

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي



جامعة العربي التبسي - تبسة



حليه العلوم الاقتصادية، العلوم التجارية وعلوم التسيير
قسم: العلوم المالية والمحاسبة
الرقم التسلسلي:/ 2018
مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي (ل م د)
دفعة: 2018

الميدان: علوم اقتصادية، علوم تجارية وعلوم التسيير
الشعبة: العلوم المالية والمحاسبة
التخصص: مالية المؤسسة

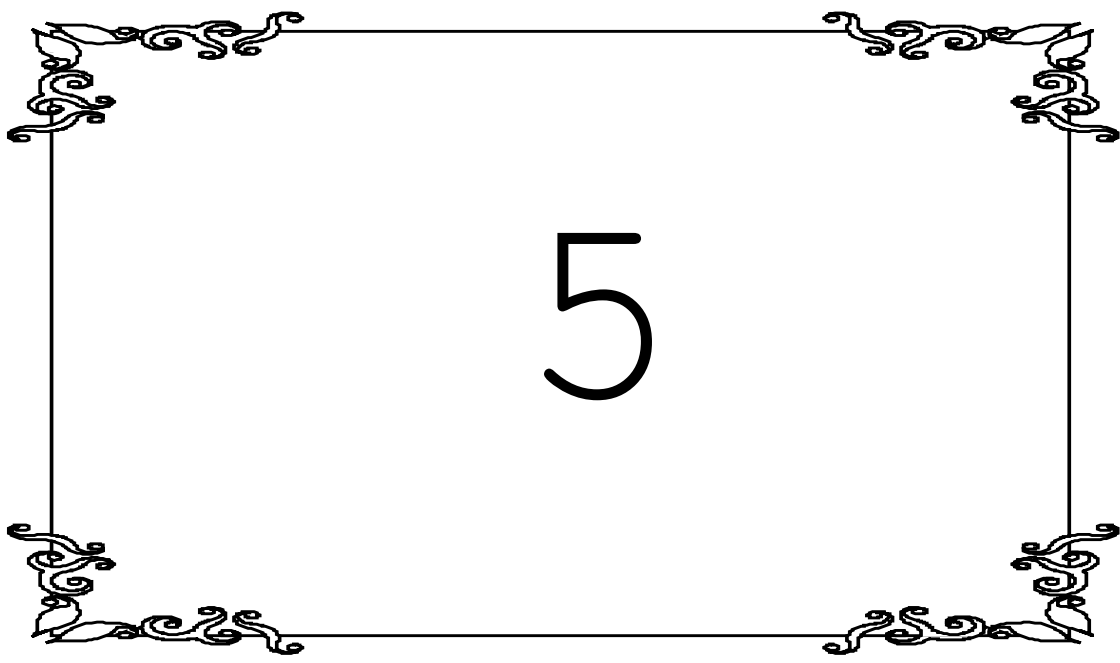
بطاقة الأداء المتوازن كأسلوب لتقييم الرأسمال البشري دراسة حالة: مؤسسة مناجم الفوسفات - تبسة

من إعداد الطلبة: ✓ عبد الحميد بوالديار
✓ خالد أحمد
تحت إشراف الدكتور:
- رفيق يوسف

نوقشت أمام اللجنة المكونة من الأساتذة:

الاسم واللقب	الرتبة العلمية	الصفة
د. عبد الكريم زرفاوي	أستاذ محاضر ب-	رئيسا
د. رفيق يوسف	أستاذ محاضر أ-	مشرفا ومقررا
أ. حفيز حنان	أستاذ مساعد أ-	عضوا مناقشا

السنة الجامعية 2017/2018



5

شكر وعرفان

الحمد لله الذي بنعمته تتم الصالحات وبفضله تنزل البركات وبِعَفْوِهِ تَغْفِرُ
الخطايا والذلات، والصلاة والسلام على أشرف خلق الله محمد صلى الله عليه وسلم.
يسرني في البداية أن أتقدم بخالص الشكر والتقدير والتبجيل للأستاذ المشرف
الدكتور يوسف ربيع الذي تكرم بقبول الإشراف على هذه المذكرة وعلى كل ما
قدمه من توجيه وإرشاد ودعم وتضحية بوقته الثمين لكي يكتمل هذا العمل
ويصبح جاهزا للمناقشة، داعيا الله العلي العظيم أن يوفقه لكل خير.
كما أتقدم بالشكر الجزيل لكل أساتذة كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية
وعلوم التسيير، وأخص بالشكر الأساتذة المناقشين لتفضلهم بمناقشة
هذه المذكرة
أخيرا أدعوا الله أن يوفقنا إلى كل ما فيه كل خير.

الإهداء

الحمد لله الذي بنعمته تتم الصالحات

والسلامة والسلام على أشرف خلق الله محمد صلى الله عليه وسلم

أهدي هذا العمل

إلى من أَدْعُوا اللهَ دُعَا مَا أَن يَرْحَمَهُمَا كَمَا رَبَّيَانِي صَغِيرًا

" والدي الغاليين "

إلى من أكن لهم كل الحب والود

إخوتي وأخواتي الأعزاء

وأهداء خاص

إلى من كان لي بمثابة الأخ قبل المشرفه أستاذي الفاضل

" الدكتور يوسف رفيق "

وأهداء استثنائي

إلى شهداء الواجب الوطني

وأهداء عام

إلى كل من علمني ذرة خير في هذه الحياة وإلى كل من ساهم من قريب أو من بعيد

في إنجاز هذا العمل المتواضع

فارس
المحتويات

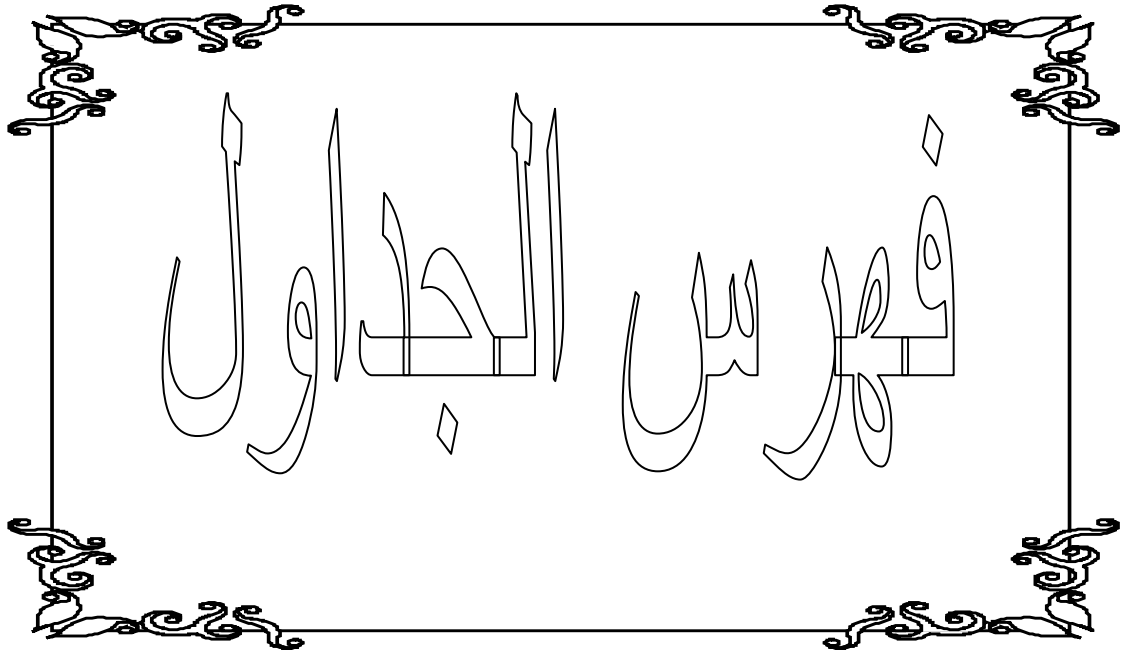
الفهرس العام

الصفحة	المحتوى
-	الشكر
I	الفهرس العام
VI	فهرس الجداول
IV	فهرس الأشكال
VII	فهرس الملاحق
أ-ر	مقدمة
الفصل الأول: الإطار النظري لرأس المال البشري وبطاقة الأداء المتوازن	
02	تمهيد
03	المبحث الأول: الأدبيات النظرية لرأس المال البشري وبطاقة الأداء المتوازن
03	المطلب الأول: الأدبيات النظرية لرأس المال البشري
08	المطلب الثاني: الأدبيات النظرية لبطاقة الأداء المتوازن
14	المطلب الثالث: دور بطاقة الأداء المتوازن في تقييم رأس المال البشري
16	المبحث الثاني: الأدبيات التطبيقية لرأس المال البشري وبطاقة الأداء المتوازن
16	المطلب الأول: الدراسات السابقة لموضوعي رأس المال البشري وبطاقة الأداء المتوازن
19	المطلب الثاني: مقارنة الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة
22	خلاصة الفصل
الفصل الثاني: دراسة ميدانية لبطاقة الأداء المتوازن كأسلوب لتقييم رأس المال البشري في مؤسسة	

الفهرس العام

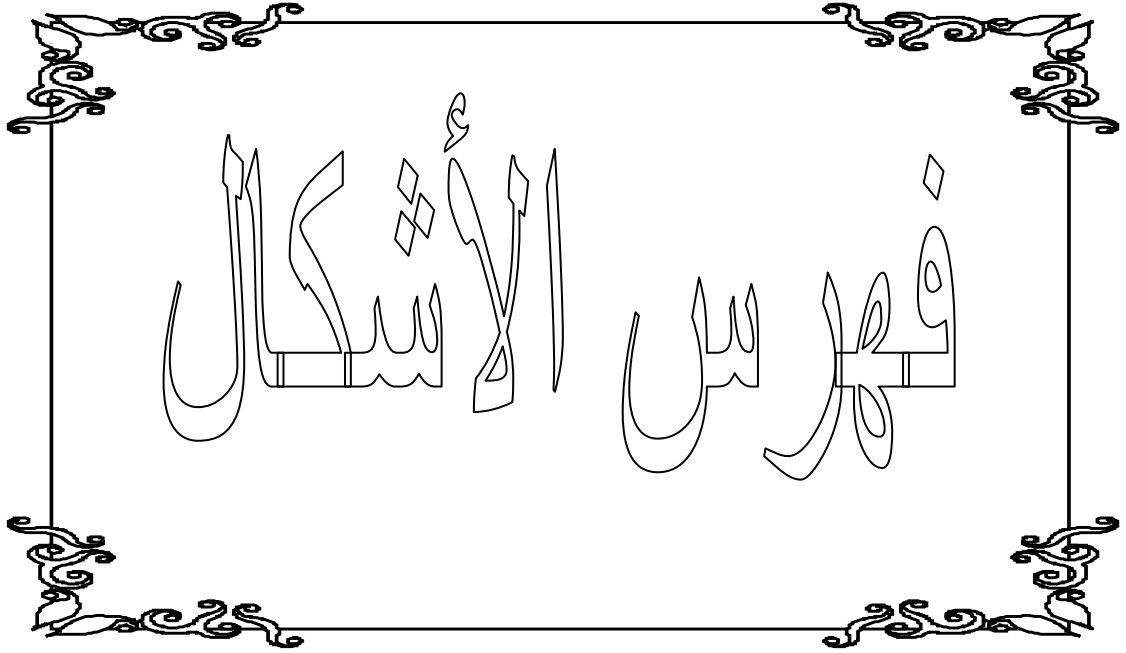
مناجم الفوسفات -تيسه-

24	تمهيد
25	المبحث الأول: الطريقة والأدوات المستخدمة في الدراسة
25	المطلب الأول: الطريقة المتبعة في الدراسة
32	المطلب الثاني: الأدوات المستخدمة في الدراسة
35	المبحث الثاني: عرض نتائج الدراسة
35	المطلب الأول: عرض النتائج
40	المطلب الثاني: مناقشة النتائج
43	خلاصة الفصل
45	الخاتمة
49	قائمة المراجع
52	قائمة الملاحق



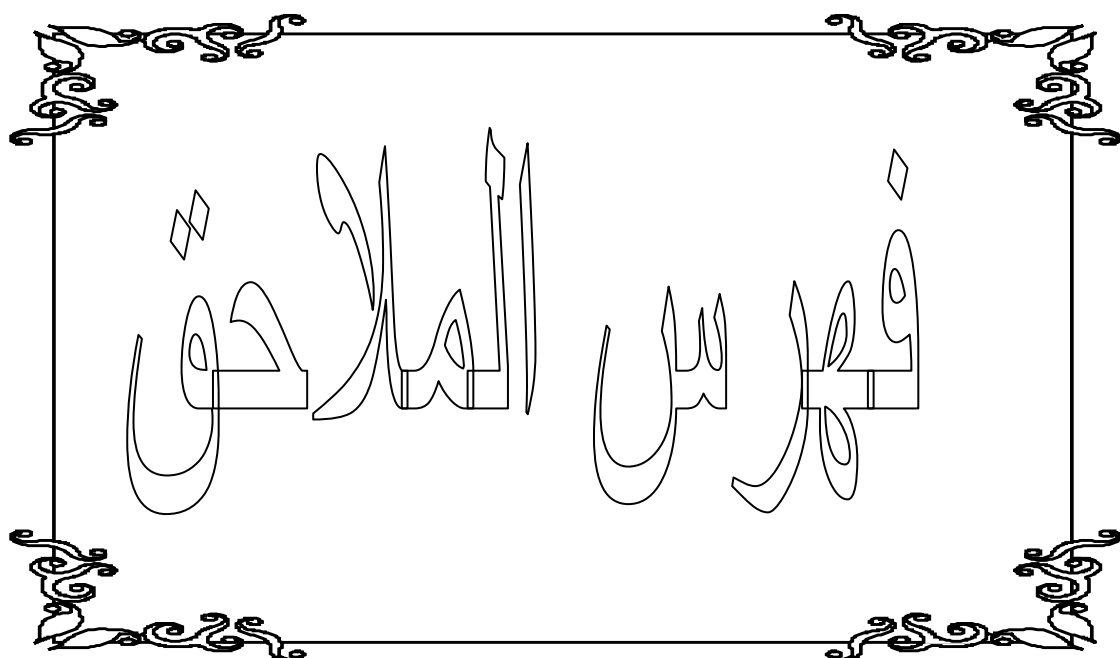
فهرس الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
20	أهم الفروقات بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة	01
35	تكلفة تكوين العامل في مؤسسة مناجم الفوسفات	02
36	التغير في نسب تكاليف تكوين العامل في مؤسسة مناجم الفوسفات	03
37	معدل دوران العاملين المتعاقدين في مؤسسة مناجم الفوسفات	04
38	التغير في نسب معدل الدوران في مؤسسة مناجم الفوسفات	05
38	إنتاجية العامل في مؤسسة مناجم الفوسفات	06
40	التغير في نسب إنتاجية العامل في مؤسسة مناجم الفوسفات	07
41	قيمة رأس المال البشري في مؤسسة مناجم الفوسفات	08



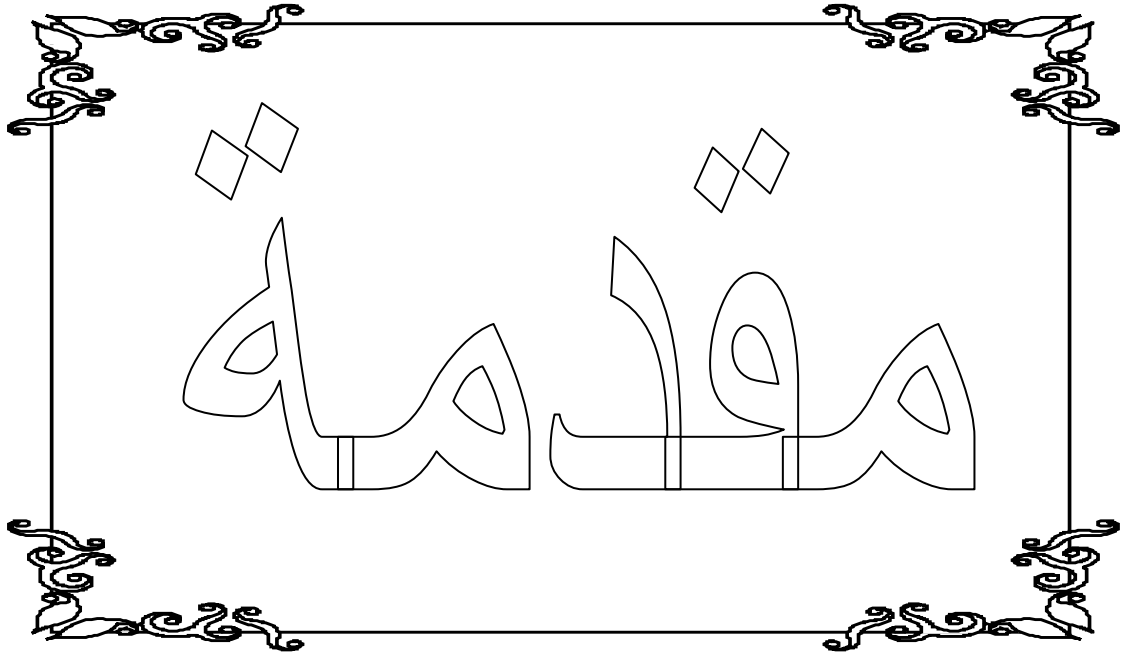
فهرس الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
13	المحاور الأربعة لبطاقة الأداء المتوازن	01
15	علاقة محور التعلم والنمو بالمحاور الأخرى	02
27	الهيكل التنظيمي لمؤسسة مناجم الفوسفات -تبسة-	03
34	محور التعلم والنمو ببطاقة الأداء المتوازن لمؤسسة مناجم الفوسفات	04
41	قيمة رأس المال البشري لمؤسسة مناجم الفوسفات	05



فهرس الملاحق

الصفحة	العنوان	رقم الملحق
52	يوضح الإنتاج وعدد العمال في مؤسسة مناجم الفوسفات -تبسة	01
53	عدد العمال المتعاقدين في مؤسسة مناجم الفوسفات -تبسة	02



أصبح رأس المال البشري في الآونة الأخيرة ذات أهمية كبيرة بفضل الدور الذي يؤديه في تحقيق التنمية الاقتصادية الذي جعل منه في مقدمة المقاييس الرئيسية لثروة الأمم، فحضي باهتمام كبير من قبل لاقتصاديين، وأولت المؤسسات إلى تراكم رأس المال البشري من خلال التكوين والخبرة لضمان الزيادة في كفاءته، ومع ذلك تعتمد على المؤشرات المالية لتقييم أدائها.

يتفق الباحثون على أن اعتماد المؤسسة في عملية التقييم على المؤشرات المالية وحدها ليست كافية بل أصبحت القناعة لديهم بضرورة الاعتماد على مؤشرات غير مالية، وذلك لتحقيق التوازن بين المؤشرات المالي والمؤشرات غير المالية في عملية التقييم، فاتجهت جهود الباحثين إلى إيجاد طرق لمعالجة هذا الإشكال.

ظهرت بطاقة الأداء المتوازن كمدخل حديث للتقييم ومراقبة التسيير بفضل محاورها الأربعة (المحور المالي، محور العملاء، محور العمليات الداخلية ومحور التعلم والنمو) وتعتبر بطاقة الأداء المتوازن اليوم أهم وأشهر أداة لتقييم الأداء لأنها تجمع بين مؤشرات مالية وغير مالية، ونظرا إلى الحاجة الماسة للمؤسسة وخاصة التي تعتمد على المورد البشري لتحقيق الميزة التنافسية اللجوء إلى مؤشرات وعناصر غير مالية لتقييم رأسمالها البشري من خلال هذه الأداة.

يعد محور التعلم والنمو من بين أهم محاور بطاقة الأداء المتوازن الذي يعمل على تقييم رأس المال البشري من خلال العديد المؤشرات (مؤشر التكوين، مؤشر الإنتاجية ومؤشر دوران العاملين) لتحقيق رغبة المؤسسة لتقييم رأسمالها البشري، حيث حاولت هذه الدراسة إلى معرفة مدى تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في تقييم رأس المال البشري لمؤسسة مناجم الفوسفات -تبسة- بالاعتماد على مؤشرات محور التعلم والنمو وذلك من خلال نتائج الدراسة الميدانية.

1- إشكالية البحث

ما مدى مساهمة بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الرأس المال البشري؟

ولدراسة هذا الموضوع وللإجابة على الإشكالية المطروحة يمكن طرح الأسئلة الفرعية التالية:

- هل يمكن تقييم رأس المال البشري باستخدام بطاقة الأداء المتوازن؟
- كيف تساهم بطاقة الأداء المتوازن في تقييم رأس المال البشري؟
- كيف يمكن الاستفادة من بطاقة الأداء المتوازن لوضع نموذج لتقييم رأس المال البشري في مؤسسة مناجم الفوسفات - تبسة - .

2- فرضيات البحث

يمكن تقديم بعض الإجابات المؤقتة لأسئلة البحث، والتي من شأن الدراسة إثباتها أو نفيها، وهي كما يلي:

- يمكن استخدام بطاقة الأداء المتوازن في تقييم رأس المال البشري لتوفرها على مؤشرات مالية وغير مالية؛

- يمكن تقييم رأس المال البشري من خلال مؤشرات محور التعلم والنمو؛

- تفيد بطاقة الأداء المتوازن في تطوير رأس المال البشري في مؤسسة مناجم الفوسفات.

3- دوافع اختيار الموضوع

- أهمية بطاقة الأداء المتوازن كأسلوب حديث لتقييم الأداء؛

- محاولة تشخيص واقع اهتمام المؤسسة الصناعية بالرأس المال البشري؛

- اهتمام المؤسسات بتقييم المؤشرات غير المالية في عصر المعلوماتية؛

- إمكانية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في تقييم قسم من أقسام المؤسسة "قسم الموارد البشرية".

4- حدود البحث

تمثلت حدود البحث في حدود مكانية وزمنية

- الحدود المكانية: انحصر البحث على المؤسسة الوطنية لمناجم الفوسفات -تبسة- والتي كانت مواردها البشرية محل دراستنا؛

- الحدود الزمنية: اجري هذا البحث في الموسم الجامعي 2017-2018 ، أما الدراسة الميدانية امتدت من 15 مارس الى 14 أبريل 2018 في المؤسسة.

5- صعوبات البحث

تتمثل صعوبات البحث فيما يلي:

- صعوبة إقناع المؤسسة محل الدراسة قبول إجراء الدراسة الميدانية؛

- صعوبة التعامل مع الموظفين؛

- تزامن الدراسة الميدانية مع عطل الموظفين وتكوين البعض الآخر، مما أدى إلى عدم الالتزام بمواعيد التريص؛

- الدراسة التطبيقية على مستوى المؤسسة كانت بالغة الأجنبيّة، مما أدى إلى صعوبات في ترجمتها.

6- أهمية البحث

تتمثل أهمية هذا البحث في مساهمته العلمية بتسليط الضوء على موضوع من أهم المواضيع الحديثة وهو موضوع تقييم رأس المال البشري باستخدام أهم أداة في الوقت الراهن لقياس وإدارة الأداء وهي بطاقة الأداء المتوازن

7- أهداف الدراسة

يتمثل الهدف العام للبحث في تحديد دور بطاقة الأداء المتوازن لتقييم رأس المال البشري ويمكن تحقيق هذا الهدف من خلال تحقيق الأهداف التالية:

- محاولة التعريف بماهية رأس المال البشري نظرا لأهميته للمؤسسة؛
- تسليط الضوء على بطاقة الأداء المتوازن كأهم أداة لتقييم أداء ودورها في تقييم رأس المال البشري؛
- وضع نموذج مقترح لتقييم رأس المال البشري في مؤسسة مناجم الفوسفات من خلال دراسة الحالة.

8- منهج البحث

سنعتمد على إجابتنا على المنهج الوصفي التحليلي ودراسة الحالة الذي يعد أكثر المناهج موافقة مع موضوع الدراسة، فالمنهج الوصفي التحليلي أكثر المناهج شيوعا وانتشارا واستخداما في الدراسات الاجتماعية، إذ يركز على ما هو كائن في وصفه وتفسيره للظاهرة المدروسة، ويقوم هذا المنهج على جمع البيانات بنوعها الكيفي والكمي حول الظاهرة محل الدراسة من أجل تحليلها وتفسيرها لاستخلاص النتائج ولمعرفة طبيعتها وخصائصها وتحديد العلاقات بين عناصرها.

9- هيكل البحث

قصد الإلمام بدراسة الموضوع وتحليل إشكالية البحث المطروحة والإجابة على التساؤلات التي تضمنتها الدراسة واخذ الفرضيات بعين الاعتبار، قمنا بتقسيم البحث وهيكلته إلى فصلين:

- الفصل الأول: تناول هذا الفصل الأدبيات النظرية والأدبيات التطبيقية، حيث تم في الأدبيات النظرية التطرق إلى المفاهيم الأساسية لرأس المال البشري وبطاقة الأداء المتوازن، أما الأدبيات التطبيقية تم من خلالها عرض الدراسات السابقة التي تناولت الموضوع بأحد المتغيرين ومحاولة تحليلها ومقارنتها بالدراسة الحالية، وإبراز القيمة المضافة لهذا الموضوع؛

مقدمة

- الفصل الثاني: يتناول هذا الفصل الدراسة الميدانية، من خلال تطبيق محور النمو والتعلم لبطاقة الأداء المتوازن، التي أجريت على مستوى مؤسسة مناجم الفوسفات -تبسة- في تقييم رأس مالها البشري وذلك بالاعتماد على المؤشرات التي تعتمد عليها المؤسسة في عملية التقييم وتحليل النتائج.

وقد تم وضع خاتمة عامة للموضوع تناولت اختبار الفرضيات، نتائج وتوصيات للبحث.

الفصل الأول:

الإطار النظري والدراسات السابقة

تمهيد

إن العنصر البشري يعتبر أهم العناصر الإستراتيجية في التنمية الاقتصادية والاجتماعية لأي مجتمع الذي تسعى كل الدول على اختلاف أنظمتها السياسية والاقتصادية إلى تطوير هذا العنصر بكل الوسائل والطرق المعتمدة أساسا على التكوين والتعليم اللذان يعتبران من مخزون معارف رأسمالها البشري، هذا الأخير لقي اهتمام كبير على مستوى المؤسسات لدوره في تطوير القيمة السوقية للمؤسسة إلا أنه واجهت المؤسسات مشاكل في كيفية إدارته وتقييمه.

بعد ظهور بطاقة الأداء المتوازن واعتبارها أهم أداة لقياس الأداء، وتزامن ظهورها مع ظهور الأهمية القصوى للعناصر غير الملموسة لعظم دورها في نجاح المؤسسات في زمن المعرفة خاصة رأس المال البشري.

من خلال ما سبق يمكن تقسيم هذا الفصل إلى مبحثين:

- المبحث الأول: الأدبيات النظرية لرأس المال البشري وبطاقة الأداء المتوازن؛
- المبحث الثاني: الأدبيات التطبيقية لرأس المال البشري وبطاقة الأداء المتوازن.

المبحث الأول: الأدبيات النظرية لرأس المال البشري وبطاقة الأداء المتوازن

لقد لقي كل من المفهومين رأس المال البشري وبطاقة الأداء المتوازن اهتماما كبيرا في الوقت الحالي نظرا لحاجة المؤسسة إليهما، وسيتم في هذا المبحث التطرق إلى الأدبيات النظرية لرأس المال البشري والأدبيات النظرية لبطاقة الأداء المتوازن.

المطلب الأول: الأدبيات النظرية لرأس المال البشري

سيتم التطرق إليه من خلال ما يلي:

أولاً: تعريف وأهمية رأس المال البشري

1-تعريف رأس المال البشري

هناك عدة تعاريف لرأس المال البشري نذكر منها:

التعريف الأول: هو مجموع القوى العاملة التي تملك القدرة والتفكير والتجديد والابتكار وذلك المعرفة الضمنية في أذهان العاملين التي تخلق مهارات القيادة واتخاذ القرارات الرشيدة، والتعامل مع المخاطر فهو يعكس فاعلية المؤسسة في إدارة مواردها الملموسة وغير الملموسة.¹

التعريف الثاني: يعرفه برنامج الأمم المتحدة الإنمائي بأنه: كل ما يزيد من إنتاجية العمال والموظفين من خلال المهارات المعرفية والتقنية التي يكتسبونها أي من خلال العلم والخبرة.²

التعريف الثالث: هو مجموعة الأصول التي يجلبها الفرد معه في المنظمة مثل التعليم التدريب في الوظائف السابقة والعمل والخبرة المهنية وغيرها، وهي في مجموعها وتراكمها من مجموعة الأفراد العاملين في المنظمة يطلق عليها رأس المال البشري، وهذه الأصول أو العناصر التي يجلبها الأفراد يفترض أنها تؤدي إلى زيادة قيمة الفرد في تنظيم إدارة المؤسسة أو المشغل.³

من خلال التعاريف السابقة يمكن القول إن رأس المال البشري مجموعة القدرات والمعارف التي يكتسبها الفرد من خلال مسار حياته المهنية التي من خلالها يمكن تحقيق النمو الاقتصادي واكتساب ميزة تنافسية في المؤسسة.

¹ - مدفوني هندا، رأس المال البشري في الجامعة بين آليات الاستثمار فيه وإشكالية قياس أدائه، مجلة البحوث الاقتصادية والمالية، عدد 06، ديسمبر 2016، ص 130.

² - عيادي عبد القادر، لعريني عودة، مؤشرات قياس رأس المال البشري في الجزائر، مداخلة في ملتقى دولي الخامس حول رأس المال الفكري في منظمة الأعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، الجزائر، ص 02.

³ - بن رمضان نجيمة، بادة إيمان، الاستثمار في رأس المال البشري ودوره في النمو الاقتصادي، مذكرة ماستر، غير منشورة، تخصص إدارة أعمال الموارد البشرية، جامعة وهران، الجزائر، 2015-2016، ص 08.

2- أهمية رأس المال البشري

لرأس المال البشري أهمية كبيرة نذكر منها:¹

- إعداد الكفاءات البشرية المؤهلة والخبرة هي مفتاح التنمية الاقتصادية والاجتماعية؛
- الكفاءات البشرية هي أساس البحث العلمي وتقنياته وتوظيف نتائجه؛
- المورد البشري هو أساس الإبداع والابتكار والتي تعتبر أساس التنافسية؛
- العنصر البشري هو أساس التنظيم والتنسيق بين مختلف عناصر الإنتاج المادية والبشرية؛
- يمكن المورد البشري من تنوع هيكل الاقتصاد الوطني لضمان عنصر الاستدامة في التنافسية الاقتصادية؛
- يمكن المورد البشري من خلق مصادر جديدة للدخل الوطني تكون بديلة لدخل النفط باعتباره مصدر غير متجدد وقابل للنفاذ.

ثانيا: أسباب الحاجة لرأس المال البشري

تشهد الفترة الحالية تقدما هائلا وتغيرا متسارعا على جميع المستويات (الاجتماعية والاقتصادية والتكنولوجية) وهذا ما أدى إلى أحداث فجوة بين متطلبات التغيير وقدرة الأفراد على التكيف مع هذا التغيير غير أن هناك أسباب سَرَعَت من وضوح صورة الحاجة لرأس المال البشري نذكر منها:²

1- أسباب تاريخية

هذه الأسباب هي نتيجة التغيرات التاريخية على مختلف الأصعدة نذكر منها:

- فشل النموذج الاقتصادي المعتمد على رأس المال المادي في تحقيق التنمية؛
- تغير المفاهيم حول العنصر البشري من اعتباره كمجرد عامل ثم ظهور إدارة الموارد البشرية كأصل من أصول المؤسسة؛
- ظهور علوم جديدة تبحث في أهمية الاستغلال الأمثل للموارد البشرية مثل علم اقتصاديات التعليم.

2- أسباب اقتصادية واجتماعية

تعتبر الأسباب الاقتصادية والاجتماعية الأكثر تأثيرا في بلورة الحاجة إلى رأس المال البشري التي من أهمها نجد:

¹ معمري ربيعة، رأس المال البشري ودوره في تحقيق الابتكار التنظيمي، مذكرة ماستر، غير منشورة، تخصص تسيير مؤسسات صغيرة ومتوسطة، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، 2014-2015، ص 04.

² لبني بابا سعيد، دور الاستثمار في رأس المال البشري في النمو الاقتصادي بالجزائر، الفترة 2005-2013، مذكرة ماستر، غير منشورة، تخصص اقتصاد عمومي وتسيير مؤسسات، جامعة الوادي، الجزائر، 2014-2015، ص ص16، 14.

- زيادة حدة المنافسة؛

- فقدان الاستقرار في النظام الاقتصادي؛

- انفتاح النظام الاقتصادي على العالم الخارجي وبالتركيز على المجالات الإنتاجية والخدماتية؛

- ظهور ونمو التنظيمات العالمية ومفاهيم العدالة الاجتماعية.

3-أسباب تكنولوجية

تعتبر هذه الأسباب نتاج الثورة العلمية والطفرة التكنولوجية التي عرفها العالم وخاصة بعد الحرب

العالمية الثانية ومن أهم الأسباب نجد:

- التحول من المجتمع الصناعي إلى مجتمع المعلومات والمعرفة؛

- الاستعمال المكثف للجوانب الإلكترونية في عمليات إدارة الموارد البشرية مثل إنشاء بنك المعلومات

للعاملين في أسواق العمل لأغراض التخطيط واتخاذ القرارات وربطها بشبكة معلومات تخدم أسواق الدولة؛

- التركيز على الجهد الفكري للعامل أكثر من الجهد العضلي، حيث أصبح عمله لا يقاس بالساعات

وإنما لقدرتهم على اتخاذ القرارات.

ثالثاً: مكونات ومؤشرات رأس المال البشري

1- مكونات رأس المال البشري

يمكن إيجازها فيما يلي:¹

- **الكفاءات:** هي مجموعة المعارف والاتجاهات والتصرفات والسلوكيات المستتبطة من التجربة الضرورية

لممارسة مهنة معينة؛

- **التجارب والخبرات:** وهي مختلف التجارب والخبرات العلمية والعملية المكتسبة عن طريق ممارسة

المهنة؛

- **المعارف والمؤهلات:** وهي مختلف المعلومات المتراكمة عن طريق التكوين والتعليم.

2- مؤشرات رأس المال البشري

هناك عدة مؤشرات للحكم على رأس المال البشري نذكر منها:²

¹ - يوسف رفيق، نموذج مقترح لتقييم رأس المال البشري، دراسة تطبيقية على مؤسسة رويبة، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة تيبسه، عدد 13، جوان 2017، ص 427.

² - لبنى بابا سعيد، مرجع سابق، ص ص14، 13.

- **مؤشر الأمية:** يعتبر من المؤشرات المستخدمة في قياس رصيد رأس المال البشري كمياً، ومن البديهي أن زيادة معدل الأمية لدى الكبار تعتبر تخفيضاً كمياً ونوعياً في رأس المال البشري، وتمثل فجوة يتوجب تجنبها وانتشار الأمية ينعكس على إنتاجية عنصر العمل ويشكل أيضاً عقبة في تحسين شروط التنمية وجهود القضاء على الفقر؛

- **مؤشر التمدرس:** يشير معدل التمدرس إلى متوسط عدد السنوات التي أمضاها السكان في الفئة العمرية 15 سنة فما فوق على المقاعد الدراسية؛

- **مؤشر الرقم القياسي للتعليم:** وهو عبارة عن توليفة من معدلات الالتحاق بالمرحل الابتدائية والثانوية والجامعية ومعدل معرفة القراءة والكتابة، كما يشمل أيضاً معدلات التأطير أي عدد الطلاب لكل أستاذ في المراحل التعليمية الثلاث، باعتبارها مؤشراً على نوعية التعليم في كل مرحلة من مراحل التعليم؛

- **مؤشر هيكل الإنفاق على التعليم:** هو عبارة عن النفقات التي تصرف على العملية التعليمية لجوانبها المختلفة، وتوجد نظرة شمولية إلى مفهوم الإنفاق على التعليم، وتشمل جميع مصاريف الإنفاق المادية وكذلك ما يتعلق بالنواحي البشرية وما تبذله من جهد تعليمي، ونظرة أخرى تنظر إلى الإنفاق من جانب الإنفاق الحكومي نفقات الأبنية المدرسية والمعلمين والأجهزة وغير ذلك من متطلبات المؤسسة التعليمية ويقاس الإنفاق على التعليم بقدر ما يرصد له كنسبة من ميزانية الدولة أو من الدخل القومي وكلما ارتفعت هذه النسبة دل ذلك على اهتمام هذا البلد بالتعليم.

- **مؤشر التنمية البشرية لبرنامج الأمم المتحدة الإنمائي:** مؤشر التنمية البشرية هو أداة مركبة تهدف إلى قياس التنمية البشرية عن طريق دراسة العلاقة بين مستوى النمو الاقتصادي ومستوى التنمية الاجتماعية باستخدام سلم يتراوح ما بين القيمتين الصفر والواحد وذلك من خلال تحديد الإمكانيات التي وفرتها الدولة في ثلاث جوانب مهمة هي:

- مدة الحياة ومستوى الصحة؛

- التمدرس وتلقي المعارف؛

- نصيب الفرد من الناتج المحلي الخام.

رابعاً: نظريات رأس المال البشري

لقد تطور إصلاح رأسمال البشري مع تطور أبحاث الاقتصاديين المعاصرين حول النمو الاقتصادي على رأسهم شولتز، بيكر ومينسر يمكن إبرازها في:¹

1-نظرية شولتز: SCHULTEZ سعى شولتز إلى تحويل الانتباه من مجرد الاهتمام بالمكونات المادية لرأس المال إلى الاهتمام بتلك المكونات أقل مادية، وهي رأس المال البشري، فقد لا حظ إهمال الباحثين للثروة البشرية وتجنب أي تحليل منظم لهذه الثروة، لذا ركز اهتمامه للوصول إلى نظرية للاستثمار في رأس المال البشري تهدف إلى تحقيق التنمية الاقتصادية ويبين شولتز مفهوم رأس المال البشري على عدة فروض نذكر منها:

- إن النمو الاقتصادي الذي لا يمكن تفسيره بالزيادة في المدخلات المادية، يرجع أساساً إلى الزيادة في المخزون المتراكم لرأس المال البشري الذي صار مرادفاً لتعبير الاستثمار في رأس المال البشري؛
- يمكن تفسير الاختلافات في الإيرادات وفي مقدار رأس المال البشري المستثمر في الأفراد؛
- يمكن تحديد العدالة في الدخل من خلال زيادة نسبة رأس المال البشري إلى رأس مال تقليدي.

2-نظرية غازي بيكر: BEKERE يعد بيكر واحد من أهم الباحثين الذين أدلو بإسهاماتهم وأبحاثهم إلى تطوير نظرية رأس المال البشري، حيث تبرز نظرية بيكر من خلال ما يلي:

- حاول التركيز في دراسته على الأنشطة في الدخل المادي وغير المادي، من خلال زيادة المورد في رأس المال البشري؛
-اهتم بالأشكال المختلفة للاستثمار من تعليم، هجرة ورعاية صحية، مع تركيز محور أبحاثه بصفة خاصة على التدريب.

3- نظرية مينسر: MINCER تجسدت إسهامات مينسر في بناء نموذج يهدف إلى تفسير الانحرافات في توزيع الإيرادات وقد حدد مينسر ثلاث أهداف ينبغي تحقيقها من خلال البحث في مجال رأس المال البشري وهي:

1- بريزة حشيشي، تنمية الموارد البشرية كمدخل للاستثمار في رأس المال البشري في المؤسسة الاقتصادية، مذكرة ماستر، غير منشورة، تخصص إدارة أعمال المؤسسات، جامعة تبسه، 2011-2012، ص ص17-19.
• شولتز: اقتصادي أمريكي ولد في 30 أبريل 1902 بداكوتا، حاز على جائزة نوبل في الاقتصاد عام 1979، توفي سنة 1998.
• بيكر: اقتصادي أمريكي ولد في 1930، معروف من خلال أعماله في مجال التحليل الاقتصادي الجزئي، أعطي دفع قوي لنظرية رأس المال البشري، حاز على جائزة نوبل 1992 في هذا المجال.
• مينسر: اقتصادي أمريكي، ولد في 15 جويلية 1922، تميز في مجال اقتصاديات العمل، تحصل على العديد من الجوائز وله العديد من المؤلفات، توفي في 2 أوت 2006.

- تحديد حجم الموارد المتخصصة للتدريب؛
- تحديد معدل العائد على الاستثمار في التدريب؛
- تحديد مدى المنفعة المترتبة على تحديد التكلفة والعائد على التدريب في تفسير بعض خصائص سلوك الأفراد.

المطلب الثاني: الأدبيات النظرية لبطاقة الأداء المتوازن

كان أول ظهور لبطاقة الأداء المتوازن سنة 1992 على يد الباحثين الأميركيين Kaplan* و Norton* ذات المحاور الأربعة، المحور المالي، محور العملاء، محور العمليات الداخلية ومحور التعلم والنمو، لملاً الفجوة بين المستوى الاستراتيجي والمستوى التنفيذي.

أولاً: تعريف وأهمية بطاقة الأداء المتوازن

1- تعريف بطاقة الأداء المتوازن

تعددت التعاريف لبطاقة الأداء المتوازن نذكر منها:

التعريف الأول: هي نظام إداري يهدف إلى مساعدة المؤسسة على ترجمة رؤيتها وإستراتيجيتها إلى مجموعة من الأهداف والقياسات الإستراتيجية المترابطة، حيث لم يعد التقرير المالي يمثل الطريقة الوحيدة التي تستطيع المؤسسات من خلاله تقييم أنشطتها ورسم تحركاتها المستقبلية.¹

التعريف الثاني: عرفها كل من (Kaplan و Norton) بأنها نظام يقدم مجموعة متماسكة من الأفكار والمبادئ وخارطة مسار شمولي للمؤسسات لتتبع ترجمة الرؤية في مجموعة مترابطة لمقاييس الأداء تساهم هذه المقاييس في انجاز الأعمال، ووضع إستراتيجية الأعمال واتصال الإستراتيجية بالأعمال والمساعدة في التنسيق بين الأداء الفردي والتنظيمي وصولاً إلى أهداف المؤسسة.²

التعريف الثالث: أنها نظام إداري يهدف إلى مساعدة الملاك والمديرين على ترجمة رؤية واستراتيجيات مؤسساتهم إلى مجموعة من الأهداف والقياسات الإستراتيجية المترابطة.³

* كابلان: من مواليد 2 ماي 1940 أستاذ في كلية هارفارد مبتكر ومشارك مع نورتون في بطاقة الأداء المتوازن.

*نورتون: من مواليد 1941 مستشار تنفيذي وإداري في مجال الأعمال متشارك مع كابلان في تأسيس بطاقة الأداء المتوازن.

¹- صالح بلاسكة، قابلية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن كأداة لتقييم الإستراتيجية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، مذكرة ماجستير، غير منشورة، تخصص الإدارة الإستراتيجية، جامعة فرحات عباس، سطيف، الجزائر، 2011، ص23

²- طاهر محسن، وائل محمد صبحي، دراسات في الإستراتيجية وبطاقة التقييم المتوازن، دار زهران، عمان، 2007، ص130

³- عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، بطاقة الأداء المتوازن المدخل المعاصر لقياس الأداء الاستراتيجي، الطبعة الأولى، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، 2009، ص 57

من خلال ما سبق يمكن تعريف بطاقة الأداء المتوازن على أنها أحد الأساليب والتقنيات الإدارية الحديثة التي تساهم في ضبط أداء المؤسسات، وتعد نظام إداري وخطة إستراتيجية، حيث يوازن هذا النظام بين المحاور الأربعة، المحور المالي، محور العملاء، محور العمليات الداخلية ومحور التعلم والنمو.

2- أهمية بطاقة الأداء المتوازن

تعتبر بطاقة الأداء المتوازن ذات أهمية بالغة ونوضح ذلك من خلال النقاط التالية:¹

- أنها تزود المدراء بمؤشرات السبب ومؤشرات النتيجة عن مؤسساتهم؛
 - تحدد المقاييس في بطاقة الأداء المتوازن يمثل الدافع الأساس للأهداف الإستراتيجية للمؤسسة ومتطلبات التنافس؛
 - تمكن المؤسسة من خلال المحاور الأربعة لبطاقة الأداء المتوازن من مراقبة النتائج المالية وبنفس الوقت مراقبة التقدم ببناء القدرات واكتساب الموجودات غير الملموسة؛
 - تساعد المؤسسات على تعديل استراتيجياتها بحيث يصبح كسب الخبرة والتعلم حقيقة معاشة داخل المؤسسة؛
 - تساعد في إجراءات مراجعة دورية للأداء لمعرفة إمكانية تحسين الإستراتيجية مستقبلاً؛
 - تدرك الحاجة لبعض الإجراءات التي تنظر إلى كيفية إتمام النجاح المستقبلي للمؤسسة ككل؛
 - تربط المستويات الدنيا للأهداف، الأدوار والعمليات بالمستويات العليا للمؤسسة.
- ثانياً: أسباب ظهور بطاقة الأداء المتوازن.

ظهرت بطاقة الأداء المتوازن نتيجة قصور الأدوات التقليدية في مراقبة تنفيذ الإستراتيجية ومن بين أسباب ظهورها نذكر منها مايلي:²

- ظهرت بطاقة الأداء المتوازن لتغطية العجز في المعايير المالية التقليدية في مراقبة مدى تنفيذ الاستراتيجية بالإضافة إلى المتغيرات التي طرأت على مختلف نواحي الأداء؛
- المؤشرات المالية وحدها لا تعكس الصورة الحقيقية لأداء المؤسسة كالبحث والتطوير والاهتمام بها ووضع مؤشرات لمتبعاتها وتحسينها؛

¹ - طاهر محسن منصور الغالي، وائل محمد صبحي إدريس، أساسيات الأداء وبطاقة التقييم المتوازن، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، 2009، ص ص 153، 154.

² - قناة فتيحة، مساهمة بطاقة الأداء المتوازن في تقييم أداء المؤسسات الاقتصادية، مذكرة ماستر، غير منشورة، تخصص تدقيق ومراقبة التسيير، جامعة قاصدي مرياح، ورقلة، الجزائر، 2013-2014، ص 06.

- الهاجس الكبير الذي يواجه المدراء والمتمثل في وجود فجوة كبيرة بين إستراتيجية المؤسسة وبين النشاطات اليومية التنفيذية؛

- التطور التكنولوجي في مجال الإنتاج ونظم المعلومات بالإضافة إلى شدة المنافسة؛

- ظهرت بطاقة الأداء المتوازن جراء التقاء عدة تيارات في الفكر الإداري والمالي، فهي مدخل جاء منسجما مع التطور الحاصل في جوانب الإدارة المختلفة ومصاحبا لمداخل أخرى كثيرة، انعكس بشكل إيجابي لتعطي هذه المدخل زخما وأهمية في الممارسة الإدارية.¹

ثالثا: مكونات بطاقة الأداء المتوازن

تضم بطاقة الأداء المتوازن عناصر أساسية كما قدمها كابلان و نورتن تتلخص فيما يلي:²

- الرؤية المستقبلية: والتي تبين أين تتجه المؤسسة وما هي الهيئة المستقبلية التي تكون عليها؛

- الإستراتيجية: تتألف من مجمل الأهداف والخطط طويلة المدى؛

- الأهداف: تمثل النتائج المراد تحقيقها التي تساهم في الوصول إلى رؤية المؤسسة، حيث يتم توزيع وتخصيص الأهداف على المحاور الأربعة، حيث يجب أن تكون الأهداف وأهمية وقابلية القياس ومحددة بإطار زمني؛

- المؤشرات: تعكس مدى التقدم في تحقيق الهدف الاستراتيجي؛

- القيم المستهدفة: مقدار محدد يتم القياس عليه لتحديد مقدار الانحرافات على القيم المحققة؛

- المبادرات الاستراتيجية: تسجل فيه المبادرات أو الأشياء التي سنقوم بها، لتحقيق الهدف؛ مثلا قد يكون الهدف زيادة رضا العملاء عن المستوى الخدمة، فيكون المؤشر هو نتيجة استطلاع للرأي، ثم تنفيذه بشكل ربع سنوي مثلا، ويقاس رضا العملاء عن الخدمة المقدمة، وقد تكون هناك مبادئ مثل تحسين مظهر العاملين أو تدريب العاملين على التعامل مع العملاء، أو غير ذلك؛

- ارتباطات السبب والنتيجة: والتي تعبر عن علاقات الأهداف أحدهما بالآخر وتكون مشابهة لعبارات إذا- إذن، فمثلا: لو أن شركة الطيران ستطلب طائرات أقل هدف رقم 02، والعملاء سيكونون راضين أكثر حول وقت الإقلاع هدف رقم 03، والربحية الكلية ستزداد هدف رقم 04، وعليه من الضروري أن تكون ارتباطات السبب والنتيجة واضحة وجلية.³

¹- طاهر محسن منصور الغالي، مرجع سابق، ص 141

²- صالح عبد القادر، تقييم أداء العاملين باستخدام بطاقة الأداء المتوازن، مذكرة ماستر، غير منشورة، تخصص تدقيق ومراقبة التسيير جامعة قاصدي مرياح، ورقلة، الجزائر، 2012، 2013، ص 19

³- وائل محمد، صبحي إدريس، مرجع سابق، ص 159

رابعاً: المحاور الأربعة لبطاقة الأداء المتوازن.

يمكن توضيح المحاور الأربعة لبطاقة الأداء المتوازن عند بداية طرحها من قبل الباحثين كابلان ونورتون حيث تتضمن المحور المالي، محور العملاء، محور العمليات الداخلية ومحور التعلم والنمو كما يلي:

- **المحور المالي:** يعكس المنظور المالي متطلبات مالكي المؤسسة وذوي المصالح، ويركز على تعظيم الربحية من خلال مجموعة من الأهداف المالية ومؤشرات لقياس الأداء، كما أن منظورات كفاءة الأداء ضمن المحاور الثلاث الأخرى الممثلة بمحور العملاء، محور العمليات الداخلية، ومحور التعلم والنمو تتفاعل جميعها وتصب في هذا المحور المالي، فهو يعتبر المصلحة النهائية لنتاج أعمال ووحدات عمل المؤسسة المختلفة، وقد أوضح كابلان و نورتون إستراتيجيتين أساسيتين لتحقيق الأداء المالي للمؤسسة:¹ برنامج نمو الإيرادات للمؤسسة؛

برنامج الإنتاجية من خلال كفاءة استخدام موارد المؤسسة المختلفة وخفض التكاليف.

- **محور العملاء:** تتوجه المؤسسات المعاصرة إلى تلبية حاجات أو متطلبات العميل من حيث الأخذ بعين الاعتبار هذا المحور عند وضع الإستراتيجية، لما له أهمية في الحفاظ على الحصة السوقية وبقاءها واستمراريتها على الصعيد التنافسي، من خلال قدرات المؤسسة على توفير منتج بنوعية عالية وسعر معقول وتتمثل مؤشرات قياس رضا العميل معدل دوران العملاء، عدد العملاء الجدد، معدل الحفاظ على العميل ومعدل رضا العملاء إلى متوسط الوقت اللازم للاستجابة للشكاوي؛²

- **محور العمليات الداخلية:** يعتمد هذا المحور على مختلف العمليات الداخلية التي تحقق كل من رضا العملاء عن طريق خلق قيمة للزبائن، والذي يعتبر نقطة حساسة وحاسمة بالنسبة للمؤسسة، ومن خلال كل من كابلان و نورتون فإن هذا الجانب يهتم بثلاث دورات وهي:³

- دورة الإبداع والابتكار: يقصد بها خلق المنتجات والخدمات والعمليات التي ستقابل احتياجات العملاء من خلال تحسين تكنولوجيا الصنع؛

- دورة التشغيل والعمليات: تتمثل في عملية الإنتاج وتوصيل المنتج والخدمات المتواجدة والمبادرات الأساسية الإستراتيجية للمؤسسات الرائدة من خلال تحسين جودة التصنيع وتقليل وقت توصيل العملاء؛

¹ - نعمة عباس الخفاجي، حسان محمد ياغي، استخدام بطاقة الأداء المتوازن في قياس أداء المصارف التجارية " منظور متعدد الأبعاد"، دار الأيام للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة العربية، 2014، ص ص46:45

² - صالح عبد القادر، مرجع سابق، ص 20

³ - قناة فتحة، مرجع سابق، ص 08

- دورة الخدمات ما بعد البيع: تهتم إدارة المبيعات في المؤسسات الرائدة بمراقبة وفهم كيف تتماشى خصائص المنتج مع احتياجات العميل.

- **محور التعلم والنمو:** لقد أوضح كابلان و نورتون بأن هذا المحور يمثل القاعدة الأساسية للبنية التحتية لأي مؤسسة، حيث يحدد هذا الجانب القدرات التي يجب أن تنمو فيها المؤسسة من أجل تحقيق عملياتها الداخلية بمستوى عال بحيث تخلق قيمة للعملاء والمساهمين، كما يركز هذا المحور على الاهتمام بالقدرات الفكرية للعاملين، ومستويات مهارتهم، وكيفية الاستثمار بهم لرفع مستواهم الوظيفي، إضافة إلى استغلال الأنظمة الآلية المستخدمة ونظم المعلومات الإدارية، وتطوير السياسات والإجراءات وبما يتوافق مع سياسات المؤسسة، وإستراتيجية التغيير التنظيمي لتحقيق الأهداف العليا للمؤسسة، والمتمثلة بالنمو في الأمد البعيد من جهة، والقدرة على البقاء والمنافسة باقتدار من جهة أخرى، وتتمثل القدرات التي يركز عليها هذا المحور في:¹

- قدرات الموظفين؛

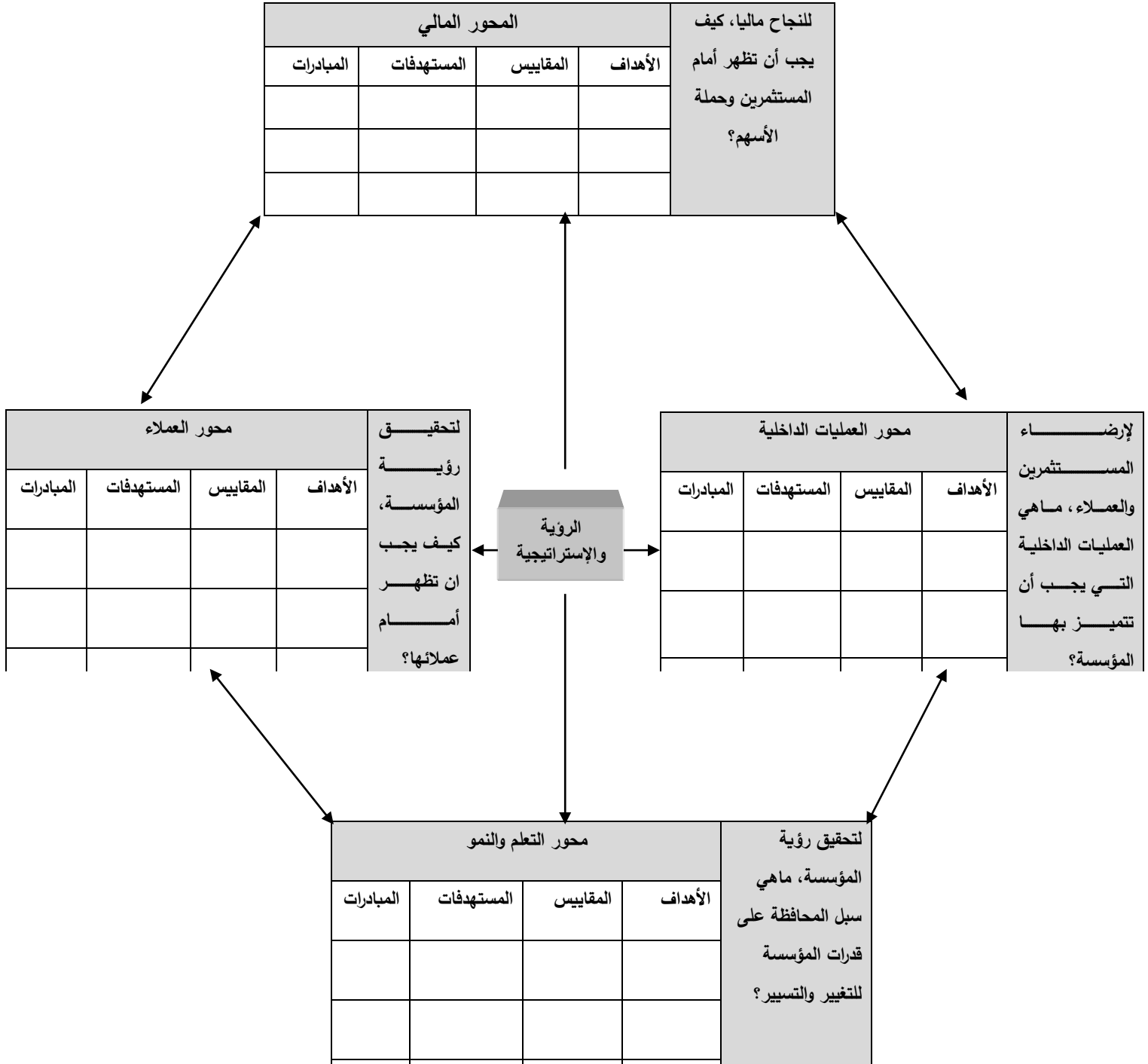
- قدرات نظام المعلومات؛

- تحفيز وتمكين الموظفين لتقديم المبادرات والمقترحات.

والشكل التالي يوضح المحاور الأربعة لبطاقة الأداء المتوازن:

¹ نعمة عباس الخفاجي، مرجع سابق، ص 50

شكل رقم (01): المحاور الأربعة لبطاقة الأداء المتوازن



Source : R KAPLAN. D NORTON, le tableau de bord prospectif phltagestratigique. Les 4 asces du sercesedition d'organisation paris. 2002. P72

المطلب الثالث: دور بطاقة الأداء المتوازن في تقييم رأس المال البشري

يعرف أيضا بنموذج Kaplan و Norton والذي يهدف إلى تحقيق توازن بين المنظور المحاسبي التقليدي للأصول غير الملموسة والنماذج القياسية الأخرى لتقييم رأس المال البشري، ويضيف النموذج مكونات جديدة أهمها متغيرات الابتكار والتعلم وتحسين نشاط الأعمال وعلاقات الزبائن وتكوين القيمة في ضوء المؤشرات المالية وغير المالية (غير الملموسة).

إن ما يميز هذا النموذج عن غيره من نماذج تقييم وقياس رأس المال البشري هو أنه يقدم رؤية شمولية للوضع الحالي للمؤسسة وذلك من حيث ما تضيفه أنشطتها من قيمة ملموسة وغير ملموسة ضمن سياق عملية تكوين القيمة على خلاف النماذج الأخرى، التي تركز على تحديد قدرات العالمين ومستوى انجازهم الحالي فقط.

هذا يعني أن نموذج بطاقة الأداء المتوازن يحاول أن يربط عملية تقييم رأس المال البشري برسالة المؤسسة وإستراتيجيتها وذلك من خلال ترجمة الرؤية والإستراتيجية إلى خدمة شاملة ومتنوعة من مؤشرات الأداء وكل ذلك يحتاج إلى بيانات ومعلومات وبالتالي المعارف.

ارتكز النموذج على فحص درجة نجاح المؤسسة في تحقيق الأهداف المالية وبناء القدرات الذاتية الموجهة نحو استقطاب الأصول والموارد غير الملموسة لتحقيق النمو المستهدف في المستقبل، بمعنى آخر يحاول نموذج بطاقة الأداء المتوازن تحقيق التوازن ما بين تقييم وقياس المتغيرات الخارجية المؤثرة والمرتبطة بأصحاب المصلحة والزبائن، وقياس المتغيرات الداخلية ذات العلاقة بأنشطة الأعمال الجوهرية.¹

حيث تساهم بطاقة الأداء المتوازن في تقييم رأس المال البشري من خلال:

أولاً: محور التعلم والنمو

يتعلق هذا المحور بالوسائل التي تستعمل لبلوغ الأهداف الإستراتيجية، حيث يرتبط هذا المحور بكل ما يتعلق بالأصول غير الملموسة للمؤسسة، ويعتبر محور النمو والتعلم القاعدة الأساسية لبناء إستراتيجية المؤسسة من خلال إدارتها للمورد البشري الذي يساهم بدوره في تحسين وتعزيز المحاور الثلاثة الأخرى المحور المالي، محور العملاء ومحور العمليات الداخلية وذلك بدمج الرأسمال البشري

¹ - عبد الرحمان الجاموس، إدارة المعرفة في منظمات الأعمال (وعلاقتها بالمدخل الإدارية الحديثة)، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، الأردن، 2013، ص 219.

بأهداف المؤسسة، والشكل التالي يوضح العلاقة بين محور التعلم والنمو بالمحاور الأخرى (المحور المالي، محور العمليات الداخلية ومحور العملاء)

شكل رقم(02): علاقة محور التعلم والنمو بالمحاور الأخرى.



المصدر: من إعداد الطلبة.

ولتقييم رأس المال البشري من خلال محور التعلم والنمو ضمن بطاقة الأداء المتوازن تم تحديد ثلاث مقاييس أساسية هي:¹

1-تكوين العاملين: تسعى المؤسسات لتكوين موظفيها بشكل مستمر وتحسين مهاراتهم وخاصة في ظل التغيرات الاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية التي تؤثر بدرجة كبيرة على أهداف المؤسسة وتحتاج كل مؤسسة الى امتلاك عمال أكفاء حتى تتمكن من الحفاظ على مكانتها من جهة وتحقيق أهدافها من جهة أخرى، ويقاس تكوين العاملين بتكاليف التكوين لكل عامل.

2-الاحتفاظ بالعاملين: يتضمن هدف الاحتفاظ بالعاملين أولئك الذين يفيدون المؤسسة على مدى طويل الأجل وتتمثل أهمية هذا المقياس في قيام المؤسسة باستثمار أموالها في عاملها على مدى طويل الأجل وبذلك فان أي استقالة غير مرغوب بها للعاملين ستكون بمثابة خسارة لرأسمالها البشري، فعلى المدى الطويل فان ولاء العاملين يؤدي الى الحفاظ على قيمة المؤسسة، ويقاس احتفاظ المؤسسة بعاملها بنسبة دوران العاملين فيها

3- إنتاجية العاملين: إن إنتاجية العاملين هي عبارة عن مقياس مخرجات، مهارات، معنويات العاملين الإبداع التحسينات في العمليات الداخلية ورضا العاملين، إن الهدف هو ربط المخرجات المنتجة من العاملين بعدد العاملين الذين تم استخدامهم لإنتاج هذه المخرجات، هناك أساليب عديدة لقياس إنتاجية العاملين وابطسطها هي نسبة العائد لكل عامل، ويمثل ناتج هذا المقياس عدد المنتجات التي يمكن للعامل

¹ - سارة عزازينة، تكامل نظامي التكاليف والإدارة على أساس الأنشطة واستخدامها في نظام تقييم الأداء الشامل وفقا لبطاقة العلامات المتوازنة، أطروحة دكتوراه، تخصص محاسبة، جامعة باجي مختار، عنابة، الجزائر، 2016/2017، ص 159.

الواحد إنتاجها، وبما إن كفاءة العاملين والمؤسسة قد ازدادت الى التمكن من تقديم منتجات أكثر وبقيمة مضافة على الخدمات وبالتالي فان الإيراد لكل عامل يجب أن يزداد.

المبحث الثاني: الأدبيات التطبيقية لرأس المال البشري وبطاقة الأداء المتوازن

في هذا المبحث سوف يتم عرض أهم الدراسات السابقة ذات الصلة بالموضوع، ومحاولة مقارنتها بالدراسة الحالية

المطلب الأول: عرض الدراسات السابقة

سيتم في هذا المطلب عرض الدراسات الآتية:

1- دراسة: صالح بلاسكة، قابلية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن كأداة لتقييم الاستراتيجية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، دراسة حالة بعض المؤسسات، مذكرة ماجستير في علوم التسيير، تخصص الإدارة الاستراتيجية، جامعة فرحات عباس، سطيف، 2011/ 2012

ركزت هذه الدراسة على إشكالية رئيسية تمثلت فيما مدى قابلية استخدام بطاقة الأداء المتوازن في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية كأداة لتقييم الإستراتيجية، وهدفت هذه الدراسة إلى بيان كيفية تقييم الإستراتيجية في المؤسسات، وكذلك بيان قدرة البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة الاقتصادية الجزائرية على تبني بطاقة الأداء المتوازن كأداة حديثة للتقييم الاستراتيجي، لغرض زيادة قدرتها التنافسية.

وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- ضرورة الانتقال من الأداة التقليدية للإدارة إلى الأداة الحديثة القائمة على مفاهيم تلائم تطورات الوقت الراهن؛

- ضرورة الاهتمام بالتقييم الاستراتيجي للوصول إلى الأهداف المراد تحقيقها والتقليل من حجم الفجوة بين الأداء الفعلي والأداء المتوقع؛

- تعتمد المؤسسات الجزائرية على المعايير المالية في التقييم وتتنحصر المعايير المالية المستعملة على جانب الزبائن فقط.

2- دراسة: سيف محمد ذيب المبيضين وآخرون، أثر تطبيق بطاقة الأداء المتوازن على تعظيم الربحية في شركات الاتصالات الأردنية، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 12، العدد 4، 2016.

تمثلت إشكالية هذه الدراسة على ما مدى تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في شركات الاتصالات الأردنية ومدى اعتماد أساليب تعظيم الربحية في شركات الاتصالات الأردنية، كما هدفت إلى اختبار ما مدى وجود فروق لأثر تطبيق بطاقة الأداء المتوازن على تعظيم الربحية في شركات الاتصالات الأردنية حيث توصلت نتائج الدراسة إلى: وجود أثر لأبعاد بطاقة الأداء المتوازن، مجتمعة على مستوى تعظيم الربحية في شركات الاتصالات الأردنية، كما أظهرت وجود فروق ذات دلالة إحصائية لأثر تطبيق بطاقة الأداء المتوازن على تعظيم الربحية تعزى للمتغيرات الديمغرافية.

3- دراسة: نجوم قفازي، مراد كواشي، تطبيق بطاقة الأداء المتوازن لتعظيم قيمة المؤسسة الاقتصادية بين تحديات الواقع ورهانات المستقبل، دراسة تطبيقية على المؤسسات الصناعية بولاية سطيف، دراسات مجلة دولية علمية محكمة، العدد الاقتصادي، العدد 27، جامعة الاغواط، سبتمبر 2016.

عالجت هذه الدراسة مدى تطبيق بطاقة الأداء المتوازن ومعرفة أهم المقاييس المستخدمة فعلا في المؤسسات الصناعية بهدف تقديم أدائها، بالإضافة إلى إظهار أثر التطبيق الشامل لهذه الأداة بأبعادها الأربعة في اتجاهه الإستراتيجي ومدى مساهمتها في تحقيق أهدافها الإستراتيجية، وبالتالي خلق وتعظيم قيمة المؤسسة.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على الأبعاد الأربعة التي تقوم عليها بطاقة الأداء المتوازن، وكذلك اكتشاف العوائق التي تعرقل تطبيق بطاقة الأداء المتوازن بشكل جيد في المؤسسات الصناعية، وإظهار أثر تطبيقها على تعظيم قيمة المؤسسات الاقتصادية.

وتوصلت هذه الدراسة إلى أن المؤسسات الصناعية تطبق أثناء قياس أدائها، مقاييس مالية وأخرى غير مالية، إلا أن ذلك لا يتم ضمن إطار تطبيق كامل لنموذج بطاقة الأداء المتوازن، وتبقى هذه المؤسسات تعاني العديد من العوائق التي تحول دون تطبيق هذا النموذج الجيد بشكل جيد، على الرغم من التأثير الإيجابي لبطاقة الأداء المتوازن على قيمة المؤسسة الاقتصادية.

4- دراسة: شادي جمال الغرابوي، أثر رأس المال البشري على النمو الاقتصادي في فلسطين، مذكرة ماجستير في اقتصاديات التنمية، الجامعة الإسلامية غزة، فلسطين، 2015/2014.

هدفت الدراسة إلى البحث والتحليل في مفهوم رأس المال البشري وأهم نماذج النمو الداخلي، التي تناولت دراسته وإبراز دوره في إحداث النمو الاقتصادي في العديد من الدول المتطورة والمتقدمة، كذلك تهدف إلى بيان وأثر ومساهمة رأس المال البشري في فلسطين.

وقد توصلت هذه الدراسة إلى أن المتغيرات المستقلة (مؤشرات قياس رأس المال البشري) فسرت ما نسبته 40% من التغيير الحاصل في المتغير التابع (إجمالي الناتج المحلي)، حيث جاءت العناصر المستقلة (التعليم الثانوي، التعليم الجامعي) ذات دلالة إحصائية معنوية موجبة، فيما جاء متغير الدراسات العليا ذو معنوية سالبة الأثر، ولم يكن لكل من متغير (الإنفاق الحكومي، ومتغير معدل الأمية) تأثير معنوي دال إحصائياً.

5- دراسة: مدفوني هندا، رأس المال البشري في الجامعة بين آليات الاستثمار فيه وإشكالية قياس أدائه نموذج مقترح للقياس وفقاً لمؤشرات التصنيف العالمي للجامعات وأبعاد بطاقة التقييم المتوازن، مجلة البحوث الاقتصادية والمالية، العدد 06، ديسمبر 2016.

تهدف هذه الدراسة إلى إبراز المنهج الجديد القائم على الأصول المعرفية وعلى رأسها العنصر البشري مع تبيان أهمية الاستثمار فيه عن طريق عرض آليات تنميته وتطويره، وتوضيح جوانب الصعوبة التي تفرضها طبيعته اللاملموسة في قياس عوائده، إضافة إلى استحداث نموذج للقياس خاص بالموجودات الفكرية.

أظهرت نتائج الدراسة أن الجامعة تلتزم بقراراتها ومسئولياتها طويلة الأجل بتحويل رأس المال البشري من أصول (رصيد) إلى نتائج (تدفق) وتبين أن هذا التدفق يمكن قياسه من خلال المنشورات المتخصصة وإطلاق المنتجات والخدمات القائمة على المعرفة، بالإضافة إلى قياس الأداء الكلي في الجامعة من خلال الاشتراك في قواعد البيانات العالمية والحصول على جوائز جودة الخدمة التعليمية كما تم بناء نموذج للقياس يجمع بين مؤشرات التصنيف العالمية للجامعات وبعد التعلم الخاص ببطاقة الأداء المتوازن.

6- دراسة: رفيق يوسف، نموذج مقترح لتقييم رأس المال البشري -دراسة تطبيقية على مؤسسة رويبة MCA ROUIBA ، مجلة العلوم الاجتماعية والإنسانية، العدد 13، جوان 2017.

عالجت هذه الدراسة نموذج مقترح لتقييم رأس المال البشري بالاعتماد على فائض القيمة باعتبار الأصل البشري من الأصول الغير ملموسة.

هدفت الدراسة إلى تقديم مختلف مقاربة التقييم وعيوب كل طريقة وكذلك توضيح أهمية الإفصاح والقياس المحاسبي على رأس المال البشري.

وقد توصلت هذه الدراسة إلى عدة نتائج منها:

- مع تطور الفكر المحاسبي يجب عدم النظر إلى الأصول البشرية كنظام لقياس تكلفة العاملين بل لابد من النظر إليها بشكل مجازي ورمزي على أنها طريقة للتفكير في الأفراد كمورد تنظيمية ذات قيمة كبيرة؛

- تعتبر أغلب مكونات رأس المال البشري صعبة التنفيذ والقياس بصورة كمية وبالتالي تعتمد على تقييمها وقياسها على الاجتهاد والحكم الشخصي لذا ينصح باستعمال عدة طرق للوصول إلى أحسن تقدير لقيمة رأس المال البشري؛

- يعبر فائض القيمة عن تحقيق المؤسسة لأرباح أكثر من العائد العادي، ويعتبر المقياس الأنسب لتقييم الأصول المعنوية فإذا استطاع المقيم قياس مدى مساهمة الأصل البشري في تحقيق هذا الفائض ويمكن الحكم على قيمة رأس المال البشري.

المطلب الثاني: مقارنة الدراسة الحالية بالدراسات السابقة

إن جل الدراسات السابقة تناولت أحد متغيرات الدراسة الحالية والمتمثلة في رأس المال البشري وبطاقة الأداء المتوازن، حيث قام الباحثون بربط أحد المتغيرات بمتغيرات أخرى عكس الدراسة الحالية التي تحاول دمج المتغيرين، وتتلخص هذه المقارنة من خلال الجدول التالي:

جدول رقم (01): يمثل أهم الفروقات بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة.

الدراسة	موضوع الدراسة	منهج الدراسة	هدف الدراسة	زمن الدراسة	مكان الدراسة
شادي الغرباوي	أثر رأس المال البشري على النمو الاقتصادي في فلسطين	المنهج الوصفي التحليلي	إبراز دور رأس المال البشري في إحداث النمو الاقتصادي في العديد من الدول المتطورة وبيان أثره في فلسطين	2015/2014	فلسطين
مدفوني هندا	رأس المال البشري في الجامعة بين آليات الاستثمار فيه وإشكالية قياس أداءه	المنهج التحليلي الاستقرائي	استحداث نموذج للقياس خاص بالموجودات الفكرية	2016	أعضاء الهيئة التدريسية في الجزائر
			تقديم مختلف مقاربات التقييم		

الفصل الأول — الإطار النظري لرأس المال البشري وبطاقة الأداء المتوازن

دراسة تطبيقية على مؤسسة روبية	2017	وعيوب كل طريقة وتوضيح أهمية الإفصاح المحاسبي على رأس المال البشري	المنهج الوصفي التحليلي	مقترح نموذج لتقييم رأس المال البشري	رفيق يوسف
شركات الاتصالات الأردنية	2016	هدفت إلى اختبار ما مدى وجود فروق لأثر تطبيق بطاقة الأداء المتوازن على تعظيم الربحية في شركات الاتصالات الأردنية	المنهج الوصفي التحليلي	اثر تطبيق بطاقة الأداء المتوازن على تعظيم الربحية في شركات الاتصالات الأردنية	سيف محمد ذيب المبيضين وآخرون
دراسة حالة بعض المؤسسات	2012/2011	بيان كيفية تقييم الإستراتيجية في المؤسسات	المنهج الوصفي	قابلية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن أداة لتقييم الإستراتيجية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية	صالح بلاسكة
دراسة تطبيقية على المؤسسات الصناعية بولاية سطيف	2016	التعرف على الأبعاد الأربعة التي تقوم عليها بطاقة الأداء المتوازن والعوائق التي تعرقل تطبيقها	المنهج الوصفي	تطبيق بطاقة الأداء المتوازن لتعظيم قيمة المؤسسة الاقتصادية بين تحديات الواقع ورهانات المستقبل	نجوم قفازي، مراد كواشي
		إيجاد نموذج مقترح لتقييم رأس		بطاقة الأداء المتوازن كأسلوب	

الفصل الأول — الإطار النظري لرأس المال البشري وبطاقة الأداء المتوازن

مناجم مؤسسة الفوسفات	2018/2017	المال البشري بالاعتماد على بطاقة الأداء المتوازن	المنهج الوصفي التحليلي	لتقييم رأس المال البشري	الدراسة الحالية
----------------------------	-----------	--	------------------------------	----------------------------	-----------------

المصدر: من إعداد الطلبة.

خلاصة الفصل

يعتبر العنصر البشري أحد عناصر النشاط الاقتصادي لما له من أثر في أداء المؤسسات، فركز الاقتصاديون على الاهتمام بهذا المورد بسبب ما يتمتع به من خصائص وسمات تساعده في التفاعل والتأقلم مع المحيط والتغيرات، واهتمت معظم الدراسات على كيفية تنمية وتطوير العنصر البشري من خلال التعليم والتدريب.

كما نجد أيضا دراسات على قياسه والإفصاح عنه محاسبيا، وقد جاءت بطاقة الأداء المتوازن كأحد الأساليب الحديثة لتقييم رأس المال البشري للوصول إلى الإدارة السليمة لهذا المورد البشري، من خلال ترجمة رؤية المؤسسة وإستراتيجيتها إلى أهداف ومقاييس ومستهدفات بالإضافة إلى تحديد المبادرات التي يتم من خلالها تحقيق هذه الرؤية والإستراتيجية، حيث سعت بطاقة الأداء المتوازن إلى اخذ الانتقادات الموجهة للمقاييس المالية بعين الاعتبار للتخفيف من استخدامها لوحدها في عملية التقييم.

الفصل الثاني :
الدراسة الميدانية

تمهيد

إن الاهتمام بالأصول البشرية راجع إلى قناعة المؤسسات بأنه لا يمكنها أن تحقق أهدافها بالاعتماد على الأصول المادية فقط، مما فرض عليها مهمة جديدة تتمثل في إدارة رأس المال البشري والتي وضعت المؤسسات اليوم أمام تحدي كبير يتمثل في تقييمه.

بعدما تم استعراض الجانب النظري سيتم من خلال هذا الفصل إجراء عملية إسقاط أهم المفاهيم النظرية التي تناولها، على المؤسسة الاقتصادية في مؤسسة مناجم الفوسفات، وبهدف القيام بهذه الدراسة التطبيقية، فقد تم تقسيم هذا الفصل إلى مبحثين:

- المبحث الأول: الطريقة والأدوات المستخدمة في الدراسة؛

- المطلب الثاني: تحليل النتائج ومناقشتها.

المبحث الأول: الطريقة والأدوات المستخدمة في الدراسة

يفسر هذا المبحث عرضاً مفصلاً للمنهجية والإجراءات المتبعة، ومن خلال اختيار مجتمع الدراسة والعينة، إضافة إلى ذلك تحديد المؤشرات وكيفية قياسها، إلى جانب ذلك بيان أدوات جمع المعلومات والدراسة الميدانية في معالجة نتائج الدراسة.

المطلب الأول: المنهجية المستخدمة في الدراسة

لكل ظاهرة منهج يرتبط بقصد وصفها وتفسيرها للوصول إلى أسباب هذه الظاهرة والعوامل التي تتحكم فيها واستخلاص النتائج لتعميمها، أما الأدوات المستخدمة فهي تلك المتعلقة بجمع البيانات من أجل الاستعانة بها في التحليل وتقييم الفرضيات.

أولاً: المنهج المتبع في الدراسة:

إن طبيعة الموضوع تستدعي استخدام مناهج متعددة تقي بأغراض الموضوع، حيث تم استخدام منهج دراسة الحالة الذي يعمل على الكشف للواقع الفعلي لمؤسسة مناجم الفوسفات كما تم استخدام تقنية المقابلة بغرض استفسارات من مصالح الإدارة، وتم الاعتماد على وثائق المؤسسة.

ثانياً: مجتمع وعينة الدراسة

يتمثل مجتمع الدراسة في المؤسسات الاقتصادية التابعة لولاية تبسه، وكعينة اخترنا مؤسسة مناجم الفوسفات SOMIPHOS لأنها تعد من المؤسسات الرائدة وذلك للاعتبارات التالية:

- السياسة التي تعتمد المؤسسة في تجديد المهارات، وتكوينها المستمر للعمال باختلاف مستوياتهم وهذا ما أكسبها موارد بشرية ذات جودة عالية؛
- نشر قيم المشاركة وروح الفريق للعمل الجماعي لانجاز المهام بالكفاءة المطلوبة؛
- الاستماع إلى الموظفين والأخذ باقتراحاتهم والاهتمام بتدريب وتأهيل الموظفين باستمرار؛
- توفير الدعم وتكريس الوقت والجهد والموارد لمشاريع التطوير واستقطاب الكفاءات المؤهلة ذوي الخبرات العالية؛
- تشجيع تحويل السلطات إلى المرؤوسين وتقديم مكافآت مجزية لأصحاب الأفكار الخلاقة.

ثالثاً: تقديم عام لمؤسسة مناجم الفوسفات SOMIPHOS

1- النشأة

نشأة مؤسسة مناجم الفوسفات SOMIPHOS نتيجة التطورات والتغيرات الهيكلية الحاصلة في البيئة التنظيمية ل FERPHOS وهذه الأخيرة نشأة كحصيلة للتغيرات الهيكلية ل SONAREM بموجب المرسوم التنفيذي رقم 83-441 الصادر بتاريخ 01 جويلية 1983، وحولت بموجبه SOMIPHOS إلى مؤسسة عمومية.

2- التعريف

مؤسسة مناجم الفوسفات -تبسة- بدأت نشاطها بشكل مستقل عن FERPHOS بتاريخ 01-05-2005، يبلغ رأس مالها 1600,000,000 د.ج. وتتكون المؤسسة من أربع وحدات تتمثل في:

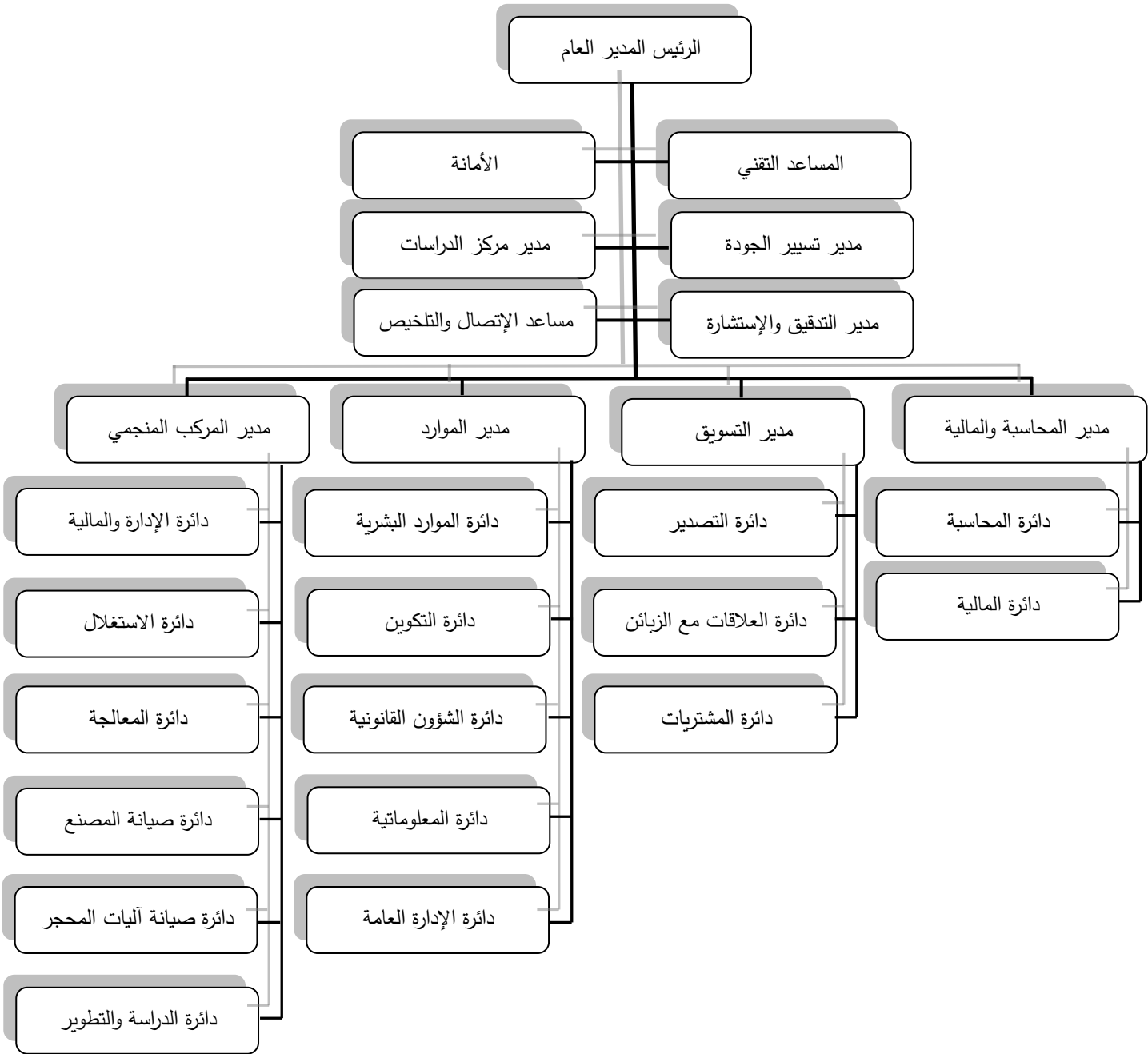
- وحدة المركب المنجمي جبل العنق (CMDO): يوجد على مستواه منجم استخراج الفوسفات الطبيعي ومصنع للمعالجة في بئر العاتر؛
- المنشأة المنائية بعنابة (IPA): وهي وحدة مهمتها حمل وشحن منتجات الفوسفات الموجهة للتصدير؛
- مركز الدراسات والأبحاث التطبيقية للتنمية (CERAD): مهمته العمل على فهم ومتابعة الأداء الداخلي للمؤسسة؛
- مقر الإدارة العامة لمؤسسة مناجم الفوسفات (DUS): وهي مركز للمراقبة والتسيير لوحدات مؤسسة مناجم الفوسفات.

3- الهيكل التنظيمي العام ل SOMIPHOS ومواردها البشرية

من أجل التسيير الحسن للعملية الإنتاجية تم وضع هيكل تنظيمي يسهل عملية توزيع المهام بين مختلف دوائر الشركة، وقد وضع هذا الهيكل على أساس مختلط يجمع بين التنظيم الوظيفي والتنظيم حسب مراحل الإنتاج.

بتفرع SOMIPHOS عن FERPHOS اعتمدت هيكل تنظيمي خاص بها، يتماشى ومتطلبات نشاطها ويساعد المشرفين عليها على تأدية وظائفهم تتكامل فيما بينها لتأدية مهامها على أكمل وجه وهي على النحو التالي:

الشكل رقم (03): الهيكل التنظيمي لمؤسسة مناجم الفوسفات -تيسه-



المصدر: معلومات مقدمة من طرف المؤسسة.

1- الرئيس المدير العام

هو رئيس ومدير مجلس الإدارة الذي يتكون من تسعة أعضاء (09) وهذا المجلس يسهر على القيام باجتماعات معينة تتم في الحالات العادية أو الطارئة وذلك كل ثلاث أشهر أو ستة أشهر، حيث يقوم

بالإشراف الكلي على تسيير وإدارة SOMIPHOS كما يمثل هرم المسؤولية لمؤسسة مناجم الفوسفات ومن أبرز مهامه:

- تحقيق الأهداف والمخططات المسطرة؛
- تنفيذ الأوامر وتوجيهات مجلس الإدارة؛
- السهر على تطبيق القوانين والتشريعات المتعلقة بإدارة الشركة؛
- ترأس اجتماع مجلس المديرية ومتابعة تنفيذ مقرراته؛
- تسيير قضايا العمال والاهتمام بالصحة والعمل؛
- ضبط ضمان توجيه الإدارة (التسيير العام للمؤسسة)؛
- المصادقة على الإستراتيجيات الخاصة بتسيير الميزانية؛
- الاتصال المباشر بالهيئات العليا باعتباره الممثل الرئيسي للمؤسسة بالخارج؛
- يتمتع المدير العام إضافة إلى مديري الوحدات والهيكل المركزية إلى طاقم من المساعدين يقومون بدور الاستشارة التقنية وإعداد الملفات وكل ما من شأنه مساعدته بالأعمال التي تتطلبها العملية التسييرية وأخذ القرارات اللازمة.

2- الأمانة

يحتوي مكتب المدير العام على أمانة تقوم بكل الأعمال المتعلقة بالسكرتارية والتنظيم والاستقبالات، يساعدها في ذلك مكتب التنظيم الذي يتولى عملية حفظ وترتيب الملفات وكل الأعمال المكتبية.

3- المساعد التقني

برتبة إطار سامي يتولى القيام بإعداد الملفات التقنية الموكلة إليه من طرف المدير العام والمتعلقة بالمتابعة لنشاطات الوحدات الإنتاجية (المركب المنجمي جبل العنق)، كما يقوم بلفت انتباه المدير العام للمشاكل التي تحدث وطرق علاجها.

4- مساعد تسيير الجودة

من أبرز مساعدي المدير العام والذي يتولى الإشراف ومتابعة منظومة تسيير الجودة والبيئة، فهو المسؤول الأول على هذا النظام وتجسيده عمليا داخل المؤسسة والسهر على إنجاحه.

- إعداد الوثائق اللازمة والإجراءات وتوزيعها على مختلف الهياكل ومتابعة تنظيمها.

5- المساعد التدقيق والاستشارة

عملية التدقيق تحتل حيزا هاما في إستراتيجية المؤسسة التسييرية لكونها تهدف إلى ممارسة النقد وتتبع طرق الأداء وملائمتها مع الإجراءات المعمول بها من أجل تقليص نقاط الضعف وتدعيم نقاط القوة. لذلك فمساعد التدقيق يقوم بأعماله تحت إشراف المدير العام وفي نهاية كل مرحلة يقدم عرض حال للمدير العام هذا الأخير الذي يعطي أوامره بناء على ما ورد في التقرير.

6- مساعد الاتصال والتلخيص

من ضمن مهامه:

- التكفل بكل الأعمال الإحصائية؛
- تلقي التقارير الدورية السنوية من طرف وحدات الإنتاج وإعداد تقرير إجمالي للمؤسسة وتوجيهها إلى المدير العام؛
- إعداد الحصيلة السنوية؛
- تقديم المعلومات للهيئات الخارجية.

7- مدير مركز الدراسات

فهذا المركز من ضمن وحدات المؤسسة الأربعة مكلف بإنجاز الدراسات لصالح المؤسسة وكذا بعض الأعمال الخدماتية في مجال الدراسات لصالح المتعاملين الخارجيين. يشرف على هذا المركز مدير برتبة إطار سامي يقع تحت سلطة مباشرة للمدير العام.

8- مديرية الموارد

تتكفل المديرية بما يلي:

- رسم استراتيجيات المؤسسة في مجال تسيير الموارد البشرية بمفهومها الواسع؛
- السهر على تطبيق تشريعية العمل والنصوص المنظمة؛
- إعداد مخططات التكوين والتوظيف ومخططات المسار المهني؛
- الإشراف الوظيفي على مصالح المستخدمين للوحدات التابعة للمؤسسة والتنسيق بينهم؛
- القيام بالمفاوضات مع الشريك الاجتماعي (ممثلي العمال) بخصوص الاتفاقية الجماعية؛
- إعداد التقارير الدورية وعرضها على المدير العام؛
- تمثيل المؤسسة لدى الهيئات الخارجية.

8- مديرية التسويق

تتكفل المديرية بما يلي:

- القيام بتسويق منتوج الفوسفات حسب البرنامج المسطر؛
- البحث عن الأسواق وزبائن جدد من أجل توزيع نصيب المؤسسة في الأسواق؛
- دراسة المتغيرات الحاصلة في الأسواق العالمية وضرورة التكيف معها؛
- تحقيق هدف إرضاء الزبون من خلال تلبية احتياجاته وسماع انشغالاته؛
- استقبال الوفود والزبائن الدوليين؛
- التنسيق بين أطراف الإنتاج؛
- إعداد التقارير الدورية وتبليغها إلى السلم الرئاسي.

10- مديرية المحاسبة والمالية

تتكفل مديرية المالية بما يلي:

- القيام بحسابات مختلفة على مستوى المؤسسة؛
- إعداد المخططات الحسابية والحصيلة الدورية السنوية؛
- إعداد الميزانية السنوية؛
- القيام بتسيير المالي ومتابعتها على مستوى البنوك؛
- إعداد الدراسات اللازمة في مجال المالية.

11- مديرية المركب المنجمي جبل العنق

يمثل المركب المنجمي جبل العنق العمود الفقري للمؤسسة ككل باعتباره يشكل نسبة 70% من رقم أعمال مجموعة FERPHOS ككل حيث أنه يتربع على ثروة فوسفاتية يقدر احتياطها 2 مليار طن إضافة على أنه يمتلك مصنع للمعالجة بإمكانه إنتاج ثلاث نوعيات من الفوسفات المعالج تسوق جميعها إلى الخارج.

يبلغ إنتاجها السنوي مليون ونصف طن كما أن عدد العمال به يصل إلى حد 1200 عامل تمثل

نسبة التأطير فيهم حوالي 11% مهيكلين عبر 6 أقسام عملية وهم:

- قسم الاستغلال؛
- قسم المعالجة؛
- قسم الصيانة المصنع؛
- قسم الصيانة المتحركة؛

- قسم الإدارة والتطوير يشرف عليهم مدير المركب برتبة إطار مسير.

12- مديرية الموارد البشرية

مهمتها الإشراف على تسيير الموارد التقنية والبشرية، ويقع تحت إدارتها ما يلي:

1- دائرة الموارد البشرية: تقوم هذه الدائرة بمتابعة المسار المهني وتنظيم مختلف احتياجات المؤسسة من العمال، وكذا مراجعة ملفات العمال الحاليين للتقاعد، وتنظيم وتقدير الاحتياجات المتعلقة بالتوظيف والتكوين وكذا الترقية وتوزيع العمال، كما تقوم بوضع أسس الانضباط داخل الشركة، وحساب أجور العمال.

2- دائرة التكوين: القيام بوضع دورات تكوينية مستمرة للعمال، والسهر على تنفيذها وفق ما هو مخطط لها.

3- دائرة الشؤون القانونية: تهتم هذه الدائرة بالفصل في القضايا المتعلقة بالشركة، وكذا فض النزاعات بين العمال والإدارة في إطار قانون العمل، وفض النزاعات مع الأطراف الخارجية.

4- دائرة المعلوماتية

- إبراز صورة الشركة في المعارض والصالونات الدولية، جمع المعلومات التقنية التي تخص الشركة؛

- جمع ونقل المعلومات اللازمة التي تحتاجها المؤسسة سواء كانت هذه المعلومات داخلية تتعلق بالمؤسسة أو خارجية تتعلق بالمحيط الذي تتعامل معه؛

- تتولى مهمة نقل المعلومات بين مختلف الوحدات داخل المؤسسة؛

- خلق مجالات التواصل بين المؤسسة والمتعاملين معها؛

- السهر على السير الحسن لأجهزة الإعلام الآلي وتطبيقات وبرامج تكنولوجيا المعلومات، وصيانتها في مختلف الأقسام.

5- دائرة الإدارة العامة: تعمل على توفير مختلف الموارد الضرورية لكل أقسام الشركة، وتعتني كذلك بالتعاملات الخارجية وإبرام العقود مع الزبائن والموردين، وتنظيم المعارض الاقتصادية والندوات.

وكل ذلك يندرج تحت مصلحتين أساسيتين هما:

- مصلحة الوسائل العامة؛

- مصلحة العلاقات الخارجية.

المطلب الثاني: الأساليب والأدوات المستخدمة في الدراسة

من أجل معالجة موضوع الدراسة تم الاعتماد على أدوات وأساليب جمع البيانات.

أولاً: الأساليب المستخدمة في الدراسة

حتى تتسنى المعالجة الدقيقة لموضوع الدراسة، فقد تم الاعتماد أساساً على الأساليب التالية:

1- المقابلات الشخصية

تفيد في التأكد من الحقائق الخاصة بالبحث عن طريق المقابلة مع رؤساء الأقسام للمؤسسة لصحة المعلومات الموجودة في الوثائق المقدمة، وتفيد أيضاً في طرح أسئلة ترتبط بالإشكالية المطروحة من أجل مناقشتها.

ثانياً: الأدوات المستخدمة في الدراسة

1- الوثائق

تم الاعتماد على الوثائق المقدمة من طرف المؤسسة، والتي تساعد في تطبيق الجانب النظري وإسقاطه على الجانب التطبيقي للدراسة، حيث يمكن من الوصول إلى النتائج المرجوة واستيضاح المبهمات، ما يساهم في وضع الاستنتاجات والإجابات.

2 - المصادر الأولية والثانوية

من أجل معالجة الإطار النظري للبحث تم الاعتماد على الكتب باللغة العربية ذات العلاقة، والمجلات والمقالات، كما تم الاعتماد على الأبحاث والدراسات السابقة التي تناولت موضوع الدراسة المتمثلة في الأطروحات والمذكرات.

ولمعالجة الجانب التطبيقي لموضوع الدراسة تم الاعتماد على منهج دراسة الحالة، وذلك بجمع

البيانات المقدمة من طرف المؤسسة.

3- المؤشرات المستخدمة في الدراسة:

للوصول إلى نتائج للدراسة يمكن الاعتماد على ثلاث مؤشرات رئيسية:

- مؤشر تكاليف تكوين العامل: تحدد المؤسسة نسبة 1% من ميزانيتها لتكوين عاملها، ونظراً للتكوين الحاصل في بيئة العمل، تسعى جاهدة للحصول على أكبر عدد من المتكويين لتلبية حاجيات المؤسسة في الوقت الحاضر والمستقبلي، حيث تقوم المؤسسة بمراسلة جميع الأطراف المكونة الموثوق بها، وتسهر على وصول مكوئنها بسلامة مع توفير الراحة لهم، وذلك بعد تحديد الاحتياجات التكوينية مع تصميم برامجها لما له من أهمية بالغة تتمثل في:

- زيادة كفاءة العاملين في المؤسسة؛
- تنمية القوى البشرية وجعلها قادرة على مواكبة التقدم العلمية؛
- تحسين الأداء في الحاضر، والتأهيل في المستقبل؛
- تنمية قدرات العاملين الجدد الذين التحقوا بالعمل أول مرة وخاصة الأعمال التي لم يسبق لهم التكوين عليها.

وتحدد تكلفة التكوين للعامل حسب العلاقة التالية:

تكاليف التكوين خلال السنة

عدد المتكويين

- مؤشر دوران العاملين: تعمل مؤسسة مناجم الفوسفات على الحفاظ بعاملها لأنه يعتبر هدف ضروري لها لأنها تسعى الى استثمارات طويلة الأجل لان أي مغادرة للموظفين تعتبر خسارة في رأس المال البشري للمؤسسة، حيث تقوم بتحفيز عاملها ومكافأتهم وزيادة ولائهم للمؤسسة.
- ويحسب مؤشر دوران العاملين بالعلاقة التالية:

عدد العاملين المتعاقدين خلال السنة

100 X

عدد العاملين خلال السنة

- ويعتبر الاستغناء عن العاملين وإحلال بعضهم محل البعض شيء غير مرغوب فيه بالنسبة للمؤسسة.

- مؤشر إنتاجية العامل:تعمل مؤسسة مناجم الفوسفات-تبسة -على تعظيم الربحية وذلك لتحقيق أكبر كمية إنتاج مطابقة لمعايير الجودة من خلال تكريس الجهود في البحوث والتطوير حتى يتسنى للمؤسسة بيع كل إنتاجها.

وتعطى إنتاجية العامل بالعلاقة التالية:

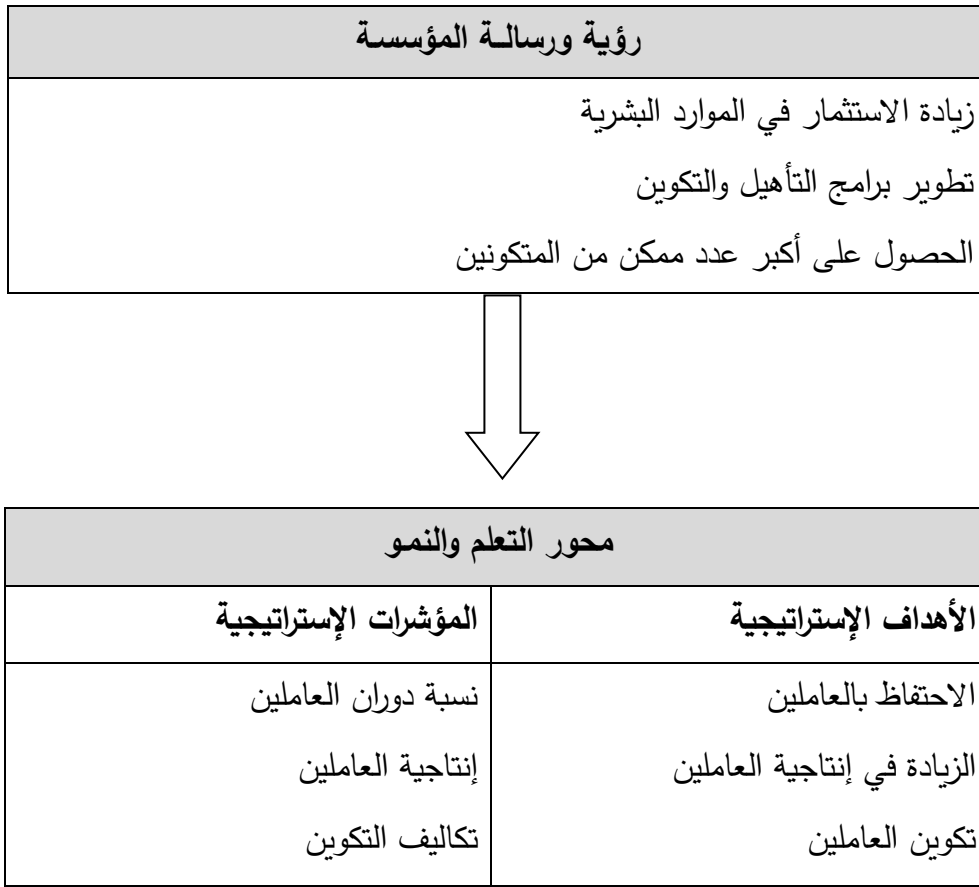
الإنتاج الكلي خلال السنة

عدد العمال خلال السنة

5- بناء نموذج لمحور النمو والتعلم لمؤسسة مناجم الفوسفات -تيسه-

يمكن الإشارة إلى المؤشرات الفكرية التي تملكها المؤسسة والتي تعد أهم مرتكزات النجاح التنظيمي في البيئة الحالية لما تقدمه من استجابة مستمرة لمتغيرات البيئة التنافسية، التي تبقى المؤسسة رائدة في مجال إنتاج الفوسفات:

الشكل رقم(04): محور التعلم والنمو ببطاقة الأداء المتوازن لمؤسسة مناجم الفوسفات.



المصدر: من إعداد الطلبة.

المبحث الثاني: عرض نتائج الدراسة ومناقشتها

سيتم التطرق من خلال هذا المبحث إلى مطلبين، المطلب الأول يتعلق بعرض نتائج الدراسة والمطلب الثاني يتضمن مناقشة النتائج.

المطلب الأول: عرض نتائج الدراسة

سيتم من خلال هذا المطلب توضيح المؤشرات وتحليلها

أولاً: نتائج مؤشر التكوين

يساهم هذا المؤشر في قدرة واهتمام مؤسسة مناجم الفوسفات بتكوين عاملها ومقدار التكاليف المدفوعة لذلك، حيث تتركز إجراءات التطوير بالمؤسسة على فهم وتطبيق إستراتيجيتها من قبل عمالها ويكون ذلك من خلال إجراء دورات تكوينية لتنمية مهارات العاملين وصقل معرفتهم وقدراتهم، مما يشكل قدرة عالية في رأس المال البشري للمؤسسة.

والجدول التالي يمثل تكاليف التكوين لعمال المؤسسة خلال ثلاث سنوات:

جدول رقم(02): تكلفة تكوين العامل في مؤسسة مناجم الفوسفات.

السنة	2014	2015	2016
البيان			
تكاليف التكوين	25952639	25911363	39210921
عدد المتكويين	485	466	833
تكلفة تكوين العامل (دج)	53510,59 (دج)	40235,03 (دج)	47071,93 (دج)

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على المقابلة مع رئيس قسم التكوين.

من خلال الجدول السابق يمكن إظهار إجمالي تكاليف التكوين من قبل مؤسسة مناجم

الفوسفات، وذلك بغرض تكوين عاملها، حيث تم استخلاص النتائج التالية:

- بلغت تكاليف التكوين سنة 2015 مقدار 25911363 دينار بنسبة انخفاض (0.15%) عن سنة 2014؛

في حين بلغت تكاليف التكوين سنة 2016 مقدار 39210921 دينار بنسبة زيادة (51.32%) عن سنة 2015.

- بلغ عدد المتكويين المشاركين في الدورات التكوينية سنة 2015 ما يقدر 466 عامل بنسبة انخفاض تقدر بـ (3.91%)؛

في حين بلغ عدد المتكويين لسنة 2016 ما يقدر 833 بنسبة زيادة تقدر بـ (78.75).
 - تقدر تكلفة التكوين للعامل الواحد سنة 2015 بـ 40235.03 دج بنسبة انخفاض (24.80%)؛
 في حين بلغت تكلفة التكوين للعامل الواحد سنة 2016 بما يقدر 47071.93 دج بنسبة زيادة
 (16.99).

وتم حساب نسب التغير حسب العلاقة التالية:

$$100 \times \frac{\text{السنة الحالية - السنة الأساس}}{\text{السنة الأساس}}$$

والجدول التالي يوضح ذلك:

جدول رقم (03): التغير في نسب تكاليف تكوين العامل في مؤسسة مناجم الفوسفات.

نسبة التغير %	$100 \times \frac{\text{السنة الحالية - السنة الأساس}}{\text{السنة الأساس}}$	$N_0 - N_1$	البيان
-0,15	$100 \times \frac{25952639 - 25911363}{25952639}$	2014-2015	تكاليف التكوين
51,32	$100 \times \frac{25911363 - 39210921}{25911363}$	2015-2016	
-3,91	$100 \times \frac{485 - 466}{485}$	2014-2015	عدد العمال
78,75	$100 \times \frac{466 - 833}{466}$	2015-2016	
-24,80	$100 \times \frac{53510,59 - 40235,03}{53510,59}$	2014-2015	تكلفة التكوين للعامل (دج)
16,99	$100 \times \frac{40235,03 - 47071,93}{40235,03}$	2015-2016	

المصدر: من إعداد الطلبة.

ثانيا: نتائج مؤشر دوران العاملين

حيث يساعد هذا المؤشر على قياس مدى استقرار العاملين داخل المؤسسة وولاء العاملين للمؤسسة، الذي سيزيد من قيمتها وبالتالي تجنب المؤسسة خسارة مهارات وخبرات عاملها. حيث يبين الجدول التالي معدل الدوران خلال ثلاث سنوات:

جدول رقم(04): معدل دوران العاملين المتعاقدين في مؤسسة مناجم الفوسفات.

السنة	2014	2015	2016
البيان			
عدد العمال الدائمين	1400	1432	1369
عدد العمال المتعاقدين	394	566	585
إجمالي العمال	1794	1998	1954
معدل الدوران(%)	%22	%28	%30

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على الملحق رقم (02).

من خلال الجدول السابق يمكن استخلاص النتائج التالية:

- بلغ عدد العاملين الدائمين سنة 2015 في مؤسسة مناجم الفوسفات 1432 عاملا بنسبة ارتفاع تقدر بـ (2,28%) مقارنة بسنة 2014؛

في حين انخفض عدد العاملين سنة 2016 بنسبة تقدر بـ (4,39%) مقارنة بسنة 2015.

- بلغ عدد العاملين المتعاقدين في المؤسسة سنة 2015 بقدر 566 عامل وذلك بنسبة ارتفاع تقدر بـ (43,65%) مقارنة بسنة 2014؛

في حين كانت نسبة الارتفاع سنة 2016 تقدر بـ (3,35%) مقارنة بسنة 2015.

- قدر إجمالي العاملين في مؤسسة مناجم الفوسفات لسنة 2015 بقدر 1998 وذلك بنسبة ارتفاع تقدر بـ (11,37%) مقارنة بسنة 2014؛

في حين بلغ عدد العاملين لسنة 2016 حوالي 1954 بنسبة انخفاض تقدر بـ (2,20%) مقارنة بسنة 2015.

- أما نسبة دوران العاملين في مؤسسة مناجم الفوسفات فكانت متفاوتة حيث سجلت سنة 2015 حوالي (28%) بنسبة ارتفاع تقدر بـ (27,27%) مقارنة بسنة 2014؛
في حين واصلت بالارتفاع لتصل سنة 2016 حوالي (30%) بنسبة ارتفاع تقدر بـ (7,14%) مقارنة بسنة 2015.

والجدول التالي يظهر التغيير في النسب:

جدول رقم(05): التغيير في نسب معدل الدوران في مؤسسة مناجم الفوسفات.

البيان	$N_0 - N_1$	نسبة التغيير
عدد العاملين الدائمين	2014/2015	$100 \times \frac{1400 - 1432}{1400} = -2,28\%$
	2015/2016	$100 \times \frac{1432 - 1369}{1432} = -4,39\%$
عدد العاملين المؤقتين	2014/2015	$100 \times \frac{394 - 566}{394} = 43,65\%$
	2015/2016	$100 \times \frac{566 - 585}{566} = 3,35\%$
عدد العمال الإجمالي	2014/2015	$100 \times \frac{1794 - 1998}{1794} = 11,37\%$
	2015/2016	$100 \times \frac{1998 - 1954}{1998} = -2,20\%$
معدل الدوران	2014/2015	$100 \times \frac{22 - 28}{22} = 27,27\%$
	2015/2016	$100 \times \frac{28 - 30}{28} = 7,14\%$

المصدر: إعداد الطالبين.

ثالثا: نتائج مؤشر إنتاجية العامل

حيث يمكن الاستفادة من هذا المؤشر من تحديد إمكانية مهارات العاملين في تحقيق أكبر عدد ممكن من الإنتاج الذي بدوره يساهم في تحقيق حركية المؤسسة، والجدول التالي يوضح إنتاجية العامل خلال ثلاث سنوات:

جدول رقم(06): إنتاجية العامل في مؤسسة مناجم الفوسفات.

السنة	2014	2015	2016
البيان			
الكمية المنتجة(طن)	1317950	1288100	1274069
عدد العمال الإجمالي	1794	1998	1954
إنتاجية العامل (طن)	734,64 (طن)	644,69 (طن)	652,03 (طن)

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على الملحق رقم(01).

يظهر الجدول السابق إنتاجية العامل لمؤسسة مناجم الفوسفات حيث:

- بلغت إنتاجية العامل لسنة 2015 ما يعادل 644,69 بنسبة انخفاض (12,24%) في سنة 2014 والتي تقدر إنتاجية العامل ب: 734,641 طن؛

في حين بلغت سنة 2016 إنتاجية العامل 652,03 طن بنسبة ارتفاع تقدر ب: (1,13%).

- أما عدد العمال فكان سنة 2015 يقدر ب: 1998 عامل بنسبة ارتفاع تقدر ب: (11,37%) لسنة 2014؛

إلا أن سنة 2016 بلغ عدد العاملين 1954 عامل بنسبة انخفاض بلغت (2,20%) لسنة 2015.

ويظهر الجدول أيضا تفاوت في الكمية المنتجة خلال ثلاث سنوات حيث:

- بلغت الكمية المنتجة لسنة 2015 قيمة 1288100 بنسبة انخفاض تقدر ب: (2,26%) لسنة 2014؛

في حين بلغت الكمية المنتجة لسنة 2016 ما قيمته 1274069 طن بنسبة انخفاض تقدر ب (1,08%) مقارنة بسنة 2015.

والجدول التالي يبين نسبة التغير لهذا المؤشر:

جدول رقم(07): التغير في إنتاجية العامل في مؤسسة مناجم الفوسفات.

البيان	$N_0 - N_1$	نسبة التغير
الكمية المنتجة في السنة	2014-2015	$100 \times \frac{1317950 - 1288100}{1317950}$
	2015-2016	$100 \times \frac{1288100 - 1274069}{1288100}$
عدد العمال	2014-2015	$100 \times \frac{1794 - 1998}{1794}$
	2015-2016	$100 \times \frac{1998 - 1954}{1998}$
إنتاجية العامل (طن)	2014-2015	$100 \times \frac{734,64 - 644,69}{734,64}$
	2015-2016	$100 \times \frac{644,69 - 652,03}{644,69}$

المصدر: من إعداد الطلبة.

المطلب الثاني: مناقشة النتائج

سيتم من خلال هذا المطلب مناقشة النتائج المتوصل إليها من خلال المؤشرات المستخدمة

في الدراسة كما يلي:

أولاً: نموذج مقترح لتقييم رأس المال البشري لمؤسسة مناجم الفوسفات -تبسة -

من أجل تقييم رأس المال البشري من خلال المؤشرات المستخدمة في الدراسة (مؤشر إنتاجية

العامل، تكاليف التكوين للعامل ودوران العاملين) يمكن الوصول الى العلاقة التالية:

$$\text{رأس المال البشري} = [(\text{إنتاجية العامل} * \text{سعر الوحدة}) + \text{تكاليف التكوين للعامل}] \times \frac{1}{\text{معدل الدوران}}$$

ويمكن تقييم رأس المال البشري لمؤسسة مناجم الفوسفات -تبسة - خلال ثلاث سنوات من

خلال الجدول التالي:

جدول رقم(08): قيمة رأس المال البشري في مؤسسة مناجم الفوسفات(دج).

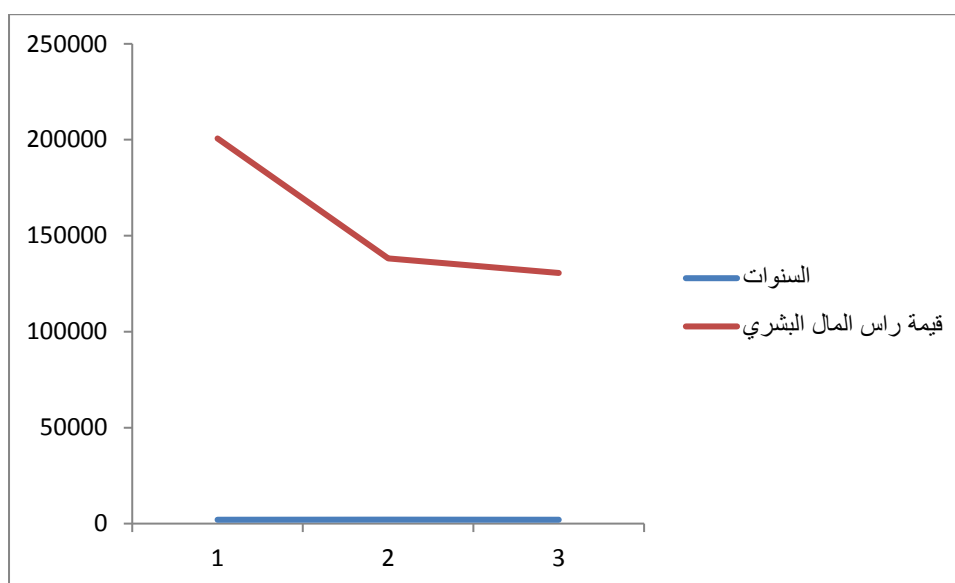
السنوات	[إنتاجية العامل ¹ + تكاليف التكوين للعامل] $\times \frac{1}{\text{معدل الدوران}}$	قيمة رأس المال البشري
2014	$\frac{1}{22} \times [4361484,21 + 53510,59]$	200681,58
2015	$\frac{1}{28} \times [3827460,06 + 40235,03]$	138131,62
2016	$\frac{1}{30} \times [3871036,90 + 47071,93]$	130603,62

المصدر: من إعداد الطلبة بناء على نتائج الجدول رقم 02، الجدول رقم 04 والجدول رقم 06.

يمكن تمثيل قيمة رأس المال البشري لمؤسسة مناجم الفوسفات -تبسه- من خلال الشكل

التالي:

الشكل رقم(05): التمثيل البياني لتطور رأس المال البشري.



المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على الجدول أعلاه.

يتبين من خلال الشكل أعلاه أن هناك تغير في قيمة رأس المال البشري لمؤسسة مناجم الفوسفات

حيث:

سجلت مؤسسة مناجم الفوسفات في سنة 2014 أعلى قيمة لرأسمالها البشري وذلك للأسباب التالية:

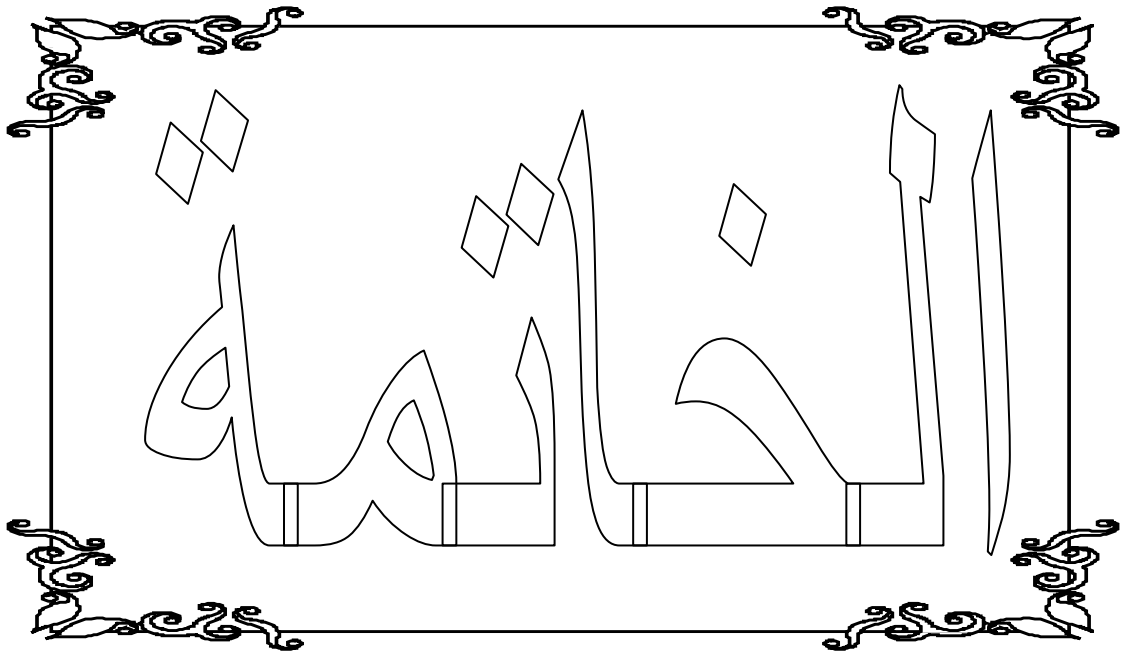
- انخفاض في معدل دوران عاملها، مما سمح لها من تقادي خسائر بشرية؛

¹ إنتاجية العامل بالدينار = إنتاجية العامل بالطن * سعر البيع الوحدوي.
¹ سعر الوحدة = 5936,90 دج، معلومات مقدمة من طرف المؤسسة.

- تخصيص مبلغ كبير لتكوين العاملين في المؤسسة، وهذا يعود الى البرامج التكوينية التي كانت مسطرة من طرف المؤسسة.
- و نلاحظ أيضا انخفاض في قيمة رأس المال البشري للمؤسسة لسنة 2015 وذلك راجع الى:
 - خفض تكلفة التكوين لعمال المؤسسة؛
 - ارتفاع في معدل دوران عاملها، مما سبب لها خسائر بشرية.
- كما نلاحظ تواصل انخفاض قيمة رأس المال البشري في سنة 2016 بسبب:
 - الزيادة في معدل الدوران لعمال المؤسسة؛
- الحرص على تكوين اكبر عدد ممكن من العمال وذلك لتدارك العجز في انخفاض تكاليف تكوين العاملين.

خلاصة الفصل

تم التعرض في هذا الفصل الى دراسة الحالة في مؤسسة مناجم الفوسفات، وذلك من خلال التعرف على منهج الدراسة والأدوات المستخدمة في الدراسة الميدانية، وتوصلت الدراسة الى اقتراح نموذج لتقييم رأس المال البشري في مؤسسة مناجم الفوسفات من خلال تطبيق بطاقة الأداء المتوازن وذلك بالاعتماد على مؤشرات محور التعلم والنمو، كما أظهرت الدراسة وجود تكامل بين مؤشرات محور التعلم والنمو لتقييم رأس المال البشري وتأثرها بمعدل الدوران.



أدى الاهتمام والتركيز المستمر لبناء وتطوير رأس المال البشري، نظرا لما يلعبه من دور بارز في إحداث الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية من خلال زيادة وتحسين الإنتاجية والعمل على التعليم والتدريب وتكوين العاملين لما يواكب متطلبات الاقتصاد العالمي التنافسي الجديد المعتمدة على المعرفة والتكنولوجيا والكفاءة، فهو الذي يحدد مستوى أداء المؤسسة وبقائها ونجاحها، جعلت منه أن يكون حقلًا خصبا لدراسات الأكاديميين والباحثين.

وقد تضاعفت الجهود في هذا الميدان وتنوعت وتعددت الطرق المستخدمة في ذلك بدءا من الطرق التقليدية التي استخدمتها محاسبة الموارد البشرية والتي تم انتقادها لاعتمادها على مؤشرات مالية فقط، ووصولاً إلى المساهمات المختلفة التي اعتمدها بطاقة الأداء المتوازن لتقييم رأس المال البشري باعتبارها أهم أداة لتقييم الأداء لضمها مزيجا من المؤشرات المالية وغير المالية.

1- اختبار فرضيات الدراسة

سمحت هذه الدراسة باختبار الفرضيات المقترحة لهذا البحث كالتالي:

الفرضية الأولى: والتي تنص على أن " يمكن استخدام بطاقة الأداء المتوازن في تقييم رأس المال البشري لتوفرها على مؤشرات مالية وغير مالية"

أثبتت الدراسة صحة هذه الفرضية من خلال اقتراح نموذج لمحور التعلم والنمو بمؤسسة مناجم الفوسفات وذلك بالاعتماد على المؤشرات غير المالية

الفرضية الثانية: والتي تنص على أن " يمكن تقييم رأس المال البشري من خلال مؤشرات محور التعلم والنمو"

لقد تم إثبات صحة هذه الفرضية من خلال اعتماد مؤسسة مناجم الفوسفات على عملية التقييم حسب أهدافها ومصالحها بمجموعة من مؤشرات ذات دلالة على رأس مالها البشري من بينها معدل دوران العاملين، وتكاليف تكوين العاملين وإنتاجية العامل

الفرضية الثالثة: والتي تنص على أن " تفيد بطاقة الأداء المتوازن من خلال المؤشرات المتعلقة بمحور التعلم والنمو على بناء نموذج لتقييم رأس المال البشري في مؤسسة مناجم الفوسفات"

تم ثبات صحة هذه الفرضية من خلال اقتراح نموذج للتقييم يعتمد على قياس بعض المؤشرات المتعلقة بمحور التعلم والنمو ثم ربطها بعلاقة رياضية وذلك لتقييم رأس المال البشري لمؤسسة مناجم الفوسفات.

2- نتائج الدراسة

تم التوصل من خلال الدراسة إلى النتائج التالية وتم تقسيمها كالآتي:

2-1- النتائج النظرية

من خلال الدراسة النظرية تم التوصل إلى النتائج التالية:

- يحتل موضوع رأس المال البشري اهتماما خاصا بين الموضوعات البحثية لأهميته في تميز المنظمات؛
- تختلف نماذج تقييم رأس المال البشري عبر بطاقة الأداء المتوازن من مؤسسة لأخرى حسب خصوصية نشاطها؛
- لا يوجد نموذج لبطاقة الأداء المتوازن متفق عليه لتقييم الرأس المال البشري؛
- أصبح من متطلبات بيئة العمل السائدة وما تتسم به من عولمة وحدة المنافسة التركيز على تنمية كل مؤسسة لرأسمالها البشري؛
- يتمثل رأس المال البشري في الأصول غير الملموسة المملوكة للمؤسسة والمتعلقة بالمعرفة والتي يمكن استخدامها في تحقيق منافع مستمرة؛
- تعد الاحتياجات التكوينية هي نقطة البداية في أي عملية تكوينية وذلك لتحسين مستوى العاملين وتحليلهم بالدراسة الكافية في أعمالهم.

2-2- النتائج الميدانية

توصلت الدراسة الميدانية الى عدة نتائج اهمها:

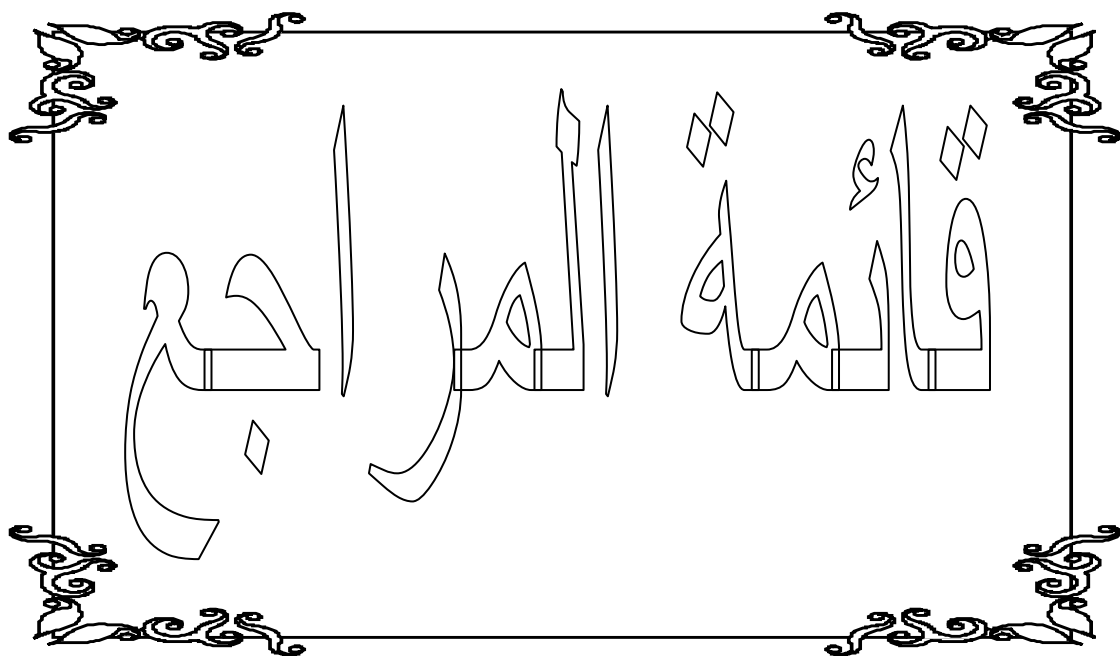
- إن ارتفاع معدل دوران العاملين يؤدي الى تذبذب في قيمة رأس المال البشري؛
- اهتمام المؤسسة بالتكوين المستمر لعاملها لتفادي نقص في الخبرات والتحويلات التكنولوجية خاصة؛
- على مؤسسة مناجم الفوسفات تحفيز العمال من خلال المكافآت وكسب رضا عاملها.
- على مؤسسة مناجم الفوسفات تقييم مواردها البشرية بشكل مستمر لتغطية العجز في رأسمالها البشري.

3- توصيات الدراسة

- يجب توفير نظام محاسبي شامل يضمن تدفق معلومات من الموارد البشرية لجعل القوائم المالية أكثر موضوعية ومصداقية وأقرب للواقع؛
- يجب أن يقدم المختصون نماذج جديدة مبتكرة تحظى بالقبول العام لتقييم رأس المال البشري؛

الخاتمة

- الاطلاع على تجارب المؤسسات العالمية في تطبيق هذا المدخل، والمشاركة في الدورات التدريبية المتخصصة حول بطاقة الأداء المتوازن، والتواصل مع المعاهد والمؤسسات الاستشارية العالمية التي تعمل على تسهيل تنفيذ هذا المدخل؛
- على المؤسسات الجزائرية خاصة منها تلك التي تعتمد في نشاطها بكثافة على رأس المال البشري أن تتبنى بطاقة الأداء المتوازن كأداة لتقييم رأس مالها البشري مما يساهم في تحقيق أفضل أداء.



1- الكتب

1. طاهر محسن منصور الغالي، وائل محمد صبحي إدريس، أساسيات الأداء وبطاقة التقييم المتوازن، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، 2009.
2. طاهر محسن، وائل محمد صبحي، دراسات في الإستراتيجية وبطاقة التقييم المتوازن، دار زهران، عمان، 2007.
3. عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، بطاقة الأداء المتوازن المدخل المعاصر لقياس الأداء الاستراتيجي، الطبعة الأولى، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، 2009.
4. عبد الرحمان الجاموس، إدارة المعرفة في منظمات الأعمال (وعلاقتها بالمداخل الإدارية الحديثة)، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، الأردن، 2013.
5. نعمة عباس الخفاجي، حسان محمد ياغي، استخدام بطاقة الأداء المتوازن في قياس أداء المصارف التجارية " منظور متعدد الأبعاد"، دار الأيام للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة العربية، 2014.

2- المذكرات والرسائل

1. بريزة حشيشي، تنمية الموارد البشرية كمدخل للاستثمار في رأس المال البشري في المؤسسة الاقتصادية، مذكرة ماستر، غير منشورة، تخصص إدارة أعمال المؤسسات، جامعة تبسه، 2011-2012.
2. بن رمضان نجيمة، بادة إيمان، الاستثمار في رأس المال البشري ودوره في النمو الاقتصادي، مذكرة ماستر، غير منشورة، تخصص إدارة أعمال الموارد البشرية، جامعة وهران، الجزائر، 2015-2016.
3. سارة عزازية، تكامل نظامي التكاليف والإدارة على أساس الأنشطة واستخدامها في نظام تقييم الأداء الشامل وفقا لبطاقة العلامات المتوازنة، أطروحة دكتوراه، تخصص محاسبة، جامعة باجي مختار، عنابة، الجزائر، 2016/2017.
4. صالح بلاسكة، قابلية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن كأداة لتقييم الاستراتيجية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، مذكرة ماجستير، غير منشورة، تخصص الإدارة الاستراتيجية، جامعة فرحات عباس، سطيف، الجزائر، 2011 2012.
5. صالح عبد القادر، تقييم أداء العاملين باستخدام بطاقة الأداء المتوازن، مذكرة ماستر، غير منشورة، تخصص تدقيق ومراقبة التسيير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، 2012، 2013.
6. قناوة فتيحة، مساهمة بطاقة الأداء المتوازن في تقييم أداء المؤسسات الاقتصادية، مذكرة ماستر، غير منشورة، تخصص تدقيق ومراقبة التسيير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، 2013-2014.

قائمة المراجع

7. لبني بابا سعيد، دور الاستثمار في رأس المال البشري في النمو الاقتصادي بالجزائر، الفترة 2005-2013، مذكرة ماستر، غير منشورة، تخصص اقتصاد عمومي وتسيير مؤسسات، جامعة الوادي، الجزائر، 2014-2015.

8. معمري ربيحة، رأس المال البشري ودوره في تحقيق الابتكار التنظيمي، مذكرة ماستر، غير منشورة، تخصص تسيير مؤسسات صغيرة ومتوسطة، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، 2014-2015.

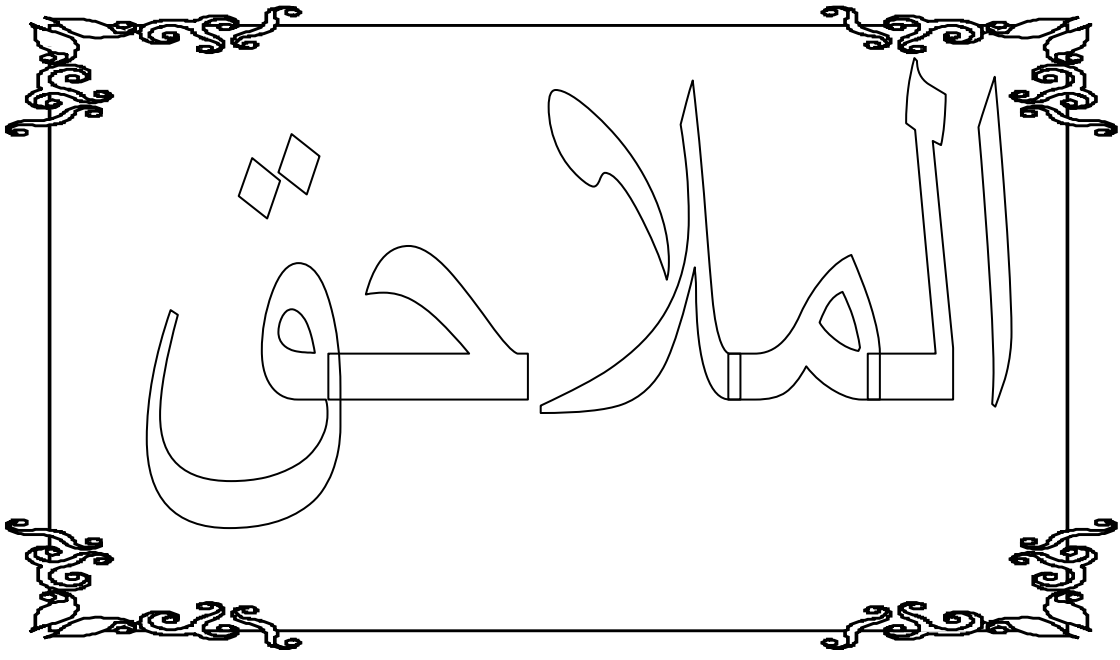
3- المجالات

1. مدفوني هنده، رأس المال البشري في الجامعة بين أليات الاستثمار فيه وإشكالية قياس أدائه، مجلة البحوث الاقتصادية والمالية، عدد 06، ديسمبر 2016.

2. يوسف رفيق، نموذج مقترح لتقييم رأس المال البشري، دراسة تطبيقية على مؤسسة رويبة، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة تيبسه، عدد 13، جوان 2017.

4- الملتقيات

1. عيادي عبد القادر، لعريفي عودة، مؤشرات قياس رأس المال البشري في الجزائر، مداخلة في ملتقى دولي الخامس حول رأس المال الفكري في منظمة الأعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، الجزائر.



الملاحق

الملحق رقم (01): يوضح الإنتاج وعدد العمال في مؤسسة مناجم الفوسفات -تبسة- خلال

السنوات 2014-2016

SOMIPHOS -Spa

	2016	2015	2014	2013	2012	2011
Chiffre d'affaires	8 323 885 817,56	8 825 606 231,03	6 988 870 075,37	6 759 858 877,87	10 436 663 695,27	8 362 610 803,97
Résultat	3 538 786 057,75	6 568 288 822,16	2 935 024 951,45	2 621 758 795,12	6 821 238 152,55	4 822 360 922,67

U: DA

	2016	2015	2014	2013	2012	2011
Production	1 274 069	1 288 100	1 317 950	1 151 472	1 250 250	1 281 084
Ventes	1 181 729	1 344 341	1 328 579	1 105 460	1 217 053	1 286 052

U:Tonne

	2016	2015	2014	2013	2012	2011
Capital	1 600 000 000	1 600 000 000,00	1 600 000 000	1 600 000 000,00	1 600 000 000,00	1 600 000 000,00

U: DA

	2016	2015	2014	2013	2012	2011
Effectif	1954	1998	1794	1756	1705	1644

الملاحق

الملحق رقم (02): عدد العمال المتعاقدين في مؤسسة مناجم الفوسفات - تبسة -

SOMIPHOS
E.P.E S.P.A



م. ا. ع
ش. ذ. ا

Société des Mines de Phosphates
SOMIPHOS Spa. Filiale du Groupe MANAL

Complexe Minier de Djebel Onk

ANNEE	2014	2015	2016
NUMBRE DES TRAVAILLEURS PARMANENT	1400	1432	1369
NUMBRE DES TRAVAILLEURS CONTRACTUEL	394	566	585
TOTAL DES TRAVAILLEURS	1794	1998	1954

المخلص

أصبح رأس المال البشري مؤخرًا أهم مورد من موارد المؤسسة الاقتصادية، لما جعل له مكانة في بحوث العديد من الاقتصاديين، حيث نجد بطاقة الأداء المتوازن من الأدوات الحديثة التي تساعد في عملية التقييم، لما توفره من مؤشرات تقييم مالية وأخرى غير مالية، لذا قامت هذه الدراسة بتقييم رأس المال البشري من خلال بطاقة الأداء المتوازن، وذلك بهدف معرفة مدى مساهمة بطاقة الأداء المتوازن في تقييم رأس المال البشري، وقد اقتصرت الدراسة على محور التعلم والنمو، حيث توصلت الدراسة إلى إيجاد نموذج مقترح لتقييم رأس المال البشري لمؤسسة مناجم الفوسفات -تبسة - وسمحت هذه الدراسة باستخلاص نتائج أهمها أن المؤسسة تحرص على تكوين عمالها للرفع من مستوى أدائهم وقدراتهم، كما تحرص على الحفاظ على عاملها وتوسعى أيضا إلى الزيادة في إنتاجية عاملها.

الكلمات المفتاحية: رأس المال البشري، بطاقة الأداء المتوازن، محور التعلم والنمو.

Abstract:

Human capital has recently become the most important resource of the economic institution, which has made it a place in the research of many economists, where we find a balanced performance card of modern tools that help in the evaluation process, provided the indicators of financial assessment and other non-financial, so this study To evaluate the human capital through the Balanced Scorecard, in order to know the contribution of balanced performance card in the evaluation of human capital, the study was limited to the focus of learning and growth, where the study to find a proposed model to evaluate the human capital of the Phosphate Mines - This study The results of the most important to draw the Foundation is keen to form workers to raise the level of their performance and abilities, is also keen to say also to the increase in the productivity of their workers.

Keywords: human capital, balanced performance card, learning and growth axis.