

دور بطاقة الأداء المتوازن في تقييم أداء الموارد البشرية في المؤسسة
الاقتصادية (من منظور التعلم والنمو)
دراسة حالة شركة مناجم الفوسفات - تبسة-

*The role of balanced scorecard in assessing the human resources
performance in the economic companies (Learning and growth
perspective)*

د/ مراد كواشي

kouachimourad@yahoo.fr

جامعة أم البواقي - الجزائر

كوثر رامي

kaouther.rami@gmail.com

طالبة دكتوراه جامعة أم البواقي - الجزائر

تاريخ الاستلام: 2018/06/10 تاريخ التعديل: 2018/06/30 تاريخ قبول النشر: 2018/06/30

الملخص :

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع تقييم أداء الموارد البشرية باستخدام بطاقة الأداء المتوازن، وقد تم التوصل إلى أن بطاقة الأداء المتوازن تمثل إطار مفاهيمي لترجمة الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة إلى مجموعة من مؤشرات ومقاييس الأداء ومن بينها مقاييس تقييم أداء الموارد البشرية، كما أن منظور التعلم والنمو يمثل منظورا محوريا وجدت له بطاقة الأداء المتوازن مؤشرات ومقاييس عديدة تركز على الاهتمام بالقدرات الفكرية للموارد البشرية ومستويات مهاراتهم وكفاءة نظم المعلومات والإجراءات الإدارية. وشركة مناجم الفوسفات تتخذ من لوحة قيادة الموارد البشرية كأداة رئيسية لتقييم أداء مواردها البشرية وتحتوي على مجموعة من المؤشرات الكمية (معدل تطور الموارد البشرية، معدل دوران العاملين، معدل الغيابات، تكرار حوادث العمل،...).

الكلمات المفتاحية: بطاقة الأداء المتوازن، الموارد البشرية، تقييم أداء الموارد البشرية، لوحة قيادة الموارد البشرية، منظور التعلم والنمو.

Abstract:

This study aims to identify the evaluation of human resources performance by using the Balanced Scorecard. he was concluded that the balanced scorecard transfers the strategic objectives into performance indicators and measures, the BSC has many indicators for the perspective of learning and growth that is interested to the intellectual abilities of human resources and their skill levels, the efficiency of information systems.

Pherfos Company uses Dashboard to evaluate the performance of its human resources, and this leadership contains quantitative indicators (rate of development of human resources, turnover of employees, rate of absences, frequency of work accidents).

Keywords: *Balanced Scorecard, Human Resources, Evaluation of Human Resources Performance, Human Resources Dashboard, Learning and Growth Perspective.*

مقدمة

في ظل الدور الحيوي الذي تلعبه الموارد البشرية أصبح من الضروري التركيز والاهتمام بعملية تقييم ومتابعة أدائهم بما يسمح بتحديد الانحرافات وتصحيحها وبما يتوافق مع تحسين أدائهم وتحفيزهم لتحقيق الكفاءة والفاعلية. وذلك لأن تحقيق المؤسسة لأهدافها وعلى رأسهم رفع الانتاجية وتحسين أدائها مرتبط بشكل كبير برفع إنتاجية الموارد البشرية وتحسين أدائهم ويتطلب ذلك توفير مجموعة من العوامل التي تساعد في خلق مناخ تنظيمي ملائم. فاستدعى ذلك اللجوء إلى طرق ومقاييس ومؤشرات جديدة تسمح بالوقوف على مختلف أنشطة الموارد البشرية بعيدا عن الأنظمة والمداخل التقليدية التي تنحصر اهتماماتها على النتائج المالية والتي لا تعكس بالضرورة نجاح المؤسسة، ومن هنا ظهرت بطاقة الأداء المتوازن كنظام شامل لتقييم الأداء من منظور إستراتيجي.

مشكلة الدراسة

على ضوء ما سبق تتمحور إشكالية الدراسة من خلال التساؤل الرئيسي التالي :

كيف تساهم بطاقة الأداء المتوازن في تقييم أداء الموارد البشرية من منظور التعلم والنمو في شركة مناجم الفوسفات تيسة؟

الاسئلة الفرعية

إلى جانب السؤال الجوهرى السابق يمكن طرح التساؤلات الفرعية الآتية:

- فيما تتمثل أهمية بطاقة الأداء المتوازن في المؤسسة؟
- كيف تساهم مؤشرات منظور التعلم والنمو في تقييم أداء الموارد البشرية؟
- ما هو واقع تقييم أداء الموارد البشرية لشركة مناجم الفوسفات باستخدام بطاقة الأداء المتوازن؟

فرضيات الدراسة

لمعالجة إشكالية الدراسة سيتم صياغة الفرضيات الآتية:

- تبرز أهمية بطاقة الأداء المتوازن انطلاقاً من استخدامها كأداة للرقابة الإدارية والرقابة الاستراتيجية،
- يمثل منظور التعلم والنمو القاعدة الأساسية للبنية التحتية لأية مؤسسة،
- تتخذ شركة مناجم الفوسفات من بطاقة الأداء المتوازن أداة لتقييم أداء مواردها البشرية.

أهمية الدراسة

تبرز أهمية الموضوع من أهمية الموارد البشرية باعتبارها أحد العوامل الأساسية للتميز في الأداء، وهذا ما يتطلب تحديث نظام لتقييم أداء الموارد البشرية للتعريف بكم ونوع ومستوى الانجاز المحقق واللازم تحقيقه من طرف الموارد البشرية، وذلك من خلال تبني بطاقة الأداء المتوازن التي تساهم في إعطاء تعبير أكثر واقعية عن الأداء بالاعتماد على مؤشرات كمية ونوعية تكون أكثر كفاءة وفاعلية في تقييم أداء الموارد البشرية.

أهداف الدراسة

تهدف الدراسة الى التوصل إلى مجموعة من الأهداف يمكن توضيحها فيما يلي :

- تقديم إطار نظري يوضح مفهوم بطاقة الأداء المتوازن، وتقييم أداء الموارد البشرية،
- إبراز كيفية مساهمة مؤشرات ومقاييس منظور التعلم والنمو لبطاقة الأداء المتوازن في تقييم أداء الموارد البشرية في المؤسسة،
- الكشف عن مدى تطبيق مؤشرات منظور التعلم والنمو لتقييم أداء الموارد البشرية في شركة مناجم الفوسفات تبسة.

تقسيمات الدراسة

- من أجل معالجة الموضوع سيتم تقسيم البحث إلى ثلاثة محاور وهي كالتالي :
- المحور الأول: الاطار النظري للدراسة؛
- المحور الثاني: الاطار التطبيقي للدراسة؛
- المحور الثالث: نتائج الدراسة.
- المحور الأول: الاطار النظري للدراسة
- أولا : بطاقة الأداء المتوازن

1. نشأة بطاقة الأداء المتوازن

كان الظهور الأول لبطاقة الأداء المتوازن سنة 1990 على يد الأستاذ المستشار **Robert kaplan** والمستشار **David norten** وذلك من خلال إجراء دراسة بعنوان " قياس الأداء في مؤسسة المستقبل" بمشاركة 12 مؤسسة من مجالات مختلفة، وكان الدافع من هذه الدراسة هو تبيان أن طرق تقييم الأداء التقليدية المعتمدة على البيانات التاريخية لم تعد تفي بالغرض المطلوب لاتخاذ قرارات فاعلة.⁽¹⁾

وبالتالي تم انشاء بطاقة الأداء المتوازن كأداة لرصد الأداء التنظيمي من زاوية أوسع وتستند في ذلك على أن نجاح المؤسسات لم يعد محددًا بالعائد على الاستثمار والأرباح فقط، وإنما هناك عوامل أخرى هي أكثر ما ينظر إليها باعتبارها عناصر أساسية في المؤسسة وتمتد على المدى الطويل وعلى نحو متزايد مثل رضا العملاء، القدرة على الابتكار، القدرة على التكيف والنمو.⁽²⁾

وبذلك أصبحت بطاقة الأداء المتوازن منذ سنة 1991 نهج منظم يساعد على دمج الأصول المادية وغير المادية في شكل نموذج شامل لترجمة استراتيجية ورؤية المؤسسة الى مجموعة من الأهداف طويلة الأجل ومن ثم تحديد مقاييس الأداء الكمية وغير الكمية، وبالتالي فان بطاقة الأداء المتوازن أداة للإدارة الاستراتيجية لقياس الأداء ثم أداة لتقييمه وتحسينه.⁽³⁾

2. تعريف بطاقة الأداء المتوازن

حظيت بطاقة الأداء المتوازن بالعديد من التعاريف وأهمها فيما يلي:

- عرفت بطاقة الأداء المتوازن من خلال المفهوم الذي قدمه كل من **kaplan & Norten** على أنها: نظام شامل لقياس الأداء من منظور إستراتيجي يتم من خلالها

ترجمة إستراتيجية المؤسسة إلى أهداف إستراتيجية ومقاييس وقيم مستهدفة ومبادرات إجرائية تمهيدية واضحة.(4)

• كما عرفت بأنها: نظام إداري ذو طبيعة متداخلة مستمدا من رسالة المؤسسة يركز على مجموعة من الأفكار الإدارية والإستراتيجية المتكاملة التي تقيم الأداء التنظيمي من مجالات وأبعاد مختلفة مرتبطة مع بعضها البعض.(5)

• كما تعرف بطاقة الأداء المتوازن بأنها: نظام متعدد الأبعاد يعنى بتحديد وتنفيذ وإدارة إستراتيجية المؤسسة مع التركيز على أهداف المؤسسة وترجمة رؤيتها إلى مجموعة من وسائل الأداء والمؤشرات وتحديد النتائج المتوقعة ووسائل التنفيذ. فهي تقدم صورة عامة عن أداء المؤسسة من خلال دمج المؤشرات المالية مع مؤشرات الأداء الأخرى من خلال المنظور المالي، منظور العملاء، منظور العمليات الداخلية ومنظور التعلم والنمو.(6)

• كما عرفت بأنها: نظام إدارة وليست نظام للقياس فقط تمكن المؤسسات من توضيح رؤيتها واستراتيجياتها وترجمتها إلى عمل، كما انها توفر التغذية الرجعية حول العمليات الداخلية والعمليات الخارجية من أجل تحسين نتائج الأداء الاستراتيجي للمؤسسة.(7)

• اضافة إلى تعريفها على أنها أداة لإدارة الأداء الاستراتيجي تترجم مهام المؤسسة واستراتيجياتها إلى أهداف ومؤشرات ومقاييس الأداء من أربعة منظورات (المالي، العملاء، العمليات الداخلية، النمو والتعلم)، اضافة الى انها أداة للقياس وأداة للاتصال.(8)

3. أهمية بطاقة الأداء المتوازن

تبرز أهمية بطاقة الأداء المتوازن انطلاقا من استخداماتها كنظام قياس

إستراتيجي ونظام إدارة إستراتيجي ويمكن توضيح ذلك من خلال ما يلي : (9)

1.3 استخدام بطاقة الأداء المتوازن كنظام قياس استراتيجي : وذلك لان استخدامها كنظام قياس متكامل يتضمن مؤشرات أداء رئيسية مالية وغير مالية، وتلك المؤشرات تشتمل على مقاييس إستراتيجية وتشغيلية مشتقة من رسالة المؤسسة.

2.3 استخدام بطاقة الأداء المتوازن كنظام إدارة استراتيجي : وذلك لان بطاقة الأداء المتوازن تعد نظاما يقوم بترجمة الرؤية العامة إلى أهداف عملية لكل منظور من منظوراتها الأربعة (المالي، الزبائن، العمليات الداخلية، التعلم والنمو) وبعدها يتم تحديد

مقاييس أداء محددة لكل هدف من الأهداف مع تأكيد ضرورة تحديد المقاييس التي تقيس عوامل النجاح، واختيار هذه المقاييس يتغير من وقت لآخر حسب الاستراتيجية المتبعة. كما أن هناك استخدامين آخرين لبطاقة الأداء المتوازن وتتمثل في استخدامها كأداة للرقابة الادارية وكأداة للرقابة الاستراتيجية ويمكن توضيح ذلك من خلال الآتي :

3.3. بطاقة الأداء المتوازن كأداة للرقابة الادارية: ويتجلى ذلك من خلال ما يلي: (10)

- أن بطاقة الأداء المتوازن تعد تقريراً إدارياً موحداً ودقيقاً لوصف الأداء العمليتي وفقاً لأربعة أبعاد مختلفة.

- أن الروابط السببية بين المؤشرات تسهل عملية تحديد الأهداف.
- أن الجمع بين المؤشرات وفق الأبعاد الأربعة المكونة للنظام تمكن من نقل أثر المبادرة لتحسين الأداء في أحد الأبعاد إلى جميع العمليات في المؤسسة ككل.
- أن مناقشة التوقعات الخاصة بالأداء والأمور العملية الأخرى التي تعتبر جزءاً من النظام عند تصميمه يزيد من الفهم والوعي لدي فريق الإدارة.

4.3. بطاقة الأداء المتوازن كأداة للرقابة الاستراتيجية: يتجلى ذلك من خلال: (11)

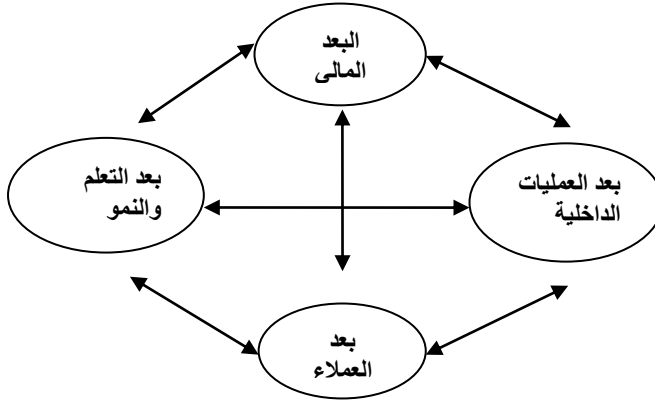
- أن بطاقة الأداء المتوازن تساعد في توضيح وترجمة رؤية وإستراتيجية المؤسسة.
- تساهم في توصيل وربط الأهداف الاستراتيجية والقياسات المطبقة.
- تساهم في التخطيط ووضع الأهداف وترتيب المبادرات الاستراتيجية.
- تحسين إستراتيجية التعلم والحصول على المعلومات المرتدة.

4. أبعاد بطاقة الأداء المتوازن

يمكن توضيح الأبعاد الأساسية لبطاقة الأداء المتوازن كما حددها (Kaplan &

Norten) في الشكل الآتي :

الشكل رقم «01»: أبعاد بطاقة الأداء المتوازن



المصدر: نعمة عباس الخفاجي، احسان محمد ياغي، استخدام بطاقة الأداء المتوازن في قياس أداء المصارف التجارية منظور متعدد الأبعاد، دار الأيام، الاردن، 2014، الطبعة الأولى، ص 44.

ويتضح من خلال الشكل السابق أن كل من البعد المالي، بعد العمليات الداخلية، بعد العملاء وبعد التعلم والنمو تمثل أبعاداً لعملية قياس الأداء المتوازن وتشكل الصورة العامة التي تظهر عليها بطاقة الأداء المتوازن. ويمكن توضيحها كما يلي :

- **البعد المالي** : يجسد هذا البعد متطلبات مالكي المؤسسات وذوي المصالح ويركز على تعظيم الربحية من خلال مجموعة من الأهداف المالية ومؤشرات لقياس الأداء، كما يركز أيضاً على حجم ومستوى الدخل التشغيلي والعائد على رأس المال المستثمر الناتج من تخفيض التكاليف ونمو حجم المبيعات، العائد على حقوق المالكين، العائد على إجمالي الأصول، القيمة الاقتصادية المضافة **EVA**.⁽¹²⁾

- **بعد العمليات الداخلية** : يعتبر إدراج العمليات الداخلية من خلال سلسلة قيمة الأعمال وتحليلها استناداً إلى عملية الابتكار، عملية التشغيل وخدمات ما بعد البيع هي الفرق الرئيسي بين بطاقة الأداء المتوازن والنظم التقليدية لقياس الأداء. ويمكن تنفيذ العمليات الداخلية بداية بعملية الابتكار والتي تتم من خلال توضيح احتياجات العملاء الحاليين والمحتملين، ثم تطوير منتجات جديدة لتلبية احتياجاتهم، ليأتي بعد ذلك التركيز على عملية التشغيل من خلال توفير المنتجات للعملاء الحاليين، وأخيراً عمليات ما بعد البيع والتي تشمل المنتجات المعيبة والعوائد.⁽¹³⁾

• **بعد العملاء :** يحدد هذا الجانب قطاعات السوق المستهدفة ويقيس نجاح المؤسسة في هذه القطاعات من خلال ترجمة رسالة المؤسسة حول خدمة العملاء إلى مقاييس محددة تعكس العوامل التي تهم العملاء، ويشمل منظور العملاء على عدة مقاييس أساسية ناجمة عن الاستراتيجية المصاغة والمنفذة بشكل جيد، وتضم رضا العملاء الاحتفاظ بهم وكسب عملاء جدد إضافة إلى ربحية العملاء وحصص السوق أو القطاعات المستهدفة. (14)

• **بعد النمو والتعلم :** يحدد هذا البعد القدرات التي يجب أن تنمو فيها المؤسسة من أجل تحقيق عمليات داخلية عالية المستوى التي تخلق قيمة للعملاء والمساهمين، ويؤكد هذا البعد على ثلاثة قدرات لتقييم الأداء من هذا المنظور وهي: قدرات المورد البشري، قدرات نظام المعلومات، التحفيز والمكافآت. (15)

وكل بعد من أبعاد بطاقة الأداء المتوازن يشتمل على محاور أساسية يمكن توضيحها فيما يلي: (16)

- **الأهداف :** تتمثل في الأهداف التي تتطلع المؤسسة لتحقيقها في المستقبل ويجب أن تكون محددة وقابلة للقياس وقابلة للتحقيق ومحددة بوقت زمني محدد.
- **مؤشرات القياس :** وهي مؤشرات متنوعة تتناسب مع حالة ووضع الهدف المراد تحقيقه ويتم تحديده عن طريق مقارنته بقيمة أو نسبة مالية محددة سلفاً مثل : مؤشر رضا العملاء، مؤشر نمو الأرباح، مؤشر رضا العاملين....
- **المعيار (النتيجة المستهدفة) :** عبارة عن مقدار محدد أو نسبة محددة يتم القياس بناء عليها لتحديد مقدار الانحراف عن الهدف المراد تحقيقه.
- **المبادرات :** وتشير المبادرات إلى المشاريع التشغيلية أو المقترحات المقدمة من طرف مديري وموظفي المؤسسة والتي تمت الموافقة عليها من قبل الإدارة ويتوجب تنفيذها لتحقيق الهدف.

ثانياً: عملية تقييم أداء الموارد البشرية

1. تعريف تقييم أداء الموارد البشرية

توجد عدة تعاريف لعملية تقييم أداء الموارد البشرية وسيتم تناول أهمها فيما يلي:

- عرفت عملية تقييم أداء الموارد البشرية بأنها: عملية تسمح بتشخيص الموارد البشرية في المؤسسة وتحديد مستواهم وكفاءتهم ومدى قدرتهم على تحقيق الأهداف المخططة وتتم وفق معايير محددة ومن ثم اتخاذ القرارات المناسبة لهم.⁽¹⁷⁾
- وتعرف بأنها: عملية تقييم كل مورد بشري في المؤسسة على أساس الأعمال المنجزة خلال فترة زمنية معينة.⁽¹⁸⁾
- وتعرف أيضا بأنها: نظام رسمي مصمم من أجل تقييم أداء الموارد البشرية أثناء العمل عن طريق الملاحظة المستمرة والمنظمة لهذا الأداء خلال فترة زمنية محددة ومعرفة.⁽¹⁹⁾
- كما تعرف أيضا بأنها تلك العملية التي تعنى بقياس كفاءة الموارد البشرية، صلاحيتهم وانجازاتهم وسلوكهم في عملهم الحالي للتعرف على مدى مقدرتهم على تحمل مسؤولياتهم الحالية واستعدادهم لشغل مناصب أعلى مستقبلا.⁽²⁰⁾

2. أهداف تقييم أداء الموارد البشرية

تتمثل أهداف تقييم أداء الموارد البشرية من وجهة نظر الموارد البشرية كالآتي:⁽²¹⁾

- التوفيق بين الاهتمامات والواجبات : تقوم الموارد البشرية بتأدية الأعمال التي يرغبون فيها بشكل أفضل، وهناك تقديرات بأن مشكلات الأداء هي في الواقع نتيجة مباشرة لعدم التوافق بين اهتمامات الموارد البشرية وقدراتهم وبين الوظائف التي يكلفون بها، لذا تعتمد زيادة فرص الأداء على القدرة في التوفيق بين اهتمامات الموارد البشرية والعمل المطلوب.
- إرشاد الموارد البشرية : تتيح نتائج تقييم أداء الموارد البشرية التعرف على العادات والاتجاهات التي تؤثر على الأداء، وبالتالي اقناع الموارد البشرية بضرورة الاقلاع عنها وإحلال قيم مساعدة على الانضباط مدعمة للحاجة على الانجاز.
- أما من وجهة نظر المؤسسة فان الهدف من تقييم أداء الموارد البشرية كالآتي:
- بعث روح الحماس بين الموارد البشرية للحصول على تقييم أعلى من خلال تحسين الانتاجية؛
- أن عملية تقييم الموارد البشرية تعتبر مقياسا للحكم على سياسة الاختيار وسياسة التدريب المعتمدة في المؤسسة؛

- إعداد تقرير دوري عن مردودية الموارد البشرية في المؤسسة ومناقشة مدى تقدم كل مورد بشري في العمل؛
- المساعدة على وضع المورد البشري المناسب في المكان المناسب؛
- اتخاذ القرارات المتعلقة بشؤون الموارد البشرية؛
- إتاحة الفرصة للإدارة العليا للمؤسسة لتكون أكثر قدرة على تقييم جهود المديرين والرؤساء من خلال متابعة مدى جدبتهم في تقييم مرؤوسيتهم، بالإضافة إلى متابعة التطور في مستوى كفاءة هؤلاء الرؤساء من فترة إلى أخرى.
- ارتفاع كفاءة العمل بالمؤسسة من خلال المتابعة والتسجيل المستمر لنتائج الأعمال التي يقوم بأدائها الموارد البشرية وذلك يتطلب تركيزاً أكثر على بلورة المعايير والمعدلات إلى جانب المواظبة على المتابعة والتسجيل.

ثالثاً: تقييم أداء الموارد البشرية من منظور التعلم والنمو لبطاقة الأداء المتوازن

1. منظور التعلم والنمو في بطاقة الأداء المتوازن

يقيس هذا المنظور قوة رأس المال البشري، رأس المال المعلوماتي، رأس المال التنظيمي (تحفيز الموظفين، التدريب، نظم المعلومات، قواعد البيانات والشبكات، ثقافة المؤسسة والقيادة...).⁽²²⁾ ويركز هذا المنظور على خلق قيمة تنظيمية من خلال الموظفين والممارسات المبتكرة، أما المقاييس غير المالية لهذا المنظور قد يكون لها علاقة بمعدل دوران الموظفين، مستويات التدريب والمهارات، وبراءات الاختراع.⁽²³⁾ وإعتبر كل من **kaplan & Norton** بأن بعد التعلم والنمو يمثل القاعدة الأساسية للبنية التحتية لأية مؤسسة حيث يحدد هذا البعد القدرة التي يجب أن تنمو فيها المؤسسة من أجل تحقيق عملياتها الداخلية بمستوى عالي بحيث تخلق قيمة للعملاء والمساهمين، كما يركز هذا المنظور على الاهتمام بالقدرات الفكرية للموارد البشرية ومستويات مهاراتهم وكيفية الاستثمار بهم لرفع مستواهم الوظيفي، إضافة إلى إستغلال الأنظمة الآلية المستخدمة ونظم المعلومات الإدارية والسياسات والاجراءات بما يساهم في تحقيق الأهداف العليا للمؤسسة والمتمثلة في النمو والبقاء والقدرة على المنافسة. ويتحقق التعلم والنمو للمؤسسة من خلال ثلاثة موارد أساسية تتمثل في الآتي :⁽²⁴⁾

1.1 قدرات الموارد البشرية: تتجه المؤسسة نحو تعزيز هذه القدرات وتنميتها وجعلها متميزة لتحقيق التحسين المستمر ونموها مستقبلاً. ولا يتم ذلك إلا بتوفير مناخ

تنظيمي إيجابي يساهم في إيجاد حالة رضا عالية لدى الموارد البشرية وتتعكس إيجابيا على الإنتاجية وتقليل معدلات دوران العمل، وتقاس من خلال ثلاثة جوانب تتمثل في الآتي:

• **رضا المورد البشري:** ذلك باعتبار أن رضا الموارد البشرية عن العمل يعتبر شرطا ضروريا وأساسيا لنجاح المؤسسة والتي من المفترض أن تستهدفها الإدارة وقد بدأت قياسات رضا العاملين بمؤشرات عامة حول الروح المعنوية والمناخ التنظيمي والاندماج في العمل لتصل اليوم إلى مؤشرات أكثر دقة مثل زيادة الانتاجية، تطور الجودة....

• **المحافظة على العاملين:** وذلك من خلال تحديد الموارد البشرية التي تساهم بصورة إيجابية ومتميزة في أنشطة المؤسسة لتقرر بذلك سياسات الاحتفاظ والتركيز على من يمثل قوة حقيقية لعمل المؤسسة وتعمل على تعزيز وجودهم على المدى البعيد.

• **إنتاجية العاملين:** تمثل إنتاجية العاملين مقياس للمخرجات المرتبطة بقدرات ومهارات الموارد البشرية وأدائهم حيث لم تعد الانتاجية مجرد قياس تقليدي بمؤشرات كلاسيكية بل تعددت مؤشرات لتعطي قيمة مضافة حقيقية يراد من خلالها نجاح المؤسسة.

2.1. قدرات أنظمة المعلومات : وذلك لأن الموارد البشرية حتى تكون فاعلة في المؤسسة لابد لها من معلومات متميزة حول العملاء والعمليات الداخلية والقرارات والجوانب المالية المهمة، فهم بحاجة إلى هذه المعلومات في الوقت المناسب وبالنوعية الملائمة لكي تتخذ قرارات تساهم في تعزيز علاقة المؤسسة بعملائها.

3.1 الاجراءات التنظيمية : والتمثلة في التحفيز والتمكين والاندماج في العمل والتي تساهم في جعل الموارد البشرية أكثر اندماجا في العمل، فالتحفيز العالي للموارد البشرية واندماجهم في العمل وتمكينهم فيه يتجسد لاحقا بمجموعة كبيرة من المؤشرات الايجابية التي تستطيع الادارة متابعتها والتأكد من أن الأداء يسير بشكل جيد.

2. مؤشرات التعلم والنمو في بطاقة الأداء المتوازن

يتم الاعتماد على مجموعة من المؤشرات والمقاييس عند قياس منظور التعلم والنمو ومؤشرات هذا الأخير متعددة ومتباينة وتختلف باختلاف الزمن والمؤثرات المحيطة بالمؤسسة، وبالتالي فان كل مؤسسة تركز على ما هو مهم وفعال ويساهم في تحقيق قيمة حقيقية لها، وذلك حسب ما تقرره الادارة العليا وفريق بطاقة الأداء

المتوازن المشكل. وفي الجدول الآتي سيتم عرض بعض أهم المؤشرات في إطار منظور التعلم والنمو.

الجدول رقم «01»: مؤشرات التعلم والنمو في بطاقة الأداء المتوازن

أهم مقاييس التعلم والنمو في بطاقة الأداء المتوازن		
رضا العاملين	عروض العمل المرفوضة	تطوير القيادة
دوران العاملين	حوادث السلامة	تخطيط الاتصالات
أفكار العمال بخصوص التحسين	ساعات العمل	جودة بيئة العمل
معدلات التغيب	نفقات التدريب	التحفيز
فرص الترقيات الداخلية	تكرار البرامج التدريبية	القيمة المضافة من كل عامل
مرونة العمل من حيث التوظيف	الجديدة	معدل تنوع العاملين
والتسريح	وفرة البرامج التدريبية	التمكين
إمكانية تبادل المهارات	تقييم واقع السلامة المهنية	

المصدر: وائل محمد صبحي إدريس، طاهر محسن منصور الغالبي، أساسيات الأداء وبطاقة

التقييم المتوازن، دار وائل، الاردن، ص 25

يوضح الجدول السابق بعض المؤشرات الواردة في منظور التعلم والنمو وباعتبار هذه المؤشرات تنعكس على الأداء الفعلي للمؤسسة والقيمة النهائية والتمثلة في الأداء المالي فان منظور التعلم والنمو يعتبر بعدا مهما في بطاقة الأداء المتوازن ذلك لأن الاهتمام بالتعلم والنمو وزيادة الخبرة والتجربة وتعلم المؤسسات يؤدي إلى تحسين الأداء في الأبعاد الأخرى لبطاقة الأداء المتوازن.

3. مقاييس الموارد البشرية في منظور التعلم والنمو

من خلال ما تم عرضه في العنصر السابق من مؤشرات معتمدة لقياس بعد التعلم والنمو فان أغلب هذه المؤشرات تركز على الموارد البشرية وقدراتهم ومهاراتهم باعتبارهم المصدر الرئيسي للتعلم والنمو والمعرفة. وفيما يلي سيتم عرض أهم مقاييس الموارد البشرية في منظور التعلم والنمو والتي سيتم الاعتماد على بعضها في الجانب التطبيقي للدراسة.

الجدول رقم «02»: أهم مقاييس الموارد البشرية في منظور التعلم والنمو

مقاييس الموارد البشرية في منظور التعلم والنمو	
معدل دوران العاملين	معدل تكرار حوادث العمل
معدل التوظيف	معدل الغياب
معدل التكوين	إنتاجية العاملين
معدل رضا العاملين	نسبة تكاليف التدريب
معدل التأخير	معدل تطور الحوافز

المصدر: إبراهيم محمد المحاسنة، إدارة وتقييم الأداء الوظيفي بين النظرية والتطبيق، دار جرير، الاردن، 2013، الطبعة الأولى، ص 163.

يوضح الجدول أعلاه بعض المؤشرات الخاصة بتقييم أداء الموارد البشرية والتي تكون في إطار تقييم بعد التعلم والنمو في بطاقة الأداء المتوازن، ومن الملاحظ أن هذه المؤشرات تختلف مجالات استخدامها أو بالأحرى يختلف الهدف من استخدامها في تقييم أداء الموارد البشرية فمنها ما يستخدم لتقييم قدرات الموارد البشرية (مؤشر عدد ساعات التكوين) ومنها ما يستخدم بهدف تقييم سلامة الموارد البشرية في المؤسسة (مؤشر تكرار حوادث العمل) و منها ما يستخدم في تقييم مدى رضا الموارد البشرية (مؤشر تطور الحوافز والمكافآت، معدل تطور مصاريف العاملين).

المحور الثاني: الإطار التطبيقي للدراسة

1. عينة الدراسة : تتمثل عينة الدراسة في شركة مناجم الفوسفات - تبسة - وهي شركة مساهمة ومتفرعة عن المؤسسة الوطنية للحديد والفوسفات مقرها الاجتماعي بمدينة تبسة، تتمثل مهامها الأساسية في عملية البحث والتطوير والاستغلال والمعالجة والتحويل وتسويق مادة الفوسفات للسوق المحلية والدولية.

2. تحليل نظام تقييم أداء الموارد البشرية في شركة مناجم الفوسفات : تتخذ شركة مناجم الفوسفات من لوحة القيادة كأداة رئيسية في تقييم ومتابعة أدائها وذلك بالاعتماد على لوحات قيادة جزئية صادرة من مختلف مديريات الفروع ومن بين هذه اللوحات نجد لوحة قيادة الموارد البشرية، هذه الأخيرة التي يتم إعدادها انطلاقاً من معلومات حول عدد الموظفين ونفقاتهم المالية. وتحتوي على مجموعة من المؤشرات التي تخص الموارد البشرية والتي تشمل كل من : تطور الموارد البشرية حسب فئاتهم المهنية،

معدل دوران العاملين، معدل الغيابات، تكوين العمال، الترقيات... وغيرها من المؤشرات الأخرى. ومن خلال دراسة وتحليل نظام تقييم أداء الموارد البشرية القائم في شركة مناجم الفوسفات تبسة والمتمثل في لوحة قيادة الموارد البشرية يتضح أنها تحتوي على مؤشرات ذات طبيعة كمية فقط، وبالتالي فإن هناك غياب للمؤشرات النوعية والتي تتعلق بقياس رضا العمال وتحفيزهم وتطويرهم، ومن هنا فإنه من الضروري على المؤسسة أن تعيد النظر في نظام تقييمها لمواردها البشرية من خلال تحديثه وتبني نظام جديد كبطاقة الأداء المتوازن هذه الأخيرة التي تحتوي على مجموعة من المحاور. ومن بين هذه الأبعاد بعد التعلم والنمو الذي يحتوي على مؤشرات كمية ونوعية لتقييم قدرات ومهارات الموارد البشرية وقياس رضاهم وتحفيزهم، إضافة إلى أنه يساعد في توضيح كيفية مشاركة الموارد البشرية في تحسين أداء المؤسسة وتحقيق أهدافها.

3. مؤشرات مقترحة لتقييم أداء الموارد البشرية من منظور التعلم والنمو

في ضوء ما تم التطرق إليه في الأطار النظري سيتم تحديد بعض مؤشرات التعلم والنمو والتي وجدت على مستوى لوحة قيادة الموارد البشرية في المؤسسة محل الدراسة.

1.3. معدل دوران العمل : يعتبر هذا المؤشر من المؤشرات الأكثر تعبيراً عن مدى ملاءمة مناخ العمل داخل المؤسسة، كما يقيس مدى قدرة المؤسسة على الاحتفاظ بموظفيها. ويمكن تحديد هذا المؤشر من خلال العلاقة التالية :

$$\text{معدل دوران العاملين} = \frac{\text{عدد تاركي العمل}}{\text{إجمالي عدد العمال}} * 100$$

والجدول الآتي يوضح تطور معدل دوران العاملين خلال الفترة 2014-

2016.

الجدول رقم «03»: تطور معدل دوران العاملين في شركة مناجم الفوسفات

السنة	2014	2015	2016
عدد تاركي العمل	96	77	151
إجمالي عدد العمال	1794	1998	1954
معدل دوران العاملين	%5.35	%3.85	%7.72

المصدر: مصلحة الموارد البشرية.

يتضح من الجدول أعلاه أن معدل دوران العاملين مرتفع خلال سنتي 2014 و2016 مقارنة بسنة 2015 ويشير الارتفاع في معدل دوران العاملين إلى عدم سلامة مناخ العمل داخل المؤسسة ويرجع ذلك إلى ضعف أو عدم كفاءة نظام التحفيز والترقية المتواجد في المؤسسة ما أدى بالموظفين إلى ترك عملهم.

2.3. معدل التوظيف: يقيس هذا المؤشر تطور نسبة التوظيف في المؤسسة محل الدراسة خلال الفترة الممتدة من 2014-2016 ويعبر عنها بالعلاقة الآتية :

$$\text{معدل التوظيف} = \frac{\text{عدد الموظفين للسنة } n+1 - \text{عدد الموظفين للسنة } n}{\text{عدد الموظفين للسنة } n}$$

والجدول الآتي يوضح تطور معدل التوظيف خلال الفترة 2014-2016.

الجدول رقم «04»: تطور معدل التوظيف في شركة مناجم الفوسفات

السنة	2014	2015	2016
عدد الموظفين	1794	1998	1954
معدل التوظيف	%2.16	%11.37	% - 2.20

المصدر: مصلحة الموارد البشرية.

عدد الموظفين لسنة 2013 : 1756

يتضح من الجدول أعلاه أن معدل التوظيف في المؤسسة محل الدراسة كان مرتفع سنة 2015 حيث بلغت نسبة التوظيف 11.37% في حين إنخفض سنة 2016

إلى 2.20- % ويرجع ذلك إلى إعتقاد المؤسسة في التوظيف على عقود محدودة المدة إضافة إلى إستقالة العمال بسبب الأجر أو الترقيات.
3.3. معدل التأطير: ويمكن تحديد هذا المؤشر بالعلاقة الآتية :

$$\text{معدل التأطير} = \frac{\text{عدد الاطارات}}{\text{إجمالي عدد العاملين}} * 100$$

والجدول الآتي يوضح تطور معدل التأطير خلال الفترة 2014-2016.

الجدول رقم «05»: تطور معدل التأطير في شركة مناجم الفوسفات

السنة	2014	2015	2016
عدد الاطارات	195	226	232
العدد الاجمالي للعاملين	1794	1998	1954
معدل التأطير	10.87%	11.31%	11.87%

المصدر: مصلحة الموارد البشرية.

يتضح من الجدول أعلاه أن هناك إرتفاع في معدل التأطير في المؤسسة محل الدراسة حيث قدر ب 11.87 % سنة 2016 ويرجع ذلك إلى الدورات التكوينية التي تقدمها المؤسسة للعاملين.

4.3. معدل التكوين: ويمكن تحديد هذا المؤشر بالعلاقة الآتية :

$$\text{معدل تكوين العاملين} = \frac{\text{مصاريف التكوين}}{\text{رقم الأعمال}} * 100$$

و الجدول الآتي يوضح تطور مصاريف التكوين خلال الفترة 2014-2016

الجدول رقم «06»: تطور معدل تكوين العاملين في شركة مناجم الفوسفات

السنة	2014	2015	2016
مصارييف التكوين (مليون دج)	25952639	25911320	39210921
رقم الأعمال	6988870075.37	8825606231.03	8323885817.56
معدل تكوين العاملين	%0.37	%0.29	0.47%

المصدر: مصلحة الموارد البشرية.

يتضح من الجدول أعلاه أن هناك تطورا ملحوظا في مصارييف التكوين خلال سنة 2016 مقارنة بسنتي 2014 و 2015 ويدل ذلك على أن المؤسسة تسعى إلى تطوير قدرات مواردها البشرية وتنمية مهاراتهم.
5.3. متوسط الغيابات: ويقاس هذا المؤشر بالعلاقة الآتية :

$$\text{متوسط الغياب} = \frac{\text{عدد ساعات الغياب}}{\text{إجمالي عدد العاملين}} * 100$$

والجدول الآتي يوضح تطور معدل الغياب خلال الفترة 2014-2016.

الجدول رقم «07»: تطور معدل الغياب في شركة مناجم الفوسفات

السنة	2014	2015	2016
عدد ساعات الغياب	5544	9872	9808
العدد الاجمالي للعاملين	1974	1998	1954
معدل الغياب	%2.80	%4.94	5.02%

المصدر: مصلحة الموارد البشرية.

من الجدول أعلاه يتضح إرتفاع في معدل الغيابات خلال الفترة 2014 - 2016 ويرجع ذلك إلى عدة أسباب منها : حوادث العمل، المشاكل الصحية للعاملين، ظروف العمل السيئة... وغيرها من الأسباب التي تؤدي إلى انخفاض الانتاج ورقم الأعمال.

6.3. معدل تكرار حوادث العمل: ويمكن تحديد هذا المؤشر بالعلاقة الآتية :

$$\text{معدل تكرار حوادث العمل} = \frac{\text{عدد حوادث العمل}}{\text{عدد ساعات العمل الإجمالية}} * 100$$

والجدول الآتي يوضح معدل تكرار حوادث العمل خلال الفترة 2014-2016. الجدول رقم «08»: تطور معدل تكرار حوادث العمل في شركة مناجم الفوسفات

السنة	2014	2015	2016
عدد حوادث العمل	43	44	62
عدد ساعات العمل الفعلية	538480	574820	612097
معدل تكرار حوادث العمل	%79.85	%76.55	101.29%

المصدر: مصلحة الموارد البشرية.

يتضح من الجدول أعلاه أن معدلات حوادث العمل في المؤسسة محل الدراسة مرتفعة. وهي متقاربة خلال سنتي 2014 و2015 وهناك إرتفاع سنة 2016 مقارنة بالسنوات الأخرى ويرجع ذلك لعدم برمجة المؤسسة لدورات تدريبية في مجال الأمن والسلامة المهنية.

4. اختبار فرضيات الدراسة

• الفرضية الأولى: تبرز أهمية بطاقة الأداء المتوازن انطلاقاً من استخدامها كأداة للرقابة الإدارية والرقابة الاستراتيجية. من خلال ما تم التطرق إليه في هذه الدراسة تتأكد صحة الفرضية الأولى وذلك من خلال مساهمتها في ترجمة رؤية وإستراتيجية المؤسسة إلى أهداف عملية لكل بعد من أبعاد الأداء ومن ثم توصيل وربط هذه الأهداف بمقاييس أداء محددة.

• الفرضية الثانية: يمثل منظور التعلم والنمو القاعدة الأساسية للبنية التحتية لأية مؤسسة. تتأكد صحة الفرضية الثانية وذلك انطلاقاً من أن هذا المنظور يركز على الاهتمام بتقييم القدرات الفكرية للموارد البشرية ومستويات مهاراتهم وكيفية الاستثمار بهم لرفع مستواهم الوظيفي وذلك باعتماد مجموعة من المؤشرات الكمية والنوعية عكس

لوحة قيادة الموارد البشرية والتي تحتوي على مؤشرات كمية فقط كما هو الحال بالنسبة للوحة قيادة الموارد البشرية التي تعتمد على شركة مناجم الفوسفات تبسة.

• **الفرضية الثالثة :** تتخذ شركة مناجم الفوسفات - تبسة - من بطاقة الأداء المتوازن كأداة لتقييم أداء مواردها البشرية. هذه الفرضية خاطئة وذلك لأن شركة مناجم الفوسفات لا تتبنى بطاقة الاداء المتوازن كأداة لتقييم أداء مواردها البشرية وإنما تتخذ من لوحة قيادة الموارد البشرية كأداة رئيسية لتقييم أداءهم وهي بذلك تركز على الأداء على المدى القصير إضافة إلى اعتمادها على مؤشرات مالية فقط مثل معدل دوران العاملين، معدل الغيابات، تكرار حوادث العمل.

المحور الثالث : نتائج الدراسة

من خلال ما سبق تم التوصل إلى مجموعة من النتائج تتمثل أهمها في الآتي:

• تعتبر بطاقة الأداء المتوازن نظاما لتقييم الأداء بالتركيز على سلوك الموارد البشرية وذلك بالاعتماد على مجموعة من العناصر من أبرزها عنصر التعلم والنمو التي تحاول إظهار الطرق التي بموجبها تستطيع المؤسسة أن تستثمر مواردها البشرية في إطار التحسين وخلق القيمة.

• يمثل منظور التعلم والنمو منظورا محوريا وجدت له بطاقة الأداء المتوازن مؤشرات ومقاييس عديدة تركز على الاهتمام بالقدرات الفكرية للموارد البشرية ومستويات مهاراتهم وكفاءة نظم المعلومات وفاعلية الإجراءات الادارية وتنعكس نتائج هذا المنظور على كل من منظور العملاء والعمليات الداخلية لتصب النتيجة في المنظور المالي للأداء.

• يعتبر تقييم أداء الموارد البشرية من العوامل الأساسية التي يتوقف عليها نجاح أي مؤسسة تهدف إلى تحقيق الترابط والتفاعل بين المؤسسة والمورد البشري من خلال متابعة سلوكه وتنمية قدراته ورفع معنوياته وتحسين العلاقات في بيئة العمل.

• تمثل لوحة قيادة الموارد البشرية النظام القائم في شركة مناجم الفوسفات تبسة لتقييم أداء مواردها البشرية وتحتوي على مجموعة من المؤشرات ذو طبيعة كمية إلا أن هناك غياب للمؤشرات النوعية والتي تتعلق بقياس رضا العاملين وتحفيزهم وتطويرهم.

• شركة مناجم الفوسفات لا تتبنى بطاقة الأداء المتوازن كأداة لتقييم أداء مواردها البشرية بصفة خاصة وأدائها بمختلف أبعاده بصفة عامة، وذلك لأنها تركز على الأداء على المدى القصير إضافة إلى اعتمادها على مؤشرات مالية فقط.

المراجع والاحالات:

- 1- مراد كواشي، إشكالية تصميم وتطبيق بطاقة الأداء المتوازن المستدام، المجلة العربية للمحاسبة، المجلد السابع عشر، العدد الأول، 2014، ص 76.
- 2- Fadwa chaker and all, **A Critical Evaluation of Sustainability Balanced Scorecard as a decision Aid Frame work**, International journal of applied engineering research, Volume 12, Number 14, 2017, p : 4225.
- 3- Zeynep Tugçe Kalender, Ozalp Vayvay, **The fifth pillar of Balanced Scorecard : Sustainability**, 12 th international strategic Management conference, 28-30 October 2016, Antalya, Turkey, p 78-79.
- 4- Kaplan,R.S & Norton,D, **The balanced scorecard measures that drive performance**, Harvard business, Review, vol 70, n 01, 1992, p71.
- 5- David, Fred. R , **Strategic management concepts and cases** , 10 th ed, prentice – hall, 2005, p 162.
- 6- Diana Bagdoniené and all, **Integration of sustainable Development principles into the Balanced Scorecard, Intellectual economics**, Vol 05, N 03, p 464.
- 7- Subash Bijlani, Thomas J. Mierzwa, **Satisficing Sustainability in SMEs: Balanced Scorecard Metaphors for Managing SME Business Processes**, Available at : [http : //ssrn.com/abstract = 2510385](http://ssrn.com/abstract=2510385), p 17.
- 8- Abdulaziz M. Al- Haidi, **Evaluation the self- sustainability of micro-finance instutions (MFIs) using the Balanced Scorecard approach (BSc)**, paper was submitted in partial fulfillment of the requirements for the executive master of business administration, Centre of business administration sana'a, Yemen, October 2009, p07.
- 09- حسين وليد حسين عباس، إستراتيجية إدارة الموارد البشرية المدخل لاستدامة التنافسية، دار الحامد، الأردن، 2015، الطبعة الأولى، ص 131.
- 10- مراد كواشي، مرجع سابق، ص: 78.
- 11- عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، بطاقة الأداء المتوازن المدخل المعاصر لقياس الأداء الاستراتيجي، المكتبة العصرية، مصر، 2009، الطبعة الأولى، ص ص 72-73.
- 12- نعمة عباس الخفاجي، إحسان محمد ياغي، استخدام بطاقة الأداء المتوازن في قياس أداء المصارف التجارية، دار الأيام، الأردن، 2005، الطبعة الأولى، ص ص 44-48.

13- Chih-chao ching and all, **A Balanced scorecard of sustanable management in the Taiwanese bicycle industry : Development of performance indicators and importance analysis**, Sustainability 2016, MDPI, available at : www.mdpi.com/journal/Sustainability, p 03.

14- وائل محمد صبحي إدريس، طاهر محسن منصور الغالبي، **أساسيات الأداء وبطاقة التقييم المتوازن**، دار وائل، الأردن، 2009، ص 192.

15- إبراهيم محمد المحاسنة، **إدارة وتقييم الأداء الوظيفي**، دار جرير، الأردن، 2013، الطبعة الأولى، ص 63.

16- نعمة عباس الخفاجي، إحسان محمد ياغي، **مرجع سابق**، ص ص 54-55.

17- Thierry verstrate et Bertrand saparta, **Création d'entreprise et entrepreneuriat**, Les éditions de l'adreg, Janvier, 2006, P 20.

18- مهدي حسن زويلف، **إدارة الأفراد**، مكتبة المجتمع العربي، الأردن، 2010، الطبعة الأولى، ص : 188.

19- عمر وصفي عقيلي، **تكنولوجيا إدارة الموارد البشرية الحديثة**، دار زهران، الأردن، 2013، ص: 191.

20- سوسن شاعر مجيد، **تقويم جودة الأداء في المؤسسات التعليمية**، دار صفاء، الأردن، 2011، ص 77.

21- بلوط حسن إبراهيم، **إدارة الموارد البشرية من منظور إستراتيجي**، دار النهضة، لبنان، 2002، الطبعة الأولى، ص ص 394-396.

22- Fadwa chaker and all, **Op cit**, p 4226.

23- Janet B. Butler and all, **Sustainability and the Balanced scorecard : Integrating Green Measures into Business Reporting**, Management Accounting Quarterly Winter, Vol 12, N 02, p 04.

24- وائل محمد صبحي إدريس، طاهر محسن منصور الغالبي، **مرجع سابق**، ص ص 244-248.