

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة قاصدي مرباح-ورقلة-
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير



مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة الماستر أكاديمي
الميدان: علوم اقتصادية علوم التسيير وعلوم تجارية
شعبة: علوم مالية ومحاسبة
التخصص: تدقيق ومراقبة التسيير

بغوان:

دور لوحة القيادة الاجتماعية في تحسين أداء الأفراد دراسة حالة مؤسسة سونلغاز مديرية توزيع الكهرباء والغاز للسنة 2016-2017

من إعداد الطالبة: نورة حروز

نوقشت وأجيزت بتاريخ: 2018/05/23

أمام اللجنة المكونة من السادة:

رئيسا	جامعة ورقلة	أستاذ محاضرا	الأستاذ (ة): عبد الله مايو
مشرفا	جامعة ورقلة	أستاذ محاضرا	الأستاذ (ة): الحاج عرابة
مناقشا	جامعة ورقلة	أستاذ محاضرا	الأستاذ (ة): محمد عادل عياض

السنة الجامعية: 2018/2017

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة قاصدي مرباح-ورقلة-
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير



مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة الماستر أكاديمي
الميدان: علوم اقتصادية علوم التسيير وعلوم تجارية
شعبة: علوم مالية ومحاسبة
التخصص: تدقيق ومراقبة التسيير

بغوان:

دور لوحة القيادة الاجتماعية في تحسين أداء الأفراد

دراسة حالة مؤسسة سونلغاز مديرية توزيع الكهرباء والغاز
للوسط SDC وحدة ورقلة خلال الفترة (2016-2017)

من إعداد الطالبة: نورة حروز

نوقشت وأجيزت بتاريخ: 2018/05/23

أمام اللجنة المكونة من السادة:

رئيسا	جامعة ورقلة	أستاذ محاضرا	الأستاذ (ة): عبد الله مايو
مشرفا	جامعة ورقلة	أستاذ محاضرا	الأستاذ (ة): الحاج عرابة
مناقشا	جامعة ورقلة	أستاذ محاضرا	الأستاذ (ة): محمد عادل عياض

السنة الجامعية: 2018/2017

الإهداء

أهدي ثمرة جهدي البسيط والمتواضع إلى أعز الناس إلى قلبي والذين لا أستطيع
أن أوفيها حقها مهما فعلت، إلى روح الوالدين العزيزين رحمهما الله.
كما أهديه إلى جميع إخوتي من الكبير إلى الصغير وإلى كل الأصدقاء ومن
ساعدني في إنجازه ولو بكلمة أو ابتسامة صادقة.
وإلى كل عمال قسم الاقتصاد.

نورة.....

الشكر

بسم الله الرحمن الرحيم والصلاة والسلام على سيدنا محمد صلى الله عليه وسلم
نحمد الله ونشكره إلى ما وفقنا إليه في انجاز هذا العمل.
أتقدم بعظيم الشكر إلى الأستاذ المؤطر " الحاج عرابة " الذي كان لي خير سند
في انجاز هذا العمل كما أشكره على نصائحه النيرة كما لا ننسى أن نتقدم بالشكر
والعرفان إلى الأستاذين المحترمين " بوعمامة خامرة " ، " عبد الرؤوف حجاج " .
كما لا أنسى كذلك كل من ساعدني في إنجاز هذا العمل من قريب أو بعيد.
والشكر الكثير إلى لجنة التقييم.

نورة.....

ملخص البحث:

تهدف هذه الدراسة إلى إبراز دور لوحة القيادة الاجتماعية في تحسين أداء الافراد، ولذلك حاولنا من خلال هذه الدراسة الاجابة على اشكالية البحث المتمثلة في معرفة دور لوحة القيادة الاجتماعية في تحسين أداء الافراد؟ ولمعالجة هذه الاشكالية قمنا بإجراء دراسة نظرية وتطبيقية للموضوع، باستخدام بعض الادوات المستعملة في البحث العلمي والمتمثلة في المقابلة الشخصية والملاحظة، وذلك عن طريق دراسة حالة لمؤسسة سونلغاز مديرية التوزيع ورقلة، وعلى اثره تم التوصل الى مجموعة من النتائج واهمها: لوحة القيادة الاجتماعية في المؤسسة ليست مطابقة لكل المقاييس النظرية خاصة فيما يتعلق بعرض المؤشرات لأنها لا تقوم بعرضها كلها، عدم الاهتمام بالأشكال البيانية في عرضهم للوحة القيادة الاجتماعية. وفي الاخير توصلت الدراسة الى مجموعة من التوصيات أهمها توعية مسؤولي المؤسسة الاقتصادية بدور لوحة القيادة الاجتماعية في تحسين أداء الافراد وبالتالي التحسين العام للمؤسسة.

الكلمات المفتاحية:

لوحة القيادة الاجتماعية، تحسين أداء ، أفراد، مؤسسة سونلغاز

Abstract:

This study aims to highlight the role of the social dashboard in improving the performance of individuals. Therefore , in this study, we tried to answer the research problem of knowing the role of the of the social dashboard in improving the performance of individuals. In order to address this problem, we conducted a theoretical and applied study of the subject, using some of the tools used in the scientific research, namely the personal interview and observation, through a case study of the Sonlgaz directorate of distribution ouargla. A number of results were reached matching all the theoretical measures, especially with regard to the presentation of the indicators because they are not all displayed, the luck of interest in the graphs in their presentation of the social dashboard . in the end, the study reached a number of recommendations, the most important of which is to raise the awareness of the officials of the economic institution about the role of the social leadership in improving the performance of individuals and thus the general improvement of the institution.

Key words: social dashboard , improved performance , individuals , sonlegaz foundation.

قائمة المحتويات

الصفحة	العنوان
III	الإهداء
IV	الشكر
V	الملخص
VI	قائمة المحتويات
VII	قائمة الجداول
VIII	قائمة الأشكال
IX	قائمة الملاحق
X	قائمة الاختصارات والرموز
ب	المقدمة
الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية للوحة القيادة الاجتماعية	
03	تمهيد
04	المبحث الأول: الأدبيات النظرية لأداء الأفراد ولوحة القيادة الاجتماعية
16	المبحث الثاني: الأدبيات التطبيقية للوحة القيادة الاجتماعية وأداء الأفراد
22	خلاصة الفصل
الفصل الثاني: دراسة ميدانية للموضوع على مستوى مؤسسة سونلغاز مديرية التوزيع ورقلة	
24	تمهيد
25	المبحث الأول: طريقة وأدوات الدراسة
29	المبحث الثاني: النتائج والمناقشة
50	خلاصة الفصل
52	الخاتمة
55	قائمة المراجع
59	الملاحق
65	الفهرس

قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
13	أهم مؤشرات لوحة القيادة الاجتماعية	1-1
20	مقارنة بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية	2-1
25	بطاقة فنية للمؤسسة	1-2
31	لوحة القيادة الاجتماعية النموذجية للمؤسسة	2-2
33	عدد العمال لشهر أكتوبر لسنتي 2016-2017	3-2
34	مناصب التوظيف لشهر أكتوبر لسنة 2017	4-2
36	طبيعة وعدد الحصص والمشاركين في التكوين في شهر أكتوبر لسنة 2017	5-2
37	طبيعة الغيابات لسنتي 2016-2017	6-2
38	عدد العمال لشهر نوفمبر لسنتي 2016-2017	7-2
39	مناصب التوظيف لشهر نوفمبر لسنة 2017	8-2
40	طبيعة وعدد الحصص والمشاركين في التكوين لشهر نوفمبر لسنة 2017	9-2
41	عدد العمال لشهر ديسمبر لسنتي 2016-2017	10-2
42	طبيعة وعدد الحصص والمشاركين لتكوين شهر ديسمبر لسنة 2017	11-2
43	مناصب التوظيف لشهر ديسمبر لسنة 2017	12-2
44	طبيعة الغيابات لشهر ديسمبر لسنتي 2016-2017	13-2
45	مؤشر الأجور لشهر ديسمبر لسنتي 2016-2017	14-2
48	تنقيط العمال	15-2
48	التقييم الدوري السنوي	16-2

قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
27	الهيكل التنظيمي لقسم الموارد البشرية	1-2
33	عدد العمال لشهر أكتوبر لسنتي 2016-2017	2-2
35	مناصب التوظيف لشهر أكتوبر لسنة 2017	3-2
38	عدد العمال لشهر نوفمبر لسنتي 2016-2017	4-2
39	مناصب التوظيف لشهر نوفمبر لسنة 2017	5-2
41	عدد العمال لشهر ديسمبر لسنتي 2016-2017	6-2
42	مناصب التوظيف لشهر ديسمبر لسنة 2017	7-2

قائمة الملاحق

الصفحة	عنوان الملحق	رقم الملحق
59	عدد العمال ومناصب التوظيف لشهر أكتوبر لسنتي 2016-2017	01
59	طبيعة وعدد الحصص والمشاركين في التكوين لشهر أكتوبر لسنة 2017	02
60	طبيعة الغيابات لشهر أكتوبر لسنتي 2016-2017	03
60	مؤشر الأجور لشهر أكتوبر لسنتي 2016-2017	04
61	عدد العمال ومناصب التوظيف لشهر نوفمبر لسنتي 2016-2017	05
61	طبيعة وعدد الحصص والمشاركين في التكوين لشهر نوفمبر لسنة 2017	06
62	عدد العمال ومناصب التوظيف لشهر ديسمبر لسنتي 2016-2017	07
62	طبيعة وعدد الحصص والمشاركين في التكوين لشهر ديسمبر لسنة 2017	08
63	طبيعة الغيابات لشهر ديسمبر لسنتي 2016-2017	09
63	مؤشر الأجور لشهر ديسمبر لسنتي 2016-2017	10

قائمة الاختصارات والرموز

الاختصارات	المعنى
EGA	الشركة كهرباء وغاز الجزائر
SDC	شركة سونلغاز مديرية التوزيع
SPA	شركة ذات أسهم

المقدمة

أ- توطئة

نظرا للتغيرات التي شهدتها المؤسسة الاقتصادية، وكذلك التطورات الحاصلة في إدارة الموارد البشرية فقد أجبرت هذه الأخيرة على تجديد طرق إدارة الموارد البشرية حتى تواكب كل التحديات التي تواجهها حتى تصل إلى تحقيق أهدافها المسطرة التي وجدت من أجلها. وفي هذا الإطار عمل العديد من الباحثين على إعادة لفت أنظار مسيري المؤسسات إلى أهمية تقييم أداء الموارد البشرية عبر تطوير أداء تكميلية عملية التقييم هذه تكون أكثر مرونة وأكثر مصداقية وتساعد المسيرين على اتخاذ القرارات الاجتماعية المناسبة والسريعة وتمكنهم من المتابعة الجيدة لأداء الأفراد.

تعد لوحة القيادة الاجتماعية من أهم الأدوات المستعملة لمراقبة تسيير الأفراد من خلال المؤشرات القياسية الموجودة فيها بحيث تساعد المسيرين في عملية المتابعة بالشكل الملائم أو الجيد لأداء الأفراد العاملين وبالتالي تساهم في تحسين أدائهم وأداء المؤسسة ككل.

ب- إشكالية الدراسة:

- مما سبق يمكن صياغة الإشكالية الرئيسية للموضوع بالشكل التالي:

- ما دور لوحة القيادة الاجتماعية في تحسين أداء الأفراد؟

ومن خلال هذه الإشكالية نطرح الأسئلة الفرعية التالية:

✓ هل لوحة القيادة الاجتماعية في مؤسسة سونغاز مطابقة لكل المقاييس النظرية خاصة طريقة عرض المؤشرات وتقديمها؟

✓ ما هي محددات أداء الأفراد العاملين بالمؤسسة محل الدراسة؟

✓ هل تساهم لوحة القيادة الاجتماعية المطبقة في المؤسسة محل الدراسة في تحسين أداء الأفراد العاملين فيها؟

ت- فرضيات الدراسة:

للإجابة على التساؤلات المطروحة يمكن صياغة الفرضيات التالية:

1- لوحة القيادة الاجتماعية لمؤسسة سونغاز مطابقة للمقاييس النظرية خاصة فيما يتعلق بعرض المؤشرات وتقديمها للمسيرين؟

2- محددات أداء الأفراد العاملين بالمؤسسة محل الدراسة هي الدافعية والقدرة و إدراك الدور في أداء عمل معين.

3- تساهم لوحة القيادة الاجتماعية المطبقة في المؤسسة (محل الدراسة) في تحسين أداء الأفراد العاملين فيها من خلال استخراج الانحرافات ووضع الإجراءات التصحيحية في الوقت المناسب

ث- مبررات اختيار موضوع الدراسة: من مبرراتنا لاختيار هذا الموضوع نجد:

- الرغبة الشخصية في دراسة الموضوع.

- التخصص المدروس يتوافق مع موضوع الدراسة.

- الرغبة في معرفة دور لوحة القيادة الاجتماعية وتأثيرها في تحسين أداء الفرد.
- محاولة لفت اهتمام المسيرين في المؤسسة محل الدراسة لأهمية لوحة القيادة الاجتماعية ودورها في تحسين أداء الفرد.

ج- أهمية الدراسة:

تتجسد أهمية دراسة هذا الموضوع في إبراز أهمية دور لوحة القيادة الاجتماعية في تحسين أداء الأفراد، وكذا السعي وراء معالجة أهم المواضيع ذات الصلة بأداء العاملين داخل المؤسسة الاقتصادية بصفة عامة والمؤسسات الوطنية الجزائرية بصفة خاصة من خلال دراسة حالة مؤسسة سونلغاز - مديرية توزيع الكهرباء والغاز ورقلة".

ح- أهداف الدراسة:

- معرفة شكل وطريقة إعداد لوحة القيادة الاجتماعية للمؤسسة محل الدراسة؛
- معرفة مدى دقة منهجية عرض واستخدام لوحة القيادة الاجتماعية في المؤسسة محل الدراسة.
- فهم آلية تطبيق لوحة القيادة الاجتماعية في المؤسسة محل الدراسة ومعرفة مختلف الوسائل والوثائق المستعملة فيها.

خ- حدود الدراسة:

- الحدود المكانية: كانت الدراسة في مؤسسة سونلغاز مديرية توزيع الكهرباء والغاز ورقلة.
- الحدود الزمنية: فترة الدراسة كانت وثائق المؤسسة لسنة 2016 - 2017.
- الحدود البشرية: مسيرين مصالح قسم الموارد البشرية.

د- منهج الدراسة والأدوات المستخدمة:

للإجابة على الإشكالية المطروحة ودراسة الفرضيات تم الاعتماد على المنهج الوصفي في الفصل الأول وهو المنهج الذي يتاح من خلاله توضيح الجوانب النظرية للموضوع، أما الفصل الثاني المتعلق بالدراسة الميدانية فقد اعتمد استخدام منهج دراسة الحالة لإسقاط ما تم التطرق إليه في الجانب النظري للدراسة عن طريق استخدام الملاحظة العلمية والمقابلة الشخصية مع الاستعانة بالوثائق المقدمة من طرف المؤسسة محل الدراسة.

ذ- مرجعية الدراسة:

لدراسة هذا الموضوع اعتمدنا مجموعة من المراجع المتمثلة في الكتب والمذكرات والمجلات العلمية في الجانب النظري، أما ما اعتمدناه في الجانب التطبيقي كان على وثائق المؤسسة التي لها علاقة بموضوع الدراسة.

ر- صعوبات الدراسة: من الصعوبات التي واجهتنا نذكر:

- صعوبة الحصول على المعلومات والوثائق الكاملة والمناسبة من المؤسسة محل الدراسة.
- إهمال المسيرين للموضوع وعدم تقديم المساعدة الكافية.

ز- هيكل الدراسة:

الفصل الأول بعنوان الأدبيات النظرية للموضوع و بدوره قسم إلى مبحثين: المبحث الأول: بعنوان الأدبيات النظرية للوحة القيادة الاجتماعية وأداء الأفراد: حيث تناول البعد النظري لتحسين الأداء ولوحة القيادة الاجتماعية والمبحث الثاني: كان بعنوان الأدبيات التطبيقية للموضوع، أما الفصل الثاني: فكان بعنوان الدراسة الميدانية حيث خصص لدراسة حالة وهو مقسم إلى مبحثين، المبحث الأول بعنوان طريقة وأدوات الدراسة والمبحث الثاني خصص لعرض النتائج ومناقشتها وفي الأخير الخاتمة التي ستعرض اختبار الفرضيات والنتائج المتوصل إليها والتوصيات وآفاق الدراسة.

الفصل الأول

الأدبيات النظرية والتطبيقية
للموضوع

تمهيد:

يعتبر العنصر البشري هو المحرك الرئيسي في المؤسسة ومن أهم الموارد التي تساعد المؤسسة في رفع مستواها إلى الأعلى، لذلك وجب على المؤسسة الاهتمام واعتماد لوحة القيادة من أجل تحسين أداء أفرادها وعليه يسهل عليها تحقيق الأهداف المسطرة فمن خلال لوحة القيادة الاجتماعية يمكن كشف الانحرافات ووضع الإجراءات التصحيحية المناسبة وفي الوقت المناسب.

وفي هذا الفصل سوف نتطرق لمفاهيم حول أداء الأفراد ولوحة القيادة الاجتماعية، ومن هذا المنطلق سوف نتطرق إلى مبحثين: المبحث الأول الأدبيات النظرية للوحة القيادة الاجتماعية وأداء الأفراد، المبحث الثاني الأدبيات التطبيقية للموضوع.

المبحث الأول: الأدبيات النظرية لأداء الأفراد ولوحة القيادة الاجتماعية

تعتبر لوحة القيادة الاجتماعية أداة هامة في مراقبة سير أداء الأفراد والتي من خلالها يتم استخراج الانحرافات وتحسين أداء الافراد وفي هذا المبحث سوف نتطرق في المطلب الاول الى أساسيات متعلقة بأداء الافراد، أما المطلب الثاني أساسيات حول لوحة القيادة.

المطلب الأول: أساسيات متعلقة بأداء الأفراد

سننتظر في هذا المطلب الى المفاهيم المتعلقة بالأداء في الفرع الأول، أما الفرع الثاني فيتناول مفاهيم متعلقة بتقييم الاداء.

الفرع الأول: مفاهيم متعلقة بالأداء:

أولاً: مفهوم الأداء الواسع:

يختلف مفهوم الأداء الواسع باختلاف الجهة التي تستخدمه حيث يمكن أن يشمل الأرباح إذا تعلق الأمر بمالكي المؤسسة أو يعني المردودية والقدرة على المنافسة عند مسيري المؤسسة، أما بالنسبة للعامل فقد يعني الأجر الجيد والمنح.¹

ثانياً: مفهوم الأداء الفردي: هناك عدة تعاريف متعلقة بالأداء الفردي نذكر منها:²

التعريف الأول: "هو تنفيذ الموظف لأعماله ومسؤولياته التي تكلفه بها المنظمة أو الجهة التي ترتبط وظيفته بها، ويعني النتائج، التي يحققها الموظف في المنظمة".

التعريف الثاني: "كل جهد بشري يستهدف إيجاد المنفعة أو زيادتها سواء كان جهداً علمياً أو إرشادياً أو تريبوياً أو إدارياً أو تنظيمياً أو غير ذلك مما يقوم به الإنسان".

التعريف الثالث: "يشير الأداء إلى درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد، وهو يعكس الكيفية التي يحقق أو يشبع بها الفرد متطلبات الوظيفة".

التعريف الرابع: "كما يعرف الأداء بأنه المستوى الذي يحققه الفرد العامل عند قيامه بعمله من حيث كمية وجودة العمل المقدم من طرفه".

1- بن حروف جلية، "دور المعلومات المالية في تقييم الأداء المالي للمؤسسة واتخاذ القرارات"، مذكرة ماجستير في علوم التسيير، تخصص: مالية المؤسسة، جامعة أحمد بوقرة، بومرداس 2009/2008، ص72.

2- نفايس أمال، "فاعلية لوحة القيادة الاجتماعية في تحسين أداء الموارد البشرية"، مذكرة مقدمة الاستكمال نيل شهادة الماستر، تخصص: تدقيق ومراقبة التسيير جامعة ورقلة، 2015، ص3.

ثالثا: أهمية قياس الأداء:

إن أهمية الأداء يمكن أن تظهر من خلال ثلاث أبعاد: نظريا وتجريبيا وإداريا فمن الناحية النظرية يمثل الأداء مركز الإدارة حيث تحتوي جميع المنطلقات الإدارية على مضامين ودلالات تخص الأداء سواء بشكل ضمني أو بشكل مباشر، ويرجع السبب في ذلك إلى أن الأداء يمثل الاختيار الزمني للاستراتيجية المتبعة من قبل الإدارة، أما من الناحية التجريبية فتظهر أهمية الأداء من خلال استخدام أغلب دراسات وبحوث الإدارة للأداء لاختيار الاستراتيجيات المختلفة والعمليات الناتجة عنها. وأما من الناحية الإدارية فإن أهمية الأداء تظهر واضحة من خلال الاهتمام الكبير والمتميز من قبل إدارات المؤسسات للأداء ونتائجه والتحولات التي تجري في هذه المؤسسات اعتمادا على نتائج الأداء.³

رابعا: مكونات الأداء:⁴

✓ **كمية العمل:** تعبر عن مقدار الطاقة العقلية والجسمية والنفسية 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 والجودة ومدى مطابقتها للجهد المبذول للمواصفات ففي بعض أنواع

الأعمال قد لا تهم سرعة الأداء بقدر ما تهم نوعية وجودة الجهد المبذول؛

✓ **نمط إنجاز العمل:** يقصد به الطريقة التي يؤدي بها الفرد عمله ويقاس بعض الحركات والوسائل والطرق التي

قام بها العامل في أدائه لعمله.

خامسا: محددات الأداء الفردي:⁵

الأداء الوظيفي من الأثر الصافي لجهود الفرد التي تبدأ بالدافعية والقدرات ثم إدراك الدور، وعليه سوف نوضح

أهم محددات الأداء البشري فيما يلي:

✓ **الدافعية الفردية:** يجب أن تتوفر لدى الفرد دافعية العمل وقد يكون 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 الفرد أن يدرك ويفهم دوره في المنظمة، لأنه يوجد أفراد يبذلون جهودا

فائقة ويكون مقبولا.

³ - خالد محمد بن حمدان، محمد صبحي إدريس، الاستراتيجية: منهج معاصر، دار اليازوي العالمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2007، ص 384.

⁴ - نقاييس أمال، مرجع سابق، ص 4.

⁵ - مرجع سابق، ص 5.

الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية للموضوع

الفرع الثاني: مفاهيم متعلقة بتقييم الأداء

أولاً: مفهوم تقييم الأداء:

يعتبر تقييم الأداء أحد الوظائف المتعارف عليها في إدارة الأفراد والموارد البشرية في المنظمات الحديثة وهذه الوظيفة ذات مبادئ وممارسات علمية مستقرة.

وتقييم الأداء هو نظام يتم من خلاله تحديد مدى كفاءة أداء العاملين لأعمالهم، ويحتاج الأمر أن يكون العاملون قد قضوا فترة زمنية في أعمالهم، وبشكل يمكن القيام بتقييم أدائهم خلالها.⁶

ثانياً: تقييم أداء العاملين:

فتقييم الأداء الفردي لأداء العاملين، يعني تحليل وتقييم أنماط ومستويات أدائهم وتعاملهم وتحديد درجة كفاءتهم الحالية والمتوقعة فهو بما يهيئه من معلومات عن نقاط القوة والضعف من فترة لأخرى يعد وسيلة لتحسين الأداء من خلال تعظيم نقاط القوة وتقليل نقاط الضعف.⁷

ثالثاً: أهمية تقييم أداء العاملين:

من خلال عملية تقييم الأداء الفردي، تستطيع المنظمة أن تعيد النظر في سياساتها وبرامجها وإجراءاتها وعلى الأخص في مجالات التدريب والإشراف، فتستطيع الإدارة أن تحكم من خلال تقييم الأداء الفردي على مدى نجاح الاختيار، لأن التقييم يكشف عما إذا كان الفرد المناسب مكلفاً بالوظيفة التي تتفق مع قدراته وميوله ومؤهلاته وتستطيع الإدارة عن طريق تقييم الأداء الفردي أن تحكم على مدى سلامة الاختيارات التي تجربها للعاملين، وتتمكن من أن تقيم وظيفة التدريب ومدى نجاح برامج التدريب في تنمية وتطوير العاملين.⁸

رابعاً: استخدامات تقييم أداء العاملين:⁹

المجالات التي يكون نظام تقييم الأداء فاعلاً فيها هي:

✓ تخطيط الموارد البشرية: إذ أوضحت نتائج التقييم أن قصور أداء بعض العاملين لا يرجع إلى قصور قدراتهم ومهاراتهم بل يرجع إلى عدم انسجامها مع متطلبات وظائفهم وأهم أصلح في وظائف أخرى.

✓ تقويم سياسة الاختيار: إذا تبين أن قصور الأداء أو أنماط التعامل يرجع لنقص أو ضعف في قدرات أغفل تجربها خلال عملية الاختيار، وبذلك يمكن إدراك هذه الثغرات ومنع تكرارها مستقبلاً.

✓ تقويم سياسة التعيين والنقل الإداري: إذ تبين أن نواحي القصور ترجع إلى عدم تناسب قدرات ومهارات

الأفراد مع متطلبات وظائفهم.

⁶- أحمد ماهر، إدارة المورد البشرية الدار الجامعية، ط 6، الإسكندرية، 2017، ص 104.

⁷- قدرى حسن، إدارة الأداء المتميز: قياس الأداء -تقييم الأداء- تحسين الأداء- مؤسسيا وفرديا، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2014-2015، ص 252.

⁸-مرجع سابق، ص 253.

⁹- قدرى حسن، مرجع سابق، ص 266-267.

الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية للموضوع

- ✓ رسم أو تقويم سياسة التدريب والتطوير: إذا تبين أن نواحي القصور راجعة إلى عدم كفاءة أنشطة تدريبية مثل تحديد الاحتياجات التدريبية أو تصميم البرامج، أو طرق التدريب.
- ✓ رسم أو تقويم سياسة الأجور والحوافز: إذا تبين أن نواحي القصور ترجع إلى انخفاض المعنويات وضعف دوافع العمل بسبب قصور مستويات الأجور والحوافز عن مستوى أعباء الأداء أو أن الحوافز المادية ككل لا تتناسب مع معدلات التحسين في الأداء وتعامل العاملين؛
- ✓ تخطيط سياسات وبرامج الترقية والتدرج الوظيفي: من خلال ما يكشف عنه التقييم من مهارات قيادية وتنظيمية تؤهل أصحابها للنجاح في وظائف على نفس المستوى أو أعلى معنويًا؛
- ✓ كشف ما قد يتواجد من قصور في مهارات الاتصال لدى الرؤساء: إذا تبين قصور فهم المرؤوسين لأهداف ومفهوم ومعايير التقييم والتوجيهات بشأن الطرق والأساليب المخططة للأداء؛
- ✓ مساعدة المرؤوسين موضع التقييم في التعرف على نقاط الضعف ومجالات التقويم: إمكانات تجنب الأولى وتعظيم الثانية.

خامسا: مفهوم تحسين الأداء:

هو التعرف على جوانب القوة والضعف في أداء المنظمة أو الأفراد، واتخاذ الإجراءات والأفعال والممارسات اللازمة لتصحيح الأخطاء¹⁰.

سادسا: إجراءات تحسين الأداء:¹¹

من أهم الأهداف العملية لتقويم الأداء وإدارته هو تحسين الأداء من خلال الخطوات التالية:

- ✓ الأسباب الرئيسية لمشاكل الأداء: لا بد من تحديد أسباب الانحراف في أداء العاملين عن الأداء المعياري إذ أن تحديد الأسباب ذو أهمية لكل عامل؛
- ✓ تطوير خطة عمل للوصول إلى الحلول: تمثل خطة العمل اللازمة للتقليل من مشكلات الأداء، ووضع الحلول لها، بالتعاون بين الإدارة والعاملين من جهة والاستشاريين الاختصاصيين في مجال تطوير وتحسين الأداء فاللقاءات المباشرة والآراء المفتوحة وعدم السرية في كشف الحقائق والمعلومات حول الأداء مباشرة إلى العاملين تساهم في وضع الحلول المقنعة للعاملين وتحسين أدائهم وإزالة مشكلات الأداء،
- ✓ الاتصالات المباشرة: إن الاتصالات بين المشرفين والعاملين ذات أهمية في تحسين الأداء ولا بد من تحديد محتوى الاتصال وأسلوبه وأنماط الاتصال المناسبة.

¹⁰ - قاري حسن، مرجع سابق، ص 346.

¹¹ - سهيلة محمد عباس. إدارة الموارد البشرية: مداخل استراتيجي، دار وائل للنشر، الطبعة الثانية، 2006، ص 157-158.

المطلب الثاني: أساسيات متعلقة بلوحة القيادة.

سنتطرق في هذا المطلب الى ماهية لوحة القيادة في الفرع الاول، أمل في الفرع الثاني لوحة القيادة الاجتماعية

الفرع الأول: ماهية لوحة القيادة

1-تعريف لوحة القيادة:¹²

تأخذ لوحة القيادة عدة تعاريف منها:

✓ التعريف الأول:

عرفها(Nobertg) بأنها "مجموعة هامة من المؤشرات الإعلامية التي تسمح بالحصول على نظرة شاملة للمجموعة كلها والتي تسمح باتخاذ الإجراءات التوجيهية في التسيير وهذا لبلوغ الأهداف المسطرة ضمن استراتيجية المؤسسة".

✓ التعريف الثاني: (Michel Gervai)

عرفت لوحة القيادة بأنها "عبارة عن نظام للمعلومات يسمح بمعرفة دائمة وسريعة للبيانات الضرورية لمراقبة تسيير المؤسسة على المدى القصير وأداء المسؤولين".

✓ التعريف الثالث:

يعرف (Fernandez) لوحة القيادة بأنها أداة لقياس الأداء وتسجيل القيادة الجيدة لأنشطة المؤسسة من أجل تطويرها وتعمل على خفض معدلات عدم التأكد في تحمل الخطر والتكيف مع التغيرات.

2/ مستعملو لوحة القيادة: "إن لوحة القيادة أداة تسيير مستعملة من طرف كل المسؤولين مدراء الإدارات، مسؤولو

الأقسام، رؤساء المشاريع، رؤساء المصانع، رؤساء الورشات، أمناء المخازن، مدراء البيع... إلخ

بما أن هناك عدة لوحات قيادة في المؤسسة فإن لكل مسؤول لوحة قيادة خاصة به ويرتبط محتواها وفقا لطبيعة وظيفته وأهدافها أي (توضع تحت تصرف كل المسؤولين الخاضعين لسلطة هذا المسؤول)، حيث يجب أن يطلعهم على محتواها لتكون أداة عملية حقيقية¹³.

3/ مزايا وأهمية لوحة القيادة:¹⁴

✓ المزايا: من مزايا لوحة القيادة ما يلي:

- نظام سهل الاستعمال ويسهل ممارسة المسؤولين ؛

- يساعد في تقييم الأداء في المدى القصير؛

¹² - لشهب صفاء، نظام مراقبة التسيير وعلاقته باتخاذ القرار، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 2005/2006، ص 130.

¹³ - الوزان طارق، دور لوحة القيادة في قياس وتقييم أداء الموارد البشرية، مذكرة ماستر في علوم التسيير، تخصص: تدقيق ومراقبة التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير،

جامعة قاصدي مرباح ورقلة، 2012/2013، ص 03.

¹⁴ - بوديار زهية، جباري شوقي، لوحة القيادة كأسلوب فعال لاتخاذ القرار في المؤسسة، الملتقى الدولي صنع القرار في المؤسسة الاقتصادية، جامعة مسيلة 2009، ص 06.

الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية للموضوع

- تساهم في اتخاذ القرارات؛
 - تهدف للاستعمال الأمثل لوسائل الاستغلال؛
 - توضح وظيفة المؤسسة ومحيطها؛
 - توجه المسؤولين بإعطاء العناية والاهتمام بمصلحة المؤسسة؛
 - تساهم في إمكانية التفاوض اللازم بين أرباب الشركات بهدف تدعيم وتطوير السبل الإيجابية؛
 - تمكن من الاستغلال الفوري للمعلومات.
- ✓ **الأهمية:** تأخذ لوحة القيادة أهمية خاصة باعتبارها نظام يساعد على ممارسة المسؤوليات. وتبرز أهميتها في:

أ- عند وضع خطة المؤسسة:

- إلزام كل مسؤول بوضع خطط تتناسب مع خطط الأقسام الأخرى؛
 - إشراك جميع الإداريين في وضع الأهداف؛
 - المساعدة على وضع سياسات واضحة مقدما؛
 - تنظيم وتحديد المسؤولية لكل مستوى إداري وكل فرد، وتحديد مراكز المسؤولية تبعا لذلك.
- ب- خلال سير نشاط المؤسسة:

- وضع كل العناصر اللازمة للرقابة وكشف الانحرافات والمساهمة في تقديم الإجراءات التصحيحية؛
- تحديد نوعية المعطيات المستعملة وإرسالها إلى المستويات العليا؛

4/ أنواع لوحة القيادة: 15

أخذت لوحة القيادة تنوعا في أشكالها حسب طبيعة المسؤوليات المتواجدة في المؤسسة كما يلي:

- أ- **لوحة قيادة الاستغلال (الوظيفية):** توضع بشكل يجعل منها وسيلة مساعدة لتقييم أداء وظيفة ما، حيث توفر المعلومات المباشرة والمفهومة في ظرف زمني ملائم وبدورها تنفرع إلى:
- ✓ **لوحة قيادة مالية:** تمدنا بجميع المعلومات المتعلقة بالحالة المالية للمؤسسة عن مداخيل، تكاليف، أجور، علاوات، تكاليف خارج الاستغلال... إلخ؛
 - ✓ **لوحة قيادة اجتماعية:** هذه اللوحة تمدنا بجميع المعلومات عن المستخدمين المهنية منها والاجتماعية (عدد المستخدمين، الإطارات، التوظيف، التكوين، حوادث العمل... إلخ).
 - ✓ **لوحة قيادة تقنية:** هذه اللوحة تمس الجانب التقني (عدد الآلات، حالات العطب، الصيانة... إلخ).
 - ✓ **لوحة قيادة الخزينة:** تمدنا بجميع حقوق المؤسسة (أرصدة مختلف الحسابات، الديون... إلخ).

15- نقياس أمال، مرجع سابق، ص 8-9.

(ب) - لوحة قيادة التسيير: وهي تتعلق بكل جوانب نشاط المؤسسة أي أنها حصيلة تفاعل مختلف الأنواع السابقة تحتوي على المؤشرات والمعلومات الأساسية لمتابعة النشاط حسب الاتجاهات والسياسات المسطرة وهدفها متابعة النتائج ومراقبة الأداء المحقق بين مستويات المؤسسة وتوجه إلى المديرية العامة؛

5/ مكونات لوحة القيادة:¹⁶ إلى غاية يومنا هذا لا يوجد شكل نموذجي للوحات القيادة بل هي تتغير وتختلف حسب حجم المؤسسة وطبيعة نشاطها وخصائص القطاع وحاجات المسؤولين، إلا أنه يوجد نقاط موحدة تشترك فيها كافة أتماط لوحات القيادة وهي أربعة نقاط نذكرها فيما يلي:

✓ منطقة الأصناف: تتمثل عموما في مراكز المسؤولية(المصالح، الورشات...) وهذه الأصناف تابعة لمسؤول معين، وكل صنف يرتبط بالجهة التي فوض لها المسؤول جزءا من صلاحياته لتحقيق أهداف محددة. يمكن أن يمثل الصنف رقم(1) نشاط الصيانة، والمسؤول عنها هو مدير الصيانة وكل صنف من الأصناف يضم مجموعة من المؤشرات خاصة به، تسمح للمسؤول عن المراكز بإدارة أهم النقاط الأساسية.

ويجدر التنبيه إلى أن المؤشرات تعد المكون الرئيسي للوحات القيادة إذ أن هذه الأخيرة ماهي سوى عرض لأهم المؤشرات والمعلومات 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...إلخ، وتسمح المؤشرات بتقويم الأعمال وأداء العمال ومتابعة العمليات ورصد التغيرات، وهناك عدة أنواع من المؤشرات نشير إليها في العنصر الخاص باختيار المؤشرات وكيفية تحضيرها.

✓ منطقة النتائج الفعلية: إن النتائج المعروضة بهذه المنطقة يمكن أن تكون شهرية خاصة بشهر واحد أو تراكمية أي مجموعة نتائج الشهر منذ بداية السنة، كما يمكن أن تكون شهرية وتراكمية معا، والمعلومات المتواجدة في لوحة القيادة ترتبط عادة بعنصري: النشاط والأداء المالي لمركز المسؤولية، ويعبر عن النشاط من خلال وحدات نشاط عدد الوحدات المنتجة لكمية المواد المستهلكة لعدد ساعات العمل، وكذا من خلال مؤشرات نوعية، مثل معدل الغياب حصة السوق وغيرها، أما بالنسبة للأداء المالي لمراكز المسؤولين فيعبر عنه من خلال الأعباء والتكاليف، هوامش ومساهمات المنتجات، النتائج الوسطية، القيمة المضافة، التمويل الذاتي وغيرها. فضلا عن عرض نتائج لوحات القيادة شهريا وتراكميا، يمكن عرض النتائج المرتبطة بالنشاط والأداء المالي في وثيقة واحدة معبر عنها بمؤشرات كمية ومالية أو الفصل ما بين نتائج الأداء المالي والنتائج المتعلقة بالنشاط لنفس مراكز المسؤولية لتسهيل عملية المتابعة وتحديد الخلل.

¹⁶ - حسين رحيم، أحمد بونقيب، دور لوحة القيادة في دعم فعالية مراقبة التسيير، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، العدد الرابع، 2008، ص ص

الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية للموضوع

- ✓ **منطقة الأهداف:** تظهر في هذه المنطقة من لوحة القيادة الأهداف التي حددت لفترة معينة والأهداف المعروضة بهذه المنطقة يمكن أن تكون أهداف شهرية أو تراكمية أو الاثنين معا، كما يمكن أن تكون أهداف تخص النشاط أو الأداء المالي أو كليهما؛
- ✓ **منطقة الفروق:** يتم الحصول على الفروق أو الانحرافات بإيجاد الفرق ما بين الأهداف والنتائج الفعلية ويعبر عنها بقيم مطلقة أو بنسب مئوية حسب طبيعة الفروق إما حسب المؤشرات، ويتم عرض الفروق إما حسب الزمن (فروق شهرية تراكمية أو الاثنين)، أو حسب نشاط الأداء (فروق تخص النشاط، أو تخص الأداء المالي أو الاثنين معا).

الفرع الثاني: لوحة القيادة الاجتماعية:

المسيرون في المؤسسة هم بحاجة إلى معلومات في الوقت المناسب بالجودة الملائمة من أجل مساعدتهم في اتخاذ القرارات المناسبة وهذه المعلومات تجمع في لوحة القيادة من بينهما لوحة القيادة الاجتماعية.

1/ مفهوم لوحة القيادة الاجتماعية:¹⁷

تأخذ لوحة القيادة الاجتماعية عدة تعاريف منها:

التعريف الأول: يعرفها (Jen pierretaib) على أنها "مجموعة معطيات اجتماعية تسمح بمتابعة تطور العمالة، ومراقبة زيادة الكتلة الأجرية، قياس نمو كفاءة وإنتاجية المأجورين وفحص جودة الجو الاجتماعي".

التعريف الثاني: يعرفها (Bernard Martory) على أنها "مجموعة وسائل توضع تحت تصرف المسؤولين فهي تجمع وتعرض معلومات من أجل إمكانية اتخاذ القرارات الاجتماعية الجيدة".

مما سبق من التعاريف يمكن تعريف لوحة القيادة الاجتماعية بأنها مجموعة من مؤشرات ومعلومات ضرورية من أجل قياس النتائج الخاصة بالموارد البشرية وإدارتها ومتابعة تطور تنفيذ استراتيجيتها وإمكانية اتخاذ قرارات الاجتماعية الملائمة والجيدة.

2/ أهمية لوحة القيادة الاجتماعية:¹⁸

تعد أهمية جدول لوحة القيادة بالنسبة للمؤسسة بأهمية ما يمثله عداد السرعة بالنسبة للسيارة فهو يؤدي ثلاث وظائف أساسية تتمثل في:

- ✓ **القياس الداخلي:** الذي يمكن من متابعة التغيرات الاجتماعية وفقا لمسؤوليات مختلف القادة في المؤسسة تتعلق هذه القياسات (بعدد العمال، الأجور، التوظيف...)

¹⁷ - مقدم وهيبية، جدول القيادة: مرآة المؤسسة، رسالة ماجستير، جامعة مستغانم الجزائر، 105.

¹⁸ - سويسي عبد الوهاب، الفعالية التنظيمية، تحديد المحتوى والقياس باستعمال اسلوب لوحة القيادة، مذكرة دكتورا، فرع التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة

الجزائر، 2004/2003، ص 182.

✓ **الرصد:** أي ملاحظة التطورات الاجتماعية والخارجية التي يمكن أن تؤدي إلى اضطراب قيادة وتوجيه الموارد البشرية في المؤسسة؛

✓ **التقدير المسبق:** يمكن أن يحدث داخل أو خارج المؤسسة، فبفضل لوحة تطور عدد العمال المرتقب أو تطور الكفاءات كما يمكنها دراسة سوق العمل وسلوك الأجراء ومختلف التطورات التنظيمية؛

3/ خصائص لوحة القيادة الاجتماعية:¹⁹

إن الأسباب التي تؤدي بالمسيرين للاعتماد على لوحة القيادة هي مختلف الخصائص الإيجابية التي تتصف بها نذكر منها ما يلي:

✓ **وفاء وتمائل المعطيات:** أي أن المعلومات غير قابلة للنقاش والنزاع بكونها محددة من خلال مبادئ

واقعية واضحة بصفة متماثلة عن طريق تحديد مسبق للمصطلحات والمتغيرات المستعملة والحسابات؛

✓ **ديناميكية وسرعة الإنتاج:** فالمعلومات الاجتماعية سريعة التغير؛

✓ **الوضوح أو إمكانية القراءة والاختيار:** أي إمكانية وسرعة الحصول على المعلومات الموجودة في لوحة

القيادة الاجتماعية وسهولة استغلالها من طرف الأفراد وجذب اهتمامهم لها؛

✓ **الدقة:** تحديد مبادئ القياس والحساب مع الحرص على التنسيق والملاءمة بين ظاهرة معينة وجودتها

وقياساتها؛

✓ **وسيلة جيدة للقيادة:** يمكن استعمال لوحة القيادة الاجتماعية وعملية القيادة نظرا لتوفرها المميزات

التالية:

- تعتبر القاعدة الأساسية لاتخاذ القرارات الاستراتيجية عبر فترة زمنية معينة؛

- دراسة وتشخيص المحيط الداخلي والخارجي للمنظمة بواسطة مؤشرات وضعها لتلبية هذه الحاجة.

4/ مراحل إعداد لوحة القيادة الاجتماعية:²⁰

✓ **تحديد الأهداف:** من خلال تحديد المؤسسة للأهداف على المستوى الاستراتيجي يتم تحديد الأهداف

الخاصة بقسم الموارد البشرية والمكملة لها، ويجب أن يكون الهدف محددا زمنيا قابل للقياس واقعيًا، اتحاديًا

وبناءً؛

✓ **اختيار المؤشرات:** تعتبر عملية اختيار المؤشرات من الخطوات الأساسية لإعداد لوحة القيادة، بحيث يجب

أن تعكس الصورة الملمة بالوضعية الاجتماعية في المؤسسة، كما أن عملية اختيار المؤشرات تخضع إلى المعايير

التالية:

¹⁹ - الوزان طارق، مرجع سابق، ص ص 08-09.

²⁰ - نقايس أمال، مرجع سابق، ص ص 12-13.

الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية للموضوع

- أن تكون دقيقة واضحة ومفهومة،
 - عددها محدود وتقيس هدفا أو عدة أهداف على التنبؤ؛
 - إمكانية الاستعمال في الوقت المناسب.
- من أهم المؤشرات المستعملة في لوحة القيادة الاجتماعية الموضحة في الجدول الموالي.
- الجدول رقم (1-1): أهم مؤشرات لوحة القيادة الاجتماعية.

المؤشرات الديمغرافية	عدد العمال لآخر فترة، عدد العمال لأول فترة + الداخلين والخارجين، النسب المتعلقة بالفئات المهنية، السن، الجنس، الأقدمية.
القانونية	<ul style="list-style-type: none"> - عدد الساعات المفروضة - عدد ساعات الإنتاج - عدد CDD، CDI، التدريب تعاقب العمال.... - نسبة الكتلة الأجرية المخصصة لعملية التكوين، القيمة المضافة الاقتصادية - عدد حوادث العمل. - العدد الإجمالي للعمال.
الاقتصادية	<ul style="list-style-type: none"> - المصاريف الاجتماعية لعدد العمال - تطور الكتلة الأجرية - تكاليف عملية التكوين لعدد العمال - مصاريف الأفراد
البيئة الاجتماعية	<ul style="list-style-type: none"> - ساعات التغيب/عدد الساعات المدفوعة الأجر، دوران العمل. - عدد ساعات الإضراب/عدد ساعات العمل النظرية. - عدد النزاعات.

- Source : Limbert. Jacks. **Les tableaux de bords de la gestion Sociale**, Edition Dunod, Paris, 2000, p56.

بين لنا هذا الجدول أهم الأنواع المستعملة في لوحة القيادة الاجتماعية حيث تم توزيعها إلى أربعة جهات ديمغرافية مخصصة للنسب المتعلقة بالفئات المهنية: الجنس، الأقدمية، أما القانونية فخاصة بعدد حوادث العمل والعدد الإجمالي للعمال، عدد الساعات المفروضة عدد ساعات الإنتاج أمام الاقتصادية فهي خاصة بتطور الكتلة الأجرية، تكاليف عملية تكوين/ عدد العمال، أما البيئة الاجتماعية فهي خاصة بعدد النزاعات، عدد ساعات الإضراب/ عدد ساعات العمل النظرية.

✓ وضع نظام للمعايير والإجراءات التصحيحية: تتمثل هذه المعايير عادة منبهات في شكل إشارات ورموز، ففي حالة التنبؤ بانحراف سلمي أو غير ملائم على شاشة الحاسوب يكون هناك نسبة بلون أحمر أما إذا كان ملائماً يكون بلون أخضر وهي عوامل للفت انتباه المسؤول للموارد البشرية وللإعداد النهائي للوحة قيادة الموارد البشرية لا بد من اختيار الأشكال التي تظهر من خلالها المؤشرات.

5/ محتوى لوحة القيادة الاجتماعية: ²¹

تحتوي لوحة القيادة الاجتماعية على المؤشرات،

✓ مفهوم المؤشر: يعرف بأنه معلومة رقمية مختارة، هدفها تقديم حسابات أو تقارير دورية متقاربة عن معدلات تنفيذ المهام.

ويجب أن يتوفر في المؤشر الشروط التالية:

✓ الملاءمة والمصدقية: تعني ضرورة تلبية المؤشر لاحتياجات المستفيدين منه بصورة جيدة.

✓ الوفاء والموضوعية: أي إلزامية تغير المؤشر وتناسبه مع مستوى التغير الذي يطرأ على الظاهرة قيد التقدير أو القياس؛

✓ السرعة والسهولة: أي سرعة الحصول على المعلومة وسهولة الوصول إليها ليتم استعمالها في أقرب وقت ممكن.

من بين أهم المؤشرات التي تحتويه لوحة القيادة الاجتماعية نجد: ²²

أولاً: المؤشرات المتعلقة بالتوظيف:

✓ عدد العمال؛

✓ عدد الوظائف الجديدة؛

✓ عدد تاركي الوظيفة؛

✓ عدد أيام العمل؛

ثانياً: مؤشرات الأجور:

✓ الكتلة الأجرية؛

✓ تغيرات مؤشر الأجور؛

✓ الساعات الإضافية، إجمالي الأجور (بالنسبة المئوية)؛

✓ متوسط الأجر لكل عامل؛

²¹ - لشهب صفاء، مرجع سابق، ص 130.

²² - تقايس أمال، مرجع سابق، ص ص 13-15.

الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية للموضوع

ثالثا: مؤشرات المناخ الاجتماعي:

- ✓ التغيب؛
- ✓ معدل المساهمة في الانتخابات؛
- ✓ معدل دوران العمل، عدد التاركين خلال مدة؛
- ✓ متوسط عدد العمال خلال نفس المدة؛

رابعا: مؤشرات التكوين:

- ✓ عدد التربصات الداخلية والخارجية؛
- ✓ عدد المساهمين في التربصات؛
- ✓ تكاليف التكوين؛
- ✓ جهد التكوين، تكاليف التكوين، الكتلة الأجرية؛

خامسا: مؤشرات الأمان:

- ✓ عدد حوادث العمل،
- ✓ عدد الأيام الضائعة، عدد أيام العمل الكلية؛

سادسا: مؤشرات الإنتاجية لكل مستخدم:

- ✓ رقم الأعمال، مجموع العمال؛
- ✓ القيمة المضافة، مجموع العمال؛
- ✓ عدد الأيام مدفوعة الأجر، عدد أيام العمل؛

مؤشرات متعلقة بالإدارة:

- ✓ التكلفة الكلية للإدارة؛
- ✓ المؤشرات المالية الإنتاجية مقارنة بالأجور، نوعية التكوين؛

المبحث الثاني: الأدبيات التطبيقية لأداء الأفراد و لوحة القيادة الاجتماعية.

تم تقسيم هذا المبحث الى مطلبين: المطلب الأول يتضمن عرض للدراسات السابقة، أما المطلب الثاني مقارنة بين الدراسات السابقة والدراسات الحالية.

المطلب الأول: عرض الدراسات السابقة

سنتعرض في هذا المطلب الى الدراسات السابقة باللغة العربية في الفرع الأول، أما الفرع الثاني حول الدراسات السابقة باللغة الاجنبية التي تناولت مثل هذا الموضوع.

الفرع الأول: دراسات سابقة باللغة العربية: فيما يلي عرض لمجموعة من الدراسات السابقة باللغة العربية:

1- دراسة سمية مصباح بعنوان دور لوحة القيادة في تحسين تسيير الموارد البشرية دراسة حالة مؤسسة سونلغاز توزيع شرق قسنطينة مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير تخصص تسيير موارد البشرية، سنة 2010،

الهدف من هذه الدراسة توضيح أن الموارد البشري هو المحرك الرئيسي لأداء أي مؤسسة جزائرية وأيضا لتبصير الباحثين بما أحدثته نظام المعلومات في مجال الموارد البشرية أما النتائج التي توصلت لها الدراسة فهي أن لوحة القيادة وسيلة مساعدة لاتخاذ القرارات وليست عرض شامل للمعلومات فقط ويتبع مدير الموارد البشرية في إعدادها للوحة القيادة الاجتماعية تحديد الأهداف واختيار المؤشرات، وللوحة القيادة أداة تظم مركبات التسيير للموارد البشرية فهي أداة حقيقية لتحسين تسيير الموارد البشرية والتكوين المستمر للأفراد والإطارات والموارد البشرية في المؤسسة بكيفية تجهيز لوحات القيادة والميزانية الاجتماعية وكل أساليب تسيير الموارد البشرية باعتبارها العنصر الفعلي للمؤسسة.

2- دراسة رجم خالد بعنوان أثر نظام المعلومات الموارد البشرية على أداء العاملين دراسة حالة مؤسسة شي علي بسطيف مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير تخصص أنظمة المعلوماتية ومراقبة تسيير سنة 2011.

هدفت الدراسة إلى إبراز علاقة نظام معلوماتية الموارد البشرية بعملية تقييم أداء العاملين في المؤسسة ودوره في تحسين أداء المؤسسة ومحاولة معرفة مدى تأثير نظام المعلومات على أداء العاملين وهذه الدراسة اعتمدت على المقابلة والاستبيان أما النتائج المتوصل إليها هي سعي المؤسسة إلى رفع إلى أدائها للتكيف مع التغيرات البيئية بالإضافة إلى تعزيز مكانتها التنافسية مقارنة بالمنافسين وهذا لا يتحقق إلا بتحسين ورفع أداء الموارد البشرية في المؤسسة تمثل جوهر العملية أو نشاط الإنتاجي.

3- دراسة فؤاد يوسف عبد الرحمان وسمية عباس مجيد بعنوان بيئة العمل المادية وأثرها في تحسين أداء العاملين دراسة استطلاعية في الشركة العامة للصناعات الكهربائية، مجلة الإدارة والاقتصاد، سنة 2012.

هدفت هذه الدراسة لقياس مدى استخدام الشركة المبحوثة لقواعد الهندسية البشرية فيما يخص بيئة العمل المادية للوصول إلى الاستخدام الفاعل والأمن لأداء العاملين وكذلك إلى بيان علاقة الارتباط والأثر بين متغيرات الدراسة (بيئة العمل المادية وأداء العاملين) ومحاولة قياسها إحصائياً للتوصل إلى تحليل نتائج الاستخدام من عدمه. أما النتائج التي توصلت إليها أن المنظمات العراقية بصورة عامة والشركة المبحوثة بصورة خاصة إلى تحسين أداء عاملها هي انعكاس قدرة المنظمة على التحديد والتغيير وبالتالي قدرتها على البقاء والتطور وتعظيم الإنتاجية وكذلك ثبت من خلال التحليل الإحصائي وجود علاقة ارتباط معنوية بين المتغير المستقل بيئة العمل المادية على المستوى الكلي والفردى وبين المستفيد المعتمد تحسين أداء العاملين إلا أن هذه العلاقة ضعيفة نوعاً ما مما يدل على ضعف اهتمام الشركة المبحوثة بالموصفات القياسية الدولية وقواعد الهندسية البشرية ما التوصيات زيادة الاهتمام بدراسة بيئة العمل المادية وفقاً للمواصفات القياسية الدولية واستخدام قواعد الهندسية البشرية لتمكين منظمات العراقية عامة والمبحوثة خاصة من زيادة قدراتها على تحقيق دورها الوظيفي وتعزيز علاقتها مع البيئة الخارجية التي تعمل فيها.

4- دراسة نجم العزاوي وطلال نصير بعنوان أثر الإبداع الإداري على تحسين مستوى أداء الموارد البشرية، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، سنة 2012.

إن هدف الدراسة الرئيسي تمثل في معرفة أثر الإبداع الإداري في تحسين أداء الموارد البشرية في البنوك التجارية الأردنية أما النتائج التي توصل إليها من خلال دراسة تقوم البنوك بتكريم الموظفين المبدعين على العمل بشكل دوري ومستمر، وهذا دليل على اهتمام البنوك بتحفيز الموظفين المبدعين على العمل وكذلك فاعلية قاعدة المعلومات في البنوك كبيرة جداً وذات كفاءة عالية بما ينعكس إيجاباً على مستويات الأداء. أما التوصيات كانت كالتالي تشجيع العاملين على توليد أفكار جديدة تساهم في زيادة إيراداتها على تحقيق البقاء والنمو، من خلال التركيز على النواحي العلمية المؤدية لتحقيق أفضل مردود مالي وأفضل خدمة على حد سواء والتأكيد على أهمية ودور تطوير الموارد البشرية كأحد الاستراتيجيات التي يمكن تبنيها من قبل البنوك في مجال تحسين أداء الموارد البشرية العاملة فيها.

5- دراسة شفاء محمد علي ووسام إبراهيم موسى بعنوان أثر ضغوط العمل في أداء العاملين في الشركة العامة لصناعة الزيوت النباتية، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، سنة 2015.

هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع أثر ضغوط العمل في أداء العاملين في الشركة العامة لصناعة الزيوت النباتية من خلال بيان وجود علاقة الارتباط والتأثير من عدمها وبيان قوة هذه العلاقة وتأثيرها في حالة وجودها أما النتائج المتوصل إليها وجود علاقة إيجابية لضغوط العمل في أداء العاملين وكذلك وجود تأثير إيجابي لضغوط العمل في أداء العاملين أما التوصيات فتقسيم الأعمال بشكل عادل على العاملين في الشركة المبحوثة ووضع نظام حوافز العاملين في الشركة لغرض تحسين مستواهم المعاشي.

6- دراسة جمال هداش محمد، إبراهيم علي كردي، أحمد فريد ناجي ، بعنوان: دور التدريب في تحسين أداء العاملين، دراسة تطبيقية في عدد من المصارف الأهلية مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية ، سنة 2016.

هدفت هذه الدراسة لبيان دور التدريب في تحسين أداء العاملين إذ ثبتت الدراسة في الجانب النظري موضوع التدريب بوصفه متغيراً مستقلاً وتحسين أداء العاملين كمتغير وكذلك أهمية تضيق المصارف المبحوثة للعملية التدريبية ، أما النتائج التي توصلت إليها إن تبني تطبيق التدريب في المصارف يساعد في تحسين أداء العاملين وتنمية قدراتهم ومهاراتهم من أجل تقديم خدمات ذات مستوى متميز الجودة إلى الزبون وكذلك أن التدريب يساعد المنظمة ليس فقط في تحسين الأداء للعاملين بل أيضاً للوصول إلى المصارف بتسيخ ثقافة خدمة قوية للعاملين وهذا يكون من خلال ترسيخ القيم والمعتقدات والسلوكيات المطلوبة والتي تشكل الأجواء العامة للخدمات المصرفية وكذلك في الحث على التماسك والعمل بروح الفريق.

7- دراسة أحمد نور نصيف جاسم بعنوان الحوافز ودورها في تحسين أداء العاملين. دراسة استطلاعية في مصرف الشرق الأوسط للاستثمار في محافظة بغداد، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، سنة 2017.

هدفت الدراسة إلى التعرف على نظام الحوافز المعتمد في مصرف الشرق الأوسط للاستثمار وبيان دوره في تحسين أداء العاملين وكذلك التعرف على مدى رضا العاملين عن نظام الحوافز المتبع أما النتائج المتوصل إليها تبين من خلال تحليل البيانات أن العاملين في المصرف غير مهتمين بمعايير الجودة عند تقديمهم للخدمات وكذلك لا تعتمد إدارة المصرف على آليات واضحة لمنح الحوافز للعاملين مما أثر على أداء العاملين سلباً وخصوصاً عند إدراك العاملين أن الآليات المتبعة لا تتناسب مع ما صممت من أجله وكذلك أظهرت النتائج أن هناك تركيزاً من قبل إدارة المصرف في إعداد نظام حوافز يتمتع بقبول لدى العاملين في المصرف للقدرة رضا العاملين. أما توصيات الدراسة كانت التالي يتوجب على إدارة مصرف الشرق الأوسط للاستثمار أن تعتمد في منح الحوافز على الأداء المقدم من قبل العاملين، أي أن

يتم منح الحوافز بناء على ما يقدمه العاملين من أداء متميز للقدرة على خلق الدافع لديهم في سبيل بذل أقصى م لديهم من طاعات.

الفرع الثاني: دراسات سابقة باللغة الأجنبية: فيما يلي عرض لمجموعة من الدراسات السابقة باللغة الأجنبية:

1- Annie chemla et Lafay et Marie, Performance de la fonction «ressources humaines» Etude comparative, thèse, Institut de la Gestion publique et du développement économique(IGPDE) –2007.

هدفت هذه الدراسة فيما يتعلق بالأداء فقد أثبتت دراسات أخرى الصلة بين النظامية الانتقال الى "ادارة الاداء" هذه الدراسة دراسة "اداء جوهري" لإدارة الموارد البشرية لوصف كيف يمكن تحليل الاداء في هذا المجال خاصة من الادارة العامة، فان دراسة تحليل اولا تقاسم مهام الحكم " الموارد البشري" بين مختلف مستويات التنظيم وتطور هذا التقسيم، سيقوم بتعميق خصوصا دور بين الجهات الفاعلة ودرست عملية التوظيف والادارة المهنية والمهارات الادارية والتدريب يستمر العمل وضباط التقييم والتعويض والاشراف على ادارة لكل منهما اقتراح تعريفات الاداء يرافقه مؤشرات قابلة للقياس، اخيرا اقتراح للنظر في كيفية ادارة الموارد البشرية يمكن السيطرة على ادائه عن طريق عملية افقيا وعموديا، حيث تعتبر لوحات القيادة لإدارة الموارد البشرية من اجل متابعة اليومية لأداء ادارة الموارد البشرية، في حين تمكين اصحاب المصلحة بشأن نتائج لوحة القيادة من اجل كل وظيفة ولأجل كل عملية ومن المعروف ان هذه لوحات وادوات الادارة المستخدمة على نطاق واسع، فلوحة القيادة تهتم بمختلف عمليات التدريب، التوظيف والتنقل، والرصد، ومراجعة الحسابات الاجتماعية المالية، لكل هذه اللوحات من اجل المقارنة ويعتبر الاداء بشكل عام تحت ثلاثة محاور العلاقة بين الوسائل والاهداف (هل هي متسقة؟) العلاقة بين الاهداف والنتائج الفعلية ونسبة الموارد والنتائج والكفاءة؛

2- Didier Degroote, "le tableau de bord de gestion et balance scorecard" Thèse de doctorat en Science de Gestion, School management Lille, Paris, 2008, la problématique de cet étude été formaliser de la manière suivante "quelle comparaison entre ces deux outils de gestion ?"

هدفت هذه الدراسة إلى محاولة إبراز العلاقة بين لوحة القيادة وبطاقة الأداء المتوازن باعتبارها أدوات فعالة في تقييم نظام الرقابة، أما المنهج المستخدم فقد تماشى مع طبيعة الموضوع والإشكالية المطروحة حيث فضل الباحث الاعتماد على المنهج التحريبي لمحاولة الوصول إلى معرفة العلاقة بين لوحة القيادة وبطاقة الأداء المتوازن أما من

الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية للموضوع

النتائج المتوصل إليها أن كل من أداتي لوحة القيادة وبطاقة الأداء المتوازن تتصفان بالمرونة وأن لوحة القيادة هي أداة دورية وسريعة تحضر على المدى القصير أما بطاقة الأداء المتوازن تحضر على مدى الطويل.

المطلب الثاني: المقارنة بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية

بعد استعراضنا للدراسات السابقة التي تم إنجازها في مجال الدراسة نجد أن هناك أوجه تشابه وأوجه اختلاف في عدة جوانب أهمها ما يلي:

الجدول رقم (2.1): يوضح مقارنة بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية:

رقم عنوان الدراسة	نقاط التشابه مع الدراسة الحالية	نقاط الاختلاف مع الدراسة الحالية
1- دور لوحة القيادة في تحسين تسيير الموارد البشرية	دراسة حالة لمؤسسة اعتمدت على المقابلة والملاحظة	أشارت لدراسة السابقة إلى نظام المعلومات في مجال الموارد البشرية
2- أثر نظام المعلومات الموارد البشرية على أداء العاملين	دراسة حالة لمؤسسة واعتماد المقابلة متغير التابع أداء العاملين	ركزت الدراسة السابقة على استخدام لاستبيان وركزت على نظام المعلومات الموارد البشرية على أداء العاملين في حين ركزت الدراسة الحالية على دور لوحة القيادة الاجتماعية في تحسين أداء الأفراد.
3- بيئة العمل وأثرها في تحسين أداء العاملين	المتغير التابع تحسين أداء العاملين	الدراسة السابقة في المنظمات العراقية
4- أثر الإبداع الإدارية على تحسين مستوى أداء الموارد البشرية	المتغير التابع تحسين أداء الموارد البشرية يتوافق مع دراسة الحالية	دراسة كانت عن الإبداع الإداري في حين الدراسة الحالية عن لوحة القيادة الاجتماعية
5- أثر ضغوط العمل في أداء	المتغير التابع تحسين أداء العاملين	دراسة السابقة تركز على ضغوط

الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية للموضوع

العاملين		العمل وتأثيره على أداء العاملين
6- دور التدريب في تحسين أداء العاملين	المتغير التابع تحسين أداء الموارد البشرية يتوافق مع الدراسة الحالية	- الدراسة اعتمدت على الاستبيان والدراسة الحالية دراسة حالة. المؤسسة محل الدراسة في الدراسة السابقة كانت تريد الوصول إلى الميزة التنافسية في حين المؤسسة محل الدراسة حاليا هي احتكارية
7- الحوافز ودورها في تحسين أداء العاملين	المتغير التابع تحسين أداء الموارد البشرية يتوافق مع المتغير التابع للدراسة الحالية	في الدراسة السابقة ركز الباحث على دور الحوافز
8- Performance de la fonction «ressources humaines»	توافقت الدراستين من حيث مضمون المتغير التابع أداء الموارد البشرية	الدراسة ركزت على الأداء الجوهري لإدارة الموارد البشرية في حين الدراسة الحالية ركزت على دور لوحة القيادة الاجتماعية في تحسين أداء الأفراد داخل المؤسسة
9- Le tableau de bord de gestion et scorecard balonced	توافقت الدراستين بأن لوحة القيادة أداة مرنة وسريعة تحضر في مدة قصيرة	اعتماد المنهج التجريبي ودراسة العلاقة بين لوحة القيادة وبطاقة لأداء المتوازن في حين الدراسة الحالية تناولت دور لوحة القيادة في تحسين أداء الافراد.

المصدر: من إعداد الباحثة بناء على الدراسات السابقة

خلاصة الفصل:

من خلال الفصل السابق والذي يتضمن الأدبيات النظرية حول تعريف الأداء من خلال التعرض لمحددات وأهمية الأداء لدى الأفراد، كما تم درسنا لوحة القيادة الاجتماعية وأهميتها وخصائصها وأهم مؤشراتنا استخلصنا أن أداة مرنة وسريعة تساعد مسؤولي إدارة الموارد البشرية في اتخاذ القرارات المناسبة من مراقبة تسيير أداء الأفراد، وكذلك تحسين أدائهم لأن الأفراد داخل المؤسسة يعتبرون الركيزة الأساسية نظرا لأهميتهم الكبيرة في تحقيق الأهداف المسطرة للمؤسسة، فوجودهم يساهم بشكل جوهري في تحسين الأداء داخل المؤسسة، أي كل ما كان أداء الأفراد جيدا سهل على المؤسسة الوصول لأهدافها المسطرة، وهذا ما تطرقنا إليه في بعض الدراسات المتعلقة بالموضوع.

الفصل الثاني

دراسة ميدانية للموضوع على
مستوى مؤسسة سونلغاز مديرية
توزيع ورقلة

الفصل الثاني: دراسة ميدانية للموضوع على مستوى مؤسسة سونلغاز مديرية توزيع ورقلة

تمهيد:

بعدها تطرقنا في الفصل الأول إلى المفاهيم المتعلقة بتحسين الأداء ولوحة القيادة الاجتماعية نظرا لأهميتها بالنسبة إلى المسيرين في اتخاذ القرارات المناسبة التي تساعد في تحسين أداء الأفراد، سنحاول في هذا الفصل إسقاط الجانب النظري على أرض الواقع وعليه قمنا بدراسة حالة في مؤسسة سونلغاز مديرية توزيع الكهرباء والغاز ورقلة، كون هذه المؤسسة تستخدم أدوات مراقبة التسيير من أجل مساعدتها في اتخاذ القرارات المناسبة ومن خلال هذا الفصل سنتعرف على دور لوحة القيادة الاجتماعية في تحسين أداء الأفراد داخل المؤسسة، ولدراسة أعمق وأكثر تفصيلا لهذا الفصل تم تقسيمه إلى مبحثين هما:

المبحث الأول: طريقة وأدوات الدراسة.

المبحث الثاني: النتائج والمناقشة.

الفصل الثاني: دراسة ميدانية للموضوع على مستوى مؤسسة سونلغاز مديرية توزيع ورقلة

المبحث الأول: طريقة وأدوات الدراسة

قبل الانطلاق في دراسة دور لوحة القيادة الاجتماعية في تحسين أداء الأفراد في المؤسسة، سوف نتطرق في هذا المبحث إلى الحديث على المؤسسة وطريقة الدراسة في المطلب الأول وأدوات الدراسة في المطلب الثاني.

المطلب الأول: مؤسسة وطريقة الدراسة

يحتوي هذا المطلب على فرعين الأول يتناول مؤسسة والثاني أدوات الدراسة.

الفرع الأول: مؤسسة الدراسة

أولاً: التعريف بمؤسسة سونلغاز مديرية التوزيع وحدة ورقلة: تعتبر مديرية توزيع الكهرباء والغاز ورقلة أحد فروع المؤسسة الأم المتواجدة في الجزائر العاصمة بحيث تم إنشاؤها بمقتضى المرسوم 69،59 في 1969/07/28 باسم (EGA) الشركة كهرباء وغاز الجزائر ثم تحولت بمقتضى القانون 88 في 1988/01/12 إلى المؤسسة العمومية ذات طابع اجتماعي وتجاري وحاليا أصبحت تسمى الشركة الجزائرية للكهرباء والغاز ذات الأسهم.

الجدول رقم (1.2): بطاقة فنية للمؤسسة:

التسمية	مديرية توزيع الكهرباء والغاز ورقلة
الطبيعة القانونية	شركة ذات أسهم
رأس المال الإجمالي	15.000.000.000 دج
المقر الاجتماعي	نهج القدس وحدة ورقلة

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على وثائق المؤسسة.

ثانيا: مهام المؤسسة:

- ✓ استخدام السياسة التجارية للمؤسسة ومراقبة تطبيقاتها؛
- ✓ المشاركة في إعداد سياسة المديرية العامة للتوزيع (تطوير للمبيعات، تحسين سمعة المؤسسة لدى الغير)؛
- ✓ تأمين تسيير وتنمية الموارد البشرية؛
- ✓ تأمين أمن المستخدمين؛
- ✓ الحفاظ على سمعة المؤسسة وتحسينها؛

الفصل الثاني: دراسة ميدانية للموضوع على مستوى مؤسسة سونلغاز مديرية توزيع ورقلة

ثالثا: أهداف المؤسسة:

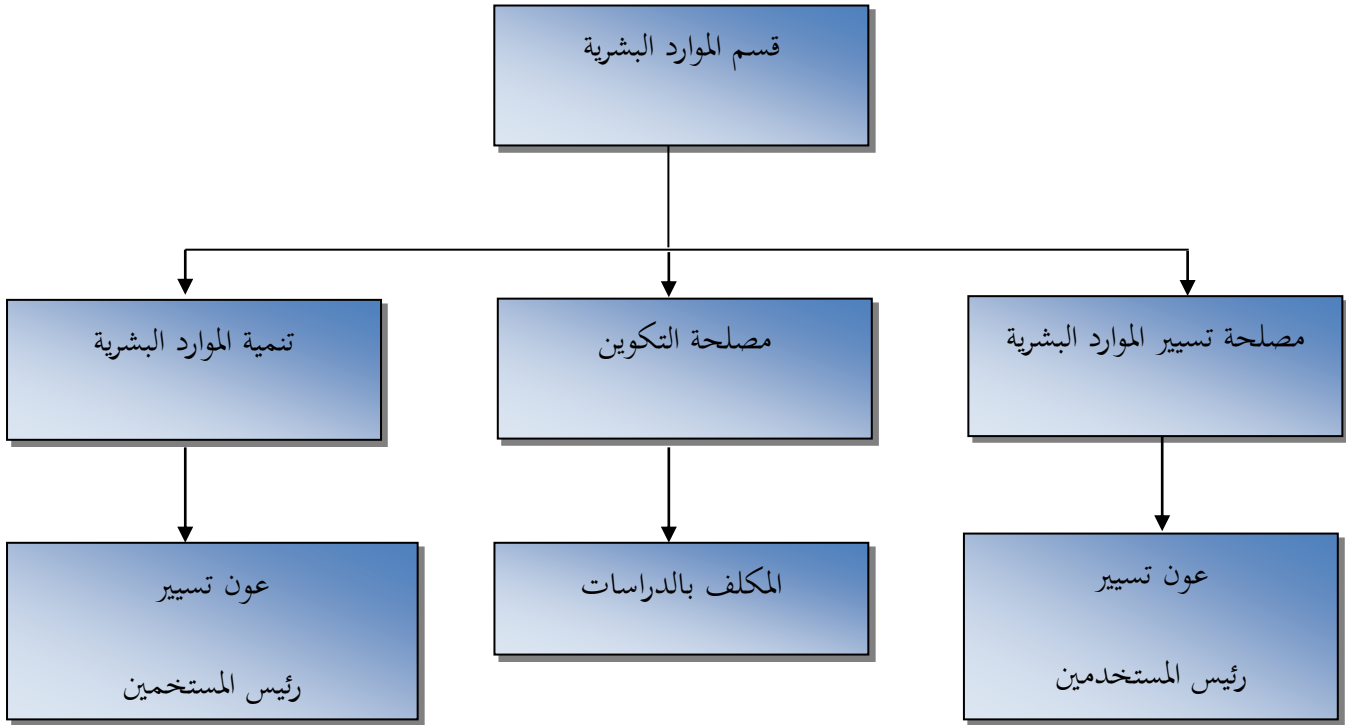
- ✓ الإنتاج والنقل والتوزيع والانجاز في الكهرباء في الجزائر وخارجها؛
- ✓ التوزيع والانجاز في الغاز عن طريق القنوات بالجزائر وخارجها،
- ✓ التنمية بكل الوسائل وبكل النشاطات التي لها علاقة مباشرة مع تصنيع الكهرباء والغاز بشتى الطرق في الجزائر وخارجها بشراكة مؤسسات جزائرية وأخرى أجنبية؛
- ✓ سونلغاز كشركة ذات أسهم (SPA) تضمن مهمة المصلحة العمومية طبقا للتشريعات والتنظيمات المعمول بها.

رابعا: التزامات المؤسسة:

- بالنظر لاحتكار الشركة لهذا النشاط وجب عليها الالتزام بما يلي:
- ✓ الاستجابة في حدود الشروط المطلوبة لضمان الجودة ومواصلة العمل والأمان لكل طلبات التغذية بالكهرباء والغاز حيث توفر الشبكات؛
- ✓ ضمان التحكم الفعال في برامج التنمية والمنشآت الكهربائية والغازية خصوصا برامج مد الكهرباء والتوزيع العمومي؛
- ✓ تطبيق شروط معروفة بصراحة المساواة في معالجة كل ما يخص الزبون خاصة؛
- ✓ تطبيق التسعيرة المنصوص عليها بالمرسوم؛
- ✓ دفتر يتضمن البنود العامة التي تحدد الشروط العامة لتوصيل وإنشاء الطاقة.

الفصل الثاني: دراسة ميدانية للموضوع على مستوى مؤسسة سونلغاز مديرية توزيع ورقلة

خامسا: الهيكل التنظيمي لمصلحة الموارد البشرية محل إجراء الدراسة: يوضح الشكل التالي الهيكل التنظيمي لقسم الموارد البشرية في مؤسسة سونلغاز مديرية التوزيع وحدة ورقلة: الشكل (1.2) يوضح الهيكل التنظيمي لقسم الموارد البشرية.



المصدر: من إعداد الباحثة بناء على وثائق المؤسسة.

سادسا: تحليل هيكل قسم الموارد البشرية محل الدراسة:

- قسم الموارد البشرية: يهتم بتحضير وتوجيه مخططات المستخدمين من توظيف والتكوين والترقية والغيابات، وذلك بالعمل على مراقبة النشاطات الإدارية لتسيير المستخدمين خاصة من جهة استقبال العاملين والزائرين المؤسسة وهو بدوره يضم ثلاثة مصالح وهي تتمثل في:
 - ✓ مصلحة تسيير الموارد البشرية: وهي المصلحة التي تعمل على:
 - السهر على أجور العاملين.
 - تسيير الغيابات والعطل المرضية والسنوية.
 - تأمين العلاقات مع مختلف التنظيمات الخارجية.
 - ✓ مصلحة التكوين: وهي المصلحة التي تعمل على:

الفصل الثاني: دراسة ميدانية للموضوع على مستوى مؤسسة سونلغاز مديرية توزيع ورقلة

- إعداد مخطط التكوين والتدريب؛
 - مساعدة المسيرين لتحديد احتياجات التكوين والتدريب؛
 - تنظيم ومتابعة نتائج المكونين في ميدان العمل؛
 - تحليل ودراسة احتياجات التكوين؛
 - متابعة نوعية الأعمال للتكوين بالوسائل الخاصة بها.
- (ت) مصلحة تنمية الموارد البشرية: وهي مصلحة تعمل على:
- باستقطاب عدد العمال الكافي في المؤسسة؛
 - ضمان إعداد مخطط التوظيف؛
 - السهر على تحقيق إنجاز مخططات التوظيف وتجسيدها على أرض الواقع؛
 - متابعة وتنمية وتطوير المسار المهني للعاملين.

الفرع الثاني: طريقة الدراسة.

للإجابة عن الإشكالية المطروحة وصولاً إلى النتائج قمنا بالدراسة الميدانية وذلك من خلال إسقاط الضوء على الجانب النظري على مديرية توزيع الكهرباء والغاز ورقلة من أجل جمع معلومات حول الموضوع وذلك من خلال تعريف لوحة القيادة الاجتماعية محل الدراسة ومعرفة المؤشرات التي تعتمد عليها، إضافة إلى ذلك سنحاول معرفة أهداف لوحة القيادة الاجتماعية، وفي الأخير تحليل ومناقشة نتائج لوحة القيادة الاجتماعية المتوصل إليها.

المطلب الثاني: أدوات الدراسة

بعدما تم اختيار طريقة الدراسة المناسبة أصبح من الضروري تحديد أدوات الدراسة التي تساعدنا في الجمع والحصول على المعلومات والبيانات، وعليه وجدنا أن أفضل الأدوات التي تساعدنا للوصول إلى النتائج المطلوبة حول الموضوع هي أسلوب المقابلة الشخصية والملاحظة.

1- المقابلة الشخصية: وقد اعتمدنا على المعلومات المتحصل عليها من خلال المقابلة الشخصية مع كل مسؤولي قسم الموارد البشرية، وهي معلومات مباشرة عن طريق طرح أسئلة والحصول على شرح كاف لها وفي الأخير الوصول إلى إجابات صحيحة وسليمة تمكننا من الوصول في الأخير الوصول إلى نتائج حول الموضوع.

- 2- الملاحظة: نستخدم الملاحظة كوسيلة ثانية لتشخيص وضع المؤسسة محل دراسة العملية، وذلك من خلال ملاحظة كيفية إعداد لوحة القيادة الاجتماعية داخل المؤسسة مما ساعدنا في الإجابة على الفرضيات المتعلقة بالدراسة.
- 3- الوثائق: الاطلاع على وثائق كيفية إعداد لوحة القيادة الاجتماعية داخل المؤسسة.

المبحث الثاني: النتائج والمناقشة

تتمحور الدراسة الميدانية أساساً على دراسة ومعرفة دور لوحة القيادة الاجتماعية في تحسين أداء الأفراد في مؤسسة مديرية توزيع الكهرباء والغاز ورقلة، وذلك من خلال تعريف لوحة القيادة الاجتماعية للمؤسسة، وكذلك التركيز على لوحة القيادة الاجتماعية في هذا الفصل لمعرفة الجانب الواقعي لها ودورها في تحسين أداء الأفراد محل الدراسة.

المطلب الأول: لوحة القيادة الاجتماعية وتقييم أداء العاملين في المؤسسة محل الدراسة

سنتطرق في هذا المطلب الى فرعين: الفرع الأول يتناول تعريف وأهداف لوحة القيادة الاجتماعية لمديرية توزيع الكهرباء والغاز ورقلة، أما الفرع الثاني مراحل إعداد وتصميم لوحة القيادة الاجتماعية من طرف المؤسسة محل الدراسة.

الفرع الأول: تعريف وأهداف لوحة القيادة الاجتماعية لمديرية التوزيع ورقلة.

1- يمكن تقديم تعريف لوحة القيادة الاجتماعية محل الدراسة كما يلي:

تعرف لوحة القيادة الاجتماعية كأداة أساسية حديثة لمراقبة التسيير بحيث تقوم بإعطاء نظرة عامة عن الوضعية الاجتماعية للمؤسسة، وعليه فهي تسهل على المسير الاطلاع على مختلف المؤشرات الاجتماعية وقراءتها. والمقارنة بين النتائج الفعلية مع الأهداف المستهدفة واستخراج الانحرافات واتخاذ الإجراءات الصحيحة في الوقت المناسب.

2- أهداف لوحة القيادة الاجتماعية لمديرية التوزيع ورقلة:

- العمل على معرفة وضعية المؤسسة وتقييم أداء الأفراد.
- المساعدة على تحديد الأفراد الواجب تدريبهم وتكوينهم.
- المساعدة على تقليص عدد حوادث العمل.

الفصل الثاني: دراسة ميدانية للموضوع على مستوى مؤسسة سونلغاز مديرية توزيع ورقلة

- تحديد احتياجات التكوين اللازمة للعاملين.

الفرع الثاني: مراحل إعداد وتصميم لوحة القيادة الاجتماعية من طرف المؤسسة محل الدراسة:

1- مراحل إعدادها:

- ✓ المرحلة الأولى: تحديد النتائج المستهدفة.
- ✓ المرحلة الثانية: جمع المعلومات من مختلف المصالح حتى يتم الحصول على المعلومات المهمة والمفيدة.
- ✓ المرحلة الثالثة: ترتيب المعلومات المقدمة والمختارة.
- ✓ المرحلة الرابعة: إظهار المؤشرات في شكل جداول لتسهيل عملية الاطلاع عليها واتخاذ الإجراءات المناسبة.

2- تصميم لوحة القيادة الاجتماعية محل الدراسة:

يقوم المسئول بتصميمها وذلك بإظهار المناطق التالية:

1- منطقة المؤشرات:

تظهر فيها مؤشرات لوحة القيادة الاجتماعية داخل المؤسسة حيث تعتمد مديرية توزيع الكهرباء والغاز على مؤشرات نذكر منها:

- ✓ مؤشرات التوظيف
- ✓ مؤشرات الأجور
- ✓ مؤشرات التكوين
- ✓ مؤشرات الغيابات

2- منطقة النتائج الفعلية: تظهر فيها النتيجة الفعلية للأفراد خلال شهر.

3- منطقة الأهداف: تبين فيها المؤسسة ما تريد الوصول إليه من أهداف اجتماعية خلال شهر في شكل توقعات.

4- منطقة الانحرافات: تظهر فيها الانحرافات بحيث يحسب الانحراف في المؤسسة بمقارنة شهر السنة الماضية مع شهر السنة الحالية.

الفصل الثاني: دراسة ميدانية للموضوع على مستوى مؤسسة سونلغاز مديرية توزيع ورقلة

المطلب الثاني: عرض وتحليل ومناقشة نتائج لوحة القيادة الاجتماعية .

تعد لوحة القيادة الاجتماعية من أهم الأدوات التي تعتمد عليها مؤسسة سونلغاز في مراقبة وتقييم أداء أفرادها، وذلك من خلال إعطائها نظرة ذات مصداقية وبصورة مختصرة عن أداء الأفراد في المؤسسة.

الفرع الأول: عرض لواقع لوحة القيادة الاجتماعية بالمؤسسة محل الدراسة.

فيما يلي سنقوم بعرض وتحليل مجموعة من المؤشرات الاجتماعية الخاصة بالمؤسسة محل الدراسة

1- لوحة القيادة الاجتماعية نموذجية للمؤسسة:

تعد لوحة القيادة الاجتماعية وسيلة رقابية خاصة بإدارة الموارد البشرية حيث تضم مجموعة من المؤشرات خاصة بالعاملين وعلى أساسها يتم المقارنة بين النتائج والتقديرات واستخراج الانحرافات بينهما وعلى إثر هذا يتم وضع الإجراءات التصحيحية المناسبة.

فيما يلي الجدول رقم (2.2) يوضح لوحة القيادة الاجتماعية النموذجية للمؤسسة

التجمع			الشهر			المؤشرات
الانحراف	التقديرات	التحقيقات	الانحراف	التقديرات	التحقيقات	
						<p>مؤشرات متعلقة بالوظائف</p> <p><u>أولا: التوظيف</u></p> <p>- عدد العمال</p> <p>- عدد الوظائف الجديدة</p> <p>- عدد التاركين للوظيفة</p> <p>- عدد أيام العمل</p> <p><u>ثانيا: أجور</u></p> <p>- الكتلة الأجرية</p> <p>- تغيرات مؤشر الأجور</p> <p>- الساعات الإضافية/إجمالي</p> <p>الأجور (نسبة مئوية)</p> <p>- متوسط الأجر لكل عامل</p> <p>- معدل الترقية</p> <p><u>ثالثا: المناخ الاجتماعي</u></p>

الفصل الثاني: دراسة ميدانية للموضوع على مستوى مؤسسة سونلغاز مديرية توزيع ورقلة

						<p>- التغيب</p> <p>- معدل المساهمة في الانتخابات</p> <p>- معدل دوران العمل: عدد التاركين خلال مدة/متوسط عدد العمال خلال نفس المدة</p> <p><u>رابعا: التكوين</u></p> <p>- عدد التربصات الداخلية والخارجية</p> <p>- عدد المساهمين في التربصات</p> <p>- تكاليف التكوين</p> <p>- جهد التكوين = تكاليف التكوين / الكتلة الأجرية</p> <p><u>خامسا: الأمان</u></p> <p>- عدد حوادث العمل</p> <p>- عدد الأيام الضائعة/عدد أيام العمل الكلية</p> <p><u>سادسا: انتاجية لكل مستخدم</u></p> <p>- رقم الأعمال/مجموع العمال</p> <p>- القيمة المضافة/مجموع العمال</p> <p>- عدد الأيام المدفوعة الأجر/عدد أيام العمل</p> <p><u>مؤشرات متعلقة بالإدارة</u></p> <p>- التكلفة الكلية للإدارة</p> <p>- مؤشرات الفعالية(الانتاجية مقارنة بالأجور، نوعية التكوين)</p>
--	--	--	--	--	--	--

المصدر: وزان طارق، مرجع سابق، ص 07.

الفصل الثاني: دراسة ميدانية للموضوع على مستوى مؤسسة سونلغاز مديرية توزيع ورقلة

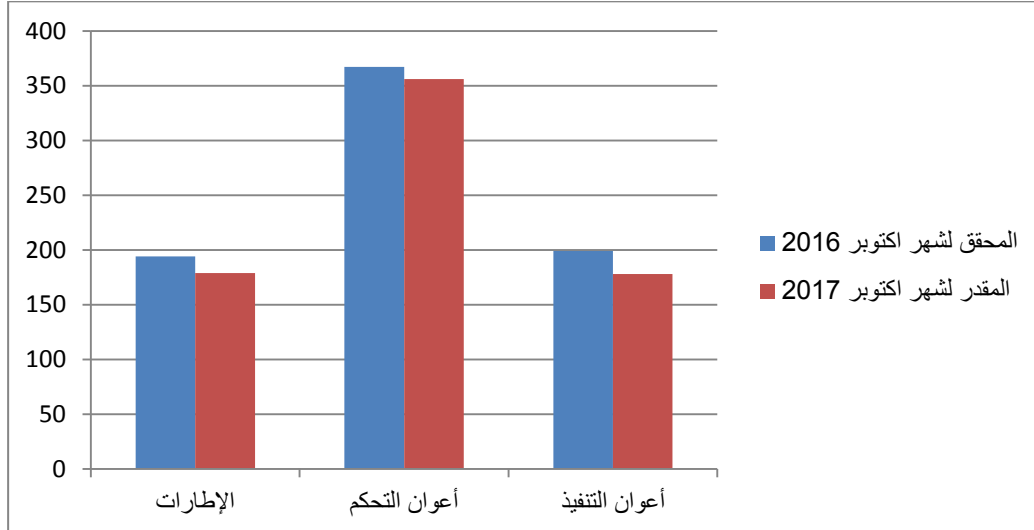
2- عرض لواقع لوحة القيادة الاجتماعية في المؤسسة خلال شهر أكتوبر 2016/2017:

2-1 مؤشرات التوظيف: التوظيف يعد أهم مؤشر في لوحة القيادة الاجتماعية بالنسبة للمؤسسة حيث تم عرض عدد العمال لسنتي 2016-2017، وكذلك عرض مناصب التوظيف المطلوبة سنة 2017، والجدولين التاليين يوضحان هذا أنظر إلى الملحق الأول.

الجدول رقم (3.2): يوضح عدد العمال لشهر أكتوبر لسنتي 2016-2017 (أنظر الملحق رقم 01):

الفئة	المحقق لشهر أكتوبر 2016	المحقق لشهر أكتوبر 2017	الانحراف	نسبة الانحراف	نسبة التطور
الإطارات	194	179	-15	-8,37%	-7,73%
أعوان التحكم	367	356	-11	-3,08%	-2,99%
أعوان التنفيذ	199	178	-21	-11,79%	-10,55%
المجموع	760	713	-47	-6,59%	-6,18%

الشكل التالي رقم (2.2): يوضح عدد العمال لشهر أكتوبر لسنتي 2016-2017:



المصدر: من إعداد الباحثة بناء على وثائق المؤسسة

تحليل جدول رقم (3.2):

انطلاقاً من الجدول الأعلى الذي يوضح فئات وعدد العمال لسنتي 2016-2017 نلاحظ أن عدد العمال المحقق لفئات الإطارات لسنة 2017 تراجع أكثر بانحراف قدره 15- أي انحراف سالب، أما بالنسبة لفئة أعوان التحكم

الفصل الثاني: دراسة ميدانية للموضوع على مستوى مؤسسة سونلغاز مديرية توزيع ورقلة

لسنة 2016 فنقص عددها ايضا إلى 367، بانحراف يقدر بـ 3,08- أما بالنسبة لأعوان التنفيذ كان الانحراف مقدر بـ 21- أي عدد العمال المحقق لسنة 2017 تراجع أكثر عن سنة 2016 المقدر بـ 199 عامل.

حيث يحسب الانحراف ونسبة الانحراف بالعلاقة التالية:

الانحراف: المحقق في سنة المقارنة - المحقق في سنة الأساس

$$\text{نسبة الانحراف: } \frac{\text{الانحراف}}{\text{المحقق في الأساس}} \times 100$$

$$\text{نسبة التطور: } \frac{\text{الانحراف}}{\text{المحقق في سنة المقارنة}} \times 100$$

في حين نلاحظ نسبة التطور في عدد العمال فئة الإطارات تقدر بـ 7,73% - أي يدل على تراجع لفئة عدد العمال بسبب بلوغ سن التقاعد المطلوب لفئة الإطارات.

أما بالنسبة لفئة أعوان التحكم نلاحظ نسبة تطور قدرت بـ 2.99%- وهو ما يدل على تراجع عدد العمال بسبب التحول إلى مؤسسات أخرى.

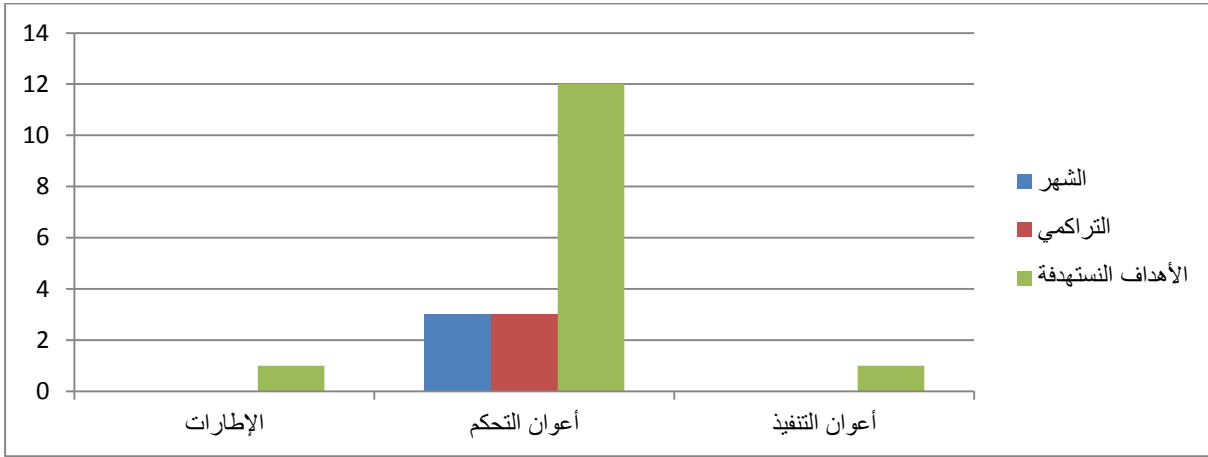
بالنسبة لأعوان التنفيذ نلاحظ أن نسبة التطور قدرت بـ 10.55%- ويعود هذا التراجع إلى سبب استقالة العمال.

- جدول رقم (4.2): يوضح مناصب التوظيف لشهر أكتوبر لسنة 2017 (أنظر الملحق رقم 01):

نسبة الإنجاز	الانحراف	الأهداف المستهدفة	المحقق		فئة
			التراكمي	الشهر	
0 %	-1	1	0	0	الإطارات
25 %	-9	12	3	3	أعوان التحكم
0 %	-1	1	0	0	أعوان التنفيذ
21.42%	-11	14	3	3	المجموع

الفصل الثاني: دراسة ميدانية للموضوع على مستوى مؤسسة سونلغاز مديرية توزيع ورقلة

الشكل التالي رقم (3.2): يوضح مناصب التوظيف لشهر أكتوبر لسنة 2017.



المصدر: من إعداد الباحثة بناء على وثائق المؤسسة

تحليل الجدول رقم (4.2):

تبين لنا من الجدول أعلاه أن مناصب التوظيف المطلوب لشهر أكتوبر لفئة الإطارات هي مناصب العمل واحد في حين لا يوجد أي توظيف لهذا الشهر حيث قدر الانحراف بـ 1- أي انحراف سالب أما بالنسبة لأعوان التحكم تبين أنها استقطبت 3 عمال من أصل 12، حيث سجلت انحراف يقدر بـ 9- أي انحراف سالب، أما بالنسبة لأعوان التنفيذ نلاحظ أن المؤسسة طلبت منصب توظيف واحد ولكن ولم يكن هناك أي توظيف لشهر أكتوبر لسنة 2017 حيث سجلت انحراف قدره 1-

يشير لنا مؤشر التوظيف لشهر أكتوبر لسنة 2017 أنه كان منخفض لكل الفئات ويعود السبب إلى عدم توفير الشروط المطلوبة في العمال للتوظيف.

2-2- مؤشر التكوين: تعد مؤشر التكوين الأهم في المؤسسة لأن المؤسسة ترغب في تكوين عمالها وتدريبهم

من أجل تحسين أدائهم وبالتالي التحسين في أداء المؤسسة وتحقيق الأهداف المسطرة والجدول التالي يوضح

هذا أنظر إلى الملحق رقم (1)

الفصل الثاني: دراسة ميدانية للموضوع على مستوى مؤسسة سونلغاز مديريةية توزيع ورقلة

الجدول رقم (5.2): يوضح لنا طبيعة وعدد الحصص والمشاركين في التكوين في شهر أكتوبر 2017 (أنظر الملحق رقم 02)

نسبة الانجاز		الأهداف 2017		المحققه 2017		نوع التكوين
عدد المشاركين	عدد الحصص	عدد المشاركين	عدد الحصص	عدد المشاركين	عدد الحصص	
205.00	100.00	20	5	41	5	الوسائل الخاصة للوحدة
187.50	120.00	8	5	15	6	مهني التخصص
103.75	100.00	80	40	83	40	تحسين التقنيات

المصدر: من إعداد الباحثة بناء على وثائق المؤسسة

تحليل الجدول رقم(5.2):

نلاحظ من الجدول الأخير أن عدد الحصص المقدرة تتوافق مع الحصص المحققة لشهر أكتوبر لسنة 2017 وخاصة بتكوين الوسائل للوحدة، أما بالنسبة لعدد المشاركين المحقق مرتفع أكثر من عدد المشاركين المقدم، حيث يقدر بـ 41 مشارك، أما بالنسبة للتكوين المهني المتخصص كان عدد الحصص مرتفع قليلا بالنسبة إلى ما هو مقدم، كما تبين لنا أن عدد المشاركين المحقق مرتفع أكثر مما هو مقدم حيث عدد المشاركين 8 والمحقق 15، أما بالنسبة لتكوين تحسين التقنيات نلاحظ وجود تساوي بين عدد الحصص المقدرة والمحققة، أما بالنسبة لعدد المشاركين فهو مرتفع بنسبة قليلة عن المقدر حيث يقدر بـ 83 مشارك.

2-3- مؤشر الغياب: يعبر المؤشر عن مجموعة أسباب التي تجعل الأفراد يتغيبون عن العمل ونلخصها فيما يلي:

المرض، التوقف المؤقت للعمل بدون أجر حوادث العمل، وعطل الأمومة .

الفصل الثاني: دراسة ميدانية للموضوع على مستوى مؤسسة سونلغاز مديرية توزيع ورقلة

والجدول رقم (6.2): طبيعة الغياب لسنتي 2016-2017 (أنظر الملحق رقم 03)

نسبة التطور	المحققة لشهر أكتوبر لسنة 2017				المحققة لشهر أكتوبر لسنة 2016				طبيعة الغيابات
	المجموع	أعوان التنفيذ	أعوان التحكم	الإطارات	المجموع	أعوان التنفيذ	أعوان التحكم	الإطارات	
47.73	4936.0 0	1056.0 0	1872.00	2008.0 0	3341.3 2	829.3 3	1389.3 3	1122.6 6	مرض
54.95	831.00	508.00	200.0 0	123.00	5363.0 0	0	109.3	40	توقف مؤقت بدون أجر
لا يوجد	184.00	184.00	0.00	0	0.00	0	0	0	حوادث العمل
236.3 0	592.00	0.00	208.0 0	384	176.00	0	0	176	عطل الأمومة
61.41	6563.0 0	1748	1257.49	2515	4053.6 6	1216.33	1498.6 3	1338.6 6	المجموع
49.19	38834.42	12575.94	1610.9.09	10149.84	26030.31	4953.53	11897.53	9178.9 9	التراكمي

المصدر: من إعداد الباحثة بناءً على وثائق المؤسسة

تحليل الجدول رقم (6.2):

من خلال الجدول نلاحظ أنه عدد الغيابات بالنسبة للمرض المحقق لشهر أكتوبر 2017 أكثر من المقدرة لسنة 2016 حيث كانت نسبة تطور تقدر بـ 47,73% أما بالنسبة إلى التوقف المؤقت بدون أجر فكان المحقق لشهر أكتوبر 2017 مرتفع أكثر من شهر أكتوبر 2016 حيث قدرت نسبة تطور بينهما 54,95 أما بالنسبة لحوادث العمل لا يوجد لشهر أكتوبر 2016 إلا أنها لشهر أكتوبر 2017 بالنسبة لفئة أعوان التنفيذ حققت رقم قدره 184 حادث عمل كما يتبين لنا أن عمال الأمومة لشهر أكتوبر كانت لفئة الإطارات فقط بـ 176 غياب، أما النسبة المحققة لشهر أكتوبر 2017 فكانت مرتفعة وكانت خاصة بفئة الإطارات وأعوان التحكم بـ 592 غياب.

الفصل الثاني: دراسة ميدانية للموضوع على مستوى مؤسسة سونلغاز مديرية توزيع ورقلة

يشير هذا المؤشر على مدى انخفاض الروح المعنوية والرضا العامل أي أن المؤسسة في شهر أكتوبر لسنة 2017 حققت ارتفاع كبير في عدد الغيابات مقارنة بشهر أكتوبر لسنة 2016 هذا يشير إلى انخفاض الرضا والروح المعنوية للعامل في المؤسسة لشهر أكتوبر لسنة 2017 ويدل هذا لعدم تحسن أداء الأفراد لهذا الشهر.

4- مؤشر الأجور: لم تعرض لشهر أكتوبر بسبب غياب المسؤول عن تحضيرها وهذا من قسم الموارد البشرية (أنظر إلى الملحق 4).

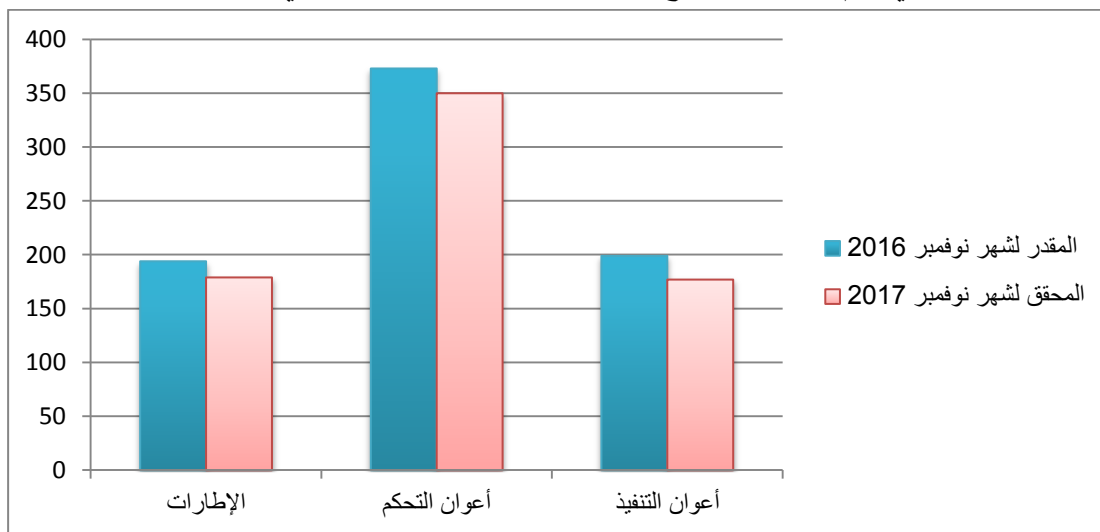
3- عرض لوحة القيادة الاجتماعية لشهر نوفمبر لسنتي 2016-2017.

3-1 مؤشرات التوظيف:

الجدول رقم (7.2): يوضح عدد العمال لشهر نوفمبر لسنتي 2016-2017 (أنظر الملحق رقم 05)

فئة	المحققة لشهر نوفمبر 2016	المحققة لشهر نوفمبر 2017	الانحراف	نسبة الانحراف	نسبة التطور
الإطارات	194	179	-15	-8,37%	-7,73%
أعوان التحكم	373	350	-23	-6,57%	-6,16%
أعوان التنفيذ	199	177	-22	-12,42%	-11,05%
المجموع	766	706	-60	-8,49%	-7,83%

الشكل التالي رقم (4.2): يوضح عدد العمال لشهر نوفمبر لسنتي 2016-2017



المصدر: من إعداد الباحثة بناء على وثائق المؤسسة

الفصل الثاني: دراسة ميدانية للموضوع على مستوى مؤسسة سونلغاز مديرية توزيع ورقلة

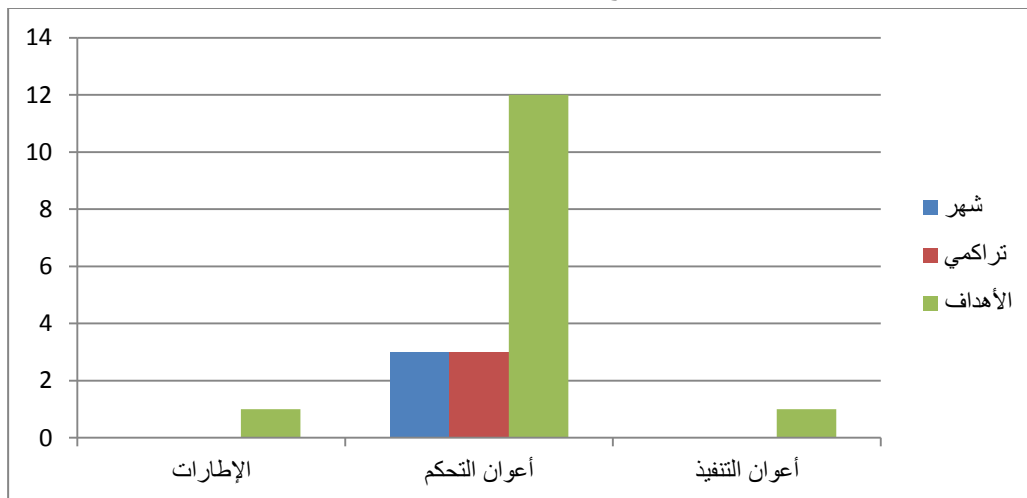
تحليل جدول رقم (7.2):

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن عدد العمال لشهر نوفمبر 2017 بالنسبة لفئة إطارات أكثر تراجع مقارنة بسنة 2016 ويقدر بالانحراف بـ 15- أي انحراف سالبا أما بالنسبة لأعوان التحكم تبين لنا بالنسبة لسنة 2017 كذلك أكثر تراجع من سنة 2016 بانحراف قدره 23- أي انحراف سالبا كذلك، أما بالنسبة لفئة أعوان التنفيذ فتراجع عددهم أيضا مقارنة بسنة 2016 ونسبة انحراف 22- عون. يشير هذا المؤشر أن حجم عدد العمال تناقص في شهر نوفمبر لسنة 2017 وهذا لسبب أن بعض من فئة الإطارات حصلوا على التقاعد المطلوب وكذلك التحويل لبعض من أعوان التحكم أما بالنسبة لأعوان التنفيذ فقدم البعض منهم استقالته إلى الإدارة.

جدل رقم (8.2): يوضح مناصب التوظيف لشهر نوفمبر لسنة 2017 (أنظر الملحق رقم 05)

نسبة الإنجاز	الانحراف	الأهداف	المحققة		فئة
			تراكمي	شهر	
0%	-1	1	0	0	الإطارات
25%	-9	12	3	3	أعوان التحكم
0%	-1	1	0	0	أعوان التنفيذ
25.42 %	-11	14	3	3	المجموع

الشكل التالي رقم (5.2): يوضح مناصب التوظيف لشهر نوفمبر لسنة 2017.



المصدر: من إعداد الباحثة بناء على وثائق المؤسسة

الفصل الثاني: دراسة ميدانية للموضوع على مستوى مؤسسة سونلغاز مديريةية توزيع ورقلة

تحليل الجدول رقم (8.2):

الجدول بين لنا أن عدد مناصب التوظيف المطلوبة لشهر نوفمبر لفئة الإطارات هي منصب عمل واحد في حين لا يوجد أي توظيف لهذا الشهر حيث قدر الانحراف بـ 1- أي انحراف سالب أما بالنسبة لأعوان التحكم تبين أنها استقطبت 3 عمال من أصل 12، حيث سجلت انحراف يقدر بـ 9- أي انحراف سالب، أما بالنسبة لأعوان التنفيذ نلاحظ أنها تطلبت منصب توظيف واحد ولكن لم يكن هناك توظيف لشهر نوفمبر لسنة 2017 حيث سجلت انحراف قدره 1-

يشير لنا مؤشر التوظيف لشهر نوفمبر لسنة 2017 أنه كان منخفض لكل الفئات ويعود السبب إلى عدم توفير الشروط المطلوبة في العمال للتوظيف.

ومن هنا نلاحظ أن مناصب التوظيف في المؤسسة لم تتغير خلال الفترة الممتدة من شهر أكتوبر إلى شهر نوفمبر لسنة 2017.

2-3 مؤشر التكوين:

جدول رقم (9.2): يوضح طبيعة و عدد الحصص والمشاركين في التكوين لشهر نوفمبر لسنة 2017 (أنظر الملحق

رقم 06)

نوع التكوين		المحقة		الاهداف		نسبة الانجاز	
عدد المشاركين	عدد الحصص	عدد المشاركين	عدد الحصص	عدد المشاركين	عدد الحصص	عدد المشاركين	عدد الحصص
41	5	20	5	250.000	100.00	عدد المشاركين	عدد الحصص
15	6	8	5	187.50	120.00	عدد المشاركين	عدد الحصص
91	43	80	40	113.75	107.50	عدد المشاركين	عدد الحصص

المصدر: من إعداد الباحثة بناء على وثائق المؤسسة

تحليل الجدول رقم (9.2):

تبين لنا من خلال الجدول أعلاه أن عدد الحصص الخاصة بتكوين الوسائل خاصة بالوحدة المحقة يتوافق مع الأهداف بحيث قدر نسبة إنجاز التكوين لعدد حصص 100% أما بالنسبة لعدد المشاركين نلاحظ عدد المشاركين المحقق مرتفع أكثر من عدد المشاركين المقدر حيث قدرت الزيادة بـ 41 مشارك.

أما بالنسبة إلى عدد الحصص الخاصة بتكوين المهني متخصص نلاحظ يوجد ارتفاع طفيف لعدد الحصص المحقة مقارنة بالأهداف حيث قدر بـ 6 حصص، أما بالنسبة لعدد المشاركين المقدر بـ 8 مشارك حيث نلاحظ ارتفاع كبير

الفصل الثاني: دراسة ميدانية للموضوع على مستوى مؤسسة سونلغاز مديرية توزيع ورقلة

في عدد المشاركين المحقق ويقدر بـ 15 أما بالنسبة للتكوين الخاص بتحسين التقنيات يبين لنا أنه يوجد ارتفاع طفيف في الحصص المحققة حيث كانت نسبة الانجاز تقدر بـ 107,50 أما بالنسبة لعدد مشتركين المقدرة أقل من المحققة بحيث قدرت المحققة بـ 91 مشترك.

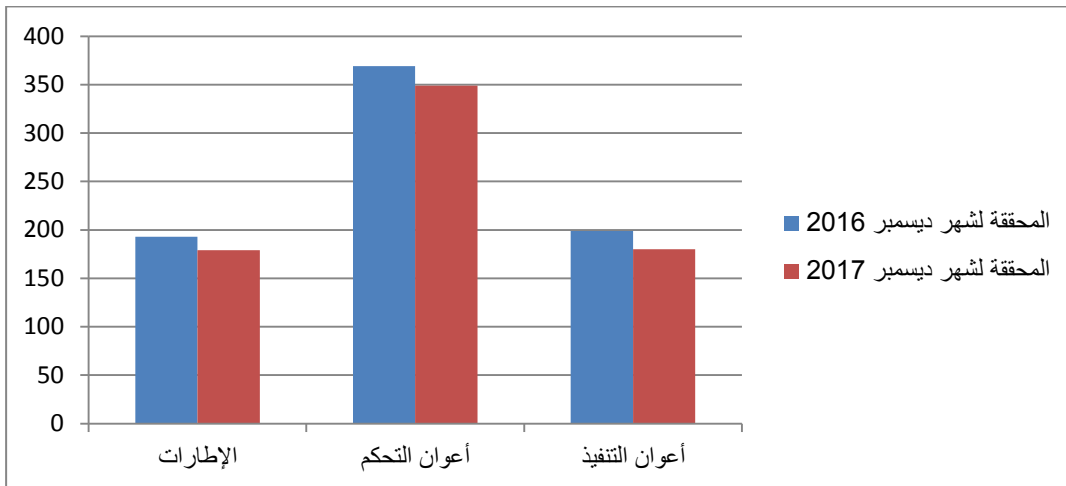
4- لوحة القيادة الاجتماعية لشهر ديسمبر لسنتي 2017/2016

4-1- مؤشرات التوظيف:

جدول رقم (10.2): يوضح عدد العمال لشهر ديسمبر لسنتي 2016-2017 (أنظر الملحق رقم 07)

فئة	المحققة لشهر ديسمبر 2016	المحققة لشهر ديسمبر 2017	الانحراف	نسبة الانحراف	نسبة التطور
الإطارات	193	179	-14	-7.82 %	-7.25
أعوان التحكم	369	349	-20	-5.73 %	-5.42
أعوان التنفيذ	199	180	-19	-10.55%	-9.54
المجموع	761	708	-53	-7.48 %	-6.96

الشكل التالي رقم (6.2) يوضح عدد العمال لشهر ديسمبر لسنتي 2016-2017



المصدر: من إعداد الباحثة بناء على وثائق المؤسسة

تحليل الجدول رقم (10.2):

انطلاقاً من الجدول أعلاه نلاحظ أن عدد العمال لفئة الإطارات لسنة 2017 تراجع أكثر من ما هو مقدر في لسنة 2016 حيث نسبة الانحراف -14 أي انحراف سالب أما بالنسبة لأعوان التحكم كذلك تبين لنا تراجع أكبر في

الفصل الثاني: دراسة ميدانية للموضوع على مستوى مؤسسة سونلغاز مديرية توزيع ورقلة

سنة 2017 حيث تقدر نسبة الانحراف بـ 20- أي انحراف سالب، أما بالنسبة لأعوان التنفيذ كذلك تبين لنا نفس الملاحظة وهي تراجع أكبر في سنة 2017 مقارنة بما هو مقدر سنة 2016. بالنسبة لفئة الإطارات سنة 2017 لشهر ديسمبر كان هناك تحويل في تلك الفترة، أما بالنسبة لأعوان التحكم وجدت بعض الترقيات أما بالنسبة إلى أعوان التنفيذ انخفاض بسبب حوادث العمل.

الجدول رقم (11.2): يوضح مناصب التوظيف لشهر ديسمبر لسنة 2017 (أنظر الملحق رقم 07)

نسبة الانجاز	الانحراف	الأهداف	المحققة		الفئة
			التراكمي	الشهر	
0%	0	2	2	2	الإطارات
25%	-9	12	3	3	أعوان التحكم
300%	+2	1	3	3	أعوان التنفيذ
53.33%	-7	15	8	8	المجموع

الشكل التالي رقم (7.2): يوضح مناصب التوظيف لشهر ديسمبر لسنة 2017



المصدر: من إعداد الباحثة بناء على وثائق المؤسسة

الفصل الثاني: دراسة ميدانية للموضوع على مستوى مؤسسة سونلغاز مديرية توزيع ورقلة

تحليل الجدول رقم (11.2):

نلاحظ من خلال الجدول في الأعلى المناصب المتوفرة للتوظيف لفئة الاطارات منصبين والمحقة لشهر ديسمبر منصبين أي لا يوجد انحراف أما بالنسبة لفئة أعوان التحكم كان متراجعا لأنه تم توظيف 3 أعوان تحكم عوض 12 أما بالنسبة لأعوان التنفيذ مرتفع أكثر لأنه تم توظيف 3 أعوان عوض منصب 1 حيث قدرت نسبة الانحراف بـ 2 أي انحراف ايجابي.

4-2- مؤشر التكوين:

الجدول (12.2) يوضح طبيعة وعدد الحصص والمشاركين في التكوين لشهر ديسمبر لسنة 2017 (أنظر الملحق رقم 08)

نسبة الانجاز		الاهداف		المحققة		نوع التكوين
عدد المشاركين	عدد الحصص	عدد المشاركين	عدد الحصص	عدد المشاركين	عدد الحصص	
2015.00	100.00	20	5	41	5	تكوين الوسائل خاصة بالوحدة
187.50	120.00	8	5	15	6	مهني متخصص
138.75	140.00	80	40	111	56	تحسين التقنيات

المصدر: من إعداد الباحثة بناء على وثائق المؤسسة

تحليل الجدول رقم (12.2):

نلاحظ من الجدول أعلاه أن عدد الحصص الخاصة بالتكوين للوسائل الخاصة بالوحدة المحققة تتوافق مع الأهداف، أما بالنسبة لعدد المشاركين المحقق فهو مرتفع أكثر من المقدر حيث يقدر بـ 41 مشارك، أما بالنسبة للتكوين المهني المتخصص فعدد الحصص المحققة ارتفع ارتفاع طفيف عن الأهداف أي عدد الحصص المستهدفة 5 حصص والمحقة 6 حصص، أما بالنسبة لعدد المشاركين المحقق لشهر ديسمبر لسنة 2017 فكان مرتفع أكثر من المقدر أي عدد المشاركين المستهدفين يقدر بـ 8 مشاركين وتم تحقيق رقم 15 مشارك، أما بالنسبة لتكوين تحسين التقنيات تبين لنا أن عدد الحصص محققة كذلك كان مرتفع أكثر من المقدر أي عدد الحصص المستهدفة 40 حصص والمحقة 56 حصص، أما بالنسبة لعدد المشاركين المحقق لشهر ديسمبر 2017 فكان مرتفع أكثر من المقدر أي عدد المشاركين المستهدفين يقدر بـ 80 مشارك، أما المحقق فهو يقدر بـ 111 مشارك وهذا يشير إلى حاجة العاملين ورغبة المؤسسة في تحسين أدائهم.

الفصل الثاني: دراسة ميدانية للموضوع على مستوى مؤسسة سونلغاز مديرية توزيع ورقلة

4-3- مؤشر الغيابات:

الجدول رقم (13.2): يوضح طبيعة الغيابات لشهر ديسمبر لسنتي 2016 و 2017 (أنظر الملحق رقم 09)

نسبة التطور	المحققه لشهر أكتوبر لسنة 2017				المحققه لشهر أكتوبر لسنة 2016				طبيعة الغيابات
	المجموع	أعوان التنفيذ	أعوان التحكم	الإطارات	المجموع	أعوان التنفيذ	أعوان التحكم	الإطارات	
18.48	3864.0	1168.0	1240.0	1456.0	3261.3	512	1400	1349.3	مرض
	0	0	00	0	3			3	
122.74	1185.0	920.00	192.00	73.00	532.00	310	174	48	توقف مؤقت بدون أجر
1.00	168.00	168.00	0.00	0	0.00	0	0	0	حوادث العمل
1.00	840.00	0.00	168.00	672	0.00	0	0	0	عطل الأمومة
59.68	6057.0	2256	1600	2201	3793.3	822.0	1574.0	1397.3	المجموع
	0				3	0	0	3	
51.68	51081.49	17139.49	1933.09	14610.84	33756.97	6554.33	14936.79	12265.65	التراكمي

المصدر: من إعداد الباحثة بناء على وثائق المؤسسة

تحليل الجدول رقم (13.2):

انطلاقا من الجدول أعلاه نلاحظ أن عدد غيابات المرض المحققة لشهر ديسمبر لسنة 2017 أكبر من المقدرة لسنة 2016 بحيث كانت بينهما نسبة تطور تقدر بـ 18,48%، أما ما تبين لنا بالنسبة لغيابات التوقف المؤقت بدون أجر أن المحققة لسنة 2017 أكبر من المقدرة لسنة 2016، حيث كانت بينهما نسبة تطور تقدر بـ 122,74%، كما نلاحظ أنه لا يوجد غيابات بالنسبة لحوادث العمل بالنسبة لسنة 2016، أما سنة 2017 فقد وجدت غيابات في فئة أعوان التنفيذ حيث قدرت غيابات حوادث العمل

الفصل الثاني: دراسة ميدانية للموضوع على مستوى مؤسسة سونلغاز مديرية توزيع ورقلة

بـ 168 وكذلك تبين لنا بالنسبة لغيابات عطل الأمومة سنة 2016 أنه لا يوجد غيابات أما بالنسبة لسنة 2017 فقد بـ 840 غياب.

يشير ارتفاع هذا المؤشر لشهر ديسمبر لسنة 2017 مقارنة بسنة 2016 كذلك وهذا يبين لنا انخفاض الروح المعنوية ورضا العاملين لشهر ديسمبر سنة 2017.

الجدول رقم(14.2): يوضح لنا مؤشر الأجور لشهر ديسمبر لسنتي 2016-2017 (أنظر الملحق رقم 10)

المكونات	ديسمبر 2016	ديسمبر 2017	نسبة التطور
الأجر القاعدي	29931736.90	29101643.23	-2.77
علاوة المردودية	3708304.49	3559297.16	-4.02
الخبرة	7272892.37	7115000.96	-2.17
ساعات إضافية + تدخلات خارج أوقات العمل + منح الخدمة الدائمة + منح أخرى	2090465.95	1949413.91	-6.75
منحة الغذاء	1489575.00	1395264.00	-6.33
منحة المنطقة	6916910.00	6656773.00	-3.76
النقل + السلة	5066867.00	4934960.00	-2.60
منحة العطل	5261783.66	4532588.36	-13.86
الخدمة العائلية	561800.00	688800.00	-22.61
علاوات ومنح	6866389.63	961153.66	-86.00
الخام	69166725.00	60894894.28	-11.96
الضمان الاجتماعي	15024732.67	14337758.27	-4.57
الراتب الخاضع للضريبة	1251302.93	1201261.20	-4.00
الضريبة على الدخل	16276035.60	15539019.49	-4.53
الكتلة الأجرية	85442760.00	76433913.75	-10.54
عدد العمال الذين استفادوا	760	700	-7.80

المصدر: من إعداد الباحثة بناء على وثائق المؤسسة

تحليل الجدول رقم (14.2):

نلاحظ من خلال الجدول أعلى الاجر القاعدي تراجع أكثر لشهر ديسمبر لسنة 2017 من المقدر لسنة 2016 بنسبة تطور قدرت بـ 2.77% أي تطور سالب .

الفصل الثاني: دراسة ميدانية للموضوع على مستوى مؤسسة سونلغاز مديرية توزيع ورقلة

اما علاوات المردودية لسنة 2017 تراجعت اكثر من سنة 2016 حيث قدرت نسبة التطور بـ 4.02% ، ويعود ذلك لعدم تقديم الخدمة الجيدة والانضباط في الحضور.

كما تبين لنا بالنسبة للخبرة لسنة 2017 ان هناك تراجع طفيف مقارنة بسنة 2016 حيث قدرت نسبة التطور بـ 2.17% اي تطور سالب. ويعود ذلك لسبب نقص الخبرة لدى العمال لسنة .

كما نلاحظ بالنسبة للساعات الاضافية والمنح الاخرى انها تراجعت اكثر في سنة 2017 مقارنة بسنة 2016 وذلك بنسبة تطور قدرت بـ 6.75% اي تطور سالب، ويعود السبب الى عدم تقديم ساعات اضافية في العمل من طرف العمال.

وتبين لنا كذلك بالنسبة لمنحة الفطور بالنسبة لسنة 2016 كانت مرتفعة اكثر من سنة 2017 حيث قدرت نسبة التطور بـ 6.33% اي تطور سالب.

اما بالنسبة لمنحة المنطقة لسنة 2016 فهي مرتفعة اكثر بالمقارنة مع سنة 2017 حيث قدرت نسبة التطور بـ 3.76% اي تطور سالب .

كما تبين لنا ان نسبة النقل والسلة قد تراجعت في سنة 2017 مقارنة بسنة 2016 حيث قدرت نسبة التطور بـ 2.60% .

كما نلاحظ ان منحة العطلة تراجعت اكثر لسنة 2017 مقارنة بسنة 2016 حيث قدرت نسبة التطور بـ 13.86% .

كما نلاحظ أن المنحة العائلية ارتفعت اكثر في سنة 2017 مقارنة بسنة 2016 حيث قدرت نسبة التطور بـ 22.61% أي تطور ايجابي.

أما بالنسبة للعلاوات والمنح تراجعت أكثر بالنسبة لسنة 2017 مقارنة بسنة 2016 حيث قدرت نسبة التطور بـ 86% اي تطور سالب.

كما تبين لنا أن الخام لسنة 2016 مرتفع أكثر مقارنة بسنة 2017 حيث قدرت نسبة التطور بـ 11.96% أي انحراف سالب.

وتبين لنا أن الضمان الاجتماعي تراجع أكثر بالنسبة لسنة 2017 مقارنة بسنة 2016 حيث قدرت نسبة التطور بـ 4.57% اي تطور سالب.

كما تبين لنا أن الراتب الخاضع للضريبة لسنة 2016 مرتفع أكثر مقارنة بسنة 2017 حيث قدرت نسبة التطور بـ 4% اي تطور سالب.

الفصل الثاني: دراسة ميدانية للموضوع على مستوى مؤسسة سونلغاز مديرية توزيع ورقلة

أما بالنسبة للضريبة على الدخل لسنة 2016 كانت مرتفعة أكثر بالنسبة لسنة 2017 حيث قدرت نسبة التطور بـ 4.53% أي تطور سالب.

كما تبين لنا أن الكتلة الاجرية لسنة 2017 تراجعت أكثر مقارنة بسنة 2016 حيث قدرت نسبة التطور بـ 10.54% أي تطور سالب.

كما نلاحظ أن عدد العمال المستفيدين لسنة 2017 متراجع أكثر مقارنة بسنة 2016 حيث قدرت نسبة التطور بـ 7.80% أي تطور سالب.

➤ وهذا التراجع يعود الى سياسة المؤسسة التي طبقتها في سنة 2017.

الفرع الثاني: طرق تقييم أداء العمال لمؤسسة سونلغاز مديرية التوزيع ورقلة

أولاً: تعريف تقييم الأداء بالمؤسسة: يعني تقييم أداء العامل من خلال المهارات، الكفاءات، الملاحظة و سلوك العامل.

ثانياً: تقييم أداء الأفراد بالمؤسسة: من خلال مقابلتنا التي اجريناها مع مسؤول إدارة الموارد البشرية، تبين لنا أن تقييم أداء الأفراد في المؤسسة يتم عن طريق علاوات المردودية وكذلك عن طريق التقييم الدوري للمهارات، الكفاءات و الملاحظة للعامل.

ثالثاً: عرض واقعي لتقييم أداء العامل x

1- تقييم علاوات المردودية: حيث يتم حسابه كل ثلاثة أشهر ثم تجميعه وذلك بناء على عنصرين:

✓ تقديم الخدمة: ويتم تنقيطها من 12.

✓ الحضور: يتم تنقيطه من 4.

حيث تحصل العامل خلال الثلاثي الأول على $8.12 = 10 \times 16/13$

حيث تحصل العامل خلال الثلاثي الثاني على $7.81 = 10 \times 16/12.5$

حيث تحصل العامل خلال الثلاثي الثالث على $8.12 = 10 \times 16/13$

حيث تحصل العامل خلال الثلاثي الرابع على $8.12 = 10 \times 16/13$

حساب المردودية السنوية: $2 \times \frac{(T1+T2+T3+T4)}{4}$

$$\frac{(8.12+7.81+8.12+8.12)}{4} \times 2 = 16.08$$

الفصل الثاني: دراسة ميدانية للموضوع على مستوى مؤسسة سونلغاز مديريةية توزيع ورقلة

التقييم الدوري السنوي

جدول رقم (15.2) يوضح تنقيط العمال في المؤسسة

العلامة	عدد النقاط
1	0
2	3
3	6
4	10

المصدر: من إعداد الباحثة بناء على وثائق المؤسسة

الجدول رقم (16.2): يمثل التقييم الدوري السنوي

التقييم الدوري السنوي للمهارات والكفاءات والملاحظة

	4	3	2	1	

1/ مهارات فكرية:

6		x			1. النظام والمنهجية
10	x				2. ملاحظة وانتباه
3			x		3. التحليل والتركيب
10	x				4. معنى الابتكار

2/ كفاءات بين الأشخاص:

6		x			5. التعاون - العمل الجماعي
10	x				6. الاتصالات
10	x				7. القدرة على إجراء التقييم

3/ التنظيم والطرائق:

3			x		8. المرونة والتأقلم
6		x			9. تنظيم نظام العمل
6		x			10. الديناميكية

الفصل الثاني: دراسة ميدانية للموضوع على مستوى مؤسسة سونلغاز مديرية توزيع ورقلة

$\frac{70}{100}$	المجموع
------------------	---------

$\frac{14}{20}$	العلامة النهائية
-----------------	------------------

علاوة المردودية (N X 0.60)	التقييم الدوري السنوي (N X 1.40)	العلامة النهائية /20
$16.08 \times 0.6 = 9.64$	$14 \times 0.4 = 5.6$	15.24

المصدر: من إعداد الباحثة بناء على وثائق المؤسسة

التعليق على طريقة التقييم: طريقة التقييم معقولة ولكن الخلل يكمن في مدة التقييم وذلك لأن سلوك العامل متغير بصفة مستمرة وهذا التغيير يمس كل من تقديمه للخدمة، الحضور، مهاراته، كفاءته والملاحظة، وبالتالي على المؤسسة تقييم العامل كل شهر وليس كل سنة ليكون التقييم أكثر دقة.

الفرع الثالث: مناقشة النتائج

- 1- لوحة القيادة الاجتماعية ليست مطابقة لكل المقاييس النظرية خاصة فيما يتعلق بعرض المؤشرات الاجتماعية فهي لا قوم بعرضها كلها وذلك لان المؤسسة لا تهتم بكل المؤشرات الاجتماعية ولا بطريقة عرضها، وهذه النتيجة تتوافق مع النتيجة التي وصلت اليها الدراسات السابقة.
- 2- عدم وجود أشخاص مؤهلين في قسم ادارة الموارد البشرية وذلك لوجود الاخطاء في العمليات الحسابية وعدم الاهتمام بعرض منطقة الانحرافات لكل الانحرافات، لأنه عندما اطلعنا على بعض من لوحات القيادة الاجتماعية وجدنا اخطاء في عمليات الجمع والاهتمام اكثر بعرض نسبة التطور في كل المؤشرات وهذه النتيجة لا تتوافق مع الدراسات السابقة. وذلك لأنه في الدراسات السابقة لم يتم ملاحظة الاخطاء الحسابية وعدم الاهتمام بمنطقة الانحرافات.
- 3- المكلفين بإعداد لوحة القيادة الاجتماعية هم كل المسؤولين في إدارة الموارد البشرية لأنه في المؤسسة كل مصلحة مسؤولة بإعداد مؤشر ثم تجميعها وارسالها الى المديرية العامة وهذه النتيجة لا تتوافق مع الدراسات السابقة. وذلك لان الدراسات السابقة وصلت الى نتيجة ان مدير الموارد البشرية هو المكلف بإعداد لوحة القيادة الاجتماعية.
- 4- لا تعتمد المؤسسة على الاشكال البيانية والتي تعتبر أكثر وضوحا في قراءة هذه الاداة وذلك لأن المؤسسة تقوم بالاعتماد على الجداول فقط وهذه النتيجة تتوافق مع الدراسات السابقة.

خلاصة الفصل:

من خلال الدراسة الميدانية التي قمنا بها في مؤسسة سونلغاز مديرية التوزيع وحدة ورقلة والتي كان الهدف منها عرض واقعي لما تم التوصل اليه في الجانب النظري واختبار صحة فرضيات الدراسة التي تم وضعها، حيث تبين لنا أن لوحة القيادة الاجتماعية في المؤسسة محل الدراسة أنها ليست مطبقة بكل المقاييس النظرية لها غير أنها تساهم بقدر غير كافي في تحسين أداء أفرادها بسبب عدم ترجمة الانحرافات ووضع الاجراءات التصحيحية لها ولكي تحصل المؤسسة على تحسين في أداء أفرادها يجب عليها أن توفر أشخاص مؤهلين ذو كفاءة ومهارة وقدرة على التحكم الجيد في هذه الأداة، حتى تقدم وتساهم بشكل ايجابي وفعال في تحسين أداء الأفراد .



الخاتمة

خاتمة

تعتبر لوحة القيادة الاجتماعية أداة ضرورية في المؤسسة وذلك لأهميتها ودورها الفعال في تحسين سير أداء الأفراد وذلك لاحتوائها على جملة من المؤشرات التي تساهم في السير الحسن للأفراد داخل المؤسسة. لقد حاولنا من خلال دراستنا لهذا الموضوع معرفة دور لوحة القيادة الاجتماعية في تحسين أداء الأفراد لمؤسسة سونلغاز مديريةية التوزيع وحدة ورقلة للإجابة على إشكالية البحث المطروحة: ما دور لوحة القيادة الاجتماعية في تحسين أداء الأفراد؟

بعد القيام بالبحث توصلنا إلى ما يلي:

أولاً: نتائج الدراسة:

- ✓ لوحة القيادة الاجتماعية في المؤسسة ليست مطابقة لكل المقاييس النظرية خاصة فيما يتعلق بعرض المؤشرات الاجتماعية فهي لا تقوم بعرضها كلها.
- ✓ عدم وجود أشخاص مؤهلين في قسم الموارد البشرية وذلك لوجود الأخطاء في العمليات الحسابية وعدم الاهتمام بعرض منطقة الانحرافات لكل المؤشرات.
- ✓ المكلفين بإعداد لوحة القيادة الاجتماعية في المؤسسة هم كل المسؤولين في ادارة الموارد البشرية.
- ✓ عدم استخدام نظام المنبهات الذي ينبه بوجود خطر في الانحرافات.
- ✓ لا تعتمد المؤسسة على الأشكال البيانية والتي تعتبر أكثر وضوحاً في قراءة هذه الأداة.
- ✓ يتم استخدام تقييم أداء الافراد في مؤسسة من أجل ترقية الأفراد.

ثانياً: اختبار الفرضيات:

قامت دراستنا على ثلاث فرضيات سيتم اختبارها فيما يلي:

- ✓ **الفرضية الأولى:** لوحة القيادة الاجتماعية للمؤسسة محل الدراسة ليست مطابقة لكل مقاييس النظرية خاصة فيما يتعلق بعرض المؤشرات وتقديمها للمسيرين فهي لا تقوم بعرضها كلها وهذا ما ينفي صحة الفرضية الأولى التي تقول بأن لوحة القيادة الاجتماعية لمؤسسة سونلغاز مطابقة لكل مقاييس النظرية خاصة فيما يتعلق بعرض المؤشرات وتقديمها للمسيرين.
- ✓ **الفرضية الثانية:** يتم تقييم أداء الافراد في المؤسسة محل الدراسة حسب معايير تقديم الخدمة، الحضور، المهارات، الكفاءات والملاحظة وهذا ما يؤكد صحة الفرضية الثانية التي تقول بأن محددات أداء الأفراد العاملين بمؤسسة سونلغاز هي الدافعية والقدرة على ادراك الدور في أداء عمل معين.
- ✓ **الفرضية الثالثة:** لا تساهم لوحة القيادة الاجتماعية المطبقة في المؤسسة محل الدراسة في تحسين أداء الأفراد العاملين فهي مجرد أداة مقارنة للنتائج مع الأهداف، لا تهمم بترجمة الانحرافات ووضع الاجراءات التصحيحية

المناسبة في الوقت المناسب وهذا ما ينفي صحة الفرضية الثالثة والتي تقول بأن لوحة القيادة الاجتماعية المطبقة في مؤسسة سونلغاز تساهم في تحسين أداء الأفراد العاملين فيها.

ثالثا: الاقتراحات:

- ✓ توعية مسؤولي المؤسسة الاقتصادية بدور لوحة القيادة الاجتماعية في تحسين أداء الافراد وبالتالي التحسين العام للمؤسسة.
- ✓ اعتماد المؤسسة على الاشكال البيانية في عرض لوحة القيادة الاجتماعية لتسهيل قراءة هذه الاداة ومنه تسهيل عملية اتخاذ القرارات المناسبة للمسيرين.
- ✓ توعية المسؤولين على اعداد لوحة القيادة الاجتماعية وذلك لضرورة توضيح الانحرافات لكل المؤشرات وترجمة الانحرافات ووضع اجراءات تصحيحية لها.
- ✓ وضع نظام رقابي لهذه الاداة.

آفاق البحث:

- ✓ مراجعة لوحة القيادة الاجتماعية في المؤسسات الاقتصادية.
- ✓ معوقات نظام لوحة القيادة في المؤسسات الاقتصادية.
- ✓ دور لوحة القيادة الاجتماعية في اتخاذ القرارات الاستراتيجية في المؤسسات الاقتصادية.

قائمة المراجع

المراجع باللغة العربية:

1. أحمد ماهر، إدارة المورد البشرية، الدار الجامعية، ط 6، الاسكندرية، 2017.
2. خالد محمد بن حمدان، محمد صبحي إدريس، الاستراتيجية: منهج معاصر، دار اليازوي العالمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2007.
3. سهيلة محمد عباس، إدارة الموارد البشرية : مداخل استراتيجي، دار وائل للنشر، الطبعة الثانية، 2006.
4. قدرى حسن، إدارة الأداء المتميز: قياس الأداء -تقييم الأداء- تحسين الأداء- مؤسسيا وفرديا، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2014-2015.
5. أحمد نور نصيف جاسم، الحوافز ودورها في تحسين أداء العاملين. دراسة استطلاعية في مصرف الشرق الأوسط للاستثمار في محافظة بغداد، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، العدد 40، 2017.
6. جمال هداش محمد وآخرون، دور التدريب في تحسين أداء العاملين، دراسة تطبيقية في عدد من المصارف الأهلية مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية المجلد 12، العدد 35، 2016.
7. حسين رحيم، أحمد بونقيب، دور لوحة القيادة في دعم فعالية مراقبة التسيير، مجلة أبحاث اقتصادية وادارية، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، العدد الرابع، 2008.
8. شفاء محمد علي، وسام إبراهيم موسى، أثر ضغوط العمل في أداء العاملين في الشركة العامة لصناعة الزيوت النباتية، مجلة العلوم الاقتصادية والادارية، العدد 81، 2015.
9. فوائد يوسف عبد الرحمان، سمية عباس مجيد، بيئة العمل المادية وأثرها في تحسين أداء العاملين دراسة استطلاعية في الشركة العامة للصناعات الكهربائية، مجلة الإدارة والاقتصاد، عدد 91، 2012.
10. نجم العزاوي، طلال نصير، أثر الإبداع الإداري على تحسين مستوى أداء الموارد البشرية، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، العدد 33، 2012.
11. سويسي عبد الوهاب، الفعالية التنظيمية، تحديد المحتوى والقياس باستعمال اسلوب لوحة القيادة، مذكرة دكتورا، فرع التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2004/2003.

12. بن خروف جليلة، دور المعلومات المالية في تقييم الأداء المالي للمؤسسة واتخاذ القرارات، مذكرة ماجستير في علوم التسيير، تخصص: مالية المؤسسة، جامعة أحمد بوقرة، بومرداس 2009/2008.
13. رجم خالد، أثر نظام المعلومات الموارد البشرية على أداء العاملين، دراسة حالة مؤسسة شي علي بسطيف، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، تخصص: أنظمة المعلوماتية ومراقبة تسيير، 2011.
14. سمية مصباح، دور لوحة القيادة في تحسين تسيير الموارد البشرية دراسة حالة مؤسسة سونلغاز توزيع شرق قسنطينة، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماجستير في علوم التسيير، تخصص: تسيير موارد البشرية، 2010.
15. لشهب صفاء، نظام مراقبة التسيير وعلاقته باتخاذ القرار، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 2006/2005.
16. مقدم وهيبية، جدول القيادة: مرآة المؤسسة، رسالة ماجستير، جامعة مستغانم الجزائر.
17. الوزان طارق، دور لوحة القيادة في قياس وتقييم أداء الموارد البشرية، مذكرة ماستر في علوم التسيير، تخصص: تدقيق ومراقبة التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، 2013/2012.
18. نقايس أمال، فاعلية لوحة القيادة الاجتماعية في تحسين أداء الموارد البشرية، مذكرة مقدمة الاستكمال نيل شهادة الماستر، تخصص: تدقيق ومراقبة التسيير جامعة ورقلة، 2015 .
19. بوديار زهية، جباري شوقي، لوحة القيادة كأسلوب فعال لاتخاذ القرار في المؤسسة، الملتقى الدولي صنع القرار في المؤسسة الاقتصادية، جامعة مسيلة 2009.

المراجع باللغة الأجنبية:

- 1- Annie chemla et Lafay et Marie, Performance de la fonction «ressources humaines» Etude comparative, thèse, Institut de la Gestion publique et du développement économique(IGPDE) –2007

2- Didier Degroote, "le tableau de bord de gestion et balance scorecard" Thèse de doctorat en Science de Gestion, School management Lille, Paris, 2008.

formaliser de la manière suivante "quelle comparaison entre ces deux outils de gestion ?"

3- Limbert. Jacks. Les tableaux de bords de la gestion Sociale, Edition Dunod, Paris, 2000.



الملاحق

الملحق رقم (01) عدد العمال ومناصب التوظيف لشهر أكتوبر

Situation des effectifs

GSP	Effectif actif au 31/10/2016	Effectif actif au 31/10/2017	T. Evol
Cadre	194	179	- 7.73 %
Maitrise	367	356	- 2.99 %
Exécution	199	178	- 10.55 %
Total	760	713	- 6.18 %

Recrutement

GSP	Recrutement		Objectif	Ecart	T. Réal	Observations
	Mois	Cumul				
Cadre	0	0	1	-1	0 %	
Maîtrise	3	3	12	- 9	25 %	
Exécution	0	0	1	-1	0 %	
Total	3	3	14	-11	21,42 %	

DD OUARGLA – OCTOBRE 2017

الملحق رقم (02) طبيعة وعدد الحصص والمشاركين في التكوين لشهر أكتوبر

Recrutement

Formation

	Réalizations		Objectif 2017		Tx Réal %	
	Nb Actions	Nb Agents	Nb Actions	Nb Agents	Nb Actions	Nb Agents
MP	5	41	5	20	100,00	205,00
FPS	6	15	5	8	120,00	187,50
PP	40	83	40	80	100,00	103,75

الملحق رقم (03) طبيعة الغياب لشهر أكتوبر لسنتي 2016-2017

ABSENTEISME									
Nature d'absence	Octobre -16				Octobre -17				Taux %
	Cadre	Maîtrise	Exécut	Total	Cadre	Maîtrise	Exécut	Total	
Maladie	1122,66	1389,33	829,33	3341,32	2008,00	1872,00	1056,00	4936,00	47,73
Sans solde	40	109,3	387	536,30	123,00	200,00	508,00	831,00	54,95
Accident de travail	0	0	0	0,00	0	0,00	184,00	184,00	#DIV/0!
Maternité	176	0	0	176,00	384	208,00	0,00	592,00	236,36
TOTAL	1338,66	1498,63	1216,33	4053,62	2515	2280	1748	6543,00	61,41
CUMUL	9178,99	11897,79	4953,53	26030,31	10149,84	16109,09	12575,49	38834,42	49,19

الملحق رقم (04) مؤشر الاجور لشهر أكتوبر

La masse salariale

Rubriques	Statutaires		
	Octobre-16	Octobre-17	Taux
1-SALAIRE DE BASE			
2-PRI			
3-IEP			
4-HS+INTERV+ITP+ISP+ASTR			
5-INDEMNITE DE NUISANCE			
6-INDEMNITE DE ZONE			
8-TRANSPORT PANIER			
9-INDEMNITE DE CONGE			
10-PRESATATIONS FAMILIALES			
11-PRIMES ET INDEMNITES			
SALAIRE BRUT			
CNAS			
Oeuvres sociales(FOSC)			
Total des Charges			
Masse salariale			
Effectif payés			

الملحق رقم (05) عدد العمال ومناصب التوظيف لشهر نوفمبر

Situation des effectifs

GSP	Effectif actif au 30/11/2016	Effectif actif au 30/11/2017	T. Evol
Cadre	194	179	- 7.73 %
Maitrise	373	350	- 6.16 %
Exécution	199	177	- 11.05 %
Total	766	706	- 7.83 %

Recrutement

GSP	Recrutement		Objectif	Ecart	T. Réal	Observations
	Mois	Cumul				
Cadre	0	0	1	-1	0 %	
Maîtrise	3	3	12	- 9	25 %	
Exécution	0	0	1	-1	0 %	
Total	3	3	14	-11	21,42 %	

DD OUARGLA – NOVEMBRE 2017

الملحق رقم (06) طبيعة وعدد الحصص والمشاركين لشهر نوفمبر

Recrutement

Formation

	Réalizations		Objectif 2017		Tx Réal %	
	Nb Actions	Nb Agents	Nb Actions	Nb Agents	Nb Actions	Nb Agents
MP	5	41	5	20	100,00	205,00
FPS	6	15	5	8	120,00	187,50
PP	43	91	40	80	107,50	113,75

الملحق رقم (07) عدد العمال ومناصب التوظيف لشهر ديسمبر

Situation des effectifs					
GSP	Effectif actif au 31/11/2016	Effectif actif au 31/12/2017	T. Evol		
Cadre	193	179	- 7.25 %		
Maitrise	369	349	- 5.42 %		
Exécution	199	180	- 9.55 %		
Total	761	708	- 6.96 %		

Recrutement						
GSP	Recrutement		Objectif	Ecart	T. Réal	Observations
	Mois	Cumul				
Cadre	2	2	2	0	0 %	
Maîtrise	3	3	12	- 9	25 %	
Exécution	3	3	1	+2	300 %	
Total	5	8	15	-7	53,33 %	

DD OUARGLA – DECEMBRE 2017

الملحق رقم (08) طبيعة وعدد الحصص والمشاركين لشهر ديسمبر


Recrutement		Formation				
Réalizations		Objectif 2017		Tx Réal %		
	Nb Actions	Nb Agents	Nb Actions	Nb Agents	Nb Actions	Nb Agents
MP	5	41	5	20	100,00	205,00
FPS	6	15	5	8	120,00	187,50
PP	56	111	40	80	140,00	138,75

الملحق رقم (09) طبيعة الغيابات لشهر ديسمبر لسنتي 2016-2017

ABSENTEISME									
Nature d'absence	Dec-16				Dec-17				Taux %
	Cadre	Maîtrise	Exécut	Total	Cadre	Maîtrise	Exécut	Total	
Maladie	1349,33	1400	512	3261,33	1456,00	1240,00	1168,00	3864,00	18,48
Sans solde	48	174	310	532,00	73,00	192,00	920,00	1185,00	122,74
Accident de travail	0	0	0	0,00	0	0,00	168,00	168,00	1,00
Maternité	0	0	0	0,00	672	168,00	0,00	840,00	0,00
TOTAL	1397,33	1574,00	822,00	3793,33	2201	1600	2256	6057,00	59,68
CUMUL	12265,65	14936,79	6554,53	33756,97	14610,84	19331,09	17139,49	51081,42	51,32

الملحق رقم (10) مؤشر الأجور لشهر ديسمبر لسنتي 2016-2017

La masse salariale			
Rubriques	Statutaires		
	Dec-16	Dec-17	Taux
1-SALAIRE DE BASE	29 931 736,90	29 101 643,23	-2,77
2-PRI	3 708 304,49	3 559 297,16	-4,02
3-IEP	7 272 892,37	7 115 000,96	-2,17
4-HS+INTERV+ITP+ISP+ASTR	2 090 465,95	1 949 413,91	-6,75
5-INDEMNITE DE NUISANCE	1 489 575,00	1 395 264,00	-6,33
6-INDEMNITE DE ZONE	6 916 910,00	6 656 773,00	-3,76
8-TRANSPORT PANIER	5 066 867,00	4 934 960,00	-2,60
9-INDEMNITE DE CONGE	5 261 783,66	4 532 588,36	-13,86
10-PRESATATIONS FAMILIALES	561 800,00	688 800,00	22,61
11-PRIMES ET INDEMNITES	6 866 389,63	961 153,66	-86,00
SALAIRE BRUT	69 166 725,00	60 894 894,28	-11,96
CNAS	15 024 732,67	14 337 758,27	-4,57
Oeuvres sociales(FOSC)	1 251 302,93	1 201 261,20	-4,00
Total des Charges	16 276 035,60	15 539 019,47	-4,53
Masse salariale	85 442 760,60	76 433 913,75	-10,54
Effectif payés	760	700	-7,89



الفهرس

الصفحة	العنوان
III	الإهداء
IV	الشكر
V	ملخص البحث
VI	قائمة المحتويات
VIII	قائمة الجداول
X	قائمة الأشكال
XI	قائمة الملاحق
XII	قائمة الاختصارات والرموز
ب	مقدمة
الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية للموضوع	
03	تمهيد
04	المبحث الأول: الأدبيات النظرية لأداء الأفراد ولوحة القيادة الاجتماعية
04	المطلب الأول: أساسيات متعلقة بأداء الأفراد
04	الفرع الأول: مفاهيم متعلقة بالأداء
06	الفرع الثاني: مفاهيم متعلقة بتقييم الأداء
08	المطلب الثاني: أساسيات متعلقة بلوحة القيادة
08	الفرع الأول: ماهية لوحة القيادة
11	الفرع الثاني: لوحة القيادة الاجتماعية
16	المبحث الثاني: الأدبيات التطبيقية للوحة القيادة الاجتماعية وأداء الأفراد
16	المطلب الأول: عرض الدراسات السابقة
16	الفرع الأول: دراسات سابقة باللغة العربية
19	الفرع الثاني: دراسات سابقة باللغة الأجنبية
20	المطلب الثاني: مقارنة بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية

22	خلاصة الفصل
الفصل الثاني: دراسة ميدانية للموضوع على مستوى مؤسسة سونلغاز مديرية التوزيع ورقلة	
24	تمهيد
25	المبحث الأول: طريقة وأدوات الدراسة
25	المطلب الأول: مؤسسة وطريقة الدراسة
25	الفرع الأول: مؤسسة الدراسة
28	الفرع الثاني: طريقة الدراسة
28	المطلب الثاني: أدوات الدراسة
29	المبحث الثاني: النتائج والمناقشة
29	المطلب الأول: لوحة القيادة الاجتماعية وتقييم أداء العاملين في المؤسسة محل الدراسة
29	الفرع الأول: تعريف وأهداف لوحة القيادة الاجتماعية لمديرية توزيع الكهرباء والغاز ورقلة
30	الفرع الثاني: مراحل إعداد وتصميم لوحة القيادة الاجتماعية من طرف المؤسسة محل الدراسة
31	المطلب الثاني: عرض وتحليل ومناقشة نتائج لوحة القيادة الاجتماعية
31	الفرع الأول: عرض لواقع لوحة القيادة الاجتماعية بالمؤسسة محل الدراسة
47	الفرع الثاني: طرق تقييم أداء العمال لمؤسسة سونلغاز مديرية التوزيع ورقلة
49	الفرع الثالث: مناقشة النتائج
50	خلاصة الفصل
52	خاتمة
55	قائمة المراجع
59	الملاحق
65	الفهرس