

محاولة تقييم أداء إدارة الموارد البشرية باستخدام بطاقة أداء الموارد البشرية

في المؤسسة المينائية جن جن

Trying to evaluate the performance of human resource management by using the human resource scorecard in Port Djen Djen corporation

حنان زمور^{1*}، محمد البشير مبروك²

¹ مخبر البحث المغرب الكبير للاقتصاد والمجتمع، جامعة محمد الصديق بن يحيى-جيجل (الجزائر)، hanane.zemmour@univ-jjel.dz

² جامعة محمد الصديق بن يحيى-جيجل-، الجزائر، mebimo@yahoo.fr

تاريخ النشر: 2022/06/30؛

تاريخ القبول: 2022/05/16؛

تاريخ الاستلام: 2022/03/03؛

ملخص: تهدف هذه الدراسة إلى محاولة تقييم أداء إدارة الموارد البشرية بطريقة كمية باستخدام نموذج بطاقة أداء الموارد البشرية باعتبارها أداة حديثة وفعالة مستمدة من نهج بطاقة الأداء المتوازن، تمكن المؤسسة من تحديد مستوى أداء إدارة الموارد البشرية بما، ومدى تحقق الأهداف المسطرة. وقد تم من خلال هذه الدراسة تصميم نموذج لبطاقة أداء الموارد البشرية للمؤسسة المينائية جن جن يتكون من 16 إستراتيجية للموارد البشرية و35 مؤشر أداء رئيسي تم توزيعهم وفق أربع أبعاد (البعد المالي، بعد العملاء، بعد العمليات الداخلية، بعد التعلم والنمو)، وتطبيقه على الأداء الفعلي لإدارة الموارد البشرية بالمؤسسة محل الدراسة مما مكنتنا من تحديد مستوى أدائها خلال الفترة 2016-2019 حيث قدر بـ 73.76% سنة 2016، و58.99% سنة 2017، و73.05% سنة 2018، و79.27% سنة 2019.

الكلمات المفتاحية: تقييم أداء إدارة الموارد البشرية، بطاقة أداء الموارد البشرية، المؤسسة المينائية جن جن.

تصنيف JEL: M100.M12.J21

Abstract: This study aims to evaluate the performance of human resources management in a quantitative manner using human resources scorecard model (HRSC) as a modern and effective tool derived from the balanced scorecard (BSC) approach, which enables the organization to determine the level of performance of its human resources management, and the extent to which the established goals are achieved. Through this study, a human resources scorecard model was designed for the Djen Dejn port corporation, consisting of 16 human resources strategies and 35 key performance indicators distributed according to four dimensions (financial, customer, internal operations, learning and growth), and apply it to the performance of the actual human resources management in the studied organization, which enabled us to determine its performance level during the period 2016-2019, as it was estimated at 73.76 % in 2016, 58.99% in 2017, 73.05% in 2018, and 79.27% in 2019.

Keywords: evaluate the performance of human resources management, human resources scorecard card, Djen Djen port corporation.

Jel classification codes : M100.M12.J21

كثيرا ما كان يتم الاعتراف بالحاجة إلى قياس أنشطة الموارد البشرية في الخطاب الإداري (Gilles, Wils, & Lemire, 1997, p. 62) من منطلق صعوبة إدارة ما لا يمكن قياسه (المهدي و جاسم السالمي، 2014، صفحة 291)؛ لكن عملية التشغيل كانت تواجه غموضا في أهداف التقييم، وغياب التدابير المناسبة، وعجز أدوات التقييم عن قياس بعض أنشطة الموارد البشرية، كما ساهم الموقف المنفصل لإدارة الموارد البشرية عن باقي الإدارات واللامبالاة اتجاهها من الإدارة العليا إلى انخفاض المساءلة والتقييم، وتذبذب المهام والميزانيات وفقا لفلسفات القادة ومزاجهم. (Gilles, Wils, & Lemire, 1997, p. 62)

أما اليوم فهناك ضغوط لتوسيع مهام إدارة الموارد البشرية وقيامها بدور إستراتيجي في المؤسسة خصوصا مع توجه الاقتصاد الحالي نحو الاستثمار في الرأسمال المعرفي (الدوليون إ.، 2004، صفحة 81)، وعليه أصبحت هذه الإدارة تساهم بالتساوي مع الإدارات الأخرى في تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة، وتقودنا هذه المسؤولية والسلطة المتزايدة إلى ضرورة تقييم مدى فعالية الممارسات المستخدمة والبحث عن الطرق التي تسمح بتقييم ممارسات إدارة الموارد البشرية وإظهار مساهمتها بطريقة ملموسة في خلق القيمة، ومن بين أهم هذه الأدوات نجد بطاقة أداء الموارد البشرية المستمدة من بطاقة الأداء المتوازن؛ تعتبر هذه الأخيرة من أهم أدوات التقييم في مجال الموارد البشرية كونها تسمح للمؤسسة بتحليل أداء إدارة الموارد البشرية انطلاقا من الأهداف المسطرة.

إشكالية الدراسة: تكمن إشكالية الدراسة في الصعوبة التي تجدها المؤسسات الاقتصادية الجزائرية في تقييم ممارسات إدارة الموارد البشرية بالشكل الذي يسمح بإظهار مراكز الانحرافات وتقديم الحلول التي تسمح بتحسين الأداء، وعلى هذا الأساس نطرح الإشكالية التالية:

كيف يمكن تقييم أداء إدارة الموارد البشرية باستخدام نموذج بطاقة أداء الموارد البشرية في المؤسسة المينائية جن جن؟

فرضيات الدراسة: للإجابة على إشكالية الدراسة تم اقتراح الفرضية التالية:

تساهم بطاقة أداء الموارد البشرية في تقييم أداء إدارة الموارد البشرية في المؤسسة المينائية جن جن بطريقة كمية بمقارنة المنجز مع

المسطر له ما يسمح بتصحيح الانحرافات المسجلة.

أهداف الدراسة: تتمثل أهداف الدراسة في:

- تقييم أداء إدارة الموارد البشرية بطريقة كمية من خلال بطاقة أداء الموارد البشرية.
 - إظهار كيفية تفعيل نموذج بطاقة أداء الموارد البشرية في المؤسسة محل الدراسة.
 - توفير نموذج لبطاقة أداء الموارد البشرية يمكن الاستفادة منه لتقييم أداء إدارة الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية.
- منهج الدراسة:** اعتمدنا في الجانب النظري لهذه الدراسة على المنهج الوصفي، وذلك من خلال الاستعانة بمجموعة من الكتب والمقالات ذات العلاقة بموضوع الدراسة، أما الجانب التطبيقي فقد اعتمدنا فيه على منهج دراسة حالة من خلال عرض وتفسير وتحليل المعطيات والربط بينها، بالاعتماد على تقارير التسيير، تقارير التحليل المالي، إحصائيات المؤسسة، المقابلات الشخصية مع مسؤولي إدارة الموارد البشرية بالمؤسسة محل الدراسة.

حدود الدراسة: تتمثل الحدود المكانية للدراسة في المؤسسة المينائية جن جن، أما الحدود الزمنية للدراسة فنحصر في فترة زمنية قدرها أربع سنوات (2016-2019).

هيكل الدراسة: للإجابة على إشكالية الدراسة ارتأينا تقسيم الدراسة إلى محورين أساسيين:

المحور الأول: وفيه تم التطرق إلى الجانب النظري للدراسة.

المحور الثاني: والذي يمثل الإطار التطبيقي للدراسة؛ وفيه تم اقتراح نموذج بطاقة أداء الموارد البشرية للمؤسسة المينائية جن جن.

الدراسات السابقة: لقد تعددت الدراسات التي تناولت الموضوع من جوانب مختلفة نذكر منها مايلي:

✚ **مقالة Lastiar Brutu and al (2019) بعنوان: « Measurement of human resource performance with human resource scorecard approach in behayenkara hospital, tinggi, north Indonesia » sumatra**؛ هدفت الدراسة إلى قياس أداء الموارد البشرية باستخدام نموذج بطاقة أداء الموارد البشرية في مستشفى behayenkara بأندونيسيا على عينة شملت 362 شخصا خلال فترة زمنية قدرت بعامين (2016-2017)، وفقا لأربع أبعاد (البعد المالي، بعد العملاء، بعد العمليات الداخلية، بعد التعلم والنمو)، وتوصلت الدراسة إلى أن إنجاز مؤشرات البعد المالي قدرت بـ 15% من أصل 20%، وقدر إنجاز مؤشرات بعد العملاء بـ 28% من أصل 30%، أما بعد العمليات الداخلية فقدر إنجازها بـ 15% من أصل 20%، فيما قدر إنجاز مؤشرات بعد التعلم والنمو بـ 15% من أصل 30%، واستنادا لما سبق بلغ إجمالي إنجاز مؤشرات الأداء 73%.

✚ **مقالة للباحثين Ismail.H.Nasution, M.P.Sembiring (2019) بعنوان: « Human resource scorecard based human resource (HR) assessment system design »** الموارد البشرية بالاعتماد على نموذج بطاقة أداء الموارد البشرية، وذلك بناءً على رؤية ورسالة وثقافة المؤسسة والجهات الفاعلة فيها وفقا للأبعاد التالية: المالية، العملاء، العمليات الداخلية، التعلم والنمو، وقد شمل النموذج المصمم 11 إستراتيجية للموارد البشرية، و 34 مؤشر أداء رئيسي (KPI) موزع على 14 مؤشر متأخر (Lagging indicators)، و 20 مؤشر رائد (Leading indicators)، توصل النموذج المصمم إلى أن نتائج مؤشرات الأداء الرائدة أكبر بنسبة 71% من المؤشرات المتأخرة بنسبة 70,3%.

✚ **مقالة للباحثين Amirotul Ro'ifah, Dwi Ermayanti (2016) بعنوان: « Human resource scorecard as performance Measurement method to optimize organization performance »** هدفت هذه الدراسة إلى توضيح كيفية إجراء قياس أداء الموارد البشرية باستخدام بطاقة أداء الموارد البشرية المستمدة من بطاقة الأداء المتوازن، وفائدة استخدامه على مؤسسة KSP Sejahtera East Java، وتم اقتراح نموذج لبطاقة أداء الموارد البشرية وفقا لأربعة أبعاد (المالي، العملاء، العمليات الداخلية، التعلم والنمو)، وتوصلت الدراسة إلى ترتيب مستوى أداء الموارد البشرية وفقا للأبعاد سابقة الذكر؛ حيث جاء في الدرجة الأولى بعد التعلم والنمو بدرجة 0,899، وثانيا بعد العمليات الداخلية بـ 0,893، وثالثا بعد العملاء بنتيجة قدرت بـ 0,883، ورابعا البعد المالي بدرجة 0,492.

القيمة المضافة للدراسة مقارنة مع الدراسات السابقة: تتفق دراستنا مع مجمل الدراسات السابقة من حيث تصميم نموذج بطاقة أداء الموارد البشرية، في حين تختلف دراستنا عن الدراسات السابقة في الغاية من النموذج؛ فأغلب تلك الدراسات تناولت نموذج (HRSC) لتقييم أداء الموارد البشرية في حين كان هدفنا من النموذج هو تقييم أداء إدارة الموارد البشرية.

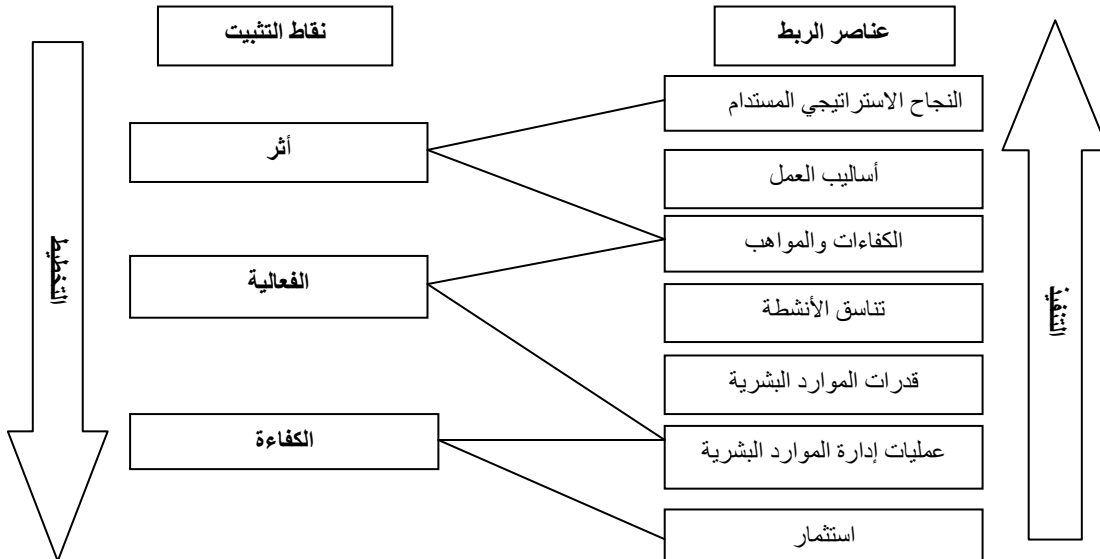
المحور الأول: الإطار النظري للدراسة

سنتطرق من خلال هذا المحور إلى الخلفية النظرية لهذه الدراسة، والتي تتضمن المفاهيم الأساسية المتعلقة بتغيرات الدراسة.

أولا: مفهوم تقييم أداء إدارة الموارد البشرية: قبل التطرق لمفهوم تقييم أداء إدارة الموارد البشرية نوضح المقصود من أداء هذه الإدارة كما يلي: يعتبر الأداء على اختلاف أنواعه (فردية، مؤسسية، أو أداء الوحدات التنظيمية) هو حاصل تفاعل عنصرين أساسيين هما الطريقة في استعمال موارد المؤسسة، ونقصد بها الكفاءة، والنتائج (الأهداف) المحققة من ذلك الاستخدام، ونعني بذلك عامل الفعالية (الداوي، 2010، صفحة 218)؛ ومن هذا المنطلق عرف أداء إدارة الموارد البشرية بأنه: "مجموعة من السياسات والممارسات المعقدة التي تعمل على تحقيق الاستخدام الأمثل للموارد البشرية التي تعمل في المؤسسة بشكل يتوافق مع إستراتيجية هذه الأخيرة ويساهم في تحقيق أهدافها" (عقيلي، 2005، صفحة 14). وهو أيضا "مجموعة الممارسات التي تمكن المؤسسة من الحصول على

الموارد البشرية التي تلي احتياجاتها من حيث الكمية والجودة" (L.Cadin & al, 2007, p. 06) من خلال التعاريف السابقة نرى أنها ركزت على تحقيق نجاح المؤسسة وفعاليتها، وأهملت عائد أداء إدارة الموارد البشرية على الموارد البشرية في حد ذاتها، وهذا ما ذهب إليه كل من Hall et Torrington حيث عرفا أداء إدارة الموارد البشرية أنه "سلسلة من الأنشطة التي من شأنها أن تمكن الأشخاص العاملين والمؤسسات التي يعملون بها من الاتفاق على الأهداف وطبيعة علاقة العمل، كما يؤكدان على أنه من خلال المعاملة بالمثل فقط يكون من الممكن تحقيق أهداف كل من المؤسسة والفرد" (كشواي، 2006، صفحة 12). وعليه فإن أداء إدارة الموارد البشرية هو الاستخدام الكفء والفعال للموارد البشرية لتحقيق أهداف المؤسسة والفرد، ومن هذا المنطلق فإن تقييم أداء إدارة الموارد البشرية هو: "تحديد درجة الاستخدام الكفء والفعال للموارد البشرية لتحقيق أهداف المؤسسة والفرد" (Opatha.HHDNP, p. 01)، وفي نفس السياق يمكن تعريفه بأنه: "التأكد من كفاءة استخدام الموارد المتاحة لتحقيق الأهداف المخططة، واتخاذ القرارات التصحيحية لإعادة توجيه مسارات الأنشطة بما يحقق الأهداف المرجوة منها" (حامد، 2007، صفحة 121)، وهو "إصدار حكم على مدى مطابقة أنشطة إدارة الموارد البشرية مع الأهداف المسطرة مسبقاً ودعمها لإستراتيجية المؤسسة" (Sylvier.s-o & al, 2004, p. 661)، وهو "مراجعة منظمة من قبل الإدارة العليا لجميع الأنشطة التي تمارسها إدارة الموارد البشرية وتحليلها بهدف معرفة الانحرافات إن وجدت واتخاذ القرارات اللازمة بشأنها" (السالم و حرحوش، 2002، صفحة 447)، وينظر له على أنه: "عملية رقابية تختص بالمقارنة الميدانية والفعالية بين الإنجاز الفعلي الذي تم أدائه، وبين ما يجب أن ينجز وذلك بهدف التعرف والوقوف على مستوى وحجم ونوعية الأداء المنجز" (قدري حسن، 2015، صفحة 173)، كما عرف أنه "عملية نظامية ورسمية مصممة لقياس تكاليف ومنافع كل وظائف إدارة الموارد البشرية ومقارنة كفاءتها وفعاليتها مع الأداء السابق للمؤسسة، وأداء المؤسسات المنافسة" (المهدي و جاسم السالمي، 2014، صفحة 291)، من خلال التعاريف السابقة يمكن القول إن تقييم إدارة الموارد البشرية هو عملية إدارية تهتم بتحديد درجة نجاح ممارسات إدارة الموارد البشرية في تحقيق أهدافها وأهداف المؤسسة بمعنى هو عبارة عن تقييم مدى فعالية إدارة الموارد البشرية في أداء أنشطتها. ولشرح أكثر آلية تقييم أداء إدارة الموارد البشرية نقترح نموذج HC BRidge™ Framework، لـ Boudreau & Ranstad الموضح في الشكل الموالي:

الشكل رقم (01): نموذج HC BRidge™ Framework



Source : John.W.Boudreau,Peter.M.Ramastad,**Strategic HRM measurement in 21st contry :from justifying the strategic talent leadership**,center for advanced human resource studies(CAHRs),2002,p09.

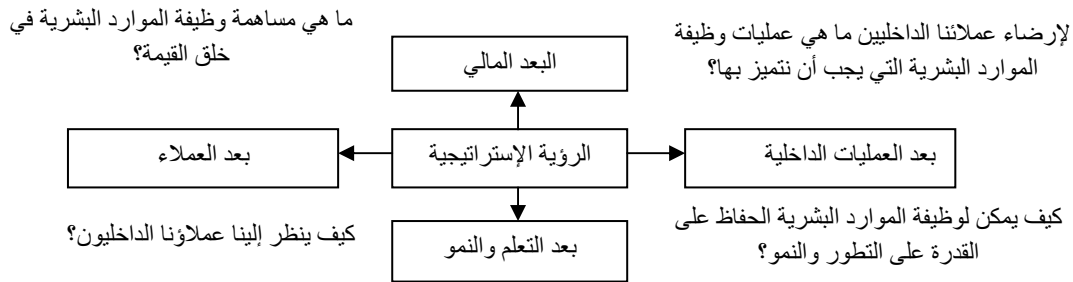
تعتبر نقاط الربط في النموذج (الأثر،الفعالية،الكفاءة) عناصر رئيسية في جميع علوم اتخاذ القرار، ومعظم أنظمة القياس تسعى إلى معالجتها باعتبارها محددات أساسية للأداء، والأمر لا يختلف بالنسبة لأداء إدارة الموارد البشرية، فالأثر يحدد لنا العلاقة بين التغيرات

في جودة الكفاءات والمواهب والنجاح الاستراتيجي للمؤسسة في ظل أساليب العمل المتبعة، **الفعالية** تحدد لنا الارتباط بين ممارسات إدارة الموارد البشرية ونوعية الكفاءات ويشمل ذلك تحديد مدى تأثير برامج إدارة الموارد البشرية على قدرة الموظفين ودرجة رغبتهم في المساهمة في تحقيق نجاح المؤسسة، أما **الكفاءة** فتحدد لنا مستوى وجوده أداء إدارة الموارد البشرية في ظل الاستثمارات والتكاليف التي تنفقها المؤسسة. كما نلاحظ في الشكل عناصر تربط بين كل نقطة من نقاط التثبيت، هذه العناصر تحدد الروابط بين الاستثمار في إدارة الموارد البشرية والنجاح الاستراتيجي المستدام (John.W.Boudreau & Peter.M.Ramastad, 2002, p. 10).

ثانياً: ماهية بطاقة أداء الموارد البشرية (Human Resource ScoreCard,HRSC)

يشكك المسؤولون التنفيذيون بالمؤسسات في دور الموارد البشرية في خلق القيمة للمؤسسة، إلا أن البعض منهم مقتنع بأن الموارد البشرية هي أثن وأهم الموارد لكنهم لا يفهمون كيف يمكن لوظائف إدارة الموارد البشرية تحقيق تلك الرؤية؛ أصل المشكلة بسيط وهو صعوبة قياس تأثير وظائف إدارة الموارد البشرية على أداء المؤسسة ونجاحها، فمقاييس الأداء المستخدمة لدى معظم إدارات الموارد البشرية لا تسمح بقياس مساهمات الموارد البشرية في نجاح المؤسسة (Becker, Ulrich, & Huselid, 2001, p. 10)، لذا طور **Beker,huslid,ulrich (2001)** نظاماً لقياس الأداء يسمى بطاقة أداء الموارد البشرية مستمد من بطاقة الأداء المتوازن غير أنه يركز بشكل أكبر على أنظمة قياس الموارد البشرية التي تربط بين الأفراد، الإستراتيجية والأداء (Erlinda & Frinda, 2016, p. 02)، فإدارة الموارد البشرية هي عبارة عن مزود خدمة داخلي في المؤسسة، فهي مسؤولة عن تعيين الموظفين وتدريبهم وحساب الأجر ومعالجتها، لذلك يوجد لديها عملاء داخليون: الإدارة العامة والوظائف الأخرى للمؤسسة والذين يحتاجون لخدماتها في توفير يد عاملة تتميز بالكفاءة، بالإضافة إلى الموظفين أنفسهم ونقابتهم... إلخ، لتلبية حاجات عملائها تقوم بالعديد من العمليات الداخلية، كما تلعب دوراً محورياً في إدارة المهارات وتحفيز الموظفين على التعلم والابتكار، بفضل هذه الاعتبارات تم تفعيل نموذج بطاقة الأداء المتوازن على مستوى وظيفة الموارد البشرية (Naro, 2006, p. 17)، ويصبح النموذج كما هو موضح في الشكل الموالي:

الشكل رقم (02): نموذج بطاقة أداء الموارد البشرية



Source: Naro Gerald, Les indicateurs sociaux du contrôle de gestion social aux développements récents du pilotage et du reporting, 2006, p17.

1- مفهوم بطاقة أداء الموارد البشرية: بعد توضيح الشكل الذي تأخذه بطاقة أداء الموارد البشرية والأسباب التي مكنت من تفعيل نموذج بطاقة الأداء المتوازن في مجال إدارة الموارد البشرية، سيتم عرض بعض مفاهيم بطاقة أداء الموارد البشرية. بما يخدم دراستنا كما يلي: بطاقة أداء الموارد البشرية هي "شكل من أشكال قياس أداء إدارة الموارد البشرية التي تحاول توضيح دور الموارد البشرية في تحقيق المؤسسة لرؤيتها وإستراتيجيتها"، (Lastiar & al, 2019, p. 11) كما ينظر إليها على أنها "نموذج يساعد مديري الموارد البشرية في تحديد ممارسات إدارة الموارد البشرية ومهارات وسلوكيات الموظفين التي تساعد المديرين التنفيذيين أثناء قيامهم بتنفيذ الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة" (Barton & Kemping, 2011, p. 195)، وتصف بطاقة أداء الموارد البشرية الرؤية والإستراتيجية في أنشطة الموارد البشرية والتي تمكن من قياس مساهمة إدارة الموارد البشرية في المؤسسة وفقاً لأربع أبعاد: البعد المالي، العملاء، العمليات

الداخلية، التعلم والنمو (Ermayanti & Amirotul, 2016, p. 13). وعليه فإن بطاقة أداء الموارد البشرية هي "إطار يربط إدارة الموارد البشرية بالأهداف الإستراتيجية للمؤسسة ويظهر العلاقة السببية بين إدارة الموارد البشرية والأهداف الإستراتيجية بطريقة كمية، تقوم الإدارة في النهاية بالحكم على وظيفة إدارة الموارد البشرية إذا كانت تخلق قيمة للمؤسسة؛ حيث نعني بخلق القيمة المساهمة بطريقة قابلة للقياس في تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة، وبالتالي فإن بطاقة أداء الموارد البشرية نهج تقييمي يوضح كيفية قيام إدارة الموارد البشرية بإنشاء قيمة للمؤسسة" (Opatha.HHDNP, p. 08)، ومن خلال ما سبق يمكننا أن نوجز أهمية تطبيق بطاقة أداء الموارد البشرية فيما يلي:

– إثبات جدوى الاستثمار في إدارة الموارد البشرية من خلال إظهار العلاقة السببية بين أداء إدارة الموارد البشرية وإستراتيجية المؤسسة (Barton & Kempling, 2011, p. 196).

– تحديد ممارسات إدارة الموارد البشرية التي تؤثر في تنفيذ الإستراتيجية (Erlinda & Frinda, 2016, p. 02).

– تقديم معلومات لاتخاذ القرارات المتعلقة بالموارد البشرية في المؤسسة (Fariz & Wimarsih, 2018, p. 440).

2-أبعاد بطاقة أداء الموارد البشرية: تتضمن بطاقة أداء الموارد البشرية أربعة أبعاد نوضحها كما يلي:

2-1- البعد المالي: ستظل البيانات المالية في الوقت المناسب والدقيق أولوية على الدوام، نظرا لأن الأهداف والتدابير المالية لها قيمة في توضيح النفقات، وقد تشمل التدابير المالية المتعلقة بإدارة الموارد البشرية: تكلفة كل إيجار، تكلفة دوران العمل، التكاليف القانونية المتعلقة بالموارد البشرية، نفقات إدارة الموارد البشرية كنسبة مئوية من الميزانية الاجتماعية، تكاليف التدريب... إلخ (Barton & Kempling, 2011, p. 195).

2-2- بعد العملاء: يمثل مجموع العملاء الداخليين أصحاب العلاقة مع الخدمات التي تقدمها إدارة الموارد البشرية والتي يعتمدون عليها للقيام بعملهم في الاستجابة للعملاء الخارجيين (Barton & Kempling, 2011, p. 195)، ويتمثلون في الإدارة العامة التي تبحث عن تحقيق الأهداف المنتظرة، إدارة المصالح العملية والتي تنتظر من إدارة الموارد البشرية توفير مورد بشري مميز وتنافسي، الموظفون ونقابتهم ينتظرون من إدارة الموارد البشرية توفير نظام حوافز عادل، امتيازات اجتماعية، سياسة أجور عادلة... إلخ. (بوزاري، 2006، صفحة 22)

2-3- بعد العمليات الداخلية: ينظر في تحديد العمليات التي تحقق رضا العملاء الداخليين وتحقق أهداف المؤسسة المالية (Lastiar & al, 2019, p. 11)، وتتمثل هذه التدابير في تحفيز سلوكيات الموارد البشرية، تصميمات الوظائف المختلفة، الوقت اللازم لشغل الوظائف الشاغرة، النسبة المؤوية لتقارير الأداء المنجزة... إلخ. (Barton & Kempling, 2011, p. 195).

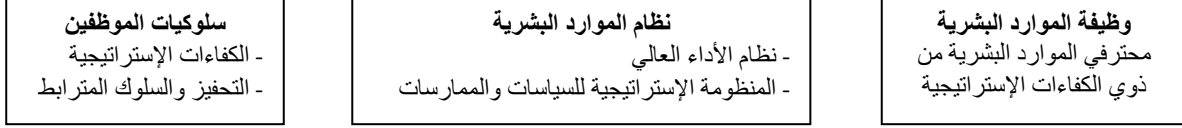
2-4- بعد التعلم والنمو: يضم محور التعلم والنمو في بطاقة أداء الموارد البشرية مؤشرات تتعلق بإدارة أداء المديرين، مؤشرات التدريب، مؤشرات عن كفاءة نظام معلومات الموارد البشرية. (Barton & Kempling, 2011, p. 195).

3- خطوات تفعيل بطاقة أداء الموارد البشرية: هناك مجموعة من الخطوات يجب إتباعها لتطوير بطاقة أداء الموارد البشرية تتمثل في:

3-1- تحديد إستراتيجية الأعمال بوضوح: يجب أن تكون الإستراتيجية التنظيمية واضحة ومتكاملة من حيث التفاصيل بحيث يمكن تنفيذها، بعد تحديد الإستراتيجية يحتاج مدراء إدارة الموارد البشرية إلى معرفة كيف يمكن للموارد البشرية دعم تنفيذ الإستراتيجية؟، وكيف يمكن تحديد أهداف المؤسسة بطريقة تجعل الموظفين يفهمون أدوارهم بدقة، فقد أظهرت الدراسات أن نجاح أو فشل المؤسسة يتحدد من خلال الطريقة التي تنفذ بها الإستراتيجية وليس محتواها. (Fariz & Wimarsih, 2018, p. 441)

3-2- بناء حالة عملية للموارد البشرية كأصل إستراتيجي: لابد من تعظيم مساهمة الموارد البشرية نحو الأهداف التنظيمية مما يخلق قيمة أكبر للمؤسسة، ويتكون أساس الدور الاستراتيجي للموارد البشرية من سلسلة قيمة ثلاثية الأبعاد كما هو موضح فيما يلي:

الشكل رقم (03): بناء حالة عملية لإستراتيجية الموارد البشرية.



Source: Fariz,wimarsih Tulik, **Human resource scorecard A model of human resource measurement**, RTOAS, 9(18), 2018, p441.

فيما يتعلق بوظيفة الموارد البشرية؛ لا يمكن لإدارة الموارد البشرية إضافة قيمة إستراتيجية إلا من خلال توفير كوادرات إدارية تفهم جيدا وتستطيع تطبيق إستراتيجية المؤسسة، أما فيما يتعلق بنظام الموارد البشرية فلا بد من تفعيل نظام الأداء العالي للعمل (high performance work system)؛ يتم وفقا لهذا النموذج تصميم كل عنصر من عناصر نظام الموارد البشرية بأسلوب يؤدي إلى زيادة الجودة الكلية للموارد البشرية، ويتطلب تطبيق هذا النموذج استخدام أسلوب التفكير النظامي الذي يؤكد على العلاقات المتبادلة داخل مكونات نظام الموارد البشرية، والارتباط بينها وبين نظام تطبيق الإستراتيجية الكلية للمنظمة، أما فيما يتعلق بسلوكيات الموظفين؛ فلا بد من توحيد السلوكيات الإيجابية للعاملين وإدارتها من خلال جعل العاملين قادرين على رؤية الارتباط بين أعمالهم وأهداف المؤسسة الإستراتيجية. (الدوليون، 2004، الصفحات 90-95)

3-3- إعداد الخريطة الإستراتيجية على مستوى وظيفة الموارد البشرية: يتعين على المديرين تحديد أهداف واضحة وقابلة للقياس ويمكن تحقيقها في كل بعد من أبعاد بطاقة أداء الموارد البشرية. (Gobcanova, 2012, p. 121)

3-4- تحديد مؤشرات إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية والوظيفية: تعرف المؤشرات الإستراتيجية على أنها إحصائيات تستخدم لقياس درجة نجاح إدارة الموارد البشرية في تحقيق الأهداف والغايات الإستراتيجية، وتركز على قياسات كمية ونوعية لمطلوبات الموارد البشرية وسلوكياتها ذات الصلة بإستراتيجية المؤسسة. أما المؤشرات الوظيفية فهي إحصائيات تستخدم لقياس درجة الأداء الناجح لوظائف إدارة الموارد البشرية ودرجة الاستخدام المنتظم ووزن كل وظيفة. (Opatha.HHDNP, p. 09)

3-5- تحديد قيم المؤشرات في البداية والنهاية: أي تحديد القيم المرغوب الوصول إليها ثم حساب القيم الفعلية لكل مقياس (لا يمكن إجراء تقييم ذو معنى بدون إمكانية إجراء مقارنة). (Opatha.HHDNP, p. 10)

3-6- المقارنة وتحديد الارتباط والأثر: يتم المقارنة بين القيم الفعلية والمرغوبة وتحديد التباينات، ثم يتم تحديد أنشطة إدارة الموارد البشرية التي تحتاج إلى تحسين أو تعديل أو إيقاف، وتقديم مخططات جديدة لإدارة الموارد البشرية. (Opatha.HHDNP, p. 11)

المحور الثاني: الإطار التطبيقي للدراسة

سنحاول في هذا المحور تقييم أداء إدارة الموارد البشرية في المؤسسة المينائية جن جن باستخدام نموذج بطاقة أداء الموارد البشرية.

أولا: التعريف بالمؤسسة محل الدراسة: المؤسسة المينائية جن جن مؤسسة اقتصادية عمومية تابعة للمؤسسة القابضة متعددة الخدمات، وهي مؤسسة ذات أسهم برأس مال يقدر بحوالي: 4×10¹⁰ دج، يتوفر ميناء جن جن على عدة مزايا ترشحه لامتلاك مكانة مميزة على المستوى الجهوي والقاري، فمساحته تقدر بحوالي 140 هكتار، ويعتبر أعرق ميناء على مستوى الوطن، يحتل موقعا

استراتيجيا على المحور البحري الرابط بين قناة السويس وجبل طارق، يقع في الجهة الشرقية لولاية جيجل حيث يبعد بـ 2 كلم عن مطار فرحات عباس، و 40 كلم عن منطقة بلارة الصناعية، وبـ 140 كلم عن مدينة قسنطينة، و 370 كلم عن الجزائر العاصمة، وبـ 900 كلم عن حاسي مسعود.

ثانيا: تقييم إدارة الموارد البشرية في المؤسسة المينائية جن جن:

1-1- تقييم إدارة الموارد البشرية من خلال تقرير التسيير للمؤسسة المينائية جن جن: تقوم المؤسسة المينائية بإعداد تقرير سنوي تحت مسمى تقرير التسيير يمكن اعتباره لوحة قيادة لتقييم أداء المؤسسة؛ يتضمن مجموعة من الإحصائيات خلال السنة الجارية والسنة التي قبلها في شكل جداول ودوائر نسبية، ووفقا لعدة محاور من ضمنها محور الموارد البشرية (entreprise portuaire de Djen, 2014) والذي يتضمن العناصر التالية:

1-1- الوظائف: وفيه يتم تقييم عملية التوظيف وتقييم هيكل العمالة وفقا للعناصر التالية: مسح ديموغرافي للموارد البشرية بالمؤسسة وذلك وفقا للخصائص التالية: (السن، الجنس، الفئة المهنية)، معدل الغياب، الإدماج المهني (DAIP/CTA)، دخول وخروج العمالة. وفيما يلي أهم المؤشرات التي تعتمدها المؤسسة في هذا المحور وفقا لما يلي:

1-1-1- تطور عدد العمال: يمكن توضيح تطور عدد العمال وفقا لما يلي:

الجدول رقم(01): توزيع العمالة للمؤسسة المينائية جن جن حسب نوع عقد العمل.

السنة	2016	2017	2018	2019
Σالعمال الدائمون CDI	297	1013	1142	1136
Σالعمال المؤقتون CDD	1099	289	143	145
Σالعمال	1396	1302	1285	1281

المصدر: من إعداد الباحثين اعتمادا على وثائق وتقارير المؤسسة.

نلاحظ من خلال الجدول أن المؤسسة تتجه نحو تخفيض عدد العمال وهذا راجع أساسا إلى زيادة عدد العمال عن حاجة المؤسسة الحقيقية، كما تسعى إلى تحسين مستوى الاستقرار الوظيفي لعمالها من خلال التوجه نحو التوظيف بعقود عمل دائمة حيث انخفض عدد العمال المؤقتين بحوالي 7 مرات من 1099 عامل سنة 2016 إلى 145 عامل سنة 2019 .

1-1-2- دخول وخروج العمالة: يمكن توضيح حركة دخول وخروج العمالة على مستوى المؤسسة المينائية جن جن كما يلي:

الجدول رقم (02): دخول وخروج العمالة على مستوى المؤسسة المينائية جن جن

السنة	2016	2017	2018	2019
دخول العمالة	40	22	22	07
خروج العمالة	129	32	22	11

المصدر: من إعداد الباحثين اعتمادا على وثائق وتقارير المؤسسة.

نلاحظ انخفاض في مستويات الدخول والخروج في المؤسسة المينائية فمن 40 توظيف سنة 2016 إلى 07 توظيفات سنة 2019، ومن 129 خروج سنة 2016 إلى 11 خروج سنة 2019.

1-1-3- معدل الغياب: يعتبر من أهم المؤشرات التي تقدمها إدارة الموارد البشرية في تقريرها الموجه للإدارة العليا لكن الملاحظ أن إدارة الموارد البشرية لا تعتمد عليه لتقييم أدائها بل تستخدمه كمؤشر للمستوى العام لأداء العمال فيما يتعلق بالتنقيط الذي تضعه هذه الإدارة بخصوص انضباط العمال، وسيتم توضيح معدل الغياب على مستوى المؤسسة المينائية جن جن في الجدول رقم(08).

1-2- التدريب: ويتضمن العناصر التالية: ميزانية أنشطة التكوين، نسبة التحقيق، ويمكن توضيح ذلك من خلال الجدول الموالي:

الجدول رقم (03): تقييم المؤسسة المينائية لنشاط التدريب.

السنة	2016	2017	2018	2019
ميزانية التدريب المقدرة (دج)	1435100	4002000	25556000	30350000
ميزانية التدريب المحققة (دج)	1520765	1845669	13614000	15851000

المصدر: من إعداد الباحثين اعتمادا على وثائق وتقارير المؤسسة.

من خلال الجدول نلاحظ أن إدارة الموارد البشرية عجزت في تحقيق تقديراتها المتعلقة بالتدريب ففي سنة 2016 تجاوزت الميزانية المقدرة، وفي باقي السنوات لم تصل ميزانية التدريب المحققة لما كانت تتوقعه إدارة الموارد البشرية.

1-3- المناخ الاجتماعي: حددت المؤسسة عنصرين رئيسيين لتقييم المناخ الاجتماعي نوضحهما كما يلي:

1-3-1- الاتفاقية الجماعية: تمثل مجموع البنود التي تنظم الحياة الوظيفية للعمال تم صياغتها وتحديد بنودها عند تأسيس المؤسسة، وتعديل كل 3 سنوات، وعند الرغبة في تعديل أي بند قبل اكتمال الثلاث سنوات (الأجور، العلاوات، خلق مناصب جديدة.. الخ) يتم الرجوع إلى الاتفاقية الجماعية بإضافة ملاحق لها، وقد تم تعديل الاتفاقية الجماعية خلال سنة 2015، وبقيت سارية المفعول لتعديل سنة 2018 وأهم ما جاء فيها زيادة الأجر الأساسي، وتم تفعيل ما جاء فيها سنة 2019.

1-3-2- نزاعات العمل: يمكن توضيح عدد العمال الذين لديهم نزاعات عمل مع المؤسسة وفقا لما يلي:

الجدول رقم (04): عدد العمال الذين لديهم نزاعات عمل مع المؤسسة.

السنة	2016	2017	2018	2019
عدد العمال	05	10	10	12

المصدر: من إعداد الباحثين اعتمادا على وثائق وتقارير المؤسسة.

من خلال الجدول نلاحظ ارتفاعا طفيفا في عدد العمال الذين لديهم نزاعات عمل مع المؤسسة من 05 سنة 2016 إلى 12 سنة 2019، لكن بالنظر مع العدد الإجمالي للعمال يمكن القول أن مستوى الصراع داخل المؤسسة منخفض.

1-4- شروط الصحة والسلامة: ويتضمن معدل تكرار حوادث العمل، نسبة خطورة حوادث العمل، ونوضحهما كما يلي:

الجدول رقم (05): تقييم حوادث العمل على مستوى المؤسسة المينائية جن جن.

السنة	2016	2017	2018	2019
معدل تكرار حوادث العمل	32.71	35.73	27.5	10.65
معدل خطورة حوادث العمل	0.65	1.02	0.45	0.23

المصدر: من إعداد الباحثين اعتمادا على وثائق وتقارير المؤسسة.

2- تقييم إدارة الموارد البشرية من خلال تقرير التحليل المالي للمؤسسة المينائية جن جن: ويتضمن المحورين التاليين (entreprise portuaire de Djen Djen, 2019, pp. 3-5):

2-1- إنتاجية العمل: يسمح هذا المؤشر بتحديد درجة كفاءة إدارة الموارد البشرية في التحكم بتكاليف الموارد البشرية بالنظر إلى القيمة المضافة المحققة بحيث يشترط أن يكون أقل من 0.7، وسيتم توضيح نتائج هذا المؤشر في الجدول رقم (07).

2-2- معدل تكاليف المستخدمين: ويهتم هذا المؤشر بدراسة تطور تكاليف الموارد البشرية بالنظر إلى تطور الإيرادات، ويشترط أن يكون أقل من 0.3، وسيتم توضيح نتائج هذا المؤشر في الجدول رقم (07).

ثالثا: تطبيق بطاقة أداء الموارد البشرية في المؤسسة المينائية جن جن: لإنجاز بطاقة أداء الموارد البشرية اتبعنا الخطوات التالية:

1- تحديد رؤية إدارة الموارد البشرية للمؤسسة المينائية جن جن: رؤية المؤسسة في مجال إدارة الموارد البشرية هي "أحسن استثمار في المؤسسة هو الاستثمار في العنصر البشري".

2- رسالة إدارة الموارد البشرية للمؤسسة المينائية جن جن: تتمثل رسالة المؤسسة في مجال الموارد البشرية في "تحقيق الاستخدام الأمثل للموارد البشرية وتعزيز افتخار الموظفين بانتمائهم للمؤسسة".

3- تحديد الأهداف الاستراتيجية لبطاقة الموارد البشرية: يتم تحديد الأهداف الإستراتيجية لبطاقة أداء الموارد البشرية وفقا للأبعاد التالية: البعد المالي، بعد العملاء، بعد العمليات الداخلية، بعد التعلم والنمو. (أنظر الجدول رقم (06))

4- تحديد المبادرات في بطاقة أداء الموارد البشرية في المؤسسة المينائية جن جن: أي تحديد المبادرات والعوامل الأكثر تأثيرا على النتائج المنشود تحقيقها ضمن كل بعد من أبعاد بطاقة أداء الموارد البشرية، ويمكن توضيح ذلك من خلال الجدول الموالي:

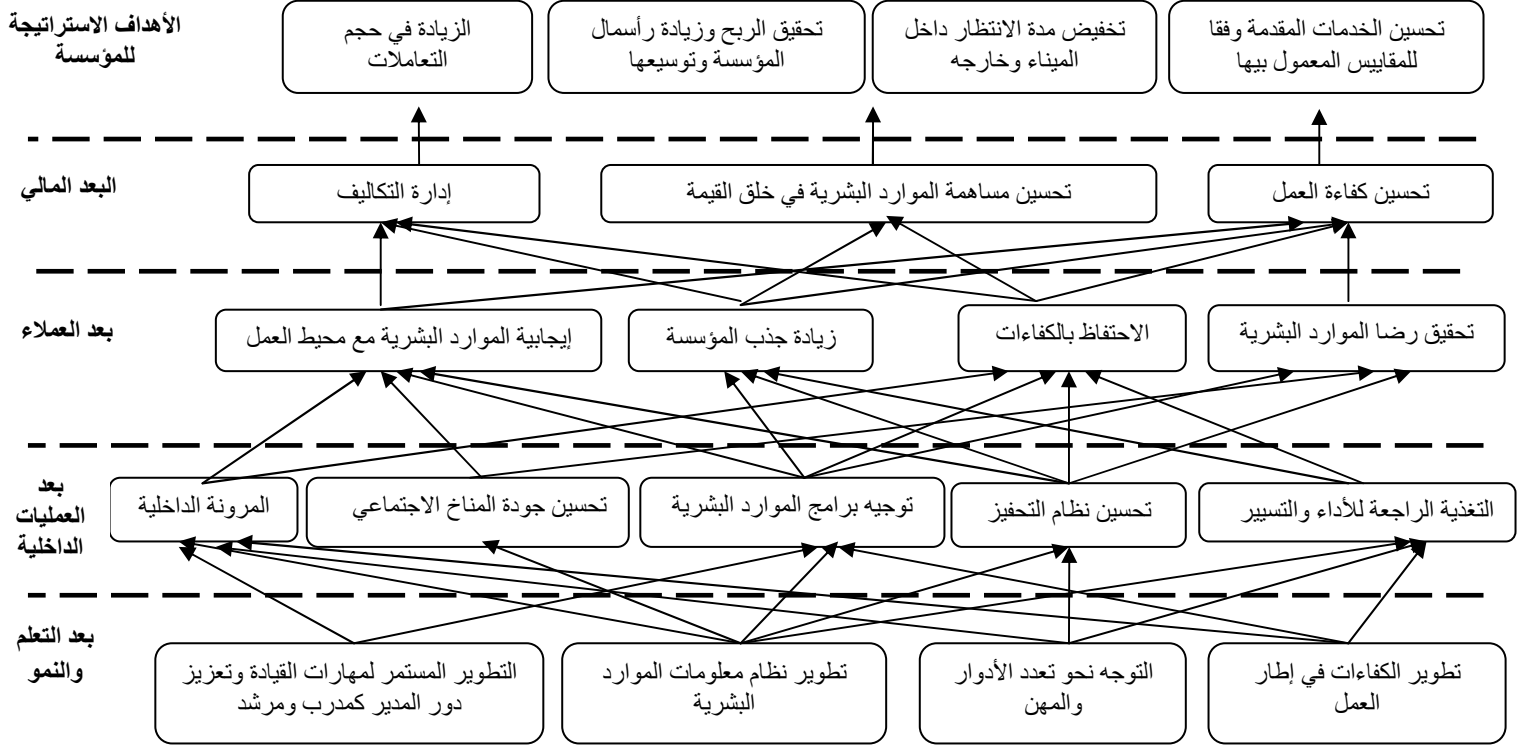
الجدول رقم (06): الأهداف الاستراتيجية والمبادرات التي تحقق الأهداف حسب بطاقة أداء الموارد البشرية.

محرک الأداء	الأهداف	المبادرات
البعد المالي	- تحسين كفاءة العمل - تحسين مساهمة الموارد البشرية في خلق القيمة المضافة. - إدارة التكاليف.	- تحسين إنتاجية العمال وإنتاجية العمل. - الاستخدام الفعال لميزانية التدريب وتحقيق الاستفادة المثلى من نسبة 1% من الكتلة الأجرية في ميزانية التدريب - اعتبار الكفاءات على وشك التقاعد أنظمة خبيرة لنقل المهارات والمعلومات للموظفين الجدد.
بعد العملاء	- تحقيق رضا الموارد البشرية. - الاحتفاظ بالكفاءات. - زيادة جذب المؤسسة. - إيجابية الموارد البشرية مع محيط العمل.	- تحسين مستوى الأجور على مستوى المؤسسة وتعزيز تنافسية أجورها مقارنة مع مؤسسات مماثلة (توقيع اتفاقيات عمل جماعية لسنة 2018 و تفعيلها سنة 2019 لتحسين مستوى الأجور). - تخفيض معدل دوران العمل. - الحفاظ على الجانب السيكولوجي للعامل (مراعاة تسمية الوظائف). - تحسين جودة خدمات إدارة الموارد البشرية في المؤسسة.
بعد العمليات الداخلية	- تحقيق المرونة الداخلية. - تحسين جودة المناخ الاجتماعي. - توجيه برامج الموارد البشرية. - تحسين نظام التحفيز. - التغذية الراجعة للأداء والتسيير.	- لدى كل موظف وصف وظيفي يوضح له المسؤوليات والواجبات . - التوظيف الداخلي قبل الخارجي. - ربط نتائج تقييم الأداء بتحديد الفئات المحتاجة للتدريب. - مراجعة دورية لنظام الأجور كل 3 سنوات، وقد يكون أقل من ذلك مع فئات محددة. - تعزيز شروط الصحة والسلامة. - التركيز على التحفيز المعنوي، وتفعيل المنافسة بين الموظفين من خلال المسابقة السنوية التي تنظمها المؤسسة لـ "أحسن توظيف"، "أحسن موظف"، "أحسن ابتكار".
بعد التعلم والنمو	- تطوير الكفاءات في إطار العمل. - التوجه نحو تعدد المهن والأدوار. - تطوير نظام معلومات الموارد البشرية. - التطوير المستمر لمهارات القيادة وتعزيز دور المدير كمدرب ومرشد.	- التدريب المستمر للموارد البشرية في المؤسسة. - التركيز على التوظيف الداخلي. - التوجه نحو نظام ترقية قائم على أساس الكفاءة في الأداء وتفعيل المسابقات الداخلية لبعض المناصب الحساسة. - التحديث المستمر لبيانات الموارد البشرية.

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على: مقابلة مع خير الدين كساسة، مدير الإدارة وإدارة الموارد البشرية، المؤسسة المينائية جن جن، يوم: 2021/1/17، الساعة 11:00.

5- خريطة السبب والنتيجة المقترحة لأهداف إدارة الموارد البشرية في المؤسسة المينائية جن جن: يمكن ربط الأهداف في بطاقة أداء الموارد البشرية على غرار بطاقة الأداء المتوازن فيما بينها من خلال أثر السبب والنتيجة كما يلي:

الشكل رقم (04): الخريطة الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية بالمؤسسة المينائية جن جن.



المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على: مقابلة مع خير الدين كساسة، مدير الإدارة وإدارة الموارد البشرية، المؤسسة المينائية جن جن، يوم: 2021/1/17، الساعة 11:00.

من الشكل أعلاه نلاحظ أنّ علاقات السبب والنتيجة على الأهداف لأبعاد بطاقة أداء الموارد البشرية من أسفل إلى أعلى؛ ويمكن توضيح هذا من خلال أخذ مثال من الشكل السابق: التوجه نحو تعدد الأدوار والمهن (بعد التعلم والنمو)، والذي يتم الحصول عليه من خلال عمليات التدريب وتفعيل التوظيف الداخلي، سيؤدي إلى تحقيق المرونة الداخلية (بعد العمليات الداخلية) والاستفادة من الموارد البشرية في المؤسسة بالشكل الذي يخلق الحافز لهذه الموارد ويظهر لها أهميتها في المؤسسة وهذا سينعكس على سلوكها لتصبح أكثر إيجابية في محيط العمل ويعزز الاحتفاظ بالكفاءات (بعد العملاء)، واحتفاظ المؤسسة بكفاءات تتمتع بتنوع المهارات ولها سلوك إيجابي نحو المؤسسة يؤدي إلى تحقيق الكفاءة في العمل وتخفيض التكاليف وزيادة مساهمة هذه الموارد في خلق القيمة (البعد المالي)، ما ينعكس على مستوى تحقيق أهداف المؤسسة ككل.

6- حساب مؤشرات كل بعد من أبعاد بطاقة أداء الموارد البشرية: سنقوم في هذه الخطوة بحساب مؤشرات الأداء للأهداف الإستراتيجية للأبعاد الأربعة لبطاقة أداء الموارد البشرية على النحو التالي:

6-1- البعد المالي: تم اختيار المؤشرات بناء على الأهداف الاستراتيجية لهذا البعد على النحو التالي:

6-1-1- تحسين كفاءة العمل: لقياس تحقيق هذا الهدف تم اختيار مؤشري معدل إنتاجية العامل ومعدل إنتاجية العمل.

6-1-2- تحسين مساهمة الموارد البشرية في خلق القيمة المضافة: لقياس تحقيق هذا الهدف تم اختيار معدل العائد على الاستثمار في الرأسمال البشري كمؤشر للقياس.

6-1-3- إدارة التكاليف: لقياس تحقيق هذا الهدف تم اختيار المؤشرات التالية: معدل أعباء المستخدمين، نسبة تكاليف الكتلة الأجرية، نسبة ميزانية التدريب، مساهمة الكتلة الأجرية في ميزانية التدريب. وفيما يلي نتائج مؤشرات هذا البعد:

الجدول رقم(07): نتائج مؤشرات أداء البعد المالي لإدارة الموارد البشرية بالمؤسسة المينائية جن جن.

النتيجة				طريقة حساب المؤشر	المؤشر
2019	2018	2017	2016		
1.10	1.01	1.10	1.22	(كمية الإنتاج ÷ عدد العمال) ÷ عدد ساعات العمل الكلية.	معدل إنتاجية العامل في الساعة (دج/سا)
0.65	0.46	0.40	0.39	أعباء المستخدمين ÷ القيمة المضافة.	معدل إنتاجية العمل
1.86	2.44	1.21	1.35	الإيرادات - (النفقات - الأجر والرواتب) ÷ الأجر والرواتب	معدل العائد على الاستثمار في رأسمال البشري HCROI (دج)
0.59	0.41	0.37	0.36	أعباء المستخدمين ÷ الإيرادات.	معدل تكاليف المستخدمين
% 43.28	% 41.55	% 31.02	% 36.34	ميزانية الكتلة الأجرية ÷ التكاليف العامة × 100.	نسبة تكاليف الكتلة الأجرية
% 0.67	% 0.89	% 1.25	% 0.88	ميزانية التدريب المحققة ÷ تكاليف الموارد البشرية × 100.	نسبة ميزانية التدريب
% 1.06	% 1.18	% 1.62	% 1.22	النسبة القانونية هي 1% من الكتلة الأجرية	مساهمة الكتلة الأجرية في ميزانية التدريب

المصدر: من إعداد الباحثين اعتماداً على وثائق وتقارير المؤسسة.

من خلال الجدول نلاحظ أنّ معدل إنتاجية العامل في الساعة في انخفاض طفيف من 1.22 دج/سا سنة 2016 إلى 1.01 دج/سا خلال 2018 ليرتفع إلى 1.10 دج سنة 2019 لكن على العموم هناك تقارب في نتائج إنتاجية العامل في المؤسسة المينائية، في حين نلاحظ ارتفاعاً مستمراً في إنتاجية العمل من 0.39 سنة 2016 إلى 0.65 سنة 2019 وهذا يعني أن نسبة الزيادة في أعباء المستخدمين أكبر من نسبة الزيادة في القيمة المضافة، وهذا يدل على عجز المؤسسة في التحكم في أعباء المستخدمين وتناكّد من ذلك من خلال معدل تكاليف المستخدمين الذي تجاوز العتبة المقدرة بـ 0.3 خلال الفترة 2016-2019، وفي استفسارنا لسبب هذا العجز أكد مدير الإدارة وإدارة الموارد البشرية أنّ المؤسسة لا تهدف إلى تخفيض تكاليف الموارد البشرية بل تسعى إلى إدارتها فقط وهذا لصعوبة التحكم في مختلف هذه التكاليف خاصة فيما يتعلق بتكاليف الأجور التي تمثل نسبة معتبرة من تكاليف المؤسسة وهي في ارتفاع مستمر خلال الفترة 2016-2019؛ باستثناء سنة 2017 التي شهدت انخفاضاً في نسبة تكاليف الكتلة الأجرية وذلك راجع إلى عدد العمال المرتفع الذي غادر المؤسسة نهاية 2016 والذي قدر بـ 129 عامل، 40 منهم يمثلون حالات تقاعد. أمّا بقية المؤشرات فنلاحظ تذبذباً في نتائجها، وهذا يدل على عدم وجود إستراتيجية واضحة تتبعها المؤسسة في مجال الاستثمار في الموارد البشرية والتدريب.

6-2- بعد العملاء: تم اختيار المؤشرات بناء على الأهداف الإستراتيجية لهذا البعد على النحو التالي:

6-2-1- تحقيق رضا الموارد البشرية: لقياس تحقيق هذا الهدف تم اختيار متوسط الأجر الشهري ومعدل دوران العمل.

6-2-2- زيادة جذب المؤسسة: لتحديد مستوى تحقيق هذا الهدف تم اختيار المؤشرات التالية: نسبة الموظفين الجدد أصحاب الأداء العالي، معدل الاستجابة للتوظيف، نسبة العمال الحاصلين على أجر يتجاوز 60000 دج.

- 6-2-3- الاحتفاظ بالكفاءات:** لقياس تحقيق هذا الهدف تم اختيار: معدل بقاء الموظفين الجدد ومعدل استقرار العمالة.
- 6-2-4- إيجابية الموارد البشرية مع محيط العمل:** لتحديد مستوى تحقيق هذا الهدف تم اختيار معدل الشكاوي ومعدل الغياب كمؤشرين للقياس. وفيما يلي نتائج مؤشرات أداء بعد العملاء لإدارة الموارد البشرية في المؤسسة المينائية جن جن:
- الجدول رقم(08): نتائج مؤشرات أداء بعد العملاء لإدارة الموارد البشرية بالمؤسسة المينائية جن جن.

النتيجة				طريقة حساب المؤشر	المؤشر
2019	2018	2017	2016		
59207	47803	42055.78	43286.13	مجموع الأجر الصافي ÷ عدد العمال ÷ 12.	متوسط الأجر الشهري (دج)
% 0.85	% 01.71	%2.46	10.01%	عدد تاركي العمل ÷ عدد العمال × 100.	معدل دوران العمل
% 45.45	% 72.72	5%	%12.77	عدد الموظفين أصحاب الأداء العالي بعد سنة من تعيينهم ÷ عدد الموظفين الجدد قبل سنة × 100.	نسبة الموظفين الجدد أصحاب الأداء العالي
25	20	20	20	عدد الطلبات المقدمة ÷ عدد الوظائف المنشورة	معدل الاستجابة للتوظيف
% 46.83	17.19 %	%4.68	%5.15	عدد العمال الحاصلين على أجر < 60000 دج ÷ مجموع العمال × 100.	نسبة العمال الحاصلين على أجر < 60000 دج
85.71%	100%	%100	%100	عدد الموظفين الجدد سنة تعيينهم ÷ عدد الموظفين الجدد بعد سنة من تعيينهم × 100.	معدل بقاء الموظفين الجدد
57.90	57.41	31.17	26.59	عدد الموظفين الذين مر عليهم عام واحد على الأقل في الخدمة ÷ عدد الموظفين الذين تم تعيينهم منذ عام واحد.	معدل استقرار العمالة
غياب الاحصائيات				عدد الشكاوي ÷ عدد العمال × 100.	معدل الشكاوي
% 02.63	% 02.20	%2.73	%4.28	عدد ساعات التغيب عن العمل ÷ عدد ساعات العمل الكلية × 100.	معدل الغياب

المصدر: من إعداد الباحثين اعتمادا على وثائق وتقارير المؤسسة.

من خلال الجدول نلاحظ تحسن في متوسط الأجر الشهري ونسبة العمال الحاصلين على أجر < 60000 دج، وكذا معدل استقرار العمالة، كما نلاحظ انخفاضاً في معدل دوران العمل ومعدل الغياب، وهذا أمر إيجابي يدل على نجاح إدارة الموارد البشرية في تحقيق أغلب أهدافها ضمن هذا البعد، كما نلاحظ ثباتاً نسبياً في معدل الاستجابة للتوظيف وهذا راجع إلى أن المؤسسة المينائية جن جن تتعامل مع الوكالة الوطنية للتشغيل (ANEM)؛ بحيث تطلب إدارة الموارد البشرية من الوكالة إرسال ملفات مرشحين مناسبين للمنصب المعلن عنه، وفي غالب الأحيان تتراوح هذه الملفات من 20 إلى 25 ملف للمنصب الواحد، أما فيما يتعلق بطلبات العمل المقدمة للمؤسسة من قبل طالبي العمل فلا تؤخذ بعين الاعتبار ولا يتم إحصاؤها، وفيما يتعلق بالمؤشرات التي شهدت انخفاضاً فتمثل في معدل بقاء الموظفين الجدد ونسبة الموظفين الجدد أصحاب الأداء العالي، هذا الأخير انخفض من 72.72% سنة 2018 إلى 45.45% سنة 2019، وبالتالي على المؤسسة الاهتمام أكثر بجودة عملية التوظيف والعمل على استقطاب أصحاب الكفاءة.

- 6-3- بعد العمليات الداخلية:** تم اختيار المؤشرات بناء على الأهداف الإستراتيجية لهذا البعد على النحو التالي:
- 6-3-1- تحقيق المرونة الداخلية:** لتحديد مستوى تحقيق هذا الهدف تم اختيار المؤشرات التالية: معدل الوصف الوظيفي، مرونة العمالة، معدل التوسيع الوظيفي.

- 6-3-2- تحسين جودة المناخ الاجتماعي: لتحديد مستوى تحقيق هذا الهدف تم اختيار المؤشرين التاليين: نسبة العمال المرتبطين بصراعات العمل، ومعدل تكرار حوادث العمل؛ هذا الأخير قد تم التطرق إليه سابقا (أنظر الجدول رقم (05)).
- 6-3-3- توجيه برامج الموارد البشرية: لقياس تحقيق هذا الهدف تم اختيار: معدل تحقيق التدريب، ومعدل تحقيق التوظيف.
- 6-3-4- تحسين نظام التحفيز: لقياس تحقيق هذا الهدف تم اختيار ما يلي: نسبة المنح والعلاوات ونسبة منح المردود الفردي.
- 6-3-5- التغذية الراجعة للأداء والتسيير: لتحديد مستوى تحقيق هذا الهدف تم اختيار نسبة شمولية تقييم الكفاءات ونسبة برامج التدريب المطبقة بناء على تقييم الكفاءات كمؤشرين للقياس. وفيما يلي نتائج مؤشرات أداء بعد العمليات الداخلية:
- الجدول رقم(09): نتائج مؤشرات أداء بعد العمليات الداخلية لإدارة الموارد البشرية بالمؤسسة المينائية جن جن.

النتيجة				طريقة حساب المؤشر	المؤشر
2019	2018	2017	2016		
% 100	% 100	غياب الإحصائيات	غياب الإحصائيات	مجموع الوظائف ذات الوصف الوظيفي ÷ مجموع الوظائف × 100	معدل الوصف الوظيفي
0.88	0.88	0.77	0.21	مجموع العمال الدائمين ÷ مجموع العمال × 100	مرونة العمالة
% 0.65	00	غياب الإحصائيات	غياب الإحصائيات	مجموع الوظائف ذات التوسيع الوظيفي ÷ مجموع الوظائف × 100	معدل الوظائف الخاضعة للتوسيع الوظيفي
% 0.93	% 0.78	%0.76	%0.35	عدد العمال المعيّنين بالصراع ÷ عدد العمال × 100	نسبة العمال المرتبطين بصراعات العمل
% 12.28	% 81.48	%52.38	%117.65	عدد التوظيفات المحققة ÷ عدد التوظيفات المقدرة × 100	معدل تحقيق التوظيف
% 52.22	% 53.27	%46.12	%105.97	ميزانية التدريب المحققة ÷ ميزانية التدريب المقدرة × 100	معدل تحقيق التدريب
% 65	% 64	%80.19	%80.14	ميزانية المنح والعلاوات المحققة ÷ الكتلة الأجرية × 100	نسبة المنح والعلاوات من الكتلة الأجرية
% 02.87	%02.88	%02.84	%03.03	منح المردود الفردي ÷ مجموع المنح والعلاوات × 100	نسبة منح المردود الفردي
% 88.05	% 51.36	غياب التقييم	غياب التقييم	مجموع استمارات التقييم الموزعة / مجموع العمال × 100	نسبة شمولية تقييم الكفاءات
% 13.15	% 34.21	غياب التقييم	غياب التقييم	برامج التدريب المطبقة بناء على اقتراحات تقرير تقييم الكفاءات ÷ إجمالي برامج التدريب المقترحة في التقرير × 100	نسبة تحقيق إقتراحات برامج التدريب بناء على تقييم الكفاءات.

المصدر: من إعداد الباحثين اعتمادا على وثائق وتقارير المؤسسة.

من خلال الجدول نلاحظ أنّ المؤسسة أصبحت أكثر اهتماما بتحقيق المرونة الداخلية من خلال توصيف الوظائف فمن غياب الإحصائيات وعدم تدوينها سنة 2016 و2017 إلى تحقيق نسبة 100% كمعدل للوصف الوظيفي سنة 2018 و2019، ونفس الشيء فيما يتعلق بالتوسيع الوظيفي، وكذا تقييم الكفاءات، في حين نلاحظ أنّ الحلقة الأضعف ضمن هذا البعد هي تلك المؤشرات التي تقيس مدى نجاح إدارة الموارد البشرية في توجيه برامجها حيث عجزت إدارة الموارد البشرية عن تحقيق المسطر له ضمن نشاط التدريب ونشاط التوظيف؛ فإمّا تتجاوز القيمة المسطرة كما حدث سنة 2016 أو تفشل في الوصول لها كما حدث في بقية السنوات، أمّا فيما يتعلق بهدف تحسين نظام التحفيز فنلاحظ أنّ نتائج المؤشرات مقسمة إلى صنفين: نتائج متقاربة سنتي 2016 و2017، ونتائج متقاربة سنتي 2018 و2019 وهذا راجع أساسا إلى أنّ نظام التحفيز في المؤسسة المينائية يتبع سياسة نظام الأجر وهو عبارة عن علاوات ثابتة دورية يمكن اعتبارها كملحقات للأجر، وكما أشرنا سابقا فإنّ المؤسسة المينائية قامت بتعديل الاتفاقية الجماعية سنة 2018 وأهم ما جاء فيها زيادة الأجر الأساسي وتعديل العلاوات.

6-4- بعد التعلم والنمو: تم اختيار المؤشرات بناء على الأهداف الاستراتيجية لهذا البعد على النحو التالي:

6-4-1- تطوير الكفاءات في إطار العمل: لتحديد مستوى تحقيق هذا الهدف تم اختيار نسبة المستفيدين من التدريب ونسبة الرضا عن البرنامج التدريبي كمؤشرين للقياس.

6-4-2- التوجه نحو تعدد الأدوار والمهن: لقياس تحقيق هذا الهدف تم اختيار معدل الترقية ومعدل النقل الوظيفي.

6-4-3- تطوير نظام معلومات الموارد البشرية: لقياس تحقيق هذا الهدف تم اختيار نسبة نشر بيانات الموارد البشرية ونسبة تكاليف تحديث نظم معلومات الموارد البشرية كمؤشرين للقياس.

6-4-4- تطوير مستمر لمهارات القيادة: لتحديد مستوى تحقيق هذا الهدف تم اختيار معدل التأطير ونسبة برامج القادة كمؤشرين للقياس. وفيما يلي نتائج مؤشرات هذا البعد:

الجدول رقم(10): نتائج مؤشرات أداء بعد التعلم والنمو لإدارة الموارد البشرية بالمؤسسة المينائية جن جن.

النتيجة				طريقة حساب المؤشر	المؤشر
2019	2018	2017	2016		
% 35.90	% 39.29	%32.87	%35.76	عدد المستفيدين من التدريب ÷ مجموع العمال × 100	نسبة المستفيدين من التدريب
% 84.48	% 82.27	%92.84	غياب التقييم	استبيان أجرته المؤسسة المينائية جن جن	نسبة الرضا عن البرنامج التدريبي
28.8	22.0	00	0.18	عدد الترقيات ÷ عدد التوظيفات	معدل الترقية
75.2	00	00	00	عدد عمليات النقل الوظيفي ÷ عدد التوظيفات	معدل النقل الوظيفي
%93.33	%93.33	غياب الإحصائيات	غياب الإحصائيات	عدد أجهزة الحاسوب المربوطة بقاعدة بيانات الموارد البشرية ÷ مجموع أجهزة الحاسوب الموجودة × 100	نسبة نشر بيانات الموارد البشرية
% 0.02	% 0.01	00	%0.03	تكاليف تحديث نظم المعلومات ÷ تكاليف الموارد البشرية × 100.	نسبة تكاليف تحديث نظم معلومات الموارد البشرية
08.74	08.48	0.07	0.07	مجموع الإطارات / عدد العمال	معدل التأطير
00	00	00	00	عدد برامج تدريب مهارات القيادة / عدد برامج التدريب المطبقة × 100.	نسبة برامج تدريب القادة

المصدر: من إعداد الباحثين اعتماداً على وثائق وتقارير المؤسسة.

من خلال الجدول نلاحظ تحسن في أغلب مؤشرات هذا البعد خاصة فيما يتعلق بالنقل الوظيفي، وهذا بفضل توجه المؤسسة

نحو تعدد أدوار ومهارات موظفيها وتقديم التوظيف الداخلي على الخارجي، أمّا فيما يتعلق بهدف التطوير المستمر لمهارات القيادة فنلاحظ عجز المؤسسة عن تحقيق هذا الهدف.

7- تحديد النتائج المستهدفة: اعتمدنا في تحديد النتائج المستهدفة على مجموعة من القيم التقديرية تحددها المؤسسة في بداية كل سنة (أنظر الملحق رقم(01))، واستخدمنا هذه القيم بنفس الأسلوب المتبع في حساب مؤشرات الأداء التي تمثل ما تم إنجازه، كما لجأنا إلى مقابلات مع مسؤولي الموارد البشرية في المؤسسة المينائية جن جن لتحديد نتائج تقريبية لما تسعى إليه إدارة الموارد البشرية في بعض الأهداف في ظل غياب بعض القيم المستهدفة لمؤشرات الأداء المقترحة، والجدول رقم (11) يوضح النتائج المستهدفة لإدارة الموارد البشرية وفقاً لمؤشرات الأداء المقترحة في بطاقة أداء الموارد البشرية.

8- بطاقة أداء الموارد البشرية المقترحة للمؤسسة المينائية جن جن: بناء على ما سبق نقترح نموذجاً لبطاقة الموارد البشرية مستمد من نموذج بطاقة الأداء المتوازن، وعليه فإننا لم نخرج عن المجال الذي وضعه كل من كابلان ونورتن، كما تجدر الإشارة إلى أننا اعتمدنا على ترتيب الأولوية للأهداف الاستراتيجية حسب ما قدمه لنا مدير الإدارة وإدارة الموارد البشرية بالمؤسسة محل الدراسة في تحديد وزن كل مؤشر، وعليه فإن النموذج المقترح لبطاقة أداء الموارد البشرية للمؤسسة المينائية جن جن لسنة 2019 كالتالي:

الجدول رقم (11): بطاقة أداء الموارد البشرية بالمؤسسة المينائية جن جن

محرك الأداء	المؤشر	الوزن	الغاية				القيمة المنحزة**				الفروقات 2019	النتيجة النهائية*** (%)						
			2019	2018	2017	2016	2019	2018	2017	2016		2019	2018	2017	2016			
البيد المالي	معدل إنتاجية العامل (دج/سا)	%04	0.95	0.99	0.89	1.15	1.22	1.10	1.01	1.10	1.10	1.10	1.10	4.44	4.54	3.82	5.13	
	معدل إنتاجية العمل	%04	0.51	0.43	0.52	0.39	0.39	0.40	0.46	0.65	0.26	0.26	0.26	4.3	4.52	2.4	5.23	
	معدل العائد على الاستثمار في الرأسمال البشري (دج)	%06	0.61	0.99	2.18	2.86	1.35	1.21	2.44	1.86	-1	-1	-1	7.33	6.76	3.90	13.27	
	معدل تكاليف المستخدمين	%03	0.45	0.39	0.47	0.34	0.36	0.37	0.41	0.59	0.25	0.25	0.25	3.16	3.43	1.21	3.75	
	نسبة تكاليف الكتلة الأجرية (%)	%03	38.68	37.47	48.13	38.80	36.34	31.02	41.55	43.28	4.48	4.48	4.48	2.82	2.58	2.68	2.82	
	نسبة ميزانية التدريب (%)	%03	0.84	2.80	1.67	2.09	0.88	1.25	0.89	0.67	-1.42	-1.42	-1.42	1.34	1.59	0.96	2.86	
	مساهمة الكتلة الأجرية في ميزانية التدريب (%)	%02	1	1	1	1	1.22	1.62	1.18	1.06	0.6	0.6	0.6	2.44	2.36	2.12	2.44	
أداء البعد المالي (%)	%25												35.5	26.29	17.6	25.78		
بعد العملاء	متوسط الأجور الشهرية (دج)	%05	50000	50000	60000	60000	43286.13	42055.78	47803	59207	-793	-793	4.32	4.21	4.78	4.93	4.32	
	معدل دوران العمل	%03	4.74	0.07	0.4	1	9.24	2.46	1.71	0.85	-0.15	-0.15	1.53	0.08	0.70	3.52	1.53	
	نسبة الموظفين الجدد أصحاب الأداء العالي (%)	%03	100	100	100	100	12.77	5	72.72	45.45	-54.55	-54.55	0.38	0.15	2.18	1.36	0.38	
	معدل الاستجابة للتوظيف (%)	%02	20	20	20	20	20	20	20	25	05	05	02	02	02	2.5	02	
	نسبة العمال الحاصلين على أجر < 60000 دج (%)	%03	25	25	45	45	5.15	4.68	17.19	46.83	1.83	1.83	0.62	0.56	1.14	3.12	0.62	
	معدل بقاء الموظفين الجدد (%)	%02	100	100	100	95	100	100	100	85.71	-9.29	-9.29	02	02	02	1.80	02	
	معدل استقرار العمالة	%02	24.03	36.17	55	29.59	55	31.17	57.41	57.90	2.9	2.9	2.41	1.72	2.08	2.10	2.41	
	معدل الشكاوي	%02	م.غ.	م.غ.	م.غ.	م.غ.	م.غ.	م.غ.	م.غ.	م.غ.	-	-	-	-	-	-	-	-
	معدل الغياب	%03	1	1	1	1	4.28	2.73	2.20	2.63	1.63	1.63	0.70	1.09	1.36	1.14	0.70	
	أداء بعد العملاء (%)	%25												13.96	11.81	20.47	16.24	
بعد العمليات الداخلية	معدل الوصف الوظيفي (%)	%02	غ.إ.	غ.إ.	100	100	غ.إ.	100	100	00	00	00	-	02	02	02	-	
	مرونة العمالة	%02	0.50	0.50	0.88	0.88	0.77	0.21	0.88	0.88	00	00	0.84	3.08	02	02	0.84	
	معدل الوظائف ذات التوسع الوظيفي (%)	%02	م.غ.	م.غ.	م.غ.	م.غ.	م.غ.	م.غ.	م.غ.	0.65	00	00	-	-	-	-	-	
	معدل تكرار حوادث العمل	%03	28.41	29.44	25.01	19	32.71	35.73	27.5	10.65	-8.35	-8.35	2.60	2.47	2.72	5.35	2.60	
	نسبة العمال المرتبطين بتراعات العمل (%)	%02	0.4	0.4	0.5	0.5	0.35	0.76	0.78	0.93	0.43	0.43	2.28	1.02	1.28	1.07	2.28	
	معدل تحقيق التوظيف (%)	%03	100	100	100	100	117.65	52.38	81.48	12.28	-87.72	-87.72	2.55	0.76	2.44	0.36	2.55	

محاولة تقييم أداء إدارة الموارد البشرية باستخدام بطاقة أداء الموارد البشرية في المؤسسة المينائية جن جن

1.65	1.59	1.38	2.83	● -47.78	52.22	53.27	46.12	105.97	100	100	100	100	%03	معدل تحقيق التدريب (%)
1.91	1.97	1.98	1.98	● 00	65	64	80.19	80.14	65	65	81	81	%02	نسبة المنح والعلاوات من الكنتلة الأجرية (%)
1.91	1.92	1.89	2.02	↘ -0.13	2.87	2.88	2.84	03.03	03	03	03	03	%02	نسبة منح المردود الفردي (%)
1.76	1.03	-	-	↘ -11.95	88.05	51.36	غ.ت	غ.ت	100	100	م.غ	م.غ	%02	نسبة شمولية تقييم الكفاءات (%)
0.26	0.68	-	-	● -83.85	13.15	34.21	غ.ت	غ.ت	100	100	م.غ	م.غ	%02	نسبة تحقيق اقتراحات برامج التدريب بناء على تقييم الكفاءات (%)
18.27	17.63	12.58	15.1										%25	أداء بعد العمليات الداخلية (%)
3.67	3.83	3.34	5.98	● -12.97	35.90	39.29	32.87	35.76	48.87	51.21	49.15	29.79	%05	نسبة المستفيدين من التدريب (%)
4.50	4.38	4.95	-	● 2.21	84.48	82.27	92.84	غ.ت	75	75	75	م.غ	%04	نسبة الرضا عن البرنامج التدريبي (%)
4.14	00	00	00	● 2.28	8.28	0.22	0	0.18	6	4	-	1	%03	معدل الترقية
5.14	00	-	-	● 1.07	2.57	00	00	00	1.5	1.5	م.غ	م.غ	%03	معدل النقل الوظيفي
2.94	2.94	-	-	↘ -1.67	93.33	93.33	غ.إ	غ.إ	95	95	غ.إ	غ.إ	%03	نسبة نشر بيانات الموارد البشرية (%)
0.8	0.4	0	3.2	↘ -0.03	0.02	0.01	0	0.03	0.05	0.05	0	0.05	%02	نسبة تحديث نظم معلومات الموارد البشرية (%)
1.74	1.69	0.02	0.02	↘ -1.26	8.74	8.48	0.07	0.07	10	10	6	6	%02	معدل التأخير
-	-	-	-	-	0	0	0	0	0	م.غ	م.غ	م.غ	%03	نسبة برامج تدريب القادة (%)
22.93	13.4	8.31	9.2										%25	أداء بعد التعلم والنمو (%)
79.27	73.05	58.99	73.76											أداء إدارة الموارد البشرية

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على الوثائق والتقارير ومعلومات المؤسسة.

غ.ت: غياب التقييم بمعنى عدم وجود المعطيات الضرورية لقياس القيمة التقديرية أو الفعلية للمؤشر.

غ.إ: غياب الإحصائيات بسبب عدم وجودها في نظام معلومات الموارد البشرية للمؤسسة وصعوبة الوصول إليها.

غ.م: غير محدد؛ أي أن إدارة الموارد البشرية لا تحدد قيمة مستهدفة للمؤشر.

* الغاية: تمثل الهدف المطلوب تحقيقه والوصول إليه من طرف إدارة الموارد البشرية.

** القيمة المنحزة: ما تم إنجازها.

*** النتيجة النهائية: تتمثل في نتيجة مقارنة الأهداف مع ما تم إنجازها فعلا، وذلك وفقا للعلاقة التالية:

النتيجة النهائية = (وزن المقياس × القيمة المنحزة) / الغاية (بشوتي و شويح، 2019، صفحة 390).

كما تجدر الإشارة إلى أنه لا بدّ من مراعاة القراءة الجيدة للمؤشر، فمثلا في حالة التكاليف في غالب الأحيان تكون القيمة المنجزة أكبر من الغاية، وهي نتيجة سلبية، لكن باستخدام القانون السابق سيقدم نتيجة إيجابية. بمعنى أن إدارة الموارد البشرية حققت زيادة إيجابية عن الهدف المطلوب، وعليه لا بد من استخدام العلاقة التالية:

النتيجة النهائية = (وزن المقياس × القيمة المنجزة) / الغاية، وهذا ما ذهب إليه (بشوتي و شويح، 2019، صفحة 390).

رابعا: تحليل نتائج النموذج ومناقشتها: انطلاقا من بطاقة أداء الموارد البشرية المصممة للمؤسسة المينائية جن جن، يمكن تقييم أداء إدارة الموارد البشرية من خلال تحليل نتائج وبيانات كل بعد وفقا لما يلي:

1- البعد المالي: حقق البعد المالي نتيجة إجمالية قدرت بـ 35.5% من أصل 25% سنة 2016، وهي نتيجة ممتازة حيث تجاوزت القيمة المنجزة ما هو مخطط له ضمن أغلب مؤشرات هذا البعد، ثم انخفض الأداء المالي لإدارة الموارد البشرية إلى 26.29% سنة 2017، ليواصل الانخفاض إلى 25.78% سنة 2018، و 17.60% سنة 2019؛ ويمكن تبرير هذا التراجع بسبب ما يلي:

- صعوبة التحكم في تكاليف الموارد البشرية فالكتلة الأجرية ارتفعت لتمثل 43.28% من تكاليف المؤسسة سنة 2019، بزيادة قدرت بـ 6.94% عن سنة 2016، فرغم انخفاض عدد العمال من 1396 سنة 2016 إلى 1281 سنة 2019 إلا أن تكاليف الكتلة الأجرية زادت وهذا راجع أساسا إلى زيادة أحور العمال.

- تسجيل المؤسسة لنتائج مالية إيجابية خلال سنة 2016 حيث سجلت كمية إنتاج قدرت بـ 4811057746,24 لتتخفف خلال السنوات المالية وتصل لـ 3976206879,88 دج سنة 2019.

- رفع المؤسسة لمستوى أهدافها المسطرة فرغم تحسن نتائج بعض المؤشرات، إلا أن النتائج النهائية لم تكن في المستوى المطلوب، فمثلا معدل العائد على الاستثمار في الأسهم البشري بلغ 1.35 سنة 2016 و ارتفع إلى 2.44 سنة 2018، و 1.86 سنة 2019، إلا أن النتائج النهائية سجلت نتيجة 13.27% من أصل 06% سنة 2016، و 3.90% سنة 2019، وهذا راجع أساسا إلى القيمة المستهدفة التي حددتها المؤسسة؛ حيث حُدّد معدل العائد على الاستثمار في الأسهم البشري المتوقع بـ 0.61 سنة 2016، و 2.86 سنة 2019، فرغم أن المعطيات كانت تشير إلى انخفاض المعدل بسبب زيادة تكاليف الموارد البشرية من خلال رفع الأجر الأساسي إلا أن المؤسسة رفعت من القيمة المستهدفة للمعدل معتمدة في ذلك على رفع قيمة الإيرادات التي لم تصل إلى ما هو متوقع.

2- بعد العملاء: حقق بعد العملاء نتيجة إجمالية قدرت بـ 20,47% من أصل 25% سنة 2019 وهي نتيجة جيدة مقارنة بالسنوات السابقة حيث سجلت إدارة الموارد البشرية بالمؤسسة المينائية جن جن نتيجة 13.96% سنة 2016، و 11.81% سنة 2017، و 16.24% سنة 2018، وهذا راجع أساسا إلى أن المؤسسة المينائية تجذب شريحة معتبرة من اليد العاملة بسبب مستوى الأجور الجيد في المؤسسة، حيث تجاوز عدد العمال الذين يحصلون على أجر أعلى من 60000 دج سنة 2019 نسبة 46% بزيادة عن الهدف المسطر قدرت بـ 1,83%، وبزيادة عن سنة 2016 تقدر بـ 41.68%، لكن تجدر الإشارة هنا إلى أن ارتفاع درجة جذب المؤسسة يمكن أن تكون له اعتبارات خارجية غير متعلقة بسياسة المؤسسة في هذا المجال كطبيعة سوق العمل التي تشهد انخفاض في طلب العمل مقارنة بالعرض من العمل، هذا ما جعل من منصب العمل مهما بغض النظر عن مدى جودة الحياة الوظيفية داخل المؤسسة.

3- بعد العمليات الداخلية: حقق بعد العمليات الداخلية نتيجة إجمالية قدرت بـ 15,10% من أصل 25% سنة 2016، و 12.58% سنة 2017، و 17.63% سنة 2018، و 18.27% سنة 2019، ونلاحظ تحسن أداء إدارة الموارد البشرية ضمن هذا البعد وهذا راجع أساسا إلى تحسن المؤشرات المتعلقة بالمرونة الداخلية، وتحسين ظروف العمل حيث انخفض معدل حوادث العمل

من 32.71 سنة 2016 إلى 10.65 سنة 2019، كما أصبحت المؤسسة أكثر اهتماما بتقييم الكفاءات خصوصا بعد حصولها على شهادة الإيزو. أما الحلقة الأضعف في هذا البعد فهي عجز المؤسسة عن تحقيق أهدافها فيما يتعلق بتحقيق التدريب وتحقيق التوظيف ففي سنة 2019 بلغ الفارق السلبي بين ما سطر له وما حقق فعلا لمؤشر تحقيق التوظيف 87,72%، وهذا فارق كبير جدا وراجع إلى عدم دقة ومنطقية القيم التقديرية التي تريد المؤسسة بلوغها في هذا الجانب، خاصة وأن المؤسسة تتجه نحو تخفيض عدد العمال لزيادتهم عن حاجتها الحقيقية بسبب الأهداف الاجتماعية للمؤسسة العمومية كالمساهمة في امتصاص البطالة، هذا من جهة، ومن جهة أخرى قدر عدد تاركى العمل المتوقع لسنة 2019 بـ 04، وبالتالي فإن استهداف 57 توظيفا جديدا يفتقر للدقة، لذا على إدارة الموارد البشرية أن تحدد بموضوعية القيم التقديرية التي تريد بلوغها، وفيما يتعلق بهدف تحسين نظام التحفيز نجد أن ميزانية المنح والعلاوات تمثل نسبة كبيرة من ميزانية الكتلة الأخرية لكن تجدر الإشارة إلى أن هذه المنح والعلاوات تتميز بالديمومة وقيم ثابتة ما يجعل منها بالنسبة للعامل أحد حقوقه، وهذا ما يؤثر على صفتها التحفيزية. وفيما يتعلق بهدف التغذية الراجعة للأداء والتسيير فعلى إدارة الموارد البشرية التنسيق بين وظائفها المختلفة فمثلا الهدف من تقييم الأداء هو تحديد مستوى العامل وتحديد الحاجات التدريبية له، إذن لا بد من استغلال نتائج تقييم الأداء في تحديد برامج التدريب المناسبة، حيث نلاحظ انخفاض في نسبة تحقيق برامج التدريب المقترحة في تقرير تقييم الكفاءات سنة 2019 مقارنة بسنة 2018، وهذا راجع إلى قيام المؤسسة في سنوات ماضية بنفس البرامج المقترحة، وبالتالي افترضت المؤسسة الحاجة إلى برامج جديدة، وباعتبار أن عملية التقييم أظهرت الحاجة إلى برامج قد تم إجراؤها فهذا يطرح التساؤل حول جودة برامج التدريب.

4- بعد التعلم والنمو: حقق بعد التعلم والنمو نتيجة إجمالية قدرت بـ 9.20% من أصل 25% سنة 2016، و 8.31% سنة 2017، و 13.4% سنة 2018، و 22.93% سنة 2019، وهي نتيجة جيدة حيث نلاحظ تحسن أداء إدارة الموارد البشرية ضمن هذا البعد، وهذا راجع أساسا إلى تحقيق إدارة الموارد البشرية نتائج إيجابية تجاوزت الأهداف المسطرة خصوصا فيما يتعلق بمعدل الترقية ومعدل النقل الوظيفي وهذا يعود إلى توجيهها إلى التوظيف الداخلي، أما الحلقة الأضعف في أداء بعد التعلم والنمو هي المؤشرات المتعلقة بتطوير مهارات القيادة حيث لا توجد لدى إدارة الموارد البشرية بيانات حول فرق العمل وطرق ومهارات القيادة، لذا ينبغي على إدارة الموارد البشرية الاهتمام أكثر بتفعيل فرق العمل وتقوية الصلة بين الرئيس والمرؤوس لتحقيق الاستغلال الأمثل لطاقت عمالها.

5- أداء إدارة الموارد البشرية: حقق أداء إدارة الموارد البشرية نتيجة إجمالية قدرت بـ 73.76% من أصل 100% سنة 2016، و 58.99% سنة 2017، و 73.05% سنة 2018، و 79.27% سنة 2019 وهي نتيجة جيدة وفق نسبة (Degree Of Compliance to Standard) DOCS (Nasution & Sembiring, 2019, p. 07): جيد جدا = (85% - 100%)، جيد = (69% - 84%)، متوسط = (53% - 68%)، ضعيف = (37% - 52%)، ضعيف جدا = (1% - 36%) (Nasution & Sembiring, 2019, p. 07).

خامسا: اختبار فرضية الدراسة: يمكن القول أن نموذج بطاقة أداء الموارد البشرية ساهم في تقييم إدارة الموارد البشرية بطريقة كمية حيث بلغ أداء هذه الأخيرة 73.76% سنة 2016، و 58.99% سنة 2017، و 73.05% سنة 2018، و 79.27% سنة 2019، وسمح النموذج بإظهار مراكز الانحرافات والتي تتمثل أساسا في عدم التحكم في تكاليف الموارد البشرية، وصعوبة تحقيق الأهداف المسطرة في بعض وظائف إدارة الموارد البشرية، وهذا ما مكنا من اقتراح بعض الإجراءات التصحيحية، وعليه فإن فرضية الدراسة صحيحة.

الخلاصة:

تناولت هذه الدراسة تقييم إدارة الموارد البشرية في المؤسسة المينائية جن جن باستخدام نموذج بطاقة أداء الموارد البشرية المصمم وفقا لنهج

بطاقة الأداء المتوازن وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

❖ سجل أداء إدارة الموارد البشرية في المؤسسة المينائية جن جن تحسنا ملحوظا؛ حيث سجل نتيجة جيدة سنة 2019 قدرت بـ 79.27% وهي أحسن نتيجة أداء لإدارة الموارد البشرية، وسجل نتيجة جيدة سنة 2018 قدرت بـ 73.05%، ونتيجة متوسطة سنة 2017 قدرت بـ 58.99%، ونتيجة جيدة سنة 2016 قدرت بـ 73.76%، وهذا راجع أساسا إلى النتائج المالية الجيدة للمؤسسة والتي انعكست إيجابا على البعد المالي لأداء إدارة الموارد البشرية، حيث حقق هذا البعد نتيجة قدرت بـ 35.5% من أصل 25%.

❖ مكّن تقييم أداء إدارة الموارد البشرية بالمؤسسة المينائية جن جن من الكشف عن بعض الإيجابيات أهمها: تحسن مستويات الأجور على مستوى المؤسسة، وتحسن مستوى إيجابية الموارد البشرية مع محيط العمل من خلال انخفاض معدل الغياب، وأيضا تحسّن شروط الصحة والسلامة من خلال انخفاض معدل حوادث العمل، كما أصبحت المؤسسة تتجه أكثر نحو تعدد أدوار ومهارات موظفيها من خلال عمليات الترقية والنقل الوظيفي.

❖ مكّن تقييم أداء إدارة الموارد البشرية بالمؤسسة المينائية جن جن من الكشف عن بعض الانحرافات أهمها: عجز إدارة الموارد البشرية عن التحكم في تكاليف الموارد البشرية، وعجزها أيضا في بلوغ أهدافها المسطرة فيما يتعلق بالتوظيف والتدريب وتقييم الكفاءات، كما عجزت إدارة الموارد البشرية عن التحديد الدقيق والموضوعي لبعض قيمها المستهدفة، أمّا نظام التحفيز في المؤسسة فيتمثل حصرا في المنح والعلاوات التي تعتبر كملحقات للأجر وبالتالي فقدت صفتها التحفيزية.

❖ مكّن تقييم إدارة الموارد البشرية باستخدام بطاقة أداء الموارد البشرية بالمؤسسة المينائية جن جن من كشف بعض الثغرات في البطاقة في حد ذاتها، حيث تعتمد بعض مؤشرات البعد المالي لبطاقة أداء الموارد البشرية في حسابها على النتائج المالية الكلية التي حققتها المؤسسة، هذه الأخيرة تتأثر بعوامل مختلفة الداخلية منها والخارجية، وبالتالي فهذه المؤشرات قد لا تعطي قيمة حقيقية لمستوى أداء إدارة الموارد البشرية، وهذا ما حدث سنة 2016 حيث حققت إدارة الموارد البشرية مستوى أداء جيد بفضل البعد المالي الذي تأثر بالنتائج المالية الكلية الجيدة التي حققتها المؤسسة في تلك الفترة، وباستبعاد البعد المالي نجد أنّ إدارة الموارد البشرية حققت نتائج متوسطة في بقية الأبعاد.

الاقتراحات: انطلاقا من نتائج الدراسة يمكن تقديم الاقتراحات التالية:

- ✓ لتحسين إدارة التكاليف والتحكم فيها على إدارة الموارد البشرية الاستمرار في سياسة التوظيف الداخلي حتى الوصول للاستغلال الأمثل للموارد البشرية والوصول إلى العدد المناسب لحاجة المؤسسة من العمالة.
- ✓ توسيع عملية التدريب لتشمل أكبر عدد ممكن من العمال مع مراعاة نتائج تقرير تقييم الكفاءات في تحديد برامج التدريب المناسبة.
- ✓ السعي لخلق نظام تحفيز حقيقي وربط الحافز بالأداء، وعدم الاكتفاء بالمنح والعلاوات التي أصبح ينظر لها كحق من حقوق العامل.
- ✓ يجب على المؤسسة الضبط الدقيق لأهدافها انطلاقا من نتائجها السابقة ومستوى أدائها، وليس فقط ما ترغب بالوصول إليه، وأيضا التحديد المنطقي للميزانية التقديرية لوظائفها المختلفة.

الملاحق:

الملاحق رقم (01): البيانات الرقمية المستخدمة في حساب القيم الفعلية والمستهدفة لبطاقة الموارد البشرية للمؤسسة المينائية جن جن.

السنة	2016	2017	2018	2019
كمية الإنتاج (دج)	4811057746.44	4029189276.25	3688108299.77	3976206879.88
كمية الإنتاج المتوقعة (دج)	3775200000	3619640000	3233300000	4150000000
ساعات العمل الكلية (سا)	2817983	2817983	2817983	2817983
القيمة المضافة (دج)	4380301952.95	3672085592.72	3351877174.88	3624368266.14
القيمة المضافة المتوقعة (دج)	3302130000	3298678000	2884097000	3725147000
التكاليف العامة (دج)	3615248700.51	3653043465.73	3607545755.72	4322945849.27
التكاليف العامة المتوقعة (دج)	3329542000	2935235000	3171703000	3736948000
أعباء المستخدمين (دج)	1722147235.09	1477233422.72	1527645071.77	236558882.97
أعباء المستخدمين المتوقعة (دج)	1696000000	1429240000	1526441000	1450000000
ميزانية الكتلة الأجرية (دج)	1267004623.25	1155455723.26	1499160266.09	1871338546.71
ميزانية الكتلة الأجرية المتوقعة (دج)	1288000000	1100000000	1526441000	1450000000
مجموع الأجر الصافية (دج)	7251293000.21	657079550.99	61426855	75844167
عدد العمال الحاصلين على أجر <60000 دج	72	61	221	600
عدد تاركي العمل	129	32	22	11
العدد المتوقع لتاركي العمل	65	1	06	04
عدد التوظفات المتوقعة	34	42	27	57
عدد الموظفين الجدد بعد سنة من تعيينهم	40	22	22	6
عدد الموظفين الحاصلين على تقييم أداء <=8 بعد سنة من تعيينهم	06	02	16	10
عدد الموظفين الذين مر عليهم عام واحد على الأقل في الخدمة	1250	1247	1263	1274
عدد الوظائف ذات الوصف الوظيفي	-	-	152	152
عدد الوظائف ذات التوسيع الوظيفي	-	-	00	01
ميزانية المنح والعلاوات (دج)	10154116708.50	926603188.59	959456122.54	1221220543.32
ميزانية منح المردود الفردي (دج)	30856728.48	26333489.61	27648453.04	35040019.83
عدد برامج التدريب المقترحة في تقرير تقييم الكفاءات	-	-	38	38
عدد برامج التدريب المطبقة بناء على تقرير تقييم الكفاءات	-	-	13	05
عدد العمال المستفيدين من التدريب	498	428	505	460
العدد المتوقع للمستفيدين من التدريب	416	640	658	626
عدد الترقيات	07	00	05	58
عدد عمليات النقل الوظيفي	00	00	00	18
تكاليف تحديث نظم معلومات الموارد البشرية (دج)	3000000	00	156150.61	529157.24
عدد برامج تدريب القادة	00	00	00	00

الإحالات والمراجع:

قائمة المراجع بالعربية

1. إتحاد الخبراء والاستشاريون الدوليون. (2004). *عائد الاستثمار في الرأسمال البشري، قياس القيمة الاقتصادية لأداء العاملين* (الإصدار الأول). مصر: إيتراك للنشر والتوزيع.
2. أسماء بشوتي، و محمد شويح. (2019). مساهمة بطاقة الأداء المتوازن في تقييم إستراتيجية المؤسسة. *مجلة الاصلاحات الاقتصادية والإندماج في الإقتصاد العالمي*، المجلد 13، العدد 01، 373-392.
3. الشيخ الداوي. (2010). تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء. *مجلة الباحث* (العدد 07)، 217-227.
4. باري كشواي. (2006). *إدارة الموارد البشرية* (الإصدار الثاني). مصر: دار الفاروق للنشر والتوزيع.
5. صراح بوزاري. (2006). *تقييم إدارة الموارد البشرية. رسالة ماجستير تخصص إدارة أعمال*. كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، الجزائر: جامعة فرحات عباس سطيف.
6. عمر وصفي عقيلي. (2005). *إدارة الموارد البشرية المعاصرة، بعد إستراتيجي* (الإصدار الأول). الأردن: دار وائل للنشر والتوزيع.
7. عمرو حامد. (2007). *تقييم الأداء المؤسسي في الوحدات الحكومية. ملتقى تقييم الأداء المؤسسي في الوحدات الحكومية*. شرم الشيخ، مصر: منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية.
8. محمد قدري حسن. (2015). *إدارة الأداء المتميز*. مصر: الدار الجامعة الجديدة.
9. محمد معنوق المهدي، و أشواق حاسم السالمي. (2014). *تقييم أداء إدارة الموارد البشرية وأثره في تحسين أداء المنظمة*. *مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة* (العدد 39)، 284-310.
10. مؤيد سعيد السالم، و صالح عادل حرحوش. (2002). *إدارة الموارد البشرية* (الإصدار الثاني). الأردن: عالم الكتب الحديث.

قائمة المراجع باللغة الأجنبية

11. Barton, C. h., & Kempling, J. (2011). Promting organization fit in strategic HRM: Applying the HR scorecard in Public service organizations. *Public personnel Managment* , vol40 (N°03), 193-213.
12. Becker, B., Ulrich, D., & Huselid, M. (2001). *The HR Scorecard, liking peopl, strategy, and performance* (éd. 1st). harverd Business school press.
13. entreprise portuaire de Djen Djen. (2019). *Analyse financiere*. jijel.
14. entreprise portuaire de Djen Djen. (2014). *rapport de gestion*. jijel.
15. Erlinda, m., & Frinda, F. (2016). Designing the human resource scorecard as a performance measurement of human resource. *jornal manajment teknologi* , vol15 (N°01), 01-10.
16. Ermayanti, D., & Amirotul, R. (2016). Human Resource Scorecard (HRSC) as performance Measurement method to optimize organization performance. *International Research Journal of Engineering, IT & Scintific Research* , vol02 (N°04), 11-21.
17. Fariz, & Wimarsih, T. (2018). Human resource scorecard A model of human resource measurement. *Russian journal of agricultural and socio-Economic sciences* (N°81), 440-446.
18. Gilles, G., Wils, T., & Lemire, I. (1997). L'efficacité des pratique de la gestion des ressources humaines. *Industrail relation* , vol52 (N°01), 61-90.
19. Gobcanova, I. (2012). Human resource key performance Indicators. *Journal of competitiveness* , vol04, 117-128.
20. John.W.Boudreau, & Peter.M.Ramastad. (2002). Strategic HRM measurement in 21st contry: from justifying the strategic talent leadership. *center for advanced human resource studies(CAHRs)* , 02-20.
21. L.Cadin, & al. (2007). *Gestion des ressources humaines*. édétion Dunod.
22. Lastiar, B., & al. (2019). measurement of human ressource performance with human resources scorecard approach in bhayang kara Hospital. *American Internionnal journal of business management* , vol02, 09-15.
23. Naro, G. (2006). Les indicateurs sociaux du control de gestion aux developpements recents du pilotage et du reporting.
24. Nasution, I., & Sembiring, M. (2019). Human resource scorecard based human resource(HR) assessment system design. *Ist international conference on Industrial and manufacturing Engineering*. IOP.
25. Opatha.HHDNP. (s.d.). Evaluation of the success of HRM and the RH Scorecard.
26. Sylvier.s-o, & al, e. (2004). *Relever les défis de la gestion des ressources humaines* (éd. 2ème). canada: John wiley& sonsInc.