

اثر تقييم أداء الموارد البشرية باستخدام بطاقة الاداء المتوازن في دعم كفاءة إدارة شركات قطاع التشييد والبناء في ليبيا

د. عادل يونس علي الناكوع¹، أ. الطاهر جمعة محمد إمام² (*)

1. قسم الإدارة - كلية المحاسبة الرجبان - جامعة الزنتان

2. قسم التسويق - جامعة نالوت

المخلص

يهدف البحث إلى التعرف على اثر تقييم أداء الموارد البشرية (البعد المالي - البعد العمليات - البعد العملاء - البعد النمو والتعلم) في دعم كفاءة الإدارة بأبعادها (الربحية - الإنتاجية - رضا العملاء) في شركات قطاع التشييد والبناء في ليبيا واستخدم الباحث قائمة استقصاء لعينة مقدارها (400) مفردة وهي عدد الاستثمارات الصالحة للتحليل الإحصائي، وأعتمد الباحث على معاملات ارتباط بيرسون ونموذج الانحدار البسيط ونموذج الانحدار المتدرج

(*) Email: adelnakoa@yahoo.com

لدراسة مدى تأثير المتغيرات المستقلة على المتغير التابع بأبعاده. و توصل البحث للنتائج التالية:

- وجود علاقة ذات دلالة معنوية لتقييم أداء الموارد البشرية(البعد المالي - البعد العمليات -البعد العملاء- - البعد النمو والتعلم) في دعم كفاءة الإدارة بأبعادهـا (الربحية - الإنتاجية - رضا العملاء) في شركات قطاع التشييد والبناء في ليبيا
 - وجود علاقة ذات دلالة معنوية لأبعاد تقييم أداء الموارد البشرية علي الربحية
 - وجود علاقة ذات دلالة معنوية لأبعاد تقييم أداء الموارد البشرية علي الإنتاجية
 - وجود علاقة ذات دلالة معنوية لأبعاد تقييم أداء الموارد البشرية علي رضا العملاء
- الكلمات المفتاحية:** تقييم أداء الموارد البشرية- كفاءة الإدارة- شركات قطاع التشييد والبناء - ليبيا

Abstract

The research aims to identify the effect of evaluating the performance of human resources (the financial dimension - the operations dimension - the customer dimension - the growth and learning dimension) in supporting management efficiency with its dimensions (profitability - productivity - customer satisfaction) in the construction sector companies in Libya. The researcher used a sample survey list its amount is (400) individuals, which is the number of valid forms for statistical analysis. The researcher relied on the Pearson correlation coefficients, the simple regression, and the gradient regression to study the extent of the influence of independent variables on the dependent variable with its dimensions. The most important search results were:

-There is a significant effect of evaluating the performance of human resources (financial dimension - operations dimension - customer dimension - growth and learning dimension) in supporting management efficiency with its dimensions (profitability - productivity - customer satisfaction) in the construction sector companies in Libya

There is a significant effect of the dimensions of human resource performance evaluation on profitability

There is a significant effect of the dimensions of human resource performance evaluation on productivity

There is a significant effect of the dimensions of human resource performance evaluation on customer satisfaction

Keywords: human resource performance evaluation - management efficiency - construction sector companies - Libya

أولاً: المقدمة

تعتبر أداء الموارد البشرية من العوامل ذات الأهمية البالغة في المؤسسات والشركات، ونظراً لأهميته فقد استعملت عدة طرق في تقييمه، وعملية التقييم هذه عرفت عدة تصورات كلها تنصب حول تحسين الأداء، ورفع كفاءة الإدارة، وتحقيق المرودية ورفع مستوى العمل ليتطابق مع مكونات العمل ومحتوي التدريب.

وتعتبر عملية القياس والتقييم وسيلة يتعرف من خلالها الفرد العامل علي نقاط القوة و الضعف في أدائه و خاصة عند الإعلان عن نتائج تقويم الأداء من قبل المنظمة، وعن طريقها يتمكن الفرد من تطوير نقاط القوة و معالجة نقاط الضعف، اعتماداً فان العملية تعتبر مهمة لجميع المستويات في المنظمة ابتداءً من الإدارة العليا و انتهاءً بالعاملين في أقسام و وحدات الإنتاج (Hassan ,p 17،2016)

فبالرغم من أن الفرد العامل يستطيع أن يطلع بشكل غير رسمي علي أدائه من خلال زملاء العمل أو الرؤساء، إلا أن تقويم الأداء أسلوب رسمي و نظامي قد يخلق الشعور بالثقة لدي العامل بجدية المنظمة التي يعمل فيها مما يزيد من ولائه لمنظمتة و عمله بشكل اكبر، وبسبب هذا التأثير فقد أولت المنظمات اهتمام خاص وخصصت الكثير من الموارد لدعم و توجيه عملية قياس و تقويم عاملها و هذا ما حدي بالكثير من الكتاب و الباحثين في أدب الموارد البشرية باعتبار العملية مفتاح النجاح Success Key للمنظمة وسيلة من وسائل ردم الفجوة بين الأداء و العاملين (حنفي، 2011، ص 86)

ويتطلب تقييم أداء الأفراد توفر عنصرين أساسيين، وجود معايير للأداء و قياس الأداء

الفعلي، و نتناول فيما يلي هذين العنصرين هما: (Dessler 2016, p56)

1 - معايير الأداء: وهي مصدر الحصول علي المعلومات اللازمة لتقييم أداء الأفراد.

2 - قياس الأداء الفعلي: وهي العملية التي يتم بمقتضاها جمع و تجهيز البيانات

المتعلقة بنتائج الأداء المحقق في مدة زمنية معينة، ليتم بعد ذلك مقارنة المحقق الفعلي مع معايير الأداء الموضوعية، و تتطلب عملية قياس الأداء الفعلي وجود مقاييس يتم تصميمها علي أساس معايير الأداء المحددة سابقاً، بمعنى أن مقاييس نتائج الأداء الفعلي مشتقة من المعدلات المعيارية لهذا الأداء.

ومن هنا يهدف البحث الحالي العلاقة ما بين اثر تقييم أداء الموارد البشرية(البعد المالي

- البعد العمليات -البعد العملاء- . البعد النمو والتعلم) في دعم كفاءة الإدارة بأبعدها (الربحية - الإنتاجية - رضا العملاء) في شركات قطاع التشييد والبناء في ليبيا

ثانياً: مشكلة البحث

أصبح العنصر البشري مؤخرًا أهم مورد من بين موارد الشركات، كما أن إدارة الموارد البشرية أصبحت تمثل مهمة ومسؤولية صعبة، هذا لأن تحقيق الشركة لأهدافها وعلى رأسهم رفع الإنتاجية وتحسين أدائها مرتبط بشكل كبير برفع إنتاجية وتحسين أداء الأفراد العاملين، ولبلوغ هذه الغاية يتطلب من إدارة الشركة العمل على

تنمية قدرات ومهارات ومواهب الأفراد وكذا خلق المناخ والجو الملائمين للإبداع البشري، هذا ما يستدعي القيام بالتغيير في خصائصهم، قدراتهم، ومهاراتهم وثقافتهم، وأكدت دراسة (Franklin Dang Kum 2014) علي أن ظروف العمل وعدم وجود موارد يؤثر على تدريب وتطوير الموظفين. ويمكن تحسين الأداء من خلال الدعم الإداري، وإجراء تدريب مستمر

للموظفين يحسن أداء الموظفين في المنظمة. وانتهت دراسة (Rashid 1 et al 2013)
Saeed) الي وجود العديد من المتغيرات التي تؤثر على أداء الموظفين في مكان العمل و
أن هناك علاقة ارتباط ايجابي بين تلك المتغيرات وأداء الموظفين، ولعل هذا يبرز أحد جوانب
أهمية تقييم أداء الموارد البشرية شكل عام لرفع مستوى الكفاءة. لذلك تتبلور مشكلة الدراسة في
الإجابة علي السؤال البحثي الرئيس التالي:

هل هناك أثر لتقييم أداء الموارد البشرية علي كفاءة إدارة شركات قطاع التشييد والبناء في
ليبيا ؟

ويتفرع من السؤال البحثي الرئيس الأسئلة الفرعية الآتية

- 1 - ما مستوي كفاءة ادارة شركات قطاع التشييد والبناء في ليبيا؟
- 2- ما مستوي تقييم اداء الموارد البشرية بشركات قطاع التشييد والبناء في ليبيا؟
- 3- ما أثر تقييم أداء الموارد البشرية علي كفاءة إدارة شركات قطاع التشييد والبناء في ليبيا ؟

ثالثاً: أهداف البحث

تتمثل أهداف الدراسة فيما يلي:

- 1- التعرف على مستوي كفاءة ادارة شركات قطاع التشييد والبناء في ليبيا
- 2- التعرف علي مستوي تقييم ادارة الموارد البشرية في قطاع التشييد والبناء في ليبيا
- 3- التعرف علي أثر تقييم ادارة الموارد البشرية علي كفاءه إدارة شركات قطاع التشييد والبناء في
ليبيا

رابعاً: منهج البحث

اعتمد هذا البحث على المنهج الوصفي التحليلي للوصول إلى أهدافها المحددة من قبل
الباحث، وقد بُني هذا المنهج على الجمع بين الدراسة النظرية والدراسة الميدانية كما يلي:

1 - الدراسة النظرية:

تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي للتوصل إلى تكوين الإطار النظري الخاص بالبحث، حيث تم الاعتماد على المنهج الوصفي لتوضيح المصطلحات والمفاهيم ذات العلاقة بدراستنا الحالية، والمنهج التحليلي

في التعليق والتعقيب على ما تم وصفه، وتحليل البيانات التي تم الحصول عليها من خلال قائمة الاستقصاء؛ وفيما يخص الجانب الوصفي من التحليل تم ذلك عن طريق الاطلاع على المتاح من المصادر التالية:

- أ- الكتب والمراجع والدوريات المتخصصة العربية في مجال العدالة التنظيمية، إدارة المواهب.
- ب- الدراسات والأبحاث السابقة المنشورة وغير المنشورة.
- ج- المؤتمرات العلمية المتعلقة بموضوع البحث.

2 - الدراسة الميدانية:

اعتمد الباحث في القيام بالدراسة الميدانية للحصول على البيانات الأولية علي قائمة استقصاء معدة؛ والتي تم فيها استخدام مقياس متدرج وهو مقياس ليكرت خماسي التوزيع (Likert Scale) حيث يتراوح بين موافق تماماً إلى غير موافق اطلاقاً وتم توزيعها على العينة محل الدراسة.

خامساً: متغيرات البحث

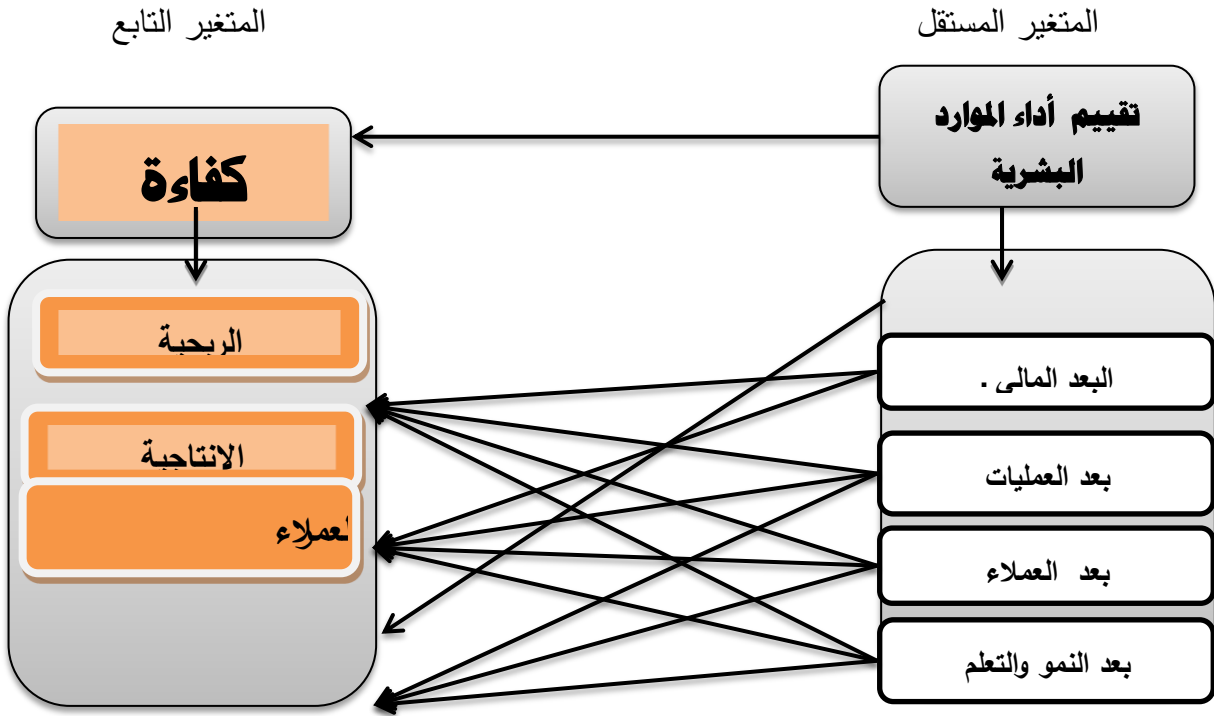
المتغير التابع: تقييم أداء الموارد البشرية بأبعاده الأربعة (المالي . العمليات . العملاء . النمو والتعلم) وتم استخدام بطاقة الأداء المتوازن وضع Robert .s, and Dylan .N, (2010، 11 - 8 p) العديد من أهداف بطاقة الأداء المتوازن ومنها: تحسين الأداء بالمؤسسات، تحسين الكفاءة وفاعلية العمليات

المتغير المستقل: كفاءة إدارة شركات قطاع التشييد والبناء في ليبيا بأبعاده الثلاثة:
(الربحية - الإنتاجية - رضا العملاء)

سادسا: نموذج لمتغيرات البحث: Research Model

ويمكن التعبير عن المتغير المستقل والمتغير التابع من خلال النموذج الموضح في
الشكل رقم (1) التالي،

شكل رقم (1): نموذج متغيرات البحث



المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على الدراسات السابقة

سابعا: فرضيات البحث

بناءً على مشكلة وأهداف البحث يمكن صياغة الفروض التالية:

الفرضية الرئيسية

- "لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية لتقييم أداء الموارد البشرية علي كفاءة ادارة شركات التشييد والبناء بليبيا "
- الفرضيات الفرعية:
- 1- "لا توجد علاقة ذات دلالة معنوية إحصائية لتقييم البعد المالي علي كفاءة إدارة شركات التشييد والبناء بليبيا "
- 2- لا توجد علاقة ذات دلالة معنوية إحصائية لتقييم بعد العمليات علي كفاءة إدارة شركات التشييد والبناء بليبيا "
- 3- لا توجد علاقة ذات دلالة معنوية إحصائية لتقييم بعد رضا العملاء علي كفاءة إدارة شركات التشييد والبناء بليبيا
- 4- "لا توجد علاقة ذات دلالة معنوية إحصائية لتقييم بعد النمو والتعلم علي كفاءة إدارة شركات التشييد والبناء بليبيا"

ثامنا: أهمية البحث

تأتي أهمية هذا البحث في التحقق من مدي تأثير تقييم أداء الموارد البشرية علي كفاءة إدارة وتتجلى أهمية الدراسة فيما يلي:

الأهمية النظرية للدراسة:

- تتبع أهمية هذه الدراسة من الناحية النظرية فيما يلي:
- تنطلق الدراسة الحالية إلي موضوع هام لم يحظ بالاهتمام الكافي لمعالجته بطريقة علمية لمعرفة أساليب واستراتيجيات تقييم أداء الموارد البشرية في ليبيا

- تعتبر الدراسة الحالية محاولة لتطوير العمل الإداري من أجل تحسين ورفع كفاءة إدارة شركات قطاع التشييد والبناء في ليبيا
- تناول الدراسة الحالية لمعرفة أثر تقييم أداء الموارد البشرية، وبيان أساليب تقييمه لدعم كفاءة إدارة شركات قطاع التشييد والبناء في ليبيا
- إدارة المشاريع من أجل المساعدة في تحسين الأداء الوظيفي، وتنمية قدرة العاملين والعمل على الارتقاء بمستواهم ومن ثم النهوض بإدارة المشاريع .
- بالإضافة إلى أن هناك ندرة في دراسة أثر تقييم أداء الموارد البشرية (قياس كفاء العاملين - تحليل وتقييم أنماط ومستويات أداء العاملين - قياس درجة كفاء العاملين) علي رفع كفاءة إدارة المشاريع
- لذا فإن هذه الدراسة قد تثري المكتبة الإدارية بما سوف تتضمنه من معلومات عن أداء الموارد البشرية من حيث أنواعها، وأساليبها، وفوائدها وأهدافها، والكفاءة من مفهومها وتقييمها وتحسينها.

الأهمية التطبيقية:

- من المتوقع أن يستفيد من هذه الدراسة الفئات الآتية:
- الإداريين:** من المتوقع إن تنعكس نتائج هذه الدراسة ايجابيا علي فئات الإداريين ومتخذي القرارات في شركات قطاع التشييد والبناء في ليبيا
- الباحثون:** قد تكون هذه الدراسة هي مقدمة لقيام الباحثين بأجراء دراسات لاحقة حول قضايا أخرى ذات علاقة بتحسين وتطوير نظم تقييم أداء الموارد البشرية، وتحسين وتطوير كفاءة ادارة المؤسسات والشركات الحكومية وغير الحكومية في ليبيا

المؤسسات والهيئات العلمية: قد تفيد نتائج تلك الدراسة بالنسبة لمؤسسات التعليم العالي في ليبيا في تشجيع الطلاب علي دراسة واقع تقييم أداء الموارد البشرية داخل مؤسسات وشركات المجتمع للوقوف علي أهم أساليب التقييم، والمعوقات التي تحد من تطبيق نظم تقييم الموارد البشرية داخل المؤسسات والدوائر الحكومية والشركات والقطاعات، وفهم هذا الواقع واقتراح الحلول العلمية .

المجتمع: أهمية مشكلة تقييم الموارد البشرية بالنسبة للمجتمع، وذلك بالسعي للوقوف على أهم خصائصها و أساليبها واستراتيجياتها و هذا من أجل توضيح الرؤية للأفراد في المجتمع من خلال تكوين إطار معرفي حول موضوع، التقييم والاستفادة من نتائج الدراسة الميدانية في تقديم بعض المقترحات و التوصيات التي تساعد الشركات الخاصة في زيادة أدائها و تحقيق أهدافها.

تاسعا: حدود البحث

الحد الموضوعي: دراسة تأثير تقييم أداء الموارد البشرية علي كفاءة إدارة شركات قطاع التشييد والبناء في ليبيا

الحد البشري: مجموعة من الموظفين العاملين بشركات التشييد والبناء في ليبيا
الحد المكاني: تم تطبيق الدراسة في اربع شركات ليبية هي ((مجموعة شركات الإنشاءات الليبية - شركة إسكان ليبيا للمقاولات - شركة برقة للمقاولات والاستثمار العقاري- شركة أعمار للهندسة والإنشاءات)

الحد الزمني: تم تطبيق الدراسة الميدانية في الفترة ما بين 2021 /12/1 / إلي / 20

2021 /12/ م

عاشر: الدراسات السابقة

أجرى العديد من البحوث والدراسات العربية والأجنبية التي تناولت الموارد البشرية والعوامل المؤثرة عليها وقياساتها وكذا تأثيراتها على كفاءة الأداء الإداري للمنظمة، ولقد اختلفت هذه الدراسات من حيث أهدافها، ومتغيراتها، والبيانات التي استخدمتها ونتائجها:

هدفت دراسة رحاب محمد على مرواد (2012) إلى التوصل إلى تقديم مدخل مقترح للتكامل بين أسلوب قياس الاداء المتوازن والشراء الالكتروني لتحسين أداء صناعة النقل الجوي، بغرض تحسين أداء شركات طيران الشرق الأوسط محل الدراسة وبالتالي تحسين القدرة التنافسية لها، بالتركيز على الأربعة أبعاد التالية: البعد المالي وبعد العملاء وبعد العمليات التشغيلية الداخلية وبعد الابتكار والتعلم وتوصلت الدراسة إلى وجود إتفاق عام على رفض تقييم الأداء على المؤشرات المالية فقط، حيث أن تلك المؤشرات أصبحت غير قادرة على تقييم الأداء بشكل مناسب في ظل التطورات الهائلة المحيطة ببيئة الأعمال الآن، وخاصة في صناعة الطيران، فهي صناعة سريعة التطور والتحديث

- لابد من دعم أساليب تقييم الأداء التقليدية بأساليب إدارية حديثة والتي من أهمها أسلوب قياس الأداء المتوازن، كما لابد من دعم أسلوب قياس الأداء المتوازن بنظم أخرى، تتكامل معها والتي من أهمها الشراء الإلكتروني، حتى تستطيع تلك النظم تحسين أداء شركات الطيران.

هدفت دراسة (Rashid 1 Saeed et al 2013) علي قياس تاثير العوامل المؤثرة علي الأداء. تشير الدراسة الي وجود العديد من المتغيرات التي تؤثر على أداء الموظفين في مكان العمل . هذه المتغيرات تشمل موقف المدير، والثقافة التنظيمية، المشاكل الشخصية، مضمون العمل والمكافآت المالية. كل هذه المتغيرات لها تأثير إيجابي على أداء الموظفين هذه الدراسة دراسة كمية. وهدفها الكشف عن تأثير تلك المتغيرات علي أداء الموظفين في البنوك

الباكستانية، واستخدم الباحث عينة مكونة من (200) موظف، واستخدم الباحث أسلوب تحليل الانحدار المتعدد باستخدام برنامج SPSS لأن هناك 5 متغيرات مستقلة. وانتهت الدراسة إلي أن هناك علاقة ارتباط ايجابي بين تلك المتغيرات وأداء الموظفين .

قدم محمد عبد الرحيم (2013) دراسة اهتمت بقياس الأداء المتوازن في المنظمات العامة مع دراسة تطبيقية على شبكة الإذاعات الإقليمية في مصر .حيث اهتمت هذه الدراسة بالتركيز على دراسة القصور الذي يواجه قياس الأداء في المنظمات العامة وشبكة الإذاعة الإقليمية في مصر في ظل المتغيرات البيئية وتعدد القنوات الإعلامية والمنافسة، كما هدفت إلى توضيح وتحليل الصعوبات التي تواجه القياس وقدمت مقترحاً لتطبيق مدخل القياس المتوازن في شبكة الإذاعات الإقليمية في مصر، ومن النتائج التي توصل إليها الباحث أن هناك قصوراً يواجه نظم القياس وهناك اتجاهاً من قبل المنظمات للبحث عن مداخل جديدة مع عدم وجود صيغة محددة يمكن تطبيقها على كل المنظمات، ولكن يتم صياغة النموذج طبقاً لظروف المنظمة وتبين من الدراسة غياب الأسلوب العلمي في قياس الأداء في شبكة الإذاعات الإقليمية وأن القياس يتم طبقاً لوجهة نظر مدير كل إذاعة وتبين أن الإدارة المركزية لبحوث المستمعين والمسئولة عن القياس لا تعمل بشكل يحقق أهداف الإذاعات، وأوصت الدراسة بضرورة تطبيق مدخل قياس الأداء المتوازن من خلال رؤية مقترحة من الباحث.

وعرض (Franklin Dang Kum 2014) دراسة بعنوان اثر التدريب والتنمية علي أداء الموظفين في المنظمة، استخدم الباحث الطريقة العشوائية في اختيار العينة، واستخدم المنهج الكمي، و صمم استبيان من اجل جمع البيانات، وتوصلت الدراسة إلي النتائج الآتية: أن ظروف العمل وعدم وجود موارد يؤثر على تدريب وتطوير الموظفين. ويمكن تحسين الأداء من خلال الدعم الإداري، وتوفير التغذية المرتدة للموظفين وإجراء تدريب مستمر للموظفين يحسن أداء الموظفين في المنظمة.

قدم (Andrew Powl and Martin Skitmore, 2014) دراسة بعنوان التوجهات إلى كفاءة إدارة المشاريع، وخلصت هذه الدراسة إلى أن كفاءة إدارة المشاريع أدت إلى أن 17 إلى 22% من العاملين أكثر فعالية. وأن 16 إلى 17% من العاملين أكثر إنتاجية في عملهم. وأن 20% من العاملين أكثر وعياً بالتقدم والتطورات عموماً، 27% أكثر وعياً بالتقدم والتطورات في منظماتهم، 18.

وعرض (Lutful Mandson , and Mia Selnes, 2015) دراسة بعنوان اثر كفاءة إدارة المشاريع علي تحسين التحكم الداخلي في القطاع العام، وخلصت هذه الدراسة إلى أن استخدام فاعلية إدارة المشاريع يزيد من النمو المستمر في المؤسسة، وتعتبر كفاءة إدارة المشروع من الموضوعات الهامة التي توضح دور المدراء، وقدراتهم علي إدارة الموارد

التعقيب علي الدراسات السابقة

في إطار ما تم تناوله من مراجعة لبعض الدراسات المرتبطة بموضوع هذه الدراسة ؛ تكشف مجموعة من الملاحظات التي أفادت الدراسة الحالية بصورة مباشرة أو غير مباشرة في تحديد موقعها من تلك الدراسات، وفي تصميم وبناء مخططها، وصياغة مشكلتها وفروضها، وفي بناء أدواتها، وفي مناقشة ما توصلت إليه من نتائج، وما عرضته من توصيات ومقترحات، وتمثلت هذه الملاحظات فيما يلي:

- اتفاق معظم الدراسات على أن الموارد البشرية هي أحد العناصر الهامة والرئيسية في نجاح المنظمة وأن تنميتها وإعدادها استراتيجياً يمثل إستراتيجية في يد المنظمة لمواجهة كافة المتغيرات العالمية والحالية والمستقبلية.
- أن المقاييس التقليدية لتقييم الأداء لا ترتبط بالأهداف الإستراتيجية لتنظيم الأعمال ولا تضيف قيمة له أو للعملاء، كما أنها قد تعوق نظم المعلومات المتقدمة، وأن استخدام هذه

المقاييس من شأنه أن يعوق فعالية إدارة الأداء من جانبين: أولهما: أن المقاييس التقليدية موجهة على أساس وظيفي لتحسين الأداء، وهذا التوجه مبني على افتراض أن التعظيم الجزئي على مستوى أقسام وإدارات تنظيم الأعمال يحقق التعظيم الكلي للتنظيم ككل، وهذا الافتراض يركز على الجوانب المالية متجاهلا عناصر هامة في مجال التجارة ومنها العملاء والعمليات الداخلية التي تحقق رضا للعملاء والأصول التي تحقق تميزاً في هذه العمليات وثانيهما: أن المقاييس التقليدية غالباً ما تفشل في تقييم الأداء وهذا يرجع إلى سببين السبب الأول أن معظم الجهود المبذولة تتجه نحو زيادة عدد المقاييس ومع ذلك يستمر عائد نظام تقييم الأداء مرتبطاً بالمقاييس المالية فقط والتي يسهل مقارنتها بين قطاعات الأعمال وقد يكون الأمر مقبولاً في الحالات التي يستطيع المديرون أن يحسنوا الأداء غير المالي فيها بطرق مناسبة استراتيجية ولكن هذا الأمر من الصعب تحقيقه والسبب الثاني أن عملية وضع الأهداف غالباً ما تفشل في إيجاد التزام حقيقي من جانب العاملين في تنظيم الأعمال في تحقيقها، ويرجع ذلك إلى أن تحقيق الهدف لا يدرك بشكل عادل خلال قطاعات تنظيم الأعمال.

المحور الثاني: الإطار النظري للبحث

تمارس الشركات، والمنظمات العامة والخاصة أعمالها وتحقق أهدافها القريبة والبعيدة بواسطة كادرها البشري وذلك لتنفيذ أهدافها على المدى القريب والبعيد. ولكي تصل هذه المؤسسات إلى الهدف المراد الوصول إليه كان لا بد لها من إيجاد الكادر الوظيفي القادر على إيصال المؤسسة إلى ذلك الهدف وعلى هذه المؤسسة رد الجميل أولاً بأول لتحفيز الموظف على الاستمرارية في الأداء الجيد والفعال.

يتناول هذا القسم من البحث أربعة محاور أساسية، الأول حول مفهوم الموارد البشرية في الشركات، والثاني عن تقييم الأداء أما المحور الثالث فيتناول كفاءه الأداء الإداري، والعلاقة ما بين تقييم أداء الموارد البشرية وكفاءة الأداء الإداري.

أولاً: تقييم أداء الموارد البشرية

التقدم البشري له وجهتا نظر: الأولى من وجهة نظر المنشأة، والثانية من وجهة نظر الأفراد، والمتمثلة في التقدم على الفريق الذي يلبي رغبات وتوقعات العاملين، فالتقدم هو التطور الإيجابي لإجمالي العوامل المساهمة في جعل كل شخص يستخدم قدراته إلى الحد الأقصى لنجاح المنشأة، والتحسين المستمر لعموم تلك القدرات. ومن ناحية أخرى أصبحت التنافسية هي المحرك الرئيسي لتحسين المنشآت وتطويرها في ظل بيئة الأعمال المعاصرة، وقد تأثرت إدارة الموارد البشرية بشكل مباشر بالتنافسية، وأصبح لزاماً عليها تغيير إستراتيجيتها لتواكب التقدم التكنولوجي (حنفي، 2011، ص 89)

1- مفهوم الأداء وتعريفه:

يقوم العاملون في المنظمة - أي منظمة - بأداء أعباء وواجبات ومسئوليات عمل ووظيفة معينة لتحقيق هدف أو أهداف محددة وفقاً لأساليب إجراءات عمل معروفة، وفي إطار أخلاقيات استقرت سياسات المنظمة عليها، ويحدد أداء هؤلاء العاملين مستوى الكفاءة العامة للمنظمة، وقدرتها على القيام بالأنشطة والأعمال المخطط لها، أو تحقيق الأهداف الموضوعة لها، ومن ثم فإن أداء العاملين وتقييمه يعتبر من الموضوعات التي توليها الإدارة قدراً كبيراً من الاهتمام في كافة المنظمات (السالم، 2014).

وأن مفهوم الأداء يتطلب مناقشة المفاهيم التي قد تختلط به بعض الأذهان، ويستخدم للتعبير عنه مثل: الإنتاجية أو الأداء، الكفاية أو الكفاءة، والفاعلية، ذلك إلى جانب لفظ الإنتاجية

أو كفاءة الأداء، خصوصاً وأن هذه المصطلحات والألفاظ تستخدم عادة في التعبير عن مدى أداء المنظمة لدورها أو لقياس إنتاجها. ولما كان الأداء هو الهدف المنشود دائماً في أي منظمة، فإنه لا بد من التعرف على مفهومه، والتفرقة بينه وبين هذه المصطلحات، فلفظ (كفاءة) هي تعبير عن عنصر أساسي من عناصر النمو والتقدم للأفراد أو المنظمات يقتضي توافر رغبة الفرد في عمله وقدرته عليه، حتى يتمكن من إتقان عمله (غنوم،، 2013، ص 67).

2- أهمية الأداء:

وقد أشارت البحوث التي أجريت في ثقافات متعددة إلى أن أخلاقيات العمل هي مفاهيم أساسية في عمليات التهيئة الاجتماعية بجانب تأثيرها في العديد من التغيرات على المستويين الشخصي والتنظيمي ، ومن ضمن أبعاد أخلاقيات العمل، والتي اقترحها (صبح، 2013، ص43).

ويعتبر أداء الفرد على مختلف المستويات والتنظيمات انعكاساً لأداء القسم، أو الدائرة، أو المديرية التي يتبعها في التنظيم، كما أن أداء العاملين ودرجة إجادتهم له هو تعبير عن درجة فاعلية المنظمة التي يعملون بها.

إلا أن الأمر لا يقتصر على ذلك، حيث إن اهتمام الفرد بمستوى أدائه وإجادته له ينعكس شخصياً عليه، ويتمثل ذلك في التالي (أحمد، ، 2015م، ص 56).

ويحتل موضوع الأداء المقام الأول من حيث أهميته لدى كل مسئول، حيث يمثل الأداء أحد العوامل المهمة التي تستخدم في تقييم المديرية، أو الدائرة، أو القسم الذي يديره، أو يرأسه، أو يشرف عليه. لذلك نجد أن جميع المسؤولين عن التنظيمات المختلفة يهتمون اهتماماً كبيراً بأداء العاملين في هذه التنظيمات؛ ذلك لأن الأداء

لا يعتبر انعكاساً لقدرات ودافعية كل فرد فحسب، وإنما هو انعكاس لأداء هذه التنظيمات ودرجة فاعليتها أيضاً. هذا ويمر التنظيم - أي تنظيم - بأربع مراحل حتى تكتمل دورة حياته ويستمر: وتتخلص هذه المراحل الأربع فيما يلي: (عرفة،، 2011م، ص 82).

مرحلة البقاء والاستمرار: وتتطلب المرحلة الأولى أن يتوافر لدى التنظيم القدرة على البقاء والاستمرار. وتتضح أهمية هذه المرحلة إذا ما نظرنا إلى المجتمعات الرأسمالية المتقدمة، والتي تتميز بالتطور التكنولوجي السريع، والمنافسة الشديدة، حيث نجد أن العبء الأساسي الواقع على كل تنظيم يتمثل في كيفية مواجهة تحديات البقاء، والمنافسة، والقدرة على الاستمرار، بل ومواجهتها بنجاح.

مرحلة النمو: وهي مرحلة لاحقة لمرحلة البقاء، حيث إن مراحل البقاء والاستمرار ليست كافية في حد ذاتها، ويجب أن تتبعها مرحلة النمو، وعلى ذلك فإن مشكلة التنظيم تكمن في استمرار صورة الصراع من أجل الحياة، بل ستأخذ شكلاً جديداً، وهو الصراع من أجل النمو.

مرحلة الاستقرار: تأتي بعد ذلك مرحلة الاستقرار، والتي تتطلب توافر قدرات معينة لدى التنظيم على الاحتفاظ بمستوى معين من النمو، يكفل له الاستقرار عند مستوى معين، يدفعه دائماً نحو محاولة بلوغ مستوى أعلى من الاستقرار، وهكذا يدعم التنظيم استقراره.

مرحلة القيادة والريادة: أما المرحلة الأخيرة من دورة حياة التنظيم فهي مرحلة القيادة الرائدة، وهذا يعني أن يأخذ التنظيم دوراً قيادياً رائداً في مجال نشاطه، كما يصبح التنظيم في هذه المرحلة عاملاً مؤثراً في البيئة التي يتواجد فيها. حيث يمثل مستوى الأداء أحد البيانات الأساسية اللازمة للتخطيط السليم لحجم العمالة ونوعها بالمنظمة، كما أنه يمثل مدخلاً مهماً لأعداد السجلات الواقعية لتصنيف العمالة بالمنظمة، والتي يجب أن تظهر بدورها الملامح والسمات الرئيسية للقوى العاملة. كذلك فإن مستوى الأداء يمكن أن يعد مرشداً ودليلاً لإعادة توزيع العمالة في الأوقات والمجالات المناسبة، وهذا بدوره يمكن أن يساعد على التجديد المستمر لهيكل

التنظيم في ضوء الإمكانيات المتاحة من القوى العاملة، كما أن الأداء يمكن عن طريق تقييم تصميم هيكل معين للأجور، والحوافز، والمكافآت، ضمان العدالة والمساواة بين مختلف العاملين؛ لارتباط أداء كل فرد بما يتقاضاه من أجور وغيرها . وأخيراً فإنه يمكن عن طريق تقييم معرفة نواحي الضعف والقصور لدى العاملين يتم تحديد احتياجاتهم التدريبية (Dessler, 2016).

ثانياً: تقييم أداء الموارد البشرية باستخدام بطاقة الأداء المتوازن

لقد كان للتطور الصناعي في عالم اليوم أثراً في ظهور منظمات عملاقة ذات فروع متعددة يعمل ضمنها الآلاف من العاملين وفي مختلف المجالات والقطاعات. لذلك لم يعد المدير في المنظمة كما كان سابقاً قادراً على الإشراف على كافة الأنشطة والفعاليات بصورة مباشرة ولذلك كان من نتائج هذه التطورات بروز التخصص كظاهرة ملازمة لتوسع وتعقيد هذه الأعمال. لذلك انصبت الدراسات على عامل مهم من عوامل الإنتاج إن لم يكن أكثرها أهمية العنصر البشري .

وان الإدارة كمفهوم والذي تطرقنا سلفاً في بيانه والذي يعني ببساطة القدرة على تحويل عناصر الإنتاج (المال، البشر، الموارد الطبيعية، التقنيات) باتجاه نقطة معينة، غاية ذلك تحقيق الهدف الذي اجتمعت من أجله هذه العناصر وكذلك فإن أدار الشيء أي حوّل وجهته، لذلك يمكن القول على أن الإدارة هي علم وفن ومهنة تحويل عوامل الإنتاج نحو هدف محدد. (المجتهد، 2003)

بالنسبة لمصطلح مورد أو موارد فإن الوصف جاء أبلغ ما يمكن لإعطاء صورة عن آلية عمل هذه الإدارة، فلو نظرنا بإمعان للمصطلح، سنجد أنه ذا بعد استراتيجي خارجي وداخلي، فإن هذه الإدارة مسئولة عن إرواء ظماً المنظمة من (العنصر البشري) والتي هي بأمس الحاجة إليه لإدارة عوامل الإنتاج المتبقية لتحقيق أهداف وغايات تأسيس أي تنظيم كان وبالتأكيد فإن الإرواء

بالمعين الصافي لا يتماثل مع الإرواء بالماء الذي لا يحمل نفس الصفات لذلك كان نجاح هذه الإدارة مرهون في استحصال أنواع من العناصر البشرية ذات مهارات وخبرات وقدرات عالية، فإدارة الموارد البشرية قادرة على بلوغ النبع الصافي من الموارد البشرية في البيئة الخارجية والمحافظة عليها وإعدادها وتأهيلها في البيئة الداخلية. (Robert. 2011, p529)

وان إدارة الموارد البشرية هي الإدارة المسؤولة عن تحقيق الموائمة بين المنظمة والبيئة من خلال تحقيق الموائمة بين الفرد والمنظمة والفرد والبيئة (الهييتي، 2013، ص 40)

مما تقدم أعلاه يمكن أن نضع لإدارة الموارد البشرية الإستراتيجية تعريفاً إجرائياً مفاده: بأنها الإدارة المسؤولة عن وضع الخطط والأهداف القصيرة و الطويلة الأجل للموارد البشرية، من خلال التوصيف الدقيق للوظائف وتحديد شاغليها وإعداد الدورات التدريبية والتأهيل لهم وخلق الموائمة بين الأفراد والجماعات والمنظمة على حد سواء، لضمان تحقيق أهداف المنظمة والأفراد، والبحث عن بدائل جيدة من خلال وضع سياسات وآليات جذب تكفل استقطاب الكفاءات ذات القدرات العقلية والعلمية والجسدية لخلق ميزه تنافسيه قادرة على مواجهة التقلبات والانحرافات في البيئة الداخلية والخارجية.

وتعتبر نظام بطاقة الأداء المتوازن إطاراً عاماً لتطبيق الإستراتيجية حيث يبدأ النظام بصياغة رسالة المنظمة ورؤيتها القيادية ثم تحليل البيئة الداخلية والخارجية لتحديد الإستراتيجية المناسبة ثم التحرك نحو الأنشطة المختلفة لتحديد الأهداف والعلاقات المتداخلة ومؤشرات الأداء لكي يتم إعداد الخطط الواجب تنفيذها، وترتبط بعملية تنفيذ بطاقة الأداء المتوازن ضرورة المتابعة والرقابة بما يضمن التنفيذ السليم واتخاذ الإجراءات التصحيحية عند وجود أية انحرافات عن الخطط الموضوعة في الوقت المناسب.

وتسعي بطاقة الأداء المتوازن إلى تحقيق مجموعة من الأهداف التي تُمكن المدرسة من تمييز أدائها في مختلف مستوياتها، ومن هذه الأهداف: (Wayne, 2014, p 71).

الهدف الأول: زيادة قدرة المدرسة على تعلم الإستراتيجية: من خلال إتاحة فرصة إلقاء الضوء على الإستراتيجية وربط رؤيته رسالتها او مهامها بتوقع أداء كل الوحدات التعليمية والإدارية ومقارنة الأداء الفعلي بالأداء المخطط

الهدف الثاني: تعمل كنظام إداري استراتيجي في إدارة الأداء وتوجيه مختلف أنشطتها، فهي توفر نظام معلومات من خلال أبعادها الأربعة وتأكيد الترابط بين النتائج ومحركات الأداء، وبالتالي تحقيق الفاعلية الإدارية المرغوبة، خاصة وأنها تدير الأداء المدرسي من خلال أربع عمليات إدارية

الهدف الثالث: تحسين أداء الإدارة المدرسية في مختلف مستوياتها، والتركيز على الإجراءات التي تساعد في تقييم العلاقة بين استراتيجية المدرسة وخططها التنفيذية لتحقيق أهدافها، بل تشمل مؤشرات أداء العاملين والمدير ينفي تطوير أدائهم لكفاءة العمليات الداخلية وطريقة العملاء

الهدف الرابع: إعطاء المدرسة نموذجًا تفصيليًا شاملاً لإستراتيجيتها وكيفية تنفيذها والتي يمكن أن تستخدمه عند تطوير أهدافها ومقاييس الأداء لها ويكون بمثابة المرجع لإجراء التخطيط الاستراتيجي

الهدف الخامس: العمل الجماعي في ظل نظام سيّشجّع الابتكار يحفّز على العمل مقابل المكافآت الحوافز

الهدف السادس: تقديم البيانات والمعلومات للإدارة للتعرف على مدى تحقق الأهداف، لتتمكن الإدارة من اتخاذ القرارات؛ لأن تقييم الأداء الاستراتيجي جزءٌ من العملية الإدارية

الإستراتيجية، وهذا يتطلب مقاييس وحقائق لضمانة المؤسسة بأن الأداء جاء حسب المعيار المحدد المرتبط بأهداف المنظمة

الهدف السابع: توفر نظام التغذية العكسية القادر على اختيار وتجويد وتحريك الروابط بين الأهداف الإستراتيجية، ومقاييسها تجاه تنفيذ الإستراتيجية، ويتم ذلك بمشاركة جميع المنفذين لهذه الإستراتيجية

الهدف الثامن: دمج مختلف أقسام المدرسة وجعلها تعمل بالتوازي لتحقيق النتائج المرجوة من خلال تحسين قدرات المدرسة ككل، وإزالة الحواجز بين القطاعات، وكذلك التوازي بين جميع الأنشطة على جميع المستويات لتحقيق الأهداف الإستراتيجية

الهدف الثامن: تمكن المدرسة من تقديم تقارير عن أولويات العمل التي يجب أن تهتم بها، واحتياجات الطلبة ومتطلبات المجتمع، وتحسين الجودة، والتركيز على فرق العمل، وكذلك على الموارد المالية والمادية المطلوبة

و يشير (Harun Yü ksel and Ali Coşkun 2013) إلي أن استخدام بطاقة

الأداء المتوازن تتكون من أربعة أبعاد مختلفة وتلك الأبعاد هي:

البعد الأول: منظور أصحاب المصالح: ويشتمل علي المعايير الآتية:

- رؤية المؤسسة
- رضا العملاء
- وفاء العاملين
- جودة الخدمات
- إمكانية الإتاحة
- الشراكة

البعد الثاني: منظور العمليات الداخلية: ويتضمن العديد من المعايير منها:

- امتياز العاملين
- المشاركة
- مشاركة الموظفين في الأنشطة الاجتماعية
- الأداء الوظيفي

البعد الثالث: منظور النمو التعليمي، ويشتمل علي العديد من المعايير منها

- الموظفين: رضا الموظفين عن التدريب، والتحصيل المعرفي
- المؤسسة: الثقافة التنظيمية، القيادة العمل في فريق
- البنية التحتية: التسهيلات المادية والتكنولوجية ، التسهيلات المادية الرياضية

البعد الرابع: الاستقرار المالي ويشتمل علي المعايير الآتية:

- تحسن بنية التكاليف، والتأكيد علي الاستفادة
 - النمو الاستراتيجي، توسيع الفرص، تحسين قيمة العميل، الاستقرار المادي.
- يتبين من تلك الأهداف أن أهم هدف تسعى له بطاقة الأداء المتوازن هو جعل الإستراتيجية المحور الرئيس والأساسي في عمل المنظمة لتقديم ميزة تنافسية عالية لأنه إذا تم وضع الإستراتيجية بصورة واضحة ومحددة سهّل ترجمتها إلى أهداف ومؤشرات وإلى مقاييس وأنشطة تنفيذية، كما أنها توجه الجهود نحو الإستراتيجية في إطار متكامل يتضمن العديد من مقاييس الأداء.

ثالثا: كفاءه الأداء الإداري

يشير الأداء العام للمنظمة لمدى انعكاس الكفاءة والفاعلية في استخدام المديرين للموارد المتاحة من أجل إشباع حاجات العملاء وتحقيق الأهداف التنظيمية، فكلما زادت كفاءة وفعالية

استخدام هذه الموارد، كلما تطور الأداء التنظيمي، وتعتبر الكفاءة مقياسا لكيفية استخدام المنظمة لمواردها بطريقة صحيحة لتحقيق هدف معين 0 حيث تعتبر المنظمات ذات كفاءة عندما يتم تخفيض حجم المدخلات أو مقدار الوقت المطلوب لإنتاج كمية معينة من المخرجات، أما الفعالية فتعتبر مقياسا لمدى ملاءمة الأهداف التي يختارها المديرون ودرجة تحقيق المنظمة لها، وتعتبر المنظمات ذات فعالية عندما يتم اختيار الأهداف الملائمة بالإضافة إلى تحقيقها ويمكن توضيح العلاقة بين الكفاءة والفعالية (على، 2013)

1- قياس الأداء الإداري للمنظمة:

واشار (الموسوي،، 2013، ص 89) الي ان الفلسفة التي يقوم عليها الأداء الإداري للمنظمة في أن كل مستوى من مستويات الأداء هو جزء من مستوى أداء كلى أكبر بالمنظمة 0 حيث يضم الأبعاد التالية: الأداء على مستوى الفرد - الأداء على مستوى الأنشطة - الأداء على مستوى الوحدات التنظيمية - الأداء على مستوى المؤسسة ككل، وأن الأداء الإداري هو الاتجاه المنطقي لتحديد مسار المنظمة في المستقبل ويتضمن إعداد وتنفيذ وتقييم القرارات التي تمكن المنشأة من تحقيق أهدافها وضمان نجاح علاقتها مع البيئة المحيطة، وبالتالي فالأداء الاستراتيجي يهدف إلى إحداث توافق تام بين هذه العناصر: الاستراتيجيات الواجبة التنفيذ، والظروف البيئية المحيطة بالمنظمة. وأكد (النعيمي، 2010، ص 6) علي ان قياس الأداء الإداري للمنظمة يتطلب خمس أشياء:

- صياغة الرؤية الإدارية التي تمد المنظمة باتجاه طويل الأجل وتساعد في وضع رسالة واضحة تسعى للوصول إليها.
- تحويل الرؤية والرسالة والإستراتيجية إلى أهداف قابلة للقياس.

- الانتقال بالإستراتيجية إلى مرحلة تحقيق الأهداف المرغوبة.
 - تحقيق وتنفيذ الإستراتيجية المختارة بكفاءة وفعالية .
 - تقييم الأداء ومراجعة التحسينات الجديدة وتحديد الإجراءات التصحيحية على المدى الطويل.
- وتجدر الإشارة إلى أن المهام السابقة لا تعتبر مهام متتابعة ولكنها مهام متداخلة، ولا تتم بمعزل عن المسؤوليات الأخرى للمدير، وتتطلب التغذية العكسية والتحسين المستمر.
- الهدف من إدارة الأداء الإداري للمنظمة هو ترجمة الرسالة والرؤية والأهداف الإستراتيجية وإستراتيجية المنظمة إلى نتائج قابلة للقياس تحدد درجة النجاح بحيث تتم المشاركة فيها بين المنظمة وكافة الأطراف المعنية كحملة الأسهم والموردين والعملاء وتوفير أدوات لتقييم وتحسين الأداء وتأكيد مفهوم الشراكة الإستراتيجية والتعلم المتبادل وتوفير مقاييس للجودة والتكلفة والسرعة وإرضاء العملاء والعاملين (العزاوي، ونصير، 2015)

2- سياسات الأداء الإداري

ويشير (أحمد، 2015م، ص 45 - 47) الي ان الأداء الإداري يشتمل علي العديد من السياسات كسياسات التميز، والانتماء، وخلق الرضا، والولاء، والابتكار، والربحية، والإنتاجية، وغيرها، وسيتعرض الباحث لسياسات الأداء الإداري وهي:

أ- سياسة الربحية:

حيث تتضمن المؤشرات التالية:

- أرباح المنظمة ومعدل تطورها.
- قيمة سعر السهم.
- العائد على الملكية ومعدل تطوره.
- معدل السيولة.

ب - سياسة الإنتاجية:

حيث ينظر على اعتبار الإنتاج بأقل تكلفة وبأقصر وقت وذلك لتحقيق رضا العميل والمرونة والمتطلبات البيئية ويمكن استخدام المؤشرات التالية:

- الإنتاجية الكلية المخرجات / المدخلات.
- إنتاجية العامل.
- التمثيل النسبي لعناصر التكاليف في إجمالي التكاليف.

ج - سياسة رضا العملاء:

ان سياسة كل من العملاء الداخليين (العاملين في المنظمة) والعملاء الخارجيين، وينصرف القياس هنا إلى استخدام المؤشرات التالية بالنسبة للعملاء الداخليين:

- مدى المهارة التي يتمتع بها العاملون.
- معدل دوران العاملون.
- هل هناك ثقة متبادلة بين العاملين بعضهم وبعض العاملين والإدارة.
- هل يتوافر التدريب المطلوب.
- هل هناك نظم للحوافز تشجع على الأداء الفعال.
- إنتاجية العاملين ونسبة المعيب.

مما سبق يتضح إن نجاح المنظمة يقاس بمدى رضا العميل عنها وتقييم الأداء الخاص برضا العميل الخارجي يكمن في الإجابة على السؤال كيف تتم إدارة ومتطلبات وتوقعات العميل؟ والمؤشرات الآتية تستخدم للإجابة على هذا السؤال:

- عدد الأخطاء في الفواتير.
- عدد شكاوى العملاء، عدد التسليمات التي لم تتم في الوقت المحدد.

- الوقت المستغرق للوفاء بطلبات العملاء.
- ربحية العميل.

المحور الثالث: منهجية الدراسة

تأتي الدراسة الميدانية استكمالاً لما سبقها من فصول، ويعد البحث الميداني ركناً ضرورياً ومكماً رئيسياً للبحث العلمي خاصة عند تناول تقييم أداء الموارد البشرية وأثرها علي كفاءة الأداء الإداري، ويشتمل هذا القسم من البحث على الإجراءات المتخذة بشأن الدراسة الميدانية ويبدأ بعرض أهداف وخطوات بناء الأداة في هذه الدراسة وبحساب صدق وثبات الاستبيان ثم ينتقل إلى اختيار ووصف العينة وإلى تطبيق الأداة والمعالجة الإحصائية، وينتهي الفصل بعرض وتحليل وتفسير النتائج المترتبة على الدراسة الميدانية، وسوف يتم عرض ما سبق بشيء من التفصيل كما يلي:

أولاً: أداة الدراسة الميدانية

اعتمد البحث في جمع البيانات الخاصة به، على أسلوب الاستقصاء، من خلال تصميم وإعداد استمارة استقصاء بناء على مشكلة وأهداف وفروض البحث وذلك في ضوء العديد من الموجهات المتضمنة في أدبيات الدراسة حول اثر المتغير التابع: تقييم أداء الموارد البشرية بأبعاده الأربعة (المالي . العمليات . العملاء . النمو والتعلم) علي المتغير المستقل: كفاءة إدارة شركات قطاع التشييد والبناء في ليبيا بأبعاده الثلاثة: (الربحية - الإنتاجية - رضا العملاء)، وتسير خطوات بناء الأداة على النحو التالي:

1 - وصف الإستبيان

اعتمد البحث على المصادر التالية في تصميم الاستبيان علي الدراسات والأبحاث والمؤتمرات في مجال مجال تقييم إدارة الموارد البشرية وكفأه الادارة في شركات قطاع

التشييد والبناء في ليبيا وتتكون الاستبانة في صورتها النهائية من (32) عبارة قبل تقيس بعدين

المحور الأول: مؤشرات تقييم أداء الموارد البشرية: ويتكون من (17) عبارة مقسمة إلى (4) أبعاد وهم (التوجه نحو الأهداف المالية - التوجه نحو العملاء - التوجه نحو العمليات - التوجه نحو التعلم) .

المحور الثاني: مؤشرات الكفاءة الإدارية ويتكون من (15) عبارة مقسمة إلى (3) أبعاد لكل وهم (مؤشر الربحية - مؤشر الإنتاجية- مؤشر رضا العملاء)

2 - صدق الاستبيان

ويقصد بالصدق قدرة الأداة على قياس ما وضعت لقياسه، والدقة التي تقيس بها ما يجب أن تقيسه، ومدى صلاحية الأداة في قياس الهدف الذي وضعت من أجله وتم حساب صدق الاستبانة الخارجي من خلال عرضها على محكم وتركزت أهم الملاحظات في:

- إضافة تعريف لكل بعد من محاور الاستبيان في ذات الصفحة التي تتضمن العبارات الخاصة بهذا المحور.

- تغيير الصياغة اللغوية لبعض الكلمات.

- تعديل صياغة بعض العبارات.

- الإشارة إلى العبارات المركبة لتبسيطها حتى تضم فكرة واحدة فقط.

- حذف العبارات التي لا تنتمي لمحاور الدراسة.

- إضافة بعض العبارات.

3 - ثبات الاستبيان

تم حساب معامل الثبات باستخدام معامل ألفا كرونباخ فذلك أنسب طريقة لحساب ثبات الأوزان المستخدمة في الاستبيانات، وللتحقق من ثبات الإستبيان قام الباحث باختيار عينة تتكون من (50) من مجتمع الدراسة (الشركات الأربعة محل الدراسة) وتم تطبيق الاستبيان عليها، ومن خلال نتائج هذا التطبيق تم حساب معامل ألفا كرونباخ للثبات ويوضح جدول(1) التالي معامل الثبات الإحصائي (Statistical Reliability) للأداة بطريقة ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha):

جدول (1) معامل الثبات الإحصائي للأداة بطريقة ألفا كرونباخ (Cronbach's

Alpha

جدول (1) معاملات ألفا كرونباخ لثبات أداة الدراسة

مستوى الثبات	الصدق الذاتي	معامل ثبات الفا كرونباخ	عدد العبارات	
مستوي عال	0.94	0.94	17	تقييم أداء الموارد البشرية:
مستوي عال	0.92	0.93	15	الكفاءة الإدارية

ومن جدول (1) السابق يتضح تحقق معامل ثبات إحصائي مرتفع لتقييم أداء الموارد البشرية (0.94) و الكفاءة الإدارية (0.92) . وعليه، فإن المعاملات الواردة لثبات الاتساق الداخلي تدعم صدق الأداة ، مع تحقق معامل ثبات إحصائي مرتفع للاستقصاء ككل، بجانب موضوعية العبارات الواردة بالاستقصاء ؛ ومن ثم التقرير بصلاحية الأداة للتطبيق الميداني.

ثالثاً: مجتمع وعينة الدراسة

1 - مجتمع الدراسة

تم تطبيق الدراسة علي شركات قطاع التشييد والبناء (مجموعة شركات الانشاءات الليبية - شركة اسكان ليبيا للمقاولات - شركة برقة للمقاولات والاستثمار العقاري- شركة أعمار للهندسة والانشاءات) والتي شملتها الدراسة والتي تم اختيارها وفقا لعدد العاملين التي يصل بها العدد إلى ألف عامل (1000) من أعضاء الإدارة العليا، والإدارة الوسطى، والإدارة المباشرة وتم اختيار تلك الشركات لكونها شركات رائدة في هذا المجال . يتمثل مجتمع البحث في العاملين بمختلف المستويات الإدارية (العليا، والوسطي، والمباشرة) بشركات التشييد والبناء في ليبيا ويرجع اختيار هذا القطاع للدراسة للأسباب التالية:

- تنمية وتوافر التكنولوجيا المتطورة للعمالة مما يساهم في تفعيل أداء الموارد البشرية.
- يساهم هذا القطاع في العمل على جذب الاستثمارات الخارجية للعمل في مجال التشييد والبناء.

2 -عينة الدراسة

بلغ حجم العينة المستهدفة (400) مفردة، تم اختيار العينة بطريقة عشوائية وتم تحديدها وفقا لجداول حجم العينات العشوائية، وقد بلغ حجم العينة من أعضاء الإدارة العليا (75) مفردة ، مقابل (127) مفردة لأعضاء الإدارة الوسطى، (198) مفردة لأعضاء الإدارة المباشرة، وقد تم الاعتماد في تحليل النتائج على جميع استجابات مفردات العينة للمستويات الإدارية الثلاثة، أي بنسبة 100%.

رابعاً: الأساليب الإحصائية المستخدمة في معالجة البيانات:

تم عمل التحليل الإحصائي باستخدام الاصدار الخامس والعشرون من البرنامج الإحصائي The Statistical Package for Social Sciences (SPSS V25) في إجراء التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة الميدانية، المتمثلة في عدد من الأساليب الإحصائية المتقدمة مع أهداف البحث وفروضه وهي:-

- 1- اختبار ثبات المقياس وذلك للتأكد من الثبات وصدق العبارات المستخدمة في مقاييس البحث وذلك باستخدام معامل ألفا كرونباخ Alpha Crompach ويتمثل هذا المقياس في إعطاء قيمة تتراوح بين (صفر، 1) كلما اقتربت هذه القيمة من الواحد دلت على وجود ثبات في استمارة الاستقصاء وكلما اقتربت هذه القيمة من الصفر فإن ذلك يدل على عدم وجود ثبات.
- 2- أسلوب الانحدار البسيط والمتعدد.

المحور الرابع: تحليل ومناقشة نتائج الدراسة الميدانية:

بعد إجراء المعالجة الإحصائية، تم رصد النتائج في صورة جداول إحصائية وتحليلها وتفسيرها على النحو التالي: سوف يتم عرض نتائج الدراسة بناء على عرض نتائج التحقق من فروضها وفقاً لما يلي:

أولاً: نتائج الدراسة

يستعرض الباحث النتائج المجمعة الخاصة بتحليل بيانات المتغيرات الخاصة باختبار صحة الفرض الثاني من حيث الوسط الحسابي والوسيط والانحراف المعياري بما يدعم نتائج اختبار صحة الفرض بالقبول أو الرفض:

1- المتوسطات الحسابية لتقييم أداء الموارد البشرية

و ينص الفرض الأول علي أنه: "توجد فروق جوهرية بين الشركات محل الدراسة بالنسبة لوضوح الإستراتيجية، الثقافة، التمكين وبالنسبة لمجالات تطبيق سجل الأداء المتوازن من حيث: تحسين النواحي المالية، ورضا العملاء، والعمليات التشغيلية وزيادة فرص النمو والتعلم).

يوضح جدول (2) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لتقييم أداء الموارد البشرية

مؤشرات التقييم	المعاملات الإحصائية	مجموعة شركات الانشاءات الليبية	شركة اسكان ليبيا للمقاولات	شركة برقة للمقاولات والاستثمار العقاري-	- شركة أعمار للهندسة والانشاءات	كلي
الوسط الحسابي	1.91	2.18	2.23	1.69	2.02	
الانحراف المعياري	.603	.457	.432	.364	.531	
تحسين النواحي المالية						
الوسط الحسابي	1.67	1.67	3.00	1.33	1.67	
الانحراف المعياري	.485	.811	.742	.456	.725	
تحقيق رضا العملاء (المساهمين)						
الوسط الحسابي	2.28	3.06	2.68	2.22	2.58	
الانحراف المعياري	.701	.890	.654	.721	.831	
حسين العمليات التشغيلية						
الوسط الحسابي	2.02	2.01	1.68	1.63	1.89	
الانحراف المعياري	.769	.547	.376	.412	.613	
زيادة فرص النمو والتعلم						

ومن جدول (2) السابق يتضح ما يلي

- التحسين المالي كان لصالح شركة أعمار للهندسة والانشاءات حيث بلغت قيمة الانحراف المعياري: 364.

- رضا العملاء كان لصالح شركة أعمار للهندسة والانشاءات حيث بلغت قيمة الانحراف المعياري: 456.
- تحسين العمليات كان لصالح شركة برقة للمقاولات والاستثمار العقاري حيث بلغت قيمة الانحراف المعياري: 654.
- زيادة فرص التعلم والنمو لصالح شركة برقة للمقاولات والاستثمار العقاري حيث بلغت قيمة الانحراف المعياري: 376 .

2 - المتوسطات الحسابية للكفاءة الإدارية

يوضح جدول (3) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للكفاءة الإدارية

مؤشرات كفاءه الأداء الإداري	المعاملات الإحصائية	مجموعة شركات الانشاءات الليبية	شركة اسكان ليبيا للمقاولات	شركة برقة للمقاولات والاستثمار العقاري	شركة أعمار للهندسة والانشاءات	كلي
الربحية	الوسط الحسابي	1.93	2.30	2.14	2.18	2.12
	الانحراف المعياري	.530	.523	.297	.554	.516
الإنتاجية	الوسط الحسابي	1.96	2.26	2.30	2.12	1.14
	الانحراف المعياري	.517	.484	.497	.437	.510
رضا العملاء	الوسط الحسابي	2.13	2.27	2.28	2.24	2.31
	الانحراف المعياري	.616	.526	.366	.474	.553

ومن جدول (3) السابق يتضح ما يلي

- الربحية: لصالح شركة برقة للمقاولات والاستثمار العقاري، حيث بلغت قيمة الانحراف المعياري: 297.

- الإنتاجية : لصالح شركة ، شركة أعمار للهندسة والانشاءات حيث بلغت قيمة الانحراف المعياري: 437.

- رضا العملاء: لصالح شركة شركة برقة للمقاولات والاستثمار العقاري حيث بلغت قيمة الانحراف المعياري: 366.

3- - اختبار صحة الفرض الأول:

يتمثل الفرض الأول للدراسة فيما يلي: "لا توجد علاقة ذات دلالة معنوية لأبعاد تقييم

الموارد البشرية عل الربحية كأحد إبعاد كفاءة الإدارة بشركات التشييد والبناء في ليبيا

ولاختبار هذا الفرض تم إجراء تحليلي الارتباط والانحدار بين تقييم أداء الموارد البشرية

علي الربحية وجاءت النتائج كما يلي:

تحليل الارتباط: Correlation بين أبعاد تقييم الموارد البشرية علي الربحية

بإجراء تحليل الارتباط بين أبعاد تقييم الموارد البشرية جاءت النتائج كما يلي:

جدول رقم (4) الارتباط بين أبعاد تقييم الموارد البشرية علي الربحية

المتغيرات	معامل الارتباط	مستوى المعنوية
المالي	.805**	.000
العمليات	.831**	.000
العملاء .	.853**	.000
النمو والتعلم	.595**	.000

(**) معنوية عند مستوى معنوية 0.01. (*) معنوي عند مستوى معنوية 0.05

المصدر: من إعداد الباحث من واقع مخرجات برنامج SPSS V25

يتضح من الجدول ما يلي:

وجود ارتباط بين جميع أبعاد المتغير المستقل (تقييم أداء الموارد البشرية) والربحية كأحد أبعاد كفاءة الإدارة طبقاً لآراء العينة بالقطاع محل الدراسة، وكانت أعلى قيمة ارتباط بين بعد العملاء والربحية حيث بلغ معامل الارتباط. 0.853^{**} بمستوى معنوية. 000، مما يؤكد معنوية العلاقة عند مستوى معنوية 0.01. بينما كانت أقل قيمة ارتباط بين النمو والتعلم علي الربحية حيث بلغ معامل الارتباط. 0.595^{*} بمستوى معنوية. 000، مما يؤكد معنوية العلاقة عند مستوى معنوية 0.01. وبالرغم من ذلك فهي معاملات ارتباط قوية.

تحليل الانحدار المتعدد: يوضح الارتباط بين أبعاد تقييم أداء الموارد البشرية وبين الربحية لتحديد صيغ معادلات الانحدار التي توضح العلاقة بين أبعاد تقييم أداء الموارد البشرية علي الربحية، تم إجراء الانحدار المتعدد وجاءت النتائج كما يلي:

يعرض جدول رقم (5) تقديرات نموذج الانحدار المتعدد لانحدار المتغير التابع (متوسط آراء عينة الدراسة حول الربحية) على المتغيرات المستقلة (تقييم أداء الموارد البشرية)

جدول رقم (5) أبعاد تقييم أداء الموارد البشرية وبين الربحية

التقديرات				المتغيرات المستقلة في النموذج	F (sig.)	معامل التحديد R2
Sig.	T	β	(Constant)			
.000	6.418	1.590	(Constant)	البعد المالي	55.905 (0.000)	0.737
.515	.654	.086	العمليات			
.359	.922	.144	العملاء			
.002	3.244	.481	البعد المالي			
.265	-1.123-	-.104-	النمو والتعلم			

المصدر: من إعداد الباحث من واقع مخرجات برنامج SPSS V25

يتضح من الجدول السابق معنوية نموذج الانحدار المقدر من خلال قيمة F (55.905)، وقيمة (sig=0.000)، كما يتضح معنوية معاملات الانحدار ومعنوية الحد الثابت من خلال قيم t وقيم (sig.)، عند مستوى معنوية 5%، ويلاحظ استبعاد أبعاد (-) العمليات . العملاء . النمو والتعلم) من النموذج لعدم معنويتها والتي بلغت (0.515)، (0.359)، (0.265) علي التوالي، ويرى الباحث أن البعد المالي هو الأكثر تأثيراً من وجهة نظر عينة الدراسة علي المتغير التابع (الربحية).

اختبار الفرض الرئيسي الثاني:

يتمثل الفرض الثاني للدراسة فيما يلي:

"لا توجد علاقة ذات دلالة معنوية لأبعاد تقييم أداء الموارد البشرية علي الإنتاجية كأحد أبعاد كفاءة الإدارة بشركات التشييد والبناء في ليبيا
ولاختبار هذا الفرض تم إجراء تحليلي الارتباط والانحدار بين أبعاد تقييم أداء الموارد البشرية وبين الإنتاجية وجاءت النتائج كما يلي:

تحليل الارتباط: Correlation بين أبعاد تقييم الموارد البشرية علي الإنتاجية

بإجراء تحليل الارتباط بين أبعاد تقييم الموارد البشرية جاءت النتائج كما يلي:

جدول رقم (6) الارتباط بين أبعاد تقييم الموارد البشرية علي الإنتاجية

المتغيرات	معامل الارتباط	مستوى المعنوية
النمو والتعلم	.840**	.000
البعد المالي	.847**	.000
العمليات	.874**	.000
العملاء	.683**	.000

(**) معنوية عند مستوى معنوية 0.01. (*) معنوي عند مستوى معنوية 0.05

المصدر: من إعداد الباحث من واقع مخرجات برنامج SPSS V25

يتضح من الجدول ما يلي:

وجود ارتباط بين جميع أبعاد المتغير المستقل (تقييم أداء الموارد البشرية) والإنتاجية طبقاً لآراء العينة بالقطاع محل الدراسة"، وكانت أعلى قيمة ارتباط بين (تقييم العمليات) والإنتاجية حيث بلغ معامل الارتباط. 0.874^{**} بمستوى معنوية. 000، مما يؤكد معنوية العلاقة عند مستوى معنوية 0.01. بينما كانت أقل قيمة ارتباط بين (العملاء) على الإنتاجية حيث بلغ معامل الارتباط. 0.683^{**} بمستوى معنوية. 000، مما يؤكد معنوية العلاقة عند مستوى معنوية 0.01. وبالرغم من ذلك فهي معاملات ارتباط قوية.

تحليل الانحدار المتعدد: لتوضح الارتباط بين إبعاد تقييم الموارد البشرية على الإنتاجية لتحديد صيغ معادلات الانحدار التي توضح العلاقة بين إبعاد تقييم الموارد البشرية على الإنتاجية، تم إجراء الانحدار المتعدد وجاءت النتائج كما يلي:

يعرض جدول التالي تقديرات نموذج الانحدار المتعدد لانحدار المتغير التابع (متوسط آراء عينة الدراسة حول الإنتاجية) على المتغيرات المستقلة (أبعاد تقييم أداء الموارد البشرية)

جدول رقم (7) تقديرات نموذج الانحدار المتدرج للإنتاجية

التقديرات				المتغيرات المستقلة في النموذج	F (sig.)	معامل التحديد R2
Sig.	T	β	(Constant)			
.000	5.544	1.236	(Constant)	البعد المالي	68.248 (0.000)	0.773
.248	1.164	.138	العمليات			
.769	.295	.042	العملاء			
.001	3.317	.443	البعد المالي			
.493	.689	.057	النمو والتعلم			

المصدر: من إعداد الباحث من واقع مخرجات برنامج SPSS V25

يتضح من الجدول السابق معنوية نموذج الانحدار المقدر من خلال قيمة F (68.248)، وقيمة (sig=0.000)، كما يتضح معنوية معاملات الانحدار ومعنوية الحد الثابت من خلال قيم

t وقيم (sig.)، عند مستوى معنوية 5%، ويتضح من الجدول ان أهم أبعاد تقييم أداء الموارد البشرية التي تؤثر في الانتاجية هي (البعد المالي) حيث بلغت قيمة معامل التحديد (0.773) مما يدل على أن المتغيرات المستقلة تفسر 77.3% من التغيرات التي تحدث في المتغير التابع (متوسط آراء العينة حول الإنتاجية).

يتضح من الجدول ان إشارة معاملات الانحدار موجبة مما يدل على وجود علاقة طردية بين أبعاد تقييم أداء الموارد البشرية وبين الإنتاجية، فكلما تم زيادة الاهتمام بأبعاد تقييم أداء الموارد البشرية يؤدي ذلك إلى زيادة الإنتاج في شركات التشييد والبناء في ليبيا

اختبار الفرض الثالث

يتمثل الفرض الثالث للدراسة فيما يلي:

" لا توجد علاقة ذات دلالة معنوية لأبعاد تقييم أداء الموارد البشرية علي رضا العملاء

كأحد أبعاد كفاءة الإدارة بشركات التشييد والبناء في ليبيا

ولاختبار هذا الفرض تم إجراء تحليلي الارتباط والانحدار بين أبعاد تقييم أداء الموارد

البشرية وبين رضا العملاء وجاءت النتائج كما يلي:

تحليل الارتباط: Correlation بين أبعاد تقييم الموارد البشرية علي رضا العملاء

بإجراء تحليل الارتباط بين أبعاد تقييم الموارد البشرية جاءت النتائج كما يلي:

جدول رقم (8) الارتباط بين أبعاد تقييم الموارد البشرية علي رضا العملاء

المتغيرات	معامل الارتباط	مستوى المعنوية
النمو والتعلم	.900**	.000
العملاء	.902**	.000
البعد المالي	.930**	.000
العمليات	.705**	.000

(**) معنوية عند مستوى معنوية 0.01. (*) معنوي عند مستوى معنوية 0.05

المصدر: من إعداد الباحث من واقع مخرجات برنامج SPSS V25

يتضح من الجدول ما يلي:

وجود ارتباط بين جميع أبعاد المتغير المستقل (تقييم الموارد البشرية) ورضا العملاء طبقاً لآراء العينة بالقطاع محل الدراسة"، وكانت أعلى قيمة ارتباط بين تقييم البعد المالي ورضا العملاء حيث بلغ معامل الارتباط. 0.930^{**} بمستوى معنوية. 000، مما يؤكد معنوية العلاقة عند مستوى معنوية 0.01. بينما كانت أقل قيمة ارتباط بين تقييم العمليات وبين رضا العملاء حيث بلغ معامل الارتباط. 0.705^{**} بمستوى معنوية. 000، مما يؤكد معنوية العلاقة عند مستوى معنوية 0.01. وبالرغم من ذلك فهي معاملات ارتباط قوية.

ولاختبار هذا الفرض تم استخدام الانحدار المتعدد، يعرض جدول رقم (9) تقديرات نموذج الانحدار المتعدد لانحدار المتغير التابع (متوسط آراء عينة الدراسة حول رضا العملاء) على المتغيرات المستقلة (أبعاد تقييم أداء الموارد البشرية).

جدول رقم (9) تقديرات نموذج الانحدار المتدرج لرضا العملاء

التقديرات			المتغيرات المستقلة في النموذج	F (sig.)	معامل التحديد R2
Sig.	T	β			
.000	8.619	1.348	(Constant)	143.604 (0.000)	0.878
.021	2.362	.196	العمليات		
.721	.359	.035	العملاء		
.000	4.670	.438	البعد المالي		
.983	.021	.001	النمو والتعلم		

المصدر: من إعداد الباحث من واقع مخرجات برنامج SPSS V25

يتضح من الجدول السابق معنوية نموذج الانحدار المقدر من خلال قيمة F (143.604)، وقيمة (sig=0.000)، كما يتضح معنوية معاملات الانحدار ومعنوية الحد الثابت من خلال قيم t وقيم (sig.)، عند مستوى معنوية 5%،

النتائج والتوصيات

من خلال دراسة الباحث لموضوع دور تقييم أداء الموارد البشرية في دعم كفاءة الإدارة ، قام الباحث بتخصيص هذا المحور لعرض ملخص النتائج وكذلك التوصيات وآليات تنفيذها،

أولاً: مناقشة نتائج الدراسة الميدانية.

توصلت الدراسة الميدانية إلى النتائج التالية:

- رفض صحة الفرض الأول العدم إلى حد ما: "لا توجد علاقة ذات دلالة معنوية لأبعاد تقييم أداء الموارد البشرية على الربحية وقبول الفرض البديل. حيث أثبتت الدراسة أن بعد (التقييم المالي) له تأثير فردي معنوي في الربحية

- رفض صحة الفرض الثاني العدم إلى حد ما: " لا توجد علاقة ذات دلالة معنوية لأبعاد تقييم أداء الموارد البشرية على الإنتاجية " وقبول الفرض البديل.

حيث أثبتت الدراسة: وجود تأثير ذو دلالة معنوية بين جميع أبعاد المتغير المستقل (تقييم أداء الموارد البشرية) والإنتاجية طبقاً لآراء العينة بالقطاع محل الدراسة" فكلما تم زيادة الاهتمام بأبعاد تقييم أداء الموارد البشرية يؤدي ذلك إلى زيادة الإنتاج حيث بلغت قيمة معامل التحديد (0.737) مما يدل على أن المتغيرات المستقلة تفسر 73.7% من التغيرات التي تحدث في المتغير التابع (متوسط آراء العينة حول الإنتاجية). ويتضح أن أهم أبعاد تقييم أداء الموارد البشرية التي تؤثر في الإنتاج هي تقييم البعد المالي

- رفض صحة الفرض الثالث العدم إلى حد ما القائل: " لا توجد علاقة ذات دلالة معنوية لأبعاد تقييم أداء الموارد البشرية على رضا العملاء" وقبول الفرض البديل.

حيث أثبتت الدراسة: وجود تأثير ذو دلالة معنوية بين جميع أبعاد المتغير المستقل (تقييم أداء الموارد البشرية) ورضا العملاء طبقاً لآراء العينة بالقطاع محل الدراسة" فكلما تم

زيادة الاهتمام بأبعاد **تقييم أداء الموارد البشرية** يؤدي ذلك الى تعزيز رضا العملاء حيث بلغت قيمة معامل التحديد (0.773) مما يدل على أن المتغيرات المستقلة تفسر 77.3% من التغيرات التي تحدث في المتغير التابع (متوسط آراء العينة حول رضا العملاء).

ثانياً: التوصيات:

- في ضوء نتائج البحث يطيب للباحث أن يقدم مجموعة من التوصيات كما يلي:
- العمل على أن يشعر الموظف أن مسؤوليات وظيفته مناسبة مما يدعم تقييم أداء الموارد البشرية
- تطبيق كل القرارات الإدارية على كل العاملين بلا استثناء لرفع جودة أداء الموارد البشرية وبالتالي تحقيق الكفاءة الإدارية
- قيام الشركات محل الدراسة بتذليل الصعوبات التي تقف أمام تطبيق نظام سجل الأداء
- العمل على التنمية والتدريب والتحسين المستمر للعاملين والقيادات الإدارية في مجال الإدارة وإتباع نظم القياس

قائمة المراجع

- احمد بن عبد الكريم غنوم، الإدارة الإستراتيجية في مؤسسات التعليم العالي، السعودية، 2013
- أكرم السالم، (2014) الإدارة الإستراتيجية استخدامات متعددة ودور حيوي متجدد، المنتدى العربي لإدارة الموارد البشرية، الانترنت www.hrdiscussion.com
- جمال محمد على، التخطيط الإستراتيجي وأثره على الأداء في المنظمات الخيرية الإسلامية، سلسلة البحوث الوظيفية، سنه، 2013 الانترنت <http://dpo3.ektob.com/65879.html>
- خالد عبد الرحيم الهيتي، إدارة الموارد البشرية، دار حامد للطباعة، عمان، 2013، ص 40

رحاب محمد على مرواد، (2012) مدخل مقترح للتكامل بين أسلوب قياس الأداء المتوازن والشراء الإلكتروني لتحسين أداء صناعة النقل الجوي، رسالة دكتوراه في إدارة

الأعمال، كلية التجارة، جامعة عين شمس

سنان الموسوي، إدارة الموارد البشرية وتأثيرات العولمة عليها مدخل استراتيجي، عمان، دار

الحامد للنشر والتوزيع، 2013، ص 89

سيد سالم عرفة، اتجاهات حديثة في إدارة التغيير، دار الراجحة للنشر والتوزيع، عمان، 2011م

صلاح عبد القادر الأنعمي، المدير القائد والمفكر الاستراتيجي، أثراء للنشر والتوزيع، 2010

عبد الغفار حنفي، (2011) السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية، ط2، الإسكندرية: الدار الجامعية.

ماهر المجتهد، "التقانات الحديثة و أثرها في عملية التطوير الإداري"، محاضرة، بيروت، 1-

3- يوليو-2003

محمد عبد الرحيم، (2013) قياس الأداء المتوازن في المنظمات العامة مع دراسة تطبيقية على

شبكة الإذاعات الإقليمية في مصر، دراسة دكتوراه الفلسفة، كلية الاقتصاد والعلوم

السياسية - جامعة القاهرة

محمود صبح، جودة الإدارة الطريق آلي تحقيق الأرباح - المعيار الغائب في تقويم الأداء

المتوازن - القاهرة: البيان للطباعة والنشر، 2013، ص 43

مروان شريف أحمد، " تطوير الأداء الإداري بمكاتب التربية والتعليم محافظة لحج على ضوء

مداخل الإبداع الإداري"، جامعة صنعاء، 2015م

نجم العزاوي، طلال نصير، "ثر الإبداع الإداري على حسين مستوى أداء إدارة الموارد البشرية

في البنوك التجارية الأردنية"، جامعة سعد دحلب - البليدة - كلية العلوم الاقتصادية

وعلوم التيسير، للفترة 18-19-2011/5

- Andrew Powl and Martin Skitmore, (2014) Hindrances to Project Management Efficiency 1st International Conference, May 27, 2004 – May 28
- Franklin Dang Kum, (2014) the impact of training and development on employee performance ; a case study of second consulting Singaporean, journal of business and economics and management studies ,Vol.3, no.3,
- Gary Dessler, (2016) Human Resources Management, International Edition, (New Jersey: Prentice Hall International Inc.2000, p
- Harun.Y and Ali .C (2013) strategy focused schools an implementation of the balance score card in prevention education services, *Social and Behavioral Sciences 106 (2013) 2450 – 2459.* P.2458, P 2458
- Hassan, S, (2016) Impact of HRM Practices on Employee's Performance, International Journal of Academic Research in Accounting, Finance and Management Sciences Vol. 6, No.1, January 2016, p 17
- Lutful Mandson, and Mia Selnes, (2015) Project management efficiency and effectiveness to improve project control in public sector, Norwegian University of Science and Technology.
- Rashid I Saeed et al (2013),Factors Affecting the Performance of Employees at Work Place in the Banking Sector of Pakistan , Middle-East Journal of Scientific Research 17 (9): 1200-1208,
- Robert .s, and Dylan .N, (2010) The Balanced Scorecard, The School Administrator, February, Number 2, Vol. 67
- Wayne Monday et al., (2014) Human Resource Management, 8th .(N, Y: Prentice- Hall,2002.p71