



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي و البحث العلمي
جامعة محمد خيضر - بسكرة -
كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير
قسم علوم التسيير



الموضوع

أثر متطلبات بطاقة الأداء المتوازن على إدارة التغيير دراسة حالة: مؤسسة اتصالات الجزائر - بسكرة

مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير
فرع: تسيير المنظمات
تخصص: إدارة استراتيجية

الأستاذ المشرف:

← ربيع مسعود

إعداد الطالبة:

← ربيع نور الهدى

رقم التسجيل:/Master-GE/GO -GSO /2018
تاريخ الإيداع

الموسم الجامعي: 2017/2018

إهداء

أهدي هذا العمل إلى:

من ربياني وعلماني وكانا قدوتي في هذه الحياة والداي حفظهما الله تعالى.

إلى روح أخي الطاهرة رحمة الله عليه عبد العزيز.

إلى سندي في هذه الدنيا إخوتي الأعزاء.

إلى من جمعني بهم مقاعد الدراسة زملائي في الدفعة.

إلى كل من علمني حرفا أساتذتي الكرام.

إلى كل من كان عون لي في انجاز مذكرتي سواءً من قريب أو من بعيد.

شكر و عرفان

أحمد الله تعالى وأشكره على نعمه وحسن عونه، وأصلي وأسلم على خاتم الأنبياء والمرسلين عليه أفضل الصلاة والتسليم.

أتقدم بالشكر الجزيل إلى الأستاذ الدكتور "ربيع مسعود" على قبوله الإشراف على هذا العمل وتقديمه النصح والتوجيه طيلة فترة البحث فبارك الله فيه وجزاه كل خير.

وأتقدم بالشكر لأساتذة اللجنة المناقشة لقبولها مناقشة مذكرتي.

كما لا يفوتني أن أشكر جميع أساتذة قسم علوم التسيير على ما قدموه لنا من يد عون و من تسهيلات وتوجيهات لإتمام هذه المذكرة.

كما أتوجه بالشكر إلى كل إطارات وعمال مؤسسة اتصالات الجزائر ببسكرة على ما قدموه لنا من تسهيلات وحسن استقبالهم.

وفي الأخير أتقدم بالشكر إلى كل من صديقتاتي وزملائي في الدراسة وإلى كل من يعرفني من قريب أو من بعيد.

الملخص

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر متطلبات بطاقة الأداء المتوازن على إدارة التغيير في مؤسسة اتصالات الجزائر بيسكرة، وذلك من خلال دراسة أثر بطاقة الأداء المتوازن بأبعادها الأربعة (بعد التعلم والنمو، بعد العمليات الداخلية، بعد العملاء، بعد المالي) على إدارة التغيير، تبرز أهمية هذه الدراسة في كونها تتعلق بموضوع بطاقة الأداء المتوازن لما لها تأثير كبير على مختلف العمليات الإدارية في المؤسسة، كما تستمد أهميتها من أهمية إدارة التغيير في مؤسسة اتصالات الجزائر.

من خلال تحليل الاستلانة الموزعة على رؤساء أقسام مؤسسة اتصالات الجزائر تبين لنا أنه لا يوجد أثر لمتطلبات بطاقة الأداء المتوازن على إدارة التغيير في مؤسسة محل الدراسة.

الكلمات المفتاحية:

بطاقة الأداء المتوازن، التعلم والنمو، العمليات الداخلية، العملاء، المالي، إدارة التغيير.

Abstract:

Le but de cette étude était d'identifier l'impact des exigences du Balanced Scorecard sur la gestion du changement sur Algerie Telecom wilaya de Biskra. Une analyse du questionnaire distribué aux dirigeants de la Société algérie télécom a montré qu'il n'y a pas d'impact sur les exigences du Balanced Scorecard sur la gestion du changement dans l'institution d'étude.

les mots clés:

Tableau de bord prospectif, perspective d'apprentissage et développement, perspective des opérations internes, perspective du client, perspectives financières.

قائمة المحتويات

قائمة المحتويات

الصفحة	قائمة المحتويات
.I	الإهداء
.II	الشكر والعرفان
.III	الملخص
.IV	قائمة المحتويات
.V	قائمة الجداول
.VI	قائمة الأشكال
.VII	قائمة الملاحق
أ - ط	مقدمة
الفصل الاول: الإطار النظري لبطاقة الأداء المتوازن	
11	تمهيد
12	المبحث الأول: ماهية بطاقة الأداء المتوازن
12	المطلب الأول: مفهوم ونشأة بطاقة الأداء المتوازن ومراحل تطورها
12	الفرع الأول: مفهوم بطاقة الأداء المتوازن
13	الفرع الثاني: نشأة بطاقة الأداء المتوازن
14	الفرع الثالث: مراحل تطور فكرة بطاقة الأداء المتوازن
16	المطلب الثاني: أسباب ظهور بطاقة الأداء المتوازن و أهميتها
16	الفرع الأول: أسباب ظهور بطاقة الأداء المتوازن
17	الفرع الثاني: أهمية بطاقة الأداء المتوازن
19	الفرع الثالث: مميزات بطاقة الأداء المتوازن
20	الفرع الرابع: خصائص بطاقة الأداء المتوازن
22	المطلب الثالث: منهجية تصميم وتطبيق بطاقة الأداء المتوازن
22	الفرع الأول: مكونات بطاقة الأداء المتوازن
23	الفرع الثاني: خطوات المنهجية لإعداد بطاقة الأداء المتوازن
25	الفرع الثالث: متطلبات بطاقة الأداء المتوازن

27	المبحث الثاني: منظورات بطاقة الأداء المتوازن
27	المطلب الأول: البعد المالي
30	المطلب الثاني: بعد العملاء
32	المطلب الثالث: بعد العمليات الداخلية
33	المطلب الرابع: بُعد التعلم والنمو
34	المطلب الخامس: العلاقة السببية
35	المبحث الثالث: بطاقة الأداء المتوازن في الميزان
35	المطلب الأول: صعوبات تطبيق بطاقة الأداء المتوازن
36	المطلب الثاني: عوامل نجاح بطاقة الأداء المتوازن
37	المطلب الثالث: الانتقادات الموجهة لبطاقة الأداء المتوازن
39	خلاصة الفصل الأول
الفصل الثاني: الإطار النظري لإدارة التغيير	
41	تمهيد
42	المبحث الأول: ماهية إدارة التغيير
42	المطلب الأول: مفهوم إدارة التغيير وأهميته
42	الفرع الأول: مفهوم إدارة التغيير
43	الفرع الثاني: أهمية إدارة التغيير
44	المطلب الثاني: مبادئ وأسس إدارة التغيير
44	الفرع الأول: مبادئ إدارة التغيير
45	الفرع الثاني: أسس إدارة التغيير
45	المطلب الثالث: أهداف وخصائص إدارة التغيير
45	الفرع الأول: أهداف إدارة التغيير
46	الفرع الثاني: خصائص إدارة التغيير
47	المطلب الرابع: مراحل إدارة التغيير
50	المبحث الثاني: استراتيجيات ونماذج وأساليب إدارة التغيير
50	المطلب الأول: استراتيجيات إدارة التغيير

52	المطلب الثاني: نماذج إدارة التغيير
52	الفرع الأول: نموذج (kurt leven)
54	الفرع الثاني: نموذج ليببت واسطون وويسلي (lippit, watson et westly)
55	الفرع ثالث: نموذج افينسفش (ivancevich) و زملائه
56	المطلب الثالث: أساليب إدارة التغيير
57	مطلب الرابع: أبعاد إدارة التغيير
59	المبحث الثالث: مسؤولية إدارة التغيير وأسباب فشلها ومقاوماتها
59	المطلب الأول: مسؤولية إدارة التغيير
61	المطلب الثاني: أسباب فشل إدارة التغيير
62	المطلب الثالث: تعريف مقاومة التغيير وأسبابها
62	الفرع أول: تعريف مقاومة التغيير
62	الفرع ثاني: أسباب مقاومة التغيير
64	المطلب الرابع: أساليب مقاومة التغيير
66	خلاصة الفصل
الفصل الثالث: الدراسة الميدانية في مؤسسة اتصالات الجزائر	
68	تمهيد
69	المبحث الأول: تعريف بمؤسسة اتصالات الجزائر ALGERIE TELECOM
69	المطلب الأول: نشأة مؤسسة اتصالات الجزائر الأم
69	المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي لمؤسسة اتصالات الجزائر
72	المطلب الثالث: تعريف بالوكالات التجارية لاتصالات الجزائر
74	المبحث الثاني: منهجية الدراسة
74	المطلب الأول: فرضيات الدراسة ومجتمعها
74	الفرع الأول: فرضيات الدراسة
75	الفرع الثاني: مجتمع وعينة البحث
75	المطلب الثاني: مصادر وأساليب جمع البيانات البحث
75	الفرع الأول: مصادر جمع البيانات
75	الفرع الثاني: أساليب الإحصائية لتحليل البيانات
76	المطلب الثالث: أداة البحث وصدق الأداة

76	الفرع الأول: أداة البحث
76	الفرع الثاني: صدق وثبات الأداة البحث
78	المبحث الثالث: عرض وتحليل نتائج الدراسة
78	مطلب الأول: خصائص مبحوثي الدراسة واختبار التوزيع الطبيعي
78	الفرع الأول: خصائص مبحوثي مجتمع الدراسة
80	الفرع الثاني: اختبار التوزيع الطبيعي
81	المطلب الثاني: تحليل اتجاه العينة نحو متغيرات الدراسة
87	المطلب الثالث: مناقشة وتفسير النتائج
87	الفرع الأول: اختبار صحة الفرضية الأولى وفروعها
89	الفرع الثاني: اختبار الفرضية الثانية وفروعها
95	خاتمة الفصل الثالث
97	خاتمة
99	قائمة المراجع
108	الملاحق

قائمة الجداول

الرقم	العنوان	الصفحة
.1	خطوات بناء بطاقة الأداء المتوازن	25
.2	تحديد محاور الإستراتيجية للبعد المالي	29
.3	الأهداف الإستراتيجية والمقاييس الخاصة بمحور العملاء	31
.4	نتائج صدق وتباين الاستبيان	77
.5	توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب الجنس والعمر	78
.6	توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب الجنس والخبرة	79
.7	توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب العمر والخبرة	79
.8	قيمة معامل الالتواء بيرسون لمختلف أبعاد متغير بطاقة الأداء المتوازن	80
.9	مستويات الإجابة لمقياس ليكرت الخماسي	81
.10	سلم ليكرت الخماسي	81
.11	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات بعد التعلم والنمو	82
.12	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات بعد العمليات الداخلية	83
.13	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات بعد العملاء	84
.14	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات للبعد المالي	85
.15	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات متغير إدارة التغيير	86
.16	ملخص لمجموعة من معاملات الفرضية الأولى	87
.17	نتائج تحليل التباين الانحدار (Analyses of variance)	88
.18	نتائج تحليل الانحدار المتعدد (Multiple Regression Analysis) لاختبار تأثير المتغيرات المستقلة على إدارة التغيير	88
.19	ملخص لمجموعة من معاملات الفرضية الثانية	90
.20	نتائج تحليل تباين الانحدار (Analyses of variance) للفرضية الثانية.	90
.21	نتائج تحليل الانحدار (Multiple Regression Analysis) لاختبار تأثير بعد التعلم والنمو على إدارة التغيير.	91

91	ملخص لمجموعة من معاملات الفرضية الثالثة	.22
92	نتائج تحليل تباين الانحدار (Analyses of variance) للفرضية الثالثة	.23
92	نتائج تحليل الانحدار (Multiple Regression Analysis) لاختبار تأثير بعد العمليات الداخلية على إدارة التغيير.	.24
93	نتائج تحليل تباين الانحدار (Analyses of variance) للفرضية الرابعة.	.25
94	نتائج تحليل تباين الانحدار (Analyses of variance) للفرضية الخامسة.	.26

قائمة الأشكال

الصفحة	العنوان	الرقم الشكل
ج	نموذج الدراسة	.1
15	الجيل الأول لبطاقة الأداء المتوازن	.2
19	الجوانب الأساسية لأهمية بطاقة الأداء المتوازن	.3
27	أبعاد بطاقة الأداء المتوازن	.4
31	المؤشرات الأساسية لمحور العملاء	.5
34	سلسلة القيمة لبعدها العمليات الداخلية	.6
44	الجوانب الأساسية لأهمية إدارة التغيير	.7
47	خصائص إدارة التغيير	.8
48	مراحل عملية التغيير حسب نموذج (lowrence et lorsch)	.9
50	الاستراتيجيات الثلاثة لإدارة التغيير حسب (Harvery, Broun)	.10
54	مخطط لنموذج (kurt leven) لإدارة التغيير	.11
56	نموذج إدارة التغيير ل (ivancevich)	.12
80	رسم بياني لمتغير الخبرة المهنية بالنسبة للعمر	.13

قائمة الملاحق

الصفحة	العنوان	الرقم
108	استبانة البحث	1

مقدمة

مقدمة

شهدت بيئة المؤسسة تغيرات إستراتيجية نتيجة لزيادة حدة المنافسة بين المؤسسات والانفتاح الكبير في التجارة والاستثمار والتقدم التكنولوجي والعولمة وغيرها من التغيرات التي فرضت على المؤسسات الاهتمام الشمولي بالعمل، وبذلك لا يمكن اعتماد مقاييس ومؤشرات مالية ومحاسبية فقط للتعبير عن هذه الشمولية، لهذا تطلب الأمر انتقال منظمات الأعمال إلى الجانب المعرفي حيث الشمولية والتركيز على الجوانب المتعددة من الأداء والتي تعطي للمنظمة قدرة أكبر على الاستمرارية والمنافسة وإرضاء العميل ومختلف أصحاب المصلحة وكذلك القدرة على التغيير وإدارته.

ولمواكبة هذه الأوضاع اتبعت مؤسسات تقنية بطاقة الأداء المتوازن كإحدى الأساليب الحديثة المعاصرة، وتعتبر من أهم خمسة عشر مفهوما إداريا التي تستند إلى فلسفة واضحة في تحديد الأهداف الإستراتيجية للمنظمة وقياس مستوى التقدم في الأداء باتجاه تحقيق الأهداف، حيث ثبتت فعاليتها على عكس الأساليب التقليدية و يرجع الفضل في ذلك لتغطيتها لجوانب واسعة في المؤسسة، حيث تعدت المقاييس المالية المتبعة في الأسلوب التقليدي لتشمل مقاييس أخرى كالعمليات الداخلية و العلاقة مع العملاء والنمو والابتكار، وبهذا فقد أصبحت بطاقة الأداء المتوازن وسيلة تتبعها المؤسسات في مواجهة تغيرات البيئة. وفي هذا الإطار يتم طرح التساؤل الرئيسي التالي:

- هل يوجد أثر لمتطلبات بطاقة الأداء المتوازن في إدارة التغيير في مؤسسة اتصالات الجزائر بسكرة ؟

و الذي تندرج منه الأسئلة الفرعية التالية :

- هل يوجد أثر للبعد التعلم والنمو في إدارة التغيير في مؤسسة اتصالات الجزائر بسكرة ؟
- هل يوجد أثر لبعد العمليات الداخلية في إدارة التغيير في مؤسسة اتصالات الجزائر بسكرة ؟
- هل يوجد أثر لبعد العملاء في إدارة التغيير في مؤسسة اتصالات الجزائر بسكرة ؟
- هل يوجد أثر للبعد المالي في إدارة التغيير في مؤسسة اتصالات الجزائر بسكرة ؟

1- الفرضيات :

❖ الفرضية الأولى : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبطاقة الأداء المتوازن و إدارة التغيير في المؤسسة اتصالات الجزائر عند المستوى المعنوية ($\alpha = 0.05$).

- أما بالنسبة للفرضيات الفرعية:

- الفرضية الفرعية الأولى: لا يوجد أثر لبعء التعلم والنمو على إدارة التغيير في المؤسسة اتصالات الجزائر بيسكرة عند مستوى المعنوية ($\alpha = 0.05$).
- الفرضية الفرعية الثانية: لا يوجد أثر لبعء العمليات الداخلية على إدارة التغيير في المؤسسة اتصالات الجزائر بيسكرة عند مستوى المعنوية ($\alpha = 0.05$).
- الفرضية الفرعية الثالثة: لا يوجد أثر لبعء العملاء على إدارة التغيير في المؤسسة اتصالات الجزائر بيسكرة عند مستوى المعنوية ($\alpha = 0.05$).
- الفرضية الفرعية الرابعة: لا يوجد أثر للبعء المالي على إدارة التغيير في المؤسسة اتصالات الجزائر بيسكرة عند مستوى المعنوية ($\alpha = 0.05$).

❖ الفرضية الثانية : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لأثر متغيرات بطاقة الأداء المتوازن على إدارة التغيير في مؤسسة اتصالات الجزائر بيسكرة عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$).

-أما بالنسبة لفرضياتها الفرعية:

- الفرضية الفرعية الأولى: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لأثر بعد التعلم والنمو على إدارة التغيير في مؤسسة اتصالات الجزائر بيسكرة عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$).
- الفرضية الفرعية الثانية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لأثر بعد العمليات الداخلية على إدارة التغيير في مؤسسة اتصالات الجزائر بيسكرة عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$).
- الفرضية الفرعية الثالثة : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لأثر المتغير الشخصي العمر على إدارة التغيير في مؤسسة اتصالات الجزائر بيسكرة عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$).
- الفرضية الفرعية الرابعة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لأثر المتغير الشخصي الخبرة على إدارة التغيير في مؤسسة اتصالات الجزائر بيسكرة عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$).

2- أهداف الدراسة :

- تهدف الدراسة إلى التعرف على ماهية بطاقة الأداء المتوازن.
- الإلمام بالأبعاد الأربعة لبطاقة الأداء المتوازن.
- التعرف على كيفية تصميم بطاقة الأداء المتوازن.
- التعرف على ماهية إدارة التغيير.
- التعرف على أهم مؤشرات إدارة التغيير.
- التعرف على أثر متطلبات بطاقة الأداء المتوازن على إدارة التغيير في المؤسسة اتصالات الجزائر بيسكرة .

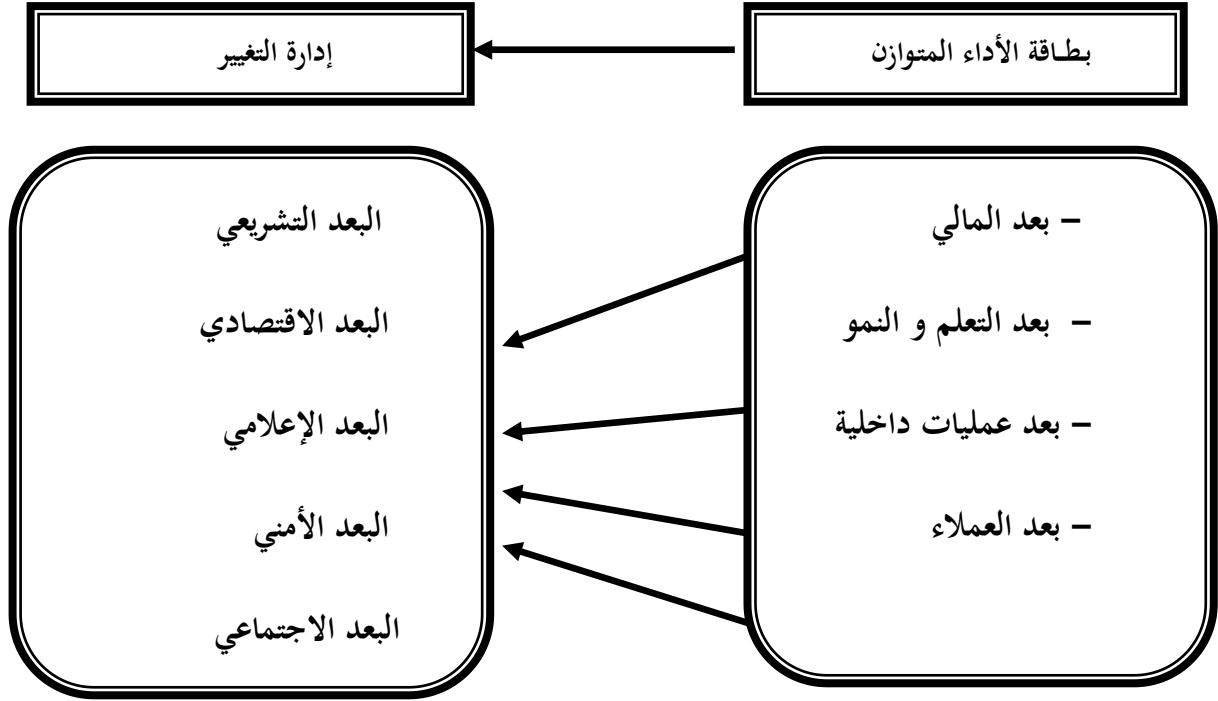
3- أهمية الدراسة وأهدافها :

تكمن أهمية الدراسة في كونها تربط بين بطاقة الأداء المتوازن التي تعد من أحدث الأدوات التحليل المحاسبي و المالي والإداري معا وإيجاد أثرها على إدارة التغيير، وذلك على مستوى الجانب العلمي لدراسة الذي يلم بجوانب وأبعاد المتغيرين المختلفة، وعلى مستوى العملي فإنها تستكشف آراء إطارات المؤسسة حول أثر متطلبات بطاقة الأداء المتوازن على إدارة التغيير.

4- نموذج الدراسة و فرضيات البحث :

لغرض إبراز الأثر بين المتغيرات محل الدراسة وكيفية ارتباطها مع بعضها البعض نقدم النموذج النظري للدراسة كما هو مبين أدناه، حيث تمثل بطاقة الأداء المتوازن بأبعادها الأربعة (بعد التعلم والنمو، بعد العمليات الداخلية، بعد العملاء، بعد المالي) المتغير المستقل، في حين تمثل إدارة التغيير بأبعادها الأربعة (التغيير في الثقافة ، التغيير في الهيكل التنظيمي، التكنولوجيا، التغيير في المهام) كمتغير تابع.

5- النموذج النظري للبحث :



المصدر: من إعداد الطالبة.

6- منهجية البحث :

نعمد في دراستنا على المنهج الوصفي التحليلي ، الذي يسمح تحليل و دراسة ظاهرة ،علما أن المنهج الوصفي هو أحد المناهج العلمية الذي يتيح لنا دراسة وتحليل و تفسير الظواهر النوعي كما سنعمد على الاستبيان كأداة لجمع البيانات و المعلومات الميدانية وذلك لاختبار و التحليل حيث اعتمدنا في:

- الجانب النظري : على عملية المسح المكتبي لمجموعة متعددة سواء كتب أو مقالات متخصصة أو رسائل ماجستير ودكتوراه وبعده لغات (العربية، الفرنسية، الانجليزية).

- الجانب الميداني : تم الحصول على المعلومات من خلال توزيع الاستبيان على عمال مؤسسة اتصالات الجزائر.

7- حدود البحث :

- الحدود الموضوعية: ركزت هذه الدراسة على أثر متطلبات بطاقة الأداء المتوازن على إدارة التغيير.
- الحدود المكانية: تم إجراء هذه الدراسة على مؤسسة اتصالات الجزائر.
- الحدود الزمنية: تم إجراء البحث الميداني في السداسي الثاني لسنة الجامعة 2018/2017.

8- التعريفات الإجرائية :

- بطاقة الأداء المتوازن: هي مجموعة من المقاييس المالية وغير مالية التي تقدم لمدرء الإدارات العليا صورة واضحة وشاملة عن أداء منظمتهم.
- البعد المالي: يركز هذا البعد على تحقيق أعلى مستويات الربح للمؤسسة والذي يعتبر الهدف الأساسي لنشوء للمنظمة.
- بُعد العملاء: يركز هذا البعد على أداء الأنشطة التي تقابل رغبات وحاجات الزبائن المختلفة، ومدى قدرة المنظمة على تحقيق رضا عملائها.
- بُعد العمليات الداخلية: حيث يركز هذا البعد العمليات و الأنشطة التشغيلية، والذي يستهدف الأنشطة الغير مالية التي تستهدف استغلال الأمثل للموارد.
- بُعد التعلم والنمو: يعكس مدى قدرة المؤسسة في إحداث تنمية في القدرات الفكرية والإبداعية للعمال وتطوير مهاراتهم كما يهدف إلى إحداث تطوير في هيكلها وثقافتها.
- إدارة التغيير: عملية تستخدمها لتصميم وتنفيذ وتقييم مبادرات الملائمة لتعامل مع المتطلبات التي تفرضها البيئة الخارجية.

9- الدراسات السابقة

- شكلت بطاقة الأداء المتوازن موضوع بحث للعديد من الدراسات كونها تعتبر من أحدث الأدوات لتقييم الأداء، منها من حاولت إثبات فعاليتها ومنها من جاءت لانتقادها، ومن أهم الدراسات السابقة التي نتخدم موضوعنا والتي أتاحت لنا الفرصة للإطلاع عليها ما يلي :

1. دراسة عريوة محاد (2011)، بعنوان دور بطاقة الأداء المتوازن في قياس وتقييم الأداء المستدام بالمؤسسات المتوسطة لصناعات الغذائية، دراسة مقارنة بين ملبنة الحضنة بالمسيلة وملبنة التل بسطيف، رسالة ماجستير للعلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، تخصص إدارة الأعمال الإستراتيجية لتنمية المستدامة، جامعة فرحات عباس، سطيف.

وهدفت هذه الدراسة إلى:

- التعرف على بطاقة الأداء المتوازن كأداة حديثة لقياس وتقييم الأداء ومحاولة إظهار مدى فعاليتها وقدرتها على مسايرة تطورات ومواكبة التطلعات المستقبلية للمؤسسة على المدى البعيد.
- محاولة تطبيق نموذج بطاقة الأداء المتوازن في مؤسستين متوسطتين لصناعات الغذائية من أجل إجراء عملية المقارنة بينهما للحصول على النتائج التي يمكنها مساعدة هاتين المؤسستين في اتخاذ القرارات السليمة.

وتوصلت إلى النتائج التالية:

- إن الاعتماد على الأدوات التقليدية لقياس وتقييم الأداء في المؤسسات الاقتصادية غير كافي للإلمام بكل الجوانب والتعاملات المرتبطة بالمؤسسة وبالبيئية وتحديد تأثيرها و تأثر بها، مما يظهر النقص وعدم وجود الشمولية في توفر المعلومات السليمة.
- يجب الاعتماد على العديد من المؤشرات المتنوعة والتي بإمكانها إعطاء صورة شاملة عن مختلف مجالات الأداء في المؤسسة، كما يجب المواظبة على هذه العملية بهدف التحسين.
- أظهر تطبيق بطاقة الأداء المتوازن على المؤسستين محل الدراسة أن هناك تركيز كبير على البعد المالي والعملاء مع إهمال باقي المحاور المرتبطة بالأداء وهو ما يعتبر تقييم ناقص وغير متوازن وبالتالي لا يعبر عن المستوى الحقيقي لتقييم الأداء.

2. دراسة صالح بلاسكة، 2012، بعنوان قابلية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن كأداء لتقييم الإستراتيجية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، دراسة حالة بعض المؤسسات، دراسة ماجستير في علوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف.

هدفت هذه الدراسة إلى تحسين قدرة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية والرفع من كفاءة أدائها من مختلف جوانب لذلك فإن الحاجة إلى اعتماد أساليب وأدوات حديثة في الإدارة تعتبر أمراً ضرورياً، كما هدف إلى أيضا توصيف الأبعاد

الأساسية لأسلوب بطاقة الأداء المتوازن ومحاولة إيجاد أبح الأذوات والأساليب التي تساعد المؤسسة في عملية تقييم الإستراتيجية في المؤسسة.

وتوصلت هذه الدراسة إلى النتائج التالية:

- ضعف المؤسسات الاقتصادية الجزائرية في انتهاج التوجه الاستراتيجي وانغلاقها على الخارج وضعف الاتصال مع الجامعات ومراكز البحث العلمي.
- ضرورة الانتقال من الأذوات التقليدية لإدارة إلى الأساليب الحديثة القائمة على تناسب مع تطورات الوقت الحالي.

أوصت الدراسة بضرورة انتهاج التوجه الاستراتيجي بكل جوانبه والخروج من العزلة التي تعاني من المؤسسات الجزائرية والانفتاح على الأساليب الإدارية الحديثة وهذه عن طريق نشر مفاهيم قياس الأداء الحديثة من خلال المؤتمرات و الندوات العلمية وتنفيذ دورات تدريبية والاحتكاك بالجامعات ومراكز البحث العلمي.

3. دراسة شنن نبيل، 2012 بعنوان استخدام بطاقة الأهداف الموزونة كمدخل لقياس وتحسين الأداء في المؤسسة الاقتصادية دراسة حالة المؤسسة الاقتصادية الجزائرية للأقمشة الصناعية رسالة قدمت لاستكمال متطلبات شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية، تخصص اقتصاد وتسير مؤسسة، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة.

هدفت هذه الدراسة لتحقيق الأهداف التالية:

- التعريف بمدخل حديث لقياس وتحسين بطاقة الأداء المتوازن وإظهار أهمية تطبيقها في المؤسسة.
- حث المؤسسات الوطنية على تطبيق نماذج ومدخل حديثة لقياس وتحسين الأداء مع تكييفها مع ظروف المنظمة.
- تسليط الضوء على مقومات بطاقة الأداء المتوازن.

وتوصل البحث إلى النتائج التالية:

- تعتمد المؤسسات على مناظير متعددة لقياس أدائها بدلا من التركيز على المنظور المالي فقط، الذي رغم أهميته إلا أنه غير كافي لإعطاء صورة شاملة عن أنشطة خلق القيمة في المؤسسة.

- تستعمل مؤسسة تيندال مزيج من المقاييس المالية والغير المالية لقياس وتحسين الأداء.
- مؤسسة تيندال بحاجة إلى تطبيق نموذج بطاقة الأداء المتوازن كنظام لقياس وتحسين الأداء.
- 4. دراسة ريغة أحمد الصغير (2015)، بعنوان تقييم أداء المؤسسات الصناعية باستخدام بطاقة الأداء المتوازن ، دراسة حالة المؤسسة الوطنية لإنتاج الآلات الصناعية -PMO- رسالة ماجستير غي علوم التسيير، جامعة قسنطينة 2.

هدفت هذه الدراسة إلى:

- عرض لمفاهيم بطاقة الأداء المتوازن كأداة لتقييم الأداء الاستراتيجي.
- دراسة تأثير كل بعد من أبعاد بطاقة الأداء المتوازن على الأداء الاستراتيجي.
- محاولة تطبيق بطاقة الأداء المتوازن داخل المؤسسات الوطنية لإنتاج الآلات الصناعية.
- لفت أنظار كافة المؤسسات الجزائرية بشكل عامة والمؤسسات الصناعية منها بشكل خاص على أهمية دمج المؤشرات غير مالية في عملية تقييم الأداء، وذلك بهدف الحصول على وجهة نظر أكثر شمولية تعكس الأداء الفعلي والحقيقي لهذه المؤسسات.
- وتوصلت هذه الدراسة إلى النتائج التالية:
- أن أدوات التقييم المستخدمة في المؤسسة الوطنية لإنتاج الآلات الصناعية تعد في مجملها أدوات تقليدية تركز على المحور المالي وتهمل محاور الأداء الأخرى.
- من خلال الاستنتاجات التي خرجت بها بعد تحليل نتائج بطاقة الأداء المتوازن على المؤسسة الوطنية لإنتاج الآلات الصناعية للأبعاد الأربعة للبطاقة قد أثبتت فعاليتها في تقييم أداء المؤسسة محل الدراسة.
- 5. دراسة راييس وفاء، (2016) بعنوان مساهمة في تحسين أداء المؤسسات الاقتصادية الجزائرية من خلال بطاقة الأداء المتوازن، رسالة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة.

هدفت هذه الدراسة إلى:

- التعرف على مدى توفر مقومات تطبيق المؤسسة محل الدراسة لبطاقة الأداء المتوازن.
- التعرف على مدى توفر أبعاد بطاقة الأداء المتوازن في المؤسسة محل الدراسة.
- كما هدفت الدراسة إلى محاولة تطوير نموذج يضم عدد من مقاييس الإستراتيجية التي تزود الإدارة بصورة واضحة وشاملة عن أداء المؤسسات الاقتصادية، وتقييم أدائها بناءً على النموذج المقترح.

وتوصلت في الأخير إلى النتائج التالية:

- تتبنى مؤسسة سوناطراك النموذج المقترح لتقييم أداء مديرية الصيانة بالأغواط، وذلك كخطوة أولى في سبيل تعميم النموذج على باقي الهياكل المكونة لسوناطراك، والتي طبعاً وإن اتفقت في أبعادها فإنها تختلف في مؤسراتها باختلاف طبيعة النشاط وحجم العمليات المنجزة.
- ضرورة إعطاء درجة من الاستقلالية للمؤسسة محل الدراسة سواء في ما يتعلق بتحديد الإستراتيجية والرؤية والرسالة، أو في ما يتعلق بتحديد أهدافها الخاصة حتى تتمكن من التكيف مع المنافسة والنهوض بمستوى أدائها، وتنويع نشاطها لتلبية حاجيات أكبر قدر ممكن من عملائها وبالتالي تضمن زيادة حصتها السوقية.
- ضرورة إشراك العاملين في عملية اتخاذ القرار بالمؤسسة وفي جميع المستويات، الأمر الذي يحفز العمل الجماعي و تنمي روح التعاون والإبداع.
- ضرورة قيام المؤسسة محل الدراسة بالتشخيص الاستراتيجي لمعرفة نقاط القوة و الضعف، وكذلك الفرص والتهديدات التي يمكن أن تتعرض لها، لتستفيد منها في معرفة مدى ملائمة الموارد المتاحة مع الأهداف المسطرة، وتساعدتها كذلك في اختيار إستراتيجيتها.

ما يميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة:

- تناولت هذه الدراسة قطاع الاتصالات في الجزائر وهو قطاع مهم في الاقتصاد الجزائري.
- إن هذه الدراسة تبحث عن الأثر بين بطاقة الأداء المتوازن وإدارة التغيير في مؤسسة اتصالات الجزائر.

10- هيكل الدراسة:

تم تقسيم البحث إلى:

- الفصل الأول: الإطار النظري لبطاقة الأداء المتوازن.
- الفصل الثاني: الإطار النظري لإدارة التغيير.
- الفصل الثالث: بعنوان دراسة أثر متطلبات بطاقة الأداء المتوازن على إدارة التغيير في مؤسسة اتصالات الجزائر بيسكرة.

الفصل الأول
الإطار النظري لبطاقة
الأداء المتوازن

تمهيد

في ظل الأوضاع الراهنة التي يشهدها العالم من حدة المنافسة، يتوجب على المؤسسات التي تهدف إلى الاستمرارية وتحقيق الربح والوصول إلى مزايا تنافسية أن تعطي اهتمام كبيرا من الدراسة والتحليل لأدائها وذلك بالاعتماد على الأساليب الحديثة بدل التقليدية، ومن بين هذه الأساليب نجد تقنية بطاقة الأداء المتوازن التي انتهجتها المؤسسات حديثا، حيث تعد إحدى أهم التقنيات في مجال ذكاء الأعمال، وإحدى الوسائل الإدارية المعاصرة التي تستخدمها المؤسسة في تقييم أعمالها بنظرة أكثر شمولية وتساعد في تحديد الاتجاه الاستراتيجي وقياس مستوى التقدم في الأداء باتجاه تحقيق الأهداف، حيث تساهم بطاقة الأداء المتوازن في تقديم رؤية واضحة عن الوضع الحالي ومستقبل منظمات الأعمال.

المبحث الأول: ماهية بطاقة الأداء المتوازن

إن ظهور بما يعرف ببطاقة الأداء المتوازن ساعد على ترجمة أهداف المنظمة واستراتيجياتها حيث أولت المؤسسات اهتماماً كبيراً لهذه التقنية حتى تتمكن من تحسين أدائها من مستويات العادية إلى مستويات عالية، في هذا المبحث سنتطرق إلى نشأة بطاقة الأداء المتوازن وأسباب ظهورها إضافة إلى أهميتها بالنسبة للمنظمة.

المطلب الأول: مفهوم ونشأة بطاقة الأداء المتوازن ومراحل تطورها

سنتطرق في هذا المطلب إلى مفهوم بطاقة الأداء المتوازن وأهميتها إضافة إلى مراحل وأسباب نشوئها.

الفرع الأول: مفهوم بطاقة الأداء المتوازن

تعتبر بطاقة الأداء المتوازن Balanced Scorecard من أحد أساليب والتقنيات الإدارية والحديثة التي ساهمت في ضبط أداء المؤسسات تعد نظاماً إدارياً وخطوة إستراتيجية لتقييم أنشطة وأداء المؤسسة وفق رؤيتها وإستراتيجيتها حيث توازن بين الجوانب المالية ورضا العملاء وفاعلية العمليات الداخلية وجوانب التعلم والنمو والإبداع سواء كانت المنظمة خدمية أو صناعية ربحية أو غير ربحية، بالإضافة إلى ذلك تعتبر أداء اتصال فعالة بين مختلف المستويات الإدارية في المنظمة ووسيلة لتبادل المعلومات.¹

و تعرف أيضا بطاقة الأداء المتوازن على أنها أداة جديدة للإدارة ومراقبة الأداء تظهر في شكل مجموعة من المؤشرات المرتبطة مباشرة بالإستراتيجية التي وضعت من قبل المؤسسة وتعطي لمستخدميها فرصة لتحكم في كل محددات الأداء، وتعتبر هذه المؤشرات العوامل الرئيسية لنجاح ويتم تقسيمها باستخدام متغيرات العمل و لنتيجة سواء كانت مالية أو غير مالية كمية أو غير كمية مع تركيز على كل المدى الطويل وتكون هذه المؤشرات في متناول جميع العاملين.²

وقد عرفها Kaplan و Norton بأنها مجموعة من المقاييس المالية والغير مالية التي تقدم لمدراء الإدارة العليا صورة واضحة وشاملة عن أداء منظماتهم.³

¹ Kaplan and Norton, the balanced scorecard, measures that drive performance, harvard business review,1992,p 72.

² حامد نورالدين و رابيس وفاء، أهمية قياس الأداء الإبداعي في بطاقة الأداء المتوازن، مجلة اقتصاديات المالية البنكية وإدارة الأعمال، العدد الافتتاحي، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2014، ص ص 233، 254.

³ وائل محمد صبحي و إدريس طاهر محسن منصور الغالي، أساسيات الأداء وبطاقة الأداء المتوازن، دار وائل لنشر والتوزيع، عمان، الأردن، (2009) ص 151.

الفرع الثاني: نشأة بطاقة الأداء المتوازن

لقد كانت الأنظمة المحاسبية التقليدية تركز على القياس المالي لأداء المنظمات وهذا ما أدى إلى خلق حالة من خلط بين إستراتيجية المنظمة وطرق قياس الأداء، إضافة إلى أنها لا تعكس قيمة أغلب الأصول غير ملموسة والتي تمثل جانبا مهما للقيمة السوقية كالمعرفة ومهارات العاملين والعلاقات مع الزبائن والديرين وغيرهم، لذا فالتغيرات الحاصلة في بيئة الداخلية والخارجية والتي تتمثل في زيادة حدة المنافسة سواءً على المستوى الدولي أو المحلي، ظهور الثورة التكنولوجية إضافة إلى تبني المنظمات لفلسفة الجودة الشاملة وفلسفة التوقيت المنضبط، هذه التغيرات فرضت على المنظمات تطوير وابتكار أنظمة ومؤشرات أداء تأخذ في حسابها الأصول غير ملموسة وتعالج أداء المستقبل وبالتالي ظهر ما يسمى ببطاقة الأداء المتوازن.¹

والتي كانت نتيجة لاتقاء عدة تيارات في الفكر الإداري والمالي، لذا يمكن القول أن ظهورها جاء من خلال تراكم معرفي وخبرات استشارية قادها العديد من باحثين والمنظرين في العديد من الشركات في بداية التسعينات من القرن الماضي، ويُعتبر كل من Robert S.Kaplan et David P.norton أساس ظهور الفكرة بطاقة التقييم المتوازن وتطوير أسسها والتي جاءت مترامنة مع تطور العديد من المفاهيم.

وقد تم استخدام أول بطاقة الأداء متوازن في شركة (Analog de Devices) سنة 1987، حيث استخدمت هذه الشركة بطاقة أكثر شمولية من المدخل السابقة لفحص الأداء، حيث شملت هذه البطاقة جوانب خاصة مثل سرعة التسليم للعميل، جودة ودورة العمليات التطبيقية، فعالية تطوير منتجات جديدة بالإضافة إلى المقاييس المالية. شكل هذا النظام بداية ظهور أنظمة القياس المتوازنة وخاصة بطاقة الأداء المتوازن المبتكرة و المقترحة من قبل كل من Robert S.Kaplan et David P.norton في عام 1992 و كانت الفكرة الأساسية لبطاقة تقييم المتوازن نابعة من لوحة القيادة في السيارات أو الطائرات فالمديرين يعتبرون مثل قائدي السيارات إذ أن الخوض في منظمات اليوم من خلال البيئات التنافسية المعقدة لذا يحتاج المديرين في منظمات الأعمال إلى مجموعة من مؤشرات عن أعمالهم بغية معرفة مستوى أدائهم.² ويعود سبب تسمية هذه البطاقة ببطاقة الأداء المتوازن إلى كل من آتريبل و مناكلاي (Atrill.P et Mclaney.E) حيث قدما ثلاثة أسباب رئيسية لتسميتها وهي:³

- بطاقة الأداء المتوازن تستهدف تحقيق توازن بين المقاييس الخارجية المتعلقة بالعملاء والمساهمين والمقاييس الداخلية المتعلقة بالعمليات الداخلية و التعلم والنمو.

¹ مزياني نور الدين بلاسكة صالح أهمية استخدام بطاقة الأداء المتوازن في القيادة الإستراتيجية للمؤسسة، جامعة 20 أوت 1955، سكيكدة، مجلة الباحث الاقتصادي، العدد الأول، (2013) ص ص 238-263.

² وائل محمد صبحي إدريس، طاهر محسن منصور الغالي، مرجع سابق، ص 143.

³ رايس وفاء، أهمية استخدام بطاقة الأداء المتوازن في تقييم أداء المؤسسات الإستشفائية، عرض بعض التجارب، أبحاث اقتصادية وإدارية العدد السابع والعشرون، جوان (2015)، ص ص 48-70.

- تستهدف تحقيق التوازن بين المقاييس التي تبين النتائج من القرارات السابقة (المؤشرات التابعة) والمؤشرات التي تساعد على التنبؤ بالأداء المستقبلي وتحرك الأداء نحو الاتجاه المطلوب (مؤشرات فائدة).
- تهدف إلى تحقيق توازن بين المقاييس المالية المادية و المقاييس الغير مالية معنوية.

الفرع الثالث: مراحل تطور فكرة بطاقة الأداء المتوازن

وقد تطورت بطاقة الأداء المتوازن خلال السنوات الأخيرة عندما أدركت المنظمات أن هناك عيوباً في نموذجها وقد مرت بطاقة الأداء المتوازن عبر ثلاثة أجيال رئيسية نلخصها كما يلي:

الجيل الأول 1992: شمل التحول البطاقة من مجرد أداة لوصف وفهم الأداء بال حاور الأربعة التي تشمل عليها وسيلة للإدارة هذه الأبعاد ذاتها، أي أن فكرة البطاقة في حد ذاتها لم تعد وسيلة لتسجي

النتائج التي تتحقق فحسب، بل أهميتها في تقديم المؤشرات لنتائج متوقعة في المستقبل تساعد في بناء التخطيط الاستراتيجي، لتتطور البطاقة بذلك لتصبح أداة تخطيطية تنبؤية.¹

وقد أضافت البطاقة مؤشرات أخرى مستمدة من ثلاثة أبعاد (العمليات الداخلية، التعلم والنمو و العملاء) حيث تميز هذا الجيل من ظهور ترابط طفيف بين أبعاد البطاقة وذلك من خلال دمج المؤشرات المالية والغير مالية لأداء وربطها معاً مما أدى إلى نشوء علاقة بسيطة هي العلاقة السببية بين الأبعاد الأربعة، إلا أنها لم تستعمل الأهداف محددة وبرغم من أن الجيل الأول لبطاقة الأداء المتوازن لم يحتوي

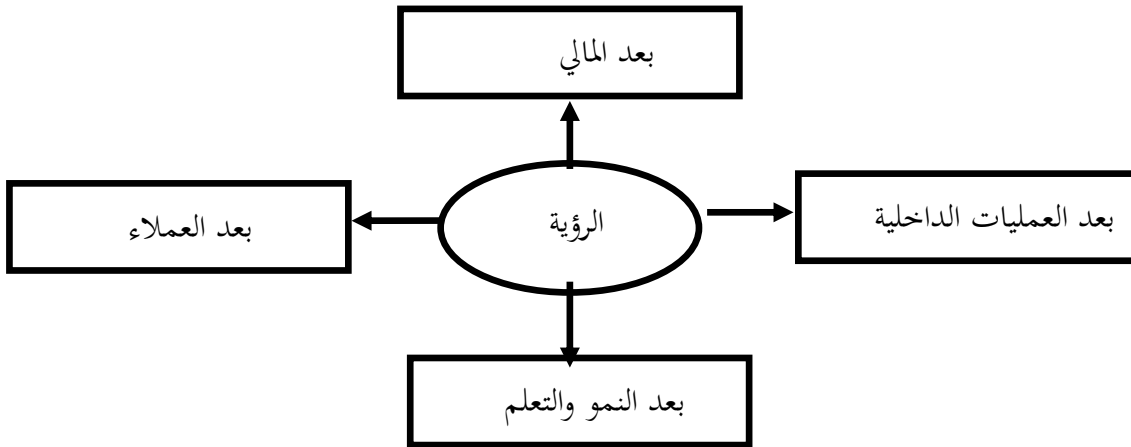
على كيفية تطوير البطاقة خلال التطبيقات العملية، إلا أنه تم الإجماع على تصميم يقتضي وضع رؤية و إستراتيجية المؤسسة في مركز قياس الأداء.²

ويظهر الشكل التالي التصميم الأصلي لبطاقة الأداء المتوازن الذي قدمه كابلان و نورتن.

¹ نزمين محمد الكفراوي، تطبيق مدخل التقييم المتوازن الأداء بقطاع الفنادق بمصر دراسة ميدانية، مذكرة للحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال، كلية التجارة، جامعة الزقازيق، مصر، (2010) ص32.

² ريغة أحمد الصغير، تقييم أداء المؤسسات الصناعية باستخدام بطاقة الأداء المتوازن، دراسة حالة المؤسسة الوطنية لإنتاج الآلات الصناعية POM، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، تخصص إدارة مالية، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التجارة وعلوم التسيير، جامعة قسنطينة 2، (2014) ص 66.

الشكل رقم (01): الجيل الأول لبطاقة الأداء المتوازن



المصدر: صلاح بلاسكة، قابلية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن كأداة لتقييم الإستراتيجية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية دراسة حالة بعض المؤسسات، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، تخصص إدارة إستراتيجية، جامعة فرحات عباس، سطيف، (2012)، ص 20.

الجيل الثاني 1996: لقد ترتب عن تطبيق الجيل الأول لبطاقة الأداء المتوازن مجموعة من الصعوبات العملية والتي تمثلت في النقاط التالية وهي:¹

- التعريف الأول لبطاقة الأداء المتوازن جاء واسعاً وغامضاً مما نتج عنه تصورات وتفسيرات متباينة لمفهوم البطاقة.
- عدم وضوح كيفية اختيار المؤشرات الملائمة للبطاقة من جهة، وكيفية تجميع المؤشرات المناسبة لكل بعد من أبعاد البطاقة من جهة أخرى.

و لتفادي نقاط الضعف في الجيل الأول و تجاوز تلك المشاكل ظهر الشكل الجديد للبطاقة واعتبرت كنظام للإدارة يساعد في اتخاذ القرارات وأصبحت تتميز بالبساطة والوضوح، وجاءت لتجيب على الأسئلة المطروحة لها في كل بعد من الأبعاد وهذه الأسئلة كالتالي:²

- للنجاح مالياً، كيف يجب أن نبدو أمام المالكين وحملة الأسهم؟

¹ ريغة أحمد الصغير، تقييم أداء المؤسسات الصناعية باستخدام بطاقة الأداء المتوازن، دراسة حالة المؤسسة الوطنية لإنتاج الآلات الصناعية POM، المرجع السابق، (2014)، ص 68.

² صلاح بلاسكة، قابلية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن كأداة لتقييم الإستراتيجية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية دراسة حالة بعض المؤسسات، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، تخصص إدارة إستراتيجية، جامعة فرحات عباس، سطيف، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، تخصص إدارة إستراتيجية، جامعة فرحات عباس، سطيف، (2012)، ص 21-22.

- لتحقيق رؤيتنا، كيف يجب أن نبدو أمام عملائنا؟ وما الذي ينتظرونه منا؟
- ما هي العمليات الأساسية التي يجب أن تتميز بها حتى نشبع رغبات زبائننا ونحقق رضا مساهمينا؟
- ما هي قدرة المنظمة على قيادة التحسين والتغيير وزيادة إبداعها؟

وقد كانت هذه المرحلة مهمة جداً، لأنه مع التطور الحاصل ظهرت ما يعرف بالعلاقة السبب و النتيجة و التي تتولد بين الأبعاد الأربعة، وبهذا أصبحت بطاقة الأداء المتوازن أداة إدارية فعالة خاصة في مجال اتخاذ القرارات الإستراتيجية وذلك يرجع إلى العلاقة الموجودة بين الرؤية والأبعاد الأربعة.

الجيل الثالث 2000: مثل الجيل الثالث نماذج ساهمت بتعزيز دقة استخدام العديد من الخصائص والآليات الواردة في الجيل الثاني لكي يتم إعطائها صيغة عملية أكثر ارتباطاً بالجوانب الإستراتيجية للأداء. حيث شملت مكونات بطاقة الأداء المتوازن في الجيل الثالث على بيان الاتجاه الذي يوضح شمولية القرارات وتنظيم الأنشطة إضافة إلى الأهداف الإستراتيجية والتي تبين مساهمة الاتجاه العام بإعطاء وضوح لتقاسم الرؤية الشمولية للعمل في المنظمة بحيث يتم وضع أهداف إستراتيجية مترابطة في إطار منهجي وعلاقات السبب بين هذه الأهداف التي تتسم بالوضوح، ثم يتم ربط هذه الأهداف بنموذج الربط الاستراتيجي والمنظورات، ثم تقسيم المنظورات إلى قسمين داخلية والتي تشمل منظور العمليات الداخلية ومنظور التعلم والنمو أما المنظور الخارجي فيشمل على منظور العملاء والمنظور المالي وأخيراً تتكون من المقاييس والمبادرات حيث عندما يتم الاتفاق على الأهداف تصبح القياسات محددة لتدعيم قدرة الإدارة العليا في فحص ومراقبة تطور المنظمة باتجاه تحقيق أهداف يتم تحديد المبادرات اللازمة لتحقيق هذه الأهداف.¹

المطلب الثاني: أسباب ظهور بطاقة الأداء المتوازن وأهميتها

يعرض هذا المطلب أسباب ظهور بطاقة الأداء المتوازن وأهميتها و أهم مميزاتها وخصائصها.

الفرع الأول: أسباب ظهور بطاقة الأداء المتوازن

ظهرت بطاقة الأداء المتوازن لتغطية العجز في المالية و القصور الذي أحدثته الأنظمة الرقابية التقليدية في مراقبة مدى تنفيذ الإستراتيجية، بالإضافة إلى المتغيرات التي طرأت على مختلف الأداء، حيث أوضح الباحثان Kaplan et Norton أسباب ظهور بطاقة الأداء المتوازن إلى:

- التغلب على عيوب أنظمة القياس التقليدية المعتمدة في المقاييس المالية، فهذه الأنظمة لها عيوب فهي ليست متسقة مع حقائق العمل الحالية فقط فهي تقود بالرؤية التاريخية ذلك لأنها تقدم مراجعة ماضية للأداء والأحداث في المنظمة كما أنها تضحى بالتفكير طويل الأجل فهي تعمل على التركيز على المكاسب قصيرة الأجل على حساب خلق قيمة طويلة الأجل وهذا ما يؤدي إلى قصور في استخدام موارد المؤسسة، إضافة إلى

¹ وائل محمد صبحي إدريس و طاهر محسن منصور الغالي، المرجع السابق، ص 149-150.

هذا فإن المقاييس المالية ليست ذات علاقة مباشرة بمستويات عديدة في المؤسسة وإنما تعطي إشارات مضللة كالعائد على الاستثمار والأرباح وتفتقر هذه الأساليب التقليدية إلى التركيز الاستراتيجي.

- العوائق التي تظهر أثناء تنفيذ الإستراتيجية، فمن بين هذه العوائق نجد أن الرؤية والاستراتيجيات تكون غير عملية، وتكون الاستراتيجيات ليست مرتبطة بغايات القسم و غايات الفريق والغايات الفردية، وليست مرتبطة أيضا بتخصيص الموارد طويلة الأجل وقصيرة الأجل، إضافة إلى هذه العوائق التغذية العكسية هي تكتيكية وليست إستراتيجية.¹

بالإضافة إلى ذلك هناك أسباب أخرى لظهور بطاقة الأداء المتوازن وهي:²

- لا تعكس المؤشرات المالية الصورة الحقيقية لأداء المنظمات، فالنتائج الحالية المحققة ما هي إلا ثمرة لسلسلة من العمليات الأساسية في المؤسسة كالبحت والتطوير والاهتمام بها ووضع مؤشرات لمتابعتها وتحسينها.
- يواجه المديرين هاجس كبير وهو الفجوة الكبيرة التي تتشكل بين استراتيجيات المؤسسة وبين النشاطات المؤسسة التنفيذية.
- التطور التكنولوجي في مجال الإنتاج ونظم المعلومات بالإضافة شدة المنافسة.
- توجه المنظمات إلى إرضاء العميل ونحو تطبيق مبادئ الجودة الشاملة.

الفرع الثاني: أهمية بطاقة الأداء المتوازن

تبرز أهمية بطاقة الأداء المتوازن في كونها:³

- تعمل بمثابة الحجر الأساسي للنجاح الحالي والمستقبلي للمنظمة، على عكس المقياس المالية التي تعكس أحداث الماضي ولا تشير إلى كيفية الاستفادة من تحسين الأداء مستقبلا.
- تمكن من ربط إستراتيجية المنظمة بعيدة المدى مع نشاطاتها قريبة المدى.
- توضح الرؤية الإستراتيجية وتحسن الأداء وتضع تسلسلاً للأهداف وتوفر التغذية العكسية للإستراتيجية وتربط المكافآت مع معايير الأداء.

إضافة إلى أنها تساهم في كونها:¹

¹ شنن نبيل، استخدام بطاقة الأهداف الموزونة كمدخل لقياس وتحسين الأداء في المؤسسة الاقتصادية، دراسة حالة مؤسسة الجزائرية لأقمشة الصناعية، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية، تخصص اقتصاد وتسيير مؤسسة، قسم علوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة قاصدي مرياح، ورقلة، (2012)، ص ص 40-43.

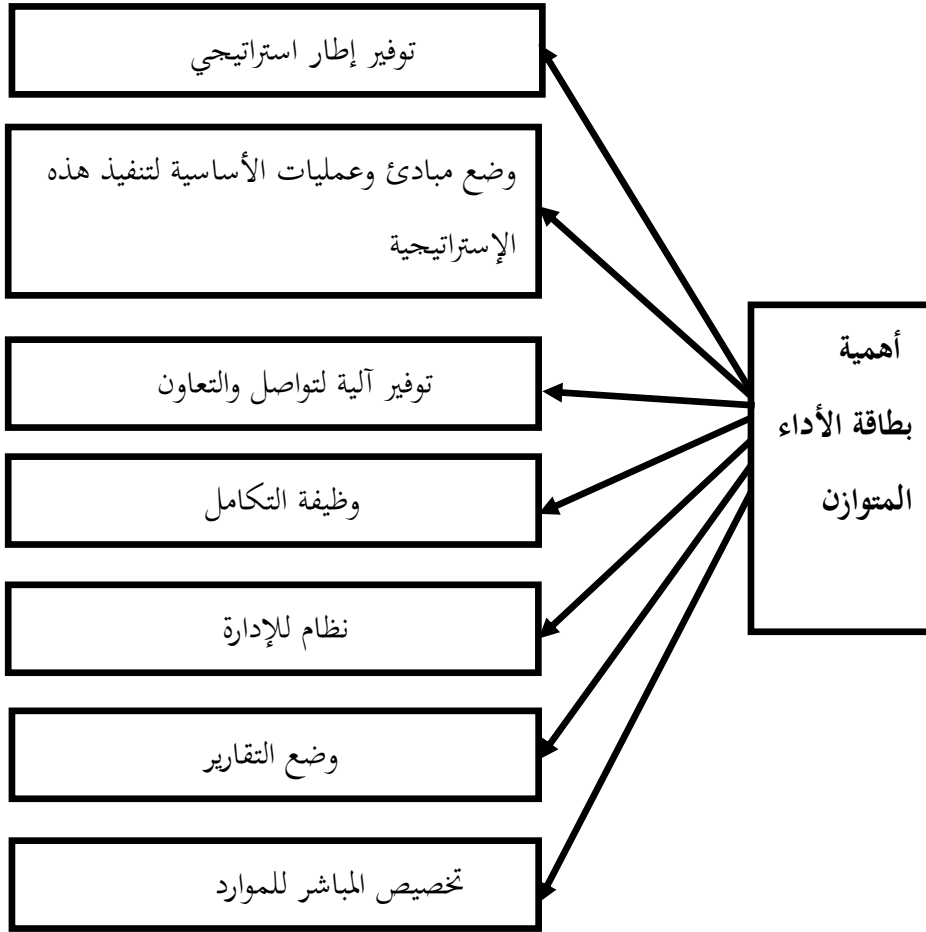
² معاوية عوض الغزاوي، البعد المالي لبطاقة الأداء المتوازن ومعوقات تطبيقه في الشركات الصناعية المدرجة في بورصة عمان، قدمت لاستكمال الحصول على درجة الماجستير في المحاسبة، قسم المحاسبة، كلية الاقتصاد والأعمال، جامعة جدر، الأردن، (2015) ص 30.

³ طاهر محسن منصور الغالي، وائل محمد صبحي إدريس، دراسات في إستراتيجية و بطاقة تقييم المتوازن، دار زهران لنشر والتوزيع، عمان، (2013)، ص ص 131، 132.

- توفر إطار استراتيجي يمكنها من تحسين و تنفيذ إستراتيجيتها، فهي تسمح للمنظمة من خلال رسالتها وقيمتها من وضع رؤيتها ومبادراتها الإستراتيجية والأهداف الشخصية للموظفين، كل هذا تضعه في إطار محاورها الأربعة الأساسية.
- وضع المبادئ والعمليات الأساسية لتنفيذ هذه الإستراتيجية وذلك لضمان أن جميع العاملين يساهمون في تنفيذ الأهداف الإستراتيجية تسمح بالتكيف مع هذا الوضع، لأنه يمكن أن يعرف العاملين والموظفين ما هو متوقع منهم وكيف يساهمون في عملية خلق القيمة.
- و بطريقة ما يمكن القول بأن بطاقة الأداء المتوازن تمكن من إدارة عملية التغيير في المؤسسة.
- كما تعمل على توفير آلية التواصل والتعاون، بحيث تسمح بتعيين و بوضوح مسؤوليات الأشخاص المشاركين في تنفيذ هذه الإستراتيجية بغض النظر عن المستويات التي ينتمون إليها.
- وظيفة تكامل، حيث تحدد بطاقة الأداء المتوازن المهام الرئيسة للإدارة داخل إطار مشترك، كما توفر آلية التواصل والتعاون الذي يعين بوضوح مسؤوليات الأشخاص المشاركين في تنفيذ الإستراتيجية.
- نظام للإدارة بحيث تساعد بطاقة الأداء المتوازن إدارة المؤسسة على توجيه السوق والعمل، كما تقدم معلومات تتعلق بأهداف الإستراتيجية والوضع الحالي وتوقعات تسمح بتسيير المنظمة.
- وضع التقارير، تقدم بطاقة الأداء المتوازن تقارير دقيقة وكمية قابلة للقياس الكمي بشكل سريع تساعدهم في وضع استراتيجياتهم وتحسين أعمالهم.
- تخصيص المباشر للموارد، تسمح بطاقة الأداء المتوازن بتخصيص المباشر للموارد وذلك لتطوير منتجات وخدمات جديدة بغية جذب الزبائن المستهدفين.

¹ رايس وفاء، أهمية استخدام بطاقة الأداء المتوازن في تقييم أداء المؤسسات الاستشفائية، عرض بعض التجارب، أبحاث اقتصادية وإدارية، العدد السابع والعشرون، جوان 2015 ص 48، 70.

الشكل رقم (02): يوضح الجوانب الأساسية لأهمية بطاقة الأداء المتوازن:



المصدر: طاهر محسن منصور الغالي، وائل محمد صبحي إدريس، مرجع سابق، ص 131.

الفرع الثالث: مميزات بطاقة الأداء المتوازن

حققت بطاقة الأداء المتوازن العديد من المزايا نذكرها كالتالي:¹

- تتضمن بطاقة الأداء المتوازن إطاراً شاملاً لترجمة الأهداف الإستراتيجية إلى مجموعة متكاملة من المقاييس التي تنعكس في صورة مقاييس أداء الإستراتيجية.
- تترجم بطاقة الأداء المتوازن رؤية المنظمة و إستراتيجيتها في مجموعة مترابطة من مقاييس الأداء تشمل المخرجات ومحركات الأداء لهذه المخرجات، بحيث يساعد الربط بين المخرجات التي ترغب المنظمة في تحقيقها مع محركات تلك المخرجات على توجيه الطاقات والقدرات والمعلومات تجاه تحقيق أهداف طويلة المدى.

¹ سحر طلال إبراهيم، تقويم أداء الوحدات الاقتصادية باستعمال بطاقة الأداء المتوازن، دراسة تطبيقية على شركة زين السعودية للاتصالات، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد 35، (2013)، ص ص 343، 381.

- يقدم نموذج بطاقة الأداء المتوازن العديد من التوازنات بين الأهداف طويلة الأمد وقصيرة الأمد، والموازنة بين المقاييس المالية وغير المالية وبين المقاييس الداخلية والخارجية.

و كما تتميز أيضا بأنها:¹

- تساعد بطاقة الأداء المتوازن الإدارة الفعالة للموارد البشرية من خلال تحفيز الموظفين على أساس الأداء.
- تمكن كذلك المنظمة من إدارة متطلبات الأطراف ذات العلاقة مع المساهمين، العملاء و الموظفين والعمليات التشغيلية.
- تحسن الأنظمة التقليدية للرقابة والمحاسبة وذلك بإدخال الحقائق الغير مالية.
- تؤدي إلى حد من مشكلات تعظيم الفرعي للأرباح، حيث يجبر المديرين من المستويات العليا على الأخذ بعين الاعتبار كافة مقاييس التشغيل المهمة معاً.

الفرع الرابع: خصائص بطاقة الأداء المتوازن

تتسم بطاقة الأداء المتوازن بمجموعة من الخصائص المميزة، والتي تتمثل في تعدد المحاور، والتوازن، الدافعية، واستهداف أفضل أداء وعدم إتاحة معلومات أكثر من طاقة متخذ القرار و وضوح العلاقة السببية بين المؤثرات والنتائج. و في ما يلي شرح لكل خاصية:

- **خاصية تعدد المحاور:** حيث تسمح صفة تعدد المحاور لبطاقة الأداء المتوازن بالنظر إلى منظمات الأعمال من خلال أربعة محاور وهي المحور المالي، محور العمليات الداخلية، محور التعلم والنمو، محور العملاء.
- **خاصية التوازن:** حيث عرف كل (Kaplan et Norton) خاصية التوازن بأنها التقويم المتوازن لكل من المقاييس المالية التي تعكس نتائج عمليات تنظيم الأعمال والمقاييس التشغيلية، فهي توازن بين المقاييس المالية والغير مالية، وتوازن بين الأهداف قصيرة المدى و الأهداف طويلة المدى، توازن بين الأداء الداخلي و الأداء الخارجي.²
- **خاصية الدافعية (خط الحوافز والمكافآت):** يمكن تطبيق نظام بطاقة الأداء المتوازن بنجاح وكفاءة حيث يتم ربط البطاقة بنظام فعال للحوافز والمكافآت تعمل على التوافق بين جميع الأفراد وإصرار على تنفيذ الخطط كما

¹ رائد محمد حامد الشهوان، أثر استخدام بطاقة الأداء المتوازن في تعزيز الإبداع التسويقي، دراسة حالة وزارة السياحة والآثار الأردنية، دراسة قدمت لاستكمال متطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال، قسم إدارة الأعمال، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، (2014)، ص 24.

² أشرف عبد المعبود محمد مشرف، التكامل بين محاور بطاقة الأداء المتوازن ومدخل القيمة الاقتصادية المضافة إطار محاسبي مقترح لتحسين كفاءة أداء الشركات، دراسة تطبيقية على الشركات البترولية المصرية، مذكرة للحصول على شهادة الماجستير في المحاسبة، قسم المحاسبة، كلية التجارة، جامعة بنها، مصر، (2012)، ص 8.

هو مخطط لها، ويعتبر نظام الحوافز والمكافآت العامل المحرك لنجاح تطبيق البطاقة نظراً لأنه يوجه كل الجهود نحو تحقيق أهداف المؤسسة.

- **الصفة المحدودية للمعلومات:** إتاحة المعلومات بالقدر الذي يلاءم طاقة متخذ القرار ، نظراً لأن بطاقة الأداء المتوازن تركز على مجموعة محددة من المؤشرات المالية وغير مالية فإنه يقضي على ظاهرة تحميل متخذ القرار بطاقة تحليلية كبيرة، و يتراوح هذا المقياس بين 15 إلى 20 مقياس أو 3 إلى 4 مقاييس لكل بعد من الأبعاد التي تقوم عليها البطاقة، حيث وضعاً كهذا يقضي على ظاهرة إغراق الإدارة بكم هائل من المعلومات يفوق قدرتها في التحمل وما يتبعها من آثار سلبية مثلة في إعاقة العمل الإداري.¹
- **خاصية استهداف أفضل أداء على مستوى تنظيمات الأعمال القائدة:** تظهر هذه الخاصية من خلال ربط الأبعاد الأربعة بمعايير أفضل أداء وذلك بطريقتين مختلفتين حددهما كابلان ونورتن، الطريقة الأولى تتمثل في إيجاد فن إنشاء معايير أداء تساوي أو تقترب من تلك المعايير التي تعكس أداء أفضل وتحدد فجوة الأداء وأفضل الممارسات العملية لسد هذه الفجوة. أما الطريقة الثانية فهي من خلال التغذية العكسية لمعايير أفضل للأداء.
- **خاصية وضوح العلاقة السببية بين المؤشرات والنتائج:** ترتبط أبعاد بطاقة الأداء المتوازن بعلاقات سببية تتكون من تمثيل متوازن من المقاييس المالية وغير مالية، فمثلاً إن التحسين في التعليم والنمو يؤدي إلى تحسين كفاءة العمليات التشغيلية الداخلية و بالتالي تؤدي إلى تحسين العمليات الإنتاجية وهذه الأخيرة تؤدي إلى رضا العملاء وفي النهاية يترتب عن رضا العملاء تحسين الأداء المالي، وبتحديد العلاقة بين الأبعاد يتم ترجمة الهدف المالي، مثل زيادة العائد على رأس المال المستثمر إلى العوامل التشغيلية يؤدي إلى تحقيق هذا الهدف ، وبتقويم العوامل التي تؤثر على الأداء المالي في كل الأبعاد الأربعة لبطاقة الأداء المتوازن، يتم تحديد مقاييس الأداء المناسبة لتحقيق الأهداف الإستراتيجية.²

¹ عريوة محاد، دور بطاقة الأداء المتوازن في قياس وتقييم الأداء المستدام بالمؤسسات المتوسطة لصناعات الغذائية، دراسة مقارنة بين ملبنة الحضنة بالمسيلة وملبنة التل بسطيف، مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، تخصص إدارة الأعمال الإستراتيجية لتنمية المستدامة، جامعة سطيف، (2011)، ص 75.

² أشرف عبد المعبود محمد مشرف، التكامل بين محاور بطاقة الأداء المتوازن ومدخل القيمة الاقتصادية المضافة إطار محاسبي مقترح لتحسين كفاءة أداء الشركات، مرجع سابق، ص 9، 10.

المطلب الثالث: منهجية تصميم وتطبيق بطاقة الأداء المتوازن

الفرع الأول: مكونات بطاقة الأداء المتوازن

قدم كلا من (Kaplan et Norton, 2000) مكونات لبطاقة الأداء المتوازن والتي تتمثل في ثمانية عناصر أساسية تتبلور من خلالها آلية عمل هذه البطاقة والمتمثل في:¹

- **الرؤية المستقبلية:** والتي تبين إلى أين تتجه المنظمة وما هي الهيئة المستقبلية التي ستكون عليها.
- **الإستراتيجية:** والتي تتألف من مجمل الأفعال والإجراءات المهمة لتحقيق الأهداف أو خطط تحقيق الأهداف التي قامت المنظمة بتحديدتها.
- **الأبعاد:** تتكون بطاقة الأداء المتوازن من أبعاد هي نتيجة للتحليل و الوصف لرؤية المؤسسة من زوايا مختلفة وتميز أربعة أبعاد الأكثر استخداما في بطاقة الأداء المتوازن و هي (البعد المالي، بُعد العمليات الداخلية، بُعد العملاء، بُعد التعلم والنمو).²
- **الأهداف:** تمثل النتائج المراد تحقيقها والتي تساهم في الوصول إلى رؤية المنظمة، حيث يتم توزيع وتخصيص الأهداف على الأبعاد الأربعة، حيث يجب أن تكون الأهداف واقعية وقابلة للقياس ومحددة بإطار زمني.³
- **المقاييس:** تعكس أداء التقدم باتجاه الأهداف، ويفترض أن يكون المقياس ذو طابع كمي و توصل القياسات إلى الأعمال المطلوبة لتحقيق الهدف ويصبح الكشف الممكن وضعه على شكل فعل لكيفية تحقيق الأهداف الإستراتيجية، فالمقاييس ما هي إلا تنبؤات عن الأداء المستقبلي وهذه المقاييس هي التي تدعم تحقيق الأهداف.
- **المستهدفات:** والتي تمثل بيانات والتصورات الكمية لمقاييس الأداء في وقت ما في المستقبل
- **ارتباطات السبب والنتيجة:** والتي تعبر عن علاقات الأهداف أحدهما بالأخر وتكون مشابحة لتسلسل العبارات (إذا - إذن) فمثلا يمكن لمؤسسة أن تنشأ حلقة بين تحسين المبيعات وتدريب العمال لرفع الأرباح من خلال تسلسل الافتراضات التالية:
 - إذا رفعا تدريب العمال حول المنتجات، عندئذ ستزيد المبيعات، وإذا زادت المبيعات عندئذ ستزيد هوامش ربح المؤسسة.
- **المبادرات الإستراتيجية:** هي برامج عمل توجه الأداء الاستراتيجي وتسهل عملية التنفيذ والانجاز على المستويات التنظيمية الدنيا.⁴

¹ عريوة محاد، مرجع سابق، ص 72.

² شنن نبيل، مرجع سابق، ص 44.

³ قناوة فتيحة، مساهمة بطاقة الأداء المتوازن في تقييم أداء المؤسسات الاقتصادية دراسة حالة مؤسسة ليند غاز- ورقلة، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات الحصول على شهادة ماستر أكاديمي في علوم التسيير، تخصص تدقيق ومراقبة التسيير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، (2014) ص 7.

⁴ وائل محمد صبحي إدريس، مرجع سابق، ص 158، 159.

الفرع الثاني: خطوات المنهجية لإعداد بطاقة الأداء المتوازن

تبدأ عملية بناء بطاقة الأداء المتوازن من المستويات العليا إلى المستويات الدنيا، وتبدأ بإستراتيجية المنظمة، حيث تترجم البطاقة إلى أهداف وقياسات أداء ملموسة توازن بين مختلف الجوانب ونلخص هذه الخطوات التفصيلية لتصميم بطاقة الأداء المتوازن في المراحل التالية:

- 1- **تحديد الرؤية الإستراتيجية للمؤسسة وصياغة رسالتها:** أي تحديد الوضع الذي تصبو المنظمة إليه خلال الفترات القادمة، حيث تعبر الرؤية عن التصورات و الطموحات التي تسعى المنظمة إليها والتي تساعد في صياغة رسالة المنظمة التي وجدت من أجلها، كما تساعد كلا من الرؤية والرسالة على صياغة الأهداف الإستراتيجية للمنظمة.¹ وفي الأصل فإن بطاقة الأداء المتوازن عبارة أداة تعمل على ترجمة رؤية و إستراتيجية المؤسسة إلى مجموعة من الأهداف وباعتبار أنها أداة لتقييم الأداء الاستراتيجي الأمر الذي يجعل الإستراتيجية عنصراً جوهرياً في تصميم بطاقة الأداء المتوازن، لذا فإن عملية صياغة وتطوير إستراتيجية تتطلب جهداً كبيراً من الإدارة العليا من أجل إجراء الموازنات المتعددة بين المتغيرات والضغوطات التي ترد من البيئة الخارجية والداخلية، وهذا ما يجعل عملية صياغة الإستراتيجية عملية صعبة ومعقدة جداً لكونها تتطلب مهارات فكرية وتحليلية عالية.²
- 2- **تحديد الأهداف الإستراتيجية بدقة:** و يتم ذلك بوضع مخطط مفصل يترجم عملية صياغة الإستراتيجية. هذا المخطط يصف النشاطات اللازم القيام بها بدلالة الوسائل والقيود من أجل الوصول إلى هدف ثابت في زمن محدد، حيث تبدأ هذه المرحلة بصياغة الاستراتيجيات الملائمة، وضع الأهداف الإستراتيجية، فانطلاقاً من الاستراتيجيات التي تمت صياغتها تقوم المؤسسة بتحديد عدد من الأهداف الكلية على المستوى الاستراتيجي، بحيث تحدد الأهداف مقابل كل بعد من أبعاد بطاقة الأداء المتوازن الأربعة حيث يجب أن تكون الأهداف محددة وقابلة للقياس وواقعية وأن تكون مرتبطة بإستراتيجية بالمنظمة.³
- 3- **تحديد عوامل النجاح الحرجة و إعداد الخريطة الإستراتيجية:** لتحديد عوامل نجاح المنظمة يتم عقد عدة اجتماعات للعصف الذهني و الأخذ بآراء العاملين وأصحاب المصلحة.⁴ و في هذه المرحلة يتم الانتقال من الإستراتيجيات المصنوفة إلى مناقشة ما تحتاجه لنجاح الرؤية الإستراتيجية حيث تحدد المنظمة العامل الأكثر تأثيراً على النجاح ضمن أبعادها الأربعة، حيث توضح هذه العوامل طريقة رسم الخريطة الإستراتيجية التي تعتبر أداة اتصال منطقية تربط الاستراتيجيات المختلفة للمنظمة بعملياتها وبالنظم التي تساعد في إنجاز تلك

¹ أشرف عبد المعبود محمد مشرف، مرجع سابق، ص 26.

² ريفة أحمد الصغير، مرجع سابق، ص 92.

³ مزيان نور الدين بلاسكة صالح، مرجع سابق، ص 238-263.

⁴ محفوظ أحمد جودة، تطبيق نظام قياس الأداء المتوازن المؤسسي للعاملين في الشركات الألبنيوم الأردنية، دراسة ميدانية، مجلة الأردنية للعلوم الاقتصادية، مجلد 11، العدد الثاني، جامعة العلوم التطبيقية الخاصة، عمان، الأردن، (2008)، ص 273، 292.

- الاستراتيجيات، حيث و تكمن أهميتها في تقديم خطط واضحة للعاملين في مختلف المستويات التنظيمية في المنظمة لرؤية كيفية ارتباط أعمالهم بأهداف المنظمة.¹
- 4- **اختبار القياسات:** بعد تحديد عوامل النجاح المستخرجة من الأهداف الإستراتيجية، بحيث يمكن التعبير عنها كمياً وقياسها وذلك من خلال المؤشر المناسب لقياس عامل النجاح حيث يعرف المؤشر بأنه: " معلومة تكون رقمية ويتم اختيارها من أجل التقييم عند وجود مجالات متقاربة لتنفيذ المهمة ما وتحديد الأهداف الموافقة لها.²
- 5- **إعداد خطط العمل:** إذا يجب على المنظمة أن تبين الأنشطة والأعمال الواجب القيام بها وذلك لتنفيذ الرؤية و الأهداف التي تسعى إليها، ويتضمن ذلك تحديد الأهداف السنوية وتخفيض الموارد وتحديد المسؤوليات والأدوات وتدعيم البرامج واختيار الأفراد المسؤولين عن إتمام خطة العمل وتحديد المدة اللازمة لضمان حسن تطبيق وتنفيذ الإستراتيجية، لذا يجب متابعتها ومراقبتها واتخاذ الإجراءات التصحيحية إن لزم الأمر.
- 6- **متابعة وتطبيق بطاقة الأداء المتوازن:** في هذه المرحلة تقوم المنشأة بمتابعة وتحقيق المقاييس وعرضها على الإدارة العليا لمراجعتها ومناقشتها مع مديري الوحدات والأقسام، كما يتم إعادة دراسة مقاييس الأداء المتوازن سنويا كجزء من عمليات التخطيط الاستراتيجي وتقوم ورسم الأهداف وتخصيص الموارد، و يمكننا أن نستخلص بأن خطوات بطاقة الأداء المتوازن تتحدد حسب سياسة المنشأة وأهدافها الإستراتيجية، وبالتالي يمكن استخدام المقاييس التي تحقق الأهداف، وبالتالي تحدد خطة العمل، ثم يتم تنفيذها، فتقييمها فمتابعتها.³

¹ منى إبراهيم خليل المدهون، عبير عياد أحمد البطنجي، التخطيط الاستراتيجي باستخدام بطاقة الأداء المتوازن، دراسة تطبيقية على مركز التدريب المجتمعي وإدارة الأزمات، غزة، قدمت استكمالاً للمتطلبات للحصول على درجة الدبلوم العالي في إدارة المنظمات المجتمعية، معهد التنمية المجتمعية، الجامعة الإسلامية، غزة، (2013)، ص 53.

² محفوظ أحمد جودة، مرجع سابق، ص 273، 292.

³ أشرف عبد المعبود محمد مشرف، مرجع سابق، ص 27.

الجدول رقم(01): يبين خطوات بناء بطاقة الأداء المتوازن

الخطوة الأولى	تحديد الرؤية	تحديد رؤية المنظمة
الخطوة الثانية	تحديد الاستراتيجيات والأهداف	ما هي الاستراتيجيات التي سنتبناها؟ ما المجالات التي سنركز عليها؟
الخطوة الثالثة	تحديد عوامل النجاح الحرجة و المحاور	بماذا سنكون جيدين اتجاه كل محور؟
الخطوة الرابعة	تحديد المقاييس	ماذا سنقيس في كل محور؟
الخطوة الخامسة	تحديد خطط العمل	ما الأعمال الواجب القيام بها؟
الخطوة السادسة	المتابعة والتقييم	كيف سنتابع بطاقتنا ونوجهها؟

المصدر: أحمد يوسف دودين، معوقات استخدام بطاقة الأداء المتوازن في البنوك التجارية الأردنية (دراسة ميدانية)، مجلة الزرقاء للبحوث والدراسات الإنسانية المجلد التاسع، العدد الثاني، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الزرقاء الخاصة، الأردن، 2009، ص ص1، 21.

الفرع الثالث: متطلبات بطاقة الأداء المتوازن

من أجل نجاح تطبيق بطاقة الأداء المتوازن يجب تحقيق بعض المتطلبات وهي:¹

- **تحديد واضح للأهداف:** إذ يجب على الإدارة تحديد الأهداف الإستراتيجية بحيث يجب أن يرتبط الهدف الاستراتيجي بالميزة التنافسية وقبالة لتطوير ويمكن قياسها.
- **الأخذ بمنهج النظام:** إذ أن بطاقة الأداء تعمل كنظام للإدارة الإستراتيجية وليس كنظام قياس للأداء فمن خلال دمج الأبعاد الأربعة مع بعض تتمكن الإدارة من ترجمة إستراتيجيتها وتنفيذها وكذلك تتمكن من قيادة إدارة التغيير وذلك من خلال قيادة تنفيذية فعالة.
- وجود دافعية لاختيار بطاقة الأداء المتوازن:** استجابة للتغيرات التي تشهدها البيئة والتي تتعرض لها الوحدات الاقتصادية مثل شدة المنافسة والتركيز على الزبون وغيرها، تفرض على المنظمة حتمية تطبيق الأنظمة الحديثة والأساليب المتطورة ولهذا تتكون لدى الوحدات دافع قوي لتطبيق بطاقة الأداء المتوازن.¹

¹ سحر طلال إبراهيم، مرجع سابق، ص ص 343، 381.

تتطلب كذلك بطاقة الأداء المتوازن:

- الأخذ بعين الاعتبار التطورات التكنولوجية الحاصلة ودمجها مع واقع الشركات والبعد عن الحلول الانفرادية.
- ضرورة الأخذ بعين الاعتبار البيئة المحيطة بالمشروع مع تفعيل البدء بالمشروع بعينة ثم يتم توسيعها.
- وجود عملية تحليلية تسبق الإستراتيجية وتحديد علاقة السبب والأثر.
- التركيز على المحتوى قبل الصفات التقنية.

ومن جهة أخرى نجد من يقسم متطلبات بطاقة الأداء المتوازن إلى أربعة:²

- **المتطلبات الفنية (قياسية):** وتعتبر العنصر الأساسي لإنشاء بطاقة الأداء المتوازن في المرحلة الأولى، إذ تهدف إلى وضع مؤشرات تمكن من قياس الآثار المتعلقة بالمحاور الأربعة، كما وتضم هذه المتطلبات كلا من المحاور والتغييرات إضافة إلى المقاييس التي تقيس كل محور.
- **المتطلبات التنظيمية:** وهي التي تخص بيئة العمل والثقافة السائدة بها وكذلك دور القيادة في دعم التغيير بالإضافة إلى مواكبة نظام الحوافز والمكافآت لنتائج مقاييس الأداء.
- **المتطلبات المعلوماتية:** يتطلب نجاح نظام بطاقة الأداء المتوازن الربط بين كافة مسؤوليات ومجالات الأنشطة بالمنظمة في إطار إستراتيجية واحدة متعددة المحاور والمجالات، لذا فإن الحجر الأساسي في نجاح أو فشل تطبيق البطاقة يتوقف على مدى توافر واستجابة نظام المعلومات والاتصالات بالمنظمة لكل هذه المتطلبات بفعالية وكفاءة.
- **المتطلبات الإجرائية:** تتمثل في الأعمال التحضيرية الواجبة حيث تبدأ هذه الأعمال بتشكيل لجنة مختصة بإحداث التحول نحو تطبيق بطاقة الأداء المتوازن تضم خبراء ومختصين من داخل وخارج المنظمة، تعمل على توفير البيئة الأساسية خاصة البيئة المعلوماتية الواجبة بتقنياتها المتطورة، هذا بالإضافة إلى إعداد وتدريب القوة العاملة اللازمة وتأهيل القيادات التنفيذية التي سيعهد إليها بمسؤولية التحول نحو النظام الجديد، ثم تأتي الخطوات التنفيذية لتطبيق بطاقة الأداء المتوازن، حيث حددها كابلان في أربعة خطوات، ترجمة الرؤية و إستراتيجية المنظمة ثم الاتصال والتواصل بين كافة المستويات، التخطيط و ربط البرامج بكافة المستويات وأخيراً الرقابة والتغذية العكسية والتعليم و تراكم الخبرات.

¹ جدي مسعود، بطاقة الأداء المتوازن كأداء لمراقبة إستراتيجية الاندماج (الانجذاب) دراسة حالة مؤسسة البناء لجنوب و الجنوب الكبير **bati sud**

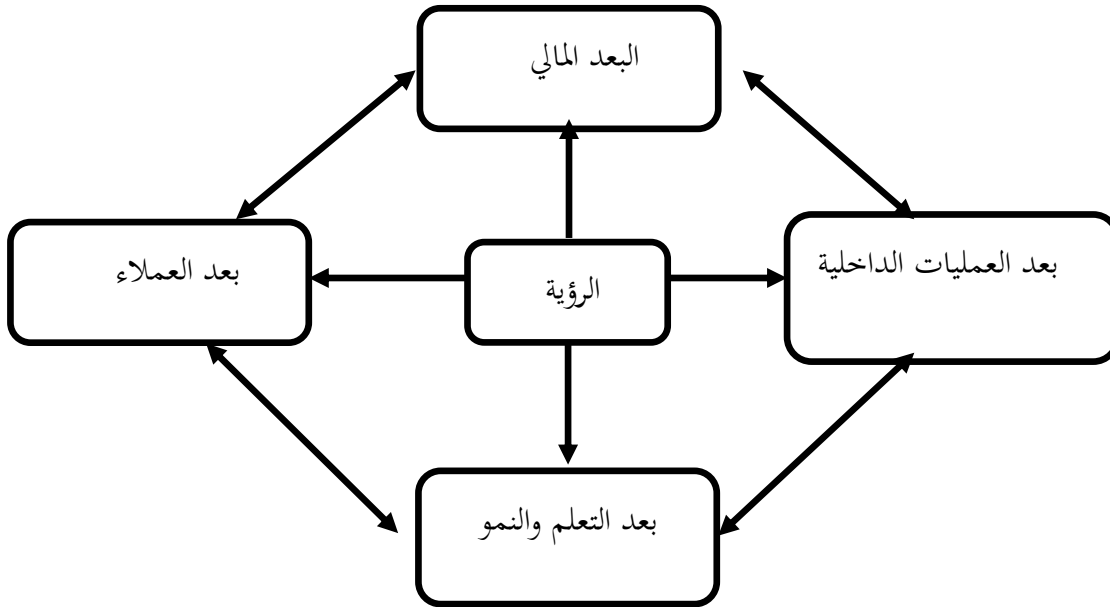
مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي، تخصص تدقيق محاسبي، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، (2015)، ص 15.

² نزمين محمد الكفراوي، مرجع سابق، ص ص 46،60.

المبحث الثاني: منظورات بطاقة الأداء المتوازن

يتركز نظام تقييم الأداء المتوازن على أربعة منظورات تشكل الأبعاد الرئيسية لنظام تقييم الأداء المتوازن، حيث ترتبط هذه المقاييس بسلسلة من علاقات السبب و النتيجة مما يحقق الأهداف الإستراتيجية للمنظمة، وتعمل بطاقة الأداء المتوازن على تعزيز التوازن بين المقاييس الإستراتيجية في محاولة لتحقيق الأهداف المترابطة التي يجب على المنظمة تحقيقها، لذا فإن هذه البطاقة تترجم مهمة المنظمة و إستراتيجيتها إلى مجموعة من الإجراءات والتي تمثل إطار عمل تطبيق إستراتيجيتها، إن البطاقة لا تركز على الوصول إلى الغايات مالية بل تسلط الضوء على الأهداف الغير مالية التي على المنظمة أن تحرزها لتلبية حاجاتها المالية، إن بطاقة الأداء المتوازن تقيس أداء المنظمة من جانب المالي ، الزبون، العمليات الداخلية، التعلم والنمو، البيئة الاجتماعية. والشكل التالي يلخص أبعاد بطاقة الأداء المتوازن:

شكل رقم (04): أبعاد بطاقة الأداء المتوازن



المصدر: شنن نبيل، مرجع سابق، ص 50.

المطلب الأول: البعد المالي

يشير المنظور المالي إلى مسألة فيما إذا كانت إستراتيجية المنظمة وتنفيذها يشاركان في تحسين الأداء المرتبط بجوانب الإنتاج والتسويق ضمن خط السلطة المباشر صعوداً من المستويات الأدنى إلى المستويات العليا فالأهداف المالية النموذجية يجب أن تتماشى مع الأرباح والنمو وقيمة المساهمين، ويبين كذلك تقويمه الحالي مع نتائج الأداء المالي للمنظمات المنافسة، ويسعى البعد المالي إلى تحقيق الأهداف التالية:¹

¹ معاوية عوض الغزاوي، مرجع سابق، ص 47، 48.

- نمو العوائد وتعظيمها: ويشير ذلك إلى التوسع في المنتجات أو الخدمات أو الاثنين معا والوصول إلى أسواق جديدة ومستهلكين جدد أو إجراء بعض التعديلات والتغييرات التي تهدف إلى الوصول إلى القيمة المضافة.
 - إيجاد مستهلكين وأسواق جديدة: أي فتح أسواق جديدة لإيجاد مستهلكين جدد لم يكونوا من قبل يتعاملوا مع المنتجات أو خدمات المنظمة وذلك بفتح فروع وأسواق جديدة للمنظمة في مناطق بعيدة.
 - علاقات جديدة: تسعى غالبية المنظمات إلى تحقيق التناغم والانسجام بين جميع دوائرها وأقسامها، ولهذا تسعى دائما إلى إيجاد التعاون بين وحداتها التنظيمية وتعزيز عملية التنسيق بين الوحدات التنظيمية، بالتعاون و توحيد الجهود يؤدي إلى زيادة الإنتاجية وتقليل النفقات.
 - أسعار جديدة: يمكن زيادة عوائد المنظمة من خلال زيادة أسعار المنتجات أو الخدمات التي تقدمها المنظمة، بحيث تعمل المنظمة على أن يكون السعر يغطي التكاليف مثلا تقوم المنظمة برفع أسعار بعض منتجاتها تخص فئة معينة من المستهلكين كالسلع الكمالية التي يستخدمها الأغنياء فترفع المنظمة سعرها لتحقيق الأرباح.
 - تقليل التكاليف مقابل تحسين الإنتاجية: حيث تعمل المنظمة على إنشاء أهداف تعمل على النمو وتعظيم الأرباح لديها فإنها تسعى أيضا لتقليل التكاليف و تحسين أدائها الإنتاجي.
- يرى كابلان ونورتن أن المنظمة تتبع إحدى الإستراتيجيات الثلاثة التي تسمح لها بتحقيق أهدافها المالية حسب كل مرحلة من مراحل دورة حياة المنظمة وهي كالتالي:¹
- **إستراتيجية النمو:** والتي تكون فيها المنظمة في مرحلة مبكرة لدورة حياة المنظمة، حيث يمكنها الإنتاج والتقدم الخدمة مع الأخذ بعين الاعتبار تطوير أو تعزيز المنتجات الجديدة وبناء قدرات تشغيلية، الاستثمار في أنظمة البنية التحتية... إلخ، وتعمل المنظمة في هذه المرحلة على نمو المبيعات، المحافظة على مستويات الإنفاق الملائمة ، إقامة وتأسيس أسواق جديدة.
 - **إستراتيجية البقاء والاستمرار:** تكون هذه المنظمة في هذه الحالة مازالت تستقطب الاستثمارات وتعيد استثمار أموالها ولكن يتطلب على المنظمة تحقيق عوائد مرتفعة على رأس مالها المستثمر. أغلب المنظمات في مرحلة البقاء والاستمرار تركز على الهدف المالي المتعلق بالربحية، حيث يمكن التعبير عنه من خلال المقاييس المالية التقليدية مثل عوائد على رأس المال الموظف نتيجة لتشغيل الهامش الإجمالي في حين بعض المؤسسات توظف مقاييس مالية حديثة مثل القيمة الاقتصادية المضافة وقيمة أصحاب المصلحة.²
 - **إستراتيجية الحصاد:** في هذه المرحلة تكون المنظمة تسعى لحصاد نتائج الاستثمارات المنفذة في المرحلتين السابقتين، لذلك تركز المؤشرات المالية على تعظيم التدفق النقدي للاستثمارات المنفذة سابقاً فأبي استثمار

¹ شنن نبيل، مرجع سابق، ص 51.

² Kaplan Roport, David Norton, linking The Balanced Scorecard to strategy, Californai Mangement Review, V 39,N 1,1996, p57.

ينبغي أن يقابله استحقاقات مالية مباشرة ومؤكدة لذا تعمل المؤسسة في هذه المرحلة على التحديد الدقيق لفترات الاسترداد و حجم الإيرادات.¹

ومن وجهة نظر أخرى يرى كابلن ونورتون أنه بالنسبة لكل مرحلة من المراحل السابقة هناك ثلاثة استراتيجيات تحدد الأداء المالي في المؤسسة ونوضحها في الجدول التالي:

جدول رقم (02): تحديد المحاور الإستراتيجية للبعد المالي

الاستراتيجيات المالية			النمو	مراحل دورة حياة منظمة الأعمال
استغلال الأصول	تخفيض التكاليف وتحسين الإنتاجية	نمو وتنويع المبيعات		
<ul style="list-style-type: none"> - نسبة رأس المال المستثمر على المبيعات. - نسبة تكلفة البحوث والتطوير إلى المبيعات 	<ul style="list-style-type: none"> - الإيرادات و العاملين. 	<ul style="list-style-type: none"> - معدل نمو المبيعات في كل قطاع. - نسبة الإيرادات من المنتجات والخدمات الجديدة والعملاء الجدد. 		
<ul style="list-style-type: none"> - معدلات رأس المال العامل. - العائد على رأس المال المستخدم وفقا لأصناف الأصول. - معدلات استغلال الأصول. 	<ul style="list-style-type: none"> - التكلفة بالمقارنة مع المنافسين. - معدلات تخفيض التكلفة. - النفقات الغير مباشرة. 	<ul style="list-style-type: none"> - حصة الزبائن المستهدفين البيع المتعدد. - نسبة الإيرادات من المنتجات الجديدة. 	الاستقرار	
<ul style="list-style-type: none"> - فترة الاستغلال. - دورة التشغيل. 	<ul style="list-style-type: none"> - تكاليف الوحدات. 	<ul style="list-style-type: none"> - ربحية العميل وخطط الإنتاج. - نسبة العملاء الغير المرشحين إلى إجمالي العملاء. 	النضج	

المصدر: ريفة أحمد، مرجع سابق، ص 79.

يبين الجدول السابق كيفية استخدام بطاقة الأداء المتوازن في تحديد الإستراتيجية المالية للمنظمة وكيفية تعديل الأهداف والمؤشرات لتناسب مع الإستراتيجية حيث نميز ثلاثة استراتيجيات تتبعها المنظمة وهي:²

¹ شنن نبيل، مرجع سابق، ص 52.

² ريفة أحمد، مرجع سابق، ص 79، 80.

- **إستراتيجية النمو والتنويع:** وتقصد التوسع في المنتجات والخدمات ومحاولة جذب العملاء الجدد و الدخول إلى أسواق جديدة... إلخ.
 - **إستراتيجية تخفيض التكلفة وتحسين الإنتاج:** تعبر عن الجهود المبذولة من طرف المؤسسة لتخفيض التكاليف المباشرة والغير مباشرة للمنتجات و الخدمات وتوزيع الموارد المشتركة على مختلف وحدات وقطاعات المنظمة.
 - **الاستغلال الأمثل لأصول:** تشير إلى تخفيض مستويات رأس المال العامل لتحقيق حجم ومزيج معين من الأعمال ويتم ذلك من خلال الأنشطة الجديدة عن طريق الموارد التي لم تستغل بكامل طاقتها.
- ومن هنا يتضح أن البعد المالي ذو أهمية بالغة في نظام بطاقة الأداء المتوازن، حيث تمثل الأهداف والمؤشرات المالية نقطة ارتكاز بالنسبة للأهداف والمؤشرات التابعة لجميع الأبعاد الأخرى في بطاقة الأداء المتوازن لذلك يؤكد كابلان ونورتون في النهاية على تحسين الأداء.

المطلب الثاني: بعد العملاء

تمثل نظرة العملاء لكيفية أداء المنظمة لأعمالها أحد أهم أولويات الإدارة العليا، حيث تسترد المنظمة تكاليف منتجاتها وتحقق أرباحها من خلال عملائها، ومن ثم يجب أن تلخص مقاييس الأداء العناصر التي تعتبر أساسية لنجاح المنظمة في الوفاء بمتطلبات العملاء من خلال تقديم منتجات جيدة للمستهلكين أو إيجاد منفعة جديدة له وتخفيض زمن التسليم، بل وفي تكلفة تسليم المنتج للمستهلك وفي مقدار الأعطال المترتبة عن الاستخدام لينشأ عنه في الأخير تخفيض لتكلفة الجودة، وبالتالي زيادة القيمة والمنفعة المتحصل عليها من قبل المساهمين.¹

ويجب هذا المنظور على السؤال الخاص بعلاقة العملاء (الزبائن) ومتطلباتهم ورضاهم وولائهم ويوظف هذا المنظور مجموعة من المقاييس توزع على معايير أساسية وهي الوقت، النوعية، الأداء، الخدمة والتكلفة وذلك في إطار مقاييس الفعالية التشغيلية، ويتم تقييم هذا المنظور من خلال جمع المعلومات الضرورية للتأكد من حصول العملاء على الخدمة أو السلعة في الوقت المناسب وبالمعايير المطلوبة بما يتناسب مع حاجاتهم ورضاهم.²

ويحتوي هذا البعد على عدة مقاييس وهي:³

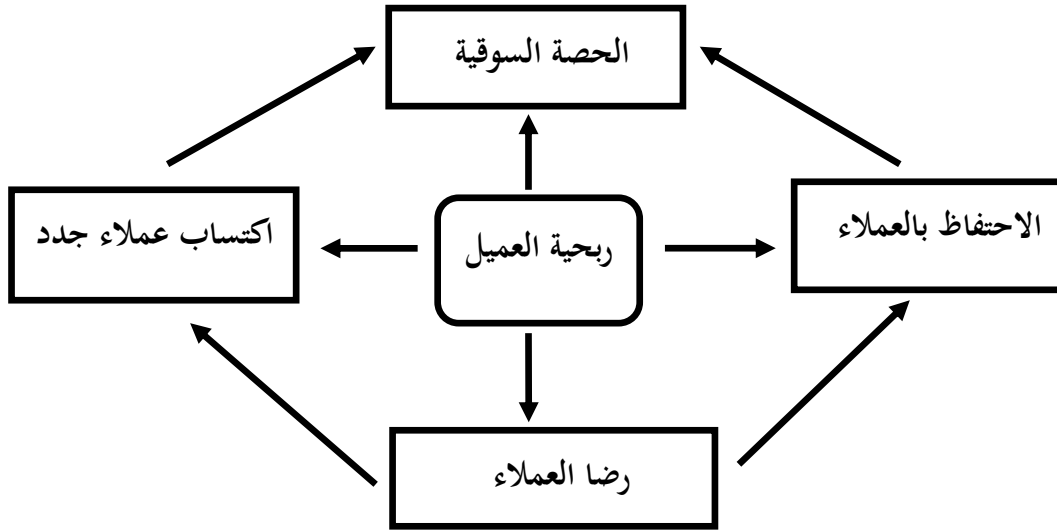
الحصة السوقية، الاحتفاظ بالعملاء، اكتساب عملاء جدد، رضا العملاء و رغبة العملاء.

¹ جهاد ربحي عبد القادر الناظور أثر تطبيق معايير تطبيق بطاقة الأداء المتوازن على القرار الاستثماري في الشركات الصناعية الأردنية، دراسة قدمت لاستكمال الحصول على متطلبات شهادة الماجستير، قسم المحاسبة، كلية إدارة المال والأعمال، جامعة آل بيت، الأردن، (2005)، ص 49.

² سائد جمال فقهاء، أثر الإدارة الإستراتيجية في الأداء أعمال الشركات الصناعية الأدوية باستخدام بطاقة الأداء المتوازن، قدمت هذه الرسالة استكمال لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن، (2014)، ص 15.

³ Robert 's Kaplan, David P. Norton le tableau de bord prospectif (pilotage strategique: les 4 axes de succes) op.cit.p 83.

الشكل رقم (05): مؤشرات الأساسية لمحور العملاء



Robert's Kaplan, David P Norton, le tableau de bord prospectif (pilotage strategique: les 4 axes de succes) quatrieme tirage édition d'organisation 2000. paris, p 84.

ويمكن تحديد الأهداف الإستراتيجية والمقاييس الخاصة بمحور العملاء على النحو التالي:

جدول رقم (03): الأهداف الإستراتيجية والمقاييس الخاصة بمحور العملاء

مقاييس الأداء	الأهداف الإستراتيجية
<ul style="list-style-type: none"> - معدل النمو في المبيعات. - معدل تحقيق نمو المبيعات. - معدل الدعاية إلى المبيعات. 	زيادة الحصة السوقية
<ul style="list-style-type: none"> - معدل المرتجعات. - معدل دوران العملاء. - عدد الشكاوي الجديدة . 	تحقيق رضا العملاء
<ul style="list-style-type: none"> - معدل دوران حد العملاء. - معدل دوران العملاء الجدد. - معدل النمو في عدد العملاء. 	كسب عملاء جدد

المصدر: عبد المعبود محمد مشرف، مرجع سابق، ص 17.

المطلب الثالث: بعد العمليات الداخلية

يعكس هذا البعد كافة العمليات التشغيلية الداخلية التي يجب أن تتفوق بها المؤسسة عن بقية منافسيها والتي لها أثر كبير على رضا العملاء وتحقيق الأهداف المالية، ولتتمن الإدارة من تقييم أدائها من الجانب العمليات المالية، ولتتمكن المنظمة من تقييم أدائها من جانب العمليات الداخلية، فإنها تقوم بتحليل كافة الأنشطة التي تقوم بها الأقسام ووحدات العمل بشكل تفصيلي ودقيق وذلك لتكوين صورة واضحة لأداء تساعد المديرين في كافة المستويات على تصحيح نقاط الضعف، وتعزيز نقاط القوة والتميز لمؤسسة.¹ حيث يتضمن هذا البعد معدل التلف، وقت الانتظار، دوران المخزون، التسليم الفوري، معدلات إعادة الفحص، النمو في جودة الخدمات المقدمة وعدد المنتجات الجديدة المخططة.²

وتنقسم سلسلة الأنشطة ومراحل الداخلية للمؤسسة التي تخلق قيمة للعميل إلى ثلاث مراحل وهي:³

- **الإبداع:** يتم في هذه المرحلة تحديد الوقت المستهدف وتطوير منتج جديد يلبي احتياجات السوق.
- **الإنتاج:** يتم إنتاج وتسليم المنتجات إلى العملاء ويتم تركيز في هذه المرحلة على الجودة التكاليف، الآجال.
- **خدمات ما بعد البيع:** وتمثل في خدمات التي توجه للعملاء بعد عملية الشراء، وذلك للحفاظ على رضاهم وولائهم وتمثل في ضمان، التركيب، الصيانة... إلخ.

تبدأ سلسلة القيمة بمرحلة الإبداع حيث تقوم المؤسسة بتحديد السوق لمعرفة حاجة العملاء، ثم تعمل على تطوير المنتجات والخدمات لتلبية حاجياتهم، ومن ثم تنتقل سلسلة القيمة إلى مرحلة العمليات أين يتم إنتاج السلع والخدمات وتسليمها للعملاء، وفي الأخير مرحلة ما بعد البيع والتي تتمثل في وضع برامج تدريبية لزيائن، تقديم المعلومات عن كيفية استخدام المنتج، استقبال الشكاوي و التصليح العيوب.⁴ كما يوضح الشكل التالي:

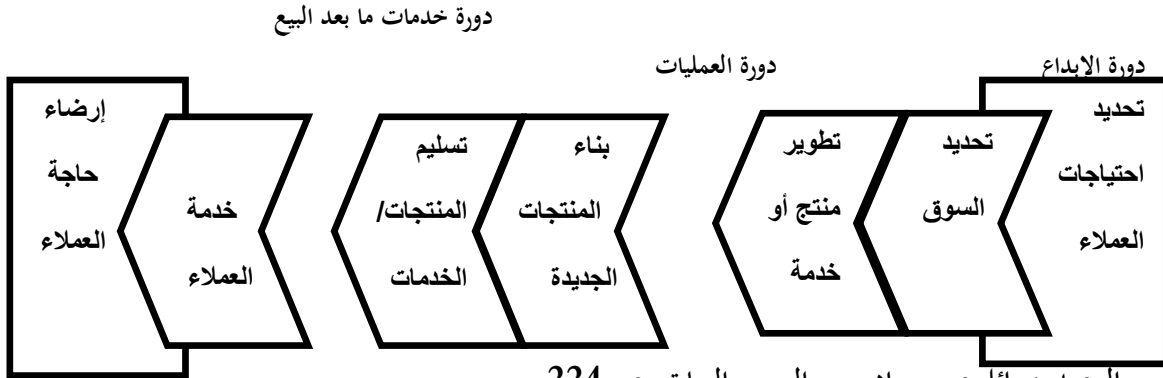
¹ أحمد نوار ملكاوي، قياس مدى فاعلية بطاقة الأداء المتوازن لإدارة الأداء الاستراتيجي في المؤسسات العامة الأردنية (دراسة ميدانية على مؤسسة الضمان الاجتماعي إربد)، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، مجلد واحد وعشرون، العدد أربعة وثمانون، (2015)، ص ص 47، 61.

² صلاح مهدي جواد، دور تقنية بطاقة الأداء المتوازن في تقويم الأداء الاستراتيجي، دراسة تطبيقية في مصرف الاستثمار العراقي (2004-2008)، المجلة العراقية للعلوم الإدارية، العدد الثامن والعشرون، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الكربلاء، العراق، ص ص 1، 38.

³ Robert 's Kaplan, David P. Norton le tableau de bord prospectif, Op, Cit, p111.

⁴ ربيعة أحمد، المرجع السابق، ص 84.

ويوضح الشكل رقم (06): سلسلة القيمة لبعدها للعمليات الداخلية:



المصدر: وائل صبحي إدريس، المرجع السابق، ص 224.

المطلب الرابع: بُعد التعلم والنمو

يتعلق هذا البعد بالأشخاص العاملين في المنظمة فيها، حيث يجب هذا البعد على السؤال المتعلق بما على الأفراد القيام به ليتعلموا ويتطوروا لتلبية احتياجات الزبائن مثل المعرفة، الخبرة، المهارة، الإبداع، كما يعتبر هذا البعد أساساً لتنشئة وتعزيز الأبعاد الثلاثة السابقة إذ يعكس البنية التحتية التي تدعم القدرة على تنظيم الأعمال وقياس المهارات و إمكانات الأفراد، و ذلك لتحديد الفجوة بين وضع المنظمة الحالي و بين أفضل الممارسات في المنظمات الأخرى سعياً إلى الوصول إلى أداء أفضل.¹

يتكون بعد النمو والتعلم من ثلاثة عناصر الأفراد، والنظم، والإجراءات التنظيمية، ويبرز هذا البعد الفجوة بين القدرات الحالية والقدرات المطلوب الوصول إليها، مما يجعل المنظمة تحاول تقليل هذه الفجوة من أجل تحقيق الأداء المستهدف عن طريق إعادة تدريب العاملين، تحسين مستوى التكنولوجيا في الأنظمة الموجودة بالمنظمة وإعادة وصف الإجراءات التنظيمية داخل المنشأة ويحدد هذا الجانب القدرات التي يجب أن تنمو فيها المنظمة من أجل تحقيق عمليات داخلية عالية المستوى التي تخلق قيمة العملاء والمساهمين، ويؤكد جانب النمو والتعلم على قدرات الموظفين وإعادة توجيهها (قياس رضا العاملين وفاء العاملين، إنتاجية العاملين) فعالية أنظمة المعلومات، التحفيز، مما يحقق رؤيا الشركة ويؤدي إلى المحافظة على قدراتها بالتطور والإبداع.²

¹ سائد جمال فقهاء، أثر الإدارة الاستراتيجية في أداء أعمال شركات صناعة الأدوية الأردنية باستخدام بطاقة الأداء المتوازن، (2014)، المرجع السابق، ص 16.

² مريم شكري محمود نادم، تقييم الأداء المالي باستخدام بطاقة الأداء المتوازن، دراسة اختبارية في شركة الطيران الملكية الأردنية، رسالة قدمت للحصول على متطلبات شهادة الماجستير في المحاسبة، قسم المحاسبة والتمويل، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، (2013)، ص 30.

المطلب الخامس: العلاقة السببية

ترتبط الأبعاد الأربعة لبطاقة الأداء المتوازن وتتكامل مع بعضها البعض في سلسلة من العلاقات السببية، ولهذا فإن الأهداف الإستراتيجية تتكون من تمثيل متوازن من المقاييس المالية والغير المالية، ويتضمن هذا النموذج مقاييس المخرجات ومحركات الأداء لهذه المخرجات ترتبط معا في مجموعة من العلاقات السببية.¹

حيث أن التحسين في عملية التعلم والنمو يساعد في تطوير مهارة وكفاءة العاملين في المؤسسة، فتنعكس بشكل إيجابي على العمليات التشغيلية الداخلية وبالتالي تؤدي إلى تميز المنتجات بمستوى جودة عالي وبأسعار مقبولة تحوز على رضا العملاء، فتنعكس آثار ذلك بشكل نهائي على الجانب المالي وذلك بتحسين مستويات الربحية والسيولة داخل المؤسسة.²

¹ زيد ياسين سعود، بطاقة الأداء المتوازن مدخل لتقييم الأداء الاستراتيجي، مجلة دنانير، المجلد الخامس، العدد الخامس، كلية الإدارة والاقتصاد، الجامعة العراقية، العراق، ص(2014)، 321.

² ملاك زكري حمدي حجازي، دور بطاقة الأداء المتوازن في تحقيق مبادئ الجامعة المستدامة في الجامعة الإسلامية بغزة، قدمت هذه الدراسة لاستكمال الحصول على متطلبات شهادة الماجستير في الإدارة التربوية، قسم أصول التربية، كلية التربية، جامعة الإسلامية، غزة، (2015)، ص 26.

المبحث الثالث: بطاقة الأداء المتوازن في الميزان

سنتطرق في هذا المبحث إلى صعوبات تطبيق بطاقة الأداء المتوازن إضافة إلى عوامل نجاحها والانتقادات التي وجهت إليها.

المطلب الأول: صعوبات تطبيق بطاقة الأداء المتوازن

قد تواجه المنظمة صعوبات عند تطبيق بطاقة الأداء المتوازن والتي تعود في العديد من الأحيان إلى ضعف تحضير المنظمة لتبني هذا النموذج الجديد ونذكر من بين أهم هذه الصعوبات:¹

- نقص المعارف أو عدم الإحاطة بأساسيات ومبادئ بطاقة الأداء المتوازن.
- نقص الموظفين المؤهلين القادرين على التعامل مع نظام بطاقة الأداء المتوازن، وهذا ما قد يؤدي إلى مقاومة هذا النظام.
- قد تكون تكاليف تطبيق البطاقة أكبر من الفوائد التي ستولد عنها.
- ترتبط التوقعات الخاصة ببطاقة الأداء المتوازن بصفة مباشرة وغير مباشرة بمصالح الأطراف المتعاملة مع المؤسسة كالمستثمرين، الزبائن، العمال.²
- عدم وجود قاعدة أو أساس لتغيير، فالمؤسسات لا تقوم بتطوير المؤشرات والمقاييس إلا عندما تواجه حالات أزمات تهدد إستراتيجيتها.
- نقص مهارات الكوادر الفنية والإدارية العاملة في مجال القياس والتقييم.³
- ثقافة المنظمة حيث تكمن الصعوبة هنا في توجيه سلوك كل الموظفين في المؤسسة على اختلاف آرائهم وثقافتهم نحو هدف مشترك.⁴

¹ ريفعة أحمد، مرجع سابق، ص 99.

² نعيمة بجاوي، خديجة لدرع، بطاقة الأداء المتوازن أداة فعالة لتقييم الشامل الأداء المنظمات، دراسة ميدانية، مجمع داخلات الملتقى الدولي الثاني حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، الطبعة الثانية، نمو المؤسسات والاقتصاديات بين تحقيق الأداء المالي وتحديات الأداء البيئي، انعقد بجامعة ورقلة، يومي 22 و23 نوفمبر 2011، ص 84.

³ ملاك زكري حمني حجازي، مرجع سابق، ص 19، 20.

⁴ صلاح بلاسكة، مرجع سابق، ص 51.

المطلب الثاني: عوامل نجاح بطاقة الأداء المتوازن

- توجد عدة عوامل و مقومات أساسية يجب توفرها لضمان نجاح بطاقة الأداء المتوازن نذكر منها:¹
- الثقافة والقيم التنظيمية بحيث يجب أن تتسم بالقوة والتوجه المستقبلي، وأن تقبل التغيير وتسعى إلى الاعتماد المقاييس بشكل دائم وفي جميع المجالات.
 - الاهتمام بصياغة إستراتيجية واضحة المعالم مع التركيز على التوجهات المستقبلية، فبطاقة الأداء المتوازن بدون رؤية و إستراتيجية واضحة تعتبر غير نافعة.
 - مساندة ودعم الإدارة العليا ببرامج تصميم وتطبيق بطاقة الأداء المتوازن تعتبر من أهم ضروريات نجاح تلك البرامج.
 - تمييز فريق العمل بمشروع بطاقة الأداء المتوازن بالابتكار و الإبداع وتقبل التحدي والحماس والرغبة في إثبات الذات والقدرة على استشراف المستقبل.
 - ضرورة صياغة الرؤية التنظيمية بشكل واضح ومفهوم بصورة معلنة لجميع العاملين بالمنظمة.
 - ضرورة إدراك صعوبة القياس الكمي لكل مقاييس الأداء، لذلك ينبغي أن تدرك أن هناك مقاييس كمية مقاييس نوعية.
 - ضرورة الاعتماد على مدخل الاتصال من أسفل إلى الأعلى ومن أعلى إلى أسفل التنظيم الإدراك التغييرات المستمرة.
 - يجب عدم البدء في التحليلات عميقة، ولكن يفضل أن تبدأ بتحليلات بسيطة وتقريبية بهدف التعلم والتحسين من توسيع الاستخدام بالتدرج حتى لا تكون هناك فجوة بين التحليل والتطبيق.²
- لذا يتطلب تنفيذ الفعال لبطاقة الأداء المتوازن التركيز على ثلاثة أبعاد أساسية وهي:³
- الأفراد: باعتبارهم محوراً رئيساً في إطار عمليات التغيير المستمرة وأساليب إدارتها والتعامل معها.
 - العمليات: والتي تعتبر كمطلب ضروري يجب أن يضاف إليها ما هو جديد حيث تصبح المؤسسة تأكد قابلية التحول نحو الوضع الجديد.
 - التكنولوجيا: والتي من شأنها تدعيم التحسين المستمر.

¹ صلاح بلاسكة، مرجع سابق، ص 50.

² ماهر موسى ودرغام محمد أبو فضة أثر تطبيق نموذج الأداء المتوازن (bsc) في تعزيز الأداء المالي الاستراتيجي للمصارف الوطنية الفلسطينية العامة في قطاع غزة، مجلة الجامعة الإسلامية (سلسلة الدراسات الإنسانية)، المجلد السابع عشر، العدد الثاني، (2009)، ص ص 741،788.

³ رايس وفاء و حامد نور الدين، مرجع سابق، ص ص 233،254.

المطلب الثالث: الانتقادات الموجهة لبطاقة الأداء المتوازن

واجهت بطاقة الأداء المتوازن جملة من الانتقادات ونذكرها في ما يلي:¹

- فرضية وجود علاقة سببية: حيث تعتمد بطاقة الأداء المتوازن على فرضية وجود علاقات سببية بين الأبعاد الأربعة لبطاقة الأداء المتوازن، بحيث يجب علينا أن نميز بين العلاقات السببية والمنطقية فالعلاقات المنطقية لا يمكن إثبات صحتها تطبيقياً أما العلاقات السببية فهي تحتاج إلى مشاهدات منطقية حيث يمكن إثباتها ، لذا فإن العلاقات السببية مشكوك فيها من خلال التحليل التالي:

● **البعد الزمني:** تتطلب العلاقات السببية وجود فاصل زمني بين السبب والتأثير، ولكن لم يؤخذ ذلك في بطاقة الأداء المتوازن قياس السبب والتأثير في نفس الوقت، حيث يتم قياس السبب والتأثير في نفس الوقت بدون فاصل أو زمني.

● **العلاقة بين المقاييس:** قام التحليل الاقتصادي الحديث بتقديم فرضية العلاقة السببية على أنها علاقة منطقية ليست سببية، فإن أي صفقة مع العميل مرتبطة برضائه ولأن الأرباح مشروطة برضاء العملاء بسياسيتها، ناقداً لفرضية كابلان ونورتن المبنية على أن المنظمة عند تحقيق قيمة لعملائها يؤدي إلى تحقيق ولاء العملاء وبالتالي تتحقق ربحية المنظمة.

● **العلاقة المتداخلة بين أبعاد بطاقة الأداء المتوازن:** إن العلاقة بين الجوانب الأربعة لبطاقة الأداء المتوازن ليست في اتجاه واحد، ولكنها علاقة دائرية فعلى سبيل المثال يعتمد إجراء أنشطة البحث والتطوير بصورة مستمرة على الجانب المالي وفي نفس الوقت فإن هناك حاجة إلى إجراء من أبحاث والعلميات التطوير حتى يمكن تحقيق أفضل النتائج المالية، وبناءً على هذا فإن بطاقة الأداء المتوازن افترضت فرضاً مشكوك فيه عن علاقات السببية مما قد يؤدي إلى توقع مؤشرات غير دقيقة للأداء، وقد ينتج عن هذا اختلال في سلوك التنظيمي وعدم تحقيق الأداء الأمثل.

● ارتفاع تكلفة التطبيق وتنوع البيانات المطلوبة و الجهد المبذول في تحليلها واستخلاص نتائجها.²

● عدم وجود تكامل بين المستويات الإدارية العليا و المستويات التشغيلية بالمؤسسة قد يؤدي إلى مشاكل في فهم وتنفيذ الإستراتيجية، حيث يرى البعض أن الفرضية التي قدمها كابلان ونورتن حول ضرورة مساهمة الإدارة السفلى في صياغة وتنفيذ الإستراتيجية تتناقض مع الأسلوب الرقابي الذي تقوم عليه بطاقة الأداء المتوازن والذي لم يعد أسلوباً ميكانيكياً هرمياً يرتكز على الاتصال النازل، وهو ما قد يؤول دون نجاح الخطط الإستراتيجية نتيجة الضعف في الاتساق والتكامل ما بين مختلف مستويات المؤسسة

¹ جمال حسن محمد أبو شرح، مدى إمكانية تقويم أداء الجامعة الإسلامية بغزة باستخدام بطاقة الأداء المتوازن، دراسة ميدانية من وجهة نظر العاملين بالجامعة، قدمت لاستكمال الحصول على شهادة الماجستير في المحاسبة والتمويل، كلية التجارة في جامعة الإسلامية، غزة، 2012، ص 48،50.

² أشرف عبد المعبود محمد مشرف، مرجع سابق، ص 29.

- إن نظام بطاقة الأداء المتوازن يشجع على التركيز على المحيط الداخلي للمؤسسة ويهمل بذلك محيطها الخارجي، حيث تعد بطاقة الأداء المتوازن غير قادرة على الإجابة على تساؤلات المتعلقة بتحركات المنافسين إضافة إلى أنها لا تراقب التغييرات الجوهرية التي تحدث في البيئة الخارجية.
- تركز بطاقة الأداء المتوازن على الجوانب المادية بشكل كبير، حيث يرى العديد من الباحثين أن هناك استخفاف بالجان رأس المال البشري كمصدر أساسي لخلق القيمة في المؤسسة.¹

¹ ريغة أحمد الصغير، مرجع سابق، ص 100، 101.

خلاصة الفصل

تبين لنا من خلال هذا الفصل أن بطاقة الأداء المتوازن هي مدخل حديث لقياس وتحسين الأداء من منظور شامل، لم تقتصر على البعد المالي فقط بل أضافت أبعاد أخرى وهي بعد التعلم والنمو، بعد العمليات الداخلية وبعد العملاء، تتكامل هذه الأبعاد مع بعضها البعض لتحقيق أهداف المنظمة التي تسعى إليها، كما تعمل بطاقة الأداء المتوازن على ترجمة رؤية المنظمة وإستراتيجيتها في مجموعة مترابطة من مقاييس الأداء، ولقد كان لظهور بطاقة الأداء المتوازن دور كبير في التغلب على المشاكل التي تواجه المؤسسات الاقتصادية، حيث سعت هذه الأداة للأخذ بعين الاعتبار الانتقادات الموجهة إلى للمقاييس المالية بهدف التخفيف من استخدامها لوحدها في عملية التقييم.

الفصل الثاني

الإطار النظري لإدارة التغيير

تمهيد

تتغير المؤسسة بتغيير العالم من حولها، وإزاء ذلك التغيير تسعى منظمات الأعمال للبقاء و الاستقرار و النمو فلا يمكنها أن تبقى ثابتة أمام التغييرات السريعة التي تشهدها البيئة في شتى المجالات لذا تسعى المنظمات الناجحة دائما إلى صنع التغيير حفاظا على نجاحها ومكانتها في السوق، ولتحقيق ذلك لا بد لها من تبني اتجاهات وممارسات لإحداث تغييرات هيكلية أو تنظيمية لتصبح المنظمة أكثر مرونة. وتواجه منظمات الأعمال والمديرين بيئات معقدة جدا وسريعة التغير ولمواكبة هذه التغييرات لا بد للقائمين على الإدارة الاهتمام بإدارة التغيير باعتبارها أداة لتقنين التغييرات العشوائية ومواجهة الأوضاع الجديدة ومعرفة مسبباته سواء كانت داخلية أو خارجية.

المبحث الأول: ماهية إدارة التغيير

أدركت أغلبية المنظمات أن إدارة التغيير من أهم المهام التي يجب على المنظمة أن تركز عليها في الوقت الراهن، فهي تضمن للمنظمة بانتقال من الوضع الحالي إلى الوضع المرغوب فيه وفي هذا المبحث سيتم التطرق إلى المطالب التالية مفهوم وأهمية إدارة التغيير ، مبادئ وأسس، أهداف خصائصها.

المطلب الأول: مفهوم إدارة التغيير وأهميته

الفرع الأول: مفهوم إدارة التغيير

ظهر مفهوم إدارة التغيير خلال العقدين الأخيرين من القرن، وبهذا اختلفت الأطر المفسرة له فمن الباحثين من يرى أن إدارة التغيير منهج علمي تطبيقي لفكرة التغيير له أسسه وقواعده وأصوله. حيث يمكن تعريف إدارة التغيير بأنها: "عملية مخططة للتحسين والتطوير تطراً على المنظمة لزيادة فعاليتها وضمان أهدافها، لذا تعتبر ضرورة لتكيف المنظمة مع محيطها الذي يتميز بالتغيير المستمر".¹

يمكن القول أن "إدارة التغيير هو مصطلح إداري يقصد به إجراء تغيير في طريقة عمل أو إدارة المؤسسة من خلال خطة واضحة المعالم، تهدف إلى مواكبة التغييرات و التطورات الحديثة في محيط عملها لزيادة الإنتاجية و كفاءة العمل في المؤسسة".²

ومن وجهة نظر أخرى تعرف على أنها "مجهود طويل المدى لتحسين قدرة المنظمة على حل مشكلات وتحديد عملياتها، على أن يتم ذلك من خلال إحداث تطوير شامل في المناخ السائد فيها مع التركيز الخاص على زيادة فعالية جماعة العمل فيها"³.

وتعتبر إدارة التغيير "عملية تستخدمها المنظمة لتصميم وتنفيذ وتقييم المبادرات الملائمة للتعامل مع المتطلبات التي تفرضها البيئة الخارجية".⁴

¹ فريد كورتل وأمال كحيلة، إدارة التغيير في عالم متغير، زمزم لنشر والتوزيع، الأردن، 2015 ص 118 .

² سيد سالم عرفة، اتجاهات حديثة في إدارة التغيير، الرابحة لنشر والتوزيع، الأردن، 2012، ص 15.

³ ربحي مصطفى عليان، إدارة التغيير، دار صفاء لنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2014، ص 39، 40.

⁴ ماهر الصبري، القيادة التحويلية ودورها في إدارة التغيير، دراسة تحليلية لآراء عينية من متخذي القرارات في بعض المصارف العراقية 2009/7/5، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد 78، ص 100، 141.

مما سبق يمكن استخلاص مفهوم إدارة التغيير بأنها فلسفة إدارة المؤسسة لقبول التحول من وضع الحالي إلى وضع آخر وذلك لمواجهة الوضع الجديد المخطط له عن طريق العمليات و الأنشطة المتعلقة بالاستخدام المنظم لمعرفة الأدوات والموارد الخاصة بالتغيير لتمكين المنظمة من تحقيق إستراتيجيتها النمو و الاستمرار .

الفرع الثاني: أهمية إدارة التغيير

- إن اهتمام المنظمات بإدارة التغيير يعتبر أمر حتمي ومفروض عليها، إذ يجب على المديرين المعاصرين إحداث التغيير لمواجهة التحديات واستغلال الفرص المتاحة وإشراك العاملين في عملية التخطيط لتغيير .
- ترتبط أهمية التغيير بثبات المنظمة في السوق الذي يتطلب مواكبة تطورات العصر لتلبية حاجيات عملائها، لذا لا بد من تهيئة المديرين و العاملين بضرورة تقبل المستمر لعملية التغيير في ظل التغييرات التي تشهدها بيئة المحيطة بالمنظمة.
- وتبرز أهمية تبني إدارة التغيير في حالات الفشل في تحقيق الأهداف المخطط لها أن تنجز في وقت المحدد لها، خاصة عندما يتعلق الأمر بدخول منافس جديد واحتلال موقع تنافسي في السوق، أو عندما تقرر المنظمة إدخال تقنيات حديثة تتطلب تغييرات عديدة، كتأهيل و تدريب العاملين على استخدامها.¹
- يمكن المنظمة من الحفاظ على الحيوية و الفعالية داخل المؤسسة وتنمية القدرة على الابتكار لدى العاملين إضافة إلى إزكاء الرغبة في التطوير؛ فالتغيير يعمل على تحفيز وإزكاء رغبات و الدوافع العاملين نحو الارتقاء و التطوير.²
- تُمكن إدارة التغيير في الوصول إلى أعلى درجة من القوة و الأداء، وذلك بالارتقاء و النمو، ومعرفة أسباب ظهور المشاكل بالنسبة للمنظمة أو العاملين ومعرفة نقاط القوة لديها وتأكيدا وتشجيع الإنتاج وتحسين مناخ العمل.³

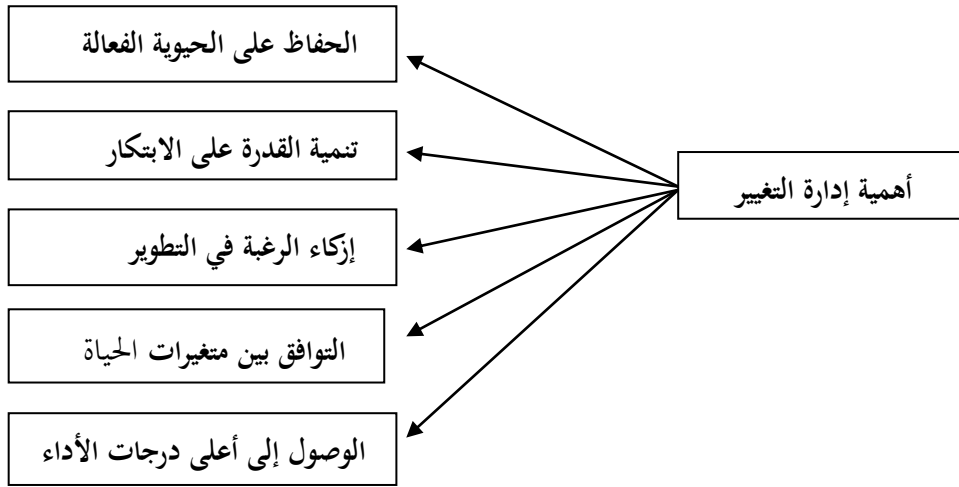
يمكن تلخيص أهمية إدارة التغيير في الشكل التالي:

¹ يوسف صالح الحد العنزي، أثر إدارة التغيير في تعزيز فعالية الشركات المساهمة العامة في دولة الكويت، رسالة قدمت لاستكمال متطلبات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة، قسم الإدارة، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، 2013، ص 17.

² ربحي مصطفى عليان، مرجع سابق، ص 177 ، 178.

³ فريد كورتل و أمال ، كحيله، مرجع سابق، ص 27.

الشكل رقم (07): الجوانب الأساسية لأهمية لإدارة التغيير



المصدر: بهاء الدين المنجي العسكري وانعام الحيايلى، إدارة التغيير في منظمات الأعمال، مركز الكتاب الأكاديمي، عمان الأردن، ص 41.

المطلب الثاني: مبادئ وأسس إدارة التغيير

الفرع الأول: مبادئ إدارة التغيير

تبنى إدارة التغيير مبادئ خاصة بها تتمثل في: ¹

- جعل الهدف الأساسي لإحداث التغيير في المهارة والسلوك هو نتائج الأداء.
- العمل على زيادة عدد العاملين الذين يشاركون الإدارة في مسؤولية إحداث التغيير.
- الاعتماد على أداء فرق العمل كأداة للارتقاء بالأداء و مهارات التغيير.
- وضع الأفراد في مواقف تساعد على التعلم عن طريق الفعل وتوفير الدعم والمعلومات في الوقت الذي يحتاجونه.
- تغيير الماديات بمعدل أسرع من تغيير الأفكار، يقع على عاتق المنظمة مسؤولية مواكبة التغييرات و الحرص على إحداثها؛ فتعمل وذلك بإدخال ابتكارات وأفكار التغيير بشكل تدريجي، فكلما قل حجم التغييرات كلما كان تقبلها أسرع.²

¹فريد كورتل وأمال كحيلية، مرجع سابق، ص 124.

² ربحي مصطفى عليان، مرجع سابق ص 89.91.

الفرع الثاني: أسس إدارة التغيير

تعتمد إدارة التغيير على مجموعة من الأسس كالتعامل و الشمول و النظرة المستقبلية الواعية للحرص على تحقيق أعلى إنتاجية وفعالية في المجتمع، بإتباع المنهجية التالية:¹

- تحديد الأهداف و تخطيط الأمثل من أجل تحقيقها.
- وضع برامج تفصيلية للأنشطة المختلفة والمخططات التشغيلية، تتميز بمرونة كافية قادرة على مواجهة تسارع معدلات التغيير في البيئة الخارجية.
- بناء هيكل للعلاقات الوظيفية ذو مرونة كافية لمواجهة التغييرات المحلية والدولية.
- تعتمد على قيادة العمل وتنظيم وتوجيه مختلف عناصره البشرية والمادية بما يحقق أهدافها في حدود المتاحة لها والمقبولة لتنظيمها.
- بناء كل شبكات الاتصال وقواعد المعلومات اللازمة وتقنياتها.
- تنسيق علاقات التعامل مع البيئة والتنبؤ للتعامل مع جميع المتغيرات المحتملة لضمان سلامة العمل وتحقيق أهدافها والاستفادة من جميع المتغيرات.

المطلب الثالث: أهداف وخصائص إدارة التغيير

الفرع الأول: أهداف إدارة التغيير

عملية التغيير تكون مخطط لها و ذات أهداف محددة، لخصها (ماهر 2005)، حيث تهدف إدارة التغيير إلى:

- تطوير أساليب المنظمة في علاج المشاكل التي تواجهها.
- تطوير قيادات قادرة على الإبداع الإداري وراغبة فيه.
- زيادة الثقة و الاحترام والتفاعل بين الأفراد.²
- إحداث التغيير لزيادة قدرة المنظمة على البقاء و التطوير و الاستمرار.
- زيادة قدرة المنظمة على التكيف مع المتغيرات البيئية المستمرة، وبهذا يجعل لها نظام مرن ومتحدد ينتج عنه تكوين فريق إداري ذو كفاءة ومهارات ومعارف عالية قادرة على تقبل التغيير.

¹فريد كورتل وآمال كحيله، مرجع سابق، 127.

²عوني فتحي خليل، واقع إدارة التغيير وأثرها على أداء العاملين في وزارة الصحة الفلسطينية، دراسة حالة مجمع الشفاء الطبي، رسالة مقدمة لاستكمال نيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، قسم إدارة الأعمال، كلية التجارة، جامعة الإسلامية، 2009، ص16، 17.

- بناء قواعد الثقة بين الأفراد تسمح بتنمية روح الجماعة، وزيادة الفهم لعملية الاتصال والأساليب القيادية والعمل على إيجاد أفضل الأساليب للقضاء على النزاعات.
- مساعدة الأفراد على تشخيص مشكلاتهم وتحفيزهم لإحداث التغيير و التطوير المطلوب منهم.
- تشجيع العمال على تحقيق الأهداف التنظيمية وتحقيق الرضا الوظيفي.
- تكشف الصراع و النزاع بهدف إدارته وتوجيهه وتمكن المديرين من إتباع أسلوب الإدارة بالأهداف بدلا من أساليب الإدارة التقليدية.¹

الفرع الثاني: خصائص إدارة التغيير

تتميز إدارة التغيير بعدة خصائص هامة يمكن إجمالها في تسعة نقاط التالية:²

- 1- **الإستهدافية:** فالتغيير هو عملية وحركة المنظمة اتجاه غاية مرجوة، وذات هدف محدد، موجه لتحقيق الهدف المراد الوصول إليه وليس حركة عشوائية.
- 2- **الفعالية:** يقصد بها امتلاك القدرة على الحركة بحرية مناسبة، أي امتلاكها قدرة التأثير على الآخرين، وهذا ما يجعلها فعالة.
- 3- **الواقعية:** هو ارتباط إدارة التغيير بالواقع العملي الذي تعيشه المنظمة ضمن حدود إمكانياتها ومواردها المتاحة.
- 4- **التوافقية:** وتعني وجود توافق بين أهداف عملية التغيير وبين رغبات و احتياجات الأطراف التي لها علاقة بالمنظمة.
- 5- **المشاركة:** تحتاج إدارة التغيير إلى التفاعل الايجابي، هذا الأخير لا يتحقق إلا بالمشاركة وتعاون كافة الأطراف، حيث تلتزم به كافة قوى التغيير.
- 6- **الشرعية:** يجب أن يتم التغيير ضمن القوانين والأنظمة والأخلاقيات التي تحددها معايير السلوك في آن واحد.
- 7- **الإصلاح:** حتى تنجح إدارة التغيير يجب أن تتصف بالإصلاح، أي إصلاح ما هو قائم من عيوب ومعالجة الاختلال في المنظمة.
- 8- **القدرة على التطوير والابتكار:** تسعى إدارة التغيير للوصول إلى وضع مستقبلي أفضل، وذلك بتوفير قدرات تطويرية أفضل تساعد على للارتقاء والتقدم.

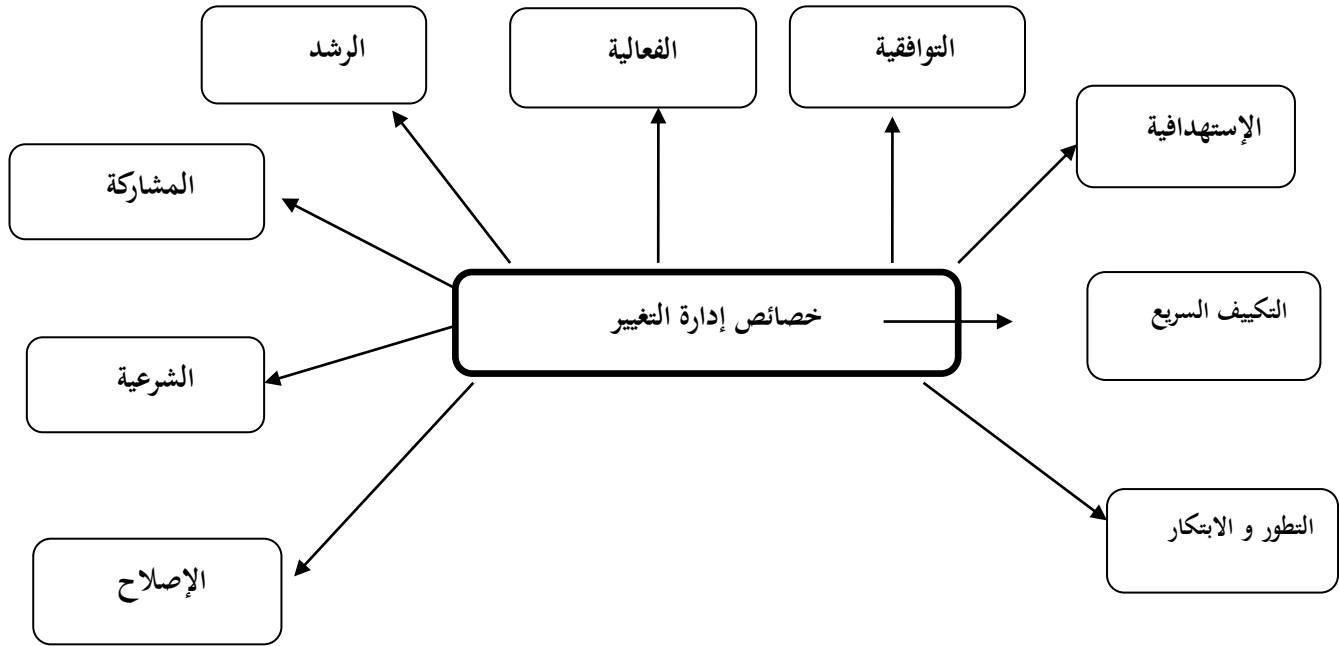
¹ سيد سالم عرفة، مرجع سابق، ص 23.

² ناصر جردات، وآخرون، إدارة التغيير والتطوير، دار إتراف للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2013، ص 42، 41.

9- القدرة على التكيف السريع مع الأحداث: وهو قدرة إدارة التغيير على التفاعل والتأقلم مع المتغيرات الأحدث فقط، بهدف البقاء والاستمرار.

يمكن أن نلخص خصائص إدارة التغيير بمجموعة من خصائص نلخصها في الشكل الموالي:

الشكل رقم (08): خصائص إدارة التغيير



المصدر: فريد كورتل و آمال كحيله، مرجع سابق، ص 129.

المطلب الرابع: مراحل إدارة التغيير

قدم العديد من الباحثين عدة أوصاف وتحليل لمراحل عملية إدارة التغيير، باعتبار أنه جهد منظم وعملية مستمرة بدلا من كونها برنامج محدد زمنيا، حيث قدم (lowrence et lorsch) أربع مراحل لبرنامج إدارة التغيير:¹

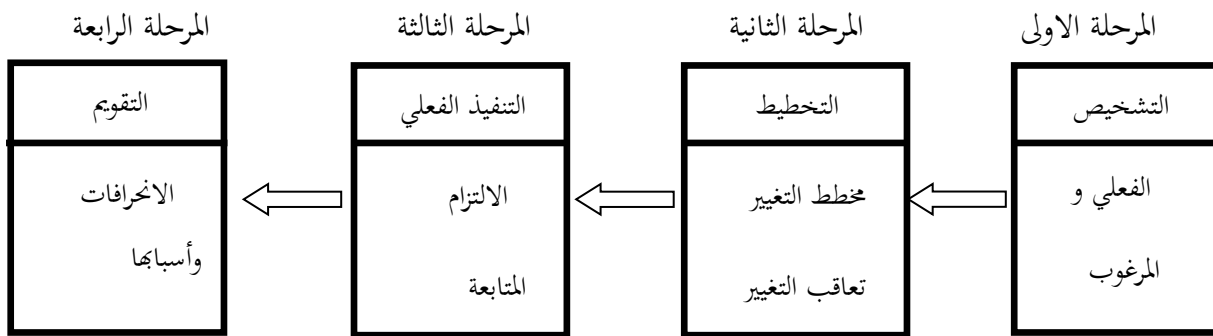
1. مرحلة التشخيص: يتم في هذه المرحلة التعرف على الاختلاف بين النتائج الفعلية والنتائج المرغوبة فيها.
2. مرحلة التخطيط: يتم رسم الخطط التطوير والتغيير المرجو تحقيقه، وتحديد الآليات والإستراتيجيات الملائمة لتحقيقه.
3. مرحلة التنفيذ: تتضمن هذه المرحلة ترجمة وتحويل الخطة إلى سلوك فعلي في ظرف زمني معين.

¹ ربحي مصطفى عليان، مرجع سابق، ص 140.

4. مرحلة التقييم: ويتم مقارنة الأهداف الموضوعية والمخطط لها مع التي يتم إنجازها ثم تشخيص أسباب هذه الانحرافات.

كما أشار (هوبرمان 1974) إلى أن التغييرات تتضمن الاستبدال، كاستبدال عنصر في النظام التعليمي بعنصر آخر، وقد تكون للتعديل، حيث يقوم على تغيير على مستوى البنية القائمة بدلا من استبدال عناصر أخرى، وأحيانا يكون لإضافة بعض العناصر أو البنية دون إحداث لعملية التغيير، وقد يكون وضع بنية جديدة، كإعادة تنظيم مكان العمل، ويمس في بعض الأحيان إلغاء لسلوك قديم لدى العاملين و العمل على الحد من الشكوك والعداء المتبادل في العلاقات البشرية، أحيانا قد يكون لتدعيم السلوك القديم ويقصد نقل المعارف أو تبني المعلومات التي تعزز الممارسات القائمة وتقويمها.

الشكل رقم (09): مراحل عملية التغيير حسب نموذج (lowrence et lorsch)



المصدر: ربحي مصطفى عليان، المرجع السابق، ص 143.

يقترح الدرّة نموذجاً لمراحل إحداث التغيير المخطط له داخل المنظمة، وذلك حسب الخطوات التالية:¹

- 1) معرفة مصادر التغيير: وذلك بتحديد الفجوة الفاصلة بين موقع المنظمة الآن وبين ما تريد الوصول إليه.
- 2) تقدير الحاجة إلى التغيير: تحدد المنظمة الحاجة لتغيير حسب مصدر التغيير فقد يكون تغيير في البيئة الخارجية للمنظمة كحدوث تغييرات في هيكل السوق تغييرات (تكنولوجية، سياسية أو قانونية)، وقد تكون من داخل

¹ مناهل أحمد يوسف أحمد، أثر التغيير التنظيمي على تحسين الأداء الإداري بالمؤسسات الخدمية، بالتطبيق على شركة السودانية لتوزيع الكهرباء بولاية الخرطوم، رسالة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في فلسفة إدارة الأعمال، قسم إدارة الأعمال، كلية الدراسات العليا، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، 2015، ص 61.

المنظمة كالهيكـل التنظيمي وعلاقة السلطة والاتصال أو قد يرجع السبب إلى المناخ التنظيمي الذي تعيشه المنظمة.

3) تشخيص مشكلات المنظمة: يتم البحث في المشاكل المتعلقة بأساليب العمل والتكنولوجيا المستخدمة، كالغياب عن العمل ومعدل دوران العمل.

4) تخطيط الجهود اللازمة للتغيير: توضح الإدارة أهداف التغيير بشكل دقيق وتقوم بشرح أهميته بالنسبة للمنظمة والفرد، و يجب أن يرتبط التغيير بفترة زمنية محددة وقابل للتحقيق في حدود و التكاليف و الإمكانيات المتاحة.

5) وضع استراتيجيات التغيير: يجب الأخذ بعين الاعتبار العناصر التي قد تتأثر بها أجزاء المنظمة والهيكـل التنظيمي، كإعادة تصميم الوظائف وإعادة توصيف الأعمال وتغيير صلاحيات والمسؤوليات... الخ.

6) متابعة وتنفيذ الخطة ومعرفة جوانب القوة والضعف فيها: تهتم هذه عملية بإحداث التغيير المرغوب في جوانب عدة، كالأهداف، المكونات التنظيمية وتشمل الهيكـل التنظيمي، تتم متابعة تنفيذ إستراتيجية التغيير والتأكد من مدى تحقيق الأهداف الموضوعة لتغيير ثم متابعتها حسب جدول زمني محدد.

المبحث الثاني: استراتيجيات ونماذج وأساليب إدارة التغيير

مع تزايد الاهتمام بالجانب الاستراتيجي، حاول العديد من الكتاب والباحثين في مجال التغيير التنظيمي من تطوير استراتيجيات و مداخل متنوعة لتحقيق هذا التغيير، حيث تلعب الإستراتيجية أو منهج التغيير ووسائل وطرقه دورا مهما في إدارة التغيير.

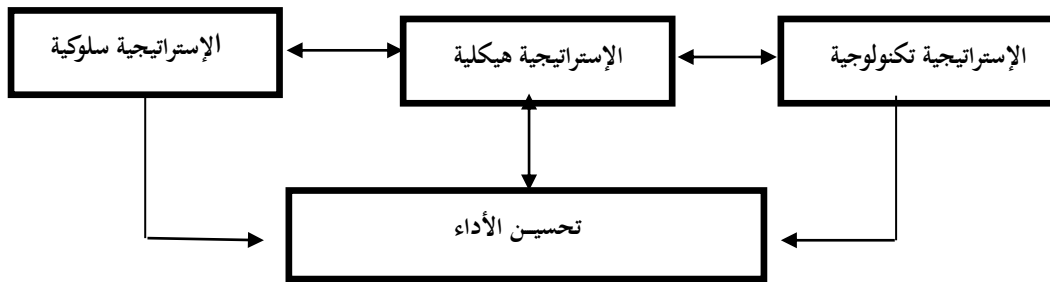
المطلب الأول: استراتيجيات إدارة التغيير

صنف الباحثون استراتيجيات ووسائل التغيير حسب معايير وأسس عديدة أهمها:¹

- ما الذي يجب تغييره؟ (مجال أو موضوع التغيير).
- كيف نحدث هذا التغيير؟
- ما هي الجهة المستهدفة من التغيير؟

عرف كل من (harvery,broun) (2001) إستراتيجية التغيير بأنها "الخطة التي تتعلق بالأنشطة لتحسين التنظيمات المختلفة خلال فترة زمنية معينة لتحقيق الأهداف"، ليتوصل في الأخير إلى ثلاثة استراتيجيات لتغيير يوضحها الشكل التالي:

الشكل (10): الاستراتيجيات الثلاثة لإدارة التغيير حسب (Harvery, Broun)



المصدر: ربحي مصطفى عليان، إدارة التغيير مرجع سابق، ص 214.

حيث تهتم إستراتيجية الهيكلية بالهيكل التنظيمي وطرق تصميم العلاقات بين الوحدات و الوظائف. بينما تهتم إستراتيجية التكنولوجية على التطورات والعمليات الجديدة المتركة على الاختراعات والإبداعات التكنولوجية، في حين تُعنى الإستراتيجية السلوكية بالقيم والتوجهات الجديدة التي تهدف إلى تحسين أداء الموارد البشرية، كتفويض السلطة واتخاذ

¹ ربحي مصطفى عليان، مرجع سابق، ص 213.

القرار للإدارة الإستراتيجية دون أخذ موافقة المستويات العليا. تُكامل المؤسسة هذه الإستراتيجيات الثلاث معاً لتحسين أداء.¹

إضافة إلى هذا قدم (كين شين بين و روبرت تشين) تصنيفات لاستراتيجيات التغيير التنظيمي وقسمها إلى ثلاثة استراتيجيات :

- **إستراتيجية التغيير العقلانية والتجريبية أو الإستباقية:** تستند هذه الإستراتيجية على أن الإنسان شخص عقلاي ورشيد ويهتم بالذات، حيث يعتمد مسير المنظمة هذا التغيير المقترح إذا ما بُرر التغيير المقترح تبريرا منطقيا، مع توضيح فوائده وأهدافه، باختصار هذه الإستراتيجية تقوم على اختيار الفرد لتغيير واستعادة الثقة، تسعى هذه الإستراتيجية إلى تعليم وتوعية الموظفين لقبول وتبني هذا التغيير المقترح.²
- **إستراتيجية القيم وإعادة التعلم:** وتعرف بإستراتيجية التثقيف والتوعية الموجهة، تقوم على افتراض أن القيم والعادات والمعايير تؤثر على سلوك وأفعال الأفراد، كالتغيير في سلوك وأساليب العمل القديمة إلى أساليب حديثة، بالتركيز على التعلم من خلال الخبرة والتجربة وإعادة تعلم الفرد و الانفتاح و الثقة بين الأفراد.
- **إستراتيجية القوة والإكراه:** تستخدم كافة الأساليب و الوسائل لإحداث التغيير، أين يتم فرض التغيير بالقوة للتغلب على كافة أنواع وأشكال المقاومة، باستخدام العقوبات والجزاءات لكل من يقوم بمقاومة التغيير، فتفرض على مستوى الأفراد عقوبات كالفصل من العمل، أما على مستوى المنظمة فتحضع لعقوبات مالية وقانونية، تكون هذه الإستراتيجية فعالة في الحالات الطارئة وتحقق نتائج فعالة بسرعة على حساب العلاقات السيئة بين العمال والإدارة، لأنها تعمل على تدمير الثقة والتخلي عن الطوعية على المدى البعيد.
- **إستراتيجية عدم الرضا حول الوضع الحالي:** تخلق المنظمة لدى العاملين اعتقاداً بأن الوضع الحالي الذي يعيشونه غير مرضي ويجب تغييره وتصحيحه، وذلك بالتركيز على بعض السلبيات التي تتعلق بأداء الخدمات والطرق المتبعة لتعزيز حالة عدم الرضا، وبالتالي تضمن الإدارة تأييد العمال لهذا التغيير، لكون العمال في حالة عدم رضا، وإدراكهم أن الوضع الحالي مثقل بالمشاكل، لتتولد لديهم الرغبة في التغيير مستقبلا.

¹ رجي مصطفى عليان، إدارة التغيير مرجع سابق، ص 213.

² Roborte E Quinn, and Scott Sonenshein, four general strategies for changing human système, San Francisco,2007,p69,78.

- إستراتيجية التحليل الميداني: تفرض هذه الإستراتيجية أن هناك قوة تعمل على المحافظة على الوضع الراهن للمنظمة وتعمل على مقاومة التغيير، فتضطر المنظمة إلى تحليل هذه القوى والعمل على الإطاحة بها لإبطال مفعولها، وهذا ما يسمح للمنظمة بالتحرك نحو التغيير بسهولة أكبر.¹

المطلب الثاني: نماذج إدارة التغيير

الفرع الأول: نموذج (kurt leven)

قدم كيرت ليوين (kurt lewin) نموذجاً لإدارة التغيير عام (1951) و يعتبر من أشهر الذين أولوا اهتماماً بمجال دراسة مراحل إدارة التغيير، حيث يرى أن "أي محاولة لتغيير ما هي إلا توازن ديناميكي لقوى تعمل في اتجاهات متضادة (القوى الدافعة لتغيير و القوى المقاومة لتغيير)" و يمر نموذج ليفن بثلاثة مراحل أساسية تبين آلية الانتقال من وضع قديم إلى وضع جديد حيث يكون التغيير مخطط له و واع، يمر نموذج كيرت ليفن بالمرحلة التالية:²

1. مرحلة إذابة الجليد (unfreezing)

بداية كل عملية للتغيير تبدو الأمور غير واضحة وغير مجهزة، تهدف هذه المرحلة إلى تهيئة الأفراد لقبول التغيير، من خلال إذابة قيم قديمة وعادات و معتقدات وأنماط سلوكية راسخة وهيكلية تقوم عليها المنظمة، فتعمل على دفع الموظفين لتقبل التغيير والمساهمة فيه عبر خطوات ثانوية التالية:

- الاعتراف بالحاجة للتغيير: فمن الضروري أن يكون لدى المنظمات إحساس ذاتي بأهمية وضرورة إحداث التغيير التنظيمي، من خلال تحديد الفجوة الفاصلة بين موقع الحالي للمنظمة و بين ما تريد الوصول إليه مستقبلاً.
- تقليص مقاومة التغيير: من أسباب مقاومة التغيير نجد الخوف من الفشل والمجهول والمخاطر التي قد تنجم عن هذا التغيير، أو عدم القدرة على التكيف مع التغيير بسبب لارتياح للمألوف أو لوجود مصالح مكتسبة لبعض المديرين والموظفين، لذا تعمل الإدارة على تقليص هذه المقاومة بعد معرفة السبب الذي وراءها.

¹ سويي نبيل ، دراسة تحليلية لاتجاهات الموظفين نحو التغيير التنظيمي، دراسة حالة موظفي حزينة ولاية جيجل، مذكرة مكملة لنيل شهادة ماجستير في علوم التسيير تخصص إدارة موارد بشرية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة قسنطينة، 2012، ص 39،40.

² عبد الغني بن حامد، دور التغيير التنظيمي وانعكاساته في تحسين السياسات والأنظمة الأجرية ، دراسة حالة المديرين الجهويين لحاسي الرمل وحاسي مسعود، قسم الإنتاج سونطراك، الجزائر، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير، جامعة ورقلة، 2016 ، ص ص 30 ، 32.

2. مرحلة إحداث التغيير (change)

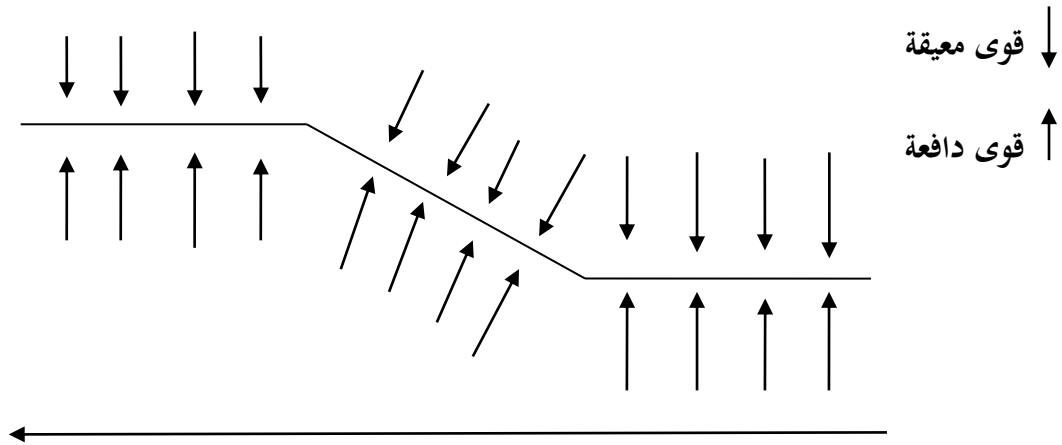
تتطلب هذه المرحلة تخطيطاً جيداً عبر إعداد إطار متكامل ومترابط، فعند بداية تنفيذ التغيير تتوقع الإدارة حدوث بعض المشاكل لذا يتم إحداث التغيير التنظيمي عبر عدة خطوات لتجنب هذه المشاكل:

- اختيار الفريق المسؤول عن عملية التغيير.
- التشخيص السليم.
- تحديد أهداف عملية التغيير.
- تحديد مجالات وأولويات التغيير.
- اختيار الأسلوب المناسب لإحداث التغيير.
- وضع موازنة تقديرية لعملية التغيير.
- اختيار التوقيت المناسب لعملية التغيير.
- التطبيق الكامل و المتابعة الفعلية لعملية التغيير.

ثالثاً: مرحلة إعادة التجميد (refreezing)

تعمل المنظمة في هذه المرحلة على بناء درجة عالية من التزام الداخلي لدى الموظفين نحو الأنظمة والقواعد والممارسات والسلوكيات الجديدة من خلال تثبيتها وتقويتها والمحافظة على ما تم تحقيقه وإنجازه في مرحلة التغيير، وتتم مرحلة إعادة التجميد من خلال تعزيز النتائج، تقييم النتائج و إجراء تعديلات بناءة. يبين الشكل التالي مراحل لنموذج (kurt even) لإدارة التغيير.

الشكل (11): مخطط لنموذج (kurt leven) لإدارة التغيير



مرحلة إعادة التجميد

مرحلة إحداث التغيير

مرحلة إذابة الجليد

مصدر: سوفي نبيل، مرجع سابق، ص 162.

الفرع الثاني: نموذج ليببت واسطون وويسلي (lippit, watson et westly)

عدلت الكاتبة (A.KRITSONIS) نموذج الباحثين (ليببت، واسطون وويسلي)، بإدخال بعض الإضافات عليه، وبهذا أصبحت مراحل التغيير سبعة مراحل بدلا من المراحل الثلاثة لنموذج (lewin) وهي:¹

- تشخيص المشكلة.
- تقييم الدوافع والقدرة على التغيير.
- تقييم الموارد والدافع لتغيير وبشمل هذا التزام كل المتعاملين لتقبل التغيير.
- اختيار تدريجي لموضوعات التغيير، حيث توضع الخطط والإستراتيجيات لتغيير.
- تحديد دور وكلاء التغيير، ويجب أن يكون لجميع الأطراف توقعات واضحة لعملية التغيير.
- الحفاظ على التغيير عن طريق تدعيم الاتصال، ودراسة ومتابعة ردود الأفعال للأفراد والجماعات والتنسيق داخل مجموعات العمل باعتبارها العناصر الأساسية في هذه الخطوة من عملية التغيير.

¹ عباس سمير، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بإستراتيجيات التغيير في الجامعة الجزائرية بين نظام القديم وlmd، دراسة ميدانية بجامعة باجي مختار عنابة كنموذج، مذكرة لنيل شهادة ماجستير في علم النفس الاجتماعي لتنظيم والتسيير، كلية الآداب والعلوم الإنسانية والاجتماعية، قسم علم التسيير وعلوم التربية، جامعة باجي مختار عنابة، 2008، ص 187.

- الإنهاء التدريجي لعلاقة مساعد وكيل تغيير، حيث ينبغي له الانسحاب تدريجياً من دوره كمسهل ومساعد في عملية التغيير، ويحدث عندما يصبح التغيير جزءاً من ثقافة المنظمة.

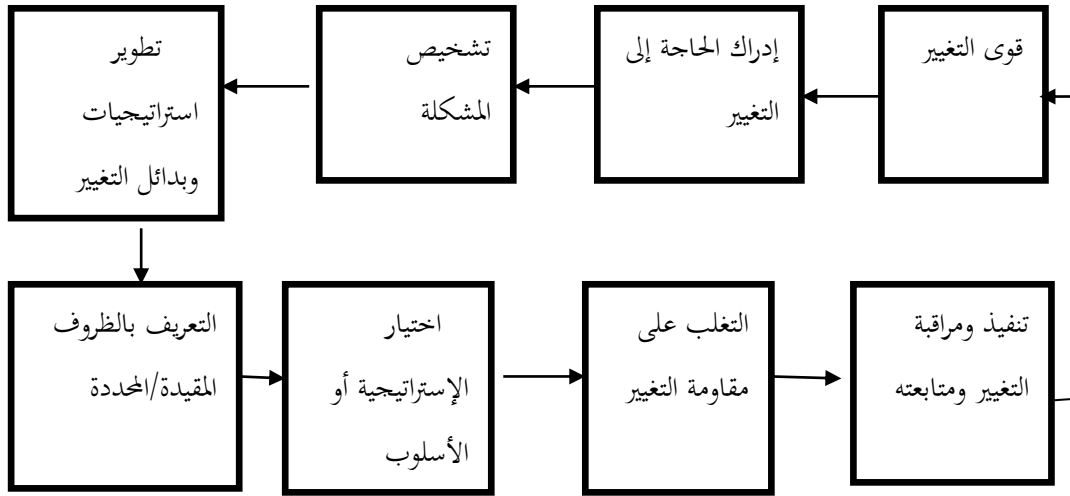
الفرع ثالث: نموذج ايفنسفش (ivancevich) و زملائه

يبين هذا النموذج مراحل عملية التغيير حسب ما جاء به ايفنسفش وزملائه والذي يخضع لمراحل و خطوات منطقية: ¹

- **قوى التغيير:** وهي القوى المسببة للتغيير الداخلي والخارجي.
- **الاعتراف بالحاجة إلى التغيير:** تقدم الإحصائيات والتقارير الواردة إلى المنظمة، صورة تقريبية لوضعها الحالي، من خلال البيانات المالية، الميزانيات، معدلات الأداء وانخفاض الأرباح... الخ.
- **تشخيص المشكلة:** يعني تحديد الإشكالية القائمة قبل اتخاذ أي القرار، فبناءً على هذا التشخيص يتم تحديد الأهداف المطلوبة ثم إحداث التغيير.
- **تطوير بدائل واستراتيجيات التغيير:** حيث تقوم الإدارة بتحديد الإستراتيجية التي ستتبنها من أجل الحصول على نتائج ايجابية وتمثل الاستراتيجيات في (إستراتيجية تغيير بناء التنظيمي، تغيير الأفراد، تغيير التقنيات).
- **تعريف المحددات (الظروف المقيدة):** يتوقف اختيار الإستراتيجية على تشخيص المشكلة و مناخ القيادة والتنظيم الرسمي... الخ، لذا تأخذ الإدارة بعين الاعتبار هذه الظروف لتجنب المشكلات لاحقاً.
- **اختيار الإستراتيجية المناسبة:** على المنظمة الاستعداد لمقاومة التغيير، وذلك بالوقوف على أسباب مقاومة الأفراد لتغيير والعمل على إيجاد حلول لها.
- **التغلب على مقاومة التغيير:** وهي الطريقة تستخدمها الإدارة لتخفيف من حدة المقاومة والتنفيذ والتقويم، تقوم هذه المرحلة على بعدين وهما التوقيت بتحديد الوقت المناسب للتغيير والنطاق الذي سيمسه التغيير سواء كل المنظمة أم جزء منها فقط، وإذا ما يمكن تعميمه بوتيرة أسرع أم عبر مراحل. والشكل التالي يوضح تتابع هذه المراحل في هذا النموذج.

¹ بقاء الدين المنجي العسكري، انعام الحياي، إدارة التغيير في منظمات الأعمال، مركز الكتاب الأكاديمي لنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2015، ص 66-

شكل (12): نموذج إدارة التغيير ل (ivancevich)



المصدر: بهاء الدين المنجي العسكري، انعام الحياي، ص 67.

المطلب الثالث: أساليب إدارة التغيير

تتميز إدارة التغيير بأساليب منها الهجومية، الدفاعية، وأسلوب الاحتواء وفي ما يلي شرح لكل أسلوب: ¹

- **أسلوب الدفاعي:** أسلوب تستخدمه الإدارة التقليدية لسد الثغرات والتقليل من الأضرار التي يسببها التغيير، و يتسم هذا الأسلوب بأنه دفاعي، يتخذ شكل رد الفعل، بحيث تنتظر الإدارة حدوث التغيير ثم تباشر البحث عن وسيلة للتقليل من أثار المقاومة الناجمة عنه ومعالجته بها.
- **أسلوب الاحتواء:** يتطلب هذا الأسلوب مبادرة من الإدارة لاتخاذ خطط وبرامج لإحداث التغيير أو تنظيمه واتخاذ الإجراءات الاستباقية لمنع التغيير السلبي المتوقع، فعلى الإدارة التنبؤ بالتغيير وتوقع ما سيحدث مستقبلا والاستعداد للتعامل مع الظروف الجديدة، يتبع هذا الأسلوب المنظمات التوقعية ويسمى أيضا بالتغيير المستمر، حيث تغيير المنظمات إستراتيجيتها باستمرار من خلال إدخال تحسينات واستغلال الأفكار المبدعة بصفة مستمرة.
- **أسلوب هجومي:** غالباً ما تقوم الإدارة بالتنبؤ بما تتطلبه هذه المرحلة من طموحات وأمال وما تملكه من قدرات، وهذا يتطلب من المدراء أن يتوقعوا التغيير ويتنبؤ به ليتمكنهم من التعامل معه لتحقيق أفضل النتائج.

¹ فريد كورتل و آمال كحيلية، مرجع سابق، ص 148-149.

وهنا يظهر لنا الفرق الأساسي بين الأسلوبين الدفاعي والهجومى، فأسلوب الدفاعي يعتمد على الضوابط لإعادة الأمور إلى نصابها، إذا ما خرجت الأمور عن سيطرة الإدارة وعادا عليها بالضرر، بينما يقبل الأسلوب الهجومى كل ما هو صحيح ويتجنب الخطأ، لذا يعتبر من أفضل الأساليب التي تسمح للمنظمة بالبقاء وحافظ على كيانها و تفوقها في الأداء.

مطلب الرابع: أبعاد إدارة التغيير

- لإدارة التغيير أبعاد يجب معرفتها والإحاطة بها، حيث قدم الخضيرى (2003) جملة من الأبعاد نذكرها كالتالي: ¹
- **البعد التشريعي والقانوني:** يرتبط هذا البعد ارتباطاً وثيقاً بعملية التغيير، إذ يجب لارتباط التغيير بشريعة قانونية ليتقبله الموظفون، ولإحداثه يجب على المدير الفهم الدقيق لمضمون العدالة، كذلك الإلمام بكافة الجوانب التشريعية والقانونية التي تؤثر على عملية التغيير وعلى سلوك الأفراد أيضاً.
- **البعد الاقتصادي:** يعتبر وضع حسابات وجداول اقتصادية من أجل عملية التغيير بالغ الأهمية، فمن خلال حسابات التكلفة والعائد والموارد والإمكانات، تتمكن المنظمة من استخدام هذه الموارد بسهولة لإحداث التغيير و لإيضاح مدى إمكانية تنفيذ التغيير وكذلك السيطرة على مقاومة التغيير، كما تسمح بتحديد مصادر الأموال والموارد التي سيتم الاعتماد عليها.
- **البعد الإعلامي:** تحتاج عملية التغيير إلى جهد إعلامي للاتصال بالموظفين والعمل على توضيح مزايا التغيير وضرورته وحتميته، إضافة إلى القيام بعملية توعية واسعة للقضاء على الجهل والأفكار السلبية واستبدالها بمعرفة وأفكار إيجابية، وبهذا تزداد فعالية قوى التغيير وتنمو قدرتها على إحداثه.
- **البعد الأمني:** يعد من أصعب وأخطر الأبعاد لاهتمامه بجانبين: ²
- أ - أمن قوى التغيير بإحساسها بسيطرتها على الأمور، وعدم إمكانية عودة أو انتصار قوى عدم التغيير أو القوى المحافظة عليها.
- ب- أمن الموظفين المستفيدين من التغيير والقوى المحيطة به والمهتمة به، من حيث عدم تعرضها لغضب قوى مقاومة التغيير وعدم تعرضها لحدوث فوضى مدمرة تفسد ما أنجزه الموظفين سابقاً.

¹ منير حسن أحمد شقورة، إدارة التغيير و علاقتها بالإبداع الإداري لدى المديرين المدارس الثانوية في محافظات غزة من وجهة نظر المعلمين، قدمت هذه الدراسة استكمالاً للحصول على درجة الماجستير في قسم أصول التربية، كلية التربية، جامعة الأزهر، غزة، فلسطين، 2012، ص ص 29، 30.

² أحمد عيسى أحمد الهبيل، واقع إدارة التغيير لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة من وجهة نظر المعلمين، رسالة لاستكمال الحصول على درجة الماجستير، قسم أصول التربية، كلية التربية، جامعة الأزهر، غزة، فلسطين، 2008، ص 47.

لذا يعد هذا البعد شديد الأهمية والخطورة سواء لإنجاح عملية التغيير أو لتأمين مكاسب قوى التغيير والموظفين ومجتمع التغيير.

- **البعد الاجتماعي:** يتعلق هذا البعد بكيفية إدارة مجتمع التغيير والمحافظة على ترابط العلاقات الاجتماعية وعلى هيكل القيم والعادات والأعراف والمبادئ الاجتماعية، أو إحداث تغيير في بعض منها على الاستفادة من الأخرى في إحداث التغيير.

المبحث الثالث: مسؤولية إدارة التغيير وأسباب فشلها ومقاوماتها

تسعى المنظمات دائماً لمواكبة التغييرات التي تطرأ على البيئة التي تنشط فيها، بهدف الاستمرار والنمو لذا تقع على عاتق الإدارة مسؤولية إدارة التغيير لتحقيق الأهداف التي تسعى إليها ومحاولة ومعرفة أسباب فشل إدارة التغيير والعمل على تخفيف حدة مقاومة التغيير .

المطلب الأول: مسؤولية إدارة التغيير

يتولى مسؤولية إدارة التغيير المسيرين في الإدارة العليا أو تقوم تفويض السلطة للقيام بعملية التغيير دون إغفال الاستعانة بالمستشارين وخبراء في هذا المجال للمساهمة في نجاح مهمة التغيير وتحقيق أهدافه، غالباً ما تختار المنظمات أشخاصاً في الوظائف القيادية لقيادة عملية التغيير، نظراً لصعوبة استقطاب كفاءات من خارج التنظيم يضحون بوظائفهم المستقرة ويقبلون العمل في وضع حرج لقيادة عملية التغيير إلا إذا تم إغرائهم للقيام بذلك، فتعد أي استجابة تنظيمية لتغيير بمثابة تشجيع على اتخاذ القرار، فعندما تجابه المنظمة قوى التغيير يتعين على إدارتها اتخاذ قرار أو سلسلة من القرارات الكفيلة بتحديد كيفية التصرف ورد فعل و كيفية التصرف مقدماً (صورة استباقية) في بعض الظروف.¹

ولهذا تشكل عملية تحديد مسؤولية إدارة التغيير مشكلاً بالنسبة للمدير، فعليه تقرير من سيتولى عملية إدارة التغيير، فهل ستقوم الإدارة بهذه العملية أم أنها ستعتمد على خبراء خارجيين أو كلاهما معاً.

حيث يتضمن كل بديل عدة احتمالات وطرق، لذا تقوم الإدارة العليا بتحديد من له السلطة حسب البدائل الثلاثة

التالية:²

أولا الإدارة العليا: تقع على عاتق المديرين في الإدارة العليا تخطيط وتنظيم عمليات التطوير، من خلال ما يرد لها من تقارير من المرؤوسين، وقد يصحب ذلك تفسيراً بظروف التغيير والمزايا أو الحوافز التي تقع على المرؤوسين، جراء قبولهم وامتثالهم أو عدم امتثال لهذا التغيير، لذا يعتبر المدير المنظمة نقطة انطلاق التغيير فيكون مطالباً بالتفكير وتقييم قدراته ومهارته والتفكير في القوى العاملة لديه، فإدارة التغيير تفرض على المدير أن يُقيم مدى استعداد المنظمة للتغيير، وكذلك

¹ صالح بن سليمان الفائز، الاستراتيجيات القيادية في إدارة التغيير التنظيمي والتعامل مع مقاومته، دراسة ميدانية على قطاعات وزارة الداخلية في المملكة العربية السعودية، أطروحة مقدمة لاستكمال متطلبات الحصول على درجة الدكتوراه الفلسفة في العلوم الأمنية، كلية الدراسات العليا، قسم علوم الإدارة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية، 2008، ص 34.

² فريد كورتل، آمال كحيله، مرجع سابق، ص 142، 146.

تقييم قدرات والإمكانيات الشخصية كقائد لتغيير وأن تفرض تكوين وبناء رؤية مستقبلية شاملة وواضحة وتكوين فريق تطبيق التغيير، والإنصات للآخرين والاتصال بهم لإطلاعهم على رسالة التغيير.

كما تتطلب عملية التغيير قيام المدير بعدة أدوار مختلفة أهمها:¹

- دور المدير المبادر: يجب عليه أن يقوم بتكوين رؤية مستقبلية واضحة بالإضافة إلى وضع خطة عمل.
- دور المدير المتصل: يكمن دوره في الاتصال بالآخرين وإقناعهم بأفكاره.
- دور المدير القدوة: يجب أن يكون قدوة للآخرين في التصرفات والتفكير بما يؤكد لهم إمكانية التغيير.

وحفاظاً على عملية التغيير يجب المتابعة نتائج تطبيق التنظيمي باستمرار، ومقارنة هذه النتائج الفعلية بالنتائج المخطط لها ومناقشة الانحرافات المحتملة، ومحاولة علاجها واستمرار في تدريب العاملين والمشاركين في تطوير الأسس والمبادئ العلمية لتطوير التنظيمي وأدواته، كذلك بناء سبل الاتصالات متفتحة بين المشاركين في هذه العملية، مع توفير كافة المعلومات المرتبطة به والعمل على بناء نظام حوافز تشجع الأقسام والأفراد الناجحين للمساهمة في عمليات التطوير التنظيمي.

أحياناً تميل قرارات الإدارة العليا إلى اتخاذ التغييرات في المنظمة، كتغيير الأفراد من خلال سياسات النقل والانتداب ويُمكن للإدارة العليا إحلال عاملين مكان آخرين بهدف تغيير مهارات العاملين وسلوكياتهم أو تغيير الإدارة هيكل التنظيم مثل تغيير أنظمة التخطيط والرقابة وإجراءات العمل والأدوات والآلات والترتيب الداخلي للمكتب وتكون تؤثر هذه التغييرات في التنظيم.

ثانياً المشاركة: في هذه العملية تقوم الإدارة بإشراك باقي المستويات التنظيمية والعاملين، بافتراض أن العاملين والمستويات التنظيمية ذات أهلية للمشاركة تتحلى بتأثير قوي على مصير الإدارة بالقدر الذي يعطيها قوة وسلطة لا يمكن إنكارها، تتم مشاركة العاملين بأحد أسلوبين، إما باتخاذ قرار جماعي ويتميز باختيار المستويات الدنيا لبدل من بين البدائل التي تناسبهم، أو بحل المشكل جماعياً ويعتبر من أقوى وأعمق الأساليب لأنه لا يقتصر على اختيار البديل بل يتعدى إلى دراسته وجمع المعلومات عنه للوصول إلى البدائل وحل المشكلة.

ثالثاً التفويض: تسمح الإدارة لباقي المستويات التنظيمية والعاملين في المنظمة بتحديد معالم التغيير والتطوير المناسبة، ويُطلع العاملين على البدائل واختيار الحل البديل، ويتم التفويض للمستويات التنظيمية بأحد الأساليب

¹ فريد كورتل، آمال كحيلة، مرجع سابق، ص 146، 147.

- مناقشة الحالة: حيث يناقش المدير إحدى مشاكل الإدارات أو الأقسام مع العاملين لإكسابهم مهارة في دراسة مشاكلهم وتقديم معلومات تسعد في حل المشكلة.
- تدريب الحساسية: يتم تدريب العمال في شكل مجموعات صغيرة على أن يكونوا أكثر حساسة لسلوك الأفراد والجماعات التي يتعاملون معها وتعليمهم مهارة التبصر بالذات والوعي لما يحدث من حولهم.

المطلب الثاني: أسباب فشل إدارة التغيير

يدل كل فشل في عملية التغيير إلى وجود عدد من الأسباب حالت دون نجاحه، وتمثل أهم الأسباب التي تقف وراء فشل برنامج التغيير في:¹

- التأثير السلبي الذي يسببه التغيير على طرق التفكير الأساسية في المنظمة.
- عدم القدرة على قيادة المنظمات لمواجهة تحديات التغيير والإجهاد الذي يصاحب هذا التغيير.
- عدم وضوح أهداف التغيير و غياب التخطيط والنظرة إلى التغيير باعتباره تغييراً قصير المدى فقط.
- الاتفاق على أن برجة التغيير في المنظمات القائمة أكثر صعوبة من المنظمات قيد التأسيس.
- البداية الخاطئة لعدم توفر الالتزام الكافي أو التنفيذ السريع لبرامج التغيير واعتبار أن التغيير مجرد خيار، أي أن تنفيذه ليس واجباً.

و نجد أيضاً أسباب أخرى لفشل إدارة التغيير و التي تتمثل في بعض الأخطاء التي ترتكبها الإدارة عند تطبيق التغيير نذكر منها:²

- الرضا المبالغ فيه عن الوضع الحالي و حدوث نوع من التراخي، يتطلب التغيير إحساس بالعجلة في تنفيذه.
- غياب التحالف القوي بين الإدارة والأفراد، فالتغيير الناجح يحتاج إلى تحالف بين الإدارة والأفراد الذين يملكون القوة من خلال مواقعهم وخبراتهم وعلاقاتهم.
- افتقار الرؤية، فبدون الرؤية تحلل جهود التغيير إلى قائمة من المشروعات المربكة وغير المتوافقة والمستهلكة للوقت والتي تسير في اتجاهات متضادة.
- عدم وصول التغيير إلى جذور ثقافة المنظمة، لأن التغيير يتوقف عندما ترسخ عبارة "هذه هي الطريقة التي تؤدي بها العمل هنا" في الثقافة التنظيمية للمنظمة، فإذا لم يصل التغيير إلى ثقافة المنظمة فإن التغيير لا ينجح أبداً.

¹ ناصر جردات وأخرون، مرجع سابق، ص 53.

² فريد كورتل، آمال كحيل، مرجع سابق، ص 151-152.

المطلب الثالث: تعريف مقاومة التغيير وأسبابها

الفرع أول: تعريف مقاومة التغيير

إن أول من طرح نظرية مقاومة التغيير في المنظمة هو (لاورنس) الذي أكد أن الأفراد في المنظمة لا يقاومون التغيير التقني بل يقاومون التغيير في العلاقات وفي الواقع الاجتماعي للمنظمة، ومن جهته يقول (كارتل و لاورنس) أن مقاومة التغيير هي في الواقع "رد فعل مخطط له من قبل الأفراد، تركز على التخوف من المجهول ومحاولة الحفاظ على ما يمكن أن يعتبره الفرد مصالح الخاصة".¹

يعرف مصطلح مقاومة التغيير بأنه: "استجابة سلوكية إزاء خطر محتمل ومتوقع يهدد المصالح الحالية لبعض الأفراد أو الجماعات أو الزبائن".²

ويعرف أيضا على أنها: "امتناع الأفراد عن التغيير أو عدم الامتثال له بالدرجة المناسبة والميل إلى المحافظة على الوضع القائم".³

أو هي "شكل من أشكال الرفض لعملية التغيير الذي ستقوم به المؤسسة، وبعبارة أخرى هو عدم قبول ذلك التغيير ومقاومته من الجانبين الداخلي والخارجي".⁴

الفرع ثاني: أسباب مقاومة التغيير

تعد مقاومة التغيير من أصعب المراحل التي تتعامل معها الإدارة، فهي أمر طبيعي ومشروع بحكم أن عواقبه غير مأمونة، فالتغيير يسبب حالات من التوتر والقلق النفسي والخوف من المستقبل برغم ما يحمله من منافع على المؤسسة، فتعود الموظفين على نمط العمل يجعلهم يؤمنون أكثر بالقدرة على أدائه بكفاءة، ولذا تسعى الإدارة إلى إدراك أسباب هذه مقاومة ودوافعها، واختيار أسلوب رشيد في التعامل مع هذه المقاومة مع مراعاة لمصلحة الجانبين الاثنين، ومن بين أسباب مقاومة التغيير نجد :

¹ لمقادلة حمزة ، إدارة الموارد البشرية وعملية التغيير، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع، تخصص تنمية وتسيير الموارد البشرية، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية، قسم علوم الاجتماع، جامعة قسنطينة، 2010، ص116.

² عامر خيضر الكبسي، إدارة التغيير التنظيمي ومقاومته في الفكر الإداري المعاصر، مجلة جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، 2015، ص 38، 1.

³ ناصر الجردات وأخرون، مرجع سابق، ص268.

⁴ ضياف زين الدين، السلوك الإشرافي وعلاقته بمقاومة التغيير التنظيمي، دراسة ميدانية بوحدة المطاحن الحروش، أطروحة لنيل شهادة دكتوراه في علم النفس العمل والتنظيم، قسم علم النفس وعلوم التربية والأرطوفونيا، طلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة قسنطينة، 2006، ص 203.

- الخوف من الاستغناء عن بعض الوظائف نتيجة التغيير.
- الخوف من فقدان المنصب الوظيفي أو المركز الاجتماعي أو فقدان الزملاء.
- عدم توفر المعلومات الكافية عن التغيير لدى العاملين الذين سيشملهم التغيير.
- الخوف من زيادة الأعباء الوظيفية أو إضافة بعض المهام الجديدة التي يجهلها الموظف.¹

كما قد يساهم التغيير في إحداث النزاعات والاختلافات بين الأفراد وجماعات التنظيم المختلفة خاصة عندما يظهر تداخل في المسؤوليات والصلاحيات.

- الخوف من خلق تحديات تكنولوجية جديدة، كاعتماد تقنيات عمل جديدة أو تطوير طرق عمل وما يتطلبه العمل من مهارات.
- الخوف من الضرر الذي قد يلحقه التغيير بأي من أصحاب المصلحة، أو سلسلة التوريد حيث يحقق التغيير في هذه الحالة مصلحة طرف من الأطراف على حساب الأطراف الأخرى.²

وهناك من يرى أن مقاومة الفرد إما أن تكون:³

- أسباب نفسية ترجع إلى أحاسيسه واتجاهاته والخوف من المجهول، إذ أن مفاجأة العاملين بالتغيير دون وجود أي معلومات عنه يلعب دوراً رئيساً في توليد الإحساس بالتهديد وعدم الاستعداد لهذا التغيير
- بالنسبة للأسباب الاقتصادية فإن التغيير يؤثر على انخفاض الدخل للأفراد، إذ أن التغيير في مهمات أو روتين العمل يؤدي إلى تخوف الاقتصادي إذا ما اعتقد الأفراد أنهم لم يتمكنوا من أداء مهامهم كما في السابق.
- الأسباب الاجتماعية التغيير يعد تهديداً للتحالفات أو العلاقات القائمة أو تعارض التغيير مع قيم الجماعات إضافة إلى محدودية وضيق نظرة العمال وثبوت مصالح الأفراد والرغبة في الاحتفاظ بالعلاقات الاجتماعية القائمة.
- الأسباب التنظيمية نجد عوامل التغيير تتمثل في قوة الثقافة التنظيمية السائدة، جمود الهيكل التنظيمي، نقص في الموارد المادية و البشرية.¹

¹ رافدة عمر الحريري، إدارة التغيير في المؤسسات التربوية، دار الثقافة لنشر والتوزيع عمان ، الأردن، 2011، ص 86.

² ناصر جرادات وآخرون، مرجع سابق، ص 270.

³ راشد حمدون، عدي غانم الكوار، مقاومة التغيير التنظيمي لدى أعضاء الملاك الإداري والتدريسي في الأندية الرياضية بالمنطقة الشمالية في العراق، مجلة الرافيدين للعلوم الرياضية، مجلد 13، العدد 43، 2007 ص 211، 242.

بغض النظر من سلبيات مقاومة التغيير، إلا أنها تحوي جانب إيجابي حيث يرى العديد من رواد الفكر التنظيمي من أمثال (كارترز وكاهن) أنه يمكن تطويع مقاومة العاملين لتغيير والنظر إليها من وجهة نظر ايجابية، من بين هذه الايجابيات نذكر:

- إجبار إدارة المؤسسة على توضيح أهداف التغيير ووسائله و آثاره بشكل أفضل.
- تحديد نقاط الضعف لعملية معالجة المشكلات واتخاذ القرارات في المؤسسة.
- كما تكشف مقاومة التغيير عن عدم فعالية أنظمة الاتصال السائدة في المؤسسة وعدم توفر النقل الجيد للمعلومات داخلها.²

وكذلك من أهم الايجابيات التي تصاحب مقاومة التغيير نجد أنها تحفز على النقاش وتبادل الآراء حول أسباب ووسائل والتوقعات الناتجة عن التغيير، كما تكشف عن الخبرات وتعمل على تمهيد الاستقطاب للقوى الفاعلة واحتواءها في عملية التغيير، وتساهم أيضا في تنشيط التنافس وإثارة الصراع الايجابي على مستوى الأفراد والوحدات وإظهار قدرات وأساليب التفكير وتقديم البدائل، وتعمل على معرفة نقاط الضعف والخلل والسعي لسد الثغرات قبل وقوعها.³

المطلب الرابع: أساليب مقاومة التغيير

هناك عدة أساليب لمقاومة التغيير فأحيانا قد تستخدم الإدارة عدة أساليب معا لمواجهة هذه المقاومة، ومن بين هذه أساليب:

1) أسلوب المشاركة: تعتبر إحدى الطرق التي تستعملها الإدارة لمواجهة التغيير، تسمح الإدارة للموظفين الذين يتأثرون بالتغيير بالمشاركة في تنفيذه، فبإشراكهم في تحضير وتخطيط للتغيير تقل مقاومتهم له وبالتالي زيد تقبلهم لفكرة التغيير.

2) أسلوب تقديم الحوافز من أجل التغيير: إن التغييرات التي تشمل المنظمات يتم الإعداد والتخطيط لها في مستويات الإدارة العليا، ولكن تأثير التغيير يشعر به العاملين في المستويات الدنيا ولتكون عملية التغيير فعالة ولها نجاح كبير يجب الاهتمام بتحفيز الموظفين بتضمن التغيير جوانب ايجابية تمس احتياجات ورغبات العمال.

¹ حديدان صبرينة، مراحل ومعوقات تطبيق التغيير التنظيمي، إدارة الجودة الشاملة نموذجاً، قسم علوم الاجتماع، جامعة منتوري، قسنطينة، مجلة العلوم الانسانية والاجتماعية، العدد 12، 2013، ص ص 55، 66.

² حديدان صبرينة، مرجع سابق، ص 55-66.

³ عامر خيضر الكبيسي، مرجع سابق، ص 29.

(3) أسلوب الاتصال: أن حجب المعلومات المرتبطة بالتغيير على الموظفين يزيد من درجة المقاومة لتغيير، لذا يعتبر الاتصال ضروري لتواصل الإدارة مع الموظفين لتقديم الإدارة الحقائق الكاملة وتوضح سوء الفهم وذلك من خلال المناقشات المباشرة أو التقارير، يحقق هذا الأسلوب النتائج المطلوبة في حالة ما كان سبب المقاومة هو عدم وجود اتصال.¹

(4) أسلوب التفاوض والاتفاق: تلجأ المؤسسة إليه عند وجود جهة تتضرر بشكل كبير وواضح من عملية التغيير، وفي نفس الوقت تملك هذه الفئة قدرة عالية لمقاومة التغيير، لذا على الإدارة والمستشارين أن يكونوا واعين لفائدة النقاش والمخاطبة مع العمال وممثليهم، والعمل على تقديم الحوافز للأفراد المحتمل قيامهم بمقاومة التغيير والعمل على إجراء بعض المساومات وتقديم مزايا خاصة مقابل الحصول على تعهد بعدم إعاقه التغيير، يتسم هذا الأسلوب بأنه يسهل نسبيًا حدة المقاومة، أما سلبياته تكمن في تكلفته العالية.

(5) أسلوب المناورة والاستقطاب: يتطلب هذا الأسلوب وضع الفرد المختار من بين الأفراد العاملين في موقع هام في عملية تصميم التغيير لضمان مصداقيته في هذه العملية، ومن أهم إيجابيات الأسلوب أنه سريع نوعاً ما وغير مكلف أما سلبيته فإنه يؤدي إلى مشاكل في حالة ما إذا شعر الموظفون بأنهم قد استغلوا.

(6) أسلوب الإكراه الصريح والضمني: بموجب هذه الطريقة يتم تهديد العمال سراً أو علناً بقبول التغيير، حيث يهددون بفقدان وظائفهم أو بحرمانهم من الترقية أو الفصل، يتم اللجوء إلى هذه الطريقة في حالة الإلزام بسرعة التغيير، وعندما امتلاك مُنشأ التغيير قوة كبيرة للسيطرة على العمال، ومن إيجابيته أنه سريع وله مقدرة على التغلب على أي نوع من أنواع مقاومة التغيير وتمثل سلبياته في خطورة استمرار استياء وغضب موظفين الإدارة.²

من الممكن القول أن هذه الأساليب والإجراءات يمكن أن تقلل من حدة مقاومة التغيير، وبالتالي لتحقيق الإدارة عمليات تنفيذ التغيير من دون آثار سلبية على موظفيها يجب عليها العمل على تطوير إدارة الموارد البشرية الخاصة بعمليات التغيير توازي في استقلاليتها وأساليبها وتصورتها النظرية إدارة الموارد البشرية الحديثة.

¹ عباس سمير، مرجع سابق، ص 201.

² منير حسن أحمد شقورة، إدارة التغيير وعلاقتها بالإبداع الإداري لدى مديري المدارس الثانوية في محافظات غزة من وجهة نظر المعلمين، قدمت هذه الدراسة لاستكمال الحصول على درجة الماجستير في أصول التربية، كلية التربية، جامعة الأزهر بغزة، 2012، ص 37.

خلاصة الفصل

نستنتج مما سبق التطرق إليه في هذا الفصل، أن عملية إدارة التغيير أصبحت في السنوات الأخيرة أحد أهم مظاهر العمليات التنظيمية في دورة حياة المنظمة، فقد تمكن الفكر والممارسات التنظيمية من معرفة كيفية التأقلم واستغلال ميزات هذه العملية الهامة، والتي أصبحت تعبر عن استراتيجيات وتوجهات وبرامج مخططة ودقيقة لضمان التعزيز والتقدم التنافسي للمنظمة والمحافظة عليه، ويلعب جانب المعرفة وقدرات المدير دورا مهما في تحديد كيفية التعامل مع التغييرات وتحمل التحديات والآثار المترتبة عنها باستخدام كافة الأساليب والطرق العلمية بما يتناسب مع قدرات وإمكانيات المنظمة بهدف مواكبة التغييرات الحاصلة في البيئة المحيطة بها.

الفصل الثالث الدراسة التطبيقية

في مؤسسة اتصالات الجزائر بسكرة

مما تطرقنا إليه في الفصول النظرية السابقة لبطاقة الأداء المتوازن وإدارة التغيير، سنحاول في هذا الفصل إسقاط أبرز المفاهيم نظرية التي توصلنا إليها على مؤسسة العمومية الاقتصادية اتصالات الجزائر في بسكرة.

حيث سنحاول تحديد أثر متطلبات بطاقة الأداء المتوازن على إدارة التغيير في مؤسسة اتصالات الجزائر في بسكرة، ويهدف القيام بهذه الدراسة قسمنا هذا الفصل إلى أربعة مباحث، المبحث الأول يتناول تقديم عام لمؤسسة اتصالات الجزائر، أما المبحث الثاني سنتطرق إلى منهجية الدراسة وإجراءاتها ليتضمن المبحث الأخير عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية، وأخيرا الخاتمة الفصل تتضمن النتائج والاقتراحات المتوصل إليها.

المبحث الأول: تعريف بمؤسسة اتصالات الجزائر LGERIE TELECOM

شهد قطاع الاتصالات في الجزائر في فترة وجيزة تطورات كبيرة خاصة في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصال، حيث يتميز هذا القطاع بشدة المنافسة وتغيرات مستمرة في السوق وكثرة الطلب على منتجاته، مما خلق مناخ منافس يهدف لجذب أكبر عدد ممكن من الزبائن لضمان البقاء في السوق.

المطلب الأول: نشأة مؤسسة اتصالات الجزائر الأم

مارست المؤسسة العمومية الاقتصادية لاتصالات الجزائر نشاطها في ظل القطاع العام تحت اسم المؤسسة الأم البريد والمواصلات، وتعد من الركائز الدولة الحديثة باعتبارها مؤسسة خدماتية ذات طابع تجاري تخضع لمعايير عالمية في خدماتها.

مؤسسة اتصالات الجزائر هي مؤسسة عمومية ذات رأس مال يقدر ب 610.000.000.00 دج وهي ملك لدولة بنسبة 100 % ، تأسست عام 2003 مقيمة بسجل تجاري رقم 02 ب 0018083، مقرها الاجتماعي بالجزائر العاصمة، لها وحدات عبر التراب الوطني بموجب قرار وزاري رقم: 2000/03 المؤرخ في 05 أوت 2000م، المتضمن إعادة هيكلة قطاع البريد والمواصلات الذي ينشط في خدمة الهاتف الثابت والنقال والانترنت، ليتم بعثها تحت تسمية اتصالات الجزائر، تعتمد على ثلاثة أهداف في عالم تكنولوجيا الإعلام والاتصال، تتميز بالمرودية والفعالية وجودة الخدمة، كذلك رغبتها في تحقيق أعلى مستويات في الجانب الاقتصادي والاجتماعي لضمان بقائها الرائدة في ميدانها، تنشط في مجال الهاتف الثابت والنقال موبيليس وخدمات الانترنت جواب، الاتصالات الفضائية ATS اضافة إلى 4G، شعار المؤسسة "اتصالات الجزائر الاختيار الأفضل".

المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي لمؤسسة اتصالات الجزائر

تعمل اتصالات الجزائر بعرض خدماتها في مجال الاتصالات بهدف تحقيق التطوير الاجتماعي والاقتصادي للوطن، تتمكن المؤسسة بفضل مجال الاتصالات من الربط بين القرى والمناطق المعزولة من خلال شبكة اتصالات مهمة وحديثة، لذلك قسمت المديرية العامة إلى خمس مديريات مركزية لها مهامها الخاصة يمكن عرضها كالتالي:

➤ مديرية التخطيط وأنظمة المعلومات: تتمثل مهامها في:

- إلقاء نظرة على المدى الطويل في ما يخص مكانة اتصالات الجزائر في السوق.
- وضع السياسيات والخطط لاستعمالها.
- إنشاء مخططات سنوية ومتابعتها.
- وضع دراسات ومشاريع برامج الأعمال.
- التخطيط ومساعدة الصيانة وتنمية الأنظمة العامة في ما يخص التسيير.
- التكفل أو مساعدة في تنمية البيانات وطرق تسيير الشركة.

- متابعة مخططات الاستثمار.

- إنشاء واستخدام نظام المعلومات.

تتكون هذه المديرية من أربعة مديريات فرعية:

❖ المديرية الفرعية لتخطيط.

❖ المديرية الفرعية لدراسة الخاصة.

❖ المديرية الفرعية لمراقبة التسيير.

❖ المديرية الفرعية للتقليل والإعلان.

➤ **المديرية المالية:** وهي مسؤولة عن المهام التالية:

- وضع القواعد والخطط والأنظمة ومراقبة تطبيقها.

- وضع مختلف التنبؤات المالية خاصة على حساب الاستفادة.

- تكوين وتحسين والمساعدة في تسيير الموارد البشرية.

- تنفيذ مهام مراقبة ومتابعة التدابير اللازمة للتصحيح.

- إدراك واستعمال وتنمية وتنشيط عمليات المحاسبة والمالية.

وتتكون هذه المديرية من أربعة مديريات فرعية وهي:

❖ المديرية الفرعية للعمليات المحاسبية.

❖ المديرية الفرعية للخزينة والمالية.

❖ المديرية الفرعية لوضع القوانين والخطط ومراقبة المالية.

❖ المديرية الفرعية للدراسات والتنمية والتكوين.

➤ **مديرية التسيير التقني لشبكات الاتصال:** وهي مسؤولة عن المهام التالية:

- تنشيط ومتابعة DTT لاستخدام خطط الإنتاج ومعايير الجودة.

- تسيير المراكز الوطنية التابعة للمديرية.

- وضع أنظمة وقوانين خطط الاستعمال والصيانة للشبكات ومراقبة تطبيقها.

- ملاحظة وتحليل البحث عن فعالية الشبكة.

- تسيير المراكز المتصلة.

تضم هذه المديرية مديرتين فرعيتين ومكتبين:

❖ المديرية الفرعية لدعم التقني.

❖ المديرية الفرعية للملاحظات والتركيب.

❖ مكتب قواعد وخطط العمل.

❖ مكتب الأعمال العامة.

➤ **مديرية الموارد البشرية:** وهي مسؤولة عن:

- وضع الدراسات وإنشاء وإحصاءات ومتابعة دلائل التسيير.
- المشاركة في وضع الخطط السنوية والسنوات القادمة خاصة تسيير مناصب الشغل.
- إنشاء خطط وأنظمة تكوين ومتابعة استخدامهما.
- تسيير نظام المكافآت.
- تسيير العلاقة المهنية وتجنب الصراعات والنزاعات الاجتماعية.
- تنمية الحوار الداخلي.

وهي مكونة من أربعة مديريات فرعية وهي:

❖ المديرية الفرعية لدراسات.

❖ المديرية الفرعية لتكوين.

❖ المديرية الفرعية لتسيير الإداري.

❖ المديرية الفرعية للعلاقات المهنية.

➤ **مديرية الإدارة العامة** تقوم بالمهام التالية:

- تسيير وحماية الميراث وإنشاء ملفات التثيت.
- تنشيط السير الإداري للاستشارة وعقود الصفقات.
- إدارة المباني وتسيير وسائل النقل.
- دعم بنيات الشركة في معالجة النزاعات.

وتضم بدورها أربعة مديريات فرعية:

❖ المديرية الفرعية للخدمات والحقوق والنزاعات.

❖ المديرية الفرعية لتسيير الميراث.

❖ المديرية الفرعية لإدارة الأسواق.

❖ المديرية الفرعية للوصاية على المركز المسؤول عن تسيير بنايات مقر الشركة.

المطلب الثالث: تعريف بالوكالات التجارية لاتصالات الجزائر

الوكالة التجارية ACTEL مؤسسة عمومية تابعة لمديرية اتصالات الجزائر وهي احد فروعها ، وتعتبر الطريق الأول لوصول إلى الزبون ووجهته الأولى والوحيدة في كل ما يخص هاتف الثابت والانترنت، فهي عبارة عن مصلحة تجارية تختص في خدمات الهاتف الثابت من اشتراك وفواتير والانترنت جواب 4G و WIFI، تعمل على مدار أيام الأسبوع من الثامنة صباحاً إلى السادسة مساءً دون توقف، وفي بعض الحالات تعمل ساعات إضافية استثنائية قد تصل إلى التاسعة ليلاً ماعدا يوم الجمعة يعتبر يوم عطلة.

تعتمد اتصالات الجزائر في هيكلتها على منطق الشمولية، ويتم إيصال منتجاتها إلى أبعد نقطة في البلاد، تضم اتصالات الجزائر اثنا عشر مديرية إقليمية موزعة على كل إقليم وهي: الجزائر، وهران، قسنطينة، سطيف، عنابة، ورقلة، بشار، باتنة، الشلف، تيزي وزو، بليدة، تلمسان، وتنقسم هذه المديرية الإقليمية بدورها إلى مديريات ولائية بحيث تشمل ثمانية وأربعون ولاية إضافة إلى مديرتين للعاصمة ليصبح مجموعها خمسون مديرية عبر التراب الوطني.

تتطلع مؤسسة اتصالات الجزائر إلى تحقيق مستوى عالي من التقنية الاقتصادية والاجتماعية بهدف بقائها الرائدة في السوق وتسعى إلى الحفاظ على اتساعها الدولي ومساهمتها في ترقية ونشر الإعلام في المجتمع الجزائري، حيث يتمثل النشاط الرئيسي لاتصالات الجزائر في:

- تزويد خدمات الاتصالات لتمكين من نقل وتبادل الصوت، البرقيات المكتوبة والمعطيات الرقمية إضافة إلى المعلومات السمعية والبصرية.
- تطوير واستثمار وتسيير الشبكات العمومية والخاصة لاتصالات الجزائر.
- وضع الاستثمارات وتسيير الاتصالات الداخلية مع مسيري الشبكات المختلفة.
- وباندماج مؤسسة اتصالات الجزائر في عالم تكنولوجيا الإعلام والاتصال فإنها تهدف إلى:
- توسيع وتكثيف عروض والخدمات الهاتفية وتوصيل خدمات الاتصالات الهاتفية إلى أكبر عدد ممكن من مستعملين، خاصة المناطق الريفية.
- توسيع وتكثيف وتحسين جودة وتشكيلة الخدمات المقدمة.
- جعل الاتصالات الهاتفية أكثر قدرة على التنافس.
- تطوير الشبكة الوطنية للاتصالات الهاتفية وجعلها محل ثقة وربطها بالقنوات والطرق الكبيرة للإعلام.

- مسؤولية اتجاه المساهمين: وذلك بكسب دعمهم والحفاظ على ملكياتهم.
- مسؤولية اتجاه العملاء: توقع احتياجاتهم وتوفير منتجات وخدمات ذات جودة عالية لربح ولائهم وكسب عملاء جدد.
- مسؤولية اتجاه الموظفين: إرضاء تطلعات العمال، والعمل على توفير ظروف عمل ملائمة في إطار المهني لأن نجاح اتصالات الجزائر مرهون بمساهمة الجميع.

المبحث الثاني: منهجية الدراسة

يتناول هذا المبحث منهجية الدراسة وإجراءاتها حيث يتضمن فرضيات الدراسة وكذلك نموذج الدراسة ومنهجها الذي يتناسب مع أهدافها وطبيعة المشكلة المدروسة، وحدود المجتمع كما يتضمن أداة الدراسة من حيث بنائها وإجراءات التحقق من صدقها وثباتها، وأخيراً الأدوات الإحصائية التي تم استخدامها في معالجة البيانات.

المطلب الأول: فرضيات الدراسة ومجتمعها

الفرع الأول: فرضيات الدراسة

نحاول في دراستنا الإجابة عن التساؤلات المطروحة والتي تم اعتمادها في الدراسة الحالية من خلال الفرضيات التالية:

1. الفرضية الأولى:

تشير الفرضية الرئيسية أنه لا يوجد أثر لمتطلبات بطاقة الأداء المتوازن على إدارة التغيير في مؤسسة اتصالات الجزائر عند مستوى دلالة $(\alpha=0.05)$.

2. الفرضيات الفرعية:

- الفرضية الفرعية الأولى: لا يوجد أثر لبعء النمو والتعلم على إدارة التغيير في مؤسسة اتصالات الجزائر بيسكرة عند مستوى الدلالة $(\alpha=0.05)$.

- الفرضية الفرعية الثانية: لا يوجد أثر لبعء العمليات والنمو على إدارة التغيير في مؤسسة اتصالات الجزائر بيسكرة عند مستوى الدلالة $(\alpha=0.05)$.

- الفرضية الفرعية الثالثة: لا يوجد أثر لبعء العملاء على إدارة التغيير في مؤسسة اتصالات الجزائر بيسكرة عند مستوى الدلالة $(\alpha=0.05)$.

- الفرضية الفرعية الرابعة: لا يوجد أثر للبعء المالي على إدارة التغيير في مؤسسة اتصالات الجزائر بيسكرة عند مستوى الدلالة $(\alpha=0.05)$.

-2 الفرضية الثانية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لأثر متغيرات بطاقة الأداء المتوازن على إدارة التغيير في مؤسسة اتصالات الجزائر بيسكرة عند مستوى الدلالة $(\alpha = 0.05)$.

- الفرضية الفرعية الأولى: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لأثر بعد التعلم والنمو على إدارة التغيير في مؤسسة اتصالات الجزائر بيسكرة عند مستوى الدلالة $(\alpha = 0.05)$.

- الفرضية الفرعية الثانية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لأثر بعد العمليات الداخلية على إدارة التغيير في مؤسسة اتصالات الجزائر بيسكرة عند مستوى الدلالة $(\alpha = 0.05)$.

- الفرضية الفرعية الثالثة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لأثر الشخصي العمر على إدارة التغيير في مؤسسة اتصالات الجزائر بيسكرة عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$).
- الفرضية الفرعية الرابعة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لأثر الشخصي الخبرة على إدارة التغيير في مؤسسة اتصالات الجزائر بيسكرة عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$).

الفرع الثاني: مجتمع وعينة البحث

يتكون مجتمع البحث المستهدف من مجموع إدارات الإداريين لمؤسسة اتصالات الجزائر بيسكرة، حيث تم توزيع الاستبيان على رؤساء أقسام المؤسسة محل الدراسة حيث يبلغ مجتمع الدراسة (120) رئيس قسم وبلغت عينة البحث (36) شخصاً، موزعة على رؤساء أقسام المصالح (المصلحة المالية، المصلحة التجارية، المصلحة التقنية، مصلحة الزبائن)، باعتبار أن كل الاستبيانات الموزعة تم استرجاعها.

المطلب الثاني: مصادر وأساليب جمع البيانات البحث

الفرع الأول: مصادر جمع البيانات

تم الاعتماد على البيانات الأولية والثانوية في جمع البيانات والمعلومات كما يلي:

- 1- **البيانات الأولية:** وهي البيانات والمعطيات التي تم الحصول عليها من خلال تصميم استبيان وتوزيعه على عينة مجتمع الدراسة، ومن ثم تم تفرغها وتحليلها باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS.V19 (Statistical package for social science)، وباستخدام الاختبارات الإحصائية المناسبة بهدف الوصول إلى دلالات ذات قيمة، ومؤشرات تدعم موضوع البحث.
- 2- **البيانات الثانوية:** قمنا بمراجعة الكتب والدوريات والمنشورات الورقية والإلكترونية، الرسائل الجامعية والتقارير المتعلقة بالموضوع قيد البحث والدراسة، سواء كان ذلك بشكل مباشر أو غير مباشر والتي ساعدتنا في جميع المراحل وكان الهدف منها هو التعرف على أسس والطرق العلمية في كتابة الدراسات وكذلك أخذ تصور عام من آخر المستجدات التي حدثت وتحدثت في مجال بحثنا.

الفرع الثاني: أساليب الإحصائية لتحليل البيانات

- للإجابة على تساؤلات البحث واختبار صحة فرضيات البحث، تم استخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSSV.19 بالاعتماد على الأساليب التالية:
- ✓ جداول التوزيعات التكرارية والنسب المئوية: لتمثيل الخصائص الشخصية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة.
 - ✓ المتوسطات الحسابية: وذلك لحساب القيمة التي يعطيها أفراد عينة الدراسة لكل عبارة من عبارات المحاور والمتوسط الحسابي العام لكل محور.

- ✓ معامل الارتباط ألفا كرونباخ (Cronbach Alpha): لمعرفة ثبات عبارات الاستمارة.
- ✓ معامل الالتواء (Skewness) ومعامل التفلطح (kurtosis): للتأكد من خضوع البيانات لتوزيع الطبيعي.
- ✓ معامل الصدق: وذلك لقياس صدق أداة البحث.
- ✓ اختبار T (one samples T test): لاختبار الفرضيات.
- ✓ معامل الارتباط بيرسون: لدراسة العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع.

المطلب الثالث: أداة البحث وصدق الأداة

الفرع الأول: أداة البحث

تتمثل أداة البحث في تصميم استبانة من أجل الحصول على البيانات اللازمة لاختبار فرضيات الدراسة وتتكون من قسمين:

- القسم الأول: يضم البيانات الشخصية والوظيفية للمبحوثين (الجنس، العمر، سنوات الخبرة)
- القسم الثاني: ينقسم إلى محورين، كل محور يضمن عبارات تنقسم على الأبعاد كما يلي:
 - ✓ المحور الأول: خاص بعبارات أبعاد بطاقة الأداء المتوازن والذي يضم (35) عبارة مقسمة كالتالي:
 - بُعد التعلم والنمو: يضم (10) عبارات مرقمة من (1-10).
 - بُعد العملات الداخلية: يضم (08) عبارات مرقمة من (11-18).
 - بُعد العملاء: يضم (09) عبارات مرقمة من (19-27).
 - بُعد المالي: يضم (08) عبارات مرقمة من (28-35).
 - المحور الثاني: يضم عبارات المتغير إدارة التغيير والذي يضم (11) عبارة مرقمة من (36-46).

الفرع الثاني: صدق وثبات الأداة البحث

يقصد صدق أداة قدرة الاستبانة على قياس المتغيرات التي صممت لقياسها، ولتحقق من صدق الاستبانة هذا البحث نعتمد على مايلي:

أ- صدق المحتوى أو الصدق الظاهري:

لتحقق من صدق محتوى أداة البحث، والتأكد من أنها تخدم أهدافه، تم عرض استبانة على هيئة من المحكمين من الأساتذة المختصين في مجال علوم التسيير بجامعة محمد خيضر بسكرة، لدراسة الاستبانة وإبداء رأيهم فيها من حيث عدد العبارات، وشموليتها، أو أي ملاحظات أخرى يرونها مناسبة، وتم القيام بدراسة ملاحظات المحكمين واقتراحاتهم، وأجريت تعديلات على ضوء توصيات وآراء هيئة المحكمين، باعتباره بمثابة الصدق الظاهري وصدق محتوى الأداة.

ب- صدق المحك:

تم حساب معامل صدق المحك من خلال أخذ الجذر التربيعي لمعامل الثبات "الفا كرونباخ"، كما هو موضح في الجدول ونجد أن معامل الصدق الكلي للأداء الدراسة بلغ (...). وهو معامل مناسب لأغراض هذه الدراسة كما نلاحظ أيضاً أن جميع معاملات الصدق لمحاوَر الدراسة وأبعادها متوسطة ومناسبة لأهداف الدراسة، وبهذا يمكننا القول أن جميع عبارات أداة الدراسة هي صادقة لما وضعت لقياس.

ت- ثبات أداة الدراسة (Reliability):

يقصد بها مدى الحصول على نتائج نفسها أو نتائج متقاربة لو كرر البحث في ظروف مشابهة و باستخدام الأداة نفسها، في هذه الدراسة تم قياس ثبات التجانس للأداة باستخدام معامل "الفا كرونباخ" الذي يحدد مستوى قبول أداة القياس بمقدار 0.60 فأكثر، حيث كانت النتائج كما هي موضحة في الجدول التالي:

جدول رقم (04): نتائج صدق وثبات الاستبيان

الأبعاد	عدد العبارات	معامل الثبات ألفا كرونباخ	معامل صدق
بعد التعلم والنمو	10	0.54	0.73
بعد العمليات الداخلية	8	0.54	0.73
بعد العملاء	9	0.62	0.77
البعد المالي	8	0.50	0.70
إدارة التغيير	11	0.72	0.84
الاستبانة ككل	46	0.64	0.80

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V19.

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن معامل ألفا كرونباخ بالنسبة لعبارات الاستبانة ككل قد بلغت قيمته (0.64) وهي قيمة مقبولة إحصائياً حيث تجاوزت 60 %، كذلك كانت قيمة معامل ثبات لبعد العملاء حيث بلغ (0.62) وهي نسبة مقبولة، وفي حين بلغ معامل ثبات كل من بعد التعلم والنمو و بعد العمليات الداخلية قيمة (0.54)، و قيمة (0.50) بالنسبة للبعد المالي، وفي المقابل بلغ معامل الثبات لمحور إدارة التغيير قيمة مقبولة بلغت (0.72)، وهو ما يدل على أن هذه القيمة متوسطة لثبات الاستبانة في حالة ما تم استخدامها وإعادةتها مرة أخرى تحت نفس الظروف، وقد بلغ معامل الصدق بالنسبة للاستبانة ككل (0.80) وهي قيمة مرتفعة تدل على صدق أداة الدراسة، بينما كانت قيمة بعد التعلم والنمو و بعد العمليات الداخلية (0.73) وتعتبر قيمة متوسطة لصدق أداة الدراسة، في حين بلغ معامل

صدق بعد العملاء قيمة متوسطة بلغت (0.77)، أما بالنسبة للبعد المالي فقد بلغ معامل الصدق (0.70) في حين كان معامل صدق محور إدارة التغيير (0.84) وهي قيمة مرتفعة تدل على أن الأداة تتمتع بصدق مرتفع يسمح لها بتحقيق أغراض البحث.

المبحث الثالث: عرض وتحليل نتائج الدراسة

يتناول هذا المبحث خصائص عينة الدراسة واختبارات التوزيع الطبيعي إضافة إلى تحليل آراء واتجاه العينة نحو متغيرات الدراسة وسنختبر صحة الفرضيات المطروحة في هذه الدراسة.

مطلب الأول: خصائص مبحوثي الدراسة واختبار التوزيع الطبيعي

سنترك في هذا المطلب إلى خصائص أفراد مجتمع الدراسة حسب السمات الشخصية والوظيفية، وذلك باستخدام جداول التي تربط بين المتغيرات الشخصية في هذه الدراسة (الجنس، العمر، سنوات الخبرة).

الفرع الأول: خصائص مبحوثي مجتمع الدراسة

سنقوم بتحليل توزيع أفراد العينة حسب متغيرات الشخصية (الجنس، العمر، سنوات الخبرة).

جدول رقم (05): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس والعمر

	-30	30-40	40-50	+50	المجموع
ذكر	1	12	8	3	24
أنثى	0	11	1	0	12
المجموع	1	23	9	3	36

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V19.

يتضح من جدول السابق رقم (05) أن أغلب أفراد عينة البحث والبالغ عددهم (23) فرد تتراوح أعمارهم بين (40-30) سنة موزعة على (12) ذكر و (11) أنثى، يليها (09) أفراد تتراوح أعمارهم بين (50-40) سنة أغلبيتهم ذكور بمعدل (8) ذكور في مقابل أنثى واحدة، في حين هناك (03) موظفين من جنس الذكر ذوي عمر أكثر من (50) سنة وموظف واحد أقل من (30) سنة، يرجع غالبية المجتمع الذكري على الأثوي في عينة الدراسة لطبيعة عمل شركة اتصالات الجزائر، إذ أنها تحتاج إلى وجود موظفين ذكور أكثر في عمر الشباب يعملون بدوام كامل و في بعض أحيان يعملون خارج أوقات الدوام الرسمي لهم وذلك لضمان تكامل الخدمات التي تقدمها المؤسسة والعمل على توفيرها لزيائنها.

جدول رقم (06): توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب الجنس والخبرة

	-5	5-10	10-15	+15	المجموع
ذكر	2	7	10	5	24
أنثى	0	8	4	0	12
المجموع	2	15	14	5	36

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V19.

يبين الجدول رقم (06) مدى اعتماد مؤسسة اتصالات الجزائر على الموظفين ذوي الخبرات المهنية التي تتراوح بين (10-5) سنة بمعدل (15) موظف منهم (7) ذكور و(8) إناث، إضافة إلى اعتمادها على (14) موظف من ذوي الخبرات التي تتراوح بين (15-10) سنة إذا بلغ عدد الموظفين في هذه الفئة (10) ذكور و(4) إناث، في حين كانت الفئة الأكثر من (15) سنة من خبرة قد بلغ عدد موظفيها (5) عمال من جنس الذكر، إضافة إلى موظفين ذو خبرة أقل من (5) سنوات، يمكن أن نفسر اعتماد مؤسسة اتصالات الجزائر على الموظفين من ذوي الخبرات المحصورة بين (5) إلى 15 سنة إلى التوسع المتزايد والانتشار الدائم لنشاطات مؤسسة اتصالات الجزائر وفروعها المختلفة مما يضفي المصداقية على النتائج كون معظم الموظفين العاملين في الوكالات التجارية هم من فئة الشباب يمتلكون خبرة مهنية.

جدول رقم (07): توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب العمر والخبرة

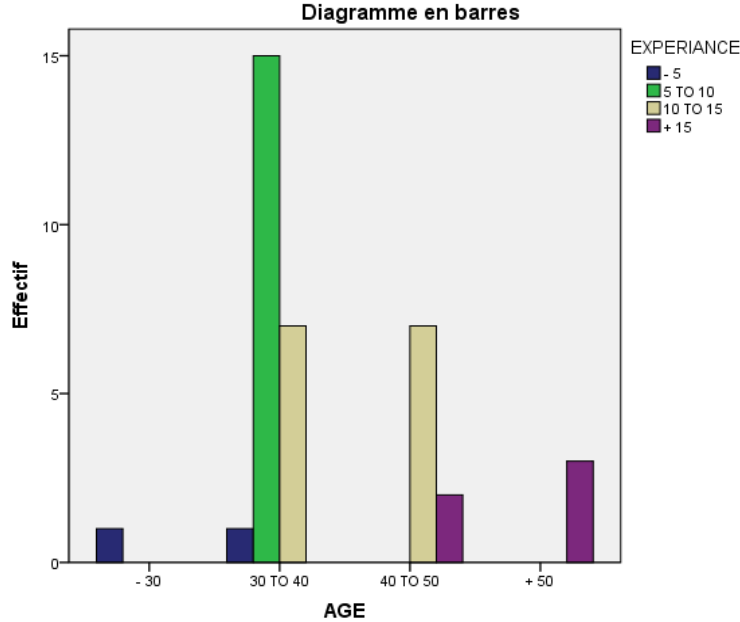
	-5	5-10	10-15	+15	المجموع
-30	1	0	0	0	1
40-30	1	15	7	0	23
50-40	0	0	7	2	9
+50	0	0	0	3	3
المجموع	2	15	14	5	36

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V19.

من الجدول السابق رقم (07) نلاحظ أن أغلب أفراد العينة ذوي خبرة تتراوح بين (10-5) سنوات حيث سجلت هذه الفئة أعلى مستوى بلغ (15) فرداً تراوحت أعمارهم بين (40-30) سنة، بالإضافة إلى (14) أفراد ذوي خبرة (15-10) سنة، ب (07) أفراد تتراوح أعمارهم بين كل من (40-30) سنة و (50-40) سنة، أما بالنسبة لفئة الخبرة التي تفوق (15) سنة فقد بلغ عددهم (5) موظفين تراوحت أعمارهم بين (40) إلى أكثر من 50 سنة، في حين كانت أقل نسبة لأصحاب الخبرات الأقل من (5) سنوات والبالغ عددهم فريدين، ونفسر هذه النتائج بأن منصب

العمل الذي يشغله الموظفون يتطلب منهم خبرة نادرة ومتميزة تم اكتسابها على مدى سنوات خدمتهم في مؤسسة اتصالات الجزائر، والشكل التالي يوضح الخبرة المهنية لدى أفراد المجتمع نسبة لأعمارهم.

شكل رقم (13): مخطط يوضح الخبرة المهنية لدى مجتمع الدراسة



المصدر: مخرجات برنامج SPSS V19.

الفرع الثاني: اختبار التوزيع الطبيعي

حتى يتم اختبار صحة فرضيات الدراسة يجب أن تخضع أبعاد هذه الدراسة إلى نموذج التوزيع الطبيعي، ويتحقق هذا الشرط إذا كان معامل الالتواء (بيرسون) محصوراً بين (-3، 3) وهذا حسب دراسة الباحث "won" في سنة (2004)، والجدول التالي يبين قيمة معامل الالتواء لمختلف متغيرات الدراسة.

جدول رقم (08) قيمة معامل الالتواء (بيرسون) لأبعاد متغير بطاقة الأداء المتوازن

المتغيرات	معامل الالتواء
بعد التعلم والنمو	0.019
بعد العمليات الداخلية	0.060
بعد العملاء	0.24
البعد المالي	0.22

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V19.

من خلال الجدول رقم (08) نلاحظ أن معامل الالتواء محصور بين (0.019 و 0.24) وهذا ضمن المجال [-3، 3] بمعنى أن توزيع هذه العينة يخضع لتوزيع طبيعي، وبالتالي يمكننا إكمال إجراء اختبار صحة الفرضيات.

المطلب الثاني: تحليل اتجاه العينة نحو متغيرات الدراسة

في ما يأتي عرض لنتائج التحليل الإحصائي الوصفي للبيانات، وسيتم حساب متوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الموافقة، مع الأخذ بعين الاعتبار أن ندرج المقياس الخماسي وقيم المتوسطات الحسابية التي تم حسابها على أساس مقياس (likert) والذي يتضمن خمسة مستويات أدناه (1) وأعلىها (5) وفقاً لما يلي:

جدول رقم (09): مستويات الاجابة لمقياس ليكرت الخماسي

المستوى	الوسط الحسابي
مرتفع	أكثر من 3.67
متوسط	من 2.33 إلى غاية 3.66
منخفض	أقل من 2.32

المصدر من إعداد الطالب بالاستعانة بالدراسات السابقة.

وقد تم تحديد الوزن النسبي الفارق من حساب المد (طرح الحدود العليا والدنيا لفئات) من مقياس ليكرت الخماسي، ثم تقسيمه على عدد من فئات المقياس للحصول على طول الخلية الصحيحة، ثم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في التدرج وهي الواحد الصحيح، وذلك لتحديد الحد الأعلى لكل فئة.

كما يوضحها الجدول التالي:

جدول رقم (10): سلم ليكرت الخماسي

الاستجابة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
الدرجة	1	2	3	4	5

المصدر من إعداد الطالب بالاستعانة بالدراسات السابقة.

جدول التالي يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات أفراد عينة الدراسة لمحور بطاقة الأداء المتوازن.

جدول رقم (11): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات بعد التعلم والنمو

الرقم	العبارات قياس بعد التعلم والنمو	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	مستوى القبول
01	تقوم المؤسسة بإجراء دورات تكوينية لعمالها.	4.33	0.63	6	مرتفع
02	توفر المؤسسة مجال للعاملين من أجل الإبداع في منتجات جديدة.	4.00	0.89	10	مرتفع
03	تضع المؤسسة نظام للحوافز والترقيات للعمال لتشجيع الموظفين الذين يطورون أدائهم.	4.06	0.79	9	مرتفع
04	توفر المؤسسة مناخ تنظيمي مناسب للعمال.	4.19	0.66	7	مرتفع
05	تتم المنظمة بتدريب العمال لتطوير قدراتهم بما يخدم إستراتيجيتها.	4.36	0.59	4	مرتفع
06	تقوم المؤسسة بابتكار خدمات ومنتجات جديدة.	4.53	0.50	2	مرتفع
07	البرامج التي تقدمها المؤسسة تراعي المسار الوظيفي للعمال.	4.11	0.70	8	مرتفع
08	تعمل المؤسسة على تعزيز تكنولوجيا المعلومات لتسهيل الاتصالات وتبادل المعلومات.	4.61	0.49	1	مرتفع
09	تعد كفاءة العاملين في استخدام أدوات تكنولوجيا أحد عوامل زيادة كفاءة الأداء.	4.39	0.49	3	مرتفع
10	توجد مبادرات إبداعية من قبل بعض العاملين ذوي القدرات العقلية المتفوقة لتطوير أداء الشركة.	4.33	0.63	5	مرتفع
	متوسط البعد	4.29	0.31	-	مرتفع

المصدر : من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات نتائج برنامج SPSSV19.

يلاحظ من خلال بيانات الجدول رقم (11) وجود درجة مرتفعة من الموافق على المتغير مقياس بعد التعلم والنمو، فقد بلغ متوسط الإجابات لدرجة الكلية على متغير الخاص ببعيد بالتعلم والنمو قيمة مرتفعة قدرت ب (4.29) وانحراف معياري قدره (0.31)، وعلى مستوى عبارات المتغير نلاحظ أن أعلى درجة موافقة كانت على العبارة رقم (08) بمتوسط حسابي (4.16) وانحراف معياري (0.49)، والتي تنص على أن " المؤسسة تعمل على تعزيز تكنولوجيا المعلومات والاتصال لتسهيل الاتصالات وتبادل المعلومات"، تلتها عبارة "تقوم المؤسسة بابتكار خدمات ومنتجات جديدة بمتوسط قدره (4.53) وانحراف معياري قدره (0.50)، في تراوحت باقي متوسطات العبارات

(4.00-4.39) وانحرافات معيارية (0.49-0.89) بمستوى قبول موافق وموافق بشدة، وهذا ما يدل على اهتمام مؤسسة اتصالات الجزائر بجانب التعلم والنمو وتطوير مهارات موظفيهم لزيادة كفاءة العاملين.

جدول رقم(12) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية على عبارات بعد العمليات الداخلية

الرقم	العبارات قياس بعد العمليات الداخلية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	مستوى القبول
1.	تطرح المؤسسة خدماتها الجديدة في الوقت المناسب.	4.03	0.77	5	مرتفع
2.	تساهم آراء العملاء في عملية إعادة تصميم الخدمة.	3.92	1.02	6	مرتفع
3.	تستخدم المؤسسة التكنولوجيا والتجهيزات المتطورة.	4.44	0.50	1	مرتفع
4.	تعتمد الإدارة على نمط التسيير الذي يقوم على مبدأ مشاركة العاملين.	3.83	1.00	7	مرتفع
5.	تسعى الشركة إلى تقديم الخدمات بجودة مقبولة وبأقل تكلفة.	4.25	0.60	4	مرتفع
6.	تعد عملية التحديث والتطوير في التكنولوجيا والإنتاج عامل مهم في زيادة ربحية المؤسسة.	4.36	0.76	2	مرتفع
7.	البيئة التي تعمل فيها شديدة التغيير وبالتالي تفرض على المؤسسة التغيير لتحقيق النجاح.	3.78	0.68	8	مرتفع
8.	تعمل المؤسسة على تحديد وتشخيص احتياجات المجتمع والسوق.	4.33	0.71	3	مرتفع
	المتوسط العام للبعد	4.11	0.39	-	مرتفع

المصدر : من إعداد الطالبة اعتماداً على مخرجات برنامج SPSS V19.

يلاحظ من بيانات الجدول رقم (12) الذي يوضح متوسطات والانحرافات المعيارية لعبارات بعد العمليات الداخلية وجود مستوى قبول مرتفع من الموافقة على العبارات بمتوسط حسابي قدر ب(4.11)، وانحراف معياري (0.39)، وعلى مستوى العبارات نلاحظ أن العبارة رقم (03) كانت ذات درجة مرتفعة من موافقة من بين العبارات، بمتوسط قدره (4.44) وانحراف معياري (0.50) والتي تفيد أن "مؤسسة اتصالات الجزائر تستخدم التكنولوجيا والتجهيزات المتطورة"، أما المركز الثاني فكان للعبارة (06) التي تنص على أن "المؤسسة تعد عملية التحديث والتطوير في التكنولوجيا والإنتاج عامل مهم في زيادة ربحية المؤسسة"، بمتوسط قدره (4.36) وانحراف معياري (0.76) ومستوى قبول كبير من

الفصل التطبيقي

الموافقة، في حين كانت أدنى درجة من الموافقة على العبارة رقم (07) التي تنص على أن "البنية التي يعمل فيها الموظف شديدة التغيير وبالتالي تفرض على المؤسسة التغيير لتحقيق النجاح"، بمتوسط حسابي (3.78) وانحراف معياري (0.68)، وهذا يدل على أن مؤسسة اتصالات الجزائر تهتم بعمليات الداخلية لتحسين إنتاجها.

جدول رقم(13) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية على عبارات بعد العملاء

الرقم	العبارات قياس بعد العملاء	متوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	مستوى القبول
1.	إن تلبية حاجات الزبائن يجعلهم يميلون إلى اقتناء السلع والخدمات مما ينعكس إيجابيا على أداء المؤسسة.	4.22	0.54	5	مرتفع
2.	تسعى المؤسسة إلى الحفاظ على زبائنها واستقطاب زبائن جدد.	4.53	0.50	2	مرتفع
3.	تمثل الحصة السوقية أو حجم الزبائن المتعاملين مع المؤسسة مؤشر جيد على زيادة الربح.	4.56	0.50	1	مرتفع
4.	يتناسب الوقت المبذول لتلبية طلب العميل مع الوقت المتاح له	3.44	1.13	9	مرتفع
5.	تهتم المؤسسة بالترويج لجذب عملاء جدد.	4.36	0.48	3	مرتفع
6.	تعمل المنظمة على إرضاء عملاءها من خلال تحسين جودة منتجاتها.	4.03	0.69	6	مرتفع
7.	تبني المنظمة علاقات طيبة مع عملائها من خلال تقديم تسهيلات مالية لكسب ولائهم.	3.78	1.07	7	مرتفع
8.	توفر المؤسسة الخدمة لعملاء من خلال دراسة متطلباتهم.	3.72	0.70	8	مرتفع
9.	تستجيب المؤسسة لشكاوي عملائها وتتم معالجة الخلل في وقت قصير.	4.25	0.43	4	مرتفع
	المتوسط العام للبعد	4.09	0.35	-	مرتفع

المصدر : من إعداد الطالبة اعتماداً على مخرجات برنامج SPSS V19.

الفصل التطبيقي

يعرض الجدول رقم (13) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعُد العملاء، حيث نلاحظ أن المتوسط الحسابي لهذا البعد ذا مستوى مرتفع من الموافقة حيث قدر ب (4.09) وانحراف معياري (0.35)، أما على مستوى العبارات فقد احتلت العبارة الثالثة أعلى نسبة من الموافقة بمتوسط حسابي بلغ (4.56) وانحراف معياري (0.50)، والتي تنص على أن " الحصة السوقية أو حجم الزبائن المتعاملين مع المؤسسة يمثلان مؤشر جيد على زيادة الربحية" في حين انحصرت متوسطات باقي العبارات بين (3.72-4.35) و انحصر الانحراف المعياري بين (0.43-1.13)، وبناءً على ما تقدم يتضح أن مستوى اهتمام مؤسسة اتصالات الجزائر بعملائها عالي وتسعى دائماً للحفاظ عليهم وتوفير خدمات جيدة لهم.

جدول رقم(14) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية على عبارات البعد المالي

الرقم	العبارات قياس البعد المالي	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	مستوى القبول
1.	تعمل المؤسسة على زيادة المبيعات من خلال تنويع الخدمات وذلك بالدخول في مجالات جديدة.	4.36	0.48	1	مرتفع
2.	يتناسب حجم أرباح الشركة مع حجم الاستثمارات في الخدمات المقدمة.	4.03	0.50	6	مرتفع
3.	تحدد المؤسسة الأهداف المالية المراد تحقيقها مسبقاً.	4.03	0.69	4	مرتفع
4.	تسعى المؤسسة للحصول على حصة سوقية أكبر من خلال رأسمالها ولمنافسة المؤسسات الأخرى.	4.14	0.36	2	مرتفع
5.	تتميز المؤسسة باستغلالها لمواردها بشكل كفاء.	3.86	0.79	8	مرتفع
6.	تكمن إمكانية تحسين الأداء لدى المؤسسة من خلال زيادة التدفق النقدي.	4.11	0.66	3	مرتفع
7.	تقوم المنظمة بخفض التكلفة مقارنة بمنافسيها.	3.92	0.73	7	مرتفع
8.	يتم استغلال الموارد المالية والإمكانات المتاحة بشكل يؤدي إلى تطوير أداء المؤسسة.	4.03	0.65	5	مرتفع
	المتوسط العام للبعد	4.05	0.31	-	مرتفع

المصدر من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSSV19.

يتبين من خلال الجدول رقم (14) أن المتوسط الحسابي للبعد المالي قد بلغ (4.05) وانحراف معياري (0.31) وهو يعكس مستوى قبول مرتفع من الموافقة، ووفقا لمقياس هذه الدراسة فقد أشار إلى أن العبارة الأولى حضت بنسبة مرتفعة من الموافقة من قبل أفراد عينة البحث، إذ بلغ متوسط الإجابات على هذه العبارة (4.36) وانحراف معياري قدره (0.48)، في حين المتوسطات الحسابية لباقي العبارات انحصرت ضمن مجال (3.86-4.14) و انحرافات معيارية بين (0.50-0.79)، ويدل هذا على أن مؤسسة اتصالات الجزائر تعمل على تحسين أدائها لزيادة ربحيتها.

جدول رقم(15): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية على عبارات المتغير إدارة التغيير.

الرقم	العبارات قياس إدارة التغيير	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	مستوى القبول
1	يتم التحاور حول عمليات التغيير وإشراك العاملين في اتخاذ القرارات الإستراتيجية.	2.58	0.99	10	متوسط
2	يتم تطبيق التغيير بمدى قبول العاملين له.	2.14	1.04	11	منخفض
3	تحاول المؤسسة تبسيط إجراءات العمل في ظل التغيير لإرضاء العاملين.	3.11	0.66	6	متوسط
4	يتميز المناخ التنظيمي لشركة لا يقاوم عملية التغيير.	2.78	1.09	8	متوسط
5	يتم تنفيذ العمليات التي تدعم التغييرات.	3.22	1.07	4	متوسط
6	تعمل الإدارة على تهيئة العاملين لعملية التغيير وتقتنعهم بالحاجة إليه.	3.17	0.81	5	متوسط
7	تحد برامج التدريب العاملين من مقاومة العاملين لتغيير.	2.89	1.22	7	متوسط
8	يتم إدخال معدات جديدة تناسب أساليب العمل الجديدة.	4.00	0.67	3	مرتفع
9	تنظر الإدارة إلى تطوير العاملين على أنه جزء من عملها.	4.11	0.62	1	مرتفع
10	تقوم الإدارة بتوزيع المهام وفق المؤهلات وقدرات التي يمتلكها الموظف.	2.69	0.92	9	متوسط
11	تسمح الإدارة بتوفير فرصة للعاملين بمواصلة تعليمهم أثناء قيامهم بعملهم.	4.00	0.71	2	مرتفع
	المتوسط العام للبعد	3.15	0.49	-	متوسط

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات نتائج برنامج SPSS V19.

يتضح لنا من الجدول السابق رقم (15) أن متغير إدارة التغيير بلغ متوسط حسابه (3.15) وانحراف معياري (0.94)، وهو يعبر عن مستوى متوسط من الموافقة لإجابات الأفراد لهذه العبارات، أما بالنسبة للعبارات فقد احتلت العبارة رقم (09)، التي تنص على "الإدارة تنظر إلى تطوير العاملين على أنه جزء من عملها" المركز الأول بمتوسط حسابي

قدر ب(4.11) وانحراف معياري (0.62)، وذات مستوى قبول مرتفع، واحتلت العبارات رقم(11) و(08) المركز الثاني والثالث بمستوى قبول مرتفع، حيث قدر المتوسط الحسابي لكلا العبارتين ب (4.00) وانحراف معياري (0.71) و(0.67) على التوالي، كما نلاحظ من متوسط إجابات عينة البحث على باقي العبارات كان ضمن اتجاه آراء محايدين وذات مستوى قبول متوسط حيث انحصرت متوسطات حسابية لهذه العبارات بين (2.14-3.22) وانحرافات معيارية تراوحت بين (0.66-1.22)، ويبين المستوى المتوسط للإجابات أن مؤسسة اتصالات الجزائر تهتم بتطوير العاملين واستحداث وسائل جديدة، لا تقوم بإشراك رؤساء الأقسام وباقي العاملين في المستويات التنظيمية في عملية التغيير، يرجع ذلك إلى أن مجلس الإدارة اتصالات الجزائر من يمتلك سلطة إحداث التغيير.

المطلب الثالث: مناقشة وتفسير النتائج

الفرع الأول: اختبار صحة الفرضية الأولى وفروعها

1- الفرضية الأولى:

نختبر صحة الفرضية الأولى التي تشير إلى أنه لا يوجد أثر لمتطلبات بطاقة الأداء المتوازن على إدارة التغيير في مؤسسة اتصالات الجزائر عند مستوى دلالة ($\alpha=0.05$).

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام نتائج تحليل التباين للانحدار (Analyses of variance) للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية.

جدول رقم (16): ملخص لمجموعة من معاملات الفرضية الأولى

النموذج	R معامل الارتباط	R ² معامل التحديد	معامل التحديد المعدل	الخطأ المعياري	معامل درين - واتسون
بطاقة الأداء المتوازن	3.17	0.10	-0.16	0.500	2.04

المصدر من إعداد الطالبة بالاستعانة بمخرجات نتائج برنامج SPSS V 19.

ويبين الجدول التالي نتائج تحليل التباين للانحدار لفرضية الأولى:

جدول رقم (17) نتائج تحليل التباين الانحدار (Analyses of variance) الفرضية الأولى.

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة f المحسوبة	مستوى الدلالة sig
الانحدار	0.866	4	0.216	0.865	0.496
الخطأ	7.762	31	0.250		
المجموع الكلي	8.628	35			

المصدر من إعداد الطالبة بالاستعانة بمخرجات برنامج SPSS V 19.

* ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$).

اختبار فرضيات تأثير المتغير المستقل على المتغير التابع

2- ملائمة النموذج: كما هو موضح في الجدولين رقم (16) و (17)، فإن معامل التحديد يساوي (0.10)، أي أن 10% من التباين في المتغير التابع (إدارة التغيير) مفسر بالتغير في المتغيرات المستقلة (أبعاد بطاقة الأداء المتوازن) أي أنه راجع إلى بعد التعلم والنمو، بعد العمليات الداخلية و بعد العملاء و البعد المالي، باقي النسبة تعود إلى متغيرات أخرى لم تدخل في نموذج الخاص بالدراسة، وهي علاقة ضعيفة جدا بين المتغيرات بنسبة 31.7%، وقيمة F المحسوبة قدرت ب $F=0.865$ ، وبلغ مستوى الدلالة (0.496) وهي قيمة أكبر من مستوى دلالة ($\alpha=0.05$)، ويعني أنه ليس هناك دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) ومنه فإن نموذج الدراسة غير مقبول إحصائياً.

- اختبار صحة الفرضيات الفرعية للفرضية الأولى

جدول رقم (18): نتائج تحليل الانحدار المتعدد (Multiple Regression Analysis) لاختبار تأثير المتغيرات المستقلة على إدارة التغيير.

مستوى دلالة T	قيمة T المحسوبة	المعاملات النمطية		النموذج Model	
		Beta	الخطأ المعياري	B	
0.276	1.108		1.426	1.580	ثابت Constant
0.484	-0.709	-0.174	0.392	-0.278	بعد التعلم والنمو
0.949	0.065	0.015	0.292	0.019	بعد العمليات الداخلية
0.311	1.029	0.187	0.235	0.261	بعد العملاء
0.253	1.166	0.253	0.342	0.399	البعد المالي

المصدر من إعداد الطالبة بالاستعانة بمخرجات نتائج برنامج SPSS V 19.

* ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$).

- من خلال النتائج الموضحة في الجدول رقم (18)، يتضح لنا أنه لا يوجد أثر لبعدها التعلم والنمو على إدارة التغيير في مؤسسة اتصالات الجزائر بيسكرة، إذ بلغ مستوى الدلالة (0.484) وهو أكبر من مستوى الدلالة المعتمد ($\alpha = 0.05$)، يرجع ذلك إلى أن مؤسسة اتصالات الجزائر تقوم بتعليم وتطوير مهارات عمالها على استخدام التكنولوجيا لأداء أفضل لوظائفهم، ونظراً لمركزية السلطة في اتخاذ القرار في مؤسسة اتصالات الجزائر، فهي لا تقوم بإشراك العاملين في مثل هذه القرارات الإستراتيجية.
- كما يتبين لنا من خلال الجدول السابق رقم (18) أنه لا يوجد أثر لبعدها العمليات الداخلية على إدارة التغيير في مؤسسة اتصالات الجزائر بيسكرة، إذ بلغ مستوى الدلالة المحسوب (0.949) وتعتبر أكبر من مستوى الدلالة (0.05) $\alpha =$ ويرجع ذلك إلى مؤسسة اتصالات الجزائر ووكالاتها بيسكرة تمثل المستوى التنفيذي بالنسبة لمؤسسة اتصالات الجزائر، فرؤساء أقسام وإطارات المؤسسة محل الدراسة لا يؤثرون على إدارة التغيير ويرجع ذلك كما أسلفنا الذكر إلى مركزية اتخاذ القرار، أي أن قرار التغيير تتم مشاركته مع رؤساء المديرية العامة فقط وفي سرية تامة وما على المديرية الفرعية لها والوكالات التنفيذ فقط لهذا القرار.
- انطلاقاً من الجدول السابق رقم (18) يتبين لنا أنه لا يوجد أثر لبعدها العملاء على إدارة التغيير في مؤسسة اتصالات الجزائر بيسكرة، إذ بلغ مستوى الدلالة المحسوب (0.311) وهي أكبر من مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$)، فعلى الرغم ما تقدمه مؤسسة اتصالات الجزائر لزيائنها من خدمات وسعيها دائماً لتقديم ما هو جديد وتلبية رغباتهم وتطلعاتهم وسعيها إلى التقرب إلى زيائنها تحت شعار "اتصالات الجزائر دائماً أقرب" إلا أن العملاء لا يؤثرون على إدارة التغيير في مؤسسة محل الدراسة لكن قد يؤثرون على مستوى المديرية العامة لاتصالات الجزائر.
- يتضح لنا من خلال الجدول رقم (18) أنه لا يوجد أثر لبعدها المالي على إدارة التغيير في مؤسسة اتصالات الجزائر بيسكرة، إذ بلغ مستوى الدلالة المحسوب (0.253) وهي أكبر من مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$)، يرجع ذلك إلى أن مجلس الإدارة لاتصالات الجزائر هو المسؤول عن اتخاذ مثل هذه القرارات المالية الخاصة بإدارة التغيير، ورغم الأداء المتميز الذي حققته شركة اتصالات الجزائر من خلال تسجيل أرقام مبيعات قياسية في الفترة الأخيرة كانت نتيجة إتباعها لاستراتيجيات جديدة، إلا أن المؤسسة محل الدراسة هدفها هو الإشراف على تحقيق الأرباح وتعظيمها باعتبارها المستوى التشغيلي.

الفرع الثاني: اختبار الفرضية الثانية وفروعها

الفرضية الثانية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لأثر متغيرات بطاقة الأداء المتوازن على إدارة التغيير في مؤسسة اتصالات الجزائر بيسكرة عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$).

انطلاقاً من اختبار تحليل التباين الموضح في الجدول التالي:

جدول رقم(19): ملخص لمجموعة من معاملات الفرضية الثانية

النموذج	R معامل الارتباط	R ² معامل التحديد	معامل التحديد المعدل	الخطأ المعياري	معامل دربين - واتسون
بعد التعلم والنمو	0.19	0.00	-0.029	0.503	1.935

المصدر من إعداد الطالبة بالاستعانة بمخرجات نتائج برنامج SPSS V 19.

ويبين الجدول التالي نتائج تباين الانحدار للفرضية الثانية

جدول رقم (20) نتائج تحليل تباين الانحدار (Analyses of variance) للفرضية الثانية.

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة f المحسوبة	مستوى الدلالة sig
الانحدار	0.03	1	0.03	0.012	0.941
الخطأ	8.625	34	0.254		
المجموع الكلي	8.628	35			

المصدر من إعداد الطالبة بالاستعانة بمخرجات نتائج برنامج SPSS V 19.

*ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$).

انطلاقاً من الجدولين السابقين رقم (19) و(20)، يتضح لنا إن معامل التحديد يساوي (0.00)، أي أن نسبة (00%) من التغييرات الحاصلة في إدارة التغيير تعود إلى التغيير في متغير إدارة التغيير، وهناك علاقة ضعيفة بين المتغيرات بنسبة (1.9%)، وقيمة F المحسوبة قدرت ب F=0.012، وبلغ مستوى الدلالة (0.941) وهي قيمة أكبر من مستوى دلالة ($\alpha=0.05$)، ويعني أنه ليس هناك دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$)، ومنه فالنموذج إحصائياً غير مقبول.

اختبار صحة الفرضيات الفرعية للفرضية الثانية

1- اختبار صحة الفرضية الفرعية الأولى: تشير إلى أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لأثر بعد التعلم

والنمو على إدارة التغيير في مؤسسة اتصالات الجزائر بيسكرة عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$).

جدول رقم(21): نتائج تحليل الانحدار (Multiple Regression Analysis) لاختبار تأثير بعد التعلم والنمو على إدارة التغيير.

مستوى الدلالة	قيمة T المحسوبة	المعاملات النمطية	المعاملات الغير نمطية		النموذج Model
		Beta	الخطأ المعياري	B	
0.015	2.561		1.181	3.024	ثابت Constant
0.914	0.108	0.019	0.274	0.030	بعد التعلم والنمو

المصدر من إعداد الطالبة بالاستعانة بمخرجات نتائج برنامج SPSS V 19.

* ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$).

اعتماداً على النتائج الموضحة في الجدول أعلاه رقم (21)، يتضح أنه لا يوجد أثر لبعدها التعلم والنمو على إدارة التغيير في مؤسسة اتصالات الجزائر بيسكرة، إذ بلغ مستوى الدلالة (0.914) وهو أكبر من مستوى الدلالة المعتمد ($\alpha=0.05$)، يرجع ذلك كما أسلفنا سابقاً أن مؤسسة اتصالات الجزائر تعتمد على المركزية في اتخاذ هذه القرارات ولا تقوم بمشاركة المديرية الفرعية في ذلك، ولكن مؤسسة اتصالات الجزائر لم تُغفل جانب تعليم وتطوير عمالها، إذ قامت بوضع نظام لتقييم أداء العمال والإطارات بغيت تنمية الجهود الفردي داخل الشركة وزيادة فرص الترقية بالمنظمة، فهي تعمل دائماً على تطوير وتدريب عمالها على استخدام الوسائل والتكنولوجيا التي ستقوم بإحداثها من أجل مواكبة التغييرات في البيئة الخارجية لها إلا أنهم لا يمكن لهم مشاركة أو إبداء آرائهم حول التغيير.

2- اختبار صحة الفرضية الفرعية الثانية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لأثر بعد العمليات الداخلية على إدارة التغيير في مؤسسة اتصالات الجزائر بيسكرة عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$).

الجدول رقم (22) ملخص لمجموعة من معاملات الفرضية الثالثة

النموذج	R معامل الارتباط	R ² معامل التحديد	معامل التحديد المعدل	الخطأ المعياري	معامل دربين - واتسون
بعد العمليات الداخلية	0.060	0.004	-0.026	0.502	1.902

المصدر من إعداد الطالبة بالاستعانة بمخرجات نتائج برنامج SPSS V 19.

يوضح الجدول التالي تحليل لتباين الانحدار للفرضية الثالثة

جدول رقم (23) نتائج تحليل التباين الانحدار (Analyses of variance) للفرضية الثالثة.

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة f المحسوبة	مستوى الدلالة sig
الانحدار	0.032	1	0.032	0.125	0.726
الخطأ	8.597	34	0.0253		
المجموع الكلي	8.628	35			

المصدر من إعداد الطالبة بالاستعانة بمخرجات نتائج برنامج SPSS V 19.

* ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$).

انطلاقاً من الجدولين رقم (22) و رقم (23)، يتضح لنا أن معامل التحديد يساوي (0.004)، أي أن نسبة (0.4%) من التباين في المتغير التابع (إدارة التغيير) مفسر بالتغير في بعد العمليات الداخلية وهي نسبة ضعيفة جداً، بينما هناك علاقة قوية بين المتغيرات بنسبة (60%)، وقيمة F المحسوبة قدرت ب $F=0.125$ ، وبلغ مستوى الدلالة (0.726) وهي قيمة أكبر من مستوى دلالة ($\alpha=0.05$)، ويعني أنه ليس هناك دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) ومنه فإن النموذج غير مقبول إحصائياً.

جدول رقم (24): نتائج تحليل الانحدار (Multiple Regression Analysis) لاختبار تأثير بعد العمليات الداخلية على إدارة التغيير.

مستوى الدلالة	قيمة T المحسوبة	المعاملات	المعاملات الغير نمطية		النموذج Model
		النمطية Beta	الخطأ المعياري	B	
0.003	3.171		0.895	2.837	ثابت Constant
0.726	0.216	0.60	0.216	0.076	بعد العمليات الداخلية

المصدر من إعداد الطالبة بالاستعانة بمخرجات نتائج برنامج SPSS V 19.

* ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$).

اعتماداً على نتائج الموضحة في الجدول رقم (24)، يتضح أنه لا يوجد أثر لبعدها العمليات الداخلية على إدارة التغيير في مؤسسة اتصالات الجزائر بيسكرة، إذ بلغ مستوى الدلالة (0.726) وهو أكبر من مستوى الدلالة المعتمد ($\alpha=0.05$)، يمكن أن نفسر ذلك إلى أن مؤسسة اتصالات الجزائر بيسكرة ووكالاتها ما هي إلا وحدات تنفيذية

فقط لقرارات التي خرج بها مجلس الإدارة لاتصالات الجزائر، فالمديريات الفرعية لاتصالات الجزائر مسؤولة عن تقديم وتوفير الخدمات بجودة عالية وتلبية رغبات زبائنهم وتطلعاتهم للوصول إلى رضا عملائها، وبهذا فإن بعد العمليات الداخلية لمؤسسة اتصالات الجزائر ببسكرة لا يؤثر على إدارة التغيير.

3- اختبار صحة الفرضية الفرعية الثالثة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لأثر المتغير الشخصي العمر على إدارة التغيير في مؤسسة اتصالات الجزائر ببسكرة عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$).
جدول رقم (25) نتائج تحليل تباين الانحدار (Analyses of variance) لاختبار الفرضية الفرعية الثالثة.

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة f المحسوبة	مستوى الدلالة sig
بين المجموعة	11.056	16	0.691	2.378	0.036
داخل المجموعة	5.500	19	0.289		
المجموع الكلي	16.556	35			

المصدر من إعداد الطالبة بالاستعانة بمخرجات نتائج برنامج SPSS V 19.

* ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$).

الجدول رقم (25) يعرض تباين الانحدار للفرضية الرابعة حيث نجد أن قيمة F المحسوبة قدرت ب $F=2.378$ ، وبلغ مستوى الدلالة (0.036) وهي قيمة أقل من مستوى دلالة ($\alpha = 0.05$)، ويعني هذا أنه هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) ومنه إنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية لمتغير العمر على إدارة التغيير في مؤسسة اتصالات الجزائر عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$)، ويرجع ذلك إلى أن أغلب أفراد العينة البحث خاصة وأغلب عمال اتصالات الجزائر عامة هم من فئة الشباب الطموح إلى التغيير، لذا فإن اتصالات الجزائر تعتمد في سياستها الإنتاجية على فئة الشباب بهدف تكوينهم واستغلال طاقتهم الإبداعية.

3- اختبار صحة الفرضية الفرعية الرابعة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لأثر المتغير الشخصي الخبرة على إدارة التغيير في مؤسسة اتصالات الجزائر ببسكرة عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$).

جدول رقم (26) نتائج تحليل تباين الانحدار (Analyses of variance) لاختبار الفرضية الفرعية الرابعة.

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة f المحسوبة	مستوى الدلالة sig
بين المجموعة	13.556	16	0.847	1.789	0.113
داخل المجموعة	9.00	19	0.474		
المجموع الكلي	22.556	35			

* ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$).

يعرض الجدول رقم (26) نتائج تحليل التباين الانحدار للفرضية الخامسة، حيث نجد أن قيمة F المحسوبة قدرت ب $F=1.789$ ، وبلغ مستوى الدلالة (0.113) وهي قيمة أكبر من مستوى دلالة ($\alpha=0.05$)، لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لمتغير الخبرة على إدارة التغيير في مؤسسة اتصالات الجزائر عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) يمكن تفسير ذلك بأن الموظفين في المؤسسة محل الدراسة يملكون خبرة جيدة تراكمت على مدى سنوات عملهم في المؤسسة تسمح لهم بأداء أعمالهم واتخاذ قرارات تنفيذية روتينية، إلا أن هذه الخبرة لا تسمح لهم بالمشاركة وإدارة التغيير في المؤسسة ويرجع إلى أن المستوى التنفيذي الذي يشغلونه لا يسمح لهم بإدارة التغيير.

سمحت لنا الدراسة الميدانية بالمؤسسة اتصالات الجزائر بالتعرف على أثر متطلبات بطاقة الأداء المتوازن على إدارة التغيير في المؤسسة اتصالات الجزائر، والتي نوجزها في النقاط التالية:

- يوجد إدراك مرتفع لبعدها التعلم والنمو لدى عينة الدراسة.
- يوجد إدراك مرتفع لبعدها العمليات الداخلية لدى عينة الدراسة.
- يوجد إدراك مرتفع لبعدها العملاء لدى عينة الدراسة.
- يوجد إدراك مرتفع للبعدها المالي لدى عينة الدراسة.
- يوجد إدراك متوسط لمتغير إدارة التغيير لدى عينة الدراسة.
- لا يوجد أثر لبطاقة الأداء المتوازن على إدارة التغيير في مؤسسة اتصالات الجزائر بيسكرة.
- لا يوجد أثر لبعدها التعلم والنمو على إدارة التغيير في مؤسسة اتصالات الجزائر بيسكرة.
- لا يوجد أثر لبعدها العمليات الداخلية على إدارة التغيير في مؤسسة اتصالات الجزائر بيسكرة.
- لا يوجد أثر لبعدها العملاء على إدارة التغيير في مؤسسة اتصالات الجزائر بيسكرة.
- لا يوجد أثر للبعدها المالي على إدارة التغيير في مؤسسة اتصالات الجزائر بيسكرة.
- يوجد أثر للمتغير الشخصي العمر على إدارة التغيير في مؤسسة اتصالات الجزائر بيسكرة.
- لا يوجد أثر للمتغير الشخصي الخبرة على إدارة التغيير في مؤسسة اتصالات الجزائر بيسكرة.

الخطمة

خاتمة

لقد تبين من خلال بحثنا هذا بجانبه النظري والتطبيقي، أن بطاقة الأداء المتوازن تعتبر من أهم المفاهيم الحديثة التي ظهرت في هذا العصر، فقد أصبحت موضوع تحديث المنظمات وتطويرها من أهم قضايا الإدارة المعاصرة، ومن خلال بحثنا هذا فقد تطرقنا في الجانب النظري إلى التعرف على ماهية بطاقة ونشأتها إضافة إلى أبعادها ومتطلباتها وكذلك بالنسبة لإدارة التغيير حيث تعرفنا على ماهيتها وأسباب نجاحها وأساليب السيطرة على مقاومتها، ومن خلال ما توصلنا إليه من خلال الدراسة التطبيقية على مؤسسة اتصالات الجزائر بيسكرة يمكن أن نستعرض لأهم النتائج والتوصيات المتوصل إليها:

النتائج:

- لا تؤثر بطاقة الأداء المتوازن في إدارة التغيير في المؤسسة محل الدراسة.
- لا تؤثر الأبعاد الأربعة لبطاقة الأداء المتوازن على إدارة التغيير في مؤسسة اتصالات الجزائر بيسكرة.
- يقوم بعد التعلم والنمو في بطاقة الأداء المتوازن بمقابلة الأهداف بعيدة المدى والمنافسة العالمية والتي تفرض على المؤسسات تطوير أدائها ومهارات عمالها، فمن خلال هذا البعد تستطيع المؤسسة ضمان قدرتها على التجديد فبالناتالي تلبية رغبات عملائها، إضافة إلى كيفية الاحتفاظ بالكفاءة الإنتاجية الضرورية التي تخلق قيمة لعملائها
- يؤثر عمر العمال على إدارة التغيير في المؤسسة محل الدراسة ويرجع ذلك لأن قطاع الاتصالات يشهد تطورات متزايدة وزيادة في الطلب على الأيدي العاملة، فلاحظ أن شركة اتصالات الجزائر تسعى للاحتفاظ بموظفيها ذوي الخبرة العالية أطول مدة ممكنة وجذب موظفين جدد.
- لا يقوم رؤساء أقسام مؤسسة اتصالات الجزائر بيسكرة بمشاركة العاملين في اتخاذ القرار أو فتح لهم المجال لإبداء آرائهم.

اقتراحات:

على ضوء نتائج الدراسة يمكن اقتراح التوصيات التالية:

- ضرورة تبني وتطبيق مؤسسة اتصالات الجزائر الأساليب الحديثة و الإجراءات للتغيير وتطوير أدائها مثل تطبيق بطاقة الأداء المتوازن.
- على المؤسسة محل الدراسة أن تقوم بمشاركة العاملين واطلاعهم على كل ما هو جديد لضمان استجابتهم لتغيير والحد من مقاومته.
- زيادة ثقافة العاملين بأهمية استخدام بطاقة الأداء المتوازن والقيام بدورات تدريبية الملائمة لهم والتي تتعلق بكيفية تطبيق البطاقة ومهامها ومساهماتها.
- ترسيخ الاهتمام بأبعاد بطاقة الأداء المتوازن في مؤسسة اتصالات الجزائر بيسكرة.
- ترسيخ الاهتمام ببعد التعلم والنمو في مؤسسة اتصالات الجزائر بيسكرة.
- ترسيخ الاهتمام ببعد العمليات الداخلية في مؤسسة اتصالات الجزائر بيسكرة.
- ترسيخ الاهتمام ببعد العملاء في مؤسسة اتصالات الجزائر بيسكرة.
- ترسيخ الاهتمام بالبعد المالي في مؤسسة اتصالات الجزائر بيسكرة.

قائمة المراجع

قائمة المراجع

أولاً الكتب:

- 1- بهاء الدين المنجي العسكري، انعام الحيايلى، إدارة التغيير في منظمات الأعمال، مركز الكتاب الأكاديمي لنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2015.
 - 2- رافدة عمر الحريري، إدارة التغيير في المؤسسات التربوية، دار الثقافة لنشر والتوزيع عمان ، الأردن، 2011.
 - 3- ربحي مصطفى عليان، إدارة التغيير، دار صفاء لنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2014.
 - 4- سيد سالم عرفة، اتجاهات حديثة في إدارة التغيير، الراية لنشر والتوزيع، الأردن، 2012.
 - 5- طاهر محسن منصور الغالي، وائل محمد صبحي إدريس، دراسات في إستراتيجية و بطاقة تقييم المتوازن، دار زهران لنشر والتوزيع، عمان، (2013).
 - 6- فريد كورتل وأمال كحيله، إدارة التغيير في عالم متغير، زمزم لنشر والتوزيع، الأردن، 2015.
 - 7- ناصر جردات، وآخرون، إدارة التغيير والتطوير، دار إثراء لنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2013.
 - 8- وائل محمد صبحي و إدريس طاهر محسن منصور الغالي، أساسيات الأداء وبطاقة الأداء المتوازن، دار وائل لنشر والتوزيع، عمان، الأردن، (2009).
- المذكرات والرسائل:
- 9- أحمد عيسى أحمد الهبيل، واقع إدارة التغيير لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة من وجهة نظر المعلمين، رسالة لاستكمال الحصول على درجة الماجستير، قسم أصول التربية، كلية التربية، جامعة الأزهر، غزة، فلسطين، 2008.
 - 10- أشرف عبد المعبود محمد مشرف، التكامل بين محاور بطاقة الأداء المتوازن ومدخل القيمة الاقتصادية المضافة إطار محاسبي مقترح لتحسين كفاءة أداء الشركات، دراسة تطبيقية على الشركات البترولية المصرية، مذكرة للحصول على شهادة الماجستير في المحاسبة، قسم المحاسبة، كلية التجارة، جامعة بنها، مصر، (2012).
 - 11- جدي مسعود، بطاقة الأداء المتوازن كأداء لمراقبة إستراتيجية الاندماج (الانجذاب) دراسة حالة مؤسسة البناء لجنوب و الجنوب الكبير **bati sud**، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي، تخصص تدقيق محاسبي، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرياح ورقلة، (2015).

- 12- جمال حسن محمد أبو شرح، مدى إمكانية تقييم أداء الجامعة الإسلامية بغزة باستخدام بطاقة الأداء المتوازن، دراسة ميدانية من وجهة نظر العاملين بالجامعة، قدمت لاستكمال الحصول على شهادة الماجستير في المحاسبة والتمويل، كلية التجارة في جامعة الإسلامية، غزة، 2012.
- 13- جهاد ربحي عبد القادر الناطور أثر تطبيق معايير تطبيق بطاقة الأداء المتوازن على القرار الاستثماري في الشركات الصناعية الأردنية، دراسة قدمت لاستكمال الحصول على متطلبات شهادة الماجستير، قسم المحاسبة، كلية إدارة المال والأعمال، جامعة آل بيت، الأردن، (2005).
- 14- رائد محمد حامد الشهوان، أثر استخدام بطاقة الأداء المتوازن في تعزيز الإبداع التسويقي، دراسة حالة وزارة السياحة والآثار الأردنية، دراسة قدمت لاستكمال متطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال، قسم إدارة الأعمال، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، (2014).
- 15- ريعة أحمد الصغير، تقييم أداء المؤسسات الصناعية باستخدام بطاقة الأداء المتوازن، دراسة حالة المؤسسة الوطنية لإنتاج الآلات الصناعية POM، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، تخصص إدارة مالية، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التجارة وعلوم التسيير، جامعة قسنطينة 2، (2014).
- 16- سائد جمال فقهاء، أثر الإدارة الاستراتيجية في الأداء أعمال الشركات الصناعة الأدوية باستخدام بطاقة الأداء المتوازن، قدمت هذه الرسالة استكمال لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن، (2014).
- 17- سوفي نبيل، دراسة تحليلية لاتجاهات الموظفين نحو التغيير التنظيمي، دراسة حالة موظفي حزينه ولاية جيجل، مذكرة مكملة لنيل شهادة ماجستير في علوم التسيير تخصص إدارة موارد بشرية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة قسنطينة، 2012.
- 18- شنن نبيل، استخدام بطاقة الأهداف الموزونة كمدخل لقياس وتحسين الأداء في المؤسسة الاقتصادية، دراسة حالة مؤسسة الجزائرية لأقمشة الصناعية، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية، تخصص اقتصاد وتسيير مؤسسة، قسم علوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، (2012).
- 19- صالح بن سليمان الفائز، الاستراتيجيات القيادية في إدارة التغيير التنظيمي والتعامل مع مقاومته، دراسة ميدانية على قطاعات وزارة الداخلية في المملكة العربية السعودية، أطروحة مقدمة لاستكمال متطلبات الحصول على درجة الدكتوراه الفلسفة في العلوم الأمنية، كلية الدراسات العليا، قسم علوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية، 2008.

- 20- صلاح بلاسكة(2012): قابلية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن كأداة لتقييم الإستراتيجية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية دراسة حالة بعض المؤسسات، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، تخصص إدارة إستراتيجية، جامعة فرحات عباس، سطيف، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، تخصص إدارة إستراتيجية، جامعة فرحات عباس، سطيف،(2012).
- 21- ضياف زين الدين، السلوك الإشرافي وعلاقته بمقاومة التغيير التنظيمي، دراسة ميدانية بوحدة المطاحن الحروش، أطروحة لنيل شهادة دكتوراه في علم النفس العمل والتنظيم، قسم علم النفس وعلوم التربية والأرطوفونيا، طلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة قسنطينة، 2006.
- 22- عباس سمير، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بإستراتيجيات التغيير في الجامعة الجزائرية بين نظام القديم وlmd، دراسة ميدانية بجامعة باجي مختار عنابة كنموذج، مذكرة لنيل شهادة ماجستير في علم النفس الاجتماعي لتنظيم والتسيير، كلية الآداب والعلوم الإنسانية والاجتماعية، قسم علم التسيير وعلوم التربية، جامعة باجي مختار عنابة، 2008.
- 23- عبد الغني بن حامد، دور التغيير التنظيمي وانعكاساته في تحسين السياسات والأنظمة الأجرية، دراسة حالة المديرين الجهويين لحاسي الرمل وحاسي مسعود، قسم الإنتاج سونطراك، الجزائر، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير، جامعة ورقلة، 2016.
- 24- عريوة محاد، دور بطاقة الأداء المتوازن في قياس وتقييم الأداء المستدام بالمؤسسات المتوسطة لصناعات الغذائية، دراسة مقارنة بين ملبنة الحضنة بالمسيلة وملبنة التل بسطيف، مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، تخصص إدارة الأعمال الإستراتيجية لتنمية المستدامة، جامعة سطيف،(2011).
- 25- عوني فتحي خليل، واقع إدارة التغيير وأثرها على أداء العاملين في وزارة الصحة الفلسطينية، دراسة حالة مجمع الشفاء الطبي، رسالة مقدمة لاستكمال نيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، قسم إدارة الأعمال، كلية التجارة، جامعة الإسلامية، 2009.
- 26- قناوة فتيحة، مساهمة بطاقة الأداء المتوازن في تقييم أداء المؤسسات الاقتصادية دراسة حالة مؤسسة ليند غاز- ورقلة، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات الحصول على شهادة ماستر أكاديمي في علوم التسيير، تخصص تدقيق ومراقبة التسيير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة،(2014).
- 27- لمقادلة حمزة، إدارة الموارد البشرية وعملية التغيير، مذكرة مكاملة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع، تخصص تنمية وتسيير الموارد بشرية، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية، قسم علوم الاجتماع، جامعة قسنطينة، 2010.

- 28- مريم شكري محمود ناديم، تقييم الأداء المالي باستخدام بطاقة الأداء المتوازن، دراسة اختبارية في شركة الطيران الملكية الأردنية، رسالة قدمت للحصول على متطلبات شهادة الماجستير في المحاسبة، قسم المحاسبة والتمويل، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، (2013).
- 29- معاوية عوض الغزاوي، البعد المالي لبطاقة الأداء المتوازن ومعوقات تطبيقه في الشركات الصناعية المدرجة في بورصة عمان، قدمت لاستكمال الحصول على درجة الماجستير في المحاسبة، قسم المحاسبة، كلية الاقتصاد والأعمال، جامعة جردا، الأردن، (2015).
- 30- ملاك زكري حمدي حجازي، دور بطاقة الأداء المتوازن في تحقيق مبادئ الجامعة المستدامة في الجامعة الإسلامية بغزة، قدمت هذه الدراسة لاستكمال الحصول على متطلبات شهادة الماجستير في الإدارة التربوية، قسم أصول التربية، كلية التربية، جامعة الإسلامية، غزة، (2015).
- 31- مناهل أحمد يوسف أحمد، أثر التغيير التنظيمي على تحسين الأداء الإداري بالمؤسسات الخدمية، بالتطبيق على شركة السودانية لتوزيع الكهرباء بولاية الخرطوم، رسالة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في فلسفة إدارة الأعمال، قسم إدارة الأعمال، كلية الدراسات العليا، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، 2015.
- 32- منى إبراهيم خليل المدهون، عبير عياد أحمد البطنجي، التخطيط الاستراتيجي باستخدام بطاقة الأداء المتوازن، دراسة تطبيقية على مركز التدريب المجتمعي وإدارة الأزمات، غزة، قدمت استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الدبلوم العالي في إدارة المنظمات المجتمعية، معهد التنمية المجتمعية، الجامعة الإسلامية، غزة، (2013).
- 33- منير حسن أحمد شقورة، إدارة التغيير و علاقتها بالإبداع الإداري لدى المديرين المدارس الثانوية في محافظات غزة من وجهة نظر المعلمين، قدمت هذه الدراسة استكمالاً للحصول على درجة الماجستير في قسم أصول التربية، كلية التربية، جامعة الأزهر، غزة، فلسطين، 2012.
- 34- منير حسن أحمد شقورة، إدارة التغيير وعلاقتها بالإبداع الإداري لدى مديري المدارس الثانوية في محافظات غزة من وجهة نظر المعلمين، قدمت هذه الدراسة لاستكمال الحصول على درجة الماجستير في أصول التربية، كلية التربية، جامعة الأزهر بغزة، 2012.
- 35- نرمين محمد الكفراوي، تطبيق مدخل التقييم المتوازن الأداء بقطاع الفنادق بمصر دراسة ميدانية، مذكرة للحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال، كلية التجارة، جامعة الزقازيق، مصر، (2010).

- 36- يوسف صالح الحد العنزوي، أثر إدارة التغيير في تعزيز فعالية الشركات المساهمة العامة في دولة الكويت، رسالة قدمت لاستكمال متطلبات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة، قسم الإدارة، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، 2013.
- المجلات والدوريات:
- 37- أحمد نوار ملكاوي، قياس مدى فاعلية بطاقة الأداء المتوازن لإدارة الأداء الاستراتيجي في المؤسسات العامة الأردنية (دراسة ميدانية على مؤسسة الضمان الاجتماعي إربد)، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، مجلد واحد وعشرون، العدد أربعة وثمانون، (2015).
- 38- حامد نورالدين و راييس وفاء، أهمية قياس الأداء الإبداعي في بطاقة الأداء المتوازن، مجلة اقتصاديات المالية البنكية وإدارة الأعمال، العدد الافتتاحي، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2014.
- 39- حديدان صبرينة، مراحل ومعوقات تطبيق التغيير التنظيمي، إدارة الجودة الشاملة نموذجاً، قسم علوم الاجتماع، جامعة منتوري، قسنطينة، مجلة العلوم الانسانية والاجتماعية، العدد 12، 2013.
- 40- راشد حمدون، عدي غانم الكوار، مقاومة التغيير التنظيمي لدى أعضاء الملاك الإداري والتدريبي في الأندية الرياضية بالمنطقة الشمالية في العراق، مجلة الرافدين للعلوم الرياضية، مجلد 13، العدد 43، 2007.
- 41- راييس وفاء، أهمية استخدام بطاقة الأداء المتوازن في تقييم أداء المؤسسات الإستشفائية، عرض بعض التجارب، أبحاث اقتصادية وإدارية العدد السابع والعشرون، جوان (2015).
- 42- راييس وفاء، أهمية استخدام بطاقة الأداء المتوازن في تقييم أداء المؤسسات الاستشفائية، عرض بعض التجارب، أبحاث اقتصادية وإدارية، العدد السابع والعشرون، جوان 2015.
- 43- زيد ياسين سعود، بطاقة الأداء المتوازن مدخل لتقييم الأداء الاستراتيجي، مجلة دنانير، المجلد الخامس، العدد الخامس، كلية الإدارة والاقتصاد، الجامعة العراقية، العراق، ص(2014).
- 44- سحر طلال إبراهيم، تقويم أداء الوحدات الاقتصادية باستعمال بطاقة الأداء المتوازن، دراسة تطبيقية على شركة زين السعودية للاتصالات، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد 35، (2013).
- 45- صلاح مهدي جواد، دور تقنية بطاقة الأداء المتوازن في تقويم الأداء الاستراتيجي، دراسة تطبيقية في مصرف الاستثمار العراقي(2004-2008)، المجلة العراقية للعلوم الإدارية، العدد الثامن والعشرون، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الكربلاء، العراق.

- 46- عامر خيضر الكبسي، إدارة التغيير التنظيمي ومقاومته في الفكر الإداري المعاصر، مجلة جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، 2015.
- 47- ماهر الصبري، القيادة التحويلية ودورها في إدارة التغيير، دراسة تحليلية لآراء عينية من متخذي القرارات في بعض المصارف العراقية 2009/7/5، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد 141.
- 48- ماهر موسى ودرغام محمد أبو فضة أثر تطبيق نموذج الأداء المتوازن (bsc) في تعزيز الأداء المالي الاستراتيجي للمصارف الوطنية الفلسطينية العامة في قطاع غزة، مجلة الجامعة الإسلامية (سلسلة الدراسات الإنسانية)، المجلد السابع عشر، العدد الثاني، (2009).
- 49- محفوظ أحمد جودة، تطبيق نظام قياس الأداء المتوازن المؤسسي للعاملين في الشركات الألمنيوم الأردنية، دراسة ميدانية، مجلة الأردنية للعلوم الاقتصادية، مجلد 11، العدد الثاني، جامعة العلوم التطبيقية الخاصة، عمان، الأردن، (2008).
- 50- مزياني نور الدين بلاسكة صالح أهمية استخدام بطاقة الأداء المتوازن في القيادة الإستراتيجية للمؤسسة، جامعة 20 أوت 1955، سكيكدة، مجلة الباحث الاقتصادي، العدد الأول، (2013).
- 51- نعيمة يجياوي، خديجة لدرع، بطاقة الأداء المتوازن أداة فعالة لتقييم الشامل الأداء المنظمات، دراسة ميدانية، مجمع داخلات الملتقى الدولي الثاني حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، الطبعة الثانية، نمو المؤسسات والاقتصاديات بين تحقيق الأداء المالي وتحديات الأداء البيئي، المنعقد بجامعة ورقلة، يومي 22 و23 نوفمبر 2011.

- 52- Kaplan and Norton, the balanced scorecard, measures that drive performance, harvard business review,1992.
- 53- Kaplan Report, David Norton, linking The Balanced Scorecard to strategy, Californai Mangement Review,V 39,N 1,1996.
- 54- Roborte E Quinn, and Scott Soneshein, four general strategics for changing human systèmè, San Francisco,2007.
- 55- Ropert's Kaplan,David.P Norton, le tableau de bord prospectif (pilotzge strategique: les 4 axes de succes) quatrieme tirage édition d'organisation 2000.paris.

قائمة الملاحق

الملحق رقم (01)

قسم علوم التسيير
السنة ثانية ماستر إدارة استراتيجية

جامعة محمد خيضر بسكرة
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية
وعلوم التسيير



استبانة البحث

سيدي، سيدي
السلام عليكم ورحمة الله وبركاته،،،

يسرنا أن نضع بين أيديكم هذه الاستبانة التي صممت لجمع المعلومات اللازمة للدراسة التي نقوم بإعدادها استكمالاً للحصول على شهادة الماستر في علوم التسيير "تخصص إدارة إستراتيجية"، بعنوان " أثر متطلبات بطاقة الأداء المتوازن على إدارة التغيير دراسة حالة على بعض رؤساء أقسام في مؤسسة اتصالات الجزائر في بسكرة "

وتهدف هذه الدراسة إلى التعرف على أثر متطلبات بطاقة الأداء المتوازن على إدارة التغيير في مؤسسة اتصالات الجزائر ببسكرة ، ونظرا لأهمية رأيكم في هذا المجال ، نأمل منكم التكرم بالإجابة على أسئلة الاستبانة بدقة ، حيث أن صحة النتائج تعتمد بدرجة كبيرة على صحة إجاباتكم ، لذلك نتمنى منكم أن تولوا هذه الاستبانة اهتمامكم، فمشاركتم ضرورية ورأيكم عامل أساسي من عوامل نجاحها.

ونحيطكم علما أن جميع إجاباتكم لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط.

وتفضلوا بقبول فائق التقدير والاحترام

الطالبة:

ربيع نور الهدى

الأستاذ المشرف

ربيع مسعود

السنة الجامعية: 2017/2018

القسم الأول: البيانات الشخصية والوظيفية.

يهدف هذا القسم إلى التعرف على بعض الخصائص الاجتماعية لرؤساء أقسام مؤسسة اتصالات الجزائر بسكرة، بغرض تحليل النتائج فيما بعد، لذا نرجو منكم التكرم بالإجابة المناسبة على التساؤلات التالية وذلك بوضع إشارة (×) في المربع المناسب لاختيارك.

1 - الجنس: ذكر أنثى

2- العمر: أقل من 30 سنة من 30 إلى أقل من 40 سنة

من 40 إلى أقل من 50 سنة من 50 سنة فأكثر

3 - سنوات الخبرة: أقل من 5 سنوات من 5 إلى أقل من 10 سنوات

من 10 إلى أقل من 15 من 15 سنة فأكثر

القسم الثاني: محاور الاستبانة

المحور الأول: بطاقة الأداء المتوازن

فيما يلي مجموعة من العبارات التي تقيس مستوى بطاقة الأداء المتوازن بالمؤسسة محل الدراسة، والمرجو تحديد درجة موافقتك أو عدم موافقتك عنها، و ذلك بوضع علامة (×) في المربع المناسب لاختيارك.

الرقم	أبعاد بطاقة الأداء المتوازن وعبارات القياس	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
أولاً - بُعد التعلم والنمو						
01	تقوم المؤسسة بإجراء دورات تكوينية لعمالها.					
02	توفر المؤسسة مجال للعاملين من أجل الإبداع في منتجات جديدة.					
03	تضع المؤسسة نظام للحوافز والترقيات للعمال لتشجيع الموظفين الذين يطورون أدائهم.					
04	توفر المؤسسة مناخ تنظيمي مناسب للعمال.					
05	تهتم المنظمة بتدريب العمال لتطوير قدراتهم بما يخدم إستراتيجيتها.					
06	تقوم المؤسسة بابتكار خدمات ومنتجات جديد.					
07	البرامج التي تقدمها المؤسسة تراعي المسار الوظيفي للعمال.					
08	تعمل المؤسسة على تعزيز تكنولوجيا المعلومات لتسهيل الاتصالات وتبادل المعلومات.					
09	تعد كفاءة العاملين في استخدام أدوات تكنولوجيا أحد عوامل زيادة كفاءة الأداء.					
10	توجد مبادرات إبداعية من قبل بعض العاملين ذوي القدرات العقلية المتفوقة لتطوير أداء الشركة.					
ثانياً - بُعد العمليات الداخلية						
11	تطرح المؤسسة خدماتها الجديدة في الوقت المناسب.					
12	تساهم آراء العملاء في عملية إعادة تصميم الخدمة.					
13	تستخدم المؤسسة التكنولوجيا والتجهيزات المتطورة.					
14	تعتمد الإدارة على نمط التسيير الذي يقوم على مبدأ مشاركة العاملين.					
15	تسعى الشركة إلى تقديم الخدمات بجودة مقبولة وبأقل تكلفة.					
16	تعد عملية التحديث والتطوير في التكنولوجيا والإنتاج عامل مهم في زيادة ربحية المؤسسة.					
17	البيئة التي تعمل فيها شديدة التغيير وبالتالي تفرض على المؤسسة التغيير لتحقيق النجاح.					

					تعمل المؤسسة على تحديد وتشخيص احتياجات المجتمع والسوق.	18
ثالثا - بعد العملاء						
					إن تلبية حاجات الزبائن يجعلهم يميلون إلى اقتناء السلع والخدمات مما ينعكس إيجابيا على أداء المؤسسة.	19
					تسعى المؤسسة إلى الحفاظ على زبائنها واستقطاب زبائن جدد.	20
					تمثل الحصة السوقية أو حجم الزبائن المتعاملين مع المؤسسة مؤشر جيد على زيادة الربح.	21
					يتناسب الوقت المبذول لتلبية طلب العميل مع الوقت المتاح له	22
					تهتم المؤسسة بالترويج لجذب عملاء جدد.	23
					تعمل المنظمة على إرضاء عملاءها من خلال تحسين جودة منتجاتها.	24
					تبني المنظمة علاقات طيبة مع عملائها من خلال تقديم تسهيلات مالية لكسب ولائهم.	25
					توفر المؤسسة الخدمة لعملاء من خلال دراسة متطلباتهم.	26
					تستجيب المؤسسة لشكاوي عملائها وتتم معالجة الخلل في وقت قصير.	27
رابعا - البعد المالي						
					تعمل المؤسسة على زيادة المبيعات من خلال تنويع الخدمات وذلك بالدخول في مجالات جديدة.	28
					يتناسب حجم أرباح الشركة مع حجم الاستثمارات في الخدمات المقدمة.	29
					تحدد المؤسسة الأهداف المالية المراد تحقيقها مسبقا.	30
					تسعى المؤسسة للحصول على حصة سوقية أكبر من خلال رأسمالها ولمنافسة المؤسسات الأخرى.	31
					تتميز المؤسسة باستغلالها لمواردها بشكل كفاء.	32
					تضمن إمكانية تحسين الأداء لدى المؤسسة من خلال زيادة التدفق النقدي.	33
					تقوم المنظمة بخفض التكلفة مقارنة بمنافسيها.	34
					يتم استغلال الموارد المالية والإمكانات المتاحة بشكل يؤدي إلى تطوير أداء المؤسسة.	35

المحور الثاني: إدارة التغيير

فيما يلي مجموعة من العبارات التي تقيس مستوى إدارة التغيير، يرجى وضع علامة (X) أمام الإجابة التي تعد أكثر قربا للتعبير عن مدى موافقتك عن محتوى كل عبارة من هذه العبارات.

الرقم	إدارة التغيير وعبارات القياس	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
إدارة التغيير						
36	يتم التفاوض حول عمليات التغيير وإشراك العاملين في اتخاذ القرارات الإستراتيجية.					
37	يتم تطبيق التغيير بمدى قبول العاملين له.					
38	تحاول المؤسسة تبسيط إجراءات العمل في ظل التغيير لإرضاء العاملين.					
39	يتميز المناخ التنظيمي لشركة لا يقاوم عملية التغيير.					
40	يتم تنفيذ العمليات التي تدعم التغييرات.					
41	تعمل الإدارة على تهيئة العاملين لعملية التغيير وتقتنعهم بالحاجة إليه.					
42	برامج التدريب العاملين تحدد من مقاومة العاملين لتغيير.					
43	يتم إدخال معدات جديدة تناسب أساليب العمل الجديدة.					
44	تنظر الإدارة إلى تطوير العاملين على أنه جزء من عملها.					
45	تقوم الإدارة بتوزيع المهام وفق المؤهلات وقدرات التي يمتلكها الموظف.					
46	تسمح الإدارة بتوفير فرصة للعاملين بمواصلة تعليمهم أثناء قيامهم بعملهم.					

* شكرا على حسن تعاونكم *