

جامعة قاصدي مرباح - ورقلة -

كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير

قسم علوم التسيير



مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي ، الطور الثاني

الميدان: علوم اقتصادية، علوم التسيير و علوم تجارية

الشعبة: علوم التسيير

التخصص: تدقيق ومراقبة التسيير

من إعداد الطالبة : سلاف عيشاوي

بعنوان:

فعالية لوحة القيادة الاجتماعية في تحسين

أداء المورد البشري

دراسة حالة مؤسسة الاسمنت الوحدة التجارية *بتقرت*

نوقشت وأجيزت علنا بتاريخ 2016/09/18

أمام اللجنة المكونة من السادة :

1 . الأستاذ / بالهادي منير (- أ- محاضر - جامعة قاصدي مرباح ورقلة) (رئيسا .)

2 . الأستاذ/ رفاع الشريفة (- أ- محاضر - جامعة قاصدي مرباح ورقلة) (مشرفا)

3 . الأستاذ/ خامرة الطاهر (- أ- محاضر -جامعة قاصدي مرباح ورقلة) (مناقشا)

السنة الجامعية 2016/2015

جامعة قاصدي مرياح - ورقلة - الجزائر -
كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير
قسم علوم التسيير



مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي ، الطور الثاني

الميدان: علوم اقتصادية، علوم التسيير و علوم تجارية

الشعبة: علوم التسيير

التخصص: تدقيق ومراقبة التسيير

من إعداد الطالبة :

سلاف عيشاوي

بعنوان:

فعالية لوحة القيادة الاجتماعية في تحسين أداء المورد البشري

دراسة حالة مؤسسة الاسمنت الوحدة التجارية *بتقرت*

نوقشت وأجيزت علنا بتاريخ 2016/05/23

أمام اللجنة المكونة من السادة :

1 . الأستاذ / (- - جامعة قاصدي مرياح ورقلة) (رئيسا .)

2 . الأستاذ / رفاع شريفة (- - جامعة قاصدي مرياح ورقلة) (مشرفا)

3 . الأستاذ / (- - جامعة قاصدي مرياح ورقلة) (مناقشا)

السنة الجامعية 2016/2015



الإهداء

بسم الله الكريم الحنان ذو الفضل العظيم و الإحسان ،نور السموات
الأرض رزاق النمل في الفلوات . و الصلاة و السلام عبير الورود
و الريحان السراج المنير في كل وقت وحين صلى الله عليه وسلام
،لأولي الألباب رفع و لأصحاب العلم وما نفع

أهذي ثمرة هذا الجهد إلى العائلة الكريمة من كبيرهما إلى
صغيرهما

إلى كل من سعدنا من قريب أمن بعيد لإنجاز هذا العمل
إلى كل الأصدقاء والصدقات في المشوار الدراسي
إلى جميع طلبة دفعة تدقيق ومراقبة التسيير



سلاف



"" شكر و عرفان ""

الحمد لله و مهما حمدنا فلن نضاهي حمده ، وأول الشكر هو شكر الله سبحانه و تعالى الذي وفقنا في إنجاز هذه المذكرة و من دون توفيقه إلى ما وصلنا إليه.

و الشكر الثاني للقائد الروحي لهذه السفينة الذي بفضلله أوصل هذه السفينة إلى مرساها ألا وهو الأستاذ الكبير المشرف ""رفاع شريفة"" و نطلب الله أن يجعل أعمال في ميزان حسناته

و نشكر المؤسسة التي استقبلتنا بين أحضانها لتكون سنداننا في هذا الانجاز المتواضع ألا هي "مؤسسة الاسمنت عين توتة – تقرت –" و عمالها و بالأخص مؤطر المؤسسة "حجاج عبيج السميع "

و نشكر كذلك الأستاذ الفاضل "رجم خالد" الذي لم تبخل علينا بدعمها و إرشادها .

و نشكر جميع أساتذتنا الكرام "دفعة تدقيق ومراقبة التسيير " الذين نكن لهم أعز الشكر و العرفان

و نشكر جامعة قاصدي مرباح "" ورقلة "" من الحارس إلى المدير التي تحملتنا طيلة خمسة سنوات و مازالت قادرة أن تتحملنا أكثر و الشكر موصول إلى كل من ساعدني بدعائه و إرشاداته و توجيهاته.

سلاف



ملخص الدراسة :

تهدف الدراسة إلى فعالية لوحة القيادة الاجتماعية في مؤسسة الاسمنت عين توتة تقرت ولدراسة ذلك قمنا باسقاط الجانب النظري على الجانب التطبيقي على مؤسسة الاسمنت عين توتة تقرت لمعرفة كيف يمكن للوحة القيادة في تحسين و أداء المورد البشري في المؤسسات الاقتصادية ومن خلال تحليلنا لنتائج لوحة القيادة من خلال برنامج SPSS اتضح أنها تساهم بشطل كبير في تحسين أداء المورد البشري بالنسبة لكل مؤشر من مؤشرات القياس.

الكلمات المفتاحية: أداء المورد البشري، لوحة القيادة الاجتماعية، تحسين الاداء، لوحة القيادة.

Abstract

The study aims to effective Panel social leadership in the cement Foundation appointed totatougourt to investigate , we have to bring down the theoreticalide on the practical sid to the practical side to cement foundation appointed totatougourt to see how the dashboard to the improvement and human resurce in economic institutions performance and though thalilin of results of the dasgboard though spss program turned out to be a big contbutingBhtal in improving indicators.

KEYWORDS: the performance of human resource; Billboard social leadership; performance improvement; dashboard.

المحتويات

الصفحة	العنوان
I	دعاء
II	الإهداء
III	الشكر
IV	ملخص الدراسة
V	قائمة المحتويات
VI	قائمة الجداول
VIII	قائمة الأشكال
IX	قائمة الملاحق
أ-	مقدمة عامة
الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية للوحة القيادة الاجتماعية	
3	المبحث الأول الأدبيات النظرية للوحة القيادة الاجتماعية و الأداء البشري
15	المبحث الثاني: الدراسات السابقة للوح القيادة الاجتماعية و اداء المورد البشري
الفصل الثاني : الدراسة الميدانية لمؤسسة الاسمنت عين توتة - تقرت-	
22	المبحث الأول : الطرق و الأدوات المستخدمة في الدراسة
27	المبحث الثاني : النتائج و المناقشة
44	خاتمة
47	المراجع
50	الملاحق
56	الفهرس

قائمة الجداول:

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
18	نموذج مصغر للوحة القيادة (تصميم الأساس).	الجدول (1 - 1)
25	تصميم لوحة القيادة .	الجدول (1 - 2)
26	أهم مؤشرات لوحة القيادة الإجتماعية .	الجدول (1- 3)
27	يمثل لوحة القيادة الاجتماعية النموجية لإدارة الموارد البشرية.	الجدول (1 - 4)
27	يوضح مقارنة الدراسات السابقة مع الدراسات الحالية.	الجدول (1- 5)
28	يمثل عدد العمال حسب مركز البيع خلال سنة 2016.	الجدول (2 - 1)
28	وصف أجزاء الاستبيان الموجهة للعاملين.	الجدول (2 - 2)
29	يوضح مقياس لبيكارت الثلاثي .	الجدول (2- 3)
29	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الخبرة .	الجدول (2- 4)
30	نموذج الدراسة (عدد العمال ، عدد الاستبيانات الموزعة و المستردة) ..	الجدول (2- 5)
30	معامل الثبات.	الجدول (2- 6)
31	توزيع عينة الدراسة حسب الجنس.	الجدول (2- 7)
32	توزيع عينة الدراسة حسب العمر.	الجدول (2- 8)
33	توزيع عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي.	الجدول (2- 9)
35	توزيع عينة الدراسة حسب الخبرة .	الجدول (2- 10)
37	المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية و مستوى الأهمية للوحة القيادة الاجتماعية .	الجدول (2- 11)

الصفحة	معامل الارتباط بيرسون بين فعالية لوحة القيادة و المورد البشري.	الجدول (2-12)
18	معامل الارتباط بيرسون بين كل فقرة من فقرات المحور الأول و درجة الكلية له.	الجدول (2-13)
25	معامل الارتباط بيرسون بين كل فقرة من فقرات المحور الثاني و درجة الكلية له.	الجدول (2-14)
26	معامل الارتباط بيرسون بين كل فقرة من فقرات المحور الثالث و درجة الكلية له.	الجدول (2-15)
27	معامل الارتباط بيرسون بين كل فقرة من فقرات المحور الرابع و درجة الكلية له.	الجدول (2-16)
27	معامل الارتباط بيرسون بين كل فقرة من فقرات المحور الخامس و درجة الكلية له.	الجدول (2-17)
28	معامل الارتباط بيرسون بين كل فقرة من فقرات المحور السادس و درجة الكلية له.	الجدول (2-18)
28	معامل الارتباط بيرسون بين كل فقرة من فقرات المحور السابع و درجة الكلية له.	الجدول (2-19)
29	معامل الارتباط بيرسون بين كل فقرة من فقرات المحور الثامن و درجة الكلية له.	الجدول (2-20)
29	معامل الارتباط بيرسون بين كل فقرة من فقرات المحور التاسع و درجة الكلية له.	الجدول (2-21)
30	معامل الارتباط بيرسون بين كل فقرة من فقرات المحور العاشر و درجة الكلية له.	الجدول (2-22)

قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
5	الأداء الداخلي و الأداء الخارجي	الشكل (1-1)
11	بطاقة فنية عن مؤسسة الإسمنت عين التوتة الوحدة التجارية- تقرت-	الشكل (1-2)

قائمة الملاحق

الصفحة	عنوان الملحق	الرقم
58	استمارة الاستبيان	الملحق الأول
61	قائمة الأساتذة المحكمين	الملحق الثاني
62	الهيكل التنظيمي لمؤسسة بتقرت	الملحق الثالث

مقدمة عامة

تسعى معظم المؤسسات الاقتصادية إلى ضرورة الاهتمام بالموارد البشري وجذا ما جعله يأخذ هذا الاهتمام من طرف الباحثين و اهتمام بتحسين أداء المورد البشري، حيث شملت دراستنا مداء المورد البشري من خلال لوحة القيادة الاجتماعية، ينحصر تحسين الأداء في رفعكفاءة العاملين مما يفيد المؤسسة تحقيق أهدافها و إعطاء فرص للعاملين أن يستفيدو من الترقية و زيادة في الأجور مما يساهم في اشباع حاجاتهم لتقدير النفس، و بالتالي يجب علينا اعتماد لوحة القيادة الاجتماعية التي تساعد عن أحد نظرة شاملة عن وضعية شاملة عن وضعية المؤسسة ومدى أساليب التسيير فيها .

بناء على ما سبق يمكن طرح إشكالية الدراسة في التساؤل الرئيسي التالي:

كيف تساهم لوحة القيادة الاجتماعية في تحسين مؤشرات أداء المورد البشري ؟

وللإجابة عن هذه الاشكالية يمكن تجزئتها إلى أسئلة فرعية الآتية:

- 1- ما هي مؤشرات المعتمدة علاقة لوحة القيادة الاجتماعية و أداء المورد البشري؟
- 2- هل هناك فعالية لوحة القيادة الاجتماعية في مؤسسة ؟
- 3- هل يوجد دلالة إحصائية بين لوحة القيادة الاجتماعية و الغيابات في المؤسسة؟
- 4- هل يوجد دلالة إحصائية بين لوحة القيادة الاجتماعية و التكوين في المؤسسة؟
- 5- هل يوجد دلالة إحصائية بين لوحة القيادة الاجتماعية و التوظيف في المؤسسة؟
- 6- هل يوجد دلالة إحصائية بين لوحة القيادة الاجتماعية و الساعات الإضافية في المؤسسة؟

ب- الفرضيات

بعد الاطلاع على دراسات سابقة المتعلقة بالموضوع ، فقد تم صياغة فرضيات التالية:

- 1 تظهر مقاربات النظرية معايير موحدة لقياس علاقة لوحة القيادة بالمورد البشري؛
- 2 تساهم لوحة القيادة بشكل فعال في مؤسسة؛
- 3 وجود دلالة إحصائية بين لوحة القيادة الاجتماعية و الغيابات؛

- 4 وجود دلالة إحصائية بين لوحة القيادة الاجتماعية و التكوين؛
- 5 وجود دلالة إحصائية بين لوحة القيادة الاجتماعية و التوظيف؛
- 6 وجود دلالة إحصائية بين لوحة القيادة الاجتماعية و الساعات الإضافية؛

أسباب اختيار الموضوع:

جاء اختيار لهذا الموضوع للأسباب التالية:

- 1 يعتبر موضوع لوحة القيادة الاجتماعية و تحسين المؤشرات اداء المورد البشري من أكثر المواضيع التي القت اهتماما كبيرا في ميدان؛.
- 2 الرغبة في التعرف على واقع المؤسسة الجزائرية وقدرها على تقدير سلوك الأفر؛،
- 3 الرغبة الشخصية للبحث في لوحة القيادة الخاصة بالمورد البشري؛

أهداف الدراسة:

أهم أهداف الدراسة هي:

- التعرف بشكل تفصيلي على نظام لوحة القيادة في المؤسسة؛
- التعرف على إمكانية وجود علاقة ترابطية بين متغيرات الموضوع؛
- تحليلي وتفسير دور لوحة القيادة في تحسين الأداء.

أهمية الدراسة:

تتمثل أهمية هذه الدراسة في الوقوف على لوحة القيادة الاجتماعية ومدى فعالية مؤشرات المورد البشري في المؤسسة عينة الدراسة.

حدود الدراسة

الحدود المكانية : عند إجراء هذه الدراسة قمنا باختيار مؤسسة الاسمنت عين توتة بتقوت .

- الحدود الزمانية :أما عن المجال الزمني فقد تم إنجاز هذه الدراسة خلال سنة 2016.

- الحدود البشرية : شملت جميع عمال المؤسسة .

- الحدود الموضوعية : نتائج هذه الدراسة تعتمد على دقة أبعاد متغيري الدراسة و إجابات المستجوب ينفي المؤسسة.

منهج البحث و الأدوات المستخدمة:

بغية الإلمام بجوانب البحث واثبات صحة الفرضيات ، اعتمدنا على المنهج الوصفي التحليلي بهدف الإحاطة بجوانب الموضوع وفهم كل مكوناته وتحليل كل أبعاده ، حيث استعنا في ذلك بمجموع الدراسات و البحوث المتوفرة سواء كانت في شكل كتب مذكرات أو رسائل ماجستير أو أطروحات دكتوراه ، أو مقالات منشورة في مجلات.

كما اعتمدنا في الجانب التطبيقي منهج دراسة حالة والذي يعتمد على الاستبيان للحصول على المعلومات اللازمة عن إدراك المؤسسات .

هيكل البحث:

- لمعالجة إشكالية الدراسة المطروحة قسمنا البحث إلى فصلين ،فصل نظري تناول مفاهيم عامة حول لوحه القيادة و اداء المورد البشري ، متبوعا بدراسات سابقة للموضوع.

- أما الفصل التطبيقي فتناول دراسة ميدانية حول مؤسسة الاسمنت عين توتة بتقرت مع الإشارة إلى منهجية الدراسة بذكر الطريقة والأدوات المستخدمة و مجتمع وعينة الدراسة ، بالإضافة إلى ذكر النتائج و تفسيرها . لنصل في النهاية إلى خاتمة البحث التي تضمنت أهم نتائج الفصلين مع التأكيد من صحة الفرضيات متبوعة بجملة من التوصيات والاقتراحات و أخيرا أفاق للبحث.

الفصل الأول

الأدبيات النظرية و التطبيقية

للهيكل التنظيمي و الثقافة التنظيمية

تمهيد

في هذا الفصل سوف نقوم بتحديد مفهوم الأداء البشري وأهميته ومحدداته باعتبار أن العنصر البشري من أهم وسائل التي تساعد المؤسسة في الإرقاء إلى الأعلى، بالإضافة إلى مفهوم لوحة القيادة الاجتماعية التي تقوم بإعادة توجيه العمال وتقديم النصائح و الإرشادات اللازمة والكافية للكشف عن الانحرافات وتصحيحها لدى سنحاول التطرق في هذا الفصل إلى المبحثين .

المبحث الأول: الأدبيات النظرية للوحة القيادة الاجتماعية والأداء البشري

المبحث الثاني: الدراسات السابقة

المبحث الأول: الأدبيات النظرية للوحة القيادة الاجتماعية و الأداء البشري

المطلب الأول: الإطار النظري لمفهوم لوحة القيادة الاجتماعية ومكوناتها

الفرع الأول: لوحة القيادة بصفة عامة

أولا: مفهوم لوحة القيادة

إن التسيير الجيد للمؤسسة يستدعي أن يكون مسيروها ملمين بجمع المعلومات و المعطيات (المحاسبية، مالية، اقتصاد) سواء كانت من مصدر داخلي أو خارجي، حتى يتمكنوا من أخذ نظرة شاملة عن وضعيتها ومدى أساليب التسيير فيها تبعا للنتائج المحققة بها، و القيام بجمع المعلومات في جداول و تماثيل بيانية مختلفة لشكل لوحة القيادة، هذه الأخيرة التي أصبحت من أهم أدوات ووسائل اتخاذ القرار في المؤسسات الحديثة¹؛

سنحاول إعطاء عدة تعريفات للوحة القيادة من بينها:

- لوحة القيادة هي أداة تلخيصية تتضمن المعلومات الضرورية التي تسمح لكل مسؤول بتحليل الوضعيات لسبق الأحداث و لاتخاذ القرارات في أوقات قياسية وهي من جهة أخرى وسيلة اتصال منفصلة لدى جميع لفاعلين بالمؤسسة²؛
- لوحة القيادة : هي مجموعة من المؤشرات التي تسمح بإعطاء نظرة شاملة وكشف الاختلالات واتخاذ القرارات التوجيهية، لبلوغ الأهداف المرجوة التي وضعتها الإستراتيجية³؛
- يعرفها **Jeanrichad sulser** " تعتبر لوحة القيادة على أنها تركيب مرقم للمعلومات الأساسية و الضرورية للمسيرين لتوجيه نشاط التجمع البشري المتواجد تحت السلطة نحو الاستعمال لحسن لوسائل الاستغلال المتاحة لهم"⁴.

ثانيا: خصائص لوحة القيادة

تتميز لوحة القيادة بعدة خصائص نذكر أهمها⁵:

- لكل مسؤول عملي لوحة القيادة الخاصة به والتي تتناسب مع طبيعة نشاطه؛
- يركز فيها على أهم النقاط التي تسمح بمتابعة أداء المسؤول، والتي تعكس الإستراتيجية المتبعة؛

¹: أمال نقايس، فعالية لوحة القيادة الاجتماعية في تحسين أداء المورد البشري، مذكرة ماستر ، جامعة ورقلة، 2014-2015، ص7 .

²: صفاء لشهب، نظام مراقبة التسيير وعلاقته باتخاذ القرار، مذكرة ماجستير، غير منشورة، فرع إدارة الأعمال، جامعة الجزائر، 2005-2006، ص113.

³: Guedj Norbert. **Control de Gestion Pour Ameliorer la Performance**. 3eme editions Dorgamisation. Paris. 2000.P285.

⁴: حمد خليل، مراقبة التسيير في المؤسسة، شبكة الابحاث و الدراسات الاقتصادية.

⁵: احمد بونقيب، دور لوحة القيادة في زيادة فعالية مراقبة التسيير، مذكرة ماجستير، غير منشورة، جامعة مسيلة ، 2006، ص8.

- يعبر عنها بلغة مشتركة تسمح لجميع أعضاء الفريق بالتحاور حول نتائج أدائهم؛
- تسمح بكشف الخلل والتعديل فيها لمطابقة احتياجات المسؤولين وتحديد الإجراءات التصحيحية في الوقت المناسب؛
- يجب أن تتلائم لوحة القيادة مع تنظيم المؤسسة خاصة تقسيم المسؤوليات، كما يجب أن تتماشى مع السلم للسلطة ومع وظيفة وأهداف كل مسؤول¹.

ثالثاً: أنواع لوحة القيادة

تتميز لوحة القيادة بتنوعها حسب طبيعة المسؤوليات المتواجدة بالمؤسسة وعموماً نجد الإشكال التالية:

✓ لوحة قيادة تفصيلية:

- **لوحة قيادة الاستغلال الوظيفية:** تصاغ بشكل يجعل منها وسيلة مساعدة لتقييم أداة وظيفة ما، حيث توفر المعلومات المباشرة والمفهومة في ظرف الزماني الملائم تتفرع إلى:
- **لوحة القيادة المالية:** هي اللوحة التي تعطينا جميع المعلومات التي تخص الوضعية المالية للمؤسسة من (مداخيل تكاليف أجور، علاوات، تكاليف خارج الاستغلال... الخ)؛
- **لوحة القيادة الاجتماعية:** بالنسبة لهذه اللوحة تقدم لنا المعلومات التي تخص المستخدمين المهنية منها والاجتماعية (عدد المستخدمين، الإطارات، التوظيف، التكوين، حوادث العمل... الخ)؛
- **لوحة القيادة التقنية:** هذه اللوحة تمس الجانب التقني (عدد الآلات، الصيانة، حالات العطب... الخ).

لوحة القيادة الكاملة :

- **لوحة القيادة التسييرية:** تبين هذه اللوحات الأداء الاقتصادي و المالي لمختلف أنشطة المؤسسة وفقاً للتوجهات الاقتصادية المتبناة باعتبارها أساساً للتحليل الدائم لشروط تشكيل النتائج الصافي، فهي عبارة عن نظام معلومات يسمح بمعرفة المعطيات المهمة التي تسمح بمراقبة أسواق المؤسسة في الأجل القصير، في أسرع وقت ممكن، وتسهل سر العمليات داخل المؤسسة، بالإضافة إلا أنه يوفر بسرعة معلومات تسمح للمسيرين بالتدخل المباشر، مراقبة سير العمليات التي تقوم بتحديد طريقة الإستغلال الواجب إتباعها والمعلومات المكملة الواجب توفرها كي تساهم في إتخاذ القرارات بسرعة².

رابعاً: مكونات لوحة القيادة

إن معظم لوحات القيادة تحتوي على أربعة مناطق كما هو مبين في الجدول الآتي:

1- منطقة المؤشرات الاقتصادية: تمثل مختلف المؤشرات التي يتم اختيارها كعناصر أساسية في عملية التسيير في

المراحل السابقة .

¹: ناصر دادي عدون، كعزوي ليندة ولغواسي هجيرة، المؤسسة الاقتصادية مراقبة التسيير في (حالة البنوك)، دار المحمدية العامة، 2003، ص ص 40-41 .
²: باسم عمروش، دور أدوات مراقبة التسيير في ترشيد عملية إتخاذ القرار المؤسسة، مذكرة ماجستير غير منشورة، جامعة ورقلة 2013، ص ص 129-130.

(إن المؤشرات تعد المكون الرئيسي للوحات القيادة، إذ أن هذه الأخيرة ما هي سوى عرض لأهم المؤشرات و المعلومات التي تساعد المسؤولين في إدارة عملياتهم، والمؤشر ليس مجرد رقم مرجعي، بل يمثل دليلا مستوحى من مجموعة معطيات وأهداف، ومن أمثلة المؤشرات: نمو المبيعات، معدل التغيب، عدد الطلبات... الخ، وتسمح المؤشرات بتقويم الأعمال وأداء العمال ومتابعة العمليات ورصد التغيرات، وهناك عدة أنواع من المؤشرات نشير إليها في العنصر الخاص باختيار المؤشرات وكيفية تحضيرها)¹؛

2- **منطقة النتائج** : وهي نتائج متعلقة بالنشاط قد تكون دورية أي كل شهر أو تكون تراكمية قد تكون من بداية

السنة وسداسية، كما يمكن أن تكون دورية و تراكمية معا؛

3- **منطقة الأهداف**: تظهر في هذه المنطقة الأهداف التي يتم اعتمادها لفترة معينة ويمكن أن تكون هذه الأهداف

شهرية أو تراكمية أو كليهما معا؛

4- **منطقة الانحرافات**: تظهر في هذه المنطقة الانحرافات سواء كانت بالقيم المطلقة أو القيم النسبية، وذلك بايجاد

الفرق بين الأهداف و النتائج .

الجدول رقم (1-1) نموذج مصغر للوحة القيادة (تصميم الأساس)

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

Source: Michel Leroy, le tableau de bord au service de l'entreprise, de deuxième tirage, éditions, d'organisation, 2001,p66.

وفيما يلي نموذج للوحة القيادة أكثر تفصيلا:

الجدول رقم (2-1) تصميم لوحة القيادة

المؤشرات	التصميم الأساسي			نتائج	أهداف	البرنامج
	التحقيقات	الانحرافات	الأهداف			
				نتائج السنة السابقة	أهداف المحتمل تحقيقها في نهاية السنة	البرنامج قيد التنفيذ

Source: Idem, p66

¹: أمال نقابيس، مرجع سبق ذكره، ص 10 .

الفرع الثاني: لوحة القيادة الاجتماعية

أولاً: مفهوم لوحة القيادة الاجتماعية

التعريف الأول: تعرف لوحة القيادة "على أنها وثيقة تسييرية بمثابة دعامة هامة وأساسية في المؤسسة مع المعلومات الاقتصادية والاجتماعية وهي من الوسائل الضرورية والهامة للقيادة الاجتماعية"¹؛

التعريف الثاني: على أنها جدول يتوافق و نظام معلومات الموارد البشرية يسمح بمعرفة المعلومات الضرورية لمعرفة تطورات الموارد البشرية على المدى القصير والذي بدوره يسهل أداء المسؤوليات².

ومن خلال ما سبق يمكن تعريف لوحة القيادة الاجتماعية على أنها عبارة عن مجموعة من المؤشرات الاجتماعية ومؤشرات العمليات وخلق القيمة الملائمة، التي يتم عرضها في أشكال بيانية و المنحنيات و كذلك المخططات وهذا تحت رقابة المسؤولين لإتخاذ القرارات الاجتماعية المناسبة مما تساهم بشكل فعال في قيادة أداء وظيفة إدارة الموارد البشرية وتنفيذ استراتيجيات وسياساتها، كما تبين أثرها في خلق قيمة مضافة.

ثانياً: أهمية لوحة القيادة الاجتماعية

تكمن أهمية جدول لوحة القيادة بالنسبة للمؤسسة في ثلاثة وظائف أساسية وهي:³

القياس الداخلي: الذي يمكن من متابعة المتغيرات وفقاً لمسؤوليات مختلف القادة في المؤسسة، تتعلق هذه القياسات (بعدد العمال، الأجور، التوظيف... الخ)؛

الرصد: أي ملاحظة التطورات الاجتماعية الداخلية و الخارجية التي يمكن أن تؤدي إلى اضطراب قيادة و توجيه الموارد البشرية في المؤسسة؛

التقدير المسبق: لا يمكن أن يحدث داخل أو خارج المؤسسة، فبفضل لوحة القيادة يمكن إعداد سيناريوهات حول تطور عدد العمال المرتقب أو تطور الكفاءات كما يمكننا دراسة سوق العمل وسلوك الأجراء ومختلف التطورات التنظيمية.

¹: Lannoy Jacks, **le précis de gestion dentreprise**, Edition Nathan, paris, France, 1997, p 10.

²: Gervais m, **control de gestion, Economica**, paris, 9eme ,Edition, 2009, p665.

³: سوسي عبد الوهاب، الفعالية التنظيمية، تحديد المحتوى و القياس باستعمال اسلوب لوحة القيادة، اطروحة دكتوراه، غير منشورة، جامعة الجزائر 3، 2004، ص 187-188.

ثالثا: مراحل إعداد لوحة القيادة الاجتماعية

1- تحديد الأهداف

من خلال تحديد المؤسسة للأهداف على المستوى الإستراتيجي، انطلاقا من هذه الأهداف تحدد الأهداف الخاصة بقسم الموارد البشرية والمكملة لها¹؛
و يجب أن يكون الهدف المحدد يتميز بما يلي: أن يكون "محدد زمنيا، قابل للقياس، واقعي، اتحادي وبناء"²؛

2- اختيار المؤشرات:

تعتبر عملية اختيار المؤشرات من الخطوات الأساسية لأعداد لوحة القيادة، بحيث يجب أن تعكس الصورة الملمة بالوضعية الاجتماعية في المؤسسة؛

كما أن اختيار المؤشرات تخضع إلى المعايير التالية³:

- ✓ أن تكون دقيقة واضحة، ومفهومة، العدد المحدود، تقيس هدف أو عدة أهداف، القدرة على التنبؤ؛
- ✓ إمكانية الاستعمال في الوقت المناسب.

والجدول التالي يوضح أهم المؤشرات المستعملة في لوحة القيادة الاجتماعية:

الجدول رقم(1-3) : أهم مؤشرات لوحة القيادة الاجتماعية

عدد العمال لآخر الفترة/عدد العمال لأول الفترة+الداخليين+النسب المتعلقة بالفئات المهنية، السن، الجنس، الأقدمية.	المؤشرات الديمغرافية
عدد الساعات المفروطة/عدد ساعات الانتاج عدد CDI، CDD، التدريب، تعاقب العمال... نسبة الكتلة الاجرية المخصصة لعملية التكوين، القيمة الاقتصادية عدد حوادث العمل/ عدد الإجمالي للعمال	القانونية
المصاريف الاجتماعية/عدد العمال تطور الكتلة الأجرية تكاليف عملية تكوين/ عدد العمال مصاريف الافراد عدد	الاقتصادية
ساعات التغيب/عدد ساعات المدفوعة الأجر دوران العمل عدد ساعات الإضراب/عدد ساعات العمل النظرية	البيئة الاجتماعية

¹ أمال نقايس، مرجع سبق ذكره، ص 12.

² Lannoy Jacks, op- cit, p 106.

³ أمال نقايس، نفس المرجع، ص 12.

عدد النزاعات

Source: Limbert, Jacks, les tableaux de dords de la gestion social, Edition Dunod, 2000,p56.

نلاحظ من خلال هذا الجدول أن أنواع مؤشرات المستخدمة في لوحة القيادة في لوحة قيادة الموارد البشرية، حيث نرى أنها تنقسم إلى أربعة تقسيمات، ديمغرافية، قانونية، اقتصادية و اجتماعية؛

3- وضع مظام للمعايير و الإجراءات التصحيحية

تتمثل هذه المعايير عادة في شكل إشارات ورموز، ففي حالة التنبؤ بانحراف سلبي أو غير ملائم على شاشة الحاسوب يكون هناك منبه أحمر أما كان ملائماً يكون بلون أخضر، وهي عوامل للفتت انتباه مسؤول الموارد البشرية الإعداد النهائي للوحة قيادة الموارد البشرية يستلزم اختيار الأشكال التي تظهر من خلالها المؤشرات.

رابعا: محتويات لوحة القيادة الاجتماعية

نلخص في الجدول الآتي أهم مؤشرات لوحة القيادة الاجتماعية:¹

الجدول رقم (1-4): يمثل لوحة القيادة الاجتماعية النموذجية لإدارة الموارد البشرية

التجمع			الشهر			المؤشرات
الانحراف	التقديرات	التحقيقات	الانحراف	التقديرات	التحقيقات	
						مؤشرات متعلقة بالوظائف
						أولاً: التوظيف
						- عددالعمال
						- عدد الوظائف الجديدة
						- عددالتاكنين للوظيفة
						- عدد أيام العمل
						ثانياً: الأجور
						- الكتلة الأجرية
						- تغيرات مؤشر الأجور
						- الساعات
						الإضافية/إجمالي الأجور
						(بالنسبة المؤوية)
						- متوسط الأجر لكل عامل

¹ طارق لوازن، دور لوحة القيادة في قياس وتقييم أداء الموارد البشرية دراسة حالة مؤسسة ليند غاز للغازات الصناعية ورقلة، مذكرة ماستر، قسم علوم التسيير، جامعة ورقلة، 2012-2013، ص 71.

						<p>- معدل الترقية</p> <p>ثالثا: المناخ الاجتماعي:</p> <p>- التغيب</p> <p>- معدل المساهمة في الانتخابات</p> <p>- معدل دوران العمل = عدد التكوين/الكتلة الأجرية</p> <p>خامسا: الأمان</p> <p>- عدد حوادث العمل</p> <p>- عدد الأيام الضائعة/عدد أيام العمل الكلية</p> <p>سادسا: الانتاجية لكل مستخدم</p> <p>- رقم الأعمال/ مجموع العمال</p> <p>- القيمة المضافة/ مجموع العمال</p> <p>- عدد الأيام مدفوعة الأجر/ عدد أيام العمل</p> <p>مؤشرات متعلقة بالإدارة</p> <p>- التكلفة الكلية للإدارة</p> <p>- مؤشرات الفعالية (الانتاجية مقارنة بالأجور، نوعية التكوين)</p>
--	--	--	--	--	--	---

المصدر: طارق لوازن، نفس المرجع ص 7.

الفرع الثالث: فاعلية لوحة القيادة في تحسين أداء المورد البشري

علاقة بين لوحة القيادة الاجتماعية وتحسين الأداء المورد البشري علاقة تكامل فيما بينهما، كون أن لوحة القيادة أداة لقياس الأداء وتساعد في اتخاذ القرارات فهي أداة لقيادة الأداء ، فلا بد إذا من وسيلة تضمن المتبعة و التسيير الجيد و المنظم لهذا المورد، توفر مجموعة من المعطيات الاجتماعية تسمح بمتابعة تطور العمالة و التغيرات و التطورات الاجتماعية

الحاصلة، بالإضافة إلى طريق تحسين و تطوير الأداء للقيام بالوظائف و المهام المطلوبة لتحقيق الاهداف على المدى القصيرة والمتوسط، تتجسد هذه الوسيلة أو الأداة في لوحة قيادة الموارد البشرية¹.

المطلب الثاني: الإطار النظري لأداء المورد البشري

الفرع الأول: مفهوم أداء المورد البشري وأهميته

أولاً: مفهوم أداء المورد البشري

تعددت التعاريف الخاصة بأداء الموارد البشرية، فقد اختلفت تعاريفاتهم لأداء الموارد البشرية، وفيما يلي بعض التعريفات.

1- يعرف الأداء بأنه تنفيذ الموظف لأعماله ومسؤولياته التي تكلفه بها المؤسسة أو جهة التي ترتبط وظيفتها، ويعني النتائج التي يحققها الموظف في المؤسسة²؛

2- يشير الأداء المالي إلى درجة تحقيق و إتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد، وهو يعكس الكيفية التي يحقق أو يشبع بها متطلبات الوظيفة³؛

3- يعبر عن الأثر الصافي للجهود التي تبدأ بالقدرات و إدراك الدور أو المهام والذي بالتالي يشير إلى تحقيق و إتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد⁴.

ومن خلال التعريفات السابقة يمكن أن نعرف أداء المورد البشري هو محصلة جهد مبذول من طرف جماعة أو فرد بمساعدة آلة خلال زمن محدد للوصول إلى أهداف المسطرة.

ثانياً: أهمية أداء

إن إهمية الأداء يمكن أن تظهر من خلال ثلاث أبعاد نظرياً و تجريبياً و إدارياً، فمن الناحية النظرية يمثل الأداء مركز الإدارة حيث تحتوي المنطلقات الإدارية على مضامين ودلالات تختصب الأداء سواء بشكل مباشر، ويرجع السبب في ذلك إلى أن الأداء يمثل اختبار زمنياً للإستراتيجية المتبعة من قبل الإدارة، أما تجريبياً تظهر أهمية الأداء من خلال استخدام اغلب دراسات وبحوث الإدارة الأداء لاختبار الاستراتيجيات المختلفة و العمليات الناتجة عنها، إما من الناحية والتحويلات فان أهمية الأداء تظهر واضحة من خلال الاهتمام الكبير والمميز من قبل إدارات المؤسسات بالأداء ونتائجه والتحويلات التي تجري في هذه المؤسسات اعتماداً على نتائج الأداء⁵.

¹ أمال نقايس، مرجع سبق ذكره، ص 15 .

² عبد الله حمد محمد الجاسمي، أثر الحوافز المادية و المعنوية في تحسين الأداء العاملين في وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان، مذكرة ماجستير، جامعة عمان، 2010-2011، ص 104.

³ راوية حسن، إدارة الموارد البشرية رؤية مستقبلية، دار الجامعة الاسكندرية، مصر، 2003، ص 209.

⁴ علاء فرحان طالب، الحوكمة و الأداء المالي الإستراتيجي، دار الصفاء عمان، 2011، ص 64.

⁵ خالد محمد بن حمدان، محمد صبحي إدريس، الإستراتيجية والتخطيط الإستراتيجي منهج معاصر، دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2007، ص 384.

ثالثا: مكونات الأداء

وله ثلاثة عناصر أساسية نذكرها¹:

- **كمية العمل:** تعبر عن مقدار الطاقة العقلية و الجسمية و النفسية التي يبذلها الفرد في العمل خلال فترة زمنية محددة، وتعتبر المقاييس التي تقيس سرعة الأداء خلال فترة زمنية محددة عن البعد الكمي للطاقة المبذولة؛
- **نوعية العمل:** تعني مستوى الدقة و الجودة ومدى مطابقتها للجهد المبذول للمواصفات، ففي بعض أنواع الأعمال قد لا يهم سرعة الأداء ما يهم هو نوعية وجوده الجهد المبذول؛
- **نمط انجاز العمل:** يقصد به الطريقة التي يؤدي بها الفرد عمله ويقاس ببعض الحركات والوسائل و الطرق التي قام بها العامل في أدائه لعمله.

رابعا: محددات الأداء البشري

- الأداء الوظيفي هو الأثر الصافي لجهود الفرد التي تبدأ بالدافعية والقدرات ثم إدراك الدور وعليه سوف نوضح أهم الأداء البشري فيما يلي²:
- الدافعية الفردية: يجب أن تتوفر لدى الفرد دافعية العمل، وقد يمون هذا الدافع قويا أو ضعيفا؛
 - القدرة على أداء العمل المعين: يجب أن تتوفر في الفرد القدرة على أداء العمل الموكل إليه؛
 - إدراك الدور والمكانة: يجب على أن يدرك ويفهم دوره في المنظمة، لا يوجد أفراد يبذلون جهودا فائقة ويكون مقبولا.

خامسا: أنواع الأداء

إن تحديد أنواع الأداء يفرض اختيار معايير التقسيم، يمكن تحديدها في الأشكال الآتية:

1- حسب معيار المصدر

وفق هذا المعيار يمكن تقسيم أداء المؤسسة إلى نوعين هما:

- **الأداء الداخلي:** كذلك يطلق عليه اسم أداة الوحدة أي أنه ينتج بفضل ما تملكه المؤسسة من الموارد فهو ينتج أساسا التوليفة التالية³:
- 1- الأداء البشري: وهو أداء أفراد المؤسسة الذين يمكن اعتبارهم موارد استراتيجي قادر على صنع القيمة وتحقيق الأفضلية التنافسية من خلال تسيير مهاراتهم .
- 2- الأداء التقني: ويمثل في القدرة المؤسسة على استعمال استثماراتها بشكل فعال.

¹ أمال نقايس، مرجع سبق ذكره، ص4.

² أمال نقايس، نفس المرجع، ص5.

³Bernard Mortory. Contrôle de gestion social. Librairie vuibert. Paris. 1999. P 236

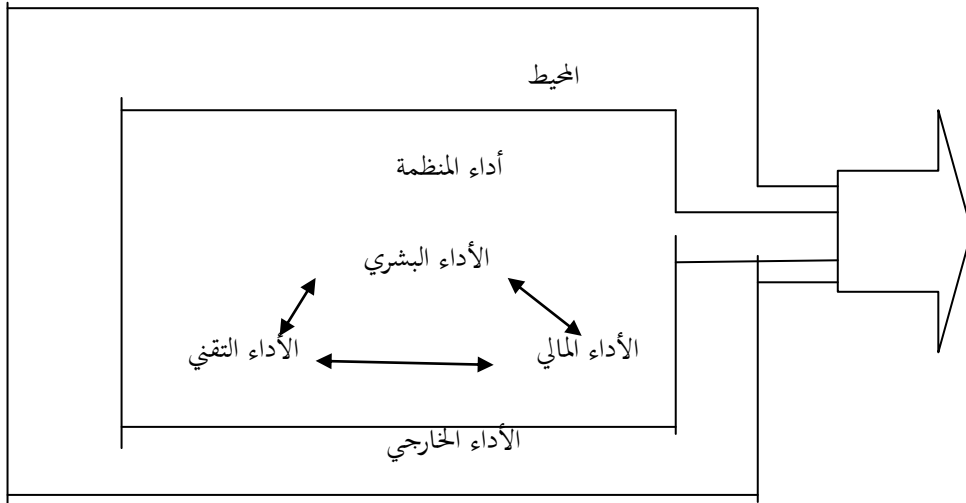
3- الأداء المالي: ويمكن في فعالية تعبئة واستخدام الوسائل المالية المتاحة.

• الأداء الخارجي: "الأداء الناتج عن التغيرات التي تحدث في المحيط الخارجي للمؤسسة"¹

هو ذلك الأداء الذي نتج نتيجة تأثير المحيط الخارجي، المؤسسة ليست المتسببة في حدوثه، فهذا نوع بصفة عامة يظهر في النتائج الجيدة التي تتحصل عليها المؤسسة كارتفاع رقم أعمال نتيجة لارتفاع سعر البيع أو خروج أحد المنافسين، ارتفاع القيمة المضافة مقارنة بالنسبة الماضية نتيجة لانخفاض أسعار المواد واللوازم و الخدمات، فكل هذه التغيرات تنعكس على الأداء سواء بالإيجاب أو السلب².

- إن هذا النوع من الأداء يفرض على المؤسسة تحليل نتائجها وهذت سهل إذا تعلق الأمر بالمتغيرات كمية اين يمكن قياسها وتحديد أثرها، يمكن توضيح النوعين السابقين في الشكل الآ

شكل رقم(1-1) الأداء الداخلي و الأداء الخارجي



المصدر: Bernard Mortory.op.cit. p 236

من حيث الشكل يتضح ان تقييم الأداء عملية ضرورية لمعرفة عوامل الفائض المحقق يعود للمنظمة وحدها أو محيطها وحدة، ففكرة تقييم الأداء تسمح للمؤسسة بمعرفة وضعيتها الحقيقية وبقاء المؤسسة مرهون بالأداء الداخلي الذي يمكن المحافظة عليه و تطويره عكس الأداء الخارجي يمكن ان يتضح خطر على المنظمة بعد ان كان فرصة.

2-حسب معيار الشمولية:

¹Bernad Martory.op.cit.p236

²بجته هدار، دور معايير السلامة والصحة المهنية في تحسين الأداء العاملين في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ، مذكرة ماستر منشور، جامعة ورقلة، ص26.

حيث يقسم هذا المعيار الأداء إلى أداء كلي و أداء جزئي.

-الأداء الكلي: هو الذي يتجسد بالإنجازات التي ساهمت جميع الوظائف أو الأنظمة الفرعية للمؤسسة في تحقيقها، ولا يمكن نسب إنجازها إلى أي عنصر دون مساهمة باقي العناصر، وفي إطار هذا النوع من الأداء يمكن الحديث عن مدى و كيفية بلوغ المؤسسة أهدافها الشاملة كالاتمرارية، الشمولية... الخ.

-الأداء الجزئي: هو الذي يتحقق على مستوى الأنظمة الفرعية للمؤسسة وينقسم بدوره إلى عدة أنواع تختلف باختلاف معيار المعتمد لتقسيم عناصر المؤسسة، حيث يمكن ان ينقسم حسب المعيار الوظيفي إلى الأداء الوظيفية المالية، أداء وظيفة الأفراد، أداء التموين، أداء وظيفة الانتاج و أداء وظيفة التسويق¹.

3-حسب المعيار الوظيفي:

يرتبط هذا المعيار وبشدة بالتنظيم، لأن هذا الأخير هو الذي يحدد الوظائف والنشاطات التي تمارسها المؤسسة وينقسم إلى:

-أداء وظيفة المالية: يتمثل هذا الأداء في قدرة المؤسسة على بلوغ أهدافها بأقل التكاليف الممكنة فالأداء المالي يتجسد في قدرتها على تحقيق التوازن المالي وتوفير السيولة لتسديد ما عليها، وتحقيق معدل مردودية جيد وتكاليف منخفضة²؛
-أداء وظيفة الإنتاج: يتحقق الأداء الإنتاجي للمؤسسة عندما تتمكن من تحقيق معدلات مرتفعة للإنتاجية مقارنة بمثيلاتها أو بنسبة القطاع الذي تنتمي إليه، وإنتاج منتجات بمجودة عالية وبتكاليف منخفضة تسمح لها بمزاولة منتفسيها وتخفيض نسبة توقف الآلات في تلبية الطلبات؛

-أداء وظيفة الأفراد: قبل تحديد ماهية الأداء، يتوجب الإشارة إلى أهمية الموارد البشرية داخل المؤسسة فتكمن هذه الأهمية قدرتها على تحريك الموارد الأخرى وتوجيهها نحو هدف المؤسسة فضمان استخدام موارد المؤسسة بفعالية لا يتم عن طريق الأفراد، كذلك وجود المؤسسة وإستمراريتها أو زوالها مرتبة بنوعية وسلوك الأفراد الذين توظفهم، فلكي تضمن المؤسسة بقائها يجب أن توظف أراءد أكفاء ذوي المهارات العالية وتسيرهم تسييرا فعالا، وتحقيق فعالية الموارد البشري لا تكون إلا إذا كان الشخص المناسب في المكان وفي الوقت المناسب لإنجاز عمله؛

-أداء وظيفة التموين: يتمثل أداؤها في القدرة على تحقيق درجة عالية من الاستقلالية عن الموردين والحصول على الموارد بمجودة عالية وفي الآجال المحددة وبشروط دفع و الحصول على 'جال تسديد الموردين تفوق الآجال الممنوحة للعملاء، وتحقق استغلال جيد لأماكن التخزين³؛

-أداء وظيفة التسويق: يتمثل في قدرة وظيفة التسويق على بلوغ أهدافها بأقل التكاليف الممكنة، هذا الأداء يمكن معرفته من خلال مجموعة من المؤشرات المتعلقة بوظيفة التسويق نذكر منها: (حصص السوق، إرضاء العملاء، السمعة).

¹ عبد الملك مزهودة، "الأداء بين الكفاءة و الفعالية: مفهوم وتقييم" مجلة العلوم الانسانية، العدد الأول، جامعة بسكرة، 2011، ص89.

² محمد إبراهيم، الإدارة المالية، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007، ص150.

³ السعيد عبد الرزاق بن حسين، إقتصاد وتسيير المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، ص14.

2- حسب معيار الطبيعة:

حسب هذا المعيار الذي من خلاله تقسم المؤسسة أهدافها إلى أهداف اقتصادية، أهداف اجتماعية، أهداف تكنولوجية، أهداف سياسية... الخ يمكن تصنيف الأداء إلى أداء اقتصادي، أداء اجتماعي، أداء تكنولوجي¹.

-الأداء الاقتصادي: يعتبر الأداء الاقتصادي التي تسعى المؤسسة الاقتصادية إلى بلوغها ويتمثل في الفوائد الاقتصادية التي تجنيها المؤسسة من وراء تعظيم نواتجها (الانتاج، الربح، القيمة المضافة، رقم الاعمال، حصة السوقية، المردودية... الخ)؛

-الأداء الاجتماعي: في الحقيقة الأهداف التي ترسمها المؤسسة أثناء عملية التخطيط كانت قبل قيود أو شروطها فرضها عليها أفراد المؤسسة أولاً وأفراد المجتمع الخارجي ثاني وتحقيق هذه الأهداف يجب أن يتزامن مع تحقيق الأهداف الأخرى وخاصة منها الاقتصادية؛

-الأداء التكنولوجي: يكون للمؤسسة أداء تكنولوجي عندما تحدد أهدافا تكنولوجية أثناء عملية التخطيط كالسيطرة على مجال تكنولوجي معين وفي أغلب الأحيان تكون الأهداف التكنولوجية التي ترسمها المؤسسة استراتيجية نظراً لأهمية التكنولوجيا.

سادساً: معايير أداء الموارد البشرية

يوجد العديد من المعايير نذكر منها:²

-معايير زمنية: يكون فيها العامل الزمني هو المعيار الحقيقي، بمستويات الأداء، ثم العمل أو مهمة ما ونهاية دليل موضوعي، على مستوى الأداء والانتاجية؛

-معايير مادية: هي كمية الإنتاج مادياً و تأخذ أشكال متعددة كالعدد أو الحجم أو الوزن... وغيرها، ومن الأشكال التي تأخذ صيغة كمية ونوعية؛

-معايير مالية: هي كمية التكاليف و المصروفات المالية النموجية المستخدمة في الإدارة والمحاسبة على الخطوات العلمية الإنتاجية ومقدار تكلفة الوحدة السلعية المنتجة، حيث تعتمد المعايير على خطط موضوعية أو أرقام أو نسب إحصائية لسنوات مختلفة ومؤسسات متشابهة؛

-معايير معنوية: ترتبط هذه المعايير بمشكلات العمال المختلفة وأوضاعهم وأدائهم، ومن ثم وضع المعايير لقياس أدائهم يحتاج إلى الكثير من الإمكانيات و الجهود و الخبرات.

¹ السعيد عبد الرزاق بن حسن، نفس المرجع، ص 20-21.

² حسين صادق، تقويم الأداء في المؤسسات الاجتماعية، مجلة جامعة دمشق، العدد الأول، دمشق سوريا، 2012، ص 219.

المبحث الثاني: الدراسات السابقة**المطلب الأول الدراسات السابقة ذات الصلة****أولاً: الدراسات السابقة باللغة العربية**

1- دراسة بو حديد ليلى بعنوان "دور لوحة القيادة الاجتماعية في تقييم أداء الموارد البشرية في المؤسسة

الصناعية" دراسة ميدانية لشركة الاسمنت عين توتة- باتنة- مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير تخصص تسيير المنظمات سنة 2014-2015؛

الهدف من هذه الدراسة هو التعرف على تقييم أداء الموارد البشرية في المؤسسة الصناعية، إضافة إلى استعراض الطرق الحديثة لتقييم لإداء الموارد البشرية وإبراز أهميتها ومعرفة مدى مساهمة لوحة القيادة الاجتماعية في تقييم أداء المورد البشري في المؤسسة واقتراح نموذج مطور للمؤسسة، كما تم استخدام منهج دراسة الحالة إضافة إلى الاستبيان، وما نتج عن هذه الدراسة هو:

-يمثل أداء الموارد البشرية انعكاس لكيفية استخدام المؤسسة الموارد الموضوعية تحت تصرفها واستغلالها بالصورة التي تجعلها قادرة على الوصول لتحقيق الأهداف؛

-تتمثل عملية تقييم أداء الموارد البشرية في المقارنة النتائج الفعلية مع المؤشرات المرجعية باستخدام أدوات وطرق تشمل معايير ومؤشرات تساعد على اتخاذ القرارات المثلى؛

-تساهم لوحة القيادة الاجتماعية في تقييم أداء الموارد البشرية الفعالية، من خلال مؤشرات متباينة، وهي: مؤشر تحقيق التوظيف، مؤشر مرونة العمالة، مؤشر التدريب، مؤشر الغياب، مؤشر الأجور.

2- دراسة نادية سلخان " دور لوحة القيادة ودورها في الرقابة على أداء العاملين في المؤسسة" الاقتصادية دراسة حالة

مؤسسة سونلغاز ورقلة خلال الفترة الثلاثي الأول لسنة 2013، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة الماستر في العلوم المالية تخصص تدقيق ومراقبة التسيير.

الهدف من هذه الدراسة هو معرفة مدى فعالية لوحة القيادة لإدارة الموارد البشرية في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية، وذلك من خلال دراسة ميدانية أجريت على مؤسسة سونلغاز توزيع وسط - ورقلة- لمعرفة مدى فعالية هذه الأداة في تحسين أداء المورد البشري بالمؤسسة، ومن خلال تحليل توصلت إلى النتائج التالية:

- وجود لوحة قيادة البشرية تتماشى مع تطورات، فهي أداة فعالة يعتمد عليها في تحسين أداء العاملين بالمؤسسة كونها تلفت انتباه المسؤولين لإدارة الموارد البشرية إلى مختلف الانحرافات المسجلة عن الأهداف والقيام بالإجراءات التصحيحية اللازمة في الوقت المناسب.

3-دراسة سمية مصباح بعنوان " دور لوحة القيادة في تسيير الموارد البشرية "دراسة حالة مؤسسة سونلغاز توزيع شرق

قسنطينة مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير تخصص موارد بشرية 2010 .

الهدف من هذه الدراسة المعمقة على اعتبار أن المورد البشري هو المحرك الأساسي لأداء المؤسسة الجزائرية، وأيضا لتصميم الباحثين بما احدثته نظام المعلومات في مجال لموارد البشرية للوصول إلى النتائج المتمثلة في أوجه القيادة تعبير وسيلة مساعدة لاتخاذ القرارات وليست عرض شامل للمعلومات فقط فاختبار المؤشرات مرتبط بالأهداف والقيام بدراسة توقعية في جمع فاختيار النشاطات المتعلقة بالموارد البشرية ولا تقتصر على بعض النشاطات فقط، كما اعتمدت هذه الدراسة على المقابلة والملاحظة.

4-دراسة الطالب باموت يوغرطة، الأستاذ قلقول عبد الرزاق الملتقى الوطني حول واقع تقنيات مراقبة التسيير في المؤسسات

الجزائرية عنوان الورقة البحثية " لوحات القيادة للموارد البشرية في المؤسسات الجزائرية حالة المجمع الوطني لصناعة

المطاط و البلاستيك " جامعة المسيلة، كلية العلوم الاقتصادية، يومي 14/13 ماي 2013؛

تعتبر لوحة القيادة للموارد البشرية أداة ملائمة وفعالية، الأثر، وذلك باستعمال مؤشرات موفقة هي مؤشرات التسيير الإجتماعي، مؤشرات أداء العمليات، مؤشرات خلق القيمة المضافة ولكي تتمكن لوحات القيادة من تحقيق قيادة فعالة لأداء هاته الوظيفة في المؤسسة لا بد أن تتوفر عناصر أساسية:

الإهتمام بقياس أداء وظيفة الموارد البشرية و الفهم المتكامل لمختلف أبعاده مع إدراك أهمية في تحقيق أداء المؤسسة وخلق القيمة، وأساس تفوق المؤسسة، فالمؤسسة الجزائرية بأمس الحاجة لتطوير وظيفة الموارد البشرية، وبصفة خاصة و الإهتمام بالعنصر البشري بصفة عامة، ما يعني التزام من المساهمة في خلق القيمة وليست مجرد مركز تكلفة ويبدو دور لوحات القيادة جد مهم كأداة محورية في يد المسؤولين الموارد البشرية، لقيادة الأداء وتحسين المستمر

5.-دراسة الرجم خالد بعنوان " اثر نظام معلومات الموارد البشرية على أداء العاملين " دراسة حالة مؤسسة شبيء سطيف خلال

2011، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة الماجستير في علوم التسيير،

تهدف هذه الدراسة إلى أبرز أهمية مخرجات عملية تقييم أداء العاملين في استخدامها في تفعيل القرارات المتخذة على مستوى المورد البشري من تدريب وترقية و إظهار العلاقة بين نظام المعلومات المورد البشرية بعملية تقييم أداء العاملين في المؤسسة ودوره في تحسين أداء المؤسسة ، واستعمل في هذه الدراسة المقابلة والاستبيان معا.

ثانيا: الدراسات السابقة باللغة الأجنبية

- 1- Hadj slimane Hind, Bentayeb Hidayt, Les fondements de la performance RH et son evaluation par la RSE, universite Abou Bakr Belkaid Telemcen (intervention)

مداخلة بعنوان "أسس أداء الموارد البشرية والتقييم من خلال المسؤولية الاجتماعية للشركات" يواجه وظيفة "الموارد البشرية" على النحو متزايد مع تحديين رئيسيين، يجب أن تشارك في المكاسب الإيجابية للشركة التي تتطلبها سياقات تنافسية المتوترة على نحو متزايد، وأنه يجب أن تفي استراتيجية الشركة والعائلات الكبرى قلقا خاصا إدارة العنصر البشري؛

لذلك فإن قياس الأداء الموارد البشري وتقييم الأسهم العاملة في مجال الموارد البشرية، كما تظهر المفاهيم الرئيسية سواء من حيث الموارد البشرية وظيفتها نفسها وجهة نظر الجهات الفاعلة لها وقد حاول العديد من الكتاب إلى تسليط الضوء على واجهات القائمة بين إدارة الموارد البشرية ثم تتطور بشكل كبير نتيجة لارتفاع المسؤولية الاجتماعية للشركات و الاعتراف النقابات و الموظفين كشريك حاسم.

المطلب الثاني: مقارنة الدراسات السابقة مع الدراسات الحالية

الجدول رقم (1-5): يوضح مقارنة الدراسات السابقة مع الدراسات الحالية

المجال	أوجه التشابه بين الدراسات السابقة و الدراسة الحالية	أوجه الاختلاف بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية
البيئة	-توافق الدراسة الحالية مع دراسة التي أجريت على المستوى الوطني.	-أجريت الدراسات السابقة مثلا دراسة الطالب بايموت يوغرطة، الأستاذ قلقول عبد الرزاق -على خلاف دراستنا التي أجريت على مستوى الوطن في مؤسسة الاسمنت عين توتة بتقرت
أدوات الدراسة	-توافق الدراسة الحالية مع الدراسة السابقة مع دراسة رجم خالد في استخدام المنهج الوصفي المعتمد في الدراسة	- اعتماد دراسة سمية مصباح على المنهج دراسة الحالة خلاف الدراسة الحالية المعتمدة على المنهج الوصفي
العينة	-شملت الدراسة عمال المؤسسة و المتوافقة مع دراسة كل من بو حديد ليلي	- اختلاف دراسة كل من: "عينة الدراسات" مع دراستنا في توجيه الاستبيان إلى العاملين الإداريين بالمؤسسات الصناعية
الهدف	-تناولت كل من الدراسة الحالية و الدراسات السابقة فعالية لوحة القيادة في تحسين أداء المورد البشري	- اختلفت الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة من حيث أن دراستنا عاجلت فعالية لوحة القيادة في تحسين أداء المورد البشري في حين اختلفت الدراسات السابقة في دراسة متغيرين معا.

من إعداد الطالبة

وتكمن أهم مجالات الاستفادة من الدراسات السابقة في كونها أسهمت في إثراء و إعداد الأدبيات النظرية وصياغة فرضيات الدراسة كذا:

- التعرف على منهجيات الدراسة السابقة، مما فتح المجال للباحث في إعداد المنهجية المتبعة.

- ساهمت وبشكل كبير في تصميم استمارة الاستبيان من خلال الجانب النظري و استمارات استبيانات الدراسات السابقة .
- المساعدة في الاطلاع على الأساليب الاحصائية المستخدمة في هذه الدراسات و تحديد الأساليب اللائقة لاختيار فرضيات الدراسة الحالية.
- الإمام بالنتائج المتوصل إليها من طرف هذه الدراسة مما مكن الباحث بالانطلاق في الدراسة الحالية.

خلاصة الفصل

من خلال دراستنا لهذا الفصل وبداءا بالمبحث الأول الذي يتضمن الأبيات النظرية المتعلقة بالمفاهيم حول لوحة القيادة بصفة عامة ثم التطرق إلى لوحة القيادة الاجتماعية بصفة خاصة من تعريف، خصائص ومحددات ومعايير أداء الموارد البشرية باعتبار أنه الركيزة الأساسية نظرا للأهمية والمساهمة في تحقيق أهداف المؤسسة، فوجده يساهم بشكل كبير في تحسين الأداء داخل المؤسسة، كما تطرقنا إلى الدراسات السابقة لها علاقة بموضوع دراستنا.

الفصل الثاني :

الدراسة الميدانية

تمهيد

تطرقنا في الفصل الأول إلى مختلف المفاهيم المتعلقة بلوحة القيادة وأداء الموارد البشرية، ولوحة القيادة باعتبارها أداة حديثة من بين أدوات مراقبة التسيير، وتدعيما للجانب تطرقنا في هذا الفصل الحالة التطبيقية المتعلقة بأحد المؤسسات الجزائرية وهي مؤسسة الإسمنت عين التوتة الوحدة التجارية - تقرت - فقسم هذا الفصل إلى:

المبحث الأول: الطريقة والأدوات الدراسة

المبحث الثاني: تحليل النتائج ومناقشتها

المبحث الأول: الطرق والأدوات المستخدمة في الدراسة

قبل التطرق إلى الطرق والأدوات المستخدمة في الدراسة، نقوم بتقديم عامل المؤسسة محل الدراسة.

المطلب الأول: الطريقة ونشأة مؤسسة الإسمنت عين توتة - تقرت-أولاً: لمحة تاريخية عن مؤسسة الاسمنت

نشأة مؤسسة الإسمنت منذ الفترة الاستعمارية لصنع وبيع مواد البناء ونمت هيكلها بعد الاستقلال فأصبحت تابعة للقطاع العام مؤسسة الوطنية لبيع مواد البناء، بعد ذلك تمت هيكلتها من مؤسسة وطنية إلى مؤسسة جهوية مقسمة إلى ثلاثة نواحي شرق قسنطينة، غرب وهران، وسط الجزائر، ثم تم تجميعها في سنة 2010 في مجمع سمي بالمجمع الصناعي للإسمنت الجزائري.

وتعتبر مؤسسة الإسمنت عين توتة الوحدة التجارية بتقرت، من بين الوحدات النشيطة التي تسعى جاهدة للحصول على أحسن التقنيات والخدمات ووضع الإعلام الآلي في خدمة مصالحها وهذا للحصول على نتائج أكثر ايجابية ومردودية لتحقيق الأهداف المطلوبة ومن أجل مواكبة التطور التكنولوجي السريع وهي شركة ذات طابع صناعي تجاري ولها أهمية في بناء اقتصاد الوطن والمساهمة كسائر الشركات الأخرى.

ثانياً: تعريف الوحدة التجارية -تقرت-

تقع وحدة تقرت في تراب دائرة تقرت ولاية ورقلة يحدها شمالا المنطقة الصناعية وجنوبا مصلحة الضمان الإجتماعي و شرقا مؤسسة النقل بالسكة الحديدية و غربا مؤسسة النقل البري للحفلات ، تبلغ مساحتها **16000 متر مربع** .

ولتوضيح الإطار الإعلامي و الشكلي للوضعية المؤسسة الإسمنت عين توتة الوحدة التجارية تقرت نتقترح بطاقة فنية :

الشكل رقم (1-2): بطاقة فنية عن مؤسسة الإسمنت عين التوتة الوحدة التجارية- تقرت-

• إسم المؤسسة : مؤسسة الإسمنت عين التوتة الوحدة التجارية تقرت .
• عنوان المؤسسة: شارع 05 جويلية ،ص ب 52، تقرت .
• أسس المؤسسة : تأسست الوحدة التجارية في فيفري 1972.
• رأس المال الاجتماعي : 225000000000.
• الشكل القانوني: مؤسسة ذات أسهم .
• قطاع نشاط المؤسسة : تجاري.
• نوعية النشاط : تعبئة و توزيع الإسمنت .
• توزيع النشاط : تغطي الوحدة كل من الولايات : ورقلة ،إليزي و الوادي .
• مراكز البيع : تتكون الوحدة من تسعة مراكز بيع وهي : (تقرت ،إليزي ،جانت ،برج الحواس ،عين أميناس ،برج عمر إدريس ،دبداب ،المغير) .
• عدد العمال :تشغل الوحدة عدد عمال يقدر ب :56 عامل موزعين على مهام مختلفة تابعة للشركة.

جدول رقم (1-2) : يمثل عدد العمال حسب مركز البيع خلال سنة 2015 مؤسسة عين توتة الوحدة التجارية

مركز البيع	العمال التابعين للشركة
تقرت	39
ورقلة	04
إليزي	04
جانت	03
المغير	02
دبداب	01
برج عمر ادريس	01
برج الحواس	01
عين أميناس	01
المجموع	56

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على تقارير المؤسسة

أما بالنسبة للعينة فتتكون من العاملين في المستويات الإدارية لشركة الاسمنت والبالغ عددهم كما هو موضح في الجدول اعلاه 39 عامل ، حيث تم توزيع الاستبيان على جميع أفراد المجتمع الدراسة ، وقد تم استرداد 30 است

ثالثا: متغيرات الدراسة

- أ- المتغير المستقل : وهي لوحة القيادة الاجتماعية وتشمل على (التوظيف، الأجور، المناخ الإحتتماعي، التكوين، الأمان، الانتاجية لكل مستخدم).
- ب- المتغير التابع: وهو الأداء البشري ويشم كل من: (الغيابات، التكوين، التوظيف، الساعات الإضافية).
- ت- المتغيرات الشخصية: وهي تشمل المتغيرات الديمغرافية: (الجنس، السن، المستوى التعليمي، الخبرة المهنية).

رابعا: طرق جمع البيانات

تم الاعتماد على نوعين من البيانات:

أولا: البيانات الأولية:

ذلك بالبحث في الجانب الميداني بتوزيع الاستبيان لتجميع المعلومات الميدانية اللازمة لموضوع البحث ومن تفرغها وتحليلها باستخدام برنامج spss واستخدام الاختبارات الإحصائية المناسبة بهدف الوصول لدلالات ذات قيمة ومؤشرات تدعم موضوع الدراسة .

ثانيا: البيانات الثانوية :

تمت مراجعة الكتب والدوريات والمذكرات المتعلقة بالموضوع قيد الدراسة ، والتي تتعلق بالتعرف على لوحة القيادة والأداء البشري، وأية مراجع قد يرى الباحث أنها تسهم في إثراء الدراسة بشكل علمي .

يتكون مجتمع الدراسة من جميع عمال مؤسسة الاسمنت عين توتة -تفرت- ويبلغ عددهم عاملا، وقد اعتمدنا في اختيار عينة عشوائية بسيطة والتي شملت 30 عامل.

المطلب الثاني: الأدوات المستخدمة

تم إعداد الاستبيان على النحو التالي:

- ✓ إعداد استبيان أولي من أجل استخدامها في جمع البيانات والمعلومات ؛
- ✓ عرض الاستبيان على مجموعة من الأساتذة من أجل اختيار مدى ملائم لجمع البيانات ؛
- ✓ تم عرض الاستبيان على محكمين والذي قاموا بدورهم بتقديم النصح والارشاد وتعديل وحذف مالا يلزم ؛

✓ توزيع الاستبيان على جميع أفراد العينة لجمع البيانات اللازمة خلال 2016.

✎ بناء الاستبيان

صمم الاستبيان وفقا لذلك بطريقة مبسطة واحتوى على أسئلة واضحة وسهلة، واحتوى الاستبيان على ما يلي:

● مقدمة الدراسة:

تعد مقدمة الاستبيان حسب العديد من الدراسات و الأبحاث ضرورة في الاستبيان، وكانت مقدمة عبارة عن رسالة وجهت للمؤسسة وذلك لتقديم موضوع الدراسة للمستقضي منهم، وقد تم الهدف من الدراسة و المتمثل في معرفة فعالية لوحة القيادة الاجتماعية في تحسين أداء المورد البشري .

● محتوى الدراسة :

تم تقسيم الاستبيان على ثلاثة أجزاء كما يلي :

- الجزء الأول: يتكون من بيانات شخصية لعينة الدراسة وهي : الجنس، السن، المستوى التعليمي، سنوات الخبرة.
- الجزء الثاني: يتناول لوحة القيادة و فعاليتها على تحسين الأداء البشري لشركة الاسمنت عين توتة
- الجزء الثالث: يهدف هذا الجزء اثر لوحة القيادة الموارد البشرية على المورد البشري.

✎ صدق أداة الاستبيان

● صدق أداة الدراسة

- قام الباحث بعراة الدراسة في صورتها الأولية على عدد من المحكمين المتخصصين في مجال الدراسة بلغ عدده (3) وذلك للتأكد من صدقها الظاهري ، وفي ضوء التوجيهات التي أبداه المحكمون قام الباحث بإجراء التعديلات التي اتفق عليها المحكمون مع إعادة صياغة بعض العبارات حتى تزداد وضوحا وملائمة لقياس ما وضعت لأجله .

- معرفة فعالية لوحة القيادة على تحسين أداء المورد البشري في المؤسسة ، تم الاعتماد على العديد من الادوات والمصادر الميدانية للحصول على المعلومات والبيانات المطلوبة والتي تمثلت في:

1. مصادر جمع المعلومات :

أ. المقابلة الشخصية : حيث قمت على مقابلة مدير المؤسسة لإجراء الدراسة .

ب. الملاحظة : من خلال الزيارات الميدانية المتعددة للمؤسسة .

ج. الاستبيان يعتبر هذا من بين المصادر الأساسية التي تم الاعتماد عليها للحصول على المعلومات اللازمة ، حيث تم تصميم استمارة استبائية للعاملين في مؤسسة الاسمنت عين توتة – تقرت- وكان الهدف منها معرفة تقييم فعالية لوحة القيادة وفعاليتها في تحسين أداء المورد البشري، وقد قمنا بتقسيم ووصف أجزاء الاستبيان الموجهة للعاملين في الجدول التالي:

الجدول (2-2): وصف أجزاء الاستبيان الموجهة للعاملين.

الأسئلة	شرح الأهداف	أجزاء الاستبيان
من (أ) إلى (ث)	لمعرفة مختلف خصائص العينة	يتعلق الجزء الأول بالخصائص الشخصية للعينة : الجنس ، السن، المستوى التعليمي ، الخبرة المهنية
من (1) إلى (4) من (5) إلى (8) من (9) إلى (11) من (12) إلى (14) من (15) إلى (17) من (18) إلى (21)	لمعرفة أبعاد لوحة القيادة الاجتماعية وهي: * التوظيف * الأجور * المناخ الاجتماعي * التكوين * الأمان * الإنتاجية لكل مستخدم	الجزء الثاني يتعلق بلوحة القيادة الاجتماعية
من 22 إلى 25 من 26 إلى 28 من 29 إلى 31 من 32 إلى 34	*أثر لوحة القيادة الاجتماعية على الغيابات *أثر لوحة القيادة الاجتماعية على التكوين *أثر لوحة القيادة الاجتماعية على التوظيف *أثر لوحة القيادة الاجتماعية على الساعات الإضافية	الجزء الثالث يتعلق لوحة القيادة للموارد البشرية على الأداء البشري

من إعداد الطالبة

2-الأدوات الإحصائية المستخدمة

لقد تم بتفريغ و تحليل الاستبيان من خلال برنامج spss الإحصائي وتم استخدام الاختبارات الإحصائية التالية:

- النسب المئوية و التكرارات لوصف أفراد عينة الدراسة وتحديد استجاباتهم تجاه محاور و أبعاد الدراسة التي تتضمنها؛
- اختبار ألفا كرونباخ و التجزئة النصفية لمعرفة ثبات فقرات الاستبيان، وتحديد معامل ثبات أداة الدراسة؛
- المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري لتحديد الأهمية النسبية للاستجابات أفراد عينة الدراسة تجاه محاور و أبعاد أداة الدراسة، القيمة الاحتمالية، معامل الاختلاف؛
- معامل الارتباط بيرسون لايجاد

وقد تم اعتماد مقياس "ليكارث الثلاثي" ذو خمس درجات لتقييم إجابات أفراد العينة ، وقد احتسب العلاقات على أساس إعطاء (3) علامات لإجابة موافق ، و(2) علامتين للإجابة محايد، و(1) علامة واحدة لإجابة غير موافق.

الجدول رقم (2-3) : يوضح مقياس ليكارث الثلاثي

غير موافق	محايد	موافق
1	2	3

المصدر : تحليل بيانات الاستبيان باستخدام البرنامج SPSS من إعداد وليد عبد الرحمن الفرا

ولتحديد قيم المتوسط الحسابي ، كونها في فئة فيتم ذلك من خلال:

إيجاد : - المدى Range = أكبر قيمة - أصغر قيمة ، $2=1-3$

-تم قسمة المدى على عدد الفئات، $0.66=3/2$ وبعد ذلك يضاف (0.66) إلى الحد الأدنى للمقياس كالتالي:

{ 1.00 ، 1.66 } غير موافق (منخفض) ، { 1.67 ، 2.33 } محايد (متوسط) ، { 3.00 ، 3.34 } موافق (مرتفع).

المبحث الثاني: نتائج والمناقشة

سنتطرق في هذا المبحث إلى نتائج المتوصل إليها عن طريق التحليل الإحصائي لبرنامج الSPSS ومناقشتها.

المطلب الأول: نتائج الدراسة

أولا : عينة الدراسة وخصائصها

1: مجتمع الدراسة و اختبار العينة

يتمثل مجتمع الدراسة في جميع عمال لشركة الاسمنت عين توتة - تقرت- والمقدر عددهم 39 عامل ، حيث تم اختبار عينة قدرها 30 عامل وذلك بالاعتماد على مرجع uma sekaram منهجية البحث في العلوم الادارية : مدخل بناء المهارات ص 253.

الجدول (2-4): نموذج الدراسة (عدد العمال ، عدد الاستبيانات الموزة و المستردة)

الشركة	عدد العمال	عدد الاستبيانات الموزة	عدد الاستبيانات المفقودة	عدد الاستبيانات القابلة للتحليل
--------	------------	------------------------	--------------------------	---------------------------------

30	9	39	39	الإسمنت عين توتة - تقرت -
----	---	----	----	---------------------------

المصدر : من إعداد الطالبة

2 : معام ألفا كرو نباخ

تم استخدام طريقة ألفا كرو نباخ لقياس ثبات الاستبيان كطريقة لقياس الثبات و يبين الجدول (2-2) أن معام الثبات

الجدول رقم (2-5): معام الثبات (طريقة ألفا كرو نباخ)

المحور	البعد	عدد العبارات	معام الثبات ألفا كرونباخ
لوحة القيادة الاجتماعية	{التوظيف، الأجور، المناخ الاجتماعي، التكوين، الأمان، الانتاجية لكل مستخدم}	21	51.2
اثرها على الداء البشري	{ الغيابات ، التكوين، التوظيف، الساعات الإضافية }	13	60.5
المحورين معا	/	34	51.5

المصدر من إعداد الطالبة بناء على نتائج معطيات التحليل الإحصائي من برنامج الspss

ويتضح من خلال الجدول (2-4) ان قيمة معام الثبات ألفا كرونباخ لمحور هي (51.2 ٪) ، وقيمة الثبات لمحور هي (60.5 ٪) أما قيمة ثبات الاستبانة فقددر ب (51.5 ٪) و هذه القيمة مؤشر لصلاحية أة الدراسة (الاستبانة) للتطبيق بغرض تحقيق اهدافها من خلال الإجابة على الأسئلة. مما يشير إلى إمكانية ثبات النتائج التي يمكن أن نفسر عنها تطبيقها.

وبعد التأكد من الصدق الظاهري والبنائي وثبات الأداة أصبحت الأداة في صورتها النهائية كما يوضحها الملحق رقم (2).

ثانيا: خصائص وسمات عينة الدراسة

1: الجنس .

الجدول (2-6) : توزيع عينة الدراسة حسب الجنس

الفتة	التكرار	النسبة:٪
ذكور	26	٪. 86.7
إناث	4	٪.13.3
المجموع	30	٪.100

المصدر : من إعداد الطالبة بناء على نتائج معطيات التحليل الإحصائي من برنامج spss.

يوضح الجدول أعلاه أن غالبية أفراد العينة فيما يتعلق بالجنس من الذكور حيث بلغ عددهم (26) فردا بنسبة

(86.7٪) في حين بلغ عدد الإناث (4) بنسبة (13.3٪). وهذا راجع أن الذكور أثر إقبالا أو بدرجة كبيرة إلى

طبيعة قطاع و النشاط وطبيعة نظام العمل وقد يكون بسبب صعوبة هذه المهنة.

2: السن:

الجدول (2-7): توزيع عينة الدراسة حسب العمر

الفئة	التكرار	النسبة %
اقل من 30 سنة	13	43.3%
من 31-40 سنة	14	46.7%
من 41-50 سنة	3	10.0%
المجموع	30	100%

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على نتائج معطيات التحليل الإحصائي من برنامج ال spss

يوضح الجدول أعلاه أن غالبية أفراد العينة فيما يتعلق بفئات العمر أكبر من التكرارات في الفئة التي تقع أعمارها بين (31 - 40) سنة، حيث بلغت النسبة (46.7٪)، ثم تليها الفئة التي يتراوح اعمارها اقل 30 سنة بنسبة (43.3٪) في حين بلغت أقل نسبة في الفئة التي تفوق أعمارها (من 41-50) سنة بنسبة (10٪) وهذا يعود إلى أن المؤسسة وأقدميتها ويدل كذلك أن الجسم الإداري في الشركة جسم شباب وقوي قادر على بذل و العطاء ، مما يعني أنها مؤسسة حيوية مستقطبة للعمالة الشابة.

3: المستوى التعليمي.

الجدول (2-8): توزيع عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي

الفئة	التكرار	النسبة %
ثانوي	2	6.7%
جامعي	17	56.7%
شهادات أخرى	11	36.7%
المجموع	30	100%

المصدر: من إعداد بناء على نتائج معطيات التحليل الإحصائي من برنامج spss

يوضح الجدول أعلاه أغلبية أفراد العينة فيما يتعلق بالمستوى التعليمي كان أكبر عدد من التكرارات في المستوى جامعي حيث بلغ عددهم (17) فرداً أما بنسبة (56.7٪) ، أما فيما يتعلق بالمستوى شهادات أخرى حيث قدر عددهم (11) فرد بنسبة (36.7٪) ، وفي آخر مرتبة كان المستوى الثانوي ب(2) فرد بنسبة (6.7٪) .

4: الخبرة

الجدول (2-9): يمثل عينة الدراسة حسب الخبرة

الفترة	التكرار	النسبة٪
اقل 5 سنوات	6	٪20.0
من 5 إلى 10 سنوات	13	٪43.3
أكثر من 10 سنوات	11	٪36.7
المجموع	30	٪100

المصدر من إعداد الطالبة بناء على نتائج معطيات التحليل الإحصائي برنامج spss

يوضح الجدول أعلاه أن غالبية أفراد العينة فيما يتعلق بالخبرة المهنية حيازة لهم تتراوح من 5-10 سنوات خبرة في العمل بنسبة (35.8٪) ويليه من لهم خبرة أكثر من 10 سنوات خبرة بنسبة (36.7٪) ويليه من لديهم خبرة اقل من 5 سنوات على نسبة (20.0٪) وهذا يدل على تراكم الخبرات عبر السنوات العمل المؤسسة، وأن خبراتهم قديمة .

ثالثاً: نتائج تطبيق ابعاد فعالية لوحه القيادة الاجتماعية

الجدول (2-10): المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية ومستوى الأهمية للوحة القيادة

الاجتماعية

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	النحراف المعياري	الرتبة	المستوى
G					
01	عدد العمال في المؤسسة كاف لتأدية مختلف الوظائف	2.00	0.947	3	متوسط
02	ضمن تكرار ظاهرة ترك الوظيفة في المؤسسة	2.33	0.884	2	متوسط
03	عدد أيام العمل المطلوبة في المؤسسة تتناسب مع قدرات العامل	1.33	0.606	4	منخفض
04	يتوفر نظام الأجور المعتمدة	2.37	0.809	1	مرتفع

متوسط		0.81	2.00	جميع فقرات المحور	
محايد	3	0.788	2.00	05	الأجور يتوفر نظام الأجور المعتمدة في المؤسسة العدالة على المستوى الداخلي و الخارجي
متوسط	2	0.817	2.23	06	التغيرات التي تطرأ على مكونات الأجر تناسب مع إحتياجات المادية
منخفض	4	0.681	1.41	07	تحقق الساعات الإضافية نسب معتبرة بالنسبة لإجمالي الأجور
مرتفع	1	0.862	2.38	08	نظام الترقية في المؤسسة واضح ويطبق بكل شفافية
		0.787	2.11	جميع فقرات المحور	
منخفض	3	0.718	1.37	09	تتكرر ظاهرة الغيابات الغير مبررة في المؤسسة
منخفض	2	0.770	1.60	10	نسب الاقبال على الانتخابات المتعلقة المؤسسة معتبرة
متوسط	1	0.860	2.13	11	متوسط عدد العمال ثابت في المؤسسة
متوسط		0.782	1.7	جمع فقرات المحور	
مرتفع	2	0.814	2.40	12	تقدم المؤسسة تربصات داخلية و خارجية
متوسط	3	0.774	2.23	13	عدد العمال المساهمين في التربصات معتبرة
مرتفع	1	0.855	2.40	14	تتحمل المؤسسة تكاليف عالية في برنامج التكوين
مرتفع		2.443	2.34	جميع فقرات المحور	
منخفض	2	0.758	1.33	15	تتكرر حوادث العمل في المؤسسة
منخفض	3	0.365	1.07	16	عدد الأيام الضائعة جراء حوادث العمل معتبرة بالنسبة لايام العمل الكلية
متوسط	1	0.997	2.20	17	إمكانية التعرض لحوادث العمل كبيرة في المؤسسة
منخفض		0.70	1.53	جمع فقرات المحور	
مرتفع	2	0.776	2.53	18	الانتاجية لكل يساهم العمال في تحقيق معدلات عالية من رقم الأعمال

مرتفع	3	0.730	2.47	يقدم العمال القيمة المضافة اللازمة في العمل	19	مستخدم
مرتفع	4	0.718	2.37	التعويضات المتعلقة بعدد الأيام مدفوعة الأجر مقبولة	20	
مرتفع	1	0.711	2.67	يستفيد العامل من التعويضات المحددة من طرف الإدارة العليا	21	
مرتفع		0.733	2.51	جمع فقرات المحور		

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على نتائج معطيات التحليل الإحصائي من برنامج ال spss

- بالنسبة للتوظيف:

يظهر من خلال الجدول السابق ان المتوسط العام لفقرات هذا المتغير (التوظيف) هو (2.00) و الانحراف المعياري هو (0.81) وقد احتلت الفقرة رقم (4) " يتوفر نظام الأجر المعتمدة " المرتبة الأولى بانحراف معياري بلغ (2.37) وانحرف معياري (0.80) في حين جاءت الفقرة رقم (3) " عدد أيام العمل المطلوبة في المؤسسة تتناسب مع قدرات العامل " المرتبة الأخيرة بين هذا البعد بمتوسط حسابي (1.33) وانحراف معياري (0.606) كما يظهر من الجدول أن المتوسطات الحسابية لأغلب الفقرات هذا المتغير جاءت بدرجة متوسط ، مما يدل على عدم الاهتمام بالتوظيف بدرجة كبيرة .

- بالنسبة للأجور:

يظهر من خلال الجدول السابق ان المتوسط العام لفقرات هذا المتغير (الأجور) هو (2.21) و الانحراف المعياري هو (0.78) وقد احتلت الفقرة رقم (8) " نظام الترقية في المؤسسة واضح ويطبق بكل شفافية " المرتبة الأولى بانحراف معياري بلغ (2.38) وانحرف معياري (0.86) في حين جاءت الفقرة رقم (7) " تحقق الساعات الإضافية نسب معتبرة بالنسبة لإجمالي الأجر " المرتبة الأخيرة بين هذا البعد بمتوسط حسابي (1.41) وانحراف معياري (0.68) كما يظهر من الجدول أن المتوسطات الحسابية لأغلب الفقرات هذا المتغير جاءت بدرجة متوسط ، مما يدل على وضوح نظام الأجر في المؤسسة .

- بالنسبة للمناخ الاجتماعي:

يظهر من خلال الجدول السابق ان المتوسط العام لفقرات هذا المتغير (المناخ الاجتماعي) هو (1.7) و الانحراف المعياري هو (0.78) وقد احتلت الفقرة رقم (11) " متوسط عدد العمال ثابت في المؤسسة " المرتبة الأولى بانحراف معياري بلغ (2.13) وانحرف معياري (0.86) في حين جاءت الفقرة رقم (9) " تتكرر ظاهرة الغيابات الغير مبررة في المؤسسة " المرتبة الأخيرة بين هذا البعد بمتوسط حسابي (1.37) وانحراف معياري (0.71) كما يظهر من الجدول أن

المتوسطات الحسابية لأغلب الفقرات هذا المتغير جاءت بدرجة مرتفع ، مما يدل على قيام المسؤولين على مصلحة الموارد البشرية واضح بالنسبة للمناخ الإجتماعي .

- بالنسبة للتكوين:

يظهر من خلال الجدول السابق ان المتوسط العام لفقرات هذا المتغير (التكوين) هو (2.34) و الانحراف المعياري هو (0.75) وقد احتلت الفقرة رقم (14) " تتحمل المؤسسة تكاليف عالية في برنامج التكوين " المرتبة الأولى بانحراف معياري بلغ (2.40) وانحراف معياري (0.85) في حين جاءت الفقرة رقم (13) " عدد العمال المساهمين في التبرصات معتبرة " المرتبة الأخيرة بين هذا البعد بمتوسط حسابي (2.23) وانحراف معياري (0.77) كما يظهر من الجدول أن المتوسطات الحسابية لأغلب الفقرات هذا المتغير جاءت بدرجة مرتفع ، مما يدل على أن المؤسسة تقوم بدورات تكوينية للموظفين في اثناء معارفهم.

- بالنسبة للأمان:

يظهر من خلال الجدول السابق ان المتوسط العام لفقرات هذا المتغير (الأمان) هو (1.53) و الانحراف المعياري هو (0.70) وقد احتلت الفقرة رقم (17) " إمكانية التعرض لحوادث العمل كبيرة في المؤسسة " المرتبة الأولى بانحراف معياري بلغ (2.20) وانحراف معياري (0.99) في حين جاءت الفقرة رقم (16) " عدد الأيام الضائعة جراء حوادث العمل معتبرة بالنسبة لايام العمل الكلية " المرتبة الأخيرة بين هذا البعد بمتوسط حسابي (1.07) وانحراف معياري (0.37) كما يظهر من الجدول أن المتوسطات الحسابية لأغلب الفقرات هذا المتغير جاءت بدرجة منخفض ، مما يدل على أن هناك وجود مخاطر .

- بالنسبة لإنتاجية لكل مستخدم:

يظهر من خلال الجدول السابق ان المتوسط العام لفقرات هذا المتغير (الإنتاجية لكل مستخدم) هو (2.51) و الانحراف المعياري هو (0.73) وقد احتلت الفقرة رقم (21) " يستفيد العامل من التعويضات المحددة من طرف الإدارة العليا " المرتبة الأولى بانحراف معياري بلغ (2.67) وانحراف معياري (0.71) في حين جاءت الفقرة رقم (19) " يقدم العمال القيمة المضافة اللازمة في العمل " المرتبة الأخيرة بين هذا البعد بمتوسط حسابي (2.37) وانحراف معياري (0.71) كما يظهر من الجدول أن المتوسطات الحسابية لأغلب الفقرات هذا المتغير جاءت بدرجة مرتفع ، مما يدل على أن الموظفين يقدمون كل ما لديهم من أجل تنمية المؤسسة واطافة .

المطلب الثاني: اثر لوحة القيادة الاجتماعية على أداء المورد البشري

يبين الجدول (2-11) نتائج فقرات كل من المجالات الاربعة

المستوى	الرتبة	النحرف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرات	الرقم	
				عدد العمال في المؤسسة كاف لتأدية مختلف الوظائف	H	الغيابات
مرتفع	3	0.556	2.63	تضمن المؤسسة وظائف جديدة تتناسب مع إمكانية المؤسسة	22	
مرتفع	4	0.504	2.57	تتكرر ظاهرة ترك الوظيفة في المؤسسة	23	
مرتفع	1	0.183	2.97	عدد أيام العمل المطلوبة في المؤسسة تتناسب مع قررات العامل	24	
مرتفع	2	0.430	2.77	عدد العمال في المؤسسة كاف لتأدية مختلف الوظائف	25	
مرتفع		0.418	2.735	جميع فقرات المحور		
مرتفع	2	0.651	2.70	تساهم لوحة القيادة بتحديد خطة التكوين	26	التكوين
مرتفع	1	0.461	2.83	تساعد لوحة القيادة في تصميم برامج التكوين	27	
مرتفع	3	0.586	2.57	تساهم لوحة القيادة في تقييم العملية التكوينية	28	
مرتفع		0.566	2.7	جميع فقرات المحور		
مرتفع	1	0.346	2.87	تساعد لوحة القيادة في تحديد إحتياجات المؤسسة من العمال	29	التوظيف
مرتفع	2	0.346	2.87	تعمل لوحة القيادة دور هام في تعيين العامل المناسب في منصب عمله	30	
مرتفع	3	0.556	2.63	تساعد لوحة القيادة في إختيار الطريقة المناسبة للتوظيف	31	
مرتفع		0.416	2.79	جمع فقرات المحور		
مرتفع	3	0.521	2.73	تساعد لوحة القيادة في تحديد إحتياجات المؤسسة من العمال	32	الساعات
مرتفع	2	0.403	2.90	تعمل لوحة القيادة دور هام في تعيين	33	الاضافية

				العامل المناسب في منصب عمله		
مرتفع	1	0.000	3.00	تساعد لوحة القيادة في إختيار الطريقة المناسبة للتوظيف	34	
مرتفع		0.308	2.87	جميع فقرات المحور		

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على نتائج معطيات التحليل الإحصائي من برنامج ال spss

1- بالنسبة للغيابات

يظهر من خلال الجدول السابق ان المتوسط العام لفقرات هذا المتغير (الغيابات) هو (2.77) و الانحراف المعياري هو (0.418) وقد احتلت الفقرة رقم (24) "تركز المؤسسة على تطبيق نظام السلامة يسعى لتقليل حوادث العمل" المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (2.97) وانحراف معياري (0.183) في حين جاءت الفقرة رقم (23) "يصعب استخدام العطل المرضية في المؤسسة نتيجة للإجراءات المتخذة في مجال الموارد البشرية" المرتبة الأخيرة بين هذا البعد بمتوسط حسابي (2.57) وانحراف معياري (0.504) كما يظهر من الجدول أن المتوسطات الحسابية لأغلب الفقرات هذا المتغير جاءت بدرجة مرتفع ، مما يدل على أن لوحة القيادة تساهم في توفير الأمان وحماية العمال من حوادث العمل.

2- بالنسبة للتكوين:

يظهر من خلال الجدول السابق ان المتوسط العام لفقرات هذا المتغير (التكوين) هو (2.7) و الانحراف المعياري هو (0.566) وقد احتلت الفقرة رقم (27) "تساعد لوحة القيادة في تصميم برامج التكوين" المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (2.83) وانحراف معياري (0.461) في حين جاءت الفقرة رقم (28) "تساهم لوحة القيادة في العملية التكوينية" المرتبة الأخيرة بين هذا البعد بمتوسط حسابي (2.57) وانحراف معياري (0.586) كما يظهر من الجدول أن المتوسطات الحسابية لأغلب الفقرات هذا المتغير جاءت بدرجة مرتفع ، مما يدل على اعتماد المؤسسة على لوحة قيادة أثناء تصميم برامج التكوين.

3- بالنسبة للتوظيف

يظهر من خلال الجدول السابق ان المتوسط العام لفقرات هذا المتغير (للتوظيف) هو (2.79) و الانحراف المعياري هو (0.416) وقد احتلت الفقرة رقم (29) "تساعد لوحة القيادة في تحديد احتياجات المؤسسة من العمال" المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (2.87) وانحراف معياري (0.346) في حين جاءت الفقرة رقم (30) "تعمل لوحة القيادة دور هام في تعيين العامل المناسب في منصب عمله" المرتبة الأخيرة بين هذا البعد بمتوسط حسابي (2.63) وانحراف معياري (0.556) كما يظهر من الجدول أن المتوسطات الحسابية لأغلب الفقرات هذا المتغير جاءت بدرجة مرتفع ، مما يدل على مساهمة لوحة القيادة في توفير يد عاملة بالقدر الكافي لتلبية متطلبات المؤسسة.

4- بالنسبة للساعات الإضافية

يظهر من خلال الجدول السابق ان المتوسط العام لفقرات هذا المتغير (الساعات الإضافية) هو (2.87) و الانحراف المعياري هو (0.308) وقد احتلت الفقرة رقم (33) "تستخدم لوحة القيادة في تقييم ساعات العمل الخاصة بكل عامل " المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (3.00) وانحرف معياري (0.000) في حين جاءت الفقرة رقم (32) "من خلال لوحة القيادة تمكن تحديد الساعات الاضافية اللازمة لكل عامل " المرتبة الأخيرة بين هذا البعد بمتوسط حسابي (2.73) وانحراف معياري(0.521) كما يظهر من الجدول أن المتوسطات الحسابية لأغلب الفقرات هذا المتغير جاءت بدرجة مرتفع ، مما يدل على مساهمة لوحة القيادة في تقييم ساعات العمل الاضافية الخاصة بكل عامل.

الجدول رقم (2-12): معامل الارتباط بين فاعلية لوحة القيادة و المورد البشري

اثر لوحة القيادة الاجتماعية على الاداء المورد البشري			
المتغير	معامل الارتباط	المعنوية	التكرار
لوحة القيادة الاجتماعية	0.928	0.001	30

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على نتائج معطيات التحليل الإحصائي من برنامج ال spss

من خلال الجدول السابق نلاحظ أن معامل بيرسون للعلاقة بين لوحة القيادة الاجتماعية ومدى فعاليتها على هذه النتائج أن هناك تفاعل بينهما حيث بلغت (92.8%) عند مستوى المعنوية (0.01) .

الصدق الداخلي لفقرات المجال الأول التوظيف

الجدول رقم (2-13): معامل الارتباط بيرسون بين كل فقرة من فقرات المحور الأول ودرجة الحرية الكلية له

المحور	الرقم	الفقرة	معامل الارتباط	مستوى النوعية
التوظيف	1	عدد العمال في المؤسسة كاف لتأدية مختلف الوظائف	0.623	0.0001
	2	تضمن المؤسسة وظائف جديدة تتناسب مع إمكانية المؤسسة	0.520	0.002
	3	تتكرر ظاهرة ترك الوظيفة في المؤسسة	0.250	0.123
	4	عدد أيام العمل المطلوبة في المؤسسة تتناسب مع قررات العامل	0.389	0.020

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على نتائج معطيات التحليل الإحصائي من برنامج ال spss

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن معاملات الارتباط بين كمال فقرة من فقرات التوظيف والتي تتراوح بين (0.250، 0.623) عند مستوى دلالة أقل من (0.05) حيث تبين أنه مستوى الدلالة لكل فقرة من المجال اقل من (0.01) وهذا ما يجعل فقرات المجال الأول صادقة .

الصدق الداخلي لفقرات المحور الثاني الأجور

الجدول رقم (2-14): معامل الارتباط بيرسون بين كل فقرة من فقرات المحور الثاني ودرجة الكلية له

المحور	الرقم	الفقرة	معامل الارتباط	مستوى المعنوية
الأجور	1	يتوفر نظام الأجور المعتمدة في المؤسسة العدالة على المستوى الداخلي و الخارجي	0.569**	0.0001
	2	التغيرات التي تطرأ على مكونات الأجر تتناسب مع إحتياجات المادية	0.566**	0.0001
	3	تحقق الساعات الإضافية نسب معتبرة بالنسبة لإجمالي الأجور	0.742**	0.0001
	4	نظام الترقية في المؤسسة واضح ويطبق بكل شفافية	0.761**	0.0001

من إعداد الطالبة بناء على نتائج معطيات التحليل الإحصائي من برنامج ال spss

يوضح الجدول رقم (2-14) معاملات الارتباطي كل فقرة من فقرات المجال الثاني (الأجور) و المعدل الكلي لفقراته ، والذي يبين ان معاملات الارتباط تتراوح ما بين (0.566، 0.761) ودالة عند مستوى دلالة (0.01) ، حيث إن مستوى الدلالة لكل فقرة اقل من (0.01)، وبذلك تعتبر فقرات المجال الثاني صادقة لما وضعت لقياسه .

الصدق الداخلي لفقرات المحور الثالث المناخ الاجتماعي

الجدول رقم (2-14): معاملات الارتباط بيرسون بين كل فقرة من فقرات المجال الثالث و الدرجة الكلية له

المحور	الرقم	الفقرة	معامل الارتباط	مستوى المعنوية
المناخ الاجتماعي	1	تتكرر ظاهرة الغيابات الغير مبررة في المؤسسة	0.663**	0.0001
	2	نسب الاقبال على الانتخابات المتعلقة المؤسسة معتبرة	0.638**	0.0001
	3	متوسط عدد العمال ثابت في المؤسسة	0.842**	0.0001

من إعداد الطالبة بناء على نتائج معطيات التحليل الإحصائي من برنامج ال spss

جدول رقم (2-14) يبين معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المناخ الإجتماعي و المعدل الكلي لفقراته، والذي يبين أن معاملات الارتباط تتراوح ما بين (0.38، 0.842) و الدالة عند مستوى دلالة (0.01)، حيث إن مستوى الدلالة لكل فقرة اقل من (0.01) ، وبذلك تعتبر فقرات المجال الثالث صادقة لما وضعت لقياسه.

الصدق الداخلي لفقرات المحور الرابع التكويني

الجدول رقم (2-15): معاملات الارتباط بيرسون بين كل فقرة من فقرات المحور الرابع والدرجة الكلية له

المحور	الرقم	الفقرة	معامل الارتباط	مستوى المعنوية
التكويني	1	تقدم المؤسسة تربصات داخلية و خارجية	0.678**	0.000
	2	عدد العمال المساهمين في التربصات معتبرة	0.832**	0.000
	3	تتحمل المؤسسة تكاليف عالية في برنامج التكوين	0.668**	0.000

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على نتائج معطيات التحليل الإحصائي من برنامج ال spss

يبين الجدول رقم (2-15) معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال الرابع التكويني والمعدل الكلي لفقراته، والذي يبين ان معاملات الارتباط تتراوح ما بين (0.668، 0.877) و الدالة عند مستوى دلالة (0.01) ، حيث إن مستوى الدلالة لكل فقرة اقل من (0.01)، وبذلك تعتبر فقرات المجال الثاني صادقة لما وضعت لقياسه.

الصدق الداخلي لفقرات المحور الخامس الأمان

الجدول (2-16): معاملات الارتباط بيرسون بين كل فقرة من فقرات المحور الخامس والدرجة الكلية له

المحور	الرقم	الفقرة	معامل الارتباط	مستوى المعنوية
الأمان	1	تتكرر حوادث العمل في المؤسسة	0.480**	0.000
	2	عدد الأيام الضائعة جراء حوادث العمل معتبرة بالنسبة لايام العمل الكلية	0.811**	0.000
	3	إمكانية التعرض لحوادث العمل كبيرة في المؤسسة	0.688**	0.000

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على نتائج معطيات التحليل الإحصائي من برنامج ال spss

يبين الجدول رقم (2-15) معاملات الارتباط يبين كل فقرة من فقرات المحور الخامس (الأمان) و المعدل الكلي لفقراته، والذي يبين ان معاملات الارتباط تتراوح ما بين (0.480، 0.811) ودالة عند مستوى (0.01) ، حيث إن مستوى الدلالة لكل فقرة اقل من (0.01) ، وبذلك تعتبر فقرات المحور الخامس صادقة لما وضعت لقياسه.

الصدق الداخلي لفقرات المحور السادس الانتاجية لكل مستخدم

الجدول (2-17): معاملات الارتباط بيرسون بين كل فقرة من فقرات المحور السادس والدرجة الكلية له

المحور	الرقم	الفقرة	معامل الارتباط	المستوى المعنوية
الانتاجية لكل مستخدم	1	يساهم العمال في تحقيق معدلات عالية من رقم الأعمال	0.433**	0.002
	2	يقدم العمال القيمة المضافة اللازمة في العمل	0.664**	0.0001
	3	التعويضات المتعلقة بعدد الأيام مدفوعة الأجر مقبولة	0.214	0.148
	4	يستفيد العامل من التعويضات المحددة من طرف الإدارة العليا	0.761**	0.0001

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على نتائج معطيات التحليل الإحصائي من برنامج ال spss

يبين الجدول رقم (2-16) معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المحور الخامس (الأمان) و المعدل الكلي لفقراته، والذي يبين ان معاملات الارتباط تتراوح ما بين (0.214، 0.761) ودالة عند مستوى (0.01)، حيث إن مستوى الدلالة لكل فقرة اقل من (0.01)، وبذلك تعتبر فقرات المحور الخامس صادقة لما وضعت لقياسه.

الصدق الداخلي لفقرات المحور السابع أثر لوحة القيادة الإجتماعية على الغيابات

الجدول (2-18): معاملات الارتباط بيرسون بين كل فقرة من فقرات المحور السابع والدرجة الكلية له

المحور	الرقم	الفقرة	معامل الارتباط	مستوى المعنوية
الغيابات	1	النظام المعمول به في المؤسسة يحد من الغيابات الغير مبررة	0.782**	0.0001
	2	يصعب استخدام العطل المرضية في المؤسسة نتيجة لإجراءات المتخذة في مجال الموارد البشرية	0.916**	0.0001
	3	تركز المؤسسة على تطبيق نظام السلامة يسعى لتقليل حوادث العمل	0.844**	0.0001
	4	الاجراءات المتخذة منقبل المؤسسة تعطي حلا لمسؤولي المصالح فيما يتعلق بالعطل الأموية لتأدية وظائفهم	0.788	0.0001

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على نتائج معطيات التحليل الإحصائي من برنامج ال spss

يبين الجدول رقم (2-18) معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المحور السابع (الغيابات) و المعدل الكلي لفقراته، والذي يبين ان معاملات الارتباط تتراوح ما بين (0.1782، 0.916) ودالة عند مستوى (0.01)، حيث إن مستوى الدلالة لكل فقرة اقل من (0.01)، وبذلك تعتبر فقرات المحور التاسع صادقة لما وضعت لقياسه.

الصدق الداخلي لفقرات المحور الثامن أثر لوحة القيادة الإجتماعية على التكوين

الجدول (2-19): معاملات الارتباط بيرسون بين كل فقرة من فقرات المحور الثامن والدرجة الكلية له

المحور	الرقم	الفقرة	معامل الارتباط	مستوى المعنوية
التكوين	1	تساهم لوحة القيادة بتحديد خطة التكوين	0.692	0.0001
	2	تساعد لوحة القيادة في تصميم برامج التكوين	0.792*	0.0001
	3	تساهم لوحة القيادة في تقييم العملية التكوينية	0.749	0.0001

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على نتائج معطيات التحليل الإحصائي من برنامج ال spss

يبين الجدول رقم (2-19) معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المحور الثامن (التكوين) و المعدل الكلي لفقراته، والذي يبين ان معاملات الارتباط تتراوح ما بين (0.695، 0.792) ودالة عند مستوى (0.01)، حيث إن مستوى الدلالة لكل فقرة اقل من (0.01)، وبذلك تعتبر فقرات المحور الخامس صادقة لما وضعت لقياسه.

الصدق الداخلي لفقرات المحور التاسع أثر لوحة القيادة الإجتماعية على التوظيف

الجدول (2-20): معاملات الارتباط بيرسون بين كل فقرة من فقرات المحور التاسع والدرجة الكلية له

المحور	الرقم	الفقرة	معامل الارتباط	مستوى المعنوية
التوظيف	1	تساعد لوحة القيادة في تحديد إحتياجات المؤسسة من العمال	0.788**	0.0001
	2	تعمل لوحة القيادة دور هام في تعيين العامل المناسب في منصب عمله	0.758	0.0001
	3	تساعد لوحة القيادة في إختيار الطريقة المناسبة للتوظيف	0.600	0.0001

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على نتائج معطيات التحليل الإحصائي من برنامج ال spss

يبين الجدول رقم (2-20) معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المحور الخامس (الأمان) و المعدل الكلي لفقراته، والذي يبين ان معاملات الارتباط تتراوح ما بين (0.600، 0.788) ودالة عند مستوى (0.01)، حيث إن مستوى الدلالة لكل فقرة اقل من (0.01)، وبذلك تعتبر فقرات المحور الخامس صادقة لما وضعت لقياسه.

الصدق الداخلي لفقرات المحور العاشر أثر لوحة القيادة الإجتماعية على التوظيف

الجدول (2-21): معاملات الارتباط بيرسون بين كل فقرة من فقرات المحور العاشر والدرجة الكلية له

المحور	الرقم	الفقرة	معامل الارتباط	مستوى المعنوية
الساعات الإضافية	1	تساعد لوحة القيادة في تحديد إحتياجات المؤسسة من العمال	0.640	0.0001
	2	تعمل لوحة القيادة دور هام في تعيين العامل المناسب في منصب عمله	0.818	0.0001
	3	تساعد لوحة القيادة في إختيار الطريقة المناسبة للتوظيف	0.905	0.0001

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على نتائج معطيات التحليل الإحصائي من برنامج ال spss

يبين الجدول رقم (2-21) معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المحور الخامس (الأمان) و المعدل الكلي لفقراته، والذي يبين ان معاملات الارتباط تتراوح ما بين (0.640، 0.905) ودالة عند مستوى (0.01)، حيث إن مستوى الدلالة لكل فقرة اقل من (0.01)، وبذلك تعتبر فقرات المحور الخامس صادقة لما وضعت لقياسه.

خلاصة الفصل

في الأخير ومن خلال الدراسة الميدانية تبينت العديد من الحقائق، سواء كانت بقدرات المؤسسة أو العوامل التي ساهمت بشكل كبير في ضمان استمرارها وتفوقها ، إلا أن ذلك لا يعني غياب بعض النقائص و النقاط السلبية التي يجب أن تعمل من أجل حلها و تجاوزها، ولعل أبرز هذه النقائص ما يتعلق لوحدة القيادة الاجتماعية، و أداء المورد البشري، و اتضح من خلال هذا الفصل أن لوحدة القيادة الاجتماعية تلعب دورا مهما في المساهمة في تحسين أداء المورد البشري ، كما يتفاعل المورد البشري مع البيئة الاجتماعية حيث يتحلى بالكثير من سماتها و خصائصها . ومن أجل عرض النتائج المتوصل إليها قمنا بتقسيم الفصل إلى مبحثين:

المبحث الأول تعرضنا فيه إلى الطريقة والأدوات والدراسة الميدانية أما المبحث الثاني كان لعرض نتائج الدراسة الميدانية وتحليلها ومناقشتها .

الخاتمة

الخاتمة :

من خلال الدراسة التي اشتملت عليها بحثنا هذا و التي تهدف إلى معرفة أثر أبعاد لوحة القيادة الاجتماعية على أداء المورد البشري في مؤسسة الاسمنت عين توتة - تقرت -، تم التوصل إلى ما يلي:

توصلنا إلى الإجابة على الاشكالية الرئيسية كيف تساهم لوحة القيادة الاجتماعية في تحسين مؤشرات المورد البشري في مؤسسة الاسمنت عين توتة - تقرت -؟

النتائج اختبار الفرضيات :

✓ الفرضية الأولى: من خلال الجانب النظري للوحة القيادة الاجتماعية يتضح أن هناك معايير معتمدة لقياس لوحة القيادة الاجتماعية في مختلف المقاربات النظرية وهذا ما نؤكد صحة الفرضية .

✓ الفرضية الثانية: من خلال النتائج المتوصل إليها في برنامج spss توصلنا إلى :
النسبة للتوظيف:

يظهر من خلال نتائج برنامج spss تبين ان المتوسط العام لفقرات هذا المتغير (التوظيف) هو (2.00) و الانحراف المعياري هو (0.81) بدرجة متوسط .
النسبة للأجور:

يظهر من خلال الجدول السابق ان المتوسط العام لفقرات هذا المتغير (الأجور) هو (2.21) و الانحراف المعياري هو (0.78) بدرجة متوسط.
نظام الأجور في المؤسسة .
بالنسبة للمناخ الاجتماعي:

يظهر من خلال نتائج برنامج spss تبين ان المتوسط العام لفقرات هذا المتغير (المناخ الاجتماعي) هو (1.7) و الانحراف المعياري هو (0.78) بدرجة متوسط .
بالنسبة للتكوين:

يظهر من خلال برنامج spss ان المتوسط العام لفقرات هذا المتغير (التكوين) هو (2.34) و الانحراف المعياري هو (0.75) بدرجة متوسط
بالنسبة للأمان:

يظهر من نتائج برنامج spss تبين ان المتوسط العام لفقرات هذا المتغير (الأمان) هو (1.53) و الانحراف المعياري هو (0.70) بدرجة منخفض.

بالنسبة لإنتاجية لكل مستخدم

يظهر من نتائج برنامج spss تبين ان المتوسط العام لفرقات هذا المتغير (الإنتاجية لكل مستخدم) هو (2.51) و الانحراف المعياري هو (0.73) بدرجة مرتفع، لهذا فإن مؤشرات لها دورا في المؤسسة وهذا ما يثبت صحة الفرضية الثانية .

الفرضية الثالثة :

من خلال النتائج المتوصل إليها في برنامج spss تبين يظهر من خلال الجدول السابق ان المتوسط العام لفرقات هذا المتغير (الغيابات) هو (2.77) و الانحراف المعياري هو (0.418) بدرجة مرتفع ، لجدا يمكن القول أن لوحة القيادة تساهم في شكل كبير في التقليل من الغيابات ، وهذا ما ثبت صحة الفرضية الثالثة.

الفرضية الرابعة:

من خلال النتائج المتحصل عليها في برنامج spss علاقة ذو دلالة احصائية تبين أن هناك ارتباط لييجابيا بين اثر لوحة القيادة و التكوين وهذا ما تبين من خلال الجدول رقم(2-19) حيث أن المؤسسة تقوم بعملية التكوين من خلال لوحة القيادة . وعليه يمكن تقبل الفرضية.

الفرضية الخامسة :

من خلال النتائج المتحصل عليها في برنامج spss علاقة ذو دلالة احصائية تبين أن هناك ارتباط لييجابيا بين اثر لوحة القيادة و التوظيف وهذا ما تبين من خلال الجدول رقم(2-20) حيث تساعد لوحة القيادة في زيادة احتياجات التوظيف ،وعليه يمكن تقبل الفرضية.

الفرضية السادسة

من خلال النتائج المتحصل عليها في برنامج spss علاقة ذو دلالة احصائية تبين أن هناك ارتباط لييجابيا بين اثر لوحة القيادة و الساعات الإضافية وهذا ما تبين من خلال الجدول رقم (2-21) تساعد في تصميم برنامج الساعات الإضافية ،وعليه يمكن تقبل الفرضية.

نتائج الدراسة :

المطروحة و الإجابة على التساؤلات الدراسة، وهذا بهدف فعالية لوحة القيادة الاجتماعية على تحسين أداء المورد البشري والذي حاولنا من خلاله دراسة الإشكالية على أرض الواقع و تطبيق آليات و مؤشرات الدراسة حول عينة من العمال في المؤسسة الاسمنت عين توتة بتفرت و التي بلغ عددها 30 عينة و الوقوف على فعالية لوحة القيادة الاجتماعية على الثقافة التنظيمية وقد توصلنا إلى جملة من النتائج المتوصل إليها من خلال فرضيات الدراسة وهي كما يلي:

-تساهم لوحة القيادة في التسيير الحسن للمورد البشري من خلال احتوائها على مجموعة من المؤشرات؛

- من خلال مؤشرات الغيابات ظهر أن لوحة القيادة تساهم في نقص الغيابات ؛
- كذلك تساهم في معرفة نقص التوظيف ومتابعته؛
- تساعد لوحة القيادة تخطيط برنامج الساعات الإضافية.

الاقتراحات:

- ضرورة الفهم الجيد للوحة القيادة الاجتماعية والاهتمام بالموارد البشري ؛
- ضرورة الاهتمام بلوحة القيادة الاجتماعية لاهتمامها في مجالات المذكورة سابقا ؛
- تعظيم وتفعيل مجالات لوحة القيادة الاجتماعية لفاعليتها؛
- تقوية العلاقات في المؤسسة من خلال إقامة نشاطات ترفيهية بين العمال.

أفاق الدراسة

وفي الأخير يبقى جانب البحث مفتوحا في موضوع دراستنا هذه بالجانب الثقافي باعتبار أن الأبحاث متواصلة في هذا المجال ويمكن للباحث تناول إشكالية أخرى ولهذا نقترح مواضيع:

- 1 معوقات نظام لوحة القيادة في المؤسسات الإقتصادية.
- 2 دور لوحة القيادة الاجتماعية في تحسين أداء المؤسسات المصرفية .
- 3 اثر أنظمة المعلومات الذكية في تفعيل دور لوحة القيادة الاجتماعية.

قائمة

المصادر والمراجع

قائمة المراجع

- 1- السعيد عبد الرزاق بن حسين، إقتصاد وتسيير المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر
- 2- خالد محمد بن حمدان، محمد صبحي إدريس، الإستراتيجية والتخطيط الإستراتيجي منهج معاصر، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن.
- 3- راوية حسن، إدارة الموارد البشرية رؤية مستقبلية، دار الجامعة الاسكندرية، مصر، 2003.
- 4- عبد الله حمد محمد الجاسمي، أثر الحوافز المادية و المعنوية في تحسين الأداء العاملين في وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان، مذكرة ماجستير، جامعة عمان، 2010-2011.
- 5- علاء فرحان طالب، الحوكمة و الأداء المالي الإستراتيجي، دار الصفاء عمان.
- 6- ناصر دادي عدون ، كعزوي ليندة وهواسي هجيرة ، المؤسسة الإقتصادية مراقبة التسيير في (حالة البنوك)، دار المحمدية العامة، 2003.

ثانيا: المقالات والدوريات

- 1- عبد المليك مزهودة، "الأداء بين الكفاءة و الفعالية: مفهوم وتقييم" مجلة العلوم الانسانية، العدد الأول، جامعة بسكرة، 2011.
- 2- حسين صادق، تقويم الأداء في المؤسسات الاجتماعية، مجلة جامعة دمشق، العدد الأول، دمشق سوريا، 2012.
- 3- Bernard Mortory. Contrôle de gestion social. Librairie vuibert. Paris.1999.
- 4- Gervais m, control de gestion, Economica, paris,9eme ,Edition,2009.
- 5- Lannoy Jacks, le précis de gestion dentreprise, Edition Nathan, paris, France,1997.
- 6- Hadj slimane Hind, Bentayeb Hidayt, Les fondements de la performance RH et son evaluation par la RSE, universite Abou Bakr Belkaid Telemcen (intervention).

ثالثا: الدراسات

- 1- احمد بونقيب، دور لوحة القيادة في زيادة فعالية مراقبة التسيير، مذكرة ماجستير، غير منشورة، جامعة مسيلة، 2006.
- 2- الرجم خالد بعنوان " اثر نظام معلومات الموارد البشرية على أداء العاملين" دراسة حالة مؤسسة شيء سطييف خلال 2011، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة الماجستير في علوم التسيير.

- 3- أمال نقايس، فعالية لوحة القيادة الاجتماعية في تحسين أداء المورد البشري، مذكرة ماستر ، جامعة ورقلة، 2014-
2015.
- 4- بختة هدار، دور معايير السلامة والصحة المهنية في تحسين الأداء العاملين في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ،
مذكرة ماستر منشور، جامعة ورقلة.
- 5- باسم عمروش، دور أدوات مراقبة التسيير في ترشيد عملية إتخاذ القرار المؤسسة ، مذكرة ماجستير غير منشورة
، جامعة ورقلة 2013.
- 6- بو حديد ليلي بعنوان " دور لوحة القيادة الاجتماعية في تقييم أداء الموارد البشرية في المؤسسة الصناعية" دراسة
ميدانية لشركة الاسمنت عين توتة- باتنة- مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير تخصص تسيير
المنظمات سنة 2014-2015.
- 7- سوسي عبد الوهاب ،الفعالية التنظيمية، تحديد المحتوى و القياس بإستعمال اسلوب لوحة القيادة، اطروحة دكتوراه،
غير منشورة ،جامعة الجزائر 3، 2004،.
- 8- سمية مصباح بعنوان " دور لوحة القيادة في تسيير الموارد البشرية " دراسة حالة مؤسسة سونلغاز توزيع شرق قسنطينة
مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير تخصص موارد بشرية 2010.
- 9- عبد الله حمد محمد الجاسمي، أثر الحوافز المادية و المعنوية في تحسين الأداء العاملين في وزارة التربية والتعليم بسلطنة
عمان، مذكرة ماجستير، جامعة عمان، 2010-2011.
- 10- طارق لوازن، دور لوحة القيادة في قياس وتقييم أداء الموارد البشرية دراسة حالة مؤسسة ليند غاز للغازات الصناعية
ورقلة، مذكرة ماستر، قسم علوم التسيير، جامعة ورقلة، 2012-2013.
- 11- صفاء لشهب، نظام مراقبة التسيير وعلاقته باتخاذ القرار، مذكرة ماجستير، غير منشورة، فرع إدارة الأعمال، جامعة
الجزائر، 2005-2006.

الملاحق



الملحق (1-2) استمارة الاستبيان

كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير

قسم : علوم التسيير

التخصص: تدقيق ومراقبة التسيير

استبيان



أخي الكريم ...أختي الكريمة ...

تحية طيبة وبعد :-

تقوم الباحثة بإعداد مذكرة التخرج الموسومة "فعالية لوحة القيادة الاجتماعية في تحسين أداء المورد البشري " *دراسة ميدانية في مؤسسة الاسمنت الوحدة التجارية تقرت بتقوت* . وذلك استكمالا لمتطلبات الحصول على شهادة ماستر في تخصص تدقيق ومراقبة التسيير .

نضع بين يديك هذا الاستبيان ونرجو منك التكرم بمساعدتنا في الاجابة على الاسئلة المطروحة ونظرا لاجابتكم من أهمية في الوصول إلى نتائج الدراسة ،نرجو منكم إعطاءنا جزءا من وقتكم و ذلك بوضع علامة (x) أمام الاجابة التي تعبر عن رأيكم ، علما أن هذه المعلومات ستبقى سرية ولن تستخدم إلا لغرض البحث العلمي .

شكرا لكم على حسن تعاونكم

الباحثة: عيشاوي سلاف

جامعة قاصدي مرباح - ورقلة -

القسم الأول: - المعلومات الشخصية -

الرجاء وضع علامة (x) في المربع التي تتفق مع حالتك:

أ- الجنس : ذكر أنثى

ب- العمر : أقل من 30 من 31-40 41-50

ت- المستوى التعليمي : أقل من ثانوي جامعي شهادات اخرى

ث- الخبرة : أقل من 5 سنوات 5-10 سنوات أكثر من 10 سنوات

المحور	الرقم	الفقرات	موافق	محايد	غير موافق
التوظيف	01	عدد العمال في المؤسسة كاف لتأدية مختلف الوظائف			
	02	ضمن تكرار ظاهرة ترك الوظيفة في المؤسسة			
	03	عدد أيام العمل المطلوبة في المؤسسة تتناسب مع قدرات العامل			
	04	يتوفر نظام الأجور المعتمدة			
الأجور	05	يتوفر نظام الأجور المعتمدة في المؤسسة العدالة على المستوى الداخلي و الخارجي			
	06	التغيرات التي تطرأ على مكونات الأجر تتناسب مع إحتياجات المادية			
	07	تحقق الساعات الإضافية نسب معتبرة بالنسبة لإجمالي الأجور			
	08	نظام الترقية في المؤسسة واضح ويطبق بكل شفافية			
المناخ الاجتماعي	09	تتكرر ظاهرة الغيابات الغير مبررة في المؤسسة			
	10	نسب الاقبال على الانتخابات المتعلقة المؤسسة معتبرة			
	11	متوسط عدد العمال ثابت في المؤسسة			
التكوين	12	تقدم المؤسسة تریصات داخلية و خارجية			
	13	عدد العمال المساهمين في التریصات معتبرة			
	14	تتحمل المؤسسة تكاليف عالية في برنامج التكوين			
الأمان	15	تتكرر حوادث العمل في المؤسسة			
	16	عدد الأيام الضائعة جراء حوادث العمل معتبرة بالنسبة لايام العمل الكلية			
	17	إمكانية التعرض لحوادث العمل كبيرة في المؤسسة			
الانتاجية لكل مستخدم	18	يساهم العمال في تحقيق معدلات عالية من رقم الأعمال			
	19	يقدم العمال القيمة المضافة اللازمة في العمل			
	20	التعويضات المتعلقة بعدد الأيام مدفوعة الأجر مقبولة			
	21	يستفيد العامل من التعويضات المحددة من طرف الإدارة العليا			

2- اثر لوحة القيادة الموارد البشرية على أداء المورد البشري

المحاور	الرقم	الفقرات	موافق	محايد	غير موافق
الغيابات	21	عدد العمال في المؤسسة كاف لتأدية مختلف الوظائف			
	22	تضمن المؤسسة وظائف جديدة تتناسب مع إمكانية المؤسسة			
	23	تتكرر ظاهرة ترك الوظيفة في المؤسسة			
	24	عدد أيام العمل المطلوبة في المؤسسة تتناسب مع قرات العامل			
	25	عدد العمال في المؤسسة كاف لتأدية مختلف الوظائف			
التكوين	26	تساهم لوحة القيادة بتحديد خطة التكوين			
	27	تساعد لوحة القيادة في تصميم برامج التكوين			
	28	تساهم لوحة القيادة في تقييم العملية التكوينية			
التوظيف	29	تساعد لوحة القيادة في تحديد إحتياجات المؤسسة من العمال			
	30	تعمل لوحة القيادة دور هام في تعيين العامل المناسب في منصب عمله			
	31	تساعد لوحة القيادة في إختيار الطريقة المناسبة للتوظيف			
الساعات الاضافية	32	تساعد لوحة القيادة في تحديد إحتياجات المؤسسة من العمال			
	33	تعمل لوحة القيادة دور هام في تعيين العامل المناسب في منصب عمله			
	34	تساعد لوحة القيادة في إختيار الطريقة المناسبة للتوظيف			

الملحق (2-2): قائمة الأساتذة المحكمين

المحكمين	درجة العلمية
رجم خالد	أستاذة مساعدة
بن عراية الحاج	أستاذة مساعدة - أ -
قريشي محمد الصغير	أستاذ مساعد - أ -

الفهرس

الفهرس

الصفحة	العنوان
I	دعاء
II	الإهداء
III	الشكر
IV	ملخص الدراسة
V	فهرس المحتويات
VI	قائمة الجداول
VIII	قائمة الإشكال
IX	قائمة الملاحق
أ-	مقدمة عامة
الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية للوحة القيادة الاجتماعية و اداء المورد البشري	
2	تمهيد
3	المبحث الأول: الأدبيات النظرية للوحة القيادة الاجتماعية والأداء مورد البشري
3	المطلب الأول: الاطار النظري لمفهوم لوحة القيادة الاجتماعية ومكوناتها
3	الفرع الأول: لوحة القيادة بصفة عامة
3	أولاً: مفهوم لوحة القيادة
3	ثانياً: خصائص لوحة القيادة
4	ثالثاً: انواع لوحة القيادة
4	رابعاً: مكونات لوحة القيادة
6	الفرع الثاني: لوحة القيادة الاجتماعية

6	أولاً: مفهوم لوحة القيادة الاجتماعية
6	ثانياً: أهمية لوحة القيادة الاجتماعية
7	ثالثاً: مراحل إعداد لوحة القيادة الاجتماعية
8	رابعاً: محتويات لوحة القيادة الاجتماعية
9	الفرع الثالث: فعالية لوحة القيادة في تحسين أداء المورد البشري
10	المطلب الثاني: الإطار النظري للأداء المورد البشري
10	الفرع الأول: مفهوم الأداء المورد البشري وأهميته
10	أولاً: مفهوم الأداء المورد البشري
10	ثانياً: أهمية الأداء
11	الفرع الثاني: مكونات ومحددات الأداء البشري
11	أولاً: مكونات الأداء
11	ثانياً: محددات أداء المورد البشري
11	ثالثاً: أنواع الأداء
14	الفرع الثالث: معايير أداء المورد البشري
15	المبحث الثاني: الدراسات السابقة
15	المطلب الأول: الدراسات السابقة ذات الصلة
15	أولاً: الدراسات السابقة باللغة العربية
16	ثانياً: الدراسات السابقة باللغة الأجنبية
17	المطلب الثاني: مقارنة الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة
19	خلاصة الفصل
الفصل الثاني : الدراسة الميدانية	
21	تمهيد

22	المبحث الأول : الطرق و الأدوات المستخدمة في الدراسة
22	المطلب الأول : الطريقة
24	المطلب الثاني : الأدوات الإحصائية المستخدمة
27	المبحث الثاني : النتائج و المناقشة
27	المطلب الأول : النتائج المتوصل إليها
33	المطلب الثاني : المناقشة
42	خلاصة الفصل
44	خاتمة
47	المراجع
50	الملاحق
56	الفهرس