

أثر الأداء المتوازن لإدارة الموارد البشرية على الحوكمة المؤسسية  
دراسة ميدانية في المديرية الجهوية لسوناطراك حوض بركاوي ورقلة  
*The effect of HRM Balanced Scorecard on corporate governance  
Applied study in the Regional Directorate of Sonatrach, Ouargla*

سامي بن خيره، مخبر أداء المؤسسات والاقتصاديات في ظل العولمة، جامعة قاصدي مرباح  
ورقلة، [samibenkhira@yahoo.fr](mailto:samibenkhira@yahoo.fr)

باديس بوخلوه، مخبر أداء المؤسسات والاقتصاديات في ظل العولمة، جامعة قاصدي مرباح  
ورقلة، [badi070@yahoo.fr](mailto:badi070@yahoo.fr)

تاريخ الاستلام: 2021/03/22 تاريخ القبول: 2021/06/02 تاريخ النشر: 2022/06/03

**ملخص:**

هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن أثر الأداء المتوازن لإدارة الموارد البشرية في الحوكمة المؤسسية بالمديرية الجهوية لسوناطراك حوض بركاوي ورقلة، حيث تم تصميم استبانة شملت (56) فقرة وزعت على (87) عاملاً بمديرية الموارد البشرية بالمؤسسة. من أهم النتائج وجود أثر إيجابي لبطاقة الأداء المتوازن لإدارة الموارد البشرية في الحوكمة المؤسسية.

الكلمات المفتاحية : بطاقة الأداء المتوازن للموارد البشرية ؛ حوكمة مؤسسية ؛ سوناطراك

تصنيف JEL : M12 ، M55

**Abstract:**

This study aimed to uncover the effect of the HRM balanced scorecard on corporate governance in the Regional Directorate of Sonatrach, Berkawi Basin, Ouargla, A questionnaire was designed that included (56) items distributed to (87) workers in the HR Directorate. The most important results are : there is a positive effect of the HRM balanced scorecard on corporate governance.

**keyword:** HRM balanced scorecard; corporate governance; Sonatrach;

**JEL classification code :** M12, M55

المؤلف المرسل: باديس بوخلوه ،

الإيميل: [badi070@yahoo.fr](mailto:badi070@yahoo.fr)

**1. مقدمة :**

أدت الفضائح الماليّة التي أصابت عدداً من المؤسسات العالميّة إلى بروز عدّة تساؤلات حول ضرورة وضع مجموعة من الضوابط الأخلاقيّة التي تكفل حماية حقوق أصحاب المصالح. من جهة أخرى، يواجه ظهرت الحاجة إلى مقارنة جديدة لقياس أداء الموارد البشرية والتي تسمح بمعرفة مساهمة الموارد البشرية في الأداء التنظيمي، هذه المقارنة تُدعى بطاقة الأداء المتوازن للموارد البشرية.

**1.1. مشكلة الدراسة :**

ينصبُّ التركيز الآن على رأس المال البشري، حيث يحتاج النظام الكامل لقياس مساهمة الموارد البشرية في نجاح المؤسسة إلى التغيير ليعكس متطلبات النجاح في الاقتصاد الجديد. بطاقة الأداء المتوازن للموارد البشرية هي مقياس بالإضافة إلى أنها نظام تقييم لإعادة تعريف دور الموارد البشرية كشريك استراتيجي في المؤسسة. من جهة أخرى فإن الحوكمة المؤسسيّة تهتم بإيجاد نظام لصنع القرارات من أجل حكم المؤسسة العصريّة، حيث يُؤدّي اعتماد المبادئ السليمة للحوكمة المؤسسيّة إلى مكافحة الفساد وسوء الإدارة وتعزيز الشفافيّة.

**2.1. إشكالية الدراسة :** من خلال ما سبق يمكن طرح التساؤل الرئيس التالي :

إلى أيّ مدى تُؤثّر بطاقة الأداء المتوازن للموارد البشرية في الحوكمة المؤسسيّة في المديرية الجهوية لسوناطراك حوض بركاوي ورقلة ؟

وبندرج تحت هذا التساؤل الرئيس، مجموعة التساؤلات الفرعية التالية :

- ما هو واقع أبعاد بطاقة الأداء المتوازن للموارد البشرية في المديرية ميدان الدراسة ؟
- ما هو مستوى الحوكمة المؤسسية في المديرية الجهوية ميدان الدراسة ؟
- هل يوجد أثر لأبعاد بطاقة الأداء المتوازن للموارد البشرية في الحوكمة المؤسسيّة بالمديرية ؟

### 3.1. أهداف الدراسة : انطلاقاً من الإشكالية المطروحة فإنّ هذه الدراسة تهدف إلى :

- التعرف على مستوى أبعاد بطاقة الأداء المتوازن للموارد البشرية في المديرية ؛
- معرفة مستوى الحوكمة المؤسسية في المديرية ميدان الدراسة ؛
- التعرف على مدى تأثير أبعاد بطاقة الأداء المتوازن للموارد البشرية في الحوكمة المؤسسية ؛

### 4.1. أهمية الدراسة : تعتبر بطاقة الأداء المتوازن للموارد البشرية أداة حديثة لتسيير الموارد

البشرية، حيث يمكن استخدامها لتقييم مساهمات الموارد البشرية في تنفيذ الاستراتيجية، وكذلك دعم التغييرات التنظيمية لمواجهة التحديات في المستقبل. بالإضافة إلى معرفة أثر أبعاد هذه الأداة في الحوكمة المؤسسية، والتي تعمل على إيجاد بيئة أعمال صالحة تسودها الثقة والقيم الأخلاقية من خلال أدلة تثبت أنّ إدارة المؤسسة تُجري الأعمال وفقاً للممارسات السليمة.

### 5.1. فرضيات الدراسة : بناءً على طرح إشكالية الدراسة فقد تمّ صياغة الفرضيات التالية :

- تتميز بطاقة الأداء المتوازن للموارد البشرية في المديرية ميدان الدراسة بمستوى مرتفع ؛
- مستوى الحوكمة المؤسسية في المديرية ميدان الدراسة مرتفع ؛
- يوجد أثر إيجابي لأبعاد بطاقة الأداء المتوازن للموارد البشرية في الحوكمة المؤسسية.

### 6.1. نموذج البحث : يتمثل نموذج الدراسة في توضيح علاقات التأثير لبطاقة الأداء المتوازن

المتعلقة بالموارد البشرية كمتغير مستقل على الحوكمة المؤسسية كمتغير تابع، حيث يشمل المتغير المستقل الأبعاد التالية : (التعلم والنمو، العمليات الداخلية، منظور الزبائن، المنظور المالي)، بينما يشمل المتغير التابع الأبعاد التالية: (المشاركة، سيادة القانون، الشفافية، الاستجابة، التوافق، العدالة والمساواة، الكفاءة والفعالية، المساواة).

### 7.1. الدراسات السابقة : فيما يلي عرض مختصر لأهمّ هذه الدراسات :

#### 1.7.1. دراسة صحبت عبد الله، شاكر حسين بعنوان : تكامل بطاقة الأداء المتوازن

والحوكمة في مواجهة تحديات الفساد المالي والإداري (Sohbet & Chaker, 2020)

هدفت هذه الدراسة لتبيان مدى إمكانية تحقيق التكامل بين بطاقة الأداء المتوازن مع الحوكمة المؤسسية بأبعادها المختلفة، والذي من مزاياه إمكانية مواجهة الفساد المالي والإداري والحد من انتشاره. خلصت الدراسة إلى تقديم نموذج لمواجهة تحديات الفساد المالي والإداري من خلال استغلال التداخل الموجود في كل من بطاقة الأداء المتوازن والحوكمة وتحقيق التكامل بينهما ليعملاً سوياً في الحد من نشي مظاهر الفساد المالي والإداري.

**2.7.1. دراسة محمد محمود زكي بعنوان : تأثير تكامل بطاقة الأداء المتوازن مع مبادئ الحوكمة على أداء منشآت الأعمال (Zaki, 2014)**

استهدفت هذه الدراسة وضع إطار للتكامل بين كل من مبادئ الحوكمة وبطاقة الأداء المتوازن على تحسين أداء منشآت الأعمال العاملة بقطاع النقل الجوي بدولة مصر. بينت الدراسة دور مبادئ وآليات حوكمة المؤسسات في تفعيل الأداء الاستراتيجي لمنشآت الأعمال. وتوصلت إلى مجموعة من النتائج منها : وجود علاقة ارتباط بين تطبيق مدخل بطاقة الأداء المتوازن وتفعيل مبادئ حوكمة المؤسسات، حيث تبين أن بُعد الابتكار والتعلم للبطاقة هو العامل المؤثر على تحسين الأداء بمنشآت الأعمال، وأن العوامل المؤثرة بالنسبة للحوكمة المؤسسية كانت مسؤوليات مجلس الإدارة يليها المعاملة المتساوية للمساهمين.

**3.7.1. دراسة محمد عبد الستار أحمد محمود بعنوان : دراسة أثر تطبيق الأداء المتوازن لإدارة الموارد البشرية على أداء المنظمة وتحقيق ميزة تنافسية مستدامة (Mahmoud, 2017)**

استهدفت هذه الدراسة معرفة تأثير تطبيق الأداء المتوازن لإدارة الموارد البشرية على الأداء المتوازن للمؤسسة وتحقيق ميزة تنافسية مستدامة. خلصت الدراسة إلى أن بطاقة الأداء المتوازن لإدارة الموارد البشرية لها تأثير مباشر إيجابي ومعنوي على كل من الأداء المتوازن للمؤسسة وعلى قدرتها في تحقيق ميزة تنافسية مستدامة.

**4.7.1. دراسة J. Barton Cunningham و Jim Kempling بعنوان :**

Promoting Organizational Fit in Strategic HRM: Applying the HR Scorecard in Public Service Organizations (Cunningham & Kempling, 2011)

(تعزيز الكفاءة التنظيمية في إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية: تطبيق بطاقة أداء الموارد البشرية في مؤسسات الخدمة العامة)

حاولت الدراسة تطبيق فكرة "الملاءمة" باستخدام بطاقة الأداء المتوازن للموارد البشرية في مؤسستين من مؤسسات القطاع العام. حيث أخذت كل موضوع من الموضوعات الإستراتيجية للمؤسسة وطرحت سلسلة من الأسئلة لتحديد أهداف إدارة الموارد البشرية وأنشطتها ومبادراتها وتدبيرها للاستجابة لاحتياجات الزبائن الداخليين.

**5.7.1. دراسة Jo Rhodes وآخرون بعنوان :**

Convergence and divergence issues in strategic management- Indonesia's experience with the Balanced Scorecard in HR management (Rhodes, Walsh, & Lock, 2008)

(قضايا التقارب والاختلاف في الإدارة الإستراتيجية - تجربة إندونيسيا مع بطاقة الأداء المتوازن في إدارة الموارد البشرية)

ناقشت هذه الدراسة كيف يمكن للعوامل المتباينة مثل الثقافة الوطنية وأنماط القيادة والثقافة التنظيمية وممارسات إدارة الموارد البشرية أن تؤثر على تطبيقات بطاقة الأداء المتوازن في السياق الآسيوي (دراسة البنك المركزي الإندونيسي). اقترحت هذه الدراسة تبني نظام للأداء المتوازن يضمن الدمج بين وظائف الموارد البشرية ونظام الموارد البشرية والسلوك التنظيمي للعاملين بهدف تحقيق مستويات عالية من الأداء في المؤسسة.

### 6.7.1. مساهمة الدراسة الحالية :

تتمثل مساهمة الدراسة الحالية في تغطية مجموعة من الفجوات البحثية من بينها قلة عدد الدراسات التي تناولت بطاقة الأداء المتوازن لإدارة الموارد البشرية خاصة في البيئة الجزائرية، ومنه يُعتبر هذا المجال جدير بالبحث. إضافة إلى أن معظم الدراسات السابقة تناولت العلاقة أو التكامل بين بطاقة الأداء المتوازن للمؤسسة والحوكمة المؤسسية، أما الدراسة الحالية فقد تناولت أثر بطاقة الأداء المتوازن لإدارة الموارد البشرية في الحوكمة المؤسسية. أما على مستوى التطبيق تمت الدراسة على مؤسسة نفطية هي المديرية الجهوية لسوناطراك بورقلة.

### 2. الإطار النظري للدراسة :

#### 1.1.2. بطاقة الأداء المتوازن للموارد البشرية :

##### 1.1.1. مفهوم بطاقة الأداء المتوازن للموارد البشرية : قدم الباحثون عدة تعريفات منها :

إن بطاقة الأداء المتوازن للموارد البشرية هي تمثيل لمؤشرات قياسات إنجازات قسم الموارد البشرية والإنتاجية وعوامل أخرى مهمة للمؤسسة، حيث تشمل: التكاليف، التوظيف، الدوران، التكوين، إدارة الأداء والمواعمة مع أهداف المؤسسة. كما أنها آلية لتعزيز التأثير الإستراتيجي للموارد البشرية (Cardenas, 2018) وتعقب الأداء من خلال المتابعة لمجالاتها المضيفة للقيمة. (Sabah & Karji, 2015, p. 95) حيث تعتبر إدارة الموارد البشرية كأصل استراتيجي يساهم في الربح المالي للمؤسسة. (Iveta, 2012, p. 118)

يمكن القول أن بطاقة الأداء المتوازن للموارد البشرية بأنها أداة تُستخدم لقياس أنشطة الموارد البشرية، وقياس سلوكيات الموظفين الناتجة عن هذه الأنشطة، وقياس النتائج التنظيمية ذات الصلة استراتيجياً لسلوكيات هؤلاء الموظفين.

##### 2.1.2. فوائد بطاقة الأداء المتوازن للموارد البشرية : تتوخى المؤسسة تحقيق العديد من

الفوائد جراء تبني هذه الأداة منها: (Idris & Elghalibi, 2009, pp. 141,142)

تُقوِّي إمكانية التمييز بين ما يمكن عمله من قِبَل الموارد البشرية ومُوجِّهات الأداء الأساسية لهذه الموارد البشرية. كما تمكن المؤسسة من السيطرة على التكاليف وكذلك توليد القيمة. فضلا على أنها تُساهم في قياس مؤشرات الأسباب والتي تُؤدِّي إلى نتائج مرغوبة من قِبَل المؤسسة. إضافة إلى أنها تُحدِّد نسبة مساهمة الموارد البشرية في تنفيذ الإستراتيجية وبِخَاصَّة المستويات الدنيا. وتسمح لشاغلي وظيفة الموارد البشرية بإدارة فعالة لمسؤولياتهم الإستراتيجية.

### 3.1.2. منظورات بطاقة الأداء المتوازن للموارد البشرية :

قام كل من كابلان ونورتون بتوضيح المنظورات الأساسية في بطاقة الأداء المتوازن والتي تتضمَّن المنظور المالي، منظور الزبائن، منظور العمليات الداخلية ومنظور التعلم والنمو. (Kaplan & Norton, 1992, p. 7) واعتماداً على ذلك اقترح غيبتا (Gupta, S.C) النموذج التالي : (Jouda, 2015, p. 87.88)

أ- **المنظور المالي للموارد البشرية** : يعتمد على دراسة القيمة المالية المضافة التي أضافتها الموارد البشرية. هذا المنظور يقيس النتائج النهائية من خلال عدَّة مقاييس أهمها: تكلفة الاستقطاب الخارجي، عوائد التكوين، إدارة التعويضات، تكاليف توجيه الموظفين.

ب- **منظور الزبون للموارد البشرية** : يتضمَّن هذا المنظور مقاييس عن صورة الموارد البشرية في أذهان موظفي المؤسسة من خلال :

- درجة اهتمام الموظفين ومساهماتهم مع المؤسسة في وضع الأهداف واتخاذ القرارات.

- مدى الاحتفاظ بالموظفين، إذ أنَّ ارتفاع معدل دوران العمل في المؤسسة يُعتبر مُكلفاً.

- كفاءة الموظفين ودراسة الفجوة بين ما يتوفر من مهارات وما تحتاج إليه المؤسسة.

ج- **منظور التعلم والنمو للموارد البشرية** : يقيس هذا المنظور مدى نجاح إدارة الموارد

البشرية في تحقيق أهدافها الرئيسية المتعلقة بتوفير موارد بشرية مؤهلة من خلال تنمية

العاملين وتدريبهم لتعزيز مهاراتهم. ومن أهم المقاييس التي يجب تحليلها في هذا المنظور : برامج التكوين، القيادة، تطوير المهارات، الدوافع.

د- منظور العمليات الداخلية للموارد البشرية : يقيس هذا المنظور نجاح الموارد البشرية في التميز في العمليات التشغيلية. ومن الأمور الأساسية التي ينبغي دراستها : مدى التزام الموارد البشرية بإرضاء الزبائن الداخليين، وكذا مستوى أداء الموارد البشرية في العمليات الأساسية : إدارة الأجور، إدارة التقاعد، تغييرات برامج الرعاية الصحية، التجاوب مع الاستفسارات.

## 2.2. مفهوم الحوكمة المؤسسية :

1.2.2. تعريف الحوكمة المؤسسية : عرّفت منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية الحوكمة

المؤسسية بأنها النظام الذي يوضح كيفية إدارة المؤسسات والرقابة عليها. (Taleb &

Elmechhadani, 2011, p. 24) وهي الإجراءات المستخدمة بواسطة ممثلي أصحاب

المصلحة في المنظمة لتوفير إشراف على المخاطر ورقابة المخاطر التي تقوم بها الإدارة.

(Abd al-Salam, 2013, p. 104) كما تعد مجموعة من الآليات التي لها تأثير في

تحديد الصلاحيات والتأثير في قرارات المسيرين. (Charreaux, 1996, p. 2)

يُضَح أن مفهوم الحوكمة المؤسسية يتضمّن القواعد والمبادئ التي تضمن حسن توجيه

المؤسسات والرقابة على أداؤها، وكذا الشفافية التي تحكم عملية اتخاذ القرارات فيها.

## 2.2.2. أهمية الحوكمة المؤسسية :

تساعد الحوكمة الجيدة للمؤسسات على بناء بيئة من الثقة والشفافية والمساءلة اللازمة

لتعزيز الاستثمار طويل الأجل والاستقرار المالي ونزاهة الأعمال، وبالتالي دعم أقوى للنمو

والمجتمع، وتوفير الثقة بين الإدارة والمساهمين يكون من خلال أدلة وبراهين تُثبت أن إدارة

المؤسسات تُجري الأعمال وفقاً للممارسات السليمة. (Omar, 2005, p. 8)

3.2.2. مبادئ الحوكمة المؤسسية : في أبريل 2015، تمّ بحث مبادئ الحوكمة في منتدى

مجموعة العشرين/ منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية لحوكمة المؤسسات، حيث أطلقت

عليها مبادئ OECD/G20 للحوكمة المؤسسية (Tarif, 2015, p. 4.5) وهي :

أ- ضمان وجود إطار عام وفَعَال للحوكمة المؤسسية: يجب تعزيز وجود أسواق شفّافة،

توزيع فعّال للموارد، ويجب أن تكون متّسقة مع سيادة القانون وتدعمّ الإشراف والتنفيذ الفعّال.

ب- الحقوق والمعاملة المتساوية للمساهمين: يجب حماية وتسهيل ممارسة المساهمين، بما

في ذلك الأقليات والمساهمين الأجانب لحقوقهم ويجب أن يكون لجميع المساهمين فرصة

لإنصافهم بشكل فعّال في حال تم انتهاك حقوقهم.

ج- المؤسسات الاستثمارية وأسواق الأسهم وغيرها من الوسطاء: يجب توفير الحوافز

السليمة وأن تكون متاحة لأسواق الأسهم لتساهم في تطبيق أفضل لممارسات الحوكمة.

د- دور أصحاب المصالح في الحوكمة المؤسسية: ينبغي أن يعترف بحقوق أصحاب

المصالح التي نصّ عليها القانون أو الاتفاقيات المتبادلة وتشجيع التعاون النشط بين

المؤسسات وأصحاب المصلحة في خلق الثروة وفُرص العمل واستدامة المشاريع السليمة مالياً.

هـ- الإفصاح والشفافية: ينبغي أن يكفل إطار الحوكمة المؤسسية الإفصاح الدقيق وفي

الوقت المناسب بشأن جميع المسائل الجوهرية المتعلّقة بالمؤسسة، بما فيها الوضع المالي

والأداء والملكية وإدارة وحوكمة المؤسسة.

و- مسؤوليات مجلس الإدارة: يجب ضمان قيام مجلس إدارة المؤسسة بالتوجيه الإستراتيجي

للمؤسسة والرّصد الفعّال للإدارة وتحمل المسؤولية الكاملة تجاه المؤسسة والمساهمين.

4.2.2. الأعمدة الأربعة الرئيسية للحوكمة المؤسسية :

في ما يلي شرح لهذه الأعمدة : (Federation of Investment Companies, 2011,

p. 49.50)

أ- المسؤولية : يوضح هذا العمود المسؤوليات التي لا بد أن يتحلَّى بها كل من أعضاء مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية وحتى الموظفين بالمؤسسة على ضوء المهام المنصوص عليها لهم في الوصف الوظيفي قبل التوظيف.

ب- العدالة : حيث أنه بتوافر العدالة في المؤسسة يؤمن ذلك وجود بيئة عمل صحية تتسم بالإيجابية وبالممارسة السليمة للأعمال اليومية للمؤسسة.

ج- الشفافية : تشير إلى أن المعلومات الجوهرية التي يكون لها تأثير على اتخاذ القرار لا بُدَّ أن تكون واضحة ومنطقية وذات دلالات مفهومة للجميع.

د- المحاسبة : بواسطتها يكون الالتزام بالقوانين والقرارات الصادرة من الجهات التشريعية أو من المؤسسة. لذا لا بُدَّ من أن تكون هذه القوانين والإجراءات والقرارات وحتى العقوبات واضحة وصريحة ومتاحة للجميع.

### 3. منهجية الدراسة :

1.3. أسلوب وأدوات جمع البيانات : لقد استخدم في هذا البحث المنهج الوصفي، ولقد تمَّ تصميم استبانة تحاول الإجابة على أسئلة الدراسة بموضوعية.

2.3. الطرق الإحصائية المستخدمة : تم تحليل البيانات ومعالجتها بواسطة البرنامج (SPSS) واعتمدت عملية التحليل على :

- قياس الاعتمادية من خلال معامل كرونباخ- ألفا للتعبير عن صدق وثبات أداة الدراسة.

- مقاييس الإحصاء الوصفي (التكرارات، المتوسطات الحسابية، الانحرافات المعيارية).

- تحليل الانحدار ومعامل ارتباط بيرسون لقياس أثر أبعاد المتغير المستقل في المتغير التابع.

3.3. حدود الدراسة : أجريت هذه الدراسة بالمديرية الجهوية لسوناتراك حوض بركاوي ورقلة

خلال العام 2020، وشملت الدراسة العاملين بمديرية الموارد البشرية، حيث أن النتائج تعتمد

على دقة إجابات المبحوثين ومدى صدق المعايير المستخدمة في أداة جمع البيانات.

#### 4. النتائج ومناقشتها :

##### 1.4. إجراءات الدراسة الميدانية :

1.1.4. مجتمع الدراسة وعينتها : تمّ اعتماد المسح الكلي للعاملين بمديرية الموارد البشرية

بالمديرية الجهوية لسوناطراك حوض بركاوي ورقلة، البالغ مجموعهم (123) عاملاً.

2.1.4. توزيع وإدارة الاستبانة : تم توزيع (123) استبانة على العاملين بمديرية الموارد

البشرية، استُرجع منها (94) استبانة، تبين أنّ (7) منها غير قابلة للتحليل، ليصبح عدد

الاستبانات القابلة للتحليل (87)، أي ما نسبته (80.55%) من الاستبانات الموزعة.

تجدر الإشارة إلى أنّنا استخدمنا مقياس (LIKERT SCALE) الخماسي في أداة الدراسة،

##### 3.1.4. صدق وثبات أداة الدراسة :

أ- صدق الأداة : تم تصميم الاستبانة في صورتها الأولى، بالاستفادة من الجانب النظري

واستبانات الدراسات السابقة ذات العلاقة بموضوع الدراسة، ثم عرضت على ذوي الاختصاص

للاستفادة من ملاحظاتهم ومقترحاتهم، بعدها تم إخراجها في شكلها النهائي، هذا بالنسبة

للصدق الظاهري. أما بالنسبة للصدق البنائي فقد تم قياسه من خلال حساب معامل ارتباط

كل فقرة مع متوسط مجموع العبارات المشكلة للبعد، حيث تراوح معامل الارتباط بين

(0.494) و(0.908) وقد كان مستوى الدلالة أقل من 0.05 مما يعني وجود اتساق داخلي

يتميز بدرجة عالية من الصدق.

ب- ثبات الأداة : تم حساب ألفا كرونباخ لكل بعد من أبعاد المتغير المستقل والتابع فكانت

قيمتها دائما أكبر من النسبة الدنيا (60%) (حيث تعتبر النسبة المقبولة في الدراسات

الاجتماعية) (Dennick & Tavakol, 2011, p. 55). كما هو موضح في الجدولين (01)

و(02) وهذا يعكس ثبات أداة القياس إلى حدّ بعيد.

## 2.4. عرض نتائج الدراسة :

## 1.2.4. تحليل ومناقشة الفرضية الأولى : تتصُّ الفرضية الأولى على أنَّ بطاقة الأداء

المتوازن لإدارة الموارد البشرية في المديرية الجهوية لسوناطراك تتميز بمستوى مرتفع.

لمعرفة مستوى بطاقة الأداء المتوازن لإدارة الموارد البشرية تمَّ الاعتماد على طول الفئات

كالتالي : (من 1 إلى 1,80 مستوى ضعيف، من 1,80 إلى 2,60 مستوى منخفض، من

2,60 إلى 3,40 مستوى متوسط، من 3,40 إلى 4,20 مستوى مرتفع، من 4,20 إلى 5,00

مستوى مرتفع جدا). وجرى قياس مستوى بطاقة الأداء المتوازن لإدارة الموارد البشرية من

خلال أربعة أبعاد موضحة في الجدول (03) وجاءت على النحو التالي :

أ- مستوى التعلم والنمو : بلغ الوسط الحسابي لهذا البعد (3.67) وبانحراف معياري

(0.70) وأهميته النسبية تقدر بـ (73.40%)، هذا يعني أنَّ مستوى التعلم والنمو كان

مرتفعاً. وهذا راجع إلى أن إدارة الموارد البشرية تقوم بالدعم المستمر لمؤهلات وكفاءات

العاملين فيها، بما في ذلك استخدام التقنيات الحديثة في التعلُّم. إلا أننا نُسجِّل نقصاً في

تشجيع إدارة الموارد البشرية للعاملين على روح الإبداع والابتكار.

ب- مستوى العمليات الداخلية : المتوسط العام لبعد العمليات الداخلية بلغ (3.57)

وبانحراف معياري (0.85) و أهميته النسبية (71.4%)، وهذا يعني أنَّ مستوى العمليات

الداخلية كان مرتفعاً. وهذا راجع إلى اهتمام إدارة الموارد البشرية بتحسين أنشطتها الداخلية

وتوفير بيئة عمل جيِّدة تضمن جودة الحياة الوظيفية للعاملين. في حين نجد أنَّ هناك نقصاً

في إتاحة الفرصة للعاملين من أجل المساهمة في التغيير وتطوير آليات العمل.

ج- مستوى منظور الزبائن : المتوسط العام للبعد بلغ (3.31) وبانحراف معياري (0.95)

وأهميته النسبية (66.2%)، وهذا يعني أنَّ مستوى بطاقة الأداء المتوازن لإدارة الموارد البشرية

من منظور الزبائن كان متوسطاً. وهذا راجع إلى أن إدارة الموارد البشرية تحرص على تعزيز

قيمة العمل الإنساني والخيري والتطوعي لدى العاملين لصالح المجتمع. في حين أنّ هناك نقصاً في تحقيق الشعور بالعدالة بين العاملين.

د- مستوى المنظور المالي : المتوسط العام للبعد بلغ (3.59) وبانحراف معياري (0.78) وأهميته النسبية (71.8%)، وهذا يعني أنّ المنظور المالي كان مرتفعاً. وهذا راجع إلى اهتمام إدارة الموارد البشرية بالمحافظة على أموال المؤسسة من خلال تخفيض تكاليف الأنشطة التي تقوم بها، إلا أنّها لا تهتم كثيراً بتقارير الحوكمة المؤسسية في قياس إنتاجية الأفراد.

هـ- مستوى بطاقة الأداء المتوازن لإدارة الموارد البشرية (جميع الأبعاد مجتمعة) : يتّضح أنّ مستوى بطاقة الأداء المتوازن لإدارة الموارد البشرية مرتفع، حيث قدر الوسط الحسابي بـ (3.54) بانحراف معياري (0.75) وأهميته النسبية (70.80%)، وجاء ترتيب الأبعاد على النحو التالي: التعلم والنمو، المنظور المالي، العمليات الداخلية، منظور الزبائن. وعليه نقبل الفرضية الأولى التي تنصّ على أنّ بطاقة الأداء المتوازن لإدارة الموارد البشرية في المديرية الجهوية لسوناطراك حوض بركاوي ورقلة تتميز بمستوى مرتفع.

**2.2.4. تحليل ومناقشة الفرضية الثانية :** تنصّ الفرضية الثانية على أنّ مستوى الحوكمة المؤسسية في المديرية الجهوية لسوناطراك حوض بركاوي ورقلة مرتفع.

وجرى قياس مستوى الحوكمة المؤسسية من خلال ثمانية أبعاد موضحة في الجدول (04) :

أ- مستوى المشاركة : المتوسط الحسابي لبعد المشاركة بلغ (3.44) وبانحراف معياري قدره (0.90) وأهميته النسبية (68.8%)، وهذا يعني أنّ مستوى المشاركة كان مرتفعاً. وهذا راجع إلى اعتماد المؤسسة أسلوب النصح والمساعدة الذي يبتعد عن أسلوب الرقابة المحكمة. إلا أنّها لا تهتم بتحفيز العاملين على إبداء رأيهم وتقديم المقترحات التي تخص أداء أعمالهم.

ب- مستوى سيادة القانون : بالنسبة للمتوسط الحسابي للبعد بلغ (3.64) بانحراف معياري (0.85)، وأهميته النسبية (72.8%) ، مما يعكس المستوى المرتفع لهذا البعد. وهذا راجع

وجود نظام للشكاوى مكتوب ومعلن للمواطنين، إضافة إلى أن القوانين تُوفّر الحماية الكاملة لحقوق العاملين في المؤسسة. إلا أننا نسجل نقصاً في تطبيق القانون بنزاهة على الجميع.

ج- مستوى الشفافية : بالنسبة للمتوسط الحسابي للبعد بلغ (3.61) وبانحراف معياري (0.83)، وأهميته النسبية (72.20%)، مما يعكس المستوى المرتفع لهذا البعد. بسبب أن المؤسسة تقوم بتنمية القيم الأخلاقية في محاربة الفساد وتحمي من يكشف التجاوزات والانحرافات بداخلها. في حين نجد أن المؤسسة لا تهتم بخلق ثقافة الإفصاح وحرية الرأي.

د- مستوى الاستجابة : بالنسبة للمتوسط الحسابي بلغ (3.81) وبانحراف معياري (0.74)، وأهميته النسبية (76.20%)، مما يعكس المستوى المرتفع لهذا البعد. وهذا نظراً لأن المؤسسة تضع كل الإجراءات اللازمة لتلبية احتياجات المتعاملين معها.

هـ- مستوى التوافق : بلغ الوسط الحسابي (3.76) وبانحراف معياري (0.71) وأهميته النسبية تقدر بـ (75.20%)، هذا يعني أن مستوى التوافق كان مرتفعاً. وهذا راجع إلى منع النزاعات، وتطبيق مبدأ التوافق وتقريب وجهات النظر بين العاملين الذي يحقق أهدافها.

و- مستوى المساواة والعدالة : بلغ الوسط الحسابي (3.62) وبانحراف معياري (0.80) وأهميته النسبية تقدر بـ (72.40%)، هذا يعني أن مستوى المساواة والعدالة كان مرتفعاً. وهذا راجع إلى توفر الموضوعية في تقديم خدمات المؤسسة، إضافة إلى حمايتها لحقوق العاملين. إلا أننا نسجل نقصاً في تساوي فرص الترقية للعاملين.

ز- مستوى الكفاءة والفعالية : بلغ المتوسط الحسابي (3.63) وبانحراف معياري (0.81)، وأهميته النسبية (72.60%)، مما يعكس المستوى المرتفع لهذا البعد. وهذا نظراً لتقييم إنجازات المؤسسة بشكل دوري واستثمارها لمواردها البشرية والمادية المتاحة من أجل تحقيق أهدافها التنظيمية المقررة.

ح- مستوى المساءلة : بلغ المتوسط الحسابي (3.68) وبانحراف معياري (0.80)، وأهميته النسبية (73.60%)، مما يعكس مستواها المرتفع. وهذا نظراً لإدراك العاملين للقواعد المطلوب الالتزام بها وعواقب مخالفتها، وتوفّر تدرّج في نوع العقوبة بما يتناسب مع نوع المخالفة.

ط- مستوى الحوكمة المؤسسية (جميع الأبعاد مجتمعة) : يتّضح أنّ مستوى الحوكمة المؤسسية مرتفع، حيث بلغ الوسط الحسابي (3.65) وبانحراف معياري (0.70)، وأهميته النسبية (73%)، وترتيب أبعاد الحوكمة المؤسسية جاء على النحو التالي: الاستجابة، التوافق، المساءلة، سيادة القانون، الكفاءة والفعالية، المساواة والعدالة، الشفافية، المشاركة. وعليه نقبل الفرضية الثانية التي تنصّ على أنّ مستوى الحوكمة المؤسسية في المديرية مرتفع.

#### 3.2.4. تحليل ومناقشة الفرضية الثالثة :

تنص الفرضية الثالثة على أنّه يوجد أثر إيجابي لأبعاد بطاقة الأداء المتوازن لإدارة الموارد البشرية في الحوكمة المؤسسية.

لتحليل البيانات تمّ استخدام أسلوب تحليل الانحدار المتعدد على أن تدخل أبعاد بطاقة الأداء المتوازن لإدارة الموارد البشرية لتحديد أثر هذه المتغيرات كل على حدة في الحوكمة المؤسسية كخطوة أولى وفي الخطوة الثانية يتمّ إدخال الأبعاد مجتمعة. لقد تم اعتماد قاعدة القرار التالية:

- قبول  $H_1$  : إذا كان مستوى الدلالة المحسوبة أقل من مستوى الدلالة المعتمدة (0.05)

- رفض  $H_1$  : إذا كان مستوى الدلالة المحسوبة أكبر من مستوى الدلالة المعتمدة (0.05)

أ- أثر التعلم والنمو في الحوكمة المؤسسية: من خلال الجدول (05) يتضح أن بعد التعلم والنمو له أثر ذو دلالة إحصائية على الحوكمة المؤسسية، ويمكن كتابة معادلة الانحدار :

$$\text{الحوكمة المؤسسية} = 0.675 \times \text{التعلم والنمو} + 1.171$$

إن زيادة التركيز على بعد التعلم والنمو يزيد من الحوكمة المؤسسية، ويفسر ما مقداره (45.5%) من التباين في الحوكمة المؤسسية اعتماداً على قيمة  $R^2$ . وعليه تمّ قبول الفرضية البديلة التي تنصّ على وجود أثر ذي دلالة إحصائية للتعلم والنمو في الحوكمة المؤسسية.

ب- **أثر العمليات الداخلية في الحوكمة المؤسسية:** من خلال الجدول (06) تبين أنّ بعد العمليات الداخلية له أثر في الحوكمة المؤسسية. ويمكن كتابة معادلة الانحدار التالية :

$$\text{الحوكمة المؤسسية} = 0.578 \times \text{العمليات الداخلية} + 1.585$$

إنّ زيادة التركيز على العمليات الداخلية يزيد من الحوكمة المؤسسية، ويفسر ما مقداره (48.8%) من التباين في الحوكمة المؤسسية اعتماداً على قيمة  $R^2$ . وعليه تمّ قبول الفرضية البديلة التي تنصّ على وجود أثر للعمليات الداخلية في الحوكمة المؤسسية.

ج- **أثر بعد منظور الزبائن في الحوكمة المؤسسية:** من خلال الجدول (07) يظهر أنّ بعد الزبائن له أثر في الحوكمة المؤسسية. ويمكن كتابة معادلة الانحدار التالية :

$$\text{الحوكمة المؤسسية} = 0.608 \times \text{منظور الزبائن} + 1.638$$

إنّ زيادة التركيز على الزبائن يزيد من الحوكمة المؤسسية، ويفسر ما مقداره (67.4%) من التباين في الحوكمة المؤسسية اعتماداً على قيمة  $R^2$ . وعليه تمّ قبول الفرضية البديلة التي تنصّ على وجود أثر ذي دلالة إحصائية لبعء الزبائن في الحوكمة المؤسسية.

د- **أثر بعد المنظور المالي في الحوكمة المؤسسية:** من خلال الجدول (08) يظهر أنّ المنظور المالي له أثر في الحوكمة المؤسسية. ويمكن كتابة معادلة الانحدار كالتالي :

$$\text{الحوكمة المؤسسية} = 0.641 \times \text{المنظور المالي} + 1.347$$

إنّ زيادة التركيز على البعد المالي يزيد من الحوكمة المؤسسية، ويُفسر ما مقداره (51.1%) من التباين في الحوكمة المؤسسية اعتماداً على قيمة  $R^2$ . وعليه تم قبول الفرضية البديلة التي تنصّ على وجود أثر ذي دلالة إحصائية للبعد المالي في الحوكمة المؤسسية.

هـ- أثر متغير بطاقة الأداء المتوازن للموارد البشرية في الحوكمة المؤسسية: من خلال الجدول (09) يظهر أن المتغير المستقل (بطاقة الأداء المتوازن للموارد البشرية) له أثر ذو دلالة إحصائية في الحوكمة المؤسسية. ويمكن كتابة معادلة الانحدار التالية :

$$\text{الحوكمة المؤسسية} = 0.760 \times \text{بطاقة الأداء المتوازن للموارد البشرية} + 0.960$$

إنَّ زيادة التركيز على المتغير المستقل يزيد من الحوكمة المؤسسية، ويفسر ما مقداره (65.1%) من التباين في الحوكمة المؤسسية. وعليه نقبل الفرضية الثالثة التي تنصُّ على أنه يوجد أثر إيجابي لبطاقة الأداء المتوازن لإدارة الموارد البشرية في الحوكمة المؤسسية.

## 5. النتائج :

من خلال الدراسة توصلنا إلى مجموعة من النتائج :

أ- هناك اهتمام مرتفع عموماً بفعالية وكفاءة إدارة الموارد البشرية من خلال أبعاد بطاقة الأداء المتوازن، حيث أنها تُولي اهتماماً حسناً لبعد التعلم والنمو، البعد المالي، وبعد العمليات الداخلية. في حين أن الاهتمام ببعد الزبائن كان متواضعاً.

ب- مستوى الحوكمة المؤسسية بالمديرية محل الدراسة مرتفع.

ج- يوجد أثر إيجابي لبطاقة الأداء المتوازن لإدارة الموارد البشرية في الحوكمة المؤسسية.

د- بعد الزبائن هو البعد الوحيد الذي أثر في الحوكمة المؤسسية وفسر ما مقداره (68.8%) من التباين في الحوكمة المؤسسية.

## 6. التوصيات :

بعد عرض النتائج سابقة الذكر يمكن تقديم التوصيات التالية:

أ- المؤسسة محل الدراسة مُطالبَة بتشجيع العاملين على الإبداع والابتكار في أداء وظائفهم وتقديم تحفيزات لهم بهذا الخصوص.

ب- إتاحة الفرصة للعاملين من أجل المساهمة في التغيير وتطوير آليات العمل.

- ج- العمل على تحسين صورة إدارة الموارد البشرية في أذهان العاملين في المؤسسة.
- د- استخدام تقارير الحوكمة المؤسسية في قياس إنتاجية الأفراد.
- هـ- الاهتمام أكثر بتطبيق القانون بنزاهة على جميع العاملين في المؤسسة دون استثناء.
- و- تعزيز تبني ثقافة تنظيمية أساسها الوضوح والإفصاح وحرية إبداء الرأي.
- ز- تقديم فرص ترقية متساوية للعاملين في المؤسسة ومن كلا الجنسين.
- ح- الاهتمام بتنمية الجوانب الثقافية والمعرفية للعاملين بالمؤسسة.

## 7. المراجع:

- Abd al-Salam, S. M. (2013). Attitudes and opinions of managers towards governance, a field study on some commercial banks operating in Libya. Oman: Arabe Administrative Development Organization.
- Cardenas, H. (2018). *what is an HRScore card?* (azcentral) Retrieved 8 22, 2019, from <https://yourbusiness.azcentral.com/hr-score-card-13366.html>.
- Charreaux, G. (1996, 05). *VERS UNE THÉORIE DU ENTREPRISES (IAE DIJON - CREGO / LATEC)* . Retrieved 05 23, 2021, from [https://www.researchgate.net/publication/4799182\\_Vers\\_une\\_theorie\\_du\\_gouvernement\\_des\\_entreprises](https://www.researchgate.net/publication/4799182_Vers_une_theorie_du_gouvernement_des_entreprises).
- Cunningham, B. J., & Kempling, J. (2011). Promoting Organizational Fit in Strategic HRM: Applying the HR Scorcard in Public Service Organizations. *Public Personnel Management* , 40 (3).
- Dennick, R., & Tavakol, M. (2011). Making sense of Cronbach's Alpha. *International Journal of Medical Educational* , 29 (1).
- Federation of Investment Companies. (2011). *Corporate Governance*. Kuwait: Afaq Library.
- Idris, W. M., & Elghalibi, T. M. (2009). *strategic performance directing: paving and alignment*. Amman: Wael Publishing House.
- Iveta, G. (2012). Human Resources Key Performance Indicators. *Journal of Competitiveness* , 4 (1).
- Jouda, M. A. (2015). *Human Resources Management* (3 ed.). Amman: Wael Publishing House.

Kaplan, R., & Norton, D. (1992). The Balanced Scorecards: measures That Drive Performance. *Harvard Business Review* , 70 (1).

Mahmoud, A. M. (2017). Studying the impact of applying the balanced performance of human resources management on the performance of the organization and achieving a sustainable competitive advantage: an applied study ( PhD thesis) . Cairo, Faculty of Commerce, Egypt.

Omar, A. M. (2005). Corporate Governance (Working Paper). In A.-A. University (Ed.). Cairo.

Rhodes, J., Walsh, P., & Lock, P. (2008). Convergence and divergence issues in strategic management – Indonesia's experience with the Balanced Scorecard in HR management. *The International Journal of Human Resource Management* , 19 (6).

Sabah, M. M., & Karji, A. (2015). The impact of positive psychological capital in the strategic performance of human resources management. *Management and Economics Journal* , 105 (38).

Sohbet, A. H., & Chaker, H. N. (2020). *Balanced scorecard integration and governance in facing the challenges of financial and administrative corruption*. Retrieved 12 12, 2020, from [https://www.researchgate.net/publication/337870129\\_tkaml\\_btaqt\\_alad\\_a\\_almtwazn\\_walhwkmt\\_fy\\_mwajht\\_thdyat\\_alfsad\\_almaly\\_waladary](https://www.researchgate.net/publication/337870129_tkaml_btaqt_alad_a_almtwazn_walhwkmt_fy_mwajht_thdyat_alfsad_almaly_waladary).

Taleb, A. F., & Elmechhadani, I. S. (2011). *institutional governance and strategic financial performance of banks*. Amman: Dar Safaa for printing, publishing and distribution.

Tarif, J. (2015). Corporate Governance: Opportunities and Challenges. *Union News Magazine* .

Zaki, M. M. (2014). the impact of the integration of a balanced performance card with the principles of governance on the performance of business facilities: a field study . Ain Shams, Faculty of Commerce , Egypt.

## 8. الملاحق :

الجدول (03): الوسط الحسابي والانحراف المعياري لمتغير بطاقة الأداء المتوازن للموارد البشرية وأبعاده

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	البعد
,70701	3,6782	التعلم والنمو
,85510	3,5793	العمليات الداخلية
,95521	3,3142	منظور الزبائن
,78917	3,5977	المنظور المالي
,75072	3,5423	بطاقة الأداء المتوازن

الجدول (06): معاملات الانحدار لأثر العمليات الداخلية في الحوكمة المؤسسية

Mod el	Unstandardiz		Sta Bet	t	Sig.
	B	Std.			
Co	1,585	,236		6,706	,000
opr	,578	,064	,698	8,994	,000

R= ,698 R<sup>2</sup>=,488

الجدول (09): معاملات الانحدار لأثر بطاقة الأداء المتوازن للموارد البشرية في الحوكمة المؤسسية

Mod el	Unstandardiz		Sta Bet	t	Sig.
	B	Std.			
Co	,960	,219		4,389	,000
HRP	,760	,060	,807	12,58	,000

R= ,807 R<sup>2</sup>=,651

الجدول (02): اختبار ألفا كرونباخ للثبات حسب أبعاد المتغير الحوكمة المؤسسية

البعد	عدد الفقرات	معامل ألفا كرونباخ
المشاركة	4	0.870
سيادة القانون	4	0.810
الشفافية	5	0.875
الاستجابة	4	0.857
التوافق	4	0.833
العدالة والمساواة	5	0.806
الكفاءة والفعالية	4	0.849
المساطة	5	0.854
الحوكمة المؤسسية	35	0.970

الجدول (05): معاملات الانحدار لأثر التعلم والنمو في الحوكمة المؤسسية

Mo del	Unstandardiz		Sta Bet	t	Sig.
	B	Std.			
Co	1,171	,300		3,901	,000
lea	,675	,080	,674	8,420	,000

R= ,674 R<sup>2</sup>=,455

الجدول (08): معاملات الانحدار لأثر المنظور المالي في الحوكمة المؤسسية

Mo del	Unstandardiz		Sta Bet	t	Sig.
	B	Std.			
Co	1,347	,250		5,380	,000
fin	,641	,068	,715	9,428	,000

R= ,715 R<sup>2</sup>=,511

الجدول (01): اختبار ألفا كرونباخ للثبات حسب أبعاد المتغير بطاقة الأداء المتوازن لإدارة الموارد البشرية

البعد	عدد الفقرات	معامل ألفا كرونباخ
التعلم والنمو	5	0.759
العمليات الداخلية	5	0.887
منظور الزبائن	6	0.918
المنظور المالي	5	0.854
بطاقة الأداء المتوازن لإدارة الموارد البشرية	21	0.892

الجدول (04): الوسط الحسابي والانحراف المعياري لمتغير الحوكمة المؤسسية وأبعاده

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	البعد
,90655	3,4454	المشاركة
,85374	3,6494	سيادة القانون
,83292	3,6138	الشفافية
,74827	3,8132	الاستجابة
,71823	3,7615	التوافق
,80263	3,6299	العدالة والمساواة
,81665	3,6322	الكفاءة والفعالية
,80090	3,6828	المساطة
,70763	3,6535	الحوكمة المؤسسية

الجدول (07): معاملات الانحدار لأثر الزبائن في الحوكمة المؤسسية

Mo del	Unstandardiz		Sta Bet	t	Sig.
	B	Std.			
Co	1,638	,158		10,353	,000
cu	,608	,046	,821	13,245	,000

R= ,821 R<sup>2</sup>=,674

المصدر: الجداول مُعدة بالاعتماد على نتائج التحليل باستخدام برنامج SPSS