

جامعة قاصدي مرباح - ورقلة



كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة الماستر أكاديمي
الميدان: علوم اقتصادية وعلوم تجارية وعلوم التسيير
التخصص: إدارة أعمال

بعنوان:

دور لوحة قيادة الموارد البشرية في تحسين الأداء الوظيفي
دراسة حالة بمؤسسة الخطوط الجوية الجزائرية ورقلة خلال سنة 2023

من إعداد الطالبتين: فارسي شريفة وميدون أميرة

نوقشت وأجيزت علنا بتاريخ: 2023/06 /17

أمام اللجنة المكونة من السادة:

د. / لشهب الصادق (أستاذ محاضر-جامعة قاصدي مرباح ورقلة) رئيسا

د. / سعيدات النجمي (أستاذ -جامعة قاصدي مرباح ورقلة) مشرفا ومقررا

د. / دادنة عبد الغفور (أستاذ محاضر-جامعة قاصدي مرباح ورقلة) مناقشا

السنة الجامعية: 2023_2022

جامعة قاصدي مرباح - ورقلة



كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة الماستر أكاديمي
الميدان: علوم اقتصادية وعلوم تجارية وعلوم التسيير
التخصص: إدارة أعمال

بعنوان:

دور لوحة قيادة الموارد البشرية في تحسين الأداء الوظيفي
دراسة حالة بمؤسسة الخطوط الجوية الجزائرية ورقلة خلال سنة 2023

من إعداد الطالبتين: فارسي شريفة وميدون أميرة

نوقشت وأجيزت علنا بتاريخ: 2023/06 /17

أمام اللجنة المكونة من السادة:

1. د / لشهب الصادق (أستاذ محاضر - جامعة قاصدي مرباح ورقلة) رئيسا

1. د / سعيدات النجمي (أستاذ - جامعة قاصدي مرباح ورقلة) مشرفا ومقررا

1. د / دادنة عبد الغفور (أستاذ محاضر - جامعة قاصدي مرباح ورقلة) مناقشا

السنة الجامعية: 2023_2022

إهداء

الحمد لله حمدا كثيرا طيبا ملؤه السماوات
والأرض

والصلاة والسلام على نبي الرحمة ونور
العالمين - عليه الصلاة والسلام

الحمد لله الذي وفقنا لإتمام هذا العمل ونسأل الله أن يلهمنا سدادا في الرأي والإخلاص في
العمل أهدي ثمرة جهدي المتواضع إلى: إلى التي نسجت فيا الأمل، وزرعت فيا الحب
والطمأنينة، إلى ركيذتي في الليال الشداد، إلى خيري ونيرتي واختياري والدتي العزيزة
"مسعودة". إلى صاحب الوجه الطيب والأفعال الحسنة الذي لم يبخل على طيلة حياته والذي
قال لي يوما لن تشقي ما دمت حيا، إلى سندي ومسندي وقوتي واتكائي، أبي العزيز "عمر".
إلى توائم روحي ورفقاء دربي اللذين ترعرعت معهم ونما غصني بينهم اخوتي الأحباء: سارة
رضوان بوحفص مروة نفيسة. إلى توائم روحي أصحاب النفوس البريئة خالد خلود علاء.

إلى الروح التي فارقتني منذ سنتين ولكنها سكنت في ذاكرتي فلم ولن أنساك، أخي حبيبي "
عبد الحق" رحمه الله وأسكنه فسيح جنانه، إلى جدتاي الحبيبتان إلى كل الأقارب والأهل من
أفراد أسرة فارسي وخلوي

إلى كل الأصدقاء من قريب أو بعيد وكل من وسعهم قلبي ولم تسعهم ورقتي أنا لن أنساكم
مدى الحياة.

شريعة

إهداء

بعد مسيرة دراسية دامت سنوات

حملت في طياتها الكثير من

الصعوبات والمشقة والتعب اليوم نقطف ثمارها والحمد لله الذي بنعمته تتم

الصالحات

اهدي تخرجي الى من جرع الكأس فارغا ليسقيني قطرة إلى من حصد الأشواك عن

دربي ليمهد لي طريق العلم أبي العزيز، إلى من ارضعتني الحب والحنان إلى رمز الحب

وبلسم الشفاء والدتي الحبيبة، إلى القلوب الطاهرة والعزيزة ورياحين حياتي اخوتي

واهلي الى اساتذتي الأعزاء وإلى من عرفت معنى الحياة بوجودهم أصدقائي وكل

من ساندني في مسيرتي الدراسية

الى روح اخي العزيز التي رحلت عن الدنيا ولكن ما زلت معي بكل مكان طيفك

لا يفارقني ضحكاتك وكل شيء فيك رحمك الله يا أخي وغفر لك سأظل أدعو

لك حتى أكون بجانبك

اميرة

شُكْرُهُ وَعِرْفَانُهُ

قبل أن نشكر أي مخلوق علينا أن نشكر الخالق الذي

أكرمنا بالعلم واحل علينا بالصبر

فهو القائل "لئن شكرتكم لأزيدنكم" . سورة إبراهيم 07

ونتقدم بالشكر الجزيل إلى المشرف المحترم سعيدات النجمي الذي لم
ينخل علينا بتقديم النصائح والإرشادات والتوجهات التي كانت بمثابة الدليل
من أجل عبور الطريق واسأل الله ان يمدّه بالصحة والثبات على طاعته
كما نشكر كل أساتذة تخصص إدارة أعمال على جهودهم معنا
كما نتقدم بعبارات الاحترام والتقدير لكل العاملين مؤسسة الخطوط الجوية
الجزائرية، الذين لم ينخلوا بأي معلومة صغيرة أو كبيرة، وفي الأخيرة أتقدم
بأسمى عبارات الاحترام والتقدير لكل من ساعدنا على انجاز هذا البحث من
قريب أو بعيد.

الملخص:

هدفت الدراسة إلى التعرف على مدى تأثير لوحة قيادة الموارد البشرية على الأداء الوظيفي في المديرية الجهوية الجزائرية للخطوط الجوية بورقلة، حيث تم استخدام الاستبانة كأداة لجمع المعلومات، واقتصرت عملية التوزيع على أسلوب العينة العشوائية البسيطة بحيث بلغ عدد أفراد العينة المدروسة 35 فرد موزعين بين رؤساء أقسام ورؤساء مصالح ، موظفين اداريين، وتم تحليل البيانات الواردة في الاستمارة عن طريق استخدام البرنامج الاحصائي (SPSS) النسخة 26 وهذا بالاعتماد على المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية ومعاملات الارتباط، تحليل الانحدار المحدد المتعدد البسيط وتم التوصل إلى جملة من النتائج والتوصيات أهمها:

- ✓ اتضح أن هناك مستوى مقبول من استخدام لوحة قيادة الموارد البشرية في مؤسسة الخطوط الجوية الجزائرية؛
- ✓ هناك مستوى عال لأداء الموظفين بالمديرية الجهوية الجزائرية للخطوط الجوية ورقلة، ولا توجد فروق بين إجابات عينة الدراسة فيما يتعلق بالجنس، في حين أيضا لا توجد فروق فيما يتعلق بباقي المتغيرات الشخصية (السن، المستوى الجامعي، الخبرة).
- ✓ لا وجود لأي أثر ذو دلالة احصائية بين لوحة قيادة الموارد البشرية كمتغير مستقل والأداء الوظيفي كمتغير تابع.

الكلمات المفتاحية: لوحة القيادة، لوحة قيادة الموارد البشرية، الأداء الوظيفي الخطوط الجوية الجزائرية.

Abstract:

The study aimed to identify the extent of the impact of the human resources dashboard on job performance in the Algerian Regional Directorate of Ouargla Airlines, where the questionnaire was used as a tool to collect information, and the distribution process was limited to the simple random sample method so that the number of members of the studied sample reached 35 individuals distributed between heads of departments and heads of departments, administrative staff, and the data contained in the form was analyzed by using the statistical program (SPSS) version 26 and this is based on arithmetic averages, standard deviations and coefficients Correlation, simple multiple specific regression analysis A number of results and recommendations were reached, the most important of which are:

It turns out that there is an acceptable level of use of the HR dashboard in Air Algeria; There is a high level of performance of employees in the Algerian Regional Directorate of Ouargla Airlines, and there are no differences between the answers of the study sample with regard to gender, while there are also no differences with regard to the rest of the personal variables (age, university level, experience).

There is no statistically significant effect between the HR dashboard as an independent variable and job performance as a dependent variable. Employing modern tools to monitor management in evaluating the performance of human resources Work on adopting integrated tools with the human resources dashboard in order to improve the performance of human resources.

The need for a good understanding of the human resources dashboard and attention to the human resource Use the necessary indicators in the dashboard to measure performance.

Keywords: Dashboard, HR dashboard, job performance Air Algeria

قائمة المحتويات

الصفحة	البيان
III	الإهداء 1
IV	الإهداء 2
V	الشكر
VI	ملخص الدراسة
VII	قائمة المحتويات
VIII	قائمة الجداول
IX	قائمة الأشكال البيانية
X	قائمة الملاحق
ا-ا	مقدمة
الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية لوحه قيادة الموارد البشرية والاداء الوظيفي	
02	تمهيد
03	المبحث الاول: الأدبيات النظرية للوحه قيادة الموارد البشرية والاداء الوظيفي
03	المطلب الأول: الإطار النظري لمفهوم لوحه قيادة الموارد البشرية (لوحه القيادة الاجتماعية)
17	المطلب الثاني: الإطار النظري للأداء الوظيفي
28	المبحث الثاني: الأدبيات التطبيقية للوحه قيادة الموارد البشرية والاداء الوظيفي
27	المطلب الأول: عرض ومناقشة الدراسات السابقة
31	المطلب الثاني: مقارنة الدراسة الحالية بالدراسات السابقة
34	خلاصة الفصل
الفصل الثاني: الدراسة الميدانية حول واقع لوحه قيادة الموارد البشرية في تحسين الاداء الوظيفي بمؤسسة الخطوط الجوية الجزائرية بورقلة	
36	تمهيد
37	المبحث الأول: الطريقة والأدوات المستخدمة في الدراسة

37	المطلب الأول: طريقة الدراسة
41	المطلب الثاني: الأدوات المستخدمة في الدراسة
44	المبحث الثاني: النتائج والمناقشة
44	المطلب الأول: عرض وتحليل نتائج الدراسة
54	المطلب الثاني: مناقشة النتائج
65	خلاصة الفصل
67	خاتمة
70	المراجع
75	الملاحق

قائمة الجداول:

رقم الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
7	لوحة القيادة النموذجية	1-1
7	تصميم جدول القيادة النموذجية	2-1
13	أهم المؤشرات المستخدمة في لوحة قيادة الموارد البشرية	3-1
32	مقارنة الدراسة الحالية بالدراسات السابقة	4-1
37	يوضح متغيرات الدراسة	1-2
40	يوضح مجتمع الدراسة	2-2
41	يوضح عينة الدراسة (إحصائيات الاستبيانات الموزعة والمسترجعة على العينة)	3-2
42	يوضح مقياس ليكارت الخماسي	4-2
42	يوضح مجال المتوسط الحسابي المرجع لكل مستوى (مقياس ليكارت)	5-2
42	عبارات قياس مؤشرات لوحة القيادة للموارد البشرية	6-2
43	عبارات قياس بعد الأداء الوظيفي	7-2
44	معامل الثبات لمحاور للاستبانة	8-2
44	توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس	9-2
45	توزيع عينة الدراسة حسب متغير السن	10-2
46	توزيع عينة الدراسة حسب متغير مستوى الجامعي	11-2

47	توزيع عينة الدراسة حسب متغير الخبرة	12-2
48	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة حول بعد التوظيف	13-2
49	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة حول بعد التدريب	14-2
50	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة حول بعد الغياب	15-2
51	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة حول بعد الأجور	16-2
52	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة حول بعد مرونة العمالة	17-2
52	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة حول أبعاد لوحة قيادة الموارد البشرية	18-2
53	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة حول بعد الأداء الوظيفي	19-2
54	العلاقة الارتباطية لجميع المتغيرات	20-2
56	الارتباط الخطي بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع	21-2
57	تحليل تباين خط الانحدار	22-2
57	قيم معاملات خط الانحدار لأداء الوظيفي	23-2
58	يوضح الطريقة المستخدمة والمتغيرات المستقلة المتبقية والمتغير التابع	24-2
59	معاملات الارتباط الخطي للمتغيرات المستقلة المتبقية والمتغير التابع	25-2
59	يوضح تحليل تباين خط الانحدار بطريقة Stepwise	26-2
60	يوضح قيم معاملات خط الانحدار بطريقة Stepwise	27-2
61	يوضح تحليل اختبار T لدراسة فروق المتوسطات بين الموظفين تبعاً لمتغير الجنس بخصوص مدى استخدام مؤشرات لوحة قيادة الموارد البشرية على الأداء الوظيفي	28-2
62	يوضح تحليل التباين الأحادي لدراسة فروق المتوسطات بين الموظفين تبعاً للمتغيرات الشخصية بخصوص مساهمة مؤشرات لوحة قيادة الموارد البشرية في تحسين الأداء الوظيفي	29-2

قائمة الأشكال

رقم الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
هـ	نموذج الدراسة	الشكل (1.1)
11	خصائص لوحة القيادة الموارد البشرية	الشكل (2.1)
16	مهام لوحة القيادة الموارد البشرية	الشكل (3.1)
19	عناصر الأداء الوظيفي	الشكل (4.1)

24	معايير الأداء الوظيفي	الشكل (5.1)
45	توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس	الشكل (1.2)
46	توزيع أفراد العينة حسب متغير السن	الشكل (2.2)
47	توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى الجامعي	الشكل (3.2)
48	توزيع أفراد العينة حسب متغير الخبرة	الشكل (4.2)
57	مدى ملائمة خط الانحدار	الشكل (5.2)

قائمة الملاحق:

رقم الصفحة	عنوان الملحق	رقم الملحق
75	قائمة الأساتذة الأعضاء المحكمين للاستبيان	(01)
75	يبين أداة الدراسة (استمارة الاستبيان)	(02)
78	مخرجات نظام spss	(03)
88	الهيكل التنظيمي للمؤسسة محل الدراسة	(04)

مقدمة

أ. توطئة:

شهدت الجزائر في الآونة الأخيرة تحولات اقتصادية كبيرة نظرا للتحويلات العديدة التي عرفتها المؤسسات الاقتصادية وكذا التطورات الحاصلة في طرق التسيير ومختلف العمليات المتعلقة بنشاطها وفي ظل هذه الظروف أصبح لزاما على مسيري المؤسسات الجزائرية وضع نظام فعال للرقابة على تنفيذ الخطط والبرامج، بمدى تحسين الأداء وتحقيق الفعالية فيه ، فأجبرت المؤسسات الاقتصادية على إعادة ترتيب أمورها وتحديد طرق سيرها حتى تصبح أكثر تماشيا مع مختلف التحديات الجديدة وتعقد المحيط ولصياغة استراتيجيات توصلها إلى تحقيق أهدافها التي وجدت من أجلها والتفوق على المنافسين وتحسين الأداء بشكل دوري عمل الباحثين والعديد من مسيري المؤسسات الاقتصادية إلى إعادة النظر في قواعد المنافسة الجديدة وكذلك تطوير أداة تكميلية لعملية مراقبة التسيير تكون أكثر شمول وتسمح بتوفير معلومة آنية وملائمة و تساعد المسيرين على اتخاذ قرارات سريعة وتمكنهم من المتابعة والتحكم الجيد في السير اليومي للعمليات وتحسين أداء المؤسسة نحو الأفضل فالأداء الجيد للمؤسسة يضمن بقائها ضمن دائرة المنافسة و لعلى هذه الأداة هي لوحة القيادة.

حيث تعد هذه الأخيرة 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. ولاسيما ان إدارة الموارد البشرية تحتاج بشدة لاستعمال أداة كهذه تقيس من خلالها أداء المستخدمين وتراقب تطورات أدائهم وتعديل الانحرافات غير الملائمة، وتقوم بمتابعة الأهداف الاستراتيجية على مستوى كل الأقسام بما فيها قسم إدارة الموارد البشرية.

ب. إشكالية الدراسة:

بعد الاطلاع على إطار هذا البحث، وأهمية القيام به، والتعرف على الأهداف التي نسعى للوصول إليها، نصل إلى طرح إشكالية بحثنا التي نحاول تناولها وفق سياق نظري وتطبيقي تحليلي من خلال الإجابة على السؤال الرئيسي الآتي:

ما هو أثر لوحة قيادة الموارد البشرية في تحسين أداء موظفي المديرية الجهوية الجزائرية للخطوط الجوية بورقلة؟
وللإجابة على هذه الإشكالية نطرح مجموعة من التساؤلات الفرعية التالية:

1. ما هو واقع استخدام لوحة قيادة الموارد البشرية في مؤسسة الخطوط الجوية الجزائرية بورقلة؟
2. ما هو مستوى الأداء الوظيفي في مؤسسة الخطوط الجوية الجزائرية بورقلة؟
3. هل هنالك أثر ذو دلالة احصائية بين لوحة قيادة الموارد البشرية على الأداء الوظيفي في المؤسسة الخطوط الجوية الجزائرية بورقلة؟
4. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في اجابات افراد عينة الدراسة اتجاه الأداء الوظيفي تعزى للمتغيرات العامة)
الجنس، العمر، المستوى الجامعي، الخبرة) ؟

ت. الفرضيات:

بهدف الاطلاع على الدراسات السابقة والأدب النظري المتعلق بموضوع الدراسة وبقصد الإجابة على هذه الأسئلة الفرعية يمكننا من صياغة فرضيات الدراسة كالتالي:

- الفرضية الأولى:** مستوى استخدام لوحة قيادة الموارد البشرية بمؤسسة الخطوط الجوية بورقلة مقبول؛
الفرضية الثانية: مستوى الأداء الوظيفي بمؤسسة الخطوط الجوية الجزائرية بورقلة مرتفع؛

الفرضية الثالثة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين لوحة قيادة الموارد البشرية على مستوى الأداء الوظيفي في مؤسسة الخطوط الجوية الجزائرية بورقلة؛

الفرضية الرابعة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في اجابات افراد عينة الدراسة اتجاه مستوى الأداء الوظيفي تعزى للمتغيرات العامة (الجنس، العمر، المستوى الجامعي، الخبرة؛

ث. مبررات اختيار البحث:

تتجلى دوافع اختيار البحث في هذا الموضوع من خلال النقاط التالية:

- 1- تماشى الموضوع مع طبيعة التخصص الذي تلقيناه، حيث يعتبر من المواضيع التي تدخل في صميم تخصص إدارة الأعمال؛
- 2- محاولة لفت نظر المؤسسات الجزائرية لأثر لوحة قيادة الموارد البشرية على تحسين الأداء؛
- 3- ازدياد أهمية موضوع لوحة قيادة الموارد البشرية في كل المؤسسات بما فيها المؤسسات الاقتصادية؛
- 4- محاولة الربط بين لوحة قيادة الموارد البشرية والأداء الوظيفي؛
- 5- الميل الشخصي لمثل هذه المواضيع؛

ج. أهداف البحث:

نسعى من خلال هذا البحث لتحقيق الأهداف التالية:

- 1- تقديم إطار مفاهيمي لمتغيري الدراسة (لوحة قيادة الموارد البشرية، الأداء الوظيفي)؛
- 2- الوقوف على واقع الأداء الوظيفي لموظفي المؤسسة محل الدراسة؛
- 3- محاولة إبراز مدى مساهمة لوحة القيادة للموارد البشرية ودورها في تحسين الأداء الوظيفي؛
- 4- السعي نحو تقديم توصيات علمية تخدم موظفين ومسيرين المؤسسة محل الدراسة

ح. أهمية البحث:

تبرز أهمية البحث من خلال النقاط التالية

- 1- يساهم هذا البحث في التركيز على موضوع مهم لم يأخذ حقه من قبل الباحثين سابقا، فهو يوضح الأثر بين لوحة القيادة للموارد البشرية وأداء الموظفين؛
- 2- إثراء المعلومات في التعرف على لوحة قيادة الموارد البشرية؛
- 3- المساهمة في تعميق لوحة القيادة لدى الموظفين والمسيرين؛
- 4- إمكانية استفادة موظفي المؤسسة خاصة من نتائج وتوصيات الدراسة، حيث ستساهم في تحسين أداءهم ككل؛
- 5- تغيير وجهات النظر التي تستصغر دور وأهمية لوحة قيادة الموارد البشرية في تطوير وتحسين الأداء الوظيفي.

خ. حدود البحث:

الحدود الجغرافية: تمت الدراسة في إحدى المؤسسات التابعة للقطاع العام، وهي المديرية الجهوية للخطوط الجوية الجزائرية ورقلة- الجزائر.

الحدود البشرية: تم اختيار عينة عشوائية من موظفي ومسيري قسم الموارد البشرية بالمديرية الجهوية ورقلة، بمختلف رتبهم وأصنافهم.

الحدود الزمنية: أنجزت الدراسة في الفترة الزمنية ما بين شهري فيفري وأفريل من سنة 2023.

فترة الدراسة: حددت فترة الدراسة خلال السداسي الثاني من الموسم الجامعي 2022-2023. الحدود الموضوعية: لقد تم التركيز في دراستنا على لوحة قيادة الموارد البشرية كمتغير مستقل من خلال المؤشرات التالية: (مؤشر التوظيف، مؤشر التدريب، مؤشر الغياب، مؤشر الأجور، مؤشر مرونة العمالة) أما المتغير التابع فهو الأداء الوظيفي.

دمنهج البحث والأدوات المستخدمة:

في ضوء طبيعة الدراسة والأهداف التي نسعى إلى تحقيقها تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي في الجانب النظري، وذلك بتقديم التعاريف وضبط المصطلحات والمفاهيم والمداخل العامة للوحة قيادة الموارد البشرية والأداء الوظيفي والأثر بينهما، أما في الجانب التطبيقي فاعتمدنا على الاستبيان، ومعالجته الإحصائية عن طريق برنامج SPSS نسخة 26 من أجل معرفة ودراسة مختلف المؤشرات وتحليلها للتعرف على دور لوحة قيادة الموارد البشرية في تحسين أداء موظفي المؤسسة محل الدراسة.

ذ - مرجعية البحث :

من أجل جمع المعلومات، المتعلقة بالبحث اخترنا مجموعة من المراجع الحديثة التي لها علاقة بموضوع الدراسة من أجل اقتباس الأفكار التي تساعدنا في إجراء هذا البحث، وتتمثل طبيعة هذه المراجع في:

- الكتب والمقالات والمجلات العلمية الحديثة؛
- مذكرات الماجستير والدكتوراه؛
- هذا في الفصل النظري أما في الفصل التطبيقي فقد تم الاعتماد على جمع البيانات من خلال الاستبيان كأداة رئيسية للدراسة، بالمديرية الجهوية للخطوط الجوية الجزائرية ورقلة؛

ر - صعوبات البحث:

إن أي جهد إنساني عموماً والبحث العلمي خصوصاً لا يخلو عادة من بعض الصعوبات التي يتلقاها الباحث، فأهم الصعوبات التي تلقيناها في بحثنا فهي على النحو التالي:

- صعوبة الحصول على موافقة المؤسسات لإجراء الدراسة الميدانية؛
- المؤسسة لم تعطينا بشكل المطلوب لبعض المعلومات والوثائق؛
- صعوبة صياغة أسئلة الاستبيان؛

ز- هيكل البحث:

من أجل معالجة هذا الموضوع قمنا بتقسيم البحث كما يلي:

الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية

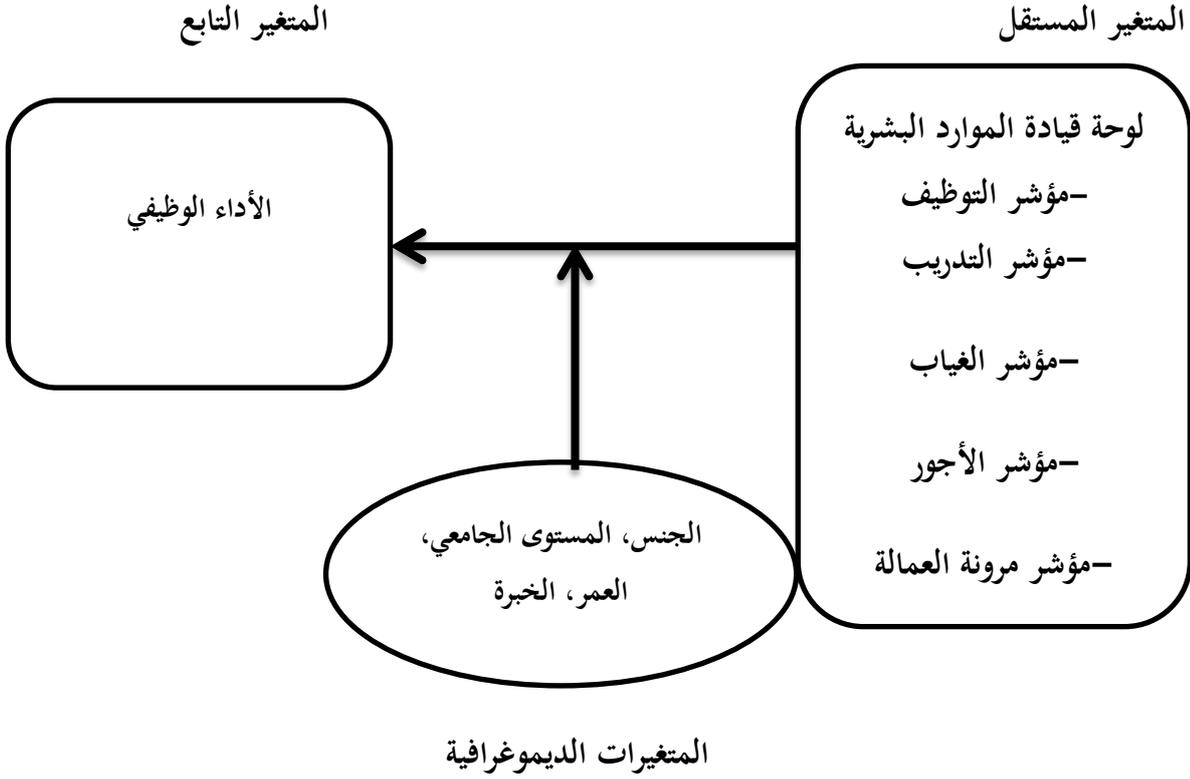
المبحث الأول: الأدبيات النظرية للوحة القيادة للموارد البشرية والأداء الوظيفي
المبحث الثاني: الأدبيات التطبيقية للوحة القيادة للموارد البشرية والأداء الوظيفي

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية

المبحث الأول: الطريقة والأدوات المستعملة في الدراسة
المبحث الثاني: عرض ومناقشة نتائج الدراسة.

هـ- نموذج الدراسة:

الشكل رقم: (1-1) يوضح نموذج الدراسة



المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على الدراسات السابقة

**الفصل الأول: الأدبيات النظرية
والتطبيقية للوحة قيادة الموارد
البشرية والأداء الوظيفي**

تمهيد:

تعتبر الموارد البشرية للمؤسسة مورد استراتيجي يساهم في خلق القيمة المضافة .ولتطويره والحفاظ عليه تسهر إدارة الموارد البشرية على قيادته بمهارة وكل مسؤول إداري رئيس ومشرف على مجموعة أفراد مطالب بجازته هذه المهارات كما من مهامه اتخاذ القرار في شأن هؤلاء الأفراد، واتخاذ القرار المناسب بالجودة اللازمة تقتضي على توفير المعلومات الجيدة في الوقت المناسب، مما يتطلب من المؤسسة الحيازة على نظام معلوماتي للموارد البشرية أو بالأحرى على لوحة القيادة الاجتماعية، بما تحتويه من مؤشرات تدل على طبيعة القرار الواجب اتخاذه.

كما يعتبر تقييم الأداء للموارد البشرية من العوامل الأساسية التي يتوقف عليها نجاح أي منظمة أو أي مشروع من المشروعات الاقتصادية وتقييم أداء الموارد البشرية في أي منظمة يعتبر أحد الوظائف الرئيسية التي يجب أن تقوم بها إدارة الموارد البشرية، بالتعاون والتنسيق مع مدري الإدارات الأخرى الهدف منه هو تحقيق الرضا التام بين العاملين واستقرارهم النفسي وثقتهم الكاملة بالإدارة وحرصهم على تحقيق أهدافها.

لهذا سنحاول في هذا الفصل التعرف على لوحة قيادة الموارد البشرية والأداء الوظيفي وذلك من خلال إدراج هذا الفصل إلى مبحثين أساسيين نظريين بالشكل الآتي:

المبحث الأول: تضمن الإطار النظري للدراسة والذي تكون من مفهومي لوحة القيادة ولوحة قيادة الموارد البشرية من أهمية ومؤشرات وكذا الأداء الوظيفي من مفاهيمه ومتطلباته وأهميته.

المبحث الثاني: تضمن الإطار التطبيقي للدراسة فستتناول فيه عرض الدراسات السابقة التي تناولت متغيرات الدراسة "لوحة قيادة الموارد البشرية والأداء الوظيفي".

المبحث الأول: الأدبيات النظرية للوحة قيادة الموارد البشرية والأداء الوظيفي:

تعتبر لوحة قيادة الموارد البشرية من المفاهيم التي تحظى بأهمية كبيرة في وقتنا الراهن إذ يعتبر الأداء الوظيفي للمورد البشري المساهم الأكبر في تحقيق أهداف المؤسسة.

لهذا سنحاول في هذا المبحث الأول بالإلمام بالمفاهيم العامة عن لوحة القيادة ولوحة قيادة الموارد البشرية وأثرها على أداء الموارد البشرية وذلك من خلال:

المطلب الأول: مفاهيم أساسية عن لوحة القيادة للموارد البشرية

المطلب الثاني: الإطار النظري للأداء الوظيفي

المطلب الأول: مفاهيم أساسية عن لوحة قيادة الموارد البشرية:

قبل التطرق إلى هذه الأداة نشير إلى أنها مستعارة اصطلاحاً من لوحة قيادة السيارة أو وسيلة نقل أخرى، من خلال

المؤشرات التي تدل على السرعة ومستوى البنزين... الخ، وذلك من أجل الوصول إلى الهدف المنشود، في إطار خط سير محدد مسبقاً بين حدود واضحة ويجب احترامها والتحكم في مسار النشاط خلالها.¹

ظهرت لوحة القيادة خلال 1930 على شكل متابعة النسب والبيانات الضرورية التي تسمح للمسير بمتابعة عملية التسيير نحو الأهداف المسطرة وذلك عن طريق المقارنة بين النسب المحصل عليها والنسب المعيارية، وفي 1948 كانت مستعملة في الولايات المتحدة الأمريكية من طرف المؤسسات التي تقوم بنظام التسيير التقديري²، كأداة رقابة ومتابعة لأداء المؤسسة الاقتصادية، وهذا لتجاوز النقص الموجود في نظام المحاسبة والموازنات التقديرية المتمثل في التأخر الزمني للحصول على المعلومة التي تفيد في اتخاذ القرارات والإجراءات اللازمة في الوقت المناسب، بالإضافة إلى أن تحقيق أهداف المؤسسة الاستراتيجية يستوجب تجزئتها إلى خطط وبرامج تشغيلية قصد إنجازها وتحديد الوقت اللازم لها ومعايير لإنجاز ومراقبة الأداء الآني لتصحيح أي انحراف.³

الفرع الأول: عموميات حول لوحة القيادة

أولاً: تعريف لوحة القيادة وخصائصها:

❖ مفهوم لوحة القيادة: اعطيت للوحة القيادة عدة مفاهيم أهمها:

- نظام للمعلومات، هدفه الأساسي تسهيل الحصول على المعلومات للمسؤول في المؤسسة وعرضها بشكل واضح وتدرجي.

¹ ناصر دادي عدون وآخرون، مراقبة التسيير في المؤسسات الاقتصادية حالة البنوك، دار المحمدية العامة، الجزائر، 2004: ص39

² عريوة محاد، بوقرة رابع، أثر المعايير المحاسبية الدولية ((IAS/IFRS) في تفعيل أدوات مراقبة التسيير لتحسين الأداء في المؤسسات الاقتصادية، مجلة البحوث الاقتصادية والمالية JEFER، ع01، جوان 2014: ص15

³ قريشي محمد الصغير، رفاع شريفة، مطبوعة دروس في مراقبة التسيير، جامعة ورقلة، الجزائر، 2015: ص98.

- هي تشخيص دائم في المؤسسة يركز على إبراز وضعيتها بصفة منتظمي ودورية، حيث تظهر المعلومات المتعلقة بالتسيير بواسطة نسب في جداول رقمية أو منحنيات أو رسوم بيانية، فلوحة القيادة في التسيير موجزة ومعبرة، يستطيع من خلالها المسير تقديم تسلسل الأحداث، ويعيد فحص ومواجهة التوجهات وتصحيح القرارات.
- وقد عرفت من طرف (M. Gervais) بأنها تطبيق نظام معلومات يسمح في أقرب وقت ممكن من معرفة المعلومات الضرورية لتسيير مؤسسة في ظرف وجيز، وتسهل ممارسة مسؤوليتها.
- من خلال التعاريف السابقة يمكن القول بأن **لوحة القيادة** هي مجموعة من المؤشرات المرتبة في نظام متابعة من طرف نفس الفريق أو نفس المسؤول للمساعدة على اتخاذ القرار، وعلى التنسيق وعلى مراقبة نشاطات قسم معين، وهي أداة اتصال واتخاذ قرار تسمح لمراقب التسيير بجذب اهتمام المسؤول حول النقاط الرئيسية (les points clés) لإدارة وتسيير وظيفته وتحسين أدائها.
- لوحات القيادة هي أداة مرنة تسمح بعرض، بشكل سريع وبسيط وديناميكي، لمجموعة من مؤشرات الأداء المنتقاة من طرف المؤسسة على أساس أهدافها، فهو إذن وسيلة لتجميع المعلومة المهمة التي يحتاجها المسير لاتخاذ القرار المناسب وعادة ما يقارن جدول قيادة التسيير بجدول قيادة السيارة هذا الأخير يعطينا من خلال نظرة خاطفة كل المعلومات اللازمة عن تشغيل السيارة ويقودنا في الاتجاه الصحيح.
- من خلال التعاريف السابقة نستنتج بعض **الخصائص** التي تميز لوحة القيادة، نذكر منها:¹
- **تناسق المعلومات:** حيث تكون المعلومات من الوثائق المستعملة في عمليات المؤسسة وفي مختلف المستويات، من جهات متعارف عليها وبلغة واضحة مع سرعة انتقال هذه المعلومات.
- **المؤشرات المناسبة:** يتم اختيار المؤشرات بما يعبر عن طبيعة النشاط ويقاس مستوى الأداء في كل مركز مسؤولية، تتعلق هذه المؤشرات إما بنشاط فترة سابقة أو بالتنبؤ بمستوى نشاط أو هدف معين، تظهر في شكل نسب، جداول، أشكال بيانية أو علامات ساطعة....
- **أداة اتصال وتفاوض:** لوحة القيادة أداة اتصال وتفاوض فعالة بين مختلف المصالح والمراكز في المؤسسة من خلال تقديم التقارير والمؤشرات ومعرفة مختلف مستويات الأداء او من خلال المناقشة الدورية حول القيادة ومراجعتها.
- **هرمية لوحة القيادة:** حيث تخصص لكل مستوى لوحة قيادة، أو لكل مركز مسؤولية لوحة قيادة مناسبة لطبيعته وأهدافه، لينتج من محصلة هذه المراكز لوحة قيادة شاملة للمؤسسة على مستوى الإدارة العليا.
- **وسيلة تنبؤ:** تبرز بعد تحديد الانحرافات في كل مركز مسؤولية ومعرفة أسبابها والقيام بالإجراءات التصحيحية في كل مركز، فهذه العملية تجعل من لوحة القيادة المشخص الحقيقي لوضعية المؤسسة مما يؤدي بالمسيرين إلى اعتمادها كوسيلة تنبؤ تساعد في اتخاذ القرارات المستقبلية وتحديد الهداف العملية.
- **وسيلة لقياس الأداء:** من خلال مقارنة الأهداف المسطرة بالإنجازات واستخلاص الانحرافات (سلبية أو ايجابية) ومن ثم اتخاذ القرارات والقيام بالتصحيحات المناسبة.

¹ قرشي محمد الصغير، رفاع شريفة، مرجع سابق، ص99

- أداة تحفيز: تعتبر لوحة القيادة مرآة عاكسة لما يحققه المسؤولون من نتائج أعمال في فترات مختلفة، مما يؤدي إلى تحفيز المسؤولين بعضهم لبعض من أجل تحسين وضعيتهم ليصلوا إلى مستوى أداء أعلى.

ثانيا: أهمية لوحة القيادة:

تعتبر لوحة القيادة:

- جزء من النظام الرقابي في المؤسسة الأداة التي تشملها التغيير وغيرت نحو الأفضل هي بدورها وظيفة مراقبة التسيير.
- يزود المؤسسة بالمعطيات اللازمة للتسيير والمتعلقة بالوضع الحالية للمؤسسة كما يساعدها على التقدير المسبق للأحداث ويمكنها التفاعل والتكيف مع متطلبات المستعمل والمحيط.
- أداة مساعدة على اتخاذ القرار في الوقت المناسب وبشكل جماعي.
- هي وسيلة للحوار والاتصال، وكذلك لإدارة الأزمات في المنظمة.

ثالثا: مستعملو لوحة القيادة وأنواعها:

1: مستعملو لوحة القيادة:¹

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

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

في المؤسسة يمكن أن نجد لوحة قيادة عامة (ج ق الإدارة العامة) للمدير العام، لوحة قيادة لوظيفة التسويق، لوحة قيادة لوظيفة الإنتاج، لوحة قيادة اجتماعي...، بالإضافة إلى لوحات قيادة فرعية عن هذه الوظائف مثل لوحة قيادة رئيس ورشة إنتاج المنتج "س"، أو لوحة قيادة رجل البيع "س"، أو لوحة قيادة أمين المخزن "س"...

إذن وفقا للنموذج التنظيمي (الميكمل التنظيمي)، حجم وثقافة المؤسسة تكون لوحة القيادة أقل أو أكثر انتشارا، غير أنها تفرض وجودها بقوة كلما ازداد حجم المعلومات المراد التحكم فيها، بالإضافة إلى كونها على مستوى الإدارة العامة تلعب دورا هاما في المساعدة على القيادة (*pilotage*) من خلال تركيزها على كل ما هو مهم وضروري في مجال التسيير، وتقل منفعتها كلما ابتعدنا عن الميدان (المستوى التنفيذي) لأن معرفة كل الأحداث تتطلب الاتصال المباشر.

2: أنواع لوحة القيادة:

وتتمثل أنواع لوحة القيادة فيما يلي:²

أ- لوحة قيادة الاستغلال (الوظيفية): توضع بشكل يجعل منها وسيلة مساعدة لتقييم أداء وظيفة ما حيث توفر المعلومات المباشرة والمفهومة في ظرف زمن ملائم وبدورها تنفرع إلى:

¹ الوزان طارق، دور لوحة القيادة في تقييم وقياس أداء الموارد البشرية، مذكرة ماستر في علوم تسيير تخصص تدقيق ومراقبة تسيير كلية العلوم الاقتصادية وعلوم تسيير، جامعة قاصدي مرباح ورقلة 2012/2013: ص03

² نقايس أمال، فاعلية لوحة القيادة الاجتماعية في تحسين أداء الموارد البشرية، مذكرة مقدمة الاستكمال نيل شهادة الماستر، تخصص: تدقيق ومراقبة التسيير جامعة ورقلة، 2015: ص98

✓ **لوحة قيادة مالية:** تمدنا بجميع المعلومات المتعلقة بالحالة المالية للمؤسسة عن مداخليل، 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 تلمس الجانب التقني) عدد الآلات، حالات العطب، الصيانة... إلخ.

✓ **لوحة قيادة الخزينة:** تمدنا بجميع حقوق المؤسسة) أرصدة مختلف الحسابات، الديون... إلخ.

ب- **لوحة قيادة التسيير:** وهي تتعلق بكل جوانب نشاط المؤسسة أي أنها حصيلة تفاعل لمختلف 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؛

رابعا: **مكونات وأشكال لوحة القيادة:**

1: مكونات لوحة القيادة:

إلى غاية يومنا هذا لا يوجد شكل نموذجي للوحات القيادة بل هي تتغير وتختلف حسب حجم المؤسسة وطبيعة نشاطها وخصائص القطاع وحاجات المسؤولين، إلا أنو يوجد نقاط موحدة تشترك فيها كافة أنماط لوحات القيادة وهي أربعة نقاط نذكرها فيما يلي¹:

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 ان 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 المسؤولية فيعبر عنه من خلال الأعباء والتكاليف هوامش ومساهمات المنتجات، النتائج الوسطية، القيمة المضافة، التمويل الذاتي

¹ 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

وغيرها. وفضلا عن عرض نتائج لوحات القيادة شهريا وتراكيميا، يمكن عرض النتائج المرتبطة بالنشاط والاداء 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.

منطقة الأهداف: تظهر في هذه المنطقة من لوحة القيادة الأهداف التي حددت لفئة معينة والاهداف المعروضة بهذه المنطقة يمكن أن تكون أهداف شهرية أو تراكمية أو الاثنين معا، كما يمكن أن تكوف 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) عليه فان التصميم العام للوحة القيادة يمكن تمثيله من خلال الشكل التالي:

الجدول (1.1): يوضح نموذج لوحة القيادة

لوحة القيادة النموذجية

منطقة المؤشرات أو مراكز التحليل (الأصناف)	منطقة التحقيقات أو النتائج	منطقة الأهداف	منطقة الانحرافات (الفروق)
---	----------------------------	---------------	---------------------------

SOURCE : Michel Leroy ; op.cit. ; p : 65

وهناك تصميمات أكثر تفصيلا منها:

الجدول (2.1): يوضح تصميم لوحة القيادة

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

Michel Leroy ; op.cit. ; p : 72

2: أشكال لوحة القيادة:¹

¹الوازن طارق، دور لوحة القيادة في تقييم وقياس أداء الموارد البشرية، مرجع سابق، ص04

أ. **الجداول:** تتميز الجداول بكونها تظهر مباشرة وفوريا القيم والانحرافات (بالنسب والقيم) بالنسبة_ للنتبؤات أو بالنسبة لأي معيار مرجعي آخر (سنة سابقة، المنافسة...)، غير أن لها عيوباً تتمثل في أنها لا تهتم ببعض التطورات التي تتوالى خلال أشهر، كما أنها لا تمكن من إجراء مقارنات بين عدة ظواهر مترابطة.

ب. **المخططات البيانية:** تمتلك التمثيلات البيانية بعض الامتيازات مقارنة بالجداول، من أهمها تسهيلها لفهم الظواهر المختلفة وتوضيحها للتغيرات والانحرافات.

ج. **الإشارات أو الرموز:** وهي تمثيلات معينة مثل الأسهم أو إشارات ملونة تظهر حالة المؤشر (تنبئ بوجود انحراف من خلال اللون الأحمر إذا كان غير ملائم، وباللون الأخضر إذا كان ملائماً مثلاً)، ويمكن أيضاً أن تكون إشارات ضوئية على شاشة الحاسوب فإن **أضواء** أعلمت عن وجود حالة غير عادية. تسمح هذه الرموز بالتركيز على المستعجل والضروري.

الفرع الثاني: الإطار النظري لمفهوم لوحة قيادة الموارد البشرية (لوحة القيادة الاجتماعية)

أولاً: مفاهيم عامة عن إدارة الموارد البشرية:

1: تعريف إدارة الموارد البشرية

إن إدارة الموارد البشرية هي سلسلة القرارات الخاصة بالعلاقات الوظيفية المؤثرة في فاعلية المنظمة والعاملين فيها. أو هي العملية الخاصة باستقطاب الأفراد وتطويرهم والحفاظة عليهم في إطار تحقيق أهداف المنظمة وتحقيق أهدافهم¹: وتعرف إدارة الموارد البشرية: بأنها مجموعة الممارسات والسياسات المطلوبة لتنفيذ مختلف الأنشطة المتعلقة بالنواحي البشرية التي تحتاج إليها الإدارة لممارسة وظائفها على أكمل وجه، وهذه الممارسات والسياسات تشتمل على:²

● القيام بتحليل الوظائف تحديد طبيعة عمل كل موظف؛

● تخطيط الاحتياجات من قوة العمل واستقطاب الكفاءات؛

● اختيار وتعيين الكفاءات؛

● أنشطة تقييم الأداء؛

● إدارة الأجور والمرتببات؛

● أنشطة توجيه وتدريب الموظفين الجدد؛

● أنشطة التدريب والتنمية؛

وتعرف أيضاً: بأنها تمثل جزءاً من العملية التي تساعد المؤسسة في تحقيق أهدافها.³

¹ مؤيد سعيد السالم وعادل حر حوش صالح، إدارة الموارد البشرية (مدخل استراتيجي)، دار عالم الكتب الحديث، عمان، ط2، 2006: ص05

² محمد الفاتح، محمود بشير المغربي، إدارة الموارد البشرية دار الجنان، عمان، الأردن، ط2016: ص 179

³ باري شكواي، إدارة الموارد البشرية، دار الفاروق، القاهرة - مصر، ط2، 2006: ص 10، 12.

وتعرف أيضا: بأنها مجموعة من الاستراتيجيات والعمليات والأنشطة التي يتم تصميمها لدعم الأهداف المشتركة عن طريق إيجاد نوع من التكامل بين احتياجات المؤسسة والأفراد الذين يعملون بها.

وعرفها: "French" إن إدارة الموارد البشرية هي عملية اختيار واستخدام وتنمية وتعويض الموارد البشرية العاملة بالمنظمة. وفي الأخير نستنتج أن إدارة الموارد البشرية: هي وظيفة تقوم بمجموعة من الأنشطة التسييرية المتعلقة بحصول المؤسسة على احتياجات من الموارد البشرية وتنميتها وتحفيزها، والحفاظ عليها بما يساهم في تحقيق أهداف المؤسسة.¹

2: النطاق الوظيفي لإدارة الموارد البشرية:

ينطوي نشاط إدارة الموارد البشرية في المنظمة على الممارسات والوظائف التالية:²

- **أولاً: وظيفة تكوين الموارد البشرية:** وهي وظيفة تتضمن توفير احتياجات المنظمة من الموارد البشرية على اختلافها وفق مواصفات محددة لشغل الوظائف الموجودة في المنظمة، وتتضمن النشاطات الفرعية التالية: تصميم وتحليل العمل، تخطيط الموارد البشرية، استقطاب الموارد البشرية، اختيار وتعيين الموارد البشرية، التأهيل.
- **ثانياً: وظيفة التعويضات:** وفيها يتم وضع تعويضات ومكافآت الموارد البشرية التي تعمل في المنظمة وذلك وفق أسس وقواعد موضوعية وعادلة وتشتمل هذه الأنظمة على: نظام تقييم الوظائف، نظام التعويض المالي المباشر، نظام المكافآت المالية، نظام المزايا الوظيفية الإضافية، نظام تقييم الأداء.
- **ثالثاً: تدريب وتنمية الموارد البشرية،** تشتمل هذه الوظيفة على نشاطين فرعيين يكملان بعضهما ويهدفان إلى جعل الموارد البشرية قوة عمل ذات كفاءة وأداء عالي المستوى ومتميز، لتلبية مطالب تحقيق استراتيجية المنظمة وأهدافها، تتكون هذه الوظيفة من: التعلم والتدريب، التنمية
- **رابعاً: صيانة الموارد البشرية:** تهدف إلى توفير السلامة والصحة للموارد البشرية في مكان عملها وتتضمن توفير السلامة والصحة للموارد البشرية في مكان عملها.
- **خامساً: علاقات الموارد البشرية:** تشتمل هذه الوظيفة على نشاطين أساسيين هما دمج الموارد البشرية في العمل واتخاذ القرارات، وعلاقات العمل أو ما يسمى بالعلاقات الصناعية.

3: أهمية ادارة الموارد البشري: وتتجلى هذه الأهمية في النقاط التالية:³

- تعتبر الموارد البشرية بمثابة مورد استراتيجي أو وظيفة مساعدة في تحقيق الوظائف المرتبطة بنشاط المنظمة.
- تساعد في تحقيق الأهداف الاستراتيجية بفضل تعظيم الاستفادة من الكفاءات المتوفرة في المنظمة.
- تقوم إدارة الموارد البشرية بعملية تدريب ورفع روحهم المعنوية واستقرارهم الوظيفي وزيادة إنتاجيتهم.
- تسهل التعامل مع الافراد العاملين فيها وحل المشاكل التي تنشأ فيما بينهم من جهة وبينهم وبين الإدارات المختلفة في المنظمة من جهة أخرى.

¹ عبد الباقي صلاح، إدارة الموارد البشرية (من الناحية العلمية والعملية) الدار الجامعية، الإسكندرية - مصر، السنة 2000: ص 20.

² عمر وصفي عقيلي إدارة الموارد البشرية البعد الاستراتيجي دار وائل للنشر الطبعة الاولى 2005: ص 15- 19

³ حامد أحمد، رمضان بدر، ادارة الموارد البشرية، دار النهضة العربية، القاهرة 2، 1994، ص 25

ثانيا: مفهوم لوحة قيادة الموارد البشرية (لوحة القيادة الاجتماعية):

تعرف لوحة قيادة الموارد البشرية على أنها: وسيلة تمييز تسمح بقياس توقعات، والتحقق منها سواء كانت قصيرة أو متوسطة الأجل وتؤمن الوصول إلى الأهداف المحددة مسبقا، فهي تجمع دوريا مجموعة من المؤشرات تختارها كأسس ومبادئ قوية للعمل بها، لهذا تم الإنفاق على تحديد معيار لكل مؤشر، وعندما تفوق قيمة المؤشر الشكل القانوني تعمل كمؤشرات إنذار شرط أن يقود المقرر الأعمال التصحيحية الضرورية والتي تؤدي إلى تحقيق الأهداف المقترحة.¹

ويعرفها: Jean Pierre Tabi أنها مجموعة معطيات اجتماعية تسمح بمتابعة تطور العمالة، مراقبة زيادة الكتلة الأجرية، قياس نمو الكفاءات وإنتاجية المأجورين وفحص جودة الجو الاجتماعي، ويؤكد أيضا أن لوحة القيادة إدارة الموارد البشرية وبصفة عامة تسمح بقياس النتائج الواقعية لمختلف جوانب السياسة الاجتماعية تحديد الانحرافات واتخاذ القرارات اللازمة.²

وتعرف لوحة قيادة إدارة الموارد البشرية أيضا بأنها مجموعة من المؤشرات الاجتماعية المرتبة في نظام خاضع لمتابعة أداء فريق العمل أو مسؤول ما للمساعدة على اتخاذ القرارات والتنسيق والتقييم والرقابة على عمليات إدارة الموارد البشرية، كما تعتبر اتصال تسمح لمراقبي التسيير بلفت انتباه مدير الموارد البشرية إلى نقاط أساسية في إدارته بفرض تحسينها.³

ومن خلال ما سبق نستنتج أن لوحة القيادة الموارد البشرية حتى يتسنى للمسؤولين مراقبة وتقييم أداء العاملين وأيضا عمليات إدارة الموارد البشرية واتخاذ القرارات في الوقت المناسب وتصحيح الانحرافات.

ومن خلال هذه التعاريف يمكن أن نستنتج أن لوحة القيادة إدارة الموارد البشرية تقوم ب:

1 -متابعة التوقعات: يقوم مدير إدارة الموارد البشرية عند إعداد خططه بالاعتماد كل عدد من التوقعات من خلال: -الغياب، التقاعد، حوادث العمل...، وعليه فإنه يمكن للوحة القيادة إدارة الموارد البشرية أن تضم هذا نوع من المعلومات من اجل مقارنتها مع ما تم تحقيقه.

2 -متابعة الأهداف: من أجل قيام بعملية تقييم تسيير المورد البشري يجب أولا أن يتم تحديد الأهداف والمقاييس بوضوح وبدقة ويعبر عنها كميا، لأن لوحة القيادة إدارة المورد البشرية تعتمد على المؤشرات والبيانات الكمية، وعليه فإن متابعة أهداف إدارة الموارد البشرية يعد عاملا وشرطا أساسيا لتحقيقها، فلا يمكن تصور عملية التسيير خالية من الرقابة على إنجاز الأهداف.

3-لوحة حوصلية: فمن بين خصائص لوحة القيادة إدارة الموارد البشرية كونها تتميز بالبساطة والوضوح، الاختصار، فهي تقتصر على النقاط والمحاور الأساسية التي يقف عليها تسيير المورد البشري في المؤسسة.

4-العمليات التصحيحية: تعتبر عملية مشاهدة المؤشرات عبر لوحة القيادة إدارة الموارد البشرية سببا كافيا للقيام بتحليل الانحرافات والتدقيق في أسبابها من أجل التدخل الإجراءات التصحيحية.

¹أسمية مصباح دور لوحة القيادة في تحسين تسيير الموارد البشرية مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، جامعة متنوري -قسنطينة، السنة الجامعية 2009/2010: ص22

²صراح حميدي، لوحة القيادة الاجتماعية أساس اتخاذ القرار في المؤسسة الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف المسيلة -الجزائر، 2009: يومي: 14، 15 أفريل ص2.

³بوحديد ليلى، دور لوحة القيادة الاجتماعية في تقييم أداء الموارد البشرية في المؤسسات الصناعية (أطروحة لنيل شهادة دكتوراه) باتنة، الجزائر، السنة الجامعية 2014/2015: ص79

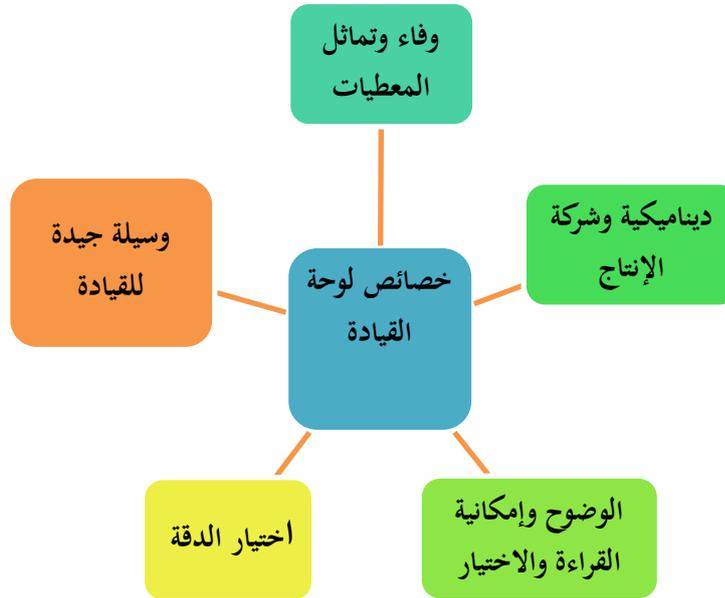
إذن نتوصل إلى أن لوحة القيادة إدارة الموارد البشرية هي عبارة عن: أداة ضرورية لمراقبة التسيير المورد البشري في المؤسسة، وتضم متابعة الأهداف كما هي معرفة بما بالإضافة إلى توقعات الأساسية والتحقق منها فهي أداة للقيادة والتدخل تسمح بتحليل وتدقيق أسباب الانحرافات الناتجة عن تحقيق الأهداف.

ثالثا: خصائص لوحة قيادة الموارد البشرية وأهميتها:

خصائص لوحة القيادة إدارة الموارد البشرية: إن الأسباب التي تؤدي بالمسيرين للاعتماد على لوحة القيادة إدارة الموارد البشرية هي مختلف الخصائص الإيجابية التي تتصف بها ومنها:¹

- 1- **وفاء وتمائل المعطيات:** أي أن المعلومات غير قابلة للنقاش كونها محددة من خلال مبادئ واقعية وموضحة بصفة متماثلة عن طريق تحديد مسبق للمصطلحات والمتغيرات المستعملة والحسابات.
- 2- **ديناميكية وشركة الإنتاج:** فالمعلومة الاجتماعية سريعة التغيير.
- 3- **الوضوح وإمكانية القراءة والاختيار:** أي إمكانية وسرعة الحصول على المعلومات الموجودة في لوحة القيادة إدارة الموارد البشرية وسهولة استقلالها من طرف الأفراد، ومنه جذب اهتمامهم لها.
- 4- **الدقة:** بتحديد مبادئ القياس والحساب مع الحرص على التنسيق والملائمة بين ظاهرة معنية وجودة قياساتها.
- 5- **وسيلة جيدة للقيادة:** يمكن استعمال لوحة القيادة إدارة الموارد البشرية في عملية القيادة نظرا لتوفيرها المميزات التالية.

الشكل رقم(2.1): خصائص لوحة قيادة الموارد البشرية



المصدر: من إعداد الطالبتين

¹سمية مصباح، نفس مرجع سابق، ص 23

2. أهمية لوحة القيادة لموارد البشرية

- تعمل المؤسسة في ظل إطار معقد وغير مستقر ويزداد هذا الوضع صعوبة من خلال تفاعل وارتباط العناصر الداخلية والخارجية لبيئة المؤسسة، فأمام هذا التعقيد والاستقرار يجد مدير الموارد البشرية صعوبات في غياب معالم تمكنه من تحديد المتغيرات الاجتماعية والتطورات الحاصلة فيها وعليه فأهمية لوحة القيادة إدارة الموارد البشرية من خلال¹:
- ❖ إن لوحة القيادة تسمح بتحديد السياق الذي تسير فيه العمليات المتعلقة بالموارد البشرية من خلال قراءة المؤشرات والبيانات الدالة عن حقيقة الوضع وتطوراتها.
 - ❖ يشترط في مدير الموارد البشرية أن تكون له القدرة على التفاعلية اتجاه المتغيرات البيئية، ولوحة القيادة إدارة الموارد البشرية تسمح بتحقيق هذا الشرط من خلال إحاطة مدير الموارد البشرية بالمعلومات الاجتماعية الضرورية من حيث الكم والكيف والزمن ويقوم هو بدوره باتخاذ القرارات لأن يتم تنفيذها من طرف أعضاء فريق الموارد البشرية.
 - ❖ تندرج فكرة لوحة القيادة ضمن فكرة القيادة الإدارية والتي تشترط من القائد أن تكون لديه رؤية متكاملة وديناميكية للوحدة أو المركز الذي يقوم بقيادته، فلوحة القيادة إدارة الموارد البشرية توفر لمدير الموارد البشرية رؤية شاملة ومتكاملة عبر مختلف الأبعاد سواء كانت استراتيجية أو عملية حول سير وتطور المتغيرات الاجتماعية في المؤسسة.
 - ❖ تفرض فكرة لوحة القيادة أن تكون هناك إدارة دقيقة عبر الأهداف فمن الصعب إنشاء لوحة القيادة إدارة الموارد البشرية دون صياغة لأهداف الموارد البشرية.
 - ❖ يعتبر مدير الموارد البشرية مسؤولاً عن الدائرة التي يقوم بتسييرها فهو الذي ترجع إليه صلاحية اتخاذ القرار، كما أن هذا لا يمنعه من تقديم توضيحات وحساباته إلى مسؤولية في الإدارة العلية ولوحة القيادة إدارة الموارد البشرية تمنح له هذه الإمكانية من خلال تسهيل عملية اتخاذ القرار من جهة والتعبير عن وضعية الموارد البشرية في المؤسسة من جهة أخرى.
 - ❖ يجد عدد كبير من المسؤولين ومن بينهم الموارد البشرية صعوبات في ترجمة الاستراتيجيات إلى أهداف كمية ومشروع لوحة القيادة إدارة الموارد البشرية يمنح فرصة للتفكير الجماعي حول الأهداف وترجمة الاستراتيجيات إلى أهداف كمية، إن مشروع إنجاز لوحة القيادة إدارة الموارد البشرية زيادة على أنه مساهمة جماعية بين أعضاء فريق الموارد البشرية فهي تسمح كذلك ب:
 - تحديد مساهمات كل فرد.
 - تحديد مجالات التدخل.
 - تحديد مجال التخصص بالنسبة للمؤسسة ويعطي لها الرؤية الضرورية لتركيز جهودها.
 - تحقيق الانسجام الجماعي من خلال تبادل وجهات النظر.
 - تسهيل عملية الاتصال ما بين المتعاونين.

¹سمية مصباح، نفس مرجع سابق، ص 23، 24.

الجدول 1-3: نموذج للوحة قيادة إدارة الموارد البشرية:

التجمع		الشهر		المؤشرات
الانحراف	التقديرات	التحقق	الانحراف	التقديرات
				<p><u>مؤشرات متعلقة بالوظائف</u></p> <p><u>أولاً: التوظيف</u></p> <p>- عدد العمال</p> <p>- عدد الوظائف الجديدة</p> <p>- عدد التاركين للوظيفة</p> <p>- عدد أيام العمل</p> <p><u>ثانياً: التدريب</u></p> <p>- عدد التربصات الداخلية و الخارجية.</p> <p>- عدد المساهمين في التربصات.</p> <p>- تكاليف التكوين.</p> <p>- جهد التكوين=تكاليف التكوين/الكتلة الأجرية</p> <p><u>ثالثاً: الغياب</u></p> <p>- تكرار الغياب</p> <p>- عدد دوران العمل</p> <p>- حوادث العمل</p> <p>- الصراعات العمالية</p> <p><u>رابعاً: الأجور</u></p>

خامسا: مهام لوحة قيادة الموارد البشرية:

تلعب لوحة القيادة دورا مهما في إدارة الموارد البشرية لن لها مكانتها على مستوى هذه الإدارة والتي تعتبر وسيلة فعالة لتحقيق الهداف المسطرة، لذا فان لوحة القيادة الموارد البشرية تحظى بمكانة هامة في المؤسسة خاصة في إدارة الموارد البشرية وذلك من خلال المهام التي تقوم بها، وهي متمثلة في النقاط التالية:¹

- أ. **لوحة القيادة الموارد البشرية أداة تجميع البيانات:** لوحة القيادة موارد البشرية ما هي إلا بناء متكامل لجمع المعطيات تخص الموارد البشرية المتمثل في: المعطيات الاجتماعية، بحيث تسمح هذه اللوحة لممثليها بمتابعة مهام تطور التوظيف الكتلة الأجرية، المكافآت إنتاجية العمل، أحوال الموظفين ... إلخ، لذا لا يمكن ضم عمليتي الحذف أو الإهمال للمعلومات الخاصة بالموارد البشرية.
- ب. **لوحة القيادة موارد البشرية أداة للتشخيص:** هنا يركز مدير إدارة الموارد البشرية على مختلف الظواهر التي قد تواجه عملية تحقيق الأهداف، فلوحة القيادة الموارد البشرية أداة مساعدة من حيث مختلف المؤشرات لأنها تساعد في ذلك المدير في تحليل مختلف الانحرافات المتواجدة لتقديم الحل الأمثل والتفكير بما يناسب جميع نقاط الضعف التي يكشفها في نشاط المورد البشري.
- ج. **لوحة القيادة موارد البشرية أداة للحوار:** لوحة القيادة الموارد البشرية وسيلة تفيده مستعمليها كونها تولي اهتماما بلغة التواصل بين أعضائها ومسؤولياتهم، فمن خلال هذه اللوحة يستطيع مدير إدارة الموارد البشرية عرض مختلف النتائج المحققة والتعليق عليها من خلال الشرح الكامل لمختلف الانحرافات المتواجدة ووضع التصحيحات اللازمة هذا في محيط عمله، ويمكن للمسؤولين الاستعانة بالإدارات الأخرى في المؤسسة (وسائل إضافة صلاحيات إمكانات من أجل تحقيق الأمثلة للتعزيز من صلاحية هذه اللوحة.
- د. **لوحة القيادة موارد البشرية أداة لتحفيز المسؤولين:** تعد لوحة القيادة الموارد البشرية وسيلة مساعدة لمسؤوليها في تحقيق أهدافهم المسطرة، فهي بذلك تعكس أدائهم نحو رفع تحديهم لتحقيق الأفضل، إذن فهي لوحة القيادة الموارد البشرية ما هي التقدم بالأحسن لتوليد الشعور الذي ينعكس في الدافع الذي يبعث عمليتي التحفيز والانسجام لتحقيق روح العمل الجماعي بين أعضاء فريق الموارد البشرية بوجه عام ولدى مدير الموارد البشرية بوجه خاص.
- هـ. **لوحة القيادة الموارد البشرية أداة لتحسين الكفاءات:** تسمح لوحة القيادة الموارد البشرية بإشعار مدير إدارة الموارد البشرية بحس المسؤولية اتجاه الأدوار التي تقوم بها، وحسن استقلالها تجعله يتعمق أكثر فأكثر للتعلم في تصوراته لاتخاذ القرارات التي تقلل من الانحرافات، فبذلك فهي وسيلة مساعدة لتنمية وتكوين المسؤولين لجهلهم يتخذون القرارات بالشكل الصحيح وإجراء مختلف عمليات الاتصال داخل المؤسسة مع المتعاملين معهم لمساعدتهم في إيجاد الحلول للمشاكل المعقدة.
- و. **لوحة القيادة الموارد البشرية أداة لتنبؤ:** لوحة القيادة الموارد البشرية وسيلة مساعدة في التنبؤ بالوضعية المستقبلية وذلك بالاستناد على ما سبق ودراسة الحاضر ومعالجته أي أن لوحة القيادة الموارد البشرية ليست فقط ما يقدم في الوضعية الحالية أو الماضية إنما هي دراسة للوضعية المستقبلية وذلك انطلاقا من دراسة وملاحظة مكونات لوحة

¹ بوحديد ليلي، نفس مرجع سابق، ص 87

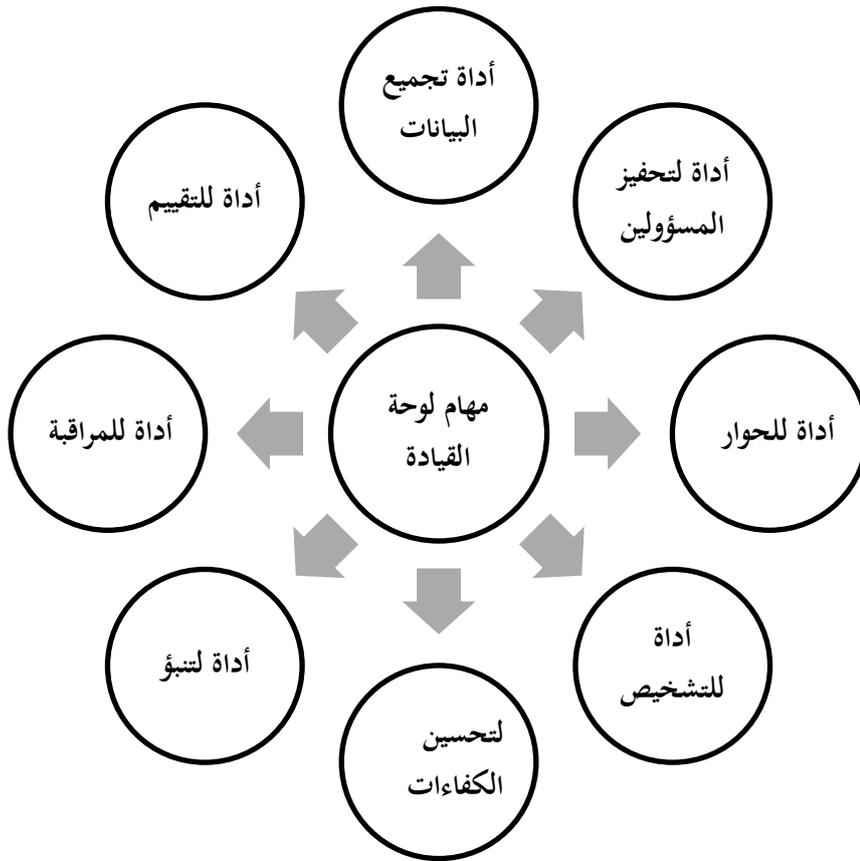
القيادة (الأهداف) لذلك يمكن اعتبار لوحة القيادة الموارد البشرية أداة تسمح بالزيادة في النسبة للتأكد من المستقبل بالنسبة لمسير الموارد البشرية، في ظل بيئة تتميز بعدم التأكد والتخلص من الشكوك.

ز. **لوحة القيادة موارد البشرية أداة للمراقبة:** تعتبر لوحة القيادة الموارد البشرية أحسن أداة في نظام المراقبة لأنها تسمح بالتعديل، وهذا ما يساعد في تحقيق التدفق للمعلومات الموارد البشرية بالدقة المطلوبة، لذلك فإنها كدليل إرشاد وتوجيه لقسم الموارد البشرية نحو تحقيق الأهداف المرجوة بالكفاءة والفاعلية المطلوبتان.

ح. **لوحة القيادة الموارد البشرية أداة مساعدة لاتخاذ القرارات:** تساهم في اتخاذ القرارات لكونها أداة القرارات لكونها أداة من أدوات المراقبة، ومن خلال عملية اتخاذ القرارات يجب أن يكون المسؤول عن لوحة القيادة الموارد البشرية من اتخاذ القرارات السلمية منها: روح المسؤولية، الضمير المهني، الأمانة العلمية، تقدم يتميز ببعض من الصفات التي تمكنه المصلحة العامة على المصلحة الخاصة ... إلخ.

ط. **لوحة القيادة موارد البشرية أداة للتقييم:** هنا أداة للتقييم تعني تقييم أداة الموارد البشري من أجل مقارنة الأهداف المسطرة، فهذا يسمح لمدير الموارد البشرية بالقيام بأداء مهام بفعالية في قسم انطلاقاً من الفروقات الجوهرية التي يعتمد عليها لكل من الأداء المتوقع والأداء المحقق.

الشكل رقم(3.1): مهام لوحة قيادة الموارد البشرية.



المصدر: من إعداد الطالبتين

المطلب الثاني: الإطار النظري للأداء الوظيفي

يعتبر المورد البشري أساس أي مؤسسة، ومن خلاله تتمكن من تحقيق أهدافها والقيام بوظائفها، فنجاح هذه المؤسسة يتوقف على ما يبذله هذا المورد من نشاط وعلى ما يمتلكه من مهارات وكفاءات، لذلك فالمؤسسة تبدي اهتمام خاص بالوقوف على إعداد أداء هذا المورد وتدريبه، وتهيئته بالاعتماد على برامج خاصة تستمر لسنوات، وما سنتطرق إليه في هذا المطلب هو تحديد بعض المفاهيم الخاصة بالأداء ثم تحسين الأداء وتقييم الأداء.

الفرع الأول: ماهية الاداء الوظيفي

أولاً: مفهوم الاداء الوظيفي وأهميته:

1. مفهوم الأداء الوظيفي: يعد الأداء من المواضيع الهامة التي طرحت من قبل العديد من الكتاب والباحثين في العلوم الإدارية وعلم الاجتماع وغيرها، حيث تعددت التعاريف حسب تخصصات المفكرين وتوجهاتهم، نذكر منها الآتي:

الأداء لغة: في معاجم اللغة يتضح لنا أن الأداء مصدر للفعل أدى، ويقال: "أدى دينه: قضاه"، وأدى الشيء: قام به، وأدى الصلاة: أقامها لوقتها، وأدى الشهادة: أدلى بها، والأداء: التأدية، والأداء: التلاوة.¹

يعرف الأداء على أنه " ما يصدر عن الفرد من سلوك لفظي أو مهاري، وهو يستند إلى خلفية معرفية ووجدانية معينة، وهذا الأداء يكون عادة على مستوى معين يظهر منه قدرته أو عدم قدرته على أداء عمل ما.²

وكلمة الاداء هي كلمة مرادفة" للكلمة الإنكليزية Performance التي تعني إنجاز العمل أو الكيفية التي يبلغ بها التنظيم أهدافه.³

الأداء اصطلاحاً:

يعرفه الحوامدة وال فهداوي بأنه: " مجموعة من السلوكيات الإدارية ذات العلاقة، والمعبرة عن قيام الموظف بأداء مهامه، وتحمل مسؤولياته، وتتضمن جودة الأداء وحسن التنفيذ والخبرة الفنية المطلوبة في الوظيفة فضلاً عن الاتصال والتفاعل مع بقية أعضاء المنظمة، والالتزام بالنواحي الإدارية للعمل والسعي نحو الاستجابة لها بكل حرص وفاعلية".⁴

أما توماس جيلبرت (Thomas Gilbert) فيعرف الأداء بأنه: " التفاعل بين السلوك والإنجاز، أنه مجموع السلوك والنتائج معاً، وهو اتحاد السلوك ونتائجه، هو ليس السلوك وحده أو الإنجاز وحده انه تكاملهما معاً، أنه ما تسعى المنظمة للوصول إليه".⁵

ويعرف أيضاً بأنه " درجة تحقيق الفرد العامل للمهام الموكلة إليه، من حيث الجهد والجودة والتنوعية المحققة مع العمل من اجل تخفيض تكاليف الموارد المستخدمة"⁶

يعرفه أحمد سيد مصطفى: على أنه درجة بلوغ الفرد أو الفريق أو المنظمة الأهداف المخططة بكفاءة وفعالية⁷

¹ كمال عبد الحميد زيتون، التدريس نماذجه ومهاراته، عالم الكتب، القاهرة، مصر، الطبعة الأولى، 2003، ص: 56

² القاني أحمد حسين، الجمل علي أحمد، معجم المصطلحات التربوية، المعرفة، عالم الكتب، القاهرة، ط3، 2003، ص: 21

³ A, Khemakhem, 1976, Bordas, Paris, La dynamique du contrôle de gestion, p310.

⁴ نضال الحوامدة، فهمي الفهداوي، أثر فضيلة التقوى في الأداء والرضا الوظيفي، دراسة ميدانية لاجهات بعض الموظفين الحكوميين، مجلة مؤتة للبحوث والدراسات سلسلة العلوم

الإنسانية والاجتماعية، جامعة مؤتة، الكرك، الأردن، مجلد 17، عدد 2، 2002، ص: 165-200

⁵ عصمت سليم القرالة: الحكمانية في الأداء الوظيفي، دار جليس الزمان للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2011، ص: 48

⁶ ظاهر محمود كلالدة، الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية، دار زهران للنشر والتوزيع، - الأردن، 2000، ص: 242

⁷ أحمد سيد مصطفى، إدارة البشر الأصول والمهارات، بدون ذكر دار النشر، مصر: 2002، ص: 415

التعريف الإجرائي للأداء: هو عبارة عن تعظيم وتحقيق النتائج بأقل تكلفة، حيث تحقيق النتائج يشير للفعالية، وبأقل تكلفة تشير إلى الكفاءة

2. أهمية الاداء الوظيفي:

يحتل الاداء الوظيفي مكانة خاصة داخل اي منظمه باعتباره الناتج النهائي لمحصله جميع الأنشطة بها وذلك أكثر استقرارا واطول بقاء حين يكون اداء الموظفين اداء متميزا ومن ثم يمكن القول بشكل عام ان اهتمام اداره المنظمة وقيادتها بمستوى الاداء عاده ما يفوق اهتمام الموظفين بها وعلى ذلك يمكن القول بان الاداء في اي مستوى تنظيمي داخل منظمه في اي جزء منها لا يعد انعكاسا لقدرات ودوافع المرؤوسين فحسب فعل الرؤساء والقادة ايضا اهمية الاداء الوظيفي بالنسبة للمنظمة الى ارتباطه بدوره حياته في المراحل مختلفة مرحله البقاء والاستمرار مرحله الاستقرار الفخر مرحله تمييز ثم مرحله الريادة ومن ثم قدره المنظمة على تخطي مرحله لاهمه من مراحل النمو والدخول في مرحله أكثر تقدما انما يتوقف على مستويات الاداء بها.¹

يمكن تلخيص أهمية الأداء وخصائصه في النقاط التالية:²

- يعتبر أداة توجيه بالنسبة للمؤسسة من أجل تحقيق أهدافها؛
- يعتبر أداة لمعرفة حالة المؤسسة؛
- يستعمل كأداة لمعرفة الاختلال الواقع عند تحقيق الأهداف؛
- تحديد السبل لتطوير العاملين ودفعهم نحو تطوير أنفسهم؛

3. عناصر الأداء الوظيفي:

يشير الكثير من الباحثين أن الأداء الوظيفي عند الأستاذ الباحث ينقسم إلى عدة عناصر منها:³

أ- المعرفة بمتطلبات الوظيفة: وتشمل المعارف والمهارات الفنية والخلفية العامة عن الوظيفة والمجالات المرتبطة بها، ومن بين أهم هذه المتطلبات:

- أن يحول سلبيات طلابه إلى إيجابيات، ويجعل الخطأ طريق الصواب.

- إتقان محتوى المواد العلمية ذات العلاقة بتخصصه.

- احترام الطلاب وتوجيههم وإرشادهم أكاديميا.

- الاستمرار في ممارسة البحث العلمي وتأليف الكتب ونشر المقالات العلمية.

ب- كمية العمل المنجز: أي مقدار العمل الذي يستطيع الموظف إنجاز في الظروف العادية ومقدار سرعة هذا الإنجاز.

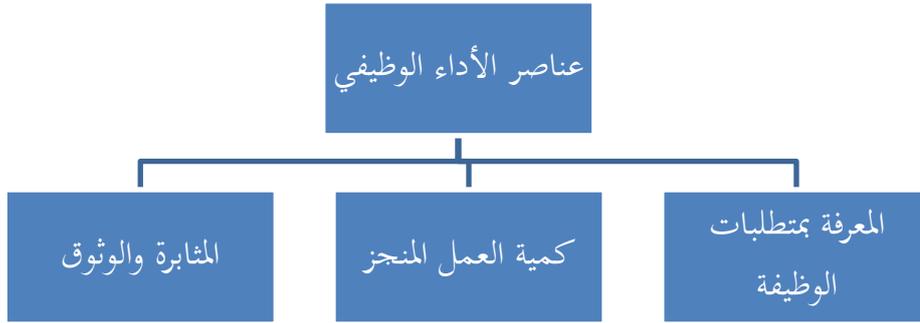
ج- المثابرة والثوق: وتشمل الجدية والتفاني في العمل والقدرة على تحمل مسؤولية العمل وإنجازه في الوقت المحدد، ومدى حاجة الموظف والتوجيه من قبل المشرفين وتقييم نتائج عمله.

¹ طلال عبد الملك الشريف، أنماط القيادة وعلاقتها بالأداء الوظيفي، رسالة ماجستير في العلوم الادارية، جامعة نايف العربية للعلوم الألمانية، السعودية، 2003، 2002: ص 82.

² صالح بلاسكة، قابلية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن كأداة لتقييم الإستراتيجية في المنظمة الاقتصادية الجزائرية، مذكرة ماجستير، جامعة فرحات عباس، الجزائر، 2012: ص.ص 03-04

³ بواب رضوان، الأداء الوظيفي والاجتماعي للأستاذ الجامعي في نظام (LMD)، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، العدد 21، ديسمبر 2015، ص 74.

الشكل رقم(4.1): عناصر الأداء الوظيفي



المصدر: من إعداد الطالبتين

ثانيا: تحسين ومداخل الأداء

1. تعريف تحسين الأداء:

عرف محمد كمال مصطفى تحسين الأداء بأنه: " يعني وجود مشكلة تحتاج إلى حل، وهذا يتطلب القيام بفعل ما حل هذه المشكلة أو التخفيف من حدتها".¹

يعرف: الجهد المنظم الذي يمكن من خلاله تحديد قدر أو قيمة أو معنى الشيء.²

كما يعرف: عملية تقويم الأداء عملية مخططة ومستندة إلى قواعد وأساليب محددة بشكل موضوعي وواقعي كما انها عملية ايجابية لا تسعى إلى كشف العيوب وإيقاع العقوبات على المقصرين من الموظفين كما انها عملية حركية مستمرة وإن كانت نتائجها النهائية لا تظهر في التو واللحظة.³

ويعرف أيضا: عملية شاملة تتضمن الإصلاح الإداري بدءا من تحديد المستويات الإدارية المتوقعة وانتهاء بم رحلة تطوير الأداء، متضمنة عملية تقييم الأداء الوظيفي باعتبارها عملية جزئية من عمليات تقويم الأداء .

التعريف الإجرائي لتحسين الأداء: هو محاولة النهوض بالشيء إلى حالة أفضل من خلال استخدام العاملين الموارد والمهارات وكل الإمكانيات المتاحة لتحسين إنتاجية العمل بكفاءة وفعالية، مما يسمح بتحقيق الأهداف في أقل وقت وأقل تكلفة وجهد.

2. مداخل تحسين الأداء:

توجد عدة مداخل لتحسين الأداء خاصة أداء الموارد البشرية، هذه المداخل هي:⁴

¹ محمد كمال مصطفى، تحليل وقياس وتقييم الأداء البشري، مركز الخبرات المهنية للإدارة، القاهرة، مصر، 2013، ص 125.

² سامي بن عبد الرحمان السويلم، " مجالات استخدام تقويم الأداء الوظيفي في الأجهزة الأمنية دراسة مسحية على العاملين بالأجهزة الأمنية في مطار الملك خالد الدولي " أطروحة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الإدارية، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2003، ص 04

³ نادر أحمد أبو شيخة، إدارة الموارد البشرية إطار نظري وحالات عملية، الطبعة الأولى، دار صفا للنشر والتوزيع، الأردن، ص 332

⁴ محمد قدرى حسن، إدارة الأداء المتميز «قياس الأداء_ تقييم الأداء_ تحسين الأداء، مؤسسيا وفرديا»، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، مصر، 2014_2015، ص 435.

أولاً: القيادة الناجحة: القيادة هي القدرة على التأثير في الناس حتى يتعاونوا لتحقيق هدف يرغبون فيه، ومن مبادئ القيادة الناجحة (القدرة على إيجاد رؤية مشتركة، الثقة بالنفس وبالآخرين، زيادة معدلات مشاركة الرؤوسين، توفير فرص التعلم والتدريب، تنمية الابتكار والتكامل في العمل).

ثانياً: تمكين العاملين: ويقصد به منح المزيد من السلطات للعاملين في أداء أعمالهم، مع تعهدهم والتزامهم بمسؤولية الاستخدام الفعال لهذه السلطات، مما يؤدي إلى تحقيق نتائج أفضل لكل من العاملين والمنظمة.

ثالثاً: التدريب والتطوير: التدريب هو عملية مخططة ومستمرة تهدف إلى تلبية الاحتياجات التدريبية الحالية والمستقبلية لدى الفرد من خلال زيادة معارفه وتحسين مهاراته حتى يصبح أكثر قدرة على أداء المهام المطلوبة منه بشكل مناسب، مما يساهم في تحسين أدائه وزيادة الإنتاجية في المنظمة.

رابعاً: التحفيز الفعال: التحفيز هو حصول الأفراد على الحماس والإقدام في أعمالهم، وإكسابهم الثقة في أنفسهم، مما يدفعهم إلى القيام بالعمل المطلوب منهم على خير وجه دون شكوى أو تدمير، وتتألف عملية التحفيز من ثلاثة عناصر أساسية هي: وجود حاجة غير مشبعة، والسلوك الذي ينتهجه الفرد لإشباع الحاجة، ثم عملية إشباع الحاجة.

خامساً: تحسين مناخ وظروف بيئة العمل: من خلال تلطيف جو العمل عن طريق إعادة تصميم العمل مثلاً وإتباع عدة أساليب مثل توسيع مجال العمل، والإثراء الوظيفي مما يقلل من الشعور بالملل والروتين وبتيح فرصة الابتكار والتجديد، بالإضافة إلى تحسين ظروف العمل لأن ذلك يشكل حافزاً يشجع العاملين على مزيد من العمل والإنتاجية وتقليل الحوادث والمشاكل.

سادساً: تنمية قدرات الابتكار: لأنها أصبحت ضرورة تحتمها طبيعة العصر، والابتكار هو قدرة عقلية يحاول فيها الإنسان أن ينتج (فكرة، وسيلة، أداة، طريقة)، لم تكن موجودة من قبل أو تطوير رئيسي لها دون تقليد، مما يحقق نفعاً للمجتمع.

ثالثاً: محددات وأنواع الأداء الوظيفي

1. أنواع الأداء الوظيفي

يوجد عدة أنواع من الأداء ويرجع ذلك إلى اختلاف معيار تصنيفه من باحث إلى باحث آخر وكل واحد له زاوية رؤية خاصة به، ومن بينها نذكر ما يلي

أولاً: حسب معيار المصدر

وفقاً لهذا المعيار، يمكن تقسيم أداء المؤسسة إلى نوعين، الأداء الداخلي والأداء الخارجي¹

أ. **الأداء الداخلي:** كذلك يطلق عليه اسم أداء الوحدة الذي ينتج بفضل ما تملكه المؤسسة من الموارد فهو ينتج أساساً من التوليفة التالية:

- **الأداء البشري:** وهو أداء أفراد المؤسسة الذين يمكن اعتبارهم مورد استراتيجي قادر على صنع القيمة وتحقيق الأفضلية التنافسية من خلال تسيير مهاراتهم.
- **الأداء التقني:** ويتمثل في قدرة المؤسسة على استعمال استثماراتهم بشكل فعال.
- **الأداء المالي:** الوضعية المالية ومدى توفر الموارد المالية يساهم في التأثير على الأداء، فتوفرها يساعد على الاستشارات الجديدة والحصول على الموارد الأفضل.

¹ عادل عشي، الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية، قياس وتقييم دراسة حالة مؤسسة الكوابل بسكرة، مذكرة ماجستير، غير منشورة، جامعة محمد حيدر بسكرة-الجزائر،

ب. الاداء الخارجي: هي " جملة القيود والمتغيرات الخارجية عن سيطرت المؤسسة لكن ذلك لا يعني عدم محاولة التحكم فيها من خلال التقليل من سلبياتها التي تشكل أخطارا، واستغلال إيجابياتها التي تمثل فرصا على المؤسسة اكتشافها واستغلالها قبل منافسيها حتى لا تحول إلى أخطار، وتأثير المحيط الخارجي وأهميته يزدادان كلما تميزت عوامله بعدم الثبات، وبالتعتيد، وتنوع الأسواق العدوانية¹"

ثانيا: حسب معيار الشمولية

الاداء الكلي: وهو الذي يتجسد بالإنجازات التي ساهمت جميع العناصر والوظائف 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 وكيفيات بلوغ المؤسسة أهدافها الشاملة كالاتمرارية، الشمولية، الأرباح، النمو... الخ

الاداء الجزئي: وهو الذي يتحقق على مستوى الأنظمة الفرعية للمؤسسة وينقسم بدوره إلى عدة أنواع تختلف باختلاف المعيار المعتمد لتقسيم عناصر المؤسسة، حيث يرتبط أساسا بعنصر التنظيم وتقسيم الوظائف (هيكلتها) داخل المؤسسة، وبناء على الوظائف المعروفة، يتم تقسيم الأداء إلى عدة أنواع منها:²

× أداء الوظيفة المالية: يتمثل في قدرة المؤسسة على تحقيق توازن مالي مقبول، وبناء هيكل مالي فعال.

× أداء وظيفة الأفراد: يتحقق الأداء الإنتاجي عندما تحقق المؤسسة إنتاجية مرتفعة مقارنة بالمؤسسات الأخرى، مع إنتاج منتوجات عالية الجودة وبتكاليف منخفضة، تسمح لها بالمنافسة وتخفيض نسبة توقف الآلات والتأخر في تلبية الطلبات.

× أداء وظيفة الانتاج: يتحقق الأداء الإنتاجي عندما تحقق المؤسسة إنتاجية مرتفعة مقارنة بالمؤسسات الأخرى، مع إنتاج منتوجات عالية الجودة وبتكاليف منخفضة، تسمح لها بالمنافسة وتخفيض نسبة توقف الآلات والتأخر في تلبية الطلبات.

× أداء وظيفة التسويق: تحدد هذا الأداء من خلال مجموعة من المؤشرات المتعلقة بوظيفة التسويق ومنها: حصة السوق، إرضاء العملاء (من خلال معرفة عدد ونوع شكاوى العملاء، مقدار المردودات من المبيعات). وكذلك السمعة التي تقيس حضور أو تواجد اسم العلامة التجارية في ذهن الأفراد، ويمكن معرفتها من مردودية كل منتج.

× أداء وظيفة التموين: يتمثل أدائها في القدرة على تحقيق درجة عالية من الاستقلالية عن الموردين والحصول على التموينات الضرورية ذات الجودة العالية في الأوقات المناسبة وتحقيق استغلال جيد لأماكن التخزين.³

ثالثا: حسب معيار الطبيعة:

تبعا لهذا المعيار الذي من خلاله تقسم المؤسسة أهدافها (إلى أهداف اقتصادية، أهداف اجتماعية أهداف تكنولوجية، أهداف سياسية) يمكن تصنيف الأداء وفق هذا المعيار:⁴

¹ H ,Mintzberg, structure et dynamique des organisations, éd les éditions d'organisation, Paris 199 p245.

² محمد زرقون، الحاج عرابة، أثر إدارة المعرفة على الأداء في المؤسسة الاقتصادية، المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية، جامعة ورقلة الجزائر، 2014: ص 125

³ السعيد عبد الرزاق بن حسين، اقتصاد وتسيير المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، ص 15

⁴ السعيد عبد الرزاق بن حسن، نفس المرجع، ص 20، 21

أ. الأداء الاقتصادي: يعتبر الأداء الاقتصادي المهمة الأساسية التي تسعى المؤسسة الاقتصادية إلى بلوغها ويتمثل في الفوائد الاقتصادية التي تجنيها المؤسسة من وراء تعظيم نواتجها.

ب. الأداء الاجتماعي: وهو مدى بلوغ المؤسسة في تحقيق مسؤولياتهم الاجتماعية تجاه المجتمع الذي تنشط فيه، وفي بعض الحالات لا يتحقق الأداء الاقتصادي إلا بتحقيق الأداء الاجتماعي.

ج. الأداء التكنولوجي: يكون للمؤسسة أداء تكنولوجياً عندما تكون قد حددت أثناء عملية التخطيط أهدافاً تكنولوجية كالسيطرة على مجال تكنولوجي معين، وفي أغلب الأحيان تكون الأهداف التكنولوجية التي ترسمها المؤسسة أهدافاً استراتيجية نظراً لأهمية التكنولوجيا.

د. الأداء السياسي: يتجسد الأداء السياسي في بلوغ المؤسسة أهدافها السياسية، ويمكن أن تتحصل على مزايا من خلال تحقيق أهدافها السياسية التي تعتبر كوسائل لتحقيق أهدافها الأخرى.

2: محددات الأداء الوظيفي:

الأداء الوظيفي هو الأثر الصافي لجهود الفرد التي تبدأ بالدافعية والقدرات ثم إدراك الدور وعليه سوف نوضح أهم محددات الأداء الوظيفي فيما يلي:¹

- الدافعية الفردية: يجب أن تتوفر لدى الفرد دافعية العمل، وقد يكون هذا الدافع قوياً أو ضعيفاً؛
- القدرة على أداء العمل المعين: يجب أن تتوفر في الفرد القدرة على أداء العمل الموكل إليه؛
- إدراك الدور والمكانة: يجب أن يدرك ويفهم دوره في المنظمة، لا يوجد أفراد يبذلون جهوداً فائقة ويكون مقبولاً.
- بيئة العمل: معلوم أن مكان العمل يسهل الأداء الوظيفي، حيث يجب تهيئته بما يتناسب وحاجات العامل حتى يشعر بالارتياح والرضا، وذلك من حيث تجهيزه والأدوات والإضاءة والحرارة ونمط القيادة العادل والنظم والقوانين العادلة أيضاً، بمعنى تهيئة بيئة العمل الداخلية الملائمة.

الأداء الوظيفي = الدافعية والرغبة + مدى إدراك الدور (الوظيفة والقدرات (المعرفة والخبرة) + ملائمة بيئة العمل (الداخلية).

رابعاً: معايير الأداء الوظيفي والعوامل المؤثرة فيه

أولاً: معايير الأداء الوظيفي.

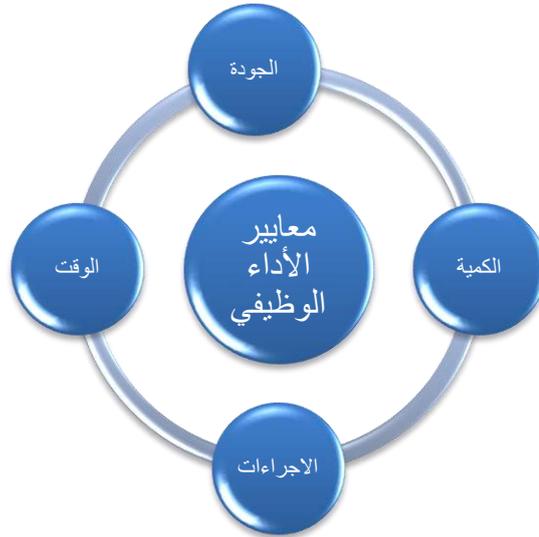
يهدف وضع معايير للأداء إلى مراقبة الأداء بصفة دائمة للتعرف على أي تذبذب في مستوى الأداء، بغرض التدخل في الوقت المناسب لمعالجة السلبيات وأوجه القصور تستخدم هذه المعايير للترقية بين فعالية الأداء وكفاءة الأداء، وتنحصر أهم معايير الأداء فيما يلي:²

¹ امال نقايس، فعالية لوحة القيادة الاجتماعية في تحسين أداء المورد البشري، مذكرة ماستر جامعة ورقلة، 2014-2015: ص 4

² شامي صليحة، المناخ التنظيمي وتأثيره على الأداء الوظيفي للعاملين، مذكرة الماجستير في العلوم الاقتصادية، تخصص تسيير المنظمات جامعة محمد بوقرة بومرداس 2010: ص

- 1_ **الجودة:** هي المؤشر الخاص بكيفية الحكم على جودة الأداء من حيث درجة الإتقان وجودة المنتج، لذلك يجب أن يتناسب مستوى الجودة مع الإمكانيات المتاحة، وهذا يستدعي وجود معيار لدي الرؤساء والمرؤوسين للاحتكام إليه إذا دعت الضرورة، فضلا عن الاتفاق على مستوى الجودة المطلوب في أداء العمل في ضوء التصميمات السابقة للإنتاج، الأهداف والتوقعات.
- 2_ **الكمية:** هي حجم العمل المنجز في ضوء قدرات وإمكانيات الأفراد ولا يتعداها وفي الوقت ذاته لا يقل عن قدراتهم وإمكانياتهم لأن ذلك يعني بطء الأداء، مما يصيب العاملين بالتراخي واللامبالاة، لذلك يفضل الاتفاق على حجم وكمية العمل المنجز كدافع لتحقيق معدل مقبول من النمو في معدل الأداء بما يتناسب مع ما يكتسبه الفرد من خبرات تدريب وتسهيلات ما.
- 3_ **الوقت:** ترجع أهمية الوقت إلى كونه مورد غير قابل للتجديد أو التعويض فهو رأسمال وليس دخل، مما يحتم أهمية استغلاله الاستغلال الأمثل في كل لحظة، لأنه يتضاءل على الدوام ويمضي إلى غير رجعة فهو لا يقدر بثمن، ويعد أحد خمسة موارد أساسية في مجال إدارة الأعمال وهي: المواد المعلومات الأفراد، الموارد المادية والوقت الذي يعد من أهم المؤشرات التي يستند عليها في أداء العمل فهو بيان توقعي يحدد متى يتم تنفيذ مسؤوليات العمل.
- 4_ **الإجراءات:** الإجراءات عبارة عن خطوات مرتبة للتطبيق العملي للمهارات الواجب القيام بها لذلك يجب الاتفاق على الطرق والأساليب المسموح بها والمصرح باستخدامها لتحقيق الأهداف، فبالرغم من كون الإجراءات والخطوات المتبعة في إنجاز العمل متوقعة ومدونة في مستندات المنظمة وفق قواعد وقوانين ونظم وتعليمات إلا أنه يفضل الاتفاق بين الرؤساء والمرؤوسين على الإجراءات المتبعة في إنجاز العمل، سواء ما يتعلق بإنجاز المعاملات أو تسليمها أو تسليمها حتى تكون الصورة واضحة لجميع الأطراف وحتى لا يتأثر الأداء بغياب أحد العاملين.

الشكل رقم (5.1): معايير الأداء الوظيفي



المصدر: من إعداد الطالبتين

ثانيا: العوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي

من أهم العوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي نذكرها على النحو التالي¹:

- **غياب الأهداف المحددة:** فالمنظمة التي لا تمتلك خطط استراتيجية تفصيلية لأداء عملها وأهدافها وقياس معدلات الإنتاج المطلوب أداؤها، لن تستطيع قياس وتقييم ما تحققة المنظمات من إنجاز أو محاسبة العاملين على مستوى أدائهم، وذلك بسبب عدم وجود معيار وأوضح ومحدد لتقييم الأداء فلا تملك المنظمة مؤشرات أو معايير للأداء الوظيفي الجيد.
- **عدم المشاركة في الإدارة:** إن عدم قدرة العاملين على مشاركة في عملية التخطيط الاستراتيجي وصنع القرارات سوف يؤدي إلى وجود فجوة بين القيادة الإدارية والعاملين، وبالتالي يؤدي إلى ضعف شعور العاملين بالمسؤولية وعدم القدرة على العمل الجماعي، وهذا يؤدي إلى تدني مستوى الأداء الوظيفي وحل المشاكل التي يواجهونها في الأداء الوظيفي.
- **اختلاف مستويات الأداء:** من العوامل المؤثرة على أداء العاملين عدم قدرة الأساليب الإدارية التي تربط بين معدلات الأداء والمردودية المادي والمعنوي الذي يحصلون عليه.
- **مشكلات الرضا الوظيفي:** يعتبر من العوامل الأساسية المؤثرة على مستوى أداء العاملين والرضا الوظيفي يتأثر بالعوامل الإدارية والشخصية للعاملين.
- **التسيب الإداري:** يعني فقدان ساعات العمل في أمور غير منتجة بل قد تكون مؤثرة بشكل سلبي على أداء العاملين الآخرين، وقد ينشأ التسيب الإداري نتيجة لأسلوب القيادة أو الإشراف أو للثقافة التنظيمية السائدة في المنظمة.

الفرع الثاني: ماهية تقييم الأداء

أولاً: مفهوم تقييم الأداء:

يعتبر تقييم الأداء أحد الوظائف المتعارف عليها في إدارة الموارد البشرية في المنظمات وفيما يلي أهم التعاريف لتقييم الأداء:

- **تقييم الأداء هو:** "عملية حيوية تهدف الى الوقوف على أداء وسلوك العامل في عمله وتعريفه بمدى كفاءته أو قصوره في أداء واجباته ومسؤولياته"²
- **تقييم الأداء هو:** نظام من خلاله يتم تحديد مدى كفاءة أداء العاملين لأعمالهم³
- **تقييم الأداء:** يعد من الأدوات الجوهرية في قياس كافة العوامل والجوانب المرتبطة بالأداء الفعال لإبراز مدى مساهمة الفرد في الانتاجية، وهي تتضمن سلسلة من الخطوات أو الاجراءات المصممة للوصول الى قياس أداء كل فرد في المنظمة.⁴
- **تقييم الأداء:** عملية إدارية دورية هدفها قياس نقاط القوة والضعف في الجهود التي يبذلها الفرد والسلوكيات التي يمارسها في موقف معين وفي تحقيق هدف معين خططت له المنظمة مسبقاً.⁵
- **تقييم الأداء هو:** وسيلة لقياس الأداء الفردي أو الجماعي للعاملين والحكم على مدى انجازهم للأهداف المتوخى بلوغها.⁶

¹ منير عبد الله عثمان الطائش، علاقة الثقافة التنظيمية بالأداء الوظيفي، رسالة ماجستير، قسم الإدارة الإسلامية، كلية الدراسات العليا، جامعة مولانا مالك إبراهيم الإسلامية الحكومية، 2016: ص51

² نصر الله حنا، إدارة الموارد البشرية، دار هارن للنشر والتوزيع، عمان، 2009: ص16

³ أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2004: ص284

⁴ سهيلة محمد عباس، علي حسن علي، إدارة الموارد البشرية، دار وائل، عمان، 2003: ص242

⁵ رجب تركي براء، نظام الحوافز الإدارية ودورها في صقل وتمكين قدرات الأفراد، الطبعة الأولى، دار الراجية، عمان، 2005: ص79

⁶ خضر كاظم حمود، ياسين كاسب، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار المسيرة، عمان، 2007: ص149

ثانيا: طرق تقييم الأداء الوظيفي

هناك طرق تقليدية وأخرى حديثة نوجزها فيما يلي:

1. الطرق التقليدية:

يعتمد هذا النوع من الطرق على الحكم الشخصي للرؤساء على أداء مرؤوسيه¹.

- طريقة الترتيب البسيط: تعتبر من أقدم الطرق، وهي تعتمد على ترتيب العاملين تسلسليا من الأحسن إلى الأسوأ لكن التأثيرات الشخصية قد تعرض التقييم للخطأ، من مزاياها السهولة ووضوحها لدى العاملين .
- طريقة المقارنة المزدوجة: يقوم المقيم بمقارنة كل فرد عامل من جميع الأفراد الذين يخضعون للتقييم في الاداء
- طريقة التدرج: يتم وضع تصنيفات للأفراد العاملين مسبقا، ثم يقيم كل فرد حسب أدائه. وهناك طرق أخرى نذكر منها على سبيل المثال لا الحصر ما يلي:
- طريقة التدرج البياني
- طريقة قوائم المراجعة
- طريقة الاختيار الإجباري
- طريقة المواقف الحرجة

2. الطرق الحديثة

تعتبر هذه الطرق حديثة نسبيا مقارنة مع الطرق المذكورة سالفا ومواكبة للتطورات الحاصلة في حياة المنظمة وهذه الطرق هي²:

أ. الإدارة بالأهداف: تتضمن وضع مجموعة من الأهداف قابلة للقياس لكل موظف ومراجعة مدى تقدمه في تحقيقها، وتعتبر من الطرق الموضوعية المعتمد على الأداء الفعلية هي تعرف الأفراد بما هو مطلوب منهم، وتسهل عملية التخطيط والتنسيق في الأهداف.

لكنها صعبة التطبيق في الواقع كما يصعب المقارنة بين أداء الأفراد لان لكل واحد أهداف خاص

ب. التدرج على أساس سلوكي: تقوم على تحديد وتصميم أعمدة لكل صفة أو سلوك مستقى من واقع العمل الفعلي، ويتم تقييم الفرد على مدى امتلاكه للصفات وسلوكه المتوقع أثناء العمل بحيث تكون هذه الصفات مرتبطة بمتطلبات العمل الأساسية، تتميز بالمصدقية والموضوعية، كما تقلل الصراعات بين الأفراد حول نتائج التقييم وتحدد بدقة نقاط الضعف لتحديد الاحتياجات التدريبية، لكنها مكلفة وتتطلب وقت وجهد ولا يمكن استخدامها في المؤسسات الصغيرة

ت. طريقة مراكز التقييم: تسعى إلى قياس مهارات وصفات معينة كالتخطيط والتنظيم والعلاقات الإنسانية بتحديد مقاييس لهذه الصفات رغم صعوبة تحديدها، وتستخدم لتقييم مدرء المستويات الإدارية خاصة المرشحين للترقية.

الفرع الثالث: أثر لوحة قيادة الموارد البشرية في تحسين الأداء الوظيفي:

تلعب لوحة قيادة الموارد البشرية دورًا مهمًا جدًا في تحسين الأداء الوظيفي وتطوير المهارات اللازمة لتحقيق الأهداف المنظمة. وذلك يتم بالتعاون مع قسم الموارد البشرية والأقسام الأخرى في المنظمة.

¹ د حمدوي وسيلة، إدارة الموارد البشرية، مديرية النشر والتوزيع جامعة قلمة، الجزائر، 2004: صص 130-132
² سنن الموسوي، إدارة الموارد البشرية وتأثيرات العولمة عليها، دار مجد لاوى للنشر والتوزيع، عمان: 2004 صص 173

تساعد لوحة قيادة الموارد البشرية في تحليل البيانات والمؤشرات المتعلقة بأداء الموظفين، وتحديد الأماكن التي تحتاج إلى تحسين الأداء فيها. وبناءً على هذه البيانات، يمكن لقسم الموارد البشرية اتخاذ الإجراءات المناسبة لتطوير مهارات الموظفين وتحسين أدائهم في هذه الأماكن. وتساعد لوحة قيادة الموارد البشرية أيضًا في تحليل بيانات تقييم الأداء ومتابعة نتائج التدريب والتطوير المستمر للموظفين. ومن خلال تحليل هذه البيانات، يمكن لقسم الموارد البشرية تحديد المواضيع التي تحتاج إلى تطوير وتحسين وضعها من خلال تقديم برامج تدريبية وتطويرية متخصصة. وتوفر لوحة قيادة الموارد البشرية أيضًا بيانات حول سلسلة الإمداد والرحلة الوظيفية للموظفين، وهذا يمكنهم من التخطيط لتحسين مهارات الموظفين وتطويرهم في المستقبل. وبالإضافة إلى ذلك، تساعد لوحة قيادة الموارد البشرية في تحسين بيئة العمل ورفع معدلات الرضا لدى الموظفين وتجميع الآراء والملاحظات الضرورية لتحسين الأداء الوظيفي.

المبحث الثاني: الأدبيات التطبيقية للوحة قيادة الموارد البشرية والأداء الوظيفي

إن مختلف الأبحاث والدراسات السابقة التي يتم الاطلاع عليها تعتبر من مراحل المنهجية في البحث العلمي وذلك للتعرف على المساهمات السابقة المتعلقة بموضوع البحث، ولقد تم الاطلاع على العديد من الدراسات فيما يخص موضوع بحثنا وسنعرض أهم وأبرز ما توفر لدينا لذا سنتناول في هذا المبحث الدراسات التي لها علاقة مع موضوع الدراسة الحالية وفق مطلبين.

المطلب الأول: يتمثل في عرض الدراسات السابقة المتعلقة بالموضوع

المطلب الثاني: مقارنة بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية.

المطلب الأول: عرض الدراسات السابقة حول الموضوع

الفرع الأول: الدراسات باللغة العربية

فيما يلي مجموعة من الدراسات باللغة العربية التي تناولت بعض جوانب الموضوع، وهي مرتبة من الأحدث إلى الأقدم، وقد تنوعت من حيث طبيعتها إلى مقالات وبحوث وأطروحات كما يلي:

1-دراسة الطالب يوغرطة بايموت، دور لوحات القيادة للموارد البشرية في تدعيم المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة (دراسة عينة من المؤسسات الجزائرية أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، تخصص ادارة اعمال، جامعة المسيلة، الجزائر، 2019)

هدفت هذه الأطروحة لمعرفة مدى استعمال المؤسسة الجزائرية للوحات القيادة ومؤشرات الموارد البشرية لتدعيم المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة، حيث تم التركيز على ثلاثة أبعاد هم العمال، الملاك، المجتمع بمعناه الواسع. الدراسة سمحت بالخروج بعدة نتائج لعل أهمها هو ان معظم المؤسسات الجزائرية لديها مؤشرات ولوحات قيادة للموارد البشرية، لكن هذه المؤشرات، محتواها، توظيفها، بناؤها، يبقى غير كافيا لتدعيم المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة، وإن غرضها الوحيد هو الضغط على التكاليف أو الاستجابة لبعض المتطلبات التسييرية والقانونية الدراسة أيضا أثبتت إحصائيا وجود علاقات ارتباط ذات أثر بين مؤشرات الموارد البشرية وفعالية تنفيذ مهام مراقبة تسيير الموارد البشرية من جهة، وبين فعالية تنفيذ مهام مراقبة تسيير الموارد البشرية والمسؤولية الاجتماعية للمؤسسة من جهة أخرى ومن اهم التوصيات هي انه يجب على المؤسسة الاهتمام بقياس الاداء الغير المالي وتبني نماذج حديثه خالقه للقيمة الاقتصادية والاجتماعية.

2-دراسة الطالبة بن قناب فاطمة الزهراء بعنوان دور لوحة القيادة في تقييم اداء الموارد البشرية دراسة حالة مؤسسه ميناء مستغانم (EPM) وهي مذكرة تخرج مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي، تخصص إدارة واقتصاد المؤسسة، جامعة مستغانم, 2017

تمت الدراسة في مؤسسة ميناء مستغانم وبالضبط مصلحة الموارد البشرية حيث تبين للطالبة كيفية إعداد لوحة القيادة الاجتماعية والتي هي بالفعل عرض شامل وحوصلي لهذه الوظيفة حيث أنها تبين مدى فعالية المورد البشري داخل المؤسسة ودوره في تحقيق أهدافها المرجوة، وذلك من خلال توفيرها له كل التحفيزات والعلاوات والمنح الضرورية التي تمنحه الثقة والمسؤولية والوفاء نحو المؤسسة. ومن خلال لوحات القيادة توصلت هذه الدراسة إلى أن عمال المؤسسة يتمتعون بالرضى الوظيفي في عملهم بشكل عام من حيث الوقت والأجر كون المؤسسة لم تسجل أي إضراب ويرجع هذا للظروف الجيدة التي توفرها لعمالها. وعرفت الدراسة الى نظام التقييم بالمؤسسة الذي يهدف إلى تقويم العامل في المسار الصحيح ومعالجة الانحرافات التي تؤثر على المؤسسة بشكل سلمي

في تحقيق أهدافها؛ كما يساعد في إعداد دورات التدريب والتكوين، من أجل تنمية وتطوير الموارد البشرية وزيادة مهاراتها إضافة إلى كونه الأداة الأساسية في المؤسسة لتحديد المكافآت والعقوبات والتحفيزات اللازمة، كل ذلك من أجل ضمان السير الحسن والقيادة السليمة للمؤسسة.

3-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 تحسن والاقتصادية، سنة 2016

هدفت هذه الدراسة لبيان دور التدريب في تحسين أداء العاملين إذ أثبتت الدراسة في الجانب النظري موضوع التدريب بوصفه متغيراً مستقلاً وتحسين أداء العاملين كمتغير وكذلك أهمية تضيق المصارف المبحوثة للعملية التدريسية ، 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 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.

4-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 أهمية 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 واقترح 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 مقارنة النتائج الفعلية مع المؤشرات المرجعية باستخدام أدوات وطرق تشمل معايير ومؤشرات تساعد على اتخاذ القرارات المتلى؛ - 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. ومن اهم توصيات هذه الدراسة: ان العمل على التبنى لوجه القيادة الاجتماعية وتكون كفيله بتحسين تقييم اداء الموارد كإدارة بالأهداف الوقوف على نقاط القوة والضعف كعنصر جوهري في قراءه وتحليل المؤشرات لوجه القيادة الاجتماعية لتحسين اداء المورد البشري.

5-دراسة ريم بنت عمر بن منصور الشريف رسالة ماجستير سنة 2013 بعنوان: دور إدارة التطوير في تحسين الأداء الوظيفي (دراسة تطبيقية على الموظفين الإداريات في جامعة الملك عبدالعزيز

هدفت هذه الرسالة إلى دراسة دور إدارة التطوير الإداري في تحسين الأداء الوظيفي للموظفات الإداريات في جامعة الملك عبد العزيز. ولتحقيق أهداف الرسالة تم تصميم استبانة تحتوي على(28) فقرة ، وقد تم التحقق من صدق الاستبانة بالتحكيم وحساب ثباتها باستخدام معامل ألفا كرو نباخ ، وتكونت مجموعة الدراسة من الموظفات الإداريات في جامعة الملك عبد العزيز وعددهم (241) موظفة وبعد تطبيق الاستبانة عرضت البيانات وعولجت إحصائياً باستخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية وتحليل التباين الأحادي، وقد أشارت نتائج الدراسة إلى: قيام إدارة التطوير الإداري بالدور الذي تسعى لتحقيقه بالتعاون مع كل الإدارات و الأقسام داخل الجامعة ، كما أشارت إلى وجود بعض التحديات التي تواجه عملية التطوير ،

وهي كالتالي: طول الإجراءات المتبعة داخل العمل ، تعقيد الإجراءات المتبعة داخل العمل ، عدم ملائمة مكان وظروف العمل للعاملين. وتمثلت توصيات الدراسة في: توعية الإدارة العليا في كل جهة بأهمية مشاركة العاملين عند الرغبة في القيام بإحداث تغيير مما يساعد في كسب ثقتهم وتأييدهم لها، تعاون إدارة التطوير الإداري مع الإدارات العليا في إعادة دراسة إجراءات العمل والتغلب على التعقيدات المتبعة وذلك لتسهيل العمل الإداري، توعية الرؤساء بأهمية ملائمة مكان وظروف العمل للعاملين مما يساعد في تحسين أدائهم.

6-دراسة " بايموت يوغرطة، قلقول عبد الرزاق "، بعنوان: " لوحات القيادة للموارد البشرية في المؤسسات الجزائرية: دراسة حالة المجمع الوطني لصناعة المطاط والبلاستيك"، الملتقى الوطني حول واقع تقنيات مراقبة التسيير في المؤسسات الجزائرية تحليل الموجود من أجل استشراف الإبداعات المستقبلية)، 14-13 ماي 2013، جامعة المسيلة.

هدفت هذه الدراسة إلى: التعريف بلوحات القيادة ولوحات القيادة للموارد البشرية؛ وإظهار أهمية لوحات القيادة بصفة عامة ولوحات القيادة للموارد البشرية بصفة خاصة؛ والتعرف على الفاعلين في لوحات القيادة للموارد البشرية وقواعد بنائها وتقييمها؛ إبراز مصادر معلومات لوحات القيادة للموارد البشرية؛ ودراسة مؤشرات الأداء للوحات القيادة للموارد البشرية؛ دراسة مواصفات لوحات القيادة للموارد البشرية في المؤسسة محل الدراسة. و قد توصلت الدراسة إلى جملة من النتائج أهمها: عدم امتلاك مؤسسات المجمع أهداف وسياسات فعالة؛ عدم امتلاك مؤسسات المجمع استراتيجيات واضحة ضعف نظام المعلومات للموارد البشرية مع غياب شبه كلي لاستخدام تكنولوجيا الإعلام والاتصال؛ هناك اهتمام نسبي من طرف فروع المجمع بقياس أداء وظيفة الموارد البشرية؛ تأخذ لوحات القيادة للموارد البشرية لمختلف الفروع شكل معياري، لا يتم بناء لوحات القيادة للموارد البشرية لدى الفروع بإتباع منهجية صارمة، هناك بعض الفروع تطور نظرتها لأداء وظيفة الموارد البشرية بالتركيز على أداء العمليات؛ لا يفهم هذا الأداء على مستوى كل الفروع بأنه المساهمة في خلق القيمة المضافة للمؤسسة؛ و عي مسؤولي الموارد البشرية بأهمية لوحات القيادة للموارد البشرية؛ ؛ فيما يخص المؤشرات والتي هي الوحدة الأساسية لأي لوحة قيادة فهي تعاني من أهمها: عدة نقائص لا يتم إثراء المعلومة الرقمية للمؤشر من خلال مقارنتها مع مؤشرات أخرى. ب. لا يتم تحويل هاته المؤشرات إلى معدلات أو نسب. عدم استخدام الأساليب الإحصائية كالسلاسل الزمنية والانحدار والارتباط في معالجة هاته المؤشرات.

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

إن هدف الدراسة الرئيسي تمثل في معرفة أثر الإبداع الإداري في تحسين أداء الموارد البشرية في البنوك التجارية الأردنية. أهم النتائج التي توصل إليها من خلال دراسة هي: ان 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 جدا وذات كفاءة عالية بما يعكس إيجابا 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 تبنيتها من قبل البنوك في مجال تحسين أداء الموارد البشرية العاملة فيها.

8-دراسة "أحمد بونقيب، بعنوان دور" لوحات القيادة في زيادة فعالية مراقبة التسيير "، دراسة حالة المؤسسة الوطنية لأجهزة القياس والمراقبة AMC دراسة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم التجارية، كلية العلوم الاقتصادية

والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف، المسيلة 2006 الهدف من هذه الدراسة هو كشف الغموض عن الدور الذي تلعبه لوحات القيادة بالمؤسسات على وجه عام وفي المؤسسات الاقتصادية الوطنية بصفة خاصة. وكانت النتائج كالتالي: إهمال الدور الأساسي لمراقبة التسيير والمتمثل في مساعدة المسؤولين على التنفيذ الجيد لاستراتيجية المؤسسة؛ تستعمل المؤسسة 4 أدوات المراقبة التسيير : المحاسبة العامة المحاسبة التحليلية، تسيير الميزانية ولوحات القيادة - تمتلك المؤسسة نوعين من لوحات القيادة واحد خاص بنظام إدارة الجودة المطبق في المؤسسة أما الآخر يخص مراكز المسؤولية والمتمثل في لوحات القيادة التسييرية؛ تسمح لوحات القيادة المتواجدة بالمؤسسة من تحقيق التواصل والحوار بين المسؤولين؛ المؤسسة لا تولي اهتماما كبير بطريقة عرض لوحات القيادة. فهي تعتمد على الجداول المليئة بالأرقام وتحمل الرسومات البيانية كما أنها لا تستخدم نظام المنبهات؛ ومن أهم توصيات الدراسة: ضرورة إدراج مصالح مراقبة تسيير فرعية على كل الأقسام كي تعمل على مساعدة المسؤولين التشغيليين في حل المشاكل؛ - تكليف الأعوان التابعين لمصلحة المحاسبة التحليلية للقيام بمتابعة الأعباء غير المباشرة المرتبطة بالعملية الإنتاجية؛ إدراج لوحات قيادة خاصة بالمصالح التي لا تملك هذه الأداة؛ الاهتمام بطريقة عرض لوحات القيادة وذلك بالاعتماد على الأشكال البيانية المعبرة والابتعاد عن الجداول المليئة بالأرقام المضللة .

9-دراسة "عبد الوهاب سويسي"، بعنوان: "الفعالية التنظيمية: تحديد المحتوى والقياس باستعمال أسلوب لوحة القيادة"، قدمت هذه الأطروحة استكمالا لمتطلبات نيل درجة الدكتوراه دولة في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2004

يتجلى الهدف الأساسي للدراسة في تبيين المتغير التنظيمي كمتغير نوعي، يتطلب معالجة خاصة وإعطائه مكانة أساسية ضمن توليفة عوامل الإنتاج، وذلك من خلال محاولة قياس مساهمته في العملية الإنتاجية. ومنه نتوصل إلى إعطاء مدلول وقيمة استعماله لمصطلح التنظيم السيئ أو الجيد؛ - مساعدة المسيرين والمشرفين على المؤسسات في التفكير حول سبل قياس الفعالية التنظيمية، من خلال عرض الإطار النظري واقتراح منهجية تسمح بقياس الفعالية التنظيمية يتم فيها اختيار مؤشرات القياس من قبل المسير نفسه، وتوصلت الدراسة إلى جملة من النتائج أهمها : ترتبط الفعالية التنظيمية بمدى تحقيق الأهداف وفي نفس الوقت تنطلق من عدم وجود رشادة مطلقة للمؤسسة غير مثالية في اتخاذ القرار بحكم المعوقات البيئية، سعي المؤسسة لتحقيق توليفة الأهداف؛ تشكل الفعالية التنظيمية ظاهرة بأوجه، متعددة، وهذا ما يؤكد على الكم الكبير من المعايير المقترحة لقياسها؛ تأخذ الفعالية التنظيمية صورا مختلفة قد ترتبط بالأهداف في شكل تعظيم للأرباح أو زيادة الحصة السوقية، أو بالقدرة على البقاء في البيئة، أو قد ترتبط بجودة العمليات الداخلية وذلك بالتركيز على السلوكيات الداخلية كالقيادة والاتصال. التوصيات التي قدمتها الدراسة تتجلى في النقاط التالية: التأكيد على أهمية البعد التنظيمي في معادلة المؤسسة، من خلال التفكير في سبل قياس مساهمته، وبكونه مورد من موارد المؤسسة يتطلب الاستثمار فيه؛ يجب على المؤسسات الوطنية الاتجاه نحو الاهتمام بمصطلح القيادة وذلك من خلال اهتمام كل مسير داخل المؤسسة في اختيار مؤشرات لقياس الفعالية التنظيمية الخاصة بمصالحه.

الفرع الثاني: الدراسات باللغة الأجنبية

فيما يلي دراسات باللغة الأجنبية التي تناولت بعض الجوانب من الموضوع، وهي مرتبة من الأحدث إلى الأقدم، وهي متنوعة من حيث طبيعتها كما يلي:

1-Mahmoudia mehenna· l'applicabilité d'un système de control de gestion fondé sur le tableau de bord prospectif dans l'entreprise publique algérienne: mémoire En Vue de l'obtention du diplôme de magister en sciences Economiques option mangement des entreprises Université mouloud Mammeri de Tizi Ouzou2012. La problématique de cet

étude formaliser, de la manière suivante Quelle est la spécificité du système de contrôle de gestion et du suivi de la performance dans les EPE ?

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة ما مدى تطبيق نظام الرقابة وقياس الأداء باستخدام لوحة القيادة المتواجدة على مستوى المؤسسات العمومية الجزائرية، وكذا معرفة هل لوحة القيادة لها دور في تفعيل نظام الرقابة وقياس الأداء، وللإجابة عن الإشكالية المطروحة سابقا أتبع في هذه الدراسة المنهج الوصفي ذلك من خلال عرض وتفسير وتحليل المعطيات والربط بينهما محاولة تفسير الظاهرة محل الدراسة واستخلاص النتائج وبالإضافة إلى الدراسة الميدانية التي اعتمدت على أسئلة المقابلة والملاحظات وبقصد تأكيد وإعطاء مصداقية لبعض المعلومات، وقد استخلص أن لوحة القيادة هي أداة من أدوات مراقبة التسيير لذلك لها دور كبير في الرقابة الإدارية في المؤسسات الجزائرية أما النتائج، المتوصل إليها فإن لوحة القيادة تلعب دورا مهما بإعطائها نظرة شاملة دقيقة ومختصرة عن وضع المؤسسة، وتساهم في فعالية نظام الرقابة بالمؤسسة .

2-Hadj Slimane Hind, Bentayeb Hidayt, Les fondements de la performance RH et son évaluation par la RSE, université Abou Baker Belkaid Tlemcen (intervention(2011)

مداخلة بعنوان "أسس أداء الموارد البشرية والتقييم من خلال المسؤولية الاجتماعية للشركات " يواجه وظيفة " الموارد البشرية " على النحو متزايد مع تحديين رئيسين، يجب أن تشارك في المكاسب الإنتاجية للشركة التي تطلبها سياقات تنافسية المتوترة على نحو متزايد، وأنه يجب أن تفي استراتيجيات الشركة والعائلات الكبرى قلنا خصوصا إدارة العنصر البشري؛ لذلك فإن قياس الأداء المورد البشري وتقييم الأسهم العاملة في الموارد البشرية، كما تظهر المفاهيم الرئيسية سواء من حيث الموارد البشرية ووظيفة نفسها وجهة نظر الجهات الفاعلة لذا وقد حاول العديد من الكتاب إلى تسليط الضوء على واجهات القائمة بين إدارة الموارد البشرية ثم تتطور بشكل كبير نتيجة لارتفاع المسؤولية الاجتماعية للشركات والاعتراف النقابات والموظفين كشريك حاسم.

3-Imbert. J, (2007). Tableaux de bord RH : construire, mettre en œuvre et évaluer le système de pilotage. EYROLLES, France

- لوحات القيادة للموارد البشرية: بناء تنفيذ وتقييم نظام القيادة: هذه الدراسة النظرية والتي سعت من خلالها الباحثة تناول لوحات القيادة للموارد البشرية كنظام قيادة ليس فقط لدى قسم الموارد البشرية بل أيضا لدى المدراء الوظيفيين والإدارة العامة وكباقي الدراسة تكلمت أولا عن تحديات ورهانات تسيير الموارد البشري في المؤسسة، ومركزها المحوري في خلق مختلف أنواع القيمة، كما تناولت مختلف جوانب بناء وتشغيل وتقييم نظام لوحات القيادة للموارد البشرية والدراسة ركزت أكثر على جانب مساهمة تسيير الموارد البشرية في خلق القيمة، ولقد قدمت الباحثة تقسيمها لمؤشرات الموارد البشرية في المؤسسة والتي سمتها بأدوات لوحات القيادة للموارد البشرية إلى ثلاث مجموعات تتناسب مع تطور وظيفة الموارد البشرية في المؤسسة وهي: مجموعة مؤشرات التسيير الاجتماعي مجموعة مؤشرات العمليات مجموعة مؤشرات خلق القيمة .

المطلب الثاني: مقارنة الدراسة الحالية بالدراسات السابقة

استعرضنا فيما سبق عدد من الدراسات باللغة العربية واللغة الأجنبية ذات العلاقة المباشرة وغير المباشرة بموضوع الدراسة، وفي هذا المطلب حاولنا تلخيص أوجه المقارنة بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة، وتوضيح نقاط الاتفاق ونقاط الاختلاف كما سنذكر أهم أوجه الاستفادة من خلال اطلاعنا عليها

الجدول رقم (1-4): مقارنة الدراسة الحالية بالدراسات السابقة

الدراسات السابقة	الدراسة الحالية	
تمت في بيئات مختلفة عربية وأجنبية وكانت من سنوات 2004 إلى 2022، حيث شملت الدراسات الأماكن التالية: الجزائر، فرنسا. سوريا. السعودية	تم إنجاز هذه الدراسة خلال السداسي الثاني من الموسم الجامعي 2022 / 2023، أما بالنسبة للحدود المكانية فكانت في المديرية الجهوية للخطوط الجوية الجزائرية ورقلة	من حيث الزمان والمكان
ركزت الدراسات على عينات مختلفة من عاملين إلى مديرين تسييرين، وأعضاء هيئات تدريسية، وطلبة جامعيين، وقوى عاملة وموظفين	ركزت الدراسة على عينة عشوائية من المسيرين والموظفين بمختلف الرتب والأصناف لقسم الموارد البشرية بالمؤسسة محل الدراسة	من حيث العينة
اعتمدت معظم الدراسات على المنهج الوصفي التحليلي وتقريبا جملها اعتمدت على منهج المقابلة والملاحظة، وأيضا هناك بعض الدراسات التي اعتمدت على الاستبيان.	اتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم إنجاز جانب نظري من خلال جمع المعطيات والوثائق التي لها علاقة بلوحة القيادة ولوحة قيادة الموارد البشرية، والتي لها علاقة بأداء الموظفين داخل المؤسسة محل الدراسة، وفي الجانب التطبيقي اعتمدنا الاستبيان و..... كأداة لجمع البيانات وبرنامج SPSS وبعض الاختبارات الإحصائية لتحليل البيانات للوصول إلى النتائج، بالإضافة إلى الملاحظة والمقابلة.	من حيث منهج الدراسة
كانت الدراسات متنوعة من حيث القطاعات بين الخاص والعام فنجد (الخدمائية، الصناعية، التجارية الاقتصادية) المصارف الاهلية	استهدفت الدراسة القطاع العام فشملت عينة من المؤسسات ذات الطابع العام وهي (مديرية الخطوط الجوية الجزائرية بورقلة)	من حيث نوع القطاع
تناولت الدراسات السابقة متغيرات متعددة كالاتي: لوحة القيادة، لوحة القيادة الاجتماعية، أداء العاملين، الاداء المتوازن. التطوير الإداري. الابداع الإداري فعالية مراقبة التسيير. الأداء الوظيفي	ركزنا في هذه الدراسة على متغيرين هما: لوحة قيادة الموارد البشرية الأداء الوظيفي، ثم تبيان أثر هذه اللوحة على تحسين أداء الموظفين وأداء الموارد البشرية.	من حيث المتغيرات
تناولت بعض الدراسات لوحة القيادة ولوحة القيادة الاجتماعية، وأهميتها، وخصائصها وأوجه تطبيقها كما تناولت دراسات أخرى تحسين الأداء وأداء	ركزت الدراسة على (دور لوحة قيادة الموارد البشرية في تحسين أداء الوظيفي) وهو موضوع طرح من قبل بمختلف الصيغ لدى الباحثين.	من حيث الموضوع

العاملين وأداء الموارد البشرية.		
هدفت معظم الدراسات السابقة إلى تبيان العوامل المؤثرة في أداء العاملين والموارد البشرية وكذا سبل تقييمه وتحسينه، وكذلك الوقوف على واقع استخدام لوحة القيادة الاجتماعية في شتى القطاعات والمؤسسات	تهدف الدراسة إلى تسليط الضوء على لوحة قيادة الموارد البشرية والتعرف على أثرها ودور مؤشراتنا على تحسين أداء موظفي ومسيري بالمؤسسة محل الدراسة من خلال مدى الاستفادة من هذه اللوحة.	من حيث الهدف

أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة:

تتمثل أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة فيما يلي:

- تعتبر الدراسات السابقة قاعدة أساسية في البحث وانطلاقة جيدة لإعداد الدراسة الحالية حيث مكنت الباحثين من إعطاء فكرة أولية ونظرة شاملة وكاملة لموضوع الدراسة مما سهل الانطلاق في الدراسة الحالية؛
- التعرف على المناهج العلمية والأدوات المستخدمة في المعالجة؛
- ساهمت بشكل كبير في تصميم الاستبيان لمتغيري الدراسة وأيضاً تحديد المنهجية الملائمة؛
- إثراء الجانب النظري والوصول إلى المراجع الأصلية في مجال الدراسة؛
- صياغة الفرضيات وتحديد منهجية الدراسة؛
- ساهمت في الإثراء الفكري للجانب النظري لدراسة وتحديد أبعاد الدراسة بالإضافة إلى صياغة وإعداد الجانب التطبيقي؛
- توضيح أهمية وأهداف الدراسة؛
- مقارنة نتائج الدراسة الحالية بنتائج الدراسات السابقة؛

خلاصة الفصل:

حاولنا في هذا الفصل تناول الجانب النظري لموضوع لوحة قيادة الموارد البشرية والأداء الوظيفي، حيث خصصنا المبحث الأول منه للأدبيات النظرية للوحة القيادة للموارد البشرية والأداء الوظيفي، من خلال التطرق إلى مفهوم لوحة القيادة، ولوحة قيادة إدارة الموارد البشرية وهذا بعد تقديمنا لمفهوم اللوحة وأهميتها ومهامها، بالإضافة إلى الإطار النظري للأداء الوظيفي حيث تطرقنا فيه إلى مفهومه أهميته وطرق تحسينه وفي الأخير أبرزنا أثر لوحة قيادة الموارد البشرية على تحسين الأداء من الناحية النظرية.

أما المبحث الثاني من هذا الفصل فقد خصصناه لعرض الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع دراستنا، والتي مثلت المرجعية العلمية لنا في بناء بحثنا هذا، حيث عرضنا الهدف من كل دراسة، والمنهج المتبع، العينة، وكذلك أهم النتائج المتوصل إليها، وفي الأخير قمنا بعقد مقارنة بين هذه الدراسات وبين دراستنا، ثم إبراز مجالات الاستفادة منها.

أما فيما يخص معرفة دور ومدى أثر لوحة قيادة الموارد البشرية على تحسين الأداء الوظيفي من الناحية التطبيقية فسنقوم بتبينه في الفصل الموالي من البحث ونحاول التأكد منه من خلال دراستنا الميدانية التي سنقوم بها على المديرية الجهوية الجزائرية للخطوط الجوية بورقلة.

**الفصل الثاني: الدراسة
الميدانية لواقع لوحة قيادة
الموارد البشرية والأداء**

تمهيد:

بغرض الإلمام بموضوع الدراسة واستكمالاً للجانب النظري الذي تم التطرق إليه في الفصل الأول، وللإجابة على الإشكالية الرئيسية سنتناول في هذا الفصل الدراسة التطبيقية للموضوع، وذلك من خلال إجراء دراسة حالة لعينة من موظفي ومسيري قسم الموارد البشرية بالمديرية الجهوية للخطوط الجوية الجزائرية بورقلة، عن طريق توزيع استمارة استبيان على عينة الموظفين. وقد تم تقسيم هذا الفصل إلى مبحثين أساسيين:

✓ **المبحث الأول:** يتم التطرق إلى: الطريقة والأدوات المستعملة في الدراسة وسنتطرق فيه إلى (منهج الدراسة، متغيرات الدراسة، وكذا الأدوات المستعملة) وذلك من خلال مطلبين؛

المبحث الثاني: يتم التطرق إلى عرض ومناقشة نتائج الدراسة.

المبحث الأول: الطريقة والأدوات المستعملة في الدراسة الميدانية

يتضمن هذا المبحث الطريقة المعتمدة في الدراسة الميدانية، بما فيها من تقديم العينة وعرض منهج الدراسة، بالإضافة إلى الأدوات المستخدمة في جمع البيانات وفي معالجتها من أدوات إحصائية وبرامج.

المطلب الأول: الطريقة المعتمدة في الدراسة

بغية التعرف على أثر لوحة قيادة الموارد البشرية على الأداء الوظيفي في المديرية الجهوية الجزائرية للخطوط الجوية بورقلة سيتم التعرف على منهج الدراسة، مجتمع وعينة الدراسة وفي الأخير خصائص عينة الدراسة، من خلال الاعتماد على البيانات اللازمة بعد جمعها وتحليلها عن طريق إدخالها إلى برنامج الإحصائي (SPSS) النسخة 26 والذي سيمكننا التوصل إلى النتائج المرجوة.

الفرع الأول: منهج الدراسة

يوضح المنهج الخطوات التي يعتمد عليها الباحث في دراسته للوصول إلى النتائج والأهداف الموضوعية، ويمثل المنهج الطريقة التي يتبعها الباحث لدراسة ظاهرة ما، أو موضوع معين بهدف التعرف على أسبابها وتقديم حلول لها، ومن أجل تحقيق الأهداف المرجوة من بحثنا سوف نعتمد على المناهج التالية:

أولاً: المنهج الوصفي التحليلي: يمكننا المنهج الوصفي التحليلي من جمع البيانات عن الظاهرة المدروسة ووصف النتائج التي تم التوصل إليها وتحليلها وتفسيرها.

ثانياً: المنهج الاستقصائي: ومن أجل جمع البيانات الميدانية تم تصميم استمارة تتضمن مجموعة من الأسئلة المتعلقة بالموضوع ومحاولة البرهنة على الفرضيات المطروحة.

ثالثاً: المنهج الإحصائي: والذي تتم بواسطته اختبار صحة الفرضيات باستعمال الأساليب والأدوات الإحصائية في تحليل البيانات، لإيجاد أثر لوحة قيادة الموارد البشرية على الأداء الوظيفي في المؤسسة محل الدراسة، وذلك باختيارنا عينة

الفرع الثاني: متغيرات الدراسة

جدول رقم (2-1): يوضح متغيرات الدراسة

المتغيرات	متغيرات الدراسة
المتغير المستقل:	لوحة قيادة الموارد البشرية
المتغير التابع:	الأداء الوظيفي

المصدر: من إعداد الطالبتين

الفرع الثالث: مجتمع وعينة الدراسة

أولا: التعريف بالمؤسسة محل الدراسة:

1. لمحة تاريخية

يعتبر ظهور للشركة في الجنوب الجزائر سنة 1965، تم تأسيس المندوبية الجهوية بورقلة قبل أن تصبح المديرية الجهوية، والتي كانت بدورها تغطي المناطق الصحراوية من خدمات النقل بما في ذلك منطقة الساورة، لكن هذه المندوبية لم تدم طويلا لأنها نقلت بعد سنة إلى ولاية غرداية نظرا للموقع الاستراتيجي.

بدأت عمليات الاندماج للوكالات السياحية داخل شبكة المبيعات التابعة لشركة الخطوط الجوية سنة 1966 بداية من وكالة ورقلة، ثم تبعتها مندوبية غرداية، ومن تم دمج كل عمال الوكالتين للشركة، فمن بداية سنة 1966 أضيفت وكالة تمارست بعمالها في هذه الفترة نشطت عدة شركات بالجنوب الجزائري منها ثلاث شركات كآآتي:

- الخطوط الجوية الجزائرية: وكان أسطولها يحتوي على عدة أنواع من الطائرات منها DC3 ب 32 مقعد، وأخرى DC 4 ب 64 مقعد، ويسمى النوع الثالث ب CARAVELLE ب 94 مقعد
- الخطوط الجوية الفرنسية: كانت خطوطها تستعمل عدة طائرات منها DC4 CARAVELLE كطائرات كونستلسيون
- الشركة الفرنسية كوما فريت: كانت تقوم بعملية شحن الطائرات لشركات البترول من الجزائر باتجاه أوروبا

2. تأسيس الشركة:

بالتحديد في تاريخ 24 / 10 / 1972 عادت لتحتضن المديرية الجهوية للخطوط الجوية الجزائرية بورقلة، وهي شركة خدماتية طبقا للمادة 07 من الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية الصادرة في 25 نوفمبر 1984 كما تعتبر مؤسسة عمومية اقتصادية ذات طابع تجاري وتتمتع هذه المؤسسة بالشخصية المدنية كالاستقلالية المالية، لها سمعة تجارية في علاقاتها مع المتعاملين، نشاطها الاساسي ضمان النقل الجوي للمسافرين كالبضائع والذي يعتبر عنصرا فعالا، كافحت بصرامة للإثبات وجودها في وسط تنافسي عنيف واختارت بعز نهج الحداثة كمواكبة العصر من خلال تطويرها لجميع ميادين نشاطاتها حيث بلغ رقم الاعمال في السنوات الاخيرة ما يقارب 43.000.000.000 دج، مع بداية سنة 2017 ستقوم بإعلان عن زيادة رقم أعمالها إلى 60.000.000.000 دج وذلك بصد زيادة الاسطول، والتي يقع مقرها الحالي بالقرب من السوف الاسبوعي سابقا، تحدها شرقا المديرية الجهوية لدار المالية أما غربا و جنوبا المحلات التجارية وشمالا، الطريق الوطني رقم 49 والحلي العسكري، وهي مشاركة لنفس المبنى مع الصندوق الوطني للتوفير والاحتياط.

3. المهام التسييرية لشركة الخطوط الجوية الجزائرية في ورقلة:

المهام الرئيسية لشركة الخطوط الجوية الجزائرية هو النقل الجوي للمسافر، الأمتعة، البضائع والبريد، وانطلاقا من هذه الصفة " Algérie Air تتكفل في إطار المخطط الوطني للتنمية الاقتصادية والاجتماعية بضمن:

- ✓ استغلال الخطوط الجوية الدولية حسب الاتفاقيات والمعاهدات الدولية
- ✓ استغلال الخطوط الجوية الداخلية في سبيل ضمان النقل العمومي الجوي المنتظم والغير منتظم
- ✓ النقل الخدمات، الإيداع العرض، الحضور التجاري وكل الخدمات التي لها علاقة بالشركة؛
- ✓ تسيير وتطوير المنشآت والهيكل كالتجهيزات الموجهة للمسافرين كعمليات الشحن؛
- ✓ الحصول على كل الرخصات كالتسريحات الممكنة من الدول الخارجية؛

- ✓ الحرص على ربط المدن الاساسية بالمناطق النائية بأقصى الجنوب؛
- ✓ القيام بوضع قوانين العبور كالعمولات التي تأخذها مقابل القيام بعمل جوي لحساب المؤسسات الأخرى؛
- ✓ تنظيم وسائل الاتصال بالمطارات؛
- ✓ استغلال الأجهزة المركبة لغرض ترقية أعمالها القانونية؛
- ✓ التسيير التقني في إطار مفاوضات التعاون بين الجزائر والدول الاجنبية.

4. أهداف الشركة:

- التطبيق الفعال للتقنيات وطرق الإنتاج خاصة فيما يتعلق بقاعدة الصيانة الأسطول الجوي كالتأمين؛
- إنشاء ورشات كحظائر مخصصة للبضائع؛
- تنمية وتحسين أجهزة الحجز؛
- تشييط السياسات التجارية بتصور جديد للتسعير ولنوعية الخدمات المقدمة؛
- تطوير الهياكل كالأجهزة الموجودة على الأرض وورشات الصيانة كمعدات وأجهزة الطيران المصنعة؛
- تلبية حاجات الزبائن بصفة منتظمة؛
- تحسين أفضل ظروف للسفر؛
- تحقيق مردودية كأرباح منتظمة كمتزايدة.

5. شرح الهيكل التنظيمي للمديرية الجهوية:

تتكون المديرية الجهوية للخطوط الجوية الجزائرية بورقلة من عدة مصالح وهي كالتالي:

المدير الجهوي: Directeur régionale يمثل السلطة العليا للشركة فهو الذم يقوم بتسيير الشركة حيث يكلف المهام كالتعليمات بطريقة مباشرة.

مصلحة الامن والوقاية: Service sécurités et Prévention تقو بالحرص على تحقيق أمن ووقاية محيط المؤسسة.

مصلحة التفتيش والمراقبة: Département Inspection et contrôle: تكمل مهمتها على المراقبة من الناحية التجارية (بيع التذاكر)

نيابة المدير التجارية: sous-direction commerciale تتكون من فرعان هما فرع المبيعات وفرع التسويق:
أولا: فرع المبيعات ويتمثل في:

1. **مصلحة الحجز: S de Réservation** دورها حجز المقاعد للركاب في الطائرة دون تدخلها في بيع التذاكر

2. **مصلحة البيع: S ventes** وهي مسؤولة عن بيع التذاكر إلى الزبون مباشرة

3. **مركز الإدارة التجاري: centre Adminis commerciale**
ثانيا: فرع التسويق ويتمثل في:

1. **مصلحة الإحصاء: S Statistiques** تقوم بجمع الاحصائيات التي تحصل عليها من الوكالات والمطارات والمتمثلة في عدد الاشخاص كالرحلات إلخ

2. **مصلحة الدراسات التجارية: S Etudes commerciales** تقوم بتجميع الخدمات الضرورية والمتعلقة بالعمال

3. مصلحة ترقية المبيعات: **S Promotion Ventes** هي سجل خاص بالمؤسسة حيث يقوم

الزبائن بتدوين آرائهم كالخدمات المقدمة وطريقة العمل ومعاملة العمال لهم

ثالثا: نيابة المدير الإدارية والمالية: **sous-direction de I administration et de la finance**

أ. قسم المحاسبة العامة والمالية: تتكون من ثلاثة مصالح هي:

مصلحة المحاسبة العامة

مصلحة التحصيلات

ومصلحة الخزينة

حيث تعد من أهم المصالح في المؤسسة وتقوم بجميع العمليات الحسابية من حيث المدخلات والمخرجات والعمل على تصفية الحسابات الدائنة والمدينة من خلال مسك الدفاتر الحسابية أيضا المشاركة في تنفيذ الخطة المالية.

ب. قسم الموارد البشرية: تهتم بتسيير وإدارة الموارد البشرية وشؤون الموظفين وتتكون من ثلاثة مصالح:

مصلحة المستخدمين: تعمل على متابعة الحياة اليومية للعمال كالتنسيق المستمر بين مختلف المصالح

مصلحة الشؤون الاجتماعية: تحرص على توفير حاجيات ومتطلبات العمال الاجتماعية

مصلحة التكوين: تهتم الى رفع كفاءات العمال بالتكوين للعمال على المستوى الداخلي والخارجي

للمؤسسة من اجل رفع الانتاج.

تشرف المديرية الجهوية للخطوط الجوية الجزائرية على 9 مهامب و 10 وكالات تجارية موزعة في:

الوكالات التجارية: ورقلة، حاسي مسعود، تقرت، الوادي، ان امناس، المنيعه، غرداية، متليلي، بريان، الاغواط.

المهامب: كل ما سبق ماعدا متليلي وبريان ليس موجود مهبط.

عدد العمال: تتشكل المديرية من 322 عامل موزعة على كافة الأقسام والمصالح والوكالات التجارية 4

ثانيا: مجتمع وعينة الدراسة

1. مجتمع الدراسة: يتكون مجتمع الدراسة من جميع موظفي قسم الموارد البشرية بمختلف رتبهم من رئيس قسم ورؤساء مصالح

وموظفين اداريين موزعين على ثلاثة مصالح والموضحة في الجدول أدناه:

الجدول (2-2) يوضح مجتمع الدراسة

المؤسسة	تاريخ التأسيس	نوع المؤسسة	عدد العمال لبداية 2023	عدد موظفي قسم الموارد البشرية
للخطوط الجوية الجزائرية بورقلة	24 / 10 / 1972	عمومية اقتصادية ذات طابع تجاري	91	32

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتماد على معطيات المؤسسة

2. عينة الدراسة:

بالنسبة لعينة الدراسة فقد تم سحب عينة عشوائية بسيطة من للخطوط الجوية الجزائرية بورقلة، حيث تم توزيع (32) استبانة على موظفي قسم الموارد البشرية للمؤسسة، وتم استرجاع (31) استبانة أي ما يعادل نسبة (96%)، وبلغ عدد الاستبيانات التي لم تسترجع ب (1) أي بنسبة (4%) أما فيما يخص الاستبيانات الغير صالحة لتحليل فكانت (0) استبانة والجدول أدناه يوضح توزيع عينة الدراسة.

الجدول (3.2): يوضح توزيع عينة الدراسة

عدد الاستبيانات	الموزع	المسترجع	الغير مسترجع	الغير صالح للتحليل
العدد	32	31	1	0
النسبة المئوية	100%	96%	4%	0%

المصدر: من إعداد الطالبين وفقا لتوزيع الاستبيانات

المطلب الثاني: الأدوات المستخدمة في الدراسة

بغية الوصول الى النتائج تم الاعتماد على مجموعة من الوسائل نذكر منها:

الفرع الأول: الأدوات والبرامج الإحصائية المستخدمة

للإجابة على أسئلة الدراسة واختبار صحة الفرضيات تم استخدام أساليب الإحصاء الوصفي، حيث تم ترميز وإدخال المعطيات إلى الحاسوب باستخدام البرنامج الإحصائي للعلوم الاجتماعية SPSS النسخة 26 عن طريق تفرغ بيانات قوائم الاستبيان في البرنامج وهذا للتوصل إلى ما يلي:

1. مقاييس الإحصاء الوصفي وذلك لوصف عينة الدراسة وإظهار خصائصها وهذه الأساليب هي المتوسط الحسابي والانحرافات المعيارية للإجابة عن أسئلة الدراسة وترتيب عبارات كل متغير تنازليا؛
2. مصفوفة الارتباطات سيرمان لمعرفة العلاقات الارتباطية بين متغيرات الدراسة المستقلة والتابعة؛
3. تحليل الانحدار المتعدد لاختبار صلاحية نموذج الدراسة وتأثير المتغيرات المستقلة على المتغير التابع (الأداء الوظيفي)؛
4. تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) للاختبار تأثيرات المتغيرات المستقلة على المتغير التابع؛

الفرع الثاني: الأدوات المستخدمة في جمع البيانات

في موضوع بحثنا هذا سيتم الاعتماد على الاستبيان بشكل كبير كوسيلة لجمع البيانات الخاصة بالدراسة، وكذلك تم الاعتماد على المقابلة وبعض الوثائق الرسمية للمؤسسة.

أولاً: الأدوات المستخدمة

1- الاستبانة:

تم استخدام الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات من خلال الاعتماد على بعض الدراسات السابقة وقد تم إعداد استبانة وفقا لمقاس ليكارت الخماسي (غير موافق تماما، غير موافق، احيانا، موافق، موافق بشدة)

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية لواقع لوحة قيادة الموارد البشرية والأداء الوظيفي

وقد قسمت الاستبانة إلى ثلاثة أقسام تتمثل في:

القسم الأول: ويتضمن هذا القسم المعلومات العامة (الجنس، السن، المستوى الجامعي، الخبرة) .

القسم الثاني: يتضمن المتغير المستقل وهو لوحة قيادة الموارد البشرية بمؤشرات الخمسة (التوظيف، التدريب، الغياب، الأجر، مرونة العمالة) وشملت على (25) عبارة موزعة على كل مؤشر وقسمت وفقا لمقياس ليكارث الخماسي.

القسم الثالث: يتضمن المتغير التابع وهو الاداء الوظيفي وشملت على (20) عبارة وقسمت وفقا لمقياس ليكارث الخماسي كما استخدم مقياس ليكارث الخماسي التالي في محوري الدراسة

الجدول (4.2): يوضح مقياس ليكارث الخماسي

غير موافق بشدة	غير موافق	أحيانا	موافق	موافق بشدة
1	2	3	4	5

ولتحديد قيم المتوسط الحسابي، كونها في أي فئة يتم ذلك من خلال إيجاد:

$$\text{المدى} = \text{RANGE} = \text{أكبر قيمة} - \text{أقل قيمة} = 5 - 1 = 4$$

ثم قسم المدى على عدد الفئات $0.8 = 5/4$ وبعد ذلك يضاف إليها 0.8 إلى الحد الأدنى للمقياس فتصبح كالتالي:

جدول رقم (5.2): يوضح مجال المتوسط الحسابي المرجح لكل مستوى (مقياس ليكارث)

المستوى الموافق له	مجال المتوسط الحسابي المرجح
قليل جدا	من 1 إلى 1.80
قليل	من 1.80 إلى 2.60
متوسط	من 2.60 إلى 3.40
مرتفع	من 3.40 إلى 4.20
مرتفع جدا	من 4.20 إلى 5.00

المصدر: ومن إعداد الطالبتان

الجدول (6.2): يوضح العبارات التي تقيس مؤشرات لوحة قيادة الموارد البشرية

الرقم القيمة	البعد
5-4-3-2-1	التوظيف
10-9-8-7-6	التدريب
15-14-13-12-11	الغياب
20-19-18-17-16	الأجر
25-24-23-22-21	مرونة العمالة

المصدر: من إعداد الطالبتين وفقا لمعطيات الدراسة

الجدول (7.2) يوضح العبارات التي تقيس بعد الأداء الوظيفي

العدد	رقم العبارة
الاداء	1-2-3-4-5-6-7-8-9-10-11-12-13-14-15-16-17-18-
الوظيفي	19-20-

المصدر: من إعداد الطالبتين وفقاً لمعطيات الدراسة

2-المقابلة الشخصية: تعتبر المقابلة من الأدوات الرئيسية لجمع البيانات والمعلومات، وقد قمنا بإجراء سلسلة من المقابلات الموظفين بمختلف الأصناف والرتب العلمية، وكذلك مع بعض رؤساء الأقسام والمسؤولين، وذلك بطرح مجموعة من الأسئلة، بحيث مكثنا المقابلات التي قمنا بها من أخذ صورة عامة حول مستوى استخدام الموظفين للوحة قيادة الموارد البشرية، ونوع الاحتياجات التدريبية التي يرغبون بها في هذا الجانب، وانطباعات وآراء المسيرين حول مستوى الأداء الفعلي للموظفين ومدى أثر هذه اللوحة على تحسين أداءهم بغض النظر عن العوامل التنظيمية، وقد كانت نتائج المقابلات متباينة ولا تصب في نفس الاتجاه من حيث رأيهم في مستوى لوحة قيادة الموارد البشرية لدى الموظفين ومدى تأثيرها على الأداء، ولكن متقاربة من حيث رأيهم في مستوى الأداء.

3-الوثائق الرسمية: والذي يمكن بواسطته جمع البيانات والمعلومات عن الظاهرة محل الدراسة ووصف النتائج التي تم التوصل إليها وتحليلها وتفسيرها.

ثانياً: صدق وثبات الاستبيان:

لقد تم إجراء العديد من الاختبارات على الاستبيان للتأكد من صحته وثباته، مستخدمين في ذلك تحكيم الاستبيان من خلال محكمين أساتذة متخصصين في هذا الموضوع، بالإضافة للاختبارات اللازمة للتحقق من الصدق والثبات.

- صدق المحكمين:

ولغرض معرفة مدى وضوح أسئلة الاستبيان فقد تم عرضها على الأستاذ المشرف للتعرف على توجيهاته وكذلك أساتذة متخصصين في مجال إدارة الموارد البشرية، ومنهم متخصصين في الأساليب الإحصائية ومعالجة البيانات وقد تم أخذ النصائح والتصحيحات المقدمة بعين الاعتبار لذا قمنا بحذف وتعديل بعض العبارات وبعد ذلك تم صياغة العبارات بشكل ملائم وأكثر وضوحاً وبساطة لتظهر في شكلها النهائي.

- قياس ثبات الاستبيان:

يقيس الثبات مدى استقرار أداة الدراسة وعدم تناقضها، حيث يوضح ما إذا كانت قائمة الاستقصاء ستعطي نفس النتائج باحتمال مساوي لقيمة المعامل المحسوب في حالة ما إذا تم إعادة توزيعها على نفس أفراد العينة، وقد تم فحص عبارات الاستبيان في دراستنا من خلال مقياس ألفا كرو نباخ، الموضح في الجدول الذي في الأسفل لحساب ثبات المقياس فلو لاحظ أن معامل الثبات لإجابات عينة الدراسة نسبتها مقبولة، وتعد هذه النسبة ذات دلالة إحصائية عالية وتفي بأغراض الدراسة، بحيث يجب أن لا تقل قيمة المعامل عن 62 % لكي نعتمد النتائج المتوصل إليها في البحث.

الجدول (8.2): معامل الثبات لمحاوّر للاستبانة

المحاوّر	عدد العبارات	معامل الثبات الفاكرونباخ
لوحة قيادة الموارد البشرية وبعد الاداء الوظيفي	44	0.726

المصدر: من إعداد الطالبتين وفقا لمخرجات برنامج spss

من خلال الجدول (8.2) يمكن أن نلاحظ قيمة الفاكو نباخ تقدر ب 0.726 وهي أكبر من 0.62 أي قيمة الثبات الكلية للاستبيان هي 0.726 وهي تعبر عن إمكانية ثبات النتائج التي يمكن أن يعطيها الاستبيان مرة أخرى أو بعبارة أخرى في حالة ما إذا قمنا باستجواب أفراد العينة من جديد وفي نفس الظروف فإن 72.6% من أفراد العينة المدروسة تكون نفس الإجابة وهي نسبة توضح المصدقية العالية للنتائج التي يمكن استخلاصها.

المبحث الثاني: عرض ومناقشة نتائج الدراسة

في هذا المبحث سيتم عرض النتائج من خلال اختبار فرضيات الدراسة وتحليلها من خلال المتوسطات والانحرافات المعيارية لأبعاد موضوع الدراسة.

المطلب الأول: عرض نتائج الدراسة

الفرع الأول: الخصائص الديمغرافية لأفراد عينة الدراسة

يقصد بخصائص عينة الدراسة البيانات العامة المتعلقة بأفراد عينة الدراسة المستجوبين وذلك لمعرفة الخصائص الديموغرافية لهم، وقد اشتملت هذه الخصائص على (الجنس، السن، المستوى الجامعي، الخبرة) وذلك لمعرفة تأثيرها على الدراسة في المؤسسة محل الدراسة وبالتالي يمكن إيضاحها كما ما يلي:

أ. متغير الجنس

يبين الجدول رقم (9.2) توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس، حيث نلاحظ أن عدد المستجوبين الذكور قد بلغ 24 مستجوبا بنسبة قدرها 77.4%، أما عدد المستجوبين الإناث فبلغ 7 مستجوبا بنسبة قدرها 22.6%.

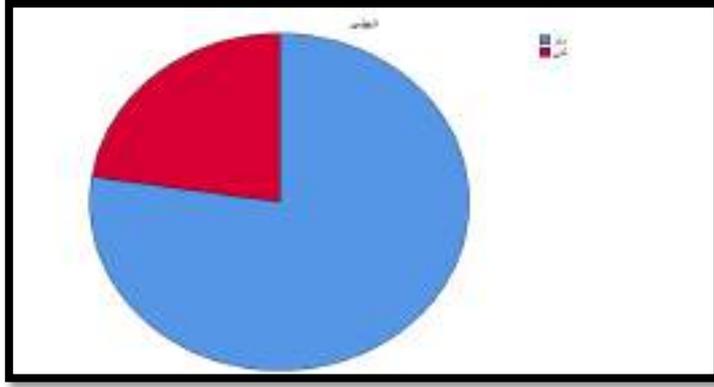
الجدول (9.2): يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس

الجنس	التكرار	النسبة
ذكر	24	77.4 %
انثى	7	22.6 %
المجموع	31	100 %

المصدر: من إعداد الطالبتين وفقا لمخرجات برنامج spss

وسنوضح في التمثيل البياني الآتي طبيعة جنس الموظفين المستجوبين

شكل رقم (1-2) يوضح: توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس



المصدر: من إعداد الطالبتين وفقا لمخرجات برنامج spss

نلاحظ من الشكل أعلاه أن أغلب فئة المستجوبين كانوا من الذكور حيث بلغت نسبتهم 77.4% أي 24 فرد من الذكور، أما نسبة الإناث فبلغت 22.6% أي 7 أفراد من الإناث، وهذا راجع لارتفاع نسبة الذكور في المؤسسة محل الدراسة والتي بلغت نسبة 75.93% من مجموع الموظفين.

ب. متغير السن

يبين الجدول رقم (10.2) توزيع عينة الدراسة حسب متغير السن، حيث نلاحظ أن عدد المستجوبين البالغ سنهم أقل من 30 سنة قد بلغ 8 مستجوبين بنسبة قدرها 25.8% في حين أن عدد المستجوبين البالغ أعمارهم من 30 إلى أقل من 40 سنة بلغ 21 مستجوبا، أي بنسبة 67.7% أما المستجوبين البالغة أعمارهم من 40 إلى أقل من 50 سنة فبلغ عددهم 1 أي مستجوب واحد بنسبة 3.2% أما الفئة الأخيرة وهم أفراد العينة البالغة أعمارهم أكثر من 50 سنة فقد بلغ 1 مستجوب أي بنسبة 3.2%.

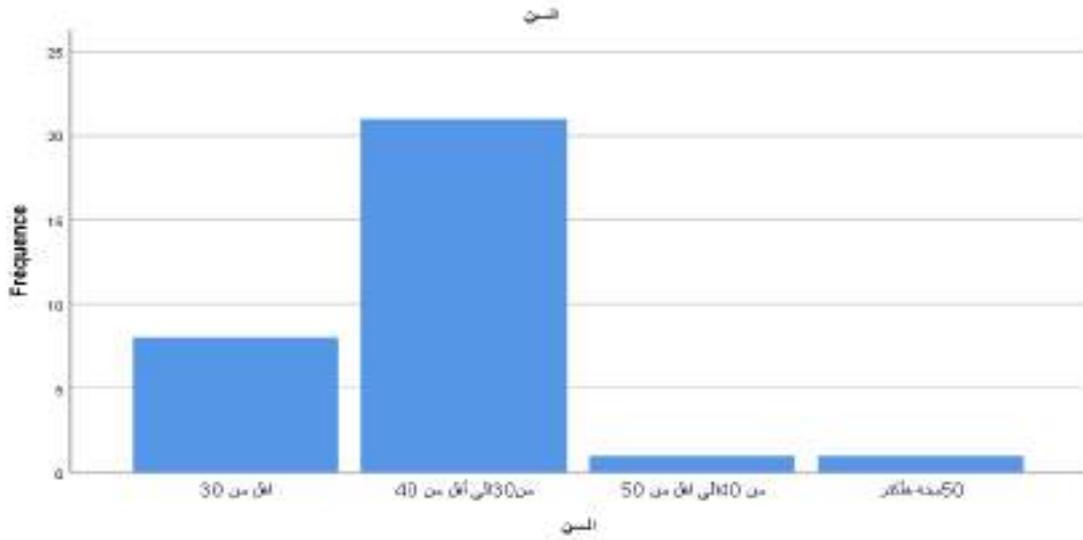
الجدول (10.2): يوضح توزيع لعينة الدراسة وفقا لمتغيرات السن

النسبة	التكرار	فئة السن
25.8%	8	أقل من 30 سنة
67.7%	21	من 30 إلى 40 سنة
3.2%	1	من 40 إلى 50 سنة
3.2%	1	50 سنة فأكثر
100%	31	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين وفقا لمخرجات برنامج SPSS

والشكل الموالي يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير السن:

شكل رقم (2-2) يوضح: توزيع أفراد العينة حسب متغير السن



المصدر: من إعداد الطالبين وفقا لspss

نلاحظ من الشكل أعلاه أن نسبة 67.7% من أفراد العينة تتراوح أعمارهم ما بين 30 إلى أقل من 40 سنة، تليها فئة الأقل من 30 سنة بنسبة 25.8%، في حين نجد أن الفئة من 40 إلى 50 سنة وفئة الـ 50 سنة فأكثر كانت نسبتهم متساوية بنسبة 1% فقط، والملاحظ هنا أن الفئة العمرية الغالبة على أفراد العينة هي من 30 إلى أقل من 40 سنة بمعنى أن معظم موظفي قسم الموارد البشرية هم شباب ويدل ذلك على سعي المؤسسة محل الدراسة على توظيف الطاقات الشابة والاستثمار بها.

ج. المستوى الجامعي:

يعد المستوى الجامعي لدى الموظفين معيار أساسي لتصنيف العاملين كلا حسب العملية التعليمية الخاصة في كل مستوى، كما يعد معيارا أساسيا لتقييم العاملين كل حسب مستواه التعليمي فالجدول الموالي يوضح توزيع أفراد الدراسة وفقا للمستوى التعليمي.

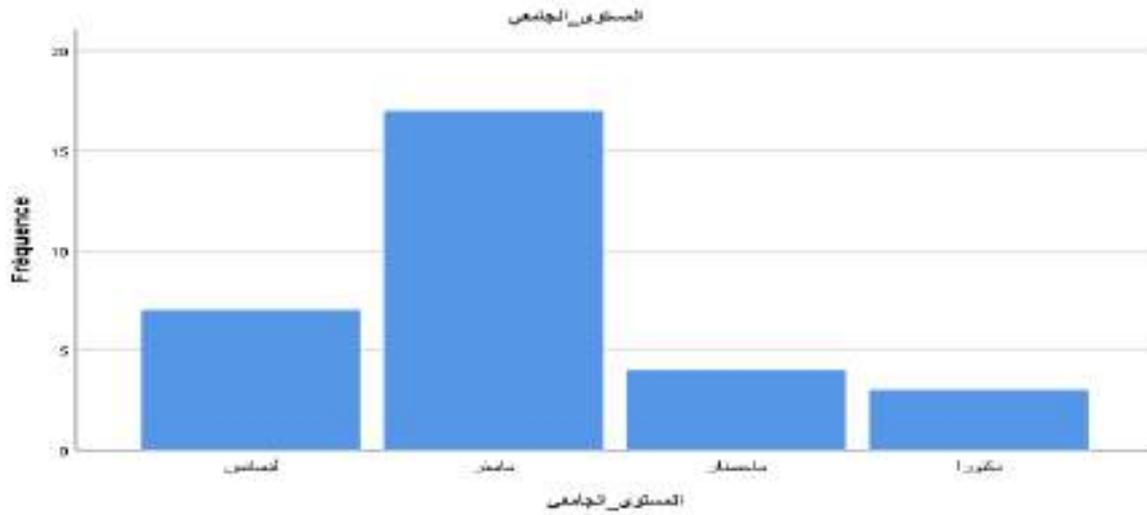
الجدول (11.2) يوضح توزيع أفراد العينة وفقا للمستوى الجامعي

النسبة	التكرار	المستوى الجامعي
22.6%	7	ليسانس
54.8%	17	ماستر
12.9%	4	ماجستير
9.7%	3	دكتوراه
100%	31	المجموع

لمصدر: من إعداد الطالبين وفقا لمخرجات برنامج SPSS

يبين الجدول رقم (11.2) توزيع عينة الدراسة حسب متغير المستوى الجامعي، إذ نلاحظ أن عدد المستجوبين من فئة ليسانس بلغ 7 مستجوبين أي بنسبة 22.6%، في حين بلغ عدد المستجوبين من فئة ماستر 17 مستجوبا أي بنسبة 54.8%، وفئة الماجستير بلغ عدد المستجوبين 4 بنسبة 12.9% أما عدد المستجوبين من فئة دكتوراه فقد بلغ 3 مستجوبين أي بنسبة 9.7%

شكل رقم (3.2) يوضح: توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى الجامعي



المصدر: من إعداد الطالبين وفقا لمخرجات برنامج SPSS

الجدول (12.2): يوضح توزيع أفراد العينة حسب الخبرة

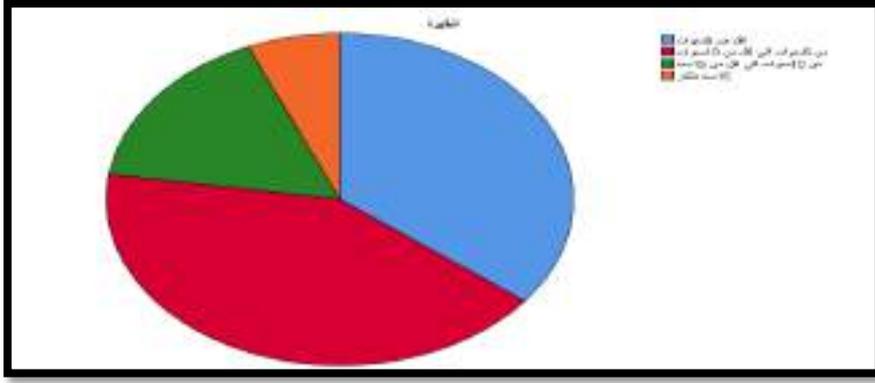
النسبة	التكرار	سنوات الخبرة في العمل
35.5%	11	أقل من 5 سنوات
41.9%	13	من 5 إلى 10 سنوات
16.1%	5	10 إلى أقل من 15 سنة
6.5%	2	15 سنة فأكثر
100%	30	المجموع

لمصدر: من إعداد الطالبين وفقا لمخرجات برنامج SPSS

د. توزيع أفراد العينة حسب الخبرة (عدد سنوات العمل):

يبين الجدول رقم (12.2) توزيع عينة الدراسة حسب متغير الخبرة المهنية، حيث نلاحظ أن عدد المستجوبين الذين لديهم خبرة مهنية تقل عن 5 سنوات يبلغ 11 مستجوب أي بنسبة 35.5%، أما المستجوبين الذين لديهم خبرة مهنية من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات يبلغ عددهم 13 مستجوبا، أي بنسبة 41.9%، في حين أن المستجوبين الذين لديهم خبرة مهنية تتراوح بين 10 سنوات إلى أقل من 15 سنة فيبلغ عددهم 5 مستجوبين، أي بنسبة 16.1%، أما المستجوبين الذين لديهم خبرة مهنية أكثر من 15 سنة فيبلغ عددهم 2 أفراد، أي بنسبة مئوية تقدر بـ 6.5%

شكل رقم (4.2) يوضح: توزيع أفراد العينة حسب متغير الخبرة (عدد سنوات العمل)



المصدر: من إعداد الطالبتين وفقا لمخرجات برنامج SPSS

الفرع الثاني: تقييم واقع لوحة قيادة الموارد البشرية والأداء الوظيفي في المؤسسة محل الدراسة ومن اجل تحليل بيانات العبارات اعتمدنا على مقياس "ليكارت" ذي 5 درجات الذي تم ذكره سابقا، والنتائج التالية توضح ذلك:

1. واقع لوحة قيادة الموارد البشرية:

❖ مؤشر التوظيف

الجدول (13.2): قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمؤشر التوظيف

الرقم	البيان	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوى الإجابة
01	يساهم مؤشر التوظيف في معرفة دور المؤسسة في استقطاب الموارد البشرية	2.61	1.116	4	متوسط
02	يرتبط تحسين أداء الموارد البشرية بتحسين عملية التوظيف من حيث نوعية المرشحين المختارين	3.29	1.243	1	متوسط
03	يعكس مؤشر التوظيف مدى توفير الموارد بشرية ذوي الجودة المطلوبة واللازمة لأداء مهام المنصب الشاغر	3.19	1.167	2	متوسط
04	يتميز النظام الوظيفي في المؤسسة بالشفافية والوضوح في تطبيقه	2.74	1.064	3	متوسط
05	تستخدم برامج تحليل بيانات الموارد البشرية في عملية التوظيف	2.55	0.925	5	متوسط
	المتوسط العام لمؤشر قيم التوظيف	4.20	0.74418		متوسط

المصدر: من إعداد الطالبتين وفقا لمخرجات برنامج spss

يبين الجدول (13.2) أعلاه قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمؤشر التوظيف بمتوسط حسابي (4.20) وانحراف معياري (0.74418)، جاءت كل العبارات بتوجه أحيانا كما بين هذا الجدول أكثر العبارات أهمية حيث تأتي في المرتبة

الأولى عبارة " يرتبط تحسين أداء الموارد البشرية بتحسين عملية التوظيف من حيث نوعية المرشحين المختارين بمتوسط حسابي (3.29) وتليها عبارة " يعكس مؤشر التوظيف مدى توفير الموارد بشرية ذوي الجودة المطلوبة واللازمة لأداء مهام المنصب الشاغر " بمتوسط حسابي (3.19) وتليها عبارة " يتميز النظام الوظيفي في المؤسسة بالشفافية والوضوح في تطبيقه " بمتوسط حسابي (2.74) ثم تليها عبارة " يساهم مؤشر التوظيف في معرفة دور المؤسسة في استقطاب الموارد البشرية " بمتوسط حسابي (2.61) ثم تليها عبارة " تستخدم برامج تحليل بيانات الموارد البشرية في عملية التوظيف " بمتوسط حسابي (2.55) وهي أضعف متوسط حسابي مقارنة بالمتوسطات الأخرى .
 مما يدل على وجود مستوى نسبي من الاهتمام بمؤشر التوظيف في المؤسسة.
 ❖ مؤشر التدريب

الجدول (14.2): قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعدد التدريب

الرقم	البيان	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوى الإجابة
6	توفر المؤسسة فرصاً تدريبية داخلية وخارجية للموظفين	2.84	1.293	4	متوسط
7	يساهم مؤشر التدريب في معرفة اهتمام المؤسسة بتدريب مواردها البشرية	2.81	1.108	5	متوسط
8	يساعد مؤشر التدريب في التعرف على فعالية البرامج التدريبية التي تطبقها المؤسسة.	2.87	1.147	3	متوسط
9	يعكس مؤشر التدريب إتقان وابداع العامل لعمله، وبالتالي، المساهمة في زيادة عوائد المؤسسة	2.94	1.124	2	متوسط
10	يساهم مؤشر التدريب في معرفة مدى تحسن كفاءة المورد البشري في عمله	3.13	1.147	1	متوسط
	المتوسط العام لمؤشر التدريب	4.00	0.77421		متوسط

المصدر: من إعداد الطالبتين وفقاً لمخرجات برنامج spss

يتضح لنا من الجدول أعلاه أن آراء أفراد العينة الخاصة بالمؤشر الثاني (التدريب) جاءت كلها بتوجه أحياناً، وهذا ما يوضحه لنا المتوسط العام لعبارة هذا البعد الذي بلغ (4.00) وانحراف معياري بلغ (0.77421)، كما بين هذا الجدول أكثر العبارات أهمية حيث تأتي في المرتبة الأولى عبارة " يساهم مؤشر التدريب في معرفة مدى تحسن كفاءة المورد البشري في عمله بمتوسط حسابي (3.13) وتليها عبارة " يعكس مؤشر التوظيف مدى توفير الموارد بشرية ذوي الجودة المطلوبة واللازمة لأداء مهام المنصب الشاغر " بمتوسط حسابي (3.19) وتليها عبارة " يعكس مؤشر التدريب إتقان وابداع العامل لعمله، وبالتالي، المساهمة في زيادة عوائد المؤسسة " بمتوسط حسابي (2.94) ثم تليها عبارة " يساهم مؤشر التدريب في التعرف على فعالية البرامج التدريبية التي تطبقها المؤسسة." بمتوسط حسابي (2.87) ثم تليها عبارة " يساهم مؤشر التدريب في معرفة اهتمام المؤسسة بتدريب مواردها البشرية " بمتوسط حسابي (2.81) وهي أضعف متوسط حسابي مقارنة بالمتوسطات الأخرى.
 مما يدل على مؤشر التدريب ل يحظى باهتمام متوسط لدى موظفي قسم الموارد البشرية.

❖ مؤشر الغياب

الجدول (15.2): قيم المتوسطات الحسابية وانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة لمؤشر الغياب

الرقم	البيان	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوى الإجابة
11	يعكس مؤشر الغياب ظروف العمل السيئة في المؤسسة.	2.90	1.326	4	متوسط
12	يبين مؤشر الغياب السلوك الشخصي للعامل في المؤسسة.	3.10	1.193	1	متوسط
13	يساهم مؤشر الغياب في معرفة مدى التزام العامل بالعمل واحترام قواعد المؤسسة.	3.03	1.016	2	متوسط
14	تعتقد أن تحليل بيانات الغيابات يمكن أن يساعد في تحسين نتائج عمل الشركة.	2.87	1.024	5	متوسط
15	يبين مؤشر الغياب عدد الإضرابات في المؤسسة.	3.03	1.224	3	متوسط
	المتوسط العام لمؤشر الغياب	4.40	0.62596		متوسط

المصدر: من إعداد الطالبتين وفقا لمخرجات برنامج spss

يتضح لنا من الجدول أعلاه أن آراء أفراد العينة الخاصة بالمؤشر الثالث (الغياب) جاءت كلها بتوجه أحيانا، وهذا ما يوضحه لنا المتوسط العام لعبارات هذا البعد الذي بلغ (4.40) وانحراف معياري بلغ (0.62596)، كما بين هذا الجدول أكثر العبارات أهمية حيث تأتي في المرتبة الأولى عبارة " يبين مؤشر الغياب السلوك الشخصي للعامل في المؤسسة. بمتوسط حسابي (3.10) وتليها عبارة " يساهم مؤشر الغياب في معرفة مدى التزام العامل بالعمل واحترام قواعد المؤسسة. بمتوسط حسابي (3.03) وتليها عبارة " يبين مؤشر الغياب عدد الإضرابات في المؤسسة. بمتوسط حسابي (3.03) ثم تليها عبارة " يعكس مؤشر الغياب ظروف العمل السيئة في المؤسسة. بمتوسط حسابي (2.90) ثم تليها عبارة " تعتقد أن تحليل بيانات الغيابات يمكن أن يساعد في تحسين نتائج عمل الشركة. بمتوسط حسابي (2.87) وهي أضعف متوسط حسابي مقارنة بالمتوسطات الأخرى.

❖ مؤشر الأجور

الجدول (16.2): قيم المتوسطات الحسابية وانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة لمؤشر الأجور

الرقم	البيان	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوى الإجابة
16	تمثل الأجور وسيلة لجذب الكفاءات المناسبة للعمل ووسيلة للإبقاء على أفضل الكفاءات العاملة حاليا في المؤسسة.	2.71	1.039	3	متوسط
17	يتميز نظام الأجور المعتمد في المؤسسة بالعدالة على المستوى الداخلي والخارجي.	2.68	1.222	4	متوسط
18	يساهم مؤشر الأجور في معرفة فعالية سياسة التحفيز المتبعة في المؤسسة.	2.84	1.186	2	متوسط
19	يسمح مؤشر الأجور بمعرفة مدى اهتمام المؤسسة بالأجور في المؤسسة.	3.00	1.291	1	متوسط
20	يعكس مؤشر الأجور التحسن في الأداء المشاهد منذ وضع نظام للعلاوات.	2.42	1.025	5	ضعيف
	المتوسط العام لمؤشر الأجور	4.00	0.66242		متوسط

المصدر: من إعداد الطالبتين وفقا لمخرجات برنامج spss:

يتضح لنا من الجدول أعلاه أن آراء أفراد العينة الخاصة بالمؤشر الرابع (الأجور) جاءت كلها بتوجه أحيانا ماعدا العبارة رقم 5 جاءت بتوجه غير موافق، وهذا ما يوضحه لنا المتوسط العام لعبارة هذا البعد الذي بلغ (4.00) وانحراف معياري بلغ (0.66242)، وقد احتلت العبارة رقم 4 (يسمح مؤشر الأجور بمعرفة مدى اهتمام المؤسسة بالأجور في المؤسسة.) المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (3.00) وانحراف معياري بلغ (1.291) في حين جاءت العبارة رقم 5 (يعكس مؤشر الأجور التحسن في الأداء المشاهد منذ وضع نظام للعلاوات.) في المرتبة الأخيرة بين عبارات هذا البعد بمتوسط حسابي بلغ (2.42) وانحراف معياري بلغ (1.025)، مما يدل على مؤشر الأجور لا يحظى باهتمام عالي من قبل المؤسسة.

❖ مؤشر الانتاجية لكل مستخدم

الجدول (17.2): قيم المتوسطات الحسابية وانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة لمؤشر مرونة العمالة

الرقم	البيان	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوى الإجابة
21	يساهم العمال في تحقيق معدلات عالية من الإنتاجية	2.52	1.180	5	ضعيف

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية لواقع لوحة قيادة الموارد البشرية والأداء الوظيفي

متوسط	4	1.195	2.81	يعكس مؤشر مرونة العمالة ضمان الجودة العالية في إدارة الموارد البشرية.	22
متوسط	2	1.065	3.00	يساهم مؤشر مرونة العمالة في تسهيل مختلف العمليات بالمصالح.	23
متوسط	3	1.063	2.94	يعكس مؤشر مرونة العمالة قدرة إدارة الموارد البشرية على تعزيز الأنشطة العملية.	24
متوسط	1	1.251	3.03	يقدم العمال القيمة المضافة اللازمة في العمل	25
متوسط		0.64950	4.60	المتوسط العام لبعد الانتاجية لكل مستخدم	

المصدر: من إعداد الطالبتين وفقا لمخرجات برنامج spss

يتضح لنا من الجدول أعلاه أن آراء أفراد العينة الخاصة بالمؤشر الخامس (مرونة العمالة جاءت كلها بتوجه أحيانا ماعدا العبارة رقم 1 جاءت بتوجه غير موافق، وهذا ما يوضحه لنا المتوسط العام لعبارات هذا المؤشر الذي بلغ (4.60) وانحراف معياري بلغ (0.64950)، وقد احتلت العبارة رقم 5 (يسمح مؤشر الأجور بمعرفة مدى اهتمام المؤسسة بالأجور في المؤسسة يقدم العمال القيمة المضافة اللازمة في العمل). المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (3.03) وانحراف معياري بلغ (1.251) في حين جاءت العبارة رقم 1 (يساهم العمال في تحقيق معدلات عالية من الإنتاجية). في المرتبة الأخيرة بين عبارات هذا البعد بمتوسط حسابي بلغ (2.52) وانحراف معياري بلغ (1.180)، مما يدل على مؤشر مرونة العمالة لأيضاً يحظى باهتمام نسبي من قبل المؤسسة.

الجدول (18.2): قيم المتوسطات الحسابية وانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة لمؤشرات لوحة قيادة الموارد

البشرية

الرقم	البيان	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوى الإجابة
1	مؤشر التوظيف	4.20	0.74418	3	متوسط
2	مؤشر التدريب	4.00	0.77421	4	متوسط
3	مؤشر الغياب	4.40	0.62596	2	متوسط
4	مؤشر الأجور	4.00	0.66242	3	متوسط
5	مؤشر مرونة العمالة	4.60	0.64950	1	متوسط
	المتوسط العام لمؤشرات لوحة قيادة الموارد البشرية	4.60	0.46670		متوسط

المصدر: من إعداد الطالبتين وفقا لمخرجات برنامج spss

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية لواقع لوحة قيادة الموارد البشرية والأداء الوظيفي

بناء على النتائج التي يوضحها الجدول (18.2) فإن مؤسسة الخطوط الجوية الجزائرية تستخدم مؤشرات لوحة قيادة الموارد البشرية بشكل مقبول حيث كانت جميع الأبعاد بدرجة متوسطة، أما المتوسط الحسابي لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول محور لوحة قيادة الموارد البشرية بجميع مؤشرات وعبارتها بشكل عام بنسبة مقبولة تقدر ب 4.60، وانحراف معياري 0.46670. مما يؤكد ان مؤسسة الخطوط الجوية الجزائرية ب ورقة تستخدم لوحة قيادة الموارد البشرية بكافة مؤشرات بمستوى مقبول وهذا م يثبت صحة الفرضية الأولى التي نصت على أن استخدام لوحة القيادة للموارد البشرية بالمؤسسة مقبول.

2. واقع الأداء الوظيفي

سوف يتم عرض نتائج العبارات التي تقيس بعد الأداء الوظيفي ثم تحليلها.

الجدول (19.2): قيم المتوسطات الحسابية وانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة لبعء الأداء الوظيفي

الرقم	البيان	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوى الإجابة
1	أنجز أعمالي حسب القدرات والإمكانات المتاحة في المؤسسة	4.3548	.70938	4	مرتفع جدا
2	أتلقي الدعم والمساعدة من الزملاء عندما يزداد ضغط العمل.	4.3226	.74776	5	مرتفع جدا
3	يتم تقييم أداي بشكل دوري وفي هيئة موضوعية	4.1290	.76341	10	مرتفع
4	ألتزم بالحضور إلى مكان العمل في المواعيد المحددة	4.3548	.66073	3	مرتفع جدا
5	أعمل على تحسين جودة العمل في فريقي	4.2258	.66881	6	مرتفع جدا
6	أقوم بإنجاز مهامي بطريقة لا يكون فيها تبذير للموارد المتاحة	4.4194	.62044	1	مرتفع جدا
7	أشعر بأن لدي الوقت الكافي لإنجاز مهامي اليومية في العمل	4.0968	.53882	12	مرتفع
8	أستخدم أدوات مثل قائمة المهام والتقويم لتنظيم وقي	4.1290	.71842	11	مرتفع
9	أتلقي الدعم الكافي من إدارتي وزملائي في العمل لتحسين إدارة وقي	4.1935	.65418	9	مرتفع
10	أعتبر نفسي منظما في استخدام الوقت	4.0968	.70023	14	مرتفع
11	أستطيع التعامل مع أي حالة تعطل في الوقت المحدد	4.2581	.77321	8	مرتفع جدا
12	أهتم بمعرفة نتائج الأداء النهائية	4.0645	.62905	15	مرتفع
13	أشارك في اتخاذ القرارات وهذا يساعدني في تحسين أدائي	4.2258	.61696	7	مرتفع جدا

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية لواقع لوحة قيادة الموارد البشرية والأداء الوظيفي

مرتفع	16	.65746	3.9677	لدي الرغبة المستمرة في التغيير والتطوير	14
مرتفع جدا	2	.71992	4.4194	حصولي على الحوافز والتقديرية يجعلني أبذل جهدا أكبر في عملي	15
مرتفع	19	.59749	3.9032	أحترم مدة العمل بسبب وجود رقابة	16
مرتفع	17	.67997	3.9355	أعمل على تطوير مهاراتي والتعلم المستمر لتحسين أدائي.	17
مرتفع	18	.57361	3.9355	أعمل على تنفيذ المهام المسندة إلى بكفاءة وفي الوقت المحدد.	18
مرتفع	13	.74632	4.0968	ألتزم بالتعاون والتنسيق مع فريق العمل والمشاركة في تحقيق أهداف الفريق	19
مرتفع		0.16795	4.63	المتوسط العام لبعده الأداء الوظيفي	

المصدر: من إعداد الطالبتين وفقا لمخرجات برنامج spss

ثانيا: تحليل النتائج:

يبين الجدول (19.2) أعلاه قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعده الأداء الوظيفي بمتوسط حسابي 4.63 وانحراف معياري 0.16795 كما يبين الجدول أن أكثر عبارة أهمية هي " أقوم بإنجاز مهامي بطريقة لا يكون فيها تذبذب للموارد المتاحة " بمتوسط حسابي (4.4194) وأقل عبارة أهمية هي " أحترم مدة العمل بسبب وجود رقابة " بمتوسط حسابي (3.9032) حيث كانت جميع إجابات أفراد العينة بتوجه موافق وموافق بشدة. مما يعني أن مستوى الأداء الوظيفي لموظفي قسم الموارد البشرية بمؤسسة الخطوط الجوية عالي وعالي جدا وبالتالي نقبل صحة الفرضية الثانية التي تنص على أن مستوى الأداء الوظيفي بالمؤسسة محل الدراسة مرتفع.

المطلب الثاني: مناقشة النتائج المتوصل إليها.

الفرع الأول: ربط النتائج بالفرضيات وتفسيرها

1- العلاقات الارتباطية بين متغيرات الدراسة

الجدول (20.2): يوضح العلاقات الارتباطية بين متغيرات الدراسة.

		المتغير التابع الأداء الوظيفي	
Rho de Pearson	مؤشر التوظيف	Coefficient de corrélation	.027
		Sig. (bilatérale)	.887
		N	31
	مؤشر التدريب	Coefficient de corrélation	-.476

		Sig. (bilatérale)	.007
		N	31
	مؤشر الغياب	Coefficient de corrélation	.024
		Sig. (bilatérale)	.897
		N	31
	مؤشر الأجور	Coefficient de corrélation	.023
		Sig. (bilatérale)	.901
		N	31
	مؤشر مرونة العمالة	Coefficient de corrélation	.289
		Sig. (bilatérale)	.115
		N	31
	المتغير المستقل لوحة قيادة الموارد البشرية	Coefficient de corrélation	.365*
		Sig. (bilatérale)	.044
		N	31

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على مخرجات spss

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن جميع العلاقات الارتباطية غير دالة إحصائياً وعند مستويات منخفضة بين المتغيرات المستقلة مؤشرات لوحة قيادة الموارد البشرية والأداء الوظيفي المتغير تابع، ماعدا المتغير المستقل التدريب كانت علاقته الارتباطية دالة. حيث كانت بين مؤشر مرونة العمالة والمتغير التابع 29%، وبين مؤشر التدريب والمتغير تابع 47% ومع المتغيرات المستقلة التوظيف بنسبة 3% أما الأجور والغياب فكانت بنسبة (2%)

ثانياً: تحليل الانحدار الخطي باستخدام طريقة المربعات الصغرى:

ويمكن ذلك من خلال تحليل الانحدار الخطي باستخدام طريقة المربعات الصغرى Entry عند مستوى دلالة 0,05 حيث المتغيرات المستقلة هي (مؤشر التوظيف، مؤشر التدريب، مؤشر الغياب، مؤشر الأجور، مؤشر مرونة العمالة) والمتغير التابع هو (الأداء الوظيفي)، والجدول التالي يوضح الارتباط الخطي بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع

جدول رقم (2-21): يوضح الارتباط الخطي بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع

Récapitulatif des modèles^b

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	.056 ^a	.003	-.031-	.17056

a. Valeurs prédites : (constantes), المتغير المستقل لوحة قيادة الموارد البشرية

b. Variable dépendante : المتغير التابع الأداء الوظيفي

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات نتائج spss

من الجدول أعلاه يتبين لنا عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية لتأثير لوحة قيادة الموارد البشرية على الأداء الوظيفي للمؤسسة محل الدراسة، حيث كان $R = 0.056$ معامل الارتباط الخطي، أي بنسبة 5.6% وهي نسبة ضعيفة جداً، أي لا يوجد هناك أي ارتباط بين لوحة قيادة الموارد البشرية كمتغيرات مستقلة وبين الأداء الوظيفي كمتغير تابع، وبلغت نسبة اختبار $R\text{-deux}$ (3.1%)، والتي تبين مدى انعدام دقة لوحة قيادة الموارد البشرية في تقدير الأداء الوظيفي، أي أن (3.1%) من الأداء الوظيفي يعود للوحة قيادة الموارد البشرية، والنسبة المتبقية (96.9%) ترجع لعوامل أخرى أو عوامل عشوائية أو الخطأ.

2- تباين خط الانحدار

جدول رقم (2-22): يوضح تحليل تباين خط الانحدار

ANOVA^b

Modèle	Somme des carrés	Ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1 Régression	.003	1	.003	.090	.767 ^b
Résidu	.844	29	.029		
Total	.846	30			

a. Valeurs prédites : (constantes), المتغير المستقل لوحة قيادة الموارد البشرية

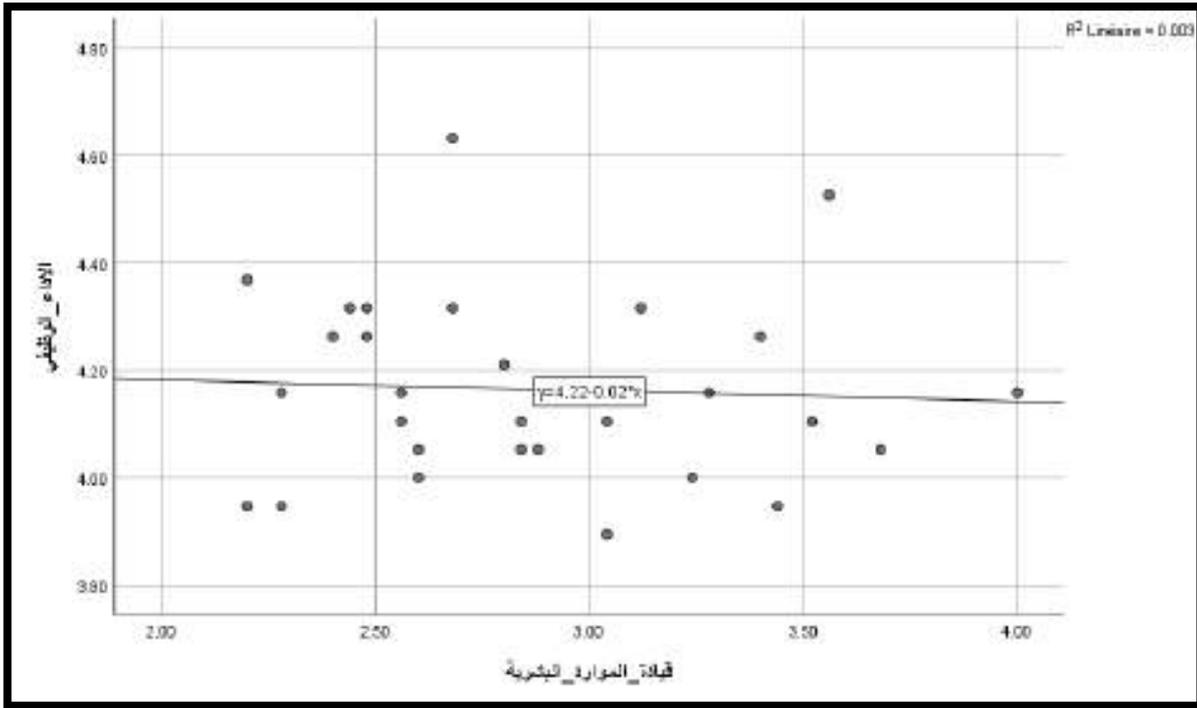
b. Variable dépendante : المتغير التابع الأداء الوظيفي

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على مخرجات spss

من الجدول السابق نجد ما يلي:

- مجموع مربعات الانحدار يساوي .003 ومجموع مربعات البواقي هو .844. ومجموع المربعات الكلي يساوي .846؛
- درجة حرية الانحدار هي 1 ودرجة حرية البواقي 29؛
- معدل مربعات الانحدار هو .003. ومعدل مربعات البواقي .029.؛
- قيمة اختبار تحليل التباين لخط الانحدار هو .090؛
- مستوى دلالة الاختبار $.767^b$ أكبر من مستوى الدلالة المعتمد في الدراسة 0,5، وبالتالي خط الانحدار لا يلائم المعطيات والشكل التالي يوضح ذلك، وحسب الرسم توجد مشكلة فالنتائج لا تتوزع وفق التوزيع الطبيعي.

شكل رقم (6.2) يوضح: مدى ملائمة خط الانحدار



المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على مخرجات spss

3-دراسة معاملات خط الانحدار

الجدول الموالي يوضح قيم معاملات خط الانحدار للأداء الوظيفي

جدول رقم (2-23): يوضح قيم معاملات خط الانحدار للأداء الوظيفي

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	T	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
1 (Constante)	4.222	.193		21.863	.000
المتغير المستقل لوحة قيادة الموارد البشرية	-.020	.066	-.056	-.299	.767

Variable dépendante : a. المتغير التابع الأداء الوظيفي

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على نتائج التحليل الإحصائي

من خلال الجدول السابق نلاحظ أن: مقطع خط الانحدار يساوي 4.222 الذي يمثل a من معادلة المستقيم $Y=a+Bx$ ، أما

ميل خط الانحدار b في الجدول هو -.020. وبذلك تصبح معادلة خط الانحدار للمتغير المستقل $Y=4.222+-.020x$ ،

بحيث Y متغير تابع و X متغير مستقل؛

- نتيجة اختبار t على فرضيات ميل خط الانحدار للمتغير المستقل 21.863، ومقطع خط الانحدار -.299؛

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية لواقع لوحة قيادة الموارد البشرية والأداء الوظيفي

كما نلاحظ أن إشارة معامل Bêta هي سالبة للدلالة على انعدام العلاقة بين مؤشرات لوحة قيادة الموارد البشرية والأداء الوظيفي. فتصبح معادلة خط الانحدار مبدئياً:

$$Y=4.222+0.020x$$

ثالثاً: التحليل الإحصائي باستخدام تحليل الانحدار المتعدد التدريجي:

من تحليل النتائج لدينا نموذجين:

ولصيغة النموذج النهائي لمعادلة خط الانحدار علينا إعادة التحليل الإحصائي باستخدام تحليل الانحدار المتعدد التدريجي (Stepwise Multiple Régression)

وسنعمد في الأخير على النموذج الثاني والنهائي في علاقة كل المتغيرات لوحة قيادة الموارد البشرية مع الأداء الوظيفي وذلك من خلال مؤشر واحد فقط هو التدريب الذي هو دال إحصائياً

الجدول الموالي يوضح الطريقة المستخدمة والمتغيرات المستقلة المتبقية والمتغير التابع

جدول رقم (24.2): يوضح الطريقة المستخدمة والمتغيرات المستقلة المتبقية والمتغير التابع:

Variables introduites/éliminées^a

Modèle	Variables introduites	Variables éliminées	Méthode
1	مؤشر_التدريب	.	Pas à pas (Critère : Probabilité de F pour introduire <= .050, Probabilité de F pour éliminer >= .100).

Variable dépendante : a.الاداء_الوظيفي

المصدر: من إعداد الطالبتين بناءً على مخرجات SPSS

من الجدول أعلاه نلاحظ أن المتغير المستقل المتبقي في نموذج الدراسة النهائي هو التدريب فقط.

الجدول الموالي يوضح معاملات الارتباط الخطي للمتغيرات المستقلة المتبقية والمتغير التابع لنموذج الدراسة

جدول رقم (25.2): يوضح معاملات الارتباط الخطي للمتغيرات المستقلة المتبقية والمتغير التابع

Récapitulatif des modèles^b

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	.476 ^a	.226	.200	.15025

a. مؤشر_التدريب Prédicteurs : (Constante),

b. Variable dépendante : الاداء_الوظيفي

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات نتائج spss

من الجدول السابق نلاحظ أن استخدام طريقة تحليل الانحدار المتعدد التدريجي أدى إلى خروج أربعة متغيرات مستقلة والاحتفاظ بمتغير مستقل واحد هو التدريب الدال احصائياً، حيث بلغ معامل الارتباط الخطي لهذا المتغير والمتغير التابع (الأداء الوظيفي) نسبة (47.6%) وهو دليل على وجود ارتباط خطي مقبول بينهما. حيث أن (22.6%) من أداء الوظيفي تعود إلى التدريب والنسبة المتبقية (52.4%) ترجع لعوامل أخرى أو عوامل عشوائية أو الخطأ. وعليه فإن الفضل الأكبر في هذا الارتباط الخطي يعود للمتغير المستقل التدريب لأنه لوحده يضمن ارتباط خطي بنسبة (47.6%) مع المتغير التابع وقد حصل على مستوى مقبول من حيث إجابات أفراد العينة على فقرات هذا المتغير في الاستبيان الذي قمنا بتحليله سابقاً وبالتالي هناك تقارب في نتائج التحليل. يوضح الجدول الموالي تحليل تباين خط الانحدار بطريقة Stepwise:

جدول رقم (26.2): يوضح تحليل تباين خط الانحدار بطريقة Stepwise

ANOVA^a

Modèle	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1 Régression	.192	1	.192	8.486	.007 ^b
de Student	.655	29	.023		
Total	.846	30			

a. Variable dépendante : الاداء_الوظيفي

b. Prédicteurs : (Constante), مؤشر_التدريب

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات نتائج spss

من الجدول السابق نجد ما يلي:

. مجموع مربعات الانحدار يساوي 0.192 ومجموع مربعات البواقي هو 0.655 ومجموع المربعات الكلي يساوي 0.846؛
درجة حرية الانحدار هو 1 ودرجة حرية البواقي 29؛

. معدل مربعات الانحدار هو 0.192 ومعدل مربعات البواقي 0.023؛

. قيمة اختبار تحليل التباين لخط الانحدار هو 8.486؛

. مستوى دلالة الاختبار 0.007 أقل من مستوى دلالة الفرضية الصفرية 0.05 فنرفضها، وبالتالي خط الانحدار يلائم المعطيات.

أما بالنسبة لدراسة معاملات خط الانحدار فالجدول الموالي يوضح قيم معاملات خط الانحدار بطريقة Stepwise

جدول رقم (27.2): يوضح قيم معاملات خط الانحدار بطريقة Stepwise

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	T	Sig.	Corrélations		
	B	Erreur standard				Bêta	Corrélation simple	Partie lle
1 (Constante)	4.466	.107		41.818	.000			
مؤشر_التدريب	-.103	.035	-.476	-2.913	.007	-.476	-.476	-.476

a. Variable dépendante : الاداء_الوظيفي

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات نتائج spss

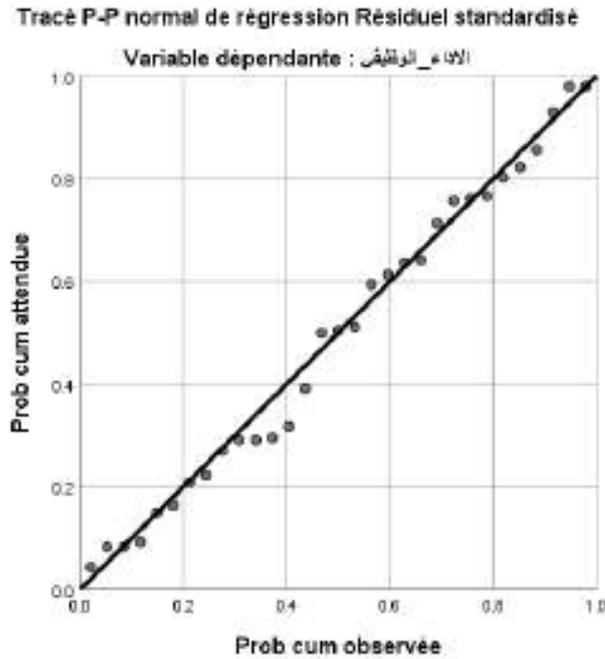
من الجدول السابق يمكن تحديد مقطع خط الانحدار a ميل خط الانحدار بالنسبة ل للتدريب وفق المعادلة التالية:

$$Y = a + Cx1$$

$$.1030 x1 + 4.466y =$$

وعند دراسة قسم Sig نجد أن القيمة مقبولة لأنها أقل من 0.05 وتحقق الفرضية البديلة H1 ونستنتج أن أهم مؤشر يؤدي إلى

تحسين الأداء الوظيفي هو التدريب لدى الموظفين.



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات نتائج spss

1- اختبار **T** وتحليل التباين الأحادي لدراسة فروق المتوسطات بين الموظفين بخصوص مدى استخدام مؤشرات لوحة قيادة الموارد البشرية على الأداء الوظيفي.
متغير الجنس

جدول رقم (28.2): يوضح تحليل اختبار **T** لدراسة فروق المتوسطات بين الموظفين تبعاً لمتغير الجنس بخصوص مدى استخدام مؤشرات لوحة قيادة الموارد البشرية على الأداء الوظيفي.

Test des échantillons indépendants

Test de Levene
sur l'égalité des
variances

Test t pour égalité des moyennes

Test de Levene				Test t pour égalité des moyennes			
F	Sig.	T	Ddl	Sig. (bilatéral)	Différence moyenne	Différence standard	Intervalle de confiance de la différence à 95 % Inférieur Supérieur

Hypothèse de variances égales	1.105	.302	.654	29	.518	.04762	.07284	-	.19660
								.10136-	
Hypothèse de variances inégales			.798	14.08	.438	.04762	.05971	-	.17561
				6				.08037-	

المصدر: من إعداد الطالبين بناء على مخرجات SPSS

يظهر من خلال الجدول أعلاه لاختبار **T** أن مستوى المعنوية لاختبار ليفن لتجانس العينتين (الذكور-إناث) قد بلغ 0.302 مما يدل على وجود تجانس بين العينتين، أما مستوى المعنوية لاختبار **T** بلغ 0.654 وهي أكبر من مستوى المعنوية 0.05 وبالتالي عدم وجود لفروق ذات دلالة إحصائية تبعا لمتغير الجنس بخصوص مساهمة مؤشرات لوحة قيادة الموارد البشرية على الأداء الوظيفي.

3-تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) للاختبار تأثيرات المتغيرات الشخصية (الديمغرافية) على المتغير التابع

جدول رقم (29.2): يوضح تحليل التباين الأحادي لدراسة فروق المتوسطات بين الموظفين تبعا للمتغيرات الشخصية بخصوص مساهمة مؤشرات لوحة قيادة الموارد البشرية في تحسين الأداء الوظيفي

ANOVA

	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
Intergroupes	5.277	11	.480	1.318	.288
Intragroupes	6.917	19	.364		
Total	12.194	30			
Intergroupes	8.460	11	.769	1.025	.462
Intragroupes	14.250	19	.750		
Total	22.710	30			
Intergroupes	11.204	11	1.019	1.528	.201
Intragroupes					

Intragroups	12.667	19	.667	
Total	23.871	30		

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات نتائج spss

نتيجة تحليل التباين للمتغيرات الشخصية للموظفين كانت قيم Sig أكبر من 0.05 وبالتالي عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المستجوبين تبعاً للمتغيرات الشخصية بخصوص مساهمة مؤشرات لوحة قيادة الموارد البشرية على الأداء الوظيفي
الفرع الثاني: مناقشة نتائج الدراسة:

بعد تحليل الاستبيان واختبار فرضيات الدراسة بالأساليب الإحصائية المناسبة، وكذلك إجراء مقابلات شخصية مع بعض رؤساء المصالح والموظفين في المديرية الجهوية للخطوط الجوية بورقلة، من أجل تحليل بعض المتغيرات تم التوصل إلى النتائج التالية:
 فيما يخص واقع متغيرات الدراسة:
 كما أسلفنا الذكر أن متغيرات الدراسة هي مؤشرات لوحة قيادة الموارد البشرية كمتغيرات مستقلة والأداء الوظيفي كمتغير تابع.

1- واقع لوحة قيادة الموارد البشرية في المؤسسة محل الدراسة

كانت اجابات أفراد عينة الدراسة حول واقع تقييم أداء الموارد البشرية باستخدام المؤشرات الخمسة للوحة قيادة الموارد البشرية كالتالي:

حيث المتوسط العام للوحة قيادة الموارد البشرية كان متوسطاً، بمعنى أنه لدى أفراد العينة نقص في الرضي حول استخدام لوحة قيادة الموارد البشرية في المؤسسة، حيث كانت نظرهم، فيما يخص مؤشر التوظيف، المتوسط الحسابي لمؤشر التوظيف كان بقيمة متوسطة أي وجود نظرة مقبولة نوعاً ما لأفراد العينة لهذا المؤشر، فبالرغم من الإدراك الواضح للموظفين لأهمية هذا المؤشر إلا أن اهتمام المؤسسة بتطبيق هذا المؤشر متوسط وغير كافي. فيما يخص مؤشر التدريب، المتوسط الحسابي لمؤشر التدريب كان بقيمة متوسطة هذا ما يفسر إلى النظرة الايجابية لأفراد العينة حول استخدام برامج تدريبية التدريب في المؤسسة وهذا لتطوير وتحسين أداءهم. فيما يخص مؤشر الغياب، المتوسط الحسابي لمؤشر الغياب كان بقيمة متوسطة وهذا يدل على النظرة المقبولة لأفراد العينة لهذا المؤشر، فهذا المؤشر يبين السلوك الشخصي للموظف في المؤسسة. فيما يخص مؤشر الأجور، المتوسط الحسابي لمؤشر الأجور كان أيضاً بقيمة متوسطة هذا يفسر أن نظام الأجور في المؤسسة غير مرضي أو غير مقبول نوعاً ما لأداء أعمالهم بشكل المطلوب. فمؤشر الأجور يعكس التحسن في الأداء المشاهد منذ وضع نظام الحوافز. فيما يخص مؤشر مرونة العمالة، المتوسط الحسابي لمؤشر مرونة العمالة كان بقيمة متوسطة هذا يفسر النظرة المقبولة لأفراد العينة لهذا المؤشر، فهذا المؤشر يعكس زيادة الكفاءة الإنتاجية للمؤسسة. عموماً واقع ومستوى استخدام لوحة قيادة الموارد البشرية بالمؤسسة محل الدراسة كان مقبول ونظرة قد تميل إلى السلبية نوعاً ما حول واقع استخدام لوحة قيادة الموارد البشرية.

2_ مستوى الأداء الوظيفي لدى الموظفين بالمؤسسة محل الدراسة

المتوسط العام للأداء الوظيفي كان مرتفعاً مما يدل على النظرة الايجابية للموظفين حول هذا المتغير، حيث كل موظف داخل المؤسسة يكون مسؤول اتجاه العمل الموكل اليه إليه وهو مجبر بالتزام الوقت عند القيام بمهامه فتحسين الأداء الوظيفي يركز على نقاط القوة ويعززها، كما يجدد نقاط الضعف ويعالجها بغية الوصول إلى أهداف المؤسسة.
 عموماً مستوى الأداء الوظيفي بالمؤسسة محل الدراسة كان مرتفع ما يؤكد على فعالية الموظفين في تقديم كل ما لديهم بغية تحسين مستوى أداءهم وتطويره.

مناقشة النتائج الإحصائية

1- العلاقات الارتباطية بين متغيرات الدراسة

من خلال تحليل العلاقات الارتباطية بين مؤشرات لوحة قيادة الموارد البشرية والأداء الوظيفي يتضح أن جميع العلاقات الارتباطية غير دالة إحصائياً وعند مستويات منخفضة بين المتغيرات المستقلة مؤشرات لوحة قيادة الموارد البشرية والأداء الوظيفي كمتغير تابع ماعدا مؤشر التدريب كمتغير مستقل كان دال إحصائياً مع المتغير التابع الأداء الوظيفي، حيث بلغت القيمة الارتباطية بين مؤشر التدريب والمتغير التابع 47.6%.

2- دراسة معاملات خط الانحدار

- مجموع مربعات الانحدار يساوي 003 ومجموع مربعات البواقي هو 844. ومجموع المربعات الكلي يساوي 846؛
- درجة حرية الانحدار هي 1 ودرجة حرية البواقي 29؛
- معدل مربعات الانحدار هو 0.003 ومعدل مربعات البواقي 0.029.؛
- قيمة اختبار تحليل التباين لخط الانحدار هو 0.090؛
- مستوى دلالة الاختبار 0.767^b أكبر من مستوى الدلالة المعتمد في الدراسة 0,5 فنقبلها، وبالتالي خط الانحدار لا يلائم المعطيات، وحسب الرسم توجد مشكلة فالنتائج لا تتوزع وفق التوزيع الطبيعي.
- من خلال التحليل تبين لنا عدم وجود أي أثر ذو دلالة إحصائية لتأثير لوحة قيادة الموارد البشرية على الأداء الوظيفي للمؤسسة محل الدراسة، حيث كان R معامل الارتباط الخطي $R = 0.056$ ، أي ارتباط خطي سلبي بنسبة 5.6%، أي أن هناك ارتباط ضعيف جدا بين لوحة قيادة الموارد البشرية كمتغيرات مستقلة وبين الأداء الوظيفي كمتغير تابع، وبلغت نسبة اختبار R -deux (3.1%)، والتي تبين مدى انعدام دقة لوحة قيادة الموارد البشرية في تقدير الأداء الوظيفي، أي أن (3.1%) من الأداء الوظيفي يعود للوحة قيادة الموارد البشرية، والنسبة المتبقية (96.9%) ترجع لعوامل أخرى أو عوامل عشوائية أو الخطأ.
- يمكن تحديد مقطع خط الانحدار a ميل خط الانحدار بالنسبة لمؤشر التدريب وفق المعادلة التالية:
$$Y = a + Cx_1$$
 ومنه معادلة خط الانحدار هي :

$$y = 4.466x_1 + 0.103$$

حيث، x_1 هو المتغير المستقل الباقي مؤشر التدريب.

خلاصة الفصل:

- تم التطرق في هذا الفصل للدراسة الميدانية على عينة من رؤساء مصالح قسم الموارد البشرية وبعض الموظفين الإداريين في المديرية الجهوية للخطوط الجوية وتضمن هذا الفصل مبحثين، حيث تضمن المبحث الأول الطريقة والإجراءات المتبعة في الدراسة الميدانية أما المبحث الثاني تحليلها ومناقشتها
- كما حاولنا من خلال هذا الفصل الإجابة على إشكالية الدراسة المتمثلة في أثر استخدام لوحة قيادة الموارد البشرية في الأداء الوظيفي بالمديرية الجهوية بورقلة، من خلال الاعتماد على الدراسة الميدانية:
- اتضح أن هناك مستوى مقبول من استخدام لوحة قيادة الموارد البشرية لدى أفراد عينة الدراسة بالمؤسسة محل الدراسة، وهذا راجع نوعا ما لعدم وعي الموظفين بأهمية هذه اللوحة في مجال عملهم ولذلك لا يحرصون على استغلالها.
 - أنه يوجد مستوى مرتفع لأداء الموظفين بالمؤسسة محل الدراسة ويرجع ذلك إلى حرص العمال على تطوير وتحسين أدائهم باستمرار.
 - لا وجود لأي أثر ذو دلالة احصائية بين لوحة قيادة الموارد البشرية كمتغير مستقل والأداء الوظيفي كمتغير تابع؛
 - أهم مؤشر للوحة قيادة الموارد البشرية يؤثر على الأداء الوظيفي هو: مؤشر التدريب
 - لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية نحو دور الأداء الوظيفي تعزى للمتغير الشخصي (الجنس).
 - لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية نحو دور الأداء الوظيفي تعزى للمتغيرات الشخصية (العمر، المستوى الجامعي، الخبرة).

خاتمة

لقد حاولنا من خلال هذا البحث ومن بعد الدراسة النظرية والميدانية التي قمنا بها والتي أجريناها في المديرية الجهوية الجزائرية للخطوط الجوية الجزائرية -ورقلة لمعالجة الإشكالية التالية: ما هو أثر لوحة قيادة الموارد البشرية في تحسين أداء موظفي المديرية الجهوية الجزائرية للخطوط الجوية بورقلة؟، وللإجابة عليها قمنا بتقسيم بحثنا هذا إلى فصلين، حيث تناولنا في الفصل الأول جانب الأدبيات النظرية للوحة قيادة الموارد البشرية و الأداء الوظيفي، وبعض الدراسات السابقة التي تندرج تحت سياق هذا الموضوع وفيما يخص الفصل الثاني تطرقنا فيه للدراسة التطبيقية التي من خلالها توصلنا إلى مجموعة من النتائج والتوصيات المتمثلة فيما يلي: من خلال ما توصلنا إليه من نتائج لهذا الموضوع بشقيه النظري والتطبيقي يمكننا اختبار الفرضيات كالتالي:

الفرضية الأولى: يوجد مستوى مقبول من استخدام لوحة قيادة الموارد البشرية في مؤسسة الخطوط الجوية الجزائرية، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام (4.60) وهو مستوى مقبول ومنه يمكن إثبات صحة الفرضية الأولى التي تنص على أن استخدام لوحة القيادة للموارد البشرية في المؤسسة الخطوط الجوية الجزائرية -ورقلة مقبول.

الفرضية الثانية: يوجد مستوى عال للأداء الوظيفي بمؤسسة الخطوط الجوية الجزائرية -ورقلة، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام (4.63) وهو مستوى مرتفع ومنه يمكن إثبات الفرضية الثانية التي تنص على وجود مستوى مرتفع للأداء لمؤسسة الخطوط الجوية الجزائرية -ورقلة.

الفرضية الثالثة: لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية بين لوحة قيادة الموارد البشرية كمتغير مستقل والأداء الوظيفي كمتغير تابع ماعدا بعد المتغير المستقل التدريب كانت علاقته الارتباطية دالة احصائيا ومنه يمكن نفي هذه الفرضية الدالة على وجود أثر ذو دلالة احصائية بين لوحة قيادة الموارد البشرية كمتغير مستقل والأداء الوظيفي كمتغير تابع.

الفرضية الرابعة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لإجابات أفراد عينة الدراسة حول لوحة قيادة الموارد البشرية والأداء الوظيفي تعزى للمتغيرات الشخصية (الجنس، السن، المستوى الجامعي، الخبرة)، ومنه يمكن إثبات الفرضية الرابعة الدالة على أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لإجابات أفراد عينة الدراسة حول لوحة قيادة الموارد البشرية والأداء الوظيفي تعزى للمتغيرات الشخصية (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، الخبرة).

الاستنتاجات المتوصل إليها في الدراسة:

من خلال إجرائنا لدراستنا توصلنا لجملة من النتائج المتمثلة فيما يلي:

- ✓ اتضح أن هناك مستوى مقبول من استخدام لوحة قيادة الموارد البشرية في مؤسسة الخطوط الجوية الجزائرية؛
- ✓ هناك مستوى عال لأداء الموظفين بالمديرية الجهوية الجزائرية للخطوط الجوية ورقلة، وهذا راجع لحرصهم على تحسين وتطوير مهاراتهم وأدائهم باستمرار.
- ✓ لا توجد فروق بين إجابات عينة الدراسة فيما يتعلق بالجنس، في حين لا توجد فروق فيما يتعلق بباقي المتغيرات الشخصية (السن، المستوى الجامعي، الخبرة).

- ✓ لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين لوحة قيادة الموارد البشرية كمتغير مستقل والأداء الوظيفي كمتغير تابع.
- ✓ أهم مؤشر له تأثير في تحسين الأداء الوظيفي هو مؤشر التدريب.

توصيات الدراسة:

من خلال النتائج المتوصل إليها يمكن تقديم الاقتراحات التالية:

- توظيف الأدوات الحديثة لمراقبة التسيير في تقييم أداء الموارد البشرية.

- العمل على تبني أدوات متكاملة مع لوحة قيادة الموارد البشرية وذلك لتحسين أداء الموارد البشرية.
- ضرورة الفهم الحسن للوحة قيادة الموارد البشرية والاهتمام بالموارد البشري.
- استخدام المؤشرات اللازمة في لوحة القيادة لقياس الأداء.
- ضرورة اشراك الأفراد العاملين في صياغة المؤشرات الاجتماعية المرتبطة بمجالات عملهم والخاصة بلوحة قيادة الموارد البشرية.
- التدقيق الاجتماعي في المؤسسة الجزائرية.

أفاق الدراسة:

- وفي ختام هذه الدراسة وبعد الوصول إلى النتائج السابقة للبحث، فتحت دراستنا أفاقاً جديدة للدراسة والتي يمكن معالجتها مستقبلاً لمواصلة البحث على سبيل المثال في المجالات التالية:
- دور لوحة قيادة الموارد البشرية في تحسين أداء المؤسسات الصناعية.
 - مساهمة نظام المعلومات للموارد البشرية في إعداد لوحة قيادة الموارد البشرية.
 - دور لوحة قيادة الموارد البشرية في تفعيل وظيفة إدارة الموارد البشرية.
 - استخدام لوحة القيادة كأداة لتقييم أداء العاملين.
 - دور الميزانية الاجتماعية في إعداد لوحة قيادة الموارد البشرية.

المراجع

أولاً: المراجع باللغة العربية

1- الكتب:

1. باري شكواي، إدارة الموارد البشرية، دار الفاروق، القاهرة - مصر، ط2، 2006
2. حامد أحمد، رمضان بدر، ادارة الموارد البشرية، دار النهضة العربية، القاهرة 2، 1994
3. خضير كاظم حمود، ياسين كاسب، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار المسيرة، عمان، 2007
4. د حمداوي وسيلة، إدارة الموارد البشرية، مديرية النشر والتوزيع جامعة قالمة، الجزائر، 2004
5. رجب تركي براء، نظام الحوافز الإدارية ودورها في صقل وتمكين قدرات الأفراد، الطبعة الأولى، دار الراية، عمان، 2005
6. السعيد عبد الرزاق بن حسين، اقتصاد وتسيير المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2007
7. سنن الموسوي، إدارة الموارد البشرية وتأثيرات العولمة عليها، دار مجد لاوى للنشر والتوزيع، عمان، 2004
8. سهيلة محمد عباس، علي حسن علي، إدارة الموارد البشرية، دار وائل، عمان، 2003
9. ظاهر محمود كلالدة، الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية، دار زهران للنشر والتوزيع، - الأردن، 2000
10. عبد الباقي صلاح، إدارة الموارد البشرية (من الناحية العلمية والعملية)، الدار الجامعية، الإسكندرية - مصر، السنة 2000
11. عبد المجيد أونيس، مدخل لضغوط العمل والمناخ التنظيمي وأداء العاملين، دار النشر اليازوري، دون بلد النشر، دون سنة النشر
12. عصمت سليم القرالة، الحكمانية في الأداء الوظيفي، دار جليس الزمان للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2011
13. عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية البعد الاستراتيجي، دار وائل للنشر الطبعة الاولى 2005
14. القاني أحمد حسين، الجمل علي أحمد، معجم المصطلحات التربوية، المعرفة، عالم الكتب، القاهرة، ط3، 2003
15. كمال عبد الحميد زيتون، التدريس نماذجه ومهاراته، عالم الكتب، القاهرة، مصر، الطبعة الأولى،

16. محمد الفاتح، محمود بشير المغربي، إدارة الموارد البشرية دار الجنان، عمان، الأردن، ط2016
17. ممد قدري حسن، إدارة الأداء المتميز «قياس الأداء_ تقييم الأداء_ تحسين الأداء، مؤسسيا وفرديا"، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، مصر، 2014_2015
18. محمد كمال مصطفى، تحليل وقياس وتقييم الأداء البشري، مركز الخبرات المهنية للإدارة، القاهرة، مصر، 2013
19. مؤيد سعيد السالم، عادل حر حوش صالح، إدارة الموارد البشرية (مدخل استراتيجي)، دار عالم الكتب الحديث، عمان، ط2، 2006
20. نادر أحمد أبو شيخة، إدارة الموارد البشرية إطار نظري وحالات عملية، الطبعة الأولى، دار صفا للنشر والتوزيع، الأردن، 2008
21. ناصر دادي عدون وآخرون، مراقبة التسيير في المؤسسات الاقتصادية حالة البنوك، دار المحمدية العامة، الجزائر، 2004
22. نصر الله حنا، إدارة الموارد البشرية، دار هارون للنشر والتوزيع، عمان، 2009
- 2- المجالات العلمية
1. حسين رحيم، أحمد بونقيب، دور لوحة القيادة في دعم فعالية مراقبة التسيير، مجلة أبحاث اقتصادية وادارية، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، العدد الرابع، 2008
2. حمد زرقون، الحاج عرابة، أثر إدارة المعرفة على الأداء في المؤسسة الاقتصادية، المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية، جامعة ورقلة الجزائر، 2014
3. عريوة محاد، بوقرة رابح، أثر المعايير المحاسبية الدولية ((IAS/IFRS في تفعيل أدوات مراقبة التسيير لتحسين الأداء في المؤسسات الاقتصادية، مجلة البحوث الاقتصادية والمالية JEFR، ع01، جوان 2014
4. نضال الحوامدة، فهمي الفهداوي، أثر فضيلة التقوى في الأداء والرضا الوظيفي، دراسة ميدانية لاتجاهات بعض الموظفين الحكوميين، مجلة مؤتة للبحوث والدراسات سلسلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة مؤتة، الكرك، الأردن، مجلد 17، عدد 2، 2002

3- الرسائل والأطروحات

• مذكرات الماجستير

1. منير عبد الله عثمان الطائش، علاقة الثقافة التنظيمية بالأداء الوظيفي، رسالة ماجستير، قسم الإدارة الإسلامية، كلية الدراسات العليا، جامعة مولانا مالك ابراهيم الإسلامية الحكومية، 2016
2. سامي بن عبد الرحمان السويلم، "مجالات استخدام تقويم الأداء الوظيفي في الأجهزة الأمنية دراسة مسحية على العاملين بالأجهزة الأمنية في مطار الملك خالد الدولي" أطروحة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الإدارية، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2003
3. سامي بن عبد الرحمان السويلم، "مجالات استخدام تقويم الأداء الوظيفي في الأجهزة الأمنية دراسة مسحية على العاملين بالأجهزة الأمنية في مطار الملك خالد الدولي" أطروحة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الإدارية، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض
4. سمية مصباح دور لوحة القيادة في تحسين تسيير الموارد البشرية مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، جامعة منتوري - قسنطينة، السنة الجامعية 2009/2010
5. شامي صليحة، المناخ التنظيمي وتأثيره على الأداء الوظيفي للعاملين، مذكرة الماجستير في العلوم الاقتصادية، تخصص تسيير المنظمات جامعة أحمد بوقرة بومرداس 2010
6. صالح بلاسكة، قابلية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن كأداة لتقييم الإستراتيجية في المنظمة الاقتصادية الجزائرية، مذكرة ماجستير، جامعة فرحات عباس، الجزائر، 2012
7. طلال عبد الملك الشريف، أنماط القيادة وعلاقتها بالأداء الوظيفي، رسالة ماجستير في العلوم الادارية، جامعة نايف العربية للعلوم الألمانية، السعودية، 2003، 2002
8. عادل عشي، الأداء المالي للمؤسسة اقتصادية، قياس وتقييم دراسة حالة مؤسسة الكوابل بسكرة، مذكرة ماجستير، غير منشورة، جامعة محمد خيضر بسكرة-الجزائر، 200

• أطروحات دكتوراه

1. بوحديد ليلي، دور لوحة القيادة الاجتماعية في تقييم أداء الموارد البشرية في المؤسسات الصناعية (أطروحة لنيل شهادة دكتوراه) باتنة، الجزائر، السنة الجامعية 2015

• مذكرات الماستر

1. أحمد سيد مصطفى، إدارة البشر الأصول والمهارات، بدون ذكر دار النشر، مصر: 2002 ص 415
2. أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2004
3. امال نقايس، فعالية لوحة القيادة الاجتماعية في تحسين أداء المورد البشري، مذكرة ماستر جامعة ورقلة، 2014-2015
4. أمال نقايس، فعالية لوحة القيادة الاجتماعية في تحسين أداء المورد البشري، مذكرة ماستر، جامعة ورقلة، 2014 2015
5. بليوان هجيرة، دور رقابة الموارد البشرية في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية، دراسة حالة شركة الجزائرية عمانية للأسمدة AOA ، مذكرة تخرج مقدمة ضمن متطلبات لنيل شهادة ماستر أكاديمي، تخصص التسيير جامعة عبد الحميد بن باديس مستغانم، 2018_2019
6. نقايس أمال، فعالية لوحة القيادة الاجتماعية في تحسين أداء الموارد البشرية، مذكرة مقدمة الاستكمال نيل شهادة الماستر، تخصص: تدقيق ومراقبة التسيير جامعة ورقلة، 2015
7. الوازن طارق، دور لوحة القيادة في تقييم وقياس أداء الموارد البشرية، مذكرة ماستر في علوم تسيير تخصص تدقيق ومراقبة تسيير كلية العلوم الاقتصادية وعلوم تسيير، جامعة قاصدي مرياح ورقلة 2012/2013

● مطبوعات

1. قريشي محمد الصغير، رفاع شريفة، مطبوعة دروس في مراقبة التسيير، جامعة ورقلة، الجزائر، 2015

ثانيا. المراجع باللغة الأجنبية

1. A ,Khemakhem, **La dynamique du contrôle de gestion**, Bordas, Paris 1976 .
2. H ,Mintzber, **structure et dynamique des organisations**, éd les éditions d'organisation, Paris 199.

الملاحق

الملحق رقم (01): قائمة الأساتذة المحكمين للاستبانة

الرقم	اسم الأستاذ	الدرجة العلمية	جهة العمل
01	عراية الحاج	أستاذ محاضرا	جامعة ورقلة
02	مناصرية رشيد	أستاذ محاضرا	جامعة ورقلة
03	بوعمامة خامرة	أستاذ محاضرا	جامعة ورقلة
04	سعيدات نجمي	أستاذ	جامعة ورقلة

الملحق رقم (02): الاستبيان

جامعة قاصدي مرباح - ورقلة
كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير
استبيان

في إطار التحضير لإعداد مذكرة تخرج ماستر والتي جاءت بعنوان "دور لوحة قيادة الموارد البشرية في تحسين الأداء الوظيفي في لمؤسسة" وبغرض إتمام هذه الدراسة نرجو من سيادتكم التكرم بالإجابة على الأسئلة الموجودة في هذه الاستبانة بوضع علامة (X) في المكان المناسب ونشكر حسن تعاونكم على الإجابة على الأسئلة بوضوح وشفافية حيث نضمن لكم سلامة وحفظ وسرية المعلومات ولتي ستستخدم لأغراض البحث العلمي فقط.

تقبلوا منا فائق الاحترام والشكر والتقدير على تعاونكم.

ولكم مني كل الشكر والتقدير

إشراف د: سعيدات النجمي

فارسي شريفة. ميدون أميرة

الرجاء وضع علامة (X) (في الخانة التي ترى أنها مناسبة).
المحور الأول: معلومات متعلقة بالموظف:

الجنس	ذكر	أنثى	المستوى الجامعي	ماجستير	دكتوراه
	ليسانس	ماستر			

الملاحق

العمر	أقل من 30 سنة	من 30 إلى أقل من 40 سنة	إلى أقل من 50 سنة	50 سنة وأكثر
الخبرة	أقل من 05 سنوات	من 05 إلى أقل من 10 سنوات	إلى أقل من 15 سنة	أكثر من 15 سنة

المحور الثاني: العبارات المتعلقة بلوحة قيادة الموارد البشرية

رقم	العبارة	غير موافق تماما	غير موافق	أحيانا	موافق	موافق بشدة
المؤشر الأول: التوظيف						
01	يساهم مؤشر التوظيف في معرفة دور المؤسسة في استقطاب الموارد البشرية					
02	يرتبط تحسين أداء الموارد البشرية بتحسين عملية التوظيف من حيث نوعية المرشحين المختارين					
03	يعكس مؤشر التوظيف مدى توفير الموارد بشرية ذوي الجودة المطلوبة واللازمة لأداء مهام المنصب الشاغر					
04	يتميز النظام الوظيفي في المؤسسة بالشفافية والوضوح في تطبيقه					
05	تستخدم برامج تحليل بيانات الموارد البشرية في عملية التوظيف					
المؤشر الثاني: التدريب						
06	توفر المؤسسة تریصات داخلية وخارجية للموظفين					
07	يساهم مؤشر التدريب في معرفة اهتمام المؤسسة بتدريب مواردها البشرية					
08	يساعد مؤشر التدريب في التعرف على فعالية البرامج التدريبية التي تطبقها المؤسسة.					
09	يعكس مؤشر التدريب إتقان وابداع العامل لعمله، وبالتالي، المساهمة في زيادة عوائد المؤسسة					
10	يساهم مؤشر التدريب في معرفة مدى تحسن كفاءة المورد البشري في عمله					
المؤشر الثالث: الغياب						
		غير موافق تماما	غير موافق	أحيانا	موافق	موافق بشدة

الملاحق

					11	يعكس مؤشر الغياب ظروف العمل السيئة في المؤسسة.
					12	يبين مؤشر الغياب السلوك الشخصي للعامل في المؤسسة.
					13	يساهم مؤشر الغياب في معرفة مدى التزام العامل بالعمل واحترام قواعد المؤسسة.
					14	تعتقد أن تحليل بيانات الغيابات يمكن أن يساعد في تحسين نتائج عمل الشركة.
					15	يبين مؤشر الغياب عدد الإضرابات في المؤسسة.
موافق بشدة	موافق	أحيانا	غير موافق	غير موافق تماما	المؤشر الرابع: الأجور	
					16	تمثل الأجور وسيلة لجذب الكفاءات المناسبة للعمل ووسيلة للإبقاء على أفضل الكفاءات العاملة حاليا في المؤسسة.
					17	تميز نظام الأجور المعتمد في المؤسسة بالعدالة على المستوى الداخلي والخارجي.
					18	يساهم مؤشر الأجور في معرفة فعالية سياسة التحفيز المتبعة في المؤسسة.
					19	يسمح مؤشر الأجور بمعرفة مدى اهتمام المؤسسة بالأجور في المؤسسة.
					20	يعكس مؤشر الأجور التحسن في الأداء المشاهد منذ وضع نظام للعلاوات
موافق بشدة	موافق	أحيانا	غير موافق	غير موافق تماما	المؤشر الخامس: مرونة العمالة	
					21	يساهم العمال في تحقيق معدلات عالية من الإنتاجية
					22	يعكس مؤشر مرونة العمالة ضمان الجودة العالية في إدارة الموارد البشرية.
					22	يساهم مؤشر مرونة العمالة في تسهيل مختلف العمليات بالمصالح.
					23	يعكس مؤشر مرونة العمالة قدرة إدارة الموارد البشرية على تعزيز الأنشطة العملية.
					24	يقدم العمال القيمة المضافة اللازمة في العمل

المحور الثالث: العبارات المتعلقة بالأداء الوظيفي

الرقم	العبارات			
موافق بشدة	موافق	أحيانا	غير موافق	غير موافق تماما

1	أُنجز أعمالي حسب القدرات والإمكانات المتاحة في المؤسسة
2	ألتزم بقوانين وأنظمة العمل بشكل كامل ودقيق
3	ألتقي الدعم والمساعدة من الزملاء عندما يزداد ضغط العمل.
4	يتم تقييم أداءي بشكل دوري وفي هيئة موضوعية
5	ألتزم بالحضور إلى مكان العمل في المواعيد المحددة
6	أعمل على تحسين جودة العمل في فريقي
7	أقوم بإنجاز مهامي بطريقة لا يكون فيها تبذير للموارد المتاحة
8	أشعر بأن لدي الوقت الكافي لإنجاز مهامي اليومية في العمل
9	أستخدم أدوات مثل قائمة المهام والتقويم لتنظيم وقتي
10	ألتقي الدعم الكافي من إدارتي وزملائي في العمل لتحسين إدارة وقتي
11	أعتبر نفسي منظماً في استخدام الوقت
12	أستطيع التعامل مع أي حالة تعطل في الوقت المحدد
13	أهتم بمعرفة نتائج الأداء النهائية
14	أشارك في اتخاذ القرارات وهذا يساعدني في تحسين أدائي
15	لدي الرغبة المستمرة في التغيير والتطوير
16	حصولي على الحوافز والتقدير يجعلني أبذل جهداً أكبر في عملي
17	أحترم مدة العمل بسبب وجود رقابة
18	أعمل على تطوير مهاراتي والتعلم المستمر لتحسين أدائي.
19	أعمل على تنفيذ المهام المسندة إلى بكفاءة وفي الوقت المحدد.
20	ألتزم بالتعاون والتنسيق مع فريق العمل والمشاركة في تحقيق أهداف الفريق

الملحق رقم (03): مخرجات برنامج spss

Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	31	100.0
	Exclue ^a	0	.0
	Total	31	100.0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
.726	44

Concordance globale^a

	Kappa	Asymptotique			Intervalle de confiance asymptotique à 95 %	
		Erreur standard	z	Sig.	Borne inférieure	Borne supérieure
Concordance globale	.040	.003	12.592	.000	.040	.040

a. Les données d'échantillon contiennent 31 sujets effectifs et 44 indicateurs.

الجنس

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valid e	ذكر	24	77.4	77.4	77.4
	أنثى	7	22.6	22.6	100.0
	Total	31	100.0	100.0	

السن

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valid e	30 من اقل	8	25.8	25.8	25.8
	من أقل الى 30 من 40	21	67.7	67.7	93.5
	من اقل الى 40 من 50	1	3.2	3.2	96.8
	فأكثر سنة 50	1	3.2	3.2	100.0

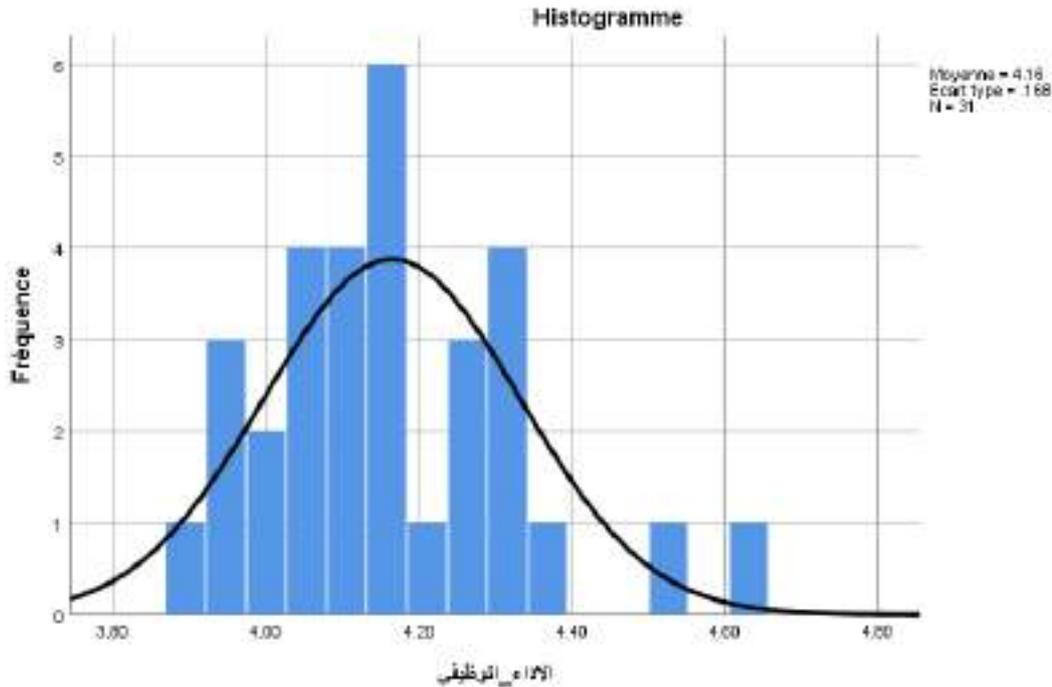
Total	31	100.0	100.0	
-------	----	-------	-------	--

الجامعي_المستوى

		Fréquenc e	Pourcenta ge	Pourcentag e valide	Pourcentag e cumulé
Valid e	ليسانس	7	22.6	22.6	22.6
	ماستر	17	54.8	54.8	77.4
	ماجستير	4	12.9	12.9	90.3
	دكتورا	3	9.7	9.7	100.0
	Total	31	100.0	100.0	

الخبرة

		Fréquenc e	Pourcenta ge	Pourcentag e valide	Pourcentag e cumulé
Valid e	سنوات 5 من اقل	11	35.5	35.5	35.5
	من أقل الى سنوات 5 من سنوات 10	13	41.9	41.9	77.4
	من اقل الى سنوات 10 من سنة 15	5	16.1	16.1	93.5
	فأكثر سنة 15	2	6.5	6.5	100.0
	Total	31	100.0	100.0	



Récapitulatif des modèles^b

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	.573 ^a	.328	.194	.15083

a. Prédicteurs : (Constante), العمالة_مرونة_مؤشر, التوظيف_مؤشر, الأجر_مؤشر, الغياب_مؤشر, التدريب_مؤشر

b. Variable dépendante : الوظيفي_الاداء

ANOVA^a

Modèle	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1 Régression	.278	5	.056	2.440	.062 ^b

de	.569	25	.023		
Student					
Total	.846	30			

a. Variable dépendante : الوظيفي_الاداء

b. Prédicteurs : (Constante), العمالة_مرونة_مؤشر, التدريب_مؤشر, الغياب_مؤشر, التوظيف_مؤشر, الأجر_مؤشر

Récapitulatif des modèles

R multiple	.556
R-deux	.309
R-deux ajusté	.171
Erreur standard de l'estimation	1.291
Valeur de la fonction de log de vraisemblance	19.380

ANOVA

	Somme des carrés	Ddl	Carré moyen	F	Sig.
Régression	18.680	5	3.736	2.241	.082
Résidu	41.679	25	1.667		
Total	60.358	30			

Coefficients

Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés		T	Sig.
B	Erreur standard	Bêta	Erreur standard		

(Constante)	4.264	.164			25.943	.000
التوظيف_مؤشر	.010	.051	.051	.252	.203	.841
التدريب_مؤشر	-.131-	.043	-.601-	.195	-3.074-	.005
الغياب_مؤشر	.008	.056	.030	.223	.133	.895
الأجور_مؤشر	.027	.046	.125	.212	.587	.562
_مرونة_مؤشر العمالة	.056	.045	.255	.204	1.248	.223

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	.056 ^a	.003	-.031-	.17056

a. Prédicteurs : (Constante), البشرية_الموارد_قيادة

ANOVA^a

Modèle	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1 Régression	.003	1	.003	.090	.767 ^b
de Student	.844	29	.029		
Total	.846	30			

a. Variable dépendante : الوظيفي_الاداء

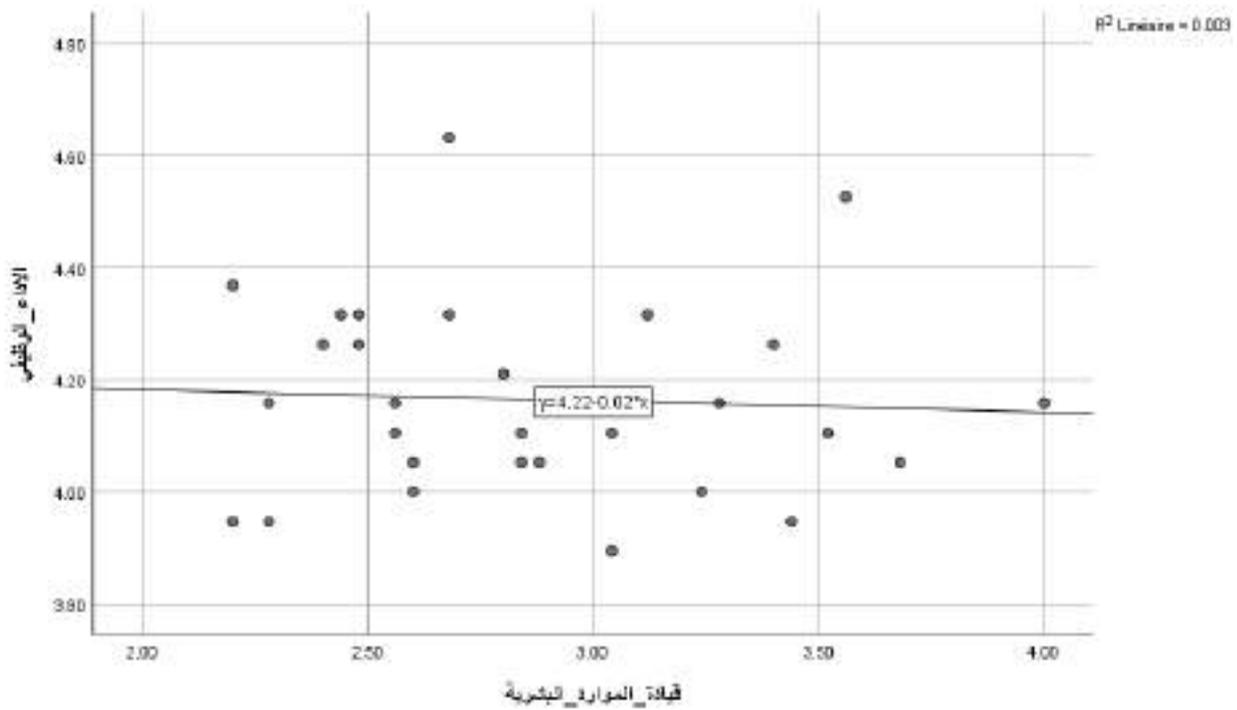
b. Prédicteurs : (Constante), البشرية_الموارد_قيادة

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés	Coefficients standardisés	t	Sig.
--------	-------------------------------	---------------------------	---	------

		B	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	4.222	.193		21.863	.000
	_الموارد_قيادة_البشرية	-.020-	.066	-.056-	-.299-	.767

a. Variable dépendante : الوظيفي_الاداء



Statistiques de groupe

	الجنس	N	Moyenne		Moyenne erreur standard
			Ecart type		
الوظيفي_الاداء	ذكر	24	4.1754	.17944	.03663
	أنثى	7	4.1278	.12476	.04716

Test des échantillons indépendants

Test de Levene
sur l'égalité des
variances

Test t pour égalité des moyennes

		F	Sig.	t	ddl	Sig. (bilatéral)	Différence moyenne	Différence erreur standard	Intervalle de confiance de la différence à 95 %	
									Inférieur	Supérieur
الاداء_الوظيفي	Hypothèse de variances égales	1.105	.302	.654	29	.518	.04762	.07284	-	.19660
	Hypothèse de variances inégales			.798	14.086	.438	.04762	.05971	-	.17561

ANOVA

		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
السن	Intergruppes	5.277	11	.480	1.318	.288
	Intragruppes	6.917	19	.364		
	Total	12.194	30			
الجامعي_المستوى	Intergruppes	8.460	11	.769	1.025	.462
	Intragruppes	14.250	19	.750		
	Total	22.710	30			
الخبرة	Intergruppes	11.204	11	1.019	1.528	.201
	Intragruppes	12.667	19	.667		
	Total	23.871	30			

Variables introduites/éliminées^a

Modèle	Variables introduites	Variables éliminées	Méthode
1	التدريب_مؤشر	.	Pas à pas (Critère : Probabilité de F pour introduire <= .050, Probabilité de F pour éliminer >= .100).

a. Variable dépendante : الوظيفي_الاداء

Récapitulatif des modèles^b

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	.476 ^a	.226	.200	.15025

a. Prédicteurs : (Constante), التدريب_مؤشر

b. Variable dépendante : الوظيفي_الاداء

ANOVA^a

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	.192	1	.192	8.486	.007 ^b
	de Student	.655	29	.023		
	Total	.846	30			

a. Variable dépendante : الوظيفي_الاداء

b. Prédicteurs : (Constante), التدريب_مؤشر

Coefficients^a

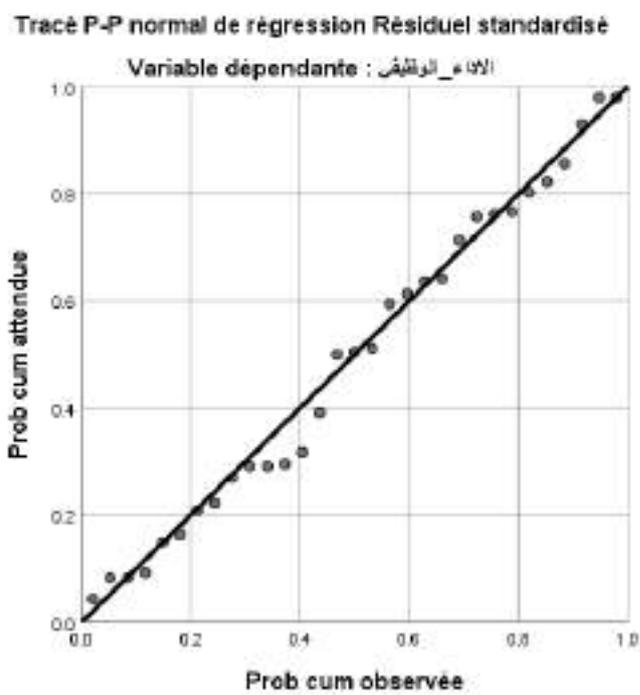
Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés		Corrélations			
		B	Erreur standard	Bêta	t	Sig.	Corrélation simple	Partielle	Partielle
1	(Constante)	4.466	.107		41.818	.000			
	التدريب_مؤشر	-.103-	.035	-.476-	-2.913-	.007	-.476-	-.476-	-.476-

a. Variable dépendante : الوظيفي_الاداء

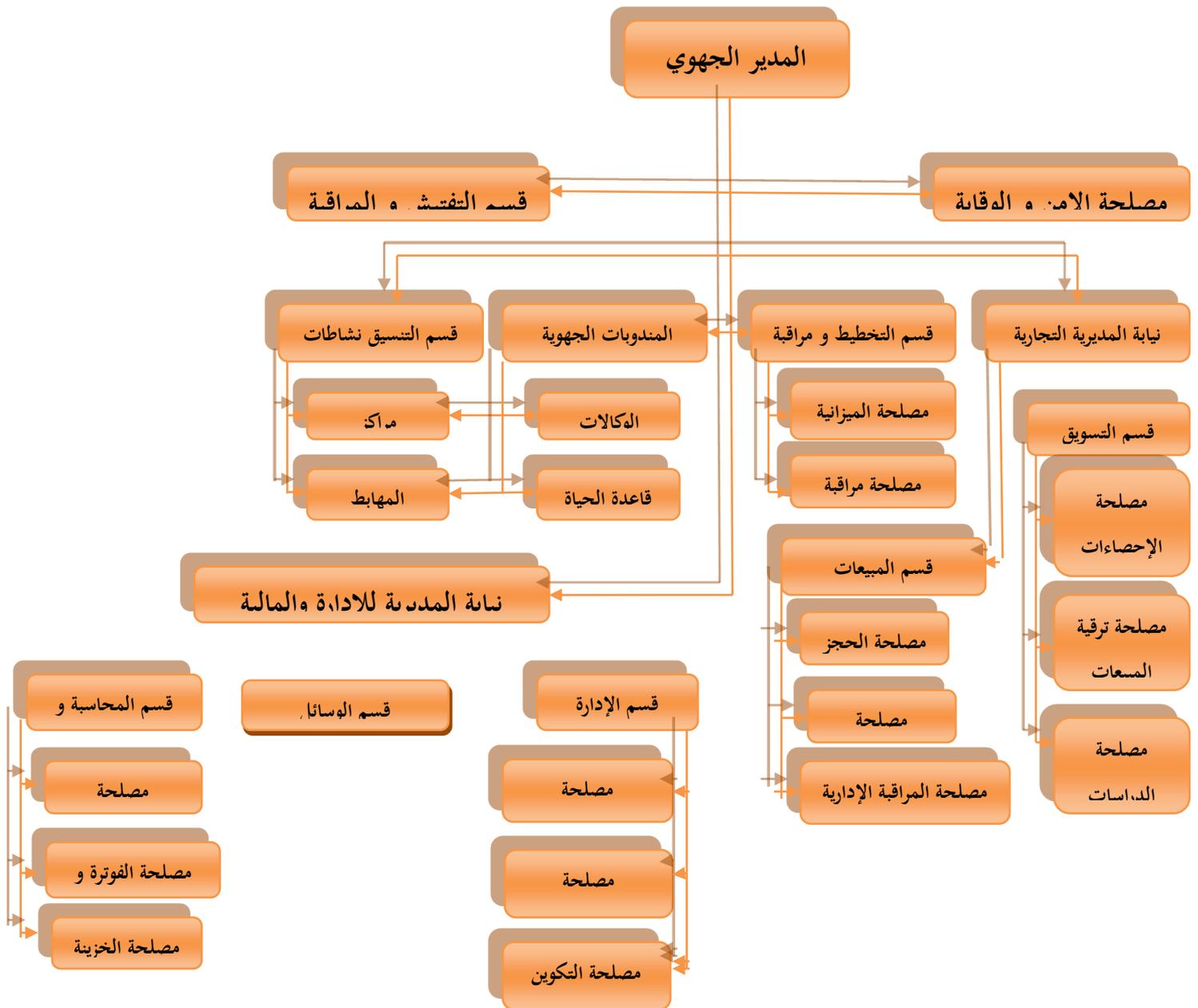
Corrélations

البشرية_الموارد_قيادة | الوظيفي_الاداء

الوظيفي_الاداء	Corrélacion de Pearson	1	-.056-
	Sig. (bilatérale)		.767
	N	31	31
البشرية_الموارد_قيادة	Corrélacion de Pearson	-.056-	1
	Sig. (bilatérale)	.767	
	N	31	31



الملحق رقم (04): الهيكل التنظيمي



الفهرس

III	إهداء
V	الملخص:
VII	قائمة المحتويات
VIII	قائمة الجداول:
IX	قائمة الأشكال
X	قائمة الملاحق:
i	مقدمة
1	الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية للوحة قيادة الموارد البشرية والأداء الوظيفي
3	المبحث الأول: الأدبيات النظرية للوحة قيادة الموارد البشرية والأداء الوظيفي:
3	المطلب الأول: مفاهيم أساسية عن لوحة قيادة الموارد البشرية:
3	الفرع الأول: عموميات حول لوحة القيادة
8	الفرع الثاني: الإطار النظري لمفهوم لوحة قيادة الموارد البشرية (لوحة القيادة الاجتماعية)
17	المطلب الثاني: الإطار النظري للأداء الوظيفي
17	الفرع الأول: ماهية الاداء الوظيفي
24	الفرع الثاني: ماهية تقييم الأداء
25	الفرع الثالث: أثر لوحة قيادة الموارد البشرية في تحسين الأداء الوظيفي:
27	المبحث الثاني: الأدبيات التطبيقية للوحة قيادة الموارد البشرية والأداء الوظيفي
27	المطلب الأول: عرض الدراسات السابقة حول الموضوع
27	الفرع الأول: الدراسات باللغة العربية

30	الفرع الثاني: الدراسات باللغة الأجنبية.....
31	المطلب الثاني: مقارنة الدراسة الحالية بالدراسات السابقة.....
34	خلاصة الفصل:
	الفصل الثاني: الدراسة الميدانية لواقع لوحة قيادة الموارد البشرية والأداء الوظيفي بالمديرية الجهوية
35	للخطوط الجوية الجزائرية بورقلة
36	تمهيد:
37	المبحث الأول: الطريقة والأدوات المستعملة في الدراسة الميدانية.....
37	المطلب الأول: الطريقة المعتمدة في الدراسة.....
37	الفرع الأول: منهج الدراسة.....
37	الفرع الثاني: متغيرات الدراسة.....
38	الفرع الثالث: مجتمع وعينة الدراسة.....
41	المطلب الثاني: الادوات المستخدمة في الدراسة.....
41	الفرع الأول: الأدوات والبرامج الإحصائية المستخدمة.....
41	الفرع الثاني: الأدوات المستخدمة في جمع البيانات.....
45	المبحث الثاني: عرض ومناقشة نتائج الدراسة.....
45	المطلب الأول: عرض نتائج الدراسة.....
45	الفرع الأول: الخصائص الديمغرافية لأفراد عينة الدراسة.....
49	الفرع الثاني: تقييم واقع لوحة قيادة الموارد البشرية والأداء الوظيفي في المؤسسة محل الدراسة.....
55	المطلب الثاني: مناقشة النتائج المتوصل إليها.....
55	الفرع الأول: ربط النتائج بالفرضيات وتفسيرها.....
64	الفرع الثاني: مناقشة نتائج الدراسة:.....

66..... خلاصة الفصل:

68..... الخاتمة

69..... المراجع

75..... الملاحق