

جامعة سعد دحلب بالبليدة
كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير
قسم علوم التسيير

مذكرة ماجستير

التخصص: إدارة الأعمال

دراسة سبل تحسين أداء الصندوق الوطني للتأمين عن البطالة في خلق واستحداث
النشاطات الاقتصادية

- دراسة حالة وكالة البلدية الجهوية -

من طرف

حاجي رفيقة

أمام اللجنة المشكلة من :

رئيسا	جامعة البليدة	أستاذة محاضرة "أ"	فطيمة بن حمودة
مشرفا ومقررا	جامعة البليدة	أستاذ محاضر "أ"	محمد بوخاري
عضوا مناقشا	جامعة البليدة	أستاذة محاضرة "أ"	ساسية خصراوي
عضوا مناقشا	جامعة البليدة	أستاذ محاضر "ب"	أحمد شريفي

البليدة، جوان 2012

شكر و تقدير

الحمد لله الذي أحاطنا بفضله ونعمته وتوفيقه لإتمام هذا العمل،
ونسأله في ذلك مزيدا من الفضل والنعم.

بداية أتقدم بالشكر الجزيل والثناء الخالص والتقدير إلى كل من مد لي يد المساعدة وساهم في
تذليل ما واجهته من صعوبات طيلة أطوار إنجاز هذا العمل ولو بكلمة طيبة.

وأخص بالذكر

الأستاذ المشرف الدكتور: بوخاري محمد، على قبوله الإشراف على هذا العمل، والذي لم
يبخل علي بتوجيهاته ونصائحه القيمة، اعترافا وتقديرا
لجميل صبره وحسن تواضعه.

كما أشكر كل من أعانني على إنجاز هذا العمل من مؤطرين بوكالة البلدية الجهوية ووكالات تبيازة،
والبلدية، والمدينة، وكل عمال المكتبة، وكل الأساتذة والأصدقاء سواء
في جامعة الجزائر أو جامعة البلدية.

الإهداء

أهدي عملي هذا إلى الوالدين الكريمين حفظهما الله ورعاهما، إلى أخي

العزیز محمد، وأخواتي: إيمان، نسیمة، نسرین

دون أن أنسى قریباتي: سعاد وخبیجة

وإلى كل صديقاتي.....

رفیقة حاجي

ملخص

إن التغيرات والتطورات السريعة للمحيط الذي تعيش فيه المؤسسة فرض عليها إعادة النظر في أداءها، فبعد أن كان يرتكز على تعظيم ثروة المساهمين فقط، أصبح يأخذ في الاعتبار كافة المتغيرات الحاصلة في هذا المحيط، والتي تأخذ أبعادا تلخص القيم التي تخلقها المؤسسة لأصحاب مصالحها.

إن هذا التغيير في مفهوم أداء المؤسسة جعل هذه الأخيرة مضطرة للبحث عن أفضل الطرق والممارسات التي تتناسب مع هذا التغيير، وتسمح لها بتحقيق درجة عالية من الأداء والتميز. وهو ما أدى إلى اهتمام بعض الهيئات الدولية بنشر الفكر المتعلق بالجودة والارتقاء إلى مستوى عالي من الأداء، وذلك من خلال حصر أهم الشروط والعناصر التي تمكن أي مؤسسة مهما كان حجمها أو نوعها من رفع وتحسين أداءها.

وفي هذا السياق ونظرا لأهمية رفع الأداء بالنسبة لأي مؤسسة، فقد جاءت هذه الدراسة للبحث في أداء إحدى المؤسسات العمومية الجزائرية التي تقدم خدمات الدعم والمرافقة لفئة معينة من البطالين لاستحداث نشاطاتهم الخاصة، والمتمثلة في الصندوق الوطني للتأمين عن البطالة. وهذا من خلال محاولة التعرف على مستوى الأداء الذي تحققه إحدى وكالاته الجهوية في هذا الإطار، وكذا التعرف على مدى اعتمادها على أهم الشروط والممارسات التي تسمح بتحسين أداءها.

فهرس المحتويات

شكر وتقدير

الإهداء

ملخص

فهرس المحتويات

قائمة الأشكال

قائمة الجداول

مقدمة عامة

09

1. الإطار العام لأداء المؤسسة

15

1.1. مفهوم أداء المؤسسة

16

1.1.1. تعريف الأداء

16

2.1.1. المفاهيم المرتبطة بالأداء

19

3.1.1. مصادر الأداء

22

2.1. أهم العوامل المؤثرة في أداء المؤسسة

24

1.2.1. سمات ونمط القيادة

25

2.2.1. تكوين وتحفيز الأفراد

30

3.2.1. العوامل التنظيمية والعوامل الخارجية

33

3.1. تقييم أداء المؤسسة

37

1.3.1. تقييم الأداء وعلاقته بالقياس والرقابة

37

2.3.1. أهداف تقييم الأداء

39

3.3.1. معايير ومؤشرات تقييم الأداء

41

2. طرق ونماذج قياس أداء المؤسسة

46

1.2. الطرق المالية وغير المالية لقياس أداء المؤسسة

47

1.1.2. المؤشرات المالية لقياس الأداء

47

2.1.2. أهم النماذج غير المالية لقياس الأداء

51

3.1.2. نموذج قيمة الخدمة العمومية

57

2.2. أهم نماذج الجودة لقياس أداء المؤسسة

61

62	1.2.2. النموذج الأوروبي للأداء المتميز
65	2.2.2. النموذج الأمريكي للأداء المتميز
68	3.2.2. نظام إدارة الجودة الإيزو 9000 إصدار 2000
77	3. الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية
78	1.3. مدخل تعريفى لوكالة الصندوق الوطنى للتأمين عن البطالة محل الدراسة
78	1.1.3. تقديم الصندوق الوطنى للتأمين عن البطالة وإجراء دعم استحداث النشاطات الاقتصادية
85	2.1.3. تقديم الوكالة محل الدراسة وواقع تقييم أداءها فى دعم استحداث النشاطات الاقتصادية
92	3.1.3. مدى إشراك الأفراد فى رفع أداء الوكالة محل الدراسة فى دعم استحداث النشاطات الاقتصادية
100	2.3. منهجية الدراسة الميدانية
100	1.2.3. فرضيتى الدراسة
105	2.2.3. منهج وأدوات الدراسة
111	3.2.3. مجتمع وعينة الدراسة
124	4. تحليل النتائج واختبار فرضيتى الدراسة
125	1.4. عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية
125	1.1.4. عرض وتحليل محاور الاستثمار الخاصة بالقادة
133	2.1.2. عرض وتحليل محاور الاستثمار الخاصة بالأفراد
155	3.1.4. عرض وتحليل محاور الاستثمار الخاصة بالزبائن
164	2.4. اختيار فرضيتى الدراسة
165	1.2.4. اختبار الفرضية الأولى
171	2.2.4. اختبار الفرضية الثانية
179	الخاتمة العامة
186	الملاحق
197	المراجع

قائمة الأشكال

21	العلاقة بين الكفاءة والفعالية والإنتاجية	الشكل 1.1
23	مصادر أداء المؤسسة	الشكل 2.1
28	الشبكة الإدارية ل Mouton و Black	الشكل 3.1
38	آلية عملية الرقابة	الشكل 4.1
42	ثلاثية مؤثر الأداء	الشكل 5.1
59	شجرة الأداء وفق نموذج قيمة الخدمة العمومية	الشكل 1.2
114	توزيع مجموع الأفراد حسب متغير السن	الشكل 1.3
115	توزيع مجموع الأفراد حسب المستوى الوظيفي	الشكل 2.3
116	توزيع مجموع الأفراد حسب المستوى التعليمي	الشكل 3.3
117	توزيع مجموع الأفراد حسب سنوات الخبرة	الشكل 4.3
119	توزيع مجموع عينة الزبائن حسب متغير الجنس	الشكل 5.3
120	توزيع مجموع عينة الزبائن حسب المستوى التعليمي	الشكل 6.3
132	الشبكة الإدارية لقادة الوكالات الولائية محل الدراسة	الشكل 1.4
	الشبكة الإدارية لقادة الوكالات الولائية محل الدراسة من وجهة نظر	الشكل 2.4
143	المرووسين	

قائمة الجداول

21	العلاقة بين الكفاءة والفعالية	الجدول 1.1
41	أهداف تقييم الأداء بالنسبة للفرد والمؤسسة	الجدول 2.1
52	أبعاد ومعايير الأداء وفق نموذج Morin، Savoie، و Beaudin	الجدول 1.2
55	أهم مجالات قياس الأداء وفق نموذج BSC	الجدول 2.2
83	التركيبة المالية للمشاريع التي يدعمها ال ص و ت ب وفقا للتعديلات الجديدة	الجدول 1.3
88	الوكالات الجهوية والوكالات الولائية لل ص و ت ب	الجدول 2.3
112	الخصائص العامة لقادة الوكالات الولائية محل الدراسة	الجدول 3.3
113	توزيع الأفراد حسب متغير السن	الجدول 4.3
115	توزيع الأفراد حسب المستوى الوظيفي	الجدول 5.3
116	توزيع الأفراد حسب المستوى التعليمي	الجدول 6.3
117	توزيع الأفراد حسب سنوات الخبرة	الجدول 7.3
119	توزيع عينة الزبائن حسب متغير الجنس	الجدول 8.3
120	توزيع عينة الزبائن حسب المستوى التعليمي	الجدول 9.3
124	إيمان القادة بتحقيق الأهداف المرجوة	الجدول 1.4
125	تقييم الوعي الذاتي لدى القادة	الجدول 2.4
125	موقف القادة من التغذية المرتدة السلبية المقدمة من المرؤوسين	الجدول 3.4
126	موقف القادة اتجاه وجود مشكلة طارئة	الجدول 4.4
127	تشجيع القادة للمرؤوسين على تقديم الاقتراحات	الجدول 5.4
127	تفويض السلطة لدى القادة	الجدول 6.4
128	قنوات الاتصال المستخدمة من طرف القادة	الجدول 7.4
128	علاقة القادة بمرؤوسيهـم	الجدول 8.4
129	قدرة القادة على خلق روح المرح والدعابة	الجدول 9.4
130	قدرة القادة على تخطيط وبرمجة الوقت والمهام	الجدول 10.4
130	تعليم القادة لمرؤوسيهـم أثناء العمل	الجدول 11.4
133	تقييم الأفراد لإيمان قادتهـم بتحقيق الأهداف المرجوة	الجدول 12.4
134	تقييم الأفراد لتشجيع قادتهـم لهم على روح المبادرة	الجدول 13.4

135	الجدول 14.4	تقييم الأفراد لمستوى ضبط النفس لدى القادة
136	الجدول 15.4	تقييم الأفراد لمستوى تشجيع قاداتهم لهم على تقديم الاقتراحات
137	الجدول 16.4	تقييم الأفراد لدرجة تفويض السلطة لدى القادة
138	الجدول 17.4	تقييم الأفراد لقدرة الاتصال لدى القادة
139	الجدول 18.4	تقييم الأفراد لعلاقتهم بقاداتهم
140	الجدول 19.4	تقييم الأفراد لوضوح توقعات قاداتهم
141	الجدول 20.4	تقييم الأفراد لعدالة ومناسبة توزيع المهام من طرف قاداتهم
142	الجدول 21.4	تقييم الأفراد للدور التعليمي للقادة
145	الجدول 22.4	تقييم الأفراد لسلوك القادة من حيث الاهتمام بالعمل والمرؤوسين
146	الجدول 23.4	كيفية التحاق الأفراد بمناصب عملهم
147	الجدول 24.4	حصول الأفراد على دورات تكوينية في مجال عملهم
148	الجدول 25.4	توفر المعلومات الضرورية للأفراد لأداء عملهم
149	الجدول 26.4	موضوعية نظام تقييم أداء الأفراد
150	الجدول 27.4	ملائمة ظروف العمل المادية
151	الجدول 28.4	رضا الأفراد عن بيئة العمل
154	الجدول 29.4	تقييم الزبائن لكفاية المعلومات المقدمة
155	الجدول 30.4	تقييم الزبائن لملائمة مكان تقديم الخدمات
156	الجدول 31.4	تقييم الزبائن لملائمة ساعات الاستقبال
157	الجدول 32.4	تقييم الزبائن لدرجة العناية بهم والنظر في انشغالهم
158	الجدول 33.4	تقييم الزبائن لحسن الاستقبال
159	الجدول 34.4	تقييم الزبائن لاستعداد المستشار المنشط على تقديم الاستشارة
160	الجدول 35.4	تقييم الزبائن لنجاح المستشار في إعداد الدراسة التقنية الاقتصادية
161	الجدول 36.4	تقييم الزبائن لنجاح المستشار المنشط في التحضير للجنة
162	الجدول 37.4	تقييم الزبائن لنجاح المستشار المنشط في عملية المرافقة
163	الجدول 38.4	رضا الزبائن عن مختلف الخدمات المقدمة
164	الجدول 39.4	تطور عدد الأفراد من 2009 إلى 2011
167	الجدول 40.4	تطور أهم النتائج المحققة للزبائن من 2009 إلى 2011

مقدمة عامة

شهد العالم في السنوات الأخيرة تحولات جذرية في جميع المجالات خاصة الاقتصادية منها، نتيجة لظاهرة العولمة وما أفرزته من تأثيرات كانفتاح الأسواق، واندماج المنظمات، وتطور تكنولوجيا المعلومات والاتصال... وغيرها من الظروف التي جعلت المؤسسة تعيش وسط بيئة تتسم بالتعدد والتطورات السريعة. وهو ما جعل مواجهة هذه التغيرات البيئية ومحاولة التكيف معها من أكبر التحديات التي تواجهها المؤسسة في الوقت الراهن لضمان بقائها واستمرارها. ومن أجل إحداث التكيف المطلوب تطلب الأمر البحث عن مناهج جديدة تتناسب مع هذه التغيرات والتحديات المتزايدة، واتخاذ التدابير والإجراءات الضرورية لمواجهتها، أي أن تعقد وديناميكية المحيط الذي تعيش فيه المؤسسة فرض عليها التفكير في البحث عن أفضل الطرق التي توصلها إلى بر الأمان وتجعلها قادرة على البقاء والاستمرار وتحقيق الأداء المتميز.

وباعتبار أن الأداء الذي تحققه المؤسسة يمثل معيارا للحكم على مدى نجاحها وتفوقها، فإن السبيل الأساسي لمواجهة هذه التغيرات البيئية هو البحث عن رفع مستوى الأداء، وفي هذا السياق فقد تغير وتطور مفهوم أداء المؤسسة بتغير وتطور هذه البيئة. فبعد أن كان يركز على تحقيق أهداف المساهمين، التي غالبا ما تكون مقدمة بطريقة اقتصادية ومالية، أصبح يأخذ في الاعتبار كافة التغيرات الحاصلة داخل وخارج المؤسسة، والتي تلخص مجموع القيم التي يمكن أن تخلقها المؤسسة لكافة الأطراف ذات العلاقة معها، والذين يطلق عليهم بمصطلح أصحاب المصالح *Les parties prenantes*.

إن تغير وانتقال الأداء من مفهوم مالي يعكس خلق القيمة للمساهمين فقط، إلى مفهوم غير مالي يعكس كافة النشاطات، والقيم التي تخلقها المؤسسة لأصحاب مصالحها، جعل الطرح الكلاسيكي لقياس وتقييم الأداء، والمتضمن لمقاييس ومؤشرات مالية غير كافية، كونه يهدف أساسا إلى تعظيم الأرباح وخلق القيمة للمساهمين فقط، في حين أن هذه القيمة لم تعد حكرا عليهم، لارتباط أداء المؤسسة وتأثره بعوامل داخلية وخارجية تتميز بالتعدد والتغيرات السريعة. لذلك اتجه الباحثون والمسирون إلى التفكير في مؤشرات إضافية تغطي النفاض التي تحدثها المؤشرات المالية، وترجم كافة المتغيرات غير المالية في أداء المؤسسة. فكانت النتيجة إدراج هذه المؤشرات بنوعيتها، مالية وغير مالية ضمن نماذج لقياس الأداء، هذه النماذج تعكس الأهداف القصيرة والطويلة الأجل، وتجمع بين المؤشرات المالية وغير المالية، وكذا المؤشرات الداخلية والخارجية، كما أن هدفها ليس فقط خلق القيمة الماضية، ولكن أيضا تقدير الأداء المستقبلي.

وتكريسا لأهمية رفع الأداء، اهتمت هيئات دولية بتطوير وتحديث نماذج للتميز تقوم على قواعد أساسية من فكر إدارة الجودة الشاملة. هذه النماذج تحصر أهم عناصر التميز في أداء المؤسسة، وتبين مقومات وشروط اكتسابها، كما تقدم مقاييس ومعايير للتعرف على مستوى ما تحققه المؤسسة من تلك العناصر، وتتمثل أهم هذه النماذج في النموذج الأوروبي والنموذج الأمريكي للأداء المتميز، ونماذج أخرى تهتم جميعها بنشر الفكر المتعلق بالجودة، والارتقاء إلى مستوى التميز، ليس فقط في المنتج أو الخدمة المقدمة، ولكن في أداء المؤسسة ككل. إضافة إلى هذه النماذج تعكس مبادئ نظام إدارة الجودة الايزو 9000 إصدار 2000 أفضل الممارسات الإدارية الواجب تطبيقها، والتي يمكن أن تستخدم كدليل من طرف المؤسسة لقياس وتقييم أداءها.

ووفقا للمفاهيم الأساسية التي تقوم عليها نماذج الجودة للأداء المتميز، ونظام إدارة الجودة الايزو 9000 إصدار 2000، فإن النتائج المستهدفة لجماعات المصالح ذوي العلاقة بالمؤسسة، والمتمثلين أساسا في الأفراد العاملين، الزبائن، والمجتمع ككل، إنما تتحدد نتيجة لكفاءة القيادة السائدة التي تضع السياسات والاستراتيجيات، ونتيجة لتوجيه الأفراد وتنسيق مختلف الموارد المتاحة للمؤسسة، إضافة إلى تكوين واستثمار علاقات مع الأطراف الخارجية التي تعود بالمنفعة على المؤسسة، حيث يصاغ كل ذلك في عمليات يتم تصميمها بكفاءة تؤدي في الأخير إلى تحقيق درجة عالية من الأداء والتميز.

وفي هذا السياق ونظرا لأهمية رفع الأداء بالنسبة لأي مؤسسة مهما كان نوعها أو شكلها، فقد جاءت هذه الدراسة للبحث عن أفضل الطرق والممارسات التي من شأنها أن تساهم في تحسين أداء إحدى المؤسسات العمومية الجزائرية المتمثلة في الصندوق الوطني للتأمين عن البطالة، وذلك في إطار دعمها لاستحداث النشاطات الاقتصادية للبطالين الذين يتراوح أعمارهم ما بين 35 و 50 سنة. لتصبح الإشكالية الرئيسية التي تسعى هذه الدراسة للإجابة عليها تتمحور حول السؤال التالي:

كيف يمكن تحسين أداء الصندوق الوطني للتأمين عن البطالة في دعم استحداث النشاطات الاقتصادية؟

ويتطلب تحليل هذه الإشكالية ودراستها الانطلاق من فرضيتين أساسيتين:

- لا يحقق الصندوق الوطني للتأمين عن البطالة أداء عالي في دعم استحداث النشاطات الاقتصادية.
- يفتقر الصندوق الوطني للتأمين عن البطالة لأهم الممارسات الإدارية التي من شأنها أن تساهم في تحسين أداءه في دعم استحداث النشاطات الاقتصادية.

أما الأهداف التي تسعى هذه الدراسة لتحقيقها فقد تمثلت فيما يلي:

- توضيح المفاهيم المتعلقة بأداء المؤسسة، وتحديد أهم العوامل المؤثرة فيه.
- التعرف على نماذج قياس الأداء، التي تضم معايير ومؤشرات تعكس نوع ومستوى أداء المؤسسة.
- التعرف على نماذج الجودة للأداء المتميز، التي تعكس أفضل الممارسات الإدارية التي يمكن أن تستخدمها جميع المؤسسات بمختلف إشكالها وأحجامها لقياس وتحسين أداءها.
- تقديم جملة من الاقتراحات بالاعتماد على النتائج التي أسفر عليها البحث، من أجل رفع مستوى أداء وكالة الصندوق الوطني للتأمين عن البطالة محل الدراسة في دعم استحداث النشاطات الاقتصادية

إلى جانب ذلك، تكمن أهمية هذه الدراسة فيما يلي:

- تزايد الاهتمام بالبحث عن رفع مستوى الأداء سواء على مستوى المؤسسة الخاصة أو العمومية، باعتباره يعكس مستوى النجاح المحقق أو المراد تحقيقه. وبالتالي محاولة تزويد الباحثين بقاعدة معلومات تساعدهم في انجاز دراسات مكملّة أو جديدة تخدم مسيري المؤسسات الجزائرية.
- محاولة لفت انتباه مسؤولي الصندوق الوطني للتأمين عن البطالة إلى أسلوب التسيير المعتمد فيه، والذي من شأنه أن يؤثر سلبا على الدور الفعال الذي يسعى هذا الأخير لتحقيقه من خلال توليه مهمة دعم استحداث النشاطات الاقتصادية.

ويمكن إرجاع أسباب اختيار هذا الموضوع إلى اعتبارات ذاتية وأخرى موضوعية، فيما يتعلق بالأسباب الذاتية فقد تمثلت فيما يلي:

- الرغبة في التعرف على واقع أداء إحدى المؤسسات العمومية، التي عهدت إليها السلطات الجزائرية مهمة دعم واستحداث النشاطات الاقتصادية.
- محاولة كشف النقائص التي تواجهها هذه المؤسسة العمومية، والتي تحول دون تحقيقها لأداء عالي في إطار دعم استحداث النشاطات الاقتصادية.

أما الأسباب الموضوعية فقد تمثلت فيما يلي:

- محاولة تعميق الفهم بموضوع الأداء، وتبسيط الضوء على مختلف جوانبه. فمعظم الدراسات اقتصرت على أداء الأفراد أو الأداء المالي.

- لفت انتباه المسيرين بالصندوق الوطني للتأمين عن البطالة إلى ضرورة تطبيق أفضل الممارسات الإدارية لرفع وتحسين الأداء في إطار دعم استحداث النشاطات الاقتصادية.

و قد تم الاعتماد في هذه الدراسة على مجموعة من الدراسات السابقة، يتم تلخيصها فيما يلي:

- دراسة عادل عشي، الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية، قياس وتقييم، دراسة حالة مؤسسة صناعات الكوابل بسكرة، مذكرة تخرج مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، تخصص تسيير المؤسسات الصناعية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة بسكرة، 2002/2000.

تمحورت إشكالية هذه الدراسة حول دور المعايير والمؤشرات في تقييم الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية، حيث عمل الباحث على تحديد معايير تقييم الأداء المالي والمؤشرات المستخدمة في ذلك وتفسيرها. ومن ثم حاول تطبيق أهم هذه المعايير والمؤشرات على إحدى المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، من أجل تشخيص أدائها المالي وتحديد نقاط الضعف والقوة بها.

- دراسة بركات ربيعة، دور تقييم الأداء في تحسين الخدمات العمومية، دراسة حالة وحدة البريد الولائية، بسكرة، مذكرة تخرج مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، تخصص تسيير عمومي، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة بسكرة، 2006/2005.

تمحورت إشكالية هذه الدراسة حول مدى مساهمة عملية تقييم الأداء في تحسين الخدمة العمومية، وهدفت الباحثة من خلالها إلى التعرف على درجة الاهتمام بهذه العملية في إحدى المؤسسات العمومية الجزائرية، ومدى تأثيرها على جودة الخدمات التي تقدمها هذه المؤسسة، لتصل في الأخير إلى أن عملية تقييم الأداء لا تنال القدر الكافي من الاهتمام، الأمر الذي يؤثر سلبا على مستوى الخدمات المقدمة.

- دراسة نوال شين، دور الأداء الاستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية، دراسة حالة مقاطعة نفضال لتوزيع وتسويق المنتجات البترولية، بسكرة، مذكرة تخرج مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، تخصص تسيير المؤسسات الصناعية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة بسكرة، 2008/2007.

تمحورت إشكالية هذه الدراسة حول دور الأداء الاستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة، وقد حاولت الباحثة تقييم أداء المؤسسة محل الدراسة (نפטال)، بالاعتماد على جدول القيادة الاستراتيجي المطبق من طرف هذه المؤسسة، والذي يستند على مجموعة من المعايير والمؤشرات، التي تدور في مجملها حول المحور المالي، ومحور الزبون ومحور الأفراد ومحور التشغيل. والذي يشبه في مضمونه بطاقة الأداء المتوازنة (BSC). ليتم في الأخير الوصول إلى مجموعة من النتائج أغلبها إيجابية، أثبتت الباحثة من خلالها أن مؤسسة نפטال قادرة على مواجهة المنافسة وتحقيق ميزة تنافسية.

وبغية الإلمام والإحاطة بمختلف جوانب الموضوع وتحليل أبعاده والإجابة على الإشكالية المطروحة، تم إتباع المنهج الوصفي التحليلي باعتباره يتلاءم مع طبيعة الدراسة، ويسمح باستخراج العناصر التي يمكن إسقاطها على الدراسة الميدانية، بغرض الإجابة على الفرضيات الموضوعية، ومحاولة تقديم جملة من الاقتراحات استنادا على النتائج المتوصل إليها من أجل رفع مستوى أداء وكالة الصندوق الوطني للتأمين عن البطالة محل الدراسة في دعم استحداث النشاطات الاقتصادية.

وللإشارة فقد تم مواجهة بعض الصعوبات في هذه الدراسة تعلقت بالجانب التطبيقي تمثلت في:

- صعوبة الحصول على أكبر قدر ممكن من المعلومات من قبل المسؤولين، وذلك بحجة عدم توفرها.
- صعوبة توزيع الاستمارة الموجهة للزبائن البطالين، وصعوبة استرجاعها نتيجة عدم تفهمهم لطبيعة الدراسة.

أما فيما يتعلق بخطة البحث فقد تم تقسيمها إلى أربعة فصول محتواها كالتالي:

جاء الفصل الأول بعنوان الإطار العام لأداء المؤسسة، وقد تضمن ثلاثة مباحث، خصص المبحث الأول لتوضيح مفهوم الأداء من خلال تقديم تعريف له تم التركيز فيه على انتقال الأداء وتطوره من منظور مالي إلى منظور غير مالي يعكس جميع التغيرات البيئية، كما تناول هذا المبحث أهم المصطلحات القريبة من الأداء، فضلا عن المصادر التي ينتج عنها أداء المؤسسة، أما المبحث الثاني فقد تناول أهم العوامل المؤثرة في أداء المؤسسة، والتي تم حصرها في القيادة، تكوين وتحفيز الأفراد، العوامل التنظيمية والعوامل الخارجية، وفي المبحث الأخير من هذا الفصل تم التطرق إلى تقييم أداء المؤسسة من خلال توضيح معناه وعلاقته بالقياس والرقابة وأهداف عملية التقييم. بالإضافة

إلى التعرض إلى معايير ومؤشرات الأداء باعتبارها أداة تسمح بقياس وتقييم المكونات الأساسية التي من شأنها تحقيق النجاح والتميز للمؤسسة.

كما تم تقسيم الفصل الثاني، والذي يحمل عنوان طرق ونماذج قياس أداء المؤسسة إلى مبحثين. يتناول المبحث الأول الطرق المالية وغير المالية لقياس الأداء حيث تم عرض فيه بعض المؤشرات المالية وأهم الانتقادات الموجهة إليها، ثم عرض أهم نماذج القياس غير المالية. كما تم التطرق خلال هذا المبحث إلى نموذج خاص بقياس أداء المؤسسة العمومية فقط، والذي تمثل في نموذج قيمة الخدمة العمومية. أما المبحث الثاني من هذا الفصل فقد تم التطرق فيه إلى أهم نماذج الجودة لقياس الأداء، والتي تقدم مجموعة من المعايير والمؤشرات تشكل في مجموعها المقومات الأساسية التي يسمح تطبيقها بتحقيق مستوى عالي من الأداء. إضافة إلى عرض مبادئ نظام إدارة الجودة الايزو 9000 إصدار 2000 التي تعكس أفضل الممارسات الإدارية، التي يمكن للمؤسسات مهما كانت أشكالها وأحجامها الاستعانة بها لقياس وتقييم أداءها.

أما الفصلين الثالث والرابع، فقد تم تخصيصها للدراسة الميدانية، حيث تم التطرق خلال الفصل الثالث إلى الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية من خلال مبحثين، خصص المبحث الأول ليكون بمثابة مدخل تعريفى للمؤسسة محل الدراسة، وذلك من خلال تقديم الصندوق الوطني للتأمين عن البطالة وإجراء استحداث النشاطات الاقتصادية. ليتم بعدها تقديم الوكالة محل الدراسة ومحاولة التعرف على واقع تقييم أداءها في إطار دعم استحداث النشاطات الاقتصادية، إضافة إلى محاولة التعرف على مدى إشراك الأفراد في رفع أداء هذه الوكالات، أما المبحث الثاني فقد خصص لتحديد الإطار المنهجي للدراسة الميدانية انطلاقا من توضيح فرضيتي الدراسة، ثم بعد ذلك تحديد كل من منهج وأدوات الدراسة، وأخيرا مجتمع وعينة الدراسة.

وخصص الفصل الرابع والأخير لتحليل نتائج الدراسة الميدانية واختبار فرضيتي الدراسة من خلال مبحثين، حيث تم عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية في المبحث الأول من خلال عرض وتحليل الاستثمارات الموجهة للقادة والأفراد، والزبائن البطالين، ليتم في المبحث الثاني اختبار فرضيتي الدراسة من أجل محاولة الإجابة عن الإشكالية الرئيسية التي قامت لأجلها هذه الدراسة.

الفصل 1

الإطار العام لأداء المؤسسة

إن التغيير المستمر في الأفكار، والتكنولوجيا، والأذواق، والمنتجات، والخدمات وغيرها، يعتبر من أكبر التحديات التي تواجه المؤسسة في الوقت الراهن، وإذا كان البقاء والاستمرار والربحية تمثل أهدافا رئيسية لأي مؤسسة، فمواجهة هذا التغيير ومواكبة التقدم والتكيف مع هذه البيئة يمثل الشروط الأساسية لضمان وتأكيد تحقيق هذه الأهداف. ولعل السبيل الأساسي لمواجهة هذه التحديات هو البحث عن رفع الأداء، باعتبار أن الأداء الذي تحققه المؤسسة يمثل معيارا للحكم على نجاحها وتفوقها، وفي هذا الصدد فقد تغير وتطور مفهوم أداء المؤسسة بتغير وتطور هذه البيئة. فبعد أن كان يرتكز على تحقيق أهداف الملاك والمسيرين فقط أصبح يأخذ في الاعتبار كافة التغيرات الحاصلة في بيئة المؤسسة الداخلية والخارجية، والتي تلخص أهداف جميع الأطراف ذات العلاقة بالمؤسسة.

هذا الأمر جعل الأداء متعدد الأبعاد والجوانب، فهو حصيلة تفاعلات داخلية وخارجية تساهم وتؤثر فيه إما سلبا أو إيجابا، وإن كانت التهديدات والفرص التي تواجهها المؤسسة عادة ما يكون مصدرها خارجيا فإن الفرص والتهديدات الداخلية لا تقل أهمية. لذا وجب على المؤسسة التي تسعى إلى النمو والاستمرار توفير وتنسيق جميع مستلزماتها المادية والبشرية للحصول على الأداء العالي، وكذا توفير المعلومات والإرشادات والمعايير لقياس وتقييم أداءها الكلي.

ومن هذا المنطلق ونظرا لأهمية الأداء بالنسبة للمؤسسة باعتباره يعكس مستوى النجاح الذي تحققه وباعتباره يتضمن خلق القيمة لكافة أصحاب المصالح في المؤسسة، فإن ضبط مفهومه وتحديد العوامل المؤثرة فيه من الضروريات الملحة لما لها من أهمية بالغة لدى المسيرين والباحثين من أجل الوقوف أمام جميع نشاطات المؤسسة، واتخاذ القرارات المناسبة والتصحيحية التي تسمح برفع الأداء وتحقيق جميع الأهداف المسطرة.

بناء على ما سبق يتم التطرق خلال هذا الفصل إلى المباحث الثلاثة التالية:

المبحث الأول: مفهوم أداء المؤسسة

المبحث الثاني: أهم العوامل المؤثرة في أداء المؤسسة

المبحث الثالث: تقييم أداء المؤسسة

1.1. مفهوم أداء المؤسسة

الأداء هو أحد المصطلحات التفسيرية التي لا تكاد تغيب عن مختلف أدبيات علوم التسيير، إذ تداوله جل الكتب ولو بشكل غير مباشر، باعتباره الهدف الأساسي الذي يسعى كل مسير مهما كان مستواه التنظيمي إلى تحسينه، ورغم ذلك يشوب مفهوم الأداء الالتباس والغموض لاختلاف أفكار الباحثين واتجاهاتهم، ومن هذا المنطلق يتم في هذا المبحث توضيح مصطلح الأداء، من خلال تعريفه وتحديد بعض المفاهيم الأخرى المرتبطة به، ثم بعد ذلك تحديد مصادره.

1.1.1. تعريف الأداء

الأداء لغة يقابل اللفظة اللاتينية Performare التي تعني إعطاء كلية الشكل لشيء ما، والتي اشتقت منها اللفظة الانجليزية Performance التي تعني انجاز العمل، أو تأدية نشاط أو تنفيذ مهمة. وفي هذا الإطار ورد تعريف الأداء في الموسوعة العلمية العالمية Encyclopedic World Dictionary بأنه انجاز الأعمال كما يجب أن تنجز [1] ص35.

ويتضح معنى الأداء أكثر من خلال ما قدمه Bourguignon، فوفقا له الأداء في مجال التسيير يجمع بين ثلاثة معاني كالآتي [2] ص61:

- الأداء هو فعل Action: حيث لا يمثل نتيجة تظهر في وقت ما، لكنه يؤدي إلى الوصول إلى نتائج.
- الأداء هو نتيجة فعل Résultat d'action: حيث يمثل قياس وتقييم للنتائج المحققة.
- الأداء هو النجاح Succès: حيث يمثل تحقيق نتائج ايجابية، ويرتبط بالنجاحات المحققة.

هذا بصفة عامة، أما الأداء على مستوى المؤسسة وبالرغم من اهتمامات الباحثين بتعريفه، إلا أنهم لم يتوصلوا إلى إجماع حول تحديده بشكل دقيق. وهذا راجع لاختلاف توجهاتهم واختلاف المداخل التي يعرفون وفقها الأداء، فحسب Morin وآخرون هناك أربعة مقاربات نظرية للأداء تتمثل فيما يلي [3] ص147:

- المقاربة الاقتصادية: والتي تركز أساسا على المفهوم الجوهري للأهداف المراد تحقيقها، والتي تعبر عن أهداف الملاك المسيرين التي غالبا ما تكون مقدمة بطريقة اقتصادية ومالية. فقد فرض الجانب الاقتصادي والمالي في أبحاث الأداء لعدة سنوات كأفضل مدخل لتعريفه. ويشرح هذا التفوق في الجانب الكمي والمالي تاريخيا من خلال الهدف الوحيد للمؤسسة، والذي يتمثل في تعظيم ثروة المساهمين.

- المقاربة الاجتماعية: والتي دعمت من خلال مدرسة العلاقات الإنسانية التي أشارت إلى البعد الإنساني في المؤسسة، حيث يشير الباحثين إلى أن هذه المقاربة لا تهمل مظاهر الأداء الاقتصادي، وإنما تعمل على دمج النشاطات الضرورية للمحافظة على المؤسسة. لأن الاقتصاد على تحقيق الجانب الاقتصادي مع إهمال الجانب الاجتماعي للأفراد قد يؤدي إلى التسبب في نتائج وخيمة على المدى الطويل، بمعنى أن تحقيق الأهداف الاجتماعية يسمح ببلوغ الأهداف الاقتصادية.

- المقاربة النظامية: والتي تهتم بالجزء عكس المقاربتين السابقتين اللتين اقتصرتا على تحقيق الأهداف دون التركيز على الموارد الداخلية للمؤسسة، فهذه المقاربة تضع الأولوية لقدرات وإمكانيات المؤسسة، وتعتبر أن الأداء هو درجة تنظيم المؤسسة لمواردها من أجل تحقيق أهدافها.

- المقاربة السياسية: والتي تنقد المقاربات السابقة كونها تتضمن وظائف وأهداف خاصة بالمؤسسة، في حين أن هذه المقاربة تسعى إلى توحيد هذه المقاربات، وتولي الاهتمام بجميع الأطراف المتعاملة مع المؤسسة، حيث تعتبر أن الأداء هو درجة إرضاء المؤسسة لأصحاب المصالح، والمتمثلين أساساً في المساهمين، والأفراد العاملين، والزبائن، والموردين، وغيرهم من المؤسسات والهيئات ذات العلاقة بالمؤسسة.

من خلال تحليل هذه المقاربات يتضح جلياً أن مفهوم الأداء قد تطور وانتقل من أداء مالي يهدف إلى خلق القيمة للمساهمين إلى مفهوم أوسع يأخذ بالاعتبار كافة التغيرات الحاصلة داخل وخارج المؤسسة. فبالإضافة إلى الأهداف الاقتصادية التي يعبر عنها بدلالات مالية وكمية، تهتم المؤسسة بجوانب أخرى لا يمكن التعبير عنها إلا بقياسات كيفية. إن هذا التطور والانتقال لمفهوم الأداء من منظور مالي يعتمد على قياسات ومؤشرات مالية، إلى منظور غير مالي يعتمد إلى جانب المؤشرات المالية مؤشرات أخرى كيفية، يمكن أن يظهر من خلال التعريفين الذين قدمهما Lorino Philipe للأداء كالآتي [4] ص19:

■ التعريف الأول: الأداء في المؤسسة هو كل ما فقط يساهم في تحسين الثنائية قيمة-تكلفة، وليس بالضرورة خفض التكاليف أو رفع القيمة بمعزل عن بعضهما".

حيث تمثل القيمة الثروة التي تخلقها المؤسسة لربانها، والتكلفة الثروة التي تستهلكها المؤسسة لخلق هذه القيمة [5] ص26، فالمؤسسة ومقابل تقديم منتجاتها وعرضها في السوق يتطلب منها استهلاك مجموعة من الموارد كالمواد الأولية والأجور... وغيرها. فهي تتحمل إذن تكاليف من جهة،

ومن جهة أخرى تنتظر عوائد تتمثل في قيمة المنتجات والخدمات التي تعرضها في السوق، حيث تمثل هذه القيمة المبالغ التي يكون شريحة الزبائن أو المجتمع المستهدف على استعداد لدفعها مقابل الحصول على ما تعرضه المؤسسة من منتجات وخدمات [4] ص20.

وحسب هذا التعريف فإن أداء المؤسسة يركز على قدرتها على رفع القيمة التي تخلقها لزبائنهم من خلال استغلال أمثل لمواردها، حيث تسعى المؤسسة لرفع هذه القيمة بتحسين المنفعة من المنتجات والخدمات التي تعرضها، والتي يمكن أن تظهر من خلال أسعار البيع والحصة السوقية وكمية المبيعات وغيرها. وفي نفس الوقت تعمل المؤسسة على تدنية تكاليفها عن طريق استغلال كفو لمواردها المتاحة. وبذلك فإن تحسين الثنائية **قيمة-تكلفة** يؤدي بالأساس إلى زيادة إيرادات المؤسسة وتعظيم الثروة للمساهمين.

غير أن التغيرات والتحويلات السريعة في بيئة الأعمال، والتي أفرزت علاقات جديدة مع مختلف الأطراف ذات الصلة بالمؤسسة جعلت التعريف السابق للأداء، والذي يركز على الثنائية **قيمة/تكلفة** محدود وغير كافي، لأن الهدف الأساسي من تحسين هذه الثنائية هو تعظيم القيمة للمساهمين فقط، في حين أن القيمة التي تخلقها المؤسسة لم تعد حكرًا عليهم، نظرا لارتباط الأداء وتأثره بعوامل داخلية وخارجية تتميز بالتعدد والديناميكية، وتفرض على المؤسسة أن تأخذ بالاعتبار لكافة هذه العوامل، وكافة الأطراف ذات العلاقة معها، وعليه فإن تعريف الأداء يتعلق بمختلف المتغيرات التي تترجم هذه العوامل، وذلك من خلال ترجمته للإستراتيجية المعتمدة من طرف المؤسسة. وفي هذا السياق يظهر التعريف الثاني الذي قدمه Lorino حول الأداء كالآتي [4] ص30 :

■ التعريف الثاني: الأداء في المؤسسة هو كل ما فقط يساهم في تحقيق الأهداف الإستراتيجية.

حيث يرى Lorino أن الأداء يوجد فقط لأنه يساهم في إنتاج سلاسل منتجة للقيمة، وأن قيادة الأداء يجب أن تجمع كافة العمليات والأنشطة، حيث تساهم كل عملية أو نشاط بصفة خاصة في تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة [6] ص5، وهو ما يعني أن المؤسسة الناجحة هي التي تكون قادرة على البقاء والتكيف والنمو في بيئة تتميز بالتعقيد والتغير السريع، وهذا في ظل الأهداف التي تسعى لتحقيقها. وباعتبار أن الأهداف الإستراتيجية تترجم أهداف المتعاملين مع المؤسسة سواء كانوا من داخل المؤسسة أو من خارجها فإن الأداء يتحدد من خلال درجة رضا هؤلاء.

ومن هذا المنطلق يعرف Saint-Onge S. و Haines V. الأداء على أنه قدرة المؤسسة على خلق القيمة لجميع المتعاملين معها، والمتمثلين أساسا في المساهمين والزبائن والموردين وغيرهم، ومدى قدرة المؤسسة على تحقيق التوازن بين هذه الأبعاد [7] ص18.

أداء المؤسسة إذن يركز حول جميع الأطراف الذين تتعامل معهم، والذين يطلق عليهم بمصطلح أصحاب المصالح Les parties prenantes أو Stakeholders كمصطلح اشتهر به Freeman سنة 1984، ولقد اختلف الباحثون حول تصنيف وتحديد أصحاب مصالح المؤسسة، حيث اعتبر Atkinson، Waterhouse و Wells أن هناك نوعين من الأهداف تسعى المؤسسة لتحقيقها، أهداف أولية ترتبط بتعظيم القيمة المالية للمؤسسة وتخص المساهمين، بالتالي هم أصحاب مصالح أوليين. وأهداف ثانوية تتعلق بإرضاء جميع الأطراف الأخرى بخلاف أصحاب رؤوس الأموال، فهم أصحاب مصالح ثانويين [8] ص7.

أما Pinto Paul فهو يحصر أصحاب مصالح المؤسسة في الزبائن، والأفراد العاملين والمساهمين فبمجرد قيام المؤسسة بتحقيق متطلبات هؤلاء يتحقق التفوق والتميز في العمل، ووفقا لنفس الباحث فإن تحقيق علاقة متوازنة بين الزبائن والمساهمين والأفراد هي أساس الأداء الدائم والمستمر (La performance durable) [9] ص11.

إلا أن التصنيف الأكثر استعمالا هو تصنيف Mintzberg الذي قسم فيه أصحاب المصالح إلى صنفين أصحاب مصالح داخل المؤسسة يتمثلون في الأفراد العاملين بها، والذي قسمهم إلى خمسة مجموعات، الرئيس المدير العام، والمؤطرون، والمنفذون، ومحللو البنى التقنية، والمتخصصون في وظائف الدعم اللوجستية، وأصحاب مصالح خارج المؤسسة، وينقسمون بدورهم إلى أربعة مجموعات، الملاك والمشاركون من موردين وزبائن ومنافسين، ونقابات العمال والمجتمع ككل [10] ص73.

بناء على ما سبق يمكن القول أن الأداء متعدد الجوانب والأبعاد، يتضمن قدرة المؤسسة على إرضاءها لكافة أصحاب المصالح، والذين يجب على المؤسسة تحديدهم بدقة من أجل تحديد أهداف تخدمهم جميعا، لتصبح هذه الأهداف أبعادا للأداء تعمل المؤسسة على تحقيقها.

2.1.1. المفاهيم المرتبطة بالأداء

نظرا لارتباط الأداء بمدى النجاح والقدرة على تحقيق الأهداف المحددة، فإن تحقيقها يرتبط بمفاهيم متعددة ذات صلة شديدة مع الأداء أهمها، الكفاءة، الفعالية، الإنتاجية، والتنافسية.

1.2.1.1. الكفاءة L'efficacité

تعني الكفاءة فعل الأشياء بطريقة صحيحة Do the things right، لهذا فهي تهتم بالطريقة الاقتصادية التي يتم بها انجاز العمليات المتعلقة بالأهداف [11] ص24. وبذلك هي تهتم بكمية

الموارد المستخدمة لبلوغ هذه الأهداف، وهو ما يعني الحصول على أكبر كمية من المخرجات نتيجة استخدام أقل كمية من المدخلات أو أقل تكلفة. الكفاءة إذن تربط بين المدخلات والمخرجات، وكلما كانت المخرجات أكبر من المدخلات نقول أن المؤسسة ذات كفاءة [12] ص14. ويمكن التعبير عن الكفاءة بالعلاقة التالية:

الكفاءة = قيمة أو كمية المخرجات / قيمة أو كمية المدخلات.

أو = قيمة أو كمية المدخلات = الأهداف المحققة/ الوسائل المستعملة.

2.2.1.1. L'efficience الفعالية

يرتبط مفهوم الفعالية بمدى تحقيق الأهداف المسطرة على مستوى المؤسسة، فالفعالية هي الوصول إلى تحقيق النتائج المطلوبة طبقاً لمعايير يتم تحديدها مسبقاً. حيث يرى Kast وآخرون أن الفعالية هي قدرة المؤسسة على تحقيق الأهداف من خلال زيادة حجم المبيعات وتحقيق رضا الزبائن، ورضا الأفراد بالمؤسسة و تنمية الموارد البشرية و نمو الربحية [13] ص2. وبصفة عامة يمكن تعريف الفعالية أنها القدرة على بلوغ الأهداف المسطرة، وذلك مهما كانت الإمكانيات المستخدمة، فالفعالية تربط إذن بين النتائج المحققة والأهداف المسطرة وفق العلاقة التالية: الفعالية = الأهداف المحققة/ الأهداف المسطرة [14] ص126.

ولا ينحصر تعريف الفعالية في هذه العلاقة الكمية، بل يمكن تعريفها وفهمها من عدة أبعاد أخرى فقد تشير الفعالية إلى قدرة المؤسسة كنظام على للبقاء والتكيف والاحتفاظ بنفسها ونموها، وكذا مدى تحقيقها للأهداف التي قامت من أجلها، بما فيها الأهداف التشغيلية والتكتيكية والإستراتيجية. وهو ما يسمح بتصور الفعالية على أنها متغير تابع يتحدد بتأثير عدد من المتغيرات المستقلة، وإحدى هذه المتغيرات الكفاءة في استخدام الموارد لتحقيق الأهداف المحددة [15] ص321.

وعلى هذا الأساس فإن الفعالية تختلف عن الكفاءة من حيث المفهوم، إذ تعد الكفاءة أحد عناصر الفعالية. والجدول التالي يوضح مختلف الوضعيات التي تنتج عن تفاعل كل من الكفاءة و الفعالية.

مرتفعة	منخفضة	الكفاءة الفعالية
عدم تحقيق الأهداف، ولكل استعمال أمثل للموارد	عدم تحقيق الأهداف مع سوء استعمال للموارد	منخفضة
تحقيق الأهداف مع استعمال أمثل للموارد	تحقيق الأهداف مع إفراط في استعمال الموارد	مرتفعة

الجدول 1.1: العلاقة بين الكفاءة والفعالية [14] ص 127

3.2.1.1. الإنتاجية

تمثل الإنتاجية العلاقة بين النتائج المحققة والوسائل المستخدمة، بحيث يعرفها Male على أنها قياس مدى جودة تجميع الموارد في المؤسسة واستغلالها لتحقيق مجموعة من النتائج، وهي تسعى للوصول إلى أعلى مستوى من الأداء بأقل قدر من إنفاق الموارد [16] ص 9. الإنتاجية إذن وفقا لهذا التعريف تربط بين الفعالية من أجل الوصول إلى الأهداف المسطرة، والكفاءة من حيث استخدام الموارد وعناصر الإنتاج المتاحة بغية بلوغ هذه الأهداف [12] ص 15.

وبالتالي فإن الإنتاجية تشمل كل من الكفاءة والفعالية معا، والتركيبية المثلى بينهما تسمح بالحصول على أعلى إنتاجية حسب ما يوضحه الشكل التالي:



الشكل 1.1 : العلاقة بين الكفاءة والفعالية والإنتاجية [16] ص 12

4.2.1.1. التنافسية Compétitivité

ويقصد بها قدرة المؤسسة على صياغة وتطبيق الاستراتيجيات التي تسمح لها بدخول المنافسة في الأسواق، حيث تعرف التنافسية على أنها قدرة المؤسسة على التكيف مع التطورات المستقبلية والاستعداد لها، أي قدرتها على الاستمرار بالشكل المرغوب فيه في سوق تنافسية متطورة. وبالتالي فهي تعكس قدرة المؤسسة على تجسيد استراتيجياتها ومواجهة القوى التنافسية في السوق [17] ص487.

بناء على ما سبق يمكن القول أن هذه المفاهيم ترتبط بالأداء ارتباطاً وثيقاً، إلا أنها لا تعادله في المفهوم فهي تختص بجزء منه فقط، بينما الأداء مفهوم واسع وشامل يتضمن هذه المفاهيم جميعها، لذا يمكن اعتبار هذه المفاهيم المتمثلة في، الكفاءة، والفعالية، والإنتاجية، والتنافسية، بمثابة أبعاد يجب توافرها حتى تحقق المؤسسة مستوى عالي من الأداء.

3.1.1. مصادر الأداء

إن اختلاف الباحثين في تحديد تعريف دقيق وشامل للأداء ناتج عن كونه متعدد الأبعاد والجوانب، وكونه حصيلة تفاعلات داخلية وخارجية للمؤسسة تساهم وتؤثر فيه إما سلباً أو إيجاباً، فالمؤسسة كنظام تتكون من مجموعة المكونات المالية والبشرية التي تساهم في الأداء بدرجات متفاوتة، وهي ليست بمعزل عن المحيط الذي تنشط فيه، والتميز بالديناميكية والتطورات السريعة. وعليه فإن كل هذه العناصر تشكل مصدراً للأداء وفق التقسيم الآتي:

1.3.1.1. الأداء الظاهري performance extrinsèque

يتمثل الأداء الظاهري في الفرص التي توفرها البيئة الخارجية للمؤسسة، والتي من خلال إدراكها واستغلالها تحقق المؤسسة أداء متميز. ومن بين هذه الفرص نجد انفتاح أسواق جديدة، أسعار تنازل مغرية لمؤسسات أخرى، براءات اختراع يتم استثمارها، أزمات تعاني منها مؤسسات منافسة، وظهور قوانين حكومية مدعمة، وغيرها من الفرص التي لا يمكن إسنادها أساساً لأداء المؤسسة (أداء ذاتي أو داخلي)، لأنه ليس للمؤسسة دور في خلقها، لذا يطلق عليها أداء ظاهري أو خارجي، ورغم ذلك فإن مبادرة المؤسسة في اكتشاف هذه الفرص واستغلالها يدل على أداء داخلي (ذاتي)، كما أن قدرتها على تجنب التهديدات التي تظهر في البيئة الخارجية يدل كذلك على أداء داخلي. وهذا بفعل العمل الذي تقوم به المؤسسة لمواجهة هذه التهديدات والمخاطر [18] ص3.

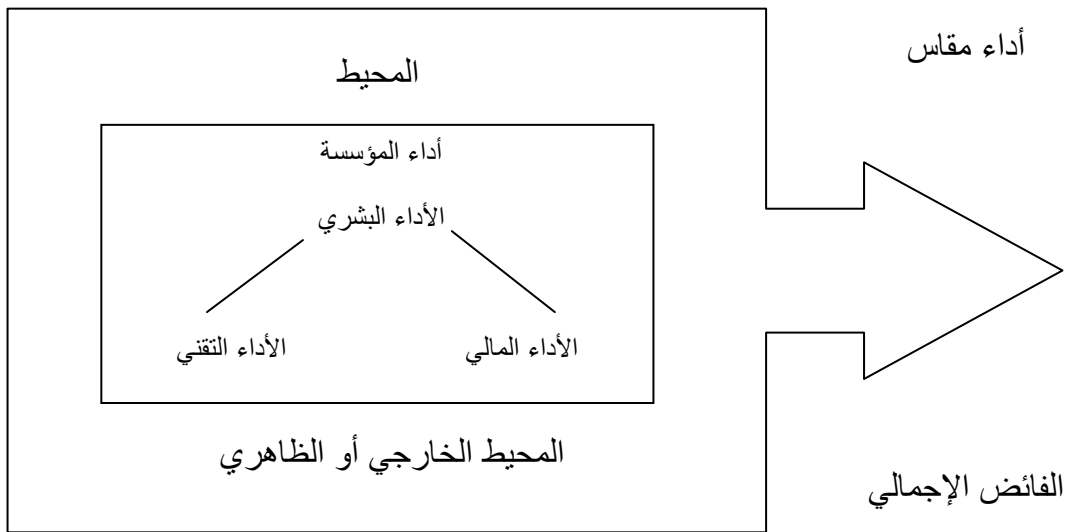
2.3.1.1. الأداء الداخلي أو الذاتي performance intrinsèque

يتحدد الأداء الداخلي في المؤسسة نتيجة الجهود التي يبذلها القادة الإداريون والمسирون وجميع أعضاء المؤسسة في العمل واستغلال الموارد المتاحة للمؤسسة، بحيث ينتج الأداء الداخلي أساساً من التوليفة التالية [19] ص153:

- الأداء البشري: يتمثل في أداء الأفراد بالمؤسسة مهما كان موقعهم ومستواهم الوظيفي (قيادات عليا ووسطى ومشرفون ومنفذون)، وهو من أهم مصادر الأداء، حيث يحدد بدرجة رئيسية مستوى تفوق ونجاح المؤسسة، ويعتبر بمثابة المصدر الحقيقي لتحسين الأداء الكلي، باعتباره مورد استراتيجي قادر على خلق القيمة وتحقيق الأفضلية التنافسية.

- الأداء التقني: يتمثل الأداء التقني في قدرة المؤسسة على استخدام واستغلال تجهيزات الإنتاج في العملية الإنتاجية وصيانتها، أي قدرتها على استعمال استثماراتها بشكل فعال، وتعتبر كل من كمية الإنتاج ونسبة الطاقة الإنتاجية من أهم مؤشرات الأداء التقني في المؤسسة.

- الأداء المالي: يكمن الأداء المالي في فعالية استخدام الوسائل والإمكانات المالية المتوفرة والمتاحة للمؤسسة، بحيث يصف مدى كفاءة وفعالية المؤسسة في تعبئة الموارد المالية وتوظيفها. وتعتبر نسب التحليل المالي ومؤشر التوازنات المالية من أبرز مؤشرات الأداء المالي. والشكل التالي يوضح مصادر الأداء:



الشكل 2.1 : مصادر أداء المؤسسة [19] ص154

نلاحظ من خلال الشكل أن الأداء الداخلي للمؤسسة، والمتمثل في تفاعل الموارد المالية والتقنية والبشرية، وإن كان هو الذي يعبر بدرجة أساسية عن أداء المؤسسة، إلا أنه لا يعبر عن الأداء الكلي، بحيث تستطيع المؤسسة أن تسيطر على محيطها الداخلي والتحكم فيه، لكن قدرتها على التأثير على المحيط الخارجي تبقى محدودة. فنجاح المؤسسة واستمرارها مرهون بالأداء الداخلي لها، الذي يمكن الحفاظ عليه وتطويره، عكس الأداء الظاهري أو الخارجي الذي يلزم تفاعل المؤسسة مع بيئتها الخارجية ومحاولة التكيف معها، ليعطي في النهاية الأداء الكلي للمؤسسة. كما يظهر جليا من خلال الشكل أن عملية قياس وتقييم الأداء هي عملية ضرورية، حيث تسمح بمعرفة الوضعية الحقيقية للمؤسسة بالنسبة لمحيطها الداخلي والخارجي، ومن ثم العمل على تحسين أداءها وفقا لإمكاناتها ومواردها الداخلية وفي ظل بيئتها الخارجية.

2.1. أهم العوامل المؤثرة في أداء المؤسسة

الأداء هو حصيلة تفاعلات داخلية وخارجية للمؤسسة، فهو إذن بمثابة دالة تابعة للعديد من المتغيرات والعناصر التي قد تؤثر فيه إما سلبا أو إيجابا. ونظرا لتعدد هذه العوامل والمتغيرات فإن مهمة تحديدها بدقة والاتفاق عليها من طرف الباحثين أمرا صعبا، خاصة إذا كان الأمر يتعلق بتحديد مقدار التأثير. وهو ما أدى إلى تعدد هذه العوامل وأساليب تصنيفها، فقد صنفها البروفيسور Kukoleca إلى مجموعتين، مجموعة العوامل الموضوعية، وتتمثل في العوامل الاجتماعية والفنية، ومجموعة العوامل الذاتية المتمثلة في العوامل التنظيمية [20] ص10.

أما Robert Waterman و Tom Peters فيريان في كتابهما الشهير Le Prix de l'excellence أن الأداء يتوقف على الجاهزية والاستعداد للعمل، الاستماع للزبون، الاستقلالية، وروح المبادرة، الإنتاجية بتحفيز العامل وقانون القيم الجماعية (ثقافة المؤسسة والقيم المشتركة) والتوفيق بين المرونة والمعرفة [17] ص488. في حين صنف البعض الآخر من الباحثين العوامل المؤثرة في الأداء إلى عوامل خاضعة لتحكم المؤسسة تتمثل في عوامل تنظيمية وعوامل بشرية وعوامل غير خاضعة لتحكم المؤسسة وتشمل المحيط الخارجي.

وعلى هذا الأساس يتم التطرق خلال هذا المبحث إلى أهم العوامل المؤثرة في أداء المؤسسة، والتي يمكن حصرها في عوامل بشرية متمثلة أساسا في القيادة، التكوين والتحفيز، وعوامل تنظيمية متعلقة بالجانب التنظيمي للمؤسسة، وعوامل خارجية تشمل المحيط الخارجي للمؤسسة.

1.2.1. سمات ونمط القيادة

يعتمد نجاح المؤسسات بدرجة كبيرة على القيادات الإدارية الموجودة بها، لذا فقد اهتم المفكرون والباحثون في مجال الإدارة بدراسة الوسائل التي تتضمن الإعداد الجيد لهذه القيادات. وعلى الرغم من تعدد البحوث والدراسات حول هذا الموضوع إلا أنه لم يستقر رأي الباحثين على تعريف محدد للقيادة، وذلك بسبب تباين منطلقاتهم الفكرية والإدارية، أي اختلاف الظروف التي عاشوها والزوايا التي ينظرون إليها للقيادة. فقد عرفها Ordway Tead في كتابه فن القيادة على أنها مزيج من السمات التي تمكن الفرد من حث الآخرين على انجاز المهام الموكلة إليهم [21] ص34. وعرفها Fedler على أنها " قدرة الفرد على التأثير في فرد أو مجموعة من الأفراد وتوجيههم من أجل الوصول إلى أهداف المؤسسة وأهداف الأفراد معا". كما يعرف Richard Etal القيادة على "أنها تفاعل لخصائص القائد الشخصية، وكذلك خصائص المرؤوسين، وكذا المواقف التي يمر بها أفراد أو جماعات نحو تحقيق أهداف مرغوبة" [22] ص226. بالإضافة إلى تعاريف أخرى تشير معظمها إلى أن القيادة تمثل قدرة الفرد في التأثير على سلوك مرؤوسيه وتنسيق جهودهم وتوجيههم لأجل رفع أداءهم وبلوغ الأهداف المنشودة في إطار ظروف أو مواقف معينة.

ويرى Torrigen و Hall أن القيادة هي القوة أو القدرة على الإسهام والتحفيز، والقدرة على إشراك الأفراد في تغيير المؤسسة نحو الأفضل، أي أن هناك علاقة وثيقة بين القيادة والأداء بحيث أن إصدار الأوامر والتعليمات للمرؤوسين لا يضمن تحقيق الأداء المطلوب، وإنما يعتمد على قوة تأثير القادة والتفاعل بينهم وبين مرؤوسيههم وخلق الدافع لديهم للمشاركة والتعاون لتحقيق أهداف المؤسسة [1] ص45. ومن هنا فإن للقيادة تأثير واضح في أداء المرؤوسين ومن ثم أداء المؤسسة، وهذا التأثير يعتمد أساسا على سمات القادة ونمط قيادتهم أي أسلوبهم في توجيه سلوك مرؤوسيههم بما يرفع من أداءهم ويحقق أهداف المؤسسة.

1.1.2.1. سمات القيادة

إن السمات أو الصفات التي يتميز بها القادة تحدد بشكل أساسي نمط وأسلوب قيادتهم، كما تعكس مقدرتهم القيادية والإدارية، ونتيجة للتأثير الواضح لصفات وخصائص القادة على أسلوبهم القيادي، ومن ثم على أداء مرؤوسيههم فقد ظهرت عدة نظريات ودراسات في مجال القيادة تبحث أساسا عن أهم السمات التي يجب توافرها في القادة للنجاح في قيادتهم والتأثير الايجابي على أداء مرؤوسيههم. وعلى الرغم من تسليم الباحثين في هذا المجال بأن سمات القيادة الناجحة والفعالة يمكن أن تختلف من

مجال إلى آخر، إلا أنهم يتفقون على أن هذه السمات تركز أساسا على الفئات الثلاثة التالية [23] ص65:

- سمات ذاتية (شخصية): تتعلق بذات القائد، إلا أن لها تأثير كبير على علاقاته مع الآخرين خاصة مع مرؤوسيه، ومن أهم السمات الشخصية للقيادة الناجحة، امتلاك القائد رؤية مستقبلية وإيمانه بتحقيق الأهداف التي يسعى إليها، فضلا عن الوعي الذاتي لديه وامتلاكه لروح المبادرة.

- سمات إنسانية (سلوكية): وتعتبر من المؤهلات الضرورية للقيادة الفعالة، لأنها تمكن القائد من الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة، وإكسابه القدرة على التأثير في مرؤوسيه. ومن أهم السمات السلوكية للقيادة الناجحة، قدرة القائد على الاتصال وبناء العلاقات مع مرؤوسيه.

- سمات فنية (ذهنية): تساهم في تمكين القادة من التحكم في زمام الأمور والتأثير في مرؤوسيه. ومن أهم السمات الذهنية للقيادة الناجحة إضافة إلى القدرات العقلية، قدرة القائد على التخطيط والتنظيم والتوجيه وتعليم مرؤوسيه بما يحسن أداءهم.

2.1.2.1. أنماط القيادة

باعتبار أن القيادة في جوهرها تقوم على أساس التأثير الذي يمارسه القادة في مرؤوسيه لرفع أداءهم، فإن اختلاف وسائل التأثير هذه تعكس تباينا في أنماط القيادة، ومن بين أبرز وأشهر الأنماط القيادية ما يلي [24] ص276:

- النمط الديمقراطي: والذي يركز على ثلاثة مرتكزات، تتمثل في العلاقات الإنسانية، المشاركة وتفويض السلطة. فالقائد الديمقراطي يتفاعل مع مرؤوسيه ويشركهم في قراراته، ويعتمد أساسا على العلاقات الإنسانية السليمة بينه وبين مرؤوسيه، مما يؤدي إلى رفع الروح المعنوية لديهم ومضاعفة أداءهم.

- النمط الأوتوقراطي (المتسلط أو الاستبدادي): والذي يدور حول محور واحد هو إخضاع كل الأمور لسلطة القائد، الذي يحتكر سلطة اتخاذ القرار ويبلغ مرؤوسيه بالأوامر وما عليهم سوى تنفيذها دون مناقشة، ويستخدم أسلوب التحفيز السلبي القائم على التخويف والتهديد.

- النمط التسبيبي (الفوضوي): والذي يقوم على إعطاء القائد لمرؤوسيه الحرية الكاملة في أن يفعلوا ما يشاءون، حيث لا يمارس القائد أي سلطة على مرؤوسيه ولا يحاول التأثير فيهم، مما ينتج عنه حالات التسبب وعدم الجدية في العمل، وهو ما يؤثر سلبا على أداء المرؤوسين وخدمة الأهداف المنشودة.

3.1.2.1. اتجاهات أخرى للأنماط القيادية

لقد ظهرت العديد من البحوث والاتجاهات الفكرية حول القيادة والأنماط القيادية، والتي تبلورت في العديد من الدراسات والنظريات المتعلقة بالسلوك القيادي والمواقف أو الظروف التي تكون فيها القيادة. ومن أشهر الدراسات التي تمت في هذا الإطار الدراسات التي قام بها بعض الباحثين في جامعة ميتشجان وأوهايو، والذين توصلوا إلى تحديد بعدين أساسيين لوصف سلوك القائد وتحديد نمط قيادته، ويتمثلان في [25] ص23:

- الاهتمام بالمرؤوسين: أي اهتمام القائد بتكوين علاقات طيبة مع مرؤوسيه من خلال تلبية حاجاتهم الإنسانية وتفهم مشاكلهم ومحاولة معالجتها، بالإضافة إلى تشجيعهم الدائم وتقديرهم لانجازاتهم ومساهماتهم، بحيث يشير هذا البعد إلى سلوك القائد الذي يتميز بالثقة المتبادلة وعلاقات الاحترام بينه وبين مرؤوسيه.

- الاهتمام بالعمل: أي الاهتمام بإنجاز المهام والسهر على تنفيذها من خلال تحديد الأدوار وتوزيع المهام بدقة على المرؤوسين وحثهم على تنفيذها والتقدم في العمل، إضافة إلى التركيز على الإجراءات والتنفيذ الحرفي للقوانين والتنظيمات وإتباع الأسلوب المباشر والدقيق لأداء المرؤوسين.

وعلى الرغم من اختلاف هذين البعدين القياديين من الناحية المعرفية والتحليلية، فإن معظم الباحثين يعتبرون القيادة الفعالة التي تسمح برفع مستوى الأداء هي القيادة التي تجمع بينهما. ومن أهم النماذج التي تهدف إلى إيجاد نوع من التكامل بين هذين البعدين نموذج الشبكة الإدارية ل Blake و Mouton الذي اقترح فيه الباحثان تصورا يحتل فيه بعدا الاهتمام بالعمل والاهتمام بالمرؤوسين مكانة مركزية، وافترض أن التفاعل بين هذين البعدين بدرجات مختلفة ينتج عنه عددا من الأنماط القيادية، حيث يتم هذا التفاعل من خلال مصفوفة ذات بعدين يشغل فيها الاهتمام بالعمل المحور الأفقي، والاهتمام بالمرؤوسين المحور العمودي، ولأجل التقدير الكمي تم تقسيم كل محور إلى 09 درجات، ونقطة التداخل بين هذين المحورين تمثل نمط القيادة السائد [26] ص434. وهو ما يعني وجود 81 نمطا من السلوك القيادي، ولكن الباحثان حددا خمسة أنماط فقط تمثل الحالات القصوى لسلوك القائد كما يوضحه الشكل الموالي:



الشكل 3.1 : الشبكة الإدارية ل Mouton و Blake [27] ص 37

يظهر من خلال الشكل أن تداخل محوري الاهتمام بالعمل والعلاقات الإنسانية ينتج عنه 5 أنماط قيادية، هي [26] ص 435:

- النمط المتسلط أو الأوتوقراطي (9 - 1): يكون اهتمام القائد عاليا بالعمل ومحدود بالمرؤوسين، فهو يركز على الإجراءات و اتخاذ القرارات وإتباع القواعد والتعليمات لتحقيق النتائج والأهداف.
- النمط الاجتماعى الأبوي (9 - 1): يعطي القائد اهتماما كبيرا للمرؤوسين واهتمام أدنى للعمل، حيث يسعى للحفاظ على العلاقات الطيبة مع المرؤوسين من خلال تجنب الصراعات وتقليل الرقابة.
- النمط التسبيى أو القيادة الضعيفة (1 - 1): هذا النمط لا يهتم بالمرؤوسين ولا بالعمل، بمعنى أن القائد لا يبذل أي جهد سواء في انجاز الأعمال أو توجيه مرؤوسيه.
- النمط التوفيقى أو الحل الوسط (5 - 5): يسعى القائد إلى إحداث التوازن بين الاهتمام بانجاز الأعمال وبين إرضاء مرؤوسيه، حيث لا يفضل أحدهما على الآخر.

- النمط المتكامل أو قيادة الفريق (9 - 9): يركز القائد اهتمامه على العمل والمرؤوسين معا، بحيث يحرص على تكوين فرق عمل مترابطة، ويدعم شعور الالتزام لدى المرؤوسين. ويعد هذا النمط الوضع الأمثل للقيادة الفعالة التي تؤثر إيجابا على مستوى أداء المرؤوسين وأداء المؤسسة ككل.

انتقد بعض الباحثين هذا النموذج وغيره من النماذج التي اهتمت بسلوك القائد فقط، واعتبروا أن نجاح القيادة لا يتحدد فقط بناء على سلوك القائد وإنما يتحدد كذلك على متغيرات الموقف، أي الظروف المحيطة التي تمارس فيها القيادة (النظرية الموقفية). وقد اختلف أصحاب هذا الاتجاه في تحديد نوع وعدد هذه المتغيرات الموقفية، لذا ظهرت نماذج عديدة تأخذ بعين الاعتبار متغيرات الموقف أهمها:

- نموذج فيدلر Fred Fedler : يعتبر أول محاولة لإدخال متغيرات الموقف في دراسات القيادة، حيث يرى فيدلر أن تفاعل المتغيرات الموقفية الثلاثة المتمثلة في علاقة القائد بمرؤوسيه، هيكل المهمة والقوة الكامنة في سلطة القائد يحدد النمط القيادي الذي يجب أن يتبعه القائد من حيث الاهتمام بالعمل والاهتمام بالمرؤوسين. وعموما وحسب فيدلر يمكن تحديد ثلاثة توليفات من خلال هذا التفاعل كما يلي [28] ص 263 :

- في المواقف الصعبة، حيث تكون العلاقة سيئة بين القائد ومرؤوسيه، والعمل غير واضح والقائد لا يتمتع بأي سلطة، في هذه الحالة يكون نمط القيادة المهتم بالعمل والمتسلط فعالا.
- في المواقف السهلة، حيث العلاقة حسنة بين القائد ومرؤوسيه، والعمل واضح والقائد يتمتع بسلطة واسعة، يكون نمط القيادة المهتم بالمرؤوسين فعالا.
- في المواقف العادية أي المتوسطة الصعوبة، حيث العلاقة عادية بين القائد ومرؤوسيه، والعمل متوسط الغموض والقائد يتمتع بقدر متوسط من السلطة، يكون نمط القيادة المهتم بالعمل والمرؤوسين معا فعالا.

- نموذج هرسى وبلانشارد Blanchard و Hersy : يفترض الباحثان أن سلوك القائد يستند إلى درجة نضج مرؤوسيه التي تمثل محصلة القدرة والرغبة لديهم لبلوغ وانجاز المهام، أي أن درجة استعداد المرؤوسين لأداء مهامهم تحدد النمط القيادي الذي يجب أن يتبعه القائد. وتوصل هذا النموذج إلى أربعة أساليب قيادية هي [29] ص 175:

- أسلوب القيادة التفويضي، يتلاءم مع المرؤوسين ذوي النضج المرتفع.
- أسلوب القيادة التوجيهي، يتلاءم مع المرؤوسين الجدد ذوي النضج المنخفض.

- أسلوب القيادة التدريبي، يتلاءم مع المرؤوسين ذوي الاستعداد المنخفض لتحمل المسؤولية.

- أسلوب القيادة التديمي، يتلاءم مع المرؤوسين الذين بلغوا درجة مرتفعة من الكفاءة والثقة في أداء مهامهم.

- نموذج فروم وبيتون Vroom وYetton : يفترض أن فعالية القيادة تتحدد بمدى تناسب نمط القيادة الذي يمارسه القائد في اتخاذه للقرارات مع ظروف الموقف، فقد حاول الباحثان تحديد طبيعة طرق اتخاذ القرارات التي يجب استخدامها من طرف القادة بناء على تشخيص متطلبات الموقف. ويتضمن النموذج خمسة أنماط قيادية لتحديد طريقة اتخاذ القرار [30] ص401:

- قائد استبدادي يتخذ القرار بنفسه من خلال المعلومات التي يتحصل عليها لوحده.
- قائد استبدادي يتخذ القرار بنفسه من خلال المعلومات التي يتحصل عليها من المرؤوسين.
- قائد استشاري يناقش المشكل مع كل فرد من المرؤوسين، ولكنه لا يجتمع بهم كافة ويتخذ القرار بنفسه.
- قائد استشاري يناقش المشكل مع كافة المرؤوسين، ولكنه يتخذ القرار بنفسه والذي يمكن أن لا يعكس رأيهم.
- قائد جماعي يناقش المشكل مع كافة المرؤوسين، ويتخذ القرار بناء على رأيهم.

وتجدر الإشارة إلى أنه هنالك أنماط قيادية أخرى نتيجة لتعدد المتغيرات الموقفية، وعليه يتضح جليا أنه ليس هناك نمط قيادي مثالي يسمح برفع مستوى الأداء في كافة المؤسسات وفي المواقف المختلفة، وإنما يتغير هذا النمط وفق متغيرات عديدة أهمها خصائص القائد، وسلوكه، وطبيعة المرؤوسين، وأهداف المؤسسة، وظروف العمل، وغيرها من المتغيرات.

2.2.1. تكوين وتحفيز الأفراد

إن النظرة المعاصرة لأداء أي مؤسسة مها كانت طبيعتها وحجمها تقوم على فكرة بسيطة مفادها أن هذا الأداء يحركه ويشكله العنصر البشري، فنجاح المؤسسة يعتمد أساسا على فعالية العنصر البشري ومستوى أداءه للعمل المكلف به. كما أن تحسين أداء المؤسسة وتحقيق أهدافها يرتبط بشكل كبير برفع إنتاجية وتحسين أداء الأفراد العاملين بها، ولبلوغ هذه الغاية يتطلب من المؤسسة الحرص على إكساب الأفراد العاملين بها معارف ومهارات ترفع المقدرة على الأداء لديهم، ولكن هذه المقدرة لوحدها غير كافية لكي يعمل الأفراد بأعلى مستوى من الأداء، إذ لم يكن لديهم دافع للعمل والذي

تظهره الحوافز. وعليه يمكن حصر أهم العناصر التي تؤثر مباشرة على أداء الأفراد، ومن ثم على أداء المؤسسة فيما ما يلي:

1.2.2.1. تكوين الأفراد

تعتبر عملية تكوين الأفراد من النشاطات الضرورية في تسيير الأفراد لما توفره من فوائد ومزايا للأفراد والمؤسسة على حد سواء، حيث تهدف هذه العملية أساسا إلى إكساب الأفراد لمعارف ومهارات جديدة تزيد من مقدرتهم على أداء عملهم [31] ص243، ومن ثم تحقيق أهداف المؤسسة التي ينتمون إليها، ولقد شهدت السنوات الأخيرة اهتماما بالغا بتكوين الأفراد بالمؤسسة وهذا لاستجابة احتياجات المؤسسة، سواء لما تتطلبه التطورات التكنولوجية فيها، أو لما ترتبط به من خطة إستراتيجية.

ويمكن اعتبار التكوين عملية مخططة تقوم على أساس استخدام أساليب وأدوات بهدف خلق وتحسين وصلل المهارات والقدرات لدى الأفراد، وتوسيع نطاق معرفتهم للأداء الكفاء من خلال التعلم لرفع مستوى كفاءتهم، وبالتالي رفع أداء المؤسسة التي يتم العمل فيها كمجموعة عمل [32] ص233، وعليه فإن عملية التكوين عبارة عن جهود مخططة تهدف إلى رفع كفاءة الأفراد، وتغيير اتجاهاتهم بما يسمح تكيفهم مع محيطهم الاجتماعي ورفع مستوى أداءهم، وفي نفس الوقت رفع أداء المؤسسة وتحقيق أهدافها.

ويقوم النشاط التكويني على مجموعة من المبادئ على المؤسسة أن تلتزم بها حتى تكون لهذه العملية تأثير إيجابي على أداء الأفراد وأداء المؤسسة ككل. وتتمثل هذه المبادئ في:

- أن يتم التكوين وفق القوانين والأنظمة المعمول بها في المؤسسة.
- أن يتم التكوين بناء على فهم دقيق وواضح للاحتياجات التكوينية.
- أن تكون أهداف التكوين واضحة وواقعية بحيث يمكن تحقيقها، ومحددة تحديدا دقيقا من حيث الموضوع والزمان والمكان، ومن حيث الكم والكيف والتكلفة.
- شمولية التكوين أي توجيهه لجميع الأفراد العاملين بالمؤسسة، وفي جميع المستويات [33] ص13.
- التكوين عملية مستمرة تبدأ منذ انخراط الفرد في العمل، وتستمر طيلة فترة عمله لإكسابه المهارات والخبرات اللازمة.

- تدرج التكوين مع تدرج الأفراد في مختلف الوظائف حتى يتم تدعيمهم بالمعارف والمهارات اللازمة.
- واقعية التكوين أي أن محتواه سواء كان نظريا، أو تطبيقيا يتضمن موضوعات ومشاكل لها صلة باحتياجات المؤسسة [34] ص112.

وبشكل عام يمكن تلخيص آثار التكوين على أداء المؤسسة في النقاط التالية [35] ص9 :

- مساعدة الأفراد المكونين على اكتساب معارف ومهارات جديدة، خاصة في النواحي التطبيقية ما يساهم في استيعابهم لمجالات عملهم ومسيرة التطور التكنولوجي.
- رفع الروح المعنوية لدى لأفراد، حيث أن اكتساب مهارات ومعارف جديدة يزيد من ثقة الأفراد بنفسهم ويؤدي إلى استقرارهم النفسي ويرفع روحهم المعنوية، مما ينعكس إيجابا على أداء المؤسسة ككل.
- تنمية روح العمل الجماعي ورفع مستوى الانضباط في الوحدات الإدارية من خلال مساعدة الأفراد على فهم وإدراك العلاقة بين عمل كل منهم، والعلاقة بين عملهم وأهداف المؤسسة ككل.
- رفع مستوى الخدمات وزيادة الإنتاج كما ونوعا، جماعيا كان أم فرديا، وهذا من خلال زيادة مهارة وكفاءة الأفراد التي تنعكس إيجابا على حجم الإنتاج وجودته.

2.2.2.1. تحفيز الأفراد

إن استخدام التحفيز وأنظمة المكافآت يعتبر من أهم أساليب تأمين التزام الأفراد بأهداف المؤسسة، ففشل المؤسسة في استخدام هذه الأنظمة بشكل مناسب يؤدي إلى تعثر الأداء وإخفاق المؤسسة في تحقيق أهدافها. لذلك فإن للتحفيز أهمية بالغة وتأثير واضح على أداء المؤسسة، فهو بمثابة المقابل للأداء المتميز لارتباطه بأداء الأفراد، بحيث يهدف التحفيز أساسا إلى تشجيع الأفراد على زيادة أداءهم من خلال إيقاظ الحماس والدافعية والرغبة في العمل لديهم، مما ينعكس إيجابا على أدائهم ومن ثم على الأداء الكلي للمؤسسة.

وتشمل الحوافز كل الأساليب التي تستخدمها المؤسسة لحث الأفراد على العمل الجيد، حيث تعرف على أنها مجموعة العوامل والمؤثرات التي تدفع الأفراد نحو بذل جهد أكبر للإقبال على تنفيذ المهام بجد وكفاءة، وتعرف كذلك على أنها أساليب تحريك قدرات الأفراد بما يزيد من أداءهم كما ونوعا أو إحداهما [36] ص200. وعلى هذا الأساس فإن عملية تحفيز الأفراد تشمل مجموعة من الأنظمة والإجراءات تستعملها المؤسسة لتوجيه سلوك الأفراد بما يحقق الأداء الجيد.

ومن حيث طبيعة الحوافز هناك نوعين منها وهي الأكثر اعترافاً منذ ظهور هذا المفهوم، وتتمثل في الحوافز المادية وغير المادية. أما الحوافز المادية فهي حوافز ذات طابع مالي أو نقدي أو اقتصادي تقوم على إشباع الحاجات المادية للأفراد وتأخذ صوراً كثيرة ابتداءً من المكافآت المالية، والمشاركة في الأرباح إلى مختلف أنواع الاستفادة من التقاعد والتأمين والعطل المدفوعة الأجر. وإضافة إلى الحوافز المادية هناك حوافز لا تعتمد على الجانب المادي لإثارة وتحفيز الأفراد، بل تعتمد على الجانب المعنوي انطلاقاً من الترقية، والمساهمة في التسيير أو اتخاذ القرارات بواسطة طرق مختلفة منها المشاركة في الحوار، وإعداد الخطط والبرامج وغيرها. ويعد هذا النوع من الحوافز، أي الحوافز المعنوية أكثر ما تتجه إليه المؤسسات في الوقت الراهن لضمان انضمام الأفراد للأهداف العامة للمؤسسة [37] ص 77. وبوجه عام تكمن أهمية الحوافز في ما يلي [38] ص 217:

- المساهمة في إشباع حاجات الأفراد ورفع روحهم المعنوية.
- المساهمة في إعادة تنظيم منظومة احتياجات الأفراد وتنسيق أولوياتها.
- المساهمة في التحكم في سلوك الأفراد بما يضمن توجبهم وإشراكهم في تحقيق الأهداف.
- تنمية عادات وقيم سلوكية جديدة تسعى المؤسسة إلى وجودها في الأفراد لرفع أدائهم.
- المساهمة في تعريف الأفراد بأهداف المؤسسة وسياساتها وتعزيز قدراتهم وميولهم لتحسين أداءهم.

3.2.1. العوامل التنظيمية والعوامل الخارجية

إضافة إلى العوامل السابقة الذكر والمتمثلة أساساً في عوامل بشرية (القيادة، التكوين والتحفيز) يتأثر أداء المؤسسة بعوامل تنظيمية وعوامل خارجية يمكن التطرق إلى أهمها فيما يلي:

1.3.2.1. العوامل التنظيمية

ترتبط فعالية المؤسسة بأسلوب التنظيم المعتمد فيها، والذي يهدف أساساً إلى تجميع موارد المؤسسة المالية والبشرية والمادية لبلوغ الأهداف الموضوعية مسبقاً. وعلى اعتبار أن عملية التنظيم تشمل كل الترتيبات المتعلقة بتقسيم العمل، والمهام وتحديد العلاقات، وقنوات الاتصال، ووضع هياكل تنظيمية مناسبة وتطويرها يمكن حصر أهم العوامل التي تدخل ضمن العوامل التنظيمية، والتي تؤثر بشكل واضح في أداء المؤسسة في كل من الهيكل التنظيمي والاتصال التنظيمي والثقافة التنظيمية.

- الهيكل التنظيمي: يعتبر الهيكل التنظيمي أحد الوسائل التي تجسد أسلوب التنظيم المعتمد في المؤسسة، حيث يمثل الإطار الذي يتم بداخله تماسك الوظائف المختلفة وفق ترتيب معين ومنطقي

وتنسيق متجانس للعلاقات، وبشكل يؤدي تلقائياً إلى أن يقوم الفرد أو القسم أو الإدارة في هذا البناء التنظيمي بتقديم أقصى ما يمكنه من جهود لتحقيق الأهداف المسطرة [39] ص2.

وعلى هذا الأساس فإن إعداد الهيكل التنظيمي المناسب وما يرفقه من تقسيم العمل والسلطات والمسؤوليات وتحديد الأدوار كلها جزء من المهام التي تضم إلى تنفيذ الإستراتيجية وبرامج المؤسسة، حيث يسمح وجود بناء تنظيمي مناسب في المؤسسة يتوافق مع إستراتيجيتها وبرامجها برفع أداء الأفراد بها، وهذا من خلال تحديد مسؤولياتهم وصلاحياتهم وتنسيق جهودهم وتنظيمها وتوجيهها نحو تحقيق الأهداف المرجوة.

كما يعتبر الهيكل التنظيمي عاملاً أساسياً في تفعيل الاتصالات بين مختلف المستويات في المؤسسة، وبناء نظام معلومات فعال يسمح بالتسيير المحكم وخلق روح التعاون بين الأفراد، مما يساعد في بلوغ أهداف المؤسسة. إضافة إلى ذلك يمكّن الهيكل التنظيمي المؤسسة من تحقيق جملة من الفوائد تتعكس إيجاباً على أداءها، وتتمثل أهمها فيما يلي [40] ص64:

- تجنب التضارب والاحتكاك بين الأفراد في المؤسسة كونه يحدد لكل فرد مسؤولياته وصلاحياته، فهو بذلك يحقق التنسيق ويوجه الجهود الجماعية، ومن ثم يحقق الانسجام والتعاون بين مختلف الأفراد في المؤسسة.
- العمل على الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة سواء كانت مادية أو بشرية من خلال التنسيق والتكامل فيما بينها، مما يدفع المؤسسة لتحقيق أهدافها المرجوة.
- المساعدة على انتظام العمل وانسيابه بسهولة، وإنجاز الأعمال بأسلوب يتفق مع السياسات المرسومة، الأمر الذي يمكن معه رفع مستوى الأداء وتحقيق الأهداف في أقرب الآجال.

- الاتصال التنظيمي: يعرف الاتصال التنظيمي على أنه عملية إنتاج أو توفير أو تجميع البيانات والمعلومات الضرورية لاستمرار العملية الإدارية، أو نقلها أو تبادلها أو إذاعتها، بحيث يمكن للفرد أو الجماعة إحاطة الغير بأمر أو معلومات جديدة، أو التأثير في سلوك الأفراد أو التغيير أو التعديل من هذا السلوك أو توجيهه وجهة معينة. وتتم هذه العملية في صورة متبادلة من جانبيين لا من جانب واحد، بمعنى نقل أو إعطاء البيانات أو المعلومات للآخرين وبالعكس [41] ص471، فالإتصال داخل المؤسسة إذن هو تلك العملية الهادفة إلى نقل وتبادل المعلومات التي على أساسها يتوحد الفكر وتنسق المفاهيم.

وتنبثق أهمية الاتصال التنظيمي في أثره الفعال على أداء المؤسسة، فهو وسيلة الإدارة في نقل وتبادل المعلومات والأفكار المتصلة بأهدافها المنشودة وأداءها في تحقيق الكفاءة والفعالية. لذلك تبرز

أهمية الاتصال التنظيمي في كونه أداة فعالة للتأثير في السلوك الوظيفي للمرؤوسين وتوجيه جهودهم، حيث يرفع الاتصال الفعال بين القائد ومرؤوسيه الروح المعنوية لدى المرؤوسين وينمي لديهم روح الفريق ويقوي شعورهم بالانتماء إلى التنظيم. كما يعرّف القائد بحاجات مرؤوسيه وأهدافهم وردود الفعل اتجاه أهداف التنظيم وسياساته. ويمكن حصر أهمية الاتصال التنظيمي كعملية حيوية وأساسية تؤثر في أداء المؤسسة في الجوانب التالية [28] ص223:

- تحقيق التنسيق بين الأفعال والتصرفات، فبدونه تصبح المؤسسة عبارة عن مجموعة من الأفراد يعملون بصفة منفصلة عن بعضهم البعض، وتفقد التصرفات التنظيمية التنسيق وتميل إلى تحقيق الأهداف الشخصية على أهداف المؤسسة.
- المشاركة في المعلومات، حيث يساعد الاتصال على تبادل المعلومات الهامة لتحقيق الأهداف التنظيمية، وتساعد هذه المعلومات بدورها على تعريف الأفراد بواجباتهم وحقوقهم وكذا تعريفهم بنتائج تقييمهم، مما يسمح بتوجيه سلوكهم ناحية تحقيق الأهداف المرسومة.
- اتخاذ القرارات، حيث يمثل الاتصال أهمية كبيرة في عملية اتخاذ القرارات، فلأجل اتخاذ قرار معين يحتاج المسير إلى المعلومات الكافية لتحديد المشاكل وتقييم البدائل وتنفيذ القرارات وتقييم النتائج.

- الثقافة التنظيمية: تشير الثقافة التنظيمية إلى مجموعة المعتقدات والقيم والرموز والطقوس والتوقعات التي يتقاسمها أعضاء المؤسسة، وتنتقل من جيل تنظيمي إلى آخر لتشكل هذه القيم أسس ومعايير وأنماط للسلوك التنظيمي، وعليه تعبر الثقافة التنظيمية عن النمط العام والمبادئ المشتركة لأفراد المؤسسة، والتي تبلورت خلال تاريخ المؤسسة لتشكل الأساس والمنطلق لكثير من السلوكيات والأعراف الرسمية وغير الرسمية [11] ص25.

فالثقافة التنظيمية إذن بمثابة إطار فكري يوجّه أفراد المؤسسة وينظّم أعمالهم وعلاقاتهم وانجازاتهم. وعلى الرغم من غموض مفهوم الثقافة التنظيمية في ضوء اتصاله بالمعطيات الأساسية لتوجهات المؤسسة وأساليب وطرق العمل السائدة بها، وتأثره بالعادات والتقاليد والقيم السائدة والمناخ التنظيمي السائد، إلا أنه يحظى باهتمام كبير في مجالات السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية.

وقد أكدت الكثير من الدراسات والأبحاث الميدانية المتخصصة منها أبحاث ودراسات كل من (Peters و Waterman) و (Deal و Kennedy) على وجود علاقة قوية بين أداء المؤسسة والثقافة السائدة بها، بمعنى أن المؤسسة الأكثر نجاحاً وفعالية هي التي تملك ثقافة قوية تمكنها من الاستجابة

والتكيف مع متغيرات المحيط وتعقيداته [42] ص281. ومن أهم المجالات التي تؤثر فيها الثقافة التنظيمية ما يلي [11] ص26:

- توفير الإحساس بالذاتية والهوية للأفراد بالمؤسسة.
- تدعيم الالتزام بين الأفراد وإشعارهم بالمسؤولية.
- استقرار المؤسسة كنظام اجتماعي.
- تكوين إطار مرجعي للاستعانة به واستخدامه عند ممارسة بعض نشاطات المؤسسة.
- تساهم كدستور أخلاقي ومرشد للسلوك المفضل للأفراد بالمؤسسة.

2.3.2.1. العوامل الخارجية

تتمثل العوامل الخارجية في مجموعة التغيرات والقيود التي لا تستطيع المؤسسة التحكم فيها، فهي بذلك تنتمي إلى المحيط الخارجي الذي يعتبر مصدر للفرص التي تحاول المؤسسة استغلالها، ومصدر للمخاطر التي تفرض على المؤسسة التأقلم معها للتخفيف من حدتها. فالمحيط الخارجي له تأثير كبير في الأداء و التخفيض من التأثير السلبي يكون بالتأقلم بسرعة مع هذه العوامل الخارجية، والتي يمكن تقسيمها حسب طبيعتها إلى:

- عوامل اجتماعية، ترتبط أساسا بالمجتمع كالعادات والتقاليد والمناخ الثقافي واتجاهات الأذواق وغيرها، حيث تعمل المؤسسة على تسيير وتوجيه مواردها مع مراعاة هذه الظروف من أجل تحقيق مستوى أداء علي.
- عوامل سياسية وقانونية، تتمثل عموما في الاستقرار السياسي والأمني ونظام الحكم وعلاقات المؤسسة مع المحيط الخارجي، والتي قد تشكل فرصا قد تستفيد منها المؤسسة لتحسين أداءها أو مخاطر يفرض على المؤسسة التأقلم معها.
- عوامل اقتصادية، تشير إلى خصائص وتوجهات النظام الاقتصادي الذي تعمل فيه المؤسسة، وتشمل وضع ميزان مدفوعات الدولة وطريقة توزيع الدخل على السكان والسياسات النقدية والمالية وتوفر رؤوس الأموال والأيدي العاملة وغيرها.
- عوامل تكنولوجية، تتمثل في التغيرات والتطورات التي تحدثها التكنولوجيا، وتشمل جميع النشاطات التي تساهم في خلق معرفة جديدة، فقد أصبح من الضروري الاستجابة لما تفرضه ثورة المعلومات وما يصاحبها من تقنيات جديدة وأساليب متطورة من شأنها رفع وتحسين الأداء [43] ص136.

3.1. تقييم أداء المؤسسة

باعتبار أن الأداء هو حصيلة تفاعلات داخلية وخارجية تساهم وتؤثر فيه إما سلباً أو إيجاباً، وجب على المؤسسة الوقوف أمام كل نشاط تقوم به قصد التعرف على النفاصل والانحرافات المرتكبة في أدائه، ومن ثم اتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة التي من شأنها أن تدعم الجوانب الايجابية وتقلل أو تقضي على الجوانب السلبية من أجل توجيه النشاط نحو المسار الصحيح. وهو ما يعطي لعملية تقييم الأداء أهمية بالغة لما توفره من وسائل ومعلومات لتحديد هذه الانحرافات، واقتراح الإجراءات التصحيحية اللازمة لتحسين الأداء.

1.3.1. تقييم الأداء وعلاقته بالقياس والرقابة

تقييم الأداء هو فحص تحليلي انتقادي شامل لخطط وأهداف وطرق التشغيل واستخدام الموارد البشرية للتحقق من كفاءة واقتصادية الموارد واستخدامها أفضل استخدام وأعلى كفاءة، بحيث تؤدي إلى تحقيق الأهداف و الخطط المرسومة [44] ص189. فحسب Goujon تقييم الأداء هو مجموع الوسائل المعمول بها في المؤسسة بغرض ضمان تجنيد دائم وفعال للطاقات والموارد لتحقيق الأهداف المحددة من طرف المسؤولين [45] ص143. ويعرف تقييم الأداء كذلك على أنه "قياس الأداء الفعلي ومقارنته بالمعايير المحددة [46] ص423، أي قياس ما تم انجازه من قبل المؤسسة خلال فترة معينة ومقارنته بما تم التخطيط له مسبقاً باستخدام مجموعة من المعايير والمؤشرات التي تسمح بمعرفة مدى تحقيق الأهداف المسطرة.

ومن هنا فإن تقييم الأداء يتمثل في تقييم النتائج التي تحقها المؤسسة خلال فترة زمنية معينة، من خلال قياس فعاليتها أي مدى تحقيق الأهداف التي نشأت من أجلها، وقياس كفاءتها أي الاستخدام الأمثل لمواردها من أجل تحقيق هذه الأهداف.

ويمكن التمييز بين ثلاثة مستويات لتقييم الأداء في المؤسسة كالآتي [46] ص15:

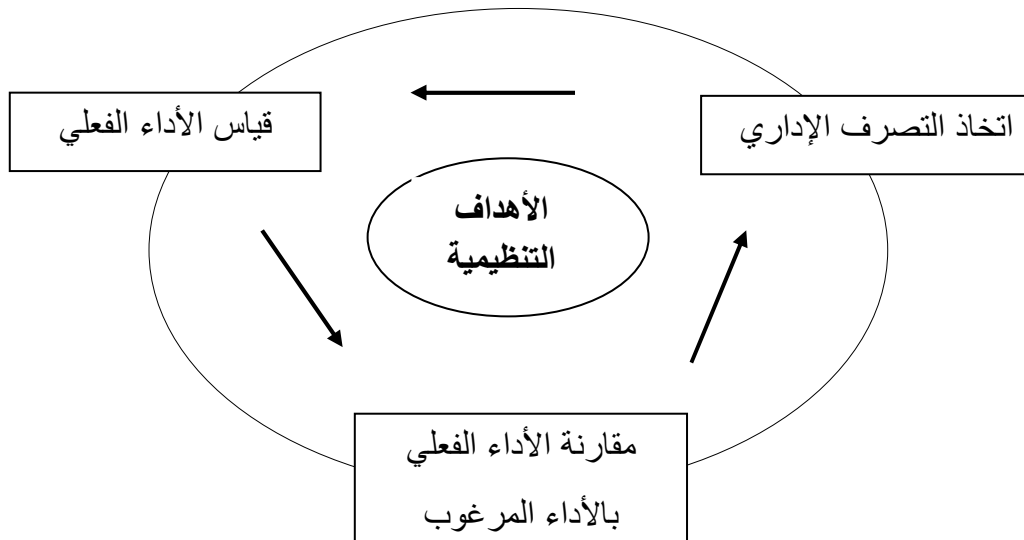
- على المستوى الفردي، يتضمن تقييم أداء الأفراد بالمؤسسة، حيث تتمثل عملية التقييم هذه في التقدير المنتظم والمستمر لانجاز الفرد للعمل و توقعات تنميته وتطويره في المستقبل بالاعتماد على مجموعة من المعايير والمؤشرات، وهذا باعتبار أن الأداء العام للمؤسسة يتوقف على مدى كفاءة تسيير الأفراد بها.
- على المستوى الجزئي أو الوظيفي، يتضمن تقييم الأداء على مستوى نظام فرعي في المؤسسة، والذي غالباً ما يكون إحدى وظائفها التنظيمية، بحيث يسعى هذا النظام الفرعي إلى

تحقيق أهداف خاصة به. ومن خلال تحقيق كل نظام فرعي بالمؤسسة لأهدافه يتحقق الأداء الكلي للمؤسسة.

- على المستوى الكلي، يتضمن تقييم أداء المؤسسة ككل، وذلك من خلال تطوير مجموعة من مؤشرات الأداء وقياس مستوى الانجاز الفعلي في ضوء مستويات محددة للأداء المرغوب فيه من أجل استخراج الانحرافات واقتراح الإجراءات التصحيحية لتحسين الأداء الكلي للمؤسسة.

1.1.3.1. علاقة تقييم الأداء بالرقابة

يعرف البعض تقييم الأداء على أنه عملية جزئية في نطاق وظيفة إدارية أوسع هي الرقابة، حيث تعتبر هذه العملية من أهم حلقات العمل الرقابي الذي يقوم على أساس المقارنة بين الأداء الفعلي والأداء المخطط باستخدام طرق مقارنة متعددة في الحكم على درجة جودة الأداء الفعلي [48] ص345، فالرقابة هي عملية متابعة الأنشطة للتأكد من أن الأداء الفعلي يسير وفقا لما هو مخطط لتحقيق النتائج المستهدفة. إذن دورها لا يقتصر على تصحيح مسارات الأنشطة من خلال تقييم الأداء، بل تقوم كذلك بمحاولة دفع هذه الأنشطة في الاتجاهات المحققة للأهداف ومنعها من الانحراف على ضوء دراسة لتجارب الواقع الحالي، والتي يستفاد منها لتجنب أخطاء وانحرافات حدثت سابقا وأخذ الحيطة لمنع تكرار حدوثها [49] ص206. والشكل الموالي يوضح العلاقة بين الرقابة وتقييم الأداء:



الشكل 4.1: آلية عملية الرقابة [50] ص367

من خلال الشكل، وبناء على ما سبق تعتبر عملية تقييم الأداء مرحلة أساسية من مراحل العملية الرقابية، التي تهدف أساسا إلى متابعة الأنشطة للتأكد من أنّ الأداء الفعلي يسير وفقا لما هو مخطط له من أجل تحقيق الأهداف المسطرة.

2.1.3.1. علاقة تقييم الأداء بالقياس

إن عملية تقييم الأداء لا يمكن أن تتحقق دفعة واحدة، وإنما تمر بمجموعة من المراحل، التي تعتبر خطوات أساسية لا يمكن تجاوزها، وإلا فلن تكون لعملية تقييم الأداء أي معنى، ولن تؤدي إلى تحقيق الأهداف المرجوة منها، وعليه فإن عملية تقييم الأداء تتضمن أولا قياس الأداء الفعلي، ثم بعدها مقارنته مع المعايير المحددة مسبقا والمستمدة من الأهداف المسطرة. ثم في الأخير اتخاذ الإجراءات التصحيحية الملائمة بهدف تقليص فجوة الانحرافات والعمل على تنفيذها لتحسين الأداء. وعلى هذا الأساس فإن عملية تقييم الأداء تركز أساسا على عملية القياس التي تهدف إلى التشخيص من خلال جمع المعلومات والملاحظات الكمية عن النشاط المراد قياسه، وتقدير الأشياء والمستويات كميًا وفي إطار معين من المقاييس المدرجة، فعملية قياس الأداء تنطوي على كيفية ما لأدراك الحقيقة، كما تنطوي بشكل صريح وضمني على مجموعة من المعايير والمؤشرات التي تعبر بشكل دقيق عن النشاط المراد تقييمه [17] ص93.

وفي هذا السياق يعتبر القياس من الوسائل التي تستخدمها المؤسسة في الحصول على البيانات والمعلومات اللازمة لدراسة الظاهرة، والتي يتم على أساسها التقييم وإصدار الأحكام. فالقياس يهدف إلى التشخيص ويتوقف عند إمداد المؤسسة بالبيانات والمعلومات حول الظاهرة، بينما التقييم يهتم بإصدار الأحكام والتوصيات بناء على هذه البيانات والمعلومات، إذن القياس والتقييم عمليتان متلازمتان حيث يعتبر القياس جزء من التقييم، الذي يعتبر بمثابة اختبار منظم لأداء المؤسسة من أجل تحقيق العديد من الأغراض والأهداف.

2.3.1. أهداف تقييم الأداء

تهدف عملية تقييم الأداء بشكل عام إلى إعطاء صورة واضحة عن مستوى أداء المؤسسة من خلال تحديد نقاط الضعف والقوة في مستوى أداءها، وفي نفس الوقت تحديد الأسباب التي أدت إلى تحقيق هذا المستوى من الأداء، مما يساعد على معالجة أوجه القصور والضعف وتعزيز مجالات القوة. فعملية تقييم الأداء بمختلف مراحلها توفر أفضل الوسائل أو المعلومات التي تسمح بتحديد الانحرافات واقتراح الإجراءات الضرورية واللازمة لتحسين الأداء. ومهما كانت الجهات المهتمة

بتقييم الأداء سواء كانت من داخل المؤسسة أو خارجها، فإنها تسعى من جراء اعتمادها لهذه العملية إلى تحقيق جملة من الأغراض والأهداف تتمثل أهمها في :

- اختبار مدى استغلال الموارد المتاحة والمتوفرة داخل وخارج المؤسسة بشكل كفؤ وفعال ضمن الأهداف المسطرة.
- تخفيض التكاليف والحد من الإسراف والتقليل من الهدر والضياع، وترشيد النفقات لأجل تنمية إيرادات المؤسسة.
- اختبار مدى تحقيق الأهداف المسطرة واتخاذ الإجراءات اللازمة لتفادي الفوارق الناتجة عن سوء التوازن في التسيير، والذي يظهر بمقارنة النتائج المحققة مع النتائج المحددة مسبقاً.
- التحقق من الأسباب التي أدت إلى عدم تحقيق الأهداف واقتراح الوسائل الكفيلة للقضاء على أسباب هذه الانحرافات.
- تشخيص مواطن الضعف التي يعاني منها الأفراد في المؤسسة، كوجود نقص في التكوين أو نقص في توفر الوسائل اللازمة والضرورية لأداء عملهم على أحسن وجه [12] ص 104.
- التحقق من قيام الأنشطة والفروع لوظائفها بأفضل طريقة، من خلال العلاقات المتبادلة بين مختلف هذه الأنشطة والفروع.
- تحقيق المساءلة فتقييم الأداء يحدد الجهة المسؤولة عن السياسات والممارسات ومدى نجاحها في القيام بمسؤولياتها وتحقيقها للنتائج المطلوبة.
- توجيه إشراف الإدارة العليا وتوضيح الفرص المتاحة لتحسين وتطوير الأفراد في المؤسسة.
- تنمية المنافسة بين الأفراد وتشجيعهم على بذل الجهد لإحراز التقدم في أداءهم.
- تدعيم وتشجيع السلوكيات الايجابية للأفراد [51] ص 367.

ويلخص François Jean أهداف عملية تقييم الأداء الخاصة بالمصدر القائم بها، سواء بالنسبة للمصلحة أو القسم أو الشخص المعني بالدراسة، والتي يمكن أن تتبلور كلها حول النقاط التالية:

أهداف تقييم الأداء بالنسبة للفرد	أهداف تقييم الأداء بالنسبة للمؤسسة
<ul style="list-style-type: none"> - معرفة رد فعل المقيم والمديرين من نشاطه - تحديد ما ينتظر منه - إدراك جيد للأهداف العامة للمؤسسة - إعطائه الفرصة للتفاوض فيما يخص إدماج أهدافه الخاصة ضمن أهداف المؤسسة - مواجهة مستقبله الوظيفي 	<ul style="list-style-type: none"> - يساعد على حسن اتخاذ القرار - تحديد الوسائل انطلاقاً من الاحتياجات المستقبلية - تعظيم وتحسين مردودية اليد العاملة - تطوير التنظيم وجعله أكثر ديناميكية - تحسين الاتصال - البحث عن البدائل انطلاقاً من تشخيص النقائص

الجدول 2.1: أهداف تقييم الأداء بالنسبة للفرد والمؤسسة [52] ص8

بناءً عليه يمكن القول أن عملية تقييم الأداء تهدف إلى الإسهام في التحسين والتطوير الشامل للمؤسسة من أجل تحقيق الأهداف العامة التي أنشئت من أجلها وتحقيق مستوى أفضل من الرضا لجميع أصحاب المصالح في المؤسسة، فعملية تقييم الأداء تتضمن تشخيص المشكلات التي تعاني منها المؤسسة ومحاولة معالجتها بعد تقييمها من خلال معايير ومؤشرات محددة.

3.3.1. معايير ومؤشرات تقييم الأداء

تعتمد عملية تقييم الأداء أساساً على عملية القياس التي تتطلب اختيار معايير ومؤشرات مناسبة، بحيث تعبر بشكل دقيق عن طبيعة النشاط المعني بالتقييم، فالمعيار يتعلق بالقيمة التي يتم اتخاذ الحكم من خلالها على مدى تحقيق الأهداف، حيث يمكن أن يكون تعبير كمي لأهداف المؤسسة، ويمكن أن يكون بمثابة معدلات قياسية تسترشد الإدارة بها كأساس للتقييم والمراجعة، وذلك بمقارنة النتائج التي تحققت تلك المعدلات، أو بمثابة رقم أو إشارة تمثل مقياس للحكم على الأرقام أو الإشارات المختلفة التي يتخذها المؤشر أو المتغير [53] ص358، لذا وجب على المؤسسة أن تحدد أهدافها بدقة وأن تعتمد على معايير تخدم هذه الأهداف وتتسم بالواقعية والسهولة والقابلية للقياس، أي يجب أن تملك المعايير القدرة على عرض متغيرات ومؤشرات كافية تسمح بتمييز مختلف درجات الأداء، الأمر الذي يساعد على تشخيص المشكلات بشكل يسمح باتخاذ الإجراءات التصحيحية الموجهة لتحقيق الأهداف المحددة. وتتمثل معايير الأداء بشكل عام، والتي تستخدمها المؤسسة عادة كأساس لتقييم أداءها فيما يلي [54] ص358:

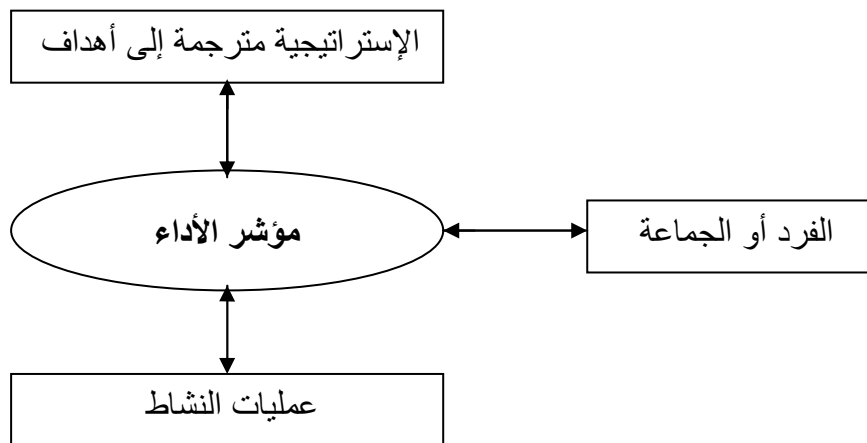
- معيار الكفاءة، والذي يشير إلى حسن استخدام الموارد المتاحة.

- معيار الفعالية، والذي يشير إلى مدى تحقيق المؤسسة لأهدافها.
- معيار الجودة، والذي يشير إلى توقعات الزبون كالسرعة والدقة وغيرها.

أما مؤشر الأداء فيعرفه Lorino على أنه "معلومة لمساعدة فرد أو جماعة لقيادة مسار نشاط من أجل تحقيق هدف، أو هو الذي يسمح بتقييم النتيجة" [4] ص5، من خلال هذا التعريف يمكن التمييز بين وظيفتين للمؤشر إما قيادة نشاط، وبالتالي يتم الحديث هنا عن مؤشر العمليات أو مؤشر القيادة الذي يستخدم من طرف الفرد لحكمه الخاص، أو تقييم نتيجة النشاط المنجز، وبالتالي يتم الحديث هنا عن مؤشر النتيجة الذي يستخدم عادة للإعلام عن النشاط المقاس، حيث تشكل هذه المؤشرات نظاماً، فمثلاً تعمل مؤشرات القيادة على تسيير الأنشطة للوصول إلى النتائج التي تقاس بمؤشرات النتائج، كما تعتبر مؤشرات النتائج لبعض الأنشطة مؤشرات قيادة لأنشطة أخرى في المدى الطويل أو في محيط تنظيمي واسع [55] ص26.

وبصفة عامة يتضح أن مؤشر الأداء يجب [4] ص6:

- أن يملك ملائمة تشغيلية حيث ليس له فائدة أو منفعة إلا إذا كان مرتبطاً بنشاط لقيادته وتسييره و تقييمه، فالمؤشر يجب أن يرتبط بعملية نشاط محددة.
- أن يملك أيضاً ملائمة إستراتيجية حيث يرتبط المؤشر بالهدف وقياس تحقيقه.
- أن يستخدم المؤشر من طرف فرد أو جماعة معينة عادة ما تكون فرد أو فرق العمل المختصة في الإدارة. ويمكن تصور مؤشر الأداء وفقاً للشكل الموالي:



الشكل 5.1 : ثلاثية مؤشر الأداء [55] ص27

ويضيف Lorino أن مؤشر الأداء ليس بالضرورة قيمة عددية، فهو يأخذ كل أشكال المعلومات التي من شأنها أن تؤدي وظيفة أو اثنين من الوظيفتين المشار إليهما مسبقاً (قيادة نشاط أو تقييم نتيجة).

مؤشرات الأداء إذن تلخص كافة المعلومات التي تقيس فعالية جزء معين أو نظام بصفة جزئية أو كلية، وذلك بمقارنته بمعيار أو خطة أو هدف يتم الاتفاق عليه في ظل الإستراتيجية العامة للمؤسسة.

أما فيما يتعلق بنوع هذه المؤشرات فقد اختلف تصنيفها من باحث لآخر، حيث يصنفها Gandhaue J.P. إلى [8] ص 4 :

- مؤشرات خاصة بالنتائج، والتي تخص النتائج المحققة من طرف المؤسسة كمعدل السيولة ومعدل العائد على الاستثمار وغيرها من المؤشرات.
- مؤشرات تخص المسارات، والتي تخص مجموعة المسارات التي يمر بها المنتج أو الخدمة كمؤشر الوقت الذي يتطلبه أداء خدمة معينة.

ويصنف كل من Juch و Glueck مؤشرات الأداء إلى مؤشرات الربحية كالعائد على الاستثمار والربح لكل سهم، مؤشرات السوق كحجم المبيعات ومعدل نمو رقم الأعمال، مؤشرات تقيس رضا الأفراد في المؤسسة.

في حين يصنفها Wright وآخرون إلى مؤشرات مالية كمعدل الربحية ودرجة السيولة، مؤشرات تخص أداء الميزانية من خلال مقارنة الميزانية الفعلية مع الميزانية المحددة، مؤشرات مرتبطة بالإنتاج كتكلفة الإنتاج والوقت اللازم الذي تتطلبه العملية الإنتاجية، ومؤشرات الجودة كالوقت المحدد للتسليم والنوعية المدركة لدى الزبائن [56] ص 141.

أما بالنسبة ل Bown وآخرون فإن مؤشرات الأداء تصنف إلى ستة أنواع كالتالي [57] ص 3:

- مؤشرات تقيس الأداء المالي للمؤسسة.
- مؤشرات تقيس رضا الزبون.
- مؤشرات تقيس جودة الخدمات.
- مؤشرات تقيس رضا الأفراد.
- مؤشرات تقيس المستوى التنفيذي.
- مؤشرات تخص المسؤولية العامة.

وعلى العموم ومن خلال تحليل هذه المؤشرات ووفقا للمقاربات النظرية للأداء التي تم التطرق إليها سابقا، فإن اعتماد المؤسسة لمؤشرات مالية من أجل تقييم أداءها لم يعد كافيا، كون هذه المؤشرات لا تأخذ في الاعتبار كافة التغيرات الحاصلة داخل وخارج المؤسسة، فبالإضافة إلى الأهداف الاقتصادية التي يعبر عنها بدلالات مالية وكمية، تهتم المؤسسة بجوانب أخرى لا يمكن التعبير عنها إلا بمؤشرات كيفية تغطي النقائص التي تحدثها المؤشرات السابقة. وعلى هذا الأساس يمكن تصنيف مؤشرات الأداء في العموم إلى صنفين:

- مؤشرات مالية تقيس كل ما هو كمي كحجم الإنتاج والمبيعات والإيرادات والنفقات وغيرها.
- مؤشرات غير مالية تقيس كل ما هو كفي كرضا الزبائن ورضا الأفراد وجودة الخدمة المقدمة وغيرها.

وإن كانت هذه المؤشرات تختلف بنوعيتها من مؤسسة لأخرى من حيث النوع أو العدد، فإنها في مجموعها تتميز بعدة خصائص يمكن تلخيصها فيما يلي:

- ينبغي أن يكون عدد المؤشرات المعمول بهام محدودا لأن كثرتها قد يؤدي إلى سوء استخدامها وعدم القدرة على متابعتها.
- أن يكون المؤشر سهل وواضح ومبني على معلومات صحيحة مأخوذة عادة من نظام المعلومات بالمؤسسة.
- أن يكون المؤشر قابل لقياس هدف أو عدة أهداف في المؤسسة.
- أن يكون قابلا للاستعمال في الوقت المناسب [58] ص 90.
- تكرار استخدام المؤشر يجب أن يكون مرتبط بإمكانية وجود تحسين في الأداء.
- الاستمرار في استخدام المؤشر يجب أن يكون مرتبط بالحاجة من وراء وضعه فمثلا يمكن استبدال المؤشر الحالي بمؤشر أكثر صرامة قصد تحسين الأداء، كما يمكن حذف مؤشر عند انتهاء الغرض من وضعه [59] ص 76.

في الأخير يمكن القول أن معايير ومؤشرات الأداء وإن اختلفت من مؤسسة لأخرى فإنه يجب أن تؤدي الغاية التي وضعت لأجلها والمتمثلة أساسا في تحسين الأداء، فهي بمثابة أداة تسمح بقياس المكونات الأساسية التي من شأنها أن تحقق النجاح والتميز للمؤسسة.

خلاصة:

إن المحيط الذي تنشط فيه المؤسسة والذي يتميز بالديناميكية والتطورات السريعة جعل مفهوم الأداء يأخذ في الاعتبار لكافة التطورات والتغيرات الحاصلة في بيئة المؤسسة الداخلية والخارجية، فالمؤسسة عبارة عن نظام تتكون من مجموعة المكونات المادية والبشرية التي تساهم في الأداء بدرجات متفاوتة. وهي ليست بمعزل عن المحيط الذي تنشط فيه. بذلك أداء المؤسسة هو حصيلة تفاعلات داخلية وخارجية تتأثر وتؤثر فيه إما سلباً أو إيجاباً.

ونظراً لتعدد المتغيرات والعوامل المؤثرة في الأداء فإن مهمة تحديدها بدقة تعد في غاية الصعوبة، لذا فقد تم التطرق إلى بعض هذه العوامل والتي تؤثر بصورة مباشرة وواضحة في أداء المؤسسة والمتمثلة في سمات ونمط القيادة، تكوين وتحفيز الأفراد، العوامل التنظيمية والتي تشمل الهيكل التنظيمي والاتصال والثقافة التنظيمية. وأخيراً العوامل الخارجية كالعوامل الاجتماعية والسياسية والاقتصادية والتكنولوجية وغيرها من العوامل. ولأجل تدعيم الجوانب الايجابية المؤثرة في الأداء وتقليل الجوانب السلبية يجب الوقوف أمام كل نشاط تقوم به المؤسسة لاتخاذ الإجراءات التصحيحية المناسبة من أجل توجيهه نحو المسار الصحيح وزيادة كفاءته وفعاليتيه. وهو ما يكسب عملية تقييم الأداء أهمية بالغة لما توفره من وسائل ومعلومات لتحديد الانحرافات واقتراح الإجراءات اللازمة لتقليل فجوة الانحرافات وتنفيذها لتحسين الأداء.

فتقييم الأداء يعتمد أساساً على عملية القياس التي تتطلب اختيار معايير ومؤشرات مناسبة تترجم كافة المتغيرات والأنشطة والقيم التي تقدمها المؤسسة لمختلف أصحاب المصالح، فبعدما كانت المؤسسة لا تهتم إلا بتحقيق الأهداف الاقتصادية، والتي غالباً ما يعبر عنها بمؤشرات مالية أصبحت تهتم بمتغيرات أخرى لا يمكن التعبير عنها إلا بمؤشرات غير مالية، وبالتالي فإن اعتماد المؤشرات غير المالية إلى جانب المؤشرات المالية يعد ضرورة لأي مؤسسة تسعى لرفع أداءها في ظل محيط يتسم بالتعدد والتغيير المستمر. كون هذه المؤشرات بنوعها تسمح بقياس المكونات الأساسية التي من شأنها تحقيق النجاح والتميز. هذه الأهمية لمعايير ومؤشرات الأداء جعلتها تدرج ضمن طرق ونماذج لقياس الأداء يتم التطرق إليها في الفصل الموالي.

الفصل 2

طرق ونماذج قياس أداء المؤسسة

بعد أن أثبت التحليل انطلاقاً من المؤشرات المالية قصوره في مواجهة تعقد وديناميكية البيئة التي تنشط فيها المؤسسة، واقتصار هذه المؤشرات على تعظيم الثروة للمساهمين فقط مع إهمال كافة أصحاب المصالح بالمؤسسة، أصبح من الضروري التفكير في مؤشرات أخرى من شأنها أن تأخذ في الاعتبار كافة الجوانب غير المالية، والتي تخلق القيمة الممكن تحقيقها لكافة أصحاب المصالح. فكانت النتيجة ظهور نماذج عديدة لقياس الأداء هدفها ليس فقط خلق القيمة الماضية، ولكن أيضاً تقدير محددات الأداء المستقبلي، وهذا من خلال اعتمادها على مؤشرات تعكس الأهداف القصيرة والطويلة الأجل، وتجمع بين المؤشرات المالية وغير المالية، وتهدف أساساً إلى رفع مستوى الأداء وخلق القيمة لجميع أصحاب المصالح.

وتكريساً لأهمية رفع مستوى الأداء وتحسينه بالمؤسسة ظهرت على الساحة الإدارية في السنوات الأخيرة نماذج تهدف أساساً إلى نشر الفكر المتعلق بالجودة والارتقاء بمستوى الأداء، ليس فقط في تحقيق المنتج أو الخدمة ولكن في أداء المؤسسة ككل. حيث تحصر هذه النماذج أهم عناصر الأداء المتميز وتستند على مقاييس ومعايير تشكل في مجموعها المقومات الأساسية التي يسمح تطبيقها بالوصول إلى أعلى مستويات الأداء، والتي يمكن للمؤسسات مهما كانت أشكالها وأحجامها الاستعانة بها لقياس و تحسين الأداء الكلي لها.

بناء على ما سبق يتم التطرق خلال هذا الفصل إلى المبحثين التاليين:

المبحث الأول: الطرق المالية وغير المالية لقياس أداء المؤسسة

المبحث الثاني: أهم نماذج الجودة لقياس أداء المؤسسة

1.2. الطرق المالية وغير المالية لقياس أداء المؤسسة

إن الطرح الكلاسيكي لقياس الأداء والمتمثل في المقاييس المالية التي تهدف أساسا إلى تعظيم الأرباح و خلق القيمة للمساهمين لم يعد كافيا وصالحا لقياس أداء المؤسسة، لذلك اتجه الباحثون والمسирون إلى طرق أخرى لقياس الأداء وفقا لمعايير ومؤشرات أكثر إستراتيجية تعكس الأهداف القصيرة والطويلة الأجل وتجمع بين المؤشرات المالية وغير المالية. وهذا ما سيتم تفصيله خلال هذا المبحث بالتطرق أولا إلى بعض المؤشرات المالية وأهم الانتقادات الموجهة إليها، ثم بعد ذلك استعراض لأهم نماذج القياس غير المالية بما فيها نموذج خلق القيمة العمومية.

1.1.2. المؤشرات المالية لقياس الأداء

اعتبرت المؤشرات المالية لعدة سنوات كأفضل اختيارا لقياس أداء المؤسسة، والتي تهدف أساسا إلى تعظيم الأرباح وخلق القيمة للمساهمين، ويمكن عرض بعض هذه المؤشرات وفقا للتصنيف التالي:

1.1.1.2. المؤشرات المالية التقليدية

إن القياسات المحاسبية الأكثر سهولة وتوفرا في المؤسسة هي النتائج المحاسبية التي تظهر في التقارير المالية، والتي تسمح بحيادية العناصر المالية والاستثنائية لتقدير نتيجة المؤسسة، وتسمح أيضا بإبراز مؤشرات النشاط مثل رقم الأعمال وتكلفة الإنتاج وغيرها، وكذا مؤشرات الهامش مثل نتيجة الاستغلال وفائض الاستغلال الخام والنتيجة الجارية... الخ. حيث يمثل هذا النوع الأخير من المؤشرات أرباح المؤسسة، أي قدرتها على تحقيق نتائج الربحية، بمعنى أخر قدرتها على التمتع في السوق من خلال رقم الأعمال بصفة متوافقة مع تنظيم عملياتها الإنتاجية من خلال التكاليف، ومن أهم الصعوبات التي تواجهها هذه الأرقام المحاسبية في التعبير عن أداء المؤسسة هي أن هذه الأرقام يعبر عنها بقيم مطلقة، كما أن مقارنة نتيجة استغلال لمؤسستين ليس له معنى في حد ذاته، لأن هذه الأرقام ليست قابلة للمقارنة. وهو ما أدى إلى تمييز العلاقات في شكل نسب *ratios*، كمعدل الربحية الذي يعرف بالعلاقة بين نتيجة الاستغلال ورقم الأعمال، ونسبة المصاريف المالية / رقم الأعمال، ونسبة مصاريف المستخدمين / رقم الأعمال، وغيرها من النسب [60] ص 76.

إلا أن مسيري المؤسسات لم يقتنعوا بهذه المؤشرات، كون هناك بعض المؤسسات تحقق نتائج محاسبية عالية لكنها في الواقع على حساب استثمار رؤوس أموال جد معتبرة، وهذا ما سمح بظهور مؤشرات أخرى يمكن القول عنها أنها بمثابة بداية التوجه إلى قياس الأداء بصفة أكثر جدية، بحيث

أصبحت النتائج المحاسبية تنسب إلى رأس المال المستثمر لإعطائها أكثر دلالة عن أداء المؤسسة. و من أهم هذه المؤشرات نجد العائد على الاستثمار (Return On Investment)، الذي يعتبر أكثر الطرق شيوعاً لقياس أداء المؤسسة فيما يتعلق بالأرباح، حيث يجمع بين النتائج والاستثمارات الإجمالية، ويحسب بقسمة صافي الدخل قبل الضرائب على إجمالي المبالغ المستثمرة. ومن مزايا استخدام العائد على الاستثمار لقياس أداء المؤسسة نذكر ما يلي [61] ص195:

- يشجع على الاهتمام بالعلاقة بين المبيعات والتكاليف والاستثمار.
- يساعد على ترشيد التكاليف.
- يساعد على حسن إدارة الأصول.

ومن عيوب الاعتماد على هذا المؤشر نجد:

- اهتمامه بالأقسام قد يكون على حساب الاهتمام بالمؤسسة ككل.
- اهتمامه بالمؤسسة في الأجل القصير قد يكون على حساب الاهتمام بالمدى الطويل.
- التركيز على الربحية قد يعمل على إغفال جوانب أخرى هامة مثل سمعة المؤسسة في الأجل الطويل.

وقد اعتبر المستثمرون أن المردودية التي تحققها المؤسسة تمثل المعيار الرئيسي للحكم على أدائها، والنسبة الأكثر استعمالاً هي النسبة الدالة على مردودية الأموال الخاصة، والتي يستعمل لقياسها مؤشر العائد على حق الملكية (Return On Equity) ROE، ويحسب بقسمة النتيجة الصافية على الأموال الخاصة، غير أن هذه النسبة قد انتقدت بشدة كون أن النتيجة الصافية تتضمن تكلفة الأموال المقترضة والمتمثلة في مجموع الفوائد التي تدفعها المؤسسة لمقرضيها، في حين أن الأموال الخاصة لا تتضمن مجموع قروض المؤسسة. لذلك فقد تم اعتماد مؤشر آخر هو مؤشر العائد على رأس المال المستعمل (Return On Capital Employed) ROCE، والذي يحسب بقسمة فائض الخام للاستغلال على رأس المال المستثمر مع ضرورة مقارنة هذا المؤشر بمؤشر آخر هو التكلفة المتوسطة لرأس المال (Weighted Average Coste of Capital) WACC، والذي يحسب كالآتي:

حيث تمثل كل من:

E : قيمة الأموال الخاصة، D : قيمة الديون، K_e : تكلفة الأموال الخاصة، K_d : تكلفة الديون، t : نسبة الضرائب.

ويقصد بذلك مقارنته مع تكلفة الأموال الخاصة من جهة، وتكلفة الديون من جهة أخرى، حيث تسمح هذه المقارنة بمعرفة ما إذا كانت مردودية المؤسسة أكبر من التكلفة المدفوعة لأصحاب رأس المال المتمثلين أساسا في البنوك والمساهمين [60] ص 77.

2.1.1.2. تجديد المؤشرات المالية لقياس الأداء

تعرضت المقاييس المالية للنقد بشدة سنة 1970، لأنها لا تعبر الاهتمام إلا بخلق القيمة للمساهمين، فهي بالتالي تهمل أصحاب المصالح Stakeholder كالزبائن و العمال، لكننا في بداية التسعينات شهدنا عودة قوية للاهتمام بالمساهمين، الذي أعاد الاعتبار لفوائد المقاييس المالية واقترح التحسين التقني عليها بشكل يجعلها تتضمن مباشرة القيمة المحققة للمساهمين، ولعل أهمها مؤشر القيمة المضافة الاقتصادية (Economic Value Added) EVA، المطور من طرف المستشارين الأمريكيين Stewart و Stern [62] ص 11، والذي عرف نجاحا وانتشارا واسعا خاصة في الولايات المتحدة الأمريكية التي استخدمته كمؤشر أساسي لقياس الأداء [63] ص 52.

هذا المؤشر يقيس خلق القيمة للمساهمين بعد تعويض رؤوس الأموال المستخدمة، ويمكن لهذا القياس أن يعرف بالنتيجة الاقتصادية الصافية لتكلفة الديون ورؤوس الأموال الخاصة، حيث يساوي الفرق بين النتيجة الاقتصادية بعد الضرائب وتكلفة رؤوس الأموال المستثمرة، فإذا كان الفرق موجبا فإن المؤسسة تخلق قيمة اقتصادية، والعكس إذا كان الفرق سالبا فإن المؤسسة تهدم القيمة الاقتصادية [64] ص 419.

ويرى Stewart و Stern أنه إذا طبقت المؤسسة مؤشر القيمة المضافة الاقتصادية فإنه يمكن صياغة نماذج القرارات، والرقابة عليها وتوصيلها وتقييمها على أساس موحد ومتسق ألا وهو الثروة الإضافية التي يمكن أن يخلقها أو يبدها تصرف أو إجراء ما. حيث يمثل مقياس القيمة المضافة الاقتصادية ما يلي [61] ص 198:

- مقياس للأداء يرتبط بصورة مباشرة بخلق الثروة للمساهمين.
- يوضح التحسين المستمر والحقيقي لثروة المساهمين.

- مثل أساس نظام حوافز يؤدي إلى تطابق مصلحة المديرين مع مصلحة المساهمين.
- يساعد على توصيل أهداف المؤسسة وانجازاتها إلى المستثمرين، كما يمكن المستثمرين من التعرف على المؤسسات ذات توقعات الأداء المتميز.

وللمؤسسة ثلاثة طرق حتى تتمكن من خلالها تحسين القيمة المضافة الاقتصادية، إما تخفيض تكلفة رؤوس الأموال المستخدمة، أو رفع إنتاجية الاستغلال، أو تدنية الأموال المستثمرة بالتنازل عن النشاطات المكتملة، والاقتصار فقط على النشاطات الأساسية.

وعلى الرغم من الإيجابيات التي يمتاز بها مؤشر القيمة المضافة الاقتصادية، إلا أنه لا يمكن القول أنه يوجد مقياس مالي مثالي لقياس الأداء، لذلك فقد اهتم الباحثون بمؤشرات مالية أخرى مثل القيمة السوقية المضافة (MVA Market Value Added)، والتي تمثل الفرق بين القيمة السوقية للأموال المستثمرة والقيمة المحاسبية لهذه الأموال. فإذا كانت EVA تمثل القيمة المنتجة في فترة زمنية معينة، فإن MVA تأخذ في الاعتبار مجموع التدفقات النقدية المستقبلية المتوقعة من طرف السوق المالية [65] ص11. غير أن تعدد هذه المؤشرات المالية لم يعد كافياً، نتيجة محدوديتها والثغرات التي تتركها في قياس الأداء، لذلك فقد اهتم الباحثون بالبحث عن مؤشرات أخرى تعد مكملة لسابقتها وتعمل على إخفاء ثغراتها.

3.1.1.2. أهم الانتقادات الموجهة للمؤشرات المالية

إن التطورات الحديثة التي أدخلت رؤى وتقنيات جديدة في التسيير، كما أفرزت علاقات جديدة بين المؤسسة ومختلف الأطراف المتعاملة معها فضلاً عن نوع جديد من الموارد، جعلت الطرق التقليدية لقياس الأداء أي منطق المؤشرات المالية غير كافي للمؤسسة، لأن نظام القياس الحقيقي هو ذلك الذي يقيس ويضع العمليات التي تلعب دوراً محددًا للوصول إلى تحسين الأداء من وجهة نظر أهم الأطراف الأخذة في المؤسسة، بما فيهم الزبائن والأفراد العاملين بالمؤسسة والموردين وغيرهم. ولعل أهم الانتقادات الموجهة لطرق القياس المالية تمثلت فيما يلي:

- المؤشرات المالية تقدم رؤية للأداء على المدى القصير، لذلك فهي لا تتماشى مع المحيط التنافسي الحالي لأنها تفتقر للتركيز الاستراتيجي.
- المؤشرات المالية نادراً ما تكون مترابطة فيما بينها، فهي تقدم في شكلها المطلق أو في شكل نسب معينة مما لا يسمح بالتعرف على مصدر الخلل.
- المؤشرات المالية عديدة مما قد يحدث اكتظاظ في المعلومات، ومن ثم ارتباك عند اتخاذ القرارات.

- المؤشرات المالية لا تقدم معلومات عن الجودة والاستجابة والمرونة، كما أنها لا تشجع على التحسين المستمر [66] ص28.
- المؤشرات المالية لا تسمح بالتقدير الصحيح للأداء المستقبلي، بذلك فهي لا تساعد على اتخاذ القرارات بشكل فعال.
- المؤشرات المالية لا تعتبر نشيطة وفعالة، لأنها لا تقدم معلومات على أساس المشكلات والظواهر حيث تكون غالباً بعيدة عن الواقع.
- المؤشرات المالية لا تعلم عن التغييرات الرئيسية، كالتغيرات المتعلقة بالزبون والمحيط الخارجي وغيرها من التغييرات التي لها تأثير مباشر على تحسين الأداء.
- المؤشرات المالية لا تسمح بتحسين الأصول غير المادية التي من شأنها أن ترفع وتحسن الأداء الكلي للمؤسسة [67] ص122.

هذه الأسباب وغيرها دفعت الباحثين إلى التفكير في مؤشرات إضافية تغطي النقص التي تحدثها المؤشرات المالية، وإدراجها ضمن نماذج لقياس الأداء.

2.1.2. أهم النماذج غير المالية لقياس الأداء

نتيجة للانتقادات الموجهة لطرق القياس المالية، ووفقاً ل Morin E و Audebrand K، هناك خمسة نماذج لقياس الأداء انتشرت منذ التسعينات تتمثل في [8] ص7:

- هرم الأداء ل Lynch et Cross سنة 1991، والذي يشمل: المؤشرات الإستراتيجية، المؤشرات المتوسطة، المؤشرات التشغيلية.
- مصفوفة المحددات والنتائج ل Fitzgerald et al سنة 1991، والتي تضم أربعة مؤشرات تتمثل في: المرونة، الجودة، اقتصاد الموارد، الإبداع.
- نموذج Atkinson, Waterhouse et Wells سنة 1997، والذي يركز على مقارنة أصحاب المصالح Stakholder، حيث يبرز نوعين من الأهداف، أهداف أولية ترتبط بتعظيم القيمة المالية للمؤسسة، وأهداف ثانوية تتعلق بإرضاء الأطراف الأخرى بخلاف أصحاب رؤوس الأموال، والتي تحقق بدورها الأهداف الأولية.
- نموذج Kaplan et Norton سنة 1992.
- نموذج Morin, Savoie et Beaudin سنة 1994.

وحسب الباحثين فإن النماذج الثلاثة الأولى هي نماذج تصورية تركز على قاعدة نظرية، فهي لم تلجأ لدراسات ميدانية، وهو ما يفسر عدم استخدام المؤسسات لها، على عكس النموذجين الأخيرين فهما نتيجة دراسات وتطبيقات الباحثين تسمح بقبولهما ووضع نظام لقياس الأداء يركز على أعمال الباحثين حوله.

1.2.1.2. نموذج Morin وآخرون

وفقاً لهذا النموذج وضع كل من Morin E.، Savoie A.، وBeaudin G. سنة 1994 أربعة أبعاد للأداء معرفة بمعايير تقاس بمساعدة مؤشرات، حيث اعتبر هؤلاء أن كل نموذج للقياس يضم ثلاثة مستويات تتمثل في الأبعاد التي تمثل المكونات الأساسية للأداء، والمعايير التي تعرف هذه الأبعاد، والمؤشرات التي تساعد على قياس و تقدير الأبعاد والمعايير المحددة مسبقاً.

وتتمثل الأبعاد الأربعة للأداء وفقاً لهذا النموذج في: ديمومة المؤسسة، الكفاءة الاقتصادية، قيمة الموارد البشرية، وشرعية المؤسسات أمام الجماعات الخارجية [8] ص 8. والتي عبر عنها Vallorims D. وفق مدخلين، مدخل الهدف من نوع اقتصادي (الكفاءة) وتنظيمي (ديمومة المؤسسة)، و مدخل ذاتي هو في نفس الوقت اجتماعي (الموارد البشرية) وسياسي (شرعية المؤسسة) [68] ص 9. والجدول الموالي يوضح الأبعاد والمعايير وفق هذا النموذج:

الكفاءة الاقتصادية	ديمومة المؤسسة
4. اقتصاد الموارد	1. جودة المنتجات
5. الإنتاجية	2. المردودية المالية
	3. التنافسية
شرعية المؤسسة أمام الجماعات الخارجية	قيمة الموارد البشرية
10. إرضاء موردي الأموال	6. تجنيد (تعبئة) الأفراد
11. إرضاء الزبائن	7. مناخ العمل
12. إرضاء الهيئات المنظمة	8. مردود الأفراد
13. إرضاء المجتمع	9. تنمية وتطوير الأفراد

الجدول 1.2: أبعاد ومعايير الأداء وفق نموذج Morin، Savoie، وBeaudin [69] ص 3

نلاحظ من خلال هذا النموذج أن الباحثين اهتموا بالدرجة الأولى بالمعايير ثم المؤشرات، وقد حاولوا إعادة تقديم جميع المتغيرات التي تشرح الأداء في النماذج النظرية السابقة عن طريق عملية ترتيب وتنظيم الأبعاد، حيث يشمل كل بعد من الأبعاد الأربعة على مجموعة من المعايير، وكل معيار يخضع للقياس باستخدام مجموعة من المؤشرات، فمثلا مناخ العمل يمكن قياسه من خلال مجموعة من المؤشرات من بينها معدل حوادث العمل، ومعدل أيام العمل الضائعة بسبب التوقف عن العمل، ونوعية علاقات العمل ودرجة رضا الأفراد وغيرها من المؤشرات، وفي الأخير يمكن أن نحكم على أداء المؤسسة على أساس النتائج المحصل عليها.

وقد اقترح الباحثون تطبيق هذا النموذج لقياس وتقييم الأداء الكلي في جميع المؤسسات مهما كانت طبيعة نشاطها تجاري أو صناعي أو خدماتي، ومهما كان حجمها كبيرا أو متوسطا أو صغيرا، ومهما كانت طبيعة الملكية خاصة أو عامة.

ومن المهم ملاحظة أن نموذج Morin ، Savoie ، و Beaudin [8] ص:8:

- يواجه ثغرات في تصور المؤشرات في بعض الأبعاد وفي بعض المعايير، ولأجل تجاوز مثل هذا المشكل يتم الاستعانة بتقديرات المديرين كالتالي يوصي بها الباحثين مثلا لقياس عوائد الأفراد في المؤسسة.
- مؤشرات هذا النموذج تسمح بقياس أداء المؤسسة، إلا أنها ليست مرتبطة فيما بينها بروابط سببية، كما لا نجد المفاهيم الإستراتيجية في هذا النموذج، وهو الفرق الأساسي بين هذا النموذج و نموذج Kaplan و Norton.

2.2.1.2. نموذج Kaplan و Norton

انتقادا لطرق القياس التقليدية التي كانت تعتمد على المؤشرات المالية فقط قدم كل من Kaplan و Norton في بداية التسعينات طريقة لقياس أداء المؤسسة والمسماة بطاقة الأداء المتوازنة (BSC) Balanced Scorecard أو Tableau de Bord Prospectif، حيث تهتم هذه البطاقة بقياس وتحسين الأداء من خلال تعريف مجموعة من المؤشرات المالية وغير المالية المرتبطة مباشرة بإستراتيجية المؤسسة. وهذا بتصنيفها إلى أربعة محاور أساسية تتمثل في: المحور المالي، محور الزبون، محور العمليات الداخلية ومحور التعلم والتطوير التنظيمي، فحسب Kaplan و Norton بطاقة الأداء المتوازنة هي وسيلة تسمح بترجمة إستراتيجية المؤسسة على شكل سلسلة من الأهداف والمؤشرات الخاصة لكل محور من المحاور الأربعة، والتي تسمح بدورها بقياس تحقيق هذه الأهداف، وبالتالي الأداء الكلي للمؤسسة [60] ص:90.

وتسمى بطاقة الأداء المتوازنة بلوحة القيادة الإستراتيجية أو لوحة القيادة المتوازنة لأنها تعكس التوازن بين الأهداف القصيرة والطويلة الأجل، والمؤشرات المالية وغير المالية، وكذا المؤشرات الداخلية والخارجية، كما أن هدفها ليس فقط خلق القيمة المضافة الماضية ولكن أيضا تقدير محددات الأداء المستقبلي، وهذا من خلال مؤشرات يتم اختيارها وفق رؤية المؤسسة، والتي تكون مترابطة فيما بينها من خلال علاقات سبب-نتيجة [58] ص 99.

بطاقة الأداء المتوازنة هي إذن بمثابة مدخل استراتيجي لقياس الأداء، وهي تدعم بمبدأين أساسيين من جهة الأداء متعدد الأبعاد معبر عنه بالمحاور الأربعة، ومن جهة أخرى علاقات سبب-نتيجة، والتي تسمح ببناء نظام إدارة متوافق وفعال.

- المحاور الأربعة لبطاقة الأداء المتوازنة: تعكس بطاقة الأداء المتوازنة التوازن بين المحاور الأربعة المتمثلة في:

✓ المحور المالي: تركز بطاقة الأداء المتوازنة على المؤشرات المالية، وذلك لأجل التقييم الفعال للآثار الاقتصادية ذات الطابع الكمي للنشاطات السابقة، حيث تسمح المقاييس والمؤشرات المالية بتحديد ما إذا كانت الإستراتيجية المطبقة تساهم في تحسين النتيجة المالية. ومن أهم جوانب المقاييس المالية نجد: نمو الدخل، تحديد تكلفة الإدارة، بيان استخدام الأصول.

✓ محور الزبون: يعتبر التعرف على زبائن المؤسسة ومعرفة احتياجاتهم بغية إرضائهم من المؤشرات الهامة التي تساعد على تحقيق نجاح المؤسسة، بحيث يحدد هذا الجانب قطاعات السوق المستهدفة وقياس نجاح المؤسسة في هذه القطاعات لتتحكم في أهداف نموها. وعليه فإن قياس أداء المؤسسة وفق هذا المحور يتم في ضوء مدى نجاحها المحقق للهدف الاستراتيجي المتمثل في تحقيق رضا الزبائن، ومن أهم المقاييس التي تستخدمها المؤسسة في ذلك نجد: الحصة السوقية، عدد الزبائن الجدد، درجة رضا الزبائن [11] ص 281.

✓ محور العمليات الداخلية: يوجد نوعين من العمليات تؤخذ بعين الاعتبار عند قياس وتقييم أداء المؤسسة وهما، العمليات التي يتم من خلالها تنفيذ أهداف المؤسسة، والعمليات التي تحاول المؤسسة أن تحسنها، وقد يتضمن تقدير العمليات الداخلية للمؤسسة قدرا من الموضوعية، إلا أن التخطيط الجيد والتوقعات الواضحة تعطي ضمانا لصحتها ونجاحها. و تتمثل أهم عناصر هذا المحور في: إيجاد السوق، التسليم، خدمة ما بعد البيع [61] ص 212.

✓ محور التعلم والتطور التنظيمي: يمثل هذا المحور البيئة الأساسية والمهمة لنجاح المؤسسة، حيث أنه يعمل على تهيئة المناخ ورفع مستوى المهارات والكفاءات لدى القاعدة العريضة من العاملين بالمؤسسة. ويقاس مستوى أداء المؤسسة وفق هذا المحور بالقدرة على استقطاب العمالة الماهرة، الجهود المستثمرة لتدريبها وتنميتها، إضافة إلى خلق الثقافة التنظيمية لقيم التجديد والابتكار [54] ص 357. والجدول الموالي يوضح أهم مجالات القياس ومؤشرات الأداء وفقا للمحاور الأربعة:

المحاور	مجالات قياس الأداء	أمثلة عن المؤشرات
المحور المالي	- نمو رقم الأعمال - تخفيض التكاليف، وتحسين الإنتاجية - استخدام الأصول - تقليل المخاطر	- زيادة المبيعات - % الأرباح الصافية - العائد على الاستثمار - التكاليف الوحودية.....
محور الزبائن	- الحصة السوقية - المحافظة على الزبائن الجدد - جلب زبائن جدد - رضا الزبائن	- % مبيعات محققة للزبائن الحاليين - % مبيعات محققة للزبائن الجدد - درجة رضا الزبائن - معدل عودة المنتجات.....
محور العمليات الداخلية	- جودة، وفعالية وإنتاجية وتكلفة كل العمليات الكبرى للمؤسسة سواء: - الإبداع - الإنتاج - خدمة ما بعد البيع	- أموال الاستثمار - % مبيعات محققة للمنتجات الجديدة - التكاليف المعيارية.....
محور التعليم و التطوير التنظيمي	- قدرات الموظفين - توجيه جديد للكفاءات - قدرات أنظمة المعلومات - توحيد الأهداف الفردية مع أهداف المؤسسة	- معدل رضا العمال - الأموال المستثمرة للتكوين - توفر المعلومات - عدد الاقتراحات من طرف العمال

الجدول 2.2 : أهم مجالات قياس الأداء وفق نموذج BSC [70] ص 7

- علاقات سبب-نتيجة: هناك روابط سبب-نتيجة بين مختلف محاور بطاقة الأداء المتوازنة، حيث أن التحكم الجيد في العمليات الداخلية بالاشتراك مع استثمار حقيقي للمؤسسة في أبحاث الإبداع وترقية التعلم والتطوير التنظيمي يؤدي إلى تحسين رضا الزبون ومباشرة إلى تحقيق الأهداف المالية. وحسب Kaplan و Norton فإن هذا التسلسل والترابط ليس محدودا فقط على المحاور الرئيسية، ولكن يجب أن يتواجد أيضا بين الأهداف والمؤشرات فكل مقياس منتقى أو مختار في بطاقة النتائج المتوازنة يجب أن يكون عنصرا من سلسلة علاقات سبب-نتيجة، تشرح التوجه الاستراتيجي للمؤسسة والمعبر عنها بالخريطة الإستراتيجية، والتي تمثل النقطة الأساسية في نظام بطاقة الأداء المتوازنة [71] ص6.

وتجدر الإشارة إلى أن بطاقة الأداء المتوازنة قد تطورت ومرت منذ نشأتها بثلاثة مراحل أو أجيال كالآتي [72] ص44:

✓ الجيل الأول من 1990 إلى 1992: BSC وسيلة لقياس الأداء تدمج المؤشرات المالية وغير المالية في أربعة محاور: المالية، الزبون، العمليات الداخلية، التعلم و التطوير التنظيمي.

✓ الجيل الثاني من 1992 إلى 1996: BSC وسيلة نشر واتصال للإستراتيجية تترجم مجموعة من المقاييس المالية وغير المالية على المدى القصير والطويل، مترابطة فيما بينها بعلاقات سبب-نتيجة، ومهيكله في المحاور الأربعة سابقة الذكر.

✓ الجيل الثالث من 1996 إلى يومنا هذا: BSC نظام لقيادة الأداء يسمح بتصور ونشر الإستراتيجية و قيادة تطبيقها من خلال المقاييس المالية وغير المالية على المدى القصير والطويل، والمترابطة فيما بينها بعلاقات سبب-نتيجة، والمهيكله في المحاور الأربعة).

ومن المهم الإشارة أيضا إلى أنه قد ميز Kaplan و Norton في الجيل الثالث من تطور بطاقة الأداء المتوازنة بين نموذجي، نموذج خاص بالمؤسسة الخاصة ونموذج خاص بالمؤسسة العمومية، حيث يظهر الاختلاف بينهما من خلال الغرض النهائي لكل منهما، فوفقا لنموذج بطاقة الأداء المتوازنة المطبق في المؤسسة العمومية فإن الغرض النهائي منه هو ليس لأبعاد مالية كما هو الحال بالنسبة للمؤسسة الخاصة، ولكنه بغرض تحديد القيمة للمواطن. وعليه تظهر محاور النموذج المطبق في المؤسسة العمومية كالتالي: محور التعلم والتطور التنظيمي، محور العمليات الداخلية، محور خدمة الزبائن، محور الإدارة المالية، محور القيمة للمواطن [73] ص29.

إن الأهمية التي تحظى بها بطاقة الأداء المتوازنة كنظام لإدارة الأداء جعل الباحثين يهتمون أكثر بدراساتها، مما أدى إلى ظهور نماذج أخرى لقياس الأداء تعتبر بطاقة الأداء المتوازنة الركيزة الأساسية لها، ولعل أبرز هذه النماذج Le navigateur de Skandia الذي اقترحه كل من Edvinson و Malon، حيث يضيف هذا النموذج محورا خامسا للمحاور الأصلية الأربعة يتمثل في المحور البشري، باعتبار أن العنصر البشري يمثل مصدرا أساسيا للقيمة التي يمكن أن تخلقها المؤسسة لأصحاب مصالحها. في حين يقترح Beicker نموذج لقياس الأداء Sustainability Balanced Scorecard، يضيف من خلاله الباحث محورا خامسا يتمثل في المجتمع. يعكس هذا المحور مختلف الجوانب البيئية والاجتماعية الواجب على المؤسسة مراعاتها [74] ص 38.

من خلال ما سبق يمكن القول أن بطاقة الأداء المتوازنة تعد أداة فعالة لإدارة الأداء، بحيث تكسب أداء المؤسسة أبعادا متعددة تسمح بفهم ومد الإستراتيجية وإدارة عملية تنفيذها، وذلك بالاعتماد على مؤشرات مالية وغير مالية، قصيرة وطويلة الأجل مترابطة فيما بينها بروابط سبب- نتيجة، وتسمح بإحداث التوافق بين المستوى الاستراتيجي والتنفيذي، حتى تتمكن المؤسسة فعليا من رفع أداها وتحقيق أهدافها المسطرة.

3.1.2. نموذج قيمة الخدمة العمومية

إذا كانت دراسات الباحثين واهتماماتهم تصب كلها حول محاولة تطبيق نموذج Kaplan و Norton وتكييفه في جميع القطاعات سواء القطاع الخاص أو العمومي، فقد ظهرت هيئات دولية تعمل أساسا على تطوير نماذج لقياس أداء المؤسسة العمومية على اختلاف أشكالها، وتهدف بالدرجة الأولى إلى خلق القيمة للمواطن. ولعل أبرزها المكتب الدولي للاستشارة في إدارة الأعمال والتكنولوجيا Accenture الذي يعمل بالتعاون مع زبائنه المتمثلين في المؤسسات والإدارات العمومية على رفع وتحسين أداءها من خلال تطويره لنموذج قيمة الخدمة العمومية Public Service Value وهذا بالاعتماد على خبراته ومعارفه المعمقة في مجال الصناعة والأعمال وبالاستناد على خبرات وكفاءات بلغ عددها سنة 2011 أكثر من 24600 متخصص ينشط في أكثر من 120 دولة.

ولقد تعزز عمل هذا المكتب الاستشاري أكثر من خلال إنشاءه لمعهد قيمة الخدمة العمومية PSV سنة 2006 بمدينة londre الفرنسية، مهمته مساعدة المؤسسات العمومية لتحقيق أعلى مستوى من الأداء في جميع نشاطاتها (خدمات، تسيير...الخ)، ويضم هذا المعهد طلبة جامعيين وباحثين وموظفين وممثلي المؤسسات التي تقدم خدمات عمومية. كما يعمل على توسيع مفهوم قيمة الخدمة العمومية من خلال نشر مراجع الأبحاث وتنظيم التظاهرات، ويدعو إلى تنشيط الأعمال التي يديرها

المكتب الاستشاري Accenture لزيائنه من أجل المساعدة على تطبيق نموذج قيمة الخدمة العمومية، ثم بعدها جمع الأعمال والخبرات لتأكيد النموذج المطور في مختلف القطاعات العمومية (التعليم، العمل، الأمن، القضاء... الخ) [75] ص6.

وعليه يمكن القول أن الأعمال التي يديرها المكتب الاستشاري Accenture ومعهد PSV تفوق مقياس بسيط لخلق القيمة، فهي بمفهوم واسع تسمح بتعريف وتحليل خصائص المؤسسات والسياسات التي تنجح في تحقيق أعلى مستويات الأداء، وتحسين شروط الحياة الاقتصادية والاجتماعية للمواطن.

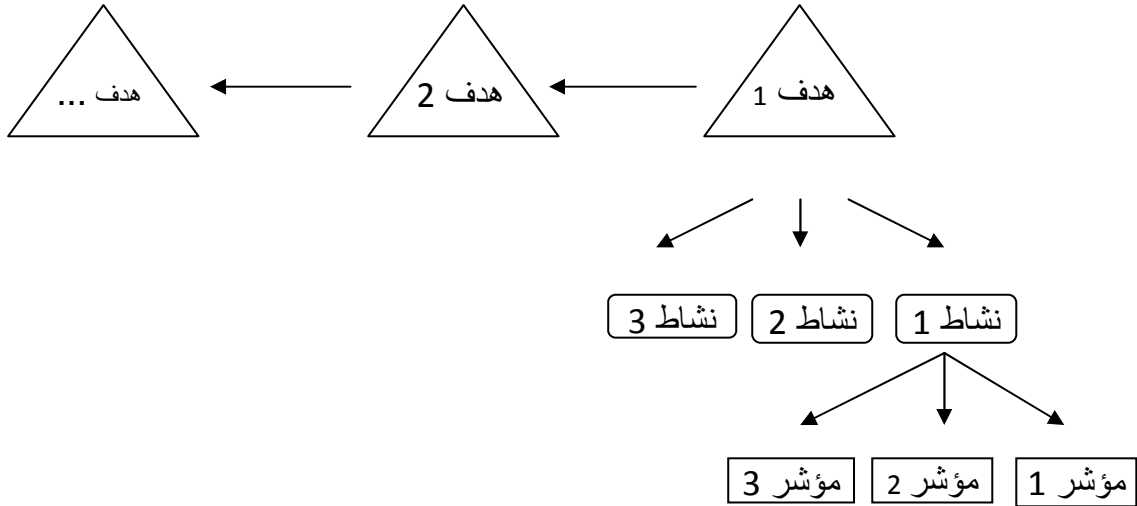
1.3.1.2. نموذج قيمة الخدمة العمومية و محوري الكفاءة والفعالية

يرتكز نموذج PSV على تحديد القيمة التي تخلقها المؤسسة العمومية للمواطن من خلال قياس تطور أداءها خلال فترة زمنية معينة، بهدف تحسين الأداء الكلي للمؤسسة وتعظيم هذه القيمة. حيث ينقل هذا النموذج للقطاع العمومي المبادئ الأساسية لقياس الأداء المعمول بها في القطاع الخاص مع الأخذ بالاعتبار لخصوصيات النشاطات العامة والاهتمام بالدرجة الأولى بخلق القيمة للمواطن.

إن نموذج PSV يجمع بين محور الفعالية أي تحقيق الأهداف، ومحور الكفاءة التي تعني استخدام أمثل للموارد، حيث تعتبر عملية ترتيب الكفاءة والفعالية وفقا لهذا النموذج عملية ضرورية جدا، إلا أن هذا الترتيب و التوازن غالبا ما يكون صعبا في المجال العمومي أين يتواجد تصادم بين الذين يهدفون أساسا إلى تقليص التكاليف (الدولة)، وبين الذين يفضلون الفعالية مهما كانت التكاليف (المواطن). ومنه فإن التنظيم بطريقة ديناميكية لبعدي الفعالية والكفاءة وتشكيل توصيات على أساس تحليل ميداني يعتبر من الأوراق الراجعة لنموذج قيمة الخدمة العمومية [75] ص8.

2.3.1.2. تطبيق نموذج قيمة الخدمة العمومية

يبدأ نموذج PSV بتكوين الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة قيد الدراسة التي تدور حول محوري الكفاءة والفعالية، مقسمة إلى أهداف فرعية ومؤشرات منسقة كل منها باتزان حسب درجة أولويتها [73]، بحيث تقوم مرحلة الانعكاس الاستراتيجي هذه في إطار ضيق بين الإدارة العليا للمؤسسة المعنية وأعضاء فريق العمل لAccenture، الذين يحملون معارفهم وخبراتهم المهنية أثناء المحادثات والورشات المقامة لإنشاء النموذج، ليتم بعدها رسم شجرة الأداء تدريجيا من الأهداف الإستراتيجية إلى غاية المؤشرات الكمية. ويمكن تصور شجرة الأداء وفق الشكل التالي:



الشكل 1.2: شجرة الأداء وفق نموذج قيمة الخدمة العمومية [إعداد الطالبة]

بعدها يتم الاستعلام عن مؤشرات النموذج بواسطة المعطيات المتوفرة بصورة مثلى خلال فترة زمنية معينة، ليقوم المكتب الاستشاري Accenture بعرض رؤية واضحة لتطور الأداء خلال تلك الفترة، بحيث الأمر هنا لا يتعلق باتخاذ حكم لتقييم هذا الأداء، لكن إبراز أبعاد عميقة، كون هذه المقاربة تتمثل في قياس وتقييم الأداء المحقق لكل فترة، ومقارنته بالأداء المحقق في الفترات الأخرى خلال الفترة الزمنية قيد الدراسة، مما يسمح بتحليل تطور خلق القيمة بطريقة ديناميكية. ليتم بعد ذلك تحليل النتائج والتعرف على نقاط القوة في المؤسسة العمومية، وكذا التعرف على مناطق الضعف ووضع التوصيات من أجل تحسين فعالية أداء المؤسسة المعنية.

ومنه فإن هذا النموذج يعتمد على طريقة واقعية ومعرفة بوضوح تمكن الدول من قياس وبصفة شاملة لأداء سياستها العمومية، وكذا تستخدمه المؤسسات العمومية لقياس وتقييم أداء نشاطها في المدى الطويل، وهذا حسب رئيس معهد Greg Parston PSV، الذي أكد أن هناك مئات المؤسسات العمومية التي استفادت من المقاربة التحليلية لنموذج خلق القيمة العمومية، خلال سنة [75] ص 7.

ويمكن توضيح كيفية تطبيق نموذج قيمة الخدمة العمومية باستعراض مثال لقياس الأداء في مؤسسة عمومية كالتالي [76]:

في إطار العمل المشترك بين Accenture وطلبة العلوم السياسية بباريس حول تحديث العلاقة بين الدولة والمواطن، قام مجموعة من طلاب السنة الأخيرة ماستر في الأعمال العمومية سنة 2007 وبمساعدة مستشاري Accenture بالعمل سويا على تحضير وتفعيل نموذج لقياس الأداء في ثانوية للتعليم العام. ولقد تمت هذه الأعمال بالتعاون مع الفرقة الإدارية والبيداغوجية للثانوية، والذين ارتكزوا على نموذج قيمة الخدمة العمومية الذي يهدف أساسا إلى قياس وتقييم قدرة مؤسسة عمومية

على خلق قيمة بالنظر إلى أهدافها الأساسية "cœur de métier". و كذا باعتباره نموذج يقترح طريقة ووسائل تسمح بقياس تطور الأداء و توضيح كيفية تحسين هذه الوحدة العمومية لفعاليتها بأقل التكاليف أي الكفاءة. ويتم توضيح نموذج PSV المطبق في الثانوية من خلال خمسة مراحل أساسية هي:

- المرحلة الأولى: سمحت هذه المرحلة بتكوين الأهداف الأساسية للثانوية، حيث تمثلت الأهداف المتعلقة ببعدها الفعالية كالتالي:

- ✓ تقديم خدمات ذات جودة عالية للطلبة.
- ✓ ضمان نقل المعارف الأكاديمية لجميع الطلبة.
- ✓ خلق جو عمل ملائم بالثانوية، وجعل الطلبة أكثر اجتماعية.

أما الأهداف المتعلقة ببعدها الكفاءة فتمثلت في:

- ✓ الاستغلال الأمثل للموارد البشرية المتوفرة بالثانوية.
- ✓ الاستغلال الأمثل للموارد المادية المتاحة بالثانوية.

- المرحلة الثانية: قام فريق العمل بعدها بتعريف وتنظيم الأهداف الفرعية أو النشاطات لكل هدف من الأهداف السابقة الذكر. وتمثلت بعض النشاطات الفرعية في:

- ✓ تحضير الامتحانات.
- ✓ مكافحة التسرب.
- ✓ نقل القواعد الأساسية للعيش باجتماعية.
- ✓ تشجيع تفتح الشخصية.
- ✓ ترقية صورة المؤسسة أي الثانوية.
- ✓ احترام القوانين والتعليمات... الخ.

- المرحلة الثالثة: خلال هذه المرحلة قام فريق العمل بتعريف وتنظيم المؤشرات التي تسمح بقياس أداء الثانوية في كل من نشاط من الأنشطة السابقة مثلا:

- ✓ معدل النجاح في البكالوريا.
- ✓ معدل إعادة السنة أي المعيدين.
- ✓ معدل الغيابات بالنسبة للطلبة والموظفين بالثانوية.

✓ درجة رضا الطلبة.

✓ عدد الطلبة/ عدد الأساتذة بالثانوية.

✓ عدد الأساتذة / العدد الإجمالي للموظفين بالثانوية...الخ.

و في الأخير تم تعريف حوالي 30 مؤشر.

➤ شجرة الأداء : بعد نهاية هذه المراحل الثلاثة تمكنت الثانوية من عرض شجرة للأداء "L'arbre de performance"، والتي تعتبر جد ملائمة ومناسبة لقياس أداء ثانوية التعليم العام، بحيث تعتبر كاملة لأنها تغطي جميع جوانب النشاطات بالثانوية، وواقعية لأنها تنظم وتهيكل أولويات الثانوية، وعملية لأنها تحدد عدد المؤشرات المستخدمة للقياس.

- المرحلة الرابعة: خلال هذه المرحلة تم استقبال معطيات القياس التي تم نقلها عبر وسائل نموذج خلق القيمة العمومية والمقدمة من طرف Accenture في شكل فقرات و لوحات قيادة. و بذلك استطاعت الثانوية إلقاء نظرة قوية وشاملة على تطور أداءها الإجمالي في تلك الفترة.

- المرحلة الخامسة: تم التركيز خلال هذه المرحلة على تحليل النتائج التي سمحت بتعريف نقاط القوة بالثانوية وكذا مناطق التحسين، وتحديد النشاطات الواجب القيام بها لغرض زيادة الفعالية والكفاءة في نفس الوقت. فعلى سبيل المثال قام فريق العمل بتوصية متابعة طلبة السنة الأولى الذين يواجهون صعوبات وخلق فرق الدعم لغرض مكافحة التسرب المدرسي، كما تم الإشارة في الأخير إلى ضرورة دعم التعاون بين الأساتذة عبر وضع إدارة واقعية وفعالة للدراسات.

وفي الأخير يمكن القول أن نموذج قيمة الخدمة العمومية المطور من طرف المكتب الاستشاري Accenture يعمل على قياس وتقييم الأداء بالمؤسسات العمومية على اختلاف أشكالها بالاعتماد على كفاءات ومتخصصين في المجال العمومي. حيث تكمن الفكرة الأساسية التي يعتمد عليها النموذج في تحديد الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة العمومية وفق بعدي الكفاءة والفعالية. ثم استخراج الأهداف أو النشاطات الفرعية لكل هدف استراتيجي ووضع مؤشرات خاصة لكل نشاط أو هدف فرعي ثم بعد ذلك جمع المعطيات ليتم في الأخير تحليل النتائج ووضع التوصيات.

2.2. أهم نماذج الجودة لقياس أداء المؤسسة

من أجل الوصول إلى أعلى مستويات الأداء ولأجل توجيه المؤسسات إلى تحسين أداءها، اهتمت بعض الهيئات والمؤسسات الدولية بتطوير وتحديث نماذج للتمييز تقوم على قواعد أساسية من فكر

إدارة الجودة الشاملة، حيث تحصر هذه النماذج أهم عناصر التميز في الأداء على مستوى المؤسسة، وتبين مقومات وشروط اكتسابها، كما تقدم مقاييس ومعايير للتعرف على مستوى ما تحققه المؤسسة من تلك العناصر. وتتمثل أهم هذه النماذج في:

- النموذج الأوروبي للأداء المتميز، والذي طوره و يقوم على تحديثه و نشر تقنياته "الإتحاد الأوروبي لإدارة الجودة" EFQM، حيث يحصر عناصر التميز في الأداء ومقاييس ومقومات تحقيقها.

- النموذج الأمريكي (نموذج - « Baldrige » - بالدرج)، ويحصر أيضا عناصر التميز في الأداء على مستوى المؤسسة ويبين مقومات وشروط اكتسابها.

- إضافة إلى: مبادئ نظام إدارة الجود الايزو 9000 إصدار سنة 2000، التي تم وضعها من قبل المنظمة الدولية للمواصفات، بحيث تعكس أفضل الممارسات الإدارية التي يمكن أن تستخدمها جميع المؤسسات بمختلف أشكالها وأحجامها لتحسين أداءها.

1.2.2. النموذج الأوروبي للأداء المتميز

يعتبر النموذج الأوروبي للأداء المتميز من أبرز النماذج المستعملة في العالم المعاصر، حيث يقوم هذا النموذج على قاعدة أساسية من فكر الجودة الشاملة، وقد نبع من فعاليات الإتحاد الأوروبي لإدارة الجودة The European Foundation for Quality Management، الذي نشأ سنة 1988 كإطار لقياس و تقييم أداء المؤسسات لنيل الجائزة الأوروبية للجودة The European Quality Award.

يعتمد النموذج الأوروبي على معايير ومؤشرات مصنفة ضمن الممكنات والنتائج، فالممكنات أو الإمكانيات تعبر عن ما تملكه المؤسسة من وسائل وموارد، أما النتائج فهي ما تحققه هذه المؤسسة عن طريق استخدامها للإمكانيات المتاحة. ولأجل توجيه المؤسسات لتحسين أدائها قام الإتحاد الأوروبي لإدارة الجودة بوضع نموذج للتميز يعتمد على تطبيق أفكار مبنية في شكل نظام للإدارة تطبقه العديد من المؤسسات الأوروبية وغير الأوروبية على اختلاف أشكالها وأنواعها، بحيث يعمل هذا النموذج على تزويد المؤسسات بأسس ومبادئ تساعد على تحقيق الممارسات الجيدة ورفع مستوى الأداء في مختلف قطاعات النشاط [36] ص 32.

وعليه فإن نموذج الإتحاد الأوروبي للأداء يعتبر كأداة عملية يمكن استخدامها كالتالي [77]

ص 88:

- أداة للقياس والتقييم الذاتي.

- طريقة لمقارنة أداء المؤسسة مع غيرها من المؤسسات.
- دليل لتحديد مساحات التحسين الممكنة.
- هيكل نظام لإدارة المؤسسة.

1.1.2.2. المبادئ والقيم الأساسية للنموذج الأوروبي للأداء المتميز

يعرف النموذج الأوروبي « الأداء المتميز » بأنه الممارسة المتميزة في إدارة المؤسسة وتحقيق النتائج، ومن ثم تستطيع المؤسسة رفع وتحسين أدائها والوصول إلى مرتبة التميز إن هي التزمت بأفكار وأنماط الإدارة القائمة على الأسس التالية [78] ص159:

- التركيز على النتائج المستهدفة لجماعات أصحاب المصالح المختلفين ذوي العلاقة بالمؤسسة بما فيهم الأفراد العاملين، الزبائن، الموردين، والمجتمع ككل، فضلا عن أصحاب رأس المال، حيث أن هذا النموذج يلزم بتحقيق منافع متوازنة لمختلف أصحاب المصالح، وهو في الأساس المعيار الأهم في الحكم على مستوى الأداء المحقق.
- التركيز على الزبائن، حيث يمثل الزبون الحكم الأخير على مستوى الأداء بحسب ما يحصل عليه من خدمات ومنافع وشروط الحصول عليها بالمقارنة بتوقعاته وتفضيلاته من ناحية، وما يمكن الحصول عليه من المنافسين من جهة أخرى.
- القيادة الفعالة والأهداف الواضحة، حيث يتحقق الأداء الجيد والتميز لمختلف عناصر المؤسسة بحسب فعالية القادة وأنماط سلوكهم، فالقيادة الفعالة تعتبر من أهم محددات الأداء التنظيمي.
- الإدارة بمنطق العمليات المتكاملة والاعتماد على الحقائق، حيث تكون المؤسسة أعلى كفاءة وفعالية إذا تم تشكيل أنشطتها في شكل عمليات مترابطة تجري إدارتها وتوجيهها إلى الغايات المخططة وفق معلومات صحيحة ومتجددة.
- تنمية وتمكين الأفراد بالمؤسسة حتى تنطلق طاقاتهم الإبداعية وقدراتهم الفكرية وخبراتهم ومعارفهم بما يحقق للمؤسسة أفضل النتائج، فالأداء العالي والتميز يعتمد على نجاح المؤسسة في خلق بيئة تنظيمية تسمح بمشاركة العاملين وتنمية قيم ومفاهيم مشتركة بينهم قائمة على الثقة وتكامل الأهداف.
- التعلم المستمر والابتكار والتحسين شروط مهمة لتحقيق أعلى مستوى من الأداء، حيث يتم استثمار خبرات المؤسسة ومعارف العاملين فيها ونتائج العلم ومستحدثات في تطوير العمليات وتجديد المنتجات والخدمات وتفاذي الأخطاء ومنع تكرارها والارتفاع إلى مستويات متعالية باستمرار من الإنتاجية والفعالية.

- تنمية علاقات الشراكة والتحالف، حيث تتوفر لدى المؤسسة فرص أفضل للعمل بكفاءة حين تستثمر علاقات التعاون والتكامل مع جميع شركاء العمل. ويقصد بشركاء العمل كل من تتعامل معهم المؤسسة وتحصل منهم على منافع ويقدمون لها الخدمات.
- إدراك المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة، واحترام قواعد ونظم المجتمع من شروط نجاحها في المدى الطويل.

2.1.2.2. معايير النموذج الأوروبي

يعتمد النموذج الأوروبي للأداء المتميز على معايير لقياس وتقييم الأداء مصنفة إلى مجموعتين كالتالي [36] ص33:

- الممكنات: تتمثل الممكنات في كل ما تحتاجه المؤسسة من موارد ووسائل وآليات التي تمكنها من تحقيق الغايات والأهداف التي قامت من أجلها. و تضم هذه المجموعة العناصر التالية:

- ✓ القيادة: يشير عنصر القيادة إلى أسلوب قادة المؤسسة في تنمية وتسيير الأداء لتحقيق رسالتها ورؤيتها المستقبلية وأهدافها على المدى البعيد. ويؤكد هذا العنصر على أهمية سلوك القادة باعتبارهم المثل أو القدوة التي يقتدي بها الأفراد العاملين ويتبعونها.
- ✓ السياسات والإستراتيجية: يتضمن هذا العنصر التساؤلات حول أسلوب المؤسسة في تحقيق رسالتها ورؤيتها المستقبلية من خلال إستراتيجية واضحة تضع أصحاب المصالح واحتياجاتهم في الاعتبار، ومدى توفر السياسات والخطط المحددة الأهداف التي تترجم تلك الاستراتيجيات إلى واقع عملي.
- ✓ إدارة الموارد البشرية: ويشير هذا العنصر إلى أسلوب المؤسسة في إدارة شؤون الموارد البشرية وتنمية مهاراتهم وإطلاق طاقتهم المعرفية وإمكانياتهم، سواء كأفراد أو أعضاء في مجموعات عمل أو على مستوى المؤسسة، وعليه فإن هذا العنصر بمدى قدرة المؤسسة على تخطيط أنشطة إدارة شؤون الموارد البشرية بما يكفل مساندة ودعم إستراتيجيتها وسياساتها وتوجهاتها نحو رفع كفاءة العمليات.
- ✓ العلاقات والموارد: ويتضمن هذا العنصر التساؤلات حول أسلوب المؤسسة في تخطيط وإدارة علاقاتها الخارجية ومواردها الذاتية بما يمكنها من مساندة ودعم الإستراتيجية والسياسات التي تم تحديدها، وكذا الإدارة الفعالة للعمليات.

✓ العمليات: يتناول هذا العنصر كيف يتم تصميم وإدارة العمليات بالمؤسسة وإجراءات تحسينها من أجل مساندة ودعم الإستراتيجية والسياسات، وإنتاج القيم والمنافع للزبائن وغيرهم من أصحاب المصلحة وإشباع رغباتهم.

- النتائج: تعبر النتائج عما حققته وتحققه المؤسسة من إنجازات ومعدلات التطور فيها، وتضم العناصر التالية:

✓ نتائج الزبائن: يشير هذا العنصر إلى ما تحققه المؤسسة لزبائنها، والذي يظهر من خلال مؤشرات أداء المؤسسة في مجال خدمة الزبائن ومدى إدراكهم للمنافع التي تحققها لهم.

✓ نتائج الموارد البشرية: يحدد هذا العنصر النتائج التي تحققها المؤسسة للعاملين بها، والذي يعبر عنه بمؤشرات أداء المؤسسة في مجال خدمة العاملين ومدى إدراكهم للمنافع التي تحققها لهم.

✓ نتائج المجتمع: يشير هذا العنصر إلى ما تحققه المؤسسة للمجتمع المحلي والوطني و الدولي، والذي يعبر عنه بمؤشرات أداء المؤسسة في مجالات خدمة المجتمع ومدى إدراك المجتمع المحلي والوطني، والدولي للمؤسسة وأهميتها النسبية.

2.2.2. النموذج الأمريكي للأداء المتميز

يتشابه النموذج الأمريكي المتمثل في جائزة « Baldrige » للجودة مع نظيره الأوروبي في المنطق العام والمدخل والعناصر الأساسية للقياس والتقييم. ويعود هذا النموذج إلى مالكوم بالدريج، أحد رواد إدارة الجودة الشاملة الأمريكية، الذي خصصت جائزة باسمه تم إقرارها بشكل قانوني سنة 1987 في عهد الرئيس الأمريكي رونالد ريجان، حيث تمنح للمؤسسات الأمريكية التي تنجح في تطبيق معايير نمودجه. ويشرف على هذه الجائزة وعلى تنافس المؤسسات للحصول عليها المعهد الوطني للمعايرة والتكنولوجيا الأمريكية [32] ص183.

أما بالنسبة لنوع المؤسسات التي تستفيد من الجائزة فهي كل المؤسسات الصناعية، الخدمائية، المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المعروفة بالأعمال المصغرة، المؤسسات التعليمية، المؤسسات العاملة في القطاع الصحي، وقد تم دمج المؤسسات غير الهادفة للربح والمكاتب الحكومية سنة 2007، حيث تهدف هذه الجوائز إلى تقدير المؤسسات الأمريكية التي أكدت تحقيقها الكامل للأداء المتميز [79].

ومنه يمكن القول أن النموذج الأمريكي يمثل أداة مهمة تستفيد بها المؤسسات في إجراء عمليات القياس والتقييم الذاتي بالاستناد إلى مجموعة المعايير والأدوات ونظم القياس التي يحتويها النموذج. فحسب هذا النموذج ووفق النظام المعلن للجائزة، فإن الهدف الأساسي منه هو ترويج وتدعيم المفاهيم المتصلة بعناصر ومكونات الأداء في المؤسسات وتنمية قدراتها التنافسية ونقل تجارب وخبرات المؤسسات التي تنجح في تحقيق أعلى مستويات الأداء إلى غيرها من المؤسسات الساعية إلى تحسين الأداء والوصول إلى أعلى مراتب التميز.

1.2.2.2. المبادئ والقيم الأساسية للنموذج الأمريكي

يستند النموذج الأمريكي للأداء المتميز إلى مجموعة مفاهيم رئيسية تعبر عن قيم التميز والفعالية في الأداء، وتتبع بالدرجة الأولى من فكر إدارة الجودة الشاملة، وهي كما يلي [36] ص32:

- الاهتمام بالجودة انطلاقاً من رغبات الزبائن.
- أهمية وحيوية القيادة كعنصر مؤثر وفاعل في رفع وتحقيق الأداء المتميز.
- ضرورة التعلم التنظيمي والتطوير المستمر لعناصر ومقومات الأداء.
- تقدير الأهمية الكبرى للعنصر البشري الفعال وما يمثله من قدرات فكرية ومهارات تعتبر الأساس في تحريك طاقات المؤسسة وتحقيق أهدافها.
- أهمية الاستجابة السريعة لاحتياجات الزبائن والتغيرات والتحوليات في الأوضاع المحيطة بالمؤسسة.
- التركيز على أهمية تصميم الجودة في مجالات النشاط المختلفة بما يحقق منع الأخطاء.
- تعميق التوجه الاستراتيجي ووضوح رسالة المؤسسة ورؤيتها المستقبلية، واتخاذها كأساس في تخطيط العمليات.
- تنمية أساليب الإدارة المعتمدة على المعلومات والحقائق وتنمية نظم المعلومات ودعم اتخاذ القرارات.
- أهمية العناية بتنمية علاقات المؤسسة مع مختلف الأطراف الخارجية المتعاملة معها، وكذا مع الأفراد العاملين بها، والسعي لاستثمار تلك العلاقات والتحالفات فيما يحقق لها أهدافها، ويجنبها عثرات ومشكلات قد يتسبب فيها بعض تلك الأطراف حال تباعد المؤسسة عنهم وانعزالها عن التفاعل الإيجابي معهم.
- إدراك أهمية الدور الاجتماعي للمؤسسة ومسئوليتها نحو المجتمع الذي تتواجد فيه، وضرورة أن تقدم له خدمات ومساهمة في حل مشكلاته بما يعبر عن تقديرها لما يوفره لها من مساندة وفرص للنشاط والنمو.

وعليه يمكن القول أن المفاهيم والقيم الأساسية لنموذج « Baldrige » تتمحور حول التوجهات الرئيسية التالية [36] ص33:

- القيادة ذات الرؤية.
- التميز المستمد من رغبات العملاء.
- التعلم الشخصي والتنظيمي.
- تقدير العاملين والشركاء.
- الرشاقة التنظيمية.
- التركيز على المستقبل.
- الإدارة بهدف الإبداع و الابتكار.
- استثمار الحقائق في الإدارة.
- استشعار المسؤولية العامة والمواطنة.
- التركيز على النتائج وخلق القيمة.
- انتهاج مدخل النظم في التفكير والإدارة.

2.2.2.2. معايير النموذج الأمريكي

يحتوي النموذج الأمريكي على إطار يضم سبعة عناصر هي أساس قياس وتقييم المؤسسات من أجل تحديد مستوى الأداء بها، وتتمثل في [80]:

- القيادة: وهي تمثل الكيفية التي يتم بها قيادة المؤسسة، ومدى فعالية أسلوب القادة في تسيير وتحقيق الأداء المتميز من خلال الاهتمام بالعمل والأفراد العاملين، وترقية محيط العمل مع مراعاة مسؤوليات المؤسسة اتجاه المجتمع.
- التخطيط الاستراتيجي: وهو يعبر عن كيفية قيام المؤسسة بتطوير الأهداف الإستراتيجية وخطط العمل وكيفية تطبيقها، وإمكانية تغييرها وتعديلها إن استدعت الضرورة لذلك.
- التركيز على الزبائن والسوق: يعبر عن كيفية قيام المؤسسة بتحديد احتياجات الزبائن والسوق من أجل ضمان وتوثيق صلتهم بسلع وخدمات المؤسسة وتطوير فرص أعمال جديدة.
- المعلومات والتحليل: يعبر عن كيفية قيام المؤسسة باختيار وتجميع وتحليل وإدارة وتطوير المعلومات، والاستفادة منها قصد تحسين ورفع مستوى الأداء.

- التركيز على الموارد البشرية: وهو ما يعبر عن كيفية قيام المؤسسة بتوظيف وإدارة وتطوير مواردها البشرية قصد الاستغلال الأمثل لطاقتها وخبراتها، وكذا مدى توفر البيئة الملائمة والمناسبة التي تسمح لهذه الموارد البشرية بالمشاركة في رفع الأداء وتحقيق التميز.

- إدارة العمليات: وهي تدرس كيفية قيام المؤسسة بتحديد مراكز الكفاءة، أنظمة العمل وكيفية تصميم إدارة وتطوير العمليات الرئيسية التي تسمح بتحقيق النجاح والاستمرار في مجال نشاطها.

- نتائج الأعمال: التي تعبر عن أداء المؤسسة ككل، ومدى تحقيق وتحسين كل من:

- ✓ النتائج المحققة من السلع والخدمات المقدمة.
- ✓ نتائج التركيز على الزبائن، والتي تظهر من خلال رضاه وولائه.
- ✓ النتائج المالية ونتائج السوق، وذلك من خلال معرفة الوضع الحالي للمؤسسة وتوجهاتها المستقبلية فيما يتعلق بمؤشرات قياس الأداء المالي.
- ✓ نتائج الموارد البشرية من خلال الوضع الحالي للمؤسسة وتوجهاتها المستقبلية فيما يتعلق برضا مواردها البشرية، بما في ذلك المؤشرات المتعلقة ببيئة عملهم وصحتهم ومختلف الخدمات المقدمة لهم. نتائج فعالية العمليات من خلال معرفة الوضع الحالي للمؤسسة وتوجهاتها المستقبلية فيما يتعلق بمؤشرات الأداء العملي لأنظمة العمل والعمليات المتعلقة بالإنتاجية والكفاءة والفعالية.

3.2.2. نظام إدارة الجودة الايزو 9000 إصدار 2000

يعرف نظام إدارة الجودة الايزو 9000 على أنه سلسلة من المواصفات أو المعايير المكتوبة أصدرتها المنظمة الدولية للمواصفات، حيث تحدد هذه السلسلة وتصف العناصر الرئيسية المطلوب توافرها في نظام إدارة الجودة الذي يتعين أن تصممه وتتبناه إدارة المؤسسة للتأكد أن منتجاتها تتوافق مع أو تفوق حاجات و رغبات الزبائن [81] ص 119.

ويعرف كذلك على أنه نظام متكامل يتكون من مجموعة من المعايير والمقاييس المتعلقة بنشاط المؤسسة، يتم وضعها من قبل المنظمة الدولية للمواصفات، التي تقوم بدورها بمنح شهادات لهذه المؤسسات في ضوء مدى توفر هذه المعايير لديها، مع ضرورة الاحتفاظ بما يسمى بسجلات الجودة لكي تثبت مدى سلامة وكفاءة نظام الجودة لديها ومطابقتها مع المعايير الدولية [82] ص 231.

وفي هذا السياق حددت المنظمة الدولية للمواصفات ثمانية مبادئ أساسية لنظام إدارة الجودة الايزو 9000، تم وضع هذه المبادئ من طرف اللجنة التقنية ISO/TC176 المسؤولة عن تطوير

أنظمة إدارة الجودة الايزو 9000، التي كلفت مجموعة العمل W15 بوضع دراسة شاملة ومتكاملة حول أساسيات الجودة الشاملة والضرورية الواجب توفرها في نظام الإدارة، حيث تمنح على أساسها شهادة الايزو، وتعتبر بمثابة دليل للمؤسسات لتحسين أداءها [83] ص 36.

وقد عرفت هذه المبادئ في عائلة مواصفات الايزو 9000 إصدار 2000 كالاتي [58] ص 225:

- ISO9000 : 2000 - نظام إدارة الجودة - المبادئ الأساسية والمفردات اللغوية-
- ISO9004 : 2000 - نظام إدارة الجودة - نصائح وإرشادات لتحسين الأداء-

وقد تم الأخذ بهذه المبادئ في الإعداد لمتطلبات الايزو 9001، الذي تمنح على أساسه شهادة الايزو، والذي يجمع المبادئ الثمانية في خمسة متطلبات رئيسية تتفرع منها مجموعة من العناصر الفرعية. تتمثل هذه المتطلبات في: نظام إدارة الجودة، مسؤولية الإدارة، إدارة الموارد، تحقيق المنتج، القياس والتحليل والتحسين [84] ص 75.

وتتمثل المبادئ الثمانية لنظام إدارة الجودة الايزو 9000 إصدار 2000 التي تعكس أفضل الممارسات الإدارية الواجب تطبيقها، والتي يمكن أن تستخدم كدليل من طرف المؤسسة لتقييم ومن تم تحسين أداءها في [85] ص 8.

1.3.2.2. التوجه نحو الزبون

ترتبط المؤسسة بزبائنها، لذا استوجب عليها أن تتفهم حاجاتهم الحالية والمستقبلية، وأن تلبي متطلباتهم وتعمل جاهدة على مسايرة تطلعاتهم. فالبحت عن رضا الزبون هو البحت عن استمرارية المؤسسة. لذلك تتلخص مسؤولية إدارة المؤسسة نحو زبائنها في ما يلي [86] ص 35:

- ضمان استقبال المعلومات الخاصة برغبات الزبائن و تطلعاتهم.
- السهر على إدماج الزبائن ومشاركتهم باعتبارهم عنصرا مهما في تحقيق سياسة الجودة وأهدافها.
- استخدام الاتصال الداخلي للعمل على تحقيق مساهمة كل فرد في إرضاء الزبائن.
- وضع قيد التنفيذ لنظام اتصال فعال نحو الزبائن لإعلامهم حول كل ما يتعلق بالمنتجات ونوع الخدمات المقدمة، و إيجاد الحلول اللازمة لاحتياجاتهم.
- توفير الوسائل اللازمة لمعرفة مستوى الرضا المحقق عند الزبائن.

ووفقاً لنظام إدارة الجودة فإن الفوائد الأساسية من تطبيق مبدأ التوجه نحو الزبون تتمثل في [58] ص224:

- زيادة المداخل والحصص السوقية نتيجة المرونة والسرعة في ردود الفعل اتجاه الفرص التي يتيحها السوق.
- فعالية أكبر في استخدام موارد المؤسسة من أجل زيادة رضا الزبون.
- وفاء أكبر للزبون يؤدي إلى علاقات دائمة معه.

ويترتب عن تطبيق هذا المبدأ ما يلي:

- فهم حاجات الزبون ورغباته ومسايرة تطلعاته.
- مطابقة أهداف المؤسسة مع حاجات و رغبات الزبون.
- عرض حاجات ورغبات الزبائن على كامل المؤسسة.
- قياس رضا الزبون والعمل من خلال النتائج المحصلة.
- تسيير منهجي ومنتظم لعلاقات المؤسسة مع الزبون.
- ضمان تحقيق التوازن بين إرضاء الزبون وإرضاء أصحاب المصالح الأخرى لاسيما المساهمين والأفراد العاملين بالمؤسسة والموردين والمجتمع ككل.

2.3.2.2. القيادة

يوضح مبدأ القيادة المسؤوليات الأساسية للإدارة العامة، حيث يستوجب عليها تطبيق التعليمات والتوجيهات الإستراتيجية، كما يجب عليها خلق جو داخلي والمحافظة عليه مما يسمح بقيادة فريق العمل والوصول إلى الأهداف المسطرة في أحسن الظروف [84] ص66. وتتمثل الفوائد الأساسية من تطبيق مبدأ القيادة [58] ص224:

- فهم الأفراد لغايات وأهداف المؤسسة وتحفيزهم.
- تقييم النشاطات وتسييرها وتوجيهها بطرق موحدة.
- تخفيض إلى أدنى حد من مساوئ الاتصال بين مختلف المستويات بالمؤسسة.

ويترتب عن تطبيق هذا المبدأ ما يلي:

- الأخذ بعين الاعتبار لجميع أصحاب المصالح المتمثلة في الزبائن، المساهمين، الأفراد بالمؤسسة، الموردون، والمجتمع ككل.
- تحديد و تعريف رؤية واضحة لمستقبل المؤسسة.

- تحديد الأهداف القابلة للتحقيق.
- توطيد الثقة والقضاء على القلق والخوف.
- ضرورة توفير الموارد اللازمة والتكوين الضروري للأفراد، مع توفير لهم إمكانية التصرف بطريقة مسؤولة.
- ضرورة تشجيع مبادرات الأفراد و الاعتراف بمساهماتهم.

3.3.2.2. مشاركة الأفراد

إن توحيد كل الطاقات بالمؤسسة وتوجيهها في المسار الصحيح هو عنصر مهم وضروري لتحقيق الأهداف المرجوة، لذلك تمثل الموارد البشرية عنصرا أساسيا للمعايير الحديثة، فهي المحرك الأساسي للتقدم نحو الأمام. وتتمثل الفوائد الأساسية من تطبيق مبدأ مشاركة الأفراد في [58] ص224:

- أفراد محفزون و مشاركون و ملتزمون.
- الإبداع لبلوغ الأهداف المسطرة من طرف الإدارة.
- أفراد حريصون على المشاركة والمساهمة في التحسين المستمر.

ويترتب عن تطبيق هذا المبدأ ما يلي:

- فهم الأفراد لأهمية مساهمتهم و دورهم في المؤسسة.
- معرفة وتحديد الأفراد للأسباب التي تعيق أداءهم.
- قبول الأفراد تولي المسؤولية وتحمل جزء منها لإيجاد الحلول للمشاكل التي تعترضهم.
- تقييم الأفراد لأدائهم مقارنة بالأهداف و الغايات الفردية.
- بحث الأفراد الدائم عن فرص لتحسين كفاءاتهم ومعارفهم وخبراتهم.
- مناقشة الأفراد لجميع المشاكل المطروحة علانية.

4.3.2.2. مقارنة العملية

حتى تحقق المؤسسة أهدافها المحددة في سياسة الجودة بفعالية لابد عليها أن تتبع نظام العمليات، حيث يتم الوصول إلى النتائج المرغوب فيها بصفة أكثر فعالية إذا تم إدارة الموارد والأنشطة اللازمة من خلال نموذج العملية الذي يقوم على تحديد العمليات وتسييرها بدقة، بحيث يجعل مخرجات عملية ما هي إلا مدخلات العملية التي تأتي بعدها، وعليه فإن نظام إدارة الجودة من خلال مقارنة العملية يسمح بالتسطير على أهمية [85] ص11:

- فهم و تطبيق المتطلبات الضرورية.
- اعتبار العمليات في شكل قيمة مضافة.
- قياس أداء و فعالية العمليات.
- التحسين المستمر للعمليات على أساس القياسات الهادفة.

ووفقا لنظام إدارة الجودة تتمثل الفوائد الأساسية من تطبيق مبدأ مقارنة العملية في [58] ص224:

- تقليص التكاليف و مدة دوران الإنتاج بالاستخدام الأمثل للموارد.
- تحسين و توافق و توقع النتائج.
- التركيز على فرص التحسين وتصنيفها حسب الأولوية.

وينتج عن تطبيق هذا المبدأ ما يلي:

- التحديد المنهجي و التنظيمي للنشاطات الضرورية للوصول إلى النتائج المرجوة.
- تحديد المسؤوليات بوضوح لتسيير النشاطات الرئيسية.
- تحليل وقياس قدرات النشاطات الرئيسية.
- تحديد ومعرفة حدود وتداخل النشاطات الرئيسية مع، وبين مختلف وظائف المؤسسة.
- التركيز على العوامل - الموارد والطرق والأساليب- التي من شأنها أن تحسن النشاطات الرئيسية للمؤسسة.
- تقييم مخاطر ونتائج و تأثير النشاطات على الزبائن والموردين وكافة الأطراف المعنية.

5.3.2.2. الإدارة بمقاربة النظام

تعتبر المؤسسة كنظام عام، وهذا النظام يتكون من أنظمة فرعية مختلفة، بحيث يقوم كل نظام فرعي بتنفيذ نشاط معين، الذي بدوره يتبع مجموعة من العمليات. لذا فإن مبدأ المدخل النظامي يسمح بالأخذ في الاعتبار درجة تعقد تفاعل هذه العمليات فيما بينها لتمكين ضبطها بشكل جيد، فتحديد وفهم وإدارة العمليات المترابطة والمتفاعلة كنظام حسب هذا المبدأ يساهم في تحقيق المؤسسة لأهدافها بفعالية و كفاءة.

وتتمثل الفوائد الأساسية من تطبيق مبدأ الإدارة بمقاربة النظام في [58] ص225:

- دمج و ترتيب العمليات التي تسمح بالوصول إلى أفضل النتائج المرغوب فيها.
- زيادة المؤهلات في تركيز الجهود على العمليات الأساسية.

- ثقة أصحاب المصالح من خلال تنسيق المؤسسة للكفاءة والفعالية.

وينتج عن تطبيق هذا المبدأ ما يلي:

- هيكلية النظام للوصول إلى أهداف المؤسسة بطريقة أكثر كفاءة وفعالية.
- فهم و إدراك للعلاقات و الترابطات بين مختلف عمليات النظام.
- الفهم الجيد للأدوار والمسؤوليات اللازمة لتحقيق الأهداف المشتركة، وتقليص التوقف والتعطيل في مختلف الوظائف.
- فهم و إدراك للإمكانيات التنظيمية، وتحديد العراقيل المرتبطة بالموارد قبل القيام بأي نشاط.
- استهداف و تحديد الطريق التي يجب إجراء بها جميع النشاطات ضمن النظام.
- التحسين المستمر للنظام باستعمال طرق القياس والتقييم.

6.3.2.2. التحسين المستمر

يقصد بالتحسين المستمر تحسينات لا تتوقف لكافة العوامل المرتبطة بعملية تحويل المدخلات إلى مخرجات، ويشمل هذا التحسين المباني، التجهيزات، الموارد، طرق العمل، أداء وسلوكيات العاملين و.. غيرها. وأن يكون بعض أو كل ذلك سليماً لا يعني أنه غير قابل للتحسين، بل إن التحسين وارد وممكن من أن آخر طالما تحفل البيئة المحيطة بمتغيرات تكنولوجية وثقافية وسياسية واقتصادية، وكذا تغير رغبات الزبائن والتحسينات التي يدخلها المنافسين [87] ص 389. وعليه فإن التحسين المستمر يجب أن يكون هدفاً ثابتاً ومستمرًا تسعى المؤسسة لتحقيقه من خلال عمليات القياس وتحليل النتائج ثم القيام بالإجراءات التصحيحية.

وتتمثل الفوائد الأساسية من تطبيق مبدأ التحسين المستمر في [58] ص 225:

- ميزة تنافسية بفضل تحسين وتطوير القدرات التنظيمية.
- ترتيب وتوجيه نشاطات التحسين في جميع المستويات وفق الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة.
- مرونة وسرعة ردود الفعل اتجاه الفرص المتاحة.

ويترتب وينتج عن تطبيق هذا المبدأ ما يلي:

- استخدام مدخل متوافق ومتناسق لجميع مستويات المؤسسة يضمن التحسين المستمر لأداء المؤسسة ككل.
- ضمان تكوين أفراد المؤسسة على طرق وأدوات التحسين المستمر.

- التحسين المستمر للمنتجات والعمليات يصبح هدف لكل فرد في المؤسسة.
- تحديد الأهداف التي تسمح بالتحسين المستمر وإجراءاته الضرورية من أجل ضمان المتابعة الدائمة له.

7.3.2.2. المدخل الواقعي لاتخاذ القرار

ترتكز فعالية اتخاذ القرار على تحليل المعطيات والمعلومات من خلال جمع البيانات وتصنيفها وتحليلها سواء فيما يتعلق منها بالعمليات أو الزبائن أو الموردين وغيرها، وذلك سعياً لاتخاذ قرارات أكثر موضوعية، فعلى الإدارة أن تضمن مصداقية وصحة هذه المعلومات، كما يجب عليها تحديد الطرق المناسبة لضمان توفرها وسهولة انتقالها للأفراد الذين يحتاجونها لاتخاذ القرارات. فبدون معلومات كافية ودقيقة تكون جميع القرارات متسرعة وغير مضمونة أي مبنية على المخاطرة. وتتمثل الفوائد الأساسية لتطبيق مبدأ المدخل الواقعي لاتخاذ القرار تتمثل في [58] ص 225:

- اتخاذ القرارات على أساس تحليل صحيح و ملائم للمعطيات.
- الاستعداد لإثبات فعالية القرارات السابقة المبنية على أساس معطيات حقيقية مسجلة.
- رفع الاستعداد للفحص و التبرير وتغيير القرارات.

ويترتب عن تطبيق هذا المبدأ ما يلي:

- ضمان توفر المعطيات والمعلومات وضمان دقتها وفعاليتها.
- جعل المعلومات في متناول من هو بحاجة إليها.
- تحليل المعطيات والمعلومات بواسطة طرق صحيحة وسليمة.
- اتخاذ قرارات و إجراء نشاطات تركز على تحليل واقعي [129].

8.3.2.2. العلاقة ذات المنفعة المشتركة مع الموردين

يشير هذا المبدأ إلى علاقة المصلحة أو المنفعة المشتركة التي تربط المؤسسة بمورديها، والتي تؤدي عند إدارتها بكفاءة إلى تعزيز قدرتها على خلق القيمة لكل منهما. لذا يهتم نظام إدارة الجودة بتسيير علاقة التفاعل **زبون/ مورد**، التي تسمح لكل منهما بخلق القيمة إضافة إلى تحقيق اقتصاد للوقت والمال لكل طرف [85] ص 14. وتتمثل الفوائد الأساسية من تطبيق مبدأ العلاقة ذات المنفعة المشتركة مع الموردين في [58] ص 225:

- الاستعداد لخلق القيمة للطرفين المؤسسة و المورد.
- مرونة وسرعة ردود الفعل اتجاه تطور السوق أو احتياجات و رغبات الزبائن.
- تدنية التكاليف والتقليص من استخدام الموارد.

كما يترتب عن تطبيق هذا المبدأ ما يلي:

- تحديد العلاقات بين الطرفين وتثبيتها لتحقيق المكاسب على المدى القصير والطويل.
- تعريف و اختيار الموردين الأساسيين.
- اشتراك الطرفين من خلال تبادل الخبرات والموارد الضرورية.
- اتصال واضح ومفتوح بين الطرفين.
- إقامة نشاطات مشتركة للتحسين والتطوير.
- معرفة وتشجيع وتوجيه تحسينات وانجازات الموردين.

خلاصة:

تعرضت المقاييس المالية للنقد بشدة من طرف المسيرين لأنها لا تهتم إلا بخلق القيمة للمساهمين، وهو ما أدى إلى بروز نماذج جديدة لقياس الأداء تأخذ في الاعتبار جميع أصحاب المصالح بالمؤسسة، ولعل أهم النماذج غير المالية التي انتشرت خلال التسعينات وعرفت استخداما واسعا من طرف الباحثين والمسيرين تمثلت في:

- نموذج Morin وآخرون، الذي يعتمد على الأبعاد الأربعة التالية: ديمومة المؤسسة والكفاءة الاقتصادية، قيمة الموارد البشرية، شرعية المؤسسة أمام الجماعات الخارجية. ويشمل كل بعد من هذه الأبعاد على مجموعة من المعايير تخضع بدورها للقياس من خلال مجموعة من المؤشرات.

- نموذج Kaplan وNorton، الذي يدعم بمبدأين أساسيين من جهة الأداء متعدد الأبعاد معبر عنه بالمحاور الأربعة، المحور المالي و الزبون والعمليات الداخلية و التعلم والتطور التنظيمي، ومن جهة أخرى وجود علاقات سبب- نتيجة التي تسمح ببناء نظام إدارة متوافق وفعال.

إذا كانا النموذجين السابقين الأكثر انتشارا وتوافقا مع جميع أنواع وأشكال المؤسسات فقد طورت نماذج أخرى لقياس الأداء تخص المؤسسات العمومية فقط وتهدف أساسا إلى خلق القيمة للمواطن. ولعل أشهرها نموذج قيمة الخدمة العمومية المطور عالميا من طرف مكتب الاستشارة Accenture الذي يعتمد أساسا على بعدي الكفاءة والفعالية في تحديد الأهداف الأساسية للمؤسسة العمومية، ثم استخراج الأهداف أو النشاطات الفرعية لكل هدف أساسي ووضع مؤشرات خاصة لكل هدف فرعي، ثم بعد ذلك جمع المعطيات ليتم في الأخير تحليل النتائج ووضع التوصيات.

إن الاهتمام المتزايد برفع مستوى الأداء وخلق القيمة لجميع أصحاب المصالح بالمؤسسة أدى إلى ظهور عدة نماذج تحاول حصر أهم عناصر الأداء المتميز ومقومات تحقيقه في المؤسسات المختلفة، وتضع الآليات المساعدة للإدارة لاستيفاء الشروط التي تمكنها من الارتقاء بمستوى الأداء. ولعل أهم هذه النماذج النموذج الأوروبي والنموذج الأمريكي إضافة إلى هذه النماذج يضم نظام إدارة الجودة الايزو 9000 إصدار 2000 المبادئ والقيم الأساسية التي يركز عليها نجاح المؤسسات، والتي تدور في مجملها حول القيادة وإدارة الأفراد والعمليات وعمليات التحسين... وغيرها، والتي يمكن الاستعانة بها في قياس وتحسين أداء مختلف المؤسسات.

الفصل 3

الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية

من بين الهياكل والأجهزة التي حاولت السلطات العمومية من خلالها الحد من الآثار السلبية لبرامج التعديل الهيكلي، وتحسين ظروف سوق العمل خلال فترة التسعينات، نجد الصندوق الوطني للتأمين عن البطالة الذي يرمي بالدرجة الأولى إلى حماية العمال، وتأمينهم من أخطار البطالة، وكذا محاولة تكوينهم وإعادة إدماجهم من جديد في الحياة العملية، عبر مختلف البرامج والإجراءات التي يمنحها هذا الجهاز. هذا الأخير الذي وضمن السياسة الجديدة لترقية التشغيل التي باشرت بها الجزائر في السنوات الأخيرة، والمندرجة ضمن الإصلاحات الاقتصادية الحديثة، تدعم بإجراء جديد في ديسمبر سنة 2003 يتمثل في الدعم والمرافقة لإنشاء نشاطات اقتصادية أو مشاريع مصغرة يستفيد منها فئة معينة من البطالين .

وانطلاقاً من جانفي 2004 باشر ال ص و ت ب في إعداد شروط تطبيق هذا الإجراء بمخطط بشري ومادي وتنظيمي، مع تنظيم حملة إعلامية واسعة موجهة لفئات السن المعنية. كما تعزز بتوظيف على الخصوص مستشارين منشطين جدد، وتم إعداد ووضع الوسائل التيسيرية اللازمة التي تسمح بمنح تسهيلات ملائمة وتقديم خدمات ذات جودة بدأ باستقطاب الفئة المعنية من البطالين، جودة الاستقبال وتوفير دراسات تقنية اقتصادية شاملة للمشاريع المعروضة، وتخصيص متابعة ومرافقة ناجحة للبطالين طيلة مشوارهم لاستحداث نشاطاتهم الخاصة.

ولأجل التعرف على مستوى الأداء الذي يحققه الصندوق الوطني للتأمين عن البطالة في هذا الإطار ومدى نجاحه في تطبيق أفضل الممارسات الإدارية التي من شأنها أن تساهم في تحسين أداءه، تم اختيار أحد أجهزته اللامركزية والمتمثلة في وكالة البلدية الجهوية والوكالات الولائية التابعة لها من أجل تطبيق الدراسة الميدانية، الأمر الذي تطلب اختيار المنهج العلمي المناسب والأدوات المناسبة لجمع البيانات والمعلومات وتحليلها ومعالجتها للوصول إلى أهداف الدراسة. وعليه يتم التطرق خلال هذا الفصل إلى المبحثين التاليين:

المبحث الأول: مدخل تعريفي لوكالة الصندوق الوطني للتأمين عن البطالة محل الدراسة.

المبحث الثاني: منهجية الدراسة الميدانية.

1.3. مدخل تعريفى لوكالة للصندوق الوطنى للتأمين عن البطالة محل الدراسة

يتم في هذا الجزء تقديم الصندوق الوطنى للتأمين عن البطالة، ثم بعدها تقديم الوكالة محل الدراسة وواقع تقييم أداءها في إطار دعم استحداث النشاطات الاقتصادية، ثم محاولة التعرف على مدى إشراك الأفراد العاملين في رفع أداءها.

1.1.3. تقديم الصندوق الوطنى للتأمين عن البطالة وإجراء دعم استحداث النشاطات الاقتصادية

يتم خلال هذا المطلب تقديم نظرة شاملة حول الصندوق الوطنى للتأمين عن البطالة، وإجراء دعم استحداث النشاطات الاقتصادية .

1.1.1.3. تقديم الصندوق الوطنى للتأمين عن البطالة

يتم تقديم الصندوق الوطنى للتأمين عن البطالة من خلال تعريفه، توضيح ظروف نشأته، والمهام الموكلة إليه من طرف السلطات العمومية.

- تعريف الصندوق الوطنى للتأمين عن البطالة: وفقا للقوانين والتنظيمات المعمول بها، فإن الصندوق الوطنى للتأمين عن البطالة CNAC (Caisse National d'Assurance Chomage) عبارة عن مؤسسة عمومية للضمان الاجتماعى، تتمتع بالاستقلالية المالية والشخصية المعنوية، عرفت منذ نشأتها عدة محطات تخص في كل مرة التكفل بالمهام الجديدة المسندة إليها من طرف السلطات العمومية، بما فيها النظام القانونى لتعويض البطالة سنة 1994 والإجراءات النشيطة لدعم إدماج البطالين في الحياة العملية ومساعدة المؤسسات المواجهة لصعوبات 1998 وإجراء دعم استحداث النشاطات الاقتصادية للبطالين أصحاب المشاريع الذين تتراوح أعمارهم ما بين 35 و 50 سنة انطلاقا من سنة 2004.

وبغية تحقيقه لجميع المهام المسندة إليه يمول الصندوق الوطنى للتأمين عن البطالة (ال ص و ت ب) بنسبة 1.75% من مجموع 34.5% المتمثلة في حصص الاشتراكات المدفوعة من طرف أصحاب العمل والعمال معا لتغطية مجمل المخاطر المحمية في ظل نظام الضمان الاجتماعى، وكذلك مساهمات فتح الحقوق التي تدفعها المؤسسات للعمال المسرحين [88].

- نشأة الصندوق الوطنى للتأمين عن البطالة: تعود نشأة ال ص و ت ب إلى التوجهات الاقتصادية التي عرفتتها البلاد في بداية التسعينات ومسايرة نهج النظام الرأسمالى الحر وانعكاساته المباشرة على الحالة العامة للتشغيل، مما أدى إلى تضاعف عدد العمال البطالين خاصة مع تزايد التسريح الجماعى للعمال لأسباب اقتصادية، منها تلك المتعلقة بإعادة الهيكلة والنتيجة عن حل المؤسسات العاجزة ، وكذا الخصخصة. لذا ولأجل تخفيف العواقب الاجتماعية المترتبة عن الوضع الاقتصادى خلال تلك الفترة

بادرت الجزائر بإلحاح كل من النقابة المركزية، الاتحاد العام للعمال الجزائريين، وصندوق النقد الدولي إلى إنشاء الصندوق الوطني للتأمين عن البطالة سنة 1994 بمقتضى مرسوم تشريعي رقم 94-11، المؤرخ في 26 ماي 1994 لصالح الأجراء الذين يفقدون مناصب عملهم لأسباب اقتصادية [89]، ومرسوم تنفيذي رقم 94-188، المؤرخ في 6 جويلية 1994، والمتضمن القانون الأساسي للصندوق الوطني للتأمين عن البطالة [90].

- مهام الصندوق الوطني للتأمين عن البطالة: منذ نشأته عرف ال ص و ت و ب عدة محطات تخص جلها في كل مرة التكفل بالمهام الجديدة المسندة إليه من طرف السلطات العمومية، والمتمثلة أساسا فيما يلي:

✓ التأمين عن البطالة: تمثل المهمة الأولى والأساسية التي أنشئ ال ص و ت و ب لأجلها سنة 1994، بحيث يستفيد البطالين الذين فقدوا مناصب عملهم لأسباب اقتصادية أو بصفة لا إرادية من مدخول تعويضي يؤمنه ال ص و ت و ب وفقا لمجموعة من الشروط الواجب توفرها سواء بالنسبة للأجير أو المستخدم.

✓ إجراء البحث عن الشغل: هو بمثابة طريقة للدعم والبحث عن الشغل موجه لفئة البطالين المسرحين الراغبين في إيجاد عمل مأجور، هدفه جعل الباحث عن الشغل مستقلا في خطواته للاندماج في سوق العمل، حيث يعتمد فلسفة تقوم على التمهين القائم على تكرار الأفعال الذي بدوره يسمح بتغيير السلوكيات مع تنمية التطلعات والقدرات اللازمة لمجابهة الوضعيات الصعبة.

✓ إجراء التكوين التحويلي: يعتبر التكوين أحسن وسيلة لتحسين القدرات المهنية للبطالين وزيادة فرص التشغيل لديهم للسماح لهم بالاندماج السريع في سوق العمل، لذا فإن ال ص و ت و ب يوفر لهؤلاء الفرصة والوسائل لأجل تحسين مؤهلاتهم المهنية من أجل إدماجهم في الحياة العملية.

✓ إجراء دعم العمل المستقل: هو إجراء مخصص للعمال المسرحين الراغبين في إنشاء نشاطات خاصة بهم، يهدف إلى مرافقتهم في ذلك بمساعدة مستشارين منسطين عبر مراكز دعم العمل المستقل، التي تركز أساسا على الإعلام والتكوين والتوجيه.

✓ مساعدة المؤسسات المواجهة لصعوبات: في إطار الحفاظ على الشغل وتقادي اللجوء إلى تسريحات العمال كلف ال ص و ت و ب انطلاقا من سنة 1998 بتبني برنامج لمساعدة المؤسسات المواجهة لصعوبات، حيث يحظى هذا الإجراء بدعم السلطات العمومية المتمثلة في وزارة العمل والضمان الاجتماعي والمجلس الوطني لمساهمة الدولة، وكذا مختلف الهيئات المالية، وتتمثل أهم التدخلات لمساعدة هذه المؤسسات في تسهيل الاستفادة من القروض البنكية، مساعدة هذه المؤسسات على تبني الوسائل الحديثة في التسيير، والمساهمة في تكوين المسيرين والعمال.

2.1.1.3- تقديم إجراء دعم استحداث النشاطات الاقتصادية

في إطار السياسة الوطنية لمكافحة البطالة وترقية التشغيل، ونظرا لامتلاك ال ص و ت ب لكفاءات وقدرات مالية في مجال التسيير ورأس مال خبرة عبر مراكز دعم العمل المستقل، عهدت السلطات العمومية إليه في نهاية سنة 2003 بمهمة دعم استحداث نشاطات الإنتاج للبطالين المتراوحة أعمارهم ما بين 35-50 سنة الراغبين في الاستثمار لإحداث نشاطات خاصة بهم. خاصة وأن هذه الفئة العمرية لا تجد مكانها في إجراءات الدعم والمساعدة التي تقدمها الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب (ANSEJ).

وقد حدد هذا الإجراء بأربعة نصوص قانونية تمثلت في المرسوم رئاسي رقم 03-514 المؤرخ في 30 ديسمبر 2003، الذي حدد الإطار العام لهذا الإجراء [91]، وثلاثة مراسيم تنفيذية في سنة 2004 تمثلت في:

- المرسوم التنفيذي رقم 04-01 المؤرخ في 3 جانفي 2004، يتم المرسوم التنفيذي رقم 94-188 المؤرخ في 6 جويلية 1994، والمتضمن القانون الأساسي للصندوق الوطني للتأمين عن البطالة.
- المرسوم التنفيذي رقم 04-02 المؤرخ في 3 جانفي 2004، يحدد الشروط ومستويات المساعدة الممنوحة للبطالين الذين يتراوح أعمارهم ما بين 35-50 سنة.
- المرسوم التنفيذي رقم 04-03 المؤرخ في 3 جانفي 2004، يتضمن إحداث صندوق الكفالة المشتركة لضمان أخطار قروض الاستثمارات الخاصة بالبطالين أصحاب المشاريع الذين يتراوح أعمارهم ما بين 35-50 سنة [92].

ومنذ صدور هذه النصوص القانونية وانطلاقا من جانفي 2004 باشر ال ص و ت ب في إعداد شروط تطبيق هذا الإجراء بمخطط بشري ومادي وتنظيمي، مع تنظيم حملة إعلامية واسعة موجهة لفئات السن المعنية. كما تعزز ال ص و ت ب بتوظيف على الخصوص مستشارين منسطين جدد، وتم إعداد ووضع الوسائل التيسيرية اللازمة، وتم تنظيم علاقات التعاون مع الشركاء من خلال إبرام اتفاقيات مع الشركاء كالبنوك العمومية، والغرف المهنية، والوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب، ومراكز التكوين المهني و غيرها من الهيئات التي تساهم في تنفيذ وتطبيق هذا الإجراء. وتم تنصيب لجنة الانتقاء والتصديق على كل مستوى وكالة ولائية، تضم ممثلي البنوك والغرف المهنية، وتهتم بالتصديق على مشاريع استحداث النشاطات وتقويمها من حيث نجاعتها الاقتصادية وموافقتها التقنية.

يهدف ال ص و ت ب من خلال هذا الإجراء إلى بث روح المقابولة، التخفيض من نسبة البطالة، ترقية العمل عن طريق خلق نشاطات اقتصادية جديدة، بالإضافة إلى المساهمة المباشرة في التطور الاقتصادي.

- شروط الاستفادة من الإجراء: يستفيد من إجراء استحداث النشاطات الاقتصادية الذي يتولى ال ص و ت ب مهمة تنفيذه كل بطل تتوفر فيه الشروط التالية:

- ✓ يبلغ من العمر بين 35 و 50 سنة، مع الإقامة بالجزائر.
- ✓ مسجل لدى الوكالة الوطنية للتشغيل منذ شهر على الأقل بصفة طالب للشغل أو مستفيد من نظام التأمين عن البطالة.
- ✓ لا يشغل أي منصب مأجور عند تقديمه طلب الإعانة.
- ✓ لم يستفد من قبل من إعانة عمومية في إطار إحداث النشاط.
- ✓ يملك مؤهلا مهنيا أو معارف أدائية ذات صلة بالنشاط المراد استحداثه.
- ✓ لا يكون قد مارس نشاط لحسابه الخاص منذ 12 شهر على الأقل.
- ✓ يكون قادرا على تجنيد مساهمة شخصية، سواء كانت نقدية أو عينية في شكل التركيب المالي لمشروعه.

وللاستفادة من هذا الإجراء يكفي فقط إثبات حالة البطالة بشهادة تسلمها الوكالة المحلية للتشغيل القريبة أو الاستفادة من نظام التأمين عن البطالة، والتسجيل لدى الوكالة الولائية لل ص و ت ب القريبة بالنسبة للبطال، مع تقديم ملف يحتوي على الوثيقة التي تثبت حالة البطالة إضافة إلى الوثائق المطلوبة. وتجدر الإشارة إلى أن هذا الإجراء يستهدف كافة نشاطات الإنتاج والخدمات باستثناء نشاط إعادة البيع دون تحويل المنتج، فضلا عن أن النشاطات المستحدثة ضمن قطاع الفلاحة والصيد البحري، أوفي المناطق الخاصة وولايات الجنوب والهضاب العليا كلها محبذة وتلقى دعما خاصا.

- الامتيازات الممنوحة من الإجراء: يمنح ال ص و ت ب من خلال هذا الإجراء جملة من الامتيازات والإعانات تتمثل فيما يلي:

- ✓ المرافقة الشخصية: يمنح ال ص و ت ب صاحب المشروع الراغب في استحداث نشاط خاص به مرافقة شخصية من طرف مستشار منشط من خلال: الاستشارة والمساعدة في تركيب المشروع، الدعم عند المرور أمام لجنة الاقتناء والاعتماد، الاستشارة والمساعدة خلال مرحلتي انجاز وانطلاق النشاط.

✓ الامتيازات المالية: إلى غاية 2010 كان يمنح امتيازات مالية تظهر من خلال التركيبة المالية للمشروع، ونسب تخفيض فوائد القرض البنكي كالتالي:

■ التركيبة المالية للمشروع: لا تتعدى التكلفة الإجمالية له 5 ملايين دينار جزائري كحد أقصى ضمن هذا الإجراء، حيث يكون تمويله ثلاثي أي من 3 مصادر وهي: مساهمة نقدية أو عينية من البطال صاحب المشروع، سلفة غير مكافئة أي دون فائدة يمنحها ال ص و ت ب مرة واحدة عند انطلاق المشروع، والقرض البنكي الذي يخفض جزء من فوائده من طرف ال ص و ت ب، ويتم ضمانه من طرف صندوق الكفالة المشتركة لضمان أخطار القروض. ويقترح صيغتين لتمويل المشروع وفقا لمبلغ الاستثمار كالتالي:

● المستوى الأول، للمشاريع التي لا يتعدى هيكلها المالي 2 مليون دج، تبلغ نسبة كل من المساهمة الشخصية، قيمة القرض غير المكافئ، والمبلغ الذي يساهم به البنك على التوالي: 5% و 25% و 70% من مجموع المبلغ الإجمالي للاستثمار.

● المستوى الثاني، للمشاريع التي يتراوح هيكلها المالي بين 2 مليون و 5 ملايين دج تتوزع مساهمة كل من الأطراف السابقة الذكر بناء على منطقة وطبيعة النشاط كما يلي: في منطقة عادية تبلغ المساهمة الشخصية 10%، القرض غير المكافئ 20%، أما البنك فيساهم ب 70% من إجمالي الاستثمار، وفي الجنوب والهضاب العليا والمناطق الخاصة تكون التركيبة المالية في هذه الحالة 8% للمساهمة الشخصية، 22% القرض غير المكافئ، 70% بالنسبة للبنك من إجمالي الاستثمار.

■ تخفيض نسب الفوائد المرتبطة بالقرض البنكي: يحدد تخفيض نسب فوائد القروض التي تمنحها البنوك العمومية (BADR, BEA, BDL, BNA, CPA) حسب قطاعات النشاط والمنطقة المختارة لإنجاز هذا النشاط، حيث يصل التخفيض إلى 75% من معدل الفائدة المطبق من طرف البنوك عندما ينجز النشاط في قطاع الفلاحة والري والصيد البحري. و 50% عندما ينجز النشاط في باقي قطاعات النشاط. وعندما ينجز النشاط في منطقة خاصة أو في ولاية من الجنوب أو الهضاب العليا فإن نسب التخفيض تكون أعلى 90% عندما ينجز النشاط في منطقة خاصة، 75% عندما ينجز النشاط في ولاية من الجنوب أو الهضاب العليا.

وفي أواخر جوان 2010 وإثر تقويم مسار إجراء استحداث النشاطات الاقتصادية اتخذت السلطات العمومية تعديلات جديدة لتلبية طموحات الفئة الاجتماعية المعنية، ترمي أساسا إلى تدعيم وتشجيع خلق النشاطات وتوسيعها، حيث مست هذه التعديلات التركيبة المالية للمشروع كالتالي:

القرض البنكي	القرض المكافئ		المساهمة الشخصية		البيان
	منطقة خاصة	منطقة عادية	منطقة خاصة	منطقة عادية	
%70	%29	%29	%1	%1	أقل من 5 مليون دج أو يساويها
%70	%29	%28	%1	%2	ما بين 5 مليون إلى 10 مليون دج

الجدول 1.3: التركيبة المالية للمشاريع التي يدعمها ال ص و ت ب وفقا للتعديلات الجديدة [93]

كما مست التعديلات الجديدة أيضا تخفيض معدلات فوائد القروض التي تمنحها البنوك العمومية حسب قطاعات النشاط والمنطقة المختارة، حيث يصل هذا التخفيض إلى 80% بدلا من 75 % من معدل الفائدة عندما ينجز النشاط في قطاع الفلاحة والري والصيد البحري. و 60% بدلا من 50 % من معدل الفائدة عندما ينجز النشاط في باقي قطاعات النشاط. وعندما ينجز النشاط في منطقة خاصة أو في ولاية من الجنوب أو الهضاب العليا فإن التخفيض يكون أعلى، 95% بدلا من 90 % عندما ينجز النشاط في منطقة خاصة، و 80% بدلا من 75 % عندما ينجز النشاط في ولاية من الجنوب أو الهضاب العليا.

وتجدر الإشارة إلى أنه إلى جانب هذه التعديلات، تم أيضا تعديل عمر الفئة البطالة التي تستفيد من هذا الأجراء لتصبح ما بين 30 و 50 سنة.

- الامتيازات الجبائية: يمنح ال ص و ت امتيازات جبائية خلال مرحلتين، ففي مرحلة الانجاز يستفيد صاحب المشروع من نسبة مخفضة قدرها 5% من الحقوق الجمركية على التجهيزات المستوردة، التي تدخل مباشرة في انجاز المشروع. إضافة إلى الإعفاء من الرسم على القيمة المضافة بالنسبة للتجهيزات والخدمات المرتبطة بانجاز المشروع، والإعفاء من حقوق الملكية بالنسبة لكافة الإقتناءات العقارية التي تتم في إطار الاستثمار ذاته، الإعفاء من حقوق التسجيل على عقود التأسيس للمؤسسات المستحدثة.

أما في مرحلة الاستغلال يستفيد البطل لمدة 3 سنوات من تاريخ انطلاق مشروعه من الإعفاء من الضريبة على الدخل الإجمالي (I.R.G) ، من الضريبة على الأرباح (I.B.S)، من الرسم على النشاط المهني (T.A.P)، من الرسم العقاري على الملكية المبنية.

➤ المراحل المتبعة من طرف البطالين المعنيين لاستحداث نشاطاتهم الخاصة: يتعين على البطالين

المعنيين الراغبين في الاستفادة من الإجراء المرور بالمراحل التالية [94]:

- تكوين وإيداع الملف: من أجل الانخراط والاستفادة من هذا الإجراء وجب على البطالين المهتمين أن تتوفر فيهم شروط الاستفادة، وبعدها يتوجب عليهم تكوين ملف إداري يتم إيداعه لدى الوكالة الولائية .

- معالجة الملف: عند إيداع الملفات بوجه المرشحات نحو مستشارين منشطين يتولون مرافقتهم ومتابعتهم طيلة فترة معالجة الملفات، إذ تكمن المرافقة هنا في إرشاد صاحب المشروع في مسعاه الاستشاري من خلال توجيهه لجمع المعلومات وتنظيمها، ومساعدته على بلورة مشروع مهيكّل حول الثنائية منتج- سوق، كما يساهم المستشار المنشط خلال هذه المرحلة في تقييم المشروع وإعداد الدراسة التقنية الاقتصادية.

- المرور أمام لجنة الانتقاء والتصديق: عند انقضاء فترة المعالجة المرشحات مجبرون على تقديم مشاريعهم أمام لجنة الانتقاء والتصديق، التي تجتمع مرة كل 15 يوم بدعوة من رئيس هذه اللجنة أو استثنائيا بطلب من المستشار المنشط. وتتشكل من مستشار منشط مكلف بمرافقة البطال، ممثل عن البنوك الممولة، ممثل عن المصالح المالية للوكالة الجهوية، ممثل عن الغرف المهنية المعنية للمشاريع. حيث تقوم هذه اللجنة بفحص المشاريع المقدمة وإبداء رأيها حول الجدوى الاقتصادية لها وديمومتها، وهنا يتم التمييز بين حالتين: في حالة الرفض يتم تبرير الأسباب وتبليغ البطال بالنقائص الملحوظة مع إتاحة الفرصة له لتقديم المشروع من جديد بعد رفع التحفظات التي أبدتها الجهة الراضة، أما في حالة القبول يتم منح البطال شهادة القابلية مع التبليغ بالموافقة المبدئية في شأن منح القرض غير المكافئ.

- تقديم طلب القرض البنكي: بعد الحصول على شهادة القابلية من طرف لجنة الانتقاء والتصديق يودع ملف طلب القرض لدى البنك المخول له تمويل المشروع، حيث ينبغي أن لا يتعدى أجل 3 أشهر من تاريخ الإيداع للفصل في مسألة تمويل المشروع. وفي حالة الرفض يسلم البنك للصوص و ت ب تقرير مبرر للرفض.

- الانخراط في صندوق الكفالة المشتركة لأخطار القروض: أنشئ صندوق الكفالة المشتركة لضمان أخطار قروض استثمارات البطالين البالغين ما بين 35 و50 سنة بموجب مرسوم تنفيذي رقم 03-04 بتاريخ 03 جانفي 2004، يتولى تسييره المدير العام. ويهدف أساسا إلى ضمان القروض الممنوحة من طرف البنوك للبطالين أصحاب المشاريع، إذ يغطي باقي الديون المستحقة من الأصول والفوائد عند تاريخ التصريح بعجز المقترض عن دفع ما عليه، وذلك في حدود 70%، وباعتبار أن ضمان هذا الصندوق يضاف إلى ضمانات البنك المقدمة من طرف المقترض، والمتمثلة في تأمينات عينية أو شخصية فإن الانخراط فيه يكون إجباريا.

إضافة إلى الاشتراك في صندوق الكفالة المشتركة لضمان أخطار القروض يقوم صاحب المشروع بمرافقة المستشار المنشط خلال هذه المرحلة بتسجيل المؤسسة في السجل التجاري، ووضع القانون الأساسي لها، وفتح الحساب البنكي التجاري، ودفع المساهمة الشخصية، والتسجيل لدى مصلحة الضرائب والانخراط في صندوق الضمان الاجتماعي لغير الأجراء. ليتم بعد ذلك منح القرض غير المكافئ للحساب البنكي للمؤسسة، وإصدار قرار منح الامتيازات الجبائية المتعلقة بمرحلة الانجاز، لأجل سحب الشيكات البنكية لفائدة الموردين لاقتناء التجهيزات، وتسليم نسخة من هذا القرار إلى كل من مصلحة الضرائب للإعفاء من الرسم على القيمة المضافة، ومصلحة الجمارك في حالة استيراد التجهيزات، وهذا للاستفادة من التخفيض ب 5% من الحقوق الجمركية.

- انطلاق النشاط ومتابعته: خلال هذه المرحلة يقوم ال ص و ت ب بإصدار قرار منح الامتيازات المتعلقة بمرحلة الاستغلال، وذلك بعد التأكد من انطلاق النشاط والتدقيق في تطابق الشروط العامة المتعلقة بمنح الإعانات في دفتر الشروط والأعباء. ولضمان ديمومة النشاط يستوفي ال ص و ت ب جميع المعلومات الخاصة بتطور النشاط من طرف المستشار المنشط طيلة المرحلة الموالية لانطلاق النشاط حيث يقوم هذا الأخير بزيارات إلى مقر النشاط المستحدث من فترة إلى أخرى. وفي ذات الصدد ولرفع فرص استمرارية المؤسسة المستحدثة يتم تكوين صاحبها إذا اقتضى الأمر ذلك ومتابعة نشاطها لمدة 3 سنوات عن طريق الدعم والاستشارة في مختلف المجالات كالضرائب والمحاسبة وتسيير الموارد البشرية وغيرها.

2.1.3. تقديم الوكالة محل الدراسة وواقع تقييم أداءها في دعم استحداث النشاطات الاقتصادية

يتم خلال هذا المطلب تقديم وكالة البلدية الجهوية والوكالات الولائية التابعة لها، إضافة إلى واقع تقييم أداء هذه الوكالات في إطار دعم استحداث النشاطات الاقتصادية، ولكن قبل ذلك يتم أولاً التعرف على تنظيم ال ص و ت ب.

1.2.1.3. تنظيم الصندوق الوطني للتأمين عن البطالة

بالرغم من أن ال ص و ت ب نشأ سنة 1994، إلا أن التنصيب الفعلي لهياكله كان سنة 1996 وفقاً للقرار الوزاري الصادر في 13 ماي 1996 المتضمن التنظيم الداخلي للصندوق الوطني للتأمين عن البطالة [95]. وبناءً عليه تظهر البنية الهيكلية لل ص و ت ب من خلال ثلاث مستويات كالآتي:

➤ المديرية العامة: تعتبر المديرية العامة الإدارة المركزية للصندوق الوطني للتأمين عن البطالة، مقرها الجزائر العاصمة، وهي تضم:

- المدير العام: يدير ال ص و ت ب مدير عام يعين من طرف الوزير المكلف بالضمان الاجتماعي، ويشرف عليه مجلس إدارة يتكون من 19 عضو يتم تعيينهم بناء على اقتراح كل من لتنظيمات النقابية الوطنية التمثيلية فيما يخص الأعضاء الذين يمثلون المستخدمين والأجراء، والوزراء المعنيون فيما يخص ممثلي الإدارات المركزية.

- مديرية الأداءات، التنظيمات والمنازعات: تضمن هذه المديرية تنسيق ومراقبة العمليات المرتبطة بإيداع الأداءات المحققة من طرف الهياكل اللامركزية ضمن الشروط المحددة، كما تتكفل بترجمة النصوص القانونية وإيجاد الحلول للنزاعات، وتنقسم هذه المديرية مديريتين فرعيتين المديرية الفرعية للأداءات، والمديرية الفرعية للتنظيمات و المنازعات.

- مديرية العمليات المالية: تؤمن العمليات المالية والمحاسبة وخزينة الصندوق، بالإضافة إلى رقابة و تنسيق الهياكل المالية اللامركزية، وتنقسم بدورها إلى: المديرية الفرعية للمالية والمديرية الفرعية للمحاسبة.

- مديرية الإدارة العامة: تهتم بتسيير الموارد البشرية والتأهيل الضروري لوظائف الصندوق، كما تتكفل بتجهيز الصندوق بالوسائل المادية الضرورية، بالتالي تحتوي على مديريتين فرعيتين: المديرية الفرعية للموارد البشرية وأخرى للوسائل العامة.

- مديرية الدراسات والبرامج: تضم ثلاثة مديريات فرعية: المديرية الفرعية للإحصاء والإعلام الآلي، والمديرية الفرعية للبرامج والتعاون والمديرية الفرعية للدراسات والتوثيق. تقوم هذه المديرية بتزويد هياكل الصندوق بمختلف البرمجيات وتطبيقات الإعلام الآلي حسب الوظائف والمهام، كما تتكفل بمعالجة المعطيات الإحصائية ودراسة برامج التكوين وتنظيم علاقات التعاون بين الصندوق وشركائه المحليين والأجانب، بالإضافة إلى دراسات أبحاث في المدى المتوسط و الطويل تسمح بمساعدة هياكل الصندوق على اتخاذ القرارات.

- خلية المراقبة والتدقيق: تهتم خلية المراقبة بعمليات الرقابة الخارجية المرتبطة بأنشطة الأداءات وخلق الأنشطة، أما خلية التدقيق فهي تتكفل بمهام التدقيق الداخلي المنظم من طرف المدير العام.

- خلية إعادة الإدماج: تقوم بتنفيذ مهامها عبر مركزين: مركز البحث عن العمل الموجه للأشخاص الراغبين في الحصول على العمل كأجراء، ومركز مساعدة العمل المستقل الموجه للأشخاص الراغبين في خلق نشاطات خاصة بهم.

- خلية إجراء دعم إحداه النشاطات من طرف البطالين البالغين ما بين 35 و 50 سنة: تقوم بتنفيذ مهامها في إطار دعم واستحداث النشاطات الاقتصادية للفئة للبطالين المتراوحة أعمارهم بين 35 و 50 سنة.

- خلية الاتصالات: تهتم بوضع إستراتيجية اتصال تؤمن انتقال المعلومة بين المدير وجميع موظفي ال ص و ت ب وكذا الشركاء والمنخرطين وغيرهم من المتعاملين، ويتمثل أهم دور لها في الحفاظ على صورة الصندوق داخل و خارج الوطن.

- خلية مساعدة المؤسسات المواجهة للصعوبات: أنشأت لمهنتين أساسيتين: المساهمة في الحفاظ على أنشطة المؤسسات بمساعدتهم على بناء مستقبلهم وفقا لظروف اقتصاد المنافسة، والمحافظة على مناصب الشغل المؤهلة اقتصاديا للبقاء والمتعلقة بالاحتياجات الدقيقة للمؤسسات التي تحدد على أساس النشاطات الداخلية للتقويم.

- خلية اليقظة الإستراتيجية: تسعى هذه الخلية إلى توفير المعلومات بصفة مسبقة عن طريق تقديرها للمحيط الاجتماعي الاقتصادي بهدف خلق الفرص وتقليل الأخطار التي قد يواجهها الصندوق.

➤ الوكالات الجهوية: يضم ال ص و ت ب 13 وكالة جهوية على مستوى التراب الوطني تتفرع منها 48 وكالة ولائية، وهي متواجدة في الولايات التالية: الجزائر، عنابة، باتنة، بشار، البليدة، الشلف، قسنطينة، وهران، ورقلة، سطيف، سيدي بلعباس، تيارت، تيزي وزو. تعتبر هذه الوكالات الأجهزة اللامركزية لل ص و ت ب، والتي يكون لها استقلالية في اتخاذ بعض القرارات،

➤ الوكالات الولائية: على مستوى الوكالات الولائية يظهر عمل ال ص و ت ب، لأنها تتعامل مباشرة مع الزبائن المعنيين، وهي موزعة على 48 ولاية، تقوم باستقبال البطالين أصحاب المشاريع، توجيههم، ودراسة ومتابعة ملفاتهم. كما تصدر هذه الوكالات قرارات بقبول الملفات أو رفضها وفقا للتنظيمات والشروط المعمول بها. والجدول الموالي يوضح تنظيم الوكالات الجهوية و الوكالات الولائية التابعة لها:

الوكالات الجهوية	عدد الوكالات	الوكالات الولائية
الجزائر	1	الجزائر
عنابة	6	سوق أهراس، الطارف، تبسة، قالمة، عنابة، سكيكدة.
باتنة	4	باتنة، خنشلة، بسكرة، أم البواقي.
بشار	4	بشار، البيض، أدرار، تيندوف.
البلدية	3	المدية، تيبازة، البلدية.
الشلف	3	الجلفة، الشلف، عين الدفلة.
قسنطينة	3	قسنطينة، ميله، جيجل.
وهران	3	مستغانم، وهران، غيليزان.
ورقلة	6	إليزي، غرداية، تمنغست، ورقلة، الواد، الأغواط.
سطيف	4	سطيف، مسيلة، بجاية، برج بوعريريج.
سيدي بلعباس	5	سعيدة، عين تيموشنت، النعام، تلمسان، سيدي بلعباس
تيارت	3	معسكر، تيارت، تيسمسيلت.
تيزي وزو	3	البويرة، تيزي وزو، بومرداس.

الجدول 2.3: الوكالات الجهوية والوكالات الولائية للصندوق الوطني للتأمين عن البطالة 96]

أما بالنسبة لتنظيم الوكالات الجهوية والوكالات الولائية فسيتم التعرف عليها من خلال التطرق إلى تنظيم وكالة البلدية الجهوية، والوكالات الولائية التابعة لها.

2.2.1.3. تقديم وكالة البلدية الجهوية والوكالات الولائية التابعة لها

تعتبر الوكالة الجهوية بالبلدية إحدى الأجهزة اللامركزية لل ص و ت ب، والتي لها استقلالية في اتخاذ بعض القرارات. وهي تضم بالإضافة إلى ولاية البلدية ولايتي المدية و تيبازة. تتكفل هذه الوكالة كغيرها من الوكالات الجهوية بمراجعة ومتابعة الملفات الصادرة من الوكالات الولائية التابعة لها، حيث تكمن المهمة الأساسية لها في الوساطة بين المديرية العامة والوكالات الولائية.

➤ تنظيم وكالة البلدية الجهوية: تضم وكالة البلدية الجهوية إضافة إلى المدير الجهوي الذي يخضع للسلطة المباشرة للمدير العام، ومكلف بالمراقبة، ومكلف بالمنازعات، ومكلف بالإعلام الآلي ثلاثة دوائر كالتالي:

- دائرة الأداءات: تعتبر هذه الدائرة مركز تسيير الأداءات والشؤون القانونية للوكالة، حيث تضمن تنسيق ومراقبة العمليات المرتبطة بإيداع الملفات ومعالجتها ضمن الشروط المحددة، كما تتكفل بترجمة النصوص القانونية وإيجاد حلول للنزاعات في حالة وجودها. وهي تضم مصلحة واحدة: مصلحة مراجعة الأداءات، ومصلحة تصفية الأداءات.

- دائرة المحاسبة والمالية: تؤمن هذه الدائرة العمليات المتعلقة بالمالية ومحاسبة الصندوق، وهي تضم مصلحة واحدة: مصلحة المحاسبة ومصلحة المالية، حيث تتولى مصلحة المحاسبة المهام التالية:

- ✓ متابعة العمليات المتعلقة بمحاسبة الصندوق وإعداد أصوله وخصومه، بصفة عامة تهتم هذه المصلحة بجميع القواعد المتعلقة بتنظيمه المالي.
- ✓ إعداد المخطط المحاسبي الذي يتضمن قائمة الحسابات التي لا بد من فتحها للعمليات التي تخص مختلف أنواع عمليات التسيير.
- ✓ متابعة العمليات التي يقرر الوزير المكلف بالضمان الاجتماعي أن تكون لها محاسبة منفردة.

أما مصلحة المالية فهي تتولى المهام التالية:

- ✓ تنفيذ العمليات المالية (الإيرادات والنفقات) حسب الشروط المحددة في التشريع والتنظيم المعمول بهما.
- ✓ تقديم حصيلة العمليات المالية لمجلس الإدارة في الأول من شهر أفريل من كل سنة.

- دائرة الإدارة العامة والوسائل: تهتم هذه الدائرة بتسيير الموارد البشرية، وتوفير الوسائل المادية الضرورية لضمان السير الحسن لوظائف الصندوق، وهي تضم مصلحة واحدة: مصلحة المستخدمين ومصلحة الوسائل العامة، حيث تتولى مصلحة المستخدمين المهام التالية:

- ✓ تسيير المستخدمين الإداريين والتقنيين طبقاً للتنظيمات المعمول بها.
- ✓ السهر على وضع الوسائل البشرية اللازمة للسير الحسن للوظائف.
- ✓ توظيف الأفراد، والإشراف على إعداد مخططات الأجور والعلاوات والمكافآت.
- ✓ تقييم أداء الأفراد وتنفيذ الإجراءات المتعلقة بالتسيير المهني للترقية والتأديب.

أما مصلحة الوسائل العامة فهي تتولى المهام التالية:

- ✓ تسيير الوسائل المادية بنايات، وسائل نقل، التموين وغيرها من التسهيلات التي تؤمن التسيير الجيد للمهام والوظائف.

✓ تنفيذ مخططات وبرامج التنمية.

➤ تنظيم الوكالات الولائية التابعة لوكالة البلدية الجهوية: يظهر عمل المديرية الجهوية بالبلدية أساساً على مستوى الوكالات الولائية التابعة لها والمتمثلة في وكالة البلدية، وكالة المدينة، ووكالة تيبازة، لأن هذه الوكالات تتعامل مباشرة مع البطالين المعنيين حيث تقوم بالاستقبال والتوجيه ودراسة ومتابعة الملفات كما تصدر قرارات بقبول الملفات أو رفضها وفقاً للتنظيمات والشروط المعمول بها.

يتولى تسيير كل وكالة ولائية رئيس الوكالة تحت سلطة مدير الوكالة الجهوية، ويساعده في ذلك مستشارين منسطين يتولون دراسة ومراجعة الملفات، وكذا عمليات المرافقة عبر مراكز دعم العمل المستقل بالوكالة. بالإضافة إلى مراقبين مهمتهم مراقبة جميع المعاملات مع المستفيدين من الخدمات المقدمة.

وتجدر الإشارة إلى أن هناك هياكل وضعت على مستوى المديرية العامة والوكالات الجهوية والولائية للتكفل بمهام ال ص و ت ب و ضمان التسيير فيه لم تظهر في القرار الوزاري.

3.2.1.3. واقع تقييم أداء الوكالات محل الدراسة في دعم استحداث النشاطات الاقتصادية

بغية التعرف على واقع تقييم أداء الوكالة محل الدراسة تم إجراء مقابلة مع المدير الجهوي تمحورت حول الاستفسار عن أهداف الوكالة في إطار دعم استحداث النشاطات الاقتصادية للبطالين المعنيين، وكذا المعايير والمؤشرات المعتمدة في تقييم أداء الوكالة في هذا الإطار. وفيما يلي عرض أجوبة المقابلة، وكذا التعليق عليها.

- عرض أجوبة المقابلة: تمثلت الإجابات المتحصل عليها من طرف المدير الجهوي فيما يلي:

➤ ما هي الأهداف التي تسعى الوكالة لتحقيقها في إطار إجراء دعم استحداث النشاطات الاقتصادية؟

إن الهدف الأساسي الذي يسعى ال ص و ت ب إليه بصفته مؤسسة عمومية ذات طابع إداري أسندت إليها مهمة دعم واستحداث النشاطات الاقتصادية للفئة معينة من البطالين، هو دعم ومساندة هذه الفئة العمرية من أجل إنشاء نشاطات خاصة بهم، وتجسيدها على أرض الواقع. وباعتبار أن وكالة البلدية الجهوية هي إحدى الهياكل اللامركزية لل ص و ت ب فإنها تهدف إلى:

✓ تعريف الفئة المعنية بالخدمات المقدمة في إطار إجراء استحداث النشاطات الاقتصادية، وهذا من خلال تنظيم أبواب مفتوحة، والاتفاق مع الإذاعة المحلية لإيداع ومضات إخبارية.

- ✓ التكفل بالبطالين أصحاب المشاريع، والعمل على تقديم لهم جميع التسهيلات المادية والمعنوية وتوفير لهم الدعم والاستشارة طيلة مراحل إنشاء نشاطاتهم الخاصة.
- ✓ النظر في انشغالات البطالين المعنيين، ومحاولة معالجة شكاويهم وحل المشاكل التي تعترضهم طيلة فترة انجازهم لنشاطاتهم الخاصة.
- ✓ تحقيق الأهداف المحددة مسبقا في كل وكالة ولأئية، سواء فيما يتعلق بعدد النشاطات المراد خلقها أو عدد مناصب العمل المراد توفيرها، مع العلم أن هذه الأهداف تحدد على المستوى المركزي.

➤ هل يتم تقييم أداء الوكالات الولائية في إطار إجراء استحداث النشاطات الاقتصادية؟

إن ما يتم إجماعه على مستوى الوكالة الجهوية، هو إعداد تقرير شهري لكل ما تقوم به الوكالات الولائية، البلدية، تيبازة، المدية، في إطار إجراء استحداث النشاطات الاقتصادية. ليتم في آخر السنة إعداد تقرير سنوي شامل، يتضمن هذا التقرير العناصر التالية:

- ✓ عدد البطالين الذين تم استقبالهم حسب الجنس.
- ✓ عدد البطالين الذين أودعوا ملفاتهم حسب الجنس.
- ✓ عدد البطالين الذين احتاجوا شهادة تثبت كفاءتهم وخبرتهم في إطار مشروعهم الخاص.
- ✓ عدد البطالين الذين نجحوا في إثبات كفاءتهم وخبرتهم المهنية.
- ✓ عدد البطالين الذين تم تمرير ملفاتهم إلى لجنة الانتقاء والتصديق.
- ✓ عدد البطالين الذين تحصلوا على شهادة القابلية من طرف لجنة الانتقاء والتصديق.
- ✓ عدد البطالين الذين تم إيداع ملفاتهم لدى البنوك حسب قطاع النشاط وحسب البنك المودع فيه.
- ✓ عدد البطالين الذين تم قبول ملفاتهم لدى البنوك حسب قطاع النشاط وحسب البنك المودع فيه.
- ✓ عدد البطالين الذين انخرطوا في صندوق الكفالة المشتركة لأخطار القروض.
- ✓ عدد البطالين الذين تحصلوا على القرض المكافئ.
- ✓ المبلغ الإجمالي للقروض المكافئة الممنوحة للبطالين.
- ✓ عدد البطالين الذين انشؤوا نشاطاتهم الخاصة قانونيا.
- ✓ عدد مناصب العمل المتوفرة نظريا، انطلاقا من النشاطات التي تم إنشائها قانونيا.
- ✓ عدد البطالين الذين تم تجسيد نشاطاتهم على أرض الواقع.
- ✓ العدد الفعلي لمناصب العمل، انطلاقا من النشاطات التي انطلقت فعلا.

إضافة إلى هذه العناصر يضم التقرير نسبة تحقيق الأهداف المحددة في بداية السنة من طرف المديرية المركزية، وهذا فيما يتعلق ب:

✓ نسبة النشاطات التي تم إنشاءها إلى النشاطات المراد تحقيقها.

✓ نسبة مناصب العمل التي تم توفيرها إلى مناصب العمل المراد توفيره.

للإشارة هنا فإن هذه النسب تخص النشاطات التي تم إنشاءها قانونيا، ومناصب العمل التي تم توفيرها نظريا.

-التعليق على المقابلة: من خلال هذه الإجابات يتضح ما يلي:

✓ هنالك قطيعة بين الأهداف التي تسعى الوكالة الجهوية لتحقيقها عبر الوكالات الولائية التابعة لها والمؤشرات المعتمدة لتقييم أداء هذه الوكالات، في حين يجب أن توجه هذه المؤشرات لخدمة هذه الأهداف.

✓ المؤشرات المستخدمة في تقييم أداء الوكالات هي مؤشرات كمية، أي أنها تقيس الأداء الماضي لهذه الوكالات، فهي مجرد إحصائيات تلخص النتائج المحققة لا أكثر.

3.1.3. مدى إشراك الأفراد في رفع أداء الوكالات محل الدراسة في دعم استحداث النشاطات الاقتصادية

يعتمد نجاح أي مؤسسة مهما كانت طبيعتها وحجمها على أداء العنصر البشري فيها، خاصة إذا كانت مؤسسة عمومية ذات طابع خدمي مثل ال ص و ت ب، الذي يلعب العنصر البشري فيه دور هام في أداء الخدمات الممنوحة في إطار دعم استحداث النشاطات الاقتصادية للبطالين المتراوح أعمارهم ما بين 35 و50 سنة. وبغية التعرف على مدى إشراك هذا العنصر في رفع أداء هذه الخدمات تم إجراء مقابلة مع رئيس مصلحة المستخدمين تمحورت حول كيفية الحصول على الاحتياجات من الأفراد، وتنميتهم، وتحفيزهم، وتوفير الظروف الملائمة لهم بما يساهم في رفع الأداء الكلي وتحقيق الأهداف المرجوة، وتجدر الإشارة إلى أن هنالك بعض الأسئلة المتعلقة بالاتصال تم طرحها على رئيس مصلحة المستخدمين نتيجة لعدم إمكانية مقابلة المكلف بالإعلام والاتصال. وفيما يلي عرض أجوبة هذه المقابلة، ثم القيام بالتعليق عليها بإيجاز.

1.3.1.3. عرض أجوبة المقابلة

تمثلت الإجابات المتحصل عليها من طرف رئيس مصلحة المستخدمين فيما يلي:

➤ كيف ينظر الصندوق الوطني للتأمين عن البطالة إلى الأفراد العاملين به؟

ينظر ال ص و ت ب إلى الأفراد العاملين به على أنهم عنصر أساسي لا يمكن الاستغناء عنه، باعتباره مؤسسة عمومية تقدم خدمات معينة لفئة معينة من البطالين، لذلك ونظرا للدور المهم الذي يلعبه هؤلاء الأفراد في أداء الخدمات الممنوحة، فإن ال ص و ت ب يسعى جاهدا إلى الاعتماد على كفاءات من شأنها أن تساهم في رفع مستوى هذه الخدمات.

➤ ما هي الخطوات المتبعة في توفير الاحتياجات من الأفراد؟ وهل تضمن أداءهم الجيد؟

في البداية تجدر الإشارة إلى أن تسيير الأفراد بال ص و ت ب يخضع للقانون رقم 90-11 المتعلق بعلاقات العمل والاتفاقية المشتركة لصناديق الضمان الاجتماعي بالإضافة إلى القانون الداخلي لل ص و ت ب، حيث توضح هذه المصادر القانونية وتفسر جميع النشاطات المتعلقة بعلاقات العمل.

فيما يخص تحديد الاحتياجات من الأفراد فإن هذه العملية تكون ناجمة غالبا عن إحدى الحالتين التاليتين:

- تعليق علاقة العمل: وهذا في حالة العطل الطويلة المدى.
- نهاية علاقة العمل: وهذا في حالة الاستقالة، الفصل، التقاعد، الترقية أو التحويل وغيرها من الأسباب التي تنهي علاقة الفرد بمنصبه نهائيا.

في كلتا الحالتين السابقتين تقوم الوكالة الجهوية بإرسال طلب احتياجاتها من الأفراد إلى المديرية المركزية بالعاصمة التي تقوم بدورها من التأكد من صلاحية الطلب والمخطط السنوي للتوظيف (المنصب والميزانية) وفي حالة عدم تطابقها تطلب تقرير مفصل عنها. ثم بعد ذلك تصدر قرار قبول أو رفض توظيف هذه الاحتياجات. وفي حالة إرسال المديرية المركزية قرار القبول للوكالة الجهوية تشرع هذه الأخيرة في اتخاذ الإجراءات الضرورية و التدابير اللازمة لعملية توظيف الأفراد.

تتولى مصلحة المستخدمين بالوكالة الجهوية مهمة توظيف جميع الأفراد العاملين بها وبالوكالات الولائية التابعة لها ما عدا فئة الإطار السامية التي يتم توظيفها على مستوى المديرية المركزية بالعاصمة. ووفقا للتنظيمات المعمول بها فإن الوكالة تعتمد أولا على التوظيف الداخلي وإذا لم تجد ما تبحث عنه تتجه نحو التوظيف الخارجي. وتتمثل أهم الخطوات المتبعة في توظيف الأفراد فيما يلي:

- البحث عن المترشحين: أولا يتم اللجوء إلى المترشحين الداخليين عن طريق نشر ملصقات داخل جميع وكالات ال ص و ت ب عبر مختلف التراب الوطني وهذا لإتاحة الفرصة للأفراد من أجل الترقية أو تحويل مكان العمل، حيث تتضمن هذه الملصقات كل ما يتعلق بمنصب العمل وشروط الالتحاق به. أما

في حالة اعتماد التوظيف الخارجي فيتم البحث عن مترشحين خارجين من خلال فحص الطلبات المقدمة للتوظيف حيث تحتفظ هذه الطلبات لحين الحاجة إليها وإن لم يتم الحصول على الأفراد المناسبين من خلال هذه الطلبات يتم اللجوء إلى مكاتب التوظيف أو الإعلان في الجرائد.

- اختيار المترشحين: لأكثر شفافية ومصداقية لعملية التوظيف يقوم رئيس مصلحة المستخدمين بفرز ملفات المترشحين (انتقاء أولي)، ثم تمرر هذه الملفات المفروزة إلى اللجنة المحلية المتساوية الأعضاء لدراسة الفروقات بين ملفات المترشحين واختيار الأفضل منهم وعدم إلغاء الباقي، أي تكوين فكرة مسبقة حول المترشحين. وبعد ذلك يتم استدعاء جميع المترشحين من أجل اجتياز الاختبار الكتابي (الاستبيان) بهدف التعرف على قدرات ومعارف المترشحين لكن هذا في حد ذاته غير كافي مما يتطلب استدعاءهم في موعد آخر من أجل المحادثة بهدف التعرف على نوعية شخصية المترشحين وهي بمثابة فرصة لهم للإقناع بأفكارهم.

بعد مرور المترشحين بالاختبار الكتابي والشفهي تقوم اللجنة المحلية المتساوية الأعضاء بتحرير محضر اجتماع يتم فيه إعلان النتائج المتحصل عليها وترتيب المترشحين حسب الأفضلية وبيعت هذا المحضر إلى صاحب القرار أي إلى المدير الجهوي الذي في الغالب لا يخالف رأي اللجنة، ليتم بعدها إرسال رسائل تأسف للمترشحين الراسبين ورسائل استدعاء للناجحين.

- التعيين: بعد المرور بالمراحل السابقة يتم تقديم المترشحين الناجحين إلى المسؤول المباشر وبهذا يتم تعيين المترشح وإدخاله في العمل من خلال مرافقته إلى بعض المصالح لتعريفه بمهام كل منها وتقديمه إلى زملائه في العمل وشرح له جميع حقوقه وواجباته في منصبه الجديد. ووفقا لعقد العمل المبرم بين ال ص و ت ب والمترشح يخضع هذا الأخير إلى فترة تجريبية قابلة للتجديد مرة واحدة يتم فيها التحقق من إمكانياته ومؤهلاته ومدى انسجامه في العمل. مع العلم أن مدة هذه الفترة التجريبية تختلف حسب الفئة المهنية، فبالنسبة لأعوان التحكم وأعوان التنفيذ فإن مدتها هي 3 أشهر والإطارات المتوسطة مدتها 6 أشهر أما بالنسبة للإطارات السامية فإن مدة الفترة التجريبية هي 9 أشهر.

- التثبيت: قبل 15 يوم من نهاية الفترة التجريبية يتم تحرير بطاقة تقييم العامل من خلالها يبدي المسؤول المباشر آرائه حول أداء هذا العامل من حيث سلوكه وحجم العمل والانضباط مع تقديم ملاحظات لتثبيته أو طلب تجديد الفترة التجريبية أو الفصل. وترسل هذه البطاقة إلى مصلحة المستخدمين ليتم إرسالها مباشرة إلى المدير الجهوي لتوقيعها وتحرير محضر تثبيت العامل في منصبه الجديد.

➤ هل يتيح ال ص و ت ب فرص التكوين للأفراد العاملين به من أجل رفع مستوى أداءهم ؟

إن عملية تكوين الأفراد بال ص و ت ب من المهام الموكلة إلى خلية التكوين بالمديرية المركزية، حيث توجه هذه الخلية خلال السداسي الثاني من كل سنة طلب تحديد الاحتياجات التكوينية إلى جميع هيئات ال ص و ت ب بما فيها الوكالات الجهوية أين يقوم مسؤوليها (الإطارات السامية) بتحديد الاحتياجات التكوينية في شكل وثيقة رسمية تدعى بطاقة الاحتياجات التكوينية، يتم تقديمها إلى مصلحة المستخدمين ليتم تحليلها وتجميع المعلومات الناتجة عنها. بعدها تكون مصلحة المستخدمين قد أعدت قائمة أولية بكل الطلبات المقدمة فيما يخص الاحتياجات التكوينية، إلا أن الموافقة النهائية تكون من خلال اجتماع اللجنة المتساوية الأعضاء الذي ينتهي بوضع القائمة النهائية لهذه الطلبات.

وبعد مصادقة المدير الجهوي عليها يتم إرسالها إلى خلية التكوين بالمديرية المركزية، التي تقوم بدراستها وتحليلها للتأكد من أهداف وأهمية الاحتياجات المدونة في الطلبات. ثم يوجه ملف هذه الطلبات إلى دائرة الموارد البشرية لدراستها والمصادقة عليها، ليتم في الأخير تمثيل مخطط التكوين السنوي الذي يحدد الأهداف العامة أو الإستراتيجية من التكوين وتصنيف المكونين وعددهم بالإضافة إلى التخصصات المعنية والتكاليف اللازمة. وبعد مصادقة المدير العام على هذا المخطط يتم نشر محتواه على جميع هيئات ال ص و ت ب، وتحديد تاريخ بداية فترة التكوين ومدتها من طرف مسؤول خلية التكوين، بمساعدة مسؤولي الهيئات الأخرى.

وعند انطلاق فترة التكوين تتولى خلية التكوين الاهتمام بتنقلات المكونين، والتكفل بتوفير المسكن والمأكل لهم. وفي نهاية هذه الفترة يخضع كل متكون إلى تقييم من طرف مسؤوله المباشر، الذي يقوم بتحضير بطاقة تقييم تضاف إلى الملف الإداري للمتكون.

➤ ما هو مفهومك لعملية تقييم أداء الأفراد؟ وما هي المعايير والمؤشرات المعتمدة في ذلك؟

إن عملية تقييم أداء المورد البشري أو الأفراد العاملين بال ص و ت ب هي بمثابة تقييم لانجازات هؤلاء الأفراد من خلال نظام التقييم – التنقيط، *Système d'appréciation-notation*، سواء تعلق الأمر بالأداء الفردي أو الأداء الجماعي.

- تقييم الأداء الفردي: يتعلق نظام التقييم – التنقيط المعمول به في ال ص و ت ب بجميع الأفراد العاملين به، دائمين كانوا أو مؤقتين. كما يخص جميع الفئات السوسيو- مهنية (إطارات عليا، إطارات، أعوان التحكم وأعوان التنفيذ). حيث يتولى عملية التنقيط الرئيس أو المسؤول المباشر للأفراد التابعين له أي العاملين تحت إشرافه. فمثلا الأفراد العاملين بالوكالات الولائية محل الدراسة يتم تنقيطهم من طرف رؤساء هذه الوكالات الذين بدورهم ينقطن من طرف المدير الجهوي. وتتم عملية التنقيط هذه في نهاية كل شهر ووفقا لعدة مؤشرات تختلف حسب الفئة السوسيو-مهنية كالتالي:

- بالنسبة للإطارات العليا: يمنح المدير الجهوي نقطة من 25 نقطة للإطارات العليا لكل مؤشر من المؤشرات التالية :

✓ تنفيذ مخطط العمل: حيث تمنح هذه النقطة لتمثيل مدى نجاح الفرد في تنفيذ خطة العمل المكلف به.

✓ جودة العمل: تمنح نقطة للفرد تمثل نوعية أداءه للمهام الموكلة إليه.

✓ روح المبادرة: يتضمن أسلوب الفرد في التعامل مع المشكلات التي تعترضه ومبادرته لإيجاد الحلول لها.

✓ الاستعداد للقيادة: يتضمن مدى استعداد الفرد لقيادة فريق العمل لانجاز الأهداف المرسومة.

✓ مراقبة ومتابعة تنفيذ العمل: يمثل مدى نجاح الفرد في مراقبة ومتابعة تنفيذ المهام الموكلة إليه.

- بالنسبة للفئات المهنية الأخرى (الإطارات المتوسطة وأعاون التحكم وأعاون التنفيذ): يمنح الرئيس أو المسؤول المباشر نقطة من 25 نقطة للأفراد التابعين له لكل مؤشر من المؤشرات التالية:

✓ حجم العمل: حيث تمنح نقطة للفرد تمثل كمية وحجم العمل الذي قام به في إطار المهام الموكلة إليه.

✓ جودة العمل: حيث تمنح نقطة للفرد تمثل نوعية أداءه للمهام الموكلة إليه.

✓ السلوك: يتضمن هذا المؤشر أسلوب تعامل الفرد مع الجمهور وزملائه في العمل.

✓ الحضور: يتضمن انضباط الفرد لمواعيد عمله.

ومن خلال النقاط المتحصل عليها لكل مؤشر يتم حساب متوسط هذه النقاط وتحديد النقطة النهائية التي يتحصل عليها الفرد في كل شهر من أجل تحديد حجم العلاوات الفردية التي يستحقها الأفراد.

- تقييم الأداء الجماعي للأفراد: يخضع الأداء الجماعي هو الآخر للتقييم، وذلك في إطار حساب منحة المردودية الجماعية (PRC)، من خلال ربط جزء من أجر الأفراد بالنتائج المحققة. وفي الآونة الأخيرة تم ربط هذه المنحة بمدى تحقيق النتائج المحددة مسبقا في إطار إجراء استحداث النشاطات الاقتصادية، حيث تحدد نسبتها القصوى 15% من الأجر القاعدي، تصرف شهريا مع أجر الأفراد.

➤ ما هي الأهداف الأساسية من استخدام هذا النظام لتقييم الأداء؟

يهدف نظام التقييم –التنقيط المتعلق بالأداء الفردي إلى إقامة علاقة مباشرة ومتبادلة بين معدل علاوة المردودية الفردية وبين الدرجة التقييمية المتحصل عليها نتيجة تقييم أداء الفرد. وبالتالي تجنب التقدير الجزافي لهذه العلاوة حيث يسمح نظام التنقيط بوضع أسس عادلة لحساب هذه العلاوة. كما تهدف عملية

التنقيط هذه إلى المساعدة في عملية الترقية في الدرجة Avancement d'échelon فوفوق نقاط السنوات الثلاثة الأخيرة يتم حساب متوسط النقطة التي يحصل عليها الفرد الخاضع للتقييم. ليتم بعد ذلك الترتيب حسب النوع في الدرجة (المدة القصوى، المدة المتوسطة، المدة الدنيا). وكل درجة ينتقل إليها الفرد يقابلها مبلغ مالي، إضافة لذلك فإن هذا النظام يساهم في اتخاذ مجموعة من القرارات التي تقوم على أساس نتائج التقييم، كتقدير الاحتياجات التكوينية، إعادة التعيين، تنزيل الرتبة والفصل. أما فيما يتعلق بتقييم الأداء الجماعي للأفراد فهو يهدف بالأساس إلى تقدير علاوة المردودية الجماعية.

وفي العموم فإن الهدف الأساسي من استخدام هذا النظام هو مكافأة الأفراد على أداءهم من خلال تقدير علاوة المردودية الفردية، وعلاوة المردودية الجماعية، فضلا عن الترقية الأفقية أي الانتقال في الدرجة، حيث تعتبر في مجملها حوافز مادية يستفيد منها الأفراد من أجل تشجيعهم على رفع مستوى أداءهم.

➤ إضافة إلى ذلك هل هناك حوافز أخرى لرفع مستوى أداء الأفراد؟

يعتبر الأجر من أهم الحوافز المادية التي تزيد من درجة رضا الأفراد وتشجعهم على بذل قصارى جهدهم لتحسين أداءهم. ووفقا للمشرع الجزائري فإنه يتكون من الأجر الثابت والعلاوات، حيث يتكون الأجر الثابت من الأجر الأدنى المضمون والأجر القاعدي، الذي يتحدد في مجال الوظيفة العامة على أساس تحديد المناصب، وطبقا للأصناف المعمول بها في التنظيم. فيما يتعلق بالعلاوات فهي تضم المنح والتعويضات التي يتقاضاها الأفراد، فبالإضافة إلى منحة المردودية الفردية (PRI) ومنحة المردودية الجماعية (PRC)، اللتان تم التطرق إليهما سابقا، يحصل الأفراد على منحة الإطعام، ومنحة النقل، ومنحة التحفيز والتنسيق بالنسبة للأفراد المفوض لهم السلطة. إضافة إلى تعويض عن الخبرة المهنية (IEP)، والذي يتمثل في مبلغ مالي معين يقابل كل عدد من سنوات الخبرة، يتم حسابه عن طريق نسبة من الأجر القاعدي، ويزيد هذا المبلغ كلما زادت سنوات الخبرة كما يلي:

- ✓ من سنة إلى 5 سنوات، 1.5 % من الأجر القاعدي.
- ✓ من 6 سنوات إلى 14 سنة، 2% من الأجر القاعدي.
- ✓ من 15 سنة إلى 23 سنة، 2.5% من الأجر القاعدي.
- ✓ من 24 سنة فأكثر 3% من الأجر القاعدي.

كما يحصل الأفراد على تعويض تكميلي عن الأجر (ICR)، يساوي 500 دج، وتعويض عن الأجر الوحيد في حالة إثبات عدم نشاط الزوج، هذا فيما يخص العلاوات التي ترتبط أساسا بالأجر الذي يتقاضاه الأفراد. أما فيما يتعلق بمختلف الخدمات الاجتماعية التي من شأنها أن تزيد من درجة رضا

الأفراد وتحفزهم على رفع أداءه يمنح ال ص و ت ب منح عديدة كمنحة الزواج، ازدياد مولود، فضلا عن منح قروض مالية للأفراد، وإبرام اتفاقيات وعقود مع قطاعات إنتاجية من أجل استعادة هؤلاء الأفراد من بعض الوسائل التي يحتاجوها بالتفصيل.

إضافة إلى ذلك يتم العمل على توفير الظروف الملائمة لأجل تسهيل أداء الأفراد، وهذا من خلال تزويدهم بالوسائل المادية التي تساعد على أداء مهامهم، وكذا توفير لهم جميع المعلومات التي يحتاجونها، كذلك التي تخص وضعيتهم مثل نتائج تقييم أداءهم وغيرها أو معلومات أخرى يمكن لها أن تساعد في رفع وتحسين أداءهم.

➤ ما هي طبيعة الاتصالات؟ وهل تسمح بتزويد الأفراد بما يحتاجونه من معلومات؟

إن أهم مصدر لتحسين أداء الأفراد، وتأمين جهودهم هو المعلومات الصحيحة والدقيقة، وبطبيعة الحال لا يمكن أن يتم ذلك دون سياسة اتصال فعالة. وعليه فإن الاتصال بالوكالة الجهوية والوكالات الولائية التابعة لها يتدفق في جميع الاتجاهات من الأعلى إلى الأسفل، من خلال نقل الأوامر والقرارات والتعليمات، ومن الأسفل إلى الأعلى من خلال نقل التقارير والشكاوي والاقتراحات وغيرها. وأفقيا من خلال تنسيق عمل جميع المستويات. كما يلعب القادة (الإطارات السامية) دور مهم في نقل المعلومات اللازمة لمؤوسيم لتفهم الأهداف المرجوة، والدور الذي يلعبونه في مساندة هذه الأهداف. لذلك يتم الاعتماد بشكل مباشر على هذه الإطارات في توليد ثقة متبادلة بينهم وبين مؤوسيم ورسم علاقة قوية بينهم، مبنية على التقدير والاحترام الذي يرفع من الروح المعنوية لدى الأفراد ويجعل مهمة تناقل المعلومات تتم بطريقة سهلة وصحيحة.

➤ هل يتم الاعتماد على وسائل تكنولوجيا المعلومات والاتصال لتسهيل أداء الأفراد؟

في إطار تنفيذ برامج التحديث دخل ال ص و ت ب مرحلة نوعية أدرجت فيها تكنولوجيا المعلومات والاتصال من أجل الاستجابة لمعطيات مختلف المهن الجديدة، وتحسين على وجه الخصوص الخدمات المقدمة للزبائن البطالين لأجل استحداث نشاطاتهم الخاصة. وفي هذا السياق فقد تم ربط المديرية العامة بالوكالات الجهوية بشبكة الانترنت الوطني "جواب" (الجزائر للاتصالات)، وكذا تطوير وتشغيل الخدمات الالكترونية الداخلية، (البريد الالكتروني، خدمة الواب، والخط التحويلي والبروتوكول، ومنفذ المدى البعيد). وإنشاء موقع واب خارجي، وتصميم مدخل خاص بال ص و ت ب يدمج مجموع المعلومات الأساسية والإجراءات والنصوص التنظيمية، ووصلات الولوج إلى الخدمات، وكذا معاينة البيانات الإحصائية. ووكالة البلدية الجهوية كغيرها من الوكالات الجهوية تستفيد من جل هذه الخدمات

لتسهيل وصول الأفراد العاملين بها للمعلومات التي يحتاجونها. وللإشارة فإن الوكالات الولائية، البلدية، تيبازة والمدية لا تستفيد من هذه الخدمات، لأن هذه الوكالات لا تحتوي على شبكة محلية.

فيما يتعلق بالتطبيقات المعلوماتية التي يعتمد عليها الأفراد لأداء مهامهم، يوجد على مستوى الوكالة الجهوية 3 تطبيقات، تتمثل في: برنامج معلوماتي "Scrabble"، يسمح بالقيام بمختلف العمليات الحسابية. برنامج معلوماتي "Chômage"، يسمح بمتابعة وتسيير أداءات المستفيدين من نظام التعويض عن البطالة. إضافة إلى "Siproc"، وهو برنامج معلوماتي مصمم خصيصا لإدارة الملفات الخاصة بالباطلين أصحاب المشاريع 35-50 سنة، حيث يسمح بمتابعة كافة المراحل انطلاقا من تعيين صاحب المشروع إلى غاية تسديد القرض المكافئ.

أما على مستوى الوكالات الولائية فنجد كل من البرنامج الخاص بتعويض البطالين "Chômage"، وبرنامج "Siproc"، الذي بدأ العمل به حديثا في هذه الوكالات لأجل تسهيل أداء الأفراد في إطار مرافقة البطالين أصحاب المشاريع. ومن أجل إيواء قاعدة معطيات على مستوى الوكالة الجهوية، يقوم السائقين العاملين بالوكالات يوميا بنقل جميع الملفات والمعلومات الضرورية إلى الوكالة الجهوية، ليتم تصنيفها يوميا وإرسالها إلى المديرية العامة لتكوين قاعدة إجمالية وطنية.

2.3.1.3. التعليق على المقابلة

من خلال عرض أجوبة المقابلة، يتضح ما يلي:

- تستخدم الوكالة الجهوية طرق علمية في عملية توظيف الأفراد، وهذا من أجل الحصول على أفضل المهارات والكفاءات المهنية التي من شأنها أن تساهم في تحسين الأداء وتحقيق الأهداف المرجوة.
- يهتم ال ص و ت ب بصفة عامة، ووكالة البلدية الجهوية بصفة خاصة بتنمية قدرات الأفراد وزيادة معارفهم من خلال إتاحة الفرصة لهم للحصول على دورات تكوينية تمكنهم من التحكم في عملهم ورفع مستوى أداءهم.
- يظهر جليا أن نظام تقييم أداء الأفراد المطبق اختزل جميع أهدافه في هدف واحد، وهو تحديد العلاوات (المردودية الفردية والمردودية الجماعية)، بمعنى أنه حصر هدفه في الحافز المادي لا أكثر.
- المعايير المستخدمة في نظام تقييم أداء الأفراد لا تتسم بالموضوعية، لأنها لا تعكس جوانب الأداء المطلوب توفره في كل وظيفة، إضافة إلى تركيزها على عوامل صعبة القياس كالعوامل المتعلقة بالشخصية والسلوك، والتي يصعب الحكم عليها.

- نقص واضح للخدمات الاجتماعية والنشاطات الترفيهية والرياضية، التي من شأنها أن تحفز الأفراد على تحسين أداءهم.
- طبيعة الاتصالات هي اتصالات في كل الاتجاهات، أي أنها مفتوحة بين كافة المستويات سواء على المستوى الجهوي أو الولائي. وهذا ما يسمح بتناقل المعلومات وتوفير مناخ يهدف إلى تنمية العلاقات بين الأفراد، الأمر الذي يسمح بتحسين أداءهم وتحقيق الأهداف المنتظرة.
- إن استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال يبقى حديث العهد في ال ص و ت ب بصفة عامة وفي الوكالات محل الدراسة بصفة خاصة، مما يستدعي زيادة الجهود في هذا الإطار لتسهيل أداء الأفراد وتحسين نوعية الخدمات المقدمة.

2.3. منهجية الدراسة الميدانية

يقوم البحث العلمي على مجموعة من الخطوات والقواعد العامة الذي يتم في إطارها، لذا ومن خلال هذا المبحث يتم تعريف أهم الخطوات المتبعة في هذه الدراسة عن طريق توضيح فروض الدراسة، المنهج العلمي المستخدم فيها، مجالاتها، توضيح الأدوات والتقنيات المستخدمة في جمع البيانات والمعلومات ومعالجتها، إضافة إلى مجتمع الدراسة وكيفية اختيار العينة.

1.2.3. فرضيتي الدراسة

إن الهدف الأساسي الذي تسعى إليه هذه الدراسة هو البحث عن رفع أداء الصندوق الوطني للتأمين عن البطالة في دعم استحداث النشاطات الاقتصادية للفئة البطالة 35- 50 سنة، الأمر الذي يستوجب علينا الاعتماد على فرضيتين أساسيتين تتمحوران أساسا حول مستوى الأداء المحقق، ومدى امتلاك ال ص و ت ب لمقومات وشروط تساعد على رفع أداءه.

1.1.2.3. الفرضية الأولى: ضعف الأداء المحقق

انطلاقا من الأفكار والآراء السائدة حول ضعف أداء المؤسسات العمومية الخدمية بصفة عامة، والصندوق الوطني للتأمين عن البطالة بصفة خاصة، تبلورت الفرضية الأولى كالآتي:

" لا يحقق الصندوق الوطني للتأمين عن البطالة أداء عالي في إطار دعم استحداث النشاطات الاقتصادية"

تسعى هذه الفرضية إلى محاولة تحديد نوع ومستوى الأداء المحقق، أو بمعنى آخر محاولة التعرف على كل ما يحققه الصندوق الوطني للتأمين عن البطالة من نتائج وانجازات في إطار مهامه لاستحداث النشاطات الاقتصادية بالنسبة لأهم الأطراف المتعاملة معه، والتي تم حصرها في الزبائن البطالين

المتراوحة أعمارهم بين 35-50 سنة، والأفراد العاملين، وعليه يمكن إثبات صحة أو نفي هذه الفرضية بالاعتماد على فرضيتين فرعيتين:

✓ ف1: لا يحقق ال ص و ت ب أداء عالي بالنسبة للأفراد العاملين به.

✓ ف2: لا يحقق ال ص و ب أداء عالي بالنسبة للزبائن البطالين.

ويمكن إثبات صحة أو نفي هاتين الفرضيتين الفرعيتين انطلاقاً من النتائج المحققة لكل من الأفراد والزبائن كالتالي:

➤ النتائج المحققة للأفراد: يشير هذا العنصر إلى ما يحققه ال ص و ت ب في إطار تسيير الأفراد العاملين به، ويمكن أن يظهر ذلك من خلال بعدين أساسيين:

- البعد الكمي: ويمثل النتائج الكمية المحققة التي تعكس جهود ال ص و ت ب في إطار تسيير الأفراد، ومن خلال المعلومات المتحصل عليها أثناء الدراسة الميدانية، يتم الاعتماد على تطور عدد هؤلاء الأفراد خلال 3 سنوات الممتدة 2009-2011.

- البعد غير الكمي: يمكن أن تظهر النتائج غير الكمية التي يحققها ال ص و ت ب للأفراد العاملين به من خلال التعرف على درجة رضا هؤلاء الأفراد عن بيئة العمل. وهذا باعتبار أن رضا الأفراد هو محصلة للاتجاهات المتعلقة بأداء العمل. وعليه فإن درجة رضا الأفراد في ال ص و ت ب يمكن أن تظهر من خلال رضاه عن ما يلي:

✓ الرضا عن طبيعة العمل: الذي ينتج من خلال تكيف الفرد مع عمله وإدراكه لكل جزئيات هذا العمل وتحكمه فيه والسيطرة عليه، مما يزيد من ثقته في إمكانياته وقدراته، ويزيد من درجة رضاه.

✓ الرضا عن أسلوب الإشراف: فالمشرف له أهمية كبيرة، حيث بإمكانه التأثير على الأفراد وتوجيههم نحو الأفضل، ونحو العمل الإيجابي مما يزيد من ثقتهم ورضاهم.

✓ الرضا عن علاقات العمل: حيث يكون الفرد راضياً إذا كان طبيعة وظروف العمل تعطيه فرصة للتفاعل مع الزملاء وإقامة علاقات طيبة معهم.

✓ الرضا عن سياسات الأفراد: تزيد إمكانية نمو الأفراد وتقدمهم في أعمالهم من شعورهم بالأمان والتفوق في عملهم مما يخلق لديهم شعور بالرضا. كما تعتبر قرارات الترقية تحفيزية تشجع تزيد من شعورهم بالرضا.

✓ الرضا عن الأجر وملحقاته: يعتبر الأجر أهم الحوافز المادية التي تزيد من رضا الأفراد، فكلما كان مرتفعا كان له دور كبير في إشباع أكبر قدر ممكن من الحاجات، مما يعطي درجة رضا أكبر.

✓ الرضا عن الحوافز المادية: تؤثر ظروف العمل المادية من تهوية وإضاءة وحرارة ونظافة وغيرها على درجة تقبل الأفراد لبيئة عمله ودرجة رضاهم عنها

✓ الرضا عن الحوافز المعنوية: تحقق الحوافز المعنوية للأفراد حاجات نفسية واجتماعية ترفع من روح التعاون لديهم وتزيد من انتماءهم، لذا فإن توفرها بشكل مناسب وملائم يزيد من رضا الأفراد.

➤ النتائج المحققة للزبائن: يشير هذا العنصر إلى ما يحققه ال ص و ت ب لزبائنه البطالين في إطار خدمات التوجيه والمرافقة لاستحداث نشاطاتهم الخاصة. ويمكن أن يظهر ذلك من خلال بعدين أساسيين:

- البعد الكمي: ويمثل النتائج الكمية التي يحققها ال ص و ت متمثلة في مؤشرات كمية، وبناء على المعلومات التي تم الحصول عليها أثناء الدراسة الميدانية، يتم الاعتماد على أهم هذه المؤشرات وإبراز تطورها خلال 3 سنوات الممتدة 2009-2011. وتمثلت في:

- ✓ عدد الملفات التي تم إيداعها لدى وكالات ال ص و ت ب.
- ✓ عدد النشاطات التي انطلقت قانونيا / عدد الملفات المودعة.
- ✓ عدد النشاطات التي انطلقت فعليا / عدد الملفات المودعة.

- البعد غير الكمي: يتمثل في نظرة الزبائن البطالين واتجاهاتهم نحو أداء الخدمات المقدمة، أي تقييمهم للأداء الفعلي لنوعية وجودة هذه الخدمات، الأمر الذي يعكس درجة رضاهم عنها ونقاط الضعف والقوة فيها. ولأجل التعرف على توجهات الزبائن حول الأداء الفعلي ودرجة رضاهم، يتم الاعتماد على أهم الأبعاد التي تسمح بتمثيل الخدمات الممنوحة في إطار دعم استحداث النشاطات الاقتصادية، والتي يمكن أن يعتمد عليها هؤلاء الزبائن في الحكم على نوع ومستوى الأداء. ويمكن حصرها في بعدين أساسيين:

✓ الإعلام وجودة الاستقبال: ويقصد بذلك كافة الجهود والتسهيلات المادية والبشرية التي تساهم في توفير الظروف الملائمة لتعريف البطالين المعنيين بالخدمات المقدمة، وخلق الرغبة لديهم لاستحداث نشاطاتهم الخاصة، والعناية بهم والاستماع إليهم والنظر في انشغالهم.

✓ مرافقة المستشار المنشط : حيث يعتبر أداء المستشار المنشط بعدا بالغ الأهمية نظرا للدور الأساسي الذي يقوم به من خلال فحص وتركيب المشروع، الدعم عند المرور أمام لجنة الانتقاء والتصديق، فضلا عن الاستشارة والمساعدة طيلة مسار النشاط.

2.1.2.3. الفرضية الثانية: الافتقار لأهم الممارسات الإدارية التي تسمح بتحقيق أداء عالي

تم إثبات في الجانب النظري أن تحقيق درجة عالية من الأداء والتميز يتطلب توفر مجموعة من العناصر والمقومات، التي تشير في مجملها إلى أفضل الممارسات الإدارية الواجب تطبيقها من طرف أي المؤسسة مهما كان نوعها وحجمها، حتى تتمكن هذه الأخيرة من تحقيق الغايات والأهداف التي قامت من أجلها. بناءا عليه يمكن إرجاع ضعف أداء المؤسسات العمومية بصفة عامة، والصندوق الوطني للتأمين عن البطالة بصفة خاصة إلى الافتقار لأهم هذه الشروط والمقومات، لتتبلور الفرضية الثانية كالتالي:

" يفتقر الصندوق الوطني للتأمين عن البطالة لأهم الممارسات الإدارية التي من شأنها أن تساهم في تحسين أداءه في إطار دعم استحداث النشاطات الاقتصادية "

تسعى هذه الفرضية إلى التعرف على ما إذا كان ال ص و ت ب يمتلك أهم الشروط والمقومات التي تجعله يحقق أداء عالي في إطار دعم استحداث النشاطات الاقتصادية، كما تبين نقاط الضعف وأوجه القصور التي تعيق أداءه في هذا المجال، ولأجل الإجابة عن هذه الفرضية، وبناءا على ما سبق في الجانب النظري يتم الاعتماد على ثلاثة فرضيات فرعية تعكس أهم هذه المقومات والشروط كالتالي:

✓ ف 1: لا يعتمد الصندوق الوطني للتأمين عن البطالة على قيادة فعالة تساهم في تحسين أداءه في إطار دعم استحداث النشاطات الاقتصادية.

✓ ف 2: لا يهتم الصندوق الوطني للتأمين عن البطالة بالأفراد العاملين به بشكل يجعل منهم قوة مشاركة في تحسين أداءه في إطار دعم استحداث النشاطات الاقتصادية.

✓ ف 3: لا يعتمد الصندوق الوطني للتأمين عن البطالة على عملية التقييم لتحسين أداءه في إطار دعم استحداث النشاطات الاقتصادية.

للإجابة عن هذه الفرضيات الفرعية يتم الاستعانة ببعض المعايير والمؤشرات التالية:

- معايير القيادة: باعتبار أن عنصر القيادة يشير إلى صفات ومميزات القادة وأسلوبهم في تنمية وتسيير الأداء، فإن هذا العنصر يؤكد على ضرورة توفر سمات القيادة الفعالة في ال ص و ت ب، وأهمية

السلوك القيادي الذي يبرز من خلال مسؤولية القادة في تحقيق التكامل بين الجوانب التنظيمية والإنسانية لتحقيق الفعالية، والوصول إلى أعلى مستويات الأداء. ويتم تقييم هذا العنصر من خلال المعايير التالية:

✓ مدى توفر سمات القيادة الفعالة: إن السمات أو الصفات التي يتميز بها القادة في ال ص و ت ب تحدد بشكل أساسي نمط وأسلوب قيادتهم، كما تنعكس على مقدرتهم القيادية والإدارية. كما أنه لن يكون لهذه السمات أي أهمية إلا إذا أثرت في المرؤوسين، وساعدت على رفع مستوى أداءهم. وانطلاقاً مما سبق يمكن تقييم سمات القيادة في ال ص و ت ب من خلال اختبار مدى توفر السمات الثلاثة للقيادة الناجحة، والمتمثلة في السمات الشخصية، السمات السلوكية، والسمات الذهنية.

✓ نمط القيادة السائد: يعبر نمط القيادة عن الأسلوب السائد الذي يعتمده قادة ومسؤولي ال ص و ت ب في قيادتهم لمرؤوسيه، من حيث اهتمامهم بالعمل فيركزون على انجاز المهام وتحقيق الأهداف، أو من حيث اهتمامهم بالعلاقات الإنسانية مع مرؤوسيه. ولأجل تحديد نمط القيادة السائد بال ص و ت ب يمكن الاستعانة بنموذج الشبكة الإدارية ل بلاك وموتن باعتباره من أهم النماذج التي تهدف إلى إيجاد نوع من التكامل بين البعدين السابقين (العمل والعلاقات الإنسانية).

- معايير الأفراد: إن الفكرة الرئيسية هنا تكمن في أن ال ص و ت ب يمكن أن يكون أكثر فعالية إذا استطاع تسيير موارده البشرية بسياسات وتطبيقات قادرة على تزويده بالحجم والنوعية المطلوبة، وبمستوى التحفيز المرغوب فيه. وهو ما يظهر من خلال مجموع الأنشطة التسييرية المتعلقة بكيفية حصوله على الاحتياجات من الموارد البشرية، تنميتها، تحفيزها، وتوفير الظروف الملائمة لها والحفاظ عليها بما يساهم في تحقيق الأهداف بأعلى مستوى من الكفاءة والفعالية. وعليه تظهر بعض المعايير المتعلقة بمدى اهتمام ال ص و ت ب بشؤون الأفراد العاملين به كما يلي:

✓ مدى الاهتمام بتوفير الكفاءات وتنميتها: إن توفير الأفراد بالكمية والنوعية المطلوبة وتنميتها من خلال عمليات الاستقطاب والاختيار والتعيين للأفراد المؤهلين، بالإضافة إلى تكوينهم تعد من المهام الرئيسية التي ينبغي على ال ص و ت ب تحقيقها وضمان فعاليتها، فمتابعة هذه السياسات وتطبيقها بشكل جيد وفعال يعد ضماناً للأداء الجيد والعالي، ويقود حتماً إلى تحقيق الأهداف المرجوة.

✓ مدى الاهتمام بتحفيز الأفراد وحثهم على الانضباط: إن وصول الأفراد بال ص و ت ب إلى أعلى مستويات الأداء لا يعتمد فقط على توفير الأفراد المؤهلين والحرص على تدريبهم وإكسابهم المهارات المختلفة، بل يعتمد كذلك على تحفيزهم والتأثير عليهم بشكل ايجابي يجعل

منهم قوة مشاركة في رفع الأداء وتحقيق الأهداف المرسومة. وعليه فإن طبيعة أداء العمل بال ص و ت ب وجودته يتوقف على كافة الأساليب المستخدمة والوسائل المتاحة لتحفيز الأفراد وحثهم على الانضباط والعمل الجيد.

- معايير التحسين: يقصد بعملية التحسين كافة العمليات التي يقوم بها ال ص و ت ب في إطار مهامه وصلاحياته بغية رفع فعالية النشاطات والمسارات لتقديم خدمات ذات جودة عالية وتحقيق الأهداف المقررة، ويمكن التعرف على الجهود المبذولة في هذا الإطار من خلال التعرف على درجة الاعتماد على عملية تقييم الأداء، باعتبارها عملية ضرورية تسمح بالحكم على مستوى الأداء المحقق من جهة، واتخاذ الأساليب المناسبة لتحسينه وتطويره من جهة أخرى.

2.2.4. منهج وأدوات الدراسة

بعد توضيح الفرضيتين اللتين تعتمد عليهما هذه الدراسة، يتم توضيح المنهج العلمي المستخدم، مجالات الدراسة والأدوات المستخدمة فيها.

1.2.2.4. منهج الدراسة

إن اختيار منهج دراسة معينة يخضع لطبيعة الموضوع المدروس، وكذا الغاية منه، فطبيعة الدراسة هي التي تحدد أنسب المناهج العلمية لها وكيفية توظيفها وكذا اختيار الأدوات المنهجية المناسبة في جمع البيانات ومدى اتفاقها مع طبيعة المنهج. بناءا عليه وانطلاقا من طبيعة الدراسة والأهداف التي تسعى إلى تحقيقها في الكشف عن سبل تحسين أداء الصندوق الوطني للتأمين عن البطالة في استحداث النشاطات الاقتصادية وعلى ضوء التساولين الذين تسعى الدراسة للإجابة عليهما يتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، باعتباره " يركز على وصف دقيق وتفصيلي لظاهرة أو موضوع محدد بالاعتماد على جمع الحقائق والبيانات وتصنيفها ومعالجتها وتحليلها تحليلا كافيا ودقيقا لاستخلاص دلالتها والوصول إلى نتائج وتعميمات عن الظاهرة أو الموضوع محل الدراسة" [97] ص59. وبما أن المنهج الوصفي التحليلي له عدة مداخل، فقد تم الاعتماد على ثلاثة مداخل خلال هذه الدراسة، تمثلت فيما يلي:

- المدخل الوثائقي: الذي يسمح بالوصول إلى تصور معرفي عام عن موضوع الدراسة، بالاستناد على مراجع أولية وأخرى ثانوية، ومن ثم تحليل محتوياتها بهدف استنتاج ما يتصل بمشكلة الدراسة من أدلة وبراهين تجيب عليها، وقد تم اعتماد هذا المدخل في إعداد الجانب النظري من خلال التطرق إلى الإطار العام لأداء المؤسسة، الطرق والنماذج التي تسمح بقياس الأداء بدأ بالمؤشرات المالية وأهم الانتقادات

الموجهة إليها، طرق القياس غير المالية، ونماذج الجودة للأداء المتميز التي تضم معايير مؤشرات تشير إلى أهم العناصر والشروط التي تسمح بتحقيق أداء عالي.

- مدخل دراسة الحالة: الذي يركز على الاهتمام بحالة واحدة قائمة في حد ذاتها تتعلق بفرد أو جماعة أو مؤسسة، وذلك من خلال جمع البيانات والمعلومات عن الوضع الراهن للحالة والرجوع إلى الأوضاع السابقة، بحيث تأخذ في الاعتبار التفاعل القائم بين كافة الأمور المؤثرة على الحالة موضع الدراسة [98] ص128. وقد تم اعتماد هذا المدخل لتحليل حالة وكالة البلدية الجهوية والوكالات الولائية التابعة لها من حيث تنظيمها، مهامها، نوعية الخدمات التي تمنحها، وهذا بالاعتماد على البحث الاستطلاعي وتحليل الوثائق المتعلقة بالحالة.

- مدخل المسح الميداني بطريقة العينة: الذي يعرف بأنه ذلك النوع من البحوث الذي يتم بواسطة استجواب جميع أفراد المجتمع أو عينة كبيرة منهم، وذلك بهدف وصف الظاهرة المدروسة من حيث طبيعتها ودرجة وجودها، بحيث يجب أن تكون هذه العينة ممثلة وتحمل صفات مشتركة للمجتمع الأصل المعني بالبحث [99] ص145، وقد تم استخدام هذا المدخل لإجراء مسح داخلي لجميع الأفراد العاملين بالوكالات الولائية محل الدراسة. بالإضافة إلى مسح خارجي لعينة من الزبائن الذين استفادوا من الخدمات التي تمنحها هذه الوكالات لإنشاء نشاطاتهم الخاصة.

2.2.2.4. مجالات الدراسة

تمثلت مجالات الدراسة فيما يلي:

- المجال المكاني: تمت الدراسة الميدانية على مستوى إحدى الهياكل للامركزية لـ ص و ت ب، والمتمثلة في وكالة البلدية الجهوية والوكالات الولائية التابعة لها: وكالة البلدية، وكالة تيبازة، وكالة المدينة. وتجدر الإشارة إلى أنه لم يتم تعريف هذه الوكالات بشكل خاص لأن لها نفس التنظيم والمهام مع جميع وكالات الـ ص و ت ب الأخرى في كامل التراب الوطني، سواء كان ذلك بالنسبة للوكالات الجهوية أو الولائية.

- المجال البشري: اشتملت الدراسة على قادة الوكالات الولائية التابعة لوكالة البلدية الجهوية، وجميع الأفراد العاملين بهذه الوكالات، وكذا الزبائن الذين استفادوا من الخدمات التي تقدمها هذه الوكالات في إطار الدعم والمراقبة لاستحداث نشاطاتهم الخاصة.

- المجال الزمني: انطلقت الدراسة الميدانية في أواخر شهر مارس 2011، حيث كانت في البداية عبارة عن زيارات استطلاعية إلى الوكالات محل الدراسة لجمع البيانات والمعلومات التي تساعد على

توجيه الدراسة بالشكل الصحيح، وتحديد المعالم الأساسية التي تبنى عليها الاستثمارات، بالأخص الاستثمار الموجهة للزبائن البطالين، التي تتطلب تحديد أهم الأبعاد التي يمكن لها أن تمثل الخدمات الممنوحة في إطار دعم استحداث النشاطات الاقتصادية للبطالين البالغين بين 35 و50 سنة. ليتم بعد ذلك توزيع جميع الاستثمارات، الأمر الذي تطلب زيارات عديدة ومتكررة دامت إلى غاية أواخر جويلية 2011.

- المجال الموضوعي: تمحورت الدراسة حول البحث عن سبل تحسين أداء ال ص و ت ب في دعم استحداث النشاطات الاقتصادية على مستوى الوكالات الولائية التابعة للوكالة الجهوية بالبلدية، وهذا عن طريق تقييم أداء هذه الوكالات من حيث النتائج التي تحققت من جهة، وما تمتلكه من مقومات وشروط تساعد في رفع أداءها من جهة أخرى.

3.2.2.4. الأدوات المستخدمة في الدراسة

تعتمد أي دراسة علمية على مجموعة من الأدوات التي تخدم طبيعة الموضوع، وتتماشى مع منهج الدراسة المتبع، ولأن هذه الدراسة تعتمد على المنهج الوصفي التحليلي من خلال ثلاثة مداخل، فقد تم الاستعانة في كل مدخل بمجموعة من التقنيات والأدوات كالتالي:

- الأدوات المستخدمة في المدخل الوثائقي: للإحاطة بموضوع الدراسة تم الاعتماد في هذا المدخل على جمع وتحليل كل ما كتب عن موضوع الأداء في الكتب العامة والمتخصصة، والدوريات العلمية، والرسائل والأبحاث الجامعية، بالإضافة إلى شبكة المعلومات العنكبوتية (الانترنت).

- الأدوات المستخدمة في دراسة الحالة: تم الاعتماد في دراسة الحالة على ما يلي:

✓ البحث الاستطلاعي: وذلك من خلال زيارات متعددة إلى مقر الوكالة الجهوية بالبلدية، والوكالات الولائية التابعة لها، حيث تم إجراء مقابلات مع المدير الجهوي لوكالة البلدية، الذي منحنا الموافقة على إجراء البحث في الوكالات الولائية التابعة لوكالته في أواخر شهر مارس 2011، وكذا مقابلات مع رئيس مصلحة المستخدمين بالوكالة الجهوية وقادة الوكالات الولائية، حيث سمحت هذه المقابلات بمناقشة موضوع الدراسة والحصول على بعض المعلومات التي تخدم أغراض هذا البحث.

✓ تحليل الوسائل المتعلقة بالحالة: وذلك من خلال تحليل الوثائق المتعلقة بالهيكل التنظيمي، وأنشطة ومهام ال ص و ت ب ، بالإضافة إلى بعض القوانين المتعلقة بال ص و ت ب خاصة تلك المتعلقة بإجراء دعم استحداث النشاطات الاقتصادية للبطالين المتراوح أعمارهم ما بين 35

و50 سنة، كما تم الإطلاع على الموقع الإلكتروني لل ص و ت ب والاستفادة من بعض المعلومات الواردة فيه.

- الأدوات المستخدمة في المسح الميداني: تم الاعتماد في هذا المدخل على ما يلي:

✓ الملاحظة: تعتبر الملاحظة واحدة من أقدم وسائل جمع البيانات والمعلومات الخاصة بظاهرة ما، حيث تعرف على أنها عملية مراقبة أو مشاهدة لسلوك الظواهر والمشكلات بأسلوب علمي منظم ومخطط وهادف قصد التفسير وتحديد العلاقة بين المتغيرات والتنبؤ بسلوك الظاهرة وتوجيهها لخدمة أغراض الدراسة، وتيسر الملاحظة الحصول على كثير من البيانات التي لا يمكن الحصول عليها باستخدام الطرق الأخرى لجمع المعلومات، و تفيد كذلك في الظروف التي يرفض فيها المستجيبون التعاون مع الباحث. ويمكن التمييز بين أسلوبين للملاحظة من حيث دور الباحث في الظاهرة، وهما [100] ص74: ملاحظة مشاركة، يكون للباحث دور ايجابي وفعال في أحداث الملاحظة، بمعنى أنه يقوم بالدور نفسه ويشارك أفراد الدراسة في سلوكهم والممارسة المراد دراستها، وملاحظة غير مشاركة، وهنا يقوم الباحث بأخذ موقف أو مكان معين يراقب فيه أحداث الظاهرة دون يشارك أفرادها بالدور الذي يقومون به.

وفي هذا الصدد فقد تم الاعتماد في هذه الدراسة على أسلوب الملاحظة غير المشاركة، وهذا من خلال الزيارات الاستطلاعية للوكالات محل الدراسة بغرض تفحص الجوانب المبحوثة عن قرب، خاصة فيما يتعلق بالتسهيلات المادية، وكذا معرفة سلوك الأفراد بالأخص اتجاه الزبائن البطالين المترددين على هذه الوكالات.

✓ المقابلة: تعتبر المقابلة إحدى الأدوات الأساسية في جمع البيانات أو المعلومات، فهي تعد تقنية مباشرة تستخدم بين الباحث عادة من جهة وشخص أو عدة أشخاص من جهة أخرى، وذلك بغرض التوصل إلى معلومات تعكس حقائق أو مواقف محددة يحتاج الباحث للتوصل إليها والحصول عليها في ضوء أهداف بحثه [99] ص174. وقد تم استخدام المقابلة في هذه الدراسة مع كل من المدير الجهوي لوكالة البلدية الجهوية، ورئيس مصلحة المستخدمين، من أجل الحصول على البيانات والمعلومات أولاً ثم تحليل الإجابات المتحصل عليها.

✓ الاستمارة: يعتبر من بين أهم الأدوات المستعملة لجمع البيانات والمعلومات المتعلقة بموضوع بحث محدد، و يعرف بأنه عبارة عن مجموعة من الأسئلة المكتوبة التي تعد بقصد الحصول على معلومات أو آراء المبحوثين حول ظاهرة أو موقف معين [100] ص63، ويتم بناء الاستمارة على أساس الفرضيات وأهداف البحث المحددة، مما يستدعي تقسيمها إلى محاور

أساسية، بحيث يتم وضع مؤشرات إجرائية للبحث، ثم صياغة هذه المؤشرات في شكل أسئلة تتكامل كل مجموعة منها حول محور معين، ومن ثم تتكامل المؤشرات كلها لتغطي محاور الاستمارة، التي تتكامل بدورها لتغطي فرضيات الدراسة وأهدافها.

وبناء على فرضيات وأهداف الدراسة، ولأن كل من الأدوات السابقة لم تكن كافية للإحاطة بجميع جوانب الدراسة، فقد تم الاعتماد على ثلاثة استمارات، واحدة موجهة لقادة الوكالات الولائية: البلدية، تيبازة، والمدية، واستمارة موجهة للأفراد العاملين(المرووسين) في هذه الوكالات، وأخرى موجهة للزبائن البطالين الذين استفادوا من عمليات الدعم والمرافقة لإنشاء نشاطاتهم الخاصة.

وفي هذا الصدد فقد تم إعداد ثلاثة استمارات أولية متكونة من مجموعة من الأسئلة تم جمعها وغربلتها من عدة مراجع (كتب، أطروحات، مواقع الانترنت)، وبعد استشارة الأستاذ المشرف وبعض الأساتذة المتخصصين تم إجراء بعض التغييرات عليها، لتتضمن في الأخير مجموعة من الأسئلة المغلقة والأسئلة المغلقة المفتوحة والأسئلة المتعددة الإجابات، موزعة جميعها على عدة محاور.

- الاستمارة الموجهة لقادة الوكالات الولائية: تهدف إلى تقييم سمات ونمط القيادة من وجهة نظر القادة، أي تقييم ذاتي لقادة الوكالات محل الدراسة. وبذلك تضمنت هذه الاستمارة المحاور التالية:

- ✓ سمات القيادة الإدارية: يتضمن مجموعة الأسئلة للتحقق من وجود أو غياب سمات القيادة الفعالة لدى قادة الوكالات الولائية محل الدراسة.
- ✓ نمط القيادة الإدارية: يتضمن تطبيق الشبكة الإدارية ل Blake و Mouton باعتبارها من أهم أساليب التقييم الذاتي، التي يمكن أن يستخدمها القادة لتحديد سلوكهم من ناحيتي الاهتمام بالعمل، والعلاقات مع المرؤوسين.
- ✓ بيانات عامة حول المستجوبين: يتضمن معلومات عامة حول الشخص المعني بالبحث كالجنس، المستوى التعليمي، وسنوات الخبرة.

- الاستمارة الموجهة للأفراد العاملين في الوكالات الولائية: وتهدف إلى التأكد من آراء القادة حول سمات ونمط قيادتهم، والتأكد من إجابات رئيس مصلحة المستخدمين حول السياسات المتبعة لتوفير الكفاءات وتنميتها وتحفيزها، فضلا عن التعرف على درجة رضا الأفراد عن بيئة العمل، وعليه فقد تضمنت هذه الاستمارة المحاور التالية:

- ✓ سمات القيادة الإدارية: يتضمن مجموعة من الأسئلة التي تظهر آراء واتجاهات الأفراد حول سمات قادتهم، للتحقق من وجود أو غياب سمات القيادة الفعالة.

- ✓ نمط القيادة الإدارية: يتضمن تطبيق الشبكة الإدارية لBlake وMouton التي تسمح بتحديد سلوك القادة من حيث الاهتمام بالعمل أو العلاقات الإنسانية، وهذا من وجهة نظر المرؤوسين.
- ✓ الاهتمام بتوفير الكفاءات وتنميتها وتحفيزها: يتضمن مجموعة الأسئلة التي تهدف إلى تحديد درجة الاهتمام بتوفير الاحتياجات من الموارد البشرية بالتنوع المطلوبة، وتنميتها وتحفيزها وتوفير الظروف الملائمة لها، والحفاظ عليها بما يساهم في رفع مستوى أداءها.
- ✓ بيانات عامة حول المستجوب: يتضمن معلومات عامة حول الشخص المعني بالبحث، كالجنس المستوى التعليمي، وسنوات الخبرة.

- الاستمارة الموجهة للزبائن الباطلين: تهدف إلى التعرف على آرائهم واتجاهاتهم حول أداء الخدمات المقدمة ودرجة رضاهم عنها، باعتبارهم الأداة الأساسية للحكم على مستوى هذه الخدمات. وقد تضمنت هذه الاستمارة المحاور التالية:

- ✓ الإعلام وجودة الاستقبال: يتضمن مجموعة الأسئلة التي تهدف إلى التعرف على مدى توافر جميع التسهيلات المادية والبشرية التي تسمح بتعريف الزبائن الباطلين بالخدمات المقدمة، والعناية بهم والنظر في انشغالهم.
- ✓ مرافقة المستشار المنشط: يتضمن مجموعة الأسئلة التي تشير نوع ومستوى المرافقة التي تحصل عليها الباطلين من طرف المستشارين المنشطين طيلة مشوارهم لإنشاء نشاطاتهم الخاصة.
- ✓ بيانات عامة حول المستجوب: يتضمن معلومات عامة حول المبحوث صاحب النشاط، كالجنس والمستوى التعليمي وغيرها.

- الأدوات المستخدمة في تحليل البيانات: لتحقيق أهداف الدراسة، وتحليل البيانات التي تم تجميعها بواسطة أداة الاستمارة، تم الاستعانة ببعض الأساليب الإحصائية المناسبة باستخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية Statistical Package for Sciences Social، والذي يرمز له باختصار (SPSS). حيث تمثلت هذه الأساليب الإحصائية في:

- ✓ بالنسبة لعرض البيانات تم استخدام الجداول الإحصائية والأعمدة البيانية بالإضافة إلى الدوائر لتسهيل عملية قراءة البيانات.
- ✓ أما فيما يخص التحليل والتفسير فقد تم استخدام النسب المئوية، التكرارات، المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية.

3.2.4. مجتمع وعينة الدراسة

يتم خلال هذا المطلب تحديد مجتمع وعينة الدراسة.

1.3.2.4. مجتمع الدراسة

إن الهدف الأساسي لهذه الدراسة هو البحث عن سبل تحسين أداء ال ص و ت ب في دعم استحداث النشاطات الاقتصادية، وذلك على مستوى وكالة البلدية الجهوية. وباعتبار أن أداء هذه الوكالة يظهر بالأساس على مستوى الوكالات الولائية التابعة لها، كون هذه الأخيرة هي التي تتعامل مباشرة مع البطالين المعنيين من خلال عمليات التوجيه والمرافقة، فإن مجتمع الدراسة يضم قادة هذه الوكالات الولائية، وجميع الأفراد العاملين بها.

إضافة إلى ذلك يضم مجتمع الدراسة جميع البطالين المستفيدين من خدمات التوجيه والمرافقة التي يمنحها ال ص و ت ب على مستوى الوكالات الولائية محل الدراسة. وتجدر الإشارة أن هذا المجتمع يمثل البطالين الذين وصلوا إلى مرحلة انجاز النشاط، أي أن نشاطهم لم ينطلق بعد على أرض الواقع. وقد تم اختيار هذا المجتمع نظرا لصعوبة الوصول إلى البطالين الذين انطلقت نشاطاتهم لعدم زيارتهم للوكالات المعنية، في حين أن البطالين الذين هم في مرحلة الانجاز، مازالوا يترددون على الوكالات، مما يسهل عملية الوصول إليهم لتوزيع الاستمارة الموجهة لهم. كما هذا المجتمع يخدم أغراض الدراسة كون البطالين الذين وصلوا إلى هذه المرحلة مروا بأهم مراحل التوجيه والمرافقة التي تمنحها وكالات ال ص و ت ب محل الدراسة.

لأن أي دراسة تعتمد في جمعها للبيانات والمعلومات على أسلوبين: أسلوب الحصر الشامل وأسلوب المعاينة، فقد تم الاعتماد في هذه الدراسة على الأسلوبين معا كالتالي:

2.3.2.4. أسلوب الحصر الشامل

يسعى هذا الأسلوب إلى الحصول على البيانات والمعلومات من كل وحدة من وحدات المجتمع المدروس دون استثناء، وقد تم اعتماد هذا الأسلوب بالنسبة لكل من:

➤ بالنسبة للقادة: باعتبار أن كل وكالة ولوائية تسير من طرف رئيس وكالة ولوائية، فقد تم توزيع الاستمارة على قادة هذه الوكالات بهدف تقييم ذاتي لهم.

ويمكن تلخيص الخصائص العامة لقادة الوكالات الولائية محل الدراسة في الجدول الموالي:

البيان	قائد وكالة البلدية	قائد وكالة تيبازة	قائد وكالة المدية
الجنس	ذكر	ذكر	ذكر
السن	43 سنة	39 سنة	45 سنة
المستوى التعليمي	جامعي	جامعي	جامعي
ميدان التعليم	المالية	المالية	المالية
الأقدمية في الص و ت ب	14 سنة	09 سنوات	11 سنة
الوظيفة السابقة	مستشار منشط	مراقب رئيسي	مدير جهوي
الحصول على دورات تكوينية في مجال التسيير	نعم	لا	نعم

الجدول 3.3: الخصائص العامة لقادة الوكالات الولائية محل الدراسة [بناء على معطيات الاستمارة]

من خلال الجدول يمكن ملاحظة ما يلي:

- ✓ اعتماد ال ص و ت ب على الرجال لشغل منصب رئيس وكالة، ليس فقط بالنسبة للوكالات الثلاثة محل الدراسة. فكل الوكالات الولائية يترأسها رجال، قد يكون ذلك لطبيعة العمل وكثرة التنقلات بين الوكالة الولائية والوكالة الجهوية، فضلا عن التعامل مع البطالين المتراوحة أعمارهم بين 35-50 سنة، والذين يكونون في أغلب الحالات متوترين نظرا للوضعية التي يمرون بها، إلا أن هذا ليس سبب كافي لعدم الاعتماد على العنصر النسوي في مثل هذه المناصب القيادية، فقد أثبتت المرأة نجاحها في ميادين ومجالات أكثر تشبكا وتعقيدا.
- ✓ سن القادة الثلاثة يفوق 35 سنة، مما يبين أن التعيين في هذا المنصب يعتمد على الأقدمية أو المدة التي يقضيها الفرد في ال ص و ت ب، مما يجعل عملية الترقية تعتمد على أساس الأقدمية أكثر منه على أساس الكفاءة، وهو ما تؤكد السنوات التي قضاها القادة في ال ص و ت ب والوظائف السابقة لهم. إلا أن ما يلفت الانتباه أن قائد وكالة المدية كان سابقا يحتل منصب مدير جهوي.
- ✓ بالنسبة للمستوى التعليمي، القادة الثلاثة لديهم مستوى جامعي وهو أمر طبيعي لطبيعة المنصب. كما يلاحظ أنه ولا واحد منهم حاصل على شهادة في إدارة الأعمال، ولو كشهادة مكملة للشهادات التي يمتلكونها الأمر الذي يساعدهم في اتخاذ القرارات السليمة في مجال التخطيط والتنظيم والتوجيه، وكذا تدعيم وتوطيد العلاقات مع المرؤوسين.
- ✓ فيما يخص حصول القادة لدورات تكوينية فقد صرح كل من قائد وكالة البلدية والمدية أنهم تحصلوا على دورات تكوينية في مجال التسيير، إلا أن قائد وكالة تيبازة وبالرغم من أنه قضى 9 سنوات في ال ص و ت ب، وانتقل من مراقب رئيسي إلى رئيس وكالة فقد صرح أنه لم

يحصل ولو مرة واحدة على تكوين في مجال التسيير. وهو ما يتوافق مع إجابته عن القدرة على تخطيط وبرمجة الوقت والمهام حيث أفاد نفس القائد أن مستواه لا يتعدى الحد المقبول مما يدل على حاجته إلى تكوين في مجال التسيير.

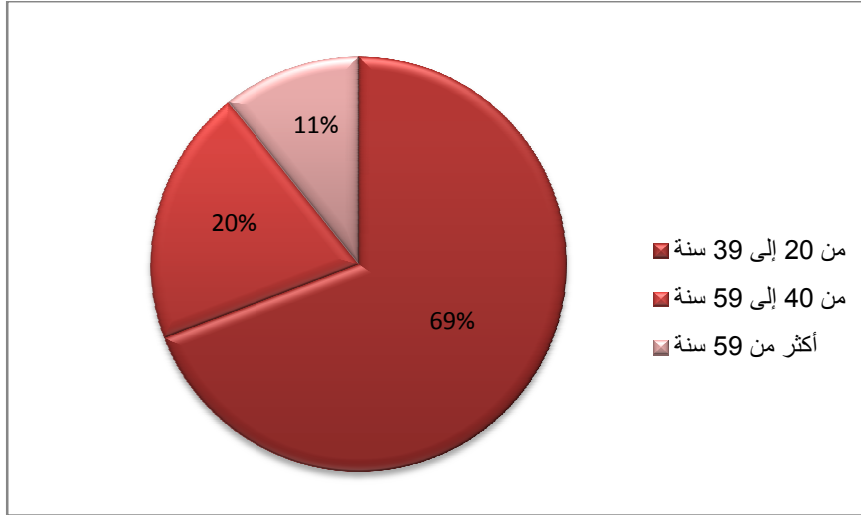
➤ بالنسبة للأفراد العاملين: بما أن عدد الأفراد العاملين بالوكالات محل الدراسة لا يتعدى 69 فرد موزعين كالتالي: وكالة البلدية: 23 فرد، وكالة تيبازة: 24 فرد، وكالة المدينة: 22 فرد، فقد تم الاعتماد على أسلوب الحصر الشامل الذي يسعى للحصول على البيانات من كل وحدة من وحدات المجتمع المدروس. وبعد توزيع الاستثمارات تم استرجاع 22 استثماراً في وكالة البلدية، 22 استثماراً في وكالة تيبازة، و21 استثماراً في وكالة المدينة، أي أن نسبة استجابة المبحوثين في الوكالات الثلاثة تفوق 90%، وهي نسبة جيدة، يمكن الاعتماد عليها في إجراء الدراسة الميدانية.

ويمكن التعرف على الخصائص العامة للأفراد المبحوثين كما يلي:

- توزيع الأفراد حسب السن: حيث تم تقسيم الفئة العمرية إلى 3 فئات: من 20 إلى 39 سنة، من 40 إلى 59 سنة، أكثر من 59 سنة.

البيان	من 20 إلى 39 سنة	من 40 إلى 59 سنة	أكثر من 59 سنة
و. البلدية	14	06	02
%	63.63	27.27	09.09
و. تيبازة	16	05	01
%	72.72	22.72	04.54
و. المدينة	15	04	02
%	71.42	19.04	09.52
المجموع	45	13	07
%	69.23	20	10.76

الجدول 4.3: توزيع الأفراد حسب متغير السن [بناء على معطيات الاستثمارة]



الشكل 1.3: توزيع مجموع الأفراد حسب متغير السن [بناء على معطيات الاستمارة]

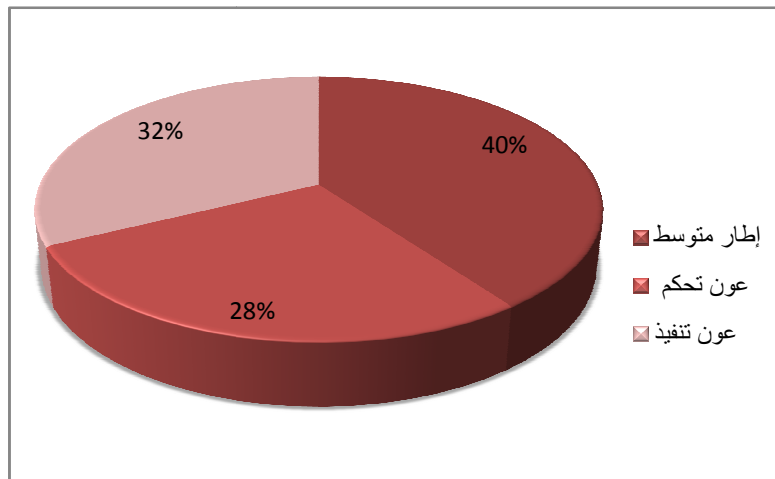
يتضح من خلال الجدول أن الفئة العمرية من 20 سنة إلى 39 سنة هي الغالبة من أفراد العينة في الوكالات الثلاثة، حيث بلغت نسبتها 63.63% في وكالة البلدية، 72.72% في وكالة تيبازة، 71.42% في وكالة المدية. ثم تليها الفئة العمرية من 40 إلى 59 سنة بنسبة 27.27% في وكالة البلدية 22.72% في وكالة تيبازة، 19.04% في وكالة المدية. أما الفئة العمرية التي تقابل أقل نسبة فهي فئة أكثر من 59 سنة بنسبة 9.09% في وكالة البلدية، 4.54% في وكالة تيبازة، 9.52% في وكالة المدية.

وفي العموم فإن الفئة العمرية من 20 إلى 39 سنة تمثل جزءا كبيرا من عينة الدراسة بنسبة 69.23% وهو ما يعني أن الأفراد العاملين بالوكالات الولائية التابعة لوكالة البلدية الجهوية يمثلون فئة شابة يمكن لها أن تقدم أعلى مستوى من الأداء إذا ما تم توجيهها وتكوينها وإعدادها وفق استعدادات الأفراد من جهة واحتياجات ال ص و ت ب من جهة أخرى، مع الأخذ بالاعتبار لأهمية التوظيف وتوزيع الأفراد وفقا للمؤهلات والاستعدادات والكفاءات.

- توزيع الأفراد حسب المستوى الوظيفي: حيث تم توزيع عينة الدراسة حسب المستوى الوظيفي إلى إطارات متوسطة، أعوان تحكم، أعوان تنفيذ.

البيان	إطار متوسط	عون تحكم	عون تنفيذ
و. البلدية	12	04	06
	54.54	18.18	27.27
و. تيبازة	05	09	08
	22.72	40.90	36.36
و. المدينة	09	05	07
	42.85	23.81	33.33
المجموع	26	18	21
	40	27.69	32.30

الجدول 5.3: توزيع الأفراد حسب المستوى الوظيفي [بناء على معطيات الاستمارة]



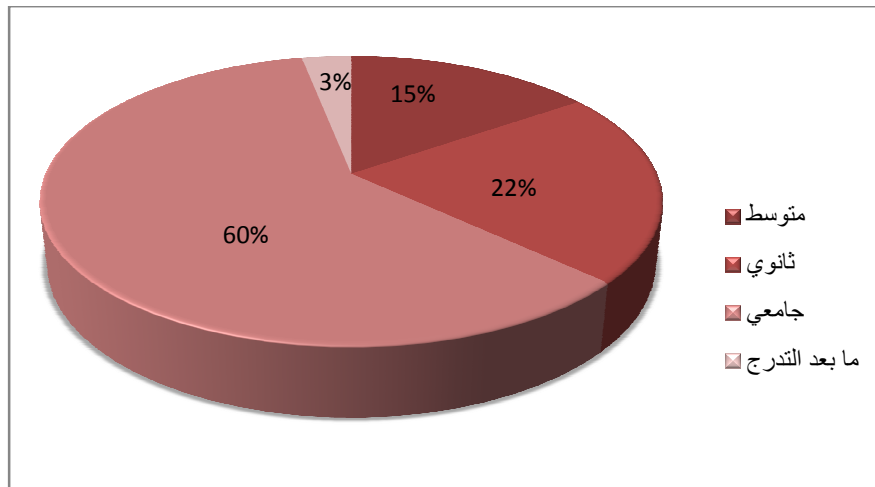
الشكل 2.3 : توزيع مجموع الأفراد حسب المستوى الوظيفي

يتضح من خلال الجدول أن أغلب الأفراد في وكالة البلدية هم إطارات متوسطة بنسبة 54.54%، في حين تمثل هذه الفئة المهنية أقل نسبة في وكالة تيبازة بنسبة 22.72%. كما يلاحظ أيضا وجود نسبة معتبرة من أعوان التحكم في وكالة تيبازة، والتي تمثل أكبر نسبة في هذه الوكالة 40.90%. وفي العموم وإن كانت فئة الإطارات المتوسطة هي التي تمثل أكبر نسبة من مجموع الأفراد العاملين في الوكالات الثلاثة، فإن فئة أعوان التنفيذ هي الأخرى تمثل نسبة هامة 32.30%، وكذا فئة أعوان التحكم بنسبة 27.69%. ومن خلال هذه النتائج يمكن ملاحظة أنه، وبالرغم من أن الوكالات الثلاثة تهتم بنفس المهام والأعمال، إلا أنه يظهر جليا خلل في توزيع وترتيب الفئات المهنية بها وهو ما يعرقل عملية تنسيق المهام وتنظيمها ويحد من إمكانية استغلال طاقات الأفراد وتوجيهها بما يساهم في رفع وتحسين الأداء.

- توزيع عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي: حيث تم توزيع عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي للأفراد إلى متوسط، ثانوي، جامعي، ما بعد التدرج.

البيان	متوسط	ثانوي	جامعي	ما بعد التدرج
و. البلدية	03	05	13	01
%	13.63	22.72	68.18	4.54
و. تبياسة	04	04	14	00
%	18.18	18.18	68.18	00
و. المدينة	03	05	12	01
%	14.28	23.81	66.66	4.76
المجموع	10	14	39	2
%	15.38	21.53	60	03.07

الجدول 6.3: توزيع الأفراد حسب المستوى التعليمي [بناء على معطيات الاستمارة]



الشكل 3.3: توزيع مجموع الأفراد حسب المستوى التعليمي

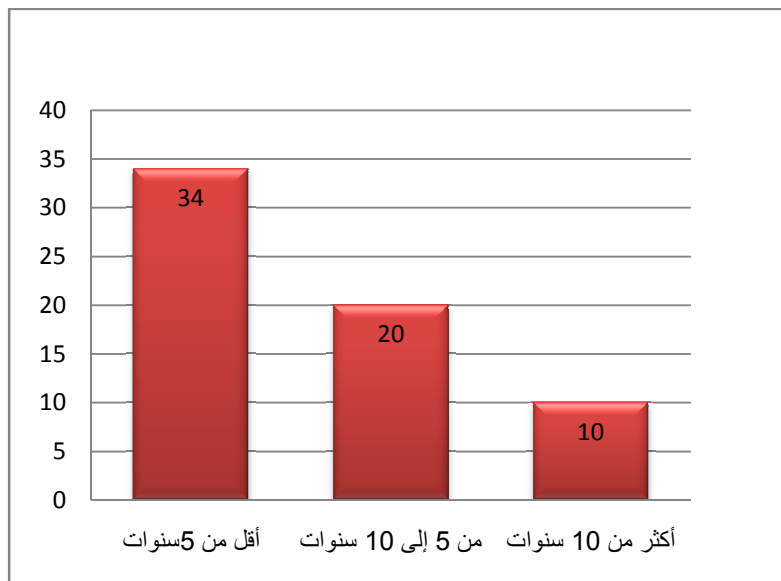
يتضح من خلال الجدول أنه أكثر من نصف أفراد العينة في الوكالات الثلاثة من ذوي المستوى الجامعي وذلك بنسبة 60%، وهو ما يشير إلى اعتماد الوكالات على خريجي الجامعات، الأمر الذي يعني أن مهمة رفع وتحسين الأداء تكون سهلة، إذا ما تم استغلال هذه الفئة بشكل جيد من خلال عمليات التكوين والتحفيز، وغيرها من السياسات التي تزيد من معارف وخبرات هؤلاء الأفراد، وتهيئ لهم المناخ الملائم لبذل قصارى جهدهم لتحسين أداءهم. كما يلاحظ من خلال الجدول وجود نسبة معتبرة من أصحاب المستوى المتوسط والثانوي 36.92%، وهو ما يتوافق مع نتائج الجدول السابق الذي يبين

وجود نسبة هامة من فئة أعوان التنفيذ 32.30% ، حيث أن هذه الفئة لا تتطلب في أغلب الأحيان مستوى عالي من التعليم. أما فيما يتعلق بالنسبة المتبقية 3.07% فهم ذوي مستوى ما بعد التدرج، وإن كانت هذه النسبة ضعيفة جدا فإن وجود أفراد حاملين شهادات عليا من شأنه أن يعزز أداء الوكالات ويسمح لهؤلاء الأفراد بالحصول على مناصب قيادية تمكنهم من إطلاق معارفهم وخبراتهم بما يساهم بتحسين الأداء الكلي.

- توزيع الأفراد حسب سنوات الخبرة: حيث تم تقسيم سنوات الخبرة إلى، أقل من 5 سنوات، من 5 إلى 10 سنوات، أكثر من 10 سنوات.

البيان	أقل من 5 سنوات	من 5 إلى 10 سنوات	أكثر من 10 سنوات
و. البلدية ك	10	07	05
%	45.45	31.81	22.72
و. تيبازة ك	13	05	04
%	59.09	22.72	18.18
و. المدية ك	11	08	02
%	52.38	38.09	09.52
المجموع	34	20	11
%	52.30	30.76	16.92

الجدول 7.3: توزيع الأفراد حسب سنوات الخبرة [بناء على معطيات الاستمارة]



الشكل 4.3: توزيع مجموع الأفراد حسب سنوات الخبرة

يتضح من خلال الجدول أن نسبة الأفراد الذين لديهم خبرة أقل من 5 سنوات تمثل أكبر نسبة في الوكالات الثلاثة، البلدية 45.45%، تيبازة 59.09%، المدينة 52.38%. ثم تليها نسبة الأفراد الذين لديهم خبرة تتراوح من 5 إلى 10 سنوات، البلدية 31.81%، تيبازة 22.72%، المدينة 38.09%. ثم تأتي نسبة الأفراد الذين لديهم خبرة أكثر من 10 سنوات، البلدية 22.72%، تيبازة 18.18%، المدينة 09.52%. إن هذه النتائج تشير إلى نقص الخبرة لدى الأفراد في الوكالات محل الدراسة، ويمكن إرجاع ذلك إلى حداثة إجراء استحداث النشاطات الاقتصادية الذي تولى ال ص و ت ب مهمة تسييره منذ بداية 2004، الأمر الذي تطلب توظيف مستشارين منشطين ومراقبين جدد انطلاقاً من تلك الفترة.

3.3.2.4. أسلوب المعاينة

يأخذ هذا الأسلوب مجموعة جزئية من مجتمع الدراسة، يتم اختيارها بطريقة معينة، وإجراء الدراسة عليها للوصول إلى نتائج يتم تعميمها على كامل مجتمع الدراسة الأصلي [148]. بناءً عليه ونظراً لصعوبة الاتصال بالزبائن البطالين وطرح الأسئلة عليهم، فقد تم الاعتماد على هذا الأسلوب لمعاينة أكبر عدد ممكن منهم، وذلك من خلال العينة الطبقيّة المتساوية، التي هي صنف من المعاينة الاحتمالية، وتتعلق من فكرة أن هناك خاصية أو عدة خصائص تميز عناصر مجتمع البحث والتي لا بد من أخذها بعين الاعتبار قبل الانتقاء.

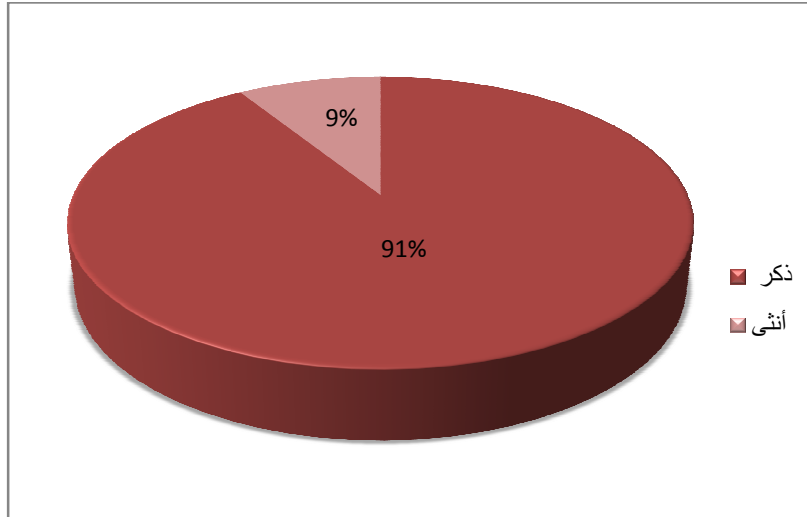
وعلى هذا الأساس تم أخذ 30 عنصر من كل وكالة ولأئية، أي 30 زبون في وكالة البلدية، 30 زبون في وكالة تيبازة، 30 زبون في وكالة المدينة، بمجموع 90 زبون. ونظراً لصعوبة الوصول إلى مفردات العينة، فقد تطلب الأمر زيارات متكررة للوكالات الولائية محل الدراسة طوال فترة التربص. وبمساعدة بعض المستشارين المنشطين تم في الأخير جمع 30 استمارة في كل وكالة ولأئية.

ويمكن التعرف على الخصائص العامة للزبائن المبحوثين كما يلي:

- توزيع عينة الزبائن حسب الجنس: حيث تم توزيع عينة الدراسة إلى ذكور وإناث.

البيان	ذكر	أنثى
و. البلدية	27	03
	90	10
و. تيبازة	26	04
	86.66	13.33
و. المدية	29	01
	96.66	3.33
المجموع	82	08
%	91.11	8.88

الجدول 8.3: توزيع عينة الزبائن حسب متغير الجنس [بناء على معطيات الاستمارة]



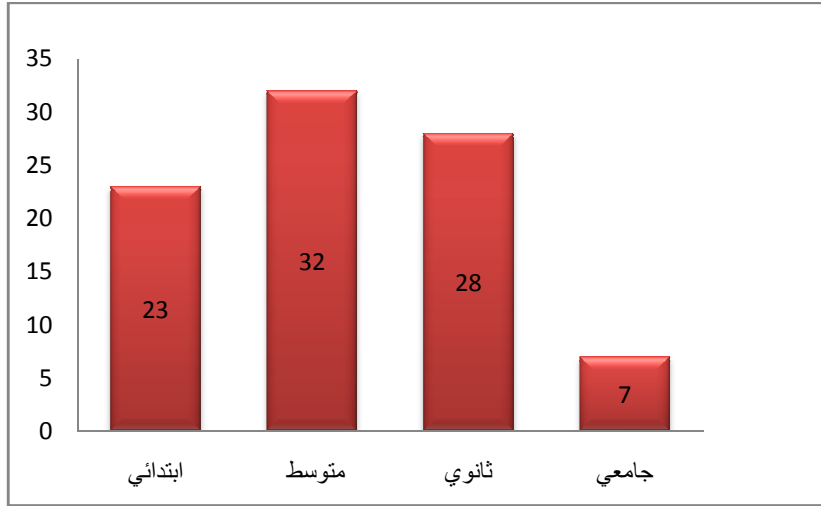
الشكل 5.3: توزيع مجموع عينة الزبائن حسب متغير الجنس

يتضح من خلال الجدول أن أغلب الزبائن المستجوبين في الوكالات الثلاثة ذكور، حيث قدرت نسبة الإناث اللواتي تم استجوابهن في وكالة البلدية 10%، وفي وكالة تيبازة 13.33%، وفي وكالة المدية 3.33%. أي أنه ضمن عينة الدراسة والمتمثل عدد أفرادها 90 فرد نجد نسبة 8.88% فقط للإناث. إن هذه النتائج تشير إلى أن الذكور هم الأكثر توجها واستفادة من إجراء استحداث النشاطات الاقتصادية، وقد يعود ذلك إلى أن الفئة العمرية الخاصة بهذا الإجراء من 35 إلى 50 سنة تحد من لجوء المرأة للاستفادة منه، فأغلب النساء متزوجات وربات أسرة، في حين نجد أن الرجال البطالين الذين ينتمون إلى هذه الفئة العمرية هم أكثر حاجة إلى مثل هذا الإجراء لإعالة أسرهم. كما يمكن إرجاع ذلك إلى انخفاض روح المقاوميتية لدى المرأة الجزائرية وتخوفها من الدخول في مشروع خاص بها.

- توزيع عينة الزبائن حسب المستوى التعليمي: حيث تم توزيع عينة الدراسة إلى: ابتدائي، متوسط، ثانوي، جامعي.

البيان	ابتدائي	متوسط	ثانوي	جامعي
و. البلدية	08	10	09	03
%	26.66	33.33	30	10
و. تبيازة	07	11	10	02
%	23.33	36.66	33.33	06.66
و. المدية	07	12	09	02
%	23.33	40	30	06.66
المجموع	23	32	28	07
%	25.55	35.55	31.11	07.77

الجدول 9.3: توزيع عينة الزبائن حسب المستوى التعليمي [بناء على معطيات الاستمارة]



الشكل 6.3: توزيع مجموع عينة الزبائن حسب المستوى التعليمي

يتضح من خلال الجدول أن هناك نسبة قليلة من المستجوبين لديهم مستوى جامعي، حيث قدرت نسبتهم 10% في وكالة البلدية، 6.66% في وكالتي تبيازة والمدية. بينما نجد نسبة معتبرة منهم لديهم مستوى متوسط 33.33% في وكالة البلدية، 36.66% في وكالة تبيازة، 40% في وكالة المدية. أما بالنسبة لذوي المستوى الثانوي، فقدرت نسبتهم 30% في وكالة البلدية، 33.33% في وكالة تبيازة، 30% في وكالة المدية، وفيما يخص أصحاب المستوى الابتدائي فقد تمثلت نسبتهم 26.66% في وكالة البلدية، 23.33% في وكالتي تبيازة والمدية. إن هذه النتائج تشير إلى أن الفئة الجامعية هي أقل توجهها للاستفادة من هذا الإجراء، وقد يرجع ذلك أن هذه أغلب هذه الفئة، قد لا يعاني من البطالة مقارنة بالفئة التي ليست

لها مستوى تعليم عالي، وهذا باعتبار أنه هذه الفئة يتراوح سنها بين 35 و50 سنة. إضافة إلى انخفاض روح المقابلة والاكتفاء بمدخول شهري مضمون.

خلاصة:

نظرا لامتلاك ال ص و ت ب لكفاءات وقدرات مالية في مجال التسيير وخبرة عبر مراكز دعم العمل المستقل عهدت السلطات العمومية له في نهاية 2003 مهمة تسيير إجراء دعم استحداث النشاطات الاقتصادية للبطالين المتراوحة أعمارهم بين 35 و 50 سنة. وبذلك أصبح هذا الإجراء المهمة الأساسية التي يسعى ال ص و ت ب لتحقيقها في الوقت الحالي من أجل بث روح المقاوله وترقية التشغيل. وعلى هذا الأساس يلعب ال ص و ت ب دور كبير في تعزيز وجود ونجاح هذه النشاطات من خلال عمليات الاستقطاب الموجهة للفئة المعنية وجودة الاستقبال وتوفير المعلومات الضرورية لهم فضلا عن مرافقة ناجحة للبطالين المعنيين طيلة مشوارهم لإنشاء نشاطاتهم الخاصة. وهو ما يتطلب التزام ال ص و ت ب بأفضل الممارسات الإدارية التي من شأنها أن ترفع مستوى أداءه في هذا الإطار.

ولأجل التعرف على الجهود المبذولة من طرف ال ص و ت ب، والوصول إلى أهداف هذه الدراسة، المتمثلة في سبل تحسين أداءه في دعم استحداث النشاطات الاقتصادية، تم اختيار وكالة البلدية الجهوية والوكالات الولائية التابعة لها من أجل التعرف على مستوى الأداء الذي تحققه هذه الوكالات في إطار دعم استحداث الاقتصادية لأهم الأطراف المتعاملة معها، والتي تم حصرها في الزبائن البطالين والأفراد العاملين. وذلك من خلال بعدين أساسيين، بعد كمي وآخر غير كمي. أما البعد الكمي فقد تم حصره في أهم النتائج التي حققتها الوكالات محل الدراسة خلال الفترة 2009-2011 لزيائنها البطالين، وتطور عدد الأفراد العاملين خلال نفس الفترة. في حين تم حصر البعد غير الكمي في اتجاهات الزبائن وشعورهم اتجاه مستوى الخدمات المقدمة من طرف الوكالات الولائية محل الدراسة، ودرجة رضا الأفراد العاملين في هذه الوكالات عن بيئة العمل.

كما تهدف هذه الدراسة أيضا إلى التعرف على ما إذا كان ال ص و ت ب بصفة عامة، ووكالات محل الدراسة بصفة خاصة على أهم الشروط والمقومات التي تسمح بتحقيق أداء عالي، وذلك بغرض تحديد نقاط الضعف وأوجه القصور إلى تعيق أداء الوكالات محل الدراسة في إطار مهامها لدعم استحداث النشاطات الاقتصادية. ولتحقيق ذلك تطلب الأمر اختيار وتحديد المنهج العلمي الذي يتلاءم مع طبيعة الدراسة، والمتمثل في المنهج الوصفي التحليلي، وتوضيح مختلف الأدوات المنهجية المناسبة التي تم اعتمادها من أجل جمع الحقائق والبيانات، ومعالجتها وتحليلها لتقييم النتائج واختبار فرضيتي الدراسة.

الفصل 4

تحليل النتائج واختبار فرضيتي الدراسة

يلعب الصندوق الوطني للتأمين عن البطالة دور هام في تعزيز وجود ونجاح النشاطات الاقتصادية المستحدثة من طرف البطالين المتراوحة أعمارهم بين 35 و50 سنة، وهذا عبر مختلف عمليات الدعم والمرافقة التي يمنحها في هذا الإطار. والتي يمكن أن تظهر من خلال عمليات الاستقطاب الموجهة للفئة المعنية وجودة الاستقبال، فضلا عن مرافقة ناجحة للبطالين المعنيين طيلة مشوارهم لإنشاء نشاطاتهم الخاصة. إن كل هذه الأمور لا يمكن أن تتم إلا إذا تضافرت جهود ال ص و ت ب والتزم بممارسة أفضل الوسائل والطرق التي تضمن له تحقيق ذلك وترفع من أداءه.

ولأجل التعرف على واقع الأداء في الوكالات محل الدراسة في إطار دعم استحداث النشاطات الاقتصادية، ومدى توفرها على أهم المقومات والشروط التي من شأنها أن تساهم في رفع وتحسين أداءها في هذا الإطار، يتم خلال هذا الفصل وبالاعتماد على أدوات جمع المعلومات المحددة سابقا تحليل وتفسير المعطيات والنتائج الميدانية المتوصل إليها، وكذا محاولة تقييم هذه النتائج واختبار الفرضيتين المنطلق منهما. وذلك بالتطرق إلى المبحثين التاليين:

المبحث الأول: عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية

المبحث الثاني: اختبار فرضيتي الدراسة

1.4. عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية

في هذا الجزء يتم عرض وتحليل محاور الاستثمارات الثلاثة التي تم استخدامها في هذه الدراسة، والتي تم توجيهها إلى كل من قادة الوكالات الولائية، الأفراد العاملين بهذه الوكالات، الزبائن البتالين المستفيدين من الخدمات التي تقدمها نفس الوكالات في إطار دعم استحداث النشاطات الاقتصادية.

1.1.4. عرض وتحليل محاور الاستثمار الخاصة بالقادة

تهدف الاستثمار الموجهة لقادة الوكالات الولائية لل ص و ت ب، وكالة البلدية، وكالة تبيازة، ووكالة المدية إلى معرفة مدى توفر سمات القيادة الفعالة فيهم ونمط قيادتهم وسلوكهم اتجاه مرؤوسيههم، وهذا طبعا من وجهة نظرهم، حيث يعتبر هذا التقييم ذاتيا يحدد فيه القادة سمات ونمط قيادتهم من خلال ثلاثة محاور يتم عرض وتحليل إجابات كل محور كالتالي:

1.1.1.4. المحور الأول: تقييم سمات القيادة الإدارية

يهدف هذا المحور إلى اختبار مدى توافر سمات القيادة الفعالة لدى قادة الوكالات الولائية محل الدراسة .

أ- **تقييم السمات الشخصية لدى القادة:** يعتبر إيمان القادة بتحقيق الأهداف المرسومة والوعي الذاتي لديهم فضلا عن المبادرة لحل المشكلات التي تعترضهم من أهم السمات الشخصية للقيادة الفعالة. ويمكن اختبار مدى توفر هذه السمات من خلال إجابات القادة الموضحة كالتالي:

- **إيمان القادة بتحقيق الأهداف:** يهدف هذا السؤال إلى التعرف على مدى إيمان القادة بتحقيق الأهداف المرجوة في إطار المهام التي يقومون بها.

البيان	قائد و. البلدية	قائد و. تبيازة	قائد و. المدية
دائما	✓	✓	✓
غالبا			
أحيانا			
نادرا			
أبدا			

الجدول 1.4: إيمان القادة بتحقيق الأهداف المرجوة [بناء على معطيات الاستثمارة]

يتضح من خلال الجدول أن كل من القادة الثلاثة يؤمنون بتحقيق الأهداف المسطرة، ليس فقط هذا بل أنهم يسعون لحث ودفع مرؤوسيههم لبلوغ وتحقيق هذه الأهداف. فإيمان القادة بتحقيق الأهداف ليس

له معنى إذا لم يحثوا رؤوسهم على تحقيقها، كما أن المرؤوسين لن يقتنعوا بها ويسعوا لبلوغها إذا لم يشعروا أن قادتهم مؤمنون بها.

- **الوعي الذاتي لدى القادة:** يهدف هذا السؤال إلى تقييم الوعي الذاتي لدى القادة، والتعرف ما إذا كان القادة يهتمون برأي رؤوسهم حول أسلوب قيادتهم من أجل تحسينه.

البيان	قائد و. البلدية	قائد و. تبيازة	قائد و. المدية
دائما			
غالبا			
أحيانا	✓	✓	
نادرا			✓
أبدا			

الجدول 2.4: تقييم الوعي الذاتي لدى القادة [بناء على معطيات الاستمارة]

يصرح كل من قائد وكالة البلدية وتبيازة أنهما يطلبان في بعض الأحيان تغذية مرتدة من رؤوسهم حول رأيهم في أسلوب التوجيه المتبع من قبلهما، وهذا من أجل محاولة تحسين طريقة تعاملهما مع المرؤوسين، مما يدل على وجود وعي ذاتي لديهما، في حين يصرح قائد وكالة المدية أنه نادرا ما يطلب ذلك من رؤوسيه فبالنسبة له هو يعي جيدا نمط قيادته ويرى أنه مناسب وملائم لأداء المهام، إلا أن ذلك قد يؤدي إلى وقوعه في أخطاء متكررة من شأنها أن تؤثر سلبا على علاقته بمرؤوسيه، وتؤثر في درجة رضاهم، مما يجعل أداءهم محدود ومنخفض.

- **موقف القادة من التغذية المرتدة السلبية:** يهدف هذا السؤال إلى التعرف على موقف القادة من التغذية المرتدة السلبية المقدمة لهم من طرف رؤوسهم.

البيان	قائد و. البلدية	قائد و. تبيازة	قائد و. المدية
تغيير سلوكك	✓	✓	
تحاول التبرير			✓
ترفض الإصغاء			

الجدول 3.4: موقف القادة من التغذية المرتدة السلبية المقدمة من المرؤوسين [بناء على معطيات

الاستمارة]

يصرح كل من القائد وكالة البلدية وتبيازة أنهما في حالة تقديم تغذية مرتدة سلبية من طرف رؤوسهم حول أسلوب قيادتهما يعملان على تغيير سلوكهما نحو الأفضل من أجل تحسين أسلوبهما وتدعيم العلاقات مع المرؤوسين بهدف التأثير الايجابي عليهم الأمر الذي يسمح برفع وتحسين

أداءهم. أما بالنسبة لقائد وكالة المدينة فإنه يحاول تبرير سلوكه لمؤوسيه ويعمل جاهدا على إقناعهم بوجهة نظره أي انه لا يتقبل الانتقاد ولا يسعى لتصحيح أخطاءه. وباعتبار أنه نادرا ما يطلب تغذية مرتدة من مؤوسيه وهذا ما صرح به في السؤال السابق وفي حالة وجود تغذية مرتدة يحاول التبرير فإن ذلك يدل على قلة وعي القائد الأمر الذي قد يخلق صراعات خفية أو ظاهرة مع المؤوسين تعيق الأداء الجيد للمهام.

- **موقف القادة اتجاه المشكلات الطارئة:** يهدف هذا السؤال إلى تقييم روح المبادرة لدى القادة.

البيان	قائد و. البلدية	قائد و. تيبازة	قائد و. المدينة
تبادر بحل المشكلة		✓	
تطلب تدخل رئيسك مباشر			
تستشير المؤوسين	✓		✓

الجدول 4.4: موقف القادة اتجاه وجود مشكلة طارئة [بناء على معطيات الاستمارة]

أما بالنسبة لموقف القادة اتجاه المشكلات الطارئة التي تعترضهم فإن ولا واحد منهم يطلب تدخل رئيسه المباشر، حيث يسعى كل من قائد البلدية والمدينة إلى إيجاد حلول سريعة لهذه المشاكل من خلال التشاور مع المؤوسين. مما يدل على عدم درايتهم الكافية بمعطيات الأمور ووجود نوع من التخوف لديهم من اتخاذ القرارات في مثل هذه الظروف فيلجئون إلى القرارات الجماعية، أما قائد وكالة تيبازة فيصرح بأنه يبادر بحل المشاكل التي تعترضه، فهو واثق من قراراته ومستعد لتحمل مسؤولياته، أي أنه يملك روح المبادرة وتحمل كافة المسؤوليات الأمر الذي يؤدي إلى السرعة في حل المشكلات وتفادي تأزمها. كما يزيد ذلك من ثقة مؤوسيه فيه ويرفع من إمكانية التأثير الإيجابي فيهم.

ب- تقييم السمات السلوكية لدى القادة: تعتبر السمات السلوكية من المقومات الضرورية للقيادة الإدارية لما لها من تأثير كبير على المؤوسين، ويمكن حصر أهم السمات السلوكية الواجب توفرها في القادة في، المشاركة في صنع القرارات، والقدرة على الاتصال وبناء العلاقات. و يظهر مدى توفر هذه السمات من خلال إجابات القادة كالتالي:

- **تشجيع القادة لمؤوسيه على تقديم الاقتراحات:** يهدف هذا السؤال إلى التعرف على مدى اهتمام القادة بإشراك مؤوسيه في اتخاذ القرار.

البيان	قائد و. البلدية	قائد و. تيبازة	قائد و. المدينة
دائما			
غالبا	✓	✓	
أحيانا			✓
نادرا			
أبدا			

الجدول 5.4: تشجيع القادة للمرؤوسين على تقديم الاقتراحات [بناء على معطيات الاستمارة]

يتضح من خلال إجابات القادة أنه غالبا ما يطلب قائد البلدية وتيبازة من المرؤوسين تقديم اقتراحات لتحسين العمل. وهو ما يدل على محاولتهما لإشراكهم في عملية اتخاذ القرار، الأمر الذي ينعكس إيجابا عليهم لشعورهم بالأهمية والاهتمام بالأفكار التي يقدمونها. أما قائد وكالة المدينة فيصرح بأنه يطلب من مرؤوسيه تقديم اقتراحات في بعض الأحيان أي عند الضرورة لذلك. وهو ما يتوافق مع السؤال السابق المتعلق بالمشكلات الطارئة حيث أفاد نفس القائد أنه أثناء المشكلات الطارئة فقط يلجأ إلى مرؤوسيه.

- **تفويض السلطة لدى القادة:** يهدف هذا السؤال إلى تقييم درجة تفويض السلطة لدى القادة للتأكد من مدى اهتمامهم بإشراك مرؤوسيه في اتخاذ القرار.

البيان	قائد و. البلدية	قائد و. تيبازة	قائد و. المدينة
كبيرة جدا			
كبيرة			
متوسطة	✓	✓	✓
منخفضة			
منخفضة جدا			

الجدول 6.4: تفويض السلطة لدى القادة [بناء على معطيات الاستمارة]

لا يكفي إشراك المرؤوسين في التسيير من خلال استشارتهم وتشجيعهم بتقديم الاقتراحات، بل يجب أن يتعدى ذلك إلى تفويض جزء من المهام والسلطات لهم لخلق روح المبادرة وتحمل المسؤولية لديهم، وجعلهم يشعرون أكثر بأهميتهم ودورهم في رفع وتحسين الأداء. ورغم ذلك تشير إجابات القادة الثلاثة إلى أن درجة تفويض السلطة لديهم متوسطة وقد أرجعوا ذلك لطبيعة المهام والتنظيمات المعمول بها.

- قنوات الاتصال المستخدمة من طرف القادة: يهدف هذا السؤال إلى التعرف على القنوات التي يستخدمها القادة للاتصال بمرؤوسيهيم.

البيان	قائد و. البلدية	قائد و. تيبازة	قائد و. المدينة
الاجتماعات			
سياسة الباب مفتوح	✓	✓	✓
الإدارة بالتجوال			

الجدول 7.4: قنوات الاتصال المستخدمة من طرف القادة [بناء على معطيات الاستمارة]

من خلال الجدول يتضح أن الطريقة الأساسية التي يستعملها القادة في الاتصال بمرؤوسيهيم هي سياسة الباب مفتوح، وذلك لما تتميز به هذه السياسة من إلغاء الحواجز وإتاحة الفرصة للمرؤوسين لطرح مشاكلهم وانشغالاتهم، فبالنسبة للقادة هذه الطريقة تلغي جميع الصعوبات التي قد تعيق إيصال المعلومات لمرؤوسيهيم واستقبالها منهم. إلا أن ما يلفت الانتباه هو عدم اعتماد القادة لأسلوب الإدارة بالتجوال والذي يسمح بانتقال القادة إلى مكاتب ومواقع المرؤوسين قصد الاحتكاك بهم والاطلاع على مجريات العمل والتعرف على ظروف العمل الميدان، لأن انتظار التحاق المرؤوسين بمكاتب القادة قد يعيق وصول المعلومات بشكلها الصحيح وفي وقتها المناسب.

- علاقة القادة بمرؤوسيهيم: يهدف هذا السؤال إلى تقييم علاقة القادة بمرؤوسيهيم.

البيان	قائد و. البلدية	قائد و. تيبازة	قائد و. المدينة
ممتازة			
جيدة	✓	✓	✓
مقبولة			
سيئة			
سيئة جدا			

الجدول 8.4: علاقة القادة بمرؤوسيهيم [بناء على معطيات الاستمارة]

باعتبار أن القيادة في الأساس هي عبارة عن علاقة بين القائد ومرؤوسيه ، فإن بناء وتدعيم هذه العلاقة ضروري للوصول إلى قيادة فعالة تساهم في تحسين الأداء سواء على المستوى الفردي أو الكلي. ومن خلال إجابات القادة الموضحة في الجدول فإن علاقتهم بمرؤوسيهيم علاقة جيدة، يسودها التفاهم والاحترام والتعاون في العمل، مما يدل على قدرة هؤلاء على إقامة علاقات جيدة ووطيدة مع مرؤوسيهيم مما يزيد من إمكانية التأثير الايجابي فيهم بشكل يسمح برفع وتحسين أداءهم.

ت- تقييم السمات الذهنية لدى القادة: تتمثل أهم السمات الذهنية التي يجب لن يتميز بها القادة إضافة إلى القدرات العقلية القدرة على التخطيط والتنظيم وتوجيه وتعليم المرؤوسين. ويمكن الكشف عن مدى توفرها من خلال إجابات القادة كالتالي:

- قدرة القادة على خلق روح المرح: يهدف هذا السؤال إلى التعرف على قدرة القادة على خلق جو من المرح والدعابة بين مرؤوسيه.

البيان	قائد و. البلدية	قائد و. تبيازة	قائد و. المدية
دائما			
غالبا			
أحيانا			
نادرا	✓	✓	✓
أبدا			

الجدول 9.4: قدرة القادة على خلق روح المرح والدعابة [بناء على معطيات الاستمارة]

يعتبر الذكاء من أهم القدرات العقلية التي يجب أن تتوفر لدى القادة، وهو يرتبط أساسا بالقدرة على التخيل والتصور والتمتع بروح المرح والدعابة. وتوفر مثل هذه السمات في القادة ينعكس إيجابا على سلوك مرؤوسيهم ويخلق منهم فريق متفاهم ومتعاون. ومن خلال إجابات القادة يتضح جليا أنهم لا يسعون إلى إشاعة جو من المرح والدعابة من خلال الفكاهة أثناء العمل مع مرؤوسيهم مما قد يجعل جو العمل يتسم بالملل والسأم وهو ما يؤثر على دافعية المرؤوسين ورغبتهم في أداء مهامهم على أحسن وجه. وقد أرجع القادة عدم اهتمامهم بالمرح والدعابة راجع لضغوط العمل واهتمامهم بتنفيذ المهام. إلا أنه ما يلفت الانتباه أن القادة الثلاثة قد صرحوا في سؤال سابق في الاستمارة الموجهة لهم أن علاقتهم بمرؤوسيهم جيدة، فكيف يمكن أن يكون ذلك إن كانوا يأخذون أنفسهم بجدية شديدة في التعامل معهم؟

- قدرة القادة على تخطيط المهام: يهدف هذا السؤال إلى تقييم مدى قدرة القادة على تخطيط وبرمجة الوقت والمهام.

البيان	قائد و. البلدية	قائد و. تيبازة	قائد و. المدية
ممتازة			
جيدة	✓		✓
مقبولة		✓	
سيئة			
سيئة جدا			

الجدول 10.4: قدرة القادة على تخطيط وبرمجة الوقت والمهام [بناء على معطيات الاستمارة]

يتضح من خلال هذه الإجابات أن كل من قائد وكالة البلدية والمدية يريان أن مستوى قدرتهما على تخطيط وبرمجة الوقت والمهام جيدة. في حين يظهر جليا إحساس قائد وكالة تيبازة بنقص مهاراته في التخطيط والبرمجة للوقت والمهام حيث يرى أن مستوى هذه المهارات لديه لا يتعدى الحد المقبول. مما يدل على حاجته إلى تكوين في مجال التسيير لزيادة قدرته على تنظيم العمل وتنسيقه بما يساهم في تحسين الأداء.

- **تعليم القادة لمرؤوسيههم:** يهدف هذا السؤال إلى التعرف ما إذا كان القادة يسعون لتعليم مرؤوسيههم وتوجيههم أثناء العمل.

البيان	قائد و. البلدية	قائد و. تيبازة	قائد و. المدية
نعم	✓	✓	✓
لا			
- إذا كانت الإجابة ب(لا)، السبب في ذلك هو:			
تعليمهم ليس من مسؤولية القائد			
عدم تقبل المرؤوسين			

الجدول 11.4: تعليم القادة لمرؤوسيههم أثناء العمل [بناء على معطيات الاستمارة]

طبيعة عمل القادة تتطلب أن تتوفر لديهم القدرة والمهارة لتعليم وتوجيه مرؤوسيههم وتزويدهم بالمعلومات الضرورية التي تساعد على أداء عملهم على أحسن وجه، ومن خلال إجابات القادة في هذا الخصوص فإن ثلاثتهم يصرحون بأنهم يسعون لتعليم مرؤوسيههم في العمل وإرشادهم بمختلف النصائح والإرشادات، وذلك عن طريق التوجيه والمتابعة أثناء العمل بهدف تصحيح الأخطاء والسلوكيات. إلا أنه ما يلفت الانتباه أن ولا قائد صرح سابقا أنه يستخدم أسلوب الإدارة بالتجوال كطريقة للاتصال بمرؤوسيه، فكيف يستطيع هؤلاء متابعة وتوجيه مرؤوسيههم بالشكل الجيد والصحيح؟

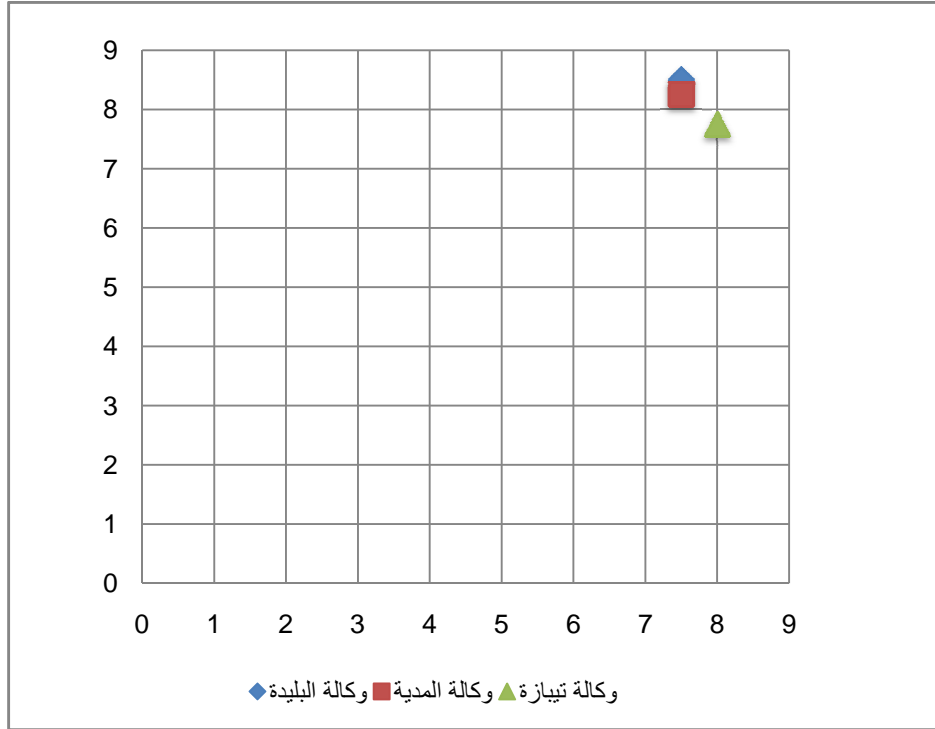
2.1.1.4. المحور الثاني: نمط القيادة الإدارية

لأجل التعرف على نمط القيادة المتبع في وكالات ال ص و ت ب محل الدراسة يتم الاعتماد على الشبكة الإدارية ل Blake et Mouton، باعتبارها أهم أساليب التقييم الذاتي التي يمكن أن يستخدمها القادة في تحديد أسلوب قيادتهم مع مرؤوسيه، من ناحيتي الاهتمام بالعمل والعلاقات الإنسانية. وعليه يتضمن المحور الثاني من الاستمارة مجموعة من العبارات تعبر عن مدى اهتمام القادة بالمهام والعلاقات مع المرؤوسين، وأمام كل عبارة يوجد ميزان من خمسة درجات، وبعد اختيار القائد إحدى درجات الميزان لكل عبارة، تعطى العلامات 0، 1، 2، 3، 4 للميزان المرفق لكل عبارة على الترتيب: أبدا، نادرا، أحيانا، غالبا، دائما. ليتم بعد ذلك:

- جمع العلامات 1، 3، 5، 7، 9، 11، 13، 15، 17، ثم يتم قسمة المجموع على 4 والنتيجة تعبر عن مدى اهتمام القائد بالعلاقات مع المرؤوسين من وجهة نظره. وجمع العلامات 0، 2، 4، 6، 8، 10، 12، 14، 16، 18، ثم يتم قسمة المجموع على 4 والنتيجة تعبر عن مدى اهتمام القائد بالعمل وانجاز المهام.

- يتم رسم الشبكة الإدارية والتي تتمثل في مصفوفة ذات محورين، المحور الأفقي يمثل الاهتمام بالمهام والمحور العمودي يمثل الاهتمام بالعلاقات، ويقسم كل منهما إلى 9 درجات، ليتم بعدها تحديد موضعي النتيجتين السابقتين على المحورين الأفقي والعمودي، ونقطة التقاطع بينهما تمثل أسلوب قيادة القائد من وجهة نظره وفق دراسة بلاك وموتن. وبمعالجة إجابات قادة الوكالات الثلاثة محل الدراسة تم انجاز الرسم البياني التالي:

العلاقات
الإنسانية



المهام

الشكل رقم 1.4: الشبكة الإدارية لقادة الوكالات الولائية محل الدراسة [بناء على معطيات الاستمارة]

يتضح من خلال الشكل أن كل من القادة الثلاثة يقيمون أنفسهم على أنهم من نمط قيادة الفريق، أي يهتمون بالعمل والعلاقات الإنسانية معاً، إلا أنه ولا واحد منهم قيم نفسه (9-9)، وهو ما يعطي لهذه الشبكة بعض المصدقية رغم أن التقييم كان ذاتياً. كما يمكن ملاحظة كذلك أن القائد الأكثر اهتماماً بالعلاقات قائد وكالة تيبازة، أما بالنسبة للأكثر اهتماماً بالعمل فكان قائد وكالة البلدية. إلا أن الاختلاف بين القادة الثلاثة ليس كبيراً، فكلهم يقيمون أنفسهم من نمط قيادة الفريق.

وتبقى هذه النتائج المتحصل عليها غير كافية لتحديد سمات ونمط القيادة بشكل موضوعي في وكالات ال ص و ت ب محل الدراسة، لأن تقييم القادة لنمط قيادتهم يكون غالباً ذاتياً ومتحيزاً.

2.1.4. عرض وتحليل محاور الاستمارة الخاصة بالأفراد

تهدف الاستمارة الموجهة للأفراد إلى التأكد من آراء القادة حول سمات ونمط قيادتهم باعتبار أن المرؤوسين هم خير من يحكم على فعالية القيادة، كما تتضمن الاستمارة كذلك مجموعة الأسئلة التي تظهر درجة الاهتمام برفع أداء الأفراد العاملين وتحديد درجة الرضا لديهم. فبالرغم من المعلومات المتحصل عليها من طرف رئيس مصلحة المستخدمين عن كيفية تسيير شؤون الأفراد والاهتمام برفع

أداءهم إلا أنها تبقى في مجملها مجرد سياسات مستمدة من نصوص قانونية تلقى الكثير من الصعوبات أثناء تطبيقها. وفيما يلي عرض وتحليل لإجابات الأفراد لكل محور من محاور الاستمارة.

1.2.1.4. المحور الأول: سمات القيادة الإدارية

يتضمن هذا المحور اختبار مدى توافر سمات القيادة الفعالة لدى قادة الوكالات محل الدراسة وهذا من وجهة نظر المرؤوسين.

أ- **تقييم السمات الشخصية لدى القادة:** يعتبر الإيمان بتحقيق الأهداف المرسومة وتشجيع المرؤوسين على المبادرة لحل المشكلات التي تعترضهم بالإضافة إلى التحكم في الانفعالات في المواقف الصعبة من أهم السمات الشخصية للقيادة الناجحة والفعالة، والتي يمكن للمرؤوسين تقييم مدى توفرها في قاداتهم لما لها من تأثير كبير ومباشر عليهم. وهو ما يظهر من خلال إجابات المرؤوسين عن الأسئلة التالية:

- **إيمان القادة بتحقيق الأهداف:** يهدف هذا السؤال إلى التعرف على مدى شعور الأفراد المرؤوسين بإيمان قاداتهم بتحقيق الأهداف المرجوة.

البيان	دائما	غالبا	أحيانا	نادرا	أبدا	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
و. البلدية	ك	00	07	10	05	2.91	0.750
	%	00	31.81	45.45	22.72		
و. تبييزة	ك	00	12	08	02	2.55	0.671
	%	00	54.54	36.36	9.09		
و. المدينة	ك	00	08	10	03	2.76	0.7
	%	00	38,09	47.61	14.28		

الجدول 12.4: تقييم الأفراد لإيمان قاداتهم بتحقيق الأهداف المرجوة [بناء على معطيات الاستمارة]

من خلال الجدول يظهر أن مستوى إيمان قادة الوكالات الثلاثة محل الدراسة متوسط، وذلك نتيجة لتصريحات مرؤوسيهـم والمتوسطات الحسابية المتحصل عليها، والتي تنحصر جميعها بين 2.5 و3.5 وهذا ما يجعلها تتجه نحو الاتجاه المتوسط. إلا أننا نجد أن المتوسط الحسابي لإجابات مرؤوسي قائد وكالة تبييزة كان الأقل 2.55 وهو قريب من الاتجاه المرتفع، ثم يليه إجابات مرؤوسي قائد وكالة المدينة بمتوسط حسابي 2.76 وإجابات مرؤوسي قائد وكالة البلدية بمتوسط

حسابي 2.91. وبصفة عامة فإن أغلبية المرؤوسين في الوكالات الثلاثة يقيمون إيمان قادتهم بتحقيق الأهداف المسطرة تقييم حيادي، أي بمتوسطات حسابية تعبر عن درجة متوسطة. في حين أن القادة الثلاثة قد صرحوا في الاستبيان المقدم لهم أنهم دائما ما يؤمنون بتحقيق الأهداف المسطرة.

إن النتائج المتحصل عليها تشير إلى أن المرؤوسين لا يشعرون بإيمان قادتهم الشديد بتحقيق الأهداف المرجوة. وهو ما قد يؤثر على قدرة هؤلاء القادة على التأثير الإيجابي فيهم باتجاه تحقيق هذه الأهداف، حيث أن المرؤوسين لن يفتنعوا بالأهداف ويسعوا إلى تحقيقها ما لم يشعروا أن قادتهم مؤمنون فعلا بها.

- تشجيع القادة للأفراد على روح المبادرة: يهدف هذا السؤال إلى التعرف على مدى تشجيع القادة لمرؤوسيهم على روح المبادرة.

البيان	المبادرة بحل المشكلة	اللجوء إليه لحل المشكلة
و. البلدية	07	15
%	31.81	68.18
و. تيبازة	18	04
%	81.81	18.18
و. المدينة	06	15
%	28.57	71.42

الجدول 13.4: تقييم الأفراد لتشجيع قادتهم لهم على روح المبادرة [بناء على معطيات الاستمارة]

القائد الذي يتسم بروح المبادرة يشجع دائما مرؤوسيه على توافر هذه السمة لديهم، ومن خلال إجابات المرؤوسين الموضحة في الجدول فإن قائد وكالة تيبازة فقط من صرح مرؤوسيه أنه يفضل أن يبادروا بحل المشاكل التي تعترضهم دون الرجوع إليه وذلك بنسبة تقدر بـ 81.81%. وهذا ما يتوافق مع السؤال المطروح للقادة حول موقفهم من المشكلات الطارئة فقد كان الوحيد الذي صرح بأنه يبادر بحلها. وهو ما يعني أنه يتصف بروح المبادرة ويشجع مرؤوسيه على امتلاك هذه الصفة.

أما فيما يخص قائد وكالة البلدية وقائد وكالة المدينة، فإن مرؤوسيهم يصرحون أنهما يفضلان اللجوء إليهما لحل المشكلات التي تعترضهم بدل محاولة حلها بأنفسهم وهذا خوفا من تحمل المسؤولية عن نتائج محاولتهم لمعالجة مثل هذه المشاكل حيث قدرت نسبة المرؤوسين الذين صرحوا بذلك بـ 68.18% بالنسبة لوكالة البلدية و 71.42% بالنسبة لوكالة المدينة.

إن هذه النتائج تتناسب مع تصريحات كل من قائد وكالة البلدية وقائد وكالة المدينة سابقا والتي أشارت إلى ضعف مستوى المبادرة لديهما مما يجعلهما من الطبيعي أن لا يشجعا مرؤوسيهما على امتلاك مثل هذه الصفة.

- **تحكم القادة في انفعالاتهم:** يهدف هذا السؤال إلى التعرف على رأي المرؤوسين حول مدى تحكم قادتهم في انفعالاتهم.

الاتجاه	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	البيان					ك	%
			أبدا	نادرا	أحيانا	غالبا	دائما		
متوسط	0.703	3.27	00	09	10	03	00	ك	%
			00	40.90	45.45	13.63	00		
متوسط	0.671	2,55	00	02	08	12	00	ك	%
			00	9.09	36.36	54.54	00		
متوسط	0.854	3.14	00	02	12	04	00	ك	%
			00	9.52	57.14	19.04	00		

الجدول 14.4: تقييم الأفراد لمستوى ضبط النفس لدى القادة [بناء على معطيات الاستمارة]

من خلال الجدول يتضح أن المتوسطات الحسابية لإجابات المرؤوسين في الوكالات الثلاثة كانت كالتالي 2.55 بالنسبة لمرؤوسي وكالة تيبازة، و 3.14 لمرؤوسي وكالة المدينة، و 3.27 لمرؤوسي وكالة البلدية. وهو ما يعني أن تقييم أغلبية المرؤوسين لمستوى تحكم قادتهم في انفعالاتهم أثناء ضغوط العمل والظروف الصعبة تقييم حيادي أي بمتوسطات حسابية تعبر عن درجة متوسطة. وإن كان قائد وكالة تيبازة يقترب من التقييم الايجابي فإن جهوده تبقى غير كافية ومستواه متوسط.

إن النتائج المتحصل عليها تشير إلى نقص ضبط النفس وإدارة الذات لدى القادة فمستوى تحكمهم في انفعالاتهم في حالات الغضب متوسط، مما قد يجعل العلاقات متدهورة بينهم وبين مرؤوسيهما ومناخ العمل يتسم بالصراعات والأحقاد. فقدرة تحكم القادة في انفعالاتهم تشير إلى قدرتهم على قيادتهم لأنفسهم وهو ما ينعكس على مقدرتهم على قيادة مرؤوسيهما والتأثير الايجابي فيهم باتجاه تحقيق الأهداف المرسومة.

ب- تقييم السمات السلوكية لدى القادة: كما تم الإشارة إليه سابقا يمكن حصر أهم السمات السلوكية لدى القادة في المشاركة في صنع القرارات والقدرة على الاتصال وبناء العلاقات. ومن خلال إجابات المرؤوسين يتضح مدى توفرها لدى قادتهم من وجهة نظرهم:

- تشجيع القادة للأفراد على تقديم الاقتراحات: يهدف هذا السؤال إلى التعرف على رأي المرؤوسين حول مدى تشجيع القادة لهم على تقديم الاقتراحات لتحسين العمل.

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	البيان						
		أبدا	نادرا	أحيانا	غالبا	دائما	ك %	
0,964	3.5	04	06	09	03	00	ك	و. البلدية
		18.18	27.27	40.90	13.63	00	%	
0.703	2.73	00	03	10	09	00	ك	و. تيبازة
		00	13.63	45.45	40.90	00	%	
0.981	3.48	04	05	09	03	00	ك	و. المدية
		19.04	23.80	42.85	14.28	00	%	

الجدول 15.4: تقييم الأفراد لمستوى تشجيع قادتهم لهم على تقديم الاقتراحات [بناء على معطيات

الاستمارة]

من خلال الجدول يتضح أن المتوسطات الحسابية لإجابات المرؤوسين في الوكالات الثلاثة تعبر عن درجة متوسطة كالتالي، 2.73 بالنسبة لإجابات مرؤوسي وكالة تيبازة، 3.5 لإجابات مرؤوسي وكالة البلدية، 3.75 لمرؤوسي وكالة المدية. أي أن أغلبية المرؤوسين في الوكالات الثلاثة يصرحون أن مستوى تشجيع قادتهم لهم على تقديم الاقتراحات لتحسين العمل متوسط. وهو ما يدل على أن القادة لا يسعون لإشراكهم في عملية اتخاذ القرار، وإن كانت إجابات مرؤوسي وكالة تيبازة تشير إلى أن قائدهم يحاول إشراكهم في صنع القرار من خلال تشجيعهم على تقديم الاقتراحات، فإن تقييم مرؤوسيه له يبقى متوسط أي أن جهوده في هذا الخصوص غير كافية.

إن النتائج المتحصل عليها تبين أن القادة حسب مرؤوسيهم هم أقرب إلى النمط الأوتوقراطي منهم إلى النمط الديمقراطي، الذي يركز على المشاركة في صنع القرار. وهو ما يتناقض مع ما صرحه القادة بأنهم يسعون لإشراك مرؤوسيهم في صنع القرار بالأخص قائد وكالة البلدية الذي أكد على أنه دائما ما يسعى لذلك.

- تفويض السلطة لدى القادة: يهدف هذا السؤال إلى التعرف على درجة تفويض السلطة لدى القادة من وجهة نظر مرؤوسيه.

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	أبدا	نادرا	أحيانا	غالبا	دائما	البيان	
0.767	4.27	10	08	04	00	00	ك	و. البلدية
		45.45	36.36	18.18	00	00	%	
0.722	3.04	00	06	11	09	00	ك	و. تبيازة
		00	27.27	50	40.90	00	%	
0.950	3.76	05	06	10	00	00	ك	و. المدينة
		23.80	28.57	47.61	00	00	%	

الجدول 16.4: تقييم الأفراد لدرجة تفويض السلطة لدى القادة [بناء على معطيات الاستمارة]

من خلال الجدول يتضح أن إجابات مرؤوسي وكالة البلدية ذات أكبر متوسط حسابي 4.27 والذي يعبر عن درجة منخفضة، أي أن أغلبية المرؤوسين في هذه الوكالة يصرحون أن درجة تفويض السلطة والمهام لهم منخفضة. كما هو الحال بالنسبة لمرؤوسي وكالة المدينة حيث يشير المتوسط الحسابي لإجاباتهم إلى درجة منخفضة 3.77. أما بالنسبة لإجابات مرؤوسي وكالة تبيازة فقد كان المتوسط الحسابي لها 3.04 وهو ما يعبر عن درجة متوسطة. أي أن قائد هذه الوكالة يفوض إلى مرؤوسيه جزءا من السلطة والمهام ولكن في بعض الأحيان فقط.

إن هذه النتائج تؤكد تحليل السؤال السابق الذي يبين أن القادة لا يسعون لإشراك مرؤوسيه في صنع القرار. فبالإضافة إلى أن مستوى تشجيعهم لمرؤوسيه على تقديم الاقتراحات متوسط فإنهم يفضلون الاحتفاظ بالسلطة والصلاحيات باعتبارها مصدرا للقوة و لعدم ثقتهم في قدرة مرؤوسيه على تحمل المسؤوليات وتنفيذ المهام. وبالأخص قائد وكالة البلدية وقائد وكالة المدينة، والتي كانت درجة تفويضهما للسلطة والمهام منخفضة. إن كل هذه الأمور لا تجعل المرؤوسين يشعرون بأهميتهم ودورهم في تحسين العمل ولا يخلق لديهم روح المبادرة وتحمل المسؤولية، وهو ما لا يساهم في رفع وتحسين مستوى أداءهم.

ت- قدرة الاتصال لدى القادة: يهدف هذا السؤال إلى التعرف على رأي المرؤوسين حول قدرة قادتهم على الاتصال بهم.

إذا كانت الإجابة بنعم، السبب في ذلك:		لا	نعم	البيان	
عدم إصغاه إليك	احتجاب القائد عنك			ك	و. البلدية
04	06	12	10	ك	و. البلدية
40	60	54.54	45.45	%	
03	02	17	5	ك	و. تيبازة
60	40	77.27	22.72	%	
05	04	12	09	ك	و. المدينة
55.55	44.44	57.14	42.85	%	

الجدول 17.4: تقييم الأفراد لقدرة الاتصال لدى القادة [بناء على معطيات الاستمارة]

من خلال الجدول يتضح أن أغلبية المرؤوسين في الوكالات الثلاثة يصرحون أنه لا توجد لديهم صعوبات في الاتصال بقادتهم، خاصة مرؤوسي وكالة تيبازة حيث صرح 77.27 % أنه لا تواجههم أي صعوبة في الاتصال بقائدهم فمكتبه مفتوح أمامهم لطرح مشكلاتهم وشكاويهم وكل ما يريدون إيصاله له من معلومات. وهو ما أكدته 57.14% من مرؤوسي وكالة المدينة و54.54% من مرؤوسي وكالة البلدية حول سهولة الاتصال بقائدهم. إن تصريحات المرؤوسين هذه تتوافق مع تصريحات القادة سابقا حول أسلوب اتصالهم بمرؤوسيهم والذي تمثل وفقهم في سياسة الباب المفتوح وهو ما تم ملاحظته كذلك أثناء فترة التربص.

ولكن ورغم ذلك توجد نسبة من المرؤوسين من تصرح بوجود بعض الصعوبات التي تعيق الاتصال بالقادة. خاصة مرؤوسي وكالة البلدية حيث صرح 45.45% منهم أنهم يواجهون صعوبات في الاتصال بقائدهم وهم يرجعونها لأسباب متنوعة أبرزها حسب 60% منهم احتجاب القائد ورفضه مقابلتهم في حين أرجع 40% منهم ذلك لعدم إصغاه إليهم. كما صرح 42.85% من مرؤوسي وكالة المدينة أنهم بدورهم يواجهون صعوبات في الاتصال بقائدهم وقد أرجعوا ذلك لنفس الأسباب السابقة 44.44% منهم أرجع ذلك لاحتجاب القائد ورفضه مقابلتهم و55.55% منهم أرجع ذلك لعدم الإصغاه إليهم. أما بالنسبة لمرؤوسي وكالة تيبازة فقد صرح 22.72% من مرؤوسيه أنه توجد صعوبات في الاتصال بقائدهم وهي أقل نسبة هو ما يدل على أن قائدهم لديه قدرة على الاتصال بهم أكثر من القائدين السابقين. وقد أرجع 60% من الذين صرحوا بوجود صعوبات إلى احتجابه عنهم و40% إلى عدم إصغاه إليهم.

من خلال هذه النتائج وإن كانت تصريحات القادة سابقا تشير إلى أنه لا توجد أي صعوبة لديهم في الاتصال بمرؤوسيهم إلا أنه توجد نسبة من المرؤوسين من يواجهون صعوبة في ذلك ويشتكون من احتجاب قاداتهم عنهم ورفضهم لمقابلتهم والإصغاء لما يريدون طرحه من مشكلات وقضايا تهمهم وتهم أداء مهامهم. وهي مسؤولية يتحملها القادة باعتبار أن من واجبهم تحريك ودفع مرؤوسيهم نحو تحسين أداءهم والاتصال بهم طبعاً هو عنصر حيوي لتحقيق ذلك.

- علاقة الأفراد بقاداتهم: يهدف هذا السؤال إلى التعرف على رأي المرؤوسين حول علاقتهم بقاداتهم.

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	سيئة جدا	سيئة	مقبولة	جيدة	ممتازة	البيان	
0.530	3	00	03	16	03	00	ك	و. البلدية
		00	13.63	72.72	13.63	00	%	
0.789	2.36	00	01	09	09	03	ك	و. تيبازة
		00	4.54	40.90	40.90	22.72	%	
0.632	3	00	04	13	04	00	ك	و. المدينة
		00	19.04	61.90	19.04	00	%	

الجدول 18.4: تقييم الأفراد لعلاقتهم بقاداتهم [بناء على معطيات الاستمارة]

من خلال الجدول يتضح أن المتوسط الحسابي لإجابات مرؤوسي وكالة البلدية يساوي المتوسط الحسابي لإجابات مرؤوسي وكالة المدينة ويقدر بـ3. وهو ما يعبر عن درجة متوسطة، أي أن أغلبية المرؤوسين في كل من الوكالتين يصرحون أن علاقتهم بقائدهم مقبولة نوعاً ما. في حين بلغ المتوسط الحسابي لإجابات مرؤوسي وكالة تيبازة 2.36 وهو ما يعبر عن درجة مرتفعة، أي أن تقييم معظم المرؤوسين لعلاقتهم بقائدهم هو تقييم إيجابي.

إن هذه النتائج تؤكد ما تم التوصل إليه سابقاً، فكل من قائد وكالة البلدية والمدينة لا يفسحان المجال لمرؤوسيهم للمبادرة في حل المشكلات كما لا يشجعان تقديم الاقتراحات فضلاً عن اهتمامها بالمهام بالدرجة الأولى وهو الأمر الذي يؤثر على العلاقة بينهما وبين مرؤوسيهم ويحد من قدرتهما على التأثير الإيجابي فيهم. في حين قائد وكالة تيبازة وإن كان مستوى تقييم مرؤوسيه له سابقاً في العموم متوسط إلا أنه يكاد يقترب من التقييم الإيجابي فهو يبذل جهداً ويحاول دائماً الاهتمام بمرؤوسيه مما يؤثر إيجاباً على علاقته معهم وهو ما أكدته أغلبية مرؤوسيه من خلال تقييمهم لهذه العلاقة أنها في الاتجاه الإيجابي. وبالتالي يمكن لهذا القائد التأثير في مرؤوسيه بما يساهم في رفع أداءهم. وهذا

باعتبار أن قدرة تأثير القائد في مرؤوسيه تعتمد بالأساس على نوع العلاقة بينهم ، فكلما كانت جيدة زاد التأثير الايجابي فيهم باتجاه رفع أداءهم وتحقيق الأهداف المرجوة.

ت- تقييم السمات الذهنية لدى القادة : إن توافر السمات والمهارات الذهنية لدى القادة يزيد من ثقة المرؤوسين ومن ثم التأثير عليهم وتحريك سلوكهم نحو الأفضل. لذلك يعتبر تقييم المرؤوسين لتوافر مثل هذه السمات في قاداتهم أمرا بالغ الأهمية. لأن هذه السمات تعبر في الأساس عن قدرة هؤلاء القادة في قيامهم بمختلف المهام الإدارية، كالتخطيط والتنظيم وغيرها.

- وضوح توقعات القادة حول أداء الأفراد: يهدف هذا السؤال إلى التعرف على مدى وضوح توقعات القادة لدى مرؤوسيه.

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	غ.واضحة إطلاقا	غير واضحة	واضحة نوعا ما	واضحة	واضحة جدا	البيان	
0.962	3.45	04	05	10	03	00	ك	و.البلدية
		18.18	22.72	45.45	13.63	00	%	
0.912	2.5	00	03	08	08	03	ك	و.تبيازة
		00	13.63	36.36	36.36	13.63	%	
0.948	3	02	03	09	07	00	ك	و.المدية
		9.52	14.28	42.85	33.33	00	%	

الجدول 19.4: تقييم الأفراد لوضوح توقعات قاداتهم [بناء على معطيات الاستمارة]

يتضح من خلال الجدول أن المتوسطات الحسابية لإجابات مرؤوسي الوكالات الثلاثة تعبر عن درجة متوسطة كالتالي، 2.5 بالنسبة لإجابات مرؤوسي وكالة تبيازة، 3 لإجابات مرؤوسي وكالة المدية و3.45 لإجابات مرؤوسي وكالة المدية. وهو ما يعني أن أغلبية المرؤوسين في الوكالات الثلاثة يصرحون أن توقعات قاداتهم منهم في العمل غير واضحة بشكل جيد، كما يلاحظ أن أقل متوسط حسابي هو 2.5 والممثل لإجابات مرؤوسي وكالة تبيازة. هذا المتوسط الحسابي يقترب من الاتجاه الايجابي، وهو ما يدل على أن توقعات القائد حول أداء مرؤوسيه واضحة نوعا ما، وإن كان ذلك ليس بالمستوى المطلوب.

إن هذه النتائج تشير في العموم إلى أن توقعات القادة في العمل غير واضحة ومحددة بشكل جيد، مما يعني أن أهداف أداء المرؤوسين تبقى غير محددة بالشكل الذي يجعلهم يعرفون ما الواجب عمله

وإلى أي مستوى يجب أن يصلوا في العمل. وهو ما يؤثر سلبا على مستوى أداءهم، حيث أنه من غير الممكن تحقيق أهداف غير واضحة لهم بشكل جيد. إن كل هذه الأمور تشير إلى أن مستوى تخطيط وتحديد أهداف المرؤوسين لدى القادة متوسط . وهذا طبعا من وجهة نظر مرؤوسيهـم.

- **عدالة ومناسبة توزيع المهام من طرف القادة:** يهدف هذا السؤال إلى التعرف على رأي المرؤوسين حول عدالة وملائمة توزيع المهام لهم من طرف قادتهم.

البيان	مناسب جدا	مناسب	مناسب نوعا ما	غير مناسب	غ.مناسب إطلاقا	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
و.البلدية	ك	00	02	08	07	3.68	0.945
	%	00	9.09	36.36	31.81		
و.تتيازة	ك	02	04	11	05	2.86	0.888
	%	9.09	18.18	50	22.72		
و.المدينة	ك	00	05	09	05	3.19	0.948
	%	00	23.80	42.85	23.80		

الجدول 20.4: تقييم الأفراد لعدالة ومناسبة توزيع المهام من طرف قادتهم [بناء على معطيات

الاستمارة]

من خلال الجدول يتضح أن المتوسط الحسابي لإجابات مرؤوسي وكالة البلدية يقدر بـ 3.68 وهو ما يعبر عن درجة منخفضة، أي أن أغلبية المرؤوسين في هذه الوكالة يصرحون أن توزيع العمل والمهام عليهم من طرف قائدهم غير مناسب وعادل. أما بالنسبة لمرؤوسي وكالة المدينة فقد تمثل المتوسط الحسابي لإجاباتهم 3.19 وهو ما يعبر عن درجة متوسطة. أي أن أغلبية المرؤوسين في هذه الوكالة يصرحون أن مستوى توزيع المهام من طرف قائدهم مناسب بشكل متوسط. وهو نفس ما صرح به مرؤوسي وكالة تتييازة عن قائدهم حيث اعتبروا أن مستواه هو الآخر لا يتعدى المتوسط وهو ما يظهر من خلال المتوسط الحسابي لإجاباتهم 2.86. إن هذه النتائج تشير إلى أن توزيع القادة للعمل والمهام بين الأفراد غير مناسب وعادل بشكل كافي، مما قد يؤثر على مستوى أداءهم لهذه المهام. وفي العموم يمكن القول أن هؤلاء القادة لا تتوفر فيه مهارات التنظيم الإداري بالأخص قائد وكالة البلدية وهذا وفقا لإجابات مرؤوسيهـم.

- **مساهمة القادة في تعليم الأفراد:** يهدف هذا السؤال إلى التعرف على الدور التعليمي للقادة من وجه نظر مرؤوسيهـم.

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	أبدا	نادرا	أحيانا	غالبا	دائما	البيان	
0.750	4.09	06	13	02	01	00	ك	و. البلدية
		27.27	59.09	9.09	4.54	00	%	
0.898	2.95	02	02	11	07	00	ك	و. تبيازة
		9.09	9.09	50	31.81	00	%	
0.928	3.47	03	07	08	03	00	ك	و. المدينة
		14.28	33.33	38.09	14.28	00	%	

الجدول 21.4: تقييم الأفراد للدور التعليمي للقادة [بناء على معطيات الاستمارة]

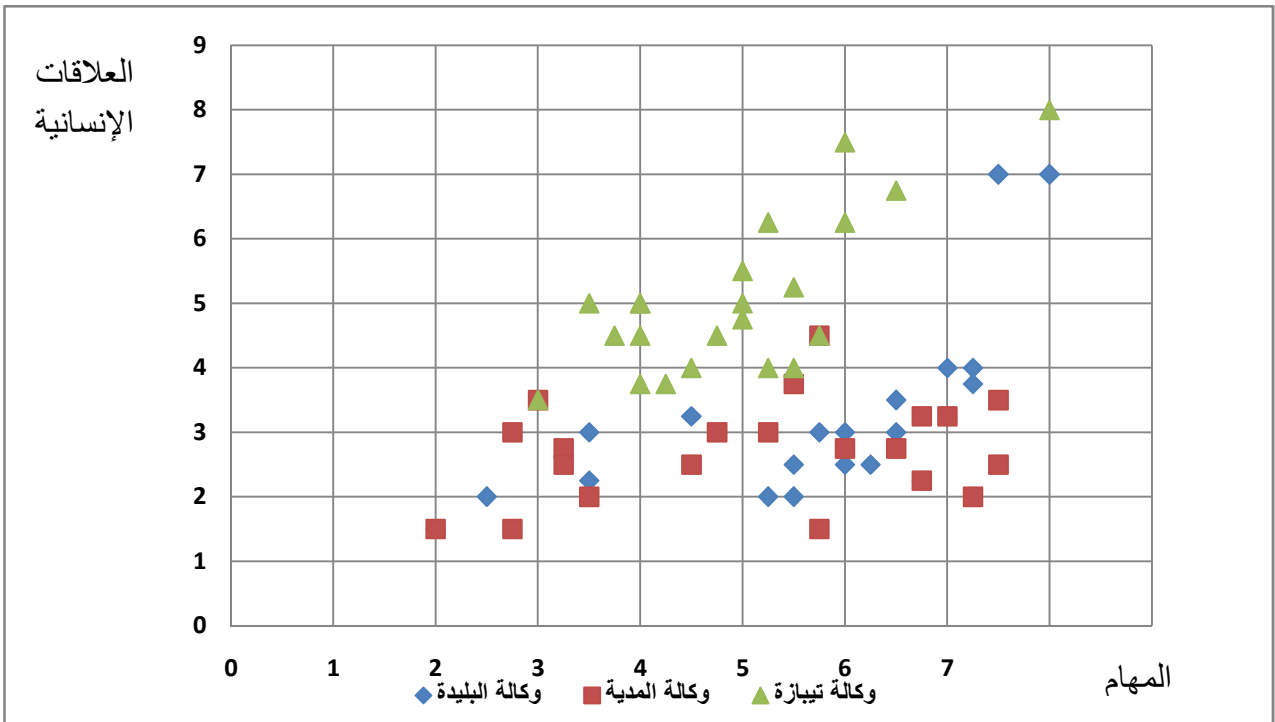
من خلال الجدول يتضح أن المتوسط الحسابي لإجابات مرؤوسي وكالة البلدية يقدر ب 4.04 وهو ما يعبر عن درجة منخفضة. أي أن أغلبية المرؤوسين في هذه الوكالة يصرحون أن قائدهم لا يساهم في تعليمهم ونقل خبراته لهم أثناء العمل، في حين أن المتوسط الحسابي لإجابات مرؤوسي وكالة المدينة يعبر عن درجة متوسطة 3.47 أي أن أغلبية مرؤوسي هذه الوكالة يصرحون أن قائدهم يسعى لتعليمهم ولكن بدرجة متوسطة وبما أن المتوسط الحسابي يقترب من الاتجاه المنخفض فهو نادرا ما يقوم بذلك. أما بالنسبة للمتوسط الحسابي لإجابات مرؤوسي وكالة تبيازة فهو أيضا يعبر عن درجة متوسطة 2.95 أي أن أغلبية المرؤوسين يصرحون أن قائدهم يسعى لتعليمهم ونقل معارفه لهم في بعض الأحيان فقط.

إن هذه النتائج تشير إلى أن القادة لا يساهمون في تعليم مرؤوسيه من خلال تزويدهم بما يحتاجونه من معلومات وخبرات. فوفقا لتصريحات أغلبية المرؤوسين، هم لا يحصلون من قاداتهم على خبرات ومهارات في العمل بشكل يسمح لهم بتحسين أداءهم وتأهيلهم لمناصب قيادية في المستقبل بالأخص قائد وكالة البلدية الذي أكد مرؤوسيه على ذلك. كما أن عدم اعتراف أغلبية المرؤوسين بالدور التعليمي لقاداتهم يؤكد القدرة المحدودة لهؤلاء القادة على التأثير الايجابي فيهم لتغيير وتعديل اتجاهاتهم بما يرفع ويحسن أداءهم.

إن كل هذه الأمور تتوافق مع ما صرح به القادة سابقا أنهم يعتمدون على سياسة الباب المفتوح في الاتصال بمرؤوسيه وإن كانت هذه الطريقة تسمح للمرؤوسين بالاتصال بقاداتهم إلا أن عدم اعتماد أسلوب الإدارة بالتجوال لا يسمح للقادة بمتابعة وتوجيه مرؤوسيه أثناء العمل لأجل تصحيح السلوكيات والأخطاء وتزويدهم بكل ما يحتاجونه من معلومات وخبرات.

2.2.1.4. المحور الثاني: نمط القيادة الإدارية

بالرغم من أن السمات التي يتميز بها القادة يمكن أن تعكس نمط وأسلوب قيادتهم، وبالرغم من أن الشبكة الإدارية لـ Blake et Mouton عادة ما يتم استخدامها من طرف القادة للتقييم الذاتي، إلا أنه يمكن الاستعانة بها لتحديد نمط القيادة من وجهة نظر المرؤوسين والتأكد من درجة وعي القادة عن نمط قيادتهم وكذا التأكد من مختلف النتائج المتوصل إليها سابقا. وبنفس طريقة انجاز الشبكة الإدارية السابقة تم انجاز الشبكة الإدارية حسب الأفراد المرؤوسين، ليتم الحصول على الشكل البياني التالي:



الشكل 2.4 : الشبكة الإدارية لقادة الوكالات محل الدراسة من وجهة نظر المرؤوسين [بناء على

معطيات الاستمارة]

وفقا للشكل البياني، والذي يمثل الشبكة الإدارية لنمط القيادة من وجهة نظر الأفراد المرؤوسين، يتم تسجيل بعض الملاحظات الخاصة بكل وكالة كما يلي:

- بالنسبة لوكالة البلدية: يتضح أن أكثر النقاط تنتمي إلى المنطقة (1-9) وتقترب من المنطقة (1-1)، مما يدل على أن نمط القيادة السائد يقترب من النمط المتسلط. فأغلب الأفراد المرؤوسين في هذه الوكالة يرون أن قائدهم لديه اهتمام متوسط أو فوق المتوسط بالعمل وانجاز المهام، إلا أن اهتمامه بالمرؤوسين ضعيف. كما يلاحظ أيضا وجود بعض النقاط تنتمي إلى المنطقة (1-1)، مما

يدل على وجود بعض المرؤوسين ممن يعتبرون أن قائدهم لا يولي اهتماما لا بالعمل ولا بالمرؤوسين، فهو من نمط القيادة الضعيفة. في حين تجد نقطتين فقط تقترب من المنطقة (9-9)، أي من نمط قيادة الفريق.

- بالنسبة لوكالة تيبازة: يتضح أن أكثر النقاط تركز وسط الشبكة، مما يعني أن أغلب المرؤوسين في هذه الوكالة يرون أن قائدهم يحاول التوفيق بين الاهتمام بالعمل والاهتمام بالمرؤوسين، فهو إذن أقرب إلى النمط التوفيقي (5-5). كما يلاحظ أيضا وجود نقاط قليلة جدا تقترب من المنطقة (9-9)، أي أن عدد بسيط جدا من المرؤوسين من يعتبرون أن قائدهم من نمط قيادة الفريق، أي أنه يولي اهتماما عاليا بالمهام والمرؤوسين معا.

- بالنسبة لوكالة المدية: يتضح أن أكثر النقاط تنتمي أو تقترب من المنطقة (1-9)، أي أن أغلب المرؤوسين في هذه الوكالة يرون أن قائدهم يولي اهتماما بالعمل والمهام أكثر من المرؤوسين، فهو إذن يقترب من النمط المتسلط، ويلاحظ كذلك وجود مجموعة من النقاط تقترب من المنطقة (1-1)، مما يعني أن هناك فئة معتبرة من المرؤوسين من يرون أن قائدهم لا يولي اهتماما لا بإنجاز المهام ولا بالمرؤوسين، أي أن من نمط القيادة الضعيفة.

من خلال تحليل الشبكة الإدارية الخاصة بالأفراد المرؤوسين يظهر جليا أن هناك اختلاف بينها وبين الشبكة الإدارية الخاصة بالقادة. فكل من قادة الوكالات الثلاثة يقيمون أنفسهم على أنهم من نمط قيادة الفريق، وهو مستوى أعلى مما يراه مرؤوسيه خاصة بالنسبة لوكالاتي البلدية والمدية. إن هذه النتائج تبين إلى أن تقييم القادة لأنفسهم يبقى ذاتيا ومتحيزا، كما أنها تؤكد نقص الوعي الذاتي لديهم، الأمر الذي قد يحد من التأثير الإيجابي في المرؤوسين لأجل رفع وتحسين مستوى أداءهم.

- سلوك القادة من حيث الاهتمام بالعمل والمرؤوسين: لأجل التأكد من نتائج الشبكة الإدارية الخاصة بالأفراد المرؤوسين، يهدف السؤال الموالي إلى التعرف على رأي هؤلاء حول سلوك قادتهم من حيث اهتمامهم بالعمل وبالعلاقات.

البيان	اهتمام عالي بالمرووسين	اهتمام عالي بالتفوييق بين المرووسين والمهام	اهتمام عالي بالمرووسين والمهام	اهتمام منخفض بالمرووسين والمهام
و. البلدية	00	13	02	03
	%	59.09	09.09	13.63
و. تبيازة	00	04	14	00
	%	18.18	63.63	00
و. المدينة	00	12	03	05
	%	57.14	14.28	23.80

الجدول 22.4: تقييم الأفراد لسلوك القادة من حيث الاهتمام بالعمل والمرووسين [بناء على معطيات

الاستمارة]

من خلال الإجابات الموضحة في الجدول يتضح جليا أن هناك نسبة معتبرة من مرووسي وكالة تبيازة 63.63% من يرون أن قائدهم يحاول التوفيق بين الاهتمام بالعمل وانجاز المهام من جهة، وبين الاهتمام بالمرووسين من جهة أخرى، في حين يصرح 18.18% منهم أنه يولي اهتمام عالي بالعمل والمرووسين معا، أما الباقي 18.18% يرون أن قائدهم لا يهتم إلا بتنفيذ العمل والمهام. إن هذه النتائج تؤكد ما تم التوصل إليه سابقا، وهو أن قائد وكالة تبيازة هو الوحيد الذي يبذل جهدا للتوفيق بين الاهتمام بالعمل والاهتمام بالمرووسين.

أما بالنسبة لقائد وكالة البلدية فإن معظم مرووسيه 59.09% يصرحون أنه لا يهتم إلا بتنفيذ المهام و9.09% فقط من يرون أنه يسعى للتوفيق بين انجاز المهام والمرووسين. وأغلب مرووسي وكالة المدينة هم أيضا يصرحون أن قائدهم لا يهتم إلا بتنفيذ المهام وذلك بنسبة 57.14%. أما من يعتبرون أن قائدهم يحاول التوفيق بين انجاز المهام والمرووسين فقد كانوا 14.28%. إن هذه النتائج أيضا تتوافق مع تم التوصل إليه سابقا هو أن كل من قائد وكالة البلدية وقائد وكالة المدينة لا يوليان اهتماما كبيرا بالمرووسين فهما يهتمان بانجاز المهام أكثر بالأخص قائد وكالة البلدية الذي يؤكد مرووسيه على ذلك.

كما يلاحظ أيضا أن ولا واحد من الوكالات الثلاثة يرى أن قائده يهتم بالمرووسين في المقام الأول، وهو ما يؤكد ضعف ونقص الاهتمام بهم من طرف القادة الثلاثة. كما نجد أنه ولا واحد من مرووسي وكالة تبيازة يصرح أن قائده لا يهتم لا بتنفيذ المهام ولا بالمرووسين أي من نمط القيادة

الضعيفة، في حين نجد من يصرح بذلك في كل من وكالة المدينة والبلدية وذلك بنسبة 13.63% و23.80% على التوالي.

في الأخير يمكن القول أن هذه النتائج تتوافق مع نتائج الشبكة الإدارية الخاصة بالمرؤوسين، وتتوافق أيضا مع ما تم التوصل إليه فيما يخص اختبار مدى توفر سمات القيادة الفعالة، وهذا باعتبار أن السمات التي يتميز بها القادة تحدد بشكل أساسي نمط وأسلوب قيادتهم.

3.2.1.4. المحور الثالث: الاهتمام بتوفير الكفاءات وتنميتها وتحفيزها

يتضمن هذا المحور تحديد درجة الاهتمام بالأفراد، فبالرغم من المعلومات المتحصل عليها من طرف رئيس مصلحة المستخدمين عن كيفية تسيير شؤون الأفراد والاهتمام برفع أداءهم، إلا أنها تبقى في مجملها مجرد سياسات مستمدة من نصوص قانونية، تلقى الكثير من الصعوبات أثناء تطبيقها، وهذا ما يتضح من خلال آراء الأفراد وإجاباتهم الموضحة كما يلي:

- **كيفية الالتحاق بمناصب العمل:** يهدف هذا السؤال إلى التعرف على كيفية التحاق الأفراد بمناصب عملهم.

البيان	المسابقة	العلاقات الشخصية	خبرة سابقة
ك	07	11	04
%	31.81	50	18.18
ك	11	08	03
%	50	36.36	13.63
ك	11	07	03
%	52.38	33.33	14.28
المجموع	29	26	10
%	44.61	40	15.38

الجدول 23.4: كيفية التحاق الأفراد بمناصب عملهم [بناء على معطيات الاستمارة]

يتضح من خلال الجدول أن هناك نسبة معتبرة من الأفراد الذين يصرحون أنهم التحقوا بمناصب عملهم عن طريق العلاقات الشخصية خاصة في وكالة البلدية حيث وصلت نسبتهم إلى 50%، أي ما يقارب نصف الأفراد العاملين بهذه الوكالة التحقوا بمناصب عملهم عن طريق العلاقات الشخصية. كما صرح 26.36% من الأفراد العاملين بوكالة تيبازة و33.33% من الأفراد العاملين في وكالة

المدية بذلك أيضا. أي أنه في المجموع 40% من الأفراد العاملين في هذه الوكالات قد التحقوا بمناصب عملهم عن طريق العلاقات الشخصية وإن كانت النسبة قد تكون أكثر من ذلك، نتيجة لعدم تصريح البعض منهم خاصة في وكالتي تبيازة والمدية.

إن هذه النتائج تشير إلى أن الالتحاق بالعمل في وكالات ال ص و ت ب يتم في أغلب الأحيان عن طريق العلاقات الشخصية، دون الاهتمام بمعيار الكفاءة في التوظيف. وهو ما قد يؤثر سلبا على قدرة هؤلاء الأفراد على تحمل مسؤولياتهم وانجاز مهامهم على أحسن وجه.

- حصول الأفراد على دورات تكوينية: يهدف هذا السؤال إلى التعرف على مدى حصول الأفراد على دورات تكوينية في مجال عملهم.

لا	نعم	البيان	
17	05	ك	و. البلدية
77.27	22.72	%	
16	06	ك	و. تبيازة
72.72	27.27	%	
16	05	ك	و. المدية
76.19	23.80	%	
49	16	المجموع	
75.38	24.61	%	

الجدول 24.4: حصول الأفراد على دورات تكوينية في مجال عملهم [بناء على معطيات الاستمارة]

من خلال الجدول يتضح جليا، أن هناك فئة قليلة من الأفراد في الوكالات الثلاثة، الذين يصرحون باستفادتهم من تكوين في مجال عملهم وذلك نسبة، 24.61%، حيث بلغت نسبة الأفراد الذين يصرحون بذلك في كل وكالة كالتالي، وكالة البلدية 22.72%، وكالة تبيازة 27.27%، وكالة المدية 23.80%، وهي نسب ضعيفة جدا مقارنة بطبيعة عمل هذه الوكالات، والدور المهم الذي يقوم به هؤلاء الأفراد في إطار تشجيع ومرافقة البطالين لاستحداث نشاطاتهم الخاصة.

إن هذه النتائج تؤكد ضعف المكانة التي يحتلها التكوين في رفع وتحسين أداء الأفراد، فقلة عدد المكونين في مختلف الوكالات، يشير إلى عدم الاهتمام بهذه العملية كأداة لتنمية قدرات الأفراد، وتلبية

احتياجاتهم الفردية والجماعية بشكل يزيد من وكفاءتهم وخبرتهم، الأمر الذي ينعكس على أداءهم للمهام الموكلة إليهم.

- توفر المعلومات الضرورية للأفراد لأداء عملهم: يهدف هذا السؤال إلى التعرف فيما إذا كان الأفراد لديهم جميع المعلومات اللازمة والضرورية لأداء مهامهم على أحسن وجه.

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	أبدا	نادرا	أحيانا	غالبا	دائما	البيان	
0.732	2.81	00	04	10	08	00	ك	و. البلدية
		00	18.18	45.45	36.36	00	%	
0.710	2.86	00	04	11	07	00	ك	و. تيبازة
		00	18.18	50	31.18	00	%	
0.813	2.80	00	05	07	09	00	ك	و. المدينة
		00	23.80	33.33	42.85	00	%	
—	2.82	00	13	28	24	00	المجموع	
		00	20	43.07	36.92	00	%	

الجدول 25.4: توفر المعلومات الضرورية للأفراد لأداء عملهم [بناء على معطيات الاستمارة]

يتضح من خلال الجدول أن جميع المبحوثين في جميع الوكالات يؤكدون أن المعلومات تتوفر لديهم إلى حد ما أي بمستوى متوسط، حيث قدرت المتوسطات الحسابية لإجابات الأفراد ب 2.86 في وكالة البلدية، و 2.80 في وكالة تيبازة، و 2.82 في وكالة المدينة. إن هذه النتائج تؤكد ما تم التوصل إليه حول ضعف الاتصال لدى القادة وإخفاقهم في توفير جو يتميز بالثقة والصراحة بينهم وبين مرؤوسيه، فضلا عن ضعف استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال، الأمر الذي لا يساهم في عملية تجميع وتبادل المعلومات بين الأفراد بشكل يسهل أداءهم للمهام على أحسن وجه.

- موضوعية نظام تقييم أداء الأفراد: يهدف هذا السؤال إلى التعرف على مدى موضوعية نظام تقييم الأداء من وجهة نظر الأفراد.

إذا كانت إجابتك ب لا، السبب في ذلك:			لا	نعم	البيان	
أسباب أخرى	عدم كفاءة المقيم	طبيعة النظام			ك	%
08	02	09	19	03	ك	و. البلدية
42.10	10.52	47.36	86.36	13.63	%	
07	01	10	18	04	ك	و. تبيازة
38.88	5.55	55.55	81.81	18.18	%	
05	02	10	17	04	ك	و. المدينة
29.41	11.76	58.82	80.95	19.04	%	
20	05	29	54	11	المجموع	
37.03	9.54	53.70	83.07	16.92	%	

الجدول 26.4: موضوعية نظام تقييم أداء الأفراد [بناء على معطيات الاستمارة]

يتضح من خلال الجدول أن أغلبية الأفراد في الوكالات الثلاثة يصرحون أن نظام تقييم الأداء المطبق غير موضوعي، وذلك بنسبة 86.36% في وكالة البلدية، و81.81% في وكالة تبيازة، و80.95% في وكالة المدينة. أي من مجموع أفراد العينة المتمثلة في 65 فرد، نجد 16.92% فقط يصرحون أن نظام تقييم الأداء المطبق موضوعي، وباقي العينة يعتبرونه غير ذلك، وهي نسبة كبيرة تقدر ب 83.07%. وقد أرجع 53.70% من هؤلاء عدم موضوعية نظام تقييم الأداء إلى طبيعة هذا النظام في حد ذاته، كون المعايير التي يعتمد عليها، هي في مجملها معايير ذاتية ولا تتسم بالموضوعية، أي أنها غير قائمة على أسس علمية ودقيقة، فهي إذن غير قابلة لقياس أداء الأفراد، كما أنها خاضعة لكفاءة وضمير المقيم. ف9.54% يرون أن عدم موضوعية نظام تقييم الأداء راجع لعدم كفاءة المقيم (القائد). و أرجع 37.03% ذلك لعدة أسباب، تتمحور كلها في أن هذا النظام غير هادف، أي أنه لا يعتبر وسيلة لإبراز الكفاءات وتقدير الاحتياجات التكوينية بقدر ما هو مجرد تطبيق لمرسوم تنفيذي هدفه الأساسي حصول الأفراد على علاوة المرودية الفردية. وبالتالي توفير نوع من التحفيز المادي لا أكثر.

إن هذه النتائج تؤكد محدودية نظام تقييم أداء الأفراد المطبق في رفع وتحسين الأداء سواء على المستوى الفردي أو الكلي، خاصة و أنه لا يتم من أجل التمييز بين الأداء العادي والأداء غير العادي للأفراد، بالتالي هو لا يساهم في تشجيعهم وإتاحة الفرص لهم للتكوين من أجل رفع وتحسين أداءهم.

ج- ملائمة ظروف العمل المادية: يهدف هذا السؤال إلى التعرف على مدى ملائمة ظروف العمل المادية لرفع وتحسين أداء الأفراد.

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	غ ملائمة إطلاقاً	غير ملائمة	ملائمة نوعاً ما	ملائمة	ملائمة جداً	البيان	
							ك	%
0.972	3.22	00	03	10	09	00	ك	و. البلدية
		00	13.63	45.45	40.90	00	%	
0.994	3.68	06	05	09	02	00	ك	و. تيبازة
		27.27	22.72	40.90	9.09	00	%	
0.980	3.52	04	06	08	03	00	ك	و. المدينة
		19.04	28.57	38.09	14.28	00	%	
—	3.47	10	14	27	14	00	المجموع	
		15.38	21.53	41.53	21.53	00	%	

الجدول 27.4: ملائمة ظروف العمل المادية [بناء على معطيات الاستمارة]

من خلال الجدول يتضح أن المتوسط الحسابي لإجابات الأفراد العاملين بوكالة البلدية يعبر عن درجة متوسطة 3.22، أي أن أغلبية الأفراد يصرحون أن الظروف المادية ملائمة إلى حد ما في هذه الوكالة، أما بالنسبة للأفراد العاملين بوكالتي تيبازة والمدينة، فإن أغليبتهم يصرحون أن الظروف المادية غير ملائمة لأداء مهامهم على أحسن وجه. وهو ما يظهر من خلال المتوسط الحسابي لإجابات الأفراد في كل وكالة، 3.68 لإجابات الأفراد بوكالة تيبازة، و3.52 لإجابات الأفراد بوكالة المدينة.

إن هذه النتائج تشير إلى نقص الاهتمام بالجوانب المادية، وعدم الحرص على توفير الظروف الملائمة التي من شأنها أن تسهل أداء الأفراد لمهامهم، وهو ما تم ملاحظته أثناء فترة التريـبـص. فبالإضافة إلى ضيق مساحة هذه الوكالات، الأمر الذي يعيق أداء الأفراد بسبب كثرة الضجيج والازدحام، فقد اشتكى بعض الأفراد بنقص بعض التجهيزات الضرورية، كالألات الطابعة وآلات النسخ وغيرها، خاصة في وكالتي تيبازة والمدينة.

- رضا الأفراد عن بيئة العمل: يهدف هذا السؤال إلى التعرف على درجة رضا الأفراد عن بيئة العمل بوكالات ال ص و ت ب محل الدراسة.

الاتجاه	المتوسط الكلي	وكالة المدينة	وكالة تيبازة	وكالة البلدية	البيان	
متوسط	3.18	3.23	3.04	3.27	المتوسط "ح"	طبيعة العمل
		0.995	0.998	0.984	الانحراف "م"	
متوسط	3.36	3.66	2,72	3.72	المتوسط "ح"	أسلوب الأشراف
		0.795	0.984	0.702	الانحراف "م"	
متوسط	2.80	3.28	2.54	2.59	المتوسط "ح"	علاقات العمل
		0.902	0.595	0.666	الانحراف "م"	
منخفض	3.99	3.90	3.95	4.13	المتوسط "ح"	التكوين والترقي
		0.830	0.785	0.888	الانحراف "م"	
متوسط	3.26	3.14	3.31	3.36	المتوسط "ح"	الأجر وملحقاته
		0.973	0.994	0.953	الانحراف "م"	
منخفض	3.76	3.52	4	3.77	المتوسط "ح"	الظروف المادية
		0.813	0.816	0.812	الانحراف "م"	
منخفض	4.15	4.28	4	4.18	المتوسط "ح"	التحفيز المادي
		0.717	0.690	0.732	الانحراف "م"	
منخفض	4.21	4.33	4.04	4.27	المتوسط "ح"	التحفيز المعنوي
		0.658	0.722	0.767	الانحراف "م"	

الجدول 28.4: رضا الأفراد عن بيئة العمل [بناء على معطيات الاستمارة]

يتضح من خلال الجدول أن أغلبية أفراد العينة هم غير راضين عن بيئة العمل في وكالات ال ص و ت ب و. وذلك ما يظهر من خلال المتوسطات الحسابية المتحصل عليها لإجاباتهم عن مختلف العبارات التي تمثل بعض المظاهر التي ترتبط بأداء الأفراد، وإن كان هنالك تفاوت بين درجة الرضا لدى الأفراد في الوكالات الثلاثة، إلا أن معظمهم يصرحون أن درجة رضاهم عن مختلف العبارات المقدمة لا تتعدى المستوى المتوسط. وفيما يلي ترتيب لهذه العبارات تنازليا حسب درجة الرضا:

- الرضا عن علاقات العمل، حيث قدر المتوسط الحسابي لإجابات الأفراد في وكالة البلدية ب 2.59، وفي وكالة تيبازة 2.54، وفي وكالة المدينة 3.28، أي أن معظم الأفراد في الوكالات الثلاثة يصرحون أن درجة رضاهم عن علاقات العمل متوسطة، وذلك بمتوسط حسابي 2.80. إن هذه النتائج تشير إلى أن تفاعل الأفراد فيما بينهم لا يعد مصدرا لرفع وتحسين أداءهم، فإذا ما شعر

الأفراد أنهم غير مرتاحين أثناء عملهم كفريق فإن هذا يسبب لهم نوع من القلق، مما يجعلهم يحاولون تجنب بعضهم، الأمر الذي قد يؤثر سلباً على مستوى أداءهم.

- **الرضا عن طبيعة العمل**، حيث قدر المتوسط الحسابي لإجابات الأفراد في وكالة البلدية ب 3.27، وفي وكالة تيبازة 3.04، وفي وكالة المدية 3.23، وكلها تشير إلى درجة متوسطة، فأغلبية الأفراد في الوكالات الثلاثة يصرحون أن درجة رضاهم عن طبيعة العمل الذي يقومون به متوسطة، وذلك بمتوسط حسابي 3.18. إن هذه النتائج تشير إلى أن طبيعة العمل وخصائصه لا تعد دافعا للأفراد على رفع أداءهم وتحسينه، وقد يرجع ذلك إلى كون هذا العمل ليس من النوع الذي يحبونه أو أنه يخلق لهم نوع من السأم والملل، وهنا تظهر أهمية عملية اختيار الأفراد المناسبين لشغل الوظائف، وكذا دور الحوافز في إثراء العمل خاصة المعنوية منها.

- **الرضا عن أسلوب الإشراف والقيادة**، حيث قدر المتوسط الحسابي لإجابات الأفراد في وكالة البلدية 3.72، وفي وكالة المدية 3.66، أي أن معظم الأفراد في هاتين الوكالتين يصرحون أن درجة رضاهم عن أسلوب القيادة منخفض. في حين يصرح أغلبية الأفراد في وكالة تيبازة أن درجة رضاهم عن أسلوب الإشراف والقيادة متوسطة. إن هذه النتائج تؤكد ما تم التوصل إليه سابقاً حول نمط وأسلوب القيادة المتبع في الوكالات الثلاثة، وإن كان قائد وكالة تيبازة يحاول التوفيق بين الاهتمام بتنفيذ المهام والعلاقات الإنسانية فإن درجة رضا مرؤوسيه تبقى متوسطة. وبالتالي فإن عدم رضا معظم الأفراد عن أسلوب إشراف قادتهم يؤدي إلى تكوين مواقف واتجاهات سلبية من شأنها أن تحد من أداء الأفراد لمهامهم على أحسن وجه.

- **الرضا عن الأجر وملحقاته**، حيث قدر المتوسط الحسابي لإجابات الأفراد في وكالة البلدية ب 3.36، وفي وكالة تيبازة 3.31، وفي وكالة المدية 3.14، أي أن معظم الأفراد يصرحون أن درجة رضاهم عن الأجر متوسطة وذلك بمتوسط حسابي 3.26. إن هذه النتائج تشير إلى أن الأجر الذي يتقاضاه الأفراد العاملين بالوكالات لا يساهم في رفع وتحسين أداءهم. وهذا باعتباره أهم أشكال التحفيز المادي التي يمكن لها أن تزيد من درجة رضا الأفراد ومن ثم رفع الروح المعنوية لديهم ودفعهم لأداء مهامهم على أحسن وجه.

- **الرضا عن ظروف العمل المادية**، حيث قدر المتوسط الحسابي لإجابات الأفراد في وكالة البلدية 3.77 وفي وكالة تيبازة 4 وفي وكالة المدية 3.52، أي أن معظم الأفراد في الوكالات الثلاثة يصرحون أن درجة رضاهم منخفضة عن ظروف العمل المادية، وذلك بمتوسط حسابي 3.76. إن هذه النتائج تؤكد ضعف الاهتمام بالجوانب المادية، وافتقار الوكالات لبعض الموارد والظروف

الملائمة التي تسمح بتحقيق أفضل أداء، مما يجعل الأفراد غير راضين عن هذه الظروف الأمر الذي ينعكس سلبا على نفسياتهم ويعيق أداءهم للمهام الموكلة إليهم.

- **الرضا عن توفر فرص التكوين والترقي**، حيث قدر المتوسط الحسابي لإجابات الأفراد في وكالة البلدية 4.13 ، وفي وكالة تيبازة 3.95، وفي وكالة المدية 3.90، وهي كلها تشير إلى درجة منخفضة، فمعظم الأفراد في الوكالات الثلاثة يصرحون أنهم غير راضين عن فرص التكوين والترقي المتاحة، وذلك بمتوسط حسابي 3.99. إن هذه النتائج تتوافق مع ما تم التوصل إليه سابقا، فمعظم الأفراد لم يستفيدوا من دورات تكوينية في مجال عملهم، وهو ما يجعل درجة رضاهم عن فرص التكوين المتاحة منخفضة. كما أن معظمهم أكد أن نظام تقييم الأداء المطبق والمتمثل في طريقة التقيط غير موضوعي نتيجة لطبيعة المعايير والمؤشرات المعتمدة فيه، وانعدام دوره الأساسي في تقدير الاحتياجات التكوينية وإبراز الكفاءات. إن كل هذه الأمور تؤثر سلبا في نفسية الأفراد وتخلق لديهم نوع من الاستياء مما يجعلهم غير راضين عن السياسات المتبعة لتسيير شؤونهم، وبالتالي نقص الحماس والدافعية لديهم لرفع وتحسين أداءهم.

- **الرضا عن التحفيز المادي**، حيث قدر المتوسط الحسابي لإجابات الأفراد في وكالة البلدية 4.18 ، وفي وكالة تيبازة 4، وفي وكالة المدية 4.28 ، أي أن معظم الأفراد في الوكالات الثلاثة يرون أن الحوافز المادية تستخدم بدرجة قليلة، فبالإضافة إلى عدم رضا الأفراد عن الأجر الممنوح لهم وظروف العمل المادية، فإنهم غير راضين عن توفر طرق مادية أخرى من شأنها أن تشجعهم على رفع أداءهم. وعليه فإن الحوافز المادية لا تؤثر في اندفاع الأفراد برغبة وإخلاص في العمل، الأمر الذي يحد من أداءهم ويجعلهم لا يبذلون قصارى جهدهم لتحسينه.

- **الرضا عن التحفيز المعنوي**، حيث بلغ المتوسط الحسابي لإجابات الأفراد في وكالة البلدية 4.27 ، وفي وكالة تيبازة 4.04 ، وفي وكالة المدية 4.33، وهي جميعها تشير إلى درجة منخفضة. أي أن معظم الأفراد في الوكالات الثلاثة يصرحون أن درجة رضاهم عن توفر طرق تحفيز معنوية منخفضة وذلك بمتوسط حسابي 4.21. إن هذه النتائج تتوافق مع ما تم التوصل إليه سابقا فمعظم الأفراد غير راضين عن نمط وأسلوب قادتهم في توجيههم والإشراف عليهم، كما أن سياسات الأفراد المتبعة لتسيير شؤونهم لا تساهم في تشجيعهم وجعلهم أكثر كفاءة من خلال إكسابهم معارف وخبرات تساهم في تحسين أداءهم وتنتج لهم فرص الترقى. وعليه يظهر جليا ضعف الاعتماد على طرق تحفيز من شأنها أن ترفع الروح المعنوية لدى الأفراد وتحفزهم على تحسين أداءهم. وبصفة عامة يمكن القول أن نظام الحوافز المطبق الذي لا يساهم في رفع أداءهم سواء من خلال الجانب المادي أو المعنوي.

3.1.4. عرض وتحليل محاور الاستثمار الخاصة بالزبائن

تتضمن الاستثمار الموجهة للبطالين أصحاب المشاريع مجموعة من الأسئلة التي تهدف إلى التعرف على آرائهم واتجاهاتهم نحو أداء الخدمات المقدمة من طرف وكالات ال ص و ت ب في إطار إحداث النشاطات الاقتصادية، أي الاطلاع مستوى هذه الخدمات من وجهة نظر البطالين المعنيين ودرجة رضاهم عنها. وهو ما يتم الوصول إليه من خلال عرض وتحليل إجابات الأسئلة التي تتضمنها محاور الاستثمار كما يلي:

1.4.1.4. المحور الأول: الإعلام وجودة الاستقبال

يهدف هذا المحور إلى التعرف على مدى اعتماد جميع التسهيلات المادية والبشرية التي تسمح بتعريف البطالين المعنيين بالخدمات التي يعرضها ال ص و ت ب وخلق الرغبة لديهم لإحداث نشاطاتهم الخاصة، والعناية بهم، والنظر في انشغالهم. ويتضح ذلك من خلال إجابات المبحوثين كما يلي:

- **كفاية المعلومات:** يهدف هذا السؤال إلى التعرف على رأي الزبائن حول مدى كفاية المعلومات المتوفرة من حيث التعريف بالخدمات المقدمة، التسهيلات الممنوحة، معلومات أخرى حول النشاط.

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	غ كفاية إطلاقا	غير كفاية	كفاية نوعا ما	كفاية	كفاية جدا	البيان	
0.980	3.27	04	07	12	07	00	ك	و. البلدية
		13.33	23.33	40	23.33	00	%	
0.971	3.23	04	06	13	07	00	ك	و. تيبازة
		13.33	20	43.33	23.33	00	%	
0.999	3.37	05	07	12	06	00	ك	و. المدينة
		16.66	23.33	40	20	00	%	
—	3.29	13	20	37	20	00	المجموع	
		14.44	22.22	41.11	22.22	00	%	

الجدول 29.4: تقييم الزبائن لكفاية المعلومات المقدمة [بناء على معطيات الاستثمار]

يتضح من خلال الجدول أن المتوسط الحسابي لإجابات الزبائن المستجوبين في وكالة البلدية يقدر بـ 3.23، وفي وكالة تيبازة 3.37، وفي وكالة المدية 3.29، وهي كلها تشير إلى درجة متوسطة، أي أن أغلب الزبائن يؤكدون أن المعلومات التي توفرها الوكالات الثلاثة في إطار دعم استحداث النشاطات غير كافية بالمستوى المطلوب. إن هذه النتائج تشير إلى نقص الاهتمام بالزبون من حيث تعريفه بالخدمات المقدمة، والعمل على جذبه وتشجيعه على الاستفادة منها، كما تؤكد ضعف الاتصال الخارجي الذي من شأنه أن يعزز صورة الـ ص و ت ب، ويساعد على إقامة وتوطيد علاقات يمكن أن تساهم في تحسين أداءه في إطار استحداث النشاطات الاقتصادية.

ب- ملائمة مكان تقديم الخدمات: يهدف هذا السؤال إلى التعرف على رأي الزبائن المستجوبين حول بمدى ملائمة مكان تقديم الخدمات من حيث النظافة، التهوية، توفر قاعات للانتظار، وغيرها.

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	غ ملائم إطلاقا	غير ملائم	ملائم نوعا ما	ملائم	ملائم جدا	البيان	
							ك	%
0.997	3.20	04	06	12	08	00	ك	و.البلدية
		13.33	20	40	26.66	00	%	
0.968	3.40	04	10	10	06	00	ك	و.تيبازة
		13.33	33.33	33.33	20	00	%	
0.973	3.47	05	09	11	05	00	ك	و.المدية
		16.66	30	36.66	16.66	00	%	
—	3.35	13	25	33	19	00	المجموع	
		14.44	27.77	36.66	21.11	00	%	

الجدول 30.4: تقييم الزبائن لملائمة مكان تقديم الخدمات [بناء على معطيات الاستمارة]

يتضح من خلال الجدول أن أغلب الزبائن المستجوبين في الوكالات الثلاثة يقيمون مكان تقديم الخدمات تقييم حيادي، حيث بلغ المتوسط الحسابي لإجابات الزبائن في وكالة البلدية 3.20، وفي وكالة تيبازة 3.40، وفي وكالة المدية 3.47. وهي كلها تشير إلى درجة ملائمة متوسطة. إن هذه النتائج تؤكد نقص الاهتمام بالجوانب الملموسة في الوكالات الثلاثة. فبالإضافة إلى تصريحات الأفراد العاملين بهذه الوكالات التي تفيد أن مكان العمل غير ملائم لأداء مهامهم على أحسن وجه، الزبائن هم بدورهم يعتبرون أن مكان تقديم الخدمات لا يتناسب مع طبيعتها سواء كان ذلك من حيث اتساع أماكن الانتظار أو النظافة والتهوية وغيرها من التسهيلات المادية التي يمكن لها أن تجعل الزبائن المترددين

إلى هذه الوكالات يشعرون بدرجة من الراحة والرضا. وعليه يمكن القول أن لا يوجد اهتمام كافي بمكان تقديم الخدمات على الرغم من أنه يمثل عنصرا أساسيا من عناصر الجودة التي تؤثر مباشرة على أداء الخدمة.

- مدى ملائمة ساعات الاستقبال: يهدف هذا السؤال إلى التعرف على رأي الزبائن المستجوبين حول مدى ملائمة ساعات الاستقبال بالوكالات.

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	غ ملائم إطلاقا	غير ملائم	ملائم نوعا ما	ملائم	ملائم جدا	البيان	
0.999	3.37	05	07	12	06	00	ك	و. البلدية
		16.66	23.33	40	20	00	%	
0.998	3.30	05	05	14	06	00	ك	و. تيبازة
		16.66	16.66	46.66	20	00	%	
0.994	3.33	04	09	10	07	00	ك	و. المدينة
		13.33	30	33.33	23.33	00	%	
—	3.33	14	21	36	19	00	المجموع	
		15.55	23.33	40	21.11	00	%	

الجدول 31.4: تقييم الزبائن لملائمة ساعات الاستقبال [بناء على معطيات الاستمارة]

يتضح من خلال الجدول أن أغلب الزبائن المستجوبين في الوكالات الثلاثة يصرحون أن ساعات استقبالهم مناسبة بدرجة متوسطة، وهو ما يظهر من خلال المتوسطات الحسابية لإجاباتهم، والتي تقدر بـ 3.37 لإجابات الزبائن في وكالة البلدية، و 3.30 لإجابات الزبائن في وكالة تيبازة، و 3.33 لإجابات الزبائن في وكالة المدينة. إن هذه النتائج تشير إلى أن أغلب الزبائن المستجوبين غير راضين عن ساعات استقبالهم في الوكالات الثلاثة والمخصصة بالفترة الصباحية فقط، فبالنظر إلى ضيق مساحة هذه الوكالات وقلة الأفراد العاملين بها، فإن ذلك يجعل الاكتظاظ والفوضى في كثير من الأحيان، وهو ما تم ملاحظته أثناء فترة التبرص خاصة في وكالة البلدية.

- الاهتمام بالزبائن والعناية بهم: يهدف هذا السؤال إلى التعرف على رأي المستجوبين حول درجة العناية بهم والنظر في انشغالاتهم.

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	غ موافق إطلاقاً	غير موافق	موافق نوعاً ما	موافق	موافق جداً	البيان
0.952	3.30	04	07	13	06	00	ك
		13.33	23.33	43.3	20	00	%
0.997	3.20	04	06	12	08	00	ك
		13.33	16.66	40	26.66	00	%
0.973	3.13	04	04	14	08	00	ك
		13.33	13.33	28.57	26.66	00	%
—	3.21	12	17	39	22	00	المجموع
		13.33	18.88	43.33	24.44	00	%

الجدول 32.4: تقييم الزبائن لدرجة العناية بهم والنظر في انشغالهم [بناءً على معطيات الاستمارة]

يتضح من خلال الجدول أن معظم الزبائن المستجوبين في الوكالات الثلاثة يقيمون درجة رعاية الأفراد لهم والاهتمام بهم تقييم حيادي، وذلك بمتوسط حسابي يشير إلى درجة متوسطة لإجابات الزبائن في كل وكالة، 3.30 لإجابات الزبائن في وكالة البلدية، 3.20 لإجابات الزبائن في وكالة تيبازة، 3.21 لإجابات الأفراد في وكالة المدينة. إن هذه النتائج تشير إلى ضعف الاتصال لدى الأفراد العاملين سواء فيما يخص تعريف الزبائن بالخدمات الممنوحة في إطار استحداث نشاطاتهم الخاصة أو الإنصات لشكاويهم ورعايتهم والاهتمام بمشاكلهم وانشغالهم بطرق إنسانية راقية، خاصة وأن هذه الفئة تعاني من قلق واضطراب دائم حول وضعية البطالة التي يعيشونها وهو ما يتطلب رعاية خاصة لهم، ومحاولة تقديم المساعدة لهم برفع روحهم المعنوية وتشجيعهم وتوفير لهم ظروف ملائمة للانطلاق في نشاطات خاصة تعود عليهم بعوائد مادية ومعنوية.

ج- حسن الاستقبال بالوكالات: يهدف هذا السؤال إلى التعرف على رأي المستجوبين حول حسن الاستقبال.

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	غ موافق إطلاقا	غير موافق	موافق نوعا ما	موافق	موافق جدا	البيان
0.681	3.13	00	09	16	05	00	ك
		00	30	53.33	16.66	00	%
0.868	3.27	03	07	15	05	00	ك
		10	23.33	50	16.66	00	%
0.870	3.10	02	07	14	08	00	ك
		06.66	23.33	46.66	26.66	00	%
—	3.16	05	23	45	18	00	المجموع
		05.55	25.55	50	20	00	%

الجدول 33.4: تقييم الزبائن لحسن الاستقبال [بناء على معطيات الاستمارة]

يتضح من خلال الجدول أن أغلب الزبائن المستجوبين لا يشعرون بحسن استقبالهم، وهو ما يظهر من خلال المتوسطات الحسابية المتحصل عليها لإجاباتهم في كل وكالة، البلدية 3.13، تيبازة 3.27، المدينة 3.10، وهي كلها تشير إلى درجة متوسطة. إن هذه النتائج تؤكد ما تم التوصل إليه سابقا فأغلب الزبائن يرون أن مكان تقديم الخدمات غير ملائم، كما أن ساعات الاستقبال مناسبة إلى حد ما، إضافة إلى عدم الاهتمام بهم ورعايتهم بالشكل المناسب أثناء اتجاههم إلى هذه الوكالات، بناء عليه وبصفة عامة فإن هؤلاء الزبائن لا يشعرون بحسن استقبالهم بالدرجة المطلوبة والمرغوبة منهم. مما يؤثر في درجة الرضا لديهم عن نوعية وجودة الخدمات المقدمة ويجعلهم غير مرتاحين، الأمر الذي قد ينقص من رغبتهم وحماسهم للمضي قدما نحو تحقيق مشاريعهم ومحاولة تجسيدها على أرض الواقع.

2.3.1.4. المحور الثاني: مرافقة المستشار المنشط

يهدف هذا المحور إلى تقييم مستوى المرافقة التي يحصل عليها البطالين حاملي المشاريع من طرف المستشارين المنشطين. والتي يمكن أن تظهر من خلال إجابات الزبائن المستجوبين كما يلي:

أ- استعداد المستشار المنشط على المساعدة: يهدف هذا السؤال إلى التعرف على رأي المستجوبين على درجة استعداد المستشار المنشط لتقديم العون والاستشارة لهم طيلة المراحل التي مروا بها.

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	غ موافق إطلاقا	غير موافق	موافق نوعا ما	موافق	موافق جدا	البيان
0.774	2.77	00	06	11	13	00	ك
		00	20	36.66	43.33	00	%
0.994	2.93	02	06	10	12	00	ك
		06.66	20	33.33	40	00	%
0.776	2.87	00	07	12	11	00	ك
		00	23.33	40	36.66	00	%
—	2.85	02	19	33	36	00	المجموع
		02.22	21.11	36.66	40	00	%

الجدول 34.4: تقييم الزبائن لاستعداد المستشار المنشط على تقديم الاستشارة [بناء على معطيات

الاستمارة]

يتضح من خلال الجدول أن أغلب الزبائن المستجوبين يرون أن درجة استعداد المستشار المنشط لتقديم الاستشارة لهم متوسطة، وهو ما يظهر من خلال المتوسطات الحسابية لإجاباتهم والتي تتجه جميعها نحو الاتجاه المتوسط، إجابات الزبائن في وكالة البلدية 2.77، في وكالة تيبازة 2.93، في وكالة المدينة 2.87. أي أن معظم الزبائن البطالين لا يشعرون فعلا بحضور وتواجد المستشار المنشط واستعداده الدائم لتقديم العون والمشورة في إطار عملية المرافقة. إن هذه النتائج تشير إلى ضعف الاتصال لدى المستشارين المنشطين، وعدم امتلاكهم لصفتي التواجد والتعاون، اللتان تمثلان أساس نجاح عملية المرافقة.

- نجاح المستشار المنشط في إعداد الدراسة التقنية الاقتصادية: يهدف هذا السؤال إلى التعرف على رأي المستجوبين حول مدى نجاح المستشار المنشط في إعداد الدراسة التقنية الاقتصادية.

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	غ ناجحة إطلاقا	غير ناجحة	ناجحة نوعا ما	ناجحة	ناجحة جدا	البيان	
0.9	2.87	01	06	12	10	01	ك	و. البلدية
		03.33	20	40	33.33	03.33	%	
0.915	2.70	00	07	09	12	02	ك	و. تيبازة
		00	23.33	30	40	06.66	%	
0.944	3.07	02	08	10	10	00	ك	و. المدية
		06.66	26.66	33.33	33.33	00	%	
—	2.88	03	21	31	32	03	المجموع	
		03.33	23.33	34.44	35.55	03.33	%	

الجدول 35.4: تقييم الزبائن لنجاح المستشار في إعداد الدراسة التقنية الاقتصادية [بناء على

معطيات الاستمارة]

يتضح من خلال الجدول أن أغلب الزبائن المستجوبين يرون أن درجة نجاح المستشار المنشط في إعداد الدراسة التقنية الاقتصادية للمشاريع التي يحملونها متوسطة وهو ما يظهر من خلال المتوسطات الحسابية لإجاباتهم في كل وكالة، البلدية 2.87، تيبازة 2.70، المدية 3.07. إن هذه النتائج تشير إلى نقص خبرة وكفاءة المستشارين المنشطين في هذا المجال وهو ما يستلزم تدعيمهم بدورات تكوينية تسمح بزيادة معارفهم، وتمكنهم من تحسين أداءهم في هذا المجال.

- نجاح المستشار المنشط في تحضير الزبائن لمقابلة لجنة الانتقاء والتصديق: يهدف هذا السؤال إلى التعرف على رأي المستجوبين حول مدى نجاح المستشار المنشط في تحضيرهم لمقابلة لجنة الانتقاء والتصديق.

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	غ ناجحة إطلاقا	غير ناجحة	ناجحة نوعا ما	ناجحة	ناجحة جدا	البيان	
0.785	2.93	00	08	12	10	00	ك	و.البلدية
		00	26.66	40	33.33	00	%	
0.983	3	03	05	11	11	00	ك	و.تبيازة
		10	16.66	36.66	36.66	00	%	
0.980	3.07	03	06	11	10	00	ك	و.المدية
		10	20	36.66	33.33	00	%	
—	3	06	19	34	31	00	المجموع	
		06.66	21.11	37.77	34.44	00	%	

الجدول 36.4: تقييم الزبائن لنجاح المستشار المنشط في التحضير للجنة [بناء على معطيات

[الاستمارة]

يتضح من خلال الجدول أن أغلب الزبائن المستجوبين يصرحون أن مستوى تحضير المستشار المنشط لهم لمقابلة لجنة الانتقاء والتصديق متوسط، وهو ما يظهر من خلال المتوسطات الحسابية لإجاباتهم في كل وكالة، البلدية 2.93، تبيازة 3، المدية 3.07، وهي كلها تشير إلى درجة متوسطة. إن هذه النتائج تؤكد عدم استعداد المستشارين المنشطين لتقديم يد العون والمساعدة للبطالين، كما يظهر جليا إهمال هذه المهمة وعدم إعطاءها نوع من الأهمية في حين أن هؤلاء البطالين بحاجة إلى الدعم والاستشارة طيلة مراحل تجسيد مشاريعهم على أرض الواقع بما فيها التحضير لمقابلة لجنة الانتقاء والتصديق. إن كل هذه الأمور تشير إلى أن المستشارين المنشطين لا يهتمون بمصالح زبائنهم البطالين في الدرجة الأولى.

- نجاح المستشار المنشط في عملية المرافقة: يهدف هذا السؤال إلى التعرف على رأي المستجوبين حول مدى نجاح المستشار المنشط في إطار عملية المرافقة.

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	غ ناجحة إطلاقا	غير ناجحة	ناجحة نوعا ما	ناجحة	ناجحة جدا	البيان	
0.910	3	01	09	09	11	00	ك	و. البلدية
		03.33	30	30	36.66	00	%	
0.961	2.80	01	06	11	10	02	ك	و. تيبازة
		03.33	20	36.66	33.33	06.66	%	
0.950	2.83	00	08	12	07	03	ك	و. المدينة
		00	26.66	40	23.33	10	%	
—	2.87	02	23	32	28	05	المجموع	
		02.22	25.55	35.55	31.11	05.55	%	

الجدول 37.4 : تقييم الزبائن لنجاح المستشار المنشط في عملية المرافقة [بناء على معطيات

الاستمارة]

يتضح من خلال الجدول أن أغلب الزبائن المستجوبين يصرحون أنهم لم يحضوا على إشراف جيد من طرف المستشار المنشط طيلة المراحل التي مروا بها لأجل إنشاء نشاطاتهم الخاصة، فقد قيموا مستوى هذه المرافقة بالمتوسط، وهو ما يظهر من خلال المتوسطات الحسابية لإجابات الزبائن في كل وكالة، البلدية 3، تيبازة، 2.80، المدينة 2.8. إن هذه النتائج تتوافق مع تم التوصل إليه سابقا فيما يخص استعداد المستشارين المنشطين لتقديم الاستشارة للبطالين وضعف خبرتهم وكفاءتهم نتيجة عدم حصولهم على دورات تكوينية تمكنهم من تحسين أداءهم. كما يمكن إرجاع هذا المستوى من الإشراف الذي حصل عليه البطالين حاملي المشاريع إلى ضعف عملية الرقابة وضغوط العمل التي يمر بها الأفراد العاملين بالوكالات بما فيهم المستشارين المنشطين سواء كان ذلك من حيث كثرة البطالين الذين هم بحاجة للمرافقة مقارنة بعدد المستشارين المنشطين أو من حيث ظروف العمل المادية وغير من العوامل المادية والمعنوية التي لا تسمح برفع وتحسين الأداء فيما يتعلق بعملية مرافقة البطالين لإنشاء نشاطاتهم الخاصة.

ج- رضا الزبائن: يهدف هذا السؤال إلى التعرف على درجة الرضا لدى الزبائن المستجوبين حول مختلف الخدمات التي تحصلوا عليها في إطار عملية المرافقة لإنشاء نشاطاتهم الخاصة.

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	غ راضي إطلاقا	غير راضي	راضي نوعا ما	راضي	راضي جدا	البيان
0.994	3.67	07	10	09	04	00	ك و. البلدية
		23.33	33.33	30	13.33	00	%
0.974	3.5	05	10	10	05	00	ك و. تيبازة
		16.66	33.33	33.33	23.33	00	%
0.973	3.53	05	11	09	05	00	ك و. المدينة
		23.33	36.66	30	23.33	00	%
—	3.56	17	31	28	14	00	المجموع
		18.88	34.44	31.11	15.55	00	%

الجدول 38.4: رضا الزبائن عن مختلف الخدمات المقدمة [بناء على معطيات الاستمارة]

يتضح من خلال الجدول أن أغلب الزبائن المستجوبين لديهم درجة رضا منخفضة حول مستوى الخدمات التي تمنحها الوكالات الثلاثة، وهو ما يظهر من خلال المتوسطات الحسابية لإجاباتهم، والتي تشر كلها إلى درجة منخفضة من الرضا، البلدية 3.67، تيبازة 3.5، المدينة 3.53. إن هذه النتائج تعكس مستوى الخدمات التي تحصل عليها هؤلاء الزبائن في إطار عملية الدعم والمرافقة لاستحداث نشاطاتهم الخاصة، والتي أدت إلى عدم شعورهم بالرضا حولها، وهذا ما يتوافق مع ما تم التوصل إليه سابقا حول مستوى الاستقبال بهذه الوكالات ومستوى أداء المستشارين المنشطين الذي اعتبره أغلب المستجوبين أنه لا يتعدى المستوى المتوسط.

2.4. اختبار فرضيتي الدراسة

يتم خلال هذا المبحث تقييم مختلف النتائج المتوصل إليها في الدراسة الميدانية، والتي من شأنها أن تختبر فرضيتي الدراسة.

1.2.4. اختبار الفرضية الأولى

في إطار الفرضية الأولى، والتي تبلورت كالآتي " لا يحقق ال ص و ت ب أداء عالي في إطار دعم استحداث النشاطات الاقتصادية"، والتي يمكن إثبات صحتها أو نفيها انطلاقا من الفرضيتين الفرعيتين التين تم تحديدهما سابقا:

1.1.2.4. اختبار الفرضية الفرعية الأولى

يمكن إثبات صحة أو نفي الفرضية الفرعية الأولى " لا يحقق ال ص و ت ب أداء عالي بالنسبة للأفراد العاملين به" انطلاقاً من النتائج المحققة لهؤلاء الأفراد، والتي تظهر بدورها من خلال بعدين أساسيين، الأول مادي يتمثل في المؤشر الرقمي أو البعد الكمي، أما الثاني فيتمثل في البعد غير الكمي، والذي يمكن أن يظهر من خلال درجة رضا الأفراد عن بيئة العمل.

أ- **البعد الكمي:** يمثل تطور عدد الأفراد العاملين في الوكالات الولائية محل الدراسة من أهم المؤشرات الكمية التي تعكس النتائج المحققة للأفراد، والجدول الموالي يوضح تطور عدد الأفراد للسنوات الثلاثة الممتدة من 2009 إلى 2011:

المجموع	عون تنفيذ	عون تحكم	إطار متوسط	البيان	
21	06	04	11	2009	و. البلدية
20	06	03	11	2010	
23	07	04	12	2011	
29	09	10	10	2009	و. تيبازة
28	10	10	08	2010	
24	10	09	05	2011	
20	07	05	08	2009	و. المدينة
22	08	05	09	2010	
22	08	05	09	2011	

الجدول 39.4: تطور عدد الأفراد من 2009 إلى 2011 [بناء على وثائق ال ص و ت ب]

من خلال الجدول يتضح أن عدد الأفراد العاملين في الوكالات الثلاثة غير مستقر خلال السنوات الثلاثة، فقد قدر عددهم سنة 2009 في وكالة البلدية بـ 20 فرد، انخفض سنة 2010 بفقدان عون تحكم واحد، ليرتفع في سنة 2011 إلى 23 بتوظيف عون تحكم و 2 عون تنفيذ. أما بالنسبة لوكالة تيبازة فقد قدر عدد الأفراد العاملين بها سنة 2009 بـ 29 فرد وهو أكبر عدد في الوكالات الثلاثة خلال السنوات الممتدة 2009-2011، إلا أن هذا العدد بدأ في التراجع سنة 2010 بفقدان 2 من فئة إطارات متوسطة، وتوظيف عون تنفيذ واحد فقط، ليتراجع عدد الأفراد أكثر سنة 2011 بفقدان 3

إطارات أخرى و عون تحكم. بالنسبة لووكالة المدية قدر عدد الأفراد بها 20 فرد سنة 2009، ارتفع سنة 2010 بتوظيف إطار متوسط و عون تنفيذ. ليبقى سنة 2011 بنفس العدد.

إضافة إلى ذلك يلاحظ جليا أن عدد الأفراد قليل جدا مقارنة بالمهام التي تقوم بها هذه الوكالات في إطار دعم استحداث النشاطات الاقتصادية، بالأخص فئة الإطارات المتوسطة، فقد قدرت هذه الفئة ب 5 إطارات فقط في وكالة تيبازة سنة 2011. كما أن هذه الفئة تحتل أقل نسبة مقارنة بأعوان التحكم وأعوان التنفيذ بالرغم من أنها تتولى المهمة الرئيسية المتمثلة في مرافقة البطالين حاملي المشاريع، وإذا ما قورن عدد هذه الإطارات بالزبائن البطالين فإن هذا العدد قليل جدا مما لا يسمح بتقديم مرافقة ناجحة.

ب- البعد غير الكمي: يشير هذا البعد إلى اتجاهات الأفراد المتعلقة بأداء العمل، والتمثلة أساسا في طبيعة العمل وسياساته، نوعية الإشراف وظروف ومزايا العمل، وغيرها من العوامل التي يمكن أن تخلق لدى الأفراد نوع من الرضا يساهم في رفع معنوياتهم ويشجعهم على تحسين أداءهم، وقد أثبتت النتائج المتوصل إليها ما يلي:

- درجة رضا الأفراد عن علاقات العمل متوسطة، حيث قدر المتوسط الحسابي لإجابات الأفراد 2.59 في وكالة البلدية، و2.54 في وكالة تيبازة، و3.28 في وكالة المدية، ويرجع ذلك لعدم توفر جو ملائم يسمح بتفاعل الأفراد فيما بينهم ويساهم في انسجامهم كفريق من شأنه أن يحقق أفضل أداء.
- درجة رضا الأفراد عن طبيعة العمل متوسطة، حيث قدر المتوسط الحسابي لإجابات الأفراد 3.27 في وكالة البلدية، و3.04 وفي وكالة تيبازة، و3.23 في وكالة المدية، ويمكن إرجاع ذلك لظروف العمل وخصائصه، وعدم إثراءه ببعض الحوافز التي تزيد من دافعية الأفراد لرفع أداءهم.
- درجة رضا الأفراد عن أسلوب الإشراف منخفضة في وكالتي البلدية والمدية، حيث قدر المتوسط الحسابي لإجابات الأفراد فيهما 3.72 و3.66 على التوالي. ويرجع ذلك لضعف القادة في توجيه مرؤوسيهم بما يساهم في تحسين أداءهم.
- درجة رضا الأفراد عن أسلوب الإشراف متوسطة في وكالة تيبازة، حيث قدر المتوسط الحسابي لإجابات الأفراد في هذه الوكالة 2.72، ويعود ذلك لنقص كفاءة قائد هذه الوكالة بالرغم من أنه يحاول التوفيق بين الاهتمام بالعمل والاهتمام بمرؤوسيه.
- درجة رضا الأفراد عن الأجر وملحقاته متوسطة، حيث قدر المتوسط الحسابي لإجابات الأفراد 3.36 في وكالة البلدية، و3.31 في وكالة تيبازة، و3.14 في وكالة المدية، كون الأجر

الذي يتقاضاه هؤلاء الأفراد لا يشبع حاجاتهم مما لا يساهم في رفع الروح المعنوية لديهم ويحفزهم على رفع أداءهم.

- درجة رضا الأفراد عن الظروف المادية منخفضة، حيث قدر المتوسط الحسابي لإجابات الأفراد في وكالة البلدية 3.77، وفي وكالة تيبازة 4، وفي وكالة المدية 3.52. ويرجع ذلك لافتقار الوكالات لبعض التجهيزات الضرورية والظروف الملائمة التي تسمح بتحقيق أفضل أداء.

- درجة رضا الأفراد عن توفر فرص للتكوين والترقي، حيث قدر المتوسط الحسابي لإجابات الأفراد في وكالة البلدية 4.13، وفي وكالة تيبازة 3.95، وفي وكالة المدية 3.90، وذلك نتيجة إهمال هذه السياسات فضلا عن محدودية نظام تقييم الأداء وغيرها.

- درجة رضا الأفراد عن الحوافز المادية منخفضة، حيث قدر المتوسط الحسابي لإجابات الأفراد في وكالة البلدية 4.18، وفي وكالة تيبازة 4، وفي وكالة المدية 4.28. وذلك نتيجة نقص الاهتمام بتوفير طرق تحفيز مادية من شأنها أن تشجعهم على رفع وتحسين أداءهم.

- درجة رضا الأفراد عن الحوافز المعنوية منخفضة، حيث قدر المتوسط الحسابي لإجابات الأفراد في وكالة البلدية 4.27، وفي وكالة تيبازة 4.04، وفي وكالة المدية 4.33. وذلك نتيجة ضعف الاعتماد على طرق تحفيز معنوية من شأنها أن تساهم في تحسين أداءهم.

من خلال ما سبق ومن خلال النتائج الكمية المتمثلة في تطور عدد الأفراد العاملين بالوكالات خلال السنوات الثلاثة 2009-2011، والنتائج غير الكمية المتمثلة في درجة رضا الأفراد عن بيئة العمل يمكن إثبات صحة الفرضية الفرعية الأولى، والتي تشير إلى أن ال ص و ت ب لا يحقق أداء عالي بالنسبة للأفراد العاملين به.

2.1.2.4. اختبار الفرضية الفرعية الثانية

يمكن إثبات صحة أو نفي الفرضية الفرعية الثانية " لا يحقق ال ص و ت ب أداء عالي بالنسبة للزبائن الباطلين" من خلال النتائج المحققة لهؤلاء الزبائن، والتي تظهر بدورها من خلال البعد الكمي الذي يعكس النتائج الكمية المحققة، والبعد غير الكمي الذي يمكن أن يظهر من خلال اتجاهات الباطلين المعنيين نحو أداء الخدمات المقدمة ودرجة رضاهم عنها.

أ- **البعد الكمي:** يشير هذا البعد إلى النتائج الكمية المحققة للزبائن في إطار دعم استحداث النشاطات الاقتصادية، والجدول الموالي يوضح تطور أهم هذه النتائج خلال السنوات الثلاثة الممتدة من 2009 إلى 2011:

النشاطات التي انطلقت فعليا/ الملفات المودعة	النشاطات التي انطلقت قانونيا /الملفات المودعة	عدد الملفات المودعة	البيان	
8.01 %	45.19 %	3120	2009	و.البلدية
6.63 %	31.41 %	4520	2010	
3.85 %	17.47 %	8450	2011	
4.83 %	17.63 %	2677	2009	و.تيازة
4.66 %	22.50 %	3861	2010	
3.02 %	18.22 %	6843	2011	
8.54 %	18.57 %	2450	2009	و.المدية
8.45 %	18.50 %	3638	2010	
6.03 %	17.17 %	6462	2011	

الجدول 40.4: تطور أهم النتائج المحققة للزبائن من 2009 إلى 2011 [بناء على وثائق ال ص

وت ب]

يتضح من خلال الجدول أن عدد الملفات المودعة لدى وكالات ال ص و ت ب محل الدراسة قد ارتفع بنسب طفيفة سنة 2010، وذلك بنسبة 44.87 % في وكالة البلدية و 47.99 % في وكالة تيازة و 48.49 % في وكالة المدية، ليشهد عدد هذه الملفات ارتفاعا محسوسا سنة 2011، بنسبة 86.94 % في وكالة البلدية و 77.22 % في وكالة تيازة و 77.62 % في وكالة المدية. ويمكن إرجاع ذلك نتيجة التعديلات الجديدة التي اتخذتها السلطات العمومية في أواخر 2010 لتدعيم استحداث النشاطات الاقتصادية، والتي تضمنت التركيبة المالية للمشروع، ونسب تخفيض الفوائد المرتبطة بالقرض البنكي.

ويلاحظ كذلك أن عدد البطالين الذين استفادوا من الخدمات المقدمة، والذين استطاعوا إنشاء نشاطاتهم بصفة قانونية ضئيل مقارنة بعدد الملفات المودعة، ففي سنة 2009 نجد أن عدد النشاطات التي تم استحداثها في وكالة البلدية يقدر ب 45.19 % من عدد الملفات المودعة، وهي أكبر نسبة محققة في الوكالات الثلاثة وطيلة السنوات 2009-2011، في حين حققت وكالة تيازة، ووكالة المدية نسب 17.63 %، و 18.57 % على التوالي.

كما يلاحظ جليا أن ارتفاع عدد الملفات المودعة خلال سنتي 2010 و 2011 يقابله انخفاض في أداء الوكالات، فقد انخفضت نسبة النشاطات المستحدثة قانونيا إلى الملفات المودعة في وكالة البلدية

إلى 31.41 % سنة 2010 وإلى 17.47 % سنة 2011، وفي وكالة المدية انخفضت هذه النسبة بدورها من 18.57 % إلى 18.5 % سنة 2010، وإلى 17.17 % سنة 2011. أما بالنسبة لوكالة تيازة فبالرغم من أنها حققت نسبة ضئيلة من النشاطات المستحدثة سنة 2009، فقد شهدت ارتفاع طفيف من 17.63 %، إلى 22.5 % سنة 2010، لتتخفف مرة أخرى إلى 18.22 % سنة 2011. ويمكن إرجاع انخفاض النتائج المحققة راجع إلى زيادة عدد الملفات المودعة دون أن يقابله زيادة الجهود لمتابعة هذه الملفات.

فيما يخص النشاطات التي انطلقت فعليا، فالنسب المحققة مقارنة بالملفات المودعة ضئيل جدا، وهي الأخرى شهدت انخفاض واضح في الوكالات الثلاثة خلال سنتي 2010 و2011، كما يلاحظ أيضا أن نسب النشاطات المستحدثة فعليا تتخفف بشكل واضح عن نسب النشاطات المستحدثة قانونيا، ويمكن إرجاع ذلك إلى طول الإجراءات الإدارية المتبعة، خاصة فيما يتعلق بالحصول على القرض غير المكافئ، وهو ما أكدته أغلبية الزبائن المستجوبين، حيث تأخذ هذه الإجراءات وقتا طويلا تجعل انطلاق النشاط فعليا يتأخر لفترة طويلة.

وللإشارة يمكن الاطلاع على عدد النشاطات التي تم استحداثها قانونيا وعدد النشاطات التي تم استحداثها فعليا في الوكالات الثلاثة خلال الفترة الممتدة من 2009 إلى 2011 في الملحق رقم (10).

ب- البعد غير الكمي: يشير هذا البعد إلى اتجاهات الزبائن ودرجة رضاهم عن أبعاد جودة الخدمة المقدمة، والتي تم حصرها في بعدين أساسيين البعد الأول يتمثل في الإعلام وجودة الاستقبال، أما الثاني فيمثل أداء المستشار المنشط، وقد أثبتت النتائج المتوصل إليها ما يلي:

- معظم الزبائن يصرحون أن المعلومات التي توفرها وكالات ال ص و ت ب عن الخدمات التي تعرضها في مجال دعم استحداث النشاطات الاقتصادية غير كافية، وهو ما يظهر من خلال المتوسط الحسابي لإجابات الزبائن حول كفاية المعلومات المقدمة حيث قدر ب 3.27 في وكالة البلدية، 3.23 في وكالة تيازة، 3.37 في وكالة المدية. إن هذه النتيجة تشير إلى ضعف الاتصال الخارجي الذي من شأنه أن يساعد على تعريف البطالين بالخدمات الممنوحة ويشجعهم على الاستفادة منها.
- معظم الزبائن يرون أن مكان تقديم الخدمات غير ملائم، مقارنة بطبيعة هذه الخدمات سواء من حيث اتساع أماكن الانتظار أو التهوية أو غيرها من التسهيلات المادية، وهو ما يظهر من خلال المتوسط الحسابي لإجابات الأفراد حول مدى ملائمة مكان تقديم الخدمات حيث

قدر ب في 3.20 في وكالة البلدية، 3.40 في وكالة تيبازة، 3.47 في وكالة المدية. إن هذه النتيجة تشير إلى نقص الاهتمام بالجوانب الملموسة بالرغم من أنها عنصر أساسي من عناصر الجودة التي تؤثر مباشرة على أداء الخدمة.

- معظم الزبائن يرون أن ساعات الاستقبال غير كافية، خاصة مع ضيق مساحة الوكالات وقلة عدد الأفراد العاملين بها، وهو ما يظهر من خلال المتوسط الحسابي لإجابات الأفراد حول مدى ملائمة ساعات الاستقبال حيث قدر ب 3.37 في وكالة البلدية، 3.30 في وكالة تيبازة، 3.33 في وكالة المدية. إن هذه النتيجة تشير إلى أن البطالين يواجهون صعوبة في الاتصال بالوكالات محل الدراسة نتيجة الاكتظاظ والفوضى التي تعم بتواجد عدد كبير منهم أثناء الفترة المخصصة للاستقبال والمتمثلة بالفترة الصباحية فقط.
- معظم الزبائن يؤكدون ضعف الاتصال لدى الأفراد العاملين في الوكالات، سواء من حيث تعريفهم بالخدمات المقدمة أو من حيث الإنصات لشكاويهم والاهتمام بهم ورعايتهم. وهو ما يظهر من خلال المتوسط الحسابي لإجابات الأفراد حول حسن الاستقبال، حيث قدر ب 3.13 في وكالة البلدية، 3.27 في وكالة تيبازة، 3.10 في وكالة المدية.
- معظم الزبائن يعتبرون أن درجة استعداد المستشار المنشط لتقديم العون والاستشارة طيلة المراحل التي مروا بها متوسطة، حيث قدر المتوسط الحسابي لإجابات الأفراد في هذا الشأن ب 2.77 في وكالة البلدية، وفي 2.93 وكالة تيبازة، و 2.87 في وكالة المدية، وهذا ما يشير إلى عدم امتلاك المستشار المنشط لصفتي التعاون والتواجد.
- معظم الزبائن يصرحون أن درجة نجاح المستشار المنشط في عملية المرافقة متوسطة، حيث قدر المتوسط الحسابي لإجابات الأفراد في هذا الخصوص ب 3 في وكالة البلدية، 2.80 في وكالة تيبازة، 2.83 في وكالة المدية، ويرجع ذلك لضعف تعاون المستشار المنشط وتواجده، وكذا نقص كفاءته وخبرته في هذا المجال.
- معظم الزبائن يصرحون أن درجة رضاهم عن الخدمات التي تحصلوا عليها منخفضة، حيث قدر المتوسط الحسابي لإجاباتهم ب 3.67 في وكالة البلدية، 3.5 في وكالة تيبازة، 3.53 في وكالة المدية، ويرجع ذلك لمستوى هذه الخدمات، والتي اعتبرها معظم الزبائن أنها لا تتعدى المستوى المتوسط.

بناءا عليه، ومن خلال عرض النتائج الكمية المحققة للزبائن خلال السنوات الثلاثة 2009-2011، والنتائج غير الكمية المتمثلة في درجة رضا الزبائن عن الخدمات المقدمة، يمكن إثبات

صحة الفرضية الفرعية الثانية والتي تشير إلى أن ال ص و ت ب لا يحقق أداء عالي بالنسبة للزبائن البطالين.

في الأخير يمكن القول أن النتائج المحققة لكل من الأفراد والزبائن تثبت صحة الفرضية الأولى، والتي تشير إلى أن ال ص و ت ب لا يحقق أداء عالي في إطار استحداث النشاطات الاقتصادية.

2.2.4. اختبار الفرضية الثانية

في إطار الفرضية الثانية، والتي تبلورت كالآتي " يفتقر ال ص و ت ب لأهم الممارسات الإدارية التي من شأنها أن تساهم في تحسين أدائه إطار دعم استحداث النشاطات الاقتصادية"، والتي يمكن إثبات صحتها أو نفيها انطلاقاً من اختبار الفرضيات الفرعية الثلاثة التي تم تحديدها مسبقاً.

1.2.2.4. اختبار الفرضية الفرعية الأولى

يمكن إثبات صحة أو نفي الفرضية الفرعية الأولى " لا يعتمد ال ص و ت ب على قيادة فعالة تساهم في تحسين أدائه"، انطلاقاً من معايير القيادة التي تم تحديدها سابقاً كالتالي:

أ- مدى توفر سمات القيادة الفعالة لدى القادة: من خلال ما سبق، تم دراسة وتقييم سمات القيادة في الوكالات محل الدراسة من خلال اختبار مدى توفر السمات التالية لدى القادة:

- توفر السمات الشخصية لدى القادة: تتمثل أهم السمات الشخصية التي تم اختبار وجودها لدى القادة في إيمانهم بتحقيق الأهداف وقدرتهم على حث مرؤوسيه على تحقيقها، إضافة إلى الوعي الذاتي لديهم وقدرتهم على المبادرة لحل المشكلات واتخاذ القرارات الحاسمة، وقد أثبت النتائج المتوصل إليها ما يلي:

- بالرغم من إيمان القادة بضرورة تحقيق الأهداف المسطرة في إطار استحداث النشاطات الاقتصادية، إلا أن قدرتهم على تحقيقها تبقى محدودة، نظراً لافتقارهم لقوة التأثير الشخصي على مرؤوسيه، وهو ما أكدته معظم الأفراد المرؤوسين حيث قدر المتوسط الحسابي لإجاباتهم حول إيمان قادتهم بتحقيق الأهداف المرجوة ب 2.91، في وكالة البلدية، و 2.55 في وكالة تيبازة، و 2.76 في وكالة المدينة، وهي كلها تشير إلى درجة متوسطة.

- افتقار القادة لسمة روح المبادرة، بالأخص قائد وكالة البلدية وقائد وكالة المدينة، حيث أكد 68 % من الأفراد في وكالة البلدية أن قائدهم يفضل اللجوء إليه في المشكلات الطارئة، و 71.42 % في وكالة المدينة يؤكدون ذلك أيضاً. إن هذا الأمر يحد من درجة تشجيع القادة لمرؤوسيه

على امتلاك مثل هذه الصفة، ويحد من قدرتهم على التأثير الإيجابي فيهم بما يساهم في رفع وتحسين مستوى أداءهم في العمل.

- نقص ضبط النفس والإدارة الذاتية لدى القادة، وهو ما يظهر من خلال تصريحات المرؤوسين، حيث أكد أغلبهم أن قادتهم لا يتحكمون في انفعالاتهم بمتوسطات حسابية 3.27 لإجابات المرؤوسين في وكالة البلدية، 2.55 في وكالة تيبازة، 3.14 في وكالة المدينة، إن هذا الأمر الذي قد يجعل العلاقة بين هؤلاء القادة ومرؤوسيهم تسوء وتتدهور، مما قد يجعل مناخ العمل يتسم بالأحقاد والصراعات، التي تؤثر سلبا على قدرة تأثير القادة في مرؤوسيهم، وهذا من منطلق أن القادة لا يتحكمون في أنفسهم فكيف يمكنهم التحكم والتأثير في مرؤوسيهم.

- رغم أهمية التغذية المرتدة التي يجب أن يسعى القادة للحصول عليها من طرف مرؤوسيهم، حيث تزودهم بنقاط الضعف في أسلوب قيادتهم لمرؤوسيهم، إلا أن قادة الوكالات لا يبذلون جهد للحصول على هذه التغذية المرتدة، وهو ما أكده القادة أنفسهم حيث صرحوا أنهم نادرا ما يفعلون ذلك، إن هذا الأمر يسبب نقص الوعي الذاتي لدى القادة، فتتكرر أخطاءهم في التعامل مع مرؤوسيهم وهو ما قد يؤدي إلى ظهور صراعات وتذمر في العلاقات.

- توفر السمات السلوكية لدى القادة: تتمثل أهم السمات السلوكية التي تم اختبار توفرها لدى القادة في إشراك المرؤوسين في اتخاذ بعض القرارات، والقدرة على الاتصال وبناء علاقات مع المرؤوسين، وقد أثبتت النتائج المتوصل إليها ما يلي:

- غياب المشاركة في اتخاذ القرارات لدى القادة، والذي يظهر من خلال المتوسط الحسابي لإجابات الأفراد حول درجة تشجيع القادة لهم على تقديم الاقتراحات، حيث قدر ب 3.5 في وكالة البلدية، 2.73، في وكالة تيبازة، 3.48 في وكالة المدينة. إن هذه النتيجة تشير إلى أن القادة هم أقرب إلى النمط الأوتوقراطي منه إلى الديمقراطي، كما تثبت ذلك عدم اهتمام القادة بجودة الخدمة المقدمة، حيث لا يقومون بمناقشة ذلك مع مرؤوسيهم وإعطائهم الفرصة لتقديم اقتراحاتهم وآراءهم حول جودة الخدمات المقدمة.

- نتيجة للطابع العمومي للصوت يجد القادة صعوبة في اتخاذ بعض القرارات، كما يمنعهم ذلك من تفويض السلطة لمرؤوسيهم، وهو ما أكده أغلب المرؤوسين في الوكالات الثلاثة من خلال المتوسط الحسابي لإجابات الأفراد حول درجة تفويض السلطة لهم، حيث قدر ب 4.24 في وكالة البلدية، 3.03، في وكالة تيبازة، 3.76 في وكالة المدينة. الأمر الذي يحول دون تشجيع المرؤوسين على تحمل المسؤولية وإشراكهم في القرارات. كما أن ذلك

يجعل القادة مجرد موظفين عاديين، مما يهز مكانتهم أمام مرؤوسيه، وبالتالي تصبح قدرتهم ضعيفة على التأثير فيهم بشكل إيجابي.

- استخدام القادة لسياسة الباب مفتوح للاتصال بمرؤوسيهم يشير إلى أن هناك اتصال دائم بينهم، إلا أن هناك عينة من المرؤوسين من يصرح باحتجاب القادة عنهم ورفضهم لمقابلتهم، حيث تقدر نسبتها ب 45.45 % في وكالة البلدية، 44.85 % في وكالة المدينة. وهي مسؤولية يتحملها القادة، كما أن عدم استخدام سياسة الإدارة بالتجوال يحد من عملية الاتصال، حيث تسمح هذه الطريقة بالاتصال بجميع المرؤوسين، والإحاطة أكثر بأمور العمل.

- مستوى العلاقة بين القادة ومرؤوسيهم لا يتعدى المستوى المقبول في وكالتي البلدية والمدينة، حيث قدر المتوسط الحسابي لإجابات المرؤوسين حول مستوى هذه العلاقة ب 3 في الوكالتين، إن مستوى هذه العلاقة ناتج لعدم الاهتمام بالمرؤوسين من خلال عدم إشراكهم في اتخاذ القرارات، وفسح المجال لهم للمبادرة في حل المشكلات، وغيرها من الأمور التي تؤثر سلبا على هذه العلاقة. إن كل ذلك يؤكد غياب الحافز المعنوي الذي يشكل دعامة للأداء الجيد من طرف الأفراد المرؤوسين.

- يحاول قائد وكالة تبيازة جاهدا تدعيم علاقته بمرؤوسيه، وهو ما أكدته أغلبية مرؤوسيه حيث صرح 77.27 % منهم أنه لا توجد لديهم صعوبات في الاتصال بقائدهم، وقدر المتوسط الحسابي لإجاباتهم حول مستوى العلاقة بينهم وبين قائدهم ب 2.36، أي أن تقييمهم لهذه العلاقة بأنها تقترب من التقييم الإيجابي، الأمر الذي يجعل هذا القائد يمتلك قدرة تأثير في مرؤوسيه يمكن لها أن تزيد من إمكانية تحسين أداء مرؤوسيه، وتوجيههم نحو تحقيق الأهداف المنتظرة.

- توفر السمات الذهنية لدى الأفراد: تتمثل أهم السمات الذهنية التي تم اختبار وجودها لدى القادة في توفر المهارات الإدارية، والقدرة على تعليم المرؤوسين، وقد أثبتت النتائج المتوصل إليها ما يلي:

- عدم توفر مهارات التنظيم الإداري لدى القادة، حيث يرى معظم المرؤوسين أن قادتهم غير قادرين على توزيع العمل وتنظيمه بشكل عادل ومناسب وهو ما يظهر من خلال المتوسطات الحسابية المتحصل عليها لإجابات الأفراد المرؤوسين في هذا الشأن: 3.68 في وكالة البلدية، 2.86 في وكالة تبيازة، 3.19 في وكالة المدينة. كما أن توقعات قادتهم في العمل محدودة، وهو ما يعني أن أهداف أداء المرؤوسين غير محددة بالشكل الذي يحثهم على تحقيق الأهداف

المنتظرة منهم، الأمر الذي يشير وبشكل واضح إلى ضعف تخطيط وتحديد أهداف العمل لدى القادة، بالأخص قائد وكالة البلدية.

- غياب الدور التعليمي للقادة، فقد أكد عدد معتبر من المرؤوسين أنهم لا يحصلون من قاداتهم على خبرات ومهارات في العمل تساهم في تحسين أداءهم، وهو ما يظهر من خلال المتوسط الحسابي لإجابات الأفراد حول الدور التعليمي لقاداتهم حيث قدر ب 4.04 في وكالة البلدية، 2.95 في وكالة تيبازة، 3.47 في وكالة المدية. وعليه يمكن القول أن قدرة القادة على التأثير في مرؤوسيهم لتغيير وتعديل اتجاهاتهم محدودة، إذ أنهم رؤساء أكثر منهم قادة.

ب- النمط القيادي: تعتبر الشبكة الإدارية ل Blake و Mouton من أهم النماذج التي تسمح بتحديد النمط القيادي، لذلك فقد تم الاستعانة بها لتحديد نمط القيادة السائد في الوكالات الولائية محل الدراسة، وقد أثبتت نتائج الشبكة الإدارية الخاصة بالأفراد المرؤوسين النتائج السابقة المتعلقة باختبار مدى توفر سمات القيادة الفعالة لدى القادة، فقد كانت النتيجة التي تم التوصل إليها من خلال هذه الشبكة أن سلوك القادة يركز على تنفيذ العمل والمهام، وهذا طبعا على حساب العلاقات الإنسانية مع المرؤوسين، بالأخص وكالاتي البلدية والمدية، أين يسود النمط المتسلط أو الأوتوقراطي، حيث تنتمي أكثر النقاط المتحصل عليها في الوكالتين إلى (9-1). في حين النمط القيادي في وكالة تيبازة يميل إلى الطول الوسطى، من خلال محاولة التوفيق بين الاهتمام بالعمل والعلاقات الإنسانية، وهذا ما أثبتته نتائج الشبكة حيث تنتمي أكر النقاط إلى (5-5)، غير أن عجز قائد هذه الوكالة عن إشباع حاجات المرؤوسين، وتحقيق أهداف العمل في آن واحد، يجعله لا يساهم بشكل فعال في تحقيق رضا وأداء عاليين من قبل مرؤوسيه.

ويمكن ملاحظة بوضوح أن هناك اختلاف واضح بين الشبكة الإدارية الخاصة بالمرؤوسين والأخرى الخاصة بالقادة، فثلاثتهم قيموا أنفسهم على أنهم من نمط قيادة الفريق، وهو مستوى أعلى مما يراه مرؤوسيهم خاصة بالنسبة لوكالاتي البلدية والمدية. وهو ما يشير إلى أن تقييم القادة لأنفسهم يبقى ذاتيا ومتحيزا، ويؤكد نقص الوعي الذاتي لديهم.

بشكل عام ومن خلال تقييم معايير القيادة، يمكن الوصول إلى نتيجة مفادها افتقار سمات القيادة الفعالة لدى القادة، بالأخص قائد وكالة البلدية وقائد وكالة المدية، الأمر الذي ينعكس سلبا على أسلوب هؤلاء القادة في توجيه مرؤوسيهم، ويؤكد ضعف قدرتهم على التأثير الايجابي في مرؤوسيهم، ويجعلهم عاجزين عن المساهمة الفعالة في تحسين الأداء، وتحقيق الأهداف المنتظرة. إن هذه النتائج تؤكد صحة الفرضية الفرعية الأولى، والتي تشير إلى أن ال ص و ت ب لا يعتمد على قيادة فعالة تساهم في تحسين أداءه في إطار دعم استحداث النشاطات الاقتصادية.

2.2.2.4. اختبار الفرضية الفرعية الثانية

يمكن إثبات صحة أو نفي الفرضية الفرعية الثانية " لا يهتم ال ص و ت ب بالأفراد العاملين به بشكل يجعل منهم قوة مشاركة في تحسين أداءه في إطار دعم استحداث النشاطات الاقتصادية"، انطلاقاً من معايير الأفراد التي تم تحديدها سابقاً، كالتالي:

أ- مدى الاهتمام بتوفير الكفاءات وتنميتها: إن اهتمام ال ص و ت ب بتوفير الأفراد ذوي الكفاءة العالية، والحرص على تكوينهم وإكسابهم المهارات اللازمة يعد من المهام الرئيسية التي ينبغي ضمان فعاليتها، لأجل ضمان الأداء الجيد والعالي، وقد أثبتت النتائج المتوصل إليها في هذا الخصوص ما يلي:

- بالرغم من أن طريقة توظيف الأفراد تقوم على أسس علمية، إلا أنها تبقى مجرد قوانين لا تأخذ في الاعتبار عند عملية التوظيف، حيث تتم هذه العملية وفق العلاقات الشخصية، وهو ما صرح به 50% من الأفراد في وكالة البلدية، و36.36% في وكالة تيبازة، و33.33% في وكالة المدية. وهي نسب معتبرة تشير إلى أن البيروقراطية لا تزال تسود المؤسسة العمومية بشكل واضح جداً.

- وجود عدد قليل جداً من الأفراد الذين تلقوا تكويناً في مجال عملهم، حيث تقدر نسبة الأفراد الذين صرحوا أنهم لم يتلقوا أي تكوين في مجال عملهم 77.22% في وكالة البلدية، و72.72% في وكالة تيبازة، و66.66% في وكالة المدية، أي 75% من مجموع الأفراد العاملين في الوكالات الثلاثة لم يتلقوا أي تكوين، وهي نسبة معتبرة تشير إلى وجود إهمال كبير في هذا الجانب.

- عدم وجود نظام اتصال يرتقي نوعاً ما إلى المستوى المطلوب، وهذا ما لا يساهم في تزويد الأفراد بالمعلومات التي يحتاجونها لزيادة معارفهم وأداء عملهم على أحسن وجه، حيث قدر المتوسط الحسابي لإجابات الأفراد حول مدى توفر المعلومات لهم لأداء مهامهم ب 2.81 في وكالة البلدية، و2.86 في وكالة تيبازة، و2.80 في وكالة المدية، وهي كلها تشير إلى درجة متوسطة. ويمكن إرجاع ذلك لضعف الاتصال لدى القادة وغياب دورهم التعليمي كما تم الإشارة إليه سابقاً، فضلاً عن ضعف استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال لتسهيل عملية جمع المعلومات وتناقلها، وهو ما صرح به رئيس مصلحة المستخدمين من خلال المقابلة التي تم إجرائها معه.

- نظام تقييم أداء الأفراد لا يساهم في إبراز الكفاءات وتقدير الاحتياجات التكوينية، حيث قدرت نسبة الأفراد الذين أكدوا أن نظام تقييم الأداء المطبق غير موضوعي 86.36% في وكالة البلدية، 81.86% في وكالة تيبازة، و80.95% في وكالة المدينة، فوفقاً لأغلبهم هو مجرد تطبيق لمرسوم تنفيذي هدفه الأساسي الحصول على علاوة المردودية الفردية وعلاوة المردودية الجماعية.

ب- مدى الاهتمام بتحفيز الأفراد وحثهم على الانضباط: تعد الحوافز من العوامل المهمة الواجب توفرها في ال ص و ت ب لأجل ضمان مستوى عالي من الأداء سواء على المستوى الفردي أو الكلي، وقد أثبتت النتائج المتوصل إليها فيما يتعلق بالحوافز المادية ما يلي:

- عدم ملائمة ظروف العمل المادية، وهو ما يظهر من خلال المتوسط الحسابي لإجابات الأفراد في هذا الشأن، حيث قدر ب 3.22 في وكالة البلدية، وهي درجة متوسطة، في حين قدر ب 3.68 في وكالة تيبازة، و3.52 في وكالة المدينة، وهما يشيران إلى درجة منخفضة. إن هذه النتائج تشير نقص الاهتمام بالجوانب الملموسة التي من شأنها أن تشجع الأفراد على العمل بجد وكفاءة خاصتي في وكالتي تيبازة والمدينة.

- كما يمكن أن يظهر نقص الاهتمام بالحوافز المادية من خلال درجة رضا الأفراد عن الأجر وملحقاته حيث قدر المتوسط الحسابي لإجابات الأفراد ب 3.36 في وكالة البلدية، 3.31 في وكالة تيبازة، 3.14 في وكالة المدينة، وهي كلها تشير إلى درجة متوسطة، بالإضافة إلى المتوسط الحسابي لإجاباتهم حول درجة رضاهم عن توفر طرق تحفيز مادية حيث قدر ب 3.77 في وكالة البلدية، 4 في وكالة تيبازة، و3.52 في وكالة المدينة، وهي تشير إلى درجة رضا منخفضة

أما فيما يتعلق بالحوافز المعنوية فأغلب الأفراد كما رأينا سابقاً لديهم درجة منخفضة عنها، حيث قدر المتوسط الحسابي لإجابات الأفراد حول درجة رضاهم عن توفر طرق تحفيز معنوية ب 4.27 في وكالة البلدية، 4.04، في وكالة تيبازة، 4.33 في وكالة المدينة، ويمكن إرجاع ذلك إلى النتائج التي تم التوصل إليها سابقاً كما يلي:

- عدم الاعتماد على قيادات ذات كفاءة لا يساهم في تشجيع الأفراد وتحفيزهم على تحسين أداءهم.

- عدم وجود نظام اتصال يرتقي نوعاً ما إلى المستوى المطلوب لا يساهم في توفير جو يتميز بالصراحة والثقة بين الأفراد والقادة، الأمر الذي لا يحفز الأفراد على رفع أداءهم.

- عدم الاهتمام بتكوين الأفراد وتنميتهم يحد من ثقتهم بنفسهم ويخفض الروح المعنوية لديهم وإقبالهم على أداء المهام بجد وكفاءة.
- عدم موضوعية نظام تقييم أداء الأفراد، وعدم قيامه بالدور الذي وضع من أجله كإبراز الكفاءات وتقدير الاحتياجات التكوينية، يخفض من ثقة الأفراد في أن أداءهم يؤخذ بعين الاعتبار، ويجعلهم لا يبذلون قصارى جهدهم لتحسين أداءهم.
- ضعف نظام تقييم أداء الأفراد ينتج عنه نقص كبير في عملية التغذية العكسية، والتي تفيد الأفراد في التعرف على اكتشاف نقاط القوة في أداءهم من أجل المحافظة عليها، ونقاط الضعف من أجل تحسينها، وبوجود نقص في هذه الأمور يمكن اعتبار ذلك عائق يحد من تشجيع الأفراد وتحفيزهم على تحسين أداءهم.

بصفة عامة، ومن خلال محاولة تقييم معايير الأفراد يمكن التوصل إلى نتيجة مفادها ضعف الاهتمام بالموارد البشري، وعدم توفير الأرضية المناسبة التي تسمح لهذا المورد برفع أداءه والمشاركة في رفع الأداء الكلي. إن هذه النتائج تؤكد صحة الفرضية الفرعية الثانية، والتي تشير إلى أن ال ص و ت ب لا يهتم بالأفراد العاملين به بشكل يجعل منهم قوة مشاركة في تحسين أداءه في إطار دعم استحداث النشاطات الاقتصادية.

3.2.2.4. اختبار الفرضية الفرعية الثالثة

في إطار الفرضية الفرعية الثالثة التي تبلورت كالآتي " لا يعتمد ال ص و ت ب على عملية التقييم لتحسين أداءه في إطار دعم استحداث النشاطات الاقتصادية"، والتي يمكن إثبات صحتها أو نفيها انطلاقاً من التعرف على درجة الاعتماد على هذه العملية، وقد أثبتت النتائج المتوصل إليها من خلال المقابلة التي تم إجرائها مع المدير الجهوي غياب أهداف واضحة ودقيقة في إطار دعم استحداث النشاطات الاقتصادية، كما يظهر جلياً أن هناك قطيعة بين الأهداف التي تسعى الوكالة الجهوية لتحقيقها عبر الوكالات الولائية التابعة لها والمؤشرات المعتمدة لقياس وتقييم أداء هذه الوكالات، في حين يجب أن توجه هذه المؤشرات لخدمة هذه الأهداف، إضافة إلى أن هذه المؤشرات هي مؤشرات كمية، تمثل جملة من الإحصائيات يتم التعليق عليها بطريقة موجزة.

بناءً عليه يمكن القول أنه لا يوجد اهتمام كافي بعملية القياس والتقييم، وعدم إعطائهما الأهمية الكافية، إن هذه النتائج تؤكد صحة الفرضية الفرعية الثالثة، والتي تشير إلى أن ال ص و ت ب لا يعتمد على عملية التقييم لتحسين أداءه في إطار دعم استحداث النشاطات الاقتصادية.

من خلال ما سبق وبعد إثبات صحة الفرضيات الفرعية الثلاثة، والتي تشير إلى أن ال ص و ت ب لا يعتمد على قيادة فعالة تساهم في رفع أداءه، ولا يهتم بإشراك الأفراد العاملين في رفع أداءه، كما أن عملية تقييم الأداء لا تحظى بالاهتمام الكافي، ولا تعتبر وسيلة لرفع وتحسين الأداء الكلي، يمكن القول أن ال ص و ت ب يفتقر لأهم الممارسات الإدارية التي من شأنها أن تساهم في تحسين أداءه في إطار دعم استحداث النشاطات الاقتصادية، وبالتالي إثبات الفرضية الثانية.

خلاصة:

هدف هذا الفصل إلى محاولة التعرف على مستوى الأداء الذي يحققه ال ص و ت ب في إطار دعم استحداث النشاطات الاقتصادية، وهذا على مستوى وكالة البلدية الجهوية والوكالات الولائية التابعة لها، والمتمثلة في: وكالة البلدية، وكالة تيبازة، ووكالة المدينة، كون هذه الأخيرة هي التي تتعامل مباشرة مع الفئة المعنية بإجراء الدعم والمرافقة في حدود الولاية التي تقع فيها كل وكالة.

وقد أثبتت نتائج الدراسة الميدانية أن هذه الوكالات لا تحقق أداء عالي بالنسبة لزيائنها البطالين، وهو ما يظهر من خلال النتائج الكمية المحققة لهم في هذا الإطار، والتي أثبتت ضعف واضح من خلال النسب القليلة جدا للنشاطات المستحدثة مقارنة بالملفات المودعة خلال السنوات 2009-2011، والنتائج غير الكمية التي أثبتت مستوى منخفض للخدمات الممنوحة من خلال إجابات عينة من الزبائن حول اتجاهاتهم وشعورهم اتجاه أهم الأبعاد التي تمثل هذه الخدمات. كما أثبتت النتائج المحققة للأفراد العاملين بالوكالات الولائية هي الأخرى أداء منخفض سواء النتائج الكمية من خلال تطور عدد الأفراد خلال السنوات 2009-2011، أو النتائج غير الكمية من خلال عدم رضا هؤلاء الأفراد عن بيئة العمل.

ولأن تحقيق أداء عالي يرتبط بعض الشروط والممارسات الإدارية التي من شأنها أن تحقق ذلك، فقد هدف هذا الفصل أيضا إلى محاولة التعرف على ما إذا كان ال ص و ت ب بصفة عامة والوكالات محل الدراسة بصفة خاصة تمتلك لأهم هذه الشروط، وهذا بغية الوقوف أما نقاط الضعف وأوجه القصور التي تعاني منها هذه الوكالات وتحول دون تحقيقها لأداء عالي، وقد أثبتت الدراسة الميدانية افتقار قادة الوكالات الولائية محل الدراسة لسمات القيادة الناجحة، خاصة قائد وكالة البلدية ووكالة المدينة، الأمر الذي ينعكس على أسلوبهم توجيه مرؤوسيهما بما يساهم في رفع أداءهم، إضافة إلى ضعف الاهتمام بالموارد البشري والذي يظهر من خلال مجموع الأنشطة المتعلقة بكيفية توظيف الأفراد، تكوينهم، وتوفير الظروف المناسبة لهم لرفع أداءهم. كما أثبتت الدراسة الميدانية عدم إعطاء الأهمية الكافية لعملية تقييم الأداء، وهو ما يظهر بشكل واضح من خلال التقرير السنوي الذي يقتصر على الجانب الكمي فقط، دون إعطاء أهمية لبعده الجودة، مما أدى إلى عدم الاهتمام بالمؤشرات غير الكمية التي تمثلها، وهو ما أثر سلبا على مستوى الخدمات المقدمة.

خاتمة عامة

يمر العالم بتغيرات سريعة في جميع المجالات، ولا يمكن لأي مؤسسة مهما كان نوعها أو حجمها أن تعيش بمعزل عن هذه التغيرات، إذ من الضروري على هذه المؤسسة أن تسعى جاهدة إلى تحقيق التفوق والتميز لضمان بقاءها واستمرارها في ظل بيئة تنافسية، وذلك من خلال البحث عن رفع أداءها الحالي والمستقبلي. لينتقل بذلك مفهوم أداء المؤسسة من مفهوم ضيق يقتصر على خلق القيمة للمساهمين إلى مفهوم واسع يأخذ في الاعتبار كافة هذه التغيرات الحاصلة داخل وخارج المؤسسة، ويهدف بالأساس إلى خلق القيمة لكافة أصحاب مصالح المؤسسة. وهو ما يشير إلى التوجه الاستراتيجي لمفهوم الأداء باعتبار أن أهداف أصحاب مصالح المؤسسة تترجمها الإستراتيجية المتبعة من طرف هذه المؤسسة.

وفي هذا السياق تبرز أهمية تقييم أداء المؤسسة كونها تعتبر وسيلة تساعد في التحقق من مدى مقدرة المؤسسة على تحقيقها لإستراتيجيتها، وخلق قيمة لجميع أصحاب مصالحها، حيث تهدف عملية التقييم هذه بشكل عام إلى إعطاء صورة واضحة عن أداء المؤسسة من خلال تحديد نقاط الضعف والقوة في أداءها، وفي نفس الوقت تحديد الأسباب التي أدت إلى هذا المستوى من الأداء، مما يساعد على اتخاذ الإجراءات الضرورية واللازمة لتحسينه. فتقييم الأداء يرتكز إذن على عملية القياس التي تتطلب اختيار معايير ومؤشرات مناسبة تترجم كافة المتغيرات، والقيم التي تخلفها المؤسسة لكافة أصحاب مصالحها.

وبعد أن أثبت التحليل انطلاقاً من النظرة المالية قصوره في مواجهة تعقد محيط المؤسسة وتغيراته السريعة، أصبحت الطرق التقليدية لقياس الأداء، أي منطق المؤشرات المالية غير كافي، وهو ما أدى بالباحثين والمسيرين إلى التفكير في مؤشرات أخرى من شأنها أن تعكس كافة الجوانب غير المالية في المؤسسة، بحيث تعد هذه المؤشرات مكملة لسابقتها وتعمل على إخفاء ثغراتها. فاعتماد المؤشرات غير المالية إلى جانب المؤشرات المالية للقياس يعتبر ضرورة لأي مؤسسة تسعى لرفع أداءها في ظل محيط يتسم بالتعقد والتغير المستمر، كونها تسمح بقياس المكونات الأساسية التي من شأنها أن تحقق النجاح والتميز للمؤسسة.

إن هذه الأهمية لمؤشرات الأداء جعلتها تدرج ضمن نماذج عديدة لقياس الأداء، تهدف أساساً إلى رفع أداء المؤسسة وخلق القيمة لجميع أصحاب المصالح بها، ولعل أهم هذه النماذج، والتي عرفت تطبيقات ودراسات ميدانية واسعة من طرف الباحثين والمسيرين نموذج Morin وآخرون، الذي يضم أربعة أبعاد للأداء تتمثل في: ديمومة المؤسسة، الكفاءة الاقتصادية، قيمة الموارد البشرية،

وشرعية المؤسسات أمام الجماعات الخارجية، حيث يضم كل بعد مجموعة من المعايير تخضع بدورها للقياس من خلال مجموعة من المؤشرات المالية، وغير المالية.

غير أن نموذج Morin وآخرون يخلو من المفاهيم الإستراتيجية، كون مؤشرات غير مترابطة فيما بينها بروابط سببية، وهو الفرق الأساسي بينه وبين نموذج Kaplan وNorton، المسمى ببطاقة الأداء المتوازنة Balanced Scorecard والذي يدعم بمبدأين أساسيين من جهة الأداء متعدد الأبعاد معبر عنه بأربعة محاور: المحور المالي و الزبون والعمليات الداخلية والتعلم والتطور التنظيمي، ومن جهة أخرى وجود علاقات سبب- نتيجة، تحقق بدورها الربط بين المستوى الاستراتيجي والتنفيذي في المؤسسة، وتسمح ببناء نظام إدارة متوافق وفعال، بذلك يصبح هذا النموذج أكثر سرعة ومرونة في الاستجابة لمتغيرات محيط المؤسسة وتعميقاته.

ونظرا لأهمية رفع أداء المؤسسة والاهتمام بالمتزايد بخلق القيمة لجميع أصحاب مصالحها في ظل التغيرات البيئية الحاصلة، اهتمت هيئات دولية بتطوير نماذج تقوم على قواعد أساسية من فكر إدارة الجودة الشاملة، وتهدف أساسا إلى نشر الفكر المتعلق بالجودة والارتقاء بمستوى الأداء، ليس فقط في تحقيق المنتج أو الخدمة، ولكن في أداء المؤسسة ككل.

ويعتبر النموذج الأوروبي للأداء المتميز المطور من طرف الإتحاد الأوروبي لإدارة الجودة EFQM من أبرز هذه النماذج، فهو يرتكز على أفكار مبنية في شكل نظام للإدارة يساعد أي مؤسسة مهما كان نوعها أو حجمها على تحقيق الممارسات الجيدة ورفع أداءها، حيث يحصر هذا النموذج أهم عناصر التميز في أداء المؤسسة ويبين شروط ومقومات اكتسابها، كما يقدم مقاييس ومعايير للتعرف على مستوى ما تحققه المؤسسة من تلك العناصر.

ويتشابه النموذج الأمريكي المتمثل في جائزة Baldrige للجودة مع نظيره الأوروبي، فوفقا له ووفقا للنظام المعلن للجائزة، فإن الهدف منه هو ترويج وتدعيم المفاهيم المتصلة بعناصر ومقومات التميز في أداء المؤسسة، حيث يستند بدوره على مفاهيم رئيسية تنبع بالدرجة الأولى من فكر إدارة الجودة الشاملة، ويحتوي على إطار يضم مقاييس ومعايير للتعرف على مستوى ما تحققه المؤسسة من عناصر ومكونات التميز. فضلا عن نماذج أخرى تهتم جميعها بنشر الفكر المتعلق بالجودة وتضع الآليات المساعدة للإدارة لاستقاء الشروط التي تمكنها من الارتقاء بمستوى أداءها.

كما تعكس مبادئ نظام إدارة الجودة الايزو 9000 إصدار سنة 2000، التي تم وضعها من طرف المنظمة الدولية للمواصفات ISO، أفضل الممارسات الإدارية التي يمكن تستعين بها أي مؤسسة في إطار تحسين أداءها، حيث حددت هذه المنظمة الدولية ثمانية مبادئ أساسية تساعد على

الممارسة الجيدة في نظام الإدارة، وتمثل أداة تستفيد منها أي مؤسسة في إجراء عمليات القياس والتقييم الذاتي للتعرف على مستوى ما تحقّقه من هذه الممارسات.

بناء على ما سبق ونظرا لأهمية رفع الأداء بالنسبة لأي مؤسسة مهما كان نوعها أو حجمها فقد جاءت هذه الدراسة للبحث في أداء إحدى المؤسسات العمومية الجزائرية ذات الطابع الإداري المتمثلة في الصندوق الوطني للتأمين عن البطالة، في إطار دعمها لاستحداث النشاطات الاقتصادية للبطالين الذين يتراوح أعمارهم ما بين 35 و50 سنة، وهذا نظرا لأهمية هذه النشاطات والدور الذي يلعبه هذا الأخير في تعزيز وجودها ونجاحها.

وانطلاقا من النتائج المتوصل إليها فإن هذا الصندوق الوطني للتأمين عن البطالة، وبالرغم من الإمكانيات المالية التي يتوفر عليها لا يحقق أداء عالي بالنسبة لأهم الأطراف المتعاملة معه، والتي تم حصرها في هذه الدراسة في الأفراد العاملين به، والزبائن المعنيين بإجراء دعم استحداث النشاطات الاقتصادية، حيث أثبتت الدراسة الميدانية التي تمت على مستوى وكالة البلدية الجهوية والوكالات الولائية التابعة لها، ما يلي:

- لا يحقق الصندوق الوطني للتأمين عن البطالة بصفة عامة، ووكالة البلدية الجهوية بصفة خاصة أداء عالي بالنسبة للأفراد العاملين، فمن حيث البعد الكمي أثبتت الدراسة أن عدد الأفراد العاملين بالوكالات الولائية محل الدراسة غير مستقر أثناء الفترة الممتدة من 2009 إلى 2011، كما أن عددهم قليل جدا مقارنة بالمهام التي تقوم بها هذه الوكالات في إطار دعم استحداث النشاطات الاقتصادية، خاصة فئة الإطارات المتوسطة. وبالرغم من أن عدد الملفات المودعة في تزايد مستمر يبقى عدد الساهرين على متابعتها على حاله، أو ينخفض باستقالة موظفين أو أكثر. إضافة إلى ذلك يشير البعد غير الكمي إلى أداء منخفض من خلال درجة الرضا المنخفضة لدى الأفراد العاملين بالوكالات محل الدراسة عن بيئة العمل خاصة فيما يتعلق بالسياسات المتبعة في تسيير شؤونهم كإتاحة فرص التكوين، الترقيّة، التقييم، وغيرها، فضلا عن ظروف العمل المادية غير المناسبة، طبيعة العلاقات مع الرؤساء(قادة الوكالات)، وغيرها.

- لا تحقق الوكالات الولائية محل الدراسة أداء عالي لزبائنها فمن حيث النتائج الكمية أثبتت الدراسة أنه وبالرغم من ارتفاع عدد الملفات المودعة لدى الوكالات خلال الفترة 2009-2011، إلا أن الجهود المبذولة لمتابعة هذه الملفات ومرافقة أصحابها تبقى محدودة، وهو ما يظهر من خلال نسبة البطالين الذين استطاعوا استحداث نشاطاتهم الخاصة إلى عدد الملفات المودعة، فقد عرفت هذه النسبة تراجعا ملحوظا في الوكالات الثلاثة. كما يوجد فرق واضح بين الذين استطاعوا استحداث

نشاطاتهم قانونياً، والذين انطلقت نشاطاتهم فعلياً، الأمر الذي يشير إلى طول الإجراءات الإدارية المتبعة. كما تعكس النتائج غير الكمية انخفاض أداء الوكالات محل الدراسة من خلال اتجاهات الزبائن ورأيهم حول الخدمات المقدمة، فقد صرح معظم المبحوثين أنهم غير راضين عن مستوى هذه الخدمات، سواء من حيث جودة الاستقبال أو من حيث أداء المستشار فيما يخص عملية المرافقة، والذي اعتبره معظمهم أنه لا يتعدى المستوى المتوسط.

كما أثبتت الدراسة الميدانية أن تحقيق هذا المستوى من الأداء راجع إلى عدم تطبيق أهم الممارسات الإدارية التي من شأنها أن تساهم في تحقيق أداء عالي، وهو ما يظهر من خلال النتائج المتوصل إليها، والتي كانت كالتالي:

- بالرغم من الدور المهم للقيادة الإدارية في أداء الصندوق الوطني للتأمين عن البطالة، إلا أن الترقية لمنصب قائد وكالة ولائية، تتم على أساس الأقدمية وليس على أساس الكفاءة، مما يؤدي إلى عدم كفاءة هؤلاء القادة في تحملهم لمسئولياتهم.

- ضعف مستوى سمات القيادة الناجحة لدى كل من قائد وكالة البلدية وقائد وكالة المدينة، خاصة السمات السلوكية، في مجال المشاركة والقدرة على الاتصال وبناء علاقات مع المرؤوسين.

- بالرغم من امتلاك قائد وكالة تيبازة لبعض سمات القيادة الناجحة، إلا أن مستوى هذه السمات لا يتعدى المتوسط، خاصة فيما يتعلق بالمهارات الإدارية، وهذا وفقاً لتصريحات مرؤوسيه، وعليه فإن جهوده في هذا الخصوص تبقى غير كافية.

- وفقاً للشبكة الإدارية لمouton وBlake الخاصة بالمرؤوسين، فإن سلوك كل من قائد وكالة البلدية وقائد وكالة المدينة يرتكز على تنفيذ المهام على حساب العلاقات، مما يدل على أن نمط القيادة السائد في هاتين الوكالتين يقترب من النمط المتسلط، مع وجود بعض المرؤوسين في الوكالتين ممن يعتبرون أن هذان القائدان لا يوليان اهتمام كافي لا من حيث المهام، ولا من حيث العلاقات. فهما من نمط القيادة الضعيفة،

- وفقاً لنفس الشبكة، سلوك قائد وكالة تيبازة يقترب من النمط التوفيقي، أي أن معظم مرؤوسيه يرون أنه يحاول التوفيق بين الاهتمام بالعمل والاهتمام بالعلاقات، وبالرغم من ذلك فإنه يعجز عن المساهمة الفعالة في تحقيق أداء ورضا عاليين من طرف مرؤوسيه، لأنه لا يستطيع أن يولي اهتمام عالي لكل من المهام والعلاقات معاً.

- الكثير من القرارات المتعلقة بالأفراد العاملين بوكالات الصندوق الوطني للتأمين عن البطالة محل الدراسة، تؤخذ وفق العلاقات الشخصية، خاصة فيما يتعلق بطريقة التوظيف، وهو ما يدل أن البيروقراطية لا تزال تسود المؤسسات العمومية بشكل واضح.

- التكوين في الوكالات الولائية محل الدراسة ضعيف جدا، فمعظم الأفراد العاملين بها أكدوا أنهم لم يستفيدوا من دورات تكوينية لتنمية معارفهم وزيادة خبراتهم في العمل، الأمر الذي قد يحد من ثقتهم بنفسهم ويخفض الروح المعنوية لديهم وإقبالهم على أداء المهام بجد وكفاءة.

- نظام تقييم أداء الأفراد في الصندوق الوطني للتأمين عن البطالة بشكل عام، وفي الوكالات محل الدراسة بشكل خاص، لا يبعث روح المبادرة والمثابرة في أداء الأفراد، فهو نظام كلاسيكي لا يقوم بدوره الأساسي في إبراز الكفاءات وتقدير الاحتياجات التكوينية، نتيجة اعتماده معايير ومؤشرات لا تنسم بالموضوعية، وخاضعة لكفاءة وضمير المقيم.

- عدم وجود نظام اتصال يرتقي إلى المستوى المطلوب في وكالات الصندوق الوطني للتأمين عن البطالة محل الدراسة، ويرجع ذلك لضعف الاتصال لدى القادة وغياب دورهم التعليمي والإرشادي كما تم الإشارة إليه سابقا، فضلا عن ضعف استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال لتسهيل عملية جمع المعلومات وتنقلها، وهو ما صرح به رئيس مصلحة المستخدمين من خلال المقابلة التي تم إجراؤها معه.

- ظروف العمل بالوكالات محل الدراسة غير ملائمة، فهي لا تتناسب مع طبيعة الخدمات المقدمة، ولا تساهم في تشجيع الأفراد على تحسين أداءهم، فأغلب الأفراد قد صرحوا بنقص الإمكانيات الضرورية للعمل، بالإضافة إلى ضيق مساحات هذه الوكالات، الأمر الذي يجعل الاكتظاظ والفوضى تعم الوكالات في كثير من الأحيان، مما يعيق أداء الأفراد لمهامهم على أحسن وجه.

- لا يعتمد الصندوق الوطني للتأمين عن البطالة بصفة عامة، ووكالة البلدية الجهوية بصفة خاصة على طرق تحفيز من شأنها أن تشجع الأفراد العاملين على رفع مستوى أدائهم، فبالإضافة إلى نقص الاهتمام بالجوانب المادية، هناك غياب شبه تام للحوافز المعنوية. وهو ما يظهر من خلال ضعف القادة في التأثير الإيجابي في الأفراد المرؤوسين، والسياسات المتبعة في تسيير شؤونهم، فضلا عن غياب الخدمات الاجتماعية، والنشاطات الترفيهية التي من شأنها أن ترفع الروح المعنوية لدى الأفراد، وتجعلهم أكثر تحمسا لأداء مهامهم.

- هناك قطيعة بين الأهداف التي تسعى الوكالة الجهوية لتحقيقها عبر الوكالات الولائية التابعة لها والمؤشرات المعتمدة لتقييم أداء هذه الوكالات، في حين يجب أن توجه هذه المؤشرات لخدمة هذه الأهداف، إضافة إلى اقتصار هذه المؤشرات على الجانب الكمي فقط. فهي مجرد إحصائيات تلخص النتائج المحققة في إطار دعم استحداث النشاطات لا أكثر، دون إعطاء أهمية لبعدها الجود، مما أدى إلى عدم الاهتمام بالمؤشرات غير الكمية التي تمثلها، وهو ما يؤثر سلباً على مستوى الخدمات المقدمة.

على ضوء النتائج التي تم التوصل إليها، يمكن تصور مجموعة من الاقتراحات التي يمكن لها أن تساهم في رفع أداء الصندوق الوطني للتأمين عن البطالة بصفة عامة، والوكالات محل الدراسة بصفة خاصة، في إطار دعم استحداث النشاطات الاقتصادية، والتي يتم تلخيصها كما يلي:

- الحد من البيروقراطية ومحاربتها في الصندوق الوطني للتأمين عن البطالة بصفة عامة وفي الوكالات محل الدراسة بصفة خاصة، سواء فيما يتعلق بتوظيف الأفراد ومختلف القرارات المتعلقة بشؤونهم، أو فيما يتعلق بالتعامل مع الزبائن البطالين.

- إعطاء الأهمية والمكانة اللازمة لأداء المورد البشري في الصندوق الوطني للتأمين عن البطالة، والبحث عن الطرق والأساليب التي تساعد في تحسين أداءه، من خلال إتاحة فرص التكوين التي تسمح بتزويد الأفراد بالخبرات اللازمة، والتكيف الدائم مع منصب العمل، بالأخص ذوي الأداء المنخفض الذين يمكن التعرف عليهم من خلال نظام تقييم الأداء.

- ضمان التكوين لجميع الأفراد العاملين، خاصة مقدمي الخدمة الذين يتعاملون مباشرة مع الزبائن البطالين، كأعوان الاستقبال والمستشارين المنشطين، من خلال تزويدهم بأساليب وطرق سلوكية في كيفية التعامل مع هؤلاء الزبائن، بهدف تحسين الخدمات المقدمة نظراً لأن جودة الخدمة تتأثر مباشرة بسلوك وتصرف مقدميها.

- وجوب الاعتماد في الترقية للمناصب القيادية، كمنصب رئيس وكالة مثلاً على تقييم الأداء، ومدى توفر سمات القيادة الناجحة خاصة الذهنية والسلوكية، الأمر الذي يسمح بصعود الكفاءات التي تحوز على مؤهلات القيادة الناجحة، مع العمل على تطويرها من خلال التعليم والتكوين في هذا المجال.

- تدعيم الوكالات الولائية محل الدراسة بمستشارين منشطين جدد نظراً لكثرة العمل وضغوطه، والذي يحول دون أداءهم الجيد مع ضمان تزويدهم بدورات تكوينية وفقاً لما تقتضيه مهامهم في إطار عملية مرافقة البطالين المعنيين لاستحداث نشاطاتهم الخاصة.

- العمل على تفعيل سياسة الاتصال الداخلي في الصندوق الوطني للتأمين عن البطالة، ومحاولة توسيع استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال على مستوى الوكالات الولائية لتقليص وقت الإجراءات الإدارية، وتحسين نوعية الخدمات المقدمة.

- ضرورة توفير وتحسين ظروف العمل المادية في الوكالات الولائية محل الدراسة، من خلال تزويدها بالتجهيزات والوسائل اللازمة، التي تسهل أداء الأفراد لمهامهم، مع ضرورة توسيع هذه الوكالات من أجل تقديم خدمات بشكل أفضل وتفاديا للاكتظاظ والفوضى.

- وضع خطة اتصالية تسمح بتعريف البطالين المعنيين بالخدمات التي يمنحها الصندوق الوطني للتأمين عن البطالة، والتغيرات التي تحدث فيها، وذلك من خلال المشاركة في الملتقيات، تنظيم أبواب مفتوحة، إجراء مقابلات صحفية، الاتفاق مع الإذاعة المحلية لإيداع ومضات إخبارية، الأمر الذي يساهم في جذب أكبر قدر ممكن من البطالين، ويعزز صورة الصندوق الوطني للتأمين عن البطالة ككل.

- محاولة نشر فكر الجودة على مستوى جميع وكالات الصندوق بما فيها الوكالات محل الدراسة، من خلال توجيه طاقات وخبرات الأفراد العاملين نحو تحسين الخدمات المقدمة، والرفع من مستوى جودتها بما يحقق رضا الزبائن البطالين.

- تكثيف حملات التوعية والتحسيس بأهمية الدور الذي يقوم به الأفراد العاملين في إطار دعم استحداث النشاطات الاقتصادية، وأهمية العمل الجماعي والتعاون بأسلوب الفريق الواحد، ومحاولة إدخال ثقافة الجودة في أذهانهم من خلال القيام الندوات، الملتقيات، الأيام الدراسية وغيرها.

- محاولة التعرف على التجارب الناجحة في مجال تقديم خدمات الدعم والمرافقة لاستحداث النشاطات الاقتصادية، في دول أخرى والمقارنة معها والعمل على التعلم والاستفادة منها.

في الأخير ومن خلال هذه الدراسة تظهر لنا مواضيع بالغة الأهمية يمكن أن تكون أفاق لدراسات أخرى، وتدور في مجملها حول النقطتين التاليتين:

- إمكانية قياس أداء الخدمات العمومية انطلاقا من نماذج القياس غير المالية (نموذج BSC).
- إمكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة كمدخل لتحسين أداء الخدمات العمومية الجزائرية.

الملاحق

الملحق رقم (01): الاستمارة الموجة للقادة

جامعة سعد دحلب البلدية

كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

سيدي الكريم:

في إطار التحضير لمذكرة ماجستير بعنوان: «دراسة سبل تحسين أداء الصندوق الوطني للتأمين عن البطالة في دعم استحداث النشاطات الاقتصادية- دراسة حالة وكالة البلدية الجهوية-»، تم انجاز هذه الاستمارة بهدف الحصول على بعض البيانات والمعلومات التي تخدم أغراض هذه الدراسة. لذا نرجو منكم قراءة الأسئلة المرفقة بدقة ثم الإجابة عليها بصراحة تامة، علما أن كافة البيانات التي سيتم الإدلاء بها سوف تحاط بالسرية التامة ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي. مع خالص الشكر على تعاونكم سلفا.

إرشادات الإجابة: الرجاء وضع علامة (X) في المربع المشار إليه والذي يعبر عن وجهة نظرك لكل سؤال.

1- المحور الأول: سمات القيادة الإدارية

1. هل تؤمن بتحقيق الأهداف المرجوة ؟

دائما غالبا أحيانا نادرا أبدا

2. هل تطلب تغذية مرتدة من مرؤوسيك حول أسلوب قيادتك ؟

دائما غالبا أحيانا نادرا أبدا

3. إذا قدم لك أحد مرؤوسيك تغذية مرتدة سلبية عن أسلوب قيادتك ما هو موقفك ؟

تغيير سلوكك تحاول التبرير ترفض الإصغاء

4. في حالة وجود مشكلة طارئة ماذا تفعل ؟

تبادر بحل المشكلة تطلب تدخل رئيسك المباشر تستشير المرؤوسين

5. هل تشجع مرؤوسيك على تقديم اقتراحات لتحسين العمل ؟

دائماً غالباً أحياناً نادراً أبداً

6. ما هي درجة تفويض السلطة للمرؤوسين لديك ؟

كبيرة جداً كبيرة متوسطة منخفضة منخفضة جداً

7. ما هي قنوات الاتصال الأكثر استعمالاً لديك ؟

الاجتماعات سياسة الباب مفتوح الإدارة بالتجوال

أخرى أذكرها.....

8. كيف تقيم علاقتك مع مرؤوسيك ؟

ممتازة جيدة مقبولة سيئة سيئة جداً

9. هل تعمل على خلق روح الدعابة والمرح في العمل؟

دائماً غالباً أحياناً نادراً أبداً

10. كيف تقيم مستوى قدرتك على تخطيط وبرمجة الوقت والمهام ؟

ممتازة جيدة مقبولة ضعيفة ضعيفة جداً

11. هل تعمل على تعليم مرؤوسيك معلومات نظرية وتطبيقية في العمل ؟

نعم لا

-إذا كانت اجابتك ب (لا) ما هو السبب ؟

تعليم المرؤوسين ليس من مسؤولية القائد عدم تقبل المرؤوسين

أخرى أذكرها.....

II - المحور الثاني: نمط القيادة

12. الشبكة الإدارية: في الأسفل لديك قائمة من سلوكيات القائد الإداري اتجاه مرؤوسيه. اقرأها بعناية ثم باستعمال

الميزان المرفق حدد إلى أي درجة تنطبق عليك. الرجاء الإجابة بكل دقة وموضوعية للحصول على أفضل النتائج.

دائما	غالبا	أحيانا	نادرا	أبدا	البيان	
					1 أشجع المرؤوسين على المشاركة في صنع القرارات وأحاول تطبيق أفكارهم	
					2 أعطي أهمية أكبر لانجاز الأهداف وأداء المهام	
					3 أحب تدريب المرؤوسين على مهام وإجراءات جديدة	
					4 أتابع العمل بدقة حتى يتم انجاز المهام في الوقت المحدد	
					5 أؤمن أكثر المهام التي تثير التحدي في المرؤوسين	
					6 في حالة المهام المعقدة أتأكد من أن التفاصيل واضحة ومحددة	
					7 أشجع المرؤوسين على المبادرة والإبداع في عملهم	
					8 بالنسبة لي من السهولة القيام بعدة مهام في نفس الوقت	
					9 أقرأ كتب ومقالات في مواضيع التدريب والقيادة وأحاول العمل بها	
					10 أسهر على مراقبة العمل ووقت تنفيذه بدقة	
					11 أهتم بتوسيع علاقاتي مع المرؤوسين عند تصحيح أخطائهم	
					12 أستمع بشرح تفاصيل المهام المعقدة في عمل المرؤوسين	
					13 المهم بالنسبة لي هو بناء فريق عمل عالي الأداء	
					14 تقسيم الأعمال الكبيرة إلى مهام صغيرة هو من أهم أولوياتي	
					15 أحاول احترام حدود ومشاعر الآخرين	
					16 أحب تحليل المشكلات وإيجاد الحلول لها	
					17 نصح المرؤوسين بتحسين أدائهم وسلوكياتهم من أهم أولوياتي	
					18 أقرأ كتب ومقالات في مجال عملي وأحاول العمل بها	

III- بيانات عامة حول المستجوب

13. الجنس: مذكر أنثى

السن:.....سنة 15.المستوى التعليمي:.....

16. ميدان التعليم:..... 17. الأقدمية في ال ص و ت ب:.....سنة

18.الوظيفة السابقة:.....

19. هل تحصلت على تكوين في مجال التسيير؟ نعم لا

20. ملاحظات أو اقتراحات تريد إضافتها.....

.....

في الأخير تقبلوا منا فائق الشكر والتقدير على الوقت والجهد المبذول للإجابة على الأسئلة.

الملحق رقم (02): الاستثمار الموجه للأفراد العاملين

جامعة سعد دحلب البليدة

كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

سيدي الكريم، سيدي الكريمة:

في إطار التحضير لمذكرة ماجستير بعنوان: «دراسة سبل تحسين أداء الصندوق الوطني للتأمين عن البطالة في دعم استحداث النشاطات الاقتصادية- دراسة حالة وكالة البلدية الجهوية-»، تم انجاز هذه الاستثمارة بهدف الحصول على بعض البيانات والمعلومات التي تخدم أغراض هذه الدراسة. لذا نرجو منكم قراءة الأسئلة المرفقة بدقة ثم الإجابة عليها بصراحة تامة، علما أن كافة البيانات التي سيتم الإدلاء بها سوف تحاط بالسرية التامة ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي.

مع خالص الشكر على تعاونكم سلفا.

إرشادات الإجابة: الرجاء وضع علامة (X) في المربع المشار إليه والذي يعبر عن وجهة نظرك لكل سؤال.

1- المحور الأول: سمات القيادة الإدارية

1. هل تشعر أن قائدك الإداري يؤمن بتحقيق الأهداف المرجوة؟

دائما غالبا أحيانا نادرا أبدا

2. في حالة مشكلة طارئة هل يفضل قائدك الإداري ؟

أن تبادر بمحاولة لحل المشكل أن تلجأ إليه مباشرة لحل هذه المشكلة

3. في حالة ضغوط العمل والمواقف الصعبة هل قائدك الإداري يتحكم في انفعالاته؟

دائما غالبا أحيانا نادرا أبدا

4. هل يشجعك قائدك الإداري على تقديم اقتراحات لتحسين العمل؟

دائما غالبا أحيانا نادرا أبدا

5. هل يفوض لك قائدك الإداري جزء من سلطاته؟

دائما غالبا أحيانا نادرا أبدا

6. هل توجد لديك صعوبات في الاتصال بقائدك الإداري؟

نعم لا

-إذا كانت لديك صعوبات في الاتصال بقائدك الإداري ما هو السبب في ذلك؟

احتجاب الرئيس عنك عدم إصغائه إليك

أخرى أذكرها.....

7. كيف تقيم علاقتك الحالية مع قائدك الإداري؟

ممتازة جيدة مقبولة سيئة سيئة جدا

8. هل ترى أن توقعات قائدك الإداري في العمل واضحة ومحددة؟

واضحة جدا واضحة إلى حد ما غير واضحة غير واضحة على الإطلاق

9. هل ترى أن توزيع العمل من طرف قائدك الإداري عادل ومناسب؟

مناسب جدا مناسب إلى حد ما غير مناسب غير مناسب على الإطلاق

10. هل تحصل من قائدك الإداري على خبرة ومهارة في أداء عملك؟

دائما غالبا أحيانا نادرا أبدا

II - المحور الثاني: نمط القيادة الإدارية

11. الشبكة الإدارية: في الأسفل لديك قائمة من سلوكيات القائد الإداري اتجه مرؤوسيه. اقرأها بعناية ثم باستعمال الميزان المرفق حدد إلى أي درجة تنطبق على قائدك في العمل. الرجاء الإجابة بكل دقة وموضوعية للحصول على أفضل النتائج.

رئيسك المباشر	أبدا	نادرا	أحيانا	غالبا	دائما
1					
2					
3					
4					
5					
6					
7					

					يقف كثيرا عند تفاصيل المهام	8
					يطلب آراء المرؤوسين حول سلوكياته وأفكاره	9
					يطلب من المرؤوسين إتباع والتزام القواعد والإجراءات	10
					يصغي لشكاوي المرؤوسين ويحاول معالجتها	11
					يراقب ويقيم شخصا نتائج عمل الأفراد	12
					يؤمن جهود المرؤوسين	13
					يعاقب على التأخر والتقصير في العمل	14
					يفوض جزء من صلاحياته التي يمكنه المحافظة عليها	15
					يشجع المرؤوسين على العمل الإضافي	16
					يأخذ في الاعتبار مصالح ومشاكل المرؤوسين	17
					يراقب بدقة العمل كي ينجز في الوقت المحدد له	18

12. هل تعتقد أن قائدك الإداري يولي؟

- اهتمام عالي بالمرؤوسين - اهتمام عالي بالمهام - اهتمام عالي بالمرؤوسين والمهام معا
- اهتمام منخفض بالمرؤوسين والمهام معا - يحاول التوفيق بين المرؤوسين والمهام

III- المحور الثالث: الاهتمام بتوفير الكفاءات وتنميتها وتحفيزها

13. كيف تم تعيينك في منصب عملك؟

- المسابقة على أساس الشهادة العلاقات الشخصية خبرة سابقة

14. هل حصلت على دورات تكوينية في مجال عملك؟

- نعم لا

15. هل تتوفر لديك جميع المعلومات الضرورية واللازمة لأداء عملك؟

- دائما غالبا أحيانا نادرا أبدا

16. هل يتميز نظام تقييم الأداء المطبق بالموضوعية؟

- نعم لا

-إذا كانت إجابتك ب لا، ما هو السبب حسب رأيك؟

- طبيعة النظام في حد ذاته عدم كفاءة المقيم

أخرى أذكرها.....

17. هل الظروف المادية ملائمة لأداء عملك على أحسن وجه (ملائمة مكان العمل)؟

ملائمة جدا ملائمة إلى حد ما غير ملائمة غير ملائمة على الإطلاق

18. ما مدى رضاك عن العناصر التالية في بيئة العمل بالصندوق الوطني للتأمين عن البطالة؟

	عناصر بيئة العمل	راضي جدا	راضي	إلى حد ما	غير راضي	غ راضي على الإطلاق
1	عن طبيعة العمل					
2	عن أسلوب الإشراف					
3	عن علاقات العمل					
4	عن توفر فرص التكوين والترقي					
5	عن الأجر وملحقاته					
6	عن ظروف العمل المادية					
7	عن توافر طرق تحفيز مادية مناسبة					
8	عن توافر طرق تحفيز معنوية مناسبة					

IV- بيانات عامة حول المستجوب

19. السن: من 20 إلى 39 سنة من 40-59 سنة أكثر من 59 سنة

20. الفئة المهنية: إطار متوسط عون تحكم عون تنفيذ

21. سنوات الخبرة: أقل من 5 سنوات من 5 إلى 10 سنوات أكثر من 10 سنوات

22. المستوى الدراسي: متوسط ثانوي جامعي ما بعد التدرج

23. ملاحظات أو اقتراحات تريد إضافتها.....

.....

في الأخير تقبلوا منا فائق الشكر والتقدير على الوقت والجهد المبذول للإجابة على الأسئلة.

الملحق رقم (03): الاستثمار الموجه للزبائن البطالين

جامعة سعد دحلب البليدة

كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

سيدي الكريم، سيدي الكريمة:

في إطار التحضير لمذكرة ماجستير بعنوان: «دراسة سبل تحسين أداء الصندوق الوطني للتأمين عن البطالة في دعم استحداث النشاطات الاقتصادية- دراسة حالة وكالة البلدية الجهوية-»، تم انجاز هذه الاستثمارة بهدف الحصول على بعض البيانات والمعلومات التي تخدم أغراض هذه الدراسة. لذا نرجو منكم قراءة الأسئلة المرفقة بدقة ثم الإجابة عليها بصراحة تامة، علما أن كافة البيانات التي سيتم الإدلاء بها سوف تحاط بالسرية التامة ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي. مع خالص الشكر على تعاونكم سلفا.

إرشادات الإجابة: الرجاء وضع علامة (X) في المربع المشار إليه والذي يعبر عن وجهة نظرك لكل سؤال.

1 - المحور الأول: الإعلام وجودة الاستقبال

1- ما رأيك حول كمية المعلومات التي تقدمها الوكالة حول الخدمات التي تمنحها في إطار دعم استحداث النشاطات؟

كافية جدا كافية إلى حد ما غير كافية غير كافية على الإطلاق

2. هل ترى أن مكان تقديم الخدمات (الوكالة) ملائم من حيث النظافة، الهدوء، الإضاءة، توفر قاعات للانتظار؟

ملائم جدا ملائم إلى حد ما غير ملائم غير ملائم على الإطلاق

3. هل ترى أن ساعات الاستقبال بالوكالة مناسبة؟

ملائمة جدا ملائمة إلى حد ما غير ملائمة غير ملائمة على الإطلاق

4. هل يتعامل أعوان الاستقبال معك بطريقة إنسانية؟

موافق جدا موافق إلى حد ما غير موافق غير موافق على الإطلاق

5. بصفة عامة هل تشعر بحسن استقبالك في الوكالة؟

موافق جدا موافق إلى حد ما غير موافق غير موافق على الإطلاق

II- المحور الثاني: مرافقة المستشار المنشط

06. إلى أي مدى تعتقد أن المستشار المنشط المكلف بمرافقتك كان مستعد لتقديم العون والاستشارة لك ؟

موافق جدا موافق إلى حد ما غير موافق غير موافق على الإطلاق

07. إلى أي مدى تعتقد أن مرافقة المستشار المنشط لك كانت ناجحة في الجوانب التالية؟

المرافقة	ناجحة جدا	ناجحة	ناجحة إلى حد ما	غير ناجحة	غير ناجحة على الإطلاق
إعداد الدراسة التقنية الاقتصادية					
تحضيرك لمقابلة اللجنة CSV					
الدعم والاستشارة طيلة مسارك					

08. بصفة عامة هل أنت راضي على مستوى الخدمات والمرافقة التي تحصلت عليها من طرف الصندوق الوطني للتأمين عن البطالة؟

راضي جدا راضي إلى حد ما غير راضي غير راضي على الإطلاق

III- بيانات عامة حول المستجوب

9. الجنس: ذكر أنثى

10. المستوى التعليمي: ابتدائي متوسط ثانوي جامعي ما بعد التدرج

11. ملاحظات أو اقتراحات تريد إضافتها.....

.....

في الأخير تقبلوا منا فائق الشكر والتقدير على الوقت والجهد المبذول للإجابة على الأسئلة.

الملحق رقم (04): دليل المقابلة

- ما هي الخطوات المتبعة لتوفير الاحتياجات من الأفراد؟ وهل تضمن أداءهم الجيد؟
- هل يتيح ال ص و ت ب فرص التكوين للأفراد العاملين به من أجل رفع مستوى أداءهم؟
- ما هو مفهومكم لعملية تقييم أداء الأفراد؟ وما هي المعايير والمؤشرات المعتمدة في ذلك؟
- ما هي الأهداف الأساسية من استخدام هذا النظام لتقييم الأداء؟
- إضافة إلى ذلك هل هناك حوافز أخرى لرفع مستوى أداء الأفراد؟
- ما هي طبيعة الاتصالات؟ وهل تسمح بتزويد الأفراد بما يحتاجونه من معلومات؟
- هل يتم الاعتماد على وسائل تكنولوجيا المعلومات والاتصال لتسهيل أداء الأفراد؟
- ما هي الأهداف التي تسعى الوكالة لتحقيقها في إطار دعم إجراء استحداث النشاطات الاقتصادية؟
- هل يتم تقييم أداء الوكالات الولائية في إطار إجراء استحداث النشاطات الاقتصادية؟

الملحق رقم (05): عدد النشاطات المستحدثة قانونيا وفعليا خلال 2009-2011

عدد النشاطات التي تم استحداثها فعليا	عدد النشاطات التي تم استحداثها قانونيا	البيان	
250	1410	2009	وكالة البلدية
300	1420	2010	
326	1477	2011	
130	472	2009	وكالة تبيارة
180	869	2010	
207	1247	2011	
210	455	2009	وكالة المدينة
308	674	2010	
390	1110	2011	

قائمة المراجع

1. سناء عبد الكريم الخناق، "مظاهر الأداء الاستراتيجي والميزة التنافسية"، مداخلة ضمن فعاليات المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، جامعة ورقلة، (08 و 09 مارس 2005).
2. Bourguignon, A., « **Peut on définir la performance** », Revue Française de comptabilité, N°269, (1995).
3. Gauzente C., « **Mesurer la performance des entreprises en l'absence d'indicateurs objectifs, Quelle validité ?** », Analyse de la pertinence de certains indicateurs, Finance contrôle stratégie, V3, N°2, (Juin 2000).
4. Lorino, P., « **Méthodes et pratiques de la performance, le guide du pilotage** », Edition d'organisation, Paris, (2001).
5. Ernult J., « **Le pilotage de la performance** », Cahiers du CERNE10, Groupe Dijon, Bourgogne, (2005).
6. Quach T., « **une perspective de recherche sur la performance dans l'organisation** », 23^{ème} colloque annuel du conseil canadien des PME et de l'entrepreneuriat, (2006).
7. Sainte-Onge S., Haines V., « **Gestion des performances** », Edition de boeck, 1^{ère} édition, Bruxelles, (2007).
8. Debbi A., « **La mesure de la performance dans les mairies, dimensions et des indicateurs** », Working paper, Ville management, France, (Décembre 2005).
9. Pinto Paul, « **La performance durable** », Dunod, Paris, (2003).
10. Mintzberg H., **Le pouvoir dans les organisations**, Edition d'organisation, Paris, (2003).
11. عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، "الإدارة الإستراتيجية، بقياس الأداء المتوازن"، المكتبة المصرية للنشر، مصر، (2006).
12. Gervais M., « **Contrôle de gestion** », Economica, Paris, (1994).

13. برحومة عبد الحميد، "قياس الفعالية والكفاءة في مجال الإنتاج والتصنيع"، الملتقى الدولي الأول حول التسيير الفعال في المؤسسة الاقتصادية، جامعة المسيلة، (03 و04 ماي 2005).
14. بن حبيب عبد الرزاق، اقتصاد وتسيير المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، (2000).
15. دادي عدون ناصر، "اقتصاد المؤسسة"، دار المحمدية العامة، ط 2، الجزائر، بدون سنة.
16. علي عبد الله، "أثر البيئة على أداء المؤسسة العمومية"، حالة الجزائر، أطروحة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الدكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية، الجزائر (1999).
17. عبد المليك مزهودة، "الأداء بين الكفاءة والفعالية، مفهوم وتقييم"، مجلة العلوم الإنسانية، العدد 01، جامعة بسكرة، (نوفمبر 2001).
18. Ouachrine H., « **Gestion de la force vente, et performance de la fonction commercial** », Thèse de magistère, INC, (Alger 2002).
19. Martory B., Crozet D., « **Gestion des ressources humaines, Pilotage social et performances** », 4^{ème} édition, Dunod, Paris,(2001).
20. عشي عادل، "الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية"، مذكرة تخرج مقدمة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماجستير، كلية علوم التسيير، تخصص تسيير المؤسسات الصناعية، جامعة بسكرة، (2002/2001).
21. ظريف شوقي، "السلوك القيادي وفعالية الإدارة"، دار غريب للنشر، القاهرة، (1999).
22. ناصر محمد العديلي، "إدارة السلوك التنظيمي"، دون دار نشر، الرياض، (1993).
23. ساندي بوكراس، "حل المشاكل واتخاذ القرارات الفعالة"، دار الفاروق، مصر، (2001).
24. صلاح الدين محمد عبد الباقي، "السلوك الفعال في المنظمات"، الدار الجامعية الإسكندرية، (2004).
25. Hurbert, k., Rampersad, « **Total performance scorecard, Réconcilier l'homme et l'entreprise** », Springer-Verlage France, Paris,(2005).
26. إبراهيم بلوط حسن، "المبادئ والاتجاهات الحديثة في إدارة المؤسسات"، دار النهضة العربية، ط1، بيروت، (2005).
27. ماهر محمد صالح حسن، "القيادة"، دار الكندي، ط 1، الأردن، (2004).
28. راوية حسن، "السلوك التنظيمي المعاصر"، الدار الجامعية، الإسكندرية، (2003).
29. طارق عبد الحميد البديري، "أساسيات علم إدارة القيادة"، دار الفكر، الأردن، (2002).

30. George T., Stéphan F., « **Les principes de management** », Economica, Paris, (1984).

31. إبراهيمي عبد الله، حميدة، "دور التكوين في تثمين الموارد البشرية"، مجلة العلوم الإنسانية، العدد 7، جامعة بسكرة، فيفري، (2005).

32. وصفي عقلي عمر، "إدارة القوى العاملة"، دار زهران للنشر، عمان، (1996).

33. رضا السيد، "الاحتياجات التدريبية بين النظرية والتطبيق"، الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريد، ط1، القاهرة، (2007).

34. مدحت محمود أبو النصر، "إدارة العمليات التدريبية بين النظرية والتطبيق"، دار الفجر، القاهرة، (2008).

35. تشام فاروق، "أهمية تنمية الموارد البشرية في تحقيق أداء المؤسسة الاقتصادية"، مداخلة ضمن فعاليات الملتقى الدولي حول التسيير الفعال في المؤسسة الاقتصادية، جامعة المسيلة، (04/03/2005)، ماي، (2005).

36. علي السلمي، "إدارة الأفراد لرفع الكفاءة الإنتاجية"، دار المعارف، القاهرة، (2000).

37. دادي عدون ناصر، "إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي"، دار المحمدية العامة، الجزائر، (2004).

38. رفعت عبد الحليم الفاعوري، "إدارة الإبداع التنظيمي"، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، (2005).

39. مرغاد لخضر، حدة رايس، "الإدارة بالأهداف كأداة للتسيير الفعال"، مداخلة ضمن فعاليات الملتقى الدولي حول التسيير الفعال في المؤسسة الاقتصادية، جامعة المسيلة، (04/03/2005)، ماي، (2005).

40. قطامين أحمد، "الإدارة الإستراتيجية"، دار مجدلاوي للنشر، عمان، (2002).

41. درويش عبد الكريم، "أصول الإدارة العامة"، مكتبة لأنجلو المصرية، القاهرة، (1980).

42. بلكبير بومدين، فؤاد بوفطيمة، "ثقافة المنظمة كمدخل استراتيجي لتحقيق الأداء المتميز"، مداخلة ضمن فعاليات المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، ورقلة، (08 و 09 مارس، 2005).

43. كاظم نزار الركابي، "الإدارة الإستراتيجية، العولمة و المنافسة"، دار وائل للنشر والتوزيع، (2004).

44. عقيل جاسم عبد الله، "مدخل في تقييم المشروعات، الجدوى الاقتصادية والفنية، وتقييم جدوى الأداء"، مكتبة حامد، ط1، عمان، (1999).

45. Hamadouche A., « Critère de mesure de la performance dans les entreprises industrielles dans les PVD », Thèse de doctorat, Université d'Alger, (1993).

46. ثابت عبد الرحمان إدريس، جمال الدين المرسي، "الإدارة الإستراتيجية"، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية، (2002).

47. ثابت زهير، "كيف تقيم أداء الشركات والعاملين؟"، دار قباء للنشر، القاهرة، (2001).

48. عبد الفتاح محمد الصحن، محمد السيد سريا، "الرقابة والمراجعة الداخلية على المستوى الكلي والجزئي"، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية، (2004).

49. محمد أكرم العدلوني، "العمل المؤسسي"، دار ابن خزم، ط1، بيروت، (2002).

50. طارق طه، "السلوك التنظيمي في بيئة العولمة والانترنت"، الدار الجامعية الجديدة، الإسكندرية، (2007).

51. ثابت عبد الرحمان إدريس، "إدارة الأعمال"، الدار الجامعية، الإسكندرية، (2005).

52. François J., « Maitrisez vos entretiens d'applications », Ed management, Paris, (1998).

53. سعاد نايف برنوطي، "أساسيات إدارة الأعمال"، دار وائل للنشر، عمان، (2001)، ص343.

54. محمد محمود الطعمنة، سمير محمد عبد الوهاب، "الحكم المحلي في الوطن العربي واتجاهات التطوير"، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، (2005).

55. Bonnefous C., Courtois A., « Indicateurs de performance », Science Europe, Paris, (2001).

56. صالح محمد عبد الرحمان، "الأداء التنظيمي وأبعاد قياسه في الجامعات العربية، مقياس بطاقة النتائج المتوازنة"، مداخلة ضمن فعاليات ملتقى موازنة البرامج والأداء في الجامعات العربية، دمشق، سوريا، (26/25 جانفي، 2004).

57. Vallerand J., Montreuil B., Caron D., « Radar d'objectif et d'indicateur de performance, de la théorie à l'action », enquête sur les PME technologiques manufacturières québécoises, Université Laval, Québec, (2002).

58. Guerra F., « **Pilotage stratégique de l'entreprise, le rôle du tableau de bord prospectif** », Edition de boeck, Paris,(2007).
59. Bonnefous C., Courtois A., Pillet M., « **Gestion de performance** », Edition d'organisation, 3^{ème} édition, Paris,(2003).
60. Géraud F., et al., « **Contrôle de gestion et pilotage de la performance** », 2^{ème} édition, Gaulino, Paris,(2004).
61. سعاد صادق البحيري، "إدارة توازن الأداء"، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية، (2004).
62. Ponnssard J., Saulpic O., « **les systèmes de Pilotage** », Cahier de recherche N°21, Ecole polytechnique, CNRS, Paris , 2007.
63. Octave G., « **Les meilleurs pratiques de management** », 2^{ème} édition, Edition d'organisation, Paris, (1998).
64. Langlois G., Bonnier C., Michael, « **Contrôle de gestion** », Edition Foucher, Paris,(2006).
65. Parrat F., Pastré O., « **Du bon usage des indicateurs EVA et MVA** », L'expansion Management, Review N°105, (Juin 2002) .
66. Audia M., Rezazi O., « **Les cadres de conception des systèmes de mesure de la performance** », Séminaire international sur la performance excellente des entreprises et des gouvernements, Ouargla, (08/09 mars 2005).
67. Berland N., « **Mesurer et piloter la performance** », E-Book,Paris, (2009).
68. Pesqueux Y., «**La notion de la performance globale** », (2000), sur le sit ; www.hal.archives-ouvertes.fr/docs/00/03/20/16/pdf/performance , Consulté le : 06/07/2011, à 10 :30, P 9.
69. Bergeron H., « **La gestion stratégique et les mesures de la performance non financière des PME** », 6^{ème} congrès international francophone, HEC, Paris, (Octobre 2002).
70. Bergeron Hélène, « **Les indicateurs de performance en contexte PME, quel modèle appliquer ?** » , sur le site : www.ddata.

Over-blog.com/xxxyyy/0/32 /25/begero.pdf, Consulté le : 13/01/2011 à 11 :07.

71. Fernandez Alain, « **Balanced scorecard et tableaux de bord de pilotage, une mise au point s'impose** », V2. N°005, (2009).

72. Benzerafa M., « **L'universalité d'un outil de gestion en question : cas de la Balanced Scorecard dans les administrations de l'Etat** », Thèse Doctorat en science économique, gestion mathématique, informatique (SEGMI), Spécialité : management public, université de paris, X- Nanterre,(2007).

73. Marty C., Hervé M., « **Mesurer la performance des hôpitaux publique en France, Fondements méthodologique, proposition d'un modèle d'évaluation** », cahier de recherche, Majeure management public, HEC, Paris, (2007).

74. Germain C., Nates A., Trébucq S. , « **La performance globale de l'entreprise et son pilotage quelques réflexions** », la responsabilité globale semaine social lamy, Bordeaux ,(18-10-2004).

75. Parston G., « **PSV; une démarche au service de la performance** », Modernisation de la relation Etat-Citoyen, Think Tank, Accenture-science Po, (2008).

76. [www.accenture.com/countries/France/Service/Byindustry/ Utilitie s /LyceeEnseignementGeneral.htm](http://www.accenture.com/countries/France/Service/Byindustry/Utilitie%20s/LyceeeEnseignementGeneral.htm), Consulté le, 15/02/2011, à 11 :44.

77. عبادي فاطمة الزهراء، "مقومات تحقيق الأداء المتميز للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة"، دراسة حالة الجزائر"، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، في علوم التسيير، تخصص إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة البليدة، (2007)، ص 88.

78. بومدين يوسف، "دراسة إدارة الجودة الشاملة على الأداء الحالي للمؤسسات الاقتصادية"، دراسة حالة المعمل الجزائري للمصبرات"، أطروحة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الدكتوراه، علوم التسيير، تخصص إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر (2006)، ص 159.

79. Baldrige National Quality Program, What is it? (2007), Sur le site, www.Baldrige.com/what%20it%20is.htm Consulté le : 14/01/2011, à 15 :10.

80. National Institute of standard and technology, Baldrige Quality Program, The criteria for Performance excellence, (2007), Sur le sit: www.Quality.nist.gov/PDF_Files/2007_Business_Nonprofit_criteria.pdf , Consulté le, 14/01/2011, à 16 : 06.

81. قاسم نايف علوان، "إدارة الجودة الشاملة، ومتطلبات الايزو2000: 9001"، دار الثقافة، ط1، عمان، (2005).

82. مأمون الدراركة، طارق الشبلي، "الجودة في المنظمات الحديثة"، دار الصفاء، ط1، عمان، (2002).

83. نصر الله نظمي، "الايزو9000 إصدار عام 2000، خطوة جديدة على الطريق لتطوير المنظومة الإدارية"، سلسلة إصدارات اتحاد الصناعة المصرية، القاهرة، (2000).

84. Ouaret A., « **Les dirigeants Algériens face a la performance de leurs entreprises** », Grand-Alger-Livres, (2006).

85. Pinet C., « **ISO9001,10 clés pour réussir sa certification ISO9001** », Afnor, (2006).

86. Caby et autres, **La qualité au XXI siècle**, Economica, Paris, (2002).

87. أحمد سيد مصطفى، "إدارة الجودة الشاملة والايزو9000، دليل عصري للجودة والتنافسية"، الناشر هو المؤلف، القاهرة، (2005).

88. النشرة الشهرية للصندوق الوطني للتأمين عن البطالة، العدد32، (ديسمبر2006).

89. الجريدة الرسمية، العدد 34، (01 جانفي1994).

90. الجريدة الرسمية، العدد 44، (07 جويلية1994).

91. الجريدة الرسمية، العدد 84، (31ديسمبر2003).

92. الجريدة الرسمية، العدد 03، (11جانفي2004).

93. الجريدة الرسمية، العدد 14، (06 مارس2011).

94. دليل إجراء دعم استحداث النشاطات الاقتصادية للبطالين الذين يتراوح أعمارهم ما بين 35-50 سنة.

95. الجريدة الرسمية، العدد 52، (11ديسمبر 1994).
96. موقع الصندوق الوطني للتأمين عن البطالة: www.cnac.dz ، مطلع عليه في :
2011/02/03، على الساعة: 35:15.
97. بشير صالح الرشيدي، "مناهج البحث التربوي، رؤية تطبيقية مبسطة"، دار الكتاب الحديث، الكويت، (2000).
98. أحمد حسين الرفاعي، "مناهج البحث العلمي، تطبيقات إدارية واقتصادية"، دار وائل للنشر، ط5، عمان، (2007).
99. قنديجلي عامر، "البحث العلمي واستخدام مصادر المعلومات التقليدية والالكترونية"، دار المسيرة للنشر، ط1، عمان، (2008).
100. محمد عبيدات، محمد أبو نصار، عقلة مبيضين، "منهجية البحث العلمي، القواعد والمراحل والتطبيقات"، دار وائل للنشر، ط2، عمان، (1999).

جامعة سعد دحلب بالبليدة

كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير

قسم علوم التسيير

مذكرة ماجستير

التخصص: إدارة الأعمال

دراسة سبل تحسين أداء الصندوق الوطني للتأمين عن البطالة في خلق واستحداث
النشاطات الاقتصادية

- دراسة حالة وكالة البلدية الجهوية -

من طرف

حاجي رفيقة

أمام اللجنة المشكلة من :

رئيسا	جامعة البليدة	أستاذة محاضرة "أ"	فطيمة بن حمودة
مشرفا ومقررا	جامعة البليدة	أستاذ محاضر "أ"	محمد بوخاري
عضوا مناقشا	جامعة البليدة	أستاذة محاضرة "أ"	ساسية خصراوي
عضوا مناقشا	جامعة البليدة	أستاذ محاضر "ب"	أحمد شريفي

البليدة، جوان 2012