

بطاقة الأداء المتوازن كألية لتحقيق الرضا الوظيفي

دراسة تطبيقية على وحدة إتصالات الجزائر بتيسمسيلت

Balanced Scorecard as a mechanism to achieve job satisfaction

An applied study on Algeria Telecom Unit, Tissemsilt

نقاز مختار، جامعة تيسمسيلت، مخبر تحليل واستشراف وتطوير الوظائف والكفاءات

معسكر، neggaz.mokhtar@cuniv-tissemsilt.dz

العيداني إلياس، جامعة تيسمسيلت، مخبر الاقتصاد الحديث والتنمية المستدامة تيسمسيلت

، laidani.ilyas@cuniv-tissemsilt.dz،

تاريخ الاستلام: 2020/08/16 تاريخ القبول: 2020/10/16 تاريخ النشر: 2022/06/03

ملخص: تهدف هذه الدراسة إلى معالجة موضوع بطاقة الأداء المتوازن، بأبعادها الأربعة ومدى مساهمتها في تحقيق الرضا الوظيفي، وقد ركزت الدراسة في شقيها النظري والتطبيقي على معرفة العلاقة بين المتغيرين، من خلال استبانة من 39 فرد موجهة لمجتمع الدراسة المتمثل في عمال إتصالات الجزائر بتيسمسيلت، وقد تم التوصل إلى وجود علاقة خطية بين بطاقة الأداء المتوازن والرضا الوظيفي، حسب معامل الارتباط بيرسون.
الكلمات المفتاحية: الرضا الوظيفي ؛ بطاقة الأداء المتوازن ؛
تصنيف JEL: M54،

Abstract:

This study aims to address the issue of the balanced performance card, with its four dimensions and the extent of its contribution to achieving job satisfaction. Linear between dimensional scorecard and job satisfaction, according to Pearson Correlation Coefficient.

.keyword: job satisfaction; balanced performance card;

JEL classification code :M54,

المؤلف المرسل: العيداني إلياس،

الايمليل: laidani.ilyas@cuniv-tissemsilt.dz

1. مقدمة: إن العنصر البشري مهم في المنظمات، وتطور المنظمة مرتبط بمدى تمكن وإتقان العامل لعمله، وتظهر أهمية الرضا الوظيفي في المنظمة كأداة لتحقيق الإستقرار والأداء الجيد، ولقد إهتمت المؤسسات بدراسة رغبات الأفراد وتوجهاتهم ورضاهم الوظيفي الذي يساهم في تحسين الأداء. وتبرز بطاقة الأداء المتوازن من خلال أبعادها الأربعة (البعد المالي، بعد العملاء، بعد العمليات الداخلية وبعد التعلم والنمو)، كوسيلة لدراسة أداء المنظمة بصفة عامة وأداء الأفراد بصفة خاصة.

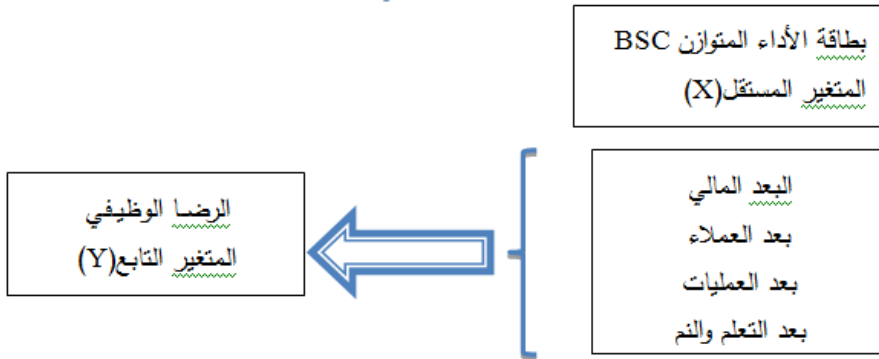
الإشكالية: ان الإدارة القوية تحسن إستغلال الموارد في ظل الندرة ، والوصول إلى الأداء المتميز، الذي يعطي للمنظمة ميزة تنافسية فيبيئة متغيرة، ولذلك فان المنظمة مجبرة على التخلي على الأساليب التقليدية، وإتباع المداخل الحديثة في قياس الأداء الوظيفي لذلك نطرح الإشكالية التالية: إلى أي مدى يمكن إستخدام بطاقة الأداء المتوازن في تحقيق الرضا الوظيفي في وحدة إتصالات الجزائر بتيسمسيلت؟

الأسئلة الفرعية:

- ماهي بطاقة الأداء المتوازن، وما هي أبعادها؟
- ما المقصود بالرضا الوظيفي؟
- هل توجد علاقة إرتباط بين أبعاد بطاقة الأداء المتوازن و الرضا الوظيفي؟ هذه الاخيرة تنتفرع منها اسئلة فرعية كالآتي:
- هل توجد علاقة إرتباط بين البعد المالي والرضا الوظيفي؟
- هل توجد علاقة إرتباط بين بعد العملاء والرضا الوظيفي؟
- هل توجد علاقة إرتباط بين بعد العمليات الداخلية والرضا الوظيفي؟
- هل توجد علاقة إرتباط بين بعد التعلم والنمو والرضا الوظيفي؟
- الفرضيات:** بعد تحديد مشكلة الدراسة، وضع الباحثين فرضيات، وهي كالآتي:
- توجد علاقة إرتباط بين أبعاد بطاقة الأداء المتوازن وعناصر الرضا الوظيفي، وتنتفرع منها اربع فرضيات فرعية كالآتي:
- توجد علاقة إرتباط بين البعد المالي لبطاقة الأداء المتوازن و الرضا الوظيفي.
- توجد علاقة إرتباط بين بعد العملاء لبطاقة الأداء المتوازن و الرضا الوظيفي.
- توجد علاقة إرتباط بين بعد العمليات الداخلية لبطاقة الأداء المتوازن والرضا الوظيفي.

- توجد علاقة إرتباط بين بعد التعلم والنمو لبطاقة الأداء المتوازن و الرضا الوظيفي.
أهداف البحث: تهدف الدراسة إلى الاجابة عن التساؤلات الواردة في الاشكالية واختبار مدى صحة الفرضيات، ومعرفة مدى دور بطاقة الأداء المتوازن بأبعادها الاربعة في تحقيق الرضا الوظيفي، بالتطبيق في وحدة إتصالات الجزائر بتيسمسيلت.
نموذج البحث: يمثل المخطط الفرضي للبحث والذي يوضح نوعين من المتغيرات هي المتغير المستقل بطاقة الأداء المتوازن (X)، والمتغير التابع الرضا الوظيفي (Y) ويتفرع من متغير بطاقة الأداء المتوازن متغيرات فرعية.

الشكل 1: المخطط الفرضي للبحث



المصدر: من إعداد الباحثان

الدراسات السابقة: هذه بعض الدراسات التي تطرقت إلى موضوع الدراسة:

- دراسة كوثر رامي ومراد كواشي (2018): بعنوان دور بطاقة الأداء المتوازن في تقييم أداء الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية (من منظور التعلم والنمو) دراسة حالة شركة مناجم الفوسفات (تبسة)، (رامي و كواشي، 2018)، هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع تقييم أداء الموارد البشرية بإستخدام بطاقة الأداء المتوازن وذلك من خلال متابعة أدائهم، بما يسمح بتحديد الانحرافات وتصحيحها وتحسين أدائهم وتحفيزهم، وتوصلت الدراسة إلى ان بطاقة الأداء المتوازن تمثل اطار مفاهيمي لترجمة الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة إلى مجموعة من المؤشرات ومقاييس الأداء.

- دراسة سترة العلجة (2018): بعنوان دور بطاقة الأداء المتوازن في تحقيق استراتيجية المؤسسة الاقتصادية دراسة حالة (المؤسسة الوطنية لإنتاج الاسمنت عين الكبيرة) (سترة،

(2018)، هدفت هذه الدراسة إلى التعرف إلى بطاقة الأداء المتوازن كمدخل حديث لتقييم الأداء، والمساهمة في تنفيذ الإستراتيجية، وذلك من خلال التركيز على أبعاد بطاقة الأداء المتوازن، وتوصلت هذه الدراسة إلى ان ضرورة وضع نموذج يتوافق مع متطلباتها القصيرة الأجل وأهدافها الإستراتيجية، ضرورة الإهتمام بالموارد البشرية لأنها الأساس لنجاح بطاقة الأداء المتوازن من خلال التكوين والتحفيز، وأوصت هذه الدراسة بضرورة تطوير المؤسسة للأساليب الإدارية والمحاسبية والمعلوماتية لتتوافق مع التطور الحاصل في بيئتها التنافسية، من خلال الاستعانة بإطارات كقوة.

- دراسة كنان علم الدين مداح (2015) : بعنوان العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي لدى الموظفين الإداريين في شركة الجابر لخدمات التأجير (كنان، 2015)، تهدف هذه الدراسة للتعرف على العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي للموظفين الإداريين، وذلك من خلال التعرف على مستوى هذا الرضا ومعرفة الفروق المعنوية ذات الدلالة الإحصائية في درجة الرضا بين المتغيرات الشخصية، و كل عامل من عوامل الرضا الوظيفي المدروسة وقد وجدت الدراسة أن الموظفون غير راضون عن (إجراءات العمل والعوائد والترقيات والأجر)، وهناك رضا متوسط عن (الإشراف، الرضا عن النفس)، وأوصت الدراسة بعدم تعيين الأجانب، وغير متزوج، وأكبر من خمسين سنة، وذو مستوى جامعي فأعلى، وتسريح الموظفين الذين تزيد خدمتهم عن عشر سنوات.

- دراسة بوالشرش كمال (2017): بعنوان استراتيجية تقييم الأداء لتحقيق الرضا الوظيفي (بوالشرش، 2017) تناولت هذه الدراسة الأداء الوظيفي الذي يقوم به الفرد داخل المنظمة لتحقيق الأهداف الشخصية والتنظيمية، وعملية تقييم الأداء واثرها على الفرد وعلى ادائه قصد تحسينه وتحفيزه، وتحقيق رضاه الوظيفي، وتوصلت هذه الدراسة إلى ان عملية التقييم ضرورية، ويقوم بها مجموعة من المختصين، أوصت هذه الدراسة بضرورة الإهتمام بالموارد البشري، بصفته المحرك الأساسي والهام في المنظمات الرائدة من خلال استعراض الدراسات السابقة التي تناولت بطاقة الأداء المتوازن في المنظمة ، بدراسة تأثير هذه البطاقة على الأداء، والموارد البشرية، والرضا الوظيفي، وتواجدها في مختلف المنظمات، والتطرق كذلك إلى الرضا الوظيفي في المنظمات، ويتضح من هذا الإهتمام الكبير الذي حظيت به بطاقة الأداء المتوازن، والرضا الوظيفي، من قبل الباحثين.

واتفقت بعض الدراسات مع هذه الدراسة في موضوعها من بطاقة الأداء المتوازن، وإن كانت هذه الدراسة تتناول بطاقة الأداء المتوازن من زاوية مختلفة، وهي دور بطاقة الأداء المتوازن في تحقيق الرضا الوظيفي على مستوى إتصالات الجزائر بتيسميسات، جاءت هذه الدراسة لإيجاد العلاقة بين هذين المتغيرين وإيجاد الترابط بينهما.

2. التأسيس النظري لبطاقة الأداء المتوازن:

تعتبر بطاقة الأداء المتوازن من الأساليب و المداخل الحديثة، و إطار متوازن لقياس الأداء فلقد تبنته العديد من المنظمات الرائدة نظرا لشموليته إذ تتقاسمه المستويات الإدارية و مختلف العاملين في المنظمة وهذا ما يعطي لبطاقة الأداء المتوازن حيذا واسعا للإهتمام بها داخل المنظمة للوصول إلى أداء متميز وبالتالي الوصول إلى المنظمة في إطار الإستراتيجية الموضوعية وأول من تطرق إليها هما العالمان (Robert.S. Kaplan et David .P. Norton) ونوقشت لأول مرة في جامعة (هارفرد) في عام 1992.

1.1. بطاقة الأداء المتوازن: تعد بطاقة الأداء المتوازن من الاساليب الإدارية المعاصرة التي تستخدمها المنظمات الحديثة فهي تعطي صيغة واضحة للإتجاه الإستراتيجي للمنظمة و تقيس الأداء بعيدا عن الأساليب التقليدية التي كانت تعتمد على البعد المالي في تقييم أدائها.

ومن بين التعاريف لبطاقة الأداء المتوازن (The Balanced Score Card (BSC):

- عرفها كابلن و نورتن بأنها مجموعة من المقاييس المالية وغير المالية التي تقدم للمدراء و الإدارة العليا صورة واضحة و شاملة عن أداء منظماتهم (Kaplan and Norton, 1992, p. 71).

- وعرفت أيضا على انها نظام إداري يهدف إلى مساعدة الملاك و المديرين على ترجمة رؤية واستراتيجيات شركاتهم إلى مجموعة من الأهداف والقياسات الإستراتيجية المترابطة(المغربي، 2009، صفحة 57).

- كما عرفت أيضا على أنها إطار متكامل لقياس الأداء الإستراتيجي، من خلال تكامل مجموعة مركزة من مقاييس الأداء المالية كمقاييس للمخرجات، ومقاييس الأداء غير المالية كمسببات أداء هذه المخرجات بمؤشراتها المستقبلية(الرفاتي، 2011، صفحة 28).

إذن بطاقة الأداء المتوازن هي نظام إداري يجمع بين المقاييس المالية و غير المالية، ويهتم بالأهداف لتحقيق استراتيجية المنظمة وذلك بالإهتمام بمستقبل المنظمة، وتساعد المنظمة على ترجمة رؤيتها واستراتيجيتها، إلى مجموعة من الأهداف والقياسات المترابطة.

2.2. أبعاد بطاقة الأداء المتوازن: وقد اشتملت بطاقة الأداء المتوازن على أربعة أبعاد(المغربي، 2009، صفحة 62):

- **البعد المالي:** يقيس هذا البعد ربحية الإستراتيجية و يعتمد الجانب المالي على كم من الدخل التشغيلي و العائد على رأس المال الذي سيتم توظيفهم نتيجة لتقليل التكاليف، وبيع وحدات أكثر من منتجات المنظمة.

- **بعد العملاء:** يحدد هذا البعد قطاعات السوق المستهدفة و يقيس نجاح المنظمة في هذه القطاعات، لتتحكم في أهداف نموها ،وتستخدم المنظمات مقاييس مثل حصة السوق، وقطاع شبكات الاتصال ،عدد العملاء الجدد ورضا العميل.

- **بعد العمليات الداخلية:** يعتمد هذا الجانب على العمليات الداخلية التي تؤيد كلا من جانب العميل عن طريق خلق قيمة للعملاء والجانب المالي بواسطة زيادة ثروة المساهمين، ويتكون جانب العمليات الداخلية من ثلاثة جوانب وهي عملية الابتكار وعملية التشغيل و أخيرا عملية خدمة توصيل الخدمة او السلعة.

- **بعد التعلم و النمو:** يحدد هذا البعد القدرات التي يجب ان تنمو فيها المنظمة من اجل تحقيق عمليات داخلية عالية المستوى التي تخلق قيمة للعملاء والمساهمين، وهذا البعد يؤكد على ثلاث قدرات وهي: قدرات الموظف، قدرات نظام المعلومات (اتصال مفتوح مع معلومات العميل)، وأخيرا التحفيز والمكافآت.

يمكن القول بأن هذه الأبعاد الأربعة المكونة لبطاقة الأداء المتوازن، تعطي للمنظمة رؤية شاملة، ومتعددة الجوانب، يرتبط كل بعد بأهداف محددة من طرف المنظمة للوصول إلى أداء متميز .

3.2. مكونات بطاقة الأداء المتوازن: تتكون بطاقة الأداء المتوازن من ثمانية عناصر أساسية تتضح من خلالها ألية عمل بطاقة الأداء المتوازن(الغالبى، 2009، صفحة 158):

- **الرؤية المستقبلية:** تبين أين تتجه المنظمة وما هي الهيئة المستقبلية التي ستكون عليها.
- **الإستراتيجية:** و التي تتألف من مجمل الأفعال و الإجراءات المهمة لتحقيق الأهداف.

- **المنظور:** مكون يدفع باتجاه تبني استراتيجية معينة وفق تحليل لمؤشرات مهمة فيه.
- **الأهداف:** بيان عرض (معنى) الإستراتيجية و هو يبين كيفية القيام بتنفيذ الإستراتيجية المعتمدة ،و يعبر عنها بالمستويات المحددة و القابلة للقياس لتحقيق الإستراتيجية.
- **المقاييس:** تعكس قياس أداء التقدم باتجاه الأهداف ، ويفترض أن يكون المقياس ذو طابع كمي و توصل القياسات إلى الأعمال المطلوبة لتحقيق الهدف ، فالمقاييس ماهي إلا تنبؤات عن الأداء المستقبلي و هي التي تدعم تحقيق الأهداف.
- **المستهدفات:** هي البيانات و التصورات الكمية لمقاييس الأداء في وقت ما في المستقبل.
- **إرتباطات السبب والنتيجة :** تعبر عن علاقات الأهداف أحدهما بالآخر و تكون مشابهة لعبارات (إذا- إذن).
- **المبادرات الإستراتيجية:** هي برامج عمل توجه الأداء الإستراتيجي و تسهل عملية التنفيذ و الإنجاز على المستويات التنظيمية الدنيا.
- يمكن القول بان مكونات بطاقة الأداء المتوازن ما هي إلا خريطة طريق، والخطوات التي يجب إتباعها لإعداد بطاقة أداء المتوازن لأي منظمة.
- 4.2. أهمية بطاقة الأداء المتوازن:** تبدو أهمية بطاقة الأداء المتوازن من خلال استقراء النقاط التالية (المغربي، 2009، صفحة 68):
- تترجم الإستراتيجية إلى أهداف قابلة للقياس، وتوضح رؤية المنظمة، وتعتبر نظاما إداريا يحفز على التغيير في المجالات الحرجة كالمنتجات والعملاء و تطوير والسوق.
- تساعد المنظمات على تعديل إستراتيجياتها بحيث يصبح كسب الخبرة و التعلم معاش داخل المنظمة، وتجمع بين أداء الفرد و أهداف المنظمة و العملاء و المجتمع.
- توضح وتجدد الإستراتيجية بشكل مستمر وتساهم في نشرها في كافة مستويات المنظمة.
- المراجعة الدورية للأهداف بغية تحسين الإستراتيجية مستقبلا، وترتبط بين مقاييس الأداء والنجاح الإستراتيجي.
- تكمن أهمية بطاقة الأداء المتوازن انها تكشف للمنظمة كيفية إيجاد العلاقة الخفية بين العملاء والعمليات الداخلية وتحقيق الأهداف المالية والأهداف التنافسية.

3. الإطار النظري للرضا الوظيفي:

1.3. تعريف الرضا الوظيفي:

نقوم بالتطرق لأهم التعاريف التي وردت من أجل الإحاطة بمفهوم الرضا الوظيفي:
- أن مفهوم الرضا الوظيفي يطلق على مشاعر العاملين تجاه أعمالهم ويمكن تحديد تلك المشاعر في زاويتين ما يوفر العمل للعاملين في الواقع وما ينبغي أن يوفره العمل من وجهة نظره(الباقي، 2002، الصفحات 211-212).

يعرف الرضا الوظيفي بأنه حصيلة لمجموعة العوامل ذات الصلة والعمل الوظيفي والتي تقاس أساسا بقبول الفرد ذلك العمل بإرتياح ورضا نفس وفاعلية بالإنتاج، نتيجة الشعور الوجداني الذي يمكن للفرد من القيام بعمله دون ملل أو ضيق(عمر، 2015، صفحة 09).
هو ذلك الشعور النفسي بالقناعة والارتياح والسعادة لإشباع الحاجات والرغبات والتوقعات مع العمل نفسه، ومحتوى بيئة العمل، مع الإحساس بالثقة والولاء والانتماء للعمل(خبراء المجموعة العربية، 2018، صفحة 12).

إذن الرضا الوظيفي هو مشاعر العاملين اتجاه أعمالهم والتي تقاس أساسا بقبول الفرد ذلك العمل، والشعور بالإرتياح لإشباع حاجاته ورغباته.

2.3. عناصر الرضا الوظيفي:

تتلخص عناصر الرضا الوظيفي فيما يلي(عمر، 2015، صفحة 24):

- الرضا عن الأجر: الذي يسد الحاجات ويشعر بالأمن والمكانة الاجتماعية، ورمز تقدير من المنظمة للفرد.

- الرضا على محتوى العمل: الذي يحقق الإثراء الوظيفي و التنوع في إظهار المهارات.
- الرضا عن فرص العمل، الرضا عن الإشراف، الرضا عن جماعة العمل، الرضا عن ساعات العمل، الرضا عن ظروف العمل.

3.3. أهمية الرضا الوظيفي:

تظهر أهمية الرضا الوظيفي في إرتباطه بالعنصر البشري، الذي يعد الثروة الحقيقية والمحور الرئيسي للإنتاج في المؤسسات التي تحتاج مهما كان نوعها إلى العقل البشري الذي يديرها ويحركها، ان توفر الرضا الوظيفي يؤدي إلى(حيارى، 2019):

1.3.3. بالنسبة للموظف:

تحقيق الإستقرار الوظيفي، الحصول على راتب جيد نسبةً للأشخاص في مواقع أخرى يفتقرون فيها للرضا الوظيفي، التمتع بالتقدم الوظيفي والنمو بشكل

متواصل، توفر عنصر الولاء الوظيفي تلقائياً فور تحقق الرضا الوظيفي، حصد المكافآت والجوائز باستمرار ارتفاع مستوى الإلزام بأداء المهام الموكلة للموظف.

2.3.3. بالنسبة للمؤسسة: جني أفضل النتائج نتيجة تنامي شعور الولاء الوظيفي لدى الموظف، تحقيق مستوى متقدم من النتائج، إتاحة الفرص للموظفين التعلم والنمو أكثر وأكثر، تحقيق أرباح وعوائد مادية أعلى من قبل، القدرة على الاحتفاظ بالموظفين لأطول وقت ممكن، توطيد أواصر العلاقات بين الموظف والبيئة التنظيمية التي يعمل بها، بذل أفضل ما لدى الفرد من جهد لغايات الأخذ بيد الشركة نحو التقدم والتطور، تمكين الشركات والمؤسسات بالإحتفاظ بذوي الخبرات والكفاءات البشرية ومنعها من التسرب للمنشآت الأخرى، موازنة العاملين للمؤسسة في الأزمات بغض النظر عن المردود المادي.

إن توفر الرضا الوظيفي يحقق الإستقرار النفسي والوظيفي للعاملين، الذي يؤدي إلى الإستمرار سواء للعاملين في أداء مهامهم، للمؤسسة في تحقيق النتائج المستهدفة والحفاظ على عمالها وتطوير مهاراتهم للدفع بالمؤسسة نحو التقدم والتطور.

4. منهجية الدراسة: يعد الإطار الميداني تجسيد للإطار النظري في أرض الواقع، والمتمثل في الكشف عن طبيعة العلاقة الإرتباطية والتأثيرية بين أبعاد بطاقة الأداء المتوازن وعناصر الرضا الوظيفي.

1.4. ثبات أداة الدراسة: التحقق من ثبات الإستبيان الدراسة من خلال معامل ألفا كرونباخ.

الجدول 1: معامل الفاكرونباخ لقياس ثبات الإستبيان

| معامل الثبات | عدد العبارات |
|--------------|--------------|
| 0.918 | 26 |

المصدر: من إعداد الباحثين اعتماداً على برنامج SPSS

يبين الجدول 1 أن قيمة ألفا كرونباخ قدرت بـ 91.8%، وأنه أكبر من الحد المقبول لمعامل الثبات (60%)، هذا يعني أن هناك درجة كبيرة من المصادقية، في الإجابات ودرجة إتساق بين أسئلة الإستبيان، مما يشير إلى وجود علاقة ترابط جيدة بين عباراته.

2.4. تحليل فقرات أبعاد بطاقة الأداء المتوازن: سوف نقوم بتحليل النتائج الموضحة في الجداول التالية الخاصة بأبعاد بطاقة الأداء المتوازن كل على حدى.

1.2.4. البعد المالي: العبارات المتعلقة بالبعد المالي لبطاقة الأداء المتوازن

الجدول 2: يوضح نتائج المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للبعد المالي

| الرقم | العبارة | المتوسط | الانحراف المعياري |
|-------|---|---------|-------------------|
| 01 | تقوم المؤسسة بتحديد الأهداف المالية المراد تحقيقها مسبقا | 4.18 | 0.756 |
| 02 | تعمل الإدارة على زيادة الانشطة عبر اعتمادها على زيادة مورديها | 3.90 | 1.138 |
| 03 | تستهدف الإدارة تخفيض التكاليف إلى أقصى حد ممكن وتحقيق أقصى فعالية | 3.62 | 1.165 |
| 04 | تعمل المؤسسة على زيادة رأس مالها من خلال إقتراح مشاريع جديدة | 4.46 | 0.756 |
| | مجموع عبارات البعد المالي | 4.03 | 0.712 |

المصدر: من إعداد الباحثين اعتمادا على برنامج SPSS

يتضح من الجدول أعلاه ان مؤسسة اتصالات الجزائر لديه إهتمام بزيادة الاستثمار من خلال الاقتراح لمشاريع جديدة مثل التوسع في ميدان تخصصها كما لديها إهتمام بالأهداف المالية المراد تحقيقها، وهو ما يوضحه المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لأسئلة الإستبيان، كما يتضح ان المؤسسة تحاول تخفيض التكاليف. وبلغ المتوسط الحسابي الكلي (4.03) والانحراف المعياري (0.712)، هذه النتيجة تعكس إهتمام المؤسسة بالبعد المالي.

2.2.4. بعد العملاء: العبارات المتعلقة ببعد العملاء لبطاقة الأداء المتوازن

الجدول 3: يوضح نتائج المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لبعد العملاء

| الرقم | العبارة | المتوسط | الانحراف المعياري |
|-------|--|---------|-------------------|
| 05 | تعمل المؤسسة على تحقيق درجة الرضا للعملاء للاحتفاظ بهم | 3.49 | 1.121 |
| 06 | تطبق الإدارة نظام تقييم ومتابعة خدمة العملاء | 4.08 | 0.984 |
| 07 | تمتلك المؤسسة قاعدة بيانات عن عملائها | 4.67 | 0.478 |
| 08 | يتم الرد على شكاوي العملاء والتواصل معهم | 4.38 | 0.493 |
| | مجموع عبارات بعد العملاء | 4.15 | 0.583 |

المصدر: من إعداد الباحثين اعتمادا على برنامج SPSS

تبين نتائج الجدول مدى اهتمام العاملين والمؤسسة ببعد العملاء لبطاقة الأداء المتوازن، إذ أن المتوسطات الحسابية للعبارات التي تقيس بعد العملاء تقع بين ادنى قيمة (3.49) وأقصى قيمة (4.38)، وهي في مجال موافق وموافق تماما، وهذا يفسر حرص المؤسسة للحفاظ على عملائها واكتساب عملاء جدد. أما المتوسط الكلي فبلغ (4.15) وانحراف معياري (0.583)، ومعناه مدى الإهتمام الذي توليه المؤسسة لعملائها.

3.2.4. بعد العمليات الداخلية: العبارات المتعلقة ببعدها العمليات الداخلية

الجدول 4: يوضح نتائج المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لبعدها العمليات الداخلية

| الرقم | العبارة | المتوسط | الانحراف المعياري |
|-------|--|---------|-------------------|
| 09 | تستخدم المؤسسة اساليب تكنولوجية حديثة واجهزة متطورة | 3.82 | 1.189 |
| 10 | تعمل المؤسسة على تطوير خدماتها لكسب عملاء جدد | 3.23 | 1.180 |
| 11 | هناك رقابية ذاتية للعاملين في أداء مهامهم بين الوحدات داخل المؤسسة | 3.46 | 1.097 |
| 12 | رضا العاملين عن الإدارة داخل المؤسسة عالي | 4.05 | 0.972 |
| 13 | تعمل المؤسسة على تخفيض الوقت المخصص للعمل | 4.13 | 0.522 |
| | مجموع عبارات بعد العمليات الداخلية | 3.73 | 0.780 |

المصدر: من إعداد الباحثين اعتماداً على برنامج SPSS

ينتضح من نتائج الجدول اعلاه انه يوجد اثر مقبول لبعدها العمليات الداخلية لبطاقة الأداء المتوازن في المؤسسة قيد الدراسة، اذ ان المتوسط الحسابي الكلي للعبارات بلغ (3.73) وهو يقع في مجال موافق، ونلاحظ ان المؤسسة تولي اهتماماً بالعاملين من خلال محاولة تخفيض الوقت المخصص للعمل وذلك لتحقيق الإستقرار الداخلي وتحسين مناخ العمل.

4.2.4. بعد التعلم والنمو: العبارات المتعلقة ببعدها العمليات الداخلية لبطاقة الأداء المتوازن

الجدول 5: يوضح نتائج المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لبعدها التعلم والنمو

| الرقم | العبارة | المتوسط | الانحراف المعياري |
|-------|--|---------|-------------------|
| 14 | تهتم الإدارة بتطوير المهارات والقدرات لمعاملها | 4.28 | 0.916 |
| 15 | توفر المؤسسة للعاملين برامج تدريبية كافية وملائمة للعاملين | 4.08 | 0.664 |
| 16 | تضع المؤسسة نظام للحوافز والترقيات | 4.26 | 0.880 |
| 17 | تخصص المؤسسة ميزانية لتدريب العمال | 3.85 | 0.961 |
| 18 | تساعد المؤسسة العاملين على إكمال دراستهم العليا | 4.00 | 1.170 |
| | مجموع عبارات بعد التعلم والنمو | 4.09 | 0.700 |

المصدر: من إعداد الباحثين اعتماداً على برنامج SPSS

يبين الجدول أن المتوسط الحسابي للعبارات الأربع تواجدها بين (4.08 - 4.28)، اي ان المؤسسة تهتم بتنمية الموارد البشرية وذلك بتطوير المهارات من خلال عقد دورات تكوينية، والمساعدة على إكمال دراساتهم التي ستساهم في الرفع من مستوى أداء المؤسسة قيد الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي (4.09) والانحراف المعياري (0.700).

3.4. تحليل فقرات الرضا الوظيفي: العبارات المتعلقة بالرضا الوظيفي

الجدول 6: يوضح نتائج المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لرضا الوظيفي

| الرقم | العبارة | المتوسط | الانحراف المعياري |
|-------|---|---------|-------------------|
| 19 | يعتبر الراتب الذي تتقاضاه مرضيا لك | 4.08 | 0.779 |
| 20 | العمل الذي تقوم به واضح ومفهوم وتؤديه بمهارة | 3.97 | 1.063 |
| 21 | اشعر بالرضا عن انجازاتي وادائي الوظيفي | 3.87 | 1.080 |
| 22 | تمنحني وظيفتي مكانة اجتماعية بين زملائي في العمل | 4.31 | 0.977 |
| 23 | المسؤول المباشر يعاملك باحترام | 4.21 | 0.732 |
| 24 | مكان العمل الذي تعمل فيه مريح وامن وفي بيئة مناسبة | 3.69 | 1.151 |
| 25 | كمية العمل التي تطلب منك مقارنة بالوقت المتوفر تعتبر معقولة | 3.67 | 1.155 |
| 26 | هناك حوافز مادية وغير مادية تقدم لك تزيد من انتاجيتك | 4.10 | 1.046 |
| | مجموع عبارات الرضا الوظيفي | 3.98 | 0.604 |

المصدر: من ابعاد الباحثين اعتمادا على برنامج SPSS

يبين الجدول ان درجة الموافقة على فقرات الرضا الوظيفي، تراوحت بين ادنى قيمة (3.67) التي تواجدت في المجال (3.40-4.20)، الذي يعني موافق، أما اعلى قيمة فكانت (4.31)، التي تواجدت في مجال موافق تماما (4.20-5.00)، ونلاحظ ان العاملين في المؤسسة قيد الدراسة يشعرون بالانتماء لمؤسسته وذلك من خلال ما توفره وظيفتهم من مكانة محترمة بالإضافة إلى الاحترام الذي يلقاه من المسؤول المباشر، اي ان المستجوبون يوافقون على جميع عبارات الرضا الوظيفي، وبلغ المتوسط الكلي (3.98) بانحراف معياري (0.604)، اي ان المؤسسة قيد الدراسة يوجد فيها نوع من الرضا الوظيفي بين العاملين وهذا راجع إلى إهتمام الادارة العليا بالموظفين.

4.4. اختبار الفرضيات الرئيسية والفرعية لعلاقة الارتباط بين متغيري الدراسة:

تهدف هذه الفقرة إلى تحديد علاقات الارتباط بين متغيرات البحث، باختبار الفرضية الرئيسية الأولية والفرضيات المشتقة عنها باستخدام معامل الارتباط بيرسون، وبالاعتماد على الفرضيات التالية:

H0: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد بطاقة الأداء المتوازن والرضا الوظيفي.

H1: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد بطاقة الأداء المتوازن والرضا الوظيفي.

1.4.4. اختبار فرضية الارتباط الرئيسية: لاتوجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين أبعاد بطاقة الأداء المتوازن و الرضا الوظيفي.

الجدول 7: معامل الارتباط بين أبعاد بطاقة الأداء المتوازن و الرضا الوظيفي

| القيمة الاحتمالية (Sig) | معامل بيرسون | الفرضية الرئيسية |
|-------------------------|--------------|--|
| 0.000 | **0.553 | لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين أبعاد بطاقة الأداء المتوازن والرضا الوظيفي |

المصدر: من إعداد الباحثين اعتماداً على برنامج SPSS

يبين الجدول ان قيمة معامل الارتباط يساوي (0.553)، وأن القيمة الاحتمالية (Sig) تساوي 0.000، وهي أقل من مستوى الدلالة $\alpha = 0.01$ ، اي وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين بطاقة الأداء المتوازن والرضا الوظيفي عند مستوى دلالة أقل من (0.01).

من نتائج التحليل، تستخلص رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة، أي أنه توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين أبعاد بطاقة الأداء المتوازن والرضا الوظيفي. اي ان بطاقة الأداء المتوازن لها دور في تحقيق الرضا الوظيفي للمؤسسة قيد الدراسة وذلك لإهتمامها بجميع جوانب المؤسسة قيد الدراسة.

2.4.4. اختبار الفرضيات الفرعية: اختبار الفرضيات الفرعية لأبعاد بطاقة الاداء المتوازن

الجدول 8: معاملات الارتباط حسب معامل بيرسون

| القيمة الاحتمالية (Sig) | معامل بيرسون | الفرضيات الفرعية |
|-------------------------|--------------|---|
| 0.005 | **0.442 | -لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين البعد المالي والرضا الوظيفي |
| 0.000 | **0.569 | -لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين بعد العملاء والرضا الوظيفي |
| 0.018 | *0.376 | -لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين بعد العمليات الداخلية والرضا الوظيفي |
| 0.000 | **0.589 | -لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين بعد التعلم والنمو والرضا الوظيفي |

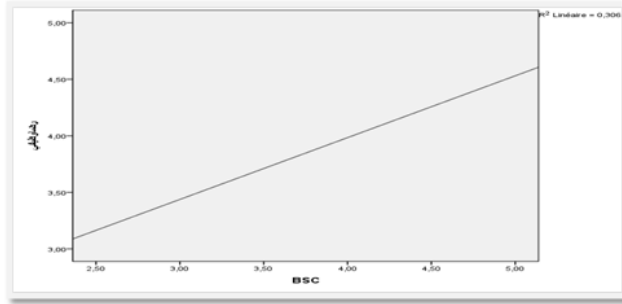
المصدر: من إعداد الباحثين اعتماداً على برنامج SPSS

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ ما يلي:

- ان قيمة معامل الارتباط يساوي (0.589)، وان القيمة الاحتمالية (Sig) تساوي 0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة $\alpha = 0.01$ ، وهذا يدل على وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين بعد التعلم والنمو والرضا الوظيفي على المستوى الكلي عند مستوى دلالة أقل

- من (0.01)، نستخلص من نتائج التحليل رفض الفرضية الصفريّة وقبول الفرضية البديلة، اي انه توجد علاقة إرتباط ذات دلالة إحصائية بين بعد التعلم والنمو والرضا الوظيفي.
- قيمة معامل الإرتباط يساوي (0.569)، وان القيمة الإحتمالية (Sig) تساوي 0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة $\alpha = 0.01$ ، وهذا يدل على وجود علاقة إرتباط ذات دلالة إحصائية بين بعد العملاء والرضا الوظيفي على المستوى الكلي عند مستوى دلالة أقل من 0.01.
- نستخلص من نتائج التحليل رفض الفرضية الصفريّة وقبول الفرضية البديلة، اي انه توجد علاقة إرتباط ذات دلالة إحصائية بين بعد العملاء والرضا الوظيفي.
- قيمة معامل الإرتباط يساوي (0.442)، وان القيمة الإحتمالية (Sig) تساوي 0.005 وهي أقل من مستوى الدلالة $\alpha = 0.01$ ، يعني على وجود علاقة إرتباط ذات دلالة إحصائية بين البعد المالي والرضا الوظيفي على المستوى الكلي عند مستوى دلالة أقل من 0.01.
- يبين الجدول اعلاه ان قيمة معامل الإرتباط يساوي (0.376)، وان القيمة الإحتمالية (Sig) تساوي 0.018 وهي أقل من مستوى الدلالة $\alpha = 0.05$ ، وهذا يدل على وجود علاقة إرتباط ذات دلالة إحصائية بين بعد العمليات الداخلية وتوازن والرضا الوظيفي على المستوى الكلي عند مستوى دلالة أقل من 0.05 .
- نستخلص من نتائج التحليل رفض الفرضية الصفريّة، اي انه توجد علاقة إرتباط ذات دلالة إحصائية بين بعد العمليات الداخلية وعناصر الرضا الوظيفي.
- علاقة الإرتباط بين بعد العمليات الداخلية والرضا الوظيفي متوسطة، ولهذا يجب على المؤسسة قيد الدراسة الإهتمام بهذا البعد من خلال تحسين مناخ العمل.
- 3.4.4. الرسم البياني والعلاقة الخطية بين متغيري الدراسة:** توضيح العلاقة الخطية بين الدراسة حيث نبرزها في الشكل 2: تقدير النموذج الخطي الذي يساوي: $Y = 0.8X + 1$
- ان قيمة معامل التفسير R^2 بلغت 0.306 مما يعني ان بطاقة الأداء المتوازن (X) تفسر ما نسبته 30.6% من التغيرات الكلية التي تطرأ على الرضا الوظيفي (Y)، أما النسبة المتبقية والبالغة 69.4% فتعود إلى متغيرات أخرى غير موجودة في دراستنا هذه.

الشكل 2: الرسم البياني لمتغيري الدراسة



المصدر: من إعداد الباحثين اعتماداً على برنامج SPSS

5. النتائج: أظهرت النتائج الإحصائية وجود علاقة ارتباط لأبعاد بطاقة الأداء المتوازن (البعد المالي، بعد العملاء، بعد العمليات الداخلية، بعد النمو والتعلم) والرضا الوظيفي. - توصل البحث إلى ان هناك علاقة ارتباط بين بطاقة الأداء المتوازن والرضا الوظيفي.

6. الخاتمة: إنطلاقاً مما سبق يمكن القول ان بطاقة الأداء المتوازن هو توجه حديث للمؤسسات، في تقييم الأداء، وتحقيق الرضا الوظيفي، أما المؤسسة قيد الدراسة بحاجة إلى تطوير بطاقة أداء خاصة بها، لتلبي أهدافها ومن التوصيات نذكر منها: - الإعتماد على بطاقة الأداء المتوازن كمدخل في تحليل أداء المؤسسة ومنه أيضاً كوسيلة لتحقيق الرضا الوظيفي لأفراد المؤسسة.

- ضرورة إدراك المؤسسة قيد الدراسة بأهمية الرضا الوظيفي لتحسين الأداء.
- مواصلة الإهتمام ببعيد النمو والتعلم، وبعد العملاء لتحقيق الرضا الوظيفي.
- التركيز على بعد الأداء المالي وتحسين العمليات الداخلية، وتحسين مناخ العمل.
- اشراك جميع الموظفين في انجاز الإستراتيجية، وإطلاعهم على أهداف المؤسسة.
- القيام بدراسات لمعرفة باقي المتغيرات التي تؤثر في الرضا الوظيفي.

List of references

- Salah al-Din Muhammad al-Baqi. (2002). *Effective behavior in organizations*. Egypt: The New University House;
- Taher Mohsen Mansour Al-Ghalbi, *Basics of Performance and the Balanced Score Card*, Amman, Dar Wael, 2009;
 - Abdel Hamid Abdel Fattah Al Maghribi, *The Balanced Score Card*, Egypt, Al Asriya Library, 2009;
 - Experts of the Arab Group for Training and Publishing, *Job Satisfaction and Promotion of Professional Work*, Egypt, The Arab Group for Training and Publishing, 2018;
 - Essam Abdel-Latif Omar, *job satisfaction and the skill of managing work stress*. Egypt, Newlink Publishing, 2015;
 - Adel Jawad Al-Rafati, *the extent of the ability of NGOs in Gaza to apply the balanced scorecard as a tool for evaluating financial performance*, Master's thesis. Palestine: The Islamic University of Gaza, 2011;
 - Alam El Din Maddah Kinan, *the factors affecting job satisfaction among administrative employees in Al Jaber Rental Services Company*. Master's Thesis, Syria, Syrian Virtual University, 2015.
 - Alajah Sitra, *The Role of the Balanced Scorecard in Achieving the Corporation's Economic Strategy Case Study of the National Corporation for Cement Production (Ain Al Kabeera)*, *Journal of the Research Unit in Human Resource Development*, Volume 9, Issue 1, 2018;
 - Kamal Boucharesh, *Performance Appraisal Strategy for Job Satisfaction*, *Journal of Psychological and Educational Research*, Issue 10, 2017;
 - Kawthar Rami and Mourad Kouachi, *The Role of the Balanced Scorecard in Evaluating the Performance of Human Resources in the Economic Institution (From the Perspective of Learning and Growth) A Case Study of the Tebessa Phosphate Mines Company*. *Milaf Journal of Research and Studies*, Volume 4, Issue 1, 2018;
 - Kaplan and Norton, *The balanced score card*, Harverd business review, 1992.
 - Iman Hayari, 2019, *The importance of job satisfaction and factors affecting it*, <https://www.mah6at.net>(consulté le 25/06/2020)