

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
République Algérienne Démocratique et Populaire

Ministère de l'enseignement supérieur et
de la recherche scientifique

Université de Boumerdes
Faculté des Sciences Economiques,
Commerciales et des Sciences de Gestion



وزارة التعليم العلي و البحث العلمي
جامعة بومرداس

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية و علوم
التسيير

SGGP82
رقم المتكدة:

مذكرة التخرج تندرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر

تخصص:

تسيير عمومي

الموضوع

محاولة تصميم لوحة القيادة لإدارة الموارد البشرية
دراسة حالة الديوان الوطني لتسيير العقاري

الاستاذ المشرف(ة):

شعبان سهام ✓

من إعداد الطلبة :

عبد اللاوي عبد الهادي ✓

بوجمعة رياض ✓

دفعة:

السنة الجامعية: 2022_2023

شكر وتقدير

بسم الله الرحمن الرحيم

الحمد لله الذي وفقنا في إتمام هذا البحث أما بعد

كل الإحترام و التقدير الى الأستاذة المشرفة

التي لم تبخل عليا بتوجيهاتها

وإلى كل عمال الديوان الوطني للتسيير العقاري ببومرداس

ونتقدم بالشكر لقسم علوم التسيير و كافة الأساتذة العاملين فيه

وفي أخير نرجو من الله تعالى الرفيق و السداد كما نرجو ان يعود هذا العمل بالمنفعة على

كافة الطلبة المقبلين على التخرج.

* - إهداء - *

بسم الله الرحمن الرحيم.

الحمد لله الذي وفقنا لهذا ولم نكن لنصل إليه لو لا فضل الله علينا أما بعد
نهدي هذا العمل
إلى من نزلت في حقهم الآية الكريمة في قوله تعالى
"لا تقل لهما أف و لا تنهرهما و قل لهما قولا كريما"

حفظهما الله لنا

اللذان سهرا وتعبا على تعليمينا

إلى كل العائلتنا صغيرا و كبيرا

اليهم جميعا نهدي هذا العمل.

الملخص

هدفت دراسة إلى تصميم لوحة القيادة لإدارة الموارد البشرية. من أجل هذا قمنا بدراسة ميدانية على مستوى الديوان الوطني لتسيير العقاري في مصلحة الموارد البشرية و اعتمدنا فيها على وثائق المؤسسة. حيث تعتبر لوحة القيادة لإدارة الموارد البشرية أداة تحليلية و عرض البيانات المستخرجة من نظام إدارة الموارد البشرية والتي تعكس الأداء العام للمؤسسة في مجال إدارة الموارد البشرية، فهي تتضمن عدة مؤشرات على سبيل المثال: عدد الموظفين في المؤسسة، نسبة العاملين الجدد ونسبة الغياب، نسبة الإنجاز في تدريب الموظفين، بهدف تسهيل و تحسين عملية اتخاذ القرارات في مجال إدارة الموارد البشرية .

كلمات مفتاحية: - لوحة القيادة - إدارة الموارد البشرية - لوحة القيادة لإدارة الموارد البشرية.

Résumé

Le but de cette étude était d'essayer de concevoir un tableau de bord R H , pour le réalisé nous avons mené une étude au sein de l'office de promotion et de la gestion immobilière de boumerdes au niveau du département des ressources humaines , et pour cela nous sommes appuyé sur les données fournies par l'établissement. Le tableau de bord et considéré comme étant un outil d'analyse et de visualisation qui reflète la performance globale de l'entreprise ,il comprend plusieurs indicateur tel que :le nombre d'employé, les absences ,le nombre d'apparenté , les formations organisées par l'établissement ...etc. ,tout cela à pour objectif de faciliter et d' améliorer le processus décisionnel dans le cadre de l'entreprise.

Mots clés : Tableau de bord - Gestion des ressources humaines - Tableau de bord de gestion des ressources

فهرس المحتويات

A	شكر وتقدير
B	إهداء
C	الملخص
D	فهرس المحتويات
F	فهرس الجداول
G	فهرس الاشكال
H	فهرس الملاحق
أ	المقدمة
	الفصل الاول:الاطار النظري للوحة القيادة لإدارة الموارد البشرية
2	تمهيد
3	المبحث الاول:مفاهيم حول لوحة القيادة
3	المطلب الاول:ماهية لوحة القيادة
7	المطلب الثاني :وظائف واستعمال لوحة القيادة
9	المطلب الثالث:تصميم لوحة القيادة
13	المبحث الثاني:أساسيات إدارة الموارد البشرية
13	المطلب الاول:مفهوم إدارة الموارد البشرية
15	المطلب الثاني:اهمية إدارة الموارد البشرية
17	المطلب الثالث:أهداف إدارة الموارد البشرية
20	المبحث الثالث: لوحة القيادة لإدارة الموارد البشرية
20	المطلب الاول:مفاهيم للوحة القيادة لإدارة الموارد البشرية
26	المطلب الثاني:مؤشرات إدارة الموارد البشرية
37	المطلب الثالث:نماذج لوحة القيادة لإدارة الموارد البشرية
55	خلاصة
56	الفصل الثاني:دراسة تصميمية و تطبيقية بالديوان الوطني لتسيير العقاري
56	تمهيد
57	المبحث الاول:تقديم عام للمؤسسة العمومية
58	المطلب الاول:لمحة عن نشأة الديوان

المحتويات

59	المطلب الثاني: مهام و عائدات الديوان الوطني للتسيير العقاري
60	المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي (المصلحة المستقبلية للموارد البشرية)
71	المبحث الثاني: دراسة لوحة القيادة لدى ديوان الوطني لتسيير العقاري
64	المطلب الاول: النطاق الوظيفي لإدارة الموارد البشرية و أهدافها
69	المطلب الثاني: تصميم ودراسة لوحة القيادة لإدارة الموارد البشرية لدوان الوطني لتسيير العقاري
72	المطلب الثالث: دراسة لوحة قيادة لإدارة الموارد البشرية لدوان الوطني لتسيير العقاري
85	الخلاصة
87	الخاتمة العامة
92	المراجع
96	الملاحق

فهرس الجداول

الرقم	عنوان الجدول	الصفحة
1	لوحة قيادة النموذجية	10
2	لوحة قيادة النموذجية	11
3	المؤشرات المساعدة لحل مشاكل الموارد البشرية	29
4	لوحة القيادة الشهرية بنتائج تحليلية مفصلة	31
5	لوحة القيادة المتعلقة بالغياب	35
6	لوحة القيادة المتعلقة بالغياب حسب الجنس و العمر	35
7	معايير التقييم	37

المحتويات

38	كيفية إعداد لوحة القيادة لتقييم الأفراد	8
40	توزيع عدد العمال خاصة بالعمال	9
43	لوحة القيادة التكوين لسنة A	10
44	تحقيق مخطط التكوين بالساعات حسب الفئات المهنية	11
47	لوحة القيادة لمتابعة ميزانية الكتلة الأجرية	12
49	لوحة القيادة لمتابعة ميزانية الكتلة الأجرية المحاسبية	13
51	لوحة القيادة لمتابعة ميزانية تكاليف الأفراد	14
54	لوحة قيادة حوادث العمل	15
71	تصميم لوحة القيادة	16
72	لوحة القيادة خاصة بعدد العمال	17
73	لوحة القيادة خاصة بعقود العمل	18
75	تطور العمال حسب الأعمار	19
76	عدد عاملات النساء	20
78	التكوين المهني المخصص	21
78	تكاليف التكوين لسنوات الثلاث	22
79	دوران العمل	23

المحتويات

80	دراسة الغياب	24
82	عدد الساعات الإضافية	25
83	الكتلة الأجرية	26
84	تصميم لوحة القيادة	27

فهرس الأشكال:

الرقم	عنوان الشكل	الصفحة
01	القيم والانحرافات	10
02	لوحة القيادة النموذجية	32
03	الهيكل التنظيمي لديوان الوطني و التسيير العقاري	61
03	تطور العمالة حسب منصب العمل	74
04	عدد عاملات النساء	77
05	دوران العمال	79
06	الغياب	81
07	عدد الأيام الإضافية	83

فهرس الملاحق :

الصفحة	عنوان الملحق	الرقم
96	Etat d'execution bugetaire 2021	01
97	Statistique sur l'empoloi 2022	02
98	Statistique sur l'empoloi2020	03
99	Etat d'execution bugetaire 2022	04
100	Centralisateur general2022	05
101	Centralisateur general2020	06
102	Centralisateur general2021	07
103	Repartition des travailleurs par age 2022	08

مقدمة عامة

مقدمة

لا شك و أن كل ما لا يمكن قياسه يصعب تقييمه و بالتالي يمكن تسييره وإدارته بالشكل المطلوب ولقد أصبح لازما على المؤسسات في وقتنا الراهن انتهاج الأساليب الحديثة في إدارة أعمالها وإتباع الطرق العلمية في مراقبة تسييرها و ذلك لضمان استمراريته وفعاليتها لأن التحكم الجيد في هذه العملية يعتبر مؤشرا على صحة وسلامة كل مؤسسة نظرا لتأثيرها المباشر على مردوديتها.

من هذا المنطلق فإن لوحة القيادة تعتبر أمرا مطلوباً على مستوى كل النشاطات بما فيها إدارة الموارد البشرية المورد البشري يكاد يكون أهم مورد في منظمات الأعمال لذلك من المهم متابعة و تقييم أداء العاملين بشكل مستمر من أجل اتخاذ القرارات بما يتوافق مع تحسين أدائهم و تحفيزهم لتحقيق الفعالية و الفاعلية في المؤسسة و لعل لوحة القيادة إدارة الموارد البشرية من أكثر أدوات التسيير الهامة و المستعملة للمتابعة الدائمة قصيرة الأمد و بعيدة الأمد إذ أن تحتوي على مؤشرات متعددة للمتابعة المستمرة تعتبر لوحة القيادة إدارة الموارد البشرية أحد الأدوات الحديثة التي تستخدم في المؤسسات لإدارة الموارد البشرية، وتعني هذه الأداة بعرض المعلومات المهمة لإدارة الموارد البشرية بشكل سهل وبسيط من خلال الاستخدام المبسط للرسوم البيانية الحية والمؤشرات الرئيسية والتحليلات الإحصائية وتنصب فكرة هذه الأداة في جمع كافة المعلومات اللازمة لإدارة الموارد البشرية من جميع أقسام المؤسسة وعرضها على لوحة واحدة ليتمكن المدير العام ورؤساء الأقسام والمدراء من الوصول للمعلومات اللازمة بشكل سريع وسهل دون الحاجة إلى البحث عنها بشكل منفصل وتساهم لوحة القيادة إدارة الموارد البشرية في إتاحة فرصة التحكم والمراقبة وتحسين أداء الموارد البشرية في المؤسسة، وذلك بفهم طبيعة العمل والمشاكل المتعلقة بإدارة الموارد البشرية واستخدام التحليلات الإحصائية لتحسين النتائج والتخطيط للمستقبل .

ومن منطلق هذا نطرح الإشكالية التالية:

"ما مدى إمكانية تصميم لوحة القيادة إدارة الموارد البشرية في الديوان الوطني للتسيير العقاري؟"

2- للامام بجوانب الموضوع نطرح الاسئلة الفرعية التالية:

- ❖ ماذا نقصد بلوحة القيادة لإدارة الموارد البشرية وكيف يمكن إعدادها؟
- ❖ كيف تحقق لوحة القيادة لإدارة الموارد البشرية أهداف المؤسسة محل الدراسة ؟

3-وللإجابة عن هذه الاسئلة نطرح الفرضيات التالية:

- ❖ تعتبر لوحة القيادة أداة ضرورية لمراقبة تسيير المورد البشري في المؤسسة، حيث تسمح بتحليل وتدقيق أسباب الانحرافات الناتجة عن تحقيق الأهداف الموضوعية .
- ❖ تتميز لوحة القيادة لإدارة الموارد البشرية في المؤسسة بطريقة تقديم المؤشرات الخاصة بمعالجة كل وظيفة من وظائف إدارة الموارد البشرية.

4-أسباب إختيار الموضوع:

- إن دراسة أي موضوع واختياره يكون نتيجة أسباب ودوافع أدت إلى التطرق لهذا الموضوع, أهمها
- ❖ الرغبة الشديدة في التعرف على واقع المؤسسة العمومية.
 - ❖ طبيعة الموضوع تسمح برفع معارفي في هذا المجال.
 - ❖ الميول الشخصي للموضوع متعلق بلوحة القيادة.

5-أهمية البحث:

تكمن أهمية البحث من أهمية الموضوع المدروس الذي يتمحور حول لوحة القيادة و التي تعتبر من اهم الادوات التسييرية الحديثة و المورد البشري الذي يعتبر اهم مورد في المؤسسة. فلوحة القيادة لإدارة الموارد البشرية تتضمن عددا من المؤشرات الحيوية التي تساعد على إدارة و قياس كفاءة هذا المورد و تحديد نقاط القوة والضعف و العمل اما على تعزيزها او تحسينها مما سينعكس على اداء المؤسسة بشكل عام وتحقيق أهدافها.

6-اهداف البحث:

تتمثل اهداف البحث في:

- ❖ التعرف بلوحة القيادة لإدارة الموارد البشرية وكيفية إعدادها.
- ❖ معرفة مدى التزام المؤسسات بتصميم لوحة القيادة.

7-الدراسات السابقة:

-سمية مصباح "دور لوحة القيادة في تحسين تسيير الموارد البشرية" مذكرة لنيل شهادة ماجستير؛ تخصص تسيير موارد بشرية؛ كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة قسنطينة السنة 2009_2010 هدفت هذه الدراسة إلى التطرق إلى معرفة لوحة القيادة الإجتماعية ودورها في تسيير الموارد البشرية في المؤسسة خلال التطرق لي عدة مفاهيم الأساسية لكل من دور لوحة القيادة في تسيير الموارد البشرية في المؤسسة في الفصل الثالث ودور نظام المعلوماتية في تغذية لوحة القيادة الإجتماعية في الفصل الثاني،والإطار العام لوحة القيادة الإجتماعية في الفصل الأول حيث تطرق فيها إلى كل الجوانب التي تخص الدراسة.ثم التطرق إلى الفصل التطبيقي والذي تم من خلاله ربط العالقة بين المتغيرين و من أهم نتائجه:

-يتبع مدير الموارد البشرية في إعدادة للوحة القيادة الاجتماعية تحديد الأهداف واختيار المؤشرات أما القيام بالتصحيات اللازمة غير وارد دائما كونه لا يقوم بحساب المؤشرات التي تبين الانحرافات إذ يقوم بعرض قيم ومتغيرات المؤشرات فقط وهذا لا يتوافق مع شروط ومراحل إعداد لوحة القيادة الاجتماعية

- تعتبر لوحة القيادة وسيلة مساعدة لاتخاذ القرارات وليست عرض شامل للمعلومات فقط فاختيار المؤشرات مرتبط بالأهداف والقيام بدراسة توقعية في جميع النشاطات المتعلقة بالموارد البشرية ولا تقتصر على بعض النشاطات فقط.

-عائشة هميلة، "دور لوحة القيادة في تحسين الأداء"، مذكرة لنيل شهادة ماجستير ، تخصص التدقيق ومراقبة التسيير كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة ورقلة، السنة 2012-2013هدفت هذه الدراسة إلى التطرق إلى دور لوحة القيادة في تحسين الأداء جاءت الدراسة بفصلين تناولت في الفصل الأول الأدبيات النظرية و التطبيقية لأثر لوحة القيادة المالية في تحسين الأداء المالي في المؤسسة أما في الفصل الثاني قامت بدراسة ميدانية في مؤسسة رغوة الجنوب -تقرت-والذي من خلاله توصلت إلى النتائج التالية:

- -تعتبر لوحة القيادة المالية عن مجموعة من المعلومات المالية المنظمة،بطريقة علمية تسمح بمتابعة تحقيق الأهداف المالية

-لمين جميلة وطبق أيوب؛ دور لوحة القيادة في إدارة أعمال الموارد البشرية مذكرة لنيل شهادة ماجستير تخصص إدارة أعمال كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة أدرار السنة 2021-2022. هدفت هذه الدراسة إلى التطرق إلى دور لوحة القيادة في إدارة أعمال الموارد البشرية حيث جاءت الدراسة الميدانية في مؤسسة إمتياز التوزيع أدرار من خلال التطرق لي عدة مفاهيم الأساسية حيث جاء في الفصل الأول في المفاهيم والعلاقة بين المتغيرات الدراسة ويقصد بهم لوحة القيادة و إدارة الموارد البشرية و العلاقة بينهم و جاء فيالفصل الثاني دراسات سابقة في الموضوع أما الفصل الثالث عبارة عن دراسة ميدانية في مديرية التوزيع أدرار و في الأخير لم يتطرق إلى نتائج البحث

-ضحاك نجية وبوعويبة سليمة مداخلة بعنوان " لوحة القيادة آلية لحكومة المؤسسات" _دراسة حالة لوحة قيادة إدارة الموارد البشرية ملتقى وطني عن: "مراقبة تسيير كآلية لحكومة المؤسسات وتفعيل الإبداع"- يوم 25 افريل 2017 كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة البليدة 2هدفت هذه الدراسة إلى التطرق للوحة القيادة إدارة الموارد البشرية حيث تناولو فيها ثلاث مباحث .حيث جاء مبحث الأول بمفاهيم أساسية عن لوحة القيادة أما المبحث الثاني فجاء بعنوان لوحة القيادة إدارة الموارد البشرية ، أما المبحث الثالث جاء بعنوان بطاقة الأداء المتوازن و قياس أداء الموارد البشرية .

8-صعوبة الدراسة:

من بين الصعوبات التي واجهتنا في عملنا :

- ❖ صعوبة الوصول الى بعض المراجع متعلقة بموضوع الدراسة.
- ❖ صعوبة الحصول عن المعلومات الحقيقية لدراسة واقع لوحة القيادة في الديوان الوطني لتسيير العقاري.

9-حدود البحث:

تهتم هذه الدراسة لوحة القيادة في المؤسسة محل الدراسة ضمن الحدود التالية:

- ❖ حدود مكانية: تم اختيار الديوان الوطني لتسيير العقاري ببومرداس لإجراء دراسة تطبيقية.
- ❖ حدود زمانية: لقد امتدت هذه الدراسة في المجال الزمني خلال الفترة الممتدة من سبتمبر 2022 إلى جوان 2023.
- ❖ حدود موضوعية:

❖ اهتمت الدراسة بمحورين اساسيين وهما لوحة القيادة والموارد البشرية.

10-منهج البحث:

لدراسة هذا البحث و الوصول الى أهداف الدراسة اعتمدنا على المنهج الوصفي التحليلي بالنسبة للجانب النظري ذلك لجمع و تحليل المعطيات و البيانات المتعلقة بالظاهرة موضوع البحث بالاضافة الى دراسة حالة و هذا بالنسبة الى الجانب التطبيقي.

11-أدوات البحث:

تمد الاعتماد في الجزء النظري من البحث على مجموعة كتب و رسائل جامعية و مجلات ومداخلات، أما بالنسبة للجانب التطبيقي تم الأعتقاد على المقابلات و دراسة حالة لجمع البيانات المتعلقة بالموضوع و من ثم تحليلها و معالجتها.

12-هيكل البحث :

ولدراسة هذا الموضوع إرتأينا لتقسيم بحثنا هذا إلى جانب نظري وجانب تطبيقي ، حيث تضمن الجانب النظري فصلين :

الفصل الأول حول الإطار النظري للوحة القيادة وقسم إلى ثلاثة مباحث أساسية ،تتاول المبحث الأول ماهية لوحة القيادة ،أما المبحث الثاني تضمن ماهية إدارة الموارد البشرية وآخر المبحث الثالث جاء بعنوان ماهية لوحة القيادة لإدارة الموارد البشرية.

أما الفصل الثاني تضمن الجانب التطبيقي و قسم الى مبحثين اساسيين تضمن المبحث الاول تقديم عام للمؤسسة اما ثاني مبحث تناول تصميم و دراسة لوحة القيادة لإدارة الموارد البشرية لدى ديوان الوطني لتسيير العقاري.

الفصل الأول

الإطار النظري للوحة القيادة
لإدارة الموارد البشرية

تمهيد

إن إدارة وتنمية الموارد البشرية تعتبر ركنا أساسيا في غالبية المنظمات، حيث تهدف إلى تعزيز القدرات التنظيمية وتمكين الشركات من استقطاب وتأهيل الكفاءات اللازمة والقادرة على مواكبة التحديات الحالية والمستقبلية وتحقيق أهداف هذه المنظمات. ويعتبر أداء الموارد البشرية وظيفة مهمة من وظائف إدارة الموارد البشرية إلا أن هذه الوظيفة تتطلب توفر مجموع من المعلومات والمؤشرات والمنبهات التي لا تتوفر إلا في لوحة القيادة.

تشكل لوحة القيادة أداة جد هامة في مجال إدارة الموارد البشرية، وذلك لكونها تمثل شكل مختصر ومنهجي لمجموعة من المؤشرات التي يتم اختيارها بعناية وبعدد محدود، تمكن المؤسسة من توجيه عملية القيادة في الاتجاه السليم.

وسوف نتطرق في الفصل الأول إلى مايلي :

- مفاهيم أساسية حول لوحة القيادة.

- ماهية إدارة الموارد البشرية.

- ماهية لوحة قيادة لإدارة الموارد البشرية .

المبحث الأول: مفاهيم حول لوحة القيادة:

تعتبر لوحة القيادة واحدة من أهم الأدوات التي يعتمد عليها أصحاب القرار في قيادة المنظمات التي يديرونها نحو تحقيق أهدافها الإستراتيجية، من هذا المنطلق كانت لوحة القيادة محل دراسات عديدة عرفت من خلالها تطورات مهمة حولتها من أداة رقابة ذات نظرة خلفية بسيطة إلى أداة لمساعدة اتخاذ القرار ذات نظرة مستقبلية.

المطلب الأول : ماهية لوحة القيادة:1- تعريف لوحة القيادة في المؤسسة:

يقصد بالوحة القيادة : "على أنها مجموعة من المؤشرات المرتبة في نظام متابعة من طرف نفس الفريق أو نفس المسؤول للمساعدة على اتخاذ القرار، وعلى التنسيق و على مراقبة نشاطات قسم معين، و هي أداة اتصال و اتخاذ قرار تسمح لمراقب التسيير بجذب اهتمام المسؤول حول النقاط الرئيسية (les points clés) لإدارة و تسيير وظيفته و تحسين أدائها"¹.

يقصد بها كذلك : هي أداة مرنة تسمح بعرض، بشكل سريع و بسيط و ديناميكي، لمجموعة من مؤشرات الأداء المنتقاة من طرف المؤسسة على أساس أهدافها، فهو إذن وسيلة لتجميع المعلومة المهمة التي يحتاجها المسير لاتخاذ القرار المناسب.

يعرف Alazard.C و Sépari.S لوحة القيادة على أنها " مجموعة من المؤشرات المرتبة في نظام خاضع لمتابعة فريق عمل أو مسؤول ما للمساعدة على اتخاذ القرارات والتنسيق والرقابة على عمليات

¹ضحاك نجية، وبوعويينة سليمة، «مداخلة بعنوان " لوحة القيادة آلية لحكومة المؤسسات"، دراسة حالة لوحة قيادة إدارة الموارد البشرية، ملتقى وطني عن: "مراقبة تسيير كآلية لحكومة المؤسسات وتفعيل الإبداع"، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة البليلة 2 ، يوم 25 افريل 2017، ص3

القسم المعني. كما تعتبر أداة اتصال تسمح لمراقبي التسيير بلفت انتباه المسؤول إلى النقاط الأساسية في إدارته بغرض تحسينها.¹

نظريا تعد لوحة القيادة وسيلة تجميع تقارير لمختلف أنواع المعلومات كمية كانت أم نوعية، و هي ضرورية لاتخاذ قرارات من طرف مدير المؤسسة .

هي تجميع منظم للمعلومات التي تسمح للمسير وبشكل سريع بمعرفة ما إذا كان سير نشاط المؤسسة وأجهزتها الرئيسية هو نفسه ما تم تقديره وتخطيطه ووضع الانحرافات المحتملة له وتوضيحها.²

نظرا للمفاهيم السابقة يمكن القول ان لوحة القيادة هي وسيلة او اداة حديثة تضم مجموعة من المؤشرات تسمح باتخاذ القرارات لمختلف الاطراف التي تتشكل منها المؤسسة.

ويمكن القول كذلك انها وسيلة اتصال في المؤسسة تسمح للمسؤول بتحليل وضعيات و تحسينها . وتبرز الغاية من لوحة القيادة في اتخاذ الاجراءات الضرورية لضبط مسار عملية تحقيق الاهداف المسطرة و المحددة .

2- خصائص لوحة القيادة:

2-1-الدورية : فقد تكون يومية، أسبوعية، فصلية، شهرية .سداسية، أو سنوية ولكن عموما تكون

في المدى القصير أي اقل من سنة والأكثر استخداما هي الشهرية.

2-2-التقدير الكمي : حيث تكون المعلومات والمؤشرات ت الموجودة فيها ذات طابع كمي وذلك

لتسهيل القياس والمقارنة من اجل تحديد الانحرافات بين الأهداف والنتائج.

2-3-السرعة : في وصولها إلى المسؤول المباشر لجعل المعلومات مناسبة لتقييم الأداء والسرعة

في اتخاذ الإجراءات التصحيحية وإعطاء النظرة الشاملة والسريعة والخاصة.

¹رحيم حسين و بونقيب احمد ،"دور لوحات القيادة في دعم فعالية مراقبة التسيير"، أبحاث اقتصادية ولدارية ،العدد الرابع، جامعة محمد خيضر بسكرة- كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، ديسمبر 2008،ص 2

²لمين جميلة و طبق أيوب، " دور لوحة القيادة في إدارة أعمال الموارد البشرية"، مذكرة لنيل شهادة ماستر ،تخصص إدارة أعمال كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ،جامعة ادرار ،السنة 2021-2022 ،ص20-21

2-4- الانتقاء : أي أن كل مركز مسؤولية له مؤشرات التي يتم انتقاؤها بعناية وبما يتناسب مع طبيعة نشاطه المراد قياسه ومتابعته ومراقبته.

2-5- موجهة للنشاط : بمعنى أن تكون قائدة وموجهة للنشاط المستقبلي المسؤول بناء على المعطيات والنتائج المحصلة.

2-6- أداة تلخيصية: تشمل المعلومات الضرورية فقط لقيام كل مسؤول عملي بتشخيص سريع لتقدم

3- أهمية لوحة القيادة في المؤسسة:

تعتبر لوحة القيادة:

- ❖ جزء من النظام الرقابي في المؤسسة.
- ❖ الأداة التي شملها التغيير وغيرت نحو -الأفضل- هي بدورها وظيفة مراقبة التسيير.
- ❖ يزود المؤسسة بالمعطيات اللازمة للتسيير و المتعلقة بالوضع الحالية للمؤسسة كما يساعدها على التقدير المسبق للأحداث و يمكنها التفاعل و التكيف مع متطلبات المستعمل و المحيط.
- ❖ أداة مساعدة على اتخاذ القرار في الوقت المناسب و بشكل جماعي.
- ❖ هي وسيلة للحوار و الاتصال، وكذلك لإدارة الأزمات في المنظمة.¹

ويمكن أيضا إيضاح أهميتها في النقاط التالية

3-1- عند وضع خطة المؤسسة:

- ❖ إلزام كل مسؤول بوضع خطط تتناسب مع خطط الأقسام الأخرى.
- ❖ اشتراك جميع الإداريين في وضع الأهداف والمساعدة على وضع سياسات واضحة مقدما.
- ❖ تنظيم وتحديد المسؤولية لكل مستوى إداري وكل فرد وتحديد مراكز المسؤولية تبعا لذلك.

3-2- عند سير نشاط المؤسسة:

- ❖ وضع كل العناصر اللازمة للرقابة وكشف الانحرافات والمساهمة في تقديم الإجراءات التصحيحية.
- ❖ تحديد نوعية المعطيات المستعملة في إرسالها إلى مستويات العليا.

¹-ضحاك نجية و بوعوبنة سليمة، "لوحة القيادة آلية لحكومة المؤسسات"، مرجع سبق ذكره، صفحة 8

❖ تسهيل عملية الحصول على الائتمان من البنوك والسماح بتحديد نقاط القوة والضعف للمؤسسة.¹

المطلب الثاني: وظائف واستعمالات لوحة القيادة:

1- وظائف لوحة القيادة:

تتميز لوحة القيادة بقدرتها على القيام بعدة وظائف أساسية منها:

1-1- أداة لقياس الأداء والمساعدة في اتخاذ القرارات : تسمح لوحة القيادة بإظهار النتائج المالية (رقم الأعمال، هوامش...، والنتائج غير مالية) كذلك (عدد الوحدات المنتجة...) ومقارنتها بالأهداف المحددة، مما يسمح بقياس أداء المسؤولين. والمقارنة بالأنظمة المحاسبية التقليدية فإن لوحات القيادة تساعد على التأكد من الاستعمال الأمثل والفعال للموارد، من خلال إنفرادها بالقدرة على قياس التكاليف الخفية كالتكاليف الناتجة عن غياب العمال وتدني جودة المنتجات...، وغيرها من التي يصعب حسابها وتحديدها باستعمال الأدوات المحاسبية القديمة والتقليدية.

تعتبر لوحة القيادة أداة تكميلية لنظام تسيير الميزانية حيث تستعمل في عملية مراقبة الميزانية ويتم وضع فيها أهم المؤشرات التي يرغب المسؤول في متابعتها باستمرار والتي تساعد على تحقيق الأهداف بشكل جيد واتخاذ الإجراءات التصحيحية والتعديل في العمليات.

1-2- أداة حوار واتصال: تسمح لوحة القيادة بالحوار بين مختلف المستويات الإدارية في المؤسسة ، فمن خلالها يستطيع كل مسؤول أن يعلق على نتائجه ويشرح أسباب الانحرافات والإجراءات التي اتخذها، كما يمكن لأي مسؤول أن يحصل على التوجيهات التي تساعد في إدارة عملياته. يجب على الإدارة العليا تحقيق التنسيق فيما بين الإجراءات التصحيحية المتخذة على مستوى مراكز المسؤولية، والتركيز على تحسين الأداء الإجمالي للمؤسسة ، بدلا من التعظيم الجزئي (يمكن أن يتم اتخاذ إجراء تصحيحي مفيد لمركز مسؤولية ما، إلا أنه يعود بالضرر على أداء المسؤولية ككل، لذا يجب الانتباه إلى هذه النقطة.) ففي بعض الحالات يكون من الأجدر مراجعة الأهداف المبدئية، ولا

¹رحيمة حاجي ،"دور لوحة القيادة في تقييم الأداء المالي في المؤسسة"، مذكرة لنيل شهادة الماستر، تخصص محاسبة ومالية كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أم البواقي، سنة 2016-2017 ص 47 .

يتم ذلك إلا بواسطة دراسات منتظمة (مرتي في السنة)، مما يسمح للمسؤولين على جميع المستويات بالتواصل فيما بينهم وبين الإدارة العليا والتفاوض على أهداف جديدة.

1-3- أداة للتحفيز وتنمية مهارات المسؤولين: تعتبر لوحة القيادة مرآة تعكس أداء المسؤولين وتظهر قابليتهم على رفع التحديات التي واجهوها، فلوحة القيادة تولد لديهم شعورا بالتقدم نحو تحقيق الأهداف وتحفزهم لذلك، كما أن التحسين المستمر بالنقاط الأساسية في عملية التسيير والقيام بعمليات التفكير والتحليل لإيجاد أفضل الحلول و الإطلاع على المشاكل التي واجهها المسؤولين في الأقسام المختلفة من المؤسسة، كل هذا ينمي قدرات ومهارات المسؤولين ويمنحهم القدرة على اتخاذ القرارات والتواصل مع الأعضاء في المؤسسة بغرض تحفيزهم ودفعهم نحو تحقيق أداء أفضل، لذا يمكن القول أن لوحة القيادة تساهم بشكل كبير في تطوير ثقافة التسيير بالمؤسسة¹

2- استعمالات لوحة القيادة:

إن لوحة القيادة أداة تسيير مستعملة من طرف كل المسؤولين: مدراء الإدارات، مسؤولو الأقسام، رؤساء المشاريع، رؤساء المصانع، رؤساء الورشات، أمناء المخازن، مدراء البيع...

بما أن هناك عدة لوحات قيادة في المؤسسة فإن لكل مسؤول لوحة قيادة خاص به ويرتبط محتواه وفقا لطبيعة وظيفته وأهدافها ويستعمل (أي يوضع تحت تصرف) كل المرؤوسين الخاضعين لسلطة هذا المسؤول، حيث يجب أن يطلعهم على محتواه ويشركهم في إعداده ليكون أداة عملية حقيقية.

في المؤسسة يمكن أن نجد: لوحة قيادة عامة (ج ق الإدارة العامة) للمدير العام، لوحة قيادة لوظيفة التسويق، لوحة قيادة لوظيفة الإنتاج، لوحة قيادة اجتماعي...، بالإضافة إلى لوحات قيادة فرعية عن هذه الوظائف مثل لوحة قيادة رئيس ورشة إنتاج المنتج "س"، أو لوحة قيادة رجل البيع "س"، أو لوحة قيادة أمين المخزن "س"... إذن وفقا للنموذج التنظيمي (الهيكل التنظيمي)، حجم وثقافة المؤسسة تكون لوحة القيادة أقل أو أكثر انتشارا، غير أنها تفرض وجودها بقوة كلما ازداد حجم المعلومات المراد التحكم فيها، بالإضافة إلى كونها على مستوى الإدارة العامة تلعب دورا هاما في المساعدة على القيادة (*pilotage*) من خلال تركيزها

¹ عائشة هميلة، "دور لوحة القيادة في تحسين الأداء"، مذكرة لنيل شهادة ماستر، تخصص التدقيق ومراقبة التسيير كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة ورقلة، السنة 2012-2013، صفحة 11-12

على كل ما هو مهم وضروري في مجال التسيير، وتقل منفعتها كلما ابتعدنا عن الميدان (المستوى التنفيذي) لأن معرفة كل الأحداث تتطلب الاتصال المباشر.¹

المطلب الثالث: تصميم لوحة القيادة.

1 - مراحل إعداد لوحة القيادة: تخضع عملية إعداد لوحة القيادة لمنهجية صارمة وذلك لمدى أهمية هذه الأداة في مراقبة التسيير. فقبل كل شيء يجب التحضير الجيد لها وذلك بدراسة التنظيم الداخلي للمؤسسة وتقييم مدى المنفعة المستوحاة من وراء تبني هذه الأداة، وفي حال الموافقة على تبني المشروع، يشرع في المراحل التالية:

1-1- تحديد الأهداف: بعد تحديد مسؤول القطاعات المعنية بوضع لوحة القيادة يتعين تحديد الأهداف والتي تعتبر السبب الرئيسي في وجود لوحة القيادة. والهدف يجب أن يكون ممكنا ومحددا من حيث المدة وأن يكون معقولا، ومن الأفضل أن يكون نتيجة جلسات حوار ومناقشات مع الإدارة كي يكون أكثر قابلية للتحقيق؛

1-2- العناصر الأساسية لتحقيق الأهداف: وهذا ما يسمح بتحديد المعايير التي تؤثر على الهدف وقد تسمى بالعوامل الأساسية للتسيير أو التغيرات الإستراتيجية وهي متغيرات نشاط خاصة بكل مركز مسؤولية. يتم في هذه المرحلة مايلي:

(1) تحديد المعلومات الضرورية.

(2) جمع المعلومات في المؤسسة والبحث عن المعلومات غير المتوفرة ودراسة كيفية الحصول عليها.

(3) تصنيف عناصر المعلومات.

1-3- اختيار المؤشرات الملائمة: المؤشر معلومة رقمية مختارة، هدفها تقديم حسابات أو تقارير دورية عن معدلات تنفيذ وإنجاز المهام. بعد تحديد العناصر التي يتم قياسها ينبغي البحث عن المؤشرات التي

¹ضحاك نجية وبوعونة سليمة، "لوحة القيادة آلية لحكومة المؤسسات"، مرجع سبق ذكره، صفحة 3

تسمح بمتابعة هذا القياس، فعلى المسؤول أن يختار من بين المؤشرات المتوفرة ما يراها ملائمة أكثر لتحديد نشاطه، ويتم ذلك وفق المبدئين التاليين:

(1) تقليص عدد المؤشرات لتجنب التعقيد والتداخل.

(2) إشراك المسؤولين في عملية اختيار المؤشرات.

1-4- بناء لوحة القيادة واختيار التقييم الملائم لها: بعد تنفيذ المراحل الثلاث السابقة الذكر يتعين

اختيار الشكل الموافق لتقديمها، أي بناء لوحة القيادة بتبني أدوات تسمح بالإظهار السهل والقراءة السريعة العامة لمتابعة النشاط. كاللوحات الإحصائية، المقطعات، الرسومات البيانية... الخ.¹

2- طرق عرض لوحات القيادة في المؤسسة :

إن من أهم مميزات لوحة القيادة هي لفت انتباه المسؤولين وسهولة قراءة المعلومات المتواجدة بها، لذا يجب احتواء لوحات القيادة على معلومات تلخيصية ومرتبطة، ويمكن للوحة القيادة أن تكون شاشة كمبيوتر، لوحة، لافتة، أو حتى ورقة تعرض فيها البيانات.

بعد عملية التصميم يتم اختيار طرق عرض لوحات القيادة بالشكل الذي تراه المؤسسة مناسباً. وفيما يلي عرض لأهم الطرق المتبعة في تحرير لوحات القيادة:

2-1- المخططات البيانية : تمتلك التمثيلات البيانية بعض الامتيازات مقارنة بالجدول، من أهمها تسهيلها لفهم الظواهر المختلفة و توضيحها للتغيرات و الانحرافات.

2-2- الإشارات و الرموز: و هي تمثيلات معينة مثل الأسهم أو إشارات ملونة تظهر حالة المؤشر (تنبؤ بوجود انحراف من خلال اللون الأحمر إذا كان غير ملائم، و باللون الأخضر إذا كان ملائماً مثلاً)، و يمكن أيضاً أن تكون إشارات ضوئية على شاشة الحاسوب فإن أضواء أعلمت عن وجود خالة غير عادية. تسمح هذه الرموز بالتركيز على المستعجل و الضروري.²

و الشكل التالي يوضح مجموعة من إشارات تعتمد على لوحة القيادة:

¹محمد بولصنام بوشو جميلة، " لوحة القيادة كأداة من أدوات مراقبة التسيير في المؤسسة"، مرجع سبق ذكره، صفحة 9-10 .

²ضحاك نجية و بوعوبنة سليمة، " لوحة القيادة آلية لحكومة المؤسسات-، مرجع سبق ذكره، صفحة 3

الشكل (1): إشارات تعتمدها لوحة القيادة:



المصدر: ضحاک نجية وبوعوبنة سليمة "لوحة القيادة آلية لحكومة المؤسسات"، مرجع سبق ذكره، صفحة

2-3- التمثيلات البيانية: هناك عدد لا يحصى من المعلومات المتوفرة في المؤسسات، لكن لا أحد يعتبر أنه يوجد اتصال فعال، كون عرض المعلومات رديء على الرغم من وجود العديد من الوسائل لإعطاء قيمة هاته المعلومات التي تصور في لوحات القيادة الموارد البشرية.

2-4- الإحصائيات: تحتاج لوحة القيادة الموارد البشرية أحيانا إلى استعمال العديد من الأساليب الإحصائية التي تساعد في دراسة الحاضر والولوج من خلالها إلى المستقبل.

2-5- الأرقام النسبية (المعدلات): إن تعدد المؤشرات الاجتماعية يؤدي إلى تحسين الاتصالات والنشاطات القائمة داخلا المؤسسة لهذا هناك العديد من الطرق للقيام بتحويل المعلومات المشفرة لتصبح أكثر دلالة.

و في ما يلي نقدم التصميم العام للوحة القيادة يمكن تمثيله من خلال الشكل التالي:

❖ الجدول (1): لوحة القيادة النموذجية¹:

منطقة الانحرافات	منطقة الأهداف	منطقة التحقيقات أو النتائج	منطقة المؤشرات أو مراكز التحليل
------------------	---------------	----------------------------	---------------------------------

المصدر: ضحاک نجية وبوعوبنة سليمة، " لوحة القيادة آلية لحكومة المؤسسات-، مرجع سبق ذكره

،صفحة 2

¹- ضحاک نجية وبوعوبنة سليمة، " لوحة القيادة آلية لحكومة المؤسسات-، مرجع سبق ذكره ،صفحة 2

و هناك تصميمات أكثر تفصيلا منه¹:

الجدول (2): لوحة القيادة النموذجية:

المؤشرات	التصميم الأساسي			التحقيقات الخاصة بالسنة السابقة	النتيجة المحتمل بلوغها في نهاية السنة	أهداف نهاية السنة	البرنامج المتبقي تنفيذه
	التحقيقات	الأهداف	الانحرافات				

المصدر : ضحاک نجية وبوعوبنة سليمة، " لوحة القيادة آلية لحكومة المؤسسات-،مرجع سبق ذكره ،صفحة3

المبحث الثاني: ماهية إدارة الموارد البشرية:

إن كل الجهود التي تبذل من طرف المؤسسات من اجل النمو و التطور تبقى محدودة و غير مجدية ان لم توجد لديها ادارة فعالة تهتم بانشغالات عمالها و اهدافها ، هذا الجهاز الإداري عرف حديثا بتسميته بإدارة الموارد البشري

المطلب الأول: مفهوم إدارة الموارد البشرية.

تعددت التعاريف المقدمة لإدارة الموارد البشرية نذكر من بينها مايلي:

تعرف إدارة الموارد البشرية على أنها الإدارة التي تؤمن بأن الأفراد العاملين في مختلف المستويات هم أهم الموارد ومن واجبها ان تعمل على تزويدهم بكافة الوسائل التي تمكنهم من القيام بأعمالهم؛ لما فيها مصلحتها و مصلحتهم وان تراقبهم وتسهر عليهم باستمرار لضمان نجاحها ونجاح المصلحة العامة.

¹- ضحاک نجية وبوعوبنة سليمة، " لوحة القيادة آلية لحكومة المؤسسات-،مرجع سبق ذكره ،صفحة3

وتعرف كذلك إدارة الموارد البشرية من خلال وضع واتخاذ القرارات التي تؤثر مباشرة على الأفراد أو الموارد البشرية العاملة.

وعرفت أيضا على انها إحدى الوظائف و الإدارات الأساسية و الرئيسية في كافة أنواع المنظمات محور عملها جميع الموارد البشرية التي تعمل فيها؛ وكل مايتعلق بها من أمور وظيفية منذ ساعة تعيينها في المؤسسة وحتى ساعة انتهاء خدمتها وعملها فيها.¹

وعرفت على أنهم جميع الأفراد الذين يعملون في منظمة ما، رؤساء أو مرؤوسين والذين تم توظيفهم فيها لأداء كافة وظائفها وفق مجموعة من الخطط التي تنظم أداء مهامهم في سبيل تحقيق رسالة المنظمة وأهدافها المستقبلية.²

وكذلك تنقسم الموارد البشرية الى مجموعتين موارد بشرية اقتصادية والتي تشير الى جزء من الموارد البشرية التي تملك القدرة والرغبة في العمل وتسمح الظروف الاجتماعية والقانونية وبتشغيله والمجموعة الثانية موارد بشرية غير اقتصادية والتي تشير إلى الجزء الذي لا يقوم بأي نشاط اقتصادي.³

و تعرف كذلك "هي مجموعة من الأفراد المشاركة في رسم أهداف ونشاطات المؤسسة أي هي ذلك المورد الذي يمكن أن يحقق ثروة وإيرادات من خلال استخدام مهارته ومعارفه وليس من خلال عملية التحويل التي تحدث الموارد المادية".⁴

إختلفت وجهة نظر الباحثون باحثون حول مفهوم إدارة الموارد البشرية حيث :

يرى: Sherman و Churden أن إدارة الموارد البشرية: "تشتمل على عمليات أساسية ينبغي أدائها ومجموعة من القواعد العامة يجب إتباعها، وكذلك مجموعة أدوات وأساليب يتعين استخدامها لإدارة مجموعات الأفراد في التنظيم والمهمة الرئيسية لمدير إدارة الموارد البشرية هي مساعدة المديرين في المؤسسة وتزويدهم بما يحتاجون إليه من رأي ومشورة متخصصة تمكنهم من إدارة مرؤوسيههم بطريقة أكثر فاعلية.

¹بن عنتر عبد الرحمان، "إدارة الموارد البشرية"، دار اليا زوري العلمية للنشر والتوزيع؛ عمان_الأردن، سنة 2010، صفحة 20

²عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية بعد استراتيجي، دار وائل للنشر، جامعة حلب، 2005، ص 11.

³مصطفى محمود أبو بكر، الموارد البشرية مدخل لتحقيق ميزة تنافسية، الدار الجامعية، الإسكندرية 2007، ص 52.

⁴راوية حسن، مدخل استراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية، الدار الجامعية الإسكندرية، 2001، ص 29.

ويعرفها Sikula بأنها: " استخدام القوى العاملة داخل المؤسسة أو بواسطة المؤسسة ويشمل ذلك عمليات تخطيط القوى العاملة بالمؤسسة، الاختيار والتعيين، تقييم الأداء، التدريب والتنمية، التعويض والمرتبات، العلاقات الصناعية، تقديم الخدمات الاجتماعية والصحية للعاملين وأخيرا بحوث الأفراد.¹

من خلال التعاريف السابقة يمكن القول أن: الموارد البشرية تمثل أحد أهم فروع في المؤسسة حديثة حيث من خلالها يتم إتخاذ القرارات التي تؤثر مباشرة على الأفراد، ويتضح أن عنصر البشري هو أهم مورد في المؤسسة الذي يملك الرغبة والقدرة على العمل بالإضافة إلى امتلاكه المهارات اللازمة لإنجاز الأعمال الموكلة إليه من أجل رسم أهداف المؤسسة والسعي الى تحقيقها.

المطلب الثاني: أهمية إدارة الموارد البشرية.

1- أهمية إدارة الموارد البشرية

تعتبر إدارة الموارد البشرية ذات أهمية بالغة في المؤسسة شأنها في ذلك شأن باقي الإدارات الأخرى الموجودة في المؤسسة؛ حيث تظهر أهميتها فيما يلي:²

1-1- باعتبارها وظيفة مهمة من وظائف المؤسسة.

1-2- تنمية دور المورد البشري في المؤسسة لزيادة فعاليتها وتأثيرها على حياة الفرد و المؤسسة وكذلك المجتمع.

1-3- الموارد البشرية من أهم العناصر الرئيسية في الإنتاج إذ إن ثروة أي دولة تتبع من قرأتها على تنمية مواردها البشرية.

1-4- المورد البشري هو المحرك الأساسي للنشاط الاقتصادي؛ فهو المسؤول عن مستوى الأداء باعتباره المحرك العامل المشترك في تحريك القدرات الإمكانات المادية للمجتمع.

¹سمية صباح، " دور لوحة القيادة في تحسين تسيير الموارد البشرية، " مذكرة لنيل شهادة الماجستير كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قسنطينة، سنة 2009-2010، صفحة 7 .

²بن عنتر عبد الرحمان، مرجع سبق ذكره، صفحة 25.

1-5- المورد البشري هو استثمار؛ إذ أحسن تدريبه وتنميته يمكن من خلال المؤسسة تحقيق مكافآت طويلة الأجل للمؤسسة في شكل زيادة إنتاجية.

1-6- تنافسية المؤسسة تتبع من كفاءة فعالية مواردها البشرية أكثر كمن قيمة تجهيزاتها.

تكتسب إدارة المواد البشرية أهمية كبيرة في القرن الحادي والعشرين فهي أهم أصول المؤسسة، إذ أن ما يميزها عن باقي الأصول أنها أصول مفكرة. هذا بافتراض أن الإدارة تعتمد للإفادة المثلى من مواردها البشرية) رؤساء ومرؤوسين (فتشجعهم وتدفعهم للاجتهد والابتكار وتهبئ مناخاً ينمي ذلك وينشطه. و نذكر الاهمية على مستوى المؤسسة وعلى المستوى القومي:

2- الأهمية على مستوى المؤسسة:

مهما اهتمت الإدارة بتحديث التجهيزات وتعزيز القدرة التحويلية وحددت أهدافاً طموحة للإنتاج والتسويق والتمويل وأخرى للتميز على المنافسين فإن كل هذا لن يتسنى تحقيقه دون بشر قادرين محفزين يعملون بروح الفريق. وتجدر الإشارة إلى أنه بمرور الوقت تتناقص قيمة الموارد المادية مثل المناجم والمباني والتجهيزات الآلية، بالاستهلاك والتقدم، لكن الموارد البشرية تتزايد قيمتها وإنتاجيتها بالخبرات المتراكمة وبالتالي فهي تمثل أصلاً تتزايد قيمة وأهمية حسن الإفادة منه. من ناحية أخرى فهناك علاقة تكاملية هامة بين إدارة المواد البشرية وغيرها من الإدارات أو الوظائف الأخرى للمؤسسة. فإدارة أو وظيفة الموارد البشرية تزود إدارات الإنتاج والتسويق والشؤون المالية والبحوث والتطوير كل باحتياجاته من الأعداد والتخصصات المتناسبة مع خصائص وطبيعة الأعمال المؤداة ومع أعباء العمل بكل إدارة ومع جداول التنفيذ.

ويؤدي أي قصور في تقدير الاحتياجات من المواد البشرية أو في الاختيار والتعيين أو التدريب أو التحفيز لعرقلة أعمال الإدارات الأخرى سالفة الذكر. كما يؤدي لتعذر تحقيق أهداف هذه الإدارات ومن ثم الأهداف العامة للمؤسسة. بينما تسهم كفاءة وفعالية أداء الموارد البشرية في دعم أداء الإدارات الأخرى بالمؤسسة وتيسير بلوغ أهدافها والأهداف العامة للمؤسسة.

2- الأهمية على المستوى القومي:

تظهر أهمية الإدارة الفاعلة للموارد البشرية في المؤسسات خاصة في الدول النامية في المحاور الرئيسية التالية:¹

2-1- الموارد البشرية أساس الاستقلال والنفوذ الاقتصادي: إن النفوذ الاقتصادي يأتي عن قوة اقتصادية تقوم ليس فقط على موارد طبيعة بل على موارد بشرية قادرة على الإدارة الفاعلة وعلى الأداء الجاد المثمر للعاملين لتعظيم القيمة المضافة، وزيادة الناتج القومي في مختلف مجالات النشاط الاقتصادي (مثل اليابان)

2-2- الموارد البشرية أداة تنافسية عالمية: تسعى المؤسسات الكبيرة والنشطة عبر العالم لزيادة قدراتها التنافسية من خلال الجودة العالية والإنتاج الأسرع والتكاليف الأقل والكفاءة الأعلى. ويتوقف تحقيق هذا كله على عقول مديريين عصريين أكفاء وعاملين مدربين يعملون بروح الفريق ضمن فريق عمل محفزة ومتكاملة.

2-3- العقول المبتكرة تخفض فاتورة التكنولوجيا المستوردة: أصبح تقدم وتفوق الدول رهناً بحسن تكوينها لذخيرتها العقلية والإفادة منها أي من عقول المبدعين فكراً وعلمياً. وإن لم تفعل أو لم يتوافر لها ذلك تصبح أسيرة الاعتماد على العقول المبدعة للآخرين. إن العقول المبدعة هي أساس نجاح المؤسسات في بيئة الأعمال المعاصرة، ومع تنوع أشكال المنافسة وتزايد حدتها في السوق العالمية أصبح السبق في الاختراع والابتكار من أساسيات ومقومات نجاح المؤسسات واستمرارها.

2-4- الموارد البشرية الفاعلة أداء لزيادة الصادرات: تعد زيادة الصادرات واحداً من أهم مداخل تعزيز وتنمية الاقتصاد الوطني لأي دولة حيث ستؤثر إيجاباً على الميزان التجاري وتتيح موارد أكثر من العملات الصعبة مع فرص للتوسع في الشركات وخلق فرص عمل جديدة لتخفيف حدة البطالة وهذا كله لا يمكن أن يتاح إلا من خلال عقول مبدعة تطور المنتجات وتحسن الجودة وتقلل التكلفة لتكون أقدر على المنافسة.

4- ومن خلال ما سبق يمكن قول أن إدارة المواد البشرية تكتسب أهمية كبيرة في القرن الحادي والعشرين فهي أهم أصول المؤسسة، إذ أن ما يميزها أنها تساهم في زيادة الإنتاج، ورفع مستوى المؤسسة، حيث أنها توفر بيئة عمل مناسبة لجميع الموظفين، وتحسن العلاقة بين جميع أقسام المؤسسة؛ فإدارة الموارد البشرية تعد حلقة الوصل بين هذه الأقسام، الأمر الذي يساهم في تحقيق أهداف المؤسسة على أعلى مستوى.

¹ عبد الحميد الخليل، إدارة الموارد البشرية، الجامعة الافتراضية، السورية، 2018، الصفحة 17_18

المطلب الثالث: أهداف إدارة الموارد البشرية:

تعتبر الموارد البشرية عنصراً هاماً وحيوياً في كل المؤسسات (سواء كانت إنتاجية، تجارية، تعليمية، حكومية، ودينية.. الخ)، ويتوقف بقاء المؤسسة وتحقيق أهدافها على الطريقة التي استخدمت في الحصول على مواردها البشرية وطريقة استغلالها بواسطة القيادات، إنه من المهم أن تستعمل المؤسسة الموارد البشرية المتاحة أحسن استغلال ممكن، على الإدارة أن تعتني بصفة مستمرة بالموارد البشرية وبالطريقة التي تستخدم وتنمي هذه الموارد سواء بتكوين سياسات الموارد البشرية أو بالطرائق والإجراءات التي تستخدم فيما يتعلق بقوة العمل.

إن الأهداف التي تسعى إليها إدارة الموارد البشرية بالمؤسسة هي الأهداف نفسها التي تسعى إليها الإدارة بصفة عامة، وعلى مدير الموارد البشرية القيام بمجموعة من الأنشطة المتعلقة باستغلال الموارد البشرية، وهي أنشطة غير مطبقة في وحدات أخرى من التنظيم، لكن هذا العمل يساهم في إنجاز نفس الأهداف التي يسعى المديرون الآخرون لتحقيقها.¹

كما تعنى إدارة الموارد البشرية بالأفراد وقضاياهم داخل المؤسسة، من خلال مجموعة من الوظائف، ساعية بذلك إلى تحقيق جملة من الأهداف يمكن توضيحها من خلال النقاط التالية:

- I. توصيف الوظائف بما يضمن التحديد الواضح لاحتياجات المؤسسة من الموارد البشرية.
- II. وضع سياسات وخطط متعلقة بإدارة الأجور والحوافز والمكافآت المادية والمعنوية الخاصة بالموظفين والإداريين والعاملين.
- III. استقطاب واختيار وتعيين المورد البشري المناسب ووضعه في الوظيفة المناسبة الرجل المناسب في المكان المناسب.
- IV. الاهتمام برضا العاملين والرفع من ولائهم لمؤسستهم بما يضمن أداء أفضل وانتماء أكثر.
- V. الأخذ في الحسبان شكاوي العاملين والعمل على التقييم الموضوعي لها.
- VI. الاهتمام بمقترحات العاملين مهما كان مستوى منصبهم داخل المؤسسة وتطبيق المناسب منها.
- VII. الاهتمام بالمشاكل المهنية والشخصية للعامل والبحث عن حلول مناسبة لها.

¹يوسف عبد الرحمن، "تقييم أداء الموارد البشرية في المؤسسة الخدمائية"، مذكرة لنيل شهادة الماستر كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أم البواقي، سنة 2013-2014، صفحة 8.

- VIII. تنمية العاملين والرفع من مستوى كفاءاتهم.
- IX. تحقيق أهداف المؤسسة من خلال بحثها الدائم عن أفضل المهارات والمحافظة عليها وتنميتها؛ أي توفير احتياجات المؤسسة من الموارد البشرية الضرورية.
- X. المطابقة بين الأفراد والمهام المطلوبة منهم من حيث الفعالية المنتظرة والمؤهلات اللازمة.
- XI. تحقيق العدل بين الأفراد.
- XII. التأكد من أن المؤسسات لديها أشخاص يتمتعون بالموهبة والمهارة.
- XIII. إنشاء علاقة عمل إيجابية بين الموظفين ومناخ من ثقة المتبادلة.
- XIV. وضع سياسات وخطط متعلقة بإدارة الأجور والحوافز والمكافآت المادية والمعنوية الخاصة بالموظفين والإداريين والعاملين.
- XV. إحداث وخلق جو من الانسجام بين الموظفين والبيئات الخارجية المحيطة بالمؤسسات والمنشآت

المبحث الثالث: لوحة القيادة لإدارة الموارد البشرية:

يعتمد تسيرى الموارد البشرية اليوم، على أساليب علمية حديثة وأدوات تقييم تتجاوز ما هو تقليدي وساكن، من بيني هذه الأدوات لوحة القيادة إدارة الموارد البشرية باعتبارها نظام معلومات قائم بذاته للمؤسسة والتي ذات أهمية كبرى ووفاء يحتاجها المسيرون في الوقت اللازم، وبالجودة الملائمة من اجل إتخاذ القرارات.

المطلب الأول: مفاهيم أساسية للوحة القيادة لإدارة الموارد البشرية:

1. تعريف لوحة القيادة لإدارة الموارد البشرية:

تعرف إدارة الموارد البشرية على أنها : وسيلة تسيير تسمح بقياس التوقعات و التحقق منها سواء كانت قصيرة الأجل أم متوسطة ، و تؤمن الوصول إلى الأهداف المحددة مسبقا ، فهي تجمع دوريا مجموعة من المؤشرات تختارها كأسس و مبادئ قوية للعمل بها.

و تعرف كذلك أنها وسيلة تسييرية تساعد على اختيار و عرض المعلومات التي تعد بمثابة مفاتيح لاتخاذ القرار هذه اللوائح يجب أن تكون سهلة القراءة و ملائمة لكل مستعمل كما ستحتوي على جزء من المعطيات في شكل أهداف مسطرة و أيضا قياس الانحرافات و ترك تعليق عنها.

و كذلك لوحة القيادة للموارد البشرية تم تصميمها لتوجيه إدارة وظيفة الموارد البشرية ، لكن عناصر لوحة القيادة هاته هي مؤشرات أساسية مقدمة لنجاح الموظفين ، تبرز العديد من المقاييس الموجزة للوحة القيادة لوظيفة الموارد البشرية أكثر في لوحة القيادة الاجتماعية الشاملة.¹

و أيضا هي عبارة عن أداة مساعدة على اتخاذ القرار و تعرض مجموعة من المعلومات المنظمة المتعلقة بالأفراد و الجماعات في المؤسسة وهو يشكل وثيقة هامة من نظام المعلومات.

يجب أن يستجيب لعدة التزامات:

- ❖ **المصداقية** : المتغيرات يجب أن تحدد بدقة ، كذلك الأمر بالنسبة لطرق الحساب.
- ❖ **الوضوح** : يجب أن ترتب المعلومة وفق أهميتها و تلخص في تقارير بيانية.
- ❖ **الحالية** : بعض المعلومات تفقد قيمتها بشكل سريع و البقية بشكل بطيء.
- ❖ **المرونة** : شكله يجب أن يتكيف مع تغير الأولويات لدى المستعملين.²

بناء على ما سبق يمكن القول إن لوحة القيادة ادارة الموارد البشرية أداة قيادة قصيرة الأجل وأداة ضبط المسؤولية، فهي تشكل دعما متميزا للمتابعة والرقابة التشغيلية واتخاذ القرارات، توجه انتباه المديرين إلى النقاط الرئيسية لإداراتهم وتعطيهم صورة واضحة عن إنجازات المحققة خلال فترة زمنية معينة.

2. أهمية وأهداف لوحة القيادة لإدارة الموارد البشرية:

2-1-أهمية لوحة القيادة لإدارة الموارد البشرية:

تكمن أهمية لوحة القيادة من خلال الوظائف المتمثلة في :

- ❖ **القياس الداخلي**: الذي يمكن من متابعة المتغيرات الاجتماعية وفقا لمسؤوليات مختلف القادة في المؤسسة، تتعلق هذه القياسات : بعدد العمال، الأجور التوظيف زمن العمل، السلوكيات...
- ❖ **الرصد**: أي ملاحظة التطورات الاجتماعية الداخلية و الخارجية التي يمكن أن تؤدي إلى اضطراب قيادة و توجيه الموارد البشرية في المؤسسة.

¹ محمد بولصنام ووشو جميلة ، " لوحة القيادة كأداة من أدوات مراقبة التسيير في المؤسسة"، مرجع سبق ذكره، صفحة 7

² ضحاک نجي وبعوبينة سليمة، " لوحة القيادة آلية لحكومة المؤسسات"، مرجع سبق ذكره، صفحة 6 .

❖ **التقدير المسبق:** لما يمكن أن يحدث داخل أو خارج المؤسسة، فيفضل لوحة القيادة يمكن إعداد سيناريوهات حول تطور عدد العمال المرتقب أو تطور الكفاءات كما يمكنها أيضا دراسة سوق العمل وسلوك الأجراء و مختلف التطورات التنظيمية.¹

2-2- أهداف لوحة القيادة لإدارة الموارد البشرية:

تتلخص اهداف لوحة القيادة الموارد البشرية فيمايلي:

- ❖ تقوم بمتابعة التوقعات من خلال عدد الغيابات ... التقاعد حوادث العمل....
- ❖ متابعة الأهداف من اجل القيام بعملية تقييم تسيير الموارد البشرية يتم تحديد الهدف بوضوح معبر عنه كميا وبعدها الرقابة على مدى انجاز هذه الأهداف.
- ❖ العمليات التصحيحية بعد مشاهدة الانحرافات عبر المؤشرات المعروضة و اكتشاف الأسباب يتم التدخل بإجراء التصحيحات اللازمة.²

3. مهام لوحة القيادة لإدارة الموارد البشرية:

لقيادة المؤسسة في ظل بيئة تتسم بعدم التأكد والحركية يظهر دور ومكانة لوحة القيادة الاجتماعية كوسيلة على مستوى إدارة الموارد البشرية تسمح بالوقوف على مدى تحقق الأهداف وطبيعة الإجراءات التصحيحية التي يتخذها المسير من خلال تحليله للانحرافات وترجمة مسبباتها . وتظهر الأدوار التي تلعبها والمكانة التي تحظى بها من خلال المهام التالية:³

3-1- لوحة القيادة أدوات لتجميع البيانات: إن عملية التجميع لا تعني حذف أو إهمال لمعلومات

تتعلق بالموارد البشرية وإنما لوحة القيادة الاجتماعية تمثل بناء متكامل لجمع معطيات اجتماعية تسمح بمتابعة تطور التوظيف مراقبة ارتفاع الكتلة الأجرية زيادة الكفاءات إنتاجية العمال البيئة الاجتماعية أحوال الموظفين أو العمال، كل هذا تقدمه في شكل معلومات رقمية.

¹ مقدم وهبية، دور لوحة القيادة و بطاقة الأداء المتوازن في قياس و تقييم أداء الموارد البشرية ، جامعة مستغانم ، الجزائر، 2008، ص8.

² محمد بولصنام بوشو جميلتن مرجع سبق ذكره، صفحة 7.

³ -سمية مصباح ,مرجع سبق ذكره,ص25

3-2- لوحة القيادة أدوات للقياس: تقوم لوحة القيادة الاجتماعية أداء المورد البشري ومقارنته مع أهدافه المسطرة فالفرق المستخرج ما بين الأهداف المعتمدة والأداء المحقق يسمح لمدير الموارد البشرية أن يقيم أداء وفعالية قسمه في تحقيق الأهداف وعليه فإن لوحة القيادة الاجتماعية أداة لتقييم أداء المورد البشري .

3-3- لوحة القيادة أداة لتشخيص: يمكن للوحة القيادة الاجتماعية أن تلفت انتباه مدير الموارد البشرية إلى الظواهر غير الطبيعية وغير العادية التي تواجه عملية تحقيق الأهداف سواء كان ذلك بالقيمة المطلقة أو النسبية فالمؤشرات الاجتماعية تقوم بإخبار مدير الموارد البشرية بالوضع القائم ويقوم هو بدوره بالبحث عن أسباب الانحرافات والتفكير في العمليات التصحيحية المناسبة، ومن خلال هذه العملية يقوم بالكشف عن نقاط الضعف في نشاط الموارد البشرية، وهو ما يوحي بالقول بأن لوحة القيادة الاجتماعية هي أداة للتشخيص.

3-4- لوحة القيادة أداة لإدارة الحوار: إن لوحة القيادة الاجتماعية تفيد مستعمليها كونها لغة مشتركة ما بين أعضاء إدارة الموارد البشرية ومدير الموارد البشرية والإدارة العليا فمن خلالها يمكن لمدير الموارد البشرية أن يعرض النتائج المحققة ويعلق عليها ويشرح أسباب الانحرافات والإجراءات التصحيحية المتخذة على مستوى دائرته ويطلب في حالة الاحتياج إلى وسائل إضافية وصلاحيات وإمكانات تحقق له أمثلية شاملة وتعزز مخطط تسيير الموارد البشرية وعليه فلوحة القيادة الاجتماعية تعتبر وسيلة للحوار المفضلة داخل المؤسسة والدعامة الأساسية في تحليل النتائج .

3-5- لوحة القيادة أداة لتحفيز المسؤولين: تمثل لوحة القيادة الاجتماعية بالنسبة لمستعمليها مرآة تعكس أداء النشاط والمسيرين في نفس الوقت فهي بذلك تعكس أداء مسؤول الموارد البشرية واستعداداته نحو رفع التحدي فهي تبين له مستوى التقدم نحو تحقيق الأهداف من خلال توليد الشعور بالتحكم والذي بدوره يبعث التحفيز والانسجام بين أعضاء فريق الموارد البشرية عامة ولدى مدير الموارد البشرية على وجه الخصوص.

3-6- لوحة القيادة أداة لتحسين الكفاءات: تقوم لوحة القيادة الاجتماعية بإشعار مدير الموارد البشرية بالنقاط المحورية الخاصة بتسيير عمليات الموارد البشرية واستغلالها يسمح بإرساء مختلف التصورات التي تساعد على اتخاذ الحلول الممكنة والتعرف على مشاكل الآخرين فهي تسمح بتنمية

التكوين لدى المسؤولين وقدراتهم على اتخاذ القرارات والاتصال مع المتعاونين معهم لإيجاد أفضل الحلول للمشاكل المطروحة .

3-7- لوحة القيادة أداة الاعلام: تمنح لوحة القيادة الاجتماعية ميزة تتمثل في إعلام مدير الموارد البشرية في الوقت الحقيقي، ممكنة بذلك هذا الأخير من متابعة نشاطه من جهة وإعلام الإدارة العليا بحقيقة ما يجري بطريقة شاملة من جهة أخرى فهي تساهم في تطوير ثقافات الأفراد داخل المؤسسة من خلال الاجتماعات واللقاءات التشاورية بين المهتمين بها وبناتجها، فتبعث بذلك روح الفريق الواحد وتزيد في روحه المعنوية مما يؤدي إلى تلاشي وذوبان الحواجز النفسية لكن مع الحذر أن يكون لها دور الانعكاس السلبي في حدوث صراعات تنظيمية تؤثر على الأهداف المسطرة من قبل المؤسسة.

3-8- لوحة القيادة أدوات للتنبؤ: تساعد لوحة القيادة الاجتماعية بالتنبؤ بالحالة المستقبلية وذلك بناء على استقراء الماضي ودراسة الحاضر للولوج في المستقبل وبمعنى آخر فإن لوحة القيادة الاجتماعية لا تقدم فقط الوضعية الحالية والماضية وإنما الوضعية المراد بلوغها مستقبلا انطلاقا من دراسة وملاحظة اتجاهات مكونات لوحة القيادة التي يعبر عليها بالأهداف لذلك يمكن القول أن لوحة القيادة الاجتماعية تسمح بزيادة نسبة التأكد من المستقبل بالنسبة لمسير الموارد البشرية في ظل بيئة ديناميكية تتميز بعدم التأكد الحصول على مستقبل بقليل من الشكوك.

3-9- لوحة القيادة أداة للمراقبة: تشكل لوحة القيادة الاجتماعية الأداة المفضلة في نظام المراقبة انطلاقا من كونها تسمح بتعديل مستوى التجريد والذي يتحقق من خلال تدفق لمعلومات دقيقة يوفرها نظام معلومات الموارد البشرية كذلك ما تجدر الإشارة إليه أن المراقبة من خلال لوحة القيادة الاجتماعية لا تعني العقاب وإنما توجيه وإرشاد قسم الموارد البشرية نحو تحقيق الأهداف المسطرة بفعالية كبيرة وضبط مسار عمل المورد البشري والمؤسسة على حد سواء .

3-10- لوحة القيادة أداة مساعدة لاتخاذ القرارات : إن لوحة القيادة الاجتماعية ليست وسيلة لاتخاذ القرار وإنما تلعب دورا في عملية اتخاذ القرار بحكم انتمائها لنطاق الرقابة على مستوى الموارد البشرية ومنه الحكم على فعالية القرارات المتخذة وعليه فإن المشرف على لوحة القيادة الاجتماعية يجب أن يتمتع بروح المسؤولية والضمير المهني والأمانة العلمية وتقديم المصلحة العامة قبل المصلحة الخاصة .

4. أنواع لوحة القيادة لإدارة الموارد البشرية:

- وفيما يلي شرح موجز لأنواع لوحات القيادة الموارد البشرية حسب الباحث الأصناف والتقسيم:¹
- ❖ **لوحات قيادة الموارد البشرية التشغيلية:** وهي لوحات القيادة الخاصة بالفاعلية وتتعلق بأنشطة وعمليات تسيير الموارد البشرية وتسمح لوظيفة الموارد البشرية بالقيام بنشاطها بفاعلية وبتحكم أكبر في التكاليف، وعليه فلوحة القيادة التشغيلية لابد أن تزود مدير الموارد البشرية بالمعلومات التي تسمح له باتخاذ القرار وتصحيح الانحرافات والتعلم لتحقيق الوفورات من التكاليف. وقسم الباحث هذا النوع إلى أربع لوحات قيادة أخرى: لوحات قيادة التوظيف - لوحات قيادة الأجور والمكافآت - لوحات قيادة التكوين - لوحات قيادة التقييم.
 - ❖ **لوحات قيادة النتائج للموارد البشرية:** وهي أدوات تسيير والتي تسمح بتسيير السلوكيات والعادات السلوكية للعمال وفيها مؤشرات من ثلاث مستويات. وهي تعرف أنها لوحات قيادة للفاعلية. ويمكن أن نميز: لوحات قيادة اليد العاملة - لوحات قيادة العادات السلوكية أو شعور العمال - لوحات قيادة السلوكيات.
 - ❖ **لوحات قيادة التكاليف والعوائد:** كل نشاط أو برنامج في تسيير الموارد البشرية يولد تكاليف سواء تعلق الأمر بالتوظيف، التكوين، الإدارة، الأجور والمكافآت، التقييم، إدارة المسار المهني، الحوار الاجتماعي، تحسين البيئة الاجتماعية، فكل نشاط للموارد البشرية ينتج عنه نفقات. أيضا هناك بعض السلوكيات والتي سميها غير وظيفية تولد هي أيضا تكاليف فمثلا عادة سلوكية كعدم المبالاة أو عدم التعامل الجيد مع المستهلك أو كثرة التغيب، ولقد ميز الباحث بين نوعين من تكاليف الموارد البشرية: تكاليف تسيير الموارد البشرية، تكاليف الرأسمال البشري.
 - ❖ **لوحات القيادة الإستراتيجية للموارد البشرية:** وهي أدوات تسيير استراتيجي للموارد البشرية ونجد فيها مؤشرات على مختلف مستويات النموذج السابق، سواء في الأنشطة أو في نتائج الموارد البشرية، أو في النتائج التنظيمية أو في استدامة واستمرارية المؤسسة. وهي أيضا لوحات قيادة فعالية للموارد البشرية. ويمكن أن نميز: لوحات قيادة الاستجود - لوحات قيادة الكفاءات - لوحات قيادة السلوكيات

¹- يوغرطة باموت، (دور لوحات القيادة للموارد البشرية في تدعيم المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة) دراسة عينه من المؤسسات الجزائرية، أطروحة دكتوراه، في علوم التسيير خصص اداره أعمال، جامعه المسيلة، الجزائر، 2019، ص 147.

المطلب الثاني: المؤشرات إدارة الموارد البشرية:1. تعريف المؤشرات:

يمكن تعريف المؤشر على أنه: "وسيلة قياس ترتبط بأكبر المميزات لضبط وإدراك المستحيل وتحيط بجميع المظاهر، والمؤشر أيضا يفسر بنتائج تقديرية وبحدود كمية التكاليف والسلوكيات والمواقف والآراء، وهذا على شكل نسب، إشارات" ¹.....

ومن تعريف السابق يمكن قول أن المؤشرات هي عبارة عن الصورة الأكثر تمثيلا لوضعية معينة تعيشها المؤسسة، فهي أرقام من حيث الدلالة وتعتبر وسيلة تسيير تركز بشكل أساسي على تقديم أسس لمستوى تحقيق الأهداف.

2. دور المؤشرات :

للمؤشرات ثلاثة أدوار مهمة وهي ²:

❖ معلوماتية: الدور الأول للمؤشرات يدور حول المعلومات، فهذه الأخيرة تسمح للمؤسسة بقياس النتائج للسياسات الاجتماعية وتنفيذها.

❖ تشخيصية: الدور الثاني للمؤشرات يتعلق بالتشخيص، ويقصد به العمل على إبراز الانحرافات بين قياس المؤشر والقيم التي تعتبر نماذج أو معايير.

هذه المعاينة تسمح بتوضيح وجود ارتباط بين المتغيرات أم لا، ودراسة التوقعات.

❖ توقعية: الدور الثالث للمؤشرات هو التوقع، فالمؤشرات المنبهاة تسمح بكشف العناصر المحتملة التي تؤدي إلى إحداث الخلل الوظيفي، وتحديد الوسائل المهمة لاتخاذ الإجراءات التصحيحية ومتابعة التطورات الايجابية للنشاطات المشغولة.

1-سمية مصباح، مرجع سبق ذكره، ص96

2بن قناب فاطمة الزهراء، مرجع سبق ذكره، ص44

3. اختيار المؤشرات :

لا توجد نظريات أو قواعد عامة لاختيار المؤشرات ، لهذا لا بد من ضبط الأهداف بدقة التي يريد الوصول إليها وكذلك الزبائن أو الأشخاص التي تخصص لهم.¹

اختيار المؤشرات بتقدير دقيق بمجرد تثبيت هذه الخطوة وهي تحديد الأهداف تسهل الخطوة الثانية وهي اختيار المؤشرات بالعدد الملائم والشكل المناسب لتحقيق الأهداف والوصول إليها. ومن أجل القيام بالاختيار الصحيح تحتاج إلى معلومات أساسية لتكوين هذه المؤشرات. فهناك أربعة أصناف من المعلومات تصلح لتكوين المؤشرات اللازمة لإعداد لوحة القيادة للموارد البشرية. وتتمثل الأصناف في:

❖ **المعلومات المتعلقة بتنظيم الأفراد داخل المؤسسة:** (المعلومات التنظيمية): هي عبارة عن مؤشرات موضوعية أي تجمع كل المعلومات المتعلقة بالأفراد داخل المؤسسة، ووكلاء المؤسسة أيضا وتسمح بتبيين العناصر الفيزيائية والاجتماعية التي يتميزون بها، وتعتبر كمعلومات قاعدية وأساسية في المؤسسة وتتمثل في : " العمر، المستوى الدراسي، الوضعية العائلية، المكانة في المؤسسة، المنصب، الأجر".

❖ **المعلومات المتعلقة بالكفاءات داخل المؤسسة:** هي عبارة عن مؤشرات التكوين وكفاءات الأفراد وتعرف من خلال المعلومات الأولية والممكنة ويتعلق الأمر بكفاءات مهنية وتطبيقاتها أو نشاطاتها في المؤسسة، و تتمثل هذه المعلومات في: "الشهادات الممنوحة، عدد الكفاءات حسب الأقسام والفئات المهنية، المعلومات التطورية المتعلقة بأجورهم".

❖ **المعلومات المتعلقة بسلوكيات الأفراد داخل المؤسسة:** المؤشرات المتعلقة بتصرفات الأفراد، والسلوكيات المشتركة للأجراء داخل المؤسسة ومن خلالها توجه مباشرة لتحليل البيئة الاجتماعية، فهي كل المعلومات المختصة بدرجة إشراك الأفراد في اتخاذ القرارات وتحفيز الأجراء من خلال زيادة أجورهم، والمساهمة في النشاطات الاجتماعية، الرياضية والثقافية. فمن المفيد متابعة هذه المجموعة من المؤشرات بالنسبة لكل قسم ، وحدة وتعميمها في المؤسسة لأنها تسمح بقياس النتائج السياسية والاجتماعية وتبين العجز الموجود داخل المؤسسة.

¹-بن قناب فاطمة الزهراء، مرجع سبق ذكره، ص46

❖ المعلومات المتعلقة بالسياسات المتبعة داخل المؤسسة: المؤشرات التي تخص المؤسسة، وتبين نتائج السياسات الاجتماعية من خلال:

(1) تركيب الأجور وتقسيمها إلى الأجر الثابت والقيم المتغيرة، العلاوات والكفاءات، المنح، الفوائد أي كل ما يتعلق بتقسيم الأجور حسب الفئات المهنية، وتبيين الفروق بين الأفراد ذوي الدخل العالية والأفراد ذوي الدخل الضعيفة.

(2) تطور نسب الكتلة الأجرية حسب المعلومات الموجودة في المؤسسة وتقييمها مع الفئات المهنية في باقي المؤسسات وعلى حسب المناطق الجغرافية.

4. مبادئ اختيار أحسن المؤشرات :

توجد أربعة مبادئ بسيطة لا بد أن تحترم وهي¹ :

❖ إن نجاح لوحة القيادة يحتاج لتعاليق كثيرة، تعبر من خلال المؤشرات المعروضة والشكل المعروض به.

❖ كل البيانات المعروضة من خلال هذه المؤشرات لا بد أن تحمل عناوين واضحة ومفهومة.

❖ لا بد أن تكون هذه المؤشرات والبيانات أو التمثيلات البيانية التابعة لها تحمل التاريخ والفترة التابعة لها.

❖ تجنب إكثار المؤشرات في لوحة القيادة، فليست كل المؤشرات ذات أهمية وفائدة.

وتتجمع هذه المؤشرات في لوحة القيادة في أربع فئات، وتؤدي إلى تحسين النشاطات والقيام بالإجراءات التصحيحية، وهذه الفئات هي² :

- مؤشرات الأداء: تقيس درجة الوصول إلى الأهداف.
- مؤشرات القيادة: تسمح بالوصول إلى الحقائق من خلال معرفة الانحرافات والقيام بإجراءات تصحيحية.
- مؤشرات الإنارة: توضح المعلومات المتعلقة بتطور المؤسسة واتخاذ القرارات المناسبة.

¹سمية مصباح، مرجع سبق ذكره، ص 98

²سمية مصباح، مرجع سبق ذكره، ص 99

- مؤشرات الإنذار: تسمح بتوضيح الخلل الوظيفي وتلزم القيام بإجراءات تصحيحية.

5. أهم المنبهات في لوحة القيادة لإدارة الموارد البشرية:

نعرض أهم المنبهات في التسيير الاجتماعي ومطابقتها مع واقع المؤشرات لإعداد لوحة قيادة فعالة¹

5-1- المنبهات المتعلقة بسياسات الأفراد: توضح من خلال حساب:

❖ معدل الفصل .

❖ معدل الاستقالة.

5-2- المنبهات المتعلقة بالأخطار المهنية: تعالج من خلال حساب:

❖ معدل حوادث العمل حسب طبيعة العقود .

❖ معدل حوادث العمل حسب المتابعة بالنوعية المهنية .

❖ معدل حوادث العمل حسب شطر الأعمار.

❖ معدل تواتر وخطورة حوادث العمل سواء كان عجز دائم أو عجز مؤقت.

5-3- المنبهات المتعلقة بالغيابات: تبرز من خلال حساب:

❖ معدل الغياب المتعلق بالأمراض .

❖ معدل الغياب المتعلق بالأمراض لفترات قصيرة.

❖ معدل الغياب المدفوع الأجر.

❖ معدل الغياب الغير مدفوع الأجر.

5-4- المنبهات المتعلقة بالعمالة: توضح من خلال حساب :

❖ معدل العمل.

❖ معدل مرونة العمل سواء كان محدد أو غير محدد المدة.

❖ معدل الأقدمية في المؤسسة .

❖ معدل التأطير حسب الوحدات.

5-6- المنبهات المتعلقة بالتكوين: تبرز من خلال حساب:

¹⁻سمية مصباح, مرجع سبق ذكره, ص 101

- ❖ معدل المشاركة في التكوين.
 - ❖ معدل التكوين حسب قطاع النشاطات.
 - ❖ معدل التكوين حسب جنس وحجم المؤسسة.
- 5-7- المنبهات المتعلقة بالأجور: تعالج من خلال حساب :
- ❖ معدل الأجور حسب قطاع النشاطات.
 - ❖ معدل اختلاف الأجور بين الفئات المهنية.
 - ❖ معدل اختلاف الأجور بين النساء والرجال.
 - ❖ جزء العلاوات من الأجور.
 - ❖ معدل الساعات الإضافية.
- 5-8- المنبهات المتعلقة بالعلاقات الاجتماعية : تعالج من خلال حساب :
- ❖ معدل المشاركة في الاختبارات.
 - ❖ معدل المفاوضات.
 - ❖ النزاعات.
- 5-9- المنبهات المتعلقة بتوفير الأجور: تبرز من خلال حساب :
- ❖ قيمة الانتفاع.
 - ❖ قيمة المساهمات.
 - ❖ مخططات توفير المؤسسة.
 - ❖ قيمة توفير المتقاعدين.
 - ❖ مساهمة العمال في الأرباح من خلال الأجور.
- 6. تحليل المؤشرات في لوحة القيادة لإدارة الموارد البشرية:**

يربط التحليل بالعديد من الحسابات الإحصائية وقياساتها كقيم مرجعية، أو انحراف ناجم عن هاته المعايير يوقف إنارة المنبهات ويلزم القيام بأعمال تصحيحية. من خلال:¹

¹-سمية مصباح, مرجع سبق ذكره,ص105

6-1- اعداد النشاطات: تعتبر المنبهات بمثابة إغذار لمراقبة العمل من طرف الكثير من المسؤولين العمليين المساعدين لإدارة الموارد البشرية، فمن غير الممكن أن تتحمل المؤسسة تكاليف التسيير لردود الأفعال اليومية، لهذا ربطت مؤشرات لوحة القيادة بالمشاكل المتعلقة بالخلل الوظيفي المستقبلي. ولأن وظيفة لوحة القيادة تقوم على اختيار ردود الأفعال والأفعال التصحيحية، لابد من تتبع المعاينة الشاذة.

6-2- حساسية المؤشرات: يرجع الفضل إلى حساسية المؤشرات الاجتماعية، وتتميز هاته الأخيرة بالاستجابة من خلال المعايير الثلاث التالية¹:

- (1) المرونة: قدرة المؤشر للاستجابة والتكيف مع الأفعال التصحيحية، أي المساهمة للتوصل إلى هي النتائج المنتظرة.
 - (2) التكلفة: تعتبر أهم معيار في المؤشرات العملية أي كم يستطيع الاستثمار في العمل الصحيح للوصول إلى نتائج منتظرة واختيار النشاط الصحيح وبأقل تكلفة.
 - (3) التفاعلية: يعرف من تفاعلية المؤشر الزمن المستغرق لإعطاء النتائج المقاسة، لأن المؤشرات الاجتماعية ليست لها نفس الحساسية، فالبعض تستخرج منه النتائج بسرعة والبعض الآخر يستغرق وقت طويل لرد الفعل.
- وتحدد تفاعلية المؤشر بالعمل على اتخاذ القرارات والوصول إلى الأهداف المتوقعة.

7. المؤشرات المساعدة لحل مشاكل الموارد البشرية:

لإتقان هاته المؤشرات والاستجابة لردود الفعل، تقوم إدارة الموارد البشرية بالعمل على الاختيار الاستراتيجي للقياس والحلول الفعلية بأقل تكلفة وأكثر سرعة وفي أحسن الأوقات. و الجدول التالي يعرض كيفية اعداد النشاطات من خلال المشاكل المطروحة وكيفية تعمل المؤشرات على حل هاته المشاكل²:

الجدول(3):المؤشرات المساعدة لحل مشاكل الموارد البشرية

¹-سمية مصباح, "دور لوحة القيادة في تحسين الموارد البشرية"مرجع سبق ذكره,ص105

²-منصور عصام, العايب ياسين, امجلة الجزائرية للعلوم الاجتماعية والإنسانية, المجلد 90 / العدد 90 (0902 / ص34

<p>عدد العمال الخارجيين / عدد العمال الكلي / عدد العمال الداخليين / عدد العمال الكلي.</p>	<p>- الأجر المقدر/علاوات النتائج/مخطط التكوين الشخصي</p>	<p>- دوران العمل.</p>
<p>- عدد المناصب حسب النشاطات. - عدد المناصب حسب الوظائف المساعدة. - تجميع المناصب حسب نماذج العمل.</p>	<p>- مخطط التكوين المتعدد الكفاءات. - الاتصالات المنظمة - تنظيم الفرق و استقلاليتها.</p>	<p>- نقص تعدد تكافؤ الفريق.</p>
<p>- العمل المحقق/العمل الفعلي. - عدد العمال الداخليين - عدد العمال الكلي.</p>	<p>- التسيير التوقعي للعمل. - تخطيطات العمل . - الاحلال البياني - فئات العمل.</p>	<p>- عدم تكيف الأفراد بالمناصب الجديدة .</p>
<p>- المبالغ المتعلقة بالأقدمية/الكتلة الاجرية الكلية/عدد العقود المقررة / عدد العمال الكلي / مبلغ الاعباء الاقتصادية/مبلغ الاجمالي للاعباء الاجتماعية.</p>	<p>- الاجور المستحقة. - تراجع علاوات الاقدمية. - تخفيض الترقية تلقائيا.</p>	<p>- الكتلة الأجرية.</p>
<p>- عدد الاجور الخاطئة . - عدد الجور الكلية. - عدد المصادرات , الحجز . - عدد الاجور المتأخرة المدفوعة - عدد تاخرات الاجور و الاعباء الاجتماعية.</p>	<p>- التكوين بتقنيات لحساب الاجور/توسع وسائل الاعلام الالي/الاجراءات الموثوقة/رزمة لعمليات الاجور/اتصالات منظمة مع المسؤولين العمليين, المحاسبة, الاعلام الالي.</p>	<p>- حسابات الأجر.</p>
<p>- اعداد نهاية فترة الدورة. - عدد الحوارات للتوظيف. - زمن بدء الشروع فيالمنصب.</p>	<p>- اختيار الركائز الجديدة لنشر الاعلانات. - التعريف بالمناصب و جوانبها. - الخريطة التحليلية لمعايير الاختيار.</p>	<p>توظيف الداخلي</p>

<p>- عدد الموظفين الخارجيين/عدد الاجمالي للموظفين.</p>	<p>-الخرائط العملية.</p>	
<p>- عدد الاجراء المكونيين /عدد العمال . - عدد الاجراء المكونيين حسب الفئات/عدد العمال حسب الفئات . -نسبة الكتلة الاجرية المخصصة للتكوين.</p>	<p>-مخطط التكوين لسنوات متعددة . -استراتيجية تحقيق المخططات. -اختيار المنظمات التكوينية. -اختيار المكونيين المستقلين. -اختيار الافواج. -تثبيت الاهداف التكوينية. -تقييم نتائج التكوين.</p>	<p>التكوين غير المتكيف</p>

المصدر : سمية مصباح , "دور لوحة القيادة في تحسين الموارد البشرية"مرجع سبق ذكره,ص111

إن المشاكل المتعلقة بالأفراد داخل المؤسسة تواجهها إدارة الموارد البشرية بدراسة الأسباب والاستعانة بحساب المؤشرات من خلال أدواتها المعدة دوماً من قبل هاته الإدارة والوصول إلى استنتاجات يمكن من خلالها اتخاذ الإجراءات التصحيحية وبالتالي تحقيق أهدافها، وأهداف الموارد البشرية.

8. أقسام لوحة القيادة لإدارة الموارد البشرية :

تتعدد لوحة القيادة الموارد البشرية بتعدد الأهداف في جميع المؤسسات، ويمكن إطلاق نماذج بسيطة للوحة القيادة على حسب نوعية الأهداف وخصوصيتها وكيفية تحقيقها:¹

8-1- لوحة القيادة شهرية : هي الأكثر استعمالاً في إدارة الموارد البشرية، فالشهر هو الدورة الأكثر تعبيراً ودلالة خلال السنة التي تتحقق فيها الأهداف المؤسسة (خاصة دورة الأجور ، التكوين ...). تتميز هاته الفئة شكلين مهمين من لوحة القيادة شهرية:²

¹ - بن قناب فاطمة الزهراء, "دور لوحة القيادة في قياس و تقييم الموارد البشرية"مرجع سبق ذكره,ص45

² - بن قناب فاطمة الزهراء دور لوحة القيادة في قياس و تقييم الموارد البشرية",مرجع سبق ذكره,ص46

8-1-1- لوحة القيادة بنتائج تحليلية مفصلة : توجه لوحة القيادة في البداية بقيم مفصلة لنتائج الشهر المعني، والمؤشرات تبدو مفصلة بأعلى الدرجات كي تسمح القيام بتحليل دقيق، حيث تصور بين 10-15 مؤشر بالقيم المحققة والمعيارية، وحساب الانحرافات من خلال هاته القيم.

الجدول(4): لوحة قيادة شهرية بنتائج تحليلية مفصلة

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

المصدر : بن قناب فاطمة الزهراء, "دور لوحة القيادة في قياس و تقييم الموارد البشرية"مرجع سبق ذكره,ص46

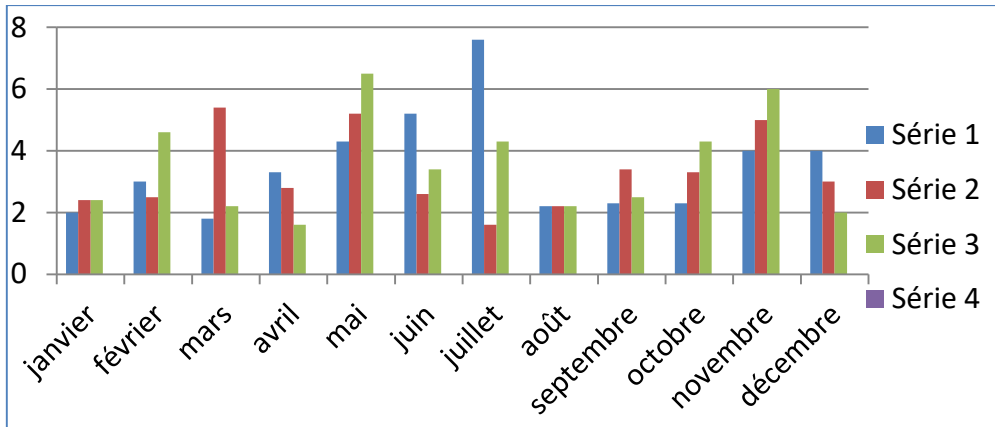
تسمح لوحة القيادة هاته من خلال تواترها الشهري القيام بنشاطات مهمة لتحقيق الأهداف المتوقعة السنوية، فكل مؤشر يقيم شهريا ويقارن بالشهرين السابقين، وتجمع كلها في بداية السنة.

8-1-2- لوحة القيادة التدرجية: تصور هاته اللوحة فترة اثنا عشر شهرا وكل شهر يسمح بعرض

وإظهار جميع نتائج المؤشرا كما يبينه الشكل التالي :¹

¹ سمية مصباح، "دور لوحة القيادة في تحسين الموارد البشرية"مرجع سبق ذكره،ص117

الشكل رقم (2): لوحة القيادة التدريجية



المصدر: بن قناب فاطمة الزهراء, دور لوحة القيادة في قياس و تقييم الموارد البشرية"مرجع سبق ذكره,ص46

فمن خلال هاته اللوحة يتبين كيفية تحقيق التطورات خلال كل السنة على حسب مسار المؤشرات المختارة، التي تسمح باستخراج أهم النتائج وعرضها ومتابعتها وكيفية تحقيقها وقياس الانحرافات المسجلة كل شهر.

8-2- لوحة القيادة بتواتر سنوي :

- تتعلق خصوصا بمستويات الإدارة العامة وإدارة الموارد البشرية بإدارة إستراتيجية أي تتابع

الأهداف المتوقعة في آجال طويلة.¹

ومن خلال المقارنة لعدة سنوات يمكن قياس المؤشرات وتوضيح الاتجاهات الكثيرة لتطورها،

والانحرافات الناجمة تسهل الوصول للأهداف المتوقعة.

تستطيع لوحة القيادة أن تظهر حلول تصحيحية، فهي تسمح بالتفكير عموما بوضع النشاطات في

مكانها، ومتابعة النتائج لهاته النشاطات والأعمال المحددة لها، وهذا من خلال المعاينة.

لهذا ستوضح كيفية تطبيق لوحة القيادة في أهم مجالات التسيير الاجتماعي والتي تستعمل في التسيير

¹بن قناب فاطمة الزهراء, دور لوحة القيادة في قياس و تقييم الموارد البشرية"مرجع سبق ذكره,ص47

اليومي.

المطلب الثالث: نماذج لوحة القيادة لإدارة الموارد البشرية :

نتناول فيما يلي نماذج لوحة القيادة للمورد البشرية:

(1) لوحة قيادة خاصة بالغياب: يعتبر الغياب أكبر مشكلة تواجه إدارة الموارد البشرية، وتشغل بال جميع المسؤولين داخل المؤسسة.

1-1-تعريف الغياب: يقصد بالغياب بأنه: "الوضعية الشخصية أو المشتركة المسجلة للغيابات عن

العمل المحتملة والتي تسبب النزاع في جميع وظائف المؤسسة".¹

ويشير الغياب إلى حساب معدله ومعرفة تأثيراته على المؤسسة، ويقصد بمعدل الغياب بأنه :

عدد الأيام التي يغيبها العامل ولا يتواجد في عمله خلال السنة حيث أن الغياب هنا عدم تواجد العامل لأسباب مرضية أو غير مرضية² ، ويحسب:

معدل الغياب = (عدد أيام الغياب في السنة في القسم / عدد أيام العمل لكل العاملين) * 100

1-2-المؤشرات حساب الغياب: إن الغياب ينقص الوقت الفعلي للعمل، ويشكل للمؤسسة مصدر

تكاليف وأخطار ومن خلال حساب المؤشرات التالية يمكن متابعة الغياب كالاتي³ :

- درجة الخطورة = ساعات الغياب / عدد الساعات اللازمة للعمل.
- دليل التكاثر = عدد الغيابات / عدد العمال الأجراء.
- زمن الغياب = ساعات الغياب / عدد الغيابات.
- متوسط الغياب = ساعات الغياب / عدد العمال الأجراء .
- تعدد الغياب = عدد الأجراء الغائبين مرتين أو أكثر / عدد العمال الأجراء.

هذه المؤشرات لا بد أن تنظم حسب الكفاءة، حسب وحدات العمل، حسب فئات الأعمار، حسب الأقدمية وحسب الجنس.

¹ Pertti jean marie,dictionnaire des ressources humaines,2éme édition vuibert , paris , France,2001,p :01

²سمية مصباح،"دور لوحة القيادة في تحسين الموارد البشرية"مرجع سبق ذكره،ص118

³أحمد ماهر ،إدارة الموارد البشرية ،جامعة الإسكندرية ،مصر ، 2005،ص131

لهذا تخصص إدارة الموارد البشرية لهذا المشكل لوحة قيادة شهرية للمتابعة التدريجية خلال السنة وهذا للقضاء عليه والتصرف في الوقت المناسب من خلال الأهداف المقترحة.

1-3-الأهداف: يكون الهدف دقيق بالقدر الكافي وواضح وهو دوماً "تقليل الغياب والتكاليف"، وتقليل الغياب يكون بنسبة كبيرة هذا ما يؤدي إلى تحقيق لوحة قيادة جيدة.

1-4-اختيار المؤشرات لحساب الغياب: يحتاج إلى المعلومات التالية :

- العدد الإجمالي للعمال في الشهر.
- عدد العمال المرضى والمقسمين حسب الجنس، العمر، القسم.
- فترة العطل المرضية.
- الفترة التي يحدث فيها الغياب بكثرة.
- متوسط عدد أيام الغياب.

فخطوات تحقيق لوحة القيادة توجه بوضوح من خلال المعاينة، حيث تكون هاته اللوحة هدفها سنوي ينتمي إلى المتابعة التدريجية بتواتر شهري، لأنه في الواقع الانحرافات هي التي تبرر الأعمال والنشاطات وتستخرج قبل بداية الشهر اللاحق، ويحسب دوماً متوسط الغياب في المؤسسات ويقارن بالمتوسط العام للغياب .

من خلال المعاينة نجد نوعين :

- أولاً: تؤكد على حساسية المؤسسة للغياب، ومقارنته بالمتوسط العام.
- ثانياً: الانحرافات عن المتوسط العام والتي لابد مراجعتها بسرعة.

الجدول (5): لوحة القيادة المتعلقة بالغياب.

ديسمبر			فيفري.....			جانفي			فترة التوقف عن العمل
A-2	A-1	A	A-2	A-1	A	A-2	A-1	A	
									من 0-3 أيام
									من 4-7 أيام
									من 8-14 يوم
									اكثر من 14 يوم

المصدر: بن قناب فاطمة الزهراء, " دور لوحة القيادة في قياس و تقييم الموارد البشرية"مرجع سبق ذكره,ص48

من خلال هاته اللوحة يتبين تقسيم فترة التوقف عن العمل لفترات قصيرة أقل أو تساوي 3 أيام والوقت الذي يحدث فيه الغياب، أي الشهر الذي تكثر فيه وبالتالي اتخاذ الإجراءات التصحيحية. وأيضا لا بد من تحليل الغياب من خلال استدراج الارتباط بين المؤشرات المتعلقة بالغياب والأسباب المؤدية إليه على حسب الجنس والعمر كما تمثله اللوحة التالية:

الجدول (6): لوحة القيادة لتحليل الغياب حسب الجنس والعمر

ديسمبر			فيفري.....			جانفي			رجال
A-2	A-1	A	A-2	A-1	A	A-2	A-1	A	
									اقل من 40
									اكثر من 40
									اقل من 40
									اكثر من 40

المجموع :

المصدر :سمية مصباح , "دور لوحة القيادة في تحسين الموارد البشرية"مرجع سبق ذكره,ص120

هاته اللوحة تبين تحليل الغياب من خلال استدراج الارتباط بين المؤشرات المتعلقة بالغياب والأسباب المؤدية للغياب على حسب الجنس والعمر، فدوما لا بد من التوقعات وأخذ الاحتياطات اللازمة لمواجهة الغياب، خاصة عطل الأمومة والعطل الصيفية.....

2) لوحة قيادة خاصة بتقييم الأفراد: إن تقييم أداء الأفراد موجود دائما أي يمارس بصفة مستمرة، فهو

نظام ملازم لوظيفة الرقابة.¹

2-1-تعريف عملية تقييم الأفراد:

ويعرف على أنه : " العملية التي تمكن من التقدم و التطور التدريجي للفرد.

ويعرف كذلك: " إمكانية استنتاجه من تقييم النتائج وهذا ما يتطلب ملاحظة الطريقة المتبعة لتحقيق الأهداف وليس فقط ملاحظة الانحراف الموجود بين النتائج والأهداف.

إذن عملية تقييم الأفراد عبارة عن وسيلة تمكن من إصدار حكم موضوعي على قدرة العامل في أداء واجبات ومسؤوليات عمله والتحقق من سلوكه وتصرفاته أثناء العمل وقدرته على التحمل لواجبات ومسؤوليات إضافية

2-2-الأهداف خاصة بتقييم الأفراد: عند القيام بعملية تقييم الأفراد لا بد من تحديد الأهداف التالية:

التوفيق بين الأهداف المتنوعة للأفراد ووصف مناصبهم والنشاطات التي يقومون بها؛ الربط بما يجري في الحقيقة (المنصب وصاحب المنصب: ماذا يعمل؟ ماذا لا يعمل؟ ماذا يجب أن يعمل؟).
تحديد الانحرافات الأساسية من التقييم والأجور لجميع الأفراد.

2-3-اختيار المؤشرات خاصة بتقييم الأفراد: لا بد من معرفة جميع المعلومات المتعلقة بهاته المؤشرات :

- مختلف المهام في المنصب الواحد .

¹سمية مصباح , "دور لوحة القيادة في تحسين الموارد البشرية"مرجع سبق ذكره,ص121

- النسب المطلقة للزمن عند القيام بالمهام .
- مسار المؤشرات خلال أربع سنوات .
- قيمة الأجور وحسابها في كل منصب .
- حساب الانحرافات على حسب متوسط الفئات.
- حساب الانحرافات بمتوسط خارجي.

فانطلاقاً من تحديد مهام المنصب والفرد الذي يقوم بنشاطات هذا المنصب، يمكن القيام بتحليل التوزيعات الاقتصادية وتطور المؤسسة من استخراج أهم مؤشرات لوحة القيادة، فكل المهام ترجع للوظيفة في حد ذاتها وأهميتها بالنسبة لباقي الوظائف، والمعيار الزمني الخاص بها، فالمسؤول في هذا المجال يقترح معايير مثالية لمسار الوظائف التي تمكن من التقييم كما يوضحه الشكل التالي :

الجدول (7): معايير التقييم .

المهام	معامل الأهمية	المعيار زمني

المصدر : سمية مصباح، "دور لوحة القيادة في تحسين الموارد البشرية" مرج سبق ذكره ، ص122

ويمكن إعداد لوحة القيادة الاجتماعية انطلاقاً من تحديد مهام المنصب، ومن خلال هاته اللوحة يمكن تقييم الأفراد في كل قسم وتعيين معيار مرجعي لتقييم الأداء نشاط بنشاط . ومن خلال المعيار يمكن إعلان نتائج الفريق أو النتائج الشخصية لكل فرد خلال ثلاث سنوات، بعد ذلك تظهر التطورات، ويمكن استخراج الانحرافات المتعلقة بالنسبة النهائية، هاته الانحرافات تؤدي إلى إعادة تبين معايير جديدة للمناصب للسنة اللاحقة وتحديد متوسطات جديدة للوصول إلى تحقيقها .

ويوضح الشكل التالي كيفية إعداد لوحة القيادة لتقييم الأفراد في قسم من أقسام المؤسسة.

الجدول (8): كيفية إعداد لوحة القيادة لتقييم الأفراد

المؤسسة:								
القسم:								
المتوسطات	المعيار	الانحراف	المعيار	النسبة المئوية الزمن				نشاطات المنصب
				A-3	A-2	A-1	A	
A+1	A+1							

المصدر: سمية مصباح "دور لوحة القيادة في تحسين الموارد البشرية"، مرج سبق ذكره، ص 123

فبفضل هاته اللوحة والمسؤول عن هذا القسم يمكن القيام بقياس الأداء الشخصي من المعيار الثابت وتطورات المنصب بمختلف النسب والمعاملات.

لهذا تعتبر لوحة القيادة الاجتماعية وسيلة دورية ومساعدة لاتخاذ القرارات، لأنها من خلال هدفها وتقييمها يمكن أن تقوم بتعديلات للسنة اللاحقة من خلال المعايير المقترحة الجديدة.

(3) إعداد لوحة قيادة خاصة العمال: تعد العمالة في المؤسسة بمثابة الركيزة الأساسية بالنسبة لإدارة الموارد

البشرية، فالحديث عن العاملين في المؤسسة هو الحديث عن الوظائف التي يشغلونها، واختيارهم يتم

بحسب توافقهم مع الوظائف المسندة إليهم، كما أن تعليمهم وتدريبهم يتم لغرض إكسابهم المهارات والمعارف التي تسمح لهم بالاستجابة لمتطلبات وظائفهم .

3-1- تعريف العمال: وتعرف العمال على أنها¹:

¹سمية مصباح، "دور لوحة القيادة في تحسين الموارد البشرية" مرج سبق ذكره، ص 123

" تترجم أثر تغيرات عدد العمال بالزيادة أو النقصان أثناء فترة زمنية معينة.

3-2--الأهداف لوحة قيادة خاصة بالعمال: لإنشاء لوحة القيادة لآبد من احترام المخطط السنوي

للعمالة لذوي العقود الغير المحددة المدة المحسوب في كل قسم، والتوقع للسنة اللاحقة من خلال مقارنة العمالة للسنة A +1 والسنة A المعنية (السنة السابقة و السنة المعنية).

3-3-اختيار المؤشرات لوحة قيادة خاصة بالعمال: تحتاج إلى معرفة مايلي :

- عدد العمال الأجراء في نهاية السنة السابقة A+1 .
- العمال الأجراء المخططين في نهاية الأشهر الإثناعشر للسنة A .
- عدد المناصب المسجلة في كل شهر للسنة A.
- عدد المناصب الملغاة في كل شهر للسنة A.
- عدد العمال 31 ديسمبر للسنة A-1.
- عدد العمال في 31 ديسمبر للسنة A-2.
- عدد العمال 31 ديسمبر للسنة A-3.
- عدد العمال في 31 ديسمبر للسنة A المنتظر حسب الفئة المهنية وفي كل شهر.

وهذا يمكن من حساب:

- عدد العمال المسجلين.
- معدل الاستقالة لجميع الفئات المهنية.
- عدد العمال الدائمين.
- معدل الاستقالة حسب مراتب الأعمار.
- عدد العمال المدفوعي الأجر.
- معدل الاستقالة حسب الأقدمية .
- عدد العمال الحاضرين.
- معدل التسريحات الاقتصادية وغير الاقتصادية .
- معدل تجديد للعمال ذوي العقود محددة المدة.

فالهدف من لوحة القيادة في هذا المجال لابد أن يكون دقيق وبإحكام، لأن كل لوحة تخص إدارة الموارد البشرية تعطي صورة واضحة لمجموعة الثوابت التي لها علاقة بالعمالة وتقيس التطورات اتجاه الأهداف، ويقوم اختيار لوحة القيادة على اللوحة التدريجية التي تنشر التطورات شهر بشهر، لأن هذا الأخير هو الفترة المهمة لإدارة الموارد البشرية من قيادة واتخاذ الأفعال التصحيحية ومراقبة النتائج وبالتالي اتخاذ القرارات الإستراتيجية. واللوحة التالية توضح كيفية إعداد لوحة القيادة للعمال ذوي العقود غير محددة المدة للشهر X

الجدول (9): لوحة القيادة. خاصة بالعمال

				الاهداف								المجموع العمال		
انحراف السنة	انحراف الشهر	القيم الفعلية	انحراف المجموع	مجموع الاهداف	الاشهر من جانفي الى ديسمبر									
														اطارات
														- تسجيل
														- الغاء
														منفذين
														- تسجيل
														- الغاء
														عمال
														- تسجيل
														- الغاء
						عدد عمال في: A-1								
						عدد عمال في: A-2								
						عدد عمال في: A-3								

المصدر : سمية مصباح، "دور لوحة القيادة في تحسين الموارد البشرية" مرج سبق ذكره ، ص 126

فهاته للوحة تبين مجموع العمال في آخر يوم في السنة 1- A والتخطيط شهر بشهر لجميع المناصب المسجلة والملغية، وأيضا تطور العمالة خلال ثلاث سنوات وإعطاء نظرة كمية وبنائج مفاصة للسياسات الاجتماعية في المؤسسة، وقياس انحراف الأشهر للوصول إلى الانحراف السنوي.

4 إعداد لوحة قيادة خاصة بالتكوين: نتناول فيما يلي إعداد لوحة قيادة التكوين:

4-1- تعريف التكوين: تهتم المؤسسات بالتكوين، لأن ما ينفق فيه يمثل استثمار في الموارد البشرية، قد يكون له عائد يظهر في شكل زيادة الإنتاجية الكلية، وعليه نحاول تحديد مفاهيم عامة للتكوين: "الجهود الهادفة إلى تزويد الفرد بالمعلومات والمعارف التي تكسبه مهارة في أداء العمل".

إن التكوين يساهم في إنتاج المهارات وتتميتها، وتطوير معارف وقدرات الموارد البشرية (سواء الجسمية أو العقلية) التي تساهم في تحسين أدائها وزيادة كفاءتها، فالتكوين يمر بأربع مراحل أساسية¹:

- تحديد الاحتياجات التكوينية.
- تصميم برنامج التكوين.
- تنفيذ برنامج التكوين.
- التقييم .

4-2- الأهداف لوحة قيادة خاصة بالتكوين: يعتبر الهدف كلاسيكي فيما يتعلق بالتكوين، حيث أنه يدور حول تحقيق ميزانية التكوين بموجب ما تقرره إدارة الموارد البشرية والمعلن في الهيئة الرسمية للمؤسسة.

يسمح تكوين لوحة القيادة بملاحظة ما يتحقق خلال الشهر وجميعها في بداية النشاطات، حيث أن ميزانية التكوين تقسم على حسب المناصب المخصصة لها التي تسمح بتكرار المتابعات فيما يخص الميزانية.

¹ سمية مصباح، "دور لوحة القيادة في تحسين الموارد البشرية" مرج سبق ذكره، ص126

4-3- اختيار المؤشرات لوحة قيادة خاصة بالتكوين: توجد العديد من المؤشرات في هذا المجال ولكن الأكثر ملائمة هي التي تساعد في تحديد المناصب المتصرفة في ميزانية التكوين والمقسمة حسب طبيعة:

- عدد العقود المتفق عليها في المؤسسة
- تكاليف وأجور المكونين.
- أعباء السكن والأكل والنقل.
- الموارد
- أعباء نشاطات العمل.
- شراء الأجهزة.

كل هاته المؤشرات تتابع وتراقب شهر بشهر، وحدة بوحدة، وعلى حسب الفئات المهنية للمساعدة في توضيح هاته المؤشرات من خلال المعاينة والكشف عن نشاطات التكوين لأبد من إغناء لوحة القيادة بالمعلومات التحويلية التالية :

- تنظيم وترتيب مسار التكوين خلال السنتين السابقتين للسنة المعنية A-1 و A-2
- جمع كل المصاريف السنوية وحسابها بنسب مئوية على حسب الكتلة الأجرية والمقدرة للسنة المعنية A.
- تقريب نتائج النسب المئوية على الأقل بالإنزامية القانونية والنسب المئوية لمتوسطات الفروع
- والقطاعات

الجدول (10): لوحة قيادة التكوين للسنة A.

طبيعة المصاريف	المبلغ الاجمالي للميزانية السنوية	الكتلة الاجرية %	جانفي.....			ديسمبر.....		
			مص	%	ب أ	مص	%	ب أ
-العقود								
-التكاليف الاجور								
-اعباء سكن و الاكل								
-اعباء النقل								
-الموارد								
-اعباء نشاطات العمل								
-شراء الاجهزة								
-مجموع مصاريف السنة								
-النسبة المؤية لمتوسط القطاع								
-مجموع مصاريف السنة A-1								
-النسبة المؤية لمتوسط القطاع								
-مجموع مصاريف السنة A-2								
-النسبة المؤية لمتوسط القطاع								

المصدر : بن قناب فاطمة الزهراء, "دور لوحة القيادة في قياس وتقييم أداء المورد البشري" مرجع سبق ذكره, ص52

فمن خلال هاته اللوحة يمكن متابعة المصاريف وربطها بالكتلة الأجرية لهذا التكوين. حيث يرتبط عدد المكونين بالمؤشرات الرئيسية وأيضا كثرة المؤشرات المرتبطة بها، ولإنقاص الأفراد المكونين لابد التقليل من المؤشرات المتعلقة بالأجور والتكاليف، وهذا بنسب متماثلة لأعباء النقل والسكن والأكل، وتتأكد بإمكانية العمل على أن تتعدى الميزانية المقترحة.

الجدول (11): تحقيق مخطط التكوين بالساعات حسب الفئات المهنية.

الفئات المهنية		عدد الساعات المقدرة		جانفي		فيفري.....	
		السنة المنفذة	تحقيق المخطط %	السنة المنفذة	تحقيق المخطط		
مهندسين وإطارات							
-تقنيين							
-منفذين							
-عمال							
عمال غير فاعلين							
المجموع							

المصدر : سمية مصباح، "دور لوحة القيادة في تحسين الموارد البشرية" مرج سبق ذكره ، ص129

فمن خلال هاته اللوحة، كل مؤشر يفصل تكوين النشاط ومرونته، ويمكن تغيير التكوين في الوظائف على حسب الاختيار الاستراتيجي لمتخذ القرار.

ويستطيع المسؤول عن التكوين أو إدارة الموارد البشرية من مراقبة مبالغ الميزانية ويتخذ احتياطاته ويقرر في نهاية الشهر تسبيق الأولويات وتحقيقها.

5 لوحة قيادة خاصة بالكتلة الأجرية : إن عملية ضبط ومراقبة الكتلة الأجرية يهدف إلى ترشيد

استغلال هذا المورد الهام وتفعيل مساهمته في المردودية والإنتاجية.⁴⁵

⁴⁵ سمية مصباح، "دور لوحة القيادة في تحسين الموارد البشرية" مرج سبق ذكره ، ص129

5-1-تعريف الكتلة الأجرية : هناك العديد من معاني الكتلة الأجرية حسب وجهة النظر إليها من

بينها:

• تعريف الكتلة الأجرية الكلية أو المحاسبية :

" تحتوي الأجر المباشرة والأعباء الاجتماعية التي تتعلق بالضمان الاجتماعي، التقاعد المكمل، ضمان البطالة، بناء السكنات، رسم التمهيّن، مساهمة أرباب العمل في التكوين المتواصل، الرسم على الأجر والنقل ".

• تعريف الكتلة الأجرية الجبائية :

" التصريح السنوي بالأجر وهي تضم: كل الأجر والرواتب، العلاوات، المزايا العينية، جزء الأعباء الاجتماعية الإجبارية المدفوعة من طرف العمال، عدا العلاوات أو دفعات الأعباء المهنية المعفاة من الضريبة، والمبالغ التي لها صفة مثل الخسائر أو المزايا المحصلة كعلاوات التسريح من العمل، والمبالغ التي تستفيد من الإعفاء مثل: أوسمة العمل ".

• تعريف الكتلة الأجرية المدفوعة للعمال :

" تتضمن الكتلة الأجرية الجبائية مضافا إليها العلاوات المعفاة من الضريبة والمدرجة ضمن كشف دفع للأجر منقوص منها المزايا العينية ".

• تعريف أعباء المستخدمين:

" تعطي هذه الأعباء كل: التكاليف المدفوعة من طرف المؤسسة، بعد توظيف عمالها أو أي فئات عمالية خارجية، والأجر المباشرة وتكاليف إدارة هؤلاء العمال .

• الأهداف خاصة بالكتلة الأجرية:

على حسب الكتلة الأجرية، الكثير من المؤسسات تحتفظ كهدف رئيسي "ضمان وثبات" الكتلة الأجرية. هذا الهدف يعمل على الاحترام الدقيق للتطور المالي العام في إطار السنة اللاحقة (أو العديد من السنوات) لهذا تحتاج إلى لوحة قيادة كأداة مساعدة لهاته التطورات.في نهاية كل سنة المسؤول عن الوحدة العملية

يوزع بمساعدة الإدارة العامة ميزانية الكتلة الأجرية التي ستتحقق السنة اللاحقة. هدف لوحة القيادة يتعين بشكل بسيط وهو : تحقيق كتلة أجرية إجمالية تعادل على الأقل مبلغ أو قيمة الميزانية للسنة القادمة.

5-2- اختيار المؤشرات خاصة بالكتلة الأجرية: إن توافق اختيار المؤشرات يتوقف عموماً على

حساسية تحقيقها، لهذا تجمع في نفس المركز المالي للأجور القاعدية لذوي العقود الغير محددة المدة (علاوات الأقدمية وعلاوات أخرى محسوبة بنسب مئوية مدرجة بالأجر القاعدي) حسب:

- أجور قاعدية وعلاوات ثابتة.
- الساعات الإضافية والتكميلية.
- الأجور لذوي العقود المحددة المدة.
- العلاوات الاستثنائية.
- الغيابات غير المدفوعة الأجر.
- التكاليف والأعباء الاجتماعية.

في هذا المجال هناك العديد من لوحات القيادة :

النوع الأول: يتطلب هدف سنوي بالشكل التدريجي، حيث يسجل على الدوام وخلال اثنا عشر شهر

النتائج المتحققة ومقارنتها بالنتائج المتوقعة وبالتالي يمكن حساب الانحرافات، حيث أنه يركز كل

مؤشر عن الميزانية الشهرية الانحرافات النسبية والتي تعطي نتيجة شهرية وتجمع في الأخير، كي

يستطيع متخذ القرار القيام بالإجراءات التصحيحية اللازمة واتخاذ القرارات الموافقة لذلك.

الجدول (12): لوحة القيادة لمتابعة ميزانية الكتلة الأجرية.

المجموع			فيفري			جانفي			
انحراف	1-ق-م 2-ق- ف		انحراف	1-ق-م 2-ق- ف		انحراف	1-ق-م 2-ق- ف		
									-العمال الثابتين
									-علاوات تعويضات , ع استشفائية
									-ساعات تكميلية , اضافية
									حسم الاجور غير مدفوعة
									اجور ذوي العقود المحددة المدة
									الارباح الخاضعة (5+4+3+2+1)
									اعباء مختصة بالارباح العمل
									أرباح غير خاضعة
									المجموع (8+7+6)

المصدر : بن قناب فاطمة الزهراء, "دور لائحة القيادة في قياس وتقييم أداء الموارد البشرية" مرجع سبق ذكره, ص54

فالفائدة من لوحة القيادة هذه أنها تبين بوضوح الانحرافات، مؤشر بمؤشر وتحفظ بكل المعلومات الشهرية، لكن لها عيوب من أهمها:

- -العدد الكبير من المعلومات الذي يصعب سهولة القراءة.
- -إلزامية المشاهدة للميزانية السنوية مؤشر بمؤشر .

فهاته العملية التي تشهر ميزانية سنوية خلال الـ 12 شهر ليست دوما بسيطة خاصة عندما يتعلق الأمر بكثرة الحسابات والتأثيرات المطبقة على الكتلة الأجرية.

النوع الثاني: تقوم لوحة القيادة بمتابعة ميزانية " الكتلة الاجرية المحاسبية " والتي تبرز في الشكل

التالي :

الجدول (13) : لوحة القيادة لمتابعة ميزانية الكتلة الأجرية المحاسبية :

المقارنة		التحقق %	الميزانية السنوية	مجموع القيم المحققة	الأشهر			
					مارس ...	فيفري	جانفي	
A-2	A-1							
%	%							
								- أجور قاعدية
								- الزيادات والعلاوات
								- أجور لذوي العقود غ م م
								- اقتطاع الغيابات
								- أعباء مخصصة لأرباب العمل
								- تعويضات المفصولين
								- أرباح مؤقتة

المصدر: سمية مصباح، "دور لوحة القيادة في تحسين الموارد البشرية" مرج سبق ذكره ، ص131

- فمن خلال هاته اللوحة يتبين تحليل المؤشرات والتفصيل إلا في المؤشرات المختارة، والفائدة التي تبديها هاته اللوحة أنها تبعد التفاصيل الدقيقة الشهرية من الميزانية، وتعود دوما إلى العائد الوحيد وهو الميزانية السنوية، والذي يعاد حسابه من خلال العائد المجمع في نهاية كل شهر والحصول على النسب المتحققة.
- هاته النسب ترفق بمنبهات لاحتمال وقوع الانحراف، خاصة عندما تتعدى القيمة المأخوذة نفس التاريخ للسنة (A-1) و (A-2)

النوع الثالث: تقوم لوحة القيادة بمتابعة ميزانية "تكاليف الأفراد" من خلال نموذج النتائج التحليلية_المفصلة وهي تقريبا كاللوحه السابقة وتوضح كالاتي:

الجدول (14): لوحة القيادة لمتابعة ميزانية تكاليف الأفراد .

A-1			A : السنة				X : الشهر
A-3	A-2	A-1	القيم الفعلية	م السنوية	المجموع	ق محققة	
القيم المتحققة							
							- ساعات إضافية
							- علاوات استثنائية
							- ساعات تكميلية
							أجور لذوي ع م م
							- غيابات غ مدفوعة الأجر
							- أعباء مختصة
							التعويضات الخاضعة
							أرباح مؤقتة
							المجموع

المصدر : سمية مصباح، "دور لوحة القيادة في تحسين الموارد البشرية" مرج سبق ذكره ،ص133

من خلال هاته اللوحة تجمع القيم المحققة في الشهر وتقارن بالميزانية السنوية، وتبين أيضا النسب المحققة وتقارن بنفس القيم في نفس تاريخ: 1-2-A، A، و3-A، فتقدم العنصر الجديد في هاته اللوحة النتائج السنوية النهائية وتمرن بنتائج جزئية لكل سنة من السنوات الثلاث المقارنة، هنا تظهر مميزات المؤشرات التفاعلية والتكلفة والمرونة من أجل القيام بالنشاطات لحساب الأجر وتبينها من خلال الأجر القاعدية لذوي العقود الغير محددة المدة والعلاوات الثابتة من خلال التفصيل في المؤشرات للوصول إلى ردود أفعال تصحيحية.

6 إعداد لوحة قيادة خاصة بحوادث العمل:

تعد الحوادث المهنية من أبرز المواضيع التي تحظى باهتمام المؤسسات، المجتمع والهيئات الرسمية على السواء لما تمثله من تحدي إنساني، اقتصادي وأخلاقي.

6-1- تعريف حوادث العمل: لقد تعددت التعاريف المقدمة لحوادث العمل وذلك بسبب ارتباطها

بالجانب التشريعي لمختلف الدول.

فالتشريع الجزائري يعرف الحادث المهني في المادة السادسة من القانون 13/83 الصادر بالجريدة الرسمية رقم 28 المؤرخة 5 جويلية 1983 على أنه⁴⁶: " كل حادث خلف إصابة بدنية، ناتج عن سبب مفاجئ وخارجي في إطار تأدية علاقة العمل ".

وأیضا المادة التاسعة من نفس القانون: " يعتبر حادث عمل كل إصابة أو وفاة حدثت في مكان ووقت العمل أو في وقت يلي الحادث مباشرة أو أثناء معالجة آثاره "

أما المادة الثانية عشر تعرضت إلى حوادث التنقل حيث نصت على أنها: " كل حادث يقع أثناء تنقل العامل لأداء عمله أو الرجوع منه، مهما كانت وسيلة النقل المستخدمة على أن يربط المسار المحدد مكان العمل بمقر سكن العامل أو جهة معتادة له ".

⁴⁶ بن قناب فاطمة الزهراء، "دور لوحة القيادة في قياس و تقييم أداء الموارد البشرية" مرجع سبق ذكره، ص55

ويعرف القانون الفرنسي حوادث العمل في المادة: 441/1 من قانون الحماية الاجتماعية بكونها: " كل حادثة تلحق بالعامل أو الأجير أو مجموعة منهم مهما كان منصبه أثناء أو بسبب العمل، مهما كانت الأسباب وبغض النظر عن المكان الذي وقعت فيه"⁴⁷.

تعتبر حوادث العمل قضاء وقدر وأخطار محتمة لا مفر منها تقع على عاتق المؤسسة، وتقع في بعض النشاطات أو الوظائف .

6-2- الأهداف خاصة بحوادث العمل: الهدف المتبع من طرف إدارة الموارد البشرية هو تخفيض عدد

حوادث العمل، وعدد الأيام الموقوفة عن العمل التي تسببت فيها الحوادث خلال السنة.

6-3- اختيار المؤشرات خاصة بحوادث العمل:

- تحتاج إلى معرفة مايلي :
- تاريخ الحوادث.
- أسباب الحوادث.
- عدد الحوادث .
- عدد أيام التوقف عن العمل.
- وتحتاج إلى معلومات متعلقة بالأفراد المصابين في الحوادث :
- طبيعة عقود العمل
- العمر

هنا مدير إدارة الموارد البشرية يختار نموذج لوحة قيادة بأهداف سنوية وتواتر شهري بطريقة

النتائج التحليلية المفصلة، وتقارن بنفس النتائج لنفس تواريخ السنوات الثلاث السابقة.

فمن أجل المعاينة يمكن أن تتصور هاته الحوادث من خلال لوحة قيادة بيانية توضح تواتر

⁴⁷سمية مصباح، "دور لوحة القيادة في تحسين الموارد البشرية" مرج سبق ذكره ، ص134

الحوادث والزمن الذي يتوقف فيه العمل بقراءة بسيطة من خلال معرفة الأسباب التي أدت لوقوع الحوادث والأيام الضائعة للسنوات الثلاث السابقة ومقارنتها بالسنة المعنية ولإعداد النشاطات تتضح من خلال الصورة التالي:

الجدول (15): لوحة قيادة حوادث العمل:

		كل الأسباب الواقعة				الآلات				حوادث التنقل				الوقوع			
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
أقل من 40 سنة																	
أكثر من 40 سنة																	
مجموع الأيام																	
مجموع عدد الحوادث																	

المصدر : بن قناب فاطمة الزهراء "دور لوحة القيادة في قياس وتقييم أداء الموارد البشرية", مرجع سبق ذكره, ص 56

فئاته اللوحة تبين بدقة متوسط الأعمال التصحيحية من خلال التطور في حوادث العمل لأربع

سنوات وتقسيمها على حسب الأسباب المؤدية لهاته الحوادث والأعمار وطبيعة العقود، هاته المؤشرات

تعكس المعاينة بالتوقعات وتكون أكثر فعالية لأنه توجد وظائف لهذا لابد من التقدير الحقيقي لتكاليف

الحوادث على حسب درجة الأخطار وحسب العقود سواء كانت عقود محددة ال غير محددة المدة

خلاصة الفصل

حاولنا من خلال هذا الفصل إلى التطرق إلى أهم الجوانب و الأسس النظرية للوحة القيادة لإدارة الموارد البشرية. و لوحة القيادة في إدارة الموارد البشرية هي عبارة عن أداة تساعد الإدارة في مراقبة وتحليل البيانات المتعلقة بالموارد البشرية واتخاذ القرارات الاستراتيجية والتنفيذية الملائمة. تشمل البيانات التي يمكن تحليلها على لوحة القيادة عدد الموظفين، معدل الاستحقاق، مستويات الأداء، التدريب والتطوير. يتيح استخدام لوحة القيادة للإدارة تحسين إدارة الموارد البشرية والحصول على المزيد من الفعالية والكفاءة في العمل.

**الفصل الثاني الإطار التصميمي و التطبيق للوحة
القيادة لإدارة الموارد البشرية في مؤسسة OPGI**

تمهيد

أصبح التربص التطبيقى أمرا ضروريا للاتصال المباشر بالعمل الميدانى الواقعى الملموس، بهدف التمكن من تدعيم المعلومات النظرية التى تخص البحث.

ولبلوغ هذه الهدف وإظهار المعلومات أكثر قمنا بتربص تطبيقى فى الديوان الوطنى لتسيير العقارى بولاية بومرداس للوقوف على أهم النقاط التى تخص الموضوع ألا وهى لوحة القيادة لإدارة الموارد البشرية وكيفية تصميمها و ما مدى تطبيقها وأهميتها فى هذه المؤسسة.

وذلك من خلال التعرف على هذه المؤسسة وهيكلها التنظيمى؛ مهامها ووظائفها ثم التعرف على متطلبات تصميم لوحة القيادة لإدارة الموارد البشرية الخاصة بها، وطريقة إعدادها ودرجة الاعتماد عليها اتخاذ القرارات الخاصة بالموارد البشرية وذلك من خلال المبحثين التالىين:

المبحث الأول: تقديم عام للمؤسسة محل الدراسة.

المبحث الثانى : تصميم و دراسة لوحة القيادة لإدارة الموارد البشرية فى ديوان الوطنى لتسيير العقارى.

المبحث الأول: تقديم المؤسسة:

يعد ديوان الترقية و التسيير العقاري بولاية بومرداس من بين المؤسسات الكبرى التي لها دور استراتيجي في توفير و تخصيص المباني و العقارات بصفة عامة لخدمة المواطنين و المؤسسات إذ يهدف إلى تطوير و إنعاش الاقتصاد باعتباره السبيل في الازدهار.

المطلب الأول: نبذة تاريخية حول ديوان الوطني لتسيير العقاري:

سوف نتطرق في هذا المطلب إلى نشأة و تعريف ديوان الترقية و التسيير العقاري:⁴⁸

1. نشأة ديوان الوطني لتسيير العقاري:

انشأت الجزائر بعد الاستقلال أجهزة و مؤسسات إدارية حملت على عاتقها مهمة التكفل بالعقارات و حسن تسييرها حيث نجد مصلحة السكن للولاية تتولى مهمة تسيير العقارات الجاهزة الموروثة عن المعمر و التي اعتبرت شاغرة بموجب الأمر 1 66/102 و ذلك عن طريق كرائها للمواطنين و تغطية الإيجار الشهري و كذلك الصيانة و الترميم، في حين كان الديوان العمومي للسكنات ذات الإيجار المعتدل المؤسس سنة 1968 بموجب المرسوم 68/259 المؤرخ في 5 مارس 1968 يتولى تسيير العقارات الغير الجاهزة الموروثة عن المعمر و التي كانت في طور الانجاز وكذلك التكفل بالعقارات المبنية في مشروع قسنطينة 1958، وفي سنة 1976 تم حل الدواوين العمومية للسكنات ذات الإيجار المعتدل ophim بموجب المرسوم 76/144، و بمقتضى المرسوم 76/143 يتولى الديوان إتمام المهام وكذلك انجاز المشاريع السكنية و التكفل بتسييرها بالإضافة إلى تسلمه العقارات المتبقية عن مصلحة السكن بالولاية و بصدر القانون 81/01 المتعلق بالتنازل عن أملاك الدولة المعدل بالمرسوم 03/269 في 7 اوت 2003 أصبح يشرف على عملية بيع السكنات و المحلات التجارية و هكذا بدا دور مصلحة السكن للولاية يتناقص بتقلص عدد الأملاك الشاغرة les biens vacants، حيث أصبحت مهمتها تقتصر فقط على تأجير هذه الأملاك، الأمر الذي دفع بالدولة إدماج مصلحة السكن للولاية ضمن ديوان الترقية و التسيير العقاري عام 1984

⁴⁸معلومات مستمدة من مصلحة الموارد البشرية

2. تعريف ديوان الوطني لتسيير العقاري:

فيما يخص الطبيعة القانونية لديوان الترقية و التسيير العقاري فنجد الديوان قد عرف على انه مؤسسة عمومية ذات صبغة إدارية، و لكن تغيرت طبيعته القانونية و أصبح مؤسسة عمومية ذات طابع تجاري وصناعي يتمتع بشخصية معنوية و الاستقلال المالي ويعد تاجر مع هيئات مختلفة سواء أشخاص طبيعية أو معنوية وذلك من خلال شرائها للأراضي المخصصة لانجاز السكنات الاجتماعية، و السكنات الاجتماعية التساهمية و السكنات الترقية، والمحلات التجارية من الجماعات المحلية الدائرة أو من مديرية أملاك الدولة و كذلك الوكالات العقارية .

المطلب الثاني: مهام وعائدات ديوان الوطني لتسيير العقاري:

إن طبيعة وأهمية الحاجات التي يجب أن تتوفر لدى كل مواطن ليقوم بالدور الأساسي المكلف به في عملية النهوض بالبلاد تفرض على الدولة الاهتمام بانشغالات المواطنين وأساس السكن، فبذلك فلديوان الترقية والتسيير العقاري مهام سامية ونشاطات متعددة.⁴⁹

1. مهام ديوان الوطني لتسيير العقاري:

❖ **مهام ذات طابع اجتماعي:** لديوان الترقية والتسيير العقاري مهام تمس الجانب الاجتماعي للمواطنين و نلمس ذلك خاصة في ميدان السكنات الاجتماعية التي تتمثل في إعانات كبيرة من الدولة تقدم للمواطنين بصفة غير مباشرة و ذلك بتمويل الدولة لبرامج السكنات الاجتماعية، فمساندة الدولة للمواطن ذوي الدخل الضعيف مساندة لا يستهان بها في سبيل إسكانهم و لا سيما الفئات الاجتماعية التي تعيش ظروف جد عسيرة؛ لالسكنات

❖ **مهام ذات طابع اقتصادي:** مهام ديوان الترقية و التسيير العقاري لا يتوقف عن المهام الاجتماعية و تعاملاتها ينحصر فقط الفئات المحرومة بل تعامل الديوان يكون مع مختلف الفئات سواء ذات الدخل الضعيف أو المرتفع نوعا ما أو المتوسط وبذلك فالديوان يهدف إلى ممارسة عمليات تجارية و لا سيما في مجال بيع الترقية والمحلات التجارية التي يعد ثمنها باهظ نوعا ما بالمقارنة مع ثمن تأجير

⁴⁹معلومات مستمدة من مصلحة الموارد البشرية

السكنات الاجتماعية و ترجع هذه العقارات إلى تحقيق الربح على مستوى الديوان هذا فيما يخص العقارات التي يشرف الديوان على انجازها و التي تعود ملكيتها له. عائدات

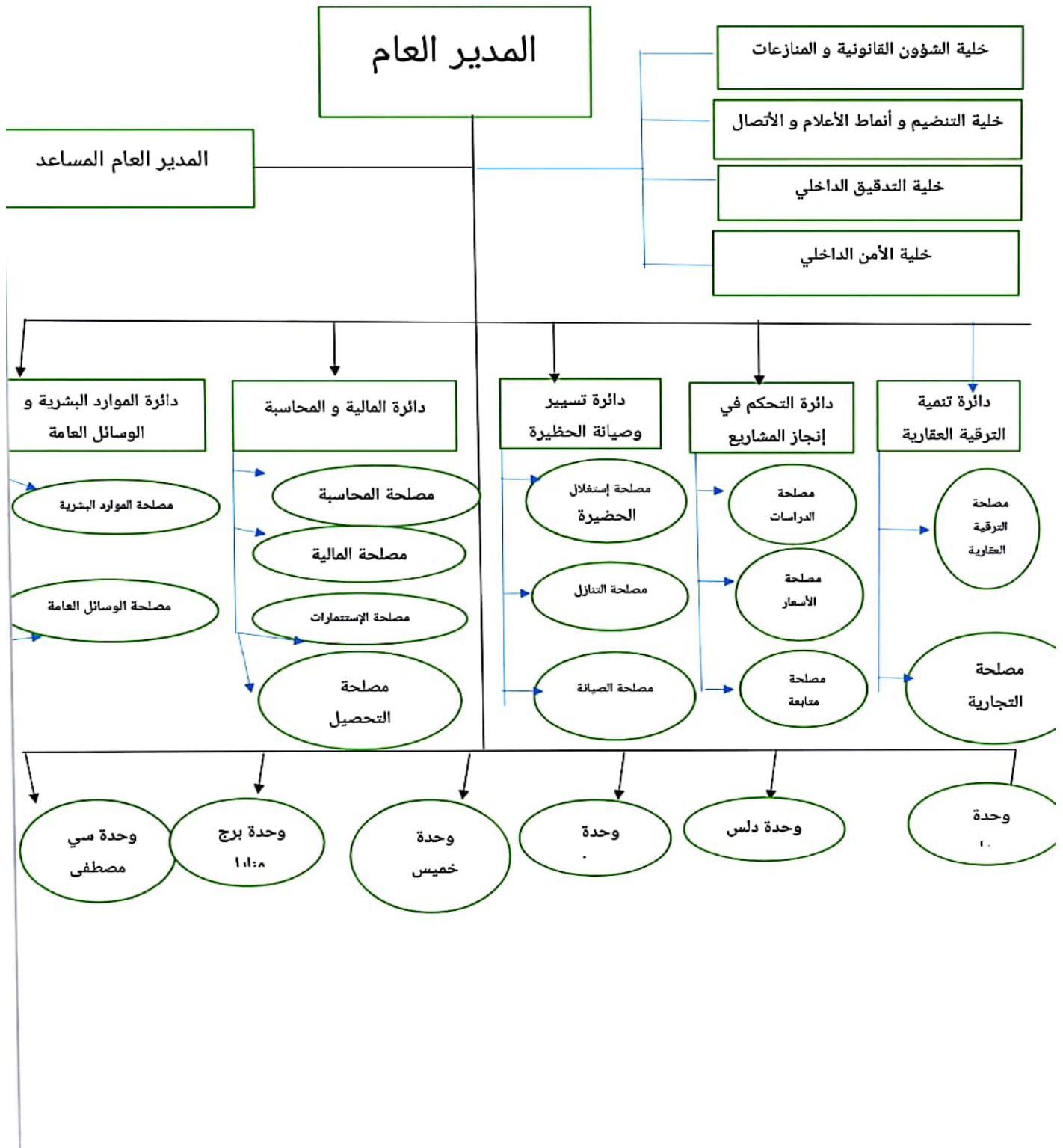
2. عائدات ديوان الوطني لتسيير العقاري:

فيما يخص العقارات التي قام ببنائها المدمر الفرنسي فلديوان فائدة كبيرة في التعامل بها إذ أن الديوان كان فقط لهذه الممتلكات دون أن يكون مالكا لها ودون أن يستفيد من عائداتها بل تعود إلى خزينة الدولة لكن بصور المرسوم التنفيذي 93/290 تحولت ملكية العقارات التي كانت ملك الدولة إلى ديوان الترقية والتسيير ومسير العقاري. وبعد صدور المرسوم 93/290 أصبحت عائدات البيع تعود إلى ديوان الترقية و التسيير العقاري، حيث تنص على ما يلي: يستفيد ديوان الترقية و التسيير العقاري فائدة قدرها 20% بالنسبة للمحل ذو طابع سكني؛ أما المحل ذو الطابع التجاري والمهني فإنه يساهم في تنمية الاقتصاد لأن هذه الفوائد تدفع الديوان إلى انجاز المشاريع و البرامج السكنية تساهم في إنعاش الاقتصاد الوطن.

المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي(المصلحة المستقلة لموارد البشرية):

فيحدد تنظيم هياكل ديوان الوطني لتسيير العقاري بقرار من مدير المؤسسة طبقا للأحكام، و نعلم أنه لكل مؤسسة هيكلها التنظيمي الخاص بها و سوف نقوم بتقديم الهيكل التنظيمي لديوان الوطني لتسيير العقاري⁵⁰

⁵⁰معلومات مستمدة من مصلحة الموارد البشرية



الدوائر لدى المؤسسة :

1) دائرة التحكم في إنجاز المشاريع:

❖ مصلحة متابعة العمليات:

- متابعة التنفيذ المادي و الفعلي للمشاريع في السوق بعد فتح المشروع، استقبال مختلف العروض حتى القبول النهائي.
- معاينة مراحل المشروع، تخطيط أوامر التدخل و نشاطات المقاوله الباطنية.
- اليقظة و احترام المقاييس التقنية للمشاريع.

❖ مصلحة الدراسات والبرمجة:

- تسيير العلاقة مع المتدخلين الرئيسيين (ولاية، بلدية، دائرة) و المصلحة التقنية.
- تسيير الملفات التقنية للأراضي حتى إعداد رخص البناء.
- قبض ملفات مكاتب الدراسات.
- اليقظة للمعلومات الضرورية لإعداد المشاريع.
- مراقبة عمليات اتفاقيات الدراسة و احترام القيود المحددة.

2) دائرة تنمية الترقية العقارية والعقار:

❖ مصلحة الترقية العقارية والعقار:

- تسيير عمليات الدراسات و إنشاء المشاريع المتعلقة بالترقية، بالتنسيق مع الهياكل الأخرى للدائرة.
- تسيير العمليات التجارية لعمليات الترقية العقارية (بيع، علاقات مع الزبائن...الخ).
- ضمان متابعة و إنشاء المشاريع بالتنمية العقارية حتى الاستلام.

❖ مصلحة التجارية:

- تكوين العلاقة بين التحكم في المشاريع و المؤسسات المنشأة في ظل احترام التسيير المسطر ،
- هذه المراحل تبدأ بتحويل الملفات التقنية و تتوقف بإعداد أوامر المصلحة.

3) دائرة التسيير العقاري:

❖ مصلحة استغلال الملكيات:

- التسيير من خلال تخصيص الموارد للعمليات الإدارية.
- القبض اليومي للملفات التقدمة للموارد وملفات الشراء ومتابعة الملكيات.

❖ مصلحة التنازل:

- تسير عمليات بيع الملكيات بالتنسيق مع باقي الوحدات وذلك بإتباع القوانين الموجودة.
- القبض اليومي لمفات الموارد والملكيات المباعة (سكنات ومحلات).
- إعداد العقود الخاصة وبالعلاقة مع أملاك الدولة والموثقة في أجل معقولة.
- تنظم وضمان كل العمليات المرتبطة بانطلاق وسير الملكيات المشتركة.

❖ مصلحة الصيانة والإصلاح:

- إعداد دفتر التكاليف المتعلق بالأعمال التنفيذية لعملية الصيانة والإصلاح.
- إعداد الخطة العامة لعملية صيانة وصلاح السكنات.

4) دائرة الموارد البشرية و الوسائل العامة:

❖ مصلحة الموارد البشرية:

مصلحة الموارد البشرية (مصلحة المستخدمين أو العمال): وهي المصلحة التي تهتم بشؤون العمال من ناحية التوظيف كأول خطوة لحياة العامل إلى غاية إحالته على التقاعد، فتعمل هذه المصلحة على مراقبة العامل وتتبع مساره المهني وتدرجه في سلم الوظائف وكذا مراقبة سلوكه وانضباطه في أداء عمله.

❖ مصلحة الوسائل العامة: مصلحة مهمتها الصيانة لمعدات النقل و البيع والشراء المتعلق بالمواد

المستخدمة في الحياة اليومية للديوان، وتقوم بتحريف الفواتير للموردين، وتحريف مهمات العمل اليومية.

إضافة إلى هذا يتكون الديوان من 06 وحدات منتشرة على مستوى ولاية بومرداس وذلك لتسهيل عمل الديوان وهي:

- وحدة برج منايل.
- وحدة سي مصطفى.
- وحدة بومرداس.
- وحدة بودواو.
- وحدة دلس.
- وحدة خميس الخشنة.

المبحث الثاني: تصميم و دراسة لوحة القيادة لإدارة الموارد البشرية في ديوان الوطني

لتسيير العقاري:

قبل التطرق إلى تصميم لوحة القيادة يجب التطرق إلى النطاق الوظيفي و أهداف المؤسسة:

المطلب الأول:النطاق الوظيفي لإدارة الموارد البشرية و أهدافها:

❖ نطاق الوظيفي لإدارة الموارد البشرية:

1-1- شروط التوظيف :

- يخضع المترشح لمنصب عمل ، قبل أي التزام، لفحوصات طبية و اختبارات الانتقاء لتقييم إمكانياته الجسدية والمهنية والعقلية.
- يخصص فحوصا طبيا معمقا بالنسبة لمناصب العمل ذات نظام خاص.
- يجب على المترشح قبل توظيفه أن يقدم ملفا يحدد المستخدم محتوياته.
- في حالة تصريح كاذب تنهى علاقة العمل بدون إشعار أو تعويض.
- يحدد المستخدم مناصب العمل المعنية بقبول وذلك بعد أخذ رأي لجنة الصحة والأمن.

1-2-كيفية التوظيف : يتم كل توظيف جديد بواسطة عقد عمل ممضي من الطرفين يحتوي إجباريا

على:

- منصب العمل وتصنيفه.
- مكان التعيين.
- مجموع عناصر الأجر.
- مدة فترة التجربة.
- طبيعة العقد أو عند الاقتضاء مدته.
- تاريخ النفاذ.

1-3-مدة عقد العمل :

يمكن إبرام عقود عمل لمدة غير محددة أو محددة بالتوقيت الكامل أو الجزئي مع احترام الشروط المنصوص عليها في القانون الساري المفعول و المحددة في اتفاقية الفرع أو الاتفاقيات الجماعية للمؤسسات .

يحدد عقد العمل لمدة محددة السبب، المدة وشروط تنفيذ علاقة العمل، تاريخ بداية السريان، تاريخ انتهاء المهام المسندة والأهداف المطلوب تحقيقها كما يمكن إبرام العقد بالتوقيت الكامل أو التوقيت الجزئي حسب احتياجات المؤسسة وطبيعة الأشغال.

1-4-الفترة التجريبية : يخضع العامل الجديد توظيفه بعقد عمل لمدة غير محددة لفترة تجريبية يتم تحديد مدتها كما يلي :

- 02 شهرين بالنسبة لأعوان التنفيذ.
- 04 اشهر بالنسبة لأعوان التحكم.
- 06 اشهر بالنسبة لأعوان التأطير.

يخضع العامل الجديد توظيفه بعقد عمل محدد المدة لفترة تجريبية يتم تحديد مدتها حسب مدة علاقة العمل كما يلي:

- يومين (02) عن كل 15 يوما فترة تعاقدية لأعوان التنفيذ
- ثلاثة (03) أيام عن كل 15 يوما فترة تعاقدية لأعوان التحكم.
- أربعة (04) أيام عن كل 15 يوما فترة تعاقدية لأعوان التأطير.

يمكن تمديد فترة التجربة مرة واحدة تعادل الفترة الأولى، عندما تكون هذه الأخيرة غير كافية لتقييم قدرات العامل. ولا يمكن في أي حال من الأحوال، أن تتعدى مدة فترة التجربة مع التمديد 12 شهرا .

يتم تبليغ العامل المعني بالأمر عن كل تمديد لفترة لتجريبية وفقا لإجراء المعمول به والأجال المحددة في الاتفاقيات أو الاتفاقيات الجماعية للمؤسسات.

1-5-الترقية : تعتبر الترقية تعيين جديد في منصب عمل أعلى من المنصب المشغول سابقا في المؤسسة.

1-5-1-شروط الترقية :

- الخبرة المهنية والتأهيلات المكتسبة من طرف العامل داخل المؤسسة ، مؤكدة من طرف السلطة السلمية بعد إجراء اختبارات، امتحانات أو مسابقات.
- المعارف الشهادات المتحصل عليها من طرف العامل اثر تكوين.

- الترقية ليست آلية بل تخضع لشغور منصب عمل المناسب.
- يقوم المستخدم باختيار العمال المراد ترقيتهم حسب احتياجات المؤسسة، تحدد شروط وكيفية التطبيق الاتفاقات الجماعية للمؤسسة.

1-5-2-إعادة التأهيل: تبرز إعادة تأهيل العامل من منصب عمل آخر بالأسباب التالية:

- الضرورة المطلقة للخدمة.
- العجز البدني بسبب الأمراض السن أو حادث عمل.
- بطلب من العامل.
- لا يجب أن تكون إعادة تأهيل العامل لمنصب عمل آخر اقل من التصنيف الأصلي له عندما يتعلق الأمر بالضرورة القصوى للخدمة.

1-6-التكوين المهني :

- يقوم المستخدم وفقا للأحكام التشريعية والقانونية السارية المفعول المتعلقة بالتكوين أثناء العمل بإعداد وتنفيذ خطط وبرامج لزيادة المعارف المهنية للعمال و تحسين نوعية و إنتاجية العمل بالتعاون مع هيكل الإتقان القطاعية (وهران-عنابة-الجزائر العاصمة).
- يتم إعداد المخططات السنوية والمتعددة السنوات الخاصة بالتكوين وتعرض إلى مجلس إدارة المؤسسة للمصادقة بعد اخذ الرأي الاستشاري للجنة المشاركة. يلتزم العامل المستفيد بمتابعة الدورات التكوينية.

1-7-العطل غير مدفوعة الأجر:

يتم تعليق علاقة العمل بسبب العطلة غير مدفوعة الأجر على النحو السالف الذكر بطلب من العامل وبعد موافقة المستخدم، في الحالات التالية:

- لمتابعة الدراسة، تكوين أو بحث.
- عند حدوث مرض خطير أو حادث لزوج العامل.
- لتمكين العامل اللحاق بالزوج في حالة تغيير الإقامة.
- لتمكين العامل أو العاملة على الأخص من تربية طفل عمره اقل من خمس 05 سنوات أو طفل مصاب بعاهة تتطلب رعاية أو اهتمام خاص.
- لاعتبارات شخصية للعامل الذي عمل 05 سنوات على الأقل في المؤسسة.

يستطيع العامل المستفيد من العطلة بدون اجر في الحالة المشار إليها أعلاه العودة لمنصب عمله قبل نهاية العطلة إذا قبل المستخدم بذلك ، تمنح هذه العطلة حسب الشروط والكيفيات المحددة في اتفاقيات المؤسسة والتي تحدد على الخصوص الحد الأقصى للمدة.

1-8- الغيابات :

- ما عدا الحالات التي ينص عليها القانون أو التنظيم المعمول به، لا يمكن أن يتقاضى العامل اجر فترة لم يعمل فيها.
- ينجر عن كل غياب خصم من الأجر إذا لم يكن الغياب مبررا يتعرض العامل للتدابير التأديبية المنصوص عليها في القانون الداخلي للمؤسسة.
- يمكن منح رخص تغيب خاصة مدفوعة الأجر للعمال الذين يشاركون في امتحانات أو مسابقات مهنية أو في كل الحالات ذات الطبيعة والغايات المماثلة وهذا في حدود الوقت اللازم لذلك.
- يستفيد العامل من رخص غياب خاصة مدفوعة الأجر بمناسبة احد الأحداث المذكورة أدناه مدتها:
- ثلاثة 03 أيام عمل كاملة بمناسبة زواج العامل، زواج احد أبناء العامل، ولادة مولود له.
- ثلاثة 03 أيام عمل كاملة بمناسبة وفاة زوج العامل.
- ثلاثة 03 أيام عمل كاملة بمناسبة ختان ابن العامل.
- ثلاثة 03 أيام عمل كاملة في حالة وفاة احد الأصول أو الفروع أو الحواشي من الدرجة الأولى للعامل أولزوجه.
- يستفيد العامل من شهر عطلة مدفوعة الأجر ولمرة واحدة خلال حياته المهنية من اجل تأدية.
- فريضة الحج إلى البقاع المقدسة.

1-9- قواعد الأجر :

- يفهم من المرتب القاعدي أو الحد الأدنى وكل المزايا الأخرى، منح، تعويضات وتوابع نقدية أو عينية، يعطيها المستخدم للعامل مقابل عمل هذا الأخير. بموجب هذا الراتب يتقاضى العامل أجرا و يتكون من:
- الأجر القاعدي.
 - التعويضات المدفوعة بحكم أقدمية العامل، أو مقابل الساعات الإضافية أو تعويضا بحكم الظروف الخاصة للعمال.

- التعويضات المرتبطة بتسديد المصاريف التي دفعها العامل، خاصة على الأكل، النقل، المنح المرتبطة بالإنتاجية ونتائجها.
- لا يكون الأجر مستحقا إلا إذا عين العامل في منصب العمل وقام فعلا بالمهام المنوطة بذلك المنصب، يبين مبلغ الأجر مع كل العناصر التي تكونه في كشف الراتب الذي يعده المستخدم دوريا، لا يطبق هذا الإجراء على التعويض الناتج عن تسديد المصاريف.
- باستثناء أحكام قانونية أو اتفاقية خاصة، لا يمكن لعامل أن يستفيد من اجر مقابل فترة عمل غير مؤداة، يدفع الأجر حصريا من غير أي امتياز في أي شكل كان إلا تلك المنصوص عليها في الاتفاقية الجماعية. يدفع الأجر عند انقضاء المدة، حسب الشروط و الكيفيات المحددة في الاتفاقيات الجماعية للمؤسسات.

2- أهداف تبنى لوحة القيادة لإدارة الموارد البشرية في ديوان الوطني لتسيير العقاري:

- **تحسين أداء الموظفين:** يتيح استخدام لوحة القيادة في إدارة الموارد البشرية للمؤسسة الحصول على نظرة شاملة عن أداء الموظفين وتحديد النقاط القوية والضعيفة والتي يتطلب العمل عليها لتحسين أداء الموظفين.
- **تقليل التكاليف:** تساعد لوحة القيادة في تحديد وإدارة تكاليف الموارد البشرية وتحديد الأساليب الفعالة للتخفيض منها، مما يساهم في تحسين أداء المؤسسة وزيادة أرباحها.
- **رصد وتحليل البيانات:** تتيح لوحة القيادة للمؤسسة تحليل البيانات المتعلقة بالموارد البشرية وعرضها بطريقة مبسطة وسهلة الفهم. وبالتالي، تساعد على اتخاذ القرارات الصائبة بشأن تنمية الموارد البشرية وتحسين الأداء.
- **تطوير المهارات:** تساعد لوحة القيادة في تحديد احتياجات التدريب والتطوير للموظفين، وبالتالي تساعد على تطوير مهاراتهم وتحسين أدائهم.
- **تنظيم العمل:** تساعد لوحة القيادة على تنظيم عمل الموارد البشرية، وتوزيع المهام بين الموظفين بطريقة أفضل وتحديد المواضع الشاغرة وتعيين الأشخاص المناسبين لها.
- **تحسين التواصل:** تتيح لوحة القيادة للمؤسسة الاتصال بالموظفين وتبادل المعلومات والبيانات بشكل أسرع وأكثر فعالية، مما يساهم في تحسين التواصل الداخلي في المؤسسة.

المطلب الثاني: محاولة تصميم ودراسة لوحة القيادة لإدارة الموارد البشرية لديوان الوطني لتسيير العقاري

1. تصميم لوحة القيادة لإدارة الموارد البشرية بالمؤسسة :

لإعداد و تصميم لوحة القيادة لإدارة الموارد البشرية عملنا بما يلي :

- ❖ المرحلة الأولى : تحديد الأهداف والنتائج المراد بلوغها.
- ❖ المرحلة الثانية : الجمع المنتظم للمعلومات من مختلف مصالح المؤسسة والبحث عن المعلومات الجديدة داخل المؤسسة ثم إختيار المعلومات المهمة والمفيدة التي تساعد في القيام بنشاطات المؤسسة.
- ❖ المرحلة الثالثة : ترتيب وتنظيم المعلومات المختارة في جداول تظهر في الأخير على شكل مؤشرات تمكن من إعطاء صورة واضحة عن وضعية المؤسسة.
- المرحلة الرابعة : إظهار المؤشرات في شكل جداول ومنحنيات بيانية ليسهل قراءة الوضعية التي تكون عليها المؤسسة ومن ثم اتخاذ الإجراءات التصحيحية الملائمة في الوقت المناسب
- ثم نظهر المعلومات السابقة والمؤشرات في شكل جداول وتتضمن هذه الأخيرة عند المناطق التالية :
- ❖ **منطقة المؤشرات :** وتظهر فيها المؤشرات التي تم إعدادها من طرف المسؤول ضمن لوحة القيادة لإدارة الموارد البشرية وتعتمد المؤسسة على مؤشرات نذكر منها :
 - مؤشر التكوين .
 - مؤشر الغياب .
 - مؤشر التوظيف.
- ❖ **منطقة ناتج الفعلي:**تظهر هذه المنطقة الناتج الفعلية لنشاط المؤسسة خلال شهر أو ثلاث أشهر و تظهر هذه المنطقة لدى لوحة القادة للمؤسسة.
- ❖ **منطقة الأهداف :** وتبين المؤسسة ما تريد بلوغه من أهداف من خلال إظهار النتائج المرغوب الحصول عليها والتي تكون بشكل توقعات لشهر أو عدة شهور.
- ❖ **منطقة الانحرافات :** تظهر المؤسسة في هذه المنطقة نتيجة حساب الانحرافات حيث تقوم المؤسسة بحساب الانحراف كالتالي :

الانحراف بين النتائج الفعلية للشهر أولثلاث أشهر المدروسة من السنة الحالية السنة (n) والنتائج الفعلية للشهر أو ثلاث أشهر من السنة الماضية السنة (n-1) .

تعتبر لوحة القيادة أداة تسييره فعالة يستخدمها المسير للمساعدة في اتخاذ القرارات كونها توفر أهم المعلومات وبصفة منظمة ومنتظمة. لذا و بالاعتماد على المعطيات السابقة سنقوم بإقتراح نموذج شامل لوحة القيادة لإدارة الموارد البشرية :

الجدول 16: نموذج لوحة القيادة لإدارة الموارد البشرية المقترح

السنة			السنة			المؤشرات
انحراف	مستهدف	الفعلي	انحراف	مستهدف	الفعلي	
						<p>أولاً: التوظيف</p> <p>- عدد العمال</p> <p>- مناصب الشاغلة</p> <p>ثانياً: الأجور</p> <p>- الكتلة الأجرية</p> <p>- الساعات الإضافية % 100</p> <p>- الساعات الإضافية % 75</p> <p>- الساعات الإضافية % 50</p> <p>- متوسط الأجر لكل عامل</p> <p>ثالثاً: المناخ الإجتماعي</p> <p>- معدل دوران العمل</p> <p>رابعاً التكوين</p> <p>- عدد المتربصين .</p> <p>عدد المساهمين في التربصات.</p> <p>- تكاليف التكوين.</p> <p>- تدريب المهني المستمر HT</p> <p>- تدريب المهني المستمر TTC</p> <p>- التكلفة الكلية للإدارة</p>

المصدر: من إعداد الطالبين

المطلب الثالث: دراسة لوحة القيادة لإدارة الموارد البشرية في ديوان الوطني لتسيير العقاري:

❖ لوحة قيادة خاصة بعدد العمال: يعد الأفراد العاملين في المؤسسة الركيزة الأساسية لإدارة الموارد

البشرية، فالحديث عن الأفراد هو الحديث عن طريقة اختيارهم حسب احتياجات المؤسسة،

وتدريبهم وتعليمهم استجابة لمتطلبات الوظائف التي يشغلونها

الجدول (17): لوحة قيادة خاصة بعدد العمال

التغيير	2022		2021		2020	السنة
-	226		312		283	إطارات
+2	142		93		80	المهيين
-	341		314		328	منفذين
+2	709		719		688	مجموع

مصدر: من إعداد طالبين بالإعتماد على البيانات المؤسسة

نلاحظ من خلال الجدول عدد العمال في المؤسسة في تذبذب مستمر خلال سنوات الثلاث الماضية حيث قدر عدد العمال في سنة 2020 ب 688 عامل حيث ارتفع سنة 2021 إلى 719 عامل بمعدل (4%) مقارنة سنة 2020 إلى أنه إنخفض في 2022 إلى 709 عامل إذ تقوم إدارة الموارد البشرية بالاستعانة بعمالة متنوعة ومختلفة بعقود عمل غير محددة المدة و محددة المدة تمكنهم من الاستفادة بمزايا قانونية خاصة توضح العلاقات بينهم، وهذا ما يبينه الجدول الموالي:

الجدول (18): لوحة القيادة الخاصة بعقود العمل

CDD	CDI	عقود جنس
112	576	2020
118	601	2021
107	608	2022
329	1785	المجموع

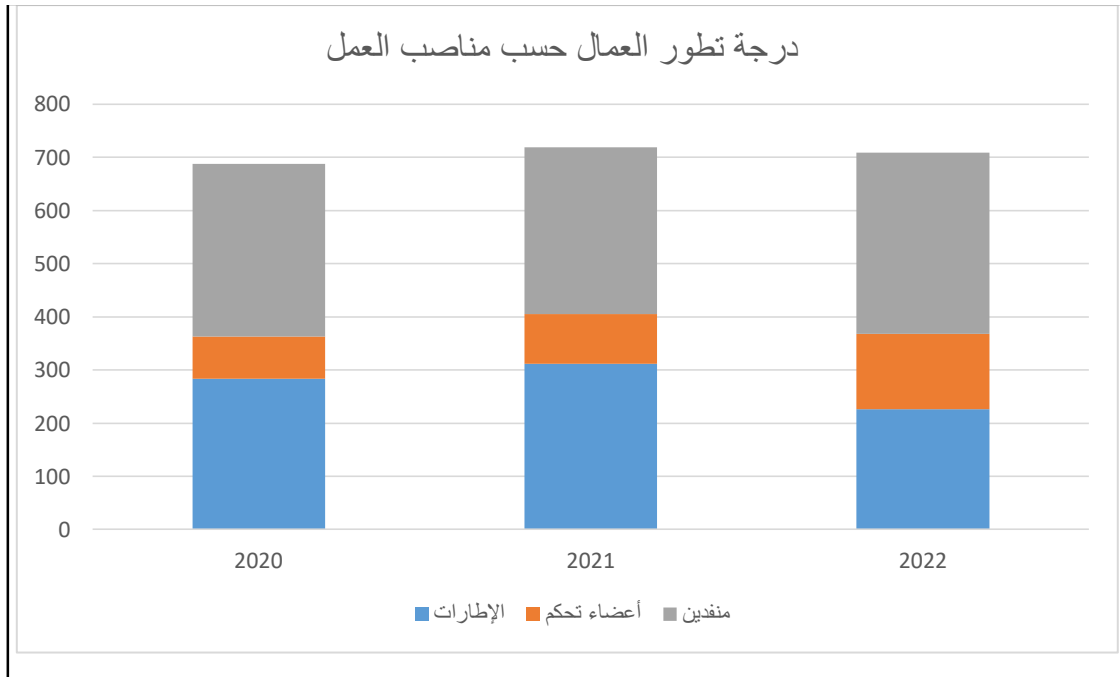
مصدر: من إعداد طالبيين بالإعتماد على البيانات المؤسسة

نلاحظ من خلال الجدول أن عقد محدد المدة في سنة 2021 شهد تزايد ب نسبة (35%) مقارنة بسنوات الأخرى.

وهذا ما يعكس مدى تحكم إدارة الموارد البشرية في عدد العمال ويبين قدرتها على زيادة التوظيف لتقوية النشاطات العملية وتأمين الجودة العالية وتسهيل العمليات بالمصالح، حيث نجد أن **opji** لم تحسب مؤشر المرونة الذي يعتبر مؤشر مهم يبين مدى مرونة المؤسسة وهذا من شروط لوحة القيادة التي تبين نقاط القوة ونقاط الضعف من خلال هاته المؤشرات. وهذا لم تبينه لوحات القيادة لمؤسسة ديوان الوطني لتسيير العقاري.

والشكل التالي يوضح تطور عدد العمال من خلال مناصب العمل في ثلاث سنوات

الشكل (4) : تطور عدد العمال حسب منصب العمل



مصدر: من إعداد طالبين بالإعتماد على البيانات المؤسسة

2. توزيع العمال حسب الأعمار:

يتضح من خلال الجدول المبين أسفله أن: 6.21% من الأفراد تتراوح أعمارهم ما بين 20-30 سنة، و29.48% منهم تتراوح أعمارهم بين 31-40 سنة، و34.63% منهم تتراوح أعمارهم

41-50 سنة، و26.56% منهم تتراوح أعمارهم بين 51-60 سنة و2.54% يتجاوز أعمارهم 60 سنة وهذا التوزيع خلال سنة 2022. وفي سنة 2022 تقارب نفس النسب لنفس الفئات من الأعمار، وهو توزيع طبيعي لفئات الأعمار، فالمرحلة 40- سنة تعتبر أكبر فئة تتراوح فيها أعمار العمال كونها فترة استقرار للأفراد.

والشكل التالي يوضح تصنيف عدد العمال حسب أعمارهم:

الجدول (19): عدد العمال حسب أعمارهم

السنوات	21-30	31-40	41-50	51-60	+60	المجموع
2020	-	-	-	-	-	688
2021	45	215	249	191	19	719
2022	44	209	247	191	18	709
نسبة 2021	25,2	29.90	34.63	26.56	2.64	100
نسبة 2022	21,6	29,48	34.84	26.93	2.54	100

مصدر: من إعداد طالبيين بالإعتماد على البيانات المؤسسة

يتضح من خلال الجدول أن ديوان الوطني لتسيير العقاري تركز على الفئات الشبابية والفئات الكهول، وهذا راجع لطبيعة نشاط المؤسسة، إذ يركز على الفئات المتقدمة في السن كونها لها دراية وخبرة كبيرة بأمور وأنشطة المؤسسة، وتتركز على الفئات المهنية الشبابية كونها مصدر للإبداع والتجديد، إذ وصلت نسبة الشباب من العمال الأقل من 50 سنة إلى 34.63% في 2021 و34.84% في 2022 هذا دليل على التوظيف السريع والمكثف للمؤسسة.

❖ عدد عاملات النساء: يبين الجدول التالي عدد عاملات النساء في ديوان الوطني لتسيير العقاري:

جدول (20): عدد العاملات النساء

2022	2021	2020	
-	-	-	إطارات
-	-	-	أعضاء تحكم
-	-	-	منفذين
202	202	186	المجموع

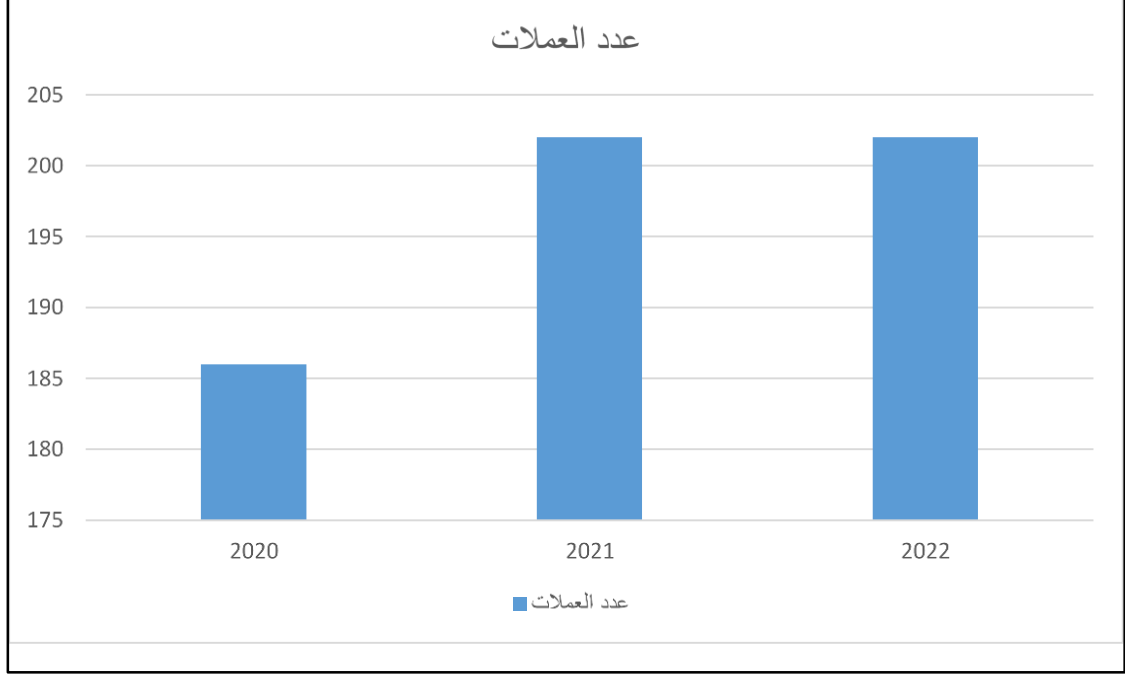
مصدر: من إعداد طالبين بالإعتماد على البيانات المؤسسة.

نرى من خلال الجدول أعلاه أن عدد النساء العاملات في ديوان الوطني لتسيير العقاري وصل إلى 202 عاملة في 2022 و 2021 و سنة 2020 وصل إلى 186 عاملة ويمثل ذلك أن نسبة عاملات نساء وصلت إلى 28,49 في سنة 2022 ووصلت سنة 2021 إلى 28,1 أي انها متقاربة مع سنة 2022 أما سنة 2020 فكانت نسبة عدد عاملات النساء 27,03 أي ان نسبة العاملة النساء متقاربة في سنوات الثلاث الأخيرة و في ارتفاع ولو بشكل بسيط.

إذن ديوان الوطني لتسيير العقاري تشجع توظيف النساء نظرا للقيمة التي يحتلها التشريع المتعلق بعمل النساء، وضرورة المساواة والعدل بين الجنسين الرجال والنساء فيما يخص وقت العمل وتهيئته.

والشكل الموالي يبين ذلك بوضوح:

شكل (5): عدد معاملات النساء



مصدر: من إعداد طالبين بالإعتماد على البيانات المؤسسة

3. التكوين:

يعتبر التكوين عامل مهم لتحديد نشاط المؤسسة كون التكوين استجابة لحاجة المؤسسة و حاجة العمال لتطوير الكفاءات و التقدم و الترقية إلى أعلى المناصب و هذا ما تطمح له المؤسسة لضمان نموها و تطورها. لهذا فالتكوين سياسة تساهم حقا في تقليص الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة من خلال :

1. التكوين المهني المتخصص:

يبين الجدول الموالي لدراسة التكوين للسنوات الثلاث، 2020, 2021, 2022.

جدول (21): دراسة التكوين

السنوات	الفعلي	ساعات التكوين
2020	-	-
2021	154	1828613
2022	149	1373899

مصدر: من إعداد طالبين بالإعتماد على البيانات المؤسسة

من خلال الجدول أعلاه يتضح لنا ان هناك فرق بسيط بين سنتين 2021 و سنة 2022 حيث ان فرق بينهم 5 أفراد فقط .وجداول التالي يبين تكاليف التكوين للسنوات الثلاث

جدول (22): تكاليف التكوين

تكاليف التكوين	2020	2021	2022
عدد المدربين من قبل المؤسسة	-	154	149
تكلفة التدريب خارج الرسم	-	-	6209781.30
تكلفة التدريب متضمنة الرسم	-	7191348.00	6993837.00

مصدر: من إعداد طالبين بالإعتماد على البيانات المؤسسة.

4. دوران العامل: يبين الجدول حركة العمال داخل مؤسسة ديوان الوطني والتسيير العقاري.

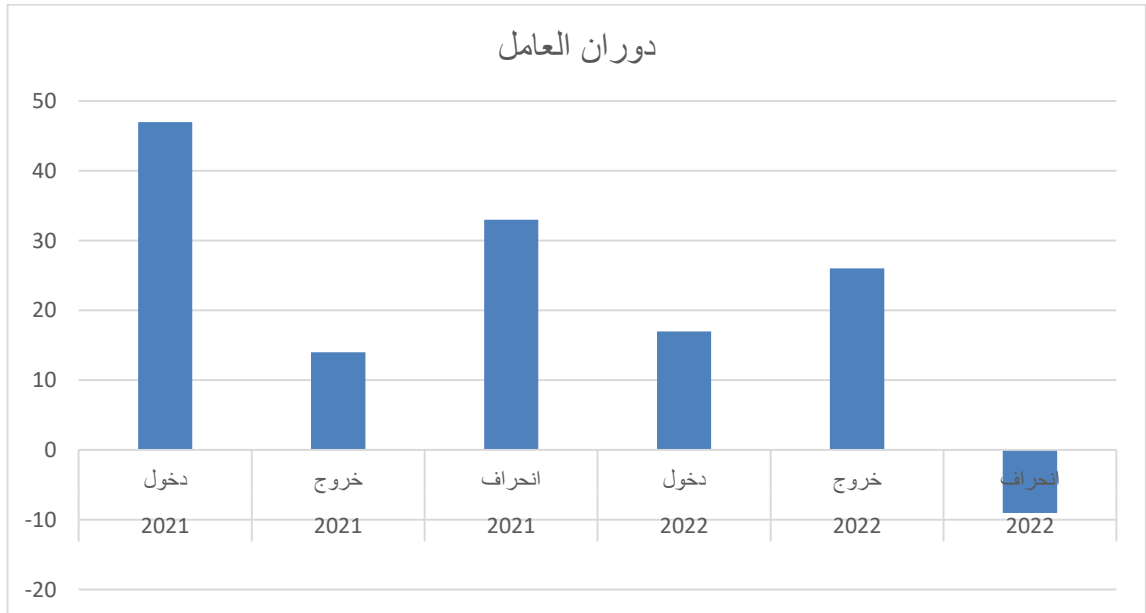
الجدول (23): دوران العامل

2022			2021			2020			السنة
انحراف	خروج	دخول	انحراف	خروج	دخول	انحراف	خروج	دخول	المجموع
-9	26	17	33	14	47	-	-	-	

مصدر: من إعداد طالبين بالإعتماد على البيانات المؤسسة.

ونلاحظ من الجدول أعلاه ان التوظيف ودوران العامل في المؤسسة شبه منعدمة نظرا إلى العدد الهائل من العمال الموجود داخل المؤسسة حيث أن الخروج يعني عدد العمال المتقاعدين أما الدخول فيعني العمال المدربون من قبل المؤسسة والشكل البياني التالي يوضح أكثر:

الشكل (6): دوران العامل



مصدر: من إعداد طالبين بالإعتماد على البيانات المؤسسة

5. الغياب: غياب العامل عن عمله يشكل تكلفة بالنسبة للمؤسسة من شأنها أن تؤثر على نتائجها لذلك ينبغي عليها أن تعمل على التحكم في معدلاته بالوقوف على أسبابه والبحث عن سبل معالجته.

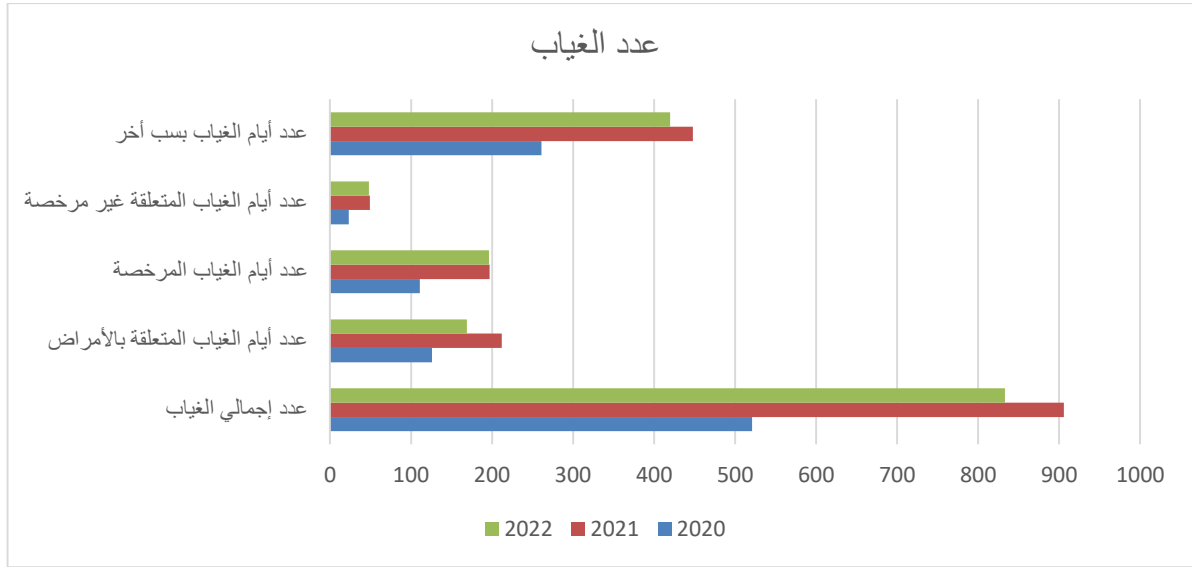
والجدول التالي يبين دراسة الغياب في ديوان الوطني لتسيير العقاري:

جدول (24): دراسة الغياب

السنة	2020	2021	2022
عدد إجمالي الغياب	521	906	833
عدد أيام الغياب المتعلقة بالأمراض	126	212	169
عدد أيام الغياب المرخصة	111	197	196
عدد أيام الغياب المتعلقة غير مرخصة	23	49	48
عدد أيام الغياب بسبب آخر	261	448	420
معدل الغياب	1,3	0,8	0,85

مصدر: من إعداد طالبين بالإعتماد على البيانات المؤسسة.

شكل (7): دراسة الغياب



مصدر: من إعداد طالبيين بالإعتماد على وثائق المؤسسة

نجد أن نسبة الغياب المتعلقة بالأمراض في ارتفاع مستمر وهذا شيء مفروغ منه أي لا تستطيع المؤسسة القضاء عليه لانتشار الأمراض في الوسط الجزائري بشكل كبير، كذلك الحال لعطل الأمومة في مؤسسة ديوان الوطني لتسيير العقاري تشجع وتزيد من توظيف العاملات النسط لديها فهذا لا يمكنها أن تتصرف فيه في حين أن عدد ساعات الغياب المتعلقة بحوادث العمل هي في انخفاض مستمر وهذا مايدفعنا للقول بأن المؤسسة اتخذت الإجراءات التصحيحية اللازمة في تقليص حوادث العمل بينت المؤشرات في هذا المجال من خلال حسابها لمعدل الغياب وهو ما يتوافق مع المؤشرات المعروضة في الجانب النظري من الدراسة.

6. عدد الساعات الإضافية: يلجأ ديوان الوطني لتسيير العقاري إلى برنامج أيام إضافية لإتمام نشاطاتها وعدم تأخيرها.

ويبين الجدول التالي برنامج الساعات الإضافية كما يلي:

الجدول (25): عدد الساعات الإضافية

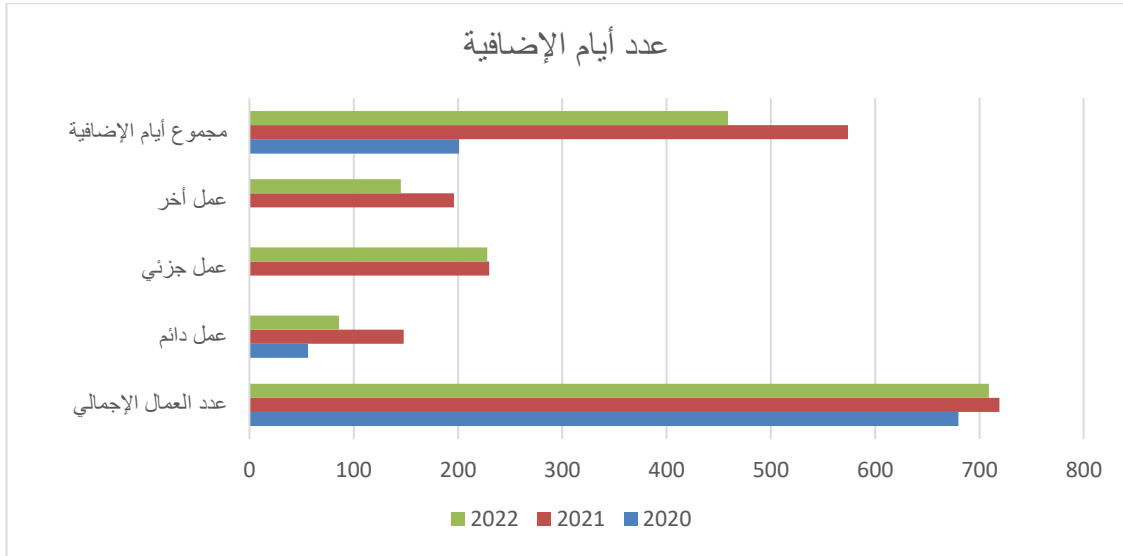
السنة	2020	2021	2022
عدد العمال الإجمالي	688	719	709
عدد الساعات الاضافية 100%	56	230	86
عدد الساعات الاضافية 75%	106	189	144
عدد الساعات الاضافية 50%	95	148	228
مجموع الساعات الإضافية	257	567	458

مصدر: من إعداد طالبين بالإعتماد على البيانات المؤسسة

نلاحظ من خلال الجدول ان ساعات الإضافية لسنة 2021 مرتفعة بالنسبة لسنتين 2020 و 2021.

والشكل التالي يوضح أكثر:

الشكل (8): عدد الساعات الإضافية



مصدر: من إعداد طالبيين بالإعتماد على البيانات المؤسسة.

7. الكتلة الأجرية:

سجلت الكتلة الأجرية في ديوان الوطني لتسيير العقاري ارتفاعا في الكتلة الأجرية في سنة لي أخرة إذا قدرة سنة 2020 ب : 534122427.03 و في سنة 2021 قدرت ب: 623606741.68 وسنة 2022 قدرت ب : 627930032.15 وهذا ما يبينه الجدول التالي:

الجدول (25):_الكتلة الأجرية

السنة	2020	2021	2022
الأجر القاعدي	263214261.69	310506949.38	311062425.86
علاوة المردودية الفردية	34119367,31	411313133,02	416197915,12
كتلة الأجرية	534122427.03	623606741.68	627930032.15

مصدر: من إعداد طالبيين بالإعتماد على بيانات المؤسسة

لهذا الجدول يبين كيفية حساب أجر الفرد وصولاً إلى الكتلة الأجرية للمؤسسة من خلال الأجر القاعدي، العلاوات، تعويضات، الساعات الإضافية، الأجر الصافية، التكاليف..... إلخ

9 نموذج لوحة القيادة المقترح:

الجدول (26): نموذج لوحة القيادة المقترح

2022			2021			المؤشرات
انحراف	مستهدف	الفعلي	انحراف	مستهدف	الفعلي	
						أولاً: التوظيف
		709			719	- عدد العمال
		709			719	- مناصب الشاغلة
		-			-	ثانياً: الأجر
		726686176.13			623606741.68	- الكتلة الأجرية
		86			230	- الساعات الإضافية % 100
		144			189	- الساعات الإضافية % 75
		228			148	- الساعات الإضافية % 50
		1912427,95			1850412,64	- متوسط الأجر لكل عامل
		156			86	- ثالثاً: المناخ الإجتماعي
		-			-	- معدل دوران العمل
		149			154	- رابعا التكوين
		1828762			1828613	- عدد المتربصين .
		-			16	عدد المساهمين في التربصات.
		-			-	- تكاليف التكوين.
		6209781,30			7191348.00	- تدريب المهني المستمر HT
		6993837,00			-	- تدريب المهني المستمر TTC
		735053912,14			723218650.36	- التكلفة الكلية للإدارة

خلاصة الفصل

حاولنا من خلال هذا الفصل التعريف العام بالمؤسسة محل الدراسة و التطرق الى مراحل تصميم و اعداد لوحة قيادة لإدارة الموارد البشرية انطلاقا من اهدافها ، بحيث عملنا على ان تكون هذه اللوحة لوحة شاملة لمختلف المؤشرات المترجمة لوظائف ادارة الموارد البشرية من توظيف و تكوين و الكتلة الاجرية و غيرها من الوظائف، كما حاولنا تطبيق هذه اللوحة ميدانيا من خلال حساب اهم المؤشرات الخاصة بادارة الموارد البشرية في مؤسسة الديوان الوطني للترقية العقارية.

الخاتمة العامة

الخاتمة

سعيًا في هذه الدراسة إلى الإحاطة بأداة من أدوات مراقبة التسيير ، وهي "لوحة القيادة لإدارة الموارد البشرية" لما لها من أهمية كبيرة في تسيير المؤسسات ، وإن تصميم لوحة القيادة في إدارة الموارد البشرية يتطلب النظر في عدد من العوامل المهمة، مثل البيانات المطلوبة وطرق عرضها وتحليل البيانات وتحديد المؤشرات الأساسية وكيفية رصدها. و يجب أن تكون لوحة القيادة سهلة الاستخدام وسريعة الوصول إليها، مع القدرة على تحويل البيانات إلى معلومات قيمة وحدها أو بينها ،ينبغي أن تحتوي لوحة القيادة في إدارة الموارد البشرية على مؤشرات أساسية تشمل عددًا من المتغيرات المختلفة، من الحضور والإنتاجية إلى معدلات التحويل والتوظيف والتدريب. يجب تقسيم المعلومات إلى فئات مختلفة وتحليل البيانات بطريقة يسهل فهمها وتفسيرها، ويمكن القول أن لوحة القيادة لإدارة الموارد البشرية هي أداة هامة لتعزيز عمليات الإدارة للموارد المؤسسية البشرية. وهي تساعد المدراء في تحقيق الأهداف المؤسسة من خلال تسهيل اتخاذ القرارات الفعالة والسريعة والتي تعتمد على البيانات والحقائق. وهي أيضًا تساهم في تحسين تجربة الموظفين وتحقيق الكفاءة والفاعلية في الإدارة..

في النهاية، يسعى المدراء إلى تحقيق الرؤية والأهداف الاستراتيجية للمؤسسة عن طريق استخدام لوحة القيادة لإدارة الموارد البشرية بطريقة فعالة وذكية. هذا سيسمح للمؤسسة بتحقيق أهدافها.

إختبار صحة الفرضيات أو عدم صحتها :

من خلال ما سبق يمكننا الحكم على صحة الفرضية الأولى ويرجع ذلك للسبب التالي: تعتبر لوحة القيادة أداة ضرورية لمراقبة تسيير المورد البشري في المؤسسة، حيث تسمح بتحليل وتدقيق أسباب الانحرافات الناتجة عن تحقيق الأهداف الموضوعية، فبدون إستعمال لوحة القيادة يصعب على المدراء إتخاذ القرارات في الوقت المناسب.

أما الفرضية الثانية: تتميز لوحة القيادة ادارة الموارد البشرية في المؤسسة بطريقة تقديم المؤشرات الخاصة بمعالجة كل وظيفة من وظائف إدارة الموارد البشرية، و يمكننا الحكم على مدى صحة الفرضية بناء على الدراسة.

نتائج البحث

خلال دراستنا توصلنا في النهاية إلى مجموعة من النتائج أهمها :

- تعتبر لوحة القيادة تمثيل لمجموعة من المعلومات الدقيقة عن نشاط و عمليات لهدف إعطاء صورة عامة عن وضعية ما.
- تعتبر لوحة القيادة لادارة الموارد البشرية وسيلة مساعدة لإتخاذ القرارات وليست عرض للمعلومات، فإختيار المؤشرات مرتبط بالأهداف و القيام بدراسة توقعية في جميع النشاطات المتعلقة بالموارد البشرية في المؤسسة.
- لوحة القيادة في ديوان الوطني و التسيير العقاري ليست مطبقة بكل المقاييس خاصة فيما يتعلق بعرض المؤشرات و طريقة تقديمها.
- لا توجد لوحة قيادة لادارة الموارد البشرية في المؤسسة محل الدراسة و انما هناك مجرد حساب لمؤشرات تقييم الاداء و مؤشرات وظيفية اخرى.
- لا توجد قيم مستهدفة للمؤشرات لاعلى المدى القريب او البعيد كما لم نستطع التوصل لمعلومات تفسيرية عن سبب الانحرافات.
- تعاني المؤسسة من ارتفاع نسبة الغياب و الراجعة بالدرجة الاولى الى العطل المرضية و عطل الامومة كون ان نسبة كبيرة من الموظفين هم نساء

- ما لمسناه ايضا عذم وجود دراية و فهم واضح لدى العاملين بمبادئ لوحة القيادة لادارة الموارد البشرية و اهميتها.

- لوحة القيادة لإدارة الموارد البشرية وسيلة ممثلة في وثيقة تضم معلومات متعلقة بالموارد البشرية بصفة شاملة .

توصيات :

1- تحديد الأهداف والمؤشرات الرئيسية المراد تتبعها في لوحة القيادة، وضع خطة لجمع البيانات المتعلقة بهذه المؤشرات، وتحليلها بشكل دوري.

2- ضمان توافر المعلومات الدقيقة والشاملة عن الموظفين في اللوحة، وتحديثها بشكل دوري، لكي يتمكن الإداريون من اتخاذ القرارات الصحيحة بشأن القوة العاملة.

3- تحديد المسؤولية المتعلقة بجمع البيانات وإدارة اللوحة، وتخصيص الموارد اللازمة لذلك، مع وضع إطار زمني لعمليات التقارير وتحليل البيانات وصيانة اللوحة.

4- الاهتمام بزيادة فاعلية اللوحة من خلال تحسين تصميمها وجعلها سهلة الاستخدام، مع توفير الدعم المناسب للمستخدمين.

5- تطوير تقارير متعددة الأبعاد ومتعقبات الأداء، وإدراج مؤشرات مثل معدل الارتباط الوظيفي والتحمل العملي ومعدلات التوظيف والاستقالة وتكلفة الرواتب، بحيث يمكن لإداريي الموارد البشرية التركيز على المجالات التي تحتاج إلى تحسين.

6- استخدام التفكير الإبداعي للتعامل مع تحديات الموارد البشرية، وتعزيز التعاون بين فرق الأعمال المختلفة من خلال الإدارة الفعالة لمعلومات وأدوات اللوحة، والحد من الاختلافات والنزاعات التي تؤثر على أداء المؤسسة.

أفاق البحث

لقد أثار إنتباهنا و نحن نختم هذا البحث ورغم كل الجهود المبذولة من خلال هذه الدراسة ،يبقى هذا الموضوع واسعاً ويحتاج إلى دراسات أخرى أعمق مستقبلاً.نفتح المجال للباحثين المهتمين في هذا المجال ،ونقترح المواضيع التالية:

- دور لوحة القيادة لإدارة الموارد البشرية إتخاذ القرارات .

- دور لوحة القيادة لإدارة الموارد البشرية في تحسين الموارد البشرية.

- دور لوحة القيادة لإدارة الموارد البشرية في تقييم الموارد البشرية.

- دور لوحة القيادة لإدارة الموارد البشرية في قياس أداء الموارد البشرية.

وفي الأخير لا يسعنا إلا أن نسأل الله عز و جل أن نكون قد وفقنا في إختيارالموضوع ، ونكون قد ساهمنا ولو بجزء ضئيل في تقديم قيمة مضافة .

المراجع

قائمة المراجع

أ-الكتب

- 1-احمد ماهر " ادارة الموارد البشرية الدار الجامعية الاسكندرية مصر 2004
- 2-بن عنتر عبد الرحمان "إدارة الموارد البشرية"دار اليا زوري العلمية للنشر والتوزيع؛عمان_الأردن سنة 2010 .
- 3-راوية حسن، مدخل استراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية، الدار الجامعية الإسكندرية،2001.
- 4-عبد الحميد الخليل ادارة الموارد البشرية الجامعة الافتراضية السورية 2018 الصفحة 17_18
- 5-عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية بعد استراتيجي، دار وائل للنشر، جامعة حلب،2005،
- 6-مصطفى محمود أبو بكر، الموارد البشرية مدخل لتحقيق ميزة تنافسية، الدار الجامعية،
- 7-منصور عصام، العايب ياسين، المجلة الجزائرية للعلوم الاجتماعية والإنسانية، المجلد 90 / العدد 90)

ب-الأطروحات والمذكرات

- 8-حسين ميادة "دور نظام المعلومات في ادارة الموارد البشرية" مذكرة لنيل شهادة الماستر تخصص اقتصاد وتسيير مؤسسات كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة بسكرة السنة 2020-2019 .
- 9-رحيمة حاجي "دور لوحة القيادة في تقييم الأداء المالي في المؤسسة" مذكرة لنيل شهادة الماستر تخصص محاسبة ومالية كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة أم البواقي سنة 2016-2017
- 10-سمية مصباح "دور لوحة القيادة في تحسين تسيير الموارد البشرية" مذكرة لنيل شهادة ماجستير؛ تخصص تسيير موارد بشرية؛ كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة قسنطينة السنة 2010_2009 .
- 11-لمين جميلة وطبق أيوب; دور لوحة القيادة في إدارة أعمال الموارد البشرية مذكرة لنيل شهادة ماستر تخصص إدارة أعمال كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة ادرار السنة2021-2022.

12-رحيمة حاجي، دور لوحة القيادة في تقييم الأداء المالي في المؤسسة، مذكرة لنيل شهادة الماستر،

تخصص محاسبة ومالية كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أم البواقي، سنة

2016-2017.

13-عائشة هميلة دور لوحة القيادة في تحسين الأداء، مذكرة لنيل شهادة ماستر، تخصص التدقيق

ومراقبة التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة ورقلة، سنة 2012-2013.

14-حسبن ميادة دور نظام المعلومات في ادارة الموارد البشرية، مذكرة لنيل شهادة الماستر، تخصص

اقتصاد وتسيير مؤسسات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة بسكرة، السنة

2019-2020.

15-بن قناب فطيمة الزهراء، دور لوحة القيادة في قياس وتقييم أداء الموارد البشرية دراسة حالة مؤسسة

ميناء مستغانم ، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي، تخصص إدارة واقتصاد المؤسسة،

جامعة عبد الحميد بن باديس، مستغانم، 2016-2017.

ج-مجلات وملتقيات

16-بن عيسى إلهام "لوحة القيادة الاجتماعية والمؤشرات الاجتماعية" مجلة ارتقاء للبحوث والدراسات

الاقتصادية ؛ كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة عنابة ؛مجلد 2 ؛العدد 2

ديسمبر 2021 .

17-محمد بولصنام بوشو جميلة " لوحة القيادة كأداة من أدوات مراقبة التسيير في المؤسسة"ملتقى

وطني حول " مراقبة التسيير كآلية لحكومة المؤسسات وتفعيل الإبداع"كلية العلوم الاقتصادية والتجارية

وعلوم التسيير جامعة البليدة 2 .

18-يوسف عبد الرحمان "تقييم اداء الموارد البشرية في المؤسسة الخدمائية" مذكرة لنيل شهادة

الماستر كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة ام البواقي سنة 2013-2014 .

د-مداخلات و أبحاث

19-ضحاك نجية وبوعويينة سليمة مداخلة بعنوان " لوحة القيادة آلية لحكومة المؤسسات " _دراسة حالة

لوحة قيادة إدارة الموارد البشرية ملتقى وطني عن: "مراقبة تسيير كآلية لحكومة المؤسسات وتفعيل

الإبداع"- يوم 25 افريل 2017 كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة البليدة 2 .

20-رحيم حسين و بونقيب احمد "دور لوحات القيادة في دعم فعالية مراقبة التسيير " أبحاث اقتصادية

ولدارية - العدد الرابع ديسمبر 2008 جامعة محمد خيضر بسكرة- كلية العلوم الاقتصادية والتسيير .

21-عائشة هميلة "دور لوحة القيادة في تحسين الأداء " مذكرة لنيل شهادة ماستر تخصص التدقيق

ومراقبة التسيير كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة ورقلة السنة 2012-2013.

22-لمين جميلة و طبق أيوب " دور لوحة القيادة في إدارة أعمال الموارد البشرية" مذكرة لنيل شهادة

ماستر تخصص إدارة أعمال كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة ادرار السنة

. 2022-2021 .

23-رحيم حسين وبونقيب احمد;دور لوحات القيادة في دعم فعالية مراقبة التسيير; أبحاث اقتصادية

والادارية - العدد الرابع ديسمبر 2008 جامعة محمد خيضر بسكرة- كلية العلوم الاقتصادية والتسيير .

خ-محاضرات

24-شريف شطبيبي، محاضرات في مقياس الاحصاء الوصفي، منشورات جامعة منتوري، قسنطينة،

الجزائر، 2001-2002.

ح-كتب باللغة الأجنبية

25-Perret Bernard, Indicateurs sociaux- état des lieux et perspectives,

-sit sur internet : (www.cerc.gouv. fr/doct rav, janvier2002,au :11-03

.à22 :412023

الملاحق

IG
Sourmerces

ETAT D'EXECUTION BUDGETAIRE DU 31/12/2021

1

DESIGNATION	REALISATION
Effectifs	719
Entrées	47
Sorties	14
Permanent GDI	601
Contractuel GDD	118
Masculin	517
Feminin	202
Formation Professionnel Continue	7 191 348,00
Effectifs Formes	154
Formation par Apprentissage	1 828 613,00
Nombre d'Apprentis	16
Masse Salariale	723.218 560,36

exe_1

MINISTÈRE DE L'HABITAT DE L'URBANISME ET DE LA VILLE
 Direction : Office de Promotion et de Gestion Immobilière de Boumerdes

Statistique Mensuelle sur l'Évolution de l'Emploi

Mois : 12/2022


1/ Administration :

Designation	Mois-M-1 (11)	Mois M (12)	Evolution	Observations
Effectif Total	707	709	+02	/
Cadre	226	226	/	/
Maîtrise	140	142	+02	/
Exécution	341	341	/	/

* l'Office compte en son effectif 04 avant droit des victimes terrorisme

2/ Chantiers :

Effectif Total	Mois M-1 (11)	Mois M (12)	Evolution	Observations
NEANT				
Dont				


 Chef Département . R.H.M.G
 Chef Département

nature de contrat

Type de contrat	Effectifs
Permanent(CDI)	576 X
Contractuel(CDD)	104 X
Total	680

** Taux d'effectif permanent est de 85% de l'effectif global.
Ce taux reflète la politique de l'office qui est basée sur la stabilité au sien des travailleurs.

cid

1-6 Effectifs par Sexe

Sexe	Effectif
Masculin	494
Féminin	186
Total	680

2 Insertion professionnelle des jeunes diplômés:

Type de contrat	Effectifs
DAIP	01
CTA	07
Total	08

** Dans le cadre de la mise en oeuvre du décret exécutif N°08-126 du 19/04/2008 relative à l'aide à l'insertion professionnelle, l'Office prend en charge 07 agents.CTA et 01 DAIP

ETAT D'EXECUTION BUDGETAIRE AU 31/12/2022

DESIGNATION	REALISATION
بد العمالة Effectifs	709
دخول موظفون جدد Entrées	17
مخروجات موظفون Sorties	26
عموم العمل غير متعاقدين Permanent CDI	608
عقد العمل غير متعاقدين Contractuel CDD	101
ذكور Masculin	507
إناث Feminin	202
عدد محاضرات Nombre d'effectifs Formés	149
عدد محاضرات Taux de réalisation par rapport à la masse référentielle	105%
مقدار الأجر Nombre d'Apprentis, perçoivent un préalaire	10
مقدار الأجر Montant de la Formation Professionnelle Continue HT	6 209 781,30
مقدار الأجر Montant de la Formation Professionnelle Continue TTC	6 993 837,00
مقدار الأجر Masse Salariale référentielle de la Formation Professionnelle Continue	589 031 491,96
مقدار الأجر Formation par Apprentissage	1 373 899,01
مقدار الأجر Masse Salariale	726 686 176,13
إجمالي موارد Total de dépenses Ressources Humaines	735 053 912,14

١٢١) صنفين (١٢١) صنفين (١٢١)

OPGI BOUMERDES
CITE ADMINISTRATIVE BOUMERDES

Edition du 03/05/2023 10.19

CENTRALISATEUR GENERAL

CODE	LIBELLE	N/BASE	GAIN	Période ANNEE 2022	
				RETENUE	EFF
R030	SALAIRE BASE				721
R031	(R+) SALAIRE DE BASE		311 062 425,86		41
R032	(R-) SALAIRE DE BASE	1 912 427,95	349 289,14		21
R039	ABS. AUTORISE(RETENU)			24 503,66	198
R044	ABS. NON AUTORISE	5 032,00		1 118 923,44	48
R049	ABS. MISE A PIED(RETENU)	1 088,00		194 512,64	13
R054	ABS.MALADIE(RETENU)	400,00		70 351,20	169
R061	JRS. REPRISE/ CONGE	12 624,00		2 783 540,24	423
R066	RET HEURES ABSENCES	7 239,00		13 668 615,57	10
R071	RET.DEB.CONTRAT(RETENU)	816,00		232 011,84	61
R076	RET. FIN CONTRAT(RETENU)	1 832,00		274 102,32	8
R081	ABS.DEMISSIO(RETENU)	472,00		75 688,56	1
R086	ABS. MATERNITE(RETENU)	72,00		7 104,96	9
R091	ABS. RETARD(RETENU)	1 328,00		336 159,84	187
R092	(R+)ABS. RETARD	2 516,45	11 025,22	569 056,64	10
R105	CONGE S.SOLDE(RETENU)				1
R143	ABS.AUT.CUMUL	176,00		36 493,60	170
R144	(R+) ABS A.CUMUL	2 303,79		514 490,19	8
R147	ABS.NON.AUT.CUMUL		8 359,33		40
R100	CONGE	337,88		70 235,92	500
R112	HEURES SUPP. A 50%	16 204,50	27 151 768,10		228
R113	(R+) HEURES SUPP. A 50%	6 917,73	2 145 032,42		1
R114	(R-) HEURES SUPP. A 50%		18 787,86		194
R122	HEURES SUPP. A 75%	4 209,44	1 534 518,51		144
R123	(R+) HEURES SUPP. A 75%		486,00		1
R124	(R-) HEURES SUPP. A 75%			8 168,15	2
R128	HEURES SUPP. A 100%	928,00	397 397,31		86
R130	(R-) HEURES SUPP. A 100%			113 182,01	107
R160	RAPPEL ECHELONS 7 %		3 722 600,00		227
R243	PRIME D'ENCADREMENT		310 500,00		11
R244	PRIME D'ENCADREMENT (R+)		28 910,83		5
R245	PRIME D'ENCADREMENT (R-)			3 987,76	3
R256	I.E.P VICT.TERRO		356 367,00		5
R261	I.E.P.		68 741 057,80		706
R262	(R+) I.E.P.		359 389,74		612
R263	(R-) I.E.P.			55 467,11	43
TOTAL A REPORTER			416 197 915,12	20 869 582,70	

CENTRALISATEUR GENERAL

(#705 SALARIES)				Période: ANNEE 2020	
CODE	LIBELLE	N/BASE	GAIN	RETENUE	EFF
R030	SALAIRE BASE		263 214 261,69		684
R031	(R+) SALAIRE DE BASE	1 558 304,35	549 747,79	9 805,66	50
R032	(R-) SALAIRE DE BASE			346 551,80	7
R039	ABS. AUTORISE(RETENUE)			78 620,44	111
R044	ABS. NON AUTORISE	1 772,00		41 836,40	23
R049	ABS. MISE A PIED(RETENUE)	484,00		1 765 395,08	6
R054	ABS.MALADIE(RETENUE)	256,00		8 474 044,00	126
R061	JRS. REPRISE/ CONGE	8 509,33		1 079,98	341
R063	(R-) JRS. REPRISE/ CONGE	4 900,00		233 581,36	1
R066	RET.HEURES ABSENCES	960,00		49,84	16
R068	(R-) HEURES ABSENCES			74 881,36	1
R071	RET.DEB.CONTRAT(RETENUE)	344,00		8 410,96	14
R076	RET. FIN CONTRAT(RETENUE)	56,00		39 905,04	13
R081	ABS.DEMISSIO(RETENUE)	176,00		337 853,76	2
R086	ABS. MATERNITE(RETENUE)	1 400,00		171 503,00	16
R091	ABS. RETARD(RETENUE)	806,78		164 297,68	95
R105	CONGE S SOLDE(RETENUE)	792,00		187 228,38	11
R143	ABS.AUT.CUMUL	865,55		35 284,39	110
R147	ABS.NON.AUT.CUMUL	183,00			32
R100	CONGE	11 741,50	18 018 784,45		410
R112	HEURES SUPP. A 50%	3 627,70	951 521,36		95
R113	(R+) HEURES SUPP. A 50%		420,75		1
R114	(R-) HEURES SUPP. A 50%			2 104,44	1
R122	HEURES SUPP. A 75%	3 122,00	1 003 169,07		106
R123	(R+) HEURES SUPP. A 75%		1 283,11		2
R124	(R-) HEURES SUPP. A 75%			6 605,60	2
R128	HEURES SUPP. A 100%	491,50	182 582,42		56
R129	(R+) HEURES SUPP. A 100%		74,76		1
R130	(R-) HEURES SUPP. A 100%			1 295,04	1
R160	RAPPEL ECHELONS 7 %		567 000,00		79
R256	I.E.P VICT.TERRO		344 511,36		6
R261	I.E.P.		55 176 763,03		660
R262	(R+) I.E.P.		567 366,88		573
R263	(R-) I.E.P.			31 012,10	15
R266	PRIME DE SUGGESTION		616 170,64		22
R268	(R-) PRIME DE SUGGESTION			719 468,39	18
TOTAL A REPORTER			341 193 657,31	12 730 814,70	

CENTRALISATEUR GENERAL

(#755 SALARIES) Période: ANNEE 2021

CODE	LIBELLE	N/BASE	GAIN	RETENUE	EFF
R030	SALAIRE BASE				732
R031	(R+) SALAIRE DE BASE	1 850 412,64	310 506 949,38		67
R032	(R-) SALAIRE DE BASE		781 051,55	79 952,79	12
R039	ABS. AUTORISE(RETENUE)			862 185,91	197
R044	ABS. NON AUTORISE	3 919,00		180 039,84	49
R049	ABS. MISE A PIED(RETENUE)	936,00		53 218,08	12
R054	ABS.MALADIE(RETENUE)	288,00		2 446 812,26	212
R056	(R-)ABS MALADIE	11 088,00		765,44	1
R061	JRS. REPRISE/ CONGE			14 009 638,00	491
R063	(R-) JRS. REPRISE/ CONGE	7 675,00		1 047,04	1
R066	RET.HEURES ABSENCES			280 297,85	27
R071	RET.DEB.CONTRAT(RETENUE)	1 213,33		200 744,40	53
R076	RET. FIN CONTRAT(RETENUE)	1 272,00		15 248,00	16
R081	ABS.DEMISSIO(RETENUE)	128,00		3 583,04	2
R086	ABS. MATERNITE(RETENUE)	24,00		448 164,14	27
R091	ABS. RETARD(RETENUE)	1 805,33		359 053,96	173
R092	(R+)ABS. RETARD	1 590,73	1 033,46		1
R105	CONGE S.SOLDE(RETENUE)			32 332,40	10
R143	ABS.AUT.CUMUL	112,00		387 456,58	181
R147	ABS.NON.AUT.CUMUL	1 755,38		37 551,54	52
R170	CONGE	182,48	25 400 906,35		495
R112	HEURES SUPP. A 50%	16 399,00	2 284 553,08		230
R113	(R+) HEURES SUPP. A 50%	7 563,99	19 542,54		4
R122	HEURES SUPP. A 75%		1 649 327,46		189
R123	(R+) HEURES SUPP. A 75%	4 351,73	14 890,95		3
R128	HEURES SUPP. A 100%	959,07	420 454,54		148
R129	(R+) HEURES SUPP. A 100%		324,88		1
R160	RAPPEL ECHELONS 7 %		2 958 176,65		158
R243	PRIME D'ENCADREMENT		299 977,15		9
P256	I.E.P VICT.TERRO		323 222,72	45 969,43	5
R257	(R+) I.E.P VICT.TERRO			17 685,11	1
R258	(R-) I.E.P VICT.TERRO		65 713 985,76		703
R261	I.E.P.		402 988,19		597
R262	(R+) I.E.P.			32 463,30	3
R263	(R-) I.E.P.		489 778,93		1
R266	PRIME DE SUGGESTION		411 313 133,02	19 448 249,68	
TOTAL A REPORTER					

13 899,01
26 686 176,13
735 053 912,14

2/2022

ESTATION

709

17

26

608

101

97

2

3

6

30

10

16

technicien sup en informatique
technicien sup. génie civil

3

3

Effectif par tranche d'âge

Tranche d'âge	Nombre
21 - 30	44
31 - 40	209
41 - 50	247
51 - 60	191
+60	14
Total	705