P-ISSN: 2170-1040 | مجلة دفاتر اقتصادية
المجلد: 17 – العدد: 01 (2026)، ص: 954 - 967 | E-ISSN: 2602-5426

دور بطاقة الأداء المتوازن في تعزيز مكانة المورد البشري داخل المنظمة- دراسة حالة مصرف السلام-

The Role of the Balanced Scorecard in Enhancing the Position of Human Resources within the Organization: A Case Study of Al Salam Bank Algeria

العمري مسعودة [1]، الداوي الشيخ [2]

[1] مخبر إدارة التغيير في المؤسسة الجزائرية، جامعة الجزائر3 (الجزائر)، lamrimessaouda@yahoo.fr

[2] مخبر إدارة التغيير في المؤسسة الجزائرية، جامعة الجزائر3 (الجزائر)، p.daouicheikh@gmail.com

تاريخ الاستلام: 2026/02/01 تاريخ القبول: 2026/05/29 تاريخ النشر: 2026/05/31

ملخص: تهدف هذه الدراسة إلى إبراز دور بطاقة الأداء المتوازن في تعزيز مكانة المورد البشري داخل المنظمة، من خلال تحليل البُعد الخاص بـ"التعلم والنمو" الذي يركز على تطوير الكفاءات، رضا الموظفين، والتحفيز المستمر. كما تسعى الدراسة إلى توضيح كيف تساهم هذه المقاربة الحديثة في تحسين الأداء العام للمنظمة من خلال الاستثمار الفعّال في المورد البشري.

وقد توصلت الدراسة إلى أن اعتماد بطاقة الأداء المتوازن يساهم بشكل ملحوظ في تحسين تقييم أداء الموارد البشرية، ويمنحها دورًا استراتيجيًا في تحقيق أهداف المنظمة. كما أظهرت النتائج أن وضوح مؤشرات الأداء وارتباطها بالكفاءة الفردية يساعد في رفع الإنتاجية، وتحقيق التوازن بين الأهداف المالية والتنموية داخل المنظمة.

كلمات مفتاحية: المورد البشري، بطاقة الأداء المتوازن، التعلم والنمو.

تصنيف JEL M54, M53, M12

Abstract: This study aims to explore the role of the Balanced Scorecard (BSC) in enhancing the strategic position of human resources within organizations. It focuses on the "learning and growth" perspective, which includes employee development, motivation, and satisfaction. The goal is to show how modern performance measurement tools contribute to improving organizational effectiveness The results indicate that BSC strengthens the evaluation of HR performance and helps align individual competencies with strategic goals, thus improving productivity and organizational balance

Keywords: Human Resources **;** Balanced Scorecard; Learning and Growt

Jel Classification Codes: M12, M53, M54

المؤلف المرسل

1.مقدمة:

يشهد العالم المعاصر تحولات متسارعة على مختلف المستويات الاقتصادية والتكنولوجية، وهو ما فرض على المنظمات ضرورة التكيف مع بيئة تتسم بالتغير المستمر والتنافسية الشديدة. وفي هذا السياق، أصبحت إدارة الأداء من بين أهم الوظائف الإدارية التي تركز عليها المنظمات الطامحة إلى تحقيق الفعالية والتميز. وقد تطورت أدوات وأساليب قياس الأداء بشكل لافت، حيث لم تعد تقتصر على المؤشرات المالية، بل شملت جوانب غير مالية تعكس الأداء الحقيقي والمستدام.
ومن بين أهم هذه الأدوات الحديثة تبرز بطاقة الأداء المتوازن (Balanced Scorecard) التي طورها "كابلان ونورتون"، والتي تُعد مقاربة شمولية لقياس الأداء، من خلال أربعة أبعاد رئيسية: البُعد المالي، بُعد الزبائن، بُعد العمليات الداخلية، وبُعد التعلم والنمو. ويُعتبر هذا الأخير – التعلم والنمو – الأكثر ارتباطًا بالموارد البشرية، كونه يركز على تطوير الكفاءات، وتحفيز الموظفين، وخلق بيئة عمل قائمة على التعلم المستمر.

لقد أصبح المورد البشري اليوم يُنظر إليه بوصفه رأس المال الفكري ومحرك الابتكار داخل المنظمة، ما يستوجب توفير أدوات فعالة لقياس وتقييم مساهمته. وعليه، فإن بطاقة الأداء المتوازن لا توفر فقط أداة لقياس النتائج، بل تتيح أيضًا فهمًا أعمق لدور المورد البشري في دعم الإستراتيجية وتحقيق الأهداف.

انطلاقًا من هذه المعطيات، تسعى هذه الدراسة إلى تحليل دور بطاقة الأداء المتوازن في تعزيز مكانة المورد البشري داخل المنظمة، من خلال تسليط الضوء على البُعد المتعلق بالتعلم والنمو، وتحليل العلاقة بين قياس أداء الموارد البشرية وتحقيق الأداء التنظيمي الشامل. كما تهدف إلى إبراز أهمية دمج مؤشرات المورد البشري ضمن منظومة التقييم الحديثة، باعتباره عنصرًا استراتيجيًا في نجاح المنظمة واستدامتها.

كيف تساهم بطاقة الأداء المتوازن في تعزيز مكانة المورد البشري داخل المنظمة، وتحسين أدائه ومساهمته في تحقيق الأهداف الإستراتيجية؟

أهداف دراسة موضوع البحث: تهدف هذه الدراسة إلى توضيح كيف تساهم بطاقة الأداء المتوازن في تعزيز مكانة المورد البشري داخل المنظمة، من خلال التركيز على البُعد المتعلق بالتعلم والنمو، والذي يعكس مدى اهتمام المنظمة بتطوير الكفاءات، وتحسين بيئة العمل، وتحقيق رضا وتحفيز الموظفين. كما تسعى إلى إبراز العلاقة بين قياس أداء الموارد البشرية باستخدام مؤشرات دقيقة، وبين تحقيق الأداء التنظيمي الشامل، وذلك من خلال تحليل دور المورد البشري كعنصر استراتيجي في دعم تنفيذ الأهداف وتحقيق التميز المؤسسي.

محاور البحث:

1. تعريف بطاقة الأداء المتوازن وتطورها؛
2. المورد البشري: الأهمية والدور داخل المنظمة؛
3. نماذج تطبيقية لدور بطاقة الأداء المتوازن في تعزيز مكانة المورد البشري داخل المنظمة.

أولا: تعريف بطاقة قياس الاداء المتوازن وتطورها:

1- تعريف بطاقة قياس الأداء المتوازن: يمكن تعريف بطاقة قياس الأداء المتوازن بأنها:

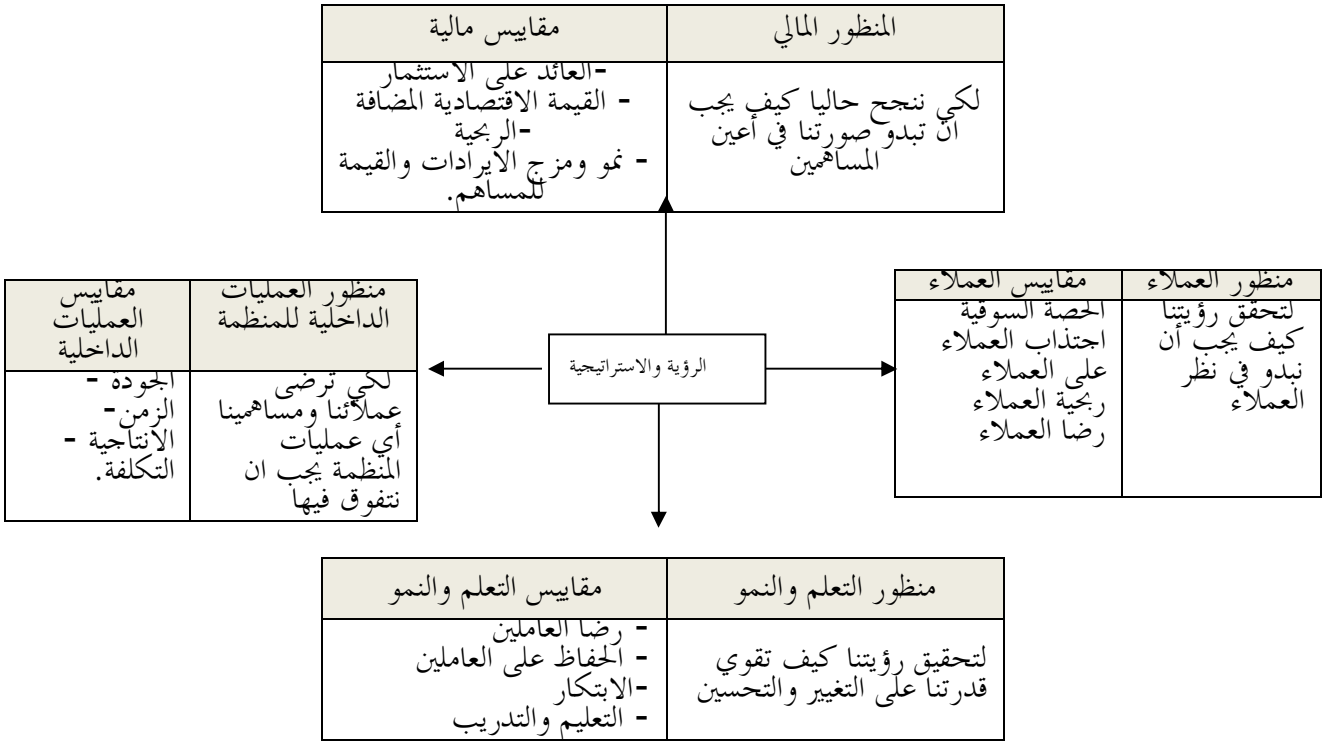
أ- *"نظام إداري يهدف إلي مساعدة المنظمة على ترجمة رؤيتها وإستراتيجياتها إلي مجموعة من الأهداف والقياسات الإستراتيجية المترابطة. وذلك من خلال الاعتماد على بطاقة الأداء المتوازن"*.

ب- *"أول عمل نظامي حاول تصميم نظام لتقييم الأداء يهتم بترجمة إستراتيجية المنظمة إلي أهدافا محددة ومقاييس ومعايير مستهدفة ومبادرات للتحسين المستمر،كما أنها توجد جميع المقاييس التي تستخدمها المنظمة"*. (يوسف، 2011، صفحة 10)

2- أبعاد بطاقة الأداء المتوازن: تشتمل بطاقة الأداء المتوازن على مجموعة من الأبعاد الرئيسية التي تعتبر كمؤشرات لقياس الأداء وتختلف حسب منظورها في قياسه، وهي كالأتي:

- **البعد المالي:** يُعد البُعد المالي من أهم الأبعاد في بطاقة الأداء المتوازن، إذ يُمثّل الأساس الذي تستند إليه بقية الأبعاد. ويركّز هذا البُعد على مؤشرات الأداء المالي مثل الربحية، والعائد على رأس المال، والدخل التشغيلي، مما يعكس مدى فعالية الإستراتيجية المتبعة في تحقيق الأهداف المالية للمنظمة؛ (قمازي، 2016، صفحة 46)
- **بعد العملاء:** إن كيفية أداء المؤسسة من وجهة نظر عملائها صار من أولويات الإدارة العليا، حيث أصبحت العديد من المنظمات اليوم لديها مهمة واحدة وهي التركيز على العميل وان تكون رقم واحد في تقديم القيمة لهم ومن بين المقاييس المتعلقة بهذا البعد نجد نسبة المبيعات من المنتجات الجديد، الجودة، خدمات ما بعد البيع،وقت التسليم. (الحافظ، 2024، صفحة 476)
- **بعد التعلم والنمو:** يرتبط بُعد التعلم والتطور بالتغيير الإيجابي في السلوكيات الفردية والجماعية والتنظيمية داخل المنظمة. ويركز هذا البُعد على نشر المعرفة وتعزيز القدرات الداخلية. ومن بين المؤشرات التي تترجم هذا البُعد: فعالية القيادة، مستوى كفاءة الموظفين، ومدى التمكُّن من تقديم الخدمات بفعالية. كما يهتم هذا البُعد بالوسائل الداعمة لتحقيق الأهداف الإستراتيجية، ويرتبط بشكل مباشر بعوامل تتعلق بالموارد البشرية مثل إنتاجية العمل، مستوى معرفة العاملين، والتحفيز من خلال المكافآت؛ (قمازي، 2016، صفحة 46)
- **البعد الإستراتيجي :** تركّز عمليات قياس الأداء على تحقيق التوافق بين الرقابة التشغيلية قصيرة المدى، والرؤية الإستراتيجية طويلة المدى للمنشأة، وذلك بهدف ضمان تحقيق الأهداف المرحلية ضمن إطار التوجّه الاستراتيجي العام
- **البعد البيئي :** تُولي عمليات قياس الأداء اهتمامًا متوازنًا بكل من الأطراف الداخلية والخارجية عند تطبيق المقاييس، وذلك لضمان شمولية التقييم وتحقيق التكامل بين الأداء الداخلي ومتطلبات البيئة الخارجية (يوسف، 2011، الصفحات 10-11)

شكل رقم (01) نموذج بطاقة الأداء المتوازن



Kaplan , R.S. & Norton , D.P. , The Balanced Scorecard – Measures that Drive Performance . Harvard Business Review Jan- Feb , 1992 , 71-79

2- المحاور الاربعة لبطاقة الاداء المتوازن في الموارد البشرية:

أولاً: المحور المالي

يركز على كفاءة استخدام الموارد المالية في أنشطة الموارد البشرية. ومن بين المؤشرات التي يمكن قياسها في هذا المحور:

- تكلفة التوظيف لكل موظف جديد؛
- تكلفة التدريب لكل موظف؛
- العائد على الاستثمار في الموارد البشرية (HR ROI).

ثانياً: محور العملاء الداخليين (الموظفين)

يرتبط برضا الموظفين وولائهم وانخراطهم في العمل. ويمكن قياس ذلك من خلال:

- نتائج استبيانات رضا الموظفين؛
- معدل دوران الموظفين؛
- معدل الاحتفاظ بالموظفين ذوي الأداء العالي.

ثالثًا: العمليات الداخلية

يهتم بكفاءة وفعالية العمليات داخل إدارة الموارد البشرية، مثل

- متوسط مدة شغل الوظائف الشاغرة؛
- مدى التزام الإدارة بسياسات وإجراءات الموارد البشرية؛
- جودة إدارة الأداء والتقييمات السنوية.

رابعًا: التعلم والنمو

يُعنى بتطوير قدرات الموظفين واستعداد المنظمة للمستقبل، ومن بين مؤشرات هذا المحور:

- عدد ساعات التدريب السنوية لكل موظف؛
- نسبة الموظفين المشاركين في برامج التطوير المهني؛
- مؤشرات القيادة المستقبلية والجاهزية للترقيات.

3- تطور بطاقة قياس الأداء المتوازن:

تم تطوير مبدأ بطاقة الأداء المتوازن عام 1992 على يد كلٍّ من **روبرت كابلان** و**ديفيد نورتن**، وذلك استجابة لطلب أكثر من 500 شركة أمريكية، من بينها شركات كبرى مثل **جنرال إلكتريك**، IBM، و**بوينغ** .وقد أثبت هذا النموذج فعاليته ليس فقط في المؤسسات الكبرى، بل أيضًا في الشركات الصغيرة ذات النشاط التجاري، حيث ساعدها على إنشاء بطاقات أداء متوازن تدعم النمو والتطوير.

يعتمد هذا المبدأ على تحقيق التوازن بين مجموعة من الجوانب، أبرزها:

- المؤشرات المالية وغير المالية؛
- الأهداف القصيرة المدى والأهداف الإستراتيجية بعيدة المدى؛
- البيانات الكمية والبيانات الوصفية.

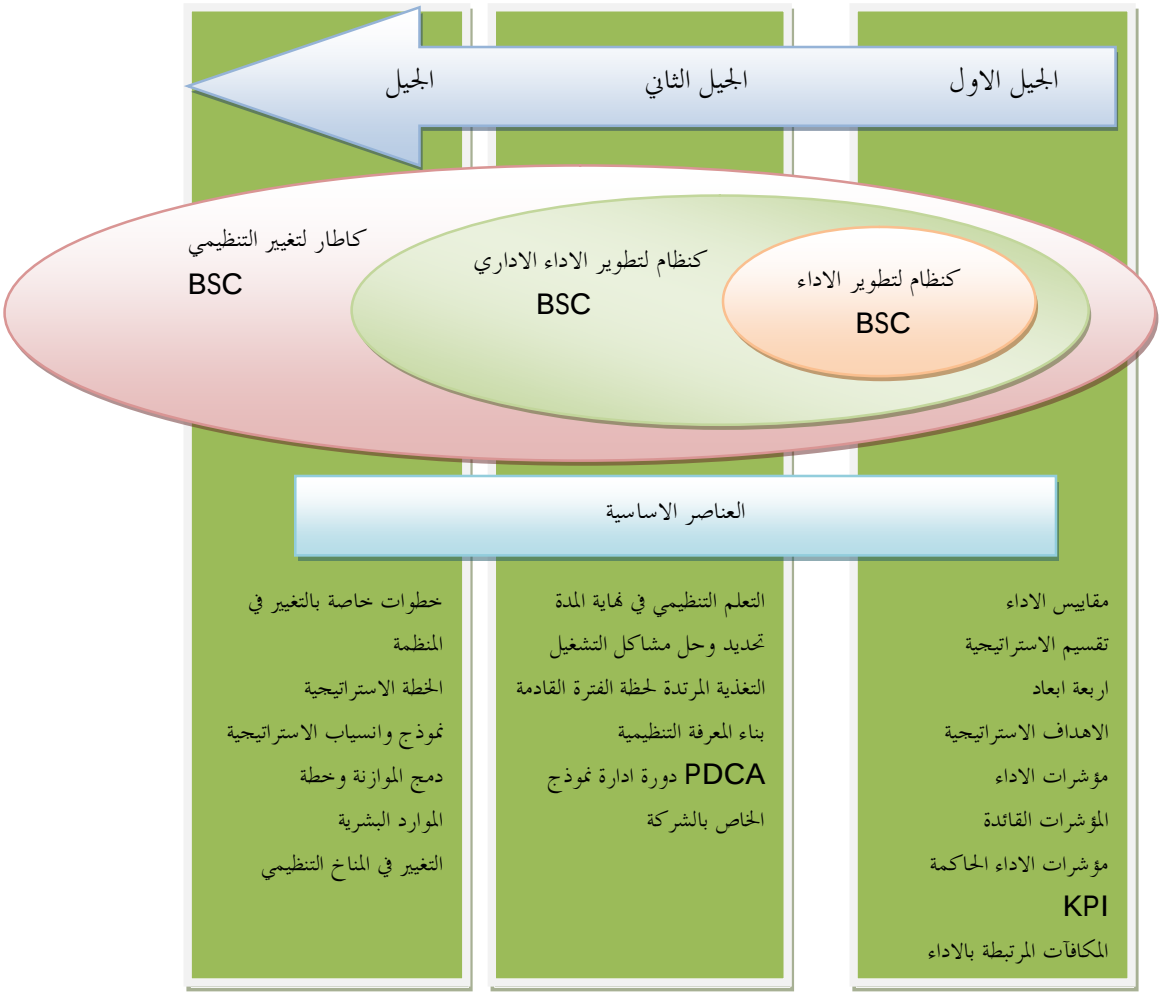
وقد أظهرت الدراسات أن ما يقارب 60% من المؤسسات تطبّق بطاقة الأداء المتوازن، ومع ذلك، فإن العديد منها يواجه تحديات تؤثر على فعالية نظام قياس الأداء وتُعيق جهود التحسين المستمر. ومن أبرز هذه التحديات:

- تقديم معلومات مضللة أو غير مرتبطة بمسار الأداء الفعلي؛
- استخدام مؤشرات مالية متأخرة تظهر في منتصف المدة أو في نهاية الفصل، مما يحدّ من فائدتها في اتخاذ قرارات استباقية؛
- تشجيع سلوكيات غير منسجمة مع الأهداف الإستراتيجية، وهو ما قد يؤدي إلى انحراف في المسار التنظيمي. (عيسى، 2022، صفحة 1475)

وقد حدث تطور في ظهور بطاقة الأداء المتوازن منذ التسعينيات من خلال ثلاثة أجيال بعد أن أدركت المنظمات أن هناك أسباباً للأداء غير المرضي للبطاقة فبدأت في استخدامها كنظام إداري وليس فقط كنظام لتطوير الأداء، ثم تطورت لتضيف إلى أهدافها استخدامها كإطار للتغير التنظيمي. (يوسف، 2011، صفحة 14)

والشكل التالي يوضح تطور بطاقة الأداء المتوازن:

الشكل رقم (02) يوضح تطور بطاقة الأداء المتوازان



Source: Morisawa, T. (2002) "Building Performance Measurement Systems with the Balance scorecard Approach", Nomura Research Institute (NAI) Papers, No. 45, April.

ثانيا: المورد البشري: الأهمية والدور داخل المنظمة: يُعدّ المورد البشري أحد أهم الأصول الإستراتيجية في أي منظمة إذ يُشكّل المحرك الأساسي لتحقيق الأهداف والتنمية المستدامة. ومع التحولات المتسارعة في بيئة الأعمال، لم يعد دوره يقتصر على التنفيذ، بل أصبح شريكًا فاعلًا في صياغة القرارات وصناعة القيمة. يمكن ابراز اهمية المورد البشري في المنظمة ودوره الفعال من خلال النقطتين المذكورتين ادناه.

1- المورد البشري كمصدر للميزة التنافسية:

يعد رأس المال البشري من العمليات المهمة اللازمة لتحقيق الاهداف العامة للادارة والمتمثلة في اثبات ان ممارسة الموارد البشرية تنتج القيمة مقابل المال فيما يعد ذلك استثماره عصرية قادرة على تحديد فجوات المعرفة والمهارة في المنظمة، والتأكيد على التحديث المستمر للمهارات بشكل دوري كأساس للاستمرار في المنظمة وبقائها وقدرتها على تحقيق الميزة التنافسية والتي

تعتبر نمطا فكريا وفلسفة تعتمد على منهج يرتبط بكيفية انجاز نتائج ملموسة للمنظمة لتحقيق التوازن في اشباع احتياجات الاطراف كافة سواء من اصحاب المصلحة او المجتمع ككل في اطار ثقافة التعلم والابداع والتحسين المستمر يعمل الى تحقيق التميز لهذه المنظمة. (العلوي، 2023، صفحة 33)

تطلّب تحليل أثر الموارد في اكتساب ميزة تنافسية مستدامة للمؤسسة الاقتصادية، وفقًا لما قدّمه Barney، تحديد المفهوم الدقيق لكل من :**الموارد، الميزة التنافسية، والميزة التنافسية المستدامة**، باعتبارها الركائز الأساسية للمقاربة المعتمدة على الموارد.(Resource-Based View – RBV)

تشمل الموارد جميع الأصول، القدرات، الطاقات، الإجراءات التنظيمية، الخصائص، المعلومات، المعارف والمهارات التي تملكها المنظمة وتتمتع بالقدرة على التحكم فيها. وتُعدّ هذه الموارد حجر الأساس في بناء وتنفيذ استراتيجيات تنافسية تُمكّن المنظمة من تحقيق أداء فعّال وفعّال.

ومن ضمن هذه الموارد، تحتل **الموارد البشرية** مكانة مركزية، حيث يُنظر إليها كـــ"رأس مال بشري" يضم مجموعة من العناصر الحيوية، مثل:التكوين،الخبرة العملية،القدرة على اتخاذ القرار (التحكيم)، الذكاء التنظيمي والفردي، شبكات العلاقات وخبرات القيادات.

تُمكّن هذه المكونات المنظمة من التفاعل الديناميكي مع محيطها وبناء قدرات تنافسية يصعب تقليدها، مما يسهم في تحقيق ميزة تنافسية مستدامة.. (نبيل، 2019، صفحة 61)

2- الانتقال من إدارة الموارد البشرية إلى تطوير رأس المال البشري:

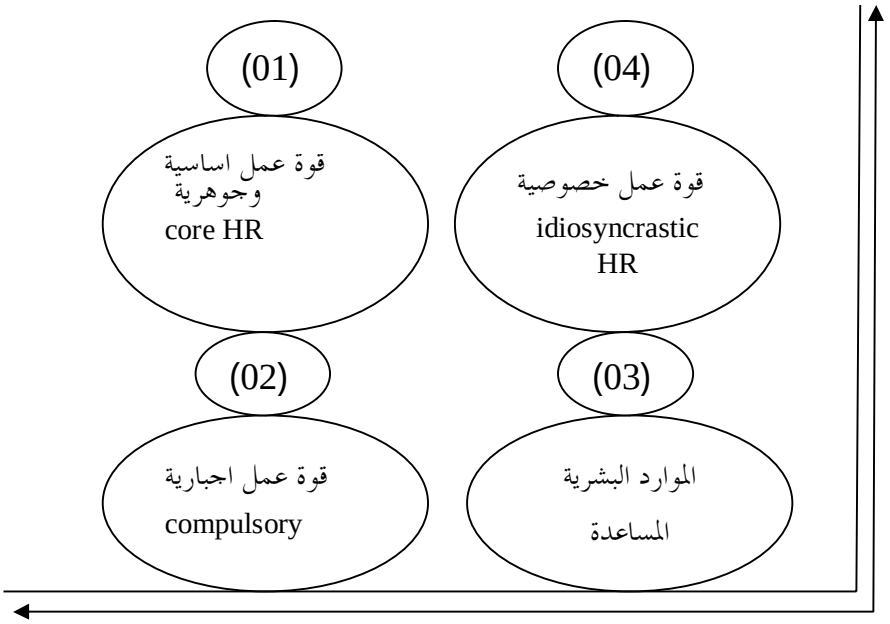
تختلف ممارسات وظائف إدارة الموارد البشرية باختلاف مكوّنات **رأس المال البشري** داخل المنظمة، إذ تؤثر هذه المكونات بشكل مباشر في كيفية تصميم وتنفيذ سياسات واستراتيجيات إدارة الموارد البشرية. وبمعنى آخر، فإن رأس المال البشري لا يُعدّ مجرد عنصر من عناصر الإنتاج، بل هو عامل حاسم يوجّه منظومة إدارة الموارد البشرية ويُشكّل إطاراً عامًا لها.

لفهم هذا التأثير، من الضروري أولاً التعرف على مفهوم ومكونات العنصر البشري داخل المنظمة، ثم تحليل كيفية تأثير هذه المكونات في تصميم وتطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية. ويُقصد بتكوين الموارد البشرية تصنيف الأفراد العاملين بالمنظمة وفقًا لمجموعة من العناصر، من أبرزها: المؤهلات العلمية، المهارات التقنية والسلوكية، الخبرة المهنية، القدرات الذهنية والمعرفية، القيم والمواقف تجاه العمل، القدرة على التعلّم والتطور المستمر.

تُسهم هذه المكونات في تحديد ملامح إستراتيجية الموارد البشرية، وتؤثر على قرارات التوظيف، التدريب، التحفيز، والتطوير الوظيفي، بما يضمن تحقيق التوافق بين قدرات الأفراد واحتياجات المنظمة.: (ابراهيم، 2020).

ويوضح الشكل التالي تصنيف رأس المال البشري حسب مستوى تفردها (سهولة او صعوبة الحصول عليها) وقيمة الموارد البشرية :

الشكل رقم (03): تصنيف رأس المال البشري حسب مستوى تفردها



المصدر: https://almerja.com/reading.php?idm=134227

ثالثا: نماذج تطبيقية لدور بطاقة الأداء المتوازن في تعزيز مكانة المورد البشري داخل المنظمة:

تُعد بطاقة الأداء المتوازن من الأدوات الحديثة التي ساهمت في تحسين إدارة الموارد البشرية داخل المؤسسات من خلال بعد "التعلم والنمو"، أصبحت تُستخدم لربط أداء الموظف بالأهداف الإستراتيجية. في هذا المحور نستعرض نماذج تطبيقية تُظهر دورها في تعزيز مكانة المورد البشري. وفيما يلي نعص بعض نماذج لدور بطاقة الأداء المتوازن للموارد البشرية.

1- **دراسة " سليماني مليكة (2024)، "مراقبة وقياس أداء الموارد البشرية باستخدام بطاقة التقييم المتعدد الأبعاد وهندسة القيمة – دراسة تطبيقية"**، هدف الدراسة الى تحليل مدى مساهمة بطاقة الأداء المتوازن (BSC) وهندسة القيمة في مراقبة ورفع أداء الموارد البشرية داخل المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، وقياس أثر تطبيق هذه الأدوات على تطوير رأس المال البشري.و خلصت الدراسة الى ما يلي: **(مليكة، 2024)**

- وجود علاقة إيجابية قوية بين تطبيق البطاقة وأداء الموارد البشرية، خاصةً عندما تُربط مؤشرات الأداء بأهداف استراتيجية واضحة.
- المؤسسات التي تبنت BSC سجلت تحسناً في الأداء بنسبة 14.3 %مقارنة بتلك التي تعتمد أدوات تقليدية.
- بُعد "التعلم والنمو" كان المحرك الرئيسي في زيادة إنتاجية العاملين وتحسين الرضا الوظيفي.

ومن بين أهم التوصيات للدراسة:

- ضرورة اعتماد بطاقة الأداء المتوازن ليس فقط كأداة تقييم بل كوسيلة استراتيجية لتعزيز ثقافة الأداء والتحفيز.
- دمج تقييم الأداء البشري ضمن الخريطة الاستراتيجية للمؤسسة.
- توجيه أكبر للاستثمار في التدريب وتنمية القدرات ضمن نظام البطاقة.

2- **دراسة منصر حسان، عيشوش محمد الحافظ، (2024)، "دور إدارة الموارد البشرية الخضراء في تحسين الأداء باستخدام بطاقة الأداء المتوازن – دراسة ميدانية بمديرية الموارد المائية – تبسة"** ، هدف الدراسة الى تحليل أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء (Green HRM) على تحسين الأداء المؤسسي من خلال أبعاد بطاقة الأداء المتوازن، (BSC). وخلصت الدراسة الى ما يلي: (الحافظ، 2024)

- وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة الموارد البشرية الخضراء وتفعيل أبعاد بطاقة الأداء المتوازن.
- بعد "التعلم والنمو" ارتبط بشكل مباشر بتعزيز وعي الموظفين البيئي، وتحسين كفاءاتهم المرتبطة بالاستدامة.
- تبيّن أن الممارسات مثل التدريب البيئي والتوظيف الأخضر ساعدت في تحسين مؤشرات الأداء الفردية والجماعية.

ومن بين أهم التوصيات للدراسة:

- دمج مبادئ الموارد البشرية الخضراء ضمن مؤشرات بطاقة الأداء المتوازن.
- التركيز على تطوير المهارات البيئية لدى الموظفين كجزء من أهداف التعلم والنمو.
- تعزيز الثقافة المؤسسية التي تدعم الاستدامة والتحسين المستمر في الأداء.

3- **دراسة رجاء نصر محمد محمود، (2024)**، تحليل استخدام بطاقة الأداء المتوازن في تقييم أداء العاملين – دراسة تطبيقية على البنوك التجارية المصرية، وهدفت الدراسة الى تحليل مدى مساهمة بطاقة الأداء المتوازن في تحسين جودة تقييم أداء الموظفين داخل البنوك المصرية، والتركيز على البُعد المتعلق بالموارد البشرية "التعلم والنمو." وخلصت الدراسة الى ما يلي: **(محمود، 2024)**

- وجدت الباحثة أن استخدام BSC يؤدي إلى تحسين دقة وعدالة تقييم الأداء.
- أبرز الأبعاد تأثيرًا كان بعد "العمليات الداخلية" يليه "التعلم والنمو"، حيث ساهم في رفع كفاءة الموظفين.
- البطاقة ساعدت على ربط أهداف الموظفين بالأهداف الاستراتيجية للبنك، مما رفع من الإنتاجية والرضا الوظيفي.

وفيما يلي نستعرض جدول مقارنة للدراسة الثلاثة المذكورة اعلاه.

جدول رقم (01): جدول مقارنة بين الدراسات الثلاث الحديثة حول دور بطاقة الأداء المتوازن في تعزيز أداء الموارد البشرية

الدراسة	الدولة	سنة النشر	المجال	دور بطاقة الأداء المتوازن	أبرز النتائج
سليماني مليكة	الجزائر	2024	مؤسسات صناعية	دمج بطاقة الأداء المتوازن مع هندسة القيمة لقياس أداء الموارد البشرية	تحسن أداء الموارد البشرية بنسبة 14.3%، خصوصًا في بُعد التعلم والنمو

أثر إيجابي للممارسات البيئية (التدريب الأخضر، التوظيف الأخضر) على الأداء	ربط الموارد البشرية الخضراء بأبعادBSC	قطاع المياه	2024	الجزائر (تبسة)	منصر حسان وعيشوش محمد الحافظ
تحسين دقة وعدالة التقييم، وربط أهداف الموظفين بالاستراتيجية العامة	تحليل تقييم أداء العاملين باستخدامBSC	البنوك التجارية	2024	مصر	رجاء نصر محمد محمود

المصدر: من إعداد الباحثة استنادا على نتائج الدراسات الثلاثة

رابعا: تقييم أداء مصرف السلام الجزائري باستخدام بطاقة الأداء المتوازن من منظور بعد التعلم والنمو:

مصرف السلام الجزائر، بنك متعدد المهام و الخدمات يعمل طبقا للقوانين الجزائرية، ووفقا لأحكام الشريعة الإسلامية في كافة تعاملاته؛ تم اعتماد المصرف من قبل بنك الجزائر في سبتمبر 2008، ليبدأ مزاولة نشاطه مستهدفا تقديم خدمات مصرفية مبتكرة.

إن مصرف السلام الجزائر يعمل وفق إستراتيجية واضحة تتماشى و متطلبات التنمية الاقتصادية في جميع المرافق الحيوية بالجزائر، من خلال تقديم خدمات مصرفية عصرية تنبع من المبادئ و القيم الأصيلة الراسخة لدى الشعب الجزائري، بغية تلبية حاجيات السوق، والمتعاملين، والمستثمرين، و تضبط معاملاته هيئة شرعية تتكون من كبار العلماء في الشريعة و الاقتصاد.

تتكون شبكة فروع مصرف السلام الجزائر حاليا من 26 فرعاً منتشراً عبر مختلف ربوع الوطن، في انتظار افتتاح فروع أخرى؛ انسجاماً مع رؤية وإستراتيجية المصرف التي تسعى إلى توفير وتقريب خدماته المصرفية بمختلف صيغها لمتعامليه وبأفضل جودة. (نبذة عن المصرف).

الجدول (02): البيانات المالية لمصرف السلام الجزائري من 2020 إلى 2023

الوحدة: دينار جزائري (ماعدا عدد العاملين وعدد الفروع)

	2020	2021	2022	2023
الموجودات	162626000	237804000	261693338	333886204
العائد	3069000	3389000	4393000	5834000
مجموع الإيداع	129320000	195031000	215076000	279098000
حق الملكية	18900000	18900000	20160000	23940000
الإيرادات	7705000	9268000	11136000	13694000
الإستثمارات	10335272	13950009	16 760 405	18 123 874

الإئتمان النقدي	101771998	153615910	174 534 597	220 787 027
عدد العاملين	571	639	694	764
عدد الفروع	18	23	23	24

المصدر :من إعداد الباحثة بالاعتماد على بيانات التقارير المالية لمصرف السلام الجزائري

تشير البيانات الواردة في الجدول رقم (02) إلى وجود تطور ملحوظ في الأداء المالي والتشغيلي لمصرف السلام الجزائري خلال الفترة الممتدة من 2020 إلى 2023. فقد ارتفعت قيمة الموجودات من 162626000 دج سنة 2020 إلى 333886204 دج سنة 2023، وهو ما يعكس توسع النشاط المصرفي وتحسن القدرة التمويلية للمصرف. كما شهدت الودائع نمواً مستمراً، حيث انتقلت من 129320000 دج إلى 279098000 دج خلال نفس الفترة، مما يدل على تزايد ثقة الزبائن في خدمات المصرف وقدرته على استقطاب موارد مالية جديدة.ومن جهة أخرى، ارتفع عدد العاملين من 571 عاملًا سنة 2020 إلى 764 عاملًا سنة 2023، بالتزامن مع توسع شبكة الفروع، الأمر الذي يعكس اهتمام المصرف بتعزيز موارده البشرية ودعم قدراته التنظيمية. ويرتبط هذا التوسع مباشرة ببُعد التعلم والنمو في بطاقة الأداء المتوازن، الذي يركز على تطوير الكفاءات وتحسين الأداء المؤسسي.وتبرز هذه النتائج أن مصرف السلام لا يركز فقط على المؤشرات المالية، بل يسعى أيضًا إلى الاستثمار في المورد البشري باعتباره عنصراً استراتيجيًا لتحقيق النمو والاستدامة.

واستنادا على بيانات الجدول أعلاه ننجز ما يلي:

الجدول(03) :مؤشرات بعد الزبائن لمصرف السلام الجزائري من 2020 إلى 2023

الوحدة: نسبة مئوية

	2020	2021	2022	2023
نمو الإئتمان	6.4	50.81	13.61	26.50
نمو في الودائع	26.28	50.81	10.27	29.76
نسبة الزبائن الجدد	/	/	/	/
نسبة نمو الزبائن	/	/	/	/
نسبة الزبائن المبتعدين	/	/	/	/

المصدر :من إعداد الباحث بالإعتماد على بيانات الجدول 1

نلاحظ من الجدول أن مؤشرات بعد الزبائن (نمو الإئتمان ونمو في الودائع) شهدت تحسن خلال سنوات الدراسة من 2020 الى 2023 حيث تم تعديل الوجهة الإستراتيجية للمصرف وفق المعطيات الجديدة وتمثلت خصوصا في استقطاب الشركات الكبيرة ذات الجدارة الإئتمانية العالية وقطاعات النشاط الأقل تأثرا بالوضع آن ذاك، كما تم الحرص على التقليل قدر الإمكان من تمويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الأقل قدرة على الصمود أمام تداعيات الأزمة الإقتصادية والصحية سنتي 2019 و2020، وفيما يخص المؤشر الثالث والخاص بالزبائن الجدد فعند الرجوع إلى التقرير المالي لمصرف السلام الجزائري لم يذكر أي عدد للزبائن سواء كان على مستوى الزبائن الجدد أو الزبائن المبتعدين ولكن من خلال ما تقدم

نجد أن هناك نمو في جانب الإيداع وجانب الائتمان النقدي وهذان الجانبان يمثلان جانب التمويل وتوظيف الأموال والتي من خلالها المصرف يستطيع التواصل مع الزبائن وتقديم الخدمات لهم وبالتالي يمكن لنا أن نؤشر أن المصرف يسعى إلى المحافظة على زبائنه والحصول على زبائن جدد وهذا ما يوضحه الجدول أعلاه في خانة حجم الإيداع .

الجدول(04) :مؤشرات بعد التعليم والنمو لمصرف السلام الجزائري من 2020 إلى 2023

الوحدة:

نسبة مئوية

	2020	2021	2022	2023
إنتاجية العاملين	5374.78	5303.59	6329 .97	7636.12
نمو عدد الفروع	00	27.77	00	04.35
نمو عدد العاملين	1.06	11.90	08.60	10 .08
نمو العاملين تحت التدريب	/	/	/	/

المصدر :من إعداد الباحث بالإعتماد على بيانات الجدول 1

بعد التعليم والنمو يبين مدى قدرة المؤسسة على إحداث عمليات نمو في جميع المجالات سواء كانت على المستوى الداخلي أو الخارجي , إذ أن الهدف من عمليات النمو هي لمواكبة التغيرات البيئية وتقديم أفضل الخدمات للزبائن بما يسهم في إشباع حاجاتهم ورغباتهم، والملاحظ من الجدول أن إنتاجية العاملين كانت جيدة في سنة 2023 وهذا بسبب تحسن صافي الأرباح، أما بالنسبة لسنتي 2020و2021فهناك انخفاض ملحوظ في هذا المؤشر وهذا راجع لانخفاض صافي الأرباح خلال السنتين وهذا نتيجة لتداعيات الأزمة آنذاك (سياسية، إقتصادية وصحية) كما قلنا سابقا كما عمد المصرف على زيادة عدد العاملين خلال أخر سنتين محل الدراسة، أما المؤشر الثاني فنلاحظ انه لم يشهد أي تغيير سنتي 2021 و2022 غير أنه عرف ارتفاع طفيف سنة 2023 ، إذ أن فتح فروع جديدة يكون وفق وجود حاجات ورغبات من قبل الزبائن في منطقة معينة وهذه الحاجات غير مشبعة من قبل مصرف آخر فتعد فرصة سوقية على المصرف استثمارها وفتح منافذ تسويقه أخرى أما إذا لم يكن هناك زبائن بحاجة إلى تقديم خدمات فلم يعد الحاجة إلى فتح فروع أخرى لكن ضمن الاستراتيجيات التي يضعها المصرف يجب أن يكون هناك فقرة تتضمن البحث عن منافذ تسويقية جديدة بما يضمن نمو المصرف وتطوير عملة، أما المؤشر الثالث والذي يمثل نمو عدد العاملين فهناك ارتفاع مستمر في عدد العاملين في المصرف ولكن بنسب متفاوتة من سنة لأخرى، وخاصة سنتي 2021 و 2022، نلاحظ أن هناك انخفاض في نمو عدد العاملين بسبب الأوضاع الإقتصادية والصحية للبلاد في تلك الفترة كما بينا سابقا، ولكن عموما المصرف يسعى إلى زيادة الكوادر العاملة في المصرف بما يحقق أفضل أداء.

خامسا: ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة

من خلال استعراض الدراسات السابقة المتعلقة ببطاقة الأداء المتوازن ودورها في تحسين أداء الموارد البشرية، يتضح أن معظم هذه الدراسات ركزت على إبراز فعالية بطاقة الأداء المتوازن كأداة حديثة لقياس الأداء وتطويره داخل المؤسسات، سواء في المؤسسات الصناعية أو القطاعات الخدمية والإدارية. غير أن الدراسة الحالية تميزت بعدة جوانب جعلتها تختلف عن الدراسات السابقة من حيث المجال، وطبيعة التحليل، والمؤشرات المعتمدة. فقد ركزت هذه الدراسة على مصرف السلام الجزائر باعتباره أحد البنوك الإسلامية في الجزائر، وهو ما يمنح الدراسة خصوصية ترتبط بطبيعة العمل المصرفي الإسلامي القائم على مبادئ الشريعة الإسلامية، بخلاف الدراسات السابقة التي تناولت مؤسسات صناعية أو بنوكًا تجارية تقليدية أو قطاعات خدمية أخرى. كما تميزت الدراسة الحالية بالتركيز بصورة أساسية على بُعد التعلم والنمو باعتباره البعد الأكثر ارتباطًا بالمورد البشري داخل بطاقة الأداء المتوازن، وذلك من خلال تحليل مؤشرات مرتبطة مباشرة بالعنصر البشري مثل إنتاجية العاملين، ونمو عدد العاملين، وتوسع شبكة الفروع، وربطها بمؤشرات الأداء المالي والتشغيلي للمصرف.

إضافة إلى ذلك، اعتمدت الدراسة الحالية على بيانات مالية وتشغيلية حقيقية مستمدة من التقارير المالية لمصرف السلام الجزائري خلال الفترة الممتدة من 2020 إلى 2023، وهو ما منحها طابعًا تطبيقيًا وتحليليًا أكثر عمقًا مقارنة ببعض الدراسات السابقة التي اعتمدت بصورة أكبر على الاستبيانات أو الجوانب النظرية. كما سعت الدراسة إلى إبراز العلاقة بين تطور الأداء المالي للمصرف، والمتمثل في ارتفاع الموجودات والودائع والإيرادات، وبين تنمية المورد البشري وتطوير قدراته، باعتبار أن المورد البشري يمثل عنصرًا استراتيجيًا في تحقيق النمو والاستدامة داخل المؤسسات المصرفية الحديثة.

ومن الجوانب التي زادت من أهمية الدراسة الحالية أيضًا تناولها لتأثير الظروف الاقتصادية والصحية التي شهدتها الجزائر خلال سنتي 2020 و2021 على مؤشرات الأداء المتعلقة ببُعد التعلم والنمو، حيث تم تفسير تراجع بعض المؤشرات في ضوء تداعيات الأزمة الاقتصادية والصحية، ثم تحليل كيفية استعادة المصرف لنموه التدريجي خلال السنوات اللاحقة. وهذا البعد التحليلي الواقعي لم يظهر بصورة واضحة في الدراسات السابقة. كما أبرزت الدراسة أن مصرف السلام الجزائري لا يركز فقط على تحقيق النتائج المالية، بل يسعى كذلك إلى الاستثمار في المورد البشري من خلال التوسع في التوظيف وتطوير الخدمات وتوسيع شبكة الفروع، بما ينسجم مع مفهوم بطاقة الأداء المتوازن التي تقوم على تحقيق التكامل بين الأبعاد المالية وغير المالية. وبالتالي فإن الدراسة الحالية تقدم إضافة علمية وتطبيقية من خلال إبراز دور بُعد التعلم والنمو في تعزيز مكانة المورد البشري داخل قطاع الصيرفة الإسلامية الجزائرية، وربطه بمؤشرات الأداء الاستراتيجي للمصرف .

الخاتمة:

تُعد الموارد البشرية من أهم أصول المنظمة، فهي المحرك الرئيسي لكافة العمليات والأنشطة، ولا يمكن الحديث عن أي نجاح مؤسسي دون التوقف عند مساهمة العنصر البشري فيه. ومع تعاظم التحديات في بيئة الأعمال الحديثة، أصبحت المنظمات بحاجة إلى أدوات تقييم شاملة ومتوازنة تستطيع من خلالها ليس فقط قياس الأداء، بل توجيه الموارد وتعزيز القدرات الداخلية. ومن بين هذه الأدوات تبرز بطاقة الأداء المتوازن كإطار متكامل يسهم في ترجمة الرؤية الاستراتيجية إلى واقع عملي ملموس.

تتميز بطاقة الأداء المتوازن بأنها لا تقتصر على المؤشرات المالية فقط، بل تشمل أربعة أبعاد رئيسيه البعد المالي، والبعد المتعلق بالزبائن، والبعد المرتبط بالعمليات الداخلية، وأخيرًا بُعد التعلم والنمو، الذي يُعنى مباشرةً بالمورد البشري. هذا التركيز

على التعلم والتطوير والابتكار يجعل من البطاقة أداة استراتيجية تسهم في الارتقاء بمكانة الموظف داخل المنظمة وتعكس مدى اهتمام القيادة بتنمية الكفاءات وتحفيز الأداء.

علاوة على ذلك، تتيح بطاقة الأداء المتوازن قياس أداء الأفراد والفرق بشكل عادل وشفاف، ما ينعكس إيجابًا على شعور الموظف بالعدالة والانتماء ويقلل من الشعور بالإجحاف أو التهميش. كما تساعد البطاقة على تحديد الفجوات في الأداء والتدريب، وبالتالي توجه السياسات نحو بناء بيئة عمل قائمة على التطوير المستمر والتحفيز الذاتي.

إن تطبيق هذا النظام يعزز من ثقافة التمكين، حيث يشعر العاملون بأنهم جزء فعّال في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة، مما يدفعهم لتقديم أفضل ما لديهم. كما تسهم البطاقة في تعزيز التواصل بين المستويات الإدارية المختلفة، ومواءمة الأهداف الفردية مع الأهداف التنظيمية، وهو ما يؤدي في النهاية إلى رفع الكفاءة الإنتاجية وزيادة التفاعل الإيجابي داخل بيئة العمل.

كما أن بطاقة الأداء المتوازن تخلق مناخًا تنظيميًا يدعم المبادرة، ويشجع على الإبداع والابتكار، وهي سمات ضرورية لاستدامة التميز في بيئة تنافسية. فالمورد البشري الذي يشعر بقيمته داخل المنظمة يكون أكثر استعدادًا لتحمل المسؤولية والمساهمة في تحسين الأداء العام.

وفي ضوء ما سبق، يمكن القول إن بطاقة الأداء المتوازن تمثل أداة استراتيجية فعّالة في إدارة وتطوير المورد البشري، ليس فقط من خلال قياس أدائه، بل أيضًا من خلال دعمه، وتقدير جهوده، وتحفيزه على التطور والمشاركة في بناء مستقبل المنظمة. لذا، فإن الاستثمار في تطبيق هذه البطاقة بشكل فعّال يعد استثمارًا مباشرًا في تنمية رأس المال البشري وتعزيز مكانته كمصدر حقيقي للميزة التنافسية.

المراجع:

بهوري نبيل. (2019). دور الموارد البشرية في خلق ميزة **تنافسية**-عرض النموذج الياباني لادارة التميز في المؤسسة-. مجلة البحوث الادارية والاقتصادية ، صفحة 61.

بومدين يوسف. (18 ماي, 2011). بطاقة الأداء المتوازن مقاربة فكرية ومنهجية حديثة في مجال التغيير التنظيمي وإطار مؤسسي داعم للإبداع الدائم في منظمات الأعمال الحديثة. الملتقى الدولي حول الابداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة: دراسة وتحليل تجارب وطنية ودولية . البليدة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير.

راشد محمد راشد العلوي. (2023). دور الموارد البشرية في تحقيق التميز المؤسسي. عمان: كلية ادارة الاعمال.

رجاء نصر محمد محمود. (ديسمبر, 2024). تحليل استخدام بطاقة الاداء المتوازن في تقييم اداء العاملين. مجلة البحوث الادارية والمالية والكمية .

سليماني مليكة. (30 جوان, 2024). مراقبة وقياس أداء الموارد البشرية باستخدام بطاقة التقييم المتعدد الأبعاد وهندسة القيمة . مجلة نماء للاقتصاد والتجارة .

لوشن محمد، بولخوخ عيسى. (جوان, 2022). أثر تطبيق بطاقة الاداء المتوازن في تحسين الاداء العام للمؤسسات الجزائرية. مجلة العلوم الانسانية أم البولقي ، صفحة 1475.

محمد محمد ابراهيم. (18 جويلية, 2020). تأثير مكونات رأس المال البشري على ممارسة منظومة إدارة الموارد البشرية . تاريخ الاسترداد 21 جويلية, 2025، من المرجع الالكتروني للمعلوماتية/ الادارة والاقتصاد: https://almerja.com/reading.php?idm=134227

منصر حسان، عيشوش محمد الحافظ. (22 جانفي, 2024). دور إدارة الموارد البشرية الخضراء في تحسين الأداء باستخدام بطاقة الأداء المتوازن. مجلة اقتصاد المال والاعمال .

Kaplan , R.S. & Norton , D.P. , The Balanced Scorecard – Measures that Drive Performance . Harvard Business Review Jan- Feb ,