



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
République Algérienne Démocratique et Populaire
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique
جامعة محمد خيضر - بسكرة
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير



الموضوع

دور التغيير التنظيمي في تحسين أداء المؤسسة من منظور بطاقة
الأداء المتوازن
دراسة حالة: مؤسسة الجزائرية للمياه - وحدة بسكرة -

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

الأستاذ المشرف: إعداد الطلبة:

د/رحال سلاف

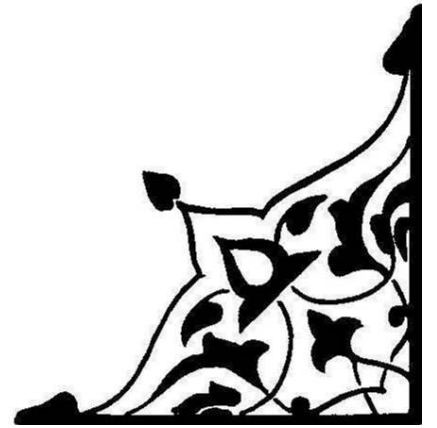
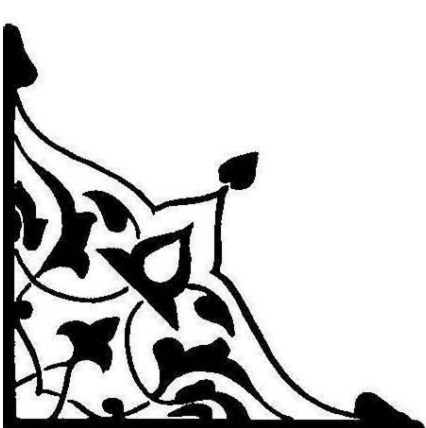
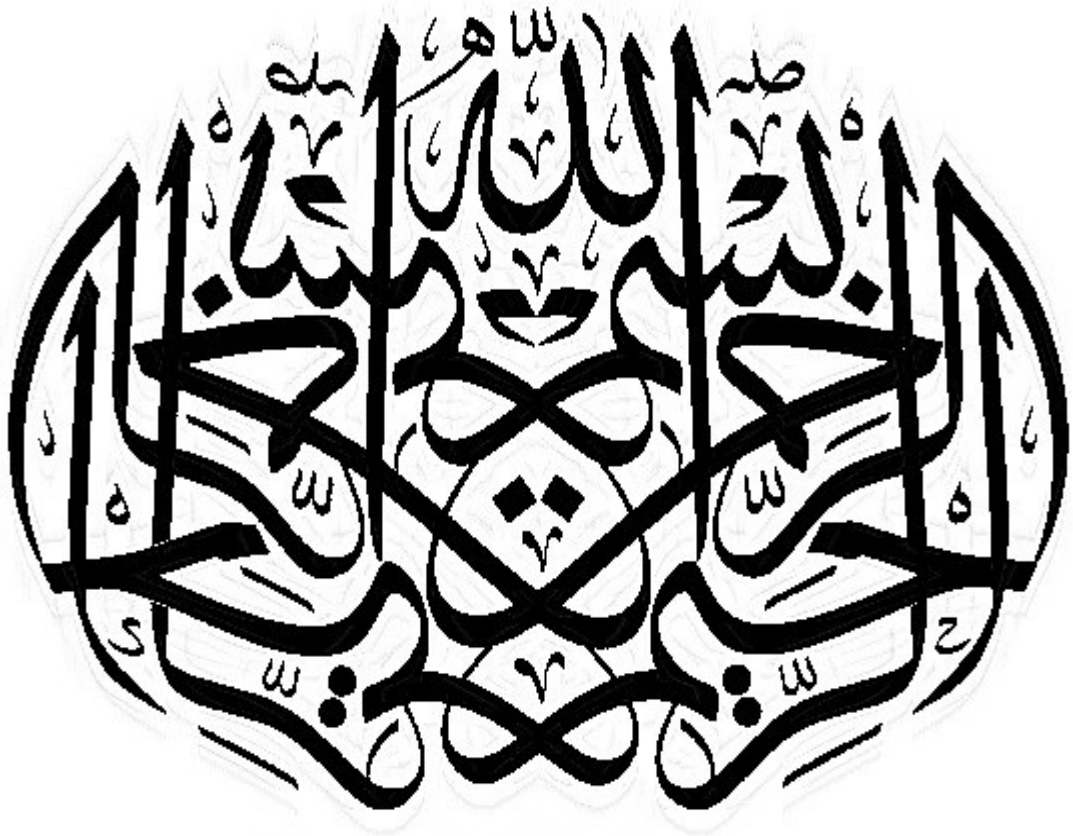
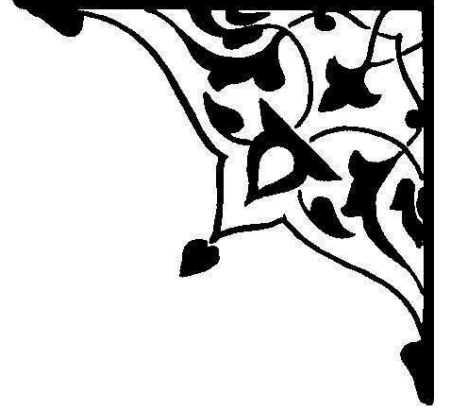
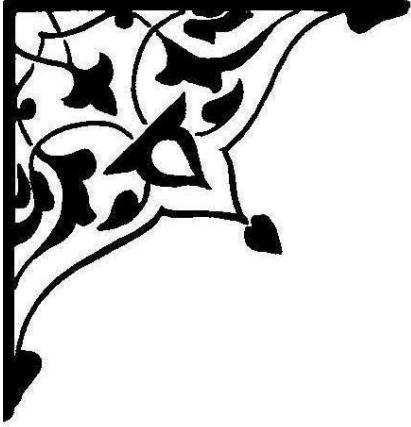
عمرات أسماء

رقم التسجيل:/Master-GE/GO-GRH/2017
تاريخ الإيداع

الموسم الجامعي: 2016/2017

[/http://univ-biskra.dz](http://univ-biskra.dz)

قسم علوم التسيير



بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

إِنَّ اللَّهَ لَا يَغْيِرُ مَا
بِقَوْمٍ حَتَّىٰ يَغْيِرُوا مَا
بِأَنْفُسِهِمْ

(سورة الرعد الآية 11)

صدق الله العظيم

"إن خير أمة أخرجت للناس هي أمة محمد وآل محمد وأصحابه يومئذ"

تخبره،

لو خير هذا كان أحسن، لو زيد هذا كان أفضل، لو قُدَّ هذا كان أفضل، لو ترك هذا كان أجمل، وهذا من أعظم العبر، وهو دليل على استيلاء النقص على

بجملته البشري.

- محمد الدين الأحمدي -

الإهداء

أهدي ثمرة عملي المتواضع إلى

التي حملتني ورعتني بحنانها وحفزتني بدعواتها فربتني وعلمتني من حيايتها وطيبة قلبها، إلى ابتسامتي وقرّة
عينينوع آماليوالتي شجعتني على أن أرتشف من نبع العلم حبا ووقفت معي، فكانت منبر دربي وترقبت نجاحي
بفارغ الصبر.

إلى من جعل الجنة تحت أقدامها: أمي الغالية

إلى من كلله الله بالهيبة والوقار، إلى من علمني العطاء بدون انتظار، إلى من أحمل اسمه بكل افتخار
أرجو الله أن يمد في عمرك ل ترى ثمارا قد حان قطافها بعد طول انتظار وستبقى كلماتك نجوما اهتدي بها اليوم
وفي الغد وإلى الأبد.

إلى أبي الغالي

إلى من أسعد الله بهم أيامي وأعطاني من فيض حبهم حتى أرضاني إخوتي وأخواتي وأعزهم الله

إلي: عبد الرحمن، أيمن، ربيع، فاطمة، مريم.

إلى جدي لأمي الغالي المعلم الفاضل ومربي الأجيال رحمه الله.

إلى رمز الأصالة والاعتزاز... إلى روح جدي لأبي رحمه الله

إلى جدتاي التين لم تبخلا علي بدعائهما أطال الله عمريهما

إلى أعمامي وأخوالي، عماتي وخالاتي

إلى كل أفراد عائلتي الكريمة كبيرهم وصغيرهم

إلى أخواتي اللواتي لم تلدهن أُمي... إلى من تحلو بالإخاء وتميزوا بالوفاء والعطاء إلى يبايع الصدق الصافي

إل من معهم سعدت، وبرفقتهم في دروب الحياة الحلوة والحزينة سرت إلى من كانوا معي على طريق النجاح

والخير: إيمان، سناء، ريمة، آية، شافية، وفاء.

إلى جميع من وسعتهم ذاكرتي ولم تسعهم مذكرتي.

شكر وعرفان

لك الحمد ربنا يا من مننت علينا بنعمة العلم، ويسرت لنا سبله ومن يعيننا على تحصيله،
وعلمتنا ما لم نعلم، ثم الصلاة والسلام على خير المعلمين محمد سيد الخلق وعلى آله وصحبه
أجمعين.

أتوجه بالشكر الجزيل والامتنان الكبير للأيدي التي مدت لمساعدتي والوقوف إلى جانبي،
إلى:

"د. جمال سلاف"

على تأطيرها لهذه المذكرة، ومساعدتها وتوجيهاتها القيمة.

كما أتقدم بفائق الشكر والتقدير للدكتور قريشي محمد، الدكتور عادل بومجان
الدكتورة خان أحلام، الدكتورة بركان دليلة على كل ما قدموه لي من توجيهات ونصائح
لإعداد هذه المذكرة

إلى موظفي مؤسسة الجزائرية للمياه - وحدة بسكرة - تحية تقدير على كل ما قدموه.

أشكر كل من ساهم من قريب أو من بعيد في هذا العمل

على مساعدتهم

جزاهم الله عندي خير جزاء.

الملخص:

هدفت هذه الدراسة إلى تقديم المرتكزات النظرية للتغيير التنظيمي والأداء وهذا بالتركيز على مقياس تقييم الأداء وهو بطاقة الأداء المتوازن، كما هدفت الدراسة إلى توضيح الدور الذي يلعبه التغيير التنظيمي في تحسين أداء مؤسسة الجزائرية للمياه -وحدة بسكرة- من منظور بطاقة الأداء المتوازن وتصورات الفئة المستهدفة حول مستوى كل من التغيير التنظيمي والأداء وفيما إذا كانت هناك فروقات في تصوراتهم تبعاً لتغيراتهم الشخصية والوظيفية، ولتحقيق أغراض الدراسة اعتمدنا على الاستبانة كأداة بحث أساسية لجمع البيانات اللازمة حيث تم توزيع (190) واسترجعنا (183) استبانة وكان العدد الصالح للتحليل هو (170)، وبغرض التأكيد والتفصيل في بعض العبارات الواردة في الاستبيان قمنا بإجراء مقابلة مباشرة مع بعض الإطارات في مؤسسة الجزائرية للمياه-وحدة بسكرة-، ولتحليل البيانات المجموعة اعتمدنا على البرنامج الإحصائي SPSS.V16 باستخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية هي: مقياس الإحصاء الوصفي، تحليل الانحدار البسيط (Regression)، تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA)، اختبار T للعينات المستقلة Independent-Samples T-test.

وتوصلنا إلى مجموعة من النتائج:

- تصورات الباحثين جاءت متوسطة حول مستوى التغيير التنظيمي والأداء في مؤسسة الجزائرية للمياه-وحدة بسكرة- وهذا بدليل المتوسط الحسابي للإجابات والذي بلغ (2.78) بالنسبة للمتغير المستقل (التغيير التنظيمي) و(2.89) بالنسبة للمتغير التابع (الأداء).
- هناك دور معنوي للتغيير التنظيمي في تحسين أداء المؤسسة من منظور بطاقة الأداء المتوازن عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) حيث بلغ معامل الارتباط بينهما (0.907) ومعامل التحديد $R^2 = 0.822$ بمعنى أن التغيير التنظيمي يفسر (82.2%) من التغيرات الحاصلة في مستوى أداء المؤسسة.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات الباحثين حول مستوى التغيير التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة تعزى للجنس، العمر، الخبرة عند مستوى دلالة إحصائية ($\alpha = 0.05$).
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات الباحثين حول مستوى التغيير التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة تعزى للمؤهل العلمي، المجال الوظيفي، عدد التكوينات عند مستوى دلالة إحصائية ($\alpha = 0.05$).
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات الباحثين حول مستوى الأداء في المؤسسة محل الدراسة تعزى للجنس، المؤهل العلمي، الخبرة عن مستوى دلالة إحصائية ($\alpha = 0.05$).
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات الباحثين حول مستوى الأداء في المؤسسة محل الدراسة تعزى للعمر، المجال الوظيفي، عدد التكوينات عند مستوى دلالة إحصائية ($\alpha = 0.05$).

الكلمات المفتاحية: التغيير التنظيمي، الأداء، بطاقة الأداء المتوازن، مؤسسة الجزائرية للمياه.

Abstract

This study aimed to provide a theoretical foundations of organizational change and performance, focused on scale to measure performance of corporation is the balanced scorecard , also the study aimed to clarify the role of organizational change in improving the performance of **Algerian water-unit Biskra**-from the perspective of balanced score card, and the perceptions of the target group about the level of both organizational change and performance, and whether there are differences in their perceptions depending on personal and functional variables. For the purposes of the study we relied on the questionnaire as a tool for basic research effort to collect the necessary data, we have distributed (190) questionnaires and we looking back (183) questionnaires, and the number was able to analysis is (170) questionnaires. For the purpose of emphasis and detail in some of the term contained in the questionnaire, we make an directly interview with some managers in **Algerian water-unit Biskra**-, in order to analyze the data collected we relied on SPSS.V16 statistical program, using many statically analysis methods as : descriptive statistical measure, simple Regression analysis, One Way ANOVA analysis,& Independent Samples T-Test analysis.

This study found that :

- Perceptions of the respondents have middle level of organizational change and performance in **Algerian water-unit Biskra**- with a mean (2.78) for the independent variable (organizational change) and (2.89) for the dependent variable (performance).
- There is a significant role of organizational change in improving the firm performance from the perspective of the Balanced Scorecard at the 0.05 level, with ($R=0.907$) and ($R^2=0.822$) which mean that the organizational change explains 82.2% of the changes in the performance of the corporation.
- The results confirms that there are no statistical differences for the employee's perspectives linked to organizational change in the corporation according (gender, age, experience) at the statistical significance level ($\alpha=0.05$).
- The results confirms that there are statistical differences for the employee's perspectives linked to organizational change in the corporation according (education level, the field of function, number of formation) at the statistical significance level ($\alpha=0.05$).
- The results confirms that there are no statistical differences for the employee's perspectives linked to performance in the corporation according (gender, education level, experience) at the statistical significance level ($\alpha=0.05$).
- The results confirms that there are statistical differences for the employee's perspectives linked to performance in the corporation according (age, the field of function, number of formation) at the statistical significance level ($\alpha=0.05$).

Key words: organizational change, performance, Balanced Scorecard, Algerian water-unit Biskra-.

الفهرس

الصفحة	الموضوع
أ	البسمة
ب	آية قرآنية
ج	الإهداء
د	شكر وعرافان
هـ	الملخص
و	Abstract
ز	الفهرس
ك	قائمة الجداول
ن	قائمة الأشكال
م	قائمة الملاحق
1	مقدمة
الفصل الأول: منهجية البحث والدراسات السابقة .	
4	تمهيد
4	1.1. منهجية البحث
4	1.1.1. إشكالية البحث
5	2.1.1. أهداف وأهمية البحث
7	3.1.1. فرضيات ونموذج البحث
11	4.1.1. التعريفات الإجرائية
12	5.1.1. منهج البحث وحدوده
13	2.1. أداة البحث والأساليب المستخدمة
13	1.2.1. أداة البحث
14	2.2.1. مجتمع وعينة البحث
15	3.2.1. مصادر جمع البيانات
15	4.2.1. الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات
16	5.2.1. صدق وثبات أداة البحث
18	3.1. الدراسات السابقة
18	1.3.1. الدراسات المتعلقة بالتغيير التنظيمي

20	2.3.I. الدراسات المتعلقة بالأداء
23	3.3.I. الدراسات المتعلقة بالتغيير التنظيمي والأداء معا
25	4.3.I. التعليق على الدراسات السابقة
26	5.3.I. خلاصة الفصل الأول
الفصل الثاني: الإطار النظري للتغيير التنظيمي	
28	تمهيد
29	المبحث الأول: ماهية التغيير التنظيمي
29	المطلب الأول: مفهوم التغيير التنظيمي وأهميته
29	الفرع الأول: مفهوم التغيير التنظيمي
30	الفرع الثاني: أهمية التغيير التنظيمي
31	المطلب الثاني: مبادئ وأهداف التغيير التنظيمي
32	الفرع الأول: مبادئ التغيير التنظيمي
33	الفرع الثاني: أهداف التغيير التنظيمي
33	المطلب الثالث: أنواع التغيير التنظيمي
36	المطلب الرابع: قوود وواعيا التغيير التنظيمي
40	المبحث الثاني: سيرورة عملية التغيير التنظيمي
40	المطلب الأول: مجالات التغيير التنظيمي
45	المطلب الثاني: مراحل تطبيق التغيير التنظيمي
48	المطلب الثالث: نماذج التغيير
54	المطلب الرابع: استراتيجيات التغيير التنظيمي
56	المبحث الثالث: مقاومة التغيير التنظيمي والآثار المترتبة عنها
56	المطلب الأول: مفهوم مقاومة التغيير وأساليبها
56	الفرع الأول: مفهوم مقاومة التغيير
57	الفرع الثاني: أساليب مقاومة التغيير التنظيمي
57	المطلب الثاني: أسباب مقاومة التغيير التنظيمي
58	المطلب الثالث: آليات معالجة مقاومة التغيير التنظيمي
60	المطلب الرابع: الآثار المترتبة عن مقاومة التغيير التنظيمي
63	المبحث الرابع: أساسيات إدارة التغيير التنظيمي
63	المطلب الأول: مفهوم إدارة التغيير وخصائصها
63	الفرع الأول: مفهوم إدارة التغيير التنظيمي

64	الفرع الثاني: خصائص إدارة التغيير
65	المطلب الثاني: أنواع إدارة التغيير
67	المطلب الثالث: الأطراف الفاعلة في التغيير
69	المطلب الرابع: مؤشرات نجاح التغيير التنظيمي
70	خلاصة الفصل الثاني
الفصل الثاني: الإطار العام للأداء	
70	تمهيد
73	المبحث الأول: مفاهيم أساسية حول الأداء
73	المطلب الأول: مفهوم الأداء والمصطلحات المرتبطة به
73	الفرع الأول: مفهوم الأداء
74	الفرع الثاني: المصطلحات المرتبطة بالأداء
79	المطلب الثاني: العوامل المؤثرة في الأداء
82	المطلب الثالث: أنواع الأداء
84	المطلب الرابع: أبعاد ومستويات الأداء.
84	الفرع الأول: أبعاد الأداء
86	الفرع الثاني: مستويات الأداء
87	المبحث الثاني: أساسيات في قياس وتقييم الأداء
87	المطلب الأول: مفهوم قياس الأداء وأهميته
87	الفرع الأول: مفهوم قياس الأداء
88	الفرع الثاني: أهمية قياس الأداء
88	المطلب الثاني: تقييم الأداء
89	الفرع الأول: مفهوم وأهمية تقييم الأداء
90	الفرع الثاني: مراحل تقييم الأداء وأهدافه
92	المطلب الثالث: مؤشرات قياس الأداء التقليدية والحديثة
92	الفرع الأول: أنظمة قياس الأداء التقليدية
95	الفرع الثاني: أنظمة قياس الأداء الحديثة
97	المبحث الثالث: بطاقة الأداء المتوازن
97	المطلب الأول: ماهية، نشأة وتطور بطاقة الأداء المتوازن
97	الفرع الأول: مفهوم بطاقة الأداء المتوازن
98	الفرع الثاني: نشأة بطاقة الأداء المتوازن

99	الفرع الثالث: تطور بطاقة الأداء المتوازن
102	المطلب الثاني: إعداد بطاقة الأداء المتوازن
102	الفرع الأول: أسباب ظهور بطاقة الأداء المتوازن
102	الفرع الثاني: خطوات إعداد بطاقة الأداء المتوازن
103	الفرع الثالث: الانتقادات الموجهة لبطاقة الأداء المتوازن.
104	المطلب الثالث: أساسيات بطاقة الأداء المتوازن
104	الفرع الأول: المقومات الأساسية لبطاقة الأداء المتوازن
105	الفرع الثاني: مميزات بطاقة الأداء المتوازن
106	الفرع الثالث: أهمية بطاقة الأداء المتوازن
107	المطلب الرابع: أبعاد بطاقة الأداء المتوازن
110	المطلب الخامس: العلاقات السببية في بطاقة الأداء المتوازن.
111	المبحث الرابع: دور التغيير التنظيمي في تحسين أداء المؤسسة
111	المطلب الأول: دور تغيير الهيكل التنظيمي في تحسين أداء المؤسسة
112	المطلب الثاني: دور تغيير التكنولوجيا في تحسين أداء المؤسسة
115	المطلب الثالث: دور تغيير الأفراد في تحسين أداء المؤسسة
117	المطلب الرابع: دور تغيير المهام في تحسين أداء المؤسسة
119	خلاصة الفصل الثالث
الفصل الرابع: عرض وتحليل نتائج الدراسة واختبار الفرضيات	
121	تمهيد
121	المبحث الأول: تقديم المؤسسة
122	المطلب الأول: السياسات المائية وتنظيماتها الهيكلية بعد الاستقلال في الجزائر
130	المطلب الثاني: التعريف بمؤسسة الجزائرية للمياه -وحدة بسكرة-.
134	المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي للمؤسسة.
141	المطلب الرابع: تشخيص التغيير التنظيمي بالمؤسسة.
144	المبحث الثاني: عرض وتحليل نتائج الدراسة.
144	المطلب الأول: خصائص مبحوثي الدراسة.
150	المطلب الثاني: تحليل محاور الاستبانة.
171	المبحث الثالث: اختبار الفرضيات.

171	المطلب الاول: التأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية الأولى
171	المطلب الثاني: اختبار الفرضية الرئيسية الأولى.
178	المطلب الثالث: اختبار الفرضية الرئيسية الثانية.
183	المطلب الرابع: اختبار الفرضية الرئيسية الثالثة
188	خلاصة الفصل الرابع.
190	الخاتمة العامة (النتائج والتوصيات)
195	قائمة المراجع
204	الملاحق

قائمة الأشكال

الصفحة	العنوان	الرقم
10	نموذج البحث	1.I
41	نموذج ليفيت (Leavitt)	1.II
51	نموذج Huse للتغيير المخطط في المنظمة	2.II
53	نموذج إيفانسفيتش Ivanevich وزملائه	3.II
67	نموذج الاستقرار والتأقلم مع البيئة بالنسبة لأنواع الإدارة	4.II
77	الأداء من منظور الكفاءة والفعالية	1-III
95	نموذج القيادة أو الملاحظة	2-III
96	نموذج التقييم الوظيفي	3-III
101	تطور بطاقة الأداء المتوازن	4-III
132	الهيكل التنظيمي السابق لمؤسسة الجزائرية للمياه-وحدة بسكرة-	1-IV
133	الهيكل التنظيمي الحالي لمؤسسة الجزائرية للمياه-وحدة بسكرة-	2-IV
137	منحنى تطور عدد العملاء	3-IV
138	منحنى تطور مداخل المؤسسة	4-IV
139	منحنى ديون المؤسسة	5-IV
140	منحنى خسائر المؤسسة	6-IV
146	توزيع أفراد العينة حسب الجنس	7-IV
146	توزيع أفراد العينة حسب العمر	8-IV
147	توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي	9-IV
148	توزيع أفراد العينة حسب مجال الوظيفة	10-IV
148	توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة	11-IV

149	توزيع أفراد العينة حسب عدد التكوينات المحصل عليها	12-IV
-----	---	-------

قائمة الجداول

الصفحة	العنوان	الرقم
14	درجات مقياس ليكرت الخماسي	1.I
15	توزيع عدد الموظفين حسب الأوصاف المهنية للمؤسسة	2.I
17	معاملات الثبات والصدق	3.I
35	مصفوفة الفروق بين التغيير والتغيير المخطط	1.II
48	نموذج "ليفن" لمراحل التغيير التنظيمي	2.II
76	مقارنة بين الكفاءة والفعالية	1.III
79	العلاقة بين الكفاءة والفعالية والإنتاجية كأبعاد هامة للأداء	2-III
108	مقاييس العمليات الداخلية	3-III
130	الأسعار القاعدية لمنتجاتها الشرب والتطهير	1-IV
137	تطور عدد العملاء	2-IV
138	تطور مداخل المؤسسة	3-IV
139	ديون المؤسسة	4-IV
140	خسائر المؤسسة	5-IV
144	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المتغيرات الشخصية	6-IV
150	يوضح الحدود الدنيا والعليا لمقياس ليكرت الخماسي	7-IV
150	مستويات إجابتها بمحتوي عينة الدراسة حول محاور الاستبانة	8-IV
151	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية والاتجاه لإجابات أفراد عينة الدراسة على بعد الهيكل التنظيمي	9-IV
153	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية والاتجاه لإجابات أفراد عينة الدراسة على بعد المهام	-IV 10
157	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية والاتجاه لإجابات أفراد عينة الدراسة على بعد الأفراد	-IV 11
160	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية والاتجاه لإجابات أفراد عينة الدراسة على بعد التكنولوجيا	-IV 12
163	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية والاتجاه لإجابات أفراد عينة الدراسة على بعد التعلم	-IV

	والنمو	13
165	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية والاتجاهات إجابات أفراد عينة الدراسة على بعد العمليات الداخلية	-IV 14
167	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية والاتجاهات إجابات أفراد عينة الدراسة على بعد العملاء	-IV 15
169	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية والاتجاهات إجابات أفراد عينة الدراسة على بعد المالي	-IV 16
171	نتائج التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية الأولى	-IV 17
172	نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار أثر التغيير التنظيمي على الأداء	-IV 18
173	نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار أثر تغيير الهيكل التنظيمي على الأداء	-IV 19
174	نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار أثر تغيير التكنولوجيا على الأداء	-IV 20
176	نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار أثر تغيير الأفراد على الأداء	-IV 21
177	نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار أثر تغيير المهام على الأداء	-IV 22
179	نتائج اختبار T للعينات المستقلة لاختبار الفروق في مستوى التغيير التنظيمي حسب متغير الجنس	-IV 23
179	نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لاختبار الفروق في مستوى التغيير التنظيمي حسب متغير العمر	24- IV
180	نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لاختبار الفروق في مستوى التغيير التنظيمي حسب متغير المؤهل العلمي	- 25IV
181	نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لاختبار الفروق في مستوى التغيير التنظيمي حسب متغير المجال الوظيفي	- 26IV
182	نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لاختبار الفروق في مستوى التغيير التنظيمي حسب متغير سنوات	-

	الخبرة	27IV
182	نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لاختبار الفروق في مستوى التغيير التنظيمي حسب متغير عدد التكوينات	- 28IV
184	نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لاختبار الفروق في مستوى الأداء حسب متغير العمر.	30- IV
185	نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لاختبار الفروق في مستوى الأداء حسب متغير المؤهل العلمي	31- IV
186	نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لاختبار الفروق في مستوى الأداء حسب متغير المجال الوظيفي	32- IV
186	نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لاختبار الفروق في مستوى الأداء حسب متغير سنوات الخبرة	33- IV
187	نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لاختبار الفروق في مستوى الأداء حسب متغير عدد التكوينات	34- IV

قائمة الملاحق

العنوان	رقم الملحق
الاستبانة	01
قائمة محكمي الاستبانة	02
أسئلة المقابلة	03
نموذج لتقييم المردودية الفردية	04
نموذج لتقييم المردودية الجماعية	05
خدمة التسديد عبر الانترنت، الرقم الأخضر	06

مقدمة عامة

مقدمة

انطلاقاً لما تنسم به بيئة الأعمال اليوم من التغيير المتسارع في جميع المجالات السياسية، الثقافية، الاجتماعية، الاقتصادية، تحاول المؤسسات جاهدة لمواجهة التحديات والضغوط التي تفرضها عليها القوى الخارجية والداخلية، ما دفعها إلى إجراء تغييرات على مستوى هياكلها التنظيمية، التكنولوجيا المستخدمة، طرق وأساليب العمل ومهامها، وأفرادها من خلال تنمية قدراتهم ومعارفهم سعياً منها للمحافظة على توازنها وتحقيق أفضل النتائج.

ومواكبة لهذه الظروف والتطورات المحيطة بالمؤسسات، وجب عليها البحث والتفكير في الحلول التي تمكنها من البقاء، النمو والتميز، ظهرت عدة مفاهيم إدارية نذكر منها: إدارة الجودة الشاملة، إعادة الهندسة، التطوير التنظيمي، المخصصة، الشراكة والاندماج، التغيير التنظيمي. هذا الأخير يعد ظاهرة حتمية وضرورية وصحية لكل مؤسسة مهما كان طابع نشاطها، إلا أن هذه العملية لا تأتي بطريقة عفوية وإنما تكون مدروسة ومخططة، حيث أنه يتعين على المؤسسة التحسين والتطوير المستمر لكافة مجالاتها وذلك بالبحث المستمر والدراسة والتحليل والسرعة في التعامل والتفاعل مع التغييرات والتطورات، والهدف من ذلك تحسين الأداء في بيئة العمل وتنمية قدرات العاملين وتحسين الهياكل التنظيمية واستحداث إدارات مؤهلة وقادرة على التعامل مع المستجدات مع توفير كافة الشروط اللازمة من تكنولوجيا تساعد على تقليل الجهد والوقت مما يساهم في تحسين الأداء العام للمؤسسة.

إنه من الطبيعي أن تواجه عملية التغيير التنظيمي مقاومة من قبل الأفراد وتعدد أسباب ذلك من عدم وضوح أهداف وأسباب التغيير إلى خوفهم من أنه سيهدد مصالحهم، تتبع المؤسسات مجموعة من الأساليب للتخفيف من حدة المقاومة وتمثل في مشاركتهم وفسح المجال لهم لتقديم أفكارهم وتوفير المعلومات والحقائق الكاملة عن التغيير. ويحتاج التغيير إلى إدارة تساهم بدورها في التأكد من المعالجة الفعالة للضغوط التي تترتب عنه من خلال ممارسات إدارية مختلفة.

من بين أهم مؤشرات نجاح التغيير التنظيمي الأداء الجيد، وكانت أدوات قياس هذا الأخير تقتصر على المعايير المالية فقط ومع التقدم المتسارع أصبحت غير قادرة على إعطاء صورة متكاملة على الأداء مما استدعى البحث عن أدوات جديدة لقياس أدائها ومن بين أهم هذه الأدوات نموذج القيادة أو الملاحظة، نموذج التقييم الوظيفي، بطاقة الأداء المتوازن. تمثل هذه البطاقة نظام إداري متكامل يربط الرؤية الاستراتيجية بالأهداف المحددة ويترجم الأهداف إلى مقاييس متوازنة متضمنة مقاييس أداء مالية وأخرى غير مالية يتم توزيعها إلى أربعة أبعاد: البعد المالي بعد العملاء، بعد العمليات الداخلية، التعلم والنمو، فهي تعمل على إحداث التوازن بين الأهداف طويلة وقصيرة الأجل وأبعاد داخلية وخارجية، وتعد نظاماً يسعى إلى توجيه وتحسين الأداء والرفع من فعالية المؤسسة.



مقدمة

الجزائر كغيرها من الدول ليست بمنأى عن التغيرات والتحويلات الحاصلة في بيئة الأعمال، وعليه لقد انتهجت الدولة سلسلة من الإجراءات والأساليب للارتقاء بمستوى أداء المؤسسات، ونخص بالذكر قطاع الموارد المائية حيث اتبعت مجموعة من السياسات المائية بعد الاستقلال تبعتها تغييرات على المستوى التنظيمي والهيكلي والتشريعي من بينها إنشاء مؤسسة الجزائرية للمياه سنة 2001 بهدف انتهاج طريقة احترافية لتسيير المياه وذلك لحل المشاكل والعراقيل التي كانت تعترضها ونيل رضا العملاء من خلال تحسين من أدائها.

وحدة بسكرة كغيرها من الوحدات الخاضعة لوصاية الوزارة، شملتها بطبيعة الأمر التعديلات والتغييرات التي أجرتها الوزارة ومن خلال بحثنا سنحاول تسليط الضوء على دور التغيير التنظيمي في تحسين أداء المؤسسة من منظور بطاقة الأداء المتوازن.



تمهيد:

تسعى المؤسسات دائما إلى إحداث تغيير في سياستها بما يحقق انتقالها من الوضع القائم إلى الوضع الذي تسعى أن تكون فيه مستقبلا، إلا أن هذا الانتقال يتطلب منها غالبا اتخاذ الكثير من الإجراءات واستخدام الأساليب الإدارية العلمية الحديثة التي تمكن المؤسسة من تحقيق ذلك الانتقال. وقد جرت العادة على أن اتخاذ هذه الإجراءات يتم بعد مرحلة القياس والتقييم حيث تسهم هذه الأخيرة في تحديد نقاط القوة والضعف وتشخيص أسباب الانحرافات لغرض تصحيحها وتحسينها، وتعتمد أغلب المؤسسات على الجانب المالي في تقييم أدائها ما يؤدي إلى نتائج سلبية على المدى البعيد لاسيما مع تنامي المنافسة ومواجهة المؤسسات لتحديات كبيرة نتيجة ظروف كثيرة مثل الانفتاح الاقتصادي العالمي والتطورات التقنية، الأمر الذي قد يدفع بالمؤسسات لتبني برامج التغيير التنظيمي التي تمكنها من تحسين أدائها وتضمن لها البقاء والقدرة على المنافسة، وذلك باستخدامها أساليب نماذج أخرى للتقييم تتناسب مع حجم التحديات التي تواجهها في بيئتها الخارجية.

تعد بطاقة الأداء المتوازن من الأساليب والنماذج المهمة في تقييم الأداء كونها تقودها إلى تحليل أدائها على أساس توليفة من المقاييس المالية وغيرا لمالية التي تنجح في توجيهها الى اتجاه متقدم يدعم تحقيق الأهداف العامة لها وترجمتها إلى مجموعة من الإجراءات الكمية التي يمكن قياسها.

1.1. منهجية البحث.

سنحاول من خلال هذا العنصر إعطاء وصف لمنهج البحث، مجتمع وعينة البحث، مصادر جمع البيانات والمعلومات، أداة البحث وطريقة تصميمها وقياس صدقها وثباتها.

1.1.1. إشكالية البحث :

كل عملية تغيير لها نتائجها وآثارها المترتبة عليها، ومن أهم النتائج التي تسعى لها كل عملية تغيير هو إحداث تغيير إيجابي في الأداء، وذلك من خلال سعي المؤسسة للتجديد المستمر في الأساليب والتقنيات لمواجهة التحديات والتكيف معها، بدلا من تجاهلها ومحاولة تجنبها وذلك بتغيير آليات العمل الإداري التقليدي وتبني حل استراتيجي شامل ومتكامل باتخاذ القرارات اللازمة لإحداث التغيير.

يكمن دور الإدارة في العمل على إحداث التغيير بصورة منهجية تعمل من خلالها على إقناع الموظفين بأهمية ودور عملية التغيير للوصول إلى الأهداف المنشودة، وقد اخترنا مؤسسة الجزائرية للمياه - وحدة بسكرة- التي هي مكلفة بتسيير وتوزيع المياه الصالحة للشرب على مستوى الولاية والتي مرت بعملية التغيير التنظيمي. انطلاقاً مما سبق يمكن طرح التساؤل التالي:

هل للتغيير التنظيمي دور في تحسين أداء مؤسسة الجزائرية للمياه-وحدة بسكرة-من منظور بطاقة الأداء المتوازن؟

ولمعالجة هذه الإشكالية يمكن طرح التساؤلات الفرعية التالية:

- ما مستوى التغيير التنظيمي في مؤسسة الجزائرية للمياه-وحدة بسكرة-؟
- ما مستوى أداء مؤسسة الجزائرية للمياه-وحدة بسكرة-؟
- هل لتغيير الهيكل التنظيمي دور في تحسين أداء المؤسسة محل الدراسة من منظور بطاقة الأداء المتوازن؟
- هل لتغيير التكنولوجيا دور في تحسين أداء المؤسسة محل الدراسة من منظور بطاقة الأداء المتوازن؟
- هل لتغيير الأفراد دور في تحسين أداء المؤسسة محل الدراسة من منظور بطاقة الأداء المتوازن؟
- هللتغير المهام دور في تحسين أداء المؤسسة محل الدراسة من منظور بطاقة الأداء المتوازن؟

2.1.1.I. أهداف وأهمية البحث.

1. أهداف البحث.

نهدف من خلال هذا البحث إلى:

تقديم إطار نظري يبين معنى التغيير التنظيمي والأداء للموظفين.

المتحقق من طبيعة الاختلافات في اتجاهات الموظفين نحو التغيير التنظيمي والأداء وفق نموذج بطاقة الأداء المتوازن.

محاولة بناء نموذج افتراضي واختباره للوصول إلى صورة تعكس دور التغيير التنظيمي في تحسين أداء المؤسسة وفق منظور بطاقة الأداء المتوازن.

تحليل دور كل بعد من أبعاد

التغيير التنظيمي في تحسين أداء المؤسسة محل الدراسة وفقاً لمنظور المالي، منظور العملاء، منظور العمليات الداخلية، ومنظور التعلم والنمو.

2. أهمية البحث

يتمدد البحث أهمية تعلم المستوى العلمي من كونه يتعلق بأبعاد

التغيير التنظيمي التي ينظر إليها علماء المفتاح أساساً لسهولة فهمها في حل المشكلات التي تواجهها في المستقبل المتوقع.

بالإضافة إلى أهمية الموضوع الذي نبهنا عليها باعتبار أن التغيير التنظيمي مفاهيمها الإدارية التي تميزها في حل المشكلات التي تواجهها في المستقبل المتوقع.

مساهمة البحث في إثراء المكتبة بدراسة تطبيقية متخصصة دور التغيير التنظيمي في تحسين أداء المؤسسة وفقاً لمنظور بطاقة الأداء المتوازن.

أما على المستوى العملي فتتمثل في تقديم توصيات للمسؤولين وصانعي القرار في المنظمة حول دور التغيير

بتغيير الهيكل التنظيمي، تغيير التكنولوجيا، تغيير الأفراد، تغيير المهام وعلت تحسين أداء المؤسسة وفقاً للمالي، العملاء، العمليات الداخلية

، التعلم والنمو.

3. أسباب اختيار الموضوع

إن اختيار موضوع التغيير التنظيمي ودوره في تحسين الأداء كان لعدة عوامل لعل من أهمها ما ذكره فيما يأتي:

توضيح اللبس في تحديد المفاهيم المرتبطة والمشابهة للموضوع كال تطوير التنظيمي وإعادة الهندسة.

كون موضوع الأداء وكيفية تحسينه في حد ذاته ذو أهمية كبيرة للمؤسسات خاصة وأنه الهدف الدائم الذي تسعى

إليه.

البحث في إيجاد الحلول المناسبة التي يمكن من خلالها رفع أداء المؤسسة الجزائرية وفهم الأزمة التي تعاني منها.

4. صعوبات البحث

- عمل المؤسسة محل الدراسة يتسم بقلّة استخدام الطرق العلمية ما صعب العمل البحثي.

5. هيكل البحث

من أجل تحقيق أهداف هذا البحث والإجابة على تساؤلاته، تضمن هيكل البحث أربعة فصول وهي:

الفصل الأول: تناولنا فيه منهجية البحث والدراسات السابقة، تم تقسيمه إلى 3 مباحث حيث تعرضنا في المبحث الأول لمنهجية البحث، أما الثاني فكان حول أداة البحث والأساليب المستخدمة، والثالث خصص للدراسات السابقة والتعليق عليها.

الفصل الثاني: خصص للإطار النظري للتغيير التنظيمي وقسمناه إلى 4 مباحث، الأول تطرقنا فيه إلى ماهية التغيير التنظيمي والثاني كان حول سيرورة عملية التغيير التنظيمي، أما الثالث فكان حول مقاومة التغيير التنظيمي وعوامل نجاح التغيير التنظيمي، فيما خصص المبحث الرابع لأساسيات إدارة التغيير.

الفصل الثالث: تطرقنا فيه إلى المتغير الثاني وهو الأداء والمعنون بالإطار العام للأداء حيث تم تقسيمه إلى أربعة مباحث، تطرقنا في المبحث الأول للمفاهيم الأساسية حول الأداء أما الثاني فكان حول أساسيات في تقييم وقياس الأداء، فيما خصص المبحث الثالث لبطاقة الأداء المتوازن، أما المبحث الرابع فتطرقنا فيه لدراسة العلاقة بين التغيير التنظيمي والأداء والمعنون بدور التغيير التنظيمي في تحسين أداء المؤسسة.

الفصل الرابع: وهو إسقاط للجانب النظري على مؤسسة الجزائرية للمياه-وحدة بسكرة-، حيث تطرقنا من خلاله إلى التعريف بالشركة محل الدراسة وتحليل محاور الاستبانة واختبار الفرضيات لاستخلاص النتائج.

3.1.1. فرضيات ونموذج البحث

1. فرضيات البحث

بغرض الإجابة على الأسئلة السابقة قمنا بوضع جملة من الفرضيات.

الفرضية الرئيسية الأولى:

H₀₁ : لا يوجد دور معنوي للتغيير التنظيمي (تغيير الهيكل التنظيمي، تغيير التكنولوجيا، تغيير الأفراد، تغيير المهام) في تحسين أداء مؤسسة الجزائرية للمياه-وحدة بسكرة- من منظور بطاقة الأداء المتوازن عند مستوى دلالة إحصائية ($\alpha = 0.05$). ويندرج ضمن هذه الفرضية الرئيسية أربع فرضيات فرعية:

H₀₁₁: لا يوجد دور معنوي في تغيير الهيكل التنظيمي في تحسين أداء مؤسسة الجزائرية للمياه-وحدة بسكرة- من منظور بطاقة الأداء المتوازن عند مستوى دلالة إحصائية ($\alpha = 0.05$).

H012: لا يوجد دور معنوي لتغيير التكنولوجيا في تحسين أداء مؤسسة الجزائرية للمياه-وحدة بسكرة- من منظور بطاقة الأداء المتوازن عند مستوى دلالة إحصائية ($\alpha = 0.05$).

H013: لا يوجد دور معنوي لتغيير الأفراد في تحسين أداء مؤسسة الجزائرية للمياه-وحدة بسكرة- من منظور بطاقة الأداء المتوازن عند مستوى دلالة إحصائية ($\alpha = 0.05$).

H014: لا يوجد دور معنوي لتحسين أداء مؤسسة الجزائرية للمياه-وحدة بسكرة- لتغيير المهام في منظور بطاقة الأداء المتوازن عند مستوى دلالة إحصائية ($\alpha = 0.05$).

الفرضية الرئيسية الثانية:

H02: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات الباحثين حول مستوى التغيير التنظيمي في مؤسسة الجزائرية للمياه-وحدة بسكرة- تعزى إلى متغيراتهم الشخصية والوظيفية عند مستوى دلالة ($\alpha = 0.05$). وتندرج ضمنها الفرضيات الفرعية التالية:

H021: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات الباحثين حول مستوى التغيير التنظيمي في مؤسسة الجزائرية للمياه-وحدة بسكرة- تعزى إلى نوع الجنس عند مستوى دلالة ($\alpha = 0.05$).

H022: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات الباحثين حول مستوى التغيير التنظيمي في مؤسسة الجزائرية للمياه-وحدة بسكرة- تعزى إلى العمر عند مستوى دلالة ($\alpha = 0.05$).

H023: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات الباحثين حول مستوى التغيير التنظيمي في مؤسسة الجزائرية للمياه-وحدة بسكرة- تعزى إلى المؤهل العلمي عند مستوى دلالة ($\alpha = 0.05$).

H024: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات الباحثين حول مستوى التغيير التنظيمي في مؤسسة الجزائرية للمياه-وحدة بسكرة- تعزى إلى المجال الوظيفي عند مستوى دلالة ($\alpha = 0.05$).

H025: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات الباحثين حول مستوى التغيير التنظيمي في مؤسسة الجزائرية للمياه-وحدة بسكرة- تعزى إلى سنوات الخبرة عند مستوى دلالة ($\alpha = 0.05$).

H026: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات الباحثين حول مستوى التغيير التنظيمي في مؤسسة الجزائرية للمياه-وحدة بسكرة- تعزى إلى عدد التكوينات عند مستوى دلالة ($\alpha = 0.05$).

الفرضية الرئيسية الثالثة:

H03: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في توجهات الباحثين حول مستوى الأداء في مؤسسة الجزائرية للمياه-وحدة بسكرة- تعزى إلى المتغيراتهم الشخصية والوظيفية عند مستوى دلالة ($\alpha = 0.05$).

وتندرج ضمنها الفرضيات الفرعية التالية:

H031: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات المبحوثين حول مستون الأداء في مؤسسة الجزائرية للمياه-وحدة بسكرة- تعزى إلى نوع الجنس عند مستوى دلالة $(\alpha = 0.05)$.

H032: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات المبحوثين حول مستون الأداء في مؤسسة الجزائرية للمياه-وحدة بسكرة- تعزى إلى العمر عند مستوى دلالة $(\alpha = 0.05)$.

H033: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات المبحوثين حول مستون الأداء في مؤسسة الجزائرية للمياه-وحدة بسكرة- تعزى إلى المؤهل العلمي عند مستوى دلالة $(\alpha = 0.05)$.

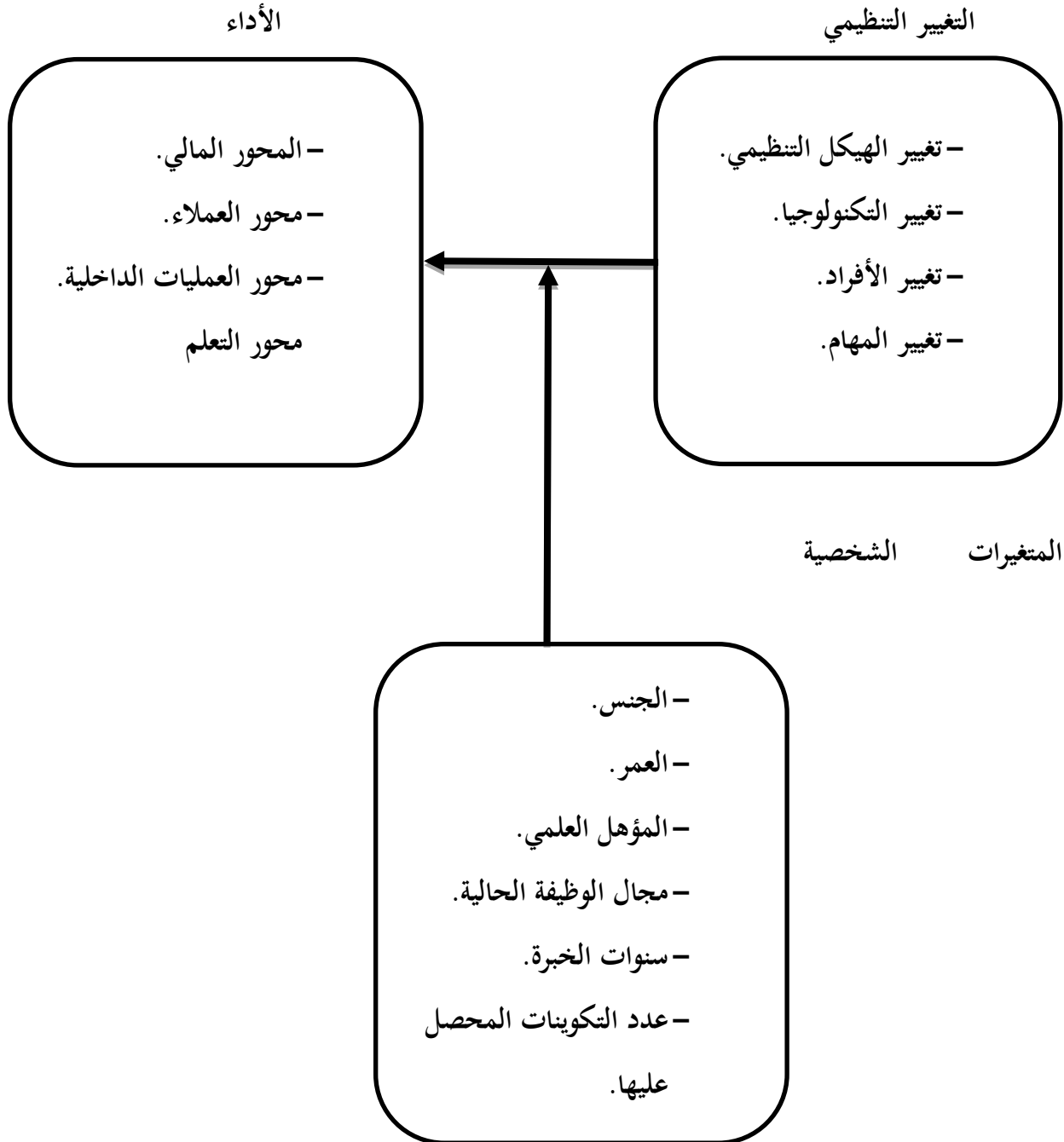
H034: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات المبحوثين حول مستون الأداء في مؤسسة الجزائرية للمياه-وحدة بسكرة- تعزى إلى المجال الوظيفي عند مستوى دلالة $(\alpha = 0.05)$.

H035: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات المبحوثين حول مستون الأداء في مؤسسة الجزائرية للمياه-وحدة بسكرة- تعزى إلى سنوات الخبرة عند مستوى دلالة $(\alpha = 0.05)$.

H036: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات المبحوثين حول مستون الأداء في مؤسسة الجزائرية للمياه-وحدة بسكرة- تعزى إلى عدد التكوينات عند مستوى دلالة $(\alpha = 0.05)$.

2. نموذج البحث

شكل رقم (1.1): نموذج البحث



I.4.1. التعاريف الإجرائية.

- 1 **التغيير التنظيمي** : هو عبارة عن تغير موجه ومقصود وهادف وواع يسعى لتحقيق التكيف البيئي الداخلي والخارجي، بما يضمن الانتقال إلى حالة تنظيمية أكثر قدرة على حل المشكلات التي تواجه المؤسسة، وتساعد على القيام بعمليات التجديد والتطوير اللازمة.
- 2 **تغيير الهيكل التنظيمي**: يقصد به أن يشمل التغيير كافة التقسيمات الإدارية أو الوحدات الإدارية، أو دمج الإدارات مع بعضها البعض.
- 3 **تغيير التكنولوجيا**: يقصد به أن يشمل التغيير تكنولوجيا المعلومات والاتصالات التي تعمل على إحداث تغييرات جوهرية في مضمون الأنشطة التنظيمية وأساليب إنجازها.
- 4 **تغيير الأفراد**: يتضمن ذلك الجهود الموجهة نحو إعادة توجيه اتجاهات الأفراد ومهاراتهم ومعارفهم وتشمل برامج التدريب والتنمية والمحاضرات والمؤتمرات.
- 5 **تغيير المهام**: يشمل التغيير في الواجبات والأعمال أو الأنشطة أو دمج أنشطة مع بعضها أو حتى إلغاء أعمال قائمة، والتغيير في السياسات المتبعة في المؤسسة أو تعديلها أو إلغائها، كما يشمل التغيير طرق وإجراءات العمل كتقليل التعقيدات في إجراءات العمل أو تغيير الطرق التي ينفذ بها العمل لضمان الدقة والسرعة والسهولة في تنفيذ الأعمال.
- 6 **الأداء**: هو انعكاس للطريقة التي يتم بها استخدام مـ وُسسة لمواردها البشرية والمادية بالشكل الذي يجعلها قادرة على تحقيق أهدافها.
- 7 **بطاقة الأداء المتوازن**: وهي مجموعة من المقاييس المالية وغير المالية التي تقدم لمدراء الإدارة العليا صورة واضحة وشاملة عن أداء مؤسساتهم.
- 8 **البعد المالي**: يركز هذا البعد على الهدف الأساسي للمؤسسة وهو تحقيق مستويات عالية من الأرباح بأقل التكاليف.
- 9 **بعد العملاء**: يركز هذا البعد على أداء الأنشطة التي تقابل حاجات ورغبات الزبائن المختلفة، ومدى قدرة المؤسسة على تحقيق رضاهم وجعلهم أوفياء لها.

10 بعد العمليات الداخلية : يركز هذا البعد على الأنشطة التشغيلية، ويشمل المقاييس التشغيلية غير المالية التي تهدف أساسا إلى تحقيق الاستخدام الأمثل للموارد.

11 بعد التعلم والنمو : يعكس مدى قدرة الم مؤسسة بإحداث تنمية في القدرات الفكرية لل عاملين ومستوى مهارتهم، وإحداث التطور في هيكلها وثقافتها، أي بعبارة أخرى القدرة على إحداث الابداع في المؤسسة.

5.1.1. منهج البحث وحدوده

1. منهج البحث:

إن اختيار منهج دراسة معين يخضع لطبيعة الموضوع المدروس وكذلك الغاية منه ويعرف المنهج على أنه " الطريقة التي يتبعها الباحث في دراسته لاكتشاف الحقيقة ، وللإجابة عن الأسئلة والاستفسارات التي يثيرها موضوع البحث " ، بللتالي اعتمادنا في موضوع بحثنا هذا على المنهج الوصفي والذي هو مجموعة من الإجراءات البحثية التي تتكامل لوصف الظاهرة اعتمادا على جمع الحقائق والبيانات ، وتصنيفها ومعالجتها وتحليلها تحليلًا كافيًا ودقيقًا لاستخلاص دلالتها والوصول إلى نتائج وتعميمات عن الظاهرة محل الدراسة.

2. حدود البحث: يتحدد هذا البحث بما يلي:

أ. **الحدود البشرية:** أُنجزت الدراسة الميدانية على الإ طارات والإداريين بمؤسسة الجزائرية للمياه-وحدة-بسكرة-

ب. **الحدود الموضوعية:** اقتصر البحث على دراسة دورالتغيير التنظيمي في تحسين أداء المؤسسة من منظور بطاقة الأداء المتوازن.

ج. **الحدود المكانية:** أُنجزت الدراسة الميدانية فيمؤسسة الجزائرية للمياه-وحدة-بسكرة-

د. **الحدود الزمنية:** أُنجزت الدراسة الميدانية لهذا البحث خلال الفصل الثاني من السنة الجامعية

2016-2017.

3. مبررات اختيار المؤسسة: اعتمادنا على اختيار المؤسسة محل الدراسة نتيجة المبررات والدوافع التالية:

- مرور المؤسسة بعملية التغيير التنظيمي.
- معرفة مدى نجاح هذا التغيير وأثره على أداء المؤسسة.
- معرفة مدى تحسن المنتج المقدم للعملاء بعد التغيير.
- توسع المؤسسة وضمها للبلديات التابعة للولاية.
- أهمية المورد المائي في حياة الأفراد، ومحاولة معرفة المشاكل التي تعيق تقديم المنتج بأفضل جودة.

2.I أداة البحث والأساليب المستخدمة.

حيث تم الاعتماد على الاستبانة والمقابلة كأداة للبحث إلى جانب الاعتماد على مجموعة من الطرق لجمع البيانات والأساليب الإحصائية لتحليل النتائج المتحصل عليها.

1.2.I أداة البحث

في إطار الدراسة الميدانية وبهدف اختبار العلاقة المفترضة بين متغيري البحث المتمثلين في التغيير التنظيمي ودوره في تحسين أداء المؤسسة، وبعد مراجعة الأدبيات وبعض الدراسات السابقة ذات العلاقة المباشرة بالموضوع واستشارة الأستاذه المشرفة وبعض الأساتذة في المجال، تمتصميم استبانة من أجل تحقيق أغراض البحث حيث تعد الاستمارة من أكثر الأدوات شيوعاً في جمع البيانات لذا اعتمدنا عليها في بحثنا هذا حيث قمنا بتصميم استمارة موجهة لموظفي المؤسسة تضمنت قسمين:

القسم الأول:

مخصص لمختلف الجوانب الشخصية للمبحوث من حيث الجنس، العمر، المؤهل العلمي، ومجال الوظيفة الحالية، إضافة إلى عدد سنوات الخبرة وعدد التكوينات المحصل عليها .

القسم الثاني: وهو القسم الخاص بمحاورة البحث وينقسم بدوره إلى قسمين مخصص

الجزء الأول للمتغير المستقل المتمثل في التغيير التنظيمي يتضمن 37 عبارة تهدف إلى التعرف على مستوى التغيير التنظيمي الذي طرأ في مؤسسة الجزائرية للمياه-وحدة بسكرة- موزعة على أبعاد التغيير التنظيمي التي تم اختيارها في هذه الدراسة وذلك كما يلي:

الهيكل التنظيمي: وقيسه العبارات من (1-5).

التكنولوجيا: وقيسه العبارات من (6-17).

الأفراد: وقيسه العبارات من (18-26).

المهام: وقيسه العبارات من (27-37).

وقد تم اختيار هذه الأبعاد بعد الاطلاع على العديد من الدراسات السابقة في هذا الموضوع، أهمها دراسة (قريشي محمد، 2014)، دراسة (ابتسام إبراهيم مرزوق، 2006)، دراسة (يوسف صالح محمد العنزي، 2013)، دراسة (عوني فتحي خليل عبيد، 2009).

أما الجزء الثاني فقد خصص للمتغير التابع والمتمثل في الأداء وتضمن 23 عبارة تهدف إلى التعرف على مستوى الأداء في مؤسسة الجزائرية للمياه-وحدة بسكرة-موزعة على أبعاد الأداء وذلك كما يلي:

المبعد المالي: وتقيسه العبارات من (1-5).

بعد العملاء: وتقيسه العبارات من (6-10).

بعد العمليات الداخلية: وتقيسه العبارات من (11-17).

بعد التعلم والنمو: وتقيسه العبارات من (18-23).

وعليه تضمن الاستبيان ككل 60 عبارة

وقد تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي لقياس استجابات الباحثين لعبارات الاستبانة كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول رقم (1.I): مقياس ليكرت الخماسي

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

ورغبة للتأكد من بعض الإجابات والعناصر في موضوع البحث قمنا بالاعتماد على المقابلة باعتبارها أداة هامة من أدوات جمع البيانات حيث تعرف
 عبارة عن المحادثة موجهة بين الباحث وشخصاً أو شخصاً آخر بهدف الوصول للحقيقة أو موقف معين يسع الباحث لمعرفته من أجل تحقيق أهدافه
 راسة" (1). حيث قمنا بإجراء مجموعة من المقابلات مع بعض الإطارات في مؤسسة الجزائرية للمياه-وحدة بسكرة- وتم طرح الأسئلة بصيغة غير مباشرة لاستهداف المعلومات المفيدة والوقوف على مستوى التغيير التنظيمي من خلال تغيير الهيكل التنظيمي، أو التكنولوجيا، الأفراد، أو المهام واختبار مدى مساهمته في تحسين أداء المؤسسة.

2.2.I مجتمع وعينة البحث

يتكون مجتمع البحث المستهدف من الإطارات والإداريين والتقنيين لمؤسسة الجزائرية للمياه-وحدة بسكرة-والبالغ عددهم (449) ولقد تم اعتماد العينة العشوائية في اختيار عينة البحث والتي بلغ حجمها (190) تم توزيعها عبر عدة زيارات ميدانية على مستوى الوحدة، الوكالات، الحضيرة، مركزين للتوزيع استرد منها (183) وبعد الفحص تم

(1) عامر قندلجي (2002). مهارا تا لبحثا علمي، ط1، عمان: داراليازوريل للنشر والتوزيع، ص28.

استبعاد (13) استبانة لعدم تحقيقها لشروط الإجابة الصحيحة وبهذا يكون عدد الاستبيانات الصالحة للتحليل الإحصائي هو (170) استبانة.

جدول رقم (2.I): توزيع عدد العمال حسب الأقسام المهنية للمؤسسة

الأصناف	العدد
الإطارات السامية	09
الإطارات	121
أعوان التحكم	156
أعوان التنفيذ	163
المجموع	449

من إعداد الطالبة بالاعتماد على معلومات من دائرة الموارد البشرية

3.2.I مصادر جمع المعلومات

وقد اعتمدنا في هذا البحث على نوعين من المصادر:

المصادر الأولية: تم الحصول عليها من خلال تصميم استبانة وتوزيعها على عينة من مجتمع البحث، ومن ثم تفرغها وتحليلها باستخدام برنامج SPSS.V.16 (Statistical package for social sciences)، واستخدام الاختبارات الإحصائية المناسبة بهدف الوصول إلى الدلالات ذات القيمة ومؤشرات تدعم موضوع الدراسة. كما اعتمدنا على المقابلة ووثائق المؤسسة (الموضحة في الملاحق) لتدعيم النتائج المتوصل إليها.

المصادر الثانوية: تم الحصول عليها بمراجعة الكتب والدوريات والمنشورات الورقية، الرسائل الجامعية والمجلات والمقالات والمواقع الإلكترونية المتعلقة بالموضوع قيد الدراسة سواء بشكل مباشر أو غير مباشر، والتي ساعدتنا في إنجاز جميع مراحل البحث والهدف من اللجوء إلى المصادر هو تكوين صورة شاملة عن الموضوع والتعرف على الأسس والطرق العلمية في كتابة البحوث وكذلك آخر المستجدات التي حدثت وتحدثت مجال بحثنا الحالي.

4.2.I الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات

لتحقيق أهداف البحث والإجابة على تساؤلاته واختبار الفرضيات، تم استخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS. V16) من خلال الأساليب الإحصائية المناسبة وهي:

- 1- مقاييس الاحصاء الوصفي (Descriptive Statistic Measures): وذلك لوصف مجتمع البحث واطهار خصائصه بالاعتماد على النسب المئوية والتكرارات، والإجابة على أسئلة البحث وترتيب متغيرات البحث حسب أهميتها بالاعتماد على المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية.
- 2- تحليل التباين للانحدار (Analyses of variance): للتأكد من صلاحية النموذج المقترح.
- 3- تحليل الانحدار البسيط (Simple Regression Analyses): وذلك لاختبار أثر المتغيرات المستقلة التالية (تغيير الهيكل التنظيمي، تغيير التكنولوجيا، تغيير الأفراد، تغيير المهام) على المتغير التابع وهو الأداء.
- 4- تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA): وذلك لمعرفة الفروقات في اتجاهات المبحوثين حول متغيري البحث التي تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية.
- 5- اختبار T للعينات المستقلة (Independent-Samples T-test): لمعرفة ما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات المبحوثين لمفهوم التغيير التنظيمي والأداء تعزى لاختلاف عامل الجنس.
- 6- معامل الثبات ألفا كرونباخ (Cronbach's Coefficient Alpha): وذلك لقياس ثبات أداة البحث.
- 7- معامل صدق المحك: وذلك لصدق أداة البحث.

5.2.I صدق وثبات أداة البحث

1. صدق أداة البحث: يقصد بصدق الأداة (Validity) قدرة الاستبانة على قياس المتغيرات التي صممت لقياسها وللتحقق من صدق الاستبانة المستخدمة في البحث نعتد على مايلي:

أ- صدق المحتوى أو الصدق الظاهري: تم التأكد من صحة الأداة ومصداقيتها وصحة عباراتها، وذلك بعد أن تم عرضها على عدد من المحكمين في مجال علوم التسيير، وطلب منهم دراسة الأداة وإبداء رأيهم فيها من حيث مدى مناسبة العبارة للمحتوى والنظر في مدى كفاية أداة البحث، من حيث عدد العبارات وشموليتها وتنوع محتواها وتقوم مستوى الصياغة اللغوية، أو أية ملاحظة أخرى يرونها مناسبة فيما يتعلق بالتعديل أو التغيير أو الحذف وفق ما يراه المحكم لازماً، وقمنا بدراسة ملاحظات المحكمين واقتراحاتهم، وتم إجراء التعديلات في ضوء توصيات وآراء هيئة التحكيم.

وقد اعتبرنا أن الأخذ بملاحظات المحكمين وإجراء التعديلات المطلوبة هو بمثابة الصدق الظاهري أو صدق محتوى الأداة، وبهذا يمكننا القول أن جمع عبارات أداة البحث هي صادقة لما وضعت لقياسه.

ب- صدق المحك: تم حساب معامل صدق المحك من خلال أخذ الجذر التربيعي لمعامل الثبات "ألفا كرونباخ"، وذلك كما هو موضح في الجدول (4-I)، إذ نجد أن معامل الصدق الكلي لأداة البحث بلغ (0.978) وهو

معامل جيد جدا ومناسب لأغراض وأهداف هذا البحث، كما نلاحظ أيضا أن جميع معاملات الصدق لمحاور البحث وأبعدها كبيرة ومناسبة لأهداف هذا البحث.

2. ثبات الأداة (Reliability)

يقصد به مدى الحصول على نفس النتائج أو نتائج متقاربة لو تكرر البحث في ظروف مشابهة باستخدام أداة البحث، وفي بحثنا هذا قمنا باستخدام معامل الثبات ألفا كرونباخ α coefficient cronbach's الذي يحدد قبول أداة القياس بمستوى 0.60 فأكثر وكانت النتائج المحصل عليها كما يلي:

جدول رقم (3.I) معاملات الثبات والصدق

معامل الصدق	معامل الثبات ألفا كرونباخ	عدد العبارات	المحور	
0.923	0.852	5	تغيير الهيكل التنظيمي	التغيير التنظيمي
0.927	0.861	12	تغيير التكنولوجيا	
0.914	0.836	9	تغيير الأفراد	
0.936	0.877	11	تغيير المهام	
0.975	0.951	37	المجموع	
0.823	0.678	5	المحور المالي	الأداء
0.872	0.762	5	محور العملاء	
0.860	0.741	7	محور العمليات الداخلية	
0.969	0.940	6	محور التعلم والنمو	
0.906	0.822	23	المجموع	
0.978	0.957	60	الاستبانة ككل	

من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V.16

3.I الدراسات السابقة

تمثل الدراسات السابقة إطاراً معرفياً للبحث العلمي، وبمثابة البوصلة التي توجه طريق الباحث حيث توفر له خبرات وتجارب الباحث حيث توفر له خبرات وتجارب الباحثين السابقين حتى يتسنى له الاستفادة منها في تطوير تصوراته ومداخلته البحثية، وتجنب التكرار فيها، وتحقيق الرؤية الشاملة لكافة جوانب الموضوع المبحوث وفيما يلي سنقوم بتقديم مجموعة من الدراسات التي تناولت التغيير التنظيمي والأداء كل على حدى والدراسات المتعلقة بالمغيرين معا.

1.3.I الدراسات المتعلقة بالتغيير التنظيمي.

دراسة Moran & Bright man (2001) بعنوان: leading organizational change

هدفت الدراسة إلى مناقشة التغيير التنظيمي من وجهة الموارد البشرية من حيث دوافع السلوك للمباشرة بالعمل، حيث كانت محركات ودوافع سلوك الموظفين ممثلة بالأهداف التي تضعها الإدارة، السيطرة والتفوق، دورة إدارة التغيير التنظيمي، الهوية لكل وظيفة ونشاط، فهم الموقف الحالي للمنظمة وتطويره عبر برامج التغيير والتطوير.

وقد توصلت الدراسة إلى ضرورة قيام القادة الإداريين بتسخير المحركات السلوكية لدى الموظفين لصالح التغيير التنظيمي، من خلال الاتصال مع الموظفين بشكل مستمر ومخاطبتهم والتوضيح لهم عن ماهية التغيير الذي تتبناه المنظمة. كما قدمت الدراسة مجموعة من النصائح لمديري التغيير وذلك لضمان نجاح التغيير التنظيمي، ومن أهم توصيات الدراسة لمساعدة المنظمات على تطبيق برامج التغيير التنظيمي أن تمتلك المنظمة قاعدة معلومات مفيدة وحديثة تدعم القرارات الإدارية في كافة المستويات بشكل مستمر ويومي، وأن تكون متطلبات تحقيق الأداء الجيد واضحة أمام الموظفين بحيث تدفعهم إلى تغيير سلوكهم بما يتماشى مع أهداف المنظمة، كما يجب أن تهتم المنظمات بتزويد الموظفين بالمهارات اللازمة لهم، والعمل على تطويرهم باستمرار، وحثهم على العمل ضمن فرق العمل. كما أشارت إلى ضرورة أن تهيب المنظمات موظفيها على التغيير المنتظم الذي يساعد على استقرار ونمو المنظمة وتحقيقها أهدافها.

دراسة عفاف محمد عمر العرابي ، رسالة مقدمة لنيل درجة الدكتوراه في الإدارة العامة، بعنوان: أثر التغيير

التنظيمي على نمو المنظمة ، دراسة حالة مجموعة بنك النيلين للتنمية الصناعية للفترة (1994-2002).

جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، 2003.

تتركز مشكلة البحث في محاولة التعرف على الأسباب المختلفة التي تدفع العاملين داخل المنظمة لمقاومة التغيير وما مدى شدة هذه المقاومة؟ وما هو أثر ذلك كله على نمو المنظمة وماذا يمكن عمله لتقليل هذه الأسباب على عملية التغيير التي أصبحت من حتميات العمل الإداري. وقد هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مفهوم التغيير التنظيمي وما هي أهميته بالنسبة لنمو المنظمة.

ولقد أكدت النتائج التي توصلت إليها الدراسة إلى أن التغيير التنظيمي له أثر فعال في نمو المنظمة من خلال تغيير وتطوير البيئة التنظيمية للمنظمة خاصة إذا ما كانت بيئة سلبية (غير سليمة)، وأيضاً أكدت النتائج حسب عينة البحث أهمية الهيكل التنظيمي كأحد الأبعاد والعوامل التنظيمية الهامة ذات التأثير المباشر على نمو المنظمة. وتوصلت الدراسة إلى التوصيات التالية:

إشراك العاملين إلى جانب متخذي القرار في المنظمة في التخطيط للتغيير، أو مناقشة التغيير معهم من خلال توفير المعلومات حول ما تنوي المنظمة الإقدام عليه قبل القيام به.

تحديد مجالات التغيير ومن الأفضل استخدام الإنسانية، ومداخل القيم والثقافة.

دراسة دكتوراه لريم رمضان (2005) تحت عنوان: "إدارة التغيير في التطوير التنظيمي"، دراسة واقع عملية إدارة التغيير لتطوير المنظمات في سوريا".

إن ضعف استجابة المنظمات لمتطلبات التغيير التنظيمي وقصورها عن تحقيق التغيير المطلوب وخاصة في مجالات النظم الإدارية واللوائح، وفي أساليب إعداد الهياكل التنظيمية مما يجعل من الصعب مواجهة مستجدات التغيير ومتطلباته، كما أن ندرة الموارد البشرية التي تتمتع بالكفاءة اللازمة من إدارية فنية تعتبر أيضاً من المعوقات التي تقف أمام عملية التغيير والتطوير التنظيمي بالإضافة إلى ضعف التكنولوجيا التي تواجه مواكبة هذا العصر، كذلك عدم التجاوب مع المتغيرات العالمية التي تحدث وعدم الاهتمام بإجراء تغيير في طرق وأساليب العمل، من هنا يبرز تساؤل الباحثة حول: كيف يتم إدارة التغيير في التطوير التنظيمي ضمن هذه الأوضاع التي تعيشها المنظمات اليوم؟ خاصة المنظمات السورية؟

تضمن مجتمع البحث جميع المديرين العاملين في المنظمات السورية في دمشق وريف دمشق وحمص في القطاعين العام والخاص، في الصناعات النسيجية والألبسة الجاهزة والصناعات الغذائية والصناعات الكيماوية، وقدر عدد أفراد العينة بـ 320 فرداً منهم 159 مديراً يعمل في القطاع العام، و 161 مديراً في القطاع الخاص، وقد تم استخدام الاستمارة كأداة بحث مكونة من 119 سؤالاً، بالإضافة إلى اعتماد أسلوب المقابلة مع مجموعة من المديرين التابعين للقطاعين المذكورين، وتم تحليل البيانات باستخدام البرنامج الإحصائي spss ، وقد تم التوصل إلى النتائج التالية:

عدم الاهتمام بالجوانب السلوكية للمدراء عند تطبيق التغيير التنظيمي.
 عدم التركيز على عملية الاتصال والتشاور في عملية إدارة التغيير.
 غياب برامج خاصة لتدريب المديرين على عملية إدارة التغيير التنظيمي، وتطوير المنظمات.
 إهمال جانب القيادة في عملية التغيير، وعدم التركيز على قادة التغيير.
 غياب الخبرات والاختصاصات لإدارة التغيير، والاستعانة بالخبرات الخارجية في التخطيط وفي تنفيذ عملية التغيير التنظيمي.

- دراسة لدليلة بركان (2016/2015) بعنوان: مساهمة لتصنيف وسائل الاتصال الداخلي وفقا لمجال التغيير التنظيمي، دراسة حالة الشركة الجزائرية للمياه، مديرية الصيانة سوناطراك-بسكرة-، رسالة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة.
 هدفت هذه الدراسة إلى تصنيف وسائل الاتصال الداخلي وفقا لمجال التغيير التنظيمي، وقد اعتمدت ثلاثة أبعاد لوسائل الاتصال الداخلي وهي وسائل الاتصال العمودي، ووسائل الاتصال الإلكتروني، ووسائل الاتصال غير الرسمي، كما تم قياس مجالات التغيير التنظيمي بواسطة أربعة أبعاد وهي مجال التغيير الهيكلي، مجال التغيير التكنولوجي، مجال التغيير الثقافي، ومجال التغيير الاستراتيجي.
 استهدفت الدراسة عينة قصدية متكونة من إطارات مؤسستين عموميتين وهما شركة الجزائرية للمياه ومديرية الصيانة سوناطراك بولاية بسكرة مستخدمين في ذلك الاستبيان، فضلا عن إجراء مقابلة مع الإطارات المسيرة لكلتا المؤسستين.
 وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها أن نجاح التغيير الهيكلي لا يتعلق بتنوع وسائل الاتصال العمودي، كذلك الأمر بالنسبة للتغيير الثقافي حيث أن نجاحه غير مرتبط بوسائل الاتصال غير الرسمي، بينما نجاح التغيير التكنولوجي يعتمد على التحكم في وسائل الاتصال الإلكتروني، كذلك نجاح التغيير الاستراتيجي يتوقف جزئيا على تنوع وسائل الاتصال الداخلي.

2.3.I الدراسات المتعلقة بالأداء

دراسة شنن نبيل (2010) بعنوان: استخدام بطاقة الأداء الموزونة كمدخل لقياس وتحسين الأداء في المؤسسة الاقتصادية، دراسة حالة المؤسسة الجزائرية للأقمشة الصناعية رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية جامعة ورقلة.

هدفت الدراسة إلى:

التعريف بمدخل حديث لقياس وتحسين الأداء هو بطاقة الأداء الموزونة وإظهار أهمية تطبيقها في المؤسسات. حث المؤسسات الوطنية على تطبيق نماذج ومدخل جديدة لقياس وتحسين الأداء مع تكييفها مع ظروف المؤسسة. تسليط الضوء على أسس ومقومات بطاقة الأداء الموزونة.

توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

تعتمد المؤسسات على منظورات 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 وغير المالية لقياس وتحسين أدائها.

مؤسسة تيندال بحاجة إلى تطبيق مدخل بطاقة الأهداف الموزونة كنظام لقياس وتحسين الأداء.

- دراسة رايس وفاء (2016) بعنوان: مساهمة في تحسين أداء المؤسسات الاقتصادية الجزائرية من خلال بطاقة الأداء المتوازن، رسالة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية 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 مقومات تطبيق المؤسسة محل الدراسة لبطاقة الأداء المتوازن.

التعرف على مدى توفر المناخ المناسب لتطبيق المؤسسة محل الدراسة لبطاقة الأداء المتوازن.

التعرف على مدى توفر أبعاد بطاقة الأداء المتوازن في المؤسسة محل الدراسة.

كما تهدف الدراسة إلى محاولة تطوير نموذج يحتوي على عدد من المقاييس الاستراتيجية التي تزود الإدارة بتصوير

شامل عن فاعلية أداء المؤسسات الاقتصادية، وتقييم أدائها بناء على النموذج المقترح.

توصلت هذه الدراسة إلى النتائج التالية:

تبنى مؤسسة سوناطراك النموذج المقترح لتقييم أداء مديرية الصيانة بالأغواط، وذلك كخطوة أولى في سبيل تعميم

النموذج على باقي الهياكل المكونة لسوناطراك، والتي طبعا وان اتفقت في أبعادها فإنها تختلف في مؤشرات

باختلاف طبيعة النشاط وحجم العمليات المنجزة.

ضرورة إعطاء درجة من الاستقلالية للمؤسسة محل الدراسة سواء فيما يتعلق بتحديد الاستراتيجية والرؤية والرسالة، أو فيما يتعلق بتحديد الأهداف الخاصة بها، حتى يتسنى لها الاندماج في ثورة المنافسة والنهوض بمستوى أدائها، وتنويع نشاطها بحيث تتجه إلى تلبية أكبر عدد ممكن من العملاء وبالتالي زيادة حصتها السوقية. ضرورة إشراك العاملين في عمليات اتخاذ القرار بالمؤسسة وفي جميع المستويات، الأمر الذي يحفز العمل الجماعي وتفجير الطاقات الإبداعية الكامنة لدى العاملين. ضرورة قيام المؤسسة محل الدراسة بالتشخيص الاستراتيجي لمعرفة نقاط القوة والضعف وكذا الفرص والتحديات التي يمكن أن تعترضها، والاستفادة منه في معرفة مدى ملائمة الموارد المتاحة مع الأهداف المسطرة، وكذا في اختيار الاستراتيجية المناسبة.

دراسة (Campbell et al) (2002) بعنوان **Using the balanced scorecards as a control system for monitoring and revising corporate strategy**

لقد هدفت الدراسة إلى توضيح كيفية استخدام بطاقة الأداء المتوازن كنظام لمراجعة ومراقبة برنامج المنظمة من خلال تقييم استراتيجيتها التشغيلية وتحديد الصعوبات والمعوقات والمشاكل التي يمكن أن تواجهها خلال تنفيذ استراتيجيتها، وكيف يمكن للمنظمة وضع الخطط التي يمكن شأنتها تقليل حدة هذه المشاكل.

وقد قام الباحثون بإجراء الدراسة على مخازن البيع بالتجزئة في مدينة لندن ببريطانيا، حيث شملت عينة الدراسة 82 مخزنًا ضمن سلسلة مخازن كبير يبلغ عدد طاقمها 740 طاقمًا وكل طاقم مدير، ويبلغ مجموع إيراداتها سلسلة من المخازن نحو 180 مليون دولار أمريكي.

تقوم هذه السلسلة من المخازن بتطبيق استراتيجيتين هما:

- برنامج التركيز على جودة المنتج العالية.

- برنامج التنويع في منتجاتها.

من أهم النتائج التيوصلت إليها الدراسة أنها كعلاقة قوية بين مستوى أداء المخازن ومهارات المديرين وطاقم الموظفين، حيث ارتفع مستوى أداء العام لـ 14% من المديرين بنسبة

مقارنة بالخطط الموضوع لها، مما يدل على إمكانية استخدام أنظمة قياس الأداء بواسطة بطاقة الأداء المتوازن لمراقبة وتحليل وتعديل الخطط لموضوعة لعينة الدراسة.

-دراسة عربوومة محاد (2011). بعنوان: دور بطاقة الأداء في قياس وتقييم الأداء المستدام بالمؤسسات المتوسطة للصناعات الغذائية. دراسة مقارنة بين ملبنة الحضنة بالمسيلة وملبنة التل بسطيف، رسالة ماجستير للعلوم الاقتصادية وعلوم التسيير تخصص إدارة الأعمال الاستراتيجية للتنمية المستدامة، جامعة فرحات عباس، سطيف. هدفت هذه الدراسة إلى:

استعراض أساليب قياس الأداء وإبراز أهميتها في توجيه وقيادة المؤسسات المتوسطة للصناعات الغذائية نحو التطوير والاستمرارية.

طرح نماذج قياس الأداء الحديثة والمتطورة من خلال التعرض لبطاقة الأداء المتوازن. محاولة تطبيق نموذج بطاقة الأداء المستدام في مؤسستين متوسطتين للصناعات الغذائية من أجل إجراء عملية المقارنة بينهما للحصول على النتائج التي يمكنها مساعدة هاتين المؤسستين في اتخاذ القرارات السليمة.

توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

إن الاعتماد على الأدوات التقليدية لقياس وتقييم الأداء في المؤسسات الاقتصادية غير كاف للإلمام بكل الجوانب والتعاملات المرتبطة بالمؤسسة وبيئتها، وتحديد تأثيرها وتأثرها 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 وذلك بهدف التحسين المستمر. تعتبر بطاقة الأداء المتوازن من أحدث الأدوات وأكثرها فعالية والخاصة بقياس وتقييم الأداء المتوازن كونها تشمل بين منظورها الأدوات المالية وغير المالية وتجمع بين القيم الكمية والنوعية والعوامل الداخلية والخارجية على المدى القصير والطويل.

تعتبر إدارة الأداء عملية هامة جدا وضرورية كونها تمثل آلية إدارية فعالة لتوجيه الأداء وتطويره وتحسينه وترشيده بما يعمل على تحقيق أهداف المؤسسة ونجاح استراتيجيتها.

3.3.I الدراسات المتعلقة بالتغيير التنظيمي والأداء معا

فراصة أبوشنب (2008) بعنوان: أثر التغيير التنظيمي على أداء إدارة مياهومجار بمنطقة عمالنا الكبرى "دراسة حالة خصخصة".

هدفت الدراسة إلى فحص أثر التغيير التنظيمي على أداء المنظمة وذلك من وجهة نظر مديرى الإدارتين العليا والوسطى . وقد توصلت الدراسة إلى أن التغيير في الهيكل التنظيمي للناتج عن تبني المنظمة لاستراتيجية جديدة تمثلت بالخصخصة، وأكدت الدراسة أن الأداء التنظيمي قد تحسن مقارنة بالوضع الذي كان قائماً ما قبل تبني الاستراتيجية الجديدة . ومن أهم توصيات الدراسة ضرورة تغيير الأساليب الإدارية وأهمية استخدام منظما المعلومات الإدارية من أجل رفع كفاءة المنظمة . أبرزت هذه الدراسة علاقة التغيير التنظيمي بالهيكل التنظيمي، وكيف أن تخفيف درجة المركزية وتطوير مناحي الصلاحيات قد يؤثر إيجابياً على الأداء .

دراسة محمد محي الدين صالح أحمد، بعنوان: أثر التغيير التنظيمي على أداء العاملين في القطاع العام. رسالة مقدمة لنيل درجة الدكتوراه في الإدارة العامة، دراسة حالة وزارة التربية والتعليم ولاية الخرطوم في الفترة 2000-2008، جامعة النيلين، 2010.

تناولت مشكلة الدراسة أثر التغيير التنظيمي على أداء المؤسسات العامة ومدى تأثير الرضا الوظيفي على مستوى أداء العاملين برئاسة وزارة التربية والتعليم ولاية الخرطوم.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على الآتي:

التعرف على وجود التغيير التنظيمي بوزارة التربية والتعليم ولاية الخرطوم وأثره على أدائها.

معرفة مدى الرضا الوظيفي اتجاه التغيير التنظيمي.

استخدمت هذه الدراسة المنهج التاريخي التحليلي.

وقد توصل الباحث للنتائج التالية:

تتصف اتجاهات العاملين برئاسة وزارة التربية والتعليم ولاية الخرطوم نحو التغيير التنظيمي بالإيجابية.

توجد علاقة ارتباطية بين التغيير التنظيمي والرضا الوظيفي.

وقد أوصت الدراسة بتبني سياسات التغيير التنظيمي في المؤسسات العامة ووضع الخطط لتطبيق منهجيات التغيير التنظيمي.

دراسة العنزي (2004). تحت عنوان: التغيير التنظيمي وعلاقته بأداء العاملين، دراسة مسحية على العاملين في إدارة مرور الرياض.

هدفت الدراسة إلى تحديد الأسباب التي أدت إلى التغيير التنظيمي من برنامج الدوريات الأمنية (الأمن الشامل) إلى الإدارة العامة للمرور (إدارة مرور الرياض)، كذلك معرفة موقف العاملين نحو التغيير التنظيمي من برنامج الدوريات

الأمنية، وبيان علاقة التغيير التنظيمي بأداء العاملين. وهدفت أيضا إلى التحقق من طبيعة الاختلافات في موقف العاملين بإدارة مرور الرياض نحو التغيير التنظيمي من برنامج الدورات الأمنية إلى الإدارة العامة للمرور، باختلاف العمر، سنوات الخبرة، الرتبة، المستوى الدراسي، عدد الدورات التدريبية وبلغت العينة (576) بما يعادل 63% من مجتمع الدراسة. وأهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة هي أن الأسباب التي أدت إلى التغيير ترجع لمبدأ التخصص في العمل المروري الذي يفرضه التنظيم الحالي، وتطوير نظم وإجراءات العمل المروري، وأشارت النتائج إلى أن التغيير التنظيمي أدى إلى تحسن أداء العاملين، كذلك أثبتت وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات عينة الدراسة حسب متغير العمر من الموقف نحو التغيير التنظيمي لصالح ذوي الأعمار العالية (45 سنة فما فوق) ووجود فروق بين المستوى الدراسي لصالح المؤهلات العليا، وعدم وجود خبرة ذات دلالة إحصائية بين سنوات الخبرة والرتبة وعدد الدورات التدريبية وموقف العاملين نحو إدارة التغيير التنظيمي.

وقد أوصت الدراسة بضرورة الاستفادة من العاملين ذوي الأعمار المتقدمة في إنجاح عملية التغيير، والتغلب على المعوقات التي تحد من فعالية التغيير التنظيمي، وضرورة الاستفادة من العاملين ذوي الخبرة الطويلة، وضرورة دعم برامج الدراسات العليا للعاملين، كذلك ضرورة الاهتمام بإشراك جميع الرتب في عملية التغيير التنظيمي.

I.3.4 التعليق على الدراسات السابقة

بعد استعراض الدراسات السابقة اتضح أنها تتفق مع الدراسة الحالية من خلال موضوعها العام، إلا أنها تختلف في الموضوعات الفرعية، والأهداف، أو الأدوات والأساليب وكذا المؤسسة محل الدراسة، وهذا التنوع أكسبنا سعة في الاطلاع بكل جوانب العمل الإداري فيما يتعلق بالتغيير التنظيمي من ناحية، والأداء من ناحية أخرى. ولقد أفادت الدراسات السابقة هاته الدراسة في الحصول على المراجع المناسبة، إثراء الجانب النظري لكل من التغيير التنظيمي والأداء، وكذا النتائج والتوصيات التي تم التوصل إليها سابقا. تتميز الدراسة الحالية بأبعاد التغيير التنظيمي المتناولة والمطبقة في مؤسسة الجزائرية للمياه حيث لم تتناولها الدراسات السالف ذكرها مجتمعة.

خلاصة الفصل

تطرقنا من خلال هذا الفصل إلى منهجية البحث والأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات لاستخلاص النتائج والدراسات السابقة، حيث قسمنا الفصل إلى ثلاث مباحث: المبحث الأول تطرقنا فيه إلى إشكالية البحث، أهميته وأهدافه، فرضياته ونموذجه ثم التعريفات الإجرائية ومنهج البحث وحدوده، أما المبحث الثاني فتطرقنا من خلاله إلى أداة البحث والأساليب الإحصائية المستخدمة لتحليل البيانات وقياس صدق الأداة وثباتها، أما المبحث الثالث فقد خصص للدراسات السابقة من خلال التطرق إلى الدراسات الخاصة بالتغيير التنظيمي والأداء كل على حدى ثم الدراسات الخاصة بالمتغيرين معا.

الفصل الثاني:

الإطار النظري للتغيير التنظيمي

تمهيد

المؤسسة عبارة عن نظام مفتوح ومتفاعل مع البيئة الخارجية تتأثر بها وتؤثر فيها ، لذلك هي ليست في حالة ثبات وسكون، وإنما تتغير باستمرار بغية زيادة قدرتها على التكيف مع الأحداث المتسارعة ورفع مستوى الأداء بتقديم جودة الخدمة لنيل رضا الزبائن و المجتمع، لذلك يصبح التغيير في نظر أي م مؤسسة عملية ضرورية وجوهرية لضمان بقائها في محيط أهم مميزاته المنافسة والتطور، كما أن استمراريتها في النشاط مرتبط بفعاليتها ومدى استعدادها وسرعتها في التفاعل مع المحيط الداخلي والخارجي ومدى تكيفها مع التطورات الاقتصادية والسياسية والاجتماعية لتكون في مستوى طموحات المتعاملين معها، سنحاول في هذا الفصل التعرف على التغيير التنظيمي وذلك من خلال المباحث التالية:

المبحث الأول: ماهية التغيير التنظيمي.

المبحث الثاني: سيروية التغيير التنظيمي.

المبحث الثالث: مقاومة التغيير التنظيمي وعوامل نجاحه.

المبحث الرابع: أساسيات إدارة التغيير.

المبحث الأول: ماهية التغيير التنظيمي

إن التطورات والتغييرات في جميع الميادين المختلفة أثرت على المؤسسات باختلاف أنواعها وعلى سير أعمالها مما دفع بها إلى إحداث تغييرات على جميع مستوياتها من أجل التأقلم ومواكبة التغييرات التي حدثت حولها. سنحاول في هذا المبحث تحديد مفهوم التغيير التنظيمي وإبراز أهميته في المؤسسة في ظل التحولات العميقة والسريعة التي يشهدها محيط الأعمال، وأنواعه، وكذلك الأسباب التي تدعو إلى التغيير، مع التركيز على أهدافه.

المطلب الأول: مفهوم التغيير التنظيمي وأهميته.

سنترك في هذا المطلب إلى مفهوم التغيير التنظيمي، ونحاول إبراز أهميته بالنسبة لكل من العاملين، العملاء، والمؤسسة

الفرع الأول: مفهوم التغيير التنظيمي.

تعددت تعريفات التغيير ويرجع ذلك إلى اختلاف الزاوية التي ينظر منها هذا الكاتب أو ذاك للتغيير، واتساع نطاق حدوثه والذي قد يشمل المؤسسة والبيئة التنظيمية والسلوك التنظيمي، التكنولوجيا المستخدمة، الاستراتيجيات والخطط، إجراءات وقواعد العمل، سياسات الاختيار والتعيين، نظم الاتصالات أو غيرها بهدف التكيف وتحسين الأداء. وفيما يلي نقدم مجموعة من التعاريف على سبيل المثال لا الحصر.

فالتغيير لغويًا عرف في المعجم الوسيط بأنه " غَيَّرَ الشيء أي: بَدَّلَهُ بِغَيْرِهِ أو جعله على غير ما كان عليه، ويقال: غَيَّرْتُ دَابَّتِي أو غَيَّرْتُ دَارِي أي بَنَيْتُهَا بِنَاءً غير الذي كان، وَغَيَّرَ فُلَانٌ عن بَعِيرِهِ، أي: حَطَّ عن رحله وَأَصْلَحَ شَأْنُهُ، وغير- بكسر الغين وفتح الياء- الدهر أي أحواله وأحداثه المتغيرة"⁽¹⁾.

أما اصطلاحاً فقد عرفه فريد النجار " التغيير عبارة عن تحولات وتغيرات في الظواهر المحيطة في صيغ الوظائف والميائل والعمليات والقرارات والسلوكيات إما في البيئة المحيطة أو في الفرد أو في الجماعات أو المجتمع أو في التفاعل بينهما جميعاً. فالتغيير علاقة بين السبب والنتيجة، وإما أن يكون تراكمي في شكل سلسلة حدثت في الماضي وكرد فعل أو قد يكون التغيير مرتبطاً بالحاضر واحتمالات الحدوث في المستقبل"⁽²⁾.

(1): فريد كورتل، آمال كحيلية. (2015). إدارة التغيير في عالم متغير. ط1، عمان الأردن: زمزم ناشرون وموزعون، ص23.

(2): فريد النجار(2007). التغيير والقيادة والتنمية التنظيمية محاور الإصلاح الاستراتيجي في القرن 21، الإسكندرية، مصر: الدار الجامعية، ص53.

وينظر ادريس إلى التغيير على أنه "عملية لازمة وضرورية للمؤسسات طالما أنها تعمل في بيئة تتصف بطبيعتها بالتغيير المستمر والسريع في القوى المؤثرة فيها، والتي يصعب التنبؤ بها والتحكم فيها. لذلك فإن الطريق الصحيح للارتقاء بمستوى الأداء في المؤسسات هو التغيير والابتكار للتكيف مع البيئة المحيطة"⁽¹⁾.

أما خليل محمد حسن الشماخ، وخضير كاظم محمود فعرفا التغيير بأنه "حركة الانتقال الجذري أو التدريجي من واقع راهن إلى حالة جديدة تختلف عن سابقتها أو عن الحالة القائمة"⁽²⁾.

ويعرف أفندي (2004) التغيير بأنه "نتاج الجهد البشري في محاولاته لإصلاح واقعه للتغلب على المشاكل والقيود التي تحد من إشباعه لاحتياجاته"⁽³⁾.

في حين عرفه أحمد ماهر بأنه "خطة طويلة المدى، لتحسين أداء المؤسسة في طريقة حلها للمشاكل، وتحديدتها وتغييرها لممارساتها الإدارية اعتماداً على مجهود تعاوني بين الإداريين، مع الأخذ في الحسبان البيئة التي تعمل فيها المؤسسة"⁽⁴⁾.

من مجمل التعاريف السابقة يمكن استخلاص تعريف شامل للتغيير كما يلي:

هو جهود مخططة ومدروسة للتدخل في أسلوب عمل المؤسسة بهدف إحداث تغييرات نوعية في المجالات السلوكية والتنظيمية، هدفها تحسين الأداء في بيئة العمل وتنمية قدرات العاملين وتحسين الهياكل التنظيمية من خلال استحداث إدارات مؤهلة وقادرة على التعامل مع المستجدات.

(1): ثابت عبد الرحمن إدريس. (2003). المدخل الحديث في الإدارة العامة، مصر: الدار الجامعية، ص261.

(2): جمال محمد عبد الله (2015). إدارة التغيير والتطوير التنظيمي، ط1، عمان الأردن: دار معتر للنشر والتوزيع، ص17.

(3): خضر مصباح الطيطي (2011). إدارة التغيير والتحديات والاستراتيجيات للمدراء المعاصرين، ط1، عمان الأردن: دار الحامد للنشر والتوزيع، ص30.

(4): أحمد ماهر (2000). السلوك التنظيمي -مدخل بناء المهارات-، الإسكندرية، مصر: الدار الجامعية للنشر والتوزيع، ص432.

الفرع الثاني: أهمية التغيير التنظيمي.

يعد التغيير القضية الأولى في هذا العصر الحديث، عصر التغيرات السريعة الذي لا تهدأ حركته أو تتوقف مسيرته وتأتي أهمية التغيير كونه يمس مختلف مجالات الحياة بصفة عامة والمؤسسات بصفة خاصة. وفي هذا المطلب سنتطرق لثلاث عناصر جعلت لعملية التغيير أهمية كبيرة وهي⁽¹⁾:

أ - أهمية التغيير بالنسبة للعاملين: وذلك من خلال:

- ❖ المساواة في المناخ التنظيمي بحيث يحقق لهم التأثير المتبادل في علاقاتهم داخل المؤسسة، لأنهم يرون المؤسسات تبنى على هياكل تنظيمية طويلة ومتعددة الطبقات وتضع حواجز اجتماعية وإدارية بين المراكز الوظيفية، بتعدد قنوات إصدار الأوامر والتعليمات.
- ❖ العاملون يريدون وظائف ومهام تتحدى مهاراتهم، وهذا من أجل تنمية شخصياتهم وتوسيع خبراتهم.
- ❖ رؤية العامل للعمل الذي يقوم به، ومدى احترام المؤسسة لكرامته الإنسانية، هذا يكون بالدرجة الأولى، إلا أن الممارسات الإدارية مازالت تؤكد على التحفيز المادي والحفاظ على الوظيفة، وتنسى باقي الاهتمامات.
- ❖ العاملون يريدون المزيد من الاهتمام بالمسائل الاجتماعية في المؤسسة، وخاصة تحقيق الذات للفرد، والثقة المتبادلة بين أعضاء المؤسسة والإحساس بالدفء الاجتماعي.

ب - أهمية التغيير بالنسبة للعملاء:

إن العميل يريد من المؤسسة أن تقدم له منتجات خالية من العيوب، وأن تسلمها له في الوقت المناسب، وبالكمية المناسبة وبالتالي فإن رضا العملاء احتل مكانة الصدارة في استراتيجيات المؤسسة وأصبح له تأثير كبير عليها. وحسب هذا التطور فقد انتهجت بعض المؤسسات سياسة إشراك العملاء في وضع سياسات وإجراءات وخطط المؤسسة. لدرجة أصبح البعض يتكلم عن جودة الخدمة المادية والمعنوية وأصبحت الجودة تعرف بأنها كل ما يلي رغبات واحتياجات العملاء.

ج- أهمية التغيير بالنسبة للمؤسسة (الجودة الشاملة):

المؤسسة، وباختلاف أنواعها وطبقا لنظرية النظم، هي نظام مفتوح، ومتفاعل مع البيئة الخارجية يتأثر ويؤثر فيها، ولذلك فهي ليست في حالة سكون أو ثبات، وإنما تتغير باستمرار وبالتالي عليها العمل بكل ما لديها من أجل مواجهة هذا

(1) محمد قريشي (2014). التغيير التكنولوجي وأثره على أداء المؤسسات الاقتصادية من منظور بطاقة الأداء المتوازن، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، ص ص 80-81.

التغيير والتأقلم معه. وهذا طبعا كله يتم من خلال مدخل واحد ألا وهو الجودة الشاملة، الذي يعتبر من أهم مدخل التغيير الهادف إلى التحسين المستمر في مستوى الأداء.

المطلب الثاني: مبادئ وأهداف التغيير التنظيمي

عملية التغيير جهود مخططة ومدروسة لإحداث تغييرات نوعية في المؤسسة، هذه العملية لها مبادئ وأهداف سنحاول التعرف عليها في هذا المطلب

الفرع الأول: مبادئ التغيير التنظيمي

وضع الكاتب (Douglas K. Smith) عشرة مبادئ لاتباعها المسؤولون من أجل مساعدتهم في إنجاح التغيير

وهي (1):

- 1 أن يكون المديرون قدوة في ممارسة التغيير في كافة مناحي سلوكياتهم الإدارية.
- 2 تشجيع سلوكيات الأفراد التي تكون مطابقة للتغيير المطلوب، وذلك بين جميع العاملين لأن التحانس والانسجام بين مفاهيم العاملين يساعد في سرعة إحداثه.
- 3 جعل لغة التعبير الإداري سهلة ومفهومة، بالإضافة إلى تزويد العاملين بال نشرات والكتيبات لاستخدامها كمراجع، ومدّهم بال عون والمساعدة ليتخطوه في أمان وسلام.
- 4 أن يبدأ التغيير من خلال فرق العمل، حيث وجد أن الجهود الجماعية تأتي بنتائج أفضل من العمل الفردي، لأن فرق العمل تعتبر منظمة مصغرة يمكن من خلالها تقويم التجربة قبل تطبيقها على المؤسسة ككل.
- 5 توضيح أهمية التحديث والتطوير كأفضل مدخل للتغيير وتبني أسلوب الإبداع والتحدي والاستماع لجميع الآراء والاقتراحات النافعة والتفكير فيها ومناقشتها وتجربتها وليس رفضها من أول وهلة.
- 6 وضع العاملين في موقف تعلم نظري وعملي، وتقديم المعلومات والمساندة لهم، للقيام بالتغييرات الجديدة، لأن التطبيق العملي هو الذي يأتي بالنتائج المرغوبة.
- 7 التأكيد من فهم العاملين لدورهم في إحداث التغيير، ليكون لديهم الحافز لتبني التغيير أو التجاوب معه.
- 8 جعل بؤرة التصميم الإداري الجديد هي الوظائف التي يقوم بها ال عاملون، وليس سلطات اتخاذ القرار التي يملكونها، فالتغيير يجب أن يمس لب العمل وليس ظاهره.

(1): الداوي الشيخ، شتاتحة عائشة(2010). "مدخل في تحليل التغيير التنظيمي وطرق تعامله مع مشكل المقاومة"، مداخلة مقدمة إلى الملتقى الدولي

حول الابداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة(12-13/05)، الجزائر، جامعة سعد دحلب البليدة، ص17.

- 9 جعل نتائج الأداء هي الهدف الرئيسي في التغيير، وذلك من خلال تغيير سلوك الأفراد ومهاراتهم للوصول إليه، لأن الأعمال بدون هدف محدد يتركها تسير بدون اتجاه واضح، مما يؤدي إلى فشلها بالتأكيد.
- 10 التركيز على الأفراد المتجاوبين مع التغيير، وحثهم على مساعدة الآخرين على إحداث وتقبل التغيير واستيعابه حتى يزيد عدد المتجاوبين والقائمين عليه حتى تجد المؤسسة نفسها تعيش حالة التغيير كما يجب أن يكون.

الفرع الثاني: أهداف التغيير التنظيمي

إن عملية التغيير لا تأتي بطريقة عفوية وارتجالية، وإنما تكون عملية هادفة ومدروسة ومخططة، تسعى المؤسسة من خلالها إلى تحقيق مجموعة من الأهداف نذكر أبرزها في النقاط التالية⁽¹⁾:

- 1 التخلص من البيروقراطية والفساد الإداري.
 - 2 إيجاد اتجاهات إيجابية نحو الوظيفة خاصة العمومية منها وتنمية الولاء لدى العاملين.
 - 3 تخفيض التكاليف من خلال الكفاءة وفعالية الأداء وحسن استخدام الموارد البشرية للآلات المتاحة، والموارد، والطاقة، ورأس المال.
 - 4 زيادة قدرة المؤسسة على الإبداع والتعلم.
- وأورد آخرون مجموعة من أهداف عملية التغيير في المؤسسة وهي⁽²⁾:

- 1 تحقيق حالة من التوازن بين المؤسسة والبيئة المحيطة.
- 2 تعديل وتغيير سلوك الموظفين ليتماشى والتغيرات الحاصلة، كالانتقال من العمل الفردي إلى العمل الجماعي (فرق العمل).
- 3 إدخال التكنولوجيا الحديثة إلى المؤسسة وإجراء التعديلات اللازمة لإنجاح التغيير التقني في المؤسسة.
- 4 تقوية العلاقات والترابط بين العاملين في المؤسسة.
- 5 تطوير إجراءات العمل في المؤسسة بشكل يساعد على تبسيطها وتسريعها.

المطلب الثالث: أنواع التغيير التنظيمي.

تعدد أنواع التغيير التنظيمي بحسب الهدف الذي تسعى المؤسسة لتحقيقه، أو الجهة التي تفرضه. لذا يتعين على القائمين على التغيير فهم طبيعة ونوع التغيير الذي هم بصدد إحداثه، من أجل القيام بكافة الإجراءات، وحشد

(1): الداويالشيخ، شتاتحة عائشة، مرجع سبق ذكره، ص5.

(2): يوسف صالح الحمد العنزي (2013)، أثر إدارة التغيير في تعزيز فعالية الشركات المساهمة العامة في دولة الكويت، رسالة مقدمة للحصول على درجة ماجستير في الإدارة، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، ص16.

الإمكانيات والموارد التي تكفل تحقيق هذا التغيير ونجاحه. وفيما يلي سنتناول أنواع التغيير التنظيمي حسب عدة معايير:

حسب نطاق التغيير: يمكن التمييز بين نوعين وهما⁽¹⁾:

أ - التغيير الشامل: يقصد بذلك أن يكون التغيير شامل لكل جزئيات المؤسسة في الهيكل التنظيمي وفي الوظائف والتكنولوجيا ونظم ولوائح التشغيل... الخ، ويحدث هذا النوع عندما يكون الوضع القائم قد فشل فشلا ذريعا في تحقيق الأهداف والغايات... أو عندما ترغب المؤسسة في تغيير رؤيتها الاستراتيجية تغييرا جذريا عند مستوى أعلى يتسم بالطموح.

ب - التغيير الجزئي: يقصد بذلك تركيز التغيير على جزئية معينة بما القصور والضعف والتنسبية في انخفاض معدلات الإنجاز كما لو حدث التغيير في الهيكل التنظيمي فقط أو في السلوكيات أو في النظم العلمية... الخ، ويحدث هذا النوع إذا كان هناك ضعف معين في جهاز من أجهزة الوضع القائم وليس هناك انهيار تام له.

تجدر الإشارة هنا إلى أن هذا التغيير لا يتم دفعة واحدة أو مرة واحدة بل يحدث تدريجيا في جزء هنا، ثم جزء هناك، على قفزات متنوعة كمية أو نوعية في الأنظمة الفرعية للمؤسسة، ومن أمثلة ذلك نذكر⁽²⁾:

❖ التطوير التنظيمي: هو محاولة طويلة المدى لإدخال التغيير بطريقة مخططة يركز على تغيير اتجاهات

ومدركات وسلوكيات وتوقعات الأفراد، وكذا هيكل المؤسسة ومهامها، وكذلك التكنولوجيات المستخدمة وذلك بغية زيادة فعالية التنظيم.

❖ التطوير الإداري: هو عملية تغيير الأنماط والضوابط السلوكية للجهاز الإداري كما ونوعا، لتطوير وتنمية

قدرات الفريق الإداري الذي يعمل بالمؤسسة.

❖ التدريب: هو عملية نظامية لتغيير سلوك العاملين باتجاه تزويدهم بالمعلومات والمعارف والمهارات

والخبرات التي تؤدي إلى زيادة كفاءتهم الحالية والمستقبلية.

2- حسب التخطيط: نميز فيه نوعين وهما⁽³⁾:

(1): فريديكورتل، آمال الكحيلة، مرجع سابق ذكره، ص 45.

(2): جمال محمد عبد الله، مرجع سبق ذكره، ص 25.

(3): عماري سمير (2013/2012). دور التطوير التنظيمي في إنجاح عملية التغيير بالمؤسسة (دراسة حالة مؤسسة ملبنة الحضنة بالمسيلة)، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، جامعة المسيلة، الجزائر، ص 14.

أ - **التغيير المخطط:** يحدث بصورة مخططة نحو أهداف مقصودة ومحددة مسبقاً، ويقصد به "ذلك الإجراء الإداري الهادف إلى إحداث تعديل معين ومحسوب في الم مؤسسة أو أحد عناصرها وفقاً لخطة زمنية وعلى أساس تفكير وتقدير لتكلفة التغيير ومتطلباته من ناحية، والفوائد المترتبة عليه من ناحية أخرى"، وهو "ليس فقط رد فعل واستجابة لمعالجة مشكلة معينة، وإنما يمكن أن يتضمن توقع ورصد أي تغييرات بيئية متوقعة ومحملة الحدوث، كما أنه ليس مقصوراً على السعي لمحاولة حل مشكلة معينة، وإنما يشمل أيضاً أي محاولة لاستغلال فرص وإمكانات معينة والاستفادة منها في تحقيق مزيد من النجاح والنمو والتوسع للم مؤسسة"، ومن أمثله التطوير التنظيمي.

ب - **التغيير غير المخطط أو العشوائي:** وهو التغيير الذي لا يكون مبنياً على خطة واضحة المعالم، وإنما تقوم به بعض المؤسسات كإجراءات انفعالية، أو ردود أفعال لمعالجة حالات مفاجئة وطارئة كالتغييرات في بعض عناصرها نتيجة للضغوطات التي تتعرض لها مما قد يسفر عنه نتائج غير مطلوبة. مما سبق وبمقارنة بسيطة بين النوعين السابقين، نستنتج أن النوع الأول من التغيير هو الأفضل، لأنه يقوم بالتعامل مع التغيير بأسلوب هجومي تتخذ المنظمة فيه مجموعة من الإجراءات الوقائية لمنع حدوث التغيير المتوقع خاصة إذا كانت هناك رغبة بعدم حدوثه، وعلى العكس منه فإن النوع الأخير من التغيير يتعامل مع التغيير بأسلوب دفاعي تتخذ فيه المؤسسة مجموعة من الإجراءات العلاجية لمواجهة مشكلاتها أو منعها قبل حدوثها، كما يعتبر إحداث التغيير العشوائي أمر سهل وبسيط على عكس التغيير المخطط الذي يعتبر إحداثه أمر صعب ويحتاج إلى المزيد من العناية والتفكير، والادراك بضرورة التغيير والعمل عليه.

الجدول رقم (II-1): مصفوفة الفروق بين التغيير والتغيير المخطط

التغيير	التغيير المخطط
تلقائي	مخطط
صعب التنبؤ به	يمكن التنبؤ به
متعدد الأسباب	محدد الأسباب والأساليب
ردود أفعال متنوعة	متنوع وله محصلة من الأدوات
بطيء في رد الفعل	له جدول زمني
يؤدي إلى رد فعل Reactive	يقوم على المبادرات Proactive

المصدر: فريد النجار (2007). التغيير والقيادة والتنمية التنظيمية محاور الإصلاح الاستراتيجي في القرن 21، الإسكندرية، مصر: الدار الجامعية، ص 16.

3 حسب السرعة: نميز نوعان⁽¹⁾:

أ - التغيير السريع: ترتبط سرعة هذا التغيير بعمق التغيير، حيث غالباً ما تكون التغييرات البسيطة هي الأسرع في التحقيق.

ب - التغيير البطيء: يرتبط أيضاً بعمق التغيير، لأنه وفي معظم الأحيان تكون التغييرات الجذرية بطيئة التحقيق.

على الرغم من أن التغيير البطيء يكون عادة أكثر رسوخاً من التغيير السريع، إلا أن اختيار السرعة المناسبة لإحداث التغيير يعتمد على طبيعة الظروف، كما أن التغيير السريع عادة ما يكون نتيجة للتطور والتغير المستمر في رغبات وحاجات المستهلكين.

4 حسب الموضوع: إذا أخذنا موضوع التغيير أساساً لأمكن التمييز بين نوعين⁽²⁾:

أ - التغيير المادي: مثل التغيير الهيكلي والتكنولوجي، أي التغيير في الاختصاصات والمسؤوليات، والأعمال، والأنشطة التي تزاؤها المؤسسة، أو في وسائل التكنولوجيا المستخدمة.

ب - التغيير المعنوي (النفسي أو الاجتماعي): والذي يهدف إلى إحداث تغيير في سلوك العاملين وفي أساليب العمل عن طريق برامج التنمية أو التدريب.

كمثال عن ذلك قد نجد أن بعض المؤسسات لديها معدات وأجهزة حديثة ولكن أنماط سلوك العاملين وأساليب العمل فيها تقليدية. هذا النوع من التغيير شكلي وسطحي وغير فعال.

المطلب الرابع: قوى ودواعي التغيير التنظيمي.

تواجه المؤسسات أثناء مسيرتها مواقف كثيرة تفرض عليها إحداث التغيير التنظيمي. ويمكن القول أن هذه المواقف إنما هي دالة للقوى البيئية الخارجية التي تفعل فعلها في هذا الميدان باتجاهين: الأول، يتمثل باستجابة المؤسسات للتغيرات الحادثة التي تدفعها باتجاه إحداث تغييرات جوهرية أو طفيفة في ثقافتها أو هيكلها التنظيمية أو مستوى مهارة أفرادها... الخ. أما الاتجاه الثاني فيتمثل بحاجة الجهات القائمة على إدارة المؤسسة إلى إحداث تغييرات داخلية كخطوة استباقية تجاه حركة بعض المتغيرات الخارجية أو جميعها وأثارها المحتملة في مكونات بيئتها الداخلية⁽³⁾.

(1) عماري سمير، مرجع سبق ذكره، ص 16.

(2) محمد الصيرفي (2008). إدارة التغيير، الإسكندرية، مصر: دار الفكر الجامعي، ص 28.

(3) إحسان دهب جلاب (2011). إدارة السلوك التنظيمي في عصر التغيير، ط 1، عمان، الأردن: دار صفاء للنشر والتوزيع، ص 667-668.

مما سبق نستنتج أن الحاجة للتغيير التنظيمي في الم مؤسسة تظهر نتيجة أسباب داخلية وأخرى خارجية أو تفاعل كلاهما والتي نوجزها فيما يلي:

أ - القوى الداخلية:

هي القوى والمسببات الناشئة من داخل الم مؤسسة نتيجة عملياتها وتفاعل ال عاملين معها، والتي تستهدف حماية المؤسسة من الجمود والتخلف، والتي من بينها:

- تغيير في أهداف المؤسسة ورسالتها وأغراضها⁽¹⁾.
- إدخال أجهزة ومعدات جديدة (التغييرات التنظيمية)⁽²⁾.
- تدني في الأرباح⁽³⁾.
- الحاجة إلى تحسين التعاون والتنسيق في العلاقات بين جماعات العمل في المؤسسة⁽⁴⁾.
- التغيير في الإجراءات المتبعة في العمل⁽⁵⁾.
- التغيير في الوظائف الأساسية للمؤسسة كوظيفة الإنتاج والتسويق والتمويل والأفراد⁽⁶⁾.
- الدمج مع منظمات أخرى⁽⁷⁾.
- حدوث أزمة داخلية طارئة⁽⁸⁾.
- زيادة معدلات الشكاوى وكثرة غياب العاملين⁽⁹⁾.

إن هذه التغييرات تحكم على المؤسسات بضرورة إحداث التغيير وذلك بهدف حل المشاكل التي تواجهها.

(1) : بهاء الدين المنجي العسكري، انعام الحياي (2015). إدارة التغيير في منظمات الأعمال، ط1، عمان، الأردن: مركز الكتاب الأكاديمي، ص39.

(2) : فريد كورتل، آمال كحيلية، مرجع سبق ذكره، ص33.

(3) : نفس المرجع، ص34.

(4) : رمضان ريم. (2005/2004). إدارة التغيير في التطوير التنظيمي (دراسة واقع عملية التغيير لتطوير المنظمات في سورية)، أطروحة دكتوراه في إدارة الأعمال غير منشورة جامعة دمشق، سوريا، ص73.

(5) : جمال محمد عبد الله، مرجع سبق ذكره، ص 68.

(6) : نفس المرجع، ص68.

(7) : بهاء الدين المنجي العسكري، انعام الحياي، مرجع سبق ذكره، ص 39.

(8) : نفس المرجع، ص40.

(9) : فريد كورتل، آمال كحيلية، مرجع سبق ذكره، ص34.

ب - القوى الخارجية:

تعد القوى الخارجية أكثر تأثيراً في المؤسسة من القوى الداخلية لتوسع مجالها وصعوبة التنبؤ بأبعادها والتحكم فيها أو السيطرة عليها، وذلك أمر طبيعي نظراً للمتغيرات المتسارعة في البيئة التي تعمل فيها المؤسسات، وبما أنها نظام مفتوح فهي في تفاعل مستمر مع هذه القوى والتي تشمل المحيط الاقتصادي والسياسي، الاجتماعي، التكنولوجي، والقانوني وقد تختلف درجة التغيير من مؤسسة إلى أخرى، لكنها جميعها تحتاج إلى التأقلم والتكيف وتمثل القوى الخارجية في (1):

1 - المنافسة: تتعرض المنافسة إلى تغييرات عديدة، فالاقتصاد العالمي يعني أن منافسي السوق يأتون من مناطق مختلفة، قد تكون داخلية، وقد تكون خارجية، وإن ازداد المنافسة تعني بأن على المؤسسة أن تحمي نفسها منها، والمؤسسات الناجحة سوف تكون تلك التي استطاعت أن تتغير، بحسب ظروف المنافسة التي تواجهها، بأن تكون متيقظة وقادرة على تطوير منتجات جديدة بسرعة، وتسويقها بشكل سريع أيضاً، وبذلك سوف يكون اعتمادها على دورات إنتاج قصيرة الأجل، وكميات مستمرة من المنتجات الجديدة، بمعنى آخر، أنها سوف تكون سوق مرنة كما ستكون بحاجة إلى فريق عمل مر قادر على الاستجابة السريعة، والتكيف المستمر و الظروف المتغيرة.

2 - القوى السياسية: تغيير السياسة العامة للدولة "مثلاً الانسحاب من بعض الأنشطة وتنظيم البعض الآخر"، أو تغيير السياسة الحزبية الحاكمة، أو وجود تغيير سياسي مفروض نتيجة التغييرات السياسية العالمية (2).

3 - القوى التشريعية: تغيير في التشريعات الحالية أو ظهور تشريعات جديدة تؤثر على سياسات المؤسسة "كالقوانين المرتبطة بالبيئة، والخاصة بالعلاقات مع العاملين، أو الدفاع عن حقوق المستهلك، أو المتعلقة بالنظام الاقتصادي" (3).

4 - القوى الاجتماعية: حيث أصبح معدل التوقعات الحالي للخدمات الاجتماعية في المؤسسة ووسائلها في تصاعد مستمر وهذا ما يضغط على المؤسسة المقابلة تلك التوقعات بصورة تكاد تكون شبه يومية.

(1): مروى بوفرح مريم شارف (2016/2015). التغيير الاستراتيجي ودوره في رفع الأداء التنافسي للمؤسسة الاقتصادية (دراسة حالة شركة مناجم

الفوسفات - تبسة) - مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة محمد العربي التبيسي، تبسة، الجزائر، ص7.

(2): فريد كورتل، آمال كحيلية، مرجع سبق ذكره، ص34.

(3): نفس المرجع، ص35.

- 5 -التطورات التكنولوجية: حيث أن درجة التقدم في هذا الباب تسير بصورة سريعة ومدهشة إذ أصبح تأثيرها على المؤسسة أمر لا يمكن تجاهله حيث أصبحت المؤسسة تنفق أموالاً في جلب التكنولوجيا وإعادة تدريب وتأهيل العاملين لاستخدامها.
- 6 -طبيعة قوة العمل : تواجه المؤسسات اليوم، وبشكل متزايد البيئة الديناميكية، وذلك يتطلب التكيف حيث أصبح مطلوب من أغلب المؤسسات اليوم أن تتكيف مع البيئة متعددة الثقافات، كما يجب تغيير سياسات وممارسات إدارة الموارد البشرية لكي يمكن جذب والمحافظة على قوة عمل أكثر تنوعاً كما أنه على العديد من المؤسسات أن تنفق مبالغ طائلة على التدريب، لتحسين مهاراتهم في القراءة والرياضيات واستخدام الكمبيوتر، ومهارات أخرى لدى العاملين.
- 7 -القوى الاقتصادية: يمكن أن تكون سبباً للتغيير، على سبيل المثال فإن التضخم أو معدل البطالة يمكن أن يؤثر في تركيبة القوى العاملة في المؤسسة، كما أن ارتفاع أو انخفاض معدل سعر الفائدة يؤثر سلباً أو إيجاباً على قدرة المؤسسة في تمويل التوسع.

المبحث الثاني: سيرورة عملية التغيير التنظيمي.

إذا كان لمعرفة أسباب التغيير التنظيمي وأهدافه هاما في مرحلة معينة، فإنه في موضع آخر يعد التغيير التنظيمي معقدا نوعا ما، وهو ما يجعل قضية تطبيقه على أرض الواقع من المحاور والمسائل الهامة التي يجب تحليلها والتعامل معها بحذر نتيجة تشابكها وتربطها، والتي تمثل في مجملها برامج التغيير التنظيمي، انطلاقا من مجالات التغيير إلومراحل تنفيذه مع مراعاة تناسب ذلك مع استراتيجيات التغيير لضمان تطبيق كفاء وفعال للتغيير التنظيمي.

المطلب الأول: مجالات التغيير التنظيمي.

نجاح المؤسسة وتميزها يقتضي مواكبة التطورات والتغيرات المتجددة، إذ أن كل شيء يتغير ويتطور وعلى المؤسسة مواجهة التغيرات المتسارعة بكل مرونة وفي شتى المجالات سواء كانت هيكلية، ثقافية، تكنولوجية، أو استراتيجية. وقد اختلفت الدراسات فيما يخص هذه المجالات، فكل الدراسات التي تم الاطلاع عليها اتفقت بخصوص مجال التغيير الهيكلي والذي يمس الهيكل التنظيمي من وحدات وأقسام وغيرها كذلك كان الاتفاق حول مجال التغيير التكنولوجي باعتباره يمس المؤسسة في جانبها الآلي والبرامجي إلا أن الاختلاف كان حول المجال الثالث الذي تناولته بعض الدراسات على أساس أنه تغيير الأفراد ويشمل تغيير كمي أي تغيير في مناصب الأفراد أو جلب كفاءات جديدة نتيجة تقاعد أو استقالة أو غيرها في حيث ترى دراسات أخرى أنه ينطوي ضمن التغيير الهيكلي، وكذا تغيير في سلوكيات الأفراد واتجاهاتهم. كذلك اختلف الأمر فيما يخص المجال الرابع إذ ترى مجموعة من الدراسات أنه تغيير في المهام أو العمليات والذي يشمل تغيير في طرق اتخاذ القرار، تغيير في طرق الاتصال، التخطيط الاستراتيجي، أساليب حل الصراع، وضع الأهداف وطرق التحفيز بينما ترى بعض الدراسات الأخرى أن ما سبق منه ما يدخل في إطار التغيير الثقافي⁽¹⁾.

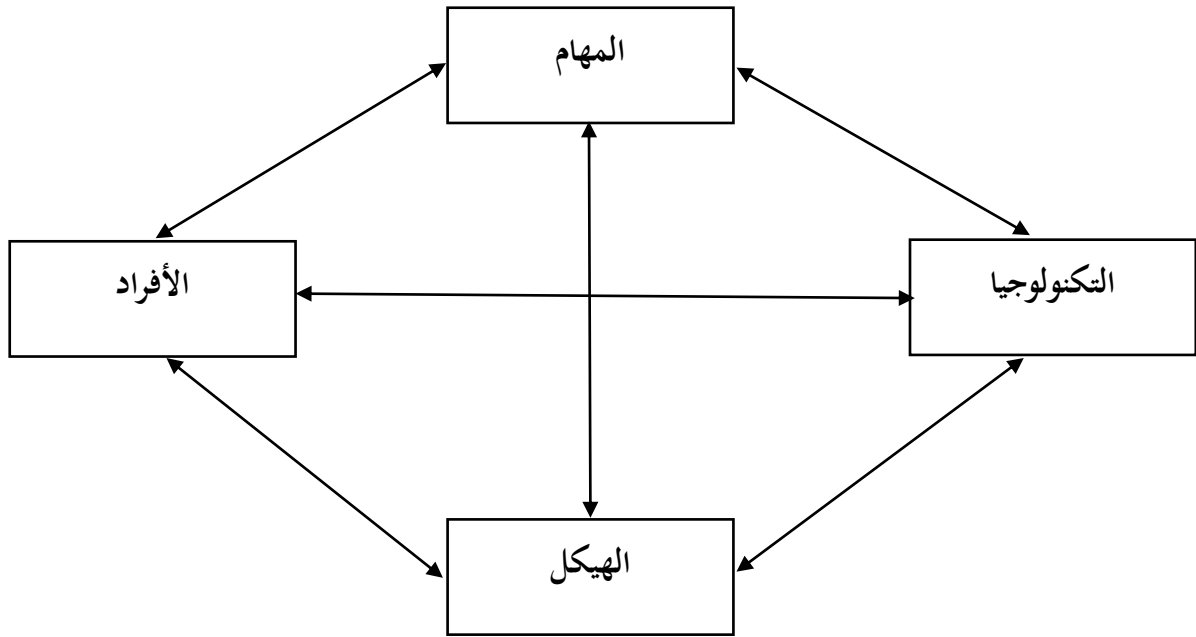
مما سبق يتضح أن مجالات التغيير حظيت بكثير من الاهتمام والبحث من قبل المهتمين بمجال التغيير التنظيمي وذلك لأهميتها، وبمس هذا الأخير مجالات مختلفة في المؤسسة، كما أنه قد يشمل أكثر من مجال واحد في الوقت نفسه. وسوف نستعرض مجالات التغيير التنظيمي الذي نراها تتلائم مع الدراسة وهي التغيير في الهيكل التنظيمي، التغيير في التكنولوجيا، التغيير في الأفراد، التغيير في المهام.

(1) : بركان دليلة(2015-2016). مساهمة لتصنيف وسائل الاتصال الداخلي وفقا لمجال التغيير التنظيمي، أطروحة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة دكتوراه في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، ص38.

لقد وصف ليفيت هارولد (Leavitt Harold) سنة 1965 في نموذج الموضح في الشكل الموالي مجالات التغيير التنظيمي بصفة عامة وهي (1):

المهام (Tasks)، الأفراد (people)، الهيكل (Structure)، التكنولوجيا (Technologie)

الشكل رقم (1-II): نموذج ليفيت (Leavitt)



المصدر: محمد قريشي، التغيير التكنولوجي وأثره على أداء المؤسسات الاقتصادية من منظور بطاقة الأداء المتوازن، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2014، ص94.

أ - الهيكل (التغيير الهيكلي):

وهو المجال الذي يعمل على إحداث التغيير من خلال تعديل وتغيير في الهيكل التنظيمي للمؤسسة، ويعرف هذا الأخير بأنه " الإطار المؤسس الواضح لمكونات المنظمة، وما تظمه من الأقسام والفروع التي تتبعها، والمحدد للمستويات التي تندرج عليها والاتصالات التي ينبغي ان تتفاعل عن طريقها، وللأنشطة التي تنهض بها، وللمستويات والصلاحيات التي تعطى لها". ويتكون الهيكل التنظيمي من (تصميم العمل والتخصص، التكوين التنظيمي، التفويض، نطاق الإدارة، التنفيذيون والاستشاريون) (2).

(1): محمد قريشي، مرجع سبق ذكره، ص94.

(2): مناهل أحمد يوسف أحمد (2015). أثر التغيير التنظيمي على تحسين الأداء الإداري بالمؤسسات الخدمية، رسالة مقدمة لنيل درجة دكتوراه في فلسفة إدارة أعمال، كلية الدراسات العليا، قسم إدارة أعمال، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، السودان، ص31.

يكون هذا النوع من التغيير من خلال إعادة تقسيم الوحدات الإدارية، أي إحداث إدارات جديدة أو دمج إدارات أخرى، ويؤثر ذلك في التبعية بين الأفراد داخل بيئة العمل، وفي نطاق الإشراف المتبع في العمل، والنشاطات في كل قسم وهكذا قد يتعين إنشاء وحدات تنظيمية أو إلغاء أخرى أو تغيير في خطوط الاتصالات أو في هيكل السلطة والمسؤولية أو تغيير في اختصاصات الوحدات التنظيمية أو في المسميات الوظيفية أو في معدلات الأداء أو في عدد الوظائف في كل قسم داخل المؤسسة⁽¹⁾.

ان توسيع حصة المؤسسة أو الحفاظ على حصتها الحالية، يستدعي تغيير بعض تشكيلاتها التنظيمية لنشر نشاطها في تلك السوق (قسم التسويق الدولي أو الإقليمي)، أي أن التغيير في الهيكل إما أن يكون في جميع مسؤوليات بعض الأقسام، وإما تقليص المستويات العمودية، وإما توسيع نطاق الإشراف لكي تصبح المؤسسة أكثر سطحية وأقل بيروقراطية، وقد يمكن تطبيق قواعد وإجراءات أكثر لزيادة المعيارية كما يمكن زيادة اللامركزية لتسريع عملية اتخاذ القرار⁽²⁾.

ب - التكنولوجيا (التغيير التكنولوجي):

يفرض التقدم التكنولوجي، ظهور الحاجة إلى تغيير الأدوات والأساليب في الم مؤسسة، وذلك من خلال تبسيط وتطوير إجراءات ومسؤوليات العمل والصلاحيات والسلطات، وأنظمة المتابعة وتقييم الأداء، ونظم التحفيز وغيرها من الأنظمة الداخلية بغرض تخفيض الوقت والتكلفة، وزيادة الكفاءة والفعالية التنظيمية⁽³⁾.

ان انطلاق المؤسسة نحو ترك العمل بالطرق والأساليب والإجراءات التقليدية، وإحلال الطرق الحديثة والجديدة يتطلب ابتكار أساليب أفضل للأداء، والعمل على إيجاد الإبداع لأن تكون الطرق الأدائية متناسب والطرق والإجراءات الجديدة. وينطوي على ذلك أن تقوم المؤسسة بإجراء عملية التغيير التكنولوجي في الطرق والوسائل والإجراءات، مما يولد طرقاً ووسائل وإجراءات جديدة بفعل هذا التغيير، ويكون هذا الأخير ذا آثار ظاهرة على السلوك الفردي والجماعات وكذلك على الهيكل التنظيمي داخل المؤسسة، وقد يكون ذلك عندما تقوم المؤسسة بإدخال أسلوب أو طريقة، أو خط انتاجي، أو معدات، أو الآلات في العمل بحيث يحدث ذلك تغييراً في بيئة العمل فمثلاً الآلة الجديدة تغني عن خمسة عمال يقومون بالعمل ضمن خمس مراحل وتختصر تلك

(1): يوسف صالح الحمد العنزي، مرجع سبق ذكره، ص25.

(2): نفس المرجع، نفس الصفحة.

(3): الطاهر إبراهيمي، شيماء مبارك (2014)، التغيير التنظيمي في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، مجلة علوم الانسان والاجتمع، بدون ذكر رقم المجلد، العدد 13، الجزائر، ص94.

الألة ذلك لوحدها كما يمكن للعلاقات الاجتماعية أن تتغير فقد يتطلب التغيير التكنولوجي النقل أو الاستغناء عن بعض العاملين⁽¹⁾.

على المؤسسات الاستجابة لمختلف أبعاد التطورات التكنولوجية المتعلقة بالتغيير والتطوير التنظيمي لا سيما أن هذه التغيرات من شأنها أن تعمق أبعاد النهوض في الكفاءة التشغيلية، وزيادة الإنتاجية وتحسين النوعية، وتعد ظاهرة التطورات التكنولوجية المعاصرة من أكثر المستلزمات التغييرية للمؤسسات وأبرزها في الوقت الحالي من خلال استخدام العديد من وسائل التطوير والتحديث التقني حالياً. وهذا يتطلب من المؤسسات تحديد إمكانياتها في مجال التنمية التكنولوجية خاصة في المجال الصناعي من خلال تخطيط وتغيير وتعديلها بما يتناسب مع التوجه العالمي الجديد⁽²⁾.

ت - الأفراد (تغيير الأفراد):

يتمثل تغيير الأفراد من ناحيتين⁽³⁾:

1. التغيير المادي للأفراد: يتمثل في الاستغناء عن بعضهم وإحلال غيرهم مكانهم.

2. التغيير النوعي للأفراد: وذلك برفع قدراتهم أو تعديل أنماط سلوكهم من خلال التدريب والتنمية.

يهدف تغيير الأفراد إلى تغيير سلوكياتهم وتصرفاتهم والتركيز على ما يملكون من طموحات وقدرات ومواهب، وتوظيفها في جميع مجالات الأعمال التي تطمح إلى تحقيقها مؤسساتهم. فالموارد البشرية أصبحت من أهم الموارد على الإطلاق كونها تملك قدرات وإمكانيات فكرية هائلة، وهي مصدر المعلومات والأفكار المبدعة التي تحتاج إليها جميع المؤسسات، وتستثمرها في مجالات استراتيجية، إنتاجية وتطويرية، تنافسية، ولأهداف تتعلق بتعظيم مردوديتها والقيم المضافة لأعمالها. وتغيير سلوكيات الأفراد يعني تطوير مهاراتهم وقدراتهم وتحفيزهم على إدراك أهمية ما يقومون به⁽⁴⁾.

يدور المنطق حول ضرورة تغيير وتطوير الأفراد بالشكل التالي: ان أداء الأفراد الناجح داخل مؤسساتهم يعني ان هناك توافق بين الأفراد من حيث الأهداف والدوافع و الشخصية والقدرات من ناحية، وبين المؤسسة من حيث الأعمال والوظائف والأهداف والتكنولوجيا والإجراءات والعملاء، وغير ذلك من ناحية أخرى، والتغيير شيء حتمي فالأفراد والمؤسسة يتغيران بصورة دائمة، ويسبب هذا التغيير عدم توافق بين الأفراد والمؤسسة مما يسبب

(1) عونيفتحيليلعبيد(2009)، واقعدارةالتغييروأثرهاعلأداءالعاملينفيوزارةالصحةالفلسطينية

دراسة حالة مجمع المشفاء الطبي، مذكرة ماجستير الجامعة الإسلامية، كلية التجارة، قسم إدارة الأعمال، غزة، ص22.

(2) يوسفصالحالحمدالعنزي، مرجعسبقذكره، ص27.

(3) عونيفتحيليلعبيد، مرجعسبقذكره، ص26-27.

(4) محمد قريشي، مرجع سبق ذكره، ص95.

مشاكل في الأداء وانخفاض الرضا عن العمل، وهنا يجب إجراء بعض التغيير في الأفراد لكي نعيد التوافق والاتزان بين الأفراد والمؤسسة⁽¹⁾.

إن عملية تغيير الاتجاهات وتعديلها لا تعتبر عملية سهلة، بل تعتبر من العمليات الحساسة والدقيقة والمعقدة لأنها مرتبطة وملتصقة بشكل كبير بنفسية الفرد، ومن المعروف أن الأفراد لديهم أنماط سلوكية وتصرفات متعددة مختلفة، لذلك يتعين على المؤسسات القيام بالتعرف على طبيعة الاتجاهات والأنماط السلوكية الموجودة لدى العاملين وبعدها القيام بتعديلها وتغييرها بما يتوافق مع المؤسسة وأهدافها⁽²⁾.

ث - المهام:

ويتمثل باستحداث أعمال جديدة، أو إلغاء أعمال قائمة، أو تغيير في أسلوب أداء الأعمال الحالية، وتدخل التطورات في رغبات واحتياجات المجتمع بوصفها عاملاً مؤثراً في هذا التغيير⁽³⁾. ويشمل أيضاً التغيير في طرق وإجراءات العمل كتقليل التعقيدات في إجراءات العمل أو تغيير الطرق التي ينفذ بها العمل لضمان الدقة والسرعة والسهولة في تنفيذ الأعمال، بالإضافة إلى تغيير سياسات المؤسسة التي تمكنها من إنجاز أهدافها الجزئية والمرحلية، ويشمل أيضاً كل ما يتعلق بتصميم الوظيفية وتحديد طريقة أداء العمل، ونوع الأنشطة والمهام، وكذلك تغيير حجم المسؤوليات والصلاحيات، والأدوات والفنون المستخدمة في الأداء، وطبيعة العلاقات الموجودة في الوظيفة، وشكل ظروف العمل المحيطة، كذلك إحداث التغيير في إجراءات وأساليب العمل يؤدي إلى تغيير في تحقيق السياسات المحددة وتغيير في درجة مرونة وتشابك وتفاعل إجراءات وأساليب العمل المختلفة⁽⁴⁾.

(1): عونيفتحيليلبيد، مرجع سبق ذكره، ص26.

(2): نفس المرجع، ص27.

(3): رغد محمد يحيى (2010). قوة قيادة أداة لدعم مجالات التغيير التنظيمي (دراسة استطلاعية لآراء عينة من القيادات الإدارية في بعض المنظمات الصناعية في محافظة نينوى)، مجلة تنمية الرافدين، المجلد32، العدد99، جامعة الموصل، العراق، ص7.

(4): يوسف صالح الحمد العززي، مرجع سبق ذكره، ص28.

المطلب الثاني: مراحل تطبيق التغيير التنظيمي.

اتفق أغلب الباحثين على وجود ثلاثة مراحل يتم من خلالها إحداث أي تغيير في المؤسسة، حيث اعتمدوا في ذلك على أولى المحاولات لوضع هذه المراحل والتي قام بها كيرت لوين (kurtlewin)، إلا أنهم اختلفوا في تفصيلها ويرجع ذلك إلى الخلفية التي اعتمدها كل باحث في التحليل، وتمثل هذه المراحل في (1):

أولاً-مرحلة إذابة الجليد(Unfreezing):

وتمثل هذه الخطوة في محاولة إثارة أذهان أفراد وجماعات العمل في المؤسسة من عاملين وأقسام ومديرين بضرورة الحاجة للتغيير، والعمل على التخلص من الاتجاهات والقيم والممارسات والسلوكيات التي يمارسها الأفراد داخل التنظيم في الوقت الحالي، ثم العمل على تهيئة الأجواء الملائمة لخلق دوافع جديدة عند الأشخاص لعمل شيء ما، ثم العمل على تقوية الشعور لدى هؤلاء الأشخاص بضرورة استبدال الأنماط السلوكية والقيم والاتجاهات القديمة بأخرى جديدة، وتتضمن هذه العملية دفع الأفراد في المؤسسة إلى إدراك أن السلوك أو الاستراتيجية الحالية التي يعملون بمقتضاها لم تعد ملائمة، أو أنها تؤدي إلى تدهور النتائج والأداء، وإشعار العاملين بالأمان اتجاه التغييرات التي قد تحدث مستقبلاً؛ ويتم ذلك بإزالة أي مسببات مقاومة التغيير وإذا حدث هذا الإدراك لدى الأفراد فإن ذلك يؤهلهم للقبول بضرورة القيام بالتغيير ويسهل تلك العملية، ولتدعيم هذا الإدراك تستخدم بعض المعايير الخاصة بالأداء، والتي تظهر سوء في الأداء مثل انخفاض معدل الربح، أو تقلص حصة المؤسسة في السوق.

ومن الممارسات التي يتم استخدامها لإذابة الجليد في هذه المرحلة، الضغط للتخلص من السلوكيات الحالية المتسببة في تدني مستويات الأداء، ثم على الإدارة العمل على إيجاد الدافعية وإيجاد الاستعداد والرغبة لعمل شيء جديد، والتوصل إلى عدم جدوى وفعالية الأساليب القديمة المطبقة لإنجاز الأعمال، ومن ضمن أساليب تحرير وإذابة الموقف ما يلي:

- منع أي مدعّمات أو معززات لأنماط السلوك التي تمثل نوعاً من المشاكل، وذلك لإظهار أن أنماط السلوك السيئة غير مرغوب فيها.
- انتقاد التصرفات وأساليب العمل التي تؤدي إلى حدوث مشاكل، وقد يصل الأمر بالانتقاد إلى زرع الإحساس بالذنب، والبخس من القدر أو الحط من القيمة.

(1): رحيم حسين، علاوي عبد الفتاح(2010). "التغيير التنظيمي في منظمات الأعمال"، مداخلة مقدمة إلى الملتقى الدولي حول الإبداع و التغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة (12-13/05)، الجزائر، جامعة البليدة، ص ص 13-14.

- إشعار العاملين بالأمان اتجاه التغييرات التي قد تحدث مستقبلاً ويتم ذلك بإزالة أي مسببات لمقاومة التغيير.
- نقل الفرد من القسم أو بيئة العمل التي تشجع أساليب العمل والتصرفات غير المرغوبة، وذلك لكي يشعر بمدى جسامته الموقف، وقد يكون ذلك النقل مؤقتاً إلى أحد الأقسام الأخرى أو إلى دورة تدريبية تدور حول المشكلة المعينة.
- تغيير بعض الظروف المحيطة بالتصرفات السيئة، فإذا كان التأخر عن العمل والغياب والتوقف عن العمل قبل المواعيد الرسمية، فإن التغييرات التي تشعر العاملين بسوء هذه التصرفات، قد تكون مثل تغيير مواعيد الحضور والانصراف، وعدد ساعات العمل والراحة.

إن تفكيك أو إذابة الموقف تسهل للأفراد القائمين على التغيير التنظيمي التبصر والوعي بوجود مشاكل في العمل تحتاج إلى تغيير أو حل، ولزيادة هذا الوعي يمكن مقارنة أداء أجزاء المؤسسة بعضها ببعض، ودراسة تقارير الرقابة والمتابعة بشكل جاد، وأيضاً إجراء البحوث الميدانية داخل العمل عن درجة الرضا، وتغيير قيم العمل، وإجراءات العمل والإنتاج.

ثانياً- مرحلة التغيير (Change):

في هذه المرحلة يجب التركيز على ضرورة تعلم الفرد أفكار وأساليب ومهارات عمل جديدة، بحيث يتوفر لدى الأفراد البدائل الجديدة لأداء الأعمال، من خلال ما تقدمه الإدارة لهم، وفي هذه المرحلة أيضاً يتم إجراء تعديل وتغيير في الواجبات والمهام، وكذلك في التقنيات والهياكل التنظيمية الموجودة حالياً، الأمر الذي يتطلب من الإدارة ضرورة العمل على توفير المعلومات ومعارف جديدة وأساليب عمل جديدة للأفراد العاملين للمساهمة في تطوير مهاراتهم وسلوكهم، ومن ثم تحقيق المطلوب، ويكون التغيير في النواحي التنظيمية الهيكلية التالية⁽¹⁾:

- **التغيير في أنماط توزيع السلطة:** يتم إعادة النظر في الصلاحيات الممنوحة للمستويات الإدارية المختلفة أو لبعض المسؤولين فيها، وتغيير الارتباطات الإدارية أو نظام التسلسل الإداري المعمول به، وقد تتم عملية إعادة التنظيم لتشمل إلغاء أو استحداث وظائف أو أقسام إدارية، كما يكون هناك تغيير في نمط القيادة وإعطاء المزيد من المرونة وتوفير فرص التدريب للقيادات الإدارية وإعادة تصميم الأعمال بشكل يتوافق مع المتطلبات الجديدة للعمل.

(1): رحيمحسين، علاوي عبدالفتاح، مرجع سبق ذكره، ص 15.

- التغيير في التكنولوجيا المستخدمة: قد تشمل تغييرات في المعدات أو الأساليب المستخدمة في الإنتاج، وفي العلاقات بين النشاطات المختلفة، وفي تحسين طرق تدفق العمل.
- التغيير في العمليات الإدارية: ويشمل إعادة النظر في نمط اتخاذ القرارات وأنماط الاتصالات، كأن يصبح أسلوب اتخاذ القرارات جماعيا من خلال تشكيل اللجان وقد يشمل تعديل السياسات والإجراءات وتعديل معايير اختيار العاملين.

في هذه المرحلة يحذر "ليفن" من الإقدام بشكل متسرع في تنفيذ وإحداث التغيير، لأن ذلك سوف يترتب حدوث مقاومة شديدة له، الأمر الذي يؤدي إلى الارتباك والتشويش وعدم الوضوح وبالتالي عرقلة مسار التغيير.

ثالثا- مرحلة إعادة التجميد (التثبيت) (Refreezing)⁽¹⁾:

كما بدأت مراحل التغيير بضرورة إذابة الموقف ثم الانتقال إلى إدخال التغييرات المطلوبة، يكون من اللازم بعد التوصل إلى النتائج والسلوكيات المرغوبة، تجميد ما توصل إليه، أو يمكن القول أن هذه المرحلة تهتم بصيانة وحماية التغيير الذي تم التوصل إليه.

وفي هذه المرحلة يتم التأكد من أن ما تم إكسابه للعاملين من مهارات وأفكار واتجاهات جديدة في مرحلة التغيير يتم دمجها في الممارسات الفعلية، حيث تهدف هذه المرحلة إلى تثبيت التغيير واستقراره، عن طريق مساعدة الأفراد من العمل على دمج الاتجاهات والأفكار وأنماط السلوك التي تم تعلمها في أساليب وطرق عملهم المعتادة، وعلى الإدارة أن تعطي الفرصة الكاملة للأفراد لإظهار ممارساتهم السلوكية الجديدة، وضرورة العمل على تعزيز السلوكيات الإيجابية حتى يستمر الأفراد في مواصلة هذا السلوك برغبة ورضا.

وللحفاظ على ما تم اكتسابه من عملية التغيير لابد من إتباع الخطوات التالية:

- 1- المتابعة المستمرة لنتائج تطبيق التغيير التنظيمي، ومقارنة النتائج الفعلية بالنتائج المخططة والمطلوبة، ومناقشة الانحرافات المحتملة ومحاولة علاجها.
- 2- توفير سبل اتصالات متفتحة بين المشاركين في التغيير، مع توفير كافة المعلومات المرتبطة به.
- 3- بناء أنظمة حوافز تشجع الأقسام والأفراد الناجحين والمساهمين في إنجاح عمليات التغيير.

(1): رحيم حسين، علاء وعباد الفتاح، مرجع سبق ذكره، ص 15.

4- إنشاء أنظمة تشجيع الاقتراحات الخاصة بالتطويرات والتغييرات الجديدة، وتشجيع السلوك والتصرفات الخاصة بالسلوك الإبداعي والابتكار سواء في العمليات الفنية الوظيفية أو في العمليات الإدارية.

وبهذه المراحل تكون الإدارة قد اتبعت أسلوباً علمياً لإدخال التغيير التنظيمي، يتلخص في تحديد الهدف من التغيير، وتحديد أنواع التغييرات المطلوبة، وجمع أكبر قدر من المعلومات ودراستها وتحليلها جيداً واستشارة الأطراف المعنية من رؤساء ومرؤوسين، والتعرف على اتجاهاتهم وردود الفعل عندهم التي تكون مؤيدة ومساندة أو مقاومة ومعارضة له.

الجدول رقم (II-2): نموذج "ليفن" لمراحل التغيير التنظيمي

المرحلة الأولى		المرحلة الثانية		المرحلة الثالثة
إذابة الجليد	←	التغيير	←	إعادة التجميد
الشعور بالحاجة إلى التغيير		- تغيير الأفراد		- تعزيز النتائج
تقليل مقاومة التغيير.		- تغيير الأعمال		- تقييم النتائج
		- تغيير البناء التنظيمي		- إجراء تعديلات بناءة
		- تغيير التكنولوجيا		

المصدر: البلوي، صلاح بن فاتح عبد الله (2005). اتجاهات العاملين نحو التغيير التنظيمي (دراسة مسحية على العاملين في هيئة الطيران المدني)، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، كلية الدراسات العليا، قسم العلوم الإدارية، الرياض، المملكة العربية السعودية، ص39.

المطلب الثالث: نماذج التغيير

يمثل نموذج التغيير الذي اقترحه لوين والذي تطرقنا له سابقاً (في المطلب الثاني)، إطاراً لعملية التغيير، واعتماداً على هذا النموذج قدم عدد من الباحثين والكتاب نماذج أكثر تفصيلاً، ومن هذه النماذج نذكر ما يلي:

1. نموذج جرينر (Greiner):

تطوراً لنموذج كيرت لوين، قدم Greiner نموذجاً للتعامل مع التغيير من ستة مراحل⁽¹⁾:

- أ - **الضغط والإثارة**: هناك شعور بالحاجة للتغيير وخاصة من قبل الإدارة العليا، وقد يكون الضغط للتغيير ناشئ من قوى خارجية وداخلية.
- ب - **التدخل وإعادة التقرير**: تتضمن إدخال وسيط للتغيير، أي مستشار يتمتع بنظرة موضوعية ويستطيع تقييم حاجات المنظمة وإعادة توجيه تفكير الإدارة.
- ت - **التشخيص والاعتراف**: يقوم المستشار بمساعدة المؤسسة في جميع المستويات بالبحث عن مواطن وأسباب المشكلات، بصورة سليمة ويعتقد Greiner بأن المحاولات الناجحة في التغيير قد استخدمت أسلوب (مشاركة العاملين) بدلاً من منهج التفويض أو التسلط.
- ث - **الاحترام والالتزام**: وهنا توجه الجهود والطاقت نحو تطوير حلول فعالة لحل المشكلات وبفضل أسلوب المشاركة تتحصل المؤسسة على التزام الأفراد لتنفيذ الحلول.
- ج - **التجربة والبحث**: يتم اختبار الواقع لتقرير فائدة الحل قبل إدخال تغييرات واسعة.
- ح - **التغيير والقبول**: فمع نجاح التغيير هناك تحسن واضح في أداء المؤسسة مع دعم موازي من جميع المستويات، وهذا يساعد على تدعيم تأثير التغيير، وخاصة إذا تضمن الشعور بالتجربة والمكافئة لمن يستثمر في جهود التغيير.

2. نموذج Huse ذو المراحل السبع:

قدم Edgar Huse في عام 1980 نموذجاً يتكون من سبع مراحل وهو مبني على النموذج الأصلي الذي قدمه لوين وستتطرق إلى كل مرحلة من هذه المراحل⁽²⁾:

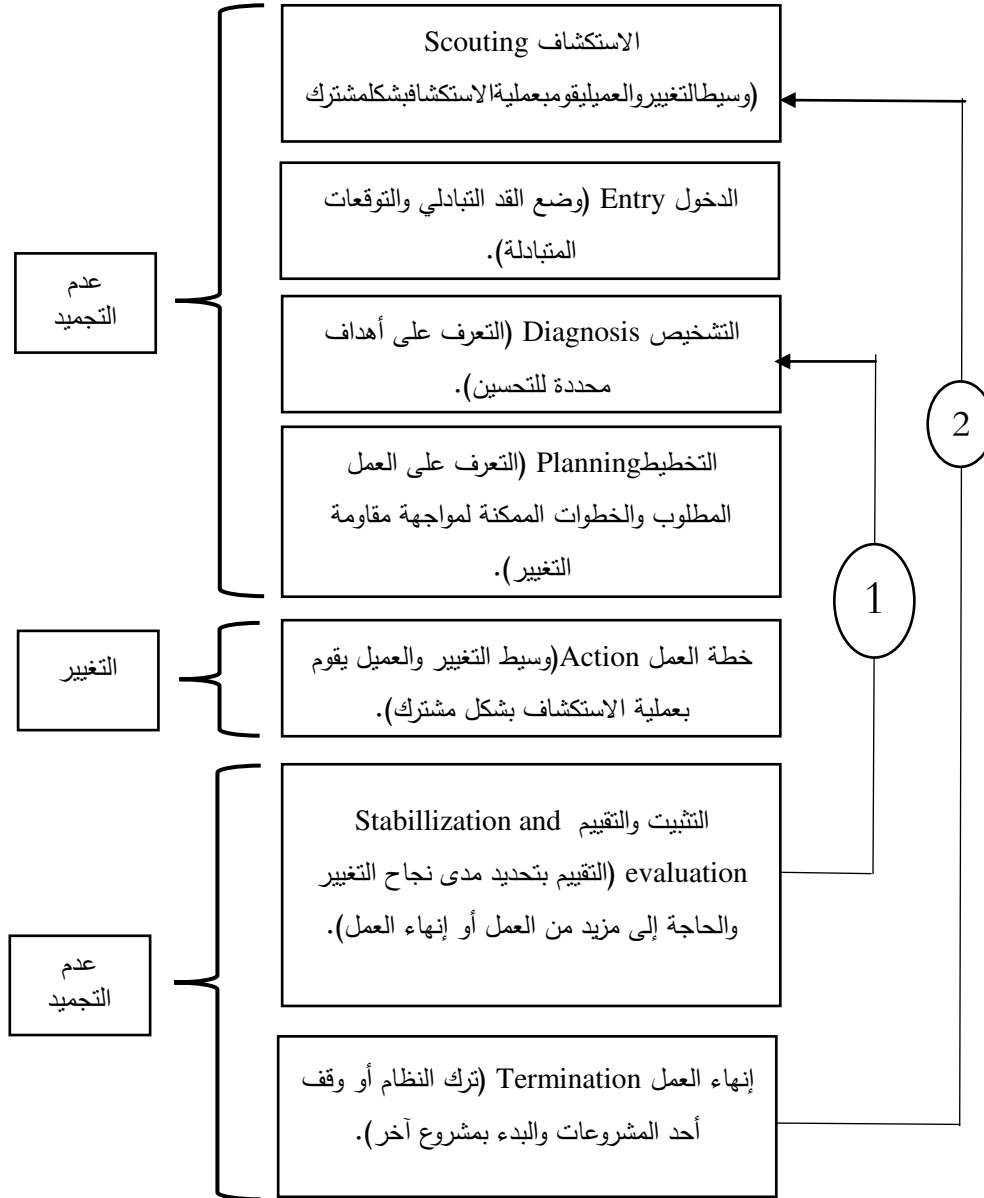
- أ - **الاستكشاف**: يلتقي المسؤولون عن المؤسسة ومستشار إدارة التغيير ومناقشة الحاجة للتغيير وتستطلع المؤسسة المهارات التي يمكن أن يقدمها المستشار، ويقوم هذا الأخير باستنباط البيانات من الأعراض التي تظهرها المشاكل التي تحتاج إلى اهتمام.

⁽¹⁾ مرزوق نسيم (2013/2012). دور التكوين في عملية التغيير التنظيمي في المؤسسة (دراسة حالة ديوان الترقية والتسيير العقاري بالبويرة)، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، جامعة أكلي محمد أولحاج، البويرة، ص 54-55.

⁽²⁾ ابتسام إبراهيم مرزوق (2006). فعالية متطلبات التطوير التنظيمي وإدارة التغيير لدى المؤسسات غير الحكومية الفلسطينية، الجامعة الإسلامية، كلية التجارة، قسم إدارة الأعمال، مذكرة ماجستير، غزة، فلسطين، ص 31-32.

- ب - **الدخول**: يقترب مسؤولو المؤسسة والمستشار معا للاتفاق على التعاقد، ويتكون العقد السيكلوجي من التوقعات التي سوف يقدمها كل طرف للآخر قياسا لما يتوقع أن يحصل عليه منه.
- ت - **التشخيص**: يقوم المستشار مستندا على الخلفية التي لديه وتعليمه، بعملية تشخيص للمشاكل التنظيمية القائمة، ويحدد استراتيجية التدخل المخطط.
- ث - **التخطيط**: توافق المؤسسة على ما قدمه مستشار التغيير من سلسلة تفصيلية لأساليب التدخل وكيفية العمل، وكذلك الجدول الزمني المتوقع لعملية التغيير كما يذكر المصادر المرتقبة للمقاومة وأسبابها. الإذابة التغيير إعادة التجميد.
- ج - **خطوة العمل**: يبدأ التدخل طبقا لخطة عمل يتم الاتفاق عليها ويمكن أن تبدأ طرائق متعددة بشكل متزامن أو في حالة برامج تطوير المؤسسة المعقدة، نجد أن هناك عددا من المشروعات متعددة المحاور تسير بشكل متوازي.
- ح - **الثبيت والتقييم**: إن عملية إعادة تجميد النظام التي أشار إليها نموذج Lewin أطلق عليها اصطلاح الثبيت طبقا لنموذج Huse وعند هذه النقطة نجد أن الممارسات المطبقة حديثا والنظم وترميم مراحل العمل، تصبح بمثابة روتين يستخدم بشكل يومي داخل المؤسسة وعقب الثبيت يتم تقييم عملية التغيير وتقاس النتائج بشكل كمي.
- خ - **إنهاء العمل**: يقوم وسيط التغيير عن قصد بالانتقال إلى عمل آخر (مؤسسة أخرى) فأحدى قواعد العمل بالنسبة لمستشاري التغيير هو الدخول ثم الانغماس في العمل ثم الخروج من العمل وبالمقابل يبدأ العمل في مشروع مختلف تماما لتطوير المؤسسة، ويكون ذلك في ذات المكان (نفس المؤسسة).

الشكل رقم (II-2): نموذج Huse للتغيير المخطط في المؤسسة



المصدر: ابتسام إبراهيم مرزوق (2006). فعالية متطلبات التطوير التنظيمي وإدارة التغيير لدى المؤسسات غير الحكومية الفلسطينية ، الجامعة الإسلامية، كلية التجارة، قسم إدارة الأعمال، مذكرة ماجستير، غزة، فلسطين، ص33.

3. نموذج افينسفيش Ivancevich وزملائه:

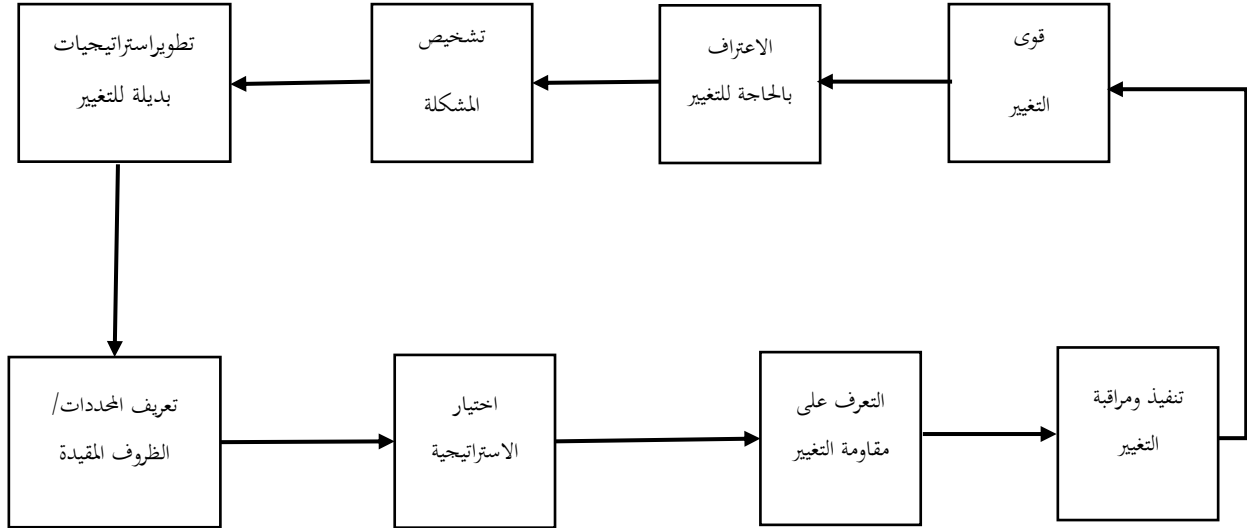
يعتبر Ivancevich وزملائه أن إدارة التغيير عملية منظمة تتكون من عدد من الخطوات المترابطة بتسلسل منطقي⁽¹⁾:

- قوى التغيير: وهي قوى ومسببات التغيير الداخلية والخارجية.
- الاعتراف بالحاجة للتغيير: تستطيع إدارة المنظمة أن تعرف حاجتها للتغيير من خلال التقارير والإحصاءات والمعلومات التي تصلها من المصادر المختلفة فمن خلال البيانات المالية والميزانيات وانخفاض الأرباح، وانخفاض معدلات الأداء وهبوط المبيعات وتدني معنويات العاملين وغيرها تستطيع الإدارة أن تعرف قوة وكثافة قوى التغيير.
- تشخيص المشكلة: التشخيص يهدف إلى تعريف المشكلة وتحديد ما قبل تبني أي إجراء وقد لا تكون المشكلة ظاهرة وواضحة للجميع، لذا فإن الخبرة وحسن التقدير والاجتهاد الصائب تعتبر أمور حيوية في هذه الحالة، ومن أهداف مرحلة التشخيص الإجابة عن الأسئلة الآتية:
 - ما هي المشكلة بذاتها وتمييزها عن العوارض؟ ماذا يجب عمله لحل المشكلة؟ ما هي النتائج المتوقعة من الإجراء؟ وكيف يمكن قياسها؟ ويمكن التوصل إلى الإجابات على هذه الأسئلة من البيانات المتوفرة لدى المؤسسة وسرعة أو من خلال تشكيل اللجان أو فرق العمل للبحث عن معلومات خاصة ومحددة.
- تطوير بدائل واستراتيجيات التغيير: تقوم الإدارة أو مستشار التغيير بتقرير أي من استراتيجيات التغيير الأكثر احتمالاً أن تحقق النتائج المرجوة (تغيير البناء التنظيمي، تغيير الأفراد، تغيير التقنيات).
- تعريف المحددات (الظروف المقيدة): يتوقف اختيار أسلوب التغيير على تشخيص المشكلة، ولكنه يتأثر كذلك ببعض المتغيرات والظروف الآتية السائدة في المؤسسة ومنها مناخ القيادة والتنظيم الرسمي وثقافة المؤسسة ويعتبر دعم الإدارة العليا وتحمسها للتغيير المقترح أمر ضروري لنجاح التغيير، وإذا ما أخذت الإدارة بتنفيذ التغيير بدون الأخذ في الحسبان المحددات والقيود التي تفرضها الظروف السائدة في المؤسسة فإن مثل هذا التغيير يمكن أن يؤدي فعلاً إلى مزيد من المشكلات.
- مقاومة التغيير: على الإدارة أن تدرك بأن مقاومة التغيير أمر طبيعي ويجب عليها معرفة مسببات المقاومة ومعالجتها.
- تنفيذ التغيير ومتابعته: قد يتم تنفيذ التغيير في جميع أنحاء المؤسسة ويتم تكريسه بسرعة، أو يمكن تنفيذه على مراحل ومن مستوى لآخر، ومن إدارة لأخرى. وفيما يتعلق بالمتابعة فهي تهدف إلى توفير معلومات عن التغذية

(1):عوني فتحي خليل عبيد، مرجع سبق ذكره ، ص 33-34.

الراجعة والمعلومات تغذى إلى مرحلة قوى التغيير لأن التغيير نفسه ينشئ حالة جديدة يمكن أن تسبب بعض المشاكل.

الشكل رقم (II-3): نموذج ايفانسفيتش Ivanevich وزملائه



المصدر: حسين حريم (2004)، السلوك التنظيمي (سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال)، عمان: دار ومكتبة حامد، ص 372.

4. نموذج بيكهارد وهاريس Beckhard and Harris's Model

قدم المؤلفان نموذجا يهتم بتحفيز التغيير $Change = ABC > D$ حيث⁽¹⁾:

A: عدم الرضا بالحالة المستقرة.

B: المستقبل المرغوب فيه.

C: مسار معين.

D: تكاليف التغيير.

واقترح بيكهارد وهاريس أن التغيير سيحدث عندما يكون هناك عدم رضا بالحالة المستقرة، ويدرك الناس مستقبلا مرغوبا فيه ومسارا معينا لتحقيق هذا المستقبل، ويكون هناك أكثر من تكاليف التغيير، ويعد هذا طريقة محفزة لإدارة التغيير.

(1): حماد محمود الرقب (2008). واقع إدارة التغيير لدى وزارات السلطة الفلسطينية، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال غير منشورة، الجامعة الإسلامية، كلية التجارة، قسم إدارة الأعمال، غزة، فلسطين، ص 60-61.

ويكون هذا مؤثراً، ويقدم مساهمة مرتفعة القيمة لفهمنا كيف ندير التغيير المخطط فنحن نحتاج أن نقلل تكاليف التغيير، ونحتاج أن نواجه الناس برؤية مرغوب فيها للمستقبل، وأن هناك وسيلة لتحقيق ذلك.

المطلب الرابع: استراتيجيات التغيير التنظيمي.

إن حدوث التغيير يرتبط بالتخطيط له وفقاً لاستراتيجية ينفذها المعنيون بالتغيير بالاعتماد على المناقشة والحوار مع الأطراف المطالبين به لجذبهم لعملية التنفيذ، أبرز هذه الاستراتيجيات ما يلي (1):

- الاستراتيجية العقلانية التجريبية: تقوم هذه الاستراتيجية على أساس استعمال العقل أو المنطق لتغيير الأفراد وإن الجهل والخرافات هي العائق أمام التغيير، وبالتالي فإن التعليم والبحوث العلمية تعد من أهم العوامل التي يقوم عليها التغيير.
- استراتيجية التثقيف والتوعية الموجهة: تقوم هذه الاستراتيجية على أساس دراسة أسباب مقاومة الأفراد للتغيير التي غالباً ما تنطلق من التعارض مع مصالحهم الشخصية، ومن ثم محاولة التغلب عليها من خلال التوعية والتثقيف وإزالة المخاوف وتنمية الولاء للتغيير المراد إحداثه. وكل ذلك يجري من خلال التدريب والاعلام المخطط الهادف.
- استراتيجية القوة والقسر: تقوم هذه الاستراتيجية على استعمال القوة في إحداث التغيير. فالتغيير يفرض بالقوة والإكراه، حيث يتم التغلب على القوى المعيقة للتغيير باستعمال العقوبات الانضباطية.
- استراتيجية ربط المكافآت بالتغيير: حيث نجد أن المكافآت المادية والمعنوية هي التي تحفز السلوك الإنساني، وتفرض على الأفراد التغيير (2).
- استراتيجية التحليل الميداني: هناك في العادة قوى تعمل لصالح المحافظة على التوازن الراهن، فإذا تمت الإحاطة بهذه القوى، فإن باستطاعة إدارة المؤسسة أو فريق عمل فيها تحليل هذه القوى والعمل على إيجاد مركز توازن جديد (3).

كما صنف لاري جراينر (Larry Greiner) استراتيجيات التغيير على أساس كيفية إحداثه إلى ثلاث استراتيجيات عامة وهي (1):

(1): إحسان دهش جلاب، مرجع سبق ذكره، ص 699.

(2): بوعلاق نوال، سعدي يحيى (2014). دمج ثقافة التغيير في عملية تطوير القيادة الإدارية، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، العدد 11، المسيلة، الجزائر، ص 185.

(3): نفس المرجع، نفس الصفحة.

- الاستراتيجية التي تعتمد على طرف واحد : تركز هذه الاستراتيجية على دور الإدارة العليا في الم مؤسسة لإحداث التغيير وتتخذ عدة أشكال وهي:
 - أ - اتخاذ قرار التغيير بواسطة الإدارة العليا في المنظمة مستخدمة في ذلك السلطات الإدارية التي تمثلها، ثم تفرض على المستويات الإدارية الأخرى تنفيذ هذه القرارات.
 - ب - قيام الإدارة العليا باستبدال الأفراد الذين يكونون في مراكز إدارية مهمة وحساسة، بأفراد آخرين لديهم حماس وقناعة بالأفكار الجديدة بالتالي يقومون بإحداث التغيير المطلوب.
 - ت - إعادة تصميم هيكل الم مؤسسة وتحديد علاقات جديدة بين الأقسام والأفراد بشكل يخدم التغيير المطلوب.
- استراتيجية المشاركة: تعكس هذه الاستراتيجية مفهوم العلاقات الإنسانية في نظريات العلوم السلوكية التي تهدف إلى الاهتمام بالعنصر البشري وإتاحة الفرصة له للمشاركة في اتخاذ قرارات التغيير وتأخذ هذه الاستراتيجية صورتين:
 - أ - أن تقوم المؤسسة بتحديد المشكلة ثم تحديد عدة بدائل للحل، وتطلب مشاركة ال عاملين في اختيار أحد الحلول، وفي هذه الحالة يقتصر دور العاملين على اختيار أحد البدائل التي تطرحها الإدارة العليا للمؤسسة.
 - ب - تتم المشاركة بصورة أكثر عمقا حيث تقوم الإدارة بالتعاون مع الموظفين بتحديد المشكلة وتحديد البدائل واختيار أنسب الحلول لإحداث التغيير.
- استراتيجية التفويض: في هذه الاستراتيجية تقوم الإدارة بإعطاء معلومات كافية عن الحالة المطلوب تغييرها للعاملين وتطلب منهم مناقشة وتحليل هذه المعلومات وتقديم اقتراحات أو بدائل للحل وبالتالي فالإدارة فوضت الأفراد سلطة اتخاذ قرارات التغيير.

(1): عماري سمير، مرجع سبق ذكره، ص ص26-27.

المبحث الثالث: مقاومة التغيير التنظيمي والآثار المترتبة عنها.

تسعى المؤسسة دوماً للحفاظ على توازنها والتكيف مع بيئتها قدر المستطاع، وذلك بإجراء تغييرات مستمرة سواء في هيكلها، مهامها، الأفراد أو التكنولوجيا، بعض هذه التغييرات تكون بمثابة رد فعل أو استجابة للتهديدات البيئية الخارجية وبعضها يكون استجابة لاستثمار الفرص البيئية. تواجه عملية التغيير في المؤسسة الكثير من المعوقات أهمها مقاومة التغيير، والتي تؤدي إلى فشل برامج التغيير وتحمل معها ضياع الجهد والوقت والموارد المالية. وعليه تعتبر مقاومة التغيير وتحديد أسبابها وكيفية التغلب عليها من أهم الأمور بالنسبة لكل من يشرف على عملية التغيير وهو ما سنتطرق إليه في هذا المبحث حيث سنتعرف على مفهوم مقاومة التغيير، أساليبها ثم بعد ذلك أهم الأسباب التي تنبع منها هذه المقاومة، مختلف الآليات التي يمكن اتباعها من أجل معالجة هذه المقاومة، وفي الأخير نستعرض الآثار المترتبة عنها.

المطلب الأول: مفهوم مقاومة التغيير وأساليبها.

تعتبر مقاومة التغيير رد فعل طبيعي ومنتظر وتأخذ أساليبها أشكالاً عدة، وفي هذا المطلب سنحاول التعرف على مفهومها وأساليبها.

الفرع الأول: مفهوم مقاومة التغيير.

جاء مصطلح مقاومة التغيير على يد كل من Coch et French سنة 1947 في مقال بحث "Overcoming" resistance to change عن الحقائق والأسباب التي من أجلها تكون مقاومة التغيير، والكيفية التي يمكن بها التغلب على هذه المقاومة وتوصلاً إلى نتيجة مفادها أن الإداري هو من يمكنه القيام بذلك، هذا الذي بين ضمناً أن مصادر المقاومة تكون غالباً في المستويات التنفيذية للمؤسسة. تعرف مقاومة التغيير التنظيمي بأنها: "استجابة عاطفية (سلوكية) وطبيعية اتجاه ما يعتبر خطراً حقيقياً أو متوقع يهدد أسلوب عمل حالي" (1).

كما تعني مقاومة التغيير "امتناع الأفراد عن التغيير أو عدم الامتثال له بالدرجة المناسبة والركون إلى المحافظة على الوضع القائم"، وقد تكون مقاومة التغيير علنية إن أدرك الفرد أن التغيير ضار بمصالح التنظيم، أو كان له من عناصر القوة ما يجعله يرفض التغيير علناً، فيبادر بالاحتجاج أو التلويح بطلب النقل أو بالاستقالة أو الاستقالة فعلاً، كما قد تكون المقاومة سرية مستترة أو ضمنية إذا أدرك الموظف أن التغيير يهدد مصالحه الخاصة فقط ولن يسبب مشاكل للآخرين،

(1): بركان دليلا، مرجع سبق ذكره، ص 54.

وقد تظهر المقاومة بأشكال مختلفة مثل عدم انعدام الدافعية للعمل، زيادة الغياب بسبب المرض، عدم الانتماء للمؤسسة، زيادة الأخطاء في العمل⁽¹⁾.

الفرع الثاني: أساليب مقاومة التغيير التنظيمي.

تتعدد وتنوع أساليب مقاومة التغيير من فردية وجماعية وتختلف درجاتها ابتداء من الرفض الكامل، مروراً بالمعارضة الشديدة، التحفظات، عدم المبالاة، إلى مدى الاستعداد للتفاهم والنقاش، وصولاً إلى الاختلاف حول مسائل بسيطة لا تؤثر في جوهر التغيير التنظيمي. وسوف نتطرق إلى ثلاث أساليب رئيسية لمقاومة التغيير⁽²⁾:

أولاً-الرفض العنيف: ويحدث هذا الأسلوب عندما ترى المقاومة أن التغيير التنظيمي ليس من مصلحتها، أو أنه سوف يقضي على مكاسبها أو أنه يهدد بقاءها، مستخدمة بذلك أعنف الأساليب مثل إشاعة القلق والخوف بين العاملين، وهو ما يصرفهم عن الهدف الرئيسي إلى أهداف فرعية جانبية مما ينمي بينهم الأحقاد والصراعات.

ثانياً-تعطيل قوى التغيير: عندما تعجز قوى المقاومة عن القضاء على التغيير تلجأ إلى الهدنة بهدف إرجاء التغيير وتعطيله إلى أطول فترة ممكنة ريثما تتمكن من القضاء عليه، أو الفوز بأكبر قدر من المكاسب التي تجنيها من الوضع القائم، وهنا يمكن أن تلجأ قوى المقاومة إلى أساليب التشكيك في ضرورة التغيير ونتائجه وفوائده وقواه وفي إمكانية القيام به.

ثالثاً-إبطاء سرعة التغيير: قد تتجه القوى المقاومة إلى إبطاء سرعة التغيير من خلال عدة أساليب منها استنزاف طاقة قوى التغيير في قضايا ثانوية جانبية، أو توجيه الموارد المالية إلى أعراض أخرى هامشية. من خلال الأساليب والطرق السلبية السابقة يتم إضعاف قوة التغيير وإبطاء سرعته وإعاقة حركة القوى الراغبة في إحداثه، وبالتالي زيادة قوة مقاومته وتثبيتها، وهو ما يترتب عليه سلبيات كثيرة تجلب نتائج وخيمة على المؤسسة.

المطلب الثاني: أسباب مقاومة التغيير التنظيمي.

قد يلقي الاتجاه نحو التغيير قبولاً إن أدرك المستهدفون بالتغيير أنه يحقق أو يساهم في تحقيق أهدافهم أو مصالحهم، لكن تصطدم جهود التغيير بمقاومة رؤساء أو مسؤولين بصورة أو بأخرى، فالتغيير يثير غالباً رد فعل يؤدي بالفرد لمقاومة التغيير سواء كانت أسبابه واضحة للرفض أو لم تكن لديه تلك الأسباب. ومن أسباب مقاومة التغيير نذكر⁽⁴⁾:

(1) عوني فتحي خليل عبيد، مرجع سبق ذكره، ص 39.

(2) علاوي عبد الفتاح (2013)، أثر التغيير التنظيمي على أداء الموارد البشرية (دراسة حالة سونلغاز)، أطروحة مقدمة لنيل دكتوراه في علوم التسيير، جامعة الجزائر3، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، ص 55-56.

- 1 **عدم الاقتناع بجدوى التغيير** : يقاوم الأفراد التغيير لاعتقادهم بفشله ويستدلون بذلك من المحاولات والتجارب السابقة، أو لكونه يتعارض مع أهداف ومصالح المؤسسة التي نجحت في الماضي حسب رأيهم، أو بسبب عدم ملائمة طريقة إحداث التغيير كالوقت المخصص والموارد المتوفرة للتكيف مع الوضع الجديد⁽²⁾.
- 2 **انعدام الاستقرار النفسي والطمأنينة** : ذلك لأن التغيير يتطلب تبديلات وتغييرات في المناهج والأساليب، وفي ذلك تهديد للأمن النفسي خصوصا عند الأفراد الذين لا يجدون ضرورة أو مصلحة في التغيير⁽³⁾.
- 3 **التخوفات الاقتصادية**: فإن بعض الأفراد يتصورون أن التغيير يهدر دخلهم، لأن التغييرات الجديدة تتطلب تغير في معدلات الدخل والصراف وميزانيات الأعمال، الأمر الذي قد لا يرضيه أو يلي طموحاته، خصوصا وأنه تعود على مجارة وضع مستقر كانت قد تهيأت أسبابه ودواعيه وشروطه⁽⁴⁾.
- 4 **اختلاف تقييم التغيير ونتائجه** : تختلف النظرة من عامل لآخر للتغيير من حيث أهدافه ونتائجه المحتملة، فيرى مخطوطو التغيير أنه يترتب عليه نتائج إيجابية، فإن الذين يتأثرون ولا يخططون له قد يرون فيه ضررا وليس فيه أي مصلحة أو منفعة.
- 5 **تغيير في تركيب الجماعات الحالية وإنشاء جماعات جديدة** : يتطلب هذا الإجراء من العاملين التكيف، وبناء علاقات جديدة، مما يؤثر سلبيا على المركز الاجتماعي لبعض العاملين ويثير قلقا يؤثر سلبيا على الأداء.
- 6 **التغيير في المواقع الجغرافية للعمل**: كأن يتم نقل عاملين من أماكن عملهم الحالية إلى أماكن أخرى لا تيسر لهم نفس التسهيلات، أو سيترتب عليها مصروفات أو تغييرات لا يجذبونها أو غير مستعدين لها.

المطلب الثالث: آليات معالجة مقاومة التغيير التنظيمي.

هناك العديد من الوسائل والأساليب التي يمكن استخدامها للتخفيف من عملية مقاومة التغيير مع ضرورة الانتباه إلى أن عملية التغلب على مقاومة التغيير لا يمكن أن يعتمد على أسلوب واحد ذلك لأن التغيير نفسه عملية معقدة لذا فإن علينا اتباع أكثر من أسلوب في آن واحد، ومن أهم هذه الأساليب ما يلي⁽⁵⁾:

- 1 **المشاركة في التغيير**: إحدى الطرق المستخدمة للتغلب على مقاومة التغيير هي أن تشرك العاملين الذين يتأثرون بالتغيير في تنفيذه، فهناك قول قديم هو " الناس الذين يجلسون معك في قارب لن يحدثوا فيه ثوبا". فإذا اشترك

(1) عوني فتحي خليل عبيد، مرجع سبق ذكره، ص40.

(2) : فريد كورتل، آمال كحيله، مرجع سبق ذكره، ص91.

(3) : خضر مصباح الطيطي، مرجع سبق ذكره، ص75.

(4) : نفس المرجع، نفس الصفحة.

(5) : محمد الصبري، مرجع سبق ذكره، ص99.

العاملون في التغيير فإنهم سيحصلون على معلومات كثيرة عنه، وسيكون لديهم الفرصة في إحداث تأثير على العملية من خلال أفكارهم الخاصة. والمشاركة تساهم في تقليل بعض القلق المصاحب للتغيير (وإن كان لن يزيله كلياً)، ويعطي المشاركين بعض الإحساس بأنهم أصحاب التغيير أساساً، فيزداد مقدار التزامهم بالعمل والتغيير بحيث يصبح التنفيذ الحقيقي له أسهل.

ولكن المشاركة لا تخلو من بعض المشكلات. إذ عندما تقرر أن تشرك الموظفين معك يجب عليك أن تتقبل أفكارهم. فإذا استخدم الاشراف كعملية يسيطر فيها المدير على ال عاملين المشاركين ليقبلوا اقتراحه فإن العملية سوف تعود عليه بالضرر لأنها سوف تخلق جواً من الامتعاض والكراهية، ولهذا يجب أن تكون المشاركة مشاركة حقيقية.

إن إشراك العاملين في عملية التغيير ليست ضماناً لعدم وجود أي مقاومة. ولكن بما أن المقاومة تحدث بسبب نقص المعلومات، والقلق المصاحب لها مع عدم الاطمئنان، يمكن أن تكون المشاركة أداة مفيدة إذا استخدمت بشكل مناسب، ولكنها يجب ألا تستخدم كأداة لجعل العاملين يوافقون المدير وأفكاره، فهي تهدف إلى الحصول على الموافقة فقط.

2 التعليم والاتصال: يمكن تقليل المقاومة من خلال الاتصال بالموظفين لمساعدتهم على التعرف بمنطق التغيير، ويفترض هذا الأسلوب أن المقاومة يكون سببها عدم توفر المعلومات أو سوء الاتصال. فإذا استلم الموظفون الحقائق الكاملة عن التغيير، وتم توضيح أي سوء فهم، فإن ذلك يمكن أن يؤدي لتقليل المقاومة. هذه الاستراتيجية تساعد الموظفين على رؤية الحاجة للتغيير والوقوف على منطقها، وقد تتخذ عدة أشكال منها المناقشة الفردية، العرض للمجموعات، أو مذكرات وتقارير، ويتم اللجوء إلى هذا الأسلوب في حالة قصور المعلومات المتوفرة عن التغيير أو التحليل الخاطئ للمعلومات المنشورة عن عملية التغيير، ومن أبرز إيجابيات هذا الأسلوب أنه عند اقتناع العاملين بهذه المعلومات، سيساهمون في عملية تطبيق التغيير، بينما يعاب عليها أنها تستغرق وقتاً طويلاً وبشكل خاص عندما يكون عدد المعنيين بالتغيير كبيراً⁽¹⁾.

3 المناورة والكسب: المناورة هي محاولة التأثير عبر الظاهر، من خلال التلاعب بالحقائق وتغييرها، وربما يجعلها أكثر جاذبية، وحجب المعلومات الغير مرغوب فيها، وخلق إشاعات للتأثير على العاملين لقبول التغيير، أما الكسب فإنه أسلوب يشمل كلا من المناورة والمشاركة، ويهدف لشراء قادة الجماعات المقاومة عن طريق منحهم دوراً أساسياً في قرار التغيير، حيث تطلب نصيحة القادة، ليس بغرض الوصول إلى قرار أفضل ولكن للحصول

(1) عوني فتحي خليل عبيد، مرجع سبق ذكره، ص42.

على تأييدهم لقرار التغيير، إن كل من المناورة والكسب هي طرق غير مكلفة نسبياً، وسهلة للحصول على دعم المعارضين، لكن يمكن لهذا الأسلوب أن يؤدي إلى نتائج سلبية إذا ما أدرك المستهدف أنه مخدوع، ويستخدم كوسيلة لإدخال التغيير، وفي حالة اكتشاف ذلك الغرض فإن ذلك يؤدي لانخفاض مصداقية القادة المسؤولين إلى الصفر⁽¹⁾.

4 التسهيل والدعم: يمكن لمستشار التغيير أن يقدم دعم كبير لتقليل المقاومة، وحينما تكون درجة الخوف عالية بين العاملين، فإن تقديم النصح والتدريب على مهارات جديدة، أو إجازة قصيرة قد تساعد على عملية التكيف. ومن مساوئ هذا الأسلوب، أن هذه العملية تستغرق فترة زمنية طويلة، هذا بالإضافة إلى كلفتها، كما أنها لا تضمن تحقيق النجاح⁽²⁾.

5 المفاوضات: طريقة أخرى تتمكن المؤسسة من خلالها من التعامل مع مقاومة التغيير، وهي تقديم شيء ذي قيمة لتقليل المقاومة، فعلى سبيل المثال، إذا ما كان سبب المقاومة بين عدد قليل من الأفراد، فإن رزمة خاصة من المكافآت يمكن تقديمها لإشباع حاجاتهم الخاصة. وقد يكون أسلوب المفاوضات ضرورياً حينما تظهر المقاومة من مصدر قوي. هذا مع الأخذ في الاعتبار الكلفة العالية لهذا الأسلوب. كما أن هناك خطورة من أن المفاوضات مع هؤلاء الأفراد قد تؤدي بأفراد آخرين في مراكز قوة للمطالبة بنفس المزايا⁽³⁾.

6 اللجوء إلى القوة الظاهرة أو المبطنة: في هذا الأسلوب يتم إجبار الموظفين على قبول التغيير، باللجوء إما إلى أسلوب التهديد الظاهر وإما المبطن، كالتهديد بفقدانهم لوظائفهم، أو طردهم من العمل. وربما لا يكون التهديد مباشراً، مثل اللجوء إلى نقل أحد أو بعض العاملين من أماكنهم أو حتى طرد بعضهم، كأن يبعث برسالة واضحة إلى الآخرين تبين أن وظائفهم أو أعمالهم مهددة. وهذا النوع من الأسلوب في معالجة مقاومة التغيير قد يكون ناجحاً فقط إذا كان التغيير الجذري هو المطلب الأساسي للمنظمة⁽⁴⁾.

المطلب الرابع: الآثار المترتبة عن مقاومة التغيير التنظيمي.

قد يعتقد البعض أن كل أنواع مقاومة التغيير سيئة وسلبية، وقد تضر بالمؤسسة وأهدافها، لكن في الواقع للمقاومة بعض المزايا والفوائد. فهي تساعد في التعرف على مدى مشاركة الأفراد المهمين في عملية التغيير، كما أنها تعطي فرصة لإدارة المؤسسة لمراجعة الخطط وإجراء تحليلات دقيقة وشاملة لنتائج التغيير المتوقعة، المباشرة منها وغير المباشرة، بالإضافة إلى

(1): نفس المرجع السابق، ص 43.

(2): ابتسام إبراهيم مرزوق، مرجع سبق ذكره، ص 47.

(3): نفس المرجع، نفس الصفحة.

(4): رمضان رم، مرجع سبق ذكره، ص 232.

مساعدتها في تحديد مواطن الصعوبات والمشكلات التي يحتمل أن يسببها التغيير، وبذلك تقوم الإدارة باتخاذ الإجراءات الوقائية قبل أن تتفاقم المشكلة. ومن إيجابيات مقاومة التغيير أيضا نذكر ما يلي (1):

1. أنها تجبر إدارة المؤسسة على توضيح أهداف التغيير ووسائله والنتائج المتوقعة منه بشكل موضوعي.
2. قد تكشف عن عدم فاعلية عمليات الاتصال وغياب النقل الجيد للمعلومات.
3. قد تكشف نقاط الضعف في عمليات معالجة المشكلات واتخاذ القرارات المثلى في المؤسسة.
4. المقاومة تزود الإدارة بالمعلومات حول حدة مشاعر الأفراد بشأن قضية معينة. كما توفر متنفسا للأفراد للتعبير عن مشاعرهم، ويمكن أن تشجع الأفراد على التفكير والتحدث عن التغيير بصورة أكبر، حتى يتفهموه بصورة أفضل (2).

بالرغم من وجود بعض الإيجابيات لمقاومة التغيير، فإن السلبيات قد تؤدي في غالب الأحيان إلى عرقلة برامج التغيير المراد تطبيقها، ومن النواحي السلبية لمقاومة التغيير ما يلي (3):

1. التشكيك في مدى فاعلية ونجاعة برنامج التغيير التنظيمي وإضعاف قيادته.
2. تؤدي المقاومة إلى إطالة المدة اللازمة لتنفيذ برنامج التغيير التنظيمي.
3. انخفاض مستوى الأداء ولاسيما في ظل انشغال العاملين بالصراعات وهذا يؤثر على فعالية الإنتاج (ارتفاع تكاليفه وانخفاض مستوياته).
4. خسارة المؤسسة بسبب انشغالها بالتصدي للمقاومة من أجل احتوائها أو القضاء عليها.
5. تدني مستوى الصورة الذهنية للمؤسسة لدى العاملين خاصة في حالة اشتداد صراعات المقاومة بما يؤثر على قيمتها ومكانتها لديهم.
6. فشل التغيير بكامله واحتمال انهيار المؤسسة لعدم تجاوبها مع متطلبات العصر الحديث أو على الأقل

تعطيل الأعمال والإخلال بسلامة نظامها.

7. جمود الفكر ومحاربة التطور والتجديد والمحافظة على الوضع القائم وإفشال خطط التغيير الآنية والمستقبلية وهو ما يفقد المؤسسة حيويتها وفعاليتها.

(1): عماري سمير، مرجع سبق ذكره، ص33.

(2): فريد كورتل، آمال كحيلية، مرجع سبق ذكره، ص113.

(3): نفس المرجع، ص103.

8. تخلف المؤسسة عن اللحاق بالمؤسسات المنافسة التي تتبنى فلسفة التغيير أو حتى مجاراتها بسبب قوة وسيطرة المقاومة وهذا سيؤدي إلى تدهور المؤسسة نتيجة لتدني مستويات الإنتاج والأداء.

مما سبق نستخلص أن مقاومة التغيير أمر طبيعي بين الأفراد، فالإنسان بطبعه وفطرته يميل إلى مقاومة تغيير الوضع الراهن لما قد يسببه ذلك من ارتباك وقلق وازعاج وتوتر داخلي في نفسيته، نظرا لعدم تأكده من النتائج المترتبة التي قد تنتج عن التغيير، وبالتالي على إدارة المؤسسة أن تعي وتدرك ذلك جيدا، وتبحث عن مسببات مقاومة التغيير، وأن تحرص على اختيار الأسلوب الذي يحقق التوافق الأنسب بين التغيير وظروف الموقف ومن سيتأثرون بالتغيير من الأفراد.

المبحث الرابع: أساسيات إدارة التغيير التنظيمي.

يحتاج التغيير إلى إدارة "تحرك الإدارة والمؤسسة لمواجهة الأوضاع الجديدة وإعادة ترتيب الأمور بحيث تستفيد من عوامل التغيير الإيجابي، وتجنب أو تقليل عوامل التغيير السلبي أي أنها تعبر عن كيفية استخدام أفضل الطرق الاقتصادية والفعالة لإحداث التغيير لخدمة الأهداف المنشودة" (1). سنحاول في هذا المبحث تحديد مفهوم إدارة التغيير التنظيمي وإبراز خصائصها، وأنواعها، وكذلك الأطراف الفاعلة في التغيير، مع ذكر أهم مؤشرات نجاحه.

المطلب الأول: مفهوم إدارة التغيير وخصائصها

سنترك في هذا المطلب إلى مفهوم إدارة التغيير وأهم الخصائص التي تتصف بها.

الفرع الأول: مفهوم إدارة التغيير التنظيمي.

عرف ستيف سميث إدارة التغيير على أنها "عملية تحويل المؤسسة من خلال تطبيق منهج شمولي عملي متدرج من الواقع الحالي إلى الواقع المراد الوصول إليه من خلال تطوير الأعمال والسلوك باتباع أساليب عملية لتعزيز التغيير المنشود" (2).

كما عرفها فهمي على أنها "حسن إدارة جوانب ومحددات التغيير بحيث يكون فعالا ومحققا للأهداف" (3).

ويرى العطيّات أن إدارة التغيير هي "الاستعداد المسبق من خلال توفير المهارات الفنية والسلوكية والإدارية والادراكية لاستخدام الموارد المتاحة (بشرية، قانونية، مادية، وزمنية)، بكفاءة وفعالية للتحويل من الواقع الحالي إلى الواقع المستقبلي المنشود خلال فترة محددة بأقل سلبيات ممكنة على الأفراد والمؤسسات، وبأقصر وقت وأقل جهد وتكلفة" (4).

من خلال ما سبق يمكن القول أن "إدارة التغيير هي عملية يقوم بها مجموع من الإداريين بعمل خطة محكمة في فترة زمنية محدودة ويتم تنفيذها بدقة وتنسيق وتنظيم مدروس لتحقيق الأهداف المرجوة من التغيير من خلال التوظيف السليم للموارد البشرية والإمكانات المادية والفنية المتاحة للمؤسسات على اختلاف أنواعها" (5).

(1): مخلوفي عبد السلام، شريف مسعودة (2011). "التغيير في منظمات الأعمال ضرورة حتمية لمواجهة المتغيرات العالمية"، مداخلة مقدمة إلى الملتقى

الدولي حول الابداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة (18-05/19)، الجزائر، جامعة سعد دحلب، البلدية، ص11.

(2): سوفي نبيل (2011)، دراسة تحليلية لاتجاهات الموظفين نحو التغيير التنظيمي (دراسة حالة موظفي خزينة ولاية جيجل)، مذكرة مقدمة لنيل شهادة

الماجستير في علوم التسيير، جامعة منتوري قسنطينة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، ص45.

(3): عوني فتحي خليل عبيد، مرجع سبق ذكره، ص13.

(4): العطيّات، محمد بن يوسف النمران (2006). إدارة التغيير، ط1، عمان، الأردن: دار الشروق للنشر والتوزيع، ص95.

(5): خضر مصباح الطيطي، مرجع سبق ذكره، ص30.

الفرع الثاني: خصائص إدارة التغيير.

تتصف إدارة التغيير بعدة خصائص هامة يتعين التعرف عليها و الإحاطة بها (1):

الواقعية: إن المؤسسة عليها أن تدرك أن عملية التغيير يجب أن تكون في حدود مقدرتها وطاقاتها المتوفرة ومواردها المتاحة.

الاستهدافية: التغيير حركة تفاعل ذكي لا يحدث عشوائيا وارتجاليا، بل يتم في إطار حركة منظمة ناتجة عن غاية مرجوة وأهداف محددة، ومن هنا فإن إدارة التغيير تتجه إلى تحقيق أهداف وتسمى إلى غاية معلومة وموافق عليها ومقبولة من قوى التغيير (2).

التوافقية: تسعى عملية التغيير إلى تحقيق قدر من التكامل بينها وبين احتياجات القوى المختلفة، واشباع حاجاتها لأن عملية التغيير ليست ممارسة ترف فكري على مجموعة من العاملين، بل إن هذه العملية تقوم على نسبة الرضا المتبادل لما يخدم مصلحة المؤسسة والقوى العاملة.

المشاركة: أي إشراك كافة المستويات الإدارية المستهدفة في التغيير في اتخاذ القرار والمشاورات والاجتماعات والأخذ بأرائهم من أجل تحفيزهم على قبول التغيير وتنفيذه بالأساليب الودية بدلا من الأساليب القسرية (3).

الفاعلية: يتعين أن تكون إدارة التغيير فعالة، أي تملك القدرة على الحركة بحرية مناسبة، وتملك القدرة على التأثير على الآخرين، وتوجيه قوى العمل في الأنظمة والوحدات الإدارية المستهدف تغييرها.

الشرعية: لا بد أن تكون لإدارة التغيير مرجعية شرعية قانونية من أجل الحفاظ على كيانها من الاتجاهات المعادية للتغيير، كما أنها تتبنى المبادئ الأخلاقية السائدة في المجتمع، وتتوفر على دوائر إعلامية تعمل باستمرار على ترسيخ مبدأ التغيير كأداة لتحقيق نجاحات ومكاسب للمنظمة.

الإصلاح: إن من مهام عملية التغيير الإصلاح، أي العمل على الحفاظ على بنية المؤسسة، وذلك عن طريق حمايتها من كل ما يضر بها، والسعي لإصلاح كل ما طرأ عليها من اختلالات.

الرشد: وهو صفة لازمة لكل عمل إداري، وبصفة خاصة في إدارة التغيير، إذ يخضع كل قرار وكل تصرف لاعتبارات التكلفة والعائد، فليس من المقبول أن يحدث التغيير خسائر ضخمة يصعب تغطيتها بعائد يفوق هذه الخسائر.

(1): جمال محمد عبد الله، مرجع سبق ذكره، ص 50-51.

(2): ابتسام إبراهيم مرزوق، مرجع سبق ذكره، ص 23.

(3): عاكف لطفي خصاونة (2011). إدارة الابتكار والابداع في منظمات الأعمال، ط1، الأردن، عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع، ص 194.

القدرة على التطوير والابتكار: وهي خاصية عملية لازمة لإدارة التغيير، فالتغيير يتعين أن يعمل على إيجاد قدرات تطويرية أفضل مما هو قائم أو مستخدم حالياً، ومنه فالتغيير يعمل نحو الارتقاء والتقدم وإلا فقد مضمونه.

القدرة على التكيف السريع مع الأحداث: إن إدارة التغيير تهتم اهتماماً كبيراً بالقدرة على التكيف السريع مع الأحداث، ومن هنا فإنها لا تتفاعل مع الأحداث فقط ولكنها أيضاً تتوافق وتتكيف معها وتحاول السيطرة عليها والتحكم في اتجاهها ومسارها، بل وقد تقود وتصنع الأحداث بذاتها للإبقاء على حيوية وفعالية المؤسسة.

المطلب الثاني: أنواع إدارة التغيير

تختلف طريقة التأقلم والتكيف مع التغيير من م مؤسسة إلى أخرى، وعموماً يمكن القول أن المؤسسة في مواجهتها للتغيير تتبع شكلاً من أشكال الإدارة الموالية⁽¹⁾:

1- الإدارة المحافظة:

تعمل المؤسسات التي تنتهج الإدارة المحافظة في مواجهتها للتغيير في محيط مستقر ودرجة تأقلمها تكون منخفضة. وما يلاحظ على هذه الإدارة استخدامها للأساليب الرسمية، وهياكل تنظيمية ذات درجة عالية من النمطية، والرقابة، والمركزية الشديدة، وتعدد المستويات الإدارية فيها، كما يلاحظ أيضاً أن هذا النوع من الإدارة تقليدي لا يشجع التجديد والابتكار والتغيير، ويعتمد على الأقدمية في الترقيات لا على الجدارة. ومن خلال ما سبق يظهر أن الإدارة المحافظة لا تملك قدراً كبيراً من الاستعداد للتأقلم مع التغيير، ولكن هذا الأمر لا يضغط عليها كثيراً لأن أهدافها ثابتة وتعمل في محيط مستقر، ولكن رغم ذلك قد تواجه مشاكل كبيرة على المدى الطويل.

2- إدارة رد الفعل:

تعمل المؤسسات التي تتبنى إدارة رد الفعل في محيط أقل استقراراً ودرجة تأقلمها مع التغيير بطيئة، فهي تحاول مواجهة التغيير بعد حدوثه ويكون ذلك بطريقة سريعة ومرتبلة، فقد تلجأ هذه الإدارة إلى التغيير في بعض المناصب الرئيسية، أو إعادة التنظيم بصورة شكلية مثل تسريح بعض العاملين أو خفض الرواتب، ومن هنا يظهر أن إدارة رد الفعل تعمل في محيط متغير ولا تملك مرونة كافية للتأقلم مع هذا التغيير، بحيث أنها تحاول الاستجابة بصورة سريعة وغير مدروسة بعد حدوث المشكلة.

(1): مخلوف عبد السلام، شريف ميسودة، مرجع سبق ذكره، ص 5.

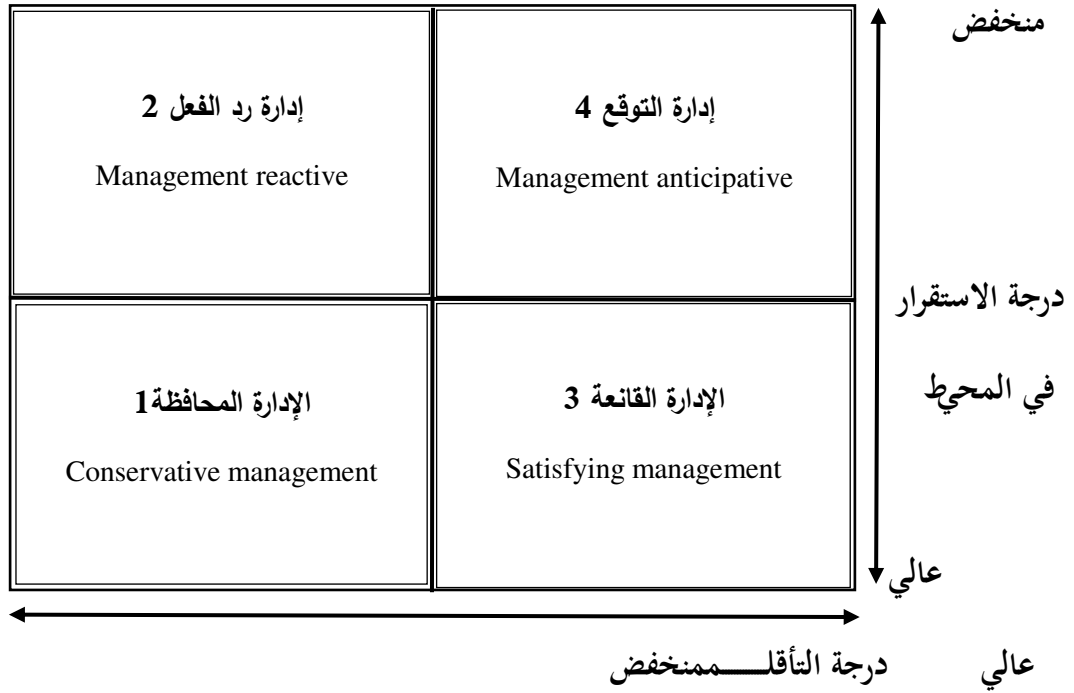
3- الإدارة القانعة:

تتميز البيئة التي يعمل فيها هذا النوع من الإدارة بالاستقرار، ولهذا يظهر أن هذا النوع من الإدارة يتميز بتعدد المستويات الإدارية وال رسمية، كما يتركز التخطيط واتخاذ القرارات فيها في المستويات العليا مع وضوح تام في الأدوار والإجراءات. وتكون درجة التأقلم مع التغيير في هذه الإدارة سريعة، حيث تتولى الإدارة العليا حل المشاكل وتتم الاستجابة للتغيير في المحيط بصورة كافية.

4- إدارة التوقع:

تعمل هذه الإدارة في محيط متغير وتملك درجة عالية من التأقلم مع التغيير في المحيط. تميل الإدارة في هذا النوع إلى استخدام نمط التوقع، الذي يعتمد على أساليب التطوير حتى يتم التعامل مع ظروف المستقبل قبل حدوث الآثار الناجمة عن التغيير في المحيط. ولأن المحيط الذي تعمل فيه المؤسسة اليوم يتسم بالتغيير الشديد والسريع في كافة المجالات فإن أفضل أسلوب يمكنها التعامل بواسطته مع محيطها هو أسلوب إدارة التوقع الذي يمنحها قدرة عالية على التأقلم والتكيف مع كل المستجدات. ويسمح لها بتبني خيار الأقوياء المتمثل في المواجهة. يتطلب تبني خيار المواجهة والقوة والقدرة على إحداث تغييرات تساوي سرعتها أو تفوق سرعة التغييرات الحادثة في العالم الخارجي، وليس أي تغيير تقوم به المؤسسة يعود عليها بالنجاح ولكن يعود عليها بالنجاح فقط ذلك التغيير المخطط القائم على دراسة معمقة للبيئة الداخلية والخارجية للمنظمة وتقييم أدائها الفعلي وتحديد الآليات المناسبة لتحسينه للوصول إلى التميز في الأداء الذي يحقق للمؤسسة النجاح.

الشكل رقم (II-4): نموذج الاستقرار والتأقلم مع البيئة بالنسبة لأنواع الإدارة.



المصدر: بركان دليدة (2015-2016). مساهمة لتصنيف وسائل الاتصال الداخلي وفقا لمجال التغيير التنظيمي، أطروحة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة دكتوراه في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، ص38

المطلب الثالث: الأطراف الفاعلة في التغيير.

سواء كان التغيير إراديا ومقصودا في إطار خيار استراتيجي أم مفروضا بفعل تأثيرات المحيط، فهو يحدث على أرضية اجتماعية تتكون من أفراد ومجموعات لهم تصورات وسلوكيات مختلفة. كما يؤكد الباحثون على أن هؤلاء الفاعلين (أفراد ومجموعات) ليس لهم نفس الوسائل ولا نفس الرهانات، ولا نفس العلاقة مع التغيير. ونتيجة لهذا الاختلاف تصنف الأطراف الفاعلة في التغيير إلى نوعين: (1)

- 1- أطراف تتأثر بالتغيير: تمثل عموما ضحايا التغيير والذين قد يكونون أفرادا أو مؤسسات يخضعون إلى التغيير.
- 2- أطراف مسيرة لعملية التغيير: لا شيء يحدث في المؤسسة دون قائد مستعد للقيام به. فهو المبادر والمعرض عليه والمشجع له. حيث تؤكد كل الاتجاهات الحديثة في الإدارة على دور القائد في إحداث التغيير. وجاء هذا التأكيد لبيان أن المسؤولين في المؤسسة يجب أن لا يكونوا مجرد مسيرين، بل قادة للتغيير قادرين على التنبؤ بالمستقبل وإلهام المتعاونين وتعبئة الموارد البشرية لتحقيق التغيير.

(1) رقام ليندة. (2013/2014). دور إدارة الموارد البشرية في تسيير التغيير في المؤسسات الاقتصادية الكبرى في ولاية سطيف، رسالة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في العلوم الاقتصادية، جامعة سطيف1، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، ص132.

* مهام ومسؤوليات قائد التغيير:

تتطلب عملية التغيير قيام المدير بأدوار مختلفة أهمها⁽¹⁾:

1 - دور المدير المبادر: الذي يقوم بتكوين رؤية مستقبلية واضحة، بالإضافة إلى وضع خطة العمل اللازمة لتطبيق الرؤية.

2 - دور المدير المتصل: الذي يقوم بالاتصال بالآخرين وإقناعهم بأفكاره.

3 - دور المدير القدوة: الذي يكون قدوة للآخرين في تصرفاته وتفكيره بما يؤكد لهم إمكانية التغيير.

وعليه يجب على قائد التغيير القيام بالعديد من المهام التي تعزز نجاح قيادته لعملية التغيير من أهم تلك المهام⁽²⁾:

1. التعامل الإيجابي مع محركات التغيير والمبادرة بالفعل بدلا من ردة الفعل.

2. تطوير منهجية عملية لإدارة عمليات التغيير تأخذ في اعتبارها مجمل العوامل والمؤثرات الفاعلة في الموقف.

3. إدماج مفاهيم وتقنيات إدارة التغيير في نسيج الفكر الإداري وضمن مهام المديرين في المؤسسات المعاصرة.

4. تمكين العاملين من المشاركة في تطوير نماذج متميزة لإدارة التغيير توافق أوضاع مؤسساتهم وأهدافها وإمكانياتها.

5. تأكيد الجانب الإيجابي في التعامل مع محركات التغيير بمنطق يقوم على ثلاث مهام: التحليل، التفكير، التغيير.

هذا ويشير باحثون آخرون إلى دور المسيرين الأواسط في مشاريع التغيير، فهم الذين يجعلون التغيير حالة معاشة يومية. والفكرة الأساسية هنا مفادها أن كل مسير يجب أن يكون قائدا للتغيير ويقوم بالتالي بدور وكيل التغيير Un agent de changement يتحمل مسؤولية إدارة عملية التغيير، حتى وإن كان يمكن أن يلعب هذا الدور شخص آخر، كأن يكون مستشارا متخصصا موجودا داخل المؤسسة أو مستشارا خبيرا في هذا الشأن يوجد بخارجها. ويعرف وكيل التغيير على أنه يمكن أن يكون فردا أو مجموعة أفراد يبادرون إلى التغيير ويتحملون مسؤولية تسيير عملية التغيير، يقدم وكيل التغيير مساهمة حيوية في التغييرات التي تعيشها المؤسسات، حيث يتدخل منذ البداية ومن قبل إدخال التغيير ليتأكد

(1) هدى الحديثي، هيفاء المطيري، "التحول والتغيير في القطاع الحكومي"، مداخلة مقدمة إلى المؤتمر الثاني لمعاهد الإدارة العامة والتنمية الإدارية في دول مجلس التعاون لدول الخليج، معهد الإدارة العامة، الفرع النسائي، الرياض، بدون ذكر السنة، ص423.

(2) نفس المرجع، نفس الصفحة.

من إمكانية حدوثه ومن ثم التعرف على عوامل نجاحه (من خلال عملية التشخيص) ويحضر له (بواسطة برامج التكوين، والاتصال) وأثناءه بتشجيع حدوثه وتقاسمه⁽¹⁾.

المطلب الرابع: مؤشرات نجاح التغيير التنظيمي.

إن هدف المؤسسات التي تبنت عمليات التغيير هو الانتقال من حال إلى حال أفضل منه ويمكن للمنظمة الاسترشاد في ذلك بمجموعة من المؤشرات أو العلامات الدالة على نجاح عملية التغيير التنظيمي وهي⁽²⁾:

1. الأداء الجيد: هو نتاج عملية تغيير ناجحة حيث يظهر الأداء بأعلى جودة وأكثر سرعة وأقل تكلفة، حيث يمكن نستكشف دلالة التغيير الناجح من خلال نتائج الأداء الجيد للأفراد التي تنعكس على تحقيق الأهداف المخططة للمؤسسة.
2. التوافق: إن نجاح التغيير يتوقف على مدى تقبله من طرف الأفراد والجماعات وعلى تجاوزهم وتعاونهم وتفهمهم له، وإشراكهم في حل المشكلات التي يتعرض لها التنظيم وهذا ما ينبغي أن يتم من خلال تغيير ثقافة الفرد بما يساهم في تحقيق أهدافه وأهداف منظمته بل ومجتمعه، بما لا يمس من قيمته ومبادئه، بل يجعل تلك المبادئ طريقاً للنجاح والتميز.
3. تحقيق نمط القيادة الذي يركز على المشاركة والتمكين والاحتواء.
4. فعالية نظام الاتصال بوجود شبكة مفتوحة لتدفق المعلومات تساعد على انسيابية المعلومة واستمراريتها في المستويات التنظيمية المختلفة في المنظمة.
5. قيام النظام الجديد على أساس استراتيجي وقدرته على متابعة واكتشاف الأخطاء في الوقت المناسب، أو ما يسمى باليقظة الاستراتيجية.
6. تنوع الحوافز من أجور وترقية، ووجود دافعية للعمل والإنتاج والابداع عند أفراد المؤسسة.
7. المرونة في التعامل مع المستجدات الخارجية ومعرفة الثوابت والمتغيرات في سياسة المؤسسة والاستفادة من الأفكار الجديدة والتفاعل الإيجابي مع المتغيرات.

(1) رقام ليندة، مرجع سبق ذكره، ص 133.

(2) بركان دليلة (2015)، مؤشرات التغيير الناجح في المؤسسة الاقتصادية (دراسة حالة الشركة الجزائرية للمياه)، مجلة دراسات اقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، بسكرة، الجزائر، العدد 17، ص 331-332.

خلاصة الفصل:

من خلال ما سبق نخلص أن التغيير التنظيمي أصبح ضرورة حتمية على المؤسسة تفرضها التغيرات الواسعة والسريعة للبيئة الخارجية وأن أي تغيير تنظيمي في ها وراءه ظروف تقتضيه، سواء كانت داخلية أو نابعة عن تحولات في المحيط، وهذا التغيير لا بد أن يتم وفق مراحل منهجية متسلسلة وفق مبادئ معينة حتى يبلغ الهدف منه، كما أن هذا التغيير يمكن أن يحدث من مجالات شتى (الهيكل، التكنولوجيا، الأفراد، المهام)، ولكن عند القيام به فإن المؤسسة تواجه مقاومة شديدة وخلافات كبيرة من طرف الجهات المعنية به، ويتعذر تجنب تلك الخلافات لأن أهداف وقيم واحتياجات الجماعات والأفراد لا تتوافق دائما، ويحتاج ذلك إلى إدارة واعية ومدركة لما يحدث حولها لتستطيع اختيار كيف ومتى وأين يتم التغيير وبأي أسلوب وكيف تقلل من مقاومة الأفراد للتغيير، وذلك من خلال إشراك العاملين في بحث ومناقشة الحاجة إليه، بحيث يساعد ذلك كثيرا على إزالة مخاوفهم من ناحية، ويؤكد من ناحية أخرى على أهميتهم ودورهم في اتخاذ ووضع القرارات داخل المؤسسة. ومن خلال ما تطرقنا إليه في هذا الفصل وجدنا أنه من بين مؤشرات نجاح التغيير التنظيمي الأداء الجيد أي أن التغيير التنظيمي يساهم في تحسين أداء المؤسسة وهو ما سنتناوله في الفصل الثاني.

الفصل الثالث

الإطار العام

للأداء

تمهيد

تطرقنا في الفصل السابق إلى التغيير التنظيمي، إلا أنه لا يكون له معنى إلا إذا ساهم في تحسين وتطوير أداء المؤسسة، ذلك أن هذه الأخيرة تلجأ إلى التغيير كأسلوب وأداة تسمح لها بمواكبة التطور والتغيرات الحاصلة في محيطها. تحسين الأداء هو بمثابة الانطلاقة لمواجهة متطلبات السوق وإرضاء الزبون ورفع درجة وفائه ولا يمكن للمؤسسة أن تستمر وتحافظ على بقائها إلا إذا تميزت بأداء جيد، سنحاول في هذا الفصل الإحاطة أكثر بمفهوم الأداء وتوضيح دور التغيير التنظيمي في تحسين أداء المؤسسة وذلك من خلال المباحث التالية:

المبحث الأول: مفاهيم أساسية حول الأداء.

المبحث الثاني: أساسيات في تقييم وقياس الأداء.

المبحث الثالث: بطاقة الأداء المتوازن.

المبحث الرابع: دور التغيير التنظيمي في تحسين أداء المؤسسة.

المبحث الأول: مفاهيم أساسية حول الأداء

يعتبر الأداء المحور الرئيسي الذي تنصب حوله جهود المدراء كونه يشكل بامتياز أهم أهداف المؤسسة، ومن خلال هذا المبحث سنحاول التطرق إلى المفاهيم الأساسية حول الأداء من حيث مفهومه والمصطلحات المرتبطة به، وتحديد أنواعه أبعاده، ومستوياته، مع ذكر أهم العوامل المؤثرة فيه.

المطلب الأول: مفهوم الأداء والمصطلحات المرتبطة به.

سننتقل في هذا المطلب إلى مفهوم الأداء والمصطلحات ذات العلاقة به كالفعالية، الكفاءة، الإنتاجية، التنافسية، بغية الإحاطة به، وإبراز الفروق بينها.

الفرع الأول: مفهوم الأداء.

رغم التداول الكبير لمصطلح الأداء في أدبيات مختلف علوم التسيير، إلا أن ضبط مفهومه وتحديد المجال الدلالي الذي يغطيه يبقى محل اختلاف وجدل بين جل الكتاب والباحثين كل حسب رؤيته أو منظوره له.

إن أصل كلمة الأداء اللغوي يرجع إلى اللفظة اللاتينية *performare* التي تعني إعطاء كلية الشكل لشيء ما، والتي اشتقت منها اللفظة الإنجليزية *performance* والتي تعني إنجاز العمل⁽¹⁾.

أما من الناحية الاصطلاحية فقد عرف الأداء بمجموعة من التعاريف نذكر منها:

الأداء هو " المخرجات أو الأهداف التي يسعى النظام لتحقيقها وهو يعكس كلا من الأهداف والوسائل اللازمة لتحقيقها"⁽²⁾.

أما **Drucker Peter** فعرف الأداء بأنه " قدرة المؤسسة على الاستمرارية والبقاء محققة التوازن بين رضا المساهمين والعمّال"⁽³⁾.

كما يعرف على أنه " المستوى الذي تتمتع به مخرجات المؤسسة بعد إجراء العمليات على المدخلات"⁽¹⁾

(1) : oxford learner's pocket dictionary, third edition, oxford press, oxford, 2003, p318.

(2) : طاهر محسن منصور الغالي، وائل محمد صبيحي ادريس (2007). الإدارة الاستراتيجية (منظور منهجي متكامل)، الأردن: دار وائل، ص 77.

(3) : عبد الله علي، بوسهوية نذير (2009). أثر إدارة المعرفة على أداء وفعالية المنظمة، مداخلة مقدمة إلى الملتقى العلمي الدولي حول أداء وفعالية المؤسسة في ظل التنمية المستدامة (10-11/نوفمبر)، الجزائر، جامعة محمد بوضياف، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، المسيلة، ص 10.

في حين يرى رتشارد سوانسون (Richard A.Swanson) أن الأداء هو " المخرجات ذات القيمة التي ينتجها النظام في شكل سلع وخدمات (2) .

الأداء هو كذلك " قدرة المؤسسة في استغلال مواردها وتوجيهها نحو تحقيق الأهداف المنشودة، فالأداء هو انعكاس لكيفية استخدام المؤسسة لمواردها المادية والبشرية، واستغلالها بالصورة التي تجعلها قادرة على تحقيق أهدافها" (3) .

ويعرف أيضا بأنه " النتائج المتحققة نتيجة تفاعل العوامل الداخلية - على اختلاف أنواعها - والتأثيرات الخارجية واستغلالها من قبل المؤسسة في تحقيق أهدافها" (4) .

وهناك من يعرفه على أنه " انعكاس لمدى نجاح المؤسسة أو فشلها في تحقيق أهدافها وفق معايير وضعتها المؤسسة وفقا لمتطلبات عملها وطبيعتها" (5) .

من مجمل التعاريف السابقة يمكن استخلاص تعريف شامل للأداء كما يلي:

هو انعكاس لقدرة المؤسسة على الاستمرارية من خلال الأهداف الموضوعية والاستغلال الأمثل لمواردها في ضوء تفاعلها مع البيئة المحيطة.

الفرع الثاني: المصطلحات المرتبطة بالأداء.

هناك العديد من المصطلحات المرتبطة بمفهوم الأداء والتي لها علاقة وطيدة به كالفعالية، الكفاءة، الإنتاجية، التنافسية. وهذا ما سنحاول التطرق إليه بهدف تحديد أهم الفروقات فيما بينها.

(1) : أكرم أحمد الطويل، علي وليد العبادي (2013). إدارة سلسلة التجهيز وأبعاد استراتيجية الأداء التسويقي، عمان، الأردن: دار الحامد للنشر والتوزيع، ص115.

(2) : عبد الباري إبراهيم درة (2003). تكنولوجيا الأداء البشري في المنظمات (الأسس النظرية ودلالاتها في البيئة العربية المعاصرة) ، الأردن: المنظمة العربية للأنظمة الإدارية، ص15.

(3) : وائل محمد صبحي ادريس، طاهر محسن منصور الغالي(2009). أساسيات الأداء وبطاقة التقييم المتوازن، ط1، الأردن، عمان: دار وائل للنشر، ص38.

(4) : نفس المرجع، ص39.

(5) : حامد كاظم متعب، أثير عبد الأمير حسوني (2011). عمليات إدارة المعرفة وأثرها في تميز الأداء المؤسسي ، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد13، العدد3، جامعة القادسية، كلية الإدارة والاقتصاد، ص14.

1 الفعالية:

تعني تقارب النتائج المحصلة مع الأهداف المسطرة، فالمسؤول الفعال هو ذلك المسؤول الذي يتمكن من الوصول للأهداف ويحققها في الآجال المحددة ومن بين مؤشرات التنبؤ بالفعالية يمكن ذكر: احترام الأهداف المسطرة، النتائج المالية المحققة، رقم الأعمال، معدل المردودية، حجم الإنتاج، ردود أفعال الزبائن ومختلف المتعاملين مع المؤسسة، المحيط الاجتماعي داخل المؤسسة و رضى العاملين بها، معدل الغيابات، معدل دوران العمل....⁽¹⁾ وتعرف "الفعالية بأنها" القدرة على تحقيق الأهداف مهما كانت الإمكانيات المستخدمة في ذلك"، و هي تحسب بالعلاقة التي تربط بين الأهداف المحققة و الأهداف المحددة⁽²⁾.

2 الكفاءة:

تعني "الحصول على أكبر كمية من المخرجات (النتائج) نظير استخدام أقل كمية أو أقل تكلفة (الموارد والوسائل)، بعبارة أخرى إبقاء التكاليف في حدودها الدنيا والنتائج في حدودها القصوى، لذلك فالكفاءة مفهوم يربط بين المخرجات والمدخلات فكلما كانت المخرجات أكبر من المدخلات تم الحكم على المنظمة بأنها ذات كفاءة⁽³⁾. يتضح من التعريف السابق أن الكفاءة تهتم بكمية الموارد المستخدمة لبلوغ الأهداف المحددة (عدد ساعات عمل الأفراد، الاستهلاكات الوسطية، عدد ساعات عمل الآلات)، ويمكن التعبير عن الكفاءة بالنسبة بين الأهداف المسطرة والوسائل المستخدمة لبلوغ هذه الأهداف وفق العلاقة التالية⁽⁴⁾:

(1): يوسف بومدين(2006). دراسة أثر إدارة الجودة الشاملة على الأداء الحالي للمؤسسات الاقتصادية (دراسة حالة المعمل الجزائري الجديد للمصبرات الحاصل على شهادة الجودة العالمية ISO)، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير غير منشورة، جامعة الجزائر، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، الجزائر، ص121.
(2): نفس المرجع، نفس الصفحة.
(3): الصالح جيلح(2006/2005). أثر القيادة الإدارية على أداء العاملين (دراسة حالة مجمع صيدال) ، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال غير منشورة، جامعة الجزائر، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، الجزائر، ص130.
(4): نفس المرجع، نفس الصفحة.

❖ مقارنة بين الكفاءة والفعالية.

هناك ارتباط وثيق بين الكفاءة والفعالية، لكن هذا لا يعني أنهما مترادفان، فقد تكون المؤسسة ذات كفاءة إذا أنتجت كمية معينة من المخرجات باستخدام أقل قدر من المدخلات، أو أنتجت أكثر مخرجات انطلاقاً من كمية معينة من المدخلات، إلا أنه رغم ذلك لن تكون فعالة إلا إذا حققت الأهداف التي سطرها مسبقاً والتي قد يكون من بينها مثلاً ترشيد استخدام الموارد، أي تحقيق الكفاءة، وهو ما يبين أن الفعالية أوسع من الكفاءة، لأنه من غير المعقول أن نتصور مؤسسة تحقق أهداف طويلة ومتوسطة المدى وتحافظ على البقاء (فعالية) إذا كانت تقوم بتبذير مواردها (بدون كفاءة)، "لذلك إذا نظرنا إلى الفعالية على أنها درجة نجاح المؤسسة في تحقيق أهدافها الاستراتيجية، فإن الكفاءة تعتبر أحد العناصر الهامة في تحقيق الفعالية"، وهو ما جعل الكثير من الدراسات تنظر إلى الفعالية كمتغير تابع لعدد من المتغيرات المستقلة منها استخدام أقل الموارد لتحقيق الأهداف المسطرة أي الكفاءة⁽¹⁾.

والجدول التالي يعطي مقارنة أكثر تفصيلاً بين الكفاءة والفعالية:

الجدول رقم (III-1): مقارنة بين الكفاءة والفعالية

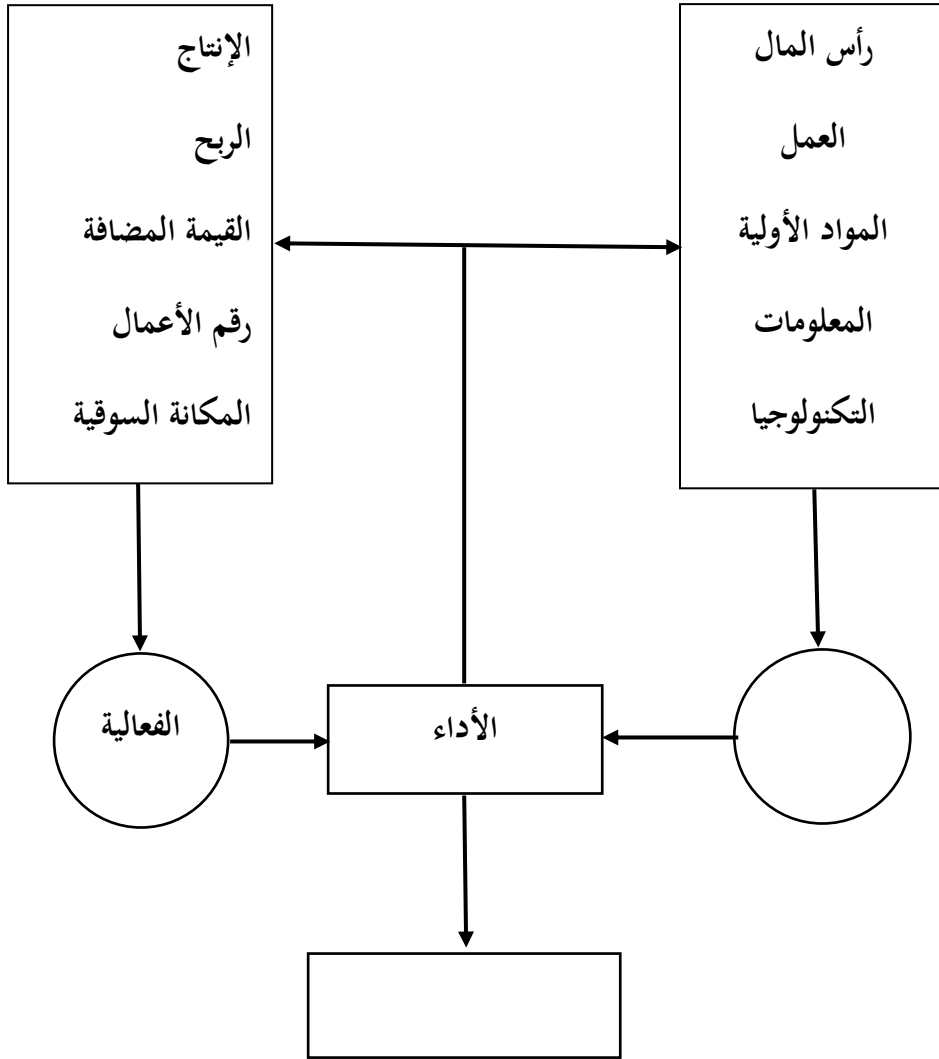
تهتم	تعالج	تحلل	معايير القياس
الكفاءة	بالوسيلة	الموارد	كيفية الوصول المدخلات مثل: العمل، المعلومات، المواد، المعدات... الخ
الفعالية	بالهدف	النتائج	نقطة الوصول المخرجات مثل: الأرباح، العائد، رقم الأعمال... الخ

المصدر: نور الدين شنوفي (2005). تفعيل نظام تقييم أداء العامل في المؤسسة العمومية الاقتصادية، رسالة دكتوراه في علوم التسيير، جامعة الجزائر، ص 170.

(1): الصالح جيلح، مرجع سبق ذكره، ص 130.

❖ الأداء من منظور الكفاءة والفعالية.

الشكل رقم (III-1): الأداء من منظور الكفاءة والفعالية.



المصدر: عبد المليك مزهودة (2001). الأداء بين الكفاءة والفعالية مفهوم وتقييم ، مجلة العلوم الإنسانية، العدد 1، جامعة محمد خيضر، بسكرة، ص 88.

نلاحظ من خلال الشكل أن الكفاءة تعمل على تدنية استخدام الموارد، بينما الفعالية تعمل على تحقيق الأهداف من أجل خلق القيمة، وبالتالي فإن الأداء يستخدم كل من الكفاءة والفعالية من أجل النمو والاستمرار.

3 الإنتاجية:

الإنتاجية مؤشر اقتصادي يستخدم لقياس فعالية المؤسسة في إدارة النشاط الإنتاجي، ويعبر عنها بنسبة مئوية تشير إلى العلاقة بين الإنتاج (المخرجات) الناتج عن النشاط الإنتاجي وعناصر الإنتاج المستخدمة (المدخلات) ⁽¹⁾. كما تعرف الإنتاجية بأنها "نسبة المخرجات إلى المدخلات خلال فترة زمنية محددة مع ضرورة الاهتمام بالجودة" ⁽²⁾ وتحسب بالعلاقة التالية ⁽³⁾:

إن الإنتاجية تربط بين الفعالية للوصول إلى الأهداف والكفاءة في حسن استخدام الموارد وعناصر الإنتاج المتاحة من أجل تحقيق هذه الأهداف ⁽⁴⁾.

❖ علاقة الإنتاجية بالأداء.

إذا كان كل من الفعالية والكفاءة مؤشرا هاما للأداء، فإن الإنتاجية باعتبارها تضمهما معا أو على الأقل تشمل الكفاءة، فإنها تعتبر أفضل مؤشر للحكم على الأداء، وهو ما يبينه الجدول التالي ⁽⁵⁾:

(1) كاسر نصر المنصور (2009)، إدارة العمليات الإنتاجية، عمان، الأردن: دار الحامد للنشر والتوزيع، ص36.

(2) عبد الرحمن بنعتر (2004). نحو تحسين الإنتاجية وتدعيم القدرة التنافسية للمؤسسة (حالة الصناعات التحويلية بالجزائر)، أطروحة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة دكتوراه، جامعة الجزائر، ص6.

(3) طارق الحاج، فليح حسن (2009). الاقتصاد الإداري، عمان، الأردن: دار صفاء للنشر والتوزيع، ص241.

(4) Michel Gervais, *Contrôle de gestion*, édition economica, Paris, 7eme edition, 2000, p15

(5) الصالح جيلح، مرجع سبق ذكره، ص134.

الجدول رقم (III-2): العلاقة بين الكفاءة والفعالية والإنتاجية كأبعاد هامة للأداء.

عالية	إنتاجية مرتفعة: تحقيق الأهداف مع استخدام أمثل للموارد	إنتاجية متوسطة: تحقيق الأهداف مع إفراط في استخدام الموارد
الفعالية	إنتاجية متوسطة: عدم تحقيق الأهداف لكن استعمال أمثل للموارد	إنتاجية منخفضة: عدم تحقيق الأهداف مع سوء استخدام الموارد
منخفضة	عالية	منخفضة
	الكفاءة	منخفضة

المصدر: الصالح جيلح (2006/2005). أثر القيادة الإدارية على أداء العاملين (دراسة حالة مجمع صيدال) ، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال غير منشورة، جامعة الجزائر، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، الجزائر، ص134.

4 التنافسية:

التنافسية هي " القدرة على بيع منتج معين لمواجهة منافسين آخرين، أي أنها القدرة على الحصول على حصص أخرى، فليس السعر فقط هو المبرر ولكن كذلك الجودة، الآجال، نوعية الخدمة..."⁽¹⁾

كما عرفت على أنها " القدرة على إنتاج السلع والخدمات التي تواجه اختبار المنافسة الدولية بشكل يتمتع فيه مواطنو الدولة المعنية بمستوى معيشة متنام ومستدام"⁽²⁾

إذن التنافسية هي وسيلة للوصول إلى الأهداف المسطرة وذلك من خلال الحصول على ميزة تنافسية.

المطلب الثاني: العوامل المؤثرة في الأداء.

هناك عدة عوامل تؤثر في أداء المؤسسات، ويمكن تقسيمها إلى قسمين رئيسيين هما: عوامل داخلية وعوامل خارجية.

⁽¹⁾:مفيدة بجاوي، موفق عبد القادر(2005). مؤشرات الأداء لنظام الإنتاج في المؤسسة الصناعية التجارية ، مداخلة مقدمة إلى المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات (08-09 مارس)، الجزائر، ورقلة: جامعة قاصدي مرباح، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، ص89.

⁽²⁾: أحمد بلالي (2005). استراتيجية التنافس كأساس لميزة تنافسية مستدامة، مداخلة مقدمة إلى المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات (08-09 مارس)، الجزائر، ورقلة: جامعة قاصدي مرباح، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، ص461.

1- العوامل الخارجية

تتمثل العوامل الخارجية في مجموعة من المتغيرات التي ليست تحت سيطرة المؤسسة، وبالتالي فإن آثارها قد تكون في شكل فرص يسمح استغلالها بتحسين الأداء وقد تكون خطرا يؤثر سلبا على أداء المؤسسة، مما يستدعي ضرورة التكيف معها لتخفيف آثارها خاصة إذا تميزت بعدم الثبات والتعقيد⁽¹⁾.

وتتمثل هذه العوامل في⁽²⁾:

العوامل الاقتصادية: والتي هي من أهم العوامل نظرا لطبيعة المؤسسة الاقتصادية، وكون المحيط الاقتصادي عموما يمثل مصدر مختلف مواردها ومستقبل منتوجاتها من جهة أخرى. وهي بدورها تنقسم حسب شموليتها إلى عوامل اقتصادية عامة كالفلسفة الاقتصادية للدولة، معدلات نموها الاقتصادي، سياسات التجارة الخارجية، معدلات التضخم، أسعار الفائدة... وأخرى قطاعية كوفرة المواد الأولية، الطاقة، درجة المنافسة، هيكل السوق، دورة حياته، مستو بالأجور في القطاع...

العوامل الاجتماعية والثقافية: هذه العوامل تؤثر على أداء المؤسسات كونها تؤثر على حاجات الأفراد ودوافعهم، حيث يجب على المؤسسة التعرف على حاجات العاملين ودوافعهم. وأن تضع السياسة التي تساعد على إشباع هذه الحاجات وأن تؤثر على دوافع العمال، وأن تنمي دافع الابتكار والتجديد والإنجاز والتحصيل، كما تؤثر هذه العوامل أيضا على أداء المؤسسات من حيث تأثيرها على المستهلك وعلى السلوك الإداري والتنظيمي، وحتى على الهيكل التنظيمي بالمؤسسات، وتتمثل هذه العوامل بشكل عام بالاتجاهات والقيم، الأهداف، العادات.

العوامل السياسية والقانونية: تمثل هذه العوامل عنصرا هاما بالنسبة للمؤسسة بفرصها ومخاطرها، وانعكاسات تغيراتها السريعة والمفاجئة على أدائها، ونذكر من بين هذه عوامل الاستقرار السياسي والأمني للدولة، السياسة الخارجية، انتشار الأحزاب السياسية، المنظومة القانونية، أحكام وقرارات المحاكم...⁽³⁾

(1): السعيد بريش، نعيمة بجاوي (2012). أهمية التكامل بين أدوات مراقبة التسيير في تقييم أداء المنظمات وزيادة فعاليتها ، مجلة أداء المؤسسات، العدد 1، الجزائر، ص 29.

(2): عبد الصمد سميرة (2016). دور الاستثمار في رأس المال البشري وتطوير الكفاءات في تحقيق الأداء المتميز بالمنظمات (دراسة حالة شركة الاسمنت عين التوتة بباتنة) رسالة دكتوراه في علوم تسيير الموارد البشرية ، جامعة بسكرة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، الجزائر، ص 57-58.

(3): محمد قريشي، مرجع سبق ذكره، 49

العوامل التكنولوجية: أهمها المعارف العلمية، البحث العلمي والإبداعات والابتكارات التكنولوجية، تداول براءات الاختراع...، إذ تمثل هذه العوامل عنصرا هاما ضمن متغيرات الدالة التي تربط المؤسسة بعوامل محيطها، ذلك لأن نوعية التكنولوجيا التي تستخدمها تساهم إلى حد بعيد في تخفيض أو تضخيم حجم التكاليف، تحديد كيفية معالجة المعلومات مما يساهم في تدنية أو تعظيم مستويات الأداء، وعليه يجب على المؤسسة متابعة التطورات التكنولوجية والتنبؤ بها، وتقييمها، وتحديد آثارها سواء بالنسبة للصناعة التي تنتمي إليها أو إلى الصناعات الأخرى التي يمكن أن تؤثر على مستقبلها، بل إن دورها لا ينحصر في المتابعة بل يتعدى إلى تشجيع بحوث التطوير والتنمية على المستوى الداخلي لها من أجل أن تكون سابقة إلى الإبداع و بالتالي التحسين الدائم لمختلف أنشطتها⁽¹⁾.

2 -العوامل الداخلية.

تتمثل العوامل الداخلية والتي تؤثر على أدائها، ويمكن للمسير أن يتحكم فيها ويحدث فيها تغيرات تسمح بزيادة آثارها الإيجابية أو التقليل من آثارها السلبية⁽²⁾ وتتمثل في⁽³⁾:

العوامل التقنية: وهي مختلف القوى والمتغيرات التي ترتبط بالجانب التقني في المؤسسة وتضم على الخصوص مايلي:

نوع التكنولوجيا المستخدمة

نسبة الاعتماد على الآلات مقارنة مع عدد العمال .

تصميم المؤسسة من حيث المخازن، الورشات، التجهيزات والآلات .

التوافق بين منتجات المؤسسة ورغبات طالبيها.

نوعية المواد المستخدمة في عملية الإنتاج.

مستويات الأسعار.

الموقع الجغرافي للمؤسسة.

العوامل البشرية: هي مختلف القوى والمتغيرات التي تؤثر على استخدام المورد البشري في المؤسسة وتضم على الخصوص:

التركيبية البشرية من حيث السن والجنس.

(1) : نفس المرجع، ص ص 49-50.

(2) :السعيد بربش، نعيمة بجاوي، مرجع سابق ذكره،ص29.

(3) :عبد الصمد سميرة، مرجع سبق ذكره، ص ص 56-57.

مستوى تأهيل الأفراد.

التوافق بين مؤهلات العمل والمناصب التي يشغلونها والتكنولوجيا المستخدمة.

نظامي المكافآت والحوافز.

الجو السائد بين العمال والعلاقة بين المشرفين والمنفذين.

نوعية المعلومات.

المطلب الثالث: أنواع الأداء.

إن اختلاف الباحثين حول نظرهم إلى مفهوم الأداء أدى إلى تعدد تصنيفاته، حيث يعتمد كل واحد على معايير معينة كل حسب هدف دراسته، وسنتطرق في هذا المطلب إلى تصنيفات الأداء حسب ثلاثة معايير هي: معيار الشمولية، المعيار الوظيفي، معيار المصدر.

1 حسب معيار الشمولية: ينقسم إلى ⁽¹⁾.

أ الأداء الكلي:

وهو الذي يتجسد في الإنجازات التي ساهمت جميع العناصر والوظائف أو الأنظمة الفرعية للمؤسسة، في تحقيقها دون انفراد جزء أو عنصر لوحده في تحقيقها. وفي إطار هذا الأداء يمكن الحديث عن مدى وعن كفاءات بلوغ المؤسسة لأهدافها الشاملة كالاستمرارية، الربح، الشمولية، النمو...إلخ.

ب الأداء الجزئي:

وهو الذي يتحقق على مستوى الأنظمة الفرعية للمؤسسة، وهو بدوره ينقسم إلى عدة أنواع باختلاف المعيار المعتمد لتقسيم عناصر المؤسسة. حيث حسب المعيار الوظيفي يمكن إيجاد أداء وظيفة المالية، أداء وظيفة الأفراد، أداء وظيفة التموين، الإنتاج والتسويق وهكذا... والأداء الكلي في الحقيقة هو عبارة عن تفاعل أداءات الأنظمة الفرعية (الأداءات الجزئية)، وهو ما يعزز فكرة أو مبدأ التكامل والتسلسل بين الأهداف في المؤسسة.

2 حسب معيار الوظيفي : يرتبط أساسا بعنصر التنظيم وتقسيم الوظائف (هيكلتها) داخل المؤسسة. وبناء

على الوظائف المعروفة، يتم تقسيم الأداء إلى عدة أنواع منها ⁽¹⁾:

(1) :محمد زرقون، الحاج عرابة(2014). أثر إدارة المعرفة على الأداء في المؤسسة الاقتصادية، المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية، العدد 1، جامعة ورقلة،

أداء الوظيفة المالية: يتمثل في قدرة المؤسسة على تحقيق توازن مالي مقبول، وبناء هيكل مالي فعال.

أداء وظيفة الإنتاج: يتحقق الأداء الإنتاجي عندما تحقق المؤسسة إنتاجية مرتفعة مقارنة بالمؤسسات الأخرى، مع إنتاج منتجات عالية الجودة وبتكاليف منخفضة، تسمح لها بالمنافسة وتخفيض نسبة توقف الآلات والتأخر في تلبية الطلبات.

أداء وظيفة الأفراد: يلعب المورد البشري دورا هاما في تحريك الموارد الأخرى وتوجيهها نحو هدف المؤسسة العام، فبقاء المؤسسة ونجاحها مرتبط لا شك ارتباطا وثيقا بأداء العامل البشري فيها. هذا الأداء الذي يجب أن يبنى على الكفاءات واختيار ذوي المهارات العالية وتسييرهم تسييرا فعالا. وتحقيق فعالية المورد البشري، لا تكون إلا إذا كان الشخص المناسب في المكان وفي الوقت المناسب لإنجاز عمله.

أداء وظيفة التمويل: يتمثل في القدرة على الاستقلال عن الموردين، والحصول على الموارد المناسبة في الأوقات المناسبة وبأسعار مناسبة.

أداء وظيفة البحث التطوير: يمكن دراسة هذا الأداء من خلال المؤشرات التالية:

توفر جو ملائم للبحث والابتكار والتجديد

التنوع في المنتجات

درجة تحديث الآلات ومواكبة التطور

أداء وظيفة التسويق: يتحدد هذا الأداء من خلال مجموعة من المؤشرات المتعلقة بوظيفة التسويق ومنها: حصة

السوق، إرضاء العملاء (من خلال معرفة عدد ونوع شكاوى العملاء، مقدار المردودات من المبيعات...) وكذلك السمعة التي تقيس حضور أو تواجد اسم العلامة التجارية في ذهن الأفراد، ويمكن معرفتها من مردودية كل منتج.

أداء وظيفة العلاقات العمومية: في هذه الوظيفة تتحدد أبعاد مفهوم الأداء الذي تطرقنا إليه سابقا، فالأداء ضمن هذه الوظيفة يأخذ بعين الاعتبار المساهمين، الموظفين، العملاء، الموردين وأخيرا الدولة. فبالنسبة للمساهمين يتحقق الأداء عند حصولهم على عائد مرتفع للأسهم واستقرار في الأرباح الموزعة، أما الموظفين فالأداء بالنسبة لهم هو توفير أو خلق جو عمل ملائم ومعنويات مرتفعة، أما الموردين فالأداء هو احترام المؤسسة لأجل التسديد والاستمرار في التعامل معها. في حين أن الأداء من وجهة نظر العملاء، هو الحصول على مدد تسديد طويلة ومنتجات في الأجل المناسبة وبالجودة العالية.

(1): محمد زرقون، الحاج عرابية، مرجع سبق ذكره، ص ص 125-126.

3 حسب معيار المصدر:

يقسم الأداء حسب هذا المعيار إلى (1):

أ **الأداء الداخلي**: وهو ناتج عن عدة عوامل:

- ✓ الأداء البشري: وهو بمثابة المصدر الحقيقي لتكوين ميزة تنافسية.
- ✓ الأداء التقني: استغلال المؤسسة لاستثمارها بفعالية.
- ✓ الأداء المالي: ويتحدد بفعالية استخدام المؤسسة لإمكاناتها المالية .

ب **الأداء الخارجي**: يتمثل في الفرص التي توفرها البيئة الخارجية للمنظمة.

المطلب الرابع: أبعاد ومستويات الأداء.

بعد أن عرفنا بمفهوم الأداء وأنواعه وأهم العوامل المؤثرة فيه سنتطرق في مطلبنا هذا إلى الأبعاد التي يتضمنها، ومستوياته.

الفرع الأول: أبعاد الأداء.

اختلف الباحثون في تحديد أبعاد الأداء فمنهم من ركز على الجانب الاقتصادي في الأداء، بينما يعتمد البعض الآخر إلى الأخذ في الحسبان الجانب التنظيمي والاجتماعي، وهذا من منطلق أن الأداء مفهوم شامل ، وتمثلت هذه الأبعاد فيما يلي (2):

البعد التنظيمي للأداء: يقصد بالأداء التنظيمي الطرق والكيفيات التي تعتمدها المؤسسة في المجال التنظيمي بغية تحقيق أهدافها، ومن ثم يكون لدى المؤسسة معايير يتم على أساسها قياس فعالية الإجراءات التنظيمية المعتمدة وأثرها على الأداء، مع الإشارة إلى أن هذا القياس يتعلق مباشرة بالهيكلية التنظيمية والممارسات التنظيمية والتسييرية وليس بالنتائج المتوقعة ذات الطبيعة الاجتماعية الاقتصادية، وهذا يعني بإمكان المؤسسة أن تصل إلى مستوى فعالية آخر ناتج عن المعايير المعتمدة في قياس الفعالية التنظيمية.

البعد الاجتماعي للأداء: يشير البعد الاجتماعي للأداء إلى مدى تحقيق الرضا عند أفراد المؤسسة على اختلاف مستوياتهم، لأن مستوى رضا العاملين يعتبر مؤشراً على وفاء الأفراد لمستوياتهم. وتتجلى أهمية ودور هذا الجانب في كون الأداء الكلي للمؤسسة قد يتأثر سلباً على المدى البعيد إذا اقتصر على تحقيق الجانب الاقتصادي، وأهملت

(1): Bernard Martory (1999). *Contrôle de gestion sociale*, 2^e édition, librairie vubibert, p237.

(2): الداوي والشيخ (2010/2009)، تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء، مجلة الباحث، العدد7، جامعة ورقلة، ص219.

الجانب الاجتماعي لمواردها البشرية، فكما هو معروف في أدبيات التسيير أن جودة التسيير في المؤسسة ترتبط بمدى تلازم الفعالية الاقتصادية مع الفعالية الاجتماعية، لذا ينصح إعطاء أهمية معتبرة للمناخ الاجتماعي السائد داخل المؤسسة، أي لكل ماله صلة بطبيعة العلاقات الاجتماعية داخل المؤسسة (صراعات، أزمات، مقاومة التغيير، الرضا، تمكين الأفراد...).

وهناك من يضيف أبعاداً أخرى والمتمثلة في ⁽¹⁾:

الأداء الاقتصادي: ويعرف بأنه قدرة المؤسسة على البقاء وعلى تحقيق أهدافه، حيث يعبر الأداء الاقتصادي عن السبب الأساسي لوجود المؤسسة والمتمثل في الفوائض الاقتصادية التي تجنيها المؤسسة من خلال تعظيم نتائجها (الإنتاج، رقم الأعمال، القيمة المضافة، الربح...). وتدنية استخدام الموارد (رأس المال، المواد الأولية، التكنولوجيا...).

الأداء الاستراتيجي: لقد حظي هذا النوع من الأداء باهتمام كبير على مستوى الإدارة الاستراتيجية كونه يعكس التوجه الاستراتيجي للمؤسسات وقيس مدى فعالية الاستراتيجيات المنتهجة من طرفها، كما يشكل الأداء الاستراتيجي الأساس الذي تقوم عليه عملية التقييم والرقابة الاستراتيجية وأن أي خلل أو إخفاق في أي هذه العمليات أو المراحل لا بد أن يشير إليه الأداء الاستراتيجي، وهذا ما قاد العديد من الباحثين إلى اعتباره قلب الإدارة الاستراتيجية. ومن بين العوامل الضرورية لتحقيق هذا النوع من الأداء نجد: صياغة استراتيجية فعالة، تنمية أنشطة المؤسسة، توفر ثقافة ديناميكية، تحفيز الأفراد داخل المؤسسة، خلق القيمة بالنسبة للعملاء، ووضع نظام إدارة يستهدف المدى البعيد وينصب على تحسين تنافسية المؤسسة.

الأداء التنافسي: يرتبط هذا النوع من الأداء بالبيئة التنافسية للمؤسسة، حيث يجسد الأداء التنافسي النجاح الذي ينتج ليس فقط من أنشطة وعمليات المؤسسة وإنما أيضاً من قدرة هذه الأخيرة على التكيف والاندماج التنافسي الذي يميز قطاعها الذي تنشط فيه. وتجدر الإشارة إلى أنه ضمن أي قطاع نجد مجموعة من المؤسسات لها خصائص مشتركة وتواجهها خيارات متشابهة، لذلك فتحليل الأداء هنا يعتمد على دراسة هذه المجموعة من المؤسسات بالارتكاز على عدد من الأبعاد أهمها: درجة التخصص، سياسة التسعير، طرق التوزيع، الخدمات الملحقمة التحكم في التكنولوجيا... وبذلك فإن الأداء التنافسي يتركز على منطق أن تحقيق المؤسسة لأي نتيجة أو بلوغها لأي هدف يعتمد على شدة المنافسة بين المؤسسات والخصائص التنافسية للقطاع الذي تنتمي إليه المؤسسة. وضمن نفس المنطق يمكن القول أن

⁽¹⁾: ريغة أحمد الصغير (2014). تقييم أداء المؤسسات الصناعية باستخدام بطاقة الأداء المتوازن، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماجستير، كلية العلوم

الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قسنطينة 2، الجزائر، ص 11.

المؤسسة لا يمكنها اغتنام أي فرصة إلا إذا كانت على إطلاع جيد بظروف وخصائص المنافسة في قطاعها وعلى معرفة تامة بقدرتها وإمكانياتها مما يسمح لها بخلق ميزة تنافسية تسمح لها بالتفوق على منافسيها.

الفرع الثاني: مستويات الأداء.

توجد مجموعة من المستويات للأداء يمكن للمؤسسة من خلالها التعرف على مستوى أدائها، وتتمثل هذه المستويات في (1):

الأداء الاستثنائي: بين التفوق في الأداء ضمن الصناعة على المدى البعيد والعقود المرحة، وكذا الالتزام الواضح من قبل الأفراد ووفرة السيولة وازدهار الوضع المالي للمؤسسة.

الأداء البارز: يكون فيه الحصول على عدة عقود عمل كبيرة، امتلاك إطارات ذات كفاءة، امتلاك مركز ووضوح مالي متميز.

الأداء الجيد جدا: يبين مدى صلابة الأداء، واتضاح الرؤية المستقبلية إلى جانب التمتع بالوضع المالي الجيد.

الأداء الجيد: يكون فيه تميز للأداء وفق المعدلات السائدة مع توازن نقاط القوة والضعف في المنتجات/ أو الخدمات وقاعدة العملاء، مع امتلاك وضع مالي مستقر.

الأداء المعتدل: يمثل سيورة أداء دون المعدل، وتغلب نقاط الضعف على نقاط القوة في المنتجات/ أو الخدمات وقاعدة العملاء، مع صعوبة في الحصول على الأموال اللازمة للبقاء والنمو.

(1) : خالد محمد بني حمدان، وائل محمد صبحي إدريس (2007)، الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي، الأردن: دار اليازوري، ص ص385-386.

المبحث الثاني: أساسيات في قياس وتقييم الأداء.

« Gérer c'est mesurer » إن هذه العبارة تعني أنه لا وجود لأي شكل للإدارة بعيدا عن عملية القياس، والبحث في معناها يدل على ضرورة قياس أي عنصر يراد التحكم فيه أو تحسينه، كما لا يمكن الحديث عن تحسين الأداء دون معرفة كيفية قياسه. هذا ما جعل موضوع قياس وتقييم الأداء أحد أهم المواضيع التي حظيت باهتمام الباحثين كونه جوهر عملية الرقابة الإدارية المستمرة والركيزة الأساسية لاتخاذ القرارات. سنحاول في هذا المبحث تحديد مفهوم قياس وتقييم الأداء وإبراز أهميته ما، وكذلك المراحل التي تمر بها عملية التقييم، مع التركيز على المؤشرات والأدوات التقليدية والحديثة لتقييم وقياس الأداء.

المطلب الأول: مفهوم قياس الأداء وأهميته

سنطرق في هذا المطلب إلى أهم التعاريف المتعلقة بقياس الأداء في المؤسسة، بالإضافة إلى إبراز أهمية هذه العملية.

الفرع الأول: مفهوم قياس الأداء.

تعددت تعاريف قياس الأداء نظرا لاختلاف وجهات نظر الباحثين ونذكر منها:

عرف القياس بأنه " عملية تحديد القيم الرقمية للأشياء أو الأحداث وفقا لقواعد معينة والتي يجب أن تكون متوافقة مع خصائص الأشياء أو الأحداث موضع القياس"⁽¹⁾.

كما يعرف أيضا على أنه " المراقبة المستمرة لإنجازات برامج المؤسسة وتوثيقها، ولاسيما مراقبة وتوثيق جوانب سير التقدم نحو تحقيق غايات موضوعة مسبقاً"⁽²⁾.

ويمكن تعريفه أيضا بأنه " طريقة منظمة لتقييم المدخلات والمخرجات والعمليات الإنتاجية في المؤسسة الصناعية وغير الصناعية"⁽³⁾.

(1) مدحت أبو النصر (2008). الأداء الإداري المتميز، القاهرة، مصر: المجموعة العربية للتدريب والنشر، ص 150.

(2) وائل محمد صبحي ادريس، طاهر محسن منصور الغالي، أساسيات الأداء وبطاقة التقييم المتوازن، مرجع سبق ذكره، ص 69.

(3) عيسى مرازقة (2009)، الأساليب الاستراتيجية لقياس الأداء والفعالية في المنظمات الهادفة للربح، مداخلة مقدمة إلى الملتقى العلمي الدولي حول أداء وفعالية المؤسسة في ظل التنمية المستدامة (10- 11 نوفمبر)، الجزائر المسيلة، جامعة محمد بوضياف، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، ص 2.

إذن عملية القياس تعتبر أساسية لأنها تعرف المؤسسة مكانتها ومستقبلها من خلال اكتشاف الأخطاء، وتحقيق الرقابة على الأنشطة والعمليات بغرض تحسينها.

الفرع الثاني: أهمية قياس الأداء.

ويمكن إيجاز أهمية قياس الأداء في النقاط التالية⁽¹⁾:

- يساعد قياس الأداء في تحديد ما إذا كانت المؤسسة تحقق احتياجات العميل أم لا، وهل نحن على علم بنوعية المنتجات والخدمات التي يحتاجها العميل؟
- يساعد قياس الأداء المؤسسة في فهم العمليات التي تقوم بها، فهو يؤكد ما تعرفه المؤسسة ويوضح ما لا تعرفه .
- التأكد من القرارات التي يتم اتخاذها تكون على أساس الحقائق وليس على أساس العواطف أو الآراء الشخصية. بمعنى هل قراراتنا تتخذ بناء على المستندات والوثائق، أم على الحدس وتخمين والتحيز الشخصي؟
- توضيح أي الأماكن في المؤسسة تحتاج إلى إجراء التحسين والتطوير.
- يساهم قياس الأداء في التأكد من أن التحسين والتطوير الذي تم التخطيط له قد حدث بالفعل، أي هل لدينا صورة واضحة عن التحسينات التي تم تنفيذها بالمؤسسة؟
- يوضح قياس الأداء مدى تلبية الموردين لمتطلبات المؤسسة، هل موردنا على علم بالمتطلبات التي تحقق أهداف المؤسسة؟

المطلب الثاني: تقييم الأداء.

يُنظر الكثير من الباحثين إلى عملية تقييم الأداء على أنها مرحلة أو جزء من عملية الرقابة باعتبارها تنصب على الإنجازات المحققة في المؤسسة، فإذا كانت الرقابة هي عملية توجيه الأنشطة داخل التنظيم لكي يصل إلى هدف محدد فإن تقييم الأداء هو استقراء دلالات ومؤشرات المعلومات الرقابية. وسنتطرق في هذا المطلب إلى مفهوم وأهمية التقييم، مراحل وأهدافه.

الفرع الأول: مفهوم وأهمية تقييم الأداء.

(1): عبد الرحيم محمد (2007). قياس الأداء " الأساليب الحديثة في قياس الأداء الحكومي"، مصر: المنظمة العربية للتنمية الإدارية، ص ص 500-501.

1 مفهوم تقييم الأداء.

يمكن التطرق إلى التعاريف الموالية:

يعرف التقييم على أنه "العملية التي يتم من خلالها التعرف على الجوانب الإيجابية والجوانب السلبية الخاصة بتحقيق الأهداف وإنجاز معدلات الأداء المستهدفة"⁽¹⁾.

ويعرف أيضا بأنه "الأداة التي تستخدم للتعرف على نشاط المشروع بهدف قياس النتائج المحققة ومقارنتها بالأهداف المرسومة بغية الوقوف على الانحرافات وتشخيص مسبباتها مع اتخاذ الخطوات الكفيلة لتجاوز تلك الانحرافات وغالبا ما تكون المقارنة بين ما هو محقق فعلا وما هو مستهدف في نهاية فترة زمنية معينة هي سنة في الغالب"⁽²⁾.

كما يمكن تعريف تقييم الأداء بأنه "عملية مهمة في إدارة الأداء هدفها قياس أداء الفرد أو مجموعة العمل أو المؤسسة ومقارنته بالأداء المستهدف"⁽³⁾.

ومنه نستنتج أن التقييم يعتبر خطوة من خطوات عملية الرقابة على الأداء ويساعد المؤسسة في تحديد نقاط القوة والضعف، كما يساعدها على اتخاذ القرارات السليمة.

2 أهمية تقييم الأداء.

يمكن تلخيص أهمية تقييم الأداء في النقاط التالية⁽⁴⁾:

تقييم الأداء يوفر مقياسا لنجاح المؤسسة من خلال سعيها لتحقيق أهدافها، والنجاح يتطلب توفير مقياس مركب يجمع بين الكفاءة والفعالية فهو يشمل وفي الحالتين تستطيع المؤسسة الاستمرار والبقاء في العمل.

تقييم الأداء يظهر مدى مساهمة الم مؤسسة في عملية التنمية الاقتصادية والاجتماعية والبيئية، من خلال تحقيق أكبر قدر من الإنتاج بأقل تكلفة وأقل هدر للطاقة وأقل تلوث، وتقليل الوقت الضائع والجهد والمال والذي يؤدي بدوره إلى خفض الأسعار وتنشيط القدرة الشرائية وزيادة الدخل القومي.

(1): سيد محمد جاد الرب (2009). استراتيجيات تطوير وتحسين الأداء "الأطر المنهجية والتطبيقات العملية"، مصر: مطبعة العشري، ص51.

(2): مجيد الكرخي (2007). تقييم الأداء باستخدام النسب المالية، ط1، عمان، الأردن: دار المناهج للنشر والتوزيع، ص31.

(3): كاظم حاسم العيساوي (2008)، الاقتصاد الإداري، عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع، ص250.

(4): جعفر عبد الله موسى إدريس (2013). الإدارة الاستراتيجية، السعودية، جدة: حوارزم العلمية للنشر، ص315.

تقييم الأداء يوفر المعلومات المختلفة لكافة المستويات الإدارية في المؤسسة لأغراض التخطيط والرقابة واتخاذ القرارات الإدارية بناء على الحقائق العلمية والموضوعية.

تقييم الأداء يبين التطور الذي حققته المؤسسة في مسيرتها نحو الأفضل أو الأسوأ وذلك عن طريق نتائج التنفيذ الفعلي للأداء.

من خلال تقييم الأداء يمكن اكتشاف الأفراد الأكفاء ووضع الفرد المناسب في المكان المناسب، وزيادة الجهود لتطوير من هم أقل كفاءة.

تقييم الأداء يؤدي إلى تحقيق الأهداف والغايات المحددة في الخطط والعمل على إيجاد نظام فعلي للاتصالات والحوافز الشخصية.

تعكس عملية تقييم الأداء درجة المواءمة والانسجام بين الأهداف والاستراتيجيات المطلوب تنفيذها وعلاقتها بالبيئة التنافسية للمؤسسة.

الفرع الثاني: مراحل تقييم الأداء وأهدافه.

1 مراحل تقييم الأداء.

إن عملية تقييم الأداء تمر بعدة مراحل أساسية يمكن إجمالها فيما يلي:

أولاً: جمع المعلومات والبيانات اللازمة: تعد المعلومات مورداً من الموارد الأساسية في عملية التسيير بمختلف مستوياته، فلا يمكن أن يكون هناك تخطيط أو رقابة وبالتالي تقييم للأداء دون توفر المعلومات بالجودة اللازمة وفي الوقت المناسب. لذلك تتطلب عملية تقييم الأداء مجموعة من المعلومات، والبيانات والتقارير التي يمكن إرجاعها إلى ثلاث مصادر أساسية هي⁽¹⁾:

- أ الملاحظة الشخصية:** تعد الملاحظة الشخصية منهجاً يتمثل في نزول الملاحظين إلى ميدان الأنشطة وملاحظة ما يجري فيها، وتعتبر من أقدم وسائل جمع المعلومات في المؤسسة، غير أنها تقتصر على معلومات نوعية فقط، غير أن ما يعاب على هذه الطريقة هو عدم قدرتها على تقديم معلومات كمية دقيقة فضلاً عن الوقت الكثير الذي تحتاجه الطريقة.
- ب التقارير الشفهية:** وتتمثل في سلسلة من المحادثات واللقاءات التي تتم بين الرئيس ومروسيه، أين يتم مناقشة الخطط والإنجازات إضافة إلى التعرض للمشاكل والانحرافات أين يتم الخروج بمقترحات وحلول.

(1) ربيعة أحمد، مرجع سبق ذكره، ص 33.

ت التقارير الكتابية: تعد التقارير الكتابية المصدر الأساسي لجمع المعلومات في أغلب المؤسسات، حيث تقدم التقارير الكتابية معلومات وبيانات كاملة ودقيقة فالبعض منها وصفي والبعض الآخر إحصائي، ومن زاوية أخرى يعد البعض منها جزئي أي تغطي مجالات محدودة، والبعض الآخر يغطي مجمل نشاط المؤسسة وكمثال عن ذلك نجد: الميزانية، جدول حسابات النتائج، كمية المبيعات، معدل الإنتاجية... الخ .

وتجدر الإشارة إلى أن كل من الملاحظة الشخصية، والتقارير الشفوية والتقارير الكتابية مصادر للمعلومات مكتملة لبعضها البعض في إجراء عملية التقييم والرقابة.

ثانيا: تحليل ودراسة البيانات والمعلومات الإحصائية: للوقوف على مدى دقتها وصلاحيتها لحساب المعايير والنسب والمؤشرات اللازمة لعملية التقييم، وقد يتم الاستعانة ببعض الطرق الإحصائية لتحديد مدى الموثوقية بهذه البيانات.

ثالثا: إجراء عملية التقييم: باستخدام المعايير والنسب الملائمة للنشاط الذي تمارسه الوحدة الاقتصادية على أن تشمل عملية التقييم النشاط العام للوحدة أي جميع أنشطة مراكز المسؤولية فيها بهدف التوصل إلى حكم موضوعي ودقيق يمكن الاعتماد عليه

رابعا: اتخاذ القرار المناسب عن نتائج التقييم : في كون نشاط الوحدة المنفذ كان ضمن الأهداف المخططة وأن الانحرافات التي حصلت في النشاط قد حصرت جميعها، وأن الحلول اللازمة لمعالجة هذه الانحرافات قد اتخذت وأن الخطط قد وضعت

للسير بنشاط الوحدة نحو الأفضل في المستقبل.

خامسا: تحديد المسؤوليات ومتابعة العمليات التصحيحية للانحرافات: التي حدثت في الخطة الإنتاجية وتغذية نظام الحوافز بنتائج التقويم وتزويد الإدارات التخطيطية والجهات المسؤولة عن المتابعة بالمعلومات والبيانات التي تمخضت عن عملية التقييم للاستفادة منها في رسم الخطط القادمة وزيادة فعالية المتابعة والرقابة⁽¹⁾.

2 أهداف تقييم الأداء

تهدف عملية تقييم الأداء إلى الآتي⁽²⁾:

(1): مجيد الكرخي، مرجع سبق ذكره، ص39.

(2): سحر طلال إبراهيم(2013). تقويم أداء الوحدات الاقتصادية باستعمال بطاقة الأداء المتوازن" دراسة تطبيقية في شركة زين السعودية للاتصالات"، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، المجلد 1، العدد 35، العراق، ص348.

تقييم مدى تحمل المدراء للمسؤوليات المخولة لهم.
تشخيص المجالات التي تكون بحاجة إلى إجراءات تصحيحية والعمل على معالجتها.
المتأكد من أن المدراء يتحفزون صوب غايات الوحدة الاقتصادية والأهداف المرسومة لها مقدما.
المتمكنين من إجراء المقارنات بين أداء مختلف الأقسام في الوحدة الاقتصادية لتحديد المجالات التي
يجب أن تجرى فيها التحسينات.
رطب جميع الأجهزة الإدارية بمختلف مستوياتها بالوسائل التي تجعلها قادرة على قياس الأداء وبالتالي
اتخاذ القرارات المستندة إلى حقائق علمية وموضوعية توفرها عملية تقييم الأداء.
المتحقق من أن الإنجاز الفعلي كان وفقا للأهداف والخطط الموضوعية.

المطلب الثالث: مؤشرات قياس الأداء التقليدية والحديثة.

سنحاول التطرق في هذا المطلب إلى مؤشرات الأداء والتي يتم اعتمادها لقياس الأداء، والتي يمكن تقسيمها إلى قسمين:
أدوات قياس تقليدية وأخرى حديثة

الفرع الأول: أنظمة قياس الأداء التقليدية.

لقد كانت الأدوات التقليدية (المؤشرات المالية)، تركز في مراقبتها ومتابعتها في تقييم الأداء على إيجاد التوليفة المثلى بين
تخفيض التكاليف، وزيادة الأرباح معتمدة في ذلك على عدد من المؤشرات، نذكر منها مايلي:

1 مؤشرات الإنتاج : تستهدف هذه المؤشرات كل ما له علاقة بالإنتاج وبالخصوص مدى النجاح المحقق
للخطط الإنتاجية ومستوى التطور الحاصل في الإنتاج عبر السنوات المختلفة، وأهم هذه المؤشرات هي ⁽¹⁾:

$$\diamond \text{ نسبة تحقيق الخطة الإنتاجية} = \frac{\text{قيمة الإنتاج المتحقق بالأسعار}}{\text{قيمة الإنتاج}} \times 100$$

يستخدم هذا المؤشر للدلالة على درجة تحقيق الأهداف المخططة للإنتاج، فكلما ارتفعت هذه النسبة كلما دل ذلك
ارتفاع مستوى تحقق الخطط الإنتاجية للمؤسسة والعكس صحيح.

$$\diamond \text{ نسبة تطور الإنتاج} = \frac{\text{قيمة الإنتاج المتحقق الحالية للسنة}}{\text{قيمة الإنتاج المتحقق للسنة}} \times 100$$

(1): مدحت القريشي(2005). الاقتصاد الصناعي، ط2، الأردن: دار وائل للنشر والتوزيع، ص253.

يستخدم هذا المؤشر للدلالة على درجة تطور الإنتاج في السنة المعنية بالمقارنة بالسنة السابقة، وكلما ارتفعت هذه النسبة كلما دل ذلك على حدوث تطور وزيادة في قيمة الإنتاج.

2 مؤشرات الإنتاجية: هناك مؤشرين لقياسها الأول كلي والثاني جزئي وهما (1):

$$\diamond \text{ الإنتاجية الكلية} = \frac{\text{الانتاج (مخرجات)}}{\text{(العمالة + المرافق + الموارد + ...)}}$$

على الرغم من أن مؤشر الإنتاجية الكلية يعطي إطارا شاملا للتغيرات الحاصلة في مستوى الإنتاجية، إلا أن اشتراك عناصر كثيرة في تحديدها صعب الأمر، لذلك برزت الحاجة إلى استخدام مؤشر الإنتاجية الجزئية من قبل أغلب الباحثين في هذا المجال

$$\diamond \text{ الإنتاجية الجزئية} = \frac{\text{كمية الإنتاج (مخرجات)}}{\text{أحد مدخلات (كمية الإنتاج)}}$$

وبالنظر لتعدد عوامل الإنتاج تتعدد أنواع الإنتاجية الجزئية فتأتي لتعبر عن إنتاجية العمل، إنتاجية المواد، إنتاجية الأجور وغيرها.

3 المؤشرات المالية: إن الهدف الرئيسي من استخدام المؤشرات المالية، هو تقييم أداء المؤسسة تقييما موضوعيا

لجوانب عديدة مثل قوة قابليتها على تحقيق الأرباح والعوائد من استثماراتها وكذلك قابليتها على مواجهة

التزاماتها بشكل فعال، فهاته المؤشرات متعددة وتصنف عموما إلى 4 معايير هي (2):

❖ معيار الربحية: يعتبر من أبرز مؤشرات الأداء للمؤسسات الاقتصادية، نظرا لارتباطه المباشر بمدى نجاح

أو فشل المؤسسة في تحقيق الهدف الرئيسي للمؤسسة الاقتصادية المتعارف عليه في النظرية الاقتصادية،

وهو تحقيق أقصى ربح ممكن، والجدير بالذكر أن هناك معايير متعددة ومختلفة للربحية أهمها:

(1): نبيل إبراهيم محمود (2008)، تحليل المتغيرات الاقتصادية، الأردن، عمان: دار البداية ناشرون وموزعون، ص 32-33.

(2): مدحت القرشي، مرجع سابق ذكره، ص 268.

حيث يقيس هذا المؤشر نسبة الزيادة الحاصلة في حجم الأرباح في سنة معينة بالمقارنة مع السنة السابقة.

ويعكس هذا المؤشر بوضوح معدل العائد أو المردود الذي يحصل عليه المستثمر.

4 مؤشرات البيع: هناك العديد من المؤشرات التي تعكس مستوى تطور المبيعات ومن أهمها⁽¹⁾:

$$\diamond \text{ نسبة تحقيق خطة المبيعات} = \frac{\text{قيمة المبيعات المحققة بالأسعار المخططة}}{\text{قيمة المبيعات}} \times 100$$

كلما ارتفعت هذه النسبة كلما عكست قدرة المؤسسة على تسويق الإنتاج وتنفيذ الخطة المرسومة.

$$\diamond \text{ نسبة تطور المبيعات} = \frac{\text{قيمة المبيعات للسنة الحالية}}{\text{قيمة المبيعات للسنة}} \times 100$$

تعكس هذه النسبة مدى تطور المبيعات خلال سنة معينة مقارنة مع السنة السابقة.

الفرع الثاني: أنظمة قياس الأداء الحديثة.

إن التصورات التي اتسمت به ا مقاييس الأداء التقليدية بنظرها المالية البحتة، أدى إلى تزايد الاهتمام بضرورة الاتجاه نحو

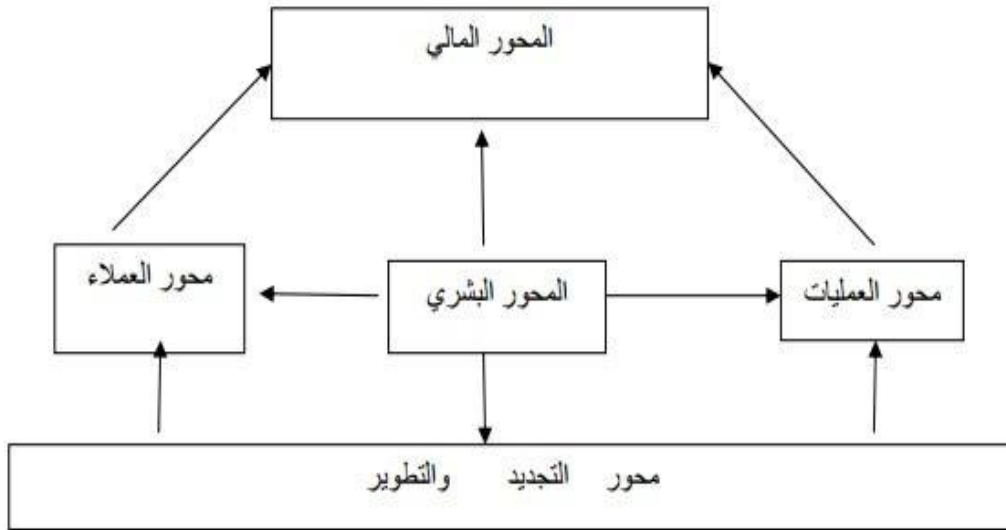
استخدام المقاييس غير المالية لتتكامل مع المقاييس التقليدية، ومن الأنظمة الحديثة نجد⁽¹⁾:

(1): نفس المرجع السابق، ص ص 268-271.

1 نموذج القيادة أو الملاحه SKandia : le navigateur Skandia هي شركة تأمين سويدية، اهتمت بالبحث عن الكيفية المناسبة التي يتم من خلالها قياس العائد اللاملموس لرأسمالها الفكري، حيث تم اعتبار أن نظام التسيير ككل يعتمد ويرتكز بدرجة كبيرة على متغيرة أساسية وهامة وهي الموارد البشرية ومدى تعنية أفرادها.

هذا النموذج للقيادة يجمع الأبعاد الأربعة لبطاقة الأداء المتوازن (البعد المالي، بعد العملاء، بعد العمليات الداخلية، التعلم والنمو)، مع التركيز أكثر على أفرادها البعد البشري لنسبة لجميع الأبعاد السابقة، على اعتبار أن فكرة رأس المال البشري هو المنتج والمولد الرئيس للقيمة لنسبة للمؤسسة كما يظهره الشكل الموالي:

الشكل رقم (III-2): نموذج القيادة أو الملاحه.



المصدر: عادل بوجان (2016). تأهيل الموارد البشرية لتحسين أداء المؤسسة الاقتصادية، رسالة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، ص 69.

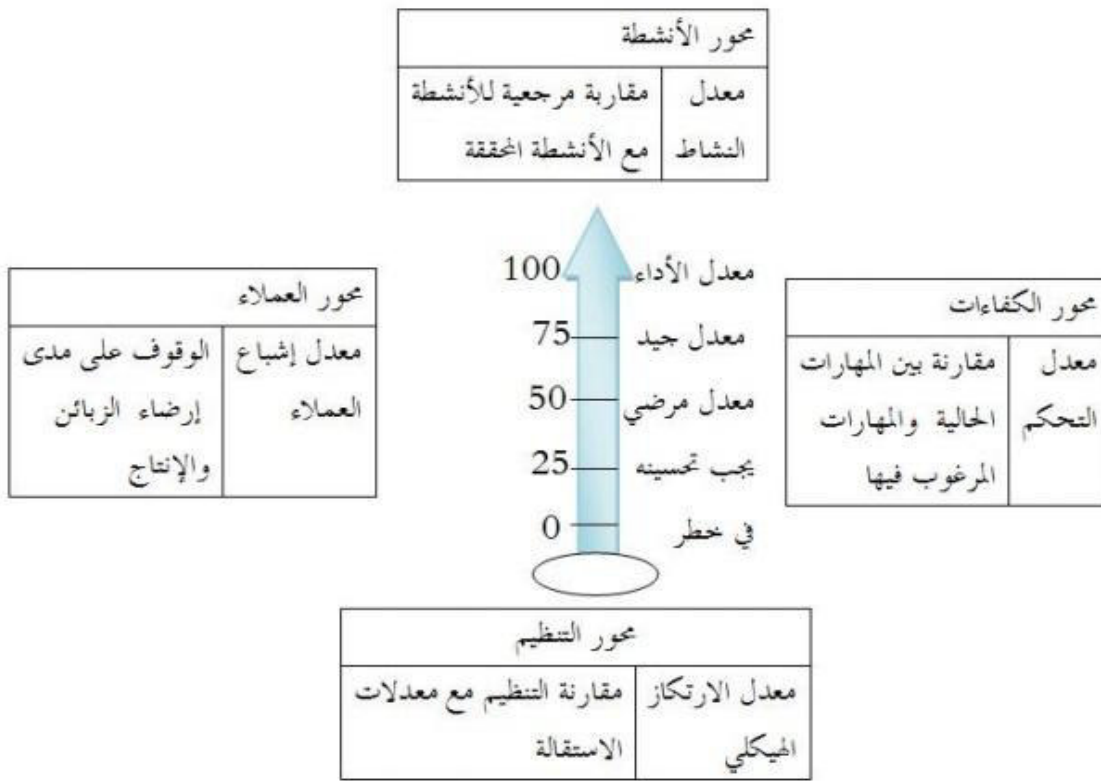
من خلال هذا الشكل، يبرز جليا دور الموارد البشرية باعتبارها أصول استراتيجية، ومورد أساسي من الموارد الداخلية، والتي يجب مراعاتها عند بناء استراتيجية المؤسسة، وكذا في نشرها وتحويلها إلى أهداف عملياتية، تتعلق بمختلف المحاور السابقة، وخاصة المحور القاعدي المتعلق بالنمو والتعلم (هناك من يسميه بالتجديد والتطور أو التعلم التنظيمي)

2 نموذج التقييم الوظيفي

(1) عادل بوجان (2016). تأهيل الموارد البشرية لتحسين أداء المؤسسة الاقتصادية، رسالة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، ص 69.

حسب هذا النموذج، فإن مسألة القيادة تتعلق بقيادة الوظائف الداعمة، ولا تتعلق بالمؤسسة ككل، حيث يقسم هذا النموذج أربعة أقطاب التي من خلالها نعرف مكونات وعناصر الوظيفة، وهو يفترض أنه بالنسبة لكل وظيفة داعمة القيام بتحليل معدل نشاطها، معدل مهاراتها وكذا معدلها الداعمة للبنية التنظيمية، ومعدل إرضاء زبائنها الداخليين أو العاملين ومن خلال جداول واستبيانات معيارية والتي تساعدنا على التكييف مع وظائف المؤسسة، ويقدم مقاييس للأداء بالنسبة لكل محور من المحاور الأربعة والأداء بصفة عامة والممثلة في محور الأنشطة، محور العملاء، محور الكفاءات ومحور التنظيم كما يوضحه الشكل الموالي:

الشكل رقم (III-3): نموذج التقييم الوظيفي



المصدر: عادل بوجمان (2016). مرجع سبق ذكره، ص 70.

3 بطاقة الأداء المتوازن: سنتطرق إليها بشيء من التفصيل في المبحث الموالي.

المبحث الثالث: بطاقة الأداء المتوازن.

سنحاول من خلال هذا المبحث التعرف إلى واحدة من أهم الأدوات المستخدمة في قياس وتقييم الأداء، بالإضافة إلى بعدها الاستراتيجي كأداة للتفكير، ألا وهي بطاقة الأداء المتوازن وذلك من خلال التطرق إلى ماهيتها، نشأتها وتطورها، أساسياتها، كيفية إعدادها وأبعادها.

المطلب الأول: ماهية، نشأة وتطور بطاقة الأداء المتوازن.

تعد بطاقة الأداء المتوازن من الأدوات الحديثة في تقييم الأداء، وقد حظيت منذ نشأتها باهتمام العديد من الباحثين والمفكرين، مما أدى إلى تعدد التعاريف التي تبين معناها، كما شهدت مجموعة من التطورات، وهذا ما سنتطرق إليه في هذا المطلب.

الفرع الأول: مفهوم بطاقة الأداء المتوازن.

لقد وردت تسميات عديدة لبطاقة الأداء المتوازن، فهناك من يسميها بطاقة الإنجازات المتوازنة بطاقة التصويب المتوازنة، بطاقة العلامات المتوازنة، بطاقة التقييم المتوازنة، جدول القيادة الاستراتيجي.

تعتبر بطاقة الأداء المتوازن " أول عمل نظامي حاول تصميم نظام لتقييم الأداء يهتم بترجمة استراتيجية المؤسسة إلى أهداف محددة ومقاييس ومعايير مستهدفة ومبادرات للتحسين المستمر كما أنها توحد جميع المقاييس التي تستخدمها المؤسسة" (1)

وعرفها R. Kaplan and D. Norton على أنها "مجموعة من المقاييس المالية وغير المالية التي تقدم للإدارة العليا صورة واضحة وسريعة عن أداء المؤسسة" (2)

كما عرفت بأنها "أداة يتم بواسطتها ترجمة رسالة المؤسسة واستراتيجيتها إلى أهداف ومقاييس تقوم على أربعة ركائز وهي الأداء المالي ورضا الزبائن وكفاية الأداء التشغيلي ثم الفرص التي توفرها الوحدة الاقتصادية للعاملين فيها للتعلم والنمو" (3)

وتعرف أيضاً على أنها: "نموذج يعرض طرق متنوعة لإدارة المنظمة لكسب عوائد مرضية من خلال صناعة القرارات الاستراتيجية التي تأخذ بالحسبان الآثار المنعكسة على كل من المحور المالي، والزبائن والعمليات والمراحل الداخلية وتعلم الأفراد، وإن تحليل الأداء وقياسه للمحاور المذكورة يعتمد على تحليل وتشخيص مقاييس أداء مالية وغير مالية لأهداف قصيرة وطويلة الأجل" (4)

(1) أحمد فواز الملكاوي (2015). قياس مدى فاعلية بطاقة الأداء المتوازن لإدارة الأداء الاستراتيجي في المؤسسات العامة الأردنية ، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 21، العدد 84، كلية بغداد، العراق، ص 66.

(2) Robert S.Kaplan and David P.Norton, the balanced Scorecard-Measures the Drive performance, Harvard business review, January-February, 1992, p71

(3) سحر طلال إبراهيم، مرجع سبق ذكره، ص 356.

(4) إبراهيم الخلوف الملكاوي (2009). إدارة الأداء باستخدام بطاقة الأداء المتوازن، عمان: دار الورق للنشر والتوزيع، ص 73.

من خلال ما سبق نستنتج أن " بطاقة الأداء المتوازن تساعد على ترجمة رؤية واستراتيجية المؤسسة إلى مجموعة من التصرفات والأعمال، وتساعد على وضع مقاييس لكل بعد من أبعادها، وإجراء عملية القياسات لمقارنة الأداء الفعلي بالأداء المخطط، كما توازن بين مقاييس الأداء المالية وغير المالية، بالإضافة إلى تقديمها طرق متنوعة لإدارة المؤسسة لتحقيق أهدافها.

الفرع الثاني: نشأة بطاقة الأداء المتوازن.

تعود فكرة بطاقة الأداء المتوازن إلى عام 1987 عندما ظهرت في كتاب كل من Kaplan and Johnson بعنوان "Relevant" وقد ظهر هذا المدخل كاتجاه رئيسي لمواجهة الانتقادات التي وجهت للموازنة التقليدية وتقييم الأداء. ونادى بضرورة تطوير منهجية الموازنة من خلال الإدارة على أساس التكلفة. والانتقاد الآخر هو استحابة مدخل قياس الأداء المتوازن لاستخدام عناصر أخرى لقياس الأنشطة بجانب المقاييس المالية، لأن نظم المحاسبة تقدم معلومات تاريخية لا تمكن الإدارة من اتخاذ قرار سليم (1).

وكان أول ظهور لبطاقة الأداء المتوازن عام 1990، على يد الباحثان Kaplan Robert أستاذ المحاسبة في جامعة هارفرد، وNorton David مستشارا بولاية بوسطن، وذلك بعد دراسة دامت عاما كاملا على اثني عشر مؤسسة في كندا والولايات المتحدة الأمريكية، من أجل تقييم أدائها، وخلال الدراسة لاحظ أن المؤشرات المالية لم تعد فعالة بالنسبة للمؤسسات الحديثة، وأن اعتمادها على المقاييس المالية يؤثر سلبا على قدرتها على خلق القيمة، وقام الباحثان بمناقشة مجموعة من البدائل انتهت بهم إلى تصميم أداة جديدة لتقييم الأداء وهي بطاقة الأداء المتوازن (2).

الفرع الثالث: تطور بطاقة الأداء المتوازن.

هناك ثلاثة أجيال لمراحل تطور بطاقة الأداء المتوازن وتتمثل في (3):

الجيل الأول: حيث تم وصف بطاقة الأداء المتوازن كمصفوفة ذات أربعة منظورات لقياس الأداء، حيث تم إضافة قياسات غير مالية ومؤشرات عديدة إلى ما كان يستخدم من قياسات مالية. هذا الجيل تجسد في إضافة ثلاثة منظورات

(1) عبد الرحيم محمد (2008). مدخل قياس الأداء المتوازن المحاور والمميزات، القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية، ص 520-521.

(2) Raul.R.Niven, **Balanced Scorecard** (step-by-for government and nonprofit agencies, john wiley&son, canada, 2003, p14.

(3) وائل محمد صبحي ادريس، طاهر محسن منصور الغالي، أساسيات الأداء وبطاقة التقييم المتوازن، مرجع سبق ذكره، ص 146-148.

أخرى وهي: العملاء، العمليات الداخلية، التعلم والنمو، المنظور المالي، حيث يتم قياس الأداء ضمن هذه المنظورات الأربعة. إن اقتراح ربط رؤية وأهداف المنظمة بمنظورات البطاقة جاء ليساعد في اختيار واستخدام قياسات تشجع موازنة الأداء في المستويات المختلفة والأخذ بعين الاعتبار عمليات ربط التوجه الاستراتيجي بالممارسات اليومية لإدارة منظمات الأعمال. وقد ولدت فكرة ربط رؤية وأهداف المنظمة لمنظورات إلى إمكانية بناء علاقات سبب ونتيجة.

الجيل الثاني: نتيجة لتطبيقا لجيلاً أولاً ولبطاقة الأداء المتوازن لعدد من المؤسسات، ظهرت عدة عيوب ومشاكل فتم تطبيق هذا الجيل من أهمها:

- أن التعريف والتحديد الأولي لبطاقة الأداء المتوازن نجاء واسعاً وغامضاً ولهُرؤوب تصوراً تم تبنيتها عنها.

كيفية اختيار القياسات الملائمة لهذه المنظورات من جانب، وكذلك إقرار مجموعة القياسات المناسبة التي تنطبق تحت إطاراً بمنظورات بطاقة الأداء المتوازن.

وفى البداية تمت ترجمة هذه المنظورات بسؤالاً وليعطي رؤية لكيفية اختيار القياسات الملائمة ضمن كل منظور، وهي:

لنجاح مالي، كيف يجب أن نظهر أمام المساهمين (المنظور المالي).

لتحقيق رؤيتنا، كيف يجب أن نظهر أمام عملائنا (منظور العملاء).

لتحقيق رضا المستثمرين والعملاء، ما هي العمليات الداخلية التي يجب أن تتميز فيها (منظور العمليات الداخلية).

تحقيق رؤيتنا، كيف يمكن أن نحافظ على قدرتنا للتغيير والتحسين (منظور التعلم والنمو).

وبعد ذلك تم تطوير علاقات السبب والنتيجة بين هذه المنظورات لتعطي انعكاساً إيجابياً على الأداء الشمولي للمؤسسة، وانتقلت بطاقة الأداء المتوازن من كونها نظاماً لتحسين قياس الأداء إلى اعتبارها جوهر نظام الإدارة كأداة يمكن أن تربط بين الأهداف طويلة الأجل للمؤسسة من جهة وبين أعمالها قصيرة الأجل.

الجيل الثالث

مثالاً لجيل الثالث من أذ جساهم تبعت زيادة استخدام العديد من الخصائص والآليات الواردة في الجيل الثاني ليمتد إعطاءها صبغة عملية أكثر ارتباطاً بالجوهرية الاستراتيجية للأداء، وهذا التطور مثل قضايا مرتبطة بوضع المستهدفات ومدى موثوقية الأهداف الاستراتيجية المعتمدة.

ويمكن تلخيص المكونات الرئيسية للجيل الثالث من بطاقة الأداء المتوازن فيما يلي:

بيان الاتجاه: والذي يوضح شمولية القرارات وتنظيم الأنشطة.

(1): المرجع نفسه، ص 149-150.

للأهداف الاستراتيجية: والتي تبين مساهمة الاتجاه العام بإعطاء وضوح لتقاسم الرؤية الشمولية للعمل في المؤسسة ووضع أهداف استراتيجية مترابطة في إطار نظامنا للتفكير المنهجي وعلاقات السبب والنتيجة بين هذه الأهداف وتتسمب الوضوح.

فمؤذجالربطالإستراتيجيةوالمشظورات: حيثيبدأنأتحديدالأهدافالإستراتيجيةيتمبشكلمنفصل بينالمشظوراتالأربعة،وهنايتمالفصلبيننوعينمنالمشظورات،الأوليركزعلناالمشظورالداخليللبطاقةوالمثلفيمشظورالعمليات الداخليةومشظورالتعلموالنمو،فيمايركزالثانيعلشمشظورالخارجيللبطاقةوالمشظورالمتضمنكلمنمشظورالعملاء،والمشظورالمالي.

للمقاييسوالمبادرات: وهيبدأنأتمعندمايتمالاتفاقعلناالأهدافوتصببحالمقاييساتمحدددةللدعيم

قدرةالإدارةالعليا في فحص ومراقبة تطور المؤسسة باتجاه تحقيق الأهداف يتم تحديد المبادرات اللازمة لتحقيق هذه الأهداف.

والشكل الموالي يوضح تطور بطاقة الأداء المتوازن:

الشكل رقم (III-4): تطور بطاقة الأداء المتوازن



المصدر: حديد نعيمة (2015-2016)، دور الابتكار في تحسين الأداء من منظور بطاقة الأداء المتوازن، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، ص 114.

المطلب الثاني: إعداد بطاقة الأداء المتوازن

سنتطرق في هذا المطلب إلى الأسباب التي أدت إلى ظهور بطاقة الأداء المتوازن ومن ثم الخطوات التي تمر بها، بالإضافة إلى أهم الانتقادات الموجهة لها.

الفرع الأول: أسباب ظهور بطاقة الأداء المتوازن.

الأسباب التي أدت إلى ظهور بطاقة الأداء المتوازن تتمثل في (1):

- الاعتماد على المعايير المالية التقليدية لم يعد كافياً لتقييم الأداء.

- ظهور الأصول المعنوية غير الملموسة.

- تزايد خطر المنافسة.

- الصعوبات الكبيرة التي تواجهها المؤسسة في تنفيذ استراتيجيتها، وأدوار الفروقات في الوصول إلى الأهداف لا يقترن

بإعداد الخطط وحدها بقدر ما يتعلق الأمر بكيفية تنفيذها وتحويلها في شكل تصرفات وأعمال تنفيذية.

- التنامي وزيادة الاهتمام بالأصول الفكرية غير الملموسة على حساب الأصول المادية.

- ظهور العديد من المقاربات الفكرية التي ركزت على الأداء وكيفية تقييمه.

- البحث عن المؤشرات التي تقيس الأداء في المدى الطويل بدلاً من المدى القصير.

الفرع الثاني: خطوات إعداد بطاقة الأداء المتوازن.

يمكن تلخيص الخطوات التفصيلية لتصميم بطاقة الأداء المتوازن في المراحل التالية (2):

1 تحديد الرؤية المستقبلية للمؤسسة وصياغة رسالتها: تعبر الرؤية عن طموحات المؤسسة وتصوراتها عما

ستكون عليه في المستقبل البعيد وهي تساعد في صياغة الرسالة، وهذه الأخيرة تظهر في شكل وثيقة مكتوبة

تدل على الغرض الأساس الذي وجدت المؤسسة من أجله، أو المهمة الجوهرية لها، ومبرر وجودها

واستمرارها.

(1): Paol R. Niven, **Balanced scorecard Diagnostics (Maintaining Maximum performance)**, wiley & sons, usa, 2005, p2

(2): عبد الرؤوف حجاج، أحلام بن رنور (2015). دور بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء الاستراتيجي للمؤسسات النفطية (دراسة حالة مؤسسة

نפטال-مقاطعة الوقود-حاسي مسعود)، المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية، العدد 3، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، ص 140-141.

2 وضع الاستراتيجيات وتحديد الأهداف الاستراتيجية بدقة: تترجم عملية صياغة استراتيجية المؤسسة من

خلال وضع مخطط مفصل والذي يصف النشاطات اللازم القيام بها بدلالة الوسائل والقيود من أجل الوصول إلى هدف ثابت في زمن محدد.

3 تحديد عوامل النجاح الحرجة وإعداد الخريطة الاستراتيجية: تعني هذه الخطوة الانتقال من الاستراتيجيات

الموصوفة إلى مناقشة ما نحتاجه لنجاح الرؤية الاستراتيجية بحيث تحدد المؤسسة ما هي أكثر العوامل تأثيراً على النجاح ضمن كل محور من محاور بطاقة الأداء المتوازن الأربعة. ونشير إلى أن مفاتيح النجاح تركز على التغيرات التي يجب أن تمارسها المؤسسة وهي خطوة سابقة لوضع الخطط العملية وتساعد على تحديد القياسات الأساسية (تنمية قدرات وأداء الموظفين مثلاً).

4 اختيار القياسات: بعد تحديد عوامل النجاح التي تم استخراجها من الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة يجب

التعبير عن هذه العوامل كمياً، أي يجب قياسها، يتم ذلك من خلال اختيار المؤشر المناسب الذي يقيس بدقة عامل النجاح المراد تقييمه (نستعمل مؤشر معدل الغيابات لمعرفة رضا الموظفين وانتمائهم للمؤسسة مثلاً).

5 إعداد خطط العمل: ونعني بها بيان الأنشطة والأعمال الواجب القيام بها سعياً لإنجاز الأهداف والرؤية

الاستراتيجية، يتضمن ذلك تحديد الأهداف السنوية وتخصيص الموارد وتحديد المسؤوليات والأدوات وتدعيم البرامج واختيار الأفراد المسؤولين عن إتمام خطة العمل وتحديد المدة اللازمة للتطبيق ولضمان حسن تطبيق الاستراتيجية جية فيجب متابعتها ومراقبتها واتخاذ الإجراءات التصحيحية إن لزم الأمر.

6 متابعة وتقييم بطاقة الأداء المتوازن: للتأكد من سلامة تطبيق بطاقة الأداء المتوازن لابد من متابعتها بشكل

مستمر للتأكد من أنها تنجز الوظيفة المقصودة باعتبارها أداة ديناميكية للإدارة الاستراتيجية ومن الضروري استخدامها في العمليات اليومية للمؤسسة وعلى مستوى كل المستويات الإدارية.

الفرع الثالث: الانتقادات الموجهة بطاقة الأداء المتوازن.

تمثل أهم الانتقادات الموجهة لبطاقة الأداء المتوازن فيما يلي⁽¹⁾:

- عدم وجود أسلوب تفضيلي واضح كبنية اختيار مقاييس الأداء في كل مدخل.

(1) معتمد فضل عبد الرحيم عبد الحميد، فتح الرحمن الحسن منصور، بطاقة الأداء المتوازن ودورها في تقويم الأداء بالصدوق القومي للمعاشات، مجلة

العلوم الاقتصادية، المجلد 16، العدد 1، كلية الشريعة الإسلامية، المملكة العربية السعودية، 2015، ص 68

لا يوجد مناقشة لكيفية وضع أهداف الأداء في نظام بطاقة الأداء المتوازن، أو كيفية حدو وثمفاضلة بين الأهداف، أو حتمستو بصعوبة تحقيقها أهداف الذي قد يختلف من هدف إلى آخر.

صعوبات تتعلق بتبني المقاييس بسبب شكلها السبوي يتسقمع الإستراتيجية والأهداف التنظيمية، وهناك بعض المنظمات التي لا تملك مقاييس لأهدافها واستراتيجيتها.

– يمكن أن تتفوق كالتفوق في بطاقة الأداء المتوازن نفيقيا سالا لأداء المنفعة التي الحصول عليها⁽¹⁾.

المطلب الثالث: أساسيات بطاقة الأداء المتوازن.

سنحاول التعرف في هذا المطلب على المقومات الأساسية لضمان نجاح بطاقة الأداء المتوازن، مميزاتها وأهميتها.

الفرع الأول: المقومات الأساسية لبطاقة الأداء المتوازن.

يوجد العديد من المقومات الأساسية التي لا بد من توافرها لضمان نجاح بطاقة الأداء المتوازن وهي⁽²⁾:

– ضرورة تبني وتدعيم الإدارة العليا لتطبيق مقاييس بطاقة الأداء المتوازن، مع وجوب أن يكون ذلك كالدعم واضحاً لكافة العاملين حتى يؤدى إلى التزام العاملين بالمقاييس.

– يجب إدراك أن هناك توجده حلول معيارية تناسب كالمؤسسات، نظراً لاختلاف عوامل البيئة الداخلية والخارجية التي تؤثر على تلك المؤسسات.

– يجب إدراك أن تحديد وفهم إستراتيجية المؤسسة إنما هي نقطة البداية في مشروع بطاقة الأداء المتوازن

– ضرورة إدراك أن مؤشرات الأداء على سلوك العاملين معاً كيد من أن تغيرها سيؤثر على ذلك السلوك وذلك

للتشجيع على التحسين.

– ضرورة إدراك صعوبة القياس الكمي لمقاييس الأداء، لذلك ينبغي أن تدرك أننا كمقاييس كمية ومقاييس

(1): أحمد يوسف دودين (2009). معوقات استخدام بطاقة الأداء المتوازن في البنوك التجارية الأردنية، مجلة الزرقاء للبحوث والدراسات الإنسانية، ، المجلد 9، العدد 2، الأردن، ص 10.

(2): ماهر موسى، درغام، مروان محمد أبو فضة (2009). أثر تطبيق نموذج الأداء المتوازن (BSC) في تعزيز الأداء المالي الإستراتيجي للمصارف الوطنية الفلسطينية العامة في قطاع غزة، مجلة الجامعة الإسلامية (سلسلة الدراسات الإنسانية)، المجلد 17، العدد 2، ص 75.

نوعية.

يجب تحديد عدد محدود من الأهداف المقاييس تتوافق مع السامات الفريدة التي تتميز كل مؤسسة أعمال، ولا شك أن ذلك يقضي على ظاهرة إغراق الإدارة بكمهاائل من المعلومات تفوق القدرة التحليلية لها وما يترتب عليهم إعاقاة العمال لإداري.

- ضرورة الاعتماد على مدخلات الاتصال من أسفل إلى أعلى علماً بأن تنظيم الإدارة كالتغييرات المستمرة.

- ضرورة إدراك دقة وبساطة أنظمة نقل المعلومات من البداية، كي لا يتم نقل معلومات خاطئة إلى المستخدم النهائي

للنظام.

يجب عدم البدء بتحليلات عميقة ولكن يفضل أن تبدأ بتحليلات بسيطة وتقريبية، بهدف التعلم والتحسين مع توسيع الاستخدام بالتدرج حتى لا تكون نحن أكفحوة بين التحليل والتطبيق.

الفرع الثاني: مميزات بطاقة الأداء المتوازن.

تتميز بطاقة الأداء المتوازن بالعديد من المزايا نذكر منها:

- ترتبط مقاييس بطاقة الأداء المتوازن بسلسلة من العلاقات السببية تتفاعل وتتكاملم بعضها البعض.

- تنظر بالمنظمة من خلال أربعة أبعاد:

كيف نبداً وأمام المساهمين؟

كيف يرانا العملاء؟

بما يجب أن نتفوق؟

هل يمكن الاستمرار في التحسن وخلق قيمة للمؤسسة؟⁽¹⁾

- تمد الإدارة بصورة شاملة عن عمليات المنشأة.

- ربط الأهداف الخاصة بالمؤسسة بالأهداف الفرعية للاستراتيجية.

(1) : جنان علي حمودي، إيمان شاكر محمد (2011). إطار مقترح لمؤشرات بطاقة قياس الأداء المتوازنة في المؤسسات التعليمية، مجلة دراسات محاسبية ومالية، المجلد 6، العدد 14، جامعة بغداد، العراق، ص 113.

- تحقيق مراجعة الأداء والتعلم والتحسين المستمر .
- تحقيق الاستدامة في تحسين العمليات التشغيلية للمؤسسة .
- تساعد على تطبيق الإدارة الفعالة للموارد البشرية من خلال التحفيز العاملين على أساس الأداء .
- تسهل وتحسن تقديم المعلومات، وتوصيل وفهم أهداف العمل للمستويات داخل المؤسسة .
- تحسين النظام التقليدي للرقابة والمحاسبة بإدخال المقاييس غير المالية⁽¹⁾ .

الفرع الثالث: أهمية بطاقة الأداء المتوازن.

تتمثل أهمية بطاقة الأداء المتوازن فيما يلي⁽²⁾:

- تعمل بمثابة الحجر الأساس للنجاح الحالي والمستقبلي للمؤسسة على عكس المقاييس المالية التقليدية التي تنفذ بما حدث في الماضي ولا تشير إلى كيفية الاستفادة منها في تحسين الأداء مستقبلاً .
- تعالج النقص الموجود في أنظمة الإدارة التقليدية بمعنى أنها تعالج عجز هذا النظام عن بطا استراتيجية المؤسسة بعيدة المدى مع أفعالها ونشاط القرية المدى .
- تمكن من تشخيص وتحديد بصورة علمية مجالات تجديده ينبغي أن تتميز بها المؤسسة لتحقيق أهداف المستهلك والمؤسسة .
- توضح الرؤية الاستراتيجية وتحسين الأداء وتضع تسلسلاً للأهداف وتوفير التغذية العكسية المترتبة .
- كما تبرز أهمية بطاقة الأداء المتوازن⁽³⁾:
- تصميم الاستراتيجية المؤسسية ضمن نطاق قياسي مضمون ومحدد .
- تثقيف المدراء على ضرورة الاهتمام بأداء وقياس الأداء غير المالية، في حين أنها تركز على العادة على التركيز على أداء وقياس المالية .
- تفعيل أداء القياسات الاستراتيجية في مختلف المستويات الإدارية والوظيفية للمؤسسة بغرض الوصول إلى الهدف فأمثل .

(1) محمد الفيومي محمد (2012)، المحاسبة الاستراتيجية، الإسكندرية: دار التعليم الجامعي للنشر والتوزيع، ص 215، 216.

(2) طاهر محسن منصور الغالي، وائل محمد صبحي إدريس، دراسات في الاستراتيجية وبطاقة التقييم المتوازن، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، 2013، ص 132، 131.

(3) عبد الرحيم علام، عمرو صدق (2008). مقدمة لمدخل قائمة الإنجاز المتوازنة، القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية، ص 634.

المطلب الرابع: أبعاد بطاقة الأداء المتوازن.

سنقوم في هذا المطلب بالتطرق إلى أبعاد بطاقة الأداء المتوازن الأربعة مع إبراز أهمية العلاقة السببية بين هذه المنظورات.

1. البعد المالي

تعكس مقاييس الأداء المالي الأهداف قصيرة الأجل للمؤسسة، وتشير إلى مدى إسهامها في تنفيذ الاستراتيجية، وفي التحسين المستمر لأهدافها ونشاطاتها من وجهة النظر المالية وذلك بتحديد الجوانب الخاصة لموقف المالي للمؤسسة بالاعتماد على عدة مقاييس، ويتم التقييم للأداء هنا بالمقارنة مع نتائج الأداء المالية للمؤسسات المنافسة، ومع معايير وقياسات تاريخية للمؤسسة نفسها .

وتلعب المقاييس المالية دوراً مزدوجاً: فهي تحدد الأداء المالي المتوقع من الاستراتيجية؛ وتلازم الأهداف مع الغايات والمقاييس في كل منظورات بطاقة التقييم الأخرى. كما أن الأهداف والقياسات في المنظورات الأخرى للبطاقة يجب أن يرتبط بتحقيق واحد أو أكثر من الأهداف في المنظور المالي وتختلف المقاييس المالية المعتمدة باختلاف المراحل التي تمر بها المؤسسة وهذه المراحل هي: مرحلة النمو، مرحلة الاستقرار، ومرحلة النضج.

ففي مرحلة النمو، حيث تكون المؤسسة في المرحلة الأولى من دورة حياتها، تركز المقاييس المالية على زيادة المبيعات والدخول في أسواق جديدة واجتذاب عملاء جدد والمحافظة على مستوى مناسب للإنفاق على تطوير المنتجات، وعمليات التشغيل وتنمية قدرات العاملين وإمكانياً تمهيداً؛ أما في مرحلة الاستقرار، تحاول المؤسسة إعادة استثمار أموالها، واجتذاب المزيد من الاستثمارات، وتركز المقاييس المالية في هذه المرحلة على المقاييس التقليدية مثل: العائد على رأس المال المستثمر، الدخل الناتج من التشغيل وعائد المساهمة والتدفقات النقدية المخصومة والقيمة الاقتصادية المضافة، أما في مرحلة النضج، فإن المؤسسة ترغب في حصاد نتائج الاستثمارات في المرحلتين السابقتين وتركز المقاييس المالية على تعظيم التدفق النقدي للمؤسسة بالإضافة إلى مقاييس أخرى مثل فترة الاسترداد وحجم الإيرادات⁽¹⁾.

(1) : صالح بلاسكة (2012)، قابلية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن كأداة لتقييم الاستراتيجية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف، ص30.

2. بعد العملاء.

تعتمد معظم المؤسسات في الوقت الحاضر على متطلبات وحاجات ورغبات العملاء في تصميم استراتيجيتها، لما يشكله من أهمية كبيرة تنعكس على نجاح المؤسسة مع منافسيها وبقائها واستمرارية نشاطها في السوق، ويعتمد ذلك على قدرتها على تقديم سلع وخدمات بجودة عالية وأسعار معتدلة، ومن خلال هذا البعد يتمكن المدراء من ترجمة رسالته م بخصوص العملاء إلى مقاييس محددة ذات علاقة باهتماماتهم وإشباع حاجاتهم ورغباتهم ويحتوي هذا المحور على عدة مقاييس وهيا الحصة السوقية، الاحتفاظ بالعملاء، اكتساب عملاء جدد، رضا العملاء، ربحية العميل⁽¹⁾.

3. بعد العمليات الداخلية

يمكس هذا المحور كافة العمليات التشغيلية الداخلية التي يجب أن تتفوق بها المؤسسة على منافسيها، والتي لها أثر كبير على رضا العملاء وتحقيق الأهداف المالية للمؤسسة. ولتتمكن إدارة المؤسسة من تقييم أدائها من منظور العمليات المالية للمؤسسة. فإنها تقوم بتحليل كافة الأنشطة التي تقوم بها الأقسام ووحدات العمل بشكل دقيق وتفصيلي، بهدف تكوين صورة واضحة للأداء تساعد المديرين في كافة المستويات على تصحيح نقاط الضعف، وتعزيز نقاط القوة والتميز والتفوق على المنافسين⁽²⁾.

والجدول التالي يوضح مقاييس العمليات الداخلية:

الجدول رقم (III-3): مقاييس العمليات الداخلية

معدل تكرار المشتريات المرتجعة	التسليم في الوقت المحدد
زمن تقديم المنتجات الجديدة	نسب المعيب
المعدل الداخلي لعائد المشاريع الجديدة	دقة التخطيط
عدد الحملات الاعلانية	سرعة الاستجابة لمتطلبات العملاء
معدل دوران العمل	التحسين المستمر

Source : paul R.Niven, balanced scorecard step by step : maximizing performance and maintaining results, John Wiley & sons, in NEW York, 2002

(1) عريوة عماد (2011). دور بطاقة الأداء المتوازن في قياس وتقييم الأداء المستدام لمؤسسات المتوسطة للصناعات الغذائية، مذكرة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف، ص 82.

(2) نعمة عباس الحفاجي، احسان محمد باغي (2015)، استخدام بطاقة الأداء المتوازن في قياس أداء المصارف التجارية (منظور متعدد الأبعاد)، الأردن، عمان: دار للنشر والتوزيع، ص 48.

4. بُعد التعلم والنمو

يعتبر بُعد التعلم والنمو أحد محددات نجاح المؤسسة واستمرارها في المنافسة، حيث يعتمد هذا البُعد على قدرات ومهارات العاملين على الإبداع والتطوير والنمو، بالإضافة إلى اقتناء تقنيات إنتاج مستحدثة وتكنولوجيا متطورة ذات كفاءة مرتفعة، بهدف التوصل إلى ابتكارات متجددة لتحسين الجودة وزيادة الإنتاجية، وتقصير زمن الإنتاج، وتخفيض معدلات العيوب. ويتكون محور التعلم والنمو من ثلاثة عناصر رئيسية هي: الأفراد، النظم، الإجراءات التنظيمية⁽¹⁾ ويقاس هذا المحور بـ⁽²⁾.

أ- **رضا العاملين**: يعد رضا العاملين من أهم الشروط الواجب توفرها لزيادة الانتاجية وتحسين الإنتاج وتقديم خدمات ذات جودة عالية للزبون ويتم قياسها ب:

- مدى مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات
- إمكانية توصيل المعلومات إلى العاملين لمساعدتهم للقيام بعملهم بشكل جيد .

- الاعتراف بإنجاز العاملين عند القيام بعمل جيد.

- مستوى الدعم المقدم من قبل الإدارة

- درجة رضا العاملين عن المؤسسة .

ب- **الاحتفاظ بالعاملين**: يتجه الاهتمام عند تطبيق بطاقة الأداء المتوازن لأداء المؤسسة نحو تحديد درجة الاحتفاظ بالعامل وانتمائه لها بسبب قناعة العامل بأن جانباً كبيراً من أهدافه وتطلعاته المستقبلية يمكن تحقيقها من خلال وجوده بهذه المؤسسة وليس لعدم وجود فرصة بديلة للتوظيف متاحة أمامه في مؤسسات أخرى.

ت- **إنتاجية العاملين**: وتمثل المخرجات الإجمالية الناتجة عن توظيف واستخدام مهارات وقدرات العاملين في عملية التشغيل، والهدف في هذا المجال للقياس هو ربط هذه المخرجات للعاملين مع عدد العاملين المستخدم في تحقيق هذه المخرجات.

⁽¹⁾ مريم شكري ندیم (2014). تقييم الأداء المالي باستخدام بطاقة الأداء المتوازن ، مذكرة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، ص 29.

⁽²⁾ سحر طلال إبراهيم ، مرجع سابق ذكره، ص 362.

المطلب الخامس: العلاقات السببية في بطاقة الأداء المتوازن.

ترتبط مقاييس بطاقة قياس الأداء المتوازن في سلسلة من العلاقات السببية ولهذا فإن الأهداف الاستراتيجية تتكون من تمثيل متوازن من المقاييس المالية وغير المالية، ويتضمن هذا النموذج مقاييس للمخرجات ومحركات أداء لهذه المخرجات ترتبط معا في مجموعة من علاقات السببية .

حيث إن التحسين في التعليم والنمو يؤدي إلى تطوير المهارات واكتساب الخبرات التي تعمل على تحسين كفاءة عمليات التشغيل الداخلي وتحسين العمليات الإنتاجية وبالتالي تؤدي إلى رضا العملاء، وفي النهاية يؤدي إلى تحسين النتائج أو الأداء المالي. وبتحديد علاقات السببية بين أبعاد بطاقة قياس الأداء المتوازن، يتم ترجمة الهدف المالي، مثل زيادة العائد على رأس المال المستثمر إلى عوامل تشغيلية تؤدي إلى تحقيق هذا الهدف، وبتقييم العوامل التي تؤثر على الأداء. المالي في كل من المحاور الأربعة لبطاقة قياس الأداء المتوازن، يتم تحديد مقاييس الأداء المناسبة لتحقيق الأهداف الاستراتيجية⁽¹⁾.

(1) زيد ياسين سعود (2014). بطاقة الأداء المتوازن مدخل لقيم الأداء الاستراتيجي ، مجلة دنانير، المجلد 5، العدد 5، كلية الإدارة والاقتصاد، الجامعة العراقية، العراق، ص321.

المبحث الرابع: دور التغيير التنظيمي في تحسين أداء المؤسسة

فيما يلي سوف نوضح دور التغيير التنظيمي في تحسين أداء المؤسسة وذلك من خلال الأبعاد الأربعة لبطاقة الأداء المتوازن التالية: البعد المالي، بعد العمليات الداخلية، بعد الزبائن، بعد التعلم والنمو.

المطلب الأول: دور تغيير الهيكل التنظيمي في تحسين أداء المؤسسة.

البعد المالي:

- تكوين صورة واضحة حول توجه المؤسسة على المدى البعيد والفرص المتاحة من خلال البيئة السياسية والاقتصادية المحيطة.
- تحكمها في التكاليف.

- وضع الخطط التي تسير عليها المؤسسة في المستقبل لمعرفة الاحتياجات المالية له سواء قصيرة أو طويلة الأمد.
- البحث عن مصادر لتمويل المؤسسة مع مراعاة طبيعة المصدر.

- التأكد من أن المؤسسة تستثمر بحكمة وتستخدم عتاها استخداما اقتصاديا ولتلبية أغراضها.
- خلق خطوط انتاج جديدة والتي من شأنها أن تزيد من أرباح المؤسسة.

- دخول أسواق جديدة.

- زيادة الحصة السوقية.

- التركيز على فئة معينة من السوق ما يمكن المؤسسة من التميز عن منافسيها.

بعد العمليات الداخلية:

- تحديد الانحرافات المتوقعة

- ربط الأهداف الشخصية للعمال مع الأهداف العامة للمؤسسة.

- وضوح المسؤولية والتفاعل بين الأقسام والإدارات.

- معرفة ضرورة كل مهمة من مهام المؤسسة وذلك لتقليص إلى عناصرها الأساسية.

- تقليص نطاق الاشراف.

- تقويم الأنشطة ومراقبتها.

- تركيز الأداء على مركز أو موضع معين بدلاً من تشتتته لعدة مراكز

- زيادة مبدأ التخصص.

- قدرة المؤسسة على التحولنا استراتيجية لأخرى عند تغير الظروف.

- خفض عدد الأخطاء المرحلية.

بعد العملاء:

- التركيز على الزبون وحشد البيانات والمعلومات الكافية لاتخاذ قرارات سليمة.

- إضافة منتجات أو تطوير منتجات وتجنب أخرى موجودة.

- يصبح العميل في قمة الهرم التنظيمي والإدارة العليا في أسفله لأن العميل يعتبر حجر الزاوية في تحقيق الجودة.

- انتهاج استراتيجية تسويقية واضحة المعالم.

بعد التعلم والنمو:

- تغيير دور الإدارة من تسجيل الأداء والحكم عليها للدور قيادي.

- القدرة على تقسيم منتجاتها وخدماتها الجديدة وأساليب عمل جديدة مع التطوير المستمر والاهتمام بالبحث والتطوير.

- تمكين العاملين من تصميم العمل والقيام به (تغيير أسلوب أدائه).

- تشجيع العاملين للارتقاء بمستوى أدائهم.

المطلب الثاني: دور تغيير التكنولوجيا في تحسين أداء المؤسسة⁽¹⁾.

البعد المالي: ويكون ذلك من خلال:

- تمكين المؤسسة من إنتاج سلع جديدة تختلف عن سابقتها وطرحها في الأسواق، وهذا الأمر يساهم في نمو المؤسسة وتعظيمها.

- تمكين المؤسسة من الدخول إلى أسواق جديد، وإيجاد مستهلكين جدد لم يكونوا من قبل يتعاملون مع منتجاتها.

(1): محمد قريشي، مرجع سبق ذكره، ص 181-182.

- تمكين المؤسسة من إيجاد أو تطوير فوائد إضافية إلى منتجاتها لم تكن موجودة أو معروفة من قبل. الأمر الذي يساعدها على زيادة مبيعاتها.

- تحقيق التعاون بين جميع الوحدات التنظيمية في المؤسسة، وتعزيز عملية التنسيق بينها، وهذا الأمر يؤدي إلى زيادة الإنتاجية وتقليل التكاليف.

- تمكين المؤسسة من تقديم منتجات إلى فئة محددة من أفراد المجتمع دون غيرها، وبذلك تتخلص المؤسسة من المنافسة السعرية، وبالتالي فرضها أسعار عالية على هذه المنتجات.

- قدرة المؤسسة على الوفاء بمختلف التزاماتها

- زيادة معدل دوران مخزون المؤسسة

- تقليل نفقات على مختلف عمليات المؤسسة، البيعية، التسويقية، والإدارية إلى غير ذلك.

- تعظيم أرباح المؤسسة بشكل مستمر.

بعد العمليات الداخلية: ويكون ذلك من خلال:

- تعظيم إنتاجية العاملين بشكل مستمر.

- الزيادة المستمرة في معدل الطاقة الإنتاجية لآلات المؤسسة.

- قيام العاملين بالمؤسسة بتقديم مقترحات متعلقة بتطوير العمل وتحديثه بشكل مستمر.

- الانخفاض المستمر في معدل زمن إنجاز مختلف الأعمال.

- الانخفاض المستمر في معدلات العيوب والهدر والتالف.

- انخفاض مستمر في معدل تعطل الآلات.

- تمكين المؤسسة من تصميم منتجات تلبي رغبات كافة زبائنها.

- تمكين المؤسسة من إيصال منتجاتها إلى زبائنها إلى زبائنها في أقل وقت ممكن.

- تمكين المؤسسة من عمل علاقات حسنة مع البيئة المحيطة بها.

- قيام المؤسسة بإنتاج منتجات لا تؤثر على البيئة.

بعد العملاء: ويكون ذلك من خلال:

- قيام عاملين بالمؤسسة بإظهار درجة عالية من الحماسة والانتظام في العمل.
 - انخفاض مستمر في معدل مخالفات العاملين لسلوكيات العمل.
 - انخفاض مستمر لعدد العاملين التاركين للعمل في المؤسسة.
 - انخفاض معدل شكاوى العاملين بالمؤسسة.
 - زيادة عدد زبائن المؤسسة بشكل مستمر مقارنة مع المنافسين.
 - قيام الزبائن بتقديم مقترحات بخصوص تطوير المؤسسة ومخرجاتها.
 - انخفاض في عدد شكاوى الزبائن بشكل مستمر.
 - زيادة ولاء الزبائن للمؤسسة مقارنة مع المنافسين.
- بعد التعلم والنمو: ويكون ذلك من خلال:

- اهتمام المؤسسة بالعاملين لديها وذلك من خلال تأهيلهم باستمرار، وتنمية مهاراتهم وقدراتهم الفكرية.
- التشجيع الفعال للعاملين على الابداع واتخاذ المبادرات.
- إتباع المؤسسة لسياسات جديدة في مجال تعيين والمكافآت والترقيات والتدريب وغيرها.
- قيام المؤسسة بتغييرات شاملة في هيكلها التنظيمي.
- قيام المؤسسة بتغييرات كبيرة في نظم المعلومات واستعمال الحواسيب في مختلف العمليات الإدارية.
- إجراء تعديلات على أساليب الإنتاج المتبعة.
- الاستثمار الكبير في دعم المنتجات الجديدة.
- زيادة استعمال المؤسسة للمواد الأولية المحلية التي تدخل في عملية الإنتاج.
- حصول المؤسسة على براءات اختراع تزيد من إبداعها.
- تمكين المؤسسة من إجراءات تعديلات على تركيبة بعض المواد الأولية التي تدخل في عملية الإنتاج.
- قيام المؤسسة بتقديم برامج جديدة للزبائن تزيد من ولاءهم لها.

المطلب الثالث: دور تغيير الأفراد في تحسين أداء المؤسسة:

البعد المالي: ويكون ذلك من خلال:

- خلق المناخ المناسب لتحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية.
- استحداث قوة عمل قوية وممكنة ولديها القدرة لانتاج الخدمات والسلع.
- رفع مستوى الأداء وتحسينه من الناحية الكمية.
- رفع من مستوى الفرد الذي يسمح للمؤسسة بتحقيق الميزة التنافسية.
- السماح لدخول منتجاتها الى سوق جديدة وبالتالي زبائن جدد.
- رفع جودة المنتجات وبالتالي زيادة المبيعات.

بعد العمليات الداخلية: ويكون ذلك من خلال:

- تمكين الموظفين من طرح أفكار جديدة تزيد من رفع جودة منتجاتها.
- تخفيض معدلات الغياب ودوران العمل.
- قدرة الفرد على تسيير الآلات الجديدة داخل المنظمة.
- نقص الانفاق على الصيانة كون المنظمة تملك فرد قادر على التعامل مع أي عطل.
- توافق قدرات العاملين مع المهام الموكلة لهم.
- خلق تعاون وانسجام وثيق بين العمال.
- تحسين دافعية الأفراد فيما يتعلق بتنفيذ المهام
- الانتاج في وقت قصير.
- نقص العبء على ذوي المناصب العليا في تسيير المؤسسة.
- تحسين دافعية الأفراد فيما يتعلق بتنفيذ المهام.
- زيادة الانتاجية كما ونوعا.

- تنمية شعور العمال للانتماء والولاء للمؤسسة.

- ارتفاع معدل الرضا لدى العاملين.

- نقص الاضرابات والسلوكيات العكسية داخل المؤسسة.

بعد العملاء: ويكون ذلك من خلال:

- تنمية مهارات ومعارف الأفراد لمعرفة سبل جذب العملاء

- الانفتاح المباشر والثقة بين الموظفين والزبائن من خلال الاستفادة من توجيهات العملاء وآرائهم حول مستوى جودة الخدمة.

-- التطوير المستمر في المنتجات ومواكبة التغييرات.

- الحصول على أفراد قادرين على التعامل ومعرفة آراء العميل.

- كسب زبائن جدد وولاء الزبائن الآخرين مقارنة مع المنافسين.

بعد التعلم والنمو: ويكون ذلك من خلال:

- الاهتمام بالموظفين وتكوينهم وزيادة معارفهم باستمرار.

- توعية العمال بأهمية التكوين، واكسابهم القدرة على البحث عن الجديد والمستحدث في شتى مجالات العمل.

- الاستمرار في طرح أفكار جديدة أي الابداع والابتكار من خلال تزويدهم بالمعارف المستمرة.

- زيادة وتطور الآلات المستخدمة داخل المنظمة ووسائل الاتصال.

- يسمح لرؤساء العمل بتكوين فكرة عن نقاط الضعف والقوة لدى كل عامل.

- تمكين المسيرين من تحديد الأفراد الموهوبين والتميزين، وكذلك يمكنهم من تكري المزيد من الوقت للأنشطة الإدارية.

المطلب الرابع: دور تغيير المهام في تحسين أداء المؤسسة:

البعد المالي: ويكون ذلك من خلال:

- تنوع الأفكار التي تزيد من جودة المنتجات وبالتالي زيادة المبيعات.
- العمل في نظام أكثر مرونة يتناسب مع طبيعة التحولات الاقتصادية.
- الحصول على المعلومات بسرعة وهذا يتيح للإدارة بمعرفة جوانب الضعف وكشف كل الاختلالات في الجانب المالي.

بعد العمليات الداخلية: ويكون ذلك من خلال:

- تطوير الموارد وترشيد استخدامها بما يساهم في تحسين بلوغ أهداف جديدة أو تحسين الجودة أو زيادة الانتاجية.
- تخفيض الوقت اللازم لإنجاز المهام.
- بناء أنظمة حوافز تشجع الأقسام والأفراد الناجحين والمساهمين في عملية تحسين الأداء.
- انسجام المهام مع متطلبات المؤسسة.
- تحقيق العدالة التنظيمية.
- إنشاء أنظمة تشجيع الاقتراحات الخاصة بالتطويرات والتغييرات الجديدة.
- تشجيع السلوكيات والتصرفات الخاصة بالسلوك الابداعي والابتكاري سواء في العمليات الفنية الوظيفية أو العمليات الادارية.

بعد العملاء: ويكون ذلك من خلال:

- خلق السلع والخدمات التي يحتاجها العملاء
- توفير سبل اتصالات منفتحة وعديدة مع العملاء.
- مشاركة العميل في صنع المنتج من خلال فسخ المجال لتقديم مقترحاته مما يضمن ولائه والحصول على زبائن جدد.
- المرونة في تعامل الموظف مع الزبون والقدرة على التعامل معه.

بعد التعلم والنمو: ويكون ذلك من خلال:

- زيادة وعي الافراد بمفهوم المهام.

- تنمية المواهب والقدرات الإبداعية.

- تمكين العاملين من تصميم العمل والقيام به وفق احتياجات السرعة وتحقيق أهداف السرعة في تحقيق أهداف المؤسسة.

- الاهتمام بتنمية الفرد من خلال تشجيع الترقية والاهتمام بأنشطة تنمية وتطوير المسار الوظيفي له

خلاصة الفصل:

من خلال ما سبق نخلص إلى أن الأداء يتمثل في قدرة المؤسسة على استغلال مواردها المتاحة بشكل جيد، فالمؤسسة ذات الأداء المتميز هي التي بإمكانها بلوغ أهدافها طويلة الأجل والمتمثلة في البقاء والنمو ولا يتم ذلك إلا بالاهتمام بالكفاءة الفعالية، الإنتاجية، والتنافسية والتي ترتبط بمفهوم الأداء ارتباطاً وثيقاً.

كما تعرفنا إلى العوامل التي تؤثر في الأداء حيث صنفناها إلى عوامل داخلية وأخرى خارجية، كذلك تطرقنا إلى المؤشرات المعتمدة لقياس وتقييم الاداء وقسمناها إلى قسمين: المؤشرات المالية التقليدية والحديثة. هذه الأدوات تتمكن المؤسسة من خلالها من النظر إلى نفسها بالشكل الصحيح، الأمر الذي يسهل عليها تقييم أدائها ومعرفة الأخطاء ومن ثم تحريك عجلة البحث نحو اكتشاف مصادر الخلل والقيام بالتصحيحات والتعديلات المناسبة. وفي الأخير تطرقنا إلى دور التغيير التنظيمي في تحسين أداء المؤسسة من منظور بطاقة الأداء المتوازن

الفصل الرابع:

الدراسة المبرهنة

تمهيد

بعد أن تطرقنا في الفصل الثاني إلى الإطار النظري للتغيير التنظيمي والفصل الثالث إلى الإطار العام للأداء وأهم العناصر الخاصة بهما سنحاول في هذا الفصل إسقاط ما جاء في الجانب النظري على الجانب التطبيقي من خلال تطبيق ذلك على مؤسسة الجزائرية للمياه -وحدة بسكرة-لمعرفة دور التغيير التنظيمي في تحسين أدائها، خاصة وأنها مرت بعملية التغيير منذ مدة، ومن خلال هذا الفصل سنتطرق للعناصر التالية:

1.IV التعريف بمؤسسة الجزائرية للمياه.

2.IV عرض وتحليل نتائج الدراسة.

3.IV اختبار الفرضيات.

تعد التنمية المستدامة اليوم مطلباً عالمياً وضرورة ملحة يجب على جميع الدول السعي إلى تحقيقها نظراً لتفاقم ظاهرة التغيرات المناخية وما يرافقها من كوارث إنسانية مدمرة وتشكل الموارد المائية أحد أهم الموارد الطبيعية التي تركز عليها التنمية المستدامة لارتباطها الوثيق بالبيئة والتنمية الشاملة فهي المصدر الأساسي لجميع أنشطة التنمية الاجتماعية والاقتصادية. الجزائر اليوم تعاني من أزمة مائية شبه حادة وقد تم تصنيفها من قبل المنظمات الدولية من بين الدول التي ستعاني على المدى المتوسط ندرة حقيقية للمياه ولهذا بات من المهم البحث عن كيفية مواجهة هذا الواقع وإيجاد حلول ناجعة في مجال تسيير المياه كفيلة بضمان تنمية مستدامة، وبدأت بوادر هذا الإجراء من خلال المخطط الاستعجالي والذي يشمل المحاور التالية:

- معرفة دقيقة للموارد المائية.

- ترشيد استخدام المياه.

- تخزين المياه السطحية من خلال إقامة السدود.

- تخزين المياه الجوفية.

- حصاد مياه الأمطار.

- تنمية الموارد المائية المتاحة والتعبئة المتواصلة لها.

- إعادة استخدام المياه المستعملة.

IV.1.1 السياسات المائية وتنظيماتها الهيكلية بعد الاستقلال في الجزائر

مرت الجزائر بعد الإستقلال بعدة مراحل واتجاهات تعكس السياسات المائية المنتهجة وتبعتها تغييرات على المستوى التنظيمي والهيكلية والتشريعي واتخذت الدولة المخططات التنموية الرباعية والخماسية الوسيلة لتنفيذ هذه السياسات⁽¹⁾

أولاً: المراحل الأساسية

1962-1970: بعد الاستقلال مباشرة بدأت الجزائر باستغلال المنشآت الكبرى بالتيورثتها عن الاستعمار من سدود وآبار ومساحات

زراعية ولم تكن هذا إلا مكنيات تستجيب لحاجيات المواطنين، حيث كانت طاقة التخزين الإجمالي جد ضعيفة قدرته 670 مليون م³ والتي

تحتويها أربعة عشر سد. والتي أنجزت بين 1962-1830 ومساحات مسقية تقدر بـ 320000

هكتار. وسجلت هذه الفترة تحولا تعلم مستو بناء وتجديد السدود، كما شهدت اهتماما لمسؤولين بالقطاع الصناعي تجهيزها

بمعدات وقنوات الري الأساسية مثلا لمجمعات الصناعية بعنابة وسكيكدة وأرزويو على عكس ما حدث بخصوص المشاريع وعات الفلاحية.

وكانت لها أهمية خاصة بالموارد المائية

(1) بن عيشي بشير، كدودة عادل، السياسات المائية وتنظيماتها الهيكلية بعد الاستقلال في الجزائر، جامعة محمد خيضر، بسكرة، تم تصفحه يوم

2017،/03/15 متوفر على الموقع: <http://www.startimes.com/?t=14892211>

تسيير هابينوزارتين، وزارة الأشغال العمومية حيثتكتفل بالمنشآت الكبرى للمياه بفضلا لمديرية المركزية ومصصلحة

الدراسات العلمية ومصصلحة الدراسات العامة والأشغال

الكبرى في مجال الري، أما وزارة الفلاحة تكفلت بجميع الصلاحيات المتعلقة بالسقي ومنشآت

الري الريفية، وتميزت كذلك بكمنا فساتين فيما يتعلق بالشراوات المفروضة وتسييرها وضبط المسؤولىيات وطرح

عدة مسائل للجنة الماء المحدثة في سنة

1963

ويشكّلها

ممثلون عن التخطيط الداخلى، والمالية، الفلاحة، الأشغال العمومية، الصناعة، الطاقة والصحة.

1970-1977: عرفت هذه المرحلة هيكل تنظيميا آخر حيث تحولت المهام لتسيير قطاع الموارد المائية إلى الكتابة الدولية للري (21 جوان

1970)

وهي ممثلة علم مستو بالولايات والدوائر ولكنها غير ممثلة علم مستو بالبلديات حيث عزمتو بإرادة واضحة بالنظر إلى المعوقات والمشاكل المائية التي تعاني من

ها البلاد الجانبا لاهتماما ب إيجاد الحلول الممكنة والمناسبة والتي تروج عملها مجتمعا بالفائدة . ففي المخطط الرباعى الأول (70 - 1973)

اعتبرت مرحلة جوهرية للتجارب الجديدة وظهر جليا عند ماتم تحويلو تغيير مقاييس التقدير اتو التوقعات، وتضاعفت الدراسات حيث شير بأربعة عشر سد

أو إصلاح 92000 هكتار من الأراضي . لكن هذا المخطط عرف صعوبات في التنفيذ لما كان مخططا لفعال ولكنها (هذه المشروعات)

، استكملت في المخطط الرباعى الثاني (1974-1977).

ومن الأسباب التي أدت إلى صعوبة تنفيذ هذه المخططات :

- ضعف مستو الإنجاز في السدود والمساحات الزراعية .

- 50% من القروض الممنوحة تمتصها مشاريع تزويد سكانا للمدن بالمياه الصالحة للشرب

ومن الأسباب التي أدت إلى الاختلال بين التوقعات والإنجازات :

- صانعوا القرار أساءوا وتحديد الأهداف الواقعية وتحديد أولويات واضحة .

- القطاع الصناعى استهلك حصة الأسد من الموارد المالية والبشرية .

- سلوك المسؤولىين والمشرفين علم مشروعات التنمية الاقتصادية وبصفتهم يؤيدون الصناعة عكس اتجاهات التنمية الإنتاجية مرغوب فيها وكذا

تشجيعهم لتأجيل المشروعات الفلاحية .

ج-1977 - 1980: هذه المرحلة تعتبر غامضة تخللتها نزاعات وانشقاقات، هذا النزاع انفجر بين:

بينما الكتابة ووزارة الفلاحة والثروة الزراعية حولاً لتتأجج السلبية في تجهيز الأراضي الزراعية والاحتلال بين الماسحات الصالحة للسقيو الماسحات اتجاهه
زة بالإضافة لسوء تسيير الموردين (المؤسسة الوطنية لمواد البناء).

بينما الكتابة و طلبيات الصناعة للمياه التي كانت تقدمت لمفترقات متقطعة من طرف المؤسسة الوطنية لتنفيذ المشروعات والصندوق والوطنية الجزائرية للتهيئة العم
رانية، وخلقتمشاكل للكتابة من حيث مركز وبعد المجمعات الصناعية ومشاكل التوقيت للتمويل.

بينما الكتابة والمراكز السكانية الحضرية أو الريفية حيث تعتمد على تقنيات قديمة لتوصيل المياه الصالحة للشرب لقلّة الصيانة، والدفع الزهيد المتواضع من
طرف المشتركين، لأن الدفع كان على أساس استهلاك السنوي بالجزائري، فقد كانت توزيع تسيير المياه الصالحة للشرب من قبل الشركة الوطنية لتوزيع المياه
الصالحة للشرب والصناعة (SONADE) منذ 1970.

كما شهد تهمذ الفترة تحوّلها من كتابة الدولة للرياء لوزارة الري، واللجوء إلى البنك العالمي. فموجباً المرسم رقم 77 - 73 المؤرخ في
23 أبريل 1977 أنشئت وزارة الري وإصلاح الأراضي وحماية

البيئة، حيث بعد وفاة الرئيس مدينياً أصبحت قرارات أصحابها بالاجها الصناعية ضعيفة وفقدت وانفذت سياساتهم، خاصة بالنسبة لوزير التخطيط وال
هيئة العمرانية.

أما اللجوء إلى البنك العالمي في إعادة التوجه حيث أعربت الحكومة عن رغبتها في الدعم المالي والتقني من البنك حيث قام خبراءه بعدة زيارات إلى الجزائر
لعاصمة للاطلاع على مشروعات التطهير الذي تمت تحضيره من طرف كومودور
(بمساعدة مجلس المهندسين الاستشاريين الألمان وكان اتها تمامات البنك):

- رفع الموارد المائية للجزائر العاصمة.

- القضاء على التلوث المائي بمساعدة المعهد الوطني للصحة.

كما توصلت لجزائر اتفاق مع البنك العالمي لتنفيذ إجراءاتهما:

- إجراء مؤسسي تمثلياً بإنشاء شركة المياه للجزائر العاصمة (SEDAL) في 18 أكتوبر 1977 بمرسوم من الجزائر وتحتوصايته.

إجراء اقتصادي تمثلياً إجراء تسعيرة اقتصادية حيث كانت التسعيرة المعتمدة ثابتة وموحدة عبر كامل التراب الوطني خلال العشر سنوات الأخيرة، أما ال
تسعيرة المقترحة من البنك فهي تجعل مبادئاً اقتصادياً للبيير الي حيث علما المستهلك تكامل كافة التكاليف الاقتصادية لإنتاج المياه المستهلكة.

بالإضافة إلى البرامج الاستثمارية في تزويد السكان بالمياه ومشاريع التطهير تمسح بالولايات الكبرى فييا الوطن مثل وهران وقسنطينة، وقد مبلغ قدره 5 مليون دولاراً من أجل الدراسات التي تخص الموارد المائية وقروض بلغت 290

مليون دولار. كما قدم البنك استراتيجية طويلة الأجل تهتم بمينالقطاع الثالث بالموارد المائية من تلك الفترة إلى غاية بداية القرن الحادي والعشرين .

د- بعد سنة 1980: في هذه الفترة جاء المخطط الخماسي الأول والثاني

الذي كان بمثابة أرضية لتوجيه المياه نحو المدن، فالاستثمار في المشاريع المقررة تعكس هذا الاختيار الجديد، خاصة في مجال الضبط التشريعي والتنظيمي. فالاستثمار في الأعمال التقنية الاقتصادية في قطاع عالمي .

ثانياً: الخدمة العمومية للماء الشرب والتطهير

كانت الخدمة العمومية بالنسبة للمياه الصالحة للشرب بتسييرها الجماعات المحلية وهذا في شتى أشكال (الخدمات، إدارة المصلحة العامة، شركات ما بين البلديات، شركات خاصة صاحبة الامتياز) ماعد الهيئة كالكبرى لإنتاج وتوصيل المياه، فإنها كانت تسيير من طرف المصالح المختصة تحت إشراف الإدارة المكلفة آنذاك بالري الحضري . في سنة 1970

، ونظر للنقائص الملاحظة في القدرة التقنية والمالية للبلديات، اختارت الدولة التسيير المركزي بإنشاء الشركة الوطنية لتوزيع المياه الصالحة للشرب والصناعة (SONADE) ومنحها احتكار إنتاج وتوزيع المياه الصالحة للسكان والمناطق الصناعية والسياحية عبر كامال لقطر الوطني . كما انعم لهذا المؤسسة كأمروها بتسليم منشآت توزيع المياه عن طريق تحويل ممتلكات الجماعات المحلية، لذا تبين أنها مهمة صعبة بلا جدوى، والضغوطات الخارجية على القطاع التسعيير الفرضي للمركزية في التسيير، قد ترجمت بسرعة بأخذ قرار تحكيم سنة 1974 ، لتقليص مهام الشركة وتكليفها فقط بإنتاج وتوصيل المياه، أما شبكة التوزيع فيبقى منظر الجماعات المحلية .

أما بالنسبة للعاصمة التي أنشئت لها في سنة 1977 شركة مختصة، (

شركة المياه للجزائر العاصمة (SEDAL)، التي تتكفل بإنتاج وتوزيع المياه وتشملا هيئات الواسات التابعة للشركة الوطنية للتوزيع المياه الصالحة للشرب والصناعة وبلدية الجزائر العاصمة . في سنة 1983 تم إنشاء 17

مؤسسة وطنية تهتم بتسيير واستغلال منشآت التزويد بالمياه الصالحة للشرب والتطهير لتحل محل (SONADE) وبسرعة سنة 1987

تم إنشاء تسعة مؤسسات أهوية تتكفل 22 ولاية و 26 مؤسسة ولائية، وتم تحويلها سنة 1992 إلى مؤسسات عمومية ذات طابع صناعي وتجاري .

ومقتضى القانون رقم 08-90 المؤرخ في 7 أفريل سنة 1990 والمتعلق بالبلدية ولاسيما المواد 132

و136، التي ينصت على :

- توزيع المياه الصالحة للشرب .
- صرف المياه المستعملة ومعالجتها .
- محاربة العوامل الناقلة للأمراض .
- يمكن للبلدية التنازل عن خدماتها العمومية عن طريق الامتياز .

2- السياسة المائية الجديدة

في إطار إيجاد سياسة مائية جديدة، قامت وزارة التجهيز والتهيئة العمرانية منذ ديسمبر 1993 بالتفكير في هذا السياسة والتي انتهت بعقد المؤتمر الوطني الخاص بسياسة الماء وذلك أيام 28 و 29 و 30 جانفي 1995 وكان مسبقا با اجتماعات جمهورية واجتماعات علمستون الأحواض وقد برزت من حصيلة ذلك كلها أفكار أو مبادئ عددتها خمسة وهي :

- وحدة المورد : الماء ملك جماعي وطني

- التشاور .

- الشمولية : الماء قضية الجميع .

- الاقتصاد .

- التكفل بالجانب البيئي (الإيكولوجي) .

3 الهياكل المؤسسية والتنظيمية

الجهات والمؤسسات المسؤولة عن الموارد المائية تتنوع من وكالة ومجالس مؤسسات وزارات، وهذا التنوع مهمها ومسؤولياتها واختصاصاتها وفيما يلي سنعرض أهم الجهات والمؤسسات المهام المنوطة بكل منها :

أولا: الوكالات

- 1 للوكالة الوطنية للموارد المائية: (مرسوم رقم 167-81 مؤرخ في 25 جويلية 1981 يتضمن إنشاء المعهد الوطني للموارد المائية ويقتضي المرسوم رقم 129-87 المؤرخ في 11 جوانسنة 1985).
- 2 للوكالة الوطنية للسدود: (مرسوم رقم 163-85 المؤرخ في 11 جوانسنة 1985).
- 3 للوكالة الوطنية لمياه الشرب والصناعة والتطهير: (مرسوم رقم 164-85 المؤرخ في 11 جوانسنة 1985).

4 الوكالة الوطنية لإنجازها كلالراليا أساسية وتسييرها للسقيو صرفالمياه: (مرسوم رقم 87-181 المؤرخفي 18 أوتسنة 1987).

5 وكالات الأحواض الهيدروغرافية: (مرسوم تنفيذي رقم 96-100 المؤرخ في 6 مارس 1996)

ثانيا: الدواوينواللجان

1 جواوينمساحاتالري (مرسوم رقم 85-261 المؤرخ في 29 أكتوبر سنة 1985 وأعيد تنظيمه بمرسوم رقم 94-119 المؤرخ في 1 جوان 1994).

2 اللديوانالوطنيالتطهير (مرسوم تنفيذي رقم 01-102 المؤرخفي 21 أفريلسنة 2001).

3 لجان الأحواض الهيدروغرافية (مرسوم تنفيذي بالمؤرخفي 26 أوت 1996).

ثالثا: مؤسسات أخرى

1 المصندوقالوطنيالمياهالصالحة للشرب: (مرسوم تنفيذي رقم 95-176 المؤرخفي 24 جوانسنة 1995).

2 المجلسالوطنيالماء: (مرسوم رقم 96-472 المؤرخفي 18 ديسمبرسنة 1996).

3 وزارةالمواردالمائية: (مرسوم تنفيذي رقم 2000-324 المؤرخفي 25 أكتوبرسنة 2000): ان تسييرقطاعالمياهكأنمصلحا لحياتوزارةالتجهيزوالتهيئة العمرانية منذسنة 1994، لكنمإنشاءوزارة خاصة بالمواردالمائية عام 2000 تتكفل:

- تقرر عناصر السياسة المائية وتولم تابعة تطبيقها ومراقبتها وفقا للقوانين والتنظيمات.

- التقويم المستمر كما وكيف للموارد المائية.

- الاتصال بالقطاعات المعنية بالأبحاث المائية المناخية والجيولوجية علماء الموارد السطحية والجوفية وتقويمها وتحديد مواقع السدود والمنشآت لأخرى للتخزين.

- الاتصال بمؤسساتنا جالمياه المنزلية والصناعية والفلاحية ومؤسسات إنجاز واستغلال وصيانة أجهزة التطهير ووحدة تصفية المياه لم ستعملة ومؤسسات إنجاز واستغلال لتسيير منشآت السقيو صرف المياه.

- تتابعو تنظيم تنفيذ كالاتشريع والتنظيمات تفيما لاجالا اختصاصه وتسهر على حماية الموارد المائية والمحافظة عليها واستعمالها الرشيد وتعد سياسة حشد المياه ونقلها.

- تسهر على صيانة وحماية مجاري الأنهار والمياه البحيرات.

- تبادر بسياسة تسعير المياه وتقرر حها وتنفذها.

- تعد المخططات الوطنية والجهوية لإنجاز المياه وتخصيصها وتوزيعها.

- تتولى في إطار السياسة الخارجية للبلاد، التشاور والتعاون مع الهيئات الوطنية والدولية المختصة في مجال الموارد المائية.
- تقدم مساهماتها في مكافحة الأمراض المنقولة عن طريق المياه.
- تشارك مع قطاع البحث العلمي في الملتقيات والندوات التي تهتم بقطاع المياه.
- تسهر على السير الحسن للهيئات التابعة لها وتطوير الموارد البشرية الموجهة للقطاع.
- وتشمل لإدارة المركزية في وزارة الموارد المائية على:
- أمين العام: ويساعد مديري الدراسات.
- رئيس الديوان: ويساعد ثمانية مكلفين بالدراسات والتحليل.
- المفتشية العامة: وتضم ثمانية مديريات، تضم كل واحدة منها 3 مديريات فرعية:

- مديرية الدراسات وهيئات الري.
- مديرية حشد الموارد المائية.
- مديرية التزويد بالمياه الصالحة للشرب.
- مديرية التطهير وحماية البيئة.
- مديرية الري والفلاحي.
- مديرية الميزانية والوسائل والتنظيم.
- مديرية الموارد البشرية والتكوين والتعاون.
- مديرية التخطيط والشؤون الاقتصادية.

4 الجزائرية للمياه: (مرسوم تنفيذي رقم 01-101 المؤرخ في 21 أفريل سنة 2001)

يشكل الماء في العالم اليوم مرهانا استراتيجيا، ويتعدى الأمر في الجزائر، بحيث وضعت الدولة أمام متحد نصعب تتمثل في توفير الماء للمواطن بصفته خدمة عمومية، وحتت تحقيق هذا الخدمة وفق شروط ومقاييس معروفة لا بد من تجاوز بعض العراقيل منها التبذير والتوزيع العشوائي واحترام المقاييس وغيرها. ولمواجهة هذا العراقيل، ومن أجل تحقيق التنمية المستدامة لجزائر السارتأت وزارة الموارد المائية تغيير المنهجية في التسيير وحل كل هذه المؤسسات وتعويضها بمؤسستين كبيرتين هما الديوان الوطني للتطهير والمؤسسة العمومية الجزائرية للمياه مع الحفاظ على كل الحقوق المرتبطة بذلك على غرار حقوق العمال.

توضع هذه المؤسسة تحت وصاية وزارة الموارد المائية وتقوم بالوظائف التالية:

- ضمان توفير المياه للمواطن في نظير ومقبولة لتلبية أخصط بلبل مستعمل شبكة المياه العمومية.
- استغلال الأظمة والمنشآت الكفيلة بالإنتاج والمعالجة والتحويل والتخزين والتوزيع للمياه الصالحة للشرب والمياه الصناعية.
- مراقبة نوعية المياه الموزعة.

- اللجوء إلى الأعمار المختلفة من شريطة المياه، بهدف حماية المياه طبقاً لقانون المياه .
- المبادرة بكل عمل يهدف إلى الاقتصاد المياه عن طريق تحسين فعالية شبكات التوزيع عموم كإفحة التبذير ونشر ثقافة اقتصاد المياه في المصالح العمومية التربوية .

- دراسة كإجراء يهدف إلى تطوير سياسة تسعير المياه، واقتراح ذلك كعمل السلطة الوصية .
- تطوير مصادر غير عادية للمياه عند الحاجة .

- تنظيم تسيير امتياز الخدمة العمومية للمياه الممنوحة للأشخاص المعنويين العموميين والخواص حساساً بالدولة أو الجماعات المحلية .

وتجدر الإشارة أن (الجزائرية للمياه والديوان الوطني للتطهير)

تحمل جميع المؤسسات والهيئات العمومية الوطنية والجهوية والمحلية ولا سيما:

- الوكالة الوطنية للمياه الشرب والمياه الصناعية والتطهير .

- المؤسسات العمومية الوطنية ذات الاختصاص الجهوي لتسيير التطهير .

- مؤسسات توزيع المياه المنزلية والصناعية والتطهير في الولاية .

- الوكالات البلدية لتسيير أنظمة التطهير .

5 الهيكلة التسعيرية للمياه في الجزائر:

تنقسم التسعيرة المخصصة لمياه الشرب والتطهير حسب السلم التنقيطي لثلاث مجموعات (1):

1 المجموعة الخاصة بالاستهلاك المنزلي .

2 المجموعة الخاصة بالصناعات والحرف والفرع الخدماتي الثالث .

3 المجمع الصناعي والسياحي .

كل مجموعة من هذه المجموعات لها جزء للاستهلاك الفصلي بالتر المكعب، الاستهلاك بالنسبة للمجموعة (1) مقسم لأربع أجزاء فصلية، أما بالنسبة للمجموعة (2 و3) لها جزء وحيد مطبق للاستهلاك .

الاستهلاك القاعدي للماء الصالح للشرب خارج الرسم الضريبي مطبق وثابت حسب اختلاف المناطق كما يوضحه الجدول الآتي:

(1) Benbraika abdelouahab, Ghedabrania, la tarification des couts relatifs à l'eau en algerie, revue des sciences humaines, no :29, p16.

الجدول رقم (IV-1): الأسعار القاعدية لمياه الشرب والتطهير، 2005 الوحدة (دج/م³)

المناطق	السعر القاعدي للماء	السعر القاعدي للتطهير
الجزائر العاصمة، وهران، قسنطينة	6.30	2.35
الشلف	6.10	2.20
ورقلة	5.80	2.10

المصدر: Benbraikaabdelouahab, Ghedabrania, **la tarification des couts relatifs a l'eau en algerie**, revue des sciences humaines, no :29,p17

IV.1.2 التعريف بمؤسسة الجزائرية للمياه - وحدة بسكرة-

هي مؤسسة وطنية ذات طابع تجاري وصناعي (EPIC) تم انشاؤها بتاريخ 19 جوان 2006 بموجب اتفاقية تحويل وهي مكلفة بتسيير وتوزيع المياه الصالحة للشرب على مستوى الولاية، ويقع مقرها في منطقة التجهيزات طريق باتنة.

من مهام الوحدة:

- إنتاج وتوزيع المياه الصالحة للشرب.
- تسيير وصيانة منشآت الري المتمثلة في المناقب الخزانات ومحطات الضخ وكذا شبكات التوزيع.
- مراقبة ومعالجة نوعية المياه.

تضم الوحدة:⁽¹⁾

- 5- دوائر والمتمثلة في دائرة الاستغلال والصيانة، دائرة التجارة، دائرة المالية والمحاسبة، دائرة الموارد البشرية، دائرة الإدارة والوسائل.
- المخبر
- 3- مساعدين لمدير الوحدة والممثلين في: أمن الممتلكات، المساعدة القانونية، الأمن والوقاية.
- خلفتي الوحدة المتمثلتين في: خلية الاعلام الآلي، خلية الاتصال.
- 43- مراكز توزيع والمتمثلة في: مركز التوزيع بسكرة، مركز التوزيع أولاد جلال، مركز التوزيع سيدي عقبة، مركز التوزيع طولقة. بالإضافة الى الوكالات ويقدر عددها ب 4 وكالات على مستوى الولاية.
- مراكز الإنتاج.

⁽¹⁾Décision n°1126 du 1^{er} septembre 2016 portant définition de l'organisation-type de l'unité de gestion et de distribution de l'eau potable

مركز الأعمال الجديدة

3.1.IV الهيكل التنظيمي للمؤسسة.

يتكون الهيكل التنظيمي الحالي من (4):

1. **مدير الوحدة:** يعمل مدير الوحدة على تنسيق ومراقبة النشاطات الإدارية والمالية والتجارية والتقنية للوحدة، مع احترام شديد للقوانين والتنظيمات، وإجراءات الإدارة الداخلية، ومبادئ السياسة العامة للمنطقة والمديرية العامة. لديها السلطة الهرمية على جميعها كالموظف بالوحدة، ويضمن ذلك بموجب الصلاحيات المخولة له من قبل المدير العام. وهو بدوره تحت سلطة مدير المنطقة.
المدير الحالي: دعاس مليك رضا.
2. **مساعدة المدير:** مكلفة بأمن ممتلكات الوحدة، من مهامها الأساسية، التنظيم والإشراف على مجموع عمليات المحافظة على ممتلكات الوحدة سواء العاملين أو الزائرين في أماكن العمل ضد جميع التقصيرات أو الأعمال الجنائية.
3. **دائرة الموارد البشرية:** هي المسؤولة عن قيادة وتنسيق جميع الأنشطة المتعلقة بالتوظيف والتكوين، الأجور والتعويضات، إدارة شؤون الموظفين المهنية للوحدة وفقا للوائح في الاتفاقيات والعقود الجماعية للعمل والنظام الداخلي المخزون والإجراءات المعمول بها والتعليمات والمبادئ التوجيهية للإدارة العامة.
4. **دائرة التجارة:** وهي المسؤولة وظيفيا عن الأنشطة التجارية التي تقوم بها مراكز التوزيع والوكالات التجارية (رفع الدلالة، استقبال الشكاوى، معالجتها، تركيب العدادات، إصدار الفواتير، عملية التحصيل) وقد تم تدعيم هاته الأخيرة بالوسائل اللازمة لضمان أحسن استقبال للزبائن الذين تقدم لهم كل التسهيلات من اجل ضمان تحصيل المستحقات. كما يضمن هذا القسم تحقيق الأهداف وتحسين مؤشرات أداءه ولاسيما المبيعات ويضمن أيضا تحسين العلاقات مع الزبائن. وهو مسؤول عن عدة المهام الرئيسية نذكر منها الآتي:
توجيه، مساعدة، وتنشيط الهياكل المسؤولة عن الأنشطة التجارية.
ضمان تحسين حجم المياه المشحونة.
التأكد من ضمان جودة العلاقات مع الزبائن.
5. **دائرة المالية والمحاسبة:** تتمثل مهامها في الآتي:
مسك الدفاتر المحاسبية وإصدار التقارير والميزانيات الموثوق بها والمطابقة للمعايير والإجراءات المنصوص عليها.
ضمان الإدارة المالية للوحدة مع مراعاة الاستخدام الأمثل للأموال لإدارة النفقات.
اعداد ميزانية الاستغلال والاستثمار للوحدة.

(1) Décision n°1126 du 1^{er} septembre 2016 portant définition de l'organisation-type de l'unité de gestion et de distribution de l'eau potable

6. دائرة الاستغلال والصيانة: هي المسؤولة وظيفياً عن الأنشطة الفنية التي تقوم بها مراكز التوزيع والإنتاج، مع

مراعاة الاستغلال الأمثل للمنشآت المائية ونوعية الخدمات العامة للمياه . على هذا النحو، حيث ان هذا القسم مسؤول عن عدة المهام الرئيسية نذكر منها الآتي:

- ضمان المتابعة وتقييم المستمر لإدارة والانتاج وتوزيع المياه.

- ضمان جودة المياه المنتجة والموزعة

- توجيه ومساعدة الهياكل التشغيلية في تحقيق مهامهم.

7. قسم الإدارة والوسائل: يملك قسم الإدارة والوسائل مسؤوليات ومهام تتمثل في الآتي:

إشراف وتنسيق بين جميع أنشطة الإدارة، توفير ومراقبة وتأمين وصيانة ممتلكات الوحدة المنقولة والغير المنقولة.

ضمان تسيير المخزونات وقوائم الجرد الدائم.

انشاء ميزانيات وتقارير الأنشطة الدورية.

8. مركز التوزيع: مكلف بتنشيط العمليات الإدارية لاستغلال وصيانة الأنظمة والتجهيزات المساهمة في انتاج، معالجة،

تحويل، تخزين، وتوزيع المياه الصالحة للشرب على مستوى الولاية والدوائر التابعة للوحدة.

9. خلية الاعلام الالي: يتكون هذا القسم من رئيس للخلية وعامل لتشغيل الكمبيوتر. ولهذا القسم مهام رئيسية تتمثل

في نظم المعلومات الإدارية وصيانة البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات ومعدات الوحدة لتلبية احتياجات العمليات

التشغيلية ودعم الموارد البشرية، المالية، والمحاسبية، وتسيير المخزونات. وتنفذ هذه الاستراتيجية من قبل الإدارة العامة

10. المخبر: يقوم مخبر الوحدة يوميا بمراقبة نوعية المياه وذلك بأخذ عينات من عدة نقاط على مستوى المناقب

والخزانات لإجراء تحاليل فيزيوكيميائية وبكتيولوجية وفق المعايير المعمول بها.

11. المساعدة القانونية: مكلفة بالمسائل القانونية للوحدة فهي تتقوم بإدارة الدعاوي على مستوى وحدة التوزيع،

وتقدمها للمحكمة.

تقوم بتقديم النصح والمساعدة لمدير الوحدة والمسؤولين وخاصة رؤساء المراكز والوكالات في معالجة المسائل القانونية

المثيرة للنزاع، كما تحرص على منع نشوب الصراعات للحفاظ على صورة المؤسسة.

12. الأمن والوقاية: مكلفة بوقاية وأمن العمل، تعمل على منع الأخطار المهنية بوضع قواعد صارمة، وإجراءات داخلية

وتوجيهية للقيادة العامة. ولها مهام أساسية تتمثل في الآتي:

إعلام وتوعية العمال للأخطار المهنية وأساليب منعها.

تفتيش المعدات وأماكن العمل.

إجراء تحقيقات في حوادث العمال والأمراض المهنية، وتقديم تقرير وتوصيات.

تشرف على متابعة المسائل الطبية من بينها تلقيح العمال.

13. خلية الاتصال : وتتكون من رئيس الخلية وثلاث مراكز اتصال. وتمثل مهامها الرئيسية في تنسيق وتنفيذ عمل المعلومات والاتصالات لتعزيز صورة والعلامة التجارية للمؤسسة.

مركز التوجيه والاستقبال Cato: يشكل همزة وصل بين الوحدة والزبائن حيث أنه يقوم باستقبال انشغالاتهم ويوجهها إلى الجهات المعنية بالوحدة قصد التدخل لإيجاد الحلول الناجعة لها وبالتالي فهو يوفر أكبر قدر من المعلومات عن مشاكل التوزيع، وضعية الشبكة، مشاكل في الفوترة وغيرها مما يجعلها أكثر فعالية في الميدان.

الرقم الأخضر: 1593.

الهاتف: 033747737، 033747777.

صفحتها على الفايبيوك: [adebiskra](#)

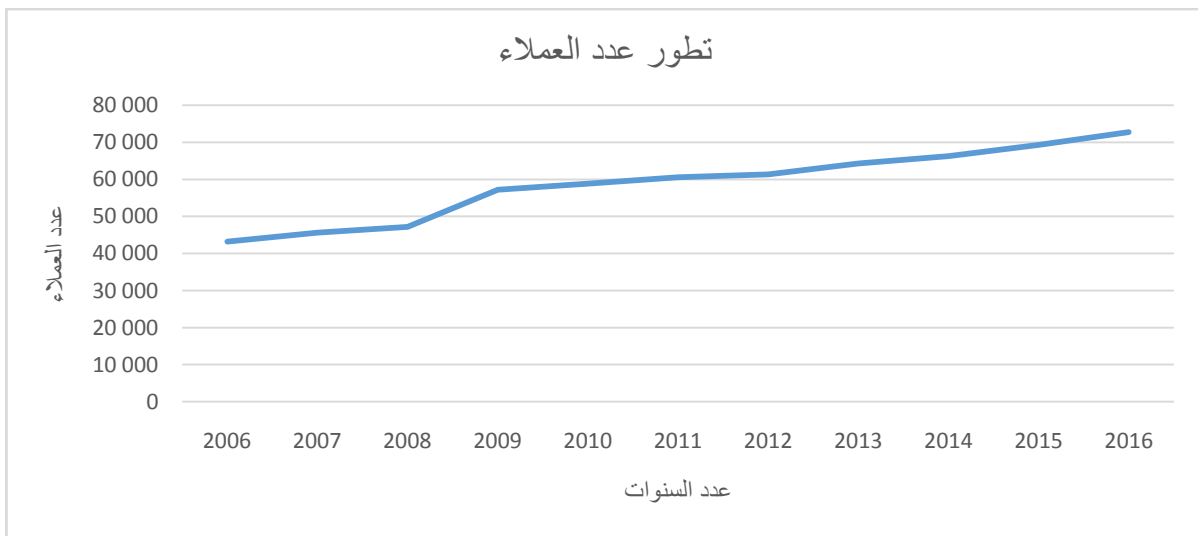
جدول رقم (IV-2): تطور عدد العملاء

السنوات	عدد المشتركين
2006	43 183
2007	45 622
2008	47 144
2009	57 159
2010	58 779
2011	60 557
2012	61 328
2013	64 272
2014	66 198
2015	69 256
2016	72 717

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على معلومات من مصلحة التحصيل - دائرة التجارة-

نلاحظ تزايد عدد عملاء المؤسسة كل عام بما يقارب 2000 عميل إلا سنة 2009 كان عدد الزيادة 10015 ويفسر هذا بإحداث مركز توزيع بأولاد جلال والمنحنى الموالي يعبر عن ذلك:

الشكل رقم (IV-3): منحنى تطور عدد العملاء



المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على معلومات من مصلحة التحصيل - دائرة التجارة-

7 بعض المؤشرات المالية لمؤسسة الجزائرية للمياه

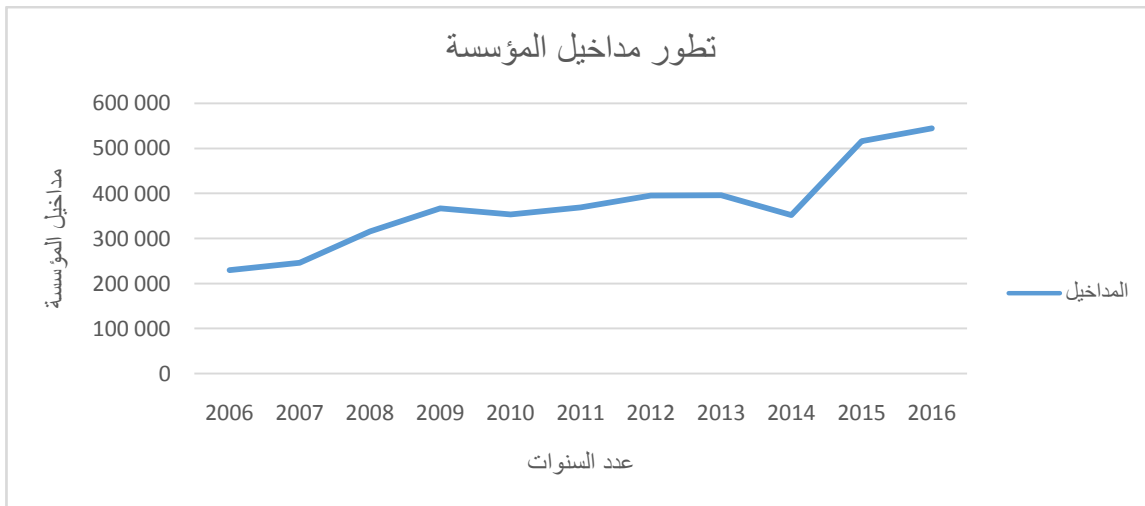
جدول رقم (IV-3): تطور مداخيل المؤسسة

السنوات	المداخيل (دج)
2006	230 078
2007	246 336
2008	315 761
2009	367 175
2010	353 827
2011	368 920
2012	395 812
2013	396 045
2014	352 250
2015	515 842
2016	544 512

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على معلومات من مصلحة التحصيل - دائرة التجارة-

نلاحظ تزايد مداخيل المؤسسة من سنة إلى أخرى وهنا يبرز دور المؤسسة حيث ومنذ التغيير التنظيمي الذي طرأ عليها عملت جاهدة على حث العملاء لدفع فواتيرهم بإجراءات مختلفة تصل إلى الردع واللجوء إلى القضاء والمنحني الموالي يوضح تطور مداخيل المؤسسة:

الشكل رقم (IV-4): منحني تطور مداخيل المؤسسة



المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على معلومات من مصلحة التحصيل - دائرة التجارة-

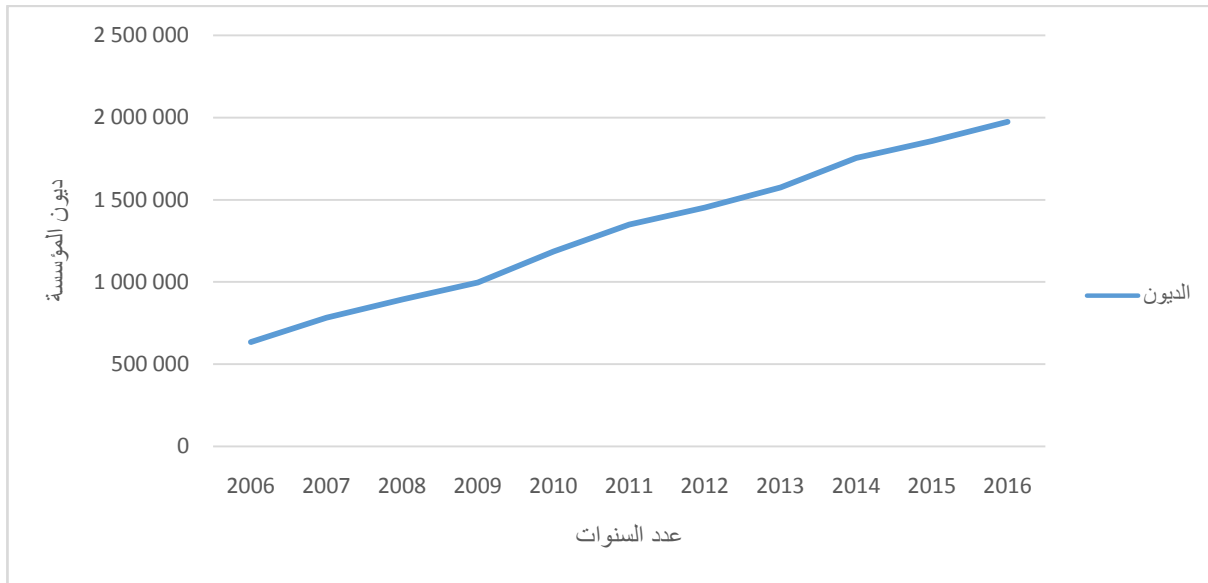
جدول رقم (IV-4): ديون المؤسسة

الديون (دج)	السنوات
633 983	2006
781 488	2007
893 127	2008
996 846	2009
1 184 855	2010
1 348 212	2011
1 451 778	2012
1 573 538	2013
1 753 135	2014
1 856 150	2015
1 973 008	2016

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على معلومات من مصلحة التحصيل - دائرة التجارة-

والمنحنى التالي يعبر عن ذلك:

الشكل رقم (IV-5): منحنى ديون المؤسسة



المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على معلومات من مصلحة التحصيل - دائرة التجارة-

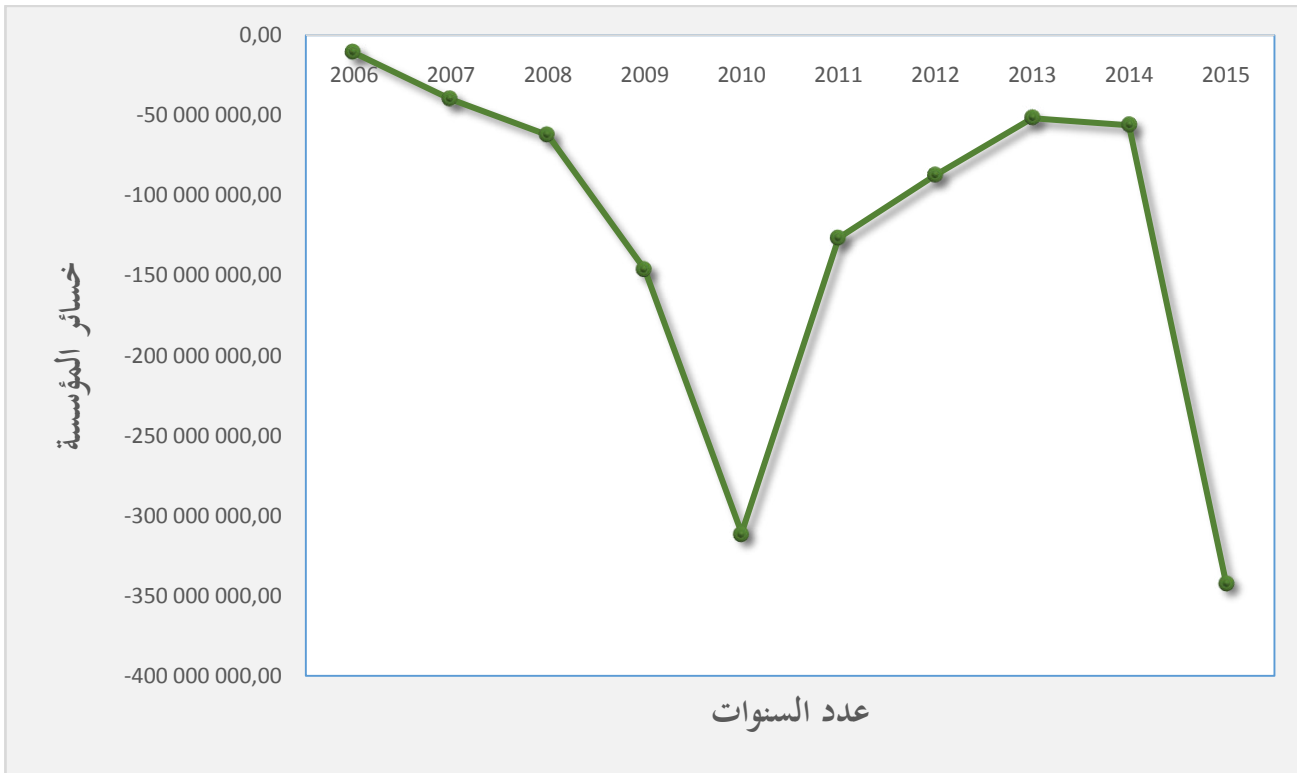
جدول رقم (IV-5): خسائر المؤسسة

السنوات	خسائر المؤسسة مليون/دج
2006	-10 962 373,87
2007	-40 029 756,79
2008	-62 354 063,07
2009	-146 221 762,43
2010	-310 776 400,06
2011	-126 513 477,13
2012	-87 304 211,64
2013	-51 812 988,09
2014	-56 140 552,89
2015	-341 438 997,10

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على معلومات من دائرة المحاسبة والمالية.

والمنحنى الموالي يوضح ذلك:

الشكل رقم (IV-6): منحنى خسائر المؤسسة



المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على معلومات دائرة المحاسبة والمالية

4.1.IV تشخيص التغيير التنظيمي بالمؤسسة.

في هذا العنصر سنحاول تشخيص التغيير التنظيمي الذي طرأ في المؤسسة محل الدراسة من خلال ترجمة الإجابات التي تم الحصول عليها من المقابلة التي تمت مع بعض الإطارات في مؤسسة الجزائرية للمياه-وحدة بسكرة-

الشركة الجزائرية للمياه -وحدة بسكرة-والتي كانت تسمى المؤسسة العمومية لتوزيع المياه المنزلية والصناعية والتطهير

E.P.D.E.M.I.AEtablissement public distribution d'eau ménagère

E.P.E.BIS، industrielle et assainissement المؤسسة العمومية للمياه بسكرة، من المؤسسات التي

أولت لها الدولة اهتمام خاص حيث كانت تسيّر من طرف سلطات البلدية، إلا أنه ولعدة أسباب سنذكرها في العنصر

الموالي ، أصبحت المؤسسة تحت وصاية وزارة الموارد المائية وبذلك تسيّر نفسها انطلاقاً من عائدات بيع الماء للمواطنين

بالإضافة الى تلقيها الدعم المالي من طرف الدولة.

❖ أسباب التغيير التنظيمي

أ - قوى داخلية:

-تدني مستوى الأداء.

-سوء التسيير.

-صعوبة تحصيل الأموال.

ب - قوى خارجية:

-تداخل الصلاحيات بين وكالة التطهير ووكالة المياه الصالحة للشرب.

-صعوبة التنسيق بين الولايات.

-قوى تشريعية:

اللجوء إلى المؤسسات ذات الطابع الصناعي والتجاري راجع للمرونة التي تتحلّى بها في مجال التسيير وحرية

نسيية نوعاً ما في البحث عن الفعالية تكيفاً مع طبيعة وخصائص النشاط العمومي الذي تشرف عليه. فهي

تشبه المؤسسة العمومية الإدارية في جوانب تسيير المرافق العامة والنشأة والشخصية المعنوية والتمتع بامتيازات

السلطة وتختلف عنها في طبيعة النشاط وخضوعها للقانون العام والخاص وهدفها تحقيق الربح وفي الميزانية

المستقلة تطبق القانون التجاري. وبإمكان هذه المؤسسات تمويل تكاليف الاستغلال من خلال عائدات بيع

منتجاتها لأنها تعد تاجرة في علاقاتها مع الغير-المادة 5 من المرسوم 101-01 المتضمن إنشاء الجزائرية

للمياه (تخضع في علاقاتها مع الدولة للقواعد الإدارية وتعد تاجرة في علاقاتها مع الغير)⁽¹⁾.

قوى سياسية:

العمل على توحيد طرق التسيير والميزانيات على المستوى الوطني وانتهاج طريقة احترافية لتسيير المياه.

قوى اجتماعية:

تزايد معدل توقعات العملاء من الخدمة المقدمة.

❖ أهداف التغيير

تحسين الخدمة المقدمة.

رضا العميل.

تغطية جميع المناطق المبرمجة بالماء الصالح للشرب.

حث المواطنين لدفع مستحقاتهم.

مجالات التغيير:

تغيير هيكلية:

تم فصل الإدارة عن المالية التي كانت تضم مصلحة المستخدمين ومصلحة المالية والمحاسبة إلى دائرة الموارد البشرية ودائرة المالية والمحاسبة واحداث مصالح خاصة بهما.

بالنسبة لدائرة الموارد البشرية أحدثت

● مصلحة التكوين في دائرة الموارد البشرية وكما تخصيص 1% من أجر العمال إلى مركز التكوين في

بسكرة بعدما كانت تخصص 0.5%، أما الموظفين فيتم إرسالهم إلى مراكز التكوين المتواجدة

بقسنطينة، تيزي وزو، وهران، العاصمة.

● احداث مصلحة الأجور في دائرة الموارد البشرية.

بالنسبة لمصلحة المالية والمحاسبة أحدثت:

● مصلحة الميزانية والمالية.

● مصلحة المحاسبة العامة.

● مصلحة الخزينة.

(1): بودراف مصطفى (2011-2012)، التسيير المفوض والتجربة الجزائرية في مجال المياه، رسالة لنيل شهادة الماجستير في قانون المؤسسات، كلية

الحقوق، جامعة الجزائر، ص 1، ص 29.

- استحداث دائرة الإدارة والوسائل.
- احداث مصلحة علاقة الزبائن في دائرة التجارة.
- احداث مصلحة تطوير نشاطات الاستغلال
- احداث مركز أولاد جلال وإضافة وكالات جديدة قصد التقرب من العملاء.

تغيير في الأفراد:

إحداث تغيير في اتجاهات وسلوكيات الأفراد من خلال التكوينات التي يتلقونها في مراكز التكوين المتواجدة بـتيزي وزو وقسنطينة والعاصمة ووهراثما يسهم في تزويد هبالمعلومات والمعارف والمهارات والخبرات التي تؤدي إلى زيادة كفاءتهما الحالية والمستقبلية (نوع هذا التغيير للأفراد نوعي).

تغيير في المهام:

- باستحداث المصالح السالف ذكرها تكون المؤسسة قد استحدثت أعمال جديدة وألغت أخرى كانت قائمة مغيرة من أسلوب أدائها ما يعتبر تغييرا في مهامها
- أضافت رئيس دائرة الموارد البشرية.
- أضافت رئيس دائرة المالية والمحاسبة.
- أضافت رئيس دائرة الإدارة والوسائل.
- أضافت رئيس مصلحة التكوين، رؤساء وكالات رئيس مركز توزيع.
- أضافت رئيس مصلحة علاقة الزبائن.
- أضافت رئيس مصلحة تطوير نشاطات الاستغلال.
- أضافت رئيس مصلحة الميزانية والمالية.
- أضافت رئيس مصلحة المحاسبة العامة
- أضافت رئيس مصلحة الخزينة.

❖ نوع التغيير المحدث بالمؤسسة: هو تغيير جزئي حسب نطاقه حيث شمل التغيير بعض جزئيات المؤسسة

بدرجات متفاوتة، وهو مادي بحسب الموضوع، وكان هذا التغيير مفروضا من قبل الوزارة.

❖ مقاومة التغيير: لم تشهد الوحدة مقاومة للتغيير الذي طرأ عليها التي من الممكن أن تعطل من سير العمل

بالإضافة إلى أن الجميع استفاد منه فمنهم من ترقى وحصل على حوافز مادية، كما تم خلق مناصب جديدة أدت إلى توظيف عمالة زائدة، ناهيك عن التكوينات التي تلقاها جميع أفراد المؤسسة تقريبا، جميع ما سبق ذكره ولد لدى الأفراد إحساسا بالطمأنينة والأمن.

2.IV عرض وتحليل نتائج الدراسة

1. 2.IV خصائص مبحوثي الدراسة

فيما يلي سوف نتطرق إلى دراسة خصائص مبحوثي عينة الدراسة حسب المتغيرات الشخصية.

جدول رقم(IV-6): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المتغيرات الشخصية.

المتغير	فئات المتغير	التكرار	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	100	%58.8
	أنثى	70	%41.2
	المجموع	170	%100
العمر	اقل من 30 سنة	14	%8.2
	من 30 إلى اقل من 40 سنة	70	%41.2
	من 40 إلى اقل من 50 سنة	59	%34.7
	من 50 سنة فأكثر	27	%15.9
	المجموع	170	%100
المؤهل العلمي (الشهادة)	ثانوي فأقل	9	%5.3
	تقني سامي	45	%26.5
	ليسانس	70	%41.2
	مهندس	40	%23.5
	شهادة دراسات عليا متخصصة (PGS)	6	%3.5
	المجموع	170	%100

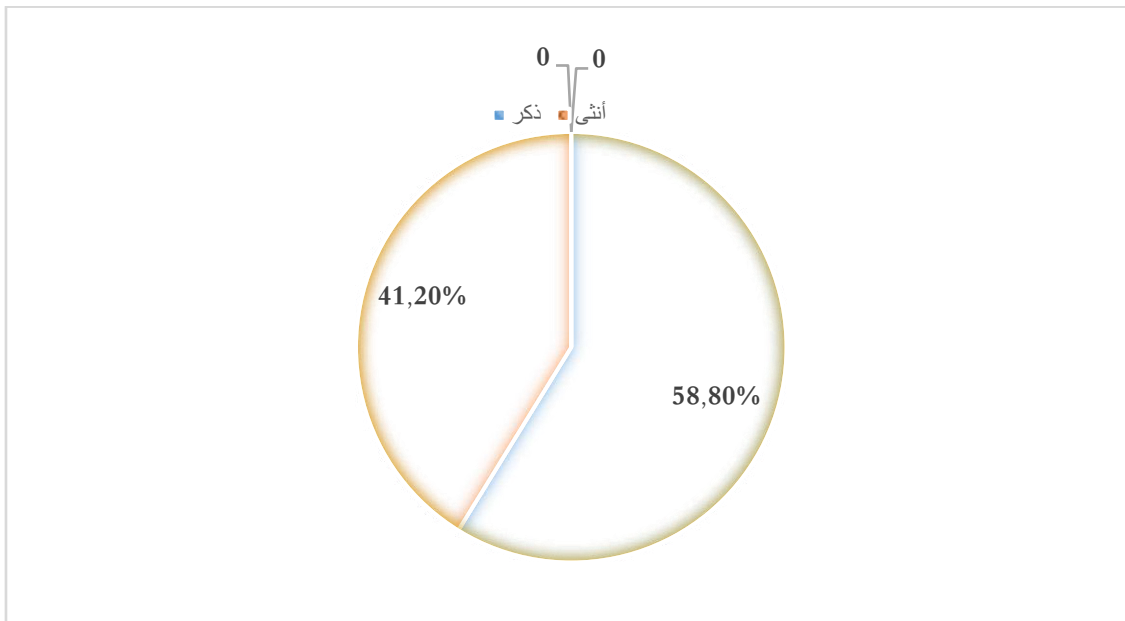
0	%0	أعمال فنية	مجال الوظيفة الحالية
60	%35.3	أعمال إدارية إشرافية	
110	%64.7	أعمال إدارية غير إشرافية	
170	%100	المجموع	
18	%10.6	أقل من 5 سنوات	سنوات الخبرة
36	%21.2	من 5 إلى أقل من 10 سنوات	
67	%39.4	من 10 إلى أقل من 15 سنة	
49	%28.8	من 15 سنة فأكثر	
170	%100	المجموع	
49	%28.8	تكوين واحد	عدد التكوينات المحصل عليها
62	%36.5	تكوينين	
59	%34.7	3 تكوينات فأكثر	
170	%100	المجموع	

من إعداد الطالبة بالاعتماد على SPSS.V.

نلاحظ من خلال الجدول أن خصائص مبحوثي عينة الدراسة:

- توزيع أفراد العينة حسب الجنس: أغلب عينة البحث من الذكور حيث بلغ عددهم 100 بنسبة 58.8% في حين بلغ عدد الإناث 70 بنسبة 41.2%. وهذا راجع لطبيعة العمل في المؤسسة. والشكل الموالي يوضح ذلك:

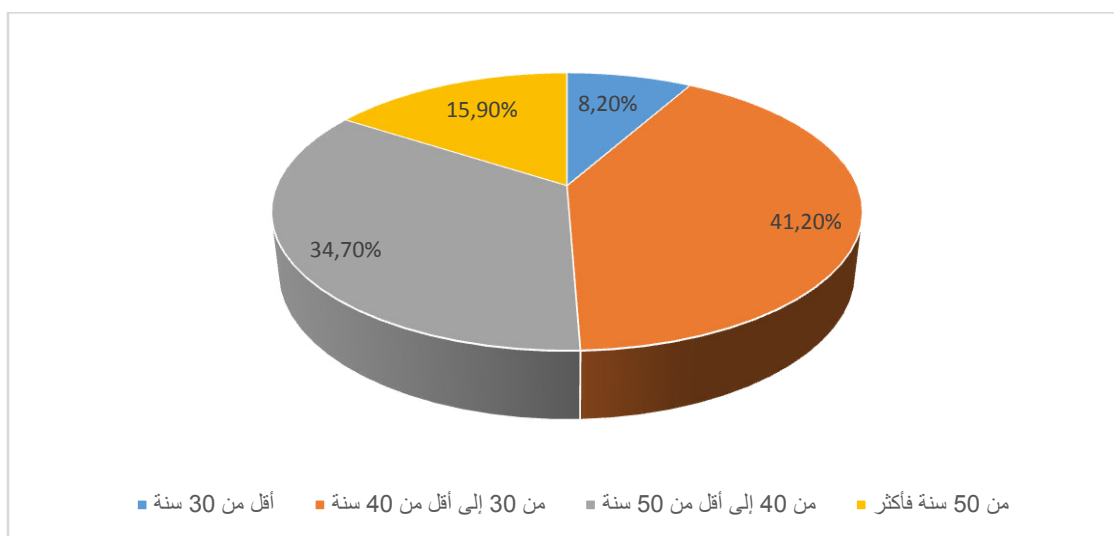
الشكل رقم (IV-7): توزيع أفراد العينة حسب الجنس



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج اكسل

- توزيع أفراد العينة حسب العمر: نلاحظ من الجدول أن أغلب أفراد عينة البحث تراوحت أعمارهم ما بين من 30 وأقل من 40 سنة والتي مثلت نسبة 41.2% ثم تليها الفئة من 40 إلى أقل من 50 سنة بنسبة 34.7%، أما الفئة من 50 سنة فأكثر فقد بلغت نسبتها 15.9% في حين احتلت الفئة العمرية أقل من 30 سنة المرتبة الأخيرة بنسبة 8.2%، هذا ما يدل على أن المؤسسة تهتم بعملية استقطاب وتوظيف فئة الشباب. ويمكن توضيح ذلك من خلال الشكل الموالي:

الشكل رقم (IV-8): توزيع أفراد العينة حسب العمر

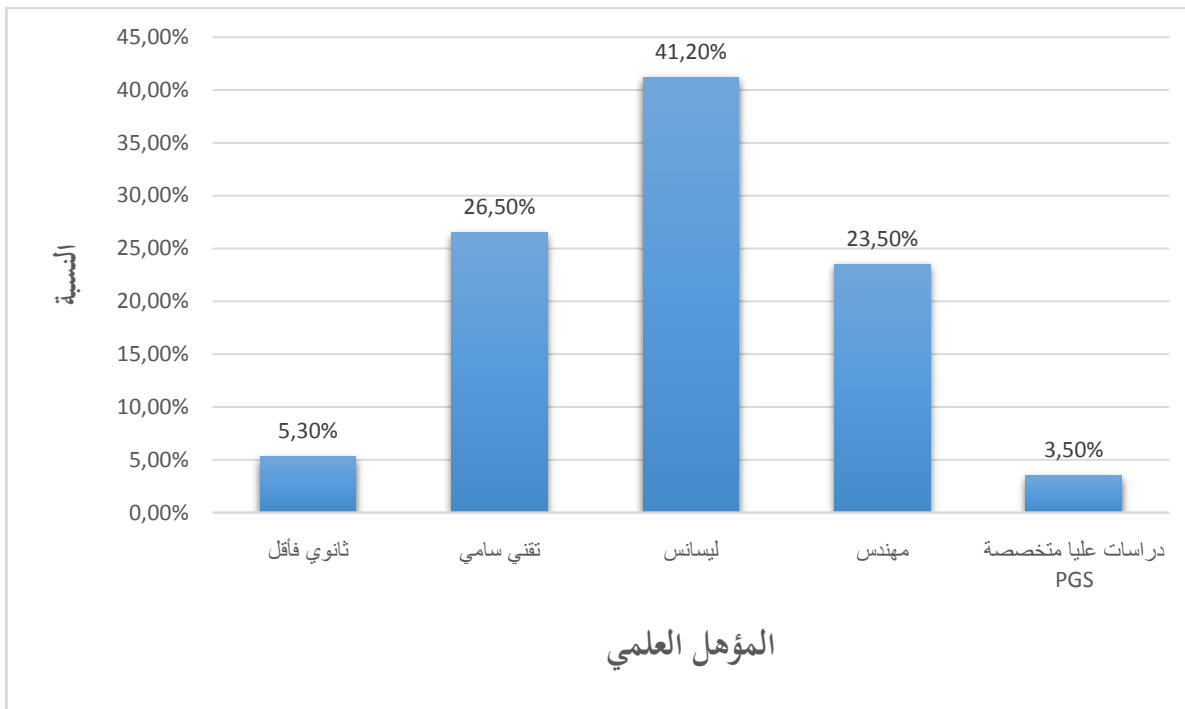


المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج الاكسل

• توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي:

نلاحظ من الجدول أن أغلب أفراد عينة البحث هم من حملة شهادة ليسانس حيث احتلت هذه الفئة المرتبة الأولى وبلغت نسبتهم 41.2%، وبلغت نسبة حاملي شهادة تقني سامي 26.5% والتي تلتها في المرتبة الثانية، في حين احتلت الفئة الحاملة لشهادة مهندس المرتبة الثالثة بنسبة 23.5% ثم تليها في المرتبة الرابعة حاملي شهادة ثانوية أقل بنسبة 5.3% وفي الرتبة الأخيرة تأتي الفئة الحاملة شهادة دراسات عليا متخصصة (PGS) حاملي بنسبة 3.5%. وبالتالي نلاحظ أن أفراد العينة المبحوثة لديهم مستوى علمي جيد وهذا ما يدل على أن المؤسسة تستقطب الأفراد ذوي المؤهلات العلمية العالية بهدف تحسين أداؤها، كما أن هذا يزيد من احتمالات الإجابة الجيدة على عبارات الاستبيان من قبل أفراد العينة، والشكل المولي يوضح توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي:

الشكل رقم (IV-9): توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي

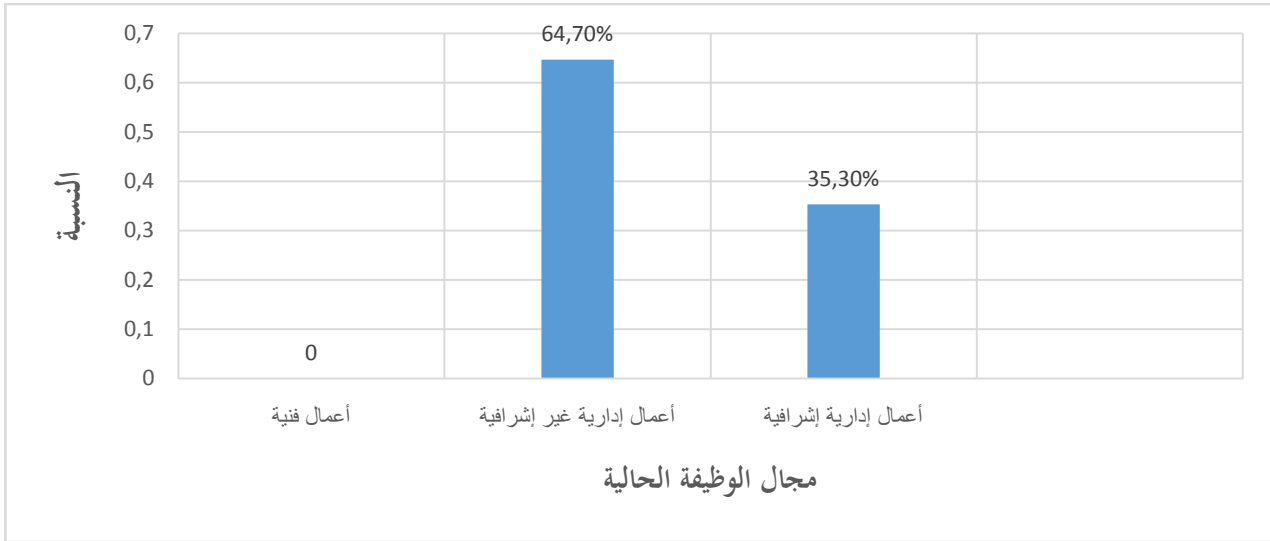


المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على خبرتنا بحا كسل

• توزيع أفراد العينة حسب مجال الوظيفة الحالية

من خلال الجدول نجد أن الأفراد الذين يشغلون أعمالاً إدارية غير إشرافية قد احتلوا المرتبة الأولى بنسبة 64.7% من مجموع أفراد العينة، في حين احتل المرتبة الثانية الأفراد الذين يشغلون أعمالاً إدارية إشرافية بنسبة 35.3% من مجموع أفراد العينة ككل، والشكل الموالي يوضح ذلك:

الشكل رقم (IV-10): توزيع أفراد العينة حسب مجال الوظيفة الحالية

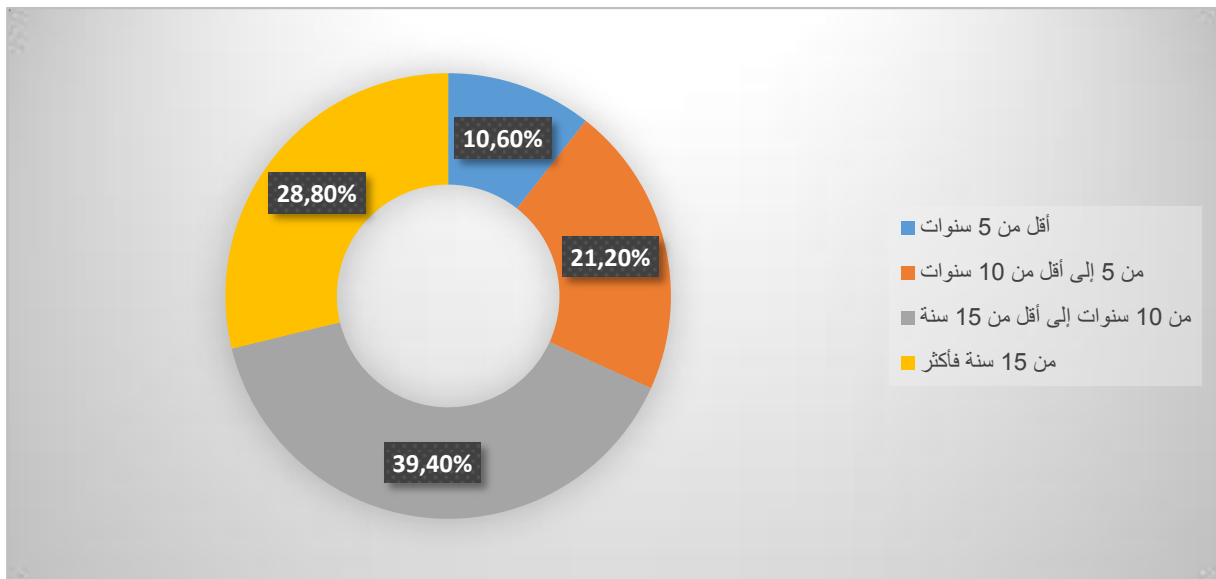


المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج الاكسل

• توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة

نلاحظ من الجدول أن الفئة التي لديها الخبرة من 10 إلى أقل من 15 سنة احتلت المرتبة الأولى بنسبة 39.4% في حين احتلت المرتبة الثانية الفئة التي لديها خبرة من 15 سنة فأكثر وهذا بنسبة 28.8%، ثم تلتها في المرتبة الثالثة الفئة ذات الخبرة من 5 إلى أقل من 10 سنوات تمثلت بنسبة 21.2% أما أصحاب الخبرة أقل من 5 سنوات احتلوا المرتبة الأخيرة والتي مثلت نسبة 10.6%. والشكل الموالي يوضح ذلك:

الشكل رقم (IV-11): توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة

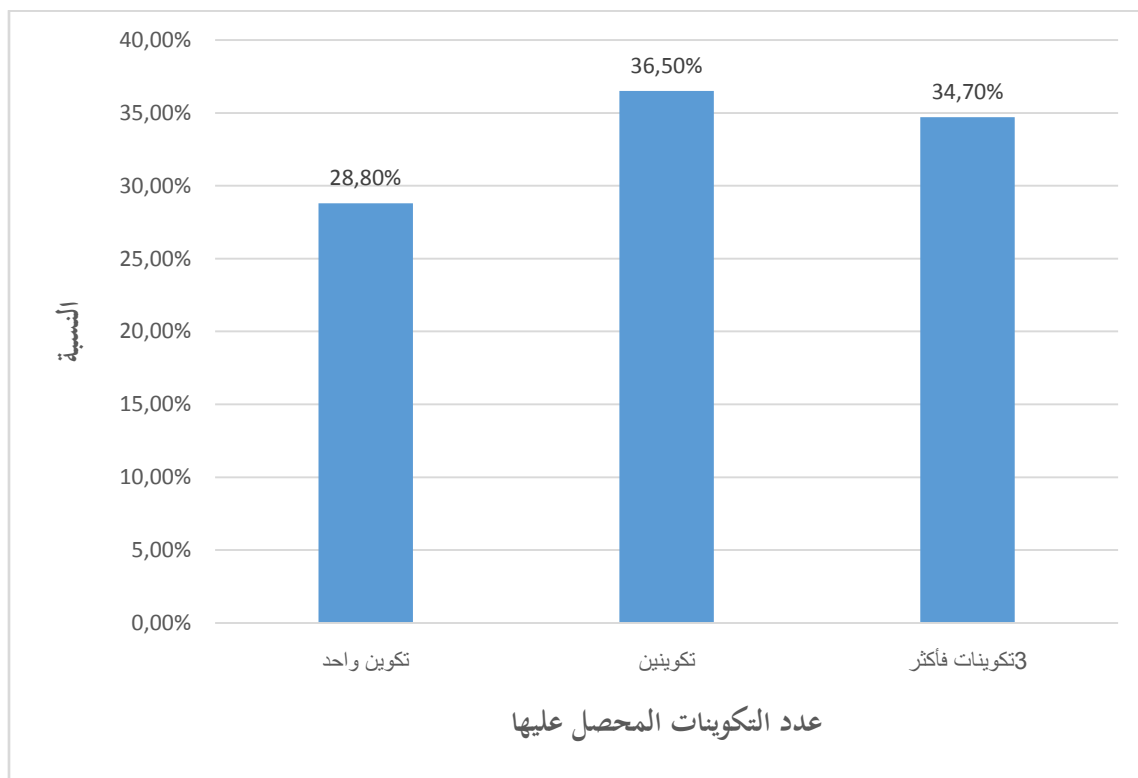


المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج الاكسل

• توزيع أفراد العينة حسب عدد التكوينات المحصل عليها

نلاحظ من الجدول أن الفئة التي تلقت تكوينين احتلت المرتبة الأولى والتي مثلت نسبة 36.5% ثم تليها الفئة التي تلقت ثلاثة تكوينات فأكثر بنسبة 34.7%، في حين احتلت الفئة التي تلقت تكوين واحد المرتبة الأخيرة بنسبة 28.8%. وبالتالي نلاحظ أن المؤسسة تهتم بتكوين الأفراد وذلك لتطوير مهاراتهم وقدراتهم ساعية بذلك لتحقيق أعلى مستويات الأداء. والشكل الموالي يوضح ذلك:

الشكل رقم (IV-12): توزيع أفراد العينة حسب عدد التكوينات المحصل عليها



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج الاكسل

2.2.IV تحليل محاور الاستبانة

في هذا العنصر سوف نقوم بتحليل محاور الاستبانة بغية الإجابة على أسئلة الدراسة، حيث تم استخدام مقاييس الإحصاء الوصفي المتمثلة في المتوسط الحسابي والانحراف المعياري (على مقياس ليكرت الخماسي) لإجابات أفراد عينة البحث عن عبارات الاستبانة والمتعلقة بالمحورين المتمثلين في التغيير التنظيمي والأداء، ولقد تم ضبط الحدود الدنيا وكذا الحدود العليا للمقياس بغرض الحصول على المتوسط المرجح، وذلك من خلال حساب المدى أولاً وهذا عن طريق الفرق بين أكبر وزن وبين أصغرها بمعنى $5-1=4$ ، ومن ثم نقسم ناتج المدى على عدد الأوزان الموجودة في المقياس وهي 5 أوزان بمعنى $0.8=5/4$ ، وبذلك نحصل على طول الفئة للوزن والمقدرة بـ 0.8، ثم يتم إضافة هذه الأخيرة لكل وزن فنحصل على الحدود الدنيا والعليا كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول رقم (7-IV): يوضح الحدود الدنيا والعليا لمقياس ليكرت الخماسي

درجة الموافقة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
المتوسط الحسابي	[1.79-1]	[2.59-1.80]	[3.39-2.60]	[4.19-3.40]	[5-4.20]

المصدر: من إعداد الطالبة

ولإعطاء دلالة أكثر قمنا باستخدام المقياس الثلاثي لتحديد مستويات قبول الأفراد لمحاور الاستبانة

جدول رقم (8-IV): مستوى إجابات بمحورتي عينة الدراسة حول محاور الاستبانة

المستوى	منخفض	متوسط	مرتفع
المتوسط الحسابي	1- أقل من 2.5	2.5- أقل من 3.5	3.5- 5

المصدر: من إعداد الطالبة

وبعد تحديد الحدود الدنيا والعليا للمقياس ليكرت الخماسي، ومستوى إجابات مستلمي تحديد اتجاهات الباحثين حول التغيير بالدراسة: التغيير التنظيمي والأداء.

1. اتجاهات أفراد العينة فيما يخص أبعاد التغيير التنظيمي:

أ. الهيكل التنظيمي:

جدول رقم (9-IV): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية والاتجاه لإجابات

أفراد عينة الدراسة على بعد الهيكل التنظيمي

مستوى القبول	الاتجاه	الأهمية النسبية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	العبارات
					العدد	العدد	العدد	العدد	العدد	
					%	%	%	%	%	
مرتفع	موافق بشدة	1	0.825	4.24	71	81	6	12	0	1. تجري المؤسسة تعديلات في تشكيل هيكلها التنظيمي بما يتناسب والتغيرات الحاصلة في البيئة.
					41.8	47.6	3.5	7.1	0	
مرتفع	موافق بشدة	2	0.710	4.20	63	78	29	0	0	2. يساعد التغيير في الهيكل التنظيمي للمؤسسة على تقسيم العمل والمسؤوليات.
					37	45.9	17.1	0	0	
مرتفع	موافق	3	0.680	4.11	42	111	10	7	0	3. تسعى المؤسسة إلى تحقيق مرونة أكبر في تأدية أعمالها ونشاطاتها المختلفة.
					24.7	65.3	5.9	4.1	0	
متوسط	محايد	5	1.173	2.61	20	18	26	88	18	4. تتميز المؤسسة بسهولة وانسياب الاتصالات بين الأقسام والإدارات.
					11.7	10.6	15.3	51.8	10.6	
متوسط	محايد	4	1.207	2.69	12	44	19	70	25	5. يمتاز الهيكل التنظيمي في المؤسسة بدرجة عالية من التنسيق والتعاون والتكامل بين الأقسام المختلفة لتحقيق التغيير المطلوب.
					7	25.9	11.2	41.2	14.7	
مرتفع	موافق	1	0.749	3.57						المجموع

من خلال الجدول الخاص بالتوزيعات التكرارية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية نلاحظ أن بعد الهيكل

التنظيمي جاء في الترتيب الأول من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل أفراد عينة الدراسة، حيث بلغ المتوسط

الحسابي لهذا البعد (3.57) بانحراف معياري قدره (0.749)، ووفقاً لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى مستوى

قبول "مرتفع"، كما نلاحظ من متوسط إجابات أفراد عينة البحث على عبارات بعد الهيكل التنظيمي أنها تشكل قبولا مرتفعا نسبيا وقد تراوحت المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارات ما بين (2.69-4.24) والانحرافات المعيارية ما بين (0.680-1.207) هذا ويعود السبب إلى أن العبارات (1،2،3) جاءت في الترتيب الأول حسب الأهمية النسبية المعطاة لها من قبل أفراد عينة الدراسة مما يدل على أن المؤسسة محل الدراسة قامت بإجراء تغييرات في هيكلها التنظيمي للتأقلم مع التغييرات الحاصلة في البيئة وتمثل هذه التغييرات في فصل دائرة الإدارة والمالية إلى الدائرة الموارد البشرية ودائرة المالية والحاسبة وخلق مصالح خاصة بهما واحداث دائرة الإدارة والوسائل، احداث مصلحة علاقة الزبائن في دائرة التجارة، احداث مصلحة تطوير نشاطات الاستغلال، احداث مركز توزيع بأولاد جلال وفتح وكالات جديدة، هذه التغييرات أدت بدورها إلى تقسيم العمل والمسؤوليات بالمؤسسة، بالتالي يشير هذا إلى أن المؤسسة تسعى جاهدة إلى تحقيق مرونة أكبر في تأدية أعمالها ونشاطاتها المختلفة حيث أنها وحتى اليوم تقوم بالتغيير في هيكلها تبعاً للتطورات والتغييرات الحاصلة. غير أن العبارات (4،5) والتي جاءت في الترتيب الأخير حسب الأهمية النسبية المعطاة لها من قبل أفراد عينة الدراسة تدل على عدم سهولة وانسياب المعلومات بين الأقسام والإدارات بالإضافة وأن الهيكل التنظيمي لا يمتاز بدرجة عالية من التنسيق والتعاون بين الأقسام المختلفة لتحقيق التغيير المطلوب وهذا راجع إلى المركزية الشديدة التي يتميز بها الهيكل التنظيمي للمؤسسة بالإضافة إلى عدم اعتماد المؤسسة على وسائل اتصال حديثة، وعدم توفر شبكة داخلية للمؤسسة.

ب. المهام

مستوى 152 القبول	الاتجاه	الأهمية النسبية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	العبارات
------------------------	---------	-----------------	-------------------	-----------------	------------	-------	-------	-----------	----------------	----------

					العدد	العدد	العدد	العدد	العدد	
					%	%	%	%	%	
متوسط	غير موافق	9	1.024	2.59	9	24	42	78	17	1. يتمتع ميمم مختلفاً لأعمال المؤسسة بشكل علمي ودقيق.
					5.3	14.1	24.7	45.9	10	
مرتفع	موافق	5	1.089	3.53	28	76	33	24	9	2. تبحث المؤسسة باستمرار عن طرق جديدة لتطوير أساليب العمل.
					16.5	44.7	19.4	14.1	5.3	
متوسط	محايد	8	1.201	2.63	11	41	20	70	28	3. توجد مواصفات محددة لكل مهمة يقوم بها الموظف.
					6.5	24.1	11.7	41.2	16.5	
متوسط	محايد	7	1.272	3.10	9	93	0	42	26	4. لا تحتاج المؤسسة إلى المراجعة بصفة مستمرة.
					5.3	54.7	0	24.7	15.3	
مرتفع	موافق	4	1.204	3.65	44	68	25	20	13	5. علماء المؤسسة إجراء تعديلات تفويض المهام القائمة حالياً.
					25.9	40	14.7	11.8	7.6	

جدول رقم (10-IV): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية والاتجاه

لإجابات أفراد عينة الدراسة على بعد المهام

منخفض	غير موافق	11	0.929	1.96	0	18	16	78	58	
					0	10.6	9.4	45.9	34.1	

مرتفع	موا فق	2	0.828	4.02	48	90	20	12	0	
					28.2	52.9	11.8	7.1	0	
متوسط	موافق	6	0.918	3.46	17	78	42	33	0	
					10	45.9	24.7	19.4	0	
متوسط	غير موا فق	10	0.967	2.56	9	22	33	97	9	حيث تنجز بتكلفة أقل وتوفير للموظفين فرصة التركيز على الأنشطة الأساسية
					5.3	12.9	19.4	57.1	5.3	
مرتفع	موا فق	3	0.866	3.82	34	89	30	17	0	
					20	52.4	17.6	10	0	
مرتفع	موا فق	1	1.043	4.08	78	48	23	21	0	
					45.9	28.2	13.5	12.4	0	
متوسط	محايد	2	0.696	3.22						

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS. V16

من خلال الجدول الخاص بالتوزيعات التكرارية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية نلاحظ أن بعد المهايء في الترتيب الثاني من حيث الأهمية النسبية المعطاة لهم من قبل أفراد عينة الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذا البعد (3.22) بانحراف معياري قدره (0.696)، ووفقاً لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى المستوي القبول "متوسط"، كما نلاحظ من متوسط إجابتها أفراد عينة البحث على عبارات بعد المهايء أنها تشكل قبولاً متوسطاً نسبياً وقد تراوحت المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارات المتباين (1.96-4.08) والانحرافات المعيارية ما بين (0.828-1.272) وهذا ويعود السبب إلى أن العبارات (2، 5، 7، 10، 11) جاءت في الترتيب الأول وحسب الأهمية النسبية المعطاة لها من قبل أفراد عينة الدراسة مما يدل على أن المؤسسة تسعى باستمرار عن البحث عن طرق جديدة لتطوير أساليب العمل حيث قامت بتحسين نظام تسديد الفواتير فأصبحت تقدم

خدمة تسديد الفاتورة عبر الانترنت كما هو موضح في الملحق رقم (06)، ووفرت خطأ أحضرا للاستماع لشكاوي المواطنين حيث كان يتعين على المواطن التنقل إلى أقرب وكالة له حتى يبلغ المؤسسة شكواه فساهم هذا في تقليص فترة انتظاره لمعالجة شكواه، هذا وستقوم المؤسسة في القريب العاجل باستخدام عدادات مزودة بشرائح تطور من أسلوب عمل رفع الدلالة و تخفض من ظاهرة سرقة العدادات المصنوعة من النحاس إذ أن هذه التي ستعتمد عليها من مادة تقل قيمتها عن النحاس ، ناهيك عن قيامها بإرسال موظفيها إلى مراكز التكوين المتواجدة بتيزوزوقسنطينةوالعاصمةووههران وذلك لتطوير معارفهم ومهاراتهم ومكتسباتهم مما يجعلهم يقدمون مقترحات للمؤسسة لتطوير أسلوب عملها . كما تدل على أن المؤسسة تحتاج إلى إعادة النظر في طريقة القيام بمهامها كما أنها بحاجة إلى إعادة تصميم عمليات تقييم الأداء حيث وبإجراء بعض المقابلات مع موظفي المؤسسة تبين لنا أنهم غير راضون عن عملية تقييم الأداء حيث أنهم يقيمون فرديا على حسب مردوديتهم شهريا من طرف المسؤول المباشر التقييم الأولي والذي يشمل المعايير النوعية والكمية والتمثلة في (جودة العمل، وقت إنجاز العمل المطلوب....)، ثم ترسل إلى رئيس مصلحة تسيير المستخدمين ليقوم هذا الأخير بوضع نقطة أخرى وذلك لمجموعة معايير منها (الغيابات، التأخر....) إلا أن الفصل في النقطة يكون من قبل مدير

الوحدة والنموذج موضح في الملحق رقم (04) ، في حين يقيمون جماعيا (النموذج موضح في الملحق رقم 05) على أساس تحقيقهم للهدف حيث تقوم الادارة بتحديد مجموعة من الأهداف المراد بلوغها لكل دائرة في 3 أشهر وعند تحقيقها يتم تحديد درجة (D.C.B.A) والتي تقابلها النسب التالية على التوالي (0%.50%.75%.100%) من قبل المسؤول المباشر يتم توزيع النسبة من الأجر القاعدي للموظف على الموظفين هذه النسبة يحددها أيضا المدير حيث أن هذا الأخير سحب الصلاحية الممنوحة لرئيس دائرة الموارد البشرية لتقييم الموظفين فرديا وجماعيا من قبل المدير السابق، وعليه يرى الموظفون أنه من الصعب أن يتابع المدير جميع الموظفين ويقيمهم كما أن المعايير الموضوعية حسب وجهة نظرهم غير مطبقة على أرض الواقع تتخللها معايير أخرى ما جعلهم موافقين على العبارة السابعة والتي تنص على أن " هناك مهام يجب فصلها لاحتياجها لعدة موظفين للقيام بها" وأضافوا أن المهام الموكلة لهم أيضا تفوق طاقتهم.

وجاء هذا البعد بمستوى قبول متوسط بسبب (9,8,6,4,3,1) أن العبارات

والتي جاء تقييها لترتيبها لاخير حسب الأهمية النسبية المعطاة لها من قبل أفراد عينة الدراسة وهذا راجع إلى أنه لا

يتم تصميم مختلفا لأعمال المؤسسة بشكل علمي ودقيق ما لا يجعل لها صفات محددة، بالتالي يعرقل ذلك من سير المهام التي هي في حاجة لإنجازها بالتوازي مع بعضها البعض. وجاء المتوسط الحسابي للعبارة التاسعة (2.56) والتي تنص على أن " المؤسسة بحاجة إلى أخرجة بعضا لأنشطة، أيتكليف مكاتباً ومؤسسات تجارية للقيام بها، حيث تنجز بتكلفة أقل وتوفر للموظفين فرصة التركيز علما لأنشطة الأساسية" ولاقى العبارة تباينا في وجهات النظر بين الغير موافقين على الفكرة وبرروا ذلك إلى وجود أفراد أكفاء وذوي مؤهلات علمية ولكن ما ينقص المؤسسة توفير الإمكانيات المادية، في حين برر الموافقون للعبارة بأنه في حال ما إذا وفرت الإمكانيات المادية فإن ذلك سيكلفها آلاف أضعاف أخرجة النشاط.

ج. الأفراد

جدول رقم (IV-11):

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية والاتجاهات إجابات أفراد عينة الدراسة على بعد الأفراد

مستوى القبول	الاتجاه	الأهمية النسبية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	العبارات
					العدد	العدد	العدد	العدد	العدد	
					%	%	%	%	%	

منخفض	غير موافق	8	0.918	1.94	0	22	0	93	55	1. تحرص المؤسسة على تدريب مواردها البشرية لاستعمال المعدات الحديثة وصيانتها بكفاءة.
					0	12.9	0	54.7	32.4	
متوسط	موافق	1	0.955	3.45	15	88	26	41	0	2. تتناسب مهارات الموظفين مع التغيرات التقنية الحديثة.
					8.8	51.8	15.3	24.1	0	
منخفض	غير موافق	5	1.278	2.34	9	41	0	69	51	3. يشرح لك رئيسك المباشر التعليمات الجديدة التي يتحصل عليها من الإدارة.
					5.3	24.1	0	40.6	30	
منخفض	غير موافق	7	1.252	2.18	0	50	0	50	70	4. يساهم مسؤولي المباشر في تذليل العقبات التي تحول دون تحقيق التغيير المنشود.
					0	29.4	0	29.4	41.2	
منخفض	غير موافق	6	1.328	2.19	9	38	0	52	71	5. تعمل المؤسسة دائما على رفع مستوى الرضا لدى العاملين لتواكب التغيير في البيئة الداخلية.
					5.3	22.3	0	30.6	41.8	

متوسط	موافق	2	1.171	3.43	9	119	0	20	22	6. تمنح المؤسسة حوافز وجوائز تشجيعية للموظفين.
					5.3	70	0	11.8	12.9	
منخفض	غير موافق	9	0.790	1.82	0	0	40	59	71	7. تتم عملية الترقية في المؤسسة بناء على تحسن أداء الموظف.
					0	0	23.5	34.7	41.8	

متوسط	غير موافق	3	1.014	2.56	0	48	17	87	18	8. تقدر المؤسسة الجهد الذي يبذله الموظفون في سبيل إنجاح التغيير التنظيمي.
					0	28.2	10	51.2	10.6	
متوسط	غير موافق	4	0.626	2.54	0	12	67	91	0	9. يتم الاستعانة بذوي الخبرات من الخارج في البرامج التدريبية المرتبطة بالتغيير التنظيمي.
					0	7.1	39.4	53.5	0	
منخفض	غير موافق	3	0.697	2.49	المجموع					

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS. V 16

من خلال الجدول الخاص بالتوزيعات التكرارية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية نلاحظ أن بعد الأفراد جاء في الترتيب الثالث من حيث الأهمية النسبية المعطاة لهم من قبل أفراد عينة الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذا البعد (2.49) بانحراف معياري قدره (0.697)، ووفقاً لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى المستوى القبول "منخفض" كما نلاحظ من متوسط إجابات أفراد عينة البحث على عبارات بعد الأفراد أنها تشكل قبولاً منخفضاً نسبياً، وقد تراوحت المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارات بين (1.82-3.45) والانحرافات المعيارية ما بين (0.626-1.328) وهذا يعود السبب إلى العبارات (2، 6، 8، 9) جاء تقيماً ترتيبياً ولحساب الأهمية النسبية المعطاة لها من قبل أفراد عينة الدراسة مما يدل على أن أفراد العينة يعتبرون أن مهارات الموظفين تتناسب مع التغييرات التقنية الحديثة، وأن المؤسسة تمنحهم حوافز وجوائز تشجيعية والتي تقتصر على مبلغ مالي تقدمه المؤسسة في مناسبات معينة كعيد المرأة وعيد العمال بالإضافة إلى تقديم الجوائز للموظفين المحالين للتقاعد كما تقوم بمساعدتهم لملذاتها بالعمرة وذلك كبدف نصف المبلغ والنصف الباقي يتحملتها كالتكاليف للموظف، في حين قامت

المديرية العامة

بتنظيم المسابقة الوطنية لأفضل موظف لعام 2016 لصالح الموظفين في مجال الخدمات التجارية لتحفيز وخلق جو من المنافسة بين الوحدات والمناطق لتحسين الخدمة العمومية للماء التي تعد المهمة الرئيسية للمؤسسة وشملت المسابقة رئيس مركز التوزيع ورئيس وكالة التجارة ورئيس المصلحة التجارية وكاشف العداد وعون تحصيل الديون وقد خصصت جائزة مالية قدرها 30.000 دينار، وشهادة تقدير وميدالية لكل فائز، إلا أن هذه الحوافز لا ترقى لمستوى تطلعاتهم مما جعل مستوى قبولهم للعبارة الثامنة متوسطا والتي تنص على أن المؤسسة "تقدر المؤسسة الجهد الذي يبذلها الموظفون في سياق التغيير التنظيمي" كما جاء مستوى قبول أفراد العينة على العبارة التاسعة متوسطا والتي تنص على أنه "يتم الاستعانة بذوي الخبرات من الخارج في البرامج التدريبية المرتبطة بالتغيير التنظيمي" وهو ما يعكس الواقع الفعلي إذ أنه أحيانا يتم الاستعانة بخبرات من فرنسا وبلجيكا في مراكز التكوين التي يتلقون تكوينات فيها. وجاء هذا البعد بمستوى قبول منخفض بسبب أن العبارات (1، 3، 5، 7) والتي جاء تقييها ترتيبيا لا خير حسب الأهمية النسبية المعطاة لها من قبل أفراد عينة الدراسة وهذا يرجع إلى أن المؤسسة لا تحرص على تدريب مواردها البشرية لاستعمال المعدات الحديثة وصيانتها بكفاءة ويفسر ذلك إلى أن المؤسسة لا تعتمد في نشاطها على معدات حديثة إلا في بعض الأعمال لكنها تقوم بإرسالهم إلى مراكز التكوين لتدريبهم على أساليب عمل جديدة، في حين المسؤولين المباشرين لا يقومون بشرح التعليمات الجديدة للموظفين، وعليه لا يرى أفراد العينة أن المؤسسة تعمل على رفع رضاهم. كما أوضح أفراد العينة أن الترقية لا تتم بناء على تحسن أداء الموظف وإنما على أساس الشهادة وسنوات الخبرة ونادرا ما تكون على أساس تحسن أداء الموظف.

د. التكنولوجيا

مستوى القبول	الاتجاه	الأهمية النسبية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	العبارات
					العدد	العدد	العدد	العدد	العدد	
					%	%	%	%	%	
منخفض	غير موافق	11	0.860	1.89	0	18	0	97	55	1. يتوفر لدى المؤسسة أحدث أجهزة الحاسوب وأفضلها.

					0	10.6	0	57	32.4	
منخفض	غير موافق	8	0.812	2.10	0	11	32	90	37	2. يتوفر لدى المؤسسة مختلف البرمجيات اللازمة لتطبيق الأعمال الإدارية.
					0	6.5	18.8	52.9	21.8	
منخفض	غير موافق	9	0.862	2.05	0	11	34	77	48	3. توفر المؤسسة أنظمة حماية آلية متطورة لحماية بياناتها المختلفة.
					0	6.5	20	45.3	28.2	
منخفض	غير موافق	3	0.961	2.28	0	29	21	88	32	4. يقوم مهندسو المؤسسة بتطوير البرمجيات المستخدمة في النظام بكل سهولة.
					0	17.1	12.4	51.8	18.8	
منخفض	غير موافق	4	1.173	2.26	8	29	9	77	47	5. تستخدم قواعد بيانات المؤسسة لتزويد الإدارة بالمعلومات المهمة.
					4.7	17.1	5.3	45.3	27.6	

جدول رقم (IV-12):

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية والاتجاهات إجابات أفراد عينة الدراسة على بعد التكنولوجيا.

منخفض	غير موافق بشدة	12	0.718	1.74	0	9	0	98	63	6. يتوفر في المؤسسة شبكة حواسيب تتصل بالجميع المكاتب والإدارات.
					0	5.3	0	57.6	37.1	
منخفض	غير موافق	6	0.761	2.14	0	9	35	96	30	7. يوجد رطبين شبكية المؤسسة والانترنت.
					0	5.3	20.6	56.5	17.6	
مرتفع	موافق	1	0.225	4.05	9	161	0	0	0	8. يوجد لدى المؤسسة موقع إلكتروني على شبكة الانترنت.
					5.3	94.7	0	0	0	

منخفض	غير موافق	10	0.857	1.92	0	9	29	72	60	9. تقوم المؤسسة بتحديث وتجهيز الالات والتجهيزات باستمرار.
	موافق				0	5.3	17.1	42.3	35.3	
منخفض	غير موافق	5	0.796	2.26	0	9	55	78	28	10. تعمل المؤسسة على تطوير التكنولوجيا المستخدمة لتحقيق أهدافها.
	موافق				0	5.3	32.3	45.9	16.5	
منخفض	غير موافق	7	0.834	2.12	0	9	43	77	41	11. يقلل استخدام المؤسسة لتكنولوجيا المعلومات متعدد المستويات الإدارية.
	موافق				0	5.3	25.3	45.3	24.1	
منخفض	غير موافق	2	1.142	2.49	0	53	14	67	36	12. تحد تكنولوجيا المعلومات متعدد الاجراءات في العمل بالمؤسسة.
	موافق				0	31.2	8.2	39.4	21.2	
منخفض	غير موافق	4	0.543	2.27						المجموع
متوسط	محايد	-	0.588	2.78						التغيير التنظيمي

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS. V16

من خلال الجدول الخاص بالتوزيعات التكرارية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية نلاحظ أن بعد التكنولوجيا جاء في الترتيب الرابع من حيث الأهمية النسبية المعطاة لهن قبل أفراد عينة الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذا البعد (2.27) بانحراف معياري قدره (0.543)، ووفقاً لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى المستوى القبول "منخفض" كما نلاحظ من متوسط إجابات أفراد عينة البحث لعبارتي بعد التكنولوجيا أنها تشكل قبولاً منخفضاً نسبياً، وقد تراوحت المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارتين (1.74-4.05) والانحرافات المعيارية ما بين (0.173-0.225) وهذا يعود إلى أسبابها المتعددة المتمثلة في الثامنة جاء تفضيل الترتيب الأول والحسابية لأهمية النسبية المعطاة لها من قبل أفراد عينة الدراسة بمتوسط حسابي (4.05) مما يؤكد امتلاك المؤسسة موقعاً إلكتروني على شبكة الإنترنت وجاء هذا البعد بمستوى قبول منخفض بسبب أن العبارات (1، 2، 3، 6، 7، 11) والتي جاءت في الترتيب الأخير حسب الأهمية النسبية المعطاة لها من قبل أفراد عينة الدراسة وهذا يرجع إلى أن المؤسسة لا تمتلك أحدث أجهزة الحاسوب وأفضلها، كما أنها لا تصل إلى جميع المكاتب والإدارات بالمؤسسة، حيث قامت المؤسسة بتوفير بعض الحواسيب وإدخال بعض البرمجيات اللازمة لتطبيق الأعمال الإدارية والتي لا يمكن الاستغناء

فيها عن الحاسوب وتطغى المعاملات الورقية على جل الأعمال في المؤسسة، كما تحتكر الشبكة الداخلية والتي هي على ربط بالإنترنت من طرف الإطارات السامية فقط، هذا ولا توفر أنظمة حماية متطورة لحماية بياناتها لأنها ليست بتلك الأهمية أو بمعنى آخر المؤسسة لا تملك منافسين ولا تخشى سرقة بياناتها، فضلا عن أنها لا تستخدم تكنولوجيا المعلومات ، وحتى توفير خدمة التسديد عبر الانترنت لم يقلل من عدد الوكالات لكي نعتبره تقليلا من المستويات الإدارية.

وبصفة عامة فإن المتوسط الحسابي لجميع الأبعاد أي مستوى التغيير التنظيمي بشكل عام بلغ (2.78) بانحراف معياري (0.588) ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى المستوى القبول "متوسط". مما يشير إلى أن أفراد العينة يعتبرون أن مؤسسة الجزائرية للمياه تبنت التغيير التنظيمي بمستوى متوسط وذلك من خلال إجراء تغيير في هيكلها تمثل في فصل دائرة واستحداث أخرى وخلق مصالحي جديدة تبعتها تغييرات في المهام، إلا أن التغيير لم يمس بشكل كبير بعدي الأفراد والتكنولوجيا حيث أوضحت النتائج أنه منخفض.

2. اتجاهات أفراد العينة فيما يخص أبعاد بطاقة الأداء المتوازن:

أ. بعد التعلم والنمو

جدول رقم (IV-13):

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية والاتجاهات إجابات أفراد عينة الدراسة على بعد التعلم والنمو.

مستوى القبول	الاتجاه	الأهمية النسبية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	موافق	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق	العبارات
					بشدة	بشدة	بشدة	بشدة	بشدة	
					العدد	العدد	العدد	العدد	العدد	
					%	%	%	%	%	
مرتفع	موافق				33	93	0	34	10	1. تهتم المؤسسة بتدريب

		2	1.177	3.62	19.4	54.7	0	20	5.9	العاملين لتطوير قدراتهم بما يخدم استراتيجيتها.
مرتفع	موافق	1	1.132	3.72	50	60	25	32	3	2. البرامج التدريبية التي تقدمها المؤسسة تراعي المسار الوظيفي للعاملين.
					29.4	35.3	14.7	18.8	1.8	
منخفض	غير موافق	4	1.088	2.34	9	21	22	85	33	3. اتبعت المؤسسة سياسات جديدة في مجال التعيين.
					5.3	12.4	12.9	50	19.4	
مرتفع	موافق	3	1.072	3.62	37	71	22	40	0	4. اتبعت المؤسسة سياسات جديدة في مجال المكافآت.
					21.8	41.8	12.9	23.5	0	
منخفض	غير موافق	5	0.763	2.49	0	28	27	115	0	5. أجرت المؤسسة تغييرات كبيرة في استعمال الحواسيب في مختلف العمليات الإدارية.
					0	16.5	15.9	67.6	0	
منخفض	غير موافق	6	0.603	2.16	0	0	47	104	19	6. تقييم المؤسسة شركات مع شركات أجنبية لتبادل الخبرات.
					0	0	27.6	61.2	11.2	
متوسط	محايد	1	0.524	2.99	المجموع					

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS. V16

منحلالا لجدول الخاص بالتوزيعات التكرارية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية نلاحظ أن بعد التعلم والنمو جاء في الترتيب الأول منحيا لأهمية النسبية المعطاة لهم مقابل أفراد عينة الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذا البعد (2.99) بانحراف معياري قدره (0.524)، ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى المستوى المقبول "متوسط" كما نلاحظ من متوسطها إجابات أفراد عينة البحث على عبارات بعد التعلم والنمو أنها تشكل قبولاً متوسطاً نسبياً، وقد تراوحت المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارات بين (2.16-3.72) والانحرافات المعيارية ما بين (0.603-1.177)، هذا ويعود السبب إلى أن العبارات (4،2،1

جاءت تفيالترتيباً لأول حسب الأهمية النسبية المعطاة لها من قبل أفراد عينة الدراسة مما يدل على أن المؤسسة تهتم بتدريب العاملين لتطوير قدراتهم بما يتواءم استراتيجيتها و أن البرامج التدريبية التي تقدمها المؤسسة تراعي المسار الوظيفي للعاملين وهو ما يعكس الواقع الفعلي للمؤسسة حيث أن جميع أفراد العينة تلقوا تكويناً واحداً على الأقل (الجدول رقم - 6IV) وهو تطبيقاً لسياسة الوزارة الوصية ، كما تشير إلى أن المؤسسة اعتمدت سياسات جديدة في مجال المكافآت إلا وأنه وبعد إجراء مقابلات مع مجموعة من الإطارات تبين لنا أن المؤسسة لم تقم بتغيير يذكر سوى أنها في السابق كانت تقوم في مناسبات معينة بتقديم قسيمة شراء مع تحديد المكان فيذهب الموظف ويختار ما سيشتري أما الآن فقد أصبحت تقدم المبلغ المالي للعامل مباشرة. وجاء هذا البعد بمستوى قبول متوسط بسبب أن العبارات (3،5،6) والنتيجة تفيالترتيباً لاخير حسب الأهمية النسبية المعطاة لها من قبل أفراد عينة الدراسة وهذا يرجع إلى أن المؤسسة لم تتبع سياسات جديدة في مجال التعيين حيث أن المؤسسة في آخر كل سنة تحدد احتياجاتها من الموارد البشرية مع تحديد الميزانية المكلفة على أساس الثلاثيات وتقوم بإرساله إلى المنطقة التابعة لها وهي باتنة وهذه الأخيرة تمرر الطلب إلى المديرية العامة وعند موافقتها على الطلب تتكفل بالتعيين أحياناً وأحياناً أخرى تترك ذلك للمؤسسة، ولكن الفئة التي تستقطبها المؤسسة للتعيين هي من جرى عليها تغيير إذ أصبحت تطلب ذوي الشهادات الجامعية، بالإضافة إلى أن المؤسسة لم تقم بتغييرات كبيرة في استعمال الحواسيب في مختلف العمليات الإدارية، كما لم تقم شركاؤها كشركاء أجنبية لتبادل الخبرات هذا لأن هذه الشركات تتم على مستوى الوزارة الوصية.

ب. بعد العمليات الداخلية

جدول رقم (IV-14):

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية والاتجاهات لإجابات أفراد عينة الدراسة على بعد العمليات الداخلية.

مستوى القبول	الاتجاه	الأهمية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	العبارات
		ال								
		ن								
		س								
		بينة								
					العدد	العدد	العدد	العدد	العدد	

					%	%	%	%	%	
متوسط	غير	5	1	2.59	3	44	15	97	11	1. تطرح الخدمة الجديدة في الوقت المناسب.
	موافق				1.8	25.9	8.8	57	6.5	
متوسط	محايد	4	1.138	2.96	9	63	26	56	16	2. تستهد فعمليات التحسين والتطوير المستمر تخفيض معدل الضياع في الوقت.
					5.3	37.1	15.3	32.9	9.4	
مرتفع	موافق	1	0.813	3.57	9	105	30	26	0	3. تحرص المؤسسة على تنفيذ إجراءات العمل لزيادة كفاءتها.
					5.3	61.8	17.6	15.3	0	
منخفض	غير	6	1.131	2.46	19	9	25	96	21	4. تشجع المؤسسة الأفكار التي تساهم في تطوير الخدمات.
	موافق				11.2	5.3	14.7	56.5	12.3	
متوسط	موافق	2	0.798	3.42	0	101	44	21	4	5. هنا كتر ايد مستمر في اتاجية العاملين.
					0	59.4	25.9	12.4	2.3	
متوسط	موافق	3	0.818	3.41	0	103	37	27	3	6. معدل تعطال الالات في انخفاض مستمر.
					0	60.6	21.8	15.9	1.7	
منخفض	غير	7	0.732	2.26	0	17	22	119	12	7. تستخدم المؤسسة تجهيزات وآليات متطورة في إنجاز كعملياتها.
	موافق				0	10	12.9	70	7.1	
متوسط	محايد	2	0.498	2.95						المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS. V16

من خلال الجدول والخاصة بالتوزيعات التكرارية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية نلاحظ أن بعد العمليات الداخلية جاء في الترتيب الثاني من حيث الأهمية النسبية المعطاة لهم من قبل أفراد عينة الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذا البعد (2.95) بانحراف معياري قدره (0.498)، ووفقاً لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى المستوى بقبول "متوسط" كما نلاحظ من متوسطات إجابات أفراد عينة البحث لعبارات بعد العمليات الداخلية أنها تشكل قبولاً متوسطاً نسبياً، وقد تراوحت المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارتين (2.26-3.57) والانحرافات المعيارية ما بين (0.732-1.138)، وهذا يعود إلى أن العبارات (2,3,5,6) جاء في الترتيب الأول وحسب الأهمية النسبية المعطاة لها من قبل أفراد عينة الدراسة مما يدل على أن المؤسسة تحرص على تنفيذ إجراءات العمل لزيادة كفاءتها

ويتجسد ذلك في تماشيها مع دفتر الشروط وتطبيقها لجميع الأنظمة واللوائح والقرارات الإدارية للوزارة، كما أن عمليات التحسين والتطوير المستمر تستهدفت تخفيض معدل الضياع في الوقت فمثلاً تسديد الفاتورة عبر الانترنت يخفض من الوقت الذي تستغرقه الوكالات في هذه العملية ، إلا أن هذه العملية لا تلقى اقبالا واسعا من العملاء نظرا لحدوثها ، الرقم الأخضر أيضا ساهم في تخفيض الوقت الذي كانت تستغرقه المؤسسة للاستجابة لشكاوي العملاء كما قامت بإعادة تأهيل خطوط المياه وذلك لخفض عدد الانقطاعات في الأحياء القديمة التي اهترأت خطوطها، كما تزيد عدد مرات فحص المياه تفاديا لأي خطأ يرجع بالضرر على العملاء يؤدي إلى رفع شكاويهم، وتشير أيضا إلى أن هناك تزايد مستمر في إنتاجية العاملين معدل تعطل الآلات في انخفاض مستمر ، ويمكن تفسير ذلك بأثر التكوينات التي يتلقاها الموظفون. وجاء هذا البعد بمستوى قبول متوسط بسبب (أن العبارات (1،4،7) والتي جاء ترتيبها لاخير حسب الأهمية النسبية المعطاة لها من قبل أفراد عينة الدراسة وهذا يرجع إلى أن الخدمات الجديدة لا تطرح في الوقت المناسب حتى أن وحدة بسكرة تعتبر الأخيرة في طرح الخدمات الجديدة مقارنة بالوحدات الأخرى على المستوى الوطني فعلى سبيل المثال العدادات المزودة بشرائح تم بدء العمل بها في الوحدات الأخرى في تيزي وزو، العاصمة، وهران لكن وحدة بسكرة تنهيا لذلك حديثا، كما أن المؤسسة لا تستخدم تجهيزات وآليات متطورة في إنجاز كل عملياتها ويقتصر استخدامها في بعض العمليات فقط، وكان المتوسط الحسابي للعبارة الرابعة والتي تشير إلى أن "المؤسسة تشجع الأفكار التي تساهم في تطوير الخدمات" (2.46) وبانحراف معياري (1.131) وهذا يعني أن المؤسسة محل الدراسة لا تأخذ بعين الاعتبار كل المقترحات التي يقدمها كل العاملون بالرغم من توفر سجل اقتراحات وشكاوي بالمؤسسة باستثناء الإطارات السامية التي أكدت أن المؤسسة وعند اجتماعهم في مجلس الإدارة تشجعهم على طرح الأفكار التي تساهم في تطوير الخدمات والتي باستطاعتها تنفيذها لأن هناك أمور خارجة عن سيطرتها لا تستطيع الفصل فيها إلا بعد أخذ الموافقة من المنطقة التابعة لها أو الوزارة.

ج. العملاء

جدول رقم (IV) -

15): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية والاتجاهات إجابات أفراد عينة الدراسة على بعد العملاء .

العبارات	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	الاتجاه	مستوى القبول
----------	----------------	-----------	-------	-------	------------	-----------------	-------------------	-----------------	---------	--------------

					العدد	العدد	العدد	العدد	العدد	
					%	%	%	%	%	
منخفض	غير موافق	5	0.887	2.22	0	22	23	95	30	1. يقدم العملاء باهتمام كبير مقترحات لتطوير المؤسسة ومخرجاتها.
					0	12.9	13.5	56	17.6	
مرتفع	موافق	1	0.417	4.15	29	137	4	0	0	2. يتزايد عدد عملاء المؤسسة بشكل مستمر.
					17.1	80.6	2.3	0	0	
منخفض	غير موافق	3	1.182	2.45	6	36	29	56	43	3. تقيس المؤسسة درجة رضا عملائها بشكل مستمر.
					3.5	21.2	17.1	32.9	25.3	
منخفض	غير موافق	4	1.047	2.42	9	27	8	108	18	4. يتم الاحتفاظ بالعملاء من خلال تطوير خدمات تلبية احتياجاتهم.
					5.3	15.9	4.7	63.5	10.6	
متوسط	محايد	2	1.031	3.12	9	63	48	39	11	5. هناك انخفاض مستمر لمعدل شكاوى العملاء
					5.3	37.1	28.2	22.9	6.5	
متوسط	محايد	3	0.475	2.86	المجموع					

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS. V16

من خلال الجدول والخاص بالتوزيعات التكرارية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية نلاحظ أن بعد العملاء جاء في الترتيب الثالث من حيث الأهمية النسبية المعطاة لهم من قبل أفراد عينة الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذا البعد (2.86) بانحراف معياري يقدره (0.475)، ووفقاً لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى المستوى " متوسط " كما نلاحظ من متوسط إجابات أفراد عينة البحث على عبارات بعد العملاء أنها تشكل قبولاً متوسطاً نسبياً، وقد تراوحت المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارات ما بين (2.22-4.15) والانحرافات المعيارية ما بين (0.417-1.182)، وهذا يعود إلى أن العبارات (1، 5) جاء تفيهاً للترتيب الأول وحسب الأهمية النسبية المعطاة لها من قبل أفراد عينة الدراسة مما يدل على أن عدد عملاء المؤسسة في تزايد مستمر وهو ما

يعكس الواقع الفعلي للمؤسسة (وهو ما يوضحه الجدول رقم IV-2) وهذا يشير إلى توسع حصتها السوقية، كما يشير متوسط العبارة الخامسة (3.12) على أن هناك قبول متوسط للانخفاض المستمر لمعدل شكاوى العملاء، إلا أنه في الحقيقة هذا المعدل مرتبط بتذبذب توزيع المياه فيعرف مرات انخفاضاً ومرتات أخرى ارتفاعاً. وجاء هذا البعد بمستوى قبول متوسط بسبب أن العبارات (3،4،5) والنتيجة تفي بالترتيب الأخير حسب الأهمية النسبية المعطاة لها من قبل أفراد عينة الدراسة وهذا راجع إلى أن العملاء لا يقدمون مقترحات لتطوير المؤسسة ومخرجاتها، وأن هذه الأخيرة لا تقوم بقياس درجة رضا عملائها بشكل مستمر بالرغم من اهتمامها به ورضاه ويتجلى ذلك في أحداثها لمصلحة خاصة بعلاقة الزبائن، ناهيك عن قيامها بتخصيص رقم أخضر لاستجابة أسرع في حال كان لديهم مشكل تسرب أو نقص ماء وعدم وصوله، شك في نوعية المياه، معاينة للعداد أو مشكل في الفاتورة، كما قدمت مجموعة من الإجراءات والتسهيلات للعملاء الذين يعانون من صعوبات مالية وذلك من خلال جدولة الدفع للفواتير والديون المتراكمة على عاتقهم، بالإضافة إلى منحهم اجل 15 يوم لتسديد الفاتورة مع تقديم كل التسهيلات. بالإضافة إلى هذا كل محاولات وسعي المؤسسة وراء تطوير الخدمات المقدمة إلى العملاء ليس السبب في الاحتفاظ بهم ذلك أن مؤسسة الجزائرية للمياه وحدة-بسكرة- هي المكلفة الوحيدة بتسيير وتوزيع المياه على مستوى الولاية والعملاء لا يملكون خياراً آخر للتوجه إليه.

د. البعد المالي

جدول رقم (IV-4)

16: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية والاتجاهات إجابات أفراد عينة الدراسة على البعد المالي.

مستوى القبول	الاتجاه	الأهمية النسبية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	العبارات

					العدد	العدد	العدد	العدد	العدد	
					%	%	%	%	%	
متوسط	غير موا فق	3	0.985	2.55	0	41	31	78	20	تلك المؤسسة خطة مالية طويلة الأجل.
					0	24.1	18.2	45.9	11.8	
متوسط	غير موا فق	4	0.992	2.54	0	37	42	66	25	تلك المؤسسة جيداً في التكاليف.
					0	21.8	24.7	38.8	14.7	
مرتفع	موا فق	1	0.811	3.59	9	108	27	26	0	تلك المؤسسة التخفيض التكاليف.
					5.3	63.5	15.9	15.3	0	
متوسط	غير موا فق	2	0.985	2.56	0	45	21	88	16	ربحاً المؤسسة في تزايد مستمر.
					0	26.5	12.3	51.8	9.4	
منخفض	غير موا فق	5	0.887	2.22	0	21	33	99	17	تلك المؤسسة مع حجماً لا استثماراً في الخدمات المقدمة.
					0	12.4	19.4	58.2	10	
متوسط	محايد	4	0.664	2.71						وع
متوسط	محايد	-	0.429	2.89						اء

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS. V16

من خلال الجدول الخاص بالتوزيعات التكرارية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية نلاحظ أن البعد المالي جاء في الترتيب الرابع من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل أفراد عينة الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذا البعد (2.71) بانحراف معياري قدره (0.664)، ووفقاً لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى المستوى "متوسط" كما نلاحظ من متوسط إجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات البعد المالي أنها تشكل قبولاً متوسطاً نسبياً، وقد تراوحت متوسطات الحسابية لإجابات

فرد عينة الدراسة علماء عبارات ما بين (2.22-3.59) والانحرافات المعيارية ما بين (0.417-1.182)، هذا ويعود السبب إلى أن العبارة الثالثة جاءت تقييماً لرتبياً وأولاً حسب الأهمية النسبية المعطاة لها من قبل أفراد عينة الدراسة بمتوسط حسابي (3.59) وانحراف معياري (0.811) مما يشير إلى مستوى قبول "مرتفع" علماً أن المؤسسة تسعى لتخفيض التكاليف، أما العبارات (1، 2، 4) أشارت إلى مستوى قبول متوسط ما يدل على أن المؤسسة تمتلك خطة مالية طويلة الأجل، وتتحكم جيداً في التكاليف بالإضافة إلى أن أرباحها في تزايد مستمر وهو ما لا يعكس الواقع الفعلي للمؤسسة حيث بالرغم من الدعم الذي تقدمه لها الدولة (بلغ 8 مليار السنة السابقة) أن المؤسسة لا تحقق أرباحاً وتعاني من عجز مالي و أزمات مالية، كما أنها كل عام تسجل خسارة كما هو موضح في الجدول رقم (IV-5) بالرغم من أن مداخيلها في ازدياد مستمر كما هو موضح في الجدول رقم (IV-3) إلا أن تكاليفها تتعدى عائدات بيع الماء وذلك راجع إلى تسعيرة الماء الرمزية والتي لم تتغير منذ 2005 (الجدول رقم IV-1) بالإضافة إلى تهرب العملاء من سداد فواتيرهم الحالية والقديمة خاصة في حال ما حصل تذبذب في توزيع الماء فإنه لا يسدد فاتورته كما وأنه عند لجوء المؤسسة للقضاء يستفيدون من ثغرة في القانون تقادم الديون، ضف على ذلك أن المؤسسة لم تعمل بعملية تطهير الديون رغم أن الموظف تلقى تكويناً بهذا الخصوص بالتالي هناك أحياء وبيوت مهدمة لكن الفواتير مازالت تصلها وتحسب وكأنها لم تسدداً يفسر تزايد الديون كل عام (الجدول رقم IV-4).

وبصفة عامة فإن المتوسط الحسابي لجميع الأبعاد أي مستوى الأداء بشكل عام بلغ (2.89) بانحراف معياري (0.429) ووفقاً لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى المستوى بقبول "متوسط".

وعليه يمكن القول بأن للمؤسسة أداء متوسط وذلك نتيجة قيامها بالتغيير في هيكلها التنظيمي والتغيير من بعض مهامها.

3.IV. اختبار الفرضيات

من أجل اختبار الفرضيات قمنا باستخدام الانحدار البسيط لاختبار الفرضية الأولى والفرضيات الفرعية لها، كما قمنا باستخدام اختبار **T** للعينات المستقلة **Independent-samples T-test** وتحليل التباين الأحادي **One Way ANOVA** لاختبار الفرضية الرئيسية الثانية والثالثة والفرضيات الفرعية لهما.

3.1.IV التأكيد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية الأولى :

من أجل التأكيد من صلاحية النموذج لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل التباين للانحدار **Analysis of variance** والنتائج موضحة في الجدول الآتي:

جدول رقم (17-IV): نتائج التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية الأولى

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة
الانحدار	27,003	4	6,751	268,892	*0.000
الخطأ	4,143	165	0.025		
المجموع الكلي	31,146	169			

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS. V16

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

معامل الارتباط $(R=0,931)$

معامل التحديد $(R^2=0,867)$

انطلاقاً من النتائج الواردة في الجدول أعلاه نجد أن قيمة F المحسوبة بلغت $(268,89)$ بمستوى دلالة $(*0.000)$ وهو أقل من مستوى الدلالة المعتمد $(\alpha=0.05)$ وهو ما يؤكد صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية الأولى

2.3.IV اختبار الفرضية الرئيسية الأولى

H₀₁: لا يوجد دور معنوي للتغيير التنظيمي (تغيير الهيكل التنظيمي ، تغيير التكنولوجيا، تغيير الأفراد ، تغيير المهام) في تحسين أداء مؤسسة الجزائرية للمياه-وحدة بسكرة- من منظور بطاقة الأداء المتوازن عند مستوى دلالة إحصائية $(\alpha=0.05)$.

ولاختبار هذه الفرضية قمنا باستخدام **Simple Regression Analysis** والنتائج موضحة في الجدول التالي:

جدول رقم (18-IV): نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار أثر التغيير التنظيمي على الأداء

المتغير المستقل	معامل الانحدار B	قيمة T المحسوبة	مستوى الدلالة (Sig)	قيمة F المحسوبة	معامل الارتباط R	معامل التحديد R ²
التغيير التنظيمي	0.662	27.897	*0.000	778.227	0.907	0.822

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS. V16

المتغير المستقل	معامل الانحدار B	الخطأ المعياري	Beta	قيمة T المحسوبة	مستوى الدلالة
الثابت	1.051	0.067	-	15.575	0.000
التغيير التنظيمي	0.662	0.024	0.907	27.897	0.000

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS. V16

من خلال الجدولين تبين لنا وجود دور معنوي عند مستوى دلالة ($\alpha = 0.05$) للتغيير التنظيمي وهو المتغير المستقل في تحسين أداء مؤسسة الجزائرية للمياه-وحدة بسكرة-وهو المتغير التابع بالاستناد الى قيمة (T) المحسوبة والبالغة (27.897) بمستوى دلالة (0,000) وهو أقل من المستوى الدلالة المعتمد (0,05).

كما تشير قيمة معامل الارتباط ($R=0.907$) إلى أن هناك علاقة قوية وموجبة بين المتغيرين محل الدراسة، حيث فسّر متغير التغيير التنظيمي 82.2% من التغيرات الحاصلة في أداء المؤسسة محل الدراسة وذلك بالاعتماد على قيمة R^2 ، وعليه نرفض الفرضية الرئيسية بصيغتها الصفرية ونقبل الفرضية البديلة.

أي أن هناك دور معنوي للتغيير التنظيمي في تحسين أداء المؤسسة محل الدراسة عند مستوى دلالة إحصائية ($\alpha = 0.05$)

أما قيمة اختبار (F) التي بلغت (778.227) بمستوى دلالة (0,000) وهو أقل من مستوى الدلالة المعتمد، هذا ما يؤكد على معنوية هذا الدور الذي يمكننا من التوقع بقيمة متغير الأداء بالاعتماد على التغيرات التي تحدث في التغيير التنظيمي من خلال التعبير عن العلاقة بين المتغيرين محل الدراسة: الأداء (Y) والتغيير التنظيمي (X) بمعادلة الانحدار الخطي التالية: $Y=B_0+B_1 X$

حيث: (B_0) يمثل قيمة الثابت، و (B_1) يمثل ميل خط الانحدار، وهاتين المعلمتين تم تقديرهما انطلاقاً من عينة البحث والمقدر بـ (170) عاملاً، وكانت المعادلة كما يلي:

$$\text{الأداء المتوقع} = 0.662 + 1.051 \times \text{التغيير التنظيمي}$$

وعليه كلما يزيد التغيير التنظيمي بوحدة واحدة يزيد الأداء المتوقع بـ 0,662 وحدة.

ثانيا: اختبار الفرضيات الفرعية: باستخدام نفس التحليل الانحدار البسيط نختبر الفرضيات الفرعية الاتية:
اختبار الفرضية الفرعية الأولى:

H_{011} : لا يوجد دور معنوي لتغيير الهيكل التنظيمي في تحسين أداء مؤسسة الجزائرية للمياه-وحدة بسكرة- من منظور بطاقة الأداء المتوازن عند مستوى دلالة إحصائية ($\alpha = 0.05$).

ويمكن توضيح نتائج التحليل في الجدول التالي:

جدول رقم (19-IV): نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار أثر تغيير الهيكل التنظيمي على الأداء

المتغير المستقل	معامل الانحدار B	قيمة T المحسوبة	مستوى الدلالة (Sig)	قيمة F المحسوبة	معامل الارتباط R	معامل التحديد R ²
تغيير الهيكل التنظيمي	0.492	21.745	*0.000	472.843	0.859	0.738

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS. V16

المتغير المستقل	معامل الانحدار B	الخطأ المعياري	Beta	قيمة T المحسوبة	مستوى الدلالة
الثابت	1.137	0.083		13.785	0.000
تغيير الهيكل التنظيمي	0.492	0.023	0.859	21.745	0.000

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS. V16

من خلال الجدول يتبين لنا وجود دور معنوي عند مستوى دلالة ($\alpha = 0.05$) لتغيير الهيكل

التنظيمي وهو المتغير المستقل في تحسين أداء مؤسسة الجزائرية للمياه-وحدة بسكرة- وهو المتغير التابع، بالاستناد الى قيمة (T) المحسوبة والبالغة (21.745) بمستوى دلالة ($*0.000$) وهو أقل من مستوى الدلالة المعتمد ($\alpha = 0.05$).

كما تشير قيمة معامل الارتباط ($R=0.859$) إلأننا كعلاقة قوية وموجبة بين المتغيرين محل الدراسة، حيث فسرت التغيير في الهيكل التنظيمي 73.8%

من التغييرات الحاصلة في أداء المؤسسة محل الدراسة وذلك بالاعتماد على قيمة R^2 ، وعليه نرفض الفرضية بصيغتها الصفرية ونقبل الفرضية البديلة. ويمكن تفسير ذلك بمرونة الهيكل التنظيمي للمؤسسة محل الدراسة حيث أنها تقوم بالتكيف مع التغييرات الحاصلة في بيئتها وتمثل تغييرها للهيكل باستحداث دوائر والمصالح السالف ذكرها مما ساهم في تقسيم العمل والمسؤوليات بالتالي زاد من تخصص كل دائرة وحددت العلاقات وزاد من تركيزها على مهام كل دائرة، كما سهلت تقييم أداء كل دائرة على حدى،

بالإضافة إلى أن استحداثها مركز التوزيع زاد من حصتها السوقية ناهيك عن نيتها لدخول أسواق جديدة مثل سيدي خالد وفوغالة والقنطرة، على الرغم من هذه التغييرات لكن في الواقع الأداء المالي للمؤسسة محل الدراسة لم يتحسن وذلك راجع لسياسة الدولة بحيث لا تعتبر الماء سلعة تحقق الربح فيها، لكن التسيير تحسن وذلك راجع إلى توحيد طرق التسيير على المستوى الوطني مما أدى إلى تحسن الخدمة مقارنة بالسابق.

أما قيمة اختبار (F) التي بلغت (472.843) بمستوى دلالة (0,000) وهو أقل من مستوى الدلالة المعتمد، هذا ما يؤكد على معنوية هذا الدور الذي يمكننا من التوقع بقيمة متغير الأداء بالاعتماد على التغيرات التي تحدث تغيير الهيكل التنظيمي من خلال التعبير عن العلاقة بين المتغيرين محل الدراسة: الأداء (Y) وتغيير الهيكل التنظيمي (X) بمعادلة الانحدار الخطي التالية: $Y=B_0+B_1 X$

حيث: (B₀) يمثل قيمة الثابت، و(B₁) يمثل ميل خط الانحدار، وهاتين المعلمتين تم تقديرهما انطلاقاً من عينة البحث والمقدر بـ (170) عاملاً، وكانت المعادلة كما يلي:

$$\text{الأداء المتوقع} = 0.492 + 1.137 \times \text{التغيير الهيكل التنظيمي}$$

وعليها كلما يزيد تغيير الهيكل التنظيمي بوحدة واحدة يزيد الأداء المتوقع بـ 0,492 وحدة.

اختبار الفرضية الفرعية الثانية:

H₀₁₂: لا يوجد دور معنوي لتغيير التكنولوجيا في تحسين أداء مؤسسة الجزائرية للمياه - وحدة بسكرة - من منظور بطاقة الأداء المتوازن عند مستوى دلالة إحصائية (α = 0.05).

ولا اختبار هذا الفرضية قمنا باستخدام Simple Regression Analysis والنتائج الموضحة في الجدول التالي:

جدول رقم (IV-20): نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار أثر تغيير التكنولوجيا على الأداء

المتغير المستقل	معامل الانحدار B	قيمة T المحسوبة	مستوى الدلالة (Sig)	قيمة F المحسوبة	معامل الارتباط R	معامل التحديد R ²
تغيير التكنولوجيا	0.615	16.052	*0.000	257.671	0.778	0.605

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS. V16

المتغير المستقل	معامل الانحدار B	الخطأ المعياري	Beta	قيمة T المحسوبة	مستوى الدلالة
-----------------	------------------	----------------	------	-----------------	---------------

0.000	16.683		0.090	1.494	الثابت
0.000	16.052	0.778	0.038	0.615	تغيير التكنولوجيا

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS. V16

من خلال الجدولين تبين لنا وجود دور معنوي عند مستوى دلالة ($\alpha = 0.05$) لتغيير التكنولوجيا وهو المتغير المستقل في تحسين أداء مؤسسة الجزائرية للمياه - وحدة بسكرة - وهو المتغير التابع، بالاستناد الى قيمة (T) المحسوبة وبالقيمة (16.052) بمستوى دلالة (0.000^*) وهو أقل من مستوى الدلالة المعتمد ($\alpha = 0.05$).

كما تشير قيمة معامل الارتباط ($R = 0.778$) إلى أن هناك علاقة قوية وموجبة بين المتغيرين محل الدراسة، حيث فسر التغيير في التكنولوجيا 60.5% من التغيرات الحاصلة في أداء المؤسسة محل الدراسة وذلك بالاعتماد على قيمة R^2 ، وعليه نرفض الفرضية بصيغتها الصفرية ونقبل الفرضية البديلة. وهو ما يفسر بأن مفهوم التكنولوجيا لدى أفراد العينة يتمثل في توفيرها الحواسيب وإدخال بعض البرمجيات اللازمة لتطبيق الأعمال الإدارية، بالإضافة لإنشائها لموقع الكتروني وتفعيل خدمة تسديد الفواتير عبر الانترنت، وتنوي المؤسسة تطوير استعمال التكنولوجيا بالمؤسسة في المستقبل.

أما قيمة اختبار (F) التي بلغت (257.671) بمستوى دلالة (0,000) وهو أقل من مستوى الدلالة المعتمد، هذا ما يؤكد على معنوية هذا الدور الذي يمكننا من التوقع بقيمة متغير الأداء بالاعتماد على التغيرات التي تحدث في التغيير في التكنولوجيا من خلال التعبير عن العلاقة بين المتغيرين محل الدراسة: الأداء (Y) وتغيير التكنولوجيا (X) بمعادلة الانحدار الخطي التالية: $Y = B_0 + B_1 X$

حيث: (B_0) يمثل قيمة الثابت، و (B_1) يمثل ميل خط الانحدار، وهاتين المعلمتين تم تقديرهما انطلاقا من عينة البحث والمقدر بـ (170) عاملا، وكانت المعادلة كما يلي:

$$\text{الأداء المتوقع} = 0.615 + 1.494 \times \text{التغيير التكنولوجي}$$

وعليه يزيد تغيير التكنولوجيا بوحدة واحدة يزيد الأداء المتوقع بـ 0,615 وحدة.

اختبار الفرضية الفرعية الثالثة:

H_{013} : لا يوجد دور معنوي لتغيير الأفراد في تحسين أداء مؤسسة الجزائرية للمياه - وحدة بسكرة - من منظور بطاقة الأداء المتوازن عند مستوى دلالة إحصائية ($\alpha = 0.05$).

ولاختبار هذا الفرضية قمنا باستخدام Simple Regression Analysis والنتائج الموضحة فيما الجدول التالي:

جدول رقم (IV-21): نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار أثر تغيير الأفراد على الأداء

المتغير المستقل	معامل الانحدار B	قيمة T المحسوبة	مستوى الدلالة (Sig)	قيمة F المحسوبة	معامل الارتباط R	معامل التحديد R ²
تغيير الأفراد	0.545	24.786	*0.000	614.359	0.886	0.785

المصدر: مبيانات الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS. V16

المتغير المستقل	معامل الانحدار B	الخطأ المعياري	Beta	قيمة T المحسوبة	مستوى الدلالة
الثابت	1.534	0.57		26.933	0.000
تغيير الأفراد	0.545	0.022	0.886	24.786	0.000

المصدر: مبيانات الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS. V16 مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$).

من خلال الجدول ليتبين لنا وجود دور معنوي عند مستوى دلالة ($\alpha = 0.05$)

لتغيير الأفراد وهو المتغير المستقل في تحسين أداء مؤسسة الجزائرية للمياه - وحدة بسكرة - وهو المتغير التابع، وبالاستناد على قيمة (T) المحسوبة والبالغة (24.786) بمستوى دلالة (0.000*) وهو أقل من مستوى الدلالة المعتمد ($\alpha = 0.05$).

كما تشير قيمة معامل الارتباط ($R=0.886$) إلأننا كعلاقة قوية وموجبة بين المتغيرين من خلال الدراسة، حيث فسّر التغيير في الأفراد 78.5%

من التغييرات الحاصلة في أداء المؤسسة من خلال الدراسة وذلك بالاعتماد على قيمة R^2 ، وعليه نرفض الفرضية بصيغتها الصفرية ونقبل الفرضية البديلة. ويمكن تفسير ذلك بعدد التكوينات التي تلقاها أفراد العينة والتي من شأنها أن ترفع من معارفهم ومهاراتهم وتغير من سلوكياتهم مما أثر بالإيجاب حتما على أداء المؤسسة.

أما قيمة اختبار (F) التي بلغت (614.359) بمستوى دلالة (0,000) وهو أقل من مستوى الدلالة المعتمد، هذا ما يؤكد على معنوية هذا الدور الذي يمكننا من التوقع بقيمة متغير الأداء بالاعتماد على التغيرات التي تحدث في تغيير الأفراد من خلال التعبير عن العلاقة بين المتغيرين محل الدراسة: الأداء (Y) وتغيير الأفراد (X) بمعادلة الانحدار الخطي التالية: $Y=B_0+B_1 X$

حيث: (B_0) يمثل قيمة الثابت، و(B_1) يمثل ميل خط الانحدار، وهاتين المعلمتين تم تقديرهما انطلاقاً من عينة البحث والمقدر بـ (170) عاملاً، وكانت المعادلة كما يلي:

$$\text{الأداء المتوقع} = 0.545 + 1.534 \times \text{تغيير الأفراد}$$

وعليه يزيد تغيير الأفراد بوحدة واحدة يزيد الأداء المتوقع بـ 0,545 وحدة.

اختبار الفرضية الفرعية الرابعة:

H014: لا يوجد دور معنوي لتغيير المهام في تحسين أداء مؤسسة الجزائرية للمياه -وحدة بسكرة- من منظور بطاقة الأداء المتوازن عند مستوى دلالة إحصائية $(\alpha = 0.05)$.

ولاختبار هذا الفرضية قمنا باستخدام Simple Regression Analysis والنتائج الموضحة في الجدول التالي:

جدول رقم (IV-22): نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار أثر تغيير المهام مع الأداء

المتغير المستقل	معامل الانحدار B	قيمة T المحسوبة	مستوى الدلالة (Sig)	قيمة F المحسوبة	معامل الارتباط R	معامل التحديد R ²
تغيير المهام	0.473	15.544	*0.000	241.614	0.768	0.590

المصدر: مبيانات الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS. V16

المتغير المستقل	معامل الانحدار B	الخطأ المعياري	Beta	قيمة T المحسوبة	مستوى الدلالة
الثابت	1.370	0.100		13.663	0.000
تغيير المهام	0.473	0.030	0.768	15.544	0.000

المصدر: مبيانات الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS. V16 مستوى الدلالة $(\alpha = 0.05)$.

من خلال الجدولين تبين لنا وجود دور معنوي عند مستوى دلالة $(\alpha = 0.05)$ لتغيير المهام وهو المتغير المستقل في تحسين أداء مؤسسة الجزائرية للمياه -وحدة بسكرة- وهو المتغير التابع، وبالاستناد على قيمة (T) المحسوبة والبالغة (15.544) بمستوى دلالة (*0.000) وهو أقل من مستوى الدلالة المعتمد $(\alpha = 0.05)$.

كما تشير قيمة معامل الارتباط $(R = 0.768)$ إلى أن هناك علاقة قوية وموجبة بين المتغيرين محل الدراسة، حيث فسر التغيير في المهام 59% من التغيرات الحاصلة في أداء المؤسسة محل الدراسة وذلك بالاعتماد على قيمة R^2 ، وعليه نرفض الفرضية بصيغتها الصفرية ونقبل الفرضية البديلة. ويمكن تفسير ذلك بتبعات تغيير الهيكل التنظيمي والذي تمثله فصل الدائرة واستحداث المصالح التي أفرزت عن ظهور مهام جديدة كرئيس دائرة الموارد البشرية، رئيس دائرة المحاسبة والمالية،

تقلص نطاق الاشراف وزاد التخصص في العمل وتنظيم أكبر، مما جعل كل مسؤول عن دائرته يبحث عن أساليب يطور بها عمله مما أدى إلى تحسين نظام تسديد الفواتير، تقليص فترة الاستجابة لشكاوى العملاء.

أما قيمة اختبار (F) التي بلغت (241.614) بمستوى دلالة (0,000) وهو أقل من مستوى الدلالة المعتمد، هذا ما يؤكد على معنوية هذا الدور الذي يمكننا من التوقع بقيمة متغير الأداء بالاعتماد على التغيرات التي تحدث في تغيير المهام من خلال التعبير عن العلاقة بين المتغيرين محل الدراسة: الأداء (Y) وتغيير المهام (X) بمعادلة الانحدار الخطي التالية:

$$Y=B_0+B_1 X$$

حيث: (B₀) يمثل قيمة الثابت، و(B₁) يمثل ميل خط الانحدار، وهاتين المعلمتين تم تقديرهما انطلاقاً من عينة البحث والمقدر بـ (170) عاملاً، وكانت المعادلة كما يلي:

$$\text{الأداء المتوقع} = 0.473 + 1.370 \text{ تغيير المهام}$$

وعليه يزيد تغيير المهام بوحدة واحدة يزيد الأداء المتوقع بـ 0.473 وحدة.

انطلاقاً من النتائج المحصل عليها من اختبار الفرضية الرئيسية الأولى والفرضيات الفرعية لها توصلنا إلى وجود دور معنوي للتغيير التنظيمي بأبعاده الأربعة (تغيير الهيكل التنظيمي، تغيير التكنولوجيا، تغيير الأفراد، تغيير المهام) في تحسين أداء المؤسسة.

3.3.IV اختبار الفرضية الرئيسية الثانية.

H₀₂: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات المبحوثين حول مستوى التغيير التنظيمي في مؤسسة الجزائرية للمياه-وحدة بسكرة- تعزى إلى متغيراتهم الشخصية والوظيفية عند مستوى دلالة (α = 0.05).
من أجل اختبار هذه الفرضية لابد من اختبار الفرضيات الفرعية لها، وهي كما يلي:

اختبار الفرضية الفرعية الأولى:

H₀₂₁: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات المبحوثين حول مستوى التغيير التنظيمي في مؤسسة الجزائرية للمياه-وحدة بسكرة- تعزى إلى نوع الجنس عند مستوى دلالة (α = 0.05).

من أجل اختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار T-Test للعينات المستقلة **T-Test Independent-samples**

والنتائج المحصل عليها موضحة في الجدول الموالي:

جدول رقم (IV-23): نتائج اختبار T للعينات المستقلة لاختبار الفروق في مستوى التغيير التنظيمي حسب

متغير الجنس

قيمة T	مستوى الدلالة المحسوبة	مستوى الدلالة المعتمدة
-0.563	0.574	0.05

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS. V16

من خلال النتائج الموضحة في الجدول يتبين عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى التغيير التنظيمي تعزى لمتغير الجنس عند مستوى دلالة $(\alpha = 0.05)$ ، حيث بلغت قيمة T (-0.563) بمستوى دلالة محسوبة (0.574) وهي أكبر من مستوى الدلالة المعتمد $(\alpha = 0.05)$ مما يشير إلى عدم وجود أثر لمتغير الجنس في مستوى التغيير في المؤسسة محل الدراسة من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة، وعليه نقبل الفرضية بصيغتها الصفرية ونرفضها بصيغتها البديلة.

اختبار الفرضية الفرعية الثانية:

H022: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات الباحثين حول مستوى التغيير التنظيمي في مؤسسة الجزائرية للمياه-وحدة بسكرة- تعزى إلى العمر عند مستوى دلالة $(\alpha = 0.05)$.

من أجل اختبار هذه الفرضية قمنا باستخدام تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) والنتائج المحصل عليها موضحة في الجدول الموالي:

جدول رقم (IV-24): نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لاختبار الفروق في مستوى التغيير

التنظيمي حسب متغير العمر.

مستوى الدلالة	قيمة F المحسوبة	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين
0.329	1.154	0.398	3	1.195	بين المجموعات
		0.345	166	57.284	داخل المجموعات
			169	58.479	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS. V16

من خلال النتائج الموضحة في الجدول يتبين عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى التغيير التنظيمي تعزى لمتغير العمر عند مستوى دلالة $(\alpha = 0.05)$ ، حيث بلغت قيمة F (1.154) بمستوى دلالة محسوبة (0.329) وهي أكبر من مستوى

الدلالة المعتمد ($\alpha = 0.05$) مما يشير إلى عدم وجود أثر لمتغير العمر في مستوى التغيير في المؤسسة محل الدراسة من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة، وعليه نقبل الفرضية بصيغتها الصفرية ونرفضها بصيغتها البديلة.

اختبار الفرضية الفرعية الثالثة:

H₀₂₃: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات المبحوثين حول مستوى التغيير التنظيمي فيمؤسسة الجزائرية للمياه-وحدة بسكرة- تعزى إلى المؤهل العلمي عند مستوى دلالة ($\alpha = 0.05$).

من أجل اختبار هذه الفرضية قمنا باستخدام تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) والتائج المحصل عليها موضحة في الجدول الموالي:

جدول رقم (IV-25): نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لاختبار الفروق في مستوى التغيير

التنظيمي حسب متغير المؤهل العلمي.

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة
بين المجموعات	5.971	4	1.493	4.691	0.001
داخل المجموعات	52.508	165	0.318		
المجموع	58.479	169			

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS. V16

من خلال النتائج الموضحة في الجدول يتبين وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى التغيير التنظيمي تعزى لمتغير المؤهل العلمي عند مستوى دلالة ($\alpha = 0.05$)، حيث بلغت قيمة F (4.691) بمستوى دلالة محسوبة (0.001) وهي أقل من مستوى الدلالة المعتمد ($\alpha = 0.05$) مما يشير إلى وجود أثر لمتغير المؤهل العلمي في مستوى التغيير في المؤسسة محل الدراسة من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة، ذلك أن المؤهل العلمي يمكن الموظفين من تحصيل معارف ومهارات مختلفة كل حسب تخصصه وشهادته وبالتالي يؤثر ذلك على وجهة نظرهم من حيث مستوى التغيير بالمؤسسة. وعليه نرفض الفرضية بصيغتها الصفرية ونقبلها بصيغتها البديلة.

اختبار الفرضية الفرعية الرابعة:

H₀₂₄: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات المبحوثين حول مستوى التغيير التنظيمي في مؤسسة الجزائرية للمياه-وحدة بسكرة- تعزى إلى المجال الوظيفي عند مستوى دلالة ($\alpha = 0.05$).
من أجل اختبار هذه الفرضية قمنا باستخدام تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) والنتائج المحصل عليها موضحة في الجدول الموالي:

جدول رقم (IV-26): نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لاختبار الفروق في مستوى التغيير التنظيمي حسب متغير

المجال الوظيفي

مستوى الدلالة	قيمة F المحسوبة	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين
*0.000	138.152	26.389	1	26.389	بين المجموعات
		0.191	168	32.090	داخل المجموعات
			169	58.479	المجموع

من خلال النتائج الموضحة في الجدول يتبين وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى التغيير التنظيمي تعزى لمتغير المجال الوظيفي عند مستوى دلالة ($\alpha = 0.05$)، حيث بلغت قيمة F (138.152) بمستوى دلالة محسوبة ($*0.000$) وهي أقل من مستوى الدلالة المعتمد ($\alpha = 0.05$) مما يشير إلى وجود أثر لمتغير المجال الوظيفي في مستوى التغيير في المؤسسة محل الدراسة من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة، حيث أن المجال الذي يشغله الموظف يؤثر على اختلاف آرائهم حول أولية كل بعد للتغيير التنظيمي حيث أن الذين يشغلون مناصب عليا يكونون على علم بالمستجدات التي تحدث في المؤسسة لأنه تتم مشاركتهم بها أما المستويات الأخرى فلا تتم مشاركتهم مما أدى إلى وجود فروق تعود لمجال الوظيفة، وعليه نرفض الفرضية بصيغتها الصفرية ونقبلها بصيغتها البديلة.

اختبار الفرضية الفرعية الخامسة:

H₀₂₅: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات المبحوثين حول مستوى التغيير التنظيمي في مؤسسة الجزائرية للمياه-وحدة بسكرة- تعزى إلى سنوات الخبرة عند مستوى دلالة ($\alpha = 0.05$).
من أجل اختبار هذه الفرضية قمنا باستخدام تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) والنتائج المحصل عليها موضحة في الجدول الموالي:

جدول رقم (IV-27): نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لاختبار الفروق في مستوى التغيير التنظيمي حسب متغير

سنوات الخبرة

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة
بين المجموعات	0.936	3	0.312	0.900	0.443
داخل المجموعات	57.544	166	0.347		
المجموع	58.479	169			

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS. V16

من خلال النتائج الموضحة في الجدول يتبين عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى التغيير التنظيمي تعزى لمتغير سنوات الخبرة عند مستوى دلالة $(\alpha = 0.05)$ ، حيث بلغت قيمة F (0.900) بمستوى دلالة محسوبة (0.443) وهي أكبر من مستوى الدلالة المعتمد $(\alpha = 0.05)$ مما يشير إلى عدم وجود أثر لمتغير سنوات الخبرة في مستوى التغيير في المؤسسة محل الدراسة من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة، وعليه نقبل الفرضية بصيغتها الصفرية ونرفضها بصيغتها البديلة.

اختبار الفرضية الفرعية السادسة:

H₀₂₆: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات الباحثين حول مستوى التغيير التنظيمي في مؤسسة الجزائرية للمياه-وحدة بسكرة- تعزى إلى عدد التكوينات عند مستوى دلالة $(\alpha = 0.05)$.

من أجل اختبار هذه الفرضية قمنا باستخدام تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) والنتائج المحصل عليها موضحة في الجدول الموالي:

جدول رقم (IV-28): نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لاختبار الفروق في مستوى التغيير

التنظيمي حسب متغير عدد التكوينات

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة
بين المجموعات	3.133	2	1.566	4.727	0.010
داخل المجموعات	55.346	167	0.331		
المجموع	58.479	169			

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS. V16

من خلال النتائج الموضحة في الجدول يتبين وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى التغيير التنظيمي تعزى لمتغير عدد التكوينات عند مستوى دلالة $(\alpha = 0.05)$ ، حيث بلغت قيمة F (4.727) بمستوى دلالة محسوبة (0.010) وهي أقل من مستوى الدلالة المعتمد $(\alpha = 0.05)$ مما يشير إلى وجود أثر لمتغير عدد التكوينات في مستوى التغيير في المؤسسة محل

الدراسة من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة ذلك لاختلاف عدد التكوينات المحصل عليها لأن معارفهم المكتسبة ومهاراتهم تختلف بعدد التكوينات التي تحصلوا عليها مما أدى إلى وجود فروق تعود لعدد التكوينات المحصل عليها، وعليه نرفض الفرضية بصيغتها الصفرية ونقبلها بصيغتها البديلة.

IV.3.4 اختبار الفرضية الرئيسية الثالثة.

H_{03} : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في توجهات الباحثين حول مستوى الأداء في مؤسسة الجزائرية للمياه - وحدة بسكرة- تعزى للمتغيراتهم الشخصية والوظيفية عند مستوى دلالة $(\alpha = 0.05)$.
من أجل اختبار هذه الفرضية لابد من اختبار الفرضيات الفرعية لها، وهي كما يلي:

اختبار الفرضية الفرعية الأولى:

H_{031} : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات الباحثين حول مستوى الأداء في مؤسسة الجزائرية للمياه-وحدة بسكرة- تعزى إلى نوع الجنس عند مستوى دلالة $(\alpha = 0.05)$.

من أجل اختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار **T-Test** للعينات المستقلة **T-Test Independent-samples**

والنتائج المحصل عليها موضحة في الجدول الموالي:

جدول رقم (IV-29): نتائج اختبار **T** للعينات المستقلة لاختبار الفروق في مستوى الأداء حسب متغير الجنس

مستوى الدلالة المعتمدة	مستوى الدلالة المحسوبة	قيمة T
0.05	0.351	0.935

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS. V16

من خلال النتائج الموضحة في الجدول يتبين عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الأداء تعزى لمتغير الجنس عند مستوى دلالة $(\alpha = 0.05)$ ، حيث بلغت قيمة **T** (0.935) بمستوى دلالة محسوبة (0.351) وهي أكبر من مستوى الدلالة المعتمد $(\alpha = 0.05)$ مما يشير إلى عدم وجود أثر لمتغير الجنس في مستوى الأداء في المؤسسة محل الدراسة من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة، وعليه نقبل الفرضية الفرعية الأولى بصيغتها الصفرية ونرفضها بصيغتها البديلة.

اختبار الفرضية الفرعية الثانية:

H₀₃₂: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات المبحوثين حول مستوى الأداء في مؤسسة الجزائرية للمياه-وحدة بسكرة- تعزى إلى العمر عند مستوى دلالة ($\alpha = 0.05$).

من أجل اختبار هذه الفرضية قمنا باستخدام تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) والنتائج المحصل عليها موضحة في الجدول الموالي:

جدول رقم (IV-30): نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لاختبار الفروق في مستوى أداء حسب متغير العمر.

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة
بين المجموعات	1.732	3	0.577	3.257	0.023
داخل المجموعات	29.414	166	0.177		
المجموع	31.146	169			

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS. V16

من خلال النتائج الموضحة في الجدول يتبين وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الأداء تعزى لمتغير العمر عند مستوى دلالة ($\alpha = 0.05$)، حيث بلغت قيمة F (3.257) بمستوى دلالة محسوبة (0.023) وهي أقل من مستوى الدلالة المعتمد ($\alpha = 0.05$) مما يشير إلى وجود أثر لمتغير العمر في مستوى الأداء في المؤسسة محل الدراسة من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة، ذلك لأن معارف الأفراد تزيد مع تزايد عمره وبالتالي مستوى حكمه على الأداء يختلف من فئة عمرية إلى أخرى مما أدى إلى وجود فروق تعود لمتغير العمر، وعليه نرفض الفرضية بصيغتها الصفرية ونقبلها بصيغتها البديلة.

اختبار الفرضية الفرعية الثالثة:

H₀₃₃: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات المبحوثين حول مستوى الأداء في مؤسسة الجزائرية للمياه-وحدة بسكرة- تعزى إلى المؤهل العلمي عند مستوى دلالة ($\alpha = 0.05$).

من أجل اختبار هذه الفرضية قمنا باستخدام تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) والنتائج المحصل عليها موضحة في الجدول الموالي:

جدول رقم (31-IV): نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لاختبار الفروق في مستوى الأداء حسب متغير المؤهل

العلمي.

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة
بين المجموعات	1.528	4	0.382	2.128	0.080
داخل المجموعات	29.618	165	0.180		
المجموع	31.146	169			

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS. V16

من خلال النتائج الموضحة في الجدول يتبين عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الأداء تعزى لمتغير المؤهل العلمي عند مستوى دلالة $(\alpha = 0.05)$ ، حيث بلغت قيمة F (2.128) بمستوى دلالة محسوبة (0.080) وهي أكبر من مستوى الدلالة المعتمد $(\alpha = 0.05)$ مما يشير إلى عدم وجود أثر لمتغير المؤهل العلمي في مستوى الأداء في المؤسسة محل الدراسة من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة، وعليه نقبل الفرضية بصيغتها الصفرية ونرفضها بصيغتها البديلة.

اختبار الفرضية الفرعية الرابعة:

H₀₃₄: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات الباحثين حول مستوى الأداء في مؤسسة الجزائرية للمياه-وحدة بسكرة- تعزى إلى المجال الوظيفي عند مستوى دلالة $(\alpha = 0.05)$.
من أجل اختبار هذه الفرضية قمنا باستخدام تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) والنتائج المحصل عليها موضحة في الجدول الموالي:

جدول رقم (32-IV): نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA)

لاختبار الفروق في مستوى الأداء حسب متغير المجال الوظيفي.

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة
بين المجموعات	7.136	1	7.136	49.930	*0.000
داخل المجموعات	24.010	168	0.143		

			169	31.146	المجموع
--	--	--	-----	--------	---------

من خلال النتائج الموضحة في الجدول يتبين وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الأداء تعزى لمتغير المجال الوظيفي عند مستوى دلالة $(\alpha = 0.05)$ ، حيث بلغت قيمة $F (49.930)$ بمستوى دلالة محسوبة (0.000^*) وهي أقل من مستوى الدلالة المعتمد $(\alpha = 0.05)$ مما يشير إلى وجود أثر لمتغير المجال الوظيفي في مستوى الأداء في المؤسسة محل الدراسة من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة حيث أن المجال الذي يشغله الموظف يؤثر على اختلاف آرائهم حول الأداء حيث أن الذين يشغلون مناصب عليا تتم مشاركتهم بالمعلومات أما من يشغلون مما أدى إلى وجود فروق تعود للمجال الوظيفي، وعليه نرفض الفرضية بصيغتها الصفرية ونقبلها بصيغتها البديلة.

اختبار الفرضية الفرعية الخامسة:

H035: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات الباحثين حول مستوى الأداء في مؤسسة الجزائرية للمياه-وحدة بسكرة- تعزى إلى سنوات الخبرة عند مستوى دلالة $(\alpha = 0.05)$.
من أجل اختبار هذه الفرضية قمنا باستخدام تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) والنتائج المحصل عليها موضحة في الجدول الموالي:

جدول رقم (33-IV): نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لاختبار الفروق في مستوى الأداء حسب متغير سنوات الخبرة.

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة
بين المجموعات	0.972	3	0.324	1.783	0.152
داخل المجموعات	30.173	166	0.182		
المجموع	31.146	169			

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS. V16

من خلال النتائج الموضحة في الجدول يتبين عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الأداء تعزى لمتغير سنوات الخبرة عند مستوى دلالة $(\alpha = 0.05)$ ، حيث بلغت قيمة $F (1.783)$ بمستوى دلالة محسوبة (0.152) وهي أكبر من مستوى الدلالة المعتمد $(\alpha = 0.05)$ مما يشير إلى عدم وجود أثر لمتغير سنوات الخبرة في مستوى الأداء في المؤسسة محل الدراسة من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة، وعليه نقبل الفرضية بصيغتها الصفرية ونرفضها بصيغتها البديلة

اختبار الفرضية الفرعية السادسة:

H₀₃₆: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات الباحثين حول مستوى الأداء في مؤسسة الجزائرية للمياه-وحدة بسكرة- تعزى إلى عدد التكوينات عند مستوى دلالة ($\alpha = 0.05$).

من أجل اختبار هذه الفرضية قمنا باستخدام تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) والنتائج المحصل عليها موضحة في الجدول الموالي:

جدول رقم (34-IV): نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA)

لاختبار الفروق في مستوى الأداء حسب متغير عدد التكوينات.

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة
بين المجموعات	2.703	2	1.352	7.936	0.001
داخل المجموعات	28.442	167	0.170		
المجموع	31.146	169			

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS. V16

من خلال النتائج الموضحة في الجدول يتبين وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الأداء تعزى لعدد التكوينات عند مستوى دلالة ($\alpha = 0.05$)، حيث بلغت قيمة F (7.936) بمستوى دلالة محسوبة (0.001) وهي أقل من مستوى الدلالة المعتمد ($\alpha = 0.05$) مما يشير إلى وجود أثر لمتغير عدد التكوينات في مستوى الأداء في المؤسسة محل الدراسة من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة ذلك لاختلاف عدد التكوينات المحصل عليها لأن معارفهم المكتسبة ومهاراتهم تختلف بعدد التكوينات التي تحصلوا عليها مما أدى إلى وجود فروق تعود لعدد التكوينات المحصل عليها، وعليه نرفض الفرضية بصيغتها الصفرية ونقبلها بصيغتها البديلة.

خلاصة:

تطرقنا من خلال هذا الفصل إلى أن الماء يعد أهم الموارد الطبيعية التي تركز عليها التنمية المستدامة، وتعرفنا على السياسات المائية وتنظيماتها الهيكلية التي مرت بها الجزائر بعد الاستقلال، كما عرفنا بمؤسسة الجزائرية للمياه ونشأتها وهيكلتها التي تسير وفقها، هدفنا من خلال هذا الفصل معرفة مستوى التغيير التنظيمي والأداء في المؤسسة محل الدراسة من خلال الإجابة على الإشكالية الرئيسة " هل للتغيير التنظيمي دور في تحسين أداء المؤسسة محل الدراسة من منظور بطاقة الأداء المتوازن " حيث توصلنا إلى النتائج التالية:

تصوراتالمبحوثين حول مستوى التغيير التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة جاءت متوسطة وفقاً لمقياس الدراسة، حيث بلغ متوسط إجاباتهم عن أبعاد التغيير التنظيمي مجتمعة (2.78) بانحراف معياري قدره (0.588).

تصوراتالمبحوثين حول مستوى الأداء في المؤسسة محل الدراسة جاءت متوسطة وفقاً لمقياس الدراسة، حيث بلغ متوسط إجاباتهم عن أبعاد الأداء مجتمعة (2.89) بانحراف معياري قدره (0.429).

هناك دور معنوي للتغيير التنظيمي في تحسين أداء المؤسسة محل الدراسة من منظور بطاقة الأداء المتوازن عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) حيث بلغت قوة الارتباط بين هذين المتغيرين (0.907) وقد فسر متغير التغيير التنظيمي (82.2%) من التغيرات الحاصلة في مستوى أداء المؤسسة محل الدراسة حيث أنه:

هناك دور معنوي لتغيير الهيكل التنظيمي في تحسين أداء المؤسسة محل الدراسة عند مستوى دلالة إحصائية ($\alpha = 0.05$).

هناك دور معنوي لتغيير التكنولوجيا في تحسين أداء المؤسسة محل الدراسة عند مستوى دلالة إحصائية ($\alpha = 0.05$).

هناك دور معنوي لتغيير الأفراد في تحسين أداء المؤسسة محل الدراسة عند مستوى دلالة إحصائية ($\alpha = 0.05$).

هناك دور معنوي لتغيير المهام في تحسين أداء المؤسسة محل الدراسة عند مستوى دلالة إحصائية ($\alpha = 0.05$).

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات المبحوثين حول مستوى التغيير التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة تعزى للجنس، العمر، الخبرة عند مستوى دلالة إحصائية ($\alpha = 0.05$).

توجد فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات المبحوثين حول مستوى التغيير التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة تعزى للمؤهل العلمي، المجال الوظيفي، عدد التكوينات عند مستوى دلالة إحصائية ($\alpha = 0.05$).

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات المبحوثين حول مستوى الأداء في المؤسسة محل الدراسة تعزى للجنس، المؤهل العلمي، الخبرة عند مستوى دلالة إحصائية ($\alpha = 0.05$).

توجد فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات المبحوثين حول مستوى الأداء في المؤسسة محل الدراسة تعزى للعمر، المجال الوظيفي، عدد التكوينات عند مستوى دلالة إحصائية ($\alpha = 0.05$).

خاتمة عامة

يبقى استمرار عمل أي مؤسسة مرهون بتحقيق أهدافها التي لا تتحقق إلا من خلال أداء جيد، هذا الأخير الذي يتحدد بمدى قدرة المؤسسة على مواكبة التغيرات والتحولات الحاصلة في بيئتها والتكيف معها وإجراء تغييرات تتناسب معها والتي من شأنها أن تحسن أداء المؤسسة وهذا ما حاولنا توضيحه من خلال هذه الدراسة التي أجريت بمؤسسة الجزائرية للمياه - وحدة بسكرة- وبناء على الجانبين النظري والتطبيقي تمكنا من إثبات الفرضيات المحددة في سياق الإجابة على الإشكالية المحددة، نحاول في هذه الخاتمة الوقوف على أهم النتائج المتوصل إليها والتي يمكن تقسيمها إلى:

1 النتائج النظرية:

في ضوء مراجعة الأدبيات حول متغيري الدراسة نستنتج ما يلي:

التغيير عملية ضرورية لكل مؤسسة مهما كان طابع نشاطها، باعتبارها تعيش في محيط غير مستقر ومواجهتها لقوى يصعب التنبؤ والتحكم فيها أحيانا، وعليه فإن الطريق الصحيح للارتقاء بمستوى أداء المؤسسات هو التغيير للتكيف مع البيئة المحيطة.

عملية التغيير لا تأتي بطريقة عفوية وارتجالية، وإنما تكون عملية هادفة ومدروسة ومخططة، تقوم المؤسسة من خلالها بالتحسين والتطوير المستمر لكافة المجالات (الهيكل التنظيمي، التكنولوجيا، الأفراد والمهام)، وذلك لكي تتمكن من تحقيق أداء يضمن لها البقاء والنمو والتميز في ظل بيئة شديدة التغير.

يعين على القائمين على التغيير فهم طبيعة ونوع التغيير الذي هم بصدد إحداثه، من أجل القيام بكافة الإجراءات، وحشد الإمكانيات والموارد التي تكفل تحقيق هذا التغيير ونجاحه.

إن التغيير في التكنولوجيا غالبا ما يتبعه تغيير في الهيكل التنظيمي والأفراد والمهام.

مشاركة الأفراد في التغيير أهم الطرق للتغلب على مقاومة التغيير.

يحتاج التغيير إلى إدارة تحرك الإدارة والمؤسسة لمواجهة الأوضاع الجديدة وإعادة ترتيب الأمور بحيث تستفيد من عوامل التغيير الإيجابي، وتجنب أو تقليل عوامل التغيير السلبي أي أنها تعبر عن كيفية استخدام أفضل الطرق الاقتصادية والفعالة لإحداث التغيير لخدمة الأهداف المنشودة.

الأداء الجيد من أهم مؤشرات نجاح التغيير التنظيمي.

يعتبر الأداء مفهوما جوهريا ومهما لمختلف المؤسسات، كما أن هذا المفهوم يختلف باختلاف المعايير والمقاييس التي تعتمد في دراسته.

توفر بطاقة الأداء المتوازن للمسيرين إطارا كاملا للعمل على ترجمة استراتيجية المؤسسة إلى خطط عملية وإلى مجموعة متكاملة من مؤشرات القياس.

ضرورة الانتقال من الأدوات التقليدية في تقييم الأداء والتي تركز أكثر على المؤشرات المالية ومراقبة التكاليف إلى الأدوات الحديثة والتي تبين أبعاد جوهرية للأداء كمحصلة لتفاعل وانعكاس لموارد المؤسسة الملموسة منها والغير ملموسة.

2 النتائج التطبيقية:

التغيير في الهيكل التنظيمي كان واضح المعالم، وذلك بفصل دائرة واستحداث أخرى واستحداث مصالح تابعة لها مما يظهر مرونة الهيكل التنظيمي للمؤسسة.

تبع التغييرات في الهيكل التنظيمي تغييرات في المهام.

توجه المؤسسة نحو المركزية الشديدة، وعدم تفويض الصلاحيات للدوائر المختصة يؤدي إلى البطء في إنجاز المهام. عدم سهولة وانسياب الاتصالات بين الأقسام والإدارات.

ضعف أداء خلية الاتصال.

لم تشهد المؤسسة تغييرا معتبرا في التكنولوجيا والأفراد.

عدم اعتماد المؤسسة على وسائل اتصال حديثة.

عدم استغلال التكنولوجيا للارتقاء بمستوى الأعمال الإدارية.

ضعف نظام المكافآت والحوافز.

سلبية الإدارة تجاه العاملين واتضح ذلك من خلال عدم تقدير المؤسسة للجهد الذي يبذله العاملون وعدم إشراكهم في

اتخاذ القرارات وعدم الاهتمام بالجانب الإنساني لهم بالرغم من تأثيره على آدائهم.

اهتمام المؤسسة بتدريب أفرادها وذلك من خلال إرسالهم إلى مراكز التكوين التابعة للمديرية العامة.

الأداء المالي (الخسائر المسجلة للمؤسسة) لا يعبر عن فشل التغيير التنظيمي وإنما الدولة هي التي تعتمد هذه السياسة ولا تعتبر الماء سلعة تشتري.

تقديم كافة التسهيلات للعملاء والمتمثلة في إعداد جدول للفتواتير والديون المتركمة.

تطوير نظام تسديد الفتواتير بتفعيل خدمة التسديد عبر الانترنت.

تصورات الباحثين حول مستوى التغيير التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة جاءت متوسطة وكان أبرز تغيير على مستوى الهيكل التنظيمي.

تصورات الباحثين حول مستوى الأداء في المؤسسة محل الدراسة جاءت متوسطة.

تبين بعد اختبار الفرضيات أن هناك دور معنوي للتغيير التنظيمي في تحسين أداء المؤسسة، حيث بلغت قوة الارتباط بين المتغيرين (0.907) وقد فسر متغير التغيير التنظيمي (82.2%) من التغيرات الحاصلة في مستوى أداء المؤسسة محل الدراسة حيث أنه:

هناك دور معنوي لتغيير الهيكل التنظيمي في تحسين أداء المؤسسة محل الدراسة عند مستوى دلالة إحصائية $(\alpha = 0.05)$.

هناك دور معنوي لتغيير التكنولوجيا في تحسين أداء المؤسسة محل الدراسة عند مستوى دلالة إحصائية $(\alpha = 0.05)$.

هناك دور معنوي لتغيير الأفراد في تحسين أداء المؤسسة محل الدراسة عند مستوى دلالة إحصائية $(\alpha = 0.05)$.

هناك دور معنوي لتغيير المهام في تحسين أداء المؤسسة محل الدراسة عند مستوى دلالة إحصائية $(\alpha = 0.05)$.

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات الباحثين حول مستوى التغيير التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة تعزى للجنس، العمر، الخبرة عند مستوى دلالة إحصائية $(\alpha = 0.05)$.

توجد فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات الباحثين حول مستوى التغيير التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة تعزى للمؤهل العلمي، المجال الوظيفي، عدد التكوينات عند مستوى دلالة إحصائية $(\alpha = 0.05)$.

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات الباحثين حول مستوى الأداء في المؤسسة محل الدراسة تعزى للجنس، المؤهل العلمي، الخبرة عند مستوى دلالة إحصائية $(\alpha = 0.05)$.

توجد فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات الباحثين حول مستوى الأداء في المؤسسة محل الدراسة تعزى للعمر، المجال الوظيفي، عدد التكوينات عند مستوى دلالة إحصائية $(\alpha = 0.05)$.

3 المقترحات:

في ظل النتائج المتوصل إليها نقترح على المؤسسة ما يلي:

ضرورة تقليل الإدارة التوجه إلى المركزية من خلال تفويض الصلاحيات مما يمكنها من التركيز على الأنشطة الأساسية
 ضرورة إشراك العاملين في صنع القرارات والاستفادة من الأفكار التي يقدمها العاملون حيث ستجد من بينهم من هم قادرين على توليد أفكار جديدة بما يختص بالعمل ومعرفة المشاكل التي تواجه العمل وطرح الحلول لتلك المشاكل.
 ضرورة التعامل بإيجابية مع العاملين والاهتمام بالعلاقات الإنسانية من خلال تقدير الجهد الذي يبذله العاملون.
 على المؤسسة إعادة النظر في سياسات المكافآت والحوافز وعمليات التقييم والترقيات.
 ضرورة إحداث تغيير في التكنولوجيا المستخدمة.

تزويد المؤسسة بالحواسيب وتطوير استخدامات التكنولوجيا بالمؤسسة مما يسمح بتقليل الجهد والوقت. إن أكثر صعوبة تواجهها المؤسسة هو تحصيل مستحقاتها من عملائها، وذلك لصعوبة عقلية المواطن حيث يرى أن الماء من حقه وليس عليه شراؤه، وبما أن خلية الاتصال ليس بمقدورها وحدها حل هذا المشكل فمن الأفضل أن تلجأ المؤسسة إلى وسائل إعلامية تهدف من خلال ذلك إلى توعية المواطن وإرشاده.

التعريف ببطاقة الأداء المتوازن وضرورة دعم المؤسسة بأهمية تطبيقها

4 آفاق الدراسة:

مساهمة في إعداد نموذج عملي لبطاقة الأداء المتوازن في مؤسسة الجزائرية للمياه-وحدة بسكرة-

معوقات تطبيق التغيير التكنولوجي بمؤسسة الجزائرية للمياه-وحدة بسكرة-

مساهمة اليقظة الاستراتيجية في التوجه الي الادارة الالكترونية

قائمة المراجع

❖ الكتب.

1. إبراهيم الخلوف الملكاوي(2009). إدارة الأداء باستخدام بطاقة الأداء المتوازن، عمان: دار الورق للنشر والتوزيع.
2. إحسان دهش جلاب(2011). إدارة السلوك التنظيمي في عصر التغيير ، ط1، عمان، الأردن: دار صفاء للنشر والتوزيع.
3. أحمد ماهر (2000). السلوك التنظيمي -مدخل بناء المهارات-، الإسكندرية، مصر: الدار الجامعية للنشر والتوزيع.
4. أكرم أحمد الطويل، علي وليد العبادي (2013). إدارة سلسلة التجهيز وأبعاد استراتيجية الأداء التسويقي ، الأردن، عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع.
5. بهاء الدين المنجي العسكري، انعام الحيايالي (2015). إدارة التغيير في منظمات الأعمال ، ط1، عمان، الأردن: مركز الكتاب الأكاديمي.
6. ثابت عبد الرحمن إدريس. (2003). المدخل الحديث في الإدارة العامة، مصر: الدار الجامعية.
7. جعفر عبد الله موسى إدريس (2013). الإدارة الاستراتيجية، السعودية، جدة: خوارزم العلمية للنشر.
8. جمال محمد عبد الله (2015). إدارة التغيير والتطوير التنظيمي، ط1، عمان الأردن: دار معزز للنشر والتوزيع.
9. حسين حريم(2004)، السلوك التنظيمي (سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال) ، عمان: دار ومكتبة حامد.
10. خالد محمد بني حمدان، وائل محمد صبحي إدريس (2007)، الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي ، الأردن: دار اليازوري.
11. خضر مصباح الطيطي (2011). إدارة التغيير التحديات والاستراتيجيات للمدراء المعاصرين ، ط1، عمان الأردن: دار الحامد للنشر والتوزيع.
12. سيد محمد جاد الرب(2009). استراتيجيات تطوير وتحسين الأداء "الأطر المنهجية والتطبيقات العملية" ، مصر: مطبعة العشري.
13. طارق الحاج، فليح حسن(2009). الاقتصاد الإداري، عمان، الأردن: دار صفاء للنشر والتوزيع.
14. طاهر محسن منصور الغالي، وائل محمد صبحي ادريس (2007). الإدارة الاستراتيجية (منظور منهجي متكامل)، الأردن: دار وائل.
15. طاهر محسن منصور الغالي، وائل محمد صبحي إدريس ، دراسات في الاستراتيجية وبطاقة التقييم المتوازن ، دار زهران للنشر والتوزيع.
16. عاكف لطفي خصاونة (2011). إدارة الابداع والابتكار في منظمات الأعمال ، ط1، عمان، الأردن: دار الحامد للنشر والتوزيع.
17. عامر قندلجي (2002). مهارات البحث العلمي، ط1، عمان: دار اليازوري للنشر والتوزيع.

18. عبد الباري إبراهيم درة (2003). تكنولوجيا الأداء البشري في المنظمات (الأسس النظرية ودلالاتها في البيئة العربية المعاصرة)، المنظمة العربية للأنظمة الإدارية، الأردن.
19. عبد الرحيم علام، عمرو صدق (2008). مقدمة لمدخل قائمة الإنجاز المتوازنة ، القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية.
20. عبد الرحيم محمد (2007). قياس الأداء " الأساليب الحديثة في قياس الأداء الحكومي " ، مصر: المنظمة العربية للتنمية الإدارية.
21. عبد الرحيم محمد (2008). مدخل قياس الأداء المتوازن المحاور والمميزات، القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية.
22. فريد النجار(2007). التغيير والقيادة والتنمية التنظيمية محاور الإصلاح الاستراتيجي في القرن 21، الإسكندرية، مصر: الدار الجامعية.
23. فريد كورتل، آمال كحيلية. (2015). إدارة التغيير في عالم متغير. ط1، عمان، الأردن: زمزم ناشرون وموزعون.
24. كاظم جاسم العيساوي(2008)، الاقتصاد الإداري، عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع.
25. مجيد الكرخي(2007). تقويم الأداء باستخدام النسب المالية، ط1، عمان، الأردن: دار المناهج للنشر والتوزيع.
26. محمد الصيرفي(2008). إدارة التغيير، الإسكندرية، مصر: دار الفكر الجامعي.
27. محمد الفيومي محمد (2012)، المحاسبة الاستراتيجية، الإسكندرية: دار التعليم الجامعي للنشر والتوزيع.
28. مدحت أبو النصر(2008). الأداء الإداري المتميز، القاهرة، مصر: المجموعة العربية للتدريب والنشر.
29. مدحت القريشي(2005). الاقتصاد الصناعي، ط2، الأردن: دار وائل للنشر والتوزيع.
30. مريم شكري ندم (2014). تقييم الأداء المالي باستخدام بطاقة الأداء المتوازن ، مذكرة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم، جامعة الشرق الأوسط، الأردن.
31. نبيل إبراهيم محمود(2008)، تحليل المتغيرات الاقتصادية، الأردن، عمان: دار البداية ناشرون وموزعون.
32. نعمة عباس الحفاجي، احسان محمد ياغي(2015)، استخدام بطاقة الأداء المتوازن نفيقياس أداء المصارف التجارية(منظور متعدد الأبعاد)، الأردن، عمان: دار للنشر والتوزيع.
33. وائل محمد صبحي ادريس، طاهر محسن منصور الغالي(2009). أساسيات الأداء وبطاقة التقييم المتوازن، ط 1، عمان، الأردن: دار وائل للنشر.

❖ المجالات:

1. أحمد فواز الملكاوي (2015). قياس مدى فاعلية بطاقة الأداء المتوازن لإدارة الأداء الاستراتيجي في المؤسسات العامة الأردنية، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 21، العدد 84، كلية بغداد، العراق.
2. أحمد يوسف دودين(2009) معوقات استخدام بطاقة الأداء المتوازن في البنوك التجارية الأردنية، مجلة الزرقاء للبحوث والدراسات الإنسانية، المجلد 9، العدد 2، الأردن.

3. بركان دليلة(2015)، مؤشرات التغيير الناجح في المؤسسة الاقتصادية (دراسة حالة الشركة الجزائرية للمياه)، مجلة دراسات اقتصادية، العدد17، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، بسكرة، الجزائر.
4. بوعلاق نوال، سعدي يحيى (2014). دمج ثقافة التغيير في عملية تطوير القيادة الإدارية ، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، العدد11، المسيلة، الجزائر.
5. جنان علي حمودي، إيمان شاكر محمد (2011). إطار مقترح لمؤشرات بطاقة قياس الأداء المتوازنة في المؤسسات التعليمية، مجلة دراسات محاسبية ومالية، المجلد6، العدد 14، جامعة بغداد، العراق.
6. حامد كاظم متعب، أنير عبد الأمير حسوني(2011). عمليات إدارة المعرفة وأثرها في تميز الأداء المؤسسي ، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد13، العدد3، جامعة القادسية، كلية الإدارة والاقتصاد.
7. الداويالشيخ(2010/2009)، تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء، مجلة الباحث، العدد7، جامعة ورقلة.
8. رعد محمد يحيى(2010). قوة قيادة أداة لدعم مجالات التغيير التنظيمي (دراسة استطلاعية لآراء عينة من القيادات الإدارية في بعض المنظمات الصناعية في محافظة نينوى) ، مجلة تنمية الرافدين، المجلد32، العدد99، جامعة الموصل، العراق.
9. زيد ياسين سعود(2014). بطاقة الأداء المتوازن مدخل لقيم الأداء الاستراتيجي ، مجلة دنانير، المجلد5، العدد 5، كلية الإدارة والاقتصاد، الجامعة العراقية، العراق.
10. السعيد بريش، نعيمة يجاوي(2012). أهمية التكامل بين أدوات مراقبة التسيير في تقييم أداء المنظمات وزيادة فعاليتها، مجلة أداء المؤسسات، العدد1، الجزائر.
11. الطاهر براهيم، شيماء مبارك (2014)، التغيير التنظيمي في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية ، مجلة علوم الانسان والمجتمع، العدد13، الجزائر.
12. عبد الرؤوف حجاج، أحلام بن رنو(2015). دور بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء الاستراتيجي للمؤسسات النفطية (دراسة حالة مؤسسة نפטال-مقاطعة الوقود-حاسي مسعود)، المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية، العدد3، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر.
13. عبد المليك مزهودة(2001). الأداء بين الكفاءة والفعالية مفهوم وتقييم ، مجلة العلوم الإنسانية، العدد 1، جامعة محمد خيضر، بسكرة.
14. ماهر موسى، درغام، مروان محمد أبو فضة (2009). أثر تطبيق أنموذج الأداء المتوازن (BSC) في تعزيز الأداء المالي الاستراتيجي للمصارف الوطنية الفلسطينية العامة في قطاع غزة، مجلة الجامعة الإسلامية (سلسلة الدراسات الإنسانية)، المجلد17، العدد 2.
15. محمد زرقون، الحاج عرابة(2014). أثر إدارة المعرفة على الأداء في المؤسسة الاقتصادية، المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية، العدد1، جامعة ورقلة.

16. معتصم فضل عبد الرحيم عبد الحميد، فتح الرحمن الحسن منصور، بطاقة الأداء المتوازن ودورها في تقويم الأداء بالصندوق القومي للمعاشات، مجلة العلوم الاقتصادية، المجلد 16، العدد 1، كلية الشريعة الإسلامية، المملكة العربية السعودية.
- ❖ الملتقيات والمؤتمرات:
1. أحمد بلالي (2005). استراتيجية التنافس كأساس لميزة تنافسية مستدامة، مداخلة مقدمة إلى المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات (08-09 مارس)، الجزائر، ورقلة: جامعة قاصدي مرباح، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية.
 2. الداوي الشيخ، شتاتحة عائشة (2010). "مدخل في تحليل التغيير التنظيمي وطرق تعامله مع مشكل المقاومة"، مداخلة مقدمة إلى الملتقى الدولي حول الابداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة (12-13/05)، الجزائر، جامعة سعد دحلب البليدة.
 3. رحيم حسين، علاوي عبد الفتاح (2010). "التغيير التنظيمي في منظمات الأعمال"، مداخلة مقدمة إلى الملتقى الدولي حول الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة (12-13/05)، الجزائر، جامعة البليدة.
 4. عبد الله علي، بوسهوه نذير (2009). أثر إدارة المعرفة على أداء وفعالية المنظمة، مداخلة مقدمة إلى الملتقى العلمي الدولي حول أداء وفعالية المؤسسة في ظل التنمية المستدامة (10-11/نوفمبر)، الجزائر، جامعة محمد بوضياف، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، المسيلة.
 5. عيسى مرازقة (2009)، الأساليب الاستراتيجية لقياس الأداء والفعالية في المنظمات الهادفة للربح، مداخلة مقدمة إلى الملتقى العلمي الدولي حول أداء وفعالية المؤسسة في ظل التنمية المستدامة (10 - 11 نوفمبر)، الجزائر، المسيلة، جامعة محمد بوضياف، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير.
 6. مخلوفي عبد السلام، شريفي مسعودة (2011). "التغيير في منظمات الأعمال ضرورة حتمية لمواجهة المتغيرات العالمية"، مداخلة مقدمة إلى الملتقى الدولي حول الابداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة (18-19/05)، الجزائر، جامعة سعد دحلب، البليدة.
 7. مفيدة يحيوي، موفق عبد القادر (2005). مؤشرات الأداء لنظام الإنتاج في المؤسسة الصناعية التجارية، مداخلة مقدمة إلى المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات (08-09 مارس)، الجزائر، ورقلة: جامعة قاصدي مرباح، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية.
 8. هدى الحديثي، هيفاء المطيري، "التحول والتغيير في القطاع الحكومي"، مداخلة مقدمة إلى المؤتمر الثاني لمعاهد الإدارة العامة والتنمية الإدارية في دول مجلس التعاون لدول الخليج، معهد الإدارة العامة، الفرع النسائي، الرياض.

❖ المذكرات:

1. ابتسام إبراهيم مرزوق (2006). فعالية متطلبات التطوير التنظيمي وإدارة التغيير لدى المؤسسات غير الحكومية الفلسطينية، الجامعة الإسلامية، كلية التجارة، قسم إدارة الأعمال، مذكرة ماجستير، غزة، فلسطين.
2. بركان دليلية (2015-2016). مساهمة لتصنيف وسائل الاتصال الداخلي وفقا لمجال التغيير التنظيمي، أطروحة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة دكتوراه في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة.
3. البلوي، صلاح بن فاتح عبد الله (2005). اتجاهات العاملين نحو التغيير التنظيمي (دراسة مسحية على العاملين في هيئة الطيران المدني)، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، كلية الدراسات العليا، قسم العلوم الإدارية، الرياض، المملكة العربية السعودية.
4. بودراف مصطفى (2011-2012)، التسيير المفوض والتجربة الجزائرية في مجال المياه، رسالة لنيل شهادة الماجستير في قانون المؤسسات، كلية الحقوق، جامعة الجزائر1.
5. حديد نعيمة (2015-2016)، دور الابتكار في تحسين الأداء من منظور بطاقة الأداء المتوازن، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة.
6. حماد محمود الرقب (2008). واقع إدارة التغيير لدى وزارات السلطة الفلسطينية، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال غير منشورة، الجامعة الإسلامية، كلية التجارة، قسم إدارة الأعمال، غزة، فلسطين.
7. رقام ليندة. (2013/2014). دور إدارة الموارد البشرية في تسيير التغيير في المؤسسات الاقتصادية الكبرى في ولاية سطيف، رسالة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في العلوم الاقتصادية، جامعة سطيف 1، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية.
8. رمضان زيم (2004/2005). إدارة التغيير في التطوير التنظيمي (دراسة واقع عملية التغيير لتطوير المنظمات في سورية)، أطروحة دكتوراه في إدارة الأعمال غير منشورة جامعة دمشق، سوريا.
9. ريغة أحمد الصغير (2014). تقييم أداء المؤسسات الصناعية باستخدام بطاقة الأداء المتوازن، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قسنطينة2، الجزائر.
10. سوفي نبيل (2011)، دراسة تحليلية لاتجاهات الموظفين نحو التغيير التنظيمي (دراسة حالة موظفي خزينة ولاية جيجل)، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، جامعة منتوري قسنطينة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير.
11. صالح بلاسكة (2012)، قابلية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن كأداة لتقييم الاستراتيجية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف.
12. الصالح جيلح (2005/2006). أثر القيادة الإدارية على أداء العاملين (دراسة حالة مجمع صيدال)، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال غير منشورة، جامعة الجزائر، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، الجزائر.

13. عادل بوجمان (2016). تأهيل الموارد البشرية لتحسين أداء المؤسسة الاقتصادية ، رسالة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة.
14. عبدالرحمن بنعتر (2004). نحو تحسين الإنتاجية وتدعيم القدرة التنافسية للمؤسسة (حالة الصناعات التحويلية بالجزائر)، أطروحة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة دكتوراه، جامعة الجزائر.
15. عبد الصمد سميرة (2016). دور الاستثمار في رأس المال البشري وتطوير الكفاءات في تحقيق الأداء المتميز بالمنظمات (دراسة حالة شركة الاسمنت عين التوتة بباتنة) رسالة دكتوراه في علوم تسيير الموارد البشرية، جامعة بسكرة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، الجزائر.
16. عريوة محاد (2011). دور بطاقة الأداء المتوازن في قياس وتقييم الأداء المستدام لمؤسسات المتوسطة للصناعات الغذائية، مذكرة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف.
17. عماري سمير (2013/2012). دور التطوير التنظيمي في إنجاح عملية التغيير بالمؤسسة (دراسة حالة مؤسسة ملبنة الحضنة بالمسيلة)، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، جامعة المسيلة، الجزائر.
18. عوني فتحي خليل عبيد (2009)، واقع إدارة التغيير وأثرها على أداء العاملين في وزارة الصحة الفلسطينية (دراسة حالة مجمع الشفاء الطبي)، مذكرة ماجستير الجامعة الاسلامية، كلية التجارة، قسم إدارة الأعمال، غزة.
19. محمد قريشي (2014). التغيير التكنولوجي وأثره على أداء المؤسسات الاقتصادية من منظور بطاقة الأداء المتوازن ، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة.
20. مرزوق نسيم (2013/2012). دور التكوين في عملية التغيير التنظيمي في المؤسسة (دراسة حالة ديوان الترقية والتسيير العقاري بالبويرة) ، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، جامعة أكلي محند أولحاج، البويرة.
21. مروى بوفرح مریم شارف (2016/2015). التغيير الاستراتيجي ودوره في رفع الأداء التنافسي للمؤسسة الاقتصادية (دراسة حالة شركة مناجم الفوسفات -تبسة-) مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد العربي التبسي، تبسة، الجزائر.
22. مناهل أحمد يوسف أحمد (2015). أثر التغيير التنظيمي على تحسين الأداء الإداري بالمؤسسات الخدمية، رسالة مقدمة لنيل درجة دكتوراه في فلسفة إدارة أعمال، كلية الدراسات العليا، قسم إدارة أعمال، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، السودان.
23. نور الدين شنوني (2005). تفعيل نظام تقييم أداء العامل في المؤسسة العمومية الاقتصادية، رسالة دكتوراه في علوم التسيير، جامعة الجزائر.

24. يوسف بومدين(2006). دراسة أثر إدارة الجودة الشاملة على الأداء الحالي للمؤسسات الاقتصادية (دراسة حالة المعمل الجزائري الجديد للمصبرات الحاصل على شهادة الجودة العالمية ISO)، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير غير منشورة، جامعة الجزائر، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، الجزائر.
25. يوسف صالح الحمد العنزي (2013)، أثر إدارة التغيير في تعزيز فعالية الشركات المساهمة العامة في دولة الكويت ، رسالة مقدمة للحصول على درجة ماجستير في الإدارة، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط.

❖ الأعمال الإلكترونية

- بن عيشي بشير، كدودة عادل، السياسات المائية وتنظيماتها الهيكلية بعد الاستقلال في الجزائر ، جامعة محمد خيضر، بسكرة، تم تصفحه يوم 15/03/2017، متوفر على الموقع: <http://www.startimes.com/?t=14892211>

❖ قائمة المراجع باللغة الأجنبية

- Benbraikaabdelouahab,Ghedabrania, **la tarification des couts relatifs a l'eau en algerie**,revue des sciences humaines
- paulR.Niven, **balancedscorecardstepbystep : maximizing performance and maintainingresults**,Johnwiley&sons,in NEW yurk,2002
- Bernard Martory(1999).**Contrôle de gestion sociale**,2edition, librairie vubibert
- Déision n°1126 du 1^{er}septembre 2016 portant définition de l'organisation-type de l'unité de gestion et de distribution de l'eau potable
- Michel Gervais,**Contrôle de gestion**, édition economica, Paris, 7eme edition, 2000.
- oxford learner's pocket dictionary,thirdedition,oxford press,oxford,2003.
- PaolR.Niven, **BalancedscorecardDiagnostics(Maintaining Maximum performance)**,wiley&sons,usa,2005
- Raul.R.Niven,**Balanced Scorecard (step-by-for government and nonprofit agencies**,john wiley&son,canada,2003.
- Robert S.Kaplan and David P.Norton, the balanced Scorecard-Measures the Drive performance, Harvard business review, January-February, 1992.

الملاحق

الملحق رقم (03): أسئلة المقابلة

مقابلة مع رئيس مصلحة تسيير المستخدمين (دائرة الموارد البشرية): 2017/05/2.

لماذا قامت المؤسسة بالتغيير؟

هل كان هذا التغيير مخطط له أم فرض عليكم؟

هل تم وضع خطة عمل تنفيذية للتغيير ذات مراحل محددة وواضحة؟

هل قدمت المؤسسة المعلومات الكافية والضرورية الخاصة بالتغيير؟

ما رأيكم في العملية؟

ماذا شملت التغييرات المحدثة؟

هل كان هناك تغيير في الهيكل التنظيمي؟ هل لاءم الوضع؟ هل ساهم تغيير الهيكل في انتظام الخدمة واستقرارها؟

هل تم استحداث دوائر جديدة أو إلغاء دوائر أو وظائف؟

هل أثرت التغييرات على المراكز الوظيفية للموظفين؟

هل ساعدت الوظائف التي تم إضافتها إلى الهيكل التنظيمي على تحسين الأداء؟

هل أدت عملية التغيير في المنظمة إلى ردود أفعال سلبية؟ كيف تم التعامل معها؟ هل دعم الموظفون التغيير؟ كيف تم اقناعهم. هل

بحوافر مادية أو معنوية؟

هل تملك المؤسسة صندوق الاقتراحات والشكاوى؟

هل ساهم هذا الصندوق في تنفيذ التغييرات التي قامت بها المؤسسة؟

مقابلة مع مهندسة دولة (دائرة الاستغلال والصيانة): 2017/05/02.

هل تم استبدال وتجديد خطوط المياه القديمة؟

كيف تكشف المؤسسة عن أماكن التسربات والانقطاعات الموجودة على مستوى الاحياء؟ هل تم تطويره؟

هل زادت فعالية شبكات التحويل والتوزيع؟

مقابلة مع رئيس دائرة التجارة: 2017/05/03.

هل تم فتح وكالات ومراكز بعد التغيير؟

هل تم استخدام عدادات مياه أكثر كفاءة؟

هل تم تحسين نظام اصدار الفواتير؟ تسديد الفواتير؟ هل توزع الفواتير على المشتركين في الوقت المحدد؟

هل قلت فترة الانتظار للاستجابة لشكاوى المواطنين؟

هل تأخذ المؤسسة مقترحات الزبائن بعين الاعتبار في دفع المستحقات أو الديون؟

هل تواجه المؤسسة صعوبات في تحصيل مستحقاتها؟ هل تمت الزيادة في تكلفة المياه؟

المخبر يوم 2017/05/03.

هل زاد عدد مرات فحص نوعية المياه؟

هل زادت كفاءة استخدام مصادر المياه؟

ما هي الوسائل التي استخدمتها المؤسسة لتحسين جودة المياه؟

الملحق رقم: (01)

قسم علوم التسيير

جامعة محمد خيضر بسكرة

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية

للمنظمات

استراتيجي

السنة ثانية ماستر تسيير وعلوم التسيير



استبانة البحث

الأخ الفاضل...، الأخت الفاضلة....،
السلام عليكم ورحمة الله وبركاته...،،،

يسرنا أن نضع بين أيديكم هذه الإستبانة التي صممت لجمع المعلومات اللازمة للدراسة التي نقوم بإعدادها استكمالاً للحصول على شهادة ماستر في علوم التسيير "تخصص تسيير استراتيجي للمنظمات"، بعنوان "مساهمة التغيير التنظيمي في تحسين أداء المنظمة من منظور بطاقة الأداء المتوازن"

وتهدف هذه الدراسة إلى التعرف على الدور الذي يلعبه التغيير التنظيمي في تحسين أداء المنظمة ونظراً لأهمية رأيكم في هذا المجال، نأمل منكم التكرم بالإجابة على أسئلة الإستبانة بدقة، حيث أن صحة النتائج تعتمد بدرجة كبيرة على صحة إجاباتكم، لذلك نحب بكم أن تولوا هذه الإستبانة اهتمامكم، فمشاركتكم ضرورية ورأيكم حامل أساسي من عوامل نجاحها ونحيطكم علماً أن جميع إجاباتكم لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط.

وتفضلوا بقبول فائق التقدير والاحترام

الدكتورة: الطالبة:

رجال سلا فعمرات أسماء

السنة الجامعية: 2017/2016

القسم الأول: البيانات الشخصية.

يهدف هذا القسم إلى التعرف على بعض الخصائص الاجتماعية والوظيفية لموظفي مؤسسة الجزائرية للمياه، بغرض تحليل النتائج فيما بعد، لذا نرجو منكم التكرم بالإجابة المناسبة على التساؤلات التالية وذلك بوضع إشارة (x) في المربع المناسب لاختيارك.

1-الجنس: ذكر أنثى

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

من 40 إلى أقل من 50 سنة 50 سنة فأكثر

3-المؤهل العلمي (الشهادة) ثانوي فأقل تقني سامي ليسانس

مهندس دراسات عليا
متخصص (PGS)

4-مجال الوظيفة الحالية: فنية أعمال إدارية غير إشرافية أعمال إدارية إشرافية

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

من 10 إلى أقل من 15 سنة من 15 سنة فأكثر

6-عدد التكوينات المحصل عليها

تكوين واحد تكوينين 3 تكوينات فأكثر

القسم الثاني: محاور الإستبانة

المحور الأول: التغيير التنظيمي

فيما يلي مجموعة من العبارات التي تقيس مستوى التغيير التنظيمي في مؤسسة الجزائرية للمياه -وحدة بسكرة- ، والمرجو تحديد درجة موافقتك أو عدم موافقتك عنها، وذلك بوضع علامة (X) في المربع المناسب لاختيارك.

الرقم	أبعاد التغيير التنظيمي وعبارات القياس	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
أ- الهيكل التنظيمي						
1	تجري المؤسسة تعديلات في تشكيل هيكلها التنظيمي بما يتناسب والتغيرات الحاصلة في البيئة.					
2	يساعد التغيير في الهيكل التنظيمي للمؤسسة على تقسيم العمل والمسؤوليات.					
3	تسعى المؤسسة إلى تحقيق مرونة أكبر في تأدية أعمالها ونشاطاتها المختلفة.					
4	تتميز المؤسسة بسهولة وانسياب الاتصالات بين الأقسام والإدارات.					
5	يمتاز الهيكل التنظيمي في المؤسسة بدرجة عالية من التنسيق والتعاون والتكامل بين الأقسام المختلفة لتحقيق التغيير المطلوب.					
ب- التكنولوجيا						
6	يتوفر لدى المؤسسة أحدث أجهزة الحاسوب وأفضلها.					
7	يتوفر لدى المؤسسة مختلف البرمجيات اللازمة لتطبيق الأعمال الإدارية.					
8	توفر المؤسسة أنظمة حماية آلية متطورة لحماية بياناتها المختلفة.					
9	يقوم مهندسو المؤسسة بتطوير البرمجيات المستخدمة في النظام بكل سهولة.					
10	تستخدم قواعد بيانات المؤسسة لتزويد الإدارة بالمعلومات المهمة.					
11	يتوفر في المؤسسة شبكة حواسيب تصل إلى جميع المكاتب والإدارات.					
12	يوجد ربط بين شبكة المؤسسة والانترنت.					
13	يوجد لدى المؤسسة موقع إلكتروني على شبكة الانترنت.					
14	تقوم المؤسسة بتحديث وتجديد الآليات والتجهيزات باستمرار.					
15	تعمل المؤسسة على تطوير التكنولوجيا المستخدمة لتحقيق أهدافها.					
16	يقلل استخدام المؤسسة لتكنولوجيا المعلومات من عدد المستويات الإدارية.					

					تحد تكنولوجيا المعلومات من تعدد الإجراءات في العمل.	17
ج-الأفراد						
					تحرص المؤسسة على تدريب مواردها البشرية لاستعمال المعدات الحديثة وصيانتها بكفاءة.	18
					تتناسب مهارات العاملين مع التغيرات التقنية الحديثة.	19
					يشرح لك رئيسك المباشر التعليمات الجديدة التي يتحصل عليها من الإدارة.	20
					يساهم مسؤولي المباشر في تذليل العقبات التي تحول دون تحقيق التغيير المنشود.	21
					تعمل المؤسسة دائما على رفع مستوى الرضا لدى العاملين لتواكب التغيير في البيئة الداخلية.	22
					تمنح المؤسسة حوافز وجوائز تشجيعية للعاملين.	23
					تتم عملية الترقية في المؤسسة بناء على تحسن أداء العامل.	24
					تقدر المؤسسة الجهد الذي يبذله الموظفون في سبيل إنجاح التغيير التنظيمي.	25
					يتم الاستعانة بذوي الخبرات من الخارج في البرامج التدريبية المرتبطة بالتغيير التنظيمي.	26
د-المهام						
					يتم تصميم مختلف الأعمال في المؤسسة بشكل علمي ودقيق.	27
					تبحث المؤسسة باستمرار عن طرق جديدة لتطوير أساليب العمل.	28
					توجد مواصفات محددة لكل مهمة يقوم بها العامل.	29
					لا تحتاج مهام المؤسسة إلى مراجعة بصفة مستمرة.	30
					على المؤسسة إجراء تعديلات في بعض المهام القائمة حاليا.	31
					هناك مهام يمكن دمجها للقيام بها من طرف نفس العامل.	32
					هناك مهام يجب فصلها لحاجتها إلى عدة عاملين للقيام بها.	33
					بعض المهام في المؤسسة بحاجة إلى إنجازها بالتوازي مع بعضها البعض.	34
					المؤسسة بحاجة إلى أخرجة بعض الأنشطة، أي تكليف مكاتب أو مؤسسات خارجية للقيام بها، حيث تنجز بتكلفة أقل وتوفر للعاملين فرصة التركيز على الأنشطة الأساسية.	35

					36	تحتاج بعض المهام في المؤسسة إلى إعادة النظر في طريقة القيام بها.
					37	المؤسسة بحاجة إلى إعادة تصميم عمليات تقييم الأداء بما يتناسب وتنفيذ المهام الجديدة.

المحور الثاني: الأداء

فيما يلي مجموعة من العبارات التي تقيس مستوى الأداء لمؤسسة الجزائرية للمياه محل الدراسة، والمرجو تحديد درجة موافقتك أو عدم موافقتك عنها، وذلك بوضع علامة (x) أمام العبارة التي تناسب اختيارك.

الرقم	أبعاد بطاقة الأداء المتوازن	عبارة القياس	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
أ- البعد المالي							
1	تمتلك المؤسسة خطة مالية طويلة الأجل.						
2	تتحكم المؤسسة جيدا في التكاليف.						
3	تسعى المؤسسة إلى تخفيض التكاليف.						
4	أرباح المؤسسة في تزايد مستمر.						
5	يتناسب حجم أرباح المؤسسة مع حجم الاستثمارات في الخدمات المقدمة.						
ب- بعد العملاء							
6	يقدم العملاء باهتمام كبير مقترحات لتطوير المؤسسة ومخرجاتها.						
7	يتزايد عدد عملاء المؤسسة بشكل مستمر.						
8	تقيس المؤسسة درجة رضا عملائها بشكل مستمر.						
9	يتم الاحتفاظ بالعملاء من خلال تطوير خدمات تلبي احتياجاتهم.						
10	هناك انخفاض مستمر لمعدل شكاوى العملاء						
ج- بعد العمليات الداخلية							
11	تطرح الخدمات الجديدة في الوقت المناسب.						
12	تستهدف عمليات التحسين والتطوير المستمر تخفيض معدل الضياع في الوقت.						
13	تحرص المؤسسة على تنفيذ إجراءات العمل لزيادة كفاءتها.						
14	تشجع المؤسسة الأفكار التي تساهم في تطوير الخدمات.						
15	هناك تزايد مستمر في إنتاجية العاملين						

					معدل تعطل الآلات في انخفاض مستمر.	16
					تستخدم المؤسسة تجهيزات وآليات متطورة في إنجاز كل عملياتها.	17

د- بعد التعلم والنمو

					تهتم المؤسسة بتدريب العاملين لتطوير قدراتهم بما يخدم استراتيجيتها.	18
					البرامج التدريبية التي تقدمها المؤسسة تراعي المسار الوظيفي للعاملين.	19
					اتبعت المؤسسة سياسات جديدة في مجال التعيين.	20
					اتبعت المؤسسة سياسات جديدة في مجال المكافآت.	21
					أجرت المؤسسة تغييرات كبيرة في استعمال الحواسيب في مختلف العمليات الإدارية.	22
					تقيم المؤسسة شراكات مع شركات أجنبية لتبادل الخبرات.	23

شاكرين لكم حسن تعاونكم

الملحق رقم (02): قائمة محكمي الاستبانة

الرقم	الدرجة العلمية	الاسم واللقب	المكان الوظيفي
1	د	قريشي محمد	قسم علوم التسيير-جامعة محمد خيضر بسكرة
2	د	شنشونة محمد	قسم العلوم الاقتصادية-جامعة محمد خيضر بسكرة
3	د	خان أحلام	قسم علوم التسيير-جامعة محمد خيضر بسكرة
4	د	شنافي نوال	قسم علوم التسيير-جامعة محمد خيضر بسكرة
5	د	بركان دليلة	قسم معلوما للتسيير-جامعة محمد خيضر بسكرة