

تقييم الأداء الوظيفي من خلال بعد التعلم والنمو لبطاقة الأداء المتوازن
دراسة حالة مؤسسة الجزائرية للمنسوجات- وحدة أقمشة الشرق خنشلة-

Evaluate job performance through the learning and growth dimension of the balanced scorecard

Case study of the Algerian Textile Corporation- East Textiles Unit Khenchela

أم الخير بوروبة^{1*} ، عامر عيساني²

¹ مخبر إقتصاد المؤسسة والتسيير التطبيقي (LEEGA) ، جامعة باتنة 1 (الجزائر)،



oumelkhir.bourouba@univ-batna.dz

² مخبر إقتصاد المؤسسة والتسيير التطبيقي (LEEGA) ، جامعة باتنة 1 (الجزائر)،



aissani.ameur@gmail.com

تاريخ القبول: 2023-05-15	تاريخ الإرسال: 2022-12-09
<p>Abstract This study aimed to find out how to evaluate job performance through the balanced scorecard at the Algerian Textile Establishment - East Khenchela Textiles Unit. At the end of this study, we concluded that job performance is evaluated through the learning and growth dimension of the balanced scorecard, And that the institution under study is ignorant of the balanced scorecard and does not rely on it as an evaluation tool. Keywords: balanced Scorecard; After learning and growing; Functionality; pointers. JEL Classification Codes: j21, J24, J28.</p>	<p>ملخص هدفت هذه الدراسة إلى معرفة كيفية تقييم الأداء الوظيفي من خلال بطاقة الأداء المتوازن بمؤسسة الجزائرية للمنسوجات-وحدة أقمشة الشرق خنشلة. توصلنا في نهاية هذه الدراسة إلى أن تقييم الأداء الوظيفي يتم من خلال بعد التعلم والنمو لبطاقة الأداء المتوازن ، وأن المؤسسة محل الدراسة تجهل بطاقة الأداء المتوازن ولا تعتمد عليها كأداة للتقييم. الكلمات المفتاحية: بطاقة الأداء المتوازن؛ بعد التعلم والنمو ؛ الأداء الوظيفي؛ المؤشرات. تصنيفات JEL: J21، J24 ، J28.</p>

* المؤلف المرسل

1. مقدمة:

في ظل التطورات الحديثة أصبحت المؤشرات التقليدية غير كافية لتقييم الأداء لأن مفهوم قيمة المؤسسة قد تغير بمرور الوقت حيث أصبح هدف البقاء والمحافظة على المكانة السوقية أمراً مفروغاً منه، في حين أصبح الهدف الرئيسي هو تحسين الأداء الوظيفي من خلال الإهتمام بالموارد البشرية من خلال تعليمها وتدريبها وتأهيلها لخلق القيمة والقدرة وفقاً لأهداف المؤسسة.

وتعد بطاقة الأداء المتوازن من أهم الأدوات الحديثة التي جمعت في أبعادها بين المقاييس التقليدية (المالية) والمقاييس الحديثة (غير المالية)، وبعد التعلم والنمو هو أحد الأبعاد غير المالية التي تهتم بتقييم الأداء الوظيفي للمؤسسة من خلال تقييم أداء الموارد البشرية وتنعكس نتائجه بشكل مباشر على بقية أبعاد بطاقة الأداء المتوازن.

1.1. اشكالية الدراسة: على ضوء ما سبق يمكن طرح الإشكالية الرئيسية كما يلي:

" كيف يمكن تقييم الأداء الوظيفي لمؤسسة الجزائرية للمنسوجات - وحدة أقمشة الشرق خنشلة - من خلال بطاقة الأداء المتوازن " ؟.

والتي تتفرع منها التساؤلات التالية:

- ماهي أهمية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن بالمؤسسات الإقتصادية؟.

- ماهو مستوى الأداء الوظيفي من منظور التعلم والتعلم لمؤسسة الجزائرية للمنسوجات - وحدة أقمشة الشرق خنشلة؟.

- هل تعتمد مؤسسة الجزائرية للمنسوجات - وحدة أقمشة الشرق خنشلة على بعد التعلم والنمو لتقييم أداءها الوظيفي؟

2.1. فرضيات الدراسة:

للإجابة على اشكالية البحث الرئيسية والتساؤلات الفرعية لها نقتح الفرضية التالية:

" يتم تقييم الأداء الوظيفي لمؤسسة الجزائرية للمنسوجات- وحدة أقمشة الشرق خنشلة- من خلال حساب مؤشرات بعد التعلم والنمو ".
- تعد بطاقة الأداء المتوازن أداة هامة لقياس وتقييم الأداء من جميع الجوانب.

- مستوى الأداء الوظيفي بالمؤسسة الجزائرية للمنسوجات- وحدة أقمشة الشرق خنشلة ضعيف وفقا لمنظور التعلم والنمو.

- لا تعتمد مؤسسة الجزائرية للمنسوجات- وحدة أقمشة الشرق خنشلة على بعد التعلم والنمو لتقييم أداءها الوظيفي بل تستخدم لوحة القيادة.

3.1. أهداف الدراسة:

تمثل أهداف هذه الدراسة في النقاط التالية:

- تسليط الضوء على أحد أهم أبعاد بطاقة الأداء المتوازن والمتمثل في بعد التعلم والنمو؛

- معرفة كيفية تقييم الأداء الوظيفي من خلال بطاقة الأداء المتوازن؛

- تقييم الأداء الوظيفي لمؤسسة الجزائرية للمنسوجات- وحدة أقمشة الشرق خنشلة- من خلال بعد التعلم والنمو.

4.1. أهمية الدراسة:

تكمن أهمية هذه الدراسة في التطرق إلى موضوع يعد من المواضيع الهامة التي لم تلقى أهمية كبيرة من قبل الباحثين من قبل وهذا حسب الدراسات التي اطلعنا عليها، فجل الدراسات تطرقت إلى بطاقة الأداء المتوازن بشكل عام دون التفصيل في أبعادها، كما اقتصر معظم الدراسات على الإهتمام بالبعد المالي على حساب الأبعاد الأخرى لبطاقة الأداء المتوازن خاصة بعد التعلم والنمو. بالإضافة إلى دراسة الحالة بمؤسسة الجزائرية للمنسوجات- وحدة أقمشة الشرق خنشلة- التي قمنا فيها بتطبيق مؤشرات بعد التعلم والنمو لتقييم الأداء الوظيفي بالمؤسسة بدلا من الإعتماد على الإستبانة.

5.1. منهج الدراسة:

اعتمدنا في الجانب النظري لهذه الدراسة على المنهج الوصفي وذلك من خلال الإستعانة بكل على ماهو متاح من المراجع ذات العلاقة بالموضوع، أما بالنسبة للجانب التطبيقي فقد اعتمدنا على دراسة الحالة لمعرفة كيفية تطبيق مؤشرات بعد التعلم والنمو بالمؤسسة محل الدراسة. أما أدوات جمع المعلومات فتمثلت في: المقابلة: اجراء مقابلة مع رئيسة مصلحة الموارد البشرية بالمؤسسة.

الإطلاع على سجلات المؤسسة: المتمثلة في الدفاتر الخاصة بحوادث العمل والأمراض المهنية، وكذا تقارير قسم الموارد البشرية الخاصة بساعات العمل وعدد العمال.

2. الإطار النظري للدراسة:

1.2. بطاقة الأداء المتوازن:

إن استخدام نماذج قياس وتقييم الأداء التقليدية والإعتماد عليها في مجال مراقبة التسيير أصبح غير فعال في بيئة الأعمال الحالية كونها تتسم بالنقص وعدم الشمول إضافة لاعتمادها على المؤشرات المالية فقط. وعليه جاءت بطاقة الأداء المتوازن لسد العجز والنقص في الأدوات التقليدية من خلال التكامل بين المؤشرات المالية وغير المالية.

1.1.2. تعريف بطاقة الأداء المتوازن:

في عام 1992 وضع (Norton and Kaplan) تعريفاً لبطاقة الأداء المتوازن على أنها: " مجموعة من مقاييس الأداء التي تعطي المديرين صورة عن أعمال المؤسسة وهي سريعة وشاملة بحيث تستخدم مقاييس مالية توضح نتائج ما قد تم اتخاذه سابقاً وتستكمل هذه المقاييس بمقاييس تشغيلية (إرضاء الزبائن، وعملية التشغيل الداخلي، وعملية الابتكار والتطوير) وتعتبر محركاً للأداء المالي المستقبلي. (Kaplan et Norton, 1992, p. 72)

وهي: نظام لتقييم الأداء، كما أنها توفر القياس الفعال بين الجوانب المالية والداخلية والعمل والجوانب غير المالية حيث تقدمت وتحولت إلى نظام إدارة استراتيجي تضمن التنفيذ الناجح للمؤسسة لاستراتيجيتها

بناء على المؤشرات المطورة وتتميز بقدرتها على التكيف حسب نظام كل مؤسسة. (Hua Li,Goang Yang,Tung Shih , 2021, p. 02)

أيضا هي: " أداة من أدوات التخطيط الإستراتيجي لمساعدة المؤسسات على تقييم أنشطتها وأدائها وفق رؤيتها واستراتيجيتها. كما يمكن القول أن بطاقة الأداء المتوازن ليست فقط نظام قياس وإنما هي نظام إداري يقوم بربط الأهداف والمقاييس والمستويات المستهدفة والمبادرات والتي بمجملها تصف استراتيجية المؤسسة وتساعد على تزويد الإدارة بالتغذية العكسية لعملياتها الداخلية ومنتجاتها الخارجية من أجل التطوير المستمر لأداء ونتائج استراتيجيتها". (عياش وآخرون، 2021، صفحة 95)

من خلال التعاريف السابقة نستخلص التعريف الآتي: بطاقة الأداء المتوازن هي أداة من أدوات مراقبة التسيير الحديثة تهدف لقياس وتقييم أداء المؤسسة المالي وغير المالي من خلال أربع أبعاد هي البعد المالي، بعد الزبائن، بعد العمليات الداخلية وبعد التعلم والنمو. وتتميز عن باقي أدوات مراقبة التسيير بسهولة تكيفها مع نظام كل مؤسسة.

2.1.2. أبعاد بطاقة الأداء المتوازن:

اقترح (Norton and Kaplan) سنة 1992 بطاقة أداء متوازن متضمنة أربعة أبعاد تتمثل في: البعد المالي، بعد العملاء، بعد العمليات الداخلية، بعد التعلم والنمو.

أ. البعد المالي: يعكس البعد المالي متطلبات مالكي المؤسسات وذوي المصالح، ويركز على تعظيم الربحية من خلال مجموعة من الأهداف المالية ومؤشرات قياس الأداء، كما أن منظورات كفاءة الأداء ضمن المحاور الثلاثة الأخرى الممثلة بمحور العملاء، العمليات الداخلية والتعلم والإبداع تتفاعل جميعها وتصب في هذا المحور فهو يعتبر المحصلة النهائية لنتائج أعمال وحدات عمل المؤسسة المختلفة. ويتم في هذا المحور الإجابة عن السؤال الآتي: حتى تتمكن المؤسسة من تحقيق أهدافها المالية كيف يمكن لها أن تظهر أمام مساهميها.

(ذيب ودادن، 2021، صفحة 773)

ب. **بعد الزبائن:** تحتاج المؤسسة إلى أن توجه اهتمامها لتلبية احتياجات ورغبات زبائنها لتغطية التكاليف وتحقيق الأرباح من خلال مجموعة من المؤشرات مثل: رضا الزبائن، الحصة السوقية، القدرة على الإحتفاظ بالزبائن، اكتساب عملاء جدد وربحية العميل. (بوطورة وسمالي، 2020، صفحة 465)

ج. **بعد العمليات الداخلية:** يركز هذا البعد على عمليات التشغيل الداخلي التي تعمل على خلق قيمة الزبون فتضاف إلى بعد الزبون وإلى البعد المالي عن طريق زيادة قيمة السهم، ويعتمد هذا البعد على الأداء المرجعي في تحسين عمليات التشغيل الداخلي وعلى إعادة الهندسة لإجراء التغيير الجوهرى وإعادة تصميم مقاييس الأداء الأساسية مثل التكلفة والجودة والخدمة والسرعة في إرضاء الزبون. ويتضمن هذا البعد ثلاث عمليات هي: عملية الإبتكار، عملية التشغيل وخدمة ما بعد البيع. (غالم وبن خليف، 2021، صفحة 386)

د. **بعد التعلم والنمو:** اعتبر كابلان ونورتن أن هذا البعد يمثل القاعدة الأساسية للبنية التحتية لأية مؤسسة حيث يحدد هذا البعد القدرة التي يجب أن تنمو فيها المؤسسة من أجل تحقيق عملياتها الداخلية بمستوى عالي بحيث تخلق قيمة للعملاء والمساهمين، كما يركز هذا البعد على الإهتمام بالقدرات الفكرية للموارد البشرية ومستويات مهاراتهم وكيفية الإستثمار فيهم لرفع مستواهم الوظيفي، إضافة إلى استغلال الأنظمة الآلية المستخدمة ونظم المعلومات الإدارية والسياسات والإجراءات بما يساهم في تحقيق الأهداف العليا للمؤسسة والمتمثلة في النمو والبقاء والقدرة على المنافسة. (رامي وكواشي، 2018، صفحة 522)

2.2. بعد التعلم والنمو لتقييم الأداء الوظيفي:

يرتكز هذا المنظور على تهيئة المناخ المناسب لرفع مستوى المهارات والكفاءات لدى عمال المؤسسة، كما يركز على الأصول غير الملموسة للمؤسسة وبشكل رئيسي على المهارات والقدرات الداخلية المطلوبة لخلق قيمة للمؤسسة ويهتم برأس المال البشري، رأس المال المعلوماتي والعمليات التنظيمية. (بن علي، 2021، صفحة 332)

من خلال ماسبق نعرف بعد التعلم والنمو على أنه: أحد الأبعاد غير المالية لبطاقة الأداء المتوازن ويعد البنية التحتية والأساسية لهذه البطاقة، يتكون من مؤشرات تسمح بقياس وتقييم الأداء الوظيفي من خلال تقييم المورد البشري فاهتمام المؤسسة بتكوين وتحسين مستوى موظفيها من شأنه أن يؤدي إلى زيادة الإنتاجية مما ينجم عنه تحسين مستوى الأداء الشامل للمؤسسة. ويتم من خلال هذا البعد الإجابة على التساؤل التالي-هل يمكننا الإستمرار في التحسين وخلق القيمة؟

1.2.2. أسباب الإهتمام بالتعلم والنمو:

ترجع أسباب اهتمام المؤسسات بالتعلم والنمو إلى عدة اعتبارات من أهمها: (خان، 2021، الصفحات

100-101)

-الإنفجار المعرفي المتسارع على جميع الأصعدة والتغير السريع في التقنيات بشكل عام وتقنيات التعلم بشكل خاص؛

- ارتفاع حدة المنافسة في بيئة الأعمال الدولي وسرعة التغير في البيئة (الإقتصادية، الإجتماعية، والسياسية...) المحيطة بالمؤسسات؛

- التطور في الفكر الإداري نحو منظمات التعلم وإعطاء العاملين دورا في عملية اتخاذ القرار بدلا من الأداء الموجه من قبل الإدارة؛

-التحول في الأهمية النسبية لعوامل الإنتاج من رأس المال المادي إلى رأس المال الفكري؛

-زيادة الأسواق العالمية التي تتطلب من المؤسسة قوة عمل متعلمة.

2.2.2.مقاييس بعد التعلم والنمو:

يهدف بعد التعلم والنمو إلى تحسين جودة العمل والوصول إلى الابتكارات باستخدام وسائل تطوير

حديثة كاستخدام الموظفين لأدوات التكنولوجيا المتطورة وتقصير زمن الحصول على الخدمة، تخفيض معدلات

العيوب. ومن مقاييس هذا البعد: (الماغوط، 2017، الصفحات 27-28)

أ. رضا الموظفين: يعد من المقاييس الهامة لبعء التعلم والنمو حيث يكون الموظف أكثر ميلا لتحسين إنتاجيته وجودة عمله مما ينجم عنه عملاء راضيين عن الخدمات المقدمة لهم. لذلك فإن رضا الموظفين عامل مهم للمؤسسة في العصر الحاضر يمكن أن يقاس عن طريق مسح دوري للرأي كل مدة معينة كأن يتم أخذ عينة بشكل عشوائي من العاملين كل شهرين مثلا، وتمثل العناصر التي تشمل رضا العاملين: الإعراف والتقدير للعمل الجيد، مشاركة العاملين في قرارات المؤسسة، تزويد العامل بالمعلومات المناسبة والوافية للقيام بعمله بشكل جيد، الرضا العام عن المؤسسة.

ب. الإحفاظ بالعاملين: ويشمل العاملين الذين يفيدون المؤسسة في الوقت الحاضر والمستقبل أي على المدى الطويل، وأن أي استقالة لأولئك العاملين ستكون بمثابة خسارة للمؤسسة لأن المؤسسة في هذه الحالة تستثمر أموالها في عاملها على المدى الطويل واستقالة أحدهم سوف ينعكس سلبا تجاه تقديم الخدمة ومقابلة طلبات العملاء وتستخدم نسبة دوران العاملين في المؤسسة كمقياس للإحفاظ بالعاملين.

ج. إنتاجية العاملين: يعتبر مقياس لمجمل المخرجات المنتجة من الموظفين أي التحسينات المقدمة للعمليات الداخلية أو رضا العاملين والهدف من ذلك هو ربط هذه المخرجات وأبسطها نسبة العائد لكل عامل، ويمثل هذا المقياس بعدد الخدمات التي يمكن للعامل الواحد إنتاجها.

مما سبق نلاحظ أن بعدء التعلم والنمو يعبر بشكل ملموس عن أداء العاملين من خلال مجموعة من المقاييس الكمية التي تسمح بمعرفة مواطن الخلل في الأداء الوظيفي سواء كانت بسبب مردودية العاملين أو بسبب سياسة المؤسسة في الإحفاظ بعاملها أو تحقيق رضاهم، وبالتالي العمل على تحسين كل المقاييس التي ترفع من مستوى أداء العاملين بالمؤسسة.

3.2.2. أنواع رأس المال حسب بعدء التعلم والنمو:

يساعد بعدء التعلم والنمو المؤسسة على استمرار العطاء وترك بصمة في المجتمع الذي تعمل فيه وهو يحتص بالبند الأربعة التالية: الثقافة المؤسسية، القيادة، الموازنة والتنسيق بين الأنشطة وروح الفريق. وينتج

ثلاثة أنواع من رأس المال هي: (كابلان ونورتن، 2004، صفحة 11)

-رأس المال البشري: أي مهارات ومواهب الموظفين المطلوبة لدعم الاستراتيجية محل التطبيق.

-رأس المال المعرفي: إتاحة المعلومات وشبكات الخبرة لدعم الاستراتيجية محل التطبيق.

-رأس المال التنظيمي: حشد قدرات المؤسسة وجهودها ومواردها والتنسيق بينها للوصول إلى الهدف الاستراتيجي المحدد.

4.2.2. عناصر بعد التعلم والنمو: وهي العناصر التي يقوم عليها بعد التعلم والنمو: (دهوم وبغداد، 2018، الصفحات 174-175)

أ. تدريب العاملين: هو عملية صقل قدرات العاملين وتطوير كفاءتهم المطلوبة في المؤسسة، حيث يشير التدريب إلى الأنشطة التي توفر للعاملين المهارات المطلوبة لأداء أفضل في وظائفهم الحالية على أساس تقييم نقاط القوة والضعف لديهم.

ب. الثقافة والمناخ التنظيمي: ثقافة المؤسسة هي شخصيتها ومناخها الذي يحدد سلوكها، وتحفز الأفراد من خلال مجموعة القيم والإعتقادات والمدرجات والإفتراضات وقواعد ومعايير وأنماط سلوكية مشتركة.

ج. نظام الحوافز والمكافآت: الحوافز هي الأساليب التي تستخدمها المؤسسة للتأثير في سلوك الأفراد العاملين لديها مما يجعلهم يبذلون المزيد من الجهد في عملهم كما ونوعا مما يؤدي إلى زيادة الإنتاج وبالتالي خفض تكاليف العمل ورفع الروح المعنوية عند الأفراد العاملين وإشباع حاجاتهم.

د. استخدام التكنولوجيا الحديثة: إن تحسين التكنولوجيا التي تستخدمها المؤسسة يعد أمرا مهما لإستمرار إدارة المؤسسة في مواكبة التقنيات الحديثة المستخدمة من قبل المنافسين وطريقا للتعديل في أساليب العمليات المستخدمة في المؤسسة.

3.2. الأداء الوظيفي:

تسعى المؤسسات للوصول إلى أعلى مستوى للأداء وهذا السعي يشكل هدفا من الأهداف المراد تحقيقها للمؤسسة من خلال استخدام الموارد بمختلف أنواعها وبأسلوب متكافئ مناسب. ويعد الأداء الوظيفي تعبيراً عن كفاءة وفعالية الموارد البشرية بالمؤسسة.

1.3.2. تعريف الأداء الوظيفي: نتطرق لتعريف الأداء الوظيفي حسب مايخدم هذه الدراسة كالاتي:

يعرف أحمد صقر عاشور الأداء الوظيفي على أنه: "قيام الفرد بالأنشطة والمهام المختلفة التي يتكون منها عمله، ويمكننا أن نميز بين ثلاثة أبعاد جزئية يمكن أن يقاس أداء الفرد بها وهي كمية الجهد المبذول ونوعية الجهد ونمط الأداء". (حماش، 2020، صفحة 96)

يقصد به: "مجموعة المخرجات والأهداف التي تعسى المؤسسة لتحقيقها عن طريق المهام والواجبات التي يقوم بها العاملون". (الحلايبة، 2013، صفحة 23)

وهو: "قدرة العامل على القيام بمهام وواجبات ومسؤوليات الوظيفة المحددة له بأقل وقت وكلفة من أجل تحقيق أقصى درجة من الإنتاج في ظل بيئة تنظيمية متكاملة تتصف بمناخ ملائم وجيد للعمل مع توفير التعليمات الإدارية في ظل هيكل تنظيمي يأخذ في الاعتبار كافة المتغيرات المحيطة". (عزوز، 2020، صفحة 55)

من خلال ماسبق نعرف الأداء الوظيفي على أنه: كل عمل يقوم به الفرد داخل المؤسسة في سبيل تحقيق أهدافها سواء كان فكرياً أو جسدياً باستخدام كل الوسائل المتاحة وفي وقت زمني محدد مقابل أجر.

2.3.2. مكونات الأداء الوظيفي:

يساهم الأداء الوظيفي في تحسين العديد من الصفات للموظفين مثل السلوك والمواقف والصفات الشخصية التي تساعد على تطوير أداء العاملين بالوظيفة وزيادة إنتاجية المؤسسة بالإضافة إلى إمداد المديرين والعاملين بالمعلومات اللازمة لإتخاذ القرارات، ويتكون من أداء المهمة والأداء السياقي نوجزهما فيمايلي: (شيخي وآخرون، 2020، صفحة 49)

أ. أداء المهمة: يغطي أداء المهمة مساهمة أي شخص في أداء المؤسسة، ويشير إلى الإجراءات التي تشكل جزءا من نظام المكافآت الرسمي أي الأساس الفني وتفي بالمتطلبات المحددة في توصيف الوظيفة لدعم أنشطة الوظائف التنظيمية الأساسية والرئيسية في المؤسسة.

ب. الأداء السياقي: هو مجموعة من السلوكيات والجهود الفردية ولايساهم بشكل مباشر في الأداء التنظيمي ولكنه يدعم البيئة التنظيمية والإجتماعية والنفسية ويساهم في ثقافة ومناخ المؤسسة والإلتزام بالقواعد والإجراءات وتقديم الدعم الكامل للمؤسسة.

3.3.2. محددات الأداء الوظيفي:

هناك من يرى أن الأداء الوظيفي هو الأثر الصافي لجهود الأفراد أو أنه هو نتاج العلاقة بين كل من:

(العزاوي، 2021، صفحة 189)

أ. الجهد: هو كمية الطاقة والجهد الذي يبذله المستخدم لأداء عمله وتكون هذه الطاقة ناتجة عن دوافع تؤثر في المستخدم ليبذل جهد محدد؛

ب. القدرة: وهي نوعان مكتسبة وفطرية، فالقدرات المكتسبة تلعب فيها البيئة والزمن دورا كبيرا وهي أيضا تؤثر على القدرات الفطرية، أما القدرات الفطرية فهي قدرات عقلية تتجلى في ذكاء الفرد ونبهاته وقدرات غير عقلية تتمثل في القدرات الجسمانية كاللياقة وبنية الجسم وحدة البصر والسمع؛

ج. الإدراك: هو العملية الذهنية التي تقوم بالإنتقاء والتنظيم وتعديل وتغيير وتفسير المعلومات التي تأتي عن طريق الحواس؛

د. الوظيفة: كل مايتعلق بالواجبات والمسؤوليات التي تتضمنها الوظيفة وماينتظر من الموظف من إضافات في هذه الوظيفة تبعا لقدراته وإمكانياته العلمية والجسمية؛

هـ. البنية التنظيمية الداخلية: هي كل ما في المؤسسة من تنظيمات تسهل وتنظم العملية الإنتاجية؛

و. المحيط الخارجي: المحيط الخارجي للمؤسسة له تأثير كبير على أداء الموارد البشرية فيها مثل الرواتب التي تدفع في المؤسسات الأخرى، مكانة وسمعة المؤسسة وقدرتها على المنافسة ومواجهة التحديات.

4.3.2. عناصر الأداء الوظيفي:

تنوع العناصر المرتبطة بالأداء الوظيفي والتي يفترض بالعاملين معرفتها والتمكن منها بشكل جيد

نستعرضها كالآتي: (الزهار، 2020، صفحة 31)

أ. **المعرفة بمتطلبات العمل:** ويقصد بها المهارات والخبرات والمعارف المهنية المرتبطة بالوظيفة وما هي الطريقة التي يتبعها الموظف لإنجاز مهامه، فالمهام الوظيفية هي الأنشطة الضرورية لتنفيذ العمل ولإنتاج المخرجات ضمن خطة محددة من حيث الزمان والمكان وقد تكون هذه المخرجات هي مدخلات لوظيفة أخرى أو نهائية يتم تسليمها للعميل الخارجي.

ب. **كمية العمل المنجز:** ويقصد به مقدار وسرعة إنجاز العمل في الظروف العادية ومقدار الطاقة الجسدية أو العقلية التي يبذلها ذلك العامل وما هو البعد الكمي للطاقة المبذولة في العمل خلال فترة زمنية معينة.

ج. **المثابرة والثوق:** ويقصد بها قدرة العامل على إنجاز عمله بجدية في وقته المحدد وتحمله مسؤولية عمله ومدى حاجته للإرشاد والتوجيه من قبل مرؤوسيه لتقييمه للعمل المنجز.

د. **بيئة التنظيم:** وتشير إلى العوامل الداخلية والخارجية التي تؤثر في الأداء الفعال للعامل وتنقسم إلى عوامل داخلية تتمثل في: هيكل التنظيم وأهدافه والإجراءات المستخدمة فيه وموارده وموقعه الإستراتيجي، وعوامل خارجية تشكل بيئة التنظيم وتؤثر في أداء العمل ونوعيته منها: العوامل الإجتماعية، الإقتصادية، التكنولوجية والحضارية، السياسية والقانونية.

5.3.2. فوائد تقييم الأداء الوظيفي :

من أهم الفوائد التي يمكن للإدارة الحصول عليها من خلال تقييم الأداء الوظيفي هي: (الغامدي،

2020، صفحة 7)

تقييم الأداء الوظيفي من خلال بعد التعلم والنمو لبطاقة الأداء المتوازن
دراسة حالة مؤسسة الجزائرية للمنسوجات- وحدة أقمشة الشرق خنشلة-

- أ. تعزيز الروح المعنوية: عند شعور العاملين بأن جهدهم وطاقاتهم في تأديتهم لأعمالهم هي موضع تقدير واهتمام من قبل الإدارة فإن جوا من التفاهم والعلاقات الحسنة يسود العاملين ورؤساءهم؛
- ب. إشعار العاملين بمسئولياتهم: عندما يشعر الفرد بأن نشاطه وأدائه في العمل هو موضع تقييم من قبل رؤسائه فإنه سوف يشعر بمسئوليته تجاه نفسه وتجاه العمل؛
- ج. وسيلة لضمان عدالة المعاملة: حيث تضمن الإدارة عند استخدامها أسلوبا موضوعيا لتقييم الأداء أن يحصل كل فرد على ما يستحقه من ترقية أو علاوة على أساس جهده وكفاءته في العمل؛
- د. الرقابة على الرؤساء: إن عملية تقييم الأداء تجعل الإدارة العليا قادرة على مراقبة جهود الرؤساء وقدراتهم الإشرافية وذلك عن طريق نتائج تقارير الكفاءة المرفوعة من قبلهم لتحليلها ومراجعتها.
- 6.3.2. مؤشرات قياس الأداء الوظيفي من خلال بعد التعلم والنمو: نلخصها في الجدول التالي:

الجدول رقم (01): مؤشرات قياس الأداء الوظيفي من منظور التعلم والنمو

معدل تكرار حوادث العمل	معدل دوران العاملين
معدل تطور الحوافز	معدل التوظيف
إنتاجية العاملين	معدل التكوين
نسبة تكاليف التدريب	معدل رضا العاملين
معدل الغياب	معدل التأطير

المصدر: إبراهيم محمد المحاسنة، إدارة وتقييم الأداء الوظيفي بين النظرية والتطبيق، دار جرير، الأردن، 2013،

الطبعة الأولى، ص: 163.

من خلال الجدول رقم (1) نلاحظ أن مؤشرات بعد التعلم والنمو تهم بتقييم أداء المورد البشري من جميع الجوانب كما أنها تنقسم إلى مؤشرات يتحكم فيها العمال كالإنتاجية والغياب، ومؤشرات تتحكم فيها المؤسسة من خلال رفع مستوى مواردها البشرية كتكوين العمال وتأطيرهم والمحافظة على سلامتهم من حوادث العمل.

3. الإطار التطبيقي للدراسة:

1.3. عينة الدراسة :

تمثل عينة الدراسة في مؤسسة النسيج وتتميم الصوف أقمشة الشرق DRAPEST دشنت هذه المؤسسة من طرف الرئيس الراحل الشاذلي بن جديد في 26/10/1982 وهي ذات أسهم تخصص بصناعة الأقمشة الجاهزة للجهات الأمنية (الجيش، الجمارك، الدرك الوطني، الشرطة) وهم الزبائن الوحيدون للمؤسسة. تقع في المنطقة الصناعية ولاية خنشلة تتربع على مساحة 17.17 هكتار بطاقة إستيعابية تمكنها من تشغيل 1352 عامل، يقدر رأس مالها 200 مليار سنتيم وهي شركة عمومية لها نشاط إنتاجي يقوم على مقياس مهم وهو الإنتاج حسب الطلب مقسمة إلى ثلاث ورشات هي: ورشة النسيج، ورشة التوقيع، ورشة الإتمام المبلل.

ابتداء من جانفي 2022 تم ضم مؤسسة أقمشة الشرق إلى الجزائرية للمنسوجات TEXALG، والتي تعتبر بدورها فرع من الفروع الثلاثة لمجمع النسيج والجلود GTEX، لتصبح المؤسسة وحدة من وحدات النسيج والجلود بالبلاد بعد أن كانت مؤسسة قائمة بذاتها تتمتع بالصدارة ورائدة في مجال النسيج وصناعة الأقمشة.

2.3. مؤشرات بعد التعلم والنمو في مؤسسة أقمشة الشرق خنشلة:

سنقوم بحساب مؤشرات بعد التعلم والنمو حسب المعلومات التي تحصلنا عليها من مصلحة الموارد البشرية وحسب الوثائق المقدمة لنا .

1.2.3. معدل دوران العمال: يقيس قدرة المؤسسة على الإحتفاظ بموظفيها، يحسب من خلال العلاقة

التالية: (عدد تاركي العمل / إجمالي العمال) $\times 100$

الجدول 2: معدل دوران العمال.

2021	2020	2019	البيان
10	14	02	عدد تاركي العمل
266	271	279	إجمالي العمال
3.76	5.16	0.71	معدل دوران

المصدر: بالإعتماد على وثائق مصلحة الموارد البشرية.

من خلال الجدول رقم (02) نلاحظ أن معدل دوران العمال ارتفع بشكل ملحوظ سنتي 2020 و2021 مقارنة بسنة 2019، حيث بلغ 5.16 سنة 2020 و3.76 سنة 2021 وهذا راجع لإحالة بعض العمال على التقاعد و إنتهاء عقود البعض الآخر منهم (عقود محددة المدة CDD)، وكذلك استقالة عدد من العمال نظرا لظروف العمل غير الملائمة.

2.2.3. معدل التوظيف: يعبر عن قدرة المؤسسة على توظيف عمال جدد، ويحسب بالعلاقة التالية:

$$\text{معدل التوظيف} = \frac{\text{عدد الموظفين لسنة ن+1} - \text{عدد الموظفين للسنة ن}}{\text{عدد الموظفين للسنة ن}}$$

الجدول 3: معدل التوظيف.

2021	2020	2019	البيان
266	271	279	عدد الموظفين
-1.84	-2.86	1.45	معدل التوظيف

عدد الموظفين سنة 2018 بلغ 275.

المصدر: بالإعتماد على وثائق مصلحة الموارد البشرية.

يبين الجدول رقم (03) معدلات التوظيف البالغة على التوالي 1.45، -2.86، -1.84، والتي شهدت انخفاضاً واضحاً سنتي 2020 و2021 نظر لكون عدد الموظفين تاركي العمل أكبر من عدد الموظفين الجدد بسبب توظيف العمال في إطار عقود محددة المدة (CDD).

3.2.3. معدل التأطير: هذا المعدل يعبر عن نسبة الإطارات المسؤولين والإطارات الرؤساء إلى العدد

الإجمالي للعمال ويحسب كمايلي: (عدد الإطارات/إجمالي عدد العاملين) $\times 100$

الجدول 4: معدل التأطير.

2021	2020	2019	البيان
41	37	42	عدد الإطارات
266	271	279	إجمالي العمال
15.41	13.65	15.05	معدل التأطير

المصدر: بالإعتماد على وثائق مصلحة الموارد البشرية.

من خلال الجدول رقم (04) نلاحظ أن معدل التأطير لسنة 2020 منخفض مقارنة بسنة

2019 و2020 ويرجع هذا لتأثير معدل دوران العمال ومعدل التوظيف والذي بلغ على التوالي 5.16

و-2.86، حيث شهدت سنة 2020 شغور العديد من المناصب وعدم استغلالها من قبل المؤسسة مما أدى

إلى نقص الإطارات بالمؤسسة.

4.2.3. معدل حوادث العمل: يقيس هذا المعدل نسبة تعرض العمال للحوادث مقارنة بعدد ساعات

العمل، يحسب بالعلاقة التالية: (عدد حوادث العمل/عدد ساعات العمل الحقيقية) $\times 100$

ساعات العمل الإجمالية=173.33 $\times 12 \times$ عدد العمال لكل سنة

الجدول 5: معدل حوادث العمل.

2021	2020	2019	البيان
10	06	08	عدد حوادث
122528	709122	580308.84	ساعات العمل
0.0081	0.00084	0.00137	معدل حوادث

المصدر: بالإعتماد على وثائق مصلحة الموارد البشرية.

نلاحظ من الجدول رقم (05) أن معدلات حوادث العمل منخفضة مقارنة بالعدد الإجمالي للعمال، إلا أنها مرتفعة إذا تم تقييمها من خلال عدد الأفراد الذين تعرضوا لحوادث العمل والذي بلغ 08، 06، 10 أشخاص على التوالي، وسبب هذه الحوادث هو تقادم آلات النسيج وكذلك سوء الإنارة بالورشات والرطوبة وحسب آراء بعض العمال فإن السبب الرئيسي لحوادث العمل بالمؤسسة يعود للإجهاد في العمل لأن المعمل يعمل بنظام الورديات لمدة تصل إلى 12 ساعة عمل متواصلة ما يؤدي إلى إجهاد العمال وبالتالي وقوع الحوادث.

5.2.3. متوسط الغيابات: ويحسب هذا المعدل من خلال العلاقة التالية:

(عدد ساعات الغيابات / إجمالي عدد العاملين)

الجدول 6: معدل الغيابات.

البيان	2019	2020	2021
عدد ساعات الغيابات	9070	9227	9276
إجمالي العمال	279	271	266
متوسط الغيابات	32.51	34.05	34.87

المصدر: بالإعتماد على وثائق مصلحة الموارد البشرية

الجدول رقم (06) يوضح أن معدلات الغياب مرتفعة باستمرار وهذا بسبب كثرة الغيابات للعاملين عن طريق تقديم شهادات طبية نظرا للأمراض التي يتعرض لها العمال خاصة أمراض الحساسية، بالإضافة إلى نظام العمل الصارم الذي يمنع خروج العمال أثناء فترة الدوام مهما كان السبب مما يضطرهم لتقديم شهادات طبية للغياب.

6.2.3. معدل التكوين: حسب رئيسة مصلحة الموارد البشرية فإن المؤسسة تحرص على تكوين إطارها

بإستمرار، إلا أنه في السنوات الأخيرة تم توقيف التكوين بسبب جائحة كورونا وعودته سنة 2021. ويحسب

هذا المعدل بالعلاقة التالية: (مصاريف التكوين/رقم الأعمال)×100

الجدول 7: معدل التكوين

البيان	2021
مصاريف التكوين	850000,00
رقم الأعمال	3221732707.89
معدل التكوين	2.63

المصدر: بالإعتماد على وثائق مصلحة الموارد البشرية

من خلال الجدول (7) نلاحظ أن معدل التكوين مقبول نوعا ما، إلا أن المؤسسة تركز على تكوين الإطارات والمسؤولين مع إهمال تكوين العمال خاصة فيما يتعلق بصيانة الآلات وتشغيلها.

4. خاتمة:

تعد بطاقة الأداء المتوازن من أهم أدوات مراقبة التسيير الحديثة التي جمعت في مقاييسها بين الأبعاد المالية وغير المالية، وبعد التعلم والنمو هو أحد الأبعاد غير المالية الذي يعد بمثابة اللبنة الأساسية التي تقوم عليها بطاقة الأداء المتوازن.

خلال الدراسة الميدانية قمنا بحساب مؤشرات بعد التعلم والنمو لمؤسسة الجزائرية للمنسوجات - وحدة

أقمشة الشرق خنشلة وتوصلنا من خلالها إلى مجموعة من النتائج النظرية والتطبيقية منها:

- تتكون بطاقة الأداء المتوازن من أربعة أبعاد حسب النموذج الذي وضعه كابلان ونورتن، ويعد بعد التعلم والنمو اللبنة الأساسية للبطاقة لأن نتائجه تؤثر مباشرة على الأبعاد الثلاثة الأخرى؛

- مقاييس بعد التعلم والنمو هي مقاييس يسهل تطبيقها والتحكم فيها لتوفر المعطيات الخاصة بها في كل المؤسسات؛

- مؤسسة الجزائرية للمنسوجات - وحدة أقمشة الشرق خنشلة - لا تعتمد على بطاقة الأداء المتوازن لأن

المسيرين بالمؤسسة يجهلون ماهيتها وتعد لوحة القيادة هي أداة التقييم بالمؤسسة؛

- المؤسسة تستخدم مؤشرات بعد التعلم والنمو بالرغم من عدم تطبيقها بطاقة الأداء المتوازن؛

- عدم رضا العاملين بالمؤسسة عن ظروف عملهم التي سببت للعديد منهم مشاكل صحية خاصة الحساسية؛
- الأجر الزهيد للعمال مقارنة بالجهد المبذول بالرغم من أن المؤسسة تحقق أرباحا مقبولة وهي الأولى في
منطقة الشرق؛

- تأثير الغيابات المتكررة لعمال الورشات على الإنتاج مما أثر سلبا على الأداء الوظيفي للمؤسسة.

التوصيات:

من خلال الدراسة الميدانية التي قمنا بها بالمؤسسة نقترح بعض التوصيات:

- الإطلاع على بطاقة الأداء المتوازن ومحاولة تطبيقها كأداة حديثة لتقييم الأداء بدلا من لوحة القيادة؛
- إخضاع عمال الورشات للتكوين من أجل التحكم الجيد في الآلات وأعطابها ما يمنع حوادث العمل؛
- زيادة عدد العمال بالمؤسسة لأن لديها قدرة استيعابية تقدر بـ 1352 عاملا لم يستغل منها سوى 266 سنة 2021 مما ينعكس إيجابا على أداء العمال وبالتالي زيادة الإنتاجية للمؤسسة.
- رفع الأجور بما يتناسب مع الجهد المبذول للعمال ومحاولة تحسين بيئة العمل للمحافظة على صحتهم.

5. قائمة المراجع:

المؤلفات:

المحاسنة، إبراهيم محمد، (2013)، إدارة وتقييم الأداء الوظيفي بين النظرية والتطبيق، دار جرير، الأردن، الطبعة الأولى.

الأطروحات:

- الماغوط، غنوه محمد، (2017)، أثر استخدام بطاقة الأداء المتوازن على جودة التدقيق الداخلي - دراسة تطبيقية على البنوك الخاصة السورية، رسالة ماجستير في قسم إدارة الجودة، الجامعة الافتراضية السورية، الجمهورية العربية السورية.
- خان، محمد ناصر، (2021)، مساهمة بطاقة الأداء المتوازن في التخطيط الإستراتيجي في المؤسسات الاقتصادية - دراسة حالة: مؤسسة صناعات الكوابل بسكرة، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم، قسم تسيير المؤسسات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر - بسكرة، الجزائر.

الحلالية، عودة حسن غازي، (2013)، أثر الحوافز في تحسين الأداء لدى العاملين في مؤسسات القطاع العام في الأردن-دراسة تطبيقية على أمانة عمان الكبرى، رسالة ماجستير، قسم إدارة أعمال، كلية إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، الأردن.

الزهرا خليل علي، أسماء، (2020)، إدارة الجودة الشاملة كاستراتيجية لتطوير الأداء الوظيفي "دراسة ميدانية على البلديات الكبرى في قطاع غزة"، رسالة ماجستير، قسم إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الأزهر- غزة، فلسطين.

المقالات:

عباش زبير، بن يوسف خلف الله، سعداوي مراد مسعود، (2021)، دور الأداء الإستراتيجي في تفعيل بطاقة الأداء المتوازن دراسة ميدانية لعينة من المؤسسات الاقتصادية البويرة والأغواط، مجلة الريادة لاقتصاديات الأعمال، المجلد7 (العدد2)، ص: 92-109؛

ذيب حسين، دادن عبد الغني، (2021)، مساهمة بطاقة الأداء المتوازن (BSC) في تقويم الأداء الإستراتيجي، مجلة إدارة الأعمال والدراسات الاقتصادية، مجلد 7 (عدد 1)، ص: 768-791؛

بوطورة فاطمة الزهراء، سمالي نوفل، (2021)، امكانية بناء نموذج الخريطة الإستراتيجية في إطار أبعاد بطاقة الأداء المتوازن بمؤسسة إسمنت - تبسة، مجلة الدراسات المالية والمحاسبية والإدارية، المجلد 8 (العدد 02)، ص: 350-369؛ غالم كمال، بن خليف طارق، (2021)، تقييم الأداء المالي للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية وفق أنموذج بطاقة الأداء المتوازن -دراسة حالة مجموعة من المؤسسات الاقتصادية-، مجلة مجاميع المعرفة، مجلد 7 (عدد 1 مكرر)، ص: 380-392؛ رامي كوثر، كواشي مراد، (2018)، دور بطاقة الأداء المتوازن في تقييم أداء الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية (من منظور التعلم والنمو) دراسة حالة شركات مناجم الفوسفات-تبسة-، مجلة ميلاف للبحوث والدراسات، المجلد 4 (العدد 1)، ص: 513-533؛

بن علي أمينة، (2021)، أثر استخدام الخريطة الإستراتيجية على نطاق التنافس المؤسساتي- دراسة حول مؤسسة موبيليس - الجزائر، مجلة أفاق للبحوث والدراسات، المجلد 04 (العدد 02)، ص: 327-346؛

كابلان روبرت، نورتن ديفيد، (2004)، الخرائط الإستراتيجية: تحويل الأصول المعنوية إلى نتائج فعلية، خلاصات كتب المدير ورجل الأعمال، العدد التاسع، ص: 01-12؛

دهوم محمد الأمين، بغداد كربالي، (2018)، بعد التعلم والنمو في بطاقة الأداء المتوازن ومساهمته في تحسين أداء الموارد البشرية بالمؤسسة الوطنية للمنتجات المنجمية غير الحديدية والمواد النافعة (FENO) وحدة وادي الفضة -الشلف-، Revue Algérienne d'Économie de gestion، المجلد 12 (العدد 1)، ص: 168-192؛

تقييم الأداء الوظيفي من خلال بعد التعلم والنمو لبطاقة الأداء المتوازن
دراسة حالة مؤسسة الجزائرية للمنسوجات- وحدة أقمشة الشرق خنشلة-

- حماش علي،(2020)، تخطيط المسار الوظيفي ودوره في تحسين الأداء الوظيفي في المنظمة، مجلة القبس للدراسات النفسية والإجتماعية، العدد الثامن، ص:93-110؛
- عزوز محمد،(2020)، أثر تدقيق محددات الأداء الوظيفي على فعالية الموظفين في الإدارة الرياضية - دراسة ميدانية للموظفين بالمركب الرياضي " 1 نوفمبر 54 - ولاية الجلفة، مجلة الإستراتيجية والتنمية،المجلد 10 (العدد05 خاص) ص:52-70؛
- شيخي مليكة، دحوخضرة، سعيدي عامر بزروق،(2020)، تأثير التمكين النفسي على الأداء الوظيفي للعاملين بوجود الرضا الوظيفي كمتغير وسيط دراسة حالة القطاع المصرفي بسعيدة، مجلة التنظيم والعمل، المجلد 8 (العدد 3) ، ص:42-60؛
- العزاوي زينب جالي مادي،(2021) ، تأثير السلوك الإنساني والأخلاقي في أداء العاملين ،مجلة كلية الرافدين الجامعة للعلوم، العدد 50، ص:184-198؛
- الغامدي أحمد محمد،(2020)، الرضا الوظيفي وعلاقته بالأداء الوظيفي لدى المرشدين الطلابيين في مدينة الرياض، مجلة العلوم التربوية والنفسية، المجلد 4 (العدد44) ،ص:01-18؛

المراجع الأجنبية:

Kaplan Robert et Norton David, (1992), The Balanced Measures That Drive Performance, Harvard Business Review,P:71-79.

Chao-Hua Li , Wen-Goang Yang , I-Tung Shih,(2021) , Exploration on the gap of single- and double-loop learning of balanced scorecard and organizational performance in a health organization, Heliyon7,p:01- 10

6. ملاحق:

TEXALG

الجزائرية للمنتجات LALGERIENNE DES TEXTILES

UNITE : DRAPEST KHIENCHELA

Ressources Humaines: 2019

1. **Emplois:**

Effectif	Réalisation 2019	Objectif 2019	Réalisation de l'année 2018
CDI	239	236	211
CDD	57	55	54
CTA	13	14	10
DAIP	00	00	00
Autres	00	00	00
Totaux	279	275	275

Commentaire : Une augmentation en matière d'effectifs par rapport à l'année 2020 de le recrutement desix (06) agent et le départ de Quatorze(04) agent.

2. **Répartition des effectifs par catégories socio-professionnelles :**

Catégories Socio-professionnelles										
Fonction	Cadres	Cadres Supérieurs		Maîtrise		Exécution		Consultant	DAIP	Total Général
		Directeurs	Permanents	Contractuels	Permanents	Contractuels	Permanents			
Administratif	01	18	06	10	02	35	07	00	00	67
Production	00	4	02	24	02	88	19	00	00	135
Soutien	00	9	02	16	1	23	10	00	00	56
Technique										
Total	01	31	10	50	05	146	36	00	00	279

3. **Absentéisme :**

Description	Nombre d'heures			
	Cadre	Maîtrise	Exécution	Total
Congé Maladie	452	519	2687	3658
Congé Accident de Travail	00	00	08	08
Congé Spécial	00	00	601	601
Absences non autorisées	33	85	653	771
Autres Absences	179	548	3000	3727
TOTAL	9070			

- Nombre d'heures de travail programmés de la période = 131936

- Nombre d'heures Travaillées = 122866

Taux d'absentéisme de la période = 06.87%

Commentaires : durant cette période on a enregistré d'un taux d'absentéisme de 06.87% soit une diminution d'un de %7.52 par rapport l'année 2020 .

TEXALG

الجزائرية للمنسوجات LALGERIENNE DES TEXTILES

4. Formation :

Désignation	2019	
	Nombre d'agent	Frais de la Formation
Formation Externe	NEANT	NEANT
Formation sur site	NEANT	NEANT
Total	0	0

TEXALG

الجزائرية للمنتوجات LALGERIENNE DES TEXTILES

UNITE : DRAPEST KHENCHELA

Ressources Humaines:2020

1. Emplois:

Effectif	Réalisation2020	Objectif 2020	Réalisation de l'année2019
CDI	210	200	239
CDD	45	56	57
CTA	10	00	13
DAIP	00	00	00
Autres	00	00	00
Totaux	271	263	279

Commentaire : Une augmentation en matière d'effectifs par rapport l'année 2019 grâce le recrutement desix (06) agent et le départ de Quatorze(14) agent.

2. Répartition des effectifs par catégories socioprofessionnelles :

Catégories Socioprofessionnelles

Fonction	Cadres Supérieurs			Maîtrise		Exécution		Consultant	DAIP	Total Général
	Dirigeants	Permanents	Contractuels	Permanents	Contractuels	Permanents	Contractuels			
Administratif	00	16	06	14	00	30	06	00	00	70
Production	00	4	02	26	00	50	19	00	00	133
Soutien Technique	00	8	00	18	02	30	11	00	00	53
Total	00	28	08	58	02	140	36	00	00	271

3. Absentéisme :

Description	Nombre d'heures			
	Cadre	Maîtrise	Exécution	Total
Congé Maladie	348	600	2800	3748
Congé Accident de Travail	00	00	06	06
Congé Spécial	00	00	820	820
Absences non autorisées	29	76	600	705
Autres Absences	200	748	3000	3948
TOTAL	9277			

- Nombre d'heures de travail programmées de la période = 131936

-Nombre d'heures Travailées =122709

Taux d'absentéisme de la période = 07.52%

Commentaires : durant cette période on a enregistré d'un taux d'absentéisme de 07.52% soit une diminution d'un six 07.03%par rapport l'année2021 .

TEXALG

ALGERIENNE DES TEXTILES الجزائرية للمنسوجات

4. Formation :

Designation	2020	
	Nom et nombre d'agents	Frais de la Formation
Formation externe	NEANT	NEANT
Formation sur site	NEANT	NEANT
Total	/	/

TEXALG

الجزائرية للمنتوجات LALGERIENNE DES TEXTILES

UNITE : DRAPEST KHENCHELA

Ressources Humaines:2021

1. Emplois:

Effectif	Réalisation 2021	Objectif 2021	Réalisation de l'année 2020
CDI	220	220	215
CDD	43	46	46
CTA	03	03	10
DAF	00	00	00
Autres	00	00	00
Totaux	266	269	271

Commentaire : Une augmentation en matière d'effectifs par apport l'année 2020 de le recrutement de cinq (05) agent et le départ de dix (10) agent.

2. Répartition des effectifs par catégories socioprofessionnelles :

Catégories Socioprofessionnelles

Fonction	Cadres Supérieurs			Maîtrise		Exécution			DAF	Total Général
	Dirigeants	Permanents	Contractuels	Permanents	Contractuels	Permanents	Contractuels	Consultant		
Administratif	01	17	05	10	00	30	06	00	00	69
Production	00	04	02	24	00	89	20	00	00	139
Soutien Technique	00	06	02	16	02	19	10	00	00	58
Total	01	30	10	50	02	138	35	00	00	266

3. Absentéisme :

Description	Nombre d'heurs			
	Cadre	Maîtrise	Exécution	Total
Congé Maladie	424	576	2848	3848
Congé Accident de Travail	00	00	10	10
Congé Spécial	00	00	760	760
Absences non autorisées	40	83	512	632
Autres Absences	256	656	3114	4026
TOTAL	9276			

-Nombre d'heures de travail programmées de la période = 131936

-Nombre d'heures Travaillées = 122528

-Taux d'absentéisme de la période = 07.03%

Commentaires : durant cette période on a enregistré d'un taux d'absentéisme de 07.03%.

تقييم الأداء الوظيفي من خلال بعد التعلم والنمو لبطاقة الأداء المتوازن
دراسة حالة مؤسسة الجزائرية للمنسوجات- وحدة أقمشة الشرق خنشلة-

TEXALG

الجزائرية للمنسوجات LALGERIENNE DES TEXTILES

4. Formation :

2021		
Désignation	Nombre d'agent	Frais de la Formation
Formation Externe	14	850309.00
Formation sur site	NEANT	NEANT
Total	14	850000.00

Evaluate job performance through the learning and growth dimension of the balanced scorecard

Case study of the Algerian Textile Corporation- East Textiles Unit Khenchela

Oum elkhir bourouba ^{1*}, ameur aissani²

¹ University of Batna 1, (Algeria),(LEEGA)

oum.elkhir.bourouba@univ-batna.dz 

² University of Batna 1, (Algeria), (LEEGA)

aissani.ameur@gmail.com 

Received: 09-12-2023

Accepted: 15-05-2023

Abstract

This study aimed to find out how to evaluate job performance through the balanced scorecard at the Algerian Textile Establishment - East Khenchela Textiles Unit.

At the end of this study, we concluded that job performance is evaluated through the learning and growth dimension of the balanced scorecard, And that the institution under study is ignorant of the balanced scorecard and does not rely on it as an evaluation tool.

Keywords:

Balanced Scorecard;
After learning and growing;
Functionality;
pointers.

JEL Classification Codes:J21; J24 ; J28.

* Corresponding author