

محاولة تقييم أداء الموارد البشرية بمجمع صيدال للفترة (2015-2021) باستخدام مؤشرات بعد التعلم والنمو لبطاقة الأداء المتوازن.

Trying to evaluate the performance of human resources in saidal complex or the period (2015-2021) using indicators after learning ad growth of the balanced scorecard

مبروكي مروة^{1*}، جودي محمد رمزي²

¹ جامعة محمد خيضر بسكرة (الجزائر)، مخبر مالية وبنوك وإدارة الأعمال، marwa.mabrouki@univ-biskra.dz

² جامعة محمد خيضر بسكرة (الجزائر)، ramzi.djoudi@univ-biskra.dz

تاريخ الاستلام: 04/05/2023 السنة 2023 تاريخ المراجعة: 2023/05/02؛ تاريخ النشر: 2023/06/30

ملخص:

تعتبر بطاقة الأداء المتوازن من الأساليب الحديثة في تقييم أداء الموارد البشرية الواسعة الانتشار، وذلك لما توفره من تحليل لأداء المؤسسة من جميع الجوانب، وعليه حاولت هذه الدراسة طرح تساؤل رئيسي حول المشكلة مفاده (كيف يساهم بعد التعلم والنمو لبطاقة الأداء المتوازن في تقييم أداء الموارد البشرية بمجمع صيدال؟)، وهدفت الدراسة إلى محاولة تقييم أداء الموارد البشرية لمجمع صيدال باستخدام نموذج بعد التعلم والنمو لبطاقة الأداء المتوازن، وقد تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وتوصلت الدراسة إلى أن بطاقة الأداء المتوازن تمثل إطار لترجمة الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة إلى مجموعة من المؤشرات التي تسمح بالوقوف على أداء مواردها البشرية، وأوصت بضرورة تبني مجمع صيدال نموذج بطاقة الأداء المتوازن. الكلمات المفتاحية: تقييم أداء الموارد البشرية؛ بعد التعلم والنمو؛ بطاقة الأداء المتوازن؛ مجمع صيدال. تصنيف JEL : M12، J21.

Abstract:

The balanced scorecard is considered one of the modern methods for evaluating the performance of human resources, which is widespread, because it provides an analysis of the performance of the organization in all aspects. Therefore, This study attempted to raise a major question about the problem is (How does the learning and growth dimension of the balanced scorecard contribute, The study aimed to attempt?) to evaluating the performance of human resources to evaluate the performance the human resources of the Saidal complex by using a model after learning and growth of the balanced scorecard, The study concluded that the balanced scorecard represents a framework for translating the strategic objectives of the organization into a set of indicators that allow it to stand on the performance of its human resources, The study recommended that the saidal complex should adopt the balanced scorecard models.

Keywords: Evaluate the performance of human resources; after learning and growing; balanced scorecard ;Saidal complex.

Jel Classification Codes : M12 ; J21.

I- تمهيد:

يشهد عالمنا اليوم العديد من التحولات والتغيرات السريعة، إذ مست هذه التغيرات جميع نواحي الحياة الاجتماعية، السياسية، الثقافية، الاقتصادية، التكنولوجية .. إلخ، لذا يتوجب على هذه الدول أن تسير هذه التحولات إذ ما أرادت ضمان مكانتها في هذا العالم.

وتعتبر المؤسسات الاقتصادية مكون أساسي وفاعل في هذا المجتمع تتأثر بما يحيط بها من تحولات، لذا لا بد لها من التأقلم مع هذه التغيرات لكي تستطيع الاستمرار والمحافظة على مركزها التنافسي، ويتحقق ذلك من خلال الاستغلال الأمثل لمواردها المتاحة سواء كانت مادية أو مالية أو مواردها البشرية، ونظرا للمكانة الكبيرة التي تحتلها هذه الأخيرة باعتبارها من أهم العوامل التي تحدد نجاح المؤسسة، ويتحقق ذلك من خلال تهيئة مناخ جيد للعمل، وتطوير كفاءته من أجل الرفع من قدراته للتحكم في متطلباته بوظائفه بشكل أفضل وتحسين مستوى أدائه.

ويعتبر مجمع صيدال من ضمن المؤسسات الصناعية الصيدلانية الذي يسعى للارتقاء بأدائه، إذ سعى منذ نشأته لتطوير نشاطه، وذلك انطلاقا من أداء مواردها البشرية التي تعتبر محرك أساسي للعملية الإنتاجية، و تعد من الركائز الأساسية التي تقوم عليها المؤسسات الاقتصادية وعامل أساسي لبقيائها واستمرارها، وأيضا مصدر لخلق القيمة، ولها دور مهم في تحقيق الأهداف التي تسعى لها، وذلك من خلال تنفيذ الخطط والبرامج التي تعبر عن استراتيجية المؤسسة، وذلك من خلال وضع أهداف عامة وتفكيكها إلى أهداف جزئية، ووضعها في شكل مجموعة من المهام واسنادها للعمال، ومن ثم يتم تقييم أدائهم للتأكد من مدى تنفيذهم لمهامهم، ولعله من أهم الأدوات المستحدثة في تقييم أداء الموارد البشرية نجد بطاقة الأداء المتوازن، التي ظهرت على يد كل من كابلان ونورتن سنة 1992، إذ قاما بدراسة أجريت في اثني عشر مؤسسة من أجل إيجاد طريقة جديدة في قياس الأداء، إذ اشتملت على مجموعة من المؤشرات التي تترجم رؤية وسالة المؤسسة، وذلك في إطار تنابعي منظم من خلال علاقات السبب والنتيجة.

انطلاقا مما سبق تم اختيار موضوعنا المتعلق بـ " محاولة تقييم أداء الموارد البشرية بمجمع صيدال باستخدام مؤشرات بعد التعلم والنمو لبطاقة الأداء المتوازن"، وهو محاولة للوقوف على أداء الموارد البشرية بمجمع صيدال، وذلك بتطبيق بعد التعلم والنمو لبطاقة الأداء المتوازن، ومن ثم محاولة إعداد بطاقة أداء خاصة بمجمع صيدال.

I.1- إشكالية الدراسة: من خلال ما سبق يمكننا طرح الإشكالية الآتية:

كيف يساهم بعد التعلم والنمو لبطاقة الأداء المتوازن في تقييم أداء الموارد البشرية بمجمع صيدال؟

- ✓ ما المقصود بطاقة الأداء المتوازن؟ وما هي أبعادها؟
- ✓ كيف تساهم بطاقة الأداء المتوازن في تقييم أداء الموارد البشرية؟
- ✓ هل يعتمد مجمع صيدال على نموذج بطاقة الأداء المتوازن في تقييم أداء موارده البشرية؟
- ✓ هل تتوفر في مجمع صيدال جميع المقومات اللازمة لتطبيق بطاقة الأداء المتوازن؟

I.2- فرضيات الدراسة: للإجابة على إشكالية الدراسة تمت صياغة الفرضيات الآتية:

الفرضية الرئيسية: تساهم مؤشرات بعد التعلم والنمو لبطاقة الأداء المتوازن في تقييم أداء الموارد البشرية من خلال إجراء مقارنة بين ما حققه المجمع وما استهدفه.

الفرضيات الفرعية:

✓ تساهم بطاقة الأداء المتوازن في تقييم أداء الموارد البشرية من خلال استخدام مجموعة من المؤشرات انطلاقاً من الأهداف التي تسعى لها المؤسسة.

✓ يعتمد مجمع صيدال على نموذج بطاقة الأداء المتوازن في تقييم أداء موارده البشرية.

✓ تتوفر في مجمع صيدال جميع المقومات اللازمة لتطبيق بطاقة الأداء المتوازن.

I.3- أهمية الدراسة: تستمد الدراسة أهميتها من أهمية بطاقة الأداء المتوازن كأسلوب جديد من أساليب مراقبة التسيير التي برزت مؤخراً، وتقيس

الأداء من عدة جوانب (المالي، الاجتماعي، البيئي، التسويقي)، وجاءت نتيجة الانتقادات التي وجهت لأدوات مراقبة التسيير، متضمنة خمسة أبعاد منها: البعد المالي، بعد العملاء، بعد التعلم والنمو، بعد العمليات الداخلية، البعد المجتمعي، لذا حاولت دراستنا تطبيق بعد واحد من أبعاد البطاقة ألا وهو بعد التعلم والنمو الذي يقيس أداء الموارد البشرية.

I.4- أهداف الدراسة: يمكن تلخيص أهداف الدراسة فيما يلي:

✓ التعرف على بطاقة الأداء المتوازن باعتبارها من أحدث أدوات مراقبة التسيير.

✓ محاولة تصميم نموذج لبعدها التعلم والنمو لبطاقة الأداء المتوازن لمجمع صيدال.

✓ توضيح دور مؤشرات بعد التعلم والنمو في تقييم أداء الموارد البشرية.

✓ توفير نموذج يمكن للمجمع استخدامه في تقييم أداء موارده البشرية.

I.5- منهجية الدراسة: للإجابة على الإشكالية المطروحة واختبار صحة الفرضيات تم استخدام المنهج الوصفي في الجانب النظري من

خلال التطرق للمفاهيم العامة حول بطاقة الأداء المتوازن وعملية تقييم أداء الموارد البشرية، وعرض أهم مؤشرات قياس أداء الموارد البشرية، كما استخدمنا المنهج التحليلي لدراسة حالة مجمع صيدال.

I.6- الدراسات السابقة: لقد تعددت الدراسات التي تناولت الموضوع من جوانب مختلفة منها:

✓ دراسة: (حنان زمر، محمد البشير مبروك، 2022)، بعنوان: محاولة تقييم أداء إدارة الموارد البشرية باستخدام بطاقة أداء الموارد البشرية في المؤسسة المينائية جن جن، مقال منشور في مجلة نماء للاقتصاد والتجارة، المجلد 06، العدد 01، جوان 2022، هدفت هذه الدراسة إلى محاولة تقييم أداء الموارد البشرية بطريقة كمية باستخدام نموذج بطاقة أداء الموارد البشرية باعتبارها أداة حديثة وفعالة مستمدة من نهج بطاقة الأداء المتوازن، تمكن المؤسسة من تحديد مستوى أداء مواردها البشرية، وتوصلت الدراسة إلى أن لنموذج بطاقة أداء الموارد البشرية دور مهم في الكشف عن بعض الانحرافات منها عجز إدارة الموارد البشرية على التحكم في تكاليف الموارد البشرية، وعجزها عن تحسين شروط الصحة والسلامة المهنية.

✓ دراسة: (رامي كوثر، مراد كواشي، 2018)، بعنوان: دور بطاقة الأداء المتوازن في تقييم أداء الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية (من منظور التعلم والنمو) دراسة حالة شركة مناجم الفوسفات -تبسة-، مقال منشور في مجلة ميلاف للبحوث والدراسات، المجلد 04، العدد 01، جوان 2018، هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع تقييم أداء الموارد البشرية باستخدام بطاقة الأداء المتوازن، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج من أهمها بطاقة الأداء المتوازن إطار لترجمة الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة إلى مجموعة من مؤشرات، كما توصلت إلى أن منظور التعلم والنمو يمثل منظورا محوريا وجدت له بطاقة الأداء المتوازن مؤشرات ومقاييس عديدة تركز على الاهتمام بالقدرات الفكرية للموارد البشرية ومستويات مهاراتهم وكفاءة نظم المعلومات والإجراءات الإدارية، وشركة مناجم الفوسفات تتخذ من لوحة قيادة الموارد البشرية كأداة رئيسية لتقييم أداء مواردها البشرية.

✓ دراسة: (دهلوم محمد الأمين، كربالي بغداد، 2017)، بعنوان: بعد التعلم والنمو في بطاقة الأداء المتوازن ومساهمته في تحسين أداء الموارد البشرية بالمؤسسة الوطنية للمنتجات المنجمية غير الحديدية والمواد النافعة وحدة وادي الفضة الشلف، مقال منشور في مجلة Revue Algérienne d'Economie de gestion، المجلد 12، العدد 01، جانفي 2018، هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مدى مساهمة بعد التعلم والنمو في بطاقة الأداء المتوازن في تحسين أداء الموارد البشرية بالمؤسسة الوطنية للمنتجات المنجمية غير الحديدية، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج من أهمها وجود علاقة ذات دلالة إحصائية لبعء التعلم والنمو في تحسين أداء الموارد البشرية، كما توصلت أيضا إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لبعء التعلم والنمو في تحسين أداء الموارد البشرية.

موقع الدراسة الحالية من الدراسات السابقة: تعتبر هذه الدراسة مكلمة للدراسات السابقة، إذ اتفقت معها فيما يخص مساهمة بعد التعلم والنمو لبطاقة الأداء المتوازن في تقييم أداء الموارد البشرية، أما أوجه الاختلاف هو أن الدراسات السابقة مثل دراسة دهلوم محمد الأمين، كربالي بغداد التي ركزت على مدى استخدام المؤسسات الاقتصادية بطاقة الأداء المتوازن في عملية تقييم أداء الموارد البشرية، بينما دراستنا حاولت تطبيق هذا البعد في مؤسسة اقتصادية وربطه مع عملية تقييم أداء الموارد البشرية، بالإضافة إلى ذلك اختلاف نوعية نشاط المؤسسة محل الدراسة إذ اعتمدنا على دراسة حالة مؤسسة تنشط في قطاع الأدوية وكما هو معلوم تختلف الأهداف الاستراتيجية حسب نوعية نشاط كل مؤسسة، أيضا اختلاف فترة الدراسة فقد ركزت دراستنا على الفترة الممتدة من 2015 إلى 2021 أي مدة ستة سنوات ، بينما ركزت الدراسات السابقة على فترة قصيرة جدا.

I.7- خطة الدراسة: تم تقسيم الورقة الختية إلى محورين، حيث خصص المحور الأول لعرض الإطار المفاهيمي لبطاقة الأداء المتوازن وعملية تقييم أداء الموارد البشرية، أما عن المحور الثاني حاولنا من خلاله اسقاط ما تطرقنا له في المحور الأول على أرض الواقع من خلال دراسة حالة مؤسسة اقتصادية رائدة في إنتاج الأدوية ألا وهو مجمع صيدال.

II. الإطار النظري للدراسة

1.II. الإطار النظري لبطاقة الأداء المتوازن

سننطلق من خلال هذا المحور إلى الخلفية النظرية لهذه الدراسة، والتي تتضمن المفاهيم الأساسية المتعلقة بمتغيرات الدراسة.

II.1.1. مفهوم بطاقة الأداء المتوازن:

✓ هي نظام متكامل لتقييم أداء المؤسسات، حيث أن دورها يتمثل في ترجمة التصور وبرنامج المؤسسات إلى أهداف ومؤشرات محددة وملموسة، وتعتمد هذه البطاقة على أربعة أبعاد أساسية هي البعد المالي وبعء العملاء وبعء العمليات الداخلية وبعء التعلم والإبداع. (الخفاجي و ياغي، 2015، الصفحات 90-91)

✓ هي نظام إداري يهدف إلى مساعدة المؤسسة على ترجمة رؤيتها واستراتيجيتها إلى مجموعة من الأهداف والقياسات الاستراتيجية المترابطة، وذلك من خلال الاعتماد على بطاقة الأداء المتوازن. ولم يعد التقرير المالي يمثل الطريقة الوحيدة التي تستطيع المؤسسات من خلالها تقييم أنشطتها ورسم تحركاتها المستقبلية. (البتانوي، 2016، صفحة 541)

إذن نستنتج أن بطاقة الأداء المتوازن هي نظام لترجمة الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة إلى مجموعة من المؤشرات المالية وغير المالية، تضمنت أربعة أبعاد منها: المالي، العملاء، التعلم والنمو، العمليات الداخلية، بما يمكن من تقييم أداء المؤسسة من عدة جوانب.

II.2.1. أبعاد بطاقة الأداء المتوازن:

✓ **البعد المالي:** يركز هذا المنظور على تحقيق متطلبات حاملي الأسهم، حيث إذا ارتفعت قيمة المؤسسة في السوق ترتفع أموال حاملي الأسهم. (المرجوشي، 2008، صفحة 38)

✓ **بعد العملاء:** تتضح أهمية هذا البعد في أن إدارة المؤسسة تسعى إلى الوصول إلى تحقيق أعلى درجة لإرضاء العملاء، إذ أن درجة الرضا تؤثر في نسبة الحصول على عملاء جدد وإمكانية المحافظة على العملاء الحاليين من ثم حصة المؤسسة في السوق، وتستطيع المؤسسة من خلال هذا البعد أن تحصل على الإجابة عن الكيفية التي ينظر بها العملاء إليها. (المغربي، 2020، صفحة 132)

✓ **بعد العمليات الداخلية:** يعتمد هذا الجانب على العمليات الداخلية التي تؤيد كلا من جانب العميل عن طريق خلق قيمة للعملاء، والجانب المالي بواسطة زيادة ثروة المساهمين، ويتكون جانب العمليات الداخلية من ثلاثة أبعاد فرعية على النحو التالي: (محمد، 2014، صفحة 260)

- **عملية الابتكار:** التي تتعلق بخلق المنتجات والخدمات والعمليات التي ستقابل احتياجات العملاء

- **عملية التشغيل:** تمثل عمليات الإنتاج وتوصيل المنتج والخدمات المتواجدة للعملاء، والمبادرات الأساسية الاستراتيجية للمؤسسات الرائدة في تحسين جودة التصنيع، وتقليل وقت التوصيل للعملاء

- **خدمة توصيل المبيعات:** تعمل على توفير الخدمة ومساندة العميل بعد البيع أو توصيل الخدمة أو السلعة.

✓ **بعد التعلم والنمو:** ويشمل هذا المنظور تدريب الموظفين وتوضيح المفاهيم الثقافية للمؤسسة ذات الصلة بالتحسين الذاتي لكل من الأفراد والمؤسسة وفي ظل المناخ الحالي المتسم بالتغير التكنولوجي السريع، حيث أصبح من الضروري بالنسبة للموظفين أن يكونوا في وضع التعلم المستمر. (البدوي، 2017، صفحة 66)

II.1.3. خطوات إعداد بطاقة الأداء المتوازن: تمر عملية إعداد بطاقة الأداء المتوازن بمجموعة من المراحل نذكر منها: (ليبق و بومسجد، 2015، صفحة 299)

✓ تحديد الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة.

✓ تحديد مقاييس الأداء الملائمة لمختلف جوانب النشاط.

✓ تحديد مصادر البيانات الخاصة بمختلف جوانب النشاط والالزمة لتشغيل النظام.

✓ تجميع مصادر البيانات السابقة في قاعدة بيانات النظام.

✓ إعداد وتصميم بطاقة الأداء المتوازن.

II.2 مفهوم عملية تقييم أداء الموارد البشرية: تسعى المؤسسات الاقتصادية إلى محاولة تقييم أداء مواردها البشرية من خلال استخدام

العديد من الأساليب ولعل من أبرز هذه الأساليب نجد بطاقة الأداء المتوازن، لذا سنحاول من خلال هذا العنصر التطرق لمفهوم عملية تقييم أداء الموارد البشرية.

II.2.1. تعريف عملية تقييم أداء الموارد البشرية:

✓ تعرف عملية تقييم أداء الموارد البشرية على أنها: "عملية يتم بموجبها الحصول على بيانات كمية وكيفية قصد معرفة مستويات أداء الفرد مقارنة بالمعايير المحددة سلفاً من طرف المشرفين على الإدارة وتكون على أساس مقابلة مباشرة يجريها كل مسؤول مع الأفراد التابعين له تنظيمًا وتكون عادة سنويًا". (نوري، 2014، صفحة 48)

✓ ويعرفه البعض من خلال خمسة جوانب هي: كمية الأعمال المنجزة، وجودتها، ودقتها، والمعرفة بالعمل، وكفاءة الأداء العام. (دهوم و كرابالي، 2018، صفحة 175)

من خلال التعريفين المقدمين نستنتج أن تقييم أداء الموارد البشرية هي عملية يتم بموجبها الوقوف على مستوى أداء العاملين بالمؤسسة الاقتصادية استنادا إلى مجموعة من المعايير، من أجل الكشف عن مختلف جوانب الخلل في أداء العمال ومعالجتها، وجوانب القوة لتعزيزها.

II.2-2- أهداف تقييم أداء الموارد البشرية: تهدف المؤسسات الاقتصادية من خلال تقييم أداء مواردها البشرية إلى تحقيق ما يلي: (بوطورة ، سمايلي، و قراطمية ، 2020، صفحة 269)

✓ **الأهداف الإدارية:** وتتمثل في تشخيص الأداء المتميز أو غير العادي، والذي يقوم به الأفراد الذين هم دون المستوى الاعتيادي فيما ينتجونه أو يقومون به من أعمال سواء من حيث الكم أو النوع.

✓ **الأهداف الاستراتيجية:** تهدف عملية تقييم أداء العاملين إلى الربط والتكامل بين الأهداف الاستراتيجية ونشاطات العاملين وخصائصهم المناسبة لتنفيذ الاستراتيجية والمتمثلة في المخرجات المحددة مسبقا.

✓ **الأهداف التنموية:** يتمثل الهدف الأخير من أغراض إدارة الموارد البشرية في تنمية العاملين وتطوير أساليب أدائهم للعمل، عندما لا يؤدي العامل عمله على النحو المتوقع فإن إدارة الأداء تسعى إلى تنمية أدائه من خلال المعلومات المرتدة من أنظمة تقييم الأداء.

II.2.3 بعد التعلم والنمو لطاقة الأداء المتوازن كأداة فعالة للوقوف على أداء الموارد البشرية: يشكل بعد التعلم والنمو البنية الأساسية لنجاح المؤسسة لأنه يعمل على تهيئة مناخ العمل ورفع مستوى المهارات والكفاءات للعاملين، كما يتضمن الوسائل التكنولوجية التي توفر

المعلومات في الوقت المناسبة وبالنوعية الملائمة، وفيما يلي بعض الأسئلة التي يجب مراعاتها عند وضع أهداف بعد التعلم والنمو لدى العاملين: (Niven, 2003, pp. 175-176)

✓ ماهي المهارات القدرات والمهارات التي يحتاجها العاملين؟

✓ هل تتوفر لدينا ثقافة مناسبة للأهداف طوال الوقت؟

✓ هل يستطيع العاملون الوصول إلى المعلومات التي يحتاجونها لمساعدتنا في تحقيق نتائج عملنا؟

✓ ماهي المهارات المطلوبة في السنوات القادمة؟

وقد حدد كل من Kaplan & Norton ثلاثة موارد أساسية لبعء التعلم والنمو في المؤسسة وهي: (Kaplan & Norton, 1993, p. 58)

✓ قدرات العاملين.

✓ الإجراءات التنظيمية المتمثلة في التدريب والتحفيز.

✓ قدرات أنظمة المعلومات.

4.2.2 تدفق محركات الأداء ومقاييسها والأهداف الاستراتيجية لبعء التعلم والنمو: يتم الاعتماد على مجموعة من المؤشرات للوقوف على أداء الموارد البشرية وهي موضحة في الجدول التالي:

الجدول(1): تدفق محركات الأداء ومقاييسها والأهداف الاستراتيجية لبعء التعلم والنمو

مقاييس الأداء اللاحقة	محرركات الأداء، المؤشرات القاندة	الأهداف الاستراتيجية	الأبعاد
انخفاض معدل دوران العاملين	تدريب العاملين	تحسين رضا العاملين	الأبعاد
زيادة عدد السلع التي يتم ابتكارها	مشاركة العاملين في صنع القرار	تحسين التكنولوجيا المستخدمة	بعد التعلم والنمو
الرقابة الذاتية الفاعلة	الرقابة الذاتية الفاعلة	معرفة احتياجات العمليات	معرفة احتياجات العاملين
زيادة معدل مشاركة العاملين في تجديد	استخدام تكنولوجيا حديثة	معرفة احتياجات العاملين	معرفة احتياجات العاملين

III- الإطار التطبيقي للدراسة:

III-1. الطريقة والأدوات:

III-1.1. مجتمع الدراسة: قمنا باختيار مؤسسة اقتصادية رائدة في إنتاج وتوزيع الأدوية في الجزائر لإجراء الدراسة التطبيقية، وذلك لسهولة الحصول على البيانات من الموقع الإلكتروني للمؤسسة.

III-1.2. عينة الدراسة: تمثلت عينة الدراسة في مجمع صيدال، إذ يعد أول مخبر صيدلاني ينتج الأدوية الجنسية في الجزائر، تأسس المجمع سنة 1982 لتلبية حاجيات إقامة صناعة صيدلانية محلية قادرة على توفير الأدوية للمواطنين، يبلغ رأسمالها 2.500.000.000 دينار جزائري، 80% من رأسمالها ملك للدولة والـ 20% المتبقية ملك للمستثمرين من المؤسسات والأشخاص. (<https://www.saidalgroup.dz/ar>، 2022)

III-1.3. أداة الدراسة: تم جمع البيانات انطلاقا من تقارير التسيير للفترة (2015-2021) من أجل تصميم نموذج بعد التعلم والنمو لبطاقة الأداء المتوازن للمجمع، حيث اعتمدنا في حساب مؤشرات بعد التعلم والنمو على برنامج exel.

III-2. تقييم أداء الموارد البشرية من منظور التعلم والنمو لبطاقة الأداء المتوازن بمجمع صيدال: تمر عملية تقييم أداء الموارد البشرية باستخدام بعد التعلم والنمو لبطاقة الأداء المتوازن بمجموعة من المراحل من أهمها:

III-2.1. تحديد رؤية واستراتيجية لمجمع صيدال: (<https://www.saidalgroup.dz/ar>، 2022)

✓ رؤية مجمع صيدال: تتمثل رؤية مجمع صيدال في تعزيز مكانتها كرائد في صناعة الأدوية الجنسية في الجزائر، وتوفير مناخ عمل مناسبة وأيضا تطوير مهارات عمالها، بالإضافة إلى استقطاب الكفاءات، وتحقيق أهدافها التنموية ووضع نفسها كمثل رئيسي في تنفيذ السياسة الوطنية للدواء، إضافة إلى تطوير نشاطها من خلال السعي المستمر لإثراء قائمة منتجاتها عن طريق ادراج منتجات ذات قيمة مضافة عالية لتحسين القدرة التنافسية لأدويتها وتكييف خبراتها مع احتياجات السوق.

✓ استراتيجية مجمع صيدال: تتمثل استراتيجية مجمع صيدال في النقاط التالية:

- تجهيز مراكز البحث بمختبرات ومعدات بحث متطورة.
- تطوير الصناعة الصيدلانية الوطنية.
- تخصيص ميزانية لتدريب عمالها.
- استقطاب الكفاءات البشرية.
- اقتطاع نسبة مئوية من أرباحها السنوية لتحفيز عمالها.
- توسيع نطاق منتجاتها وإدخال أقسام علاجية جديدة وجزئيات مبتكرة.

III-2.2. مرحلة تحديد الأهداف الاستراتيجية: انطلاقا من رؤية ورسالة المؤسسة نستطيع ترجمة رؤيتها على شكل أهداف استراتيجية، والجدول التالي يوضح الأهداف الاستراتيجية للمجمع:

الجدول (2): الأهداف الاستراتيجية لمجمع صيدال.

المقاييس	الأهداف الاستراتيجية	البيان
معدل اسهام العمال في تحقيق أرباح صافية	إسهام العمال في تحقيق أرباح صافية	

بعد التعلم والنمو	الرفع من عدد الإطارات	معدل التأخير
	تحسين الإنتاجية	معدل إنتاجية العمال
	تحفيز العمال	تطور المكافآت التشجيعية
	تدريب العمال	نسبة تكاليف التدريب إلى إجمالي التكاليف

المصدر: من إعداد الباحثة بناء على رؤية واستراتيجية المجمع

III-2.3. تحديد مؤشرات الأداء: فيما يلي سنتطرق لمؤشرات قياس أداء الموارد البشرية:

✓ الهدف الأول إسهام العمال في تحقيق أرباح صافية: الجدول التالي يوضح لنا معدل إسهام العمال في تحقيق أرباح صافية بالمجمع للفترة (2015-2021):

الجدول (3): إسهام العمال في تحقيق أرباح صافية لمجمع صيدال للفترة (2015-2021) الوحدة: 1 دج

السنوات	النتيجة الصافية	أجور العمال	معدل اسهام العمال في تحقيق أرباح صافية
2015	1172407473	3056024000	38.36%
2016	1614727609	2873936000	56.18%
2017	1433341329	2709239000	52.90%
2018	1292124259	3186098000	40.55%
2019	806029107	3360530000	23.98%
2020	253900683	3465780000	7.32%
2021	375935251	3801545000	9.88%

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على التقارير المالية لمجمع صيدال للفترة (2015-2021)

من الجدول والشكل أعلاه نلاحظ أن معدل اسهام العاملين في تحقيق أرباح صافية سنة 2015 بلغ 38.36%، ليرتفع سنة 2016 و 2017 إلى 56.18%، 52.90% وهو ما يبرهن مساهمة موارد البشرية في تحقيق أرباح صافية خلال هذه السنوات، لتتخفف خلال باقي السنوات 2018، 2019، 2020، 2021 ويعود ذلك لارتفاع نتائجه الصافية مقابل انخفاض مصاريف المستخدمين.

✓ الهدف الثاني-رفع إنتاجية العمال: يوضح الجدول التالي معدل إنتاجية العمال بمجمع صيدال للفترة (2015-2021):

الجدول (4): معدل إنتاجية العمال بمجمع صيدال للفترة (2015-2021). الوحدة: الكمية بالآلاف

السنوات	الكمية	عدد العمال	إنتاجية كل عامل	تطور إنتاجية العامل
2015	105484	3106	33.96	-
2016	115500	2923	39.51	16.35%
2017	105337	2963	35.55	-10.03%
2018	124404	3075	40.45	13.79%
2019	121893	3094	39.36	-2.62%
2020	112227	3093	36.28	-7.9%
2021	102935	3094	33.26	-8.30%

المصدر: من اعداد الباحثين بالاعتماد على التقارير المالية لمجمع صيدال للفترة (2015-2021)

من الجدول أعلاه نلاحظ أن إنتاجية العامل الواحد في سنة 2015 هي 33.96 ألف وحدة من الأدوية، ليرتفع سنة 2016 إلى 39.51 ألف وحدة، أما في سنة 2017 فقد عرفت تراجعاً بـ 10.03% مقارنة بسنة 2016 وذلك بسبب عدم تجديد آلات الإنتاج وتقادمها، وأيضاً توقف الإنتاج بمجمع الحراش نتيجة إعادة ترميمه، ليرتفع إنتاجية العمال سنة 2018 إلى 40.45 ألف وحدة وذلك بسبب دخول مصنع الحراش في عملية التصنيع، لتتخفف خلال السنوات 2019 و 2020 بنسبة 2.62%

و7.9% على التوالي، وتعددت الأسباب منها مخلفات أزمة كوفيد19 فخلال سنة 2020 تم تخفيض عدد العمال إلى النصف، بالإضافة إلى التأخر في التوريد، لتتخفف مجددا سنة 2021 إلى 8.30% والسبب في ذلك يرجع لتكدس المنتجات بالمخازن.

✓ **الهدف الثالث-رفع مستوى التدريب:** يوضح الجدول التالي إجمالي نفقات التدريب إلى إجمالي الأجر: **الجدول(5):** نفقات تدريب العمال إلى إجمالي الأجر بالجمع لفترة (2015-2021). الوحدة: ألف دج

السنوات	نفقات	أجور العمال	نسبة نفقات التدريب الى اجمالي الأجر
2015	23000	3056024	7.52%
2016	7500	2873936	2.6%
2017	23111	2709239	8.53%
2018	26579	3360530	8.34%
2019	19099	3465780	5.6%
2020	4695	3465780	1.35%
2021	23574	3801545	0.62%

المصدر: من اعداد الباحثين بالاعتماد على التقارير المالية لجمع صيدال للفترة (2015-2021)

من الجدول أعلاه نلاحظ تذبذب نفقات التدريب بجمع صيدال للفترة (2015-2021)، إذ بلغت 23000 ألف دج سنة 2015 لتتخفف سنة 2016 إلى 7500 ألف دج 2016، لترتفع مجددا خلال السنوات 2017 و 2018 بسبب حيازة المجمع لتجهيزات جديدة مما يستلزم تدريب العمال عليها، بالإضافة إلى تدريب العمال في مواقع الانتاج الجديدة في مجال التقنيات الصيدلانية والجودة وهذا بدوره رفع من نفقات التدريب، أما عن سنة 2020 فقد انخفضت نفقات التدريب نظير أزمة كوفيد 19 وتوقف جميع الأنشطة، لترتفع مجددا سنة 2021 وهذا يدل على مدى اهتمام المجمع بتطوير مهارات عماله وذلك في مختلف التخصصات، أما من خلال تحليل نسبة نفقات التدريب إلى إجمالي أجور العمال نجد أنها نسبة ضئيلة ولا تتعدى 1% من الكتلة الأجرية.

✓ **الهدف الرابع-الرفع من عدد الإطارات بالجمع:** يوضح الجدول التالي تطور معدل التأطير بالجمع:

الجدول (6): معدل التأطير بجمع صيدال للفترة (2015-2021).

السنوات	عدد الإطارات	عدد العمال	نسبة الإطارات إلى اجمالي
2015	1172	3251	36.05%
2016	1083	2923	37.05%
2017	1122	2963	37.86%
2018	1180	3075	38.37%
2019	1207	3094	39.01%
2020	1218	3093	39.01%
2021	1247	3094	40.30%

المصدر: من اعداد الباحثين بالاعتماد على التقارير المالية لجمع صيدال للفترة (2015-2021)

من خلال تحليل معدل التأطير بالجمع نلاحظ أنه كان مرتفع خلال الفترة (2015-2021)، إذ ارتفع من 1172 إطار سنة 2015 إلى 1247 إطار سنة 2021 أي بزيادة قدرها 75 إطار وهذا يدل على سعي المجمع للرفع من مستوى التأطير.

✓ **الهدف الخامس-تحفيز العمال:** يوضح الجدول التالي تطور المكافآت التشجيعية بالجمع:

الجدول (7): المكافآت التشجيعية التي خصصها بجمع صيدال لعماله للفترة (2015-2021). الوحدة: دج

السنوات	المكافآت التشجيعية	تطور المكافآت التشجيعية
2015	198660000	-
2016	217420000	9.44%
2017	124489261	-42.74%
2018	35000000	181%
2019	31500000	-10%
2020	20000000	-36.50%
2021	683888702	241.94%

المصدر: من اعداد الباحثين بالاعتماد على التقارير المالية لجمع صيدال للفترة (2015-2021)

من الجدول أعلاه نلاحظ تذبذب المكافآت التشجيعية لجمع صيدال للفترة (2015-2021)، إذ ارتفعت سنة 2016 إلى 9.44% عن سنة 2015 ويعود السبب في ذلك أن أرباح المجمع خلال هذه السنة قد ارتفعت عن سنة 2015، أما عن سنة 2017 فقد انخفضت إلى 42.74% ويعود السبب في ذلك لتراجع الإنتاج بالمجمع بسبب غلق بعض الوحدات الانتاجية وما نتج عنه من تراجع في الإنتاج الذي أثر بدوره على أرباح المجمع.

إن النموذج المقترح لبعء التعلم والنمو لبطاقة الأداء المتوازن لجمع صيدال يكون موضح كما هو موضح في الجدول رقم (8) حيث يتضمن المعلومات التوضيحية التالية: (بوطورة ، سمايلي ، و قراطمية ، 2020، صفحة 260)

✓ الوزن: تم وضع نسبة 4% لكل مؤشر من مؤشرات البطاقة.

✓ الغاية: تمثل النتيجة التي يسعى المجمع لبلوغها.

✓ النتيجة النهائية: تحسب النتيجة النهائية من خلال مقارنة الأداء المحقق مع الأداء المستهدف، وتحسب وفق وفقا لحالتين:

القيم المستهدفة التي لها تأثير تصاعدي على نشاط المجمع: مثلا ارتفاع إنتاجية العامل الوارد في بعد التعلم والنمو له تأثير تصاعدي على نشاط المجمع، لذلك نتحصل على النتيجة النهائية وفق القاعدة التالية:

$$\text{النتيجة النهائية} = \text{(النتيجة المنجزة فعلا)} / \text{(النتيجة المستهدفة)} * \text{الوزن}$$

القيم المستهدفة التي لها تأثير تنازلي على نشاط المجمع: مثلا ارتفاع معدل دوران العمل له تأثير تنازلي على نشاط المجمع، لذلك نتحصل على النتيجة النهائية وفق القاعدة التالية:

$$\text{النتيجة النهائية} = \text{(النتيجة المستهدفة)} / \text{(النتيجة المنجزة فعلا)} * \text{الوزن}$$

وعلى ضوء ذلك قمنا بتحديد النتيجة النهائية لكل مؤشر من مؤشرات البطاقة، ووضعنا خمسة ألوان للتمييز بين وضعية المجمع وتحديد مدى اقتربها أو ابتعادها من تحقيق الهدف وفق ما يلي:

جدا	جيد	متوسط	ضعيف	ضعيف جدا
-----	-----	-------	------	----------

الجدول (8): نموذج بعد التعلم والنمو لبطاقة الأداء المتوازن بجمع صيدال للفترة (2015-2021).

الوزن	التجربة الشخصية						التجربة المهنية						التجربة الأكاديمية						الوزن
	2021	2020	2019	2018	2017	2016	2021	2020	2019	2018	2017	2016	2021	2020	2019	2018	2017	2016	
4	0,059	0,180	0,062	0,049	0,071	0,08	14,63	33	36,96	32,6	29,63	28	9,88	7,32	23,98	40,6	52,9	56,18	4
4	0,043	0,045	0,046	0,050	0,046	0,05	30,69	32	33,95	32	30,95	31	33,26	36,28	39,36	40,5	35,6	39,51	4
4	0,169	0,109	0,07	0,046	0,049	0,07	2,63	3,69	9,85	9,62	10,36	4,62	0,62	1,35	5,6	8,34	8,53	2,6	4
4	0,040	0,043	0,045	0,044	0,044	0,04	41,06	42,6	43,62	43	41,6	41	40,3	39,37	39,01	38,4	37,9	37,05	4
4	0,043	-	-	0,045	-	0,05	220,36	4,63	3,14	160	2,15	10,6	241,9	-36,5	-10	181	-	9,44	4
20	0,356	0,373	0,211	0,236	0,208	0,29	309,3	116	127,5	278	277,6	115	326	47,82	97,95	309	92,1	144,8	20

المصدر: من اعداد الباحثين بالاعتماد على الجداول السابقة

III- النتائج ومناقشتها :

III-3.1. مقارنة مستويات أداء بعد التعلم والنمو المحقق بالمستهدف: من الجدول أعلاه نلاحظ أن المجمع حقق خلال سنة 2016 أداء موجب وجيد وتجاوز بذلك الأداء المستهدف، وذلك للارتفاع ببرامج التدريب بالمجمع و ما نتج عنه من تحسن لأداء العمال، لينخفض سنة 2017 ويحقق أداء موجب ولكنه بعيد عن الأداء المستهدف، ليرتفع سنة 2018 عن سنة 2017 ويتجاوز بذلك الأداء المستهدف، وتعتبر سنة 2018 أفضل سنة حقق فيها المجمع أداء موجب وبعيدا عما استهدفه، لينخفض مجددا سنة 2019 و2020 ويحقق أداء موجب وأقل من الأداء المستهدف وتعددت أسباب ذلك وقد تم ذكرها سابقا، ليرتفع سنة 2021 ويحقق أداء موجب وأعلى من الأداء المستهدف.

III-3.2. تحليل النتيجة النهائية: من النموذج أعلاه نلاحظ أن المجمع حقق نتيجة نهائية جيدة وأكبر من الوزن المخصص لها 20% وذلك طيلة فترة الدراسة (2015-2021)، ويعود ذلك لارتفاع نسبة التأطير بالمجمع بالإضافة إلى ارتفاع معدل اشراك العمال في تحقيق أرباح صافية، وأيضا بفضل قيام المجمع برفع نسبة التكوين بالمجمع وما نتج عنه من رضا العمال وهو ما ساهم في زيادة إنتاجية العمال.

III-3.3. اختبار صحة الفرضيات: بخصوص الفرضية الأولى التي تنص على: "تساهم بطاقة الأداء المتوازن في تقييم أداء الموارد البشرية من خلال استخدام مجموعة من المؤشرات انطلاقا من أهداف المؤسسة التي تسعى لها"، هذه الفرضية صحيحة، إذ استطعنا باستخدام مؤشرات بعد التعلم والنمو من الوقوف على أداء الموارد البشرية بالمجمع، ومن خلال إجراء الدراسة الميدانية بالمجمع وإجراء مقابلة مع المسؤول المكلف بتسيير المورد البشرية أكد لنا أن المجمع يعتمد على لوحة قيادة الموارد البشرية فقط في تقييم أداء موارده البشرية، وعليه الفرضية الثانية التي تنص على: "يعتمد مجمع صيدال على نموذج بطاقة الأداء المتوازن في تقييم أداء موارده البشرية" هي فرضية خاطئة، أما فيما يخص الفرضية الثالثة التي تنص على: " يتوفر في مجمع صيدال جميع المقومات اللازمة لتطبيق بعد التعلم والنمو لبطاقة الأداء المتوازن"، هي فرضية صحيحة إذ يتوفر في المجمع جميع المقومات اللازمة لتطبيق بطاقة الأداء المتوازن إذ استطعنا تصميم نموذج له، وفي الأخير استطعنا التوصل إلى أن المجمع حقق نتيجة نهائية جيدة وأكبر من الوزن المخصص لها 20% وذلك طيلة فترة الدراسة (2015-2021)، وهو ما يؤكد صحة الفرضية الرئيسية التي تنص على: " تساهم مؤشرات منظور التعلم والنمو لبطاقة الأداء المتوازن في تقييم أداء الموارد البشرية من خلال إجراء مقارنة بين ما حققه المجمع وما استهدفه".

IV. الخاتمة: من خلال ما سبق نستنتج أن بطاقة الأداء المتوازن إطار لترجمة استراتيجية المؤسسة إلى مجموعة من الأهداف الاستراتيجية، تضمنت أربعة أبعاد: البعد المالي، العملاء، العمليات الداخلية، وبعد التعلم والنمو، ويتمحور هذا الأخير حول الموارد البشرية للمؤسسة وكيفية دفعها نحو تحسن أدائها، ومحاولة تكييفها مع البيئة المتغيرة من جهة، وتحقيق أهداف المؤسسة من جهة أخرى، ومن بين المؤشرات لهذا البعد ما يلي: معدل اسهام العمال في تحقيق أرباح صافية، معدل نفقات التدريب إلى اجمالي الأجور، معدل التأطير، معدل إنتاجية العمال، معدل تطور المكافآت التشجيعية.

نتائج الدراسة: توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج من أهمها:

- ✓ من خلال تفسير النتيجة النهائية لبعدها التعلم والنمو وجدنا أن مجمع صيدال حقق أداء جيد متجاوزا ما استهدفه طيلة فترة الدراسة.
- ✓ كان لأزمة كوفيد 19 تأثير بارز على أداء مواردها البشرية، إذ بتخفيض عدد العمال انخفضت إنتاجية العاملين، ضف إلى ذلك انخفاض البرامج التدريبية بسبب توقيف مختلف التظاهرات في الوطن بسبب الإجراءات الاحترازية لتفادي تفشي الفيروس.

- ✓ يعتمد مجمع صيدال على لوحة قيادة الموارد البشرية في تقييم أداء عماله، وتمثل أهم المؤشرات التي تضمنتها لوحة القيادة ما يلي: عدد العمال، التكوين، الغياب، الأجور، التوظيف، ويتم اعدادها كل يوم، ويتم تلخيصها كل شهر، ثم بعد ذلك تجمع في نهاية كل سداسي وسنة في شكل تقارير.
- ✓ يساهم بعد التعلم والنمو لبطاقة الأداء المتوازن في اتخاذ القرارات المتعلقة بالعاملين من خلال تحديد الاحتياجات التدريبية والعمل على برمجة الحصص التدريبية.
- ✓ تعتبر بطاقة الأداء المتوازن أداة للرقابة على أداء الموارد البشرية وأداة لتحفيزهم حول أهداف المجمع من أجل محاولتهم بلوغها.
- ✓ يتوقف نجاح بطاقة الأداء المتوازن على مدى دقة المعلومات المقدمة من جميع المصالح، ومدى دعم الإدارة لتطبيقها.
- ✓ إن من أهم وسائل تحقيق أداء جيد في المؤسسات الاقتصادية هي الاستخدام الجيد لمواردها البشرية لأن لك سببها لها تقليل التكاليف وتحسين جودة منتجاتها.

التوصيات: توصي الدراسة بما يلي:

- ✓ على المجمع الاهتمام أكثر بإطاراته حتى يتمكنوا من تنفيذ أعمالهم بشكل فعال من خلال مشاركتهم في مختلف المؤتمرات المتعلقة بمهامهم حتى يكونوا على اطلاع بكل ما هو جديد.
- ✓ على المجمع اشراك عماله في اتخاذ قراراته لأنه هذا بدوره سيساهم في تفجير الطاقات الكامنة لدى عماله.
- ✓ باعتبار بقاء المجمع واستمراره مرهون بأداء موارده البشرية ننصح المجمع ببذل المزيد من الجهود لتنمية مهارات عماله، خاصة طبيعة نشاط المجمع الذي يتطلب الانفتاح على آخر ما توصلت له المخابر الأجنبية، وأيضاً على المجمع العمل على تعزيز المناخ التنظيمي والذي بدوره سيأهم في تحسين أداء موارده البشرية.
- ✓ إن أداء مجمع صيدال يتوقف بالدرجة الأولى على إنتاجية عاملها لذا لا بد من التركيز على هذه الفئة وتوفير جميع الظروف الملائمة لهم لتطوير أدائها.
- ✓ ضرورة اعتماد بطاقة الأداء المتوازن من قبل المؤسسات الاقتصادية باعتبارها أداة لاتخاذ القرارات المناسبة، ولا بد من وضع مؤشرات بسيطة وبعيدة عن التعقيد حتى يسهل فهمها.

V. قائمة المراجع

قائمة المراجع باللغة العربية:

1. البنانوني علاء محمد. (2016). دراسة متقدمة في المحاسبة الإدارية والتكاليف. (الإصدار 01). مكتبة الوفاء القانونية. الإسكندرية. ص 541.
2. البدوي محمد السيد الدسوقي. (2017). ادارة الجودة الشاملة كيف تطور مشروعك ومنتجك؟. دار العلوم للنشر والتوزيع. القاهرة. ص 66.
3. بوطورة فضيلة. سمايلي نوفل. وقرطامية زهية. (2020). أهمية استخدام أساليب تقييم أداء الموارد البشرية في تحقيق أهداف المؤسسة الاقتصادية إشارة لمؤسسة مناجم الفوسفات. *Revue des Réformes Economique et Intégration En Economie Mondiale*. 14. (01). 268-280.
<https://www.asjp.cerist.dz/en/article/128827>
4. الخفاجي عباس نعمة. و ياغي احسان محمد. (2015). استخدام بطاقة الأداء المتوازن في قياس أداء المصارف التجارية (الإصدار 01). دار الأيام للنشر والتوزيع. عمان. ص 90-91.
5. دلموم محمد الأمين. وغداد كربالي. (2018). بعد التعلم والنمو في بطاقة الأداء المتوازن ومساهمة في تحسين أداء الموارد البشرية بالمؤسسة الوطنية للمنتجات المنجمية غير الحديدية والمواد النافعة. *Revue Algérienne deconomie de gestion*. 12. (01). 168-192.
<https://www.asjp.cerist.dz/en/article/82241>
6. رايس وفاء. (2015)، مساهمة في تحسين أداء المؤسسات الاقتصادية الجزائرية من خلال بطاقة الأداء المتوازن دراسة حالة مؤسسة سوناطراك مديرية الصيانة لولاية الأغواط، أطروحة دكتوراه. كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير. جامعة محمد خيضر بسكرة. الجزائر. ص 161.

7. لبيق محمد البشير، و بومسجد بدرة. (2015). استخدام بطاقة الاداء المتوازن كأداة لتنفيذ الاستراتيجية والرقابة عليها في المؤسسة العمومية الجزائرية -دراسة حالة مؤسسة نفضال-. مجلة العلوم الإنسانية. (04). 257-280.
<https://www.asjp.cerist.dz/en/article/7660>
8. هاني محمد محمد. (2014). إدارة وتنظيم وتطوير الأعمال. دار المعتر للنشر والتوزيع. عمان. ص.260.
9. المرجوشي أيتن محمود. (2008). تقييم الأداء المؤسسي في المنظمات العامة الدولية. دار النشر للجامعات. مصر. ص.38.
10. نوري محمد. (2014). أنظمة تقييم الأداء كأداة فعالة لتنمية الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية. مجلة الباحث 06 (01)، 78-86.
<https://www.asjp.cerist.dz/en/downArticle/307/6/1/155107>
11. الموقع الرسمي لمجمع صيدال:

<https://www.saidalgroup.dz/ar/%D9%85%D8%AC%D9%85%D8%B9-%D8%B5%D9%8A%D8%AF%D8%A7%D9%84/#vue> (consulté le 29/06/2022)

قائمة المراجع باللغة الأجنبية:

12. paul R Niven .(2003) .Balanced scorecard step y step for government and non profit .Usa: John wiley and sons.
13. Robert S kaplan و David P Norton .(1993) .Putting the balanced scorecard to work .America: Harvard business Review.
14. paul R Niven .(2003) .Balanced scorecard step y step for government and non profit .Usa: John wiley and sons.
15. Robert S kaplan و David P Norton .(1993) .Putting the balanced scorecard to work .America: Harvard business Review.

كيفية الاستشهاد بهذا المقال حسب أسلوب APA:

مبروكي مروة، جودي محمد رمزي (2023)، محاولة تقييم أداء الموارد البشرية بمجمع صيدال للفترة (2015-2021) باستخدام مؤشرات بعد التعلم والنمو لبطاقة الأداء المتوازن، مجلة التنمية الاقتصادية، المجلد 08 (العدد 1)، الجزائر: جامعة الشهيد حمة لخضر، الوادي، الجزائر. ص.338-351.



SCAN ME