



جامعة قاصدي مرباح، ورقلة - الجزائر

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي، الطور الثاني

في ميدان : علوم اقتصادية والتسيير وعلوم تجارية

فرع علوم تسيير، تخصص إدارة أعمال

بعنوان

دور بطاقة الأداء المتوازن في تقييم أداء الموارد البشرية

دراسة حالة شركة الإسمنت عين التوتة-الوحدة التجارية تقرت-

من إعداد الطالبة : مجول سمية

نوقشت وأجيزت علنا بتاريخ : 2017/05/14

أمام اللجنة المكونة من السادة :

رئيسا	(أستاذ محاضر درجة "أ"، جامعة ورقلة)	د/ قريشي محمد الصغير
مشرفا ومقررا	(أستاذ محاضر درجة "أ"، جامعة ورقلة)	د/ حجاج عبد الرؤوف
مناقشا	(أستاذة مساعدة درجة "أ"، جامعة ورقلة)	أ/قداش سمية

السنة الجامعية: 2017/2016





جامعة قاصدي مرباح، ورقلة - الجزائر

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي، الطور الثاني

في ميدان : علوم اقتصادية والتسيير وعلوم تجارية

فرع علوم تسيير، تخصص إدارة أعمال

بعنوان

دور بطاقة الأداء المتوازن في تقييم أداء الموارد البشرية

دراسة حالة شركة الإسمنت عين التوتة-الوحدة التجارية تقرت-

من إعداد الطالبة : مجول سمية

نوقشت وأجيزت علنا بتاريخ : 2017/05/14

أمام اللجنة المكونة من السادة :

رئيسا	(أستاذ محاضر درجة "أ"، جامعة ورقلة)	د/ قريشي محمد الصغير
مشرفا ومقررا	(أستاذ محاضر درجة "أ"، جامعة ورقلة)	د/ حجاج عبد الرؤوف
مناقشا	(أستاذة مساعدة درجة "أ"، جامعة ورقلة)	أ/قداش سمية

السنة الجامعية: 2017/2016

## الإهداء

فتحة ودية وأشواق قلبية تنفتح لها الزهور وتنشرح لها الصدور،

تحية بلا حدود وأشواق بلا قيود، تحية أقوى من صلابة الصخرة.

إلى معلم البشرية ومنيع العلم نبينا محمد (صلى الله عليه وسلم)

أهدي هذه الرسالة إلى روح "أبي" الطاهرة أسأل المولى عز وجل أن يتغمده بواسع رحمته وعظيم مغفرته ويسكنه فسيح جناته  
"أمين يارب".

إليك يا من اسمك سليم وقلبك رحيم وشأنك عندي عظيم، إليك يا نبع الحنان ورمز الأمان ويا هبة الرحمان، يامن لقيت منها  
كافة الدعم المعنوي والنفسي والمادي للمضي قدماً في إتمام هذا المشوار فلم تبخل علي بكل شيء فعسى الله أن يجعله في ميزان  
حسناتها وأن يرفع من قدرها وأن يجعلها لنا دحراً لشديد المحن، أُمِّي الغالية "جزائرية".

إلى خطيبي العزيز "سيف الدين بهلول"

وإلى كل عائلة "بهلول"

إلى جدتي العزيزة أطال الله في عمرها إن شاء الله "سعيدة".

إلى جدتي العزيزة أسكننا الله فسيح جناته "علجية"

إلى إخوتي كل باسمه: مراد وزوجته وفاء، عبد الكريم، محمد رياض، محمد العيد، وأخص بالذكر أخي الذي حبات له في  
قلبي نبضاً وفي عيني نور المحبة "محمد الأخضر".

إلى أخواتي: فضيلة، فايزة، وداد، إيمان، أحلام، وصال.

إلى الكتاكيت: افتخار، أركان الإسلام، إحسان، إيناس.

إلى عزيزاتي في الغرفة: فطوم، ميساء، هناء.

إلى أعز أختين في الوجود: صافية، هندة

إلى من تحلوا بهم الحياة: خالتي وأخوالي وعماتي وأعمامي وكل بناتهم وأولادهم.

إلى كل من وسعهم قلبي ولم تسعهم ورقتي.

وإلى طلبة إدارة أعمال دفعة 2017.

## شكر وتقدير

"وعلمك ما لم تكن تعلم وكان فضل الله عليك عظيما"

أولا وقبل كل شيء أحمد الله عز وجل على توفيقه لي في إنجاز هذا العمل حمدا يليق بجلاله وعظمته.

أتقدم بجزيل الشكر إلى الأستاذ المشرف "حجاج عبد الرؤوف" على توجيهاته القيمة التي قدمها لي، وعلى سعة صدره وأرجو من المولى عز وجل أن يثيبه خير الثواب.

كما لا يفوتني أن أشكر كل عمال وموظفي شركة الإسمنت عين التوتة -الوحدة التجارية تمرت- وأخص بالذكر السيد "حجاج عبد السميع ودفور محمد الطاهر" على المعلومات والنصائح المقدمة وكذا حسن تعاملهم معي.

كما لا ننسى جزيل الشكر إلى كل أساتذة جامعة قاصدي مرباح ورقلة (كلية الاقتصاد) وكل الأصدقاء وزملاء (دفعة إدارة أعمال 2017).

وفي الأخير كل من ساعدنا في إنجاز هذا العمل سواء من قريب أو بعيد شكرا جزيلًا.

سامية

## الملخص

تهدف هذه الدراسة إلى إبراز دور بطاقة الأداء المتوازن في تقييم أداء الموارد البشرية من خلال أبعاد بطاقة الأداء المتوازن (البعد المالي، بعد العملاء، بعد العمليات الداخلية، بعد التعلم والنمو) في شركة الإسمنت عين التوتة -الوحدة التجارية تقرت- حيث تم استخدام أداة الاستبيان وقد تم توزيعه على 45 عامل من بين 74 عامل. وتم تحليل البيانات الواردة في الاستبيانات عن طريق استخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (Spss) بالاعتماد على المتوسطات الحسابية، الانحرافات المعيارية، تحليل الانحدار المتعدد.

وخلصت الدراسة إلى العديد من النتائج أهمها : هناك توافر لأبعاد بطاقة الأداء المتوازن في المؤسسة محل الدراسة بمستوى مرتفع من جهة، وأن أبعاد بطاقة الأداء المتوازن لها دور في تقييم أداء الموارد البشرية. ويمكن ترتيب الأبعاد التي لها درجة تأثير على المتغير التابع كما يلي : بعد العملاء، بعد التعلم والنمو، بعد العمليات الداخلية، البعد المالي، كما توصلت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباط قوية بين بطاقة الأداء المتوازن وتقييم أداء الموارد البشرية.

### الكلمات المفتاحية :

بطاقة أداء متوازن، تقييم، أداء، موارد بشرية، عملاء، عمليات داخلية، تعلم، نمو.

### Abstract :

This study aims to clarifying the role of balanced performance card in evaluating the performance of human resources through the dimensions of the balanced performance card (financial dimension, customers, internal processes, learning and growth) in the Cement Company Ain al-Touta, Commercial Unity of Touggourt.

The questionnaire tool was used and distributed to 45 out of 74 workers. The data in the questionnaires were analyzed using the statistical package for social sciences (Spss) based on the arithmetical averages, standard deviations, multiple regression analysis.

The study concluded that the dimensions of the balanced performance card in the institution under study at a high level and the dimensions of the balanced performance card have a role in evaluating the performance of human resources.

The dimensions can be arranged on the degree of impact of the dependent variable as follows: the clients' dimension, learning and growth, the internal processes, the financial dimension, the study also found a strong correlation between the balanced performance card and the performance evaluation of human resources.

**Keyword :** Balanced performance card, evaluation, performance, human resources, clients, internal processes, learning, and growth.

الرقم	المحتوى
I	الإهداء.....
III	الشكر.....
IV	ملخص.....
V	قائمة المحتويات.....
VI	قائمة الجداول.....
VII	قائمة الأشكال البيانية.....
VIII	قائمة الملاحق.....
IX	قائمة الاختصارات والرموز.....
أ	المقدمة.....
<b>الفصل الأول : الأدبيات النظرية والتطبيقية لبطاقة الأداء المتوازن وتقييم أداء الموارد البشرية</b>	
2	تمهيد.....
3	المبحث الأول : الأدبيات النظرية لبطاقة الأداء المتوازن وتقييم أداء الموارد البشرية.....
18	المبحث الثاني : الأدبيات التطبيقية لبطاقة الأداء المتوازن وتقييم أداء الموارد البشرية.....
30	الخلاصة الفصل.....
<b>الفصل الثاني: دراسة ميدانية لشركة الإسمنت - تقرت-</b>	
32	تمهيد.....
33	المبحث الأول : الطرق والأدوات.....
38	المبحث الثاني : عرض النتائج ومناقشتها.....
62	الخلاصة.....
64	الخاتمة.....
67	قائمة المراجع.....
71	الملاحق.....

## قائمة الجداول

الصفحة	العنوان	الرقم
26	موقع الدراسة الحالية من الدراسات السابقة	الجدول رقم (1-1)
34	الإحصائيات المتعلقة باستمارات الاستبيان	الجدول رقم (1-2)
37	ثبات أداة الاستبيان	الجدول رقم (2-2)
37	مقياس الإجابة على سلم لكارث الثلاثي	الجدول رقم (3-2)
38	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب (الجنس)	الجدول رقم (4-2)
38	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب (السن)	الجدول رقم (5-2)
39	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب (المستوى التعليمي)	الجدول رقم (6-2)
39	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب (الوظيفة)	الجدول رقم (7-2)
40	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب (سنوات الخبرة)	الجدول رقم (8-2)
41	نتائج الاستبيان الخاصة بالبعد المالي	الجدول رقم (9-2)
42	نتائج الاستبيان الخاصة ببعده العملاء (الزبائن)	الجدول رقم (10-2)
43	نتائج الاستبيان الخاصة ببعده العمليات الداخلية	الجدول رقم (11-2)
44	نتائج الاستبيان الخاصة ببعده التعلم والنمو	الجدول رقم (12-2)
45	نتائج الاستبيان الخاصة بمتغير تقييم أداء الموارد البشرية	الجدول رقم (13-2)
46	بطاقة الأداء المتوازن المقترحة للشركة	الجدول رقم (14-2)
47	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد بطاقة الأداء المتوازن	الجدول رقم (15-2)
48	مصفوفة الارتباط بيرسون بين المتغير المستقل والمتغير التابع	الجدول رقم (16-2)
48	نتيجة تحليل الانحدار المتعدد لأثر البعد المالي على تقييم أداء الموارد البشرية	الجدول رقم (17-2)
49	نتيجة تحليل الانحدار المتعدد لأثر بعد العملاء (الزبائن) على تقييم أداء الموارد البشرية	الجدول رقم (18-2)
49	نتيجة تحليل الانحدار المتعدد لأثر بعد العمليات الداخلية على تقييم أداء الموارد البشرية	الجدول رقم (19-2)



## قائمة الجداول

49	نتيجة تحليل الانحدار المتعدد لأثر بعد التعلم والنمو على تقييم أداء الموارد البشرية	الجدول رقم (2-20)
50	نتائج تحليل الانحدار المتعدد لأبعاد بطاقة الأداء المتوازن وأثرها على تقييم أداء الموارد البشرية	الجدول رقم (2-21)
50	معامل الارتباط بين بطاقة الأداء المتوازن وتقييم أداء الموارد البشرية	الجدول رقم (2-22)
51	تحليل التباين لخط الانحدار	الجدول رقم (2-23)
51	المعاملات المعيارية لخط الانحدار	الجدول رقم (2-24)
52	نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لمتغير الجنس وتقييم أداء الموارد البشرية	الجدول رقم (2-25)
53	نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لمتغير السن وتقييم أداء الموارد البشرية	الجدول رقم (2-26)
54	اختبار تحليل التباين الأحادي لمتغير المستوى التعليمي وتقييم أداء الموارد البشرية	الجدول رقم (2-27)
55	نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لمتغير الوظيفة الحالية وتقييم أداء الموارد البشرية	الجدول رقم (2-28)
56	نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لمتغير سنوات الخبرة وتقييم أداء الموارد البشرية	الجدول رقم (2-29)

## قائمة الأشكال

الصفحة	العنوان	الرقم
5	خطوات تنفيذ بطاقة الأداء المتوازن	الشكل رقم (1-1)
11	أهمية تقييم أداء الموارد البشرية	الشكل رقم (2-1)
11	أهداف تقييم أداء الموارد البشرية	الشكل رقم (3-1)
13	مراحل تقييم أداء الموارد البشرية	الشكل رقم (4-1)
14	معايير تقييم أداء الموارد البشرية	الشكل رقم (5-1)
15	طرق تقييم أداء الموارد البشرية	الشكل رقم (6-1)
38	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب (الجنس)	الشكل رقم (1-2)
38	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب (الفئة العمرية)	الشكل رقم (2-2)
39	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب (المستوى التعليمي)	الشكل رقم (3-2)
39	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب (الوظيفة الحالية)	الشكل رقم (4-2)
40	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب (سنوات الخبرة)	الشكل رقم (5-2)

الصفحة	عنوان الملحق	رقم الملحق
71	هيكل المؤسسة	الملحق 1
72	الاستبانة	الملحق 2
73	لجنة المحكمين	الملحق 3
73	المقابلة	الملحق 4
76	وثائق تقييم الأداء لشركة	الملحق 5
80	مخرجات SPSS	الملحق 6

## قائمة الرموز والاختصارات

الرمز	المعنى
BSC	بطاقة الأداء المتوازن
SNMCE	شركة الإسمنت المؤسسة الوطنية لتوزيع الإسمنت بالشرق
ERCE	المؤسسة الجهوية للإسمنت ومشتقاته بالشرق (قسنطينة)
ERCC	المؤسسة الجهوية للإسمنت ومشتقاته بالوسط (الجزائر العاصمة)
ERCO	المؤسسة الجهوية للإسمنت ومشتقاته بالغرب (وهران)
GICA	المجمع الصناعي للإسمنت الجزائري
S.CIM.A.T	شركة الاسمنت عين توتة
TEDJ	

# مقدمة

## توطئة

تعتبر بطاقة الأداء المتوازن إحدى أهم وأحدث أدوات التقييم الأكثر تأثيراً وقبولاً من طرف المنظمات والباحثين في هذا المجال، فهي طريقة لقياس وتحسين الأداء. إلا أن المؤسسة الوطنية لا تزال تعتمد على المداخل والنماذج التقليدية في قياس وتحسين الأداء، حيث أنها تحصر اهتمامها على النتائج المالية التي لا تعكس بالضرورة النجاح الحقيقي للمؤسسة. فإذا كانت النتائج المالية للمؤسسة جيدة، فإنه قد توجد مجالات لم يتم قياسها (العميل، العمليات الداخلية، والموظفين) تواجه فيه المؤسسة مشاكل عديدة، فالاعتماد على النتائج المالية فقط لا يسمح للمؤسسة من التأكد من التقدم في تحقيق أهدافها.

ويعتبر العنصر البشري مؤخرًا أهم مورد من بين موارد المنظمة، وهو العنصر الأساسي لتحريك كافة عناصر الإنتاج الأخرى والقوى المحركة لتنفيذ جميع السياسات وبرامج وإستراتيجيات المؤسسة بصفة عامة. وقد تميزت إدارة الموارد البشرية بوظيفة أساسية وهي تقييم أداء العاملين، حيث اعتمد عليها لأجل تحديد وتحليل وتقدير مستوى الإنجاز الفعلي للأفراد في فترة زمنية سابقة. وهذا يعود إلى أهمية استخدام واستثمار اليد العاملة ورفع كفاءتها الإنتاجية باستمرار من أجل تحقيق أهداف هذه المنظمات مما يستدعي توزيع اليد العاملة على الوظائف المختلفة بما يتلاءم مع كفاءتها ورغبتها، ومن أجل ذلك لا بد من تقييم أداء المورد البشري بشكل مستمر. ولوظيفة تقييم أداء الموارد البشرية طرق عديدة من بينها بطاقة الأداء المتوازن.

## أ- طرح الإشكالية :

وعلى ضوء ما سبق جاءت هذه الدراسة لتبين دور بطاقة الأداء المتوازن في تقييم أداء الموارد البشرية ومن هنا نطرح الإشكالية الرئيسية التالية :

مامدى مساهمة بطاقة الأداء المتوازن في تقييم أداء الموارد البشرية بشركة الإسمنت عين التوتة -الوحدة التجارية تفرت- ؟

ويمكن تجزئة الإشكالية الرئيسية إلى التساؤلات الفرعية التالية :

- 1- ما مستوى توافر أبعاد بطاقة الأداء المتوازن في المؤسسة محل الدراسة؟
- 2- هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى  $(\alpha \leq 0.05)$  لأبعاد بطاقة الأداء المتوازن على تقييم أداء الموارد البشرية؟
- 3- هل توجد فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $(\alpha \leq 0.05)$  في تصور أفراد عينة الدراسة لمستوى تقييم أداء الموارد البشرية تعزى للمتغيرات الشخصية (الجنس، السن، المستوى التعليمي، الوظيفة، الخبرة).

## ب- الفرضيات :

- 1-  $H_{0-1}$  مستوى توافر أبعاد بطاقة الأداء المتوازن في المؤسسة محل الدراسة مرتفع؛
- 2-  $H_{0-2}$  يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى  $(\alpha \leq 0.05)$  لأبعاد بطاقة الأداء المتوازن على تقييم أداء الموارد البشرية؛
- 3-  $H_{0-3}$  توجد فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $(\alpha \leq 0.05)$  في تصور أفراد عينة الدراسة لمستوى تقييم أداء الموارد البشرية تعزى للمتغيرات الشخصية (الجنس، السن، المستوى التعليمي، الوظيفة، الخبرة).

## ت- أهمية الدراسة:

- تبيان الدور الذي تلعبه بطاقة الأداء المتوازن في عملية التقييم وخاصة عملية تقييم أداء الموارد البشرية؛

- كما تكتسي أهمية هذه الدراسة في دور بطاقة الأداء المتوازن في تقييم أداء المورد البشري في مؤسسة الإسمنت عين التوتة - الوحدة التجارية تقرت- وتحسين مردودية العاملين؛

- التعرف على المعوقات التي تمنع تطبيق بطاقة الأداء المتوازن من طرف المؤسسة.

ث- أهداف الدراسة:

- إظهار إلى أي مدى تعمل شركة الإسمنت عين التوتة -الوحدة التجارية تقرت- على تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في تقييم أداء الموارد البشرية؛

- حث المؤسسات على تطبيق نماذج ومداخل حديثة لقياس وتحسين تقييم الأداء مع تكييفها مع ظروف المؤسسة؛

- دراسة الأبعاد الأربعة التي تقوم عليها بطاقة الأداء المتوازن وكيفية تأثير كل بعد على تقييم الأداء داخل المؤسسة.

ج- حدود الدراسة :

الحدود المكانية : تم حصر الدراسة في شركة الإسمنت عين التوتة -الوحدة التجارية تقرت- . حيث ارتأت الطالبة أن تكون داخل الشركة وذلك للتعرف أكثر على كيفية تطبيق أداة بطاقة الأداء المتوازن لديها وكيف تساهم هذه الأداة وكيف تؤثر أبعادها في تقييم أداء الموارد البشرية.

الحدود الموضوعية : تم دراسة مختلف أبعاد بطاقة الأداء المتوازن (البعد المالي، بعد العملاء، بعد العمليات الداخلية، بعد التعلم والنمو) كما حاولنا التركيز على مختلف جوانب تقييم أداء الموارد البشرية.

ح- منهج و أدوات الدراسة :

قصد الإجابة عن الإشكالية المطروحة في هذه الدراسة وكذا التساؤلات الفرعية تم اختيار المنهج الوصفي في الجزء النظري الذي نعتبره مناسب لطبيعة ونوع الموضوع من خلال تحليل الموضوع، ووصف وتشخيص ظاهرة البحث بغرض فهم الإطار النظري كما تم استخدام منهج (دراسة حالة) في الجزء التطبيقي. أما الأدوات المستخدمة فتمثلت في برنامج معالج الجداول **EXCEL**

وذلك لتجميع المعطيات من خلال الاستبيان والتي شملت عينة الدراسة مشكلة من 45 فرد، كما تم استخدام برنامج SPSS.20 لحساب بعض المؤشرات الإحصائية.

خ- مرجعية الدراسة :

تم في هذه الدراسة استخدام مجموعة من المراجع الممكنة لحل إشكالية الدراسة، وذلك لتوفر معلومات لبأس بما تشمل متغيرات الدراسة، حيث تم الاعتماد على المراجع باللغة العربية ومنها ما هو باللغة الإنجليزية ومن بين المصادر أيضا تم استخدام الانترنت وبعض المقالات.

د- صعوبات الدراسة :

يمكن حصر الصعوبات التي واجهتنا أثناء إعداد البحث في ما يلي :

- صعوبة إجراء جزء من المقابلة في الدراسة التطبيقية للبحث بطريقة تتناسب مع تطلعات الباحث وذلك من خلال عدم استعمال بطاقة الأداء المتوازن بطريقة مباشرة، وهذا ما جعل الباحث يلجأ إلى الاستبيان كأداة مساعدة لحل إشكالية الدراسة؛
- صعوبة الحصول على بعض المعلومات التطبيقية لتمييزها بشيء من السرية؛
- صعوبة فهم كيفية استخدام بطاقة الأداء المتوازن في الشركة لأن تطبيقها كان بشكل غير مباشر.

ذ- هيكل الدراسة :

قصد الإمام بأهم الجوانب الرئيسية للدراسة وقصد الإجابة على الإشكالية المطروحة واختيار الفرضيات الموضوعية تم تقسيم البحث إلى فصلين، أحدهما نظري والآخر تطبيقي كما يلي:

**الفصل الأول :** يتناول هذا الفصل أهم الجوانب النظرية المتعلقة بطاقة الأداء المتوازن وكيفية تطبيقها في الشركة، وتم التطرق أيضا إلى المفاهيم المرتبطة بتقييم أداء الموارد البشرية، وجاء كل هذا في المبحث الأول من الفصل أما المبحث الثاني تم التطرق إلى ذكر دراسات سابقة شبيهة بمتغيرات الدراسة.

**الفصل الثاني :** وفي هذا الفصل حاولت الباحثة إسقاط أهم ما جاء في الدراسة النظرية في شركة الإسمنت عين التوتة -الوحدة التجارية تقرت- حيث قامت الباحثة في هذا الفصل إظهار مجتمع وعينة الدراسة بالإضافة إلى البرامج والأدوات المستخدمة في حل الإشكالية الموضوعية من خلال أداتي الاستبيان والمقابلة للوقوف على دور بطاقة الأداء المتوازن في تقييم أداء الموارد البشرية.



## الفصل الأول

الأدبيات النظرية والتطبيقية

لبطاقة الأداء المتوازن وتقييم أداء

الموارد البشرية

### تمهيد :

تعتبر بطاقة الأداء المتوازن من أحدث أنظمة تقييم الأداء، والتي جاءت فكرتها انطلاقاً من مبدأ " ما يمكن قياسه يمكن إدارته." ولقد أحدثت بطاقة الأداء المتوازن نقلة نوعية في مجال الإدارة ومراقبة التسيير، حيث تستمد البطاقة قيمتها ليس فقط من كونها نظاماً حديثاً لتقييم الأداء، وإنما لكونها أيضاً نظاماً متكاملًا للإدارة الإستراتيجية تهدف إلى تنفيذ الإستراتيجية في المؤسسة وإلى الرقابة عليها. وتعد عملية قياس وتقييم الأداء من العمليات المهمة التي تمارسها إدارة الموارد البشرية، ووظيفة تقييم أداء العاملين موجودة منذ القدم تطورت مع الزمن لتصبح لها قواعد متخصصة يشرف عليها أفراد متخصصون، فهي عملية مهمة لجميع المستويات في المنظمة للابتداء من الإدارة العليا والانتهاج بالعاملين في أقسام ووحدات الإنتاج. وسوف نتطرق في هذا الفصل إلى التزويد بالإطار النظري المتمثل في دور بطاقة الأداء المتوازن في تقييم أداء الموارد البشرية من خلال مفهومه. وبعض الدراسات السابقة.

### المبحث الأول : الأدبيات النظرية لبطاقة الأداء المتوازن وتقييم أداء الموارد البشرية

تعد بطاقة الأداء المتوازن إحدى وسائل التسيير الإستراتيجي في المؤسسات المعاصرة من خلال تحديد الاتجاه الإستراتيجي لها، وقياس مدى مستوى التقدم في الأداء باتجاه تحقيق الأهداف، كما تعتبر نظاما لتسيير الأداء من خلال ترجمة أهداف المؤسسة إلى مؤشرات لقياس وتقييم الأداء، وتعتبر عملية تقييم أداء العاملين إحدى السياسات المحورية في إدارة الموارد البشرية، والتي لا غنى عنها نظرا للفوائد التي تعود من تطبيقها.

وعلى هذا سوف يكون اهتمامنا في هذا المبحث منصبا على تحليل ودراسة دور بطاقة الأداء المتوازن في تقييم أداء الموارد البشرية.

#### المطلب الأول : أساسيات حول بطاقة الأداء المتوازن

ظهر هذا النموذج من طرف روبرت كابلان وديفيد نورتون **Norton & Kaplan** من جامعة هارفارد، ونشر عبر مجلة هارفارد بيزنس ريفيو **Harvard Business Review** عام 1992، وقد تم تطويرها من قبل كابلان وزميله ومن قبل باحثين آخرين خلال السنوات الماضية، ومازلت تتطور بتطور استخداماتها.

#### الفرع الأول : تعريف وأهمية بطاقة الأداء المتوازن

وسوف نوجزها فيما يلي :

**أولا : تعريف بطاقة الأداء المتوازن :** قدمت عدة تعاريف لبطاقة الأداء المتوازن نذكر منها :

- 1-** وقد عرفها كل من **Robert Kaplan** و **Daived Norton** عام 1992 على أنها " نظام شامل لقياس الأداء من منظور إستراتيجي من خلاله يتم ترجمة إستراتيجية المؤسسة إلى أهداف إستراتيجية ومقاييس وقيم مستهدفة وخطوات إجرائية تمهيدية واضحة.<sup>1</sup> يركز هذا التعريف على أن بطاقة الأداء المتوازن نظام شامل لتقييم الأداء من منظور إستراتيجي.
- 2-** هي مجموعة المقاييس المالية وغير المالية التي تقدم لمدراء الإدارات العليا صورة واضحة وشاملة عن أداء منظماتهم.<sup>2</sup> ويركز هذا التعريف على هي مجموعة من المقاييس المالية وغير المالية التي تقدم صورة واضحة وشاملة عن أداء المنظمة.

وفي الأخير ومن جلا التعاريف السابقة يمكننا استخلاص تعريف شامل لبطاقة الأداء المتوازن :

- 3-** بطاقة الأداء المتوازن نظام شامل لتقييم الأداء من منظور إستراتيجي من خلال اعتماد مجموعة من المقاييس المالية وغير المالية التي تقدم صورة واضحة وشاملة عن أداء المنظمة.
- وقد سميت بطاقة الأداء المتوازن لأنها توازن بين :<sup>3</sup>
- توازن بين الأهداف قصيرة وطويلة الأجل؛

<sup>1</sup> الوزيرة سعادة، بطاقة الأداء المتوازن كأداة للقيادة الإستراتيجية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مذكرة ماجستير في علوم التسيير، تخصص أنظمة المعلومات ومراقبة التسيير، (غير منشورة) جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2012/2013، ص 18.

<sup>2</sup> وائل محمد صبحي إدريس، طاهر محسن منصور الغالي، أساسيات الأداء و بطاقة التقييم المتوازن، دار وائل للنشر، الطبعة الأولى، 2009، ص 151 .

<sup>3</sup> صالح بلاسكة، قابلية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن كأداة لتقييم الإستراتيجية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، مذكرة ماجستير في علوم التسيير، تخصص الإدارة الإستراتيجية، (غير منشورة)، جامعة فرحات عباس، سطيف، 2011/2012، ص 24.

## الفصل الأول الأدبيات النظرية والتطبيقية لبطاقة الأداء المتوازن وتقييم أداء الموارد البشرية

- تراعي المؤشرات المالية وغير المالية؛
- تقيس الأداء الحالي والمستقبلي والماضي؛
- تركز على تحسين العمليات وليس على تخفيضها (النظرة الكلاسيكية)؛
- تقيس الأداء الداخلي والخارجي، من خلال المعلومات التي يتم تبادلها بين المحاور الأربعة.

ثانيا : أهمية بطاقة الأداء المتوازن

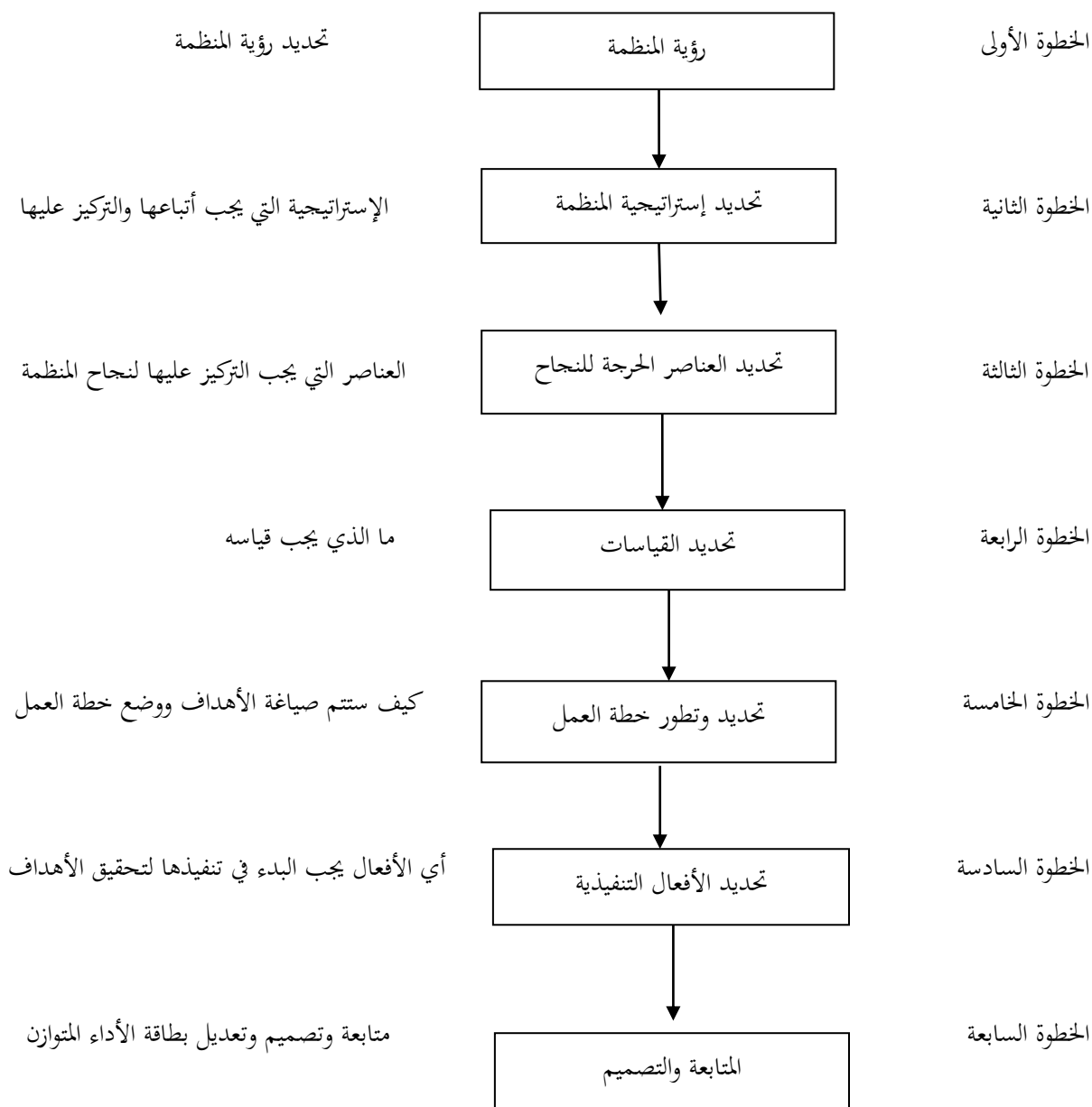
يساهم مدخل بطاقة الأهداف الموزونة في تحقيق العديد من المزايا للمؤسسات إذا طبق بشكل جيد، نذكر منها<sup>1</sup>:

- 1- تزود الإدارة العليا في المؤسسات بالأدوات التي تمكنهم من التوجه للنجاح التنافسي المستقبلي.
- 2- تحدد بطاقة الأهداف الموزونة المعرفة، المهارات، والأنظمة التي سيحتاجها الموظفون (التعلم و النمو) لإبداع وبناء القدرات الإستراتيجية الصحيحة والكفاءات (العمليات الداخلية) التي تقدم قيمة خاصة للسوق (العميل)، التي ستقود في آخر المطاف لرفع قيمة المساهم (المالي)؛
- 3- عند إعطاء الإدارة العليا معلومات من أربعة منظورات مختلفة، فإن بطاقة الأهداف الموزونة تقلل من حجم المعلومات المتاحة لمتخذ القرار عبر تحديد عدد المقاييس المستخدمة؛
- 4- تخلق نموذج شامل للإستراتيجية الذي يسمح لكل الموظفين من رؤية كيف يساهمون في النجاح التنظيمي؛
- 5- تمكن بطاقة الأهداف الموزونة المؤسسات من تعقب النتائج المالية بالإضافة إلى المراقبة الآنية للتقدم في بناء الكفاءات واكتساب الأصول غير الملموسة التي تحتاجها المؤسسات للنمو المستقبلي؛
- 6- بطاقة الأهداف الموزونة هي النظام الإداري الذي يمكنه تحفيز التحسينات في العديد من المجالات الحرجة فهي تلفت الانتباه إلى الأنشطة الأساسية لخلق القيمة المبتكرة من خلال مهارة وتحفيز المشاركين التنظيميين؛

<sup>1</sup> شنن نبيل، استخدام بطاقة الأهداف الموزونة كمدخل لقياس وتحسين الأداء في المؤسسة الاقتصادية، مذكرة ماجستير في العلوم الاقتصادية، تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسة، (غير منشورة)، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2010/2009، ص 43.

الفرع الثاني : خطوات تنفيذ بطاقة الأداء المتوازن

الشكل رقم (1.1) خطوات تنفيذ بطاقة الأداء المتوازن



المصدر : عادل جواد الرفاتي، مدى قدرة المنظمات الأهلية الصحية بقطاع غزة على تطبيق بطاقة الأداء المتوازن (BSC) كأداة لتقويم الأداء التمويلي، رسالة ماجستير في المحاسبة والتمويل (غير منشورة)، الجامعة الإسلامية، غزة، 2011، ص54.

وهنا سوف نتطرق لشرح هذه الخطوات <sup>1</sup>:

**1- رؤية المنظمة :** يجب على المؤسسة أن تحدد أولاً رؤية ورسالة وحدة الأعمال الإستراتيجية، وبوجه عام إن بطاقة قياس الأداء المتوازن تقوم على رؤية شاملة مشتركة تلاءم وحدة الأعمال التي يكون لها عملاء، وقتوات اتصال مع العمال، ومقاييس أداء مالي خاصة بها. ويتمثل الغرض الأساسي في هذه المرحلة في إرساء أساس للتوصل إلى إجماع بشأن خصائص ومتطلبات الخدمة وإلى تعريف واضح لوضع المؤسسة الحالي ودورها، وكذلك الوصول إلى اتفاق حول الكيفية التي ستتطور بها الخدمة في المستقبل، ويتم أداء هذا العمل من خلال عقد المقابلات مع مستويات الإدارة العليا لتحديد رؤية المؤسسة ورسالته والغايات والأهداف التي ترغب في الوصول إليها من خلال مجالات الرؤية التي سيتم بناء المقاييس عليها؛

وتتمثل هذه المجالات في خمسة مجالات هي :

**أ- (العملاء) كيف يرانا العملاء :** تحتم مقاييس الأداء الخاصة بوجهة نظر العملاء بتحقيق رضا العملاء من خلال مقاييس الجودة، الدقة في المواعيد، تخفيض سعر الساعة الدراسية، وتحسين الخدمات المقدمة لهم؛

**ب- القائمين على الإدارة :** تحتم مقاييس الأداء الخاصة بوجهة نظر القائمين على الإدارة بتحقيق أهدافهم الرئيسية مثل استمرارية المؤسسة، توفير رواتب الموظفين، زيادة القيمة التعليمية، وزيادة الحصة؛

**ج- العمليات الداخلية :** تركز مقاييس أداء العمليات الداخلية على ما يجب أن نتفوق فيه في ضوء الإمكانيات والموارد المتاحة للمؤسسة وهي تركز على جوانب ثلاث:

**الأول :** مقاييس تركز على حسن استغلال المورد المتاحة لتحقيق رضا العملاء والمحافظة عليهم وزيادة الحصة؛

**الثاني :** مقاييس تركز على حسن استغلال الموارد المتاحة لتحقيق قيمة للقائمين على الإدارة مثل زيادة الكفاءة وتنمية مهارات العاملين في المؤسسة؛

**الثالث :** مقاييس تركز على حسن الأداء البيئي لتحقيق أهداف ومتطلبات المجتمع الخارجي.

**د- التطوير والابتكار :** تركز مقاييس هذا الجانب على الاستمرار في التحسين والتطوير والابتكار لتحقيق أهداف الفئات المختلفة المهتمة بأداء المؤسسة؛

**هـ- المجتمع :** وقد ذكر العبادي أن من وجهة نظر بعض الباحثين أن الأداء المجتمعي لا يعتبر محركاً مستقلاً للأداء وإنما هو محرك ضمني في محركات الأداء الأربعة لذا فإنه لا يجب أن يظهر كمحرك مباشر للأداء.

**2- تحديد إستراتيجية المنظمة :** تحدد الإدارة العليا إستراتيجية المؤسسة في ضوء دورة حياة المؤسسة، ودورة حياة موادها التعليمية، ومستوى المنافسة الذي تتعرض له وإمكانياتها ومواردها الداخلية.

إذا كانت المؤسسة جديدة وفي مرحلة النمو وتعرض لمنافسة شديدة فإنها ستركز على محركات الأداء الخارجية، أما إذا كانت المؤسسة في مرحلة النضج والاستقرار وموقف تنافسي مناسب، فإن الإدارة العليا تحدد إستراتيجيتها على أساس محركات الأداء الداخلية مثل التشغيل الداخلي من خلال التحسين المستمر في مجالات التعلم ونظم المعلومات والأساليب الإدارية بما يعمل على تخفيض التكاليف وتحسين الجودة؛

<sup>1</sup> جمال حسن محمد أبو شرح، مدى إمكانية تقييم أداء الجامعة الإسلامية بغزة باستخدام بطاقة قياس الأداء المتوازن، مذكرة ماجستير في المحاسبة والتمويل (غير منشورة)، الجامعة الإسلامية، غزة، 2012، ص ص 57- 61.

**3- تحديد العناصر الحرجة للنجاح :** تم في هذه المرحلة تحليل الاستراتيجيات العامة وترجمتها في شكل أهداف إستراتيجية لمحرك الأداء الأربعة وهو ما يحقق الترابط الرأسي لنظام تقييم الأداء بالإضافة إلى تحقيق الترابط الأفقي من خلال اشتقاق الأهداف من الاستراتيجيات من ناحية وتعاون الأهداف مع بعضها في تحقيق الإستراتيجيات من ناحية أخرى؛

**4- تحديد القياسات :** تختص هذه المرحلة بتحديد مقاييس الأداء للأهداف الإستراتيجية السابق تحديدها لمحرك الأداء الأربعة ولكي تحقق هذه المقاييس دورها بفعالية فإنه يلزم أن تكون مشتقة من الهدف الإستراتيجي الذي تعبر عنه ويراعي أن يكون عدد المقاييس مناسب دون زيادة أو نقص للهدف الإستراتيجي ومعبراً عن حقيقته التطورية والتنافسية بأفضل صورة ممكنة ويمكن تحديد مقاييس الأداء المناسبة للأهداف الإستراتيجية السابق تحديدها لمحرك الأداء في المرحلة السابقة؛

**5- تحديد وتطوير خطة العمل :** في هذه الخطوة يتم صياغة الأهداف ووضع خطة العمل والتي تشمل الأفراد المسؤولين وجدولاً زمنياً لإعداد التقارير المرحلية والنهائية؛

**6- تحديد الأفعال التنفيذية :** ويتطلب تبيان الأنشطة والأفعال الواجب البدء في تنفيذها لتحقيق الأهداف والانتقال بالخطة إلى عالم الواقع، وهذا يتطلب تحديد الأهداف السنوية وتوزيع وتخصيص الموارد، وتحديد المسؤوليات، وتدعيم البرامج، ويقوم فريق مشكل من المؤسسة لتنفيذ بطاقة قياس الأداء المتوازن، ويشمل ذلك ربط المقاييس بقواعد البيانات وأنظمة المعلومات وتعريف الموظفين العاملين في كافة أقسام المؤسسة بهذه البطاقة؛

**7- المتابعة والتقييم :** في هذه المرحلة تقوم المؤسسة بمتابعة تحقيق المقاييس من خلال إعداد دليل معلوماتي عن البطاقة قياس الأداء المتوازن بصورة ربع سنوية أو شهرية وعرضه على الإدارة العليا لمراجعتها ومناقشته مع مديري الوحدات والأقسام، كما يتم إعادة دراسة بطاقة قياس الأداء المتوازن سنوياً كجزء من عمليات التخطيط الإستراتيجي ورسم الأهداف وتخصيص الموارد.

### الفرع الثالث : خصائص ووظائف بطاقة الأداء المتوازن

#### أولاً : خصائص بطاقة الأداء المتوازن

يمكن استخلاص أهم الخصائص المميزة لهذا النموذج، وهي<sup>1</sup>:

- الارتباط بإستراتيجية ورؤية المؤسسة، حيث تتم ترجمة رؤية المؤسسة وإستراتيجياتها إلى أهداف ومقاييس في أربع مجموعات تشكل أساس عملية التقييم وبالتالي يتحقق التوازن؛
- عرض نتائج البيانات المالية (تصور الماضي) وكذلك تقييم محركات الأداء (تصور مستقبلي) ومن ثم يتحقق التوازن بين الأهداف القصيرة والطويلة؛
- توفير المعلومات المناسبة لتمكين الإدارة من إعادة توحيد الأداء بما يحقق التوافق مع الأهداف ويضمن الوفاء بمتطلبات أصحاب المصلحة؛
- تعدد أبعاد التقييم حيث يتعامل النظام مع أربعة أبعاد تشكل تقييماً متكاملًا فيما بينها، وهذه الأبعاد هي : البعد المالي، بعد العمليات الداخلية، بعد العملاء، وبعد النمو والتعلم؛
- تعتبر كأداة للإدارة يتم بموجبها اتخاذ القرارات ولاسيما الإستراتيجية منها؛
- تحقق التوازن المفقود في مقاييس الأداء التقليدية.

<sup>1</sup> صالح بلاسكة، مرجع سبق ذكره، ص 24.

### ثانيا : وظائف بطاقة الأداء المتوازن

يسهم منهج قياس الأداء المتوازن كأداة إستراتيجية لإدارة في تحقيق العديد من الوظائف بالمنظمات المعاصرة، من بينها:<sup>1</sup>

- 1- ترجمة رؤية وإستراتيجية المنظمة وتوضيحها :** حيث تتم ترجمة إستراتيجية المنظمة إلى أهداف ويتم تحديد السوق وقطاع العملاء الذين ستقوم المنظمة بخدومتهم وذلك حتى تتحقق هذه الأهداف كما تحدد المنظمة أهداف وقياسات كل من العمليات الداخلية والتعلم والتطور، العملاء، النجاح المالي، حيث تحدد في كل جانب ما المطلوب عمله على وجه التحديد؛
- 2- توصيل الأهداف الإستراتيجية والقياسات المطبقة وربطها :** يجب إعلام جميع العاملين بالأهداف الرئيسة التي يجب تنفيذها حتى تنجح الإستراتيجية، مما يتطلب توصيل الأهداف الإستراتيجية والقياسات المختلفة فالتسليم السريع للعملاء (على سبيل المثال) يمكن ترجمته إلى أهداف خفض أوقات الإعداد أو سرعة تسليم الطلبات من العلمية للعملية التالية ليها، بما ييسر على العاملين فهم واستيعاب الدور المنتظمة منهم القيام به حتى تتناغم أهدافهم الفرعية مع الهدف الاستراتيجي للمنظمة؛
- 3- التخطيط ووضع الأهداف وترتيب المبادرات الإستراتيجية :** يظهر أفضل تأثير لقياس الأداء المتوازن للأداء عندما يتم توظيفه لإحداث تغيير تنظيمي ولذلك يجب أن يضع المديرين التنفيذيين الأهداف للقياس المتوازن الأداء في جوانبها الأربعة. ومن خلال العلاقات السببية في البطاقة تصبح الإمكانيات المطلوب تحقيقها مترجمة إلى أداء مالي، فمثلاً خفض التكلفة يمكن ترجمته إلى وفر في تكلفة الطلب أو وقت أقصر للوصول إلى السوق أو إمكانيات عاملين أفضل.

### الفرع الرابع : أبعاد بطاقة الأداء المتوازن

أولاً : أبعاد خارجية :

ونلخصها فيما يلي:<sup>2</sup>

#### 1- البعد المالي: يهدف هذا البعد إلى الإجابة عن التساؤلات التالية :

- هل حققت المؤسسة المنافع والنتائج التي ترضي المساهمين؟

- كيف تبدو صورة المؤسسة في أعين المساهمين؟

ويأتي قياس هذا المحور من خلال مجموعة من الأهداف قصيرة المدى والتي يمكن أن تتغير بحسب قطاع الأنشطة أو الإستراتيجية (كمعدل نمو رقم الأعمال، رقم الأعمال المحقق من المنتجات الجديدة) وبحسب المرحلة التي وصلت إليها دورة حياة المنتجات، فإذا كانت في مرحلة النضج فعادة ما يستعمل النتيجة الصافية، الهامش الإجمالي، معدل العائد على الاستثمار. أما إذا وصلت إلى المرحلة النهائية فغالبا ما يتم التركيز على المؤشرات المالية قصيرة المدى كرسيد الخزينة مثلاً؛

#### 2- بعد العملاء أو الزبائن : تبدي فلسفة التسيير الحديث المزيد من العناية لإرضاء العملاء، والأداء المنخفض في هذا المنظور

مؤشر رئيسي للتراجع المقبل، حتى وإن بدت الصورة المالية الحالية جيدة. ويستطيع المسير بفضل هذا المحور تحديد الأجزاء المستهدفة من السوق وكذلك مؤشرات الأداء لهذه الأجزاء. ويسعى هذا المحور إلى تقييم مجموعة من الجوانب مثل :

- كيف ينظر الزبائن إلى المؤسسة ومدى رضاهم عن خدماتها؟

- هل نجحت المؤسسة في مواجهة المنافسين؟

ويتم قياس هذا المنظور من خلال الحصة السوقية، المردودية حسب الأجزاء، معدل المردودات، رضا الزبائن معدل الوفاء

<sup>1</sup> أحمد فواز ملكاوي، قياس مدى فعالية بطلقة الأداء المتوازن لإدارة الأداء الإستراتيجي في المؤسسات العامة الأردنية، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 21، العدد 84، 2015، ص 67.

<sup>2</sup> نعيمة بجياوي، خديجة لدرع، بطاقة الأداء المتوازن BSC أداة فعالة للتقييم الشامل لأداء المنظمات، نمو المؤسسات والاقتصاديات بين تحقيق الأداء المالي وتحديات الأداء البيئي، الملتقى الدولي الثاني للأداء المتميز للمنظمات والحكومات، جامعة قاصدي مبراح، ورقلة يومي 22 و23 نوفمبر 2011، ص 79.



لدى الزبائن؛

ثانياً : أبعاد داخلية :

ونلخصها في التالي :

**1- بعد العمليات الداخلية :** ويقصد بالعمليات الداخلية جميع الأنشطة والفعاليات الداخلية التي تتميز بها الوحدة عن غيرها من الوحدات والتي من خلالها يتم مقابلة حاجات الزبائن وأهداف المالكين، وعليه فإن المقاييس المرتبطة بالعمليات الداخلية لبطاقة الأداء المتوازن يفترض أن تنبثق من العمليات التي يكون لها الأثر في رضا الزبائن وتقنياتها المطلوبة لضمان السير على خط قيادة السوق وعليها إن تقرر ما هي العمليات التي يفترض أن تتفوق أو تتميز بها ومن ثم تحديد مقاييس هذا التميز أو التفوق وفقاً لكل من **Kaplan & Norton** فإن هذا المنظور يتضمن ثلاث دوائر هذه الدوائر الثلاثة بأنشطتها تعد الحلقة الرابطة بين حاجات الزبائن ومتطلباتهم ومستوى الرضا المتحقق من تعاملهم مع الوحدة وهذه الدوائر هي :<sup>1</sup>

**أ- دورة الإبداع :** حيث يتم وفق هذه الدورة تحديد حجم السوق التي تستوعب السلعة أو الخدمة ويتم هذا بعد إجراء دراسات السوق، بعد ذلك تحدد وتوضع خطة الإنتاج المطلوبة ونوعية ومعدات الإنتاج والمدة الزمنية للإنتاج؛

**ب- دورة العمليات :** تتضمن إنتاج وتسليم السلع والخدمات التي تلي احتياجات الزبون؛

**ج- دورة الخدمات ما بعد البيع :** والتي تتركز بها الأنشطة على تحديد طبيعة ونوعية الخدمات المقدمة للزبون ما بعد عملية التجهيز كذلك يدخل ضمن تلك الدورة برامج التعليم التي تعدها الوحدة لتدريب الزبائن على كيفية استخدام ما تقدمه لهم.

**2- بعد التعلم والنمو :** ويحدد هذا البعد البنية التحتية التي يتوجب على المؤسسة بناءها لتحقيق نمو وتحسن طويل الأمد. إن جوانب بعد الأعمال الداخلية، وبعد المستهلك تحدد العوامل التنافسية الأكثر حسماً بالنسبة لنجاح الشركة الحالي والمستقبلي إلا إن إمكانيات الشركة الحالية، مثل : التكنولوجيا المستخدمة، وكفاءات النظم والأعمال، يحتمل ألا تكون قادرة على تلبية الأهداف طويلة الأجل المحددة في بعد المستهلك، وبعد العمليات الداخلية، لذلك تتطلب المنافسة العالمية الشديدة من الشركات مواصلة التحسين المستمر لقدراتها لإيصال القيمة أو المنفعة للمستهلكين.<sup>2</sup>

**المطلب الثاني : تقييم أداء الموارد البشرية**

يكثسي تقييم أداء الموارد البشرية أهمية بالغة كأحد وظائف إدارة الموارد البشرية في أي تنظيم يسعى إلى تحقيق أهدافه بالتركيز

على أهم مورد لديه وهو المورد البشري، وقبل التطرق لمفهوم تقييم أداء الموارد البشرية سنقوم بتحديد المصطلحات المشكلة له وهي:

**- الأداء :** النتائج العملية أو الإنجازات أو ما يقوم به الأفراد من أعمال أو تنفيذ للأعمال.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> سحر طلال إبراهيم، **تقييم أداء الوحدات الاقتصادية باستعمال بطاقة الأداء المتوازن**، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة العدد الخامس والثلاثون، جامعة بغداد، 2013، ص 361.

<sup>2</sup> سيف محمد ذيب المبيضين، فارس أرشيد الخرابشة، ليث أكرم القضاة، **أثر تطبيق بطاقة الأداء المتوازن على تعظيم الربحية في شركات الاتصالات الأردنية**، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، الجامعة الأردنية، المجلد 12، العدد 4، 2016، ص 853.

<sup>3</sup> زاوي صورية، تومي ميلود، **دور نظام معلومات الموارد البشرية في تقييم أداء الموارد البشرية في المؤسسة**، مجلة كلية الأدب والعلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، العدد السابع، جوان 2010.

## الفصل الأول الأدبيات النظرية والتطبيقية لبطاقة الأداء المتوازن وتقييم أداء الموارد البشرية

- **التقييم** : هو عملية المقارنة بين ما هو كائن ما يجب أن يكون ووضع حكم على الفكر الموجود بين ما يجب أن يكون وما هو كائن في أي ميدان كان.<sup>1</sup>

**الفرع الأول : تعريف وأهمية تقييم أداء الموارد البشرية**

**أولاً : تعريف تقييم أداء الموارد البشرية**

قدمت عدة تعريفات لتقييم أداء الموارد البشرية نذكر منها ما يلي :

**1-** هو تقدير أداء كل فرد من العاملين خلال فترة زمنية معينة لتقدير مستوى ونوعية أداءه.<sup>2</sup> ويركز هذا التعريف على أنه تقدير أداء كل عامل خلال فترة زمنية معينة لتقدير مستوى ونوعية أدائه.

**2-** هو العملية الإدارية التي تهدف إلى قياس الاختلافات الفردية بين العاملين من حيث مدى كفاءتهم في النهوض بأعباء ومسؤوليات وظائفهم الحالية من ناحية، وإمكانية قيامهم مستقبلًا بوظائف ذات مستوى وأعباء ومسؤوليات أكبر من ناحية أخرى.<sup>3</sup> يركز على أنه عملية إدارية تقيس الاختلافات الفردية بين العاملين من حيث مدى كفاءتهم في النهوض بأعباء ومسؤوليات وظائفهم الحالية وزيادة مستوياتهم مستقبلًا.

**3-** هو عملية إدارية تقيس الاختلافات الفردية بين العاملين من حيث مدى كفاءتهم في النهوض بأعباء ومسؤوليات وظائفهم الحالية وزيادة مستوياتهم مستقبلًا، وتقدير أداء كل عامل خلال فترة زمنية معينة لتقدير مستوى ونوعية أدائه.

**ثانياً : أهمية تقييم أداء الموارد البشرية**

وتتمثل أهمية تقييم أداء الموارد البشرية في النقاط التالية :<sup>4</sup>

- تساهم عملية تقييم الأداء في الكشف عن القدرات والطاقات الكامنة لدى العاملين، ويمكن أن يكون مدخلاً لإعادة تقسيم العمل وتوزيع المسؤوليات والأدوار؛

- يكشف تقييم أداء العاملين عن قدراتهم وبالتالي يتم ترقيتهم إلى وظائف أعلى كما يساعد على نقل الفرد إلى الوظيفة التي تناسبه؛

- يعتبر تقييم أداء العاملين من الأساليب الأساسية التي تستخدم في الكشف عن الحاجات التدريبية وبالتالي تحديد أنواع برامج التدريب والتطوير اللازمة؛

- تزويد المؤسسات بمؤشرات عن أداء وأوضاع العاملين ومشكلاتهم؛<sup>5</sup>

- ينظر إليه على أنه مقياس أو معيار للحكم على مدى فعالية الأعمال؛

- تمكين العاملين من معرفة نقاط ضعفهم وقوتهم في أعمالهم، والعمل على تفادي جوانب القصور والضعف؛

- يكشف الكفاءات الكامنة غير المستغلة لدى العاملين إضافة إلى تعديل معايير الأداء وزيادة أداء العاملين والمؤسسات بشكل عام،

<sup>1</sup> بوبرطخ عبد الكريم، دراسة فعالية نظام تقييم أداء العاملين في المؤسسات الاقتصادية، مذكرة ماجستير في علوم التسيير، تخصص تسيير الموارد البشرية، (غير منشورة)، جامعة منتوري، قسنطينة، 2011/2012، ص 18.

<sup>2</sup> سعاد نائف برونوطي، إدارة الموارد البشرية (إدارة الأفراد)، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الثالثة، 2007، ص 378.

<sup>3</sup> عبد الصمد سميرة، أهمية تقييم أداء العاملين في إدارة الموارد البشرية، مذكرة ماجستير في علوم التسيير، تخصص تنظيم الموارد البشرية، (غير منشورة)، جامعة الحاج لخضر، بسكرة، 2007/2008، ص 70.

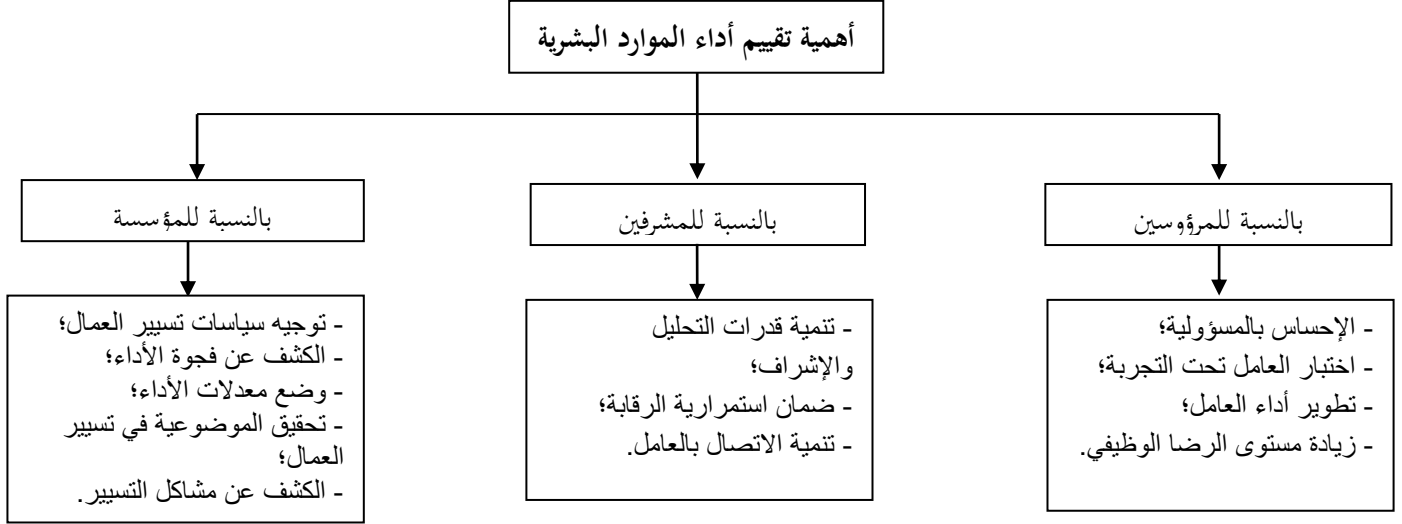
<sup>4</sup> موسى محمد أبو حطب، فعالية نظام تقييم الأداء وأثره على مستوى أداء العاملين، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، (غير منشورة)، الجامعة الإسلامية، غزة، 2009، ص 16، 17.

<sup>5</sup> راجح مخلف، نحو تقييم فعال لأداء المورد البشري في المؤسسة الاقتصادية، مذكرة ماجستير في العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، تخصص تسيير المنظمات، (غير منشورة)، جامعة أحمد بوقرة، بومرداس، 2006/2007، ص 35.

## الفصل الأول الأدبيات النظرية والتطبيقية لبطاقة الأداء المتوازن وتقييم أداء الموارد البشرية

كما يوجد هناك ثلاثة مستويات لتقييم أداء الموارد البشرية وهي :

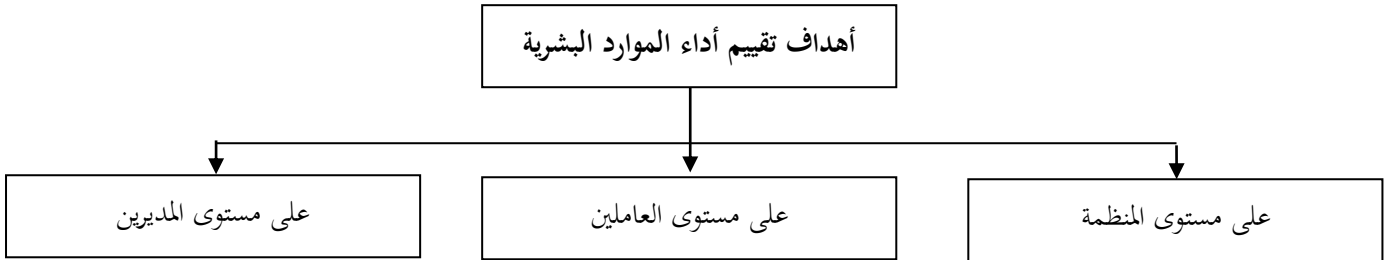
### الشكل رقم (2.1) أهمية تقييم أداء الموارد البشرية



المصدر : رابح بخلف، نحو تقييم فعال لأداء المورد البشري في المؤسسة الاقتصادية، مذكرة ماجستير في العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، (غير منشورة)، جامعة أحمد بوقرة، بومرداس، 2007/2006، ص 36.

### الفرع الثاني : أهداف تقييم أداء الموارد البشرية

### الشكل رقم (3.1) أهداف تقييم أداء الموارد البشرية



المصدر : من إعداد الطالبة بالاعتماد على بعجي سعاد، تقييم فعالية نظام تقييم أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، مذكرة ماجستير في العلوم التجارية (غير منشورة)، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2007/2006.

يتضح مما سبق أن عملية تقييم أداء العاملين من الأنشطة المهمة التي تمارسها إدارة الموارد البشرية في المؤسسة، والمؤسسة عند قيامها بعملية التقييم، تستهدف تحقيق الأهداف التالية<sup>1</sup> :

#### أولاً : الأهداف على مستوى المنظمة

يمكن ذكر بعض الأهداف على هذا المستوى في النقاط التالية :

<sup>1</sup> بعجي سعاد، تقييم فعالية نظام تقييم أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، مذكرة ماجستير في العلوم التجارية، تخصص إدارة أعمال، (غير منشورة)، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2007/2006 ص 16 - 19.

## الفصل الأول الأدبيات النظرية والتطبيقية لبطاقة الأداء المتوازن وتقييم أداء الموارد البشرية

- تهدف عملية تقييم الأداء إلى الربط والتكامل بين الأهداف التنظيمية (الإستراتيجية) ونشاطات العاملين، وخصائصهم المناسبة لتنفيذ الإستراتيجية التنظيمية والمتمثلة بالمرحجات المحددة مسبقا ، لذلك لا بد أن يكون نظام تقييم الأداء مرنا يستجيب لأي تغيير في إستراتيجية (المنظمة)؛
- يساعد النظام الموضوعي لتقييم الموارد البشرية على إعداد سياسة جيدة للرقابة، فلن يكون الرئيس بتقييم رؤوسيه على أساس سليم، فان الأمر يستلزم منه الاحتفاظ ببيانات منظمة على أداء العاملين، ونقاط القوة والضعف فيه، وهذا بدوره يحسن العملية الرقابية في المنظمة؛
- وضع معدلات موضوعية لأداء العمل من خلال دراسة تحليلية للعمل ومستلزماته؛
- تقويم برامج وأساليب إدارة الموارد البشرية، حيث تعتبر وظيفة تقييم الأداء بمثابة الوظيفة التي تعمل على مراجعة ومتابعة باقي وظائف إدارة الموارد البشرية، فهي الوظيفة التي تقع عند ملتقى جميع أنشطة الموارد البشرية (التدريب، الحوافز، الترقية، تخطيط القوى العاملة...)
- المساعدة في قياس الكفاءة الإنتاجية.

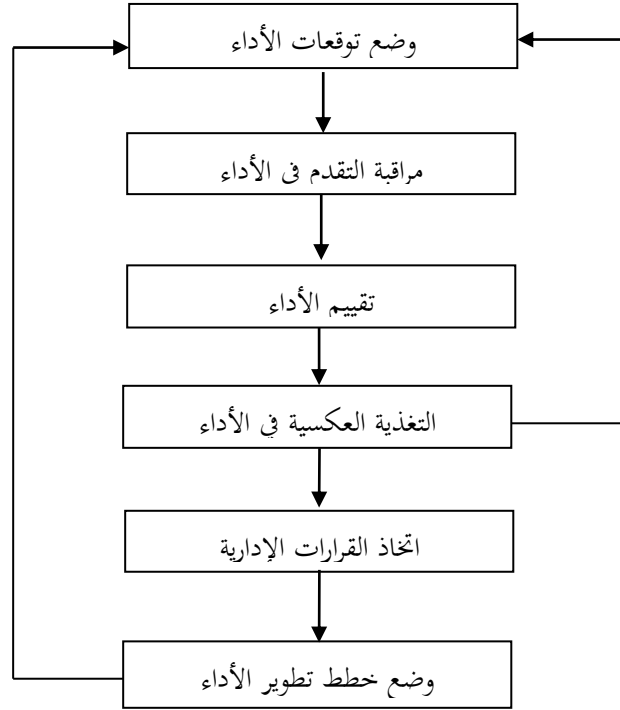
### ثانيا : الأهداف على مستوى العاملين

- تنمية الإحساس بروح المسؤولية من خلال توليد القناعة الكاملة لديهم بأن الجهود التي يبذلونها في سبيل تحقيق أهداف المنظمة تقع تحت عملية التقييم؛
- مقياس لأدائهم حيث تعتبر هذه الغاية الأكثر تبريرا في العديد من أنظمة التقييم الموجودة في العديد من المنظمات، والمقصود بها هو قياس مستوى أداء العاملين مقارنة بمعايير خاصة (مرتبطة بتعريف الوظيفة، المهام المستمرة، الأهداف السنوية)، أو مقارنة بميزات عامة في حالة التقييم النقطي المحض؛
- تسيير وتطوير قدراتهم و مهاراتهم، حيث تساعد عملية التقييم على استثمار مهارات وقدرات العاملين بشكل أفضل في المستقبل؛
- إمدادهم بتغذية مرتدة عن أدائهم بالمقارنة مع ما كان متوقعا منهم؛
- تساعد عملية التقييم على اقتراح مجموعة من الوسائل والطرق المناسبة لتطوير سلوك العاملين وتطوير بيئتهم الوظيفية بأساليب علمية وبصورة مستمرة.

### ثالثا : الأهداف على مستوى المديرين

- تنمية قدرات المديرين في مجالات الإشراف والتوجيه واتخاذ القرارات الواقعية فيما يتعلق بالعاملين؛
- مساعدة المشرفين المباشرين على تفهم العاملين تحت إشرافهم، وتحسين الاتصال بهم، مما يساعد على تقوية العلاقات بين الطرفين وزيادة التعاون بينهم لرفع الكفاءة الإنتاجية من ناحية، وتنمية قدرات الأفراد من ناحية أخرى؛
- التعرف على كيفية أداء الموظف بشكل علمي وموضوعي؛
- ونظرا لأهمية هذه العملية فإنها تستخدم غالبا لتحقيق الغايات الأساسية التالية :
- جذب الموارد البشرية الجيدة إلى المنظمة، فهي تشبه نوعية المنتج في إدارة الإنتاج، وأسلوب الدعاية والترويج في إدارة التسويق؛
- الدافعية للعاملين لتحقيق الأداء الأفضل عندما تنجز عملية التقييم بشكل موضوعي ودقيق؛
- الاحتفاظ بالموارد البشرية ذات المهارات والمعارف والقدرات والقابليات التي تستهدف المنظمة الاحتفاظ بها.

الشكل رقم (4.1) مراحل تقييم أداء الموارد البشرية



المصدر : خالد عبد الرحيم مطر الهبتي، إدارة الموارد البشرية (مدخل إستراتيجي)، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الثالثة، 2010، ص ص 204-206.

تعد عملية تقييم الأداء عملية صعبة ومعقدة تتطلب من القائمين على تنفيذها تخطيطا سليما مبنيا على أسس منطقية ذات خطوات متسلسلة بغية تحقيق الأهداف التي تنشدها المنظمة وهذه المراحل هي <sup>1</sup>:

- 1- **وضع توقعات الأداء** : وهي أول مرحلة، حيث يتم فيها التعاون بين المنظمة والعاملين على وضع توقعات الأداء وبالتالي الاتفاق فيما بينهم حول وصف المهام المطلوبة والنتائج التي ينبغي تحقيقها؛
- 2- **مراقبة التقدم في الأداء** : تأتي هذه المرحلة ضمن إطار التعرف على الكيفية التي يعمل بها الفرد العامل وقياسا إلى المعايير الموضوعية مسبقا. من خلال ذلك يمكن اتخاذ الإجراءات التصحيحية، حيث يتم توفير المعلومات عن كيفية إنجاز العمل وكيفية إنجاز العمل وإمكانية تنفيذه بشكل أفضل، أي سيتم هنا تحديد إن عملية تقييم الأداء عملية مستمرة وبالتالي فهي ليست وليدة ظروف زمانية أو مكانية معينة ينتج عنها لزوم المراقبة لما لها من أثر فعال ودور بارز في تصحيح الانحرافات التي قد تحدث في العمل وبالتالي تفادي الوقوع في مثل تلك الأخطاء أو الانحرافات مستقبلا؛
- 3- **تقييم الأداء** : بمقتضى هذه المرحلة يتم تقييم أداء جميع العاملين في المنظمة والتعرف على مستويات الأداء والتي يمكن الاستفادة منها في عملية اتخاذ القرارات المختلفة؛
- 4- **التغذية العكسية** : يحتاج كل فرد عامل إلى معرفة مستوى أدائه ومستوى العمل الذي يزاوله لكي يتمكن من معرفة درجة تقدمه في أداءه لعمله وبلوغه المعايير المطلوب بلوغها منه وبموجب ما تحدده الإدارة من معايير. وأن التغذية العكسية ضرورية لأنها

<sup>1</sup> خالد عبد الرحيم مطر الهبتي، إدارة الموارد البشرية (مدخل إستراتيجي)، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الثالثة، 2010، ص ص 204-206.

## الفصل الأول الأدبيات النظرية والتطبيقية لبطاقة الأداء المتوازن وتقييم أداء الموارد البشرية

تنفع الفرد في معرفة كيفية أدائه المستقبلي. ولكي تكون التغذية العكسية نافعة ومفيدة لا بد أن يفهمها الفرد العامل أي استيعاب المعلومات التي تحملها إليه التغذية العكسية؛

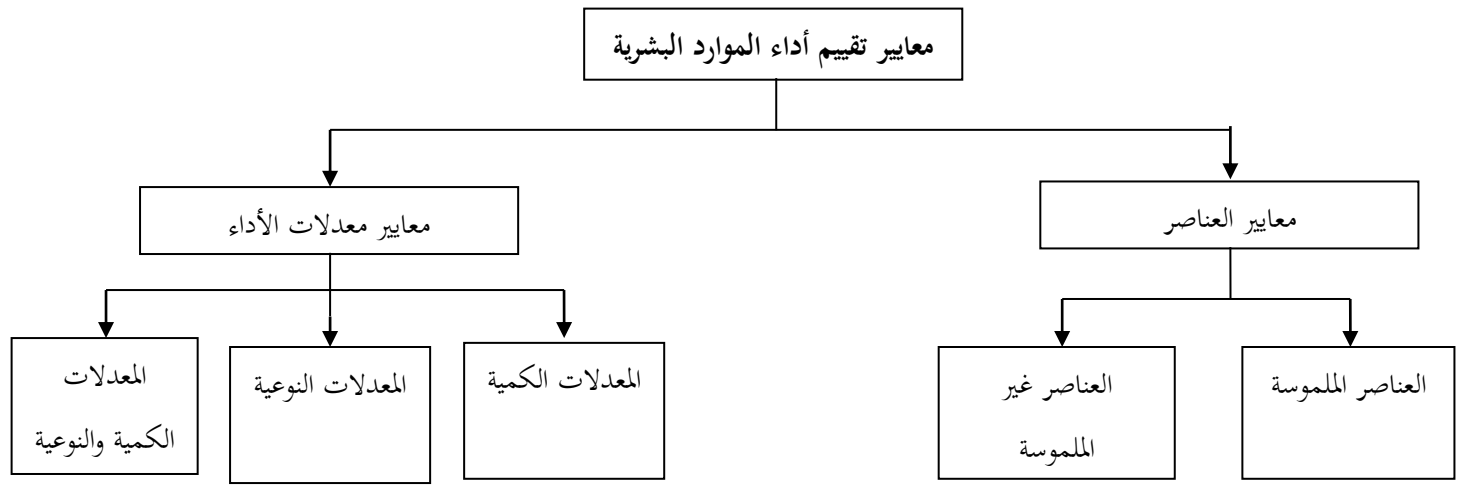
5- اتخاذ القرارات الإدارية : والقرارات الإدارية كثيرة ومتعددة فمنها ما يرتبط بالترقية، والنقل، والتعيين، والفصل،... إلخ؛

6- وضع خطط تطوير الأداء : وهي آخر مرحلة حيث بموجبها يتم وضع الخطط التطويرية التي من شأنها أن تعكس وبشكل إيجابي على تقييم الأداء من خلال التعرف على جميع المهارات والقدرات والقابليات والمعارف والقيم التي يحملها الفرد العامل.

الفرع الرابع : معايير وطرق تقييم أداء الموارد البشرية

أولاً : معايير تقييم أداء الموارد البشرية

الشكل رقم (5.1) معايير تقييم أداء الموارد البشرية



المصدر : من إعداد الطالبة بالاعتماد على خالد ماضي أبو ماضي، معوقات تقييم أداء العاملين في الجامعات الفلسطينية وسبل علاجها، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال (غير منشورة)، الجامعة الإسلامية، غزة، 2007.

وستنطبق لشرح هذه المعايير وهي كالتالي :<sup>1</sup>

1- **معايير العناصر** : وتشمل الصفات والمميزات التي يجب أن تتوفر في الفرد، والتي يجب أن يتحلى بها في عمله وسلوكه، ليتمكن من أداء عمله بنجاح وكفاءة. ومن أمثلتها : الإخلاص والتفاني في العمل، والأمانة، والتعاون، والمواظبة على العمل... إلخ وتنقسم إلى :

أ- **العناصر الملموسة** : وهي التي يمكن قياسها بسهولة لدى الفرد، مثل المواظبة على العمل، والدقة فيه؛

ب- **العناصر غير الملموسة** : وهي التي يجد المقيم صعوبة في قياسها نظراً لأنها تتكون من صفات الأمانة والذكاء والتعاون وغيرها.

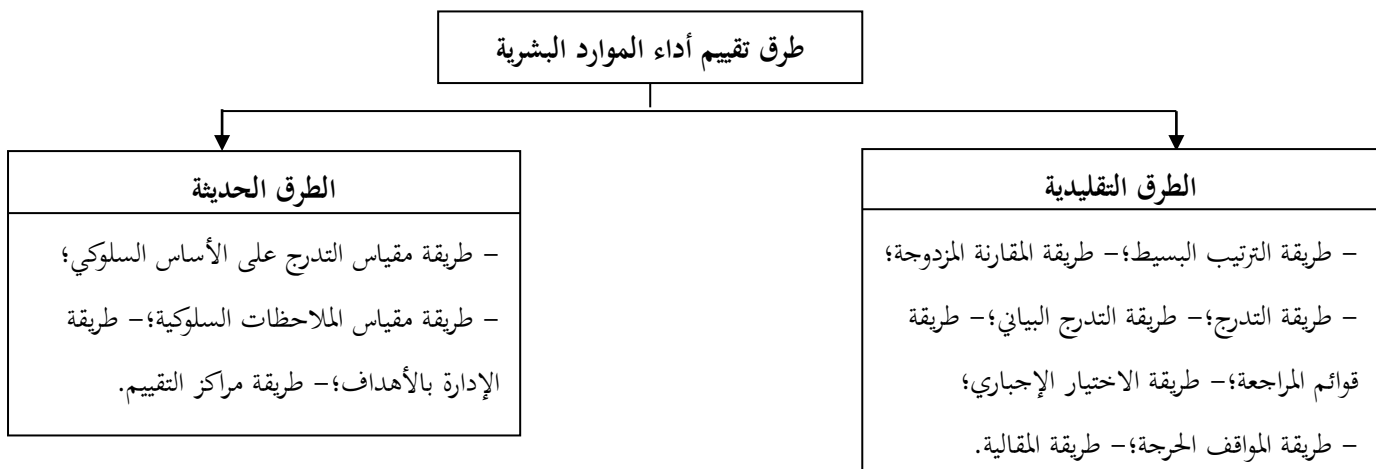
2- **معايير معدلات الأداء** : يمكن تعريفها بأنها عبارة عن ميزان يمكن بواسطته أن يزن المقيم إنتاجية الموظف لمعرفة مدى كفاءته من حيث الجودة والكمية خلال فترة زمنية محددة، ويتم ذلك بمقارنة العمل المنجز للموظف مع المعدل المحدد، ولها ثلاثة أنواع :

<sup>1</sup> خالد ماضي أبو ماضي، معوقات تقييم أداء العاملين في الجامعات الفلسطينية وسبل علاجها، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال (غير منشورة)، الجامعة الإسلامية، غزة، 2007، ص ص 17، 18.

## الفصل الأول الأدبيات النظرية والتطبيقية لبطاقة الأداء المتوازن وتقييم أداء الموارد البشرية

- أ- **المعدلات الكمية** : وموجبها يتم تحديد كمية معينة من وحدات الإنتاج التي يجب أن تنتج خلال فترة زمنية محددة؛
- ب- **المعدلات النوعية** : وتعني وجوب وصول إنتاج الفرد إلى مستوى من الجودة والدقة والإتقان؛
- ج- **المعدلات الكمية والنوعية** : وهذا المعدل هو مزيج من النوعين السابقين، إذ بموجبه يجب أن يصل إنتاج الفرد إلى عدد معين من الوحدات خلال فترة زمنية محددة، وبمستوى معين من الجودة والإتقان.
- ويشترط في المعيار ومهما كانت نوعيته أن يكون دقيقًا في التعبير عن الأداء المراد قياسه، وأن يتميز بالخصائص الآتية:<sup>1</sup>
- 1- **صدق المقياس** : أي إن العوامل الداخلة في المقياس يجب أن تعبر عن تلك الخصائص التي يتطلبها أداء العمل بدون زيادة أو نقصان؛
  - 2- **ثبات المقياس** : يعني أن تكون نتائج أعمال الفرد من خلال المقياس ثابتة عندما يكون أداؤه ثابتًا، أما عندما تختلف نتائج القياس باختلاف درجات أو مستويات أدائه، وإن ذلك ليس عيبًا فيه وإنما حالة طبيعية؛
  - 3- **التمييز** : وتعني درجة حساسية المقياس بإظهار الاختلافات في مستويات الأداء مهما كانت بسيطة، فيميز بين أداء الفرد أو مجموعة من الأفراد؛
  - 4- **سهولة استخدام المقياس** : ونعني به وضوح المقياس وإمكانية استخدامه من قبل المرؤوسين في العمل؛
  - 5- **القبول** : يقصد به المعيار الذي يشير إلى العدالة، ويعكس الأداء الفعلي للأفراد.
- ثانياً : طرق تقييم أداء الموارد البشرية

### الشكل رقم (6.1) طرق تقييم أداء الموارد البشرية



المصدر : من إعداد الطالبة بالاعتماد على سهيلة محمد عباس، علي حسين علي، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الثالثة، 2007.

<sup>1</sup> خالد عبد الرحيم مطر الهيتي، إدارة الموارد البشرية (مدخل إستراتيجي)، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الثانية، 2005، ص ص 203، 204.

وتنقسم إلى <sup>1</sup>:

أ- الطرق التقليدية :

- 1- **طريقة الترتيب البسيط** : تعتبر هذه الطريقة من أقدم الطرق المستخدمة في تقييم العاملين، حيث يقوم الشخص القائم بعملية التقييم بترتيب الأفراد محل التقييم تنازلياً حسب كفاءتهم من الأحسن إلى الأسوأ؛
  - 2- **طريقة المقارنة المزدوجة** : بهذه الطريقة يتم تقييم العاملين بمقارنة كل واحد منهم بالآخرين مقارنة زوجية، ويكون عدد المرات التي اختير فيها الفرد هو الرقم الذي تحدد على أساسه الرتبة التي يمثلها بين الأفراد محل التقييم. وتحسب عدد مرات المقارنة وفق المعادلة التالية : عدد المرات = عدد الأفراد [عدد الأفراد-1] ÷ 2
  - 3- **طريقة التدرج** : حسب هذه الطريقة يتم وضع تصنيفات للأفراد العاملين، إذ يمثل كل تصنيف درجة معينة للأداء فقد تكون هناك ثلاث تصنيفات، كالاتي: الأداء المرضي، الأداء غير المرضي، الأداء المتميز؛
  - 4- **طريقة التدرج البياني** : تعتمد هذه الطريقة على تحديد عدد من الصفات أو الخصائص المساهمة في الأداء، ومن ثم يتم تقييم أداء كل فرد وفقاً لدرجة امتلاكه لهذه الصفات أو الخصائص؛
  - 5- **طريقة قوائم المراجعة** : يستخدم المقيم قوائم بالأوصاف السلوكية المحددة من قبل إدارة الأفراد أو الأقسام، وعلى المقيم أن يؤشر ويختار العبارة أو الصفة التي تصف أداء الأفراد العاملين ويكون تأشير المقيم إما بنعم أو لا، ويتم مراجعة هذه القائمة في إدارة الأفراد، ثم يعود التقييم النهائي إلى المشرف المباشر لمناقشته مع الأفراد العاملين؛
  - 6- **طريقة الاختيار الإجباري** : تتكون استمارة التقييم في هذه الطريقة من مجموعات عديدة من الجمل، تحتوي كل مجموعة على أربع جمل، ومن هذه الأربع جمل اثنتان تمثلان الصفات المرغوبة، واثنتان تمثلان الصفات غير المرغوبة في أداء الفرد، ويقوم المشرف في كل أربع جمل باختيار جملتين فقط واحدة تقيس الصفة المرغوبة في أداء المرؤوس، وأخرى تعبر عن الصفة غير المرغوب فيها وتجري الإدارة أو قسم الأفراد عملية الحساب وتظهر نتيجة التقييم للأفراد؛
  - 7- **طريقة الوقائع الحرجة** : الأساس الذي تركز عليه هو تجميع أكبر عدد ممكن من الوقائع التي تتسبب في نجاح أو فشل العمل، ومقارنة ذلك مع الوقائع المحددة؛
  - 8- **طريقة المقالية** : تتم كتابة تقارير تفصيلية من قبل المشرف المباشر يصف فيها جوانب الضعف والقوة والأداء الماضي ومهارات الأفراد العاملين إضافة إلى وضع الاقتراحات التطويرية لكل منهم.<sup>2</sup>
- ب- الطرق الحديثة :

- 1- **طريقة مقياس التدرج على الأساس السلوكي** : يرتبط هذا المقياس ويأخذ بالعناصر الأساسية التي تتضمنها طريقتين: التدرج البياني والمواقف الحرجة، ويتم تقييم الفرد بناء على مدى امتلاكه للصفات، وسلوكه المتوقع في واقع العمل بحيث تكون هذه الصفات أو السلوكيات مرتبطة بمتطلبات العمل الأساسية؛
- 2- **طريقة مقياس الملاحظات السلوكية** : يتم تحديد الأبعاد السلوكية المتوقعة للأداء، كما في الطريقة السابقة، إلا أن المقيم هنا يقوم بملاحظة سلوك الأفراد العاملين، ويرتبهم على خمسة أوزان لكل بعد، بدلا من وزن واحد ومن ثم تجمع الدرجات التي يحصل عليها الأفراد العاملين لكل بعد من أبعاد العمل، أي أن كل بعد أو متغير يحتوي على مواقف متعددة.

<sup>1</sup> عمار بن عيشي، دور تقييم أداء العاملين في تحديد احتياجات التدريب، مذكرة ماجستير في العلوم التجارية، تخصص إستراتيجية، (غير منشورة)، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2006/2005، ص ص 25-42.

<sup>2</sup> سهيلة محمد عباس، علي حسين علي، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الثالثة، 2007، ص ص 257، 258.



3- طريقة الإدارة بالأهداف : هذه الطريقة تقيس الأداء وتقييمه عن طريق المقارنة بين الأهداف الموضوعة والمسطرة من قبل المنظمة للفرد من أجل إنجازها مع ما أنجز فعلا؛

4- طريقة مراكز التقييم : تسعى هذه الطريقة إلى قياس مهارات وصفات معينة، مثل: التخطيط، التنظيم والعلاقات الإنسانية. وتستخدم هذه الطريقة لتقييم مدرء مختلف المستويات الإدارية، وبصورة خاصة الأفراد المرشحين للترقية للإدارة العليا.

### الفرع الخامس : مشاكل (صعوبات) تقييم أداء الموارد البشرية

إن تقييم الأداء حكم بشري يصدره إنسان بشأن إنسان آخر يشغل وظيفة ما، وبهذه الصفة لا يتوقع أن يكون خاليا من المشكلات والأخطاء وسوف نوجز هذه المشكلات فيما يلي<sup>1</sup>:

#### 1- الأسباب المتعلقة بنظام التقييم :

أ- عدم وجود معدلات ومعايير للأداء : أحد أسباب عدم كفاءة نظام تقييم الأداء في أي مكان هو عدم وجود معدلات ومعايير واضحة ودقيقة للأداء. هذه المعدلات والمعايير ضرورية لتمكين المقيمين من مقارنة الأداء الفعلي بالأداء المطلوب؛

ب- استخدام طريقة للتقييم لا تناسب مع جميع الوظائف : غالبا ما تستخدم المؤسسات طريقة واحدة للتقييم يتم تعميمها على جميع الإدارات والأجهزة بغض النظر عن طبيعة ومستوى الوظائف. فهذا قد لا يحقق الكفاءة المطلوبة؛

ج- صعوبة تحديد جميع العناصر ذات التأثير في أداء الموظف خاصة في حالة استخدام نموذج موحد لعدد كبير من الوظائف؛

ج- عرض هذه العناصر على الخبراء لبيان وجهة نظرهم في أهمية هذه العناصر للأداء.

د- عدم كفاءة نماذج التقييم : فوجودها بطريقة شاملة وواضحة وسهلة قد يشجع المقيم على تعبئته في وقته وإتقان، أما النماذج المعقدة والغامضة فإنها تؤدي إلى تحرب المقيم من إعدادها أو عدم الاهتمام عند التعبئة؛

هـ- صعوبة تحديد أوزان مقبولة لكل عنصر من عناصر التقييم؛

و- اتجاه بعض المؤسسات إلى السرية في التقارير؛

ز- عدم توفر أوصاف وظيفية؛

#### 2- الأسباب المتعلقة بالمقيم :

أ- تأثير الهالة : ويتمثل هذا في الخطأ في أن الرئيس يحكم على الشخص من غير إدراك حكما عاما بحكم معرفته بإحدى نواحي القوة أو الضعف في أدائه أو صفاته؛

ب- الاتجاه نحو الوسط : يتجه بعض الرؤساء إلى إعطاء تقارير متوسطة لجميع الموظفين رغم وجود اختلافات واضحة في أدائهم، وقد يكون السبب وراء ذلك عدم توفر البيانات أو عدم اهتمام المقيم بالتقييم أو جهله بالفروق الفردية أو ترضية أصحاب الأداء الضعيف؛

ج- اختلاف التقدير باختلاف الغرض : يتأثر المقيم بالغرض من تقييم الأداء، فإذا كان الغرض تطوير وتحسين أداء الموظف فعليا ما يكون المقيم متشددا وييدي نقاط الضعف بهدف إلحاق موظفيه بدورات تدريبية، أما إذا كان الغرض هو الترقية أو المكافأة فإن معدي التقارير يميلون إلى إعطاء تقديرات عالية لاستفادة موظفيهم من هذه الفرص؛

<sup>1</sup> خالد ماضي أبو ماضي، موجع سبق ذكره، ص ص 34-37.

د- التحيز الشخصي؛

هـ- الانطباعات الأخيرة؛

و- التساهل؛

ز- التشدد؛

ح- عدم اهتمام الرؤساء بالتقييم.

3- الأسباب المتعلقة بإدارة نظام التقييم :

أ- نقص النشرات الدورية : إن قلة إصدار وتوزيع النشرات الدورية في لوائح وأنظمة وتعميم وتوجيهات وإرشادات المتعلقة بتقييم الأداء وعدم وصولها إلى جميع الرؤساء المباشرين، قد يكون سببا من أسباب عدم معرفة هؤلاء الرؤساء بالنظام وأهدافه؛

ب- قلة المساهمة في تدريب الرؤساء المباشرين : إن الرؤساء المشرفين سواء كانوا جددا أم لا، بحاجة إلى تدريب وتذكير مستمر بالأساليب الحديثة للتقييم والأخطاء الشائعة الحدوث وكيفية تفاديها، ومسؤولية الجهة المسؤولة عن النظام المساهمة مع جهات التدريب في إعداد البرامج والمشاركة في التدريب بعض حالات من الواقع لمناقشتها من قبل المشاركين؛

ج- قلة المتابعة : مهما كان النظام الموضوع جيدا، فإنه بحاجة إلى متابعة من قبل الجهة التي وضعت النظام، وذلك بالبحث عن المشاكل التي تواجه الجهاز في عملية التطبيق، والمساهمة معها في الوصول إلى حلول، وعدم المتابعة قد يؤدي إلى تراكم المشاكل؛

4- الأسباب المتعلقة بالمرؤوس :

أ- عدم معرفة المرؤوس ما هو مطلوب منه؛

ب- عدم قدرة المرؤوس على أداء ما هو مطلوب منه؛

ج- عدم فهم المرؤوس لنظام التقييم؛

د- شعور المرؤوس بالحيف والظلم وعدم الأمان؛

هـ- ميل المرؤوس للكسل وعدم اهتمامه بنتائج التقييم.

المبحث الثاني : الأدبيات التطبيقية لبطاقة الأداء المتوازن وتقييم أداء الموارد البشرية

بالنسبة لموضوع الدراسة فإنه هناك العديد من الدراسات التي تطرقت وبشكل واسع لمتغيرات هذه الدراسة. واشتركت في استعمال المنهج الوصفي في الجانب النظري وذلك لاعتماده في وصف المتغير المراد دراسته وتصوير النتائج التي يمكن الوصول إليها، وذلك من خلال تحديد (المفهوم، العوامل، والمعايير...).

المطلب الأول : الدراسات باللغة العربية

الفرع الأول : دراسات بطاقة الأداء المتوازن

1- زياد عبد الحليم الذبية "مدى تطبيق النظام المتوازن الأداء (BSC) في المصاريف التجارية اليمنية" دراسة تطبيقية على المصاريف التجارية اليمنية، جامعة الزرقاء -الأردن- أبحاث اقتصادية وإدارية، العدد التاسع جوان 2011.

## الفصل الأول الأدبيات النظرية والتطبيقية لبطاقة الأداء المتوازن وتقييم أداء الموارد البشرية

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر احتواء الأبعاد الأربعة (المالي، العميل والشريك، العمليات الداخلية، التعلم والنمو) وبما تحتويه من مقاييس أداء إستراتيجية في مدى تطبيق النظام المتوازن الأداء فيما يتعلق بطبيعة العمل في المصاريف التجارية اليمينية.

وذلك من خلال اعتماد الباحث على دراسة ميدانية في المصاريف التجارية اليمينية، كما استخدم الباحث أداة الاستبيان وتم تحليل النتائج من خلال برنامج SPSS، وتمثل مجتمع هذه الدراسة في قطاع البنوك التجارية اليمينية وفقا لتصنيف الصادر عن البنك المركزي اليمني والموجود في أمانة العاصمة صنعاء والتي تعمل في اليمن والمتمثل في مدراء العموم ومدراء الإدارات ورؤساء الأقسام والمتخصصين في المصارف التجارية الذين يقع عليهم العبء الأكبر في تنفيذ النظام المتوازن الأداء، والبالغ عددهم 06 بنوك وبلغت عينة الدراسة 60 شخصا.

وكانت النتائج المتوصل إليها كما يلي:

- يوجد أثر باحتواء البعد المالي وبما يحتويه من مقاييس عديدة الأداء في تطبيق النظام المتوازن الأداء بالمصاريف التجارية اليمينية، وذلك من خلال تطبيقها لمقاييس إستراتيجية يحتويها البعد المالي، وبالتالي فإن المصاريف التجارية اليمينية تحقق أهدافها المرجوة من تطبيق نظام ال BSC؛

- يوجد أثر باحتواء بعد العميل وبما يحتويه من مقاييس عديدة الأداء في تطبيق النظام المتوازن الأداء بالمصاريف التجارية اليمينية، وذلك من خلال تطبيقها لمقاييس إستراتيجية يحتويها بعد العميل، أي أن المصاريف التجارية اليمينية تقوم بتقديم وتنوع الخدمات المصرفية لعملائها والاحتفاظ بهم؛

- يوجد أثر باحتواء بعد العمليات الداخلية وبما يحتويه من مقاييس عديدة الأداء في تطبيق النظام المتوازن الأداء بالمصاريف التجارية اليمينية، وذلك من خلال تطبيقها لمقاييس إستراتيجية يحتويها البعد المالي؛

- يوجد أثر باحتواء بعد التعلم والنمو وبما يحتويه من مقاييس عديدة الأداء في تطبيق النظام المتوازن الأداء بالمصاريف التجارية اليمينية، وتحقق المصاريف التجارية اليمينية فوائد عديدة من تطبيقها لل BSC فيها يتعلق بهذا البعد؛

2- صالح عبد القادر "تقييم أداء العاملين باستخدام بطاقة الأداء المتوازن" دراسة ميدانية في مؤسسة سونلغاز 01 ورقة للفترة ماي 2013، مذكرة ماستر في علوم التسيير جامعة قاصدي مرياح ورقة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، تخصص تدقيق ومراقبة التسيير، سنة 2013.

عاجت هذه الدراسة الإشكالية التالية "ما مدى مساهمة بطاقة الأداء المتوازن في تقييم المؤسسات الاقتصادية الجزائرية" وهدفت إلى التعرف بمدخل حديث لقياس وتحسين الأداء هو بطاقة الأداء المتوازن وإظهار أهمية تطبيقها في المؤسسات، وكذا حث المؤسسات الوطنية على تطبيق نماذج ومداخل حديثة لقياس وتحسين الأداء مع تكيفها مع ظروف المؤسسة، وتسليط الضوء على أسس ومقومات بطاقة الأداء المتوازنة.

وذلك من خلال اعتماد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي والدراسة الميدانية في مؤسسة سونلغاز ورقة، واستخدام أداة الاستبيان والمقابلة والملاحظة، وتم تحليل النتائج من خلال برنامج spss16 و excel، وتمثل مجتمع الدراسة في الأفراد العاملين بالمؤسسة، وتمثلت عينة الدراسة في 30 موظف.

وكانت النتائج المتوصل إليها كما يلي:

- عمومية تطبيق نموذج موحد به عدد ثابت من المقاييس لتقييم أداء مختلف العاملين على الرغم من اختلاف طبيعة وواجبات كل وظيفة واختلاف المستويات الإدارية وعدم الاستمرار في الوقوف على مدي كفاءة ومتطلبات العامل وقصور في القواعد والقوانين المنظمة لأسلوب تقييم الأداء؛

## الفصل الأول الأدبيات النظرية والتطبيقية لبطاقة الأداء المتوازن وتقييم أداء الموارد البشرية

- عدم وجود أساس مادي للقائم بالتقييم كالسجلات وغيرها يمكن اعتباره أداة ملموسة تعكس الأداء الفعلي للعاملين بدلا من الاعتماد على الذاكرة؛

- بطاقة الأهداف الموزونة بالإضافة إلى كونها مدخل لقياس الأداء يمكن أن تستخدم كأداة لتحقيق مجموعة من الوظائف الإدارية التي يمكن أن تؤدي لتحسين الأداء.

**3-** ريعة أحمد الصغير، تقييم أداء المؤسسات الصناعية باستخدام بطاقة الأداء المتوازن، دراسة حالة المؤسسة الوطنية لإنتاج الآلات الصناعية-PMO- مذكرة ماجستير في علوم التسيير، تخصص إدارة مالية، جامعة قسنطينة 2، كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية وعلوم التسيير، 2013-2014.

عاجلت هذه الدراسة الإشكالية التالية " ما مدى ملاءمة بطاقة الأداء المتوازن لتقييم أداء المؤسسات الصناعية بالجزائر" وهدفت هذه الدراسة إلى تبيان ماهية بطاقة الأداء المتوازن كأداة حديثة في تقييم الأداء الاستراتيجي، ودراسة الأبعاد الأربعة التي تقوم عليها بطاقة الأداء المتوازن وكيفية تأثير كل بعد على الأداء داخل المؤسسة، وكذا محاولة تطبيق بطاقة الأداء المتوازن داخل المؤسسة الوطنية لإنتاج الآلات الصناعية، كما تهدف إلى لفت أنظار كافة المؤسسات الجزائرية بشكل عام والصناعية منها بشكل خاص على أهمية دمج المؤشرات والمدخلات الغير مالية في عملية تقييم الأداء، وذلك بهدف الحصول على وجهة نظر أكثر شمولية تعكس الأداء الفعلي والحقيقي لهذه المؤسسات.

وذلك من خلال اعتماد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي في الجانب النظري، وعلى دراسة حالة في الجانب التطبيقي.

وكانت النتائج المتحصل كالتالي :

- إن أدوات التقييم المستخدمة في المؤسسة الوطنية تعد في مجملها أدوات تقليدية تركز على المحور المالي وتهمل محاور الأداء الأخرى؛

- الأبعاد الأربعة قد أثبتت فاعليتها ونجاعتها في تقييم أداء المؤسسة محل الدراسة؛

- كشفت بطاقة الأداء المتوازن عن عدم اهتمام المؤسسة بمواردها البشرية، وهو ما يعد أمرا ذو درجة كبيرة من الخطورة باعتبار أن رأس المال البشري يعد أهم مورد تملكه المؤسسات في الوقت الحالي، فهو المحدد لبقائها أو تلاشيها، لذلك نجد أن بطاقة الأداء المتوازن تأخذ بعين الاعتبار من خلال جعلها لبعد التعلم والنمو القاعدة التي تركز عليها البطاقة؛

- في ظل عدم توجيه الاهتمام الكافي للمسائل الإستراتيجية وعدم السعي وراء التنفيذ الفعلي لهذه الأخيرة فإن المؤسسة الوطنية لإنتاج الآلات الصناعية لن تستطيع الاستفادة من بطاقة الأداء المتوازن كنظام للإدارة الإستراتيجية (في حالة تطبيقها) وسيبقى استخدامها للبطاقة يقتصر على كونها أداة للتقييم فقط.

**4-** هاني عبد الحافظ العزب، تطبيق بطاقة الأداء المتوازن على شركات الوساطة الأردنية، جامعة البلقاء -الأردن-، مجلة الباحث، العدد 15، 2015.

عاجلة هذه الدراسة الإشكالية التاية " مدى إمكانية تطبيق استخدام المؤشرات غير المالية لتقييم أداء شركات الوساطة المالية الأردنية" وهدفت الدراسة إلى معرفة مدى تطبيق مؤشرات بطاقة الأداء المتوازن غير المالية لغايات تقييم أداء شركات الوساطة المالية بشكل شمولي، وأثر تطبيق هذه المؤشرات على أداء الشركات، إضافة إلى التعرف على معيقات التطبيق.

وذلك من خلال اعتماد الباحث على دراسة حالة في الجانب التطبيقي، واعتمد على أداة الاستبيان، ومعالجة النتائج تم الاعتماد على برنامج SPSS. وتمثل مجتمع الدراسة في المديرين العامين لشركات الوساطة المالية الممارسة، كما تمثلت عينة الدراسة في 62 مدير.

وكانت النتائج المتحصل عليها كالتالي :

## الفصل الأول الأدبيات النظرية والتطبيقية لبطاقة الأداء المتوازن وتقييم أداء الموارد البشرية

- تتبنى شركات الوساطة المالية المقاييس غير المالية أولها مقاييس كفاءة العمليات الداخلية يليها مقاييس تعلم ونمو الشركة، يليها مقاييس العملاء، أما المقاييس الخاصة بالالتزام بالتشريعات وخدمة المجتمع فتأتي في المرتبة الأخيرة من حيث التطبيق؛  
- تطبق شركات الوساطة المالية مؤشر كفاءة العمليات الداخلية، وأن مقاييس سرعة تجهيز الفواتير والشيكات وسرعة معالجة أخطاء التداول وإعلام العملاء عن عمليات البيع والشراء جاءت بالمراتب الثلاث الأولى تبعاً، في حين أن مقياس نسبة العملاء الذين يسددون مبكراً جاء بالمرتبة الرابعة؛

- تطبق شركات الوساطة المالية مؤشر تعلم ونمو الشركات، وان مقاييس المؤشر مرتبة تنازلياً من الأكثر تطبيقاً إلى الأقل؛  
- جاءت الأهمية حيال كل مقياس من مقاييس مؤشر تعلم ونمو الشركات من وجهة نظر شركات الخدمات المالية مرتبة تنازلياً من الأكثر أهمية إلى الأقل أهمية؛  
- جاءت الأهمية من وجهة نظر شركات الوساطة المالية حيال مقاييس مؤشر العملاء مرتبة من الأكثر أهمية من وجهة نظر المقيمين إلى الأقل أهمية؛

**5-** أحمد راهي عبد، إمكانية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن لتحقيق الميزة التنافسية، بحث تطبيقي في عينة من المصارف الأهلية العراقية، جامعة القادسية، كلية الإدارة والاقتصاد، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 18، العدد 1، سنة 2016.

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد مدى قدرة المصارف (عينة الدراسة) في تطبيق بطاقة الأداء المتوازن، وتحديد مستوى فاعلية المصارف (عينة الدراسة) في تحقيق الميزة التنافسية.

وذلك من خلال اعتماد الباحث على دراسة ميدانية في الجانب التطبيقي، واعتمد على أداة الاستبيان، ولمعالجة البيانات تم استخدام برنامج spss، وتمثل مجتمع الدراسة في موظفي المصارف والبالغ عددهم 50 موظف. وكانت النتائج المتوصل إليها كالتالي:

- تعد بطاقة الأداء المتوازن من الأدوات الإستراتيجية الحديثة لقياس وتقييم الأداء بشكل شامل متضمنة القياسات المالية وغير المالية عبر المنظورات المهمة فضلاً عن الأداء في الشركة، وهي بذلك تهدف إلى وضع خطة عمل جديدة وترجم إستراتيجية المنظمة إلى أعمال تشغيلية مع الأخذ بنظر الاعتبار الأبعاد الزمنية الثلاثة (الماضي والحاضر والمستقبل)؛  
- إن توفر الأساليب العلمية لتطبيق بطاقة الأداء المتوازن من شأنه أن يدعم نظام الأداء في الشركة؛  
- تتوافق عمليات الشركة مع منظورات البطاقة الأربعة وهذا يعني ارتفاع درجة الوعي بمنظورات البطاقة على مستوى المديرين في المصارف، الأمر الذي يوفر الأساس الموضوعي للتخطيط بشكل جيد لتطبيق هذه البطاقة؛

### الفرع الثاني : دراسات تقييم أداء الموارد البشرية

**1-** نور هاني إسماعيل "تقييم أداء الموارد البشرية ومدى مساهمته في رفع أداء المنشآت العامة" نموذج شركات الغزل والنسيج في الساحل السوري، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة تشرين، كلية الاقتصاد، 2005/2004.  
عالجت هذه الدراسة الإشكالية التالية "ما مدى تأثير تقييم أداء الموارد البشرية في رفع أداء المنشآت العامة" هدفت هذه الدراسة إلى الارتقاء بأداء الموارد البشرية المستخدمة في المنشآت العامة وتطويرها واتخاذ ما يلزم من إجراءات بغية تمكينها من استخدام الموارد الاقتصادية المتاحة لها بالشكل الأمثل وتحقيق أهدافها بأقصى كفاءة وفعالية.

وذلك من خلال اعتماد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي، واستخدم الباحث أداة الاستبيان والملاحظة والقابلة، وتم تحليل النتائج من خلال برنامج spss، وتمثل مجتمع الدراسة في رؤساء الإدارات والأقسام وكذا العاملين في الشركات المدروسة، كما تمثلت عينة الدراسة في 308 عامل.

وكانت النتائج المتحصل عليها كالتالي :

- تقوم شركات الغزل والنسيج بإجراء عملية تقييم أداء الموارد البشرية العاملة لديها بشكل دوري كل سنتين، إلا أن هذه العملية لا تتم بالاستناد إلى أسس عملية وموضوعية، والذي يحدث هو أن تلك الشركات تقوم بتشكيل لجان خاصة من أفراد معينين وتوكل أمر العملية التقييمية إلى تلك اللجان التي تقوم بوضع علامات متشابهة لجميع العاملين، ويحصل بالتالي أكثر من 99% من الأفراد على نفس الترتيب، وهذا ما يجعل عملية التقييم عملية شكلية في تلك الشركات وفي الغالبية العظمى من منشآت القطاع العام التي تقوم بإجراءات مماثلة لما يحصل في الشركات المدروسة؛

- إن عملية تقييم الأداء التي تجري في شركات ومنشآت القطاع العام تفقر إلى الأسس والمعايير العلمية؛

- إن شركات الغزل والنسيج مثلها مثل أغلب المنشآت العامة لا تقوم بمناقشة نتائج التقييم مع الأفراد المقيمين، والسبب في ذلك يعود إلى أن الغالبية العظمى منهم تحصل على نتائج ممتازة كما ذكرنا في الفقرة السابقة، بالتالي لا يعود هناك أي حاجة لمناقشة تلك النتائج، لأن المناقشة تتم في العادة مع الأفراد الذين حصلوا على نتائج منخفضة من أجل تحديد نقاط ضعفهم والعمل على علاجها، وبما أن نسبة هؤلاء لا تتجاوز الـ 1% في أغلب منشآتنا العامة فإن المناقشة لا تجري في أغلب تلك المنشآت إن لم نقل جميعها.

**2- بوحديد ليلي "دور لوحة القيادة الاجتماعية في تقييم أداء الموارد البشرية في المؤسسة الصناعية"** دراسة ميدانية لشركة الاسمنت عين التوتة -باتنة- أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، جامعة الحاج لحضر -باتنة- كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، تخصص تسيير المنظمات، سنة 2014-2015.

عاجلت الدراسة الإشكالية التالية " كيف يساهم استخدام لوحة القيادة الاجتماعية في تقييم أداء الموارد البشرية في شركة الاسمنت عين التوتة باتنة"، وهدفت الدراسة إلى التعرف على تقييم أداء الموارد البشرية في المؤسسة الصناعية، وكذا استعراض الطرق الحديثة لتقييم أداء الموارد البشرية وإبراز أهميتها في توجيه وقيادة المؤسسات الصناعية نحو التطوير والاستمرارية، وإبراز مساهمة لوحة القيادة الاجتماعية في تقييم أداء المورد البشرية واقترح نموذج مطور للمؤسسة الصناعية، وإظهار مختلف نماذج تقييم أداء الموارد البشرية واختبار النموذج الملائم لتطبيقه على دراستهم.

وذلك من خلال اعتماد الباحث على المنهج الاستقرائي باستخدام الأسلوب الوصفي التحليلي والدراسة الميدانية في شركة الاسمنت عين التوتة -باتنة-، واستخدم الباحث أداة الاستبيان وثائق وتقارير الشركة، وعلى المقابلات الشخصية، وتم تحليل النتائج من خلال برنامج (spss20)، وتمثل مجتمع الدراسة في جميع إطارات وحدة الاسمنت ببلدية تيلاطو التابعة لشركة الاسمنت عين التوتة باتنة، وتمثلت عينة الدراسة في 90 إطار.

وكانت النتائج المتوصل إليها كمايلي:

- تتمثل عملية تقييم أداء الموارد البشرية في مقارنة النتائج الفعلية مع المؤشرات المرجعية باستخدام أدوات وطرق تشمل معايير ومؤشرات تساعد على اتخاذ القرارات المثلى، وهو ذو أهمية كبيرة لاستمرارية المؤسسة، لأنه يسمح بمعرفة القصور والخلل في أداء الموارد البشرية بغرض معالجته، ثم تطوير النواحي الايجابية وتفادي السلبية منها؛

- يتم تقييم أداء الموارد البشرية بالشركة وفق معايير الأداء الأربعة والمتمثلة في: الكمية، الوقت، التكلفة، الجودة؛

- أكثر المؤشرات الاجتماعية التي لها فعالية في تقييم أداء الموارد البشرية هما مؤشري التدريب والأجور.

1- Racheal Musyoki ،

#### **The Role of Balanced Score Card as a Strategic Management Tool at Kenya Ports Authority, Mombasa, Kenya**

"دور بطاقة الأداء المتوازن باعتبارها أداة الإدارة الإستراتيجية في كينيا سلطة مومباسا في كينيا"، جامعة جومو كينيا للزراعة والتكنولوجيا، كينيا، المجلة الدولية للنشر العلمي والبحوث، المجلد 5، العدد 11، نوفمبر 2015.

هدفت هذه الدراسة إلى تحقيق في ما إذا كانت الحوافز أداء الموظف النفوذ في الجيش الشعبي الكوري في مقاطعة مومباسا، وتحديد ما إذا كان أداء الموظف له تأثيرات في تدريب الجيش الكوري في مقاطعة مومباسا، وكذا تقييم التأثير الداخلي للعمليات التجارية على أداء الموظفين، والتحقيق ما إذا كان توجه العملاء يؤثر في أداء الموظفين في الجيش الكوري، وكما هدفت إلى تحديد دور بطاقة الأداء المتوازن كأداة للإدارة الإستراتيجية في إدارة الموارد البشرية في الجيش الشعبي الكوري في مقاطعة مومباسا، وتحديد دور BSC في تعزيز الإنتاجية لأداء الموظفين في إدارة الموارد البشرية، تقييم دور BSC في تقييم الأداء للحصول على أداء العاملين في إدارة الموارد البشرية، وتحقيق دور BSC على رضا العملاء.

وذلك من خلال اعتماد الباحثة على المنهج الوصفي المسحي، كما اعتمدت على أداة الاستبيان، وتم تحليل النتائج باستخدام جداول التوزيع التكراري، وتمثل مجتمع الدراسة في جميع العاملين في قسم إدارة الموارد البشرية في الجيش الشعبي الكوري، وبلغت عينة الدراسة 326 موظف.

وكانت النتائج المتحصل عليها كما يلي:

- أداة قياس الأداء BSC كانت شاملة مع الاحترام لقياس الأداء؛
- أداة قياس الأداء BSC كانت فعالة؛
- التطبيق الناجح لبطاقة الأداء المتوازن يتطلب التدريب المناسب عليها ليس فقط كيفية عمل بطاقة درجة التوازن ولكن الحصول على الجميع وفهم أهداف الشركة ودورها في تحقيق هذه الأهداف؛
- بعد منظور العملاء من وثيقة التقييم المتوازن لقياس رضا العملاء على نحو كاف في شركاتهم؛
- بعد الابتكار والتعليم من وثيقة التقييم المتوازن بشكل كاف يقيس قدرة شركاتهم على الابتكار وتبني بيئته؛
- قياس الأداء المالي لبطاقة الأداء المتوازن يقيس على نحو كاف نجاح العمليات في تلبية الأهداف الإستراتيجية.

### 2- Benedetta Gesuele ، Mauro Romanelli

#### Human Resource Measurement: A Balanced Scorecard Approach

"قياس الموارد البشرية بطريقة بطاقة الأداء المتوازن، جامعة نابولي، إيطاليا، قسم الدراسات التجارية والاقتصادية، مجلة إدارة الموارد البشرية، المجلد 3، العدد 1-2، 2015.

هدفت هذه الدراسة إلى تبني نهج بطاقة الأداء المتوازن لتحسين وقياس تقييم أداء الموارد البشرية في القطاع العام بالولايات المتحدة الأمريكية، قياس نظم الأداء حسب التقييم لبطاقة الأداء المتوازن نهج يؤدي بموظفي الخدمة المدنية إلى إدراك إيجابي لكيفية أداء المهمة.

وذلك من خلال اعتماد الباحثين على المنهج المسحي، وتم جمع البيانات عن طريق مكتب الولايات المتحدة لإدارة شؤون الموظفين (OPM) وتمثل مجتمع الدراسة في موظفي القطاع العام الأمريكي.

وكانت النتائج المتحصل عليها كما يلي :

- في القطاع العام لنشر وتنفيذ تقنيات الإدارة هي الأولوية في جدول أعمال الدول الصناعية؛
- التغييرات الإستراتيجية والتنظيمية مدفوعا إصلاح الإدارة العامة قد يحسن علاقة الأداء التنظيمي وإدارة الموارد البشرية متماسك مع تنفيذ نظم قياس الأداء الإستراتيجي؛
- منظور الابتكار والتعلم والنمو نتيجة لنهج بطاقة الأداء المتوازن قد تظهر كأنها منهجية مفيدة لقياس أداء القوى العاملة في الخدمة المدنية.

### 3- Iveta Gabcannova

#### Balanced Scorecard as a tool for human resources management in financial organizations.

"بطاقة الأداء المتوازن كأداة لإدارة الموارد البشرية في المؤسسات المالية"، أطروحة دكتوراه جامعة إزلين دراسة حالة شركة الإنتاج والتنظيم المالي 2012.

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل إمكانيات استخدام BSC لإدارة الموارد البشرية في المنظمات المالية، وتقييم إمكانيات مفهوم BSC لإدارة الموارد البشرية والحكم على إمكانية تطبيق هذا الأسلوب في مؤسسات القطاع المالي استنادا إلى الأدبيات النظرية، وكذا تحليل المنظمة في مجال البكالوريوس في إدارة الموارد البشرية، وتحديد العوامل التي تسهم في إدارة الموارد البشرية الفعالة في منظمات القطاع المالي، كما هدفت إلى تحديد مؤشرات الأداء الرئيسية على مستوى الموارد البشرية من خلال دراسة الأدب وكذلك وفقا لتجربة الموارد البشرية للمؤلف، واقتراح منهجية تطبيق BSC في القطاع المالي.



## الفصل الأول الأدبيات النظرية والتطبيقية لبطاقة الأداء المتوازن وتقييم أداء الموارد البشرية

وذلك من خلال اعتماد الباحثة على المنهج الاستنباطي، كما استخدمت أداة الملاحظة المباشرة والمقابلة مع مديري المؤسسات المالية خارجا والاستبيان، وتمثل مجتمع الدراسة في مديري المؤسسات المالية.

وكانت النتائج المتحصل عليها كما يلي :

- تحليل التركيز على العوامل التي أثرت بشك ملحوظ في إدارة الموارد البشرية في القطاع المالي؛
- بناء على اقتراح منهجية تطبيق BSC على مستوى الموارد البشرية للقطاع المالي وفقا لبحث أجرى؛
- تسجيل مؤشرات الأداء الرئيسية المستخدمة على مستوى الموارد البشرية.

الفرع الثاني : دراسات تقييم أداء الموارد البشرية

### 4- Hasan salih suliman – Al Qudah ،Amin Ahmad Al – Momani

#### Effect of performance Evaluation at Human Resource Department.

"تأثير تقييم الأداء في إدارة الموارد البشرية" دراسة حالة مستشفى اليمان العامة في محافظة أجليل في الأردن، جامعة حائل، كلية الأدب، قسم الآثار والسياحة، المملكة العربية السعودية، المجلة الدولية للتجارة والعلوم الاجتماعية، المجلد 2، العدد 16، سبتمبر 2011.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر تقييم أداء الموظفين في مستشفى اليمان وتأثيرها على العمال، وتحديد آلية لتقييم أداء الموظفين في مستشفى اليمان، وكذا التعرف على الصعوبات التي تواجه تقييم أداء الموظفين.

وذلك من خلال اعتماد الباحثين على المنهج الوصفي، ودراسة حالة في مستشفى اليمان العامة، كما استخدمت أداة الاستبيان وتم تحليل النتائج من خلال برنامج SPSS، وتمثل مجتمع الدراسة في موظفي مختلف الإدارات، وتمثلت عينة الدراسة في 60 موظف.

وكانت النتائج المتحصل عليها كما يلي :

- تحسين أسلوب أداء الموظف في مستشفى اليمان مشددا على تأثير واضح وفعال لأداء الموظفين بشكل عام وعلى أداء الممرضات على وجه الخصوص؛
- اتخاذ إجراءات على طريقة تقييم الأداء كهدف واضح لأهداف الإدارة في رفع كفاءة العاملين؛
- التطبيق على استخدام حدث الأساليب لعملية تقييم الأداء في التشغيل وأعلى سلطة قابلة للتعديل في المستوى الرسمي من قبل وزارة الصحة في الأردن؛

- التفاعل مع أحدث الأساليب المتعلقة بتقييم العمل من أجل تحقيق الهدف النهائي للإدارة.

### 5- Jolita Vveinhardt ،Palmira Papsiene

#### Problematics of application of human resource evaluation models and methods to improve public sector performance.

"إشكاليات تطبيق نماذج تقييم الموارد البشرية وطرق لتحسين أداء القطاع العام"، مجلة مشاكل وآفاق المستقبل في الإدارة، المجلد 11، العدد 1، 2013.

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل وتنفيذ النماذج وأساليب تقييم الموارد البشرية من أجل تحسين أداء القطاع العام في ليتوانيا، الميول لمناقشة نماذج تقييم الموارد البشرية، وكذا منهجيات لتقييم مزايا وعيوب تقييم الموارد البشرية.

وكانت النتائج المتحصل عليها كالتالي :

- تقييم نوايا القطاع العام لا يمكن أن تنأى الالتزام مع المنظمة والمواطنة. ويأخذ مكان وسيط بين الإنصاف ينظر لتقييم الأداء وسلوك المواطنة التنظيمية وهذا يجب أن ينعكس في منهجية التقييم وكذلك في مجال الأعمال التجارية، وهذا واحد من العوامل التي تحدد الربح في القطاع العام. وهذا يحدد نوعية الخدمة والرضا الوظيفي؛

- لا تزال هناك ثغرات في نظام التقييم للسماح بالدوافع الذاتية والتحيز والشخصية والسياسية للمقسمين في إظهار أنفسهم ومواجهة اهتمام عام.

#### المطلب الثالث : تقييم الدراسات السابقة

بعد عرض ملخص للدراسات السابقة سوف نحاول في هذا الجزء عرض تقييم عام حول هذه الدراسات.

#### الجدول (1-1) موقع الدراسة الحالية من الدراسات السابقة

أهم النتائج	الأداة	منهج الدراسة	حدود الدراسة	عنوان الدراسة	الدراسة السابقة
يوجد أثر لكل أبعاد وبما تحتويها من مقاييس عديدة الأداء في تطبيق النظام المتوازن الأداء بالمصاريف التجارية اليمينية	الاستبيان		2011	مدى تطبيق النظام المتوازن الأداء (BSC) في المصاريف التجارية اليمينية	زياد عبد الحليم الذبية

## الفصل الأول الأدبيات النظرية والتطبيقية لبطاقة الأداء المتوازن وتقييم أداء الموارد البشرية

صالح عبد القادر	تقييم أداء العاملين باستخدام بطاقة الأداء المتوازن	2013	المنهج الوصفي التحليلي	الاستبيان والمقابلة والملاحظة	بطاقة الأهداف الموزونة بالإضافة إلى كونها مدخل لقياس الأداء يمكن أن تستخدم كأداة لتحقيق مجموعة من الوظائف الإدارية التي يمكن أن تؤدي لتحسين الأداء
ريفة أحمد الصغير	تقييم أداء المؤسسات الصناعية باستخدام بطاقة الأداء المتوازن	2013 - 2014	المنهج الوصفي التحليلي		الأبعاد الأربعة قد أثبتت فاعليتها ونجاحها في تقييم لأداء المؤسسة محل الدراسة
هاني عبد الحافظ العزب	تطبيق بطاقة الأداء المتوازن على شركات الوساطة الأردنية	2015		الاستبيان	تبنى شركات الوساطة المالية المقاييس غير المالية أولها مقاييس كفاءة العمليات الداخلية يليها مقاييس تعلم ونمو الشركة، يليها مقاييس العملاء، أما المقاييس الخاصة بالالتزام بالتشريعات وخدمة المجتمع فتأتي في المرتبة الأخيرة من حيث التطبيق
أحمد راهي عبد	إمكانية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن لتحقيق الميزة التنافسية	2016		الاستبيان	تعد بطاقة الأداء المتوازن من الأدوات الإستراتيجية الحديثة لقياس وتقييم الأداء بشكل شامل متضمنة القياسات المالية وغير المالية عبر المنظورات المهمة فضلا عن الأداء في الشركة، وهي بذلك تهدف إلى وضع خطة عمل جديدة وترجم إستراتيجية المنظمة إلى أعمال تشغيلية مع الأخذ بنظر الاعتبار الأبعاد الزمنية الثلاثة (الماضي والحاضر والمستقبل)
نور هاني إسماعيل	تقييم أداء الموارد البشرية ومدى مساهمته في رفع أداء المنشآت العامة	2004 - 2005	المنهج الوصفي التحليلي	الاستبيان والملاحظة والمقابلة	تقوم شركات الغزل والنسيج بإجراء عملية تقييم أداء الموارد البشرية العاملة لديها بشكل دوري كل سنتين، إلا أن هذه العملية لا تتم بالاستناد إلى أسس عملية وموضوعية
بوحميد ليلي	لوحة القيادة	2014	المنهج	الاستبيان	تتمثل عملية تقييم أداء الموارد البشرية في

## الفصل الأول الأدبيات النظرية والتطبيقية لبطاقة الأداء المتوازن وتقييم أداء الموارد البشرية

مقارنة النتائج الفعلية مع المؤشرات المرجعية باستخدام أدوات وطرق تشمل معايير ومؤشرات تساعد على اتخاذ القرارات المثلى		الاستقراي و الوصفي التحليلي	- 2015	الاجتماعية في تقييم أداء الموارد البشرية في المؤسسة الصناعية	
أداة قياس الأداء BSC كانت شاملة مع الاحترام لقياس الأداء	الاستبيان	المنهج الوصفي المسحي	2015	دور بطاقة الأداء المتوازن باعتبارها أداة الإدارة الإستراتيجية في كينيا سلطة مومباسا في كينيا	Racheal Musyoki
منظور الابتكار والتعلم والنمو نتيجة لنهج بطاقة الأداء المتوازن قد تظهر كأنها منهجية مفيدة لقياس أداء القوى العاملة في الخدمة المدنية	تم جمع البيانات عن طريق مكتب الولايات المتحدة لإدارة شؤون الموظفين	المنهج المسحي	2015	قياس الموارد البشرية بطريقة بطاقة الأداء المتوازن	Mauro Romanelli و Benedetta Gesuele
بناءً على اقتراح منهجية تطبيق BSC على مستوى الموارد البشرية للقطاع المالي وفقاً لبحث أجرى	الملاحظة المباشرة والمقابلة	المنهج الوصفي	2011	تأثير تقييم الأداء في إدارة الموارد البشرية	Hasan salih suliman – Al Qudah Amin Ahmad Al – Momani
اتخاذ إجراءات على طريقة تقييم الأداء كهدف واضح لأهداف الإدارة في رفع كفاءة العاملين	الاستبيان	المنهج الاستنباطي	2012	بطاقة الأداء المتوازن كأداة لإدارة الموارد البشرية في المؤسسات المالية	Iveta Gabcannova

## الفصل الأول الأدبيات النظرية والتطبيقية لبطاقة الأداء المتوازن وتقييم أداء الموارد البشرية

لا تزال هناك ثغرات في نظام التقييم للسماح بالدوافع الذاتية والتحفيز والشخصية والسياسية للمقسمين في إظهار أنفسهم ومواجهة اهتمام عام		2013	إشكاليات تطبيق نماذج تقييم الموارد البشرية وطرق لتحسين أداء القطاع العام	Jolita Vveinhardt Palmira Papsiene
---	--	------	---	---

المصدر : من إعداد الطلبة بالاعتماد على الدراسات السابقة

من خلال الجدول نلاحظ بأن الدراسة الحالية تتميز عن الدراسات السابقة فيما يلي :

تختلف الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة فيما يلي :

● حسب مجتمع الدراسة : هناك اختلاف في بيئة الدراسة، حيث أن الدراسات تختلف ما بين الأجنبية وعربية.

- عينة الدراسة : أنها تمت على مؤسسة إنتاجية بمدينة تقرت؛

- مجتمع الدراسة : أن دراستنا تمت على مستوى مؤسسة إنتاجية أما معظم الدراسات السابقة تمت على مستوى المؤسسات المالية؛

- المجال الزمني : اعتبارها حديثة حيث أن الدراسة تمت سنة 2017؛

- مجال الدراسة : أنها اهتمت بدراسة بطاقة الأداء المتوازن بمؤسسة إنتاجية.

● متغيرات الدراسة : أن معظم الدراسات السابقة العربية والأجنبية تناولت إحدى متغيري الدراسة والمتمثلين في بطاقة الأداء المتوازن وتقييم أداء الموارد البشرية وتم ربطهما بمتغيرات أخرى، عدا دراسة (صالح عبد القادر) قام بتناول متغيرات الدراسة من بطاقة الأداء المتوازن وتقييم أداء الموارد البشرية.

❖ أوجه الشبه : تكمن في أن معظم الدراسات اعتمدت على الإستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات، بالإضافة إلى بعض

المقابلة والملاحظة في بعض الدراسات. اشتبهت الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في الأداة المستعملة.

❖ أوجه الاختلاف : هناك العديد من أوجه الاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة من حيث الزمن والمكان،

العينة، نوع القطاع والمتغيرات.

### خلاصة الفصل :

تطرقنا في هذا الفصل إلى الاطار النظري لبطاقة الأداء المتوازن وتقييم أداء الموارد البشرية حيث قمنا بتقسيمه إلى مبحثين أساسيين، تناول المبحث الأول الأسس والمفاهيم الضرورية لبطاقة الأداء المتوازن والتي أهم أبعادها (البعد المالي، بعد العملاء، بعد العمليات الداخلية، بعد التعلم والنمو)، وبطاقة الأداء المتوازن هي نظام شامل لتقييم الأداء من منظور إستراتيجي ومجموعة من المقاييس المالية وغير المالية التي تقدم صورة واضحة وشاملة عن أداء المنظمة. كما تناولنا تقييم أداء الموارد البشرية وتم استعراض التعريف بالأداء وكذا التقييم ثم تقييم أداء الموارد البشرية وأهم الأسس والمفاهيم الضرورية له.

بالإضافة إلى دراسة العلاقة بين بطاقة الأداء المتوازن وتقييم أداء الموارد البشرية، أما المبحث الثاني فكان عبارة عن عرض لبعض الدراسات السابقة التي كانت بمثابة نقطة البداية لهذه الدراسة.

## الفصل الثاني

دراسة حالة شركة الإسمنت عين

التوتة-الوحدة التجارية تقرت-

## تمهيد:

بعد الدراسة النظرية لهذا البحث، و المتمثلة في الفصل السابق سنقوم عقب هذا الفصل بإسقاط الجانب النظري على الواقع وذلك بإجراء دراسة حالة على شركة الإسمنت عين التوتة- الوحدة التجارية تقرت- محاولين إبراز الجوانب المتعلقة بموضوع دراستنا. إن بحثنا المتعلق بدور بطاقة الأداء المتوازن في تقييم أداء الموارد البشرية، مثله مثل أي بحث علمي، يتطلب تحديد الإطار المنهجي للدراسة الميدانية، طالما هذا الإطار يعتبر الأساس لتنظيم الأفكار والمعلومات من أجل البحث عن الحقائق والوصول إلى النتائج كما أنه يسمح بدراسة الموضوع بطريقة سهلة وواضحة وفي هذا الصدد سيتم التطرق إلى العناصر التالية:

- التطرق إلى عينة ومجتمع الدراسة بالإضافة للأدوات والبرامج والتوصيات؛
- عرض نتائج الاستبيان و ثم تحليلها؛
- وفي الأخير سيتم التطرق للفرضيات وذكر النتائج والتوصيات.



المبحث الأول : الطرق والأدوات

❖ نبذة عن الشركة

شركة الإسمنت وحدة تقرت هي شركة تجارية اقتصادية بدأت نشاطها سنة 1967م وبعد ذلك أصبحت شركة وطنية ونشاطها متمثل في تموين وتوزيع الإسمنت بأنواعه.

حيث تعتبر الشركة الوطنية لمواد البناء (S\_NMCE) من أهم وأنشط المؤسسات التابعة للقطاع الاقتصادي بالجزائر تأسست بموجب الأمر رقم 67/280 المؤرخ في 1967/12/20، ونشطت في مجال تصنيع وتسويق مواد البناء وهذا راجع للاندماج المتزايد للأسواق الوطنية في إطار عملة الاقتصاد وتسارع التحديد التكنولوجي، ومن تم إعداد وهيكلية (SNMCE) بالمرسوم رقم 322/82 المؤرخ في 1982/10/30 وقسمت إلى ثلاث شركات ومتمثلة في :

ERCE : المؤسسة الجهوية للإسمنت ومشتقاته بالشرق (قسنطينة)؛

ERCC : المؤسسة الجهوية للإسمنت ومشتقاته بالوسط (الجزائر العاصمة)؛

ERCO : المؤسسة الجهوية للإسمنت ومشتقاته بالغرب (وهران).

تم تجميعها في 2010 في مجمع سيمي بالمجمع الصناعي للإسمنت الجزائري "GICA" حيث تضم ناحية الشرق المصانع الموجودة في الولايات (عنابة، حجر الأسود، قسنطينة، خامة بوزيان، سطيف، عين الكبيرة، باتنة، عين التوتة)

❖ تعريف بالمؤسسة

هي شركة إنتاجية وطنية ذات أسهم برأس مال قدره 2.250.000.000.00 دج تسعى من خلال نشاطها لتلبية مختلف حاجات قطاع البناء من الإسمنت وتعتبر الوحدة التجارية التي تقوم بعملية التسويق الكاملة وهي من بين أقدم الوحدات فقد كانت تسير من طرف الاستعمار إلى غاية 1970.

تقع هذه الشركة (وحدة تقرت) بتقرت ولاية ورقلة يحدها شمالا المنطقة الصناعية وجنوبا الضمان الاجتماعي وشرقا مؤسسة النقل بالسكة الحديدية وغربا مؤسسة النقل البري للحافلات.

تبلغ مساحتها 16000 متر مربع وتضم يد عاملة تقدر بـ 74 عامل منهم 63 رجال و 10 نساء موزعين على مهام مختلفة في مراكز البيع.

تقوم هذه الشركة بتعبئة وتوزيع عدة أنواع من الإسمنت نظرا للحاجة الماسة إليها وهي : الإسمنت العادي، الإسمنت المائي، الجير المائي، الإسمنت الأبيض، وهكذا نقوم بتلبية احتياجات المواطنين والمؤسسات وكذا طلبات السوق الوطني. وسنبين الهيكل التنظيمي لها من خلال الملحق (01).

المطلب الأول: الطرق المستخدمة

سيتم في هذا المطلب شرح عينة ومجتمع الدراسة والتي اعتمدها لحل إشكالية بحثنا عن طريق استخدام أداة البحث (المقابلة، الاستبيان) إضافة إلى جميع الأدوات والبرامج المستخدمة في هاته الدراسة.

الفرع الأول : منهج الدراسة

يبين المنهج مختلف الخطوات التي يعتمد عليها الباحث في إعداد البحث وذلك للوصول إلى النتائج والأهداف الموضوعية، ومنه يمكن اعتبار المنهج على أنه الطريقة التي يتبعها الباحث لدراسة ظاهرة ما أو موضوع معين بهدف التعرف على أسبابها وتقديم حلول لها. وبغية تحقيق الأهداف المرجوة من البحث يتم الاعتماد على المناهج التالية :

أ- **المنهج الوصفي التحليلي** : الذي يتيح لنا جمع البيانات والمعلومات عن الظاهرة محل الدراسة ووصف النتائج التي تم التوصل إليها وتحليلها أو تفسيرها. كما تم الاعتماد في الجانب الميداني على أداة الاستبيان في جمع المعلومات.

ب. **المنهج الاستقرائي**: الذي يمكننا من اختبار صحة الفرضيات باستعمال الأساليب والأدوات الإحصائية في تحليل البيانات. ليقوم " دور بطاقة الأداء المتوازن في تقييم أداء الموارد البشرية".

وذلك من خلال شركة الإسمنت عين التوتة -الوحدة التجارية تقرت- باستخدام مصدرين أساسيين للمعلومات :

**المصادر الأولية** : وتمثلت في توزيع الاستبيان حيث تم جمع البيانات وتحليلها من عينة البحث باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS وذلك للإجابة على أسئلة الدراسة، واستخلاص النتائج باستخدام الاختبارات الإحصائية المناسبة.

**المصادر الثانوية** : وتمثلت في الكتب والمراجع العربية والأجنبية، الملتقيات والمقالات وكذا الأبحاث والدراسات السابقة.

الفرع الثاني : مجتمع وعينة الدراسة

سيتم في هذا الجزء عرض مجتمع وعينة الدراسة كطريقة لتسهيل إشكالية الدراسة.

أولاً : مجتمع الدراسة

يشتمل مجتمع دراستنا على جميع عمال وموظفي شركة الإسمنت عين التوتة -الوحدة التجارية تقرت- والبالغ عددهم 74 عامل ومنهم عمال دائمين وعمال مؤقتين. وعند اختيارنا لمجتمع الدراسة لم نضع أي شرط أساسي لقيامنا بعملية البحث على حل لإشكالية الدراسة دون تحديد (الجنس، السن، خبرة المؤهل العلمي، نوع العمل) معين.

كان الغرض من شمول مجتمع الدراسة دون تحديد شروط معينة، هو مدى فهم عمال الشركة لبطاقة الأداء المتوازن من خلال تطبيقها ودورها في تقييم أداء الموارد البشرية، وذلك من خلال الفهم النظري لها قبيل الوصول إلى الاقتناع بها.

ثانياً: عينة الدراسة

تم اختيار عينة الدراسة بطريقة عشوائية قدرها 45 عامل من أصل 74 عامل، حيث وزعت الاستثمارات على العمال وكما نوضح في الجدول (1-2) والذي يبين الإحصائيات المتعلقة باستثمارات الاستبيان.

جدول(1-2) الإحصائيات المتعلقة باستثمارات الاستبيان

البيان	التكرار	النسبة المئوية
الاستثمارات الموزعة	45	%100
الاستثمارات المسترجعة	45	%100
الاستثمارات الفارغة	02	%4.4
الاستثمارات الملغاة	03	%6.7
الاستثمارات الصالحة للدراسة	40	%88.9

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على برنامج Excel

من خلال الجدول رقم (2-1) يتبين أن الاستثمارات الموزعة على عمال المؤسسة بلغت 45 استمارة، من بينها 03 استثمارات ملغاة وذلك بنسبة 6.7% و02 استثمارات فارغة وذلك بنسبة 4.4% و40 استمارة صالحة للدراسة وذلك بنسبة 88.9% وهي حجم العينة المدروسة، والتي تمثل نسبة من الاستثمارات الموزعة.

### الفرع الثالث : متغيرات الدراسة

سيتم في هذا الجزء عرض متغيرات الدراسة والطرق والمراحل المستخدمة لحل دراسة الإشكالية.

#### أولاً : تحديد متغيرات الدراسة

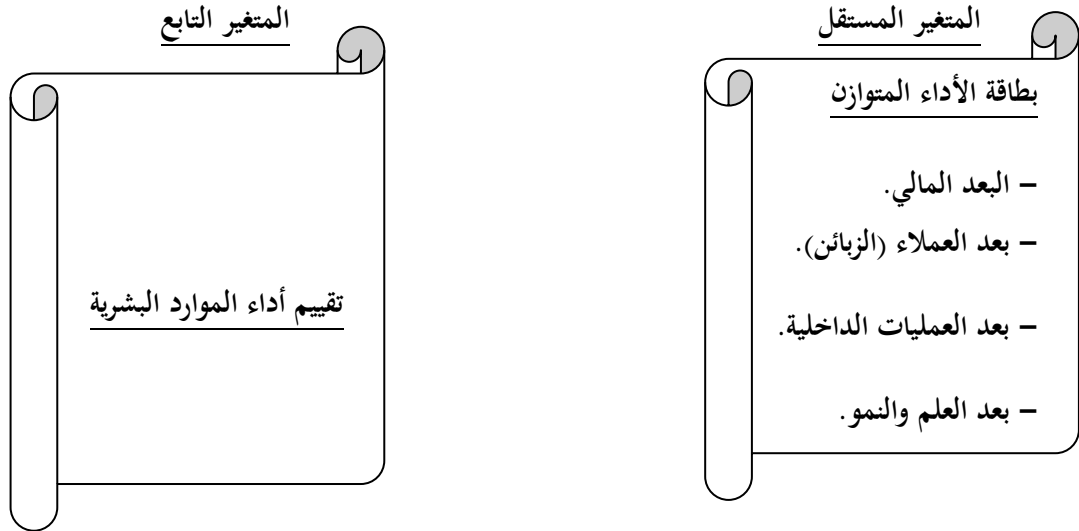
- بطاقة الأداء المتوازن : وتعتبر بطاقة الأداء المتوازن في دراستنا، عبارة عن متغير مستقل وسنحاول دراسة دورها في تقييم أداء الموارد البشرية في المؤسسة محل الدراسة، بعد إثبات تطبيقها داخل المؤسسة عن طريق استعمال أداة الاستبيان.

- تقييم أداء الموارد البشرية : ويعتبر تقييم أداء الموارد البشرية متغير تابع، في دراستنا وسنحاول دراسة تأثيره بطاقة الأداء المتوازن، والتي تمت دراستها كما هو موضح في الجزء النظري للحكم على إشكالية الدراسة.

#### ثانياً : قياس وطريقة جمع متغيرات الدراسة

سيتم في هذا البحث قياس وتحديد طريقة جمع متغيرات الدراسة من خلال الوقوف على مدى تطبيق المؤسسة محل الدراسة للمتغير المستقل، وكذلك من خلال استعمال الاستبيان كأداة من أدوات البحث والتي من خلالها سيتم تحليل جميع العناصر الخاصة بطاقة الأداء المتوازن ومدى تطبيقها من طرف المؤسسة من خلال استخدام البرامج والأدوات الإحصائية من جهة، وتحليل العناصر الخاصة بتقييم أداء الموارد البشرية محل الدراسة لمعرفة علاقته بطاقة الأداء المتوازن للمؤسسة بعد تبنيها لاستخدام بطاقة الأداء المتوازن ومدى تأثيرها إن كان بالإيجاب أو بالسلب من جهة أخرى.

### الفرع الرابع : نموذج الدراسة



المصدر : من إعداد الطالبة بالاعتماد على الدراسات السابقة

### المطلب الثاني : الأدوات والبرامج المستخدمة

سيتم في هذا الجزء عرض الأداة المستخدمة لمعرفة مدى تطبيق المؤسسة محل الدراسة لبطاقة الأداء المتوازن، بالإضافة إلى البرامج المستخدمة لتسهيل تحليل عناصر الأداة المستخدمة ومدى صدقها من خلال الأسئلة المطروحة.

#### الفرع الأول : الأدوات المستخدمة

##### أولا : المقابلة

وقد تم اعتمادنا على عملية المقابلة كأداة من أدوات البحث العلمي قصد معرفة وجود بطاقة الأداء المتوازن، وكذا كيفية تقييم أداء الوارد البشرية في المؤسسة محل الدراسة (الملحق 04).

##### ثانيا : الاستبيان

جاءت استمارة الاستبيان متضمنة لـ 33 سؤال، حيث كانت من الأسئلة المغلقة والتي تحمل إجابة واحدة، وقد تم الاعتماد على هذا النوع من الأسئلة في إعداد وتصميم استمارة الاستبيان، لضمان السهولة والدقة في الإجابة بالنسبة لكل المستجيبين على اختلاف مستوياتهم التعليمية والمهنية...، حيث كانت الأسئلة سهلة ومحددة تساعد على تسهيل الدراسة، وتم إعداد الاستبيان وفقا لمقياس لكارت الثلاثي (موافق، محايد، غير موافق).

وفيما يخص الأسئلة التي تضمنتها استمارة الاستبيان، فقد تم تقسيمها إلى ثلاثة محاور كما يلي :

**المحور الأول :** تتضمن معلومات شخصية تتعلق بالمستوجب، وذلك فيما يخص الجنس، العمر، المستوى التعليمي، الوظيفة الحالية، سنوات الخبرة.

**المحور الثاني :** اشتمل على أسئلة تعلقت ببطاقة الأداء المتوازن بأبعادها الأربعة (البعد المالي، بعد العملاء أو الزبائن، بعد العمليات الداخلية، بعد التعلم والنمو)، وذلك لمعرفة مدى تطبيق المؤسسة لبطاقة الأداء المتوازن ومدى وعي موظفو المؤسسة بأهمية بطاقة الأداء المتوازن في المؤسسة، وتم تلخيص الأسئلة الخاصة بهذا المحور في 20 سؤال موزعة إلى 05 أسئلة في كل بعد.

**المحور الثالث :** خصص للتساؤل عن ما إذا كانت المؤسسة تعمل على تقييم أداء الموارد البشرية بأداة بطاقة الأداء المتوازن، وتم تلخيصها في 13 سؤال.

#### الفرع الثاني : البرامج والمعالجات المستخدمة في تحليل الاستبيان

بغية تسهيل عملية التحليل، وعقب التحصيل النهائي لاستمارات الاستبيان، تم تجميع البيانات المحصلة وتفرغها في كل من برنامج **SPSS.20** وبرنامج **Excel** وذلك حسب طبيعة المعلومة.

ففيما يخص جمع وتبويب المعلومات التي تخص عينة الدراسة، تم إعداد مجموعة جداول تم استخراجها بالاعتماد على البرامج المذكورة سابقا، وبنفس البرامج تم تمثيل تلك الجداول في أشكال تعطي وضوحا أكثر وتسهيل عمليتي الملاحظة والتحليل من خلال الأدوات الإحصائية التالية :

**1- التكرارات والنسب المئوية :** بغية التفريق بين فئات العينة، بناء على المعلومات الشخصية لأفرادها ومعرفة توجه إجابات أفراد العينة إلى إجمالي العينة، وتم اعتماد هذين المؤشرين في كافة عبارات الاستبيان.

2- المتوسط الحسابي : باعتباره أحد مقاييس النزعة المركزية، تم استعمال المتوسط الحسابي لمعرفة الاتجاه العام لإجابات أفراد عينة الدراسة.

3- الانحراف المعياري : لمعرفة درجة تشتت القيم عن المتوسط الحسابي، تم احتساب الانحراف المعياري لكل متغير.

4- صدق ثبات الأداة : للحكم على دقة القياس من خلال تحديد ثبات أداة القياس المتمثلة بالاستبيان، تم اختيار مدى صدق الاستبيان باستخدام معامل الارتباط ألفا كرومباخ بالنسبة لاستمارة الاستبيان.

الجدول (2-2) ثبات أداة الاستبيان

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.928	33

المصدر: من مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS.20

وقد بلغ معامل الثبات ألفا كرومباخ لأفراد العينة كوحدة واحدة وللأستبيان بشكل عام 0.92 أي 92.8%، وهي نسبة تدل على مستوى عال من ثبات لأداة القياس.

الجدول (3-2) مقياس الإجابة على سلم لكرات الثلاثي

التصنيف	موافق	محايد	غير موافق
الدرجة	1	2	3

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على الدراسات السابقة

وطبقا للجدول (3-2) فإن :

المدى = 3-1 = 2 (أعلى قيمة مطروح منها أقل قيمة).

طول المدى = 3/2 = 0,66 (طول المدى = المدى/عدد الدرجات).

وتم إضافة العدد 0,66 إلى أقل درجة في المقياس، أي 1، من أجل وضع الحد الأعلى. وكانت الحدود كما يلي:

من 1 إلى 1,66.....مرتفع

من 1,67 إلى 2,33.....متوسط

من 2,34 إلى 3.....منخفض

أما بالنسبة للوسط الحسابي المعتمد يمثل 2 (درجتين)، والذي استخرج من المعادلة (مجموع القيم/عددها)  $(2=3/3+2+1)$

المبحث الثاني : عرض النتائج ومناقشتها

إن عملية عرض النتائج ومناقشتها تتطلب استخدام أدوات وطرق مختلفة لتسهيل حل إشكالية الدراسة والمتمثلة في هل وجود بطاقة الأداء المتوازن لها دور في تقييم أداء الموارد البشرية في شركة الإسمنت عين التوتة -الوحدة التجارية تقرت-، لذا سنحاول في هذا الجزء عرض طريقة النتائج المتحصل عليها وتحليلها وتفسيرها بالاعتماد على المعلومات المتحصل عليها من طرف (S.CIM.A.T) وتلخيصها في أشكال مختلفة لتسهيل عملية قراءة النتائج المتحصل عليها وبشكل دقيق.

المطلب الأول : النتائج المتوصل إليها

تضمن هذا المحور طرح خمسة أسئلة شخصية تتعلق بالشخص المستوجب، هذه الأسئلة مكنتنا من التعريف أكثر بمفردات العينة المدروسة.

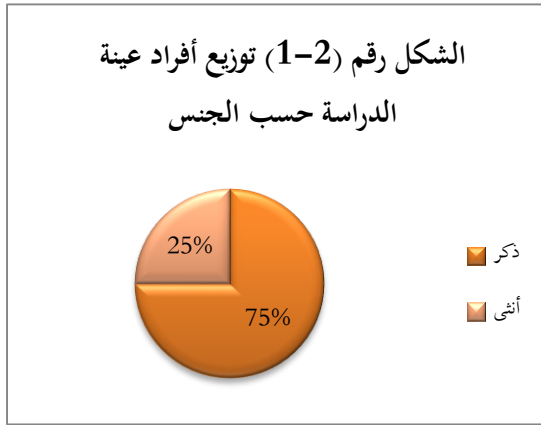
الفرع الأول : الإحصاءات الوصفية

أولاً: محور المعلومات الشخصية

1- بيانات متعلقة بالجنس

جدول (2-4) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس

الجنس		
الفئة	التكرار	%100
ذكر	30	%75
أنثى	10	%25



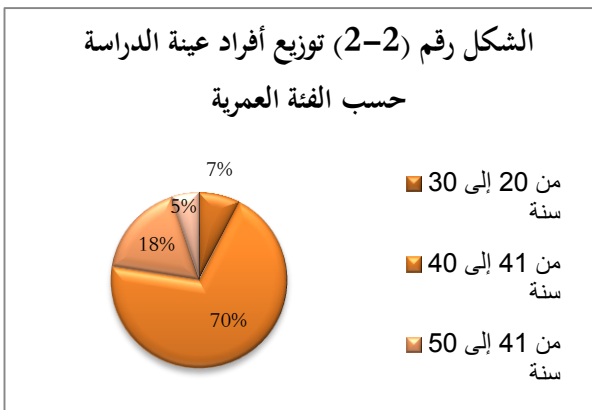
المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج الاستبيان ومخرجات Excel

نلاحظ من خلال الشكل (2-1) المتعلق بجنس عينة الدراسة، أن عدد الذكور أكبر من عدد الإناث، إذ بلغ عدد الذكور 30، وبنسبة 75% من حجم العينة، وبلغ عدد الإناث 10 وبنسبة 25%.

2- البيانات المتعلقة بالعمر

جدول (2-5) توزيع أفراد العينة حسب السن

السن		
الفئة	التكرار	%100
من 20 إلى 30 سنة	3	%7
من 31 إلى 40 سنة	28	%70
من 41 إلى 50 سنة	7	%18
أكثر من 50 سنة	2	%5



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج الاستبيان ومخرجات Excel

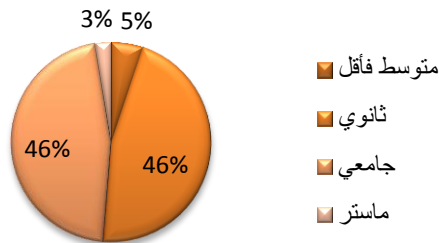
نلاحظ من خلال الشكل (2-2)، أن معظم أعمار العينة محل الدراسة تتراوح من 31 إلى 40 سنة والذي بلغ عددهم 28 وبنسبة 70% من حجم العينة، وهذا ما يوضح اعتماد المؤسسة على عناصر الشابة في أشغالها وبلغ عدد العمال الذين تبلغ أعمارهم من 41 إلى 50 سنة 7 عمال وبنسبة 18% وهذا بين اعتماد المؤسسة على مجموعة لبأس بها من العناصر ذوي الأعمار الكبيرة، وبلغ عدد العمال الذين تتراوح أعمارهم من 20 إلى 30 سنة 3 عمال وبنسبة 7%، كما بلغ عدد العمال الذين أعمارهم أكثر من 50 سنة عاملين وبنسبة 5%، وهذا بين أن اعتماد المؤسسة على عدد ضئيل جدا على العمال ذوي العناصر الشابة والعمال الأكثر من 50 سنة.

### 3- بيانات متعلقة بالمستوى التعليمي

جدول (2-6) توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي

السن		
الفترة	التكرار	%100
متوسط فأقل	2	5%
ثانوي	18	46%
جامعي	18	46%
ماستر	1	3%

الشكل رقم (2-3) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج الاستبيان ومخرجات Excel

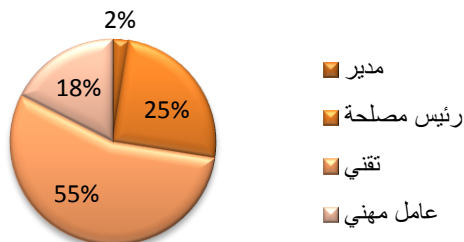
يلاحظ من خلال الشكل (2-3)، أن المستوى التعليمي الذي تعتمد عليه المؤسسة هو فئة ثانوي والجامعيين (ليسانس) الذي بلغ عددهم 18 عامل أي بنسبة 46% وهي أعلى نسبة وهذا ما يؤكد بأن المؤسسة تعتمد على الفئات المتقفة ذات المؤهلات العلمية وتليها مستوى متوسط فأقل حيث بلغ عددهم 2 أي بنسبة 5% ويليه مستوى ماستر ودراسات أحي (مهندس) حيث بلغ عددهم 1 عامل بنسبة 3%.

### 4- بيانات متعلقة بالوظيفة

جدول (2-7) توزيع أفراد العينة حسب الوظيفة

الوظيفة		
الفترة	التكرار	%100
مدير	1	2%
رئيس مصلحة	10	25%
تقني	22	55%
عامل مهني	7	18%

الشكل رقم (2-4) بيانات متعلقة بالوظيفة

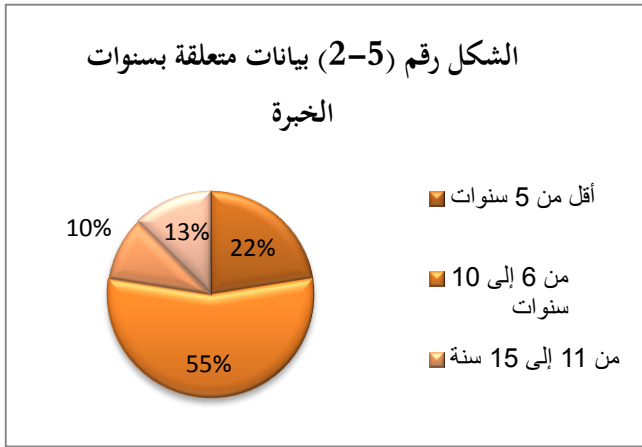


المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج الاستبيان ومخرجات Excel

أما بالنسبة للتوظيف ومن خلال الشكل (2-4)، فكان هناك عدد كبير من العمال الذين لديهم وظيفة عامل تقني وبلغ عددهم 22 عامل وبنسبة 55%، وهذا يعني ارتكاز المؤسسة على عدد كبير من العمال التقنيين، وهناك مزيج بين عدد العمال الذين لديهم وظيفة رئيس مصلحة وعامل مهني وبلغ عددهم 10 بالنسبة لرئيس المصلحة و 7 للعمال المهني وبنسبة 25% لرئيس المصلحة و 18% للعمال المهني.

#### 5- بيانات متعلقة بسنوات الخبرة

جدول (2-8) توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة



سنوات الخبرة		
الفئة	التكرار	%100
أقل من 5 سنوات	9	22%
من 6 إلى 10 سنوات	22	55%
من 11 إلى 15 سنة	4	10%
أكثر من 15 سنة	5	13%

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج الاستبيان ومخرجات Excel

نلاحظ من خلال الشكل (2-5)، أن معظم عمال المؤسسة لديهم سنوات خبرة من 6 إلى 10 سنوات وبلغ عددهم 22 عامل وبنسبة 55%، هناك 9 عمال لديهم سنوات خبرة أقل من 5 سنوات وبنسبة 22%، و 5 عمال لديهم أكثر من 15 سنة وبنسبة 13%، وهناك 4 عمال لديهم سنوات خبرة من 11 إلى 15 سنة وبنسبة 10%.

#### ثانيا : تحليل المحور الخاص ببطاقة الأداء المتوازن

سيتم في الجدول عرض تلخيص لنتائج تحليل الاستبيان الخاص بمتغير بطاقة الأداء المتوازن والذي اقتصر على عشرون سؤال كانت كما يلي:



1- البعد المالي :

الجدول(2-9) : نتائج الاستبيان الخاصة بالبعد المالي

الاتجاه	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	غير موافق	محايد	موافق	الأسئلة
مرتفع	0.22	1.05	0	2	38	تحقق المؤسسة معدلات مرتفعة في الأرباح الصافية سنويا
			0.0	5.0	95.0	
مرتفع	0.40	1.13	1	3	36	زيادة نمو الموجودات المالية لدى الشركة سنويا
			2.5	7.5	90.0	
مرتفع	0.53	1.22	2	5	33	تعمل المؤسسة على زيادة المبيعات من خلال تنوع الخدمات عبر الدخول في مجالات جديدة
			5.0	12.5	82.5	
مرتفع	0.60	1.45	2	14	24	تسعى المؤسسة إلى تحقيق أعلى العوائد(الأرباح) للمستثمرين
			5.0	35.0	60.0	
مرتفع	0.22	1.05	0	2	38	هناك رضا من طرف المالكين عن النتائج المالية المحققة
			0.0	5.0	95.0	
مرتفع	0.394	1.18	المتوسط العام			

المصدر : من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS

يلاحظ من خلال الجدول (2-9)، أن أغلب إجابات أفراد العينة كانت موجهة نحو (موافق)، فهي واضحة وهذا ما يوضحه الوزن النسبي لتكرارات لكل الأسئلة الخمسة إذ كانت كل التكرارات لدرجة موافق، وهذا دلالة على تبني البعد المالي لبطاقة الأداء المتوازن داخل المؤسسة وكانت المتوسطات الحسابية لهذا البعد محصور بين (1.05 - 1.45)، كما أن العبارة التي نالت أعلى متوسط هي العبارة 4 بنسبة (1.45)، وأقل متوسط كان للعبارتين 1 و5 بنسبة (1.05)، أما المتوسط العام فقد بلغت نسبته (1.18) وبانحراف معياري قدره (0.394) وهو باتجاه مرتفع.

والخلاصة من خلال تحليل الفقرات، وبناء على النتائج المتحصل عليها، أن المؤسسة محل الدراسة تتبنى البعد المالي من بطاقة الأداء المتوازن في تقييم أداء عمالها.

2- بعد العملاء (الزبائن) :

الجدول رقم (2-10) نتائج الاستبيان الخاصة ببعء العملاء (الزبائن)

الاتجاه	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	غير موافق	محايد	موافق	الأسئلة
مرتفع	0.34	1.13	0	5	35	يوجد مستوى مقبول من رضا العملاء عن الخدمات التي تقدمها الشركة
			0.0	12.5	87.5	
مرتفع	0.30	1.10	0	4	36	تتم المؤسسة بتلبية احتياجات الزبائن باستمرار
			0.0	10.0	90.0	
مرتفع	0.56	1.20	3	2	35	تقوم مؤسستكم بإجراء استقصاء يسمح بقياس مستوى رضا العميل
			7.5	5.0	87.5	
مرتفع	0.43	1.15	1	4	35	يقع عدد الشكاوى المقدمة من العملاء ضمن حدود المتوقع
			2.5	10.0	87.5	
مرتفع	0.30	1.10	0	4	36	تشجع الشركة على إقامة علاقات طويلة الأمد مع العميل
			0.0	10.0	90.0	
مرتفع	0.386	1.136				المتوسط العام

المصدر : من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS

يلاحظ من خلال الجدول (2-10)، أن أغلب إجابات أفراد العينة كانت موجهة نحو (موافق)، فهي واضحة وهذا ما يوضحه الوزن النسبي لتكرارات لكل الأسئلة الخمسة إذ كانت كل التكرارات لدرجة موافق، وهذا دلالة على تبني بعد العملاء (الزبائن) لبطاقة الأداء المتوازن داخل المؤسسة وكانت المتوسطات الحسابية لهذا البعد محصور بين (1.10 - 1.20)، كما أن العبارة التي نالت أعلى متوسط هي العبارة 8 بنسبة (1.20)، وأقل متوسط كان للعبارتين 7 و10 بنسبة (1.10)، أما المتوسط العام فقد بلغت نسبته (1.136) وانحراف معياري قدره (0.386) وهو باتجاه مرتفع.

والخلاصة من خلال تحليل الفقرات، وبناء على النتائج المتحصل عليها، أن المؤسسة محل الدراسة تتبنى بعد العملاء (الزبائن) من بطاقة الأداء المتوازن في تقييم أداء عمالها.

3- بعد العمليات الداخلية :

الجدول رقم (2-11) نتائج الاستبيان الخاصة ببعء العمليات الداخلية

الاتجاه	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	غير موافق	محايد	موافق	الأسئلة
مرتفع	0.22	1.05	0	2	38	تطور الشركة أحدث التقنيات في عملياتها الداخلية
			0.0	5.0	95.0	
مرتفع	0.48	1.15	2	2	36	تطرح الخدمات الجديدة في الوقت المناسب
			5.0	5.0	90.0	
مرتفع	0.63	1.37	3	9	28	تلتزم الشركة بتطبيق إجراءات العمل الداخلية بشكل يفوق الشركات المنافسة
			7.5	22.5	70.0	
مرتفع	0.54	1.25	2	6	32	يساعد مؤشر العمليات الداخلية في إبداع المنظمة
			5.0	15.0	80.0	
مرتفع	0.40	1.13	1	3	36	هناك مستوى عالي من استخدام تكنولوجيا المعلومات والتجهيزات المتطورة داخل الشركة
			2.5	7.5	90.0	
مرتفع	0.454	1.19				المتوسط العام

المصدر : من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS

يلاحظ من خلال الجدول (2-11)، أن أغلب إجابات أفراد العينة كانت موجهة نحو (موافق)، فهي واضحة وهذا ما يوضحه الوزن النسبي لتكرارات لكل الأسئلة الخمسة إذ كانت كل التكرارات لدرجة موافق، وهذا دلالة على تبني بعد العمليات الداخلية لبطاقة الأداء المتوازن داخل المؤسسة وكانت المتوسطات الحسابية لهذا البعد محصور بين (1.05 - 1.37)، كما أن العبارة التي نالت أعلى متوسط هي العبارة 13 بنسبة (1.37)، وأقل متوسط كان للعبارة 11 بنسبة (1.05)، أما المتوسط العام فقد بلغت نسبته (1.19) وانحراف معياري قدره (0.454) وهو باتجاه مرتفع.

والخلاصة من خلال تحليل الفقرات، وبناء على النتائج المتحصل عليها، أن المؤسسة محل الدراسة تتبنى بعد العمليات الداخلية من بطاقة الأداء المتوازن في تقييم أداء عمالها.

4- بعد التعلم والنمو :

الجدول رقم (2-12) نتائج الاستبيان الخاصة ببعد التعلم والنمو

الاتجاه	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	غير موافق	محايد	موافق	الأسئلة
مرتفع	0.16	1.03	0	1	39	هناك بنية تحتية سليمة للشركة
			0.0	2.5	97.5	
مرتفع	0.45	1.18	1	5	34	تقدم الشركة برامج تدريبية كافية وملائمة تلائم حاجة العاملين فيها
			2.5	12.5	85.0	
مرتفع	0.43	1.15	1	4	35	تتم الشركة بتدريب الموظفين لتطوير قدراتهم بما يخدم إستراتيجياتها
			2.5	10.0	87.5	
مرتفع	0.56	1.30	2	8	30	تقدم الشركة مكافآت مجزية للموظفين الذين يطورون أدائهم
			5.0	20.0	75.0	
مرتفع	0.65	1.30	4	4	32	تقوم المنظمة بتوجيه العاملين وتقليل الغيابات من خلال الحوافز المعنوية للعاملين
			10.0	10.0	80.0	
مرتفع	0.45	1.192				المتوسط العام

المصدر : من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS

يلاحظ من خلال الجدول (2-12)، أن أغلب إجابات أفراد العينة كانت موجّهة نحو (موافق)، فهي واضحة وهذا ما يوضحه الوزن النسبي لتكرارات لكل الأسئلة الخمسة إذ كانت كل التكرارات لدرجة موافق، وهذا دلالة على تبني بعد التعلم والنمو لبطاقة الأداء المتوازن داخل المؤسسة وكانت المتوسطات الحسابية لهذا البعد محصور بين (1.03 - 1.30)، كما أن العبارة التي نالت أعلى متوسط هي العبارتين 19 و 20 بنسبة (1.30)، وأقل متوسط كان للعبارة 16 بنسبة (1.03)، أما المتوسط العام فقد بلغت نسبته (1.192) وانحراف معياري قدره (0.45) وهو باتجاه مرتفع.

والخلاصة من خلال تحليل الفقرات، وبناء على النتائج المتحصل عليها، أن المؤسسة محل الدراسة تتبنى بعد التعلم والنمو من بطاقة الأداء المتوازن في تقييم أداء عمالها.

والخلاصة من مجموع الأبعاد أي المتغير المستقل ككل بطاقة الأداء المتوازن أن المؤسسة محل الدراسة تتبنى استعمال الأبعاد الأربعة في تقييم أداء عمالها، ولكن على الرغم من هذا إلا أن مؤسسة (S.CIM.A.T) لا تستخدم BSC بشكل مباشر، فمن خلال المقابلة التي أجريت كان المستنتج أن استعمالها بشكل غير مباشر داخل مجريات العمل.

ثالثا : تحليل المحور الخاص بتقييم أداء الموارد البشرية

سيتم في الجدول عرض تلخيص لنتائج تحليل الاستبيان الخاص بمتغير تقييم أداء الموارد البشرية والذي اقتصر على ثلاث عشر سؤال (الملحق 3) كانت كما يلي :

الجدول (2-13) نتائج الاستبيان الخاصة بمتغير تقييم أداء الموارد البشرية

الاتجاه	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	غير موافق	محايد	موافق	الأسئلة
مرتفع	0.39	1.18	0	7	33	عملية تقييم الأداء في الكشف عن قدراتكم وطاقاتكم الكامنة
			0.0	17.5	82.5	
مرتفع	0.45	1.18	1	5	34	تمكن عملية تقييم الأداء من معرفة نقاط ضعفكم وقوتكم في أعمالكم
			2.5	12	85.0	
مرتفع	0.34	1.13	0	5	35	هناك نظام متبع لتقييم الأداء في شركتكم
			0.0	12.5	87.5	
مرتفع	0.46	1.20	1	6	33	يحقق نظام تقييم الأداء المطبق في مؤسستكم على درجة عالية من الرضا بالنسبة لكم
			2.5	15.0	82.5	
مرتفع	0.27	1.08	0	3	37	استفدت من عملية تقييم الأداء طوال خدمتكم في المؤسسة
			0.0	7.5	92.5	
مرتفع	0.48	1.15	2	2	36	تقوم المؤسسة بتقييم أداء العاملين بشكل دائم
			5.0	5.0	90.0	
مرتفع	0.40	1.13	1	3	36	تنمي عملية تقييم الأداء الإحساس بروح المسؤولية
			2.5	7.5	90.0	
مرتفع	0.46	1.20	1	6	33	هناك طرق واضحة لتقييم الأداء في مؤسستكم
			2.5	15.0	82.5	
مرتفع	0.72	1.48	5	9	26	تتم عملية ترقية الأشخاص المؤهلين بعد عملية تقييم الأداء
			12.5	22.5	65.0	
مرتفع	0.53	1.23	2	5	33	هناك معايير واضحة لتقييم أداء العاملين في مؤسستكم
			5.2	12.5	82.5	
مرتفع	0.59	1.25	3	4	33	يتم إبلاغكم بنتائج تقييم أدائكم
			7.5	10.0	82.5	
متوسط	0.71	2.05	11	20	9	يتم وضع طعن في حالة عدم الرضا بنتائج التقييم
			27.5	50.0	22.5	
مرتفع	0.62	1.33	3	7	30	هناك نموذج خاص بعملية تقييم الأداء في شركتكم
			7.5	17.5	75.0	

المتوسط العام	1.276	0.494	مرتفع
---------------	-------	-------	-------

المصدر : من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS

يلاحظ من خلال الجدول (2-13)، أن أغلب إجابات أفراد العينة كانت موجهة نحو (موافق)، فهي واضحة وهذا ما يوضحه الوزن النسبي لتكرارات لكل الأسئلة العشرة إذ كانت كل التكرارات لدرجة موافق، ماعدا عبارة 32 فكانت بدرجة متوسطة، وهذا دلالة وجود اتفاق بين أفراد عينة الدراسة وكانت المتوسطات الحسابية لدرجة موافق لهذا المتغير محصور بين (1.08-1.48)، كما أن العبارة التي نالت أعلى متوسط هي العبارة 29 بنسبة (1.48)، وأقل متوسط كان للعبارة 25 بنسبة (1.08)، ماعدا العبارة 32 التي كانت بدرجة متوسط فقد كانت بمتوسط (2.05)، أما المتوسط العام فقد بلغت نسبته (1.276) وبانحراف معياري قدره (0.494) وهو باتجاه مرتفع.

والخلاصة من خلال تحليل الفقرات، وبناء على النتائج المتحصل عليها، أن المؤسسة محل الدراسة تقوم بتقييم عمالها على أكمل وجه وبطريقة نظامية كما أن هناك تقييم أداء للعمال المستفيدين من عقد عمل مدعم وتكون لعمل الإدماج ومدة التقييم 3 سنوات (الملحق 05)، وتقييم أداء للعمال الجدد وتكون على حساب الفترة التجريبية للعامل وعلى حساب المنصب، ويمكن أن تكون شهر، أو 3 أشهر، أو 6 أشهر (الملحق 05-1)، كما أن هناك بطاقة أداء للعمال الدائمين وهي دورية وتكون كل 3 أشهر (الملحق 05-2)، وتقييم أداء للمردود الفردي تابع للمنحة وهو دوري كل 3 أشهر (الملحق 05-3) وهذا حسب نتائج المقابلة التي أجريت.

#### الفرع الثاني : بطاقة الأداء المتوازن للشركة المقترحة من طرف الطالبة

وكانت بطاقة الأداء المتوازن المنجزة للمؤسسة من طرف الطالبة كما يلي :

#### الجدول (2-14) بطاقة الأداء المتوازن المقترحة للشركة

الرؤيا	تحقيق أكبر نسبة من المبيعات		
الرسالة	تسعى الوحدة بكل شفافية إلى تلبية حاجيات السوق وما تقتضيه متطلبات كافة العملاء		
المحاور	البعد المالي	بعد العملاء (الزبائن)	بعد العمليات الداخلية
الأهداف الإستراتيجية	- التحكم في سعر كيبس الإسمنت. - تحقيق أكبر ربح عن طريق التحكم في التكاليف.	- زيادة رضا العملاء من خلال خدمة ذات جودة. - اكتساح السوق المحلية عن طريق فتح مستودعات أخرى. - التحسين المستمر لنظام التسيير المتكامل.	- تقليل العوائق. - التحكم في الأخطار - الاستجابة لمتطلبات الزبائن. - مطابقة المنتجات لمعيار TEDJ - الحفاظ على صحة وسلامة الأشخاص والممتلكات.
			بعد التعلم والنمو
			- تنمية المهارات عن طريق التدريب والتكوين. - رسم خطط إنمائية وتكنولوجية حديثة للتحكم في الأخطار. - تحسين العمالة والرفع من مستواها. - تنمية الإبداع والتعلم.

عناصر النجاح	- المحافظة على صمعة المنتج. - زيادة في رقم الأعمال. - التقليل من التكاليف.	- زيادة نقط البيع وتقريب المنتج من المستهلك. - الحفاظ على النوعية. - تنظيم عمليات البيع.	- الرقابة الداخلية والخارجية. - الاجتماعات الدورية. - المجالس التسييرية في الشركة.	- تقييم التكوين والأداء. - تشغيل الكفاءات الشبانية ذات المستوى العالي.
المؤشرات	- نسبة رقم الأعمال. - هامش الربح. - جدول النتائج. - نسبة التكاليف من رقم الأعمال.	- إحصائيات عدد الزبائن. - مؤشر رضا العملاء.	- مؤشر الجودة.	- متوسط كفاءات العمال. - مؤشر التكوين. - عدد العمال حسب الخبرة، السن.
المبادرات	- زيادة نسبة الإنتاج ونسبة المبيعات.	- توفير المنتج من أجل تلبية حاجيات العملاء.	- تطوير برامج الصيانة وتحسين أداء العاملين.	- تنمية المعارف. - برجة تكوينات جديدة.
خطة العمل	- وضع إستراتيجية مالية من أجل تحقيق الأهداف.	- إرضاء العملاء.	- تنمية الإنتاج وتطويره.	- إجراء دورات تكوينية وتقييم أداء العاملين.

المصدر : من إعداد الطالبة بالاعتماد على وثائق المؤسسة

### الفرع الثالث : نتائج اختبار الفرضيات

الفرضية 1 : مستوى توافر أبعاد بطاقة الأداء المتوازن في المؤسسة محل الدراسة مرتفع.

#### الجدول (2-15) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد بطاقة الأداء المتوازن

الرقم	البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه
1	البعد المالي	1.18	0.394	مرتفع
2	بعد العملاء (الزبائن)	1.136	0.386	مرتفع
3	بعد العمليات الداخلية	1.19	0.454	مرتفع
4	بعد التعلم والنمو	1.192	0.45	مرتفع
المتوسط العام		1.1745	0.421	مرتفع

المصدر : من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS

يتضح من خلال الجدول (2-15) أن المتوسط الحسابي العام للمتغير المستقل (بطاقة الأداء المتوازن) هو (1.1745) وانحرافه المعياري (0.421) بمستوى مرتفع، وقد احتل بعد التعلم والنمو المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (1.192) يليه بعد العملاء (الزبائن) بمتوسط حسابي (1.136) ومن تم بعد العمليات الداخلية بمتوسط حسابي (1.19) في حين احتل البعد المالي المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (1.18) وانحراف معياري (0.394)، مما يدل على أن هناك إدراك مرتفع لأهمية أبعاد بطاقة الأداء المتوازن في المؤسسة محل الدراسة.

الجدول (2-16) مصفوفة الارتباط بيرسون بين المتغير المستقل والمتغير التابع

		a	s
a	Pearson Correlation	1	.680**
	Sig. (2-tailed)		.000
	N	40	40
s	Pearson Correlation	.680**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	
	N	40	40

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

المصدر : من مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS

من خلال جدول مصفوفة الارتباط بيرسون، تبين أن قيمة معامل الارتباط بين المتغيرين بطاقة الأداء المتوازن وتقييم أداء الموارد البشرية بلغت 0.680 أي بنسبة 68.0% وهي دلالة على أنه ارتباط طردي قوي ومعنوي وقيمة  $SIG=0.00$ .  
الفرضية 2 :  $H_0-2$  يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى  $(\alpha \leq 0.05)$  لأبعاد بطاقة الأداء المتوازن على تقييم أداء الموارد البشرية. وينتق من هذه الفرضية الفرضيات التالية :

- الفرضية الجزئية الأولى :  $H_0-2-1$  : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى  $(\alpha \leq 0.05)$  للبعد المالي على تقييم أداء الموارد البشرية.

جدول (2-17) نتيجة تحليل الانحدار المتعدد لأثر البعد المالي على تقييم أداء الموارد البشرية

Coefficients <sup>a</sup>						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1.099	.666		1.650	.107
	c	1.874	.555	.481	3.378	.002

a. Dependent Variable: s

المصدر : من مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS

- نلاحظ من خلال الجدول (2-17) أن قيمة  $sig=0.002$  ومعامل الانحدار 0.481 حيث أنه أقل من مستوى الدلالة المعنوية (0.05) وبالتالي هناك أثر ذو دلالة إحصائية للبعد المالي على تقييم أداء الموارد البشرية.
- الفرضية الجزئية الثانية :  $H_0-2-2$  : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى  $(\alpha \leq 0.05)$  لبعد العملاء (الزبائن) على تقييم أداء الموارد البشرية.



جدول (2-18) نتيجة تحليل الانحدار المتعدد لأثر بعد العملاء (الزبائن) على تقييم أداء الموارد البشرية

Coefficients <sup>a</sup>						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1.453	.400		3.634	.001
	d	1.636	.339	.616	4.826	.000

a. Dependent Variable: s

المصدر : من مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS

نلاحظ من خلال الجدول (2-18) أن قيمة sig= 0.000 ومعامل الانحدار 0.616 حيث أنه أقل من مستوى الدلالة المعنوية (0.05) وبالتالي هناك أثر ذو دلالة إحصائية لبعء العملاء (الزبائن) على تقييم أداء الموارد البشرية.

- الفرضية الجزئية الثالثة :  $H_{0-2-3}$  : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) لبعء العمليات الداخلية على تقييم أداء الموارد البشرية.

جدول (2-19) نتيجة تحليل الانحدار المتعدد لأثر بعد العمليات الداخلية على تقييم أداء الموارد البشرية

Coefficients <sup>a</sup>						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1.270	.509		2.495	.017
	e	1.714	.417	.555	4.113	.000

a. Dependent Variable: s

المصدر : من مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS

نلاحظ من خلال الجدول (2-19) أن قيمة sig= 0.000 ومعامل الانحدار 0.555 حيث أنه أقل من مستوى الدلالة المعنوية (0.05) وبالتالي هناك أثر ذو دلالة إحصائية لبعء العمليات الداخلية على تقييم أداء الموارد البشرية.

- الفرضية الجزئية الرابعة :  $H_{0-2-4}$  : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) لبعء التعلم والنمو على تقييم أداء الموارد البشرية.

جدول (2-20) نتيجة تحليل الانحدار المتعدد لأثر بعد التعلم والنمو على تقييم أداء الموارد البشرية

Coefficients <sup>a</sup>						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1.900	.363		5.235	.000
	f	1.185	.289	.553	4.096	.000

a. Dependent Variable: s

المصدر : من مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS

نلاحظ من خلال الجدول (2-20) أن قيمة sig= 0.000 ومعامل الانحدار 0.553 حيث أنه أقل من مستوى الدلالة المعنوية (0.05) وبالتالي هناك أثر ذو دلالة إحصائية لبعء التعلم والنمو على تقييم أداء الموارد البشرية.

جدول (2-21) نتائج تحليل الانحدار المتعدد لأبعاد بطاقة الأداء المتوازن وأثرها على تقييم أداء الموارد البشرية

	c	d	e	f	s	
c	Pearson Correlation	1	.453**	.263	.205	.481**
	Sig. (2-tailed)		.003	.101	.204	.002
	N	40	40	40	40	40
d	Pearson Correlation	.453**	1	.785**	.599**	.616**
	Sig. (2-tailed)	.003		.000	.000	.000
	N	40	40	40	40	40
e	Pearson Correlation	.263	.785**	1	.821**	.555**
	Sig. (2-tailed)	.101	.000		.000	.000
	N	40	40	40	40	40
f	Pearson Correlation	.205	.599**	.821**	1	.553**
	Sig. (2-tailed)	.204	.000	.000		.000
	N	40	40	40	40	40
s	Pearson Correlation	.481**	.616**	.555**	.553**	1
	Sig. (2-tailed)	.002	.000	.000	.000	
	N	40	40	40	40	40

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

المصدر : من مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS

يشير الجدول (2-21) إلى نتائج تحليل الانحدار البسيط لتأثير أبعاد بطاقة الأداء المتوازن على تقييم أداء الموارد البشرية حيث أن هناك ارتباط قوي بين كل أبعاد بطاقة الأداء المتوازن من بعد العملاء (الزبائن) وبعد العمليات الداخلية و بعد التعلم والنمو والبعد المالي بنسبة (61.6%، 55.5%، 55.3%، 48.1%) على الترتيب، وقيم sig لجميع أبعاد بطاقة الأداء المتوازن أصغر من مستوى المعنوية 0.05 فهي قيم تحقق الفرضية البديلة، كما أن بعد العملاء (الزبائن) يملك أكبر قيمة من حيث تأثيره على تقييم أداء الموارد البشرية

• ولتحليل الفرضية الثانية نتطرق إلى :

الجدول (2-22) معامل الارتباط بين بطاقة الأداء المتوازن وتقييم أداء الموارد البشرية

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.680 <sup>a</sup>	.462	.448	.63998

a. Predictors: (Constant), a

المصدر : من مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS

نلاحظ من خلال الجدول (2-22) أن قيمة معامل الارتباط بين بطاقة الأداء المتوازن وتقييم أداء الموارد البشرية هو (R=0.680) أي أن هناك ارتباط قوي بينهما، بينما كان معامل التحديد  $R^2=0.462$  أي أنه يتغير المتغير التابع (تقييم أداء الموارد البشرية) بنسبة 46.2% تعود إلى تغير في المتغير المستقل (بطاقة الأداء المتوازن)، النسبة المتبقية المقدره بـ 53.8% تعود إلى عوامل أخرى.

الجدول (23-2) تحليل التباين لخط الانحدار

يوضح الجدول الموالي تحليل تباين خط الانحدار حيث يدرس مدى ملائمة خط انحدار المعطيات وفرضيته الصفرية التي تنص على أن "خط الانحدار لا يلاءم المعطيات المقدمة"

**ANOVA<sup>a</sup>**

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	13.392	1	13.392	32.698	.000 <sup>b</sup>
	Residual	15.564	38	.410		
	Total	28.956	39			

- a. Dependent Variable: s  
b. Predictors: (Constant), a

المصدر : من مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS

نلاحظ من خلال الجدول (23-2) أن مستوى الدلالة  $SIG=0.00$  مما يعني أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين المتغيرين بطاقة الأداء المتوازن وتقييم أداء الموارد البشرية.

الجدول (24-2) المعاملات المعيارية لخط الانحدار

**Coefficients<sup>a</sup>**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	.574	.489		1.174	.248
	a	2.331	.408	.680	5.718	.000

- a. Dependent Variable: s

المصدر : من مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS

نلاحظ من خلال الجدول (24-2) أنه يمكن تحديد مقطع خط الانحدار وفق المعادلة التالية :  $Y=a+Bx$  حيث نجد أنه عند مستوى الدلالة sig قيمة المتغير التابع تساوي 0.24 وهي أكبر من مستوى المعنوية 5% وبالتالي نرفض الفرضية البديلة H1 وقيمة المتغير المستقل تساوي 0.00 وهي أقل من مستوى المعنوية 5% وبالتالي نقبل الفرضية البديلة H1 بأن نموذج الانحدار معنوي.

$$y=0.574+2.331x$$

ومنه معادلة خط الانحدار هي :

الفرضية الثالثة : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 5% في تصور أفراد عينة الدراسة لمستوى تقييم أداء الموارد البشرية تعزى إلى المتغيرات الشخصية (الجنس، السن، المستوى التعليمي، الوظيفة، الخبرة).

- نتائج الفرضية الجزئية الأولى : توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية 5% لإجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات تقييم أداء الموارد البشرية تعزى لمتغير الجنس.

التي قسمت إلى فرضيتين جزئيتين :

الفرضية الصفرية H0 : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات مستوى تقييم أداء الموارد البشرية حسب متغير الجنس عند مستوى دلالة  $(\alpha \leq 0.05)$  حسب تصور أفراد عينة الدراسة.

$$H_0 = U_1 = U_2 = U_3 = U_4$$

أو :  $H_1 =$  اثنين على الأقل من المتوسطات غير متساوية، حيث :

$U_1$  : المتوسط الحسابي لمستوى تقييم أداء الموارد البشرية لأفراد العينة الذين جنسهم (ذكر)؛

$U_2$  : المتوسط الحسابي لمستوى تقييم أداء الموارد البشرية لأفراد العينة الذين جنسهم (أنثى)؛

الفرضية البديلة  $H_1$  : توجد فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات مستوى تقييم أداء الموارد البشرية حسب متغير الجنس عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) حسب تصور أفراد عينة الدراسة.

الجدول (2-25) نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لمتغير الجنس وتقييم أداء الموارد البشرية

Independent Samples Test

	Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
	F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
								Lower	Upper
Equal variances assumed	1.267	.267	-.631-	38	.532	-.20000-	.31709	-.84192-	.44192
Equal variances not assumed			-.519-	11.859	.613	-.20000-	.38540	-1.04082-	.64082

المصدر : من مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS

يشير الجدول (2-25) إلى عدم وجود فروقات ذات دلالة إحصائية في مستوى تقييم أداء الموارد البشرية لأفراد العينة بين الجنسين الذكر والأنثى. عند مستوى الدلالة (0.05)، وذلك لأن قيمة الدلالة الإحصائية للاختبار بلغت (0.532) وهي أكبر من المستوى (0.05)، وبذلك فإننا نرفض الفرضية البديلة ( $H_1$ )، ونقبل الفرضية الصفرية ( $H_0$ ). أي أن جنس المستوجبين لا تؤثر على تقييم أداء الموارد البشرية.

- نتائج الفرضية الجزئية الثانية : توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية 5% لإجابات أفراد عينة

الدراسة على فقرات تقييم أداء الموارد البشرية تعزى لمتغير السن.

التي قسمت إلى فرضيتين جزئيتين :

الفرضية الصفرية  $H_0$  : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات مستوى تقييم أداء الموارد البشرية حسب متغير الجنس عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) حسب تصور أفراد عينة الدراسة.

$$H_0 = U_1 = U_2 = U_3 = U_4$$

أو :  $H_1 =$  اثنين على الأقل من المتوسطات غير متساوية، حيث :

**U1** : المتوسط الحسابي لمستوى تقييم أداء الموارد البشرية لأفراد العينة الذين ينتمون إلى الفئة العمرية (من 20 إلى 30 سنة)؛

**U2** : المتوسط الحسابي لمستوى تقييم أداء الموارد البشرية لأفراد العينة الذين ينتمون إلى الفئة العمرية (من 31 إلى 40 سنة)؛

**U3** : المتوسط الحسابي لمستوى تقييم أداء الموارد البشرية لأفراد العينة الذين ينتمون إلى الفئة العمرية (من 41 إلى 50 سنة)؛

**U4** : المتوسط الحسابي لمستوى تقييم أداء الموارد البشرية لأفراد العينة الذين ينتمون إلى الفئة العمرية (أكثر من 50 سنة)؛

الفرضية البديلة  $H_1$  : توجد فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات مستوى تقييم أداء الموارد البشرية حسب متغير السن عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) حسب تصور أفراد عينة الدراسة.

الجدول (2-26) نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لمتغير السن وتقييم أداء الموارد البشرية

ANOVA

S					
	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	1.634	3	.545	.717	.548
Within Groups	27.322	36	.759		
Total	28.956	39			

المصدر : من مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS

يلاحظ من خلال الجدول (2-26) أن قيمة sig تساوي (0.548) وهي أكبر من مستوى المعنوية (0.05)، وبالتالي نرفض الفرضية البديلة ( $H_1$ ) ونقبل الفرضية الصفرية ( $H_0$ ) القائلة بأنه لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) في تصور أفراد عينة الدراسة حول مستوى تقييم أداء الموارد البشرية تعزى إلى متغير السن. أي أن الفئة العمرية للمستوجبين لا تؤثر على تقييم أداء الموارد البشرية.

- نتائج الفرضية الجزئية الثالثة : توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية 5% لإجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات تقييم أداء الموارد البشرية تعزى لمتغير المستوى التعليمي. التي قسمت إلى فرضيتين جزئيتين :

الفرضية الصفرية  $H_0$  : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات مستوى تقييم أداء الموارد البشرية حسب متغير المستوى التعليمي عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) حسب تصور أفراد عينة الدراسة.

$$H_0 = U_1 = U_2 = U_3 = U_4 = U_5$$

أو :  $H_1 =$  اثنين على الأقل من المتوسطات غير متساوية، حيث :

**U1** : المتوسط الحسابي لمستوى تقييم أداء الموارد البشرية لأفراد العينة الذين مستواهم العلمي (متوسط فأقل)؛

**U2** : المتوسط الحسابي لمستوى تقييم أداء الموارد البشرية لأفراد العينة الذين مستواهم العلمي (ثانوي)؛

**U3** : المتوسط الحسابي لمستوى تقييم أداء الموارد البشرية لأفراد العينة الذين مستواهم العلمي (جامعي)؛

**U4** : المتوسط الحسابي لمستوى تقييم أداء الموارد البشرية لأفراد العينة الذين مستواهم العلمي (ماستر)؛

**U5** : المتوسط الحسابي لمستوى تقييم أداء الموارد البشرية لأفراد العينة الذين مستواهم العلمي (أخرى حددها)؛

**الفرضية البديلة H1** : توجد فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات مستوى تقييم أداء الموارد البشرية حسب متغير المستوى التعليمي عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) حسب تصور أفراد عينة الدراسة.

الجدول (27-2) نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لمتغير المستوى التعليمي وتقييم أداء الموارد البشرية

ANOVA

S					
	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	.927	4	.232	.289	.883
Within Groups	28.029	35	.801		
Total	28.956	39			

المصدر : من مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS

يلاحظ من خلال الجدول (27-2) أن قيمة sig تساوي (0.883) وهي أكبر من مستوى المعنوية (0.05)، وبالتالي نرفض الفرضية البديلة (H1) ونقبل الفرضية الصفرية (H0) القائلة بأنه لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) في تصور أفراد عينة الدراسة حول مستوى تقييم أداء الموارد البشرية تعزى إلى متغير المستوى التعليمي. أي أن المستوى التعليمي للمستوجبين لا تؤثر على تقييم أداء الموارد البشرية.

- نتائج الفرضية الجزئية الرابعة : توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية 5% لإجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات تقييم أداء الموارد البشرية تعزى لمتغير الوظيفة الحالة.

التي قسمت إلى فرضيتين جزئيتين :

**الفرضية الصفرية H0** : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات مستوى تقييم أداء الموارد البشرية حسب متغير المستوى التعليمي عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) حسب تصور أفراد عينة الدراسة.

$$H0= U1=U2=U3=U4$$

أو : **H1** = اثنين على الأقل من المتوسطات غير متساوية، حيث :

**U1** : المتوسط الحسابي لمستوى تقييم أداء الموارد البشرية لأفراد العينة الذين وظيفتهم الحالية (مدير)؛

**U2** : المتوسط الحسابي لمستوى تقييم أداء الموارد البشرية لأفراد العينة الذين وظيفتهم الحالية (رئيس مصلحة)؛

**U3** : المتوسط الحسابي لمستوى تقييم أداء الموارد البشرية لأفراد العينة الذين وظيفتهم الحالية (تقني)؛

**U4** : المتوسط الحسابي لمستوى تقييم أداء الموارد البشرية لأفراد العينة الذين وظيفتهم الحالية (عامل مهني)؛

**H1** : توجد فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات مستوى تقييم أداء الموارد البشرية حسب متغير الوظيفة الحالية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) حسب تصور أفراد عينة الدراسة.

الجدول (2-28) نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لمتغير الوظيفة الحالية وتقييم أداء الموارد البشرية

ANOVA

S					
	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	3.251	3	1.084	1.518	.227
Within Groups	25.705	36	.714		
Total	28.956	39			

المصدر : من مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS

يلاحظ من خلال الجدول (2-28) أن قيمة sig تساوي (0.227) وهي أكبر من مستوى المعنوية (0.05)، وبالتالي نرفض الفرضية البديلة (H1) ونقبل الفرضية الصفرية (H0) القائلة بأنه لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) في تصور أفراد عينة الدراسة حول مستوى تقييم أداء الموارد البشرية تعزى إلى متغير الوظيفة الحالية. أي أن الوظيفة الحالية للمستوجبين لا تؤثر على تقييم أداء الموارد البشرية.

- نتائج الفرضية الجزئية الخامسة : توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية 5% لإجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات تقييم أداء الموارد البشرية تعزى لمتغير سنوات الخبرة. التي قسمت إلى فرضيتين جزئيتين :

الفرضية الصفرية **H0** : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات مستوى تقييم أداء الموارد البشرية حسب متغير سنوات الخبرة عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) حسب تصور أفراد عينة الدراسة.

$$H0= U1=U2=U3=U4$$

أو : **H1** = اثنتين على الأقل من المتوسطات غير متساوية، حيث :

**U1** : المتوسط الحسابي لمستوى تقييم أداء الموارد البشرية لأفراد العينة الذين خبرتهم (أقل من 5 سنوات)؛

U2 : المتوسط الحسابي لمستوى تقييم أداء الموارد البشرية لأفراد العينة الذين خبرتهم (من 6 إلى 10 سنوات)؛

U3 : المتوسط الحسابي لمستوى تقييم أداء الموارد البشرية لأفراد العينة الذين خبرتهم (من 11 إلى 15 سنة)؛

U4 : المتوسط الحسابي لمستوى تقييم أداء الموارد البشرية لأفراد العينة الذين خبرتهم (أكثر من 15 سنة)؛

الفرضية البديلة **H1** : توجد فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات مستوى تقييم أداء الموارد البشرية حسب متغير سنوات الخبرة عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) حسب تصور أفراد عينة الدراسة.

الجدول (29-2) نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لمتغير سنوات الخبرة وتقييم أداء الموارد البشرية

ANOVA

S					
	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	1.532	3	.511	.670	.576
Within Groups	27.424	36	.762		
Total	28.956	39			

المصدر : من مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS

يلاحظ من خلال الجدول (29-2) أن قيمة sig تساوي (0.576) وهي أكبر من مستوى المعنوية (0.05)، وبالتالي نرفض الفرضية البديلة (H1) ونقبل الفرضية الصفرية (H0) القائلة بأنه لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) في تصور أفراد عينة الدراسة حول مستوى تقييم أداء الموارد البشرية تعزى إلى متغير الوظيفة الحالية. أي أن سنوات الخبرة للمستجيبين لا تؤثر على تقييم أداء الموارد البشرية.

المطلب الثاني : التحليل والمناقشة

الفرع الأول : مناقشة نتائج الإحصاءات الوصفية

1- يظهر من خلال الجدول (2-9) أن المتوسط العام لفقرات البعد المالي بلغ (1.18) وانحراف معياري (0.394)، وقد احتلت العبارة رقم 4 المرتبة الأولى (تسعى المؤسسة إلى تحقيق أعلى العوائد (الأرباح) للمستثمرين) بمتوسط حسابي (1.45) وانحراف معياري (0.60)، في حين جاءت العبارتين الأولى (تحقق المؤسسة معدلات مرتفعة في الأرباح الصافية سنويا) والخامسة (هناك رضا من طرف المالكين عن النتائج المالية المحققة) في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (1.05) وانحراف معياري (0.22)، كما يظهر من الجدول أن المتوسطات الحسابية لكل فقرات هذا البعد جاءت بدرجة مرتفعة مما يؤثر على تبني والاعتماد على البعد المالي في شركة الإسمنت عين التوتة -الوحدة التجارية تقرت- كما أن الشركة تعطي اهتمام كبير لهذا البعد من أبعاد BSC

2- يظهر من خلال الجدول (2-10) أن المتوسط العام لفقرات بعد العملاء (الزبائن) بلغ (1.136) وانحراف معياري (0.386)، وقد احتلت العبارة 8 المرتبة الأولى (تقوم مؤسستكم بإجراء استقصاء يسمح بقياس مستوى رضا العميل) بمتوسط حسابي (1.20) وانحراف معياري (0.56)، في حين جاءت العبارتين 7 (تهتم المؤسسة بتلبية



احتياجات الزبائن باستمرار) و10 (تشجع الشركة على إقامة علاقات طويلة الأمد مع العميل) في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (1.10) وانحراف معياري (0.30)، كما يظهر من الجدول أن المتوسطات الحسابية لكل فقرات هذا البعد جاءت بدرجة مرتفعة مما يؤشر على وجود اهتمام مرتفع ببعد العملاء في المؤسسة محل الدراسة كما أن المؤسسة تعتمد على بعد العملاء (الزبائن) بدرجة مرتفعة.

3- يظهر من خلال الجدول (2-11) أن المتوسط العام لفقرات بعد العمليات الداخلية بلغ (1.19) وانحراف معياري (0.454)، وقد احتلت العبارة 13 المرتبة الأولى (تلتزم الشركة بتطبيق إجراءات العمل الداخلية بشكل يفوق الشركات المنافسة) بمتوسط حسابي (1.37) وانحراف معياري (0.63)، في حين جاءت العبارة 11 (تطور الشركة أحدث التقنيات في عملياتها الداخلية) في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (1.05) وانحراف معياري (0.22)، كما يظهر من الجدول أن المتوسطات الحسابية لكل فقرات هذا البعد جاءت بدرجة مرتفعة مما يؤشر على وجود اهتمام مرتفع بمدى أهمية بعد العمليات الداخلية في المؤسسة محل الدراسة كما أن المؤسسة تعتمد على هذا البعد بدرجة مرتفعة في تطوير أحدث التقنيات.

4- يظهر من خلال الجدول (2-12) أن المتوسط العام لفقرات بعد التعلم والنمو بلغ (1.192) وانحراف معياري (0.45)، وقد احتلت العبارتين 19 (تقدم الشركة مكافآت مجزية للموظفين الذين يطورون أدائهم) و20 (تقوم المنظمة بتوجيه العاملين وتقليل الغيابات من خلال الحوافز المعنوية للعاملين) المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (1.30) وانحراف معياري (0.56) و(0.65) على التوالي، في حين جاءت العبارة 16 (هناك بنية تحتية سليمة للشركة) في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (1.03) وانحراف معياري (0.16)، كما يظهر من الجدول أن المتوسطات الحسابية لكل فقرات هذا البعد جاءت بدرجة مرتفعة مما يؤشر على وجود اهتمام مرتفع بمدى أهمية بعد التعلم والنمو في المؤسسة محل الدراسة كما أن المؤسسة تعتمد على هذا البعد بدرجة مرتفعة الحوافز المعنوية وتطوير أداء العاملين.

5- يظهر من خلال الجدول (2-13) أن المتوسط العام لفقرات المتغير التابع (تقييم أداء الموارد البشرية) بلغ (1.276) وانحراف معياري (0.494)، وقد احتلت العبارتين 32 (يتم وضع طعن في حالة عدم الرضا بنتائج التقييم) المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (2.05) وانحراف معياري (0.71)، في حين جاءت العبارة 25 (استفدت من عملية تقييم الأداء طوال خدمتك في المؤسسة) في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (1.08) وانحراف معياري (0.27)، كما يظهر من الجدول أن المتوسطات الحسابية لكل فقرات هذا المتغير جاءت بدرجة مرتفعة مما يؤشر على وجود اهتمام مرتفع بمدى أهمية تقييم أداء الموارد البشرية في المؤسسة محل الدراسة كما أن المؤسسة تعتمد على المتغير في ترقية العاملين وكذا إحساسهم بروح المسؤولية والكشف عن قدراتهم وطاقاتهم الكامنة.

#### الفرع الثاني: مناقشة اختبار الفرضيات

أولا اختبار الفرضية الرئيسية الأولى " مستوى توافر أبعاد بطاقة الأداء المتوازن في المؤسسة محل الدراسة مرتفع. من خلال النتائج المتحصل عليها من برنامج SPSS والمتمثلة في الإحصاءات الوصفية لفقرات الاستبيان المتعلقة بأبعاد بطاقة الأداء المتوازن تبين أن المتوسط الحسابي العام للمتغير المستقل (بطاقة الأداء المتوازن) (1.1745) وانحراف معياري (0.421) بدرجة مرتفعة وبالتالي نقبل الفرضية القائلة أن مستوى توافر أبعاد بطاقة الأداء المتوازن في المؤسسة محل الدراسة مرتفع، ونقول أن هناك توافر لأبعاد بطاقة الأداء المتوازن من خلال كل الأبعاد بمستوى مرتفع.

ثانيا: الفرضية الثانية  $H_{0-2}$  : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) لأبعاد بطاقة الأداء المتوازن على تقييم أداء الموارد البشرية.

وللإجابة على هذه الفرضية تطرقنا إلى الفرضيات الجزئية التالية :

• الفرضية الجزئية الأولى :  $H_{0-2-1}$  يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) للبعد المالي على تقييم أداء الموارد البشرية.

من خلال النتائج المتحصل عليها من برنامج spss ومن خلال جدول تحليل الانحدار المتعدد للبعد المالي أن قيمة SIG تساوي (0.002)، ومعامل الانحدار 0.481 حيث أنه أقل من مستوى الدلالة المعنوية (0.05) وبالتالي هناك أثر ذو دلالة إحصائية للبعد المالي على تقييم أداء الموارد البشرية.

وبالتالي نرفض فرضية العدم القائلة أنه لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) للبعد المالي على تقييم أداء الموارد البشرية، ونقبل الفرضية البديلة أن هناك أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) للبعد المالي على تقييم أداء الموارد البشرية.

• الفرضية الجزئية الثانية :  $H_{0-2-2}$  يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) لبعد العملاء (الزبائن) على تقييم أداء الموارد البشرية.

من خلال النتائج المتحصل عليها من برنامج spss ومن خلال جدول تحليل الانحدار المتعدد لبعد العملاء أن قيمة SIG تساوي (0.000)، ومعامل الانحدار 0.616 حيث أنه أقل من مستوى الدلالة المعنوية (0.05) وبالتالي هناك أثر ذو دلالة إحصائية لبعد العملاء على تقييم أداء الموارد البشرية.

وبالتالي نرفض فرضية العدم القائلة أنه لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) لبعد العملاء على تقييم أداء الموارد البشرية، ونقبل الفرضية البديلة أن هناك أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) لبعد العملاء على تقييم أداء الموارد البشرية.

• الفرضية الجزئية الثالثة :  $H_{0-2-3}$  يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) لبعد العمليات الداخلية على تقييم أداء الموارد البشرية.

من خلال النتائج المتحصل عليها من برنامج spss ومن خلال جدول تحليل الانحدار المتعدد لبعد العمليات الداخلية أن قيمة SIG تساوي (0.000)، ومعامل الانحدار 0.555 حيث أنه أقل من مستوى الدلالة المعنوية (0.05) وبالتالي هناك أثر ذو دلالة إحصائية لبعد العمليات الداخلية على تقييم أداء الموارد البشرية.

وبالتالي نرفض فرضية العدم القائلة أنه لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) لبعد العمليات الداخلية على تقييم أداء الموارد البشرية، ونقبل الفرضية البديلة أن هناك أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) لبعد العمليات الداخلية على تقييم أداء الموارد البشرية.

• الفرضية الجزئية الرابعة :  $H_{0-2-4}$  يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) لبعد التعلم والنمو على تقييم أداء الموارد البشرية.

من خلال النتائج المتحصل عليها من برنامج spss ومن خلال جدول تحليل الانحدار المتعدد لبعد التعلم والنمو أن قيمة SIG تساوي (0.000)، ومعامل الانحدار 0.553 حيث أنه أقل من مستوى الدلالة المعنوية (0.05) وبالتالي هناك أثر ذو دلالة إحصائية لبعد التعلم والنمو على تقييم أداء الموارد البشرية.

وبالتالي نرفض فرضية العدم القائلة أنه لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) لبعد التعلم والنمو على تقييم أداء الموارد البشرية، ونقبل الفرضية البديلة أن هناك أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) التعلم والنمو على تقييم أداء الموارد البشرية.

وانطلاقاً من نتائج جدول تحليل الانحدار البسيط لأبعاد بطاقة الأداء المتوازن ومصفوفة الارتباط بيرسون أن قيمة الثابت وقيم أبعاد المتغير المستقل (البعد المالي، بعد العملاء (الزبائن)، بعد العمليات الداخلية، بعد التعلم والنمو) ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 أي أنها في تفسير قوة التأثير على المتغير التابع (تقييم أداء الموارد البشرية). وعليه أقوم ببناء النموذج التالي :

$$Y = 0.57 + 0.481 (MK1) + 0.616 (MK2) + 0.555 (MK3) + 0.553 (MK4)$$

ومن خلال ما سبق نستنتج : أنه يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لأبعاد بطاقة الأداء المتوازن ( البعد المالي، بعد العملاء (الزبائن)، بعد العمليات الداخلية، بعد التعلم والنمو) على تقييم أداء الموارد البشرية، وبالتالي نرفض فرضية العدم القائلة : أنه لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) لأبعاد بطاقة الأداء المتوازن على تقييم أداء الموارد البشرية، ونقبل الفرضية البديلة أن هناك أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) لأبعاد بطاقة الأداء المتوازن على تقييم أداء الموارد البشرية. ثالثاً : الفرضية الثالثة : توجد فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) في تصور أفراد عينة الدراسة لمستوى تقييم أداء الموارد البشرية تعزى إلى المتغيرات ( الجنس، الفئة العمرية، المستوى التعليمي، الوظيفة الحالية، سنوات الخبرة)

• نتائج الفرضية الجزئية الأولى : توجد فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 5% بين متوسطات إجابات العمال بعينة الدراسة على فقرات تقييم أداء الموارد البشرية تعزى لمتغير الجنس.

من الجدول (2-25) لنتيجة تحليل التباين لمتغير الجنس تبعاً لإجابات العمال، وجد أن قيمة ( $Sig = 0.532$ ) وهي أكبر من المستوى 5% وبالتالي نقبل فرضية العدم ونرفض الفرضية البديلة، أي لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) في تصور أفراد عينة الدراسة حول مستوى تقييم أداء الموارد البشرية تعزى إلى متغير الجنس، أي أن متغير الجنس لا يؤثر على تقييم أداء الموارد البشرية.

وبالتالي نقبل الفرضية :  $H_0$  لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) لإجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات تقييم أداء الموارد البشرية تعزى لمتغير الجنس.

• نتائج الفرضية الجزئية الثانية :توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 5% بين متوسطات إجابات العمال بعينة الدراسة على فقرات تقييم أداء الموارد البشرية تعزى لمتغير السن.

من الجدول (2-26) لنتيجة تحليل التباين لمتغير السن تبعاً لإجابات العمال، وجد أن قيمة ( $Sig = 0.548$ ) وهي أكبر

من المستوى 5% وبالتالي نقبل فرضية العدم ونرفض الفرضية البديلة، أي لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $(\alpha \leq 0.05)$  في تصور أفراد عينة الدراسة حول مستوى تقييم أداء الموارد البشرية تعزى إلى متغير السن، أي أن متغير السن لا يؤثر على تقييم أداء الموارد البشرية.

وبالتالي نقبل الفرضية:  $H_0$  لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) لإجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات تقييم أداء الموارد البشرية تعزى لمتغير السن.

• نتائج الفرضية الجزئية الثالثة: توجد فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 5% بين متوسطات إجابات العمال بعينة الدراسة على فقرات تقييم أداء الموارد البشرية تعزى لمتغير المستوى التعليمي.

من الجدول (2-27) لنتيجة تحليل التباين لمتغير المستوى الدراسي تبعا لإجابات العمال، وجد أن قيمة (Sig = 0.883) وهي أكبر من المستوى 5% وبالتالي نقبل فرضية العدم ونرفض الفرضية البديلة، أي لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $(\alpha \leq 0.05)$  في تصور أفراد عينة الدراسة حول مستوى تقييم أداء الموارد البشرية تعزى إلى متغير المستوى الدراسي، أي أن متغير المستوى الدراسي لا يؤثر على تقييم أداء الموارد البشرية.

وبالتالي نقبل الفرضية:  $H_0$  لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) لإجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات تقييم أداء الموارد البشرية تعزى لمتغير المستوى الدراسي.

• نتائج الفرضية الجزئية الرابعة: توجد فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 5% بين متوسطات إجابات العمال بعينة الدراسة على فقرات تقييم أداء الموارد البشرية تعزى لمتغير الوظيفة الحالية.

من الجدول (2-28) لنتيجة تحليل التباين لمتغير الوظيفة الحالية تبعا لإجابات العمال، وجد أن قيمة (Sig = 0.227) وهي أكبر من المستوى 5% وبالتالي نقبل فرضية العدم ونرفض الفرضية البديلة، أي لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $(\alpha \leq 0.05)$  في تصور أفراد عينة الدراسة حول مستوى تقييم أداء الموارد البشرية تعزى إلى متغير الوظيفة الحالية، أي أن متغير الوظيفة الحالية لا يؤثر على تقييم أداء الموارد البشرية.

وبالتالي نقبل الفرضية:  $H_0$  لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) لإجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات تقييم أداء الموارد البشرية تعزى لمتغير الوظيفة الحالية.

• نتائج الفرضية الجزئية الخامسة: توجد فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 5% بين متوسطات إجابات العمال بعينة الدراسة على فقرات تقييم أداء الموارد البشرية تعزى لمتغير سنوات الخبرة.

من الجدول (2-29) لنتيجة تحليل التباين لمتغير سنوات الخبرة تبعا لإجابات العمال، وجد أن قيمة (Sig = 0.576) وهي أكبر من المستوى 5% وبالتالي نقبل فرضية العدم ونرفض الفرضية البديلة، أي لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $(\alpha \leq 0.05)$  في تصور أفراد عينة الدراسة حول مستوى تقييم أداء الموارد البشرية تعزى إلى متغير سنوات الخبرة، أي أن متغير سنوات الخبرة لا يؤثر على تقييم أداء الموارد البشرية.

وبالتالي نقبل الفرضية:  $H_0$  لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) لإجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات تقييم أداء الموارد البشرية تعزى لمتغير سنوات الخبرة.

من خلال نتائج الفرضيات الجزئية نقبل فرضية العدم التي تنص على أنه لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $(\alpha \leq 0.05)$  في تصور أفراد عينة الدراسة لمستوى تقييم أداء الموارد تعزى إلى المتغيرات الشخصية (الجنس، السن، المستوى التعليمي، الوظيفة الحالية، سنوات الخبرة)

## الفرع الثالث : العلاقة بين بطاقة الأداء المتوازن وتقييم أداء الموارد البشرية

وهنا نتطرق من خلال ما سبق أن المؤسسة تستعمل بطاقة الأداء المتوازن إلا أنها بطريقة غير مباشرة. كما لمسنا الدور الكبير لها في

تقييم أداء الموارد البشرية من خلال إجابات العمال في الاستبيان حيث أن العلاقة بين المتغيرين تكمن فيما يلي :

- تعمل بطاقة الأداء على التقييم الأمثل لأداء العاملين من أجل تحقيق الأهداف المنشودة للشركة؛

- تساهم في التقليل من نسبة المخاطر التي تعرقل الأداء؛

- من خلالها يمكن معرفة مدى تحقيق المؤسسة لأهدافها.

## خلاصة الفصل :

لقد حاولنا من خلال هذه الدراسة التطبيقية معالجة دور بطاقة الأداء المتوازن في تقييم أداء الموارد البشرية في شركة الإسمنت عين التوتة –الوحدة التجارية تقرت- وكان تسليط الضوء على هذه الشركة ومدى اهتمامها بطاقة الأداء المتوازن ومدى دورها في تقييم أداء الموارد البشرية، حيث حاولنا الإجابة عليها من خلال الاعتماد على دراسة ميدانية، من خلال تناولنا في هذا الفصل لمبحثين : المبحث الأول تعرضنا فيه على الطريقة والأدوات المتبعة في الدراسة الميدانية، بينما المبحث الثاني تطرقنا فيه إلى عرض نتائج الدراسة وتحليلها ومناقشتها.

حيث قمنا في هذه الدراسة باستعمال الاستبيان كأداة من أدوات البحث العلمي قصد دراسة استعمال بطاقة الأداء المتوازن في الشركة محل الدراسة وبالاعتماد على البرنامج الإحصائي SPSS,20 فتمثلت النتائج في أن الشركة تستعمل بطاقة الأداء المتوازن في تقييم أداء المواد البشرية.

خاتمة

حاولت هذه الدراسة توضيح دور بطاقة الأداء المتوازن باعتبارها أحد أهم الأدوات الرئيسية لتقييم الأداء والأخص بالدراسة تقييم أداء الموارد البشرية في شركة الإسمنت عين التوتة -الوحدة التجارية تقرت- ومن خلال دراستنا لهذا الموضوع والذي يعالج إشكالية "ما مدى مساهمة تأثير بطاقة الأداء المتوازن في تقييم أداء الموارد البشرية شركة الإسمنت عين التوتة -الوحدة التجارية تقرت-"، وقد تم إختيار المؤسسة السالفة الذكر كميدان لتطبيق الدراسة، وانطلاقاً من الإجابة على الأسئلة الفرعية للتأكد من مدى صحة الفرضيات الأساسية ومن خلال الدراسة النظرية والتطبيقية توصلنا إلى مجموعة من النتائج والتوصيات.

### نتائج الدراسة :

#### أ- نتائج نظرية

- بطاقة الأداء المتوازن نظام شامل لتقييم الاداء من منظور استراتيجي؛
- تُمكن بطاقة الأهداف الموزونة المؤسسات من تعقب النتائج المالية بالإضافة إلى المراقبة الآنية للتقدم في بناء الكفاءات واكتساب الأصول غير الملموسة التي تحتاجها المؤسسات للنمو المستقبلي؛
- تقييم أداء الموارد البشرية عملية ادارية تقيس الاختلافات الفردية بين العاملين؛
- يكشف تقييم أداء العاملين عن قدراتهم وبالتالي يتم ترقيتهم إلى وظائف أعلى كما يساعد على نقل الفرد إلى الوظيفة التي تناسبه؛

#### ب- نتائج تطبيقية

- ✓ مستوى توافر أبعاد بطاقة الأداء المتوازن في المؤسسة محل الدراسة مرتفع.
- تتبنى الشركة البعد المالي من بطاقة الأداء المتوازن في تقييم أداء عمالها؛
- تتبنى الشركة بعد العملاء (الزبائن) من بطاقة الأداء المتوازن في تقييم أداء عمالها؛
- تتبنى الشركة بعد العمليات الداخلية من بطاقة الأداء المتوازن في تقييم أداء عمالها؛
- تتبنى الشركة بعد التعلم والنمو من بطاقة الأداء المتوازن في تقييم أداء عمالها.
- هناك ارتباط طردي قوي بين المتغيرين بطاقة الأداء المتوازن وتقييم أداء الموارد البشرية بلغت قيمته 68.0%؛
- هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين المتغيرين بطاقة الأداء المتوازن وتقييم أداء الموارد البشرية بقيمة  $\text{sig}=0.00$ .
- ✓ هناك أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى  $(\alpha \leq 0.05)$  لأبعاد بطاقة الأداء المتوازن على تقييم أداء الموارد البشرية؛
- لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية في مستوى تقييم أداء الموارد البشرية لأفراد العينة بين الجنسين الذكر والأنثى، أي أن جنس المستجيبين لا تؤثر على تقييم أداء الموارد البشرية؛



- لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية حول مستوى تقييم أداء الموارد البشرية لأفراد العينة، أي أن الفئة العمرية للمستوجبين لا تؤثر على تقييم أداء الموارد البشرية؛
- لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية في مستوى تقييم أداء الموارد البشرية لأفراد العينة، أي أن المستوى التعليمي للمستوجبين لا يؤثر على تقييم أداء الموارد البشرية؛
- لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية في مستوى تقييم أداء الموارد البشرية لأفراد العينة، أي أن الوظيفة الحالية للمستوجبين لا تؤثر على تقييم أداء الموارد البشرية؛
- لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية في مستوى تقييم أداء الموارد البشرية لأفراد العينة، أي أن الوظيفة الحالية للمستوجبين لا تؤثر على تقييم أداء الموارد البشرية؛
- لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية في مستوى تقييم أداء الموارد البشرية لأفراد العينة، أي أن سنوات الخبرة للمستوجبين لا تؤثر على تقييم أداء الموارد البشرية.

✓ لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) في تصور أفراد عينة الدراسة لمستوى تقييم أداء الموارد البشرية تعزى للمتغيرات الشخصية (الجنس، السن، المستوى التعليمي، الوظيفة، الخبرة).

#### توصيات الدراسة :

- من خلال الدراسة، يمكن تقييم بعض التوصيات للمؤسسة محل الدراسة حيث تحسينها من شأنه أن يحسن من التأثير الإيجابي لخدمات المؤسسة:
- على المشرفين القائمين على التقييم التحلي بالنزاهة والقيم الإنسانية والضوابط الدينية عند قيامهم بمهمة التقييم، وأن يستبعدوا قدر الإمكان تأثير الشخصية على أحكامهم وتقديراتهم لأداء مرؤوسيه من العمال؛
- من حق العمال في تقديم الطعن على نتائج التقييم دون الخوف من آثاره السلبية وكذا مقابلة ومناقشة رؤسائه في السلم الإداري للاستماع ومشاركته بعنايو؛
- الإطلاع على تجارب المؤسسات العالمية في تطبيق هذا المدخل، والمشاركة في الدورات التدريبية المتخصصة حول بطاقة الأداء المتوازن، والتوصل مع المعاهد والمؤسسات الاستثمارية العالمية التي تعمل على تسهيل تنفيذ هذا المدخل؛
- ضرورة تبني بطاقة الأداء المتوازن في المؤسسة محل الدراسة بشكل مباشر ويكون لها نموذج خاص لتسهيل استعمالها لأنها نظام هام لتقييم الأداء؛
- الاعتماد على أكثر من مصدر واحد عند جمع البيانات والمعلومات المطلوبة لعملية تقييم الأداء منها الأفراد المقيمين أنفسهم والمشرفين المباشرين و ثم إلى الإدارة العليا للبت فيها واتخاذ الإجراءات اللازمة بصدها؛
- زيادة ثقافة العاملين بأهمية استخدام بطاقة الأداء المتوازن والقيام بالدورات التدريبية الملائمة لهم والتي تتعلق بكيفية تطبيق BSC ومهامها ومساهماتها؛

آفاق البحث :

يمكن اقتراح على الباحثين جوانب أخرى بخصوص هذا الموضوع، تساعدهم على البحث وأهمها :

- تقييم الأداء الاستراتيجي باستخدام بطاقة الأداء المتوازن في القطاع الخدمي؛

- تقييم الأداء باستخدام بطاقة الأداء المتوازن في القطاع الخدمي؛

- مساهمة بطاقة الأداء المتوازن في تقييم أداء الموارد البشرية في البنوك.

## قائمة المصادر والمراجع

أولاً: المصادر والمراجع باللغة العربية

أ- الكتب:

- 1- خالد عبد الرحيم مطر الهيبي، إدارة الموارد البشرية (مدخل إستراتيجي)، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الثالثة، 2010.
- 2- خالد عبد الرحيم مطر الهيبي، إدارة الموارد البشرية (مدخل إستراتيجي)، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الثانية، 2005.
- 3- سعاد نائف برونوطي، إدارة الموارد البشرية (إدارة الأفراد)، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الثالثة، 2007.
- 4- سهيلة محمد عباس، علي حسين علي، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الثالثة، 2007.
- 5- وائل محمد صبحي إدريس، طاهر محسن منصور الغالي، أساسيات الأداء وبطاقة التقييم المتوازن، دار وائل للنشر، الطبعة الأولى، 2009.

ب- المذكرات والأطروحات :

- 1- بعجي سعاد، تقييم فعالية نظام تقييم أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، مذكرة ماجستير في العلوم التجارية، تخصص إدارة أعمال، (غير منشورة)، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2006./2007.
- 2- بوبرطخ عبد الكريم، دراسة فعالية نظام تقييم أداء العاملين في المؤسسات الاقتصادية، مذكرة ماجستير في علوم التسيير، تخصص تسيير الموارد البشرية، (غير منشورة)، جامعة منتوري، قسنطينة، 2011/2012.
- 3- بوحديد ليلي، دور لوحة القيادة الاجتماعية في تقييم أداء الموارد البشرية في المؤسسة الصناعية، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، تخصص تسيير المنظمات، (غير منشورة)، جامعة الحاج لحضر -باتنة- 2014-2015.
- 4- جمال حسن محمد أبو شرح، مدى إمكانية تقويم أداء الجامعة الإسلامية بغزة باستخدام بطاقة قياس الأداء المتوازن، مذكرة ماجستير في المحاسبة والتمويل (غير منشورة)، الجامعة الإسلامية، غزة، 2012.
- 5- خالد ماضي أبو ماضي، معوقات تقييم أداء العاملين في الجامعات الفلسطينية وسبل علاجها، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال (غير منشورة)، الجامعة الإسلامية، غزة، 2007.
- 6- رابح يخلف، نحو تقييم فعال لأداء المورد البشري في المؤسسة الاقتصادية، مذكرة ماجستير في العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، تخصص تسيير المنظمات، (غير منشورة)، جامعة أحمد بوقرة، بومرداس، 2006/2007.
- 7- ريغة أحمد الصغير، تقييم أداء المؤسسات الصناعية باستخدام بطاقة الأداء المتوازن، مذكرة ماجستير في علوم التسيير، تخصص إدارة مالية، (غير منشورة)، جامعة قسنطينة 2، 2013-2014.
- 8- شنن نبيل، استخدام بطاقة الأهداف الموزونة كمدخل لقياس وتحسين الأداء في المؤسسة الاقتصادية، مذكرة ماجستير في العلوم الاقتصادية، تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسة، (غير منشورة)، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2009./2010.

- 9- صالح بلاسكة، قابلية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن كأداة لتقييم الإستراتيجية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، مذكرة ماجستير في علوم التسيير، تخصص الإدارة الإستراتيجية، (غير منشورة)، جامعة فرحات عباس، سطيف، 2011/2012.
- 10- صالح عبد القادر، تقييم أداء العاملين باستخدام بطاقة الأداء المتوازن، مذكرة ماستر في علوم التسيير، تخصص تدقيق ومراقبة التسيير، (غير منشورة)، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، 2013.
- 11- عبد الصمد سميرة، أهمية تقييم أداء العاملين في إدارة الموارد البشرية، مذكرة ماجستير في علوم التسيير، تخصص تنظيم الموارد البشرية، (غير منشورة)، جامعة الحاج لخضر، بسكرة، 2007/2008.
- 12- عمار بن عيشي، دور تقييم أداء العاملين في تحديد احتياجات التدريب، مذكرة ماجستير في العلوم التجارية، تخصص إستراتيجية، (غير منشورة)، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2005./2006.
- 13- موسى محمد أبو حطب، فعالية نظام تقييم الأداء وأثره على مستوى أداء العاملين، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، (غير منشورة)، الجامعة الإسلامية، غزة، 2009.
- 14- نور هاني إسماعيل، تقييم أداء الموارد البشرية ومدى مساهمته في رفع أداء المنشآت العامة، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال، (غير منشورة)، جامعة تشرين، 2004./2005.
- 15- الويزة سعادة، بطاقة الأداء المتوازن كأداة للقيادة الإستراتيجية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مذكرة ماجستير في علوم التسيير، تخصص أنظمة المعلومات ومراقبة التسيير، (غير منشورة) جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2012/2013.
- د- الملتقيات :**
- 1- نعيمة بجاوي، خديجة لدرع، بطاقة الأداء المتوازن BSC أداة فعالة للتقييم الشامل لأداء المنظمات، نمو المؤسسات والاقتصاديات بين تحقيق الأداء المالي وتحديات الأداء البيئي، الملتقى الدولي الثاني للأداء المتميز للمنظمات والحكومات، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة يومي 22 و 23 نوفمبر 2011.
- هـ- المجالات :**
- 1- أحمد راهي عبد، إمكانية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن لتحقيق الميزة التنافسية، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، جامعة القادسية، كلية الإدارة والاقتصاد، المجلد 18، العدد 1، سنة 2016.
- 2- أحمد فواز ملكاوي، قياس مدى فعالية بطاقة الأداء المتوازن لإدارة الأداء الإستراتيجي في المؤسسات العامة الأردنية، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 21، العدد 84، 2015.
- 3- زاوي صورية، تومي ميلود، دور نظام معلومات الموارد البشرية في تقييم أداء الموارد البشرية في المؤسسة، مجلة كلية الأدب والعلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، العدد السابع، جوان 2010.
- 4- زياد عبد الحليم الذية، مدى تطبيق النظام المتوازن الأداء (BSC) في المصاريف التجارية اليمينية، جامعة الزرقاء - الأردن - أبحاث اقتصادية وإدارية، العدد التاسع جوان 2011.

5- سحر طلال إبراهيم، تقويم أداء الوحدات الاقتصادية باستعمال بطاقة الأداء المتوازن، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، جامعة بغداد، العدد الخامس و الثلاثون، 2013.

6- سيف محمد ذيب المبيضين، فارس ارشيد الخرايشة، ليث أكرم القضاة، أثر تطبيق بطاقة الأداء المتوازن على تعظيم الربحية في شركات الاتصالات الأردنية، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 12، العدد 4، 2016.

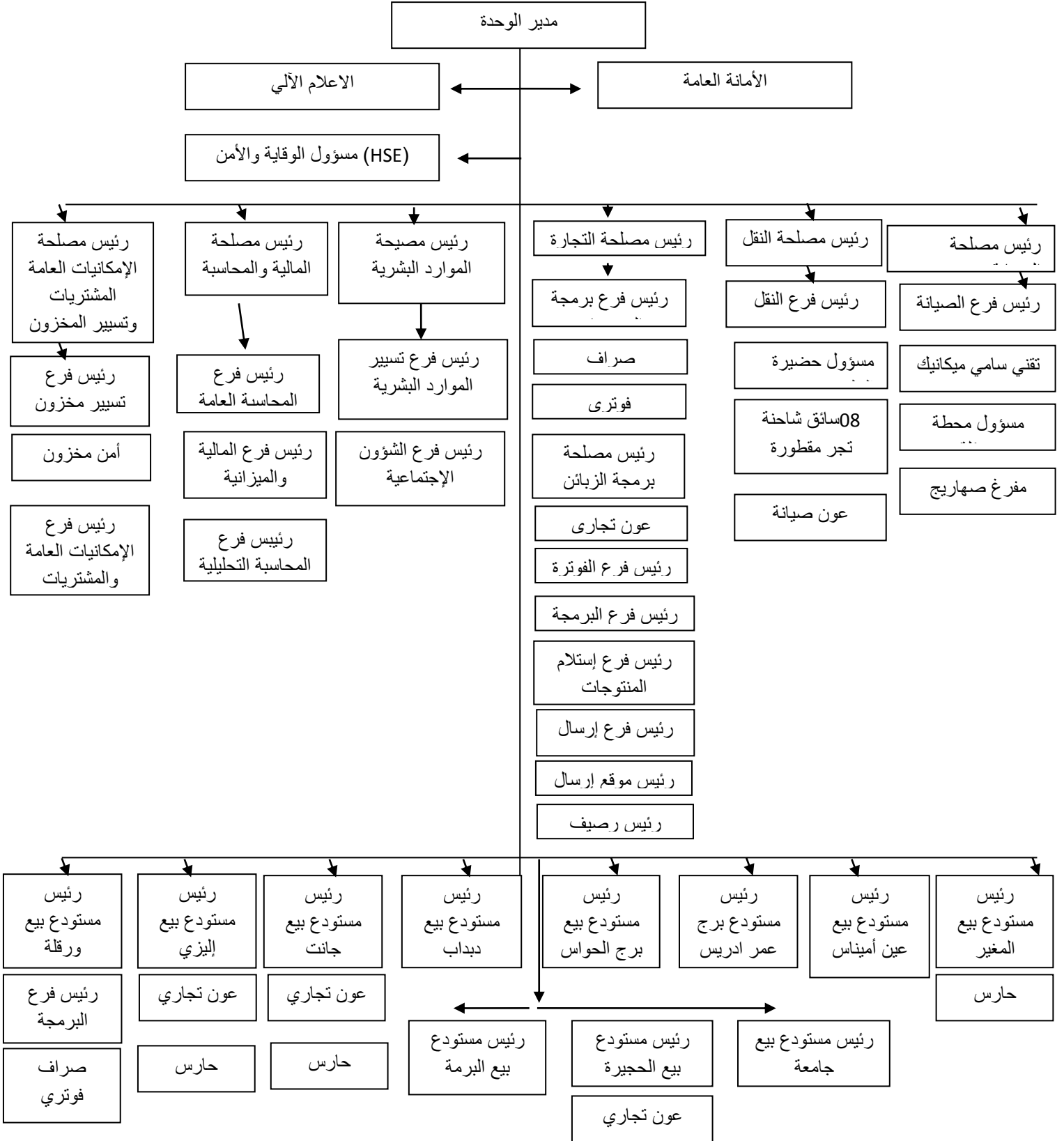
7- هاني عبد الحافظ العزب، تطبيق بطاقة الأداء المتوازن على شركات الوساطة الأردنية، مجلة الباحث، جامعة البلقاء - الأردن، العدد 15، 2015.  
ثانيا: المراجع باللغة الأجنبية :

- 1- Hasan Salih Suliman Al-Qudah, Amin Ahmad Al-Momani, **Effect of Performance Evaluation at Human Resource Department: A Case Study of Aleman Public Hospital at Ajlune Province in Jordan**, International Journal of Business and Social Science Vol. 2 No. 16; September 2011.
- 2- Iveta Gabčanová, **Balanced Scorecard as a tool for human resources management in financial organizations**, Doctoral Thesis, university in zlin, 2012.
- 3- Jolita Vveinhardt, Palmira Papšiene, **Problematics of application of human resource evaluation models and methods to improve public sector performance**, International Journal, Problems and Perspectives in Management, Volume 11, Issue 1, 2013.
- 4- Racheal Musyoki, **The Role of Balanced Score Card as a Strategic Management Tool at Kenya Ports Authority, Mombasa, Kenya**, International Journal of Scientific and Research Publications, Volume 5, Issue 11, November 2015
- 5- Benedetta Gesuele, Mauro Romanelli, **Human Resource Measurement: A Balanced Scorecard Approach**, Journal of Human Resource Management, Volume 3, Issue (1-2), 2015.

الملاحق

الملحق (1)

الهيكل التنظيمي للوحدة التجارية تقرت





الملحق (02)

جامعة قاصدي مرباح ورقلة - الجزائر

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

تخصص : إدارة أعمال

استبيان

السادة موظفو إدارات شركة الإسمنت عين التوتة الوحدة التجارية تقرت

في إطار إعداد مذكرة التخرج ماستر في علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال، بعنوان دور بطاقة الأداء المتوازن في تقييم أداء الموارد البشرية.

يشرفني أن أتقدم لسيادتكم بهذه الاستمارة المتعلقة بالموضوع أعلاه و أعلمكم أن المعطيات والإجابات المقدمة تستخدم لغرض علمي فقط.

لذا نضع بين أيديكم هذا الاستبيان راجين الإجابة عليه. مع التأكيد على أن هذه المعلومات ستحظى بسرية وأمانة ولن تستعمل إلا لأغراض البحث العلمي.

وتقبلو منا فائق الشكر والتقدير

الإسم واللقب : مجول سمية

البريد الإلكتروني: medjouel.soumia.grh@gmail.com

ملاحظة: ضع علامة (X) أمام الخانة المناسبة

المعلومات الشخصية:

الجنس :  ذكر  أنثى

الفئة العمرية :  30-20  40-31  50-41  أكثر من 50

المستوى الدراسي :  متوسط فأقل  ثانوي  ليسانس  ماستر

أخرى حددها

الوظيفة الحالية :  مدير  رئيس مصلحة  تقني  عامل مهني

سنوات الخبرة :  أقل من 5 سنوات  6-10 سنوات  11-15 سنوات  أكثر من 15 سنة

الجزء الأول : ويتكون من فقرات الاستبيان

المحور الأول : بطاقة الأداء المتوازن

غير موافق	محايد	موافق	العبارات	
			1- تحقق المؤسسة معدلات مرتفعة في الأرباح الصافية سنويا.	البعد المالي
			2- زيادة نمو الموجودات المالية لدى الشركة سنويا.	
			3- تعمل المؤسسة على زيادة المبيعات من خلال تنوع الخدمات عبر الدخول في مجالات جديدة.	
			4- تسعى المؤسسة إلى تحقيق أعلى العوائد (الأرباح) للمستثمرين.	بعد العملاء أو الزبائن
			5- هناك رضا من طرف المالكين عن النتائج المالية المحققة.	
			6- يوجد مستوى مقبول من رضا العملاء عن الخدمات التي تقدمها الشركة.	
			7- تهتم المؤسسة بتلبية احتياجات الزبائن باستمرار.	
			8- تقوم مؤسستكم بإجراء استقصاء يسمح بقياس مستوى رضا العميل.	
			9- يقع عدد الشكاوى المقدمة من العملاء ضمن حدود المتوقع.	بعد العمليات الداخلية
			10- تشجع الشركة على إقامة علاقات طويلة الأمد مع العميل.	
			11- تطور الشركة أحدث التقنيات في عملياتها الداخلية.	
			12- تطرح الخدمات الجديدة في الوقت المناسب.	
			13- تلتزم الشركة بتطبيق إجراءات العمل الداخلية بشكل يفوق الشركات المنافسة.	
			14- يساعد مؤشر العمليات الداخلية في إبداع المنظمة.	
			15- هناك مستوى عالي من استخدام تكنولوجيا المعلومات والتجهيزات المتطورة داخل الشركة.	

			16- هناك بنية تحتية سليمة للشركة.	بعد التعلم والنمو
			17- تقدم الشركة برامج تدريبية كافية وملائمة تلائم حاجة العاملين فيها.	
			18- تهتم الشركة بتدريب الموظفين لتطوير قدراتهم بما يخدم إستراتيجياتها.	
			19- تقدم الشركة مكافآت مجزية للموظفين الذين يطورون أدائهم.	
			20- تقوم المنظمة بتوجيه العاملين وتقليل الغيابات من خلال الحوافز المعنوية للعاملين.	

المحور الثاني : تقييم أداء الموارد البشرية

غير موافق	محايد	موافق	العبارات
			1- تساهم عملية تقييم الأداء في الكشف عن قدراتكم وطاقاتكم الكامنة.
			2- تمكن عملية تقييم الأداء من معرفة نقاط ضعفكم وقوتكم في أعمالكم.
			3- هناك نظام متبع لتقييم الأداء في شركتكم.
			4- يحقق نظام تقييم الأداء المطبق في مؤسستكم على درجة عالية من الرضا بالنسبة لكم.
			5- استفدت من عملية تقييم الأداء طوال خدمتك في المؤسسة.
			6- تقوم المؤسسة بتقييم أداء العاملين بشكل دائم.
			7- تنمي عملية تقييم الأداء الإحساس بروح المسؤولية.
			8- هناك طرق واضحة لتقييم الأداء في مؤسستكم.
			9- تتم عملية ترقية الأشخاص المؤهلين بعد عملية تقييم الأداء.
			10- هناك معايير واضحة لتقييم أداء العاملين في مؤسستكم.
			11- يتم إبلاغكم بنتائج تقييم أدائكم.
			12- يتم وضع طعن في حالة عدم الرضا بنتائج التقييم.
			13- هناك نموذج خاص بعملية تقييم الأداء في شركتكم.

✓ بطاقة الأداء المتوازن : هي أداة لقياس الأداء الاستراتيجي، حيث يتم ترجمة الإستراتيجية إلى أهداف إستراتيجية،

ومقاييس وقيم مستهدفة، وخطوات إجرائية واضحة وذلك للتأكد من تنفيذ الإستراتيجية.

✓ تقييم الأداء : هو العملية التي يتم بموجبها تقدير جهود العاملين بشكل منصف وعادل لتجري مكافأتهم بقدر ما يعملون وينتجون، وذلك بالاستناد إلى معدلات يتم بموجبها مقارنة أدائهم لتحديد مستوى كفاءتهم في العمل الذي يعملون به.

الملحق (03)

لجنة المحكمين

الجامعة	الدرجة العلمية	الاسم واللقب	الرقم
ورقلة	أستاذ مساعد درجة «أ»	أسماء يوسف	1
ورقلة	أستاذ محاضر درجة «أ»	مناصرية رشيد	2
ورقلة	أستاذ محاضر درجة «أ»	الحاج عرابة	3

الملحق رقم (4)

المقابلة :

س1 : كيف يتم تقييم أداء العاملين في مؤسساتكم؟

ج1 : يتم تقييم أداء العاملين على حسب المنصب.

س2 : هل عملية تقييم أداء العاملين تتم بصفة دورية؟

ج2 : لا ليست متساوية فكل حسب المنصب ونوعية العمل منها الشهرية ومنها السنوية وكل منصب ولديه وثيقة تقييم أداء خاصة.

س3 : هل تستخدمون بطاقة الأداء المتوازن وهل لديكم نموذج خاص لها؟

ج3 : نعم يستخدمها ولكن ضمن مجريات العمل ليس بشكل مباشر وليس لدينا نموذج خاص لها.

الملحق رقم (05)



المجمع الصناعي لإسمنت الجزائر  
 GROUPE INDUSTRIEL DES CIMENTS D'ALGERIE  
 شركة الإسمنت عين التوتة  
 SOCIETE DES CIMENTS DE AÏN TOUTA « S.CIM.A.T »

S.P.A. au capital social de : 2.250.000.000 D.A. ش.ذ.ا. - رأس مالها الاجتماعي: 2.250.000.000 D.A.  
 N° Identification Fiscale : 0-99805022210668 - N° Article d'imposition : 30137501560 - N° Registre de Commerce : 0222106/B/98

UNITE COMMERCIALE TOUGGOURT

الوحدة التجارية تقرت

بطاقة تقييم مستفيد من عقد عمل مدعم

إلى

الفترة من:

السيد(ة):

مصلحة:

بصفته (ها) :

معايير ومؤشرات التقييم Critères et Indicateurs D' évaluation				
الأهمية المعطاة للعمل Intérêt Porté au Travail	يطبق بغير أهمية Exécute sans Intérêt	يبين قليل من الأهمية Montre peu D Intérêt	يبين أهمية متوسطة Montre un Intérêt Moyen	يهتم و يتحسن S'intéresse et Se Perfectionne
روح المبادرة Esprit D'initiative	ينتظر كل شيء من الآخرين Attend tout ds autres	متوسط Moyen	يتدخل Impliqué	يبادر و يقترح دائما Toujours Porté à agir à proposer
النشاط Activité	ضعيف و غير منظم Faible irrégulière	متوسط Moyenne	جيد Bonne	نشيط جدا Très actif
نوعية العمل Qualité Du Travail	قليلة Insuffisante	مستوى متوسط Niveau Passable	مستوى جيد من حيث النوعية Bon niveau de qualité	نوعية ممتازة Excellente Qualité
التفهم Compréhension	ثقيل Lente	متوسط Moyenne	جيد Bonne	متميز Remarquable
روح التنظيم Sens de l'organisation	تنظيم قليل لعدم المنهجية Peu d'ordre , pas de méthode	متوسط Moyenne	حسن Bonne	جيد جدا Très Bien
التأهيل Habilité	عديم المهارة أحيانا Parfois Maladroit	متوسط Moyenne	حسن Bonne	جيد جدا Très Bien
المعاشرة Sociabilité	لا ينتمج Ne S'intègre Pas	ينتمج بصعوبة S'intègre Difficilement	يقبل قواعد المجموعة Accepte les règles du group	اندماج ممتاز Excellente intégration
المسلوك Comportement	مهمل غير مؤدب Négligé Irrespectueux	مراجعتة أحيانا Parfois à Reprendre	مضبوط Correct	لا عيب فيه Irréprochable
الدقة و المواظبة Ponctualité , Assiduité	قلة المواظبة متأخرة دائما Pas assidu , en retard régulièrement	أحيانا تأخرات و غيابات Parfois des retards ou des absences	لائق Convenable	جيد جدا Très Bien
#####				
#####				
) التقدير الإجمالي ( العلامة على 20				

رئيس مصلحة تسيير المستخدمين :

امضاء المسؤول المباشر :

الملحق رقم (01-05)



المجمع الصناعي لإسمنت الجزائر  
 GROUPE INDUSTRIEL DES CIMENTS D'ALGERIE  
 شركة الإسمنت عين التوتة

Groupe Industriel des Ciments d'Algérie.

SOCIETE DES CIMENTS DE AÏN TOUTA « S.CIM.A.T »

ش.ذ.ا. - رأس مالها الاجتماعي: 2.250.000.000.00 D.A

N° Identification Fiscale : 0-99805022210668 - N° Article d'Imposition : 30137501560 - N° Registre de Commerce : 0222106/B/98

UNITE COMMERCIALE TOUGGOURT

الوحدة التجارية تقرت

Service Gestion du Personnel

IMPRIME GR5

**FICHE D'EVALUATION PERIODE D'ESSAI**

A, Monsieur;

Fonction:

Structure;

Nous vous demandons d'évaluer la période d'essai de ;

Nom & Prénom;

Fonction:

Date de début de la période d'essai:

Durée prévue:

Date de fin de la période d'essai :

Prière nous remettre cette fiche dûment renseignée avant la date du :

**Date et Visa du Chef de service GRH**

**Résultats obtenus à l'issue de la période d'essai :**

	Très bon	Bon	Insuffisant
Le Comportement			
Qualité de travail			
Assiduité au travail			
La discipline de travail			

Commentaires : .....

.....

Suite à ces résultats, nous vous demandons de :

Le confirmer à son poste,

Mettre fin à son contrat de travail,

( pour les candidats internes, ils réintègrent leur poste d'origine )

**Date et Visa du Chef de Structure**

الملحق رقم (05-02)

Fiche d'évaluation des compétences

Société des Ciments de Ain Touta\* SCIMAT\*

**UNITÉ COMMERCIALE DE TOUGGOURT**

Structure: \_\_\_\_\_

Poste: \_\_\_\_\_ Cat.SP: \_\_\_\_\_

Nom & Prénom: \_\_\_\_\_



Critères	DESIGNATIONS	Cotation de 01 à 10 et chaque niveau représente 10% la somme est de 100%										Cible ≥ 80%			
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10				
Savoir faire & Responsabilité	=====										9		99%		
												10			
												9			
												9			
												9			
												9			
												9			
												7			
												8			
												8			
Formation de base, Professionnelle & Expérience	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Diplôme de licence en gestion.</li> <li>• Expérience professionnelle de 01 à 02 ans dans la fonction.</li> <li>• Stage en administration du personnel.</li> </ul>										10		93%		
												9			
												9			
Exigences liées au poste Implication et Exigences Qualité Environnement, Santé & Sécurité	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Rigueur et méthode.</li> <li>• Sens des responsabilités et de l'organisation.</li> <li>• Précis et rigoureux.</li> <li>• Bon contact humain.</li> <li>• respecter les règles et les consignes en matière qualité, santé, sécurité et environnement liées à son activité</li> </ul>											10		94%	
												10			
													9		
													9		

Responsable hiérarchique : \_\_\_\_\_ Structure : DRH/S: C/Service Gestion du Personnel

Emargement : \_\_\_\_\_ Nom & Prénom : \_\_\_\_\_

Emargement : \_\_\_\_\_

**97%**

Ecart: 17%

**Légende:**

Pour chaque compétence, cocher la case correspondante au niveau de maîtrise observé en se basant sur la signification des notes données ci après :

- \* du 01 à 03: → Compétence absente
- \* du 04 à 05: → Compétence à développer
- \* du 06 à 08: → Compétence parfaite
- \* du 09 à 10: → compétence acquise

**Cotes des Critères: (sur 100%)**

- Savoir faire et responsabilité : 50%
- Formation et Expérience : 30%
- Exigences liées au Poste : 20%

**Notation des Années Travailées (Expérience):**

- < 5 ans → 1-5 Points
- de 5 à 10ans → 6-9 Points
- > 10 ans → 10 Points

**Interprétation du résultat finale d'évaluation des compétences (pourcentage) de chaque collaborateur :**

- < 30% Insuffisant
- \* du 30% au 70% Moyen
- \* du 70% au 90% Satisfaisant
- \* >90% Très satisfaisant

Interprétation du Résultat



SCIMAT  
Unité Commerciale de Touggourt



**Fiche de Notation pour la Prime de Rendement Individuel (PRI)**  
مذكرة التقييم الخاصة بالبرمجة الفردية

**1er Trimestre 2017**

التقديرات الأول 2017

STRUCTURE:

Mat	Noms	Prénom	Charge de travail (04/10)		Qualité de travail (02/10)		Le Comportement (02/10)		La Discipline de Travail (02/10)		Les Absences	Nombre des Jours Travaillés (...../10)	Note Finale (...../10)	OBS
			Note	Note (2)	Note	Note (2)	Note	Note (2)	Note	Note (2)				

Le Chef de Structure:  
Embarquement : .....

Le Directeur d'Unité:

Notes: Le Champ de la Note (2) est Réservé Uniquement pour le Directeur d'Unité.



الملحق رقم (06)

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.928	33

Coefficients<sup>a</sup>

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1.099	.666		1.650	.107
	c	1.874	.555	.481	3.378	.002

Correlations

ependent Variable: s

		a	s
a	Pearson Correlation	1	.680**
	Sig. (2-tailed)		.000
	N	40	40
s	Pearson Correlation	.680**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	
	N	40	40

Coefficients<sup>a</sup>

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1.453	.400		3.634	.001
	d	1.636	.339	.616	4.826	.000

a. Dependent Variable: s

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.680 <sup>a</sup>	.462	.448	.63998

a. Predictors: (Constant), a

Coefficients<sup>a</sup>

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1.270	.509		2.495	.017
	e	1.714	.417	.555	4.113	.000

a. Dependent Variable: s

ANOVA

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	1.634	3	.545	.717	.548
Within Groups	27.322	36	.759		
Total	28.956	39			

Coefficients<sup>a</sup>

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1.900	.363		5.235	.000
	f	1.185	.289	.553	4.096	.000

a. Dependent Variable: s

**Correlations**

	c	d	e	f	s	
c	Pearson Correlation	1	.453**	.263	.205	.481**
	Sig. (2-tailed)		.003	.101	.204	.002
	N	40	40	40	40	40
d	Pearson Correlation	.453**	1	.785**	.599**	.616**
	Sig. (2-tailed)	.003		.000	.000	.000
	N	40	40	40	40	40
e	Pearson Correlation	.263	.785**	1	.821**	.555**
	Sig. (2-tailed)	.101	.000		.000	.000
	N	40	40	40	40	40
f	Pearson Correlation	.205	.599**	.821**	1	.553**
	Sig. (2-tailed)	.204	.000	.000		.000
	N	40	40	40	40	40
s	Pearson Correlation	.481**	.616**	.555**	.553**	1
	Sig. (2-tailed)	.002	.000	.000	.000	
	N	40	40	40	40	40

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

**ANOVA**

**ANOVA<sup>a</sup>**

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	13.392	1	13.392	32.698	.000 <sup>b</sup>
	Residual	15.564	38	.410		
	Total	28.956	39			

s

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	.927	4	.232	.289	.883
Within Groups	28.029	35	.801		
Total	28.956	39			

a. Dependent Variable: s

b. Predictors: (Constant), a

**Coefficients<sup>a</sup>**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	.574	.489		1.174	.248
	a	2.331	.408	.680	5.718	.000

**ANOVA**

s

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	3.251	3	1.084	1.518	.227
Within Groups	25.705	36	.714		
Total	28.956	39			

a. Dependent Variable: s

Independent Samples Test

	Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
	F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
								Lower	Upper
Equal variances assumed	1.267	.267	-.631-	38	.532	-.20000-	.31709	-.84192-	.44192
Equal variances not assumed			-.519-	11.859	.613	-.20000-	.38540	-1.04082-	.64082

ANOVA

s

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	1.532	3	.511	.670	.576
Within Groups	27.424	36	.762		
Total	28.956	39			

# فهرس المحتويات

فهرس المحتويات

الرقم	فهرس المحتويات
I	الإهداء.....
III	الشكر.....
IV	ملخص.....
V	قائمة المحتويات.....
VI	قائمة الجداول.....
VII	قائمة الأشكال البيانية.....
VIII	قائمة الملاحق.....
IX	قائمة الاختصارات والرموز.....
أ	المقدمة.....
<b>الفصل الأول : الأدبيات النظرية والتطبيقية لبطاقة الأداء المتوازن وتقييم أداء الموارد البشرية</b>	
2	تمهيد.....
3	المبحث الأول : الأدبيات النظرية لبطاقة الأداء المتوازن وتقييم أداء الموارد البشرية.....
3	المطلب الأول : أساسيات حول بطاقة الأداء المتوازن.....
3	الفرع الأول : تعريف وأهمية بطاقة الأداء المتوازن.....
3	أولاً : تعريف بطاقة الأداء المتوازن.....
4	ثانياً : أهمية بطاقة الأداء المتوازن.....
5	الفرع الثاني : خطوات تنفيذ بطاقة الأداء المتوازن.....
7	الفرع الثالث : خصائص ووظائف بطاقة الأداء المتوازن.....
7	أولاً : خصائص بطاقة الأداء المتوازن.....
8	ثانياً : وظائف بطاقة الأداء المتوازن.....
8	الفرع الرابع : أبعاد بطاقة الأداء المتوازن.....
8	أولاً : أبعاد خارجية.....
9	ثانياً : أبعاد داخلية.....
9	المطلب الثاني : تقييم أداء الموارد البشرية.....
10	الفرع الأول : تعريف وأهمية تقييم أداء الموارد البشرية.....
10	أولاً : تعريف تقييم أداء الموارد البشرية.....
10	ثانياً : أهمية تقييم أداء الموارد البشرية.....
11	الفرع الثاني : أهداف تقييم أداء الموارد البشرية.....

11	أولا : أهداف على مستوى المنظمة.....
12	ثانيا : أهداف على مستوى العاملين.....
12	ثالثا : أهداف على مستوى المديرين.....
13	الفرع الثالث : مراحل تقييم أداء الموارد البشرية.....
14	الفرع الرابع : معايير وطرق تقييم أداء الموارد البشرية.....
14	أولا : معايير تقييم أداء الموارد البشرية.....
15	ثانيا : طرق تقييم أداء الموارد البشرية.....
15	الفرع الخامس : مشاكل (صعوبات) تقييم أداء الموارد البشرية.....
18	المبحث الثاني : الأدبيات التطبيقية لبطاقة الأداء المتوازن وتقييم أداء الموارد البشرية.....
18	المطلب الأول : الدراسات باللغة العربية.....
18	الفرع الأول : دراسات بطاقة الأداء المتوازن.....
21	الفرع الثاني : دراسات تقييم أداء الموارد البشرية.....
23	المطلب الثاني : الدراسات باللغة الأجنبية.....
23	الفرع الأول : دراسات بطاقة الأداء المتوازن.....
25	الفرع الثاني : دراسات تقييم أداء الموارد البشرية.....
26	المطلب الثالث: تقييم الدراسات السابقة.....
30	الخلاصة الفصل.....
<b>الفصل الثاني: دراسة ميدانية شركة الإسمنت - تقرت-</b>	
32	تمهيد.....
33	المبحث الأول : الطرق والأدوات.....
33	المطلب الأول : الطرق المستخدمة.....
34	الفرع الأول : منهج الدراسة.....
34	الفرع الثاني : مجتمع وعينة الدراسة.....
34	أولا: مجتمع الدراسة.....
34	ثانيا: عينة الدراسة.....
35	الفرع الثالث : متغيرات الدراسة.....
35	أولا: تحديد متغيرات الدراسة.....
35	ثانيا: قياس وطريقة جمع متغيرات الدراسة.....
35	الفرع الرابع : نموذج الدراسة.....
36	المطلب الثاني : الأدوات والبرامج المستخدمة.....
36	الفرع الأول : الأدوات المستخدمة.....

36	أولا : المقابلة.....
36	ثانيا : الاستبيان.....
36	الفرع الثاني : البرامج والمعالجات المستخدمة في تحليل الاستبيان.....
38	المبحث الثاني : عرض النتائج ومناقشتها.....
38	المطلب الأول : النتائج المتوصل إليها.....
38	الفرع الأول : الإحصاءات الوصفية.....
38	أولا : محور المعلومات الشخصية .....
40	ثانيا : تحليل المحور الخاص ببطاقة الأداء المتوازن.....
45	ثالثا : تحليل المحور الخاص بتقييم أداء الموارد البشرية.....
46	الفرع الثاني : بطاقة الأداء المتوازن للشركة المقترحة من طرف الطالبة
47	الفرع الثالث : نتائج اختبار الفرضيات
56	المطلب الثاني : التحليل والمناقشة.....
56	الفرع الأول : مناقشة نتائج الإحصائيات الوصفية.....
57	الفرع الثاني : مناقشة إختبار الفرضيات.....
61	الفرع الثالث : العلاقة بين بطاقة الأداء المتوازن وتقييم أداء الموارد البشرية.....
62	الخلاصة.....
64	الخاتمة.....
67	قائمة المراجع.....
71	الملاحق.....