



جامعة احمد دراية - ادرار



كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

علوم التسيير

مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر الأكاديمي

تخصص: ادارة اعمال

بغنوان:

## دور لوحة القيادة في ادارة اعمال الموارد البشرية

دراسة ميدانية: حالة (امتياز التوزيع ادرار)

فترة الدراسة: من 2022 /03/22 إلى 2022 /05/10 بوحدة توزيع الكهرباء والغاز ادرار

بإشراف الأستاذ:

■ العبادي احمد

إعداد الطالبين:

■ لمين جميلة

■ طبق أيوب

لجنة المناقشة:

الاسم الكامل	الرتبة	الصفة
طروبيا نذير	استاذ محاضر. أ	رئيساً
العبادي احمد	استاذ محاضر. أ	مشرفاً
بروكي عبد الرحمان	استاذ محاضر. أ	ممتحناً

السنة الجامعية: 2022/2021



## شهادة الترخيص بالإيداع

انا الأستاذ(ة): العبادي أحمد

المشرف على مذكرة الماستر الموسومة بـ : دور لوحة القيادة في إدارة أعمال الموارد البشرية- دراسة حالة امتياز التوزيع بأدرار

من إنجاز :

الطالبة(ة) لمين جميلة

الطالبة(ة) طابق أيوب

كلية : العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

القسم : علوم التسيير

التخصص : إدارة الأعمال

تاريخ تقييم / مناقشة: 2022/06/01

أشهد ان الطلبة قد قاموا بالتعديلات والتصحيحات المطلوبة من طرف لجنة التقييم / المناقشة، وان المطابقة بين النسخة الورقية والإلكترونية استوفت جميع شروطها. وإمكانهم إيداع النسخ الورقية (02) والإلكترونية (PDF).

امضاء المشرف:

ادرار في : ..... 1:3 JUN 2022

مساعد رئيس القسم:

رئيس قسم علوم التسيير والكيفيات  
بهد التدريس والبحث العلمي  
د. بوشري عبد الغني



المشرف



بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

يَرْفَعِ اللَّهُ الَّذِينَ آمَنُوا مِنْكُمْ وَالَّذِينَ أُوتُوا الْعِلْمَ دَرَجَاتٍ



الإهداء

إلى كل من علمنى عرفا فى هذه الدنيا الفانية

إلى روح أبى الزكية الطاهرة

إلى روح أمى العزيزة الغالية التى ركبت الصعاب من أجلى، وإفوانى واشوقى

إلى زوجتى وأبنائى الأعزاء

إلى جميع أبناء الأسرة العلمية والتربوية فى المراكز الأبية

إلى كل هؤلاء وهؤلاء اهدى هذا العمل المتواضع،

ونسأل الله أن يجعله نبراسا لكل طالب علم

طبق أيوب

## الإهداء

إلى صاحب السيرة العطرة والفكر المستنير فلقد كان له الفضل الأول في بلوغي التعليم العالي

(والدي الحبيب) أمدّه الله بوافر الصحة والعافية

إلى من وضع المولى - سبحانه وتعالى - الجنة تحت قدميها ووقرها في كتابه العزيز

(أمي الحبيبة) أمدّها الله بوافر الصحة والعافية

إلى زوجي العزيز وابنائي

إلى إخواني إخوتي من كان لهم بالغ الأثر في كثير من العقبات والصعاب

إلى جميع أساتذتي الكرام، ممن لم يتوانوا في مد يد العون

لمين جميلة

## الشكر و التقدير

الحمد لله رب العالمين الذي خلق وهدي وسدد الخطى فخرج هذا العمل بعونه وتوفيقه نحمده حمدا كثيرا

في المبتدي والمنتهى

وبعد انطلاقا من قوله تعالى (ومن شكر فإنما يشكر لنفسه)

ومن قوله صلى الله عليه وسلم (من لم يشكر الناس لم يشكر الله عز وجل)

فإننا نتقدم بالشكر الجزيل والعرفان بالجميل لكل من مد يد العون والمساعدة،

في مقدمتهم: أستاذنا الكريم الدكتور العبادي احمد مشرفا

وكانت لملاحظاته القيمة و توجيهاته السديدة وأخلاقه الطيبة، ومعاملته الكريمة،

الأثر الكبير في وصول هذه المذكرة إلى هذه الصورة، فله علينا عظيم الشكر و التقدير

وجزاه الله عنا أحسن جزاء

كما نتقدم بالشكر إلى مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز وحدة ادار وجميع عمالها والذين كانوا لنا نعم العون

والى جميع من ساهم من بعيد أو قريب في تكوينينا، من إداريين وعمال ومهنيين

كما نتقدم بالشكر و الامتنان والعرفان إلى جميع الأساتذة الذين ساهموا في تدريسنا طيلة السنوات الخمس

والى جميع من ساهم من بعيد أو من قريب في تكوينينا، من إداريين وعمال ومهنيين.

## فهرس المحتويات

### فهرس المحتويات

الإهداء

الشكر والتقدير

فهرس المحتويات

فهرس الجداول

فهرس الأشكال

مقدمة

- أ..... توطئة
- أ..... الإشكالية
- ب..... الفرضيات:
- ت..... الهدف من الدراسة:
- ت..... أسباب اختيار الموضوع:
- ث..... عرض المصطلحات والمفاهيم الأساسية:
- ج..... الصعوبات التي واجهها الطالبين:
- ج..... حدود الدراسة:
- ج..... تقسيم البحث:
- 6..... الفصل الأول قراءة في المفاهيم والعلاقة بين متغيرات الدراسة
- 7..... تمهيد الفصل الأول:
- 8..... المبحث الأول: الإطار المفاهيمي لإدارة اعمال الموارد البشرية بأبعادها الأربعة تخطيط، تنظيم، توجيه ورقابة
- 19..... المبحث الثاني: الإطار المفاهيمي للوحة القيادة
- 25..... المبحث الثالث: العلاقة بين لوحة القيادة وإدارة الموارد البشرية
- 28..... خلاصة الفصل الاول
- 29..... الفصل الثاني: الدراسات السابقة في الموضوع
- 31..... المبحث الأول: الدراسات السابقة في الموضوع باللغتين للوحة القيادة (المتغير المستقل)
- 34..... المبحث الثاني: الدراسات السابقة في الموضوع باللغتين لإدارة اعمال الموارد البشرية (المتغير التابع)
- 39..... المبحث الثالث: التعليق على الدراسات السابقة في الموضوع
- 40..... خلاصة الفصل الثاني
- 41..... الفصل الثالث: الدراسة الميدانية (مديرية التوزيع ادرار)
- 43..... المبحث الأول: الاسقاط المنهجي واجراءات الدراسة
- 43..... المطلب الأول: التعريف بالمؤسسة موضوع الدراسة
- 43..... أولاً: نشأة -تعريف -الصيغة القانونية

## فهرس المحتويات

43.....	ثانيا: التطور التاريخي
45.....	المطلب الثاني: طبيعة النشاط، أهمية وأهداف المؤسسة المستقبلية، مهامها
45.....	أولا: طبيعة النشاط، أهميته
45.....	ثانيا: أهداف المؤسسة المستقبلية ومهامها
46.....	المطلب الثالث:
46.....	أولا: عرض الهيكل التنظيمي للمؤسسة
46.....	ثانيا: شرح الهيكل التنظيمي للمؤسسة
49.....	أولا: المنهج المتبع
53.....	ثانيا: ادوات الدراسة:
55.....	ثالثا: تحليل البيانات والإحصاءات الوصفية للعينة
55.....	الفرع الأول: وصف الخصائص الشخصية للعينة
62.....	رابعا: متغيرات الدراسة ونموذجها
62.....	خامسا: مقياس الدراسة
67.....	سادسا: التحليل الوصفي لنتائج استجابة عينة الدراسة:
73.....	سابعا: اختبار فرضيات الدراسة واستخلاص النتائج:
78.....	خلاصة الفصل الثالث
79.....	الخاتمة:
81.....	المراجع:
85.....	الملاحق:
92.....	الملخص:



فهرس الجداول

- 22..... جدول رقم 1: لوحة القيادة النموذجية .....
- 27..... جدول رقم 2: نموذج لوحة قيادة الموارد البشرية .....
- 50..... جدول رقم 3 : توزيع العمال حسب الفئات المهنية.....
- 51..... جدول رقم 4 : توزيع العمال حسب السن .....
- 54..... جدول رقم 5: عدد الاستثمارات المستخدمة .....
- 54..... جدول رقم 6: درجات مقياس ليكرت الخماسي .....
- 55..... جدول رقم 7: درجات مقياس ليكرت الخماسي .....
- 55..... جدول رقم 8: توزيع عينة الدراسة وفق متغير النوع .....
- 56..... جدول رقم 9: توزيع عينة الدراسة وفق متغير العمر .....
- 57..... جدول رقم 10: توزيع عينة الدراسة وفق متغير المؤهل العلمي .....
- 58..... جدول رقم 11: توزيع عينة الدراسة وفق متغير الوظيفة .....
- 59..... جدول رقم 12: توزيع عينة الدراسة وفق متغير سنوات الخبرة .....
- 60..... جدول رقم 13: توزيع عينة الدراسة وفق متغير طبيعة العمل .....
- 63..... جدول رقم 14 : نتائج اختبار الثبات .....
- 64..... جدول رقم 15 : درجة ارتباط الفقرات بالبعد الذي تنتمي اليه (محور المتغير التابع) .....
- 64..... جدول رقم 16 : درجة ارتباط الفقرات بالبعد الذي تنتمي اليه (المحور الثالث).....
- 65..... جدول رقم 17 : درجة ارتباط الفقرات بالبعد الذي تنتمي اليه (محور المتغير المستقل).....
- 66..... جدول رقم 18 : نتائج اختبار اعتدالية التوزيع كولموغوروف\_سميرنوف .....
- 67..... جدول رقم 19 : الاحصاءات الوصفية لردود العينة المحور الاول .....
- 68..... جدول رقم 20 : الاحصاءات الوصفية لردود العينة المحور الثاني .....
- 71..... جدول رقم 21 : الاحصاءات الوصفية لردود العينة المحور الثالث .....
- 73..... جدول رقم 22 : معاملات الارتباط بيرسون لمحاور الدراسة وابعاد كل محور .....
- جدول رقم 23 : نتائج تحليل الانحدار الخطي لأثر (المتغير المستقل) لوحة القيادة على (المتغير التابع) ادارة اعمال الموارد البشرية .....
- 75.....
- 75..... : جدول رقم 24 : نتائج تحليل معادلة الانحدار الخطي لدور لوحة القيادة في ادارة اعمال الموارد البشرية.....
- جدول رقم 25 : نتائج تحليل التباين الاحادي في اراء المبحوثين حول دور لوحة القيادة في ادارة اعمال الموارد البشرية تعزى لمتغيرات: العمر، الجنس، الفئة، المستوى، الخبرة وطبيعة العمل .....
- 76.....

### فهرس الأشكال

- 14..... شكل رقم 1: مثلث مراقبة التسيير .....
- 17..... شكل رقم 2: العلاقة بين الحوافز والسلوك .....
- 24..... شكل رقم 3: بعض الاشارات المستخدمة في لوحات القيادة .....
- 46..... شكل رقم 4: الهيكل التنظيمي للوحدة .....
- 47..... شكل رقم 5: الهيكل التنظيمي لقسم الموارد البشرية لوحدة التوزيع .....
- 50..... شكل رقم 6: توزيع العمال حسب الفئات المهنية.....
- 51..... شكل رقم 7: توزيع العمال حسب الجنس .....
- 51..... شكل رقم 8: توزيع العمال حسب الفئات العمرية .....
- 56..... شكل رقم 9: توزيع عينة الدراسة وفق متغير النوع .....
- 57..... شكل رقم 10: توزيع عينة الدراسة وفق متغير العمر .....
- 58..... شكل رقم 11: توزيع عينة الدراسة وفق متغير المؤهل العلمي .....
- 59..... شكل رقم 12: توزيع عينة الدراسة وفق متغير الوظيفة .....
- 60..... شكل رقم 13: توزيع عينة الدراسة وفق متغير الخبرة المهنية.....
- 61..... شكل رقم 14: توزيع عينة الدراسة وفق متغير طبيعة العمل .....
- 62..... شكل رقم 15: العلاقة بين المتغير التابع والمستقل .....

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ  
مَقَدِّمَةٌ  
أَوْ شَرَاهَا

## توطئة

لقد أدى ظهور الثورة الصناعية مع نهاية القرن 18 إلى تطور كبير في حجم الإنتاج ونوعيته مع تطور الآلات الصناعية وتعدد مهامها وسهولة التعامل معها مما أدى إلى ازدهار اقتصادي كبير خاصة في أمريكا الشمالية وأوروبا ثم بعد الحربين العالميتين في آسيا (اليابان، كوريا)، وحالياً مع ما يسمى بالدول الناشئة (الصين، ماليزيا، البرازيل، جنوب أفريقيا... الخ) ، غير أن العامل البشري كان ولا يزال هو المحرك الأساس لكل هذه التطورات فبدونه لا تستطيع الآلة أن تعمل و حدها وأصبح مقياس تقدم الدول أو تأخرها يقاس بمدى كفاءة قياداتها ومواردها البشرية، يقول بيتر دراكر أب المناجمنت المعاصر ما معناه « إنه لا توجد دول غير نامية ولكنه توجد دول مسيرة تسييراً خاطئاً» ويقول الدكتور عبد الحق لعميري في كتابه عشرية الفرصة الأخيرة، عن الاقتصاد الجزائري " إنه لا يمكن أن تكون دولة متطورة مع موارد بشرية متخلفة أو غير مكوَّنة تكويناً جيداً<sup>1</sup>، ومن هنا والتاريخ يشهد على ذلك فكل الدول التي ازد هرت وتقدمت بدأت بتكوين و رسكلة عمالها وإطاراتها وقياداتها.

يعد المورد البشري اهم اصول المؤسسات الاقتصادية ومصدر ميزتها التنافسية الاول واحد اسباب بقائها في عالم يتسم بالتعقيد والتغير المستمر ولهذا اصبح استقطابه وتدريبه وتنمية كفاءته ثم المحافظة عليه وضمان ولائه وزيادة دافعيته من اهم مهام ادارة الموارد البشرية ،بل هي مهام كل مسؤول وكل مسير فهو رأسمال حقيقي يصعب تجديده وتقليده وهو متنام مع الوقت ويخضع لمبدا تزايد الغلة حيث قيمته تزداد مع الزمن والخبرة والتجارب ولا تتناقص او تهتك ولهذا فإدارته هي اهم فرع من فروع ادارة الأعمال بل هي جوهر تسيير المؤسسات والمنظمات، ولتحقيق وظائف ومهام إدارة الموارد البشرية بكفاءة وفاعلية يتم اللجوء الى عدة وسائل و أدوات انتجها علم التسيير والإدارة تساعد في تحقيق الاهداف المنشودة بسهولة ويسر ومن هذه الأدوات لوحة القيادة والتي لم يعد استخدامها محصورا في الحصول على المعلومات المالية، وعلى مراقبة ومتابعة التكاليف ورقم الاعمال والارباح ولا على متابعة حجم الانتاج، بل يشمل ايضا متابعة ومراقبة الموارد البشرية فيما يطلق عليها البعض لوحة القيادة الاجتماعية.

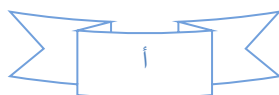
**الإشكالية الرئيسية للبحث:** ما دور لوحة القيادة في ادارة اعمال الموارد البشرية، وما اثر وواقع ذلك في وحدة توزيع الكهرباء والغاز سونلغاز ادرار؟

**وللإجابة على هذا الإشكال تم طرح التساؤلات التالية:**

**الاشكاليات الفرعية**

✓ ما دور لوحة القيادة في تخطيط الموارد البشرية ؟، وما اثر وواقع ذلك في وحدة توزيع الكهرباء والغاز ادرار؟.

<sup>1</sup> عبد الحق لعميري، عشرية الفرصة الأخيرة، دار الشهاب، الجزائر، 2015، ص 31



## المقدمة

✓ ما دور لوحة القيادة في تنظيم الموارد البشرية؟، وما اثر وواقع ذلك في وحدة توزيع الكهرباء والغاز ادرار؟.

✓ ما دور لوحة القيادة في توجيه الموارد البشرية؟، وما اثر وواقع ذلك في وحدة توزيع الكهرباء والغاز ادرار؟.

✓ ما دور لوحة القيادة في تقييم اداء الموارد البشرية؟، وما اثر وواقع ذلك في وحدة توزيع الكهرباء والغاز ادرار؟.

✓ ما دور لوحة القيادة في تدريب الموارد البشرية؟، وما اثر وواقع ذلك في وحدة توزيع الكهرباء والغاز ادرار؟.

✓ ما دور لوحة القيادة في رقابة الموارد البشرية؟، وما اثر وواقع ذلك في وحدة توزيع الكهرباء والغاز ادرار؟.

وللإجابة على هذه التساؤلات نقترح الاجابات المؤقتة التالية:

### الفرضيات:

الفرضية الرئيسية الأولى: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية  $\alpha \leq 0.05$  للوحة القيادة على ادارة اعمال الموارد البشرية في وحدة توزيع الكهرباء والغاز ادرار وتتفرع عنها الفرضيات الفرعية الموالية:  
الفرضية الفرعية الأولى: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية  $\alpha \leq 0.05$  للوحة القيادة على تخطيط الموارد البشرية في وحدة توزيع الكهرباء والغاز ادرار.

الفرضية الفرعية الثانية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية  $\alpha \leq 0.05$  للوحة القيادة على تنظيم الموارد البشرية في وحدة توزيع الكهرباء والغاز ادرار.

الفرضية الفرعية الثالثة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية  $\alpha \leq 0.05$  للوحة القيادة على توجيه الموارد البشرية في وحدة توزيع الكهرباء والغاز ادرار.

الفرضية الفرعية الرابعة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية  $\alpha \leq 0.05$  للوحة القيادة على تقييم اداء الموارد البشرية في وحده توزيع الكهرباء والغاز ادرار.

الفرضية الفرعية الخامسة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية  $\alpha \leq 0.05$  للوحة القيادة على تدريب الموارد البشرية في وحدة توزيع الكهرباء والغاز ادرار.

الفرضية الرئيسية الثانية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية  $\alpha \leq 0.05$  للوحة القيادة على ادارة اعمال الموارد البشرية في اجابات عينة الدراسة تعزى للمتغيرات الشخصية في وحدة توزيع الكهرباء والغاز ادرار وتتفرع عنها الفرضيات الفرعية الموالية.

الفرضية الفرعية السادسة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية  $0.05 \leq \alpha$  للوحة القيادة على ادارة اعمال الموارد البشرية في اجابات عينة الدراسة تعزى لمتغير العمر في وحدة توزيع الكهرباء والغاز ادرار.

الفرضية الفرعية السابعة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية  $0.05 \leq \alpha$  للوحة القيادة على ادارة اعمال الموارد البشرية في اجابات عينة الدراسة تعزى لمتغير الجنس في وحدة توزيع الكهرباء والغاز ادرار.

الفرضية الفرعية الثامنة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية  $0.05 \leq \alpha$  للوحة القيادة على ادارة اعمال الموارد البشرية في اجابات عينة الدراسة تعزى لمتغير الخبرة المهنية في وحدة توزيع الكهرباء والغاز ادرار.

الفرضية الفرعية التاسعة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية  $0.05 \leq \alpha$  للوحة القيادة على ادارة اعمال الموارد البشرية في اجابات عينة الدراسة تعزى لمتغير المستوى التعليمي في وحدة توزيع الكهرباء والغاز ادرار.

الفرضية الفرعية العاشرة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية  $0.05 \leq \alpha$  للوحة القيادة على ادارة اعمال الموارد البشرية في اجابات عينة الدراسة تعزى لمتغير الفئة السوسيو مهنية في وحدة توزيع الكهرباء والغاز ادرار.

الفرضية الفرعية الحادية عشرة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية  $0.05 \leq \alpha$  للوحة القيادة على ادارة اعمال الموارد البشرية في اجابات عينة الدراسة تعزى لمتغير طبيعة العمل في وحدة توزيع الكهرباء والغاز ادرار.  
الهدف من الدراسة:

محاولة التعرف على لوحة القيادة ودورها في تسيير وإدارة اعمال الموارد البشرية، كوسيلة واداة لمتابعة تحقق الأهداف، واكتشاف الانحرافات ومحاولة تصحيحها في الوقت المناسب، واتخاذ القرارات والتعرف على واقع استخدامها في وحدة توزيع الكهرباء والغاز سونلغاز ادرار، باعتبارها شركة مفصلية واستراتيجية للاقتصاد الوطني تتعامل مع العديد من الفاعلين، وتستخدم العديد من المؤشرات والمعطيات.

### أسباب اختيار الموضوع:

1. زيادة التعرف على شركة توزيع الكهرباء والغاز من الداخل أكثر والاستجابة للفضول البحثية والمعرفية.
2. التعمق في التعرف على لوحة القيادة كأداة من ادوات مراقبة التسيير للمنظمات بصفة عامة وللمؤسسات الاقتصادية بصفة خاصة.
3. أصبحت شركة سونلغاز بكبر حجمها وسيطرتها على السوق الداخلية وأهميتها الاستراتيجية والحيوية للاقتصاد الوطني وللمنظومة المجتمعية الوطنية مثيره للجدل بسبب الهوة التي بدأت تتسع بين القمة والقاعدة،

## المقدمة

بين ما تخصصه الإدارة العليا من مبالغ ضخمة قد تتجاوز في كثير من الأحيان رقم الأعمال كاستثمارات لتحسين الخدمة وبين نظرة الزبون النهائي لهذه الخدمة ورضاه أو عدم رضاه عنها.

4. تخصص شركة سونلغاز نسبة هامة تتجاوز 10% من كتلة الاجور على تكوين وتدريب مواردها البشرية وهي احدى اعلى النسب على المستوى الوطني مما يبين الاهتمام الذي توليه الشركة لتطوير وتحسين كفاءة العنصر البشري.

**منهج الدراسة:** اعتمدنا في هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي باعتباره الأنسب لمعالجة

البيانات وكعينة أخذنا عدد من البيانات والجداول الداخلية لوحدة امتياز التوزيع أدرار وقمنا بدراستها وتحليلها ومحاولة التعليق عليها بنظرة محايدة.

**مصادر جمع المادة العلمية:** اعتمد في هذا البحث على المادة العلمية النظرية والميدانية ومصادر الكتب والمجلات المحكمة والأطروحات.

**مصادر جمع المادة العلمية الميدانية:** تم جمع المادة العلمية الميدانية من الميدان محل الدراسة عن طريق أدوات جمع البيانات التالية: الاستمارة والملاحظة والمقابلة.

**الأدوات الإحصائية:** لمعالجة البيانات الخاصة بإجابات المبحوثين عن أسئلة الاستمارة.

### عرض المصطلحات والمفاهيم الأساسية:

أجنبي	عربي
Sonelgaz spa	مجمع سونلغاز شركة ذات أسهم
Sadeg spa	الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز
Basse Tension BT	التوتر المنخفض
Moyen Tension MT	التوتر المتوسط
Haute Tension HT	التوتر المرتفع
Basse pression BP	الضغط المنخفض
Moyen Pression MP	المتوسط الضغط
Haute Pression HP	الضغط المرتفع
Petite intervention PI	التدخلات الصغيرة
Abonnées ordinaires AO	الزبائن العاديين
Facture sur mémoire FSM	زبائن الإدارات الحكومية والمؤسسات التعليمية
CE (Cadre d'étude)	إطار دراسات
AGPP (Agent de gestion personnel principal)	عون تسيير المستخدمين رئيسي

## الصعوبات التي واجهها الطالبين:

أهم هذه الصعوبات هي الضغط الهائل الذي يعاني منه عمال وحدة التوزيع وعدم قدرتهم على تخصيص الوقت الكافي لانشغالاتنا وأسئلتنا، ثم مشكلة وباء كورونا وعدم تواجدها المستمر في الجامعة للاستفادة المثلى من أساتذتنا ومن مخابر البحث ومن مكتبة الجامعة المركزية ومكتبة الكلية.

## حدود الدراسة:

زمنيا حدثت خلال الفترة ما بين 22 مارس 2022 الى 10 ماي 2022، ومكانيا عند وحدة توزيع الكهرباء والغاز ادرار بمختلف مصالحها واقسامها ووكالاتها ومقاطعاتها.

## تقسيم البحث:

قمنا بتقسيم البحث الى ثلاث فصول فصل اول يعنى بالجانب النظري واخر يعنى بالدراسات السابقة في الموضوع باللغتين العربية والأجنبية مع محاولة التعليق عليها واستخلاص اهم النتائج والتوصيات وفصل ثالث واخير وقد خصصناه للدراسة الميدانية في وحدة توزيع الكهرباء والغاز ادرار قسم الموارد البشرية قمنا باختيار مجتمع الدراسة وعينة البحث التي وزعنا عليها الاستثمارات والاستبيانات والتي قمنا بإعدادها بناء على توصيات الاستاذ المشرف وموافقته وبتثمين من أساتذة اخرين مختصين وبعد استرجاع الاستثمارات والاستبيانات قمنا بإدخال المعطيات والبيانات الى برنامج التحليل الاحصائي من اجل تحليلها واستخراج النتائج واختبار الفرضيات والتحقق من صحتها من عدمه.



# الجانب النظري

## الفصل الأول

قراءة في المفاهيم والعلاقة بين متغيرات الدراسة

### تمهيد الفصل الأول:

نحاول من خلال هذا الفصل الأول عرض الإطار النظري الخاص بمتغيرات الدراسة دور لوحة القيادة وإدارة الموارد البشرية حيث يتضمن المبحث الأول الإطار المفاهيمي لإدارة اعمال الموارد البشرية بأبعادها الأربعة تخطيط، تنظيم، توجيه ورقابة، الذي سنوضح فيه كلا من التعاريف وأهداف، وأهمية ومختلف التحديات التي تواجهها إدارة الموارد البشرية.

أما المبحث الثاني يتمحور حول الإطار المفاهيمي للوحة القيادة يتضمن كلا من التعاريف المختلفة للوحة القيادة وأهم خصائصها وأهميتها ومراحل اعدادها.

وبخصوص المبحث الثالث فيوضح العلاقة بين متغيرات الدراسة، لوحة القيادة، وإدارة الموارد البشرية، من خلال التعريف بلوحة القيادة الاجتماعية أنواعها وأهميتها في قيادة الموارد البشرية، بالإضافة الى عرض نموذج للوحة القيادة.

## المبحث الاول: الإطار المفاهيمي لإدارة اعمال الموارد البشرية بأبعادها الأربعة تخطيط، تنظيم، توجيه ورقابة

تعرف الإدارة بأنها مجموعة من الوظائف المتكاملة والمتناسقة الاستخدام للموارد المتاحة (بشرية، مالية، فنية، معلومات) بأقصى طاقة ممكنة، من أجل تحقيق أهداف المؤسسة.، وتعد إدارة الموارد البشرية العنصر الأهم في إدارة منظمات الاعمال اليوم بل هي جوهر إدارة الاعمال المعاصرة باعتبارها تقوم بتسيير اهم اصول المؤسسة.

وهي إحدى الوظائف الاستراتيجية التي تعمل على رفع وتحسين أداء الموارد البشرية بالشكل الذي يساهم بفعالية في الأداء الكلي للمؤسسة، وذلك عن طريق إيجاد أحسن توافق بين حاجات المؤسسة من الموارد البشرية في الوقت الحالي أو في المستقبل وبين ما هو متاح منها داخل المؤسسة أو في سوق العمل.

تعريف اداره الموارد البشرية: حسب <sup>1</sup> فليبو هي تخطيط، وتنظيم وتوجيه ومراقبة الجوانب المتعلقة بالحصول على الافراد وتنميتهم وتعويضهم والمحافظة عليهم بغرض تحقيق اهداف المؤسسة وعرفها سكيلا <sup>2</sup> بأنها: "مجموعة الممارسات والسياسات المطلوبة لتنفيذ مختلف الأنشطة المتعلقة بحصول المؤسسة على احتياجاتها من الموارد البشرية وتطويرها وتحفيزها والحفاظ عليها مع تحقيق الأهداف المرجوة بأعلى مستويات الكفاءة والفعالية. ويعرفها اخرون على انها تخطيط وتنظيم وتوظيف وقيادة وتوجيه ورقابة الافراد العاملين في المنظمة.

وعليه ومما تم عرضه من تعاريف، فإدارة الموارد البشرية <sup>3</sup> هي الإدارة التي تقوم بشؤون الاستخدام الأمثل للموارد البشرية على جميع المستويات، من أجل المساعدة على تحقيق أهداف المشروع، وهي تشمل أساسا على الاكتساب، والاستعمال، والاحتفاظ، والتنمية الخاصة بالموارد البشرية داخل التنظيم. وتشمل النشاطات التالية<sup>4</sup>:

**1- التخطيط:** ويقصد به وضع الاهداف والمعايير، تطوير القواعد والاجراءات وتوقع الاحداث المستقبلية. وهي تلك العملية التي تهدف الى تقدير احتياجات المؤسسة من الموارد البشرية وما يلزم من المهارات، والكفاءات لتحقيق أهدافها كما تقوم بتوقع العرض والطلب على العمالة المستقبلية وتقوم بعملية التنبؤ وفقا للخطط الاستراتيجية والتكتيكية مع الأخذ بعين الاعتبار التغيرات التكنولوجية. وهو تقديرات وتنبؤات المؤسسة

<sup>1</sup> صلاح الدين عبد الباقي، الاتجاهات الحديثة في اداره الموارد البشرية، دار الجامعة، مصر، 2002، ص16

<sup>2</sup> فاطمة الزهراء عيساوي، دور الموارد البشرية في تحقيق المزة التنافسية للمؤسسة في ظل إدارة التغيير، دراسة حالة مؤسسة PROLIPOS لإنتاج المواد الدّسمة، رسالة ماجستير في علوم التسيير، تخصص ادارة اعمال، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة العربي بن مهيدي - أم البواقي، الجزائر، 2013، ص 87

<sup>3</sup> فاطمة الزهراء عيساوي، نفس المرجع السابق، ص88،89

<sup>4</sup> طاهر محمود الكلاله، ا لاتجاهات الحديثة في اداره الموارد البشرية، دار اليازوري، عمان، الاردن، 2013، ص14

باحتياجاتها من الموارد البشرية المختلفة كما ونوعا في الوقت المناسب والمكان المناسب،<sup>1</sup> وذلك من أجل تحقيق الأهداف العامة للمؤسسة أو الأهداف الخاصة للقطاعات العاملة بها لضمان أداء المؤسسة لواجباتها ومهامها بكفاءة وفعالية

2- **التنظيم:** ويعمل على تحديد المهام والعلاقات وتوزيع الافراد على الاقسام والمصالح وفق الهيكل التنظيمي ومنحهم الصلاحيات الكفيلة بإنجاز اعمالهم وعلى تنسيق اهدافهم لتحقيق اهداف المنظمة. ولكي تقوم إدارة الموارد البشرية بمسؤوليتها ينبغي وجود جهاز تنظيمي قادر على القيام بأنشطة إدارة الموارد البشرية في المؤسسة الحديثة ويتم على أساس دراسة احتياجات وظروف العمل بالمؤسسة تحديد التنظيم الداخلي وللأنشطة وممارسات هذه الإدارة . وتهدف عملية التنظيم إلى تجميع الموارد البشرية ووضعها بطريقة منظمة ومرتبطة بتحقيق أهداف المنظمة حيث يشمل التنظيم كل الترتيبات المتعلقة بالعمل كتحديد واجبات العمل الاقتصادية والتقسيمات الإدارية والعلاقات فيما بينهم.

3- **الهيكل التنظيمي لإدارة الموارد البشرية:** تختلف نظرة وتقدير الإدارة العليا من منظمة لأخرى حول أهمية إدارة الموارد البشرية ومن حيث موقعها في الهيكل التنظيمي ومن حيث المسؤوليات والواجبات المسندة إليها.

4- **التوظيف:** وهو تحديد نوع الافراد المراد تشغيلهم واستقطابهم واختيارهم اضافة الى وضع معايير الاداء وتحديد الاجور والمكافئات وتدريب الافراد العاملين.

5- **التوجيه:** ويقوم بقيادة الافراد والعاملين نحو اداء اعمالهم ورفع معنوياتهم وزيادة دافعيتهم للعمل. تتضمن هذه العملية سلسلة من الأعمال التي يقوم بها المديرون والتي من شأنها وضع الخطط موضع التنفيذ وتشمل :

- تنسيق مهام الموارد البشرية مع الإدارات الأخرى.
- التغلب على المعوقات ومساعدة الأفراد في تنفيذ واجباتهم.
- تحفيز الأفراد وتشجيعهم لاستغلال كامل طاقاتهم.
- حل الصراعات والشكاوى داخل المؤسسة.

6- **الرقابة:** وهي وضع المعايير التي تعكس تحقيق الاهداف كمستويات المبيعات ومعايير النوعية والانتاج ثم التأكد من ان الاداء الفعلي يتناسب مع هذه المعايير واتخاذ الإجراءات التصحيحية عند الضرورة. والهدف من الرقابة هو التأكد من أن العمل الذي تم أو يتم تنفيذه يسري وفق الأهداف والخطط المطلوبة .تستلزم عملية الرقابة تحديد المعايير وتقييم الأداء وقياسه ثم تصحيحه ويمكن أن يشمل التقييم ما يلي<sup>2</sup>:

<sup>1</sup> فاطمة الزهراء عيساوي، مرجع سابق، ص109

<sup>2</sup> خالد رجم واخرون، محاضرات في اداره الموارد البشرية، تخصص مناجمنت، معهد التكنولوجيا، جامعة ورقلة، الجزائر، 2017، ص15

- تقييم انتاجية الأفراد وأدائهم.

- تقييم أنظمة وسياسات وأهداف الموارد البشرية.

- تقييم اجراءات وقواعد العمل.

- تقييم نظام الحوافز والأجور و الرواتب.

- تقييم نتائج التدريب.

- تقييم معدلات دوران العمل و الغياب.

وتعرف ادارة الموارد البشرية ايضا على انها نشاط من أنشطة التسيير، وتمثل احد فروع ادارة الاعمال واذا نظرنا اليها كوظيفة فهي وظيفة كل رئيس في المؤسسة أيا كان مركزه التنظيمي، وهي كوحدة تنظيمية ذات طبيعة استشارية تقدم خدماتها ومساعداتها واقتراحاتها لكل المديرين والعاملين ويعتبر الاستخدام الفعال للمورد البشري اولى و اهم انشغالاتها في جميع المستويات التنظيمية من خلال<sup>1</sup> توفيرها للموارد ذات الكفاءات والمحافظة عليها وتطوير قدراتها ورغبتها في العمل حتى تساعد المؤسسة على تحقيق اهدافها بأحسن فعالية وكفاءة ممكنة.

وحسب (سامح عبد المطلب)<sup>2</sup> هي «مجموع الأنشطة والجهود الإدارية التي تسعى لحصول المؤسسة على احتياجاتها من الموارد البشرية وتطويرها وتحفيزها والحفاظ عليها من أجل تحقيق الأهداف التنظيمية بأعلى مستوى من الكفاءة والفاعلية».

لذا فان التعامل مع المورد البشري والقدرة على توجيه سلوك الافراد والجماعات بما يتناسب واهداف الإدارة يعتبر في مقدمة المهارات التي يجب ان يتمتع بها المدير العصري.

وتتمثل وظيفة الموارد البشرية<sup>3</sup> في:

1. إدارة القوى العاملة في المنظمة من توظيف و استقطاب واختيار و تدريب، حيث تستدعي هذه الوظيفة التعرف على الموارد البشرية المتوفرة في سوق العمل وتحديد المصادر والتقرب منها وتصنيفها من خلال عملية الاختيار بمختلف الأساليب المتوفرة ما يضمن للمنظمة الحصول على الموارد البشرية الأكثر فاعلية والمناسبة لسد الثغرات الوظيفية.

2. الكشف على قدرات العمال و محاولة تطويرها.

3. تحفيز العمال من خلال مشاركتهم في اتخاذ القرارات ومنحهم الصلاحيات اللازمة لتنفيذها.

4. غرس قيم الابداع والتفوق في العمل بين اوساط العمال.

<sup>1</sup> ليندة رجام، دور ادارة الموارد البشرية في تسيير التغيير في المؤسسات الاقتصادية الكبرى في ولاية سطيف، أطروحة دكتوراه، جامعة سطيف 1، الجزائر، 2014، ص18

<sup>2</sup> نصر الدين بن أعمار و مراتي عمار، دور الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية في تحقيق التميز، مجلة الدراسات الاقتصادية المعاصرة، مجل04/ العدد:02، 2019، ص177،)،

<sup>3</sup> علي السلمي، الإدارة بالأهداف طريق المدير المتفوق، دار غريب للطباعة والنشر، القاهرة، مصر، 1999، ص42

5. تقييم<sup>1</sup> أداء العمال ومكافأة المبدعين في تحقيق اهداف المنظمة.
6. الحفاظ على الموارد البشرية وتفادي مغادرتها أو استنزافها من قبل المنافسين: وذلك بتوفير بيئة عمل سليمة وصحية وتقديم أجور وحوافز منافسة ملا تقدمها المنظمات الأخرى.
7. بناء نظام الأجور وإدارته: <sup>2</sup>تعتبر الأجور وسيلة العمال في إشباع حاجاتهم مقارنة مع ما يتوافق وطبيعة العمل، خبراتهم المهنية وما هو معروض في سوق العمل مقابل انجازهم لمهام ووظائف داخل المنظمة التي ينتمون لها في الوقت نفسه تمثل عنصرا من عناصر التكلفة التي تتحملها المنظمة.
8. تخطيط المسار الوظيفي: تهتم<sup>3</sup> هذه الوظيفة بالتخطيط للتحركات الوظيفية المختلفة للعاملين بالمنظمة وعلى الأخص فيما يمس النقل، الترقية، التدريب، ويحتاج هذا إلى التعرف على نقاط القوة لدى الفرد ونقاط الضعف لديه.
9. الإشراف و القيادة: إن الإدارة في مفهومها الحقيقي هي قيادة الأفراد وتوجيههم ناحية هدف معين. إن هدف القيادة الحقيقي هو خلق الدافع لدي العامل لتحسين أدائه ورفع مستوي كفاءته عن اقتناع وإدراك وظيفة إدارة القوي العاملة في هذه الناحية هي نشر الأفكار العلمية السليمة عن أساليب القيادة الفعالة وإعداد برنامج تدريب المشرفين على العلاقات الإنسانية.
10. تهيئة ظروف العمل المناسبة: <sup>4</sup>دور إدارة القوي العاملة هنا يتبلور أساسا في القيام بالبحوث والدراسات التي تكشف عن المواصفات المفروض توفرها في جو العمل ودراسة علاقته بكفاءة الإنتاج واقتراح سبل التحسين أو التطوير أو التغيير. هذه الظروف المناسبة للعمل تؤدي إلى انخفاض معدلات الغياب والحوادث والإصابات، الأمر الذي يساهم في رفع الكفاءة الإنتاجية.
11. تصميم أنظمة مزايا وخدمات العاملين: <sup>5</sup>تهتم المنظمة بمنح عاملها كمزايا معينة مثل المعاشات والتأمينات الخاصة بالمرض والبطالة كما تهتم المنظمات بتقسيم خدمات للعاملين في شكل خدمات مالية واجتماعية رياضية وقانونية وقد تمتد إلى الإسكان والمواصلات وغيرها.
12. الاتصالات: تهدف الاتصالات إلى تحقيق التفاهم المشترك بين ألقى العاملة بالمنظمة وإدارته، وبذلك تساعد على خلق جو من التعاون الاجتماعي الذي يساعد على تحقيق أهداف المنظمة. وتلعب إدارة القوة العاملة دورا أساسيا في تنمية وسائل الاتصالات بين الإدارة والعاملين من ناحية، وبين العاملين بعضهم ببعض من ناحية أخرى.

<sup>1</sup> محمد خثير، إدارة الجودة بالمنظمة مدخل نظري وتطبيقي، جسر للنشر والتوزيع، المحمدية، الجزائر، 2016، ص75

<sup>2</sup> نصر الدين بن أعمارة ومراتي عمار، مرجع سابق، ص177

<sup>3</sup> نصر الدين بن أعمارة ومراتي عمار، مرجع سابق، ص178

<sup>4</sup> احمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2007، ص35,34

<sup>5</sup> احمد ماهر، نفس المرجع السابق، ص36

13. تحليل العمل: وتعني هذه الوظيفة تكوين قوة عمل قادرة على العمل وراغبة فيه .وكذلك التعرف على الأنشطة والمهام المكونة للوظيفة وتحديد المسؤوليات الملقاة على عاتقها وتصمم الوظيفة بشكل مناسب وتحديد مواصفات من يشغلها.

14. كما يمكن تعريفها ايضا على انها: <sup>1</sup> العملية الخاصة باستقطاب الأفراد وتطويرهم والمحافظة عليهم في إطار تحقيق أهداف المؤسسة وأهدافهم كما تعرف باختصار على أنها عملية توفير العدد المناسب من الأفراد المناسبين وتعيينهم في الوظائف المناسبة في الوقت المناسب بالإضافة إلى تنميتهم وتطويرهم والحفاظ عليهم لتحقيق أهداف المؤسسة بكفاءة وفعالية.

**تخطيط الموارد البشرية:** <sup>2</sup> هي عملية موازنة بين الحاجة للموارد البشرية والعرض المتوفر منها ومحاولة معالجة الفائض والعجز وفق سياسة تقررها الإدارة العليا في المنظمة.

ويعرفه اخرون على <sup>3</sup> انه نشاط هدفه التأكد من توافر العنصر البشري المطلوب لتحقيق اهداف المؤسسة في الحاضر وفي المستقبل بالعدد المناسب والنوع المناسب وفي الوقت والمكان المناسبين. كما يمكن <sup>4</sup> تعريفه ايضا على انه عملية هدفها ترجمة اهداف وخطط اعمال المؤسسة الى احتياجات كمية ونوعية من العنصر البشري مع وضع برامج الافراد اللازمة لتدبير هذه الاحتياجات.

فالتسيير التقديري <sup>5</sup> للكفاءات هو عملية التقدير المستمر لحجم ونوع الوظائف المستقبلية للمؤسسة والبحث عن الطرق السليمة لتأهيل العمال الحاليين بالشكل الذي يسمح بتغطية تلك الوظائف أو انتخاب واستقطاب عمال جدد إذا دعت الضرورة. أما التسيير التقديري للوظائف فهو عملية المقارنة بين احتياجات المؤسسة المستقبلية من اليد العاملة وما هو موجود حاليا ومحاولة غلق الفجوة الموجودة سواء عن طريق التأهيل او عن طريق التوظيف.

و تسعى المؤسسات الخاضعة للمنافسة إلى ضمان فائدة تميزها عن باقي الشركات وبالتالي، تبحث المؤسسات عن وسائل تسمح لها بامتلاك مثل هذه الميزة، إذا ما أمكن الأمر بصورة دائمة، الأمر الذي يقتضي صعوبة تقليد العنصر المميز من قبل المؤسسات المنافسة، لقد كان الأستاذ - الباحث Drucker Peter واحد من بين الأوائل الذين ركزوا على حقيقة كون " المعرفة" هي الرأس المال الحقيقي للمؤسسة. حيث يعتبر التحكم

<sup>1</sup> خالد رجم واخرون، محاضرات في اداره الموارد البشرية، تخصص مناجمنت، معهد التكنولوجيا، جامعة ورقلة، الجزائر، 2017، ص11

<sup>2</sup> نجم عبد الله العزاوي وعباس حسين جواد، الوظائف الاستراتيجية في اداره الموارد البشرية، دار اليازوري، عمان، الاردن، 2010، ص75

<sup>3</sup> عبد الله لفايدة، التسيير التنبئي للموارد البشرية في المنشأة الجزائرية حاله شركه سونلغاز توزيع الشرق، رسالة ماجستير، جامعة قسنطينة، الجزائر، 2007، ص53

<sup>4</sup> عبد الله لفايدة، مرجع سابق، ص54

<sup>5</sup> عبد الله لفايدة، مرجع سابق، ص55

في المعارف العامل الحقيقي لتنافسية المؤسسات<sup>1</sup>، وتعتبر المعرفة اصطلاحاً وراثياً يجمع ثلاث عناصر: <sup>2</sup>المعرفة كمخزن للمعارف. (المهارة المستخدمة للمعارف) وحسن التصرف (عناصر سلوكية).

**تقييم أداء العاملين:**<sup>3</sup> يشير تقييم الأداء الى عملية قياس مستوى أداء الافراد العاملين في المنظمة، حيث ان معظم المنظمات تسعى الى تحديد نوعية وكمية أداء الافراد العاملين فيها، وتحديد القابليات والامكانيات التي يمتلكها كل فرد ومدى احتياج الافراد للتطوير.

يتم تقييم أداء الفرد وفق مجموعة من المعايير تختلف من منظمة لأخرى من أهمها والأكثر استعمالاً:  
**النوع الأول:** كل ما يتعلق بالصفات والمميزات المتعلقة بالشخص ذاته ونذكر منها القدرات، الانضباط ودوام العمل، روح المسؤولية لديه ومدى اعتماده على ذاته، الإدارة والزملاء مع. الإشراف والتنظيم بالنسبة للرؤساء، الشخصية والرغبة في البحث والتطوير ومدى درجة تعاون الفرد<sup>4</sup>.  
أما **النوع الثاني**<sup>5</sup> من معايير تقييم الأداء فيتمثل في معدلات الأداء ونقصد هنا المخرجات الكمية والنوعية والزمن اللازم للإنجاز وكيفية الإنجاز.

يعتبر تقييم الأداء للعاملين بحد ذاته تقويماً للأداء للمنظمة في جوانب التخطيط والتنظيم والإشراف. أهمية تقييم أداء الموارد البشرية: <sup>6</sup>وتتمثل في العناصر الآتية:

- ✓ تخطيط الموارد البشرية ومعرفة الاحتياجات من ناحية الكم والكيف او النوعية.
  - ✓ تحسين الأداء وتطويره واكتشاف مواطن القوة والضعف في مؤهلات الموارد البشرية.
  - ✓ اكتشاف الاحتياجات التدريبية.
  - ✓ معرفة معوقات ومشاكل العمل
  - ✓ تحضير برنامج عمل السنة (N + 1) حسب النتائج المحققة في السنة الحالية (N) وترتكز مراقبة التسيير في تقييم الاداء على ثلاثة مفاهيم اساسية<sup>7</sup> هي:
1. **الفعالية:** وهي مقارنة النتائج بالأهداف

<sup>1</sup> هاملي عبد القادر، وظيفة تقييم كفاءات الأفراد في المؤسسة، دراسة حالي مؤسسه سونلغاز المديرية الجهوية تلمسان - وشركة تسويق وتوزيع المنتجات البترولية المتعددة - نفضال تلمسان، رسالة لنيل درجة الماجستير في علوم التسيير، تخصص: تسيير الموارد البشرية، جامعة تلمسان، الجزائر، ص22

<sup>2</sup> هاملي عبد القادر، نفس المرجع، ص23

<sup>3</sup> طاهر محمود الكلاله، مرجع سابق، ص75

<sup>4</sup> جوادة شهرزاد، تسيير الموارد البشرية بالمعرفة ورأس المال الفكري في منظمات الأعمال الجديدة، دراسة ميدانية بمنظمة كوندور <sup>4</sup>ببرج بوعريج، مذكرة ماستر في علوم التسيير، تخصص ادارة اعمال التجارة الدولية، جامعة المسيلة، الجزائر، 2015، ص23 جوادة شهرزاد، نفس المرجع، ص23

<sup>6</sup> بن لخضر محمد العربي، مرجع سابق، ص19

<sup>7</sup> بن لخضر محمد العربي، مرجع سابق، ص21

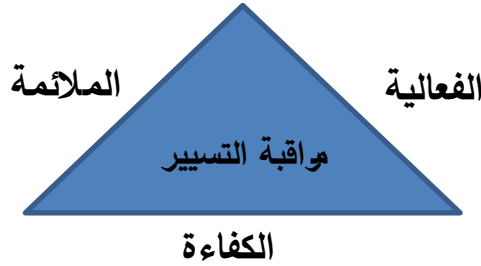


2. الكفاءة: وهي مقارنة النتائج بالوسائل المتاحة

3. الملائمة: هي تعظيم تخطيط الاهداف الملائمة للوسائل المتاحة

خصائص نظام تقييم الأداء الفعال: <sup>1</sup> يمكن اجمالها فيما يلي:

1. الشمول (Comprehensiveness): أي ان يكون شاملا ومحيطا بجميع اوجه النشاط داخل سواء الإنتاجية والتسويقية او المحاسبية والمالية او المتعلقة بادره الموارد البشرية وكل اجزاء واقسام التنظيم ومستوياته.
2. الوضوح (Clarity): يجب ان يحتوي النظام على معايير واضحة تمثل الاداء المستهدف، وكذلك يجب ان تكون عناصر التقييم ومجالاته وطرق التقييم واضحة للمسؤولين وللرؤساء والمرؤوسين.
3. السرعة: (Speed): كلما كانت الفترة بين الانجاز المحقق والمستهدف قصيرة كلما كان أفضل وافيد من اجل سرعه تصحيح الاخطاء والانحرافات المسجلة.
4. التكامل مع العملية الإدارية (integration): ترتبط فعالية التقييم الى حد بعيد بمدى تكامل هذه الأخيرة مع التخطيط والرقابة واتخاذ القرارات.



شكل رقم 1: مثلث مراقبة التسيير

المصدر: بن لخضر محمد العربي، دور لوحه القيادة في تحسين القرارات التسويقية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، أطروحة دكتوراه، جامعه تلمسان، الجزائر، 2015، ص22

**الاهداف**

المهارات المطلوبة لإدارة الموارد البشرية: <sup>2</sup>

- مهارات فنية: تختص بطبيعة العمل وتؤثر في مستوى اداء الفرد.
  - المهارات السلوكية: مثل مهارات الاتصال وحل الصراعات والتفاوض والتحفيز.
  - المهارات الفكرية: وتتضمن القدرة على التفكير المنطقي العقالين والقدرة على التنبؤ ومهارات اتخاذ القرارات
- مواصفات أخرى <sup>3</sup>:

<sup>1</sup> الربيع زرواق وعادل ناجي، تأثير ضغوط العمل عمى أداء الموارد البشرية بالمؤسسة العمومية الجزائرية من جهة البيئة الداخلية للمؤسسة، دراسة ميدانية ببادية مسيف-بالمسيلة، مذكره ماستر في علوم التسيير، تخصص اداره الانتاج والتموين، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة المسيلة، الجزائر، 2019، ص 23

<sup>2</sup> خالد رجم واخرون، مرجع سابق، ص16

<sup>3</sup> خالد رجم واخرون، نفس المرجع، ص17

- معرفة طبيعة العمل وجوانبه العلمية و النظرية .
  - الإلمام الشامل بطبيعة المؤسسة و أهدافها و بطرق العمل ومقاييس الأداء الإنتاجية.
  - الاطلاع والفهم على مختلف التشريعات والأنظمة الحكومية .
  - القدرة التفاوضية والقدرة على الإقناع والاستماع الجيد والقدرة على الاتصال.
  - تكوين العالقات مع أطراف متعددة
- أهداف إدارة الموارد البشرية<sup>1</sup>:** عديدة منها
- ✓ تكوين قوة عمل مستقرة ومنتجة
  - ✓ تنمية القوى العاملة وتحسين كفاءتها في الإنتاج
  - ✓ صيانة القوى العاملة والمحافظة على سلامتها، ومستوى مهارتها في الأداء
  - ✓ تعويض أفراد القوى العاملة عن جهودهم ماديا ومعنويا وخلق درجة كافية من الرضا والإقبال على العمل
  - ✓ المحافظة على القوى العاملة المدربة ذات الكفاءة وتأهيل مساهمتها المستمرة في تحقيق أهداف المؤسسة.
- أهمية إدارة الموارد البشرية<sup>2</sup>:** تتمثل في:
- ✓ تقديم النصح والإرشاد للمديرين التنفيذيين في الأمور المتعلقة بالعاملين، فذلك يساعد هؤلاء المديرين على صياغة وإدارة وتنفيذ السياسات وحل المشاكل المتعلقة بالأفراد العاملين بالمؤسسة.
  - ✓ تساعد المديرين على كشف الصعوبات والمشاكل الأساسية للقوى العاملة والمؤثرة على فعالية التنظيم.
  - ✓ توفير جميع الإجراءات المتعلقة بالعمال لضمان الإنتاجية الأفضل والأداء الأعلى، ومن هذه الإجراءات: إعداد وتهيئة الأفراد العاملين - إعداد البرامج التدريبية - إدارة الأجور والحوافز.
  - ✓ ضمان التنسيق بين جميع النشاطات المتعلقة بالعمال والوحدات الإدارية في المؤسسة من خلال مناقشة الإدارات التنفيذية حول هذه النشاطات. ويدخل في هذا توفير المزايا والحوافز المادية والمعنوية لإشباع حاجاتهم ورغباتهم الفردية والجماعية.
  - ✓ تكتسب الموارد البشرية أهمية كبرى في عصرنا فهي إدارة أهم عنصر وأعلى الأصول تتميز عن غيرها من الأصول على أنها منتجة ومفكرة ومساهمة في تحويل باقي الأصول خلال العملية الإنتاجية، فيجب تشجيعها ودفعها للاجتهاد والابتكار وتهيئة المناخ الذي يساهم في إنمائها وتنشيطها.
- التحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية<sup>3</sup>**
- نتيجة لما عرفته إدارة الموارد البشرية من تطور في الأهداف وتعقد في العمليات، زاد من حدة التحديات التي تواجهها، و يعد أبرزها ما يتعلق بوظائف هذه الإدارة وأدوارها ضمن الظروف المتغيرة .وهذه بعض التحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية:

<sup>1</sup> خالد رجم واخرون، مرجع سابق، ص19

<sup>2</sup> خالد رجم واخرون، نفس المرجع، ص21

<sup>3</sup> فاطمة الزهراء عيسوي، مرجع سابق، ص125,126

● المحافظة على الكفاءات العاملة داخل المنظمة والقدرة على استقطاب الكفاءات من الخارج في ظل سوق عمل أصبح يتسم بالتنافس العالمي.

● يتعين على إدارة الموارد البشرية العمل على تحسين ظروف العمل للعاملين، وإتاحة الفرص لهم لتنمية قدراتهم وتحقيق ذاتهم من خلال برامج التنمية، وخلق نظم تحفيز فعالة، مما يساعد المنظمة على إبقاء واستمرار الكفاءات العاملة لديها.

● تطوير مهارات العاملين.

● القدرة على إدارة التنوع في الموارد البشرية العاملة.

● تبني مفهوم المسؤولية الاجتماعية

● الاتجاه نحو علاقة أكثر إيجابية مع النقابات العمالية.

**تحقيق التحول من التوجه بالعمليات إلى التوجه الاستراتيجي:** إن من أكبر التحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية؛ هو قدرتها على تحقيق التحول من التوجه بالعمليات إلى التوجه الاستراتيجي، فمجالات التركيز يجب أن تشمل تحقيق الجودة، تقديم خدمات متميزة للعملاء، تحسين الإنتاجية، مشاركة العاملين، تنمية فرق العمل، خلق قوة عمل مرنة وأكثر استجابة لمتطلبات السوق.

● تطوير نظام معلومات إدارة الموارد البشرية

**الحفز:**<sup>1</sup> هو محاوله الربط بين الانجاز والمكافأة في محاوله لزيادة الانتاج أكثر من المعدل العادي ودفع مكافئه مقابل ذلك.

وهو يساعد في توجيه سلوك الفرد نحو العمل لتحقيق اهداف المنظمة من خلال تحقيق اهدافه الخاصة، فسلوك الفرد يحدده عاملان وهما:

1. عامل ينبع من داخله يدعى الدافع

2. عامل<sup>2</sup> موجود خارج الفرد متمثلة في العوامل المحيطة بالفرد والمؤثرة في سلوكه وهي الحوافز وتمثل المثيرات للسلوك.

**أهمية التحفيز:** للحوافز أهمية كبيرة نبرزها في النقاط التالية:<sup>3</sup>

1. زيادة نواتج العمل في شكل كميات إنتاج، وجودة إنتاج ومبيعات وأرباح

2. اشباع حاجات العاملين بشتى أنواعها وعلى الأخص ما يعرف بالتقدير والاحترام والشعور بالمكانة.

3. إشعار العاملين بروح العدالة داخل المنظمة.

4. تحسين صورة المنظمة أمام المجتمع.

<sup>1</sup> طاهر محمود الكلالدة، مرجع سابق، ص115

<sup>2</sup> طاهر محمود الكلالدة، مرجع سابق، ص119

<sup>3</sup> محمد أمين بريكي وجمال بلخير، التحفيز وأثره على الرضا الوظيفي، دراسة حاله مؤسسه اطلاس شيمي بمغنيه-تلمسان، مذكره ماستر، قسم علوم الاقتصاد، تخصص اداره الموارد البشرية، جامعه تلمسان، ملحقه مغنيه، الجزائر، 2016، ص 17

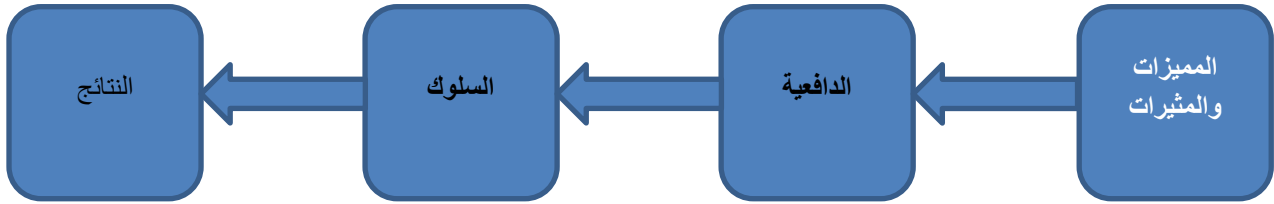
5. تنمية روح التعاون بين العاملين وتنمية روح الفريق و التضامن.

6. جذب العاملين إلى المنظمة ورفع روح الولاء والانتماء.

تسيير الموارد البشرية والجودة الشاملة:

إن فلسفة إدارة الجودة الشاملة تنظر إلى المنظمة ليس فقط كنظام فني وإنما كنظام اجتماعي يحتوي على أفراد، وعليه فإن الجوانب المرتبطة باتجاهات الطموحات والدوافع والسلوكيات والتفاعل بين الجماعات في واقع العمل أيضا موضع اهتمام<sup>1</sup>؛ كما تؤمن بأن العنصر البشري هو الأساس الأقوى والأهم في إنجاح الإدارة، وجودة العمل هي جزء أساسي في مفهوم الجودة الشاملة. وبالتالي فإنه على مديري ومسيري المنظمة الاعتماد على ما يلي:

1. التغيير<sup>2</sup> والتطوير لثقافة المنظمة، قيمها وقيم الأفراد العاملين بها، إذ لا نجاح للجودة ما لم يعترف القادة بوجود أزمة والشعور الجماعي بالحاجة إلى التغيير.
2. تفهم واقتناع كل فرد في المنظمة بنظام الجودة.
3. مشاركة الأفراد في اتخاذ القرارات والمساعدة في تحسين النظام.
4. إحداث تغيير فكري وسلوكي في الأفراد لتحويلهم من منطق التفتيش وكشف الخطأ إلى منطق منع الخطأ.
5. العمل في فرق ذاتية الإدارة والاعتماد على الرقابة الذاتية بدلا عن الرقابة الخارجية فالجودة لا تفرض على الإنسان ولكنها تتبع منه.
6. المواءمة في التوظيف والمسؤولية لكل عضو في الفريق.
7. تحفيز العمال والتدريب والتعليم لتحسين وتنمية المهارات.<sup>3</sup>



شكل رقم 2: العلاقة بين الحوافز والسلوك

المصدر: طاهر محمود لكلا، الاتجاهات الحديثة في اداره الموارد البشرية، دار اليازوري، عمان، الاردن، 2013، ص119

ان نجاح عملية التحفيز يحتاج لعملية ادارية متكاملة من تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة، حيث يهتم جانب التخطيط بتحليل الحاجات وتشخيصها وتحديد الهدف من عملية التحفيز وتنصب عملية التنظيم في اختيار

<sup>1</sup> سمير محمد عبد العزيز، جودة المنتج بين إدارة الجودة الشاملة والإيزو 9000، 10011، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، 1995، ص 144.

<sup>2</sup> حسين عبد الواحد، إدارة الجودة: التقدم والحكمة وفلسفة ديمنج، 1997.

<sup>3</sup> علي السلمي، إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات التأهل للإيزو 9000، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، 1995، ص 28-29.

اساليب التحفيز التي تتناسب مع خصائص التحفيز، وتنصب عملية الرقابة على التحقق من كفاءة وفاعلية عملية التحفيز حيث يتم التأكد من الفاعلية عن طريق تحقق اهداف التحفيز ويتم التأكد من الكفاءة عن طريق المقارنة بين كلفة التحفيز والعوائد المتحققة<sup>1</sup>.

فمن الامور الهامة التي على المنظمة الاهتمام بها هو كفاءة ورضا العمال: يركز هذا العنصر على قدرات العمال في اداء وظائفهم واجراء التحسينات على الإنتاجية والجودة من خلال العمل الجماعي والرضا الوظيفي بما يحقق اهدافهم الشخصية<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> طاهر محمود الكلاله، مرجع سابق، ص128

<sup>2</sup> محمد خثير، مرجع سابق، ص72

## المبحث الثاني: الإطار المفاهيمي للوحة القيادة

### تمهيد:

تعتبر لوحة القيادة واحدة من أهم الأدوات التي يعتمد عليها أصحاب القرار في قيادة المنظمات التي يديرونها نحو تحقيق أهدافها الاستراتيجية، من هذا المنطلق كانت لوحة القيادة محل دراسات عديدة عرفت من خلالها تطورات مهمة حولتها من أداة رقابة ذات نظرة خلفية بسيطة إلى أداة لمساعدة اتخاذ القرار ذات نظرة مستقبلية. برزت في هذا المجال مقاربتان، المقاربة الفرنسية التي تعرف بالتقليدية والمقاربة الأمريكية الحديثة، إلا أن التطورات الاقتصادية التي شهدتها العالم في العقود الثلاثة الأخيرة والتي أفضت إلى بروز النظام الليبرالي كنظام اقتصادي عالمي (خصوصا في الدول المصنعة)، دفعت بالمنظمات إلى تبني المقاربة الأمريكية الحديثة باعتبارها الأكثر ملاءمة للظروف الاقتصادية السائدة.<sup>1</sup>

تعتبر لوحة القيادة واحدة من أهم الأدوات التي يعتمد عليها أصحاب القرار في قيادة المنظمات، وقد عرفت عدة تطورات عبر التاريخ مواكبة للتغيرات التي عرفتتها الأنظمة الاقتصادية والاجتماعية، فتحوّلت من أداة رقابة بسيطة إلى أداة لمساعدة اتخاذ القرار على أعلى مستويات الإدارة وأداة لتنسيق واتصال بين مختلف مستويات المنظمة..

**لوحة القيادة:** هي وسيلة واداة من ادوات مراقبة التسيير وهي عرض ملخص وبيداغوجي لمؤشرات التسيير التي تسمح للمسير من متابعة تحقيق الاهداف لوحده وتقديم التقارير. كما عرفها ميشال غروفيه بانها نظام للمعلومات يسمح بمعرفة دائمة وسريعة للبيانات الضرورية لمراقبة سير المؤسسة على المدى القصير واداء المسؤولين<sup>2</sup>.

وتعرف ايضا على انها اداة تسييرية تهدف الى تزويد المسؤولين بالوضعية الحقيقية للمؤسسة في وقت معين وقياس الانحرافات المتواجدة بالنسبة للوضعية التنبئية بواسطة مجموعة من المؤشرات الهامة والملائمة من اجل اتخاذ الاجراءات التصحيحية التي تتلاءم والمحيط الداخلي والخارجي للمؤسسة<sup>3</sup>. ويعرفها اخرون على انها اداة تسييرية تهدف الى تزويد المسؤولين بالوضعية الحقيقية لمؤسسة في وقت معين وقياس الانحرافات المتواجدة بالنسبة للوضعية التنبئية بواسطة مجموعه من المؤشرات الهامة والملائمة<sup>4</sup>. كما يمكن تعريفها ايضا بانها أداة مرنة تسمح بعرض، بشكل سريع وبسيط وديناميكي، لمجموعة من مؤشرات الأداء المنتقاة من طرف المؤسسة على أساس أهدافها، فهي إذن وسيلة لتجميع المعلومة المهمة التي يحتاجها المسير لاتخاذ القرار المناسب<sup>5</sup>.

<sup>1</sup> أ. بن معزوز كمال، لوحة القيادة: دورها في إدارة المنظمات وطريقة إنشائها، مقال في مجله مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية - دراسات اقتصادية 21، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2021، ص51

<sup>2</sup> بن لخضر محمد العربي، دور لوحة القيادة في تحسين القرارات التسويقية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، أطروحة دكتوراه، جامعه تلمسان، الجزائر، 2015، ص13

<sup>3</sup> بن لخضر محمد العربي، مرجع سابق، ص21

<sup>4</sup> بن لخضر محمد العربي، مرجع سابق، ص188

<sup>5</sup> Claude Alazard et Sabine Sépari ; contrôle de gestion ; Dunod ; Paris ; 5<sup>ème</sup> édition ; 2001, P 2

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.

يمكن تصنيف المؤشرات حسب طبيعتها إلى مؤشرات اقتصادية، مؤشرات تشغيلية ومؤشرات تجارية وفق

الآتي<sup>1</sup>:

1. مؤشرات اقتصادية: ونجد ضمن هذا الصنف عدد من المؤشرات نذكر منها:
  - ✓ مؤشرات النشاط: كرقم الأعمال، المبيعات، التكاليف، مستوى الإنتاج...
  - ✓ مؤشرات تخص تسيير دورة الاستغلال: مستوى المخزون وسرعة دورانه، مستوى الحقوق وسرعة دورانها، تغيرات رأس المال العامل واحتياجات رأس المال العامل و الخزينة...
  - ✓ مؤشرات الأداء المالي: الهوامش المحققة ومعدلاتها، المردودية الاقتصادية والمالية...
2. مؤشرات تشغيلية: من بين هذه المؤشرات يذكر:
  - ✓ مؤشرات التوقيت: مدة دورة الإنتاج، مدة الاستجابة للطلبات، الأجل، التأخيرات...
  - ✓ مؤشرات الموارد البشرية: دوران المستخدمين، الغيابات، برامج التكوين...
3. مؤشرات تجارية: يمكن تصنيف ضمن هذه المؤشرات:
  - ✓ مؤشرات الجودة: العيوب في المنتجات، نسبة شكاوى الزبائن...
  - ✓ مؤشرات تخص الزبائن: عدد الزبائن، أهم الزبائن، وفاء الزبائن، أصناف الزبائن،
  - ✓ مؤشرات السوق: حصة السوق، مستويات الطلب، حجم المنافسة...

خصائصها<sup>2</sup>:

1. الدورية: فقد تكون يومية، اسبوعية، فصلية، شهرية. سداسية، او سنوية ولكن عموما تكون في المدى القصير اي اقل من سنة والاكثر استخداما هي الشهرية.
2. التقدير الكمي: حيث تكون المعلومات والمؤشرات الموجودة فيها ذات طابع كمي وذلك لتسهيل القياس والمقارنة من اجل تحديد الانحرافات بين الاهداف والنتائج.
3. السرعة: في وصولها الى المسؤول المباشر لجعل المعلومات مناسبة لتقييم الاداء والسرعة في اتخاذ الاجراءات التصحيحية واعطاء النظرة الشاملة والسريعة والخاطفة.
4. الانتقاء: اي ان كل مركز مسؤولية له مؤشرات التي يتم انتقاؤها بعناية وبما يتناسب مع طبيعة نشاطه المراد قياسه ومتابعته ومراقبته.
5. موجهة للنشاط: بمعنى ان تكون قائدة وموجهة للنشاط المستقبلي للمسؤول بناء على المعطيات والنتائج المحصلة.

<sup>1</sup> أ. بن معزوز كمال، نفس المرجع، ص56

<sup>2</sup> بن لخضر محمد العربي، مرجع سابق، ص14

6. اداة تلخيصية: تشمل المعلومات الضرورية فقط لقيام كل مسؤول عملي بتشخيص سريع لتقدم العمليات الواقعة تحت اشرافه.

مكانة لوحة القيادة: <sup>1</sup> هي اهمية لوحة القيادة في تسيير المؤسسة ومدى تطبيق التسيير بالأهداف واهميتها لدى المسؤولين العاملين ونظرة العمال لها ودورها في لفت انتباه المسؤولين لأي انحراف غير مقبول وتعتبر لوحة القيادة:

■ جزء من النظام الرقابي في المؤسسة.

■ تزود 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 و بشكل جماعي.

■ هي وسيلة للحوار و الاتصال، وكذلك لإدارة الأزمات في المنظمة.

**عناصرها:** <sup>2</sup>الدورية، المحتوى، التقديم، درجة التناسق و الجودة

1. الدورية: هي مدى التزام الاطراف المعنية بالجدول الزمنية لتحديث المعلومات ومدة تحضيرها واعتمادهم على البرمجيات التي تسهل ذلك وطريقة ارسالها داخليا.

2. المحتوى: ويمثل التنوع في المؤشرات ونوعيتها وكذا وضوح المعلومات المقدمة وقدرتها على معرفة الاداء.

3. التقديم: وهي طريقة تقديم وعرض لوحة القيادة واحترام شكلها العام الذي يظهر الاداء الفعلي والمتوقع ثم الانحراف المسجل بوضوح، ومدى استخدام المنحنيات، الرسومات البيانية، المنبهات المتحركة les clignotants, النسب les ratios, والالوان التي تختلف حسب الاداء مع احترام عدد المؤشرات الموصي بها.

4. درجة التناسق: la cohérence اي دورها في الاتصال بين مختلف الوحدات والاقسام والمصالح ومدى وجود التناسق العمودي والافقي، واشراك المسؤولين الميدانيين في تحضيرها والاتساق والترابط بين مختلف وحدات المؤسسة.

5. الجودة: la qualité او دقة المعلومات الموجودة فيها من خلال توفر نظام معلومات فعال في المؤسسة وحرص الإدارة على مصداقيتها وعدم التضارب فيها وتوفير كل المتطلبات المادية والبشرية والبرمجيات.

**مستعملو لوحة القيادة:** إن لوحة القيادة أداة تسيير مستعملة من طرف كل المسؤولين: مدراء الإدارات، مسؤولو الأقسام، رؤساء المشاريع، رؤساء المصانع، رؤساء الورشات، أمناء المخازن، مدراء البيع...

(smart) اختيار الاهداف حسب معايير (سمارت) <sup>3</sup>

<sup>1</sup> وهبية مقدم، دور لوحة القيادة وبطاقة الأداء المتوازن في قياس وتقييم أداء الموارد البشرية، ص5

<sup>2</sup> بن لخضر محمد العربي، مرجع سابق، ص188

<sup>3</sup> بن لخضر محمد العربي، مرجع سابق، ص37



- **منسجم S:** اي توافق الهدف مع استراتيجية المؤسسة وان لا يحدث تعارض مع الاهداف الاخرى اي يمكن انخراط الافراد مما يعني تحقيق اهداف المؤسسة يؤدي بدوره الى تحقيق اهداف الفرد والتي من اجلها تم الالتحاق بالمؤسسة فيتم انخراط الافراد في المجموعة.
  - **قابل للقياس (Mesurable):** يجب ان يعبر عنه بقيم كميته قابله للقياس.
  - **قابل للتحقيق (Atteignable):** قابل للتحقيق يجب امتلاك لوسائل اللازمة لتحقيقه فمن الافضل ان يتم تحديد الاهداف بعد دراسة تحليليه معمقه فالهدف يجب ان يحفز الافراد وان لا يثبط عزيمتهم كاستحالة تحقيقه لعدم توافق القدرات الفعلية مع الهدف المراد الوصول اليه.
  - **واقعي (Réaliste):** اي ان طريقه تحقيقه واقعية، لا يمكن تحقيق الهدف إذا لم يتم الاستعانة بطرق منهجية واضحة تجسد الأعمال في الميدان.
  - **محدد بالزمن (T):** ان يكون تنفيذه محدد بمجال زمني ينتهي وان يكون واضحا دقيقا.
- وكذلك ان يكون مرتبط بمسؤول ففي حالة غياب المسؤولية عن الهدف فان حظوظ تحقيقه وتجسيده تكون ضعيفة كما هو محدد في خطة العمل المرفقة.
- تصميم لوحة القيادة:** التصميم العام للوحة القيادة يمكن تمثيله من خلال الشكل التالي:

#### جدول رقم 1: لوحة القيادة النموذجية

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

المصدر: ضحاك نجية و بوعويبة سليمة، مداخلة في الملتقى الوطني حول مراقبة التسيير كآلية لحوكمة المؤسسات وتفعيل الإبداع، مخبر البحث حول الإبداع وتغيير المنظمات، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة البلديّة 2، يوم: 2017/04/25

**مراحل إعداد لوحة القيادة:**

تخضع عملية إعداد لوحة القيادة لمنهجية صارمة وذلك لمدى أهمية هذه الأداة في مراقبة التسيير. فقبل كل شيء يجب التحضير الجيد لها وذلك بدراسة التنظيم الداخلي للمؤسسة وتقييم مدى المنفعة المتوخاة من وراء تبني هذه الأداة، وفي حال الموافقة على تبني المشروع، يشرع في المراحل التالية<sup>1</sup>:

- **تحديد الأهداف:** بعد تحديد مسؤولي القطاعات المعنية بوضع لوحة القيادة يتعين تحديد الأهداف والتي تعتبر السبب الرئيسي في وجود لوحة القيادة، والهدف يجب أن يكون ممكنا ومحددا من حيث المدة وأن يكون معقولا، ومن الأفضل أن يكون نتيجة جلسات حوار ومناقشات مع الإدارة كي يكون أكثر قابلية للتحقيق.

<sup>1</sup> محمد بولصنام وبوشو جميلة، لوحة القيادة كأداة من أدوات تحسين مراقبة التسيير في المؤسسة، دراسة حالة مؤسسة بوفال، وحدة المضخات- بالبرواقية، مداخلة ضمن ملتقى وطني حول: مراقبة التسيير كآلية لحوكمة المؤسسات وتفعيل الإبداع، يوم 25 أبريل 2017، جامعة البلديّة 2، ص 9..

- العناصر الأساسية لتحقيق الأهداف: وهذا ما يسمح بتحديد المعايير التي تؤثر على الهدف وقد تسمى بالعوامل الأساسية للتسيير أو التغيرات الاستراتيجية وهي متغيرات نشاط خاصة بكل مركز مسؤولية. يتم في هذه المرحلة تحديد المعلومات الضرورية وجمعها والبحث عن المعلومات غير المتوفرة ودراسة كيفية الحصول عليها.

- اختيار المؤشرات الملائمة: المؤشر معلومة رقمية مختارة، هدفها تقديم حسابات أو تقارير دورية عن معدلات تنفيذ وإنجاز المهام.

بعد تحديد العناصر التي يتم قياسها ينبغي البحث عن المؤشرات التي تسمح بمتابعة هذا القياس، فعلى المسؤول أن يختار من بين المؤشرات المتوفرة ما يراها ملائمة أكثر لتحديد نشاطه، ويتم ذلك وفق المبدأين التاليين:

- تقليص عدد المؤشرات لتجنب التعقيد والتداخل.
- إشراك المسؤولين في عملية اختيار المؤشرات.

- بناء لوحة القيادة واختيار التقييم الملائم لها: بعد تنفيذ المراحل السابقة الذكر يتعين اختيار الشكل الموافق لتقديمها، أي بناء لوحة القيادة بتبني أدوات تسمح بالإظهار السهل والقراءة السريعة العامة لمتابعة النشاط. كاللوحات الإحصائية، المقطعات، الرسومات البيانية، الخ.

#### طرق عرض لوحات القيادة<sup>1</sup> في المؤسسة:

إن من أهم مميزات لوحة القيادة هي لفت انتباه المسؤولين وسهولة قراءة المعلومات المتواجدة بها، لذا يجب احتواء لوحات القيادة على معلومات تلخيصية ومرتبطة، ويمكن للوحة القيادة أن تكون شاشة كمبيوتر، لوحة، لافتة، أو حتى ورقة تعرض فيها البيانات.

بعد عملية التصميم يتم اختيار طرق عرض لوحات القيادة بالشكل الذي تراه المؤسسة مناسباً. وفيما يلي عرض لأهم الطرق المتبعة في تحرير لوحات القيادة.

- الجداول: تحتوي الجداول على أرقام بيانات تزود المسؤولين بمعلومات مفصلة وتسمح لمستعملها بالقيام بعمليات حسابية تكميلية، غير أن قدرة الجداول على إعطاء نظرة شمولية وسريعة حول سير العمليات تبقى ضعيفة.

- الرسومات البيانية: مقارنة بالجداول المرقمة فإن الرسومات البيانية لها عدة مزايا هي:

- تسهيل عملية فهم الظواهر المعقدة، وشرح التغيرات الحاصلة والفروقات.

- تسمح بإلقاء نظرة سريعة حول التطورات الحاصلة والاتجاهات العامة، وهناك عدة أنواع من الرسومات

المستعملة في لوحات القيادة منها:

النسب: هي عبارة على علاقة بين عنصرين ماليين أو كميين، تكون بسيطة وسهلة الاستيعاب، تساعد

في معرفة وضعية المؤسسة في الفترة ما مثل نسبة رقم أعمال، نسبة رضى الزبائن... الخ؛

<sup>1</sup> محمد بولصنام وبوشو جميلة، مرجع سابق، ص10

العلامات الساطعة: هي مؤشرات ذات أهمية خاصة حيث تعبر عن إشارات مرئية تظهر الانحرافات المعبرة وذات دلالة، بعد مقارنة قيم المؤشر بمعيار معين.  
والشكل التالي يوضح مجموعة من إشارات تعتمد عليها لوحة القيادة.



شكل رقم 3: بعض الاشارات المستخدمة في لوحات القيادة

المصدر: محمد بولصنام وبوشو جميلة، مرجع سابق، ص10

القيم والانحرافات: هي وسيلة تعطي نظرة سريعة وواقعية لنشاط المؤسسة كرقم أعمال كل وحدة، كما يمكن استخراج عد كبير من الانحرافات من نظام رقابة الموازنة عن طريق مقارنة النتائج المحققة بالأهداف المسطرة.

## المبحث الثالث: العلاقة بين لوحة القيادة وإدارة الموارد البشرية<sup>1</sup>

لا تكاد تخل أي مؤسسة من استعمال الميزانية الاجتماعية ولوحة القيادة الاجتماعية على مستوى إدارة الموارد البشرية رغبة منها في متابعة أفضل لأداء المستخدمين بغرض الحصول على المعلومة الدقيقة التي سيبنى عليها القرار المتعلق بإدارة المورد البشري، لوحة القيادة تضم مؤشرات تقيس أداء المستخدمين بحيث يتم اختيارها بعناية بما يتوافق مع متابعة درجة تحقيق الأهداف على مستوى قسم الموارد البشرية وعلى مستوى المنظمة ككل. إدارة الموارد البشرية تحتاج بشدة لاستعمال أداة كهذه تقيس من خلالها أداء المستخدمين وتراقب تطورات أدائهم وتعديل الانحرافات غير الملائمة.

### لوحة قيادة إدارة الموارد البشرية (لوحة القيادة الاجتماعية):

**تعريف:**<sup>2</sup> لوحة قيادة الموارد البشرية هي أداة مساعدة على اتخاذ القرار وتعرض مجموعة من المعلومات المنظمة المتعلقة بالأفراد والجماعات في المؤسسة.

#### انواعها:

### 1. لوحات قيادة النتائج للموارد البشرية<sup>3</sup> (Tableaux de bord de résultats RH)

وهي لوحات القيادة التي تسمح بتفسير سلوك وعادات العمال في المؤسسة وهي لوحات القيادة للفعالية للموارد البشرية وتنقسم بدورها لثالث أنواع:

- لوحات القيادة الخاصة بالعمالة
- لوحات القيادة الخاصة بالموقف أو طريقة التصرف
- لوحات قيادة السلوك

### 2. لوحات القيادة الاستراتيجية للموارد (Tableaux de bord stratégiques RH) البشرية

وهي أدوات للتسيير الاستراتيجي للموارد البشرية وتشمل أيضا:

- لوحات القيادة لجذب اليد العاملة أو التوظيف
- لوحات القيادة المتعلقة بالمكافآت
- لوحات القيادة المتعلقة بالتكوين
- لوحات القيادة الاجتماعية

### 3. لوحات قيادة تشغيلية للموارد البشرية Tableaux de bord RH Opérationnelles

وبدورها تشمل لوحات القيادة للتوظيف، لوحات قيادة للأجور والمكافآت، لوحات القيادة للتكوين، ولوحات قيادة للتقييم و الأداء.

<sup>1</sup> وهيبية مقدم، دور لوحة القيادة وبطاقة الأداء المتوازن في قياس وتقييم أداء الموارد البشرية، ص1

<sup>2</sup> وهيبية مقدم، نفس المرجع، ص7

<sup>3</sup> يوغرطة بايموت، دور لوحات القيادة للموارد البشرية في تدعيم المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة (دراسة عينه من المؤسسات

(الجزائرية)، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، خصص اداره اعمال، جامعه المسيلة، الجزائر، 2019، ص22

4. لوحات قيادة الخاصة بالتكاليف والعوائد<sup>1</sup> (Tableau de bord de couts et de revenus RH)

وتشمل مختلف تكاليف تسيير الموارد البشرية وعوائدها وهي لوحة قيادة لمساعدة مسيري الموارد البشرية والإدارة العامة من أجل قيادة أكثر كفاءة للموارد البشرية في المؤسسة.

أهمية لوحة قيادة الموارد البشرية:

يمثل جدول القيادة بالنسبة للمؤسسة ما يمثله عداد السرعة بالنسبة للسيارة، فهو يؤدي ثلاث وظائف أساسية<sup>2</sup>:

- **القياس الداخلي:** الذي يمكن من متابعة المتغيرات الاجتماعية وفقا لمسؤوليات مختلف القادة في المؤسسة، تتعلق هذه القياسات: بعدد العمال، الأجور، التوظيف، زمن العمل، السلوكيات...
- **الرصد:** أي ملاحظة التطورات الاجتماعية الداخلية والخارجية التي يمكن أن تؤدي إلى اضطراب قيادة وتوجيه الموارد البشرية في المؤسسة.
- **التقدير المسبق** لما يمكن أن يحدث داخل أو خارج المؤسسة، فبفضل لوحة القيادة يمكن إعداد سيناريوهات حول تطور عدد العمال المرتقب أو تطور الكفاءات كما يمكنها أيضا دراسة سوق العمل، وسلوك الأجراء ومختلف التطورات التنظيمية.

ومنه فلوحات القيادة للموارد البشرية<sup>3</sup> هي عبارة عن مجموعة من المؤشرات الاجتماعية ومؤشرات العمليات وخلق القيمة المضافة الملائمة، التي يتم عرضها في أشكال بيانية والمنحنيات والمخططات تحت تصرف المسؤولين تسمح لهم باتخاذ القرارات الاجتماعية الملائمة وتساهم بشكل فعال في قيادة أداء وظيفة الموارد البشرية وتنفيذ استراتيجياتها وسياساتها كما تبين أثرها في خلق القيمة المضافة، وهي أيضا " أدوات تسيير واتخاذ القرار من أجل قيادة الأداء الاجتماعي الداخلي بفعالية وفاعلية في إطار تنفيذ سياسات واستراتيجيات وعمليات تسيير الموارد البشرية من أجل تحقيق نجاح مستديم للمؤسسة .

وفيما يلي نموذج للوحة قيادة ادارة الموارد البشرية:

<sup>1</sup> يوغرطة بايموت، نفس المرجع، ص 23

<sup>2</sup> وهيبة مقدم، مرجع سابق، ص 7

<sup>3</sup> يوغرطة بايموت، مرجع سابق، ص 132

جدول رقم 2: نموذج لوحة قيادة الموارد البشرية

التجمع			الشهر			المؤشرات
الانحراف	التقديرات	التحقيقات	الانحراف	التقديرات	التحقيقات	
						<p><u>مؤشرات متعلقة بالوظائف</u></p> <p><u>أولاً: التوظيف</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- عدد العمال</li> <li>- عدد الوظائف الجديدة</li> <li>- عدد التاركين للتوظيفة</li> <li>- عدد أيام العمل</li> </ul> <p><u>ثانياً: الأجور</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- الكتلة الأجرية</li> <li>- تغيرات مؤشر الأجور</li> <li>- الساعات الإضافية/إجمالي الأجور (بالنسبة المئوية)</li> <li>- متوسط الأجر لكل عامل</li> <li>- معدل الترقيّة.</li> </ul> <p><u>ثالثاً: المناخ الاجتماعي</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- التغيب.</li> <li>- معدل المساهمة في الانتخابات</li> <li>- معدل دوران العمل=عدد التاركين خلال مدة/متوسط عدد العمال خلال نفس المدة.</li> </ul> <p><u>رابعاً: التكوين</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- عدد التريصات الداخلية والخارجية.</li> <li>- عدد المساهمين في التريصات.</li> <li>- تكاليف التكوين.</li> <li>- جهد التكوين=تكاليف التكوين/الكتلة الأجرية</li> </ul> <p><u>خامساً: الأمان</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- عدد حوادث العمل</li> <li>- عدد الأيام الضائعة/عدد أيام العمل الكلية</li> </ul> <p><u>سادساً: الانتاجية لكل مستخدم:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- رقم الأعمال/مجموع العمال.</li> <li>- القيمة المضافة/مجموع العمال</li> <li>- عدد الأيام مدفوعة الأجر/عدد أيام العمل</li> </ul> <p><u>مؤشرات متعلقة بالإدارة</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- التكلفة الكلية للإدارة</li> <li>- مؤشرات الفعالية (الانتاجية مقارنة بالأجور، نوعية التكوين)</li> </ul>

المصدر: وهيبة مقدم، دور لوحة القيادة وبطاقة الأداء المتوازن في قياس وتقييم أداء الموارد البشرية، ص 8

## خلاصة الفصل الاول

تعد إدارة الموارد البشرية من بين أهم الإدارات بالمؤسسات، وهي تهتم بمختلف الجوانب المتعلقة بالموارد البشري بدءاً من استقطابه إلى غابة مغادرته المؤسسة، هدفها الرئيسي تعظيم إنتاجية المؤسسة والحفاظ عليها كوحدة قائمة في عالم شديد التعقيد الشيء الثابت الوحيد فيه هو التغيير المستمر.

يمكن اعتبار إدارة الموارد البشرية بالمعنى الواسع تختص بشؤون الاستخدام الأمثل والفعال للموارد البشرية بجميع المستويات التنظيمية للمنظمة حتى تحقق هذه الأخيرة أهدافها، وفي معناها الضيق فهي تهتم بتوفير احتياجات المنظمة من القوى العاملة والمحافظة عليها، وتنمية قدراتها، ورغبتها في العمل بما يحقق الزيادة في الإنتاجية والرضا الوظيفي.

أو هي ذلك الجانب من الإدارة تهتم بالناس كأفراد أو مجموعات وعلاقاتهم داخل التنظيم، وكذلك الطرق التي بها يستطيع الأفراد المساهمة في كفاءة التنظيم. وهذه بعض الوظائف التي تشملها: تحليل العمل، تخطيط القوى العاملة، التدريب والتنمية الإدارية، العلاقات الصناعية، مكافأة وتعويض العاملين، تقديم الخدمات الاجتماعية والصحية، والمعلومات والسجلات الخاصة بالعاملين.

لم يعد هناك شك في أن الموارد البشرية هي إحدى المقومات الأساسية لنجاح منظمات الأعمال، بل يمكن القول إنها المحدد الأول والأساسي لهذا النجاح، حيث أن توفر قوى عاملة ذات كفاءة ومسؤولية تمكنها من أداء الأعمال وتحقيق الأهداف واستخدام إمكانياتها البشرية والمادية المتاحة بأكثر كفاءة ممكنة حيث تقوم بتوفير العاملين المؤهلين وتدريبهم والحفاظ عليهم من خلال ممارسة مجموعة من الوظائف انطلاقاً من الاستقطاب والاختيار والتعيين وصولاً إلى التعويضات والتحفيز.

وقد تطور مفهوم إدارة الموارد البشرية من إدارة العاملين أو المستخدمين أو إدارة الأفراد إلى إدارة الموارد البشرية ثم إلى إدارة رأس المال البشري تماشياً مع تغير النظرة للعمال من اعتبارهم كتكلفة يجب عقلنتها إلى مورد ينبغي تحفيزه والمحافظة عليه وضمان ولائه ووفائه إلى شريك استراتيجي باعتباره أهم أصول المؤسسة.

وظائف إدارة الموارد البشرية المعاصرة يجب ان تشمل خاصة ما يلي:

1. ضمان إمداد المنظمة بالكفاءات المطلوبة لمقابلة المتطلبات.
2. وضع التنبؤات باحتياجات المنظمة من القوى العاملة.
3. وضع الخطط للقوى العاملة والإشراف على التنفيذ.
4. اقتراح السياسات والأنظمة واللوائح المتعلقة بالتوظيف، المكافآت، الأجور، المنافع، صحة وسلامة العاملين، وبرامج التدريب و تقييم أداء العاملين.

تعتبر لوحات القيادة من ادوات مراقبة التسيير الاكثر استخداما في منظمات الاعمال نظرا لسهولة وسرعة اعدادها وقلة تكاليفها تسمح بإعطاء نظرة سريعة عن وضعية المؤسسة الاقتصادية والمالية والمحاسبية والاجتماعية بما ينتج عنه اظهار جميع المؤشرات الحساسة للتشغيل الامثل للمؤسسة وتحديد درجة تحقيق الاهداف المسطرة وتصحيح الانحرافات المسجلة في الوقت المناسب.

# الفصل الثاني

الدراسات السابقة في الموضوع



تمهيد الفصل الثاني:

بعد تطرقنا في الفصل الاول الى تعاريف لوحة القيادة، وإدارة الموارد البشرية بإبعادها الأربعة. سنتطرق في هذا الفصل الى الدراسات السابقة التي تضمنت موضوع الدراسة من ناحية المتغير المستقل والمتغير التابع، حيث تضمن الملخص كلا من الهدف، المنهج المتبع، عينة الدراسة وأهم النتائج المتوصل إليها.

### المبحث الأول: الدراسات السابقة في الموضوع باللغتين ل لوحة القيادة (المتغير المستقل)

▪ 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 سعت من خلالها الباحثة تناول لوحات القيادة للموارد البشرية كنظام قيادة ليس فقط لدى قسم الموارد البشرية بل أيضا لدى المدراء الموظفين 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

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

هدفت هذه الأطروحة لمعرفة مدى استعمال المؤسسة الجزائرية للوحات قيادة 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.

▪ دراسة الطالبة ليلي بوحديد بعنوان دور لوحة القيادة الاجتماعية في تقييم أداء الموارد البشرية وهي

أطروحة دكتوراه، ل.م.د في علوم التسيير، تخصص تسيير المنظمات، جامعة باتنة، 2015

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على الإطار النظري لتقييم أداء الموارد البشرية، والتطرق إلى لوحة القيادة الاجتماعية وإبراز مساهمتها في تقييم أداء الموارد البشرية بمؤسسة الإسمنت بباتنة خلال الفترة (2011-

(2013) واقتراح نموذج مطور يساهم في تفعيل دور لوحة القيادة الاجتماعية في تقييم أداء الموارد البشرية من خلال مؤشرات متباينة تتمثل في كل من مؤشرات: (التوظيف، مرونة العمالة، التدريب، الغياب، الأجور). واستطلاع آراء إطارات شركة الإسمنت بباتنة حول النموذج المطور. وقد توصلت الدراسة إلى جملة من النتائج، متضمنة في متن الدراسة، وتم تقديم مجموعة من التوصيات التي من شأنها تفعيل تقييم أداء الموارد البشرية، وهذه التوصيات يمكن أن تكون مرشداً للمؤسسات الصناعية الجزائرية باتجاه تصويب أوضاعها، حيث أن الآخذ بها أو ببعضها من شأنه أن يحقق الكثير للمؤسسات الصناعية الجزائرية.

■ دراسة الطالبة سمية مصباح بعنوان دور لوحة القيادة في تحسين تسيير الموارد البشرية دراسة حالة مؤسسة سونلغاز توزيع الشرق - قسنطينة، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، تخصص تسيير الموارد البشرية، جامعة منتوري - قسنطينة، 2010

هدفت هذه الدراسة الى توضيح وظيفة الموارد البشرية كإحدى أهم الأنشطة التي تر كز عليها المؤسسة في تحقيق أهدافها سواء قصيرة أو الطويلة المدى، هذا ما جعلها تبحث عن أداة حقيقية لتسيير نشاطاتها تكون بمثابة دليل مرشد موجه لها لتطبيق استراتيجيتها وتحقيق أهدافها الاجتماعية. تتمثل هذه الأداة في لوحة القيادة الاجتماعية. والتي هي عبارة عن نظام معلوماتي قائم بذاته يتكون من مدخلات تتمثل في نظام معلومات الموارد البشرية يعمل على إعداد وحساب المؤشرات الاجتماعية، ومخرجات تتمثل في العرض الحوصلي لهاته المؤشرات التي تحدد الأهداف الكمية والكيفية بالأرقام والأشكال البيانية والتعليق المصاحبة لها، والتي تسمح بتسيير الاستراتيجيات والمخططات الاجتماعية بكيفية تضمن التفاعل بين حقيقة الأوضاع والقدرة على الإدراك السريع لما يجري داخل المؤسسة. أما فيما يخص الدراسة الميدانية والتي كانت على مستوى مؤسسة سونلغاز توزيع الشرق فقد اكدت الدراسة احتياجها للمعلومات وإدارتها للموارد البشرية وعلى انها أداة حقيقية لتسيير الأنشطة كما أثبتت وجود لوحات قيادة اجتماعية تتماشى مع تصور المؤسسة كونها تقوم بلفت انتباه مدير الموارد البشرية إلى جميع الانحرافات المسجلة عن تحقيق الأهداف والقيام بالإجراءات التصحيحية..

■ دراسة الطالبة بن قناب فأطيمة الزهراء بعنوان دور لوحة القيادة في تقييم أداء الموارد البشرية دراسة حاله مؤسسه ميناء مستغانم (EPM) وهي مذكرة تخرج مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي، تخصص إدارة واقتصاد المؤسسة، جامعة مستغانم، 2017

وقد 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 الطالبة 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. وتعرفت الطالبة الى نظام التقييم بالمؤسسة الذي يهدف إلى تقويم العامل في المسار الصحيح ومعالجة

الانحرافات التي تؤثر على المؤسسة بشكل سلبي 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.

## المبحث الثاني: الدراسات السابقة في الموضوع باللغتين لا دارة اعمال الموارد البشرية (المتغير) (التابع)

• دراسة الطالب كمال تيميزار بعنوان دور التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في تحقيق اهداف المنظمة، (دراسة حالة مديرية توزيع الكهرباء والغاز، سونلغاز باتنة) وهي رسالة ماجستير في العلوم السياسية، تخصص تسيير الموارد البشرية، جامعة بسكرة، 2014

تناولت الدراسة موضوع التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية الذي هو أ حد الأنشطة والممارسات الأساسية التي تؤديها إدارة الموارد البشرية في كافة أنواع المؤسسات، فمن خلاله تقدر احتياجات المنظمة المستقبلية من الموارد البشرية بشكل يخدم متطلبات تحقيق أهدافها ، وفي سبيل ذلك يقوم تخطيط الموارد البشرية بوضع استراتيجية مستقبلية تقوم أساسا على دراسة حجم العمل المحدد في استراتيجية المؤسسة، ومقارنته مع قوة وإمكانيات الموارد البشرية المستقبلية فيها لتحديد فيما إذا كانت بحاجة إلى قوة عمل إضافية وما هو نوعها ومهاراتها المطلوبة لإنجاز العمل المطلوب مستقبلا، أم أن لديها فائضا عن حاجتها من الموارد البشرية، أم لا يوجد نقص أو فائض بحيث تكفي الموارد الحالية لإنجاز ما هو مخطط له من حجم العمل في استراتيجيتها العامة.

وتهدف الدراسة إلى الكشف عن مدى مساهمة التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في تحقيق أهداف المنظمة من خلال إجراء دراسة ميدانية في إحدى المؤسسات العمومية وهي سونلغاز وهي مؤسسة اقتصادية والتي من خلالها يتبين واقع التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في المؤسسات الجزائرية بصفة عامة والمؤسسة محل الدراسة الميدانية بصفة خاصة.

حيث توصل الباحث من خلال الدراسة الميدانية إلى أنه بالرغم من التطور النظري في المبادئ التسييرية و الإدارية خاصة ما تعلق بإدارة الموارد البشرية الأمر الذي منحها دورا استراتيجيا في قيادة المؤسسات، وجعلها تتحول من إطارها الإداري إلى دورها الاستراتيجي، لأن الدور التقليدي لوظيفة الموارد البشرية لم يعد يحقق التميز التنافسي للمؤسسة، إلا أن إدارة الموارد البشرية ومختلف وظائفها في المنظمة محل الدراسة مازالت مجرد وظيفة مساعدة منحصرة في الجوانب الإدارية وتنفيذ اللوائح والقوانين، بل مازالت منفصلة عن التخطيط الاستراتيجي للمنظمة بصفة عامة، كما لاحظ الباحث أن الأفراد يشكون من ضعف علاقتهم بالمسيرين و من الروتين بسبب عدم إشراكهم في القرارات وفي تحديد أهداف العمل ، كما ان الأفراد سواء كانوا رؤساء أو مرؤوسين مازالت نظرتهم إلى عملية تخطيط الموارد البشرية نظرة إدارية، ومازالت آلياته المفترض إتباعها مجهولة عند بعض الموظفين، أي بماذا يقوم، وبماذا يفترض أن يقوم وما هي النتائج المنتظرة منه.

▪ دراسة الطالبين موساوي بشرى وسيدى يخلف أمينة بعنوان دور المسؤولية الاجتماعية في ادارة الموارد البشرية، دراسة حالة مديرية توزيع الكهرباء والغاز (سونلغاز) (بعين تموشنت وهي مذكرة ماستر في علوم التسيير، تخصص تسيير المنظمات، جامعة باتنة، 2015

جاءت هذه الدراسة كمحاولة للتعرف على واقع تبني المسؤولية الاجتماعية ، ومن أجل معالجة هذه الإشكالية و ما مدى الدور الذي تلعبه المسؤولية الاجتماعية في إدارة الموارد البشرية والتحكم فيها ميدانيا ،تم اختيار مديرية توزيع الكهرباء الغاز (سونلغاز)عين تموشنت كعينة للدراسة باعتبارها من بين المؤسسات الوطنية التي تحتل الريادة على مستوى التراب الوطني ومن أجل اختبار الفرضيات تم الاستعانة بالمنهج الوصفي والمنهج التحليلي المتمثل في أداة جمع المعلومات وفي تصميم استبيان وتوزيعه على عينة الدراسة على مستوى المديرية ، بهدف التعرف على مدى تطبيق المسؤولية الاجتماعية وإلمام العاملين بهذا المفهوم لما له من أهمية بالغة في تحسين أداء الموارد البشرية وخلصت الدراسة بوجود علاقة ذات دلالة احصائية إيجابية للمسؤولية الاجتماعية على إدارة الموارد البشرية وتوصلت الدراسة في الأخير إلى مجموعة من التوصيات من شأنها أن تساهم في تفعيل الجيد للمسؤولية الاجتماعية في إدارة الموارد البشرية.

▪ دراسة الباحثة أماني سليمان احمد بعنوان أثر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية على الكفاءة الإنتاجية بمنظمات الأعمال، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية،(1)21 vol ، جامعه نجران، المملكة العربية السعودية، 2020

تناولت الدراسة الاهتمام باستراتيجيات إدارة الموارد البشرية كأهم عنصر في منظمات الاعمال وتأثيرها على الكفاءة الإنتاجية. تكمن مشكلة الدراسة في عدم تبني المؤسسات لهذه الاستراتيجيات بالاهتمام المطلوب، مما يؤدي إلى اعاقة فعاليتها وقدرتها الإنتاجية وتحجيم المورد البشري من المساهمة الفاعلة والاضطلاع بدوره الاستراتيجي في تحقيق أهداف المنظمة. وهدفت هذه الدراسة إلى معرفة مدى فعالية وتأثير الاستراتيجية الشاملة في نجاح منظمات العمل، وعلى الدور الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية في تحقيق اهداف الاستراتيجية الشاملة وصولا الى الكفاءة الإنتاجية والجودة وتعزيز الميزة التنافسية وتعظيم الربحية. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي والتحليلي اسلوبا اساسياً . حيث قامت باختيار عينة عشوائية من مجتمع الدراسة بلغ مائة وعشرة (110) من الباحثين العاملين في شركة اميفارما للأدوية المحدودة في الإدارات العليا والوسطى والتنفيذية. واعتمدت الدراسة على الاستبانة كأداة لجمع البيانات والمعلومات البيانية. خرجت الدراسة بعدد من النتائج أهمها وجود علاقة موجبة بين استراتيجيات ادارة الموارد البشرية وتحقيق الكفاءة الإنتاجية بالشركة، وعلاقة موجبة بين استراتيجيات تدريب وتخطيط القوى العاملة وتحقيق الكفاءة الإنتاجية بالشركة. وتوصي الدراسة بضرورة إشراك العاملين في جميع مراحل الاستراتيجية الشاملة للشركة، وضرورة وضع استراتيجية لتخطيط الموارد البشرية بهدف تجويد الأداء وخفض تكلفة الإنتاج حتى يتسنى لها تحقيق الكفاءة الإنتاجية وتعزيز الميزة التنافسية وتعظيم الربحية.

▪ دراسة لمهدي جابر محمد و ابراهيم فهد سليمان، بعنوان دور إدارة الموارد البشرية في تطوير أداء شركات الأعمال عبر متغيري نظام الحوافز والالتزام التنظيمي دراسة وصفية، حجم 6 رقم 1 مجلة بيردانا، المجلة العالمية للأبحاث الاكاديمية، المملكة العربية السعودية، 2019 تناقش

هذه الدراسة الوصفية؛ الدور الذي تقوم به إدارة الموارد البشرية في تعزيز أداء الشركات، في ظل متغيري نظام الحوافز والالتزام التنظيمي. وهي جزء من دراسة موسعة اجراها الباحثان، تمثلت مشكلة الدراسة في الأزمات الاقتصادية التي عصفت وتعصف بدول العالم المتقدمة والنامية، وتذبذب أسعار النفط، تغير أسعار صرف الدولار؛ التي يكوف لها تأثيرات كبيرة على مستوى الأداء الاقتصادي لكافة الشركات المصدرة والمستوردة. هذه التحديات تدفع الشركات والمنظمات كافة، للبحث عن أفضل السبل لتعزيز الاقتصاديات، وتطوير عمل المنظمات في ظل المتغيرات الإقليمية والعالمية الحادة المتلاحقة. هدفت الدراسة؛ مناقشة دور إدارة الموارد البشرية في تطوير أداء اعمال الشركات من خلال نظام الحوافز، والالتزام التنظيمي. اعتمد الباحثان المنهج الوصفي التحليلي. بينت نتائج الدراسة: أن المنظمة الناجحة هي التي تقوم بوضع نظام حوافز فعال قادر على التأثير ايجابياً في أداء العاملين. وأن الحوافز المادية والمعنوية تلعب دورا كبيرا في التأثير على أداء العاملين سواء بشكل إيجابي أو سلبي، ويؤدي عدم توفرها أو عدم توزيعها بشكل عادل إلى التأثير سلبا في أداء العاملين. للالتزام التنظيمي مخرجات مهمة في مقدمتها الأداء الوظيفي، والسلوك الجيد إضافة إلى المبادرة والإبداع، لذلك يعمل على دمج الأفراد في المنظمة، من خلال المكافآت المرتبطة بالأداء والمشاركة في الأرباح، وخلق شعور الوحدة في المصير.

■ دراسة للطالبة فاطمة الزهراء عيساوي بعنوان دور الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة في ظل إدارة التغيير -دراسة حالة مؤسسة PROLIPOS لإنتاج المواد الدسمة وهي رسالة ماجستير في علوم التسيير، تخصص ادارة اعمال، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة العربي بن مهيدي - أم البواقي، الجزائر، 2013

ابرزت هذه الدراسة دور العنصر البشري في ادارة التغيير التنظيمي من خلال الإدارة المختصة بشؤونه. ولقد تمّ التطرق إلى إدارة الموارد البشرية والتي أصبحت في الوقت الحالي جزءا أساسيا في المنظمات تتأثر بالتغيير وتؤثر فيه ويظهر ذلك جليا من خلال تحولها إلى الدور الاستراتيجي؛ حيث أصبح تسيير الموارد البشرية أحد المداخل الاستراتيجية للتعامل مع التغيير. وتتأثر عمليات التغيير التنظيمي بمستوى مهارات الموارد البشرية ومدى استعدادها للتغيير، وفي نفس الوقت تؤثر في تنمية وتطوير هذه الموارد كجزء من عملية التغيير نفسها، ولأن التحدي الرئيسي الذي يواجه المنظمات في خضم التغيير هو كيفية زيادة قدراتها التنافسية، فإن تحقيق ذلك يعزى بدرجة كبيرة إلى دور الموارد البشرية ذات المهارات، وإلى الكفاءات. وقد تمّ إسقاط المفاهيم عن الجانب النظري على الجانب الميداني؛ و وقع الاختيار على مؤسسة لإنتاج الزيوت والمواد الدسمة، وكانت العينة عشوائية باختيار 68 عاملا، وأهم ما تم التوصل إليه؛ هو أن المهارات البشرية تحتاج إلى تنمية ويعد ذلك مطلبا أساسيا في ظل إدارة التغييرات التنظيمية، و مؤسسة بروليوس تهتم بتكوين الأفراد، وبرامج التدريب لتطوير معارفهم من أجل إعدادهم للتكيف مع التطورات في بيئة الأعمال لما تقتضيه إدارة التغييرات التنظيمية، كما تهتم المؤسسة بجودة عناصرها البشرية، وبناء الكفاءات ويعد ذلك أساس تحقيق التميز. ولأن التغيير أساس

نجاح المؤسسات، فالموارد البشرية لها دور فاعل في إنجازهِ وإنجاحه بالعمل على تنمية العناصر البشرية والكفاءات وتوجيه ذلك لخدمة ودعم تحقيق المزايا التنافسية.



▪ دراسة للطالب، محمد المهدي مصطفى طه، بعنوان استراتيجية تنمية الموارد البشرية في القطاع الخاص السوداني، دراسة تطبيقية على شركة البيطار، جامعة العلوم والتكنولوجيا بالخرطوم، كلية الدراسات العليا، السودان، 2005 وهي أطروحة دكتوراه في ادارة الاعمال

اعتبر الباحث ان مشكلة عدم تطبيق استراتيجية تنمية الموارد البشرية و ادارة الافراد تعتبر من المشاكل التي لها أثر سلبي علي تطور و نمو مؤسسات الاعمال في القطاع الخاص بما ينعكس على مجموع القوى العاملة بتلك المؤسسات و بدرجاتها المختلفة ،حيث لاحظ الباحث ان الغالبية العظمى من تلك المؤسسات لم تهتم بمسألة تدريب و تأهيل العمالة و تفنقر الي وجود ادارات التدريب بها، على الرغم مما له من أثر و عائد في ترقية و رفع كفاءة العاملين في المدى الطويل كما أن بعض المؤسسات لم تهتم بمسألة تحفيز العمالة لكلي تجعل من ذلك التحفيز دافعا لترقية ادائها و رفع كفاءتها و تقوية ولائها لتلك المؤسسات.

ومن هنا جاء البحث محاولة لاستعراض تلك المشكلة في محاولة للتنبيه لها من جهة، ولإبراز الوسائل التي يمكن أن تؤدي الي حلها من جهة أخرى.

### المبحث الثالث: التعليق على الدراسات السابقة في الموضوع

أوجه الاختلاف والتشابه بين هذه الدراسة والدراسات السابقة:

من أهم أوجه التشابه بين دراستنا والدراسات السابقة أنها تتناول نفس المتغيرات، لوحات القيادة ومؤشرات الموارد البشرية، تطوراتها واستعمالاتها لتدعيم الأداء الداخلي للمؤسسة من أجل نجاح المؤسسة، إلا أن وجه الاختلاف الأساسي هو أن معظم الدراسات السابقة تكتفي بدراسة متغير واحد ولا تربط بين مفهوم المسؤولية الاجتماعية ومؤشرات الموارد البشرية خصوصاً في أبعاد المجتمع الخارجي والبيئة، أما بعد الاجتماعي الداخلي ففيه الكثير من المؤشرات والدراسات، مع هذا هناك من الباحثين من درس هذا الموضوع بشكل مباشر أو غير مباشر، Imbert, : 2007 وبعض القوانين التي تفرض على المؤسسات نشر بعض المؤشرات الاجتماعية كالميزانية الاجتماعية في فرنسا... ، فميدان الدراسة ما زال فتياً وواعداً لنقل فكر المسؤولية الاجتماعية من خلال أدوات تسيير واقعية كلوحات القيادة ومؤشرات الموارد البشرية.

**أوجه التشابه:** من خلال مطالعتنا وتحليلنا للدراسات السابقة في موضوعي لوحات القيادة وإداره اعمال الموارد البشرية التي أمكن الحصول عليها والاستفادة منها يمكن ان نجمل ذلك فيما يلي:

- استخدام المنهج الوصفي التحليلي في هذه الابحاث والدراسات باعتباره الانسب لهذه الابحاث.
- اهتمام المنظمات الكبرى والعمومية بدور لوحات القيادة أكثر من المنظمات الصغرى والخاصة.
- استخدام نفس الأدوات الإحصائية من مجتمع، عينه، مقابله، ملاحظه، استبيان، واستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) بمختلف طبعاته ونسخه في التحليل.
- الوصول الى علاقة ذات تأثير ايجابي ذات دلالة إحصائية ومستوى معنوية بين لوحة القيادة وإداره الموارد البشرية.
- التأكيد من اهمية دور الموارد البشرية في تحقيق الكفاءة والفاعلية في ادارة المنظمات الاقتصادية وادارة الدور المحوري الذي تمثله لوحات القيادة في تسهيل هذا الدور.

**أوجه الاختلاف:**

1. التركيز في معظم الدراسات السابقة على بعد او بعدين من ادارة الموارد البشرية ولكن في هذه الدراسة حاولنا التركيز على الابعاد من تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة وتدريب وتقييم اداء.
2. الاهتمام بوظيفة الموارد البشرية كوظيفة من وظائف المؤسسة في معظم الدراسات السابقة ولكن في هذه الدراسة حاولنا التركيز على تسيير الموارد البشرية من منظور كلي ومن مقارنة ادارة كل رئيس لمؤوسيه باعتبار ان كل مدير هو مدير للموارد البشرية.

## خلاصة الفصل الثاني

لقد أثبت تحليل القوى المختلفة المؤثرة على كفاءة منظمات الأعمال حقيقة هامة، وهي أن أهم تلك القوى وأعظمها أثرا في تشكيل حركة المنظمة هو العنصر البشري المتمثل في الأفراد والجماعات المتعاملين مع المنظمة المعنية والذين يتخذون من القرارات ما قد يهيئ لها فرصا للانطلاق والنجاح أو يسبب لها مشكلات ونقاط اختناق تنتج عنها خسائر أو احتمالات للفشل والانهيال.

أصبح المورد البشري داخل المنظمات يحظى بأهمية كبيرة خاصة مع المنافسة الشرسة، والتحول نحو عصر المعرفة الذي خلق العديد من الفرص أمام المنظمات لتنمية مواردها البشرية بهدف تطوير أداء هذه الأخيرة بما يحقق إحراز السبق التنافسي، أخذا بالاعتبار المتطلبات الجديدة التي تفرضها التحولات والتغيرات في بيئة المنظمات. وقد فرضت الظروف المتغيرة التي تنشط ضمنها المنظمات تغيرات مستمرة في مهارات مواردها البشرية، وذلك لمواجهة ومواكبة تحديات بيئة الأعمال الجديدة.

لوحدة القيادة من أهم أدوات التسيير المستعملة في المؤسسة لأغراض جد متعددة وهي تنتشر في كل الأقسام وتستعمل لقياس الأداء ولمراقبة التسيير وتساعد في توفير المعلومات اللازمة لاتخاذ القرار على مستوى كل قسم وظيفي. كما ان إدارة الموارد البشرية تحتاج بشدة لاستعمال أداة كهذه تقيس من خلالها أداء المستخدمين وتراقب تطورات أدائهم وتعديل الانحرافات غير الملائمة.

بناء لوحات القيادة لتسيير الموارد البشرية ولإدارة الموارد البشرية والتي نسميها لوحات القيادة للموارد البشرية والتي تأتي من قياس الموارد البشرية ( Metrics HR ) والتي هي مجموع الطرق المستخدمة لقياس تسيير الموارد البشرية وأثاره في بلوغ أهداف المؤسسة واستراتيجياتها هو أمر غاية في الأهمية للمؤسسات في السنوات الأخيرة، وهذا تحت عدة دوافع كزيادة أهمية الرأسمال البشري والأداء الاجتماعي الداخلي في نجاح المؤسسة و استدامتها، و لاستعمال لوحة القيادة بشكل فعال يجب على المؤسسة أن تتبنى نموذج التسيير بالأهداف ( Management par objectifs )، لأنها تعتمد أساسا على تحديد الانحرافات بين ما تم تحقيقه والأهداف المراد الوصول إليها.

تلعب لوحة القيادة دور مهم في عملية التسيير من خلال كل أنواع الاتصال (النازل، الصاعد، الأفقي) وذلك من خلال المعلومات التي تحتويها والأشخاص المعنيين بها، فهي ليست حكرا على الإدارة العليا وإنما يتعامل معها الميدانيين، وذلك لتتسق لوحات القيادة بمختلف الوحدات في المؤسسة.

# الفصل الثالث

الدراسة الميدانية (مديرية التوزيع ادرار)

## تمهيد الفصل الثالث:

في هذا الفصل سنتطرق الى الدراسة الميدانية لمعرفة دور لوحة القيادة في إدارة اعمال الموارد البشرية بمديرية التوزيع بولاية ادرار، وقد وقع اختيارنا على هذه المديرية باعتبارها ان لها دورا في تفعيل ادارة الموارد البشرية وتسهيل المعاملات داخل المديرية من أجل تسريع الخدمة العمومية.

تناول هذا الفصل مبحثين اساسين هما:

- المبحث الاول: الاسقاط المنهجي واجراءات الدراسة
- المبحث الثاني: طبيعة النشاط، أهمية وأهداف المؤسسة المستقبلية، مهامها.

## المبحث الأول: الاسقاط المنهجي واجراءات الدراسة

### المطلب الأول: التعريف بالمؤسسة موضوع الدراسة

#### أولاً: نشأة -تعريف -الصيغة القانونية

سيتم التطرق من خلال هذا المبحث إلى التعريف بالمؤسسة التي اجريت بها الدراسة الميدانية؛ من خلال التعرف على نشاطها وتنظيمها الداخلي، والتعرض إلى مختلف المضامين المتعلقة بتسيير الموارد البشرية في المؤسسة.

تم إنشاء الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز في 22 ماي 2017 بعد إعادة دمج الفروع السابقة في فرع واحد لمجمع سونلغاز الشركة القابضة. هذه الفروع هي: شركات التوزيع للشرق، الغرب، الوسط والجزائر العاصمة على التوالي.

وهي شركة ذات أسهم يبلغ رأسمالها الاجتماعي 64 مليار دينار مملوكة بنسبه 100 لمجمع سونلغاز. تحتوي الشركة اليوم على 53 مديرية جهوية او وحده ولائيه، 48 عقد امتياز توزيع، 386 وكالة، 187 مقاطعة كهرباء و 186 مقاطعة غاز متواجدة على كافة أنحاء التراب الوطني.

#### مهمتها:

1. تحيين وضبط الشبكة بما يتلاءم والتطورات التكنولوجية الحاصلة الحديثة والمعاصرة، مع الاستجابة الدائمة والمعاصرة لاحتياجات الزبون النهائي.
2. الاستجابة للطلب الوطني من الكهرباء والغاز بأقل تكلفة ممكنة وبأحسن شروط الكفاءة التقنية والأمنية والاستمرارية في الخدمة.
3. مرافقة جميع البرامج الحيوية للدولة
4. تامين شبكات توزيع الكهرباء والغاز تقنيا وصد جميع محاولات الإساءة لها من الغير.

#### ثانياً: التطور التاريخي

بدأت الإنارة الكهربائية منذ العشرينيات من القرن العشرون وكانت تتم وفق شبكات صغيرة منعزلة ومستقلة عن بعضها البعض أما الغاز (الميثان) فكان ينتج بواسطة مصانع صغيرة تقوم بتحويل الفحم وبقايا عضوية وفلاحية أخرى وقد شملت التغطية خاصة مساكن الأوربيين والفرنسيين داخل المدن الكبرى (الجزائر، وهران، قسنطينة، عنابة.....).

- في سنة 1947: تم توحيد مهنتي الكهرباء والغاز في شركة واحدة هي شركة كهرباء وغاز الجزائر بموجب المرسوم رقم 4710002 الصادر في 1947/06/05 وقد تم منحها احتكار السوق المحلي لإنتاج ونقل وتوزيع الكهرباء والغاز وتم من خلالها تجميع جميع الشركات والشبكات الصغيرة الموجودة لتصبح تحت وصاية شركة واحدة.

- بين 1962 و1969: أي بعد الاستقلال حافظت الشركة على مهامها وأهدافها وهيكلها التنظيمي إلى غاية 1969.

- في سنة 1969: أنشأت الشركة الوطنية للكهرباء والغاز سونلغاز وتأميم القطاع وجعله حكرا على الشركة الوليدة بموجب القرار رقم 69/59 وفي نفس الوقت حل شركه كهرباء وغاز وتحويل جميع مهامها إلى سونلغاز.
- في سنة 1971: تم إعفاء سونلغاز من مهمة إنتاج الغاز وجعله حصريا مهمة سوناطراك.
- في سنة 1975: تمت إعادة هيكلة سونلغاز بفصل النشاطات الميدانية عن النشاطات القاعدية وتم تنظيم مهنة التوزيع وفق التسلسل:

المديرية المركزية للتوزيع ← مناطق التوزيع ← مراكز التوزيع ← فروع ووكالات التوزيع

- في سنة 1983: إعادة هيكلة سونلغاز بفصل مديريات الأشغال عنها وتحويلهم إلى شركات مستقلة قانونيا وتجاريا وماليا وهذه الشركات هي: كهريف، كهركيب، تركيب، كنگاز وشركة العدادات ا.م.سي.
- بين عامي 1991 و 1995: تحولت سونلغاز لتصبح مؤسسة عمومية ذات الطابع الصناعي والتجاري بموجب القرار التنفيذي رقم 91-975 المؤرخ في 14-12-1991 وقد منح هذا القرار للإدارة حرية أكبر في التسيير وفرض عليها ضرورة الاعتماد على الذات وإيجاد التوازن بين الإيرادات والتكاليف. وفي عام 1995 منحت سونلغاز الاستقلالية المالية.
- في سنة 2002: تحول مهم يحدث في القطاع بصدر القانون 01-02 المؤرخ في 5 فيفري 2002 والذي بموجبه تم فتح القطاع للمنافسة الوطنية والأجنبية والخاصة وبموجبه تم كسر احتكار القطاع من طرف سونلغاز وتحولت إلى الشركة الجزائرية للكهرباء والغاز شركة قابضة ذات أسهم مملوكة بنسبة 100 في المئة للدولة الجزائرية، لكن القانون يسمح للحكومة إمكانية فتح رأسمالها في حدود 49 في المئة. وقد فتح قطاع الإنتاج خاصة للاستثمار الأجنبي والخاص وللشراكة ابتداء من ذلك التاريخ. وقد تمت هيكلة سونلغاز وفق هذا القانون وفق صيغه الهولدينغ (شركة ام تتبع لها مجموعة من الشركات الفرعية البنات)، وتم تفريع الشركة الى شركات أصغر كل منها متخصص في مهنة معينة أو نشاط معين ومن ذلك إنتاج الكهرباء، نقل الكهرباء ونقل الغاز أما مهمتها للتوزيع فلم يتم تفريعها إلا سنة 2006 بإنشاء أربع شركات توزيع موزعة حسب التقسيم الجغرافي للبلد وهي: شركات توزيع الكهرباء والغاز للشرق والوسط والغرب والجزائر (العاصمة وتيبازة وبومرداس) وهي مستقلة عن بعضها البعض قانونيا وماليا وتجاريا.
- في سنة 2017: تم إعادة تجميع مهنة التوزيع في شركة واحدة وذلك بضم فرعي الشرق والغرب وإدماجهم في فرع الوسط كما تم ضم فرع توزيع الكهرباء والغاز الجزائر للشركة الواحدة الجديدة مع احتفاظها بميزة الفرع. وفي اكتوبر 2019 تمت إعادة تسمية شركة التوزيع لتصبح الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز شركة ذات أسهم.

## المطلب الثاني: <sup>1</sup> طبيعة النشاط، أهمية وأهداف المؤسسة المستقبلية، مهامها

### أولاً: طبيعة النشاط، أهميته

تعمل وحدات توزيع الكهرباء والغاز في قطاع توزيع الطاقة وهو قطاع يتميز بأنه قطاع احتكاري أو احتكار القلة بسبب صعوبة الولوج إليه نظرا للمعايير الكثيرة والصارمة المطلوبة منه وهذه الخاصية وان كانت تبدو للوهلة الأولى على أنها ميزة وفرصة إلا أنها في نفس الوقت تمثل عبء يجب على الشركة حسن تسييره وإدارته. فهو قطاع ونشاط حيوي واستراتيجي، بل هو عصب الاقتصاد ودمه وكفاءة أو ضعف أدائه يؤثر مباشرة على القطاعات الاقتصادية والخدماتية الأخرى وعلى السير الحسن لمصالح الدولة والمجتمع فلاقتصاد حسب الاقتصادي الفرنسي شارل غاف ما هو " إلا الطاقة المتحولة والمحولة"، كما ان شركة توزيع الكهرباء والغاز تدير منتج الكهرباء الغير قابل للتخزين والذي يجب استهلاكه لحظيا وأنيا مما يزيد من حساسيته ولهذا فهو يعد جزء من الأمن القومي.

### ثانياً: أهداف المؤسسة المستقبلية و مهامها

تسعى شركة التوزيع دائما إلى تحسين الخدمة المقدمة للزبائن عن طريق تحسين كفاءة أداء وحداتها اللامركزية ووكالاتها المنتشرة عبر كافة التراب الوطني والى أن تصبح من بين أحسن خمس (5) شركات توزيع في محيط البحر الأبيض المتوسط وذلك عن طريق التحسين المستمر والمتواصل من بعض المؤشرات ومنها (التخفيض من الاحتجاجات والشكاوى، التخفيض من وقت إصلاح الاعطاب، تحسين الرصد، التخفيض من وقت تركيب الوصلات .....الخ). ولن يتم ذلك إلا بالالتزام الدائم والمتواصل بمهام الشركة الدائمة و المستمرة والمتمثلة في:

- 1- تقديم الخدمة العمومية وضمان تموين الاقتصاد الوطني بالكهرباء والغاز مع ضمان ديمومة واستمرارية وجوده الخدمة المقدمة وتحسينها المستمر.
- 2- الاستجابة للزيادة المطردة في استهلاك الكهرباء والغاز عن طريق الزيادة في استثمارات الشركة وتنويعها وتحسين فعاليتها.
- 3- الاستجابة للزيادة المطردة في عدد الزبائن.
- 4- حماية منشآت الشركة من الاعتداء من طرف الغير.
- 5- حماية المستهلك والمتعاملين من مخاطر الاستخدام السيئ للكهرباء والغاز عن طريق تكثيف حملات التوعية والإرشاد والتحسيس وعن طريق الالتزام الصارم بالمعايير التقنية الدولية المتعلقة بإنشاء وتشغيل منشآت الطاقة.

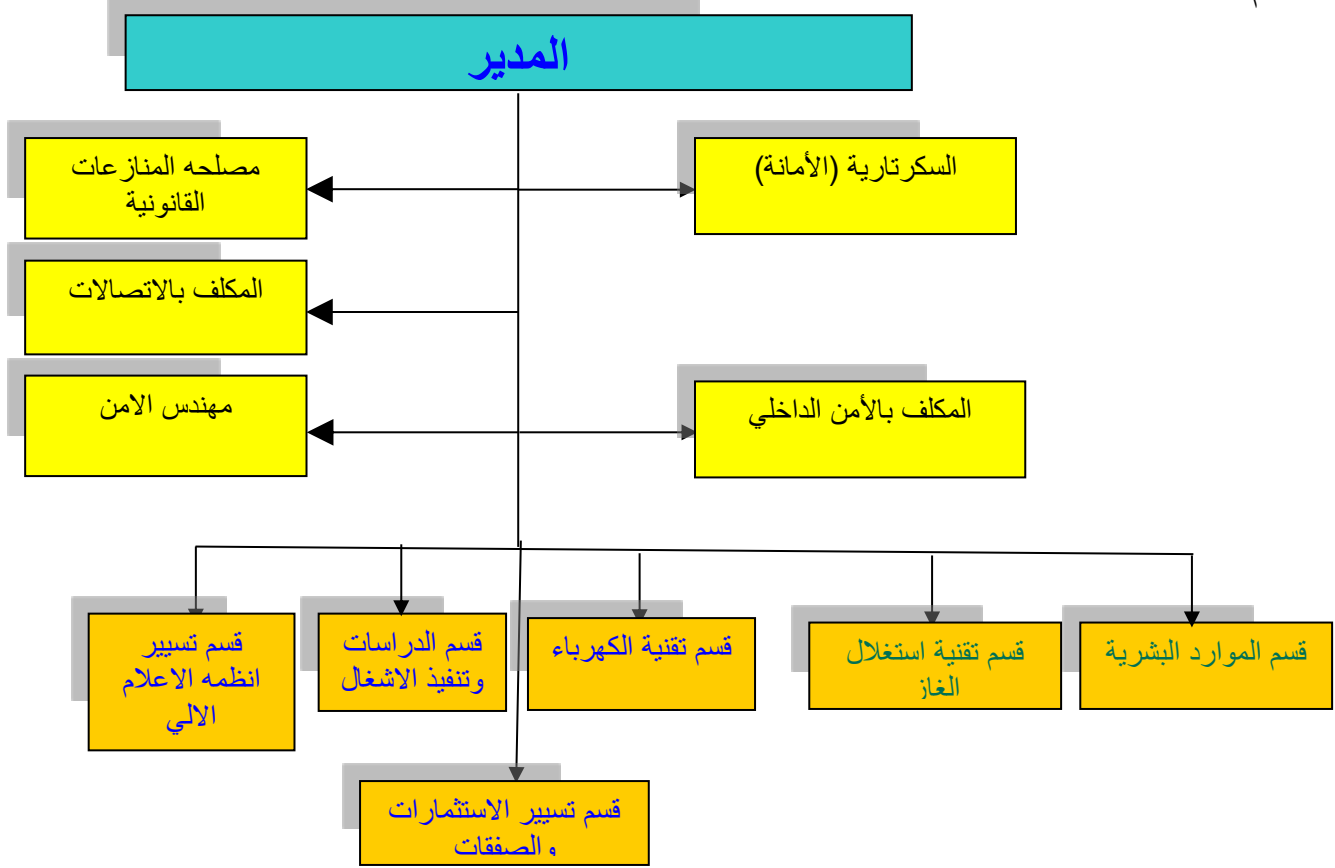
<sup>1</sup> وثائق داخلية لمؤسسة توزيع الكهرباء والغاز، وحدة ادرار



المطلب الثالث:

أولاً: عرض الهيكل التنظيمي للمؤسسة

يمثل الهيكل التنظيمي للمؤسسة؛ الشكل الذي على ضوئه يتم توزيع المهام والمسؤوليات داخل المؤسسة بالطريقة التي تتناسب والأهداف التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها، وذلك تماشياً مع ظروف المؤسسة ونشاطها العام.



شكل رقم 4: الهيكل التنظيمي للوحدة

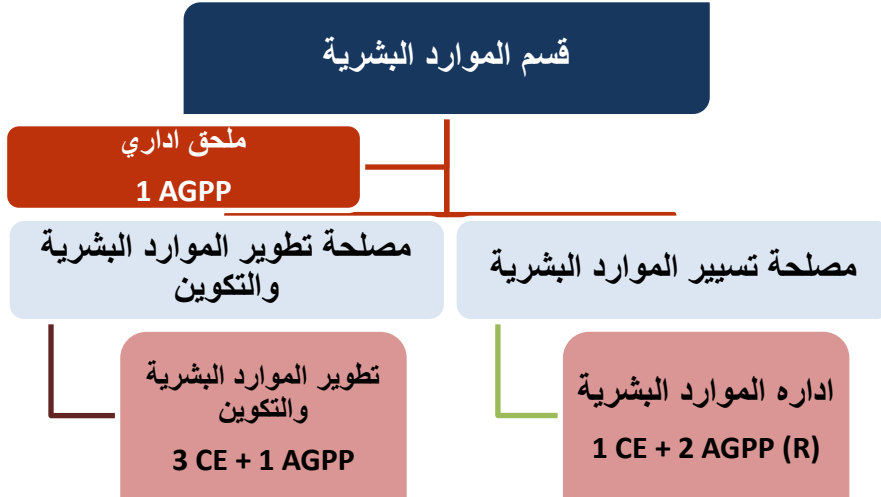
المصدر: وثائق داخلية لمؤسسة توزيع الكهرباء والغاز، وحدة ادرار

ثانياً: شرح الهيكل التنظيمي للمؤسسة

تتكون مديرية امتياز التوزيع مما يلي.

15. مدير التوزيع: وهو المسؤول الأول عن الأداء المالي والتجاري للوحدة واليه يرجع في كل القرارات الهامة المتعلقة وهو ممثل الشركة أمام السلطات الولائية والمحلية.
16. السكرتارية (الأمانة): وهي همزة الوصل ما بين المدير ومختلف أقسام ومصالح المؤسسة الأخرى.
17. قسم العلاقات التجارية: وهو القسم المكلف بتسيير شؤون الزبائن وتوصيلهم بالكهرباء والغاز (زبائن التوتر والضغط المتوسطين والإدارات الحكومية) وتخضع له ست وكالات تجارية هي ادرار 1 و2، تيميمون، رقان، أولف وزاوية كنته.

18. قسم تقنية الكهرباء: وهو القسم المكلف بتسيير التوزيع التقني للكهرباء وهو أيضا مسؤول عن توسيع شبكة الكهرباء وصيانتها وإصلاح اعطابها ويتبع له الفروع الآتية: ادرار، تميمون، رقان وأولف.
19. قسم تقنية الغاز: وهو القسم المكلف بتسيير التوزيع التقني للغاز وهو أيضا مسؤول عن توسيع شبكة الغاز وصيانتها وإصلاح اعطابها ويتبع له الفروع الآتية: ادرار، تميمون وزاوية كنته.
20. قسم الدراسات و تنفيذ الأشغال: مهمته دراسة مختلف الاستثمارات لتوسيع وتطوير شبكتي الكهرباء والغاز ومراقبه أشغال تنفيذها وفق المعايير التقنية الدولية.
21. قسم تسيير الاستثمارات وإدارة الصفقات: وهي مكلفة بدراسة ومتابعه واختيار أفضل العروض المتعلقة بتنفيذ مختلف أشغال الكهرباء والغاز والبنية التحتية وعروض السلع والخدمات الأخرى.
22. قسم المالية والمحاسبة: مهمته التسيير المالي للوحدة والسهر على تسديد ديونها ومتابعة المداخيل والتدفقات النقدية الداخلة والخارجة ومراقبة كل عمليات الجرد الفصلية والسنوية، وتحضير الميزانية السنوية ومراقبة وتحليل الصندوق وجميع التكاليف.
23. قسم الموارد البشرية: يسهر هذا القسم على إعداد الأجور ومعالجة شكاوى العمال وإعداد مخططات التكوين السنوية وتسيير المستخدمين من توظيف وتوجيه وترقية وتحويل. وهي مسؤولة عن إدارة ومراقبة جميع العمليات والمهام المرتبطة بالموارد البشرية، ومثال ذلك:
- أ- التعويضات و الفوائد الأخرى، الاختيار والتوظيف والتكوين، طب العمل والاتصال الداخلي.
- ب- مسك الملفات الضرورية القانونية الموافقة للتنظيم وللإجراءات المعمول بها داخليا.
- ت- المشاركة في إعداد الميزانية و المخططات السنوية للمؤسسة وإدارة مختلف المفاوضات مع الشركاء.



شكل رقم 5: الهيكل التنظيمي لقسم الموارد البشرية لوحدة التوزيع

المصدر: وثائق داخلية لمؤسسة توزيع الكهرباء والغاز، وحدة ادرار

10. قسم تسيير انظمة الإعلام الآلي: يعمل على الإشراف وتسيير جميع انظمة الإعلام الآلي الموجودة كما يسهر على صيانة وإصلاح التجهيزات المراقبة.

11. مصلحة الوسائل العامة: تتكفل بشراء مختلف مستلزمات المؤسسة من وقود وتجهيزات وأدوات مكتبية والتكفل بمصاريف مهام الأعوان من نقل ومبيت وإطعام كما تتكلف بصيانة السيارات بالتعاون مع مختلف الموردين.
12. مصلحة المنازعات القانونية: تقوم بالنظر في النزاعات التي تكون المديرية طرفا فيها وتعمل على الدفاع عن مصالح الوحدة وحمايتها.
13. مهندس الأمن الصناعي: يقوم بمتابعة حوادث العمل المهنية وإعداد التقارير الخاصة بمخططات الوقاية والأمن ولجان الوقاية والأمن كما يعمل على نشر هذه الثقافة داخل المؤسسة وخارجها.
14. المكلفة بالاتصالات: تقوم بعملية متابعة كل أنشطة المؤسسة وبثها إعلاميا عبر مختلف الوسائط المتوفرة تلفزيون، إذاعة، صحف، انترنت... الخ وتعمل على تحسين صورة المؤسسة لدى الغير.
15. المكلف بالأمن الداخلي: يساعد المدير في تنسيق القرارات والإجراءات المناسبة للأمن الداخلي كما يعمل على تطبيق مخططات الأمن الداخلي.

## المبحث الثاني: تحليل البيانات والنمذجة

## أولاً: المنهج المتبع

لقيام بأي دراسة علمية للوصول إلى حقيقة أو البرهنة على حقيقة يجب إتباع منهج واضح يساعد على دراسة المشكلة وتشخيصها من خلال تتبع مجموعة من القواعد والأنظمة العامة التي يتم وضعها من أجل الوصول إلى حقائق حول الظاهرة موضوع البحث، فالمنهج يعني<sup>1</sup> "الطريقة التي يتبعها الباحث في دراسته للمشكلة لاكتشاف الحقيقة"، كما يعني "فن التنظيم الصحيح لسلسلة من الأفكار العديدة إما من أجل الكشف عن الحقيقة حين نكون بها جاهلين، و إما من أجل البرهنة عليها للآخرين حين نكون بها عارفين"، ومن أجل البرهنة على فرضيات البحث وإثباتها ميدانياً اعتمدنا المنهج الوصفي التحليلي المناسب لموضوع البحث، ذلك أن طبيعة البحث هي التي تفرض على الباحث نوع المنهج المتبع ويدرس هذا المنهج الظاهرة كما هي و يصفها وصفاً دقيقاً، ويعبر عنها تعبيراً كمياً و كيفياً، هذا من جهة ومن جهة أخرى فإننا سنقوم بتحليل البيانات والنتائج التي سنحصل عليها اعتماداً على القاعدة النظرية التي تشكل منها البحث بعد الاطلاع على أهم الدراسات والبحوث السابقة ذات الصلة بالموضوع، أما في الجانب التطبيقي فقد اعتمدنا على الوثائق الداخلية المتيسرة للمؤسسة محل الدراسة وعلى الملاحظة والمقابلة والاستبيان.

**الملاحظة:** تعد الملاحظة من أقدم طرق جمع البيانات والمعلومات الخاصة بظاهرة معينة، حيث تعرف الملاحظة العلمية على أنها انتباه مقصود ومنظم ومضبوط للظواهر أو الحوادث أو الأمور بغية اكتشاف أسسها وقوانينها، وفي<sup>2</sup> هذا الصدد استخدمت الملاحظة في هذه الدراسة لما لها من دور مكمل للاستبيان من جمع للبيانات حول عينة الدراسة، فأثناء تجولنا في أقسام ووحدات المؤسسة سجلت العديد من الملاحظات التي أكدت صدق إجابات الأفراد على العديد من الأسئلة.

**المقابلة:** تدخل<sup>3</sup> المقابلة ضمن أدوات البحث العلمي التي تم استخدامها في عملية جمع البيانات والمعلومات في هذه الدراسة، فهي عبارة عن لقاء بين الباحث والمبحوث الواحد أو أكثر من ذلك، في شكل مناقشة حول موضوع معين قصد الحصول على حقائق معينة أو آراء ومواقف محددة، وقد كانت مع رئيس قسم الموارد البشرية وعدد من رؤساء مصالح الموارد البشرية وعدد من المسؤولين الآخرين بالمؤسسة باعتبارهم الأكثر اطلاعاً على جميع التقارير المتعلقة بتسيير الموارد البشرية، حيث جرت هذه المقابلات على شكل عملية طرح أسئلة من طرفنا وتقديم الأجوبة من طرف المبحوثين محل الدراسة، بغرض الحصول على المعلومات الضرورية والتي تخدم الموضوع. كما تم القيام أيضاً بمقابلات أخرى مع بعض العمال من جميع الفئات، مقتصرين على طرح بعض الأسئلة التي استنبطنا منها معلومات كافية حول طريقة سير العمل، وعلاقة العمال ببعضهم البعض، كما قُدمت فكرة مبسطة عن الموضوع الذي نحن بصدد دراسته بغية التعرف على كيفية طرح

<sup>1</sup> هاملي عبد القادر، مرجع سابق، ص 139

<sup>2</sup> وذلك اثناء الدراسة الميدانية التي تمت في وحدة توزيع الكهرباء والغاز ادرار خلال الفترة من 22 مارس الى 10 ماي 2022

<sup>3</sup> فاطمة الزهراء عيساوي، مرجع سابق، ص 291, 292

مشكلة البحث في الميدان، وأثراء أسئلة الاستمارة من جهة أخرى؛ محاولة كسب ثقة العمال وشرح الغرض من هذه المقابلة بصفة عامة.

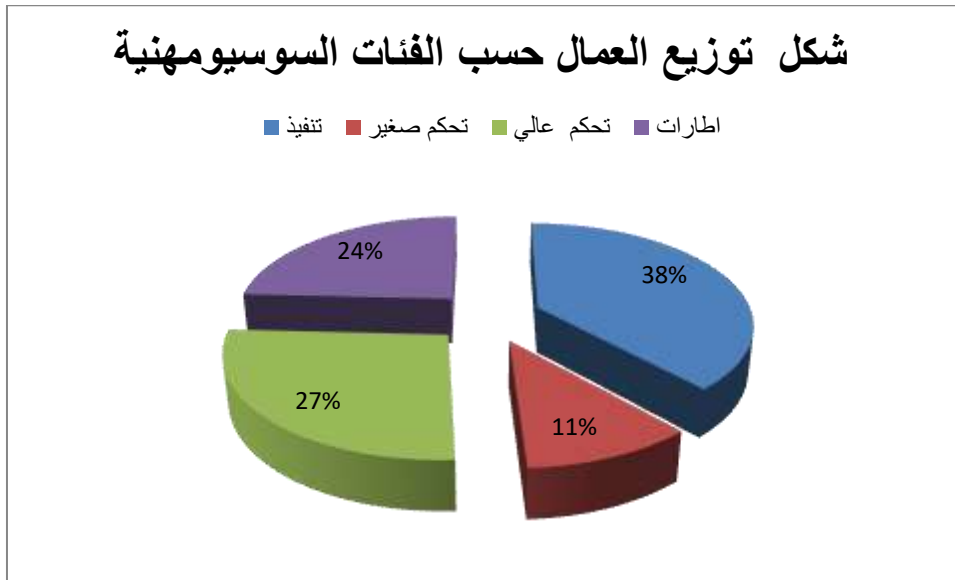
بلغ عدد مجموع عمال وحدة التوزيع ادرار 529 في ديسمبر 2021 موزعين حسب الجدول الموالي:

جدول رقم 3 : توزيع العمال حسب الفئات المهنية

الفئات المهنية	المجموع	ذكور	اناث	المستوى العلمي
تنفيذ	203	201	2	ثا نوى او اقل
تحكم صغير	57	53	4	ثا نوى
تحكم عالي	141	131	10	ثا نوى او جامعي
اطارات	128	106	22	جامعي
العدد الكلي	529	491	38	

المصدر: من اعداد الطالبين بناء على وثائق المؤسسة

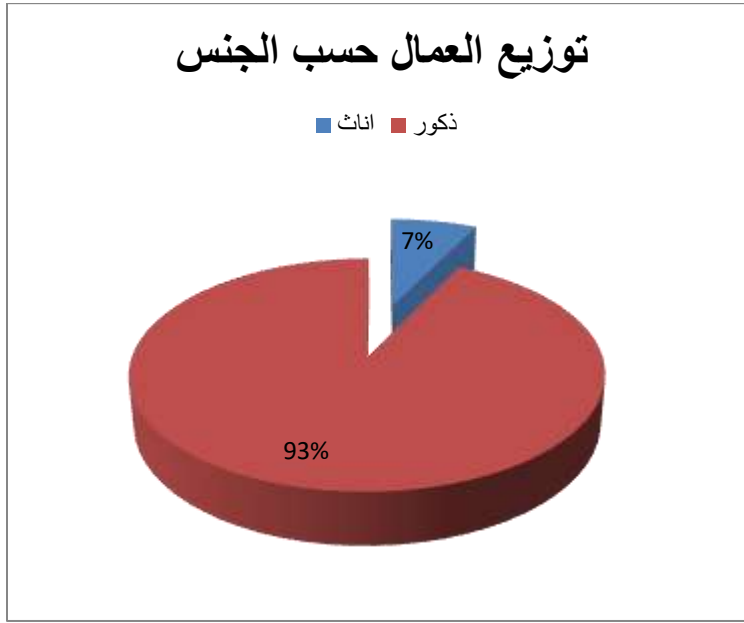
ويمكن تمثيل الموارد البشرية للوحدة في الشكل الموالي:



شكل رقم 6: توزيع العمال حسب الفئات المهنية

المصدر: من اعداد الطالبين بناء على وثائق المؤسسة

كما يمكن تمثيل مجتمع الدراسة حسب الجنس في الشكل الموالي:

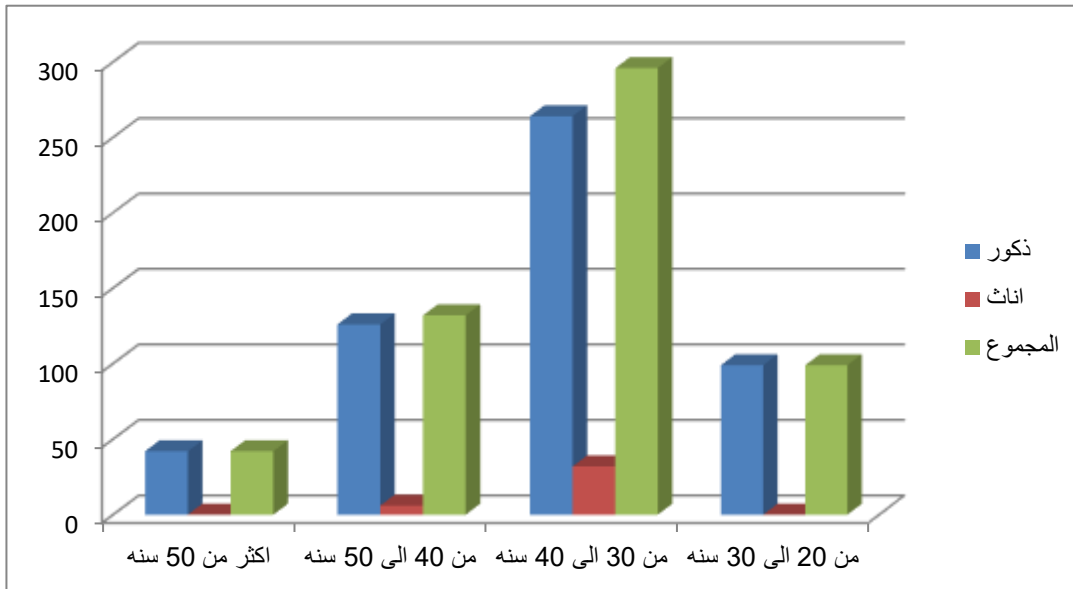


شكل رقم 7: توزيع العمال حسب الجنس

المصدر: من اعداد الطالبين بناء على وثائق المؤسسة.

جدول رقم 4: توزيع العمال حسب السن

الفئات العمرية	ذكور	اناث	المجموع
من 20 الى 30 سنة	99	0	99
من 30 الى 40 سنة	264	32	296
من 40 الى 50 سنة	126	6	132
أكثر من 50 سنة	42	0	42



شكل رقم 8: توزيع العمال حسب الفئات العمرية

المصدر: المصدر: من اعداد الطالبين بناء على وثائق

المؤسسة

ثانيا: ادوات الدراسة:

الاستبيان

إعداد و تنظيم استمارة الاستبيان:

تعرف الاستمارة بأنها: "نموذج يضم مجموعة أسئلة توجه إلى الأفراد من أجل الحصول على معلومات حول موضوع، أو مشكلة، أو موقف، ويتم تنفيذ الاستمارة عن طريق المقابلة الشخصية أو أن ترسل إلى المبحوثين عن طريق البريد.."

ومن أجل التنظيم الجيد للاستبيان، صنفت جملة الأسئلة وفق محاور أساسية والمتمثلة فيما يلي:

البيانات الديموغرافية: تحتوي على البيانات الأولية؛ الفئة العمالية، المستوى الدراسي، الأقدمية، الجنس والسن

المحور الأول: ادارة اعمال الموارد البشرية

المحور الثاني: تطبيقات لوحة القيادة

المحور الثالث: دور لوحة القيادة في ادارة اعمال الموارد البشرية

اختيار العينة المثلى:

يمثل مجتمع الدراسة جميع العاملين المستعملين للوحة القيادة في المؤسسة والذين بلغ عددهم في ديسمبر 2021؛ حوالي 70 عاملا. وقد تم توزيع 60 استبانة كعينة للدراسة، ويمثلون الأصناف الثلاثة من الأفراد (إطارات، منفذين، متحكمين) وتمثل العينة نسبة 11.35% من عمال المؤسسة و85.7% من مجتمع الدراسة، وهي نسبة تمكن من القول إن العينة تعتبر ممثلة للمجتمع المعني بشكل كبتتر.

وتم تأكيد أن العينة تتناسب مع المجتمع وفق المعادلة التالية:

➤ بتطبيق معادلة ستيفن ثامبسون:

$$n = \frac{N \times p(1-p)}{[N-1 \times (d^2 \div z^2)] + p(1-p)}$$

تم حساب عينة الدراسة بالاعتماد على المعادلة التالية:

n: حجم العينة = 59.34 أي حوالي 60 فردا

N: حجم مجتمع الدراسة والذي يبلغ 70

Z: الدرجة المعيارية المقابلة لمعامل الثقة الذي تعمم به النتائج وهو (99%) و بذلك تكون الدرجة المعيارية (1.96).

D: نسبة الخطأ المسموح به وقد اعتبر في حدود (1%).

P: نسبة وجود الظاهرة والخاصية والمحايدة حيث اعتمدت بـ (50%).



جدول رقم 5: عدد الاستمارات المستخدمة

الاستبانة	العدد	النسبة المئوية
حجم المجتمع	70	%100
الاستبيانات الموزعة (العينة)	60	%85.71
الاستبيانات المسترجعة	49	%81.67
الاستبيانات الصالحة للدراسة	45	%75

المصدر: من إعداد الطالبين

وقد اعتمد في الاستبيان مقياس ليكرت الخماسي وفق درجات المقياس موضحة في الجدول

جدول رقم 6: درجات مقياس ليكرت الخماسي

العبارات	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
الدرجة	1	2	3	4	5

المصدر: من اعداد الطالبين اعتمادا على سلم ليكرت.

إضافة إلى الاعتماد على المقابلات كأداة تستخدم في شرح محاورة استفسار مجموعة من العاملين بمختلف المستويات، وذلك من أجل الوقوف على قابلية أداة الدراسة ومدى وضوحها. الأدوات الإحصائية

من اجل تسهيل عملية التحليل الإحصائي وبعد التحصيل النهائي لاستمارات الاستبيان قمنا بتجميع البيانات المحصلة ومعالجتها باستخدام برنامج التحليل الإحصائي (spss \*28).

وبالنسبة لجمع وتبويب المعلومات في هذه الدراسة ارتكزنا على الأدوات الإحصائية التالية:

❖ **التكرارات والنسب المئوية:** لمعرفة الخصائص الشخصية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة، وكذا لتحديد استجابات أفراد العينة اتجاه عبارات محاور الاستبانة.

❖ **معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha):** من أشهر مقاييس ثبات الاستبيان، وهو يعتمد على حساب الارتباط الداخلي بين إجابات الأسئلة.

❖ **الانحراف المعياري (Standard Deviation):** هو الجذر التربيعي للتباين، وهو أيضا من أدوات حساب تشتت البيانات ويقاس الانحراف في إجابات أفراد العينة عن وسطها الحسابي

❖ **المتوسط الحسابي (Mean):** هو القيمة التي لو أعطيت لكل مفردة من مفردات المجموعة لكان مجموع القيم الجديدة مساويا لمجموع القيم الأصلية ويرمز له برمز  $\bar{x}$ .

❖ **معامل ارتباط سبيرمان:** استعمل هذا المعامل لمعرفة مدى ارتباط درجة كل عبارة من عبارات الاستبيان مع الدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه (الاتساق الداخلي لأداة الدراسة).

❖ **معامل الانحدار الخطي بيرسون:** لتحديد العلاقة بين المتغيرين.

❖ **المدى:** لمعرفة الفرق بين أكبر قراءة وأصغر قراءة في مجموعة القراءات، ولتحديد طول خلايا مقياس ليكارت الخماسي المستخدم في الاستبيان تم حساب المدى بين أكبر وأصغر قيمة لدرجات مقياس ليكارت (5-1=4)، ثم تقسيمه على درجات المقياس للحصول على طول الخلية الصحيح أي (0.8=5/4)، وبعدها تضاف هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس والتي هي (1) وذلك من أجل تحديد الحد الأعلى للفئة (1.8=1+0.8)، وبذلك نتحصل على الشكل التالي:

جدول رقم 7: درجات مقياس ليكارت الخماسي

درجة الموافقة	مجال المتوسط والاهمية النسبية	درجة مستوى الاستجابة
. لا أوافق بشدة	. من 1 إلى 1.8	. منخفضة جداً
. لا أوافق	. من 1.81 إلى 2.6	. منخفضة
. غير متأكد	. من 2.61 إلى 3.4	. متوسطة
. أوافق	. من 3.41 إلى 4.2	. مرتفعة
. أوافق بشدة	. من 4.21 إلى 5	. مرتفعة جداً

المصدر: من إعداد الطالبين

ثالثاً: تحليل البيانات والإحصاءات الوصفية للعينة

في هذا المبحث سيتم التطرق إلى وصف المتغيرات والبيانات الشخصية، لعينة الدراسة في مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز وحدة ادرار، وعرض مستويات تواجد أبعاد المتغيرين المستقل والتابع وصولاً إلى اختبار فرضيات الدراسة.

الفرع الأول: وصف الخصائص الشخصية للعينة

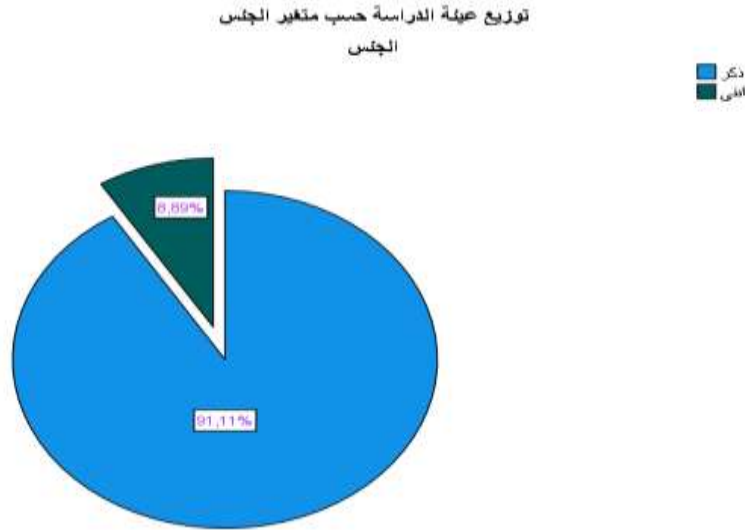
توزيع عينة الدراسة وفق متغير النوع:

جدول رقم 8: توزيع عينة الدراسة وفق متغير النوع

العامل	الفئة	العدد	النسبة المئوية
النوع	ذكر	41	91.11%
	أنثى	4	8.89%
المجموع		45	100%

المصدر: من إعداد الطالبين بناء على مخرجات برنامج SPSS V28

تتكون العينة من 45 فرداً، منهم 41 ذكور و04 إناث كما يظهر الجدول 05 وهو يبين بوضوح ان نسبة الذكور أكبر من نسبة وهذا راجع لطبيعة مهنة توزيع الكهرباء والغاز والتي تتطلب تحمل ظروف مهنية صعبة.



شكل رقم 9: توزيع عينة الدراسة وفق متغير النوع

المصدر: من اعداد الطالبين بناء على مخرجات برنامج SPSS V28

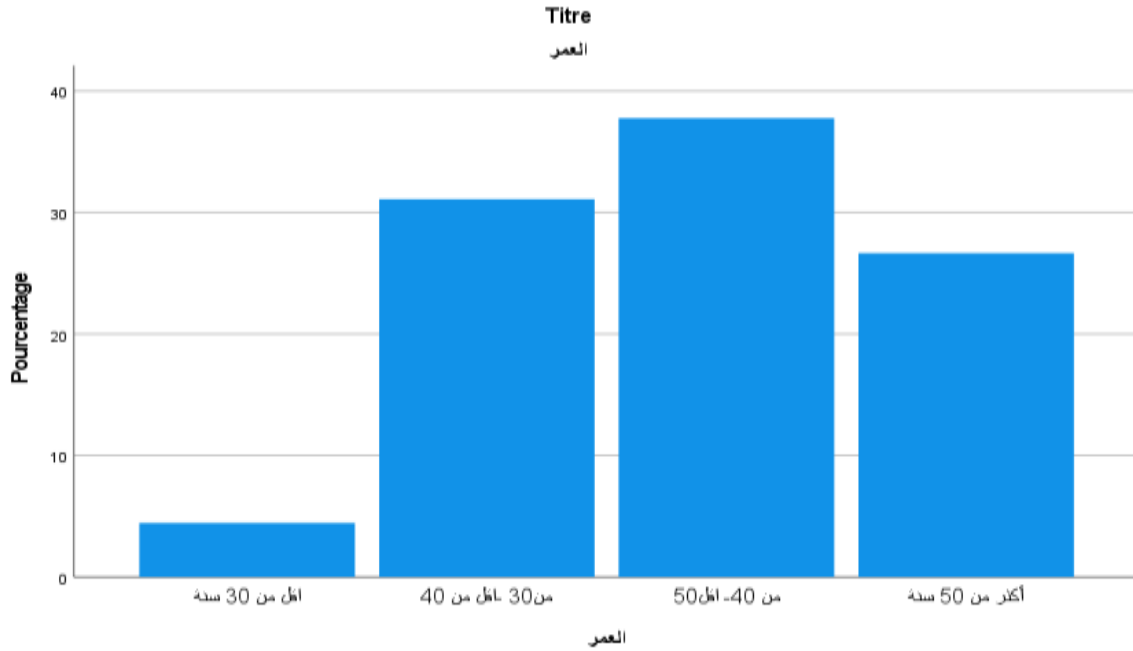
توزيع عينة الدراسة وفق متغير العمر:

جدول رقم 9: توزيع عينة الدراسة وفق متغير العمر

العامل	الفئة	العدد	النسبة المئوية
العمر	اقل من 30 سنة	2	4.4%
	من 30 الى اقل 40 سنة	14	31.1%
	من 40 الى اقل 50 سنة	17	37.8%
	أكثر من 50 سنة	12	26.7%
المجموع		45	100%

المصدر: من اعداد الطالبين بناء على مخرجات برنامج SPSS V28

يوضح الجدول رقم 06 توزيع عينة حسب متغير العمر، ومن خلاله نلاحظ ان هناك توازن نسبي بين الفئات العمرية وهو ما يمثل نقطة قوة للمؤسسة حيث تمتزج الخبرة مع الحيوية والنشاط، باستثناء قلة فئة الاقل من ثلاثين سنة ولعل هذا يرجع الى تأخر سن التوظيف.



شكل رقم 10: توزيع عينة الدراسة وفق متغير العمر

المصدر: من اعداد الطالبين بناء على مخرجات برنامج SPSS V28

توزيع عينة الدراسة وفق متغير المستوى التعليمي:

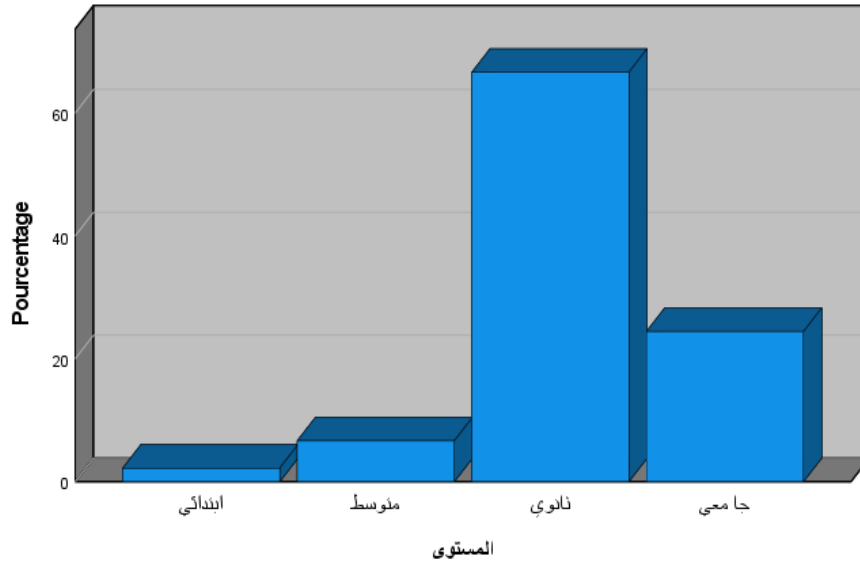
جدول رقم 10: توزيع عينة الدراسة وفق متغير المؤهل العلمي

العامل	الفئة	العدد	النسبة المئوية
المؤهل العلمي	ابتدائي	01	2.2%
	متوسط	03	6.7%
	ثانوي	30	66.7%
	جامعي	11	24.4%
المجموع		45	100%

المصدر: من اعداد الطالبين بناء على مخرجات برنامج SPSS V28

يُظهر الجدول رقم 07 أن المستوى الدراسي للعمال يغلب عليه المستوى الثانوي والجامعي بنسبة تتجاوزان معا 91 % وهذا بسبب سياسة الشركة والتي تشترط المستوى النهائي كشرط للتوظيف منذ سنة 1995 كما ان نسبة التأطير تعد جيدة.

توزيع العينة حسب المستوى الدراسي  
المستوى



شكل رقم 11: توزيع عينة الدراسة وفق متغير المؤهل العلمي

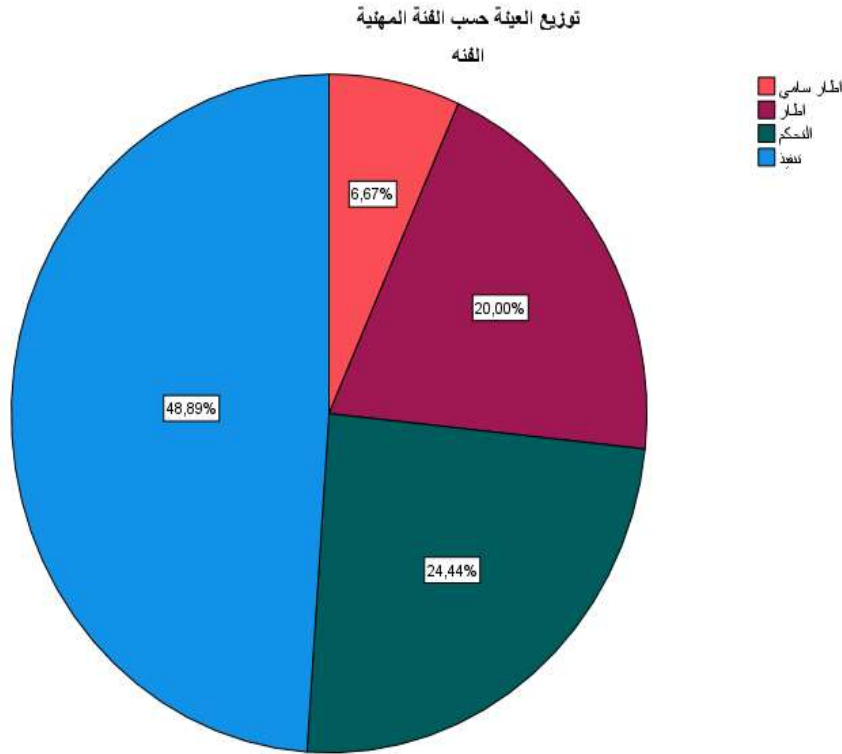
المصدر: من اعداد الطالبين بناء على مخرجات برنامج SPSS V28

توزيع عينة الدراسة وفق متغير الوظيفة:

جدول رقم 11: توزيع عينة الدراسة وفق متغير الوظيفة

العامل	الفئة	العدد	النسبة المئوية
الوظيفة	التنفيذ	22	48.88%
	التحكم	11	24.44%
	إطار	09	20%
	إطار سامي	03	6.67%
المجموع		45	100%

يُظهر الجدول رقم 08 أن فئة العمال المنفذون هي الأعلى وهذا بسبب العلاقة المباشرة لمصالح المؤسسة بالمستهلك اليومية وما ينجم عنها من ضرورة حل مشاكله اليومية الروتينية والمتكررة، ولكن عموماً هناك توازن لتوزيع العمال على الفئات المهنية مما يدعم استقرار الوحدة.



شكل رقم 12: توزيع عينة الدراسة وفق متغير الوظيفة

المصدر: من اعداد الطالبين بناء على مخرجات برنامج SPSS V28

توزيع عينة الدراسة وفق متغير سنوات الخبرة:

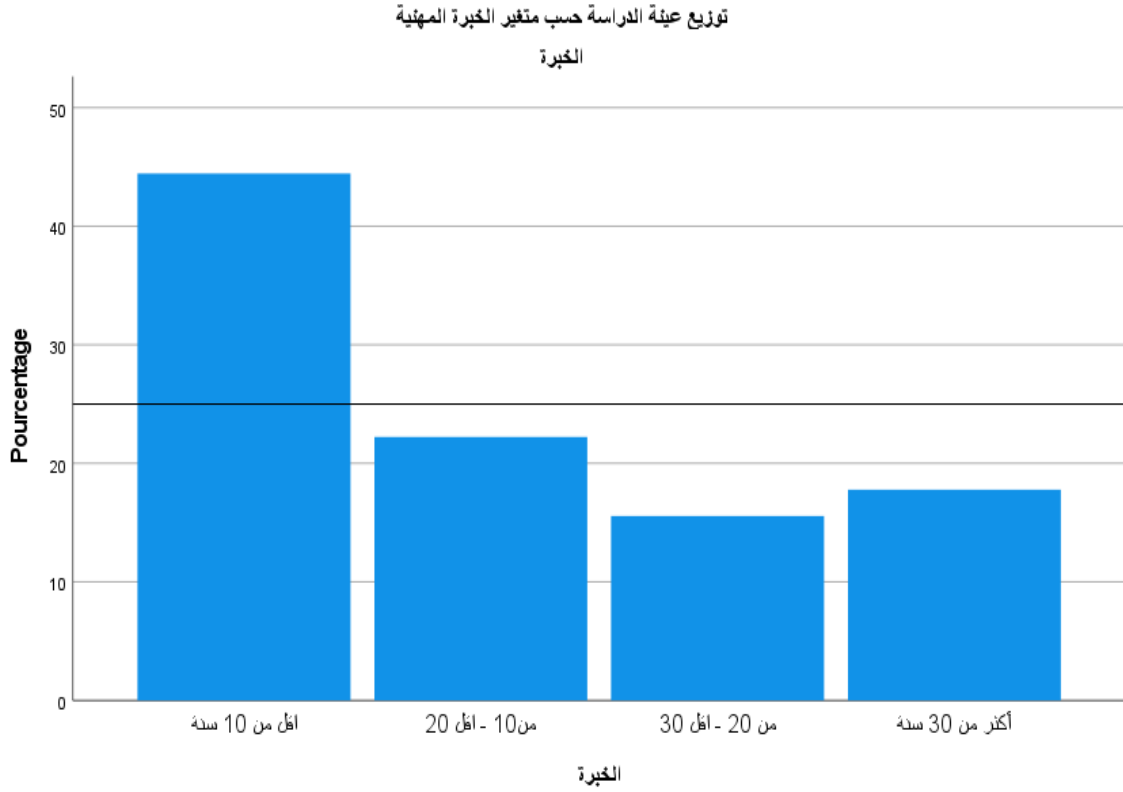
جدول رقم 12: توزيع عينة الدراسة وفق متغير سنوات الخبرة

العامل	الفئة	العدد	النسبة المئوية
سنوات الخبرة	اقل من 10 سنوات	20	44.44%
	من 10 الى اقل 20 سنة	10	22.22%
	من 20 الى اقل من 30 سنة	7	15.55%
	أكثر من 30 سنة	8	17.77%
المجموع		45	100%

المصدر: من اعداد الطالبين بناء على مخرجات برنامج SPSS V28

يُظهر الجدول رقم 09 ارتفاع نسبة العمال ذوي الخبرة الاقل من 10 سنوات وهذا بسبب سياسة التشييب والتجديد المنتهجة في السنوات الاخيرة وبسبب النمو والتوسع الافقي والعمودي ووتطور وزيادة المنشآت الذي تشهده الشركة.

المصدر: من اعداد الطلاب بين بناء على مخرجات برنامج ج SP



شكل رقم 13: توزيع عينة الدراسة وفق متغير الخبرة المهنية

SS V28

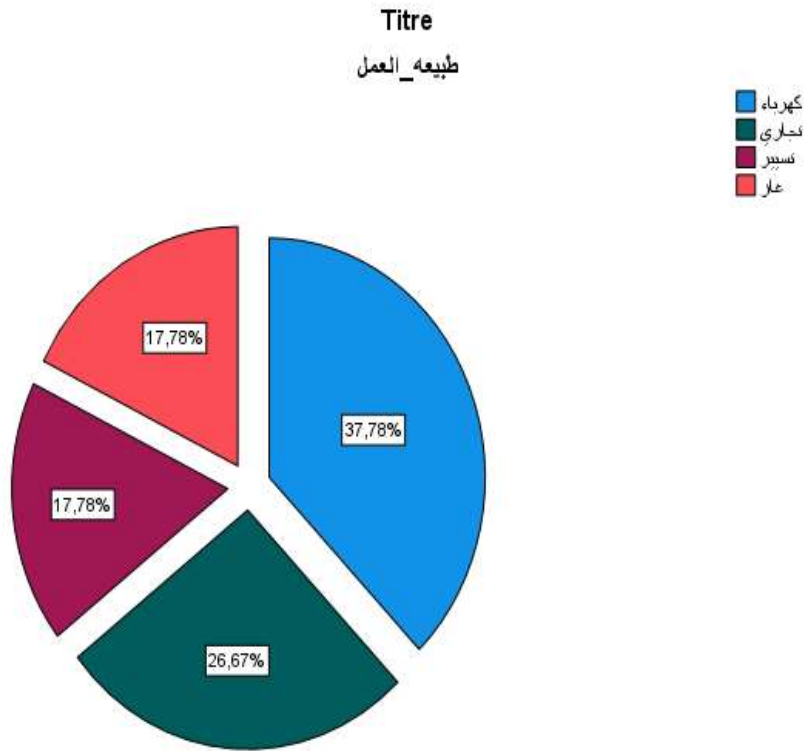
توزيع عينة الدراسة وفق متغير طبيعة العمل:

جدول رقم 13: توزيع عينة الدراسة وفق متغير طبيعة العمل

العامل	الفئة	العدد	النسبة المئوية
سنوات الخبرة	كهربائي	17	37.77%
	غازي	8	17.77%
	تجاري	12	26.66%
	تسيير	8	17.77%
المجموع		45	100%

المصدر: من اعداد الطلاب بين بناء على مخرجات برنامج SPSS V28

يوضح الجدول رقم 10 توزيع عينة الدراسة حسب متغير طبيعة العمال، ومن خلاله نلاحظ ان هناك توازن نسبي بين الفئات العمرية وارتفاع نسبي لفئة الكهربائيين ويعد هذا منطقيا بالنظر لانتشار شبكة الكهرباء على كافة انحاء الولاية حيث تجاوزت نسبة التغطية 99% عام 2021، اما الشبكة الغازية فتعد حديثة نسبيا على مستوى الولاية.



شكل رقم 14: توزيع عينة الدراسة وفق متغير طبيعة العمل

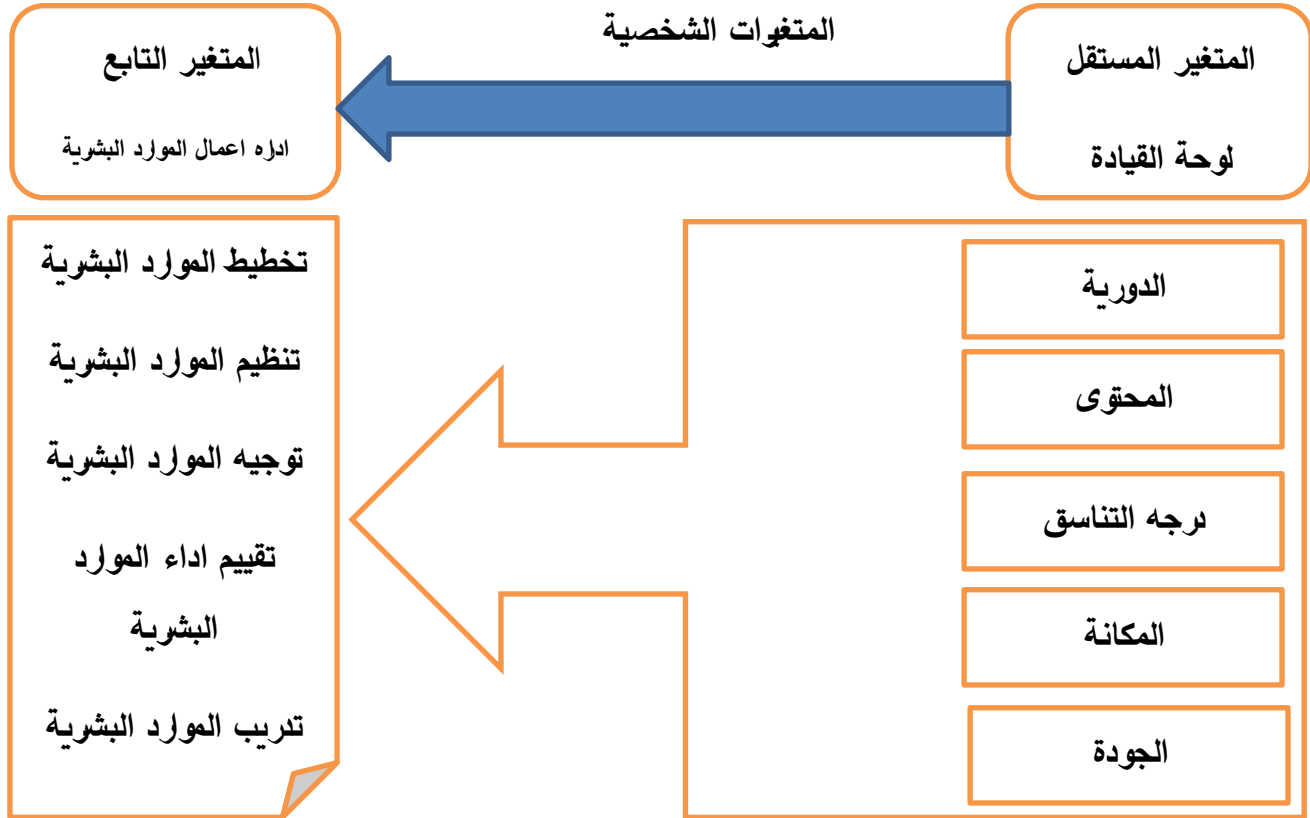
المصدر: من اعداد الطالبين بناء على مخرجات برنامج SPSS V28



رابعاً: متغيرات الدراسة ونموذجها

متغيرات الدراسة:

في دراستنا يوجد متغيرين أساسيين هما لوحة القيادة حيث تعتبر متغير مستقل وادارة اعمال الموارد البشرية فهي متغير تابع



شكل رقم 15: العلاقة بين المتغير التابع والمستقل

المصدر: من اعداد الطالبين بناء على الدراسات السابقة

خامساً: مقياس الدراسة

اختبار صدق وثبات اداة الدراسة

يقصد بصدق اداة الدراسة ان تقيس فقرات الاستبانة ما وضعت لقياسه، أما الثبات فيقصد به انه في حاله اعاده توزيع الاستبانة على عينة اخرى من نفس المجتمع وبنفس حجم العينة الاولى فان النتائج المتحصل عليها ستكون مقاربة للنتائج المتوصل اليها في العينة الاولى.<sup>1</sup>

الصدق الظاهري:

للتأكد من صدق الاستبيان ظاهريا بمجموع فقراته البالغ عددها 63 ومحاوره تم عرضه على مجموعة من الأساتذة المختصين وبأخذ ملاحظاتهم واقتراحاتهم تم تثبيت الوضع النهائي.

<sup>1</sup> هدا جي عبد الجليل والمومن عبد الكريم، مساهمة الإدارة الإلكترونية في تحسين اداء الموارد البشرية، مقال في مجلة الاقتصاد

صدق الاتساق الداخلي:

بعد التأكد من الصدق الظاهري لأداة الدراسة تم تطبيقها على عينة الدراسة لمعرفة درجة ارتباط كل فقرة مع المحور الذي تنتمي اليه ثم حساب معامل سبيرمان باستخدام برنامج 28. spss. ثبات اداة الدراسة: ويتم التحقق من ذلك عن طريق حساب معامل الفا كرو نباخ.

جدول رقم 14 : نتائج اختبار الثبات

المحور	البعد	عدد الفقرات	معامل الفا كرونباخ
المحور الاول: ادارة اعمال الموارد البشرية	تخطيط الموارد البشرية	03	0.675
	تنظيم الموارد البشرية	03	0.541
	توجيه الموارد البشرية	04	0.826
	تدريب الموارد البشرية	04	0.808
	تقييم اداء الموارد البشرية	04	0.671
الثبات الكلي للمحور			
المحور الثاني: تطبيقات لوحة القيادة	مكانة لوحة القيادة	07	0.746
	محتوى لوحة القيادة	41	0.910
	دورية لوحة القيادة	04	0.797
	درجة تناسق لوحة القيادة	06	0.975
	جودة لوحة القيادة	02	0.967
الثبات الكلي للمحور			
المحور الثالث: دور لوحة القيادة في ادارة اعمال الموارد البشرية	دور لوحة القيادة في تخطيط الموارد البشرية	03	0.974
	دور لوحة القيادة في تنظيم الموارد البشرية	02	0.959
	دور لوحة القيادة في توجيه الموارد البشرية	03	0.946
	دور لوحة القيادة في رقابة الموارد البشرية	04	0.973
الثبات الكلي للمحور			
الثبات الكلي للاستبيان			
		63	0.955

المصدر: من اعداد الطالبين بناء على مخرجات برنامج SPSS V28

نلاحظ ان درجة الثبات الكلي للاستبيان جيدة ومقبولة كما ان ثبات المحاور يتجاوز الحد الادنى المقدر ب 0.60، ماعدا بعد تنظيم الموارد البشرية والذي درجة ثباته اقل من 0.60، ولكن الدرجة الكلية لثبات المحور الاول تتجاوز 0.8، وهي درجة جد مقبولة في الابحاث العلمية مما يؤكد صلاحية الاستبيان للتحليل.

الصدق التطبيقي لأداة الدراسة: يتم ذلك بحساب درجة ارتباط (سبيرمان) فقرات العينة مع البعد الذي تنتمي اليه والجدول الموالية توضح وتلخص ذلك.

جدول رقم 15 : درجة ارتباط الفقرات بالبعد الذي تنتمي اليه (محور المتغير التابع)

البعد	رقم الفقرة	درجة الارتباط	البعد	رقم الفقرة	درجة الارتباط	البعد	رقم الفقرة	درجة الارتباط
تخطيط الموارد البشرية	01	**0.910	توجيه الموارد البشرية	04	**0.772	تنظيم الموارد البشرية	07	**0.929
	02	**0.908		05	**0.548		08	**0.941
	03	**0.843		06	**0.738		09	**0.946
	** دال احصائيا عند مستوى معنوية 0.01			10	**0.930			
تقييم اداء الموارد البشرية	11	**0.503	تدريب الموارد البشرية	15	**0.918			
	12	**0.799		16	**0.932			
	13	**0.733		17	**0.958			
	14	**0.759		18	**0.931			

المصدر: من اعداد الطالبين بناء على مخرجات برنامج SPSS V28

جدول رقم 16 : درجة ارتباط الفقرات بالبعد الذي تنتمي اليه (المحور الثالث)

البعد	رقم الفقرة	درجة الارتباط	البعد	رقم الفقرة	درجة الارتباط
دور لوحة القيادة في تخطيط الموارد البشرية	52	**0.969	دور لوحة القيادة في توجيه الموارد البشرية	57	**0.948
	53	**0.979		58	**0.975
	54	**0.963		59	**0.925
دور لوحة القيادة في تنظيم الموارد البشرية	55	**0.981	دور لوحة القيادة في رقابة الموارد البشرية	60	**0.962
	56	**0.973		61	**0.973
** دال احصائيا عند مستوى معنوية 0.01			62	**0.971	
			63	**0.937	

المصدر: من اعداد الطالبين بناء على مخرجات برنامج SPSS V28

جدول رقم 17 : درجة ارتباط الفقرات بالبعد الذي تنتمي اليه (محور المتغير المستقل)

الدرجة	رقم الفقرات	البعد	درجة الارتباط	رقم الفقرات	البعد	درجة الارتباط	رقم الفقرات	البعد
**0.664	33	محتوى لوحة القيادة	**0.668	26	محتوى لوحة القيادة	**0.878	19	مكانة لوحة القيادة
**0.606	34		**0.578	27		**0.916	20	
**0.667	35		**0.547	28		**0.942	21	
**0.770	36		**0.633	29		**0.911	22	
**0.562	37		**0.595	30		**0.914	23	
**0.756	38		**0.739	31		**0.880	24	
**0.588	39		**0.612	32		**0.840	25	
**0.983	50	جودة	**0.927	44	درجة تناسق لوحة القيادة	**0.755	40	دورية لوحة القيادة
**0.978	51	لوحة القيادة	**0.929	45		**0.733	41	
** دال احصائيا عند مستوى معنوية 0.01			**0.951	46		**0.882	42	
			**0.958	47		**0.703	43	
			**0.947	48				
			**0.905	49				

المصدر: من اعداد الطالبين بناء على مخرجات برنامج SPSS V28

ويمكن ان نلاحظ ان جميع معاملات الارتباط موجبة ودالة احصائيا عند مستوى معنوية 0.01 مما يدل على صدق الاتساق الداخلي.

اختبار اعتدالية التوزيع:

وذلك لمعرفة هل البيانات المحصل عليها تتبع التوزيع الطبيعي؟ ام لا ويتم ذلك باستخدام اختبار

كولموغروف\_سميرنوف، ويمكن تلخيص النتائج المتحصل عليها في الجدول الموالي:

جدول رقم 18 : نتائج اختبار اعتدالية التوزيع كولموغروف\_سميرنوف

المحور	البعد	عدد الفقرات	قيمة Z	مستوى المعنوية Sig
المحور الاول: ادارة اعمال البشرية	تخطيط الموارد البشرية	03	0.127	*0660.
	تنظيم الموارد البشرية	03	0.112	0.193*
	توجيه الموارد البشرية	04	0.124	0.082*
	تدريب الموارد البشرية	04	0.115	0.165*
	تقييم اداء الموارد البشرية	04	0.106	0.200*
<b>كولموغروف_سميرنوف للمحور الاول</b>				
المحور الثاني: تطبيقات لوحة القيادة	مكانة لوحة القيادة	07	0.116	0.153*
	محتوى لوحة القيادة	41	0.098	0.200*
	دورية لوحة القيادة	04	0.094	0.200*
	درجة تناسق لوحة القيادة	06	0.112	0.199*
	جودة لوحة القيادة	02	0.129	0.058*
	<b>كولموغروف_سميرنوف للمحور الثاني</b>			
المحور الثالث: دور لوحة القيادة في ادارة اعمال البشرية	دور لوحة القيادة في تخطيط الموارد البشرية	03	0.128	0.061*
	دور لوحة القيادة في تنظيم الموارد البشرية	02	0.126	0.069*
	دور لوحة القيادة في توجيه الموارد البشرية	03	0.128	0.061*
	دور لوحة القيادة في رقابة الموارد البشرية	04	0.130	0.053*
<b>كولموغروف_سميرنوف للمحور الثالث</b>				
دال عند مستوى معنوية 0.05*				
<b>كولموغروف_سميرنوف للاستبيان</b>				
		63	0.128	*0.063

المصدر: من اعداد الطالبين بناء على مخرجات برنامج SPSS V28

تدل النتائج المتحصل عليها على اعتدالية التوزيع وان البيانات تتبع التوزيع الطبيعي (الفرضية الصفرية) عند مستوى معنوية أكبر من 0.05 مما سيسمح بإجراء التحليل وباختبار الفرضيات.

سادسا: التحليل الوصفي لنتائج استجابة عينة الدراسة:

التحليل الوصفي لنتائج المحور الأول للدراسة: والمتمثل في ادارة اعمال الموارد البشرية بأبعادها الخمسة تخطيط، تنظيم، توجيه، تدريب وتقييم اداء، وبالإستعانة بمخرجات برنامج التحليل الاحصائي، والجدول الموالي يلخص نتائج الاحصاءات الوصفية لإجابات العينة على فقرات المحور الاول.

جدول رقم 19 : الاحصاءات الوصفية لردود العينة المحور الاول

الرقم	الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	مستوى الاستجابة
1	تستخدم مؤسستكم التسيير التنبئي للكفاءات	3.89	1.092	1	مرتفع
2	تعمل مؤسستكم على تقدير احتياجاتها الحالية من الموارد البشرية المناسبة	3.67	1.044	2	مرتفع
3	تعمل مؤسستكم على تقدير احتياجاتها المستقبلية من الموارد البشرية المناسبة	3.58	1.153	3	مرتفع
<b>بعد تخطيط الموارد البشرية</b>					
4	توزيع العمال لديكم على الاقسام والمصالح يتم بطريقة عقلانية بحيث يتناسب العدد مع حجم العمل المطلوب	3.36	1.190	2	متوسط
5	يتم تطبيق القانون الداخلي في مؤسستكم بشكل صارم على العمال المخطفين	3.86	1.153	1	مرتفع
6	يتم الترفي في المناصب في مؤسستكم وفق شروط اللوائح والتنظيمات	2.82	1.353	3	متوسط
<b>بعد تنظيم الموارد البشرية</b>					
7	يعتبر التحفيز المادي في مؤسستكم وسيلة مهمة في توجيه الموارد البشرية.	3.56	0.967	2	مرتفع
8	يعتبر التحفيز المعنوي في مؤسستكم وسيلة مهمة في توجيه الموارد البشرية.	3.58	0.965	1	مرتفع
9	تسعى مؤسستكم لتحقيق الرضا الوظيفي للعا ملين لديها.	3.42	1.011	3	مرتفع
10	تكرس مؤسستكم مبدا الدافعية لتوجيه العمال لشغل مناصب المسؤولية.	3.24	1.131	4	متوسط
<b>بعد توجيه الموارد البشرية</b>					
11	يتم تقييم الاداء لديكم بصفة دورية في المؤسسة	3.47	1.1	2	مرتفع
12	الغرض من تقييم الاداء لديكم هو تحديد الاحتياجات التدريبية	3.67	1.206	1	مرتفع
13	يساعد نظام تقييم الأداء لديكم على رفع مستوى أداء العاملين.	3.42	1.340	3	مرتفع
14	الهدف من عملية التقييم لديكم هو تحديد العناصر المستحقة للترقية	3.31	1.345	4	متوسط

مرتفع	3	0.888	3.46	<b>بعد تقييم اداء الموارد البشرية</b>	
-------	---	-------	------	---------------------------------------	--

مرتفع	5	0.857	3.64	تعمل مؤسستكم على وضع برامج تدريبية لعمالها	15
مرتفع	3	0.944	3.8	تزيد البرامج التدريبية في مؤسستكم من معدل الإنتاجية للعمال	16
مرتفع	2	0.9999	3.84	تساعد البرامج التدريبية في مؤسستكم على خفض معدل الدوران الوظيفي	17
مرتفع	1	0.968	3.87	تعمل البرامج التدريبية في مؤسستكم على خفض عدد الحوادث المهنية	18
مرتفع	1	0.882	3.78	بعد تدريب الموارد البشرية	

المصدر: من اعداد الطالبين بناء على مخرجات برنامج SPSS V28

ومن خلال الجدول رقم 16، يمكن ان نستنتج ما يلي:

1. جاءت معظم الردود على فقرات الابعاد تخطيط وتوجيه وتدريب وتقييم اداء الموارد البشرية بالموافقة، بمتوسطات حسابية تتراوح بين 3.41 و3.80، وبانحرافات معيارية تتراوح بين 0.85 و1.35 وبمستوى استجابة مرتفع ما عدا الفقرة رقم (10) من بعد توجيه الموارد البشرية والتي جاءت الردود عليها بدرجة محايدة بمتوسط حسابي 3.24، وانحراف معياري 1.131 وذلك راجع لتحفظ العمال نحو مناصب المسؤولية وما ينتج عنها من تدوير وظيفي.

2. جاءت معظم الردود على فقرات بعد تنظيم الموارد البشرية بدرجة محايدة بمتوسط حسابي 3.355، وانحراف معياري 0.891 واستجابة متوسطة وهذا يرجع لكثرة التغييرات التي مست الهيكل التنظيمي للمؤسسة مما يؤثر على استقرار العمالة.

3. من حيث الاهمية النسبية بالنسبة للمحور فقد جاء بعد تدريب الموارد البشرية في المرتبة الاولى وهو يؤكد ما طرحناه في الجانب النظري وهو ان المؤسسة تخصص نسبة هامة من مواردها المالية لتدريب عمالها (حوالي 10% من كتلة الاجور)، يليه بعد التخطيط فتقييم الاداء والتوجيه واخيرا تنظيم الموارد البشرية.

التحليل الوصفي لنتائج المحور الثاني للدراسة:

والمتمثل في تطبيقات لوحة القيادة بأبعادها الخمسة مكانة لوحة القيادة، محتوى لوحة القيادة، درجة التناسق، الدورية والجودة.

والجدول الموالي يلخص نتائج الاحصاءات الوصفية لإجابات العينة على فقرات المحور الثاني.

جدول رقم 20 : الاحصاءات الوصفية لردود العينة المحور الثاني

رقم	الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة الأهمية	مستوى الاستجابة
19	تمنح الإدارة لديكم لكل مسؤول أهداف يجب عليه تحقيقها في فترة معينة	3.51	0.843	5	مرتفع
20	تعكس لوحة القيادة لديكم حقيقة النشاط وتظهر الأحداث بدون تشويه أو تضليل.	3.58	0.965	3	مرتفع
21	تستعمل لوحة القيادة لديكم للمتابعة الآتية للأداء	3.56	1.013	4	مرتفع

22	تستعمل لوحة القيادة لديكم لمراقبة الاحداث الاقتصادية	3.60	0.915	2	مرتفع
23	يتعامل المسؤولون العمليون لديكم مع لوحة القيادة بارتياح ودون تدمير	3.62	0.936	1	مرتفع
24	تقوم لوحة القيادة في مؤسستكم بلفت انتباه المسؤول لأي انحراف غير مقبول بين ما تم انجازه فعليا (النتائج) وما كان مخطط له (الأهداف) في وقته.	3.56	0.99	4	مرتفع
25	يتم تحليل الانحرافات الهامة في مؤشرات لوحة القيادة لديكم في الاجتماعات الدورية.	3.38	1.193	6	متوسط
<b>بعد مكانة لوحة القيادة</b>					
26	المعلومات في لوحات القيادة لديكم مفهومة وواضحة	3.33	1.365	8	متوسط
27	من خلال لوحات القيادة لديكم يمكن معرفة نشاط المؤسسة بصفة شاملة	3.60	1.031	5	مرتفع
28	تحتوي لوحة القيادة لديكم على عدد كافي من المؤشرات	3.62	1.072	4	مرتفع
29	تحتوي لوحة القيادة لديكم على عدد كافي من المعطيات النوعية	3.64	1.048	3	مرتفع
30	تظهر لوحة القيادة لديكم الأداء الفعلي	3.67	1.108	2	مرتفع
31	تظهر لوحة القيادة لديكم الأداء المتوقع	3.29	1.272	9	متوسط
32	تظهر لوحة القيادة لديكم مجال لتحديد الانحرافات بين الأداء الفعلي والمتوقع المتعلقة بأداء الموارد البشرية	3.62	1.134	4	مرتفع
33	تساهم لوحة القيادة لديكم في تحديد النقائص المتعلقة بأداء الموارد البشرية	3.69	1.019	1	مرتفع
34	تساهم لوحة القيادة لديكم في تصحيح الانحرافات المتعلقة بأداء الموارد البشرية	3.27	1.286	10	متوسط
35	تساهم لوحة القيادة لديكم في تصحيح النقائص المتعلقة بأداء الموارد البشرية	3.38	1.302	7	متوسط
36	تحتوي لوحة القيادة لديكم نتائج لنفس الفترة في سنوات سابقة	3.22	1.363	11	متوسط
37	تحتوي لوحة القيادة لديكم على منبهات متحركة تعبر عن وضعية معينة.	2.51	1.290	12	منخفض
38	تحتوي لوحة القيادة لديكم على منحنيات ورسومات بيانية	3.60	1.250	5	مرتفع
39	عدد مؤشرات لوحة القيادة لديكم محصور ما بين 7 إلى 15 مؤشر	3.53	1.176	6	مرتفع
<b>بعد محتوى لوحة القيادة</b>					
40	يستغرق إعداد وتحضير لوحة القيادة لديكم مدة قصيرة نتيجة توفر المعلومات	3.76	1.026	3	مرتفع
41	يتم تحضير لوحة القيادة لديكم في الأجال المحددة	3.82	0.912	2	مرتفع



42	يتم ارسال لوحة القيادة في وقتها عن طريق البريد الالكتروني الداخلي intranet	3.84	0.852	1	مرتفع
43	يقدم كل مسؤول لد يكم تقريرا دوريا في شكل لوحة قيادة حول النتائج التي تم تحقيقها الى المستوى التنظيمي الأعلى منه.	3.66	1.055	4	مرتفع
<b>بعد دورية لوحة القيادة</b>					
44	يتم استعمال لوحة القيادة لديكم للاتصال	3.71	0.968	2	مرتفع
45	يتم استعمال لوحة القيادة لديكم لتحفيز المستخدمين لبلوغ أهدافهم	3.71	0.991	2	مرتفع
46	كل مسؤول في مؤسستكم له لوحة قيادة شخصية وخاصة به.	3.73	1.009	1	مرتفع
47	يوجد تناسق بين لوحات القيادة لديكم وتوزيع المسؤوليات حسب الهيكل التنظيمي.	3.69	1.083	3	مرتفع
48	يتم إشراك المسؤولين الميدانيين في مؤسستكم في تحضير لوحات القيادة.	3.56	1.139	4	مرتفع
49	تنظر الادارة في مؤسستكم الى لوحة القيادة من خلال المعلومات التي تقدمها كمورد هام من موارد المؤسسة.	3.42	1.118	5	مرتفع
<b>بعد درجة تناسق لوحة القيادة</b>					
50	تحرص الادارة في مؤسستكم على مصداقية المعلومات المقدمة في لوحة القيادة لمتخذي القرار	3.33	1.297	2	متوسط
51	المعلومات في لوحة القيادة لديكم تجدها ذات مردودية مقارنة بتكاليف تحضيرها	3.56	1.341	1	مرتفع
<b>بعد جودة لوحة القيادة</b>					
		3.44	1.297	5	مرتفع

المصدر: من اعداد الطالبين بناء على مخرجات برنامج SPSS V28

ويمكن ان نستنتج من تحليل الجدول رقم 17 ما يلي:

1. جاءت معظم الردود على فقرات الابعاد الخمسة للمحور بالموافقة، بمتوسطات حسابية تتراوح بين 3.41 و3.85، وانحرافات معيارية تتراوح بين 0.75 و1.4 وبمستوى استجابة مرتفع وهذا يدل على الاستخدام الواسع للوحات القيادة على مختلف المستويات الوظيفية، افقيا وعموديا بالمؤسسة محل الدراسة. ماعدا الفقرة رقم (25) من بعد مكانة لوحة القيادة والتي جاءت الردود عليها بدرجة محايدة بمتوسط حسابي 3.38، وانحراف معياري 1.193 وهذا راجع لاختلاف درجة قرب المبحوثين من متخذ القرار.
2. جاءت الردود على فقرات 26، 31، 34، 35، 36 من بعد محتوى لوحة القيادة بدرجة محايدة ومستوى استجابة متوسط وبمتوسط حسابي اقل من 3.4 وانحراف معياري بين 1.25 و1.4 وهذا راجع لعدم اهتمام متخذ القرار بلوحات القيادة للموارد البشرية بنفس القدر المعطى للوحات القيادة المالية والتشغيلية.

3. جاءت الردود على الفقرة (37) من بعد محتوى لوحة القيادة بدرجة غير موافق بمتوسط حسابي 2.51 وانحراف معياري 1.29 و بدرجة استجابة منخفضة وهذا ناتج عن قلة خبرة المستعملين وعدم تكوينهم على كيفية انشاء وتصميم لوحات القيادة.

4. من حيث الاهمية النسبية بالنسبة للمحور فقد جاء بعد دورية لوحة القيادة في المرتبة الاولى وهذا دليل اهتمام المسؤولين بمتابعتها بانتظام. ثم بعد درجة تناسقها وجاء في المرتبة الثالثة بعد مكانة لوحة القيادة ثم بعد محتوى لوحة القيادة واخيرا بعد جودة لوحة القيادة وهذا يدل على بساطة لوحات القيادة المستعملة في المؤسسة محل الدراسة واعتمادها أكثر على الجداول دون الرسوم والمنحنيات البيانية والمنبهات الاخرى.

التحليل الوصفي لنتائج المحور الثالث للدراسة: والمتمثل في دور لوحة القيادة في ادارة اعمال الموارد البشرية بأبعادها الاربعة تخطيط، تنظيم، توجيه، ورقابة.

والجدول الموالي يلخص نتائج الاحصاءات الوصفية لإجابات العينة على فقرات المحور الثالث.

**جدول رقم 21 : الاحصاءات الوصفية لردود العينة المحور الثالث**

الرقم	الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	مستوى الاستجابة
52	تنبه لوحة القيادة لديكم الى الفروقات الموجودة بين المتوفر والموجود من الموارد البشرية	3.53	1.217	1	مرتفع
53	تظهر لوحة القيادة لديكم العجز الموجود في الاحتياجات التدريبية	3.42	1.340	3	مرتفع
54	تساعد لوحة القيادة لديكم على التخطيط السليم لاستقطاب واختيار الموارد البشرية	3.47	1.325	2	مرتفع
	<b>بعد دور لوحة القيادة في تخطيط الموارد البشرية</b>	<b>3.47</b>	<b>1.262</b>	<b>4</b>	<b>مرتفع</b>
55	تظهر لوحة القيادة لديكم مدى التوافق بين الهيكل التنظيمي وتوزيع العمال على المصالح والاقسام	3.42	1.234	2	مرتفع
56	تساعد لوحة القيادة لديكم في تحديد مستوى الالتزام والانضباط الداخلي	3.69	1.258	1	مرتفع
	<b>بعد دور لوحة القيادة في تنظيم الموارد البشرية</b>	<b>3.55</b>	<b>1.221</b>	<b>2</b>	<b>مرتفع</b>
57	تساهم لوحة القيادة لديكم في تحديد مستوى الرضا الوظيفي لدى العمالة	3.38	1.267	3	متوسط
58	تساهم لوحة القيادة لديكم في تحديد مستوى التحفيز المادي الواجب تخصيصه للموارد البشرية	3.62	1.173	2	مرتفع

مرتفع	1	1.228	3.64	59	تساهم لوحة القيادة لديكم في تحديد مستوى التحفيز المعنوي الواجب تخصيصه للموارد البشرية
مرتفع	3	1.161	3.54		البشرية دور لوحة القيادة في توجيه الموارد
مرتفع	4	1.198	3.47	60	تساهم لوحة القيادة لديكم في تحديد الانحرافات المتعلقة بأداء الموارد البشرية
مرتفع	3	1.254	3.51	61	تساهم لوحة القيادة لديكم في تحديد النقائص المتعلقة بأداء الموارد البشرية
مرتفع	2	1.300	3.64	62	تساهم لوحة القيادة لديكم في تصحيح الانحرافات المتعلقة بأداء الموارد البشرية
مرتفع	1	1.382	3.67	63	تساهم لوحة القيادة لديكم في تصحيح النقائص المتعلقة بأداء الموارد البشرية
مرتفع	1	1.237	3.57		بعد دور لوحة القيادة في رقابة الموارد البشرية

المصدر: من اعداد الطالبين بناء على مخرجات برنامج SPSS V28

ويمكن ان نستنتج من تحليل الجدول رقم 18 ما يلي:

1. جاءت الردود على فقرات الابعاد الاربعة للمحور بالموافقة، بمتوسطات حسابية تتراوح بين 3.41 و3.70، وبانحرافات معيارية تتراوح بين 1.1 و1.4 وبمستوى استجابة مرتفع وهذا يدل على وجود أثر للوحة القيادة على ادارة اعمال الموارد البشرية بالمؤسسة محل الدراسة، ماعدا الفقرة رقم (57) من بعد دور لوحة القيادة في توجيه الموارد البشرية والتي جاءت الردود عليها بدرجة محايدة بمتوسط حسابي 3.38، وانحراف معياري 1.267 وبمستوى استجابة متوسط.

سابعا: اختبار فرضيات الدراسة واستخلاص النتائج:

ويتم ذلك من خلال حساب معامل الارتباط بيرسون لكل بعد من ابعاد المتغير المستقل (لوحة القيادة) مع المتغير التابع (ادارة اعمال الموارد البشرية)، والجدول الموالي يلخص اهم النتائج المتوصل اليها.  
جدول رقم 22 : معاملات الارتباط بيرسون لمحاور الدراسة وابعاد كل محور

البيان	عدد الفقرات	معامل الارتباط	مستوى المعنوية Sig
بعد تخطيط الموارد البشرية	03	0.572**	0.00
بعد تنظيم الموارد البشرية	03	0.614**	0.00
بعد توجيه الموارد البشرية	04	0.634**	0.01
بعد تقييم اداء الموارد البشرية	04	0.905**	0.01
بعد تدريب الموارد البشرية	04	0.769**	0.01
المحور الاول (المتغير التابع) ادارة اعمال الموارد البشرية	18	0.672**	0.00
بعد مكانة لوحة القيادة	07	0.517**	0.00
بعد محتوى لوحة القيادة	14	0.846**	0.00
بعد دورية لوحة القيادة	04	0.787**	0.01
بعد درجة تناسق لوحة القيادة	06	0.567**	0.01
بعد جودة لوحة القيادة	02	0.657**	0.01
المحور الثاني (المتغير المستقل) لوحة القيادة	33	0.672**	0.00

المصدر: من اعداد الطالبين بناء على مخرجات برنامج SPSS V28

اختبار الفرضية الرئيسية

نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الأولى: تنص الفرضية الأولى على أنه:  $H_0$  لا توجد علاقة بين لوحة القيادة وادارة اعمال الموارد البشرية في مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز وحدة ادرار ذات دلالة إحصائية عند مستوى 5%.

من خلال الجدول رقم 19 الذي يظهر معامل ارتباط بيرسون الخاص بمتغيرات الدراسة حيث نجد أن معامل الارتباط بين المتغير المستقل لوحة القيادة. والمتغير التابع ادارة اعمال الموارد البشرية قد بلغ  $0.672$  بصفة طردية موجبة كما أن قيمة مستوى المعنوية Sig أقل من  $(0.05)$ . على هذا الأساس إذن نرفض الفرضية الصفرية  $H_0$  ونقبل الفرضية البديلة  $H_1$  التي تفترض أنه توجد علاقة بين لوحة القيادة وادارة اعمال الموارد البشرية في مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز وحدة ادرار ذات دلالة إحصائية عند مستوى 5%

**نتائج اختبار الفرضية الفرعية الأولى:**

تشير النتائج الإحصائية الواردة في الجدول رقم 19 إلى أن معامل الارتباط لبعد تخطيط الموارد البشرية قد بلغ 0.572 بصفة طردية موجبة، كما أن قيمة مستوى المعنوية Sig أقل من (0.05). على هذا الأساس إذن نرفض الفرضية الصفرية  $H_0$  ونقبل الفرضية البديلة  $H_1$  التي تفترض أنه توجد علاقة بين لوحة القيادة وتخطيط الموارد البشرية في مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز وحدة ادرار ذات دلالة إحصائية عند مستوى 5%.

**نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثانية:**

تشير النتائج الإحصائية الواردة في الجدول رقم 19 إلى أن معامل الارتباط لبعد تنظيم الموارد البشرية قد بلغ 0.614 بصفة طردية موجبة، كما أن قيمة مستوى المعنوية Sig أقل من (0.05). على هذا الأساس إذن نرفض الفرضية الصفرية  $H_0$  ونقبل الفرضية البديلة  $H_1$  التي تفترض أنه توجد علاقة بين لوحة القيادة وتنظيم الموارد البشرية في مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز وحدة ادرار ذات دلالة إحصائية عند مستوى 5%.

**نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثالثة:**

تشير النتائج الإحصائية الواردة في الجدول رقم 19 إلى أن معامل الارتباط لبعد توجيه الموارد البشرية قد بلغ 0.634 بصفة طردية موجبة، كما أن قيمة مستوى المعنوية Sig أقل من (0.05). على هذا الأساس إذن نرفض الفرضية الصفرية  $H_0$  ونقبل الفرضية البديلة  $H_1$  التي تفترض أنه توجد علاقة بين لوحة القيادة وتوجيه الموارد البشرية في مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز وحدة ادرار ذات دلالة إحصائية عند مستوى 5%.

**نتائج اختبار الفرضية الفرعية الرابعة:**

تشير النتائج الإحصائية الواردة في الجدول رقم 19 إلى أن معامل الارتباط لبعد تقييم اداء الموارد البشرية قد بلغ 0.905 بصفة طردية موجبة، كما أن قيمة مستوى المعنوية Sig أقل من (0.05). على هذا الأساس إذن نرفض الفرضية الصفرية  $H_0$  ونقبل الفرضية البديلة  $H_1$  التي تفترض أنه توجد علاقة بين لوحة القيادة وتقييم اداء الموارد البشرية في مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز وحدة ادرار ذات دلالة إحصائية عند مستوى 5%.

**نتائج اختبار الفرضية الفرعية الخامسة:**

تشير النتائج الإحصائية الواردة في الجدول رقم 19 إلى أن معامل الارتباط لبعد تدريب الموارد البشرية قد بلغ 0.769 بصفة طردية موجبة، كما أن قيمة مستوى المعنوية Sig أقل من (0.05). على هذا الأساس إذن نرفض الفرضية الصفرية  $H_0$  ونقبل الفرضية البديلة  $H_1$  التي تفترض أنه توجد علاقة بين لوحة القيادة وتدريب الموارد البشرية في مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز وحدة ادرار ذات دلالة إحصائية عند مستوى 5%.

**نموذج الانحدار الخطي البسيط:**

لتمثيل العلاقة بين المتغير المستقل (لوحة القيادة) والمتغير التابع (ادارة اعمال الموارد البشرية)، سنستخدم الانحدار الخطي البسيط مع اهمال أثر التعددية الخطية لتبسيط العلاقة بين المتغيرين.

جدول رقم 23 : نتائج تحليل الانحدار الخطي لأثر (المتغير المستقل) لوحة القيادة على (المتغير التابع) ادارة اعمال الموارد البشرية

الارتباط معامل البيسيط (R)	R-deux معامل التفسير	R-deux ajusté معامل التفسير المعدل	Erreur standard de l'estimation الخطأ المعياري
0.672	0.452	0.439	0.47865

المصدر: من إعداد الطالبين بناءً على مخرجات برنامج (SPSS \* 28).

جدول رقم 24 : نتائج تحليل معادلة الانحدار الخطي لدور لوحة القيادة في ادارة اعمال الموارد البشرية

المتغيرات	معادلة الانحدار		مستوى الدلالة (Sig)	اختبار (T)
	المعاملات (B)	الخطأ المعياري		
الثابت (باقي العوامل الأخرى)	1.123	0.414	0.010	2.709
(وضع المتغير المستقل)	0.682	0.114	0.00	5.955

المصدر: من إعداد الطالبين بناءً على مخرجات برنامج (SPSS \* 28).

يتضح من الجدول رقم (20) ما يلي:

معامل التحديد (R-deux) قد بلغ 0.452 ومعامل التحديد المعدل (R-deux ajusté) قد بلغ 0.439، في حين أن الخطأ المعياري التقديري بلغ 0.47865 وتفسر قيمة معامل التحديد 45.2% من تغير قيمة ادارة اعمال الموارد البشرية (المتغير التابع)، تعود الى التغير في (المتغير المستقل) لوحة القيادة يمكن أن يفسر العلاقة الخطية بين (وضع المتغير المستقل) وبين (وضع المتغير التابع) والنسبة المتبقية 54.8% ترجع إلى عوامل أخرى تؤثر على (وضع المتغير التابع).

يتضح من الجدول رقم 21 ما يلي:

معادلة نموذج انحدار (وضع المتغير التابع) ادارة اعمال الموارد البشرية على (وضع المتغير المستقل) لوحة القيادة تتمثل في الصيغة الآتية:

$$(المتغير التابع) ادارة اعمال الموارد البشرية = 0.682 \times (المتغير المستقل) لوحة القيادة + 1.123$$

كما نلاحظ أن قيمة sig أقل 0.05 وعلى هذا الأساس إذن نرفض الفرضية الصفرية  $H_0$  ونقبل الفرضية البديلة  $H_1$  التي تفترض بأنه يوجد علاقة أثر ذا دلالة إحصائية بين لوحة القيادة وادارة اعمال الموارد البشرية في مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز وحدة ادرار عند مستوى معنوية 5%.

نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الثانية:

تنص الفرضية الرئيسية الصفرية الثانية على انه لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية في اراء عينة الدراسة لدور لوحة القيادة في ادارة اعمال الموارد البشرية في مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز وحدة ادرار تعزى للمتغيرات الشخصية عند مستوى معنوية 0.05

ولاختبار هذه الفرضية يجب اولاً اختبار فرضياتها الفرعية وتحليل التباين الاحادي والفروقات

تحليل التباين الاحادي (One Way ANOVA)

جدول رقم 25 : نتائج تحليل التباين الاحادي في اراء المبحوثين حول دور لوحة القيادة في ادارة اعمال الموارد

البشرية تعزى لمتغيرات: العمر، الجنس، الفئة، المستوى، الخبرة وطبيعة العمل

المتغير	مصدر التباين	درجات الحرية	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة
العمر	بين المجموعات	3	0.902	0.301	0.404	0.751
	داخل المجموعات	41	30.517	0.744		
	المجموع	44	31.420			
الجنس	بين المجموعات	1	3.195	3.195	4.858	0.033
	داخل المجموعات	43	28.224	0.656		
	المجموع	44	31.420			
المستوى الدراسي	بين المجموعات	3	0.313	0.104	0.137	0.937
	داخل المجموعات	41	31.107	0.759		
	المجموع	44	31.420			
الفئة السوسيو مهنية	بين المجموعات	3	2.606	0.869	1.236	0.309
	داخل المجموعات	41	28.814	0.703		
	المجموع	44	31.420			
الخبرة المهنية	بين المجموعات	3	0.313	0.104	0.137	0.937
	داخل المجموعات	41	31.107	0.759		
	المجموع	44	31.420			
طبيعة العمل	بين المجموعات	3	3.262	1.087	1.583	0.208
	داخل المجموعات	41	28.157	0.687		
	المجموع	44	31.420			

المصدر: من إعداد الطلبة بناءً على مخرجات برنامج (28) \*

(SPSS).

من خلال الجدول رقم 22 نلاحظ ان نتائج تحليل التباين الاحادي لإجابات افراد العينة محل الدراسة للعوامل الشخصية (العمر، الخبرة، المستوى الدراسي، الفئة المهنية وطبيعة العمل)، اعطت قيم ل Sig ، 0.208،0.937،0.309،0.937،0.751 وهي قيم اعلى من مستوى المعنوية 0.05 وعليه فانه لا نرفض الفرضيات الصفرية الفرعية ( $H_{06}..H_{09}..H_{011}..H_{010}..H_{08}$ ) وبالتالي لا يمكننا ان نرفض الفرضية الصفرية الرئيسية الثانية  $H_0$  والتي تنص على انه لا توجد فروق ذات دلالة احصائية معنوية في اجابات عينة الدراسة حول دور لوحة القيادة في ادارة اعمال الموارد البشرية تعزى للمتغيرات الشخصية (العمر، الخبرة، المستوى الدراسي، الفئة المهنية وطبيعة العمل).

من خلال الجدول نلاحظ ان نتائج تحليل التباين الاحادي لإجابات افراد العينة محل الدراسة للعامل، اعطت قيمة ل Sig= 0.033 وهي اقل من مستوى المعنوية 0.05، وعليه نرفض الفرضية الصفرية الفرعية  $H_{07}$  ونقبل الفرضية الفرعية البديلة  $H_7$  والتي تنص على انه توجد فروق ذات دلالة احصائية في اجابات افراد عينة الدراسة حول دور لوحة القيادة في ادارة اعمال الموارد البشرية تعزى لمتغير الجنس.



## خلاصة الفصل الثالث

حاولنا من خلال هذا الفصل ان نسقط الجانب النظري للدراسة على الواقع الميداني والتطبيقي في مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز وحدة ادرار ، وقد وجدنا ان هناك تطابق معقول بين ابجديات الدراسة النظرية وواقع التطبيق العملي وذلك من خلال ايجاد الترابط بين المتغير المستقل (لوحة القيادة) والمتغير التابع (ادارة اعمال الموارد البشرية) وتمثيل ذلك عن طريق علاقة رياضية خطية بسيطة (باهمال أثر التعددية الخطية) ، وتوصلنا من خلال اختبار الفرضيات الى رفض الفرضية الصفرية الرئيسية الاولى مما يعني قبول البديلة وهو وجود أثر و تأثير للوحة القيادة على ادارة اعمال الموارد البشرية في وحدة توزيع الكهرباء والغاز ادرار، كما توصلنا من خلال الاختبارات الاحصائية الى عدم رفض الفرضية الصفرية الرئيسية الثانية وقبول انه لا توجد فروق ذات دلالة احصائية معنوية تعزى لمتغيرات (العمر، الخبرة، المستوى الدراسي، الفئة المهنية وطبيعة العمل) لإجابات افراد العينة حول دور لوحة القيادة في ادارة اعمال الموارد البشرية، باستثناء عامل متغير الجنس.

### الخاتمة:

هل توجيه الموارد البشرية والمادية متوافق مع ما هو مطلوب منها من أهداف؟ إن سيرورة وتقدم و ازدهار أي مؤسسة اقتصادية مرتبط ارتباطاً حتمياً بمدى كفاءة وجاهزية و مرونة طاقاتها البشرية واستعدادها الدائم للتأقلم السريع مع المتغيرات الداخلية الخارجية وللتنافسية في عصر العولمة والانفتاح الاقتصادي حيث يعد الرأسمال البشري أهم بكثير من الرأسمال المادي ذلك أن الرأسمال المادي يمكن الحصول بطرق عديدة وفي وقت معقول اما الرأسمال البشري فيحتاج إلى مجهودات جبارة مادية ومعنوية من أجل تكوينه وتدريبه وتحفيزه والمحافظة عليه لقد نهضت ألمانيا من دمار وخراب كبير بعد الحرب العالمية الثانية في عقدين من الزمن بفضل مواردها البشرية كما أن اليابان استطاع أن يتجاوز ضعف جغرافية ارضه وتضاريسه وموارده الطبيعية وهزيمته في الحرب وآثار قنبلتين نوويتين مدمرتين بفضل موارده البشرية العالية التكوين والمصممة على البقاء والمنافسة وأن يصبح ثالث اقتصاد في العالم و اقتصاد بدون مديونية كبيرة.

تعد لوحات القيادة أحد وسائل التسيير البسيطة والفعالة تسمح للمسير بتقييم اعماله وتصحيح الانحرافات في الوقت المناسب، غير ان استخدامها في ادارة اعمال الموارد البشرية في المؤسسات والمنظمات الجزائرية لايزال بطيئاً بسبب غلبة الاعتبارات المالية والتشغيلية على اذهان المسؤولين وبسبب عدم انتشار ثقافة التسيير بالأهداف في المؤسسة الجزائرية.

تعد مؤسسة سونلغاز رائدة في مجال تعميم استخدام مبدا التسيير بالأهداف وما ينتج عنه من استخدام للوحات القيادة بصفة عامة ولوحات قيادة الموارد البشرية بشكل خاص، وقد تأكد لنا ذلك احصائياً من خلال دراسة عينة من وحدة التوزيع ادرار.

حاولنا من خلال هذه الدراسة الاجابة على الاشكالية الرئيسية والاشكاليات الفرعية من خلال الدراسة الميدانية واختبار الفرضيات وقد توصلنا الى رفض الفرضية الرئيسية الاولى وقبول وجود دور للوحة القيادة على ادارة اعمال الموارد البشرية وقد تأكد هذا عملياً في وحدة توزيع الكهرباء والغاز ادرار، كما توصلنا الى قبول الفرضية الرئيسية الثانية وبالتالي قبول بان لا توجد فروق ذات دلالة احصائية تعزى للمتغيرات الشخصية باستثناء الجنس حول دور لوحة القيادة في ادارة اعمال الموارد البشرية ، ويمكن ان يرجع هذا الى قلة عدد الاناث بالنسبة للذكور في عينة الدراسة 4 من 45 فرد او لعدم تفضيل النساء في مجتمعنا لمناصب المسؤولية.

لاتزال النظرة لإدارة الموارد البشرية نظرة تقليدية كلاسيكية في اذهان الكثير من المسؤولين وصناع القرار عندنا وذلك بانها وسيلة لتسيير وظائف الموارد البشرية (استقطاب، اختيار، توظيف، تكوين، تسيير حضور وغياب ومرتببات ...الخ) ولكن حاولنا من خلال هذه الدراسة وهو ما يميزها اساساً عن الدراسات السابقة دراسة الموارد البشرية من مقاربة ان كل مسؤول هو مسؤول للموارد البشرية وان كل مدير هو مدير للموارد البشرية وبالتالي كل مسؤول او مدير هو مستعمل للوحة القيادة وللوحه قيادة الموارد البشرية.

### التوصيات:

- بعد دراستنا للوحة قيادة الموارد البشرية ولواقع استخدامها في وحدة توزيع الكهرباء والغاز ادرار فإننا نقترح ما يلي لتحسين الفعالية والكفاءة في ادارة اعمال الموارد البشرية:
1. تعميم استخدام مبدا الادارة بالأهداف على المنظمات الجزائرية سواء كانت عامة او خاصة، هادفة للربح او غير هادفة.
  2. تعميم استخدام لوحات القيادة للموارد البشرية على جميع المصالح والاقسام، بحيث لا يقتصر استخدامها على مصالح واقسام ومديريات الموارد البشرية.
  3. العمل على الزيادة في تكوين وتأطير مستعملي لوحات القيادة بحيث يشمل ذلك تحسين طرق انشاؤها وتصميمها وعرضها.
  4. الاستفادة الى اقصى حد ممكن من تكنولوجيا الاعلام والاتصال.

### آفاق الدراسة:

1. التعمق في دراسة الموضوع ليشمل تحليل دور القيادة في ادارة اعمال الموارد البشرية وهذا ليشمل الانحدار التدريجي المتعدد والبحث عن تأثير مكونات لوحة القيادة (المكانة، المحتوى، الجودة، الدورية، درجة التناسق ...) على ابعاد ادارة الاعمال (تخطيط، تنظيم، توجيه، رقابة، تقييم اداء، تدريب وتكوين...) مع الاخذ بعين الاعتبار مبدا التعددية الخطية.
2. اجراء دراسة لدور بطاقة الاداء المتوازن في ادارة اعمال الموارد البشرية.
3. اجراء دراسة مسح عن مدى استخدام الهيئات والمنظمات والمؤسسات الاقتصادية الجزائرية للوحات قيادة الموارد البشرية.

### المراجع:

اولا: باللغة العربية

1. احمد ماهر، ادارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2007
2. سعيد بن يمينة، تنمية الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2015
3. السعيد مقدم، دروس في تسيير الموارد البشرية في قطاع الوظيفة العمومية وتطبيقاته في الجزائر، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2019
4. صلاح الدين عبد الباقي، الاتجاهات الحديثة في ادارة الموارد البشرية، دار الجامعة، مصر، 2002
5. طاهر محمود الكلالدة، الاتجاهات الحديثة في ادارة الموارد البشرية، دار اليازوري، الطبعة العربية، عمان الاردن، 2013
6. عبد الحق لعميري، عشرية الفرصة الأخيرة للاقتصاد الجزائري، الازدهار او الانهيار، دار الشهاب، الجزائر، 2015
7. علي السلمي، إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات التأهل للأيزو 9000، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، الاردن، 1995
8. علي السلمي، الإدارة بالأهداف طريق المدير المتفوق، دار غريب للطباعة والنشر، القاهرة، مصر، 1999
9. محمد خثير، ادارة الجودة بالمنظمة مدخل نظري وتطبيقي، جسر للنشر والتوزيع، المحمدية، الجزائر، 2016
10. نجم عبد الله العزاوي، عباس حسين جواد، الوظائف الاستراتيجية في ادارة الموارد البشرية، دار اليازوري، عمان الاردن، 2010
11. نوري منير، تسيير الموارد البشرية. ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2014

### ثانيا: باللغة الأجنبية

1. Claude Alazard et Sabine Sépari ; contrôle de gestion; Dunod ; Paris ; 5<sup>ème</sup> édition ; 2001
2. Ghedjghoudj el hadi, Le Management théorie et pratique, opu, algerie, 2015
3. Joëlle Imbert, les tableaux de bord RH, Edition Eyrolles, France, 2007

### ثالثا: الاطروحات والرسائل والمذكرات والمقالات والمدخلات

1. بن معزوز كمال، لوحة القيادة، دورها في إدارة المنظمات وطريقة إنشائها، مقال في مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية - دراسات اقتصادية 21، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2021

2. أماني سليمان احمد بعنوان أثر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية على الكفاية الإنتاجية بمنظمات الأعمال، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، (1)21 vol ، جامعه نجران، المملكة العربية السعودية، 2020
3. بن قناب فأطيمة الزهراء، دور لوحه القيادة في تقييم اداء الموارد البشرية دراسة حالة مؤسسة ميناء مستغانم (EPM) ، مذكرة ماستر أكاديمي، تخصص إدارة واقتصاد المؤسسة، جامعة مستغانم، الجزائر، 2017
4. بن لخضر محمد العربي، دور لوحه القيادة في تحسين القرارات التسويقية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، أطروحة دكتوراه، جامعه تلمسان، الجزائر ، 2015
5. جوادة شهرزاد، تسيير الموارد البشرية بالمعرفة ورأس المال الفكري في منظمات الأعمال الجديدة، دراسة ميدانية بمنظمة كوندور بيج بوعريج، مذكرة ماستر في علوم التسيير، تخصص ادارة اعمال التجارة الدولية، جامعه المسيلة، الجزائر ، 2015
6. خالد رجم واخرون، محاضرات في ادارة الموارد البشرية، تخصص مناجمنت، معهد التكنولوجيا، جامعة ورقلة، الجزائر، 2017
7. الربيع زرواق وعادل ناجي، تأثير ضغوط العمل عمى أداء الموارد البشرية بالمؤسسة العمومية الجزائرية من جهة البيئة الداخلية للمؤسسة، دراسة ميدانية ببادية مسيف-المسيلة، مذكرة ماستر في علوم التسيير، تخصص ادارة الانتاج والتموين، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة المسيلة، الجزائر ، 2019
8. رجام ليندة، دور ادارة الموارد البشرية في تسيير التغيير في المؤسسات الاقتصادية الكبرى، أطروحة دكتوراه، جامعه سطيف 1، الجزائر ، 2014
9. سليمان محمد مرجان، دور إدارة الموارد البشرية في الهيكل التنظيمي للمنظمة الحديثة مع نبذة مختصرة عن القوى البشرية في ليبيا. مقال في مجله العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، العدد: 07، ليبيا، 2012
10. سمية مصباح، دور لوحه القيادة في تحسين تسيير الموارد البشرية دراسة حالة مؤسسة سونلغاز توزيع الشرق - قسنطينة، مذكرة ماجستير في علوم التسيير، تخصص تسيير الموارد البشرية، جامعة منتوري - قسنطينة، الجزائر ، 2010
11. ضحاك نجية وبوعويونة سليمة، مداخله في الملتقى الوطني حول مراقبة التسيير كآلية لحوكمة المؤسسات وتفعيل الإبداع، مخبر البحث حول الإبداع وتغيير المنظمات، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة البليدة2، يوم: 2017/04/25
12. عبد الله لفايدة، التسيير التنبئي للموارد البشرية في المنشأة الجزائرية حالة شركة سونلغاز توزيع الشرق، رسالة ماجستير، جامعه قسنطينة، الجزائر، 2007

13. فاطمة الزهراء عيساوي، دور الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة في ظل إدارة التغيير دراسة حالة مؤسسة PROLIPOS لإنتاج المواد الدّسمة، رسالة ماجستير في علوم التسيير، تخصص اداره اعمال، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة العربي بن مهيدي - أم البواقي، الجزائر, 2013
14. كمال تيميزار، دور التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في تحقيق اهداف المنظمة، (دراسة حالة مديرية توزيع الكهرباء والغاز، سونلغاز باتنة)، رسالة ماجستير في العلوم السياسية، تخصص تسيير الموارد البشرية، جامعه بسكرة، الجزائر, 2014
15. ليلي بوحديد، دور لوجه القيادة الاجتماعية في تقييم اداء الموارد البشرية، دراسة ميدانية بشركة الاسمنت باتنة، أطروحة دكتوراه، ل.م.د في علوم التسيير، تخصص تسيير المنظمات، جامعة باتنة، الجزائر, 2015
16. محمد المهدي مصطفى طه، استراتيجية تنمية الموارد البشرية في القطاع الخاص السوداني، دراسة تطبيقية على شركة البيطار، أطروحة دكتوراه في ادارة الاعمال، جامعة العلوم والتكنولوجيا بالخرطوم، كلية الدراسات العليا، السودان, 2005
17. محمد أمين بريكي وجمال بلخير، التحفيز وأثره على الرضا الوظيفي، دراسة حالة مؤسسة اطلاس شيمي بمغنية-تلمسان، مذكرة ماستر، قسم علوم الاقتصاد، تخصص ادارة الموارد البشرية، جامعة تلمسان، ملحقه مغنية، الجزائر, 2016
18. محمد بولصنام وبوشو جميلة، لوحة القيادة كأداة من أدوات تحسين مراقبة التسيير في المؤسسة، دراسة حالة مؤسسة بوفال، وحدة المضخات- بالبرواقية، مداخلة ضمن ملتقى وطني حول: مراقبة التسيير كآلية لحوكمة المؤسسات وتفعيل الابداع، جامعة البليدة2، الجزائر، يوم 25 أفريل 2017.
19. مهدي جابر محمد وابراهيم فهد سليمان، دور إدارة الموارد البشرية في تطوير أداء شركات الأعمال عبر متغيري نظام الحوافز والالتزام التنظيمي، دراسة وصفية، مجله بيردانا العالمية للأبحاث الأكاديمية، مجلد 6، رقم 1، ديسمبر 2019
20. نصر الدين بن أعمار ومراتي عمار، دور الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية في تحقيق التميز، مقال في مجلة الدراسات الاقتصادية المعاصرة، مجلد 04/ العدد 02، الجزائر, 2019
21. هاملي عبد القادر، وظيفة تقييم كفاءات الأفراد في المؤسسة، دراسة حالتية مؤسسة سونلغاز المديرية الجهوية تلمسان وشركة تسويق وتوزيع المنتجات البترولية المتعددة - نفضال تلمسان، رسالة لنيل درجة الماجستير في علوم التسيير، تخصص تسيير الموارد البشرية، جامعة تلمسان، الجزائر, 2011
22. هداجي عبد الجليل والمومن عبد الكريم، مساهمة الإدارة الإلكترونية في تحسين اداء الموارد البشرية، مقال في مجلة الاقتصاد وادارة الاعمال، مجلد 5، عدد 2، ديسمبر 2021
23. وهيبه مقدم، دور لوحة القيادة وبطاقة الأداء المتوازن في قياس وتقييم أداء الموارد البشرية.

24. يوغرطة بايموت، دور لوحات القيادة للموارد البشرية في تدعيم المسؤولية الاجتماعية عينة للمؤسسة (دراسة من المؤسسات الجزائرية)، أطروحة دكتوراه I.m. d في علوم التسيير، تخصص ادارة اعمال، جامعه المسيلة، الجزائر, 2019

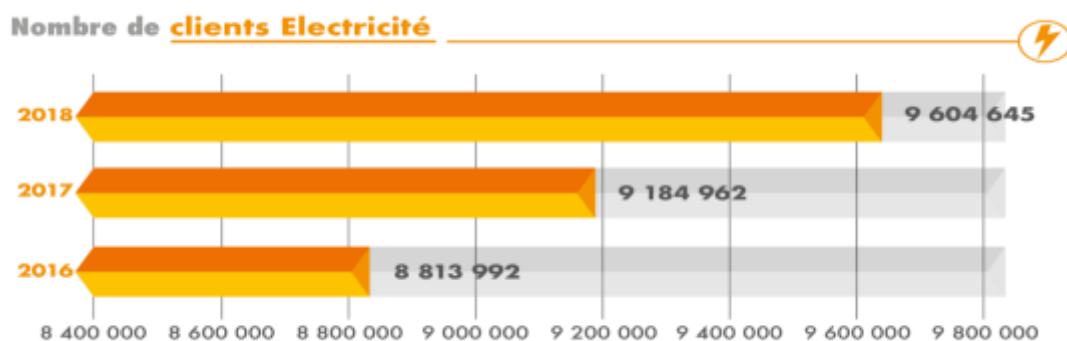
رابعاً: الانترنت

<http://perdanajournal.com/1>

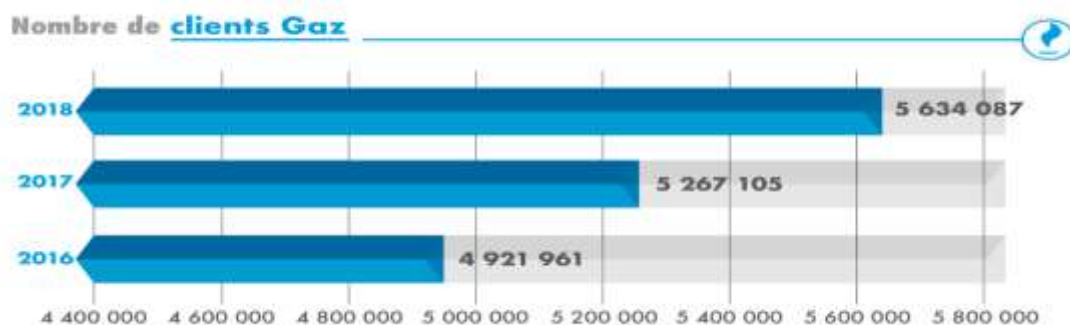
1. فروع مجمع سونلغاز في 2019



2. عدد زبائن الكهرباء لمجمع سونلغاز



3. عدد زبائن الغاز لمجمع سونلغاز







## كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

### قسم علوم التسيير

#### استمارة استبيان (الملحق رقم 4)

#### استبيان موجه

بعد التحية والسلام؛

في إطار إعداد مذكرة ماستر في علوم التسيير، تخصص ادارة اعمال والتي تهدف إلى تبيان دور لوحات القيادة في ادارة اعمال الموارد البشرية، يشرفني أن أقدم إلى سيادتكم راجيا في تعاونكم من خلال التكرم بالإجابة على فقرات الاستبيان المرتبط بالدراسة، ولا شك أن إجاباتكم الدقيقة والموضوعية سوف تساعد على الوصول إلى نتائج علمية وعملية مفيدة. مؤكداً لكم بأن جميع المعلومات التي سوف يتم الحصول عليها ستعامل بسرية تامة ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط. شاكراً لكم تعاونكم، وتفضلوا بقبول أسمى عبارات الاحترام والتقدير.

: يتكون الاستبيان من 4 أجزاء

- 1 معلومات عامة عن العاملين.

- 2 ادارة اعمال الموارد البشرية.

- 3 تطبيقات لوحة القيادة في المؤسسة.

- 4 دور لوحة القيادة في اداره اعمال الموارد البشرية.

الرجاء بالتفضل بإكمال الاستبيان قبل 10 ماي 2022

**ملاحظة:** الرجاء وضع علامة (x) مقابل الخيار الذي يتناسب مع حضرتكم.

- 1 أسئلة عامة:

1. العمر:

من 30 سنة  من 30 - أقل من 40  40 - أقل من 50  أكثر من 50 سنة

2. الخبرة المهنية

أقل من 10 سنة  من 10 - أقل من 20  من 20 - أقل من 30  أكثر من 30 سنة

3. الجنس  ذكر  أنثى

4. الفئة السوسيو مهنية

تنفيذ  التحكم  إطار  إطار سامي

5. المستوى الدراسي

ابتدائي  متوسط  ثانوي  جامعي

6 طبيعة العمل

كهرباء  تجاري  تسيير  غاز  شيئاً آخر

## 2. ادارة اعمال الموارد البشرية

موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	العبارات	الرقم	ملاحظات
					تستخدم مؤسستكم التسيير التنبئي للكفاءات	1	
					تعمل مؤسستكم على تقدير احتياجاتها الحالية من الموارد البشرية المناسبة	2	تخطيط الموارد البشرية
					تعمل مؤسستكم على تقدير احتياجاتها المستقبلية من الموارد البشرية المناسبة	3	
					توزيع العمال لديكم على الاقسام والمصالح يتم بطريقة عقلانية بحيث يتناسب العدد مع حجم العمل المطلوب	4	تنظيم الموارد البشرية
					يتم تطبيق القانون الداخلي في مؤسستكم بشكل صارم على العمال المخطفين	5	
					يتم الترقى في المناصب في مؤسستكم وفق شروط اللوائح والتنظيمات	6	
					يعتبر التحفيز المادي في مؤسستكم وسيلة مهمة في توجيه الموارد البشرية.	7	توجيه الموارد البشرية
					يعتبر التحفيز المعنوي في مؤسستكم وسيلة مهمة في توجيه الموارد البشرية.	8	
					تسعى مؤسستكم لتحقيق الرضا الوظيفي للعاملين لديها.	9	
					تكرس مؤسستكم مبادى الدافعية لتوجيه العمال لشغل مناصب المسؤولية.	10	
					يتم تقييم الاداء لديكم بصفة دورية في المؤسسة	11	تقييم اداء الموارد البشرية
					الغرض من تقييم الاداء لديكم هو تحديد الاحتياجات التدريبية	12	
					يساعد نظام تقييم الاداء لديكم على رفع مستوى أداء العاملين.	13	
					الهدف من عملية التقييم لديكم هو تحديد العناصر المستحقة للترقية	14	
					تعمل مؤسستكم على وضع برامج تدريبية لعمالها	15	تدريب الموارد البشرية
					تزيد البرامج التدريبية في مؤسستكم من معدل الإنتاجية للعمال	16	
					تساعد البرامج التدريبية في مؤسستكم على خفض معدل الدوران الوظيفي	17	
					تعمل البرامج التدريبية في مؤسستكم على خفض عدد الحوادث المهنية	18	

### 3. تطبيقات لوحة القيادة:

الخاصية	الرقم	العبارات	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
مكانة لوحة القيادة	19	تمنح الإدارة لديكم لكل مسؤول أهداف يجب عليه تحقيقها في فترة معينة					
	20	تعكس لوحة القيادة لديكم حقيقة النشاط وتظهر الأحداث بدون تشويه أو تضليل.					
	21	تستعمل لوحة القيادة لديكم للمتابعة الآتية للأداء					
	22	تستعمل لوحة القيادة لديكم لمراقبة الأحداث الاقتصادية					
	23	يتعامل المسؤولون العمليون لديكم مع لوحة القيادة بارتياح ودون تذمر					
	24	تقوم لوحة القيادة في مؤسستكم بلفت انتباه المسؤول لأي انحراف غير مقبول بين ما تم انجازه فعلياً (النتائج) وما كان مخطط له (الأهداف) في وقته.					
محتوى لوحة القيادة	25	يتم تحليل الانحرافات الهامة في مؤشرات لوحة القيادة لديكم في الاجتماعات الدورية.					
	26	المعلومات في لوحات القيادة لديكم مفهومة و واضحة					
	27	من خلال لوحات القيادة لديكم يمكن معرفة نشاط المؤسسة بصفة شاملة					
	28	تحتوي لوحة القيادة لديكم على عدد كافي من المؤشرات					
	29	تحتوي لوحة القيادة لديكم على عدد كافي من المعطيات النوعية					
	30	تظهر لوحة القيادة لديكم الأداء الفعلي					
	31	تظهر لوحة القيادة لديكم الأداء المتوقع					
	32	تظهر لوحة القيادة لديكم مجال لتحديد الانحرافات بين الأداء الفعلي والمتوقع المتعلقة بأداء الموارد البشرية					
	33	تساهم لوحة القيادة لديكم في تحديد النقائص المتعلقة بأداء الموارد البشرية					
	34	تساهم لوحة القيادة لديكم في تصحيح الانحرافات المتعلقة بأداء الموارد البشرية					
	35	تساهم لوحة القيادة لديكم في تصحيح النقائص المتعلقة بأداء الموارد البشرية					
	36	تحتوي لوحة القيادة لديكم لنتائج لنفس الفترة في سنوات سابقة					
	37	تحتوي لوحة القيادة لديكم على منحنيات ورسومات بيانية					

					تحتوي لوحة القيادة لديكم على منبهات متحركة تعبر عن وضعية معينة.	38	
					عدد مؤشرات لوحة القيادة لديكم محصور ما بين 7 إلى 15 مؤشر	39	
					يستغرق إعداد وتحضير لوحة القيادة لديكم مدة قصيرة نتيجة توفر المعلومات	40	دورية لوحة القيادة
					يتم تحضير لوحة القيادة لديكم في الأجل المحددة	41	
					يتم ارسال لوحة القيادة في وقتها عن طريق البريد الالكتروني الداخلي intranet	42	
					يقدم كل مسؤول لديكم تقريراً دورياً في شكل لوحة قيادة حول النتائج التي تم تحقيقها الى المستوى التنظيمي الأعلى منه.	43	
					يتم استعمال لوحة القيادة لديكم للاتصال	44	درجة تناسق لوحة القيادة
					يتم استعمال لوحة القيادة لديكم لتحفيز المستخدمين لبلوغ أهدافهم	45	
					كل مسؤول في مؤسستكم له لوحة قيادة شخصية وخاصة به.	46	
					يوجد تناسق بين لوحات القيادة لديكم وتوزيع المسؤوليات حسب الهيكل التنظيمي.	47	
					يتم إشراك المسؤولين الميدانيين في مؤسستكم في تحضير لوحات القيادة.	48	
					تتظر الادارة في مؤسستكم الى لوحة القيادة من خلال المعلومات التي تقدمها كمورد هام من موارد المؤسسة.	49	
					تحرص الادارة في مؤسستكم على مصداقية المعلومات المقدمة في لوحة القيادة لمتخذي القرار	50	جودة لوحة القيادة
					المعلومات في لوحة القيادة لديكم تجدها ذات مردودية مقارنة بتكاليف تحضيرها	51	

4. دور لوحة القيادة في ادارة اعمال الموارد البشرية

الخاصية	الرقم	العبارات	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
دور لوحة القيادة في تخطيط الموارد البشرية	52	تنبه لوحة ا لقيادة لديكم الى الفروقات الموجودة بين المتوفر والموجود من الموارد البشرية					
	53	تظهر لوحة القيادة لديكم العجز الموجود في الاحتياجات التدريبية					
	54	تساعد لوحة القيادة لديكم على التخطيط السليم لاستقطاب واختيار الموارد البشرية					
دور لوحة القيادة في تنظيم الموارد البشرية	55	تظهر لوحة القيادة لديكم مدى التوافق بين الهيكل التنظيمي وتوزيع العمال على المصالح والاقسام					
	56	تساعد لوحة القيادة لديكم في تحديد مستوى الالتزام والانضباط الداخلي					
دور لوحة القيادة في توجيه الموارد البشرية	57	تساهم لوحة القيادة لديكم في تحديد مستوى الرضا الوظيفي لدى العمالة					
	58	تساهم لوحة القيادة لديكم في تحديد مستوى التحفيز المادي الواجب تخصيصه للموارد البشرية					
	59	تساهم لوحة القيادة لديكم في تحديد مستوى التحفيز المعنوي الواجب تخصيصه للموارد البشرية					
دور لوحة القيادة في رقابة الموارد البشرية	60	تساهم لوحة القيادة لديكم في تحديد الانحرافات المتعلقة بأداء الموارد البشرية					
	61	تساهم لوحة القيادة لديكم في تحديد النقائص المتعلقة بأداء الموارد البشرية					
	62	تساهم لوحة القيادة لديكم في تصحيح الانحرافات المتعلقة بأداء الموارد البشرية					
	63	تساهم لوحة القيادة لديكم في تصحيح النقائص المتعلقة بأداء الموارد البشرية					

شكرا على تعاونكم

## دور لوحة القيادة في ادارة اعمال الموارد البشرية

### The role of the Dashboard in human Resource management

#### الملخص:

هدفت هذه الدراسة الى التعرف على تصورات افراد عينة الدراسة من عمال وحدة توزيع الكهرباء والغاز سونلغاز ادرار ميدان الدراسة حول طبيعة العلاقة بين لوحة القيادة وادارة اعمال الموارد البشرية ، ولتحقيق اهداف الدراسة وبعد المرور بالجانب النظري اين تم تأكيد علاقة الارتباط بين المتغيرين من خلال الدراسات السابقة، اجرينا دراسة ميدانية بوحدة توزيع الكهرباء والغاز ادرار، حيث تم توزيع عدد 60 استبانة على مستعملي لوحة القيادة بالوحدة، تم استرجاع 45 منها ثم تمت معالجتها وتحليلها بالاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي وباستخدام برنامج التحليل الاحصائي spssv28، حيث تم تحديد العلاقة الارتباطية بين المتغيرين واختبار الفروض وتحليل الفروقات والتباينات واستخلاص النتائج .

حيث اثبتت الدراسة ان هناك علاقة طردية موجبة فوق المتوسطة بين لوحة القيادة بعناصرها مجتمعة وادارة اعمال الموارد البشرية بأبعادها مجتمعة وهي ذات دلالة احصائية عند مستوى معنوية 0.05، كما توصلت الدراسة الى ان 45.2% من التغير في ادارة اعمال الموارد البشرية بأبعادها (تخطيط، تنظيم، توجيه، تقييم اداء وتدريب)، يعود الى التغير في لوحة القيادة بعناصرها (الدورية، المحتوى، المكانة، درجة التناسق والجودة). كما توصلت الدراسة ايضا الى انه لا توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى معنوية 0.05 لإجابات افراد العينة حول دور لوحة القيادة في ادارة اعمال الموارد البشرية تعزى للمتغيرات الشخصية (العمر، الخبرة، المستوى الدراسي، الوظيفة، وطبيعة العمل)، وخلصت الدراسة الى اقتراح نموذج لأثر لوحة القيادة على ادارة اعمال الموارد البشرية.

**الكلمات المفتاحية:** لوحة القيادة، ادارة اعمال الموارد البشرية، تخطيط، تنظيم، توجيه، تقييم اداء وتدريب، الدورية، المحتوى،

المكانة، درجة التناسق والجودة.

#### Abstract:

This study aimed to identify the perceptions of the study sample members from the workers of the electricity and gas distribution unit Sonelgaz Adrar field of study about the nature of the relationship between the Dashboard and the management of human resources business, and to achieve the objectives of the study and after going through the theoretical side where the correlation between the two variables was confirmed through previous studies, We conducted a field study at the Adrar Electricity and Gas Distribution Unit, where 60 questionnaires were distributed to the unit's dashboard users, 45 of which were retrieved and then processed and analyzed based on the analytical descriptive approach and using the statistical analysis program spssv28, where the correlation between the two variables was determined, hypothesis testing and analysis Differences and discrepancies and drawing conclusions.

Where the study proved that there is a positive above-average direct relationship between the dashboard with its combined elements and the management of human resources business with its combined dimensions, which is statistically significant at the level of significance of 0.05. The study also found that 45.2% of the change in human resources business management with its dimensions (planning, organization, guidance, performance evaluation and training), is due to the change in the dashboard with its elements (periodicity, content, status, degree of consistency and quality). The study also concluded that there are no statistically significant differences at the level of significance (0.05) for the answers of the sample members about the role of the dashboard in the management of human resources business due to personal variables (age, experience, academic level, job, and nature of work), and the study concluded to suggest a model The impact of the dashboard on human resource management.

**Keywords:** Dashboard, human resources business management, planning, organizing, directing, evaluating performance and training, periodicity, content, status, degree of consistency and quality.