



جامعة محمد خيضر بسكرة  
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية، وعلوم التسيير  
قسم علوم التسيير  
تخصص إدارة الأعمال  
مقياس إدارة الموارد البشرية  
الفوج : 03

تلخيص مقال بعنوان:

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

بقلم: حنان زمور و محمد بشير مبيروك

تحت إشراف الأستاذ:

بن صوشة رياض

تلخيص الطالبة:

لهلاي نور الوصال

السنة الجامعية: 2024/2023

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

## تقديم المقال:

### 1. التعريف بصاحب المقال:

**حنان زمور:** هي أستاذة مساعدة في قسم اللغة العربية وآدابها في جامعة محمد صديق بن يحيى في جيجل، الجزائر. حصلت على درجة الدكتوراه في الأدب العربي من جامعة الجزائر في عام 2017. تخصصت في الدراسات الأدبية والنقدية ركزت على شعر المهجر العربي<sup>1</sup>. لها العديد من المؤلفات في هذه المجالات منها: المرأة والدولة في الجزائر (2005)، الأدوار الاجتماعية للمرأة في الجزائر (2010)، الأسرة الجزائرية في ظل التحولات الاجتماعية والاقتصادية (2020)<sup>2</sup>.

**محمد البشير مبيروك:** هو أستاذ مساعد في قسم العلوم المالية في كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير في جامعة محمد الصديق بن يحيى في جيجل الجزائر حاصل على الدكتوراه في العلوم المالية عام 2021<sup>3</sup>، من مؤلفاته: التنمية المستدامة في الجزائر: رؤية نقدية (2006)، المجتمع الجزائري في التحولات: دراسة في علم الاجتماع السياسي (2010)، التحليل الاستراتيجي للمتعاملين السياحيين في الجزائر<sup>4</sup>.

### 2. التعريف بالمجلة:

مجلة نماء للاقتصاد والتجارة هي مجلة علمية دولية محكمة تصدر كل ستة أشهر مجانا عن جامعة محمد الصديق بن يحيى - جيجل - الجزائر ابتداء من شهر يونيو 2017. تهدف المجلة إلى المساهمة في تطوير البحث العلمي في الجزائر من خلال نشر أبحاث علمية أصلية في مجال العلوم الاقتصادية، والعلوم التجارية، والعلوم المالية والمحاسبية، وعلوم التسيير. حيث تستقبل البحوث من الباحثين الأكاديميين من طلبة الدراسات العليا، والأساتذة، والباحثين في مختلف الأقسام والمصالح الحكومية على المستوى الوطني والدولي. تنشر المجلة أبحاثها باللغات الثلاث، العربية، الإنجليزية، والفرنسية، وهي متاحة عبر الإنترنت حيث يمكن الوصول مجاناً إلى جميع المقالات المنشورة بها، كما أنها منصة أكاديمية للباحثين لتبادل ونقل الأفكار والمعارف على المستوى العالمي<sup>5</sup>.

### 3. عنوان المقال:

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

✓ يحتوي عنوان المقال على متغير واحد وهو "تقييم أداء إدارة الموارد البشرية" حيث تهدف إلى التحقق من قدرة نموذج بطاقة أداء الموارد البشرية على قياس أداء إدارة الموارد البشرية في المؤسسة المينائية جن جن، وذلك من خلال تحديد مدى ملائمة النموذج لأهداف المؤسسة.

❖ ويمكن القول إن عنوان المقالة يحقق أهدافه بشكل جيد، حيث أنه واضح ومختصر ويعطي فكرة عامة عن محتوى المقالة وأداة التقييم المستخدمة والمؤسسة محل الدراسة.

#### 4. إشكالية المقال

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

❖ تمت صياغة الإشكالية بطريقة واضحة وبسيطة وشملت كل جوانب محتوى الدراسة.

#### 5. منهج التحليل:

• استخدم الباحثان في هذا المقال على المنهج الوصفي من خلال الاستعانة بمجموعة من الكتب والمقالات :

➔ تعريف المنهج الوصفي: هو طريقة علمية منظمة لوصف الظاهرة عن طريق جمع وتصنيف وترتيب وعرض وتحليل وتفسير وتعليل المعطيات النظرية، والبيانات الميدانية بغية الوصول إلى نتائج علمية.<sup>6</sup>

➔ مميزات المنهج الوصفي:

- عدم تأثير خبرات وتجارب الباحث على نتائج البحث.
- يعتبر احد الأساليب الهامة والناجحة في تجميع البيانات والمعطيات الكمية والرقمية.
- تطوير مهارات الباحث وخبراته وتحسين قدرته على معالجة المشكلات وإيجاد حلول بسهولة.

➔ عيوب المنهج الوصفي:

- صعوبة استخدامه في تحليل ووصف جميع الظواهر.
  - لا يعطي للباحث المرونة الكافية لفهم المشكلة أو الظاهرة المعروضة بشكل كامل.
  - إمكانية تحيز الباحث في نتائج البحث نتيجة لعدم استخدام التحليل الإحصائي في اختبار الظاهرة.<sup>7</sup>
- ❖ أرى أن المنهج مناسب لمحتوى المقال.

## ملخص المقال:

### مقدمة:

تعد إدارة الموارد البشرية من أهم الوظائف الإدارية في أي مؤسسة، فهي المسؤولة عن استقطاب وتطوير والاحتفاظ بالعاملين في المؤسسة. ولكي تتمكن إدارة الموارد البشرية من أداء دورها بكفاءة، لا بد من تقييم أدائها بشكل دوري. وهناك العديد من الأساليب المستخدمة في تقييم أداء إدارة الموارد البشرية، ومن أشهرها بطاقة أداء الموارد البشرية.

### المفاهيم الأساسية المتعلقة بمتغيرات الدراسة:

- أداء إدارة الموارد البشرية: هو مدى كفاءة وفعالية إدارة الموارد البشرية في تحقيق أهداف المنظمة ويشمل ذلك تقييم أداء الأنشطة والعمليات المختلفة التي تقوم بها إدارة الموارد البشرية.
- تقييم أداء إدارة الموارد البشرية: هو عملية إدارية تهتم بتحديد درجة نجاح ممارسات إدارة الموارد البشرية في تحقيق أهدافها وأهداف المؤسسة.

### ولشرح آلية تقييم أداء إدارة الموارد البشرية نقترح نموذج: HC Bridge™ Framework:

تعتبر نقاط الربط في النموذج (الأثر، الفعالية، الكفاءة) عناصر رئيسية في جميع علوم إتخاذ القرار. الأثر يحدد لنا العلاقة بين التغيرات في جودة الكفاءات والمواهب والنجاح الاستراتيجي في ظل أساليب العمل المتبعة. الفعالية تحدد لنا الإرتباط بين ممارسات إدارة الموارد البشرية ونوعية الكفاءات. أما الكفاءة تحدد لنا مستوى جودة أداء إدارة الموارد البشرية في ظل الإستثمارات والتكاليف التي تنفقها المؤسسة.

### ماهية بطاقة أداء الموارد البشرية:

- مفهوم بطاقة أداء الموارد البشرية: هي إطار عمل يستخدم لتتبع وتقييم أداء إدارة الموارد البشرية ووصف الرؤية الإستراتيجية لأنشطة الموارد، التي تمكن من قياس أداء الإدارة وفقا لأربع أبعاد (البعد المالي، بعد العملاء، العمليات الداخلية، التعلم والنمو).
- أهمية تطبيق بطاقة أداء الموارد البشرية: تكمن أهميتها في:
  - ✓ إثبات جدوى الاستثمار في إدارة الموارد البشرية من خلال إظهار العلاقة أداء الإدارة وإستراتيجية المؤسسة.
  - ✓ تحديد ممارسات إدارة الموارد البشرية التي تؤثر في تنفيذ الإستراتيجية.

✓ تقديم معلومات لإتخاذ القرارات المتعلقة بالموارد البشرية في المؤسسة.

➤ أبعاد بطاقة أداء الموارد البشرية:

- البعد المالي: يركز هذا البعد على القيمة المالية لأنشطة إدارة الموارد البشرية مثل "التكلفة والإنتاج ونفقات إدارة الموارد".
- بعد العملاء: يركز هذا البعد على مدى استجابة إدارة الموارد البشرية لاحتياجات أصحاب المصلحة مثل "العملاء والعمال".
- بعد العمليات الداخلية: يركز هذا البعد على كفاءة وفعالية العمليات البشرية التي تحقق رضا العملاء وتحقق أهداف المؤسسة المالية مثل "التوظيف، التدريب، التطوير".
- بعد التعلم والنمو: يركز هذا البعد على تطوير الموظفين وتحسين مهاراتهم وكفاءتهم.

➤ خطوات تفعيل بطاقة أداء الموارد البشرية:

- تحديد إستراتيجية الأعمال بوضوح:  
في هذه الخطوة يجب أن تكون الإستراتيجية واضحة ودقيقة، وكيف يمكن تحديد أهداف المؤسسة بطريقة تجعل الموظفين يفهمون أدوارهم بدقة.
- بناء حالة عملية للموارد البشرية كأصل إستراتيجي:  
يتكون أساس الدور الإستراتيجي للموارد البشرية من سلسلة قيمة ثلاثية الأبعاد وهي:

✓ وظيفة الموارد البشرية: يجب توفر موارد بشرية ذات كفاءة وخبرة لضمان نجاح إستراتيجية المؤسسة.

✓ نظام الموارد البشرية:

لا بد من تفعيل نظام الأداء العالي للعمل وذلك بوضع تصميم لكل عنصر من إدارة الموارد البشرية بحيث يعمل على زيادة الجودة الكلية لها ولتطبيق هذا النموذج يستخدم أسلوب الفكر النظامي الذي يؤكد على العلاقة المتبادلة داخل مكونات نظام الموارد البشرية والارتباط بينها وبين نظام تطبيق الإستراتيجية الكلية للمنظمة.

✓ سلوكيات الموظفين:

لابد من توحيد السلوكيات الإيجابية للموظفين من خلال رؤية الارتباط بين أعمالهم وأهداف المؤسسة الإستراتيجية.

- إعداد الخريطة الإستراتيجية على مستوى وظيفة الموارد البشرية:

تحدد هذه الخطوة الأهداف الإستراتيجية لوظيفة الموارد البشرية، وكيفية تحقيقها في كل بعد من أبعاد بطاقة الموارد البشرية.

● تحديد مؤشرات إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية والوظيفية:

تحدد هذه الخطوة كيفية قياس أداء إدارة الموارد البشرية ومدى نجاحها ونجاح وظائفها وتحقيق غاياتها الإستراتيجية من خلال مؤشرين "الإستراتيجي والوظيفي".

● تحديد قيم المؤشرات في البداية والنهاية:

تحدد هذه الخطوة القيم المرغوب الوصول إليها ثم حساب القيم الفعلية لكل مقياس.

● المقارنة وتحديد الارتباط والأثر:

يتم في هذه الخطوة تحديد القيم المرغوبة والفعلية مع التباينات ومن ثم تحديد أنشطة إدارة الموارد البشرية التي تحتاج إلى تعديل أو إيقاف، مع تقديم مخططات جديدة لإدارة الموارد البشرية.

خاتمة :

في ختام هذه الدراسة، يمكن القول أن بطاقة أداء الموارد البشرية تعد أداة فعالة لتقييم أداء إدارة الموارد البشرية، حيث أنها تتيح لها قياس أداءها وفق مجموعة من المؤشرات الرئيسية التي تغطي جميع جوانب عملها. وقد أظهرت الدراسة أن أداء إدارة الموارد البشرية بالمؤسسة الميدانية جن جن كان جيداً بشكل عام، حيث حققت معظم المؤشرات الرئيسية أهدافها المحددة.

## الأسئلة والأجوبة:

س<sup>1</sup>. ماهو أداء إدارة الموارد البشرية؟

ج<sup>1</sup>. هو الاستخدام الكفء والفعال للموارد البشرية لتحقيق أهداف المؤسسة والفرد.

س<sup>2</sup>. ما المقصود بتقييم أداء إدارة الموارد البشرية؟

ج<sup>2</sup>. تحديد درجة الإستخدام الكفء والفعال للموارد البشرية لتحقيق أهداف الفرد والمؤسسة.

س<sup>3</sup>. لماذا يعتبر تقييم الأداء مهما؟

ج<sup>3</sup>.

➤ التأكد من تحقيق أهداف إدارة الموارد البشرية.

➤ إتخاذ القرارات الإستراتيجية

➤ تحسين الرضا الوظيفي للموظفين.

س<sup>4</sup>. ما الهدف من نموذج "HC Bridge™ Framwork"؟

ج<sup>4</sup>. شرح آلية تقييم أداء إدارة الموارد البشرية وضمان أن إدارة الموارد البشرية تعمل بشكل فعال لتحقيق أهداف المؤسسة.

س<sup>5</sup>. ما المقصود بطاقة أداء إدارة الموارد البشرية؟

ج<sup>5</sup>. هو شكل من أشكال قياس أداء إدارة الموارد البشرية التي تحاول توضيح دور الموارد في تحقيق المؤسسة لرؤيتها وإستراتيجيتها.

س<sup>6</sup>. اذكر أبعاد نموذج بطاقة أداء الموارد البشرية بدون شرح؟. وما الهدف من تلك الأبعاد؟

ج<sup>6</sup>. توجد أربع أبعاد وهي:

➤ البعد المالي.

➤ بعد العملاء.

➤ بعد العمليات الداخلية.

➤ بعد التعلم والنمو.

● الهدف منها: قياس مساهمة إدارة الموارد البشرية في المؤسسة.



س7. ما أهمية تطبيق بطاقة أداء الموارد البشرية؟

ج7.

- إثبات جدوى الإستثمار في إدارة الموارد البشرية.
- تحديد ممارسات إدارة الموارد البشرية التي تؤثر في تنفيذ الإستراتيجية.
- تقديم معلومات لإتخاذ القرارات المتعلقة بالموارد البشرية في المؤسسة.

س8. مما يتكون أساس الدور الاستراتيجي للموارد البشرية؟

ج8. يتكون من سلسلة قيمة ثلاثية الأبعاد وهي:

- وظيفة الموارد البشرية.
- نظام الموارد البشرية.
- سلوكيات الموظفين.

س9. في المقال ذكر مؤشرين رئيسيين هدفهما قياس درجة نجاح الإدارة ووظائفها في تحقيق أهداف المؤسسة

ماههما ؟

ج9. المؤشرات الإستراتيجية و المؤشرات الوظيفية.

س10. ما الخطوات المتبعة في تفعيل بطاقة أداء إدارة الموارد البشرية؟ اذكرها بدون شرح؟

ج10.

- تحديد إستراتيجية الأعمال بوضوح.
- بناء حالة عملية للموارد البشرية كأصل إستراتيجي.
- إعداد الخريطة الإستراتيجية على مستوى وظيفة الموارد البشرية.
- تحديد مؤشرات إدارة الموارد البشرية الإستراتيجي والوظيفية.
- تحديد قيم المؤشرات في البداية والنهاية.
- المقارنة وتحديد الإرتباط والأثر.

## تحليل المقال:

### أولاً: مفهوم تقييم أداء إدارة الموارد البشرية:

- من خلال تحليلي للمقال وما جاء في محاضرة الأستاذ بن صوشة<sup>8</sup> ومحاضرة الأستاذة نعيمة يجياوي<sup>9</sup> أرى أنهم تطرقوا لنفس المفهوم لكن بصياغة مختلفة فقط، وعليه تقييم أداء إدارة الموارد البشرية هو احد وظائف إدارة الموارد البشرية حيث تقوم بتقييم كفاءة أداء الإدارة بكفاءة وفعالية.

### ثانياً: أهمية تقييم أداء إدارة الموارد البشرية:

- هناك اختلاف بين صياغة الأهمية حيث:
  - ✓ تم ذكر الأهمية في محاضرة الأستاذ بن صوشة في شكل عنصرين "بالنسبة للمنظمة وبالنسبة للموظف"، وتطابق ذلك أيضاً مع محاضرة الأستاذة ناني نبيلة<sup>10</sup> لانهم تطرقوا لنفس العناصر.
  - ✓ أما أصحاب المقال فقد ذكروا أهمية شاملة ورئيسية وهي "قياس وتقييم كفاءة أداء إدارة الموارد البشرية".

### ثالثاً: أهداف تقييم أداء إدارة الموارد البشرية:

- ✓ تناولنا في محاضرة الأستاذ بن صوشة إلى الأهداف وحددها في شكل أجزاء وهي:
  - أهداف إستراتيجية.
  - أهداف إدارية.
  - أهداف تنموية.
- ✓ وفي مرجع آخر "مذكرة نيل شهادة الماستر"<sup>11</sup> فقد نظروا للأهداف من 3 مستويات:
  - على مستوى المنظمة.
  - على مستوى المرؤوسين.
  - على مستوى المديرين.
- ✓ أما بالنسبة لأصحاب المقال فقد ذكروا هدفاً رئيسياً لتقييم أداء إدارة الموارد البشرية:
  - تحديد مستوى أداء إدارة الموارد البشرية بالمؤسسة محل الدراسة ومدى تحقق الأهداف المسطرة باستخدام نموذج بطاقة أداء إدارة الموارد البشرية.

## قائمة المراجع

1. جامعة جيجل، وتم اطلاق 2023/11/13 ، على ساعة:15.23، الرابط:  
<https://fsecsg.univ-jijel.dz/index.php/departements-ar/dept-sciences-financieres-et-comptabilite>
2. زمور حنان ، المرأة والدولة في الجزائر(2005)، الأدوار الاجتماعية للمرأة في الجزائر(2010)، الأسرة الجزائرية في ظل التحولات الاجتماعية والاقتصادية(2020)، دار هرمة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر.
3. نفس المرجع السابق ،الدكتور محمد البشير مبيروك، جامعة محمد الصديق بن يحيى.
4. منصة المجلات العلمية الجزائرية، وتم اطلاق 2023/11/13 ، على ساعة:16:45، الرابط:  
<https://www.asjp.cerist.dz/en/article/2760>
5. مجلة نماء للاقتصاد والتجارة، العدد10، يونيو\_ديسمبر. جامعة محمد الصديق بن يحيى\_جيجل\_تم الاطلاق عليه يوم 2023/11/14، الساعة 18:00، الرابط :  
<https://www.asjp.cerist.dz/en/PresentationRevue/465>
6. مجدوب لامية ،مطبوعة أقيت على طلبة السنة الأولى جذع مشترك في مقياس المنهجية البحث العلمي، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة 8ماي 1945، قالملة، 2020-2021 ص 9.  
<https://dspace.univ-guelma.dz/jspui/handle/123456789/12736>
7. البوابة العلمية للبحوث والدراسات، المنهج الوصفي، تم الاطلاق عليه يوم 2023/11/14، الساعة 21:30، الرابط :  
<https://www.sciegate.com/blog>
8. الدكتورة رياض بن صوشة ، بعنوان محاضرات في مقياس إدارة الموارد البشرية ،ص 51.
9. نعيمة يحياوي، بعنوان سلسلة محاضرات إدارة الموارد البشرية لطلبة الماستر، تخصص اقتصاد النقل والخدمات، جامعة الحاج لخضر-باتنة-ص34.
10. ناني نبيلة، بعنوان محاضرات في تسيير الموارد البشرية، لطلبة سنة ثالثة ليسانس. ص37.
11. جامعة العربي بن مهيدي أم البواقي، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير، تخصص مالية تأمينات وتسيير المخاطر-ص46.