



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي



جامعة محمد البشير الإبراهيمي برج بوعريريج

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات الحصول على شهادة ماستر أكاديمي

شعبة علوم التسيير

تخصص: إدارة أعمال

بعنوان:

أثر رأس مال البشري على الأداء المتوازن

دراسة حالة مؤسسة "كوندور" - برج بوعريريج -

إشراف الأستاذة:

- بعجي سعاد

إعداد:

- محمادي عبد القادر

- بن معمر صابر

السنة الجامعية: 2021-2022



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي



جامعة محمد البشير الإبراهيمي برج بوعريريج

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات الحصول على شهادة ماستر أكاديمي

شعبة علوم التسيير

تخصص: إدارة أعمال

بعنوان:

أثر رأس مال البشري على الأداء المتوازن

دراسة حالة مؤسسة "كوندور" - برج بوعريريج -

إشراف الأستاذة:

- بعجي سعاد

إعداد:

- محمادي عبد القادر

- بن معمر صابر

السنة الجامعية: 2021-2022

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

قال تعالى:

(وَالأَرْضَ مَدَدْنَاهَا وَأَلْقَيْنَا فِيهَا

رَواسِيَ وَأَنْبَتْنَا فِيهَا مِنْ كُلِّ

شَيْءٍ مَوْزُونٍ) الآية 19، سورة

الحجر

شكر و عرفان

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

"وقل اعملوا فسيرى الله عملكم ورسوله والمؤمنين"

صدق الله العظيم

نحمد الله على جميع نعمه فهو أمدنا بنعمة العقل ونعمة الصحة والعافية فلولا الله سبحانه ما وصلنا إلى هذا العمل المتواضع.

قال رسول الله ﷺ

"من لم يشكر الناس لم يشكر الله"

الحمد لله على إحسانه والشكر له على توفيقه و امتنانه ونشهد إن لا اله إلا الله وحده لا شريك له تعظيماً لشأنه ونشهد إن سيدنا ونبينا محمد عبده ورسوله.

بعد شكر الله سبحانه وتعالى على توفيقه لنا لإتمام هذا البحث المتواضع نتقدم بجزيل الشكر والتقدير للأستاذة المشرفة "**بعجي سعاد**" التي منحتنا ثقتها ولم تبخل علينا بنصائحها وتوجيهاتها القيمة والتي ساهمت بشكل كبير في إتمام واستكمال هذا العمل

كما لا ننسى إن نتقدم بالشكر والعرفان إلى الطالبة "**محمدادي ريان**" التي ساعدتنا على إنهاء هذا العمل المتواضع.

وإلى كل أساتذة قسم علوم التسيير

إلى كل من ساعدنا من قريب أو من بعيد على إتمام هذا العمل.

الإهداء

الحمد لله الذي بنعمته تتم الصالحات بعد مسيرة دراسية حملت في طياتها الكثير من الصعوبات والمشقة والتعب اليوم نقطف ثمرها،
أهدي تخرجي هذا.

إلى الإنسان الذي رباني. إلى الذي سهر على تعليمي بتضحيات
جسام إلى مدرستي الأولى في الحياة
"أبي" الغالي رحمة الله عليه.

إلى التي وهبت فلذة كبدها كل العطاء والحنان إلى التي صبرت على
كل شيء، التي رعنتني حق الرعاية "أمي" رحمة الله عليها.
وأهدي ثمرة جهدي إلى زوجتي الغالية وأم أولادي
إلى المحبة التي لا تنضب...والخير بلا حدود... إلى من شاركهم كل
حياتي...أنتن زهرات حياتي...تمددنها بعقب أودي... أنتن جوهرتي
الثمينة وكنزي الغالي... "بناتي ريان وأمينة وزهراء وعائشة" زرعتم
السعادة في دربي ومن أجمل ذكرياتي كانت معهم كنتم كالسكر الذي
يذهب مرارة العيش سعادتني كبيرة بكم حماكم الله.

إلى إبني الغالي والوحيد وصديقي في الحياة والفريد من نوعه
إبني "عصام" حماه الله.
وكل من تقاسم معي عناء هذا البحث المتواضع من قريب أو بعيد.
إلى كل الأحباب والأقارب وإلى كل من كان لهم أثر على حياتي
وأحبهم قلبي ونسبهم قلبي.

محمد عبد القادر

الإهداء

الحمد والشكر لله الذي ثبت عزيمتي فهو من وفقني في جني ثمرة نجاحي التي أهديها
إلى:

من علّمني كيف أقف بكل ثبات فوق الأرض، من وقف بجانبني دوماً
وشجّعني على الإستمرار في النجاح " أبي الموقر " حفظه الله بدوام الصحة والعافية.
من بسط الرحمان تحت قدميها الجنان، سندي وقوتي "أمي الغالية"
حفظها الله بدوام الصحة والعافية.

إلى زوجتي الغالية وأم أولادي عربون المحبة والوفاء
حفظها الله بدوام الصحة والعافية.

من بهم أكبر وعليهما أعتمد من بوجودهم أكتسب قوة ومحبة لحدود لها
أولادي "إسحاق ويعقوب"

جميع الأهل والأقارب والأصدقاء

كل أساتذة العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير.

بن معمر صابر

الملخص:

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أثر رأس المال البشري على الأداء المتوازن في واحدة من المؤسسات الاقتصادية الجزائرية وهي مؤسسة كوندور (برج بوعريريج)، حيث تمثلت إشكالية البحث في التساؤل التالي: هل توجد علاقة تأثير إيجابية ذات دلالة إحصائية بين رأس المال البشري والأداء المتوازن في مؤسسة كوندور؟

ولمعالجة هذا الموضوع تناولنا في الإطار النظري أهم المفاهيم النظرية المرتبطة بمتغيرات الدراسة ، أما الجانب التطبيقي فقد تم الاعتماد على الاستبيان كأداة أساسية للحصول على المعلومات، تم الاعتماد على برنامج (SPSS V 25) لتحليل المعطيات واختبار الفرضيات .

توصلت الدراسة في الأخير إلى وجود علاقة تأثير إيجابية ذات دلالة إحصائية بين رأس المال البشري بمكوناته: المعرفة ،المهارات والقدرات، المؤهلات والخبرات و الأداء المتوازن في مؤسسة كوندور .

الكلمات المفتاحية: رأس المال البشري، الأداء المتوازن ،المعرفة، الإبداع والابتكار، المهارات والقدرات، المؤهلات والخبرات ، مؤسسة كوندور .

Summary:

This study aimed to know the impact of human capital on the balanced performance in one of the Algerian economic institutions, the Condor Foundation (Bourj Bou Arreridj), where the research problem was represented in the following question: Is there a positive statistically significant impact relationship between human capital and balanced performance in the Condor Foundation ?

To address this topic, we dealt with in the theoretical framework the most important theoretical concepts related to the variables of the study. As for the practical side, the questionnaire was relied on as a basic tool for obtaining information. The (SPSS V 25) program was relied on to analyze data and test hypotheses.

Finally, the study concluded that there is a positive, statistically significant impact relationship between human capital and its components: knowledge, skills and abilities, qualifications and experience on the balanced performance of the Condor Foundation.

Keywords: human capital, balanced performance, knowledge, creativity and innovation, skills and capabilities, qualifications and experience, Condor Foundation.

فهرس المحتويات

فهرس المحتويات	
الصفحة	العنوان
-	الشكر والعرفان
-	الإهداء
-	الملخص
-	فهرس المحتويات
-	قائمة الجداول
-	قائمة الأشكال
-	قائمة الملاحق
أ - د	مقدمة
الفصل الأول: الإطار النظري لمتغيرات الدراسة والدراسات السابقة	
6	تمهيد:
7	المبحث الأول: ماهية رأس مال البشري.
7	المطلب الأول: مدخل مفاهيمي لرأس مال البشري.
12	المطلب الثاني: مكونات رأس المال البشري وتصنيفاته.
16	المطلب الثالث: الاستثمار في رأسمال البشري.
21	المبحث الثاني: ماهية الأداء المتوازن.
21	المطلب الأول: مفهوم الأداء المتوازن.
26	المطلب الثاني: مفهوم بطاقة الأداء المتوازن.
32	المطلب الثالث: أهمية وخصائص ومكونات الأداء المتوازن
39	المطلب الرابع: الخطوات المنهجية لتصميم بطاقة الأداء المتوازن والعوامل المحددة لها.
43	المبحث الثالث: الدراسات السابقة.
43	المطلب الأول: دراسات تتعلق برأس المال البشري.
47	المطلب الثاني: دراسات تتعلق بالأداء المتوازن
50	المطلب الثالث: التعليق على الدراسات السابقة
51	خلاصة:
الفصل الثاني: دراسة حالة مؤسسة كوندور (Condor)	
53	تمهيد

54	المبحث الأول: تقديم عام لمؤسسة كوندور.
54	المطلب الأول: تعريف ونشأة المؤسسة.
55	المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي لمؤسسة كوندور.
56	المطلب الثالث: المراحل التي مرت بها المؤسسة.
57	المبحث الثاني: الطريقة والإجراءات
57	المطلب الأول: منهج الدراسة، مجتمع وعينة الدراسة وأدوات جمع البيانات
61	المطلب الثاني: الأدوات الإحصائية المستعملة وصدق أداة الدراسة
63	المبحث الثالث: تحليل البيانات واختبار الفرضيات
63	المطلب الأول: تحليل البيانات
70	المطلب الثاني: اختبار الفرضيات
75	خلاصة
77-77	الخاتمة
-	قائمة المصادر والمراجع
-	الملاحق

قائمة الجداول والأشكال

قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	الرقم
60	مقياس ليكرت - العبارات الوصفية وأوزانها.	01
61	مستويات الإجابة لمقياس ليكرت الخماسي	02
62	معامل الثبات ألفا كرونباخ لأداة الدراسة	03
64-63	الخصائص الشخصية والوظيفية لأفراد العينة	04
67-65	نتائج مستوى رأس المال البشري	05
69-68	نتائج مستوى الأداء المتوازن	06
70	الانحدار الخطي البسيط بين رأس المال البشري والأداء المتوازن	07
72	الانحدار المتعدد لرأس المال البشري على الأداء المتوازن بطريقة stepwise	08

قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	الرقم
ج	نموذج الدراسة	01
27	الجيل الأول لبطاقة الأداء المتوازن	02
29	الجيل الثاني لبطاقة الأداء المتوازن	03
30	نموذج الجيل الثالث لبطاقة الأداء المتوازن	04
35	المحاور الأربعة للأداء المتوازن	05
55	الهيكل التنظيمي لمؤسسة كوندور -الالكترونييس-	06

قائمة الملاحق

قائمة الملاحق

الصفحة	عنوان الملحق	الرقم
87-85	الإستبيان	01
88	مخرجات spss	02

المقدمة

كان الاعتقاد السائد إلى وقت قريب أن الثروات تتكون من الأصول الملموسة مثل الأراضي والمباني أو المعدات فقط ولم يفكر أحد في مدى تأثير العنصر البشري على تكوين تلك الثروات، ولكن بدخول عنصر التكنولوجيا والمعرفة أصبح العنصر البشري هو المؤثر الحقيقي في نجاح المؤسسات وتغيرت المفاهيم الاقتصادية التقليدية وبدأ الظهور في مفاهيم اقتصادية جديدة تعتمد على المعرفة، حيث أصبح الاهتمام بالعنصر البشري إلى جانب الأصول الرأسمالية بالمؤسسة يؤدي إلى زيادة قيمة الناتج النهائي، ويمثل رأس المال البشري القدرات الفطرية والمكتسبة لدى كل فرد والتي تؤدي إلى زيادة القيمة الاقتصادية المضافة لكافة مجالات الأعمال إذا أحسن استثمارها مثل باقي الأصول. فالعنصر البشري وما يملكه من معارف وخبرات ومهارات عالية، يعد ثروة حقيقية وموردا مهما من موارد المنظمة، وإذ ما تم استثماره بالشكل الأمثل سيؤدي إلى تحقيق مستويات عالية من الأداء.

نتيجة لذلك أدركت منظمات الأعمال اليوم أن نجاحها في تحقيق قيمة سوقية ورفع مستويات الإنتاجية، وتقديم منتجات ذات نوعية أفضل يكمن في مدى استثمارها الصحيح في استقطاب واختيار وتطوير وتنمية رأس مالها البشري واعتباره الثروة والرأس المال الحقيقي لها.

وعليه فالتحدي الرئيسي أمام منظمات الأعمال اليوم هو التأكد من توافر الأفراد المهرة المتميزين وتدريبهم وتطويرهم وتنمية مهاراتهم والحفاظ عليهم، والعمل على تعظيم دور رأسمالها البشري في تحسين مختلف جوانب الأداء، ومن ثم التوصل إلى أداء متوازن يهتم بالجوانب المالية والجوانب غير المالية، بعبارة أخرى أداء يتكافؤ فيه الأخذ مع العطاء في كل الجوانب في منظمات الأعمال، بالإضافة لإحداث توازن بين الأهداف طويلة الأجل وقصيرة الأجل والأخذ بعين الاعتبار الأبعاد الزمنية الثلاثة " الأمس، اليوم، الغد".

أولاً: إشكالية البحث.

بناء على ما سبق يمكن طرح الإشكالية التالية:

هل توجد علاقة تأثير ايجابية ذات دلالة إحصائية بين رأسمال البشري والأداء المتوازن عند مستوى دلالة $0.05 \leq \alpha$ في المؤسسة محل الدراسة؟
للإجابة على التساؤل الرئيسي يمكن طرح الأسئلة التالية:

- 1- هل توجد علاقة تأثير إيجابية ذات دلالة إحصائية بين المعرفة والأداء المتوازن عند مستوى دلالة $0.05 \leq \alpha$ في المؤسسة محل الدراسة؟
- 2- هل توجد علاقة تأثير إيجابية ذات دلالة إحصائية بين "الإبداع والابتكار" والأداء المتوازن عند مستوى دلالة $0.05 \leq \alpha$ في المؤسسة محل الدراسة؟
- 3- هل توجد علاقة تأثير إيجابية ذات دلالة إحصائية بين "المهارات والقدرات" والأداء المتوازن عند مستوى دلالة $0.05 \leq \alpha$ في المؤسسة محل الدراسة؟
- 4- هل توجد علاقة تأثير إيجابية ذات دلالة إحصائية بين "المؤهلات والخبرات" والأداء المتوازن عند مستوى دلالة $0.05 \leq \alpha$ في المؤسسة محل الدراسة؟

ثانيا: فرضيات الدراسة.

تهدف الدراسة إلى اختبار الفرضيات التالية:

الفرضية العامة:

توجد علاقة تأثير إيجابية ذات دلالة إحصائية بين رأسمال البشري والأداء المتوازن في مؤسسة كوندور عند مستوى دلالة $0.05 \leq \alpha$.

الفرضيات الفرعية:

- 1- توجد علاقة تأثير إيجابية ذات دلالة إحصائية بين المعرفة والأداء المتوازن عند مستوى دلالة $0.05 \leq \alpha$ في المؤسسة محل الدراسة.
- 2- توجد علاقة تأثير إيجابية ذات دلالة إحصائية بين "الإبداع والابتكار" والأداء المتوازن عند مستوى دلالة $0.05 \leq \alpha$ في المؤسسة محل الدراسة.
- 3- توجد علاقة تأثير إيجابية ذات دلالة إحصائية بين "المهارات والقدرات" والأداء المتوازن عند مستوى دلالة $0.05 \leq \alpha$ في المؤسسة محل الدراسة.
- 4- توجد علاقة تأثير إيجابية ذات دلالة إحصائية بين "المؤهلات والخبرات" والأداء المتوازن عند مستوى دلالة $0.05 \leq \alpha$ في المؤسسة محل الدراسة.

ثالثا: أهداف الدراسة.

- 1- التعرف على مدى وجود علاقة تأثيرية بين رأسمال البشري والأداء المتوازن في المؤسسة محل الدراسة؛

2- معرفة الأهمية والمكانة التي يحتلها رأس مال البشري في مؤسسة كوندور في ظل اقتصاد المعرفة؛

3- التعرف على مدى اهتمام المؤسسات بتحقيق مستويات أداء مرتبطة بالمجتمع، إلى جانب أدائها الاقتصادي؛

4- إبراز أهم المفاهيم المتعلقة برأس مال البشري والأداء المتوازن ؛

5- تقديم بعض التوصيات في ضوء نتائج الدراسة بشأن الاهتمام أكثر برأس مال البشري في المؤسسات لتحقيق مستويات مقبولة من الأداء، تتركز بدرجة كبيرة على رأس المال البشري.

رابعاً: أهمية الدراسة.

يستمد البحث الحالي أهميته من خلال تناوله لرأس مال البشري والذي بدوره يعد المحرك الأساسي لقوة واستمرارية المؤسسة، حيث يؤثر في أدائها إذ أصبح الأداء المتوازن هدف تسعى المؤسسات لتحقيقه عبر استثمار رأس مالها البشري، كما يستمد البحث أهميته من أهمية المؤسسة المبحوثة كونها تحتل أهمية في الاقتصاد الجزائري، بالإضافة إلى كونها تشغل عددا لا بأس به من اليد العاملة في الولاية، فهي تملك خزان هام من المورد البشري، وعليه فإن حسن استغلال هذا المورد البشري، سيساعد المؤسسة على تحقيق مستويات غير مسبقة من الأداء، خاصة ما يطلق عليه الأداء المتوازن.

خامساً: محدود الدراسة.

تمثلت حدود الدراسة فيما يلي:

1- الحدود المكانية: طبقت هذه الدراسة في مؤسسة كوندور بولاية برج بوعرييج.

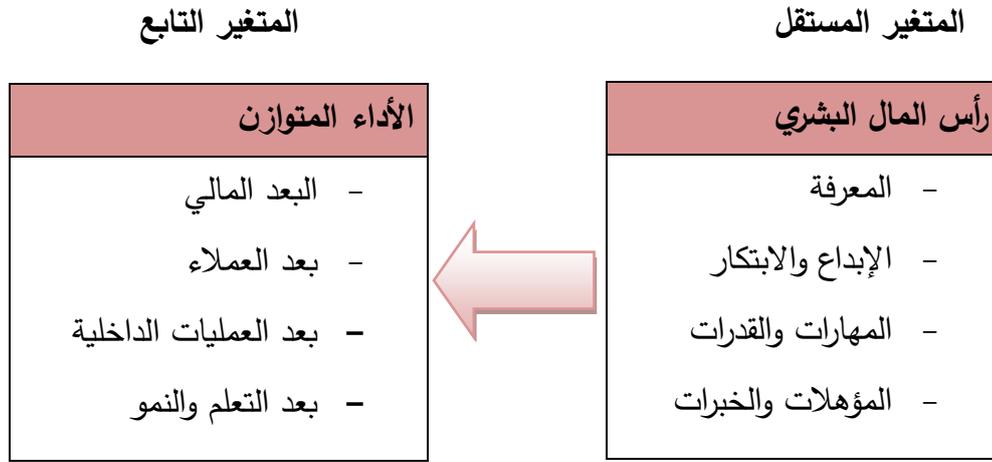
2- الحدود البشرية: تم تطبيق الدراسة على عينة من موظفي مؤسسة كوندور.

3- الحدود الزمانية: تم تطبيق الدراسة خلال السداسي الثاني من السنة الجامعية

2022/2021.

سادسا: نموذج الدراسة.

الشكل رقم(01): نموذج الدراسة



المصدر: من إعداد الطالبين بناء على دراسات سابقة

سابعا: منهج الدراسة.

من أجل معالجة الإشكالية المطروحة واختبار فرضياتها، تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، والذي يبرز أهمية وصف متغيرات الدراسة المتمثلة في رأس مال البشري والأداء المتوازن، بالإضافة إلى تحليل مختلف نتائج المتحصل عليها في البحث سواء تعلق الأمر بالجانب النظري أو التطبيقي.

ثامنا: هيكل الدراسة.

تم تقسيم البحث إلى مقدمة عامة تضمنت إشكالية وفرضيات الدراسة، أهداف الدراسة وأهميتها، حدود ونموذج الدراسة بالإضافة إلى منهج وهيكل الدراسة بالإضافة إلى فصلين: فصل نظري وفصل تطبيقي، يشمل الفصل النظري ثلاث مباحث المبحث الأول: ماهية الرأس مال البشري المبحث الثاني: ماهية الأداء المتوازن ، أما المبحث الثالث يشمل الدراسات السابقة، يشمل الفصل التطبيقي الدراسة التطبيقية ويتضمن لمحة تعريفية لمؤسسة "كوندور". ثم تحليل النتائج واختبار الفرضيات، وفي الأخير خاتمة عامة تضمنت نتائج الدراسة وبعض الاقتراحات.

الفصل الأول

الإطار النظري لمتغيرات الدراسة

والدراسات السابقة

تمهيد:

يعتبر رأس المال البشري من أهم الموارد الاقتصادية التي ينبغي التنقيب عنها ومحاولة استثمارها، وتتمثل رؤوس الأموال البشرية في كافة المعارف والمهارات والخبرات التي يمتلكها الأفراد، فالكوادر البشرية من أعلى رؤوس الأموال التي تمتلكها الأمم والتي يطلق عليها رأس المال البشري. كما يعتبر هذا الأخير المحرك الرئيسي لكافة خطط التنمية ومشاريع الاستثمار التي تهدف للنهوض بالأمم

من جهة أخرى أصبح الاهتمام يتزايد في الوقت الحاضر بكفاءة وفعالية أداء منظمات الأعمال، هذا الأداء يشترط فيه أن يكون متوازنا، وحتى يكون متوازنا لا بد من وضع كل الأطراف التي لها علاقة بالمنظمة في الاعتبار بدلا من التركيز على جانب دون الجوانب الأخرى، فهو أداء يشترط فيه الاهتمام بالجوانب المالية وغير المالية، الداخلية والخارجية، والأهداف قصيرة وطويلة الأجل.

تأسيسا على ما تقدم يمكن تقسيم الفصل الأول إلى ثلاثة مباحث أساسية:

- المبحث الأول: ماهية رأس مال البشري؛
- المبحث الثاني: ماهية الأداء المتوازن؛
- المبحث الثالث: الدراسات السابقة.

المبحث الأول: ماهية رأس مال البشري.

اقتصرت اهتمام الاقتصاديين على رأس المال المادي باعتباره أساسى لنمو التنمية الاقتصادية، حيث أصبح المحرك الرئيسى لكافة أنشطة المؤسسة، و مع تطور الظواهر والمفاهيم ظهرت أهميته رأس مال البشري باعتباره حجر الأساس فى كل عملياته تنموية، ولقد تدرج الاهتمام بالعنصر البشري بمراحل عديدة إلى أن أصبح التعامل معه كراس مال، وقد بدأ استخدام مصطلح رأس مال البشري منذ الستينات ويزداد الاهتمام به اليوم باعتباره أثمن الموجودات.

المطلب الأول: مدخل مفاهيمى لرأس مال البشري.

أولاً: مفهوم رأس المال البشري.

بعد رأس المال البشري أحد أهم المكونات الرئيسية لرأس المال الفكرى، ويتميز هذا الأخير بخاصية مهمة وهى إن المؤسسة تحصل على مساهمته فى العمل دون إن تمتلكه بشكل مباشر، مما يضفى عليه درجة من عدم التأكد خاصة فيما يتعلق باستثماره واستغلاله كأنهم عنصر فى رأس المال الفكرى للمنظمة والذي نال قدراً كبيراً من الاهتمام.

ويشير (Bontis) إلى إن رأس المال البشري هو مجموعة قدرات المؤسسة لاستخلاص أفضل الحلول من معارف القوى العاملة لديها، ويحتل هذا العنصر أهمية كبيرة ومتزايدة لكونه مصدر الإبداع والتجديد الإستراتيجى ويمكن تنميته بعدة طرق، ويضيف إنه يمكن تصنيف رأس المال البشري إلى الأقسام الثلاثة التالية¹:

- 1- الكفاءات والمواهب، المهارات والقدرات؛
- 2- السلوك (التحفيز، النوعية الإدارية للمسيرين؛
- 3- السرعة الفكرية والقدرة على التجديد، الابتكار، المبادرة والمشاركة.

¹ عبد الصمد سميرة، دور الاستثمار فى الرأسمال البشري وتطوير الكفاءات فى تحقيق الأداء المتميز بالمنظمات دراسة حالة شركة الاسمنت عين توتة-بياتنة- رسالة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه علوم تخصص تسير مواد البشرية، جامعة باتنة، سنة 2015-2016، ص 3.

وينسب (Ashton) رأس مال البشري في المؤسسة إلى "المعارف والمهارات والخبرات المتراكمة عند العاملين التي تخلق مهارات القيادة والقدرة على حل المشاكل واتخاذ القرارات الرشيدة والتعامل مع المخاطر وعليه فهو يعكس فاعلية المؤسسة في إدارة مواردها الملموسة وغير ملموسة للحصول على الخبرة والثقافة والمعرفة اللازمة لتحقيق الميزة التنافسية وخلق القيمة". بالإضافة لعدة تعاريف منها¹:

قام كل من (Nick Bonita and Jack Fits-enz) بتعريفه على " إنه حصيلة تفاعل أربع عناصر تتمثل في: الإرث التاريخي، التعليم والتجارب ومواقف الفرد خلال حياته وعمله".

كما يرى كل من (T Torres and MAria) إن رأسمال البشري تجاوز المهمة المتعلقة بالمعارف والمهارات والقدرات ليشمل تجارب الحياة العامة، والمهارات الجماعية والقيم والمعتقدات والمواقف، ونظرا لقيمة رأس المال البشري للمؤسسة نتبع المؤسسات عادة مجموعة من إستراتيجيات الملائمة الاستثمار فيه كتوظيفه، وتدريبه والاحتفاظ به وتشجيعه على الابتكار والمرونة.

أما (Daft and Marcic,2006) فقد عرفت رأس مال البشري بأنه القيمة الاقتصادية لمعارف وخبرات ومهارات وقدرات العاملين.

رأس المال البشري هو جميع المهارات والقدرات والمعارف التي يمتلكها الأفراد ويكتسبونها بالتعليم والتدريب، وتسمى رأس مال خاص أي موجود لدى الأفراد، وبالنسبة للمؤسسة ينظر إلى رأس المال البشري بأنه ذلك المزيج من المهارات والقدرات والمعارف الموجودة لدى العاملين والتي تشكلت من خلال تبادل الخبرات والمعارف بين العاملين وتشكل رأسمال بشري عام أي يتعلق بالمؤسسة في حد ذاتها ولا يمكن نقله أو تقليده من طرف مؤسسات أخرى إلا بواسطة انتقال أحد العاملين إليها².

¹ ربيعة قوادرية ، مساهمة الاستثمار في الأسهم البشري في تسيير المعرفة بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية دراسة حالة مؤسسة صناعه الكوابل فرع الجنرال الكابل بسكرة رسالة مقدمة للنيل شهادة الدكتوراه في علوم في علوم تسيير، جامعة بسكرة، سنة، 2015-2016، ص 24-25.

² عبد الحفيظ قارة، كمال قاسمي، دور رأس المال البشري في تحقيق الأداء المستدام بالمؤسسات الاقتصادية دراسة تطبيقية على مجموعه من المؤسسات الاقتصادية بولاية المسيلة، مجلة مجاميع المعرفة، المجلد 6، عدد 1، جامعه مجد بوضياف المسيلة شهر أبريل 2020، ص183.

ثانيا: أهمية وخصائص رأس المال البشري.

1- أهمية رأس المال البشري:

في ظل اقتصاد المعرفة يعتبر رأس المال البشري مصدر هام لخلق القيمة، ومنه فعلى المجتمعات والمؤسسات بناء قاعدة معرفية لعناصرها البشرية من خلال تعليمهم وتكوينهم، حيث إن بقاء المؤسسات واستمراريتها يعتمد على معارف وخبرات ومهارات وقدرات الأفراد وهذا لتأثيرها الكبير على أداء المؤسسة، وعليه تنبثق أهمية رأس المال البشري في المؤسسات بوصفه مثل النخبة من الموارد البشرية، والتي تعمل على تقديم الأفكار الجديدة والابتكارات والإبداعات التي تسهم في تعزيز قدرة المؤسسات على الاستجابة للتغيرات التي تحدث في بيئتها الخارجية، وتأكيدا على أهميتها فقد أشار إليه Becker بقوله: "إن رأس المال البشري هو استثمار المؤسسات في مجال التعليم والتكوين لزيادة معارف الأفراد وخبرتهم ومهاراتهم، والتي تؤدي إلى تعظيم إنتاجية المؤسسة ومخرجاتها"¹، حيث يتمتع رأس المال البشري بأهمية بالغة خاصة في إطار التحول لعصر المعرفة، باعتباره المصدر الحقيقي لثروة المؤسسة، كما نجد إن أهمية رأس المال البشري، تتمثل في²:

- أ. إن زيادة قدرات وخبرات رأس المال البشري في المؤسسة من شأنها إن ترفع الأداء وتميزه وتخلق التفاهم بين العاملين وتقلل نطاق الرقابة وترفع مستويات الثقة بين الإدارة والعاملين؛
- ب. إن الخبرات والمهارات التي تمتلكها فئة معينة من رأس المال البشري والمتمثلة في فئة النجوم تمكنها من إنتاج أفكار جديدة تنعكس إيجابا على المؤسسة ومنتجاتها، كما إنها مورد يصعب على الآخرين تقليده؛
- ج. كما إن رأس المال البشري للمنظمات أصبح رهانا كبيرا للمسيرين الذين يمكن إن يستثمرونه ويديروه بأحسن الطرق لزيادة قيمته الإنتاجية كأهم مصدر للقيمة؛

¹ حفاظ زحل، إدارة المعرفة وأهميتها في تنمية رأس المال البشري دراسة حالة لعدد من المؤسسات الجزائرية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في علوم التسيير، جامعة جيلالي ليايس سيدي بالعباس، 2017-2018، ص109، ص110.

² عبد الصمد سميرة، مرجع سابق، ص8-9.

د. وإن تجربة الدول المتقدمة في مسار تطورها تثبت إن التطور النوعي لرأس المال البشري من خلال تطويره تعليميا وثقافيا واجتماعيا كان الأساس لتطور نشاطها الاقتصادي في مختلف أبعادها؛

هـ. يضمن رأس المال البشري تطور التقنيات المتقدمة في مختلف المجالات والتي تتطلبها ويتضمنها الاقتصاد المعرفي، والارتباط مع تقنيات المعلومات والاتصال والحاسوب والإنترنت... وغيرها.

و. إمكانية تحقيق التطور والتقدم بالتركيز على رأس المال البشري حتى مع قلة أو عدم توفر الموارد الأخرى، وهذا ما تؤكد تجربة اليابان وتطورها؛

ز. وإن رأس المال البشري يتزايد بالاستخدام ويميل للتوليد الذاتي (حيث إن المعرفة تكون عند الاستعمال مصدرا لمعرفة أوسع، أفضل، أعمق وأكثر كفاءة)؛

ح. إن دورة حياة رأس المال البشري بغض النظر عن العمر الإنتاجي لصاحب المعرفة، هي أطول من دورة حياة المنتج أو العملية أو التكنولوجيا. ويمكن تفسير ذلك بأن المعرفة والخبرة المكونة لرأس المال البشري تنتقل من شخص لأخر داخل التنظيم مما يوفر فرص أفضل لتجديدها.

2- خصائص رأس المال البشري:

يتميز رأس مال البشري بمجموعة من خصائص منها:¹

أ. خصوصية رأس المال البشري:

إن رأس المال البشري لا ينفصل أبدا عن مالكه وهو ملازم له في كل زمان ومكان، ولا يمكن تكوينه إلا بالمشاركة الفعلية والشخصية للأفراد، وهو يتميز بالخصوصية كونه مرهون بالقرار الذي سيتخذه الفرد فيما يخص قرار الاستثمار في التكوين، وتحمله لمختلف التكاليف التي ستترج عنه.

¹ حفاظ زحل، مرجع سابق، ص110.

ب. محدودية رأس المال البشري:

إن إمكانيات تراكم رأس المال البشري ترتبط ارتباطا وثيقا بالقدرات الجسمية والعقلية للفرد، ولأن تكلفة الاستثمار تتزايد مع مرور الوقت فإن تحصيل عوائد الاستثمار محدودة بدورة حياة الفرد، حيث إن قابلية الفرد للتكوين مرهونة بمدى تنازله عن العوائد المالية التي يمكن إن يحصل عليها في الحاضر مقابل عوائد مالية أكبر في المستقبل.

ج. رأس المال البشري غير ملموس:

أي إن المعارف والمهارات والقدرات التي يمتلكها الأفراد لا يمكن ملاحظتها، والتي خلال القيمة التي يقدموها من خلال مستويات الأداء والإنتاجية ومن خصائص رأس المال البشري أيضا إضافة لمجموعة من الخصائص التي يمتلكها رأس المال البشري وهي¹:

- الحصول على المهارات المتخصصة كموجود فكري معرفي.
- أن لا تكون تلك المهارات سهلة النقل والاقتراس والتحويل والتنازل عنها لحساب شركات أخرى.
- القيمة الندرة وعدم التقليد.
- أن تكون كذلك منظمة بشكل عقلائي من قبل الشركة واستخدامها بشكل كفؤ.
- وتختلف خصائص رأس المال البشري عن خصائص رأس المال المادي فيما يلي:
- عدم ارتباط مالك رأس البشري بالاستثمار البشري بصفة شخصية، فبالرغم إن الفرد يمكنه تأجير استثماره لصاحب العمل فهو لا يستطيع بيعه كما تباع المؤسسة آلة لا تحتاج إليها.
- عدم استهلاك رأس المال البشري بالطريقة التقليدية للاستهلاك حيث يمكن فقده كلية بموت صاحبة، وهذا يؤدي إلى زيادة معدل الخطر في الاستثمار البشري.
- يتطلب الاستثمار في تكوين رأس المال البشري وقتا أطول نسبيا عن وقت الاستثمار المادي.
- اختلاف في إنتاجية الأصل البشري خلال عمره الإنتاجي عن منحنى إنتاجية الأصل المادي.

¹ شتوح مجد، مساهمة رأس المال البشري في خلق الميزة التنافسية في منظمات الأعمال، مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية، دراسات اقتصادية، العدد 27، دون ذكر السنة، جامعة زيان عاشور، الجلفة، ص145.

المطلب الثاني: مكونات رأس المال البشري وتصنيفاته.

أولاً: مكونات رأس مال البشري.

اختلف الكتاب والباحثون في تحديد مكونات رأس المال البشري فمنهم من حدده بثلاث مكونات وهي: مهارة الإبداع، مهارة التميز ومهارة التعلم، أما (Chen et chang) فقد حدد مكونات رأس المال البشري بالقدرات والمعرفة والإبداع والمهارات، أما (cabrales et al) فقد حددوا مكونات رأس المال البشري بثلاث مكونات مختلفة هي: الأفكار، الخيرات القدرات.

ويرى (Lothgren) إن رأس المال البشري يتكون من الابتكار والمقدرة، (الكفاءة الشخصية والمقدرة الاجتماعية، ويقصد بالابتكار المقدرة على تقديم حلول جديدة بدلاً من استخدام الأساليب التقليدية بشكل مستمر، أما المقدرة (الكفاءة الشخصية) فهي عبارة عن المستوى التعليمي والخبرة التي يمتلكها العاملون فضلاً عن المعرفة المستخدمة لأداء الأعمال بشكل فعال.

أما المقدرة الاجتماعية فهي عبارة عن التعامل والاقتران مع الآخرين، وهي ضرورية لتعاون الفرد مع الآخرين في المؤسسة لتحقيق الأداء المرغوب فيه.

1- المعرفة (Knowledge):

إن المدخل الأنسب في تعريف المعرفة هو مدى التمييز بين البيانات والمعلومات والمعرفة، فالبيانات عبارة عن مواد وحقائق خام ليست ذات قيمة بشكلها الأولي، أما المعلومات فهي مجموعة البيانات المؤسسة والمنسقة والمتجانسة ذات معنى، بينما المعرفة هي تلك المعلومات المؤسسة القابلة للاستخدام فالمعرفة هي المزيج السائل من الخبرة والقيم والمعلومات السابقة والرؤى الخيرة التي تقدم إطاراً للتقييم وتقدير الخبرات والمعلومات الجديدة¹.

كما إن المعرفة هي كل شيء ضمني أو ظاهري يستحضره الأفراد لأداء أعمالهم بإتقان أو لاتخاذ قرارات صائبة، فالمعرفة من السهل شرحها وتوثيقها وتخزينها في الوثائق والمكتبات والموجودة على شكل رموز قابلة للنقل والتعليم كما يمكن إيجادها مجسدة على شكل منتجات،

¹ العنزي سعد، دور رأس المال البشري في قوة منظمات الأعمال، مجلة دنانير ، العدد 08، جامعة بغداد، العراق، 2016، ص39.

إجراءات أو خدمات وهناك عموماً اثنين من أنواع المعرفة وهي: المعرفة الصريحة الظاهرة، والمعرفة الضمنية.

فالمعرفة الظاهرة هي التي تتكون من خلال تكنولوجيا المعلومات، أما المعرفة الضمنية هي السائدة فقط في عقول الموظفين، ويتم تسليمها من خلال تصرفاتهم وتصوراتهم. إن التفاعلات بين هذه الأنواع من المعرفة تقدم دعماً للمنظمة لخلق المعرفة التنظيمية.

كما تعرف بأنها "مجموعة من الأفكار والآراء والمفاهيم والتصورات الفكرية التي تكونت لدى الإنسان نتيجة محاولاته المتكررة لفهم الظواهر الموجودة في بيئته المحيطة وتفاعله معها.

كما يمكن تحديد العلاقة بين رأس المال البشري والمعرفة كما يلي¹:

أ. يعتبر توافر رأس المال البشري ضرورياً لإنشاء المعرفة.

ب. رأس المال البشري يسهل عملية المشاركة بالمعرفة بين الأفراد العاملين في المؤسسة.

ج. رأس المال البشري من متطلبات نجاح إدارة المعرفة.

د. رأس المال البشري يسهل عملية تطوير استراتيجيات المؤسسة.

وعليه فالمعرفة تكمن أهميتها في كونها تخضع لقانون تناقص الغلة، لا تعاني من مشكلة الندرة، باعتبارها المورد الوحيد الذي يبني بالتراكم ولا يتناقص بالاستخدام، بل يمكن استخدامها في توليد وتطوير أفكار جديدة بتكلفة أرخص، وبدون تكلفة إضافية.

2- الإبداع والابتكار:

اختلف المفكرون حول تحديد ماهية الإبداع، حيث لا يوجد اتفاق واضح ومحدد، فكل واحد منهم ينظر من زاوية معينة توافق تخصصه أو ميوله، فمنهم من ينظر إليه على أنه منتج، ومنهم من ينظر على أنه عملية ومنهم من ينظر إليه على أساس السمات والخصائص التي تميز المبدعين.

¹ قاضي نجاه. دو التعليم في تنمية رأس المال البشري من أجل الحد من البطالة، مجلة الاقتصاد الجديد، مجلد 1، عدد 11، 2014، ص 17.

فالإبداع هو: أفكار تتصف بأنها جديدة، أو مفيدة وملتصقة بجل مشكلات معينة، أو تجميع وإعادة تركيب الأنماط معروفة من المعرفة في أشكال فريدة، فهو المحرك نحو النمو لجميع المؤسسات، والمساهم في الأداء ويساعد على النجاح في المنظور الصحيح لممارسي الوظيفة.

إن الإبداع لا ينحصر فقط في الاختراعات، وبتحوير تقنيات جديدة، وتبنيها لتلبية احتياجات الزبائن، بل هو في كيفية تشجيع روح الإبداع في المؤسسة لغرض تقديم المؤيد والأفضل من الأعمال الإبداعية، واعتبار نشاط إدارة المؤسسة بأنه إبداع بحد ذاته.

بينما يعرف الابتكار: على إنه فكرة إبداعية تتضمن التنفيذ وتختلف عن الاختراع، وهو عملية تصور وتنفيذ لطريقة جديدة لتحقيق نتيجة أو أداء عمل معين، ويمكن إن يشمل الابتكار إدخال عناصر جديدة، أو مزيجا جديدا من العناصر الموجودة، أو تغييرا مهما في أسلوب عمل تقليدي، أو عدول عنه، ويمكن إن يكون الإبداع في ثلاث مستويات: الإبداع على مستوى الفرد، الإبداع على مستوى المجموعة، الإبداع على مستوى المؤسسة.

إن المؤسسات الناجحة، ومن أجل ضمان بقائها واستمرارها قوية ومؤثرة، يجب ألا تقف عند حد استقطابها لبعض الكفاءات، إنما يجب إن يكون طموحها أبعد من ذلك، فترمي ببصرها إلى الأبعد، وبآمالها إلى الأحسن حتى تكون متألفة أفكار وأداء وأهدافا.¹

3- المهارات والقدرات:

القدرة وهي: "طاقة واستعداد هام، يتكون عند الإنسان نتيجة عوامل داخلية وأخرى خارجية تهيئ له اكتسابها".

أما المهارة: فهي "استعداد خاص أقل تحديدا ومرتجة وملتصقة، تصل إلى درجة السرعة والإتقان في العمل، واستعداد لاكتساب شيء معين، فالمهارة استعداد أو طاقة تساعد في امتلاك القدرة".

يتم إيجاد رأسا لمال البشري إذا ساهمت المهارات والقدرات الجديدة في جعل المرء قادرا على التصرف بطرائق جديدة، أو قادرا على تحسين الإنتاج، وإن اكتساب المعرفة والمهارات هي

¹ هشام مصطفى الجمل، دور الموارد البشرية في تمويل التنمية: بين النظام المالي الإسلامي والنظام المالي الوضعي، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، دون ذكر سنة، ص 197-199.

إحدى أكبر العوامل المحفزة لبرامج تدريب الموظفين، ويتم الحصول على المعرفة والمهارات من خلال التدريب، وتبادل الزيارات والتفاعل مع الموظفين...؛ فالمعرفة والمهارات المكتسبة من قبل الموظفين تمكنهم من تحسين جودة الأداء وزيادة وكمية الإنتاج.¹

4- المؤهلات والخبرات:

المؤهلات: اكتسبت المؤهلات العلمية والمهنية أهمية في تطوير وتحسين رأس مال البشري في عدة اتجاهات، من حيث تطوير المعارف واكتساب المعلومات المتراكمة عن طرق التكوين والتعليم.²

الخبرات: يكتسب الإنسان في كل يوم يمر به العديد من التجارب والخبرات، عن طريق القراءة أو المشاهدة، أو السماع أو العمل، أو إن يمر الشخص نفسه بموقف معين وهكذا...، ومجموع هذه التجارب التي يمر بها الإنسان تكون عنده ما يسمى بالخبرة، ويقصد بها مستوى ما يتمتع به الأفراد من معارف متراكمة مكتسبة من العمل، أو من الوظيفة الحالية، أو الوظائف السابقة، وقد ربط (Bunjongjit et sununta) بين الخبرة والتعلم في بحثه وبين التعلم والإنتاجية في إشارته إلى منحى الخبرة والتعلم، وأضاف إن التعلم الفعلي هو عبارة عن خبرة تنفذ لتحقيق غرضين مهمين وهما: تحقيق حاجة المؤسسة وتطوير الأفراد، وقد اعتبر إن هناك عدة مصادر للحصول على الخبرة، ومن بينها: الوقت، المال، المعرفة، المهارات، الاتجاهات، الشبكة الاجتماعية.³

ثانياً: أصناف رأس المال البشري.

يصنف رأس المال البشري بحسب المستوى إلى أربع فئات، وهي⁴:

1- الفئة المتميزة: تمثل العاملين من صنف النجوم اللامعة والعقول المدبرة التي يصعب إيجاد بديل لهم بسهولة من قبل المؤسسة.

¹ رأس المال البشري المفهوم القياس النسبي، بحوث اقتصادية عربية، الجمعية العربية للبحوث الاقتصادية، العدد 39، مصر، دون ذكر السنة، ص 32.

² عماد الدين، أحمد المصباح، قياس عائد الاستثمار في رأس المال البشري، ورقة بحثية مقدمة إلى ندوة الاقتصاد السوري، المركز الثقافي العربي، جمعية العلوم الاقتصادية، سوريا، 2005، ص 26.

³ حسيبة بن عمار، تكوين الموارد البشرية في المنظومة التربوية الجزائرية، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، جامعة منتوري، قسنطينة، الجزائر، 2009، ص 45.

⁴ شتوح محمد، مرجع سابق، ص 145.

2- العاملون المتعلمون الجدد الذين هم في طور التعلم لاكتساب المعارف والخبرات بفعل تعيينهم لأول مرة أو نقلهم أو ترقيةهم إلى وظائف أخرى.

3- العاملون الطبيعيون في أدائهم وسلوكياتهم وصلابة مواقفهم مع منظماتهم بحيث لا يمكن الاستغناء عنهم.

وقد فرق (Becker) بين رأس المال البشري والنوعي: فالأول هم العاملين العاديين الذين يزدون من إنتاج المالكين بشكل عام، أما الثاني فهم الذين يحملون سمات مميزة تؤهلهم ويزيدون من إنتاجية أولئك المالكين فقط، الذين يمتلكون شركات معينة متخصصة للغاية بصناعة مميزة مثل: الحاسبات والطائرات.

المطلب الثالث: الاستثمار في رأس المال البشري.

بدأت في سنوات الأخيرة تتوالي أفكار ودراسات تبدي اهتمامات برأس المال البشري والاستثمار فيه إضافة إلى بعض النظريات حيث تم التأكيد على إنها أهم عامل في تحقيق التنمية الاقتصادية.

أولاً: تعريف الاستثمار في رأس المال البشري

وردت مجموعة من التعاريف التي تناولت الاستثمار في رأس المال البشري على إنه، "القيمة الإجمالية للموارد البشرية في المؤسسات، ويرتبط إلى حد كبير بمدى قدرة المؤسسة على الحفاظها على النمو المستمر".¹ ويمثل "المدخلات المقدمة والمنجزة من قبل الشركة من خلال التعليم الرسمي والتدريب أثناء العمل في المواهب والتكنولوجيا، التي تستفيد منها لتحقيق المزايا التنافسية، والتي تكون ذات قيمة فريدة من نوعها، ويجب إن تبقى بعيدة عن الشركات الأخرى في غير متناولها.

كما اعتبر العنزي بأنه: "تركيز الشركات على زيادة مزايا الموارد البشرية الخاصة بهم من خلال جذب رأس المال البشري، وتأهيله بالمهارات فائقة المستوى والاحتفاظ به، سعياً لاكتساب

¹ ملكية مدفوني، الاستثمار في رأس المال البشري لدعم القدرة التنافسية وإشكالية تقييمه دراسة حالة مناجم الفوسفات، تبسة، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم اقتصادية، جامعة تبسة، 2017-2018، ص58.

قابليات أعلى، لتكون بالنهاية أكثر تنافسية في الأسواق العالمية مقارنة بالشركات الأقل توجهها في هذا الخصوص".

وهو: " الإنفاق على تطوير قدرات ومهارات ومواهب الإنسان على نحو يمكنه من زيادة إنتاجيته"، أو "عملية إنفاق الوقت والمال والجهد على تطوير مهارات ومواهب الأفراد بطريقة تشجعهم على مضاعفة إنتاجيتهم".

ثانيا: أهمية الاستثمار في الرأسمال البشري.

ازداد اهتمام رجال الأعمال بالاستثمار في رأس المال البشري ويرجع ذلك إلى¹:

1- تراكم المعرفة:

إن الزيادة في مثل تكون رأس المال العادي لا يساهم في عملية التنمية الاقتصادية إذا لم تتم زيادة المعرفة والخبرات البشرية المعدلة نفسها على الأقل، ولذا فإن النظرية التقليدية للاستثمار يجب إن تتسع لتشمل الإنفاقات التي تساهم في تحسين نوعية رأس المال البشري ورفع كفايته الإنتاجية مثل الإنفاق على الخدمات الصحية والتعليمية.

2- حاجة الدول النامية إلى الاستثمار في الرأسمال البشري:

تظهر حاجة الدول النامية بصفة خاصة إلى الاستثمار في رأس المال البشري حتى يمكنها استخدام مواردها المتاحة بأقصى كفاية اقتصادية ممكنة.

3- حتمية الاستثمار في الموارد والكفاءات البشرية:

إذا كانت درجة كفاءة المؤسسات ما زالت تقاس بمدى ما تنجزه وما تحققه من نتائج عالية، فإن المؤشرات المالية لم تعد وحدها المستخدمة ذلك إن الشهير في المؤسسات أصبح يعتمد إضافة إلى ذلك في قياس الكفاءة على جودة القدرات اللازمة لإحداث التغيير، لا والتطوير بما يحقق الإبداع، ويتناسب وأهداف المؤسسة وهو ما يحد من صميم الاستثمار في الموارد والكفاءات البشرية.

¹ طراد لمياء، دور الاستثمار في الرأسمال البشري في تطوير اليقظة الإستراتيجية دراسة حالة المؤسسة الوطنية للكهرباء والغاز، مذكرة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه، أم البواقي، 2014-2015، ص22-23.

- وفي ظل تطورات تكنولوجيا الاتصال والمعلومات واستخداماتها المختلفة في المؤسسة الاقتصادية، خاصة فيما يتعلق بنظم العمل وأساليب التسيير، ومع زيادة حدة المنافسة، تظهر أهمية الاستثمار بشكل مستمر في الموارد والكفاءات البشرية بشكل يتحقق مع ترتيب استخدام الموارد المتاحة مالية كانت أم بشرية وهو ما سيؤدي حتما إلى:

- زيادة قدرة الكفاءات البشرية على التخطيط الفعال للموارد البشرية وربطها بتحقيق الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة.

- زيادة فاعلية إستراتيجيات تنمية الموارد البشرية بما يؤدي إلى الاستغلال الجيد لمختلف القدرات والمهارات.

ثالثا: أهداف الاستثمار في العنصر البشري.

تتعدد الأهداف المرجوة من الاستثمار في العنصر البشري إلى أهداف اقتصادية واجتماعية وسياسية، وتتداخل هذه الأهداف بعضها مع البعض الآخر، وبالتالي لا يمكن فصلها عن بعضها. ولذلك يرى بعض الاقتصاديين إن الإنفاق على الإنسان هو إنفاق استثماري من حيث مساعدته في زيادة الإنتاج وغير ذلك من الأهداف. ومن أهم الأهداف التي تساعد على تحقيق التنمية الاقتصادية يمكن تقسيمها إلى أهداف مباشرة وأخرى غير مباشرة.

1- الأهداف المباشرة.

تنقسم الأهداف المباشرة من الاستثمار في العنصر البشري إلى:

أ. زيادة الإنتاج:

بعد زيادة الإنتاج أحد الأهداف المباشرة للاستثمار في العنصر البشري، ويربط الاقتصاديون بين التعليم وزيادة الإنتاج، حيث يؤدي التعليم إلى زيادة إنتاجية الأفراد، وذلك من خلال خلق طبقة من الفنيين في المجالات العلمية الفنية التكنولوجية التي تزيد من الإنتاج وتعمل على تطويره يتلائم وظروف التقدم، إن التعليم يجب إن يتجه إلى خلق المهندسين والعلماء الفنيين باعتبارهم العمود الفقري للإنتاج العصري وزيادته القائمة على التكنولوجيا الحديثة.

ب. تحقيق العدالة في توزيع الدخل:

ويعتبر هذا الهدف من أهم الأهداف العامة للاستثمار في العنصر البشري، إلا إنه يقارب بين الطبقات الغنية والطبقات الفقيرة، وبعد التعليم والرعاية الصحية من الأدوات التي تساعد في تخفيف حدة الفروق بين دخول الأفراد، وإن كان القوت الأخرى مثل الإعانات التي تمنح الفقراء وغيرها من النفقات إضافة إلى الضرائب لها دور كبير في إعادة توزيع الدخل بين الأفراد.

ج. تحقيق التوظيف:

ويقع هذا الهدف على رأس الأهداف التي توليها الدول أهمية وتدرجها ضمن مبادئها الاقتصادية والاجتماعية، إضافة إلى سياساتها المالية والنقدية. ويتمثل هذا الهدف في إيجاد فرص عمل مناسبة للأفراد ويكون ذلك عن طريق الملائمة بين رغبات أصحاب العمل وما يحتاجونه من مهارات وكفاءات ويمكن منحة للأفراد عن طريق الاستثمار في العنصر البشري سواء عن طريق التعليم أو التدريب أو غيره، و بالتالي تكون العمالة المطلوبة في السوق على قدر كبير من المهارة فتزداد الإنتاجية.

د. تحقيق المساواة الاجتماعية.

يساعد الاستثمار في العنصر البشري عن طريق التحطيم على تحقيق المساواة الاجتماعية، وذلك من خلال مساعدة الطبقات الفقيرة المحرومة ونشر مبادئ التعاون بين الأفراد¹.

2- الأهداف غير المباشرة.

لا تؤدي هذه الأهداف إلى تحقيق زيادة في الإنتاج والإنتاجية بصورة مباشرة، وإذا تؤدي إلى تحقيق هذه الزيادة بصورة غير مباشرة ولهذا نطلق عليها الأهداف غير المباشرة، وهي تمثل في مجموعها الثمرة المرجوة في الأجل الطويل وقد تكون أكثر أهمية من الأهداف المباشرة وهي في

¹ محمد موساوي، الاستثمار في رأسمال البشري وأثره على النمو الاقتصادي حالة الجزائر (1970-2011)، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه، 2014-2015، ص59-61.

طبيعتها يمكن إن تكون أهدافا اقتصادية أو سياسة أو اجتماعية أو علمية، ومن أهم هذه الأهداف ما يلي¹:

أ. هدف بناء الدوافع الاقتصادية الرشيدة لدى الأفراد:

من المعروف إن السلوك الاقتصادي للإنسان يتأثر بدوافعه الاقتصادية، وتهدف الاستثمارات البشرية إلى ترشيد هذه الدوافع خلق الصفات الاقتصادية، وتهدف الاستثمارات البشرية إلى ترشيد هذه الدوافع وخلق الصفات الاقتصادية البناءة التي تقضيها حياة نظام المصنع، فالرغبة في العمل المؤهل له الفرد والرغبة في إكساب أقصى دخل ممكن والرغبة في الاستقرار في العمل عن طريق إطاعة الرؤساء واحترام المواعيد والرغبة في إتقان العمل عن طريق حب العمل والإخلاص فيه وما إلى ذلك من الدوافع.

ب. هدف إحداث التغيير الفكري والاجتماعي اللازم لعملية التنمية:

بعد أحد الأهداف الرئيسية للاستثماري في العنصر البشري هو إحداث التغيير الاجتماعي اللازم لعملية التنمية، فعن طريق التعليم مثلا من خلق العناصر القيادية في البلاد وتقديم الأفكار الجديدة للأفراد والتي تعد بمثابة نقطة الإنطلاق في جميع حركات التغيير والإصلاحات الاقتصادية والاجتماعية على مر العصور، ويرى (هودجكن) إن مسؤولية نشر الأفكار الجديدة يجب إن تقع على عاتق أساتذة الجامعات، كما يقع عليهم واجب زيادة تدفق الآراء الجديدة من خلال ما يقومون به من الأبحاث العلمية أو ما يعقدونه من الندوات وإلقاء الحاضرات عبر وسائل الاتصال الجماعية والبرامج والأفلام.

ج. هدف توفير مناخ البحث العلمي في الجمع:

يعتبر توفير مناخ البحث العلمي من أهم الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها الاستثمارات البشرية، وبعد توفير الباحثين من أولى مقومات البحث العلمي إن لم يكن من أشق الأمور للدول التي تبحث عن التنمية السريعة العاجلة ، لذلك كانت مسؤولية إيجاد القدرات والاستعدادات لرجال

¹ عبدو مدفوني، الاستثمارات في رأسمال البشري كمدخل استراتيجي بتحسين جودة التعليم العالي في ظل اقتصاد المعرفة دراسة بعض الجامعات الجزائرية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في علوم تسيير، 2016-2017، ص46.

البحث العلمي المتخصصين في فروع العلوم المختلفة من الواجبات الهامة التي تقع على عاتق الجامعات إن لم تقع على كاهل الدولة نفسها.

د . هدف إحداث التقدم التقني:

تتفق الآراء على اعتبار إن إحداث التقدم التقني من الأهداف الجامعة للاستثمارات البشرية، ويقصد بالتقدم التقني تطبيق المعرفة العلمية المتقدمة، ويقوم التعليم بدور بارز في هذا المجال، وبين كل من (روجرز ورشلين) التعليم باعتباره أحد العناصر الإنتاجية الذي يدخل في تركيب التقدم التقني.

المبحث الثاني: ماهية الأداء المتوازن.

تعد بطاقة الأداء المتوازن أحد أهم نماذج تقييم الأداء التي تقوم على دمج كل من الجوانب المالية وغير المالية لتشكّل نظام أكثر شمولية للتعبير عن الوضع الفعلي للمؤسسة يمكنها من فهم وإدراك متطلبات المتغيرات المتعلقة ببيئتها بما تشمله من نقاط قوة ونقاط ضعف ومن فرص وتهديدات ومن هنا ظهرت فكرة اعتماد مدخل إداري يحقق التوازن في قياس الأداء وهو ما جسده بطاقة الأداء المتوازن.

المطلب الأول: مفهوم الأداء المتوازن.

تهتم كل المؤسسات بالأداء وذلك كون هذا الأخير يمثل الدافع الأساسي لوجود أي مؤسسة كما يعتبر من أهم العوامل المساهمة في تحقيق هدفها الرئيسي وهو البقاء والاستمرارية.

أولاً: مفهوم الأداء والمفاهيم المرتبطة به.

1- مفهوم الأداء :

يعد الأداء مفهوماً جوهرياً وهاماً بالنسبة للمؤسسات، فضلاً عن كونه البعد الأكثر أهمية، والذي يتمحور حوله وجود المؤسسة من عدمها، يمكن إعطاء بعض التعاريف التي أعطيت إلى هذا المفهوم:

الأداء هو انعكاس لقدرة منظمة الأعمال وقابليتها على تحقيق أهدافها.¹ واقتصر مفهوم الأداء لدى الكثير من الباحثين على إسهامات المورد البشري دون غيره من الموارد في تحقيق أهداف المؤسسة من خلال درجة تحقيق وإتمام المهام الموكلة إليهم، حيث يعتبر الأداء عند البعض قيام الفرد بالأنشطة والمهام المختلفة التي يتكون منها عمله، وعليه فكل عامل يعطي الأداء الذي يتناسب مع قدراته ومع طبيعة عمله.²

ويعرف كذلك على إنه انعكاس لقدرة منظمة الأعمال وقابليتها على تحقيق أهدافها، كما يعتبره آخرون على إنه البحث عن الكفاءة من خلال إنتاج أكبر ما يمكن، والبحث عن الفعالية من خلال القيام بأفضل عملية لتحقيق نمو دائم.³

2- المفاهيم المرتبطة بالأداء:

تتمثل أهم المفاهيم المرتبطة بالأداء في ما يلي⁴:

أ. الفعالية:

وهي درجة بلوغ الأهداف أي مقارنة بين النتائج المحققة والمراد تحقيقها أي الأهداف، وحسب (شبر وايت) فإن قياس الفعالية يكون من منطلق داخلي والذي هو ضمن البيئة الداخلية وتقييم على أساس درجة التحقيق المؤسسة أهدافها مثل حجم المبيعات ، أما المنطق الخارجي فهو ضمن البيئة الخارجية التي تقاس على أساس قوتها التنافسية مثل درجة قبول منتجاتها ودرجة استيعابه للتطور التكنولوجي ومدى تحسبها للتقلبات الاقتصادية.

¹ طاهر محسن منصور الغالبي، وائل محمد صبحي إدريس، أساسيات الأداء وبطاقة التقييم المتوازن، دار وائل لنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 2009، ص 38.

² السعيد بريش، نعيمة يحيوي، أهمية التكامل بين أدوات مراقبة التسيير في تقييم أداء المنظمات وزيادة فعاليتها (دراسة حالة: ملبنة الأوراس)، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، العدد 01، 2011-2012، ص 28.

³ صالح بلاسكة، قابلية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن كأداة لتقييم الإستراتيجية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية دراسة حالة بعض المؤسسات، مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، تخصص الإدارة الإستراتيجية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس سطيف، 2012، ص 3.

⁴ محمد قريشي، التغير التكنولوجي وأثره على أداء المؤسسات الاقتصادية من منظور الأداء المتوازن دراسة حالة مؤسسة صناعة

الكوابل فرع جنرال كابل بسكرة، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه، تخصص علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التجارية والتسيير، جامعة بسكرة، الجزائر، 2013/2014، ص 44-48.

ب. الكفاءة:

العلاقة بين النتائج المحققة والوسائل بأقل تكلفة وهما عنصرين متكاملين لإنجاح المؤسسة في الأداء ويكون من خلال بلوغ الأهداف أي الفعالية وكذلك من ناحية تدنئة مستويات استخدام الموارد دون المساس بالأهداف أي الكفاءة.

ج. الإنتاجية:

حسب الوكالة الأوروبية للإنتاجية فإن مفهومها يتمحور في اتجاهين:

- تعبر عن درجة فعالية استخدام كل عنصر من عناصر الإنتاج؛
- موقف يقوم على البحث الدائم للتطور بقناعة راسخة من أن أداء اليوم أفضل من أداء أمس وأداء الغد أفضل من أداء اليوم.

د. الربحية:

تقيس الربحية كفاءة المؤسسة في تشغيل أموالها ليس التركيز فقط على الوفرة في النقود بل التركيز كذلك على تلبية حاجات الزبائن بشكل أفضل عن المنافسين لأن هذا يزيد الفرص.

هـ. التنافسية:

القدرة على إنتاج السلع والخدمات بالتنوع الجيدة والسعر المناسب وفي الوقت المناسب أي تلبية حاجات ورغبات المستهلكين بشكل أفضل من المنافسين، وهذا بدون مساعدة الدولة والنجاح في الأسواق الدولية وتقاس بمستوى الربحية ونسبة الصادرات من إجمالي الإنتاج وكذلك حصة المؤسسة في الأسواق الدولية.

ثانياً: قياس الأداء في المؤسسة وتقييمه.

1- مفهوم قياس الأداء في المؤسسة:

يعرف قياس الأداء بأنه المراقبة المستمرة لإنجازات برامج المؤسسة وتسجيلها، ولاسيما مراقبة وتسجيل جوانب سير التقدم نحو تحقيق غايات موضوعة مسبقاً.

كما يعرف كذلك بأنه طريقة منظمة لتقييم المدخلات والمخرجات والعمليات الإنتاجية في المؤسسة الصناعية وغير الصناعية.

ويعتبر نظام قياس الأداء ضروري من أجل اكتشاف الأخطاء، وتحقيق الرقابة على العمليات بغرض تحسينها. كما إن قياس الأداء يوفر المعلومات الضرورية لاتخاذ القرارات المحكمة حول ما تقوم به المؤسسة، وتجدر الإشارة إلى إن مقياس الأداء يتألف من رقم ووحدة قياس، فأما الرقم فيبين الجانب الكمي، وأما الوحدة فتعطي لذلك الرقم معنى معين.

2- أهمية قياس الأداء في المؤسسة:

من الضروري إن تقيس المؤسسات نتائج أعمالها حتى ولو لم تحصل من خلال هذه النتائج على عائد أو مكافأة، لأن المعلومات التي يتم الحصول عليها تحول أداء المؤسسة إلى الأحسن، حيث إن عدم قدرة المؤسسة على قياس نشاطها يؤدي إلى عدم إمكانية الرقابة عليه، وبالتالي لا يمكن إدارته (ما يمكن قياسه يمكن إدارته والعكس بالعكس)، ولهذا تحتاج المؤسسة لقياس أدائها للأسباب التالية:

- أ. الرقابة: قياس الأداء يساعد في تقليل الانحرافات التي تحدث أثناء العمل؛
- ب. التقييم الذاتي: يستخدم القياس لتقييم أداء العمليات وتحديد التحسينات المطلوب تنفيذها؛
- ج. التحسين المستمر: يستخدم القياس لتحديد مصادر العيوب، اتجاهات العمليات، منع الأخطاء، وتحديد كفاءة وفعالية العمليات وفرص التحسين؛
- د. تقييم الإدارة: بدون قياس لا توجد طريقة للتأكد من إن المؤسسة تحقق القيمة المضافة لأهدافها أو إن المؤسسة تعمل بكفاءة وفعالية.¹

3- مفهوم تقييم الأداء في المؤسسة:

تقييم الأداء هو العملية التي تقوم فيها المؤسسة بمقارنة الأداء الفعلي بالأداء المستهدف وتحديد نواحي القوة والضعف في الأداء، مع تحديد أسباب ذلك للتأكد من مدى مساهمة الأداء في ضمان بقاء الاستمرار للمؤسسة، ويعرف كذلك بأنه دراسات وبحوث تستهدف الوقوف على

¹ صالح بلاسكة، مرجع سبق ذكره، ص: 4.

العلاقات التي تربط الموارد المتاحة وتبين كيفية استخدامها من قبل الوحدة الاقتصادية وكيفية تطوير هذه العلاقة خلال مدة زمنية معينة عن طريق مقارنة ما تحقق فعلا مع معايير محددة مسبقاً¹.

4- خطوات قياس وتقييم الأداء:

تمر عملية قياس وتقييم الأداء بالخطوات التالية:

- أ. يجب تحديد أهداف المؤسسة الاقتصادية؛
- ب. وضع خطة إستراتيجية لإنجاز أهداف المؤسسة؛
- ج. تحديد معايير الأداء والتي تعتبر مجموعة من المقاييس والنسب والأسس التي تقاس بها الإنجازات التي حققتها المؤسسة؛
- د. تفسير الانحرافات وهذا بعد عملية المقارنة الفعلية بمعايير الأداء واكتشاف الانحرافات تأتي مرحلة تفسير هذه الانحرافات؛
- هـ. تحديد مركز المسؤولية أي التي تسببت مراكزها أو نشاطاتها في حدوث الانحرافات².

ثالثاً: مفهوم الأداء المتوازن.

الأداء المتوازن يمثل "تكافؤ الأخذ مع العطاء في كل الجوانب في منظمة الأعمال".

بمعنى إن منظمة الأعمال تعطي:

- 1- العاملين أجوراً عادلة مقابل ما قدموه من جهد وخبرات ومهارات.
- 2- الزبائن منتجات (سلع، خدمات، أفكار)، بالسعر العادل والشروط المناسبة.
- 3- الموردين مستحقاتهم في مواعيدها وهي حريصة على الاستمرار في التعامل معهم وبالتالي يوفرها لها ما تحتاجه.
- 4- السلطات الحكومية ما عليها من ضرائب.

¹ المرجع نفسه، ص 6.

² عريوة محاد، دور بطاقة الأداء المتوازن في قياس وتقييم الأداء المستدام بالمؤسسات المتوسطة للصناعات الغذائية-دراسة مقارنة بين ملبنة الحضنة بالمسيلة وملبنة التل بسطيف، مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، تخصص إدارة الأعمال الإستراتيجية للتنمية المستدامة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس سطيف، 2011، ص: 9-10.

5- الجهات الممولة والبنوك ما عليها من أقساط في مواعيدها.

6- البيئة الداخلية والخارجية مزيداً من الاهتمام بما يضمن لها الاستمرار والبقاء.

7- الملاك الأرباح المناسبة..الخ من الأطراف التي لها علاقة مع منظمة الأعمال فالتوازن يعني أن

كل المتعاملين مع منظمة الأعمال قد أعطوها بقدر ما أخذوا منها تماماً فيتحقق بذلك العدل ويرفع الظلم.

وبما إن الهدف الأساسي للإدارة هو الحصول على أكبر ناتج من مزج العناصر الإدارية، فإنها لا تستطيع تحقيق ذلك إلا بتوفير التوازن الكلي بين عناصرها المتمثلة في الأفراد، والمستلزمات المادية، الفكر الإداري والبيئة.

المطلب الثاني: مفهوم بطاقة أداء المتوازن.

أولاً: نشأة بطاقة الأداء المتوازن.

كان أول ظهور لبطاقة الأداء المتوازن سنة 1990 بأمريكا الشمالية على يد الأستاذ المستشار Kaplan.R والمستشار المؤسس لوحدة البحث G KPM. Norton. D وذلك بعد دراسة دامت عاما كاملا على اثنتي عشرة مؤسسة في كل من كندا والولايات المتحدة الأمريكية، من أجل تقييم أدائها. وخلال الدراسة لاحظ الباحثان إن المسيرين لا يفضلون أسلوبا معينا في التقييم على حساب الآخر، بل يبحثون عن تقديم يوازن بين التقييم المالي والتقييم العملي. وهذا سمح بإيجاد مؤشر أداء شامل يعطي للمسيرين نظرة سريعة وكاملة حول نشاط المؤسسة.

لا تعد بطاقة الأداء المتوازن عملية تجديد مطلق في أساليب تقييم الأداء، بل تعود جذور فكرة هذه الطريقة إلى سنوات الخمسينات، أين قام Simon.A.H ومجموعة من الباحثين بدراسة كيفية استعمال المعلومة المحاسبية، وتوصلوا إلى إن المسير لا يستند في بناء نظام معلوماته على النظام المحاسبي فحسب، بل هناك مجموعة متنوعة من الأنظمة يستقي منها معلوماته، بالإضافة إلى استخدامه للمؤشرات المادية كوسيلة للمتابعة اليومية للإنتاج وعلى ضوء ذلك تم اقتراح ترتيب محتوى التقارير في أربع مجموعات أساسية تضم المعطيات¹.

¹ نوار محمد، ملوح مريم، بطاقة الأداء المتوازن كآلية من آليات تقييم أداء المؤسسات، ملتقى الوطني حول مراقبة التسيير مالية لحكومة المؤسسات وتفعيل الإبداع، مخبر البحث حول الإبداع وتغيير المنظمات ومؤسسات، جامعة البليدة 2، 25-04-2017، ص7، ص8.

1- التقنية حول العمليات.

2- حول مستوى بعض الحسابات (كالمخزون والنقديات).

3- الضرورية للمقارنة سواء مع مؤسسات مماثلة، أو بالنسبة للأهداف أو بالنسبة للفترات السابقة.

ثانيا: تطور بطاقة الأداء المتوازن:

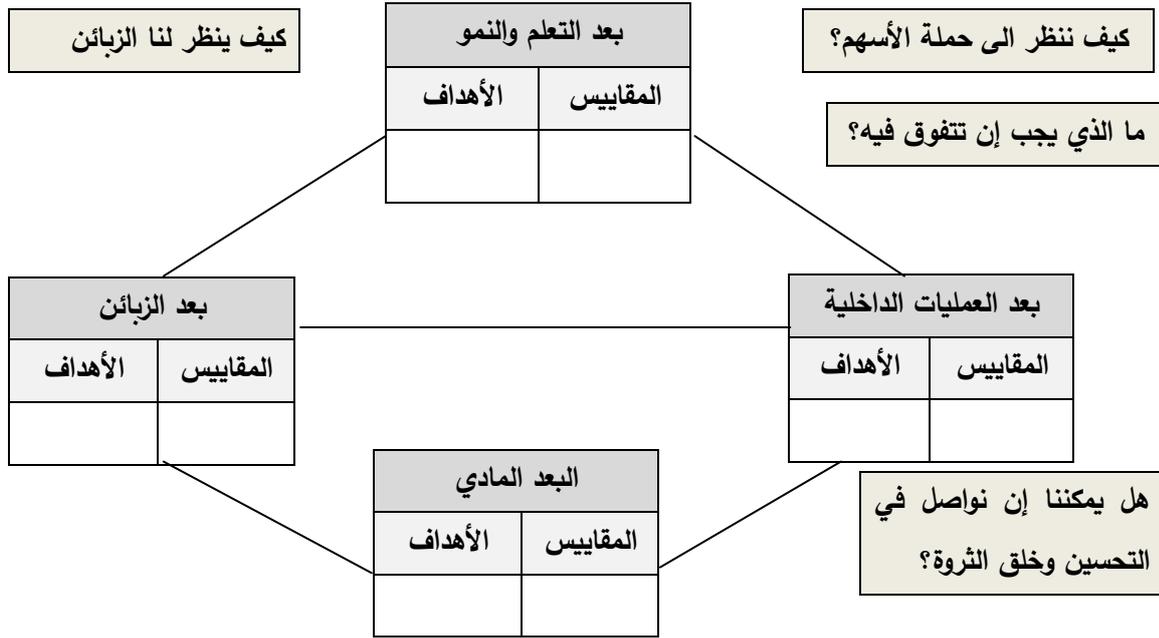
لقد لقيت بطاقة الأداء المتوازن عدة تطورات منذ نشأتها وذلك راجع على حسب أفكار الباحثين والغرض الذي كانت تصبوا إليه هذه البطاقة، بحيث نجد هذه البطاقة قادرة على إن تعطينا أربعة أبعاد مختلفة للأداء في المؤسسة، وقد تبين إن البطاقة الأداء المتوازن ثلاثة أجيال وهي كالآتي¹:

1- الجيل الأول:

بدأ الجيل الأول بظهور الترابط بين المنظورات بشكل ضعيف من خلال توحيد المقاييس المالية وغير المالية للأداء بربطهما معا، وذلك من خلال وضعها ضمن أربع محاور دون ترابط فعال العلاقات السبب والنتيجة بين مقاييس الأداء ومقاييس الإنتاج، كما تم إدخال العديد من التغيرات المادية منذ اختراعها بوصفها أداة لقياس الأداء، عززت هذه التغيرات عن فائدة بطاقة الأداء المتوازن بوصفها أداة للإدارة الإستراتيجية.

¹ باعربي رقية، تقييم الأداء المالي المؤسسة الاقتصادية باستخدام بطاقة الأداء المتوازن دراسة حالة مؤسسة سون الغاز وحدة إنتاج -بأدرار - مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر، 2016-2017، ص25.

الشكل رقم 02: الجيل الأول لبطاقة الأداء المتوازن.

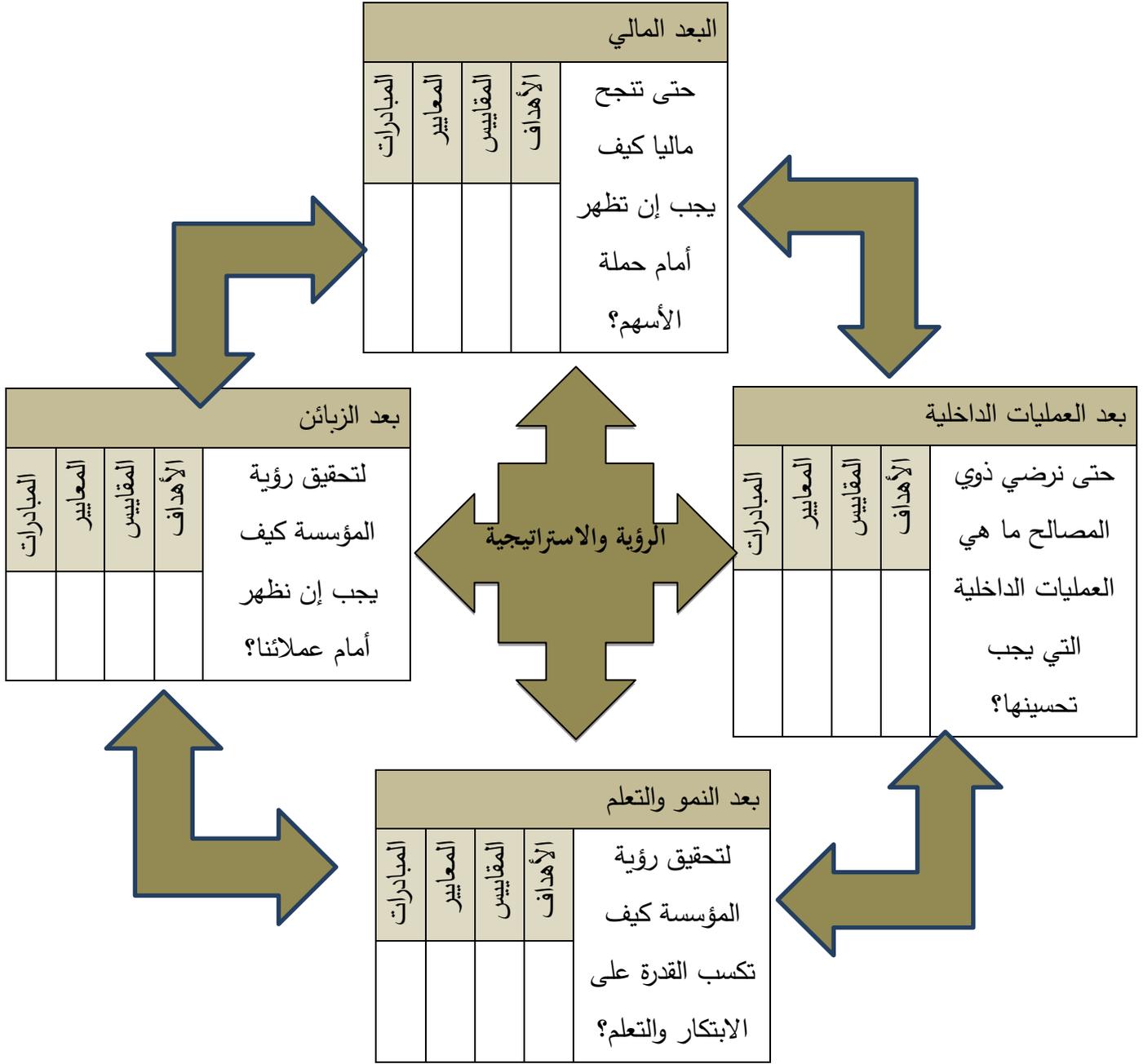


المصدر: لطرش وليد، دور بطاقة الأداء المتوازن في قياس وتقييم الأداء الإستراتيجي دراسة حالة قطاع خدمة الهاتف النقال في الجزائر ، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في علوم التجارية، جامعة محمد بوضياف المسيلة، 2018، ص 31.

2- الجيل الثاني:

بعد تطبيق البطاقة في العديد من المؤسسات بدأت تظهر تحسينات كثيرة فيها، بحيث أصبحت أكثر وضوحاً من خلال التركيز على عملية الربط بين الأهداف وعملية اختيار المقاييس الأكثر ترابطاً مع تلك الأهداف الإستراتيجية، وربطاً مع استعمال نماذج ربط إستراتيجي للمساعدة في تحديد الفعاليات والنتائج الواجب قياسها، وطورت هذه الأهداف بشكل مباشر من خلال بيانات إستراتيجية مستندة إلى بنية خاصة بالمؤسسة أو خطة إستراتيجية، كما تضمن هذا الجيل تطبيق عجلة لتطيل الفجوة بين الأهداف التنظيمية المقيمة لداء والنتائج الفعلية لمعرفة أسباب الأداء الغير المرضية.

الشكل رقم 03: الجيل الثاني لبطاقة الأداء المتوازن.



المصدر: وليد لطرش، مرجع سابق، ص 32.

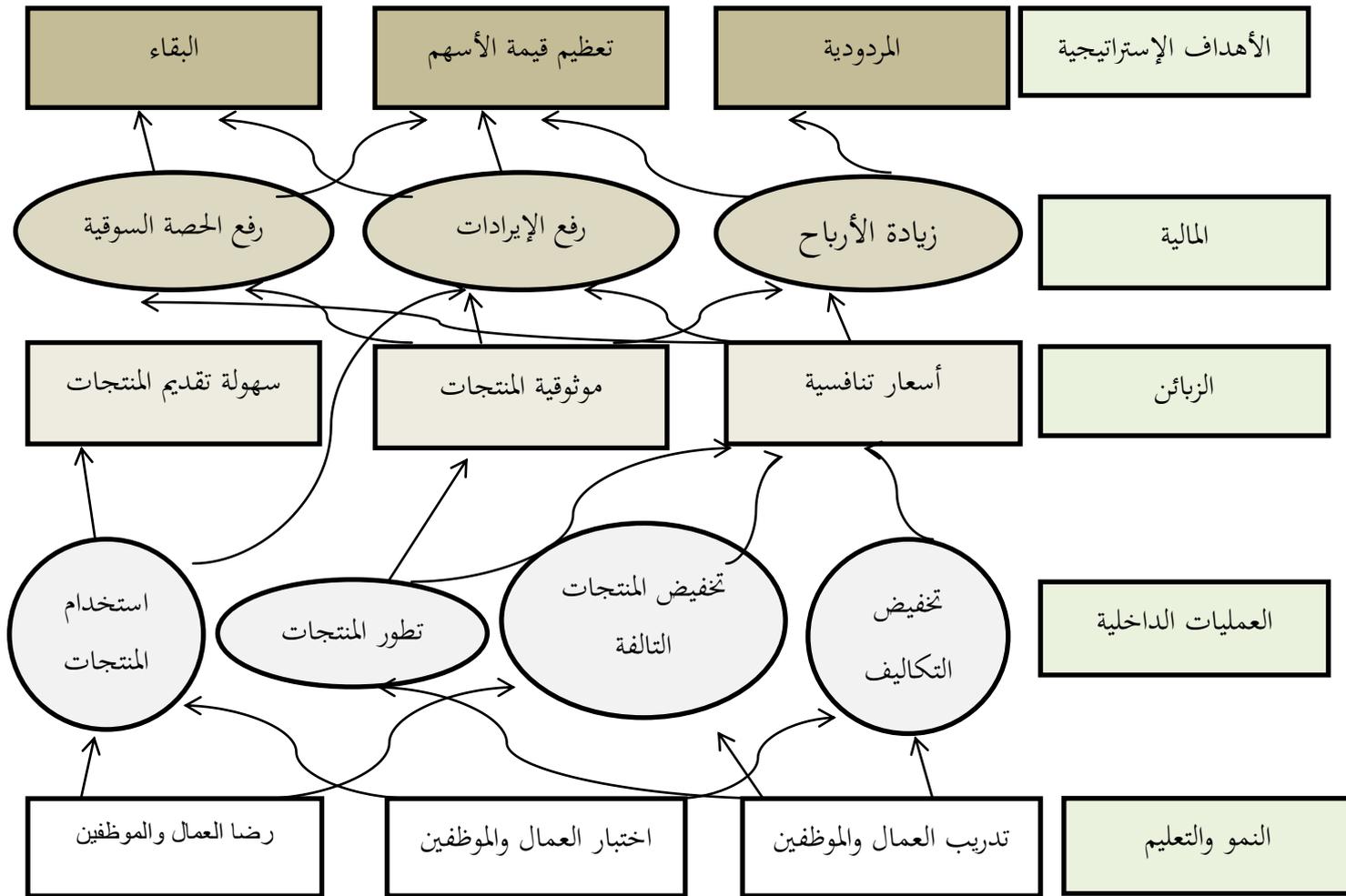
3- الجيل الثالث:

يعد الجيل الثالث الأكثر تطورا، إذ تم استعمال عملية خلق عبارات القصد أو الغاية كنقطة بداية لاختيار الأهداف الإستراتيجية، واختيار المقاييس ووضع الغايات، كما تضمن الارتباط والتدفق في سلاسل الأهداف الإستراتيجية حتى تظهر أهداف الأداء العالي بوضوح، نتيجة لذلك تم استبعاد المبادرات غير المرتبطة بتشكيل التدفق الاستراتيجي عن الخريطة الإستراتيجية، فضلا عن

الفصل الأول:.....الإطار النظري لمتغيرات الدراسة والدراسات السابقة

ذلك تضمن تفاصيل جديدة تهدف لإعطاء فعالية أكثر للعمل بين الاستراتيجيات ذات العلاقة، إذ ظهر ما يسمى بالخريطة الإستراتيجية التي جعلت من الإستراتيجية نقطة ارتكاز لمفهوم بطاقة الأداء المتوازن، كما أشارت إلى الرسم التخطيطي الذي يعكس كيفية الربط بين الأهداف من خط علاقات السبب والنتيجة، فبطاقة الأداء المتوازن يجب إن تقوم على مجموعة من مقاييس النواتج ومسببات أداء تلك النواتج، وهذا بدوره يخلق سلسلة من علاقات السبب والنتيجة تتخلل المنظورات الأربعة لهذا المقياس.

الشكل رقم 04: نموذج الجيل الثالث لبطاقة الأداء المتوازن.



المصدر: وليد لطرش مرجع سابق، ص33.

ثالثًا: مفهوم بطاقة الأداء المتوازن.

تعريف بطاقة الأداء المتوازن: لقد تعددت التعاريف التي أعطيت لهذه الأداة ويمكن إبراز أهمها فيما يلي¹:

تعرف على أنها: "نظام إداري يهدف إلى مساعدة المنشأة على ترجمة رؤيتها وإستراتيجيتها إلى مجموعة من الأهداف والقياسات الإستراتيجية المترابطة، حيث لم يعد التقرير المالي يمثل الطريقة الوحيدة التي تستطيع المؤسسات من خلالها تقييم أنشطتها ورسم تحركاتها المستقبلية".

كما عرفها كل من D.Norton&R.Kaplan بأنها: "نظام يقدم مجموعة متماسكة من الأفكار والمبادئ وخارطة مسار شمولي للشركات لتتبع ترجمة الرؤية في مجموعة مترابطة لمقاييس الأداء، تساهم هذه المقاييس في إنجاز الأعمال، ووضع إستراتيجية الأعمال واتصال الإستراتيجية بالأعمال، والمساعدة في التنسيق بين الأداء الفردي والتنظيمي وصولاً إلى أهداف المؤسسة".

كذلك عرفت على أنها: "أول عمل نظامي حاول تصميم نظام لتقييم الأداء يهتم بترجمة إستراتيجية المؤسسة إلى أهداف محددة ومقاييس ومعايير مستهدفة ومبادرات للتحسين المستمر، كما إنها توحد جميع المقاييس التي تستخدمها المؤسسة".

لقد عرف J. Robinson مقياس الأداء المتوازن على إنه: "نموذج يعرض طرق متنوعة لإدارة المؤسسة الكسب عوائد مرضية من خلال صناعة قرارات إستراتيجية تأخذ بالاعتبار الآثار المنعكسة على كل من المحور المالي والزبائن والعمليات الداخلية وتعلم ونمو الأفراد، وإن تحليل الأداء وقياسه للمحاور المذكورة يعتمد على تحليل وتشخيص مقاييس أداء مالية وغير مالية الأهداف قصيرة وطويلة الأجل".

¹ صالح بلاسكة، مرجع سابق، ص 23-24.

المطلب الثالث: أهمية وخصائص ومكونات الأداء المتوازن.

أولاً: أهمية بطاقة الأداء المتوازن.

يريكل من (Haddad) & (Chow،Williamson) إن من أهم مزايا بطاقة قياس الأداء المتوازنة، إنها تسمح بتوجيه اهتمام الإدارة إلى كامل عمليات التشغيل في المؤسسة، وتساعد على ضمان توافق الأداء الفعلي الحالي للمؤسسة مع إستراتيجيتها في المدى البعيد، من خلال ربط المقاييس المالية التقليدية مع استراتيجيات المؤسسة التنافسية من أجل إيجاد قيمة مستقبلية من خلال الاستثمار في العملاء الموردين والموظفين، العمليات، التقدم التكنولوجي، والابتكار.

بصفة عامة يمكن توضيح أهمية بطاقة الأداء المتوازن في النقاط التالية:¹

1- تعمل البطاقة بمثابة الحجر الأساس للنجاح الحالي والمستقبلي للمنظمة على عكس المقاييس المالية التقليدية التي تفيد بما حدث في الماضي من دون الإشارة إلى كيفية الاستعادة منها في تحسين الأداء مستقبلاً.

2- تعالج ربط إستراتيجية المؤسسة البعيدة المدى مع نشاطاتها القريبة المدى.

3- تمكن البطاقة من تشخيص وتحديد بصورة عملية مجالات جديدة ينبغي إن تتميز بها المؤسسة لتحقيق أهداف المستهلك والمؤسسة.

4- المساعدة في التركيز على ما يجب عمله لزيادة تقدم الأداء وتعمل كمظلة للتنوع المنفصل لبرامج المؤسسة مثل الجودة وإعادة التصميم وخدمة الزبون.

5- توضح الرؤية وتحسن الأداء وتضع تسلسل للأهداف وتوفر التغذية العكسية للإستراتيجية وتربط المكافئات بمعايير الأداء.

6- نبقي بطاقة الأداء المتوازن المعايير المالية كملخص مهم لأداء العاملين والإدارة وبنفس الوقت تلقي الضوء على مجموعة مقاييس أكثر عمومية وتفاعلاً وترابطاً بين المستهلك والعماليات الداخلية والعاملين وأداء النظام لتحقيق نجاح مالي طويل الأمد.

¹ قروش عيسى، دور تكنولوجيا المعلومات في تحسين أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة دراسة عينية من المؤسسات الجزائرية، أطروحة مكملة لنيل شهادة دكتوراه في علوم التسيير، جامعة محمد بوضياف مسيلة، 2016-2017، ص174.

ثانياً: الخصائص الأساسية لمقياس الأداء المتوازن.

يتسم مقياس الأداء المتوازن بمجموعة من الخصائص المميزة يتمثل أهمها في الآتي¹:

1- خاصية تعدد الأبعاد (أو المنظورات) (Multi – Perspective Dimension):

تسمح خاصية تعدد الأبعاد لمقياس الأداء المتوازن بالنظر إلى منظمات الأعمال من خلال أربعة أبعاد هامة هي:

- أ. بعد الأداء المالي (كيف تبدو أمام حملة الأسهم).
- ب. بعد العلاقات مع الزبائن (كيف يراك الزبائن).
- ج. بعد العمليات الداخلية (بما يجب إن تتفوق).
- د. بعد التعلم والنمو (هل يمكن الاستمرار في التحسن وخلق القيمة).

وبالرغم من إن النموذج عندما تم هو نموذج رباعي الأبعاد (Quadripartite Model)، إلا إن ذلك لا يعد شرطاً جوهرياً حيث يمكن توسيع هذه الأبعاد بإضافة بعد خامس، كما يمكن تضيق تلك الأبعاد لتصبح ثلاثة.

2- خاصية التوازن:

يقصد بخاصية التوازن (Balanced) هي التقديم المتوازن لكل من المقاييس المالية والمقاييس غير مالية (التشغيلية)، وإن استقرأ الفكر الإداري والمحاسبي يؤكد إن خاصية التوازن التي يتم بها مقياس الأداء تتبع من:

- أ. التوازن بين الأبعاد الأربعة التي يقوم عليها المقياس.
- ب. التوازن بين حاجات أصحاب المصلحة في منظمات الأعمال وهم المستثمرون، الزبائن، العاملين والمجتمع.
- ج. التوازن بين الأهداف التكتيكية والأهداف الإستراتيجية.
- د. التوازن بين المقاييس المالية والمقاييس غير المالية.
- هـ. التوازن بين الأداء الداخلي والأداء الخارجي.

¹ رحاب محمد عبد الرحمان، أثر الإدارة بالقيم على الأداء المتوازن، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، جامعة الدول العربية، مصر، 2015، ص 176-178.

3- خاصية التحفيز الدافعية (Motivation):

اتضح خاصية التحفيز لمقياس الأداء المتوازن عند مقارنته بالنظام التقليدي لمقياس الأداء، فالنظام التقليدي لمقياس الأداء هو الذي يحدد تصرفات وسلوكيات معينة يجب إن يسلكها العاملون، ثم يقيس الأداء الفعلي لبيان مدى التزامهم بهذه التصرفات والسلوكيات المحددة، ومن ثم فإن جوهر أدائها هو مراقبة السلوك، أما مقياس الأداء المتوازن فإنه يقوم على قرص تبلي العاملون السلوكيات معينة يرونها مرورية للوصول إلى الأهداف المحددة من خلال الرؤيا والإستراتيجية التي تحدد النتائج النهائية التي إن نكون، فالمهم الوصول إلى النتائج التي تحقق الأهداف الإستراتيجية، وليس بالضرورة معرفة وصول إلى هذه النتائج، ومن هنا فإن مقياس الأداء المتوازن يمثل عامل تحفيزي للعاملين لأداء أعمالهم وصولاً إلى الأهداف الإستراتيجية، وهذا يتفق مع من يرون إن نظم رقابة الأداء يمكن خصم غرضين في آن واحد هما القياس والتحفيز.

4- خاصية استهداف أفضل أداء على مستوى منظمات الأعمال القائدة:

تظهر خاصية استهداف أفضل أداء على مستوى منظمات الأعمال القائدة لمقياس الأداء المتوازن من خلال ربط عناصر الأبعاد الأربعة المختلفة لمقياس الأداء المتوازن بمقياس أفضل أداء (Benchmarking)، وذلك بطريقتين:

الطريقة الأولى: من خلال إجابة فن إنشاء معايير أداء تتساوى أو تقترب من تلك التي تعكس أفضل أداء، وتحديد فجوة الأداء (Per Formance)، محاكاة أفضل الممارسات العملية التي تساعد على غلق هذه الفجوة:

الطريقة الثانية: من خلال التغذية العكسية لمقياس أفضل أداء (Benchmark FeedBack) حيث تقرر نظرية التأثير الاجتماعي (Social Influence Theory) إن مقارنة الأداء النسبي مع مقياس أفضل أداء يحرك النشاط الإدراكي ويقوي مستويات الجهد المبذول الأمر الذي يدعم في النهاية مفهوم التنافسية (Competitiveness).

5- خاصية استيعاب أوجه الصراع بين معايير الأداء:

تبع خاصية استيعاب أوجه الصراع بين معايير الأداء المقياس الأداء المتوازن من رفض هذا المقياس الحالة عدم الرضا الناتجة من التركيز الهندسي لمقياس الأداء الأمر الذي يساعد على تشخيص ميكانيكية التغذية العكسية السلبية المستمدة من القيم المالية المستهدفة، والتعريف الدقيق للمهام التي تم تصميمها للتأثير على سلوك كل من التابع (Superior) والمتبوعين (Subordinates) لتحقيق النتائج المالية الإيجابية المرغوب فيها.

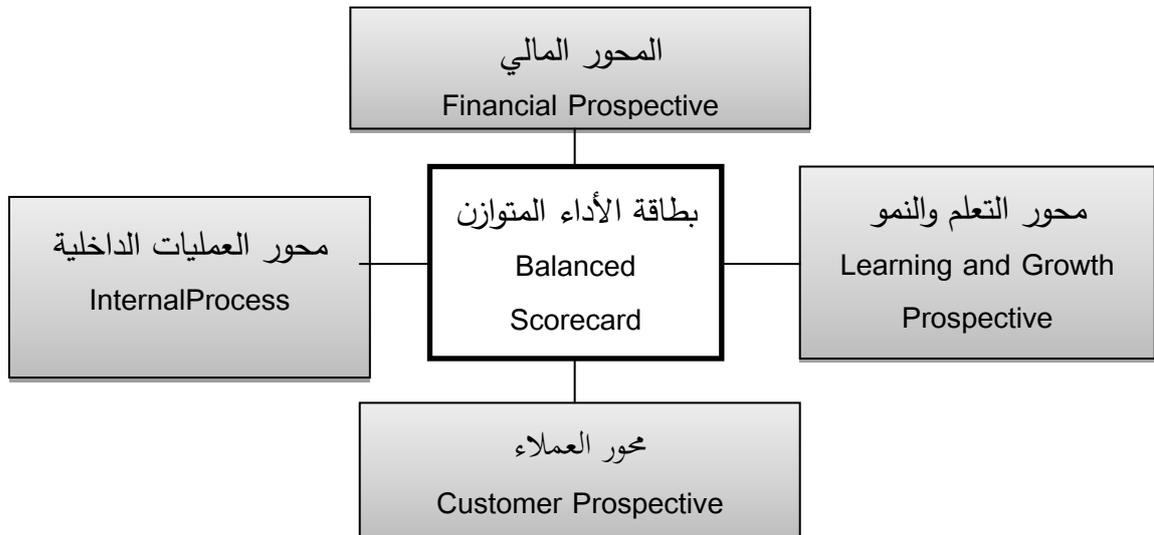
ونظرا لأن التوجه الإستراتيجي لمقياس الأداء المتوازن يعترف بإمكانية تكيف سلوك العاملين مع النواتج المرغوب فيها في صورة أداء تشغيلي في المدى الزمني طويل الأجل، فإن مقياس الأداء المتوازن يمكن إن يتسع لقبول الصراع بين بعض معايير الأداء في المدى الزمني قصير الأجل، وتأتي مهمة الإدارة في إدارة وحل هذا الصراع لإعادة تحقيق التوازن في منظمات الأعمال.

6- خاصية عدم إتاحة معلومات أكثر من الطاقة التحليلية لمتخذ القرار:

يقضي مقياس الأداء المتوازن على ظاهرة إتاحة معلومات أكثر من الطاقة التحليلية لمتخذ القرار (Information Overload) نظرا لأن هذا المقياس يركز على مجموعة محددة من المؤشرات المالية وغير المالية تتعشى مع السمات الفريدة المؤثرة التي تميز كل منظمة أعمال.

فبالرغم من احتمال وجود قائمة طويلة من المؤشرات المالية وغير المالية فإن على منظمة الأعمال إن تمارس سياسة انتقائية (Selective Policy) من خلال الربط الصريح بين اختيار منظمة الأعمال المؤشرات المالية وغير المالية وبين استراتيجياتها في المدى الزمني طويل الأجل، ولعل هذا يمثل التحدي الكبير الذي يواجه منظمات الأعمال، وهو كيفية التعامل مع مجموعة المقاييس المالية وغير المالية التي ترتبط ارتباطا صريحا ومباشرا مع استراتيجياتها يمكن تفصيل المحاور الأربعة لبطاقة الأداء المتوازن على النحو التالي:

الشكل رقم 05: المحاور الأربعة للأداء المتوازن.



Source: Robert S Kaplan, and David P Norton, The Balanced Scorecard -translating strategy into action, Harvard Business school press, 1996, p11

أ- المحور المالي:

تمثل إجابة السؤال الجوهرى، كيف ينظر إلينا المساهمون؟ وبذلك فهو يتضمن جوانب مالية تضمها نائمة الدخل والموازنات العامة للمؤسسة، مثل العائد على الاستثمار والقيمة المضافة البرية والتدفقات النقدية وغيرها من المؤشرات المالية.

ب- محور العملاء:

يمثل محور العملاء إجابة عن السؤال كيف ينظر الزبائن إلى المؤسسة؟ وبذلك فهو يشمل كل القضايا المتعلقة بجودة خدمة العملاء ورضاهم، وتحقيق رغباتهم عن طريق منتجات أو خدمات جديدة ودرجة الاستجابة لاحتياجاتهم أو شكواهم، مستوى تحسين الخدمة وأساليب التسويق وزيادة معرفتهم بالمنتجات.

يعتبر (Norton & Kaplan) إن العديد من المؤسسات نسعى لأن تكون في الطليعة في مجال إضافة القيمة لعملائها، ذلك إن القيمة التي تتحقق لهم تعتبر جوهر عمل المؤسسة، كما يعتبر حسبهما إن الخصائص التي ننفردها بها الخدمات أو المنتجات وطبيعة العلاقة مع العملاء بالإضافة إلى درجة رضاهم.

وبنسبة اكتساب الجدد منهم من أهم المرتكزات التي تساعد المؤسسة على التميز عن باقي المنافسين، بغرض تقييم ذلك حددها خمسة أبعاد رئيسية تعكس مدى نجاح المؤسسة في هذا المجال¹:

- الحصة السوقية: تمثل نصيب المؤسسة من حجم السوق الكلي للخدمة أو المنتج، يمكن تحديدها من خلال عدد العملاء المستهدفين من طرف المؤسسة على حجم السوق الكلي.
- الحفاظ على العملاء: يعكس هذا المؤشر مدى نجاح المؤسسة في الحفاظ على عملائها الحاليين في ظل افتتاح الأسواق وتزايد حدة المنافسة، يمكن قياس هذا المؤشر من خلال تتبع تطور مبيعات المؤسسة لعملائها الحاليين فقط (أي في ظل ثبات عددهم).

¹ Robert Kaplan, and David P Norton. The Balanced Scorecard Measures That Drive Performance, p73

- **جذب عملاء جدد:** يعكس هذا المؤثر قدرة المؤسسة على استقطاب وإكتساب عملاء جدد، يمكن قياسه كم خلال تطور عددهم و رقم الأعمال المحقق
- **رضا العملاء:** يعتبر من بين أهم الأهداف التي تسعى المؤسسات إلى بلوغها في ظل المنافسة الحادة التي تشهدها الأسواق، والرضا بعد من المؤشرات التي تعكس مدى قدرة المؤسسة على الاستجابة لحاجيات وتطلعات عملائها، يمكن قياس هذا المؤشر من خلال استقصاء آراء العملاء و إجراء المقابلات سواء بصفة شخصية أو من خلال مختلف أدوات التواصل المتاحة.
- **ربحية العميل:** تسعى الكل المؤسسات إلى تحقيق أهدافها المالية من خلال الزيادة في عدد العملاء المريحين فالذين تتعامل معهم، و لهذا الغرض على المؤسسة تحديد هؤلاء العملاء وتحليل عوائدها وتكاليفها مع كل واحد منهم، وتحديد القيمة المضافة المحققة من وراء تعاملها معهم.

ج- محور العمليات الداخلية:

يشكل محور العمليات الداخلية وفقا لرؤية (Norton&Kaplan) البعد الأساسي في خلق القيمة للعملاء والمالكين على حد سواء ، من خلال تضمنه مجموعة من المقاييس التي تترجم قدرة المؤسسة على توفير منتجات ذات جودة عالية ، وزيادة الإنتاجية وسهولة تبادل وانتقال المعلومات داخل المؤسسة، بالإضافة إلى نسبة الفائت من المواد الخام أثناء التصنيع ، وسرعة تغيير الإنتاج من منتج إلى آخر وتحسين التصميم، بجانب تطوير أنظمة العمل الإدارية و علاقات التعاون بين الإدارات والأقسام وغيرها¹

د- محور التعلم وعلم والنمو:

بناء على الغايات أو الأهداف الموجودة في المنظور الحالي، منظور العمليات الداخلية، منظوم العميل، تحتاج المؤسسة إلى تحديد الأهداف والمقاييس لدفع النمو والتعلم المؤسسي، لذلك ينبغي إن تكون الأهداف في منظور التعلم والنمو هي محركات أو مشغلات المحصلات الناجحة في الرؤى الثلاث الأولى، ومرتكزا أساسيا يوضح العلاقة السببية بين مختلف منظورات بطاقة الأداء المتوازن.

¹ قروش عيسى، مرجع سابق ،ص172،ص171.

يعكس هذا المحور قدرة المؤسسة على التجديد والابتكار والتطوير والتحسين المستمر بامتلاكها طاقات بشرية لها استعداد وقدرات دائمة على الابتكار يمكنها خلق القيمة، كما يشمل على عدد الاقتراحات المقدمة والمنفذة من العاملين إضافة إلى الحوافز الممنوحة لهم.

ثالثاً: مكونات بطاقة الأداء المتوازن.

تضم بطاقة الأداء المتوازن عناصر أساسية تتبلور من خلال آلية عمل هذه البطاقة والممثلة في الآتي:

1- **الرؤية المستقبلية:** والتي تبين إلى أين تتجه المؤسسة وما هي الهيئة المستقبلية التي ستكون عليها.

2- **الإستراتيجية:** والتي تتألف من مجمل الأفعال والإجراءات المهمة لتحقيق الأهداف أو خطط تحقيق الأهداف التي قامت منظمة الأعمال بتحديدتها.

3- **المنظور (المحور):** مكون يدفع باتجاه تبني إستراتيجية معينة وفق تحليل لمؤشرات مهمة في هذا المنظور أو المكون

ومن ثم العمل على تنفيذ هذه الإستراتيجية للوصول إلى المؤشرات الواردة في المنظور.

4- **الأهداف:** إن الهدف هو بيان عرض الإستراتيجية وبيان كيفية القيام بتنفيذ الإستراتيجية المعتمدة ويعبر عنها بالمستويات المحددة والقابلة للقياس لتحقيق الإستراتيجية.

5- **المقاييس:** تعكس قياس أداء التقدم باتجاه الأهداف، ويفترض إن يكون المقياس ذو طابع كمي وتوصل القياسات إلى الأعمال المطلوبة لتحقيق الهدف ويصبح الكشف الممكن وضعه على شكل فعل لكيفية تحقيق الأهداف الإستراتيجية فالمقاييس ما هي إلا تنبؤات عن الأداء المستقبلي وهذه المقاييس هي التي تدعم تحقيق الأهداف.

6- **المبادرات الإستراتيجية:** هي برامج عمل توجه الأداء الاستراتيجي وتسهل عملية التنفيذ والإنجاز على المستويات التنظيمية الدنيا.

المطلب الرابع: الخطوات المنهجية لتصميم بطاقة الأداء المتوازن، والعوامل المحددة لها

أولاً: خطوات المنهجية لتصميم بطاقة الأداء المتوازن.

يمكن تلخيص الخطوات التفصيلية لتصميم بطاقة الأداء المتوازن في المراحل التالية¹:

1- **تحديد الرؤية المستقبلية للمؤسسة وصياغة رسالتها:** تعبر الرؤية عن طموحات المؤسسة وتصوراتها عما ستكون عليه في المستقبل البعيد وهي تساعد في صياغة الرسالة، وهذه الأخيرة تظهر في شكل وثيقة مكتوبة تدل على الغرض الأساس الذي وجدت المؤسسة من أجله، أو المهمة الجوهرية لها، ومبرر وجودها واستمرارها.

2- **وضع الاستراتيجيات وتحديد الأهداف الإستراتيجية بدقة:** تترجم عملية صياغة إستراتيجية المؤسسة من خلال وضع مخطط مفصل والذي يصف النشاطات اللازم القيام بها بدلالة الوسائل والقيود من أجل الوصول إلى هدف ثابت في زمن محدد.

3- **تحديد عوامل النجاح الحرجة وإعداد الخريطة الإستراتيجية:** تعني هذه الخطوة الانتقال من الاستراتيجيات الموصوفة إلى مناقشة ما نحتاجه لنجاح الرؤية الإستراتيجية بحيث تحدد المؤسسة ما هي أكثر العوامل تأثيراً على النجاح ض من كل محور من محاور بطاقة الأداء المتوازن الأربعة، ونشير إلى إن مفاتيح النجاح تركز على التغيرات التي يجب إن تمارسها المؤسسة وهي خطوة سابقة لوضع الخطط العملية وتساعد على تحديد القياسات الأساسية (تنمية قدرات وأداء الموظفين مثلاً).

4- **اختيار القياسات:** بعد تحديد عوامل النجاح التي تم استخراجها من الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة يجب التعبير عن هذه العوامل كمياً، أي يجب قياسها، يتم ذلك من خلال اختيار المؤشر المناسب الذي يقيس بدقة عامل النجاح المراد تقييمه نستعمل مؤشر معدل الغيابات لمعرفة رضا الموظفين و انتمائهم للمؤسسة مثلاً).

¹ عبد رؤوف حجاج، أحلام بن رنو، بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء الإستراتيجي المؤسسات النفطية دراسة حالة مؤسسة نفطال، مؤسسة الوقود حاسي مسعود (2011-2014)، المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية ، عدد 3، ديسمبر 2015، ص140-141

5- إعداد خطط العمل: ونعني بها بيان الأنشطة والأعمال الواجب القيام بها سعياً لإنجاز الأهداف و الرؤية الإستراتيجية ويتضمن ذلك تحديد الأهداف السنوية وتخصيص الموارد وتحديد المسؤوليات والأدوات وتدعيم البرامج واختيار الأفراد المسؤولين عن إتمام خطة العمل وتحديد المدة اللازمة للتطبيق و لضمان حسن تطبيق الإستراتيجية فيجب متابعتها ومراقبتها واتخاذ الإجراءات التصحيحية إن لزم الأمر.

6- متابعة وتقييم بطاقة الأداء المتوازن: للتأكد من سلامة تطبيق بطاقة الأداء المتوازن لا بد من متابعتها بشكل مستمر للتأكد من إنها تنجز الوظيفة المقصودة باعتبارها أداة ديناميكية للإدارة الإستراتيجية ومن الضروري استخدامها في العمليات اليومية للمؤسسة وعلى مستوى كل المستويات الإدارية.

ثانياً: العوامل المحددة لبطاقة الأداء المتوازن.

تخضع أنظمة التقييم لتأثير مجموعة من العوامل تجعلها تختلف من محيط إلى آخر ومن أهم هذه العوامل حجم المؤسسة، محيطها وتنظيمها.¹

1- حجم المؤسسة:

يؤثر هذا العامل على محتوى وسائل القيم والرقابة، ولقد توصل Dupay من خلال أبحاثه إلى وجود علاقة بين خصائص المؤسسة وأنظمة المراقبة وبين Merchant إن تقنيات الرقابة تصبح أكثر تطوراً كلما زاد حجم المؤسسة. في حين يؤكد Nobre على إن المؤسسات التي تضم أقل من مائة عامل لا تستعمل مؤشرات الأداء المادية، وهو مما خلص إليه كل من hoque et James من خلال دراسة نت على 66 مؤسسة أسترالية، حيث أوضحنا إن المؤسسات الكبيرة تستعمل عمار أداء قريبة من بطاقة الأداء المتوازن، في حين تغيب في المؤسسات المتوسطة والصغيرة. ومنه فإن قياس الأداء يكون أكثر شمولية وتوازناً كلما كان حجم المؤسسة هاماً.

¹ معينة يحيوي، خديجة لدر، بطاقة الأداء المتوازن BSC أداة فعالة للتقييم الشاملة لأداء المنظمات دراسة ميدانية، مجمع مداخلات العملاقة الدولي الثاني حول الأداء المتميز للمنظمات وحكومات، ورقة، 22 و23 نوفمبر 2011، ص14.

2- المحيط:

يلعب المحيط دورا هاما في تحديد أنظمة الرقابة، فالظروف الاقتصادية التي تتطور فيها المؤسسات تؤثر على الأسلوب الذي تستعمله هذه الأخيرة في الرقابة كما خلصت إليه تعالج العديد من الأبحاث فقد بين Berland إن نظام الرقابة تطور في فترة من التاريخ الاقتصادي إذ تميز محيط المؤسسات بالاستقرار التي وقلة المنافسة والتعقيد، في حين تبين نتائج البحث الذي قدمه Gordon et Miller إنه من الضروري على المؤسسات إن تدمج المعطيات غير المالية في نظام معلوماتها المحاسبية مواجهة عدم اليقين في المحيط أما Gordon et Narayan فيلاحظ أن ارتفاع مستوى عدم اليقين يؤدي إلى أهمية اللجين إلى المعلومات الخارجية وغير المالية، وهذا يدل على إن المؤسسات التي تواجه مستوى مرتفع من عدم اليقين تلجأ إلى استعمال مؤشرات الأداء غير المالية على عكس المؤسسات التي تنمو في محيط ثابت وقليل التعقيد التي تركز على المؤشرات المالية. وكننتيجة لذلك يكون قياس الأداء أكثر توازنا وشمولية كلما كان المحيط غير أكيد.

3- التنظيم:

يشكل هذا الأخير أحد متغيرات التحليل في الرقابة، حيث تتوفر لدى المؤسسات التي تكون أكثر تنوعا وغير مركزة أنظمة أكثر تطورا في التخطيط والرقابة، وهي النتيجة التي توصل إليها كل من BrunaWaterhoune الذين لاحظوا إن تطبيق الوقاية يكون أكثر تطورا في الهياكل غير المركزة الله وتوصل Merchant إلى النفس النتيجة عندما يبين إن العملية تكون أكثر رسمية وتعقيدا وأكثر مساهمة في المؤسسات اللامركزية. ومنه فإن قياس الأداء سيكون أكثر شمولية وتوازنا كلما كان تنظيم المؤسسة لا مركزيا.

ثالثا: فوائد وعيوب بطاقة الأداء المتوازن¹.

1- أهم المزايا هي:

- أ. بطاقة الأداء المتوازن لديها العديد من المزايا.
- ب. لا ننظر فقط إلى الجوانب المالية للمؤسسة، ولكن أيضا إلى الجوانب الأخرى مثل العملاء والمؤسسة والموظفين.

اطلع عليه في 19 مارس 2022 على ساعة 23:19 ar.itpedia.nl/2017/05/29/kpis-en-de-balanced-scorecard¹

- ج. نظراً لأن مؤشرات الأداء الرئيسية يتم قياسها، فإن إستراتيجية المؤسسة مرئية ويمكنك كمؤسسة إن تتحقق مما إذا كنت على الطريق الصحيح نحو الهدف.
- د. بطاقة الأداء المتوازن هي أداة جيدة لإدخال التنبؤات.
- هـ. بمساعدة بطاقة الأداء المتوازن، يمكن ترجمة الإستراتيجية طويلة المدى إلى أداء قصير المدى.
- و. يمكن ترجمة بعض الأهداف إلى أهداف لكل إدارة حتى يعرف رؤساء الأقسام ما هو متوقع من قسمهم.
- ز. يتم تحديد المواعيد النهائية واضحة في الأهداف التي تم تعيينها. وهذا يوفر وضوح داخل المؤسسة.

2- عيوب بطاقة الأداء المتوازن

- يعد تطبيق بطاقة الأداء المتوازن أمراً ينطوي على أكثر مما تتخيل. أدناه عدد من عيوب بطاقة الأداء المتوازن:
- أ. غالباً ما يتم اختراع مؤشرات الأداء الرئيسية التي تقيس أداء المؤسسة. ولكن في كثير من الأحيان يجب إن تقاس البيانات من التطبيق. بعد ذلك، قد يحدث إن هناك حاجة إلى تعديل التطبيق ليكون قادراً على قياس مؤشر الأداء الرئيسي، هذا أيضا يكلف مالا إضافياً.
- ب. يصبح تنسيق التقارير الذي يحتوي على نتائج مؤشرات الأداء الرئيسية معقداً، لأنه يجب إن يوصف من المسئول عن كل مؤشر من مؤشرات الأداء الرئيسية.
- ج. تحديد أهداف واضحة ومؤشرات الأداء الرئيسية أمر معقد للغاية. هذا ليس شيئاً ينبغي القيام به من قبل شخص واحد، ولكن من قبل العديد من الأشخاص بالتشاور مع رؤساء الأقسام المعنيين.
- د. من الصعب تنسيق أهداف ومؤشرات الأداء الرئيسية للإدارات المختلفة.
- هـ. غالباً ما يكون من الصعب وضع مؤشر قابل للقياس لعملية مهمة داخل المؤسسة.
- و. هناك مؤشرات أداء رئيسية لا يمكن التأثير عليها كثيراً، ولكن لا يزال من الممكن مساءلة المديرين بشأنه، هذا هو أكثر من عيب مؤشرات الأداء بشكل عام.

المبحث الثالث: الدراسات السابقة.

يتم الاسترشاد بأهم الدراسات التي أجريت حول المتغيرين: رأس المال البشري والأداء المتوازن، والتي تتمثل في الدراسات الواردة في المجالات العلمية المحكمة، والرسائل الجامعية وتوصيات المؤتمرات وغيرها.

المطلب الأول: دراسات تتعلق برأس مال البشري.

أولاً: الدراسات باللغة العربية.

1- دراسة محمد طلاب محمد أبو الروس دور رأس المال البشري في تجنيد الأموال في المؤسسات الأهلية المعاملة في قطاع غزة- دراسة حالة المؤسسات الأهلية في محافظة الوسطى، 2015.

هدفت الدراسة إلى التعرف على الدور الفعال الذي يلعبه رأس المال البشري في تجنيد الأموال في المؤسسات الأهلية المتواجدة في محافظة الوسطى في قطاع غزة. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، اعتمد الاستبيان كأداة رئيسة في جمع البيانات الأولية لمعالجة الجوانب التحليلية، كما استخدم الباحث المصادر الثانوية التي تناولت موضوع الدراسة. وقد تكون مجتمع الدراسة من جميع أعضاء مجلس الإدارة والموظفين العاملين في تجنيد الأموال في المؤسسات الأهلية المتواجدة في محافظة الوسطى في قطاع غزة، ولديها عشرة عاملين فأكثر والبالغ عددهم (22) منظمة بواقع 10 مبحوثين في كل جمعية ليصبح مجتمع الدراسة (220) مبحوثاً. وقد استخدم الباحث أسلوب الحصر الشامل، حيث طبقت الدراسة على كافة مفردات مجتمع الدراسة، تم توزيع الاستبيان عليهم وتم استرداد ما نسبته (70%)، وتم استخدام برنامج الرزم الإحصائية (SPSS) في تحليل ومعالجة البيانات إحصائياً، وتساهم المعارف التي يمتلكها الموظفين وخصوصاً موظفي تجنيد الأموال في تنمية الموارد المالية للمنظمات الأهلية، كما تساهم القدرات الإبداعية لدى موظفي المؤسسات الأهلية وخصوصاً العاملين في تجنيد الأموال في تنمية الموارد المالية وجذب المانحين، كما إن العوامل المؤثرة من عناصر رأس المال البشري في تجنيد الأموال هي الإبداع والابتكار، المهارات والقدرات، والمؤهلات.

2- دراسة حاكم حسوني مكرود الميالي، دور إدارة المعرفة في الاستثمار في رأس المال البشري لتحقيق الأداء الاستراتيجي: دراسة ميدانية في معمل الاسمنت الكوفة، 2011:

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور إدارة المعرفة في استثمار رأس المال البشري وأثرهما في تحقيق الأداء الاستراتيجي من خلال دراسة تطبيقية في معمل الاسمنت الكوفة، حيث ركزت الدراسة على مجموعة من الافتراضات الرئيسية تتمثل في إن عمليات إدارة المعرفة الرئيسية (توليد المعرفة، خزن المعرفة، توزيع المعرفة، تطبيق المعرفة) لها علاقة بفعاليات رأس المال البشري الرئيسية (الاستقطاب، التطوير، المحافظة، ومن خلال الدراسة النظرية والدراسة الإحصائية وبالاعتماد على الأساليب والأدوات وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباط معنوية بين عمليات إدارة المعرفة وفعاليات رأس المال البشري، كما توصلت الدراسة أيضا إلى وجود علاقة ارتباط معنوية لعمليات إدارة المعرفة والأداء الاستراتيجي)، وكذلك وجود علاقة ارتباط معنوية بين فعاليات رأس المال البشري والأداء الاستراتيجي.

3- دراسة بن براهيم رحمة بجامعة بسكرة لنيل شهادة الماستر دور رأس المال البشري في تحسين الأداء الاستراتيجي للمؤسسة، دراسة حالة مجموعة من وكالات التأمين باتنه-2013.

هدفت هذه الدراسة إلى: يمثل الهدف الرئيسي لهذه الدراسة في توضيح دور رأس المال البشري في تحسين الأداء الإستراتيجي ويتم ذلك من خلال تحقيق الأهداف الفرعية التالية:

أ. قياس العلاقة بين أبعاد رأس المال البشري والأداء الإستراتيجي من حيث الأداء المالي الإبداعي والتنافسي.

ب. قياس مستوى الأداء الاستراتيجي في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية.

ج. تحديد مدي الاهتمام برأس المال البشري في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية.

وتوصلت إلى النتائج التالية:

فقد تبين لنا من خلال الجانب النظري لهذا البحث إن المؤسسات الناجحة تولي اهتماما بالأداء التنافسي لأنه يعتبر الدافع الأساسي لوجود أية مؤسسة، إذ يساهم في تحقيق هدف المؤسسة الرئيسي ألا وهو البقاء والاستمرارية أما من خلال الجانب التطبيقي لهذا البحث فقد اتضح لنا بأن

توجه المؤسسة نحو استقطاب، تنشيط، صناعة والمحافظة على رأس المال البشري يساعدها في تقوية وضعها التنافسي وبالتالي تحسين أداءها الاستراتيجي وزيادة القدرة على الاستجابة للمحيط

4- عبد الحفيظ قارة، كمال قاسمي، دور رأس المال البشري في تحقيق الأداء المستدام بالمؤسسات الاقتصادية دراسة تطبيقية على مجموعه من المؤسسات الاقتصادية بولاية المسيلة، مجلة مجاميع المعرفة، المجلد 6، عدد 1، جامعه محمد بوضياف المسيلة شهر أبريل 2020.

هدفت هذه الدراسة إلى محاولة إبراز الدور الذي يلعبه رأس المال البشري في تحقيق الأداء المستدام للمؤسسات الاقتصادية، حيث تناول البحث دراسة ميدانية لعينة من المؤسسات الاقتصادية المتواجدة بولاية المسيلة، ولتحقيق ذلك من الناحية العملية فقد تم جمع وتحليل آراء (110) عاملا من العاملين الإداريين المتواجدين في اثني عشرة مؤسسة اقتصادية عامة وخاصة، وتم جمع البيانات عن طريق استمارة تم تصميمها كأداة لقياس نموذج الدراسة، واستخدمت الدراسة الأساليب الإحصائية الوصفية والاستدلالية لاختبار فرضيات ومن أبرز ما توصلت إليه الدراسة أن هناك اهتمام برأس المال البشري للمؤسسات محل الدراسة، كما توجد علاقة تأثير وارتباط موجبة وذات دلالة إحصائية بين رأس المال البشري وبين تحقيق الأداء المستدام في المؤسسات محل الدراسة.

ثانيا: الدراسات باللغة الأجنبية.

1- Alireza Soharbi, Seyed Akbar Hosseini Tabatabaei, Hourieh Hajifarajzadeh ,Babak Ghazanfari Adam, The Role of Knowledge Management United Kingdom ,volume,Issue 5, 2015.

هدفت الدراسة إلى وصف تكوين وتنمية رأس المال البشري في منظمة من خلال ممارسات إدارة المعرفة والبحث فيما إذا كان هناك علاقة بين المتغيرين، حيث تكون مجتمع الدراسة من 349 فرد من المدراء وكبار الخبراء من وزارة النقل والتنمية الحضرية، حيث تم اختيار عينة مكونة من 186 فرد، وفقا لنتائج الدراسة تم التوصل إلى إن تنمية رأس المال البشري تحدث بشكل رسمي وغير رسمي في المؤسسة وخاصة من خلال ممارسات إدارة المعرفة، كما توصلت الدراسة إلى إنه هناك علاقة طردية بين إدارة المعرفة ورأس المال البشري، لذا فإن تنفيذ عمليات فعالة لإدارة المعرفة في المؤسسة يساهم في زيادة تنمية رأس المال البشري.

2- دراسة Faris Nasif Alshubiri بعنوان Exploring The Relationship between Capital Investment and Corporate Financial Performance of "sectors Industrial Jordanian"

هدفت الدراسة إلى بيان العلاقة بين استثمار رأس المال البشري HCI والأداء المالي للشركات. وقد بين الباحث مفهوم رأس المال البشري كجزء من رأس المال الفكري وقام باستخدام 11 قطاعا صناعيا مردا في بورصة عمان للفترة من 2005 إلى 2011.

قام الباحث باستخدام كفاءة لرأس المال البشري لقياس HCI أي بنسبة القيمة المضافة إلى رأس المال البشري، ولكن بقاعدة حساب القيمة المضافة تختلف عن قاعدة Pulic J VAIC، ومن جهة أخرى اعتمد سبعة مؤشرات الأداء المالي وهي المبيعات (log of sales)، مجموع الأصول (log of assets)، دوران رأس المال العامل (WCTO). نسبة تغطية الفوائد (ICR)، السعر إلى القيمة السوقية (PBV)، عند السهم (ROE)، عائد السهم (DPs).

وباستخدام سبع معادلات للانحدار البسيط توافقا وحد المتغيرات التابعة، أشارت اختبارات تحليل الاحتياطات المستخدمة إلى النتائج الموالية.

أ. وجود علاقة عضوية إيجابية كبيرة بين استثمار رأس المال البشري HCI والأداء المالي للشركات المقيم لب، lag of sales، PBV، ROE log of assets ICRDPs.
ب. عدم وجود علاقة قوية بين HCI و WCTO.

وأوصى الباحث الشركات الصناعية بضرورة تعزيز وتحفيز مفهوم رأس المال البشري والحاجة إلى تطوير برنامج الابتكار الإداري بها. كما أوصى بالتحليل المستقبلي لمزيد من القطاعات المدرجة في السوق واستخدام في مكونات رأس المال الفكري المتعلقة برأس المال الهيكلي والمادي وعلاقتها بالأداء المالي للشركات.

المطلب الثاني: دراسات التي شملت الأداء المتوازن.

أولاً: الدراسات باللغة العربية.

1- دراسة سحر طلال إبراهيم 2013: الدراسة بعنوان: تقييم أداء الوحدات الاقتصادية باستعمال بطاقة الأداء المتوازن - دراسة تطبيقية في شركة زين السعودية للاتصالات.

وتمثلت أهداف الدراسة فيما يلي:

أ. دراسة مفهوم وأهداف تقييم الأداء والنماذج الحديثة المتبعة في هذا المجال في ظل متغيرات بيئة الأعمال المعاصرة.

ب. توضيح بطاقة الأداء المتوازن باعتبارها إحدى نماذج الحديثة في تقييم الأداء.

ولخصت أهم نتائجها في ما يلي:

ج. ظهرت الحاجة إلى استعمال مجموعة مترابطة من المقاييس المالية وغير المالية في عملية تقييم أداء الوحدة الاقتصادية ينسجم مع متغيرات بيئة الأعمال المعاصرة من جانب وبما يساعد في توفير معلومات شاملة عن أداء الوحدة الاقتصادية من جانب آخر.

د. لغرض تطبيق بطاقة الأداء المتوازن بنجاح في الوحدات الاقتصادية يتطلب توفر مجموعة من المتطلبات من أهمها إن تكون الأهداف الإستراتيجية للوحدة الاقتصادية قابلة للقياس الكمي باستعمال مقاييس ملائمة فضلاً عن وجود الدافعية لدى الوحدة الاقتصادية لاختيار وتطبيق بطاقة الأداء المتوازن.

2- زويلف إنعام، نور عبد الناصر، "أهمية ومدى استخدام بطاقة العلامات المتوازنة في تقييم الأداء، دراسة تطبيقية على عينة من المصارف الأردنية." جامعة البتراء، الأردن، 2005.

استهدفت الدراسة إظهار أهمية فلسفة النموذج وآلية تطبيقه، مع تبيان كيفية مساهمته (BSC) في تحويل إستراتيجية المؤسسة إلى عمليات مشتركة يفهمها الأفراد العاملون فيها، من خلال صياغة مقاييس لكل جانب. وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج منها:

أ. يعد النموذج متوازناً، لأخذها في الحسبان مقاييس الأداء المالية وغير المالية.

ب. هناك انعكاسات إيجابية للربط بين مقاييس الأداء في المحاور الأربعة للنموذج ومدى تحقيق إستراتيجية المؤسسة.

ج. تختلف مقاييس الأداء لمحاور النموذج الأربعة من منظمة إلى أخرى، ومن قسم إلى آخر في المؤسسة نفسها وذلك وفقاً لطبيعة أنشطة المؤسسة.

3- دراسة مريم شكري محمود نديم (2013). بعنوان: تقييم الأداء المالي باستخدام بطاقة الأداء المتوازن، دراسة اختياره في شركة طيران الملكية الأردنية، رسالة ماجستير المحاسبة، جامعة الشرق الأوسط

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أهم المفاهيم المرتبطة بتقنية بطاقة الأداء المتوازن وإظهار أهم مزايا استعمال هذه الأداة والتي منها إنها لا تركز على قياس جانب معين من جوانب الأداء على حساب الجوانب الأخرى، فهي تقيس الأداء في أربع مجالات هي المالية الزبائن، العمليات الداخلية، التعلم والنمو من خلال تحقيق الأهداف والخطط المرحلية والإستراتيجية التي يمكن استخدامها لتقويم الأداء في جميع دوائر وأقسام ووحدات شركة طيران الخطوط الجوية الملكية الأردنية. كذلك دراسة الأدبيات التي كتبت في بطاقة الأداء المتوازن، من حيث بيان المفهوم والأهمية وعمليات الرقابة والقيم الأداء ومقارنته بالأداء المخطط، توصلت الدراسة إلى النتائج العالية.

أ. وجود تأثير التطبيق واستخدام المحور المالي على مقاييس الأداء الحديثة بمؤشرات في شركة طيران الخطوط الجوية الملكية الأردنية.

ب. وجود تأثير التعليق واستخدام المحور المالي على مقاييس الأداء الحديثة بمؤشرات في شركة طيران الخطوط الجوية الملكية الأردنية.

ج. وجود تأثير التطبيق واستخدام المحور الزبائن على مقاييس الأداء الحديثة بمؤشرات في شركة طيران الخطوط الجوية الملكية الأردنية.

د. وجود تأثير التطبيق واستخدام المحرر العمليات الداخلية على مقياس الأداء الحديثة بمؤشرات في شركة طيران الخطوط الجوية الملكية الأردنية.

ثانيا: الدراسات باللغة الأجنبية.

Jakobsen,2008 Balanced scorecard Development in Lithuanian companien-case study of the lithuanian consulting engineering company

هذه الدراسة هدفت إلى تطبيق بطاقة الأداء المتوازن على الشركات الهندسية الاستشارية وذلك لتحقيق الكفاءة والفعالية وتعزيز المركز التنافسي لتلك الشركات، كما هدفت إلى تزويد تلك الشركات بالخطوط العريضة لتطوير بطاقة قياس الأداء المتوازن من خلال التركيز على المنافع المتوقعة من الناحية النظرية والعملية، ومعرفة جدوى توافق بطاقة قياس الأداء المتوازن مع نظام الحوافز و المكافآت للموظفين.

ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة:

- أ. تطبيق بطاقة قياس الأداء المتوازن يؤدي إلى تحسين جوهري في العمليات الداخلية؛
- ب. تطبق الشركات الهندسية الاستشارية أسلوب الإدارة الموجه بالمهام؛
- ج. يوجد تأييد لفكرة وجود توافق بين بطاقة قياس الأداء المتوازن وبين نظام المكافآت والحوافز.

2- SalehAbdulrahman Al Thunaian : Exploring the use of the Balanced Scorecard (BSC) in the healthcare sector of the kingdom of Saudi Arabia: rhetoric and reality, submitted for the degree of Doctor of Philosophy, Unpublished Ph, School of Management University of Bradford, UK, 2013.

استكشاف استعمال بطاقة الأداء المتوازن في قطاع الرعاية الصحية، الخاص بالمملكة العربية السعودية:

تهدف هذه الرسالة إلى تقييم تنقية بطاقة الأداء المتوازن (BSC) على أساس دراسة الحالة في مستشفى الملك فيصل التخصصي ومركز الأبحاث (KFSHRC). والدراسة عبارة عن تحقيق استكشافي لفهم وجهات نظر (BSC)، والذي يعد أمرا مهما للفهم الأكاديمي وله دور حاسم في التقيد والناجح. تشمل (BSC) في (-KFSH RC) خمسة وجهات نظر رئيسية: جودة الرعاية رعاية حلبية للموظفين؛ الأمور المالية والتعليم والبحث (التعلم والنمو). وتناولت الرسالة من الحجر

الأساسية القائمة على الممارسة: تساعد (BSC) في تحقيق إستراتيجية العمل، وكثيرا ما كان تطبيق (BSC) له إمكانيات كبيرة للتأثير على العمل.

ويشير تحليل البيانات الكمية من دراسة الحالة إلى إن الموظفين في (KFSH-RC) لا يملكون سوى فهم ضحل لمختلف وجهات نظر (BSC) وكشفت الدراسة عن نقص مستمر في فهم (BSC) من قبل موظفي الإدارة، بسبب عدم اهتمامهم بمثل هذه المواضيع. وأظهرت النتائج إن إجراءات الأداء بعد تنفيذ (BSC) لم تسفر عن أي تحسن ملحوظ، كما يؤكد إنه حتى بعض كبار المديرين يواجهون صعوبات في فهم وجهات نظرا.

المطلب الثالث: التعليق على الدراسات السابقة.

من خلال العرض التحليلي لمختلف الدراسات السابقة يمكن القول أن هذه الدراسة تختلف عن الدراسات السابقة في النقاط التالية:

- يعتبر المتغير التابع في الدراسة الحالية هو الأداء المتوازن بمختلف أبعاده (البعد المالي، بعد العملاء، بعد النمو والتعلم، بعد العمليات الداخلية)، بينما ركزت الدراسات السابقة على الأداء المستدام، الأداء المالي، الأداء الإستراتيجيالخ.
- تناولت الدراسات السابقة موضوع رأس مال البشري بأبعاد ومكونات مختلفة، حيث تناولت الدراسة الحالية متغير رأس المال البشري من خلال: المعرفة، الإبداع والابتكار، المؤهلات والخبرات، القدرات والمهارات.
- دراسة الحالة في الدراسة الحالية هي مؤسسة كوندور وهي مؤسسة اقتصادية جزائرية، بينما كانت دراسة الحالة في الدراسات السابقة في أماكن أخرى، مثل وكالات التأمين، مجموعة من المؤسسات الاقتصادية في ولاية مسيلة، معمل الاسمنت في الكوفة،،،الخ

بينما تشترك هذه الدراسة مع الدراسات السابقة في:

- اعتمدت غالبية الدراسات السابقة على المنهج الوصفي التحليلي، وكانت أداة الدراسة الاستنباطية، وتمت معالجتها عن طريق الأساليب الإحصائية باستخدام برنامج SPSS.
- أغلب الدراسات تمحورت اشكالياتها حول رأس مال البشري والأداء.

خلاصة الفصل:

توصلنا من خلال هذا الفصل إلى التعرف على رأس المال البشري وأهميته حيث إن مفتاح نجاح المؤسسات واستمراريتها يعتمد بالدرجة الأولى على الأصول المستندة على المعرفة، بل حتى بقاؤها مرهون بمدى استعدادها لتنمية رأس مالها البشري، ونظرا للدور الذي يلعبه ، حيث يعتبر دور رأس المال البشري هام وفعال في إنتاج المعلومات والمعارف واستخدامها استخداما فعالا ، وهذا ما يفرض على المؤسسات ضرورة تحديد معلوماتها وتنمية معارف أفرادها وتحسين مهاراتهم وتنمية قدراتهم الفكرية والإبداعية ، وهذا من خلال الاستثمار في تنمية وتكوين أفراد والتأثير في سلوكياتهم واتجاهاتهم، لزيادة مخزونها المعرفي وإكساب أفرادها معارف ومهارات جديدة وتنميين خبراتها.

يمكن القول إن بطاقة الأداء المتوازن أداة فعالة تحقق رضا العملاء والعمليات الداخلية وتحسين النمو والتعلم لأنها تقوم على تحقيق التوازن المفقود بين المقاييس التقليدية، وتعتبر أداة لقياس الأداء بشكل فعال وبناء على المعطيات المقيمة من أربعة جهات متكاملة ومتوازنة، وعليه فإن تبني هذه البطاقة يستدعي إتباع خطوات متسلسلة ومتكاملة داخل المؤسسة وخارجها.

الفصل الثاني

الدراسة التطبيقية

تمهيد

بعد التطرق في الجزء النظري من الدراسة على المفاهيم المرتبطة برأسمال البشري والأداء المتوازن، ودراسة العلاقة بينهما سيتم في هذا الفصل محاولة إسقاط الجانب النظري على إحدى المؤسسات الجزائرية وهي مؤسسة كوندور، محاولين بذلك الإجابة على تساؤلات الدراسة وكذا إثبات أو نفي الفرضيات المتعلقة بالجانب التطبيقي، كما سيتم محاولة للإجابة على إشكالية الدراسة والمتعلقة بأثر رأسمال البشري على الأداء المتوازن في المؤسسة محل الدراسة معتمدين في ذلك على حزمة من الأدوات والأساليب الإحصائية، وعليه فقد تم تقسيم هذا الفصل إلى المباحث التالية:

- المبحث الأول: تقديم المؤسسة "كوندور".
- المبحث الثاني: أدوات الدراسة وتحليل البيانات.
- المبحث الثالث: تحليل النتائج واختبار الفرضيات.

المبحث الأول: تقديم عام لمؤسسة كوندور.

انطلاقا من هذا المبحث ستحاول التعرف على المؤسسة محل الدراسة وهي مؤسسة عنتر ترايد، الحاملة للعلامة التجارية condor.

المطلب الأول: تعريف ونشأة المؤسسة.

في هذا المطلب سنتطرق إلى عنصرين مهمين يتمثلان في تعريف ونشأة مؤسسة كوندور. **التعريف بالمؤسسة:** نظرا للجو الملائم الذي يسمح بوجود سوق تنافسية محلية جديدة، وفتح أبواب الاستثمار في السوق الوطنية والدولية أمام الخواص، ونتيجة لتطور والمواكبة، وزيادة الطلب على المنتجات الالكترونية والإلكترومنزلية تأسست مؤسسة كوندور وهي إحدى المؤسسات المكونة للشركة الأم مجموعة بن حمادي" والذي تتكون إضافة إلى كوندور من المؤسسات التالية:

- مؤسسة "Argilor" وهي وحدة الإنتاج الأجر.

- مؤسسة "Gerbior" وهي وحدة لإنتاج القمح الصلب ومشتقاته.

- مؤسسة "Polyben" وهي وحدة لإنتاج الأكياس البلاستيكية.

- مؤسسة "Gemac" وهي وحدة لإنتاج البلاط ومواد البناء.

مؤسسة بن حمادي "Trade -Antar" "Condor" بالعربية عنتر للتجارة" هي مؤسسة خاصة ذات مسؤولية محدودة، يتمثل نشاطها في صناعة وتسويق وخدمة ما بعد البيع للأجهزة الإلكترونية والكهرومنزلية، ويقع المركز الرئيسي للمؤسسة بالمنطقة الصناعية ومنطقة الأنشطة التجارية بولاية برج بوعرييج طريق مسيلة، تقدر المساحة الإجمالية لهذه المؤسسة بـ: 80104 م، برأس مال قدره (2.540.000.000) دج، وعدد عمال كوندور موزعين على الوحدات والمصالح حسب التخصص تحت إشراف رجل الأعمال الجزائري عبد الرحمان بن حمادي.

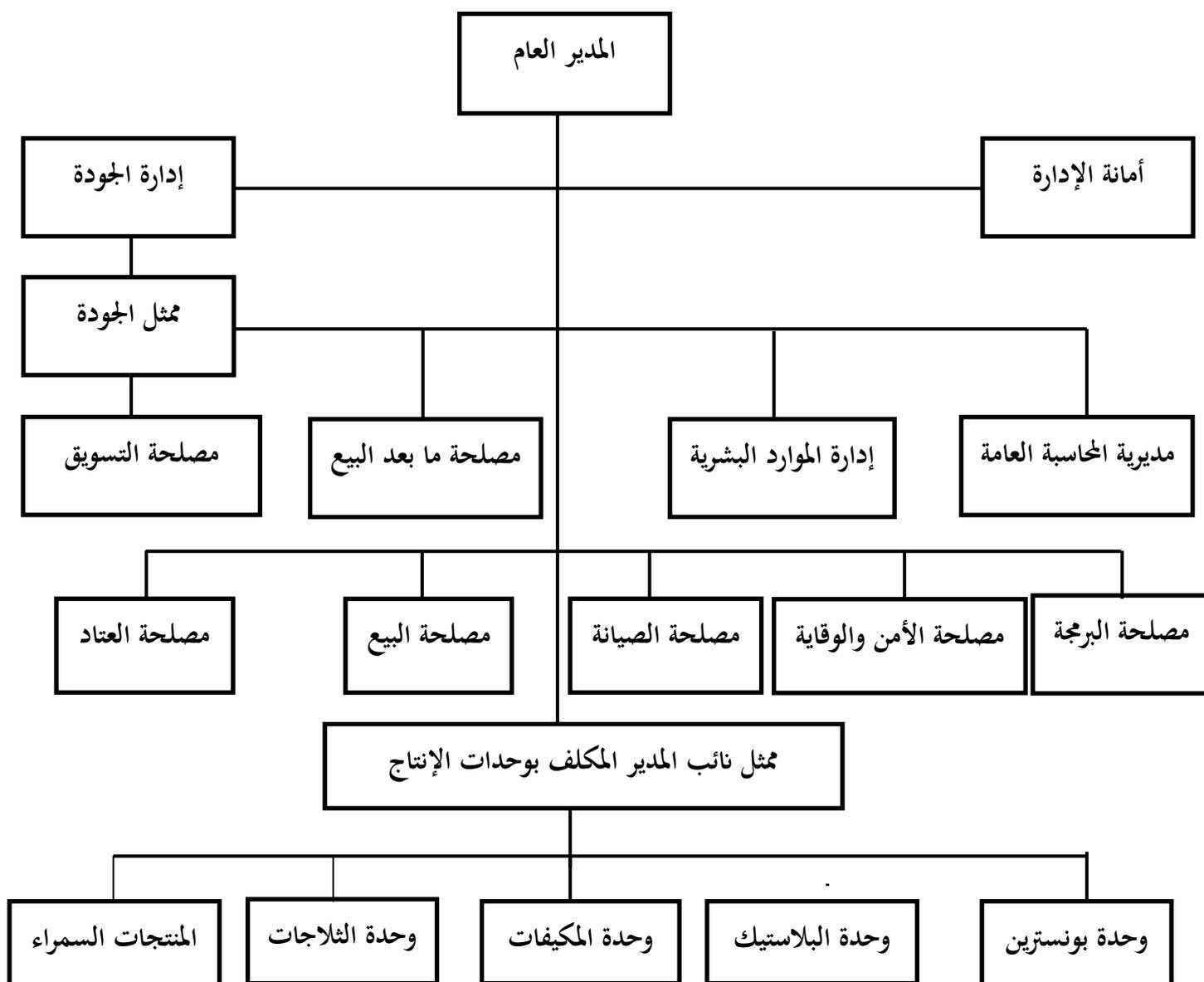
تنشط المؤسسة وفقا لأحكام القانون التجاري، حيث تحصلت على السجل التجاري في أفريل 2002 إذ بدأ نشاطها الفعلي في فيفري 2003، وكذلك على شهادة الجودة ISO 9001 نسخة 2000 من منظمة AFNOR AFAQ بتاريخ: 27/3/2007.

وقد نشأت المؤسسة في بيئة ملائمة، حيث إن نشاطها في صناعة الإلكترونيك والإلكترومنزلي يعرف انتعاشا في بلادنا، وذلك لتزايد حاجة المستهلك لمثل هذه المنتجات العصرية، وكذلك لمبادرة الجزائر بإنشاء هذا القطاع الإلكتروني لتلحق بركب الدول، وهذا ما وفر لها بيئة تنافسية، وخاصة وإن هذه الصناعة متمركزة محليا في ولاية برج بوعرييج

المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي لمؤسسة كوندور.

يتم تقسيم العمل والترتيب السلمي والإداري لدوائر ومصالح مؤسسة "كوندور إلكترونيك" وفق المسؤوليات ومهام كل دائرة من هذه الدوائر، حيث يشتغل في مؤسسة "كوندور" أكثر من (5000) عامل، يتوزعون على مجمل الهيكل التنظيمي للمؤسسة ما يجعلها من أكبر المؤسسات الاقتصادية من حيث العمالة في الجزائر: يمكن تمثيل الهياكل الوظيفية لمؤسسة "كوندور الإلكترونيكس" في الشكل التالي:

الشكل رقم 06: الهيكل التنظيمي لمؤسسة كوندور -الالكترونيكس-



المصدر: وثائق خاصة بإدارة المؤسسة كوندور.

المطلب الثالث: المراحل التي مرت بها المؤسسة.

مرت المؤسسة بمجموعة من المراحل لكي تصل إلى ما هي عليه اليوم وتتمثل هذه

المراحل في:

أولاً- مرحلة الشراء للبيع: (Vente en état) في هذه المرحلة كانت المؤسسة تقوم بشراء المنتجات الالكترونية جاهزة وبيعها على حالها في السوق الجزائرية، وبما إن هذه الأخيرة غير مشبعة فإن الطلب كان كبيرا على هذه المنتجات أدى إلى انتقال المؤسسة إلى مرحلة أخرى لسد الحاجة.

ثانياً- مرحلة شراء المنتج مفككا جزئيا (Semi Knock Down) SKD: في هذه المرحلة تقوم المؤسسة بشراء المنتجات مفككة جزئيا، لتقوم بعد ذلك بتركيبها، وفي هذه المرحلة تستفيد المؤسسة من عدة مزايا وهي:

1- تخفيض تكلفة الشراء .

2- التعرف على الجهاز المركب وطريقة تركيبه.

3- المساهمة في امتصاص البطالة، وبالتالي الحصول على الدعم والإعانة الحكومية لها.

4- المساهمة في النهوض بالاقتصاد الوطني.

ثالثاً- مرحلة شراء الجهاز مفك كليا (Complete Knock Down) CKD:

هنا المؤسسة تقوم بشراء المنتجات مفككة كليا وإعادة تركيبها، وهذه المرحلة سمحت

للمؤسسة بـ:

1- معرفة المكونات التي يمكن إنتاجها محليا، أو ذاتيا، وبتكلفة أقل.

2- التعرف على الجهاز أكثر وتعلم تركيبه.

3- توفير مناصب جديدة.

رابعا- مرحلة الإنتاج: بعد الاستفادة من المراحل السابقة والتجربة المكتسبة منها، أصبحت المؤسسة تتحكم في تقنيات تركيب الأجهزة، وبعد تحديد المكونات التي يمكن شرائها محليا أو إنتاجها ذاتيا وقدرتها على الإنتاج محليا، لم يبقى سوى على المؤسسة إن تسجله بعلامة تجارية خاصة بها وذلك عن طريق شراء التراخيص «Licence»، وهذا ما قامت به فعلا حيث قامت بشراء التراخيص من مؤسسة Hisense الصينية.

خامسا- مرحلة الانفتاح على السوق العالمية: خلال 2017 اعتمدت المؤسسة على إستراتيجية جديدة وهي إستراتيجية التصدير، حيث يتم تسويق منتجاتها في 16 دولة موزعة على 3 فارات: إفريقيا: تونس، المغرب، مصر، السنغال، البنين، موريطانيا، ليبيا، كونغو. آسيا: الإمارات العربية المتحدة، الأردن، عمان، السعودية، الصين. أوروبا: فرنسا، إيطاليا.

المبحث الثاني: الطريقة والإجراءات.

سيتم فيما يأتي التعرف على منهج الدراسة، إضافة إلى الخطوات والإجراءات التي تم إتباعها في تنفيذ الدراسة الميدانية، ويشمل ذلك تصميم أداة الدراسة، ووصف مجتمع وعينة الدراسة، و إجراءات اختبارات الثبات والصدق لأداة الدراسة للتأكد من صلاحيتها، والأساليب الإحصائية التي تم بموجبها يتم تحليل البيانات واستخراج النتائج وذلك على النحو التالي:

المطلب الأول: منهج الدراسة، مجتمع وعينة الدراسة وأدوات جمع البيانات.

أولا: منهج الدراسة.

المنهج العلمي هو: "طريقة لاكتساب المعارف القائمة على الاستدلال وعلى إجراءات معترف بها للتحقق في الواقع، وملاحظته بأقصى حد من الموضوعية."¹ ويرتبط تحديد المنهج العلمي الذي يستخدمه الباحث بموضوع أو محتوى الظاهرة المدروسة."² ومن أجل معرفة الواقع الميداني والإلمام قدر الإمكان بتفاصيله والتأكد من مدى صلاحية النموذج من خلال دراسة العلاقة بين المتغير المستقل ممثلا في رأس المال البشري والمتغير التابع ممثلا في الأداء المتوازن استخدمنا "منهج البحث الميداني".

وقد عرفه موريس بأنه "طريقة تناول موضوع بحث بإتباع إجراءات نقصي مطبقة على مجتمع بحث... يسمح بدراسة طرق العمل والتفكير والإحساس لدى هذه المجموعة إنطاقا من تنوع

¹ موريس إنجرس: منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية -تدريبات عملية، ترجمة بوزيد صحراوي، الطبعة الثانية، دار القصة للنشر، الجزائر، 2006، ص102.

² ربحي مصطفى عليان، عثمان غنيم، مناهج وأساليب البحث العلمي، النظرية والتطبيق، الطبعة الأولى دار صفاء للنشر والتوزيع، دون ذكر البلد، 2000، ص33.

الاهتمامات، ويمكن استعمال معظم تقنيات البحث... ويتم عادة عن طريق الاستعانة بالمعاينة¹ وهو الذي تم بالفعل، حيث اعتمدنا على أسلوب المعاينة و تقنية الاستبيان لإتمام الدراسة.

ثانيا: مجتمع وعينة الدراسة.

يقصد بمجتمع الدراسة المجموعة الكلية من العناصر التي يسعى الباحث أن يعمم عليها النتائج ذات العلاقة بالمشكلة المدروسة، يتكون مجتمع الدراسة الحالية من جميع العاملين في مؤسسة (كوندور) والبالغ عددهم أكثر من (5000) عامل، ولقد تم اختيار عينة الدراسة بطريقة العينة (العشوائية البسيطة) وهي إحدى العينات الاحتمالية التي يختارها الباحث للحصول على آراء أو معلومات من مفردات المجتمع موضع الدراسة، وقدر حجم هذه العينة (110) عاملا من المؤسسة غالبيتهم إيطارات، قمنا بتوزيع 120 استبيان، تم استرداد منها (110) استبيان خضعت للتحليل الإحصائي .

ثالثا: أدوات جمع البيانات.

لأن دراستنا الميدانية وصفية وتفسيرية فقد اعتمدنا على ثلاث أدوات لجمع البيانات هي:

1- الملاحظة:

تعتبر الملاحظة من أهم الوسائل المستخدمة منذ القدم لجمع البيانات والمعلومات حول مختلف الظواهر وعندما تطورت طرق البحث العلمي في مجال العلوم الاجتماعية، كانت الملاحظة من بين الوسائل التي تم تطويرها وتوظيفها كونها صالحة للكثير من الدراسات، لكنها غير صالحة للدراسات التاريخية المتعلقة بالماضي.

ولقد استعملنا الملاحظة في بحثنا هذا لمشاهدة الظواهر والسلوكيات وتسجيل بعض الوقائع والتصرفات التي تخدم البحث، ولقد تمكننا من خلال الزيارات المتكررة للمنظمة محل الدراسة خاصة عند ملاء الاستبيانات وإجراء المقابلات من تدوين بعض الملاحظات التي استخدمت فيما بعد في تحليل النتائج.

¹ موريس إنجرس: مرجع السابق، ص106.

2- الاستبيان:

الاستبيان هي أداة لجمع البيانات المتعلقة بموضوع بحث محدد عن طريق استمارة يجري تعبئتها من قبل المستجيب، ويستخدم لجمع المعلومات بشأن معتقدات ورغبات المستجيبين، ولجمع حقائق هم على علم بها؛ ولهذا يستخدم بشكل رئيس في مجال الدراسات التي تهدف إلى استكشاف حقائق عن الممارسات الحالية واستطلاعات الرأي العام وميول الأفراد، ولغرض توفير البيانات المتعلقة بالدراسة فقد صمم الاستبيان بعد الأخذ بأراء مجموعة من الباحثين والكتاب في مجال موضوع الدراسة، والتي استهدفت الحصول على البيانات الأولية لاستكمال الجانب التطبيقي للدراسة من خلال معالجتها لأسئلة الدراسة واختبار الفرضيات، حيث تضمن الاستبيان ثلاث محاور هي (أنظر الملحق الأول):

أ- المحور الأول: يشمل البيانات الخاصة بأفراد عينة الدراسة، وهي البيانات الشخصية المتعلقة بوصف عينة الدراسة وهي: الجنس، السن، سنوات الخبرة، المؤهل العلمي، المركز الوظيفي.

ب- المحور الثاني: يشمل المتغير المستقل رأس مال البشري وهو بدوره يشمل أربعة أبعاد:

- البعد الأول: المعرفة ونضم أربعة عبارات؛

- البعد الثاني: الإبداع والابتكار وتضم أربعة عبارات؛

- البعد الثالث: المهارات والقدرات وتضم أربعة عبارات؛

- البعد الرابع: المؤهلات الخبرات وتضم أربعة عبارات.

ج- المحور الثالث: يشمل المتغير التابع وهو الأداء المتوازن، ويضم هو الآخر أربعة أبعاد كل

بعد يضم أربعة عبارات:

- الجانب المالي؛

- جانب الزبائن؛

- جانب العمليات التشغيلية؛

- جانب النمو والتعلم.

وبالرغم من تنوع أساليب القياس، فإن الدراسة الحالية اتبعت أسلوب القياس المستند على مقياس (ليكرت) الخماسي الذي يتراوح بين لا أوافق بشدة و موافق بشدة لفقرات العوامل المؤثرة وكانت بدائل الإجابة لكل فقرة من (1-5) وفقا لما يلي:

الجدول رقم 01: مقياس ليكرت- العبارات الوصفية وأوزانها.

الوزن	درجة الموافقة
5	أوافق بشدة
4	أوافق
3	محايد
2	لا أوافق
1	لا أوافق بشدة

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على : ناجي معلا: بحوث التسويق-مدخل منهجي تحليلي، دار وائل للنشر، عمان، الأردن،ص89.

ويرجع سبب الاعتماد على هذا المقياس لأنه يتميز بجملة من المزايا والتي يمكن إجمالها

في النقاط التالية:

- ✓ يعطي حكما أكثر دقة للقياس؛
- ✓ تركيبته بسيطة وغير معقدة ويكون إحساسا جيدا عن المستجيب لأنه يتيح له فرصة لاختيار أكبر عدد ممكن من العبارات المتعلقة بنفس الموقف؛
- ✓ له درجة كبيرة من الصدق والثبات؛
- ✓ يعطي درجة لكل سؤال من أسئلة الاستبيان وعلى المجيب إن يجيب على كل عبارات القياس؛

المطلب الثاني: الأدوات الإحصائية المستعملة وصدق أداة الدراسة.

أولاً: الأدوات الإحصائية المستعملة.

للإجابة على أسئلة الدراسة تم استخدام الأساليب الإحصائية للعلوم الاجتماعية (Statistical Package for social science) (SPSS V 25) ، وهي المتوسطات الحسابية للدرجات الكلية التي حصل عليها أفراد العينة، والانحرافات المعيارية للمتوسطات الحسابية والنسب المئوية، وكلها أدوات للإحصاء الوصفي، أما معاملات الإحصاء الاستدلالي فتمثلت في :

- 1- معامل ألفا كرونباخ لإثبات صدق وثبات أداة الدراسة؛
- 2- معامل الارتباط سبيرمان لقياس قوة الارتباط بين عبارات الاستبيان؛
- 3- تحليل التباين الحادي Anova لوجود أكثر من متغيرين مستقلين؛
- 4- تحليل الانحدار البسيط لأثر متغير مستقل واحد على المتغير التابع؛
- 5- الأهمية النسبية و التي تم تحديدها طبقاً للمقياس التالي:

$$\frac{\text{الأهمية النسبية}}{\text{عدد المستويات}} =$$

$$\frac{1 - 5}{3} = 1.33 = \text{الأهمية النسبية}$$

والجدول التالي يبين مستويات الإجابة لمقياس ليكرت الخماسي

الجدول رقم 02: مستويات الإجابة لمقياس ليكرت الخماسي.

المستوى	الوسط الحسابي
منخفض	2.33 فأقل
متوسط	أكثر من 2.33 إلى 3.66
مرتفع	أكثر من 3.66

المصدر: من إعداد الطالبين اعتماداً على ما سبق.

ثانياً: صدق وثبات أداة الدراسة.

إن المقصود بثبات الاستبيان هو أن يعطي الاستبيان نفس النتائج إذا أُعيد تطبيقه عدة مرات متتالية، ويدل الثبات على اتساق النتائج، بمعنى إذا كرّر الباحث القياس وتحصل على نفس النتائج، وكلما زادت درجة الثبات واستقرار الأداة زادت الثقة فيه.

وتوجد عدة طرق للتحقق من ثبات المقياس منها طريقة ألفا كرونباخ (Cronbach) Alpha للتأكد من الاتساق الداخلي، وهي الطريقة المستعملة في هذه الدراسة، حيث أن هذا المعامل يأخذ قيم تتراوح بين الصفر والواحد الصحيح، فإذا لم يكن هناك ثبات تام في البيانات فإن قيمة المعامل تكون مساوية للصفر، وعلى العكس إذا كان هناك ثبات تام في البيانات فإن قيمة المعامل تساوي الواحد الصحيح، أي أن زيادة معامل ألفا كرونباخ تعني زيادة مصداقية البيانات، بينما يدل انخفاض قيمة معامل ألفا كرونباخ على انخفاض الثبات الداخلي. وعلى الرغم من عدم وجود قواعد قياسية بخصوص القيم المناسبة لمعامل ألفا كرونباخ، إلا أنه من الناحية التطبيقية يعد هذا المعامل مقبولاً في البحوث المتعلقة بالعلوم الإدارية والإنسانية إذا كانت قيمته أكبر أو يساوي 0.60.

جدول رقم 03: معامل الثبات ألفا كرونباخ لأداة الدراسة.

المتغيرات	عدد العبارات	معامل الثبات ألفا كرونباخ
المعرفة	04	0.860
الابتكار والإبداع	04	0.788
المهارات والقدرات	04	0.802
المؤهلات والخبرات	04	0.683
رأس المال البشري	16	0.897
الأداء المتوازن	16	0.919
الاستبيان ككل	32	0.949

المصدر: من إعداد الطالبين بناء على مخرجات (SPSS V 25).

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه إن قيم معامل ألفا كرونباخ تراوحت ما بين (0.683 و0.919) لكل بعد من أبعاد المتغير المستقل، كما قدرت الإجمالية للمتغير المستقل 0.897، و0.888 للمتغير التابع، في حين بلغت قيمة هذا المعامل بالنسبة لأداة الدراسة ككل 0.949 وهذا ما يدل على إن أداة الدراسة تتمتع بثبات عال ومن ثم قدرتها على تحقيق أهداف الدراسة.

المبحث الثالث: تحليل البيانات واختبار الفرضيات.

يشتمل هذا المبحث على تحليل بيانات الدراسة وذلك؛ من خلال القيام بالتوصيف الإحصائي الخاص بعينة الدراسة، وصف متغيرات الدراسة، بالإضافة إلى اختبار الفرضيات وهذا باستخدام البرنامج الإحصائي (SPSS V 25)، وغيرها من المعاملات والأساليب الإحصائية والحسابية المناسبة.

المطلب الأول: تحليل البيانات.

أولاً: التوصيف الإحصائي لعينة الدراسة.

يبين الجدول الآتي توزيع عينة الدراسة حسب الخصائص الشخصية والوظيفية؛ حيث تم استخدام الإحصاء الوصفي من خلال حساب التكرارات والنسب المئوية للتعرف على هذه الخصائص:

الجدول رقم 04: الخصائص الشخصية والوظيفية لأفراد العينة.

المتغير	فئات المتغير	التكرار	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	87	62.6
	أنثى	52	37.4
	المجموع	139	100
العمر	أقل من 30	75	54
	من 31 إلى 40	42	30.2
	من 41 إلى 50	16	11.5
	أكبر من 50	6	4.3

الفصل الثاني:.....دراسة حالة مؤسسة كوندور(Condor)

100	139	المجموع	
13.7	19	ثانوي	المؤهل العلمي
17.3	24	تقني	
12.2	17	تقني سامي	
33.8	47	ليسانس	
16.5	23	ماستر	
6.5	9	دراسات عليا	
100	139	المجموع	
46	64	أقل من 5 سنوات	الدخل
36	50	من 6 إلى 10 سنوات	
5.8	8	من 11 إلى 15 سنة	
9.6	13	أكبر من 15 سنة	
100	139	المجموع	

المصدر: من إعداد الطالبين بناء على مخرجات (SPSS V 25).

يلاحظ إن 87 من المجيبين على الاستبيان كانوا من الذكور أي ما يعادل 62.6%، بينما 52 من المجيبين كانوا إناث أي ما يعادل 37.5%، مما نلاحظ إن الشركة توظف كلا الطرفين في العمل وغير متحيزة لجنس معين.

كما يتبين من خلال الجدول أيضا إن 75 من المجيبين على الاستبيان أقل من 30 سنة أي ما يعادل نسبة 54%، وهي أكبر نسبة و 42 من المجيبين 30 إلى 40 وهو ما يعادل نسبة 30.2%، أما المجيبين من 41 إلى 50 فقد كان عددهم 16 أي 11.5%، والمجيبين أكبر من 50 بلغ عددهم 6 بنسبة 4.3% وهي أقل نسبة، و ما هو ملاحظ هنا إن الشركة توظف شرائح مختلفة من الأعمار.

أما بالنسبة للمؤهل العلمي فقد أجاب 19 فردا من الثانوي وهو ما يعادل نسبة 13.7%، وأجاب 24 أفرد من تقني ما يعادل نسبة 17.3%، و 17 فرد من تقني سامي أي

الفصل الثاني:..... دراسة حالة مؤسسة كوندور (Condor)

بنسبة 12.2% ، في حين أجاب 47 فرد من مستوى ليسانس أي بنسبة 33.8%، وأجاب 23 فرد من ماستر أي بنسبة 16.5% وأخيرا 9 أفراد من دراسات العليا أي ما يقدر ل6.5%.

أما بالنسبة للخبرة فإن 64 فردا من المجيبين لهم خبرة أقل من 05 سنوات وهي ما تعادل 46 وهي أعلى نسبة %، و 50 فردا لهم خبرة تتراوح بين 6 و10 سنوات بنسبة 36% ، أما 08 مجيبين فقد كانت لهم خبرة تتراوح بين 11 و15 سنة وهو ما يعادل نسبة 5.8%، و13 أفراد لهم خبرة تتجاوز 15 سنة وهو ما يعادل نسبة 9.4%.

ثانيا: عرض النتائج المتعلقة بمتغيرات الدراسة.

1- رأس المال البشري:

يتم من خلال هذا العنصر دراسة توجهات آراء أفراد عينة الدراسة حول مستوى رأس المال البشري، والذي تم تقسيمه إلى أربعة أبعاد: المعرفة الابتكار والإبداع، المهارات والمؤهلات والخبرات، والجدول الآتي يلخص النتائج المتوصل إليها:

الجدول رقم 05: نتائج مستوى رأس المال البشري

الرقم	العبرة	الحسابي المتوسط	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	الأهمية النسبية	مستوى القبول
	المعرفة	3,6493	1,04028	0,2784	02	مرتفع
1	يتوفر لدى جميع العاملين في المؤسسة المعارف اللازمة لأداء مهامهم على أفضل وجه	3,7194	1,23376	0.3317	4	مرتفع
2	يتشارك العاملون في المؤسسة في المعرفة من خلال ما يقدمه الموظفون القدامى من معارف وخبرات لازمة للموظفين الجدد	3,7050	1,24210	0.33524	3	مرتفع
3	تحرص المؤسسة على مشاركة أفرادها	3,6187	1,23003	0,3399	2	مرتفع

الفصل الثاني:.....دراسة حالة مؤسسة كوندور(Condor)

					في دورات تدريبية لزيادة معارفهم وتنفيذ العمل بجودة عالية	
مرتفع	1	0,3523	1,25209	3,5540	تعمل المؤسسة على الاحتفاظ بالأفراد ذوي المهارات والمعارف المتنوعة	4
مرتفع	4	0,2784	0,88399	3,5863	الابتكار والإبداع	
مرتفع	3	0,3195	1,14723	3,5899	يملك الأفراد القدرة على الإبداع في العمل والقيام بحل المشاكل بشكل فعال	5
مرتفع	4	0,2844	1,03565	3,6403	تشجع المؤسسة الأفراد على الإبداع والتطوير بشكل مستمر	6
محايد	2	0.3501	1,16118	3,3165	يملك الأفراد الشجاعة الكافية للقيام بأعمال ابتكاريه	7
مرتفع	1	0,4593	1,17449	3,7986	تحرص المؤسسة على استقطاب موظفين يتمتعون بحس الإبداع والابتكار في الأعمال الوظيفية الموكلة إليهم	8
مرتفع	1	0,21133 72	0,81722	3,8669	المهارات والقدرات	
مرتفع	2	0,27769	1,07381	3,8561	يتوفر لدى الأفراد القدرة على تحمل مسؤوليات أكبر في العمل.	9
مرتفع	3	0,2726	1,06111	3,8921	تركز الإدارة العليا على التدريب والتطوير المستمر كأساس لاكتساب المهارات العملية المتنوعة.	10
مرتفع	4	0,2334	0,90878	4,0144	تتطلب الوظيفة امتلاك مهارات علمية لإنجاز العمل بشكل متميز	11
مرتفع	1	0,2896	1,07308	3,7050	تسمح لي الإدارة بتقديم أفكار جديدة	12

في سبيل تطوير العمل.					
مرتفع	3	0,2155	0,78157	3,6259	المؤهلات والخبرات
مرتفع	2	0,2784	1,07381	3,8561	13 تتناسب مؤهلات العاملين مع الأعمال الموكلة لهم
مرتفع	3	0,272	1,06111	3,8921	14 تركز المؤسسة على الاستفادة من ذوي الخبرات العلمية والفنية وتوليهم مكانة خاصة
مرتفع	4	0,2334	0,90878	4,0144	15 تساعد الخبرة التي يمتلكها الأفراد على حل مشاكل العمل
مرتفع	1	0.289	1,07308	3,7050	16 تتوفر المؤسسة على عدد كاف من العاملين الذين يمتلكون الخبرات اللازمة لأداء العمل بكفاءة وفعالية
مرتفع	/	/	0,70669	3,6821	رأس المال البشري

المصدر: من إعداد الطالبين انطلاقاً من مخرجات (SPSS V 25).

يتبين من خلال الجدول أعلاه إن قيمة متوسط إجابات أفراد العينة على عبارات رأس المال البشري بمختلف أبعادها بلغت 3.6821 وهي تقع في درجة موافقة مرتفعة بناء على مقياس التحليل المعتمد في الدراسة. أما فيما يتعلق بالوصف التفصيلي لنتائج التحليل الوصفي المتعلق بكل بعد من أبعاد رأس المال البشري يمكن عرضه على النحو التالي:

يظهر من خلال نتائج الجدول إن بعد المهارات والقدرات جاء بالترتيب الأول من حيث الأهمية النسبية لأبعاد رأي المال البشري وقد حقق درجة موافقة مرتفعة حيث بلغ المتوسط الحسابي له 3.8669 بانحراف معياري 0.81722، كما نلاحظ إن العبارة كل العبارات المكونة لهذا البعد جاءت بدرجة موافقة مرتفعة بمتوسط حسابي يتراوح بين 3.7050 و4.0144 وإنحراف معياري يتراوح بين 0.9087 و1.175.

يظهر من خلال الجدول إن بعد المعرفة جاء بالمرتبة الثانية من حيث الأهمية النسبية وقد حقق درجة موافقة مرتفعة بمتوسط حسابي قدره 3.6493 وانحراف معياري 1.04028، أما بالنسبة للعبارات المكونة لهذا البعد فقد حققت كلها درجات موافقة مرتفعة بمتوسط حسابي يتراوح بين 3.5540 و3.7194 وانحراف معياري يتراوح بين 1.04028 و1.2520.

يتضح من خلال نتائج الجدول إن بعد تنمية المؤهلات والخبرات جاء في المرتبة الثالثة من حيث الأهمية النسبية لأبعاد رأس المال البشري، حيث بلغ المتوسط الحسابي له 3.6259 بانحراف معياري 0.78157 وهو ما يعكس درجة موافقة مرتفعة، أما بالنسبة للعبارات المكونة لهذا البعد فقد حققت كلها درجات موافقة مرتفعة بمتوسط حسابي يتراوح بين 3.7050 و4.0144 وانحراف معياري يتراوح بين 0.9087 و1.175.

يتضح من خلال نتائج الجدول إن بعد الابتكار والإبداع جاء في المرتبة الرابعة من حيث الأهمية النسبية لأبعاد رأس المال البشري، حيث بلغ المتوسط الحسابي له 3.5863 بانحراف معياري 0.88399 وهو ما يعكس درجة موافقة مرتفعة، أما بالنسبة للعبارات المكونة لهذا البعد فقد حققت كلها درجات موافقة مرتفعة بمتوسط حسابي يتراوح بين 3.3165 و3.7986 وانحراف معياري يتراوح بين 1.03565 و1.17449، ماعدا العبارة السابعة " يمتلك الأفراد الشجاعة الكافية للقيام بأعمال ابتكاريه"، حيث بلغ المتوسط الحسابي لها 3.3165 بانحراف معياري 1.16118.

أما بالنسبة لمحور رأس المال البشري يعكس درجة موافقة مرتفعة، حيث بلغ المتوسط الحسابي له 3.6821 بانحراف معياري 0.70669.

وبالتالي يمكن القول إن "مستوى رأس المال البشري لدى عينة الدراسة مرتفع".

2- الأداء المتوازن

الجدول رقم 06: نتائج مستوى الأداء المتوازن.

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	الأهمية النسبية	مستوى القبول
17	تسجل المؤسسة زيادة في العائد على رأس مالها المستثمر	3,9137	0,9962 4	0,2507	13	مرتفع
18	تسعى المؤسسة إلى زيادة حصتها السوقية	3,9209	1,1037 8	0,2815	10	مرتفع
19	تسجل المؤسسة انخفاض في قيمة تكاليفها الكلية	3,5899	1,1535 3	0,3213	2	مرتفع
20	تسجل المؤسسة زيادة في رقم أعمالها	4,0647	0,9571 1	0,2354	15	مرتفع
21	تسعى المؤسسة إلى زيادة درجة الاهتمام بشكاوى الزبائن	3,8561	1,1004 7	0,2853	8	مرتفع
22	تتصف المؤسسة بدرجة عالية من الاعتمادية في مجال إنجاز الخدمات المقدمة	4,1151	0,8770 8	0,2131	16	مرتفع
23	تتسم المؤسسة بدرجة عالية من الاهتمام بجودة التواصل مع زبائنها	3,8705	1,1661 6	0,3013	4	مرتفع
24	تسجل المؤسسة تحسن في زمن تلبية طلبات العملاء	3,6547	1,1402 5	0,3120	3	مرتفع
25	تستعمل المؤسسة مستوى متطور من التكنولوجيا والتجهيزات المتطورة في عملياتها	3,9568	1,0134 6	0,2561	6	مرتفع
26	تتوفر المؤسسة على كل الظروف	3,7842	1,0885	0,2876	5	مرتفع

الفصل الثاني:.....دراسة حالة مؤسسة كوندور(Condor)

			6		الملائمة للعمل	
مرتفع	14	0,2504	0,9693	3,8705	تتميز طرق العمل في المؤسسة بالتنوع والتعدد	27
مرتفع	12	0,2576	1,0064	3,9065	إنتاجية العاملين في المؤسسة في تحسن مستمر	28
مرتفع	9	0,2832	1,0570	3,7482	تخصص المؤسسة مبالغ معتبرة للإنفاق على تدريب العاملين بها	29
مرتفع	11	0,2591	0,9749	3,7626	يشعر العاملون بالمؤسسة بدرجة عالية من الرضا حول المؤسسة	30
مرتفع	7	0,2858	1,0509	3,6763	تشجع المؤسسة العاملين بها على ابتكار خدمات جديدة	31
مرتفع	1	0.3691	1,3038	3,5324	تتميز المؤسسة بقدرتها على استقطاب الكفاءات	32
مرتفع	/	0.1871	0,7160	3,8264	الأداء المتوازن	

المصدر: من إعداد الطالبين (SPSS V 25).

يلاحظ من خلال الجدول أعلاه إن قيمة متوسط إجابات أفراد العينة على عبارات الأداء المتوازن بمختلف عباراتها بلغت 3.8264 وانحراف معياري 0.71606 وهي تقع في الدرجة المرتفعة بناء على مقياس الدراسة المعتمد في الدراسة، وقد حققت كل العبارات درجة موافقة مرتفعة.

وبالتالي يمكن القول "مستوى الأداء المتوازن لدى عينة الدراسة مرتفع.

المطلب الثاني: اختبار الفرضيات.

أولاً: اختبار أثر رأس المال البشري على الأداء المتوازن.

في هذا الجزء سنقوم باختبار الفرضية: "يوجد أثر إيجابي لرأس المال البشري على الأداء المتوازن"، والجدول الآتي يوضح النتائج المتحصل عليها:

الجدول رقم 07: الانحدار الخطي البسيط بين رأس المال البشري والأداء المتوازن.

ملخص النموذج					
النموذج	معامل الارتباط المتعدد	معامل التحديد	معامل التحديد المصحح	الخطأ المعياري للتقدير	
	0,842	0,709	0,707	0,38769	
جدول ANOVA					
النموذج	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	F	مستوى المعنوية
الإنحدار	50,167	1	50,167	333,772	0,000
البواقي	20,591	137	0,150		
المجموع	70,758	138			
المعاملات					
النموذج	المعاملات الأصلية		المعاملات المعيارية	T	مستوى المعنوية
	قيمة المعلمة B	الخطأ المعياري			
الثابت	0,685	0,175		3,912	0,000
رأس المال البشري	0,853	0,047	0,842	18,269	0,000

المصدر: من إعداد الطالبين بناء على مخرجات (SPSS V 25).

يبين الجدول نتائج التحليل الإحصائي لاختبار الانحدار الخطي البسيط بين المتغير المستقل رأس المال البشري والمتغير التابع الأداء المتوازن، حيث تظهر معطيات الجدول إن

معامل الارتباط بين هذين المتغيرين بلغ 0.842 وهي علاقة ارتباطية مرتفعة تدل على وجود علاقة ارتباطية بين المتغيرين عند مستوى الدلالة 0.05، كما بلغ معامل التحديد 0.709 وهذا يعني إن رأس المال البشري تفسر ما مقداره 70.9% من التغير الحاصل في الأداء المتوازن في حين ترجع النسبة المتبقية إلى عوامل أخرى.

كما يلاحظ من خلال الجدول إن قيمة الاختبار الإحصائي F قد بلغت 333.772 وهي ذات دلالة إحصائية حيث جاءت بقيمة احتمالية 0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة 0.05 المعتمد في الدراسة، وتدلل على جودة نموذج العلاقة بين رأس المال البشري والأداء المتوازن وبالتالي صحة الاعتماد على نتائج النموذج في تمثيل العلاقة الخطية بين المتغيرين.

ويظهر من خلال الجدول إن معامل متغير إدارة المواهب B إشارته موجبة وهو ما يدل على وجود علاقة طردية موجبة بين رأس المال البشري والأداء المتوازن عند مستوى الدلالة 0.025، كما بلغت قيمة T المحسوبة 18.26 بقيمة احتمالية 0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة المعتمد في الدراسة، وعليه فإن معامل B له معنوية إحصائية واقتصادية، وبالتالي يتبين إن رأس المال البشري يؤثر بشكل إيجابي على الأداء المتوازن، حيث إن التغير في مستوى رأس المال البشري بوحدة واحدة يقابله تغير بمقدار 0,8530 في المتغير التابع الأداء المتوازن.

ويمكن استخراج المعادلة الآتية:

$$\text{الأداء المتوازن} = 0.685 + 0.8530 \text{ رأس المال البشري.}$$

بناء على ما سبق نستنتج صحة الفرضية "لرأس المال البشري أثر إيجابي على الأداء المتوازن".

ثانيا: الانحدار المتعدد.

من خلال التحليل السابق تبين لنا بأن لرأس المال البشري أثر إيجابي على الأداء المتوازن ، ومن أجل معرفة كيفية مساهمة رأس المال البشري في التأثير على الأداء المتوازن لابد من تحديد مساهمة كل بعد من أبعادها في الأداء المتوازن والجدول الآتي يلخص نتائج تحليل الانحدار المتعدد بطريقة stepwise لأبعاد رأس المال البشري على الأداء المتوازن.

الجدول رقم 08: الانحدار المتعدد لرأس المال البشري على الأداء المتوازن بطريق stepwise.

ملخص النموذج					
النموذج	معامل الارتباط المتعدد	معامل التحديد	معامل التحديد المصحح	الخطأ المعياري للتقدير	
	0.857	0.735	0.729	0.37280	
جدول ANOVA					
النموذج	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	F	مستوى المعنوية
الإنحدار	51,996	3	17,332	124,712	0,000 ^d
البواقي	18,762	135	0,139		
المجموع	70,758	138			
المعاملات					
النموذج	المعاملات الأصلية		المعاملات المعيارية	T	مستوى المعنوية
	الخطأ المعياري	قمة المعلمة B			
الثابت	0,601	0,177		3,388	0,001
المهارات	0,481	0,052	0,549	9,298	0,000
المعرفة	0,188	0,037	0,272	5,010	0,000
المؤهلات	0,188	0,046	0,205	4,040	0,000

المصدر: من إعداد الطالبين بناء على مخرجات (SPSS V 25).

يبين الجدول نتائج التحليل الإحصائي لاختبار الانحدار الخطي المتعدد بطريقة stepwise بين أبعاد رأس المال البشري والمتغير التابع الأداء المتوازن، حيث تظهر نتائج الجدول إن معامل الارتباط بينهما بلغ 0.857 وهي علاقة ارتباطيه مرتفعة تدل على وجود علاقة ارتباطيه قوية بين المتغيرين عند مستوى الدلالة 0.05، كما بلغ معامل التحديد 0.735 وهذا يعني إن أبعاد رأس المال البشري تفسر ما نسبته 73.5% من التغيرات الحاصلة في الأداء المتوازن، في حين ترجع النسبة المتبقية إلى عوامل أخرى.

كما يلاحظ من خلال الجدول إن قيمة الاختبار الإحصائي F قد بلغت 124.712 وهي ذات دلالة إحصائية حيث جاءت بقيمة احتمالية 0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة المعتمد في الدراسة 0.05، وتدل على قوة نموذج العلاقة بين رأس المال البشري والأداء المتوازن، وبالتالي صحة الاعتماد على نتائج النموذج في تمثيل العلاقة الخطية بين المتغيرين.

أما بالنسبة لمعاملات رأس المال البشري (المهارات، المعرفة والمؤهلات) فقد جاءت ذات إشارة موجبة مما يدل على العلاقة الطردية بينها وبين الأداء المتوازن، كما إن التغيير الحاصل في مستوى كل المهارات والمعرفة والمؤهلات بوحدة واحدة يقابله تغير بمقدار: (0.481) و(0.188) و(0.188) على الترتيب في المتغير التابع الأداء المتوازن وهو تغير إيجابي، كما بلغت القيمة الاحتمالية لاختبار T المقابلة لهما (0.000) وهي أقل من مستوى المعنوية المعتمد في الدراسة 0.05، ما يعني إنها قيمة معامل هذه الأبعاد دالة إحصائياً، وبالتالي يتبين إن كل من المهارات والمعرفة والمؤهلات يؤثر بشكل إيجابي في الأداء المتوازن.

ويمكن من خلال الجدول أعلاه استخراج معادلة الانحدار الخطي المتعدد لأبعاد إدارة علاقة الزبائن الإلكترونية وثقة العملاء على النحو الآتي:

$$\text{الأداء المتوازن} = 0.601 + 0.481 \text{ المهارات} + 0.188 \text{ المعرفة} + 0.188 \text{ المؤهلات}$$

أما بالنسبة للابتكار فهو غير موجود في الجدول إذن هو لا يؤثر على الأداء المتوازن

خلاصة الفصل:

لقد حاولنا من خلال هذا الفصل إبراز علاقة الأثر بين رأس مال البشري بمكوناته المعرفة (الإبداع والابتكار، المهارات والقدرات، الخبرات) والأداء المتوازن بجوانبه الأربعة (الجانب المالي، جانب العملاء، جانب العمليات الداخلية، جانب التعلم والنمو)، في مؤسسة من المؤسسات الجزائرية ألا وهي مؤسسة (كوندور)، وهي من المؤسسات الرائدة في مجال صناعة الأجهزة الالكترونية والكهرومنزلية على المستوى الوطني مقرها ولاية برج بوعرريج، ومن أجل معرفة واقع متغيرات الدراسة والعلاقة التآثرية بينهما قمنا بإعداد استبيان يضم هذه المتغيرات، تم توزيعه على عينة من العاملين في هذه المؤسسة، بالإضافة إلى مجموعة من المقابلات التي جمعنا بجمع من أعضاء هذه المؤسسة. بعدها خضعت هذه الاستبيانات للتحليل الإحصائي من أجل معرفة العلاقة بين رأس مال البشري والأداء المتوازن عن طريق حساب الانحدار المتعدد، وقد أسفرت نتائج الدراسة عن وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.005$ بين رأس المال البشري والأداء المتوازن في مؤسسة كوندور.

خاتمة

لقد أصبح الاهتمام برأس المال البشري أكبر من الاهتمام بالاستثمار في رأس المال المادي في جميع الدول في الوقت الراهن الأمر الذي أوجد القاعدة الضرورية لبناء ما يعرف اليوم بالاقتصاد المعرفي، فرأس مال البشري أساس اقتصاد المعرفة، فمنه تتكون المعرفة وإليه تعود فائدتها، فهو العنصر المفكر في المؤسسة والقادر على التجديد والابتكار ومن ثم ضمان تحقيق الأداء المتوازن بجوانبه الأربعة (الجانب المالي، جانب الزبائن، جانب العمليات التشغيلية، جانب العمليات).

أولاً: نتائج الدراسة.

بعد عرض وتحليل بيانات الدراسة الميدانية ومناقشتها في ضوء الفرضيات، توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج نوجزها في ما يلي:

- 1- تتوفر مجموعة كوندور على خزان هام من رأس المال البشري، حيث أثبتت نتائج الدراسة الميدانية أن توافر مؤشرات رأس مال البشري وأبعاده كان مرتفعاً حسب إجابات عينة الدراسة، حيث أن قيمة متوسط إجابات أفراد العينة على عبارات رأس المال البشري بمختلف أبعادها بلغت 3.6821 وهي تقع في درجة موافقة مرتفعة بناء على مقياس التحليل المعتمد في الدراسة.
- 2- أثبتت نتائج الدراسة الميدانية أن توافر مؤشرات الأداء المتوازن في مؤسسة كوندور كان هو الآخر بمستويات مرتفعة، وهذا حسب اتجاهات عينة الدراسة.
- 3- أثبتت نتائج الدراسة وجود علاقة ايجابية بين رأس مال البشري بأبعاده الأربعة والأداء المتوازن في مؤسسة كوندور، حيث تفسر أبعاد رأس مال البشري ما نسبته 73.5% من التغيرات الحاصلة في الأداء المتوازن، في حين ترجع النسبة المتبقية إلى عوامل أخرى، مما يؤكد صحة الفرضية الرئيسية.

ثانياً: اقتراحات الدراسة.

- بناءً على النتائج العامة ونتائج التحليل الإحصائي، قدّم الباحثان مجموعة من الاقتراحات للمؤسسات الجزائرية بصفة عامة ومؤسسة كوندور بصفة خاصة منها:
- 1- لا بد أن تولي مؤسسة كوندور أهمية أكبر لرأس مالها البشري فهو من أهم موارد المؤسسات الحديثة ذلك أنه الأداة الحقيقية لتحقيق الأهداف من خلال المزج بينهم وبين الموارد الأخرى، لكي يساهم في تحقيق مستويات عليا ومقبولة من الأداء المتوازن.

2- على مؤسسة كوندور أن تسعى للاهتمام بذوي الخبرة والاختصاص والعمل على استغلال ذلك، وتمنح فرص للعاملين لإبداء آرائهم واقتراحاتهم حول تطوير وتحسين إجراءات العمل، وخلق بيئة إبداعية تحفزهم على ابتكار والتميز التنافسي.

3- ضرورة الاهتمام بكل أبعاد وجوانب الأداء، وذلك من خلال اعتماد مجموعة من المؤشرات ذات الطبيعة المالية وغير المالية لقياسه وتقييمه.

ثالثا: آفاق الدراسة.

لإثراء هذا الموضوع الهام اقترح الباحثان إجراء بحوث مستقبلية لعدد من الموضوعات، التي قد تساهم في سد الفجوة في المكتبة الجزائرية:

1- دور الاستثمار في رأس مال البشري في دعم الابتكار والإبداع بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالجزائر.

2- أثر رأس مال البشري على الأداء الإنتاجي في المؤسسة الاقتصادية؛

3- محاسبة رأس المال البشري في المؤسسات الاقتصادية دراسة حالة.

قائمة المصادر والمراجع

أولاً-المراجع باللغة العربية:

1- الكتب:

- هشام مصطفى الجمل، دور الموارد البشرية في تمويل التنمية: بين النظام المالي الإسلامي والنظام المالي الوضعي، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، دون ذكر سنة.
- طاهر محسن منصور الغالبي، وائل محمد صبحي إدريس، أساسيات الأداء وبطاقة التقييم المتوازن، دار وائل لنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 2009.
- رحاب محمد عبد الرحمان، أثر الإدارة بالقيم على الأداء المتوازن، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، جامعة الدول العربية، مصر، 2015.
- موريس إنجرس منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية -تدريبات عملية، ترجمة بوزيد صحراوي، الطبعة الثانية، دار القصة للنشر، الجزائر، 2006.
- ربحي مصطفى عليان، عثمان غنيم، مناهج وأساليب البحث العلمي، النظرية والتطبيق، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، دون ذكر البلد، 2000.

2- الأطروحات والرسائل

- عبد الصمد سميرة، دور الاستثمار في الرأسمال البشري وتطوير الكفاءات في تحقيق الأداء المتميز بالمنظمات دراسة حالة شركة الاسمنت عين توتة-بياتنة- رسالة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه علوم تخصص تسير مواد البشرية، جامعة باتنة، سنة 2015- 2016.
- ربيعة قوادرية ، مساهمة الاستثمار في الرأسمال البشري في تسير المعرفة بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل فرع الجنرال الكابل بسكرة رسالة مقدمة للنيل شهادة الدكتوراه في علوم في علوم تسيير، جامعة بسكرة، سنة، 2015- 2016.
- حفاظ زحل، إدارة المعرفة وأهميتها في تنمية رأس المال البشري دراسة حالة لعدد من المؤسسات الجزائرية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في علوم التسيير، جامعة جيلالي ليايس سيدي بالعباس، 2017-2018.
- مليكة مدفوني، الاستثمار في رأسمال البشري لدعم القدرة التنافسية وإشكالية تقييمه دراسة حالة مناجم الفوسفات، تبسة ، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم اقتصادية، 2017-2018.

- طراد لمياء، دور الاستثمار في الرأسمال البشري في تطوير اليقظة الإستراتيجية دراسة حالة المؤسسة الوطنية للكهرباء والغاز، مذكرة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه، أم البواقي، 2014-2015.
- محمد موساوي، الاستثمار في رأسمال البشري وأثره على النمو الاقتصادي حالة الجزائر (1970-2011)، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه، 2014-2015.
- محمد قريشي، التغير التكنولوجي وأثره على أداء المؤسسات الاقتصادية من منظور الأداء المتوازن دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل فرع جنرال كابل بسكرة، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه، تخصص علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التجارية والتسيير، جامعة بسكرة، الجزائر، 2013/2014.
- عبدو مدفوني، الاستثمارات في رأسمال البشري كمدخل استراتيجي بتحسين جودة التعليم العالي في ظل اقتصاد المعرفة دراسة بعض الجامعات الجزائرية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في علوم تسيير، 2016-2017.
- لطرش وليد، دور بطاقة الأداء المتوازن في قياس وتقييم الأداء الإستراتيجي دراسة حالة قطاع خدمة الهاتف النقال في الجزائر، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في علوم التجارية، جامعة محمد بوضياف-المسيلة، 2018.
- قروش عيسى، دور تكنولوجيا المعلومات في تحسين أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة دراسة عينية من المؤسسات الجزائرية، أطروحة مكملة لنيل شهادة دكتوراه في علوم التسيير، جامعة محمد بوضياف مسيلة، 2016-2017.
- حسيبة بن عمار، تكوين الموارد البشرية في المنظومة التربوية الجزائرية، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، جامعة منتوري، قسنطينة، الجزائر، 2009.
- صالح بلاسكة، قابلية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن كأداة لتقييم الإستراتيجية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية دراسة حالة بعض المؤسسات، مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، تخصص الإدارة الإستراتيجية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس سطيف، 2012.
- عريوة محاد، دور بطاقة الأداء المتوازن في قياس وتقييم الأداء المستدام بالمؤسسات المتوسطة للصناعات الغذائية-دراسة مقارنة بين ملبنة الحضنة بالمسيلة وملبنة التل بسطيف،

مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، تخصص إدارة الأعمال الإستراتيجية للتنمية المستدامة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس سطيف، 2011.

- باعربي رقية، تقييم الأداء المالي المؤسسة الاقتصادية باستخدام بطاقة الأداء المتوازن دراسة حالة مؤسسة سون الغاز وحدة إنتاج، أدرار مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر، 2016-2017.

3-المجلات:

- عبد الحفيظ قارة، كمال قاسمي، دور رأس المال البشري في تحقيق الأداء المستدام بالمؤسسات الاقتصادية دراسة تطبيقية على مجموعه من المؤسسات الاقتصادية بولاية المسيلة، مجلة مجاميع المعرفة، المجلد 6، عدد 1، جامعه محمد بوضياف المسيلة شهر أبريل 2020.

- شتوح محمد، مساهمة رأس المال البشري في خلق الميزة التنافسية في منظمات الأعمال، مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية، دراسات اقتصادية، العدد 27، دون ذكر السنة، جامعة زيان عاشور، الجلفة.

- العنزي سعد، دور رأس المال البشري في قوة منظمات الأعمال، مجلة دنانير ، العدد 08، جامعة بغداد، العراق، 2016.

- قاضي نجاه. دو التعليم في تنمية رأس المال البشري من أجل الحد من البطالة، مجلة الاقتصاد الجديد، مجلد1، عدد 2014، 11.

- السعيد بريش، نعيمة يحيوي، أهمية التكامل بين أدوات مراقبة التسيير في تقييم أداء المنظمات وزيادة فعاليتها دراسة حالة ملبنة الأوراس، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، العدد 01، 2011-2012.

- عبد رؤوف حجاج، أحلام بن رنو، بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء الاستراتيجي المؤسسات النفطية دراسة حالة مؤسسة نفضال، مؤسسة الوقود حاسي مسعود (2011-2014)، المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية ، عدد 3، ديسمبر 2015.

- عماد الدين، أحمد المصباح، قياس عائد الاستثمار في رأس المال البشري ، ورقة بحثية مقدمة إلى ندوة الاقتصاد السوري، المركز الثقافي العربي، جمعية العلوم الاقتصادية ،سوريا 2005.

4- الملتقيات والندوات والأيام الدراسية

- رأس المال البشري المفهوم القياس الوضع النسبي، بحوث اقتصادية عربية، الجمعية العربية للبحوث الاقتصادية، العدد39، مصر ، دون ذكر السنة .
- نوار محمد، ملوح مريم، بطاقة الأداء المتوازن كآلية من آليات تقييم أداء المؤسسات ،ملتقى الوطني حول مراقبة التسيير مالية لحوكمة المؤسسات وتفعيل الإبداع، مخبر البحث حول الإبداع وتغيير المنظمات ومؤسسات، جامعة البليدة 2، 25-04-2017.
- معينة يحياوي، خديجة لدرع، بطاقة الأداء المتوازن BSC أداة فعالة للتقييم الشاملة لأداء المنظمات دراسة ميدانية، مجمع مداخلات العملاقة الدولي الثاني حول الأداء المتميز للمنظمات وحكومات ، ورقة، 22و23 نوفمبر 2011.

5- المواقع الإلكترونية

- ar.itpedia.nl/2017/05/29/kpis-en-de-balanced-scorecard

ثانيا: المراجع باللغة الأجنبية

- Robert S Kaplan, and David P Norton, The Balanced Scorecard translating strategy into action, Harvard Business school press, 1996

الملاحق

الملحق رقم (01)

الاستبيان

سيدي، سيدتي، تحية طيبة وبعد؛

في إطار إعداد مذكرة ماستر بعنوان: "أثر الرأس مال البشري على الأداء المتوازن: دراسة حالة". نضع بين أيديكم هذه الاستمارة للمساهمة في إثراء هذا العمل من خلال إجابتكم على الأسئلة الواردة أدناه.

توجيهات حول طريقة الإجابة:

- يرجى وضع علامة (x) على الإجابة التي توافق اختياركم.
- يرجى توخي الدقة والموضوعية عند اختيار الإجابة.
- يرجى الإجابة على كل الأسئلة لأنها جميعا على نفس القدر من الأهمية.

تعهد والتزام:

نتعهد أمامكم أن جميع النتائج المتحصل عليها لن تستعمل إلا في أغراض علمية ذات صلة بموضوع الدراسة.

شرح مصطلحات الدراسة:

1- الرأس مال البشري: هو المعرفة التي يمتلكها ويولدها الأفراد والعاملون، بضمها المهارات والخبرات والابتكارات.

2- الأداء المتوازن: هو الاهتمام بالجوانب المالية وغير المالية، الداخلية والخارجية، والأهداف القصيرة الأجل وطويلة الأجل، وهي تشمل أربعة جوانب (الجانب المالي، جانب العمليات الداخلية، جانب العملاء (الزبائن)، وجانب التعلم والنمو).

أولا: البيانات الشخصية : يرجى التفضل بوضع علامة (x) في المربع الذي يشير للإجابة المناسبة:

1. الجنس: ذكر () أنثى ()

2. العمر: أقل من 30 سنة () من 31 إلى 40 ()

من 41 إلى 50 سنة () أكبر من 51 سنة ()

3. المؤهل العلمي: مستوى ثانوي () تقني سامي () ليسانس () مهندس دولة ()

ماجستير (ماستر) () دكتوراه ()

4. مدة الخبرة: أقل من 5 سنوات () من 6 إلى 10 سنوات ()

من 11 إلى 15 سنة () أكثر من 15 سنة ()

5. المركز الوظيفي: إطار () عون تحكم () عون تنفيذ ()

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	أوافق	أوافق بشدة	الفقرات	
المعرفة						
					يتوفر لدى جميع العاملين في المؤسسة المعارف اللازمة لأداء مهامهم على أفضل وجه	1
					يتشارك العاملون في المؤسسة في المعرفة من خلال ما يقدمه الموظفون القدامى من معارف وخبرات لازمة للموظفين الجدد	2
					تحرص المؤسسة على مشاركة أفرادها في دورات تدريبية لزيادة معارفهم وتنفيذ العمل بجودة عالية	3
					تعمل المؤسسة على الاحتفاظ بالأفراد ذوي المهارات والمعارف المتنوعة	4
الابتكار والإبداع						
					يملك الأفراد القدرة على الإبداع في العمل والقيام بحل المشاكل بشكل فعال	5
					تشجع المؤسسة الأفراد على الإبداع والتطوير بشكل مستمر	6
					يملك الأفراد الشجاعة الكافية للقيام بأعمال ابتكاريه	7
					تحرص المؤسسة على استقطاب موظفين يتمتعون بحس الإبداع والابتكار في الأعمال الوظيفية الموكلة إليهم	8
المهارات والقدرات						
					يتوفر لدى الأفراد القدرة على تحمل مسؤوليات أكبر في العمل.	9
					تركز الإدارة العليا على التدريب والتطوير المستمر كأساس لاكتساب المهارات العملية المتنوعة.	10
					تتطلب الوظيفة امتلاك مهارات علمية لانجاز العمل بشكل متميز	11
					تسمح لي الإدارة بتقديم أفكار جديدة في سبيل تطوير العمل.	12
المؤهلات والخبرات						
					تتناسب مؤهلات العاملين مع الأعمال الموكلة لهم	13
					تركز المؤسسة على الاستفادة من ذوي الخبرات العلمية والفنية وتوليهم مكانة خاصة	14
					تساعد الخبرة التي يمتلكها الأفراد على حل مشاكل العمل	15
					تتوفر المؤسسة على عدد كاف من العاملين الذين يمتلكون الخبرات اللازمة لأداء العمل بكفاءة وفعالية	16

ثالثا: الأداء المتوازن					
الجانب المالي					
				تسجل المؤسسة زيادة في العائد على رأس مالها المستثمر	17
				تسعى المؤسسة إلى زيادة حصتها السوقية	18
				تسجل المؤسسة انخفاض في قيمة تكاليفها الكلية	19
				تسجل المؤسسة زيادة في رقم أعمالها	20
جانب الزبائن					
				تسعى المؤسسة إلى زيادة درجة الاهتمام بشكاوى الزبائن	21
				تتصف المؤسسة بدرجة عالية من الاعتمادية في مجال انجاز الخدمات المقدمة	22
				تتسم المؤسسة بدرجة عالية من الاهتمام بجودة التواصل مع زبائنها	23
				تسجل المؤسسة تحسن في زمن تلبية طلبات العملاء	24
جانب العمليات (الداخلية) التشغيلية					
				تستعمل المؤسسة مستوى متطور من التكنولوجيا والتجهيزات المتطورة في عملياتها	25
				تتوفر المؤسسة على كل الظروف الملائمة للعمل	26
				تتميز طرق العمل في المؤسسة بالتنوع والتعدد	27
				إنتاجية العاملين في المؤسسة في تحسن مستمر	28
جانب النمو والتعلم					
				تخصص المؤسسة مبالغ معتبرة للإنفاق على تدريب العاملين بها	29
				يشعر العاملون بالمؤسسة بدرجة عالية من الرضا حول المؤسسة	30
				تشجع المؤسسة العاملين بها على ابتكار خدمات جديدة	31
				تتميز المؤسسة بقدرتها على استقطاب الكفاءات	32

الملحق رقم (02)

صدق وثبات الإستبيان

Statistiques de fiabilité	
Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,860	4

Statistiques de fiabilité	
Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,788	4

Statistiques de fiabilité	
Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,802	4

Statistiques de fiabilité	
Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,683	4

Statistiques de fiabilité	
Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,897	16

Statistiques de fiabilité	
Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,919	16

Statistiques de fiabilité	
Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,949	32

ذكر وأنثى					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	ذكر	87	62,6	62,6	62,6
	أنثى	52	37,4	37,4	100,0
	Total	139	100,0	100,0	

العمر					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	أقل من 30 سنة	75	54,0	54,0	54,0
	31 من إلى 40	42	30,2	30,2	84,2
	41 من إلى 50	16	11,5	11,5	95,7
	أكبر من 51	6	4,3	4,3	100,0
	Total	139	100,0	100,0	

العلمي_المؤهل		Fréque nce	Pourcent age	Pourcenta ge valide	Pourcenta ge cumulé
Val ide	ثانوي	19	13,7	13,7	13,7
	تقني	24	17,3	17,3	30,9
	تقني سامي	17	12,2	12,2	43,2
	ليسانس	47	33,8	33,8	77,0
	ماستر	23	16,5	16,5	83,5
	دراس ت عليا	9	6,5	6,5	100,0
	Total	139	100,0	100,0	

الخبرة		Fréque nce	Pourcent age	Pourcenta ge valide	Pourcenta ge cumulé
Valide	اقل من خمس سنوات	64	46,0	47,4	47,4
	10 إلى 6 من	50	36,0	37,0	84,4
	من 11 إلى 15	8	5,8	5,9	90,4
	اكثر من 15 سنة	13	9,4	9,6	100,0
	Total	135	97,1	100,0	
Manq uant	Systeme	4	2,9		
Total		139	100,0		

Statistiques descriptives					
	N	Mini mum	Maxi mum	Moye nne	Ecart type
ع1	139	1,00	5,00	3,719 4	1,2337 6
ع2	139	1,00	5,00	3,705 0	1,2421 0
ع3	139	1,00	5,00	3,618 7	1,2300 3
ع4	139	1,00	5,00	3,554 0	1,2520 9

ع5	139	1,00	5,00	3,589 9	1,1472 3
ع6	139	1,00	5,00	3,640 3	1,0356 5
ع7	139	1,00	5,00	3,316 5	1,1611 8
ع8	139	1,00	5,00	3,798 6	1,1744 9
ع9	139	1,00	5,00	3,856 1	1,0738 1
ع10	139	1,00	5,00	3,892 1	1,0611 1
ع11	139	2,00	5,00	4,014 4	,90878
ع12	139	1,00	5,00	3,705 0	1,0730 8
ع13	139	1,00	5,00	3,856 1	1,0738 1
ع14	139	1,00	5,00	3,892 1	1,0611 1
ع15	139	1,00	5,00	4,014 4	,90878
ع16	139	1,00	5,00	3,705 0	1,0730 8
المعرفة	139	1,00	5,00	3,856 1	1,0738 1
الابتكار	139	1,25	5,00	3,586 3	,88399
المهارات	139	1,50	5,00	3,866 9	,81722
المؤهلات	139	1,50	5,00	3,625 9	,78157
رأس المال البشري	139	1,81	5,00	3,682 1	,70669
N valide (liste)	139				

Statistiques descriptives					
	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
ع17	139	1,00	5,00	3,9137	,99624
ع18	139	1,00	5,00	3,9209	1,10378
ع19	139	1,00	5,00	3,5899	1,15353
ع20	139	1,00	5,00	4,0647	,95711
ع21	139	1,00	5,00	3,8561	1,10047
ع22	139	1,00	5,00	4,1151	,87708
ع23	139	1,00	5,00	3,8705	1,16616
ع24	139	1,00	5,00	3,6547	1,14025
ع25	139	1,00	5,00	3,9568	1,01346
ع26	139	1,00	5,00	3,7842	1,08856
ع27	139	1,00	5,00	3,8705	,96935
ع28	139	1,00	5,00	3,9065	1,00644
ع29	139	1,00	5,00	3,7482	1,05702
ع30	139	1,00	5,00	3,7626	,97492
ع31	139	1,00	5,00	3,6763	1,05099
ع32	139	1,00	5,00	3,5324	1,30385
الأداء المتوازن	139	1,81	5,00	3,8264	,71606
N valide (liste)	139				

Variables introduites/éliminées ^a			
Modèle	Variables introduites	Variables éliminées	Méthode
1	رأس المال البشري	.	Introduire
a. Variable dépendante : الأداء المتوازن			
b. Toutes les variables demandées ont été introduites.			

Récapitulatif des modèles				
Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,842 ^a	,709	,707	,38769
a. Prédicteurs : (Constante), رأس المال البشري				

ANOVA ^a						
Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	50,167	1	50,167	333,772	,000 ^b
	de Student	20,591	137	,150		
	Total	70,758	138			
a. Variable dépendante : الأداء المتوازن						
b. Prédicteurs : (Constante), رأس المال البشري						

Récapitulatif des modèles				
Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,806 ^a	,650	,647	,42541
2	,838 ^b	,703	,698	,39324
3	,857 ^c	,735	,729	,37280
a. Prédicteurs : (Constante), المهارات				
b. Prédicteurs : (Constante), المعرفة, المهارات				
c. Prédicteurs : (Constante), المعرفة, المهارات, المؤهلات				

ANOVA ^a						
Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	45,964	1	45,964	253,977	,000 ^b
	de Student	24,794	137	,181		
	Total	70,758	138			
2	Régression	49,728	2	24,864	160,790	,000 ^c
	de Student	21,030	136	,155		
	Total	70,758	138			
3	Régression	51,996	3	17,332	124,712	,000 ^d
	de Student	18,762	135	,139		
	Total	70,758	138			
a. Variable dépendante : الأداء المتوازن						
b. Prédicteurs : (Constante), المهارات						
c. Prédicteurs : (Constante), المعرفة, المهارات						
d. Prédicteurs : (Constante), المعرفة, المهارات, المؤهلات						

Coefficients ^a						
Modèle		Coefficients non		Coefficients standardisés	t	Sig.
		standardisés				
		B	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	1,096	,175		6,257	,000
	المهارات	,706	,044	,806	15,937	,000
2	(Constante)	,939	,165		5,695	,000
	المهارات	,563	,050	,643	11,215	,000
	المعرفة	,195	,039	,283	4,933	,000
3	(Constante)	,601	,177		3,388	,001
	المهارات	,481	,052	,549	9,298	,000
	المعرفة	,188	,037	,272	5,010	,000
	المؤهلات	,188	,046	,205	4,040	,000

a. Variable dépendante : الأداء المتوازن