الاحترام الترتيب وذلك مهما كانت درجته دون الإخلال بالعقوبات الجزائية المقررة ضمن الأحكام التشريعية يعتبر متباً كل عامل مهما كانت صفته قصر في القيام بواجباته المهنية أو أخل بالأحكام ريعية والتنظيمية المتعلقة بعلاقات العمل، ويتعرض صاحبها لعقوبة تأديبية. تحت طائلة سقوط الحق، ويجب مباشرة التدابير في حق الموظف في أجل تسعين (90) يوماً بعد معاينة الخطأ، كما يحدد النظام الداخلي القواعد التأديبية والأخطاء التي يمكن ارتكابها وكذا العقوبات المقررة والتي يلتزم الافراد بالامتثال لها.

تهدف مجمل هذه التدابير على وجه الخصوص إلى التعليم ومراقبة ساعات العمل، الحرص على تنفيذ كل أشكال احترام الترتيب السلمي، الاستعمال السليم لكل وسائل العمل، قصد ضمان أفضل مردودية وأحسن نوعية للمهام المنوطة بكل موظف.

**3. تصنيف الأخطاء المهنية:** تستخف الأخطاء المهنية التي يمكن أن يرتكبها العامل حسب جسامتها، إلى ثلاثة درجات كما يأتي: خطأ من الدرجة الأولى، خطأ من الدرجة الثانية وخطأ من الدرجة الثالثة، حيث يحدد النظام الداخلي كفاءات تحديد درجة كل خطأ قد يقع فيه الموظف.

**4. لجنة الانضباط لوضع العقوبات التأديبية:** يقوم مدير الوكالة بتنصيب لجنة الانضباط على مستوى كل هيئة مستخدمة باعتبارها المكان المخصص للعمل، وعلى مستوى كل الوكالات الولائية والمحلية وكذا المؤسسات تحت الوصاية وتشكل من:

ثلاث (03) أعضاء دائمين وثلاثة (03) أعضاء إضافيين، ممثلين عن الهيئة المستخدمة. ثلاث (03) أعضاء دائمين وثلاثة (03) أعضاء إضافيين، ممثلين عن العمال.

يتم تعيين أعضاء اللجنة التأديبية أو التخابهم لمدة (03) سنوات ويمكن تجديد عهدتهم وفق نفس التدابير، كما تنتخب اللجنة رئيسها، وتعد النظام الداخلي وللبناء، وتجتمع اللجنة التأديبية بدعوة من رئيسها، أو بطلب كتابي من طرف نصف أعضائها.

ومن مهام وصلاحيات لجنة الانضباط:

- التحقيق في الملفات التأديبية من الدرجة الثانية والثالثة، باستثناء الاطارات العليا للهيئة. المساهمة في إطار الأحكام التشريعية والتنظيمية وكذا الاتفاقية على إرساء علاقات مهنية سليمة، وتوفير جو ملائم للعمل، قصد أداء أحسن الخدمات.
- المساهمة في الإعلام بضرورة احترام القواعد العامة للانضباط على مستوى أماكن العمل. المداولة والفصل في تصنيف الأخطاء وكذا العقوبات التأديبية، طبقاً للنظام الداخلي. دراسة التظلمات المرفوعة من قبل العمال الذين عليت مهامهم في إطار التدابير التحفظية، في أجل أقصاه أربعة (04) أيام.
- تقديم المقترحات التي من شأنها تحسين النظام الداخلي مع عقد اجتماعها بعد ثمانية (08) أيام من تقديم الملف التأديبي؛
- تلتزم اللجنة بالإصغاء إلى تصريحات العامل الطرف في نزاع، باستثناء حالات الغياب، وكذا الاستماع إلى الشهود وكل شخص بإمكانه إضافة أي معلومات تكميلية.
- يمكن للجنة الانضباط أن تكلف أحد أعضائها أو مجموعة منهم بالقيام بعملية تحقيق أو السماع وتحرير تقرير مفصل يتضمن الأفعال التي من شأنها أن تساعد لجنة الانضباط على الفصل بكل نزاهة في المسألة التأديبية.
- يتعين على أعضاء اللجنة وعلى القائمين بالتحقيق التزام السرية المهنية في ما يتعلق بكل الوقائع والوثائق التي تم الاطلاع عليها. وكل تقصير في هذا الالتزام بعد خطأ مهنيًا جسيماً.

- بعد الاطلاع على التقرير المفصل ومداومات لجنة الانضباط المدونة ضمن محضر الاجتماع، بعد المدير قرار العقوبة التأديبية التي يتم تبليغها للموظف، ويتعين على المدير أن يصدر قرار العقوبة بناء على محضر لجنة الانضباط في الستين (60) يوما الموالية لمباشرة الإجراءات.
- يمكن للموظف الذي سلطت عليه عقوبة تأديبية من الدرجة الثالثة أن يرفع تظلمه إلى اللجنة الوطنية للطعن في أجل مدته ثلاثين (30) يوما ابتداء من تاريخ استلام التبليغ، طبقا لنص المادة 124 دون الإخلال بالإجراءات المنصوص عليها بموجب القانون حيث لا يجمد الطعن قرار العقوبة المبلغة له.
- 5. **الإجراءات الاستعجالية:** في حال وقوع الخطأ الجسيم الذي يجعل من حضور فاعله مخلا بالسير الحسن للمصلحة يجر مسؤوله المباشر تقريرا مفصلا حول العون طرف النزاع، ويمكن أن تعلق مهامه فورا دون الرجوع إلى المديرية، مع تبليغ ممثلي العمال بذلك وفي هذه الحالة، ينبغي مراسلة اللجنة التأديبية فورا لدراسة الوقائع المنسوبة للعون في أجل لا يتعدى اربعة (04) أيام، ابتداء من تاريخ معاينة الخطأ، وباستثناء الاجراءات المرتبطة بالتعيين وإنهاء المهام الخاصة بالمناصب العليا تنشأ لجنة الضباط وطنية مكلفة بالفصل في الأخطاء المرتكبة من قبل الإطارات العليا لدى مقر الهيئة المستخدمة، وتشكل من:
  - ثلاث (03) أعضاء دائمين وثلاث (03) إضافيين من الدرجة العليا ممثلين للهيئة المستخدمة؛
  - ثلاث (03) أعضاء دائمين وثلاث (03)، إضافيين، يتم تعيينهم من بين أعضاء الهيئات الوطنية النقابية؛
  - يتم تعيين أعضاء هذه اللجنة أو انتخابهم لمدة ثلاث (03) سنوات ويتم تجديد عهدتهم وفق نفس الاجراءات. بعدد سير نشاط هذه اللجنة والاجر عم المرتبطة بها، كما هو موضح أعلاه وطبقا للنظام الداخلي.
- 6. **اللجنة الوطنية للطعن:** تنشأ وتشكل من: ثلاث (03) أعضاء دائمين و ثلاث (03) ممثلين للوكالة، ثلاث (03) أعضاء دائمين و ثلاث (03) إضافيين عن المستخدمين، يتم تعيين الأعضاء لمدة ثلاثة (03) سنوات قابلة للتجديد وتنتخب اللجنة رئيسها وتبني نظامها الداخلي، تعقد اللجنة الوطنية للطعن اجتماعها في جلسة عادية فصليا كما يمكن أن تعقد اجتماعا غير عادي، بطلب من أحد الأطراف، وتسند لها المهام التالية:
  - دراسة حالات الطعون المرفوعة إليها من قبل الموظفين الذين قد تسلط عليهم عقوبات لإبداء رأيها، وتقديم توصياتها للهيئة المستخدمة بشأن هذه الحالات؛
  - تقوم بتقييم نشاطاتها سداسيا؛
  - تساهم في تحسين وتوحيد التدابير التأديبية فيما بين مختلف الوكالات الجهوية والولائية وكذا المؤسسات تحت الوصاية؛
  - تقديم كل مقترح من شأنه أن يعمل على تحسين النظام الداخلي.
- 7. **الوقاية من النزاعات الجماعية للعمل وتسويتها:** يعتبر كل خلاف يتعلق بالعلاقات الاجتماعية والمهنية في علاقة العمل والشروط العامة للعمل نزاعا جماعيا في العمل ، إذا لم يجد تسوية في إطار الاجراءات المعمول بها، وبغرض الوقاية من كل نزاع

قد ينشأ في العمل، تتفق الأطراف الموقعة على تنظيم اجتماعات شهرية لمعاينة وضعية العلاقات الاجتماعية والمهنية وكذا الظروف العامة للعمل، تعقد هذه الاجتماعات بين مسؤول موقع العمل والممثلين النقابيين وفي حال غيابهم، مع الممثلين المنتخبين من قبل العمال. ويقصد بموقع العمل، ووفق كل وضعية مركز الدفع، الفرع الوكالات الولائية أو الجهوية الهياكل الملحقة، مركز التشخيص والعلاج، مركز التصوير الطبي الشعاعي، إضافة إلى المقر الاجتماعي للهيئة المستخدمة، كما يتم عقد اجتماعات فصلية، لنفس الغرض بين الهيئة المستخدمة وممثلي العمال لدى الهيئة.

يتم تحرير محضر خاص بكل اجتماع تدون فيه المقترحات والتوصيات التطلعات المرفوعة، النقاط المتفق عليها وكذا المسائل العالقة و يرفع محضر الاجتماع في أجل ثمانية أيام حسب الحالة إلى: مدير الوكالة إذا تعلق الأمر باجتماع منعقد على مستوى مركز الدفع أو فرع الدفع، مدير الوكالة المحلية إذا انطلق الأمر باجتماع منعقد على مستوى فرع الولاية، المدير العام للهيئة إذا تعلق الأمر باجتماع منعقد على مستوى أحد الهياكل التابعة مباشرة لمقر الهيئة.

من جهة أخرى، يتعين على المدير العام و أو الوكالة بعد تبليغه بالمحضر، الرد حول المسائل العالقة، في أجل لا يتعدى الواحد والعشرون (21) يوما، يرفع الطرف الأكثر استعجالا النقاط التي يقوم عليها إلى لجنة المصالحة المحلية أو الوطنية، ولا يمكن للجنة بأي حال من الأحوال معالجة سوى المسائل ذات الطابع المحلي خلال اجتماعاتها المحلية.

**8. تعليق علاقة العمل:** تقوم إدارة المؤسسة بتعليق علاقة العمل من خلال تجميد عقد العمل في إطار الشروط المنصوص عليها في التنظيم الساري المفعول، وفق الحالات التالية:

### 1.8. التعليق بقوة القانون: تعلق علاقة العمل بقوة القانون في الحالات التالية:

- العطلة المرضية؛
- عطل الأمومة؛
- حوادث العمل و الأمراض المهنية؛
- أداء التزامات الخدمة الوطنية وفترات الإبقاء ضمن قوات الاحتياط أو التدريب في إطارها أو إعادة التجنيد؛
- ممارسة مهمة انتخابية عمومية؛
- ممارسة حق الإضراب؛
- حرمان العامل من الحرية، ما لم يصدر ضده حكم قضائي نهائي؛
- صدور قرار تأديبي يعلق ممارسة الوظيفة.

غير أنه، يحق للموظف إعادة إدماجه ولاسيما في كل حالات تعليق علاقة العمل عند زوال سبب كل حالة.

**2.8. التعليق بالاتفاق المتبادل (التراضي):** يمكن لإدارة المؤسسة أن تعلق علاقة العمل أيضا بالاتفاق المتبادل بين الطرفين في الحالات التالية:

- عطلة غير مدفوعة الأجر؛
- الانتداب؛
- الإحالة على الاستيداع.

**9. الأحكام الخاصة:** يمكن لهيئات الصندوق الوطني الاتفاقي مع الفدرالية الوطنية لعمال الحماية الاجتماعية والتضامن العمل في إطار القوانين والتنظيمات السارية المفعول، وضع أداء التقاعد التكميلي لفائدة عمال هذه الهيئات بالتشاور مع التعاضدية العامة لعمال الضمان الاجتماعي، وتستفيد الفدرالية الوطنية لعمال الحماية الاجتماعية والتضامن وكذا النقابات الوطنية لهيئات الضمان الاجتماعي المنتسبين للاتحاد العام للعمال الجزائريين بصفتها نقابات تمثيلية للغالبية الساحقة من عمال الهيئات المذكورة، من التسهيلات والمحلات المناسبة والوسائل المادية والمالية الممنوحة من قبل المستخدمين وذلك طبقا للتشريع الساري المفعول.

يستفيد العمال والموظفون التابعين للمؤسسة محل الدراسة والذين تم وضعهم في حالة انتداب لدى المؤسسات والإدارات العمومية من الامتيازات المرتبطة بوقت الحضور، بصفتهم أجراء تابعين لهيئة الضمان الاجتماعي، ويحتفظ عمال هيئات الضمان الاجتماعي للذين تم تعيينهم بمناصب عليا بالدولة أو تم انتخابهم لعهدات وطنية بالامتيازات المنصوص عليها. الجماعة تحت تحفظ إعادة إدماجهم بصفة دائمة بهيئاتهم المستخدمة، من جهة أخرى يمكن للمدراء العامون لهيئات الضمان الاجتماعي، الذين خاضوا مساهم المهني فيها بالرجوع إلى مناصب غير هيكلية تابعة للمديرية العامة ولا يمكن الاستفادة من التعويضات و العلاوات المنصوص عليها بالاتفاقية الجماعية المرتبطة خصيصا بمناصب العمل إلا لفائدة الموظفين الذين يشغلون الوظيفة فعليا.

## المبحث الثاني: عرض وتحليل مؤشرات لوحة القيادة الاجتماعية

يتم إعداد نظام معلومات الموارد البشرية من طرف مدير قسم الموارد البشرية بمساعدة مهندسي وخبراء قسم الإعلام الآلي إضافة إلى البرامج المعلوماتية والبرمجيات التي توفرها الإدارة العليا للصندوق على المستوى المركزي لجميع الوكالات الولائية ومراكزها، حيث تقوم على أساس تكييفها واحترامها للنصوص التنظيمية وكذا تطويرها في كل مرحلة مخططة، كما أنها أعدت وفق أنشطتها المحددة للتحكم في مؤشرات: التوظيف، النقل والتحويل، إنجاز المهام، تنظيم ساعات العمل، الغيابات، تسيير العطل السنوية والعطل المرضية، المنازعات والعقوبات، التقاعد، الأجور والعلاوات... إلخ

الشكل رقم (3-7) : نافذة الولوج إلى لوحة القيادة

المصدر : الوكالة الولائية لصندوق الضمان الاجتماعي للعمال الأجراء بالأغواط

يقوم نائب المدير المكلف بالادارة العامة والوسائل بمعية المدير الفرعي لقسم الموارد البشرية وبالإشتراك مع نيابة المديرية للإعلام الآلي والمعلوماتية بإعداد لوحة القيادة الاجتماعية خاصة بالموارد البشرية كل سداسي، لتجمع في نهاية السنة في لوحة قيادة اجتماعية مفصلة وشاملة، يتم بواسطتها حساب النسب والمؤشرات المحققة ومقارنتها مع ما هو مخطط أو متوقع، وتتمثل أهم المؤشرات التي تعالجها في كل من : مؤشر إنجاز العمليات، مؤشر التكوين، مؤشر الترقية والترفيه، مؤشر الغيابات والعطل الاستثنائية، مؤشر المنح والعلاوات... حيث تسمح هذه المؤشرات بعملية المقارنة بالفترات الماضية ما يسهل عملية اتخاذ القرار للفترات المستقبلية.

## المطلب الأول : عرض وتحليل مؤشرات (التوظيف والترقية، مرونة العمل والتكوين)

سنتطرق في هذا المطلب إلى أهم المؤشرات التي يعالجها النظام المعلوماتي بهدف التسيير الاستراتيجي لمختلف أنشطة ووظائف قسم الموارد البشرية بالوكالة الولائية (Cnas) بالأغواط، كما يلي:

### أولاً: مؤشر التوظيف والترقية:

إن عملية التوظيف هي إحدى أهم الوظائف المنوطة بقسم الموارد البشرية، فمن خلال نجاعة عملية التوظيف يتحدد مسار مختلف النشاطات الوظيفية داخل المؤسسة، تقوم إدارة الموارد البشرية بالتخطيط من خلال إعداد المخطط السنوي لتحديد احتياجات التوظيف لكافة مستويات مناصب العمل، وكمرحلة أولى تسعى إدارة الموارد البشرية إلى الاستقطاب الداخلي كأولوية أولى، نظراً لكفائتهم وتكوينهم المسبق من أجل شغل الوظائف بالسرعة اللازمة من جهة وخفض التكاليف من جهة أخرى، غير أنه في حالة عدم تعذر ذلك بسبب عدم وجود الكفاءات، تلجأ الإدارة إلى الاستقطاب الخارجي، بالاعتماد على الوكالة الولائية للتشغيل تطبيقاً لنص المرسوم رقم 04-19 المؤرخ في 2004/12/25، والذي يلزم كل مؤسسة ذات طابع اقتصادي بالتصريح باحتياجاتها الوظيفية لدى الوكالة الولائية للتشغيل بصفتها مراقبا وشريكا في عملية الانتقاء وفقاً للشروط المحددة من طرف المؤسسات الاقتصادية، تجدر الإشارة على أن القانون ينص على عقوبات صارمة في حالة عدم احترام إدارة المؤسسة لاجراءات التوظيف.

الجدول رقم (3-4): جدول يوضح عرض لمؤشر التوظيف والترقية بالوكالة الولائية بالأغواط

2022		2021		2020		السنوات	مؤشر التوظيف والترقية
النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد		
00	00	00	00	00	00	الإحاق بالمنصب	
34.31	116	25.44	86	22.18	75	الترج (الترقية الأفقية)	
14.79	50	9.17	31	10.94	37	الترقية (الترقية العمودية)	

$$\text{النسبة} = \frac{\text{عدد المعينين} \times 100}{\text{العدد الإجمالي للموظفين}}$$

تعليق (قراءة للوحة القيادة الاجتماعية):

- مؤشر تحقيق التوظيف والترقية : خلال الفترة (2020-2022). 

المصدر : من إعداد الباحث بناء على بيانات من الوكالة الولائية لصندوق الضمان الإجتماعي للعمال الأجراء بالأغواط

1. **التوظيف (الإحاق بالمنصب):** يعين الموظف حال توظيفه بمنصب عمل الأكثر موافقة لمؤهلاته الفكرية والبدنية ومثلما يحدده عقد العمل تحدد الهيئة المستخدمة وبصفة حصرية الرتبة والدرجة والقسم الذي يصنف العامل، وفق مستوى التأهيل أو المنصب الذي يشغله فعليا.

2. **التدرج والترقية:** يستفيد العامل من تدرج في منصب عمله، بناء على الأقدمية منحة الخبرة المهنية وكذا التدرج الأفقي المكمل للجدارية، كما يستفيد كل موظف نهاية كل سنة عمل فعليا من تدرج من خلال منحه لنسبة أقدمية، تحددتها الاتفاقية الجماعية، غير أن العطل المرضية طويلة الأمد التي تتعدى مدتها الستة (06) أشهر، تعلق الاستفادة من التدرج.

يتم إعداد جدول الأحقية في التدرج شهريا لفائدة الموظفين الذين يستجيبون للشروط الآتية:

- ألا يكون العامل قد تعرض لعقوبة تأديبية ومهما كانت درجتها خلال الفترة المذكورة أعلاه،
- خلال هذه الفترة يجب أن لا يقل متوسط تنقيط منحة المردودية الفردية عن أربع أخماس (4/5) التنقيط الأعلى المقرر. وخلافا لذلك، يتم تأجيل التدرج بسنة.
- وخلال فترة الإرجاء بسنة إذا تعرض العامل لعقوبة تأديبية أخرى أو قل تنقيط مردوديته الفردية عن أربع أخماس (4/5) ، فإنه يتم تأجيل تدرجه بسنة أخرى.

تحدد قيمة الدرجة بخمسة وثلاثين (35) نقطة استدلالية وفي حدود خمسة عشر (15) درجة، ويتم التدرج وفق المدد

التالية:

- التدرج متوسط المدة سنتين (02) وفي حدود خمسة عشر (15) درجة؛
- التدرج طويل المدة ثلاث (03) سنوات وفي حدود خمسة عشر (15) درجة..

3. **الترقية:** تتجسد الترقية في عملية الانتقال إلى وظيفة أعلى تسلسليا أو منصب أسمى باستثناء المناصب الخاضعة لإجراء التعيين بقرار من الوزير المكلف بالقطاع، بحيث يجب ألا تتعدى أي ترقية إلى منصب أعلى نصت عليه الاتفاقية الجماعية.

كما أنه لا تتم الترقية إلا اذا توفرت الشروط التالية:

- إستحداث منصب أو شغور منصب.
- أن يكون المنصب مشار إليه ضمن التنظيم الهيكلي مسبقا.
- أن يكون قد استوفى مسبقا مدة عمل يفرضها المنصب المشغول، مثلما تحدده مدونة مناصب العمل الخاصة بهيئات الضمان الاجتماعي.
- يخضع العمال الذين يستجيبون للشروط المبينة أعلاه إلى اختبار مهنيهم انتقاؤهم بناء على نتائجه.

- يتم منح الأولوية للعمال الحائزين على شهادة للحصول على الوظائف الشاغرة التي تشترط التعيين على أساس المؤهل، غير أنه يمكن عند الاقتضاء إخضاع الموظف للاختبار مهني.

في نفس السياق، يتم الانتقال من درجة إلى أخرى بنفس منصب العمل في ظل احترام الشروط المذكورة أعلاه، دون أن يطرأ أي تغيير على مؤهل وصنف وقسم منصب العمل، يمكن للعامل الذي يرى أن هناك إجحاف في حقه، تقديم طعن وفق الشروط التي تقرها هذه الاتفاقية الجماعية.

### ثانياً: مؤشر مرونة العمالة

إن قياس مؤشر مرونة العمالة يدل على مدى تحكم قسم إدارة الموارد البشرية في العمالة الموجودة ومدى قدرة الإدارة في تقوية مختلف الأنشطة العملية وتأمين الجودة المطلوبة وضمان سير كل الأقسام، إضافة إلى العمل على تحسين الخدمات المقدمة وجودة مخرجات المؤسسة، تتضح سياسة مرونة العمالة بالمؤسسة من خلال التركيز على العمليات الموضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (3-5): جدول يوضح عرض لمؤشر مرونة العمالة بالوكالة الولائية بالأغواط

2022		2021		2020		السنوات	مؤشر مرونة العمالة
النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد		
10.36	36	9.46	32	7.98	27	التكليف بالنيابة	
0.29	01	0.88	03	1.47	05	التنزيل من الرتبة	
2.95	10	2.07	07	5.32	18	التحويل والنقل	
1.47	05	0.59	02	0	0	الانتداب	
0.29	01	2.36	08	1.18	04	الإحالة على الاستيداع	
$\text{النسبة} = \frac{\text{عدد المعنيين} \times 100}{\text{العدد الإجمالي للموظفين}}$							
<p>تعليق (قراءة للوحة القيادة الاجتماعية):</p> <p>- مؤشر مرونة العمالة : خلال الفترة (2020-2022). </p>							

المصدر : من إعداد الباحث بناء على بيانات من الوكالة الولائية لصندوق الضمان الاجتماعي للعمال الأجراء بالأغواط

1. **التكليف بالنيابة:** يتمثل في تعيين الفرد الموظف في منصب عالي شاغر بصفة دائمة، أما في حال شغور المنصب بصفة مؤقتة بسبب إحدى حالات تعليق علاقة العمل لا يمكن لفترة النيابة أن تتعدى السنة الواحدة (01)، ففي حال عدم إلتحاق المعني، يثبت المكلف بالنيابة في المنصب الذي شغله خلال السنة بدون انقطاع، حيث يكون هذا الإجراء ساري سوى في حال إعادة استئناف صاحب المنصب العمل، عندها يعاد إدماجه إلى وظيفة مماثلة في التصنيف، وذلك دون الاستفادة من المنح والتعويضات الخاصة بالمنصب الذي كان يشغله قبل تعليق علاقة العمل.

أما في حال الشغور النهائي للمنصب، تحدد مدة التكليف بالنيابة بستة (06) أشهر قابلة للتجديد مرة واحدة، إذا كانت فترة النيابة مرضية، يتم تثبيت العامل بمنصبه الجديد، و في حال جاءت فترة النيابة غير مرضية يعاد إدماجه إلى منصبه الأصلي.

يتم تبليغ الموظف بفترة التكليف بالنيابة وجوبا، بواسطة مقرر، تحدد فيه المدة وأجر المنصب المشغول والذي يمكن للعامل أن يتحصل عليه ابتداء من الشهر الثاني.

2. **التنزيل من الرتبة:** يتمثل تنزيل الموظف في إعادة تصنيفه بمنصب عمل ذي مستوى تأهيلي أقل من المنصب الذي يشغله وإلى رتبة أقل من رتبته، وذلك بعد سريان قرار الإجراءات والتدابير التأديبية.

3. **إعادة التعيين:** تلتزم إدارة المؤسسة بإعادة تعيين الموظف بمنصب عمل آخر يتوافق بشكل أفضل مع قدراته المهنية، وكذا في حال لم يعد بإمكانه تأدية المهام المرتبطة بالوظيفة الذي يشغلها بسبب دواعي الحالة الصحية، وذلك في إطار التشريع الساري المفعول وعلى أساس استشارة طبيب العمل والطبيب المستشار للمؤسسة، ويمكن أن تتم إعادة التعيين من قبل الهيئة، نظرا لضرورة المصلحة أو بطلب من العامل.

4. **التحويل والنقل:** يتمثل التحويل في تغيير مكان العمل أو المصلحة، دون أن يطرأ تغيير في منصب العمل الذي يشغله العامل حيث يمكن أن يتم الإجراء عادة من قبل الإدارة في حالات محددة مثل ضرورة المصلحة أو كعقوبة تأديبية أو بطلب من الموظف.

5. **الانتداب:** هو وضعية العامل المرسم بمنصب عمل منذ سنتين (02) على الأقل والذي تمت دعوته لممارسة مهام أو نشاط ضمن مؤسسة غير الهيئة المستخدمة، يخول للعامل أن يستفيد من انتداب قصد ممارسة مهام لدى كل من :

- هيئة تابعة للضمان الاجتماعي؛
- مؤسسة أو إدارة عمومية؛
- خارج الوطن لدى ممثلية تابعة لمؤسسة أو هيئة وطنية؛
- مؤسسة دولية؛

- لدى تنظيم ذي طابع نقابي أو ثقافي أو علمي أو أي جمعية مؤسسة بموجب القانون.  
تقرر الهيئة المستخدمة الانتداب لمدة أقصاها خمس (05) سنوات، يتم تجديدها بموجب قرار واتباع نفسا لإجراءات، ويقع دفع راتب الموظف المنتدب وكذا مساهمة المستخدم في الامتيازات الاجتماعية حصريا على عاتق المؤسسة التي انتدب إليها الموظف.

بعد انتهاء مدة الانتداب:

- إما أن يعاد ادماجه في منصبه الأصلي بقوة القانون أو بمنصب يكون أجره معادلا للأجر الذي كان يتقاضاه؛  
- إما أن يدمج ضمن الهيئة المستخدمة التي انتدب لديها بعد .  
6. الإحالة على الاستيداع: يمكن الإحالة على الاستيداع بعد استنفاد الحق في العطل السنوية والقانونية لفترة تمتد من ثلاثة (03) أشهر إلى سنة واحدة (01) والتي يمكن تجديدها مرتين على الأكثر، كما لا يمكن للموظف طلب الإحالة على الاستيداع مجددا بعد إعادة إدماجه، إلا بعد قضاء فترة خمس (05) سنوات من النشاط الفعلي.  
كما يمكن للموظف المرسم أن يستفيد من إحالة على الاستيداع بطلب منه، عندما تسمح بذلك ضرورة المصلحة وذلك بعد قضاء سنتين (02) على الأقل من النشاط الفعلي في حالة إجراء دراسات و أبحاث تخدم المصلحة العامة، أو لأسباب شخصية.

أيضا يحق للموظف أن يطلب الإحالة على الاستيداع بصفة استثنائية في الحالات التالية.

- بعد قضاء سنة (01) من النشاط؛  
- حادث مرض أو إعاقة خطيرة للابن أو الزوج الذي تستدعي حالته الصحية علاجا مستمرا؛  
- قصد السماح للعامل اللحاق بزوجه، إذا كان هذا الأخير مضطرا بحكم وظيفته أن يغير مؤقتا مكان إقامته المعتادة إلى مكان بعيد عن ذلك الذي يمارس فيها فيه الموظف المعني مهامه.  
- قصد السماح للمرأة العاملة على وجه الخصوص، تربية الطفل صغير السن أو المصاب بعاهة تستدعي علاجا مستمرا.

من آثار الإحالة على الاستيداع وبشكل تلقائي، تعليق الأجر و إلغاء حق التدرج المصادقة على الحق في التقاعد وكذا الاستفادة من غير أنه يحق للعامل المعني أن يحتفظ بالحقوق المكتسبة في إلى غاية يوم الموافقة على إحالته على الاستيداع، كما لا يمكن الجمع بين حالة الاستيداع وأي نشاط مأجور آخر، حيث تحتفظ الإدارة بحق فتح تحقيق في أي وقت كان قصد التأكد من أن العامل المعني يوافق بالفعل الأسباب التي برر بها طلبه الحصول على الإحالة على الاستيداع، يتم اعداد المعني للالتحاق الفوري بمنصب عمله، دون الإخلال بالمتابعات إذا أفضت نتائج التحقيق إلى أن العامل المستفيد من الإحالة على الاستيداع يمارس

نشاطا آخر غير ذلك المبرر خلال تحمله الإحالة على الاستيداع، ويلتحق العامل المعاد إدماجه بعد انتهاء فترة إحالته على الاستيداع بمنصب عمله الأصلي أو بالمنصب الذي يضمن له راتبا معادلا.

من جهة أخرى لا يمكن أن يتجاوز العدد الإجمالي للعمال الذين علقت علاقة عملهم باتفاق متبادل بنسبة أقصاها 01 % من عدد مستخدمي الهيئة المستخدمة وذلك بالنسبة لكل الدرجات المهنية.

### ثالثا: مؤشر التكوين:

حسب نص الاتفاقية الجماعية "يقصد بالتكوين المهني المتخصص كل نشاط يرمي إلى اكتساب الموظف الدائم أو المستقبلي لتأهيل يمكنه من الاستجابة للمقتضيات الضرورية التي تسمح له بالتحكم في منصب عمل محدد، كما يقصد بتحسين المستوى المهني كل نشاط تكويني يرمي إلى التكييف المستمر للعامل بمنصب عمله، وفق المقتضيات اللازمة للتطور التقني والتكنولوجي، وذلك عن طريق الرفع المتواصل لمستوى الافراد من خلال تنظيم نشاط تكويني يرمي إلى تمكين الموظف من شغل منصب عمل مختلف المهام، مقارنة بمنصبه الأصلي ولكن بنفس مستوى التأهيل".

الجدول رقم (3-6): جدول يوضح عرض لمؤشر التكوين بالوكالة الولائية بالأغواط

2022		2021		2020		السنوات	مؤشر التكوين
النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد		
4.43	15	7.98	27	9.17	31	التكوين الخارجي	
9.46	32	13.90	47	16.27	55	التكوين الداخلي	
$\frac{\text{عدد المعنيين} \times 100}{\text{العدد الإجمالي للموظفين}} = \text{النسبة}$							
<p>تعليق (قراءة للوحة القيادة الاجتماعية):</p> <p>- مؤشر التكوين : خلال الفترة (2020-2022) .</p>							

المصدر : من إعداد الباحث بناء على بيانات من الوكالة الولائية لصندوق الضمان الاجتماعي للعمال الأجراء بالأغواط

تهدف إدارة الوكالة من خلال غطلاق عملية التكوين وإعادة التكوين إلى إرضاء وإشباع كل احتياجات المؤسسة أو جزء منها، فالتكيف المستمر للعمال بمناسب عملهم، بناء على التغييرات التي تطرأ على القيات وشروط العمل، قصد الترقية الاجتماعية والمهنية للعمال وكذا تنمية الهيئة.

تلتزم هيئات الضمان الاجتماعي بوضع كل وسائلها البشرية والمادية والمالية التي تسمح بتجسيد البرنامج التكويني، على جميع المستويات من الموظفين والإطارات العليا، حيث أن كل فرد داخل المؤسسة معني بعملية التكوين ملزم بمتابعة الدروس، الدورات والنشاطات المتعلقة بالتكوين المهني المتخصص قصد تحسين المستوى المهني وتحقيق رسالة التعليم الوظيفي.

يتم إعداد المخطط التكويني الخاص بالتكوين وتحسين المستوى سنويا، من قبل قسم الموارد البشرية بالمصلحة المكلفة بالتكوين، بعد إحالته على رأي ممثلي الموظفين، وتحدد نشاطات التكوين المتعلقة بالتكوين وتحسين المستوى وفقا لاحتياجات الوكالة، كما يمكن للهيئة المستخدمة أن تطالب الموظفين الذين تسمح مؤهلاتهم أو كفاءاتهم بالمساهمة بشكل فعال في نشاطات التكوين وتحسين المستوى التي يبادر بها، كإعداد البرامج والمحاضرات والعروض والتكوين، سواء بدوام كامل أو لفترة محددة.

تمنح المهام المؤداة من قبل المكونين الحق في التعويض المقرر في هذا بمقتضى الأحكام التشريعية والتنظيمية السارية المفعول وتتكفل الهيئة المستخدمة بمصاريف كل من الإطعام والإقامة والنقل للإطار أو الموظف المكون المستدعي لأداء مهام التعليم والتكوين في إطار الشغل الثانوي، ويجب أن تتضمن المعلومات حول التكوين والتحسين فضلا عن اسم و لقب و تاريخ ميلاد المكلف، ويجب أن يحدد التكوين وتحسين المستوى والرسكلة ما يلي:

- الهيئة المستخدمة؛
  - المنصب و التأهيل المتحصل عليهما؛
  - طبيعة التعليم (تكوين تحسين مستوى و رسكلة) ؛
  - مدة التكوين؛
  - فرع التعليم؛
  - تقييم نتائج الدورة التكوينية و الترقية الممكنة؛
  - الشهادة التي تمنح بعد نهاية التكوين؛
  - المدة التي يلتزم فيها لخدمة الهيئة المستخدمة الأجر الذي يتقاضاه العامل خلال فترة التكوين؛
  - العقوبات الناتجة عن خرق بنود عقد التكوين، بما فيها تعويض النفقات المخصصة للتكوين؛
  - يتقاضى الموظف أو الإطار المستدعي للقيام بعملية تحسين المستوى المتواصل، أجره كاملا أثناء عملية التكوين.
- كما يجب إضافة تكاليف الوظيفة المشرفة على التدريب وإدارته من: أجور المسيرين والموظفين، الوقت المستغرق للمتدخلين من وظائف أخرى كمسيرين أو مشرفين أو عمال شاركوا في إعداد برامج التكوين مثلا، كراء المكتب، الكهرباء، الهاتف... إلخ، حيث تحسب المؤشرات التالية:

$$\frac{\text{تكلفة التكوين}}{\text{عدد الساعات المستغرقة في التكوين}} = \text{تكلفة التكوين الساعي}$$

$$\frac{\text{تكلفة التكوين}}{\text{عدد الموظفين المكونين}} = \text{تكلفة التكوين لكل موظف}$$

للتأكد من تخصيص المؤسسة لمبالغ التكوين النسبة من الكتلة الأجرية المحددة طبقا لقانون العمل 90-11

$$\frac{\text{الأموال المخصصة للتكوين}}{\text{الكتلة الأجرية}} = \text{الحصة الإلزامية قانونيا}$$

## المطلب الثاني : عرض وتحليل مؤشرات الأجور والغياب

### أولا: مؤشر الأجور والعلاوات:

يحدد الأجر القاعدي عن تصنيف مناسب للوظيفة بالهيئات المنخرطة ضمن الاتفاقية الجماعية، حيث يتم احتساب شبكة الأجور على أساس النقطة الاستدلالية بقيمة خمس وأربعون (45) دج وتكون محل مراجعة دورية فيما بين الهيئات المستخدمة والفدرالية الوطنية لعمال الحماية الاجتماعية والتضامن. (أنظر الملحق رقم 06)

1. منحة الخبرة المهنية: يحق للموظف الذي أدى سنة حضور على الأقل بوظيفته، أن يستفيد من منحة الخبرة المهنية وتحتسب هذه المنحة كما يأتي:

- 1.1. خبرة داخل هيئات الضمان الاجتماعي: من سنة واحدة (01) إلى أربعة عشرة (14) سنة مشمولة: 02 6%. من خمسة عشرة (15) سنة إلى أربعة وعشرون (24) سنة مشمولة: 2.50%. من خمسة وعشرون (25) سنة فما فوق: 03/96، 1.5% عند بلوغ السن القانونية للإحالة على 60 سنة إلى غاية الإحالة على التقاعد في حدود 65 سنة.
- 2.1. خبرة خارج هيئات الضمان الاجتماعي: يتم احتساب سنوات الخبرة المكتسبة خارج هيئات الضمان الاجتماعي للسنة.

**2. منحة التعويض عن الضرر:** يحق للموظفين الذين يشغلون مناصب عمل تترتب عنها أضرار ومشقة، أو ظروف غير صحية، ووبائية و/أو معرضون لمخاطر، الاستفادة من تعويض عن الضرر ويحتسب جزافيا حسب طبيعة الخطر، تكون مدونة المناصب التي تسمح بالحصول على هذا التعويض المبلغ حسب نوع الخطر وكذا المبلغ الاجمالي الأقصى، محل مراجعة سنوية من قبل المستخدم بالاتفاق المشترك مع ممثلي العمال، بعد رأي لجنة الصحة والأمن.

ترفع المبالغ الجزافية الشهرية لمنحة التعويض عن الضرر الممنوحة إلى هذا اليوم إلى نسبة 100%. ويهدف هذا التعويض عندما لكم إزالة الأضرار التي كانت محل هذا التعويض.

**3. المنحة الجزافية للخدمة الدائمة:** يحق للموظفين الذين يشغلون مناصب عمل تقتضي الخضوع لأوقات عمل تفرضها ضرورة المصلحة وفي حدود اثنان وعشرين (22) ساعة خدمة في الشهر الاستفادة من منحة جزافية خاصة بالعمل التناوبي وتحتسب على أساس الأجر القاعدي الشهري. تحدد مناصب العمل التي تمنح الحق في هذه المنحة والنسب الموافقة لها من قبل المستخدم وبالاتفاق المشترك مع ممثلي العمال. ويستلي الاستفادة من هذه المنحة كل العلاوات المرتبطة بالأشغال المؤداة خلال الساعات الإضافية، غير أنها قابلة للجمع بين ملحة التعويض عن الضرر.

**4. منحة العمل بنظام المناوبة:** يحق للعمال الممارسين وفق نظام الفرق، بالنظام المستمر، نصف المستمر أو المتقطع، الحصول على منحة العمل بنظام المناوبة، تحدد المناصب التي تقول الحق في هذه المنحة من قبل المستخدم بالاتفاق المشترك مع ممثلي العمال على مستوى الهيئة المستخدمة، حيث تخصص هذه المنحة التي لا يمكن أن تجمع مع المنحة الجزافية للخدمة الدائمة، وفق النظام الممارس الموضح كما يلي:

- النظام المستمر: يتم ضمان الخدمة وفق نظام الفرق 24 سا / 24 سا وخلال كل أيام الأسبوع، بما فيها أيام الراحة الأسبوعية.
- النظام نصف المستمر: يتم ضمان الخدمة وفق نظام الفرق 24 سا / 24 سا مع تسجيل توقف نهاية كل أسبوع.
- النظام المتقطع: يتم ضمان الخدمة بنوبة صباحية ونوبة بعد الظهر، مع التوقف نهاية كل أسبوع.

**5. منحة المنطقة الجغرافية:** يستفيد الموظفون على مستوى بعض المناطق الجغرافية من التراب الوطني، الاستفادة من منحة شهرية للمنطقة تحتسب وفق نسب الأجر القاعدي، بحيث تحدد المناطق الجغرافية طبقا للتنظيم الساري كما تحدد نسب الاستفادة من منحة المنطقة كما يلي:

الجدول رقم (3-7): نسب الاستفادة من منحة المنطقة

النسبة المئوية	الفوج
45	أ1
42	أ2
39	أ3
35	ب1
32	ب2
28	ب3
25	ج1
21	ج2
18	ج3

المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على وثائق المؤسسة التنظيمية.

6. **منحة النقل:** يمنح تعويض جزائي للنقل إلى كل موظف قيد مهمة، يقطع مسافة تزيد عن واحد كيلومتر (01 كلم) وتمثل هذه المنحة الجزافية تعويضا عن تكاليف تنقل العامل بين مكان إقامته المعتاد ومكان المهمة، غير أنه يستثنى من هذه المنحة الأعوان الذين يستعملون وسيلة للنقل العمال والمنحة الجزافية للسيارة أو الذين خصصت لهم بصفة مستمرة سيارة المصلحة. تحدد شروط الاستفادة وكذا المبالغ تدريجيا كما يأتي:

الجدول رقم (3-8): يوضح نسب الاستفادة من منحة النقل

المبلغ المخصص (دج)	المسافة المشترطة (كلم)
3000	من واحد (01) إلى عشرة (10)
4000	من إحدى عشر (11) إلى عشرين (20)
5000	من واحد وعشرين (21) إلى ثلاثين (30)
6000	من واحد وثلاثين فما فوق

المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على وثائق المؤسسة التنظيمية.

7. **علاوة المردودية الفردية والجماعية:** يتلقى كل موظف دائم أو مؤقت الاستفادة شهريا من علاوة المردودية الفردية والجماعية بموجب نظام تقييم موضوعي يتم إعداده بحضور ممثل العمال ولا يمكن بأي حال من الأحوال أن يفوق معدل مجموع علاوة المردودية الفردية و الجماعية نسبة 55% من الأجر القاعدي، يتم توزيعه كما يأتي:

- علاوة المردودية الفردية: 25 % شهريا كحد أقصى؛
- علاوة المردودية الجماعية: 30 % شهريا كحد أقصى.

8. **المنحة التعويضية للقفة:** تخصص منحة القفة لفائدة العمال والموظفين الذين يمارسون مهامهم وفق نظام الدوام المستمر بما فيها خلال شهر رمضان كل سنة، وتحدد هذه المنحة التعويضية للمصاريف التي بذلها العامل بمبلغ جزائي مقدر بتسعة مئة دينار جزائري (900 دج) لليوم الواحد، تجدر الإشارة إلى أنه يمكن أن تراجع هذه المنحة وفق احتياجات الوكالة الولائية باتفاق مشترك مع ممثلي العمال.
9. **منحة ذوي الحقوق ( المجاهدين):** يحق للأفراد الذين لديهم صفة عضو جيش التحرير الوطني والمنظمة المدنية لجبهة التحرير الوطني وذوي حقوق الشهيد مثلما ما يحدده القانون الاستفادة من منحة، حيث يحدد مبلغ وكيفية احتسابها بموجب أحكام التشريع الساري المفعول.
10. **منحة التنقل:** يستفيد الموظفون الذين يقومون بمهام خارج المصلحة ضمن متطلبات ضرورة المصلحة على مستوى التراب الوطني، الاستفادة من منحة التنقل إذا كان المسار المقطوع يزيد عن 50 كلم، حيث تحدد قيمتها وفق الدرجة الاجتماعية والمهنية كما يلي:

الجدول رقم (3-9): المنح التعويضية وفق درجات الوظيفة

	التنفيذ والتحكم		الاطارات		الاطارات العليا	
	شمال	جنوب	شمال	جنوب	شمال	جنوب
الفطور	1000 دج	1200 دج	1500 دج	1500 دج	2000 دج	2000 دج
العشاء	1000 دج	1200 دج	1500 دج	1500 دج	2000 دج	2000 دج
الايواء	2000 دج	2600	3000 دج	4000 دج	4000 دج	5000 دج
المجموع	4000 دج	5000 دج	6000 دج	7000 دج	8000 دج	9000 دج

المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على وثائق المؤسسة

من خلال الجدول السابق، يتضح أن الموظف يستفيد بعد أداء الأمر بالمهمة من منحة تعويضية لتكاليف الاطعام والايواء تختلف باختلاف الرتبة الوظيفية، يسري تنقل الموظف ابتداء من ساعة مغادرته لمقر عمله أو المكان المعتاد لإقامته وينتهي ساعة عودته إلى أحد تلك الأماكن، فيما يلتزم الموظف المتواجد بمهمة مأمورة باستعمال هياكل الايواء والإطعام الموضوعة تحت تصرفه وفي هذه الحالة، يتقاضى العامل نسبة 25% فقط من المنح التعويضية السارية المفعول.

ويجب أن نشير إلى أن كل كفاءات دفع هذه التعويضات تخضع للتنظيم الساري المفعول، ويحق للموظف الذي يستعمل سيارته الخاصة في إطار تكليفه بمهام تزيد المسافة فيها عن الـ 30 كلم، الحصول على منحة تعويضية والتي تقدر بمبلغ جزائي محدد بالنسبة عشرة دينارا للكيلومتر الواحد، ولا يتم الجمع بين تعويض مصاريف الإطعام ومنحة القفة.

**1.11. منحة التقاعد:** يطلق على منحة التقاعد وفق التشريع منحة الاخلاص والاستحقاق، حيث يستفيد كل عامل أحيل على التقاعد في حدود مدة حضوره الفعلي والمستمر، يتم تسديد المبلغ الموافق لفترة العمل المؤدى، تشمل هذه منحة التقاعد ففتين اثنين (02):

**1.11.1. الفئة الأولى:** تسمح للموظف بالاستفادة من أقصى حد من الامتيازات المرتبطة بعد نشاطه وحضوره الفعلي والدائم بالمؤسسة، طبقا لكيفيات الحساب المحددة بالاتفاقية، حيث تخضع الاستفادة من الحد الأقصى من الامتيازات وفق المعايير التالية:

- التميز بالمثالية خلال المسار المهني من خلال خلو ملفه من العقوبات التأديبية والنزاعات الفردية مع إدارة المؤسسة؛
- تقديم العمل النوعي طوال المسار المهني مع احترام الزملاء والمسؤول السلمي؛
- المشاركة الفعلية في تحقيق الأهداف من خلال تقارير حسن الأداء والسلوك.

**2.11.1. الفئة الثانية:** أما بالنسبة للموظفين الذين تلقوا عقوبات تأديبية، فتخضع منح تقاعدهم إلى رأي لجنة وطنية متساوية الاعضاء السيادية، يتم إعداد وتبني نظام داخلي من قبل لجنة تابعة لكل هيئة ولا يعيد التنظيم وكيفيات سيرها. تحدد كيفيات حساب منحة الإخلاص والاستحقاق بالهيئة. يستفيد العامل المحال على التقاعد في حدود مدة حضوره الفعلي وتحسب كما هو مبين بالجدول التالي:

الجدول رقم (3-10): كيفية حساب منحة التقاعد ( منحة الإستهقاق)

عدد السنوات من الحضور الفعلي والمستمر	عدد الأشهر من الأجر
05 سنوات	04
من 06 إلى 10 سنوات	06
من 11 إلى 15 سنة	09
من 16 إلى 20 سنة	11
من 21 إلى 25 سنة	14
من 26 إلى 30 سنة	17
من 30 سنة فما فوق	20

المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على وثائق المؤسسة

يبين الجدول السابق كيفية احتساب منحة الإخلاص والإستحقاق بعد انتهاء العلاقة الوظيفية بين الموظف والمؤسسة حيث يخضع حسابها لعدد السنوات التي أداها الموظف بصفة فعلية ومستمرة وذلك بضرب عدد المرات المحددة لكل مدة عمل في الأجر الذي كان يتقاضاه الموظف، يقصد بشهر من الأجر الشهري الخاضع الاشتراكات الضمان الاجتماعي الأكثر امتيازاً الخاص بالسنة التي تسبق الإحالة على التقاعد، غير أنه عند احتساب منحة الإخلاص والاستحقاق لا تؤخذ في الحسبان الحالات التالية: العجز، حالات الاستيداع، عطلة بدون أجر و المرض طويل الأمد بمفهوم الضمان الاجتماعي، كما تمنح هذا الامتيازات إلى ذوي حقوق العون المتوفى خلال فترة نشاطه، مهما كان سنه وهي قابلة للجمع مع تلك التي تمنح في إطار التأمينات الاجتماعية.

**12. منحة المنصب والمسؤولية:** تحدد منحة التنصيب المنصوص عليها في المادة 53 من الاتفاقية الجماعية بشهرين (02) من الأجر الخاضع الاشتراكات الضمان الاجتماعي المتقاضي خلال آخر منصب عمل الذي تم شغله، وتستفيد الإطارات العليا من علاوة شهرية للتبعية الخاصة وكذا منحة شهرية للمسؤولية وتحتسب على أساس الأجر القاعدي، أين تعدد النسب كما يأتي:

الجدول رقم (3-11): علاوة التبعية الخاصة ومنحة المسؤولية

المنصب	علاوة التبعية	منحة المسؤولية
مدير عام / مدير مركزي / مستشار مساعد المفتش عام	%55	%55
نائب مدير / رئيس دائرة المقر وكالة جهوية أو ولائية، مدير مؤسسة تحت الوصاية مساعد مديرة ن فرع ولائي وما يماثله	%50	%50
نائب مدير / رئيس دائرة الوكالة / رئيس مركز الحساب أو ما يماثله	%50	%40

المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على وثائق المؤسسة

**13. منحة التمثيل:** تستفيد الإطارات العليا المعينة من منحة التمثيل وهي عبارة عن علاوة شهرية تحتسب على أساس الأجر القاعدي.

الجدول رقم (3-12): نسب منحة التمثيل

المنصب	علاوة التمثيل
مدير عام / مدير مركزي / مستشار مساعد / مفتش عام	%50
مدير وكالة جهوية أو ولائية أو هيئة تحت الوصاية	%45

المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على وثائق المؤسسة

من خلال الجدول السابق، نلاحظ أن مدير الوكالة الولائية حصريا دون سواه من الاطارات الأخرى بالوكالة يستفيد من منحة التمثيل بنسبة 45% .

**14. منحة التأطير:** تستحدث منحة خاصة بمنصب التأطير لدى الهياكل العملية لفائدة الاطارات التي تشغل وظائف رئيس دائرة أو نائب مدير على مستوى مقرات الهيئات التابعة للضمان الاجتماعي، نواب المدراء لدى الوكالات المحلية والمؤسسات تحت الوصاية وفق مبالغ جزافية شهرية كما يأتي:

- رئيس دائرة أو نائب مدير على مستوى مقرات الهيئات و نواب مدراء الوكالات المحلية من الدرجة الأولى: 15.000 دج، نواب مدراء الوكالات المحلية من الدرجة الثانية 10.000 دج.
- نواب مدراء الوكالات المحلية من الدرجة الثالثة والمؤسسات تحت الوصاية: 8.000 دج.

**15. منحة الأجر الوحيد:** تخصص منحة الأجر الوحيد بمبلغ شهري جزائي يقدر بستة آلاف دينار جزائري (6000 دج)، حيث تخصص هذه المنحة لكل موظف يعيش زوجه على أرض الوطن ولا يمارس أي نشاط مأجور أو عمل حر أو يستفيد من منحة أو ربح، وتكون محل مراجعة دورية.

**16. علاوة التنسيق والتحفيز:** تحدد علاوة للتنسيق والتحفيز، موجهة لتحفيز الموظفين الذين يمارسون مسؤولية تنظيمية وتسلسلية على مجموعة من العمال وتتراوح معدلات هذه العلاوة من 15% إلى 30%.

تكون مدونة المناصب القابلة للاستفادة من هذه المنحة وكيفيات منحها محل بروتوكول اتفاق ملحق بالاتفاقية الجماعية مع ممثلي العمال على مستوى الوكالة الولائية.

**17. علاوة الشباك:** يستفيد من هذه المنحة موظفوا الشبايك باستثناء أعوان الاستقبال والوقاية والأمن، وتحتسب على أساس مبلغ جزائي قدره ثلاث مائة (300) دج خلال أيام العمل، هذه العلاوة غير قابلة للجمع مع علاوة التنسيق والتحفيز، حيث يتم اعداد مدونة المناصب القابلة للاستفادة من منحة عبر اتفاق مشترك مع ممثلي الموظفين على مستوى الوكالة.

**18. منحة الوفاة:** تستحدث علاوة تسمى منحة الوفاة وتخصص إلى حقوق الموظف المتوفى خلال فترة نشاطه، حيث تحتسب هذه العلاوة ضمن نفس الشروط التي تضبط رأس مال الوفاة التي يمنحها الضمان الاجتماعي والقابلان للجمع فيما بينهما.

**19. قروض شراء:** يتم منح قرض لشراء سيارة جديدة لفائدة العمال المرسمين الذين بلغت مدة نشاطهم خمس (05) سنوات. يحدد مبلغ القرض بثمان مئة ألف دينار (800000) ويعوض في أجل سكين (60) شهرا.

لا يحق للعامل المستفيد من قرض شراء سيارة الاستفادة من قرض جديد إلا بعد استنفاد القائمة المعدة من قبل اللجنة المتساوية الاعضاء المنصبة لهذا الغرض، تعود الأولوية للاستفادة لطالبي القرض لأول مرة وتحدد قائمة الموظفين المعنيين بالاقتراض باتفاق مشترك مع ممثلي العمال وادارة المؤسسة، كما تحدد كيفيات تعويض القرض من قبلها.

**20. منحة التكوين:** يستفيد الموظف المكون من منحة التكوين بمبلغ قدره ألف (1000) دج للساعة حيث تخصص هذه المنحة لفائدة كل الموظفين المؤهلين للقيام بمهام التعليم أو التكوين لدى مصالح المؤسسة.

**21. منحة الخطر:** تستحدث منحة الخطر لفائدة العمال المدعويين بحكم مهامهم للتعامل المنتظم بالأموال النقدية، وتحدد هذه العلاوة بنسبة 20 % من الأجر القاعدي، غير أنه يمنع الجمع بين هذه المنحة وعلاوة التنسيق والتحفيز.

**22. منحة العدوى:** يستفيد الموظفون غير الممارسين الطبيين الناشطين على مستوى الهياكل الصحية والرقابة الطبية التابعة للضمان الاجتماعي، من ملحة جزافية شهرية للعدوى كما هو مبين في الجدول أدناه:

الجدول رقم (3-13): يوضح نسب منحة العدوى

المنحة الجزافية الشهرية (دج)	الدرجة الوظيفية
6000	شبه الطبي
4000	أخصائي نفسي
4000	الاعون التقني
4000	الاعون التقني والمختص في الصيانة
1500	المستخدمين الإداريين للرقابة الطبية
4000	عامل النظافة بالهياكل الطبية

المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على وثائق المؤسسة

يوضح الجدول السابق المبالغ المحددة كمنح جزافية شهرية المخصصة كمنحة عدوى لكل الموظفين الذين ينشطون بالهياكل الصحية والطبية التابعة للوكالة الولائية، حيث يستفيد الموظفون شبه طبيون من المنحة الأكبر بستة آلاف دينار جزائري (6000 دج) فيما يستفيد الموظفون الإداريون المسخرون للمصالح الطبية من منحة العدوى بمبلغ أقل هو ألف وخمسة مائة دينار جزائري (1500 دج).

**23. العلاوة الخاصة بالممارسين الطبيين للضمان الاجتماعي:** تستحدث علاوات خاصة لفائدة فئة الناشطين لدى الرقابة الطبية والهياكل الصحية للضمان الاجتماعي، ولا يحق للممارسين الطبيين المختصون والعامون التابعون للضمان الاجتماعي الذين يشغلون مناصب عليا الاستفادة من العلاوات المخصصة للممارسين الطبيين التابعين للضمان الاجتماعي.

يحدد البروتوكول الملحق المنصوص عليه ضمن المادة 02 من الاتفاقية الجماعية المتعلقة بالأحكام الخاصة بالممارسين الطبيين التابعين للضمان الاجتماعي العلاوات المخصصة لهم، كما يعت كيروط الاستفادة منها ونسب أو المبالغ الجزافية المخصصة لكل علاوة أو منحة.

**24. منحة المناوبة:** تخصص منحة المناوبة للتعويض عن التعب والصعوبات الناتجة عن نشاط المناوبة على مستوى مؤسسات العلاج المتخصصة التابعة للضمان الاجتماعي للنوع حسب المناوبة وأيام العمل وتتراوح ما بين 1500 و 4300 دج خلال أيام العمل، ما بين 1800 و 4600 دج خلال عطلة نهاية الاسبوع، وما بين 2200 و 5000 دج خلال أيام العطل. ينبغي الإشارة أن مدونة المناصب القابلة للاستفادة من هذه المنحة، تحدد بموجب بروتوكول اتفاق ملحق لهذه الاتفاقية الجماعية، من خلال ما سبق، يتم حساب الأجر الصافي كما يلي :

$$\left( \text{الأجر الصافي للموظف} = \text{مجموع المنح والعلاوات} - \text{إقتطاع الضمان الاجتماعي } 9\% - \text{الدخل على الضريبة IRG} \right)$$

$$\leftarrow \text{متوسط الأجر الفردي} = \frac{\text{الكتلة الأجرية}}{\text{متوسط عدد الأفراد}}$$

### ثانيا: مؤشر الغيابات والتأخرات

ساهمت أجهزة إثبات الحضور (Appareils de présence) التي قامت المؤسسة باقتناءها وتعميمها على مختلف الهياكل والمراكز والملاحق في تقليص عدد الغيابات والقضاء على ظاهرة التأخرات، إذ تمكن هذه الأجهزة قسم الموارد البشرية من متابعة غيابات كل فرد بالمؤسسة، وعلاوة على إجراء الخصم من الراتب الشهري، يتم إرسال إعدار للمعني عن طريق رسالة نصية بهاتفه الجوال في حال مواصلة سلوك التأخر أو الغياب دون مبرر وإذن مسبق من تمكين، فماعد الحلات التي ينص عليها القانون أو التنظيم وبنود الاتفاقية الجماعية صراحة لا يمكن أن يتقاضى العام لأجرة لفترة لم يعمل فيها، مهما تكون وضعيته في الترتيب السلمي وذلك دون الإخلال بالتدابير التأديبية الواردة بالنظام الداخلي حيث يتفرع مؤشر الغياب إلى الحلات الموضحة بالجدول الذي يوضح مستوى مؤشر الغيابات والتأخرات بالوكالة الولائية بالأغواط لسنوات 2020 إلى 2022:

الجدول رقم (3-14): عرض لمؤشر الغيابات والتأخرات بالوكالة الولائية بالأغواط

2022		2021		2020		السنوات	مؤشر الغياب
النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد		
9.17	31	16.86	57	21.59	73	الغيابات المدفوعة الأجر	
12.13	41	7.10	24	11.24	38	الغيابات غير مدفوعة الأجر	
$\frac{\text{عدد المعنيين} \times 100}{\text{العدد الإجمالي للموظفين}} = \text{النسبة}$							
<p>تعليق (قراءة للوحة القيادة الاجتماعية):          - مؤشر الغياب : خلال الفترة (2020-2022). <math>\frac{100}{\text{العدد الإجمالي للموظفين}} \times \text{عدد المعنيين} = \text{النسبة}</math></p>							

المصدر : من إعداد الباحث بناء على بيانات من الوكالة الولائية لصندوق الضمان الإجتماعي للعمال الأجراء بالأغواط

1. الغيابات الخاصة بالمأجورة: يحق للعامل أن يتغيب دون فقدان الأجر، إذا أعلم المستخدم بذلك وقدم له تبريرات ، للأسباب التالية:

### 1.1. الأحداث العائلية:

- زواج العامل: ثلاث (03) أيام عمل
  - زواج أخ (ة) العامل: يوم (01) عمل.
  - زواج أحد أصول أو فروع العامل: ثلاث (03) أيام عمل.
  - ولادة طفل العامل: ثلاث (03) أيام عمل. ختان ابن العامل: ثلاث (03) أيام عمل.
  - وفاة أحد أصول أو فروع العامل ثلاث (03) أيام عمل.
  - وفاة الأخ أو الأخت و بنوهم ثلاث (03) أيام عمل.
  - وفاة العم (ة)، الخال (ة) ، زوجة الأخ ، زوج الأخت : ثلاث (03) أيام عمل.
  - وفاة أحد أصول أو فروع أو إخوة زوج العامل (ة) ثلاث (03) أيام عمل. وفاة زوج العامل (ة): ثلاث (03) أيام عمل.
- تحت طائلة سقوط الحق، يجب أن تستنفذ هذه الغيابات الخاصة والمدفوعة الأجر، خلال الحدث، كما لا يمكن الاستفادة منها خلال حالات تعليق علاقة العمل المنصوص عليها في التشريع المعمول به.

**2.1. عطلة أداء فريضة الحج:** يحق للموظفين اللذين هم بصدد أداء فريضة الحج، التغيب لمدة ثلاثين (30) يوما تقويميا مدفوعة الأجر، وذلك مرة واحدة خلال المسار المهني، وتستثنى الرحلات ذات الطابع الديني (العمرة) من الاستفادة من هذا الامتياز.

**3.1. الامتحانات الأكاديمية والمهنية:** يمكن للموظفين اللذين يجتازون امتحانات أكاديمية أو مهنية الاستفادة من غيابات مدفوعة الأجر، يحدّد عدد الأيام حسب التوقيت المخصص للامتحانات.

**4.1. الرضاعة:** يحق للعاملات اللواتي يرضعن أولادهن الاستفادة من غيابا مدفوعة الأجر، لمدة سنة كاملة بعد انتهاء عطلة الأمومة، وفقا

**5.1. الغيابات لمتابعة التكوين:** يرخّص للموظفين الدائمين المسجلين لمزاولة دروس التكوين العام أو تحسين المستوى المهني الاستفادة من غيابات مدفوعة الأجر وفي حدود ثمانية (08) ساعات في الأسبوع.

**2. الغيابات الخاصة غير مدفوعة الأجر:** وهي غيابات محددة بموجب التشريع والتنظيم المعمول بهما، محددة كما يلي:

- يمكن للعمال الاستفادة من أربع وعشرين (24) نصف يوم غير مدفوع الأجر في السنة، لأغراض شخصية، تتم الاستفادة من هذه الغيابات على أجزاء بحد أدنى يبلغ نصف (1/2) يوم؛

- يؤدي كل تغيب غير مرخص ولا مبرّر إلى الاقتطاع من الأجر لفترة الغياب كما تعرّض العامل إلى عقوبات تأديبية.

**3. العطلة غير مدفوعة الأجر:** تعد العطلة غير مدفوعة الأجر، تعليقا مؤقتا لعلاقة العمل لفترة قصيرة وهي عطلة استثنائية، تمنح لأسباب مبرّرة وجوبا، في حال سمحت ضرورة المصلحة بذلك ومرة واحدة في السنة، لمدة أدناها أسبوعا واحدا وأقصاها شهرا (01) واحدا وذلك بعد استنفاد الحق في العطل السنوية القانونية.

من أجل ضمان التوصل لمعلومات ذات دقة، يجب مقارنة مؤشر الغياب من خلال عدة فترات (أشهر أو سنوات) وملاحظة تغيره، فزيادته تبين مدى انضباط الموظفين في احترام قواعد المؤسسة، أو إرجاع التحليل لعوامل أخرى مثل تدهور ظروف العمل، أو لكون الموظف يعاني من مشاكل خارجية (المشاكل العائلية مثلا)، وكذا تخضع دراسة مؤشر الغيابات إلى دراستها على أساس السن، الجنس، الأقسام، المستويات الوظيفية... إلخ، ولا يمكن تحديد معدل أمثل للغياب بالمؤسسة، غير أنه يمكن القول أن اتنا لنخفّاض بـ 1% عن معدل السنة السابقة يعد أمرا مقبولا وإيجابيا، ويمكن تحديد المؤشر العام للغياب كما يلي:

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

## المطلب الثالث: تفسير النتائج واختبار الفرضيات

يفرض العالم المعاصر على المؤسسات الاقتصادية ضرورة تبني أدوات حديثة للتفسير تساعدها في متابعة تحقيق وظائفها والرقابة على تسيير مواردها لاسيما أداء مواردها البشرية، ومن بين هذه الأدوات نجد لوحة القيادة الخاصة بإدارة الموارد البشرية كأهم أداة عصرية، لذلك نسعى من خلال دراستنا إلى الكشف عن العلاقة بين هذه الأداة ( لوحة القيادة الاجتماعية ) وقياس أداء الموظفين بالوكالة الولائية للصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء (Cnas) لولاية الأغواط، حيث تمحورت إشكالية الدراسة في مدى فعالية لوحة القيادة الاجتماعية في قياس أداء الموظفين بالمؤسسة محل الدراسة، بناء على هذا نقوم باختبار فرضيات البحث ونتائج الدراسة و الخروج بالتوصيات والآفاق.

## أولا: الإجابة على أسئلة المقابلة

قبل التحقق من صحة فرضيات الدراسة من خلال مرحلة الملاحظة والتحليل، سنحاول التعليق على الدراسة النوعية التي قام بها الباحث اعتمادا على أداة المقابلة، وذلك دعما لصحة الفرضيات أو نفيها وتزكية لنتائج الدراسة المتحصل عليها نظريا وميدانيا، والتي سنقدمها بعدها بشرح مستفيض بالخاتمة، حيث قام الباحث بإجراء عديد المقابلات شملت أربعة (04) أفراد مع كوادر الوكالة الولائية للصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء (CNAS) بالأغواط هم على التوالي: (أنظر الملحق رقم 07)

- نائب المدير الملحق ببنابة مديرية الادارة العامة والوسائل؛
- نائب المدير الملحق ببنابة مديرية الاعلام الآلي؛
- رئيس قسم الموارد البشرية؛
- رئيس مصلحة الأجور.

حيث من خلال أجوبة هذه العينة من إطارات المؤسسة، تشكلت للباحث مجموعة من الاستنتاجات حول واقع تبني لوحة القيادة الاجتماعية بالمؤسسة كأداة لقياس أداء الموظفين، لعل من أهمها هو التسيير الآلي لمختلف المتغيرات ذات العلاقة بالمسار الوظيفي للأفراد داخل المؤسسة بالاعتماد على النظام المعلوماتي الجديد بالرغم أن واقع الحال والدراسة الميدانية أثبتنا أن بعض الأفراد المسؤولين قد يمارسون أعمال ومبادرات هي في الأصل نابعة عن مهام لوحة القيادة الاجتماعية اتجاه مختلف مختلف المؤشرات وقيادة مختلف الأطراف عبر الأقسام والمصالح دون إدراكهم لمصطلح لوحة القيادة الاجتماعية، وسنستعرض إجابات هؤلاء الإطارات حسب الجدول التالي:

الجدول رقم (3-15): التعليق على إجابات أسئلة المقابلة التي أجراها الباحث مع مجموعة من إطارات المؤسسة

الرقم	نص السؤال	الإجابة	التعليق والاستنتاج
01	هل تلتصقون وجود استراتيجية واضحة المعالم لدى الإدارة العليا في عملية تحديث مختلف البرامج المعلوماتية التي تمكن من متابعة أداء ومسار الموظفين آليا ؟	اتجهت الإجابة نحو التأكيد على وجود استراتيجية حقيقية قصد القضاء على التسيير العشوائي للمور البشري.	نستنتج أن هناك توجه حقيقي نحو تسيير الموارد البشرية وفق التقنيات التكنولوجية الحديثة.
02	هل توفر المؤسسة أجهزة حاسوب ذات جودة وبرامج معلوماتية ممتازة وشبكة اتصال داخلية سريعة وآمنة ؟	اتجهت الإجابة إلى أن مقتضيات المرحلة جعلت إدارة المؤسسة تلتزم بدعم مختلف الأقسام بكل المعدات التكنولوجية وتعمل على صيانتها وتجديدها بصفة دورية ومستمرة.	نستنتج أن الإدارة العليا للمؤسسة محل الدراسة تعكف على خلق البيئة التكنولوجية المطورة وقف ما تقتضيه مرحلة التحول الرقمي.
03	هل تعتبر لوحة القيادة الاجتماعية إحدى الوسائل والأنظمة الواضحة بالنسبة لكم ؟	بخصوص هذا السؤال، أكدوا جميع الإطارات المستقصين درايتهم بالمصطلح، إضافة لتلقيهم ندوات ودورات بخصوص هذه الأداة الجديدة.	نستنتج أن الإدارة العليا للصندوق تتخذ كافة السبل المتاحة من أجل تكريس الأداة الجديدة والحد من مقاومة التغيير لدى موظفيها.
04	هل يساعد النظام الآلي الحالي على تقليص المعاملات الورقية وتقليص الدور التقليدي للمسؤول المباشر في تقييم الأداء عن طريق التقارير المكتوبة ؟	أجمع الأفراد المستقصون أن هذا الهدف يتم تحقيقه نسبيا بشكل تدريجي غير أن هناك الكثير من المعاملات الإدارية أصبحت إلكترونية بحتة، علاوة على تحييد التقييم الذاتي للموظفين.	نستنتج أن الانتقال من مرحلة النظام القديم المعتمد على الوثائق والتقارير الورقية إلى نظام آلي جديد، تتطلب مرحلة مخططة من الزمن من أجل ضمان نجاعة عملية التحول.
05	هل يساعد النظام المعلوماتي في استقطاب الموظف المناسب في المكان المناسب لتدعيم الموارد البشرية المتاحة ؟	أجمع أعضاء المقابلة أن التوظيف الخارجي أصبح خاضعة لاجراء قانوني جديد يوجب التصريح لدى الوكالة الولائية للتشغيل في حين ساهم النظام الآلي في استقطاب الكفاءات الداخلية لوظائف جديدة من خلال تحقيق النظام لعدالة بين الموظفين في الترقية والترقية.	بالرغم من تجميد التوظيف الخارجي من طرف المؤسسة خلال السنوات العشر الأخيرة تنفيذًا لسياسة التقشف إلا أن النظام الآلي ساعد على عملية الاستقطاب الداخلي لسد حاجيات الكثير من الوظائف.
06	هل بإمكانية النظام المعلوماتي الحالي تسهيل مرونة العمالة	اتجهت إجابات إطارات المؤسسة نحو	يساعد النظام الآلي من تحقيق

<p>مؤشر العمالة نسبيا نظرا للإعتبارات التنظيمية والقانونية حيث تخضع مختلف العمليات لدراسة وقرارات لجان مشتركة مختصة.</p>	<p>تأكيد إيجابية النظام المعلوماتي لتسيير الموارد البشرية في تحقيق مؤشر مرونة العمالة خاصة عملية إحصاء كل العمليات المتعلقة مثل النقل، التحويل، التنزيل... إلخ</p>	<p>من أجل تغطية كل العمليات والوظائف وضمان كفاءتها ؟</p>
<p>يتضح جليا أن للنظام المعلوماتي دور كبير في التخطيط المسبق والمحكم لتكوين الموظفين، فتحليل مؤشر التكوين للسنة الحالية يسهل للمسؤولين من تخطيط السنة الموالية.</p>	<p>أكدت مختلف الإجابات على أن عملية التكوين تخضع لاستراتيجية معدة مسبقا تقوم على التخطيط وسد احتياجات مختلف الأقسام والمستويات بالمؤسسة بالإضافة إلى دراسة نقاط ضعف الأداء العام من أجل ضمان تحقيق فعالية أكبر.</p>	<p>ما هو مدى مساهمة النظام المعلوماتي الحالي في ضبط مؤشر التكوين وترقيته كما ونوعا ؟</p>
<p>نستنج أن المؤسسة لها القدرة اليوم على التحكم في مؤشر الغياب علاوة على إمكانية الاستعانة بالخبراء لتحليل أسبابه غير الموضوعية للحد منها.</p>	<p>أجمع جميع الإطارات أن تثبيت أجهزة إثبات الحضور وتعميمها مع ربطها بالنظام المعلوماتي، ساهم بشكل ملفت للانتباه من تقليص عدد الغيابات والتأخرات.</p>	<p>هل يعمل النظام المعلوماتي الحالي على قياس مؤشر الغياب لضبط تحليل أسباب الغياب الاجتماعية والمهنية ؟</p>
<p>نستنج أن النظام القائم يشكل حلقة وصل بين مختلف الأقسام والمكاتب من خلال تبادل البيانات والمعلومات آليا حيث يشكل قسم الإعلام الآلي نقطة الارتكاز لجميع المكاتب.</p>	<p>اتجهت الإجابة إلى تأكيد مساهمة النظام الآلي في القضاء على مختلف الاختلالات وتقليص نسبة الخطأ فمصلحة الأجور اليوم تعمل في ظروف جيدة ولديها سهولة مطلقة في تلقي مختلف البيانات والمعلومات المطلوبة.</p>	<p>ما هو دور النظام المعلوماتي الحالي في تحديد كتلة الأجور ورفع درجة رضا الموظفين ؟</p>
<p>من خلال إجابات الأفراد، يتبين لنا أن تأدية الوظائف الإدارية أصبح يمر إلزاما عبر الشبكة الداخلية للمؤسسة.</p>	<p>أجمعت مختلف الإجابات أن المسؤول يسمح له النظام حاليا من متابعة ومراقبة أداء كل فرد علاوة على أداء فرق العمل بصفة يومية.</p>	<p>هل يهدف النظام المعلوماتي الحالي لمعالجة أسباب تراجع الأداء الفردي والجماعي قبل إزالة آثاره ؟</p>

المصدر: من إعداد الباحث

## ثانيا: الحكم على مدى صحة فرضيات الدراسة

بعد القيام بتحليل أدوار لوحة القيادة الاجتماعية نظريا، والتعرف على دورها ميدانيا اعتمادا على الملاحظة الدقيقة لعملية تسيير ومتابعة مختلف المؤشرات ومدى فعاليتها بإحدى الوكالات الولائية للمؤسسة الاقتصادية (Cnas) قصد التأكد من دورها في قياس أداء الموظفين، سنحاول الإجابة على فرضيات الدراسة المطروحة سابقا بالمقدمة كما يلي:

### 1. الفرضية الفرعية الأولى :

تختص لوحة القيادة الاجتماعية بمتابعة كل المسائل التي لها علاقة بالأفراد داخل المؤسسة من أجل بلوغ تحسين ورفع الأداء الوظيفي لكل فرد، بل وتتعدى ذلك من خلال محاولة تحسين الظروف الاجتماعية للأفراد خارج المؤسسة من خلال الرعاية الصحية و الخدمات الاجتماعية (الرحلات السياحية وقروض السكن إلى غير ذلك)، وهذا ما يؤكد صحة الفرضية الأولى:

❖ تساهم لوحة القيادة الاجتماعية في تحسين أداء أفرادها داخل وخارج المؤسسة، فكل متغيراتها مرتبطة بالعنصر البشري داخل أي مؤسسة باختلاف طبيعتها ونوعها وحجمها.

### 2. الفرضية الفرعية الثانية :

تحتوي لوحة القيادة الاجتماعية في المؤسسة على مؤشرات متنوعة، وذلك من خلال عرضها للمؤشرات المتعلقة بالموارد البشرية مثل مؤشر إنجاز العمليات، مؤشر العمالة، مؤشر الغياب، مؤشر التكوين، مؤشر الترقية والترفيه، مؤشر الأجور والحوافز.... هذه المؤشرات لها القدرة على لفت انتباه مدير قسم إدارة الموارد البشرية إلى الانحرافات المسجلة عن الأهداف المسطرة، ما يدفع هذا الأخير للقيام مباشرة بالإجراءات التصحيحية اللازمة لتعديل ومراجعة المخططات العملية لكل وظيفة من وظائف إدارة الموارد البشرية، وهذا ما يؤكد صحة الفرضية الثانية:

❖ تعتبر مؤشرات العمليات الوظيفية قادرة على قياس أداء الموظفين بالوكالة الولائية للصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء (Cnas) بالأغواط.

### 3. الفرضية الفرعية الثالثة :

تعتمد الوكالة الولائية للصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء (Cnas) على لوحة القيادة الاجتماعية، لأنها تساهم في قياس مدى فعالية أداء الموظفين، حيث توصلنا إلى أن إدارة المؤسسة بإمكانها معرفة عدد الغيابات والتأخرات بصفة آلية من خلال أجهزة إثبات الحضور ذات البصمة الإلكترونية، كما يمكنها قياس مدى إنجاز المهام المنوطة بكل موظف، حيث أن الموظف ينجز العمليات والمعاملات عبر التطبيقات الخاصة بالمؤسسة بواسطة كلمة المرور الخاصة به، ويمكن قياس عدد العمليات المنجزة بصفة يومية أو أسبوعية أو شهرية، وهذا ما يؤكد صحة الفرضية الثالثة:

❖ تساهم مؤشرات العمليات الوظيفية (الغياب، التكوين، الأجور والحوافز، مرونة العمالة...) في قياس فعالية الموظفين بالوكالة الولائية للصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء (Cnas) بالأغواط.

#### 4. الفرضية الفرعية الرابعة :

إعتمادا على المؤشرات الوظيفية بلوحة القيادة الاجتماعية، يتسنى لمدير قسم إدارة الموارد البشرية بالمؤسسة القيام بمقارنة أداء الموظفين الفعلي مع الأداء المتوقع خلال فترة معينة، وذلك بشكل مستمر، دائم ومنظم، كل هذا يسمح للمشرفين على تحليل ومراجعة مختلف الانحرافات ومعرفة مسبباتها بطريقة سهلة وسريعة، وكون لوحة القيادة الاجتماعية أداة حوار وتشاور بين إدارة الموارد البشرية والإدارة العليا، بإمكانها قياس الأهداف الكمية والأهداف الكيفية، وهذا ما يؤكد صحة الفرضية الرابعة:

❖ تساهم مؤشرات العمليات الوظيفية (الغياب، التكوين، الأجور والحوافز، مرونة العمالة...) في قياس كفاءة الموظفين بالوكالة الولائية للصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء (Cnas) بالأغواط.

### خلاصة الفصل الثالث:

من خلال دراستنا الميدانية بالوكالة الولائية للصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء (Cnas) بالأغواط لدور لوحة القيادة الاجتماعية في قياس أداء الموظفين، اعتمادا على الملاحظة والتدقيق في وثائق المؤسسة وكيفية تنظيمها وطرق تسييرها، إضافة إلى نتائج المقابلة التي جمعناها ببعض كوادر المؤسسة ومسيريها، يمكننا القول أن التقنيات التكنولوجية الحديثة التي تتيحها لوحة القيادة بصفة عامة ولوحة القيادة الاجتماعية بصفة خاصة قد أصبحت أصلا ملموسا وجوهريا يتيح التحكم في تسيير مختلف الأنشطة والوظائف، إذ تساعد هذه الأداة إلى بروز الموارد البشرية الإلكترونية المعتمدة أساسا على الإنترنت ومختلف البرمجيات والتطبيقات الداخلية بالمؤسسة، ما يجعل الوصول إلى البيانات والمعلومات الخاصة بالأفراد وفرق العمل أمرا ممكنا وسهلا وبنقرة واحدة على لوحة القيادة، فمثلا يمكن لمدير الموارد البشرية أن يتحقق كل صباح من عدد الغيابات، كما يمكن لمدير قسم التعويضات معرفة عدد العمليات والمعاملات مع الزبائن المشتركين أو العملاء مثل أصحاب النقل الصحي والصيدلة الخواص، كما أنه بإمكان مدير التكوين مشاهدة عدد التسجيلات الخاصة بالتكوين والتدريب للموظفين عبر مختلف الأقسام، وكل التقييمات الخاصة بالدورات السابقة، والأمر نفسه يخص كل مدير تشغيلي بإدارة المؤسسة، وهذا ماسيجعل مدير الموارد البشرية يتحكم في كل الوظائف من خلال التقارير الرقمية والآلية السريعة المرفوعة الناتجة عن قياس مدى فعالية كل العمليات.

خاتمة

إن التسيير الجيد للمؤسسات باختلاف طبيعتها وحجمها أو نوعها، يتطلب أساسا الإمام بمختلف البيانات والمعلومات عن مواردها وسياساتها، وحتى تتمكن إدارة المؤسسة من أخذ نظرة شاملة عن وضعيتها، وتضمن متابعة الأنشطة والعمليات بصفة مستمرة وشفافة، لا بد من نجاعة أساليب وأدوات التسيير فيها كاستخدام لوحة القيادة، ولذا نجد أن تصميم لوحات القيادة يخضع لعدة مراحل منهجية صارمة، حيث أن دقة عملية البناء تدعم فعالية هاته الأداة في قياس سياسات وأهداف المؤسسة وتقييمها، كما لا بد أن يتم تشغيلها بطريقة عرض مناسبة تتلاءم ومحتوى المعلومات المقدمة.

ومن خلال الدراسة النظرية والميدانية التي أجريت حول مدى إمكانية اتخاذ لوحة القيادة الاجتماعية كأداة لقياس أداء الموظفين بالوكالة الولائية للصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء (Cnas) بالأغواط، وبالإعتماد على ما تم تناوله من مفاهيم متعددة في عرض الإطار النظري والمفاهيمي لمتغيرات الدراسة، إضافة إلى ما تم إستقصائه من معلومات وبيانات بالمؤسسة محل الدراسة بواسطة أداتي الملاحظة والمقابلة، خلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج النظرية والميدانية على النحو التالي:

### أولا: النتائج النظرية:

- تعد عملية قياس الأداء الوظيفي النواة الأساسية لتقييم وتقويم الأداء بصفة جادة وموضوعية؛
- تمتاز عملية قياس الأداء الوظيفي بالمؤسسات ذات الطابع الخدماتي بالدقة والصعوبة في تحديد معاييرها، عكس ماهي عليه بالمؤسسات الانتاجية، أين تخضع لعدد الوحدات المنتجة؛
- تعتبر لوحة القيادة الاجتماعية تمثيل مبسط وملخص لأهم المعلومات التي يحتاجها المسير من أجل التحكم الجيد في التسيير؛
- تعتبر لوحة القيادة الاجتماعية مرآة عاكسة لنشاط الأفراد وفرق العمل بالمؤسسة من خلال احتوائها على مختلف المؤشرات المتعلقة بوظائف وأنشطة إدارة الموارد البشرية؛
- تشكل الميزانية الاجتماعية المصدر الأساسي للوحة القيادة الاجتماعية والمرجعية القائمة لمعاييرها، ويمكن القول أن هذه الأداة التقنية امتداد لوثيقة الميزانية الاجتماعية غير أنها تمتاز بالمرونة والتطور وغير خاضعة لمبدأ السنوية؛
- تؤثر وتساهم لوحة القيادة الاجتماعية في مراقبة التسيير من خلال إعطائها نظرة شاملة وواضحة ومختصرة عن وضعية المؤسسة، فاستخدام لوحة القيادة بالشكل الصحيح يمكن المؤسسات من اتخاذ قرارات صائبة ورشيدة؛ فهي تساهم في إتخاذ القرارات في الوقت والمكان المناسب؛

- تعتمد تغذية لوحة القيادة الاجتماعية على النظام المعلوماتي بصفة آلية بشكل متكامل ومتواصل مع ضبط مختلف المؤشرات الضرورية مسبقا بطريقة دقيقة وذات فعالية؛
- تعد عملية تسهيل مشاركة البيانات والمعلومات داخل فرق الموارد البشرية مختلفة الوظائف ضرورة ملحة للعمل التعاوني لإدارة العمليات الوظيفية، اعتمادًا على حجم المؤسسات ودرجة تعقيدها، فيمكن أن تكون كل عملية موضوعًا للوحة معلومات محددة، تستند إلى مؤشرات واضحة ومدججة في لوحة القيادة الخاصة بإدارة الموارد البشرية؛
- تتيح لوحة القيادة الاجتماعية للمسؤول العمل على الرقي بجودة الحياة الوظيفية، وذلك من خلال تحليل مختلف المؤشرات الوظيفية كتحليل مؤشر الغيابات مثلاً للحد من أسبابه؛
- يعتبر توجه المؤسسات نحو أدوات التسيير الحديثة أحد أهم الأهداف الحالية نظراً للرهان القائم على التوجه نحو التحول الرقمي والادارة الإلكترونية.

### ثانياً: النتائج التطبيقية:

- تشهد الوكالة الولائية للصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء (Cnas) بالأغواط تطور ملحوظ وملحوس في التوجه نحو ترسيخ سياسة إعلام وتكنولوجيا المعلومات وتطوير مختلف البرمجيات عبر جميع الأقسام والوحدات، حيث تملك المؤسسة جميع الوسائل والمعدات التكنولوجية القادرة على خلق بيئة تكنولوجية حديثة ومتطورة كوجود البرمجيات والشبكات الداخلية عالية التدفق؛
- يوجد نظام معلوماتي دقيق ذو جودة يساعد إدارة الوكالة على التسيير الهادف لمختلف المصالح؛
- يمثل نظام معلومات الموارد البشرية في الوكالة الولائية النواة الأساسية التي تستند عليها قسم إدارة الموارد البشرية في عملية قياس أداء الموظفين قصد ضمان نجاح عملية تقييمهم بطريقة موضوعية، دائمة ودقيقة، حيث يمدّه بمختلف المعلومات المتعلقة بأنشطة الموارد البشرية بالمؤسسة، مما يسمح بعدالة التقييم وضمان عدم التحيز مع تحليل نقاط القوة والضعف في أداء الموارد البشرية المتاحة؛
- تعتمد المديرية الفرعية للموارد البشرية بالوكالة على لوحة القيادة الاجتماعية لتسيير الموارد البشرية بالمؤسسة؛
- تساعد لوحة القيادة الاجتماعية على تقليص المعاملات الورقية وتقليص الدور التقليدي للمسؤول المباشر في تقييم الأداء عن طريق التقارير المكتوبة؛

- تساعد لوحة القيادة الاجتماعية المؤسسة في ترسيخ مبدأ العدالة بين المستويات الوظيفية وفي رصد المبالغ الخاصة بالمكافآت وتعزيز القدرات لدى موظفيها من خلال مخرجات نظام اللوحة لبطاقات الأداء الفردي لكل موظف؛
- تساهم لوحة القيادة الاجتماعية في متابعة مختلف وظائف إدارة الموارد البشرية لاسيما المتعلقة بمؤشرات التوظيف، التكوين، مرونة العمالة، الأجور والحوافز، الغيابات، التقاعد..؛
- ساهم اقتناء وتعميم أجهزة إثبات الحضور على جميع الهياكل والمراكز والملاحق في تقليص وتراجع نسبة التأخرات والغيابات عن العمل؛
- تمتلك إدارة الموارد البشرية أرشيف إلكتروني خاص بمواردها البشرية، حيث قامت برقمنة جميع ملفات الموظفين عبر المسح الضوئي قصد متابعة مساهمهم الوظيفي مما يجعل تسيير ملفات الترقية، التكوين، العقوبات بشكل سهل وسلس؛
- يجوز كل موظف بالوكالة على كلمة المرور الخاصة به للولوج على التطبيق أو قاعدة البيانات قصد إنجاز الأعمال المنوطة به وبإمكان الإدارة متابعة سير هذه العمليات بصفة يومية؛
- يتم إنجاز المهام المنوطة بكل وظيفة إدارية عبر الشبكة الداخلية للمؤسسة، مما يسهل عملية المراقبة والمتابعة للمسؤول؛
- تتيح لوحة القيادة الاجتماعية من خلال مؤشر إنجاز العمليات وإدارة الملفات المنوطة بكل فرد من قياس الأداء الفردي والجماعي بمختلف الهياكل الداخلية والخارجية التابعة للوكالة؛
- تخصص إدارة الوكالة علاوة ومكافآت لكل فرد شهريا بناء على عدد العمليات المنجزة، كما تخصص علاوة الأداء الجماعي كل ثلاثة أشهر حسب كل مصلحة أو قسم؛
- توجد مؤسسات خاصة بالتدريب والتكوين لموظفي جميع الوكالات والمراكز وتطوير أدائهم؛

### ثالثا: الاقتراحات والتوصيات:

- يجب على الإدارة العليا والسلطة العمومية تعزيز قدرة المؤسسات للتوجه نحو الإدارة الحديثة للمورد البشري من خلال تطوير قاعدة الاتصالات السلوكية واللاسلكية وفق أحدث التقنيات مع رفع تدفق الانترنت؛
- إن وجود ثغرات قانونية وتنظيمية، يتطلب من المشرع عصرنه البيئة القانونية للمؤسسة تماشيا والتطور التكنولوجي السائد؛
- ضرورة تحسين مناخ العمل للوصول بالموظفين لشعور الفخر والولاء للمؤسسة ورفع أدائهم؛

- ضرورة تكوين الموارد البشرية على كيفية استخدام مختلف البرمجيات ومصادر المعلومات الموجودة قصد الوصول إليها بالسرعة المطلوبة؛

- على الإدارة العليا فتح فروع جهوية للمدرسة الوطنية العليا للضمان الاجتماعي لترقية عملية التكوين.

### رابعا: آفاق الدراسة

بعد الدراسة التي أجريناها حول هذا الموضوع الحديث نسبيا في دول العالم الثالث والدول العربية، ومن خلال بعض التساؤلات التي صادفتنا ونحن بصدد هذه الدراسة، يمكننا أن نضع آفاق جديدة للموضوع، نسردها فيما يلي:

- نفتح المجال أمام طلبة الجامعة والباحثين لمواصلة البحث بشكل أعمق وأكبر في موضوع لوحة القيادة الاجتماعية كأداة لقياس الأداء الوظيفي بالمؤسسات الخدمية الذي يحتاج المزيد من الصقل والمعالجة؛

- ننوه إلى وجوب تعرض الباحثين للدراسات التي لم تتناول كل أطر موضوع الدراسة، على غرار دراسة دور لوحة القيادة الاجتماعية في القضاء على البيروقراطية الادارية بالمؤسسات ذات الطابع الاداري والخدمي، ودور لوحة القيادة الاجتماعية في إدارة الكفاءات بالمؤسسات؛

- إن خلق التنافسية لدى المؤسسات، يشكل الحافز الأكبر لدى إدارة المؤسسات ومستخدميها في التوجه نحو رفع أدائها عبر كل المستويات لضمان استمرارها وبقائها، غير أن هذا البعد تفتقر إليه المؤسسة محل الدراسة (Cnas) كون أنها المؤسسة الوحيدة في مجال التأمين الاجتماعي للعمال والموظفين، ويعد هذا بصفة حصرية بحكم التشريع والقانون المعمول بهما حاليا؛

- نأمل ختاماً أن نكون قد وفقنا في جمع المادة العلمية، ومعالجة محاور الموضوع وإن لم يكن بكل حيثياته، فعلى الأقل الجانب الأكثر أهمية، على أن تكون هاته الدراسة الأكاديمية انطلاقة مشجعة لمعالجة هاته المواضيع الحديثة والتي لاشك أنها ستساعد المؤسسات عموماً و المؤسسات الخدمية خصوصا في التوجه نحو اعتماد الأدوات التقنية والعلمية الحديثة للتسيير، فالحمد لمن له الكمال وحده، نسأل الله أن يوفقنا جميعاً إلى ما فيه خير لأمة الإسلام.

# قائمة المصادر والمراجع

❖ الكتب :

1. خطاب عابدة، التخطيط الاستراتيجي في قطاع الاعمال والخدمات، دار الفكر العربي ، الاسكندرية (مصر) ، د.ط ، 1989.
2. وائل مُجد صبحي إدريس و طاهر محسن منصور الغالي، أساسيات الأداء وبطاقة التقييم المتوازن، دار وائل، الأردن، الطبعة الأولى، 2009.
3. عبد العزيز عبد الحميد مؤمنوبشير مُجد سيد، العدالة التنظيمية وفاعلية الأداء الوظيفي، دار العلوم والإيمان، مصر، د.ط ، 2015، ص 42.
4. بسيوني مُجد البرادعي، تنمية مهارات المديرين لزيادة الإنتاجية وتحسين أداء العاملين، ايتراك للطباعة والنشر والتوزيع، مصر، الطبعة 1، 2009 .
5. مُجد أنور سلطان مُجد، السلوك التنظيمي، الدار الجامعية الجديدة، مصر، د.ط، 2004.
6. راوية مُجد حسن، إدارة الموارد البشرية: رؤية مستقبلية، الدار الجامعية للطباعة والنشر والتوزيع ، مصر ، الطبعة 01، 2004.
7. سرور مُجد الحريري، قواعد التحليل النفسي والمعالجة النفسية والسلوكية، الاكاديميون للنشر والتوزيع، الأردن، د.ط ، 2016 .
8. فيصل عبد الرؤوف الدحلة، تكنولوجيا الأداء البشري: المفهوم وأساليب القياس والنماذج، المكتبة الوطنية، عمان، الطبعة 01، 2001.
9. النبي مُجد، إدارة الموارد البشرية، زمزم ناشرون وموزعون، الاردن، د.ط، 2011.
10. القحطاني مُجد، إدارة الموارد البشرية: نحو منهج استراتيجي متكامل، العبيكان للنشر، السعودية، الطبعة الرابعة، 2015.
11. أحمد مُجد الغامدي، الرضا الوظيفي وعلاقته بالأداء الوظيفي، مجلة العلوم التربوية والنفسية، السعودية ، العدد 44، 2020 .
12. أحمد الحسني، علاقة الاشراف الادراي بكفاءة أداء العاملين، دار المعرفة للنشر والتوزيع، السعودية، طبعة 1، 1994.
13. حسن راوية، السلوك في المؤسسات، الدار الجامعية، مصر، د، ط، 2000.
14. مُجد سعيد سلطان، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، بيروت، د.ط، 1993.
15. بن عنتر عبد الرحمان، إدارة الإنتاج في المنشآت الخدمية والصناعية: مدخل تحليلي، دار اليازوري، الأردن، الطبعة 2، 2011.
16. أحمد صقر عاشور، السلوك الإنساني في المنظمات، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، د.ط، 2005.
17. فيصل عبد الرؤوف الدحلة، تكنولوجيا الأداء البشري: المفهوم وأساليب القياس والنماذج، المكتبة الوطنية، عمان، د.ط، 2001.
18. شاويس مصطفى، إدارة الموارد البشرية مدخل معاصر، دار الفكر العربي، مصر، د.ط، 2005.
19. المحاسنة ابراهيم مُجد، إدارة وتقييم الأداء الوظيفي: بين النظرية والتطبيق، دار جرير، الأردن، د.ط، 2013 .
20. العدلوي مُجد أكرم، العمل المؤسسي، دار ابن حزم للطباعة والنشر والتوزيع، لبنان، الطبعة الأولى، 2002.
21. عاشور أحمد صقر، السلوك الإنساني في المنظمات، دار المعرفة الجامعية، مصر، د.ط، 2005.
22. ثابت زهر، كيف تقييم أداء الشركات والموارد البشرية، دار قباء للطباعة والنشر والتوزيع، مصر، د.ط ، 2001.
23. فايز الزعبي، الرقابة الادارية في منشآت الأعمال: طرق وأساليب سياسات واستراتيجيات، دار الهلال، الأردن، د.ط، 1999.

24. توفيق مُجّد عبد المحسن، تقييم الأداء: مدخل جديد لعالم جديد، دار النهضة العربية، مصر، د.ط، 1999.
25. روبرت باكال، تقييم الأداء: كيف نقيس ونطور الأداء الوظيفي، ترجمة: موسى يونس ، بيت الأفكار الدولية، المملكة العربية السعودية، د.ط، 1999.
26. المحاسنة ابراهيم مُجّد، إدارة تقييم الأداء الوظيفي بين النظرية و التطبيق، دار حرير، الأردن، د.ط، 2013.
27. بدوي أحمد زكي، معجم مصطلحات القوى العاملة، مؤسسة شباب الجامعة، مصر، د.ط، 1989.
28. مهدي حسن زويلف، إدارة الأفراد في منظور كمي والعلاقات الإنسانية، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، الأردن، د.ط، 1993.
29. خضير كاظم حمود، السلوك التنظيمي، دار الصفاء، الأردن، الطبعة الأولى، 2002.
30. عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة: بعد استراتيجي، دار وائل للنشر، الأردن، د.ط، 2005، ص 374.
31. عبد الباري ابراهيم درة و زهير نعيم الصباغ، إدارة الموارد البشرية في القرن الواحد والعشرين منحنى نظمي، دار وائل للنشر، الأردن، طبعة 1، 2008.
32. حنا نصر الله، إدارة الموارد البشرية، دار زهران للنشر والتوزيع، الاردن، د.ط، 2001.
33. ناصر مُجّد العديلي، السلوك الانساني والتنظيمي، الادارة العامة للبحوث، الرياض، د.ط، 1995، ص 444.
34. عباس سهيلة، إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2003.
35. كرخي مجيد، تقويم الأداء باستخدام النسب المالية، دار المناهج للنشر والتوزيع، الأردن، د.ط، 2007.

❖ الرسائل والأطروحات الجامعية:

1. عكاشة أسعد أحمد مُجّد، أثر الثقافة التنظيمية على مستوى الأداء الوظيفي، رسالة مقدمة لإستكمال درجة ماجستير ، رسالة منشورة ، كلية التجارة بالجامعة الإسلامية بغزة ، فلسطين، 2008.
2. مهديد فاطمة الزهراء، الثقافة التنظيمية كمدخل لتحقيق الأداء المتميز للمؤسسة الاقتصادية، رسالة مقدمة لإستكمال درجة ماجستير في إدارة المنظمات، رسالة منشورة ، جامعة المسيلة، 2010.
3. مالك مريم، محاولة تصميم نظام قياس الأداء في القطاع الصحي: دراسة حالة مؤسسة استشفائية عمومية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه ، أطروحة منشورة ، كلية العلوم الإقتصادية و العلوم التجارية وعلوم التسيير بجامعة بومرداس، الجزائر، 2017.
4. ليلي بوحديد، دور لوحة القيادة الإجتماعية في تقييم أداء الموارد البشرية في المؤسسة الصناعية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في تسيير المنظمات، أطروحة منشورة ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير في جامعة باتنة، 2014/2015.
5. نعيمة يحياوي، أدوات مراقبة التسيير بين النظرية والتطبيق: دراسة حالة قطاع صناعة الحليب، أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه تخصص علوم التسيير ، أطروحة غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير لجامعة باتنة (الجزائر)، 2008-2009.
6. سهام شعبان، محاولة تصميم لوحة القيادة الاستشرافية لمؤسسة صحية جزائرية -حالة المركز الاستشفائي الجامعي ندير مُجّد بتيزي وزو، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، رسالة غير منشورة، جامعة المُجّد بوقرة بومرداس، الجزائر، 2013.

7. فريدة ويلبة، دور الميزانية الاجتماعية في تسيير الموارد البشرية -دراسة حالة مؤسسة نفضال الوكالة التجارية الخروب -، رسالة لإستكمال رسالة الماجستير في تخصص تسيير الموارد البشرية ، رسالة منشورة ، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير في جامعة منتوري قسنطينة، 2011 / 2012.
  8. عبد الوهاب سويسي، الفعالية التنظيمية: المحتوى والقياس باستعمال لوحة القيادة، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه، أطروحة منشورة ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير في جامعة الجزائر، 2003/ 2004.
  9. أسماء فاطمة الزهراء بن حطري ، لوحة القيادة الاجتماعية كأداة لتحقيق استراتيجية المؤسسة - دراسة حالة مؤسسة هندسة الكهرباء ( فرع مجمع سونلغاز)، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، تخصص تسيير الموارد البشرية، جامعة الجزائر 3، 2014-2015.
- ❖ المجالات العلمية:
1. يوسف بحر و أيمن سليمان أبو سويح، أثر المناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي للعاملين الإداريين في الجامعة الإسلامية بغزة، مجلة الجامعة الإسلامية: سلسلة الدراسات الإنسانية، فلسطين ، العدد 02، 2010.
  2. مريم أرفيس، الأداء الوظيفي للعاملين في المنظمة- دراسة نظرية -، مجلة التغير الاجتماعي، الجزائر ، العدد 02، 2018 .
  3. عامر حاج دحو و نرجس حميمش، دور لوحة القيادة في تقييم الأداء الداخلي في المؤسسة العمومية الاقتصادية - حالة مؤسسة فيلامب -، مجلة التكامل الاقتصادي، الجزائر، العدد 3، 2016.
  4. عبد الفتاح بوخمخم وعز الدين هروم، تسيير الأداء الوظيفي للمور البشرية في المؤسسة الاقتصادية:دراسة ميدانية بمركب الجارف والرافعات (CPG) قسنطينة، مجلة الإقتصاد والمجتمع، الجزائر، العدد6، 2010.
  5. عرابة الحاج، تقييم كفاءة استخدام الموارد البشرية الصحية في المستشفيات العمومية، دراسة تطبيقية على عينة من المستشفيات، مجلة الباحث لجامعة ورقلة ، الجزائر، العدد 01، 2012.
  6. الشيخ الداوي، تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء، مجلة الباحث، الجزائر، العدد 07، 2010.
  7. تيلو لالونة، قراءة تحليلية لمفهوم الكفاءة ومجالاتها، مجلة مشكلات الحضارة، الجزائر، العدد 02، 2022.
  8. إنتظار أحمد جاسم، أثر ضغط العمل على الأداء الوظيفي في المصارف الأهلية العراقية، مجلة البحوث القانونية والاقتصادية، الجزائر، العدد 1، 2021.
  9. فاطمة مانع و زورة بوهراوة، السعادة الوظيفية وأثرها على الأداء الوظيفي، مجلة الاستراتيجية والتنمية، الجزائر، العدد 2، 2021.
  10. عائشة بنت أحمد الحسيني و شذا بنت عبد الحسن الخيال، أثر تطبيق أنظمة الادارة الالكترونية على الأداء الوظيفي (دراسة ميدانية على موظفات العمادات في جامعة الملك عبد العزيز بجدة)، المجلة العلمية لقطاع كليات التجارة، مصر، العدد 10، 2013.
  11. جميلة بن زاف، العلاقات الانسانية وأثرها على الأداء دراسة حالة ميدانية، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، الجزائر، العدد21، 2015.
  12. عبد المالك مزهودة، الأداء بين الكفاءة والفعالية: مفهوم وتقييم، مجلة العلوم والإنسانية، الجزائر، العدد 01، 2001.
  13. قصير بن عودة، إستراتيجية التحسين المستمر وعلاقتها بترشيد الاداء الوظيفي وفقا نظام إدارة الجودة الشاملة TQM، مجلة التنمية وإدارة الموارد البشرية: بحوث ودراسات، العدد 02، 2022.

14. رشيد مناصرية، إدارة الموارد البشرية بالكفاءات نحو أداء بشري متميز، مجلة الواحات للبحوث والدراسات، الجزائر، العدد 01، 2012.
15. عماد كساب، مؤشرات قياس الأداء الوظيفي والمؤسسي بين النظرية والتطبيق (نماذج عملية)، المجلة العربية للآداب والدراسات الإنسانية، العدد 12، 2021.
16. مزيان التاج وعمار درويش، التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية باستخدام لوحة القيادة - دراسة حالة مؤسسة انتاج الاسمنت بني صاف (S.C.I.B.S)، مجلة الاستراتيجية والتنمية، الجزائر، العدد 04، 2013.
17. مین علوطي و نذيرة راقي، لوحة القيادة الاجتماعية كأداة لمراقبة التسيير في المؤسسات الاقتصادية العمومية - حالة فرع شركة سونلغاز بالمدينة، مجلة دراسات العدد الاقتصادي، الجزائر، العدد 01، 2017.
18. قاسم ابراهيم الشعار وآخرون، لوحة القيادة (Dashboard) وأثرها في التحسين المستمر - دراسة حالة شركة المحروقات والزيوت التابعة لمجموعة المناصير للصناعة والاستثمار بالأردن، مجلة الزرقاء للبحوث والدراسات الإنسانية، الأردن، العدد الثالث، 2016.
19. إلهام بن عيسى، إعداد و تصميم لوحة القيادة، مجلة الاقتصاديات المالية البنكية و إدارة الأعمال، الجزائر، العدد 01، 2021، ص57.
20. كمال بن معروز، لوحة القيادة: دورها في إدارة المنظمات وطريقة إنشائها، مجلة الحقوق والعلوم الانسانية - دراسات اقتصادية -، الجزائر، العدد 21، 2021.
21. سالم يعقوب و قواسمية العلمي، المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات العمل دراسة مفاهيمية، مجلة الدراسات والبحوث الاجتماعية، الجزائر، العدد 3، 2021.
22. آمنة تونسي و ابراهيم بورنان، المراجعة الاجتماعية ودورها في تطبيق فجوة التوقعات عن المسؤولية الاجتماعية من خلال المحاسبة عن المسؤولية الاجتماعية، مجلة دراسات العدد الاقتصادي، الجزائر، العدد 3، 2016.
23. لحسن رياحي و يوسف شرع، واقع تطبيق مجالات المحاسبة عن المسؤولية الاجتماعية في البيئة المحاسبية الجزائرية - دراسة ميدانية لعينة من ممارسي مهنة المحاسبة والمهتمين في مجال المحاسبة -، مجلة اضافات اقتصادية، الجزائر، العدد 01، 2022.
24. إلهام بن عيسى، لوحة القيادة الاجتماعية والمؤشرات الاجتماعية، مجلة ارتقاء للبحوث والدراسات الاقتصادية، الجزائر، العدد 2، 2021.
25. بايموت يوغرطو علي دبي، تقييم فعالية لوحة القيادة للموارد البشرية في المؤسسة الجزائرية، مجلة معارف، الجزائر، العدد 21، 2016.
26. مُجّد علي أحمد عبد المولى، آفاق جديدة للعلوم الاجتماعية بجمهورية مصر العربية لتطوير أداء المنظمات باستخدام نظم المعلومات التخطيطية، المجلة العلمية للخدمة الاجتماعية، مصر، العدد السادس عشر، 2021.
27. علاء ميمي و شبلي سويطي، نظام تقييم الأداء الوظيفي وأثره على أداء العاملين في ديوان الموظفين العام الفلسطيني، مجلة معهد العلوم الاقتصادية (مجلة علوم الاقتصاد والتسيير والتجارة)، الجزائر، العدد 01، 2019.
28. صادق مُجّد علي الحسينو حسين جبر حمود الطائي، "الرقابة على تقييم أداء الموظفين دراسة مقارنة"، مجلة المحقق الحلي للعلوم القانونية والاقتصادية، العراق، العدد الأول، 2020.

29. دحو معتصم و عامر عبد الرحمان، تصميم وتطوير لوحة قيادة مستقبلية بالمؤسسات العمومية الاقتصادية - دراسة حالة شركة توزيع الكهرباء والغاز معسكر-، مجلة الامتياز لبحوث الاقتصاد والإدارة، العدد 01، 2022.
- ❖ الملتقيات والمؤتمرات والندوات العلمية الوطنية والدولية:
1. سناء عبد الكريم الخناق، مظاهر الأداء الاستراتيجي و الميزة التنافسية، ملتقى حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، كلية الحقوق و العلوم الاقتصادية لجامعة ورقلة، الجزائر، 2005.
2. عثمانى أمينة و سموم عائشة، قياس وتقييم أداء المؤسسات من المنظور الاستراتيجي باستخدام بطاقة قياس الأداء المتوازن، الملتقى الدولي حول أداء وفعالية المؤسسة في ظل التنمية المستدامة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير لجامعة قلمة، يومي 10 و 11 نوفمبر 2009.
3. زهية بوديار و جباري شوقي ، لوحة القيادة كأسلوب فعال لاتخاذ القرار في المؤسسة، مداخلة مقدمة ضمن الملتقى الدولي حول صنع القرار في المؤسسة الاقتصادية، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة، الجزائر، 2009
4. عيسى ياحا، محاولة بناء لوحة القيادة المالية لمؤسسة صغيرة أو متوسطة، بحث مقدم للدورة التدريبية الدولية لكلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير بجامعة سطيف والمعهد الاسلامي للبحوث والتدريس، أيام 25 - 28 ماي 2003.
5. عبد الله صلاح، فعالية تقييم الأداء، بحث مقدم لندوة المدير الفعال، الرياض، معهد الادارة العامة، 1979.
6. عبد الرحيم محمد، قياس الأداء:النشأة و التطور التاريخي. الأهمية، ندوة الأساليب الحديثة في قياس الأداء الحكومي، مصر، 2008.

ثانيا : المراجع باللغة الأجنبية

❖ **Books:**

1. GILLES Fereol et autres, Dialogue autour de la performance en entreprise : les enjeux, larmattan, France ,N.D, 2000 .
2. ANNE MARIE FERICELI , Bruno sirf Performance et Ressources Humains, Edition Economica, Paris,N.D, 1996
3. Bouquin. H, Le contrôle de gestion , presse Universitaires de France, France,7ème édition, 2006 .
4. GEORGE REBERT TERRY & STÉPHON GERGE FRANTLIN, Les principes du management, édition Economica, France,8ème édition, 1985.
5. DIMITRI W, Les ressources humaines, Editions d'organisation, Paris,N.D, 2001.
6. Claud Lauch , Psychologie Sociale des Organisations, Editions Arm and Colin, Paris,N.D,N.D.
7. Pierre G Bergeron, La gestion moderne, quebec, Gaetan Mavin,N.D, 1983.
8. MARTINE M et KARIM S, Management et pilotage de la performance, Hachette Livre, Paris,N.D, 2009.
9. ERSCHLER J et GRABOT B, Organisation et gestion de la production, Edition Hermes,Paris,N.D, 2002.

10. FERNANDEZ A, **Les nouveaux tableaux de bord des décideurs**, Edition d'Organisation, Paris, 2<sup>ème</sup> Edition, 2007.
11. Raymond Alain Thietart, **la dynamique de l'homme au travail**, les éditions d'organisation, France , N.D, 1977.
12. Robert le doff et Autres , **Eneyclope die de la gestion et du managment** , Edition dallo,France, N.D, 1999.
13. CLAUDE, BLANCHE A, **Gestion des ressources humaines: Valeur de l'immatériel** , G .De Boeck, Bruxelles ,N.D,2008.
14. Jessica Keyes, **Implementing the IT balanced scorecard: aligning IT with corporate strategy**, **Auerbach Publications**, Boca Raton, USA, 1<sup>émé</sup> Edition, 2005.
15. BERRAH L, **L'indicateur de performance : concepts et applicatios**, Edition Cepad, France,N.D, 2002.
16. KAPLAN. R et NORTON. D, **Le tableau de bord prospectif**, éditions d'organisation,N.D, 2003 .
17. Henri Bouquin ,**Le contrôle de gestion(Contrôle de gestion, contrôle d'entreprise et gouvernance)**, Collection Gestion , N.D, 6<sup>ème</sup> édition ,2004.
18. Alain Fernandez,**les nouveux tableaux de bord des managers**,éd organisation, 4<sup>ème</sup> édition, France,2008.
19. Noëlle, M & and autres, **Le Grand Livre du Contrôle de Gestion**, Groupe Eyrolles, France,N.D, 2013.
20. Leroy. M, **Le tableau de bord au service de l'entreprise**, Codex, France, 2<sup>ème</sup> édition, 2001.
21. Guerrero Sylvie, **Les outils des RH( les savoir -faire essentiels en GRH)**, édition Dunod, France,N.D, 2006.
22. TAIEB J-P, **Les tableaux de bord de la gestion social**, Edition Dunod, France ,N.D, 2000.
23. Alain Fernandez, **L'essentiel du tableau de bord**, Edition d'organisation , France, 4<sup>ème</sup> édition, 2005.
24. Bernard Martory, **Tableaux de bord sociaux Pilotage, animation, décision**, Collection Entreprise et Carrières, N.D,2<sup>ème</sup> édition, 2010.
25. Michel Leroy, **Le tableau de bord au service de l'entreprise** , éditions d'organisation , France, N.D, 2001.
26. Michel Gervais, **Contrôle de Gestion**, Edition Economica, France, 9<sup>ème</sup> édition ,2009.
27. Dimitri Weiss, **ressources humaines**, édition d'organisation, France, 3<sup>ème</sup> édition, 2005.
28. EDIGHOFFER & Jean René, **Précis de gestion d'entreprise**, édition Nathan, France,N.D, 2001.
29. Alazard.C & Sabine. S, **Contrôle de gestion : Manuel et Applications** , France: Dunod , France, 2<sup>ème</sup> édition, 2010.
30. LE LOUARN & Jeu-Yves, **Les tableaux de bord ressources humaines, pilotage de la fonction**, édition liaisons, France,N.D, 2008.
31. Joelle Imbert , **les tableaux de bord RH**, Ed Eyrolles, France, 1e édition, 2007.
32. Carla Mendoza et autres, **Tableaux de bord pour managers**, édition d'Organisation, France,N.D ,2000.
33. MARTORY, Bernard, **Les tableaux de bord sociaux**, édition LIAISON, France,N.D, 2004.

34. GERRY J et autres, **Stratégique**, Education Peanson, France, 8<sup>émé</sup> Edition, 2008.

❖ **Thèse :**

1. Houda ZIAN , **Contribution à l'étude des tableaux de bord dans l'aide à la décision des PME en quête de performances**, THÈSE DE DOCTORAT ,UNIVERSITÉ MONTESQUIEU - BORDEAUX IV ÉCOLE DOCTORALE ENTREPRISE, ÉCONOMIE, SOCIÉTÉ (E.D. 42) DOCTORAT ès SCIENCES de GESTION, janvier 2013.
2. Inès DABBEBI , **Conception et génération dynamique de tableaux de bord d'apprentissage contextuels**, THÈSE DE DOCTORAT DE LE MANS UNIVERSITE IMT ATLANTIQUE BRETAGNE-PAYS DE LA LOIRE COMUE UNIVERSITE BRETAGNE LOIRE , ÉCOLE DOCTORALE Mathématiques et Sciences et Technologies de l'Information et de la Communication Spécialité : Informatique (Section CNU 27) , october 2019.
3. Rafika BOURAIB , **Tableaux de Bord, Outils de Pilotage de Mesure et d'Evaluation de la Performance de l'Entreprise. Cas Pratique NAFTAL** , Mémoire Présenté En Vue De L'obtention Du Diplôme De Magistère En Sciences Economiques Spécialité : Management des Entreprises , Université .Mouloud Mammeri Tizi-Ouzou (UMMTO), 2014/2015.
4. DELPECH Mathieu, **Mise en place d'indicateurs de suivi de production au sein de la stérilisation centrale des hospices de Lyon**, thèse de doctorat en pharmacie faculté de pharmacie, université Claude Bernard , France, 2016.

❖ **Revue :**

1. Muchhal D. S, **HR Practices and Job Performance**,IOSR Journal of Humanities and Social Science ,N.D ,N° 4, 2014.
2. Venkatraman.N & Prescott J. E , **Environment-strategy coalignment: an empirical test of its performance implications**, Strategic Management Journal,N.D,VOL 11,1990.
3. Williams L. J & Anderson S. E. **Job satisfaction and organizational commitment as predictors of organizational citizenship and in-role behaviors** , Journal of Management ,N.D, VOL17 , 1991.
4. 1/ Samantha K. B. Perry&Tara Rench and other, Performance adaptation: A theoretical integration and review, Journal of Management ,N.D , N°01,2014.
5. Suthinee Rurkkhum & Korkaew Jankingthong , **Factors Affecting Job Performance: A Review of Literature** , Silpakorn University Journal of Social Sciences, N.D, Vol.12 , 2012.
6. Muna Ahmed Alromaih i& Zain Abdulla Alshomaly et al, **job satisfaction and employee performance : a theoretical review of the relationship between the two variables** ,International journal of advanced research in management and social sciences,N.D, vol 6,2017.
7. SAULQUIN J\_Y , **Gestion des ressources humaines et performance des services : le cas des établissements socio sanitaires**, Revue de gestion des ressources humaines, Paris, N°36, 2000.
8. Frear, K & Donsbach . J, ET AL , **Supported supervisors are more are more supportive, but why? A multilevel study of mechanisms and outcomes** , Journal of Business and Psychology,N.D,VOL 33,2018.
9. YACINE MADOUCHE & SOUAD TIFRANI, **Le Tableau de Bord Social comme outil de pilotage de la fonction**
10. **ressources humaines de l'entreprise**,Revue du Contrôle de la Comptabilité et de l'Audit , N.D,N°01,2020 .

- 
11. Kaplan.R & NORTON.D, **Linking the balanced score card to strategy**, California mangement review ,N.D, N° 01 , ,1996.
  12. Armand Dayen, **Manuel de gestion** , Ellypses / AUF, France, vol 2,1999.
  13. LEILA BOUHADID & KAMEL AICHI, **Le rôle du bilan social dans l'élaboration du tableau de bord social au sein de l'entreprise industrielle: Etude de cas de l'entreprise du ciment Batna** , DIRASSAT Journal Economic Issue,N.D, N° 01 , 2015.
  14. Mitchell Joshua & Ryder Andrew , **Developing and using dashboard indicators in student affairs assessment**, Special Issue: Selected Contemporary Assessment Issues , N.D, VOL142 , 2013.
  15. KHALED Al-Omari & HANEEN Okasheh, **The Influence of Work Environment on Job performance: A Case Study of Engineering Company in Jordan**,International Journal of Applied Engineering Research,N.D, N° 24 ,2017.
  16. 1/ Mohammed LAMCHAOUAT & Nabil BOUAYAD AMINE, **L'accumulation du capital humain del'organisation universitaire à travers le tableau de bord de gestion**, Dossiers de Recherches en Economie et Gestion Dossier spécial, N.D, N°3 ,2016.
  17. M.Angela L'opez-Cabarcos & Paula V'azquez-Rodríguez, et AL, **An approach to plovees' job performance through work environmental variables and leadership behaviours** , Journal of Business Research, Spain , VOL140 ,2022 .
  18. Suthinee Rurkkhum & Korkaew Jankingthong , **Factors Affecting Job Performance: A Review of Literature** , Silpakorn University Journal of Social Sciences, Humanities, and Arts, N.D, Vol.12 , 2012.
- ❖ **Conférences et sites web :**
1. Florian Lemke et Maren Jansen et al , **Découvrir la complexité sociale et technique Tiré de Tableaux de bord pour la transformation, 8e conférence internationale virtuelle sur la gouvernance électronique et la société ouverte : les défis en Eurasie**, N.D, 24-25/11/2002 .
  2. AOUDIA M et REZAZI O, **Les cadres de conepions de mesure de performance : performance measurement systems (PMC)** , Séminaire international su la performance excellente des enterprises et des gouvernement, Ouargla, 8-9 mars 2005.
  3. GAVINO Karine et Adrieu ZAMBEAU, **Bilan social et tableau de bord: des outils de pilotage au service des ressources humaines, in collection les diagnostics de l'emploi territorial**,Article disponible sur le site:<https://docplayer.fr/2573492-Bilan-social-et-tableaux-de-bord-des-outils-de-pilotage-au-service-des-ressources-humaines.html> , date de publication:2005, Date de remboursement:03/03/2023.
  4. Jean, Desmazes et Jean-Philippe, L'ASSIMILATION DES BUDGETS ENVIRONNEMENTAUX ET DU TABLEAU DE BORD VERT PAR LES ENTREPRISES , Actes 28ème du congrès de l'Association Francophone de Comptabilité,N.D , Poitiers,2010.
- ❖ **reports:**
1. NORME ISO 9000: 2000, **Systèmes management de la qualité, principes essentiels et vocabulaire**,NORME ISO 9000: 2000.
-

2. Direction générale des douanes et droits indirects , DOCUMENT DE TRAVAIL ( TABLEAU DE BORD D' INDICATEURS SOCIAUX -OBJECTIFS ET FONCTIONNEMENT),Direction générale des douanes et droits indirects , 2013.
3. Parmenter David, **Performance Measurement**, Financial Management, London , 2007.

الملاحق

الملحق رقم (01) : طلب تسهيل مهمة البحث

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
République Algérienne Démocratique Et Populaire  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
Ministère De L'Enseignement Supérieur Et De la recherche  
Scientifique



Université de Ghardaïa  
Faculté des sciences Economiques et  
Commerciales et sciences de Gestion  
Vice- doyen chargé de la post graduation,  
de la recherche scientifique et des  
relations extérieures

جامعة غرداية  
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير  
نبذة العميد المكلفة بما بعد التدرج و البحث العلمي والعلاقات  
الخارجية

الرقم 557 / 2023

إلى السيد: مدير الوكالة الولائية للصندوق الوطني  
للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء بالأغواط

الموضوع: تسهيل مهمة لطلبة ما بعد التدرج

تحية طيبة وبعد:

يشرفني أن أتمس من سيادتكم تسهيل مهمة الطالب المذكور أدناه، وذلك لغرض الحصول على  
المعلومات المتعلقة ببحثه في حدود ما يسمح به القانون .

- الإسم و اللقب: بوزيدي بوكري
- المولود(ة) بتاريخ: 15 مارس 1983 بـ الأغواط
- رقم التسجيل: 7120003
- الشعبة: علوم التسيير
- التخصص: إدارة الموارد البشرية
- السنة: الثالثة
- الشهادة المحضرة: دكتوراه الطور الثالث
- الجامعة: غرداية

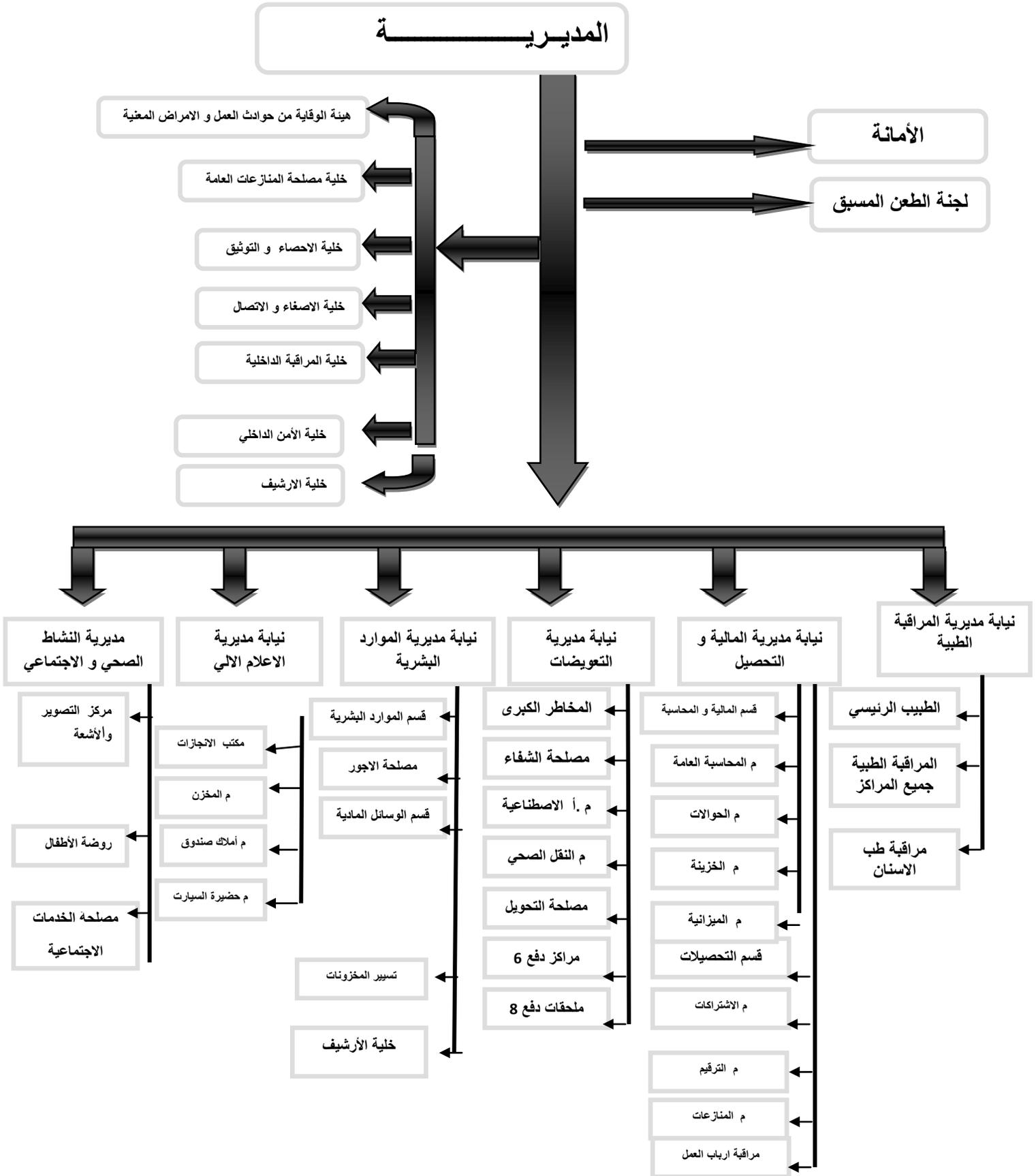
في الأخير تقبلوا مني سيدي الخترم فائق التقدير والإحترام

30 MAI 2023

غرداية في:

ذائب العميد





## قوانين

- ويقتضى القانون رقم 88 - 84 المؤرخ في 22 جمادى الأولى عام 1408 الموافق 12 يناير سنة 1988، المعدل والقسم الأمر رقم 73 - 59 المؤرخ في 26 سبتمبر سنة 1973، لتتضمن القانون التجاري، والذي يحدد الفواعل الخاصة للهيئة عن المؤسسات العمومية الاقتصادية.

- ويقتضى القانون رقم 88 - 86 المؤرخ في 22 جمادى الأولى عام 1408 الموافق 12 يناير سنة 1988، لتتعلق بنظام البنوك والفرض.

- ويقتضى القانون رقم 90 - 82 المؤرخ في 08 رجب عام 1410 الموافق 5 فبراير سنة 1990، لتتعلق بالقوانين من الترخايط الجماعية للعمل وتنظيمها وممارسة حق الإضراب.

- ويقتضى القانون رقم 90 - 83 المؤرخ في 08 رجب عام 1410 الموافق 5 فبراير سنة 1990، لتتعلق بملكية العمل.

- ويقتضى القانون رقم 90 - 84 المؤرخ في 08 رجب عام 1410 الموافق 5 فبراير سنة 1990، لتتعلق بالتراخيص الفردية للعمل.

- وبناء على ما أقره المجلس الشعبي الوطني،  
يصدر القانون التالي نصه :

### الباب الأول

#### الهدف ومجال التطبيق

المادة الأولى : يحكم هذا القانون العلاقات الفردية والجماعية في العمل بين العمال الاجراء والمستخدمين.

المادة 2 : يعتبر عمالا اجراء في مفهوم هذا القانون، كل الأشخاص الذين يؤمنون عملا يدويا أو فكريا مقابل راتب، في إطار التنظيم، والحساب شخص آخر، طبيعي أو قانوني عمومي أو خاص، يدعى "المستخدم".

المادة 3 : ينطبق المستخدمون المدنيون والعسكريون التابعون للدفاع الوطني والقضاء والوظائف والأحوال المتعلقين في الهيئات والادارات العمومية في الدولة والولايات والبلديات ويستخدمون المؤسسات العمومية ذات الطابع الإداري، الأحكام التشريعية والتنظيمية الخاصة.

قانون رقم 90 - 81 المؤرخ في 26 رمضان عام 1410 الموافق 21 أبريل سنة 1990 يتعلق بعلاقات العمل

### ان رئيس الجمهورية

- بناء على الدستور، لاسيما المواد 52 و53 و54 و55 و113 و117 منه.

- ويقتضى الأمر رقم 86 - 156 المؤرخ في 18 صفر عام 1386 الموافق 8 يونيو سنة 1966، للعمل والقسم، لتتضمن قانون الطغويات.

- ويقتضى الأمر رقم 71 - 74 المؤرخ في 28 رمضان عام 1391 الموافق 16 نوفمبر سنة 1971، لتتعلق بالتنسيق الاشتراكي للمؤسسات.

- ويقتضى الأمر رقم 75 - 71 المؤرخ في 17 ربيع الثاني عام 1395 الموافق 29 أبريل سنة 1975، لتتعلق بالشروط العامة للعمل في القطاع الخاص.

- ويقتضى القانون رقم 78 - 12 المؤرخ في أول رمضان عام 1398 الموافق 5 غشت سنة 1978، لتتضمن القانون الأساسي العام للعمل.

- ويقتضى القانون رقم 81 - 83 المؤرخ في 16 ربيع الثاني عام 1401 الموافق 21 فبراير سنة 1981، الذي يحدد مدة القانونية للعمل.

- ويقتضى القانون رقم 81 - 86 المؤرخ في 24 شعبان عام 1401 الموافق 27 يونيو سنة 1981، لتتعلق بالعمل الستوية.

- ويقتضى القانون رقم 82 - 86 المؤرخ في 3 جمادى الأولى عام 1402 الموافق 27 فبراير سنة 1982، لتتعلق بعلاقات العمل الفردية.

- ويقتضى القانون رقم 88 - 81 المؤرخ في 22 جمادى الأولى عام 1408 الموافق 12 يناير سنة 1988، لتتضمن القانون التوجيهي للمؤسسات العمومية الاقتصادية.

- ويقتضى القانون رقم 88 - 82 المؤرخ في 22 جمادى الأولى عام 1408 الموافق 12 يناير سنة 1988، لتتعلق بالتطبيق.

## الملحق رقم (04) : شكل الاتفاقية الجماعية للعمل

### الباب الأول أحكام عامة الفصل الأول: مجال التطبيق

المادة الأولى: تطبيق القانون رقم 90-11 المؤرخ في 21 أبريل 1990 المعدل والمتمم، المتعلق بعلاقات العمل، لبرم هذه الاتفاقية الجماعية وتوقع فيما بين الهيئات التالية:

- الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء.
- الصندوق الوطني للتقاعد.
- الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي لغير الأجراء.
- الصندوق الوطني للتأمين عن البطالة.
- الصندوق الوطني للعطل المدفوعة الأجر والبطالة الناجمة عن سوء الأحوال الجوية لقطاعات البناء والأشغال العمومية والري.
- الصندوق الوطني لمعالجة الخدمات الاجتماعية.

من جهة،

و

- الفرعية الوطنية لعمال الصناعات الاجتماعية والضمان

من جهة أخرى.

وهذا اتفاق مكتوب يتضمن مجمل شروط التشغيل والعمل التي تحكم جميع مستخدمي هيئات الضمان الاجتماعي.

تلقى هذه الاتفاقية مقترحة لانضمام هيئات أخرى.

يقصد بهيئات الضمان الاجتماعي، الهيئات الموقعة على هذه الاتفاقية والمتكورة أعلاه.

المادة 2: تكون الأحكام الخاصة المتعلقة بالنسب التي تتبع لهيئات العمل الاجتماعي (الأطباء، جراحي الأسنان، الصيدلة والأطباء المختصين)، محل ملحق لهذه الاتفاقية.

المادة 3: يخضع الأجر القاعدي للمدراء العاملين لهيئات الضمان الاجتماعي للأحكام الخاصة المحددة من قبل الوصاية بخصوص نظام التعويض، تحق لهم الاستفادة من مجمل العلاوات والمنح المترتبة ضمن هذه الاتفاقية الجماعية.

### الفصل الثاني: المدة - النقص - المراجعة

المادة 4: تطبق هذه الاتفاقية الجماعية بعد استكمال إجراءات التسجيل لدى مفتشية العمل وكتابة ضبط المحكمة و تسري ابتداء من تاريخ

المادة 5: يمكن نقضها من قبل أحد الأطراف الموقعة ابتداء من الثاني عشر (12) شهرا التي تلي توقيعها أو تسجيلها وتسري لمدة غير محددة.

المادة 6: يبلغ النقص بواسطة رسالة موصى عليها إلى الطرف الآخر الموقع، مع إرسال نسخة إلى مفتشية العمل قصد تسجيلها وإدائها لدى كتلة ضبط المحكمة.

المادة 7: لا يمكن قبول النقص إلا إذا كان مرافقا بتقرير توضيحي وكذا اقتراح تحرير جديد للأحكام التي تكون محل نقص.

المادة 8: يؤدي النقص الكلي أو الجزئي للاتفاقية اللجوء إلى مفاوضات جديدة وذلك خلال العشرة (10) أيام التي تلي هذا النقص.

الضمان الاجتماعي

عقد عمل

لمدة غير محددة

- بمقتضى القانون رقم 11/90 المؤرخ في 21 أبريل والمتعلق بعلاقات العمل.
- بمقتضى القانون رقم 29/91 المؤرخ في 21 ديسمبر متمم ومعدل للقانون رقم 11/90 المؤرخ في 21 أبريل 1990 والمتعلق بعلاقات العمل.
- بناء على الاتفاقية الجماعية المؤرخة في 31 ديسمبر 1992،
- بناء على

بناء على

**تم الاتفاق :**

بين : الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية المعنلة من طرف :

من جهة،

تاريخ الازدياد

السكن

و : السيد

ب

من جهة أخرى

على ما يلي :

المادة 01 : تم توظيف السيد

بصفته :

الدرجة

القسم

المادة 02 : يتقاضى المتعاقد الراتب المناسب للصف

طبقا للتصنيف المهني المعمول به.

المادة 03 : يتقاضى المتعاقد العلاوات والتعويضات التالية:

تجدد مرة واحدة ابتداء من

المادة 04 : على المتعاقد أن يقوم بفترة تجريبية مدتها

المادة 05 : إذا كانت فترة التجربة مرضية،

يرسم السيد

في منصب عمله.

المادة 06 : خلال الفترة التجريبية، يمكن لاحدى الطرفين أن يضع حدا للعلاقة دون إشعار أو تعويض.

المادة 07 : ان السيد يلتزم باحترام الأحكام القانونية والتنظيمية والاتفاقية في مجال شروط العمل.

المادة 08 : قد يفسخ العقد بطلب إحدى الطرفين المتعاقدين، بإشعار مدته

في

حرر ب

رب العمل،

المتعاقد،

SECURITE SOCIALE				BULLETIN DE PAIE	
LAGHDIAT				MARS	2021
G	C	S	G.P.	NOM et PRENOM	
A	10	f	T-008	MROO	
CLASSIFICATION		CODE LTS	FONCTION	MODE PAIEMENT	N° COMPTE BANCAIRE ou G.C.P.
11 2/8			VERIFICAT	BNG	
ADRESSE					
AFLOU					
N. SS : 710990002944 N. MUT : 7120M016					
CODES	LIBELLE	NOMBRE ou BASE	TAUX	RETENUES	REVENUS
00	SALAIRE DE BASE				54200,00
20	I E P		32,50		17615,00
30	PRIME DE RENDEMENT		25		13550,00
80	PRIME DE NUISANCE				2568,00
200	INDEMNITE ZONE		32,00		17344,00
294	IND. D'ASTREINTE				6000,00
300	SALAIRE DE POSTE	111277,00			
310	RETENUE AS			10014,93	
320	PANIER				19800,00
400	BRUT IMPOSABLE	105279,03			
410	RETENUE I R G			25081,00	
330	TRANSPORT				3000,00
408	RET. PRET SDC. CND			20000,00	
420	RETENUE MUTUELLE			1669,16	
401	NET. ZONE				15783,04
NET A PAYER				NET A PAYER	77311,91



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة غرداية

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم: علوم التسيير



أيها السيد (ة) المحترم :

تحية طيبة وبعد ...

في إطار إستكمال متطلبات الحصول على درجة دكتوراه ل. م. د في تخصص تسيير الموارد البشرية ، يقوم الباحث بدراسة حول موضوع الأطروحة الموسوم ب: " لوحة القيادة الاجتماعية كأداة لقياس أداء الموظفين (دراسة حالة الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء - وكالة الأغواط - ) "، لذا يطيب لنا أن نطرح على سعادتكم مجموعة من الأسئلة بغرض جمع المعلومات، راجين منكم التكرم في التجاوب معها من أجل الوصول إلى نتائج تتسم بالدقة والموضوعية، علما بأن هذه الأجوبة والمعلومات المصرح بها من طرفكم ستعامل بكل سرية وستستخدم موضوعيا لأغراض البحث العملي فقط.

شكرا جزيلا لشخصكم الكريم لمدى تعاونكم وحسن تجاوبكم

إشراف : أ.د فريد سعداوي

الطالب : بوبكر بوزيدي

س 1. هل تلمسون وجود استراتيجية واضحة المعالم لدى الإدارة العليا في عملية تحديث مختلف البرامج المعلوماتية التي تمكن من متابعة أداء ومسار الموظفين آليا ؟

الإجابة:.....  
.....

س 2. هل توفر المؤسسة أجهزة حاسوب ذات جودة وبرامج معلوماتية ممتازة وشبكة اتصال داخلية سريعة وآمنة ؟

الإجابة:.....  
.....

س 3. هل تعتبر لوحة القيادة الاجتماعية إحدى الوسائل و الأنظمة الواضحة بالنسبة لكم ؟

الإجابة:.....  
.....

س 4. هل يساعد النظام الآلي الحالي على تقليص المعاملات الورقية وتقليص الدور التقليدي للمسؤول المباشر في تقييم الأداء عن طريق التقارير المكتوبة ؟

الإجابة:.....  
.....

س 5. هل يساعد النظام المعلوماتي الحالي في استقطاب الموظف المناسب في المكان المناسب لتدعيم الموارد البشرية المتاحة؟

الإجابة:.....  
.....

س 6. هل بإمكانية النظام المعلوماتي الحالي تسهيل مرونة العمالة من أجل تغطية كل العمليات والوظائف وضمان كفاءتها ؟

الإجابة:.....  
.....

س 7. ما هو مدى مساهمة النظام المعلوماتي الحالي في ضبط مؤشر التكوين وترقيته كما ونوعا ؟

الإجابة:.....  
.....

.....

س 8. هل يعمل النظام المعلوماتي الحالي على قياس مؤشر الغياب لضبط تحليل أسباب الغياب الاجتماعية والمهنية ؟

الإجابة:.....  
.....

س 9. ما هو دور النظام المعلوماتي الحالي في تحديد كتلة الأجور ورفع درجة رضا الموظفين ؟

الإجابة:.....  
.....

س 10. هل يهدف النظام المعلوماتي الحالي لمعالجة أسباب تراجع الأداء الفردي والجماعي قبل إزالة آثاره ؟

الإجابة:.....  
.....

أجدد لكم الشكر والتحية على كل هذه التوضيحات وأتمنى لكم التوفيق في مهامكم.

مقابلة مع السيد: نائب المدير الملحق بناية مديرية الادارة العامة والوسائل.....أجريت بتاريخ 09 جوان 2023 على الساعة 10:00 صباحا.

مقابلة مع السيد: نائب المدير الملحق بناية مديرية الاعلام الآلي.....أجريت بتاريخ 23 جوان 2023 على الساعة 09:00 صباحا.

مقابلة مع السيد: رئيس قسم الموارد البشرية.....أجريت بتاريخ 16 جوان 2023 على الساعة 10:00 صباحا.

مقابلة مع السيد: رئيس مصلحة الأجور.....أجريت بتاريخ 19 جوان 2023 على الساعة 09:30 صباحا.