

أثر رأس المال البشري على الأداء المتوازن

الولاء التنظيمي كمتغير وسيط –دراسة حالة مؤسسة كوندور برج بوعريرج.

Impact of human capital on balanced performance - organizational loyalty as an intermediate variable - Condor Tower case study

د.بعجي سعاد، د.ملالة ايمان، ط، د.براهيمي أزاد

جامعة محمد البشير الإبراهيمي برج بوعريرج، الجزائر souad.baadji@univ-bba.dz

جامعة محمد البشير الإبراهيمي برج بوعريرج الجزائر imane.melala@univ-bba.dz

جامعة محمد البشير الإبراهيمي برج بوعريرج، الجزائر azed.brahimi@univ-bba.dz

تاريخ النشر: 31/12/2022

تاريخ القبول: 08/12/2022

تاريخ الاستلام: 28/10/2022

الملخص:

لتحديد العلاقة الموجودة بين رأس المال البشري، الولاء التنظيمي والأداء المتوازن بمؤسسة كوندور برج بوعريرج، تم توزيع 110 استمارة استبيان على إطارات وإطارات مسيرة بالمؤسسة، تم استعمال برنامج (AMOS 22). لتحليل المعطيات واختبار الفرضيات.

توصلت النتائج إلى وجود علاقة قوية بين رأس مال البشري والأداء المتوازن وبينه وبين الولاء التنظيمي، أكدت النتائج كذلك وجود علاقة إيجابية بين الولاء التنظيمي والأداء المتوازن للمؤسسة، وفي الأخير توصلنا إلى أن الولاء التنظيمي يعتبر وسيط ذو تأثير إيجابي بين رأسمال البشري والأداء المتوازن بمؤسسة كوندور.

الكلمات المفتاحية: رأس المال البشري، الولاء التنظيمي، الأداء المتوازن، مؤسسة كوندور.

تصنيفات JEL: I25, I10, M14.

Abstract:

This study aims to determine the relationship between human capital, organizational loyalty and balanced performance in the Condor Bordj Bou Arreridj Foundation; Where 110 questionnaires were distributed to frames and frames running in the institution. (AMOS 22) Program was used to analyze the data and test hypotheses.

The findings revealed a substantial link between human capital and balanced performance, as well as between human capital and organizational loyalty. These findings also confirmed the occurrence of a favorable connection between organizational loyalty and the institution's balanced performance. Finally, we concluded that in the Condor Foundation, organizational loyalty serves as a positive mediator between human capital and the balanced performance. Finally, we concluded that in the Condor Foundation, organizational loyalty serves as a positive mediator between human capital and the balanced performance.

Keywords: human capital, balanced performance, organizational loyalty, human performance, Condor Foundation,

JEL Classification Codes: I25, I10, M14.

1. مقدمة

عرفت بيئة الأعمال الحالية الكثير من التغيرات والتحولات المتعاقبة، أفرزتها عوامل مختلفة منها العولمة، التغيير التكنولوجي المتسارع، ارتفاع حدة المنافسة، التوجه نحو اقتصاد المعرفة، كل هذه التحديات أفرزت الحاجة لإدارة ذات قدرة على تحقيق التميز في الأداء، من خلال تحفيز طاقة الأفراد الإبداعية، والتسلح بثقافة الابتكار والتطوير والعمل الجماعي، وتوليد المعارف الجديدة التي هي من إنتاج العنصر البشري في المنظمة؛ فالعنصر البشري وما يملكه من معارف وخبرات ومهارات عالية، يعد ثروة حقيقية وموردا مهما من موارد المنظمة، وإذ ما تم استثماره بالشكل الأمثل سيؤدي إلى تحقيق مستويات عالية من الأداء.

طرح الإشكالية:

تفرض متغيرات العصر الحالية على كافة أشكال المنظمات امتلاك رأس مال بشري على مستوى عال من الإبداع والابتكار متسلح بمعارف ومهارات وقدرات متميزة، وعلى الرغم من أهمية هذا المورد إلا أنه يتسم بالخطورة الشديدة إذا لم تحسن المنظمة المحافظة عليه بتعزيز ولائه وانتمائه لها، وبالشكل الذي يضمن لها البقاء والاستمرار والمنافسة وصولا إلى أداء متوازن يهتم بالجوانب المالية وغير المالية، من هذا المنطلق نأتي إلى طرح الإشكالية التالية:

ما مدى تأثير الرأس مال البشري على الأداء المتوازن للمؤسسة محل الدراسة بوجود ولاء تنظيمي للعاملين بها؟

يندرج تحت هذا التساؤل الرئيسي الأسئلة الفرعية التالية:

- ما هي مستويات وخصائص كل من الرأس مال البشري، الأداء المتوازن، والولاء التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة؟
- ما هي طبيعة علاقات وتأثير كل من الرأس مال البشري، الأداء المتوازن، والولاء التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة؟
- هل هناك تأثير غير مباشر لرأس المال البشري على الأداء المتوازن بوجود الولاء التنظيمي كمتغير وسيط في المؤسسة محل الدراسة؟

الفرضيات:

- توجد علاقة تأثير ايجابية ذات دلالة إحصائية بين الرأس مال البشري (المتغير المستقل) والأداء المتوازن (المتغير التابع).
- توجد علاقة تأثير ايجابية ذات دلالة إحصائية بين الرأس مال البشري وبين المتغير الوسيط الولاء التنظيمي.
- توجد علاقة تأثير ايجابية ذات دلالة إحصائية بين المتغير الوسيط الولاء التنظيمي والأداء المتوازن (المتغير التابع).
- يؤثر المتغير الوسيط (الولاء التنظيمي) تأثيرا ايجابيا على العلاقة بين المتغير المستقل (الرأس مال البشري) والمتغير التابع (الأداء المتوازن).

أهمية الدراسة:

تستمد هذه الدراسة أهميتها كونها تتناول وتربط بين ثلاث متغيرات حديثة في مجال الإدارة ألا وهي الرأس المال البشري، الأداء المتوازن، الولاء التنظيمي، ومعرفة علاقة التأثير بين هذه المتغيرات، وهي الدراسة الوحيدة- في حدود علم الباحثات- التي ربطت بين المتغيرات الثلاث على الأقل في الجزائر، ومن الإضافات الجديدة والمتوقعة في ضوء نتائج هذه الدراسة إيجاد العلاقة التكاملية بين الرأس المال البشري والولاء التنظيمي والأداء المتوازن في الواقع العملي، ومن ثم الحصول على أداء متوازن لمنظمات الأعمال الجزائرية يشمل الجوانب المادية وغير المادية ويحقق مصالح جميع الأطراف التي لها علاقة بالمنظمة، زيادة على أن الدراسة ستكون إضافة علمية لبحوث سابقة.

أهداف الدراسة :

تسعى هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف الرئيسية التالية:

- التعرف على مفهوم رأس المال البشري ومدى أهميته في المنظمات إلى جانب التعرف على بطاقة قياس الأداء المتوازن ومحاورها.
- تشخيص مستويات الرأس مال البشري والأداء المتوازن والولاء التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة.

أثر رأس المال البشري على الأداء المتوازن الولاء التنظيمي كمتغير وسيط -دراسة حالة مؤسسة كوندور برج بوعريرج".

- قياس أثر الرأس المال البشري على الأداء المتوازن من خلال الولاء التنظيمي للعاملين.
- تقديم بعض الاقتراحات في ضوء نتائج الدراسة؛

منهج الدراسة.

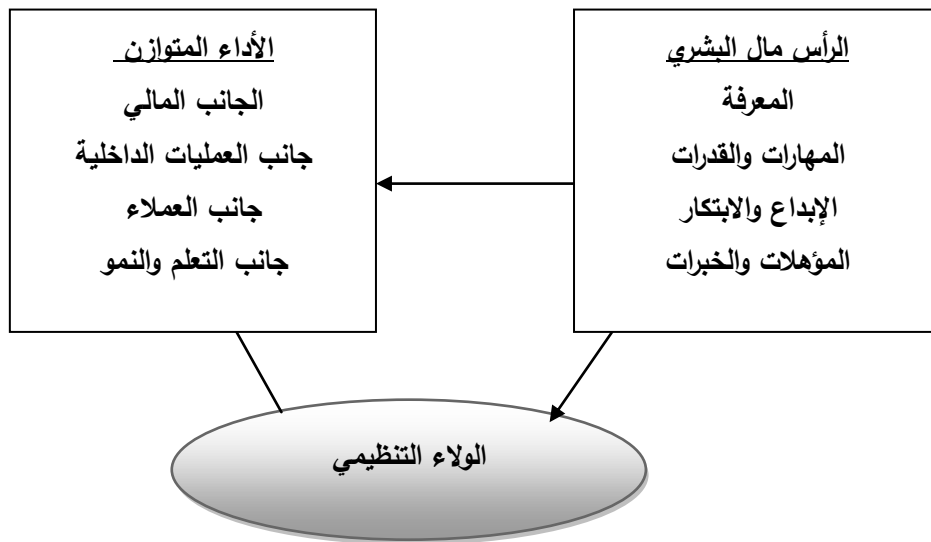
اعتمدنا في إعداد هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، الذي يقف عند حدود وصف الظاهرة وتحليلها بغية الكشف عن حثياتها وتأكيدها درجة وجودها ومستوى الارتباط بين متغيراتها.

نموذج الدراسة : اشتمل نموذج الدراسة على ثلاث متغيرات: المتغير المستقل هو الرأس المال البشري والذي يضم أربعة أبعاد (المعارف، المهارات والقدرات، الإبداع والابتكار المؤهلات والخبرات)، والمتغير التابع والمتمثل في الأداء المتوازن والذي يضم بدوره أربعة أبعاد (الجانب المالي، جانب الزبائن، جانب العمليات التشغيلية، جانب التعلم والنمو)، إلى جانب المتغير الوسيط ألا وهو الولاء التنظيمي.

الشكل رقم(01): نموذج الدراسة

المتغير التابع

المتغير المستقل



المتغير الوسيط

المصدر: من إعداد الباحثات بناء على دراسات سابقة

2.الإطار النظري:

سنتطرق في الإطار النظري إلى متغيرات الدراسة بداية بمفهوم الرأس المال البشري، وأهميته، الولاء التنظيمي، وأخيرا الأداء المتوازن ومحاوره.

2.1 الرأس مال البشري

أ. مفهوم رأس المال البشري:

يعد الرأس المال البشري أحد أهم المكونات الرئيسية للرأس مال الفكري، ويتميز هذا الأخير بخاصية مهمة وهي أن المنظمة تحصل على مساهمته دون أن تملكه بشكل مباشر، إذ ترجع جذور مفهوم رأس المال البشري إلى عام 1691 عندما حاول وليام بيتي تقدير القيمة النقدية للبشر ضمن محاولة ضمن تقدير الثروة النقدية لبريطانيا، أما فكرة رأس المال البشري كأصل اقتصادي للاقتصادي الأمريكي (schultz) عام 1961.

عرفه (Ashton) على انه: "المعارف والمهارات والخبرات المتراكمة عند العاملين، التي تخلق مهارات القيادة والقدرة على حل المشاكل واتخاذ القرارات الرشيدة والتعامل مع المخاطر، وعليه فهو يعكس فاعلية المنظمة في إدارة مواردها الملموسة وغير الملموسة للحصول على الخبرة والثقافة والمعرفة اللازمة لتحقيق الميزة التنافسية وخلق القيمة" (الفضل، 2009، صفحة 2).

كما وصف رأس المال البشري على: " انه يتكون من التعليم والخبرة والمهارات في وقت معين، وبذلك تحقق مهارات الأفراد في المؤسسة الميزة التنافسية لها" (Emily Auw, 2009, p. 25).

بناء على التعريفات السابقة يمكن تعريف الرأس المال البشري على انه مجموع المعارف والمهارات والقدرات والخبرات والمؤهلات البشرية التي يملكها موظفي المؤسسة ومديريها، والتي يكتسبها أو يرثها الأفراد في المنظمة، والذي يعتبر ثروة حقيقة وموردا هاما من موارد المنظمة يصعب تقليده أو محاكاته، ويقع عليه تحقيق أهدافها.

ب. أهمية الرأس المال البشري

تتضح أهمية الرأس المال البشري من خلال دوره الفاعل في المنظمات، كونه أحد أهم وأبرز العناصر في العملية الإنتاجية، فهو المسئول على الابتكار والإبداع وتحقيق الميزة التنافسية لها، وترجم أهمية الرأس المال البشري بالنسبة للمنظمات والمجتمعات ككل أساس فيما يلي:

- إن الرفع من قدرات ومهارات وخبرات الرأس المال البشري في أي المنظمة سيؤدي إلى زيادة في مستويات الأداء وتميزه، وتقلل من الحاجة إلى الإشراف المباشر، وبالتالي تخفض نطاق الرقابة، وتخلق التفاهم بين العاملين وترفع مستويات الثقة بين الإدارة والعاملين بها.
- إن المعارف والخبرات والمهارات التي تملكها فئة معينة من رأس المال البشري والمتمثلة في فئة النجوم هي مورد يصعب على الآخرين تقليده، وبفضلها يمكن إنتاج أفكار جديدة تنعكس إيجابا على منتجات المنظمة ومكانتها بالسوق.
- إن حسن الاستثمار في رأس المال البشري يمثل رهانا كبيرا للقائمين على تسييره وإدارته، بوصفه مصدرا للقيمة ومصدرا للإنتاجية.
- إن التوجه نحو اقتصاد المعرفة مرهون بالرأس المال البشري، الذي بيده تقديم كل ما هو جديد في مجال التقنيات المتقدمة من المعلومات والاتصال والحاسوب والانترنت وغيرها.
- أثبتت تجارب العديد من الدول وعلى رأسها التجربة اليابانية أن تحقيق التطور والتقدم إنما يكون بالتركيز على رأس المال البشري وحسن استغلاله حتى مع قلة أو عدم توافر الموارد الأخرى.
- إن الرأس مال البشري هو مصدر الإبداع والابتكار وإنشاء المعارف الجديدة، ومصدر لتعزيز الميزة التنافسية.

2.2 الولاء التنظيمي:

تسعى كل المنظمات باختلاف مجالات نشاطها إلى حصولها على ولاء مرتفع من قبل العاملين بها، ليتمكن العمل بكل ثقة وأريحية و يجعلها في مستوى متميز أمام المنافسة الشرسة بين منظمات الأعمال وهي المنافسة على الرأس مال البشري وولاءه.

أ. مفهوم الولاء التنظيمي:

وردت عدة تعريف للولاء التنظيمي نذكرنا على سبيل المثال لا الحصر ما يلي:

الولاء التنظيمي هو: "حالة يتمثل فيها الفرد بقيم وأهداف المنظمة ويرغب الفرد في المحافظة على عضويته فيها لتسهيل تحقيق أهدافه" (اللوزي، 2015، صفحة 119)

أثر رأس المال البشري على الأداء المتوازن الولاء التنظيمي كمتغير وسيط -دراسة حالة مؤسسة كوندور برج بوغريج".

وعرف كذلك على انه: "الانسجام بين أهداف الفرد وأهداف المنظمة، والتشابه بين قيم الفرد والقيم السائدة في التنظيم وإقبال الفرد على عمله بدافعية كبيرة لتحقيق أهداف المنظمة، والنظرة الإيجابية للتنظيم علاوة على رغبة الفرد البقاء في المنظمة وتفضيلها على غيرها وافتخاره بالانتماء لها" (غريب، 2012).

"شعور ينمو داخل الفرد بالانتماء إلى المنظمة (المؤسسة)، وأن هذا الفرد جزء لا يتجزأ من المنظمة التي يعمل فيها، أن أهدافه تتحقق من خلال تحقيق أهداف المنظمة، ومن هنا تتولد لدى الفرد رغبة قوية في بذل المزيد من الجهد، لتحقيق النجاح للمنظمة (المؤسسة)". (النصر، 2005، صفحة 45)

بناء على التعاريف السابقة يمكن القول أن الولاء التنظيمي هو إحساس أو شعور ينمو ويكبر داخل الفرد بالانتماء إلى منظمته، قائم على الإخلاص والمحبة والاندماج فيها، ممثلاً بقيمها وأهدافها وطموحاتها.

ب. أهمية الولاء التنظيمي:

تتجلى أهمية الولاء التنظيمي فيما يلي:

- رفع الروح المعنوية لدى الأفراد، وما ينتج عنه من تنمية السلوك الإبداعي لديهم، واستمتاعهم بعملهم وزيادة رغبتهم في الاستمرار بالمنظمة.

- إن الولاء التنظيمي يولد استقرار وظيفي لدى العاملين، وعليه يجنب المنظمة الوقوع في المشاكل الناجمة عن التسرب الوظيفي والغياب ودوران العمل.

- جذب واستقطاب الكفاءات المتميزة والمحافظة عليها، حيث أن الفرد الوفي صاحب الولاء لمنظمته يستطيع هو بدوره استقطاب زبائن أوفياء، وعليه تسعى المنظمات جاهدة إلى جذب هذه الكوادر والبحث عنها واختيارها والعمل على إسعادها والمحافظة عليها.

- يساعد الولاء التنظيمي الأفراد على تقديم معدلات أداء عالية ومتميزة، ويشجعهم على العمل بروح الفريق الواحد، وبالتالي بذل مجهودات أكبر من أجل تحقيق أهدافهم وطموحاتهم وأهداف وطموحات منظمته التي ينتمون إليها على حد سواء.

3.2 الأداء المتوازن

أ. مفهوم الأداء:

يعد الأداء مفهوماً جوهرياً وهاماً بالنسبة لمنظمات الأعمال بشكل عام، وهو من المصطلحات الأكثر تداولاً واستخداماً في حقول المعرفة الإدارية، كونه يمثل المحور الرئيس الذي تنصب حوله جهود المدراء، وكونه يشكل بامتياز أهم أهداف المنظمة. ورغم الاختلافات التي وردت حول مفهوم هذا المصطلح إلا أنها تتفق أغلبها على أن الأداء هو نجاح المنظمة على تحقيق أهدافها.

- وفي هذا السياق يعبر (Annick Bourguignon) عن الأداء كونه "انجاز الأهداف التنظيمية بغض النظر عن نوعها وطبيعتها" (A, 1995, p. 61).

ويتفق مع هذا السياق (Robins&Wiersma) حيث يعبران عن الأداء على أنه: "قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها طويلة الأمد (يوسف م.، 2016، صفحة 18).

وتجدر الإشارة أن الدراسة الحالية تركز على أداء المنظمات بصورة خاصة، والذي نقصد به: "المنظومة المتكاملة لنتائج أعمال المنظمة في ضوء تفاعلها مع عناصر بيئتها الداخلية والخارجية وهو يشمل ثلاث أبعاد هي: (الرحمان، 2015، صفحة

(158)

- ✓ أداء الأفراد في إطار وحداتهم التنظيمية المتخصصة،
- ✓ أداء الوحدات التنظيمية في إطار السياسات العامة للمنظمة؛
- ✓ أداء المنظمة في إطار البيئة الاقتصادية والاجتماعية والثقافية؛

ب. مفهوم وأهمية قياس (تقييم) أداء منظمات الأعمال:

يرى الكثير من الباحثين أن قياس الأداء يمثل الحلقة النهائية من سلسلة مراحل العملية الإدارية، فهو تحليل وقياس الأعمال التي تم انجازها خلال فترة زمنية معينة، فعملية القياس تعتبر عملية جوهرية منها تعرف المؤسسة مكانتها ومستقبلها: "فما يمكن قياسه يمكن إدارته والعكس بالعكس"، فبدون القياس لا تستطيع المنظمات اتخاذ قرارات سليمة، وبناء على هذا فهي تحتاج قياس أدائها للأسباب التالية:

- تقييم الإدارة: بدون قياس لا توجد طريقة للتأكد من أن المنظمة تحقق القيمة المضافة لأهدافها؛
- التقييم الذاتي: يستعمل قياس الأداء لتقييم أداء العمليات ووضع التحسينات الواجب تنفيذها؛
- التحسين المستمر (الدائم): يحدد منبع الأخطاء، ومنعها في المستقبل، وإبراز كفاءة وفعالية العمليات وطرق التجديد والتحسين؛

- تعزيز العملية الرقابية: يساهم قياس الأداء في تخفيض الانحرافات والأخطاء التي ترتكب أثناء سير العمل؛

ج. مفهوم الأداء المتوازن:

إن كفاءة وفعالية سير العملية الإدارية مرهون بالتوازن بين أجزائها من جهة وتحقيق التوازن بين مكونات كل عنصر فيها، فالأصل في الوجود التوازن، مصداقاً لقوله تعالى: "(وَالْأَرْضَ مَدَدْنَاهَا وَأَلْقَيْنَا فِيهَا رُسًى وَأَنْبَتْنَا فِيهَا مِنْ كُلِّ شَيْءٍ مَّوْزُونٍ)" (الحجر: الآية 19).

وفي هذا الإطار يمكن تعريف الأداء المتوازن على أنه: "تكافؤ الأخذ مع العطاء في كل الجوانب في منظمة الأعمال" (الرحمان، 2015، صفحة 165).

بمعنى أن منظمة الأعمال تعطي:

- العاملين بالمنظمة أجور ومزايا عينية عادلة نظير ما قدموه من جهد؛
- العملاء منتجات (سلع، أفكار، خدمات) بالسعر المناسب؛
- الموردين من خلال دفع مستحقاتهم في وقتها، مع الحرص على بقاءها في تعامل دائم معهم وعليه توفير لها كل ما تحتاجه منهم؛

- الجهات الحكومية مستحقاتها من ضرائب؛

- البنوك والأطراف الممولة وما عليها من أقساط في تواريخ استحقاقها؛

- بيئتها الداخلية والخارجية مزيداً من الاهتمام بالشكل الذي يضمن لها الاستمرار والبقاء في بيئة الأعمال؛

- حقوق المساهمين والملاك من الأرباح... الخ من الأطراف التي تربطها علاقة بمنظمة الأعمال، فالتوازن يعني أن كل المتعاملين قد أعطوها بقدر ما أخذوا منها على حد سواء، فيتحقق بذلك العدل والمساواة ويرفع الظلم.

د. مفهوم بطاقة قياس الأداء المتوازن:

ظهرت بطاقة الأداء المتوازن (Balanced Scorecard BSC) كنموذج جديد لقياس الأداء على يد (D.Norton & R.Kaplan) وذلك في مقالهما الصادر بمجلة جامعة (Harvard Business Review) سنة 1992.

تعرف بطاقة الأداء المتوازن على أنها: "أول عمل نظامي حاول تصميم نظام لتقييم الأداء والذي يهتم بترجمة إستراتيجية المنظمة إلى أهداف محددة، ومقاييس ومعايير مستهدفة ومبادرات للتحسين المستمر." (الفتاح، 2007، صفحة 278).

أثر رأس المال البشري على الأداء المتوازن الولاء التنظيمي كمتغير وسيط -دراسة حالة مؤسسة كوندور برج بوغريج".

كما عرفها مكتشفها على أنها: "هي نظام يقدم مجموعة متماسكة من الأفكار والمبادئ وخارطة مسار شمولي للمؤسسات لتتبع بترجمة رؤيتها الإستراتيجية ضمن مجموعة مترابطة من مقاييس الأداء التي لا تستخدم في مجال الأعمال فقط، ولكن لتحقيق الترابط واتصال الإستراتيجية بالأعمال والمساعدة التنسيق الفردي والتنظيمي وتحقيق الأهداف العامة." (عيسى، 2017، صفحة 170)

بالوقوف على دلالات التعريفين السابقين يمكننا القول أن بطاقة الأداء المتوازن نظام إداري ومنظومة متكاملة تتكون من عدة أجزاء تتفاعل مع بعضها لتحقيق أهداف تقييم الأداء، وهي ليست فقط نظام قياس، بل هي نظام يجعل المنظمة قادرة على بيان رؤيتها وإستراتيجيتها وترجمتها إلى أفعال، وبالتالي الوصول إلى تقييم أداء شامل للمنظمة عن طريق تزويدها بالتغذية العكسية اللازمة لعملياتها الداخلية والخارجية، فبطاقة الأداء المتوازن تهتم بالجوانب المالية وغير المالية، الداخلية والخارجية، والأهداف قصيرة وطويلة الأجل، من أجل تقديم صورة واضحة وشاملة وسريعة لأداء المنظمة.

د.محاور بطاقة الأداء المتوازن:

ترتكز بطاقة الأداء المتوازن على الموازنة بين المقاييس المالية وغير المالية، الأهداف القصيرة والطويلة الأجل، التوازن بين البيئة الداخلية المرتبطة بالعمليات التشغيلية والنمو، البيئة الخارجية المرتبطة بالمالك والمساهمين والعملاء، وهي تضم أربعة محاور هي:

- محور النمو والتعلم:

يشمل هذا المحور تحديد مهارات الأفراد والقدرات الأساسية الواجب تنميتها، الابتكار، تدريب الموظفين، وسلوك المنظمة والثقافة المطلوب تحقيقها من أجل الوصول للنجاح المرغوب، والمرتبطة بالتنمية الذاتية لكل من المنظمة والفرد ، هذا الأخير الذي يمثل المورد الرئيسي فيها، بالإضافة إلى نقل المعرفة ونظم المعلومات المتاحة بالمنظمة، ويعد هذا المحور أساس تنمية وتعزيز باقي المحاور.

- محور العمليات الداخلية (التشغيلية):

يركز هذا المحور على ضبط إجراءات العمل والأنشطة الرئيسية، ومراقبة أداء العمليات والنشاطات الداخلية ، وتطوير خدمات تقديم المنتج، وخدمات بيع المنتجات وخدمات السوق، ويرتبط هذا المحور بالمحور المالي (فهو يركز على كيفية تحسين كفاءة وجودة العمليات التشغيلية الداخلية)، كما يرتبط بمحور الزبائن (لاهتمامه بخلق القيمة للعملاء)، ومرتبطة بمحور النمو والتعلم لأن العاملين هم المصدر الأساسي للابتكار والإبداع وكذا تطوير العمل، .

- محور الزبائن:

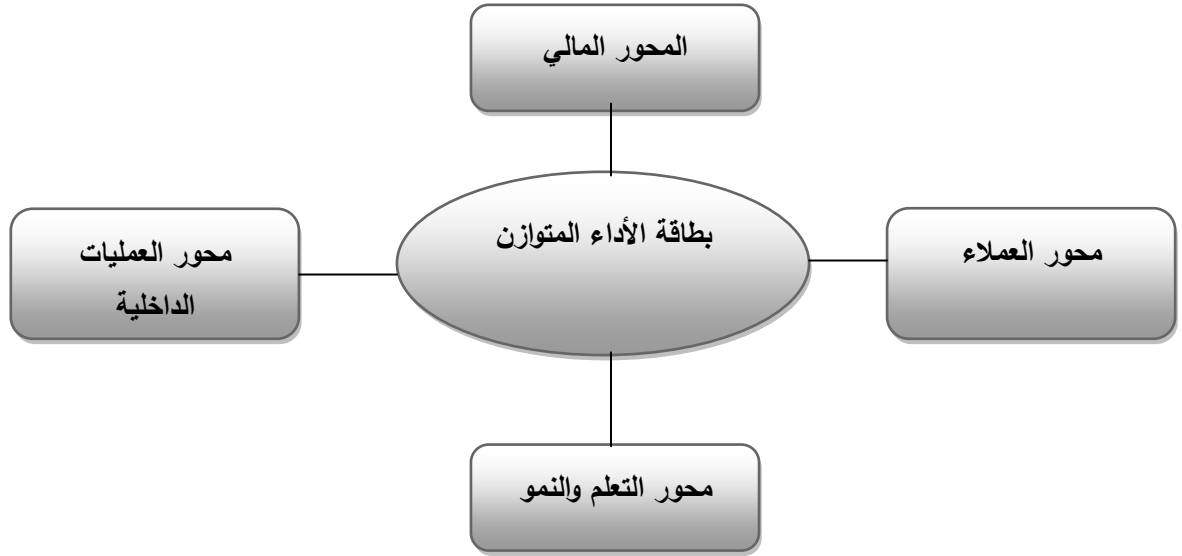
يركز هذا المحور على سبل توطيد علاقة المنظمة مع عملائها ، حيث تتجه فلسفة المنظمات في الوقت الحالي على إرضاء الزبون والسعي للاحتفاظ به، مع اكتساب عملاء جدد، وبالتالي تظهر أهمية سرعة الاستجابة لمتطلباتهم، ودقة التسليم وجودة الخدمات والمنتجات المقدمة لهم، ضرورة مطابقتها لاحتياجاتهم وتطلعاتهم، ومدى انعكاس ذلك على السمعة والعلاقة الطيبة مع الزبائن وكسب ولائهم وانتمائهم.

- المحور المالي:

يركز هذا المحور على الجوانب المالية في أداء المنظمات مثل: العوائد على الاستثمارات، الربحية، حقوق المساهمين، والمصاريف وقيمة الأصول، وحقوق المساهمين والمالك، تبرز أهمية هذا المحور بالنظر إلى الهدف الجوهرى من وجود منظمات الأعمال ألا وهو تحقيق الأرباح، حيث يعتبر هذا المحور كحصىلة نهائية لكافة التغيرات والنتائج التي يتم تحقيقها في باقي المحاور .

ويمكن توضيح محاور بطاقة الأداء المتوازن وفقا لما اقترحه (Nortan&Kaplan) من خلال الشكل الموالي:

الشكل رقم (02): محاور بطاقة الأداء المتوازن



Source: (Kaplan & Norton, 1996, p. 196)

هـ. أهمية بطاقة قياس الأداء المتوازن:

يرى كل من (chow)، (Hadad & williamson) أن من أهم مزايا بطاقة قياس الأداء المتوازنة، أنها تسمح بتوجيه اهتمام الإدارة إلى كامل عمليات التشغيل في المؤسسة، وتساعد على ضمان توافق الأداء الفعلي الحالي للمؤسسة مع استراتيجيتها في المدى البعيد، من خلال ربط المقاييس المالية التقليدية مع استراتيجيات المؤسسة التنافسية من أجل إيجاد قيمة مستقبلية من خلال الاستثمار في العملاء الموردين الموظفين، العمليات، التقدم التكنولوجي، والابتكار (عيسى، 2017، صفحة 174).

تبدو أهمية بطاقة قياس الأداء المتوازن من خلال استقراء النقاط التالية:

- 1- رفع مستوى دقة متابعة الأعمال وتحسين أدائها؛
- 2- تترجم إستراتيجية المنظمة طويلة المدى إلى أهداف قابلة للقياس، كما تعالج إشكالية ربط هذه الإستراتيجية مع نشاطاتها قريبة المدى؛
- 3- تحقق توازن بين المقاييس الداخلية والخارجية من خلال معلومات حول الأبعاد الأربعة؛
- 4- تعتبر نظام إداري يساعد على التغيير في المجالات الحرجة كتطوير وتنمية الأسواق، المنتجات، العملاء؛
- 5- توفير تغذية العكسية للإستراتيجية على أسس كمية ورقمية واضحة؛
- 6- على عكس المقاييس المالية التقليدية، تربط بطاقة الأداء المتوازن نتائج الأداء الحالية، وتوجهها نحو تحقيق مستويات أداء عالية مستقبلا؛
- 7 توضيح مسار الرؤية والإستراتيجية لجميع أفراد المنظمة، كما تربط بين أداء الأفراد وأهداف المنظمة والمجتمع والعملاء؛

3. الدراسة التطبيقية

لمعرفة أثر رأس المال البشري على الأداء المتوازن بمتغير وسيط ممثلا في الولاء التنظيمي في مؤسسة كوندور قمنا بتوزيع (110) استمارة استبيان على عينة تتكون من 110 إطار وإطار مسير في مؤسسة كوندور وهي شركة جزائرية خاصة تابعة لمجموعة بن حمادي متخصصة في الصناعات الالكترونية، تقع في ولاية برج بوعريش، الجزائر، ولقد تم الاعتماد على سلم ليكرت الخماسي في الإجابة، وتمت معالجة البيانات باستعمال برنامج SPSS وبرنامج (AMOS 22).

أثر رأس المال البشري على الأداء المتوازن الولاء التنظيمي كمتغير وسيط -دراسة حالة مؤسسة كوندور برج بوعريرج".

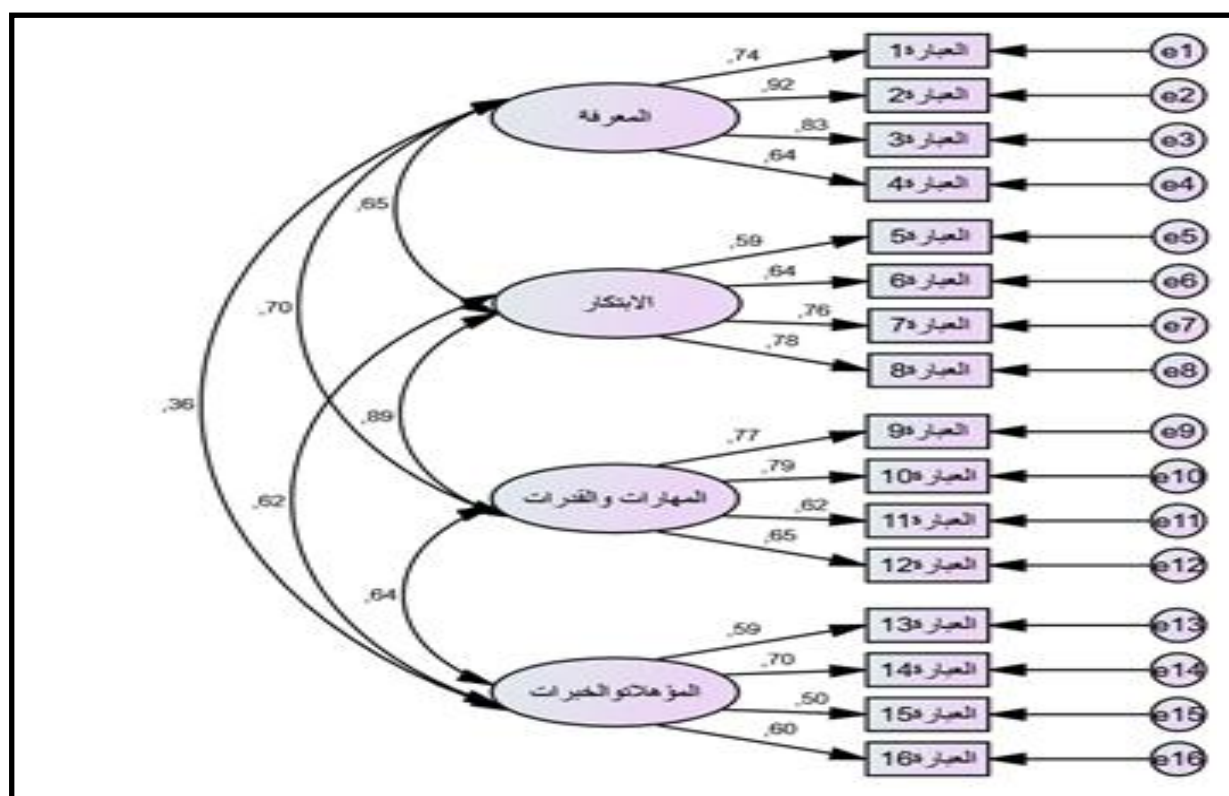
1.3 التحليل العاملي التوكيدي لمتغيرات الدراسة

يهدف التحليل العاملي التوكيدي للتحقق من الخصائص السيكموترية لمقياس كل من رأس المال البشري، الأداء المتوازن والولاء التنظيمي، بمعنى هل يتميز هذين المقياسين بالصدق البنائي أو أن العبارات التي استخدمت فيها عبرت فعلا عن الأبعاد المطورة كمتغيرات كامنة، وذلك من خلال تحديد العلاقات بين المتغيرات المشاهدة (العبارات) والمتغيرات الكامنة.

أ. نموذج القياس (التحليل العاملي التوكيدي) لرأس المال البشري

يوضح الشكل الآتي نموذج القياس لرأس المال البشري:

الشكل رقم (03): نموذج القياس لرأس المال البشري



المصدر: من إعداد الباحثات بالاعتماد على مخرجات برنامج AMOS 22

يظهر من خلال الشكل أعلاه أن المطابقة مقبولة للبيانات؛ حيث بينت قيمة التشبع المعيارية (القيمة الظاهرة فوق الأسهم) المرتفعة صدق التقارب بين المؤشرات أو العبارات والمقياس أو المتغيرات الكامنة، هذه التشبعات تنحصر قيمها بين 0.5 و 0.9 لتدل على ارتباط العبارات بالمتغيرات التابعة لها من ناحية وكذا تبين هذه العبارات وعدم تماثلها من ناحية أخرى، كما تدل أيضا أن كل أهمية كل العبارات في تحديد كل بعد من أبعاد رأس المال البشري لأنها كلها أكبر من 0.5 حيث أنها في حدود مرتفعة، كذلك قيمة التشبع المعيارية الذي بلغ 0.89 و 0.7 في المقام الأول على التوالي بين كل من المعرفة مع المهارات والقدرات وكذلك الابتكار مع المهارات والقدرات مما يدل على وجود علاقات الارتباط بين كل من متغيرين من جهة وتمايزها وعدم تماثلها من جهة أخرى في تحديد مقياس رأس المال البشري، ثم تليها التشبع المعيارية الذي بلغ 0.65، 0.64، 0.62 على التوالي بين المعرفة والابتكار وكذلك المهارات والقدرات مع المؤهلات والخبرات وكذا المهارات والقدرات، مما يدل على وجود علاقات الارتباط بين كل من متغيرين من جهة وتمايزها وعدم تماثلها من جهة أخرى في تحديد مقياس رأس المال البشري، وتحتل المرتبة الأخيرة قيمة التشبع بين المؤهلات والخبرات مع المعرفة، على وجود علاقات الارتباط بين كل من متغيرين من جهة وتمايزها وعدم تماثلها من جهة أخرى في تحديد مقياس رأس المال البشري.

وبالرجوع لتحليل القيم المستخرجة من البرنامج يتضح أن البيانات تتطابق مع النموذج مطابقة حسنة، والجدول الآتي يبين النتائج:

الجدول(1): مؤشرات حسن المطابقة لنموذج القياس لمتغير الكامن رأس المال البشري

المؤشر	القيمة المحسوبة
كاي تربيع Chi-Square أو X^2	222.486
درجات الحرية DF	98
مستوى الدالة P	0000
مربع كاي المعياري X^2/DF	2.270
مؤشرات المطابقة المطلقة	
مؤشر جودة المطابقة GFI	0.801
مؤشر جودة المطابقة المعدل AGFI	0.765
مؤشر رمسي RMSEA	0.096
مؤشرات المطابقة المتزايدة	
مؤشر توكس-لويس TLI	0.847
مؤشر المطابقة المعياري NFI	0.875
مؤشر المطابقة المقارن CFI	0.875

المصدر: من إعداد الباحثات بالاعتماد على مخرجات برنامج AMOS 22

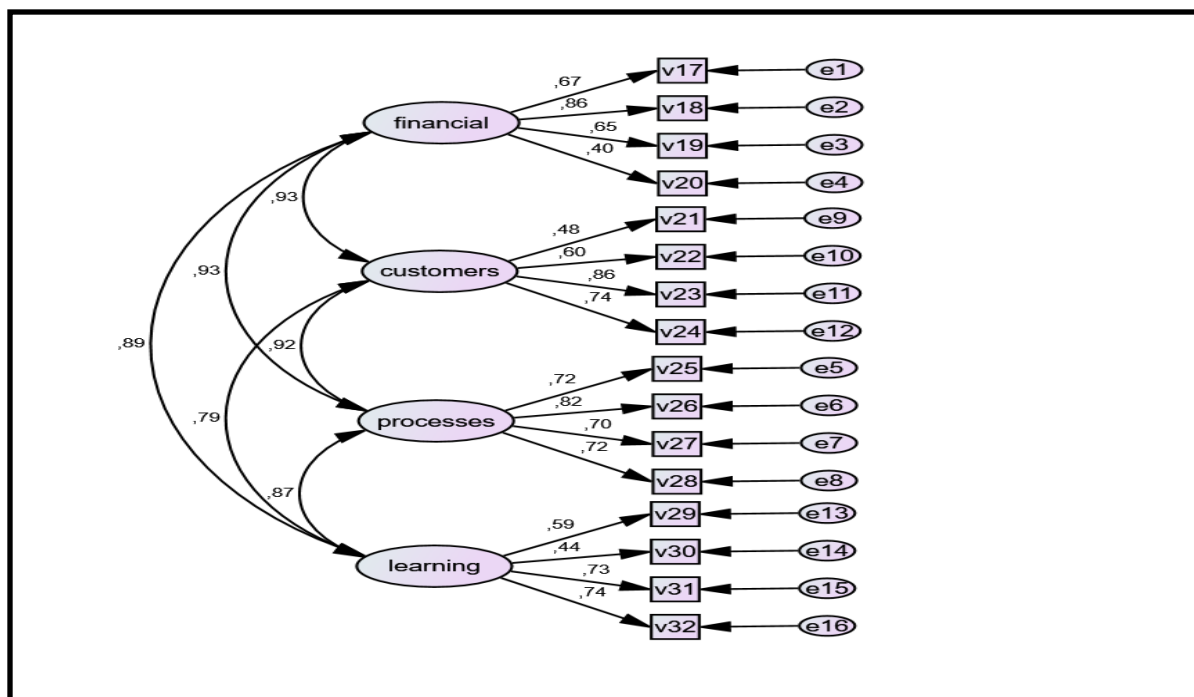
- يتضح من خلال الجدول أن نموذج القياس لرأس المال البشري مقبول وأن تقديراته دالة إحصائياً عند 0.05، حيث نلاحظ:
- تشير قيمة كاي تربيع غير دالة عند مستوى 0.05 إلى المطابقة الجيدة، كما تدل قيمة كاي تربيع المعياري 2.270 والأقل من 5 على التطابق الجدي للنموذج المقترح لرأس المال البشري مع البيانات الواقعية الخاصة به □
 - كما أن مؤشرات المطابقة المتمثلة في جودة المطابقة المتمثلة في: مؤشر جودة المطابقة المعدل، مؤشر المطابقة المعياري، ومؤشر المطابقة المقارن ومؤشر توكس-لويس جاءت القيم قريبة من 0.9 وهي على التوالي 0.801، 0.765، 0.875، 0.875، 0.847 دلالة على مطابقة البيانات للنموذج مطابقة حسنة، كما تفسر ابتعاد النموذج الافتراضي (وجود علاقة بين العبارات والمتغيرات الكامنة) عن النموذج الصفري (عدم وجود علاقة بين العبارات والمتغيرات الكامنة)، وبالتالي وجود ارتباطات معنوية أو علاقات بين العبارات ومتغيرات رأس المال البشري.
 - قيمة مؤشر رمسي 0.096 وهي قريبة من صفر أي وجود تطابق بين النموذج الافتراضي الخاص بمقياس رأس المال البشري والبيانات الواقعية الخاصة به.

ومن خلال هذه النتائج يمكننا تأكيد الصديق العاملي والبنائي لمقياس رأس المال البشري في مؤسسة كوندور.

ب. نموذج القياس (التحليل العاملي التوكيدي) للأداء المتوازن

يوضح الشكل الآتي نموذج القياس للأداء المتوازن:

الشكل رقم (04): نموذج القياس للأداء المتوازن



المصدر: من إعداد الباحثات بالاعتماد على مخرجات برنامج AMOS 22

يظهر من خلال الشكل أعلاه أن المطابقة مقبولة للبيانات؛ حيث بينت قيمة التشبع المعيارية (القيمة الظاهرة فوق الأسهم) المرتفعة صدق التقارب بين المؤشرات أو العبارات والمقياس أو المتغيرات الكامنة، هذه التشبعات تنحصر قيمها بين 0.4 و0.9 لتدل على ارتباط العبارات بالمتغيرات التابعة لها من ناحية وكذا تباين هذه العبارات وعدم تماثلها من ناحية أخرى، كما تدل أيضا أن كل أهمية كل العبارات في تحديد كل بعد من أبعاد بطاقة الأداء المتوازن لأنها كلها أكبر من 0.4 حيث أنها في حدود مرتفعة، كذلك قيمة التشبع المعياري الذي بلغ 0.93 و0.92 في المقام الأول على التوالي بين كل من الجانب المالي وجانب الزبائن، الجانب المالي وجانب العمليات، وكذلك بين جانب الزبائن وجانب العمليات مما يدل على وجود علاقات الارتباط بين كل من متغيرين من جهة وتمايزها وعدم تماثلها من جهة أخرى في تحديد مقياس الأداء المتوازن، ثم تليها التشبع المعياري الذي بلغ 0.89، 0.87، 0.79 على التوالي بين الجانب المالي وجانب النمو والتعلم، وكذلك جانب العمليات مع جانب النمو والتعلم وأخيرا جانب الزبائن مع جانب النمو والتعلم، مما يدل على وجود علاقات الارتباط بين كل من متغيرين من جهة وتمايزها وعدم تماثلها من جهة أخرى في تحديد مقياس الأداء المتوازن. وبالرجوع لتحليل القيم المستخرجة من البرنامج يتضح أن البيانات تتطابق مع النموذج مطابقة حسنة، والجدول الآتي يبين النتائج:

الجدول (2): مؤشرات حسن المطابقة لنموذج القياس لمتغير الكامن الأداء المتوازن

المؤشر	القيمة المحسوبة
كاي تربيع Chi-Square أو X^2	218.483
درجات الحرية DF	98
مستوى الدالة P	0.000
مربع كاي المعياري X^2/df	2.229
مؤشرات المطابقة المطلقة	

0.824	مؤشر جودة المطابقة GFI
0.756	مؤشر جودة المطابقة المعدل AGFI
0.094	مؤشر رمسي RMSEA
مؤشرات المطابقة المتزايدة	
0.862	مؤشر توكس- لوييس TLI
0.816	مؤشر المطابقة المعياري NFI
0.887	مؤشر المطابقة المقارن CFI

المصدر: من إعداد الباحثات بالاعتماد على مخرجات برنامج AMOS 22

يتضح من خلال الجدول أن نموذج القياس للأداء المتوازن مقبول وأن تقديراته دالة إحصائياً عند 0.05، حيث نلاحظ:

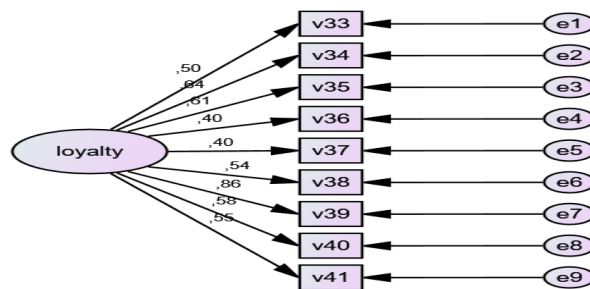
- تشير قيمة كاي تربيع غير دالة عند مستوى 0.05 إلى المطابقة الجيدة، كما تدل قيمة كاي تربيع المعياري 2.229 وأقل من 5 على التطابق الجدي للنموذج المقترح للأداء المتوازن مع البيانات الواقعية الخاصة به □
- كما أن مؤشرات المطابقة المتمثلة في: مؤشر جودة المطابقة المعدل، مؤشر المطابقة المعياري، ومؤشر المطابقة المقارن ومؤشر توكس- لوييس جاءت القيم قريبة من 0.9 وهي على التوالي 0.824، 0.756، 0.887، 0.862 دلالة على مطابقة البيانات للنموذج مطابقة حسنة، كما تفسر ابتعاد النموذج الافتراضي (وجود علاقة بين العبارات والمتغيرات الكامنة) عن النموذج الصفري (عدم وجود علاقة بين العبارات والمتغيرات الكامنة)، وبالتالي وجود ارتباطات معنوية أو علاقات بين العبارات ومتغيرات الأداء المتوازن.
- قيمة مؤشر رمسي 0.094 وهي قريبة من صفر أي وجود تطابق بين النموذج الافتراضي الخاص بمقياس الأداء المتوازن والبيانات الواقعية الخاصة به.

ومن خلال هذه النتائج يمكننا تأكيد الصدق العاملي والبنائي لمقياس الأداء المتوازن في مؤسسة كوندور.

ج. نموذج القياس (التحليل العاملي التوكيدي) للولاء التنظيمي

يوضح الشكل الآتي نموذج القياس للولاء التنظيمي:

الشكل رقم (05): نموذج القياس للولاء التنظيمي



المصدر: من إعداد الباحثات بالاعتماد على مخرجات برنامج AMOS 22

يظهر من خلال الشكل أعلاه أن المطابقة مقبولة للبيانات؛ حيث بينت قيمة التشبعات المعيارية (القيمة الظاهرة فوق الأسهم) المرتفعة صدق التقارب بين المؤشرات أو العبارات والمقياس أو المتغيرات الكامنة، هذه التشبعات تنحصر قيمها بين 0.4 و0.86 لتدل على ارتباط العبارات بالمتغيرات التابعة لها من ناحية وكذا تباین هذه العبارات وعدم تماثلها من ناحية أخرى، كما تدل أيضاً أن كل أهمية كل العبارات في تحديد الولاء التنظيمي لأنها كلها أكبر من 0.4 حيث أنها في حدود مرتفعة.

أثر رأس المال البشري على الأداء المتوازن الولاء التنظيمي كمتغير وسيط -دراسة حالة مؤسسة كوندور برج بوغريج".

وبالرجوع لتحليل القيم المستخرجة من البرنامج يتضح أن البيانات تتطابق مع النموذج مطابقة حسنة، والجدول الآتي يبين النتائج:

الجدول(03): مؤشرات حسن المطابقة لنموذج القياس للمتغير الكامن الولاء التنظيمي

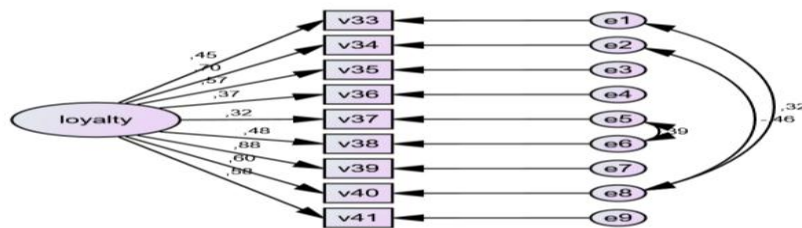
المؤشر	القيمة المحسوبة
كاي تربيع Chi-Square أو X^2	120.553
درجات الحرية DF	27
مستوى الدالة P	0.000
مربع كاي المعياري X^2/DF	4.465
مؤشرات المطابقة المطلقة	
مؤشر جودة المطابقة GFI	0.828
مؤشر جودة المطابقة المعدل AGFI	0.713
مؤشر رمسي RMSEA	0.158
مؤشرات المطابقة المتزايدة	
مؤشر توكس- لويس TLI	0.669
مؤشر المطابقة المعياري NFI	0.708
مؤشر المطابقة المقارن CFI	0.751

المصدر: من إعداد الباحثات بالاعتماد على مخرجات برنامج AMOS 22

يتبين من خلال الجدول أعلاه عدم تحقق الشروط المترتبة بمؤشرات المطابقة المطلقة ومؤشرات المطابقة المتزايدة وهو ما يستدعي إجراء تعديل على النموذج الأولي، هذا التعديل يكون وفقاً للقيم المقترحة والتي تتضمنها مخرجات برنامج الأموس، ونهتتم في النموذج القياسي من الدرجة الأولى بمؤشرات التعديل المتعلقة بالتغيير.

والشكل الآتي يوضح نموذج القياس للولاء التنظيمي بعد التعديل:

الشكل رقم (06): نموذج القياس للولاء التنظيمي بعد التعديل



المصدر: من إعداد الباحثات بالاعتماد على مخرجات برنامج AMOS 22

والجدول الآتي يلخص نتائج مؤشرات التطابق بعد التعديل:

الجدول(04): مؤشرات حسن المطابقة لنموذج القياس للمتغير الكامن الولاء التنظيمي بعد التعديل

المؤشر	القيمة المحسوبة
كاي تربيع Chi-Square أو X^2	61.314
درجات الحرية DF	24
مستوى الدالة P	0.000
مربع كاي المعياري X^2/DF	2.555

مؤشرات المطابقة المطلقة	
0.909	مؤشر جودة المطابقة GFI
0.829	مؤشر جودة المطابقة المعدل AGFI
0.106	مؤشر رمسي RMSEA
مؤشرات المطابقة المتزايدة	
0.851	مؤشر توكس- لويس TLI
0.851	مؤشر المطابقة المعياري NFI
0.901	مؤشر المطابقة المقارن CFI

المصدر: من إعداد الباحثات بالاعتماد على مخرجات برنامج AMOS 22

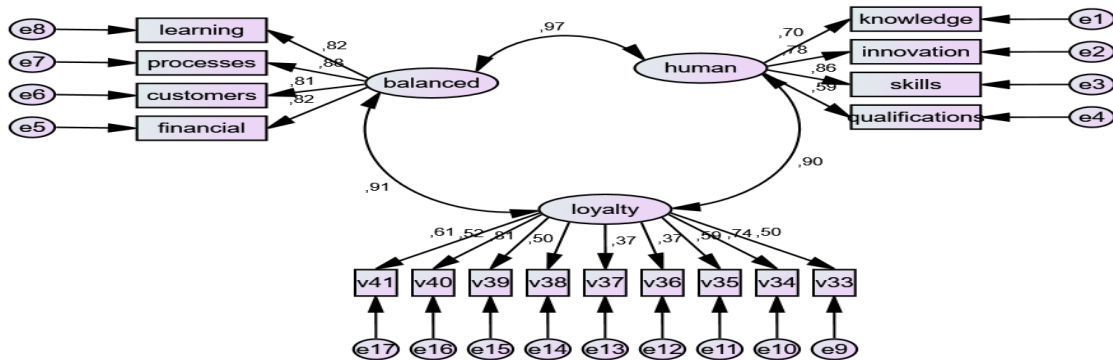
يتضح من خلال الجدول أن نموذج القياس للولاء التنظيمي جيد وأن تقديراته دالة إحصائياً عند 0.05، حيث نلاحظ:

- تشير قيمة كاي تربيع غير دالة عند مستوى 0.05 إلى المطابقة الجيدة، كما تدل قيمة كاي تربيع المعياري 2.555 والأقل من 5 على التطابق الجدي للنموذج المقترح للولاء التنظيمي مع البيانات الواقعية الخاصة به □
 - كما أن مؤشرات المطابقة المتمثلة في: مؤشر جودة المطابقة، مؤشر جودة المطابقة المعدل، مؤشر المطابقة المعياري، ومؤشر المطابقة المقارن ومؤشر توكس- لويس جاءت القيم قريبة من 0.9 وهي على التوالي 0.909، 0.829، 0.851، 0.901، 0.851 دلالة على مطابقة البيانات للنموذج مطابقة حسنة، كما تفسر ابتعاد النموذج الافتراضي (وجود علاقة بين العبارات والمتغيرات الكامنة) عن النموذج الصفري (عدم وجود علاقة بين العبارات والمتغيرات الكامنة)، وبالتالي وجود ارتباطات معنوية أو علاقات بين العبارات ومتغير الولاء التنظيمي.
 - قيمة مؤشر رمسي 0.106 وهي قريبة من صفر أي وجود تطابق بين النموذج الافتراضي الخاص بمقياس الولاء التنظيمي والبيانات الواقعية الخاصة به.
- ومن خلال هذه النتائج يمكننا تأكيد الصدق العاملي والبنائي لمقياس الولاء التنظيمي في مؤسسة كوندور.

2.3 نموذج أموس المتكامل

يقصد بنموذج أموس المتكامل ذلك الذي يمثل النموذج الافتراضي المقترح في الدراسة تمثيلاً كاملاً، فهو يربط بين أبعاد رأس المال البشري كمتغير مستقل وأبعاد الاداء المتوازن كمتغير تابع والولاء التنظيمي كمتغير وسيط ليقس جميع العلاقات والتدخلات الممكنة بين هذه المتغيرات وأبعادها ويختبر مدى تطابق هذا النموذج المقترح مع واقع البيانات الخاصة بمؤسسة كوندور والشكل الآتي يوضح ذلك:

الشكل رقم (07): نموذج أموس المتكامل



المصدر: من إعداد الباحثات بالاعتماد على مخرجات برنامج AMOS 22

أثر رأس المال البشري على الأداء المتوازن الولاء التنظيمي كمتغير وسيط -دراسة حالة مؤسسة كوندور برج بوغريج".

يوضح الشكل أعلاه وجود علاقة إيجابية بين المتغيرين الكامنين إذ بلغت قيمة التشبع المعياري بينهما 0.97، والتي تفسر بوجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين رأس المال البشري والأداء المتوازن في مؤسسة كوندور مع الأخذ بعين الاعتبار المتغير الوسيط الذي جاء بقيمة تشبع معياري تقدر بـ 0.90 و 0.91 والتي تثبت أن الولاء التنظيمي في المؤسسة يتناسب مع المتغيرين. أما بالنسبة للأبعاد التي تفسر كل من المتغيرين فنلاحظ أن بعد المعرفة، بعد الابتكار وبعد المهارات وبعد المؤهلات يمثلون المتغيرات الكامنة لرأس المال البشري تمثيلاً حقيقياً حيث بلغت قيمة تشبعهم المعياري على الترتيب 0.70، 0.78، 0.86، 0.59 وهذا ما يفسر بارتباط المتغيرات الكامنة بعلاقة معنوية وكذا عدم تجانس هذه الأبعاد في تمثيل رأس المال البشري، ومن ناحية ثانية فبعد التعلم وبعد العمليات وبعد الزبائن والبعد المالي يمثلون المتغير الكامن الأداء المتوازن تمثيلاً حقيقياً لأنهم يرتبطون بقيم تشبعات معيارية 0.82، 0.88، 0.81، 0.82 على الترتيب وهذا ما يفسر بارتباط المتغيرات الكامنة بعلاقة معنوية وعدم تجانسها في تمثيل الأداء المتوازن. أما بالنسبة للولاء التنظيمي فنلاحظ أيضاً أن العبارات المكونة له حققت تشبعات معيارية تتراوح بين 0.37 و 0.81 وهذا ما يفسر بارتباطها بالمتغير الكامن الولاء التنظيمي بعلاقة معنوية وعدم تجانسها في تفسيره.

يوضح الجدول الآتي قيم ومؤشرات تطابق النموذج مع البيانات:

الجدول (05): مؤشرات حسن المطابقة لنموذج أموس المتكامل

المؤشر	القيمة المحسوبة
كاي تربيع Chi-Square أو X^2	226.120
درجات الحرية DF	116
مستوى الدالة P	0.000
مربع كاي المعياري X^2/DF	2.294
مؤشرات المطابقة المطلقة	
مؤشر جودة المطابقة GFI	0.804
مؤشر جودة المطابقة المعدل AGFI	0.742
مؤشر رمسي RMSEA	0.097
مؤشرات المطابقة المتزايدة	
مؤشر توكس-لويس TLI	0.863
مؤشر المطابقة المعياري NFI	0.813
مؤشر المطابقة المقارن CFI	0.883

المصدر: من إعداد الباحثات بالاعتماد على مخرجات برنامج AMOS 22

يتضح من خلال الجدول أن نموذج أموس المتكامل جيد وأن تقديراته دالة إحصائياً عند 0.05، حيث نلاحظ:

- بلغت قيمة كاي تربيع المعياري 2.294 وهي أقل من 5 لتدل على تطابق النموذج المقترح في الدراسة والذي يفترض وجود تأثير معنوي لتأثير رأس المال البشري على الأداء المتوازن من خلال الولاء التنظيمي باعتباره متغيراً وسيطاً مع البيانات الواقعية الخاصة بأراء العينة المأخوذة من مؤسسة كوندور؛
- حققت مؤشرات المطابقة المتمثلة في مؤشر جودة المطابقة، مؤشر جودة المطابقة المعدل، مؤشر المطابقة المعياري، ومؤشر المطابقة المقارن ومؤشر توكس-لويس جاءت القيم قريبة من 0.9 وهي على التوالي 0.804، 0.742، 0.813، 0.83، 0.863 دلالة على مطابقة البيانات للنموذج مطابقة حسنة، لتدل على ابتعاد النموذج الافتراضي (تأثير المتغير

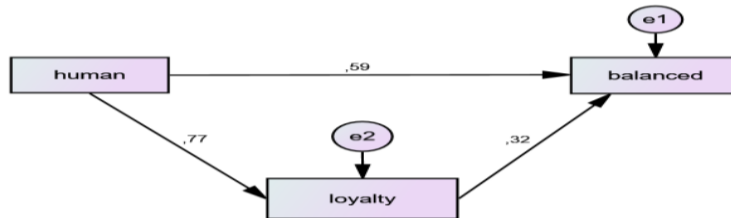
المستقل في المتغير التابع) عن النموذج الصفري (عدم تأثير المتغير المستقل في المتغير التابع) وبالتالي وجود أثر لرأس المال البشري على الأداء المتوازن من خلال الولاء التنظيمي باعتباره متغيراً وسيطاً.

- قيمة مؤشر رمسي 0.097 وهي قريبة من صفر لتدل على وجود تطابق بين والنموذج الافتراضي والبيانات الواقعية. إذا وبعد اختبار صدق النموذج المقترح يتبين لنا وجود أثر إيجابي ومعنوي بين المتغيرين المستقل والتابع، هذه العلاقة تتمثل في التأثير الإيجابي لرأس المال البشري على الأداء المتوازن من خلال الولاء التنظيمي باعتباره متغيراً وسيطاً في مؤسسة كوندور، والذي بلغت قيمته 0.97 أي كلما زاد المتغير المستقل بانحراف معياري واحد يزيد المتغير التابع بـ 0.97.

3.3 تحليل المسار

لمعرفة ما إذا كان رأس المال البشري والولاء التنظيمي تتبع مسار معيناً في التأثير على الأداء المتوازن بمؤسسة كوندور ننتهج إستراتيجية تطوير البدائل للوصول إلى النموذج الأمثل في تحديد المسار الذي يعطي أفضل قيم لمؤشرات جودة النموذج حيث نبدأ بتطوير نموذج يحتوي على جميع التأثيرات الممكنة بين متغيرات الدراسة (النموذج الأول والكامل) ثم نحسب مؤشرات جودته فإذا كانت مطابقة للمعايير أو جيدة وإلا نقوم بتعديل هذا النموذج بناء على معنوية الملاحظات حتى تتغير قيم مؤشرات النموذج لتعبر فعلاً عن جودته وعن مطابقته للبيانات الواقعية والشكل الآتي يوضح النموذج الأول.

الشكل رقم (07): تحليل المسار (النموذج الأول)



المصدر: من إعداد الباحثات بالاعتماد على مخرجات برنامج AMOS 22
والنتائج يوضحها الجدول الآتي:

الجدول رقم (06): مؤشرات حسن المطابقة لتحليل المسار

المؤشر	القيمة المحسوبة
كاى تربيع Chi-Square أو X^2	0000
درجات الحرية DF	0
مستوى الدالة P	/
مربع كاى المعياري X^2/DF	/
مؤشرات المطابقة المطلقة	
مؤشر جودة المطابقة GFI	1
مؤشر جودة المطابقة المعدل AGFI	/
مؤشر رمسي RMSEA	0
مؤشرات المطابقة المتزايدة	
مؤشر توكس- لودس TLI	/
مؤشر المطابقة المعياري NFI	1
مؤشر المطابقة المقارن CFI	1

المصدر: من إعداد الباحثات بالاعتماد على مخرجات برنامج AMOS 22

أثر رأس المال البشري على الأداء المتوازن الولاء التنظيمي كمتغير وسيط –دراسة حالة مؤسسة كوندور برج بوغريج".

يلاحظ من الجدول أعلاه والذي يبين تحليل المسار حسب النموذج الأولي الموضح لجميع التأثيرات الممكنة بين المتغير المستقل والمتغير التابع مروراً بالمتغير الوسيط صلاحية هذا النموذج على اعتبار أن مؤشر رمسي مساو للصفر والذي يدل على وجود تطابق تام بين النموذج الافتراضي والبيانات الواقعية، كما أن مؤشرات المطابقة المتمثلة في جودة المطابقة، مؤشر جودة المطابقة المعدل، مؤشر المطابقة المعياري، ومؤشر المطابقة المقارن جاءت مساوية للواحد صحيح، والذي تشير إلى أفضل مطابقة، كما تفسر ابتعاد النموذج الافتراضي (تأثير المتغير المستقل وأبعاده في المتغير التابع وأبعاده) عن النموذج الصفري، وبالتالي هناك إمكانية بناء نموذج لرأس المال البشري بمختلف أبعاده وتطبيقاً للولاء التنظيمي والتي تساهم بدورها في تحسين الأداء المتوازن

الجدول رقم(07): معنوية الملاحظات للنموذج الأول

الملاحظات أو التأثيرات	رأس المال البشري إلى الولاء التنظيمي	رأس المال البشري إلى الأداء المتوازن	الولاء التنظيمي إلى الأداء المتوازن
القيم الاحتمالية	***	***	***
*** معنوية عند 5%			

المصدر: من إعداد الباحثات بالاعتماد على مخرجات برنامج AMOS 22
يلاحظ من الجدول أعلاه أن كل التأثيرات بين متغيرات الدراسة معنوية عند 5%، وبالتالي نستنتج وجود أثر مباشر لرأس المال البشري على الأداء المتوازن بمؤسسة كوندور بقيمة 59%، كما أن رأس المال البشري يؤثر على الأداء المتوازن مروراً بتأثيره على الولاء التنظيمي كمتغير وسيط بـ 25% عند 10%.

4. تحليل النتائج:

أثبتت الدراسة التطبيقية تحقق جميع فرضيات الدراسة وهي:

- توجد علاقة تأثير ايجابية ذات دلالة إحصائية بين الرأس مال البشري وبين المتغير الوسيط الولاء التنظيمي؛
- توجد علاقة تأثير ايجابية ذات دلالة إحصائية بين المتغير الوسيط الولاء التنظيمي والأداء المتوازن (لمتغير التابع)؛
- يؤثر رأس المال البشري على الأداء المتوازن بمؤسسة كوندور؛
- يؤثر رأس المال البشري على الأداء المتوازن بوجود الولاء التنظيمي كمتغير وسيط بمؤسسة كوندور.

5.الخاتمة:

توصلت دراستنا إلى وجود علاقة قوية بين رأس المال البشري معبر عنه بالمعارف والابتكار، والمهارات والمؤهلات التي والأداء المتوازن بجوانبه المختلفة (الجانب المالي، الزبائن، العمليات، النمو) في مؤسسة كوندور، وهذا من خلال وجود ولاء تنظيمي، بعبارة أخرى هناك علاقة وساطة ايجابية تأثيرية للولاء التنظيمي بين رأس مال البشري والأداء المتوازن. وعلى ضوء ما سبق من نتائج نضع الاقتراحات الآتية:

- ضرورة اهتمام المؤسسة محل الدراسة برأس مالها البشري فهو من أهم موارد المؤسسات الحديثة ذلك أنه الأداة الحقيقية لتحقيق الأهداف من خلال المزج بينه وبين الموارد الأخرى، لكي يحقق مستويات أداء متوازن.
- مراجعة الأنظمة الإدارية المختلفة من لوائح وقرارات وغيرها ودراسة مدى تأثيرها على ولاء العاملين (رأس مالها البشري)، لما له من تأثير على أدائهم وبالتالي تحقيق مستويات عالية من الأداء بمستوياته المختلفة (الأداء المتوازن).

- ضرورة تبني المؤسسات الجزائرية بصفة عامة ومؤسسة كوندور بوجه خاص نماذج قياس الأداء المتوازن، اعتمادا على قاعدة (ما لا يمكن قياسه لا يمكن إدارته)، وذلك لضمان تحقيق أداء متوازن يرضي جميع الأطراف.

6. قائمة المراجع

أولا: المراجع باللغة العربية:

- الرحمان ر. م. (2015). أثر الإدارة بالقيم على الاداء المتوازن. القاهرة: منشورات المنظمة العربية للتنمية.
 - العدلوني، ط. م. (2003). خماسية الولاء. الرياض: قرطبة للانتاج الفني.
 - الفتاح، ع. ا. (2007). الإدارة الاستراتيجية بقياس الاداء المتوازن. المنصورة: المكتبة العصرية.
 - الفضل، م. م. (2009). العلاقة بين رأس مال الفكري وخلق القيمة. القادسية.
 - اللوزي، م. (2015). التطوير التنظيمي: أساسيات ومفاهيم. عمان: دار وائل.
 - النصر، م. أ. (2005). تنمية مهارات وتدعيم الولاء المؤسسي لدى العاملين داخل المنظمة. القاهرة: إيتراك للنشر.
 - عيسى، ق. (2017). دور تكنولوجيا المعلومات في تحسين أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة دراسة عينة من المؤسسات الجزائرية. مسيلة: جامعة مسيلة.
 - غريب، م. ن. (2012). الحوافز وعلاقتها بالولاء التنظيمي دراسة ميدانية على العاملين بالإدارة العامة. مجلة الإدارة والاقتصاد.
 - يوسف، م. (2016). إدارة الاداء. عمان: دار حامد.
- ثانيا: المراجع باللغة الأجنبية:

- A, B. (1995). peut -on definir la performance? *revue francaise de comptabilite*.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. (1996). *The Balance Scorecard-translating strategy into action*. boston: Harvard Business School
- ، ofBusiness —.EmilyAuw.(2009) .Capital. Capabilities et Competitive Advantage ;*International Review*