

دور التمكين الإداري للعاملين كمدخل لتأهيل الموارد البشرية في تحسين الأداء الشامل للمؤسسة
-دراسة حالة مؤسسة الخزف الصحي بالميلية-

**The role of the administrative empowerment of workers as an input
for the rehabilitation of human resources to improve the overall
performance of the enterprise
-Institution Case study of the Institution of Healthy Ceramics in “El Milia”-**

الأستاذة مريم بودودة

الدكتور مراد كواشي

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير
جامعة أم البواقي - الجزائر -

الملخص:

تهدف هذه الدراسة إلى إبراز دور التمكين الإداري للعاملين كمدخل لتأهيل الموارد البشرية في تحسين الأداء الشامل للمؤسسة، ومن خلال تحليل نتائج الاستبيان الذي تناولنا فيه واقع التمكين الإداري للعاملين وأثره على أداء مؤسسة الخزف الصحي بالميلية، اتضح لنا أن غياب نظام حوافز فعال، وعدم نجاعة السياسة التكوينية للمؤسسة والذي أثر بدوره على حوادث العمل المسجلة وذلك نظرا لإحجامها عن وضع برامج تدريبية كافية في ميدان الوقاية والسلامة المهنية. ولقد كان لحوادث العمل تأثير سلبي على أداء المؤسسة، حيث ارتفع عدد الأيام الضائعة بسبب هذه الحوادث مما أدى إلى التأثير السلبي على معدل الإنتاجية للعامل وبالتالي حجم الإنتاج الإجمالي ككل هذا من جهة، ومن جهة أخرى عدم قدرة المؤسسة على التحكم في تكاليفها خاصة الخفية منها. ولقد تبين لنا من خلال تطبيق نظام BSC في المؤسسة محل الدراسة مدى أهمية التقييم الشامل للأداء، فرغم أن الأداء المالي لهذه المؤسسة كان جيدا وذلك بالنظر للمنظور المالي، إلا أن هذا الأخير كان يخفي وراءه أداء أقل مستوى في المنظورات الأخرى.

الكلمات المفتاحية: المؤسسة، التمكين الإداري للعاملين، الأداء الشامل للمؤسسة، بطاقة الأداء المتوازن المستدام.

Abstract:

This study aims to highlight the role of the administrative empowerment of workers as an input for the rehabilitation of human resources to improve the overall performance of the enterprise, and through the analysis of the survey results, which we dealt with the reality of administrative empowerment of workers and its impact on the performance of the institution porcelain health Emilia, we found out that the absence of an effective system of incentives, and not to the efficacy of the policy formative institution, which in turn impact on work accidents recorded due to the lack of programmed training courses for sufficient in the field of security and safety. And we've had to work accidents negative impact on the performance of the institution, where the number of lost days increased due to the incidents which led to the negative impact on the productivity of the worker and therefore the size of the total production as a whole on the one hand, and on the other hand, not the institution's ability to control the private costs hidden from them. It has been shown to us through the application of performance

balanced scorecard sustainable health institution porcelain Emilia card over the importance of a comprehensive evaluation of the performance, although the financial performance of this institution was good in view of the financial perspective, but that the latter was hiding behind a lower-level performance in other perspectives.

Keywords: enterprise, administrative empowerment of workers, the overall performance of the enterprise, balanced scorecard sustainable.

المقدمة:

مشكلة البحث:

تعمل المؤسسات اليوم في ظل تغيرات سريعة في بيئتها الداخلية والخارجية ضغوطات وتحديات كبيرة ، الأمر الذي استوجب عليها تبني اتجاهات حديثة لتقييم أدائها الشامل وتسليط اهتمامها على المورد البشري، هذا الأخير يمثل حجر الزاوية في أي مؤسسة، وهذا لن يتحقق إلا من خلال تبني مفهوم التمكين كتوجه حديث لما له من أثر إيجابي على تحسين الأداء الشامل للمؤسسة والارتقاء به بمستويات أفضل.

تأسيسا على ما سبق، نتلخص مشكلة البحث في التساؤل الرئيسي التالي:

ما دور التمكين الإداري كمدخل لتأهيل الموارد البشرية في تحسين أداء المؤسسة؟

وللإجابة على هذه المشكلة قمنا بتقسيم هذه الورقة البحثية إلى ما يلي:

أولاً: التمكين الإداري للعاملين.

ثانياً: الأداء الشامل للمؤسسة.

ثالثاً: بطاقة الأداء المتوازن المستدام.

رابعاً: دراسة حالة مؤسسة الخزف الصحي بالميلية.

أهمية الدراسة

تكمن أهمية هذه الدراسة في مكانة وأهمية موضوع التمكين الإداري، باعتباره فلسفة إدارية حديثة تتماشى مع تطلعات الأفراد لدفعهم وتمكينهم أكثر في العمل وتحسين أدائهم، وبالتالي تحسين الأداء الشامل للمؤسسة.

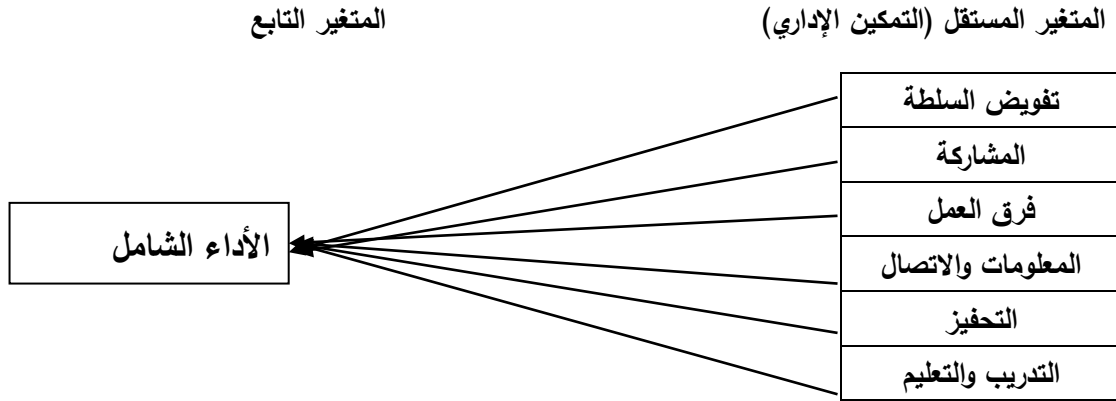
أهداف الدراسة:

يسعى هذا البحث إلى ما يلي:

- التعرف على مستوى الأداء الشامل وأبعاده في مؤسسة الخزف الصحي بالميلية.
- تحليل العلاقة الارتباطية بين متغير الدراسة المستقل (تمكين العاملين) وكل بعد من أبعاده وبين المتغير التابع (الأداء الشامل).
- دراسة أثر التمكين الإداري للعاملين على تحسين الأداء الشامل من وجهة نظر العاملين في مؤسسة الخزف الصحي بالميلية.

نموذج البحث:

شكل رقم (01): نموذج البحث



المصدر: من إعداد الباحثين

يتبين من المخطط أنه:

- يشمل مغيرين رئيسيين هما: المتغير المستقل (التمكين الإداري) والمتغير التابع (الأداء الشامل)، وأن متغير التمكين الإداري يشمل: تفويض السلطة، المشاركة، فرق العمل، المعلومات والاتصال، التحفيز، التدريب والتعليم.
- إن حركة المخطط تكون بوجود تأثير مباشر لكل متغير من متغيرات التمكين الإداري في متغير الأداء الشامل.

عينة الدراسة:

تتمثل عينة الدراسة في عينة عشوائية مكونة من ربع عمال مؤسسة الخزف الصحي بالميلية، والبالغ عددهم (122) عامل.

أداة الدراسة:

لقد تم الاعتماد من أجل محاولة معرفة واقع التمكين الإداري للعاملين وأثره على الأداء الشامل لمؤسسة الخزف الصحي بالميلية على الاستبيان، أما كيفية عرض النتائج المحصلة عليها من الاستبيان، فقد تم استخدام جداول متضمنة لكل من التكرارات، النسب المئوية، الوسط الحسابي والانحراف المعياري وغيرها من الأساليب الإحصائية باستخدام برنامج (SPSS).

ثبات أداة الدراسة:

من أجل لقياس مدى ثبات أداة الدراسة (الاستبيان) استخدم الباحثان معامل (CRONBACH) (ALPHA) للتأكد من ثبات أداة الدراسة، وكانت النتائج كما هي موضحة في الجدول رقم (01).

جدول رقم (01): قيمة معامل الثبات للاتساق الداخلي لمتغيرات الدراسة

اسم المتغير	التمكين الإداري	نظام تقييم الأداء الشامل
معامل الثبات (CRONBACH) (ALPHA)	0.801	0.773

يلاحظ من الجدول رقم (01) أن معاملات الثبات لجميع متغيرات الدراسة مقبولة وهي أكبر من 0.60.

أولاً: التمكين الإداري للعاملين

1. **مفهوم التمكين الإداري:** يعرف Robbins التمكين الإداري بأنه "الطريقة التي من شأنها زيادة دافعية العمل الفعلية والجوهرية لدى العاملين" (الحراشنة، الهيتي، 2006 : 244). ويعرف Ettore التمكين الإداري بأنه "منح العاملين القدرة والاستقلالية في صنع القرارات وإمكانية التصرف كشركاء في العمل مع التركيز على المستويات الإدارية الدنيا" (السعودي، 2008 : 449). كما عرف Shackletor التمكين الإداري أنه "فلسفة إعطاء مزيد من المسؤوليات وسلطة اتخاذ القرار بدرجة أكبر للأفراد في المسؤوليات الدنيا" (الطعاني، السويدي، 2013 : 308). وعرف كذلك Kanter التمكين الإداري بأنه "عملية توزيع وتقسيم السلطة بين العاملين بالمؤسسة" (برني، 2014 : 09). أما المغربي فأشار إليه بأنه "القوى التي يكسب الأفراد من خلالها القدرة، وتزيد ثقتهم، ويرتفع مستوى انتماؤهم وولائهم لتحمل المسؤولية، والقدرة على التصرف لتحسين الأنشطة والعمليات والتفاعل في العمل من أجل إشباع المتطلبات الأساسية للعملاء في مختلف المجالات بهدف تحقيق قيم وغايات التنظيم. وبالتالي لابد من تزويد المرؤوسين بأدوات ووسائل القوة اللازمة للتخطيط لأنشطتهم وإتمام عملهم، وأدائه بحيث يصبحون مسؤولين مسؤولية كاملة عنه" (المغربي، 2001 : 02).

2. **أبعاد التمكين الإداري للعاملين:** يتكون التمكين الإداري للعاملين من ستة أبعاد أساسية هي:

- أ. تفويض السلطة:** تعني بها التخلي عن جزء من الصلاحيات والمهام إلى المرؤوسين والعمال، كي تتاح لهم حرية التصرف واتخاذ القرارات المناسبة وتحقيق المشاركة (بومجال، 2015 : 300).
- ب. المشاركة:** عبارة عن السماح للعامل لاتخاذ القرارات التي تكون في نطاق عمله والتعبير عن وجهات نظره أمام المسير.
- ج. فرق العمل:** وهي تعد من عناصر القوة في تطبيق التمكين بسبب الدور المهم للعمل الجماعي في حل الأزمات، حيث أن الإحساس بالمسؤولية الجماعية يعطي قوة حقيقية تزيد من درجات الولاء والانتفاء، مع

الحرص على تفعيل الرقابة على الأداء من داخل الفريق، وشعور كل فرد بالمسؤولية نحو ما يقوم به من عمل في ضوء التزام القائد بتذليل كافة الصعوبات التي تعترض عمل الفريق وتشجيع أدائه بشكل جماعي (عفانة، 2013 : 14).

د. **المعلومات والاتصال:** يجب توافر قنوات اتصال من أجل نقل المعلومات المشارك بها في الزمان والمكان المناسبين.

هـ. **التحفيز:** تعد الحوافز المادية والمعنوية من أهم أدوات تمكين العاملين، لأنها تمنح الشعور للعاملين بأن سلوكياتهم وتصرفاتهم كلها مقبولة.

و. **التدريب والتعليم:** إن المستويات العليا من التدريب والتعليم والتأهيل تعد حاسمة لتعزيز التمكين في ضوء توفيرها للمهارات وهذا ما يزيد من ثقة الأفراد بقدراتهم، فتهدف العملية التدريبية المستمرة إلى تزويد العمال بالمعلومات والمعارف وتحسينها وتحسين مهاراتهم في أداء العمل فنجاح المؤسسات في تحقيق أهدافها يرتبط بكافة سبل التعلم من خلال التدريب والتعلم الجماعي وإدارة المعرفة من خلال جعل الأفراد وعيا لمعارفهم ومحاولة إخراج معارفهم الباطنية وتحويلها بين الأفراد ونشرها في المؤسسة (بومجال، مرجع سبق ذكره : 301).

ثانيا: الأداء الشامل للمؤسسة

1. **تعريف الأداء الشامل للمؤسسة:** لقد توسع مفهوم الأداء من المجال المالي الضيق إلى مقاربات أكثر شمولية تشتمل على أبعاد اقتصادية، اجتماعية، وبيئية.

يرى الباحث S.BREVZARD عند تقديمه لكتاب "Le guide de la performance globale" أن مفهوم الأداء الشامل للمؤسسة ليس له معنى إلا إذا تم تناوله ومعالجته من خلال أربعة أبعاد متكاملة، تتمثل في الأداء الاقتصادي، الأداء الاجتماعي، الأداء المجتمعي والأداء البيئي.

(Centre des Jeunes Dirigeants d'entreprise (CJD), Op.cit : 20)

الأداء الاقتصادي: وهو الذي يأتي مقابل الثقة التي وضعت في المؤسسة من طرف المساهمين والزبائن.

الأداء الاجتماعي: وهو الذي يعكس وضعية العمال داخل المؤسسة.

الأداء المجتمعي LA PERFORMANEC SOCIETALE: وهو الذي يعكس إسهام المؤسسة في تنمية وتطوير محيطها، وكذا تحسين موقعها داخل المجتمع لذي تتواجد فيه.

الأداء البيئي: وهو الذي يعكس مدى إسهام المؤسسة في حماية البيئة والحفاظ عليها.

وعليه فإن محصلة هذه الأنواع الأربعة من الأداء تشكل ما أصبح يعرف الأداء الشامل للمؤسسة.

2. **تقييم الأداء:** لقد تعددت تعاريف تقييم الأداء المؤسسي بتعدد رؤى الباحثين والمفكرين الذين خاضوا في هذا المجال.

يعرف تقييم الأداء على أنه: "عملية مرشدة للنشاطات، وذلك لتقدير ما إذا كانت المؤسسة نفسها تحصل على مواردها وتتفقد منها بكفاءة وفعالية في سبيل تحقيق أهدافها" (الحسيني فلاح حسن عداي، 2006 : 241). ويعرف أيضا بأنه "تلك المرحلة الأساسية من مراحل عمليات الإدارة الإستراتيجية والتي يحاول فيها المديرون أن يفترضوا بأن الخيار الإستراتيجي يتم تنفيذه بصورة صحيحة ويحقق أهداف المؤسسة" (الحسيني فلاح الحسن، 2006 : 311).

ولتقييم الأداء الشامل في المؤسسة يمكن الاعتماد على العديد من الأنظمة الحديثة من بينها: نظام أصحاب المصالح، نظام لجنة معايير المحاسبة الإدارية الأمريكية، نظام التقارير الثلاثية، و نظام بطاقة الأداء المتوازن المستدام، وهذا الأخير هو الذي سنستخدمه في عملية التقييم.

ثالثا: بطاقة الأداء المتوازن المستدام

تعد بطاقة الأداء المتوازن المستدام من أهم أدوات التسيير التي ظهرت حديثا لتقييم نتائج أعمال المؤسسات.

1. **مفهوم بطاقة الأداء المتوازن المستدام:** لقد وردت تعريفات عديدة لبطاقة الأداء المتوازن المستدام نذكر منها:

عرفت بطاقة الأداء المتوازن المستدام بأنها "إطار عملي لتقييم الأداء مع هدفين رئيسيين، حيث يتمثل الهدف الأول في ترجمة الإستراتيجية إلى أهداف محددة، أما الهدف الثاني فيتمثل في توصيل تلك الإستراتيجية إلى كل أجزاء المؤسسة". (JUDE FERNANDES, 2006 : 624)

أما التعريف الأدق فهو لكل من Kaplan & Norton الذين يعتبران بطاقة الأداء المتوازن المستدام بأنها: "نظاما متكامل يعكس التوازن بين الأهداف قصيرة وطويلة الأجل، المؤشرات المالية وغير المالية". (AIDEMARK, 2002 : 236).

2. **منظورات بطاقة الأداء المتوازن المستدام:** المنظورات الخمسة التي تعتمد عليها هذه البطاقة تتمثل في:

(GUERRA, 2007 : 122)

أ. **المنظور المالي:** يعبر عن الأهداف المالية، فهو يعكس مدى استطاعة المؤسسة على تحقيق رضا المساهمين.

ب. **منظور العملاء:** يأخذ بنظر الاعتبار نظرة العميل والذي ينعكس في هدف قدرة المؤسسة على تحقيق رضا العميل من خلال تحقيق الجودة الملائمة والسعر الملائم.

ج. **منظور العمليات الداخلية:** يركز على أعمال المؤسسة وكيف يمكن أن تحقق التفوق الذي ينعكس في هدف قدرتها على تحقيق النجاح من خلال الكفاءة والفعالية.

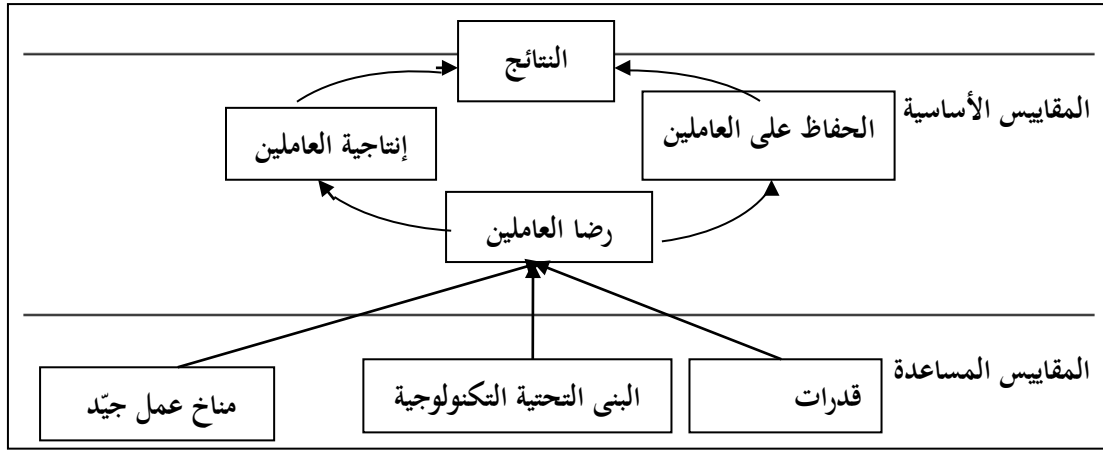
د. **منظور التعلم والنمو**: ويعبر عن إمكانية استمرار المؤسسة في تكيفها، والذي يعكس هدف مدى قدرتها على التجدد والإبداع.

هـ. **المنظور البيئي والاجتماعي**: ويعكس إيفاء المؤسسة لمتطلبات البيئة والمجتمع.

فمن خلال المنظور الرابع تبرز أكثر أهمية هذه الدراسة وكذا أثر التمكين في تحسين الأداء الشامل للمؤسسة، فهذا المنظور يركز على التعلم التنظيمي والنمو اللذين يؤديان إلى تحديد البنية التحتية وتشخيصها، والتي يجب أن تبني عليها المؤسسة لتحقيق الابتكار والتطوير طويل الأجل، ويتحقق ذلك من خلال ثلاثة موارد أساسية هي: (Kaplan & Norton, 1996 : 129)

➤ **قدرات العاملين (Employee capabilities)**: تتلخص مقاييس الأداء لهذا المنظور في رضا العاملين، الاحتفاظ بالعاملين، وإنتاجية العاملين. ويوضح الشكل رقم (02) المقاييس المستخدمة لتقييم الأداء من خلال محور التعلم والنمو:

شكل رقم (02): مقاييس محور التعلم والنمو



Source: (Kaplan & Norton , 1996 : 129).

➤ **قدرات أنظمة المعلومات (Information systems capabilities)**: تتمثل في الإمكانيات المتاحة من نظم المعلومات داخل المؤسسة، وتشكل عاملاً أساسياً ومهماً في نجاح عملية التعلم والنمو في المؤسسة، فكلما كانت هذه الإمكانيات مناسبة لأي توسع تقوم به المؤسسة، وكلما كان من الممكن تفهم العاملين لاستخدام هذه الإمكانيات مع كل نمو أدى ذلك إلى تحسين أداء المؤسسة بشكل واضح.

➤ **التحفيز، التمكين، والاندماج (Motivation, empowerment, and alignment)**: إن تحفيز العاملين واندماجهم في العمل وتمكينهم فيه يؤدي لتحسين مستويات الأداء وتعلم كل ما يفيد في تحقيق نمو نشاط المؤسسة.

رابعاً: دراسة حالة مؤسسة الخزف الصحي بالميلية

1. تحليل نتائج الدراسة الاستقصائية- واقع التمكين الإداري للعاملين وأثره على أداء مؤسسة

الخزف الصحي بالميلية-

أ. تحليل ومناقشة مستوى إدراك التمكين الإداري كمدخل لتأهيل الموارد البشرية في المؤسسة

يحتوي الجدول رقم (02) نتائج التحليل الإحصائي لأجوبة مفردات العينة عن مستوى إدراك التمكين الإداري

من وجهة العاملين بالمؤسسة

جدول رقم (02): مستوى إدراك التمكين الإداري كمدخل لتأهيل الموارد البشرية في المؤسسة

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	مرتفع		متوسط		منخفض		أبعاد التمكين الإداري
		%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	
0.429	1.58	16.4	18	49.1	54	34.5	38	تفويض السلطة
0.516	1.61	13.6	15	33.6	37	52.7	58	المشاركة
0.457	2.24	37.3	41	49.1	54	13.6	15	فرق العمل
0.411	1.95	18.2	20	59.1	65	22.7	25	المعلومات والاتصال
0.429	1.42	9.1	10	23.6	26	67.3	74	التحفيز
0.429	1.58	9.1	10	40.0	44	50.9	56	التدريب والتعليم
0.445	1.73	17.28		42.42		40.28		مستوى إدراك التمكين

اعتماداً على بيانات الجدول يمكن إبراز النتائج التالية:

- لقد جاءت كل قيم الوسط الحسابي لإجابات مفردات العينة حول مستوى التمكين الإداري أقل من قيمة المرتفع (2.33)، وهي تقع ضمن المجال متوسط (1.66-2.33). و معدلها عموماً كان 1.73 وهو يقع ضمن المجال متوسط (1.66-2.33)، وانحراف معياري بلغ معدله 0.445.
- ومن خلال النسب المالية يتبين لنا أن حوالي 43% من المستجوبين يتحقق التمكين بمستوى متوسط، في حين أن نسبة 40% من المستجوبين يتحقق التمكين بمستوى منخفض، أما نسبة مستوى مرتفع من التمكين بلغت 17%.

- نلاحظ أن بعد تفويض السلطة جاء في الترتيب الرابع من حيث الأهمية المعطاة له من قبل أفراد عينة البحث، إذ بلغ الوسط الحسابي لهذا البعد 1.58 ويقع ضمن المجال المنخفض (0-1.66) بانحراف معياري 0.429 ، وما يدل أن مؤسسة الخزف الصحي بالميلية لا تعطي اهتماما كبيرا لتفويض السلطة.
 - أما بعد المشاركة جاء في الترتيب الثالث من حيث الأهمية المعطاة له من قبل أفراد عينة البحث، إذ بلغ الوسط الحسابي لهذا البعد 1.61 ويقع ضمن المجال المنخفض (0-1.66) بانحراف معياري 0.516 ، وما يدل أن مؤسسة الخزف الصحي بالميلية لا تعطي كذلك اهتماما كبيرا للمشاركة في اتخاذ القرار .
 - بالنسبة لبعد فرق العمل جاء في الترتيب الأول من حيث الأهمية المعطاة له من قبل أفراد عينة البحث، إذ بلغ الوسط الحسابي لهذا البعد 2.24 ويقع ضمن المجال المتوسط (1.66-2.33) بانحراف معياري 0.457، وما يدل على تمكين فرق العمل ومنهم بعض الصلاحيات.
 - أما بعد المعلومات والاتصال جاء في الترتيب الثاني من حيث الأهمية المعطاة له، إذ بلغ الوسط الحسابي لهذا البعد 1.95 ويقع ضمن المجال المتوسط (1.66-2.33) بانحراف معياري 0.411، وهذا ما يدل على أن المؤسسة لا تولي اهتمام كبير لاستخدام الشبكات وتكنولوجيا المعلومات والاتصال.
 - بعد التحفيز جاء في الترتيب الأخير من حيث الأهمية المعطاة له من قبل أفراد عينة البحث، إذ بلغ الوسط الحسابي لهذا البعد 1.42 ويقع ضمن المجال المنخفض (0-1.66) بانحراف معياري 0.429، وما يدل على أن المؤسسة لا تولي اهتماما لعملية التحفيز، وهذا بدوره أدى إلى إضراب العمال وكانت جل مطالبهم زيادة الأجور والمحفزات، وهذا ما أدى إلى نقص عدد ساعات العمل الإجمالية وهذا ما كان له أثر سلبي على أداء المؤسسة.
 - بالنسبة للبعد الأخير (التدريب والتعليم) جاء في الترتيب ما قبل الأخير من حيث الأهمية المعطاة له من قبل أفراد عينة البحث، إذ بلغ الوسط الحسابي لهذا البعد 1.58 ويقع ضمن المجال المنخفض (0-1.66) بانحراف معياري 0.429، وما يدل على عدم نجاعة السياسة التكوينية بالمؤسسة والذي أثر بدوره على حوادث العمل المسجلة وذلك بسبب عدم برمجتها لدورات تدريبية كافية في مجال الأمن والسلامة المهنية. ولقد كان لحوادث العمل تأثير سلبي على أداء المؤسسة، حيث ارتفع عدد الأيام الضائعة بسبب هذه الحوادث مما أدى إلى التأثير السلبي على معدل الإنتاجية للعامل وبالتالي حجم الإنتاج الإجمالي ككل هذا من جهة، ومن جهة أخرى عدم قدرة المؤسسة على التحكم في تكاليفها خاصة الخفية منها.
- بناء على ما تقدم نستنتج أن مستوى إدراك وممارسة التمكين الإداري في مؤسسة الخزف الصحي بالميلية جاء متوسطا، ويرجع ذلك إلى أن المؤسسة لا تولي اهتماما كبيرا لتبني مفهوم وأبعاد التمكين كاتجاه إداري حديث.

ب. تحليل ومناقشة الأفكار المتعلقة بنظام تقييم الأداء الشامل للمؤسسة

يحتوى الجدول رقم (03) نتائج التحليل الإحصائي لأجوبة مفردات العينة عن مدى الموافقة على الأفكار المعبرة عن نظام تقييم الأداء

جدول رقم (03): مدى الموافقة على الأفكار المعبرة عن نظام تقييم الأداء

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	موافق جدا		موافق		على الحياد		غير موافق		غير موافق تماما		درجة الموافقة على الأفكار
		%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	
0.613	1.95			4.5	5	52.7	16	52.7	58	28.2	31	تتوفر مؤسساتكم على نظام واضح ومحدد لتقييم الأداء
0.522	1.57			3.6	4	2.7	3	4.09	45	52.7	58	تتوفر مؤسساتكم على نظام فعال للحوافز
0.522	2.03			8.2	9	2.7	3	72.7	80	16.4	18	سياسة التكوين مدمجة ضمن السياسة العامة لمؤسساتكم
0.615	1.99			4.5	5	16.4	18	52.7	58	26.4	29	يغطي نظام تقييم الأداء جميع أنشطة مؤسساتكم
0.568	1.88			5.2		18.62		45.54		30.92		المعدل

اعتمادا على بيانات الجدول يمكن إبراز النتائج التالية:

- لقد جاءت كل قيم الوسط الحسابي لإجابات مفردات العينة حول الأفكار الأربعة المعبرة عن نظام تقييم الأداء أقل من قيمة المتوسط (3)، وهي تقع ضمن المجال غير موافق تماما وغير موافق. غير أن معدلها عموما كان 1.88 وهو يقع ضمن المجال غير موافق (1.8-2.6)، وانحراف معياري بلغ معدله 0.56 .
 - ومن خلال النسب المالية يتبين لنا أن حوالي 50 % من المستجوبين غير موافقين عن الأفكار المعبرة عن نظام تقييم الأداء، في حين أن نسبة 30% من المستجوبين غير موافقين تماما، أما نسبة التردد بلغت 18 %.
- إن هذه النتائج جاءت معبرة ومنطقية، لأن المؤسسة تعتمد على أدوات تقليدية في تقييم الأداء مثل: التقارير الدورية، لوحة القيادة..، وبالتالي فهي تفتقد لأي جديد في مجال الإدارة الحديثة.

2. مراحل تطبيق بطاقة الأداء المتوازن المستدام على مؤسسة الخزف الصحي بالميلية

يتطلب بناء وتطبيق هذا النموذج القيام بأربعة مراحل متعاقبة، وتتمثل هذه المراحل في مرحلة الإعداد، مرحلة التصميم، مرحلة التنفيذ، وأخيرا مرحلة تحليل نتائج تنفيذ بطاقة الأداء المتوازن المستدام.

أ. مرحلة إعداد بطاقة الأداء المتوازن المستدام

في هذه المرحلة يتم صياغة رؤية المؤسسة، ثم تحديد الإستراتيجيات والأهداف الإستراتيجية المناسبة، ليتم بعد ذلك تحديد عوامل النجاح:

- تحديد رؤية ورسالة مؤسسة الخزف الصحي بالميلية: رؤية المؤسسة تتمثل في أن تكون "مؤسسة الخزف الصحي بالميلية هي الرائدة في السوق الجزائري".
- تحديد الإستراتيجيات وبناء الأهداف الإستراتيجية لمؤسسة الخزف الصحي بالميلية: يكون التحديد على أساس منظورات بطاقة الأداء المتوازن المستدام، وهي موضحة في الجدول رقم (05):

جدول رقم (05): تحديد الإستراتيجيات والأهداف الإستراتيجية لمؤسسة الخزف الصحي بالميلية

بناء الأهداف الإستراتيجية				المنظورات
تحسين معدل المردودية.	تحسين مستوى الربحية الصافية.	تعظيم الاستغلال الأمثل للأصول.	تخفيض التكاليف.	المالي
زيادة الحصص السوقية.	زيادة مستوى المبيعات.	تحسين نوعية المنتج.	تحسين كفاءة العملية التسويقية.	الزبائن
زيادة معدل دوران المخزون.	زيادة معدل إنتاجية العمال.	تحسين الإنتاجية.	تحسين كفاءة عملية الصيانة.	العمليات الداخلية
تطوير إمكانيات العاملين في المؤسسة.	تحسين مستوى السلامة المهنية.	زيادة رضا العاملين.	زيادة مستوى التأطير.	التعلم والنمو
الإسهام في تنمية المجتمع المحلي.	حماية البيئة من التلوث.	الاستعمال الأمثل للموارد الطبيعية.		البيئي والاجتماعي

المصدر: من إعداد الباحثين.

▪ **تحديد عوامل النجاح:** تم تحديد عوامل النجاح كذلك على أساس الأبعاد الخمسة لبطاقة الأداء المتوازن المستدام، تكون هذه العوامل مرتبطة بالأهداف.

ب. مرحلة تصميم بطاقة الأداء المتوازن المستدام

تختص هذه المرحلة بتحديد مؤشرات الأداء للأهداف الإستراتيجية السابق تحديدها في المنظورات الخمسة، ولكي تحقق هذه المؤشرات دورها بفعالية يجب أن تكون مشتقة من الهدف الإستراتيجي الذي يعبر عنه، ويمكن تحديد مؤشرات الأداء المناسبة للأهداف الإستراتيجية فيما يلي:

▪ **مؤشرات الأداء للمنظور المالي:** سنعرض مؤشرات تقييم الأداء لهذا المنظور وفق الأهداف الإستراتيجية المحددة سابقاً، وهي كالتالي:

➤ معدل المردودية المالية = (نتيجة الدورة الصافية / الأموال الخاصة) $\times 100$.

➤ معدل الربحية الصافية = (نتيجة الدورة الصافية / رقم الأعمال) $\times 100$.

➤ معدل دوران الأصول = (صافي المبيعات / إجمالي الأصول) $\times 100$

➤ تكلفة إنتاج الطن الواحد من الخزف الصحي = تكلفة الإنتاج الإجمالية / حجم إنتاج الخزف الصحي.

▪ **مؤشرات الأداء لمنظور العملاء:** فيما يلي استعراض لمجموعة من المقاييس التي ستستخدم في قياس هذا المنظور:

➤ الحصة السوقية = (المبيعات السنوية للمؤسسة / المبيعات الإجمالية للسوق) $\times 100$.

➤ معدل نمو في حجم المبيعات = (كمية المبيعات للسنة n - كمية المبيعات للسنة n-1) / كمية المبيعات للسنة n-1 $\times 100$

➤ نسبة الوحدات المعيبة = (عدد الوحدات المعيبة / عدد الوحدات المنتجة) $\times 100$

➤ يقصد بتكاليف التسويق كل عملية لتصريف المنتجات وتتم عنها نفقات.

▪ **مؤشرات الأداء لمنظور العمليات الداخلية:** بعد انتهاء من تحديد العوامل المهمة اللازمة لجذب العملاء وإرضائهم فإنها تقوم بتحديد مؤشرات العمليات التشغيلية الداخلية حتى تكون جيدة الأداء، ويمكن قياس ذلك من خلال المؤشرات الآتية:

➤ معدل دوران المخزون = تكلفة المبيعات / متوسط المخزون.

➤ معدل إنتاجية العامل = عدد الوحدات المنتجة / عدد العمال الإجمالي.

➤ التحسين في الإنتاجية = (القيمة المضافة للسنة n - القيمة المضافة للسنة n-1) / القيمة المضافة للسنة n-1 $\times 100$

➤ نصيب الطن الواحد المنتج من تكاليف الصيانة = تكاليف الصيانة / حجم الإنتاج الإجمالي.

▪ **مؤشرات الأداء لمنظور التعلم والنمو:** تتمثل أهم مؤشرات هذا المنظور فيما يلي:

➤ عدد ساعات التكوين نسبة إلى عدد ساعات العمل الإجمالية.

➤ معدل تكرار حوادث العمل = (عدد حوادث العمل / عدد ساعات العمل الإجمالية) $\times 1000000$.

- معدل تطور مصاريف العاملين = (مصاريف العاملين للسنة n - مصاريف العاملين للسنة n-1) / مصاريف العاملين للسنة n-1 × 100.
- معدل التأطير = (عدد الإطارات / عدد العمال الإجمالي) × 100.
- مؤشرات الأداء للمنظور البيئي والاجتماعي: تتمثل أهم مؤشرات هذا المنظور فيما يلي:
- مؤشر حجم الميزانية المخصصة للنشاطات الاجتماعية والإنسانية لصالح المجتمع المحلي.
- حصة استهلاك الماء لكل طن منتج من الخزف الصحي = حجم الاستهلاك الإجمالي من الماء / حجم الإنتاج الإجمالي من الخزف الصحي.
- حصة استهلاك الكهرباء لكل طن منتج من الخزف الصحي = حجم الاستهلاك الإجمالي من الكهرباء / حجم الإنتاج الإجمالي من الخزف الصحي.
- حصة استهلاك الغاز لكل طن منتج من الخزف الصحي = حجم الاستهلاك الإجمالي من الغاز / حجم الإنتاج الإجمالي من الخزف الصحي.
- ج. تنفيذ بطاقة الأداء المتوازن المستدام: ينبغي أن يحتوي كل منظور من المنظورات الخمسة لبطاقة الأداء المتوازن المستدام على مؤشرات قياس تترجم رؤية وإستراتيجية المؤسسة وتحدد نسبة بلوغ الأهداف الإستراتيجية. وبناء على ذلك قمنا بربط كل منظور بأربعة مؤشرات أساسية، ما عدا المنظور البيئي والاجتماعي الذي وضعنا له خمسة مؤشرات، ليكون المجموع الكلي للمؤشرات في الأخير 21 مؤشرا.
- وبناء على ما سبق فإن النموذج المقترح لبطاقة الأداء المتوازن المستدام لمؤسسة الخزف الصحي بالميلية تكون كما هي مبينة في الجدول رقم (06)، حيث أن:
- الغاية: تمثل الهدف المسطر المطلوب تحقيقه أو الوصول إليه.
- النتائج المنجزة فعلا: ما تم إنجازه فعلا، النتيجة النهائية: أي نتائج مقارنة الأهداف مع ما تم إنجازه فعلا وذلك وفق العلاقة:
- النتيجة النهائية = (وزن القياس × المنجز فعلا) / الغاية.

جدول رقم (06): النموذج المقترح لبطاقة الأداء المتوازن المستدام لمؤسسة الخزف الصحي بالميلية

النتيجة النهائية	النتائج المنجزة فعلا	الغاية	الوزن	المؤشرات	المنظورات
2014	2014	2014			
% 5.01	% 5.01	% 5,00	% 5	معدل المردودية المالية	المنظور المالي
% 4.66	% 5.6	% 6	% 5	معدل الربحية الصافية	
% 4.63	%46.35	% 50	% 5	معدل دوران الأصول	
%4.37	دج 79 978,17	دج 70 000	% 5	تكلفة إنتاج الطن الواحد من الخزف الصحي	
18.67 %	-	-	% 20	أداء المنظور المالي	
% 4,65	% 27.95	% 30	%5	الحصة السوقية	منظور العملاء
% 0.99	% 2.02	% 10,17	%5	معدل النمو في حجم المبيعات	
% 1.82	% 13.67	% 5.00	%5	نسبة الوحدات المعابة	
% 3,61	% 2.77	% 2,00	%5	تكاليف التسويق	
% 11.07	-	-	%20	أداء منظور العملاء	
% 4.53	1,45	1.60	%5	معدل دوران المخزون	منظور العمليات الداخلية
%3.94	868	1100	%5	معدل إنتاجية العامل	
% 3.63	% 5.82	% 8	%5	التحسين في الإنتاجية	
% 3.45	دج 724,63	دج 500	%5	نصيب الطن الواحد المنتج من تكاليف الصيانة	
% 15 ,55	-	-	%20	أداء منظور العمليات الداخلية	
% 1.35	% 0,27	% 1.00	%5	معدل عدد ساعات التكوين	منظور

1.25%	39.70	10	5%	معدل تكرار حوادث العمل	التعلم والنمو
3.02%	1.45%	2.4%	5%	معدل رضا العاملين	
4.64%	6.65%	7%	5%	معدل التأطير	
10.26%	-	-	20%	أداء منظور التعلم والنمو	
7.12%	712 587 دج	1000000 دج	10%	حجم الميزانية المخصصة للنشاطات الاجتماعية والإنسانية	المنظور البيئي والاجتماعي
2.14%	9.32%	5%	4%	معدل طرح النفايات	
1.72%	8.11 متر مكعب	7 متر مكعب	2%	حصة استهلاك الماء	
1.47%	677,25 كيلو واط ساعي	500 كيلو واط ساعي	2%	حصة استهلاك الكهرباء	
1.84%	565,21 متر مكعب	520 متر مكعب	2%	حصة استهلاك الغاز	
14.29%	-	-	20%	أداء المنظور البيئي والاجتماعي	
69.84%	-	-	100%	الأداء الشامل	

المصدر: من إعداد الباحثين.

د. تحليل نتائج تنفيذ بطاقة الأداء المتوازن المستدام على مؤسسة الخزف الصحي بالميلية

انطلاقاً من بطاقة الأداء المتوازن المستدام المعدة لمؤسسة الخزف الصحي بالميلية، والتي قمنا بتصميمها وتطبيقها على النتائج الفعلية لسنة 2014، يمكن تقديم نتائج ودلالات على الأداء الشامل لهذه المؤسسة كما يلي:

- **المنظور المالي:** من خلال الجدول السابق لبطاقة الأداء المتوازن المستدام لمؤسسة الخزف الصحي بالميلية يبين لنا أن النتائج المالية للمؤسسة جيدة، وذلك بالنظر للمنظور المالي .
- فما يتعلق بهذا المنظور فقد حقق نتيجة إجمالية تقدر ب 18.67 في المائة وهي نتيجة جيدة، حيث استطاعت مؤسسة الخزف الصحي بالميلية أن تبلغ مستويات جيدة فيما يتعلق بمعدل المردودية المالية، ومعدل الربحية الصافية، وكذا معدل دوران الأصول. غير أنها لم تتجح في التحكم في تكاليفها. وبناءاً على تقارير المؤسسة يرجع الأمر إلى ارتفاع أسعار المواد الأولية المحلية، كما أن ارتفاع تكاليف الإنتاج يرجع إلى ارتفاع مصاريف العاملين وارتفاع مصاريف الصيانة والذي سنتطرق إليه في منظور العمليات الداخلية .
- **منظور العملاء:** في هذا المنظور حققت المؤسسة نتيجة إجمالية تقدر ب 11.07 في المائة وهي نتيجة ضعيفة، وعموماً يرجع هذا الأمر إلى تراجع معدل النمو في حجم المبيعات نتيجة زيادة حدة المنافسة خاصة بعد إنشاء مصنع جديد للخزف الصحي بعنابة، وكذلك منافسة المنتجات الأجنبية المنتجة المحلية في السوق

الوطنية. ومن جهة أخرى ارتفاع نسبة الوحدات المعابة بسبب قدم واهتلاك معدات الإنتاج وهذه الأخيرة تعمل يدويا 100 في المائة، ويتم تشكيل القطع في قوالب من جبس محلي التي تنتشع بسرعة بالشوائب وبالتالي تخرج القطعة معابة.

▪ **منظور العمليات الداخلية:** قدرت النتيجة الإجمالية لمنظور العمليات الداخلية ب 55, 15 في المائة، ويرجع السبب في ذلك إلى ارتفاع تكاليف الصيانة، وذلك لأسباب أهمها التعطل الذي عرفته ورشات التصنيع بسبب عدم القدرة على توفير قطع الغيار، وهذا ما انعكس سلبا على معدل إنتاجية العامل وبالتالي حجم الإنتاج الإجمالي ككل.

▪ **منظور التعلم والنمو:** منظور التعلم والنمو كان الأسوأ مقارنة بأداء المنظورات الاربعة المبينة في الجدول السابق، حيث لم تتجاوز نتيجته المحققة 11 في المائة من 20 في المائة، وذلك يرجع إلى عدم تحكم المؤسسة في عملية التكوين. إضافة إلى ذلك فقد أثر عدم نجاعة السياسة التكوينية للمؤسسة بشكل مباشر على حوادث العمل المسجلة خلال سنة 2014، وذلك بسبب عدم برمجتها لدورات تدريبية كافية في مجال الأمن والسلامة المهنية.

▪ **منظور البيئي والاجتماعي:** بالنسبة للمنظور الأخير فقد حقق نتيجة قدرت ب 14.29 في المائة، وعليه يمكن القول إن هذا الأداء كان متواضعا بالمقارنة مع أداء المنظور المالي ، ويرجع ذلك أساسا لعدم تحكمها في معدل طرح النفايات، فكان الأداء ضعيف ويرجع ذلك أساسا إلى ضعف إسهام المؤسسة في تنمية المجتمع المحلي، وهذا ما يتأكد من خلال حجم الميزانية التي خصصتها المؤسسة للنشاطات الثقافية والإنسانية مقارنة بالقيم المستهدفة.

النتائج والتوصيات:

توصلنا من خلال هذه الدراسة إلى ما يلي:

- غياب نظام حوافز فعال، وعدم نجاعة السياسة التكوينية للمؤسسة والذي أثر بدوره على حوادث العمل المسجلة وذلك بسبب عدم برمجتها لدورات تدريبية كافية في مجال الأمن والسلامة المهنية. ولقد كان لحوادث العمل تأثير سلبي على أداء المؤسسة، حيث ارتفع عدد الأيام الضائعة بسبب هذه الحوادث مما أدى إلى التأثير السلبي على معدل الإنتاجية للعامل وبالتالي حجم الإنتاج الإجمالي ككل هذا من جهة، ومن جهة أخرى عدم قدرة المؤسسة على التحكم في تكاليفها خاصة الخفية منها.
- بتطبيق بطاقة الأداء المتوازن المستدام على مؤسسة الخزف الصحي بالميلية تبين لنا أن الأداء المالي للمؤسسة كان جيدا خلال 2014، غير أن أداء هذا المنظور كان يخفي وراءه أداء أقل مستوى في المنظورات الأخرى.
- بتطبيق بطاقة الأداء المتوازن المستدام على مؤسسة الخزف الصحي بالميلية تبين أن مؤسسة الخزف الصحي بالميلية لم تقم بتحديد مستهدفات ملائمة لجميع المؤشرات الرئيسية، بمعنى أنه في نفس ظروف المنافسة بإمكان هذه الأخيرة تحقيق مستوى أداء أعلى.
- بتطبيق بطاقة الأداء المتوازن المستدام على مؤسسة الخزف الصحي بالميلية تبين أن المؤسسة لم تولي أهمية قصوى لوظيفة التكوين، لهذا فقد أثر عدم نجاعة السياسة التكوينية للمؤسسة بشكل مباشر على حوادث العمل

المسجلة خلال سنة 2014 ، وذلك بسبب عدم برمجتها لدورات تدريبية كافية في مجال الأمن والسلامة المهنية.

وانطلاقا من هذه النتائج خلصت الدراسة إلى مجموعة توصيات، أهمها:

- ضرورة سعي المؤسسة إلى تعزيز مستوى التمكين لدى عمالها، وذلك من خلال التركيز على منحهم قدرا أكبر من الحرية والاستقلالية؛
- ضرورة سعي المؤسسة إلى تحقيق مستوى كاف من التمكين الهيكلي، وذلك من خلال العمل على تعديل نظم التفويض والاتصال والتحفيز والتدريب داخلها، بالإضافة إلى تثبيت قيم المشاركة وفرق العمل لتكون الطابع المميز لثقافتها؛
- ضرورة اهتمام المؤسسة بتطوير نماذج قياس حديثة لتقييم أدائها الشامل.

المراجع

المراجع العربية

- الحراحشة محمد ، الهيتي صلاح الدين، 2006، أثر التمكين الإداري والدعم التنظيمي في السلوك الإبداعي كما يراه العاملون في شركة الاتصالات الأردنية: دراسة ميدانية، دراسات العلوم الإدارية، المجلد 33، العدد 2.
- الحسيني فلاح الحسن، 2006، إدارة المشروعات الصغيرة: مدخل استراتيجي للمنافسة والتميز، الطبعة الأولى، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان.
- الحسيني فلاح حسن عداي، 2006، الإدارة الإستراتيجية: مفاهيمها، مداخلها، عملياتها المعاصرة، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر، عمان.
- السعودي موسى، 2008، أثر مصادر قوة القائد في تمكين العاملين في المؤسسات المالية الحكومية الأردنية : دراسة ميدانية، دراسات في العلوم الإدارية، المجلد 35، العدد 2.
- الطعاني أحمد، السويبي عمر سلطان، 2013، التمكين الإداري وعلاقته بالرضا الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الدمام بالمملكة العربية السعودية، دراسات في العلوم التربوية، المجلد 40.
- الكرخي مجيد، 2007، تقويم الأداء باستخدام النسب المالية، الطبعة الأولى، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان.
- المغربي عبد الحميد عبد الفتاح، 2001، تمكين العاملين في المصالح الحكومية ومنظمات القطاع الخاص: دراسة تطبيقية على المنظمات العاملة بمحافظة دمياط، المجلة العلمية التجارة والتمويل، كلية التجارة، جامعة طنطا، العدد الأول.
- برني لطيفة، جوان 2014، التمكين الإداري وأثره في تعزيز التمكين النفسي لدى العاملين في القطاع الصحي الخاص في ولاية بسكرة، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، العدد الخامس عشر.
- بومجال عادل، جوان 2015، التمكين الإداري وأثره على أداء المؤسسة: دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل فرع جنرال كابل -بسكرة-، أبحاث اقتصادية وإدارية، العدد السابع عشر.
- عفانة حسن مروان، 2013، التمكين الإداري وعلاقته بفعالية فرق العمل في المؤسسات الأهلية الدولية العاملة في قطاع غزة، مذكرة ماجستير، جامعة الأزهر، غزة.

المراجع الأجنبية

- AIDEMARK Lars-Göran, 2002, **Balanced scorecards in healthcare: experiences from trials with balanced scorecards in five county councils**, in performance measurement and management control, edited by Marc J.EPSTEIN and Jean-François MANZONI, volume 12, Elsevier science Ltd, UK.
- Centre des Jeunes Dirigeants d'entreprise (CJD), 2006, **Le guide de la performance globale**, 2 me tirage, Éditions d'Organisation, Paris.

- JUDE FERNANDES Kiran et al, 2006, **Lessons from implementing the balanced scorecard in a small and medium size manufacturing organization**, Technovation.
- GUERRA Fabienne, 2007, **Pilotage stratégique de L'entreprise : le rôle du tableau de bord prospectif**, Éditions de Boeck Université, Paris.
- Kaplan Robert & Norton David, 1996, **The balanced scorecard translating strategy into action**, Harvard business school press, Boston.