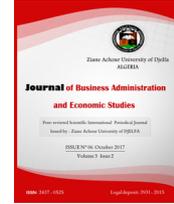




مجلة إدارة الأعمال والدراسات الاقتصادية



www.asjp.cerist.dz/en/PresentationRevue/313/ موقع المجلة:

¹ معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم
التسيير، المركز الجامعي تيسمسيلت؛
مخبر الإبداع وتغير المنظمات
والمؤسسات-البلدية
² معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم
التسيير، المركز الجامعي تيسمسيلت؛
مخبر الاقتصاد الحديث والتنمية
المستدامة-تيسمسيلت

دور رأس المال البشري في تحسين أداء المؤسسات الجامعية وفق نموذج بطاقة
الأهداف الموزونة -دراسة حالة المركز الجامعي تيسمسيلت-

**The role of human capital in improving the performance of
university institutions according to the balanced scorecard model
Tissemsilt University Center Study**

Mimoune.mohamed@cuniv-tissemsilt.dz

محمد ميمون ¹

Bouzekri.djillali@cuniv-tissemsilt.dz

جيلالي بوزكري* ²

تاريخ النشر: 2020/06/30

تاريخ القبول: 2020/06/29

تاريخ الإرسال: 2020/02/16

الكلمات المفتاحية

ملخص

رأس المال البشري،
الأداء، بطاقة الأهداف
المتوازنة

تهدف الدراسة إلى تحديد ومعرفة دور رأس المال البشري في تحسين أداء المؤسسات الجامعية ، مع دراسة
مركز الجامعة في ولاية تيسمسيلت باستخدام نموذج بطاقة الأهداف الموزونة. للحصول على النتائج ، تم
الاعتماد على عينة من 82 شخصًا ؛ تمت معالجة البيانات واختبار الفرضيات باستخدام برنامج التحليل
الإحصائي، حيث تم التوصل إلى أهم مجموعة من النتائج وجود علاقة إيجابية بين مكونات وعناصر رأس
المال البشري وأبعاد الأداء وفق بطاقة الأهداف الموزونة. وهذا ما يفسر الدور الذي يلعبه رأس المال
البشري في تحسين أداء المؤسسات الجامعية والمركز الجامعي بشكل خاص وتحقيق قيمة إضافية يعتبرها أهم
عنصر في عملياتها المختلفة التي تم التوصل إليها.

تصنيف JEL: J24 ؛ P47 ؛ L20

Abstract

Keywords

the study aims to identify and know the role of human capital in improving the performance of university institutions, with the study of the university center in the state of Tissemsilt using the balanced scorecard model. to obtain the results, a sample of 82 people was relied upon; data was processed and hypotheses tested using the statistical analysis program, As the most important set of results was reached, there was a positive relationship between the components and elements of human capital and the dimensions of performance according to balanced scorecard. This explains the role that human capital plays in improving the performance of university institutions and the university center in particular and achieving additional value which considers it the most important component of its various operations reached.

Human
capital;
Performance;
Balanced
Scorecard;

JEL Classification Codes : J24 ; P47; L20

* البريد الإلكتروني للباحث المرسل: Bouzekri2008@yahoo.fr

1. مقدمة:

تلجأ معظم الدول إلى الاهتمام بالعنصر البشري لمواجهة النقائص التي قد تواجهها من الثروات الطبيعية مستقبلاً، لذا يعتبر رأس المال البشري المحور الأساسي في عملية التنمية الاقتصادية والاجتماعية لمختلف بلدان العالم، مما دفع هذه البلدان لتخصيص مبالغ طائلة لتطويره وتكوينه لجعله أكثر ملائمة لمتطلبات التنمية الاقتصادية، كما تسعى المؤسسات المعاصرة في ظل البيئة التنافسية الشرسة للتميز والنجاح والتفوق عن غيرها من المؤسسات بالاهتمام برأس المال البشري الذي تعتبره من مقومات نجاحها وتميزها وأحد أهم العناصر لتحسين مستوى أداء عملها ولتحقيق القيمة المضافة.

1. مشكلة الدراسة:

يعد نجاح المؤسسات المعاصرة مرهون بمستوى أدائها في ظل التطورات والتغيرات المتسارعة على مستوى جميع الأصعدة، الأمر الذي حتم على هذه المؤسسات البحث عن كيفية مجابهة هذه التغيرات من جهة، ومن جهة أخرى الحصول على أداء مرتفع، تم الاعتماد على رأس المال البشري الذي يعتبر ثروة حقيقية ومحور أي عملية للمؤسسات عموماً والمؤسسات الجامعية خصوصاً، وعلى ضوء هذا تبرز الإشكالية الرئيسية التالية:

" إلى أي مدى يساهم رأس المال البشري في تحسين أداء المؤسسات الجامعية وفق نموذج بطاقة الأهداف الموزونة؟"

ولتبسيط التساؤل الرئيسي نطرح عدة تساؤلات فرعية كالتالي:

- هل يوجد اهتمام برأس المال البشري بالنسبة للمؤسسات الجامعية؟
- هل توجد علاقة تأثير إيجابية ذات دلالة إحصائية بين رأس المال البشري وأداء المركز الجامعي تيسمستيلت وفق أبعاد بطاقة الأهداف الموزونة؟

2. فرضيات الدراسة:

للإجابة على التساؤل الرئيسي تم صياغة الفرضية الرئيسية التالية:

- توجد علاقة تأثير إيجابية ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 بين رأس المال البشري وأداء المركز الجامعي تيسمستيلت وفق أبعاد بطاقة الأهداف الموزونة.
- تتفرع عنها الفرضيات الجزئية التالية:
- توجد علاقة تأثير إيجابية ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 بين المعرفة وأداء المركز الجامعي تيسمستيلت وفق أبعاد بطاقة الأهداف الموزونة.
- توجد علاقة تأثير إيجابية ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 بين الخبرة وأداء المركز الجامعي تيسمستيلت وفق أبعاد بطاقة الأهداف الموزونة.
- توجد علاقة تأثير إيجابية ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 بين المهارة وأداء المركز الجامعي تيسمستيلت وفق أبعاد بطاقة الأهداف الموزونة.

- توجد علاقة تأثير إيجابية ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 بين الاتصال وأداء المركز الجامعي تيسميت وفق أبعاد بطاقة الأهداف الموزونة.

3. أهمية الدراسة:

تتبع أهمية الدراسة من أهمية التحسين المستمر لأداء المؤسسات بشكل عام والمؤسسات الجامعية بشكل خاص، إذ يحتاج هذا التحسين إلى تحديد مستويات الأداء على كافة مستويات المؤسسة، والذي تضمنه بطاقة الأهداف الموزونة التي من خلالها يمكن تحيّل أدائها على أساس رؤيتها وأهدافها الإستراتيجية، وتترجم هذه الأخيرة إلى مجموعة من الإجراءات العملية، والتي تمثل إطار عمل تطبق الإستراتيجية؛ وإلى توفر رأس المال البشري القادر على المساهمة في رفع أداءها لضمان نجاحها، تفوقها، واستمرارها.

4. أهداف الدراسة:

تسعى هذه الدراسة إلى التعرف على دور رأس المال البشري في تحسين مستوى أداء المؤسسات الجامعية وفق بطاقة الأهداف الموزونة، وذلك من خلال:

- التعرف مفهوم رأس المال البشري وأهميته في المؤسسات الجامعية؛
- إبراز أهمية استخدام بطاقة الأهداف الموزونة في تحديد مستويات الأداء على كافة مستويات المؤسسة؛
- إبراز المساهمة الفعالة التي يلعبها رأس المال البشري في تحسين أداء المؤسسات الجامعية؛

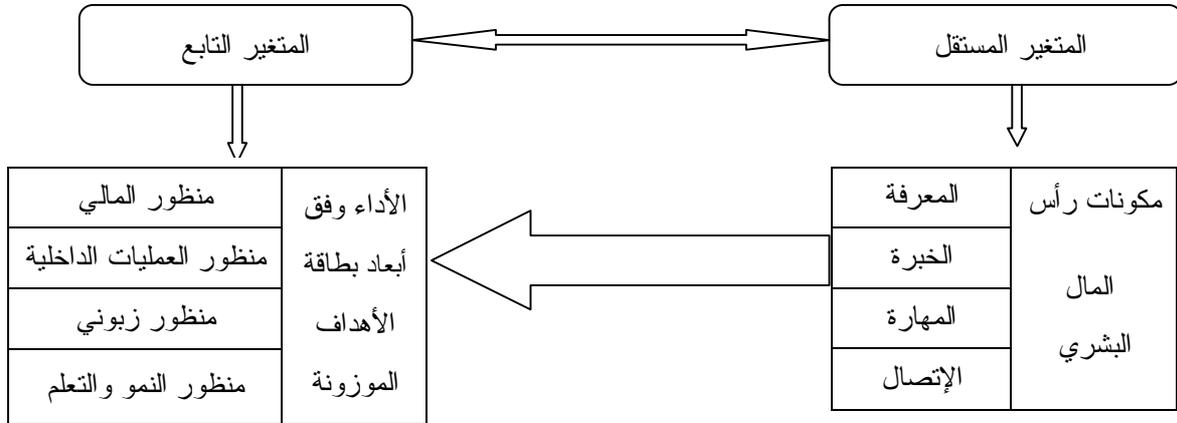
5. منهجية الدراسة :

من أجل تحقيق أهداف الدراسة قمنا باستخدام المنهج الوصفي التحليلي وهو المنهج المستخدم بكثرة ومتعارف عليه في تحليل الظاهرة محل الدراسة ووصف النتائج المتوصل إليها وتفسيرها.

6. نموذج الدراسة:

يتكون نموذج الدراسة من متغيرين، متغير مستقل يتمثل في رأس المال البشري والذي يتكون من: المعرفة، الخبرة، المهارة، والاتصال؛ ومتغير تابع يتمثل في الأداء الذي تم تقييمه من خلال بطاقة الأهداف الموزونة التي تتضمن مجموعة من الأبعاد، والشكل الموالي يوضح نموذج الدراسة:

شكل رقم (01): نموذج الدراسة



المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على الدراسات السابقة

II. الإطار النظري والدراسات السابقة:

1. الدراسات السابقة:

أ. دراسة موراد تهتان-عمران بشرير 2017 (رأس المال البشري والنمو الاقتصادي في الدول العربية دراسة قياسية باستخدام نماذج بانل الديناميكي خلال الفترة 1990-2014)، حيث هدفت هذه الدراسة إلى تقدير اثر رأس المال البشري على النمو الاقتصادي لعينة ضمت عشرة دول من المنطقة العربية ما بين (1990-2014) وخلصت النتائج بان هناك وجود علاقة توازنية طويلة الأجل وعن وجود علاقة طردية بين رأس المال البشري والنمو الاقتصادي في الدول العربية، أما بخصوص المؤشرات المستخدمة في الدراسة (العمالة، مخزون رأس المال المادي، معدل التضخم، معدل نمو السكان)، وكانت ذا دلالة معنوية عند مستوى 1%.

ب. دراسة شبوي سليم، وبن لكحل نوال 2019 (رأس المال الفكري كآلية لتحقيق أداء جامعي متميز) هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مدى تأثير مكونات رأس المال الفكري (رأس المال البشري، رأس المال الهيكلي، رأس المال العلائقي) على أبعاد الأداء الجامعي المتميز (الجودة، الأبحاث العلمية، وخدمة المجتمع)، ومن أهم النتائج المتوصل إليها، أن رأس المال الهيكلي هو الأكثر تأثير على الأداء الجامعي ثم يليه رأس المال البشري وفي الأخير رأس المال العلائقي وهذا ما يفسر بوجود تأثير معنوي بصفة عامة بين مكونات رأس المال الفكري والأداء المتميز.

ت. دراسة بشوتي أسماء، وشويح محمد 2019 (مساهمة بطاقة الأداء المتوازن في تقييم إستراتيجية المؤسسة دراسة حالة مجمع بيوفارم بالجزائر)، حيث تم من خلال هذه الدراسة تصميم نموذج لبطاقة الأداء المتوازن لمجمع بيوفارم وتطبيقه على الأداء الفعلي للمجمع، وخلصت الدراسة إلى أن نموذج بطاقة الأداء المتوازن قد

ساهم بطريقة فعالة في تقييم إستراتيجية المجمع من خلال إعطاء صورة حقيقية لمستوى الأداء الكلي للمجمع، مما مكن من تسجيل مختلف الانحرافات واقتراح التدابير التصحيحية الملائمة.

ث. صبري مقيم 2019 (تقييم الأداء البيئي بمنظمات الأعمال باستخدام بطاقة الأهداف الموزونة المستدامة)، توصلت هذه الدراسة إلى تحديد مدى اعتماد منظمات الأعمال على بطاقة الأهداف الموزونة في تقييم أدائها البيئي، وان المؤسسة محل الدراسة تهتم بكافة جوانب الأداء البيئي وتقييمه باستخدام وسائل تقليدية، أما بالنسبة لبطاقة الأهداف الموزونة المستدامة فهي وسيلة حديثة وفعالة في تحسين وتقييم الأداء البيئي لمنظمات الأعمال.

ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة أنها وعلى الرغم من اشتراكها في دراسة القطاع المدروس وجزء من العلاقة بين المتغيرين، إلا أنها تميزت في تركيزها على العلاقة بين رأس المال البشري كمتغيرة مستقلة وأداء المؤسسات الجامعية وفقا لأبعاد بطاقة الأهداف المتوازنة التي تركز على الرؤية والأهداف الإستراتيجية للمؤسسات، وتترجم إلى مجموعة من الإجراءات العملية التي تسمح لرأس المال البشري في تحسين أداءها.

2. الإطار النظري للدراسة:

أ. المفاهيم والأساسية لرأس المال البشري:

يعتبر رأس المال البشري في المؤسسة القلب الحقيقي لها، لأنه محور العملية الإنتاجية والذي يستعمل الموارد الأخرى لتحقيق أهداف المؤسسة، حيث ركز علماء الإدارة والاقتصاد على أهمية رأس المال البشري للمؤسسات الحديثة من خلال الاستثمار في هذا المورد وإدارته بشكل صحيح، رأس المال البشري هو كل معرفة موجودة في عقول عاملي المؤسسة سواء كانوا من المبدعين أو الأفراد العاديين إذ انه لكل منهم مساحة من المعرفة الضمنية تتناسب وإمكانياته.¹

فأما رأس المال البشري فهو ما هو موجود لدى الأفراد من معرفة وإمكانيات تتميز بها المؤسسات، ويعرف رأس المال البشري بأنه المورد الإستراتيجي في العملية الإنتاجية، أي المورد الذي يصعب نسخه أو تقليده من قبل مؤسسة أخرى غير التي يعمل بها.² من جهة أخرى هو ذلك المورد الذي يتميز عن غيره في الندرة وعدم التقليد وصعب حتى امتلاكه لذا يعرف رأس المال البشري كجزء ضمن الموارد الغير الملموسة هو عبارة عن الموارد الغير المادية بالإضافة إلى الخبرة، المعرفة، الكفاءات والإبداع.³

وأيضاً: "القيمة الاقتصادية لفئتين من الأصول غير الملموسة هي رأس المال الإنساني ورأس المال الهيكلي"⁴ كما يعتبر رأس المال البشري أحد الجوانب المهمة لرأس المال الفكري الذي تركز عليه المؤسسة للحصول على مستويات الأداء المرغوبة، وذلك من خلال الاستثمار في أصول الموارد البشرية، أو تنمية الموارد البشرية.⁵ ويتمثل في القدرة العقلية لدى فئة معينة من الموارد البشرية ممثلة في الكفاءات القادرة على توليد الأفكار المتعلقة بالتطوير الخلاق الإستراتيجي للأنظمة والأنشطة والعمليات والإستراتيجيات بما يضمن للمؤسسة امتلاك ميزة تنافسية مستدامة.⁶

ويشار إليه إلى المدى الذي يمكن أن يستخدم فيه الأفراد كل ما تعلموه وما يمتلكونه استخداماً منتجاً مرتبطاً بالنشاط الاقتصادي، أي ذلك النشاط الذي يحقق ثروة أو دخلاً بصورة مباشرة أو غير مباشرة، والذي يتحقق بصورة أساسية في المؤسسات، ومن خلال الأفراد مدفوعين الأجر، ويمتد كذلك ليشمل أي نشاط غير سوقي مثل بعض الأنشطة المجتمعية والتطوعية والأعمال التي تجري في المنازل⁷

وينظر إليه من طرف شولتز على أنه عبارة عن المعارف والكفاءات المخزنة لدى الأفراد.⁸

تصنيفات رأس المال البشري: يصنف رأس المال البشري حسب منظور التعليم والتدريب ويقسم إلى ثلاثة أنواع رئيسية:⁹

- **رأس المال البشري المعرفي:** وهو مجموعة المعارف والمهارات والاتجاهات التي يحصل عليها الفرد عن طريق برامج التعليم والتدريب المهني التي تهدف لتنمية بعض جوانب شخصية بتزويده بمهارات حياته تكون ذات منفعة في التعامل مع بيئته، دون أن يكون الهدف من إعداده ممارسة عمل معين أو رفع كفاءة معينة ويتم الاستثمار في هذا النوع عن طريق النظام التعليمي (مختلف مراحل التعليم)
- **رأس المال البشري العام:** وهو مجموعة المعارف والمهارات والاتجاهات التي يحصل عليها الفرد عن طريق برامج التعليم والتدريب المهني التي تهدف لإعداده للممارسة عمل معين أو مجموعة من الأعمال ضمن مهنة معينة وضمن مجال ومستوى محددين ويتم الاستثمار في هذا النوع من رأس المال البشري عن طريق برامج التعليم من خلال النظم والمراكز والمؤسسات التعليمية المهنية
- **رأس المال البشري الخاص:** هو مجموعة المعارف والمهارات والاتجاهات التي يحصل عليها الفرد عن طريق برامج التعليم والتدريب المهني الموجهة لحاجات عمل معين أو منشأة محددة، مما يستدعي الأخذ بعين الاعتبار الحاجات الخاصة لموقع العمل المعين، ويتم الاستثمار في هذا النوع عن طريق البرامج التدريبية التي تهدف لرفع كفاءة الفرد في العمل الذي يمارسه وتحسين مستوى أدائه فيه.

التصنيف حسب مستوى الأداء:

يمكن تقسيم رأس المال البشري إلى أربعة أنواع حسب مستوى أداء كل عامل:¹⁰

الجدول رقم (01): فئات الأفراد حسب مستوى أداء الأفراد

<p>2- النجوم وهم الأفراد الذين مستوى أدائهم عال جداً ولديهم قدرات وخبرات واسعة ويتحركون بسرعة نحو قمة الهرم التنظيمي وتهتم المؤسسات بوضع برامج لتطوير كفاءاتهم والحافظة عليهم</p>	<p>1- الأفراد تحت التجربة وهم الأفراد حديثو التعيين أو الذين تمت ترقيتهم إلى وظائف جديدة ولم يصل إلى مستوى الأداء المطلوب لأنهم لازالوا في مرحلة الاندماج والتكيف مع بيئة المؤسسة وثقافتها</p>
<p>4- العاملون غير المنتجين أو الخشبة الميتة وهم الأفراد الذين ينضب أداؤهم ويكونون غير منتجين ويشبهون أغصان الشجرة الميتة</p>	<p>3- العاملون الذين يعتمد عليهم وهم الأفراد الذين يشكلون الغالبية العظمى من العاملين في المؤسسة ويعتمد عليهم في تنفيذ معظم العمال</p>

فيها ويكون مستوى أدائهم اعتياديا ومقبولا.

المصدر: عادل حرشوش المبرجي، احمد علي صالح، رأس المال الفكري طرق قياسه وأساليب المحافظة عليه، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، 2007، ص10.

الخلية الأولى: الفئة الأولى هم الأفراد الذين تم ترقيتهم او تعيينهم في وظائف جديدة أو هم في طور التعلم لاكتساب المعارف والخبرة أو حديثي الاندماج مع متطلبات البيئة.

الخلية الثانية: تتضمن الأفراد الذين لهم مستوى عالي في الأداء بحيث يتصفون بالنجوم الساطعة التي يصعب على المؤسسة الاستغناء أو استبدالهم بواسطة هذه العقول المدبرة تستطيع المؤسسة بخلق قوة إضافية .

الخلية الثالثة: هي مجموعة من العاملين لديهم أداء مقبول إلى حد ما ولا يمكن الإستغناء عنهم، ويمكن الإستفادة منهم لتطوير أدائهم عن طريق برامج متخصصة لتحويلهم إلى الخلية الثانية.

الخلية الرابعة: هي الفئة التي تتميز عن باقي الفئات بأنها سهلة التغيير أو الإستبدال لأنها تكلف خسائر إضافية للمؤسسة نتيجة لمستوى الأداء الضعيف ويصبحون عالية عليها في المستقبل أو خطر على بقية الأفراد لذا على المؤسسة التخلص منهم لأنهم يمثلون عقبة أمام المؤسسة لتطويرهم، ويعتبرون مكنم ضعف لدى المؤسسة.

فرأس المال البشري عبارة عن تفاعل بين بعض مكوناته المختلفة (المعارف، الخبرات، المهارة والكفاءة) القادرة على تلبية متطلبات جميع الأطراف لخلق القيمة وتحقيق الميزة التنافسية المستدامة.

إن الأهمية الحقيقية لرأس المال البشري لا تكمن في المدخلات منه وإنما في المخرجات (النتائج) حسب التعريفات السابقة فمكونات رأس المال البشري هي:

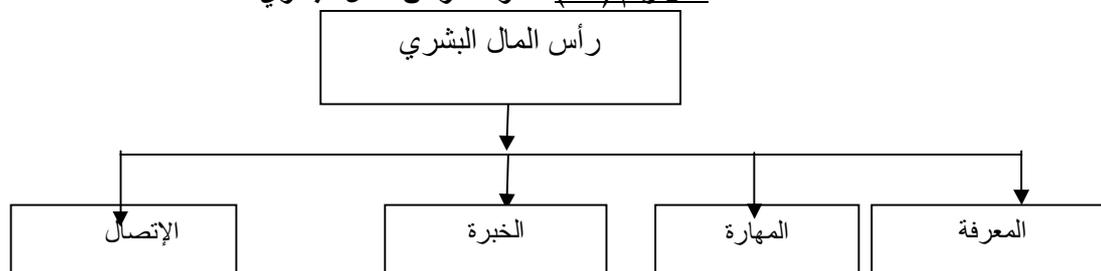
المعارف: هي مختلف المعلومات المترجمة عن طريق التكوين، التعليم، التدريب

المهارة: بأنها القابليات أو السلوك المطلوب بشكل حاسم للعمل في الموقع الإداري، كما تشكل قابلية لترجمة المعرفة إلى فعل تكون نتائجه مرغوبة الأداء.¹¹

الخبرات: هي مختلف الممارسات والعمليات المكتسبة عن طريق ممارسة عمل ما أو مهنة.

الاتصال: تلك العملية التي يعبر فيها الإنسان عن أفكاره إلى الآخرين بهدف التأثير فيهم وتعديل اتجاهاتهم أو الإبقاء عليها.¹²

شكل رقم (02): مكونات رأس المال البشري



المصدر: من إعداد الباحثين

ب. الإطار النظري لأداء المؤسسات:

يشغل موضوع الأداء في المنظمات في الوقت الحالي اهتمام الباحثين سواء على المستوى الكلي او على مستوى الجزئي وهذا راجع عن مقياس النجاح وهو ما تسعى المنظمات إلى تحقيقه بالرغم من ذلك توجد صعوبة في تحديد مفاهيمه، لذا يعد الأداء من المفاهيم التي تتسم بالحركية من حيث المحتوى المعرفي، وهذا بفعل التطورات الاقتصادية والاجتماعية، حيث يعرف الأداء بأنه نشاط يمكن الفرد من انجاز المهمة أو الهدف المخصص له بنجاح، ويتوقف ذلك على القيود العادية للاستخدام المعقول للموارد المتاحة.¹³

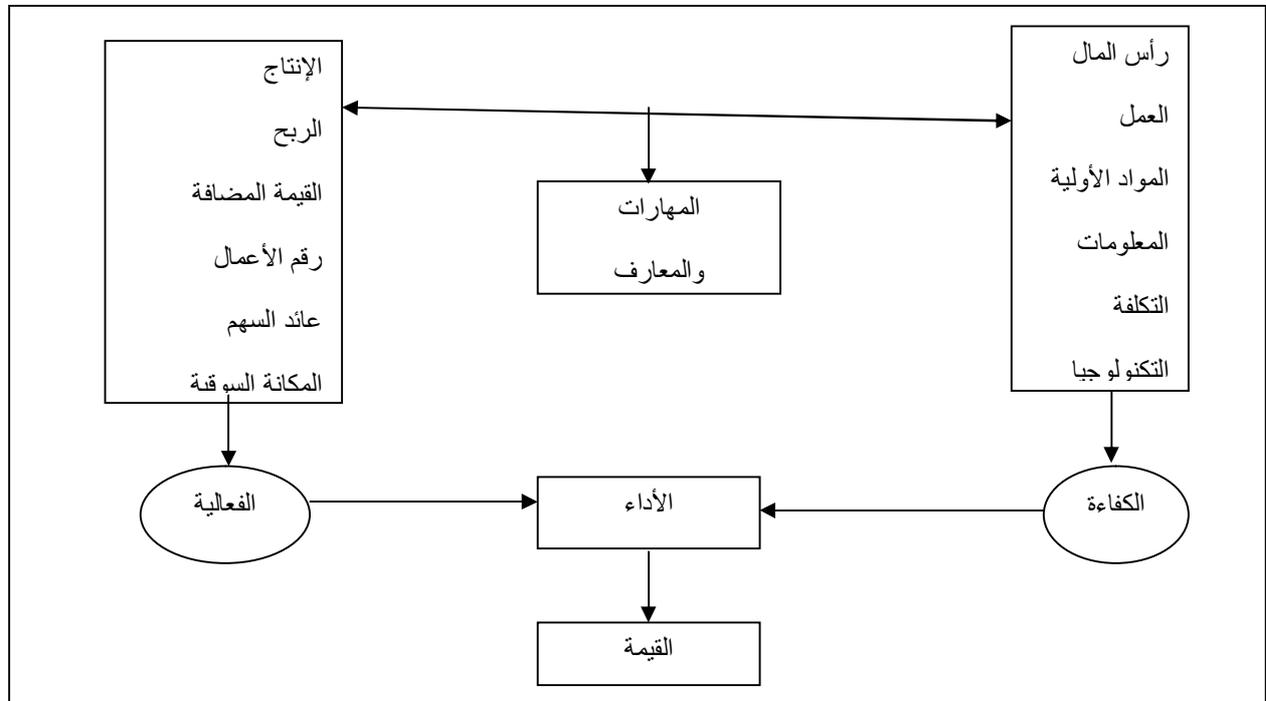
وهو قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها ولا سيما طويلة المد منها التي تتمثل بأهداف الربح والبقاء والنمو والتكيف باستخدام الموارد المادية والبشرية بكفاءة وفاعلية عاليتين، وفي ظل الظروف البيئية المتغيرة.¹⁴

الأداء وفق هذا التعريفين يهتم مدى تحقيق النتائج المنجزة من طرف الفرد بشرط الاستعمال الأمثل للموارد المتوفرة بكفاءة وفعالية في ظل بيئة تتسم بالتعقيد. ومن زاوية أخرى الأداء هو رؤية مشتركة لأهداف المنظمة من خلال الاعتماد على النتائج والاستفادة القصوى من طاقات وقدرات ومهارات الموظفين عن طريق تنظيم وتوجيه وتنمية قدراتهم.¹⁵

ويعرف بأنه الاستخدام الأفضل للموارد (المادية والبشرية) المتاحة لتحقيق أهداف المنظمة وديمومتها والمحافظة على ميزتها التنافسية. فلأداء يعتبر استخدام الفعال للموارد الملموسة والغير ملموسة لتحقيق النتائج المرغوبة.¹⁶

ويعرف الأداء وفق الكفاءة على انه الاستخدام الأمثل للموارد، ووفق الفعالية لمدى تحقيق الأهداف¹⁷، كما يعرف الأداء حسب قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها من خلال استخدام الموارد المتاحة بطريقة كفأه وفعالة.¹⁸

شكل رقم (03): الأداء وفق الكفاءة والفعالية



المصدر: لخضر مداح، إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي، مطبعة الفنون البيانية الجلفة، 2009، ص55.

من خلال الشكل يتضح أن المؤسسات التي تحقق أهدافها مرتبطة بالاستخدام لمواردها الملموسة والغير ملموسة على حساب الفعالية والكفاءة، فبعض المؤسسات حققت نتائج جيدة إلا أنها لم تراعى شرط الكفاءة في استخدام هذه الموارد مما يعني أنها مؤسسات تعتمد على إستراتيجية الأرباح وهذا لا يكفي إن تكون رائدة ومنافسة.

عناصر الأداء: للأداء عناصر أساسية وتتمثل فيما يلي:¹⁹

الموظف: من حيث ما يمتلكه الموظف من معرفة ومهارات واهتمامات وقيم واتجاهات ودوافع.

الوظيفة: من حيث ما تتصف به الوظيفة من متطلبات وتحديات وما تقدمه من فرص عمل ممتع فيه تحج ويحتوي على عناصر التغذية الاسترجاعية جزء منه.

الموقف: من حيث ما تتصف به البيئة التنظيمية حيث تؤدي الوظيفة والتي تتضمن مناخ العمل والإشراف ووفرة الموارد والأنظمة الإدارية والهيكل التنظيمي.

قياس أداء: ويقصد بالمعيار مستوى الأداء المستهدف الذي يقاس به الأداء الفعلي وتستمد المعايير من خطط المؤسسة وأهدافها لاسيما أهداف الكفاءة، الجودة، الابتكار، والاستجابة للزبائن.²⁰ فهو نظام رسمي لقياس وتقييم التأثير في خصائص الفرد الأدائية والسلوكية ومحاولة التعرف على احتمالية تكرار نفس الأداء والسلوك في المستقبل لإفادة الفرد والمؤسسة والمجتمع²¹.

وسائل القياس: لقياس الأداء ثلاثة وسائل رئيسة تنفرع منها باقي الوسائل الفرعية وهذه الوسائل الرئيسية هي:²²

القياس الحسابي: هو الوسيلة الشهيرة للقياس، حيث يعتمد القائم بالقياس فيه على الأرقام الحسابية في تقدير نسبة الجودة والإنتاجية وتقدم الأداء لو العكس ويمتاز هذا المقياس بوضوح معاييرهِ وسهولة الحصول عليه ولكن يفتقر إلى إظهار الميول النفسية والاجتماعية لدى المنفعين من الخدمة.

قياس الاتجاهات: وهو وسيلة من وسائل قياس الأداء تعتمد على التركيز على مدى قابلية المستفيد والمنفع بالخدمة للخدمة، وكذلك ميول واتجاهات الأفراد العاملين، ومدى قناعاتهم بالعمل والإنجاز، وكذلك يعمل هذا النوع من القياس في مجال التقلبات النفسية والاجتماعية المحيطة بالعمل.

القياس الرمزي: وهي وسيلة من وسائل القياس تتبلور فيها النتائج إلى رموز معبرة عن مستوى النجاح، سواء كانت هذه الرموز خطوطاً بيانية أو أشكال هندسية أو غيرها وهذا النوع من القياس يستفيد به القائم بالقياس في شرح وجهة نظره للمسؤولين وكذلك في الحكم الشامل على نوعية معينة من الأعمال أو في خطوات التقديم المتقدمة. ويرى بيتر درايكر مجالات الأداء أو مجموعات الأهداف في:²³

- موقف السوق.
- أداء المديرين وتطورهم.
- الابتكار.
- الإنتاجية.
- الموارد المالية والمادية.
- المسؤولية العامة.
- أداء العاملين واتجاهاتهم.

كما يتكون قياس الأداء الفردي من الأنشطة التي يمارسها الفرد للقيام بمهامه المكلف بها أو مسؤوليته التي يقوم بها في الوحدة التنظيمية للإسهام في تحقيق أهدافها، ويقاس أداء الفرد بمجموعة متنوعة من مؤشرات الأداء التي تعكس أداءه ومدى تحقيق المستهدف من عمله ووظيفته من حيث الكم أو الجودة المنشودة.²⁴

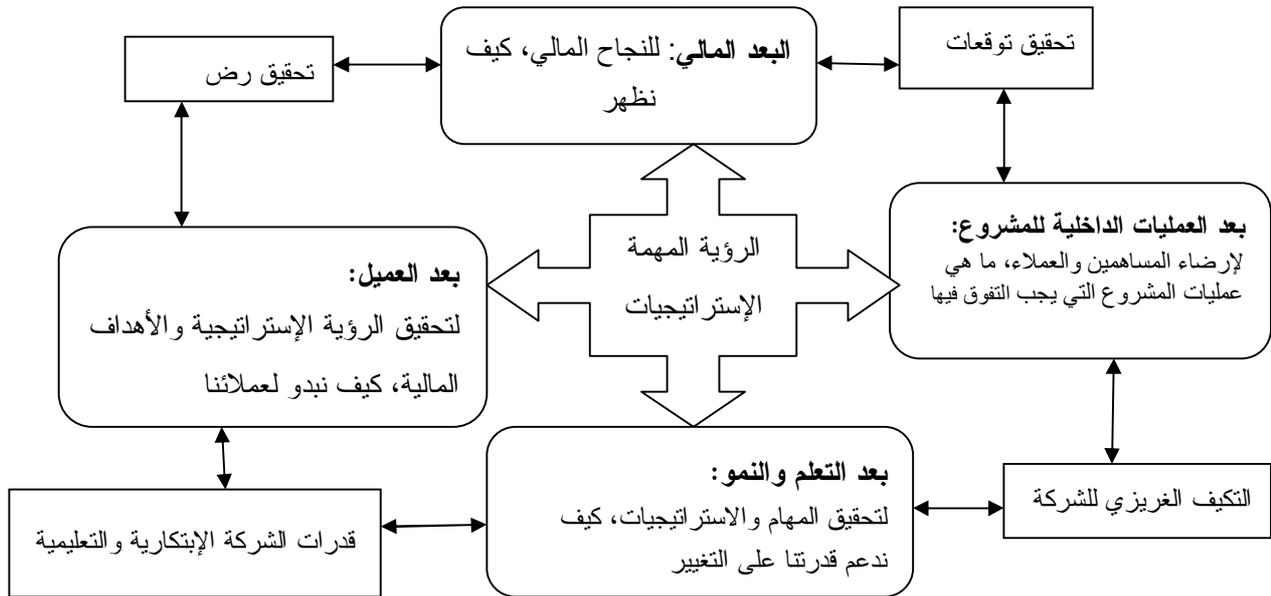
ت. بطاقة الأهداف الموزونة:

يعرفها KAPLAN&NORTON بأنها إطار عملي يستخدم كمدخل لتحسين الأداء الحالي والمستقبلي وذلك من خلال دراسة عدد المقاييس ضمن أربعة منظورات (المنظور المالي، منظور العملاء، منظور العمليات الداخلية، ومنظور التعلم والنمو).²⁵

ويشير (Wade & Recardo) إلى أن أغلب منظمات الأعمال يتركز فيها خيار المنظورات الواردة في بطاقة التقييم المتوازن ما بين ثلاثة إلى سبعة منظورات، وتعتمد بعض منظمات الأعمال في قياس أدائها على المؤشرات الواردة ضمن محاور الجوائز العالمية للتميز مثل جائزة (baldrige award) التي توضح فيها المنظورات السبعة التالية:²⁶

- رضا العملاء؛ - الأداء العملياتي؛ - السلامة/البيئة
- رضا العاملين؛ - جودة المنتج/الخدمة؛ - البيئية/المسؤولية الاجتماعية؛
- الأداء العاملين؛ - أداء الموردين؛

الشكل (04): نموذج بطاقة الأهداف الموزونة



المصدر: نادية راضي عبد الحليم، دمج مؤشرات الأداء البيئي في بطاقة الأهداف الموزونة لتفعيل دور منظمات الأعمال في التنمية المستدامة، مجلة العلوم الاقتصادية المجلد 21 العدد 02، 2005، ص 08.

جاء نموذج بطاقة الأهداف الموزونة لتحقيق التوازن بين تحقيق الأهداف قصيرة الأمد وطويلة الأمد وكذا معايير الأداء المالية وغير المالية، ولقد عبر الكثيرون كما يبينه الشكل رقم (04) أن بطاقة الأهداف الموزونة لها أربعة أبعاد:²⁷

- **البعد المالي:** يهتم بنظرة المساهمين إلى المؤسسة مثل مدى تحقيق معدل متزايد للعائد على رأس المال.

- البعد العملاء: يهتم بنظرة العملاء للمؤسسة مثل أسعار منتجات المنشأة مقارنة بأسعار المنافسين (رضا العملاء)
- البعد العمليات التشغيلية: يهتم بالجوانب المميزة للمؤسسة (بماذا تتميز المؤسسة؟)
- بعد التعلم والنمو: مدى قدرة المؤسسة على التحسين المستمر وخلق القيمة المضافة فأهداف بطاقة أداء المتوازن قابلة للتنفيذ، فهذه الأبعاد متداخلة فيما بينها ويساهم كل عنصر في عنصر آخر.

III. الطريقة والإجراءات:

1- مجتمع الدراسة واختيار العينة:

يتمثل مجتمع الدراسة في موظفي وأساتذة المركز الجامعي بتبسمسيلت، وفعالية استخدام أسلوب العينة، والتي هي جزء محدد من مجتمع الدراسة، تم اختيار عينة مستهدفة من مجتمع الدراسة مكونة من 96 فرد وزعت عليهم الاستبيانات، حيث تم اعتماد 81 إستبانة.

2- الأدوات الإحصائية المستخدمة في الدراسة:

من أجل تحليل الاستبيان قمنا بالاعتماد على البرنامج الإحصائي (SPSS إصدار رقم 22)، وقد تم استخدام الأساليب الإحصائية التالية:

أ. استخدام معامل كرونباخ (Chornbach - Alpha) لقياس مدى ثبات أداة المقياس المستخدم؛

ب. المتوسطات والانحراف المعياري؛

ت. معامل الارتباط والتحديد وكذا تحليل التباين الأحادي AVOVA لتحديد درجة الارتباط وكذا نموذج الانحدار وعلاقة التأثير لمعرفة وكشف العلاقات بين متغيرات الدراسة؛

ث. الانحدار الخطي البسيط والمتعدد.

3- ثبات أداة الدراسة.

من أجل التأكد من أن الاستبيان يقيس العوامل المراد قياسها، قمنا باختبار مدى الاتساق الداخلي لفقرات المقياس على عينة ابتدائية من عشرون فرد، إذ تم تقييم تماسك المقياس بحساب ألفا كرونباخ الذي يعتمد على اتساق أداء الفرد من فقرة إلى أخرى، بالإضافة إلى أنه يشير إلى قوة الارتباط والتماسك بين فقرات المقياس، كما يعتبر معامل يزود بتقدير جيد للثبات وللتحقق من ثبات أداة الدراسة، وطبقا لمعادلة ألفا كرونباخ التي طبقت على درجات أفراد عينة الثبات (والتي يجب أن تكون فيها a أكبر أو يساوي 0,6)

الجدول رقم (02): قياس ثبات الاستبيان عن طريق معامل ألفا كرونباخ

المحور	عدد الأسئلة	معدل ثبات ألفا كرونباخ
رأس المال البشري	16	66
الأداء وفق أبعاد بطاقة الأهداف الموزونة	16	68.2
المجموع	32	81.5

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على برنامج spss

من خلال الجدول السابق يتضح لنا أن قيمة معامل كرونباخ ألفا للمحورين تقدر بـ 66-68.2%، على التوالي كما قيمة ألفا كرونباخ العامة تقدر بـ 0.815 أي بنسبة 81.5 هي أكبر من الحد المقبول لمعامل الثبات 60% هذا يعني أن هناك درجة كبيرة من المصادقية في الإجابات ودرجة اتساق داخلي بين أسئلة الاستبيان، وهذا ما يشير إلى وجود علاقة تناسق جيدة بين عبارات الاستبيان.

IV. نتائج الدراسة (التحليل والمناقشة)

حتى يتسنى لنا التحليل باستخدام الاختبارات المعلمية يجب أن نختبر طبيعية التوزيع باستخدام Kolmogorov smirnov ومن خلال النتائج المتحصل عليها، اتضح لنا أن جميع قيم sig أكبر من مستوى الدلالة مما يعني أنه يمكن استخدام الاختبارات المعلمية في تحليل الاستبيان.

1- تحليل خصائص أفراد عينة الدراسة:

تتوزع أفراد عينة الدراسة حسب المتغيرات التالية: الجنس، الفئة العمرية، المؤهل العلمي، الوظيفة وكانت النتائج كالتالي:

يمكن عرض أهم خصائص عينة الدراسة في الآتي:

الجدول رقم (03): خصائص أفراد عينة الدراسة

المتغير	النوع	التكرار	النسبة %
الجنس	ذكر	52	64,2%
	أنثى	29	35,8%
	المجموع	81	100%
الفئة العمرية	أقل من 30 سنة	19	23,5%
	من 30 إلى 40 سنة	50	61,7%
	أكبر من 40 سنة	12	14,8%
	المجموع	81	100%
المؤهل العلمي	ثانوي فأقل	11	13,6%

ليسانس	10	12,3%
ماستر	15	18,5%
دراسات عليا	45	55,6%
المجموع	81	100%
تقني	11	13,6%
إداري	25	30,9%
أستاذ جامعي	45	55,6%
المجموع	81	100%
أقل من 05 سنوات	17	21,00%
05م و 15 سنة	52	64,2%
اكبر من 15 سنة	12	14,8%
المجموع	81	100%

المصدر: من إعداد الباحثين بالإعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS

تتوزع أفراد عينة البحث حسب المتغيرات التالية: الجنس ، الفئة العمرية ، المؤهل العلمي ، الوظيفة وكانت

النتائج كالتالي:

الجنس: تضمنت عينة البحث على كلى من الجنسين ذكور وإناث وتبين إحصائيات أن عدد الذكور بلغ 52 بنسبة 64,2% إما نسبة الإناث بلغ عددهم 29 بنسبة 35,8%، ويعكس ذلك طبيعة مجتمع الدراسة الذي يغلب عليه جنس الذكور.

السن: نلاحظ أن الفئة العمرية من 30 إلى 40 سنة بلغت نسبتها 61,7% من أفراد العينة تليها الفئة أقل من 30 سنة بنسبة 23,5% من إجمالي أفراد العينة، أما الفئة التي أعمارها أكبر من 40 سنة بنسبة 14,8%، ويرجع ذلك إلى حداثة نشأت المؤسسة (نشأ المركز الجامعي في 09 جويلية 2008) من جهة، ومن جهة أخرى إلى السياسة المتبعة في التوظيف، حيث تظهر النتائج أن 85.2% من أفراد العينة هم دون سن 40 سنة، ويدل ذلك على أن أغلب موظفي وأساتذة المركز شباب.

المؤهل العلمي: من خلال جدول توزيع العينة نلاحظ أن فئة الدراسات العليا تمثل أكبر فئة (45 فرد) بنسبة 55,6% يليها من لهم مستوى جامعي (ليسانس+ ماستر) حيث بلغ عددهم 25 بنسبة 30.8% ثم تليها فئة ثانوي فأقل بـ 13,6%، وهذا يدل على المستوى الأكاديمي العالي لعيمة الدراسة وبالتالي للمؤسسة.

الوظيفة: يبين جدول توزيع أفراد العينة حسب الوظيفة أن 45 من أفراد عينة الدراسة أساتذة جامعيين بنسبة 55,6% تليها فئة الإدارة بنسبة 30,9% في حين أن فئة التقنيين بنسبة 13,6%، وهذا ما يطابق خاصية المؤهل العلمي.

الخبرة: نلاحظ من خلال جدول توزيع أفراد العينة حسب الخبرة، أن 52 من أفراد العينة خبرتهم تتراوح من 05 إلى 15 سنة بنسبة 64,2% ثم تليه فئة أقل من خمس سنوات بـ 21% وأخيراً فئة أكثر من 15 سنة، حيث أن أغلب أفراد العينة (79%) من ذوي الخبرات العالية التي لا تقل عن 5 سنوات، وهذا يدل على الارتفاع الملحوظ لسنوات خبرة أفراد عينة الدراسة.

2- تحليل وتفسير إجابات أفراد عينة الدراسة حول فقرات محور رأس المال البشري، ومحور الأداء:

اشتمل هذا الجزء من الاستبانة على محوري الدراسة، حيث تضمنت أداة الدراسة إثنان وثلاثون (32) عبارة مقسمة على محورين، المحور الأول يحتوي على ستة عشر (16) عبارة خصص أربعة منها لكل مكون من مكونات رأس المال البشري، أما المحور الثاني يحتوي على ستة عشر (16) عبارة خصص أربعة منها لكل بعد من أبعاد الأداء وفق بطاقة الأهداف الموزونة، واعتمد في تحديد درجاتها على مقياس ليكرت الخماسي (غير موافق تماماً، غير موافق، محايد، موافق، موافق تماماً) والتي تقابل مستوى نسبة متوسط حسابي (منخفضة جداً، منخفضة، متوسطة، مرتفعة، مرتفعة جداً).

الجدول رقم (04): التحليل الإحصائي لمحور رأس المال البشري

مكونات رأس المال البشري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
المعرفة	3,608	0,5462	مرتفعة (عالية)
المهارة	3,7037	0,5063	مرتفعة (عالية)
الخبرة	3,5185	0,5089	مرتفعة (عالية)
الاتصال	3,1944	0,6696	متوسطة
رأس المال البشري	3,5062	0,3898	مرتفعة (عالية)

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS

من خلال الجدول وبخصوص المحور الأول رأس المال البشري فنلاحظ أن المتوسط الحسابي قدر بـ 3,5062 أي بموافقة أفراد العينة على امتلاك المؤسسة لرأس مال بشري بمختلف مكوناته وبدرجة مرتفعة (ينتمي للفئة الثالثة لمقياس ليكرت) وبتشتت ضعيف (الانحراف المعياري 0,3898)، أما المكون الأول المتمثل في المعرفة فقد جاء في الرتبة الثانية حيث بلغ المتوسط الحسابي له 3,6080 وانحراف معياري قدره 0,5462 وهو تقييم مرتفع من أفراد العينة وهذا يدل على أن المؤسسة تمتلك قدر كبير من المعرفة وهي قابلة للتطوير والتنمية من خلال ربط شركات مع مؤسسات أخرى ومن خلال تشجيع مواردها البشرية على مواصلة دراساتهم وكذلك تقديم منح رفع المستوى بخارج الوطن...؛ وبالنسبة للمهارة والذي كان تقييمه هو الآخر مرتفع بمتوسط حسابي 3,7037 وبتشتت قليل بانحراف معياري 0,5063، فقد جاء بالمرتبة الأولى ويدل ذلك على أن المؤسسة تتوفر على عاملين يمتلكون مهارات وقدرات تسمح لهم بأداء الأعمال

وإنجاز المهام بكفاءة وفعالية عالية؛ وحتى مكون الخبرة فقد جاء في المرتبة الثالثة وبتقييم مرتفع من أفراد العينة بمتوسط حسابي 3,5185 وانحراف معياري 0,5089 أي بنتشت قليل وهذا ما يؤكد النتائج المتحصل عليها في محور المعلومات العامة (الشخصية) أي خصائص العينة، أما الاتصال فبلغ متوسط حسابه 3,1944 وانحراف معياري 0,6696 أي بدرجة موافقة متوسطة لأفراد العينة وبتشتت أكبر مقارنة بالمكونات الأخرى.

الجدول رقم (05): التحليل الإحصائي لمحور الأداء وفق بطاقة الأهداف الموزونة

أبعاد الأداء وفق بطاقة الأهداف الموزونة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
البعد المالي	3,6265	0,5378	مرتفعة (عالية)
البعد الزبوني	3,6049	0,5374	مرتفعة (عالية)
منظور العمليات التشغيلية	3,4290	0,6894	مرتفعة (عالية)
التعلم والنمو	2,8210	0,6860	متوسطة
محور الأداء	3,3704	0,4055	متوسطة

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS

بالنسبة للمحور الثاني المتمثل في أبعاد الأداء وفق بطاقة الأهداف الموزونة فقد بلغ متوسطه الحسابي 3,3704 وانحراف معياري 0,4055، وهذا يعني موافقة متوسطة لأفراد العينة على العبارات المكونة لمختلف أبعاد الأداء. أما البعد الأول المتمثل في البعد المالي فقد جاء في الرتبة الأولى حيث بلغ المتوسط الحسابي له 3,6265 وانحراف معياري قدره 0,5378 وهو تقييم مرتفع من أفراد العينة وهذا يدل على أن المؤسسة لها اهتمام كبير به؛ وبالنسبة للبعد الزبوني والذي كان تقييمه هو الآخر مرتفع بمتوسط حسابي 3,6049 وانحراف معياري 0,5374 أي بنتشت قليل، فقد جاء بالمرتبة الثانية ويدل وضوح رسالة المؤسسة، وعمله المتواصل على خلق تخصصات ملائمة مع سوق العمل وتقديم أفضل خدماته بالوسائل الحديثة؛ وحتى بعد منظور العمليات التشغيلية فقد جاء في المرتبة الثالثة وبتقييم مرتفع من أفراد العينة بمتوسط حسابي 3,4290 وانحراف معياري 0,6894 أي بنتشت قليل نسبياً، وذلك بعملها على تبسيط الإجراءات التنظيمية واهتمامها بتوفير التخصصات المتنوعة التي تلبي أغلب رغبات الطلبة والعمل على التحسين والتطوير المستمر لتحقيق أهدافها؛ أما بعد التعلم والنمو فبلغ متوسطه الحسابي 2,8210 وانحراف معياري 0,6860 أي بدرجة موافقة متوسطة لأفراد العينة وبتشتت أكبر مقارنة بالمكونات الأخرى.

3- اختبار فرضيات الدراسة:

أ- **الفرضية الرئيسية:** توجد علاقة تأثير إيجابية ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 بين رأس المال البشري وأداء المركز الجامعي تيسمبيلت وفق أبعاد بطاقة الأداء الموزونة، تم حساب معامل الارتباط بين الرأس المال البشري وأبعاد بطاقة الأهداف الموزونة حيث تم الحصول على النتائج التالية:

الجدول رقم (06): الانحدار الخطي البسيط بين رأس المال البشري وأبعاد بطاقة الأهداف الموزونة

القيمة المعنوية	الاختبارات		معامل التحديد	معامل الارتباط R	النموذج		
	F المحسوبة	110,518			الثابت	معامل الانحدار B	رأس المال البشري
0,031			0,583	0,764	0,586		رأس المال البشري
0,000	2,198	T _b المحسوبة			0,794		

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS

من خلال الجدول يتضح أنه توجد علاقة ارتباط موجبة حيث قدرت هذه القيمة R بـ 0,764، وهي تدل على وجود ارتباط موجب قوي نسبياً بين رأس المال البشري وأداء المركز الجامعي تيسمبيلت وفق أبعاد بطاقة الأداء الموزونة، في حين أن معامل التحديد بلغ 0,583 أي أن عناصر رأس المال البشري تفسر ما نسبته 58,3% من الأداء العام والباقي يرجع لمتغيرات أخرى.

فإذا رمزنا للأداء بالرمز Y، ولرأس المال البشري بالرمز X، تكون دالة الانحدار بين رأس المال البشري والأداء

حسب نتائج الجدول السابق كما يلي: $Y = 0.586 + 0.794 X$

أما قيمة F المحسوبة 110,518 تحت مستوى معنوية أقل من 0,05، وقيمة t المحسوبة (2,198=T_b) الخاصة

بمعامل الانحدار b فإنها معنوية عند مستوى معنوية 0,05، فهذا يدل على صلاحية نموذج الانحدار.

ومنه نستنتج قبول الفرضية الرئيسية، أي أنه توجد علاقة تأثير إيجابية ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05

بين الرأس المال البشري وأداء المركز الجامعي تيسمبيلت وفق أبعاد بطاقة الأداء الموزونة.

وهذا ما يؤكد تباین خط الانحدار الذي يبين مدى ملائمة خط الانحدار كما يوضحه الجدول الموالي:

الجدول رقم(07): تحليل تباین خط الانحدار ANOVA

النموذج	مجموع المربعات	درجة الحرية	معدل المربعات	F	المعنوية
انحدار	7.671	1	7.671	110.185	0.000
البواقي	5.483	80	0.069		
المجموع	13.155	81			

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS

كما يمكن صياغة معادلة الانحدار في شكل نموذج متعدد وذلك بتجزئة رأس المال البشري إلى مكوناته فجاءت النتائج:

الجدول رقم (08): الانحدار الخطي المتعدد بين رأس المال البشري والأداء وفق أبعاد بطاقة الأداء المتوازنة

مستوى الدلالة	t المحسوبة	F المحسوبة	معامل التحديد R^2	معامل الارتباط R	النموذج		
0,005	2,023	28,465	0,60	0,774	0,549	الثابت	المعرفة (X_1) المهارة (X_2) الخبرة (X_3) اتصال (X_4)
0,000	3,964				0,248	معامل الانحدار B	
0,044	2,052				0,143		
0,000	3,989				0,274		
0,005	2,886				0,135		

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS

من خلال الجدول يمكن صياغة علاقة الانحدار المتعدد بالعلاقة التالية :

$$Y=0,549 + 0,248 X_1 + 0,143 X_2 + 0,274 X_3 + 0,135 X_4$$

كما نلاحظ أن هناك علاقة ارتباط موجبة ومقبولة والتي يوضحها معامل الارتباط R ما بين رأس المال البشري والأداء المقدر بـ 0,774. في حين أن معامل التحديد بلغت قيمته 0,60 كما أن كل قيم t المحسوبة والخاصة بمعاملات انحدار مكونات رأس المال البشري وبطاقة الأهداف المتوازنة قد كان لها مستوى معنوية أقل من 0,05، وقيمة F ذات معنوية. التي تبين أن النموذج العام للانحدار عموماً هو مفسر ويؤكد تأثير مكونات رأس المال البشري على الأداء. وهذا ما يؤكد ما جاء سابقاً.

بعد صياغة النموذج العام البسيط والمتعدد للعلاقة المدروسة (اختبار الفرضية الرئيسية)، ننقل إلى دراسة علاقة كل عنصر من عناصر رأس المال البشري بأبعاد بطاقة الأهداف المتوازنة (اختبار الفرضيات الجزئية). اختبار الفرضية الجزئية الأولى: توجد علاقة تأثير إيجابية ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 بين المعرفة وأداء المركز الجامعي تيسمبيلت وفق أبعاد بطاقة الأداء المتوازنة.

الجدول رقم (09): الانحدار الخطي البسيط بين المعرفة والأداء

مستوى الدلالة	t المحسوبة	F المحسوبة	معامل التحديد R^2	معامل الارتباط R	النموذج		
0,000	-	45,718	0,367	0,605	1,749	الثابت	المعرفة
0,000	7,209				0,449	B	
0,000	6,762						

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS من خلال الجدول يمكن صياغة علاقة الانحدار بين بعد المعرفة والمتغير التابع الأداء بالعلاقة التالية:

$$Y=1,749 + 0449 X_1$$

كما يتضح أنه هناك علاقة ارتباط موجبة فوق المتوسط بين المتغير والمتمثل في عنصر المعرفة والمتغير التابع المتمثل في الأداء إذ قدرت قيمة R بـ 0,605 في حين أن معامل التحديد بلغت قيمته 0,367 أي أن المهارة يفسر ما نسبته 36.7% من المتغير المستقل والباقي يرجع لمتغيرات أخرى، وأن قيمة t المحسوبة وقيمة F تؤكد صلاحية النموذج.

وبالتالي نقبل الفرضية الجزئية الأولى.

اختبار الفرضية الجزئية الثانية: توجد علاقة تأثير إيجابية ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 بين الخبرة وأداء المركز الجامعي تيسمستيلت وفق أبعاد بطاقة الأداء المتوازنة.

الجدول رقم (10): الانحدار الخطي البسيط بين المهارة والأداء

مستوى الدلالة	t المحسوبة	F المحسوبة	معامل التحديد R^2	معامل الارتباط R	النموذج		
0,000	-	28,581	0,266	0,551	1,842	الثابت	المهارة
0,000	6,382						
0,000	5,346						

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS

من خلال الجدول يتضح أنه هناك علاقة ارتباط موجبة متوسطة بين المتغير المستقل المهارة والمتغير التابع الأداء، والتي توصلها قيمت R بـ 0,551، في حين أن معامل التحديد بلغ قيمته 0,266 أي أن المهارة يفسر ما نسبته 26.6% من الأداء والباقي يرجع لمتغيرات أخرى.

كما يمكن صياغة علاقة الانحدار بين المهارة والأداء بالعلاقة التالية: $Y=1,842 + 0413 X_2$

كما أن قيمة t وقيمة F تؤكد صلاحية النموذج. بالتالي نقبل الفرضية الجزئية الثانية.

اختبار الفرضية الجزئية الثالثة: توجد علاقة تأثير إيجابية ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 بين المهارة وأداء المركز الجامعي تيسمستيلت وفق أبعاد بطاقة الأداء المتوازنة.

الجدول رقم (11): الانحدار الخطي البسيط بين الخبرة والأداء

مستوى الدلالة	t المحسوبة	F المحسوبة	معامل التحديد R^2	معامل الارتباط R	النموذج		
0,000	-	45,648	0,366	0,605			

0,000	6,599				1,674	الثابت	الخبرة
0,000	6,756				0,482	B	

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS

من خلال الجدول يتضح أنه هناك علاقة إرتباط موجبة ومقبولة بين المتغير المتمثل في الخبرة والمتغير التابع المتمثل في أبعاد الأداء وفق نموذج بطاقة الأهداف الموزونة إذا قدرت قيمة R بـ 0,605، في حين بلغ معامل التحديد 0,366 وهذا ما يعني أن الخبرة تفسر ما نسبته 36,6% من الأداء والباقي يرجع لمتغيرات أخرى كما يمكن صياغة علاقة الانحدار بين الخبرة والأداء من الجدول بالعلاقة التالية:

$$Y=1,674 + 0482 X_3$$

كما أن قيمة t المحسوبة وقيمة F تؤكد صلاحية النموذج. بالتالي نقبل الفرضية الجزئية الثالثة. اختبار الفرضية الجزئية الرابعة: توجد علاقة تأثير إيجابية ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 بين الاتصال وأداء المركز الجامعي تيسمسيلت وفق أبعاد بطاقة الأداء المتوازنة.

الجدول رقم (12): الانحدار الخطي البسيط بين الاتصال والأداء

مستوى الدلالة	t المحسوبة	F المحسوبة	معامل التحديد R ²	معامل الإرتباط R	النموذج		
0,000	-	18,429	0,189	0,435			الإتصال
0,000	12,634				2,529	الثابت	
0,000	4,293				0,263	B	

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS

من خلال نتائج الجدول يتضح أن هناك علاقة إرتباط موجبة بين المتغير المتمثل في الاتصال والمتغير التابع الأداء إذ قدرت قيمة R 0,435، في حين أن معامل التحديد بلغ قيمته 0,189 أي أن الاتصال يفسر ما نسبته 18,9% من المتغير التابع والباقي يرجع لعوامل أخرى،

كما يمكن صياغة هذا النموذج وفق العلاقة التي تمثل علاقة الانحدار بين الاتصال والأداء كما يلي:

$$Y=1,529 + 0,263 X_4$$

كما أن قيمة t المحسوبة وقيمة F تؤكد صلاحية النموذج. بالتالي نقبل الفرضية الجزئية الرابعة.

V. الخلاصة:

من خلال دراسة دور رأس المال البشري (بمكوناته المعرفة، المهارة، الخبرة والاتصال) في تحسين أداء المؤسسات الجامعية وفق بطاقة الأهداف الموزونة (بإبعادها) التي تم إسقاطها على حالة المركز الجامعي تيسمسيلت، خلصنا إلى أهم النتائج المتوصل إليها ما يلي:

- أن رأس المال البشري يعتبر من الأصول الحقيقية لأي مؤسسة، فهو المصدر الحقيقي لخلق الثروة وتحقيق التميز المستدام في وقتنا الحاضر والمستقبلي، وذلك إذا عرفنا كيفية الاستفادة منه، ويكون بالاستثمار فيه بطريقة فعالة لتحسين مستوى الأداء لمختلف المؤسسات وخاصة المؤسسات الجامعية حتى تكون في مستوى تطلعات المجتمع عن طريق تطبيق أساليب حديثة للرفع من مستوى الأداء التعليمي ومسايرة التطورات الحاصلة في مجال التعليم الجامعي؛
- أن بطاقة الأهداف الموزونة يعد نموذج جيد لتحديد مستويات الأداء فهو يحقق التوازن بين الأهداف قصيرة الأمد وطويلة الأمد وكذا معايير الأداء المالية وغير المالية؛
- أن بطاقة الأهداف الموزونة يعتبر كنموذج فعال لتقييم الأداء بالنسبة للمؤسسات الجامعية؛
- أن المؤسسة محل الدراسة (المركز الجامعي تيسمسيلت) تمتلك رأس مال قوي بمختلف مكوناته؛
- أن مستوى أداء المؤسسة محل الدراسة (المركز الجامعي تيسمسيلت) متوسط وفقا لأبعاد بطاقة الأداء الموزون؛
- توجد علاقة قوية وموجبة بين رأس المال البشري والأداء وفق بطاقة الأهداف الموزونة وهذا ما دل عليه معامل الارتباط 0,774؛
- توجد علاقة تأثير إيجابية ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 بين رأس المال البشري وأداء المركز الجامعي تيسمسيلت وفق أبعاد بطاقة الأداء المتوازنة.
- توجد علاقة تأثير إيجابية ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 بين لمكونات رأس المال البشري (المعرفة، الخبرة، المهارة، والاتصال) كل على حدا وأداء المركز الجامعي تيسمسيلت وفق أبعاد بطاقة الأداء المتوازنة.
- اهتمام متوسط بالاتصال في المؤسسة محل الدراسة (المركز الجامعي تيسمسيلت) كأحد مكونات رأس المال البشري.
- اهتمام متوسط ببعيد النمو والتعلم في المؤسسة محل الدراسة (المركز الجامعي تيسمسيلت) الخاص بالأداء.

توصيات المقترحة:

- ضرورة امتلاك رأس مال بشري قوي، والعمل على تثمينه من خلال الاحتفاظ به وتنميته وتمكينه والثقة فيه، وذلك لما يقدمه من دور في تحسين للأداء.
- ضرورة قيام المؤسسات بالعمل على استقطاب رأس المال البشري باعتباره أكثر الموجودات أهمية لتحقيق النجاح لها، فضلا عن قدرته على تحسين الأداء وتطويره.
- ضرورة تفعيل مورد رأس المال البشري في المؤسسات الجامعية باعتباره أهم الموجودات غير الملموسة الذي يسهم إلى حد بعيد في تحقيق هذه المؤسسات لأهدافها؛
- دعم رأس المال البشري في المؤسسة محل الدراسة (المركز الجامعي تيسميسيلت) من خلال زيادة الاهتمام بمكوناته وخاصة الاتصال وعدم تجاهله، باعتباره من بين أهم مكوناته؛
- الاهتمام بوضع معايير واضحة لقياس الأداء، واستعمال بطاقة الأهداف الموزونة في تقييمه لفعاليتها في ذلك؛
- ضرورة الاهتمام ببعيد النمو والتعلم وذلك بتطوير قاعدة البيانات الخاصة بالموارد البشرية للمؤسسة محل الدراسة (المركز الجامعي تيسميسيلت) وتكثيف الدورات التدريبية لهم، واستخدام الوسائل الحديثة لتقديم الخدمات.
- على ضوء النتائج التي أسفرت عنها الدراسة واستكمالاً لها نقترح ما يلي:
- أهمية رأس المال البشري كقوة إبداع وابتكار في خلق المشاريع الريادية؛
- استخدام بطاقة الأهداف الموزونة كآلية لتقييم استراتيجيات المؤسسات في ظل اقتصاد المعرفة.

الهوامش والإحالات:

¹ فاضل حمد القيسي، علي حسوان الطائي، الإدارة الإستراتيجية نظريات مداخل أمثلة وقضايا معاصرة، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2013، ص 718.

² هاشم الشمري، ناديا الليثي، الإقتصاد المعرفي، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2008، ص50.

³ Bessieux ollier, **le capitale humaine:approcha comptable versus approche managériale**, revue international sur le travail et la société vol 04, n02, 2006, p27.

⁴ هرموش أيمن، مقيم صبري، أثر رأس المال الفكري على تنمية الابداع في المؤسسة الاقتصادية -دراسة حالة مؤسسة كوندور الكترونيك- مقال بمجلة إدارة الأعمال والدراسات الاقتصادية، جامعة الجلفة، المجلد 5، العدد1،

<https://www.asjp.cerist.dz/en/article/92931>

⁵ احمد ابراهيم، عبد الرزاق، بكرى سياسة الشركات في غدارة الموارد البشرية، مركز الكتاب الأكاديمي، عمان، الأردن، ط1، 2015، ص93.

⁶ عبد الحكيم جربي، اثر الإستثمار في الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة للمؤسسة الإقتصادية دراسة حالة مجمع صيدال لصناعة الأدوية فرع قسنطينة، دراسات مجلة دولية علمية محكمة، العدد 29، جامعة الأغواط، مارس 2017، ص280.

⁷ بلية الحبيب، اثر ضمان الجودة في مؤسسات التعليم العالي على الاستثمار في رأس المال البشري، مجلة العلوم الإجتماعية والإنسانية- العدد 37، جامعة باتنة، ديسمبر 2017، ص35.

⁸ Abdelaziz Amokrane, **des fondements historique du capital humaine au concept de comptabilité des ressources humains**, revue de science économiques et de gestion, n08, 2008, p23.

⁹ عبدي مكي خالد، عيواج مختار، الاستثمار في اللاملموسات كإستراتيجية لتحقيق الإبداع وتحسين أداء المنظمة الجامعية، مجلة الدراسات المالية والمحاسبة الإدارية، العدد 08، 2017، ص ص737-738.

¹⁰ عادل حرشوش المبرجي، احمد علي صالح، رأس المال الفكري طرق قياسه وأساليب المحافظة عليه، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، 2007، ص10.

¹¹ سعدون حمود، وأخرون، رأس المال الفكري، دار غيداء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2014، ص 100.

¹² باديس مجاني، تكنولوجيا الإعلام والاتصال، الفا دو ك قسنطينة، الجزائر، 2019، ص13.

¹³ عبد الفتاح صالح، خليفات شرين محمد المطارنة، اثر ضغوط العمل في الأداء الوظيفي لي مديري المدارس الساسية الحكومية في اقليم جنوب الأردن، مجلة جامعة دمشق، المجلد 26، العدد (2+1)، 2010، ص606.

¹⁴ سليمان الفارس، دور ادارة المعرفة في رفع كفاءة اداء المنظمات (دراسة ميدانية على شركات الصناعات التحويلية الخاصة بدمشق)، مجلة جامعة دمشق، المجلد 6، العدد الثاني، 2010، ص71.

¹⁵ ابتسام حسن عبد المقصود، إدارة الموارد البشرية، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 2018، ص110.

¹⁶ جوان فاضل مهدي، صناعة رأس المال الفكري والأداء الوظيفي (العلاقة والتأثير)، مجلة بابل، العدد 01، المجلد 25، 2017، ص

296

¹⁷ محمد طاهر خلف، مصطفى يوسف، إدارة المنظمات المتعلمة (الذكية)، ألفا للوثائق قسنطينة، ط1، 2017، ص125.

¹⁸ لخضر مداح، إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي، مطبعة الفنون البيانية الجلفة، 2009، ص54.

¹⁹ محمد طاهر الخلف، مصطفى يوسف، مرجع سابق، ص138.

²⁰ صالح عبد الرضا رشيد احسان دهش جلاب الإدارة الإستراتيجية مدخل تكاملي دار المناهج للنشر والتوزيع عمان الأردن 2008

ص397

²¹ خالد عبدالرحيم الهيتي، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط4، 2017، ص199.

²² نعيم إبراهيم الظاهر، الإدارة الإستراتيجية المفهوم-الأهمية-التحديات، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، الأردن، ط1، 2009، ص186.

²³ نعيم إبراهيم الظاهر، نفس المرجع، ص207

²⁴ جخيوة طاهر، شنشونة محمد، الاساليب الاستثمارية لرأس المال البشرية ودورها في تحسين أداء الفرد والمؤسسة، مقال بمجلة إدارة الأعمال والدراسات الاقتصادية، جامعة الجلفة، المجلد 5، العدد2، <https://www.asjp.cerist.dz/en/article/105550>

²⁵ محفوظ احمد جودة، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط3، 2015، ص81.

²⁶ وائل محمد صبحي، إدريس طاهر، محسن منصور الغالبي، المنظور الإستراتيجي لبطاقة التقييم المتوازن، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2009، ص 109.

²⁷ تركي إبراهيم عبيدات، الأصول الفكرية وعلاقتها بمنظومة متكاملة للأداء في تحسين مخرجات العملية التعليمية في جامعتنا العربية، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، جامعة الدول العربية، عمان، الجزء الأول، 2014، ص94.