

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة عمار ثليجي - الأغواط

كلية العلوم الإجتماعية

قسم علم الاجتماع والديمغرافيا



موضوع مذكرة نيل شهادة الماستر

في علم الاجتماع تخصص تنظيم وعمل

دور بطاقة الأداء المتوازن كنموذج مقترح لتقييم أداء

إدارة الموارد البشرية

دراسة ميدانية مؤسسة سونلغاز الأغواط

من اعداد :

- دحماني فاطمة

- شول نور الهدى

تحت اشراف :

د. بشير بن لحبيب

لجنة المناقشة

رئيسا	د.د. معاش الطيب	
مشرفا	ا.د. بن لحبيب بشير	
مناقشا	ا.د. بيران بن شاعة	

الإهداء

الى قدوتي و سراجي الذي ينير دربي الى من علمني أن أصمد أمام أمواج البحر

الثائر ، الى من أعطاني و لم يزل يعطني بلا حدود ، الى من رفعت راسي افتخارا به

أبي الغالي

الى منبع الحب و العطف و العطاء ، الى كل من غرست في نفسي أغلى البذور ، الى من

أخذتبيدي و شجعت خطواتي ، الى من كان دعائها سر نجاحي ، الى من تعجز الكلمات عن

وصفها ... أمي الغالية .

الى سندي و عرني في الحياةأخي ابراهيم.

الى رفيقات عمري و توأم روحيأخواتي العزيزات .

الى من أعطاني الحب و الدعم و كان المحفز الأول لي.....

الى كل من شجعني وساعدني على اتمام هذا العمل .

فاطمة

الإهداء

الى من أهدتني الحياة ، الى أعظم شخصية استلهمت منها أجمل المعاني لبناء ذاتي
و تعلمي ، الى التي غرست في نفسي حب الدراسة و التعلم ، الى مصدر سعادتي في
هذه الدنيا ، الى كل وجودي أُمِّي أعظم امرأة في حياتي ، الى أبي الغالي ، الى خالي
العزير و زوجته

الى اخواتي ، الى زوج أُمِّي الأب و الأخ و السند ، الى زوج أختي ، الى صديقاتي
الى صديقة لن يأتي الزمن بمثلها ، الى جدتي ، خالي ، خاتي و أولادهم ، الى من
أعطاني الأمل و الحب في هذه الدنيا فعجز قلبي عن ذكره ، بعيد لكن قريب بالدعاء ،
لكل الحاضرين و الغائبين ، أهدي خلاصة هذا المجهود.

نور الهدى

شكر وتقدير

الحمد لله الواحد الأحد لا إله إلا هو رب العرش العظيم، والفضل للذي خلق السموات بلا عمد،
ورزق ولم ينسأ أحد، له الحمد حتى يرضى، وله الحمد إذا رضي وله الحمد بعد الرضى؛ بداية
أشكر الله الذي فضلني على كثير ممن خلق ورزق تفضيلا كثيرا

إن كان هناك من شكره فهو الله عز و جل الذي أنعم

علينا بنعمة العلم ووقفنا فيما وصلنا إليه و كان

عوننا لنا في بلوغ ثمرة العلم الدروب فنحمد الله و نشكره

ثم جزيل الشكر لمن قدم لي يد العون بأسلوب أو بآخر.

ملخص

تعد عملية تقييم الأداء في المؤسسات الاقتصادية من المواضيع الهامة نتيجة التغيرات التي تفرضها البيئة الخارجية حيث نجد بطاقة الأداء المتوازن من أدوات التسيير الحديثة التي تساعد في عملية التقييم مما يستدعي الاهتمام بها ، ان الهدف من هذا الموضوع هو معرفة ماهو دور بطاقة الأداء المتوازن كنموذج مقترح لتقييم أداء الموارد البشرية ، في مؤسسة سونلغاز بالأغواط و ذلك لان بطاقة الأداء المتوازن أحد الأدوات الحديثة و ق اعتمدنا في دراستنا لهذا الموضوع على استمارة اضافة الى وثائق المؤسسة ، وفي الأخير توصلنا الى مجموعة من النتائج .

الكلمات المفتاحية: بطاقة الأداء المتوازن ، تقييم الأداء ، ادارة الموارد البشرية

Sommaire

Le processus d'évaluation de la performance dans les institutions économiques est l'un des sujets importants du fait des changements imposés par l'environnement extérieur. La performance des ressources humaines, à la Fondation Sonelgaz à Laghouat, car le tableau de bord est l'un des outils modernes. Dans notre étude de ce sujet, nous nous sommes appuyés sur un formulaire en plus des documents de l'institution, et au final nous sommes arrivés à un ensemble de résultats.

Mots-clés : tableau de bord prospectif, évaluation des

performances, gestion des ressources humaines

	اهداء
	شكر
	فهرس المحتويات
	قائمة الجداول و الأشكال
	مقدمة
الفصل الأول: الاطار المنهجي للدراسة	
أ	1-أسباب اختيار الموضوع
أ	2- الأشكالية
ج	3-الفرضيات
ج	4-أهمية الدراسة
ج	5-أهداف الدراسة
د	6- تحديد المفاهيم
ز	7-الدراسات السابقة
ح	8-المقاربة النظرية
ك	9-صعوبات البحث
الفصل الثاني: بطاقة الأداء المتوازن	
12	تمهيد
13	أولاً: ماهية بطاقة الأداء المتوازن
13	1: أهمية بطاقة الأداء المتوازن
14	2: أهداف بطاقة الاداء المتوازن
16	3: مكونات بطاقة الأداء المتوازن
17	4 : خصائص بطاقة الأداء المتوازن :
19	خلاصة الفصل
الفصل الثالث: ادارة الموارد البشرية و تقييم الأداء	
21	تمهيد الفصل

22	أولاً: أهداف و أهمية الرة الموارد البشرية
22	1: أهداف ادارة الموارد البشرية
22	2:أهمية ادارة الموارد البشرية
23	ثانياً: أهمية و فوائد تقييم الأداء
23	1: اهمية تقييم الأداء
24	2: فوائد تقييم الأداء
25	3: مؤشرات تقييم الأداء
26	4: علاقة بطاقة الأداء المتوازن بتقييم الأداء
28	خلاصة الفصل
الفصل الرابع: دراسة حالة مؤسسة سونلغاز الأغواط	
30	تمهيد الفصل
31	أولاً : تقديم عام للمؤسسة (مديرية التوزيع للكهرباء و الغاز)
31	1: بطاقة فنية للمؤسسة
33	2: التصميم الحديث للهيكل التنظيمي لشركة سونلغاز
35	3: الهيكل التنظيمي للمديرية الجهوية بالأغواط
38	4: مهام قسم الموارد البشرية
40	ثانياً : الإجراءات المنهجية للدراسة
40	1: تحديد مجالات الدراسة
40	2: منهج وتقنيات الدراسة
43	3: مجتمع وعينة الدراسة
43	ثالثاً: تحليل و مناقشة النتائج
43	1: خصائص العينة
61	2: الإستنتاج العام
64	3: نتائج الدراسة

67	خاتمة
	قائمة المراجع
	قائمة الملاحق

فهرس الجداول

43	الجدول رقم 1 يوضح توزيع العينة حسب الجنس
43	الجدول رقم 2 يوضح توزيع العينة حسب السن
44	الجدول رقم 3 يوضح توزيع العينة حسب المؤهل العلمي
45	الجدول رقم 4 يوضح توزيع العينة حسب المركز الوظيفي
45	الجدول رقم 5 يوضح توزيع العينة حسب سنوات الخدمة
46	الجدول رقم 6 يوضح توزيع عينة حسب وجهة نظر المبحوثين حول عبارة " تعتبر بطاقة الأداء المتوازن من المفاهيم الإدارية الحديثة "
47	الجدول رقم 7 يوضح توزيع عينة حسب وجهة نظر المبحوثين حول عبارة " تتبنى وتدعم الإدارة العليا بمؤسستكم تطبيق بطاقة الأداء المتوازن "
48	الجدول رقم 8 يوضح توزيع عينة حسب وجهة نظر المبحوثين حول عبارة " توجه بطاقة الأداء المتوازن المؤسسة لتحقيق رسالتها "
49	الجدول رقم 9 يوضح توزيع عينة حسب وجهة نظر المبحوثين حول عبارة " يؤدي تطبيق بطاقة الأداء المتوازن بالمؤسسة الى تحقيق الموضوعية في اتخاذ القرارات "
50	الجدول رقم 10 يوضح توزيع عينة حسب وجهة نظر المبحوثين حول عبارة " يجب تطبيق بطاقة الأداء المتوازن بأبعادها الأربعة "
50	الجدول رقم 11 يوضح توزيع عينة حسب وجهة نظر المبحوثين حول عبارة " يستطيع الزبون مقابلة المسؤولين بسهولة "
51	الجدول رقم 12 يوضح توزيع عينة حسب وجهة نظر المبحوثين حول عبارة " يتم الرد على الشكاوي وملاحظات الزبائن بالتواصل المباشر معهم "
52	الجدول رقم 13 يوضح توزيع عينة حسب وجهة نظر المبحوثين حول عبارة " يوجد للمؤسسة صفحة الكترونية و بريد إلكتروني لتسهيل الإتصال بها "
52	الجدول رقم 14 يوضح توزيع عينة حسب علاقة العبار(9) " تعمل المؤسسة على تطوير خدماتها لكسب رضا وبائنها " بالعبارة(24) " يساهم تقييم الأداء على تحسين السلوكيات و أخلاقيات العمل " من وجهة نظر موظفي سونلغاز

54	الجدول رقم 15 يوضح توزيع عينة حسب علاقة العبار (10) " يتم تحديد نقاط القوة و الضعف في المؤسسة بعد مراجعة الإجراءات الداخلية فيها " بالعبار (16)
56	الجدول رقم 16 يوضح توزيع عينة حسب علاقة العبار (11)
58	الجدول رقم 17 يوضح توزيع عينة حسب علاقة العبار (12) "
59	الجدول رقم 18 يوضح توزيع عينة حسب علاقة العبار (14)

مقدمة

ان مختلف التطورات و التغييرات الاقتصادية و التكنولوجية و غيرها التي شهدها العالم اليوم و على مدار هذا الزمن و التي تعود بذاتها الى تطور البيئة الاقتصادية لمختلف الدول و الذي سارع بظهور و استحداث أدوات تسيير جديدة تساعد في عملية التسيير التي تعتبر من أهم العمليات في المؤسسة و التي تقدم لنا صورة واضحة عن نشاطات المؤسسة حيث تقوم هذه العملية بوضع أهداف المؤسسة الى جانب القيام بالتوجيه ، التخطيط ، التنظيم ، الرقابة و محاولة مقارنة الأداء الفعلي مع ما هو مخطط في الأهداف الاولية قصد كشف الانحرافات و محاولة تصحيحها في الوقت المناسب .

تعتبر بطاقة الأداء المتوازن احدى أهم و أحدث أدوات التسيير و تقييم الأداء و تحسينه كونها تقود المؤسسة الى تحليل أدائها على أساس رؤيتها و أهدافها و تتجح في توجيهها الى اتجاه جديد يدعم الاداء العام للمؤسسة في تقييم ادارة الموارد البشرية .

حيث طرحت هذه البطاقة بواسطة روبرت كبلان و ديفيد نورتن و نوقشت لأول مرة في جامعة هارفارد عام 1992 ، و لم يقتصر دور بطاقة الأداء المتوازن على تقييم الأداء فقط بل تطور ليعمل على تحويل مختلف الأهداف الاستراتيجية الى مقاييس مالية و غير مالية ، كما أصبحت نظاما قياديا متكاملًا يسعى الى توجيه و تحسين الأداء.

اضافة الى ادارة الموارد البشرية التي هي ادرارة القوى العاملة للمنظمات أو الموارد البشرية و تختص بجذب الموظفين ، الاختيار و التدريب و التقييم و مكافأة الموظفين و أيضا متابعة قيادة المنظمة و الثقافة التنظيمية و التأكد من الامتثال بقوانين العمل.

كما يمكن استخدام بطاقة الاداء المتوازن في عملية تقييم الأداء من أجل التعرف على الكفاءة و الفعالية في الأداء كونها تسعى الى تحقيق جملة من المكاسب للمؤسسة في مختلف جوانبها.

و قد حظيت بطاقة الأداء المتوازن باهتمام العديد من الباحثين من أبرزهم (Kaplan,norton) اذ حاولا توظيف هذه البطاقة لقياس و تقييم الأداء في المنظمات ، اذا عدت هذه البطاقة من أحد اهم المداخل لقياس و تقييم أداء المؤسسة و ذلك لما تقدمه من منظور متكامل للأداء مما يمكن المؤسسات على اختلاف أنشطتها من معرفة مواطن القوة و تعزيزها و أوجه الضعف و علاجها.

في هذه الدراسة سنحاول دراسة استخدام بطاقة الأداء المتوازن كنموذج مقترح لتقييم أداء الموارد البشرية .

ولتحقيق هذا المسعى قسمت الدراسة الى جانبين :

أ- الجانب نظري:

-تتاولنا الفصل الأول: الاطار المنهجي للدراسة : بدءا بطرح الاشكالية ، أهداف و أهمية الدراسة ، تحديد المفاهيم ، ثم عرض للدراسات امشابهة للموضوع ، المقاربة النظرية ، صعوبات البحث.

-أما الفصل الثاني : حيث تناول أهمية بطاقة الأداء المتوازن ، أهداف بطاقة الأداء المتوازن ، مكونات بطاقة الأداء المتوازن، خصائص بطاقة الأداء المتوازن

-وفي الفصل الثالث حيث قمنا بدراسة أهداف و أهمية ادارة الموارد البشرية ، أهمية و فوائد تقييم الأداء ، علاقة بطاقة الأداء المتوازن بتقييم الأداء.

ب- الجانب الميداني

-الفصل الرابع: تم في هذا الفصل التطرق الى دراسة الحالة ، حيث كان المبحث الاول عبارة عن مدخل عام لمؤسسة سونلغاز بالأغواط أما المبحث الثاني تقييم بطاقة الأداء المتوازن في ادارة الموارد البشرية ، أما المبحث الثالث تم التطرق فيه الى نتائج الدراسة الميدانية.

1/ أسباب اختيار الموضوع

يرجع اختيار هذا الموضوع الى مجموعة من الاعتبارات الشخصية و الموضوعية و هي على مايلي:

أ-أسباب ذاتية:

*الرغبة الشخصية في دراسة مثل هذه المواضيع.

*قلة الدراسات النظرية و التطبيقية حول هذه الأداة .

ب-أسباب موضوعية :

*الحدائة النسبية للموضوع محل الدراسة حيث أن تقييم الأداء في المؤسسات باستخدام بطاقة الأداء المتوازن لا يزال في مراحله التمهيديّة بالدول النامية بشكل عام و الجزائر بشكل خاص.

*محاولة اضافة مرجع للمكتبة.

*الاهمال الموجود في استعمال بطاقة الأداء المتوازن كاداة لتقييم الاستراتيجية في المؤسسات الجزائرية و اعتمادها على الأساليب التقليدية.

2/ الإشكالية

لقد حازت بطاقة الأداء المتوازن على مكانة مميزة ضمن أدوات تقييم الأداء و شهدت بذلك تطبيقا واسعا في معظم المؤسسات الامريكية و الأوروبية إلا أنه البلدان النامية بصفة عامة و الجزائر بصفة خاصة تشهد هذه الاداة قصورا كبيرا سواء تعلق الأمر بتطبيقه من قبل المؤسسات أو بالدراسات الأكاديمية ومن جهة أخرى فان بطاقة الأداء المتوازن تساهم في تقييم ادارة الموارد البشرية التي تختص بجذب الموظفين و الاختيار و التدريب ، التقييم و

مكافأة الموظفين لأنها هي تلك الجهة المسؤولة عن القيام بعمليات روتينية تتضمن حفظ السجلات الخاصة بالعاملين وتحمل مسؤولية تنفيذ القوانين الخاصة بأمور التعيين والترقية والاجور التي تقوم بها هذه الإدارة.

أما الرابط الذي يربط بين إدارة الموارد البشرية وبطاقة الاداء المتوازن وتقييم الاداء الذي هو يعتبر اداة تستخدم للتعرف على نشاط المشروع بهدف قياس النتائج المحققة ومقارنتها بالاهداف المرسومة بغية الوقوف على الانحرافات وتحديد مسبباتها مع اتخاذ الخطوات الكفيلة لتجاوز تلك الانحرافات.

ومن هذا المنبر تطرقنا الى دراسة ميدانية في مؤسسة سونلغاز - الاغواط من اجل التعرف على دور بطاقة الاداء المتوازن داخل المؤسسة وتقييم ادارة الموارد البشرية لها.

فبناء على ما سبق فان اشكالية بحثنا تتمحور حول السؤال الرئيسي التالي:

الى أي مدى يمكن أن يساهم استخدام بطاقة الاداء المتوازن كنموذج لتقييم أداء الموارد البشرية؟

و تتدرج من خلال هذه الإشكالية مجموعة من التساؤلات الفرعية :

1- هل تساعد بطاقة الاداء المتوازن في الوصول الى رضا العملاء ؟

2- الى أي مدى يؤثر بعد العملاء والاهتمام بالعمليات الداخلية على تقييم الموارد البشرية من وجهة نظر الموظفين؟

3- الى أي مدى يؤثر بعد التعليم والنمو على تقييم الموارد البشرية من وجهة نظر الموظفين؟

فرضية عامة :

يوجد تأثير ايجابي بين بطاقة الاداء المتوازنادارة الموارد البشرية.

3/ الفرضيات

بطاقة الاداء المتوازن تجد قبولا من طرف الموظفين.

يوجد تأثير ايجابي بين مقومات بعد العملاء والاهتمام بالعمليات الداخلية لبطاقة الاداء المتوازن وتقييم ادارة الموارد البشرية من وجهة نظر موظفين.

يوجد تأثير ايجابي بين مقومات بعد التعليم والنمو لبطاقة الاداء المتوازن وتقييم ادارة الموارد البشرية.

4/ أهمية الدراسة

تتبع أهمية هذه الدراسة من أهمية اسلوب بطاقة الأداء المتوازن كونه من الأدوات الحديثة المستخدمة في تقييم الأداء فهو يستخدم مقاييس مالية و غير مالية و محاولة اظهار مدى فعاليتها و قدرتها على مسايرة التطورات و مواكبة التطلعات المستقبلية للمؤسسة على المدى الطويل من خلال الربط بين الأبعاد الأربعة من أجل النمو و التطوير المستمر في المؤسسات و هي تساعد على التوافق بين جميع أهداف المؤسسة و كذلك ترجمتها الى أهداف قابلة للقياس فهي اذن تشكل أهمية كبيرة للمسيرين.

5/ أهداف الدراسة

- ✓ معرفة الى أي مدى يمكن تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية باعتبارها من أدوات مراقبة التسيير.
- ✓ محاولة وضع نموذج بطاقة الأداء المتوازن لمؤسسة سونلغاز.
- ✓ المساهمة في بلورة اطار نظري و معرفي لموضوع تقييم الأداء الشامل للمؤسسة.

- ✓ محاولة تطبيق بطاقة الأداء المتوازن داخل ادارات الموارد البشرية.
- ✓ محاولة الاستفادة من مخرجات الدراسة الميدانية.
- ✓ الكشف عن الأسباب التي حالت دون تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية.

6/تحديد المفاهيم

ادارة الموارد البشرية ، تقييم الأداء ، بطاقة الأداء المتوازن

1- مفهوم ادارة الموارد البشرية:

*عرفها الخزامي: بانها جذب و تنمية الأفراد الذين يمتلكون المواهب و الخيال اللازمين للشركات لكي تتنافس في بيئة متغيرة و معقدة.

*عرفها نيجرو فري: أنها : فن جذب العاملين و اختيارهم و تعيينهم و تنمية قدراتهم و تطوير مهاراتهم و تهيئة الظروف التنظيمية الملائمة من حيث الكم و الكيف لاستخراج أفضل ما فيهم من طاقات و تشجيعهم على بذل أكبر قدر ممكن من الجهد و العطاء.¹

*عرفها SIKWLA : ادارة الموارد البشرية على أنها استخدام القوة العاملة داخل المؤسسة و يشمل ذلك عمليات تخطيط القوى العاملة ، التعيين ، التدريب و التنمية ، التفويض و الأجور ، العلاقات الصناعية ، تقديم الخدمات الاجتماعية و الصحية للعاملين و أخيرا بحوث الأفراد.²

التعريف الاجرائي:

¹د. فيصل فيصل حسونة ، ادارة الموارد البشرية ، دار أسامة للنشر و التوزيع ، عمان ، الأردن ، ص 6
²صلاح عبد الباقي و عبد الغفار حنفي ، ادارة الأفراد و العلاقات الانسانية ، المكتب العربي الحديث ، الاسكندرية ، دون سنة النشر، ص40

ادارة الموارد البشرية هي عبارة عن تخطيط و تنظيم و مراقبة و استقطاب و تنمية و مكافأة و تكامل و صيانة الموارد البشرية لغرض تحقيق أهداف المنظمة.

2- مفهوم تقييم الأداء:

هو الصفة النظامية أو الرسمية التي تعبر عن مكانن قوى و مكانن ضعف المساهمات التي يعطيها المديرين و باقي الأفراد للوظائف التي كلفوا بانجازها.¹

* كما نجد تعريف آخر بانه عملية تحليل و قياس الأعمال المنجزة خلال فترة زمنية معينة.²

هذا التعريف يركز على تقييم الأداء على أنه قياس النتائج المتحصل عليها خلال وقت محدد.

* و يعرف على أنه: أداة تستخدم للتعرف على نشاط المشروع بهدف قياس النتائج المحققة و مقارنتها بالأهداف المرسومة بغية الوقوف على الانحرافات و تحديد مسبباتها مع اتخاذ الخطوات الكفيلة لتجاوز تلك الانحرافات. 1

التعريف الاجرائي :

تقييم الأداء هو عبارة عن مراجعة الأداء او تقييم الموظف و هي الطريقة التي يتم من خلالها تقييم أداء الموظف كما هو عملية منهجية لتقييم الأداء الوظيفي و الانتاجية لموظف ما.

3- مفهوم بطاقة الأداء المتوازن :

* عرفها migalorato : بأنها اطار عملي لقياس الأداء مع هدفين رئيسيين الأول تحويل الاستراتيجية الى أهداف محددة الأقسام المختلفة في المنظمة و الثاني توصيل الاستراتيجية الى كل أجزاء المنظمة.¹

¹ مجيد الكربي ، تقييم الأداء في الوحدات الاقتصادية باستخدام النسب المالية ، دار المناهج ، عمان 2010، د ط ص 31

*عرفها Kaplan و Norton : على أنها مقاييس مالية تزود نتائج الأنشطة المنفذة و تستكمل بمقاييس تشغيلية عن رضى الزبون و العمليات الداخلية و أنشطة التحسين المستمر و الابداع و أن هذه المقاييس هي التي توجه الأداء المالي المستقبلي كما أنها تسمح بالنظر الى الأعمال مروراً بأربعة مناظر مهمة.²

*وفي تعريف آخر: تم الإشارة الى بطاقة الأداء المتوازن على أنها : عبارة عن عمل على ترجمة استراتيجية المنظمة الى أعمال تشغيلية أخذة بعين الاعتبار الأبعاد الزمانية الثلاثة (الأمس و اليوم و الغد).³

أي أنها تقوم ببناء خطة استراتيجية هذه البطاقة على أساس النظر في الماضي لتجنب ما حدث من أخطاء أو مشاكل وما يجب أن يتم في الحاضر و ما يتوجب على الإدارة فعله في المستقبل لتفادي الوقوع في الخطأ و كذلك تحديد الأهداف .

التعريف الاجرائي:

بطاقة الأداء المتوازن هي عبارة عن مفهوم يساعد على ترجمة الاستراتيجية الى عمل فعلي و هي تبدأ من تحديد رؤية المنظمة و استراتيجيتها و من تحديد العوامل الحجرة للنجاح و تنظيم المقاييس التي تساعد على وضع هدف و قياس الأداء.

¹أثمار عبد الرزاق محمد ، استراتيجية التكامل و إعادة الهندسة و أثارها على الأداء الاستراتيجي باستخدام بطاقة الأداء المتوازن ، دار الحادال للنشر و التوزيع ، الأردن ، عمان ، الطبعة الاولى 2015، ص 205-206

²بشينة راشد الكعبي ، قاسم علي عمران ، دور بطاقة الأداء المتوازن في تقوم أداء المستشفيات الحكومية غير احكومية ، مجلة الادارة و الاقتصاد ، العدد السابع و الثمانون ، بغداد 2011 ، ص 46

³نمر عبد الحليم سليحات واسعود محمد المحاييد ، أثر ممارسة ادارة المعرفة في استخدام بطاقة الأداء المتوازن ، دراسة على شركات الصناعية متوسطة و صغيرة الحجم، المجلة الأردنية في ادارة الأعمال ، المجلد9 ، العدد 1 ، 2013، ص7

7/ الدراسات السابقة

من بين الدراسات السابقة للموضوع مايلي:

***الدراسة الأولى:** دراسة عريوة محاد: دور بطاقة الأداء المتوازن في قياس و تقييم الأداء المستدام بالمؤسسات المتوسطة للصناعة الغذائية ، دراسة مقارنة بين ملبنة الحضنة بالمسيلة و ملبنة التل بسطيف، رسالة ماجستير ، هدفت هذه الرسالة الى محالة وضع نماذج لهذين المؤسستين من أجل المقارنة في اتخاذ القارارت السليمة خلال السنوات 2004-2008

ومن أهم النتائج الدراسة :

-ان ادارة المؤسسات المتوسطة تأخذ بأسباب الادارة الاستراتيجية في تحديد الرؤية و تقدير الاهداف.

-قلة المفاهيم للمقاييس الغيلا المالية كالمؤشرات الاجتماعية.

***الدراسة الثانية:** الدراسة التي قام بها الباحث العايب رابح : وهي أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه دولة في اختصاص علم النفس العمل و التنظيم قسم علم النفس و علوم التربية و الأرطفونيا جامعة منتوري قسنطينة سنة 2002-2003 " استراتيجية التكوين المهني المتواصل في المؤسسات الاقتصادية و تأثيرها على فعالية تسيير الموارد البشرية ، دراسة تحليلية و تشخيصية لمؤسسة سيدار ، و كانت دراسته تهدف الى معرفة الى أي مدى يمكن اعتبار التكوين المتواصل أداة حقيقية لتسيير و تثمين الموارد البشرية على مستوى المؤسسات الاقتصادية .

تطرق الباحث في هذه الرسالة الى موضوع التكوين المتواصل في المؤسسة الصناعية و مالها من انعكاسات ايجابية على الكفاءة و الأداء في العمل و التي ركزت على ضرورة

اقرار قانون أساسي جديد لتكوين المهني المتواصل داخل المؤسسات الاقتصادية الجزائرية حتى تكون أكثر استجابة مع طبيعة التوجهات السياسية و الاجتماعية الجديدة.

فرضيات الدراسة :

-ان نقص و ندرة الموارد المالية المخصصة للتكوين المهني داخل المؤسسة الاقتصادية ينعكس سلبا على حجم و نوعية الخدمات التكوينية.

-ان غياب استراتيجيات التنظيمية المنهجية في التكوين يؤثر سلبا على نجاعة المؤسسة.

نتائج الدراسة :

-ان تقلص قدرات التكوين بالمؤسسة زادت سرعته مع زيادة حدة الأزمة الاقتصادية التي شهدتها مما ترتب عنه انكماش حادا في ميزانية التكوين.

-عدم وجود علاقة كبيرة بين محتويات البرنامج ز متطلبات نتائج الميدان و يرجع ذلك الى أن البرامج الجامعية المتطلبة تعتمد على المحدودية المعرفية في تحديد محتوياتها.

8/المقاربة النظرية

يعتبر الاقتراب النظري، احد الركائز العامة لكل دراسة، حيث يقترب الاطار النظري للدراسة منظرية معينة تجعل الباحث يتحكم في موضوعه، فالتوجيه النظري بمثابة مجموعة تعاريف دالة البحث ان صح القول، وبما ان بطاقة الاداء المتوازن احد المداخل الحديثة للتغيير التنظيمي، حيث يتجسد ذلك من خلال دوره تحسين مخرجات المؤسسة من جهة وزيادة مهارات الافراد من جهة اخرى.

من هذا المنطلق، واستنادا الى ادبيات الدراسة، واستطلاع الدراسات والنظريات التي تبحث في دور بطاقة الاداء المتوازن وتقييم ادارة الموارد البشرية كاحد اهم المداخل حديثة التغيير

التنظيمي المعتمدة اساسا على بطاقة الاداء المتوازن ومستوى الاداء كاحد مخرجات هذا التغيير، سنعتمد في دراستنا هذه على نظرية النظم كونها الاقرب لمحتوى الدراسة.

ان المنظور النظامي للمؤسسة عبارة عن منهجية تمكننا من تجميع تنظيم المعلومات من اجل الوصول الى فعالية اكبر في العمل، كما تسعى الى فهم حركة المؤسسة معتمدة على الاسلوب العلمي لحل المشاكل التسييرية، في حين تنظر الى انها كيان متكامل او منظومة تتكون من اجزاء ترتبط ببعضها علاقة تفاعل وتداخل، اي ان كل جزء يؤثر في الاجزاء الاخرى، ويتاثر بها وان الكيان الكلي يتاثر بهذه الاجزاء جميعا ويؤثر فيها، واذا حدث تغيير في اي من هذه الاجزاء الاخرى تتغير، ومن ثم المنظومة في مجموعها تتغير ايضا.¹

ويساعد المنظور النظامي على تجاوز العديد من مشاكل التسيير الخاصة بالمؤسسة، من خلال تحديدها للعناصر والمعلومات والعلاقات المكونة للنظام. وهذا بواسطة اختيارها للمعايير والمتغيرات الاساسية، التي تعتبر باحسن صورة عن تحقيق الاهداف، اي انه يتم انتقاء المعلومات الاكثر دلالة، دقة و ايضاها.

ان الاساس النظري للمنظور النظامي هي نظرية الانظمة لعالم الاحياء الامريكي (leebertalanffy)، والذي اشار الى ان فهم الاجزاء لا يعد كافيا لفهم النظام الذي يضم تلك الاجزاء، بل يجب فهم العلاقات بين تلك الاجزاء. كما اعتبر ان نظرية الانظمة تتضمن اطارا منطقيا يمكننا في التعامل مع الظواهر المختلفة، من خلال البحث عن التماثل بين القوانين والنماذج في مجالات المعرفة المختلفة، ومن ثم استخلاص المبادئ العامة التي يمكن تطبيقها في تحليل سلوك النظم.¹

-مميزات المؤسسة الاقتصادية كنسق مفتوح :

¹ سعيد يس عامر، علي عبد الوهاب، الفكر المعاصر في التنظيم والادارة، ط2، مركز وايد سيرقيس للاستشارات والتطوير الاداري، 1998، ص22.

تتميز المؤسسة الاقتصادية كنسق مفتوح، باعتمادها المتبادل على البيئة الخارجية وتداخلها معها من حيث تبادل تاثير والتاثر ويتضح ذلك من خلال :

1 المدخلات :

فالمؤسسات تستمد وتتلقى مدخلات من البيئة المحيطة وهي بمثابة العنصر الاساسي لبدء تنفيذ العمليات والانشطة وتتركز اهم المدخلات التنظيمية لاربع مجموعات وهي :

***المدخلات البشرية** : وهم الافراد بكل ما يحملونهم من اختلاف القدرة والمستوى والخصائص الشخصية والمؤهلات والصفات الجسمية، وتلائم كل ذلك مع خصائص ومتطلبات الوظيفة.

***المدخلات المادية** : وهي رؤؤوس الاموال والالات والمعدات والتجهيزات، وبقية المستلزمات لتشغيل العمليات الفنية والادارية.

***المدخلات المعنوية** : وهي المعلومات والبيانات والتشريعات الضرورية، لتحقيق اهداف المنظمة.

2 العمليات :

وتعني جميع الانشطة التي تتم داخل المنظمة من تخطيط وتنفيذ واتخاذ القرارات والتعامل مع الافراد، لتحويل المدخلات الى مخرجات وتتمثل بصورة اشمل في :

- عملية الاتصال الرسمية والغير رسمية .

- انشطة قيادة الاشراف وطرق فرض السلطة والتاثير على سلوك المرؤوسين .

- عمليات البحث والدراسة والنقصي عن المعلومات وتحليل مواقف والمتغيرات .

- عملية الاختيار والمفاصلة .

- تكوين وتنمية مهارات العاملين .

- عملية الرقابة للسيطرة على سلوك الاعضاء وضمان التزامهم بالقواعد واللوائح المحددة.
- عمليات التقييم الهادفة لتحديد مدى تطابق الاداء الفعلي مع الاداء المخطط، ومعرفة الثغرات والانحرافات الموجودة.
- عمليات التصحيح والتطوير والتحديث، وتهدف الى تعديل وضع التنظيم الداخلي واعادة تنظيم مكوناتها ليصبح لاقادرا على مسايرة وقيادة حركة التغيير والسيطرة على المواقف في العلاقات مع البيئة المحيطة .
- عملية تجميع للموارد والتثمين للفوائض بما يحقق الاستثمار الاقصى للطاقات.¹

3-المخرجات :

وهي المنتج النهائي الذي سيتم انتاجه ،سواء كان سلعة او خدمة وتعد هذه المنجزات بمثابة التأثير الايجابي او السلبي الذي تحدثه المنظمة في البيئة ،وتتضمن كذلك المخرجات الارباح والاجور،بالاضافة الى النواحي المعنوية مثل قناعة العاملين ورضا المجتمع بنتائج المخرجات التي تنتجها المنظمة².

¹ علي السلمي، تطور الفكر التنظيمي ،وكالة المطبوعات، ط2، الكويت، 1980، ص، ص127، 126.
² شامخ عزيزة، معوقات ادارة الموارد البشرية في المؤسسة الجزائرية، رسالة ماجستير غير منشورة في علم الاجتماع، فرع تنمية الموارد البشرية، كلية العلوم الانسانية والعلوم الاجتماعية، جامعة منتوري، قسنطينة، 2008-2009، ص116.

9/ صعوبات البحث

من ضمن الجوانب المهمة في هذه الدراسة هي الحصول على المعلومات و توفيرها بالقدر الكافي الذي يسمح باعطاء نتائج من خلال التطبيق على النموذج المقترح لكن في هذا الاطار واجهتنا بعض الصعوبات منها:

-من الصعوبات التي واجهتنا أن المشكلة في هذا الموضوع ليست في الجانب الفلسفي أو النظري لكن في الجانب التطبيقي و الميداني كون هذه المؤسسات منها من لا يطبق أصلا اوات مراقبة التسيير و لا يعلم عنها شيئا خاصة الحديثة.

-صعوبة ايجاد المؤسسة التي تمتلك أدنى المقومات الضرورية لتطبيق بطاقة الأداء المتوازن.

-صعوبة الحصول على بعض المعلومات من طرف المسؤولين في المؤسسة.

-قلة المراجع الخاصة بالموضوع.

-الظروف الصحية التي تمر بها البلاد.

تمهيد الفصل

في ظل تزايد حدة المنافسة بين مختلف المؤسسات في قطاعات الأعمال المختلفة أصبحت لهذه الأخيرة مطالبة يتبنى أساليب و أدوات حديثة و فعالة تمكنها من اكتساب المزايا التنافسية و الاحتفاظ لأطول فترة ممكنة و تساعدها في اختيار و تطبيق و تقسيم الاستراتيجيات التي تتبناها من أهم هذه الأدوات و التي تضم مؤخرًا بطاقة الأداء المتوازن شهدت هذه الأداة اهتمامًا واسعًا سواء من قبل الباحثين أو رجال الأعمال ، كما حقق تطبيقها في بعض المؤسسات نجاحًا ملفتًا جعلها تنتقل من الأدوات الإدارية إلى نظام متكامل للإدارة علما أن موضوع بطاقة الأداء المتوازن حظي باهتمام كبير في الإدارة الاستراتيجية ، حيث يعتبر من النماذج المعاصرة و يرجع سبب ظهورها إلى العجز المسجل في المقاييس التقليدية.

أولاً: ماهية بطاقة الأداء المتوازن

تعد بطاقة الأداء المتوازن أداة استراتيجية لاقت قبول كبير من الباحثين و المؤسسات بداية من التسعينات و الى الآن لأنها تعمل على تحسين أداء المؤسسة ووضعها التنافسي بين المؤسسات المنافسة لها و التي تتصف بسهولة تتبعها و ارتباطها باستراتيجية المؤسسة ، و قد مرت البطاقة بثلاثة أجيال بعد ظهورها ومن خلال هذا المبحث سوف نتعرف على بطاقة الأداء المتوازن.

1/أهمية بطاقة الأداء المتوازن

1-تواجه بطاقة الأداء المتوازن الشركات و المؤسسات الى التركيز على تحقيق الرسالة بعد أن كان الاهتمام منصبا على البعد المالي فقط .

2-الربط بين الخطة السنوية قصيرة الأجل و بين الاستراتيجيات طويلة الأجل.

3-تحقيق فهم اداري أعمق لأوجه الربط بين تنفيذ القرارات و الأهداف الاستراتيجية المحددة.

4-تعتبر بطاقة الأداء المتوازن أداء من أدوات الدراسة الاستراتيجية تنتهي بتحقيق الأهداف و الغايات المطلوبة.

5-يمكن تطبيق بطاقة الأداء المتوازن على جميع المستويات الادارية مما يعطي فرصة التعليم الاستراتيجي و تحديد أولويات كل مستوى اداري مما يوفر أداة اتصال توضح الأهداف الإستراتيجية للعاملين في المؤسسة.¹

6-توفر بطاقة الأداء المتوازن بين القياس و الترقيم حيث أن الأمور التي تصعب قياسها ماليا يمكن أن تكون لها أثر كبير في استمرار المؤسسة أو فشلها .

¹كامل احمد أبوماضي ، بطاقة الاداء المتوازن كأداة تقييم لاداء المؤسسات الحكومية و غير حكومية ، فلسطين ، قطاع غزة ، مكتبة النسيان للطباعة و التوزيع ، سنة 2018 ص 177-178

- 7- توفر بطاقة الأداء المتوازن طريقة منظمة تربط رؤية المؤسسة المستقبلية بمواردها المالية و البشرية لتحقيق استمرار أمثل لتلك الموارد.
- 8- توفر بطاقة الأداء المتوازن معلومات كافية لمتخذ القرار و تقلل من مشكلة المعلومات الزائدة عن الحاجة و التي قد تؤدي لارباك متخذ القرار.
- 9- تقدم بطاقة الأداء المتوازن نظاما لترجمة الأهداف الاستراتيجية الى مجموعة متكاملة من المقاييس التي تنعكس في صورة مقاييس أداء الاستراتيجية .
- 10- تتبع بطاقة الأداء المتوازن العديد من الاحتياجات الادارية حيث يشمل التقرير الوحيد العديد من الاجراءات التي قد يظن البعض أنها متباعدة مثل تلبية احتياجات الزبائن و تخفيض زمن الوفاء و تخفيض الزمن اللازم لادخال المنتجات و خدمات جديدة .
- 11- يحمي نظام قياس الأداء المتوازن في حدوث مثالية جزئية لأنه يجعل المدراء يأخذون في اعتبارهم كل المقاييس التشغيلية الضرورية و بالتالي يكون المدير قادر على تحديد ما اذا كان التحسين في مقاييس معينة يكون على حساب المقاييس الأخرى.¹

2/ أهداف بطاقة الاداء المتوازن

من أهم الأهداف المتعلقة ببطاقة الأداء المتوازن هي كالتالي :

- 1- تمكين الادارة من تحديد و وضع الأهداف الاستراتيجية بكل وضوح.
- 2- المساهمة في توحيد الأهداف التجارية لكل شركة من الشركات.
- 3- ربط أهداف الشركات بنظام الحوافز .
- 4- كل عنصر البطاقة يمثل حلقة في سلسلة "السبب و الأثر " و التي هي نهاية كل

¹كامل أحمد أبوماضي ، مرجع سبق ذكره ، ص 177-178

منها يمكن تحقيق هدف من الأهداف و التي تنتهي بتحقيق الأهداف المالية .

5-وجود خطة واضحة لتحقيق الأهداف الاستراتيجية يمثل ميزة تنافسية تسهل عملية إعداد الميزانية السنوية .

6-وجود بطاقة الأداء المتوازن تمثل حلقة متواصلة من الفهم و الإدراك و تطبق قواعد تعمل على تحقيق الأهداف الاستراتيجية و تراقب عملية تطبيقها .

أما على أرض الواقع فقد أشارت إحدى الدراسات إلى أن ما يقارب 60% من الشركات الرئيسية قد بدأت بطريقة أو بأخرى بتطبيق أسلوب بطاقة الأداء المتوازن و أن هذا العدد في تزايد مستمر .

و لعل الإقبال الشديد على تطبيق أسلوب الأداء المتوازن هو ما نشرته مجلة Fortune في عدد رقم 46 من أن كل عشرة شركات لديها استراتيجية واضحة تفشل في تطبيق هذه الاستراتيجية الأمر الذي يعني ان المشكلة لا تكمن في وجود أو عدم وجود الاستراتيجية و لكنها تكمن في مقدرة الشركات على تطبيق هذه الاستراتيجية و هو الأمر الذي تساهم بطاقة الاداء المتوازن في التغلب عليه و لعل ميزة بطاقة الاداء المتوازن لا تكمن في المعايير الفردية التي يتم قياسها و لكن في توفير و توضيح العلاقة بينهما و مدى مساهمة ذلك في تحقيق استراتيجية المنظمة .

-كما أشاره دراسة قامت بها مجموعة من الباحثين الإسبان إلى وجود علاقة قوية بين اتباع أسلوب بطاقة الأداء المتوازن و درجة النمو في الشركات مقاطعة كتالونيا بشرف إسبانيا¹

¹ بوشعور راضية ؛ الموارد البشرية و أبعادها الاستراتيجية في تحقيق الأداء المتوازن ؛ جامعة تلمسان ؛ ص52-51

3/ مكونات بطاقة الأداء المتوازن

- 1- الرؤية المستقبلية : و التي تبين أين تتجه المؤسسة و ما هي الهيئة المستقبلية التي ستكون عليها .
- 2- الاستراتيجية : و التي تتألف من مجمل الأفعال و الاجراءات المهمة لتحقيق الأهداف أو خطط لتحقيق الأهداف التي قامت مؤسسة الأعمال بتحديدتها .
- 3- المنظور : مكون يدفع باتجاه تبني الاستراتيجية معينة وفق تحليل لمؤشرات مهمة في هذا المنظور أو المكون و من ثم العمل على تنفيذ هذه الاستراتيجية للوصول إلى المؤشرات الواردة في المنظور و هنالك أربعة منظورات أساسية في بطاقة الأداء المتوازن و هي المنظور المالي • منظور العملاء ؛ منظور العمليات الداخلية و منظور التعليم و النمو و المنظور هو عنصر رئيسي في الاستراتيجية غالباً يمثل فئة صلة الاسهم أو وجهة نظر المستخدمين¹
- 4- الأهداف : إن الهدف بيان العرض (معنى) الاستراتيجية و هو يبين كيفية القيام بتنفيذ الاستراتيجية المعتمدة و يعبر عنها بالمستويات المحددة و القابلة للقياس لتحقيق الاستراتيجي
- 5- المقاييس : تعكس مدى التقدم في تحقيق الهدف الاستراتيجي .
- 6- القيم المستهدفة : مقدار محدد يتم القياس عليه لتحديد مقدار الانحراف عن القيم المحققة²

¹ محمد محمود يوسف ؛ البعد الاستراتيجي لتقييم الأداء المتوازن ؛ دار النشر مصر 2005 ؛ ص 135

² شنن نبيل إستخدام بطاقة الأهداف المتوازنة كمدخل لقياس و تحسين الأداء في المؤسسة الاقتصادية ؛ مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات الماجستير في العلوم الاقتصادية ؛ غير منشورة ؛ جامعة ورقلة 2010-2009 ص 41

المبادرات الاستراتيجية تسجل فيها المبادرات أو الأشياء التي ستقوم لتحقيق الهدف مثلاً قد يكون الهدف زيادة رضا العملاء على مستوى الخدمة فيكون المؤشر هو نتيجة استطلاع للرأي ثم تنفيذ بشكل ربع سنوي مثلاً و يقيس مدى رضا العملاء

عن الخدمة المقدمة وقد تكون هنالك مبادرة مثل تحسين مظهر العاملين أو تدريب العاملين على التعامل مع العملاء أو غير ذلك لاحظ أن المؤشرات الأداء يشترط أن تكون كمية بل قد تكون نوعية أو وصفية¹

4/ خصائص بطاقة الأداء المتوازن :

-قدم Roberts Kaplan et david wrton بطاقة الأداء المتوازن كأداة متكاملة و مركبة لقياس و تقويم الأداء انطلاقاً من تزايد الضغوط التنافسية على تنظيمات الأعمال و كذا نتجه لقصور النظام التقليدي لقياس الأداء من الوفاء بالمعلومات اللازمة و يمكن تجميع السمات الأساسية التي تميز بطاقة الأداء المتوازن في مجموعة الملامح الأساسية التالية²

¹وائل محمد إدريس صبحي إدريس ؛ طاهر محسن الغالي ؛ أساسيات الأداء المتوازن ؛ دراسات في الاستراتيجية و بطاقة التقييم المتوازن دار الزهران للنشر و التوزيع ؛ عمان ؛ 2007 ص 159

²فاطمة راشدي ؛ سليم عويض تأثير و الكامل بين مقاييس الأداء (BSC) و نظام التكاليف على أساس أنشطة (BSC) في تطوير أداء المصاريف الفلسطينية ؛ رسالة ماجستير في المحاسبة و التمويل ؛ غير منشور ، الجامعة الإسلامية غزة؛ كلية التجارة 2009 ؛ ص 107 .

1-خاصية تعدد الأبعاد ((المنظورات)):

تسمح خاصية تعدد الأبعاد المنظورات لبطاقة الأداء المتوازن بالنظر إلى تنظيمات

الأعمال من خلال أبعاد أو منظورات هامة توفر الإجابة على الأسئلة الأساسية التالية :

* كيف يرانا العملاء ؟ ((بعد العلاقات مع العملاء))

* بما يجب أن نتفوق ؟ ((بعد العملاء الداخلية))

* هل يمكن الاستمرار في تحسين و خلق القيمة؟ ((بعد التعليم و النمو))¹

2-خاصية التوازن :

تعمل بطاقة الأداء المتوازن على تعزيز التوازن بين المقاييس الاستراتيجية في محاولة تحقيق

الأهداف المرتبطة التي تستوجب على المنظمة تحقيق حيث يرى ميتكر بطاقة الأداء

المتوازن BSC أنه لكي تكون البطاقة بأبعادها و محاورها متوازنة يجب أن تحقق شرطين :

* شرط عمق التوازن : حتى يجب أن تعكس نظام قياس الأداء التي تفهم بها المنظمة أسباب

الأداء الناجح لأهدافها الرئيسية بمعنى ان يرصد نظام و تقويم الأداء كل من اداء المنظمة

و محركات الأداء التي تعتمد الإدارة أنها الأسباب وراء تحقيق الأهداف الرئيسية للمنظمة .

* شرط شمول التوازن :حيث يجب أن يقيس نظام تقويم الاداء أكثر الجوانب او الأبعاد أهمية

الجوانب أو الأبعاد أهمية التي تحدث فرقا في اداء المنظمة و تمنح هذه الجوانب المنظمة

قدرتها المنفردة على تحقيق أهدافها²

¹ جودة عبد الرؤوف محمد زغلول ، استخدام مقاييس الأداء المتوازن في بناء لقياس الاستراتيجية في بيئة الأعمال المصرية ؛مجلة العلمية للتجارة و التمويل ؛جامعة طائطا كلية التجارة العدد الأول ؛ 203 2004.

² -صفاء محمد عبد الدائم ؛مدخل مقترح لتقييم الأداء البيئي كبعد خامس في منظومة الأداء

خلاصة الفصل

يقول هنري فورد " أن الشركة التي لا تجني المال هي شركة فقيرة " ان هذه العبارة تقدم تعبيراً عميقاً و تلخص الى حد كبير الفلسفة التي تقوم عليها بطاقة الأداء المتوازن .

ان بطاقة الأداء المتوازن تبرز فعلاً كأداة حديثة لتقييم و توجيه الأداء و تعمل على قياس الأداء الاستراتيجي للمؤسسة من خلال أربعة أبعاد متكاملة و متوازنة ، كما تجمع بين الجوانب المالية و غير مالية ، الكمية و النوعية و القصيرة و البعيدة المدى ، الى أن تبنى هذه الأداة كنظام لتقييم الأداء و يستدعي اتباع مجموعة متسلسلة من الخطوات المنهجية و تظافر جهود جميع الأفراد داخل المؤسسة من أجل انجاح العملية .

تمهيد الفصل

إن مصطلح الموارد البشرية يعتبر حديثاً و قد حل بالتدرج محل اصطلاح الأفرأ الذي كان سائاً أو القوى العاملة ، فمضمون الموارد البشرية كمفهوم حديث الاستعمال و التداول يختلف عن مضمون ادارة الافراد و ذلك لاختلاف الفلسفة و الأسس التي ينهض عليها كلا المفهومين ، و لقد كانت سنة 1970 هي نقطة التحول التدريجية عندما قامت الجمعية الأمريكية لادارة الأفراد و هي أكبر منظمة متخصصة في مجال الادارة الى اعتبار الافراد تأصل من أصول المؤسسة و بالتالي فهم موارد كباقي الموارد التنظيمية الأخرى.

ومن جهة أخرى فقد أثرت كذلك التغيرات البيئية و التطور السريع للادارة الحديثة بصورة كبيرة على عملية تقييم الأداء المؤسسات و ترتب على ذلك ظهور عدة محاولات و أساليب حديثة لتقييم الأداء تهدف الى ترشيد القرارات من خلال تقديم نظرة أوسع و أشمل للأداء في المؤسسة.

أولاً: أهداف و أهمية ادارة الموارد البشرية

1/ أهداف ادارة الموارد البشرية

*المساهمة في تحقيق أهداف الشركة.

*توظيف المهارات و الكفاءات عالية التدريب.

*زيادة الرضى الوظيفي و تحقيق الذات عند الموظفين الى أعلى قدر ممكن.

*ايجاد سياسات الموارد البشرية الى جميع الموظفين في المنظمة.

*المساهمة في المحافظة على السياسات السوكية و أخلاقيات العمل.

*ادارة و ضبط عملية " التغيير " لتعود بالنفع على كل من المنظمة و الموظف.

*السعي الى تحقيق معادلة مستوى الاداء الجيد و هي المقدرة و الرغبة ، حيث أن زيادة المقدرة يتمثل في برامج تدريب و تطوير العاملين و أما زيادة الرغبة فيتمثل في أنظمة الحوافز و برامج الصحة و السلامة.¹

2/أهمية ادارة الموارد البشرية

ترتبط أهمية ادارة الموارد البشرية بأهمية العنصر البشري نفسه و يقول عالم الادارة "بيتر دراكر" بهذا الصدد أن ادارة الناس و ليس ادارة الاشياء هي التي يجب أن تحتل الاهتمام الأول و الرئيسي للمدير المتميز و تعتبر الموارد البشرية هي العنصر الحاسم في تحقيق ما يسمى بالميزة التنافسية للمؤسسات.

و تأتي أهمية الموارد البشرية من خلال ما أظهرته نتائج البحوث و الدراسات أن الادارة السليمة للموارد البشرية تؤدي الى النتائج التالية :

¹فصل حسونة ، ادارة الموارد البشرية ، دار أسامة للنشر و التوزيع ، عمان ، الأردن، ص14

-تزايد ادراك المديرين بان قدرة المؤسسة على التنافس و التميز و الابداع تعتمد على رأس المال البشري لديها.

-تغير القيم الوظيفية لدى العاملين حيث يطلعون الى الاحترام و التقدير و المشاركة في صنع القرارات التي تتعلق بعملهم.¹

ثانيا: أهمية و فوائد تقييم الأداء

1/ أهمية تقييم الأداء

تحظى عملية تقييم الأداء في مختلف المؤسسات بأهمية بارزة و كبيرة في جوانب و مستويات عدة و مختلفة يمكن ابرازها في الآتي:

تساعد عملية تقييم الأداء في التحقيق من مدى قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها ، فحتى يمكن معرفة مدى تطابق الانجاز الفعلي مع الخطط الموضوعية فلا بد من توافر مجموعة من الأسس و الأساليب التي تقيس ذلك ، و عملية تقييم الاداء تعتبر من أهم الاساليب التي يمكن استخدامها بهذه الغاية ، فعملية التقييم تسمح بتوفير التغذية العكسية حول مجريات سير التقدم نحو الأهداف ، و في حالة ما اذا كانت النتائج تختلف عن الأهداف يكون:

-بمقدور المؤسسة أن تعمل على تحليل الفجوات الموجودة في الأداء و اجراء التعديلات التي تعيدها الى مسارها.²

-يمكن المنظمة من تقييم المكشرفين و المدراء و مدى فاعليتهم في تنمية و تطوير أعضاء الفريق الذي يعملون تحت اشرافهم.

¹ فيصل حسونة ، مرجع سبق ذكره ، ص14

² محمد الصعامة ، معايير قياس الأداء الحكومي و طرق استنباطها ، مجمع أعمال مؤتمر الأساليب الحديثة في قياس الأداء الحكومي ، المنظمة العربية للتنمية الادارية ، القاهرة 2008، ص402

- تمكن العاملين من معرفة نقاط ضعفهم و قوتهم في أعمالهم و العمل على تقادي و التخلص من الجوانب القصور و الضعف.
- تقييم برامج و سياسات ادارة الموارد البشرية كون النتائج العملية يمكن أن تستخدم كمؤشرات للحكم على دقة هذه السياسات.
- العمل على تحسين الاداء الحالي.
- المساعدة في تخطيط المسار الوظيفي.
- تحديد المراكز الادارية المسؤولة عن الانحرافات.¹

2/ فوائد تقييم الأداء

- تزويد المدراء و متخذي القرار عن مستوى أداء الموظفين في المنظمة.
- يساعد تقييم الأداء على معرفة مدى مساهمة الموظفين في تحقيق أهداف المنظمة و مدى ملائمة الموظف للوظيفة التي يشغلها بشكل موضوعي و عاجل.
- اشعار الموظفين بالمسؤولية و اعلامهم أنه سيتم تقدير جهودهم من قبل الادارة و أن عملية الترقية و النقل و العلاوات لا تتم الى عن طريق ذلك و تزويدهم بمعلومات عن مستوى أدائهم.
- تقييم أداء الموظفين يساعد المدراء على اتخاذ قرارات بشأن تحسين و تطوير أداء الموظفين و اقتراح المكافآت المالية بناء على مستوى الأداء و تميزه مما يساعد على رفع الروح المعنوية و تقليل معدل دوران العمل.

¹ عبد الوهاب محمد جبين ، تقييم الأداء في الادارات الصحية بمديرية الشؤون بحث في الدكتوراة ، جامعة clements 2009 ص71-70-69

-يزود تقييم الأداء ادارة الموارد البشرية بمعلومات واقعية عن أداء العاملين في المنظمة و ما يجب على ادارة الموارد البشرية في عملية تخطيط الموارد البشرية و مدى احتياج الفرد لبرامج التدريب بناء على ذلك.¹

3/ مؤشرات تقييم الأداء

يعتبر نظام قياس الأداء أداة لتحقيق أهداف المؤسسة فاختلقت طرق تقييم الأداء و لتحقيق ذات الأهداف لا بد من الاعتماد على مجموعة من المؤشرات المتعارف عليها ومن خلال هذا المطلب سنتطرق الى مؤشرات تقييم الأداء.

أولاً: مؤشرات تقييم الأداء

1-المؤشرات المالية التقليدية: تعد من أكثر أدوات التحليل الشائعة في قياس أداء المؤسسات من خلال مقارنة أداء المؤسسة ووضعها المالي في فترات زمنية متعاقبة بهدف تقييم و تحديد اتجاهات الأداء من بينها العائد على الاستثمارات و على القيمة الاقتصادية المضافة ، من أهم فوائدها:

-تصور تأثير القرارات بوحدة قياس قابلة للمقارنة وهي النقود.

-توضح تكلفة المبادلات بين الموارد بالاضافة الى تكلفة الطاقة الاضافية.

يمكن القياس الكمي للأداء من ربط نظام الأجور و الحوافز بالأداء الفعلي و يؤخذ عليها ما يلي:

-تركز تقاريرها على الأنشطة التي حدثت سابقا فهي غير ملائمة لتوجيه المديرية.

-لا تقيس خلق القيمة داخل المؤسسة.

¹فصل حسونة ، مرجع سبق ذكره ، ص 147

-لا تساعد المديرين على ادراك عوامل النجاح لمؤسستهم لأنها لا تساير جهود الإبداع و التطور.¹

2-مؤشرات الأداء غير المالية: أدت التغيرات الحادثة في بيئة المؤسسات الى ايجاد مؤشرات جديدة لأداء المؤسسات من خلال استخدام مؤشرات غير مالية نماذج حديثة تساعد المؤسسة في خلق القيمة الحقيقية و ذلك لتحقيق التفاعل و الترابط بين مختلف الموارد المادية و غير المادية التي تمتلكها المؤسسة و تتميز بأنها لا تلغي دور المؤشرات المالية بل تدعمها و تكملها حيث تغطي الجوانب التالية : الجودة ، الابتكار ، التجدد ، التوقيت المناسب ، و تتميز ب :

-سهولة تتبعها و ربطها باستراتيجية المؤسسة.

-يمكن تطبيقها على مستوى المؤسسة بسرعة.

-تتناول مدى استجابة المؤسسة للعمال و تلبية حاجياتهم

ترتبط بالأصول الثابتة غير الملموسة كرأس المال الفكري².

4/ علاقة بطاقة الأداء المتوازن بتقييم الأداء

تعتبر بطاقة الأداء المتوازن باحدى أهم التقنيات الجديدة التي جاءت بفكرة الاعتماد على كل مزيج من العناصر المالية و غير مالية هذا ما جعل مختلف المؤسسات تعتمد عليها في تقييم أدائها نظرا للعلاقات التي تربط مختلف عناصر بطاقة الأداء المتوازن و الارتباط بين هذه الأخيرة و بين تقييم الأداء.

أ-الأثر الايجابي : تتمثل في:

¹كامل احمد ابراهيم أبوماضي ، قياس أداء مؤسسات القطاع العام باستخدام بطاقة الأداء المتوازن ، أطروحة دكتوراه ، جامعة الجنان ، طرابلس ، لبنان

2015 ص 35

²نفس المرجع السابق.

-ربط الأهداف العامة باهداف القسم و الأهداف الشخصية.

-تسهيل الاتصال و فهم أهداف العمل.

-مساعدة المدراء على اتخاذ القرارات.

-تساعد على نشر ثقافة المؤسسة.

ب-الأثر السلبي : تتمثل في:

-عدم وجود نظام خاص بوضع الأهداف.

-صعوبة الحصول على بيانات المطلوبة في الوقت المناسب.

-الربط غير واضح بين المقاييس و القيمة المحققة

و منح مقاييس بدون الاعتماد على بطاقة الأداء المتوازن.¹

¹ معبدي أمال ، قياس و تقييم الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية باستخدام بطاقة الأداء المتوازن ، مذكرة ماستر ، جامعة ورقلة ، ص60

خلاصة الفصل

ان أي مؤسسة تسعى الى تحقيق ميزة تنافسية اضافية عليها أن تتبنى استراتيجية متميزة لادارة الموارد البشرية و الحقيقة أن حجر الأساس بالنسبة الى استراتيجية ادارة الموارد البشرية هو قياس متوازن لأداء الموظفين و تأكيد من خلال هذه الدراسة أن بطاقة الأداء المتوازن هي نظام شامل لقياس الأداء من منظور استراتيجي.

كما ان عملية تقييم الأداء تكتسي هي الأخرى أهمية بالغة باعتبارها جزء من عملية الرقابة فهي تقوم بمقارنة الأداء الفعلي بما هو مخطط و تحديد الانحرافات ومن ثم اتخاذ الأجزاء الصحيحة المناسبة و قد تلجأ المؤسسة في سبيل ذلك الى مجموعة من الأساليب و الأنظمة المختصة في تقييم الأداء منها ما هو تقليد و منها ما هو حديث.

تمهيد الفصل

بعدها تم التطرق في الفصل الأول الى الأسس النظرية و المفاهيم الأساسية لبطاقة الأداء المتوازن و الفصل الثاني الى المفاهيم المتعلقة بتقييم الأداء و ادارة الموارد البشرية سوف نسقط هذه الدراسة النظرية على الجانب الميداني و قد قمنا باختيار مؤسسة سونلغاز بالأغواط والتي من خلالها سنتمكن من معرفة دور بطاقة الأداء المتوازن كنموذج مقترح لتقييم أداء الموارد البشرية.

أولاً: تقديم عام للمؤسسة (مديرية التوزيع للكهرباء و الغاز)

1/ بطاقة فنية للمؤسسة

تعريف المؤسسة على مستوى الوطني :

تعتبر مديرية التوزيع الكهرباء و الغاز سونلغاز من أهم الشركات في الجزائر، حيث يمتد نشاطها على كامل التراب الوطني عن طريق مديريات التوزيع المنتشرة عبر كل ولايات الوطن و هذا ما يسمح لها أن تكون من الشركات الرائدة و التي تمثل البنية الأساسية للاقتصاد الوطني ولقد مرت مؤسسة سونلغاز من ناحية التنمية والتسيير بالمراحل التالية :

• **مرحلة (1944-1947) :** لقد أنشأت هذه المؤسسة من طرف المستعمر الفرنسي الذي كان يسيرها، حيث كان الجزائريون مجرد عمال بسطاء مقابل اجر زهيد، و بقيت على هذا الحال إلى غاية عام 1947، حيث أصبحت محتكرة من طرف الفرنسي LE BON و سميت باسمه LE BON COMPANY و لقد كان دورها يقتصر على إنتاج الكهرباء فقط دون الغاز و استعمال الفحم كمولد لهذا الإنتاج .

• **مرحلة (1947-1969) :** في هذه المرحلة ظهرت المؤسسة سونالغاز تحت اسم كَهْرِبَاء و غاز الجزائر EGA و التي تجمع بين إنتاج و توزيع الكهرباء و الغاز الطبيعي و كان ذلك تحديدا بتاريخ 05 جوان 1947 .

• **مرحلة (1969-1991) :** و تبدأ تحديدا بتاريخ 29 جويلية 1969 أي تاريخ تأميم مؤسسة سونالغاز مثلها مثل المؤسسات الأخرى و هذا بموجب الأمر رقم 69/54 المؤرخ في 29 جويلية 1969 و الذي نشر في الجريدة الرسمية بتاريخ 10 أوت 1996 الذي ينص على حل EGA و تأسيس الشركة الوطنية للكهرباء و الغاز رسميا .

• **مرحلة ما بعد 1991 :** في ديسمبر 1991 أصبحت تسمى المؤسسة العمومية ذات الطابع الصناعي و التجاري و بدأت المؤسسة تمارس أعمالها بصفة عادية إلى غاية سنة 1998، السنة التي فتحت فيها البورصة و تم عرض جزء من رأس مال الشركة للبيع عن طريق الأسهم و يقدر بـ :20% من رأس مال المؤسسة و ترجع هذه التغيرات للأسباب التالية

1. تسيل و تقديم الخدمات للزبون و الاعتماد على التمويل الذاتي (رأسمالها الخاص).

2. أصبحت ذات طابع تجاري (تشتري الغاز و تبيعه) .¹

• **مرحلة 2004** : تميزت بنشاط كثيف على جميع الأصعدة فشهدت تحويل الشركة طبقا للقرارات الرسمية التي اتخذت و طبقت لتسيير الشركة .

و لقد انطلقت إعادة الهيكلة التوزيع في جويلية 2004 و تم فيها ميلاد أربع مديريات عامة تقوم على شؤون التوزيع و تعمل بتوفير أحسن الظروف لتحويل إلى فروع ابتداء من 2006، و تتمتع هذه المديريات باستقلالية واسعة في المهام و القرارات و مهام التوجيه و المراقبة التي تحظى بها مجلس الإدارة فهم يساعدونها في مهامها و التنسيق بين أقسامها.

• **مرحلة 2005** : برزت الشركة في هذه السنة من خلال نشاطها الكثيف مما يستدعي رفع التحديات كي تعزز إنجازات المجمع و ذلك بإعادة هيكلة التوزيع الذي يمثل الرهان الأكبر لهذه السنة ، لذلك يجب تحقيقه إلى مهمة الخدمة العمومية التي يضمنها الموزعون و الفوز بهذه المهمة و التطبيق الجيد لبرنامج التنمية و أن استثمارية 2005 فريدة من نوعها لذا تكتسب إثارة و أهمية قصوى بالنظر إلى نوعية الخدمات و التسيير بصورة عامة .

تعريف المؤسسة على مستوى المحلي :

تعريف المديرية الجهوية بالأغواط :

تعتبر المديرية صورة مصغرة للمديرية العامة للوسط البلديّة لأنها تقوم ببعض مهام المديرية العامة في نطاق و مجال أصغر و بصلاحيات أقل و هذا حسب الشروط الموكلة إليها و المتمثلة في أعمال بيع و توزيع الطاقة (كهرباء و غاز) و استغلال الشبكات و تسييرها طبقا لبرامج و خطط مستقبلية على مختلف المستويات (مدى القريب أو البعيد) من المديرية العامة التي تندرج تحتها المديرية الجهوية والتي كانت فيما سبق تعرف بمركز توزيع الكهرباء و الغاز الذي أنشئ في 01 جانفي 1977 و في جويلية 2004 أصبحت مديرية جهوية .

أسباب إنشاء المديرية التوزيع بالأغواط :

• **أسباب إنشاء مديريات الالتوزيع للتوزيع :**

بعد صدور نظام إعادة الهيكلة الداخلية ، وتجاوبا مع احتياجات وتغيرات

السوق أنشأت مديريات للتوزيع ومن أسباب إنشائها ما يلي:

☞ إعطاء نوع من الانتقالية لحصانة المديريات و خاصة مع خلق الأقسام.

☞ تمثيل المؤسسة على المستوى المحلي.

✍ الاستجابة إلى طلبات الزبائن (مهما كان نوعها).
 ✍ تشجيع استعمال الكهرباء و الغاز و جعل هذه الطاقة في متناول الجميع.

2/ التصميم الحديث للهيكل التنظيمي لشركة سونلغاز

في يوم 10 ماي 2004 تم التوقيع على القانون الأساسي الجديد وكذا الموافقة على ضرورة إعادة تنظيم القطاع قبل نهاية 2004 بالإضافة إلى السعي إلى تخفيض تكاليف التشغيل وذلك من خلال وضع هيكل تنظيمي ذو بعد استراتيجي يعمل على توحيد الوظائف والربط بينها من خلال تعديلات جوهرية وتغييرات جذرية انطلقا من المديرية العامة بالجزائر العاصمة حتى المراكز المتخصصة الولائية ، ولقد تم في جويلية 2004 إقرار وضع هذا الهيكل ، بحيث تضمن

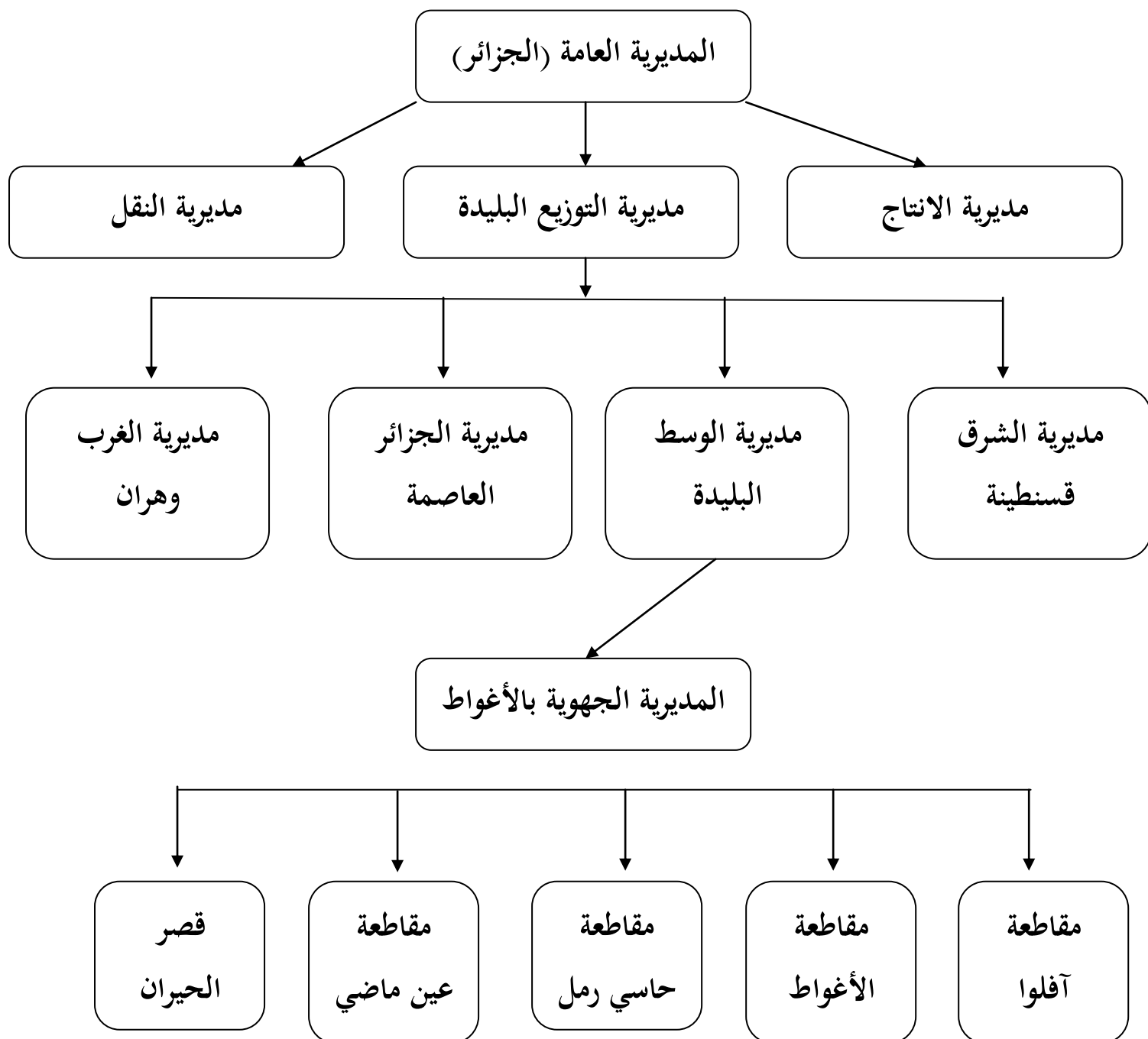
النقاط التالية :

1. المديرية العامة بالجزائر العاصمة.
2. تقليص المديرية الجهوية إلى أربع مديريات حسب المناطق شرق - وسط - غرب بالإضافة إلى مديرية الخدمات الاجتماعية وهذا بعدما كانت في السابق 09 مديريات.

كل مديرية جهوية تحتوى على 05 أقسام وهي :

قسم الموارد البشرية - قسم تسيير الأنظمة المعلوماتية-قسم الدراسات و الأشغال الكهرباء و الغاز - قسم العلاقات التجارية - قسم استغلال الكهرباء - قسم استغلال الغاز قسم المالية والمحاسبة - بالإضافة إلى شعبة الشؤون العامة وبالنسبة لمديرية التوزيع بالأغواط أصبح كمديرية ولائية وهذا ينطبق على المديرية في الولايات الأخرى ، وبخصوص الهيكل التنظيمي (أنظر الملاحق 1، 2، 3 الخاصة بالمخططات الهيكلية) المؤرخين بـ 06 مارس 2005.

الهيكل التنظيمي العام



المرجع : عن رئيس مصلحة التكوين -مارس 2021-سونلغاز الأغواط.

3/ الهيكل التنظيمي للمديرية الجهوية بالأغواط

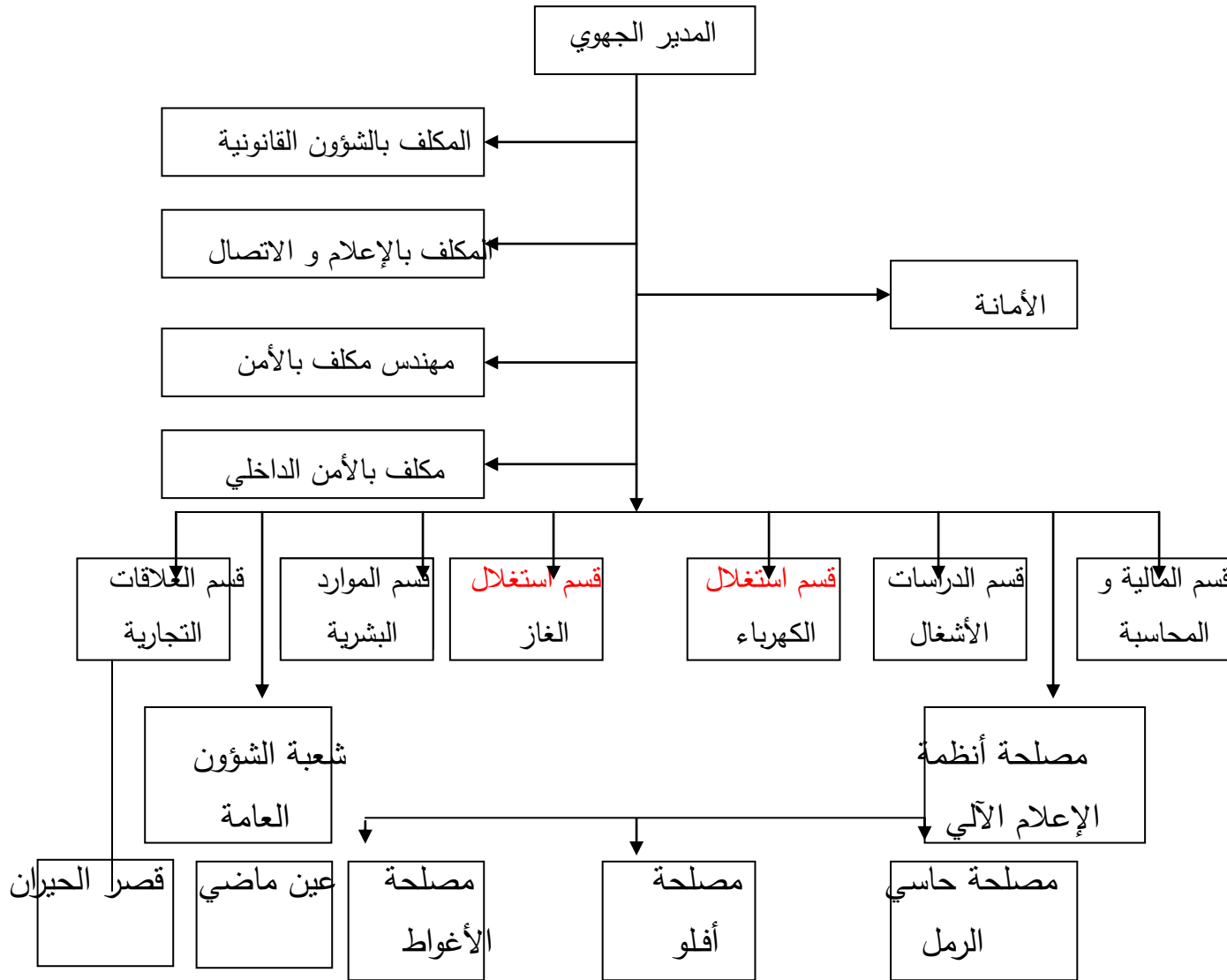
تعمل المديرية التوزيع بالأغواط تحت وصاية المديرية الوسط بالبلدية و التي بدورها توجه من طرف مديرية التوزيع، وتضم مديرية الأغواط -475- عامل بما فيهم عمال المصالح التجارية للمديرية .

مدير التوزيع:

يعتبر المسؤول الأول على جميع العمليات المتعلقة بالتسيير و التنظيم للمديرية و على المتابعة و الإشراف و تنسيق بين جميع الهياكل التابعة للمديرية و من مهامه:

- يمثل مدير المنطقة على مستوى الولاية .
- يتعهد أمام المدير بإنجاز بما جاء في الوثيقة المسماة بعقد التسيير بناء على الموازنة التقديرية و له بعض الصلاحيات المتعلقة بالعمليات المالية منها:
- الإمضاء على الوثائق المحاسبية
- إصدار القرارات المتعلقة بتسيير المورد البشري مثل : علاوات ، رقية.....الخ .
- يقوم بالتقسيم السنوي للميزانية الاختتامية للمديرية .
- يشرف على الموازنات التقديرية .
- يمثل المؤسسة لدى السلطات المحلية.

الهيكل التنظيمي للمديرية الجهوية بالأغواط



المرجع : عن رئيس مصلحة التكوين - مارس 2021 - سونلغاز الأغواط.

و تحتوي المديرية التوزيع على :

- الأمانة
- قسم الموارد البشرية
- قسم المالية و المحاسبة
- مكلف بالشؤون القانونية
- قسم العلاقات التجارية
- مصلحة أنظمة الإعلام الآلي

- مكلف بالإعلام و الاتصال
- قسم استغلال شبكة الكهرباء
- شعبة الشؤون العامة
- مهندس مكلف بالأمن
- قسم استغلال شبكة الغاز
- مكلف بالأمن الداخلي
- قسم الدراسات و الأشغال

و لها مقاطعات تابعة لها و هم : مقاطعة الأغواط ، مقاطعة أفلو ، مقاطعة حاسي الرمل

المهام الموكلة للمصالحات التجارية التابعة للمديرية :

- قطع وإعادة التموين بالكهرباء والغاز.

- متابعة ملفات الزبائن.
- معاينة العدادات الكهربائية.
- متابعة تحصيل فواتير الدفع.
- إنجاز أعمال الربط البسيط من المنبع إلى العمود.
- متابعة وصيانة شبكة الكهرباء والغاز

المهام الموكلة لمديرية التوزيع بالأغواط :

تستفيد المديرية بغلاف مالي كل سنة محدد مسبقا من طرف مديرية الوسط لاستعماله في

الخدمات التي تقوم بها و كل النشاطات التي تمارسها و من مهامها ما يلي :

- ◀ تطبيق السياسة التجارية المتبعة و التي تخص الزبائن العاديين أي تلبية حاجات الزبائن من الطاقة (الكهرباء و الغاز) بأثمان معقولة و بأمان و نوعية جيدة، كما تسعى المؤسسة لتخفيض كلفة متوجاتها و الاستمرارية في الخدمات .
- ◀ تسيير الموارد البشرية و المادية الموضوعة تحت تصرف المديرية من أجل تلبية احتياجات الزبائن .
- ◀ تعتبر همزة وصل بين المديرية العامة و المقاطعات .
- ◀ توسيع شبكة التوزيع على المستوى المحلي و صيانة المنشآت الكهربائية و الغازية و

استمرارية الخدمات و المشاركة في التنمية المحلية عن طريق إنشاء مصانع و ورشات و بالتالي خلق مناصب شغل متخصصة و متميزة.

4/ مهام قسم الموارد البشرية

يهتم قسم الموارد البشرية بمراقبة و متابعة الحياة المهنية للموظفين و تطبيق جميع القوانين و التنظيمات و اللوائح التي تخص حركة الموظفين من تاريخ توظيفهم إلى تاريخ خروجهم نهائيا من المؤسسة كم يحضر إلى اجتماعات اللجان المتساوية الأعضاء (المديرية ، النقابة ، ممثلي العمال)

قصد دراسة ملفات الموظفين في حالة التثبيت أو الترقية أو إعداد المسابقات المهنية كما تقوم بتأمين موظفيها لدى صندوق الضمان الاجتماعي و تتابع مصاريف التنقلات عن طريق الأمر بالمهمة كما أنها تصدر قرارات و مقررات (التعيين ، التصيب ، الترسيم ، الترقية، الإحالة على التقاعد) و إعداد سندات العطل و شهادات العمل و تسوية وضعيات العمال و إنجاز عقود العمال المؤقتين و المتقاعدين ، كما يهدف إلى تنمية الموارد البشرية و وضع مخططات التوظيف و تكوين العمال و تحفيزهم ، و يعمل على ضمان و مراقبة نشاط الإدارة و تسيير جميع العمال

1. مصلحة الإدارة :

تعمل هذه المصلحة على تحضير و استغلال الأجور من خلال مخطط العناصر المتغيرة و هذا عن طريق برامج معلوماتية و مستندات الأجور و كذلك :

1. ضمان تسيير المورد البشري للمديرية
2. متابعة و تحديد ملف المعلوماتية المتعلقة بالعمال
3. مراقبة مختلف التطبيقات لمعالجة تسيير العمال
4. تسهيل و متابعة العلاقات مع مركز طب العمل
5. تسهيل و متابعة العلاقات مع المنظمات الخارجية مثل صندوق الضمان الاجتماعي لتأمين العمال
6. تحضير الميزانية و مراقبة التسيير و إعداد لوحة القيادة المتعلقة بالموارد البشرية

2. مصلحة التكوين :

و تعمل هذه المصلحة على ما يلي :

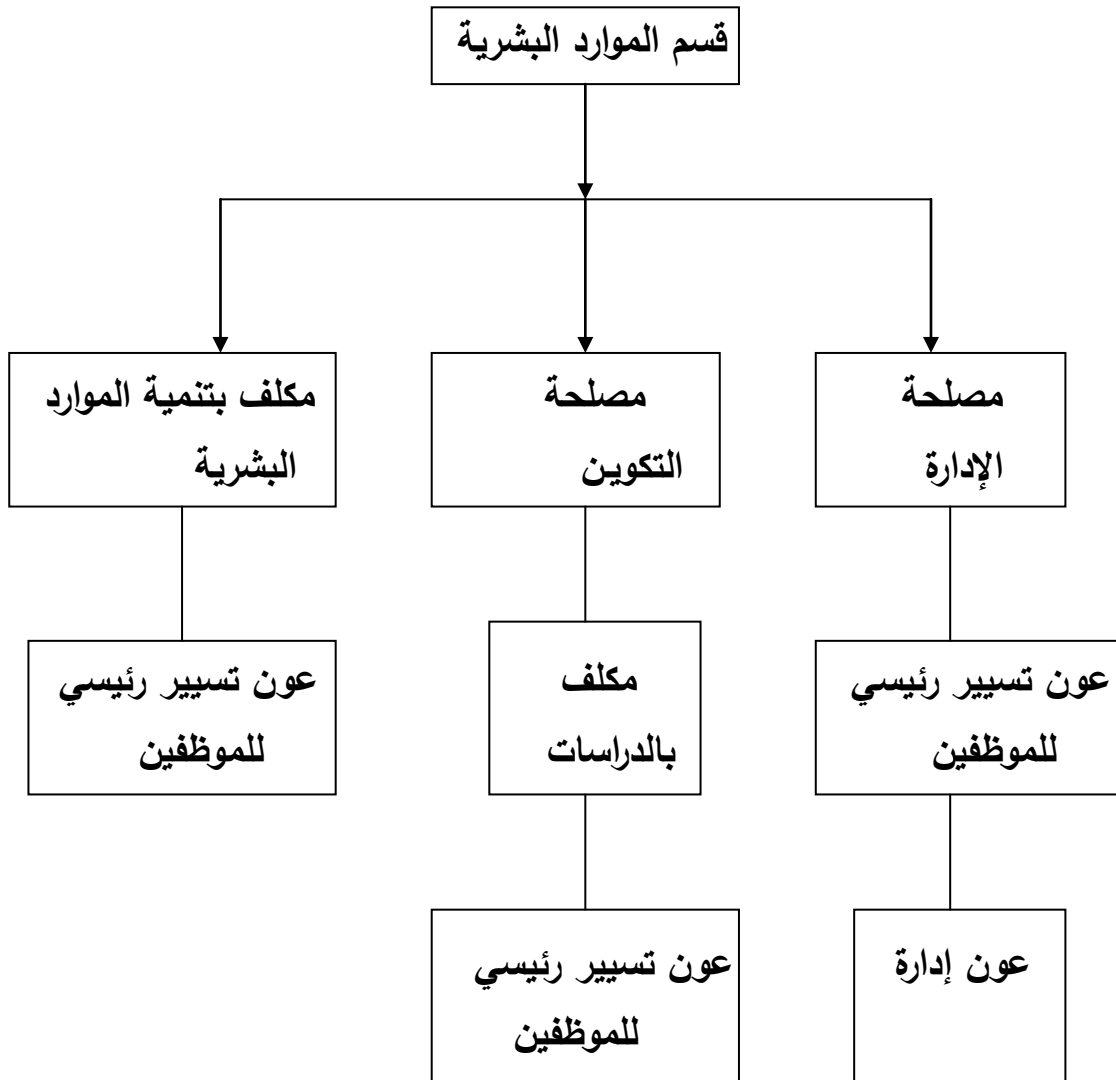
1. إحصاء جميع العمال و ضمان لهم التكوين الجيد
2. تحليل و تحديد احتياجات التكوين

3. اطلاع المسيرين على مختلف احتياجات التكوين

4. إعداد مخطط التكوين

5. إعداد تقرير حول عمل المصلحة شهريا و سنويا

الهيكل التنظيمي لقسم الموارد البشرية



المرجع : عن رئيس مصلحة التكوين -مارس 2021-سونلغاز الأغواط.

ثانيا: الإجراءات المنهجية للدراسة

1/ تحديد مجالات الدراسة :

المجال المكاني : يقصد به المكان الذي أجريت فيه الدراسة وهي مؤسسة توزيع الغاز والكهرباء بولاية الأغواط .

1-2- المجال البشري

شمل العاملين بمؤسسة سونلغاز ببلدية الأغواط

المجال الزمني : إن الدراسة الميدانية للبحث تتم بعد إعداد الجانب النظري والإجراءات المنهجية، حيث دامت مرحلة إعداد الجانب النظري.

- المرحلة الاستطلاعية : وانطلقت مع بداية الموسم الحالي و هي خطوة أولى في البحث حيث تشمل على:

أ. جمع المعلومات النظرية التي لها علاقة بموضوع البحث، وأهمية كبيرة وهو ما يعرف بالجانب النظري للدراسة.

ب- مناقشة بعض من الادرايين حول المعلومات الإدارية التي تخص الموضوع التي تفيدنا في الانطلاق في البحث والدراسة .

مرحلة إجراء الدراسة الميدانية : انطلقت هذه المرحلة مع بداية شهر مارس 2021 عرفت هذه المرحلة النزول للميدان لجمع المعطيات ، تمهيدا لتبويبها و عرضها في جداول لتحليلها

2/ منهج وتقنيات الدراسة

1-2 - منهج الدراسة :

المنهج وسيلة محددة توصل إلى غاية معينة ويؤخذ في اغلب اللغات معنى الطريقة أو الأسلوب أو التنظيم. حيث الطريقة التي يتبعها الباحث لدراسته للمشكلة لاكتشاف الحقيقة²

وبما أن البحوث الاجتماعية والتنظيمية تتطلب من الباحث الاعتماد على منهج معين يكون مناسباً للحصول على المعلومات اللازمة ، فان موضوع الدراسة واهدافها هما اللذان يفرضان نوع المنهج المستخدم.³

² : عبود عبد الله العسكري، منهجية البحث العلمي في العلوم الانسانية ، ط1، دار النمير ، دمشق 2004 ، ص 1

³ : منصور نعمان وغسان الدمري ، الحث العلمي ، حرفة وفن ، ط1، دار الكندي ، الاردن ، 1998 ، ص 15

ولان دراستنا حول حول تقييم الموارد البشرية تأخذ المنهج الوصفي ،حين نحاول وصف دور بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الموارد البشرية فقد تم اختيار المنهج الوصفي من قبل الباحث كمنهج وحيد في دراسة ميدانية ، إذ تستخدم العلوم الاجتماعية على غرار العلوم الطبيعية المنهج الوصفي الذي يعتمد على الملاحظة بأنواعها ، ويعد المنهج الوصفي أكثر مناهج البحث ملائمة للواقع الاجتماعي كسبيل لفهم الظواهر واستخراج سماته .⁴

2-2 أدوات جمع البيانات :

يعتمد الباحث في جمعه لبيانات دراسته على اختيار العديد من الأدوات ووسائل جمع المعلومات ، يجبره نوع المنهج على ومقتضيات الموضوع على تحديد هذا الاختيار وتوجيهه ، وعلى هذا الأساس فإننا سوف نعتمد في جمع البيانات على استمارة الاستبيان .

*استمارة الاستبيان:

اختلف خبراء مناهج البحث العلمي على مدلول مصطلح الاستبيان لغة والبعض الآخر يشيرون إلى وجود خلط بينها وبين كشف الاستمارة غير إن الفرق يكمن في إن هذه الأخيرة عبارة عن نموذج يملاه القائم بالمقابلة أو من يساعده .

وأورد محمد عبيدات وآخرون مفهوم الاستمارة مفاده أنها مجموعة من الأسئلة المكتوبة التي تعد بقصد الحصول على معلومات أو آراء مبحوثين حول ظاهرة أو موقف معين .

كما عرفها خالد حامد ، بأنها نموذج يضم أسئلة توجه إلى المبحوثين من اجل الحصول على معلومات حول موضوع أو مشكلة أو موقف يتم ملؤها مباشرة وتسمى الاستبانة يطلب من المبحوثين الإجابة عنها مباشرة ، أما عن استمارة المقابلة فيقصد بها قائمة الأسئلة أو الاستمارة التي يقوم الباحث باستيفاء بياناتها من خلال مقابلة تتم بينه وبين المبحوثين .⁵

إما موريس أنجريس فقدم للاستمارة تعريفا أكثر تحديدا ودقة في كتابه منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية جاء نصه كما يلي : تقنية مباشرة للنقصي العلمي تستعمل إزاء الأفراد وتسمح باستجوابهم بطريقة موجهة والقيام بسحب كمي بهدف إيجاد علاقات رياضية والقيام بمقارنات رقمية .⁶

وتعد الاستمارة من أكثر الادوات المستخدمة في جمع البيانات خاصة في العلوم الاجتماعية ، تتمثل في طرح مجموعة من الأسئلة منظمة في بنود ومعرضة في ترتيب مختار على مبحوثين محددين بطريقة

⁴ " عبود عبد الله العسكري،مرجع سبق ذكره ، ص6

⁵ "محمد عبيدات وآخرون ، منهجية البحث العلمي ،القواعد والمراحل والتطبيقات ، دار وائل للطباعة والنشر ، ط2 ، الاردن ، 1999 ص63

⁶ "موريس انجريس ، منهجية البحث العلمي في العلوم الانسانية ، ت / بوزيد صحراوي وآخرون ومراجعة مصطفى ماضي ، دار القصة للنشر ، ط2 ، 2006 ، ص 204

مناسبة ، الأسئلة التي يتم طرحها في الاستبيان يمكن إن تكون أسئلة مفتوحة (إجابات حرة) أو مغلقة (مع وجود إجابات محددة).

وعموما فان الاستثمارة في شكلها تختصر موضوع البحث برمته ، حيث محاور الاستثمارة هي إبعاد الدراسة ومؤشراتها المفترضة ، لذلك فقد تم بناء هذه الاستثمارة على أساس موضوع الأطروحة الرئيسية ، حيث اشتملت على 28 سؤالاً موزعة على أربع (6) محاور متعلقة بفرضيات البحث وهي كالتالي :

المحور الأول : خصص لبيانات الشخصية للمبحوثين كالجنس والسن وسنوات الخدمة والمؤهل العلمي .

المحور الثاني : يتضمن أسئلة تخص تطبيق بطاقة الأداء المتوازن

المحو الثالث : يتضمن محور العملاء

المحور الرابع : تتضمن محور العمليات .

المحور الخامس : يتضمن محور النمو والتعليم

المحور السادس : يتضمن محور تقييم أداء إدارة الموارد البشرية

المطلب الثالث: مجتمع وعينة الدراسة

يتكون مجتمع الدراسة من العاملين بمؤسسة توزيع الغاز والكهرباء والذي يبلغ 553 عامل ، وقد تم تحديد

حجم العينة كتالي

المجتمع الكلي (553) عامل.

نسبة السبر: 10%

حجم العينة: $553 \times \frac{10}{100}$

حجم العينة = 55 عامل بمؤسسة سونلغاز .

اعتمدنا على العينة الطبقية .

- الأساليب المستخدمة في الدراسة:

اعتمدنا على المعالجة الإحصائية لنظام spss .

اعتمدنا على التكرار وتحويلها إلى نسب مئوية للمعالجة إحصائية.

الإجابة عن تساؤلات الدراسة، اعتمدت الدراسة في تحليلها للمعطيات على الأسلوب الإحصائي و الذي

يستخدم فيه التكرار والنسب المئوية وكيفية حسابهما ، كما إعتدنا على في تحليل السوسولوجي على

الثراث السوسولوجي الذي له علاقة بموضوعنا .

ثالثا: تحليل و مناقشة النتائج

1/ خصائص العينة

الجدول رقم 1 يوضح توزيع العينة حسب الجنس

الجنس	ت	%
ذكر	37	67.3
انثى	18	32.7
المجموع	55	100

القراءة الإحصائية : يوضح توزيع المبحوثين حسب الجنس. من خلال الجدول رقم 1 نلاحظ أغلب أفراد العينة هم ذكور بنسبة 67.3% ، ونسبة 32.7% اناث



الجدول رقم 2 يوضح توزيع العينة حسب السن

السن	ت	%
أقل من 30 سنة	5	9.1
30-أقل من 40 سنة	24	43.6
40-أقل من 50 سنة	20	36.4
أكثر من 50 سنة	6	10.9
المجموع	55	100

القراءة الإحصائية : يوضح توزيع أفراد العينة حسب السن. نلاحظ من خلال الجدول رقم 2 أن أغلب أفراد العينة هم في مكتمل الشباب من 30-أقل من 40 سنة بنسبة (43.6%) ، ثم تأتي الفئة المبحوثين

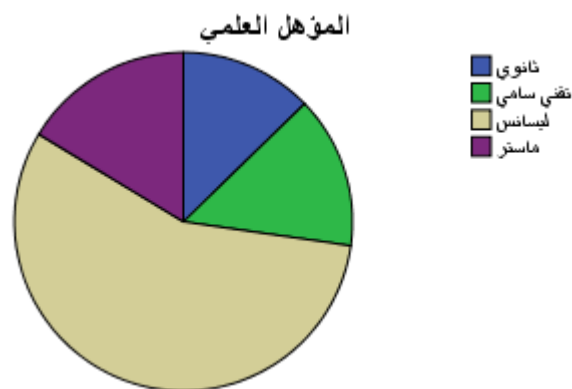
الذين هم في من 40 إلى أقل من 50 سنة بنسبة (36.4%) ثم فئة أكثر من 50 سنة بنسبة (10.9%) و في الأخير فئة أقل من 30 سنة بنسبة (9.1%)



الجدول رقم 3 يوضح توزيع العينة حسب المؤهل العلمي

المستوى التعليمي	ت	%
ثانوي	7	12.7
تقني سامي	8	14.5
ليسانس	31	56.4
ماستر	9	16.5
المجموع	55	100

القراءة الإحصائية: يوضح توزيع أفراد العينة حسب المؤهل التعليمي. نلاحظ من خلال الجدول رقم 3 أن أغلب أفراد العينة هم من مؤهل ليسانس جامعي بنسبة (56.4%)، ثم الفئة ذات مؤهل ماستر جامعي فتمثل نسبة (16.4%) وتأتي بعدها الفئة تقني سامي بنسبة (14.5%) و في الأخير فئة مؤهل ثانوي بنسبة (12.7%).



الجدول رقم 4 يوضح توزيع العينة حسب المركز الوظيفي

المستوى التعليمي	ت	%
عون تنفيذ	12	21.8
عون تحكم	10	18.2
اطار	33	60
المجموع	55	100

القراءة الإحصائية : يوضح توزيع أفراد العينة حسب المركز الوظيفي. نلاحظ من خلال الجدول رقم 4 أن أغلب أفراد العينة هم اطار بسونلغاز بنسبة (60 %)، أما الفئة ذات مركز عون تنفيذ فتمثل نسبة (21.8 %) وفي الأخير الفئة عون تحكم بنسبة (18.2 %) .



الجدول رقم 5 يوضح توزيع العينة حسب سنوات الخدمة

سنوات الخدمة	ت	%
أقل من 5 سنوات	6	10.9
من 5 الى 10 سنوات	24	43.6
أكثر من 10 سنوات	25	45.5

المجموع	55	100
---------	----	-----

القراءة الإحصائية : يوضح توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخدمة. نلاحظ من خلال الجدول رقم 5 أن أغلب أفراد العينة لديهم خبرة أكثر من 10 سنوات بنسبة (45.5%) ، ثم تأتي الفئة المبحوثين الذين لديهم خبرو من 5 إلى 10 سنوات بنسبة (43.6%) وفي الأخير مبحوثين لديهم خبرة أقل من 5 سنوات



معالجة بيانات فرضية الأولى :

الجدول رقم 6 يوضح توزيع عينة حسب وجهة نظر المبحوثين حول عبارة " تعتبر بطاقة الأداء المتوازن من المفاهيم الإدارية الحديثة "

العبارة رقم (1)	ت	%
أوافق	29	52.7
لا أوافق	13	23.6
محايد	13	23.6
المجموع	55	100

القراءة الإحصائية : نلاحظ من الجدول الذي يوضح توزيع أفراد العينة حسب اجابتهم على العبارة رقم (1)، أن أغلبية المبحوثين أجابو بأوافق على العبارة وكانت نسبتهم 52.7% و تأتي بعدها فئة المبحوثين الذين أجابو ب لاأوافق ومحايد على العبارة بنسبتي متساويتين تمثلت في 23.6% .

التحليل السوسولوجي : نفسر نتيجة متمثلة في موافقة المبحوثين على أنه تعتبر بطاقة الأداء المتوازن من المفاهيم الإدارية الحديثة بأن من الأدوات الحديثة التي جاءت بعد التغير السريع والواسع في

المعاملات وتعد الأنظمة و التكنولوجيا في العقدين الأخيرين من القرن الماضي هي أداة بطاقة المتوازنة وهذا بسعي المؤسسة للوصول الى أداء أكثر شمولية .

الجدول رقم 7 يوضح توزيع عينة حسب وجهة نظر المبحوثين حول عبارة " نتبنى وتدعم الإدارة العليا بمؤسستكم تطبيق بطاقة الأداء المتوازن"

العبرة رقم (2)	ت	%
أوافق	22	40
لا أوافق	18	32.7
محايد	15	27.3
المجموع	55	100

القرءة الإحصائية : نلاحظ من الجدول الذي يوضح توزيع أفراد العينة حسب اجابتهم على العبارة رقم (2)، أن أغلبية المبحوثين أجابو بأوافق على العبارة وكانت نسبتهم 40% و تأتي بعدها فئة المبحوثين الذين أجابو ب لاأوافق بنسبة تمثلت في 32.7% وفي الأخير المبحوثين الذين أجابو بمحايد على العبارة بنسبة 27.3% .

التحليل السوسيولوجي : نفسر نتيجة متمثلة في موافقة المبحوثين على أنه " نتبنى وتدعم الإدارة العليا بمؤسستكم تطبيق بطاقة الأداء المتوازن" أنه يوجد إهتمام وموافقة من طرف المسؤولين في الإعتماد على تطبيق بطاقة الأداء المتوازن من أجل تحسين جودة الخدمة المقدمة من طرف مديرية توزيع الغاز والكهرباء وتحسين أداء العاملين فيها من أجل الوصول الى مستوى المنافسة و تسهيل تطبيق إستراتيجية المديرية

الجدول رقم 8 يوضح توزيع عينة حسب وجهة نظر المبحوثين حول عبارة " توجه بطاقة الأداء المتوازن المؤسسة لتحقيق رسالتها "

العبرة رقم (3)	ت	%
أوافق	26	47.3
لا أوافق	11	20
محايد	18	32.7
المجموع	55	100

القرءة الإحصائية : نلاحظ من الجدول الذي يوضح توزيع أفراد العينة حسب اجابتهم على العبارة رقم (3), أن أغلبية المبحوثين أجابو بأوافق على العبارة وكانت نسبتهم 47.3% و تأتي بعدها فئة المبحوثين الذين أجابو ب محايد بنسبة تمثلت في 32.7% وفي الأخير المبحوثين الذين أجابو لأوافق على العبارة بنسبة 20% .

التحليل السوسيولوجي : نفسر نتيجة متمثلة في موافقة المبحوثين على أنه " توجه بطاقة الأداء المتوازن المؤسسة لتحقيق رسالتها " بأنه من أهداف بطاقة الأداء المتوازن هو توجيه المؤسسة الى التركيز على تحقيق الرسالة بعد أن كان الاهتمام منصب على البعد المالي فقط , وذلك بفهم الرابط بين تنفيذ القرارات و الأهداف الإستراتيجية المحددة وتحديد أولويات كل مستوى إداري مما يوفر أداة إتصال توضح الأهداف الإستراتيجية للعاملين في المؤسسة وهو مؤشر اليه هنري فايول في مبادئ فايول في التنظيم "مساندة المصلحة الشخصية للمصلحة العامة ويقصد بها أن لا تتعارض المصالح الشخصية للعامل مع الأهداف العامة للمؤسسة ويجب على الإدارة توفيق بين مصلحة الطرفين " وبإسقاط هذا المنظور على موضوعنا نجد أن بطاقة أداء متوازن تحقق توفيق بين مصلحة الطرفين .

الجدول رقم 9 يوضح توزيع عينة حسب وجهة نظر المبحوثين حول عبارة " يؤدي تطبيق بطاقة الأداء المتوازن بالمؤسسة الى تحقيق الموضوعية في اتخاذ القرارات"

العبارة رقم (4)	ت	%
أوافق	27	49.1
لا أوافق	10	18.2
محايد	18	32.7
المجموع	55	100

القراءة الإحصائية : نلاحظ من الجدول الذي يوضح توزيع أفراد العينة حسب اجابتهم على العبارة رقم (4), أن أغلبية المبحوثين أجابو بأوافق على العبارة وكانت نسبتهم 49.1% و تأتي بعدها فئة المبحوثين الذين أجابو ب محايد بنسبة تمثلت في 32.7% وفي الأخير المبحوثين الذين أجابو لا أوافق على العبارة بنسبة 18.2% .

التحليل السوسيولوجي : نفسر نتيجة متمثلة في موافقة المبحوثين على أنه " يؤدي تطبيق بطاقة الأداء المتوازن بالمؤسسة الى تحقيق الموضوعية في اتخاذ القرارات" بأن تطبق بطاقة أداء المتوازن يساهم في جودة الخدمة وزيادة قدرات الموظفين وتلبية حاجاتهم حسب قدراتهم ومؤهلاتهم وهذا يخص بعد التعليم والتدريب لإستغلال كفاءة ومهارات موظف ,كما أنها هذه البطاقة تساهم في اتخاذ قرارات تلبية احتياجات ورغبات العملاء جذبهم والإحتفاظ بهم ,ويمكن أن ترجع موافقه موظفين على هذه العبارة أن لديهم شعور بالرضا حول العملية المتبعة في اتخاذ القرارات بمدرية توزيع الغاز والكهرباء كما يمكن أن تكون مدرية تشارك الموظفين في عملية اتخاذ القرار , وبروجوعنا الى التراث السوسيولوجي بشأن اتخاذ القرار نجد هيربرت سايمون أحد منظري تنظيم يرى أن "السلوك الإداري هو نتيجة لعمليات اتخاذ القرارات التي تجرى في التنظيم و بالتالي فإن فهم السلوك و التنبؤ به يقضيان دراسة كيف تتخذ القرارات و معرفة المؤثرات التي تحددتها " و برجوع الى موضوعنا نجد أن بطاقة الأداء المتوازن من عناصرها تحديد السلوك الإداري والتنبؤ به وتقييمه .

الجدول رقم 10 يوضح توزيع عينة حسب وجهة نظر المبحوثين حول عبارة " يجب تطبيق بطاقة الأداء المتوازن بأبعادها الأربعة "

العبرة رقم (5)	ت	%
أوافق	27	49.1
لا أوافق	11	20
محايد	17	30.9
المجموع	55	100

القراءة الإحصائية : نلاحظ من الجدول الذي يوضح توزيع أفراد العينة حسب اجابتهم على العبارة رقم (5), أن أغلبية المبحوثين أجابو بأوافق على العبارة وكانت نسبتهم 49.1% و تأتي بعدها فئة المبحوثين الذين أجابو ب محايد بنسبة تمثلت في 30.9% وفي الأخير المبحوثين الذين أجابو لا أوافق على العبارة بنسبة 20% .

التحليل السوسولوجي : نفسر نتيجة متمثلة في موافقة المبحوثين على أنه " يجب تطبيق بطاقة الأداء المتوازن بأبعادها الأربعة " لما لها من أهمية في تحسين أداء المؤسسة ووضعها التنافسي بين المؤسسات المنافسة لها وكذلك لتصافها لسهولة تتبعها وإرتباطها بإستراتيجية المؤسسة وكل بعد في هذه البطاقة يؤدي الى نجاح البعد الذي يليه يعني بعد المالي يساهم في نجاح البعد العمليات الداخلية من خلال تمويل مادي لكل ما تحتاجه مؤسسة لتقديم خدمة بأحسن جودة وبعد العمليات الداخلية يساهم في بعد العملاء يعني لوصول الى رضا العميل من وبعد العملاء يساهم ف نجاح بعد لتعليم ونمو حيث تكون للمؤسسة القدرة على تكوين وتدريب موظفيها.

معالجة بيانات فرضية الثانية :

الجدول رقم 11 يوضح توزيع عينة حسب وجهة نظر المبحوثين حول عبارة " يستطيع الزبون مقابلة المسؤولين بسهولة "

العبرة رقم (6)	ت	%
أوافق	33	60
لا أوافق	19	34.5
محايد	3	5.5
المجموع	55	100

القراءة الإحصائية : نلاحظ من الجدول الذي يوضح توزيع أفراد العينة حسب اجابتهم على العبارة رقم (6), أن أغلبية المبحوثين أجابو بأوافق على العبارة وكانت نسبتهم 60% و تأتي بعدها فئة المبحوثين الذين أجابو ب لاأوافق بنسبة تمثلت في 34.5% وفي الأخير المبحوثين الذين أجابو بمحايد على العبارة بنسبة 5.5% .

التحليل السوسيولوجي : نفسر نتيجة متمثلة في موافقة المبحوثين على أنه " يستطيع الزبون مقابلة المسؤولين بسهولة " بأن مديرية توزيع الغاز والكهرباء تولي إهتمام لزيون وتعمل على لوصول الى رضاه من أجل الوصول الى الصورة الطيبة وتحسين الصورة الذهنية للعملاء بإضافة أن مسؤولين في المديرية يمكن أن تكون لديهم ميزة الإستماع الى الزبون و الأخذ برئييه في تحسين عملية الخدمة ولهذايسهلون له الإتصال بهم.

الجدول رقم 12 يوضح توزيع عينة حسب وجهة نظر المبحوثين حول عبارة " يتم الرد على الشكاوي وملاحظات الزبائن بالتواصل المباشر معهم "

العبارة رقم (7)	ت	%
أوافق	32	58.2
لا أوافق	18	32.7
محايد	5	9.1
المجموع	55	100

القراءة الإحصائية : نلاحظ من الجدول الذي يوضح توزيع أفراد العينة حسب اجابتهم على العبارة رقم (7), أن أغلبية المبحوثين أجابو بأوافق على العبارة وكانت نسبتهم 58.2% و تأتي بعدها فئة المبحوثين الذين أجابو ب لاأوافق بنسبة تمثلت في 32.7% وفي الأخير المبحوثين الذين أجابو بمحايد على العبارة بنسبة 9.1% .

التحليل السوسيولوجي : نفسر نتيجة متمثلة في موافقة المبحوثين على أنه " يتم الرد على الشكاوي وملاحظات الزبائن بالتواصل المباشر معهم " بأنها تؤكد ماذكرناه في الجدول رقم (11) حيث يمكن أنه تقوم تواصل معهم من خلال قسم مكلف بالإعلام وهو قسم يتعامل مع زبائن وشركاء أو مساهمين بحيث يتصل هذا القسم بمديرية توزيع الغازوالكهرباء مباشرة مع العملاء ويتناقش معاهم حول شكاويهم وملاحظاتهم لأنه من أهداف الأساسية هي رضا العملاء.

الجدول رقم 13 يوضح توزيع عينة حسب وجهة نظر المبحوثين حول عبارة " يوجد للمؤسسة صفحة الكترونية و بريد إلكتروني لتسهيل الإتصال بها "

العبارة رقم (8)	ت	%
أوافق	39	70.9
لا أوافق	9	16.4
محايد	7	12.7
المجموع	55	100

القراءة الإحصائية : نلاحظ من الجدول الذي يوضح توزيع أفراد العينة حسب اجابتهم على العبارة رقم (8), أن أغلبية المبحوثين أجابو بأوافق على العبارة وكانت نسبتهم 70.9% و تأتي بعدها فئة المبحوثين الذين أجابو ب لاأوافق بنسبة تمثلت في 16.4% وفي الأخير المبحوثين الذين أجابو بمحايد على العبارة بنسبة 12.7%

التحليل السوسيولوجي : نفسر نتيجة متمثلة في موافقة المبحوثين على أنه " يوجد للمؤسسة صفحة

الالكترونية و بريد إلكتروني لتسهيل الإتصال بها " بأن الصفحة الإلكترونية وسيلة تبادل وتلبي حاجات المؤسسة الضرورية متمثلة في الإتصال وتوزيع وتبادل المعلومات ونقل الملفات و تبادل الوثائق المنجزة بين أقسام مؤسسة وفروعها وكل الأطراف التي لها علاقة بالمؤسسة , وهذا ما يسهل عليهم إقامة الروابط مع الآخرين , و يحسن مسارات التعاون بأقل جهد وتكلفة و بسرعة فائقة , كما أن خدمة البريد الإلكتروني توفر تكلفة منخفضة للإرسال و سوءة فائقة تمكن من ارسال وإستقبال الرسائل و نقل الملفات و التقارير و بتالي فهو يسهل العلاقة مع شركاء و زبائن .

الجدول رقم 14 يوضح توزيع عينة حسب علاقة العبار (9) " تعمل المؤسسة على تطوير خدماتها لكسب رضا وبائنها " بالعبارة (24) " يساهم تقييم الأداء على تحسين السلوكيات و أخلاقيات العمل " من وجهة نظر موظفي سونلغاز

المجموع		محايد		لا أوافق		أوافق		العبرة رقم (9)
								العبرة رقم (24)
تكرار	%	تكرار	%	تكرار	%	تكرار	%	التكررات
43	78.2	3	100	4	44.4	36	83.7	أوافق
6	10.9	-	-	3	33.3	3	7	لا أوافق
6	10.9	-	-	2	22.2	4	9.3	محايد
55	100	3	100	9	100	43	100	المجموع

القراءة الإحصائية : نلاحظ من الجدول الذي يوضح توزيع أفراد العينة حسب علاقة العبرة (9) بالعبرة (24) أن أغلبية المبحوثين أجابوا بـ "أوافق على عبرة " " يساهم تقييم الأداء على تحسين السلوكيات و أخلاقيات العمل " بنسبة 78.2% مدعمة بـ 100% مبحوثين أجابوا بـ محايد على عبرة " تعمل المؤسسة على تطوير خدماتها لكسب رضا زبائننا " مقابل نسبة 83.7% للمبحوثين الذين أجابوا بموافق على نفس العبرة تقابلها نسبة 44.4% للمبحوثين الذين أجابوا بمحايد على نفس العبرة , في حين كانت نسبة المبحوثين الذين أجابوا بـ لا أوافق على عبرة " " يساهم تقييم الأداء على تحسين السلوكيات و أخلاقيات العمل " 10.9% مدعمة بـ 33.3% مبحوثين أجابوا بـ لا أوافق على عبرة " تعمل المؤسسة على تطوير خدماتها لكسب رضا وبنائها " مقابل 7% أجابوا بأوافق على نفس العبرة , وبنسبة مساوية

تمثلت أيضا في 10.9% أجاب المبحوثين بمحايد على عبارة " يساهم تقييم الأداء على تحسين السلوكيات و أخلاقيات العمل " مدعمة ب 22.2% من المبحوثين أجابو ب لاوافق على عبارة " تعمل المؤسسة على تطوير خدماتها لكسب رضا وبائنها " مقابل 9.3% أجابو بأوافق على نفس العبارة .

التحليل السوسيولوجي : نفس نتيجة متمثلة في موافقة المبحوثين على أنه " يساهم تقييم الأداء على تحسين السلوكيات و أخلاقيات العمل " مع موافقتهم على أن مؤسسة توزيع الغاز والكهرباء تعمل على تطوير خدماتها لكسب رضا زبائنها بأن هذا الأخير الذي هو أحد مؤشرات بعد العملاء لبطاقة الأداء المتوازن وهذا يدل أن المؤسسة تولي أهمية للعنصر البشري لديها لأنه هو الأساس في الوصول الى رضا الزبائن و قد يكون تطوير الخدمة من خلال تحسين العلاقات مع الزبون بزيادة العناية به وتقليل نسبة شكاوي الزبائن ومعرفت إحتياجاتهم وهنا تنظر المؤسسة الى أداء عاملين بها بأعين عملائها بوصول الى درجة رضا عملائها واحتفاظ بهم وكسب عملاء جدد وهذا يتحقق بشروط التعامل مع الزبون والتي يوفرها العاملین بمؤسسة من خلال التواصل الجيد مع الزبون وتعرف على إحتياجات الزبائن و تكثيف الإتصال بهم و الرد على الشكاوي والإقتراحات من خلال تواصل معهم في البريد الإلكتروني و بوجوعينا الى التراث السوسيولوجي نجد المدخل الإستراتيجي وهو أحد المداحل الرئيسية لدراسة الموارد البشرية ينظر بأنه " يتم الربط بين جهود تخطيط الموارد البشرية والتوجهات الإستراتيجية للمنظمة، حيث يصبح العنصر البشري أحد الأسلحة لتحقيق الميزة التنافسية وتحسين أوضاع المنظمة السوقية ونتائج أعمالها "7.

الجدول رقم 15 يوضح توزيع عينة حسب علاقة العبار(10) يتم تحديد نقاط القوة و الضعف في المؤسسة بعد مراجعة الإجراءات الداخلية فيها " بالعبارة (16) " تعمل إدارة الموارد البشرية على وضع نظام موضوعي لقياس وتقييم أداء العاملين " من وجهة نظر موظفي سونلغاز

المجموع	محايد	لا أوافق	أوافق	العبارة رقم (10)
				العبارة رقم (16)

⁷ جمال الدين محمد المرسي ، الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية، الدار الجامعية ، مصر، 2003 ، ص ص 52،53.

التكرار		التكرار		التكرار		التكرار	
%	تكرار	%	تكرار	%	تكرار	%	تكرار
69.1	38	77.8	7	44.4	4	73	27
18.2	10	11.1	1	33.3	3	16.2	6
12.7	7	11.1	1	22.2	2	10.8	4
100	55	100	9	100	9	100	37

القراءة الإحصائية : نلاحظ من الجدول الذي يوضح توزيع أفراد العينة حسب علاقة العبارة (10) بالعبارة (16) نلاحظ أن أغلبية المبحوثين أجابو ب "أوافق على عبارة " تعمل إدارة الموارد البشرية على وضع نظام موضوعي لقياس وتقييم أداء العاملين " بنسبة 69.1% مدعمة ب 77.8% مبحوثين أجابو ب محايد على عبارة " يتم تحديد نقاط القوة و الضعف في المؤسسة بعد مراجعة الإجراءات الداخلية فيها " مقابل نسبة 73% للمبحوثين الذين أجابو بموافق على نفس العبارة تقابلها نسبة 44.4% للمبحوثين الذين أجابو لـأوافق على نفس العبارة , في حين كانت نسبة المبحوثين الذين أجابو ب لا أوافق على عبارة " تعمل إدارة الموارد البشرية على وضع نظام موضوعي لقياس وتقييم أداء العاملين " 18.2% مدعمة ب 33.3% مبحوثين أجابو ب لا أوافق على عبارة " يتم تحديد نقاط القوة و الضعف في المؤسسة بعد

مراجعة الإجراءات الداخلية فيها " مقابل 16.2% أجابو بأوافق على نفس العبارة تقابلها نسبة 11.1% مبحوثين أجابو بمحايد , و أخير تمثلت في 12.7% للمبحوثين أجابو بمحايدعلى عبارة " تعمل إدارة الموارد البشرية على وضع نظام موضوعي لقياس وتقييم أداء العاملين " مدعمة ب 22.2% من المبحوثين أجابو ب لاأوافق على عبارة " يتم تحديد نقاط القوة و الضعف في المؤسسة بعد مراجعة الإجراءات الداخلية فيها " مقابل 11.1% أجابو بمحايد على نفس العبارة تقابلها 10.8% مبحوثين أجابو بموافق على نفس العبارة.

التحليل السوسيولوجي : نفس نتيجة متمثلة في موافقة المبحوثين على أنه " تعمل إدارة الموارد البشرية على وضع نظام موضوعي لقياس وتقييم أداء العاملين " مع موافقتهم على أن مؤسسة توزيع الغاز والكهرباء تحدد نقاط القوة والضعف بعد مراجعة الإجراءات الداخلية فيها ,على أنه بناء على التغذية العكسية التي تحصل عليها من رضا الزبون تعدل في عملياتها , فالتتمكن المؤسسة من تقييم أدائها من منظور العمليات الداخلية فإنها تقوم بتحليل كافة الأنشطة التي تقوم بها الأقسام ووحدات العمل بشكل دقيق وتفصلي بهدف تكوين صورة واضحة للأداء تساعد المديرين في كافة المستويات على تصحيح نقاط ضعف من أجل اتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة و تحديد كفاءاتها وتقنياتها وتعزيز نقاط القوة من أجل التميز والتفوق .

الجدول رقم 16 يوضح توزيع عينة حسب علاقة العبار (11) تنتمي إدارة المؤسسة مفهوم الرقابة الذاتية للعاملين في أداء عملهم " بالعبارة (20) " تفتح إدارة الموارد البشرية مجال التواصل بين الإدارة والعاملين " من وجهة نظر موظفي سونلغاز

المجموع		محايد		لا أوافق		أوافق		العبارة رقم (11)
								العبارة رقم (20)
%	تكرار	%	تكرار	%	تكرار	%	تكرار	التكرارات

أوافق	29	80.6	3	27.3	3	37.5	35	63.6
لا أوافق	6	16.7	6	54.5	4	50	16	29.1
محايد	1	2.8	2	18.2	1	12.5	4	7.3
المجموع	36	100	11	100	8	100	55	100

القراءة الإحصائية : نلاحظ من الجدول الذي يوضح توزيع أفراد العينة حسب علاقة العبارة (11) بالعبارة (20) نلاحظ أن أغلبية المبحوثين أجابو ب أوافق على عبارة " تفتح إدارة الموارد البشرية مجال التواصل بين الإدارة والعاملين " بنسبة 63.6% مدعمة ب 80.6% مبحوثين أجابو ب موافق على عبارة " تنمي إدارة المؤسسة مفهوم الرقابة الذاتية للعاملين في أداء عملهم " مقابل نسبة 37.5% للمبحوثين الذين أجابو امحايد على نفس العبارة تقابلها نسبة 27.3% للمبحوثين الذين أجابو لاأوافق على نفس العبارة , في حين كانت نسبة المبحوثين الذين أجابو ب لا أوافق على عبارة " تفتح إدارة الموارد البشرية مجال التواصل بين الإدارة والعاملين " 29.1% مدعمة ب 54.5% مبحوثين أجابو ب لا أوافق على عبارة " تنمي إدارة المؤسسة مفهوم الرقابة الذاتية للعاملين في أداء عملهم " مقابل 50% أجابو بمحايد على نفس العبارة تقابلها نسبة 16.7% مبحوثين أجابو بموافق , و أخير تمثلت في 7.3% للمبحوثين أجابو بمحايدعلى عبارة " تفتح إدارة الموارد البشرية مجال التواصل بين الإدارة والعاملين "مدعمة ب 18.2% من المبحوثين أجابو ب لاأوافق على عبارة " تنمي إدارة المؤسسة مفهوم الرقابة الذاتية للعاملين في أداء عملهم " مقابل 12.5% أجابو بمحايد على نفس العبارة تقابلها 2.8% مبحوثين أجابو بموافق على نفس العبارة.

التحليل السوسيولوجي : نفسر نتيجة متمثلة في موافقة المبحوثين على أنه " تفتح إدارة الموارد البشرية مجال التواصل بين الإدارة والعاملين " مع موافقتهم على إدارة المؤسسة لديهم تنمي مفهوم الرقابة الذاتية للعاملين في أداء عملهم بأن الرقابة الذاتية تكون بتحويل المسؤولين الأهداف التنظيمية الى أهداف شخصية

لأعضاء المؤسسة ثم تقوم الإدارو بالمراجعة الدورية لما تم إنجازه من أهداف و يكون ذلك بفتح المجال للموظفين وإبتعاد عن محاسبتهم في الحضور والإنصراف وتركيز على انتاجهم و الإبتعاد عن المحاسبة المباشرة اليومية والإنتقال الى عملية التقييم الشهرية و السنوية .

معالجة بيانات فرضية الثالثة :

الجدول رقم 17 يوضح توزيع عينة حسب علاقة العبار (12) " تخصص المؤسسة ميزانية سنوية لتدريب عاملها " بالعبار (15) " تهتم المؤسسة بتدريب الموظفين وتنمية قدراتهم المهنية " من وجهة نظر موظفي سونلغاز

المجموع		محايد		لا أوافق		أوافق		العبار رقم (12)
								العبار رقم (15)
تكرار	%	تكرار	%	تكرار	%	تكرار	%	التكرارات
44	80	-	-	8	66.7	36	85.7	أوافق
5	9.1	-	-	3	25	2	4.8	لا أوافق
6	10.9	1	100	1	8.3	4	9.5	محايد
55	100	1	100	12	100	42	100	المجموع

القراءة الإحصائية : نلاحظ من الجدول الذي يوضح توزيع أفراد العينة حسب علاقة العبارة (12) بالعبارة (15) نلاحظ أن أغلبية المبحوثين أجابو ب أوافق على عبارة " تهتم المؤسسة بتدريب الموظفين وتنمية قدراتهم المهنية " بنسبة 80% مدعمة ب 85.7% مبحوثين أجابو ب موافق على عبارة " تخصص المؤسسة ميزانية سنوية لتدريب عاملها "مقابل نسبة 66.7% للمبحوثين الذين أجابو لا أوافق على نفس العبارة , في حين كانت نسبة المبحوثين الذين أجابو ب محايد على عبارة " تهتم المؤسسة بتدريب الموظفين وتنمية قدراتهم المهنية " 10.9% مدعمة ب 100% مبحوثين أجابو ب محايد على عبارة " تخصص المؤسسة ميزانية سنوية لتدريب عاملها " مقابل 9.5% أجابو بموافق على نفس العبارة تقابلها نسبة 8.3% مبحوثين أجابو لاأوافق , و أخير تمثلت نسبة 9.1% للمبحوثين أجابو لا أوافق على عبارة " تهتم المؤسسة بتدريب الموظفين وتنمية قدراتهم المهنية " مدعمة ب 25% من المبحوثين أجابو ب لاأوافق على عبارة " تخصص المؤسسة ميزانية سنوية لتدريب عاملها " مقابل 4.8% أجابو بموافق على نفس العبارة .

التحليل السوسولوجي : نفسر نتيجة متمثلة في موافقة المبحوثين على أنه " تهتم المؤسسة بتدريب الموظفين وتنمية قدراتهم المهنية " مع موافقتهم على ان مؤسسة توزيع الغاز والكهرباء تخصص ميزانية سنوية لتدريب عاملها بأن هذه المؤسسة تبحث عن التغيير الإيجابي ومواكبت التطور فإهتمامها بتنمية وتدريب الكادر البشري لديها يجعل هذا المورد البشري أكثر قدرة على الأداء بطرق وأساليب متجددة تعطي لمؤسسة توزيع الغازو الكهرباء النجاح في وعصر التكنولوجيا و التغيير السريع وبالتالي فإن تعليمه وتدريبه سوف يقود الى تحسينات كبيرة في خدمات المؤسسة.

الجدول رقم 18 يوضح توزيع عينة حسب علاقة العبار(14)" تساعد إدارة المؤسسة العاملين على إتمام دراستهم العليا " بالعبارة(21) " تحسين الإنتاجية ورفع الأداء و تفجير الطاقات لدى العاملين وفق نموذج الأداء المتوازن "من وجهة نظر موظفي سونلغاز

المجموع	محايد	لا أوافق	أوافق	العبارة رقم (14) العبارة رقم (21)
---------	-------	----------	-------	--------------------------------------

التكرار	%	تكرار	%	تكرار	%	تكرار	%	
أوافق	23	71.9	5	33.3	1	12.5	29	52.7
لا أوافق	6	18.8	3	20	6	75	15	27.3
محايد	3	9.4	7	46.7	1	12.5	11	20
المجموع	32	100	15	100	8	100	55	100

القراءة الإحصائية : نلاحظ من الجدول الذي يوضح توزيع أفراد العينة حسب علاقة العبارة (14) بالعبارة (21) نلاحظ أن أغلبية المبحوثين أجابوا بـ "أوافق على عبارة "تحسين الإنتاجية ورفع الأداء و تفجير الطاقات لدى العاملين وفق نموذج الأداء المتوازن " بنسبة 52.7% مدعمة بـ 71.9% مبحوثين أجابوا بـ موافق على عبارة " تساعد إدارة المؤسسة العاملين على إتمام دراستهم العليا "مقابل نسبة 33.3% للمبحوثين الذين أجابوا بـ لاأوافق على نفس العبارة تقابلها 12.5% مبحوثين أجابوا بـ محايد على نفس العبارة , في حين كانت نسبة المبحوثين الذين أجابوا بـ لا أوافق على عبارة " تحسين الإنتاجية ورفع الأداء و تفجير الطاقات لدى العاملين وفق نموذج الأداء المتوازن " 27.3 % مدعمة بـ 75 % مبحوثين أجابوا بـ محايد على عبارة " تساعد إدارة المؤسسة العاملين على إتمام دراستهم العليا " مقابل 20% أجابوا بـ لا أوافق على نفس العبارة تقابلها نسبة 18.8% مبحوثين أجابوا بـ موافق على نفس العبارة , و أخير تمثلت نسبة 20% للمبحوثين أجابوا محايد على عبارة " تحسين الإنتاجية ورفع الأداء و تفجير الطاقات لدى العاملين وفق نموذج الأداء المتوازن " مدعمة بـ 46.7% من المبحوثين أجابوا بـ لاأوافق على عبارة " تساعد إدارة المؤسسة العاملين على إتمام دراستهم العليا " مقابل 12.5% أجابوا بمحايد على نفس العبارة تقابلها 9.4% مبحوثين أجابوا بموافق على نفس العبارة.

التحليل السوسيولوجي : نفس نتيجة متمثلة في موافقة المبحوثين على أنه " تحسين الإنتاجية ورفع الأداء و تفجير الطاقات لدى العاملين وفق نموذج الأداء المتوازن " مع موافقتهم على ان إدارة مؤسسة

تساعد العاملين على على إتمام دراستهم العليا , بأن التعلم وفق بطاقة الأداء المتوازن يتم بناء على التغذية العكسية التي تحصل عليها المؤسسة , يعني كل ما تحسن الأداء و ارتفعت جودة الخدمة المقدمة ووصلت المؤسسة الى رضا العملاء زادا ذلك من العمل على تطوير وتنمية مهارات وقدرات العاملين و دعمهم على إتمام دراساتهم العليا من أجل الوصول الى تحقيق أهدافها .

2/ الإستنتاج العام

*نتائج الفرضية الأولى :

بعد تحليلنا لجدول الفرضية الأولى التي تقول بطاقة الأداء المتوازن تجد قبولاً من طرف موظفي سونلغاز بالأغواط , توصلنا الى الفرضية محققة ومن نتائجها :

موافقة المبحوثين على أنه تعتبر بطاقة الأداء المتوازن من المفاهيم الإدارية الحديثة بأن من الأدوات الحديثة التي جاءت بعد التغير السريع والواسع في المعاملات وتعقد الأنظمة و التكنولوجيا في العقدين الأخيرين من القرن الماضي هي أداة بطاقة المتوازنة وهذا بسعي المؤسسة للوصول الى أداء أكثر شمولية موافقة المبحوثين على أنه " تتبنى وتدعم الإدارة العليا بمؤسستكم تطبيق بطاقة الأداء المتوازن " أنه يوجد إهتمام وموافقة من طرف المسؤولين في الاعتماد على تطبيق بطاقة الأداء المتوازن من أجل تحسين جودة الخدمة المقدمة من طرف مديرية توزيع الغاز والكهرباء وتحسين أداء العاملين فيها من أجل الوصول الى مستوى المنافسة و تسهيل تطبيق إستراتيجية المديرية

موافقة المبحوثين على أنه " توجه بطاقة الأداء المتوازن المؤسسة لتحقيق رسالتها " بأنه من أهداف بطاقة الأداء المتوازن هو توجيه المؤسسة الى التركيز على تحقيق الرسالة بعد أن كان الاهتمام منصب على البعد المالي فقط , وذلك بفهم الرابط بين تنفيذ القرارات و الأهداف الإستراتيجية المحددة وتحديد أولويات كل مستوى إداري مما يوفر أداة إتصال توضح الأهداف الإستراتيجية للعاملين في المؤسسة موافقة المبحوثين على أنه " يؤدي تطبيق بطاقة الأداء المتوازن بالمؤسسة الى تحقيق الموضوعية في اتخاذ القرارات" بأن تطبيق بطاقة أداء المتوازن يساهم في جودة الخدمة وزيادة قدرات الموظفين وتلبية حاجاتهم حسب قدراتهم ومؤهلاتهم وهذا يخص بعد التعليم والتدريب لإستغلال كفاءة ومهارات موظف , كما أنها هذه البطاقة تساهم في اتخاذ قرارات تلبية احتياجات ورغبات العملاء جذبهم والإحتفاظ بهم ,ويمكن أن ترجع موافقه موظفين على هذه العبارة أن لديهم شعور بالرضا حول العملية المتبعة في اتخاذ القرارات بمديرية توزيع الغاز والكهرباء كما يمكن أن تكون مديرية تشارك الموظفين في عملية اتخاذ القرار

موافقة المبحوثين على أنه " يجب تطبيق بطاقة الأداء المتوازن بأبعادها الأربعة " لما لها من أهمية في تحسين أداء المؤسسة ووضعها التنافسي بين المؤسسات المنافسة لها وكذلك لتصافها بسهولة تتبعها وإرتباطها بإستراتيجية المؤسسة وكل بعد في هذه البطاقة يؤدي الى نجاح البعد الذي يليه يعني بعد المالي يساهم في نجاح البعد العمليات الداخلية من خلال تمويل مادي لكل ما تحتاجه مؤسسة لتقديم خدمة بأحسن جودة وبعد العمليات الداخلية يساهم في بعد العملاء يعني لوصول الى رضا العميل من وبعد العملاء يساهم ف نجاح بعد لتعليم ونمو حيث تكون للمؤسسة القدرة على تكوين وتدريب موظفيها.

*نتائج الفرضية الثانية :

بعد تحليلنا لجداول الفرضية الثانية التي تقول يوجد تأثير إيجابي بين مقومات بعد العملاء و اهتمام بالعمليات الداخلية لبطاقة أداء المتوازن و تقييم الموارد البشرية من وجهة نظر موظفي سونلغاز .
توصلنا الى أن الفرضية محققة وكانت نتائجها كالتالي :

موافقة المبحوثين على أنه " يستطيع الزبون مقابلة المسؤولين بسهولة " بأن مديرية توزيع الغاز والكهرباء تولي إهتمام لزبون وتعمل على لوصول الى رضاه من أجل الوصول الى الصورة الطيبة وتحسين الصورة الذهنية للعملاء بإضافة أن مسؤولين في المديرية يمكن أن تكون لديهم ميزة الإستماع الى الزبون و الأخذ برئييه في تحسين عملية الخدمة ولهذايسهلون له الإتصال بهم.

موافقة المبحوثين على أنه" يتم الرد على الشكاوي وملاحظات الزبائن يالتواصل المباشر معهم " بأنها تؤكد ماذكرناه في الجدول رقم (11) حيث يمكن أنه تقوم تواصل معهم من خلال قسم مكلف بالإعلام وهو قسم يتعامل مع زبائن وشركاء أو مساهمين بحيث يتصل هذا القسم بمديرية توزيع الغازوالكهرباء مباشرة مع العملاء ويتناقش معاهم حول شكاويهم وملاحظاتهم لأنه من أهداف الأساسية هي رضا العملاء.

موافقة المبحوثين على أنه" يوجد للمؤسسة صفحة الكترونية و بريد إلكتروني لتسهيل الإتصال بها " بأن الصفحة الإلكترونية وسيلة تبادل وتلبي حاجات المؤسسة الضرورية متمثلة في الإتصال وتوزيع وتادل المعلومات ونقل الملفات و تبادل الوثائق المنجزة بين أقسام مؤسسة وفروعها وكل الأطراف التي لها علاقة بالمؤسسة , وهذا ما يسهل عليهم إقامة الروابط مع الآخرين , و يحسن مسارات التعاون بأقل جهد وتكلفة و بسرعة فائقة , كما أن خدمة البريد الإلكتروني توفر تكلفة منخفضة للإرسال و سؤعة فائقة تمكن من ارسال وإستقبال الرسائل و نقل الملفات و التقارير و بتالي فهو يسهل العلاقة مع شركاء و زبائن .

موافقة المبحوثين على أنه " يساهم تقييم الأداء على تحسين السلوكيات و أخلاقيات العمل " مع موافقتهم على أن مؤسسة توزيع الغاز والكهرباء تعمل على تطوير خدماتها لكسب رضا زبائنها بأن هذا الأخير الذي هو أحد مؤشرات بعد العملاء لبطاقة الأداء المتوازن وهذا يدل أن المؤسسة تولي أهمية للعنصر البشري لديها لأنه هو الأساس في الوصول الى رضا الزبائن و قد يكون تطوير الخدمة من خلال تحسين العلاقات مع الزبون بزيادة العناية به وتقليل نسبة شكاوي الزبائن ومعرفت إحتياجاتهم وهنا تنتظر المؤسسة الى أداء عاملين بها بأعين عملائها بوصول الى درجة رضا عملائها واحتفاظ بهم وكسب عملاء جدد وهذا يتحقق بشروط التعامل مع الزبون والتي يوفرها العاملین بمؤسسة من خلال التواصل الجيد مع الزبون وتعرف على إحتياجات الزبائن و تكثيف الإتصال بهم و الرد على الشكاوي والإقتراحات من خلال تواصل معهم في البريد الإلكتروني

موافقة المبحوثين على أنه " تعمل إدارة الموارد البشرية على وضع نظام موضوعي لقياس وتقييم أداء العاملين " مع موافقتهم على أن مؤسسة توزيع الغاز والكهرباء تحدد نقاط القوة والضعف بعد مراجعة الإجراءات الداخلية فيها ,على أنه بناء على التغذية العكسية التي تحصل عليها من رضا الزبون تعدل في عملياتها , فالتتمكن المؤسسة من تقييم أدائها من منظور العمليات الداخلية فإنها تقوم بتحليل كافة الأنشطة التي تقوم بها الأقسام ووحدات العمل بشكل دقيق وتفصلي بهدف تكوين صورة واضحة للأداء تساعد المديرين في كافة المستويات على تصحيح نقاط ضعف من أجل اتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة و تحديد كفاءاتها وتقنياتها وتعزيز نقاط القوة من أجل التميز والتفوق .

موافقة المبحوثين على أنه " تفتح إدارة الموارد البشرية مجال التواصل بين الإدارة والعاملين " مع موافقتهم على إدارة المؤسسة لديهم تنمي مفهوم الرقابة الذاتية للعاملين في أداء عملهم بأن الرقابة الذاتية تكون بتحويل المسؤولين الأهداف التنظيمية الى أهداف شخصية لأعضاء المؤسسة ثم تقوم الإدارو بالمراجعة الدورية لما تم إنجازه من أهداف و يكون ذلك بفتح المجال للموظفين وإبتعاد عن محاسبتهم في الحضور والإنصراف وتركيز على انتاجهم و الإبتعاد عن المحاسبة المباشرة اليومية والإنتقال الى عملية التقييم الشهرية و السنوية

وفي الأخير نجد أن بعد العملاء لبطاقة الأداء المتوازن لها تأثير إيجابي في تقييم الموارد البشرية من خلال تحقيق رضا العملاء عنها و زيادة حصتها السوقية من خلال مدى قدرتها في إهتمام بزيون و تحقيق حاجاته ورغباته و الإستعانه بأرائه في وضع استراتيجياتها ووصول الى الحفاظ على العملاء الحاليين و إكتساب عملاء جدد .

***نتائج الفرضية الثالثة :**

بعد تحليلنا لجداول الفرضية الثالثة التي تقول يوجد تأثير إيجابي بين مقومات بعد التعلم و النمو لبطاقة أداء المتوازن و تقييم الموارد البشرية من وجهة نظر مواظفي سونلغاز .

توصلنا الى أن الفرضية محققة وكانت نتائجها كتالي :

موافقة المبحوثين على أنه " تهتم المؤسسة بتدريب الموظفين وتنمية قدراتهم المهنية " مع موافقتهم على ان مؤسسة توزيع الغاز والكهرباء تخصص ميزانية سنوية لتدريب عاملها بأن هذه المؤسسة تبحث عن التغيير الإيجابي ومواكبت التطور فإهتمامها بتنمية وتدريب الكادر البشري لديها يجعل هذا المورد البشري أكثر قدرة على الأداء بطرق وأساليب متجددة تعطي لمؤسسة توزيع الغازو الكهرباء النجاح في وعصر التكنولوجيا و التغيير السريع وبالتالي فإن تعليمه وتدريبه سوف يقود الى تحسينات كبيرة في خدمات المؤسسة.

موافقة المبحوثين على أنه " تحسين الإنتاجية ورفع الأداء و تفجير الطاقات لدى العاملين وفق نموذج الأداء المتوازن " مع موافقتهم على ان إدارة مؤسسة تساعد العاملين على على إتمام دراستهم العليا , بأن التعلم وفق بطاقة الأداء المتوازن يتم بناء على التغذية العكسية التي تحصل عليها المؤسسة , يعني كل ما تحسن الأداء و ارتفعت جودة الخدمة المقدمة ووصلت المؤسسة الى رضا العملاء زادا ذلك من العمل على تطوير وتنمية مهارات وقدرات العاملين و دعمهم على إتمام دراساتهم العليا من أجل الوصول الى تحقيق أهدافها .

و في الأخير نجد أن بعد التعليم و النمو له تأثير إيجابي في تقييم الموارد البشرية من خلال العمل على زيادة نظام المعلومات لدى العاملين من حيث كمية و توقيت الحصول على معلومات و توجه نحو التجديد والإبتكار و كفاءة و فاعلية إستخدام العاملين وتوجيههم واشراف عليهم واللاهتمام بكفاءات ومهارات الأفراد و عن سبل تطويرها وتكيفها , وفي كيفية المحافظة عليها وتهيئة المناخ التنظيمي المناسب وكذا الهياكل و البنى القاعدية تماشيا مع الأفاق المستقبلية للمؤسسة.

3/نتائج الدراسة :

وعلى ضوء ماسبق فقد توصلنا الى مجموعة من النتائج لهذه الدراسة والتي تتمحور كالتالي :

1- تعد بطاقة الاداء المتوازن من الادوات الحديثة.

- 2- تقوم بطاقة الاداء المتوازن بتقييم الاداء بالاعتماد على مجموعة من النسب والمؤشرات التي تختلف من مؤسسة الى اخرى.
- 3- يؤدي تطبيق بطاقة الاداء المتوازن بالمؤسسة الى تحقيق الموضوعية في اتخاذ القرارات.
- 4- هناك بعض المعوقات التي تحول دون تطبيق بطاقة الاداء المتوازن وتتفاوت هذه المعوقات حسب طبيعة عمل المنظمة ولنجاح تطبيق نموذج بطاقة الاداء المتوازن وجب توفير عدة مقومات اهمها دعم الادارة العليا بالاضافة الى الحصول على الحوافز المادية والمعنوية.
- 5- ظهور بطاقة الاداء المتوازن ساهم كثيرا في تجاوز قصور الادوات التقليدية.
- 6- لا يوجد تطبيق لمدخل بطاقة الاداء المتوازن داخل مؤسسة سونلغاز.
- 7- الهدف من تقييم الاداء هو معرفة نقاط القوة لتعزيزها ونقاط الضعف من نقص المعارف والمهارات لمعالجتها.
- 8- تكتسي عملية التقييم اهمية بالغة في المؤسسة.
- 9- تعمل ادارة الموارد البشرية على وضع نظام موضوعي لقياس تقييم الاداء.

خاتمة

من خلال دراستنا لموضوع البحث تبين ان المؤسسات الاقتصادية تسعى دائما الى تحسين ادائها واستمرار نشاطها وذلك من خلال تقويم ادائها الذي يعتبر امرا ضروريا والذي يمكن من خلاله مراقبة نشاطات المؤسسة واتخاذ القرارات اللازمة لتحقيق الاهداف فان المؤسسات تتوفر على مجموعة متنوعة من اساليب وانظمة التقييم وقد تم التطرق الى مختلف هذه الاساليب انطلاقا من الاساليب التقليدية الى الاساليب الحديثة .

وفي هذا الاطار قد تناول بحثنا اداة مهمة من الادوات المستخدمة في تقييم الاداء وهي بطاقة الاداء المتوازن كاحدى الادوات الحديثة لمراقبة التسيير وتعتبر من اكثر الانظمة الحديثة فعالية في تقييم اداء المؤسسة نظرا لتركيزها على اربعة جوانب مختلفة للاداء تجمع بين المؤشرات والعوامل الداخلية والخارجية. وتهتم بالمدى القصير والبعيد وهو الامر الذي يدفع المؤسسات نحو مستويات متميزة من الاداء. كما لها دور في تقييم ادارة الموارد البشرية والتي تعتبر مجموعة من الممارسات والسياسات المطلوبة لتنفيذ مختلف الانشطة المتعلقة بالنواحي البشرية التي تحتاج اليها الادارة لممارسة وظائفها على اكمل وجه. وهذه الممارسات والسياسات تشتمل على أنشطة توجيه وتدريب الموظفين الجدد. القيام بتحليل الوظائف. أنشطة تقييم الاداء.

وفي الاخير نقول انا اي مؤسسة تسعى الى تحقيق ميزة تنافسية عليها ان تتبنى استراتيجية متميزة لادارة الموارد البشرية. والحقيقة ان حجر الاساس بالنسبة الى ادارة الموارد البشرية هو قياس متوازن لاداء الموظفين والتأكد من خلال هذه الدراسة ان بطاقة الاداء المتوازن هي نظام شامل لقياس الاداء من المنظور الاستراتيجي .

وبعد التفاصيل في الجوانب النظرية للدراسة تم اسقاطها على ارض الواقع من خلال دور بطاقة الاداء المتوازن كنموذج مقترح في تقييم ادارة الموارد البشرية في مؤسسة سونلغاز - الاغواط.

الكتب

- 1-أثمار عبد الرزاق محمد ، استراتيجية التكامل و اعادة الهندسة و أثارها على الأداء الاستراتيجي باستخدام بطاقة الأداء المتوازن ، دار الحادل للنشر و التوزيع ، الأردن ، عمان ، الطبعة الاولى 2015 ،
- 2-حسين ابراهيم بلوط ، المبادئ و الاتجاهات الحديثة في ادارة المؤسسات ، دار النهضة العربية ، لبنان 2005
- 3-صلاح عبد الباقي و عبد الغفار حنفي ، ادارة الأفراد و العلاقات الانسانية ، المكتب العربي الحديث ، الاسكندرية ، دون سنة النشر
- 4-عبود عبد الله العسكري،منهجية البحث العلمي في العلوم الانسانية ،ط1 ،دار النмир ، دمشق 2004
- 5-عقيل جاسم عبد الله ، تقييم المشروعات الجدوى الاقتصادية و الفنية و تقييم جدوى الأداء ، دار حماد للنشر ، عمان 1999
- 6-فيصل حسونة ، ادارة الموارد البشرية ، دار أسامة للنشر و التوزيع ، عمان ، الأردن،
- 7-كامل احمد أبوماضي ، بطاقة الاداء المتوازن كأداة تقييم لاداء المؤسسات الحكومية و غير حكومية ، فلسطين ، قطاع غزة ، مكتبة النسيان للطباعة و التوزيع ، سنة 2018
- 8-مجيد الكرفي ، تقييم الأداء في الوحدات الاقتصادية باستخدام النسب المالية ، دار المناهج ، عمان 2010
- 9-محمد عبيدات واخرون ، منهجية البحث العلمي ،القواعد والمراحل والتطبيقات ، دار وائل للطباعة والنشر ، ط2 ، الاردن ، 1999،

10-محمد محمود يوسف ؛ البعد الاستراتيجي لتقييم الأداء المتوازن ؛ دار النشر مصر
2005 ؛

11-منصور نعمان وغسان الدمري ،الحث العلمي ، حرفة وفن ، ط1 ،دار الكندي ، الاردن
، 1998 .

12-موريس انجرس ، منهجية البحث العلمي في العلوم الانسانية ، ت / بوزيد صحراوي
واخرون ومراجعة مصطفى ماضي ، دار القصة للنشر ، ط2، 2006،

13-وائل محمد إدريس صبحي إدريس ؛ طاهر محسن الغالي ؛ أساسيات الأداء المتوازن ؛
دراسات في الاستراتيجية و بطاقة التقييم المتوازن دار الزهران للنشر و التوزيع ؛ عمان ؛
2007 .

14-سعيد يس عامر،علي عبد الوهاب،الفكر المعاصر في التنظيم والادارة،ط2،مركز وايد
سيرقيس للاستشارات والتطوير الاداري،1998،ص22.

15-علي السلمي،تطور الفكر التنظيمي،وكالة

المطبوعات،ط2،الكويت،1980،ص،ص،126،127.

الرسائل

16-بوشعور راضية ؛ الموارد البشرية و أبعادها الاستراتيجية في تحقيق الأداء المتوازن ؛
جامعة تلمسان .

17-جمال الدين محمد المرسي ، الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية،الدارالجامعية ، مصر،
2003

18- جودة عبد الرؤوف محمد زغلول ، استخدام مقاييس الأداء المتوازن في بناء لقياس الاستراتيجية في بيئة الأعمال المصرية ؛مجلة العالمية للتجارة و التمويل ؛جامعة طائطا كلية التجارة العدد الأول ؛ 203 2004.

19- شنن نبيل إستخدام بطاقة الأهداف المتوازنة كمدخل لقياس و تحسين الأداء في المؤسسة الاقتصادية ؛ مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات الماجستير في العلوم الاقتصادية ؛ غير منشورة ؛ جامعة ورقلة 2010-2009

20- عبد الوهاب محمد جبين ، تقييم الأداء في الادارات الصحية بمديرية الشؤون بحث في الدكتوراة ، جامعة cléments 2009

21- فاطمة راشدي ؛سليم عويض تأثير و الكامل بين مقاييس الأداء (BSC) و نظام التكاليف على أساس أنشطة (BSC) في تطوير أداء المصاريف الفلسطينية ؛ رسالة ماجستير في المحاسبة و التمويل ؛ غير منشور ، الجامعة الإسلامية غزة؛كلية التجارة 2009 .

22- كامل احمد ابراهيم أبوماضي ، قياس أداء مؤسسات القطاع العام باستخدام بطاقة الأداء المتوازن ، أطروحة دكتوراه ، جامعة الجنان ، طرابلس ، لبنان 2015

23- معبدي أمال ، قياس و تقييم الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية باستخدام بطاقة الأداء المتوازن ، مذكرة ماستر ، جامعة ورقلة .

24- شامخ عزيزة، معوقات الموارد البشرية في الادارة الجزائرية،رسالة ماجستير غير منشورة في علم الاجتماع ،فرع تنمية موارد البشرية ،كلية العلوم الانسانية والعلوم الاجتماعية،جامعة منتوري،قسنطينة،2009،2008،ص،116.

26-بثينة راشد الكعبي ، قاسم علي عمران ، دور بطاقة الأداء المتوازن في تقييم أداء المستشفيات الحكومية غير احكومية ، مجلة الادارة و الاقتصاد ، العدد السابع و الثمانون ، بغداد 2011

27-صفاء محمد عبد الدائم ؛مدخل مقترح لتقييم الأداء البيئي كبعد خامس في منظومة الأداء المتوازن(BSC)مجلة كلية التجارة و البحوث العلمية ؛جامعة الإسكندرية ؛ العدد الثاني سبتمبر 2003 م

28-محمد الصعامنة ، معايير قياس الأداء الحكومي و طرق استنباطها ، مجمع أعمال مؤتمر الأساليب الحديثة في قياس الأداء الحكومي ، المنظمة العربية للتنمية الادارية ، القاهرة 2008،

29-نمر عبد الحلیم سلیحات واسعود محمد المحاید ، أثر ممارسة ادارة المعرفة في استخدام بطاقة الأداء المتوازن ، دراسة على شركات الصناعية متوسطة و صغيرة الحجم، المجلة الأردنية في ادارة الأعمال ، المجلد 9 ، العدد 1 ، 2013 .