

جامعة قاصدي مرياح - ورقلة-

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير



مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي

الميدان : علوم اقتصادية وعلوم التسيير وعلوم التجارية

الشعبة : علوم التسيير

التخصص : تدقيق ومراقبة التسيير

من إعداد الطالبة : نادية سلخان

بعنوان :

لوحة القيادة ودورها في الرقابة على أداء العاملين في المؤسسة

الاقتصادية (دراسة حالة مؤسسة سونلغاز - ورقلة -)

خلال الفترة : الثلاثي الأول لسنة 2013

نوقشت وأجيزت علنا بتاريخ : 2013/06/26

أمام اللجنة المكونة من السادة :

- | | | |
|--------|---|----------------------|
| مقررا | أستاذ مساعد (جامعة قاصدي مرياح ورقلة) | 1- قريشي محمد الصغير |
| رئيسا |أستاذة محاضرة (جامعة قاصدي مرياح ورقلة) | د- مسغوني منى |
| مناقشا | أستاذ مساعد (جامعة قاصدي مرياح ورقلة) | 1- قوجيل محمد |

السنة الجامعية : 2012 / 2013

إهداء

قال تعالى : " قل اعملوا فيسرى الله عملكم ورسوله والمؤمنون " صدق الله العظيم
احمد الله تعالى إلى أن أوطنا إلى درج النجاة والفلاح وان يجعلنا دائما في طريق
المداية والمحبة والألفة.
يا من احمل اسمك بكل فخر
يا من يرتعش قلبي لذكرك
يا من علمني العطاء بدون انتظار
أرجو من الله أن يمد في عمرك كله بالصيبة والوقار.....أبي
إلى حكمتي.....وعلمي
إلى طريقتي.....المستقيم
إلى ينبوع الصبر والتفاؤل والأمل
إلى كل من في الوجود بعد الله ورسوله.....أمي الغالية
إلى سندي وقوتي وملاذي بعد الله
إلى من اظفروا لي ما هو أجمل من الحياة أخواتي.
إلى قرة عيني أخي العزيز.
إلى من تذوقته معهم أجمل اللحظات
إلى من جعلهم الله إخوتي في الله.....ومن أحببتهم بالله.....زملائي
والى كل من علمني حرفا.

نادية

تشكرات

لايسعني في نهاية هذا العمل إلا أن اشكر الله عزوجل واحمدہ علی ما وفقني إليه وعلی ما تمكنت من انجازه في هذا العمل.

أتقدم بجزيل الشكر إلى الأستاذ "قريشي محمد الصغير" والذي تفضل بالإشراف علی هذه الدراسة كما أتقدم بالشكر الجزيل للأساتذة الكرام :

بالأطرش حورية، رجو خالد، علی المساعدي والتوجيهات المقدمة
كما أتقدم بعميق الشكر والامتنان إلى :

مسؤول الموارد البشرية الذي مد لي يد العون في إجراء الفصل التطبيقي، وجميع عمال
مؤسسة سونغاز توزيع الوسط

– ورقة –

ونشكر كل من به في نفسي حافظا للصبر والمثابرة من قريبي اوبعيد بدعاء أو بكلمة
طيبة راجين من المولى أن يجازيهم أفضل جزاء.

إليكم جميعا

" طبتهم وطاب مساعدهم "

نادية



تشكرات

لايسعني في نهاية هذا العمل إلا أن اشكر الله عزوجل واحمدہ علی ما وفقني إليه وعلی ما تمكنہ من ايجازه في هذا العمل.

أتقدم بجزيل الشكر إلى الأستاذ "قريشي محمد الصغير" والذي تفضل بالإشراف علی هذه الدراسة كما أتقدم بالشكر الجزيل للأساتذة الكرام :

بالأطرش حورية، رجو خالد، علی المساعدي والتوجيهات المقدمة
كما أتقدم بعميق الشكر والامتنان إلى :

مسؤول الموارد البشرية الذي مد لي يد العون في إجراء الفصل التطبيقي، وجميع عمال
مؤسسة سونغاز توزيع الوسط

– ورقة –

ونشكر كل من به في نفسي حافظا للصبر والمثابرة من قريبي اوبعيد بدعاء أو بكلمة
طيبة راجين من المولى أن يجازيهم أفضل جزاء.

إليكم جميعا

" طبتهم وطاب مساعدهم "

نادية



قائمة المحتويات

I	الإهداء
II	الشكر
III	الملخص
IV	قائمة المحتويات
V	قائمة الجداول
VI	قائمة الأشكال
VII	قائمة الملاحق
أ	المقدمة
01	الفصل الأول : الأدبيات النظرية لفعالية لوحة القيادة البشرية في تحسين أداء العاملين
02	تمهيد
03	المبحث الأول : فعالية لوحة قيادة إدارة الموارد البشرية في تحسين أداء العاملين
13	المبحث الثاني : الدراسات السابقة التي لها صلة بالموضوع
17	خلاصة الفصل
18	الفصل الثاني : دراسة ميدانية لمؤسسة سونلغاز توزيع الوسط - ورقلة -
19	تمهيد
20	المبحث الأول : ميدان الدراسة ومنهجية البحث الميداني
27	المبحث الثاني : مناقشة النتائج الدراسة
47	خلاصة الفصل
48	الخاتمة
53	المراجع
57	الملاحق
65	الفهرس

الفهرس العام

I	الإهداء
II	الشكر
III	الملخص
IV	قائمة المحتويات
V	قائمة الجداول
VI	قائمة الأشكال
VII	قائمة الملاحق
أ	المقدمة

الفصل الأول : الأدبيات النظرية لفعالية لوحة القيادة البشرية في تحسين أداء العاملين

02	تمهيد
03	المبحث الأول : فعالية لوحة قيادة إدارة الموارد البشرية في تحسين أداء العاملين
03	المطلب الأول : مفهوم تقييم أداء العاملين، لوحة قيادة إدارة الموارد البشرية
06	المطلب الثاني : المكونات الأساسية للوحة قيادة إدارة الموارد البشرية
13	المبحث الثاني : الدراسات السابقة التي لها صلة بالموضوع
17	خلاصة الفصل الأول

الفصل الثاني : دراسة ميدانية لمؤسسة سونلغاز توزيع الوسط -ورقلة-

19	تمهيد
20	المبحث الأول : ميدان الدراسة ومنهجية البحث الميداني
20	المطلب الأول : التعريف بميدان الدراسة

25المطلب الثاني : منهجية البحث الميداني
27المبحث الثاني : مناقشة نتائج الدراسة
27المطلب الأول : نتائج الدراسة
31المطلب الثاني : مناقشة نتائج الدراسة
47خلاصة الفصل الثاني
48الخاتمة
53المراجع
57الملاحق

المقدمة العامة

عرفت المؤسسات الاقتصادية العديد من التحولات والتطورات في طرق تسييرها وإنتاجها وتسويقها ومختلف العمليات المتعلقة بنشاطها، مما اجبرها على إعادة ترتيب أمورها ومهامها وتحديد طرق تسيير نشاطها تماشياً مع تطورات البيئة المحيطة بها، وهذا ما أدى بالعديد من قادة المؤسسات الاقتصادية إلى إعادة النظر في قواعد المنافسة الجديدة من اجل صياغة استراتيجيات تمكنها من التفوق على المنافسين وترقي إلى المستوى العالمي وتحقيق أهدافها التي وجدت من اجلها، وذلك بتلبية حاجات وإشباع رغبات عملائها والحفاظ على رضاهم والعمل على وفائهم وولائهم.

تحتل الموارد البشرية صدارة الاهتمام في المؤسسات الاقتصادية باعتبارها مصدراً أساسياً وهاماً من مصادر التنمية والتطوير، فبعد أن كانت مجرد يد عاملة منتجة ومنفذة للأوامر والتعليمات أصبحت تساهم في تحسين إنتاجية المؤسسة، من خلال اعتمادها على تقنيات وأدوات تسمح لها باتخاذ قرارات سليمة، وهذا ما يستدعي إيجاد نظام مراقبة التسيير باعتباره الركيزة الأساسية للقيادة الإستراتيجية، وذلك بالاعتماد على كل أدواتها بما فيها لوحة القيادة أداة تعكس الصورة الحقيقية للمؤسسة، فهي تسمح بمقارنة الوضعية الحقيقية مع الأهداف الموضوعة للمؤسسة عامة ولمديرية الموارد البشرية على وجه الخصوص.

ب طرح الإشكالية

انطلاقاً من هذا قمنا ببلورة هذه الإشكالية بصيغة التساؤل التالي :

ما مدى فعالية لوحة قيادة إدارة الموارد البشرية في تحسين أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية؟

– التساؤلات الفرعية

ولمعالجة وتحليل هذه قمنا بطرح الإشكاليات الفرعية :

- 1- ما نقصد بلوحة قيادة إدارة الموارد البشرية (لوحة القيادة الاجتماعية)؟
- 2- ما دور لوحة القيادة الاجتماعية في إدارة الموارد البشرية داخل مؤسسة سونلغاز ورقلة؟
- 3- هل لوحة قيادة إدارة الموارد البشرية تعتبر كأداة فعال لتحسين أداء العاملين في مؤسسة سونلغاز ورقلة؟

ت- فرضيات البحث

من خلال هذه الدراسة نسعى إلى الإجابة على الإشكالية المطروحة في إطار الفرضيات التالية:

المقدمة العامة

1- تعتبر لوحة القيادة أداة ضرورية لمراقبة تسير أداء المورد البشري في المؤسسة سونلغاز ، حيث تسمح بتحليل وتدقيق أسباب الانحرافات الناتجة عن تحقيق الأهداف الموضوعية؛

2- تتميز لوحة القيادة الاجتماعية في مؤسسة سونلغاز بطريقة تقدم المؤشرات الخاصة لمعالجة كل وظيفة من وظائف إدارة الموارد البشرية؛

3- يتم تحسين أداء العاملين في مؤسسة سونلغاز بناء على المؤشرات والمعلومات الضرورية الفعالة التي تحتويها لوحة القيادة.

ث- مبررات اختيار الموضوع

هناك عدة اعتبارات وأسباب نتيجة لاختيارنا هذا الموضوع منها:

- الرغبة الشخصية للبحث في لوحة القيادة الخاصة بإدارة الموارد البشرية (لوحة القيادة الاجتماعية)، نظرا لتغيرات الحديثة التي دخلت عليها؛

- إدراكنا بأن المورد البشري مصدر الأداء الأحسن للمؤسسة، لهذا وجب على الجميع أن يولييه اهتماما وتفعيلا؛

- محاولة إظهار ضرورة الاعتماد على هذه الأداة من خلال إيضاح مدى فعاليتها في تحسين أداء العاملين بالمؤسسة الاقتصادية؛

- الرغبة في تشجيع هذا النوع من البحوث نتيجة افتقار المكتبات لهذا النوع من الدراسات النظرية والميدانية، وبهذا يمكن الاستفادة منها والاعتماد عليها في الأبحاث.

ج أهداف الدراسة وأهميتها

✓ أهداف الدراسة : نسعى من خلال قيامنا بهذه الدراسة العلمية إلى تحقيق جملة من الأهداف أهمها:

- التعريف بلوحة قيادة إدارة الموارد البشرية (لوحة القيادة الاجتماعية)؛

- إظهار أهمية لوحة القيادة لمسؤول إدارة الموارد البشرية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية؛

- معرفة مدى اعتماد هذه المؤسسات على نظام لوحة القيادة كأداة لتحسين أداء العاملين؛

- الخروج بنتائج واقتراحات حول نظام لوحة القيادة سواء بالنسبة للمؤسسة أو بالنسبة للعاملين؛

✓ أهمية الدراسة :

- تشمل أهمية هذا الموضوع في كون لوحة القيادة من أهم أدوات مراقبة التسيير، بحيث تمكن المسير من اخذ الصورة الحقيقية عن وضعية المؤسسة ومدى فعالية مؤشراتهما في تحسين أداء المؤسسة عامة وأداء العاملين على وجه الخصوص.

ح حدود الدراسة

- **المجال المكاني** : فيما يخص الإطار المكاني لدراسة الميدانية فكانت مؤسسة سونلغاز توزيع الوسط - ورقلة - حضري، والتي سيتم التعرف عليها في الجزء التطبيقي من هذه الدراسة.

- **المجال الزمني** : أما ما يخص الإطار الزمني لدراسة فقد قمنا باختيار الفترة الزمانية لثلاثي الأول لسنة 2013، بالنسبة للمقابلة الشخصية كانت خلال 2013.

خ منهج البحث والأدوات المستخدمة

للإجابة عن الإشكالية المطروحة سابقا استخدمنا المنهج الوصفي، ومنهج دراسة الحالة الذي يعد أكثر المناهج موافقة مع موضوع الدراسة، فالمنهج الوصفي أكثر المناهج شيوعا وانتشارا واستخداما في الدراسات الاجتماعية، إذ يركز على ما هو كائن في وصفه وتفسيره للظاهرة المدروسة، فهذا النوع من المناهج يقوم على الجمع بين الدراسة النظرية والدراسة الميدانية من خلال:

- **المنهج الوصفي** : في الجزء النظري، وهذا باستعمال مجموعة من المراجع والمصادر والمتمثلة في الكتب، الرسائل الجامعية، الملتقيات.

- **المنهج دراسة الحالة** : في الجزء التطبيقي (الدراسة الميدانية)، بغية تحليل وتحديد وضعية المؤسسة الاقتصادية في استخدام نظام لوحة القيادة ومدى عمل إدارة الموارد البشرية بها، لذلك قمنا بدراسة ميدانية على مؤسسة سونلغاز توزيع الوسط - ورقلة - ، بالإضافة إلى المقابلات الحرة مع بعض إطارات هذه المؤسسة.

د -مرجعية الدراسة :

- تم الاستعانة بمجموعة من المراجع تتمثل في: الكتب، المذكرات والأطروحات، الملتقيات.

ذ صعوبات البحث

أهم الصعوبات التي تلقيناها خلال بحثنا فهي على النحو التالي:

- عدم توفر المراجع المتخصصة وذات صلة مباشرة بالموضوع، مع ندرتها باللغة العربية؛
- صعوبة في تجميع وتحصيل المعلومات اللازمة والكافية لتغطية مختلف جوانب الدراسة؛
- تعدد المعاني لبعض المفاهيم؛
- قلة الدراسات الميدانية حول موضوع الدراسة في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية.

ر - هيكل البحث

في هذا الإطار قمنا بتقسيم البحث إلى فصلين يتناول:

- **الفصل الأول:** الأدبيات النظرية لفعالية لوحة القيادة البشرية في تحسين أداء العاملين، وهذا من خلال إعطاء مفهوم تقييم أداء العاملين، ثم إعطاء مفهوم لوحة قيادة إدارة الموارد البشرية، ثم تطرقنا إلى المكونات الأساسية للوحة قيادة إدارة الموارد البشرية، ثم تعرضنا إلى أهم الدراسات السابقة التي لها صلة بالموضوع.
- **الفصل الثاني:** في هذا الفصل تم إسقاط الجانب النظري على الواقع الميداني بدارسة حالة مؤسسة سونلغاز توزيع الوسط - ورقلة - حضري، وإعطاء لمحة عامة حول المؤسسة، حيث تناول هذا الفصل تقديم لوحة القيادة بالمؤسسة كنتائج الدراسة و مناقشة فعاليتها.

قائمة الجداول

الصفحة	العنوان	رقم الجدول
08	طرق عرض مؤشرات لوحة القيادة	(1-1)
09	أشكال ومصادر مؤشرات الموارد البشرية	(2-1)
30	طريقة عرض مؤشرات لوحة القيادة البشرية بالمؤسسة	(1-2)
31	توزيع عمال المؤسسة حسب مناصب العمل لشهر جانفي 2013	(2-2)
32	توزيع عمال المؤسسة حسب مناصب العمل لشهر فيفري 2013	(3-2)
32	توزيع عمال المؤسسة حسب مناصب العمل لشهر مارس 2013	(4-2)
34	عملية التوظيف في المؤسسة لثلاثي الأول لسنة 2013	(5-2)
36	عملية التكوين في المؤسسة لثلاثي الأول لسنة 2013	(6-2)
38	الغيابات في المؤسسة لثلاثي الأول لسنة 2013	(7-2)
39	دراسة برنامج الساعات الإضافية بالمؤسسة لثلاثي الأول لسنة 2013	(8-2)
41	توزيع الكتلة الاجرية بالمؤسسة لثلاثي الأول لسنة 2013	(9-2)
43	العقوبات التأديبية بالمؤسسة لثلاثي الأول لسنة 2013	(10-2)

قائمة الأشكال

الصفحة	العنوان	رقم الشكل
04	يوضح الأداء من منظور الكفاءة والفعالية	(1-1)
24	يوضح الهيكل التنظيمي لقسم الموارد البشرية لمديرية التوزيع ورقلة	(1-2)

I. قائمة المراجع العربية

أ - الكتب

- 1- توفيق محمد عبد المحسن، تقييم الأداء (مدخل جديد لعالم جديد)، دار النهضة العربية، مطبعة الإخوة الأشقاء للطباعة، القاهرة، مصر، 1990.
- 2- دليو فضيل وآخرون، أسس المنهجية في العلوم الاجتماعية، دون طبعة، دار البعث، قسنطينة، 1999 .
- 3- السلمي علي، إدارة الأفراد والكفاءة الإنتاجية، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، 1985.
- 4- غرايبة فوزي وآخرون، أساليب البحث العلمي في العلوم الاجتماعية والإنسانية، الطبعة الثالثة، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2002.

ب المذكرات والأطروحات

- 5- بركاني سميرة، لوحة القيادة التسويقية في تسيير العمليات التسويقية، مذكرة ماجستير، غير منشورة، جامعة سعد دحلب، البلدة، 2004.
- 6- بعجي سعد، تقييم فعالية نظام أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية، مذكرة ماجستير، غير منشورة، جامعة محمد بوضياف، مسيلة، 2006-2007.
- 7- بلها شمي جيلا لي طارق، لوحة القيادة كأداة في مراقبة التسيير المصرفي، مذكرة ماجستير، غير منشورة، جامعة سعد دحلب، البلدة، 2004.
- 8- خان أحلام، تسيير الموارد البشرية ودوره في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية، مذكرة ماجستير، غير منشورة، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2003-2004.
- 9- رجم خالد، اثر نظام المعلومات الموارد البشرية على أداء العاملين، مذكرة ماجستير، غير منشورة، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2011-2012.

- 10- سالم الياس، تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية ، مذكرة ماجستير، غير منشورة، جامعة محمد بوضياف، مسيلة، 2006.
- 11- سلخان هنية، أهمية تقييم أداء العاملين في تحسين إنتاجية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ، مذكرة ماستر، غير منشورة، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2010-2011.
- 12- سويسي عبد الوهاب، الفعالية التنظيمية: تحديد المحتوى والقياس باستعمال أسلوب لوحة القيادة ، اطروحة دكتوراه، غير منشورة، جامعة الجزائر، 2003-2004.
- 13- صفاء لشهب، نظام مراقبة التسيير وعلاقته باتخاذ القرار، مذكرة ماجستير، غير منشورة، جامعة الجزائر، 2005-2006.
- 14- طايطي كمال، دور التكوين في رفع إنتاجية المؤسسات، مذكرة ماجستير، غير منشورة، جامعة الجزائر، 2002-2003 .
- 15- طلال عبد الملك الشريف، الأنماط القيادية وعلاقتها بالأداء الوظيفي من وجهة نظر العاملين بإمارة مكة المكرمة، مذكرة ماجستير، غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2004.
- 16- عبادي فاطمة الزهراء، مقومات تقييم الأداء المتميز للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مذكرة ماجستير، غير منشورة، جامعة سعد دحلب، البليدة، 2007.
- 17- عبد الصمد سميرة، أهمية تقييم أداء العاملين في إدارة الموارد البشرية، مذكرة ماجستير، غير منشورة، جامعة الحاج لخضر، باتنة، 2007-2008.
- 18- عريس الطاهر، التحكم في قيادة المؤسسات بواسطة لوحات القيادة الإستراتيجية ، مذكرة ماجستير، غير منشورة، جامعة الجزائر، 2006-2007 .
- 19- مصباح سمية، دور لوحة القيادة في تحسين تسيير الموارد البشرية ، مذكرة ماجستير، غير منشورة، جامعة منتوري، قسنطينة، 2009-2010.
- 20- نسرين محمد عبد الحمود، العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة ومجالات إدارة الموارد البشرية أثرها على الأداء ، مذكرة ماجستير، غير منشورة، جامعة اليرموك، 2004.

ت - الملتقيات والمقالات :

21- مزهودة عبد المليك، الأداء بين الكفاءة والفعالية (مفهوم وتقييم)، مجلة العلوم الإنسانية، العدد الأول، جامعة محمد خيضر، بسكرة، نوفمبر، 2001 .

22- مصطفى عبد اللطيف، بن ساحة علي، دور تدريب الموارد البشرية في تفعيل التغيير التنظيمي، مداخلة ملتقى دولي حول جودة الموارد البشرية، الأردن.

II. قائمة المراجع الأجنبية :

23- Taieb Jean-Pierre ,les tableaux de bord de la gestion sociale, 4éne édition,édition dunod,paris ,France,2004.

24- Imbert Joëlle ,les tableaux de bord ressources humaines, édition afnor,paris,France,2006.

25- Michel leroy ,les tableaux de bord facile, 2éne édition, Edd' organisation , paris, France,2006.

المواقع الالكترونية :

26 -مقدم وهيبة، دور لوحة القيادة وبطاقة الأداء المتوازن في قياس وتقييم أداء الموارد البشرية

Consulté le03/03/2013 [http://www-hrdixussion ,com](http://www-hrdixussion.com). /hr 13400.

المخلص

تهدف هذه الدراسة إلى معرفة مدى فعالية لوحة قيادة إدارة الموارد البشرية في تحسين أداء العاملين بالمؤسسة الاقتصادية، وذلك من خلال أجريت الدراسة الميدانية على مؤسسة سونلغاز توزيع الوسط –ورقلة–، لمعرفة مدى فعالية هذه الأداة في تحسين أداء المورد البشري بالمؤسسة.

ومن خلال تحليلنا للنتائج أثبتت وجود لوحة القيادة البشرية تتماشى مع تصور المؤسسة، فهي أداة حقيقية فعالة يعتمد عليها في تحسين أداء العاملين بالمؤسسة، كونها تلفت انتباه مسؤول إدارة الموارد البشرية إلى مختلف الانحرافات المسجلة عن الأهداف والقيام بالإجراءات التصحيحية اللازمة في الوقت المناسب.

الكلمات المفتاحية : إدارة الموارد البشرية، لوحة القيادة الاجتماعية، مؤشرات الاجتماعية، أداء العاملين .

Summary

The aim of this study is to show the effectiveness of the direction board human sources management in improving workers' performance inside the economic establishment, through that a field study was executed in Sonelgaz middle distribution –Wargla–, for knowing direction board extent effectiveness in improving human sources performance inside the establishment,

Through results analysis, we find that social direction board has the same line with the establishment imagination, it's a real instrument that helps in improving workers' performance, because it draws attention human sources responsible for any recorded deviations from the goals which helps him to take the rectified procedures in the correct time.

Key words : Human resources mangement, balanced score, social indicator, workers' performance.

جامعة قاصدي مرياح - ورقلة-

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير



مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي

الميدان : علوم اقتصادية وعلوم التسيير وعلوم التجارية

الشعبة : علوم التسيير

التخصص : تدقيق ومراقبة التسيير

من إعداد الطالبة : نادية سلخان

بعنوان :

لوحة القيادة ودورها في الرقابة على أداء العاملين في المؤسسة

الاقتصادية (دراسة حالة مؤسسة سونلغاز - ورقلة -)

خلال الفترة : الثلاثي الأول لسنة 2013

نوقشت وأجيزت علنا بتاريخ : 2013/06/26

أمام اللجنة المكونة من السادة :

- | | | |
|--------|---|----------------------|
| مقررا | أستاذ مساعد (جامعة قاصدي مرياح ورقلة) | 1- قريشي محمد الصغير |
| رئيسا |أستاذة محاضرة (جامعة قاصدي مرياح ورقلة) | د- مسغوني منى |
| مناقشا | أستاذ مساعد (جامعة قاصدي مرياح ورقلة) | 1- قوجيل محمد |

السنة الجامعية : 2012 / 2013

إهداء

قال تعالى : " قل اعملوا فيسرى الله عملكم ورسوله والمؤمنون " صدق الله العظيم
احمد الله تعالى إلى أن أوطنا إلى درج النجاة والفلاح وان يجعلنا دائما في طريق
المداية والمحبة والألفة.
يا من احمل اسمك بكل فخر
يا من يرتعش قلبي لذكرك
يا من علمني العطاء بدون انتظار
أرجو من الله أن يمد في عمرك كله بالصيبة والوقار.....أبي
إلى حكمتي.....وعلمي
إلى طريقتي.....المستقيم
إلى ينبوع الصبر والتفاؤل والأمل
إلى كل من في الوجود بعد الله ورسوله.....أمي الغالية
إلى سندي وقوتي وملاذي بعد الله
إلى من اظفروا لي ما هو أجمل من الحياة أخواتي.
إلى قرة عيني أخي العزيز.
إلى من تذوقته معهم أجمل اللحظات
إلى من جعلهم الله إخوتي في الله....ومن أحببتهم بالله.....زملائي
والى كل من علمني حرفا.

نادية

تسعى معظم المؤسسات الاقتصادية إلى تبني أدوات حديثة تساعدها في الرقابة على سير مختلف أنشطتها عامة ورقابة أداء العاملين على وجه الخصوص، ومن بين هذه الأدوات نجد لوحة القيادة الخاصة بإدارة الموارد البشرية كأهم أداة لذلك، حيث شملت دراستنا هذه على معرفة العلاقة بين هذه الأداة (لوحة القيادة الاجتماعية)، وأداء العاملين بالمؤسسة، حيث تمحورت إشكالية الدراسة في مدى فعالية لوحة قيادة إدارة الموارد البشرية في تحسين أداء العاملين بالمؤسسة الاقتصادية، بناء على هذا نقوم باختبار الفرضيات البحث ونتائج الدراسة و الخروج بالتوصيات والآفاق.

أولاً : الحكم على مدى صحة فرضيات البحث

فبعد تعرض للوحة القيادة الخاصة بإدارة الموارد البشرية (لوحة القيادة الاجتماعية) في المؤسسة الاقتصادية والتأكد من دورها في تحسين أداء العاملين ومدى فعاليتها لذلك داخل المؤسسة؛ سنحاول الإجابة على فرضيات الدراسة التي تم طرحها في المقدمة كما يلي :

1- الفرضية الفرعية الأولى :

يقوم مسؤول إدارة الموارد البشرية بالمؤسسة بمقارنة أداء العاملين الفعلي مع الأداء المتوقع، وذلك بطريقة مستمرة، وهذا ما يسمح له بتحليل ومراجعة مختلف الانحرافات ومعرفة مسبباتها، من خلال لوحة القيادة البشرية (لوحة القيادة الاجتماعية) ، باعتبارها أداة حوار وتشاور بين إدارة الموارد البشرية والإدارة العليا، حيث أنها تشمل على مجموعة من المؤشرات منها ما تقيس الأهداف الكمية و الأهداف الكيفية، وهذا ما يؤكد صحة الفرضية الأولى التي تنص على : تعتبر لوحة القيادة أداة ضرورية لمراقبة تسير أداء المورد البشري في المؤسسة حيث تسمح بتحليل وتدقيق الانحرافات.

2- الفرضية الفرعية الثانية :

تتميز لوحة القيادة البشرية في المؤسسة، وذلك من خلال عرضها لمؤشرات المتعلقة بالموارد البشري مثل مؤشر العمالة، مؤشر التكوين، مؤشر الكتلة الاجرية،...، بلفت انتباه مسؤول هذه المصلحة (إدارة الموارد البشرية) إلى الانحرافات المسجلة عن الأهداف، التي تجبره على القيام بالإجراءات التصحيحية اللازمة لتعديل ومراجعة المخططات العملية، التي يقوم بها هذا المسؤول

المعالجة كل وظيفة من وظائف إدارة الموارد البشرية، وهذا ما يؤكد صحة الفرضية الثانية التي تنص على : تتميز لوحة القيادة البشرية في المؤسسة بطريقة تقدم المؤشرات الخاصة بكل وظيفة من وظائف إدارة الموارد البشرية.

3 -الفرضية الفرعية الثالثة :

اعتماد مؤسسة سونلغاز بورقلة على لوحة القيادة البشرية، لأنها تساهم في فعالية تحسين أداء العاملين حيث توصلنا إلى أن المؤسسة حققت رضا وظيفي بفضل المتابعة المستمرة للأفراد من خلال مؤشرات لوحة القيادة، وما تقدمه من معلومات تساعد على معرفة الوضعية الاجتماعية و المسار الاجتماعي للعاملين بالمؤسسة، بالإضافة إلى أنها تعتمد على نظام المعايير نظاما مرجعيا لإجراء التعديلات، لأنها تعتبر منبها لمسؤول إدارة الموارد البشرية، وهذا ما يؤكد صحة الفرضية الثالثة التي تنص على : يتم تحسين أداء العاملين في المؤسسة بناء على المؤشرات والمعلومات الضرورية الفعالة التي تحتويها لوحة القيادة.

ثانيا : نتائج الدراسة

- بعد الدراسة الميدانية التي قامت بها الباحثة بمؤسسة سونلغاز توزيع الوسط بورقلة، وذلك للاطلاع على مدى فعالية النظام لوحة القيادة في تحسين أداء العاملين، توصلت الباحثة إلى مجموعة من النتائج تتمثل أهمها في :
- لوحة القيادة في المؤسسة ليست مطبقة كل المقاييس النظرية، خاصة فيما يتعلق بعرض المؤشرات الاجتماعية، فهي لا تقوم بعرضها كلها؛
 - تعد لوحة القيادة أداة مهمة من أدوات مراقبة التسيير فهي وثيقة ملخصة وشاملة، توضح للمسير العناصر الأساسية الخاصة بحياة المؤسسة وتطور أداء العمليات فيها؛
 - المكلف بإعداد لوحة القيادة البشرية في المؤسسة هو مسؤول إدارة الموارد البشرية ؛
 - يرتبط مفهوم لوحة القيادة بمجموعة من المفاهيم: النتائج الفعلية، الأهداف، المؤشرات؛
 - يشر المؤشر إلى معلومة رقمية مختارة هدفها تقديم حسابات أو تقارير دورية متقاربة عن معدلات وإنجاز المهام؛
 - لا تعتمد المؤسسة على الأشكال البيانية لأكثر دلالة وتفسير التي تسهل القراءة والفهم أكثر من الجداول التي تكون طويلة
 - توفير المؤسسة للعاملين الظروف الملائمة للعمل، والتي تساعدهم على تحقيق الأداء الأفضل؛

- وجود نظام المعلومات الموارد البشرية متكامل من خلال تطوير مهامه؛ لمتابعة المسارات المهنية للأفراد؛
- عدم اعتماد المؤسسة بشكل كبير على العمل بعقود محددة المدة؛
- تحقق المؤسسة رضا الوظيفي لعمالها، من خلال عنصريين الأجر والوقت؛
- تناسب نظام لوحة القيادة المتبع في المؤسسة مع هيكلها التنظيمي، حيث انه يوجد لكل قسم لوحة القيادة الخاصة به؛
- اعتماد المؤسسة على نظام المعايير باعتباره نظاما مرجعيا لإجراء التعديلات؛
- تعتبر لوحة القيادة وسيلة مساعدة للمسؤول أو المسير لاتخاذ القرارات وليست لعرض شامل لمختلف المعلومات فقط؛
- وجود أشخاص مؤهلين في قسم الموارد البشرية وذلك من اجل رصد المعلومات الاجتماعية التي تمكن المسؤولين أو المسيرين من اتخاذ القرارات اللازمة وفي الوقت المناسب؛
- لا توجد لوحة القيادة البشرية معيارية أو قياسية، فهي ناتجة عن تصور المؤسسة من خلال هيكلها التسييري واحتياجاتها للمعلومات الاجتماعية وخصوصيات نشاطها؛
- اعتماد مسؤول إدارة الموارد البشرية في إعدادها للوحة القيادة الاجتماعية إلى مصادر مختلفة من المعلومات من مختلف المصالح والأقسام في المؤسسة.
- تجميع في نهاية السنة كل لوحات القيادة البشرية التي تم إنشائها خلال السنة في وثيقة واحدة تسمى بالحصيلة الاجتماعية التي تشمل مختلف المؤشرات الاجتماعية المتعلقة بالموارد البشري، وهذا ما يساعد المسؤول عنها بتقليل الوقوع في الأخطاء؛
- تقديم المؤسسة الحوافز المادية، وهذا لتشجيع عمالها على العمل وتحسين أدائهم.

ثالثا : التوصيات والاقتراحات

- بناء على النتائج المتوصل إليها من خلال هذه الدراسة النظرية التحليلية ومعرفة نظام لوحة القيادة البشرية بمؤسسة سونلغاز -ورقلة- نقدم جملة من التوصيات التي يمكن الاستفادة منها، ومن أهم هذه التوصيات ما يلي :
- تعزيز قسم الموارد البشرية على مستوى المؤسسة من خلال إعطائه وزن أكبر في رسم الإستراتيجية العامة للموارد البشرية؛

- توعية المسؤولين الجزائريين بأهمية ودور لوحة القيادة البشرية في تحسين أداء المؤسسة عامة وأداء المورد البشري على وجه الخصوص؛
- وضع نظام رقابة جيد من اجل انضباط العاملين في العمل مما يساعد على تطوير وتحسين أدائهم؛
- تطبيق مبدأ المشاركة بين جميع العاملين بالمؤسسة في تحديد الأهداف، والعمل على تحمل المسؤولية؛
- ضرورة اعتماد المؤسسات الاقتصادية على هذه الأداة، باعتبارها أداة رقابية شاملة تساعد في اتخاذ القرارات وتقوم بالإجراءات التصحيحية، وحل مشاكل الموارد البشرية من خلال لوحة القيادة البشرية التي تساهم بالفعل في تحسين الأداء المتعلق بالعاملين؛
- اعتماد المؤسسة على الأشكال البيانية في عرض لوحة القيادة وهذا لمساعدة المسؤول عنها باتخاذ القرارات بسهولة ؛
- العمل على نشر ثقافة التقييم التي تهدف إلى تحسين مستوى الأداء ومعالجة الأخطاء
- تطوير نظام مراقبة التسيير الاجتماعي وإعطائه المكانة المناسبة التي تؤهله لدعم التسيير الاستراتيجية المؤسسة؛
- هذه الاقتراحات تساهم في تفعيل نظام لوحة القيادة البشرية من اجل تحسين أداء الفرد وأداء المؤسسة ككل، ومن ثم تحقيق الأهداف المرجوة .

رابعا : آفاق البحث

- وفي ختام البحث نقترح بعض المواضيع التي يمكن معالجتها مستقبلا لإكمال البحث على سبيل المثال :
- واقع لوحة القيادة الاجتماعية في المؤسسات المصرفية الجزائرية .
 - التمكين ودوره في رفع مستوى أداء المورد البشري بالمؤسسة الاقتصادية .
 - تدقيق إدارة الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية.