

الفصل السادس: بناء نظام إدارة الموارد البشرية الخاص بك: الأدوات والمنهجية

أ.د/ دبله فاتح.

عناصر الفصل

1. بناء لوحة تحكم الإدارة
2. تقديم وتوزيع لوحة القيادة الإدارية
3. تعرف على بطاقات الأداء المتوازن

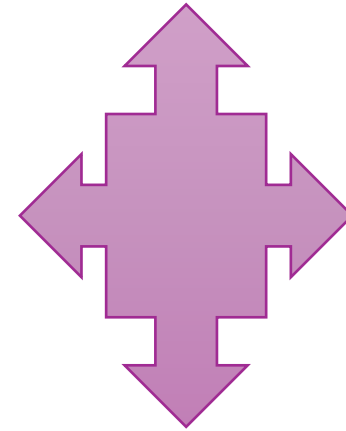
1. بناء لوحة تحكم الإدارة : لوحة القيادة الإدارية أو " Dashboard"

هي أداة مرئية تستخدم لعرض مجموعة من المؤشرات والبيانات التي تساعد في مراقبة أداء المنظمة أو أي جزء منها. تتضمن لوحة القيادة مجموعة من الرسوم البيانية، الجداول، والمخططات التي توفر عرضًا تلخيصيًا لحالة الأعمال بشكل مباشر.

➤ الهدف الرئيسي من لوحة القيادة هو مساعدة المدراء والمسؤولين في اتخاذ قرارات سريعة وفعالة استنادًا إلى البيانات المعروضة بشكل مرن وواضح.

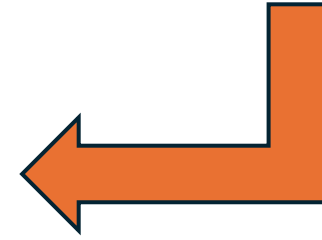
➤ تجمع لوحة القيادة الإدارية بين مؤشرات الأداء الرئيسية (KPIs) والبيانات التشغيلية الهامة التي توفر رؤية واضحة حول جوانب مختلفة من النشاطات اليومية للمؤسسة مثل الأداء المالي، الإنتاجية، رضا العملاء، والتفاعل مع الموظفين.

➤ هذه اللوحات تتيح للمستخدمين مراقبة الأداء وتحديد الانحرافات عن الأهداف المخططة في الوقت الفعلي.



أهمية لوحة القيادة الإدارية

1. تحسين اتخاذ القرارات:
2. مراقبة الأداء وتحقيق الأهداف:
3. التفاعل الفوري مع البيانات:
4. تحقيق الشفافية:
5. التوجيه الاستراتيجي:
6. التكامل بين الإدارات:



2. تقديم وتوزيع لوحة القيادة الادارية

مثال على بناء لوحة قيادة للموارد البشرية

➤ **لوحة القيادة للموارد البشرية** هي أداة مهمة تساعد في متابعة الأداء البشري داخل المنظمة، وتتيح للإدارة أن تراقب المؤشرات الرئيسية المرتبطة بالموارد البشرية بشكل مستمر. إليك مثالاً عملياً على كيفية بناء لوحة قيادة للموارد البشرية مع مؤشرات أساسية يمكن تضمينها:

1. تحديد الأهداف والاستراتيجيات:

قبل تصميم لوحة القيادة، يجب تحديد الأهداف الاستراتيجية للموارد البشرية. على سبيل المثال:

- **تحسين رضا الموظفين**
- **تقليل معدل الدوران الوظيفي**
- **زيادة الإنتاجية**
- **تطوير مهارات الموظفين**

2. اختيار المؤشرات الرئيسية (KPIs) : بعد تحديد الأهداف، يجب اختيار المؤشرات المناسبة لقياس الأداء في تلك المجالات. مثال على مؤشرات الموارد البشرية الرئيسية:

المؤشر	التعريف	طريقة الحساب
معدل الدوران ((Turnover Rate)	قياس عدد الموظفين الذين يغادرون المنظمة.	$(\text{عدد المغادرين} \div \text{عدد الموظفين الكلي}) \times 100$
معدل الغياب ((Absenteeism Rate)	نسبة الغيابات في المؤسسة.	$(\text{عدد أيام الغياب} \div \text{إجمالي أيام العمل}) \times 100$
معدل التوظيف ((Hiring Rate)	عدد الموظفين الجدد مقارنة بعدد الموظفين الكلي.	$(\text{عدد الموظفين الجدد} \div \text{إجمالي عدد الموظفين}) \times 100$
رضا الموظفين (Employee Satisfaction)	درجة رضا الموظفين عن بيئة العمل.	استبيانات رضا الموظفين (معدل النقاط من 1 إلى 5)
معدل التدريب ((Training Rate)	نسبة الموظفين الذين يتلقون تدريباً.	$(\text{عدد الموظفين المدربين} \div \text{عدد الموظفين الكلي}) \times 100$
معدل الترقية الداخلي (Internal Promotion Rate)	عدد الترقيات الداخلية مقارنة بالتوظيف الخارجي.	$(\text{عدد الترقيات الداخلية} \div \text{إجمالي عدد الموظفين}) \times 100$
التنوع والشمول (Diversity and Inclusion)	نسبة الموظفين من خلفيات متنوعة.	$(\text{عدد الموظفين المتنوعين} \div \text{إجمالي الموظفين}) \times 100$

3. تصنيف البيانات في لوحة القيادة: يمكن تنظيم هذه البيانات في لوحة قيادة بشكل مرئي باستخدام الرسوم البيانية والمخططات. مثلاً:

- **مخطط دائري (Pie Chart):** لعرض التنوع والشمول في المنظمة.
- **مخطط خطي (Line Chart):** لمتابعة التغيرات في معدل التوظيف أو معدل الغياب عبر الزمن.
- **مخطط عمودي (Bar Chart):** لمقارنة مؤشرات مثل التدريب والرضا بين الأقسام المختلفة.

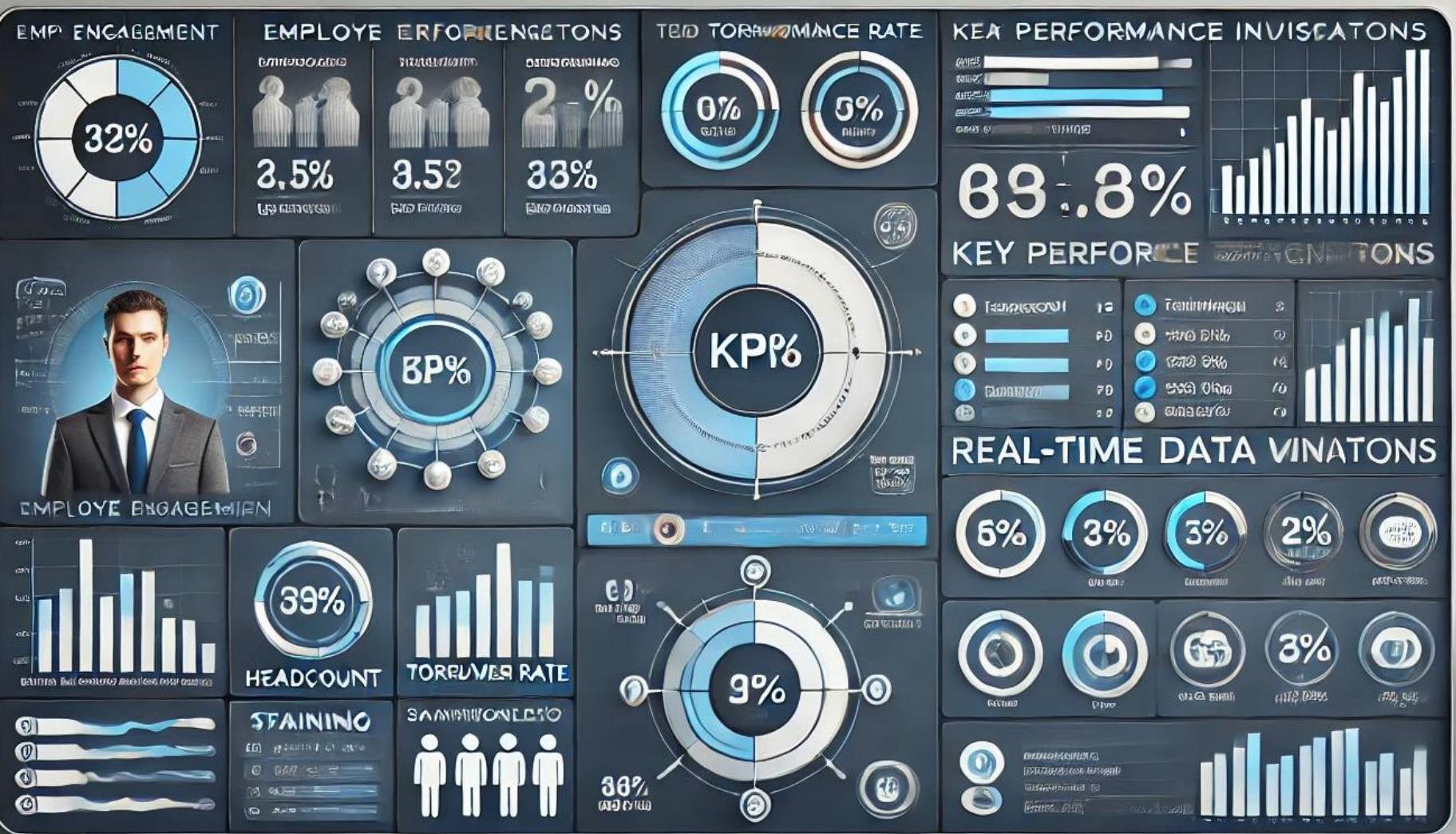
4. تحليل النتائج واتخاذ القرارات: لوحة القيادة يجب أن تُظهر البيانات بطريقة تمكن المديرين من:

- **التعرف على الاتجاهات:** مثل زيادة أو انخفاض معدل التوظيف أو زيادة في معدل الغياب.
- **اتخاذ القرارات السريعة:** مثلاً إذا كان معدل الدوران الوظيفي مرتفعاً، يمكن اتخاذ إجراءات لتحسين بيئة العمل أو استراتيجيات الاحتفاظ بالموظفين.
- **تحليل الفجوات:** مثل مقارنة نسبة التدريب بين الأقسام المختلفة.

5. استخدام أدوات برمجية لإنشاء لوحة القيادة: يمكن استخدام برامج مخصصة لإنشاء لوحة القيادة للموارد البشرية، مثل:

- **Power BI:** لإنشاء رسومات بيانية وتقارير تفاعلية.
- **Tableau:** لعرض البيانات بشكل مرن وسهل الفهم.
- **Excel:** لإنشاء لوحات قيادة بسيطة باستخدام الجداول المحورية والمخططات.

6. تحديث ومراجعة اللوحة بشكل دوري: من المهم تحديث لوحة القيادة بانتظام (شهرياً، ربع سنوياً) لضمان تقديم معلومات دقيقة وفي الوقت المناسب. كما يجب تحديد التكرار الأنسب لتحديث المؤشرات، مثل تحديث معدل التوظيف أو معدل الغياب كل شهر.



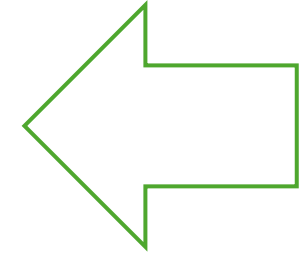
خلاصة:

□ لوحة القيادة للموارد البشرية هي أداة قوية تمكن فرق الموارد البشرية من مراقبة الأداء وتحليل البيانات بشكل مستمر. من خلال تضمين المؤشرات الرئيسية مثل معدل التوظيف، معدل الغياب، والرضا الوظيفي، يمكن للمنظمات اتخاذ قرارات استراتيجية تدعم التحسين المستمر في بيئة العمل وتحقيق أهداف الأعمال.

3. تعرف على بطاقات الأداء المتوازن **Balanced Scorecard**

➤ هي أداة استراتيجية تستخدم لقياس الأداء في المؤسسات على أساس مجموعة من المؤشرات التي تغطي جوانب متعددة من الأعمال. تم تطوير هذه الأداة في أوائل التسعينات من قبل "روبرت كابلان" و"ديفيد نورتون"، وهي تهدف إلى قياس الأداء بشكل شامل ومتكامل من خلال أربع وجهات نظر رئيسية:

1. **الوجهة المالية:** تهتم بقياس الأداء المالي مثل الربحية، والعوائد على الاستثمار ((ROI)، والنفقات، والعائدات.
2. **الوجهة العملاء:** تركز على قياس رضا العملاء، وجذب العملاء الجدد، والحفاظ على العملاء الحاليين.
3. **الوجهة الداخلية:** تهتم بكفاءة وفعالية العمليات الداخلية للمؤسسة، مثل تحسين العمليات أو تطوير الإنتاجية.
4. **الوجهة التعلم والنمو:** تتعلق بتطوير رأس المال البشري، مثل تحسين مهارات الموظفين، وزيادة التدريب، وتعزيز الابتكار.



□ من خلال دمج هذه الجوانب الأربعة، تهدف بطاقة الأداء المتوازن إلى تحقيق التوازن بين النتائج المالية والغير مالية، مما يساعد المؤسسة في تحقيق أهدافها الاستراتيجية على المدى الطويل.

استخدام بطاقة الأداء المتوازن في إدارة الموارد البشرية

➤ في إدارة الموارد البشرية ((HR)، يمكن استخدام بطاقة الأداء المتوازن لتحسين الأداء التنظيمي والموارد البشرية بشكل عام من خلال التركيز على الأبعاد الرئيسية التي تؤثر على إدارة الموظفين والعمليات ذات الصلة. إليك كيفية استخدام بطاقة الأداء المتوازن في إدارة الموارد البشرية:

1. الوجهة المالية:

• **القياس المالي المرتبط بالموارد البشرية:** يشمل مؤشرات مثل تكلفة التوظيف، التكاليف المرتبطة بالتدريب والتطوير، تكلفة الدوران الوظيفي، والعائد على الاستثمار من استراتيجيات الموارد البشرية. يمكن قياس العائد المالي من برامج التدريب أو الاستثمارات في تحسين بيئة العمل.

• **مثال:** إذا كانت تكلفة توظيف الموظفين مرتفعة، يمكن تعديل استراتيجيات التوظيف أو تبني أساليب أكثر فعالية لتقليل التكلفة دون التأثير على جودة الاختيار.

2. الوجهة العملاء:

• **الرضا والتفاعل مع الموظفين:** يشمل قياس مستوى الرضا الوظيفي، العلاقة بين الموظفين والإدارة، ولاء الموظفين. يتم ربط هذا بتجربة الموظف داخل المنظمة، مما ينعكس على مستوى الإنتاجية والتفاعل داخل الفرق.

• **مثال:** إذا أظهرت البيانات أن الموظفين غير راضين عن بيئة العمل، يتم اتخاذ خطوات لتحسين التواصل، القيادة، أو تطوير برامج رفاهية الموظفين.

• **الولاء الوظيفي:** يمكن قياس الولاء باستخدام مؤشرات مثل معدل الاحتفاظ بالموظفين ومدى تفاعل الموظفين مع ثقافة العمل في المنظمة.

3. الوجة الداخلية:

- تحسين الكفاءات والعمليات الداخلية: من خلال هذه الوجة، يمكن قياس فعالية العمليات الداخلية المتعلقة بالموارد البشرية مثل عملية التوظيف، عملية التدريب، ومدى كفاءة توزيع المهام والموارد.
- مثال: يمكن تحديد مؤشرات مثل سرعة التوظيف (من الإعلان عن الوظيفة حتى التعيين) أو كفاءة عملية التدريب (عدد الموظفين الذين أكملوا التدريب بنجاح مقارنةً بعدد الموظفين الذين بدأوا البرنامج).
- الإنتاجية والتطوير الوظيفي: من خلال تحسين العمليات الداخلية للموارد البشرية مثل عملية تقييم الأداء، يمكن تحسين الأداء العام للموظفين ورفع إنتاجيتهم.

4. الوجة التعلم والنمو:

- تطوير رأس المال البشري: تتعلق هذه الوجة بتطوير الموظفين وتنمية مهاراتهم، مما يساهم في الابتكار والنمو التنظيمي. يشمل ذلك التدريب المستمر، فرص النمو المهني، وكفاءة القيادة في المنظمة.
- مثال: يمكن تتبع عدد ساعات التدريب لكل موظف، وزيادة مستوى المهارات الجديدة المكتسبة، وتأثير هذه المهارات على الأداء العام للمنظمة.
- تحفيز الابتكار والتعلم: تركز هذه الوجة على تعزيز ثقافة التعلم المستمر داخل المنظمة، وتشجيع الموظفين على تطوير مهارات جديدة تساعد في تحسين أداء المنظمة.

1. تحديد الأهداف الاستراتيجية للموارد البشرية:

1. وضع أهداف واضحة للمجالات المختلفة في الموارد البشرية مثل التوظيف، التدريب، الاحتفاظ بالموظفين، والرضا الوظيفي.

2. اختيار المؤشرات المناسبة:

1. لكل من الجهات الأربع في بطاقة الأداء المتوازن، يجب تحديد مؤشرات أداء رئيسية (KPIs) تناسب أهداف الموارد البشرية. على سبيل المثال:

1. الوجهة المالية: تكلفة التوظيف، التكلفة لكل عملية تدريب.

2. الوجهة العملاء: مستوى رضا الموظفين، معدل الاحتفاظ بالموظفين.

3. الوجهة الداخلية: سرعة التوظيف، تحسين كفاءة التدريب.

4. الوجهة التعلم والنمو: ساعات التدريب لكل موظف، نسبة الموظفين الذين تم ترقيتهم.

3. تتبع الأداء وتقديم التقارير:

1. يجب استخدام تقارير دورية لقياس التقدم نحو الأهداف، مع توفير البيانات بشكل مرئي عبر لوحات القيادة (Dashboards) لتسهيل متابعة المؤشرات.

4. مراجعة وتحسين العمليات:

1. استنادًا إلى نتائج المؤشرات، يتم اتخاذ قرارات لتحسين العمليات مثل تحسين برامج التدريب أو إعادة النظر في استراتيجيات التوظيف لجذب أفضل الكفاءات.



لتطبيق بطاقة الأداء المتوازن في إدارة الموارد البشرية، يمكن اتباع الخطوات التالية:



1. تحقيق التوازن بين الأهداف المالية وغير المالية:

□ من خلال الربط بين الجوانب المالية مثل تكلفة التوظيف والتدريب، والأبعاد غير المالية مثل رضا الموظفين، يمكن ضمان تحسين الأداء بشكل شامل.

2. تحسين الاستراتيجيات التنظيمية:

□ بطاقة الأداء المتوازن تساعد في تحديد الثغرات في استراتيجيات الموارد البشرية، مما يمكن من اتخاذ قرارات مستنيرة لتحسين الأداء في جميع المجالات.

3. تعزيز ثقافة التعلم والنمو:

□ تركز بطاقة الأداء المتوازن على تطوير المهارات والابتكار، مما يعزز القدرة التنافسية للمنظمة على المدى الطويل.

4. تحسين تجربة الموظف:

□ من خلال متابعة مؤشرات مثل رضا الموظفين، يمكن للمؤسسة تحسين بيئة العمل، مما يساهم في تقليل معدلات التوظيف وتحسين الإنتاجية.

أخيرا بعض فوائد استخدام بطاقة الأداء المتوازن في الموارد البشرية:

❖ لوحة القيادة الإدارية هي أداة أساسية لأي منظمة تسعى لتحسين أدائها واتخاذ قرارات استراتيجية مبنية على بيانات. من خلال استخدامها بشكل فعال، يمكن للمديرين والمتخصصين أن يتحكموا في العمليات ويشرفوا عليها بشكل مباشر مما يساهم في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة.

مراجع لدعم الموضوع:

1. **"The Dashboard Effect: How to Develop, Implement, and Use the Right Metrics"** - *Journal of Business Strategy*, 2014.
2. **"A Practical Guide to the Balanced Scorecard"**, *Kaplan & Norton*, 1996.
3. **"Key Performance Indicators: Developing, Implementing, and Using Winning KPIs"**, *David Parmenter*, 2015.
4. **"Dashboarding & Reporting with Power BI, Dax Studio**, 2020.