



## مصنوفة مقترحة لقياس الأداء المتوازن لإدارة الموارد البشرية

### بوححدات قطاع الأعمال العام

د. هشام زغلول إبراهيم

وكيل وزارة بالجهاز المركزي للمحاسبات

[hisham\\_zaghlol@hotmail.com](mailto:hisham_zaghlol@hotmail.com)

المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والتجارية

كلية التجارة – جامعة دمياط

المجلد الرابع - العدد الأول – الجزء الثاني - يناير ٢٠٢٣

التوثيق المقترح وفقاً لنظام APA:

إبراهيم، هشام زغلول (٢٠٢٣). مصنوفة مقترحة لقياس الأداء المتوازن لإدارة الموارد البشرية بوححدات قطاع الأعمال العام. المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والتجارية، كلية التجارة، جامعة دمياط، ٤(١)٢، ١٢٦٣-١٣٣٠.  
رابط المجلة: <https://cfdj.journals.ekb.eg/>

## مصفوفة مقترحة لقياس الأداء المتوازن لإدارة الموارد البشرية بوحدات قطاع الأعمال العام

د. هشام زغول إبراهيم

### الملخص:

هدف البحث بصفة رئيسية صياغة مصفوفة لقياس الأداء المتوازن لمهام وأنشطة إدارة الموارد البشرية بوحدات قطاع الأعمال العام باستخدام مؤشرات الأداء الرئيسية المعروفة بـ (KPI's) "المؤشرات المالية وغير المالية ؛ وتحقيقاً لهدف البحث قام الباحث بإجراء دراسة تطبيقية على "عينة عمدية" ممثلة في إثنين من شركات قطاع الأعمال العام العاملة في المجال: الصناعي والخدمي والتجاري وهي: شركة القاهرة للأدوية والصناعات الكيماوية "شركة صناعية"؛ وشركة مصر للطيران للسياحة (الكرنك) والأسواق الحرة؛ باعتبارها تتكون من قطاعين منفصلين من قطاعات الأعمال (البيع بالتجزئة؛ وخدمات السياحة) وتوصل البحث إلى نتيجة وهي: قبول فرضية البحث الرئيسية القائلة بـ: "إمكانية تطوير مؤشرات الأداء الرئيسية المعروفة بـ (KPI's) "المؤشرات المالية وغير المالية" في بناء مصفوفة للقياس المتوازن للأداء يمكن استخدامها في قياس أداء إدارة الموارد البشرية في وحدات قطاع الأعمال العام موضع التطبيق". وأوصى الباحث القائمين علي أمر وحدات قطاع الأعمال العام "بصفة عامة" بدراسة مصفوفة قياس الأداء المتوازن لمهام وأنشطة إدارة الموارد البشرية المقترحة والعمل على تفعيلها والاعتماد عليها لأغراض الرقابة الداخلية علي الإدارات والوحدات التنظيمية المسؤولة عن إدارة الموارد البشرية؛ كما أوصى القائمين علي أمر الجهات الرقابية الخارجية المسؤولة عن الرقابة على الأداء بالاستفادة منها في أغراض الرقابة على فعالية وكفاءة واقتصادية أداء مهام وأنشطة إدارة الموارد البشرية بوحدات قطاع الأعمال العام الخاضعة للرقابة.

الكلمات المفتاحية: مؤشرات الأداء الرئيسية ، بطاقة الأداء المتوازن ، إدارة الموارد البشرية.

### مقدمة:

يعتبر نظام معلومات المحاسبة الإدارية أحد المصادر الرئيسية التي تعتمد عليها إدارة الوحدة الاقتصادية في توفير المعلومات التي تمكنها من مواجهة المواقف القرارية المختلفة، إذ نشأت المحاسبة الإدارية وتطورت استجابة لحاجة الإدارة العلمية الحديثة إلى نوعية معينة من المعلومات المحاسبية اللازمة لأداء وظائفها المختلفة. وفي ذلك الشأن أكد الكاتبان (Zhou & Wei, 2021) على أن الهدف الرئيس للمحاسبة الإدارية هو مساعدة منشآت الأعمال في أنشطة خلق القيمة؛ حيث تعمل المحاسبة الإدارية على تحسين أداء تلك المنشآت من خلال تزويد المديرين بالمعلومات المالية وغير المالية والتي تساعد على اتخاذ القرارات سواء كانت قرارات تخطيطية أو قرارات رقابية بهدف تحسين كفاءة الموظفين، ومن ثم تحسين أداء المنشأة ككل.

تلاحقت في العقدين الأخيرين من القرن العشرين العديد من المتغيرات في بيئة الأعمال والتي من أهمها: عولمة الأسواق، تغير طلبات العملاء، وظهور ثورة المعلومات وتكنولوجيا الاتصالات؛ على نحو باتت معه وحدات الأعمال- على اختلاف أنواعها (سواء كانت منشآت صناعية أو خدمية أو تجارية..) وأحجامها (سواء كانت منشآت كبيرة أو متوسطة أو صغيرة) هادفة كانت للربح أو غير هادفة - تعمل في بيئة ذات خصائص وسمات متباينة عن ذي قبل؛ وكان لهذه الخصائص تأثيرات جمة على كافة الأنظمة الإدارية والمعلوماتية وغيرها من الأنظمة المكونة لتلك الوحدات وبخاصة أنظمة معلومات المحاسبة الإدارية (Emiaso & Egbunike, 2018) - باعتبار المحاسبة الإدارية هي نتاج مجموعة تطورات في مجالات الأعمال، اقترن بنمو سريع وديناميكية عالية في مجال الفكر المحاسبي الإداري تبلورا في تقديم منتجات فكرية محاسبية- تعد "بطاقة الأداء المتوازن" أحد أهم هذه المنتجات- استجابة للحاجة الملحة من جانب أصحاب المصلحة من قادة المنشآت ومديري المؤسسات إلى أدوات قياس وتقييم الأداء الموسسي عامة وأداء قطاعاته ووحداته المكونة خاصة.

(Sotudeh, Tanyani & Kermani, 2021)

#### مشكلة البحث:

تشكل الموارد البشرية بمنظمات الأعمال مُمَثَّله في شكل موظفيها العامل الأكثر حيوية لبقائها واستمرارها؛ فمن غير المحتمل أن تعمل تلك المنظمات دون الأفراد المناسبين؛ فهي مفتاح كل عمل يتم إنجازه داخل المنظمة وبدونها لا يمكن أن تكتمل كل وظائف الأعمال (Ukil, 2015)؛ وعلى إثر هذه الأهمية؛ برزت مكانة إدارة الموارد البشرية- والتي تنطوي على الإدارة الفعالة لهذا العنصر البشري تحقيقاً لاستخدامه الكفاء وتلبية لأهداف المنظمة- ودورها الحيوي في ضمان حصول المنظمة على القوى العاملة الماهرة والاحتفاظ بها وتطوير قدراتهم الكامنة من خلال تصميم برامج لاستقطاب واختيار وتعيين وتعويض وتنمية وتدريب وتقييم أداء وصيانة وضمان سلامة وإدارة علاقات الموارد البشرية بالمنظمة.

(Rao, 2014) (Nassazi, 2013) & (Burma, 2014)

يرتبط وفاء إدارة الموارد البشرية بالدور الرئيس المنوط بها تجاه الأفراد والمنظمة بتحمل تكاليف وأعباء مالية؛ بشكل يجعل إخفاقها في الوفاء بهذا الدور- وما يفرضه من تزايد في النفقات والتكاليف لأدائه- قد يحول دون تحقيق نتائج إيجابية من إنتاجية أعلى، وأداء أفضل، وربحية متزايدة لمنظمات الأعمال. بشكل بات استخدام مؤشرات الأداء الرئيسية المعروفة بـ "Key Performance indicators" (KPI's) أمراً ملحاً في قياس وتقييم أداء مهام وأنشطة إدارة الموارد البشرية - باعتبارها من المقاييس المستخدمة في منظمات الأعمال من قبل المدراء التنفيذيين والمدراء الآخرين في قياس وتقييم مدى جودة الأعمال وإدارة الأموال؛ ومدى فعالية المنظمات في تحقيق الأهداف المطلوبة- والحكم عما إذا كانت المنظمة مُمَثَّله في إدارة الموارد البشرية تدير موظفيها بكفاءة وفعالية واقتصاد بتحديد مواطن القصور، والمجالات التي يجب إصلاحها، وتلك التي تحتاج إلى تحسين. (Roman, 2016) خاصة؛ وقد لاقت إدارة الموارد البشرية إهتماماً متزايداً مع تطورات مذاهب الإدارة العامة والتي تشجع المنظمات العامة على تبني

وتطبيق تقنيات وأدوات الإدارة المرسومة من جانب القطاع الخاص لتطبيق أنظمة قياس الأداء ومنها بطاقة الأداء المتوازن. (Gesuele, & Romanelli, 2015)

وفي ذلك الشأن أوضحت دراسة (Tran,2020) دور بطاقة الأداء المتوازن - كأحد المنتجات الفكرية للمحاسبة الإدارية - في هذا المجال؛ بقوله: " توفر بطاقة الأداء المتوازن معلومات دقيقة عن المشروع بشأن رقابة وتخفيض النفقات غير الضرورية، حيث تُستخدَم في المشروع لدعم القياس والتقييم الدقيق والشامل للأنشطة الحادثة، فضلاً عن تحسين الأداء التشغيلي لكل الأجزاء وللمشروع ككل؛ بحيث إذا نشأت نفقات زائدة عن التوقع، سيكتشف المدير السبب والطرق الضرورية للتغلب عليها؛ وهذا من شأنه سيقبل من النفقات، ويزيد كل من الإيرادات، وأداء استخدام رأس المال، وسيحسن الأداء التشغيلي للمنشآت".

وأكدت بعض الدراسات منها:

(Bataineh (Sahiti, et al., 2016) , (Quesado, et al.,2018) , (Hoque & Adams, 2011) , (Banabakova & AL- Shwiyat, 2019) , (Georgiev, 2018) & (Quesado,et al., 2022) على أهمية الدور المنوط به بطاقة الأداء المتوازن حيث ترى أن منظمات الأعمال في بيئة اليوم- والتي تهدف إلى زيادة الأرباح أو على الأقل الحفاظ عليها من خلال تقليل التكاليف والتحكم فيها- تعتمد على تقنيات المحاسبة الإدارية الاستراتيجية في تحقيق وفورات في التكاليف والنفقات والوصول إلى عمليات خالية من الهدر؛ وتعد بطاقة الأداء المتوازن أسلوباً استراتيجياً مفيداً لإدارة التكاليف من خلال تحسين خدمات العملاء، وخفض تكاليفهم، خاصةً وقد تم الاحتفاء بها في معظم التطورات في مجالي المحاسبة الإدارية والتكاليف كونها تجمع بين قياسات الأداء التقليدية والمؤشرات الرائدة للأداء المالي وغير المالي المستقبلي في إطار يربط الاستراتيجيات التنظيمية والقياسات التشغيلية معاً.

وفي شأن العلاقة بين مؤشرات الأداء الرئيسة وبين بطاقة الأداء المتوازن؛ فقد

أوضحت بعض الدراسات: (Sümerli Sarigül & Coşkun, 2021) , (Bohm, et al. 2021) , (OBisbea & Barrube, 2012), (Tochaiwat, et al. 2021) - (Effiong & Beredugo, - & (Janickova, Zizlavsky,2019) (2015) أن كابلان ونورتون قد وصفا نهج بطاقة الأداء المتوازن ليكون مدفوعاً ومتماشياً مع رسالة المنظمة ورؤيتها واستراتيجيتها؛ وذلك باختيار مؤشرات الأداء الرئيسة (KPIs) والتي تقي بمتطلبين، الأول: ضرورة توافق مؤشر أداء رئيس مع كل وجهة من وجهات النظر الأربعة، والثاني: أن تقيس مؤشرات الأداء الرئيسة ذاتها الأنشطة أو النتائج التي ترتبط ارتباطاً مباشراً بالخطوات التي تتخذها المنظمة لتنفيذ استراتيجيتها. والنتيجة هي نظام قوي يدعم المنظمات لتقييم الأداء المتعلق باستراتيجيتها بطريقة شاملة وهادفة. وعليه فأول شيء يجب فعله لقياس أداء المنظمة هو البحث عن مؤشرات الأداء الرئيسة؛ ثم تحليل هذه المؤشرات الأداء باستخدام بطاقة الأداء المتوازن. (Adhiprasangga, et al.,2016.)

وعلى إثر أهمية بطاقة الأداء المتوازن؛ يسعى الباحث جاهداً نحو تطويع بعض مؤشرات الأداء الرئيسية المعروفة ب: (KPI's) "المؤشرات المالية وغير المالية" في صياغة مصفوفة لقياس الأداء المتوازن لمهام وأنشطة إدارة الموارد البشرية بوحدة قطاع الأعمال العام تحقيقاً لإدارة التكلفة القائمة على فعالية وكفاءة واقتصادية أداء هذه المهام والأنشطة.

وبناء عليه يمكن صياغة مشكلة البحث في التساؤل الرئيس التالي:  
" ما مدى إمكانية تطويع مؤشرات الأداء الرئيسية المعروفة ب: (KPI's) "المؤشرات المالية وغير المالية" في صياغة مصفوفة لقياس الأداء المتوازن لمهام وأنشطة إدارة الموارد البشرية بوحدة قطاع الأعمال العام؟

#### تساؤلات البحث:

يمكن للباحث الإجابة على التساؤل الرئيس للبحث من خلال الإجابة على ثلاثة تساؤلات فرعية وهي:  
- كيف يتم استخدام مؤشرات الأداء الرئيسية المعروفة ب: (KPI's) "المؤشرات المالية وغير المالية" في صياغة مصفوفة لقياس الأداء المتوازن لإدارة الموارد البشرية بوحدة قطاع الأعمال العام؟  
- ما هي أهم مهام وأنشطة إدارة الموارد البشرية بوحدة قطاع الأعمال العام موضع التطبيق؟

- كيف يتم قياس أداء مهام وأنشطة إدارة الموارد البشرية بوحدة قطاع الأعمال العام موضع التطبيق من خلال بعض مؤشرات الأداء الرئيسية المعروفة ب: (KPI's) في مصفوفة قياس الأداء المتوازن المقترحة؟

#### هدف البحث:

هدف البحث بصفة رئيسية صياغة مصفوفة لقياس الأداء المتوازن لمهام وأنشطة إدارة الموارد البشرية بوحدة قطاع الأعمال العام باستخدام مؤشرات الأداء الرئيسية المعروفة ب: (KPI's) "المؤشرات المالية وغير المالية".  
وتحقيقاً لهذا الهدف الرئيس تم استيفاء الجوانب التالية: -  
■ استخدام مؤشرات الأداء الرئيسية المعروفة ب: (KPI's) "المؤشرات المالية وغير المالية" في صياغة مصفوفة لقياس الأداء المتوازن لإدارة الموارد البشرية بوحدة قطاع الأعمال العام.  
■ بيان تحليلي بأهم مهام وأنشطة إدارة الموارد البشرية بوحدة قطاع الأعمال العام موضع التطبيق.  
■ قياس أداء مهام وأنشطة إدارة الموارد البشرية بوحدة قطاع الأعمال العام موضع التطبيق من خلال بعض مؤشرات الأداء الرئيسية المعروفة ب: (KPI's) في مصفوفة القياس المتوازن المقترحة.

### أهمية البحث:

تتبع أهمية البحث من مساهمته العملية في صياغة مصفوفة لقياس الأداء المتوازن - اعتماداً على مؤشرات الأداء الرئيسة المعروفة بـ (KPI's): مؤشرات مالية وغير مالية - لقياس وتقييم فعالية وكفاءة أداء إدارة الموارد البشرية واقتصاديات تشغيلها بوحدات قطاع الأعمال العام؛ يمكن لهذه الوحدات ذاتها الاعتماد عليها لأغراض الرقابة والتقييم الداخلي؛ فضلاً عن إضافة منظور خامس "البعد المجتمعي والاستدامي"؛ تزيد أهميته في ظل عدم وجود مؤشرات مالية وغير مالية - لقياس وتقييم فعالية وكفاءة الأداء المجتمعي لإدارة الموارد البشرية بوحدات قطاع الأعمال العام.

### حدود البحث:

يمكن ترسيم حدود البحث في الآتي:

- يقتصر الجانب التطبيقي للبحث على إثنين من شركات قطاع الأعمال العام العاملة في المجال: الصناعي والخدمي والتجاري "دراسة حالة" وهما:
  - شركة مصر للطيران للسياحة (الكرنك) والأسواق الحرة؛ وتتكون من قطاعين منفصلين من قطاعات الأعمال: قطاع الأسواق الحرة؛ ويقوم بالبيع بالتجزئة؛ قطاع الكرنك للخدمات السياحية؛ ويقدم خدمات السياحة والمؤتمرات.
  - شركة القاهرة للأدوية والصناعات الكيماوية وتعمل في صناعة المستحضرات الدوائية.
- تقتصر فترة البحث على فترة أربع سنوات من عام (٢٠١٧/٢٠١٨ - ٢٠٢٠/٢٠٢١) وذلك في ضوء البيانات المتاحة للباحث؛ ويعتقد الباحث أنها فترة قد تكون مناسبة إلى حد ما؛ فقد أتاحت له فرصة الوقوف على أداء إدارة الموارد البشرية بوحدات قطاع الأعمال العام موضع التطبيق.

### تنظيم البحث:

لتحقيق هدف البحث تم تنظيم ما تبقى من البحث على النحو التالي:

- ١- التأصيل العلمي لموضوع البحث.
- ٢- مصفوفة القياس المتوازن لأداء إدارة الموارد البشرية بوحدات قطاع الأعمال العام من خلال مؤشرات الأداء الرئيسة المعروفة بـ: (KPI's) "المؤشرات المالية وغير المالية".
- ٣- قياس أداء مهام وأنشطة إدارة الموارد البشرية باستخدام مصفوفة القياس المتوازن المقترحة: دراسة حالة.
- ٤- نتائج وتوصيات البحث وتوجهات مستقبلية.

## ١ - التأسيس العلمي لموضوع البحث.

### ١/١ عرض وتحليل الدراسات السابقة.

يمكن للباحث؛ استعراض بعض الدراسات السابقة الأجنبية (الإنجليزية) ذات الصلة بموضوع البحث- بهدف الوقوف على أوجه النقص في هذه الدراسات وأوجه اختلافها عن موضوع البحث - وتحليل وتصنيف هذه الدراسات إلى ثلاث مجموعات على النحو التالي:

### ١/١/١ دراسات تناولت نموذج الأداء المتوازن أحد أساليب المحاسبة الإدارية.

#### ▪ دراسة (Wagdi, et al., 2022)

**بعنوان:** "The Balanced Scorecard's Five Dimensions and Stock Performance in Emerging Markets: Evidence from EGX." الأبعاد الخمسة لبطاقة الأداء المتوازن وأداء الأسهم في الأسواق الناشئة: أدلة من البورصة المصرية". **هدفت الدراسة** استخدام المعلومات المالية وغير المالية في إطار بطاقة الأداء المتوازن لتقدير خلق القيمة في الأسواق الناشئة والبحث في قدرة بطاقة الأداء المتوازن على شرح أداء السهم من خلال إضافة المخاطرة والعائد - كمتغيرات لخلق القيمة- كبعد خامس لبطاقة الأداء المتوازن؛ واستخدمت الدراسة منهجية لوحة البيانات لعينة مكونة من ستة وعشرين سهماً عاديّاً مدرجة في البورصة المصرية خلال الفترة من ٢٠١١ إلى ٢٠٢٠ - بعد استبعاد ٤ شركات- بناءً على طريقة التأثيرات الثابتة لـ ٢٦٠ مشاهدة؛ واعتمدت الدراسة على فرضيتين:

- "فرضية العوائد": وتدرس القدرة على استخدام المعلومات المالية وغير المالية ضمن بطاقة الأداء المتوازن لتفسير عوائد الشركة.
  - "فرضية المخاطر": وتدرس القدرة على استخدام المعلومات المالية وغير المالية في إطار الأبعاد الخمسة لبطاقة الأداء المتوازن لتفسير عوائد الأسهم العادية.
- وتوصلت الدراسة** إلى نتيجة مؤداها: أن الأبعاد الخمسة لبطاقة الأداء المتوازن كمتغيرات مستقلة لها تأثير على خلق قيمة للمساهمين؛ كما تؤثر على عائد الأسهم العادية بنسبة ٨٣,٤٪؛ والمخاطر الكلية بنسبة ٨٧٪. وأوصت الدراسة الإدارة العليا للشركات بأن يكون لها رؤية شاملة لمحددات أداء الأسهم العادية، والتي تشمل المتغيرات الخمسة: المالية، والتسويق، والعمليات، والتعلم، وعوامل الخطر.

#### ▪ دراسة (Vargün & Akbulut, 2020)

**بعنوان:** "Integration Of Strategic Cost And Performance Management Models With Balanced Scorecard Model" تكامل التكلفة

الاستراتيجية ونماذج إدارة الأداء مع نموذج بطاقة الأداء المتوازن". **هدفت الدراسة** تحديد ما إذا كان استخدام نموذج الأداء المتوازن مع نماذج إدارة التكلفة الاستراتيجية وأنظمة إدارة الأداء الأخرى سيكون فعالاً في القرارات الاستراتيجية لمديري الأعمال. **واعتمدت الدراسة** على البيانات المدرجة بالميزانية وقائمة الدخل وتقارير مجلس الإدارة وكذا المعايير المستهدفة؛ فضلاً عن المقابلات الشخصية مع مديري الأعمال والموظفين بالجهة موضع الدراسة. **وتوصلت الدراسة** إلى أن تطبيق هذه الأساليب بطريقة متكاملة سيسمح بإزالة أوجه القصور الناتجة عن استخدام كل أسلوب منفرداً، ويزيد من تحسين الأداء. وأوصت الدراسة بتطبيق الأنظمة المذكورة في الجهة خلال فترة لا تقل عن ٣ سنوات، ومقارنة القيم المستهدفة بالقيم الفعلية، ومناقشة تحليل الانحرافات وتقديم اقتراحات الإدارة بشأن ما يجب القيام به.

▪ دراسة (Alomiri & Alroqy, 2019)

**بعنوان:** "Factors Influencing the Adoption of Balanced Scorecard in the Saudi Arabia Services Sector" - "العوامل المؤثرة في اعتماد بطاقة الأداء المتوازن في قطاع الخدمات بالمملكة العربية السعودية"؛ **هدفت الدراسة** البحث في العوامل السياقية التي تؤثر على خصائص تصميم أنظمة الأداء واعتماد وتطبيق بطاقة الأداء المتوازن وفحص معدل انتشارها في شركات الخدمات في المملكة العربية السعودية. وتمثلت **فروض الدراسة** فيما يلي:

- توجد علاقة إيجابية بين حجم الشركة وبين اعتماد بطاقة الأداء المتوازن.
- توجد علاقة إيجابية بين شدة المنافسة وبين اعتماد بطاقة الأداء المتوازن.
- توجد علاقة إيجابية بين استخدام إدارة الجودة الشاملة وبين اعتماد بطاقة الأداء المتوازن.
- توجد علاقة إيجابية بين استخدام أساليب المحاسبة الإدارية وبين اعتماد بطاقة الأداء المتوازن.
- توجد علاقة إيجابية بين عدم اليقين البيئي المدرك وبين اعتماد بطاقة الأداء المتوازن.

تم جمع البيانات من خلال **الإستبيان البريدي**، وتم توزيع ٩٠٠ استمارة على شركات الخدمات؛ ووردت ٥١٥ استمارة بنسبة استجابة ٥٧,٢٪؛ **وتوصلت الدراسة** إلى وجود علاقة جوهرية إيجابية بين اعتماد بطاقة الأداء المتوازن وبين مجموعة العوامل المؤثرة. وأوصت **الدراسة** بإجراء المزيد من دراسات الحالة لفحص القضايا ذات الصلة التي تتناسب وبطاقة الأداء المتوازن؛ وتأثيراتها على الأداء.

▪ دراسة (Anuforo, et al., 2019)

**بعنوان:** "The Implementation of Balance Scorecard and Its Impact on Performance: Case of University Utara Malaysia." - "تطبيق بطاقة الأداء المتوازن وتأثيرها على الأداء: حالة جامعة أوتارا ماليزيا"؛ هدفت الدراسة توضيح كيفية تطبيق واستخدام جامعة (Utara) بماليزيا لبطاقة الأداء المتوازن وتأثيرها على تعزيز الأداء؛ وما هي العوامل الحاسمة للنجاح. واستخدمت الدراسة نهج دراسة الحالة الوصفية؛ والمقابلة شبه المنتظمة ومراجعة التقارير الصادرة عن الجامعة ونشراتها الإخبارية وهيكلها التنظيمي على صفحة الجامعة على شبكة الإنترنت؛ وتمثلت وحدة المعاينة في رؤساء الأقسام؛ وتوصلت الدراسة لعدة نتائج وهي: يؤثر تطبيق الجامعة لأيدولوجية بطاقة الأداء المتوازن تأثيراً كبيراً على أدائها حيث ساعد على تحسين التصنيف الجامعي لها. وتمثلت عوامل النجاح الحاسمة في (التزام الإدارة العليا، والاتصالات، وتكنولوجيا المعلومات، والثقافة التنظيمية) والتي تعتبر محورية؛ وأوصت الدراسة بأن تنظر الدراسات المستقبلية في المزيد من المؤسسات التي تطبق بطاقة الأداء المتوازن للحصول على مزيد من النتائج التفصيلية التي يمكن تعميمها.

▪ دراسة (Ege & Sener, 2017)

**بعنوان:** "Balanced Scorecard In Management Accounting And Its Application To Insurance Companies In Turkey" - "بطاقة الأداء المتوازن في المحاسبة الإدارية وتطبيقها على شركات التأمين في تركيا". هدفت الدراسة البحث في آراء شركات التأمين (في تركيا) بشأن بطاقة الأداء المتوازن والأساليب التي تم استخدامها لقياس الأداء. واستخدمت الدراسة أسلوب الاستبيان؛ تم إرسال استبيان أولي إلى اتحاد شركات التأمين وإعادة التأمين في تركيا لتحديد المعايير الفرعية لاستخدامها في أربعة مناظير لبطاقة الأداء المتوازن؛ أجاب ٤١ خبيراً على الاستبيان وخضع للتحليل ٣٩ استبياناً، وتم إرسال الاستبيان الثاني إلى ٤٣ شركة تأمين استجابت ٣٠ شركة؛ وتم تحليل البيانات باستخدام برنامج SPSS. وتوصلت الدراسة إلى ما يلي: تفضل (٦٦,٧٪) من شركات التأمين بطاقة الأداء المتوازن كأداة لقياس الأداء باعتبارها أهم أداة للمحاسبة الإدارية؛ فهي جزء لا يتجزأ من عملية التخطيط الاستراتيجي؛ وقد لقي كل من منظور العميل والمنظور المالي إهتماماً أكثر من وجهات النظر الأخرى، فضلاً عن استخدام شركات التأمين تحليل الإنتاجية بجانب المناظير الأربعة في بطاقة الأداء المتوازن. وأوصت الدراسة شركات التأمين بالاستفادة من هذه المعايير لتحسين أدائها والعمل بشكل أكثر فاعلية.

▪ دراسة (Cooper, Ezzamel & Sandy, 2017)

**بعنوان:** "Popularizing a Management Accounting Idea: The Case of the Balanced Scorecard – "تعميم فكر المحاسبة الإدارية: حالة بطاقة الأداء المتوازن". **هدفت الدراسة** تحويل أفكار وتقنيات المحاسبة الإدارية وإعادة بنائها من خلال تطوير بطاقة الأداء المتوازن كأحد أساليب المحاسبة الإدارية، والعمل على تسويق بطاقة الأداء المتوازن كممارسة إدارية عامة. واعتمدت الدراسة على الزيارات الميدانية والملاحظة الشخصية، وتحليل المقابلات وحضور ورش العمل التدريبية ذات الصلة، والأدلة الوثائقية الأخرى. وتوصلت الدراسة إلى أن بطاقة الأداء المتوازن غيرت طريقة قياس الأداء، وتركيز الاهتمام من قياس الأداء المتعدد إلى الإدارة الاستراتيجية، وإدارة الأصول غير الملموسة، ورسم الخرائط والمواءمة وتنفيذ الاستراتيجية، وأوصت الدراسة بتعميم ما ينطوي عليه تطوير بطاقة الأداء المتوازن على الأفكار والتقنيات والممارسات المحاسبية الأخرى.

▪ دراسة (Sahiti, Ahmeti & Aliu, 2016)

**بعنوان:** "The Impact of Balanced Scorecard on Improving the Performance and Profitability of the Implementing Companies" – "تأثير بطاقة الأداء المتوازن على تحسين أداء وربحية الشركات المنفذة". **هدفت الدراسة** تقييم تأثير بطاقة الأداء المتوازن على تحسين أداء وربحية الشركات المنفذة؛ تم استخدام البيانات الثانوية والتي قد تم جمعها مسبقاً من قبل العديد من المنظمات والهيئات العالمية ذات السمعة الطيبة، وتم تحليل البيانات الوصفية التي تم جمعها باستخدام التحليل السردى بشأن كيفية مساعدة بطاقة الأداء المتوازن للشركات على تحقيق نتائج مالية. وتوصلت الدراسة إلى أن بطاقة الأداء المتوازن هي إطار استراتيجي مقبول على نطاق واسع لقياس ورقابة الأداء باعتبارها تطور هام في مجال المحاسبة الإدارية ساهم في تحسين الأداء والربحية للشركات التي اعتمدت النموذج.

بناء على ما تقدم، يمكن للباحث إيجاز أهم النتائج المستخلصة من تحليل المجموعة الأولى من الدراسات السابقة، بقدر اتفاق هذه المجموعة مع موضوع البحث في جانب واحد وهو القياس باستخدام بطاقة الأداء المتوازن بقدر ما اتسعت الاختلافات فيما بين هذه الدراسات وموضوع البحث؛ حيث تناولت بصفة عامة، دور نموذج الأداء المتوازن كأحد أدوات المحاسبة الإدارية في قياس وتقييم وتعزيز أداء منظمات الأعمال موضع التطبيق دون التركيز على إدارة معينة، كما أنها لم تتناول تحليل وتفعيل مؤشرات الأداء المستخدمة في عملية القياس والتقييم وفقاً للجوانب الأربعة للنموذج، وهو ما يجعل هذه الدراسات تختلف عن موضوع البحث والذي يهدف إلى صياغة مصفوفة لقياس الأداء المتوازن - وفق خمس مناظير للأداء- لمهام وأنشطة إدارة الموارد البشرية بوحدات قطاع الأعمال العام باستخدام مؤشرات الأداء الرئيسة المعروفة ب: (KPI's) "المؤشرات المالية وغير المالية".

٢/١/١ دراسات تناولت نموذج الأداء المتوازن ومؤشرات الأداء الرئيسية.

▪ دراسة (Ntshwene, Ssegawa & Rwelamila, 2022)

**بعنوان:** "Key Performance Indicators (KPIs) for measuring PMOs: Services in selected Organizations in Botswana" - "مؤشرات الأداء الرئيسية (KPIs) لقياس خدمات مكاتب إدارة المشاريع في منظمات مختارة في بوتسوانا"؛ هدفت الدراسة تحديد مؤشرات الأداء الرئيسية (KPIs) لخدمات مكاتب إدارة المشاريع في ست منظمات في بوتسوانا. واستخدمت الدراسة: الاستبيان وحلقات النقاش الجماعية المركزة في ست منظمات مختارة " كعينة عمدية" كونها قائمة على المشاريع ولقربها من مدينة جابورون؛ فضلاً عن استعداد الإدارة للمشاركة في الدراسة؛ وتألفت حلقة النقاش من ثمانية مشاركين كحد أقصى امتثالاً لبروتوكول Covid- 19؛ وقدمت المنظمات الستة ٢٩ مشاركاً. وتوصلت الدراسة إلى نتيجة هي: أن خمس منظمات ليست لديها أنظمة قياس رسمية وبالتالي لم يتم تحديد مؤشرات أداء رئيسية؛ واستخدمت منظمة واحدة " لوحة القيادة" كأحد أشكال القياس على أساس بطاقة الأداء المتوازن لمكتب إدارة المشاريع تجاوزت الأربع مناهير.

▪ دراسة (Irwansyah, et al., 2021)

**بعنوان:** "Design of Key Performance Indicators Using -Balanced Scorecard Method in Tire Manufacturing Industry" "تصميم مؤشرات الأداء الرئيسية باستخدام نموذج الأداء المتوازن في الصناعة التحويلية للإطارات"؛ هدفت الدراسة تحديد الاستراتيجيات ذات الأولوية، وإنشاء موضوعات استراتيجية، وأهداف استراتيجية وترجمتها إلى بطاقة أداء متوازنة في شركة PT ABC. واستخدمت الدراسة المقابلات مع مجموعات التركيز ومجموعات النقاش وملاحظة مستندات مؤشرات الأداء. وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة ألفة مع العملاء، والتميز التشغيلي، وتطوير واختراق السوق بشأن اتجاه الاستراتيجية، أما بشأن ترجمة الاستراتيجية اتضح وجود ٤ أهداف استراتيجية و ٩ مؤشرات أداء رئيسية في المنظور المالي، وهدفين استراتيجيين و ٣ مؤشرات أداء رئيسية في منظور العميل، و ٤ أهداف استراتيجية و ٨ مؤشرات أداء رئيسية في منظور العملية الداخلية، وهدفين استراتيجيين ومؤشرين أداء رئيسيين من منظور التعلم. وأوصت الدراسة بإجراء مزيد من البحث حول ترجمة الإستراتيجيات على مستوى وحدة الأعمال وعلى المستوى الفردي وتنفيذ الاستراتيجية بشكل أكثر منهجية من مرحلة الصياغة إلى ترجمة الاستراتيجية.

▪ دراسة (Enache, Spac & Capatina, 2021)

**بمعنوان:** "Tracking Key Performance Indicators within Educational Institutions: The Balanced Scorecard Approach." – تتبع مؤشرات الأداء الرئيسية داخل المؤسسات التعليمية: مدخل بطاقة الأداء المتوازن؛ **هدفت** الدراسة تسليط الضوء على تطبيق منهجية بطاقة الأداء المتوازن على مؤشرات الأداء الرئيسية ذات الصلة لتطوير الخدمات التعليمية الرومانية. اعتمدت الدراسة على قائمة الاستقصاء لتطبيق بطاقة الأداء المتوازن لتقييم مؤشرات أداء عينة من ١٤٥ مؤسسة تعليمية من التعليم الثانوي من ٣ جهات نظر (القدرة المؤسسية، الفعالية التعليمية، وإدارة الجودة) و ٥ مؤشرات أداء لكل منظور بواقع ١٥ مؤشراً للأداء؛ وتوصلت الدراسة إلى أن نموذج بطاقة الأداء المتوازن يتيح إدارة فعالة من أجل تقديم أفضل قيمة لجميع أصحاب المصلحة التربويين. وأوصت الدراسة بتقييم الأداء المؤسسي بانتظام باستخدام منهجية بطاقة الأداء المتوازن المصممة خصيصاً للحالات المحددة للمؤسسات التعليمية الرومانية؛ ودمج أبعاد جديدة لبطاقة الأداء المتوازن لتكون قادرة على التقاط التغييرات في المجال التعليمي الروماني ديناميكياً؛ والبحث في تحليل التكوينات السببية للظروف التي يمكن أن تؤثر على أدائها.

▪ دراسة (Dlamini, Migiro & Tefera, 2020)

**بمعنوان:** "The Balanced Scorecard and its Practical Application to Small and Medium Hotels' Growth in Eswatini." – بطاقة الأداء المتوازن وتطبيقها العملي على نمو الفنادق الصغيرة والمتوسطة في إيسواتيني". **هدفت** الدراسة تقييم استخدام الجوانب الأربعة لبطاقة الأداء المتوازن ودراسة الارتباط بين المقاييس المالية وغير المالية كأداة لقياس الأداء والنمو لقطاع الفنادق الصغيرة والمتوسطة في إيسواتيني. واستخدمت الدراسة أداة المسح والمقابلة الشخصية؛ وتمثل مجتمع الدراسة في الملاك أو المديرين، والإدارة الوسطى، والإدارة الإشرافية والموظفين المشاركين في تخطيط وتشغيل ١١٥ فندق صغير ومتوسط في إيسواتيني؛ تم إجراء الدراسة على عينة عددها ٣٥ فندقاً بمتوسط تقدير ١٠ أشخاص من المديرين والموظفين وبواقع ٣٥٠ استبيان؛ تم تحليل البيانات باستخدام برنامج (SPSS) Version 25؛ وتوصلت الدراسة إلى مايلي: يعد النهج التقليدي المعتمد على النمو المالي ليس كافياً؛ لذا تطبق الجهات موضع الدراسة بطاقة الأداء المتوازن الأربعة وتركز على عمليات التحسين الداخلي، وتتبعها خدمة العملاء؛ وجاء التعلم والنمو في المرتبة الثالثة؛ وأوصت الدراسة بالتركيز على جميع متغيرات بطاقة الأداء المتوازن لتعزيز أداء ونمو قطاع الفنادق الصغيرة والمتوسطة خاصة بعد التأثير السلبي لجائحة كوفيد ١٩؛ وتدريب الموظفون أنفسهم ليقبوا على اطلاع بالتكنولوجيا الجديدة وتغييرات سلوك العملاء.

■ دراسة (Rahimi, et al., 2017)

**بعنوان:** "Key performance indicators in hospital based on balanced scorecard model - مؤشرات الأداء الرئيسة في المستشفى على أساس نموذج الأداء المتوازن". **هدفت الدراسة** تنظيم مؤشرات الأداء الرئيسة المناسبة لتقييم أداء المستشفيات على أساس بطاقة الأداء المتوازن. وهي دراسة منهجية مختلطة اعتمدت على مراجعة الأدبيات ذات الصلة، واستخدام لجنة الخبراء وطريقة دلفي. **وتوصلت الدراسة** إلى حوالي ٢١٨ مؤشر من مراجعة الأدبيات؛ وتم اختيار ٧٧ مؤشراً من خلال لجنة الخبراء الداخلية وأخيراً تم اختيار ٢٢ من مؤشرات الأداء الرئيسة للمستشفيات؛ منها ١٠ مؤشرات خاصة بمنظور العملية الداخلية، ٥ مؤشرات خاصة بالمنظور المالي، ٤ مؤشرات خاصة بمنظور التعلم، ٣ مؤشرات خاصة بمنظور العميل. **وأوصت الدراسة** باستخدام النموذج في تقييم ومقارنة أداء المستشفيات؛ وإمكانية تعديله وفقاً للاختلافات في المستشفيات المستهدفة.

■ دراسة (Adhiprasangga, et al., 2016)

**بعنوان:** "Develop Balanced Scorecard From Kpi In Construction Companies: Case Study: Stated-Owned Enterprise. " **تطوير بطاقة الأداء المتوازن من خلال مؤشرات الأداء الرئيسة في شركات البناء دراسة حالة:** المؤسسة المملوكة للدولة". **هدفت الدراسة** تطوير بطاقة الأداء المتوازن كأداة لقياس الأداء من خلال مؤشرات الأداء الرئيسة التي حددتها إحدى شركات البناء المملوكة للدولة في إندونيسيا، واعتمدت الدراسة على مراجعة الأدبيات والبيانات الثانوية التي تم الحصول عليها من الموقع الإلكتروني للشركة. **وتوصلت الدراسة** إلى توافق رؤية ورسالة الشركة مع بطاقة الأداء المتوازن التي حققت المنظور الحاسم للشركة، وإنشاء مبادرات استراتيجية لكل منظور على إثر العلاقة بين رؤية ورسالة الشركة ومؤشرات الأداء الرئيسة مقابل منظور بطاقة الأداء المتوازن. **وأوصت الدراسة** باستخدام بطاقة الأداء المتوازن في شركات أخرى (مملوكة للدولة أو غير مملوكة) تستخدم مؤشرات الأداء الرئيسة أو لا تستخدم.

■ دراسة (Chițu & Opreș, 2014)

**بعنوان:** "Importance of financial perspective indicators in Balanced Scorecard in a leasing company" - **أهمية مؤشرات المنظور المالي في بطاقة الأداء المتوازن في شركات التأجير".** **هدفت الدراسة** تحديد أهمية مؤشرات المنظور المالي من أجل معرفة المجالات الحرجة التي لها تأثير على أداء شركات

التأجير؛ واعتمدت الدراسة على المقابلة الشخصية مع عينة من المديرين وعددها ٥٣ مديراً؛ وتوصلت الدراسة إلى أن حجم نشاط المبيعات هو المؤشر ذو التأثير الأكبر ويعتبر على رأس الأولويات لتغيير صورة الشركة لدى الجمهور العام.

#### ■ دراسة (Alrafadi & Yusuf, 2011)

**بعنوان:** "Comparison between Financial Ratios Analysis and Balanced Scorecard" "مقارنة بين تحليل المؤشرات المالية وبطاقة الأداء المتوازن". **هدفت الدراسة** عقد مقارنة بين فوائد ومشكلات تقييم الأداء المالي لمنظمات الأعمال باستخدام النسب المالية وبين استخدام بطاقة الأداء المتوازن لتقييم الرقابة الشاملة على المنظمة، وتعد الدراسة بمثابة إطار مفاهيمي بشأن المقارنة بين تحليل النسب المالية وبطاقة الأداء المتوازن. **وتوصلت الدراسة** إلى مايلي: تعد بطاقة الأداء المتوازن هي أكثر كفاءة من تقييم الأداء المالي باستخدام النسب المالية - فهو ليس كافياً لتقييم الأداء العام - إذ تركز على الأداء في الأمدين القصير والطويل وكذا على الأداء المالي وغير المالي؛ كما تستخدم في تقييم الأداء المستقبلي المحتمل، **وأوصت الدراسة** باستخدام بطاقة الأداء المتوازن وتحليل النسب المالية فكل منها أداة مهمة لا يمكن تجاهلها.

**بناء على ما تقدم؛** يمكن للباحث إيجاز أهم النتائج المستخلصة من تحليل المجموعة الثانية من الدراسات السابقة؛ بقدر اتفاق هذه المجموعة مع موضوع البحث في جانب وهو استخدام مؤشرات الأداء الرئيسية المعروفة بـ (KPI's) "المؤشرات المالية وغير المالية" في بناء مصفوفة لقياس الأداء المتوازن بقدر ما اتسعت الاختلافات فيما بين هذه الدراسات وموضوع البحث؛ حيث تناولت معظم هذه الدراسات عملية تطويع (تصميم وتطوير وتتبع) مؤشرات الأداء الرئيسية باستخدام نموذج الأداء المتوازن لقياس أداء المنظمة ككل - دون إدارة معينة بذاتها كإدارة الموارد البشرية- ووفقاً لطبيعة نشاطها صناعي: كالصناعات التحويلية دراسة: (Irwansyah, et al., 2021)؛ وصناعة التشيد والبناء دراسة (Adhiprasangga, et al., 2016) أو خدمي: تعليمي؛ دراسة: (Dlamini, Migiro & Enache, Spac & Capatina, 2021)؛ وفندقي؛ دراسة (Enache, Spac & Capatina, 2021)؛ وطبي؛ دراسة: (Tefera, 2020)؛ وأجيري؛ دراسة: (Rahimi, et al., 2017)؛ (Chițu & Opriș, 2014)؛ وخدمات أخرى؛ دراسة: (Ntshwene, et al., 2021)؛ بينما ركزت غيرها من الدراسات على مؤشرات المنظور المالي في بطاقة الأداء المتوازن فقط دون غيره من المناظير الأخرى؛ وهو ما يجعل هذه الدراسات تختلف عن موضوع البحث والذي يهدف إلى صياغة مصفوفة لقياس الأداء المتوازن - وفق خمس مناظير للأداء- لمهام وأنشطة إدارة الموارد البشرية بوحدة قطاع الأعمال العام باستخدام مؤشرات الأداء الرئيسية المعروفة بـ: (KPI's) "المؤشرات المالية وغير المالية".

٣/١/١ دراسات تناولت نموذج الأداء المتوازن لممارسات إدارة الموارد البشرية.

▪ دراسة (Boudlaie , et al., 2020)

**بعنوان:** "Designing a human resource scorecard: An empirical stakeholder-based study" - "تصميم بطاقة أداء الموارد البشرية: دراسة تطبيقية قائمة على أصحاب المصلحة". **هدفت الدراسة** تحديد الأهداف والخطوط العريضة لاستراتيجية إدارة الموارد البشرية مع نهج أصحاب المصلحة من منظور ثقافة المنظمة على أساس بطاقة الأداء المتوازن، وأجرت الدراسة ٢١ مقابلة شبه منظمة مع أصحاب المصلحة في وحدة الموارد البشرية في هيئة المنطقة الحرة (Kish)؛ وتوصلت الدراسة إلى رسم خريطة استراتيجية لوحدة الموارد البشرية في الهيئة؛ يمكن أن تقدم أهداف الأداء في الخريطة الاستراتيجية مؤشرات الأداء الرئيسة للشركات والمنظمات الأخرى؛ بحيث تكون دليل لتحديد الأهداف التشغيلية وتنفيذ الاستراتيجية. وأوصت الدراسة بممارسة هذه الطريقة لتوفير بطاقة أداء الموارد البشرية من خلال تحديد الموضوعات الأساسية والتنظيمية، وإنشاء الخريطة الاستراتيجية؛ ويمكن للهيئة وغيرها الاستفادة بنتائج هذا البحث لتطوير استراتيجية إدارة الموارد البشرية.

▪ دراسة (Brutu, Nasution & Absah, 2019)

**بعنوان:** "Measurement of Human Resources Performance With Human Resources Scorecard Approach in Bhayangkara Hospital, Tebing Tinggi, North Sumatra, Indonesia." البشرية من خلال مدخل بطاقة أداء الموارد البشرية في مستشفى Bhayangkara بمدينة Tebing Tinggi؛ جنوب سومطرة بأندونيسيا". **هدفت الدراسة** قياس أداء الموارد البشرية باستخدام مدخل بطاقة أداء الموارد البشرية؛ تمثل مجتمع الدراسة في إجمالي الموارد البشرية في المستشفى موضع الدراسة ويقدر ب: ٣٦٢ شخص؛ وتم جمع البيانات عن طريق الملاحظة والمقابلات والاستبيانات ومراجعة الوثائق؛ وتمثلت تساؤلات الدراسة في: كيف يشير مقياس أداء الموارد البشرية في المستشفى موضع الدراسة بناءً على مدخل بطاقة أداء الموارد البشرية؟ وما هي الخطوات التي يجب أن تتخذها إدارة المستشفى لتحسين أداء الموارد البشرية؟ **وتوصلت الدراسة** إلى نتيجة مؤداها: بلغ إجمالي إنجاز مؤشرات الأداء الرئيسة للموارد البشرية بالمستشفى ٧٣٪ استناداً إلى وجهات النظر الأربعة لبطاقة أداء الموارد البشرية؛ وأوصت الدراسة: بضرورة تحسين أنشطة التدريب وفق اختصاص ومجال عمل كل موظف بما يساهم في تحسين أداء الموارد البشرية؛ وإجراء توظيف للموارد البشرية بحيث لا يؤثر عبء العمل على الموارد البشرية.

■ دراسة (Risinger, 2018)

**بعنوان:** "Toward a Model of Strategic Human Capital - Case Study - An Exploratory :Management Using the Balanced Scorecard"

"نحو نموذج لإدارة رأس المال البشري الاستراتيجي باستخدام بطاقة الأداء المتوازن: دراسة حالة استكشافية"؛ هدفت الدراسة اتباع نهج دراسة الحالة للاستكشاف وتقديم نموذج لإدارة رأس المال البشري الاستراتيجي داخل المنظمة. وتمثلت تساؤلات الدراسة في: ما هي الآثار المحتملة لنموذج رأس المال البشري الاستراتيجي على المستوى العام؟ هل وظيفة الموارد البشرية الحالية مهيّئة للتأثير على تنفيذ نموذج رأس المال البشري الاستراتيجي؟ ما هي التحسينات التي يمكن إدخالها على نموذج رأس المال البشري الاستراتيجي من أجل تأثير استراتيجي أكبر على المنظمة؟ وتم إجراء مقابلات مكثفة شبه منظمة مع فرق القيادة العليا، وعينة من المديرين في الإدارة الوسطى، وموظفي الموارد البشرية المحترفين في المنظمة موضوع دراسة الحالة. وتوصلت الدراسة إلى مايلي: سيكون أداء المنظمة أفضل نتيجة التطبيق الكامل لهذا النموذج على مراحل خلال عدة سنوات؛ فضلاً عن وجود بعض الاقتراحات تعزز قيمة النموذج، وتضيف مزيد من القيمة إلى المنظمة، وترسخ الموارد البشرية كشريك استراتيجي. وأوصت الدراسة بتكرار هذا النموذج الاستراتيجي في المنظمات الأخرى لتعزيز المفاهيم والأفكار في النموذج؛ وتصميم المزيد من البحث الكمي في محاولة لتحسين قيمة مقاييس بطاقات قياس الأداء على مستوى الوحدة.

■ دراسة (Tabatabaei, et al., 2017)

**بعنوان:** "Presenting Sustainable HRM Model Based on -Balanced Scorecard in Knowledge based ICT Companies"

نموذج إدارة موارد بشرية مستدامة على أساس بطاقة الأداء المتوازن في شركات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات القائمة على المعرفة: حالة إيران"؛ هدفت الدراسة إرساء قيمة مضافة لإدارة الموارد البشرية المستدامة في إنجاز رسالة المنظمة باستخدام بطاقة الأداء المتوازن. تم إجراء مقابلات شبه منظمة بين ١١ خبيراً في ثلاث شركات مختارة قائمة على المعرفة لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات بناءً على أسلوب العينات. وتوصلت الدراسة إلى ما يلي: يعتبر النموذج المقترح كخريطة - لأي منظمة تفكر في تنفيذ إدارة الموارد البشرية المستدامة باستخدام بطاقة الأداء المتوازن- تسمح بالتركيز على جميع العناصر المطلوبة لإنجاح المشروع وتساعد على تجنب الفشل؛ ويمكن الاستفادة منه في اكتساب فهم أفضل للمتطلبات الرئيسية لأهداف الاستدامة من خلال التكامل الفعال لإدارة الموارد البشرية المستدامة وبطاقة الأداء المتوازن. وأوصت بدراسة العوامل المؤثرة على الممارسات الجيدة في المنظمات خاصة كثيفة المعرفة لضمان وضع السياسات موضع التنفيذ الفعال على مستويات مختلفة من المنظمات.

▪ دراسة (Firania & Muslim, 2016)

**بغنوان:** "Designing The Human Resource Scorecard As A Performance Measurement of Human Resource." – "تصميم بطاقة أداء الموارد البشرية: كمقياس أداء الموارد البشرية"؛ هدفت الدراسة تصميم وقياس أداء شركة "MIGAS" باستخدام بطاقة أداء الموارد البشرية من خلال تحديد وزن الأولوية للأهداف الاستراتيجية، ومؤشرات الأداء الرئيسة على خريطة الاستراتيجية من خلال عملية الشبكة التحليلية؛ وتوصلت الدراسة إلى نتيجة مؤداها: وجود ١٦ هدفاً استراتيجياً، و ٢٠ مؤشراً رائداً و ١٧ مؤشراً متأخراً وعلى إثرها تم إنشاء خطة لتصميم بطاقة أداء الموارد البشرية يمكن استخدامها من قبل الشركة؛ فضلاً عن تركيز الشركة بشكل أكبر على المنظور التشغيلي، ثم المنظور المالي، والمنظور الاستراتيجي، وأخيراً منظور العميل. وأوصت الدراسة: بمشاركة جميع عناصر الشركة في تصميم بطاقة أداء الموارد البشرية، والقياس والتقارير عن الموارد البشرية من خلال مدخل بطاقة الأداء المتوازن في كل قطاع في الشركة؛ ومراعاة توافق الفترة الزمنية لتطبيق بطاقة الأداء المتوازن والشروط المتفق عليها حتى يتم تشغيلها بسهولة.

▪ دراسة (Subramaniam & Manafi , 2015)

**بغنوان:** "Balancing Performance by Human Resource Management Practices" – "الأداء المتوازن من خلال ممارسات إدارة الموارد البشرية". هدفت الدراسة التنبؤ بتأثير كل مجموعة من ممارسات إدارة الموارد البشرية على جوانب الأداء التنظيمي من منظور بطاقة الأداء المتوازن. واستخدمت الدراسة: الشبكات العصبية الاصطناعية، وعملية التسلسل الهرمي التحليلي، والمنطق الضبابي بناءً على قدرة كل طريقة. وتوصلت الدراسة إلى: اختلاف أولوية كل منظور في المنظمات المختلفة، وأوصت الدراسة بتطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية على صناعات معينة مثل: تكنولوجيا المعلومات أو الصناعة التحويلية.

بناءً على ما تقدم، يمكن للباحث إيجاز أهم النتائج المستخلصة من تحليل المجموعة الثالثة من الدراسات السابقة؛ بقدر اتفاق هذه المجموعة مع صلب موضوع البحث وهو نموذج الأداء المتوازن لممارسات إدارة الموارد البشرية بقدر ما اتسعت الاختلافات فيما بين هذه الدراسات وموضوع البحث؛ حيث تناول بعض هذه الدراسات "قياس أداء الموارد البشرية ذاتها باستخدام نهج بطاقة أداء الموارد البشرية، بينما تناول البعض الآخر ممارسات إدارة الموارد البشرية من منظور بطاقة الأداء المتوازن وهو ذات الصلة الوثيقة بموضوع البحث؛ ولكنها لم تتعرض لمؤشرات قياس وتقييم أداء "ممارسات" إدارة الموارد البشرية وفق نموذج الأداء المتوازن وهو ما يجعل هذه

الدراسات تختلف عن موضوع البحث والذي يهدف إلى صياغة مصفوفة لقياس الأداء المتوازن - وفق خمس مناهير للأداء- لمهام وأنشطة إدارة الموارد البشرية بوحدة قطاع الأعمال العام باستخدام مؤشرات الأداء الرئيسية المعروفة ب: (KPI's) "المؤشرات المالية وغير المالية".

تؤكد النتائج المستخلصة من المجموعات الثلاثة من الدراسات السابقة سالفه الذكر على ندرة - إن لم يكن غياب- دراسات تناولت تطويع مؤشرات الأداء الرئيسية المعروفة ب: (KPI's) "المؤشرات المالية وغير المالية" في بناء مصفوفة لقياس الأداء المتوازن- وفق خمس مناهير للأداء- لمهام وأنشطة إدارة الموارد البشرية بوحدة قطاع الأعمال العام؛ وتدلل على وجود فجوة بحثية (نظرية؛ تطبيقية) كان لزاماً على الباحث العمل على تقليصها من خلال موضوع البحث بالتطبيق على وحدات قطاع الأعمال العام بجمهورية مصر العربية.

٢/١ توصيف متغيرات البحث.

١/٢/١ إدارة الموارد البشرية:

تشكل إدارة الموارد البشرية جزء من الإدارة التنظيمية التي تركز على عنصر الموارد البشرية باعتبارها الأصل الرئيس في أي منظمة أو شركة؛ وواجبها هو إدارة هذا العنصر بشكل جيد بحيث يمكن الحصول على القوى العاملة الراضية عن العمل؛ ويعد من الوظائف الرئيسية في إدارة الموارد البشرية وظيفة التوظيف وتقييم أداء الموظف والتعويض والتدريب والتطوير وإدارة العلاقات التعاونية والصحة والسلامة المهنية ... (Wahyuandari & Lamini, 2019).

وفي ذلك الشأن أكدت دراسة (Ahhammad,2017) على أن إدارة الموارد البشرية هي: وظيفة تنظيمية تؤدي من قبل المديرين التنفيذيين وتتعامل مع مجموعة القضايا المتعلقة بالأفراد مثل: التعيين واختيار الموظفين، وتوفير التوجيه وتقديم التعويضات والمزايا المناسبة والتحفيز والتدريب وتنمية المهارات، وتقييم أداء الموظفين، والحفاظ على العلاقات المناسبة مع العمل والنقابات العمالية، والحفاظ على سلامة الموظفين ورفاهيتهم وصحتهم من خلال الامتثال لقوانين العمل في الدولة. وأوجز الكاتبان (Armstrong & Taylor, 2020) جوهر إدارة الموارد البشرية في كل الجوانب الخاصة بكيفية توظيف وإدارة الأفراد في المنظمات.

٢/٢/١ مؤشرات الأداء الرئيسية:

تعد منظمات الأعمال بحاجة لتقديم منتجات (سلع وخدمات) بجودة عالية وبتكلفة أقل وتنوع متزايد بشكل سريع إذا ما أردت تحقيق ميزة تنافسية - على اللاعبين الآخرين- والحفاظ عليها في السوق في نفس الصناعة والحفاظ عليها، وبات لزاماً عليها أن تراقب أدائها للحصول على تأكيدات فيما يتعلق بتحقيق أهدافها؛ وما إذا كانت تسير في الاتجاه الصحيح أم لا، لذلك فهي مطالبة باستخدام أنظمة إدارة الأداء وبمعرفة مؤشرات الأداء

لقياس وإدارة أدائها ومقارنته بالمنظمات الأخرى؛ على اعتبار مؤشرات الأداء هي القيم المادية التي تستخدم للقياس ومقارنة وإدارة الأداء التنظيمي العام ومقارنة أداء المنظمات المختلفة.

(Bhatti, Awan & Razaq, 2014)

وفي شأن مقاييس الأداء فقد صنف أحد الكتاب (Parmenter, 2010) مقاييس الأداء إلى أربعة أنواع هي: مؤشرات الأداء performance indicators (PIs) وتخبر بما يجب القيام به؛ ومؤشرات النتائج Result Indicators (RIs) وتخبر بما تم القيام به؛ ومؤشرات النتائج الرئيسية Key Result Indicators (KRIs) وهي تخبر بمدى نجاح المنظور أو العامل الحاسم؛ ومؤشرات الأداء الرئيسية key performance indicators (KpIs) وتخبر بما يجب القيام به لزيادة الأداء بشكل كبير.

وتمثل مؤشرات الأداء الرئيسية في بيئة الأعمال في الغالب معلومات كمية توضح هياكل وعمليات المنشأة. وأصبحت مؤشرات الأداء الرئيسية الآن مهمة جداً للتخطيط والرقابة من خلال خلق الشفافية، ودعم المعلومات لصناع قرار الإدارة (Meier, et al, 2013) فهي تعمل كمجموعة من الإجراءات التي تركز جوانب الأداء التنظيمي التي تعتبر حاسمة لنجاح المنظمة (Badawy, et al, 2016) - وهي أداة مهمة لنظام رقابة الإدارة التي تكتسب تغذية عكسية ذات قيمة للتخطيط والرقابة؛ وفي التخطيط والتنفيذ وتقييم المهام في أي منظمة؛ يعد مؤشر الأداء الرئيس مكوناً لا يتجزأ من التقييم الذي يمثل أساس لتقييم الأداء الفردي والأداء التنظيمي الرئيس.

(Arora & Kaur, 2015)

وفي ذلك الشأن أكدت دراسة (Abdul Moktadir, et al, 2020) على دور مؤشرات الأداء الرئيسية في تحديد أهداف المشروع وتوفير طرق لقياس وإدارة التحسينات وصولاً لهذه الأهداف، فهي تلعب دوراً حيوياً في تحويل الأهداف التنظيمية إلى بقاء ودعم المنظمات لفهم أدائها في سياق أهدافها؛ لذلك تعتمد المنظمات على المديرين لتحديد مؤشرات الأداء الرئيسية المناسبة، وبات الاعتماد الكفء لمؤشرات الأداء الرئيسية مهماً بشكل متزايد في الوقت الحالي في بيئة العمل.

وتتنسج مؤشرات الأداء الرئيسية بمجموعة من الخصائص وهي: Parmenter (2010)

- الضالة: كلما قل عدد مؤشرات الأداء الرئيسية كان ذلك أفضل.
- البساطة: يفهم المستخدمون مؤشر الأداء الرئيسي؛ حيث يشير بوضوح ما هو المطلوب إجراءه من قبل الموظفين ومعرفة ما يجب إصلاحه.
- الملكية: تعد مؤشرات الأداء الرئيسية مملوكة، حيث يتم التصرف بناءً عليها من قبل الرئيس التنفيذي وفريق الإدارة العليا.

- **المرجعية:** يمكن الاسترشاد بها، حيث يمكن للمستخدمين عرض الأصول والسياق.
  - **الترابط:** تفقد مؤشرات الأداء الرئيسية النتائج المرجوة، حيث تشجع الإجراءات المناسب، فقد تم اختبارها لضمان أن يكون لها تأثير إيجابي على الأداء، في حين يمكن أن تؤدي المقاييس غير المدروسة إلى خلل في السلوك الوظيفي.
  - **التوازن:** تجمع مؤشرات الأداء الرئيسية بين المؤشرات المالية وغير المالية.
  - **المحاذاة:** لا تقوض مؤشرات الأداء الرئيسية بعضها البعض.
  - **الانتظام:** يتم قياسها بشكل منتظم متكرر يومياً أو أسبوعياً.
  - **التوزيع:** حيث تربط المقاييس المسؤولية بالفريق (على سبيل المثال، يمكن للمدير التنفيذي الاتصال بقائد الفريق الذي يمكنه تولى تصرفاً ضرورياً).
  - **القابلية للتحليل:** يمكن للمستخدمين التنقل في التفاصيل.
  - **القابلية للتنفيذ:** يعرف المستخدمون كيفية التأثير على النتائج؛ ولها تأثير كبير، تؤثر على واحد أو أكثر من عوامل النجاح الحاسمة وأكثر من وجهة لبطاقة الأداء المتوازن.
  - **قابلية التحقق من صحتها:** لا يمكن التحايل على مؤشرات الأداء الرئيسية.
- ٣/٢/١ نموذج الأداء المتوازن:

قدم كابلان ونورتون (١٩٩٢) **مدخل بطاقة الأداء المتوازن** بهدف بناء جسر بين الأدبيات المختلفة المتضاربة ظاهرياً والتي تم تطويرها في عزلة كاملة عن بعضها البعض والاحتفاظ بالرؤى ذات القيمة من كل منها- كالأدبيات حول الجودة والإدارة الرشيقة والتي أكدت على أنشطة التحسين المستمر لتقليل الفاقد؛ والأدبيات حول الاقتصاد المالي والتي ركزت على مقاييس الأداء المالي؛ ونظرية أصحاب المصلحة والتي تنظر للمنظمة كوسيطاً محاولة لصياغة العقود التي ترضي جميع أطرافها؛ وكان المفتاح هو الحصول على نظام إدارة وقياس أكثر قوة يتضمن كلاً من المقاييس التشغيلية والمقاييس المالية إلى جانب عديد من المقاييس الأخرى لقياس تقدم الشركة في قيادة الأداء المستقبلي؛ حيث أكد كابلان ونورتون على تزايد المقاييس المالية إذا تحسن أداء المنظمات؛ وتعاضم قيمة المساهمين على المدى الطويل باستيعاب المنظمة تفضيلات وتوقعات مساهميها وعملائها ومورديها وموظفيها ومجتمعاتها. (Kaplan,2010)

وبذلك طور كابلان ونورتون نظاماً متعدد الأبعاد من المؤشرات والمعروفة باسم بطاقة الأداء المتوازن بإعتباره مفهوم لقياس وتوثيق وإدارة أنشطة الأعمال أو أنشطة أي منظمة فيما يتعلق بتنفيذ رؤيتها واستراتيجيتها بقصد موازنة وجهات النظر الأربعة؛ حيث تضاف الأهداف المالية التقليدية في هذا المفهوم إلى الأهداف التشغيلية المتعلقة بالعميل، وبالعملية الداخلية و بالتعلم والتطوير؛ في سلسلة قيمة كاملة من المؤشرات بما يتماشى مع علاقات السبب / النتيجة في المجالات الأربعة، بحيث ينظر في الوجهات الأربعة في هيكل هرمي وليس بشكل مستقل. (Teichgr, et al.,2021) ؛ فالنظر إلى مؤشر واحد فقط لا يمكن أن يعطي فكرة دقيقة عن حالة أي نظام- سواء كان

نظامًا تجاريًا أو هيكلًا غير ربحي- وباتت الحاجة إلى مجموعة متوازنة من المقاييس ذات أهمية متزايدة، فمع استخدام مجموعة من المقاييس الرئيسية المتعددة، تقل احتمالية تأثر النتائج بالتلاعب في تقارير المعلومات. ويحاول كل عامل إعطاء مؤشر ذي صلة بأداء الشركة أو حالتها ويمكن استخدامه بشكل مستقل كمؤشر على الجدوى المالية أو كجزء من منظور معين. (Terziev, et al., 2017)

وفي ذلك الشأن أكدت دراسة (Aly & Mansour, 2017) على أن مدخل بطاقة الأداء المتوازن هو نموذج شامل لقياس وتقييم الأداء من وجهة استراتيجية يشمل المقاييس المالية وغير المالية، حيث تخبر المقاييس المالية عن نتائج الإجراءات التي تم اتخاذها بالفعل، وتركز المقاييس غير المالية على رضا العملاء والعمليات الداخلية والابتكار والتحسين. على أن يتم قياس الأداء وتقييمه من خلال الإجابة على أربعة أسئلة رئيسية: كيف يرانا العملاء "منظور العميل"؟؛ ما الذي يجب أن نتفوق فيه "منظور العمليات الداخلية"؟؛ هل يمكننا الاستمرار في التحسين وخلق القيمة "منظور الابتكار والتعلم"؟؛ كيف ننظر إلى المساهمين "المنظور المالي"؟؛ هذا وترجم هذه التساؤلات الأربعة في أربعة مناظير وهي:

- OBisbe & Barrube (2012) , (Mubarak, & Rosmansyah, 2011)
- **المنظور المالي**؛ ويشير المنظور المالي إلى مدى النجاح في تحقيق الاستراتيجية حيث تأخذ المقاييس المالية على عاتقها دوراً مزدوجاً؛ فمن ناحية فهي تحدد الأداء المالي المتوقع من الاستراتيجية لتحقيقه، من ناحية أخرى؛ فهي نقطة النهاية لعلاقات السبب والنتيجة مشيرة إلى وجهات نظر " مناظير " بطاقات الأداء المتوازن الأخرى.
  - **منظور العملاء**؛ ويحدد العملاء / قطاعات السوق التي يتنافس فيها المشروع، ومن خلال الأهداف الاستراتيجية والقياس والأهداف والمبادرات؛ يمكن استعراض قيمة العميل في منظور العميل والتي من خلالها يمكن للمنظمة أو وحدة الأعمال تحقيق ميزة تنافسية في قطاعات السوق المتوخاة.
  - **منظور التعلم والنمو**؛ ويصف البنية التحتية - اللازمة لتحقيق أهداف المناظير الثلاثة الأخرى-وهي: مهارات وقدرات العاملين اللازمة لأداء العمليات الداخلية ومن ثم تحقيق منظوري العملاء والمالي؛ ومن أهم المجالات: التأهيل والتحفيز والتوجه نحو الهدف للموظفين.
  - **منظور العملية الداخلية**؛ ويركز على العمليات الداخلية والتي تمكن المنشأة من تلبية توقعات العملاء في الأسواق المستهدفة " منظور العملاء " وتوقعات المساهمين " المنظور المالي".

وجدير بالذكر؛ أن تقنية بطاقة الأداء المتوازن بوضعها الحالي تجاهلت مجموعة الجوانب البيئية والاجتماعية والمستدامة؛ وهذا ما أدى إلى ظهور العديد من المحاولات لتطويرها بإدخال معلومات بشأن الكفاءة البيئية والمسؤولية الاجتماعية لمنشآت الأعمال لتقييم أدائها الشامل والذي يُعد محصلة أدائها الاقتصادي، الاجتماعي والبيئي ومدى التزامها بمسئوليتها البيئية والاجتماعية والاستدامة تجاه الأفراد والمجتمع برمته بقصد خلق قيمة اقتصادية وبيئية واجتماعية (Kaplan, & McMillan, 2020) - وفي ذلك الشأن ظهرت عدة نهوج:

(Mio, Costantin & Panfilo. 2021), (Tuori, M. A. et al. 2021),  
(Kalende & Vayvay, 2016) & (Butler, Henderso & Raiborn, 2011)

- إضافة منظور خامس لبطاقة الأداء المتوازن.

ويؤكد هذا النهج على الاستدامة كقيمة مؤسسية أساسية أو استراتيجية مهمة تعزز بدورها حالة استدامة المنشأة حيث يدمج البعد الجديد بيانات المسؤولية الاجتماعية والاقتصادية والبيئية في بطاقة الأداء المتوازن مع أهداف الشركة. ويعد هذا النهج طريقة مناسبة للصناعة عالية المخاطر والمعرضة لقضايا الاستدامة البارزة.

- تطوير بطاقة أداء متوازن للاستدامة منفصلة.

يعد إنشاء إطار عمل جديد لبطاقة الأداء المتوازن للاستدامة منفصلة مفيداً للمنشآت التي ليس لديها بطاقة الأداء المتوازن والمنشآت التي لديها بالفعل بطاقة الأداء المتوازن ولكن لا ترغب في تعديلها أو ليس لديها الوقت لمراجعتها، ويمكن استخدام هذه العملية لتطوير أي استراتيجية استدامة. وقد تتضمن البيانات المطلوبة أربع جهات نظر: الاستدامة، وأصحاب المصلحة، والعمليات، ومنظور التعلم. ومع ذلك، فإن عدم استخدام هذه الأداة مباشرة مع بطاقة الأداء المتوازن قد يجعل من الصعب استخدامها.

- دمج الإجراءات من خلال المناظير الأربعة.

تتضمن ممارسات الاستدامة في جميع أنحاء المقاييس المالية، والعملاء مع المقاييس الاجتماعية، والعملية الداخلية مع المقاييس البيئية، والتعلم والنمو مع المقاييس الصحية تربط استراتيجيات الشركة بجهود الاستدامة لضمان تطوير إجراءات أكثر مراعاة للبيئة في جميع وظائف المنشأة.

٢- مصفوفة القياس المتوازن لأداء إدارة الموارد البشرية بوحدات قطاع الأعمال العام من خلال مؤشرات الأداء الرئيسية المعروفة ب: (KPI's) "المؤشرات المالية وغير المالية" يعتمد نجاح وبقاء أي منظمة على جودة مواردها البشرية و/ أو استخدامها؛ وتؤدي إدارة الموارد البشرية- بوحدات قطاع الأعمال العام "عامة" والوحدات موضع التطبيق "خاصة"- مجموعة من المهام لجذب الموارد البشرية وتوجيهها وتدريبها وتوعيتها والحفاظ عليها والتي تنطوي على الإدارة الفعالة لهذا العنصر البشري تحقيقاً لاستخدامه الكفاء وتلبيةً لأهداف المنظمة بشكل بات القياس والحكم- عما إذا كانت هذه الوحدات مُمثلة في إدارة الموارد البشرية تدير موظفيها بكفاءة وفعالية واقتصاد بتحديد مواطن الضعف، والمجالات التي يجب إصلاحها، وتلك التي تحتاج إلى تحسين- أمراً ملحاً من خلال صياغة مصفوفة للقياس المتوازن لأداء إدارة الموارد البشرية تضم مجموعة مؤشرات الأداء الرئيسية المعروفة ب (KPI's) "المؤشرات المالية وغير المالية" وفقاً للمناظير الخمسة للأداء المتوازن لقياس أداء كل مهمة من مهام إدارة الموارد البشرية - جانب منها ليس بقليل من إعداد الباحث- فضلاً عن اقتراح الباحث مجموعة مؤشرات تغطي المنظور المجتمعي " الإستدامي"- على أن يتم مقارنتها بمثيلتها لدى الجهات المنافسة من جانب، ومؤشرات أو متوسطات النشاط من جانب آخر، ومثيلتها في الأعراف السابقة من جانب ثالث ووقفاً على مدى تطورها. وتصنيف الباحث هذا ليس تصنيفاً ثابتاً بل يتسم بالمرونة، فقد يخدم المؤشر الواحد أكثر من منظور، وقد يدخل في مجموعة أخرى غير تلك التي يقع بداخلها لقياس أداء مهمة أخرى - على النحو المبين بالجدول التالية أرقام من (١: ٧)

(Wishart, 2022), (Horda, 2022), (Sepp,2018), (Shaban, 2012),  
(Mathis & Jackson, 2008) & (Shehada & Alkhaldi, 2015),  
(Miyake,2015)

المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والتجارية (م، ٤، ١٤، ج٢، يناير ٢٠٢٣)

د. هشام زغلول إبراهيم

جدول رقم (١) القياس المتوازن لأداء مهمة تخطيط القوى العاملة والمسار الوظيفي (\*)

المنظور المالي	المنظور التشغيلي	منظور العملاء	المنظور التعليمي والنمو	المنظور المجتمعي والاستدامي
تكلفة إنهاء الخدمة الاختياري. وتقاس بالتكاليف التي تتحملها الجهة لدفع مستحقات هؤلاء وتكاليف المكان الشاغر وفقدان الإنتاجية، وإعلان التوظيف وتكاليف التعيينات الجديدة لشغل هذه الوظائف.	معدل التنقل الداخلي. = إجمالي عدد العاملين الذين تمت ترقيتهم أو انتقالهم خلال فترة معينة / متوسط عدد العاملين خلال ذات الفترة × ١٠٠. يقيس النسبة المئوية للقوى العاملة التي انتقلت داخلياً خلال تلك الفترة	معدل انتهاء الخدمة "الاختياري" = عدد حالات الفصل وإنهاء العمل الاختياري / عدد حالات الإنهاء في فترة زمنية معينة × ١٠٠. أو = عدد حالات الفصل وإنهاء العمل الاختياري / متوسط عدد العاملين × ١٠٠. ويقيس نسبة الموظفين الذين تقدموا بالاستقالة أو التقاعد المبكر؛ ومدى رضاهم عن العمل ويفيد في تخطيط احتياجات التوظيف وتقدير تكلفته لأغراض الموازنة.	نسبة عدد المتعاقدين. = عدد العاملين المتعاقدين خلال الفترة / إجمالي عدد العاملين خلال تلك الفترة × ١٠٠. وتعبر عن معدل النمو في عدد العاملين المتعاقدين خلال الفترة. ويمكن مقارنته بالعاملين التي تعمل بدوام كامل للوقوف على وفهم أفضل لاتجاه القوى العاملة.	نسبة الإناث/ في خطة القوى العاملة = العدد المستهدف تعيينه من الإناث خلال الفترة / العدد المستهدف تعيينه من الذكور خلال تلك الفترة × ١٠٠. أو = العدد المستهدف تعيينه من الإناث خلال الفترة / إجمالي العدد المستهدف تعيينه خلال تلك الفترة × ١٠٠. تقيس توجه الجهة "مبصر عنها بإدارة الموارد البشرية" نحو تحقيق المساواة بين الرجل والمرأة والمشاركة المجتمعية للمرأة تحقيقاً لأهداف التنمية المستدامة.
تحليل التكلفة والعائد للعاملين بدوام جزئي لضمان إدارة التكاليف وأوجه الكفاءة بشكل يتناسب والمنافع التنظيمية للترتيبات والاستعدادات بدوام جزئي.	معدل الترقية الداخلية. = عدد العاملين الذين تمت ترقيتهم خلال فترة معينة / إجمالي عدد العاملين خلال ذات الفترة × ١٠٠. يقيس النسبة المئوية للقوى العاملة التي تم ترقيتها خلال تلك الفترة		- معدل التنقل الداخلي. - معدل الترقية الداخلية. في هذا المقام يقيس هذان المعدلان تغيرات الوظائف الداخلية للموظفين بالجهة؛ ومدى تطوير الموظفين، بالانتقال إلى المناصب ذات المسؤولية الأكبر أو التحرك أفقياً للحصول على خبرة وظيفية إضافية. فضلاً عن التطور الحادث للعاملين أصحاب الأداء العالي.	نصيب الأفراد ذوي الإعاقة من الوظائف الشاغرة في خطة القوى العاملة. = العدد المستهدف تعيينه من ذوي الإعاقة / إجمالي العدد المستهدف تعيينه. يقيس مدى ضمان الجهة "مبصر عنها بإدارة الموارد البشرية" لحقوق ذوي القدرات الخاصة كحصولهم على الحق في العمل والدمج في المجتمع.
	معدل إنهاء الخدمة غير "الاختياري" = عدد الإقالات التي تقودها الجهة خلال فترة زمنية معينة / إجمالي عدد حالات الإنهاء خلال ذات الفترة × ١٠٠؛ أو = عدد حالات الفصل وإنهاء العمل خلال فترة زمنية معينة / متوسط عدد الموظفين خلال ذات الفترة × ١٠٠. ويعبر عن إنهاء خدمة الموظف بالفصل أو الإقالة لسوء الأداء الوظيفي أو التغيب عن العمل أو انتهاك سياسات العمل؛ ويفيد في تحديد تكاليف التوظيف أو متطلبات التدريب حال الفصل لضعف الأداء.		نسبة عدد العاملين بدوام كامل. = متوسط عدد العاملين بدوام كامل خلال فترة معينة / متوسط عدد العاملين خلال تلك الفترة × ١٠٠. يفيد في متابعة معدل نمو القوى العاملة بالجهة خلال الفترة.	

(\*) الجدول من إعداد الباحث؛ جانب من هذه المؤشرات أعمالاً للفكر من واقع خبرته العملية في مجال الرقابة على الأداء؛ فضلاً عن قراءات الباحث في بعض المراجع سابقة

الذكر.

المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والتجارية (م، ٤، ١ع، ٢ج، يناير ٢٠٢٣)

د. هشام زغلول إبراهيم

جدول رقم (٢) القياس المتوازن لأداء مهمة التوظيف " الاستقطاب والاختيار والتعيين (\*)

المنظور المالي	المنظور التشغيلي	منظور العملاء	المنظور التعليمي والنمو	المنظور المجتمعي والاستدامي
<p><b>تكلفة التوظيف.</b> = إجمالي تكلفة التعيين / عدد المُعينين</p> <p>وتضم تكاليف الإعلان وتكلفة الوقت الذي يقضيه موظفو التوظيف من كتابة الوصف الوظيفي إلى إجراء المقابلات، والخسائر الإنتاجية الناتجة عن وظيفة شاغرة وغيرها.</p>	<p>- <b>جودة التوظيف "نسبة النجاح"</b> = عدد المرشحين الذين تم تعيينهم خلال الفترة وأثبتوا أنهم مؤهلين للوظيفة / إجمالي عدد المرشحين الذين تم تعيينهم خلال تلك الفترة. ويقاس جودة التعيينات ومدى قدرة إدارة الموارد البشرية على تعيين أفضل الكوادر البشرية واختيار المرشحين المناسبين للوظائف الشاغرة.</p> <p>- <b>كفاءة قناة الاستقطاب "مصدر التوظيف"</b> = عدد المُعينين من قناة استقطاب معينة / إجمالي المتقدمين من نفس قناة الاستقطاب × ١٠٠ أو = عدد المتقدمين من قناة استقطاب معينة / إجمالي المتقدمين من كل قنوات الاستقطاب × ١٠٠. يقاس مدى قدرة " مصدر التوظيف" قناة الاستقطاب على جذب أكبر عدد من المتقدمين ومعرفة المصدر الأكثر جذباً لتوليد متقدمين أكثر والذي يأتي منه أفضل المرشحين وبتحديد أفضل المصادر يمكن تخصيص ميزانية التوظيف بطريقة فعالة.</p> <p>- <b>عدد المتقدمين لكل وظيفة شاغرة.</b> يقاس مدى جودة صياغة الوصف الوظيفي؛ فارتفاع عدد المتقدمين لا يعد أمراً إيجابياً فقد يرجع السبب إلى أن الوصف الوظيفي مكتوب بشكل عام وغير واضح؛ فكلما كان الوصف الوظيفي مخصص ودقيق يكون عدد المتقدمين أقل دون التأثير على عدد المتقدمين المؤهلين.</p> <p>- <b>الوقت المستغرق لتسكين الوظائف.</b> = إجمالي عدد الأيام المستغرقة لتسكين الوظائف / عدد الوظائف التي تم تسكينها. يقاس متوسط المدة الزمنية التي تنقضي من تاريخ فتح الوظيفة الشاغرة إلى تاريخ قبول المتقدم للوظيفة للعرض لشغل المنصب ويوفر نظرة ثاقبة حول أداء فريق التوظيف ومن ثم نقاط الضعف ومجالات تحسين في عملية التوظيف.</p>	<p>معدل القبول أو معدل رضا المتقدمين على الوظائف. = عدد المرشحين الذين تم تعيينهم خلال الفترة وأثبتوا بأنهم مؤهلين للوظيفة / إجمالي عدد المرشحين الذين تم تعيينهم خلال تلك الفترة. = عدد عروض العمل المقبولة خلال فترة معينة / عدد عروض العمل المُقدّمة خلال ذات الفترة × ١٠٠. يقاس مدى احتمالية قبول المرشح لعرض التوظيف؛ ويعكس مدى رضاه عن: حزمة الرواتب والمنافع وفرص النمو الوظيفي ومدى ملاءمة المهام الوظيفية وطموحاتهم الوظيفية.</p>	<p><b>نسبة النجاح.</b> = عدد المرشحين الذين تم تعيينهم خلال الفترة وأثبتوا بأنهم مؤهلين للوظيفة / إجمالي عدد المرشحين الذين تم تعيينهم خلال تلك الفترة. ويقاس في هذا المقام مدى قدرة المرشحين على التعلم والإبتكار بحيث أصبحوا مؤهلين للوظيفة. ويتزايد ملولته وأهميته متى فُورن ب: معدل فشل الموظف الجديد خلال ٣ أشهر الأولى. ويمكن الاعتماد على دراسة المسح في قياس هذا المعدل.</p>	<p>- <b>نسبة التعيينات الجديدة.</b> = عدد التعيينات الجديدة / إجمالي عدد العاملين × ١٠٠ يقاس قدرة الجهة على التفاعل مع المجتمع؛ ومدى تحقيقها لأهداف التنمية المستدامة من خلال خلق فرص عمل جديدة والقضاء على البطالة والجوع والفقر. وتزداد أهمية هذا المعدل متى فُورن ب هاتين النسبتين:</p> <p>- <b>نسبة المُعينات من الإناث / المُعينين من الذكور بالجهة.</b> = عدد المُعينات من الإناث خلال فترة معينة / عدد المُعينين من الذكور خلال تلك الفترة × ١٠٠. أو = عدد المُعينات من الإناث خلال فترة معينة / إجمالي عدد المُعينين (ذكور وإناث) خلال تلك الفترة × ١٠٠. وتقاس مدى تحقيق أهداف التنمية المستدامة بشأن المساواة بين الرجل والمرأة والمشاركة المجتمعية للمرأة.</p>

المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والتجارية (م٤، ع١، ج٢، يناير ٢٠٢٣)

د. هشام زغلول إبراهيم

تابع جدول رقم (٢) القياس المتوازن لأداء مهمة التوظيف " الاستقطاب والاختيار والتعيين(\*)

المنظور المالي	المنظور التشغيلي	منظور العملاء	المنظور التعليمي والنمو	المنظور المجتمعي والاستدامي
	<p>- الوقت المستغرق في كل مرحلة توظيف / مرشح = إجمالي عدد الأيام التي يقضيها جميع المرشحين في المرحلة / إجمالي عدد المرشحين. يقيس مقدار الوقت الذي يقضيه المرشحون في كل خطوة من خطوات عملية التوظيف. والتي تشكل إجمالي الوقت اللازم للتوظيف. ويفيد في تحديد موضع الاختناقات في أي مرحلة من عملية التوظيف لمعرفة أين تكمن المشكلة. إذا كان إجمالي وقت التوظيف مفرطاً.</p> <p>- مؤشرات العائد.</p> <p>= عدد الأفراد المجتازين لمرحلة معينة من التوظيف / إجمالي عدد المتقدمين لهذه المرحلة والذي أفرزته المرحلة التي تسبقها %. أو = عدد المتقدمين في إحدى المراحل / عدد المتقدمين في المرحلة السابقة لها%.</p> <p>تقيس عدد المرشحين الذين تم نقلهم من مرحلة إلى أخرى خلال عملية التوظيف ويمكن قياس نسبة العائد بشكل منفصل في كل مرحلة، واختيار أي المراحل التي ترغب المنظمة بمقارنتها ببعضها، أو حساب النسبة الكلية. ويرجع انخفاض المؤشر إلى التوصيف غير الواضح لمتطلبات الوظيفة؛ وارتفاعها يعني مواصلة عدد أكبر من المتقدمين المؤهلين لعملية التوظيف. ولتحقيق نسبة عائد عالية على إدارة الموارد البشرية استخدام بعض الأدوات مثل: " أداة الفلترة" والتي تتيح إمكانية البحث عن مرشحين وفق المعايير المحددة، و"ملفات المرشحين المُستبعدين" لاستبعاد المرشحين الذين لا تتناسب سيرهم الذاتية مع متطلبات الوظيفة بشكل تلقائي وغيرها من الأدوات. ويمكن للإدارة أن تحدد نطاقات للنسب الحاسمة. بحيث إذا وقعت نسبة أي مؤشر خارجها فقد تشير إلى مشاكل في عملية التوظيف.</p>			<p>- نسبة المُعينين من ذوي الإعاقة. = عدد المُعينين من ذوي الإعاقة / إجمالي عدد المُعينين × ١٠٠. وتقيس مدى التزام الجهة بضمان حقوق ذوي القدرات الخاصة كحقهم في العمل والدمج في المجتمع بما يحقق أهداف التنمية المستدامة بشأن ضمان تمتع الجميع دون استثناء بالرعاية وبأنماط عيش متوازنة.</p>

٤٢

(\*) الجدول من إعداد الباحث؛ جانب من هذه المؤشرات أعمالاً للفكر من واقع خبرته العملية في مجال الرقابة على الأداء؛ فضلاً عن قراءات الباحث في بعض المراجع سابقة الذكر.

المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والتجارية (م ٤، ع ١٤، ج ٢، يناير ٢٠٢٣)

د. هشام زغلول إبراهيم

جدول رقم (٣) القياس المتوازن لأداء مهمة إدارة علاقات العاملين<sup>(\*)</sup>

المنظور المالي	المنظور التشغيلي	منظور العملاء	المنظور التعليمي والنمو	المنظور المجتمعي والاستدامي
<p><b>معدل تكلفة الشكوى.</b> = إجمالي العبء المالي "التكاليف" المنفقة على شكوى وتظلمات العاملين خلال فترة معينة / عدد الشكاوى والتظلمات المقدمة خلال تلك الفترة. يقيس متوسط تكلفة الشكوى، وكذا الأثر السلبي للشكاوى والتظلمات على ربحية الجهة. ويمكن حساب هذا المؤشر وفقاً للتكاليف المباشرة وغير المباشرة للشكوى؛ وبصفة عامة يمكن إعداد المؤشرات المرتبطة بالشكوى وفقاً لأسبابها، وعلى مستوى كل إدارة من إدارات الجهة.</p>	<p><b>متوسط الوقت اللازم لحل الشكوى الواحدة.</b> = إجمالي الوقت المستغرق لحل الشكاوى خلال فترة معينة / عدد الشكاوى التي تم حلها خلال تلك الفترة. يعكس مدى استجابة الجهة لشكاوى الموظفين بشكل يؤثر على رضاهم عن العمل ومعنوياتهم ومن ثم انتاجيتهم.</p>	<p><b>معدل الشكاوى والتظلمات / موظف.</b> = عدد الشكاوى والتظلمات خلال فترة معينة / متوسط عدد العاملين خلال ذات الفترة. يعكس درجة رضا العاملين واستقرار بيئة العمل وقدرة الجهة على حل الصراعات. ويزداد مدلوله متى فُورن بنسبة عدد الشكاوى والتظلمات التي تم حلها؛ والتي تعكس رد فعل الجهة تجاه شكوى العاملين ويخلق ثقة تقود إلى حوار إضافي يُشعر الموظفون بالرضا عن الطريقة التي تُعامل بها.</p>	<p><b>مدي انخفاض عدد الشكاوى والتظلمات.</b> = (عدد الشكاوى والتظلمات خلال فترة معينة - عدد الشكاوى والتظلمات خلال فترة السابفة) / عدد الشكاوى والتظلمات خلال فترة السابفة × ١٠٠. يقيس مدى قدرة إدارة الموارد البشرية على إدارة علاقات العاملين بشكل جيد حال دون تزايد الشكاوى والتظلمات. ويزداد مدلوله وأهميته متى فُورن بمدى انخفاض الوقت المستغرق لحل الشكوى الواحدة والذي يعبر عن مدى سرعة استجابة الجهة لشكاوى موظفيها.</p>	<p><b>معدل اقتراحات لكل موظف</b> = عدد العاملين الذين يقدمون اقتراحات تحسين خلال فترة معينة / متوسط عدد العاملين خلال ذات الفترة × ١٠٠. أو = عدد أفكار التحسين أو الاقتراحات المقدمة من العاملين خلال فترة معينة / عدد العاملين مقدمي الاقتراحات خلال ذات الفترة. يقيس مدى ارتباط الموظف بالجهة ومشاركته في تطوير عملياتها؛ وينمي الشعور بالولاء والمسؤولية تجاهها وتجاه المجتمع عامة؛ ويعكس على انفتاح الجهة لمساهمة موظفيها بمقترحاتهم. وتزداد أهميته متى فُورن بنسبة اقتراحات الموظفين التي تم تنفيذها، وكذا مهلة الرد عليها.</p>
<p><b>معدل التواصل مع العاملين.</b> يمكن الاستعانة بمجموعة من المؤشرات والتي تعبر عن مدى تواصل إدارة الموارد البشرية مع العاملين واستجابتها لشكاوهم، ومنها: نسبة عدد شكوى وتظلمات العاملين بشأن نتائج تقييم أدائهم؛ وبشأن عدم عدالة الأجور التي تم حلها، فضلاً عن مدى إفساحها المجال لمشاركتهم بمقترحات في بعض الأمور.</p>	<p><b>معدل دوران العمالة</b> = عدد العاملين الذين تركوا الجهة لكل الأسباب خلال فترة معينة / متوسط عدد العاملين في ذات الفترة. ويزداد مدلوله متى فُورن بمعدل تسرب العمالة. = عدد العاملين الذين تركوا المنظمة للإستقالة أو النقل خلال فترة معينة / متوسط عدد العاملين في ذات الفترة. ويعكس مدى رضا العاملين عن العمل.</p>	<p><b>مدى القدرة على تجنب وتقليل وإزالة الصراعات؛</b> ويُعبر عنها بانخفاض عدد الإشكاليات المثارة في بيئة العمل من فترة أخرى؛ ومدى القدرة على اتخاذ قرار بشأنها والوصول للحلول الوسط بين المصالح المتعارضة من خلال المفاوضات الجماعية.</p>	<p><b>معدل تيسير المفاوضات الجماعية.</b> = عدد الإشكاليات التي تم اتخاذ قرار بشأنها والوصول للحلول الوسط بين المصالح المتعارضة / عدد الإشكاليات موضع التفاوض. يقيس قدرة الجهة على تيسير المفاوضات الجماعية بين الأطراف التي تمثل صاحب العمل "الإدارة" والموظف "النقابات والاتحادات" بشكل يسهل علاقات أفضل للعاملين؛ ويؤكد على الدور المجتمعي لهذه الكيانات التنظيمية.</p>	

(\*)الجدول من إعداد الباحث؛ جانب من هذه المؤشرات أعمالاً للفكر من واقع خبرته العملية في مجال الرقابة على الأداء؛ فضلاً عن قراءات الباحث في بعض المراجع سابقة الذكر.

المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والتجارية (م، ٤، ع، ١٤، ج، ٢، يناير ٢٠٢٣)

د. هشام زغلول إبراهيم

جدول رقم (٤) القياس المتوازن لأداء مهمة تعويض ومكافأة العاملين<sup>(\*)</sup>

المنظور المالي	المنظور التشغيلي	منظور العملاء	المنظور التعليمي والنمو	المنظور المجتمعي والاستدامي
النسبة المئوية لتكلفة القوى العاملة. = إجمالي مرتبات وأجور العاملين بالجهة خلال فترة معينة / إجمالي تكاليف الجهة خلال ذات الفترة. تقيس الوزن النسبي لتكلفة القوى العاملة مقارنة بكافة التكاليف التي تتحملها الجهة ويمكن مقارنتها بمثيلاتها لدى المنافسين وبمتوسطات النشاط أو الصناعة.	مدى أو نسبة تنافسية وعدالة الأجور. = متوسط الأجر السنوي للعامل بالجهة/ متوسط الأجر السنوي للعامل بالمنظمات المنافسة أو متوسط الأجر السنوي للعامل بالصناعة أو النشاط × ١٠٠. وفي هذا المقام؛ يقيس مدى قدرة الجهة - من خلال نظام التعويضات والأجور المعمول به - على المحافظة على جاذبيتها للمرشحين للتوظيف وقدرتها على الاحتفاظ بالعاملين الحاليين؛ وضمان تقديم تعويضات مناسبة.	نسبة عدد شكاوى عدم عدالة الأجور. = عدد شكاوى عدم عدالة الأجور خلال فترة معينة / إجمالي عدد الشكاوى المقدمة خلال ذات الفترة × ١٠٠. وتعتبر عن مدى رضا العاملين عن نظام التعويضات والأجور المعمول به في الجهة؛ ويزيد مدلولها متي قورنت ب: نسبة عدد الشكاوى التي تم حلها؛ نسبة تنافسية وعدالة الأجور؛ ومعدلات دوران وتسرب العاملين؛ وتقيس قدرتها على الاحتفاظ بالعاملين الحاليين واجتذاب جدد.	معدلات نمو الأجور. = (أجور العاملين خلال الفترة الحالية - أجور العاملين خلال الفترة السابقة) / أجور العاملين خلال الفترة السابقة. ويمكن حساب معدلات نمو: متوسط أجر العامل؛ المبالغ المنفقة على مكافأة العاملين وتحفيزه والمزايا والخدمات. وتقيس مدى تطورها ونموها، ومدى إهتمام الجهة بالعاملين وكسب رضاهم بشكل يعكس منظور العملاء.	مدى أو نسبة تنافسية وعدالة الأجور. وفي هذا المقام؛ يساعد في تقييم نسبة تنافسية رواتب الجهة بمقارنتها برواتب المماثلين بما يحقق العدالة المجتمعية في توزيع الدخل وإذابة الفروق بين طبقات المجتمع المماثلة؛ فضلاً عن ضمان تقديم تعويضات مناسبة.
العائد على الاستثمار في الموارد البشرية. = العائد معبر عنه بصافي الربح النهائي/ تكلفة التعويضات والمكافآت" الأجر". ويقيس ربحية / الجنيه المستثمر في التعويضات والمكافآت والمزايا؛ أو ربحية / الجنيه أجر.		نسبة عدد شكاوى عدم عدالة الأجور التي تم حلها. = عدد شكاوى عدم عدالة الأجور التي تم حلها خلال فترة معينة / إجمالي عدد شكاوى عدم عدالة الأجور خلال ذات الفترة × ١٠٠.		نسبة عدد شكاوى ذوي الإعاقة بشأن عدم التزام الجهة بتخفيض ساعات العمل بواقع ساعة يومياً للعاملين من ذوي الإعاقة أو لمن يرعى فعلياً شخصاً ذا إعاقة من أقاربه على الدرجة الثانية تفعيلاً للقانون رقم ١٠ لسنة ٢٠١٨ بشأن حقوق الأشخاص ذوي الإعاقة. يقيس مدى التزام الجهة بضمان حقوق ذوي القدرات الخاصة بما يضمن دمجهم في المجتمع.
نسبة الاستثمار في الموارد البشرية/ الإيرادات الكلية = تكلفة التعويضات والمكافآت" الأجر"/ الإيرادات الكلية. وتقيس نسبة الجزء المستنفد من الإيرادات في تغطية الأجور.		ويمكن الاستعانة بمؤشرات: معدلات نمو الأجور، معدلات نمو المبالغ المنفقة على مكافأة العاملين وتحفيزهم. والمزايا والخدمات؛ ومعدلات نمو متوسط أجر العامل. وتقيس مدى الإهتمام بالعاملين وكسب رضاهم.		

(\*)الجدول من إعداد الباحث؛ جانب من هذه المؤشرات أعمالاً للفكر من واقع خبرته العملية في مجال الرقابة على الأداء؛ فضلاً عن قراءات الباحث في بعض المراجع سابقة الذكر.

المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والتجارية (م، ٤، ١ع، ٢ج، يناير ٢٠٢٣)

د. هشام زغلول إبراهيم

جدول رقم (٥) القياس المتوازن أداء مهمة رعاية وسلامة العاملين (\*)

المنظور المالي	المنظور التشغيلي	منظور العملاء	المنظور التعليمي والنمو	المنظور المجتمعي والاستدامي
<p>- نفقات الرعاية الصحية / موظف. = التكاليف الكلية للرعاية الصحية / إجمالي عدد العاملين. يوفر فهم شامل لبرامج للرعاية الصحية وقد تشير ضخامة المبالغ المنفقة على الخدمات الصحية إلى زيادة الحالات المرضية لموظفي الجهة نتيجة بيئة العمل، مما يوجهها نحو تحسين بيئة وظروف العمل. ويقترن هذا المعدل ب:</p> <p>- نفقات الرعاية الاجتماعية / موظف. = التكاليف الكلية للرعاية الاجتماعية / إجمالي عدد العاملين. يوفر فهم شامل لبرامج الحماية الاجتماعية لموظفي الجهة.</p>	<p>- معدلات اختبار المواد المخدرة والمشروبات الكحولية. يقيس عدد مرات إجراء اختبار المواد المخدرة والمشروبات الكحولية لإتخاذ الإجراءات المناسبة حيال الحالات الإيجابية بما يكفل الحد من تناول الكحوليات وتعاطي المخدرات. - معدلات الدورات التدريبية التوعوية بشأن "إجراءات الأمن الصناعي والسلامة والصحة المهنية". وتقيس مدى اهتمام الجهة بنشر التوعية بين العاملين تجنباً لوقوع الحوادث وضمان لسلامة ورعاية العاملين. ويزداد مدلول هذه المعدلات إذا ما قورنت بمثلتها في الأعوام السابقة.</p>	<p>- مدى انخفاض حالات إصابات العمل. - مدى انخفاض حالات وفيات العمل. بعد إنخفاض عدد هذه الحالات مؤشر لمدى اهتمام الجهة بإجراءات السلامة والصحة المهنية بما يضمن العمل في بيئة عمل صحية آمنة؛ ومن ثم زيادة رضا العاملين عن العمل. - نسب حالات الإصابة التي تم شفاؤها = عدد حالات إصابات العمل والتي تماثلت للشفاء خلال فترة معينة / إجمالي حالات إصابات العمل خلال ذات الفترة. ويقيس مدى نجاح البرامج العلاجية في تحسين الحالات المرضية التي تنشأ بسبب ظروف العمل.</p>	<p>- معدل تطور عدد مرات التفتيش وفحص بيئة العمل. = عدد مرات التفتيش وفحص بيئة العمل خلال فترة معينة / عدد مرات التفتيش وفحص بيئة العمل خلال فترة سابقة × ١٠٠. ويمكن تدعيمها بمعدلات أخرى منها: - معدل تطور عدد المراجعات الداخلية؛ - عدد الدورات التدريبية التوعوية بشأن السلامة والصحة المهنية". تقيس مدى تطور اهتمام الجهة بالتفتيش والمراجعة الداخلية والتدريب على إجراءات السلامة والصحة المهنية للتأكد من توافر مهمات الوقاية للعاملين بهدف الحد من وقوع الحوادث بما يضمن أمان وسلامة العاملين.</p>	<p>نسبة إجمالي الإتفاق على الخدمات الأساسية (الصحة والحماية الاجتماعية) = إجمالي المبالغ المنفقة على الخدمات الصحية والاجتماعية خلال فترة معينة / إجمالي المبالغ المنفقة خلال تلك الفترة. يقيس مدى تحقيق التغطية الصحية الشاملة وضمان الحماية الاجتماعية للعاملين بما يتلاءم والهدف الثالث للتنمية المستدامة "ضمان تمتع الجميع بأنماط عيش صحية وبالرفاهية"</p>
	<p>معدلات تنفيذ برامج وخطط الرعاية الصحية والاجتماعية. = برامج وخطط الرعاية الصحية والاجتماعية الفعلية خلال فترة معينة / برامج وخطط الرعاية الصحية والاجتماعية المستهدفة خلال تلك الفترة ويقيس مدى تحقيق برامج الرعاية المستهدفة.</p>	<p>تطور عدد حالات التأمين = عدد وثائق التأمين المبرمة خلال فترة معينة / عدد وثائق التأمين المبرمة خلال الفترة السابقة. ويعكس مدى استفادة العمالة من الجهود المبذولة في مجال الحماية الاجتماعية ويمكن حسابه وتحليله وفقاً لأنواع التأمين المختلفة.</p>		

(\*)الجدول من إعداد الباحث؛ جانب من هذه المؤشرات أعمالاً للفكر من واقع خبرته العملية في مجال الرقابة على الأداء؛ فضلاً عن قراءات الباحث في بعض المراجع سابقة الذكر.

المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والتجارية (م، ٤، ١ع، ٢ج، يناير ٢٠٢٣)

د. هشام زغلول إبراهيم

جدول رقم (٦) القياس المتوازن لأداء مهمة تقييم أداء العاملين (\*)

المنظور المالي	المنظور التشغيلي	منظور العملاء	المنظور التعليمي والنمو	المنظور المجتمعي والإستدامي
تكلفة الأسلوب المتبع في عملية التقييم. ويقاس بإجمالي المبالغ المنفقة على الأسلوب المتبع في عملية تقييم أداء العاملين. ويمكن حصر هذه المبالغ لتحديد تكلفة الأسلوب المتبع في عملية التقييم إذا ما كانت الجهة تطبق أسلوب المحاسبة على أساس النشاط.	مدي مساهمة نتائج تقييم أداء العاملين في: تخطيط الموارد البشرية والمسارات الوظيفية من تعيين وترقية ونقل وتسريح للعاملين؛ فضلاً عن التوزيع العادل للحوافز وتحديد الإحتياجات التدريبية. ويقاس بما أسفرت عنه نتائج التقييم منها على سبيل المثال: <ul style="list-style-type: none"> <li>عدد حالات التعيين لسد القصور في أداء بعض الوظائف</li> <li>عدد حالات الترقية للعاملين ذوي الأداء المتميز.</li> <li>عدد حالات النقل بما يتلاءم وقدرات ومهارات العاملين.</li> <li>عدد حالات تسريح العمالة للعاملين ذوي الأداء المتدني في ضوء القوانين ذات الصلة.</li> <li>عدد حالات الإثابة والمكافآت للعاملين ذوي الأداء المتميز.</li> <li>عدد الدورات التدريبية المقترحة لتنمية مهارات العاملين.</li> </ul>	- عدد شكاوى وتظلمات العاملين بشأن نتائج التقييم. ويتم حصر عدد الشكاوى والتظلمات المقدمة من العاملين بشأن نتائج تقييم أدائهم. ويقاس مدى رضا العاملين عن نتائج تقييمهم ودافع لإدارة الموارد البشرية لتحري أسباب عدم الرضا والعمل على تلافيها؛ وتزداد أهميتها إذا ما فورنت بتحليل نسبة الشكاوى التي تم حلها، وتلك التي تم حفظها. - نسبة عدد شكاوى وتظلمات العاملين التي تم حلها. = نسبة عدد شكاوى وتظلمات العاملين التي تم حلها / إجمالي عدد الشكاوى والتظلمات المقدمة. يقاس مدى استجابة إدارة الموارد البشرية ورد فعلها تجاه تظلمات العاملين وحرصها على تحقيق رضا العاملين، وبناء علاقات طيبة مع موظفيها في بيئة عمل صحية متوازنة.	معدلات التقييم والمراجعة المستمرة لمعايير تقييم الأداء. وتقيس مدى اهتمام إدارة الموارد البشرية بمدى واقعية معايير التقييم وقابليتها للقياس على إثر الأداء الفعلي للعاملين وصولاً لمعايير تقييم أداء عادلة؛ وتزداد أهمية ومدلول معدلات تقييم ومراجعة معايير تقييم الأداء إذا ما فورنت بعدد مرات التعديل التي طرأت على معايير أداء العاملين.	تتلاءم نتائج عملية تقييم الأداء أهداف التنمية المجتمعية من خلال: <ul style="list-style-type: none"> <li>عدد التعيينات الجديدة بما يساهم في خلق فرص عمل جديدة والقضاء على البطالة والجوع والفقر.</li> <li>حالات الإثابة والمكافآت للعاملين ذوي الأداء المتميز بما يضمن حصولهم على تعويضات مناسبة؛ وتمتعهم بالرفاهية وبأنماط عيش مناسبة.</li> <li>عدد البرامج التدريبية بما يضمن تحسين وزيادة قدرات وكفاءة أداء العاملين. بما يتلاءم وأهداف التنمية المستدامة</li> </ul>

(\*) الجدول من إعداد الباحث؛ جانب من هذه المؤشرات أعمالاً للفكر من واقع خبرته العملية في مجال الرقابة على الأداء؛ فضلاً عن قراءات الباحث في بعض المراجع سابقة الذكر.

المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والتجارية (م، ٤، ع، ١٤، ج، ٢، يناير ٢٠٢٣)

د. هشام زغلول إبراهيم

جدول رقم (٧) القياس المتوازن لأداء مهمة تنمية وتدريب العاملين (*)				
المنظور المالي	المنظور التشغيلي	منظور العملاء	المنظور التعليمي والنمو	المنظور المجتمعي والاستدامي
<p>- التكلفة الكلية للتدريب. يقيس إجمالي المبلغ المستثمر في تنمية الموارد البشرية؛ وتزيد أهمية مدلوله إذا تم نسب تكلفة التدريب إلى التكلفة الكلية للجهة. وإذا تم مقارنتها بمعدل العائد على التدريب. ويمكن حساب: - تكلفة التدريب لكل موظف متدرب. = إجمالي تكلفة التدريب خلال فترة معينة / عدد المتدربين خلال ذات الفترة،</p>	<p>نسبة حالات الاعتذار عن عدم حضور برامج التدريب لعدم تناسب موعد البرامج وظروف العمل. = عدد حالات الاعتذار بسبب عدم تناسب المواعيد خلال فترة معينة / إجمالي عدد المرشحين للبرنامج التدريبي. أو = عدد حالات الاعتذار بسبب عدم تناسب المواعيد خلال فترة معينة / إجمالي عدد حالات الاعتذار.</p>	<p>درجة رضا العاملين عن التدريب. ويُقاس بعدد شكاوى العاملين بشأن التدريب؛ ويفيد في التعرف على الأسباب الحقيقية لعدم رضاهم عن التدريب والتي قد ترجع إلى عدم تناسب المواعيد؛ أو مدة البرنامج؛ أو مكان انعقاده.</p>	<p>معدل إنجاز خطة التدريب على مستوى عدد الدورات؛ المتدربين؛ الساعات. = إجمالي عدد البرامج أو المتدربين أو الساعات الفعلي / إجمالي عدد البرامج أو المتدربين أو الساعات المستهدف. ويُقاس مدى "فعالية" إنجاز الخطة التدريبية؛ ويفيد في التعرف على معوقات الإنجاز.</p>	<p>نسبة المشاركة في الدورات والبرامج التدريبية. = عدد المشاركين في الدورات التدريبية / إجمالي عدد العاملين × ١٠٠ تقيس مدى توجه الجهة نحو تحسين وزيادة قدرات وكفاءة أداء العاملين بما يحقق أهداف التنمية المجتمعية؛ إذ يجب عدم الإكتفاء بامتلاك المهارات الضرورية، بل يجب تنميتها وتطويرها.</p>
<p>- معدل عائد الاستثمار في التدريب. = صافي الربح النهائي/ التكلفة الكلية للتدريب. ويقيس مقدار العائد بالجنيهات على كل جنيه تم إنفاقه على التدريب. ويمكن أيضاً قياس مردود الإنفاق على التدريب؛ بحساب - معدل العائد من التدريب. = وفورات التكلفة (الناجمة عن انخفاض التالف والعيوب والأعطال) وزيادة الإيراد (الناجمة عن زيادة الإنتاج أو جودة الخدمة المقدمة) لزيادة مهارات العاملين نتيجة التدريب/ إجمالي تكلفة التدريب.</p>	<p>يستخدم في تقييم مرحلة تصميم البرامج التدريبية ومراعاتها لمدى تناسب موعد البرنامج التدريبي مع الوقت المتاح للمتدربين. ويمكن حساب هذا المؤشر لحالات الاعتذار لأسباب أخرى كعدم تناسب المدة الزمنية للبرنامج التدريبي أو مكان انعقاده لظروف العاملين.</p>		<p>النسبة المئوية للعاملين المدربين. = عدد العاملين الذين تم تدريبهم خلال فترة معينة / إجمالي عدد العاملين خلال ذات الفترة. × ١٠٠ تقيس مدى اهتمام الجهة بعملية التدريب، وتزيد أهميته إذا ما قورنت النسبة بمثيلتها في الأعوام السابقة للوقوف على مدى تطورهما.</p>	-
			<p>معدل تكرار الحوادث، نسب الفاقد والتالف. إنتاجية العامل. وتقيس هذه المؤشرات مدى كفاءة وفعالية العملية التدريبية من خلال مقارنتها قبل وبعد التدريب.</p>	-

(\*) الجدول من إعداد الباحث؛ جانب من هذه المؤشرات أعمالاً للفكر من واقع خبرته العملية في مجال الرقابة على الأداء؛ فضلاً عن قراءات الباحث في بعض المراجع سابقة الذكر

وأخيراً وعلى إثر صياغة مصفوفة القياس المتوازن لأداء إدارة الموارد البشرية تضم مجموعة مؤشرات الأداء الرئيسية المعروفة بـ (KPI's) "المؤشرات المالية وغير المالية" وفقاً للمناظير الخمسة للأداء يكون الباحث قد تمكن مما يلي:

- الإجابة على التساؤل الفرعي الأول للبحث بشأن "كيف يتم استخدام مؤشرات الأداء الرئيسية المعروفة بـ (KPI's) "المؤشرات المالية وغير المالية" في صياغة مصفوفة لقياس الأداء المتوازن لإدارة الموارد البشرية بوحدة قطاع الأعمال العام؟
- ومن ثم تحقيق الهدف الفرعي الأول للبحث بشأن "استخدام مؤشرات الأداء الرئيسية المعروفة بـ (KPI's) "المؤشرات المالية وغير المالية" في صياغة مصفوفة لقياس الأداء المتوازن لإدارة الموارد البشرية بوحدة قطاع الأعمال العام.

٣ - قياس أداء مهام وأنشطة إدارة الموارد البشرية باستخدام مصفوفة القياس المتوازن المقترحة: دراسة حالة.

### ١/٣ مقدمة.

وصولاً إلى تكاملية الفكر النظري والتطبيق العملي للبحث، قام الباحث بإجراء دراسة تفصيلية "دراسة حالة" استهدفت الإجابة على التساؤل الفرعيين (الثاني؛ والثالث) من تساؤلات البحث الثلاثة؛ وارتكزت دراسة الحالة على محورين رئيسيين:

**المحور الأول:** ويختص بدراسة الواقع العملي بشأن اختصاصات ومسئوليات ومهام ووظائف الوحدات التنظيمية والإدارات المسؤولة عن إدارة الموارد البشرية المطبقة بوحدة قطاع الأعمال العام موضع دراسة الحالة من خلال استعراض تحليلي لأهم مهام وأنشطة إدارة الموارد البشرية بهذه الوحدات.

**والمحور الثاني:** ويختص بالقياس والتحليل المحاسبي لأداء مهام ووظائف الوحدات التنظيمية والإدارات المسؤولة عن إدارة الموارد البشرية المطبقة بوحدة قطاع الأعمال العام موضع دراسة الحالة من خلال القياس الفعلي المتوازن لأداء مهام وأنشطة إدارة الموارد البشرية بهذه الوحدات؛ باحتساب بعض مؤشرات الأداء الرئيسية المعروفة بـ (KPI's) والمدرجة بمصفوفة القياس المتوازن لأداء مهام وأنشطة إدارة الموارد البشرية المقترحة من جانب الباحث؛ واعتماداً على البيانات المتاحة للباحث والمدرجة بالسجلات والدفاتر والتقارير والقوائم المالية لهذه الوحدات.

### ٢/٣ مجتمع وعينة الدراسة.

يتمثل مجتمع الدراسة في وحدات قطاع الأعمال العام؛ وتحقيقاً لهدف الدراسة اتجه الباحث نحو القياس المتوازن الفعلي لأداء مهام وأنشطة إدارة الموارد البشرية في شركتين من شركات قطاع الأعمال العام العاملة في مجالات النشاط الثلاثة (صناعية؛ خدمية؛ تجارية) "عينة الدراسة" وهما:

- شركة القاهرة للأدوية والصناعات الكيماوية " شركة صناعية".
- شركة مصر للطيران للسياحة (الكرنك) والأسواق الحرة؛ وذلك على إعتبار أنها تتكون من قطاعين منفصلين من قطاعات الأعمال" تجاري؛ وخدمي: قطاع الأسواق الحرة؛ ويقوم بالبيع بالتجزئة. وقطاع الكرنك للخدمات السياحية: ويقدم خدمات السياحة والمؤتمرات. "شركة خدمية تجارية"
- واعتمد الباحث في إختياره للشركتين موضع دراسة الحالة "عينة الدراسة" على أسلوب "العينة العمدية" على إثر سهولة وإمكانية القيام بالزيارات الميدانية، وإجراء المقابلات الشخصية غير الرسمية مع المسؤولين؛ والفحص والتدقيق للهياكل التنظيمية وبطاقات الوصف الوظيفي؛ فضلاً القياس والتحليل المحاسبي للبيانات المتاحة للباحث والمدرجة بالسجلات والدفاتر والتقارير والقوائم المالية لهاتين الشركتين.

### ٣/٣ تساؤلات الدراسة.

- يتم الإجابة على التساولين الفرعيين (الثاني، والثالث) التاليين:
- ما هي أهم مهام وأنشطة إدارة الموارد البشرية بوحدات قطاع الأعمال العام موضع التطبيق؟
- كيف يتم قياس أداء مهام وأنشطة إدارة الموارد البشرية بوحدات قطاع الأعمال العام موضع التطبيق من خلال بعض مؤشرات الأداء الرئيسة المعروفة ب: (KPI's) في مصفوفة قياس الأداء المتوازن المقترحة؟

### ٤/٣ حدود الدراسة.

- اعتمد الباحث على البيانات المتاحة والمدرجة بالسجلات والدفاتر والتقارير والقوائم المالية خلال فترة أربع سنوات من عام (٢٠١٧/٢٠١٨ – ٢٠٢٠/٢٠٢١)؛ ويعتقد الباحث أنها فترة قد تكون مناسبة إلى حد ما؛ فقد أتاحت له فرصة الوقوف على أداء إدارة الموارد البشرية بوحدتي قطاع الأعمال العام موضع دراسة الحالة.

### ٥/٣ تنظيم الدراسة.

#### ١/٥/٣ التعريف بوحدتي قطاع الأعمال العام موضع دراسة الحالة.

- شركة القاهرة للأدوية والصناعات الكيماوية.
- تأسست شركة القاهرة للأدوية والصناعات الكيماوية والمعروفة باسم" القاهرة للأدوية" عام ١٩٦٢ وهي شركة عامة مدرجة في البورصة المصرية منذ أبريل ١٩٩٦؛

وتعمل في قطاع المستحضرات الدوائية والتكنولوجيا الحيوية وعلوم الحياة مع التركيز على الأدوية. وتخضع لأحكام القانون (١٥٩) لسنة ١٩٨١ ولائحته التنفيذية؛ ويتكون هيكل الملكية على النحو التالي:

- القابضة للأدوية والكيماويات والمستلزمات الطبية ٦٠٪.
- جماعة المساهمين ٣٠٪.
- اتحاد العاملين المساهمين - القاهرة للأدوية والصناعات الكيماوية ١٠٪.

ويضم الهيكل التنظيمي بين قطاعاته؛ قطاع تنمية الموارد البشرية والشئون الإدارية؛ وينقسم إلى ثلاث إدارات عامة وهي:

- الإدارة العامة للموارد البشرية والتدريب؛ وتضم إدارات: الهياكل التنظيمية والقوى البشرية، والتدريب، والإحصائيات والبيانات والتقارير، وتقييم الأداء للعاملين؛
- الإدارة العامة للشئون الإدارية؛ وتضم إدارات: شئون الأفراد، والأجور والاستحقاقات والتأمينات الإجتماعية، والجزاءات؛
- الإدارة العامة للأمن؛

ويخرج عن نطاق قطاع تنمية الموارد البشرية والشئون الإدارية بعض المهام ذات الصلة بإدارة مواردها البشرية منها: الإدارة العامة للسلامة والصحة المهنية وتخضع للتوجيه والإشراف المباشر لرئيس القطاع الفني وإدارة الرعاية الصحية، وإدارة الملفات والمستندات للرعاية الصحية وتتبع العضو المنتدب التنفيذي.

#### • شركة مصر للسياحة (الكرنك) والأسواق الحرة.

تعد شركة مصر للطيران للسياحة (الكرنك) والأسواق الحرة هي إحدى الشركات التابعة للشركة القابضة لمصر للطيران، يرجع تاريخ إنشائها إلى عام ٢٠٠٢ بناء على القرار الجمهوري رقم (١٣٧) لسنة ٢٠٠٢ بتحويل مؤسسة مصر للطيران إلى شركة قابضة تسمى الشركة القابضة لمصر للطيران وشركاتها التابعة، ومنها شركة مصر للطيران للسياحة (الكرنك) والأسواق الحرة الخاضعة لأحكام القانون (٢٠٣) لسنة ١٩٩١؛ والقانون (١٥٩) لسنة ١٩٨١ ولائحته التنفيذية؛ وبموجب القرار الوزاري رقم (٦٨٦) لسنة ٢٠٠٢ والصادر في ١٦/١٢/٢٠٢٠؛ وتتكون شركة مصر للطيران للسياحة والأسواق الحرة من قطاعين منفصلين من قطاعات الأعمال: قطاع الأسواق الحرة: وهي تقدم خدمات البيع بالتجزئة للركاب في تسعة مطارات رئيسية في جميع أنحاء البلاد وأكبر متاجر البيع بالتجزئة للبضائع المعفاة من الرسوم الجمركية في مصر؛ وقطاع الكرنك للخدمات السياحية: وهي تقدم خدمات السياحة القادمة والمغادرة وخدمات المؤتمرات، وتقوم بشغيل أسطول من سيارات الركاب بأحجام مختلفة لا سيما في مجال السياحة.

ويضم الهيكل التنظيمي للشركة بين إداراته؛ الإدارة العامة للموارد البشرية؛ وتشتمل على خمس إدارات وهي:

- إدارة التنظيم وتخطيط القوى العاملة.
- إدارة شؤون الخدمة؛
- إدارة الإستحقاقات؛ - إدارة التأمينات الإجتماعية؛ - إدارة متابعة التدريب.

ويخرج عن نطاق الإدارة العامة للموارد البشرية بعض المهام ذات الصلة بإدارة مواردها البشرية منها: الإدارة العامة للسلامة والصحة المهنية وتخضع للتوجيه والإشراف المباشر للإدارة العامة لتأكيد الجودة، وإدارة التظلمات وتخضع للتوجيه والإشراف المباشر للإدارة العامة للشؤون القانونية.

٢/٥/٣ استعراض تحليلي لأهم مهام وأنشطة إدارة الموارد البشرية بوحدتي قطاع الأعمال العام موضع دراسة الحالة.

قام الباحث باستقراء تحليلي للواقع العملي بوحدتي قطاع الأعمال العام موضع دراسة الحالة - بشأن اختصاصات ومسؤوليات ومهام ووظائف الوحدات التنظيمية والإدارات المسؤولة عن إدارة الموارد البشرية بهذه الوحدات - لبيان مدى أهميتها وتعدد مجالاتها ومن ثم حاجتها الماسة للخضوع للقياس ضماناً لفعالية وكفاءة واقتصادية أدائها وفق المناظير الخمسة للأداء المتوازن، وكان قوامه الزيارات الميدانية لهذه الوحدات، وإجراء المقابلات الشخصية غير الرسمية مع الأفراد المسؤولة عن إدارة الموارد البشرية؛ فضلاً عن دراسة الهياكل التنظيمية بها، والفحص والتدقيق والإطلاع على بطاقات الوصف الوظيفي؛ وعلى إثر هذا الاستقراء التحليلي توصل الباحث للحقائق التالية:

- تباين موقع الوحدة التنظيمية - المسؤولة عن إدارة العنصر البشري- في الهياكل التنظيمية للوحدتين موضع دراسة الحالة بين قطاع، إدارة عامة.
- يخرج عن نطاق الوحدات التنظيمية المسؤولة عن إدارة العنصر البشري بالوحدتين موضع دراسة الحالة بعض المهام ذات الصلة بإدارة مواردها البشرية.
- تُشكّل بقرارات من مجلس الإدارة بعض اللجان المختصة لأداء بعض المهام ذات الصلة بإدارة الموارد البشرية منها: لجنة التظلم من الجزاءات، لجنة التظلم من تقارير كفاءة الأداء، لجنة شؤون العاملين.
- تُشكّل بقرارات من الوزير المختص أو رئيس الشركة القابضة بعض الصناديق الخاصة بشأن بعض المهام ذات الصلة بإدارة الموارد البشرية (الرعاية الإجتماعية؛ والضمان والتكافل الإجتماعي) منها: صناديق التأمين الخاص بالعاملين بقطاع الدواء؛ وصناديق التأمين الخاص بالعاملين بقطاع الطيران؛ وصناديق الزمالة بالشركة موضع دراسة الحالة.
- تعد إدارة شؤون الأفراد أو "شؤون الخدمة" هي أكثر الإدارات احتواءً لمهام واختصاصات جانب كبير من وظائف إدارة الموارد البشرية.
- لم تثل مهمة إدارة علاقات العاملين القدر الكافي من الاهتمام في مهام واختصاصات الإدارات المختلفة؛ واقتصر على جانب واحد من جوانبها وهو

- 
- 
- الإشراف على شكاوى العاملين وإبداء الرأي واقتراح الحلول وتلقي التظلمات والإشراف على محو الجزاءات.
- **توزع مهمتي** تعويض ورعاية العاملين على عدة إدارات: إدارة الأجور والاستحقاقات وتتمثل مهامها الرئيسية في الأجور والمكافآت وما في حكمهما...، إدارة التأمينات الاجتماعية وتتمثل مهامها الرئيسية فيما يخص التأمين على العاملين بأنواعه المختلفة وإجراءات التقاعد، وإدارة الرعاية الصحية - في شركة القاهرة للأدوية والصناعات الكيماوية - وتتمثل مهامها الرئيسية في الرعاية الطبية للعاملين؛ فضلاً عن صناديق الزمالة وصناديق التأمين الخاصة بالعاملين.
- **خلا الهيكل التنظيمي** لشركة مصر للطيران للسياحة ( الكرنك ) والأسواق الحرة من مسمى للإدارة المسؤولة عن تقييم أداء العاملين، الأمر الذي حال دون وجود بطاقة وصف وظيفي للأفراد القائمين على أمر هذه المهمة، بينما تضمن الهيكل التنظيمي لشركة القاهرة للأدوية والصناعات الكيماوية إدارة تقييم الأداء للعاملين واقتصرت مهام واختصاصات القائم عليها - على الإشراف على إعداد نماذج تقارير الكفاية وتوزيعها على قطاعات وإدارات الشركة لعمل تقارير الكفاية وعرضها على لجنة شؤون العاملين للاعتماد؛ حيث تتم عملية تقييم أداء العاملين من خلال الرؤساء والإدارة العليا وليس من خلال الإدارة المختصة بتقييم أداء العاملين.
- ويمكن للباحث على إثر الاستقراء التحليلي للواقع العملي بالوحدتين موضع دراسة الحالة - بشأن اختصاصات ومسؤوليات ومهام ووظائف الوحدات التنظيمية والإدارات المسؤولة عن إدارة الموارد البشرية بهذه الوحدات استعراض لأهم مهام وأنشطة إدارة الموارد البشرية بوحدتي قطاع الأعمال العام موضع دراسة الحالة على النحو المبين بالجدول رقم (٨).

المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والتجارية (م ٤، ع ١٤، ج ٢، يناير ٢٠٢٣)

د. هشام زغلول إبراهيم

جدول رقم (٨) (\*)

مهام واختصاصات الإدارات المسؤولة عن إدارة الموارد البشرية بوحدة قطاع الأعمال العام موضع دراسة الحالة وفقاً لبطاقات الوصف الوظيفي للأفراد.

الإدارة المسؤولة	المهام والاختصاصات الوظيفية
الإدارة العامة للموارد البشرية و	<ul style="list-style-type: none"> <li>● وضع برامج العمل وخطته وتنسيق التقسيمات التنظيمية التابعة لتحقيق الأهداف الرئيسية للشركة.</li> <li>● إصدار التعليمات المنظمة لسير العمل بالإدارة والمنفذة لكافة القوانين والقرارات المتعلقة بالعمل.</li> <li>● مراقبة نشاط الموظفين وإنتاجيتهم ومراجعة التقارير السنوية المقدمة عنهم الإشراف على اعداد كشوف العلاوات الدورية طبقاً لتقارير الكفاية.</li> <li>● مراجعة صياغة الإعلانات عن الوظائف الخالية قبل اعتمادها ونشرها ومراجعة نتائج الاختبارات قبل عرضها على المختصين.</li> <li>● عرض قرارات تعيين الأفراد على السلطات المختصة لإتمامها.</li> <li>● الاشتراك في اعداد القرارات والأوامر والتنظيمات التي يقتضيها العمل في مختلف الإدارات.</li> </ul>
الإدارة العامة للشئون الإدارية وتشتمل هاتين الإدارتين على (٨)	<ul style="list-style-type: none"> <li>● الإشراف على حسن سير العمل بالإدارات التابعة وتوجيه الأفراد ومتابعة أعمالهم.</li> <li>● الإشراف على متابعة الرعاية الصحية والطبية والخدمات الإجتماعية والثقافية بالشركة</li> <li>● اعتماد التقارير الدورية المتعلقة بسير العمل وأوجه النشاط.</li> <li>● تقديم المقترحات الخاصة بتذليل أي عقبات تصادف أعمال الشئون العامة والخدمات.</li> </ul>
إدارة الهياكل التنظيمية والقوى البشرية أو التنظيم وتخطيط القوى العاملة	<ul style="list-style-type: none"> <li>● الإشراف على دراسة احتياجات الإدارات المختلفة بالجهة من الوظائف طبقاً للمقررات الوظيفية.</li> <li>● الإشراف على إعداد موازنة وظائف الجهة سنوياً ومتابعة تطور شغل الوظائف وخلوها وتمويل المشغول منها.</li> <li>● الإشراف على نظام ترتيب الوظائف وفقاً للمؤهلات العلمية والخبرات العملية.</li> <li>● متابعة جمع البيانات عن الوظائف والقيام بتحليلها وتوصيفها وتقييمها واقتراح تطويرها.</li> <li>● الإشراف على إعداد الهياكل التنظيمية وجدول الوظائف وإبداء الرأي في مدى ملاءمتها للوظائف المطلوبة لنشاط الجهة.</li> <li>● الإشراف على إعداد الدراسات الخاصة بتنظيم العمل وتبسيط إجراءاته.</li> </ul>

(\*) الجدول من إعداد الباحث من واقع الهياكل التنظيمية وبطاقات الوصف الوظيفي وقرارات تشكيل اللجان بشركة القاهرة للأدوية والصناعات الكيماوية، وشركة مصر للطيران للسياحة والأسواق الحرة.

<ul style="list-style-type: none"> <li>● تحديد اختصاصات التقسيمات التنظيمية وخطوط السلطة والاتصال بينها.</li> <li>● إبداء الرأي الفني في إنشاء تقسيمات جديدة أو تعديل تقسيمات موجودة أو إلغائها.</li> <li>● إعداد نظام معدلات الأداء وأساليب تطبيقها واستحداث الوظائف اللازمة.</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>● الإشراف على تنفيذ القوانين واللوائح والقرارات الخاصة بشئون العاملين: كالخدمة العسكرية، الذمة المالية، والجزاءات وتسوية الحالة الوظيفية.</li> <li>● الإشراف على تحليل وتوصيف واشتراطات شغل الوظائف ودراسة تطويرها بما يتلاءم والتوسع في نشاط الجهة.</li> <li>● الإشراف على دراسة وتحليل احتياجات الإدارات المختلفة من القوى العاملة.</li> <li>● الإشراف على تنفيذ تخطيط العمالة بالجهة على ضوء احتياجات ومتطلبات العمل.</li> <li>● الإشراف على تدبير الاحتياجات والتخصصات المختلفة طبقاً للقوانين واللوائح المنظمة.</li> <li>● الاشتراك في إعداد الهيكل التنظيمي واللوائح المتعلقة بالعاملين التي تكفل حسن سير العمل بالجهة.</li> <li>● اقتراح السياسة العامة لشئون العاملين بالجهة.</li> <li>● الإشراف على تنفيذ سياسات التوظيف وشئون العاملين كإجراءات: التعيينات والترقيات والعلاوات والإجازات الخاصة وإنهاء الخدمة والإعارة والندب والنقل والجزاءات.</li> <li>● تأمين صناديق التكافل الاجتماعي في مختلف المجالات ودعم نشاطهم.</li> <li>● الاشتراك في إعداد ميزانية الوظائف والأجور في ضوء احتياجات الإدارات من القوى العاملة.</li> <li>● الاشتراك في لجان شئون العاملين ولجان التظلمات واتخاذ الإجراءات اللازمة بشأنها.</li> <li>● الإشراف على شكاوى العاملين وإبداء الرأي واقتراح الحلول وفقاً لسياسة الجهة.</li> </ul>	<p>إدارة شئون الأفراد " الخدمة "</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>● الإشراف على تطبيق القرارات والتعليمات المالية الخاصة بمستحقات العاملين بالشركة، وتلك الخاصة بالقوانين الضريبية.</li> <li>● الإشراف على إعداد كشوف مرتبات العاملين الشهرية والحوافز وبدلات طبيعة العمل والعلاوات الدورية والعلاوات الخاصة وعلاوات الترقية. وإعداد فروع التسويات</li> <li>● الإشراف على إعداد مشروع موازنة الباب الأول بالنسبة للأجور والمزايا.</li> <li>● الاشتراك في حضور اللجان التي تستدعي طبيعة عمله حضور اجتماعاتها.</li> </ul>	<p>إدارة الاستحقاقات أو الأجور والاستحقاقات</p>

المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والتجارية (م ٤، ع ١٤، ج ٢، يناير ٢٠٢٣)

د. هشام زغلول إبراهيم

<ul style="list-style-type: none"> <li>● الإشراف على تطبيق القوانين واللوائح والقرارات والتعليمات الصادرة في شأن التأمينات الاجتماعية.</li> <li>● الإشراف على إجراءات سداد الاشتراكات الخاصة بالعمالين لهيئة التأمينات الاجتماعية.</li> <li>● الإشراف على إخطار الهيئة العامة للتأمينات الاجتماعية بنماذج اشتراكات العمالين الجدد.</li> <li>● الإشراف على استيفاء ملفات التأمينات الاجتماعية والمعاشات وإنهاء إجراءات صرف المعاش المستحق وتسوية مكافأة ترك الخدمة.</li> <li>● الإشراف على صرف معاش الشيخوخة والعجز في المواعيد المقررة لها وفقاً لقرارات اللجنة الطبية.</li> <li>● الإشراف على تنفيذ الإجراءات الخاصة بحالات إصابات العمل وفقاً للقوانين واللوائح والتعليمات الصادرة.</li> <li>● الإشراف على إجراءات ضم مدد الخدمة السابقة وتقدير الأقساط المقررة طبقاً للقانون والقرارات والتعليمات المنفذة.</li> <li>● الاشتراك في حضور اللجان التي تستدعي طبيعة عمله حضور اجتماعاتها.</li> </ul>	<p>إدارة التأمينات الاجتماعية.</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>● دراسة معدلات الأداء واقتراح تطويرها من خلال الدورات التدريبية التي تنظمها الجهة للعمالين.</li> <li>● تحديد أهداف التدريب، على أن يتم تقييم خطة التدريب وفقاً لهذه الأهداف.</li> <li>● الاشتراك في وضع واختيار المناهج والبرامج وأساليب التدريب بالاشتراك مع الإدارات الأخرى.</li> <li>● الإشراف على إعداد خطة التدريب وفقاً للاحتياجات التدريبية الفعلية بالجهة الخاضعة للرقابة.</li> <li>● الإشراف على اختيار مجموعة المتدربين التي تتطلب حاجة العمل تدريبهم لتنمية مهاراتهم ورفع مستوى كفاءة الأداء.</li> <li>● الإشراف على إعداد الدراسة المالية لتكاليف التدريب بناء على الاحتياجات التدريبية ومتابعة اعتماد الميزانيات المقررة.</li> <li>● الإشراف على متابعة تنفيذ خطط التدريب بعد اعتمادها.</li> <li>● الإشراف على متابعة العمالين أثناء فترة التدريب وبعده لمعرفة مدى الاستفادة من التدريب وتقديم التقارير بنتائج تلك المتابعة.</li> <li>● تخصيص مزايا مادية ومعنوية للعمالين الذين اجتازوا التدريب بكفاءة ومحاسبة المقصرين والمتخلفين عن التدريب.</li> <li>● الاشتراك مع مديري الإدارات المختلفة بشأن متابعة قيام العامل بتطبيق المناهج العلمية التي تدرب عليها ومباشرته.</li> <li>● الاشتراك مع مديري الإدارات المختلفة لمعرفة أثر التدريب على أداء العمل وتنمية المهارات ورفع كفاءة الإنتاجية للعامل.</li> <li>● إعداد تقارير تقييم البرامج التدريبية المنفذة ومدى الاستفادة منها واقتراح تعديل البرامج ذات النتائج غير المجدية على أداء العمل.</li> <li>● متابعة أحدث نظم التدريب في المجالات المختلفة والأخذ بالمناسب منها.</li> </ul>	<p>إدارة التدريب أو متابعة التدريب</p>

المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والتجارية (م ٤، ع ١، ج ٢، يناير ٢٠٢٣)

د. هشام زغلول إبراهيم

<p>إدارة الاحصائيات والبيانات والتقارير</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● مراجعة قرارات الإجازات وإنهاء الخدمة ومتابعتها.</li> <li>● مسئولية الحفاظ على سرية البيانات التي تتضمنها التقارير السرية.</li> <li>● تولي أعمال سكرتارية لجان شئون العاملين ومتابعة تنفيذ قراراتها.</li> <li>● إعداد مشروع ترقية العاملين والإشراف على تنفيذ القرار الصادر بها.</li> </ul>
<p>تقييم الأداء للعاملين</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● الإشراف على العاملين بالأقسام المختلفة وتنسيق العمل بينهم وتوجيههم ومتابعة أعمالهم.</li> <li>● الإشراف على استيفاء بيانات نماذج التقارير الدورية لجميع العاملين بالشركة وإرسالها إلى الرؤساء المختصين لاستيفائها ثم تجميعها وعرضها على لجنة شئون العاملين.</li> <li>● الإشراف على تلقي تقارير الكفائية الدورية من القطاعات والإدارات المختلفة بالشركة والعمل على تنفيذ الإجراءات الخاصة بها ويكون مسئولاً عن سرية البيانات التي بها.</li> </ul>
<p>إدارة الجزاءات</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● الإشراف على إنشاء سجلات الجزاءات لجميع العاملين ومتابعة استيفائها أولاً بأولاً.</li> <li>● الإشراف على تلقي محاضر التحقيقات من قطاع الشئون القانونية وإصدار قرارات الجزاءات بناء على محاضر التحقيقات.</li> <li>● الإشراف على تلقي تظلمات العاملين من الجزاءات الموقعة عليهم وإعداد المذكرات اللازمة لعرضها على التظلم من الجزاءات.</li> <li>● الإشراف على محو الجزاءات الموقعة على العاملين طبقاً للمدد المحددة للائحة الجزاءات المعتمدة.</li> </ul>
<p>إدارة السلامة والصحة المهنية</p>	<p><b>ويخرج عن نطاق الإدارة العامة للموارد البشرية والإدارة العامة للشئون الإدارية بعض الإدارات والتي تؤدي مهام الوحدات التنظيمية المسؤولة عن إدارة العنصر البشري وهي (٣) إدارات: إدارة السلامة والصحة المهنية، إدارة الرعاية الصحية، إدارة التظلمات، فضلاً عن صناديق الزمالة وصناديق التأمين الخاص بالعاملين</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● وضع نظام المحافظة على سلامة العاملين وتأمينهم من الحوادث أثناء العمل.</li> <li>● تطوير نظم العمل بالمصانع مما يحقق المزيد من الأمان والسلامة.</li> <li>● تنفيذ نظام وتعليمات وقواعد الأمان الصناعي بالوحدة.</li> <li>● متابعة تدريب العاملين على أساليب العمل الحديثة وفقاً لما تستلزمه احتياجات الأمان والسلامة المهنية.</li> </ul>

<ul style="list-style-type: none"><li>● الإشراف على وضع نظم العلاج للعاملين في ظل القوانين واللوائح المعمول بها في الجهة الخاضعة للرقابة.</li><li>● متابعة إعداد الإحصائيات الشهرية والسنوية لتكاليف العلاج واقتراح الحلول المناسبة لتقليل تكاليفه مع تقديم أفضل خدمة صحية.</li><li>● إدارة الملفات والمستندات للرعاية الصحية.</li></ul>	إدارة الرعاية الصحية
<ul style="list-style-type: none"><li>● تلقي المذكرات المعروضة من إدارة الجزاءات بشأن تظلمات العاملين من الجزاءات الموقعة عليهم.</li><li>● البت في تظلمات العاملين من الجزاءات الموقعة عليهم في ضوء القواعد واللوائح المعمول بها ذات الصلة.</li></ul>	إدارة التظلمات
<ul style="list-style-type: none"><li>● العمل على الاهتمام بالعنصر البشري وتوفير الظروف التي تكفل رفع معنويات العاملين وزيادة قدراتهم ورغبتهم في العمل.</li><li>● الإشراف على إنشاء دور حضانة أطفال للعاملين بالجهة.</li><li>● العمل على إنشاء الجمعيات التعاونية الاستهلاكية في مزارع العمل بالتعاون مع الجهات المختصة بالدولة.</li><li>● العمل على توفير وسائل انتقال العاملين من وإلى العمل.</li><li>● نشر النشاط الرياضي وتنظيم الاشتراك في المسابقات الرياضية، والنوادي الرياضية.</li><li>● تيسير الندوات الصحية والثقافية وزيادة الوعي الصحي، وتشجيع النشاط الثقافي.</li><li>● تنظيم رحلات ترفيهية للعاملين وأسرهم في العطلات والإجازات.</li><li>● تأمين صناديق التكافل الاجتماعي في مختلف المجالات ودعم نشاطهم.</li><li>● إقامة وتنظيم التعاقد على مصايف واشتراك العاملين بأجور رمزية.</li></ul>	صناديق الزمالة وصناديق التأمين الخاص بالعاملين

وأخيراً وعلى إثر الاستعراض التحليلي لمهام وأنشطة إدارة الموارد البشرية بوحدي قطاع الأعمال العام موضع دراسة الحالة يكون الباحث قد تمكن مما يلي:  
- الإجابة على التساؤل الفرعي الثاني للبحث بشأن " ما هي أهم مهام وأنشطة إدارة الموارد البشرية بوحديات قطاع الأعمال العام موضع التطبيق؟"  
▪ ومن ثم تحقيق الهدف الفرعي الثاني للبحث بشأن " بيان تحليلي بأهم مهام وأنشطة إدارة الموارد البشرية بوحديات قطاع الأعمال العام موضع التطبيق".

٣/٥/٣ القياس الفعلي المتوازن لأداء مهام وأنشطة إدارة الموارد البشرية بوحدي قطاع الأعمال العام موضع دراسة الحالة.

١/٣/٥/٣ القياس الفعلي المتوازن لأداء مهام وأنشطة إدارة الموارد البشرية بشركة القاهرة للأدوية والصناعات الكيماوية.

فيما يلي استعراض تحليلي للقياس المتوازن لأداء مهام إدارة الموارد البشرية بشركة القاهرة للأدوية والصناعات الكيماوية وذلك علي إثر البيانات المدرجة في مصفوفة القياس المتوازن للأداء علي النحو المبين في الجدول رقم (٩) المدرج بالمرفقات:

#### ▪ المنظور المالي:

واجه الباحث مشكلة عدم توافر جانب كبير من البيانات التكاليفية التفصيلية بشكل حال دون حساب المؤشرات المالية اللازمة لقياس أداء معظم مهام إدارة الموارد البشرية باستثناء مهمتي: تعويض ومكافأة العاملين؛ ورعاية وسلامة العاملين وذلك على النحو التالي:

- تراوحت كل من: النسبة المئوية لتكلفة القوي العاملة خلال فترة الدراسة

موضع التطبيق بين ( ١٩,٧٪ : ٢٢,٨٪ ) بمتوسط ٢١,٦٪؛ وتقيس الوزن

النسبي لتكلفة القوي العاملة مقارنة بكافة التكاليف التي تتحملها الشركة؛ ونسبة

الاستثمار في الموارد البشرية/ الإيرادات بين ( ١٧,٤٪ : ٢٠,٨٪ ) بمتوسط

١٩,٢ % وتقيس النسبة المستفدة من الإيرادات في تغطية التعويضات

والمكافآت والمزايا "الأجور"؛ ونسبة العائد علي الاستثمار في الموارد

البشرية بين ( ٤٢,١٪ - ٦٦,٨٪ ) بمتوسط ٥٧ % وتقيس ربحية/الجنه

المستثمر في الأجور؛ أو ربحية / الجنيه أجر. وتعني مقدار ما يدره كل جنيه

مستثمر في الأجور من ربحية وتزداد أهمية هذه النسب متي تم مقارنتها بمثلتها

لدي المنافسين من شركات الدواء، وبمتوسطات صناعة الدواء.

- بلغ متوسط نفقات الرعاية الصحية / موظف نحو ٧١٨٢ جنيه مقترن بمتوسط

نفقات الرعاية الإجتماعية / موظف "تأمينات" بلغ نحو ١٠١٣٢ جنيه خلال

الأعوام الثلاثة الأخيرة من فترة الدراسة موضع التطبيق؛ ويوفر هذا المؤشر

فهماً شاملاً لبرامج الرعاية الصحية والضمان الإجتماعي المقدمة للعاملين.

### ■ المنظور التشغيلي:

- تراوح معدل الترقية الداخلية خلال فترة الدراسة موضع التطبيق بين (٢,٤٪: ١٠,١٪) بمتوسط ٧ ٪؛ ويشير إلى قدرة إدارة الموارد البشرية بالشركة على تخطيط المسار الوظيفي من خلال الاحتفاظ والاستبقاء الناجح للعاملين.
- بلغ متوسط جودة التوظيف " نسبة نجاح التوظيف " ١٠٠ ٪ خلال فترة الدراسة موضع التطبيق؛ بشكل يؤكد علي جودة التعيينات وقدرة إدارة الموارد البشرية بالشركة على تعيين أفضل الكوادر البشرية واختيار المرشحين المناسبين للوظائف الشاغرة.
- بلغ متوسط الوقت اللازم لحل الشكوي نحو (٦, يوم) تقريباً؛ ويقاس سرعة استجابة إدارة الموارد البشرية بالشركة لشكاوى موظفيها وجودة إدارتها لعلاقات العاملين بشكل يؤثر على رضاهم عن العمل ومعنوياتهم ومن ثم انتاجياتهم.
- تراوحت نسبة تنافسية رواتب العاملين بشركة القاهرة بين (٧,٨٦٪: ١٠,٥٥٪) بمتوسط ٩٦,٧ ٪ من رواتب مماثلهم "بشركة النيل للأدوية"؛ وبين (٧,٩٥٪: ١١١,٥٪) بمتوسط ١٠٢,٨ ٪ من رواتب مماثلهم "بشركة سيد للأدوية" خلال فترة الدراسة موضع التطبيق وتقيس قدرة إدارة الموارد البشرية بالشركة على تقديم تعويضات مناسبة لموظفيها مقارنة بمماثلهم في قطاع الدواء؛ ويؤكد على مدى عدالة الأجور؛ فضلاً عن قدرتها على المحافظة على جاذبيتها للمرشحين للتوظيف إلى جانب قدرتها على الاحتفاظ بالعاملين الحاليين.
- تراوحت نسب تنفيذ الدورات التدريبية التوعوية بين (٧,٩ ٪: ٩٥,٤ ٪) بمتوسط ٥٢ ٪ خلال فترة الدراسة موضع التطبيق وتقيس مدى إهتمام إدارة الموارد البشرية بالشركة بنشر التوعية بين العاملين تجنباً لوقوع الحوادث وضماناً لسلامتهم ورعايتهم؛ ويرجع انخفاض نسب التنفيذ في آخر عامين من فترة الدراسة إلى اتباع الإجراءات الاحترازية تنفيذاً لقرارات رئيس مجلس الوزراء تجنباً لتداعيات جائحة فيروس كوفيد ١٩ المستجد.
- تراوحت كل من: حالات النقل بين (٨ : ١٦) بمتوسط ١٣ حالة؛ وعدد الدورات التدريبية المقترحة لتنمية مهارات العاملين بين (١٧ : ٤٥) بمتوسط ٣٢ دورة خلال فترة الدراسة موضع التطبيق - بناء على نتائج تقييم أداء العاملين- وتقيس مدي تفعيل إدارة الموارد البشرية بالشركة لنتائج تقييم أداء العاملين في تخطيط المسارات الوظيفية وتحديد الإحتياجات التدريبية.
- تراوحت نسبة حالات الاعتذار عن عدم حضور برامج التدريب لعدم تناسب موعد البرامج وظروف العمل بين (٥,٣٨٪: ٢٤٪) بمتوسط ٢٤ ٪ من حالات الاعتذار؛ وتقيس مدى مراعاة إدارة التدريب تناسب موعد البرنامج التدريبي مع الوقت المتاح للمتدربين في مرحلة تصميم البرامج التدريبية؛ ويرى الباحث ارتفاع هذه النسبة في آخر عامين من فترة الدراسة قد يرجع إلى ظروف خارجة عن إرادة التدريب نتيجة الظروف الإستثنائية لجائحة كوفيد ١٩ المستجد.

### ■ منظور العملاء:

- تراوح معدل إنهاء الخدمة " الاختياري " خلال فترة الدراسة موضع التطبيق بين (١١,٧٪ : ٤٠,٧٪) بمتوسط ٢٣,٩٪ من عدد حالات الإنهاء ويقل هذا المعدل حال نسبه لمتوسط عدد العاملين؛ ويعكس نسبة الموظفين الذين تقدموا باستقالاتهم أو بالتقاعد المبكر؛ ومدى رضاهم عن العمل ويفيد في تخطيط احتياجات التوظيف وتقدير تكلفة التوظيف لأغراض الموازنة.
- بلغ متوسط معدل رضا المتقدمين على الوظائف "معدل قبول الوظيفة" خلال فترة الدراسة موضع التطبيق ١٠٠٪؛ ويعكس هذا المعدل مدى قبول المرشح لعرض التوظيف ورضاه عن حزمة الرواتب والمنافع؛ ويرجع الباحث بلوغ هذا المعدل إلى ١٠٠٪ للحاجة الماسة للأفراد "بصفة عامة " للعمل في ظل عدم تناسب الفرص المتاحة للتوظيف مقارنة بأعداد المتقدمين لهذه الوظائف.
- تراوح معدل كل من: دوران العمالة بين (٥,٣ : ٦) بمتوسط ٥,٦ مرة؛ وتسرب العمالة بين (١,٤ : ٥) بمتوسط ٩,٩ مرة خلال فترة الدراسة موضع التطبيق؛ ويعد الأخير معدل غير مرتفع يعكس مدى رضا العاملين عن العمل.
- تراوحت نسبة عدد شكاوى عدم عدالة الأجور خلال فترة الدراسة موضع التطبيق بين (٤٧,٦٪ : ٦٢,٢٪) بمتوسط ٥٣,٤٪؛ وإرتفاع هذه النسبة يعكس عدم رضا العاملين عن نظام التعويضات والأجور المعمول به؛ على الرغم من تقارب متوسط أجور موظفي الشركة بمتوسط يبلغ ٩٦,٧٪ من رواتب المماثلين بشركة النيل للأدوية؛ ١٠٢,٨٪ من رواتب المماثلين بشركة سيد للأدوية". وبلغ متوسط نسبة عدد الشكاوى التي تم حلها نحو ٣٦,٢٪؛ لتعكس رد فعل إدارة الموارد البشرية بالشركة تجاه شكوى العاملين ويخلق ثقة تقود إلى حوار إضافي يُشعر الموظفون بالرضا عن الطريقة التي تُعامل بها.
- تزايد عدد حالات إصابات العمل عام تلو الآخر من ٨٤ : ١١٠ حالة إصابة خلال فترة الدراسة موضع التطبيق؛ ويرجع الباحث تزايد عدد حالات إصابات العمل إلى تزايد حالات الإصابة بفيروس كوفيد ١٩ المستجد "باعتبارها إصابة عمل؛ وبلغ متوسط نسب حالات الإصابة التي تم شفاؤها ١٠٠٪ ليعكس نجاح البرامج العلاجية في تحسين الحالات المرضية التي تنشأ بسبب ظروف العمل.
- تزايد عدد شكاوى وتظلمات العاملين بشأن نتائج تقييم أدائهم عام تلو الآخر من ٢٥ : ٦٠ شكوى بمتوسط ٤٢ شكوي خلال فترة الدراسة موضع التطبيق ليعكس عدم رضا بعض العاملين عن نتائج تقييم أدائهم؛ ويرجع الباحث تزايد عدد شكاوى وتظلمات العاملين هذه إلى عدم إجراء إدارة الموارد البشرية للتقييم والمراجعة المستمرة لمعايير تقييم الأداء للوقوف على مدى واقعيتها وقابليتها للقياس على إثر الأداء الفعلي للعاملين وصولاً لمعايير تقييم أداء عادلة تتوافق وظروف العمل والعاملين بشكل حال دون إجراء أية تعديلات عليها؛ بينما

تراوحت نسبة تظلمات العاملين التي تم حلها بين (٤٠٪:٧٥٪) بمتوسط ٦١,٤٪ وهو معدل استجابة مرتفع؛ يعكس رد فعل إدارة الموارد البشرية تجاه تظلمات العاملين وحرصها على تحقيق رضاهم، وبناء علاقات طيبة معهم في بيئة عمل صحية متوازنة.

- تزايد عدد شكاوى وتظلمات العاملين بشأن التدريب عام تلو الآخر من ١٦: ٦٠ شكوى بمتوسط نحو ٣٥ شكوى خلال فترة الدراسة موضع التطبيق ليعكس عدم رضا بعض العاملين عن التدريب؛ وتزايد عدد الشكاوى يعد دافع لإدارة الموارد البشرية نحو بحث الأسباب الحقيقية لعدم رضاهم عن التدريب والتي قد ترجع إلي عدم تناسب المواعيد؛ أو مدة البرنامج؛ أو مكان انعقاده؛ خاصة وقد اقترن ذلك بوجود حالات اعتذار عن الحضور بعضها يرجع لعدم تناسب مواعيدها وظروف العمل. وهذا من شأنه يؤكد على ضعف جودة وكفاءة عملية تصميم البرامج التدريبية.

#### ■ منظور النمو والتعلم:

- تراوحت نسبة عدد العاملين بدوام كامل خلال فترة الدراسة موضع التطبيق بين (٩٥,٩٪: ٩٦,٧٪) بمتوسط ٩٦,٤٪؛ وتفيد هذه النسبة في متابعة معدل نمو القوى العاملة بالشركة.
- يعكس متوسط جودة التوظيف " نسبة نجاح التوظيف" والبالغ ١٠٠ % خلال فترة الدراسة موضع التطبيق في هذا المقام قدرة المرشحين على التعلم والإبتكار بحيث أصبحوا مؤهلين للوظيفة؛ ويعكس عدم وجود معدل فشل الموظف الجديد خلال الثلاث أشهر الأولى من التعيين.
- تزايد عدد الشكاوى والتظلمات عام تلو الآخر من ١٢٠ شكوى: ٢١٠ شكوى خلال فترة الدراسة موضع التطبيق - يرجع أكثر من ٥٠٪ منها إلى عدم عدالة الأجور على الرغم من تقارب متوسط أجور موظفي الشركة مع رواتب المماثلين "بشركة النيل للأدوية" و"بشركة سيد للأدوية"- وإن اقترن بسرعة استجابة الشركة لشكاوى موظفيها.
- تزايد معدلات نمو متوسط الأجر السنوي للعامل بنسب تراوحت بين (١١٥,٧٪: ١١٧٪) بمتوسط ١١٢,٣٪ خلال فترة الدراسة موضع التطبيق ليعكس مدى إهتمام إدارة الموارد البشرية بالشركة بالعاملين وكسب رضاهم.
- تزايد عدد مرات التفتيش وفحص بيئة العمل عام تلو الآخر من ٢٤ مرة: ٣٤ مرة خلال فترة الدراسة موضع التطبيق وهي زيادة ليست كبيرة ولكن تعكس مدى اهتمام إدارة الموارد البشرية بالشركة بإجراءات السلامة والصحة المهنية للتأكد من توافر مهمات الوقاية للعاملين بهدف الحد من وقوع الحوادث بما يضمن أمان وسلامة العاملين.

- تراوح معدل انجاز الخطة التدريبية "ساعة" خلال فترة الدراسة موضع التطبيق بين (٨٨,٢٪ : ٩٣,٨٪) بمتوسط ٩٤٪ ويعكس مدى "فعالية" إنجاز الخطة التدريبية.

#### ■ المنظور المجتمعي والاستدامي:

- تراوحت نسبة الإناث في خطة القوى العاملة خلال فترة الدراسة موضع التطبيق بين (٤١,٧٪ : ٦٦,٧٪) بمتوسط ٥٤,٦٪؛ وتراوحت النسبة الفعلية للمُعِينات من الإناث بين (٢٥,٤٪ : ٦٠٪) بمتوسط ٤٣,٥٪؛ لتعكس توجه إدارة الموارد البشرية بالشركة نحو تحقيق المساواة بين الرجل والمرأة والمشاركة المجتمعية للمرأة سعياً لتحقيق أهداف التنمية المستدامة؛ وهي نسبة ليست بقليلة نظراً لحاجة العمل للإناث على خطوط التعبئة بعنابر إنتاج العقاقير والتي لا يتطلب مجهوداً عضلياً.

- تراوحت نسبة ذوي الإعاقة "الهمم" في خطة القوى العاملة خلال فترة الدراسة موضع التطبيق بين (٢,٩٪ : ٨٪) بمتوسط ٤,٨٪؛ وهي نسبة تكاد تماثل ما نص عليه القانون رقم ١٠ لسنة ٢٠١٨ بشأن حقوق الأشخاص ذوي الإعاقة في المادة (٢٢) على حق الأشخاص ذوي الإعاقة في التعيين بنسبة ٥٪ من عدد الوظائف في الجهات الحكومية وغير الحكومية...؛ وتعكس توجه إدارة الموارد البشرية بالشركة نحو ضمان حقوق ذوي القدرات الخاصة وحصولهم على الحق في العمل والدمج في المجتمع؛ بينما بلغت النسبة الفعلية للمُعِينين من ذوي الإعاقة عام ٢٠١٩/٢٠٢٠ فقط ٢,٤٪.

- تراوح معدل اقتراحات لكل موظف خلال فترة الدراسة موضع التطبيق بين (١,٥) بمتوسط ٣,٣, اقتراح / موظف من مقدمي الاقتراحات، وهو معدل متدني جداً خاصة وأن نشاط البحوث والتطوير والقائم على الأفكار المبتكرة والإقتراحات يعد جزءاً لا يتجزأ من أنشطة شركات صناعة الأدوية؛ وإن كان وجود هذا المعدل في حد ذاته يعكس شعور الموظفين بالمسؤولية تجاه شركتهم وتجاه المجتمع عامة؛ وانفتاح الشركة ذاتها لمساهمة موظفيها بمقترحاتهم.

- تعكس نسبة تنافسية رواتب العاملين بالشركة بمقارنتها برواتب المماثلين "بشركة النيل للأدوية" وبشركة سيد للأدوية" في هذا المقام دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق العدالة المجتمعية في توزيع الدخل وإذابة الفروق بين طبقات المجتمع المماثلة.

- تراوحت نسبة عدد شكاوى ذوي الإعاقة- بشأن عدم الالتزام بتخفيض ساعات العمل بواقع ساعة يومياً- خلال فترة الدراسة موضع التطبيق بين (١٤,٣٪ : ٢٥٪) بمتوسط ٢١,٤٪ من إجمالي شكاوى العاملين؛ وهي نسبة كبيرة جداً وتعكس عدم التزام إدارة الموارد البشرية بضمن حقوق ذوي القدرات الخاصة في هذا المقام بما يضمن دمجهم في المجتمع بصورة متكاملة.

- تراوحت نسبة الإنفاق على الخدمات الأساسية (الرعاية الصحية والاجتماعية) خلال السنوات الثلاثة الأخيرة موضع الدراسة بين (٤٪ : ٥,١٪) بمتوسط ٤,٥٪ - وتزداد هذه النسبة متى نسبت هذه النفقات إلى إجمالي التكاليف المرتبطة بالنشاط دون الأعباء والخسائر - وبصفة عامة تعكس هذه النسبة التغطية الصحية الشاملة وضمان الحماية الاجتماعية للعاملين بما يتلاءم والهدف الثالث للتنمية المستدامة "ضمان تمتع الجميع بأنماط عيش صحية وبالرفاهية".
- تراوحت أعداد التعيينات الجديدة خلال فترة الدراسة موضع التطبيق بين (٥٠ : ٧٠) موظف بمتوسط ٦٠ موظفاً مُعيناً ويعد هذا المعدل منخفض إذا ما قُورن بأعداد العاملين الذين تركوا الخدمة لكل الأسباب سواء: التقاعد أو النقل أو الوفاة أو الإقالة أو الاستقالة ... ويرجع انخفاض المعدل بصفة عامة إلى توجه الدولة نحو القضاء على البطالة المقنعة وترشيد الإنفاق الحكومي من خلال حزمة من الإجراءات منها: إيقاف التعيينات؛ وكان آخرها قرار رئيس مجلس الوزراء رقم ٢٦٠٦ لسنة ٢٠٢١، بترشيد الاستهلاك العام بالجهات الداخلية في الموازنة العامة للدولة والهيئات العامة الاقتصادية في ظل استمرار جائحة فيروس كورونا المستجد.

### ٢/٣/٥/٣ القياس الفعلي المتوازن لأداء مهام وأنشطة إدارة الموارد البشرية بشركة مصر للسياحة (الكرنك) والأسواق الحرة.

وفيما يلي استعراض تحليلي للقياس المتوازن لأداء مهام إدارة الموارد البشرية وذلك على إثر البيانات المدرجة في مصفوفة القياس المتوازن للأداء المعدة بمعرفة الباحث علي النحو المبين في الجدول رقم (١٠) المدرج بالمرفقات.

بدايةً وقبل البدء في إجراء القياس المتوازن لأداء إدارة الموارد البشرية بشركة مصر للطيران للسياحة (الكرنك) والأسواق الحرة؛ تجدر الإشارة إلى مايلي:

- **واجه الباحث مشكلة عدم توافر جانب كبير من البيانات التكاليفية التفصيلية** بشكل حال دون حساب بعض مؤشرات مالية لقياس أداء بعض مهام إدارة الموارد البشرية باستثناء المهام التالية: تعويض ومكافأة العاملين؛ ورعاية وسلامة العاملين؛ وتنمية وتدريب العاملين.

- لم تقم الشركة بإجراء تعيينات خلال الفترة موضع الدراسة؛ حيث تعتمد في توفير احتياجاتها من العمالة لسد النقص في تخصصات معينة عن طريق النقل من الشركات الشقيقة التابعة للشركة القابضة لمصر للطيران بشكل حال دون احتساب الباحث مجموعة مؤشرات بشأن مدى كفاءة وفعالية واقتصادية عمليات "الاستقطاب والاختيار والتعيين" للقياس المتوازن لأداء مهمة التوظيف كأحد مهام إدارة الموارد البشرية وفقاً لمناظير الأداء المتوازن باستثناء المنظور المجتمعي.

ويعتقد الباحث أنه من بين أسباب عدم إجراء تعيينات هو رغبة الشركة في التخفيف من حدة الآثار السلبية الناجمة عن تداعيات فيروس كوفيد ١٩ المستجد على نتائج أعمالها؛ فضلاً عن الالتزام بتطبيق قرارات رئيس مجلس الوزراء بشأن إيقاف التعيينات والترقيات؛ وكان آخرها قرار رقم (٢٦٠٦) لسنة ٢٠٢١، بترشيح الاستهلاك العام بالجهات الداخلية في الموازنة العامة للدولة والهيئات العامة الاقتصادية في ظل استمرار جائحة فيروس كورونا المستجد لتخفيف العبء على موازنة الدولة.

- لا يوجد شكاوى وتظلمات مقدمة من جانب العاملين؛ وهذا من شأنه يعكس بيئة عمل صحية متوازنة؛ - باستثناء تظلمات العاملين بشأن الجزاءات الموقعة عليهم لعدم التزامهم بإجراءات السلامة والصحة المهنية- بشكل حال دون احتساب مؤشرات لقياس الأداء المتوازن لمهمة إدارة علاقات العاملين كأحد أداء مهام إدارة الموارد البشرية.

#### ■ المنظور المالي:

- تراوحت كل من: النسبة المئوية لتكلفة القوي العاملة خلال فترة الدراسة موضع التطبيق بين (٩,٢ % : ١٩,٧ %) (بمتوسط ١٣,١%)؛ وتقيس الوزن النسبي لتكلفة القوي العاملة مقارنة بكافة التكاليف التي تتحملها الشركة؛ ونسبة الاستثمار في الموارد البشرية/ الإيرادات بين (٧,٦% : ١٩,٥%) (بمتوسط ١١,٨%) وتقيس النسبة المستفدة من الإيرادات في تغطية التعويضات والمكافآت والمزايا "الأجور"؛ ونسبة العائد على الاستثمار في الموارد البشرية بين (٦% - ١٨,٠%) (بمتوسط ١١,١%) وتقيس ربحية/الجنيه المستثمر في الأجور؛ أو ربحية / الجنيه أجر؛ وتعني مقدار ما يدره كل جنيه مستثمر في الأجور من ربحية؛ وتجدر الإشارة إلى تدهور نسبة العائد على الاستثمار في الموارد البشرية خلال العامين الأخيرين من فترة الدراسة موضع التطبيق حيث بلغت ١٩,٠% عام ٢٠١٩/٢٠١٨؛ ثم إنخفضت إلى ٦,٩% عام ٢٠٢٠/٢٠١٩؛ ثم تدنت إلى ٦% عام ٢٠٢١/٢٠٢٠ وذلك على إثر تطبيق قرار رئيس مجلس الوزراء بتعليق حركة الطيران تارة؛ وتوقف رحلات شركة مصر للطيران للخطوط الجوية إلى بعض الدول تارة أخرى منعاً لانتشار فيروس كورونا المستجد في جمهورية مصر العربية؛ وبصفة عامة تزداد أهمية هذه النسب متى تم مقارنتها بمثيلتها لدى الشركات الشقيقة التابعة للشركة القابضة لمصر للطيران.

- بلغت التكاليف الكلية للرعاية الصحية خلال فترة الدراسة موضع التطبيق ١٨,٩ مليون جنيه؛ ٢٢,٣ مليون جنيه؛ ٢٤,٦ مليون جنيه؛ ٣٠,٦ مليون جنيه على الترتيب؛ وتراوحت متوسط نفقات الرعاية الصحية / موظف بين (١٢١٩٨ جنيه: ٢٠٩٥٦ جنيه) (بمتوسط ١٦٠٥٨ جنيه؛ وهذا من شأنه يعكس ضخامة المبالغ المنفقة على

الخدمات الصحية؛ ومدى اهتمام إدارة الموارد البشرية ببرامج الرعاية الصحية المقدمة لموظفيها.

بلغت تكلفة التدريب في الأعوام الثلاثة الأولى من فترة الدراسة موضع التطبيق ١٢٤,٧ ألف جنيه؛ ٢٤٣,٧ ألف جنيه؛ ١٥٨,٩ ألف جنيه على الترتيب؛ كما بلغت متوسط تكلفة التدريب/ موظف متدرب ١٠٠٦ جنيه؛ ٢٢٣٦ جنيه؛ ١٨٠٥ جنيه؛ وهذه المؤشرات تقيس إجمالي المبالغ المستثمرة في تنمية الموارد البشرية؛ ويرجع تذبذب المبالغ المنفقة على التدريب إلى توقف العملية التدريبية أثناء فترة الدراسة موضع التطبيق تطبيقاً للإجراءات الإحترازية تارة؛ وترشيحاً للإنفاق تارة أخرى.

#### ■ المنظور التشغيلي:

بلغ معدل إنهاء الخدمة غير "الاختياري" خلال فترة الدراسة موضع التطبيق (١١,١٪؛ ٤١,٧٪؛ ٧٥٪؛ ٨٥,٧٪) من إجمالي حالات إنهاء الخدمة على الترتيب؛ ويعبر عن إنهاء خدمة الموظف بالفصل أو الإقالة لانتهاك سياسات مكان العمل؛ وبفقد هذا المعدل إدارة الموارد البشرية في التخطيط للقوى العاملة والمسار الوظيفي.

بلغت نسبة تنافسية رواتب العاملين بالشركة خلال فترة الدراسة موضع التطبيق (١٣٠,٧٪؛ ١١٩,٥٪؛ ١٠٩,٣٪؛ ١٠٧,٦٪) على الترتيب بمتوسط ١١٦,٨٪ بالنسبة لرواتب مماثلهم من العاملين في "شركة مصر للطيران للخدمات الجوية"؛ وتقيس هذه النسبة قدرة إدارة الموارد البشرية على تقديم تعويضات مناسبة لموظفيها تزيد عما يتقاضاه مماثلهم من العاملين في إحدى شركات مجموعة مصر للطيران ويؤكد على مدى تنافسية وعدالة الأجور؛ فضلاً عن قدرتها على المحافظة على جاذبية الشركة للمرشحين للتوظيف- حال الإعلان عن وظائف - إلى جانب قدرتها على الاحتفاظ بالعاملين الحاليين؛ بينما بلغت هذه النسبة (٦٠,٢٪؛ ٦٧,٥٪؛ ٦٢,٧٪؛ ٧٠,٨٪) على الترتيب بمتوسط ٦٥,٣٪ بالنسبة لرواتب مماثلهم من العاملين في "شركة مصر للطيران للصيانة والأعمال الفنية" (بما يعادل ثلثي رواتب العاملين بهذه الشركة الأخيرة) ويرجع ذلك إلى الطبيعة المتفردة لتخصص العاملين في مجال الصيانة والأعمال الفنية للطائرات دون غيرها من الشركات؛ مقترناً بضخامة الإيرادات الناجمة من خدمات الصيانة المؤداة بشكل انعكس على ارتفاع رواتب العاملين بهذه الشركة؛ إذا ما قُورنت بها رواتب وتعويضات العاملين بأى شركة أخرى من شركات مجموعة مصر للطيران.

تعذر احتساب مؤشرات بشأن مدى تنفيذ الشركة لخطط وبرامج الرعاية الصحية؛ لعدم وجود خطط وبرامج للرعاية الصحية معدة من جانب الشركة؛ حيث يتلقى جميع العاملين بالشركة موضع التطبيق "الخدمة الصحية" من جانب شركة مصر للطيران للخدمات الطبية "مستشفى مصر للطيران".

بلغ عدد البرامج التدريبية المقترحة لتحسين أداء العاملين بناء على نتائج تقييم أدائهم خلال الأعوام الثلاثة الأولى من فترة الدراسة موضع التطبيق ٥٣ برنامجاً؛ ٤٤

برنامجاً؛ ٣٥ برنامجاً على الترتيب؛ ويعكس هذا المؤشر مدى تفعيل إدارة الموارد البشرية لنتائج تقييم أداء العاملين واستخدامها في تحديد احتياجاتهم التدريبية. تلاحظ عدم وجود حالات اعتذار عن عدم حضور البرامج التدريبية - ويعتقد الباحث أن تلاشي حالات الاعتذار قد يرجع إلى تنفيذ الدورات التدريبية عن بعد " On Line" بشكل حال دون وجود حالات اعتذار - وهذا من شأنه يؤكد على جودة وكفاءة عملية تصميم البرامج التدريبية بشكل ساهم في تناسب مواعيد البرامج التدريبية المستهدفة وظروف العمل والمتدربين.

#### ■ منظور العملاء:

بلغ معدل إنهاء الخدمة "الاختياري" خلال فترة الدراسة موضع التطبيق (٨٨,٩٪؛ ٥٨,٣٪؛ ٢٥٪؛ ١٤,٣٪) من إجمالي حالات إنهاء الخدمة على الترتيب؛ ويعبر عن نسبة الموظفين الذين استقالت أو التقاعد المبكر؛ ومدى رضاهم عن العمل ويفيد إدارة الموارد البشرية في تخطيط احتياجات التوظيف وتقدير تكلفة التوظيف لأغراض الموازنة.

بلغت معدلات نمو الأجور والمكافآت والمزايا خلال فترة الدراسة موضع التطبيق (١٠٠٪؛ ١١٠,٤٪؛ ١٠٥,٢٪؛ ٩٩,٣٪)؛ وبلغت (١٠٠٪؛ ١١٠,٤٪؛ ١١٦,١٪؛ ١١٥,٣٪) على الترتيب - باعتبار سنة ٢٠١٧/٢٠١٨ سنة أساس- وتقيس هذه المعدلات مدى اهتمام إدارة الموارد البشرية بالعاملين وكسب رضاهم.

بلغت نسب حالات إصابة العمل التي تماثلت للشفاء خلال فترة الدراسة موضع التطبيق (٧٥٪، ٨٠٪؛ ٨٣,٣٪؛ ٨٣,٣٪) على الترتيب بمتوسط ٨٠,٤٪؛ وتعكس هذه النسب مدى نجاح البرامج العلاجية في تحسين الحالات المرضية التي تنشأ بسبب ظروف العمل.

تلاحظ وجود عدد من تظلمات العاملين بشأن الجزاءات الموقعة عليهم لعدم التزامهم بإجراءات السلامة والصحة المهنية؛ حيث بلغ عدد ١٠ شكاوى عام ٢٠١٩/٢٠٢٠؛ وعدد ٥٠ شكاوى عام ٢٠٢٠/٢٠٢١؛ وهذا من شأنه بمثابة إشارة بدء لإدارة الموارد البشرية نحو تكثيف عدد الدورات التدريبية التوعوية بشأن "إجراءات الأمن الصناعي والسلامة والصحة المهنية" والعمل على البت في التظلمات ومحو الجزاءات في ضوء القواعد واللوائح المعمول بها في ذات الصلة بشكل يضمن بناء علاقات طيبة مع موظفيها في بيئة عمل صحية متوازنة.

تلاحظ عدم وجود شكاوى العاملين بشأن التدريب؛ وهذا من شأنه يعكس مدى رضا العاملين عن التدريب.

#### ■ منظور النمو والتعلم:

- بلغت نسبة عدد العاملين بدوام كامل خلال فترة الدراسة موضع التطبيق ١٠٠٪؛ وتفيد هذه النسبة في متابعة معدل نمو القوى العاملة بالشركة.
- بلغت معدلات نمو متوسط الأجر السنوي للعامل (١٠٠٪؛ ١٢١,٧٪؛ ١٢١,٧٪؛ ١٠٦,٥٪؛ ١٠٢٪)؛ وبلغت (١٠٠٪؛ ١٢١,٧٪؛ ١٢٩,٧٪؛ ٣٢,٣٪) على إعتبار سنة ٢٠١٨/٢٠١٧ سنة أساس؛ على الترتيب؛ وتقيس معدلات تطور ونمو الأجور والمكافآت والمزايا مدى اهتمام إدارة الموارد البشرية بتعويض ومكافأة العاملين وكسب رضاهم.
- بلغ عدد الدورات التدريبية التوعوية بشأن "إجراءات الأمن الصناعي والسلامة والصحة المهنية" بمعدل ٣ دورات تدريبية سنوياً خلال الأعوام الثلاثة الأولى من فترة الدراسة موضع التطبيق؛ فضلاً عن عدم وجود دورات تدريبية توعوية خلال عام ٢٠٢١/٢٠٢٠؛ وهو عدد متدني إذا ما قُورن بعدد تظلمات العاملين بشأن الجزاءات الموقعة عليهم على إثر مخالفة تعليمات وإجراءات الأمن الصناعي والصحة والسلامة المهنية؛ وهذا من شأنه يدفع إدارة الموارد البشرية بالشركة نحو نشر التوعية بين العاملين تجنباً لوقوع الحوادث وضمان لسلامتهم ورعايتهم. ويُرجع الباحث تدني عدد الدورات التدريبية التوعوية كان تطبيقاً للإجراءات الاحترازية بشكل عام.
- عدم وجود تقييم ومراجعة مستمرة لمعايير تقييم الأداء؛ وهذا من شأنه قد يحول دون واقعية معايير التقييم وقابليتها للقياس على إثر الأداء الفعلي للعاملين؛ على الرغم من عدم وجود شكاوى وتظلمات للعاملين بشأن نتائج تقييم أدائهم.
- بلغت نسب تنفيذ خطة التدريب خلال الأعوام الثلاثة الأولى من فترة الدراسة موضع التطبيق على مستوى المتدربين (٦١,٧٪؛ ٥٨,٩ % ٥٣,٧ % ) بمتوسط ٥٨,١٪؛ وعلي مستوى البرامج والدورات بين (٦٤,٢ % ٦٣,٦ % ٧١,٤ % ) بمتوسط ٦٦,٤٪؛ ويفيد متابعة هذه النسب في قياس مدى "فعالية" انجاز الخطة التدريبية؛ وكذا التعرف على معوقات الإنجاز؛ حيث تلاحظ اتجاه نسب التنفيذ نحو الانخفاض؛ فضلاً عن عدم خطة تدريبية عام ٢٠٢١/٢٠٢٠؛ ويرجع ذلك بصفة رئيسة إلى اتباع الإجراءات الاحترازية تنفيذاً لقرارات رئيس مجلس الوزراء تجنباً لتداعيات جائحة فيروس كوفيد ١٩ المستجد؛ فضلاً عن ترشيد النفقات وفقاً لتوجهات الدولة.

#### ■ المنظور المجتمعي والاستدامي:

- نظراً لعدم قيام الشركة بإجراء تعيينات خلال الفترة موضع الدراسة؛ فقد حال الأمر دون الوقوف على نسبة كل من: الإناث وذوي الإعاقة " الهمم" في خطة القوى العاملة خلال فترة الدراسة موضع التطبيق ومدى توجه إدارة الموارد البشرية بالشركة نحو تحقيق المساواة بين الرجل والمرأة والمشاركة المجتمعية للمرأة سعياً لتحقيق أهداف التنمية المستدامة.

- بلغت نسبة عدد الإناث / إجمالي عدد العاملين بالهيكل التنظيمي للشركة خلال فترة الدراسة موضع التطبيق (١٨,٩٪؛ ١٧,٢٪؛ ١٧,٧٪، ١٧,٦٪) بمتوسط ١٧,٩٪ وهي نسب معقولة؛ ويعتقد الباحث أن هذه النسبة قد تختلف "تزيد" حال إجراء الشركة تعيينات جديدة؛ وبصفة عامة فهذه النسبة تقيس التزام إدارة الموارد البشرية بالشركة بتحقيق المشاركة المجتمعية للمرأة؛ تفعيلاً لأهداف التنمية المستدامة.
- تزايد متوسط الأجر السنوي للعامل خلال فترة الدراسة موضع التطبيق حيث بلغ (١٢٤,٧؛ ١٥١,٨؛ ١٦١,٧؛ ١٦٥ ألف جنيه) على الترتيب بمتوسط ١٥٠,٨ ألف جنيه مقترناً بمتوسط الأجر السنوي للعامل بشركة مصر للطيران للخدمات الجوية بلغ (١٢٧,٤؛ ١٤٨,٣؛ ١٥٣,٣ ألف جنيه) بمتوسط ١٣٠,٩ ألف جنيه؛ ويقاس قدرة الشركة على تقديم تعويضات مناسبة مقارنة بغيرها من الشركات التابعة للشركة القابضة لمصر للطيران - بغض النظر عن رواتب وتعويضات العاملين بشركة مصر للطيران للصيانة والأعمال الفنية" كحالة استثنائية"- ومدى اهتمام إدارة الموارد البشرية بالشركة بالعاملين وكسب رضاهم.
- بلغت نسبة تنافسية رواتب العاملين بالشركة خلال فترة الدراسة موضع التطبيق (١٣٠,٧٪؛ ١١٩,٥٪؛ ١٠٩,٣٪؛ ١٠٧,٦٪) على الترتيب بمتوسط ١١٦,٨٪؛ بالنسبة لأجور ومراتب مماثلهم من العاملين في شركة مصر للطيران للخدمات الجوية؛ تساعد هذه النسبة في تقييم نسبة تنافسية وعدالة رواتب الشركة بمقارنتها برواتب المماثلين لهم في قطاع النقل الجوي؛ وتعكس هذه النسبة في هذا المقام توجه إدارة الموارد البشرية نحو تحقيق العدالة المجتمعية في توزيع الدخل وإذابة الفروق بين طبقات المجتمع المماثلة- بغض النظر عن رواتب وتعويضات العاملين بشركة مصر للطيران للصيانة والأعمال الفنية" كحالة استثنائية"- فضلاً عن ضمان تقديم تعويضات مناسبة تحقيقاً لأهداف التنمية المستدامة.
- تلاحظ تزايد عدد حالات وفيات العمل خلال الأعوام الثلاثة الأخيرة من فترة الدراسة موضع التطبيق؛ حيث بلغت (١٠؛ ٣٠؛ ٥٠) حالة وفاة بمتوسط ٣٠ حالة وفاة؛ ويرجع ذلك التزايد إلى اعتبار حالة الإصابة بفيروس كوفيد ١٩ المستجد إصابة عمل؛ ولا يعني ذلك حصولهم على معاشاً استثنائياً.
- تراوحت نسب الإنفاق على الخدمات الأساسية (الخدمات الصحة والرعاية الاجتماعية) بين (٩%؛ ٢,٦٪) بمتوسط ١,٤٥٪- ورغم تدني نسب إجمالي الإنفاق على الخدمات الأساسية إلى إجمالي المبالغ المنفقة- فهذه المؤشرات بصفة عامة من شأنها تعكس اتجاه إدارة الموارد البشرية نحو تحقيق التغطية الصحية الشاملة وضمن الحماية الاجتماعية للعاملين بما يتلاءم والهدف الثالث للتنمية المستدامة "ضمان تمتع الجميع بأنماط عيش صحية وبالرفاهية".
- إتجهت أعداد البرامج التدريبية لتحسين أداء العاملين خلال الأعوام الثلاثة الأولى من فترة الدراسة موضع التطبيق إلى ٣٤ برنامجاً؛ ثم إلى ٢٨ برنامجاً؛ ثم إلى ٢٥ برنامجاً؛ على الترتيب؛ كما انخفضت نسبة المشاركة في البرامج التدريبية حيث بلغت (٨٪؛ ٧,٢٪؛ ٥,٩٪) على الترتيب؛ وعلى الرغم من ذلك الانخفاض إلا

أنها تعكس مدى توجه الشركة نحو تحسين وزيادة قدرات وكفاءة أداء العاملين بما يحقق أهداف التنمية المجتمعية.

وأخيراً وعلى إثر القياس المتوازن الفعلي لأداء مهام وأنشطة إدارة الموارد البشرية بوحدتي قطاع الأعمال العام موضع دراسة الحالة؛ يكون الباحث قد تمكن مما يلي:

- **الإجابة على التساؤل الفرعي الثالث للبحث القائل " كيف يتم قياس أداء مهام وأنشطة إدارة الموارد البشرية بوحدات قطاع الأعمال العام موضع التطبيق من خلال بعض مؤشرات الأداء الرئيسة المعروفة ب: (KPI's) في مصفوفة قياس الأداء المتوازن المقترحة؟"**

- **ومن ثم تحقيق الهدف الفرعي الثالث للبحث بشأن " قياس أداء مهام وأنشطة إدارة الموارد البشرية بوحدات قطاع الأعمال العام موضع التطبيق من خلال بعض مؤشرات الأداء الرئيسة المعروفة ب: (KPI's) في مصفوفة القياس المتوازن المقترحة."**

#### ٤ - نتائج وتوصيات البحث وتوجهات مستقبلية.

##### ١/٤ نتائج البحث.

- على إثر ما أسفرت عنه الدراستان (الدراسة النظرية ودراسة الحالة) من نتائج بشأن الإجابة على تساؤلات البحث الثلاثة؛ فقد توصل إلى نتيجة مضمونها:
- تسهم مؤشرات الأداء الرئيسة المعروفة ب: (KPI's) "المؤشرات المالية وغير المالية" في صياغة مصفوفة لقياس الأداء المتوازن لإدارة الموارد البشرية بوحدتي قطاع الأعمال العام موضع دراسة الحالة.
  - وعلى إثر هذه النتيجة يمكن للباحث الإجابة على التساؤل الرئيس للبحث القائل ب: " ما مدى إمكانية تطويع مؤشرات الأداء الرئيسة المعروفة ب: (KPI's) "المؤشرات المالية وغير المالية" في صياغة مصفوفة لقياس الأداء المتوازن لمهام وأنشطة إدارة الموارد البشرية بوحدات قطاع الأعمال العام؟ بإمكانية تطويع مؤشرات الأداء الرئيسة المعروفة ب: (KPI's) "المؤشرات المالية وغير المالية" في صياغة مصفوفة لقياس الأداء المتوازن لمهام وأنشطة إدارة الموارد البشرية بوحدتي قطاع الأعمال العام موضع دراسة الحالة.

##### ٢/٤ توصيات البحث.

- في ضوء ما تقدم يوصي الباحث بمايلي:
- **القائمون على أمر وحدات قطاع الأعمال العام "بصفة عامة".**
  - **حث القائمين على أمر الإدارات والوحدات التنظيمية المسؤولة عن إدارة الموارد البشرية بوحدات قطاع الأعمال العام على تسهيل مهمة الباحثين بشأن توفير البيانات اللازمة لإعداد الدراسات التطبيقية ذات الصلة للاستفادة من نتائجها في رفع كفاءة وفعالية أداؤها.**

- 
- 
- دراسة مصفوفة قياس الأداء المتوازن لمهام وأنشطة إدارة الموارد البشرية بوحدات قطاع الأعمال العام والعمل على تفعيلها- على إثر إمكانية تطبيقها من جانب الباحث- والإعتماد عليه لأغراض الرقابة الداخلية على الإدارات والوحدات التنظيمية المسؤولة عن إدارة الموارد البشرية
  - **القائمون على أمر وحدتي قطاع الأعمال العام موضع دراسة الحالة.**
  - تطوير أنظمة المعلومات المحاسبية عامة؛ والأنظمة التكاليفية خاصة؛ يضمن إمكانية الاعتماد عليها في حساب المؤشرات المالية لقياس أداء مهام إدارة الموارد البشرية.
  - إجراء تقييم ومراجعة دورية مستمرة لمعايير تقييم الأداء؛ يضمن واقعيته وقابليتها للقياس على إثر الأداء الفعلي للعاملين.
  - مراعاة تناسب مواعيد البرامج التدريبية وظروف العمل والمتدربين في مرحلة تصميم البرامج التدريبية؛ بشكل يحول دون وجود حالات اعتذار عن عدم الحضور.
  - **القائمون على أمر الجهات الرقابية الخارجية المسؤولة عن الرقابة على الأداء "بصفة عامة".**
  - الاستفادة من مصفوفة قياس الأداء المتوازن المقترحة لأغراض رقابية فعالية وكفاءة واقتصادية أداء مهام وأنشطة إدارة الموارد البشرية بوحدات قطاع الأعمال العام الخاضعة للرقابة.
  - **القائمون على أمر البحث العلمي:**
  - إخضاع مصفوفة قياس الأداء المتوازن المقترحة للتطبيق على وحدات قطاع الأعمال العام الأخرى في قطاعات مختلفة؛ وعلى وحدات القطاع الخاص في مجالات النشاط المختلفة.
  - إمكانية تطويع "مؤشرات مالية وغير مالية" أخرى غير المدرجة بمصفوفة قياس الأداء المتوازن المقترحة في قياس أداء لمهام وأنشطة إدارة الموارد البشرية بوحدات قطاع الأعمال العام.
  - **٣/٤ توجهات مستقبلية.**
  - في ضوء ما انتهى إليه البحث من نتائج يعتقد الباحث بأهمية اتجاه الباحثين نحو البحث والدراسة في الموضوعات التالية:
  - استخدام بطاقة الأداء المتوازن المستدام في تقييم الأداء المجتمعي لمنشآت قطاع الأعمال العام.
  - دور بطاقة الأداء المتوازن في خفض تكلفة أداء الخدمات المصرفية في البنوك التجارية.
  - العلاقة الداعمة بين بطاقة الأداء المتوازن وأسلوب التكلفة على أساس النشاط في الحد من تكلفة الفاقد في صناعة الأسمنت.

## قائمة المراجع

### أولاً: المراجع العربية:

- ١- وزارة قطاع الأعمال العام (٢٠٢٢). الهيكل التنظيمي، شركة القاهرة للأدوية والصناعات الكيماوية، القاهرة.
- ٢- ..... (٢٠٢٢). بطاقات الوصف الوظيفي للأفراد على قمة إدارات الموارد البشرية، شركة القاهرة للأدوية والصناعات الكيماوية، القاهرة.
- ٣- شركة القاهرة للأدوية والصناعات الكيماوية (٢٠١٨). القوائم المالية للعام المالي ٢٠١٧/٢٠١٨، القاهرة.
- ٤- ..... (٢٠١٩). القوائم المالية للعام المالي ٢٠١٨/٢٠١٩، القاهرة.
- ٥- ..... (٢٠٢٠). القوائم المالية للعام المالي ٢٠١٩/٢٠٢٠، القاهرة.
- ٦- ..... (٢٠٢١). القوائم المالية للعام المالي ٢٠٢٠/٢٠٢١، القاهرة.
- ٧- وزارة قطاع الأعمال العام (٢٠٢٢). الهيكل التنظيمي، شركة مصر للطيران للسياحة (الكرنك) والأسواق الحرة، القاهرة.
- ٨- ..... (٢٠٢٢). بطاقات الوصف الوظيفي للأفراد على قمة إدارات الموارد البشرية، شركة مصر للطيران للسياحة (الكرنك) والأسواق الحرة، القاهرة.
- ٩- شركة مصر للطيران للسياحة (الكرنك) والأسواق الحرة (٢٠١٨). القوائم المالية للعام المالي ٢٠١٧/٢٠١٨، القاهرة.
- ١٠- ..... (٢٠١٩). القوائم المالية للعام المالي ٢٠١٨/٢٠١٩، القاهرة.
- ١١- ..... (٢٠٢٠). القوائم المالية للعام المالي ٢٠١٩/٢٠٢٠، القاهرة.
- ١٢- ..... (٢٠٢١). القوائم المالية للعام المالي ٢٠٢٠/٢٠٢١، القاهرة.

---

---

ثانياً: المراجع الإنجليزية:

- 1- Abdul Moktadir, et al. (2020). "An investigation of key performance indicators for operational excellence towards sustainability in the leather products industry", Business strategy and the environment, Vol. 29, Issue (8), December, :3331–3351.
- 2- Adhiprasangga, A., et al. (2016)." Develop Balanced Scorecard from KPI In Construction Companies (Case Study: Stated-Owned Enterprise)", Asia Pacific Journal of advanced Business and Social Studies, Vol.2. (2): 156-166. presented at First International Conference on Advanced Business and Social Sciences (ICABSS-Bali,2016). Available online at: [www.apiar.org.au](http://www.apiar.org.au).
- 3- Ahammad, T. (2017). "Personnel Management to Human Resource Management (HRM): How HRM Functions?", Journal of Modern Accounting and Auditing, Vol. 13, (9), September: 412-420.
- 4- Alomiri, M. & Alroqy, F. (2019). "Factors Influencing the Adoption of Balanced Scorecard in the Saudi Arabia Services Sector", Alexandria Journal of Accounting Research, January, Vol. 3, (1):1-46.
- 5- Alrafadi, K. M. S. & Yusuf, M. M. (2011). "Comparison between Financial Ratios Analysis and Balanced Scorecard", American Journal of Economics and Business Administration 3 (4): 618-622.
- 6- Aly, A. H. & Mansour, M.E. (2017). "Evaluating the sustainable performance of corporate boards: the balanced scorecard approach", Managerial Auditing Journal, Vol. 32, (2):167-195.
- 7- Anuforo, P. U., et al. (2019). "The Implementation of Balance Scorecard and Its Impact on Performance: Case of University Utara Malaysia", International Journal of Accounting & Finance Review, Vol. 4, (1):1-16.

- 
- 
- 8- Armstrong, M. & Taylor, S. (2020). "Armstrong's Handbook of Human Resource Management", 15<sup>th</sup> edition, London: Kogan Pag Limited. New York.
  - 9- Arora, A. & Kaur, S. (2015), "Performance Assessment Model for Management Educators Based on KRA/KPI ", International Conference on Technology and Business Management, March 23-25:218-221. Article (69). Jun.:1-8. Available online at: <https://doi.org/10.1186/s13244-021-01009-2>.
  - 10- Badawy, et al. (2016), "A survey on exploring key performance indicators", Future Computing and Informatics Journal, Egypt, Faculty of Computers and Information Technology, Future University in Egypt Vol. 1: Issue (1) :47-52.
  - 11- Banabakova, V. & Georgiev, M. (2018). "The Role of The Balanced Scorecard as A Tool of Strategic Management and Control". 5<sup>th</sup> International Conference on Education and Social Sciences 5-7 February - Istanbul, Turkey:468-483.
  - 12- Bataineh, A. & AL- Shwiyat, Z. (2019). "The effect of using balanced scorecard (BSC) on reducing production costs in the Jordanian industrial companies", Journal of the Academy of Business and Retail Management (ABRM), Vol. 13, Issue (3), April:190-202.
  - 13- Bhatti, M. I., et al. (2014), "The key performance indicators (KPIs) and their impact on overall organizational performance", Quality and Quantity, (48), November,3127–3143.
  - 14- Bohm, V., et al. (2021). "Scopin review of balanced scorecards for use in healthcare settings: development and implementation", BMJ Open Qulity,1-10. Available online at: <http://bmjopenquality.bmj.com on January 7, 2022>.

- 
- 
- 15- Boudlaie, H., et al. (2020). "Designing a human resource scorecard: An empirical stakeholder-based study", Journal of Entrepreneurship, Management and Innovation, Vol. 16, Issue (4): 113-147.
  - 16- Brutu, L., et al. (2019). "Measurement of Human Resources Performance With Human Resources Scorecard Approach in Bhayangkara Hospital, Tebing Tinggi, North Sumatra, Indonesia", American International Journal of Business Management (AIJBM) , Vol. 2, Issue (4), April :9-15.
  - 17- Burma, Z. A. (2014). "Human Resource Management & Its Importance for Today's Organizations", International Journal of Education & Social Science, Vol. 1, No. (2), Turkey. Sep.: 85-94.
  - 18- Butler, J. B., et al. (2011). "Sustainability and the Balanced Scorecard: Integrating Green Measures into Business Reporting". Management Accounting Quarterly, 12(2):1-10.
  - 19- Chițu, A. & Opreș, M. E. (2014). "Importance of financial perspective indicators in Balanced Scorecard in a leasing company", Theoretical and Applied Economics, Vol. XXI. 8(597): 59-68.
  - 20- Cooper, D. J., et al. (2017). "Popularizing a Management Accounting Idea: The Case of the Balanced Scorecard", Contemporary Accounting Research, Vol. 34(2): 991–1025.
  - 21- Dlamini, W. B., et al. (2020), "The Balanced Scorecard and its Practical Application to Small and Medium Hotels' Growth in Eswatini.", African Journal of Hospitality, Tourism and Leisure, Vol. 9, (4), August: 567-581.
  - 22- Effiong, S. A. & Beredugo, S. B. (2015). "Balanced Scorecard and Strategic Cost Management: Recipes for Productivity Rating of Nigerian Manufacturing Company", Open Journal of Finance, Vol. 2, (1), May: 1-12.

- 
- 
- 23- Ege, I. & Sener, Z. (2017). "Balanced scorecard in management accounting and its application to insurance companies in Turkey", Journal of Economics, Finance and Accounting (JEFA), Vol. 4, Issue (3):215-223.
- 24- Emiaso, D. & Egbunike, A. P. (2018). "Strategic Management Accounting Practices and Organizational Performance of Manufacturing Firms in Nigeria ", Journal of Accounting and Financial Management, International Institute of Academic Research and Development, (IIARD) Vol. 4 (1):10-18.
- 25- Enache, M. J., et al. (2021). "Tracking Key Performance Indicators within Educational Institutions: The Balanced Scorecard Approach", Annals of Dunarea de Jos, University of Galati Fascicle I, Economics and Applied Informatics 27(1), May:11-1.
- 26- Firania, F., & Muslim, E. (2016). "Designing The Human Resource Scorecard As A Performance Measurement of Human Resource", Jurnal Manajemen Teknologi, 15(1) Published by Unit Research and Knowledge, School of Business and Management - Institut Teknologi Bandung (SBM-ITB) :1-10.
- 27- Gesuele, B. & Romanelli, M. (2015). "Human Resource Measurement: A Balanced Scorecard Approach", Journal of Human Resource Management, Special Issue: Challenges and Opportunities in the Performance Measurement and Control Systems of Human Resources Management for the Services Industry, Vol. 3, Issue (2-1) April: 28-32.
- 28- Hoque, Zahirul & Adams, Carol (2011). "The Rise and Use of Balanced Scorecard Measures in Australian Government Departments", Financial Accountability & Management, 27(3), August :308-334.
- 29- Horda, T. (2022). "Best HR employee engagement metrics and KPIs for 2022", HR Forecast, January 3 Available online at:

---

---

<https://hrforecast.com/best-hr-employee-engagement-metrics-and-kpis-for-2021/>. <https://cyberleninka.org/article/c/economics-and-business>.

- 30- Irwansyah, M., et al. (2021). "Design of Key Performance Indicators Using Balanced Scorecard Method in Tire Manufacturing Industry", International Journal of Innovative Science and Research Technology, Vol. 6, Issue (8), August.
- 31- Janickova, N. & Zizlavsky, O. (2019). "Key Performance Indicators and the Balanced Scorecard Approach in Small and Medium-Sized Enterprises: A Literature Review", 18<sup>th</sup> International Conference Perspectives of Business and Entrepreneurship Development in Digital Transformation of Corporate Business, at the Brno University of Technology, Faculty of Business and Management, April 30, 2019 Brno, Czech Republic: 55-64.
- 32- Kalender, Z. T., & Vayvay, Ö. (2016). "The Fifth Pillar of the Balanced Scorecard: Sustainability". presented at 12<sup>th</sup> International Strategic Management hool:1-37.
- 33- Kaplan, R.S. & McMillan, D. (2020), "Updating the Balanced Scorecard for Triple Bottom Line Strategies", Working Paper 21-028, Harvard Business School: 1-23. Conference, ISMC 2016, 28-30 October, Antalya, Procedia - Social and Behavioral Sciences, (235):76-83.
- 34- Kaplan, R. S. (2010). "Conceptual Foundations of the Balanced Scorecard, Working Paper, Management Accounting Research, Vol. 3, Harvard Business Sc.
- 35- Mathis, R. L.& John H. J (2008). "Human Resource Management", 12<sup>th</sup> Edition; United States of America: Thomson South –Western.
- 36- Meier, H. et al. (2013). "Key performance indicators for assessing the planning and delivery of industrial services", presented at 2<sup>nd</sup>

- 
- 
- International Through-life Engineering Services Conference, Procedia Cirp11:99-104. Available online [at www.sciencedirect.com](http://www.sciencedirect.com).
- 37- Mio, C., et al. (2021) "Performance measurement tools for sustainable business: A systematic literature review on the sustainability balanced scorecard use", Corporate Social Responsibility and Environmental Management, published by ERP Environment and John Wiley & Sons: 1-18.
- 38- Miyake, D. (2015). "48 Human Capital KPIs & Scorecard" Available online at: <https://www.studocu.com/en/document/nhl-stenden-hogeschool/human-resource-management/tutorial-work/48-human-capital-kpis-scorecard-measures/1418737/view>.
- 39- Mubarak, H. & Rosmansyah, Y. (2011). "Balanced Scorecard KPI formulation of SAPA IT division and mobile web application implementation", Conference Paper, presented at international Conference on Electrical Engineering and Informatics, ICEEI, Bandung, Indonesia, 17-19 July, 2011 :1-6.
- 40- Muslim, E. & Firania, F. (2016). "Designing The Human Resource Scorecard: As A Performance Measurement of Human Resource", Jurnal Manajemen Teknologi, 15(1): Published by Unit Research and Knowledge, School of Business and Management - Institut Teknologi Bandung (SBM-ITB).
- 41- Nassazi, A. (2013). "Effects of training on Employee performance. Evidence from Uganda", Faculty of Business Economics and Tourism, University of Applied Sciences, Vaasan.
- 42- Ntshwene, K., et al. (2022). "Key Performance Indicators (KPIs) for measuring PMOs Services in selected Organizations in Botswana". Procedia Computer Science, (196): 964–972.

- 
- 
- 43- O Bisbe, J. & Barrubés, J. (2012). "The Balanced Scorecard as a management tool for assessing and monitoring strategy implementation in health care organizations", Rev Esp. Cardiol, 65(10): 919 - 927. Aug. 20.
- 44- Parmenter, David (2010). "Key Performance Indicators: Developing, Implementing, and Using Winning KPIs", 2<sup>nd</sup> Edition, John Wiley & Sons, Inc., Hoboken, New Jersey: 1-332.
- 45- Quesado, P., et al. (2018). "Advantages and contributions in the balanced scorecard implementation", Intangible Capital, 14(1): 186-201.
- 46- Quesado, P., et al. (2022). "The Balanced Scorecard as a Strategic Management Tool in the Textile Sector", Administrative Sciences, March, 12: 38.
- 47- Rahimi, H., et al. (2017). "Key performance indicators in hospital based on balanced scorecard model", Journal of health Management and Information, Vol. 4(1):17-24.
- 48- Rao, P. Subba (2014). "Personnel & Human Resource Management", 5<sup>th</sup> Revised Edition; New Delhi: Himalaya Publishing House.
- 49- Risinger, J. A. (2018) "Toward a Model of Strategic Human Capital Management Using the Balanced Scorecard - An Exploratory Case Study", A dissertation submitted in partial fulfillment of the requirements for the degree of Doctor of Philosophy, Department of Human Resource Development, The University of Texas at Tyler:1-199.
- 50- Roman, Z. (2016). "The Qualitative Indicators in Human Resource Accounting", The Journal "Marketing and Management of Innovations", (4), December: 325-341.

- 
- 
- 51- Sahiti, A., et al., (2016). "The Impact of Balanced Scorecard on Improving the Performance and Profitability of the Implementing Companies", Mediterranean Journal of Social Sciences, Vol. 7 (4), July :60-65.
- 52- Sepp, M. (2018). "18 Recruiting Metrics to Track + Free Template", Working Paper, Apr.:1-8 Available online at <https://hundred5.com/blog/recruiting--metrics>.
- 53- Shaban, O. (2012). "Auditing Human Resources as A Method to Evaluate the Efficiency of Human Resources Functions & to Control Quality Check on HR Activities", International Business Research. Vol. 5, (3) Mar:122-129.
- 54- Shehada, M. & Alkhaldi, F. (2015). "Measuring The Efficiency and Effectiveness of The Human Resources Training Function at Orange Jordan", International Journal of Quantitative & Qualitative Research Method. Vol.3, (2), Sep:1-15.
- 55- Sotudeh, R., et al., (2021). "A Managerial Accounting Approach of Customer Relationship Management; An Analytical Study", Open Journal Systems, Vol.11(4):2116-2126. Available online at: <https://doi.org/10.47059/revistageintec.v11i4.2259>
- 56- Subramaniam, I. D. & Manafi, M. (2015). "Balancing Performance by Human Resource Management Practices" , Asian Social Science, Vol. 11(10) April 21 :386-400.
- 57- Sümerli Sarıgül, S. & Coşkun, A. (2021). "Balanced Scorecard (BSC) as a Strategic Performance Management Tool: Application in a Multinational Bank", R & S - Research Studies Anatolia Journal, Vol:4 Issue (2):115-129.

- 
- 
- 58- Tabatabaei, S. A. N., et al. (2017). "Presenting Sustainable HRM Model Based on Balanced Scorecard in Knowledge-based ICT Companies (The Case of Iran)", Economics and Sociology, Vol. 10, (2): 107-124.
- 59- Teichgr, et al. (2021). "Development of a balanced scorecard as a strategic performance measurement system for clinical radiology as a cost center", Insights Imaging: 12-67.
- 60- Terziev, et al. (2017). "Opportunities Of Application of The Balanced Scorecard in Management and Control", International E-Journal of Advances in Social Sciences, Vol. III, Issue (9) December:1056-1074.
- 61- Tran, T. (2020) "The Impact of Balanced Scorecard on Performance: The Case of Vietnamese Commercial Banks", Journal of Asian Finance, Economics and Business, Vol. 7. (1): 71-79.
- 62- Tochaiwat, K., et al., (2021). "Macro Environmental Factors in the Development of Public-Private Partnership in Russia", International Transaction Journal of Engineering, Management, & Applied Sciences & Technologies, 12 (8) :1-10.
- 63- Tuori, M. A. et al. (2021). "Formulating a sustainability balanced scorecard (SBSC) for a leading integrated palm oil-based consumer products public company in Indonesia", Journal of Management Information and Decision Sciences, 24(3):1-15.
- 64- Ukil, M. I. (2015). "Essence Of Human Resource Audit: An Analytical Study", Journal of Management and Science 3, Vol.5. (1), March:101-110. Available online at: <https://doi.org/10.26524/jms.2015.15>.
- 65- Vargün, H. & Akbulut, H. (2020), "Integration Of Strategic Cost And Performance Management Models With Balanced Scorecard Model", Business & Management Studies: An International Journal, Vol.:8 Issue (2): 2449-2475.

- 
- 
- 66- Wagdi, O., et al. (2022). "The balanced scorecard's five dimensions and stock performance in emerging markets: Evidence from EGX", Academy of Accounting and Financial Studies Journal, 26 (S4): 1-32.
- 67- Wahyuandari, W. & Lamini. (2019). "Analysis Of Human Resources Management Audit to Improve Its Performance", International Seminar Universitas, Vol .1: 107-117. Retrieved from:<http://conference.unita.ac.id/index.php/conference/article/view/22>
- 68- Wishart, J. (2022). "Key Performance Indicators for Employees in 2022: KPI Examples for Employees", Jan. Available online at:<https://www.rhythmsystems.com/blog/examples-of-employee-kpis-how-to-measure-what-or-who-you-want-to-move>.
- 69- Zhou, Y. & Wei., Q. (2021). "How Management Accounting affect firm performance?", International Conference on Environmental and Engineering Management (EEM, 2021), "E3S, Web of Conferences, Vol. 253, 6 May:1-5. Available online at:\_\_\_\_  
<https://doi.org/10.1051/e3sconf/202125303011>



المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والتجارية (م ٤٤، ج ٢، يناير ٢٠٢٣)

د. هشام زغلول إبراهيم

جدول رقم (١٠) مؤشرات القياس المتوازن لأداء مهام إدارة الموارد البشرية بشركة مصر للطيران للسياحة (الكرنك) والأسواق الحرة خلال الفترة موضع الدراسة من العام المالي ٢٠١٧/٢٠١٦ - ٢٠٢٠/٢٠١٩ <sup>(١)</sup>																											
تخطيط القوى العاملة	المنظور المالي				المنظور التشغيلي				منظور العملاء				المنظور التعليمي والنمو				المنظور المجتمعي والاستدامي										
	٢٠١٧	١٩/١٨	٢٠/١٩	٢١/٢٠	١٨/١٧	١٩/١٨	٢٠/١٩	٢١/٢٠	١٨/١٧	١٩/١٨	٢٠/١٩	٢١/٢٠	١٨/١٧	١٩/١٨	٢٠/١٩	٢١/٢٠											
تخطيط القوى العاملة	تكلفة إنهاء الخدمة الاختياري *				معدل إنهاء الخدمة غير "الاختياري" %				معدل إنهاء الخدمة "الاختياري" %				نسبة عدد العاملين بدوام كامل.				نسبة الإناث؛ نسبة ذوي الإعاقة في خطة القوى العاملة *										
التوظيف	لم تقم الشركة بإجراء تعيينات خلال الفترة موضع الدراسة															١١,١	٤١,٧	٧٥	٨٥,٧	٨٨,٩	٥٨,٣	٢٥	١٤,٣	١٠٠	١٠٠	١٠٠	١٠٠
إدارة علاقات العاملين	معدل تكلفة الشكوى *				متوسط الوقت اللازم لحل الشكوى				معدل الشكاوى والتظلمات / موظف				مدي تطور عدد الشكاوى والتظلمات				معدل اقتراحات لكل موظف										
تعويض ومكافأة العاملين	النسبة المئوية لتكلفة القوى العاملة %				متوسط أجر العامل بالشركة بالألف جنيه				معدلات نمو الأجور والمكافآت والمزايا %				متوسط أجر العامل بالألف جنيه				متوسط أجر العامل بالشركة بالألف جنيه										
الاستثمار	العائد على الاستثمار في الأفراد %				تنافسية الأجور / أجور الخدمات الجوية %				باعتبار عام ٢٠١٧/٢٠١٨ سنة أساس %				معدلات نمو متوسط أجر العامل %				متوسط أجر العامل بشركة الصيانة بالألف جنيه										
رعاية وسلامة العاملين	تكاليف الرعاية الصحية "بالمليون ج"				معدلات تنفيذ برامج الرعاية الصحية				حالات إصابات العمل				عدد الدورات التدريبية التوعوية				نسبة الإنفاق على الخدمات الأساسية %										
تقييم أداء العاملين	تكلفة الأسلوب المتبع في عملية التقييم *				برامج التدريب المقترحة لتحسين الأداء				تظلمات العاملين بشأن الجزاءات				معدلات التقييم لمعايير تقييم الأداء.				عدد البرامج التدريبية لتحسين الأداء										
تنمية وتدريب العاملين	تكاليف التدريب " بالألف ج"				حالات الاعتذار عن عدم حضور التدريب				شكاوى العاملين بشأن التدريب				نسبة إنجاز خطة التدريب " المتدربين" %				نسبة المشاركة في البرامج التدريبية %										
	تكلفة التدريب/ موظف "بالجنيه"												معدل إنجاز خطة التدريب " البرامج" %														
	١٠,٧	٩,٢	١٢,٦	١٩,٧	١٢٧	١٤٨	١٥٢,٣	١١٠,٤	١١٦,١	١١٥,٣	١٠٠	١٠٠	١٢١,٧	١٠٦,٥	١٠٢	٢٠٧,١	٢٢٥,٩	٢٥٧,٨	٢٣٣								
	١٠,٧	٩,٢	١٢,٦	١٩,٧	١٢٧	١٤٨	١٥٢,٣	١١٠,٤	١١٦,١	١١٥,٣	١٠٠	١٠٠	١٢١,٧	١٠٦,٥	١٠٢	٢٠٧,١	٢٢٥,٩	٢٥٧,٨	٢٣٣								
	١٠,٧	٩,٢	١٢,٦	١٩,٧	١٢٧	١٤٨	١٥٢,٣	١١٠,٤	١١٦,١	١١٥,٣	١٠٠	١٠٠	١٢١,٧	١٠٦,٥	١٠٢	٢٠٧,١	٢٢٥,٩	٢٥٧,٨	٢٣٣								
	١٠,٧	٩,٢	١٢,٦	١٩,٧	١٢٧	١٤٨	١٥٢,٣	١١٠,٤	١١٦,١	١١٥,٣	١٠٠	١٠٠	١٢١,٧	١٠٦,٥	١٠٢	٢٠٧,١	٢٢٥,٩	٢٥٧,٨	٢٣٣								
	١٠,٧	٩,٢	١٢,٦	١٩,٧	١٢٧	١٤٨	١٥٢,٣	١١٠,٤	١١٦,١	١١٥,٣	١٠٠	١٠٠	١٢١,٧	١٠٦,٥	١٠٢	٢٠٧,١	٢٢٥,٩	٢٥٧,٨	٢٣٣								
	١٠,٧	٩,٢	١٢,٦	١٩,٧	١٢٧	١٤٨	١٥٢,٣	١١٠,٤	١١٦,١	١١٥,٣	١٠٠	١٠٠	١٢١,٧	١٠٦,٥	١٠٢	٢٠٧,١	٢٢٥,٩	٢٥٧,٨	٢٣٣								
	١٠,٧	٩,٢	١٢,٦	١٩,٧	١٢٧	١٤٨	١٥٢,٣	١١٠,٤	١١٦,١	١١٥,٣	١٠٠	١٠٠	١٢١,٧	١٠٦,٥	١٠٢	٢٠٧,١	٢٢٥,٩	٢٥٧,٨	٢٣٣								
	١٠,٧	٩,٢	١٢,٦	١٩,٧	١٢٧	١٤٨	١٥٢,٣	١١٠,٤	١١٦,١	١١٥,٣	١٠٠	١٠٠	١٢١,٧	١٠٦,٥	١٠٢	٢٠٧,١	٢٢٥,٩	٢٥٧,٨	٢٣٣								
	١٠,٧	٩,٢	١٢,٦	١٩,٧	١٢٧	١٤٨	١٥٢,٣	١١٠,٤	١١٦,١	١١٥,٣	١٠٠	١٠٠	١٢١,٧	١٠٦,٥	١٠٢	٢٠٧,١	٢٢٥,٩	٢٥٧,٨	٢٣٣								
	١٠,٧	٩,٢	١٢,٦	١٩,٧	١٢٧	١٤٨	١٥٢,٣	١١٠,٤	١١٦,١	١١٥,٣	١٠٠	١٠٠	١٢١,٧	١٠٦,٥	١٠٢	٢٠٧,١	٢٢٥,٩	٢٥٧,٨	٢٣٣								
	١٠,٧	٩,٢	١٢,٦	١٩,٧	١٢٧	١٤٨	١٥٢,٣	١١٠,٤	١١٦,١	١١٥,٣	١٠٠	١٠٠	١٢١,٧	١٠٦,٥	١٠٢	٢٠٧,١	٢٢٥,٩	٢٥٧,٨	٢٣٣								
	١٠,٧	٩,٢	١٢,٦	١٩,٧	١٢٧	١٤٨	١٥٢,٣	١١٠,٤	١١٦,١	١١٥,٣	١٠٠	١٠٠	١٢١,٧	١٠٦,٥	١٠٢	٢٠٧,١	٢٢٥,٩	٢٥٧,٨	٢٣٣								
	١٠,٧	٩,٢	١٢,٦	١٩,٧	١٢٧	١٤٨	١٥٢,٣	١١٠,٤	١١٦,١	١١٥,٣	١٠٠	١٠٠	١٢١,٧	١٠٦,٥	١٠٢	٢٠٧,١	٢٢٥,٩	٢٥٧,٨	٢٣٣								
	١٠,٧	٩,٢	١٢,٦	١٩,٧	١٢٧	١٤٨	١٥٢,٣	١١٠,٤	١١٦,١	١١٥,٣	١٠٠	١٠٠	١٢١,٧	١٠٦,٥	١٠٢	٢٠٧,١	٢٢٥,٩	٢٥٧,٨	٢٣٣								
	١٠,٧	٩,٢	١٢,٦	١٩,٧	١٢٧	١٤٨	١٥٢,٣	١١٠,٤	١١٦,١	١١٥,٣	١٠٠	١٠٠	١٢١,٧	١٠٦,٥	١٠٢	٢٠٧,١	٢٢٥,٩	٢٥٧,٨	٢٣٣								
	١٠,٧	٩,٢	١٢,٦	١٩,٧	١٢٧	١٤٨	١٥٢,٣	١١٠,٤	١١٦,١	١١٥,٣	١٠٠	١٠٠	١٢١,٧	١٠٦,٥	١٠٢	٢٠٧,١	٢٢٥,٩	٢٥٧,٨	٢٣٣								
	١٠,٧	٩,٢	١٢,٦	١٩,٧	١٢٧	١٤٨	١٥٢,٣	١١٠,٤	١١٦,١	١١٥,٣	١٠٠	١٠٠	١٢١,٧	١٠٦,٥	١٠٢	٢٠٧,١	٢٢٥,٩	٢٥٧,٨	٢٣٣								
	١٠,٧	٩,٢	١٢,٦	١٩,٧	١٢٧	١٤٨	١٥٢,٣	١١٠,٤	١١٦,١	١١٥,٣	١٠٠	١٠٠	١٢١,٧	١٠٦,٥	١٠٢	٢٠٧,١	٢٢٥,٩	٢٥٧,٨	٢٣٣								
	١٠,٧	٩,٢	١٢,٦	١٩,٧	١٢٧	١٤٨	١٥٢,٣	١١٠,٤	١١٦,١	١١٥,٣	١٠٠	١٠٠	١٢١,٧	١٠٦,٥	١٠٢	٢٠٧,١	٢٢٥,٩	٢٥٧,٨	٢٣٣								
	١٠,٧	٩,٢	١٢,٦	١٩,٧	١٢٧	١٤٨	١٥٢,٣	١١٠,٤	١١٦,١	١١٥,٣	١٠٠	١٠٠	١٢١,٧	١٠٦,٥	١٠٢	٢٠٧,١	٢٢٥,٩	٢٥٧,٨	٢٣٣								
	١٠,٧	٩,٢	١٢,٦	١٩,٧	١٢٧	١٤٨	١٥٢,٣	١١٠,٤	١١٦,١	١١٥,٣	١٠٠	١٠٠	١٢١,٧	١٠٦,٥	١٠٢	٢٠٧,١	٢٢٥,٩	٢٥٧,٨	٢٣٣								
	١٠,٧	٩,٢	١٢,٦	١٩,٧	١٢٧	١٤٨	١٥٢,٣	١١٠,٤	١١٦,١	١١٥,٣	١٠٠	١٠٠	١٢١,٧	١٠٦,٥	١٠٢	٢٠٧,١	٢٢٥,٩	٢٥٧,٨	٢٣٣								
	١٠,٧	٩,٢	١٢,٦	١٩,٧	١٢٧	١٤٨	١٥٢,٣	١١٠,٤	١١٦,١	١١٥,٣	١٠٠	١٠٠	١٢١,٧	١٠٦,٥	١٠٢	٢٠٧,١	٢٢٥,٩	٢٥٧,٨	٢٣٣								
	١٠,٧	٩,٢	١٢,٦	١٩,٧	١٢٧	١٤٨	١٥٢,٣	١١٠,٤	١١٦,١	١١٥,٣	١٠٠	١٠٠	١٢١,٧	١٠٦,٥	١٠٢	٢٠٧,١	٢٢٥,٩	٢٥٧,٨	٢٣٣								
	١٠,٧	٩,٢	١٢,٦	١٩,٧	١٢٧	١٤٨	١٥٢,٣	١١٠,٤	١١٦,١	١١٥,٣	١٠٠	١٠٠	١٢١,٧	١٠٦,٥	١٠٢	٢٠٧,١	٢٢٥,٩	٢٥٧,٨	٢٣٣								
	١٠,٧	٩,٢	١٢,٦	١٩,٧	١٢٧	١٤٨	١٥٢,٣	١١٠,٤	١١٦,١	١١٥,٣	١٠٠	١٠٠	١٢١,٧	١٠٦,٥	١٠٢	٢٠٧,١	٢٢٥,٩	٢٥٧,٨	٢٣٣								
	١٠,٧	٩,٢	١٢,٦	١٩,٧	١٢٧	١٤٨	١٥٢,٣	١١٠,٤	١١٦,١	١١٥,٣	١٠٠	١٠٠	١٢١,٧	١٠٦,٥	١٠٢	٢٠٧,١	٢٢٥,٩	٢٥٧,٨	٢٣٣								
	١٠,٧	٩,٢	١٢,٦	١٩,٧	١٢٧	١٤٨	١٥٢,٣	١١٠,٤	١١٦,١	١١٥,٣	١٠٠	١٠٠	١٢١,٧	١٠٦,٥	١٠٢	٢٠٧,١	٢٢٥,٩	٢٥٧,٨	٢٣٣								
	١٠,٧	٩,٢	١٢,٦	١٩,٧	١٢٧	١٤٨	١٥٢,٣	١١٠,٤	١١٦,١	١١٥,٣	١٠٠	١٠٠	١٢١,٧	١٠٦,٥	١٠٢	٢٠٧,١	٢٢٥,٩	٢٥٧,٨	٢٣٣								
	١٠,٧	٩,٢	١٢,٦	١٩,٧	١٢٧	١٤٨	١٥٢,٣	١١٠,٤	١١٦,١	١١٥,٣	١٠٠	١٠٠	١٢١,٧	١٠٦,٥	١٠٢	٢٠٧,١	٢٢٥,٩	٢٥٧,٨	٢٣٣								
	١٠,٧	٩,٢	١٢,٦	١٩,٧	١٢٧	١٤٨	١٥٢,٣	١١٠,٤	١١٦,١	١١٥,٣	١٠٠	١٠٠	١٢١,٧	١٠٦,٥	١٠٢	٢٠٧,١	٢٢٥,٩	٢٥٧,٨	٢٣٣								
	١٠,٧	٩,٢	١٢,٦	١٩,٧	١٢٧	١٤٨	١٥٢,٣	١١٠,٤	١١٦,١	١١٥,٣	١٠٠	١٠٠	١٢١,٧	١٠٦,٥	١٠٢	٢٠٧,١	٢٢٥,٩	٢٥٧,٨	٢٣٣								
	١٠,٧	٩,٢	١٢,٦	١٩,٧	١٢٧	١٤٨	١٥٢,٣	١١٠,٤	١١٦,١	١١٥,٣	١٠٠	١٠٠	١٢١,٧	١٠٦,٥	١٠٢	٢٠٧,١	٢٢٥,٩	٢٥٧,٨	٢٣٣								
	١٠,٧	٩,٢	١٢,٦	١٩,٧	١٢٧	١٤٨	١٥٢,٣	١١٠,٤	١١٦,١	١١٥,٣	١٠٠	١٠٠	١٢١,٧	١٠٦,٥	١٠٢	٢٠٧,١	٢٢٥,٩	٢٥٧,٨	٢٣٣								
	١٠,٧	٩,٢	١٢,٦	١٩,٧	١٢٧	١٤٨	١٥٢,٣	١١٠,٤	١١٦,١	١١٥,٣	١٠٠	١٠٠	١٢١,٧	١٠٦,٥	١٠٢	٢٠٧,١	٢٢٥,٩	٢٥٧,٨	٢٣٣								
	١٠,٧	٩,٢	١٢,٦	١٩,٧	١٢٧	١٤٨	١٥٢,٣	١١٠,٤	١١٦,١	١١٥,٣	١٠٠	١٠٠	١٢١,٧	١٠٦,٥	١٠٢	٢٠٧,١	٢٢٥,٩	٢٥٧,٨	٢٣٣								
	١٠,٧	٩,٢	١٢,٦	١٩,٧	١٢٧	١٤٨	١٥٢,٣	١١٠,٤	١١٦,١	١١٥,٣	١٠٠	١٠٠	١٢١,٧	١٠٦,٥	١٠٢	٢٠٧,١	٢٢٥,٩	٢٥٧,٨	٢٣٣								
	١٠,٧	٩,٢	١٢,٦	١٩,٧	١٢٧	١٤٨	١٥٢,٣	١١٠,٤	١١٦,١	١١٥,٣	١٠٠	١٠٠	١٢١,٧	١٠٦,٥	١٠٢	٢٠٧,١	٢٢٥,٩	٢٥٧,٨	٢٣٣								
	١٠,٧	٩,٢	١٢,٦	١٩,٧	١٢٧	١٤٨	١٥٢,٣	١١٠,٤	١١٦,١	١١٥,٣	١٠٠	١٠٠	١٢١,٧	١٠٦,٥	١٠٢	٢٠٧,١	٢٢٥,٩	٢٥٧,٨	٢٣٣								
	١٠,٧	٩,٢	١٢,٦	١٩,٧	١٢٧	١٤٨	١٥٢,٣	١١٠,٤	١١٦,١	١١٥,٣	١٠٠	١٠٠	١٢١,٧	١٠٦,٥	١٠٢	٢٠٧,١	٢٢٥,٩	٢٥٧,٨									

# **"A Proposed Matrix for Measuring the Balanced Performance of Human Resource Management in Public Business Sector Units"**

*Dr. Hesham Zaghloul Ibrahim*

## **Abstract:**

The main objective of the research is to formulate a matrix to measure the balanced performance of Human Resource Department tasks and activities in public business sector units using key performance indicators known as (KPI's) "financial and non-financial indicators". In order to achieve the goal of the research, the researcher conducted a case study on "An intentional sample" which is represented in two public business sector companies working in the industrial, service and commercial fields, Company: Cairo for Pharmaceuticals and Chemical Industries (CPCI) "as an industrial company" & Company: Egypt Air Tourism (Karnak) And Duty Free; considering that it consists of two separate business sectors (retail and Tourism Services). The research reached a conclusion, which is: The key performance indicators known as: (KPI's) "financial and non-financial indicators" contribute to formulate a matrix to measure the balanced performance of Human Resource Department tasks and activities in the two public business sector units under the case study.

The researcher recommended studying the proposed matrix of balanced performance measurement for Human Resource department tasks and activities in public business sector units and working on activating it by the responsible officials for public business sector units "in general" and relying on it for internal control purposes for departments and organizational units responsible for managing human resources in public business sector units.

It also recommended to the External Regulatory Parties responsible for monitoring performance to take advantage of it for the purposes of controlling the effectiveness, efficiency and economic of Human Resource department tasks and activities performance in public business sector units under control.

**Keywords:** Key Performance Indicators, Balanced Scorecard, Human Resource Department.