

بعد التعلم والنمو في بطاقة الأداء المتوازن و مساهمته في تحسين أداء الموارد البشرية بالمؤسسة الوطنية للمنتجات المنجمية غير الحديدية والمواد النافعة (ENOF) وحدة وادي الفضة -الشلف -

The contribution of the dimensions of learning and growth in balanced Scorecard to improve the performance of human resources in National Company of Mining Products Non-Ferrous & useful substances (ENOF) Unit of OUED FODDA-CHLEF-

¹محمد الأمين، دلهوم، طالب دكتوراه، جامعة وهران 2 محمد بن احمد، amine021@windowslive.com

²كربالي، بغداد، أستاذ التعليم العالي، جامعة وهران 2 محمد بن احمد kourb_bagdad@yahoo.fr

تاريخ قبول النشر: 2019-01-01

تاريخ الاستلام: 2017-10-18

ملخص الدراسة

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على مدى مساهمة بعد التعلم والنمو في بطاقة الأداء المتوازن في تحسين أداء الموارد البشرية بالمؤسسة الوطنية للمنتجات المنجمية غير الحديدية والمواد النافعة (ENOF) وحدة وادي الفضة-الشلف-، إذ تم إجراء الدراسة على عينة تتكون من 88 عامل من عمال هذه المؤسسة، ومن أجل اعداد الدراسة الميدانية استخدم الباحثان أداء الأستبانة، وكذا العمل ببرنامج (SPSS , V 24)، من أجل عرض نتائج الدراسة وتحليلها.

توصلت الدراسة إلى عدت نتائج أهمها وجود أثر ذو دلالة احصائية لبعء التعلم والنمو في تحسين أداء الموارد البشرية بالمؤسسة الوطنية للمنتجات المنجمية غير الحديدية والمواد النافعة (ENOF) وحدة وادي الفضة-الشلف-، كما توصلت الدراسة أيضا إلى عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية لبعء التعلم والنمو في تحسين أداء الموارد البشرية بهذه الأخير تعزى للمتغيرات الوظيفية (العمر، الخبرة الوظيفية).

الكلمات المفتاحية: بطاقة الأداء المتوازن، بعد التعلم والنمو، أداء الموارد البشرية، المؤسسة الوطنية للمنتجات المنجمية غير الحديدية والمواد النافعة (ENOF) وحدة وادي الفضة -الشلف-.

تصنيف JEL:

¹محمد الأمين، دلهوم، طالب دكتوراه تخصص: تسيير وتسويق الموارد البشرية، جامعة وهران 2 محمد بن احمد،

amine021@windowslive.com

²كربالي، بغداد، أستاذ التعليم العالي، جامعة وهران 2 محمد بن احمد kourb_bagdad@yahoo.fr

Abstract

The study aims to identify the contribution of the dimensions of learning and growth in balanced Scorecard to improve the performance of human resources in National Company of Mining Products Non Ferrous & useful substances (ENOF)Unit of OUED FODDA-CHLEF-, In order to prepare the study, we use the questionnaire tool and (SPSS, v 24).

The results show a statistically significant impact for the dimensions of learning and growth to improve the performance of human resources in the above association, also The results show that there were not statistically significant differences in the effect of the Dimensions of learning and growth to Improve the performance of human resources which refer to (age, career experience).

Key words: balanced Scorecard (BSC), the Dimensions of learning and growth, (ENOF).

Jel Classification Codes :

1. المقدمة

تعد بطاقة الأداء المتوازن من أفضل النماذج المتعددة الأبعاد والأوسع انتشارا على المستوى العالمي، وهي عبارة عن نظام قياس أداء يهدف إلى تمكين المؤسسة من قياس وتقييم الأداء على نحو متكامل، لكونها تدمج بين المؤشرات المالية التقليدية والمؤشرات الأخرى غير المالية¹، حيث يساهم مدخل بطاقة الأداء المتوازن في تحقيق العديد من المزايا للمؤسسات إذا طبق بشكل جيد، فهي تزود الإدارة العليا في المؤسسات بالأداة التي تمكنهم من التوجه للنجاح التنافسي المستقبلي، فالمؤسسات الآن تتنافس في بيئات معقدة ما يتطلب منها الفهم الدقيق لغاياتها والطرق اللازمة لأجل الوصول لهذه الغايات الحيوية²، ويتيح نموذج بطاقة الأداء المتوازن النظر إلى المؤسسة من خلال أربعة أبعاد هامة وهي: المالي، العملاء، العمليات الداخلية، التعلم والنمو³، وقد اختلفت الأهمية النسبية لكل بعد من هذه الأبعاد باختلاف المؤسسة ومجال نشاطها ووجهة نظر الإدارة فيها⁴.

ويحدد بعد التعلم والنمو البنية التحتية التي يجب على المؤسسة بناءها من أجل النمو والتحسين على المدى الطويل⁵، ويتمحور هذا البعد حول الموارد البشرية للمؤسسة وكيفية تفعيلها ودفعها نحو تحسين أدائها من خلال ضمان تطوير برامجها التكوينية، والرفع من فاعلية سياساتها التحفيزية، وتحقيق رضاها الوظيفي بما يشجعها للرفع من مستوى أدائها ويفعل من

دورها في تحقيق أهداف المؤسسة وتفضيلها للمصلحة العامة على مصالحها الشخصية، ما من شأنه ضمان التطبيق السليم لإستراتيجياتها وإنجاحها⁶.

1.1 مشكلة الدراسة:

وعليه فإن السؤال الرئيسي للدراسة هو : مامدى مساهمة بعد التعلم والنمو في بطاقة الأداء المتوازن في تحسين أداء الموارد البشرية بالمؤسسة الوطنية للمنتجات المنجمية غير الحديدية والمواد النافعة (ENOF) وحدة وادي الفضة -الشلف-.

ويندرج تحت السؤال الرئيسي مجموعة من الأسئلة الفرعية:

- ماهو مستوى اهتمام المؤسسة الوطنية للمنتجات المنجمية غير الحديدية والمواد النافعة (ENOF) وحدة وادي الفضة -الشلف-، ببعث التعلم والنمو.

- ماهو مستوى أداء الموارد البشرية بالمؤسسة الوطنية للمنتجات المنجمية غير الحديدية والمواد النافعة (ENOF) وحدة وادي الفضة -الشلف-.

- هل هناك تأثير لبعث التعلم والنمو في تحسين أداء الموارد البشرية بالمؤسسة الوطنية للمنتجات المنجمية غير الحديدية والمواد النافعة (ENOF) وحدة وادي الفضة -الشلف-.

- هل توجد فروق ذات دلالة احصائية لبعث التعلم والنمو في تحسين أداء الموارد البشرية بالمؤسسة الوطنية للمنتجات المنجمية غير الحديدية والمواد النافعة وحدة وادي الفضة -الشلف- (ENOF).

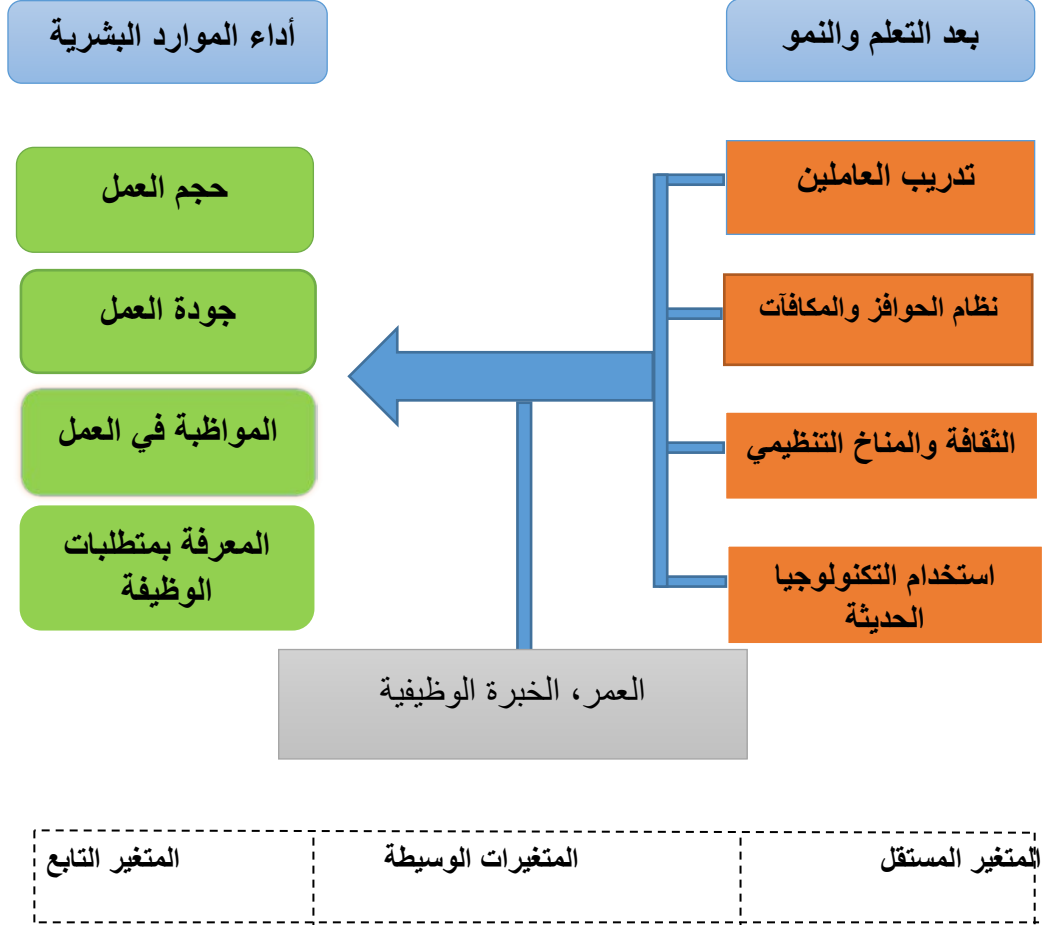
2.1 أنموذج الدراسة

قام الباحثان بإعداد أنموذج الدراسة وتطويره من خلال مراجعة مجموعة من الدراسات السابقة مثل دراسة: (الختاتنه والسعايدة، 2010)⁷، (النعيمي و سليمان، 2010)⁸، وهذا بالنسبة للمتغير المستقل وهو بعث التعلم والنمو، ودراسة (بني عيسى و ابازيد، 2014)⁹، (أبو زيد و عليان، 2014)¹⁰، (جمعة، 2015)¹¹، فيما يتعلق بالمتغير التابع وهو أداء الموارد البشرية.

- **المتغير المستقل:** وهو بعث التعلم والنمو والذي يتشكل من تدريب العاملين، نظام الحوافز والمكافآت، الثقافة والمناخ التنظيمي، استخدام التكنولوجيا الحديثة.

- **المتغير التابع:** وهو أداء العاملين والذي يتكون من حجم العمل، جودة العمل، المواظبة في العمل، المعرفة بمتطلبات الوظيفة.

الشكل (1): أنموذج الدراسة



النموذج: من إعداد الباحثان بالإعتماد على الدراسات السابقة

3.1 فرضيات الدراسة:

- الفرضية الرئيسية الأولى: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لبعء التعلم والنمو في تحسين أداء الموارد البشرية بالمؤسسة الوطنية للمنتجات المنجمية غير الحديدية والمواد النافعة (ENOF)؛
- الفرضية الفرعية الأولى: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لتدريب العاملين في تحسين أداء الموارد البشرية بالمؤسسة الوطنية للمنتجات المنجمية غير الحديدية والمواد النافعة (ENOF)؛
- الفرضية الفرعية الثانية: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لنظام الحوافز والمكافآت في تحسين أداء الموارد البشرية بالمؤسسة الوطنية للمنتجات المنجمية غير الحديدية والمواد النافعة (ENOF)؛

- **الفرضية الفرعية الثالثة:** يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للثقافة والمناخ التنظيمي في تحسين أداء الموارد البشرية بالمؤسسة الوطنية للمنتجات المنجمية غير الحديدية والمواد النافعة (ENOF)؛
- **الفرضية الفرعية الرابعة:** يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لاستخدام التكنولوجيا الحديثة في تحسين أداء الموارد البشرية بالمؤسسة الوطنية للمنتجات المنجمية غير الحديدية والمواد النافعة (ENOF)؛
- **الفرضية الرئيسية الثانية:** توجد فروق ذات دلالة إحصائية لبعء التعلم والنمو في تحسين أداء الموارد البشرية بالمؤسسة الوطنية للمنتجات المنجمية غير الحديدية والمواد النافعة (ENOF) تعزى للمتغيرات الوظيفية (العمر، الخبرة الوظيفية).

4.1 أهداف الدراسة:

- التطرق الى المفاهيم النظرية المتعلقة بكل من بطاقة الأداء المتوازن وأداء الموارد البشرية؛
- التعرف على مستوى تطبيق العناصر المكونة لبعء التعلم والنمو بالمؤسسة الوطنية للمنتجات المنجمية غير الحديدية والمواد النافعة (ENOF)؛
- التعرف على أهم الأبعاد المكونة لأداء الموارد البشرية وسبل تعزيزها بالمؤسسة الوطنية للمنتجات المنجمية غير الحديدية والمواد النافعة (ENOF)؛
- إبراز مدى مساهمة بعء التعلم والنمو في بطاقة الأداء المتوازن في تحسين أداء الموارد البشرية بالمؤسسة الوطنية للمنتجات المنجمية غير الحديدية والمواد النافعة (ENOF)؛
- التوصل الى نتائج ومقترحات من شأنها حث المؤسسة الوطنية للمنتجات المنجمية غير الحديدية والمواد النافعة (ENOF) على اعطاء المزيد من الإهتمام لبعء التعلم والنمو والذي من شأنه الإسهام في تحسين أداء مواردها البشرية.

5.1 أهمية الدراسة

- التطرق الى أحد أهم الأبعاد المكونة لبطاقة الأداء المتوازن ألا وهو بعء التعلم والنمو؛
- كون هذه الدراسة تسعى الى تحسين أداء أهم الموارد لدى المؤسسة ألا وهو المورد البشري؛
- تقديم دراسة ميدانية تتطرق الى الواقع الفعلي ومدى مساهمة بعء التعلم والنمو بأبعاده الحالية في تحسين أداء الموارد البشرية، وهي من المواضيع القليلة جدا التي تم التطرق اليها بهاته الجزئية والتركيز، وذلك على حسب إطلاع الباحثان.

2. الإطار النظري للدراسة

1.2 بطاقة الأداء المتوازن: لقد أشار كل من (Chow and Haddad 1997) في دراستهم بأن قيمة المؤسسة تكمن في كونها تربط بين الإستراتيجيات التنظيمية وأطر العمل والرؤية، لإنشاء مجموعة من مؤشرات أداء المؤسسات لكل من المؤسسات التقليدية والحديثة¹²، وتعتبر بطاقة الأداء المتوازن مدخلا جاء منسجما مع التطور الحاصل في جوانب الإدارة المختلفة ومصاحبا لمداخل أخرى كثيرة إنعكست بشكل إيجابي لتعطي هذا المدخل زخما وأهمية في الممارسات الإدارية¹³، وفي دراسة حديثة نشرت على شبكة الأنترنت من قبل Bain & Company (Rigby 2011)، أفادت بأن إستخدام بطاقة الأداء المتوازن من قبل المؤسسات قد إرتفع من حوالي 35% إلى 53% من عام 1996 إلى عام 2008¹⁴.

ولقد أعطيت العديد من التعاريف لبطاقة الأداء المتوازن حيث تم تعريفها بأنها أول عمل نظامي حاول تصميم نظام لتقييم الأداء، يهتم بترجمة إستراتيجية المؤسسة إلى أهداف محددة ومقاييس ومعايير مستهدفة ومبادرات للتحسين المستمر، كما أنها توحد جميع المقاييس التي تستخدمها المؤسسة¹⁵، كما عرفها (Kaplan & Norton, 1996) بأنها بطاقة تسجيل ذات أبعاد أربعة وهي البعد المالي، الزبائن، العمليات الداخلية، والنمو التعلم، تقدم صورة متوازنة عن الأداء التشغيلي فضلا عن قيادة أداء المؤسسة المستقبلي¹⁶.

1.1.2 أبعاد بطاقة الأداء المتوازن: إن ظهور مفهوم نظام بطاقة الأداء المتوازنة أدى إلى إدراك أنه ليس هناك مؤشر واحد للأداء يمكن أن يقيس الأداء الكلي للمؤسسات، فهذا النظام يترجم رؤية المؤسسة إلى مجموعة مؤشرات للأداء موزعة ما بين أربعة أبعاد¹⁷، ويمكن توضيح هاته الأبعاد فيما يلي:

– **البعد المالي:** يهتم هذا الجانب بالأهداف البعيدة المدى للمؤسسة، ويشير إلى مدى إسهام تنفيذ إستراتيجية المؤسسة في التحسين المستمر لأهدافها وعملياتها¹⁸، ويؤدي البعد المالي دورا مزدوجا في تحديد الأداء المالي للمؤسسة و تنفيذ وإعداد الخطط الإستراتيجية، فضلا عن تقييم ربحية المؤسسة بإستخدام الأدوات¹⁹.

– **بعد الزبائن:** يركز هذا البعد على تلبية إحتياجات العملاء بما في ذلك تصميم المنتجات وإستلام الطلبات والتسليم وخدمات ما بعد البيع²⁰، ويحدد هذا البعد قطاعات السوق المستهدفة ويقاس نجاح المؤسسة في هذه القطاعات لتتحكم في أهداف نموها، وتستخدم المؤسسات مقاييس مثل: حصة السوق، وقطاع شبكات الإتصال، عدد العملاء الجدد، ورضا العميل²¹.

– **بعد العمليات الداخلية:** ويقصد به جميع الأنشطة والفعاليات الداخلية الحيوية التي تتميز بها المؤسسة عن غيرها من المؤسسات، والتي من خلالها يتم مقابلة حاجات العملاء وغايات وأهداف المالكين²²، وهو يحدد العمليات التشغيلية

الرئيسية التي ينبغي أن تتفوق فيها المؤسسة²³، ويركز هذا البعد على العمليات الداخلية التي سيكون لها الأثر الأكبر على رضا العملاء وتحقيق الأهداف المالية للمؤسسة²⁴.

- بعد التعلم والنمو: يحدد هذا البعد البنية التي يجب على المؤسسة بناؤها من أجل النمو والتحسين على المدى الطويل، إذ أن ظروف المنافسة تحتم على المؤسسات اعتماد التحسين المستمر بهدف تحسين قيمة الزبون وحملة الأسهم²⁵، وتدور الممارسات الإدارية لتحقيق الأهداف الإستراتيجية لهذا البعد حول: الإستقطاب والإحتفاظ بالمصادر البشرية المؤهلة وتدريبهم وتنمية معارفهم ومهاراتهم، وتنفيذ حزمة من الحوافز والبرامج لضمان رضا العاملين وحفزهم على زيادة الإنتاجية، وتطوير نظم المعلومات وقواعد البيانات لمساعدة الموارد البشرية على العمل بكفاءة وزيادة سرعة الإستجابة، وتنفيذ البرامج التي تنمي الثقافة التنظيمية وروح الفريق والإخلاص في العمل²⁶.

2.1.2 عناصر بعد التعلم والنمو: وفيما يلي عناصر بعد التعلم والنمو وهي الأبعاد التي اعتمدها الباحثان في هذه الدراسة:

- تدريب العاملين: عرف (Mc Clelland, 2002) التدريب بأنه عملية بناء ثقة الموظفين في البرامج لصقل قدرات العاملين وتطوير كفاءاتهم المطلوبة في المؤسسة²⁷، حيث يشير التدريب إلى الأنشطة التي توفر للعاملين المهارات المطلوبة لأداء أفضل في وظائفهم الحالية على أساس تقييم نقاط القوة والضعف لديهم²⁸.

- الثقافة والمناخ التنظيمي: ويعرف (Gibson et al, 1994) ثقافة المنظمة بأنها شخصيتها ومناخها التي تحدد السلوك والروابط المناسبة، وتحفز الأفراد من خلال جوانبها من قيم واعتقادات ومدركات وإفتراضات وقواعد ومعايير وأنماط سلوكية مشتركة²⁹.

في حين عرف (Forhand and Gelmer) المناخ التنظيمي بأنه مجموعة من الخصائص التي تتصف بها المؤسسة والتي تميزها عن غيرها من المؤسسات، وتؤثر على سلوك المؤسسات وعلى سلوك العاملين لديها³⁰.

- نظام الحوافز والمكافآت: وتعتبر الحوافز مجموعة العوامل والأساليب التي تستخدمها مؤسسة ما للتأثير في سلوك الأفراد العاملين لديها، مما يجعلهم يبذلون المزيد من اهتماماتهم بعملهم وأدائهم كما ونوعا، مما يؤدي إلى زيادة الإنتاج وبالتالي خفض تكاليف العمل ورفع الروح المعنوية عند الأفراد العاملين وإشباع حاجاتهم³¹.

إن نظام الحوافز والمكافآت التي تتبعه المؤسسات في تحقيق درجات عالية من الرضا لدى العاملين، يساهم في تحسين أدائهم للأعمال المطلوبة منهم، كما تعتبر الحوافز من أبرز الإستراتيجيات التي تسعى الكثير من المؤسسات إلى إتباعها

بهدف ضمان ولاء العاملين للمؤسسة والبقاء فيها، وإكتساب الخبرات بمرور الفترات الزمنية، مما يعود على تحسين مستويات الجودة للمنتجات المقدمة، وبذلك تحقيق أهداف المؤسسة على فترات طويلة الأجل³².

– استخدام التكنولوجيا الحديثة: إن تحسين التكنولوجيا التي تستخدمها المؤسسة يعد أمرا مهما لإستمرار إدارة المؤسسة في مواكبة التقنيات الحديثة المستخدمة من قبل المنافسين، وطريقا للتعديل في أساليب العمليات المستخدمة في المؤسسة³³.
إن متابعة التقنيات التكنولوجية وتطوراتها من قبل إدارة المؤسسة دليل على مدى فهم وإدراك الإدارة لأهمية استخدام التكنولوجيا الحديثة، حيث يعتبر الإستثمار في التكنولوجيا الحديثة من العوامل الرئيسية التي تشكل مفتاحا للنجاح المستقبلي³⁴.

2.2 أداء الموارد البشرية : قبل التطرق إلى مفهوم أداء الموارد البشرية نستعرض أولا مفهوم الأداء:

1.2.2 مفهوم الأداء: عرف (Druker) الأداء على أنه قدرة المؤسسة على الإستمرار والبقاء محققة التوازن بين رضا المساهمين والعمال³⁵، كما يعرف أيضا بأنه المخرجات أو الأهداف التي يسعى النظام لتحقيقها، وهو مفهوم يعكس كلا من الأهداف والوسائل اللازمة لتحقيقها، بإعتباره أداة ربط بين أوجه النشاط وبين الأهداف التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها³⁶.

2.2.2 مفهوم أداء الموارد البشرية: ويمكن تعريفه بأنه قيام الفرد بالأنشطة والمهام المختلفة التي يتكون منها عمله، ويمكن التمييز بين ثلاثة أبعاد جزئية يمكن أن يقاس أداء الفرد عليها، وهذه الأبعاد هي كمية الجهد المبذول، ونوعية الجهد، ونمط الأداء³⁷، ويعرفه البعض من خلال خمسة جوانب هي كمية الأعمال المنجزة، وجودتها، ودقتها، والمعرفة بالعمل، وكفاءة الأداء العام³⁸، وأما البعض الآخر فقد تناوله من جوانب عدة هي: الإلتزام نحو المؤسسة، والإلتزام نحو العمل، والإلتجاهات والولاء للرؤساء والأمانة والدقة في المواعيد، وعلاقات العمل والقدرة على الإبتكار، والمعرفة بالعمل³⁹.

3.2.2 أبعاد أداء الموارد البشرية وهذه الأبعاد التي سيتم إستعراضها هي الأبعاد التي اعتمدها الباحثان في هذه الدراسة وهي كالآتي:

– كمية العمل: وتشمل حجم العمل المنجز في الظروف العادية وسرعة الإنجاز⁴⁰.

– جودة العمل: حيث يشمل الدقة والإتقان والتمكن الفني والقدرة على تنظيم وتنفيذ العمل وقلة الأخطاء⁴¹.

– المواظبة في العمل: ويدخل فيها التفاني والجدية في العمل، القدرة على تحمل المسؤولية، إنجاز الأعمال في مواعيدها، مدى الحاجة للإشراف⁴².

– المعرفة بمتطلبات الوظيفة: وتشمل المعرفة النظرية، المعرفة الفنية، المهارة المهنية، والمعرفة العامة عن متطلبات الوظيفة والمجالات المرتبطة بها⁴³.

3.2 الدراسات السابقة

دراسة عمرو سيد عبد الله، بعنوان تقييم مدى ملائمة استخدام بطاقة مقاييس الأداء المتوازن (BSC) في المنشآت صغيرة ومتوسطة الحجم (SMEs) بهدف تحسين الأداء بالتطبيق على إحدى منظمات الأعمال الصناعية، هدفت هذه الدراسة إلى محاولة تحسين أداء المنشآت الصغيرة والمتوسطة الحجم من خلال إستخدامها لبطاقة مقاييس الأداء المتوازن، حيث تم تقسيم المنهج العملي إلى جزئين، الأول تمثل في الوصول لأثر إستخدام بطاقة مقاييس الأداء المتوازن على تحسين أداء المنشآت الصغيرة والمتوسطة الحجم، الجزء الثاني تمثل في تطبيق بطاقة مقاييس الأداء المتوازن في إحدى منظمات الأعمال متوسطة الحجم، ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة وجود علاقة جوهرية بين إستخدام بطاقة مقاييس الأداء المتوازن وبين تحسين مستوى أداء المنشآت الصغيرة والمتوسطة الحجم، وتوصلت أيضا إلى أن تطبيق بطاقة مقاييس الأداء المتوازن في الشركة محل الدراسة أدى إلى تحسين الأداء المالي وغير المالي⁴⁴.

دراسة محمد قريشي، بعنوان التغيير التكنولوجي وأثره على أداء المؤسسات الإقتصادية من منظور بطاقة الأداء المتوازن: دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل- فرع جنرال كابل- بسكرة، هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على تصورات العاملين في مؤسسة صناعة الكوابل- فرع جنرال كابل- بسكرة نحو مستوى التغيير التكنولوجي الحاصل بالمؤسسة وأثره على مستوى أداء هذه الأخيرة، وإختبار الفروق في تلك التصورات تبعا لإختلاف خصائصهم الشخصية والوظيفية، حيث تكون مجتمع الدراسة من جميع العمال الإداريين المتواجدين في مختلف مديريات ودوائر المؤسسة والبالغ عددهم (215) واستخدم الباحث أسلوب الحصر الشامل لمجتمع الدراسة وتم إستعادة (190) إستبانة صالحة للمعالجة الإحصائية، وتوصلت الدراسة إلى عدت نتائج أهمها: وجود أثر ذو دلالة إحصائية للتغيير التكنولوجي (كمجموعة) على مستوى أداء مؤسسة صناعة الكوابل وذلك عند مستوى دلالة ($\alpha=0.05$)، وتوصلت الدراسة إلى العديد من الإقتراحات أهمها: ينبغي على المؤسسة أن تزيد من إستثمارها في مجال الإبداع والإبتكار ودعم المنتجات الجديدة، وأيضا أن تستثمر بشكل مستمر في مختلف مكونات تكنولوجيا المعلومات⁴⁵.

دراسة عادل بوجمان، بعنوان تأهيل الموارد البشرية لتحسين أداء المؤسسة الإقتصادية: دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل فرع جنرال كابل بسكرة"، هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر تأهيل الموارد البشرية في تحسين أداء المؤسسة،

وهذا من مدخلين حديثين وهما التمكين الإداري وإدارة المعرفة، والتطرق إلى أداء المؤسسة من منظورات بطاقة الأداء المتوازن، والمثلة في منظور النمو والتعلم، ومنظور العمليات الداخلية، والعملاء، والمنظور المالي، ومن أهم النتائج المتوصل إليها أن مستوى إدراك إطارات ومسؤولي المؤسسة لأبعاد التأهيل كان بدرجة متوسطة، كما أن مستوى إدراكهم لأداء المؤسسة جاء أيضا متوسطا، وأيضا من بين نتائج التي توصلت إليها الدراسة أن هناك أثر ذو دلالة إحصائية لتأهيل الموارد البشرية في تحسين أداء المؤسسة، ومن بين التوصيات التي توصلت إليها الدراسة مراعات أبعاد التمكين الإداري كالتحفيز من خلال إعادة النظر في المحفزات المادية والمعنوية، وكذا عملية التدريب بما يتماشى مع الإحتياجات التدريبية، وأيضا توفير المناخ التنظيمي الملائم⁴⁶.

دراسة خير الدين جمعة، بعنوان دور ثقافة المؤسسة في تحسين أداء الموارد البشرية بالمؤسسة الاقتصادية: دراسة حالة (EN.I.CA.B) ، هدفت هذه الدراسة إلى معرفة دور ثقافة المؤسسة في تحسين أداء الموارد البشرية بمؤسسة صناعة الكوابل الكهربائية ببسكرة، حيث تكون مجتمع الدراسة من جميع الموارد البشرية بالمؤسسة بجميع مستوياتهم الإدارية، حيث تم سحب عينة عشوائية بسيطة تكونت من 229 عامل، طبقت عليها أداة الإستبيان، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: أن مستوى ثقافة المؤسسة بالمؤسسة جاء متوسطا، ومن بين النتائج أيضا أن أداء الموارد البشرية بالمؤسسة محل الدراسة جاء مرتفعا، كما توصلت الدراسة إلى أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لثقافة المؤسسة في تحسين أداء الموارد البشرية محل الدراسة⁴⁷.

دراسة سوسن جواد الحسيني، بعنوان دور الثقة والإلتزام التنظيمي في تحسين الأداء الوظيفي، حيث هدف هذا البحث إلى إختبار أثر الثقة التنظيمية والمتمثلة بثقة: المشرفين، زملاء العمل، والإدارة العليا، في الأداء الوظيفي من خلال الدور الوسيط للإلتزام التنظيمي والمتمثل في: الشعوري، المعياري، والمستمر، في الشركة العامة للصناعات الصوفية، وتم توزيع إستمارة إستبيان على عينة من 233 فردا والذين يمثلون الموظفين العاملين في الشركة، وتوصل البحث إلى أن الإلتزام التنظيمي يلعب دورا حيويا في العلاقة بين الثقة التنظيمية والأداء الوظيفي، وأن هناك علاقات تأثير مباشرة بين الثقة التنظيمية، والإلتزام التنظيمي والأداء الوظيفي⁴⁸.

3. الإطار العملي للدراسة:

1.3 منهجية الدراسة: تم استخدام المنهج الوصفي من أجل الإلمام بالجانب النظري للدراسة، وبالنسبة للجانب التطبيقي فقد استخدم الباحثان المنهج الوصفي التحليلي بالإضافة إلى منهج دراسة الحالة وكذلك المنهج الإحصائي.

2.3 مجتمع الدراسة: يتكون مجتمع الدراسة من كافة العاملين بالمؤسسة الوطنية للمنتجات المنجمية غير الحديدية والمواد النافعة (ENOF) وحدة وادي الفضة-الشلف-، والبالغ عددهم 168 عامل، حيث تم اختيار عينة عشوائية قدر

عددها ب 100 عامل من عمال المؤسسة الوطنية للمنتجات المنجمية غير الحديدية والمواد النافعة (ENOF) وحدة وادي الفضة - الشلف -⁴⁹، والجدول الموالي يوضح الإستبانة التي تم توزيعها على عينة الدراسة:

الجدول (1): الإستبانة الموزعة على عينة الدراسة بالمؤسسة الوطنية للمنتجات المنجمية غير الحديدية والمواد النافعة (ENOF).

إستبانة الدراسة	العدد
الإستبانة الموزعة	100
الإستبانة المسترجعة	91
الإستبانة المفقودة	09
الإستبانة الملغاة	03
المجموع النهائي للإستبانة الصالحة للدراسة	88

الجدول: من إعداد الباحثان بالإعتماد على الإستبانة التي تم توزيعها على عينة الدراسة

3.3 أداة الدراسة: من أجل إعداد الدراسة الميدانية تم إستخدام أداة الإستبانة كمصدر رئيسي لجمع البيانات، مستخدما بذلك مقياس ليكارت الخماسي (موافق بشدة، موافق، محايد، غير موافق، غير موافق بشدة)، حيث تكونت أداء الإستبانة من ثلاثة أقسام وهي:

- القسم الأول: يتعلق بالخصائص الأولية لعينة الدراسة.

- القسم الثاني: يتعلق بالمتغير المستقل ويتكون من ستة عشرة (16) فقرة.

- القسم الثالث: يتعلق بالمتغير التابع ويحتوي على عشرون (20) فقرة.

وتم إعداد فقرات الإستبيان بعد الإطلاع على مجموعة من الإستبانة التي تناولتها الدراسات والبحوث التي لها علاقة بموضوع الدراسة، حيث تم إختيار العبارات المناسبة من هذه الإستبانة، وإجراء بعض التعديلات على فقرات الإستبانة بحذف أو إضافة أو إعادة صياغة هاته الفقرات بما يتناسب مع موضوع الدراسة الحالية، والجدول التالي يوضح المصادر التي تم إستخدامها من أجل إعداد فقرات الإستبانة.

الجدول رقم (02): المصادر المستخدمة في إعداد فقرات الإستبيان

متغيرات الدراسة	المصادر
-----------------	---------

52,51,50	تدريب العاملين	أبعاد بعد التعلم والنمو
55,54,53	نظام الحوافز والمكافآت	
58,57,56	الثقافة والمناخ التنظيمي	
62,61,60,59	استخدام التكنولوجيا الحديثة	
64,63	حجم العمل	أبعاد أداء الموارد البشرية
67,66,65	جودة العمل	
70,69,68	المواظبة في العمل	
71	المعرفة بمتطلبات الوظيفة	

الجدول: من إعداد الباحثان بالإعتماد على الدراسات السابقة

4.3 ثبات أداة الدراسة (الإستبيان):

يشير هذا المقياس إلى مدى ثبات الأداة المستخدمة في قياس المتغيرات التي تشتمل عليها الدراسة، وتكون نتيجة المقياس مقبولة إحصائيا إذا كانت قيمة ألفا كرونباخ أكبر من (0.60)، وكلما إقتربت من (1) دل على درجة ثبات أعلى لأداة الدراسة⁷².

الجدول (3): معامل ألفا كرونباخ (Cronbach Alpha) لمحور التعلم والنمو

المحور	عدد العبارات	معامل ألفا كرونباخ Cronbach Alpha
معامل ألفا كرونباخ العام لمحور التعلم والنمو	16	0.959

المصدر: من إعداد الباحثان بالإعتماد على نتائج برنامج (SPSS.V24)

من خلال الجدول يتبين أن معامل ألفا كرونباخ العام لبعدها التعلم والنمو قد بلغ 0.959 وهو معامل مرتفع جدا، وهو معدل يشير إلى ثبات أداة الدراسة فيما يتعلق بمحور التعلم والنمو.

الجدول (4): معامل ألفا كرونباخ (Cronbach Alpha) لمحور أداء الموارد البشرية

المحور	عدد العبارات	معامل ألفا كرونباخ Cronbach Alpha
معامل ألفا كرونباخ العام لمحور أداء الموارد البشرية	20	0.688

المصدر: من إعداد الباحثان بالإعتماد على نتائج برنامج (SPSS.V24)

من خلال الجدول يتبين أن معامل ألفا كرونباخ العام لمحور أداء الموارد البشرية بلغ 0.688، وهو معدل يشير إلى ثبات أداة الدراسة فيما يتعلق بمحور أداء الموارد البشرية.

الجدول (05) معامل ألفا كرونباخ (Cronbach Alhpa) لمحور التعلم والنمو وأداء الموارد البشرية العام

المحور	عدد العبارات	معامل ألفا كرونباخ Cronbach Alhpa
معامل ألفا كرونباخ لمحور التعلم والنمو وأداء الموارد البشرية الكلي	36	0.888

المصدر: من إعداد الباحثان بالإعتماد على نتائج برنامج (SPSS.V24)

يتبين من خلال الجدول أن معامل ألفا كرونباخ لمحور التعلم والنمو وأداء الموارد البشرية والذي يشير إلى قيمة الثبات الكلي للإستبانة بلغ 0.888 وهو معدل مرتفع يدل على ثبات أداء الدراسة.

5.3 طريقة حساب قيم المتوسطات الحسابية وتوزيعها⁷³

إستخدم الباحثان مقياس ليكارت الخماسي في هذه الدراسة، حيث كان كالتالي:

موافق بشدة = 5، موافق = 4، محايد = 3، غير موافق = 2، غير موافق بشدة = 1.

ولتحديد قيم المتوسط الحسابي كونها في أي فئة فيتم ذلك من خلال:

إيجاد طول المدى = 5-1 = 4 ، ثم قسمة المدى على عدد الفئات $0.8 = 4/5$ ، وبعد ذلك يضاف (0.80) إلى الحد الأدنى للمقياس فتصبح كالتالي:

الجدول رقم (6): قيم المتوسطات الحسابية ودرجة تقديرها

قيم المتوسط الحسابي	مقياس ليكارت الخماسي	درجة التقدير
(1.80 ، 1.00)	غير موافق بشدة	منخفض جدا
(2.60 ، 1.81)	غير موافق	منخفض
(3.40 ، 2.61)	محايد	متوسط
(4.20 ، 3.41)	موافق	مرتفع
(5.00 ، 4.21)	موافق بشدة	مرتفع جدا

المصدر: فلاق محمد مرجع سبق ذكره، ص: 254.

4. عرض وتحليل نتائج الدراسة

في هذا الجزء سنتطرق إلى عرض النتائج المختلفة للدراسة وتحليلها وذلك بإستخدام برنامج (SPSS.V24).

1.4 النتائج المتعلقة بخصائص عينة الدراسة

1.1.4 حسب الجنس

الجدول (7): خصائص عينة الدراسة حسب الجنس

نوع الجنس	التكرار	النسبة%
ذكر	82	93.2%
أنثى	06	6.8%
المجموع	88	100%

المصدر: من إعداد الباحثان بالإعتماد على نتائج برنامج (SPSS.V24)

من خلال الجدول يتبين أن الفئة الكبيرة التي تعمل بالمؤسسة الوطنية للمنتجات المنجمية غير الحديدية والمواد النافعة (ENOF) ذكور حيث أنه من أصل 88 عامل تم إجراء الدراسة عليهم 82 عامل منهم ذكور بنسبة 93.2%، وبالنسبة لفئة الإناث فقد مثلت مانسبته 6.8% بعدد عمال يقدر ب 06 عاملات، وهذا يفسر بالمهام الشاقة التي يؤديها العمال بالمؤسسة الوطنية للمنتجات المنجمية غير الحديدية والمواد النافعة (ENOF)، والتي في حقيقة الأمر تحتاج إلى أن يكون هؤلاء العمال من فئة الذكور، الأمر الذي يتطلب بأن يكون لديهم القدرة على أداء هاته الأعمال بالكمية المطلوبة وفي الوقت المناسب.

2.1.4 حسب العمر

الجدول (8): خصائص عينة الدراسة حسب العمر

فئات العمر	التكرار	النسبة%
من 20 إلى 25 سنة	04	4.5%
من 26 إلى 30 سنة	07	8%
من 31 إلى 35 سنة	28	31%
أكثر من 36 سنة	49	55.7%
المجموع	88	100%

المصدر: من إعداد الباحثان بالإعتماد على نتائج برنامج (SPSS.V24)

يلاحظ من خلال الجدول أن الفئة العمرية التي تتصدر القائمة هي التي تتجاوز أعمارهم 36 سنة بنسبة بلغت 55.7% وعدد عمال يقدر ب 49 عامل، وتلي هذه الفئة العمرية التي تتراوح أعمارهم بين 31 إلى 35 سنة بنسبة 31% وعدد عمال يقدر ب 28 عامل، ثم يأتي بعد ذلك الفئة العمرية بين 26 إلى 30 سنة بنسبة 08% وعدد عمال يقدر ب 07 عمال، وتأتي في الأخير الفئة العمرية والتي تحظى بأقل تمثيل في المؤسسة وهي الفئة العمرية التي تتراوح أعمارهم بين 20 و 25 سنة بنسبة 4.5% وعدد عمال يقدر ب 04 عمال.

3.1.4 حسب الخبرة الوظيفية

جدول (9): خصائص عينة الدراسة حسب الخبرة الوظيفية

الخبرة الوظيفية	التكرار	النسبة %
أقل من 5 سنوات	20	22.7%
من 06 إلى 10 سنوات	22	25%
من 11 إلى 15 سنة	24	27.3%
أكثر من 15 سنة	22	25%
المجموع	88	100%

المصدر: من إعداد الباحثان بالإعتماد على نتائج برنامج (SPSS.V24)

يتبين من خلال الجدول والذي يشير إلى الخبرة الوظيفية التي يتمتع بها العمال بالمؤسسة الوطنية للمنتجات المنجمية غير الحديدية والمواد النافعة (ENOF) إلى أن 27.3% من هؤلاء العمال خبرتهم الوظيفية تتراوح بين 11 و 15 سنة، وعدد عمال قدره 24 عامل وهي الفئة التي لها الحظ الأوفر للعمل بالمؤسسة الوطنية للمنتجات المنجمية غير الحديدية والمواد النافعة (ENOF)، وتشترك الفئتان التي تتراوح خبرتهما الوظيفية بين 06 و 10 سنوات وبين 11 و 15 سنة في عدد العمال حيث بلغت النسبة المئوية لكليهما 25% وعدد عمال يقدر ب 22 عامل لكل واحد منهما، وتأتي في المرتبة الأخيرة الفئة التي خبرتها الوظيفية أقل من 5 سنوات بنسبة تقدر ب 22.7% وعدد عمال قدره 20 عامل، وعليه يمكن القول بأن المؤسسة الوطنية للمنتجات المنجمية غير الحديدية والمواد النافعة (ENOF) تحتوي على عمال لهم إطلاع موسع بمجريات العمل بالمؤسسة وإملاكهم لخبرة وظيفية كبيرة تساعدهم على أداء أعمالهم بكفاءة وفعالية.

4.1.4 حسب المستوى التعليمي

الجدول (10): خصائص عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي

المستوى التعليمي	التكرار	النسبة %
متوسط فأقل	6	6.8%
ثانوي	22	25%

19.3%	17	جامعي
%2.3	2	دراسات عليا
%46.6	41	تكوين مهني
%100	88	المجموع

المصدر: من إعداد الباحثان بالإعتماد على نتائج برنامج (SPSS.V24)

نلاحظ من خلال الجدول أن الفئة التي لديها تكوين مهني هي التي تحتل المرتبة الأولى بالمؤسسة الوطنية للمنتجات المنجمية غير الحديدية والمواد النافعة بنسبة %46.6 وعدد عمال قدره 41 عامل، تليها بعد ذلك الفئة التي مستواها التعليمي ثانوي بنسبة قدرها %25 وعدد عمال يقدر ب 22 عامل، بعد ذلك تأتي الفئة التي مستواها التعليمي جامعي بنسبة % 19.3 وعدد عمال يقدر ب 17 عامل، في حين بلغت النسبة المئوية للفئة التي مستواها التعليمي متوسط فأقل %6.8 وعدد عمال قدره 6 عمال، وتأتي في الأخير الفئة التي لديها دراسات عليا بنسبة % 2.3 وعدد عمال قدره 2 عمال، وعليه يمكن القول بأنه تحتوي المؤسسة الوطنية للمنتجات المنجمية غير الحديدية والمواد النافعة (ENOF) على تلك التوليفة الأساسية والتي تتناسب وطبيعة نشاطها والتي تحتاجها لأداء أعمالها.

2.4 النتائج المتعلقة بحساب المتوسطات الحسابية والأهمية النسبية لمغيرات الدراسة

1.2.4 المتوسطات الحسابية والأهمية النسبية لمحور بعد التعلم والنمو

الجدول (11): المتوسط الحسابي والأهمية النسبية لمحور بعد التعلم والنمو

البعد	عدد العبارات	المتوسط الحسابي	الأهمية النسبية
تدريب العاملين	04	3.10	02
نظام الحوافز والمكافآت	04	2.73	04
الثقافة والمناخ التنظيمي	04	2.95	03
استخدام التكنولوجيا الحديثة	04	3.14	01
الكلية	16	2.98	

المصدر: من إعداد الباحثان بالإعتماد على نتائج برنامج (SPSS.V24)

من خلال الجدول يتبين أن كل الأبعاد المكونة لبعد التعلم والنمو حازت على درجة تقدير متوسطة بمتوسط حسابي يتراوح بين (2.73 إلى 3.14)، ويزيد هذا الأمر وضوحا المتوسط الحسابي الكلي لبعد التعلم والنمو والذي بلغ 2.98 وهو متوسط حسابي متوسط، ويشير هذا إلى الإهتمام المتوسط بهذا البعد والذي يعتبر من أهم الأبعاد في بطاقة الأداء المتوازن.

2.2.4 المتوسطات الحسابية والأهمية النسبية لمحور أداء الموارد البشرية

الجدول (12): المتوسط الحسابي والأهمية النسبية لمحور أداء الموارد البشرية

البعد	عدد العبارات	المتوسط الحسابي	الأهمية النسبية
حجم العمل	05	4.00	03
جودة العمل	05	4.200	02
المواظبة في العمل	05	4.205	01
المعرفة بمتطلبات الوظيفة	05	3.78	04
الكلية	20	4.04	

المصدر: من إعداد الباحثان بالإعتماد على نتائج برنامج (SPSS.V24)

من خلال الجدول نلاحظ أن جميع الأبعاد المكونة لمحور أداء الموارد البشرية كان متوسطها الحسابي مرتفع حيث تراوحت بين (3.78 إلى 4.205)، وأيضا وفيما يتعلق بالمتوسط الحسابي العام لأداء الموارد البشرية فقد بلغ نسبة 4.04 وهو متوسط حسابي مرتفع، وهذا ما يعكس المستوى العالي من الأداء والذي يتميز به عمال المؤسسة الوطنية للمنتجات المنجمية غير الحديدية والمواد النافعة (ENOF)، والذي يساعدهم على أداء أعمالهم بكفاءة وفعالية، وهذه النقطة تعزز النقاط السابقة التي تم التوصل إليها والمتعلقة بالفئات العمرية العاملة بالمؤسسة الوطنية للمنتجات المنجمية غير الحديدية والمواد النافعة وكذا خبرتهم الوظيفية، حيث أن كل من هاتين النقطتين (الفئات العمرية والخبرة الوظيفية) قد ساهمت إيجابيا في الرفع من أداء العمال بالمؤسسة الوطنية للمنتجات المنجمية غير الحديدية والمواد النافعة (ENOF)، وهذا ما بينته المتوسطات الحسابية لمحور أداء الموارد البشرية.

3.4 النتائج المتعلقة باختبار فرضيات الدراسة

1.3.4 اختبار الفرضية الرئيسية الأولى: يوجد أثر ذو دلالة غحصائية لبعث التعلم والنمو في تحسين أداء الموارد البشرية بالمؤسسة الوطنية للمنتجات المنجمية غير الحديدية والمواد النافعة (ENOF).

الجدول (13): نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار الأثر بين بعث التعلم والنمو وأداء الموارد البشرية

المصدر	مجموع المربعات الحرة	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة (F) المحسوبة	مستوى الدلالة	معامل التحديد (R^2)	معامل الارتباط (R)
الانحدار	3.295	1	3.295	10.989	0.001	0.113	0.337
الخطأ	25.789	86	0.300				
المجموع	29.084	87					

*دال عند مستوى (0.05).

المصدر: من اعداد الباحثان بالإعتماد نتائج برنامج (SPSS.V24)

من خلال الجدول نلاحظ أن قيمة F المحسوبة بلغت 10.989 عند درجات حرية ((1 و 86)) وبمستوى دلالة أقل من (0.05) قد بلغ (0.001)، وعليه فإننا نقبل الفرضية الرئيسية التي مفادها " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعدها التعلم والنمو في تحسين أداء الموارد البشرية بالمؤسسة الوطنية للمنتجات المنجمية غير الحديدية والمواد النافعة (ENOF).، كما أن القوة التفسيرية بلغت (R²=0.113)، وهذا يعني أن بعدها التعلم والنمو يفسر مامقداره 11.3% من التباين الحاصل في المتغير التابع والمتمثل في أداء الموارد البشرية.

1.1.3.4 اختبار الفرضية الفرعية الأولى: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتدريب العاملين في تحسين أداء الموارد البشرية بالمؤسسة الوطنية للمنتجات المنجمية غير الحديدية والمواد النافعة (ENOF).

الجدول (14) : نتائج تحليل الإنحدار البسيط لأثر تدريب العاملين على أداء الموارد البشرية

مستوى الدلالة	T المحسوبة	مستوى الدلالة	F المحسوبة	معامل التحديد (R ²)	معامل الارتباط (R)	القيم
0.000	3.708	0.000	13.746	0.138	0.371	

*دال عند مستوى (0.05).

المصدر: من اعداد الباحثان بالإعتماد نتائج برنامج (SPSS.V24)

يتضح من خلال الجدول أن القوة التفسيرية بلغت (R²=0.138)، وهذا يشير إلى أن المتغير المستقل والمتمثل في تدريب العاملين يفسر ما نسبته (13.8%) من التباين الحاصل في المتغير التابع وهو أداء الموارد البشرية، كما بلغت قيمة F المحسوبة 13.746 ومستوى دلالة قدره (0.000) وهو أقل من مستوى الدلالة المعتمد (0.05)، كما بلغت قيمة T المحسوبة (3.708)، ومستوى دلالة قدره (0.000)، وهو أقل من مستوى الدلالة المعتمد (0.05)، وبناء على هذه النتائج فإننا نقبل الفرضية التي مفادها يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتدريب العاملين في تحسين أداء الموارد البشرية بالمؤسسة الوطنية للمنتجات المنجمية غير الحديدية والمواد النافعة (ENOF).

2.1.3.4 اختبار الفرضية الفرعية الثانية: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لنظام الحوافز والمكافآت في تحسين أداء الموارد البشرية بالمؤسسة الوطنية للمنتجات المنجمية غير الحديدية والمواد النافعة (ENOF).

الجدول (15) نتائج تحليل الإنحدار البسيط لأثر نظام الحوافز والمكافآت على أداء الموارد البشرية

مستوى الدلالة	T المحسوبة	مستوى الدلالة	F المحسوبة	معامل التحديد (R ²)	معامل الارتباط (R)	القيم
0.002	3.258	0.002	10.612	0.110	0.331	

*دال عند مستوى (0.05).

المصدر: من اعداد الباحثان بالإعتماد نتائج برنامج (SPSS.V24)

من خلال النتائج التي يبينها الجدول (15) فإننا نقبل الفرضية التي مفادها " يوجد أثر لنظام الحوافز والمكافآت في تحسين أداء الموارد البشرية بالمؤسسة الوطنية للمنتجات المنجمية غير الحديدية والمواد النافعة (ENOF)، وذلك لأن قيمة F المحسوبة بلغت (10.612) ومستوى دلالة قدره (0.002) وهو أقل من مستوى الدلالة المعتمد (0.05)، وأيضا فإن قيمة T المحسوبة بلغت (3.258). ومستوى دلالة قدره (0.002) وهو أقل من مستوى الدلالة المعتمد (0.05)، كما أن القوة التفسيرية للنموذج بلغت (R²= 0.110)، وهذا يعني أن المتغير المستقل المتمثل في نظام الحوافز والمكافآت يفسر ماقدره 11% من التباين الحاصل في المتغير التابع وهو أداء الموارد البشرية.

3.1.3.4 اختبار الفرضية الفرعية الثالثة: يوجد أثر ذو دلالة احصائية للثقافة والمناخ التنظيمي في تحسين أداء الموارد البشرية بالمؤسسة الوطنية للمنتجات المنجمية غير الحديدية والمواد النافعة (ENOF).

الجدول (16): نتائج تحليل الإنحدار البسيط لأثر الثقافة والمناخ التنظيمي على أداء الموارد البشرية

مستوى الدلالة	T المحسوبة	مستوى الدلالة	F المحسوبة	معامل التحديد (R ²)	معامل الارتباط (R)	القيم
0.004	2.977	0.004	8.865	0.093	0.306	

*دال عند مستوى (0.05).

المصدر: من اعداد الباحثان بالإعتماد نتائج برنامج (SPSS.V24)

أشار الجدول (16) إلى نتائج تحليل الإنحدار البسيط لأثر الثقافة والمناخ التنظيمي على أداء الموارد البشرية، مشيرا من خلال نتائجه إلى قبول الفرضية التي مفادها " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للثقافة والمناخ التنظيمي في تحسين أداء الموارد البشرية، وذلك لأن كل من قيمة F و T المحسوبتان بلغتا على التوالي (8.865) و (2.977) ومستوى دلالة أقل من مستوى الدلالة المعتمد (0.05)، حيث بلغ مستوى الدلالة لكليهما (0.004)، كما أن القوة التفسيرية بلغت (R²=)

0.093)، وهذا يعني أن المتغير المستقل والمتمثل في الثقافة والمناخ التنظيمي يفسر مامقداره 9.3% من التباين الحاصل في المتغير التابع وهو أداء الموارد البشرية.

4.1.3.4 اختبار الفرضية الفرعية الرابعة: يوجد أثر ذو دلالة احصائية لإستخدام التكنولوجيا الحديثة في تحسين أداء الموارد البشرية بالمؤسسة الوطنية للمنتجات المنجمية غير الحديدية والمواد النافعة (ENOF).

الجدول (17): نتائج تحليل الإنحدار البسيط لأثر استخدام التكنولوجيا الحديثة على أداء الموارد البشرية

مستوى الدلالة	T المحسوبة	مستوى الدلالة	F المحسوبة	معامل الارتباط (R)	معامل التحديد (R ²)	القيم
0.074	1.812	0.074	3.282	0.192	0.037	

*دال عند مستوى (0.05).

المصدر: من اعداد الباحثان بالإعتماد نتائج برنامج (SPSS.V24)

بعد تحليل الإنحدار البسيط لأثر استخدام التكنولوجيا الحديثة في تحسين أداء الموارد البشرية، فإننا نلاحظ أن المتغير المستقل والمتمثل في استخدام التكنولوجيا الحديثة يفسر مامقداره 3.7% من المتغير التابع وهو أداء الموارد البشرية وهذا بالرجوع إلى معامل التحديد ($R^2 = 0.037$)، كما بينت النتائج قبول الفرضية التي مفادها "يوجد أثر ذو دلالة احصائية لإستخدام التكنولوجيا الحديثة في تحسين أداء الموارد البشرية بمؤسسة المؤسسة الوطنية للمنتجات المنجمية غير الحديدية والمواد النافعة (ENOF). ، وذلك لأن قيمة F المحسوبة بلغت (3.282). ومستوى دلالة قدره (0.074) . وهو أقل من مستوى الدلالة المعتمد (0.05) ، وأيضا فإن قيم T المحسوبة بلغت (1.812) ومستوى دلالة قدره (0.074).

2.3.4 اختبار الفرضية الرئيسية الثانية: توجد فروق ذات دلالة احصائية لبعث التعلم والنمو في تحسين أداء الموارد البشرية بالمؤسسة الوطنية للمنتجات المنجمية غير الحديدية والمواد النافعة (ENOF).

الجدول (18): نتائج تحليل التباين (ANOVA) حول وجود فروق ذات دلالة إحصائية لأثر بعد التعلم والنمو في تحسين أداء الموارد البشرية بالمؤسسة الوطنية للمنتجات المنجمية غير الحديدية والمواد النافعة تعزى للمتغيرات (العمر، المستوى التعليمي، الخبرة الوظيفية).

المصدر	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة المحسوبة (f)	قيمة الجدولية (f)	مستوى الدلالة
العمر	داخل المجموعات	03	2.222	2.082	2.71	0.109
	بين المجموعات	84	1.067			
	المجموع	87	96.332			
الخبرة الوظيفية	داخل المجموعات	03	1.145	1.035	2.72	0.381
	بين المجموعات	84	1.106			
	المجموع	87	96.332			

* دال عند مستوى (0.05)

المصدر: من اعداد الباحثان بالإعتماد نتائج برنامج (SPSS.V24)

من خلال الجدول نلاحظ أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لأثر بعد التعلم والنمو في تحسين أداء الموارد البشرية بالمؤسسة الوطنية للمنتجات المنجمية غير الحديدية والمواد النافعة (ENOF) تعزى لمتغير العمر، وذلك لإنخفاض قيمة F المحسوبة والتي بلغت (2.082) عند مستوى دلالة (0.109)، عن قيمتها الجدولية البالغة (2.71) عند مستوى دلالة (0.05).

كما بين الجدول أيضا أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لأثر بعد التعلم والنمو في تحسين أداء الموارد البشرية بالمؤسسة الوطنية للمنتجات المنجمية غير الحديدية والمواد النافعة (ENOF) تعزى لمتغير الخبرة الوظيفية، وذلك لإنخفاض قيمة F المحسوبة والتي بلغت (1.035) عند مستوى دلالة (0.381) عن قيمتها الجدولية البالغة (2.72) عند مستوى دلالة قدره (0.05).

وعليه فإننا نرفض الفرضية التي تنص على وجود فروق ذات دلالة إحصائية لأثر بعد التعلم والنمو في تحسين أداء الموارد البشرية بالمؤسسة الوطنية للمنتجات المنجمية غير الحديدية والمواد النافعة (ENOF) تعزى للمتغيرات الوظيفية (العمر، الخبرة الوظيفية)، ونقبل الفرضية التي مفادها لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لأثر بعد التعلم والنمو في تحسين أداء الموارد البشرية بالمؤسسة الوطنية للمنتجات المنجمية غير الحديدية والمواد النافعة (ENOF) تعزى للمتغيرات الوظيفية (العمر، الخبرة الوظيفية).

5. خاتمة:

وبناء على ماسبق يمكن إدراج مجموعة من النتائج وهي كالتالي:

- أظهرت النتائج أن مستوى الإهتمام ببعده التعلم والنمو كان متوسطا.
- من بين الأبعاد الأربعة المكونة لبعده التعلم والنمو حظي البعد المتعلق بنظام الحوافز والمكافآت بأقل مستوى من الإهتمام بالمؤسسة الوطنية للمنتجات المنجمية غير الحديدية والمواد النافعة (ENOF).
- كما أظهرت النتائج أن مستوى أداء الموارد البشرية جاء مرتفعا بالمؤسسة الوطنية للمنتجات المنجمية غير الحديدية والمواد النافعة (ENOF)، ولاسيما مايتعلق ببعده المواظبة في العامل حيث أتى في الأهمية النسبية الأولى.
- من بين النتائج التي توصلت إليها الدراسة هي وجود أثر ذو دلالة إحصائية لمساهمة ببعده التعلم والنمو في تحسين أداء الموارد البشرية بالمؤسسة الوطنية للمنتجات المنجمية غير الحديدية والمواد النافعة (ENOF).
- أيضا من النتائج التي توصلت إليها الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لمساهمة ببعده التعلم والنمو في تحسين أداء الموارد البشرية بالمؤسسة الوطنية للمنتجات المنجمية غير الحديدية والمواد النافعة (ENOF) تعزى للمتغيرات الوظيفية (العمر، المستوى التعليمي).
- ويمكن إدراج مجموعة من التوصيات:
- العمل على تدريب العاملين وتخصيص برامج تدريبية كافية وملائمة لهم.
- أن تعمل المؤسسة الوطنية للمنتجات المنجمية غير الحديدية والمواد النافعة (ENOF) على تعزيز كل من الثقافة والمناخ التنظيمي ونظام الحوافز والمكافآت بداخلها، والتي من شأنها أن تعزز وتحسن أداء الموارد البشرية بداخلها.
- ضرورة توفر نظام فعال للحوافز والمكافآت بالمؤسسة الوطنية للمنتجات المنجمية غير الحديدية والمواد النافعة (ENOF)، وذلك للأهمية الكبيرة التي يحظى بها هذا النظام.
- زيادة الإهتمام أكثر وأكثر ببعده التعلم والنمو وذلك لأهمية هذا البعد في بطاقة الأداء المتوازن، وكذا انعكاسه الإيجابي على أداء الموارد البشرية.
- أن تعمل المؤسسة الوطنية للمنتجات المنجمية غير الحديدية والمواد النافعة (ENOF) على الحفاظ الأداء المرتفع لمواردها البشرية، وذلك من خلال الإستغلال الأمثل لهذه الموارد البشرية.

6. قائمة المراجع

- 1 قنطاس عيلة، غلاب نعيمة. (2017). استخدام الخريطة الاستراتيجية لمدخل بطاقة الأداء المتوازن في وصف وتنفيذ استراتيجيات الميزة التنافسية: نموذج مقترح. مجلة البحوث الاقتصادية والمالية، ص: 169.
- 2 نبيل شبن وأحمد علموي. (2016). دور بطاقة الأداء المتوازن في قياس وتطوير الميزة التنافسية في المنظمات الحكومية غير الهادفة للربح. مجلة الواحات للبحوث والدراسات، (1)9، ص: 588.
- 3 مراد رايح كواشي، مريم السعيد بودودة. (2017). نموذج مقترح للربط بين بطاقة الأداء المتوازن المستدام والمقارنة المرجعية لتقييم الأداء الشامل للمؤسسة: دراسة حالة مؤسسة الخزف الصحي بالميلية والمؤسسة الجديدة للخزف الصحي بالجزوات. المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، (12)13، ص: 239.
- 4 نجوم قمازي، مراد كواشي. (2016). تطبيق بطاقة الأداء المتوازن لتعظيم قيمة المؤسسة الاقتصادية بين تحديات الواقع ورهانات المستقبل: دراسة تطبيقية على المؤسسات الصناعية بولاية سطيف. مجلة دراسات، 27، ص: 41..
- 5 حمزة رملي. (2017). قياس الأداء الاستراتيجي لمجمع صيدال لصناعة الأدوية في الجزائر، نموذج لقياس الأداء الاستراتيجي بالاعتماد على بطاقة الأداء المتوازن من الجيل الثالث. BSC III. مجلة الاستراتيجية والتنمية (12)7، 297-323، ص: 305.
- 6 عرقوب وعلي. (2015). دور لوحة القيادة المستقبلية (BSC) في تحسين أداء المؤسسة وتحقيق رضا الزبون في ظل التوجه نحو حوكمة المؤسسات: دراسة حالة مجمع صيدال، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير، جامعة محمد بوقرة، بومرداس، ص: 150.
- 7 وحيد رثعان الختاتنه ومنصور إبراهيم السعيدة. (2010). نموذج معدل لبطاقة الأهداف المتوازنة للشركات الصناعية المساهمة العامة الأردنية. مجلة دراسات العلوم الإدارية، (2)37.
- 8 أحمد هاني محمد النعيمي، أمال سرحان سليمان. (2010). إمكانية إقامة نظام بطاقة الأداء المتوازن: دراسة إستطلاعية في الشركة العامة لصناعة الأدوية والمستلزمات الطبية في محافظة نينوى. مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادي. (19)6
- 9 أحمد محمد بني عيسى ورياض احمد ابازيد. (2014). دور الإلتزام التنظيمي في تحسين أداء العاملين في القطاع المصرفي الأردني. مجلة دراسات العلوم الإدارية. (2)41،
- 10 محمد خير سليم أبو زيد، ربحي مصطفى عليان. (2014). إدارة الوقت لدى العاملين في المكتبات الجامعية الأردنية وأثرها في أدائهم الوظيفي: دراسة تطبيقية. مجلة دراسات العلوم الإدارية. (2)41،
- 11 خير الدين جمعة. (2015). دور ثقافة المؤسسة في تحسين أداء الموارد البشرية بالمؤسسة الاقتصادية: دراسة حالة (EN.I.CA.B) رسالة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في العلوم الاقتصادية، جامعة محمد خيضر، بسكرة.
- 12 Wu, Mei-Fen . (2012). The Effects of Balanced Scorecard Implementation on the Intellectual Capital Accumulation of Taiwan-listed IT Companies: Using Corporate Innovation Activities as the Moderator. Journal of Global Business Management, 8(2),p: 83.
- 13 وائل محمد صبحي إدريس، طاهر محسن منصور الغالبي. (2009). بسلسلة إدارة الأداء الإستراتيجي: أساسيات الأداء وبطاقة التقييم المتوازن . عمان: دار وائل للنشر، ص: 141.
- 14 Kureshi, Nadeem . (2014). To balanced scorecard or not to balanced scorecard, that is the question. Journal of Strategy and Performance Management, 2(1), p : 34.
- 15 لقمان معروف فضل محمد. (2015). أثر استخدام بطاقة الأداء المتوازن في تقويم الأداء المالي للمؤسسات غير الربحية: دراسة ميدانية في مؤسسة البصر الخيرية العالمية بالسودان، بحث مقدم لنيل درجة الماجستير في المحاسبة والتمويل، 31.
- 16 إبراهيم الخلوف الملكوي. (2009). إدارة الأداء باستخدام بطاقة الأداء المتوازن (الطبعة الأولى). الأردن: مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، ص: 72.
- 17 طاهر محسن منصور الغالبي، وائل محمد صبحي إدريس. (2007). دراسات في الإستراتيجية وبطاقة التقييم المتوازن. الأردن: دار زهران للنشر والتوزي، ص: 182.
- 18 صبيحة قاسم هاشم، علي رزاق جواد العابدي. (2010). أثر الثقة التنظيمية في الأداء الإستراتيجي باستخدام نموذج بطاقة العلامات المتوازنة: دراسة تطبيقية في الشركة العامة للسمنت الجنوبية في الكوفة. مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، (1)12، ص: 48.
- 19 Jiang, Daokui, and Zuankuo Liu . (2014). Research on application of balanced scorecard in the government performance appraisal. Open Journal of Social Sciences, 2(9), pp :92-93.
- 20 Al-Zwyalif, Inaam M . (2012). The possibility of implementing balanced scorecard in Jordanian private universities. International Business Research, 5(11), p:114.
- 21 عبد الحميد عبد الفتاح المغربي. (2006). الإدارة الإستراتيجية بقياس الأداء المتوازن . مصر: المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، ص: 281.
- 22 وائل محمد صبحي إدريس وطاهر محسن منصور الغالبي، مرجع سبق ذكره، ص: 224.
- 23 Abdalkrim, Gaafar Mohamed . (2014). Using the Balanced Scorecard in Private Sector Organizations: A Case Study of Private Telecommunication Companies in Sudan. International Business Research, 7(9), p :160.
- 24 Al-Bawab Atef Aqeel . Use Balanced Scorecard (BSC) Perspectives in the Service Sector: A Case Study on the Jordanian Private Universities. International Business Research, 10(8), p:196.

- 25 صالح إبراهيم الشهباني. (2011). المنظور الاستراتيجي لإستخدام أنموذج بطاقة الأداء المتوازن محاسبيا وأوجه القصور. مجلة بحوث مستقبلية، ص: 113.
- 26 طلال سليمان جريرة. (2014). مدى تقييم الأداء بإستخدام أبعاد بطاقة الأداء المتوازن (BSC) في شركات الصناعات الغذائية المساهمة العامة في الأردن-دراسة ميدانية. مجلة دراسات العلوم الإدارية، (2)41، ص: 263.
- 27 *Musa A Alsaudi, Hamdan H Alonazat, Lafi S Almkhareez*. (2016). "Impact of training on Employee's Performance in the Ministry of Social Development. Dirasat Administrative Sciences, 43(1), p :659.
- 28 Randa El Bedawy, Omar Ramzy, Aya Maher, Omar H. Eldahan . (2017). The Role of Training, Democratization, and Self Actualization in Addressing Employee Burnout. International Business Research, 10(8), p:96.
- 29 راند إسماعيل عابنة، ماجد أحمد حتاملة. (2013). دور الثقافة التنظيمية في دعم إدارة المعرفة في المستشفيات الحكومية في الأردن. المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، (4)9، ص: 655.
- 30 شامي صليحة. (2010). المناخ التنظيمي وتأثيره على الأداء الوظيفي للعاملين: دراسة حالة جامعة أمحمد بوقرة بومرداس. كلية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير، مذكر مقدمة ضمن متطلبات نيل درجة الماجستير في العلوم الاقتصادية، جامعة أمحمد بوقرة بومرداس، ص: 5.
- 31 مزوار منوبة. (2013)، أثر الحوافز على الولاء التنظيمي: دراسة حالة عينة من المؤسسات العمومية، مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، جامعة أمحمد بوقرة، بومرداس، ص: 10.
- 32 مالك محمد المجالي، أمين عايد البشاشة، هاني محمد المجالي. (2016). تأثير أبعاد التسويق الداخلي على رضا العاملين وأثره على أدائهم في البنوك التجارية العاملة في محافظة الكرك. المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، (3)12، ص: 350.
- 33 وحيد رثعان الختاتنه ومنصور إبراهيم السعايدة، 2010، مرجع سبق ذكره، ص: 350.
- 34 وحيد رثعان الختاتنه ومنصور إبراهيم السعايدة، مرجع سبق ذكره، ص: 350.
- 35 أمينة مولاوي، ميمون كافي. (2015). استخدام التحليل في مركبات أساسية والتحليل التصنيفي لتحديد مستوى إدارة المعرفة وأثره على الأداء (بالإستعانة بـ سلم أندرسن وبطاقة الأداء المتوازن): دراسة ميدانية لعينة من المؤسسات بولاية سعيدة. مجلة الباحث، (15)، ص: 71.
- 36 فراس محمود الدعجة. (2016)، أثر التطوير التنظيمي في تحسين الأداء المؤسسي: دراسة ميدانية لدى الجهات المشاركة في جائزة الملك عبدالله الثاني لتميز الأداء الحكومي والشفافية، رسالة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم، جامعة أبي بكر بلقايد، ص: 142.
- 37 أمينة قهواجي. (2015). الصراعات التنظيمية وتأثيرها على سلوك وأداء العاملين في المنظمة: حالة قسم السيارات الصناعية SNVI، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه، جامعة أمحمد بوقرة، بومرداس، ص: 21.
- 38 أمينة قهواجي، مرجع سبق ذكره، ص: 21.
- 39 نفس المرجع السابق، ص: 21.
- 40 خير الدين جمعة، مرجع سبق ذكره، ص: 128.
- 41 سوسن جواد الحسيني. (2017). دور الثقة والالتزام التنظيمي في تحسين الأداء الوظيفي. مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، 50، ص: 42.
- 42 خير الدين جمعة، مرجع سبق ذكره، ص: 128.
- 43 أحمد محمد بني عيسى ورياض احمد ابازيد، مرجع سبق ذكره، ص: 364.
- 44 عمرو سيد عبد الله. (2013). ، تقييم مدى ملائمة استخدام بطاقة مقاييس الأداء المتوازن (BSC) في المنشآت صغيرة ومتوسطة الحجم (SMEs) بهدف تحسين الأداء بالتطبيق على إحدى منظمات الأعمال الصناعية، بحث مقدم للحصول على درجة الماجستير في المحاسبة، جامعة القاهرة.
- 45 محمد قريشي. (2014). ، التغيير التكنولوجي وأثره على أداء المؤسسات الاقتصادية من منظور بطاقة الأداء المتوازن: دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل-فرع جنرال كابل- بسكرة، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم، جامعة محمد خيضر، بسكرة.
- 46 عادل بومجان. (2015)، تأهيل الموارد البشرية لتحسين أداء المؤسسة الاقتصادية: دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل -فرع جنرال كابل- بسكرة، رسالة دكتوراه مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في علوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة.
- 47 خير الدين جمعة، مرجع سبق ذكره.
- 48 سوسن جواد الحسيني، مرجع سبق ذكره.
- 49 المعلومات الخاصة بالعاملين تم الحصول عليها من مصلحة المستخدمين بالمؤسسة.
- 50 كامل أحمد إبراهيم ماضي. (2011). قياس أداء مؤسسات القطاع العام في قطاع غزة باستخدام بطاقة الأداء المتوازن، أطروحة مقدمة لنيل درجة الدكتوراه في إدارة الأعمال، جامعة الجنان، لبنان.
- 51 علاء أحمد، ميسون عبد الله. (2011). قياس أداء جامعة الموصل وتقييمه باستخدام بطاقة الأداء المتوازن: دراسة حالة. مجلة العلوم الاقتصادية. (28)7، ص: 52.
- 52 لقمان معروف فضل محمد، مرجع سبق ذكره.
- 53 كامل أحمد إبراهيم ماضي، مرجع سبق ذكره.
- 54 ميرغنى عبد الله هاشم حمزة. (2015). قياس مقدرات المنظمات التجارية والعامية في تحقيق الأداء المتوازن: دراسة وصفية تحليلية. جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا: أطروحة مقدمة لنيل درجة دكتوراه الفلسفة في إدارة الأعمال، كلية الدراسات العليا.
- 55 علاء محمد ملو العين، (2015). إستخدام القياس المتوازن للأداء لتقييم خدمات القطاع المصرفي السعودي في ظل حوكمة الأداء الإستراتيجي بالتطبيق على البنوك التجارية السعودية. مجلة دراسات العلوم الإدارية. (1)42، ص: 191.

- 56 علاء أحمد وميسون عبد الله، مرجع سبق ذكره.
- 57 محمد قريشي، مرجع سبق ذكره.
- 58 كامل أحمد إبراهيم أبو ماضي، مرجع سبق ذكره.
- 59 محمد قريشي، مرجع سبق ذكره.
- 60 عادل بومجان، مرجع سبق ذكره.
- 61 فراس محمود الدعجة، مرجع سبق ذكره.
- 62 مير غنى عبد الله هاشم حمزة، مرجع سبق ذكره.
- 63 أمينة قهواجي، مرجع سبق ذكره.
- 64 أحمد محمد بني عيسى ورياض أحمد ابازيد، مرجع سبق ذكره.
- 65 محمد مبارك محمد الرشيد، أثر استخدام الإدارة بالأهداف في أداء العاملين: دراسة تطبيقية في مؤسسة البترول الوطنية في دولة الكويت، رسالة مقدمة للحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، 2014.
- 66 أمينة قهواجي، مرجع سبق ذكره.
- 67 خير الدين جمعة، مرجع سبق ذكره.
- 68 محمد إبراهيم سعيد ملحم (2010). دراسة تحليلية للعلاقة بين إدارة الوقت وأداء العاملين بالتطبيق على المؤسسات العامة والخاصة بمحافظة قنايلية - دولة فلسطين، بحث مقدم لإستكمال متطلبات برنامج دكتوراه الفلسفة في إدارة الأعمال، جامعة القاهرة.
- 69 أمينة قهواجي، مرجع سبق ذكره.
- 70 خير الدين جمعة، مرجع سبق ذكره.
- 71 أحمد محمد بني عيسى ورياض أحمد ابازيد، مرجع سبق ذكره.
- 72 فلاق محمد (2014). مساهمة المسؤولية الاجتماعية في تحقيق ميزة تنافسية مستدامة في منظمات الأعمال: دراسة ميدانية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية الحاصلة على شهادة الإيزو 9000، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير، جامعة حسبية بن بو علي، الشلف، ص: 252.
- 73 فلاق محمد، مرجع سبق ذكره، ص: 254.